

2025年度JUAS研究成果報告会

Human Resource Case Study 研究会

人材育成事例



1. 研究会概要
2. 活動実績
3. 成果発表（分科会）
4. 参加者の声
5. 2026年度の活動計画

研究会概要

2

研究テーマ	<ul style="list-style-type: none">・人材に関する各社の実際の取り組み事例をもとにディスカッション・HR領域に関するテーマに沿った研究活動
研究会方針	<p>当研究会では、HR領域に関する事例発表と研究活動を行う</p> <p>【事例発表】：研究会の前半</p> <ul style="list-style-type: none">・参加者は一人1回ずつ、各社の取り組みに関して、事例を発表・その後、グループディスカッションを行い、課題の深掘りや意見交換 <p>【研究活動】：研究会の後半</p> <ul style="list-style-type: none">・テーマごとのチーム（分科会）に分かれて研究活動・成果発表を行う <p>※分科会への振り分けは、希望する研究テーマを事前アンケートで確認</p>
対象者	<ul style="list-style-type: none">・テーマに沿った自社の取り組みに関する事例を発表できる方・ディスカッションにおける発言や成果物作成、事前課題対応など、前向きかつ積極的な方

研究会はフラットな組織

ニックネームで呼び合う

心理的安全性の高い研究会

研究会メンバーに
とっての
“サードプレイス”を
目指しています

研究会概要

～研究会参加企業～

	参加企業名	役割
1	かんぽシステムソリューションズ株式会社	部会長
2	M S & A Dシステムズ株式会社	副部会長
3	アルファテックス株式会社	副部会長
4	SOMPOシステムズ株式会社	副部会長
5	I I Mヒューマン・ソリューション株式会社	
6	株式会社 I H I	
7	アイティアアクセス株式会社	
8	旭化成株式会社	
9	インフォテック株式会社	
10	株式会社うえじま企画	
11	エクシオグループ株式会社	
12	N R I システムテクノ株式会社	
13	NECソリューションイノベータ株式会社	
14	株式会社 N T T データ	
15	株式会社 エル・ティー・エス	
16	株式会社 オカムラ	
17	オリックス生命保険株式会社	

	参加企業名	役割
18	株式会社 関電システムズ	
19	かんぽシステムソリューションズ株式会社	
20	株式会社 神戸製鋼所	
21	株式会社 ジャステック	
22	JAL デジタル株式会社	
23	SOMPO システムズ株式会社	
24	SOMPO ひまわり生命保険株式会社	
25	株式会社 DNP ヒューマンサービス	
26	東京海上日動システムズ株式会社	
27	東芝インフォメーションシステムズ株式会社	
28	株式会社 東レシステムセンター	
29	日揮グローバル株式会社	
30	ニッセイ情報テクノロジー株式会社	
31	株式会社 N E X C O システムソリューションズ	
32	東日本旅客鉄道株式会社	
33	明治安田システム・テクノロジー株式会社	
34	株式会社 ローソン	

活動実績

	日程	開催形式	テーマ	活動内容
第1回	6/03 (火)	対面 (JUAS)	キックオフ	<p>前半：事例発表を中心に活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材に関する各社の実際の取り組み事例、それに伴う課題提起 ・ それをテーマにディスカッション&内容共有 <hr/> <p>後半：分科会による研究活動が中心</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ テーマに沿って3つの分科会に分かれて活動 <p>※第5.5回では参加会社を訪問し、事例発表を実施</p>
第2回	7/15 (火)	対面 (JUAS)	事例発表	
第3回	8/26 (火)	対面 (JUAS)	事例発表	
第4回	9/26 (金) ~ 9/27 (土)	対面 (合宿)	事例発表・分科会	
-	10月	対面/オンライン	分科会	
-	11月	対面/オンライン	分科会	
第5回	12/16 (火)	対面 (JUAS)	分科会・進捗共有	
第5.5回	1/14 (水)	対面 (会社訪問)	事例発表	
-	1月	対面/オンライン	分科会	
第6回	2/3 (火)	対面 (JUAS)	分科会・進捗共有	
-	2月	対面/オンライン	分科会	
第7回	3/3 (木)	対面 (JUAS)	分科会成果報告	



1	事例発表	5～6名のグループに分かれ、グループ内の発表者が自社の人材に関する取り組みについての具体的な事例をもとに、取り組みの狙い、効果、課題などを資料とともに発表。
---	------	--



2	グループ ディスカッション	事例発表者より議論したいポイントを提示してもらい、その論点についてグループでディスカッション。
---	------------------	---



3	全体共有	各グループの事例とディスカッション内容を全体で共有。
---	------	----------------------------

活動実績

～事例発表のテーマ～

7

日付	カテゴリー	テーマ
6月3日	人材育成	8つの人材像定義と技術力認定制度による育成
7月15日	人材育成	エンジニアのリーダー育成と課題
	採用	採用におけるリテンション対策とDE&Iへの取組
	人事制度	ライン職と専門職のキャリアパス複線化
	人材育成	マネジメント強化施策と360度評価の導入
	人材育成	IT職種の人材像定義とスキルアセスメントの実施
	採用	採用プロセスの見直しと認知度向上施策
8月26日	リテンション	エンゲージメント向上のためのサーベイ活用
	採用	HR部門の経営課題と対策例
	人材育成	IS部門の人材育成活動と働き方の事例
	人事制度	ジョブ型マネジメント下でのキャリア自律の促進
	人材育成	自立的なキャリア形成に向けたコース選択制度
	組織開発	対話と協働による若手社員の繋がり強化研修
	採用	新卒採用市場の分析と採用におけるAI活用事例
	人材育成	基幹システム人材の確保と社内研修の復活・指導
人材育成	事業成長に繋げるための社員教育制度	

日付	カテゴリー	テーマ
8月26日	人材育成	システム職の概要とグローバル展開支援事例
	人事制度	プロフェッショナル人材の育成・確保
	人事制度	ローテーションの課題と事例
9月26日	労務管理	組織で仕事の質・量の負担感を軽減する事例
	採用	キャリア採用の状況と訴求力強化に向けた施策案
	人材育成	DXリーダー人材の育成に向けた取り組み
	人材育成	全従業員デジタル人材化とリスクリングの推進
	人材育成	キャリア・デベロップメント・マネージャー制度の導入
	人材育成	社員が描くキャリアビジョン・キャリアプランのあり方
	人材育成	育成プランと教育体系について
	人事制度	タレントマネジメントシステムの導入とHRTech事例
	組織開発	人を笑顔にする人材育成のあるべき姿を考える
	リテンション	若年層離職防止への取り組み
組織開発	組織風土改革への取り組み	
1月15日	人事制度	DX人材育成
1月15日	人事制度	タレントマネジメントシステム導入によるデータ分析

制度・仕組み
(ハードのアプローチ)



風土・マインド
(ソフトのアプローチ)

対象範囲：個人・若手層

対象範囲：組織・全社

主要課題と解決への方向性

- ✓ IT人材獲得競争と早期離職防止（定着支援）が全社共通の最優先課題となっている。
- ✓ 独自の「人財像定義」と「スキル診断」により、能力とキャリアの可視化を徹底している。
- ✓ ライン職と専門職の複線化人事制度により、多様な専門性を適正に評価する仕組みを構築。
- ✓ 1on1やDE&Iなど「風土・マインド」への投資により、エンゲージメント向上を図っている。
- ✓ 自律的学習プラットフォームと社内認定を連動させ、個の成長と組織力を直結させている。

成果発表（分科会）

10

募集要項
活動方針

- ①人財育成・リスクリング
- ②採用・リテンション・エンゲージメント
- ③HR領域×AI活用

分科会
テーマ

- ①人財育成・リスクリング **2チーム**
- ②採用・リテンション・エンゲージメント **1チーム**
- ③HR領域×AI活用

成果発表（分科会）

11

テーマ	チーム	タイトル
テーマ① 人財育成 リスキリング	A	会社と個人の“Will”をつなげ、 一人ひとりが成長ストーリーを描くには？ ～キャリア自律の3要素～ 個人・育成担当者・会社をつなぐ
	B	すべての社員が主体的に学習したいと思える施策の検討
テーマ② 採用・リテン ション・エン ゲージメント	C	中堅社員のエンゲージメント・リテンション ～輝くシャインを増やすには～

それでは、各分科会の研究成果をご覧ください！

会社と個人の“Will”をつなげ、
一人ひとりが成長ストーリーを描くには？
～キャリア自律の3要素～
個人・育成担当者・会社をつなぐ

JUAS HRCS研究会 2025
分科会A
2026年3月3日

アジェンダ

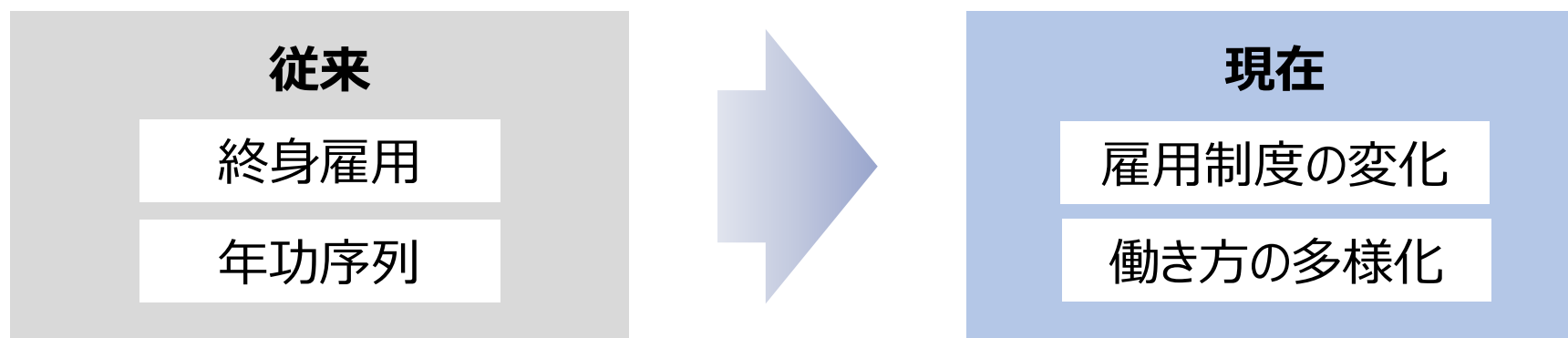
1. 研究背景と目的
2. 会社×育成担当者
3. 会社×個人
4. 育成担当者×個人
5. まとめ

Appendix

1. 研究背景と目的

研究背景

時代背景



「キャリアは会社から与えられるもの」から
「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代へと変化

参考：内閣官房「[新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2024年改訂版](#)」

研究背景

テーマの設定背景

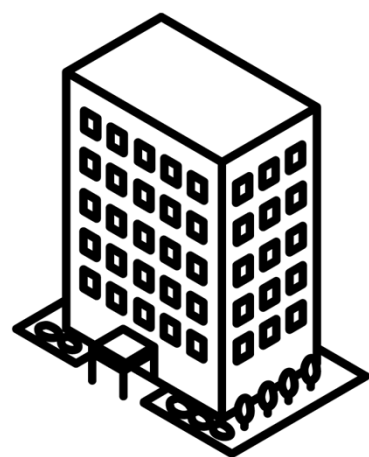
メンバーが現場で感じる課題を共有

主体性、モチベーション、働きがい、成長などのキャリア自律に関連するキーワードが共通

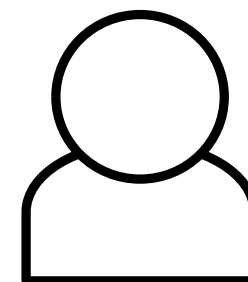
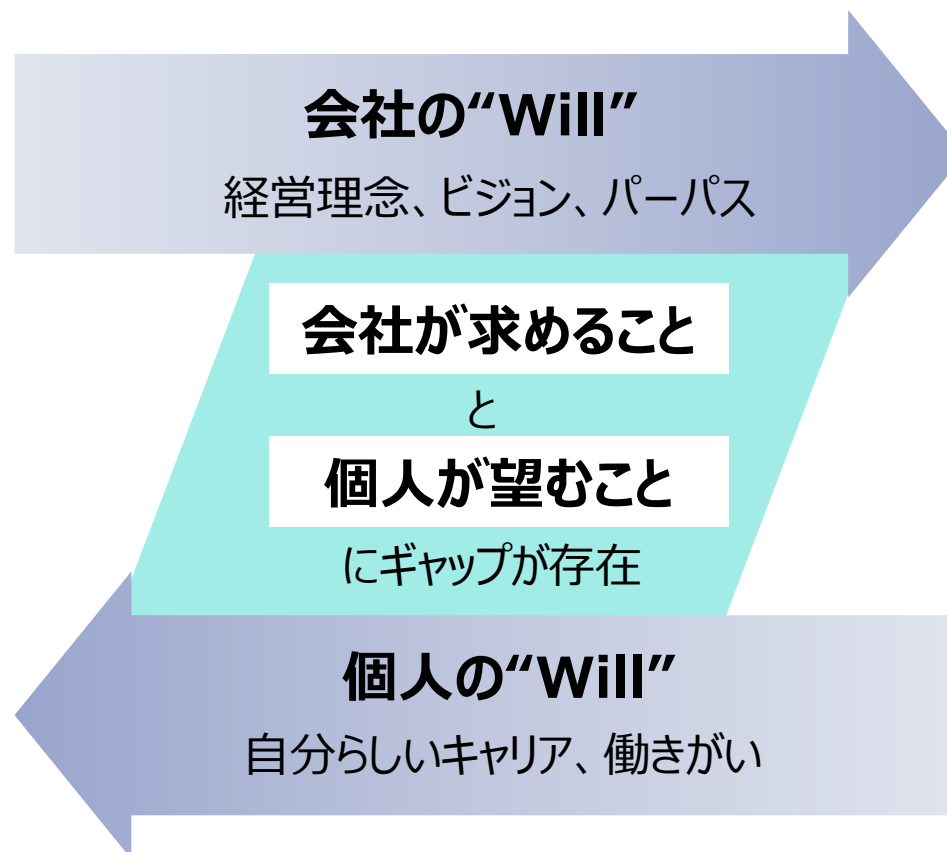
課題の中からある構造を発見

研究背景

見えてきた構造



会社

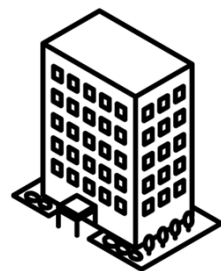


個人

研究背景

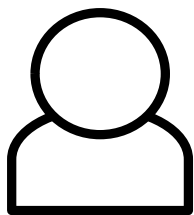
ギャップの中身

経営計画、ジョブローテーション、管理職研修



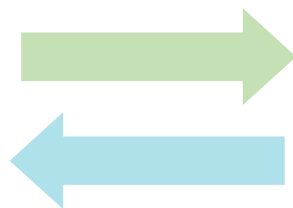
会社

自己啓発支援、社内公募制度、評価制度

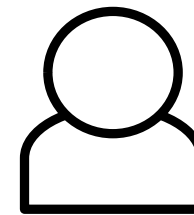


育成担当者

会社と個人をつなぐ役割として
育成担当者が介在する



1on1ミーティング、目標設定・評価面談、OJT

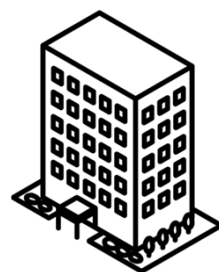


個人

研究背景

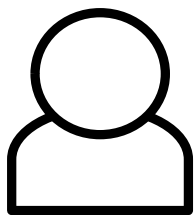
それぞれの本音

- (会)育成担当者自身がキャリアに対して受け身のスタンス
- (育)施策はあっても現場任せ



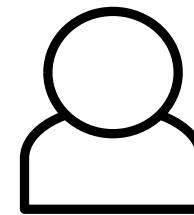
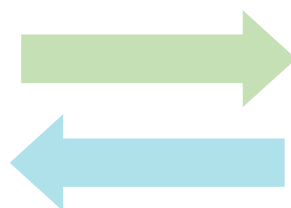
会社

- (会)育成が実感できず、受け身な社員が多いままな印象
- (個)Willがあっても叶えてくれるわけではない



育成担当者

会社と個人をつなぐ役割として
育成担当者が介在する



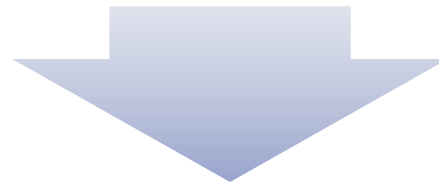
個人

- (育)面談などは実施しているが、メンバーからやりたいことが出てこない
- (個)業務に追われていて先々のキャリアまで考える時間も気持ちも余裕がない

研究目的・方法

研究テーマ

会社と個人の“Will”をつなげ、一人ひとりが成長ストーリーを描くには？
～キャリア自律の3要素～
個人・育成担当者・会社をつなぐ



各社が課題を感じながらも具体策を見出せない中
3要素を接続させ実効性のあるキャリア自律支援の方法を探る

研究目的・方法

研究方法

各サイクルの間に存在する問題・課題を洗い出す



3要素が理想的に機能している状態を定義し仮説を構築する



過去の事例から探りベストプラクティスを見つける

2. 会社×育成担当者

会社×育成担当者：施策と現実のギャップ

そもそも育成担当者の役割とは



育成責任者は「三者の橋渡し」として「会社Will」と「個人Will」を繋ぐことを期待されており、実際に施策を実行する際には、①会社の将来・事業戦略 ②組織としての成果責任 ③個人の成長・キャリアの3点を背負う立場にありながらも、この3点を本人に押し付けるのでも、切り離すのでもなく、「今この人に、なぜこの仕事・経験が必要なのか」を翻訳するのが育成担当者の役割とされている。

①「組織の目標を「個人の目標」に翻訳する役割」

組織目標を個人レベルに落とし込む他、達成状況を振り返り、改善点を言語化し、次期の目標・能力開発につなげる役割を担う。このプロセスを通じて、「本人の仕事が会社の成長にどう貢献しているか」を自覚させることが狙いである。

②「客観的な視点で「期待役割」を示す存在」

本人のやりたいことをそのまま肯定することではなく、会社として期待する役割・到達点を明確に言語化し、擦り合わせる役割を担う。

③「評価者としてだけでなく「成長の伴走者」としての役割」

成長は自己責任であるが、どの経験を、どの順番で、どのレベルを期待して与えるかは、育成担当者の責任である。

育成担当者は「教える人」ではなく「成長機会を設計する人」とされており、これは単なる指導だけではなく、会社視点で人を育てる役割を指している。

会社×育成担当者：施策と現実のギャップ

具体的な施策におけるギャップ

施策	会社Will (目的)	ギャップ	上司Will (本音・期待)
1 on 1	<ul style="list-style-type: none">・日常的な対話を通じた状態把握自律性・エンゲージメント向上問題・不調の早期発見	<p>会社：関係性・内省・自律を期待 上司：効率・安全・実務有用性を重視 →「定期実施されるが意味付けが弱く、 雑談化・業務報告化」となる</p>	<ul style="list-style-type: none">・業務に役立つ話をしたい・短時間で済ませたい・評価・トラブルには発展させたくない・「正解のやり方」を知りたい
キャリア面談	<ul style="list-style-type: none">・個人Willの把握・蓄積人材配置・育成の中長期判断材料の収集・キャリアオーナーシップの醸成	<p>会社：個人Willの考えを出してほしい／情報が欲しい 上司：決定責任・期待調整が怖い →「建前的な面談」「結論を避ける対話」になりがちに</p>	<ul style="list-style-type: none">・本人の考えは理解していただき異動・昇進の約束はできない・答えられない話題で評価を下げたくない
育成シート/ 管理職研修	<ul style="list-style-type: none">・マネジメントの標準化・底上げ・施策（1on1・育成等）の質の担保・属人運用の抑制・可視化	<p>会社：共通言語・再現性・管理 上司：柔軟性・省力・即効性 →「研修は聞くだけ」、「フォーマットは提出物化」 といった施策の形骸化ケースが多発</p>	<ul style="list-style-type: none">・現場で使えるものだけ欲しい・理想論・精神論は避けたい・書類作成や説明負担は減らしたい
OJT/ ジョブローテ	<ul style="list-style-type: none">・経験を通じた人材育成・将来の担い手・多能化の促進・自律的キャリア形成の実体化	<p>会社：挑戦・経験・失敗からの学習 上司：短期成果・リスク回避 →「結局いつもの仕事」「任せきれないOJT」</p>	<ul style="list-style-type: none">・育てたい気持ちはある・一方で、業績・品質責任が最優先・失敗リスクはできれば避けたい

会社×育成担当者：ギャップ要因の仮説

会社のWill × 育成担当者のWill のズレ

01

仮説

「制度が機能しない主因は“施策の不足”ではなく、“施策が分断されていること”である」

1on1、キャリア面談、育成計画、OJTは、それぞれ単体では一定の合理性を持つ。しかし、現実には目的実施主体評価・責任が分断され、「点」で運用されている可能性がある。結果、育成担当者には負担として積み上がり、個人には有用性を見出せない人事施策として映ってしまっているのではないか。

02

仮説

「個人のWillは、対話だけでは明確にならず、経験を通じて更新される」

個人のWillは、最初から明確であり、言語化すれば(恒久的に)固定されるというものではない。実際には、任された仕事やってみた結果の成功体験（または失敗体験）の振り返りを通じて、変化・具体化していくものなのではないか。

03

仮説

「育成担当者は“決定者”ではなく“翻訳・接続者”として機能したとき、制度は回る」

育成担当者が個人のキャリアの答えを出すことや、会社Willと個人Willを完全に一致させることを期待すると、制度は破綻するのではないか。一方で、会社Willを現場の仕事に翻訳し、個人Willを観測・言語化して次の一手を仮置きする役割に限定すれば、機能するのではないか。

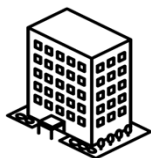
会社×育成担当者：調査・実例

各社における取り組み事例

取組施策

取組内容

施策による効果

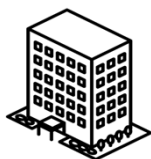


日揮グローバル様

事業部門毎の
“人材育成マネージャー”設置

- ・部門ごとに1on1面談を実施
- ・研修受講のサポート
- ・キャリア形成支援
- ・シニアサポート

- ・人材戦略と事業戦略の連携が強化
- ・人材育成の標準化と質の平準化
- ・人材情報が現場と一体化され、最適な人材配置を可能
→メンバーのキャリア自律を後押し

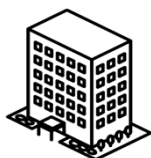


LINEヤフー様

部門横断での
成功・失敗共有の場づくり

- ・業務ノウハウ、成功・課題の共有
- ・メンバー参加型コーナー・リーダーコラムで経験知と判断の背景を開示
- ・誰がどの専門で役立ってるかを見える化し、横連携を促進

- ・「人と情報の見える化」
- ・学びの取りに行きやすさが増し、個々の状況に応じた育成・伴走しやすくなる
- ・結果、育成のばらつき縮小と当事者意識の向上に寄与



富士通様

人材データの一元化と
“可視化×モビリティ”の強化

- ・人事プロセス標準化とスキル可視化を基盤に、社内公募・異動へ接続させ、自律学習基盤の整備

- ・人材情報の可視化とグローバル標準化
- ・タレントマネジメントの質が向上

会社×育成担当者：提言

各施策を補完する機能を持った施策導入に向けて

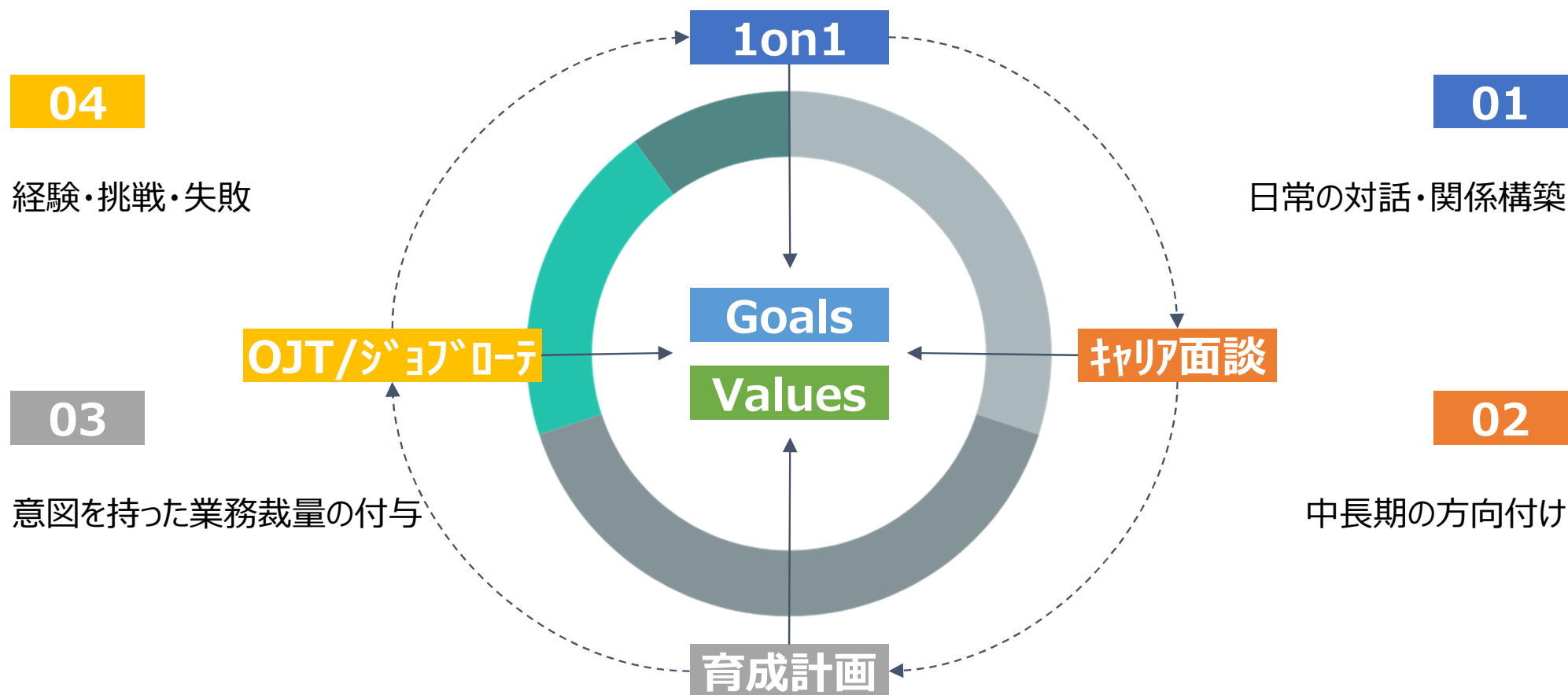
高

優先順位

低

Key actions	目的	施策内容	期待する効果・影響
Action 1 HRBP制度	<ul style="list-style-type: none"> ①上司一人に「翻訳・接続・判断」を 背負わせない ②各施策の循環が現場事情で止まった瞬間に介入するため 	<ul style="list-style-type: none"> ①特定部門・組織にHRBPをアサイン ②明確化キャリア面談・育成方針の壁打ち ③相手上司と人事の翻訳・調整役 ④配置・経験付与が詰まった時の判断補助 ⑤HRBPを「評価者」「決定者」ではなく設計・接続の支援者として配置 	<ul style="list-style-type: none"> ①上司が「答えを出せない不安」で止まらなくなる ②キャリア面談 → 育成計画 → OJT が現実的な線で接続される ③人事施策が「机上」から「現場で回る」ものに変わる
Action 2 キャリア相談窓口	<ul style="list-style-type: none"> ①個人Willを 上司との関係性だけに依存させない ②上司が「重い・答えづらいテーマ」を抱え込まない 	<ul style="list-style-type: none"> ①社内外のキャリアコンサルタントによる相談機会 ②上司との位置付けを明確化 NG：上司の代替 OK：上司の補完 ③面談内容は原則守秘、ただし本人同意があれば 上司・人事へ示唆レベルで還流 	<ul style="list-style-type: none"> ①1on1・キャリア面談で「話してはいけない空気」が消える ②上司は観測仮置きに集中できる ③Willの言語化が進み、育成計画が“生きた前提”になる
Action 3 越境/プロジェクト型アサイン制度	<ul style="list-style-type: none"> ①Willを「配置変更」まで飛ばさず、試せる経験として接続する ②OJTを“同一部署内”に閉じない 	<ul style="list-style-type: none"> ①3～6か月程度の部署横断プロジェクトや他部門を 兼務させる ②上司・本人・受入側で目的学びの観点を事前に共有する ③終了後は 1on1で必ず振り返りする 	<ul style="list-style-type: none"> ①キャリア面談の「仮置き」が実体験で検証される ②OJT→振り返り→Will更新 の循環が強化される ③上司が「異動させるか否か」で悩まなくて済む
Action 4 管理職コミュニティ / ケース共有会	<ul style="list-style-type: none"> ①上司の「属人知」を共有知に変える ②各施策を回す“やり方の正解”を一つにしない 	<ul style="list-style-type: none"> ①テーマは成功事例ではなく、下記事例 等 ・うまくいかなかった1on1 ・キャリア面談で詰まったケース ②人事・HRBPがファシリテート ③ゴールは解決策提示ではなく、判断の幅を知ること 	<ul style="list-style-type: none"> ①管理職が「一人で抱え込まない」文化ができる ②施策運用のバラつきが許容される形で収束する ③管理職のWillが折れにくくなる

会社×育成担当者：提言



会社×育成担当者：提言

人事施策を通じた循環の作り方

日常の対話・関係構築

- ☞ キャリア面談や育成計画の“素材集め”の場

中長期の方向付け

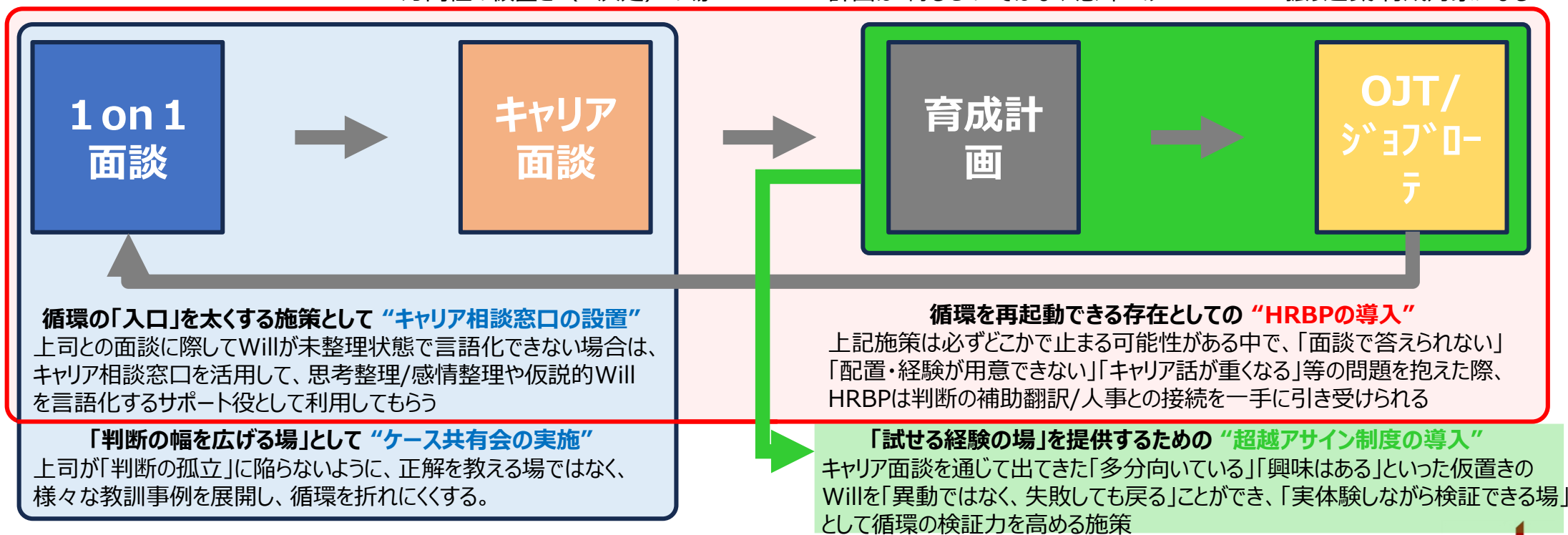
- ☞ 自身の目指したい方向性の言語化と会社の方向性・制約を擦り合わせる方向性の仮置き（≠決定）の場

意図を持った業務裁量の付与

- ☞ キャリアの方向性 × 組織ニーズを具体的な業務・経験に翻訳する工程
計画は“縛るもの”ではなく“意味づけ”

経験・挑戦・失敗

- ☞ 計画に基づき任せるフェーズ
成果だけでなく試行錯誤・判断
振り返りが育成対象になる

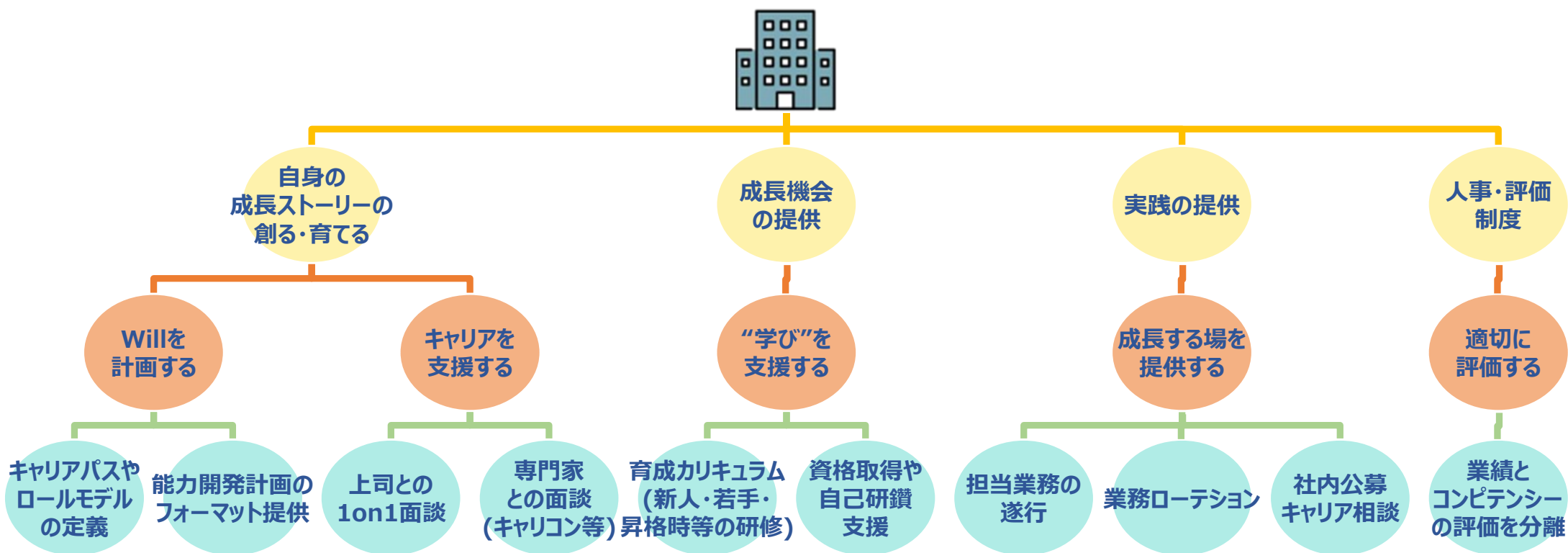


3. 会社×個人

会社×個人：現状（会社の視点）

会社は社員の自律的な成長を後押ししたい！

HRCs研究会参加企業にヒアリングした結果、会社は社員の成長を支援・評価をする様々な制度や取り組みを行っている。これらの取組の前提には、「会社と個人の“Will”が繋げ、自律的な成長ストーリーを描いて欲しい」との思いがあった。



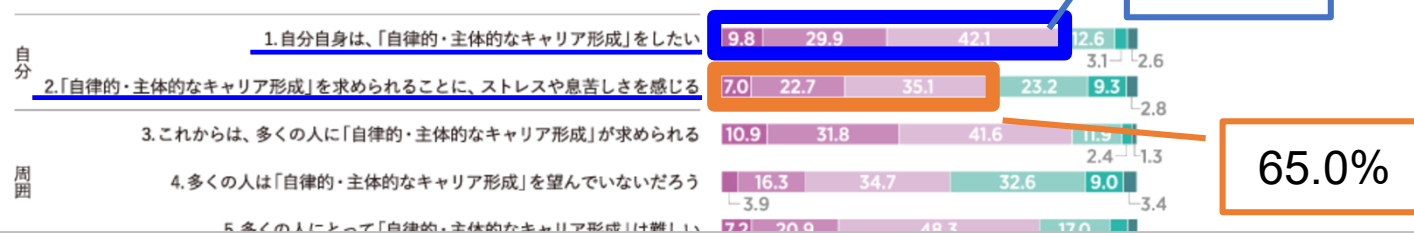
会社×個人：現状（個人の視点）

個人も自律的な成長を大切にしたい！ でも、うまくいかない。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズが行った調査によると、**個人も自律的な成長を大切にしたいと考えている**が、同時に**ストレスや息苦しさを**感じている。実際にHRCS研究会参加企業内にも、**キャリア自律への取り組み方に悩みを抱える社員がいる**ことを実感している人が多い。

図表5 「自律的・主体的なキャリア形成」に関する考え

以下の「自律的・主体的なキャリア形成」に関する考えについて、どの程度そう思いますか。〈単一回答／n=613／％〉



<施策に対して個人が感じていると考えられるギャップ例>



“Will”について何回も聞かれる(**Willハラ**)けど、聞かれるだけじゃイメージなんて湧かない。そもそも、**キャリアパスって自分で決められるの？**結局会社に左右されるでしょ？(言っても無駄) キャリアパスやロールモデルを見ても、これまでもこれからも同じ経験をできるわけではない、自分のキャリアはこのままでいいのだろうか…(**キャリア不安**)

■ とてもそう思う ■ そう思う ■ ややそう思う ■ ややそう思わない ■ そう思わない ■ まったくそう思わない

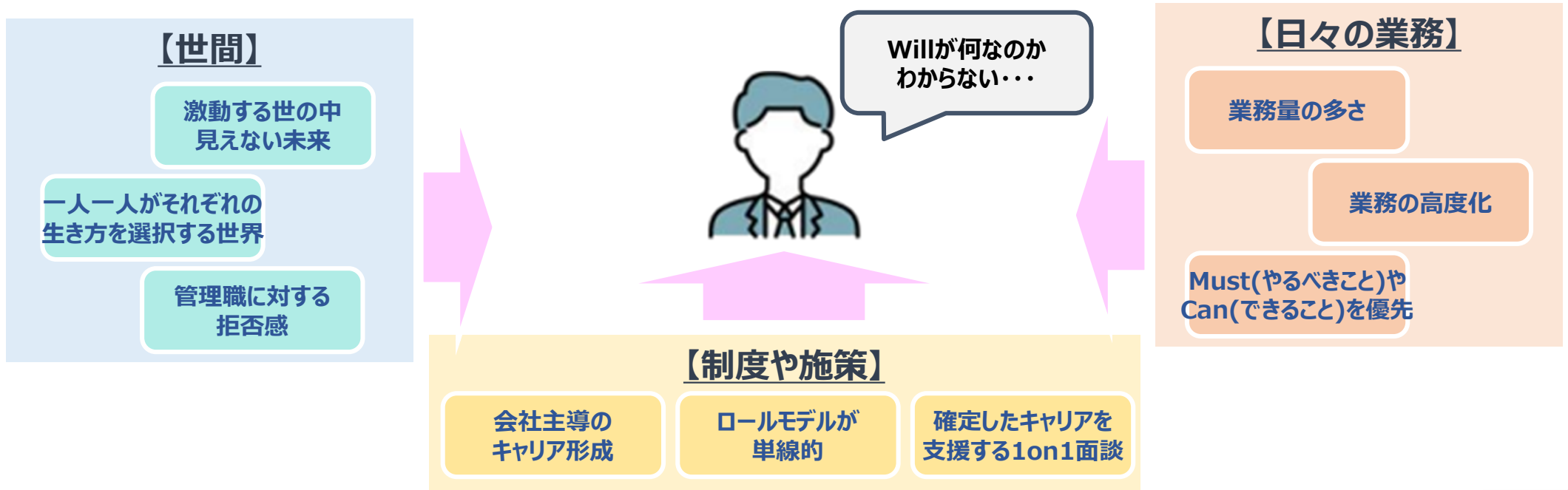
■ 引用元：若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査(2021.09)

<https://www.recruit-ms.co.jp/assets/images/cms/news/upload/3f67c0f783214d71a03078023e73bb1b/439ff28aa33b4b8eac67193dd682d867/20250623-pressrelease-01.pdf>

会社×個人：会社と個人の間にあるギャップ

会社はWillを支援し、個人はWillを確立したい

個人を取り巻く環境は、一人一人の固有な価値観や尊重される変化の激しい世の中にある中で、選択肢が多様。人手不足も重なり、業務は多忙で会社から求められるミッションを遂行することを優先する日々。会社の制度や施策は、会社が規定する“ロールモデル”の育成(レベルアップ)を支援する設計になっており、制度や施策を有効活用するには、**個人のWillが存在/確立する必要があるが、Willそのものを確立できていない。**



会社×個人：会社と個人の間にあるギャップに対する考察

原因は、施策そのものではなく、「Willが育つ前提」が設計されていないこと

キャリア自律が進まない本質的な原因はWillを“最初から持っている前提”で、制度や対話が設計されていることにある。“Will”は多様な個人の価値観とリンクし、変化が激しい現在の環境下で、画一的にロールモデルに当てはめていくことが難しい。他者を含む様々なキャリアパスや考え方に触れて、自身のWillを創り育てていくための素材を整える環境が必要ではないか？

会社の意図・現状の施策	⇔	個人が感じている現実
<ul style="list-style-type: none">✓ キャリアパスやロールモデルを定義している✓ 能力開発計画や育成カリキュラムを用意している✓ 1on1やキャリア面談の場を設けている✓ 業務ローテーションや成長機会を提供している✓ 資格取得や自己研鑽を支援している✓ 評価制度・人事制度を整備している	⇔	<ul style="list-style-type: none">✓ Willがはっきりしない状態で「やりたいこと」を聞かれる✓ キャリアパスを示されても、自分に当てはまらない✓ 選択肢は多いが、どう選べばいいかわからない✓ 結局、会社や上司次第だと感じてしまう✓ Willを語ることに、不安や強制感を覚える✓ 一人で考えても視野が限られる
▼会社はキャリアパスに応じた支援を用意	⇔	▼「やる気がない」のではなく、考える素材が整っていない

確立したWillを支援するだけでなく、

“Willが育つ関係性(環境)”へ設計をアップデートすることが必要では？

会社×個人：改善に向けた仮説

仮説①

多様なキャリアパスに触れることで、自身のWillへの発見に繋がっていくのではないかと？

- Willはもっと多様であるものと捉える。
- 成長ストーリーは「一本の線」ではなく「変化の連続」
- 専門家(キャリアコンサルタント)との相談で不安を期待に変える



仮説②

組織に捉われない属性でのコミュニティを形成することで、Willの発見や取り組み方に繋がっていくのではないかと？

- 自身の行動・他者の取組みを共有し、振り返りの中でWillを形つくる
- 相談できる仲間を作る（一人で悩まない）
- 様々なキャリアや成長の在り方があることを知る。

これらの仮説を踏まえ、Willを「育てる」ことに充当すると考える施策を例示する

会社×個人：仮説①に対する施策案

①キャリアトークセッション（キャリアジャーニー）

「〇〇×キャリア」をテーマに、ポジションではなく“転機の捉え方”や“役割の変化”、“大切にしている価値観”など、広く参考にしたい多様なキャリアの考え方について、社員登壇を通じて理解し、自身の価値観に合うものを取り込み、今後の成長に向けた行動に繋がったり、他者のキャリアの考え方の共通点や違いの中から、今後のキャリアを思い描いてもらうための施策。

ロールモデルからパーツモデル探しの支援へ

多様な価値観が存在し、変化の激しい環境下では、画一的なキャリアは描きにくく、価値観や経験が一致するロールモデルを見つけること自体が困難であり、パーツモデルを複数見つけ、いいとこどりをしながら、自身ならではのキャリアの歩みを進めてもらいたい。

②キャリアコンサルティング面談（ふらっとキャリア面談）

国家資格キャリアコンサルタント所有者の人事メンバーが主体となり、主に若手のメンバーに対し、固定質問のない自由相談型の面談を実施。現在の課題や、今後のキャリアに対する不安等に対して、環境に求めるのではなく、自分で何ができるかを問う。

キャリアに対する主体性を促す自由相談型面談

会社×個人：仮説②に対する施策案

③コホート型コミュニティの形成

属性やテーマに基づいてグルーピングした社員間で“やってみたいこと”や“取り組んでいること”を共有する場を設定する。他者がどのような悩みを持ち、どのように対応しているのかを知り、相談できる仲間(コミュニティ)を増やす。コミュニケーションの中で自身のWillに気づき、仲間と共にWillを育てるきっかけを促す施策。横の繋がりを持ちにくいとされるキャリア入社社員のオンボーディング対しても有効。

👉 入社時期が近いキャリア入社者で集う“キャリア入社座談会”

👉 キャリアロール(職種など)毎に成功事例や失敗事例を共有しあう“ロール別キャリア勉強会”

会社×個人：提言

一人ひとりが成長ストーリーを描くためには

個人のWillには“プライベートで追い求めるWill”と“会社の中で追い求めるWill”がある。
WILLは個人の内省だけで見つけるものではなく、他者・行動・環境との相互作用の中で、社員自身で“気づく”もの。
“気づき”がキャリア自律を育てる貴重な栄養となる。



会社は個人がキャリア自律に取り組むために、
“伴走”し“選択肢の気づき”を提供/支援できる仕組みにアップデートすることが大事。

—— 会社に求められる役割のアップデート ——

- ① Willを「変化してよいもの」と明確に認識し合う
- ② Willが育つための「他者・経験・対話」を設計し活用する
- ③ Willを固定化しない評価・配置・1on1に変える

4. 育成担当者×個人

育成担当者×個人：なぜ、1on1などの施策が効かないのか？

仮説①

制度・時間不足が原因

【現状】1on1は制度化され、時間も形式的には確保されている。マニュアルも整備している会社が多い

【事実】枠はあるのに、中身だけが形骸化しているケースが目立つ



判定：制度や時間だけの問題とは言い切れない



仮説②

スキル不足が原因

【現状】傾聴等の研修を実施しても、1on1の探り合いはあまり変わらないという声が多い

【事実】技法を使うほど、被育成者は「誘導されている」と警戒し、口を閉ざしてしまうこともある



判定：スキルだけでは解決しない



仮説③

意欲 (Will) 不足が原因

【検証】Will = 昇進と**決めつけられがちで、安定したいという意味は軽視されがち

【事実】現状維持は否定されるため、上司好みのWillを演じてしまう



判定：個人の意欲や資質だけの問題とも言えない



結論：個人が力を発揮できる条件が整っていないから

では、その「条件」とは何か？
人が同じ言葉に違う反応をする理由から見ていきましょう

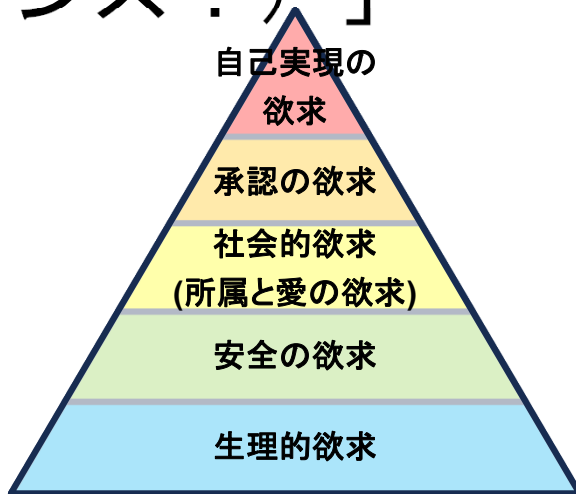
育成担当者×個人：なぜ、人は同じ言葉でも反応が違うのか？

- ・ 育成担当者：「この案件、任せるね」
Aさん：「はい。。。 (失敗したらどうしよう。。。)」

参考：マズローの欲求5段階説

下から[生理的欲求]→[安全の欲求]→[社会的欲求(所属と愛の欲求)]→[承認の欲求]→[自己実現の欲求]と並び、低階層の欲求が満たされると、より高次の欲求を満たそうとする理論

Bさん：「はい！ (よし！自分の裁量が増えて、成長のチャンス！)」



補足

人がある欲求を満たすと、自然に次の欲求を意識しやすくなるという発達の・心理的なプロセスの順序を示した理論

よくある誤解

- ・ 上の欲求の方が偉い
 - ・ 安定を求める人は成長意欲がない
- どの階層も「その人にとっては正解」
人の欲求は、状況によって上下に行き来する

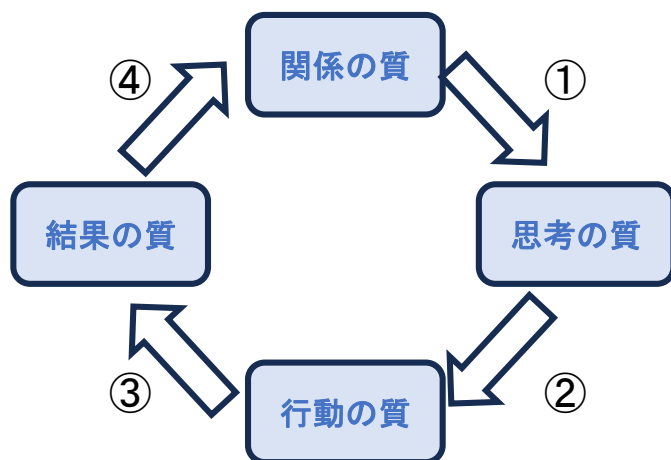
育成担当者×個人：関係の質とは？

- 関係の質＝安心して力を発揮できる土台（関係の質 ≠ 仲の良さ）

参考：成功の循環モデル

関係の質 → 思考の質 → 行動の質 → 結果の質という順で好循環が生まれるというフレーム

→ “関係の質” を改善することで、結果の質が改善する



好循環の例

- ①意見や失敗を安心して話せる
- ②率直な議論が生まれ、アイデアが増える
- ③試行錯誤・挑戦が活発になる
- ④生産性・イノベーション・チーム成果が向上

→ 成果が出ることで、さらに信頼が強化される

育成担当者×個人：関係の質が上がらない理由は？

- ・理由は、「欲求の階層の違い」と「関係の質」の構造

育成担当者と個人の仕事に対する欲求の階層の違い

物事を見る前提がズれる

相手の行動や発言の意図とは異なる意味で解釈する

相互理解が進まず、本音を言わなくなる

関係の質が低下

施策が機能しない

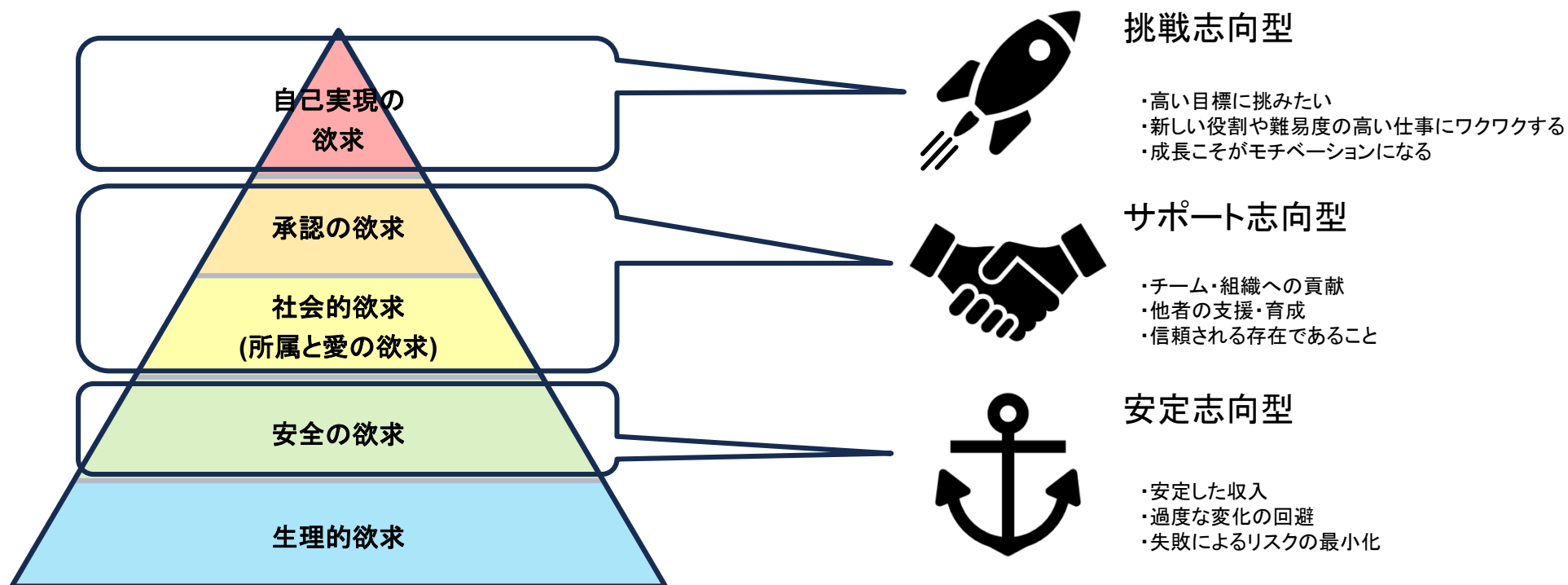
育成担当者×個人：提言

「関係の質」が変われば、施策は武器になる。

- **相互理解:**
育成対象者が今は「挑戦」したいのか、「安定」したいのか。
「現在地」を理解し合うことが、真の意味での「関係の質」の向上である。
- **好循環の創出:**
「関係の質」が高まれば、思考が変わり、行動が変わる。これまで形骸化していた施策も、成長のための有効なツールへと変わっていく。
- **Growth Story:**
組織の論理(施策)と、個人の想い。二つのWillが健全な対話で結ばれたとき、誰のものでもない、「自分だけの成長ストーリー」が動き出す。

育成担当者×個人：欲求階層とWillタイプの関係

仕事に対する欲求をWillのタイプに分類



育成担当者×個人：あなたはどれ？

「9つのすれ違い」

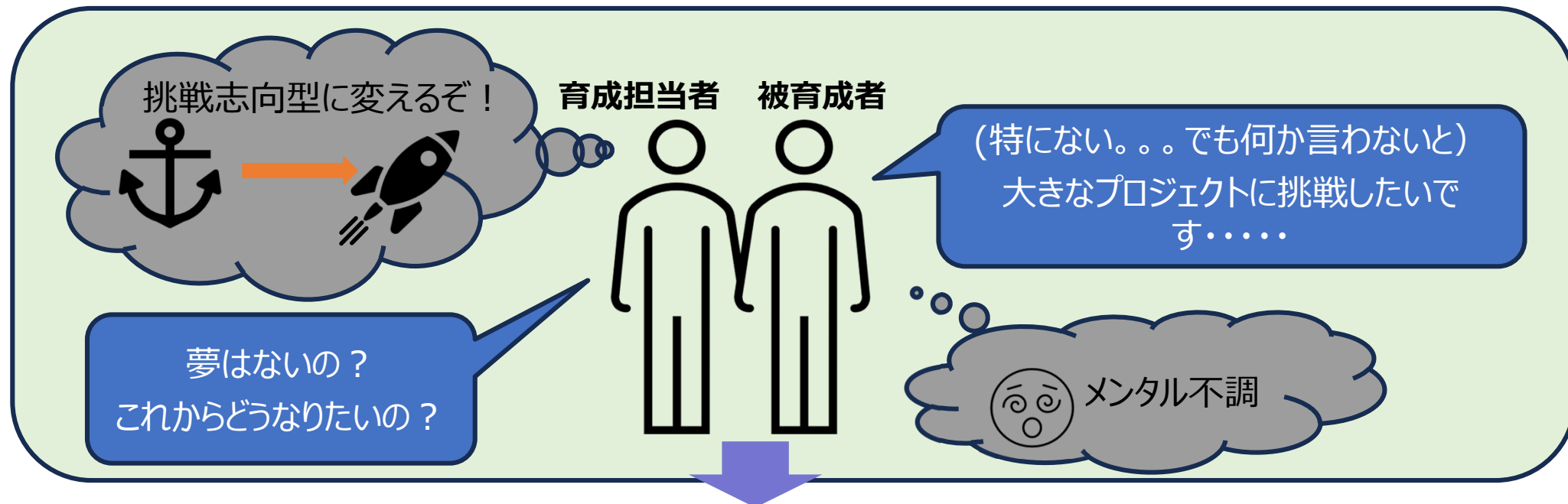
被育成者のタイプ

育成担当者のタイプ

	挑戦志向型	サポート志向型	安定志向型
挑戦志向型	暴走特急 意気投合しすぎて暴走	放置プレイ 上司は自由にさせすぎ 部下は支援不足に不満	Willハラ 夢はないの？と詰め寄り、 メンタル不全を招く
サポート志向型	出る杭を打つ 前例は？と細部を詰め、やる気を折る	共依存 互いに細部にこだわり、 全体最適を見失う	マイクロマネジメント 手取り足取り指示し、部下の自立を阻害
安定志向型	飼い殺し 時期尚早だとかわし続け、 優秀な部下が離職	現状維持バイアス 変化を恐れ、部下の改善提案を却下	ゆでガエル 互いに変化を求めず 環境変化に耐えられず共倒れ

育成担当者×個人：Willハラスメントの一例

「関係の質（安全）」がない場所で「思考（Will）」を問うことは、部下にとって「尋問」でしかない



『全員を挑戦者にする』と考えることが大きな間違い
Willがないのではなく、**Willのタイプが違う**だけである
「本音を言っても大丈夫」という関係の中で、
本人なりのWillの“解像度”を一緒に高めていくことが重要

育成担当者×個人：“Willハラ”を防ぐ処方箋

～育成担当者：挑戦型 × 被育成者：安定型の対話～

⊕ 診断:willの不一致

処方:

- ① 変化を安定のための防衛と捉える
- ② 安心感の投与
- ③ 土台作りの支援



育成
担当者

いつも堅実に業務を回してくれてありがとうございます。
今の仕事のリズムが、〇〇さんにはしっくり来ていますか？

あ、はい。そうなんです。(…分かってくれる！)

それならよかった。ただ、会社もツールも変わっていくから、今のやり方のままだと、その『良いリズム』が崩れてしまうかもしれないです。

たしかに...それは困ります。

だから、『今のペース』を来年も再来年も
守り抜くために、一つだけ新しいスキルを
磨くとしたら、何が必要だと思う？

...それなら、業務量が増えても定時で帰れるように、効率化のスキルは学んでおきたいです！



被育成者

安定もひとつの「Will」

「変化こそ正義」という色眼鏡を外し、
「守りたいもの」に共感することが第一歩。

育成担当者×個人：では、同じタイプなら？

サポート志向同士の「近視眼的共依存」



👍 一見、素晴らしい関係

- **阿吽の呼吸:**
「ここまでやっておきました」「さすが、気が利くね！じゃあ私は念のためこっちも確認しておくよ」
- **高品質:**
ミスがなく、細部まで配慮が行き届いた丁寧な仕事。
- **相互承認(承認欲求の充足):**
お互いの「貢献心」を満たし合うため、衝突がなく心地よい。

⚠️ 実は、組織を蝕む「部分最適」

- **手段の目的化:**
「何のためにやるか(Why)」よりも「いかに綺麗にやるか(How)」に執着し、無駄な業務(ブルシット・ジョブ)を洗練させてしまう。
- **過剰品質:** 誰も求めているレベルの「完璧」を目指し、スピードとリソースを浪費する。
- **全体最適の欠如:** 「木を見て森を見ず」の状態。チーム全体の成果や方向性よりも、目の前のタスクの完遂を優先する。

「視点」が同じなら、「死角」も同じ。

5. まとめ

施策はある。でも、想いは届いていなかった。

- ・企業は社員の成長を重要視し、1on1や研修など様々な施策を導入してきた。
- ・しかし現場では、Willが出てこない、施策が形骸化しているという声が多く聞かれた。
- ・研究を通じて、問題の本質は施策の不足や個人の意識ではなく、

“会社・育成担当者・個人の想いがつながりにくくなっている構造”

そのものに起因している可能性が見えてきた。



やっていないのではない。やっているからこそ見えてきた構造がある。

キャリア自律とあらためて向き合う



「キャリア自律」という言葉は、近年広く使われるようになった。その一方で、

- ・個人任せの自己責任
- ・成長意欲を求めるスローガンとして使われがちではないか??

本分科会における「キャリア自律」とは

自分の価値観を大切にしながら、
変化する環境の中で成長し続けること

キャリア自律の捉え方

キャリア自律は、一般的にしばしば「個人の主体性」の問題として語られる。一方、本分科会では、これまでの議論を踏まえ、キャリア自律の出発点そのものを捉え直した。

観点	本分科会でのキャリア自律	一般的なキャリア自律
出発点	関係性と環境	個人の主体性
Will	関係の中で育つもの	前提条件
主語	個人 × 育成担当者 × 会社	個人
ゴール	成長し続けられる状態	行動できる人材
トーン	安心・対話・納得感	能動・前向き

本分科会の提言

－ 会社・育成担当者・個人の“Will”をどうつなぎ直すか －

キャリア自律は、Willを個人に求めることではなく、
会社・育成担当者・個人の関係性の中で育つものである。



関係の質が高まったときに
Willは自然と共有され
1人ひとりが成長ストーリーを
描けるようになる。

Appendix

Appendix.Willタイプ診断アンケート

Willタイプ診断（挑戦・サポート・安定）

Q1. 仕事で最もワクワクする瞬間は？

- * **A.** 新しい挑戦や難しい仕事を任されたとき
- * **B.** 誰かの力になれた・感謝されたとき
- * **C.** 安定して業務をこなせていると実感したとき

Q2. 仕事で大切にしていることは？

- * **A.** 成長・スキルアップ・高い目標への挑戦
- * **B.** チーム全体の調和・貢献
- * **C.** ミスが起きない確実な進め方

Q3. 任されたい仕事の特徴は？

- * **A.** 難易度が高い、新しい領域の仕事
- * **B.** 誰かを支えたり調整したりする役割の仕事
- * **C.** 手順が明確で予測可能な仕事

Q4. 変化への気持ちは？

- * **A.** 成長するために変化は歓迎したい
- * **B.** 変化には戸惑うが、必要なら協力したい
- * **C.** できれば変化は少ない方が安心できる

Q5. 評価されると嬉しいポイントは？

- * **A.** 成果・挑戦した姿勢
- * **B.** チーム貢献・サポート行動
- * **C.** 安定的な遂行・ミスの少なさ

Q6. 仕事への不安が強まるのは？

- * **A.** 成長のチャンスがなくなると感じた時
- * **B.** 人間関係が不調になる時
- * **C.** 急な変更や曖昧な指示が続く時

Q7. 上司から求められたいスタイルは？

- * **A.** 裁量を与えられ、自分で進めたい
- * **B.** 相談しながら一緒に進めたい
- * **C.** 明確な指示・ルールを示してほしい

Q8. やる気が出る瞬間は？


- * **A.** 自分が成長していると実感した時
- * **B.** 仲間や後輩の役に立てた時
- * **C.** 安心して集中できる環境が整っている時

Q9. ストレスを感じる状況は？

- * **A.** 単調で成長実感のない仕事
- * **B.** 誰かとの摩擦・対立が起きる状況
- * **C.** 不確実・急な変化が続く状況

Q10. 数年後の理想の姿は？

- * **A.** 大きなチャレンジや役割を任されている
- * **B.** チームを支え、周囲から信頼される存在
- * **C.** 安定した環境で確実に成果を出している

 **判定方法**

- * **A** が最も多い → 挑戦志向型（自己実現）**
- * **B** が最も多い → サポート志向型（承認・所属）**
- * **C** が最も多い → 安定志向型（安全）**

Appendix. ケーススタディ①

: 育成担当者が【挑戦志向型】の場合

vs 被育成者が挑戦志向型(暴走特急)



失敗事例: 意気投合しすぎて暴走し、周囲を疲弊させる。

対策: 漠然とした野望を「勝算のある計画」に変える。投資家として対話し、「そのやりたいことを実現するために、具体的にどんなリソース(予算・人・時間)が必要ですか?」と問う。

vs 被育成者がサポート志向型(放置プレイ)



失敗事例: 育成担当者は自由にさせすぎ、被育成者は支援不足に不安を感じる。

対策: 専門性が組織にどう貢献しているか言語化を支援する。
「作業するときに『こだわっているポイント』はどこですか?」と問う。

vs 被育成者が安定志向型(willハラスメント)



失敗事例: 「夢を持って」「変われ」と強要する。被育成者は「嘘のWill」を提出し、面談は形骸化する。

対策: 安心感の中で小さく試す。その成功体験でWillを具体化する。
仕事での好きな瞬間は? それを10%だけ広げるなら何をする? と問う。

Appendix. ケーススタディ②



: 育成担当者が【サポート志向型】の場合

vs 被育成者が挑戦志向型(出る杭を打つ)



失敗事例: 被育成者のジョブチャレンジを「せっかく育てたのに」と拒絶し、キャリア自律を阻む。

対策: 部下を市場へ送り出す「ハブ」となり、社内外のプロジェクト等の「お試し」機会を提示する。

vs 被育成者がサポート志向型(共依存)



失敗事例: 互いに細部にこだわり、全体最適を見失う。具体的なFBがなく、部下は自分のスキル評価に飢える。

対策: 保有スキルの市場価値を可視化し、専門性をさらに「深化」させる支援を行う。

vs 被育成者が安定志向型(マイクロマネジメント)



失敗事例: 手取り足取り指示し、部下の自律を阻害する。

対策: 日々の小さな工夫やこだわり(小さなWill)を拾い上げ、やりがいを言語化する。

Appendix. ケーススタディ③

: 育成担当者が【安定志向型】の場合

vs 被育成者が挑戦志向型(飼い殺し)



失敗事例:「時期尚早だ」とかわし続け、優秀な部下が「ここでは成長できない」と諦め離職する。

対策:自身の知見に頼らず、会社のキャリア支援制度(社内公募など)へ接続する「仕組み」を活用する。

vs 被育成者がサポート志向型(現状維持バイアス)



失敗事例:変化を恐れ、部下の専門的な改善提案を「波風を立てる」と捉え却下する。

対策:スキルチェックツール等を活用し、客観的データで貢献度と磨くべきスキルを可視化・合意する。

vs 被育成者が安定志向型(ゆでガエル)



失敗事例:互いに変化を求めず、対話が「問題ないですね」で終わる。環境変化に対応できず共倒れ。

対策:「何を守りたいか」を共有し、その安定を維持するための最低限のMust(新ルールの適用など)を明確に合意する。

分科会Bグループ【メインテーマ】

すべての社員が主体的に 学習したいと思える施策の検討

2026年3月3日

目次

1. “主体的な学習”を取り巻く環境
2. 社内教育に関する一般論
3. 各社の事例紹介
～サブテーマ①：事例から考える「学習する組織」の考察～
4. 個人のモチベーション
～サブテーマ②：個人のモチベーションを考える～
5. 総論

1. “主体的な学習”を取り巻く環境

2. 社内教育に関する一般論

～サブテーマ①：事例から考える「学習する組織」の考察～

3. 各社の事例紹介

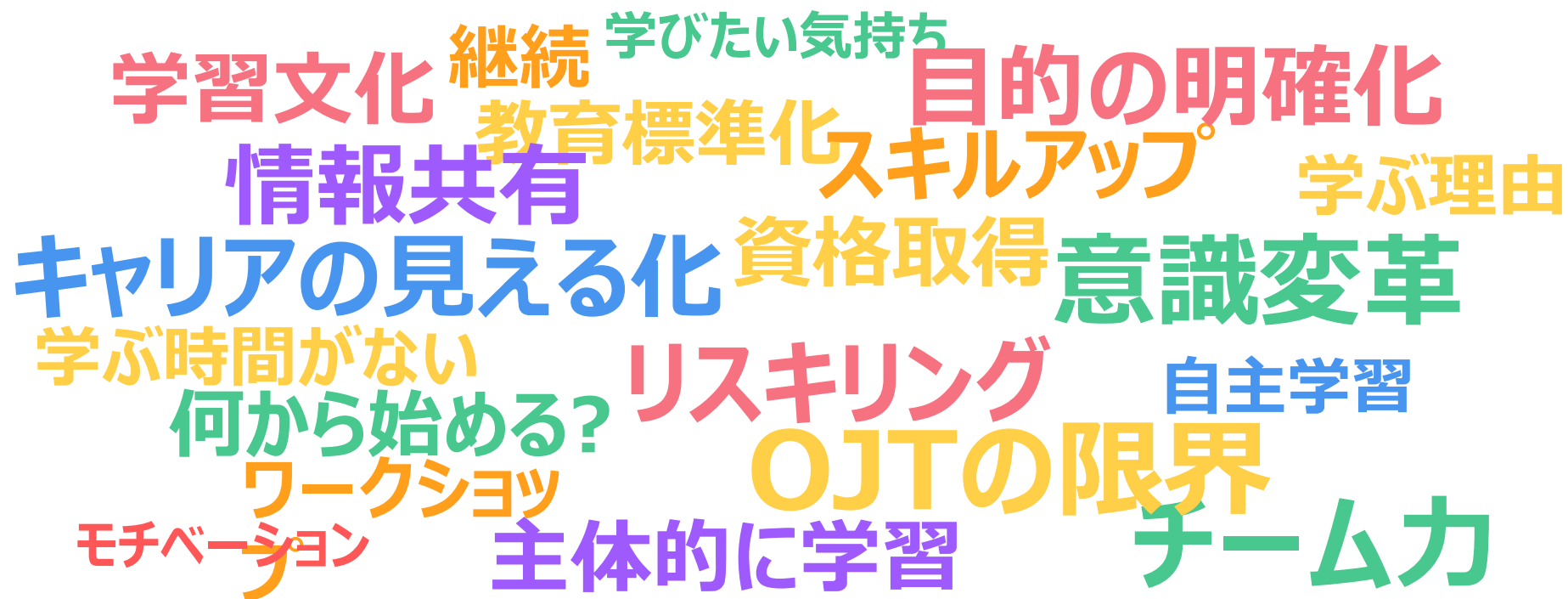
～サブテーマ②：個人のモチベーションを考える～

4. 個人のモチベーション

5. 総論

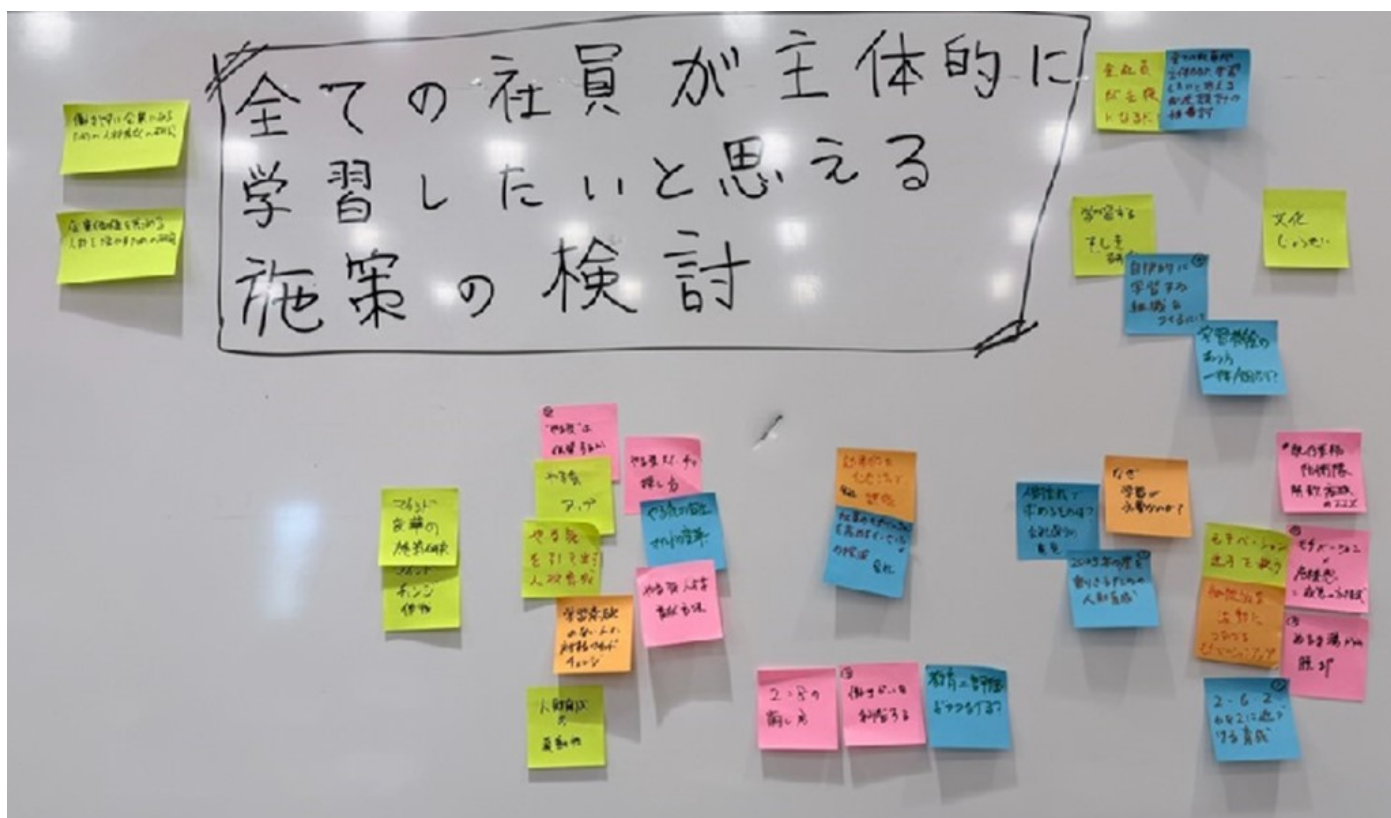
1. “主体的な学習”を取り巻く環境

- 分科会Bチームは“人財育成・リスキング”をテーマに選定
分科会初回でメンバーから出てきた言葉は。。。。



1. “主体的な学習”を取り巻く環境

- メンバーの言葉をグルーピングしてみると、
人財育成・リスキングの手段となる“**学習**”に着目している



会社の研修制度に変化を
起こすのは難しい



研修制度ではなく、
個人の思い(マインド)に
焦点を当てる

1. “主体的な学習”を取り巻く環境

○検討会での討議・会話からキーワードをピックアップすると・・・

なぜ、社会人は学ばないのか？

課題	具体的な要因
目的の不明確さ	キャリアとの関連 が見えない
時間不足	業務過多 で学習余白がない
主体性の欠如	やらされ感 の強い研修
方法の不明瞭さ	学び方や選択肢が提示されない

組織環境の課題

組織課題	影響
学び合う文化の不足	知識共有が進まない
アウトプット機会の欠如	学習が 実務に活かされない
制度の不透明さ	利用できる 支援が分からない
心理的安全性の欠如	挑戦や 失敗を恐れる風土

1. “主体的な学習”を取り巻く環境

○キーワードから「想い(マインド)、モチベーションが上がらない」理由として下記の仮説が浮かんできた。

仮説：学習とキャリア形成の断絶

課題	結果
キャリアとの 関連 が不明	学習意欲の低下
目標設定 の不足	学びの方向性が曖昧
評価制度との 乖離	努力が報われない感覚

この仮説について、各社の事例、アンケートを基に考察してみたい。

-
1. “主体的な学習”を取り巻く環境
 2. **社内教育に関する一般論**
 3. 各社の事例紹介
～サブテーマ①：事例から考える「学習する組織」の考察～
 4. 個人のモチベーション
～サブテーマ②：個人のモチベーションを考える～
 5. 総論

2. 社内教育に関する一般論（1）

○企業が実施している人財育成の一般的なアプローチ方法は、下記のようにパターン化されていることが多い。

（ハーズバーグの「動機付け、衛生の二要因理論」）

モチベーション低下

原因の特定
評価に納得感が無い
将来が見えない
仕事のミスマッチ
生活との両立が困難
人間関係の問題がある

不満の原因を除去

外発的施策
評価・報酬制度の見直し
キャリアモデルの提示
社内公募
フレックス・リモート勤務

意欲の向上

内発的施策
1on1のフィードバック
キャリア相談
学習機会の提供・学習支援
心理的安全性の向上
1on1の雑談

最終手段

第3の施策
サーベイ・エンゲージメント診断
ビジョンの再定義
配置転換・異動・転職支援
業務量や責任の削減
異動・メンタル相談

一律の施策ではなく、個々人の状況を分析し、最も効果的な施策を組み合わせる

2. 社内教育に関する一般論（2）

○一部の企業で実施されているITスキルの向上を目的とした人財育成の施策例
(出典：日経新聞、各社の公式HPより)

No	業種	企業名	ITスキルの向上施策
1	保険	SOMPOホールディングス	グーグル社のAIエージェント基盤をもとに、社内のAIチームがSOMPOホールディングスの業務に合わせたAIを開発した。グループ従業員3万人にAIエージェントを秘書のように活用する。
2	商社	三菱商事	2027年度より、AI資格の「G検定」の取得を管理職の昇格要件とし、また、いずれは全社員約5,000人へ資格取得を義務付ける。
3	消費財	ユニ・チャーム	2026年1月より、係長級への昇進要件にAI資格「G検定」、「データサイエンス検定」などの取得を加える。
4	銀行	三菱UFJ銀行	DXリテラシー向上を目的とし、全社員を対象に国家試験「ITパスポート」の取得または相当するeラーニングの受講を必須とする。
5	製造業	スズキ	DX戦略に、2030年までに、役職者への昇格要件のひとつとして、AI資格「G検定」などの取得を設定することを盛り込んだ。
6	製造業	クボタ	日本マイクロソフト社と提携し、「Kubota AI Academy」を設立し、海外グループ会社を含む役員・従業員の約52,000名にAI教育プログラムを提供。

-
1. “主体的な学習”を取り巻く環境
 2. 社内教育に関する一般論
 3. **各社の事例紹介**
～サブテーマ①：事例から考える「学習する組織」の考察～
 4. 個人のモチベーション
～サブテーマ②：個人のモチベーションを考える～
 5. 総論

3.1 各社の取り組み事例の紹介

○アンケート内容の紹介

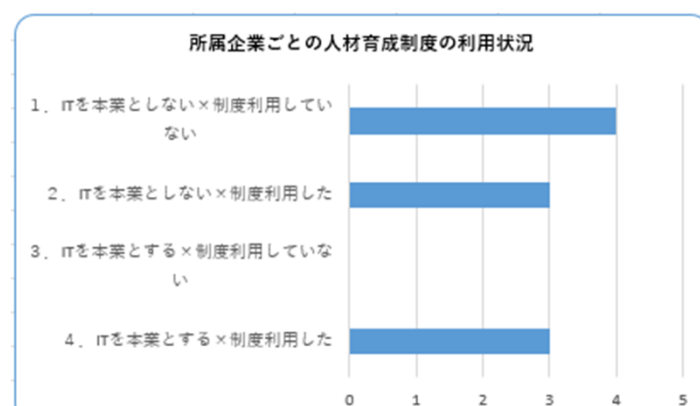
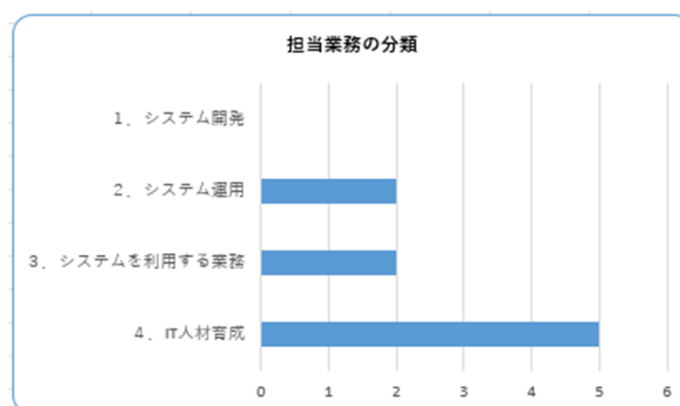
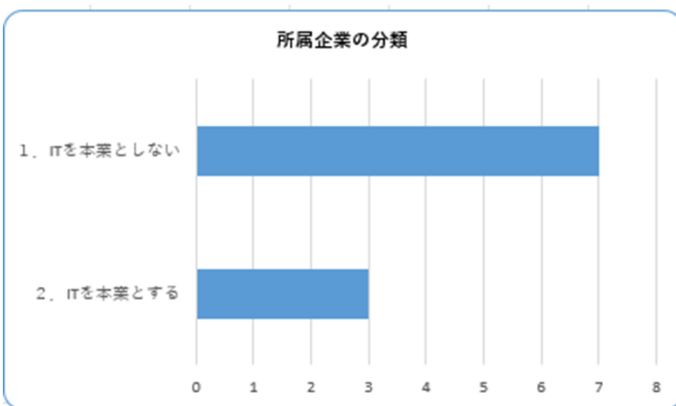
分科会Bチームのメンバーを対象として、自社のIT人財開発に関する制度の有無およびその中で自身が最も関心のある制度について、従業員視点におけるアンケート調査を実施した。

設問は所属する企業の属性情報および最も関心のある制度に関する自身の利用状況や感想など18項目を問うた。

回答サンプル数：10名（10社）

○集計結果

1. 回答者10名が所属する全ての会社において、ITに関する人財開発の制度があった。
2. 回答者が所属する会社の属性として、ITが本業ではない会社が7社、ITが本業の会社が3社だった。
3. 回答者の6名（60%）が実際に制度を利用した経験があった。また、ITが本業の会社の場合、全員（3名）が制度を利用し、ITが本業ではない会社の場合、制度の利用者は3名（42%）だった。



3.1 各社の取り組み事例の紹介

○アンケート内容の紹介

設問No	設問
1	あなたが所属する会社の分類を回答してください。
2	あなたが所属する部門の分類を回答してください。
3	No.2で「その他」の場合、詳細を回答してください。
4	あなたの仕事内容の分類を回答してください。
5	No.4で「その他」の場合、詳細を回答してください。
6	自社にITに関する人材育成・能力開発の人事制度はありますか。
	以下、No.6で「ない」と回答した人
7	どのような制度があれば嬉しいですか。
	以下、No.6で「ある」と回答した人
8	自社のITに関する人事制度の中で、ご自身が最も興味のある人事制度について概要を教えてください。
9	あなたはNo.8の人事制度を利用したことはありますか。

設問No	設問
10	その人事制度の良い点を教えてください。
11	その人事制度の悪い点（改善点）教えてください。
12	その人事制度を利用しようとした際、苦労したことを教えてください。
13	その他、人事制度に関する感想や要望があれば教えてください。
	以下、No.9で「ない」と回答した人
14	その人事制度を利用していない理由を教えてください。
	以下、No.9で「ある」と回答した人
15	その人事制度は自身のスキルアップに繋がりましたか。
16	その人事制度は自身の現在の仕事に役立ちましたか。
17	その人事制度は会社の将来のビジネスに役立つと思いますか。
18	その人事制度は自身の将来やりたい仕事に役立つと思いますか。

3.2 各社の取り組み事例の紹介(A社)

○分科会Bチーム各社で取り組んだ（取り組んでいる）事例の紹介

全社施策として、高度専門職制度がある。高度な専門性を競争力の源泉と位置付け、新事業創出、事業強化、企業管理に貢献する人財を高く処遇し称えと共に、個人のキャリア開発の目標提示、社外からの高度な専門人財を採用することを目的とする。

高度専門職に認定されると、組織長のマネジメントポジションと同一の処遇を受けることが可能となる。高度専門職の格付けは5つの区分があり、最上位では執行役員相当の処遇となる。

○取り組んだ結果(成果)

評価観点	内容
良いところ	マネジメントではなく、スペシャリスト志向の人材も、キャリア目標が明確となり、自身の専門性を深耕することにより成果を残すことができれば、高い処遇を受けることが可能となる。
悪いところ	高度専門職の認定を受けている人財は、既に組織長（マネジメント）に就任している人も一定数おり、純粋に高度な専門性のみが評価基準なのか、組織長としてのマネジメント業績も加味されるのか不明。組織長と高度専門職は期待役割も異なるため、兼務することは本来の高度専門職の制度の目的に合致しないのではないかと懸念。
苦勞するところ	認定基準となる業績指標（社内の業務実績の金額基準、公的資格や対外発表など）は公開されているが、当該基準を満たせば必ず認定してもらえるのか、基準を満たした上で、かつ、上司推薦が必要なのか、運用が不透明なところ。基準を満たした後に上司に自己推薦できるのか不明。
所感	認定者数は着実に増えてきており、2025年10月時点で373名が認定を受けている。今後、ジョブ型・成果主義に向けた人事制度に変更予定のため、高度専門職の認定者数も増えていくことが予想され、そうなることを期待したい。

3.2 各社の取り組み事例の紹介(B社)

対話を通して互いを知り、チームで解決するという**協働**経験を得る

同世代の若手社員を集め、コーチングスキルの活用とそれをベースとしてアジャイルの体験学習をすることで、チームで解決する能力を付けてもらう研修を実施。

研修で実施したこと

1. コーチングスキルを活用した積極的な対話
2. アジャイル体験学習による協働関係の構築
3. 学びの定着と継続的な成長を促すバディ制度(※)

※バディ制度：研修実施後に数人のグループで定期的
に集まり、研修の学びについてその後の取り組みやその課
題について学びを深めてもらう仕組み



研修で得られたこと

1. 多くの参加者が、研修を通じて**コミュニケーションが円滑**になった
2. 参加者が自らの業務に対して**積極的に提案を行う姿勢**を持つようになった
3. 同世代の社員同士のつながりが深まり、業務外でも**気軽に相談できる関係**が築かれた

コミュニケーションが円滑になること、ひとりひとりの自主性が高まり組織力アップに繋がっていくことが実感できてきている。組織をまたいだ交流も自然発生的に起きており、会社全体の風通しがよくなってきており、将来の組織力が向上することが期待できる可能性を感じている

3.2 各社の取り組み事例の紹介(C社)

E-ラーニング提供や資格取得補助金制度に加え、**自律的なキャリア形成**を実現できるよう、**ジョブ型人材**や**全員参画型の人事施策**を導入

コース選択	概要
他部署チャレンジコース	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな部署にチャレンジしたい社員が対象 ・チャレンジしたい部署に自ら応募し、希望部署への異動を実現する
スカウトコース	<ul style="list-style-type: none"> ・応募者は、MYパーパス等を積極的に開示し、それに共感した部署が応募者へオファー ・社員の「MYパーパス」「知識・スキル」「経験・経歴」「実績」の4つがしっかりと繋がり、この繋がりが強い社員ほど、各部署からのオファーに結びつく
マネジメントチャレンジコース	<ul style="list-style-type: none"> ・課支社長ポストへチャレンジしたい社員が対象 ・部門問わずチャレンジが可能
自部署チャレンジコース	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の所属部署で引き続き活躍したい社員が対象 ・現在の所属部署で引き続きチャレンジしたい業務を明確にし、これまで通り現在の所属部署での業務継続を実現
一般コース	<ul style="list-style-type: none"> ・会社主導の人事異動の中で様々な部署を経験し活躍したい社員が対象



5
コース
い
ず
れ
か
を
選
択



■ (想定) 効果

- ・「自分で決める」ことができる制度の導入により、社員のキャリアに関する「当事者意識」が高まった
- ・希望した部署、もしくは求められた部署へ配属されることで、学習を含め仕事に対するモチベーションが向上
- ・何故この部署へ行きたいのか、何故この部署へ来てほしいのか、本人や部長による事前のすり合わせが可能

3.2 各社の取り組み事例の紹介(D社)

全社員対象の技術研修の実施

経営計画で定めた「IT市場の成長分野」に対応した技術力の向上を目的とした研修を実施している。

研修は志望者のみが参加でき、12月から8月まで月1回、同じ内容で週ごとに複数回実施する形で運営されている。

リアルタイムで参加できない場合は、オンデマンド受講も可能となっており、前半の個人研修と後半のチーム課題・最終発表で構成され、優秀チームには褒賞を授与し、メンバーのモチベーション向上を図っている。

成果	<ul style="list-style-type: none">学習環境が会社準備のため個人負担が少ない会社方針と連動し必要技術の基礎を習得できる普段関わらないメンバーとの連携が増える
課題	<ul style="list-style-type: none">技術レベル差により課題難易度調整が困難参加率の低いメンバーがいるチームが不利になる
所管	<ul style="list-style-type: none">全社員一律での技術研修には限界を感じる本来は技術力の高い社員がチームメンバーに教える形が理想だが、時間・場所の制約が大きいレベル別研修の必要性はあるが準備リソースが不足している

3.2 各社の取り組み事例の紹介(E社)

職場DXけん引人材の育成プログラム

- 職場リーダークラスの人材を対象に、職場内選抜によるDXに関する1年間の教育プログラムを提供
- 教育面では職場DXけん引人材向けに準備した内製講座（対面／オンライン）や学び放題のプラットフォームによるEラーニングを提供
- プログラム参加前にDXリテラシーに関するアセスメントを受検し、現状のレベルに応じた目標を設定。プログラム終了後に再度受検することで、終了前後での成長度合いを可視化する機会を設けている。
- 異なる事業部間で編成されたチームを組み、対話や勉強会等のコミュニティ活動も併せて実施

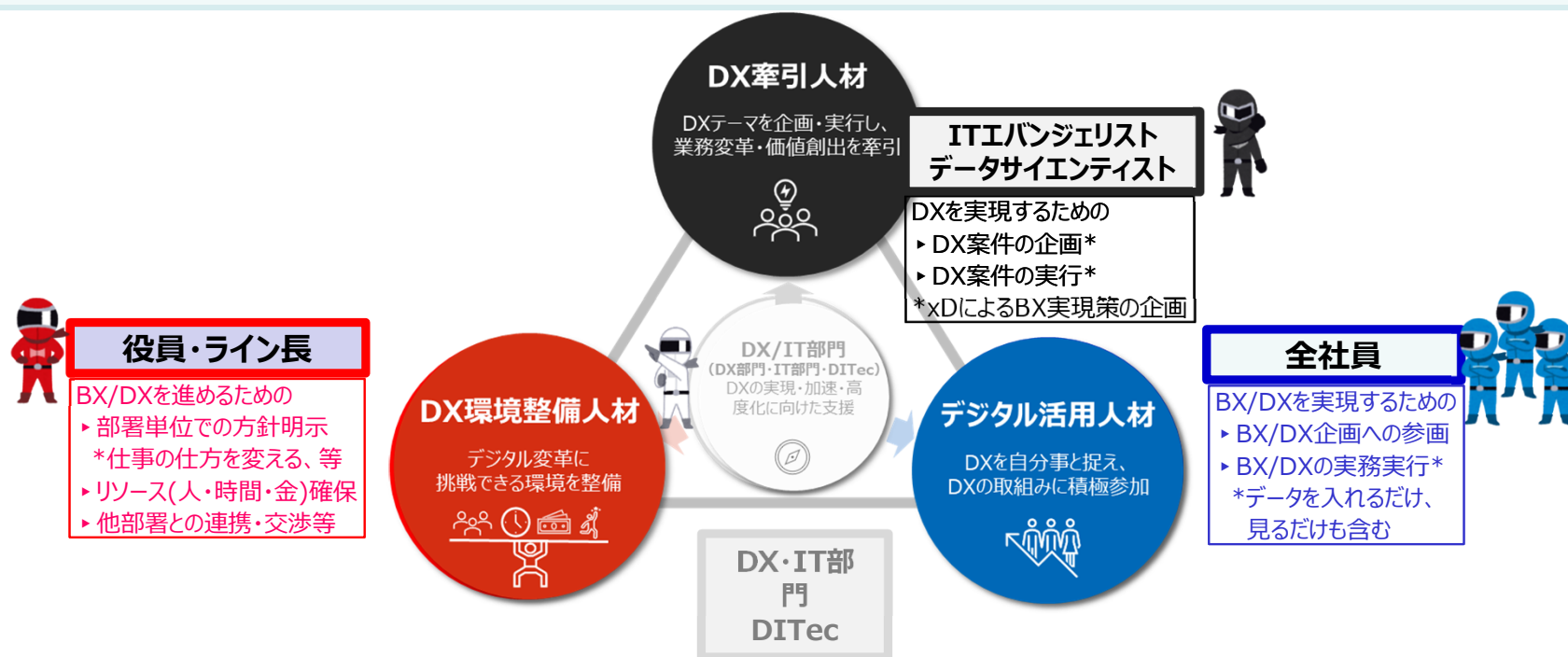
取り組んだ結果

良かった点	<ul style="list-style-type: none">• プログラム終了後に参加者が活動で得た知識や経験を活用し、DX部門と連携しながら職場DXを実現するケースが増え始めている
悪かった点	<ul style="list-style-type: none">• 職場での選抜方法に柔軟性があるため、上司の指名で強制参加した人は活動モチベーションが低い傾向がみられ、チーム活動に負の影響がある
苦労した点	<ul style="list-style-type: none">• DX人材の育成所管がIT部門であるため、人事に係る権限が限定的。人事部門の巻き込み方や、参加者のモチベーション向上やメリットを感じてもらえるような施策の展開が課題• 事業部門ごとに業種・業態・文化が大きく異なり、全社的に活動に同じような熱量を持たせることが難しく、トップダウンのメッセージをどう活かしていくか（どのように組織的なアプローチを行うか）
所感	<ul style="list-style-type: none">• 参加者の一部はリーダーシップを発揮しながら精力的に学習や活動を行っており、プログラムの効果が目に見えて出ている。一方で職場リーダークラスの人材であっても学習意欲には大きな差があることから、学習意欲の低い層の扱いが課題となっている（次年度はプログラムの大きな改革を予定）

3.2 各社の取り組み事例の紹介(F社)



- グループ社員全員でDXを自分事と捉えて推進していくために、3種類の **DX人材** を定義
各職場で各業務のDXを企画・実行してもらう人材を **DX牽引人材**
(ITエバンジェリスト・データサイエンティスト(DS))
- ➔ さらに新たに2種類の人材として、事業部門・室など組織単位でDX/BXに安心して挑戦できる環境・風土を整える **DX環境整備人材**、業務毎のDX/BXに積極的に参加し、変革を実行するグループ社員全員を **デジタル活用人材** と定義し、各人材への教育を計画的に実施



3.2 各社の取り組み事例の紹介(G社)

e-ラーニング・コンテンツの整備

社内教育資料、各部門が保持している教育資料をe-ラーニング・コンテンツとしてLMS(Learning Management System)に登録・カテゴリ毎に整理。社員が閲覧、学習利用することを目的している。

カテゴリ一覧	
General	▲
Human Skill	
Business Skill	
Language	
IT	
Compliance	
Standardization	
Technical/Execution	▼
HR	▼
Department Training	▼

評価観点	内容
良かった点	各種教育資料、標準図書、他部門資料の 閲覧が可能 になった。
悪かった点	数が1000件を超えるため、探しにくい。 図書(PDF, PPT)を登録しており、内容にばらつきがある。
苦労した点	コンテンツの作成 (“作成”にやらされ感がある)
所感	自分の時間都合で利用できる のは良い。 学習意識が高い人しか 利用しない。 コンテンツを更新をしないと内容がすたれていく。

3.2 各社の取り組み事例の紹介(H社)

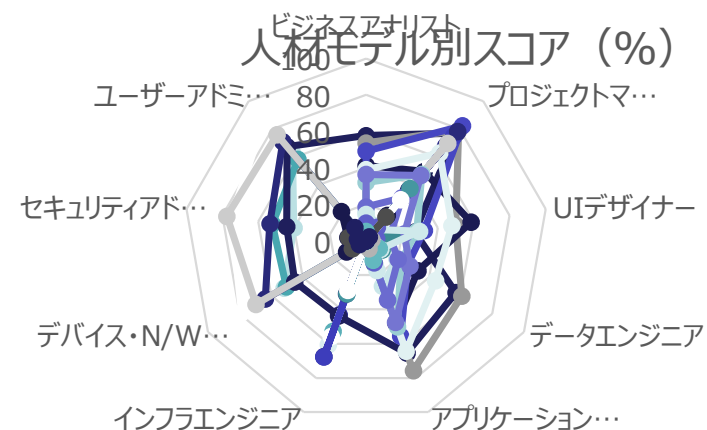
タレントマネジメントシステムを利用したスキルアセスメントの実施

- 課ごとに対象の人材モデルを選定し、レベル0～レベル4の5段階で評価してもらった（自己評価と上長評価、一人約160～250問）
- 設問（タスク）はIPAが定めた、iコンピテンシディクショナリ（iCD）のタスクディクショナリを活用している
- アセスメントの結果は部全体に開示し、誰でも他メンバーの保有スキルが見られるようになっている
- 個人の強みや弱み、スキルを身に付けた過程をチーム内で共有するため、課ごとに話し合いも実施した

大分類	中分類	小分類	スキル	レベル(本人)	レベル(上長)
行動計画・実行計画	基本方針の策定	業務内容の明確化	・組織全体のバリエーション（業務の難易）を最新情報との照合を踏まえて提供する	1.0 知識・経験がない	1.0 知識・経験がない
			・販売戦略システムの目的、価値、効果、コストを踏まえた計画、目標設定の立案を行う	1.1 トレーニングを受けた程度に知識がある	1.1 トレーニングを受けた程度に知識がある
			・得意先のシステム構築・導入に関する企画書、成功事例を収集し、現状、他社事例を把握する	1.2 上位者の指導のもとで作業できる	1.2 上位者の指導のもとで作業できる
			・最新のシステムマーケットと競争システムを踏まえた主要競合ロードマップを整理（把握）する	1.3 主体的に作業できる	1.3 主体的に作業できる
行動計画・実行計画	基本方針の策定	業務内容の明確化	・最新のシステムマーケットと競争システムを踏まえた主要競合ロードマップを整理（把握）する	1.4 他のメンバーを指導できる	1.4 他のメンバーを指導できる
			・中長期経営計画から中短期的な業務計画を明確に把握し、実行のための基本方針を明らかにする	1.0 知識・経験がない	1.0 知識・経験がない
			・ITプロジェクトの計画、目標設定の立案を行う	1.1 トレーニングを受けた程度に知識がある	1.1 トレーニングを受けた程度に知識がある
			・組織全体の主要なIT方針を決定、更新する	1.2 上位者の指導のもとで作業できる	1.2 上位者の指導のもとで作業できる
行動計画・実行計画	基本方針の策定	業務内容の明確化	・ITプロジェクトの計画、目標設定の立案を行う	1.3 主体的に作業できる	1.3 主体的に作業できる
			・ITプロジェクトの計画、目標設定の立案を行う	1.4 他のメンバーを指導できる	1.4 他のメンバーを指導できる
			・事業に関連する業務の流れ、主要データ、主要情報システムを把握し、業務の効率化の必要性を明らかにし、改善すべき業務システムの提案を行う	1.0 知識・経験がない	1.0 知識・経験がない
			・業務の効率化の必要性を明らかにし、改善すべき業務システムの提案を行う	1.1 トレーニングを受けた程度に知識がある	1.1 トレーニングを受けた程度に知識がある
行動計画・実行計画	基本方針の策定	業務内容の明確化	・業務の効率化の必要性を明らかにし、改善すべき業務システムの提案を行う	1.2 上位者の指導のもとで作業できる	1.2 上位者の指導のもとで作業できる
			・業務の効率化の必要性を明らかにし、改善すべき業務システムの提案を行う	1.3 主体的に作業できる	1.3 主体的に作業できる
			・業務の効率化の必要性を明らかにし、改善すべき業務システムの提案を行う	1.4 他のメンバーを指導できる	1.4 他のメンバーを指導できる
			・業務の効率化の必要性を明らかにし、改善すべき業務システムの提案を行う	1.0 知識・経験がない	1.0 知識・経験がない
行動計画・実行計画	基本方針の策定	業務内容の明確化	・業務の効率化の必要性を明らかにし、改善すべき業務システムの提案を行う	1.1 トレーニングを受けた程度に知識がある	1.1 トレーニングを受けた程度に知識がある
			・業務の効率化の必要性を明らかにし、改善すべき業務システムの提案を行う	1.2 上位者の指導のもとで作業できる	1.2 上位者の指導のもとで作業できる
			・業務の効率化の必要性を明らかにし、改善すべき業務システムの提案を行う	1.3 主体的に作業できる	1.3 主体的に作業できる
			・業務の効率化の必要性を明らかにし、改善すべき業務システムの提案を行う	1.4 他のメンバーを指導できる	1.4 他のメンバーを指導できる

取り組んだ結果

良かった点	<ul style="list-style-type: none"> ・自身のスキルの強み弱みが分かる ・部内の保有スキルの可視化
悪かった点	<ul style="list-style-type: none"> ・設問数が多く、回答者の負担がある
苦労した点	<ul style="list-style-type: none"> ・タスクと人材モデルの紐づけ ・結果の見せ方（最終的にはExcelにて公開）
所感	<p>自身のスキルの強み弱みを理解することで、スキルアップのきっかけになればと思う。</p> <p>今後も人材モデルやタスクを見直しながら、定期的の実施していきたいと考えている。</p>



3.2 各社の取り組み事例の紹介(I社)

IT専門職制度

- IT領域での専門性をもって評価・処遇が決定する人事制度で、IT本部でIT専門職（90%弱）として働く社員が対象
- 社員に求める資質を明確に打ち出すことで、技術的知見や専門性を駆使し、改善提案・実行するとともに、自ら専門領域を広げ、成長できる環境を提供する目的

取り組んだ結果

良かった点	<ul style="list-style-type: none">• 社歴や年齢、役職などにかかわらず、スキルアップを実現することができる• 評価ポイントが明確にわかるので、注力すべきことを特定しやすい
悪かった点	<ul style="list-style-type: none">• 既定のITスキルを保持していても発揮できていないといった「例外」に対応する余地がなく、柔軟性に欠ける• 他者へのサポートやコミュニケーションのようなソフトスキルやマネジメント業務が評価につながらず、やりがい搾取となってしまう
苦勞した点	<ul style="list-style-type: none">• 毎年評価を行うため、エビデンスの確認や部署や領域間の横ぐし調整等に大きな負担がかかる。
所感	<ul style="list-style-type: none">• 自分のテクニカルスキル向上にのみ注力する、人を助けると損をするといった自分本位の環境を助長しやすく、単に高いテクニカルスキル保持者を多く生み出しても、それに見合った業績や働きやすさにつながっていなかった。（AIではなく）人が働く以上、テクニカルスキルだけでなくソフトスキルを評価に反映するアップデートが必要である

3.3 各社の事例から見える考察

○事例紹介の考察

回答者が最も興味のある自社の人財開発制度について、アンケートの自由記述を分析した結果を考察する。

3.3 各社の事例から見える考察

①IT企業：実戦形式／非IT企業：資格取得

回答者が最も興味がある自社のIT人材開発制度として選択したものは、**グループワーク研修4件、資格取得の補助金4件、キャリアプランの例示2件、学習教材の提供2件**だった。ITが本業の会社の回答者はグループワーク研修を選択し、ITが本業ではない会社の回答者は学習教材の提供やキャリアパスの選択制度に関心を持っている傾向があった。

ITが本業の会社では、学習教材よりも実務を想定した**実践形式**が好まれ、ITが本業ではない会社では、将来の**キャリアパスの不明瞭さ**の裏返しとして、キャリアや資格取得への興味が強いことが推察される。

3.3 各社の事例から見える考察

②学習時間の捻出の難しさ

制度を利用していない回答者4名は、その理由として、**業務多忙**を挙げる声が多かった。学習時間は業務終了後にとることが基本であるが、残業が多い場合、**家庭との両立を考えると更に学習時間を捻出することは非常に困難である**ことが推察される。

3.3 各社の事例から見える考察

③会社の人財開発制度を活用している人の満足度は高い

制度を利用した回答者6名のうち、5名（83%）が満足しており、自身のキャリアアップ、仕事への活用の実感、将来やりたい仕事へ繋がる期待など、肯定的な意見を持っていた。

3.3 各社の事例から見える考察

④ 人財開発制度に関心が薄いことについては、モチベーションの分析に

人財開発制度の利用に関心が薄い回答者は、分科会Bチームのサンプル10名の中にはいなかったため、次章のモチベーションに関するアンケート調査を基に分析を行う。

-
1. “主体的な学習”を取り巻く環境
 2. 社内教育に関する一般論
 3. 各社の事例紹介
～サブテーマ①：事例から考える「学習する組織」の考察～
 4. 個人のモチベーション
～サブテーマ②：個人のモチベーションを考える～
 5. 総論

4.1 アンケートの紹介

○アンケート内容の紹介

設問 No	設問
1	研究会参加有無について回答してください
2	あなたの所属企業の業種に最も近いものを回答してください
3	あなたの職種に最も近いものを回答してください
4	あなたの年齢に当てはまるものを教えてください
5	ご自身の学習に関するやる気／モチベーションの度合いについて教えてください
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>↓</p> <p>ない・あまりない</p> <p>↓</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>↓</p> <p>とてもある・ある・ややある</p> <p>↓</p> </div> </div>	
6	No.6-1 前の設問(設問No.5)で「あまりない」または「ない」と回答された理由を教えてください
7	No.7-1 前の設問(設問No.6-1)で選択した理由が取り除かれた場合、自ら学習を行う可能性はありますか
8	前の設問(設問No.7-1)の回答理由を教えてください また、あわせてご自身の学習に対するやる気やモチベーションが向上する可能性のあるサポートや施策などがあれば教えてください ※回答後はNo.9に移動します
9	日頃の学習方法を教えてください
10	前の設問で回答した学習方法を選んだ理由を教えてください(例:人と交流したいから、対面のセミナーを重視等)
11	1か月あたりのおおよその学習時間を教えてください(外部セミナー参加の場合、参加時間だけでなく準備時間も含めてください)

指標	値
有効回答数	201
平均モチベーション	61.3 %
中央値	70%
学習時間(推定時間数)との相関	0.50

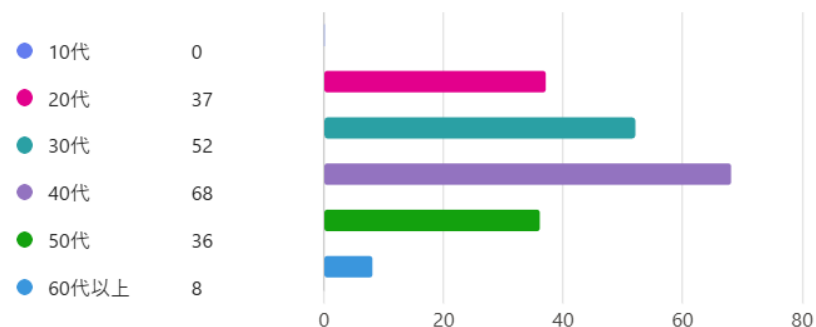
4.2 アンケート結果の紹介

○201回答のうち、90%の方が学習に対してモチベーションが高かった

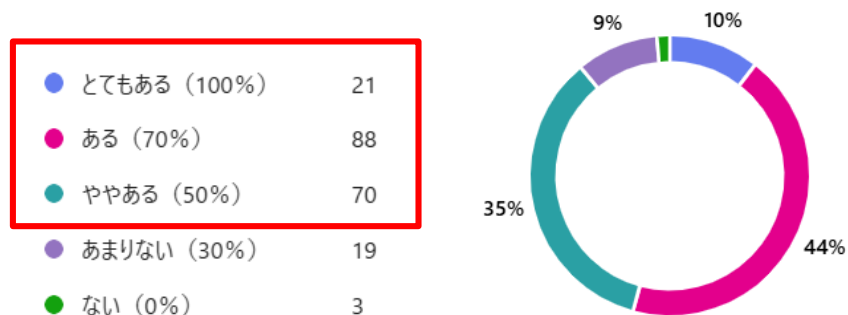
1. 研究会参加有無について回答してください



4. あなたの年齢に当てはまるものを教えてください



5. ご自身の学習に関するやる気/モチベーションの度合いについて教えてください



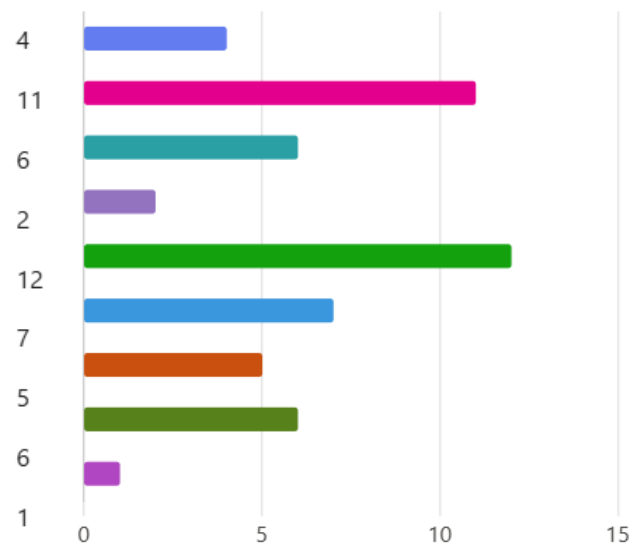
■これ以降は以下二つに回答内容を分類する
やる気層 : やる気/モチベーションの度合いが50%以上
非やる気層 : やる気/モチベーションの度合いが50%未満

4.2 アンケート結果の紹介

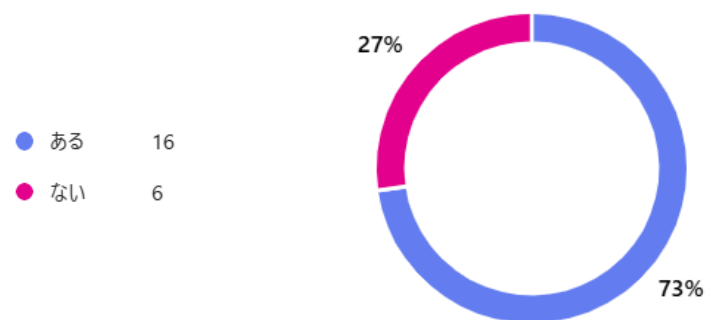
○非やる気層の理由の多くは、
「仕事が忙しいから」、「プライベートを充実させたいから」であった

6. 前の設問で「あまりない」または「ない」と回答された理由を教えてください

- 安定した職に就いているから
- 仕事が忙しいから
- 家庭の都合
- 自身の体調が芳しくないから
- プライベートを充実させたいから
- 自己学習のメリットが感じられないから
- 学習そのものが苦痛だから
- 出世に興味がないから
- その他



7. 前の設問で選択した理由が取り除かれた場合、自ら学習を行う可能性はありますか



4.2 アンケート結果の紹介

○やる気層の理由の多くは、「業務を行う上で必要だから」、「習得した知識やスキルを業務で活用したいから」であった

9. 前の設問で「とてもある」、「ある」、「ややある」と回答された理由を教えてください

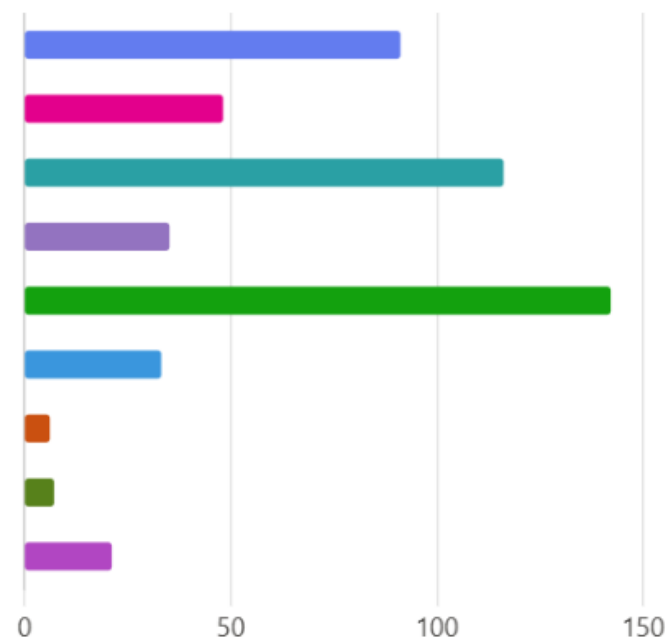


4.2 アンケート結果の紹介

○学習方法について、
「e-ラーニングによる学習」と「テキストによる勉強」がほぼ同数という結果だった

11. 日頃の学習方法を教えてください

● 外部セミナー参加（オンライン）	91
● 外部セミナー参加（対面）	48
● eラーニング視聴（会社提供）	116
● eラーニング視聴（自己負担）	35
● テキストで勉強	142
● アウトプットを作る研究会参加（JUASなど）	33
● 教育機関（大学・大学院への進学など）	6
● 特になし	7
● その他	21

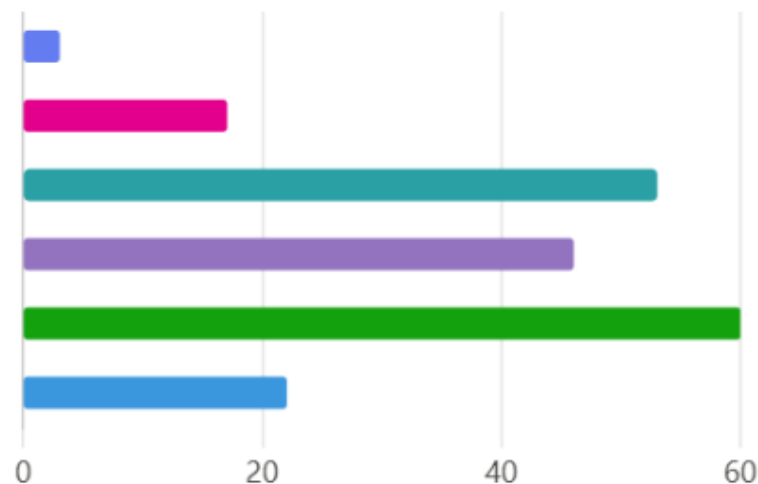


4.2 アンケート結果の紹介

○1か月あたりの学習時間は、約80%の方が10時間前後という結果だった

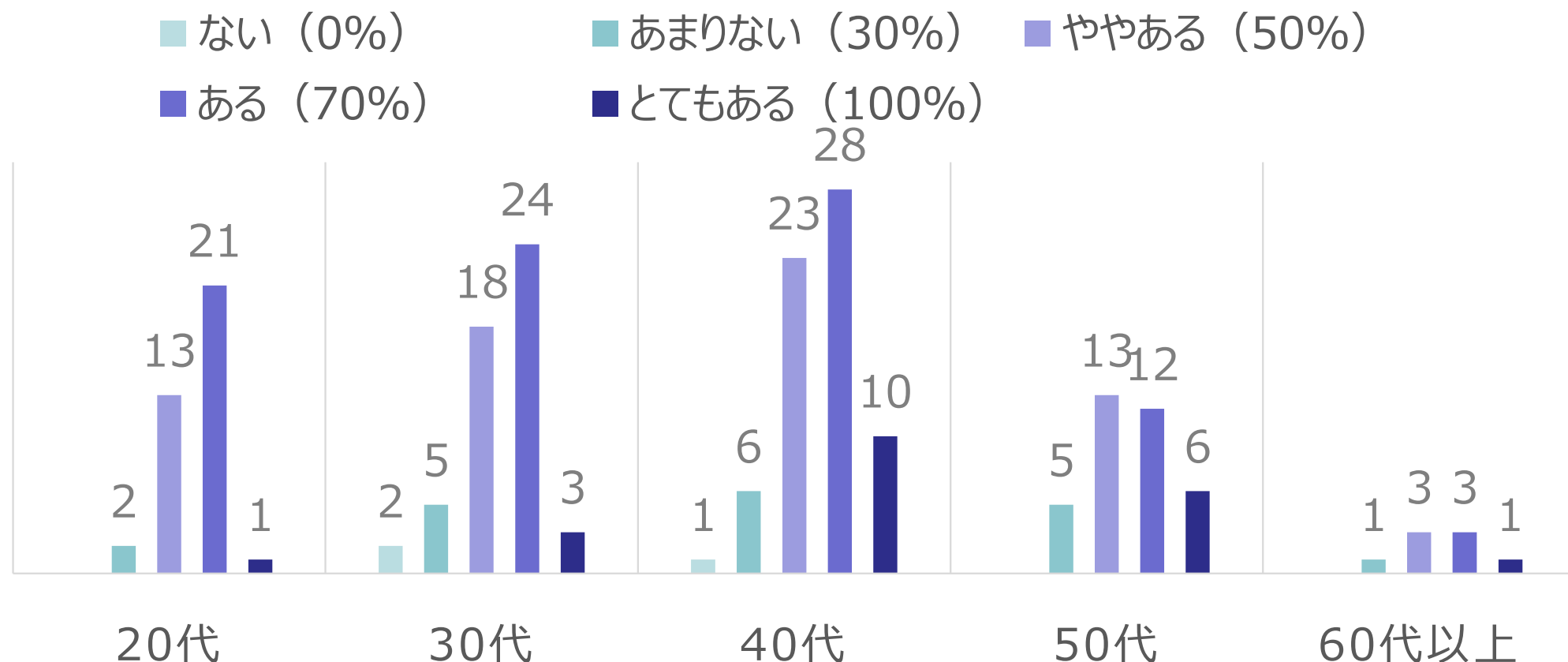
13. 1か月あたりのおおよその学習時間を教えてください（外部セミナー参加の場合、参加時間だけではなく準備時間も含めてください）

● 50時間以上	3
● 20～49時間程度	17
● 10～19時間程度	53
● 5～9時間程度	46
● 1～5時間程度	60
● 1時間未満	22



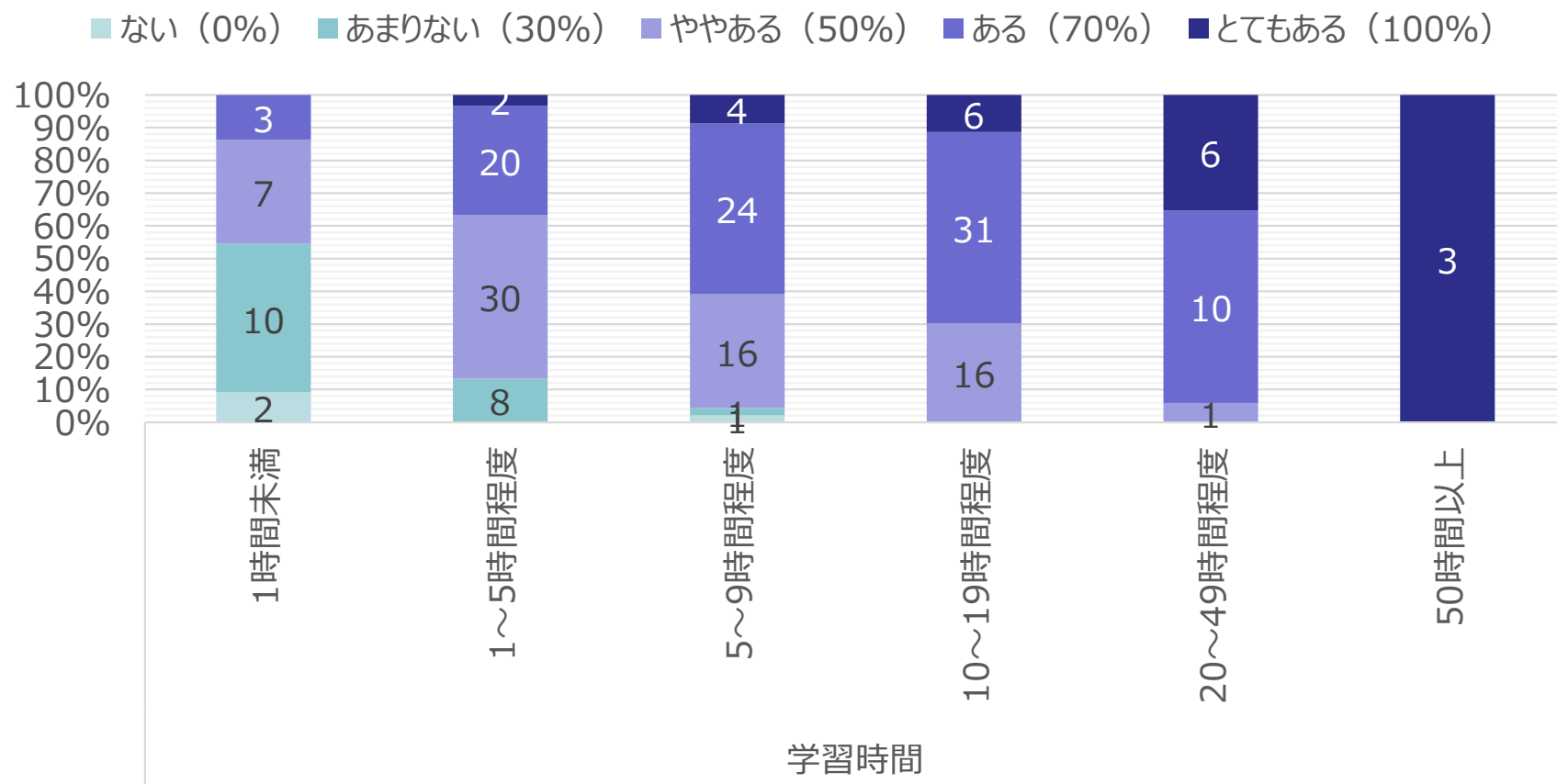
4.2 アンケート結果の紹介

○どの年齢層にも非やる気層・やる気層は存在する



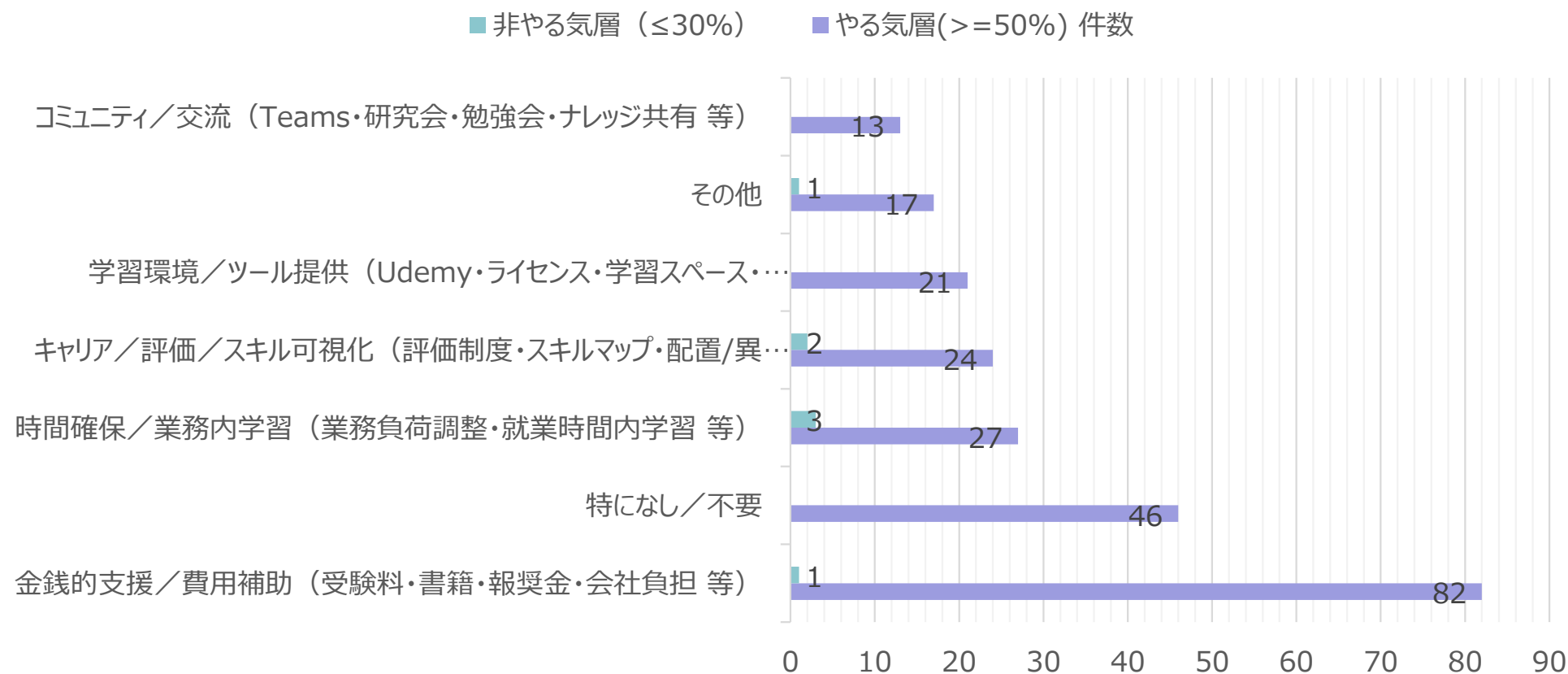
4.2 アンケート結果の紹介

○学習時間が上がるほどやる気層の割合が増えている



4.2 アンケート結果の紹介

○非やる気層は課題より、まず「時間の壁」を下げるのが起点
やる気層は「時間」に加えて「金銭的支援（費用補助）」と「キャリア」を重視



4.3 アンケート結果から見える考察

○アンケートの自由記述設問のうち考察のキーとなった回答

考察No.	設問No./設問文	後述の考察のキーとなる回答項目	回答人数	備考
①	No.6-2 【やる気層向けの設問】 前の設問で「とてもある」、「ある」、「ややある」と回答された理由を教えてください	以下の選択肢は【未来への投資型の学習傾向】として人数を記録 ・「習得した知識やスキルを業務で活用したいから」 ・「所属企業の弱点を習得した知識やスキルで補いたいから」	131人	やる気層179人の73.1%を占める
①	No.7-2 【やる気層向けの回答】 企業文化として自律的な学習を醸成していくために、会社からどのようなサポートがあればうれしいと思いますか（自由記述）	自由記述のうち「報酬や報奨金または評価制度」に言及した回答人数を記録	19人	No.1の回答と一致する人数は131人中18人(13.7%)
①	同上	自由記述のうち、「資格取得のための受験費用やテキストなどの教材費、講座受講費用などの金銭的支援」に言及した回答人数を記録	64人	No.1の回答と一致する人数は131人中53人(40.5%)
②	同上	「時間の確保または学習を業務時間内で行うことができる」ことに言及した回答人数を記録	14人	やる気層179人の14.8%
②	同上	自由記述のうち、「学習環境や学習スペースの会社提供」に言及した回答人数を記録	2人	やる気層179人の1.1%
③	同上	「自律的な海外留学に伴うキャリアの毀損の懸念とそれに対する会社制度面での施策の拡充」に言及した人の回答人数を記録	1人	自律的学習のさらに上位フェーズの取り組み/葛藤として注目
④	同上	「高モチベーションで学習に取り組んでいる人の振る舞い」について言及した回答人数を記録	1人	日本の文化・風習的な特徴として注目
①	No.8 【非やる気層向けの設問】 前の設問(設問No.7-1)の回答理由を教えてください ※設問No.6-1にて学習のやる気/モチベーションが低い理由が取り除かれたとき、自ら学習を行う可能性があるか、という問いに対し、その理由を聞いた設問	自由記述のうち「報酬や報奨金または評価制度」に言及した回答人数を記録 ※設問No.6-1にて学習のやる気/モチベーションが低い理由が取り除かれたとき、自ら学習を行う可能性があるか、という問いに対し、「ある」と回答した人の自由記述を抽出	5人	非やる気層22人の22.7%
②	同上	自由記述のうち、「学習環境や学習スペースの会社提供」に言及した回答人数を記録	2人	非やる気層22人の9.1%

4.3 アンケート結果から見える考察

○アンケートの自由記述設問の回答に対する考察①

- やる気層のうち、自身や企業の成長を期待して学習している「未来への投資型の学習」（内発的動機付け）を行っている人は179人中131人とやる気層の73.1%を占める

→内発的動機が学習のモチベーションに繋がっており、この側面はハースバーグの二要因理論と一致する。

- ただし、上記の人たちの中でも会社に期待するサポート（自由記述）として「資格取得時の報奨金や報酬」、「資格取得時に評価される」など、報酬と直結する施策を希望する人が131人中18人（13.7%）資格取得のための受験費用やテキストなどの教材費、講座受講費用などの金銭的支援を希望している人が131人中52人（39.7%）おり、必ずしも内発的動機のみが学習のやる気に直結しているわけではない（衛生要因も自律的学習のモチベーションアップに貢献する可能性を示唆している）といった点には留意する必要がある。

→内発的動機付けと報酬・評価制度の組み合わせによる施策展開が望ましい。

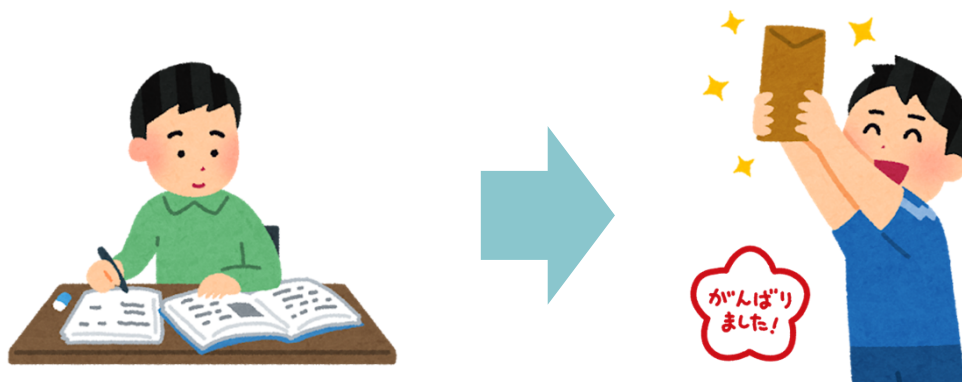
4.3 アンケート結果から見える考察

○アンケートの自由記述設問の回答に対する考察①

- 非やる気層のうち、22人中5人（22.7%）は設問No.8の自由記述の中で、**資格を取得した際の評価される仕組みや報奨金、直接収入が得られるなどの報酬に繋がる施策**を希望し、それらが自己学習につながる趣旨の回答をしている。

→非やる気層の一部のモチベーションの源泉はハースバーグの二要因理論が必ずしも一致するわけではない。

→非やる気層に対しても学習に対する報酬や評価の仕組み化により、自律的学習のモチベーションアップが期待できる。



4.3 アンケート結果から見える考察

○アンケートの自由記述設問の回答に対する考察②

■設問（要約）「自律的学習文化醸成のために会社に対して望んでいるサポート」に対する回答

回答内容（要約）：「学習を業務時間でおこなうことができる制度」

→やる気層のうち、179人中14人（7.8%）が上記を望んでいる

回答内容（要約）：「学習環境が良い場所（自社または外部の学習スペース）の無償提供」

→やる気層のうち、179人中2人（1.1%）が上記を望んでいる

■設問（要約）「現在の学習に対する障壁が取り払われた場合に学習する可能性がある理由」に対する回答

回答内容（要約）：「学習環境が良い場所（自社または外部の学習スペース）の無償提供」

→非やる気層のうち、22人中2人（9.1%）が上記を望んでいる

4.3 アンケート結果から見える考察

○アンケートの自由記述設問の回答に対する考察②

- 自律的学習を行う人の一部は業務時間内での学習を望んでいる

課題：業務時間内での学習時間の確保

- 業務時間内に学習を推奨する施策や文化がある企業はJUASメンバー企業内にも存在する。
- 企業によっては業務時間のうち20%を学習を含めた「価値創造につながる時間（通称かつタイム）」に充てることができる。
- 一方で時間を確保しても「強制的に会議を入れられてしまう」などの理由によって施策が有名無実化しているといった状況も報告された。
- 施策や文化を有名無実化しないための職場や個人レベルのノウハウとして「学習時間の予定を非公開にする」方法などが有効であるといった声も上がった。

【課題に対する企業への期待】

- 業務時間内の一部での学習を推奨する施策や文化の普及と定着



4.3 アンケート結果から見える考察

○アンケートの自由記述設問の回答に対する考察②

- 自律的学習を行う人の一部は学習環境が整った場所での学習を望んでいる

課題：学習環境の確保

- 学習時間の不足は、会社都合の長時間労働だけでなく「自宅に居場所がない」心理から、自ら望んで長時間労働を行って発生しているケースもある。
- 職場や自宅とは異なる「第3の居場所」として学習スペースの存在は社員の自律的な学習の促進が期待できる。

【課題に対する企業への期待】

- 外部の学習スペースや自社学習スペースの無償提供や拡充



4.3 アンケート結果から見える考察

○アンケートの自由記述設問の回答に対する考察③

自律的学習を行う人の一部はより高度な知識・スキルを得るためにフルタイム進学を視野に入れている。しかし、キャリア毀損のリスクから行動に移せておらず、会社制度や施策面での変化を望んでいる

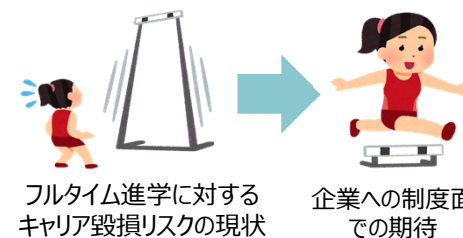


課題：「高度な学びの機会」と「キャリア毀損リスクの回避」の両立

- 高度な知識やスキルの獲得には終業時間外や隙間時間だけではなく、仕事から離れてフルタイムで大学／大学院に進学／海外留学できる選択肢も必要
- 一方で、日本企業では「職歴の空白＝キャリア毀損」とみなされて昇進や再就職に影響が生じ、欧米のような柔軟な学び直しが難しい
- キャリアと学びの二者択一を迫られる現状では、個人・企業双方にとって大きな機会損失となる

【課題に対する企業への期待】

- キャリアを毀損せずに高度な武器を得て職場復帰できる仕組みの普及・定着
- 会社の成長と個人の成長が両立できる環境づくり



4.3 アンケート結果から見える考察

○アンケートの自由記述設問の回答に対する考察④

「謙虚さ」を重視する日本特有の文化が、自律的学習者の可視化や知識共有を妨げている

「謙虚さ」を重視する文化によってもたらされる行動パターン：

① 学習していることを共有したいができない

- ・他者に伝えることで「自慢」と思われることや、自己研鑽を良く思わない上司による評価の低下や過度な業務割り振りを懸念

② 学習していることを共有するつもりがない

- ・目標達成のために他者と距離を置き、学習の話題を避ける



自律的学習者とそうでない人との間で学習格差が拡大

4.3 アンケート結果から見える考察

○アンケートの自由記述設問の回答に対する考察④

課題：学習者が安心して学習状況や成果を共有できる環境づくり

- 自律的学習者との学習時間や学習内容を確認できる機会があれば、刺激を受けたり、ロールモデルとして模倣することができる余地が生まれる
- 学習しない人は自律的学習者との差を認識し、危機感を煽ってでも自ら学習を始めてもらえるようなきっかけづくりが必要

【課題に対する企業への期待】

- 業務に関係する／しないにかかわらず自律的な学習を奨励・評価する人事制度や企業風土の醸成
→学習する人が尊敬される、カッコいいと思われることを当たり前にする
- 取り組んでいる学習内容と学習時間を共有／可視化する施策
→学習時間や学習内容が上位の人の背を追える、ロールモデルとして模倣できるような仕組みや同僚の取り組み内容に称賛できるようにする仕組み



-
1. “主体的な学習”を取り巻く環境
 2. 社内教育に関する一般論
 3. 各社の事例紹介
～サブテーマ①：事例から考える「学習する組織」の考察～
 4. 個人のモチベーション
～サブテーマ②：個人のモチベーションを考える～
 5. **総論**

5.1 考察実現化に伴い顕在化する問題

企業は社員による自律的学習が成長のエンジンになると認識しているからこそ、学びを推進したい。一方で前述の考察実現には、企業にとって複数の問題が発生する。

- **業務効率・生産性の低下**

- ✓ 即時的な生産活動が減り、業務遅延などの悪影響が出る可能性がある

- **コスト負担の増加**

- ✓ スペースの確保と維持に、設備費や光熱費などの追加コストが発生する

- **公平性の欠如**

- ✓ 部署や職務によって学習に充てられる時間が異なるため、社員間に不平・不満が発生する

- **成果との関連性が不透明**

- ✓ 学習内容が直接業務に貢献する保証がなく、企業の投資に対するリターンがあいまいになる

5.2 問題に対する課題と考え方

企業が抱える問題をクリアするための課題は「社員への明確なメッセージの打ち出し」と「十分な投資の実行」である。

- **投資なくしてリターンは得られない**

- ✓ 社員への投資なしに、社員の自己犠牲や自発的努力が発生しないのは当然である。

- **短期利益の追求は中長期的な損失**

- ✓ 社員負担への過度な依存は優秀人材の流出、採用コスト増として跳ね返る。

- **「日本人の気質」ではない**

- ✓ 外資企業の社員が学習するのは、企業が知識を評価し、報酬で還元する仕組みがあるから。

- **投資は「本気度」のバロメータ**

- ✓ 学習へ投資する企業は「社員の成長にコミットする企業」というブランド価値向上につながる。

5.3 Bチームからのメッセージ

社員への投資は
「やるかやらないか」ではなく「**どのようにやるか**」
を考えるフェーズに来ていると捉えるべきである。

HRCs研究会2025報告レポート(Cチーム)

中堅社員のエンゲージメント・リテンション ～輝くシャインを増やすには～

2026年3月3日

1.はじめに

2.“輝くシャイン”を増やすには？（研究内容）

①上司のかかわり方とリテンション

②キャリア自律とリテンション

③良い退職・悪い退職

3.研究結果（まとめ）

01

はじめに

本研究は、主に“上司”や“人事部門”向け、次に“働く個人”向けの示唆が含まれた内容になっている

想定読者と“輝くシャイン”の定義

中堅社員のエンゲージメント・リテンションを研究するに際し、副題としてつけた“輝くシャイン”とは、「自らの内側から生き生きした光がにじみ出るようなシャイン(=エンゲージメント・リテンションが高い人材)」として定義している。それゆえに、あくまで研究は個人に寄っており、「経営に資するハイパフォーマー」については言及できていないことから、エンゲージメント・リテンションというテーマに触れる機会の多い“上司”や“人事部門”、そして“働く個人”自身に向けたメッセージが多く記述されている。

対“上司”向けの本研究の読み方

“上司のかかわり方とリテンション”の章を中心にご覧いただきたい。その中でも特にコミュニケーションスタイルについては、自己認識がズレている事例が複数確認されているため、「自己のコミュニケーションスタイルを他者からコメントしてもらおう」ような使い方をしていただくことを期待する。そのうえで、ビジョン・キャリアをともに描くという点についても、これまでの認識から一歩踏み出し、「会社にとってメンバーをどのように成長させるか」ではなく、「市場から見たメンバーのキャリアや成長をどのように支えていくか」という観点を持つことが、結果的にリテンションにもつながるということは改めて認識し、メンバーとの向き合い方を変える一助になれば幸いである。

対“人事部門”向けの本研究の読み方

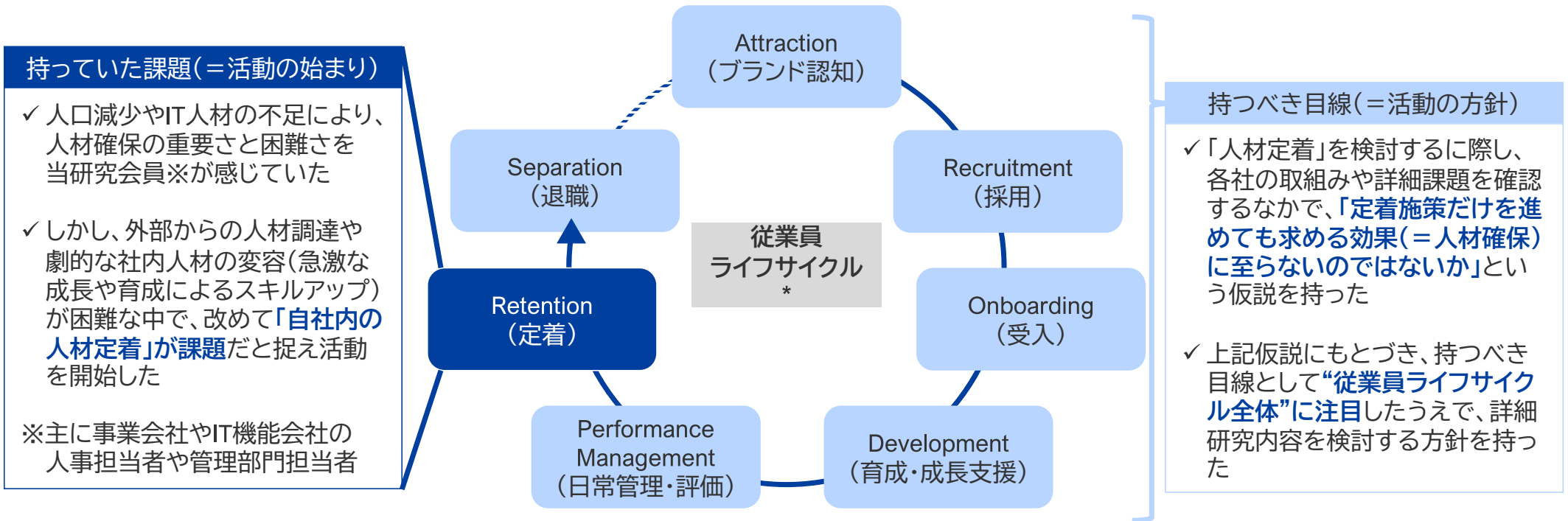
全ての章をご覧いただきたい。ただし、それらの連関性や総論ではなく、個別の事例や施策に着目して自社でできることはないか、自社が社風・風土として誤った方向に進んでいないかを確認することに活用いただきたい。特に“良い退職・悪い退職”については、社会全体で人材流動性が高まる中での、自社にとっての退職の在り方を考え直すきっかけとして参照いただきたい。

対“働く個人”向けの本研究の読み方

“キャリア自律とリテンション”の章を中心にご覧いただきたい。その中でも特に計画的偶発性理論に基づく研究内容に「自分ごと」として考えていただくと有難い。なぜならば、本研究では各社の事例や施策を記述しているが、計画的偶発性理論は本人が偶発性を肯定的に捉えない限り、狙った効果が最大限発揮されにくく、働く個人としての考え方がキャリア自律に重要であるためである。

想定読者はあるものの、本研究が“輝くシャイン”を増やすきっかけになればと願い、チーム一同研究を進めてきたことをここに記す。¹¹₃

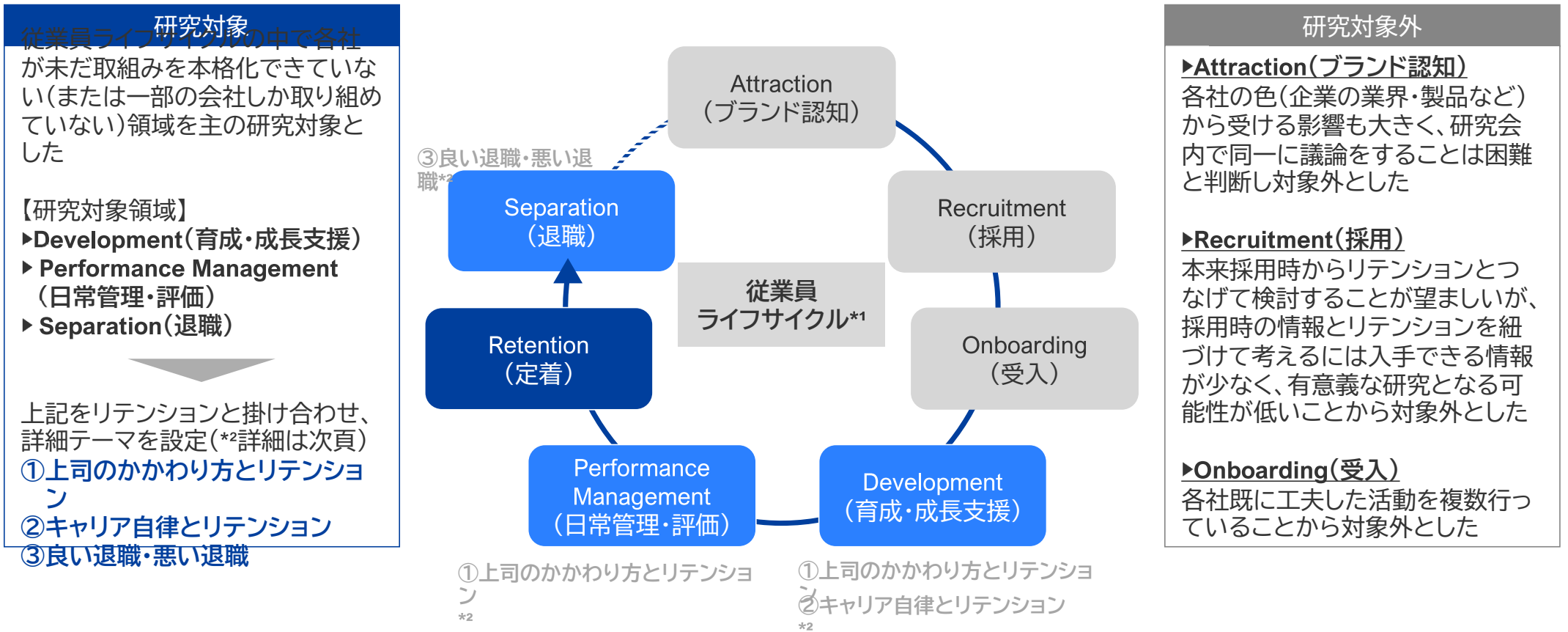
本研究では、エンゲージメントやリテンションを点ではなく線(ライフサイクル)で見ることから始め、「リテンションを高めるには？」への単純な回答を求めるのではなく、**広い視点から研究を行った**



*出所:当研究会で議論して作成

はじめに -従業員ライフサイクルにもとづく研究対象絞り込み

広い視点のすべてではなく、特に各社で取組みが本格化できていないと研究会内で判断した“定着”の前後に位置する“育成・成長支援”、“日常管理・評価”、“退職”を研究対象とした



研究対象をより詳細な「研究テーマ」として議論を重ねた結果、“上司のかかわり方”、“キャリア自律”、“良い退職・悪い退職”の3つを深掘ることで中堅社員のリテンションのカギを探ることとした

3つの研究テーマと研究上の留意事項

1	上司のかかわり方とリテンション	<ul style="list-style-type: none">✓ 育成だけでなく日常的なかかわりや評価も含めると、上司のかかわり方がリテンションに強く影響しているということは間違いないと考え、本テーマを研究対象とした✓ 広いテーマとなるため網羅的な調査というよりも好事例や防ぐべき事例などをもとに研究結果を紹介する
2	キャリア自律とリテンション	<ul style="list-style-type: none">✓ 本研究会ではリテンションの研究の一環として書籍【なぜ「若手を育てる」のは今、こんなに難しいのか】を参照し、当書の中でリテンションとキャリアの関係性が記述されていた✓ 当書に記載された内容にとどまらず、リテンションにキャリア自律がどのように生かせるかを深掘るべきと考え、本テーマを研究対象とした
3	良い退職・悪い退職	<ul style="list-style-type: none">✓ キャリアの多様化が広がる現代において、リテンションを考えるうえで必ずしも自社内に人材を留め続けることが正解ではないと考えた✓ 自社内に人材を留めないのであれば、どのような退職であれば好ましく、逆に防ぐべき退職はどのようなものかを明らかにするために、本テーマを研究対象とした
留意事項		<ul style="list-style-type: none">✓ 対象とする従業員の年代 各社の「入社後力をつけてきたタイミングで転職する人が増えている」・「入社1～3年目までは施策を打っているが、それ以降に対し明確な施策を打っていない」という課題意識をもとに、中堅社員(ここでは入社4～10年目程度を想定)を今回の対象年代として定義した✓ リテンションの真因 前頁で対象外とした事項の他にも「報酬・福利厚生」や「職務内容」などリテンションの真因になりうるものは他にも存在する ただし、本研究では社内人員で比較的早期に対応を開始できる領域として上記テーマを選定していることを留意いただきたい

本報告書で用いられる用語の中で、主要なものに絞って言葉の定義を記入した

エンゲージメント

人事領域では従業員と組織の信頼関係や、従業員同士が貢献し合える関係性、会社に対する思い入れや働く意欲など広い意味を示す

リテンション

リテンションとは「維持」や「保持」を意味する言葉で、本資料においては“従業員の定着”および“定着意向”を示す

上司

従業員にとって直接の管理者(管理職)を示す
=「直属の上司」と呼ばれる方を想定している

コミュニケーションスタイル

他者と感情や考えをやりとりする“業務上の言動やくせ”およびそれらの言動やくせをもとにした“他者との接し方の分類”を示す

評価

日常的に他者に対して感じるもの(心理的な評価)ではなく、制度として運用され何かしらの形で記録に残るもの示す

評価のフィードバック

評価結果をもとに上司がメンバーに対し、結果の理由や今後の指針などを伝達することを示す

キャリア

仕事や学びを通じて経験や能力を積み重ね、自分らしい生き方や価値感を形づくることを示す

キャリア自律

働く個人が自らのキャリアについて主体的に考え、責任を持ち、主体的に見直しや選択を行うことで、キャリア形成に取り組む状態を示す

リスキリング

環境や業務の変化に対応するため、新たに必要となる知識やスキルを学び直し、仕事に活かす取り組みを示す

退職

社員が会社との雇用契約を解消することを示し、雇用形態を継続したまま業務関与度を下げる「静かなる退職」は取り扱わない

02-1

“輝くシャイン”を増やすには？(研究内容①) 上司のかかわり方とリテンション

上司のかかわり方に3つの仮説を持ち、主に各社の事例確認と議論を重ね、仮説検証を進めた

上司のかかわり方の研究結果

上司がメンバーに寄り添い・向き合い(仮説①)、メンバーの成長/成果創出に貢献するかかわりを持つこと(仮説②③)で中堅社員のリテンションが高まる

仮説

- ▶ 上司のかかわりとリテンションの影響は、以下3つの要素が重要なのではないか、という仮説を持った

①上司のコミュニケーションスタイル

コミュニケーションスタイル次第で、会社に居づらいと感じたり、生き生き働きにくくなるのではないか、適正なコミュニケーションの型があるのではないか

②評価やフィードバック

制度上の“評価”は評価して終わりになることも多くフィードバックが適切な方法・内容として伝わっていないことでリテンションに影響するのではないか

③ビジョン・キャリアをともに描く

上司が目先のことだけを指導することでメンバーは自身のキャリアに不安を抱くのではないか

仮説の検証方法(調査方法)

- ▶ 網羅的な事実検証ではなく、仮説に対する各社の事例と各社の経験則をもとに議論を重ねて研究結果を導いた(手順は以下を参照)

1. 課題共有

仮説に対する各社の課題認識を共有した

2. 事例共有・議論

成功事例と共感事例(うまくいっていない事例)を共有し、仮説と照らし合わせた議論を行った

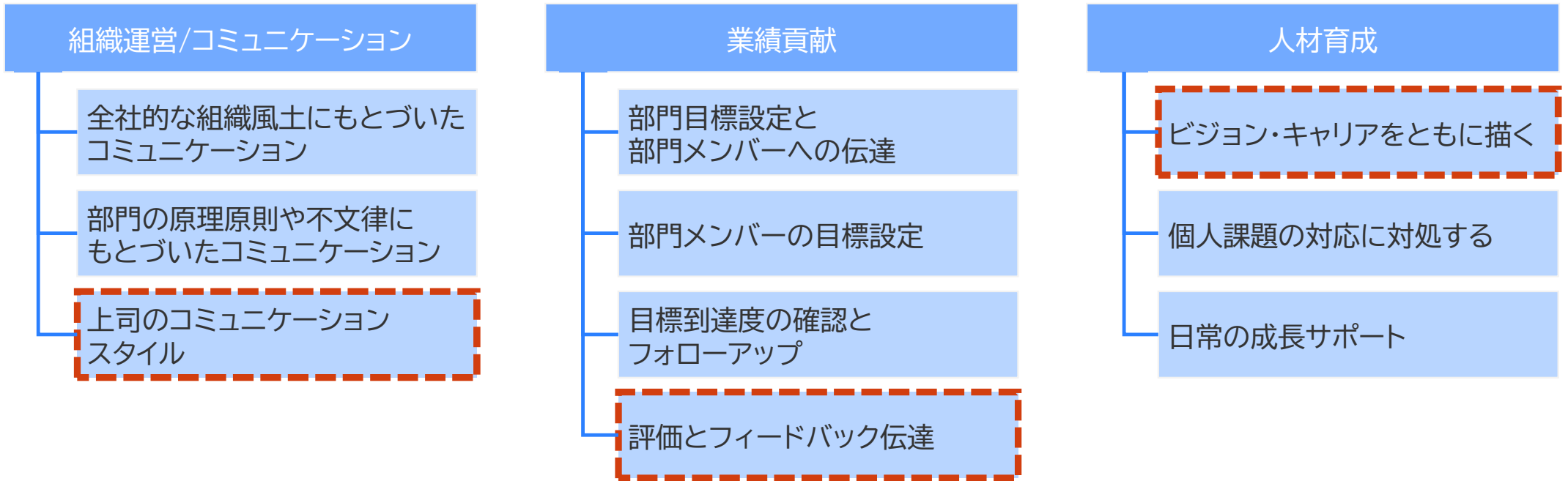
3. 口コミ分析・議論

OpenWorkに記載されている口コミを分析したうえで、正否や原因の議論を行った

※口コミは特に2025年度にHRCS研究会に所属している企業の内容を主に参照した

上司のかかわり方を“組織運営/コミュニケーション”、“業績貢献”、“人材育成”の観点で分けたうえで、特に研究会で「課題である」と考えた3つの要素を研究テーマとして選定して仮説を導出した

リテンションに影響しうる「上司のかかわり方」の要素（HRCS研究会分科会Cチームにて議論して作成）



上司のコミュニケーションスタイル × 評価のフィードバック伝達 × ビジョン・キャリアを描く
の3つの要素を研究した(本分科会にて特に課題があった3点、選定理由の詳細は次頁)

“上司のコミュニケーションスタイル”は各社課題として多く取り上げられており、“評価とフィードバック伝達”と“ビジョン・キャリアを描く”は具体的な対応策が未だ少なく考えられたため要素として選定した

今回研究対象とした「上司のかかわり方」3選

「上司のかかわり方」の要素	要素説明と研究概要	要素の選定理由
P.13～ 17 上司のコミュニケーションスタイル	上司がメンバーに対し、どのようなコミュニケーションを志向・行動しているかという要素 いわゆるマイクロマネジメントだけが本当に悪いのか、どのようなスタイルが好ましいかを研究しました	本分科会で実際に課題を感じている事例があり、かつ“よくある汎用的な悩み”であるため、研究に資すると判断した
P.18～ 21 評価とフィードバック伝達	上司がメンバーに対し、どのように評価および日常的なフィードバックを行うかという要素 上司からどのようにフィードバックを伝える/受け取ることが望ましいのかを研究しました	各社評価の仕組みは整っているが、どのようにフィードバックを伝達すべきかまでは上司に任せられているため研究すべきと判断した
P.22～ 23 ビジョン・キャリアをともに描く	上司がメンバーに対し、ビジョンやキャリアを描きながら共に考えるという要素 目先の対応だけでなく先を見据え、どのようにメンバーとビジョンキャリアを描くべきかを研究しました	本分科会で観測した好事例があったことに加え、積極的に取り組んでいる例が少ないと考え、研究することで還元できるものが多いと判断した

上司が自身のコミュニケーションスタイルを適切に自覚することが“上司のコミュニケーションスタイル”における一番の要点になる(どのスタイルかも重要であるがそれ以上にまずは自覚から！)

研究結果

- ▶ さまざまなコミュニケーションスタイルが存在するが、放置しすぎも過剰な管理もリテンションには負の影響を与えるため、まずは上司が自身のスタイルを適切に自覚し、組織・部下に応じてスタイルを変容・適応させていくことが重要といえる
- ▶ 具体的には、特に対話を中心としながらも、状況に応じて管理単位をマイクロ↔マクロに行き来することが中堅社員には有効なコミュニケーションスタイルになると考えられる

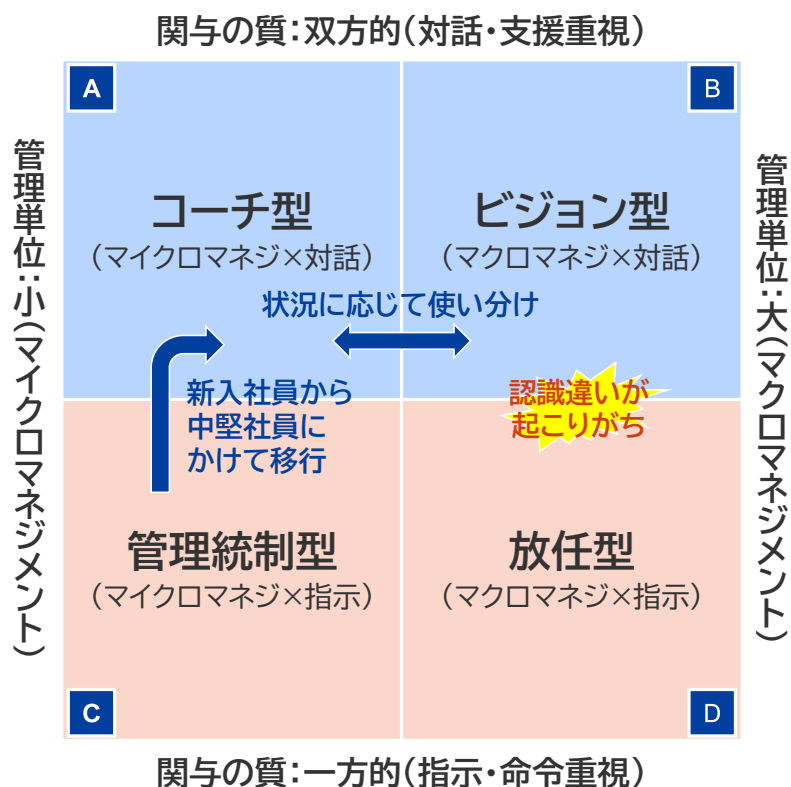
課題詳細や分析内容

- ▶ 上司のコミュニケーションスタイル(詳細は次ページに記載)によって、チームメンバー(部下)のエンゲージメントやリテンションが低下することが口コミサイトや当研究会各社の人事担当者コメントから明らかになった
- ▶ 口コミサイト(OpenWork)のコメント調査によると、上司のコミュニケーションスタイルで最も退職につながると示唆されるのは「放置されている」と感じられてしまう点である
- ▶ 当研究会内では、マイクロマネジメントによる「過剰に管理されている」と感じられてしまう事例も観測されており、放置も管理も一方のみが“よい”とは言えない
- ▶ 研究会内の議論では上司本人が自身のスタイルに無自覚なことや、相手が変わってもスタイルを変容できないことが課題としてまず意識すべきと議論された

対応策		
対応分類	施策タイトル	施策詳細
認知	まず自身のスタイルを自覚しよう (適切な自己理解の獲得)	<ul style="list-style-type: none">▶ 自身がどのタイプでコミュニケーションを取っているか、不適切な言動がないか確認する▶ 360度評価など客観的に自己を理解できる仕組みを活用する
変容	目指すスタイルを真似てみよう (適正なスタイルへの変化)	<ul style="list-style-type: none">▶ 良いとされている態度・発言を試してみる、社内の他者を真似るなどまずは日々の言動から変容する▶ 大きな変容にはアンラーニングが欠かせない点にも留意する
適応	状況に応じてスタイルを使い分けよう (人や状況毎の最適なスタイルを習得・実践)	<ul style="list-style-type: none">▶ コミュニケーションスタイルに絶対的な正解がないことを強く意識し、状況毎に最適化できるよう試みる▶ 自身の試みを他者と共有し組織としてよいスタイルを磨いていく

参考として、上司のコミュニケーションスタイルの類型(管理単位×関与の質)を研究会にて整理した自身のコミュニケーションスタイルを自覚するうえで参照していただきたい

コミュニケーションスタイル4類型



各類型の特徴と注意点

- A** コーチ型(マイクロマネジメント×対話的コミュニケーション)
 - ▶ 詳細までよく見ているが、関与は「問い」が中心
 - ▶ 心理的安全性が担保されながらも成長実感も感じやすい
 - ▶ 上司のスキル依存度が高く、干渉しすぎとされるリスクあり
- B** ビジョン型(マクロマネジメント×対話的コミュニケーション)
 - ▶ 目的・期待・判断基準などは先に明確化して業務を任せる
 - ▶ **失敗が許容される環境だと特に挑戦実感を得やすい**
 - ▶ 上司は手放す勇気、部下には自律した成長が求められる
- C** 管理統制型(マイクロマネジメント×指示・命令)
 - ▶ 進め方・手順・判断基準まで細かく指示
 - ▶ 新入社員や未経験者には有効な手段となる
 - ▶ 自律性が阻害されるため内発的動機付けを低下させる
- D** 放任型(マクロマネジメント×指示・命令)
 - ▶ 目標や方針など上位からの指示を部下に投げるのみ
 - ▶ 部下は不安や孤立感を感じやすく、離職意向が高くなる
 - ▶ **上司は「裁量を与えている」と考え、自身は類型Bと誤認しているケースが多いため、全ての上司は自身がこの類型にいないか改めて自覚することが重要**

文化的背景の違いを意識できていないと上司とメンバーで価値観がズれる

状況	課題	対策
上司側が前職(前部署)の指導カルチャーをそのまま現職(現部署)に取り入れたため、部下とのカルチャーフィット不足が発生	上司側との間に「距離感」が発生し、1on1を行うも部下側の拒否反応が一気に高まり、歩み寄れない土壌が形成されてしまった	<ul style="list-style-type: none">・チーム状況の事前説明を異動前(入社前)に人事側から上司側へ行う・1on1の標準枠組み(テンプレート)を作成<ul style="list-style-type: none">・話す内容・話してはいけない内容・聞き方



「着任」や「異動」のタイミングで丁寧な情報共有を

すり合わせと共通ルールによって、安心して話せるコミュニケーションの土台をつくる

管理職の在り方に関する認識が偏るとメンバーに受け入れられない可能性が高い

状況	課題	対策
マイクロマネジメントによる過剰な管理	管理職たるものすべてを管理しなければならないという上司のマネジメントが「過剰な管理・監視・否定」と捉えられてしまった	<ul style="list-style-type: none">・マネジメントスキル診断の導入・伴走型メンタリングの実施



「管理」ではなく「支援」するマネジメントへ
個々のスキルや状況に応じた関わり方で信頼を構築する

組織としての早期の支援や仕組みが不足すると手遅れになってしまう

状況	課題	対策
組織全体のフォロー不足	組織全体が「マネジメント < ビジネス」の風潮のため、問題化するまで上位層および人事側の介入が遅れ、後手後手の対応になってしまった。	<ul style="list-style-type: none">・ストレスチェックや定期的な人事ヒヤリングを実施・部長を交えた三者面談の実施



個別の事案ではなく、組織的・予防的に
人事が関与できる仕組みづくりが必要

“評価のフィードバック伝達”においては、評価内容の伝達だけでなく評価理由や期待も含めたフィードバックの質が重要になる(そのためにも質を高めるための伝達プロセスは重要)

研究結果

- ▶ 上司のコミュニケーションは、「放置」でも「過剰な管理」でも離職につながりやすい(前項より)
- ▶ その中間にある適切なかかわり方の中心に「評価のフィードバックの質」があると考えられる
- ▶ 各社の社員の声や議論結果から、適切なフィードバックは、社員の役割理解、貢献実感を高め、定着につながりやすいと明らかになった

社員の声からみえる課題

当研究会で意見交換した結果、キャリアや成長に関する中堅社員のコメントとして多くみられたのは、以下のような「評価フィードバックの不足」に関する声だった。

<社員の声>

- ・ 評価の根拠がわからない
- ・ 改善点や次の一步が示されない
- ・ 細かな指摘はあるが、評価とつながらない
- ・ 上司によってフィードバックの質・頻度が大きく異なる

これらに表れている「属人的評価」、「期待値の曖昧さ」、「成長・キャリアの方向性を考えるための情報不足」は、いずれも評価フィードバックの伸びしろとなっている。

また、評価結果は点数提示のみ、処遇説明に偏る、タイミングや伝え方のばらつきなど、運用面でも改善の余地がみられる。

全社員向けフィードバック研修を行い成長し合える組織を目指す

評価フィードバックの質を高めるには、全社員が伝える・受け止める力を高めることが欠かせない。
その基盤作りとして全社員向けフィードバック研修を開始。

目的 全社員が強みと改善点を伝え合い、スキル(伝える力)× マインド(受け止める力)を高め、成長しあえる組織文化をつくる

なぜ今、フィードバックなのか

- ▶ 社員全体の成長実感・納得感を高めるため
- ▶ フィードバックの質と頻度が、組織の学習速度を左右するため
- ▶ 社員同士でフィードバック力にばらつきがあるため
- ▶ 中期経営目標「つながりを活性化し、成果を創出する」に向けた取り組みとして

取り組み

- ▶ 全社員向けのフィードバック研修を開始
(研修受講人数目標:社員の30%をKPIに設定)
- ▶ 強み・改善の伝え方と受け止め方を、共通言語として学ぶ
- ▶ 日常的にフィードバックが行き交う状態を目指す
- ▶ 社内報で取り組みを紹介し、全社的な理解を促進

手応え(受講後アンケートより)

質問「周囲の人に薦めたい」への回答は、平均8.71/10。
「とても有益だった」「日常で活かせる」との声が多くみられた。

評価はあるのに、期待値が示されない状態では納得感が生まれない

状況	課題	対策
評価制度はあり、評価はしているがフィードバックがきちんとされていない	<ul style="list-style-type: none">・評価結果が「点数・ランク」だけで終わっている・フィードバックの目的が曖昧<ul style="list-style-type: none">- 処遇(昇給・賞与)の説明に終始している。「成長支援」「次にどう期待しているか」が語られていない・管理職のフィードバック力にばらつきがある・タイミングが遅い・頻度が少ない・本人が「納得」できていない	<ul style="list-style-type: none">・「評価理由」を行動ベースで言語化する<ul style="list-style-type: none">- 抽象評価ではなく、事実で伝える(良い点・課題点の両方を具体的に示す)・フィードバックの型を統一する<ul style="list-style-type: none">- 管理職の説明品質を一定に保てる・評価前から「期待値」をすり合わせる・1on1や日常フィードバックを活用する<ul style="list-style-type: none">- 小さな行動改善をタイムリーに伝える・管理職向けのフィードバック教育を行う



評価の説明 × 成長支援 × 納得感 の3点が鍵
管理職任せにせず、会社として「型」と「支援」を用意する

伝えているのに、届いていない状態を避け、「理解される」状態を目指す

状況	課題	対策
フィードバックはしているが本人には伝わっていない	<ul style="list-style-type: none">・抽象的・一般論になっている・本人の受け止め確認をしていない・感情面への配慮が不足している・本人の価値観・関心と結びついていない・一度きりで終わっている	<ul style="list-style-type: none">・「事実+影響+期待」で伝える<ul style="list-style-type: none">- 本人が「何をすればいいか」を具体的にイメージできる・必ず「どう受け取ったか」を本人に言語化させる<ul style="list-style-type: none">- 伝えたかどうかではなく、伝わったかどうかを確認する・改善点だけでなく「期待の背景」を伝える・本人の価値観に紐づける・一度で終わらせず、次の対話につなげる



「伝える」より「理解されたか」を重視する
フィードバックは対話のプロセスであり、説明ではない

研究内容① 上司のかかわり方とリテンション -ビジョン・キャリアをともに描く結論

“ビジョン・キャリアをともに描く”はキャリアが多様になってきた現代だからこそ重要度が増しており、 キャリアをメンバー任せにせず、上司も関心を持ちサポートすること(「伴走型」のキャリア支援)が重要

研究結果

- ▶ キャリアが見えないことによるモチベーションの低下や離職が課題となっているため、**上司がメンバーのキャリア自律をサポートするような対策を打つことが望ましい**
- ▶ 具体的には、**上司がメンバーと伴走するようなキャリア支援(上司が主体的にメンバーに資格取得を促すことや市場での評価を高める論文執筆を推奨するなど)**は事例として確認できており、エンゲージメント調査などからも成果が見込まれる

課題詳細や分析内容

- ▶ 将来への不安によるモチベーション低下
- ▶ 現在の業務への主体性の喪失
- ▶ 新たな挑戦への意欲減退

➡上司が伴走してキャリア支援することが、リテンション強化だけに留まらず、チームの成果向上に直結する

※エンゲージメント調査を実施しているベンダー企業の調査によると、エンプロイーエンゲージメントおよびワークエンゲージメントと「キャリアへの配慮」、「上司への信頼」に関する要因因子とはそれぞれ0.4以上の相関関係がある。

対応策

対応分類	施策タイトル	施策詳細
設定	半期ごとの目標管理	<ul style="list-style-type: none">▶ 社内外の資格取得や学会への出席なども含め、目標を設定。▶ 社内での評価と、社外からも評価されるような視点でキャリアを設計。
解釈	ジョブクラフティング支援	<ul style="list-style-type: none">▶ 担当する仕事が設計した自分のキャリアにどう結び付くのか、上司との会話で落とし込む。
FB	振り返り賞賛・助言	<ul style="list-style-type: none">▶ ポジティブとネガティブの両面で適宜実施。▶ 目標のブラッシュアップや取組み実績に対するフィードバックを実施。

キャリア自律を上司が伴走しながら支援することでエンゲージメント向上した実績が観測されている

状況	課題	対策
キャリア自律を上司が伴走することでエンゲージメントUP！	<ul style="list-style-type: none">・中長期的な視点でのキャリア形成について、個人任せになりがちで、組織としての支援が十分とは言えなかった・専門性の高い業務が多く、日々の仕事が「こなす業務」になりがちで、やりがいや成長実感につながりにくいという課題があった・評価結果が十分に言語化されず、自身の強みや改善点を次の行動に結びつけにくい面があった	<ul style="list-style-type: none">・面談で5年後になりたい姿をともに考える<ul style="list-style-type: none">- 社内でどうキャリアを描くか- 社外でどう評価されるか(学会などを目標)・1on1などでジョブクラフティングを支援<ul style="list-style-type: none">- 仕事をどう自身のキャリアに位置付けるか・評価フィードバックを実施<ul style="list-style-type: none">- ポジティブとネガティブのバランスよく <p>社外に関わる目標の例)カンファレンスへの登壇、分析コンペへの参加、技術ブログの執筆、社外イベントへの登壇、資格取得など</p>



上司の伴走 × 未来志向 × 評価FBの質 の3点が鍵
FB、評価と切り離れた安全な対話チャンネルをセットで運用することが重要

仮説を置いた3つの要素はリテンションに強く影響するということが明らかになった

今回研究対象とした「上司のかかわり方」3選

「上司のかかわり方」の要素	研究結果
P.13~17 上司のコミュニケーションスタイル	自身のコミュニケーションスタイルを適切に自覚することが重要 ～「上司個人のスタイル」だけではなく、「関わり方を支える組織設計」も～
P.18~21 評価とフィードバック伝達	評価内容を伝達するだけでなく、評価理由や期待も含めたフィードバックの質が重要 ～フィードバックの伝達プロセスを整え、“伝える力・受け止める力”を高めて、組織成長へ～
P.22~23 ビジョン・キャリアをともに描く	キャリア自律をメンバー任せにせず、上司も関心を持ちサポートすることが重要 ～社員の成長を促す「伴走型」キャリア支援～



上司がメンバーに寄り添い・向き合い、+メンバーの成長/成果創出に
貢献するかかわりを持つことで中堅社員のリテンションが高まる

02-2

“輝くシャイン”を増やすには？(研究内容②) キャリア自律とリテンション

キャリア自律とリテンションにおいては、2つの仮説が重要と考えた上で、既に世に出ている一般理論を参考にしながら、各社事例も踏まえて仮説検証を行った

キャリア自律の研究結果

企業内のフォロー施策として、タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションを軸とした「人間的アプローチ」及び成長プロセスの可視化による「仕組み的アプローチ」(仮説①)と、企業外で視野を広げる「越境活動」(仮説②)を行うことで、中堅社員のキャリア自律を促進しリテンションに繋がる

仮説

- ▶ キャリア自律の意識強化とリテンションに繋げるためには、特に以下2つの要素が重要なのではないか、という仮説を持った

① 企業内のフォローとしてキャリア見直し

成長の妨げとなりうる障壁要素があることで、自身の職業・業務へミスマッチを感じ、成長実感の乏しさがエンゲージメント低下を招いているのではないか、能動的なキャリア見直しの仕組みが必要なのではないか

② 企業外での活動を通じたキャリア俯瞰視

挑戦の機会が少ないことで、キャリア自律に繋がらず、会社へ貢献意欲が低いのではないか、キャリアを俯瞰的に見渡すための活動が必要なのではないか

仮説の検証方法(調査方法)

- ▶ 一般理論と各社事例を元に議論を重ねて研究結果を導いた(手順は以下を参照)
 1. **一般理論調査・議論**
キャリア自律の意識強化に資する一般理論・メソッドを調査し考察した
 2. **課題共有・議論**
得られた一般理論からキャリア自律へ落とし込むために妨げとなりうる障壁課題を共有した
 3. **JUAS会員企業からの事例調査・議論**
課題を解消するために会員各社が工夫している事例を調査し、有効な働きかけを課題ごとに整理した
 4. **発展考察・纏め**
キャリア自律を一過性のものではなく継続的なものにするために、仮説に基づく発展要素を考察し、纏めた

研究図書から特に重要と考えられる知見と考察が4点見つかった

	内容	概要	考察
1	キャリア不安が与える新しい志向	▶ 離職者希望が多いのは、「きつい職場」と「ゆるい職場」。生存欲求や幸福追求から、成長してスキルや経験を獲得するのが安定だという、自律的なキャリア形成への新しい安定志向がある。	▶ キャリア不安は個人の問題ではなく、構造的に誰もが抱えるものであり、 どのようなキャリアを歩みたいのか、自己理解が必要 といえる。
2	質的負荷による成長実感	▶ 「石の上にも3年」などの働き方改革以前の仕組みには限界がある。3年我慢して職場の仕事をこなしても、成長に十分な経験は得られない。業務難易度による質的負荷の高さによって、仕事の成長実感は高まる。	▶ 質的負荷により成長実感(キャリアを積み重ねる実感)が得られる 事で次の行動へ繋がれ、好循環につながると考えられる。
3	偶発的な出来事によるキャリア形成	▶ 「やりたいことが分からない」層へのスモールステップは、「言い訳の提供」による、「本人の合意性を越えたジョブアサイン」である。社外活動を経験している人の方が、会社への評価が高く、自分の会社が好きだという傾向にある。	▶ 挑戦の機会がある事で 会社への貢献意欲が湧き(リテンションが促され)、自分がやりたい事への理解が深まる ことでキャリア自律に繋がるといえる。
4	キャリア自律と離職の関連性	▶ キャリア自律に繋がる経験を与えず自社の業務に閉じ込めることは、従業員の能力、キャリア安全性(適度な負荷・成長経験を積む機会)、ひいてはエンゲージメントを低下させる。多角的視点で自社を見せる機会を設けることで、勤務継続の納得感を醸成することが重要。	▶ 意欲がある従業員の キャリア自律の機会を奪う ことは、エンゲージメントの低下に繋がりが、 えって離職を招く 傾向がある。

出典:なぜ「若手を育てる」のは今、こんなに難しいのか 古谷星斗著 日経BP社・日本経済新聞出版社発行

キャリアコンサルタントのセオリーとなる理論から特に重要と考えられる知見と考察が4点見つかった (うち2点を本ページで紹介)

	理論	概要	考察
1	<p>キャリアの社会的学習理論</p> <p>提唱者:ジョン・D・クランボルツ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 人は、周囲の人・出来事・体験の中で学習し、それがキャリアの価値観、興味、能力を形成し、最終的なキャリア選択・形成にも影響する。 ▶ 具体的な影響要素は、「先天的条件」「環境的条件」「学習経験」「タスクアプローチスキル(工夫して行動するための姿勢・問題解決力・セルフマネジメント力)」の4つ。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 影響要素のうち、タスクアプローチスキルは能動的に発揮できるものであり、トレーニングによる向上余地があると考えられる。 ▶ 会社としてできる、従業員のタスクアプローチスキルを強化することが必要といえる。
2	<p>職業発達理論</p> <p>提唱者:ドナルド・E・スパー他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ キャリアは生涯発達のプロセスであり、成長期・探索期・確立期・維持期・衰退期の5段階*を経る。 *Appendix1参照 ▶ 4～10年目社員は、概ね探索期(自分に合う職業を試行錯誤する時期)から確立期(選んだ職業に定着し、キャリアを安定させる時期)の過渡期に相当する。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 探索期を経て確立期に差し掛かった中堅社員の中には、探索の結果として自身の職業・業務へミスマッチを感じ、キャリア自律の実感低下がエンゲージメント低下を招くケースも見受けられる。

キャリアコンサルタントのセオリーとなる理論から特に重要と考えられる知見と考察が4点見つかった (うち残り2点を本ページで紹介)

	理論	概要	考察
3	<p>計画的 偶発性理論</p> <p>提唱者:ジョン・D・克蘭ボルツ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 職業選択は意思決定の連鎖的プロセスであり、自己効力感や信念が重要。偶然の出来事をキャリア形成に活かすために、チャンスを手ら計画的につかみに行く姿勢=プランド・ハップンスタンスを持つことが重要。 ▶ チャンスをつかみに行く姿勢の実例として、「越境」という考え方がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 偶発的なチャンスを掴むには日常業務以外の社外活動(越境)が有効だが、自ら越境する優秀層は一握り。中堅層は最初の一步に踏み出せず社内に留まっていることが多いといえる。
4	<p>キャリア・ アンカー理論</p> <p>提唱者:エドガー・H・シャイン</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 人がキャリア選択の意思決定を迫られるとき、“これだけは譲れない”と感じるコア(本質的欲求)が、アンカーのようにその人を支える。アンカーは8つの類型*に分類される。 *Appendix2参照 ▶ 自分のキャリア・アンカーは何か?を明確にすることで、キャリア選択の軸が分かりやすくなる一方で、アンカーとキャリアのミスマッチは従業員エンゲージメントの低下を招く。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自身のアンカーが把握できていない状態でのキャリア選択は、無意識のうちにエンゲージメント低下を招く可能性がある。

一般理論をキャリア自律に落とし込むためには、6つの課題が立ちはだかる

前掲にて、キャリア自律機会の確保がリテンションに繋がることが考察できた。しかしながらキャリア自律への意識強化に資するためには、一般事例の綺麗事を、自分事へ落とし込むまでに立ちはだかる障壁が存在する。

以下、JUAS会員企業内で実施した障壁要素(課題)を洗い出した上で、各々の課題を解消するために会員各社が工夫している事例を紹介する。

キャリア自律への6つの課題

① 自己理解の不足

- ・ 自分のやりたいことが分からない
- ・ 周囲からの期待や世間一般のモデルに流されてしまう
- ・ 自分の強みを過小・過大評価している

② 将来予測の不確実性

- ・ 事業再編や市場変化で前提条件が崩れる
- ・ 技術革新に伴い必要スキルが分からない
- ・ 職種や業務そのものが数年で変わる

③ 情報・選択肢の不足

- ・ 社内にどのようなキャリアパスがあるのか分からない
- ・ 他職種・他部署の仕事が見えない
- ・ 成功例・失敗例に触れる機会が少ない

④ 組織・制度による制約

- ・ 上司の理解や支援に左右される
- ・ 異動や挑戦の機会が少ない

⑤ 固定化・硬直化のリスク

- ・ 自分自身を枠にはめてしまう
- ・ キャリア修正や方向転換に抵抗感がある

⑥ 行動に繋がらない現実

- ・ 忙しさを理由にした行動の先送り
- ・ 失敗や評価低下への不安
- ・ 日常業務と成長実感の結びつきが弱い

会員企業の事例調査からキャリア自律に有効な働きかけを課題ごとに整理した

課題	一般理論	企業事例
<p>① 自己理解の不足</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分のやりたいことが分からない 	<ul style="list-style-type: none"> 自分の“これだけは譲れない”キャリア・アンカーは何か？を明確にすることで、キャリアの軸が分かりやすくなる <p>#キャリアアンカー理論</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社員が目指すべき人材像毎に、ロールモデルを定義 自身の目指す人材像の専門性向上を図り、キャリアをステップアップ
<p>② 将来予測の不確実性</p> <ul style="list-style-type: none"> 必要スキルが分からない 	<ul style="list-style-type: none"> 人は、周囲の人・出来事・体験の中で学習し、は、最終的なキャリア選択・形成には「タスクアプローチスキル」が影響する <p>#キャリアの社会的学習理論</p>	<ul style="list-style-type: none"> 年3回、全社員スキル診断を実施 必要とする人材像毎のスキルレベルを認識
<p>③ 情報・選択肢の不足</p> <ul style="list-style-type: none"> どのようなキャリアパスがあるのか分からない 	<ul style="list-style-type: none"> キャリアは生涯発達のプロセスであり、成長期・探索期・確立期・維持期・衰退期の5段階を経るため、各々の時期にある社員それぞれに刺さるキャリアパスが必要 <p>#職業発達理論</p>	<ul style="list-style-type: none"> 組織内のタテ・ヨコ・ナナメの関係を構築 上司・後輩・上位能力者による、指導やフィードバック、スキル伝承を実施 情報共有で目指すキャリアパスを可視化



「ロールモデルの設定」×「スキルレベルの認識」×「キャリアパスの可視化」で
キャリア自律に向けたファーストアクションへ働きかけ

会員企業の事例調査からキャリア自律に有効な働きかけを課題ごとに整理した

課題	一般理論	企業事例
<p>④ 組織・制度による制約</p> <ul style="list-style-type: none"> 異動や挑戦の機会が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> 職業選択は意思決定の連鎖的プロセスであり、偶発的なチャンスを掴む為には日常業務以外の社外活動(越境)が有効である <p>#計画的偶発性理論</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社内公募(ポストチャレンジ制度)や社内FA(売り込み制度)を活用しキャリアシフト 社外活動による越境機会を提供
<p>⑤ 固定化・硬直化のリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリア修正や方向転換に抵抗感がある 	<ul style="list-style-type: none"> 4~10年目社員は、探索期を経て本格的なキャリア形成、昇進、転職、仕事で成果を出すための確立期に差し掛かる <p>#職業発達理論</p>	<ul style="list-style-type: none"> 上司との1on1面談を通じて、キャリア意向を確認 現職で高度な総合能力と専門能力の開発を強化
<p>⑥ 行動に繋がらない現実</p> <ul style="list-style-type: none"> 日常業務と成長実感の結びつきが弱い 	<ul style="list-style-type: none"> 業務難易度による質的負荷の高さによって、仕事の成長実感は高まる <p>#質的負荷による成長実感</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社員の技術力を表彰し、やりがいと成長に繋げる 階層に応じた技術手当を支給 階層別認定マークを名刺へ印刷し、モチベーションの維持・向上へ働きかけ



「越境機会の提供」×「上司との1on1面談」×「成長の実感」で
キャリア自律に向けたネクストアクションへ働きかけ

キャリア自律を一過性のものではなく継続的なものにするために2つの発展要素から考える

前掲にて、キャリア自律～リテンションへ繋げるための課題に対する企業事例を紹介した。しかしながらキャリア自律を励起し続けるためには、一般理論や企業事例から得られた知見をより発展させて、意識強化していく事が重要であると考え。特に、職業発達理論や計画的偶発性理論は、本研究会の初期から共通認識化された経緯から、以下、JUAS会員企業内で検討した仕組み(発展要素)と、それに対する考察とヒアリング結果を掘下げて紹介する。

継続的なキャリア自律への2つの発展要素

① キャリアの見直し・リスクリング #職業発達理論

- 探索の結果に基づいてキャリアを補正できるような、**能動的なキャリア見直し**の仕組みが必要
- 個々人のアンカーを明確にした上で会社と本人が共有し、**アンカーとマッチするキャリア設計及び必要なリスクリングを実現する仕組みが必要**

② キャリアの俯瞰視・越境活動 #計画的偶発性理論

- キャリアを俯瞰的に見渡せるための、**会社・上司などからのきっかけに基づく越境活動の仕組みが必要**

人と仕組みの両面支援と越境活動がキャリア自律を促進しリテンションに資すると考える

研究の結論

- ▶ リテンション意識の強化には従業員のキャリア自律が有効であり、キャリア自律の達成には企業内のフォロー施策と、企業外に視野を広げる「越境活動」の併用が有効。
- ▶ 企業内のフォロー施策としては、以下の併用が有効
 - ✓ タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションを軸とした「人間的アプローチ」
 - ✓ 成長プロセス可視化による「組織的アプローチ」
- ▶ 「越境活動」の促進には、上司の側からのきっかけ(越境の言い訳)づくりが重要。企業の側も、上司が越境活動をポジティブに捉えられるよう啓蒙や評価制度の改善を進める必要がある。

Appendix1 職業発達理論の各段階（ドナルド・スーパーの5段階モデル）

段階	年齢の目安	主な特徴・課題	具体的内容例
成長期	0～14歳	職業への関心や価値観、自己概念の芽生え	夢や憧れ、仕事への興味、自己理解がはじまる
探索期	15～24歳	自己分析や職業探索、進路・キャリアの模索	進学・就職の選択、アルバイトやインターンなど体験
確立期	25～44歳	職業への定着、専門性・地位の確立、能力発揮	本格的なキャリア形成、昇進、転職、仕事で成果を出す
維持期	45～64歳	役割や地位・スキルの維持と向上、円熟・貢献	マネジメント、後輩育成、経験の活用
衰退期	65歳以降	職業役割の縮小、リタイア、次の人生段階への適応	定年退職、セカンドキャリアやボランティア活動

出典: Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. Journal of Vocational Behavior, 16, 282-298.

Appendix2 キャリア・アンカー理論の類型（エドガー・シャインのモデル）

名称	要旨	理論
専門・職能別能力	専門分野で能力を発揮したい	研究者が「研究成果を出すこと」にこだわり、管理職より研究職を選ぶ
経営管理能力	組織を率いて成果を出したい	営業部長が「チームをまとめること」にやりがいを感じ、管理職を志向
自律・独立	自分の裁量で働きたい	会社員が独立してフリーランスのデザイナーになる
保障・安定	安定した雇用や収入を重視	公務員を選び、長期的な安定を優先
起業家的創造性	新しい事業を創りたい	IT企業勤務の社員がスタートアップを立ち上げる
奉仕・社会貢献	人や社会に役立ちたい	NGOで働き、途上国支援に従事する
純粋な挑戦	困難を克服することに喜びを感じる	登山家が「世界最高峰への挑戦」をキャリアの中心に据える
生活様式	ワークライフバランスを重視	育児と両立できる働き方を選び、転職する

出典：Schein, E. H. (1978). Career Anchors: Discovering Your Real Values. San Francisco: Jossey-Bass.

02-3

“輝くシャイン”を増やすには？(研究内容③)
良い退職・悪い退職

アンケートやインタビューなどのリアルな情報を頼りに、退職の「質」の差に対する対処法について、仮説検証を進めた

良い退職・悪い退職の研究結果

- ▶ 退職には質があり、会社、人事、上司の関わり方によって「良い・悪い」の質が変化する。
- ▶ 悪い退職を減らすためには、社員が諦める前の感情を出せる「安全な対話の場」を設計・運用することが重要である。

仮説

- ▶ 「会社がどれだけリテンションに対して力を入れたとしても、退職自体が0になることはない」という前提のもと、以下2つの仮説を立てた

①退職の質

退職には「良い・悪い」の質があり、会社、人事、上司の関わり方によって質が変化するのではないかと

【定義】

良い退職:会社を好きなまま辞めていく
悪い退職:会社を嫌いになって辞めていく

②退職の質が変わる要因

「感情を共有する場」があることによって、悪い退職を減らすことができるのではないかと

仮説の検証方法(調査方法)

- ▶ 実際の事例からリアルな情報を収集し、得られた示唆を元に研究結果を導いた(手順は以下を参照)

1. 事例分析・議論

「感情を共有する場」に相当する施策の事例を調査し、OpenWorkのスコアと照らし合わせながら議論を行った

2. アンケート調査

アンケートを作成し、実際に発生した退職についての生の声を収集した

3. インタビュー調査

退職事例についてのリアルな情報を得るために、関係者に対してインタビューを行った

「悪い退職」の原因や対策を明らかにするために、アンケートを実施

「退職」に関するアンケート

■調査目的

「悪い退職」の原因や対策を明らかにするため、実際に起きた「悪い退職」の事例と要因を収集する

■実施期間 / 調査方法

2025/12/5～2025/12/16 / Webアンケートにて実施

■対象者

HRCS研究会メンバー内

過去に、身近な人(同僚・部下・友人など)で「悪い退職」をした人がいる人

■回答数

21 (※)

※複数回答を許容した実績。退職者の事例ごとに別々の回答を収集するため。

悪い退職の要因は、関係性の中での体験にある

アンケートの中から「悪い退職」そのものの性質を知るための設問の回答を分析した

Q: その方が退職に至った主なきっかけは何だったと思いますか？(複数選択可)

上位の回答	回答数
評価・人事制度への不満	10
上司・同僚との人間関係	9
仕事量・業務負荷の多さ・ワークライフバランスの悪化	8

Q: 今後、同じような退職を防ぐために、会社・組織として必要だと思う取り組みを教えてください。(複数選択可)

上位の回答	回答数
上司との定期的な1on1面談	13
感情を共有できる場(雑談・称賛・送別など)	10
上司・リーダー層へのマネジメント教育	9
キャリア相談の場	8

■得られた示唆①

悪い退職の要因は、「人との関係性の中での体験」にある

感情が諦めに変わり、退職のサインを掴めなくなることがある

▶ アンケートの中から「悪い退職」をする人の性質を知ることができる設問の回答を分析した

Q: 退職を決める前に、どんな「サイン」がありましたか？(複数選択可)

上位の回答	回答数
愚痴や不満が増えた	7
特になし	6
表情や雰囲気が悪くなった	5
仕事に熱意を失っていた	5

ネガティブなサインが多めではあるが、「特になし」も多く、傾向を感じ取れないケースも存在する

Q: 退職を伝えたとき、その方はどんな感情だったように見えましたか？(複数選択可)

上位の回答	回答数
諦め	7
すっきり／ 解放感	7
(他はすべて回答数3以下)	

「諦め」や「解放感」は現職に対する感情面の繋ぎ止めが無い状態と考えられる

■得られた示唆②

悪い退職は、周囲から見て分かりやすい兆候を伴わないこともある
感情面の繋ぎ止めがないと「諦め」してしまう

出所:「退職」に関するアンケート

管理職や人事の努力次第で防げた悪い退職も存在する

退職を防ぐためにできたことに関する設問の回答を分析した

Q: その退職を防ぐために、あなたや周囲ができたことはあったと思いますか？

上位の回答	回答率
はい	48%
いいえ	52%

Q: (「はい」の人へ)具体的にどんな対応ができたと思いますか？(自由回答、一部抜粋)

- 管理職とのコミュニケーション促進
- 会社の方針を納得するまで説明
- 人事担当として、以前から関係性が悪いという噂話は届いていたため、その時点で本人と面談をすべきだった。

■得られた示唆③

半数近くの悪い退職は防げた可能性がある
管理職や人事との早期の対話や関係性構築がポイントとなりそう

“諦め”に至る前の「感情を共有できる場」が必要

アンケート まとめ

- ▶ 事前に立てていた仮説に対して、近い結果が得られた。
- ▶ 仮説以外で見えてきた要素は「諦めの感情が影響していること」「周囲が兆候に気づかないこともあること」

■仮説

- ▶ 退職には質があり、会社、人事、上司の関わり方によって「良い・悪い」の質が変化する。
- ▶ 悪い退職を減らすためには、「感情を共有する場」があることが重要である。

■得られた示唆①

悪い退職の要因は、「人との関係性の中での体験」にある

■得られた示唆②

悪い退職は、周囲から見て分かりやすい兆候を伴わないこともある
感情面の繋ぎ止めがないと「諦め」てしまう

■得られた示唆③

半数近くの悪い退職は防げた可能性がある
管理職や人事との早期の対話や関係性構築がポイントとなりそう

【結論】

悪い退職は、人間関係に起因する体験から生まれる「諦め」の感情の結果である。

反面、兆候が見えにくいケースも存在している。関係性構築と早期介入が予防のカギとなる。

アンケート回答内容の理解深化を目的に、インタビューを実施

「退職」に関するインタビュー

■調査目的

アンケートで把握した「悪い退職」の要因を深掘りし、退職の「質」を分ける分岐点を構造的に明らかにするため

■実施期間 / 調査方法

2026年1月に、Teams会議(オンライン)にて1時間枠で実施

■対象者

HRCS研究会メンバー内

過去に、身近な人(同僚・部下・友人など)で「悪い退職」をした人がいる人
かつ、会社・人事・上司とのかかわりの場を設けている企業に勤めている人

■対象者数

2

「1on1があっても悪い退職は起こる」ことが明らかになった

インタビューの 要点

- ▶ インタビューから、退職に至る一定のプロセスが確認できた
- ▶ 1on1などの施策自体は、防止条件にならないケースが多かった

■退職者が退職に至るまでのプロセス(Aさん談をもとに整理した内容)

制度の存在

- ✓ 1on1・キャリア面談は制度として整備

制度の運用

- ✓ 実態としては形骸化しているケースが多数
 - ✓ 上司が「何を話せばよいか分からない」
 - ✓ 会社としてのキャリア方針が語られない

認知の変化

- ✓ 本音を話しても状況は変わらない、という学習が発生
 - ✓ 「言っても無駄」
 - ✓ 「上司で止まり、人事に届かない」

感情の変化

- ✓ 面談前は「迷い」や「不安」だった感情は「諦め」へと変化
 - ✓ 会社全体を嫌いになったわけではない
 - ✓ 期待をやめ、静かに退職を決断



インタビュー対象者(Aさん)概要

- ✓ 人事部門に所属し、現場と人事の橋渡し役を担う
- ✓ 若手～中堅社員のキャリア相談・退職対応を多数経験

■インタビューから得られた示唆

- 「1on1を実施していること」自体は、悪い退職の防止条件にはならない
- 「本音を話しても変わらない」と認識された時点で、感情は「諦め」となり、その後の組織介入は極めて難しくなる

「感情を安全に出せる場が、悪い退職を防ぎうる」と考えられる

インタビューの 要点

- ▶ インタビューから、退職に至る一定のプロセスが確認できた
- ▶ 「感情を安全に表出できる」対話の場を用意したことで、一定の効果が見られた

■退職者が退職に至るまでのプロセス(Bさん談をもとに整理した内容)

制度の存在

- ✓ 人事との複数の対話チャンネルを用意
(定期キャリア面談(3年に1回)／月次パルスサーベイ(自由記述あり)／自由相談型のキャリア面談)

制度の運用

- ✓ 「言っても不利益にならない」ことが明示され、評価や処遇と切り離されて運用
- ✓ 答えを出す場ではなく、気づきを促す場として設計

認知の変化

- ✓ 感情や違和感が言語化されやすい状態(サーベイの自由記述に本音が書かれる／面談希望が出しやすい設計)
- ✓ 退職検討の兆しを、早期に把握できるケースがあった

感情の変化

- ✓ 感情が「迷い」や「不安」から「諦め」に変化する前に対話が行われていたため、
 - ✓ 退職に至らない
 - ✓ もしくは、退職しても悪い形になりにくい



インタビュー対象者(Bさん)概要

- ✓ 人事部門に所属し、若手～中堅社員のキャリア支援を担当
- ✓ キャリア面談・サーベイ・対話施策の企画・運用に関与

■インタビューから得られた示唆

- ・感情を安全に表出できる場があることで、感情が「諦め」に変わる前に回収できる可能性が高まる

施策の有無ではなく、「感情がどう扱われているか」が分岐点と考える

インタビュー まとめ

- ▶ Aさん・Bさんのインタビューを比較した結果、悪い退職が起きるかどうかの分岐点は、1on1や制度の有無ではなく、社員の感情がどのように扱われていたかにあった

■Aさん・Bさんのインタビューから見えた共通点

- 悪い退職の決定打は「怒り」ではなく諦め
- 諦めの感情は無意識下で強くなっていき、表に出にくい
- 気づいたときには、組織的な介入が難しくなっているケースが多い

■「良い退職・悪い退職」を分けるポイント

観点	悪い退職が起きやすい	悪い退職を防ぎやすい
制度・施策に対する運用姿勢	ネガティブに近い	ポジティブに近い
対話内容の 評価・処遇への影響	あり(評価に近い)	なし(評価と切り離し)
対象者の 感情の扱われ方	大事に扱われない 「言っても変わらない」となる	しっかりと受け止められる 「小さくとも動いてくれた」となる
結末	諦めの感情が表出し、退職	納得の感情が表出し、選択 (残留・異動・退職など)

感情を出せる「安全な対話の場」を組織として設計・運用することが必要

■アンケート・インタビューを踏まえた「良い退職・悪い退職」の定義

良い退職	悪い退職
<ul style="list-style-type: none">✓ 会社を好きなまま退職していく✓ 感情や考えが共有された上で納得ある選択✓ 退職後も会社との関係が継続する	<ul style="list-style-type: none">✓ 会社を嫌いになって退職していく✓ 感情が共有されず、諦めとして内在化✓ 退職後、会社との関係が断絶する

「悪い退職」を減らし、「良い退職」を増やすために、組織は何に取り組むべきか？

【結論】

特定の制度や施策そのものではなく、社員の「諦め」に変わる前の感情を不利益なく出せる「安全な対話の場」を、組織として設計・運用することが必要

この「場」があることで、「諦め」の感情の発生を防止でき、結果として悪い退職を防ぎやすくなる

03

研究結果

上司・人事・会社組織いずれも「個人の声や感情とともに歩む」ことが重要

1

上司のかかわり方とリテンション

研究結果:

上司は寄り添い・向き合うことでメンバーの成長/成果創出に貢献する

キーワード:

- #コミュニケーションスタイルを自覚する
- #FBの“伝達力” & “受容力”を高める
- #成長を促す「伴走型」キャリア支援

2

キャリア自律とリテンション

研究結果:

人と仕組みの両面支援と越境活動がキャリア自律を促進する

キーワード:

- #タテ・ヨコ・ナナメの関係を活かしたFB
- #アンカーとマッチしたキャリア設計
- #成長プロセスの可視化
- #越境機会の提供

3

良い退職・悪い退職

研究結果:

諦めの感情に変わる前の対話の場が悪い退職を防ぐ

キーワード:

- #社員の感情を受け止める場
- #設計なき施策は効果なし
- #「諦め」の後の組織介入は難しい
- #悪い退職の兆候は見えにくい

若手から中堅に移行し実力がついてくるからこそ、さらなる成長や飛躍のために、

中堅社員の“声”や“感情”を理解し、ともに歩む心がけ/仕組みがリテンションのカギ

あくまで要望をすべてを叶えるべきという意味ではなく、まずは声や感情があることを理解し、上司が、人事が、そして会社組織がともに歩む姿勢を持つこと、対話していくことが重要という考え

本研究では対応できなかった中でも特に以下4つの事項は今後の研究課題としたい

1 事業に貢献できる人材に関する検討

本研究では“輝くシャイン”を自らの内側から生き生きした光がにじみ出るようなシャイン”と定義したため、エンゲージメントやリテンションなど個人の観点に寄った研究となっている。しかし、会社にとっての“輝くシャイン”とは、事業貢献にどれだけ資するかどうかも重要である。

ゆえに、人的資本経営でも言及されているような事業性と人事の連動を踏まえた研究にも今後挑戦していくべきと考える。

2 採用と連動させたリテンション向上の仕組み

本研究で対象外とした領域に「採用」がある。これは、採用時の情報とリテンションをつなげる情報の収集が困難であると判断したことに起因する。

しかし、本来従業員ライフサイクルで考えると、採用時点でどのような従業員がリテンションが高いかは一定以上の考察ができるはずと考えられるため、情報収集の方法や考え方を変えれば、研究できる可能性があると考えている。

3 エンゲージメントにフォーカスした方法論/事例

本研究ではエンゲージメントとリテンションと言いつつも、研究メンバー内の合意のうえで、リテンション側にフォーカスした研究とした。しかし、似た意味を持つものの、よりゼロをプラスに変えていくエンゲージメントの研究は多くの会社にとって意味ある研究になりうると考えられる。

ゆえに、エンゲージメントにフォーカスした方法論や事例について詳細に研究する意義は深く、挑戦していくべきと考える。

4 より具体的な制度や施策の提案

本研究会がHRCS研究会であり、事例をもとに研究することが主であるが、どのような制度ならよりよいか、どのような施策であれば本当に効果が出るのか、といった実際に行動を促すような提案まで至りたかったと考えている。

事例のその先の提案まで...というとながしいが、多様なメンバーが集う研究会だからこそできる提案もあると考えられるため、次回以降の挑戦課題として記しておきたい。



■ 企業訪問

- ・ JALスカイミュージアム見学
- ・ 整備場見学
- ・ オフィス訪問
- ・ 事例発表



整備工場やミュージアムの見学は大変貴重な体験！

ミュージアムでの展示や歴史的資料を通じてJALの歴史と成長について深く学べた

最新の整備技術や機材の詳細の説明が非常に興味深かった

スタッフの方々のプロフェッショナリズムに感銘を受けた



参加者満足度 **100%** (満足、概ね満足と回答した割合)

業種も様々な他社の方と情報交換できたことは大きな学びになった。

メンバーと深い議論ができ、人脈が広がった。分科会メンバーの企業訪問（会議室利用等）は、環境が変わり楽しい気分になれた。

合宿では、通常よりも濃いディスカッションをすることができ、メンバー間の信頼関係がより一層深まった。

一方で、課題面のコメントもあり、来期の活動に反映していけるようにしたいと思います。

事例共有、研究（分科会）共に駆け足の印象なのでスケジュールに工夫があれば。

ゲスト講演のような形でのインプットもあると良かったと思います。

分科会メンバーとの交流が深かった分、それ以外の方との交流が少なくなかったのは少し残念。

2026年度活動計画

16
5

研究テーマ	人材施策（採用・人事・育成・エンゲージメント等）に関する各社事例発表およびディスカッションとテーマ研究
開催内容	<ul style="list-style-type: none">・人材に関する各社の実際の取り組み事例共有・ディスカッション・分科会による研究活動
開催日時 ・開催場所	日時：2026年6月～2027年3月 場所：JUAS会議室（東銀座）※対面開催 ◎合宿の開催を予定 10月2・3日（金-土）※1泊2日で静岡県沼津市で開催