

2024年12月16日

「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査 2024」 第四弾 「キャリア自律」から「キャリア共律」へ 働く個人が、未来の機会に自ら歩み出したくなる“5つの支援”

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）は、「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査」を実施しました。第四弾の今回は、総集編として従業員のキャリア自律支援のための企業の組織・人材マネジメントの在り方について、分析・解説を致します。

解説：HR 統括編集長 藤井 薫

調査・分析：HR 横断リサーチ推進部 研究員 水野 理哉

日本的雇用慣行の転換を背景に、「キャリア自律支援」の重要性が高まっています。これまでの長期雇用保障や企業主導のキャリア形成に代わって、働く個人の「主体的なキャリア形成意欲」を高め、「中長期的なエンプロイアビリティ（雇用される能力）」を高めていく。その責任を、個人と企業が共有し、両者がキャリア開発に向き合い、高めていくことは、人的資本経営においても重要な視点です。

いまや、「十分なキャリア構築がされない」と判断された企業は、従業員の離職のリスクにさらされる（第二弾調査）一方で、「職場のコミュニケーションの質」（上司の対話力）が、働く個人の「活躍実感」「キャリア自律意識」、ひいては「仕事・組織への愛着や結びつき」を高めることが分かっています（第三弾調査）。では、企業は具体的に「キャリア自律支援」をどう実行していけばよいのでしょうか？

本調査レポートでは、働く個人から見える、企業の「キャリア自律支援」の課題と不調の真因を明らかにし、働く個人の「主体的なキャリア形成意欲」を個人と企業が共創するための処方と事例を示します。

Summary

【課題】 企業からの支援やキャリアを考える機会が少ないのに、
キャリア自律に対する責任が個人だけに過剰に求められている

【真因】 個人と企業の信頼関係の希薄さ、未来への展望の少なさ、主体的な働く個人の不在

【処方】 上司や企業がメンバーのキャリアに無関心である「キャリア孤立」や
上司や企業がメンバーのキャリアに過剰に関与し、本人の自律性を奪う「キャリア強制律」
から脱却し、本人と企業で共に個人のキャリア自律にコミットする「キャリア共律」を実現すること

【事例】 ■株式会社 丸井グループ

フロー状態のモニタリングで、キャリア対話の質を向上。内発性を重視したカルチャー醸成と仕組み

■アルティウスリンク株式会社

個をあるがままに活かす。意図的に相互支援関係を醸成

2024年12月16日

【課題】企業からの支援やキャリアを考える機会が少ないのに、キャリア自律に対する責任が個人だけに過剰に求められている。キャリア自律の実態は「キャリア強制律」「キャリア孤立」

働く個人に聞いた、2023年の「キャリア自律調査」からは、キャリア形成に対する企業の支援を期待しつつも（第二弾調査）、「支援してくれる職場の仲間が少ない」「仕事を客観視する場やキャリアを考える機会が少ない」など、働く個人の主体的なキャリア形成意欲に、上司や人事が向き合ってくれないという悲鳴が聞こえてくるような実態が見えてきました。「キャリア形成は自分だけの責任である」と考えてしまっている人も一定数いました。

支援や機会が少ないにもかかわらず、中長期のキャリア形成の責任が個人だけに過剰に押し付けられている…。個人から見た「キャリア自律」の実態は、企業主導の「キャリア強制律」や企業の責任放棄による「キャリア孤立」になっているとも言えるのです。

■キャリア形成に関する支援や責任の捉え方

キャリア自律調査（全体／単一回答 n=10,071）数値は「あてはまる」「ややあてはまる」の計

自分のキャリアについて
支援してくれる
仲間が職場にいると思う

28.1%

キャリア形成は
自分だけの責任である

27.0%

■職場で普段実施しているキャリアを考える機会や場についての実態

個人調査（働く個人／単一回答 n=827）数値は「積極的に実施している」「どちらかというと実施している」の計

仕事を言語化・
客観視する機会や場

21.2%

キャリア開発に
関する研修への参加

18.1%

2024年12月16日

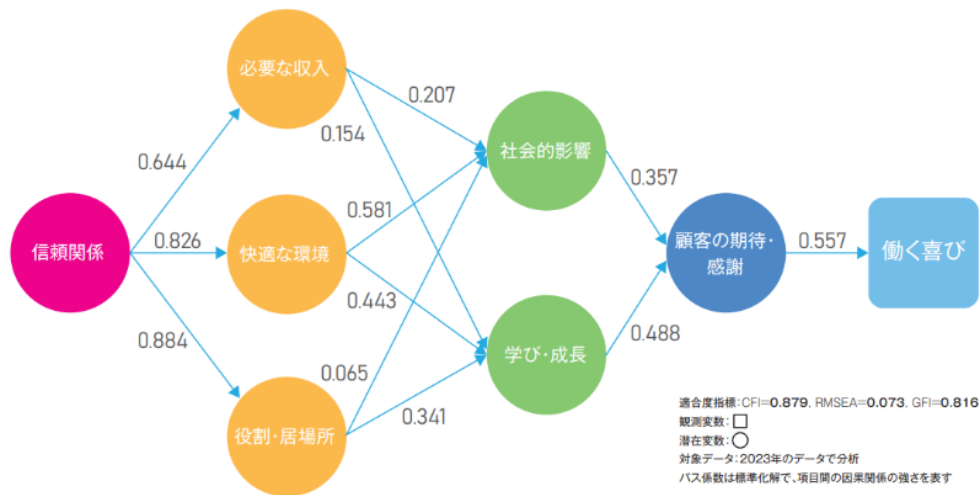
【「キャリア自律」不調の真因①】個人と企業の信頼関係の希薄さ（紐帯希釈）

働く個人と企業間の信頼関係が希薄化していることが、「キャリア自律」の大きな障壁となっています。この状況下では、企業主導によるリスキングやジョブアサインメント、新たな部署への配置・配属の機会は、従業員自身のキャリア形成のためではなく、一時的な義務として捉えられてしまう可能性があります。

実際、働く個人と企業間の信頼関係の重要性は、さまざまなデータで観測されています。

企業主導のキャリア形成を個人主導のキャリア形成に、どう転換するか？個人と企業の関係性を、上下関係から水平関係へ、主従関係から互惠関係へ、どう再構築するかが問われています。

■働く喜びを高めるメカニズム



リクルート「働く喜び調査 2013—2023 年の変化」レポートより

「働く喜び」を構成する 7 因子 35 項目を用いて、「働く喜び」の背後にあるメカニズムを明らかにするために共分散構造分析を行いました。「働く喜び」は「信頼関係」を基盤とし、「必要な収入」「快適な環境」「役割・居場所」からなる衛生要因、「社会的影響」「学び・成長」からなる動機付け要因、「顧客の期待・感謝」という 4 階層のメカニズムによって高められることが明らかになりました。この結果から見えてきたことは、全ては「信頼関係」の構築から始まるという点です。

2024年12月16日

【「キャリア自律」不調の真因②】未来への社内展望と社外展望の少なさ（機会不明）

キャリアパスの画一性や不透明性が、従業員の主体的なキャリア形成意欲や学習意欲を阻害しています。どのような経験を積みスキルを磨けば、将来どのようなポジションでキャリアを築くことができるのか？社内でのキャリア展望が見えにくく、また、外部労働市場での活躍可能性が社内からは見えづらいため、リスキングで新たなキャリアやスキルを獲得しても、それが新たな部署への配置・配属や転職の機会に、どのように活かせるのか不明確です。この不透明性が、リスキングや新たな職務への挑戦意欲をそぐ要因となっています。

・キャリア自律調査（働く個人／n=8,459）

将来キャリアの展望について
人事や上司と話す機会がない

43.9%

・キャリア自律調査（働く個人／n=8,459）

勤め先のキャリアパスが
不明瞭である

40.5%

【「キャリア自律」不調の真因③】企業主導のキャリア形成の人事慣行（主体不在）

日本の多くの企業では、依然として企業主導のキャリア形成が主流です。この慣行のもとでは、従業員は、受動的な立場に置かれ、自律的にキャリアを形成する意識や能力が育ちにくい環境にあります。いくら企業が中長期のキャリア開発を促進しようとリスキングの機会を提供しても、個人の希望や持ち味が蔑ろにされた配置・配属やジョブアサインでは、従業員自身がキャリア開発の必要性を認識し、主体的に取り組む真の意味での「キャリア自律」は実現しません。

・キャリア自律調査（働く個人／n=8,459）

既存の繰り返し・延長線上
の仕事ばかり要求される

41.1%

2024年12月16日

【処方】「キャリア孤立」「キャリア強制律」から「キャリア共律」へ 働く個人が、未来の機会に自ら歩みだしたくなる“5つの支援”

企業主導の「キャリア強制律」や企業の責任放棄による「キャリア孤立」とも言える、現在の「キャリア自律支援」の実態。これらの課題を克服するためには、従業員と企業間に新たな信頼関係を構築し、キャリアパスの透明性を高め、従業員の主体性を育む組織文化の醸成と、それを促すマネジメントの仕組み構築が不可欠です。同時に、企業は、未来のキャリアの機会に向かって働く個人が歩み出したくなる（自転車でいえばこぎだしたくなる）ような「試練と支援の機会」を整備し、日常的に対話する。個人も、自らのキャリア形成・未来への好奇心を発露し、積極的に学習し、新たな機会に挑戦し、成長していこうとする姿勢が求められます。

「キャリア孤立」「キャリア強制律」から「キャリア共律」へ

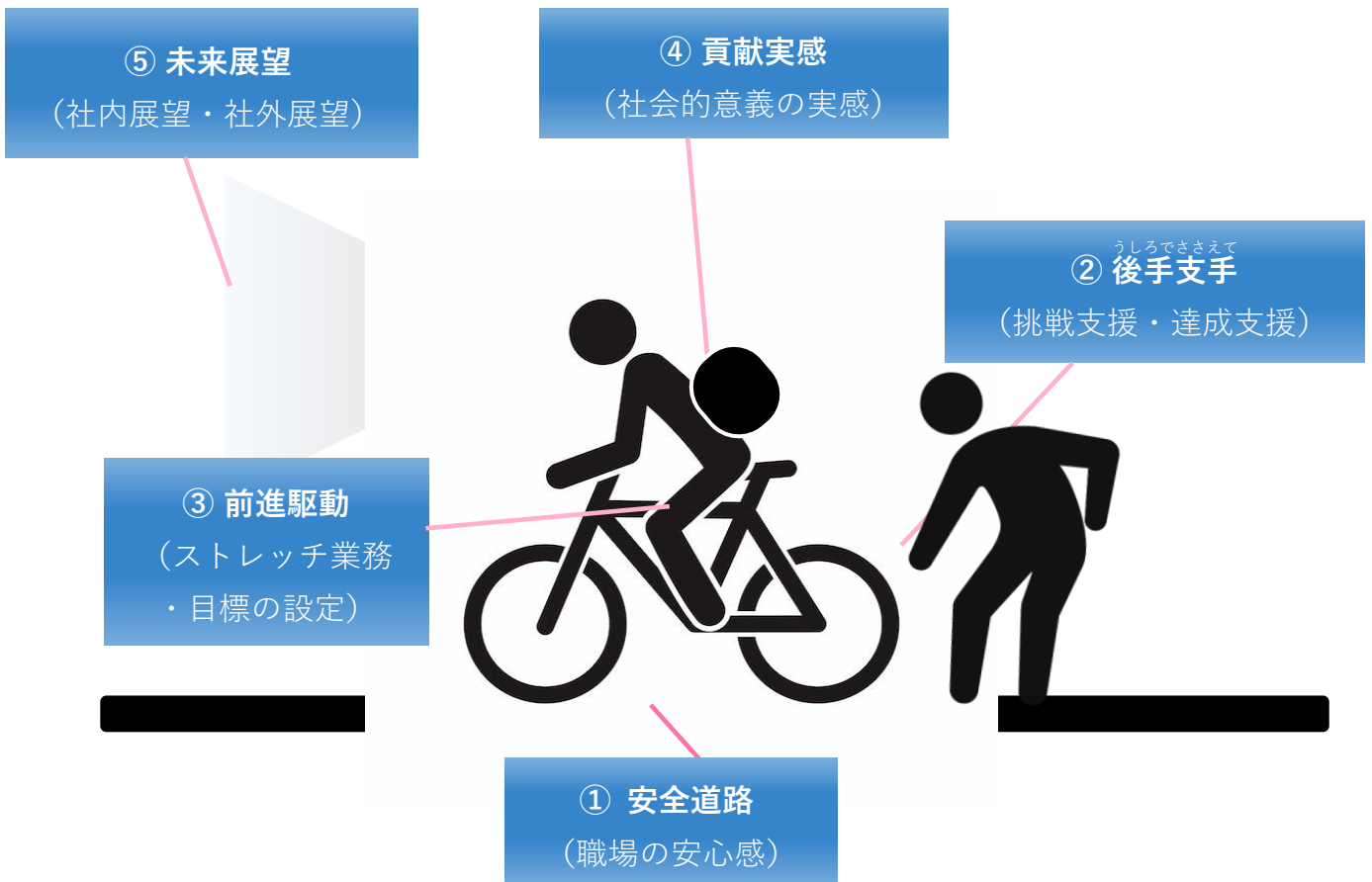
真の「キャリア自律」である「キャリア共律」へのアップデートは、個人と企業の信頼関係の構築から始まります。では「キャリア共律」は、具体的に何によって実現されるのでしょうか？

以下には、働く個人が、未来のキャリアの機会に向かって歩み出したくなる（自転車でいえば、こぎだしたくなる）、企業が行うべき「5つの支援」を示します。

■キャリア共律のための5つの支援

“キャリア共律”へ

未来の機会に、自らこぎ出したくなる“5つの支援”



2024年12月16日

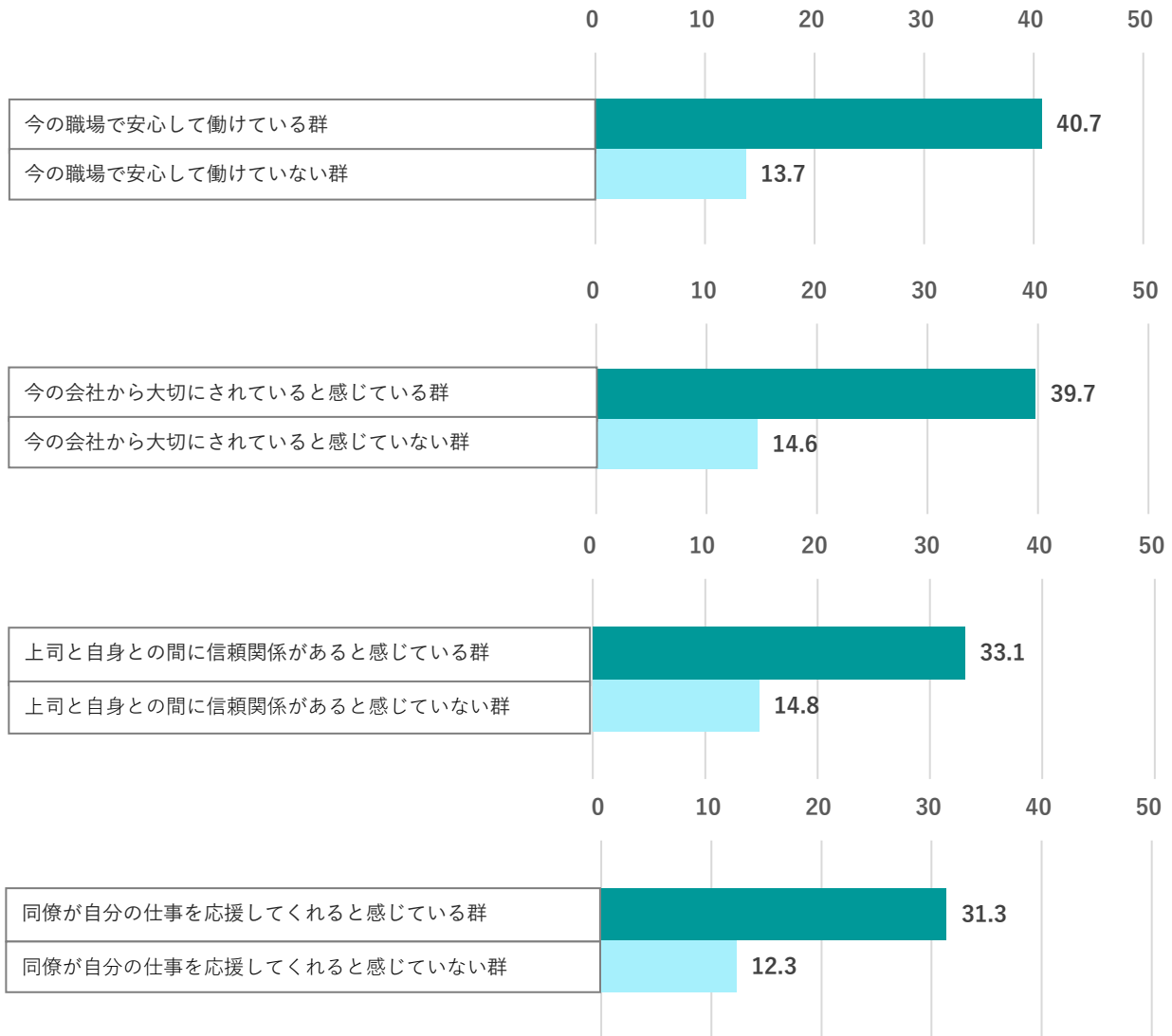
① 安全道路（職場の安心感）

職場における安心感は、「キャリア自律」を育む基盤となります。これは、多少の困難や失敗を恐れることなく、自らの未来のキャリアや新たな挑戦に向かって前進したいという意識を育む土台となります。この安心感は、初めて自転車に乗る時の安全な道路に例えることができます。転倒しても大きなケガをしない環境、ガードレールなどで守られた安全な道路の存在は、未来のキャリアに踏み出す個人にとって重要な要素と言えるでしょう。

調査では、「今の職場で安心して働いている」「今の会社から大切にされていると感じている」「上司と信頼関係があると感じている」「同僚から応援されていると感じている」群の方が、そうでない群に比べ「キャリア自律できている」と回答する割合が高い傾向が明らかになりました。

■職場での「安心」「大切にされている」「信頼」「応援」とキャリア自律意識の関係

個人調査（働く個人／単一回答）グラフの数値は「私はキャリア自律できていると思う」に対して「あてはまる」「ややあてはまる」の計（%）



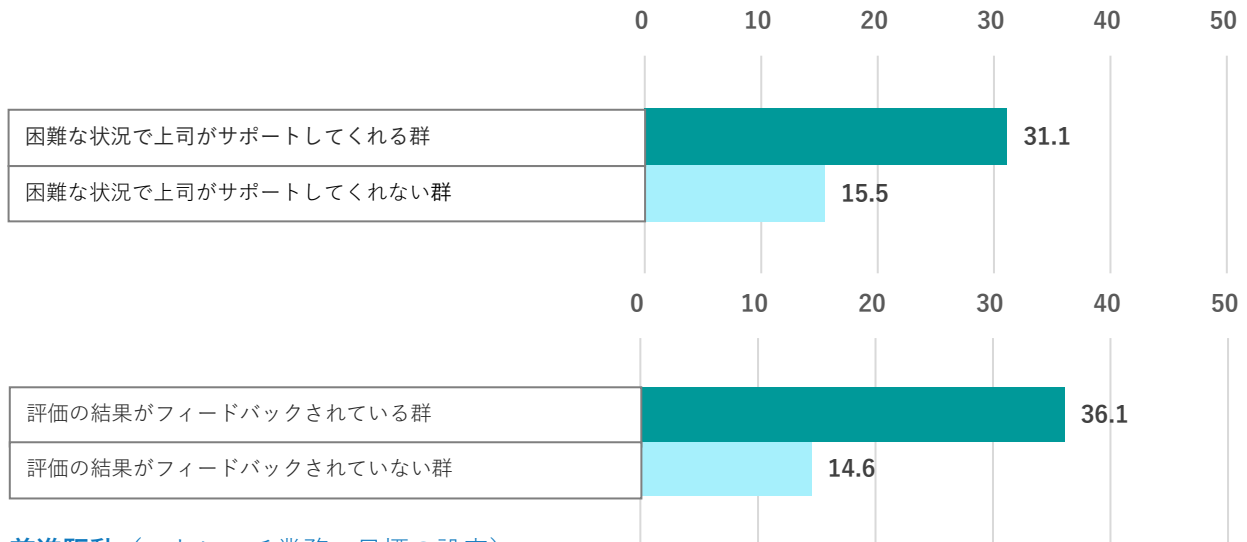
2024年12月16日

② 後手支手^{うしろでささえて}（挑戦支援・達成支援）

新しい仕事やキャリアに挑戦する際、一人で全てを管理するのは困難です。進捗把握や問題対処を自力で行うのは大きな課題です。この状況は、子供が初めて自転車に補助輪なしで乗る時に似ています。後方から見守ること。適切なタイミングでフィードバックをすること。困難な状況でサポートすること。目標達成を支援すること。これらの要素が、新たなキャリアに挑戦する人の成長と成功には欠かせません。上司は後方から支える存在として、メンバーの自律を促しながら必要な援助を提供する必要があります。調査では「困難な状況で上司がサポートしてくれる」「評価の結果がフィードバックされている」群のほうがそうでない群に比べ「キャリア自律できている」と回答する割合が高い傾向にありました。

■ 「困難時の上司のサポート」「評価のフィードバック」とキャリア自律意識の関係

個人調査（働く個人／単一回答）グラフの数値は「私はキャリア自律できていると思う」に対して「あてはまる」「ややあてはまる」の計（％）

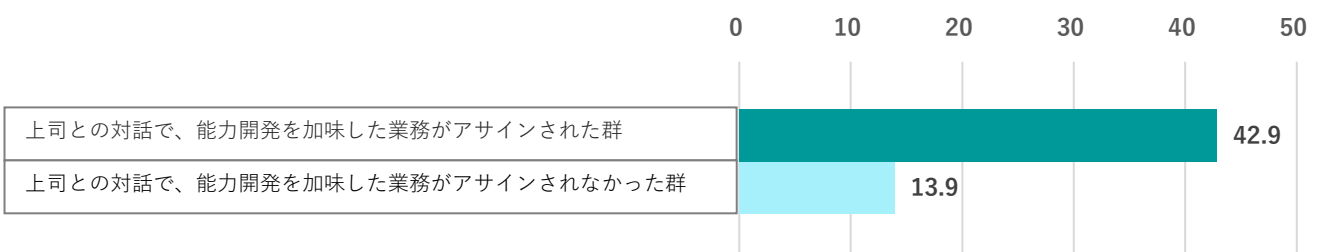


③ 前進駆動（ストレッチ業務・目標の設定）

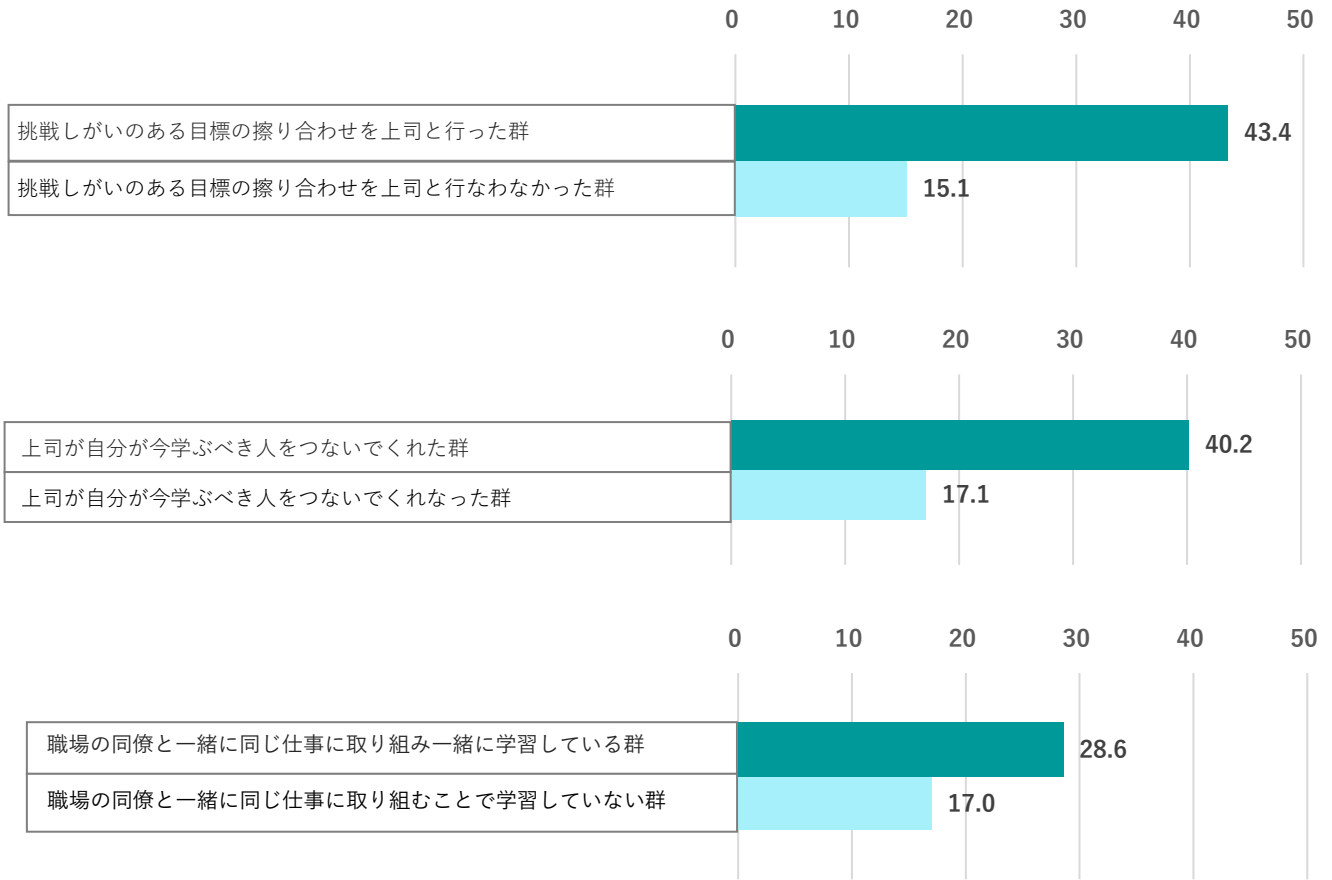
日常業務の繰り返しの要求だけでは、自身のキャリアを主体的に捉えられず、新たな挑戦への意欲が高まりません。普段の仕事の延長では、自ら新しい目標を見いだすことも難しく、目標が見つかっても必要なスキルやその磨き方を一人で発見するのは困難です。例えば、初めて自転車の補助輪を外し自立前進する時にも、「あそこまでは一人でこいでみよう」といったゴールやコースの設定や、安定したこぎ方を学ぶための適切な助言が必要です。このように、企業は働く個人が挑戦したくなる目標を対話を通じて設定し、必要なスキルをじっくりと学ぶ機会を提供することが重要です。調査では、「能力開発を加味した業務がアサインされた」「挑戦しがいのある目標の擦り合わせを上司と行った」群の方が、そうでない群に比べ「キャリア自律できている」と回答する割合が高い傾向が明らかになりました。

■ 「能力開発を加味した業務や目標」「学ぶべき人の接続」「組織学習」とキャリア自律意識の関係

個人調査（働く個人／単一回答）グラフの数値は「私はキャリア自律できていると思う」に対して「あてはまる」「ややあてはまる」の計（％）



2024年12月16日



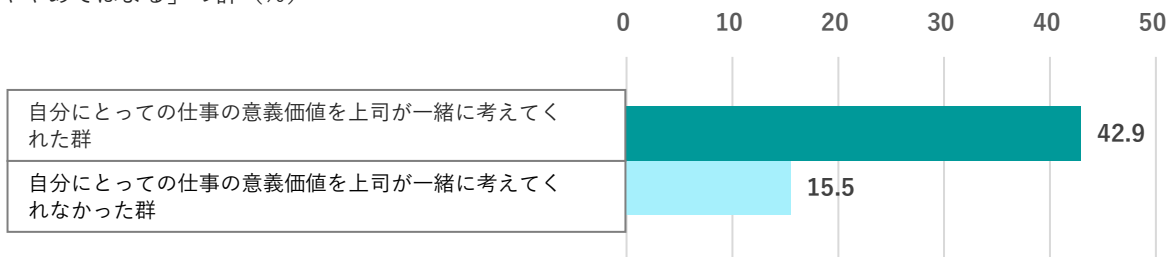
④ 貢献実感（社会的意義の実感）

何のために走るのか？ 自分の仕事は誰の役に立っているのか？ 自分は誰を応援し、誰から応援されているのか？ 仕事の社会的意義や貢献の実感について上司と対話することは、個人の仕事への目的意識を強化します。自分の仕事が顧客や社会にどう貢献しているか、自分の存在意義は何かを考えることは、「ありたいキャリア」を自律的に考えるきっかけとなります。自分の挑戦が意味ある貢献だと実感することは、新たなキャリアに挑む人の成長に不可欠です。社会的意義の理解は、個人のキャリア発展を促進する重要な要素です。

調査では、「上司が自分にとっての仕事の意義価値を一緒に考えてくれた」群の方がそうでない群に比べ、「キャリア自律できている」と回答する割合が高い傾向にありました。

■ 「仕事の社会的意義の対話」とキャリア自律意識の関係

個人調査（働く個人／単一回答） グラフの数値は「私はキャリア自律できていると思う」に対して「あてはまる」「ややあてはまる」の計（%）



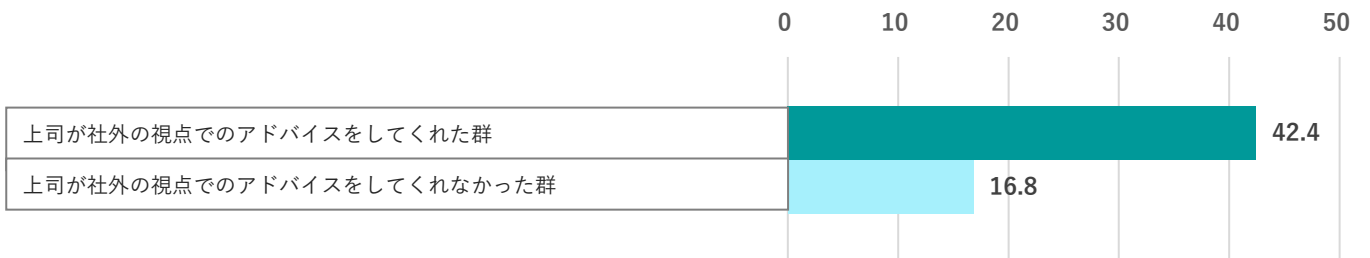
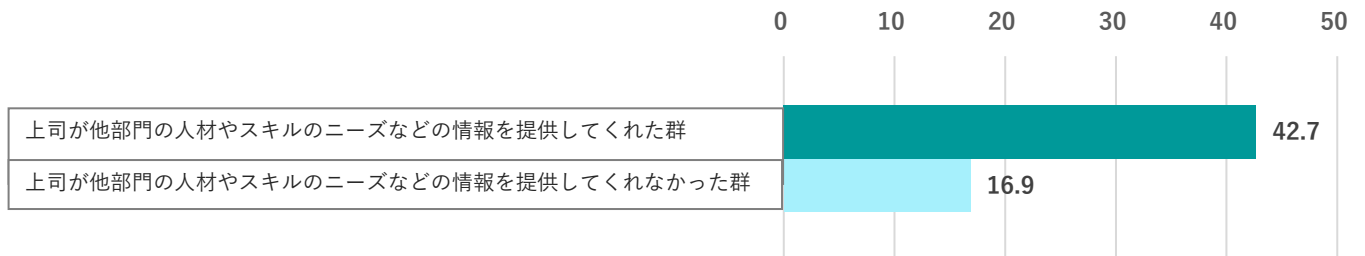
2024年12月16日

⑤ 未来展望（社内展望・社外展望）

上司は部下との対話で、目の前の仕事だけでなく、中長期的な未来視点を持つことが重要です。これまでの経験やスキルが社内外の将来のキャリアにどう活かせるか、さらなる成長の可能性について話し合うことで、部下の自律的なキャリア展望を育みます。これは、子供が自転車に補助輪なしで乗る際に、より遠くを見ることで安定して走れるようになる状況に似ています。社内外の将来キャリアの可能性を認識し、そのために経験を積みスキルを磨くことは、新たなキャリアに挑戦する人の成長に不可欠です。調査では、上司が「社内の他部門の人材ニーズなどの情報提供をしてくれた」「社外視点でのアドバイスをしてくれた」群はそうでない群に比べ「キャリア自律できている」と回答する割合が高い傾向にありました。

■ 「社内展望」「社外展望」とキャリア自律意識の関係

個人調査（働く個人／単一回答）グラフの数値は「私はキャリア自律できていると思う」に対して「あてはまる」「ややあてはまる」の計（％）



従業員のキャリア自律を支援する「キャリア共律」先端事例

事例1

株式会社 丸井グループ

フロー状態のモニタリングで、キャリア対話の質を向上

内発性を重視したカルチャー醸成と仕組み

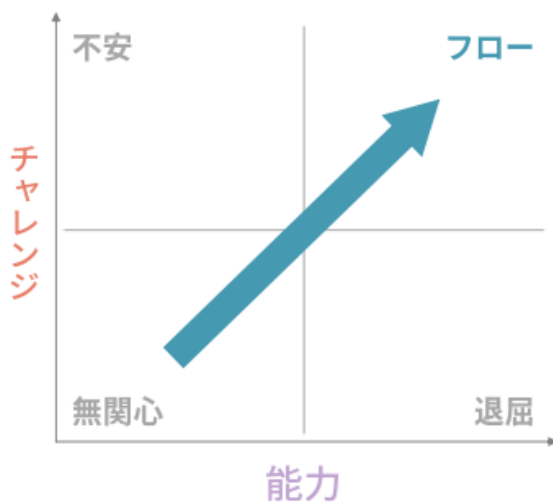
「手挙げの文化」を強調する丸井グループは、従業員が自身のキャリア形成を主体的に考え、手挙げがしやすい感情的土台の醸成をしています。実際に異動者の約5割が本人の意思が反映されたものとのことです。特徴的なことはその徹底ぶりです。

まず、半期に1回行われるキャリアデザインフォーラムでは、従業員がキャリア選択をしやすいように、丸井グループ各社・各部の部署について見える化を行っており、その数は240部署にわたります。**(社内展望)**そしてキャリアにおける自己申告としてすべての従業員が「次に配属されたい部署」を提出しており、未来視点で自身のキャリアの在り方を考える機会を設けています。これらは仕事の内容、取り組み内容に賛同できるかどうか、内側から意欲が湧き上がるかどうかを、従業員のキャリア開発において重要視しているためです。**(前進駆動)**

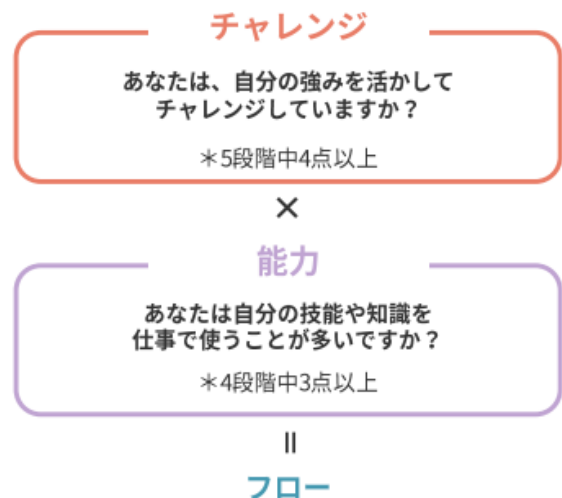
現在、丸井グループでは、能力レベルと挑戦レベルが共に高い状態を「フロー状態」と定義し、定量的に把握することを通じて、フローに導く組織づくりを推進しています。今後は、フローを適宜モニタリングできるアプリを独自開発し、従業員一人ひとりのフロー状態を見ながら、上司と本人でキャリア対話の解像度を一段と向上させるとのことです。さらに離職した社員が5年以内であれば復職できるジョブリターン制度があり、未来へのキャリア展望が社内と社外をシームレスにつなげています。**(未来展望)**

■部下が4象限のどこの位置にいるのかを上司が把握した上でキャリア対話を実施する

■「フロー」の定義



■ストレスチェック質問項目



2024年12月16日

事例

アルティウスリンク株式会社

個をあるがままに活かす

意図的に相互支援関係を醸成

アルティウスリンクの「事務サポートユニット」では、心理的安全性を重視し、全員が入社時に「わたしのトリセツ」を作成します。これは自己紹介だけでなく、苦手なことや助けが必要な場面が言語化されており、定期的に更新・職場で共有し、他の従業員に見てもらえる機会が多くあります。**(安全道路)**。従業員は毎月、管理者との面談を実施し、業務習得一覧表を基に対話を行います。この一覧表は、業務を最大50項目に分解し可視化したもので、従業員が達成した業務や挑戦中の業務を評価し、今後の目標について話し合う丁寧な**前進駆動**の仕組みです。人によっては、習得数が増えることがゲーム感覚でやる気につながることもあります。行き詰まった際には、一緒に問題の所在を特定し、解決方法を模索します**(後手支手)**。「(ジョブ) チューター制度」では、同僚に教える機会を公式に制度化しており、教わる側の経験整理や不足部分の補完、スキル向上だけでなく、教える側の経験整理や不足部分の補完、多様なキャリアパスの一環としても機能しています**(未来展望)**。もともとは広範なスキルを求められる「チューター」から始まりましたが、現在では「この業務なら教えられる」という項目が一つでもあればジョブチューターとして活動できる制度も。

また、毎月全員が同僚の良い行動や成果を「グッドコメントカード」として書き、執務室内で掲示することで、相互に認め合う文化を醸成しています。初めは難しかった従業員も、今では毎月複数のカードを提出しています**(安全道路)** **(貢献実感)**。このように、教える側と教わる側それぞれに向けた研修も行われ、スムーズなコミュニケーションや相互肯定を促進するために、個人任せではなく、意図的なナッジや制度が重要であることが示されています。さらに、「一般化のし過ぎ」「拡大解釈」「すべき思考」など、不調の時に顕著に出る認知のゆがみ(バイアス)を周知することで、歪みが引き起こす意思疎通の難しさで自分を責め過ぎずSOSを出しやすい土台を作っています。管理者が介入し、歪みを早期に戻すことで、コミュニケーションを円滑にする取り組みも行われています。

■毎月の職場対話に用いるためのツールが充実している



●習得状況サマリー

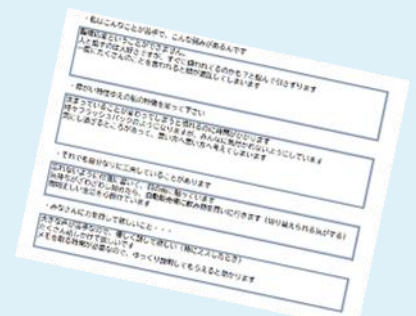
Junior業務				Senior業務					
習得状況	習得率	習得人数	習得率	習得状況	習得率	習得人数	習得率		
19	17	8	17	89.5%	20	3	2	5	25.0%

●習得状況詳細 (取得状況: ○=取得済 *△=習得中 *○=取得済 *○=対象外)

業務項目	業務内容	習得状況	業務項目	習得状況	業務項目	習得状況	
1	その他	スタンプ押印	○	14	データ入力	通勤手当 継続	○
2	機番操作	シュレッダー	○	15	その他	通勤手当 継続・メール送付	○
3	機番操作	紙取り機	○	16	データ入力	入力(実務あり)	○
4	機番操作	伝票機	○	17	データ入力	入力(実務あり)	○
5	機番操作	ラミネーター	○	18	その他	勤務実況記録	○
6	機番操作	デブラ	△	19	その他	社内便ヘルプ	○
7	その他	郵便物の受付・仕分	○	20			
8	その他	事務用品の発注・仕分	○	21			
9	その他	ファイリング	△	22			
10	納入・発送	郵便	○	23			
11	納入・発送	郵便(特例/リスト)	○	24			
12	納入・発送	郵便	○	25			
13	データ入力	通勤手当 受付	○	26			

●習得状況

業務項目	業務内容	習得状況	業務項目	習得状況			
1	データ入力	取得済	○	24	その他	給与振替口座設定	○
2	データ入力	オフィスアプリ	○	15	その他	記録管理ツール作成	○
3	データ入力	Excel/印刷	○	18	データ入力	通勤手当	○



2024年12月16日

解説：HR 統括編集長 藤井 薫



HR 統括編集長。『リクナビ NEXT』編集長。1988年リクルート入社以来、人材事業に従事。TECH B-ing 編集長、Tech 総研編集長、アントレ編集長、リクルートワークス研究所 Works 編集部、リクルート経営コンピタンス研究所を歴任。デジタルハリウッド大学特任教授、情報経営イノベーション専門職大学客員教授、千葉大学客員教員。厚生労働省・採用関連調査研究会の委員歴任。著書に『働く喜び 未来のかたち』（言視舎）。

調査・分析：HR 横断リサーチ推進部 研究員 水野 理哉



証券会社での勤務を経て、不動産広告プラットフォームでメディア企画に携わり、その後リクルートの研究機関「就職みらい研究所」にて、若年雇用市場（新卒採用、採用コミュニケーション・情報開示）、内部労働市場（キャリア自律、エンゲージメント）、外部労働市場の研究と情報発信に従事。人々がよりイキイキと働ける社会の実現を目指し、リサーチと探求を続けています。

調査概要

「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査 2024」

【個人調査】

調査方法：インターネット調査

調査対象：就職活動中の学生、20代～60代の求職者を含む働く個人

有効回答数：1,033

調査実施期間：2024年3月23日～3月25日

調査機関：株式会社マクロミル

【就業者のキャリア自律・キャリアオーナーシップに関する調査 2023】

調査方法：インターネット調査

調査対象：2023年1月時点の19～74歳の就業者・就業意向のある非就業者

有効回答数：10,071

調査実施期間：2023年1月31日～2月6日

調査機関：株式会社マクロミル

2024年12月16日

リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここにはない、出会い。』を提供していきます。詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>

本件に関する
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>