

キャリアオーナーシップ推進の実践ガイド

C/O経営 基本プログラム

実践ガイド

不動層をC/O人材に
変えるための施策例

C/O経営で企業と個人の
双方向で新しい関係を
構築する

実践ガイド

個人の多様性を
活かしたC/O人材
活用組織のつくり方

C/O人材が
多い組織は
エンゲージ
メントが高い



C/O経営 基本プログラムとは

『C/O経営 基本プログラム』は、従業員一人ひとりのキャリアオーナーシップ（C/O）を高めながら、それを事業成果や組織のパフォーマンス向上につなげていくための、実践的な考え方と取り組みを整理した実践ガイドブックです。

本プログラムは、C/Oを「個人の意識や意欲の問題」にとどめるのではなく、「経営戦略・人材戦略・現場のマネジメントとどのように接続するか」を明らかにしています。

また、「キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム」の活動を通じて見えてきた参画企業の実践課題と打ち手を踏まえ、事業や組織の状況・フェーズに応じた具体的な施策や進め方を整理し、C/O経営を継続的に推進するための方法を記載しています。組織にC/O経営を導入する際にぜひご活用ください。

キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム

顧問：法政大学 キャリアデザイン学部・大学院教授 田中 研之輔、トイトイ合同会社代表（元ニトリ人事責任者）永島 寛之 運営事務局：パーソルキャリア株式会社、株式会社電通

C/O経営とは

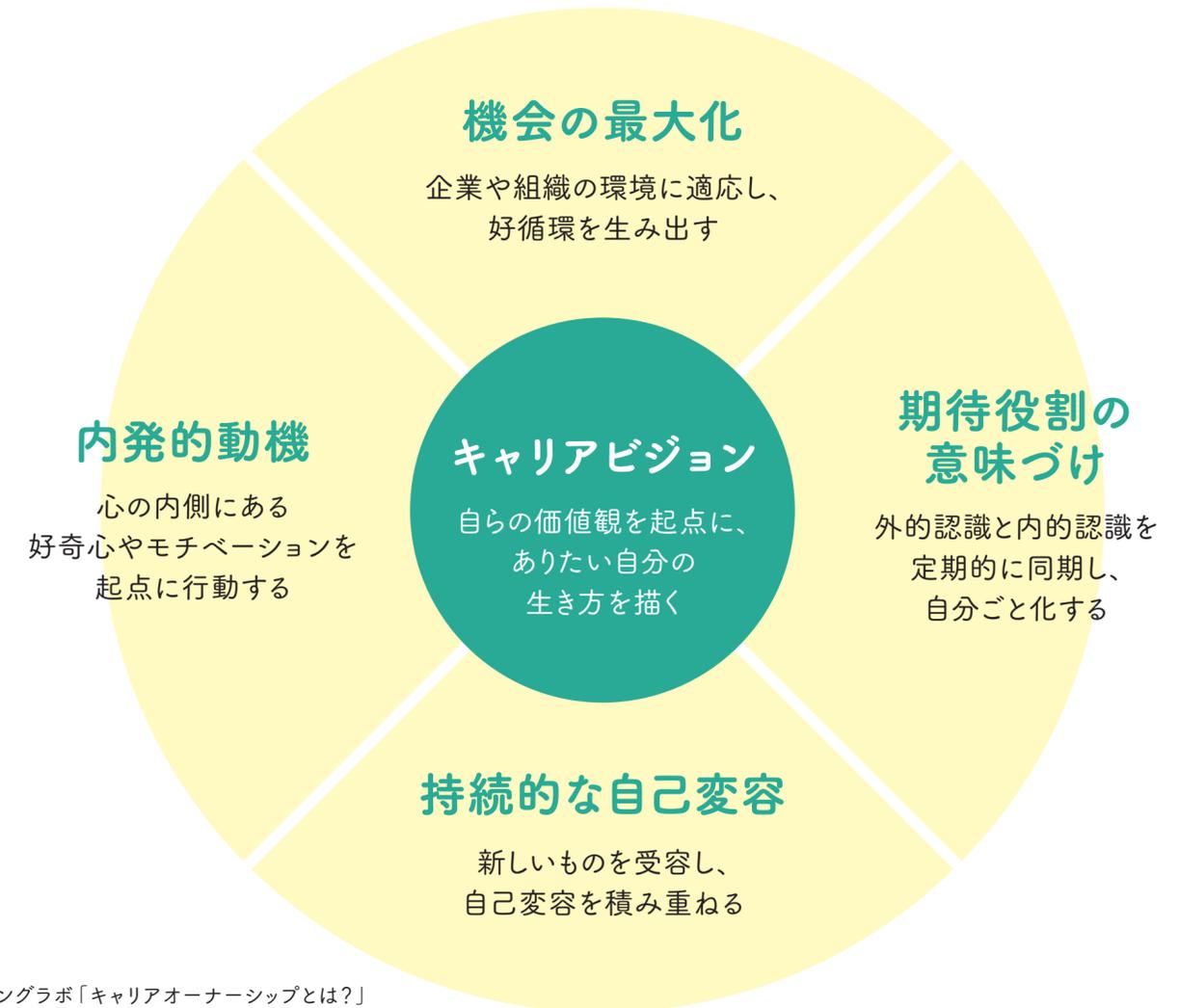
〔キャリアオーナーシップの定義〕

キャリアオーナーシップとは、
はたらく個人が、自らのキャリアを主体的に意思決定し、
自律的に変化と成長を続けていくために必要な意識と行動を指します。

目指す姿を描き、将来像と現在地との差分を把握し、
企業や組織が求める要件と自己認識の整合をしながら、
自律的・持続的な自己変容を通じて成長を続けていく。

その成長の原動力となるのは、
自身の価値観や好奇心に基づく内発的動機。
所属する企業や組織が置かれている環境に適応しながら、
自らの価値を発揮し高めていくことで、
企業と個人の多様なイコールパートナーの関係が実現していきます。
つまり、人的資本を最大化しようとする企業経営・事業戦略の観点からも、
欠かすことができない重要な視点なのです。

キャリアオーナーシップ 5つの中心概念



出典：キャリアオーナーシップリビングラボ「キャリアオーナーシップとは？」
<https://co-livinglab.persol-career.co.jp/knowledge.html>

所属する会社や組織では、キャリアオーナーシップの定義をどう定めていますか？

C/O経営を推進する目的

-企業と個人の双方向で新しい関係を構築する-

人生100年時代の到来や企業寿命の短縮、副業の普及などにより、企業と個人の関係性は大きな転換点を迎えています。これからの時代に求められるのは、企業と個人が双方向で価値を高め合う、新しいパートナーシップの構築です。その中核となる考え方が「キャリアオーナーシップ」であり、C/O経営は中長期的な企業価値向上を実現するための経営戦略として位置づけられます。

人的資本を最大化する



人的資本を最大化することは、組織と個人の双方にとって持続的な成長を実現するために必須の課題です。C/O経営はそのための実践的な経営モデルで、最大のメリットは従業員のポテンシャルを最大化すること、すなわち人的資本の最大化です。

経営戦略と人材戦略を結びつける



C/O経営は、従業員一人ひとりが自らのC/Oを持ち、自律的に成長することで、組織の競争力と持続的価値創出を実現するための戦略基盤となります。経営戦略と人材戦略は切り離せない存在であり、C/O経営はこの両戦略を有機的に連携・再統合します。

選び、選ばれる関係になる



これからの時代に求められるのは、企業と個人が「選び・選ばれる」関係であり、組織による一方的なコントロールではなく、相互の主体性と責任に基づく双方向の関係性です。C/O経営はこの関係性を生み出し、従来の日本型雇用慣行からの脱却を図ります。

従業員のC/Oを高めることと、組織のパフォーマンスを高めることを、別のことだと思っていないか？

人的資本を最大化させるC/O経営の基本フレーム

C/O経営の手法は、事業領域や従業員数、ガバナンス体制など、個社が置かれている状況により大きく異なりますが、「見える」「増やす」「つなぐ」という3つの視点を持つことが重要です。この視点をベースに基本フレームを構築し、個人のキャリアを経営戦略や事業戦略と有機的に連携・再統合し、個人の自律的なキャリア形成を支援するための機会と環境を提供しましょう。

事業貢献性を可視化する

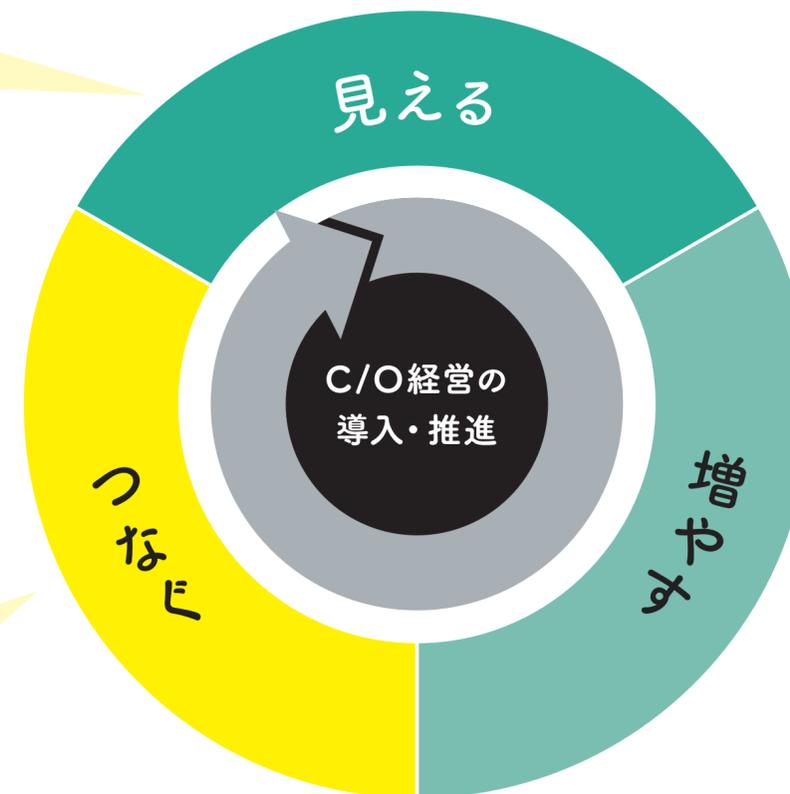
- ・C/O人材による事業貢献性を可視化する

従業員のキャリア自体を可視化する

- ・従業員キャリアを把握・可視化し、現在地を示す

従業員のキャリアを経営・事業につなげる

- ・事業視点での「人材要件」を定義する
- ・事業サイドのニーズと人材をマッチングさせる
- ・経営視点で人材体制のあり方を検討する
- ・人材のポートフォリオを策定・運用する



キャリアオーナーシップ人材を増やす

- ・個社ごとの文脈における「C/O人材要件定義」を行う
- ・内発的動機付けを行い、本人の自律的なキャリア設計を支援する
- ・キャリアを拡張する機会を創出する
- ・企業の求める方向に合致した持続的な教育の仕組みをつくる

「従業員のC/O意識・行動」と「事業・組織戦略」を紐づけるモデルを構築しましょう！

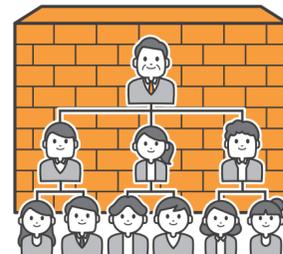
C/O経営へのアプローチ方法

C/O推進には3つの壁（経営の壁／組織の壁／個人の壁）があります。これらの壁を突破するために、自社のフェーズに合わせて推進主体（人事主導／経営主導／経営・人事一体）を組み合わせ、戦略的に検討していきましょう。自社の状態を知るために、「[C/O経営スコア](#)」を活用するのも効果的です。



経営の壁

「経営層がC/Oを自分ごととして捉えられていない」「経営層の中で変革志向に差がある」「経営層と人事の連携が上手くいっていない」など、経営層がC/O経営の導入に意欲的ではない状態。



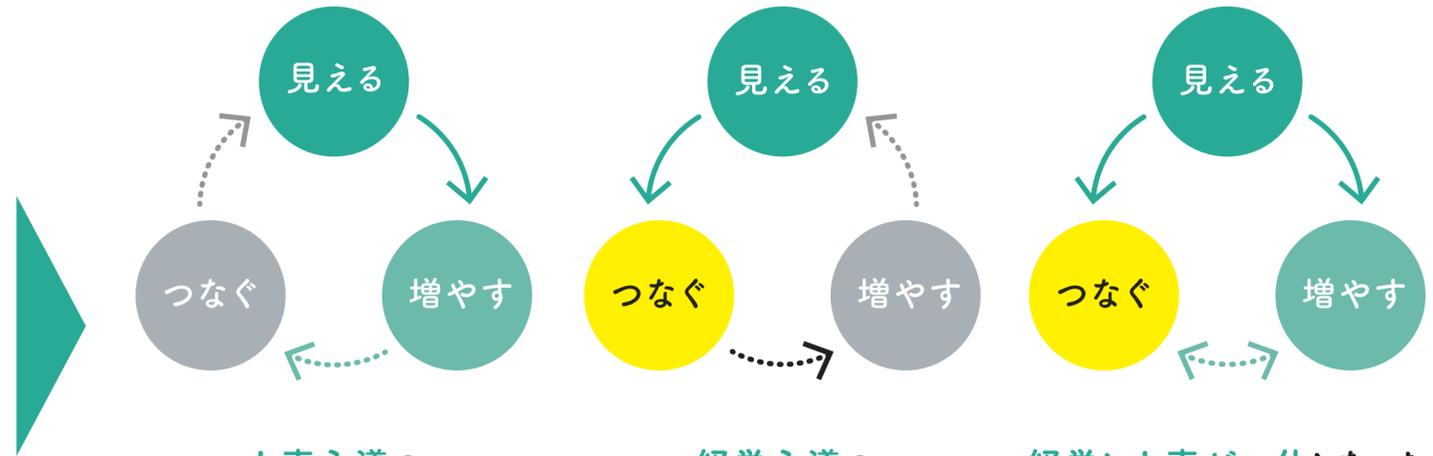
組織の壁

施策を導入しても一部の社員にしか利用してもらえないケースや、「コストをかけても効果が見られない、エンゲージメントスコアが上がらない」と誤解されており、C/O経営の継続が困難な状態。



個人の壁

「目の前の業務に忙しくて、自分のキャリアを考える余裕がない」「何をすればいいかわからない」「C/Oを発揮する意義がわからない」など、従業員個人がC/Oに向き合っていない状態。



人事主導の
ファクト積み上げ型

人事を中心に、可能な範囲ですぐに着手できる一方、C/Oを全社へ浸透させるのに時間がかかります。経営陣・事業部の巻き込みが必要です。

経営主導の
ガバナンス改革型

ある種の強制力をもって導入を推進できる一方、導入背景や目指す状態の理解獲得、現場の巻き込みの難易度が上がります。

経営と人事が一体となった
OSアップデート型

経営と人事が一体となり、スピード感、本気感をもって導入を推進できます。いかに個人動機を伴わせるかが重要です。

経営からどんなメッセージを発信してもらおうと、C/O経営が進むと思いますか？

C/O経営の浸透ステップ

C/O経営にはおもに、発足期、拡大期、定着期というロードマップがあり、各フェーズにおける注力すべき役割が経営層、マネジメント層、メンバーでそれぞれ異なります。また浸透させるうえでは、「一部の前向きな層だけが動き、その他は変化しない」という分断状態が課題になりがちです。この「その他」にあたる「不動層」をどう変化させていくかがカギとなります。

	経営 	マネジメント層 	メンバー層 
目指す状態	「キャリアオーナーシップ経営」が企業文化として根つき、企業と個人が双方向で価値を高め合う関係が実現している状態		
導入期 理解と共通言語をつくる	経営層がC/Oの意義を理解し、継続的にメッセージを発信する	マネジメント層がC/Oを自部門に当てはめ、対話を通じて支援を始める	メンバーがC/Oを理解し、内省と対話を通じて自分ごと化を進める
拡大期 現場実装と行動を広げる	C/Oを経営理念やパーパスと接続し、経営戦略・人材戦略に反映する	マネジメント層が部門運営に落とし込み、行動と学びの循環を生み出す	メンバーが自身のC/Oを獲得し、判断・決断を伴う行動に踏み出す
定着期 企業文化・経営システムに統合する	C/Oが人材配置、評価、採用、広報・IRなどに一貫して組み込まれている	マネジメント層が、メンバーのC/Oを事業・組織の成果につながるものとして意味づけている	メンバーが主体的に行動し、会社・組織と一体となって成長している

どんなロードマップでC/O経営を推進していますか？

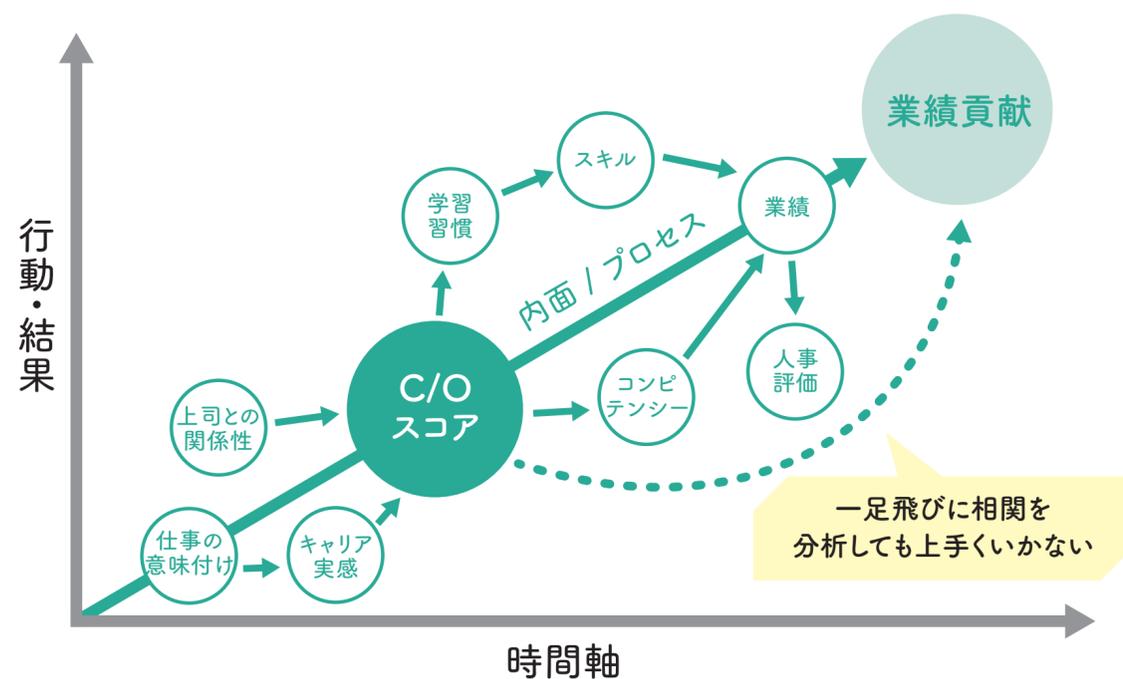
C/O実践ガイド

経営視点 | 組織視点 | 個人視点

[TOBE(理想の姿)からバックキャストで考える]

C/O経営では、「C/Oが事業にどう貢献するか」を明確にすることが重要です。個人のC/O意識・行動の向上は、パフォーマンスやエンゲージメントの向上を通じて、組織戦略と連動した事業貢献へとつながります。推進にあたっては、最終成果だけでなく、「理想の姿との差分」や「中間指標への貢献」といったプロセスにも目を向けていきましょう。

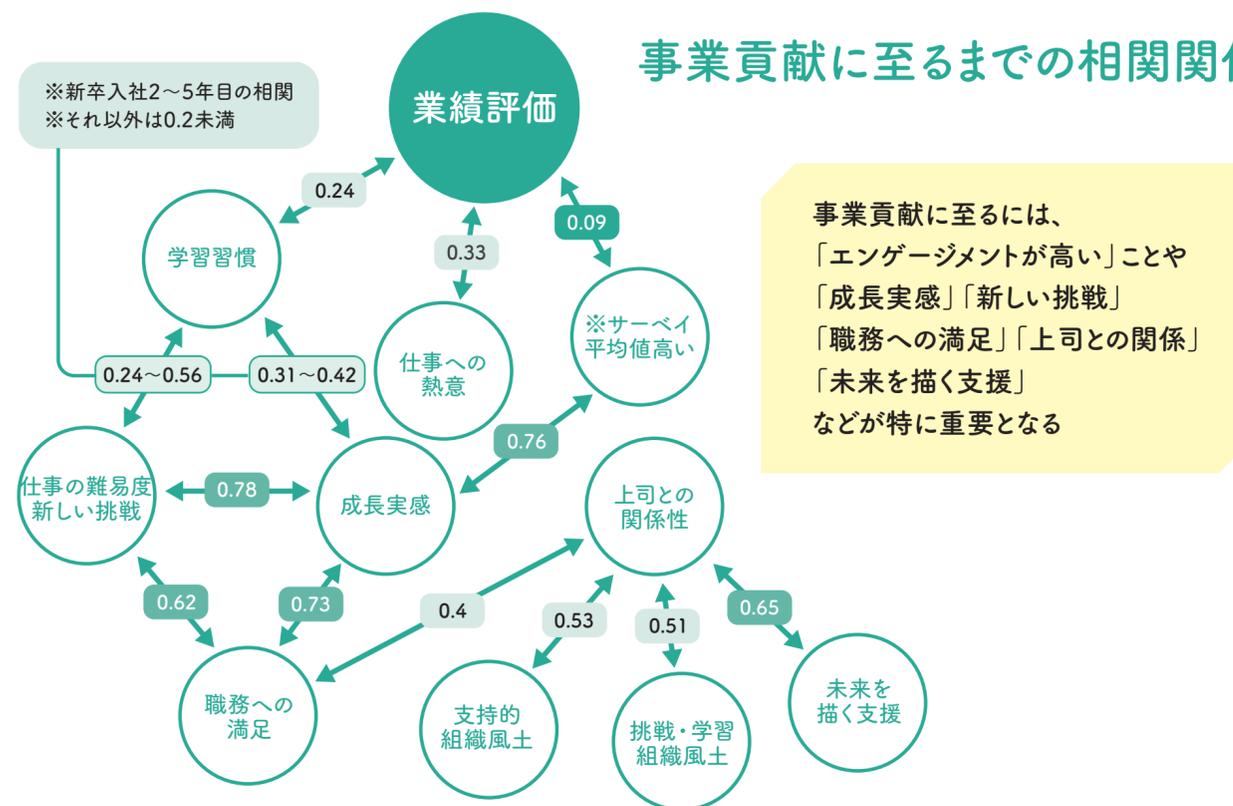
C/Oと事業貢献の関係性



C/Oの高低と事業貢献の関係性は、単一指標で語ることは難しく、複合的な要素が絡んでいる

各企業・組織に応じた指標をベンチマークし、分析していく必要がある

事業貢献に至るまでの相関関係



事業貢献に至るには、「エンゲージメントが高い」ことや「成長実感」「新しい挑戦」「職務への満足」「上司との関係」「未来を描く支援」などが特に重要となる

組織や事業への貢献をどう位置付けていますか？

小さな成功体験をつかって可視化し、社内の賛同者を増やす

コンソーシアムの研究から、C/Oが高い「未来創造フェーズ」の社員ほど、個人評価やキャリア満足度が高い傾向にあることが分かっています。C/O経営を推進する際は、自社においてもC/O診断や施策の効果測定を行い、小さな成功体験を積み重ねて可視化することで、「C/Oは事業にプラスに働く」という認識を社内に広げていくことが有効です。

C/O診断例 | 富士通のキャリアオーナーシップ診断

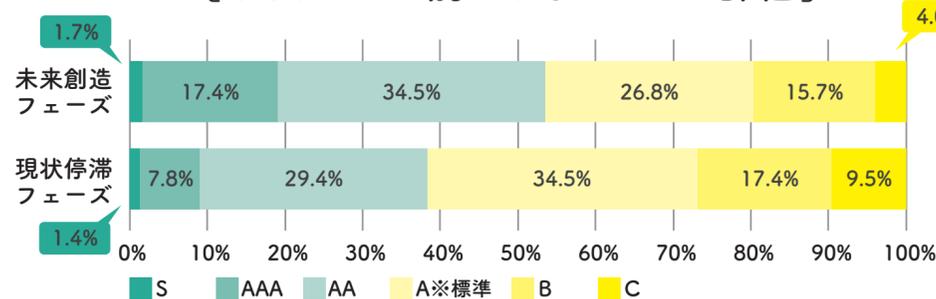


富士通株式会社「キャリアオーナーシップ診断」より（監修：法政大学 田中研之輔教授）

累計5万人以上が利用したC/O診断ツール。アイデンティティ（自己理解度）とアダプタビリティ（変化対応力）を計測し、「現状停滞」「自己固執」「関心分散」「未来創造」の4つのフェーズに分類する

「未来創造フェーズ」の社員の個人評価が高い傾向にある

〔COフェーズ別パフォーマンス評価〕

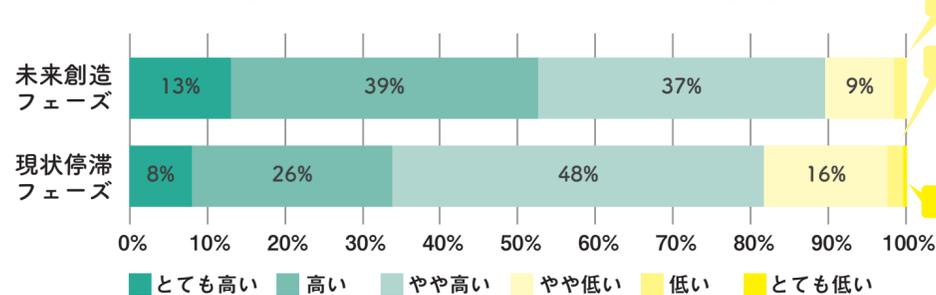


「未来創造フェーズ」にいるS/AAA/AAクラスの合計は**53.6%**。

対して「現状停滞フェーズ」にいるS/AAA/AAクラスの合計は**38.6%**だった。

キャリア満足度も高い傾向にある

〔COフェーズ別キャリア満足度〕



「未来創造フェーズ」のキャリア満足度「とても高い」「高い」の合計は**52.0%**。

対して「現状停滞フェーズ」のキャリア満足度「とても高い」「高い」の合計は**34.0%**だった。

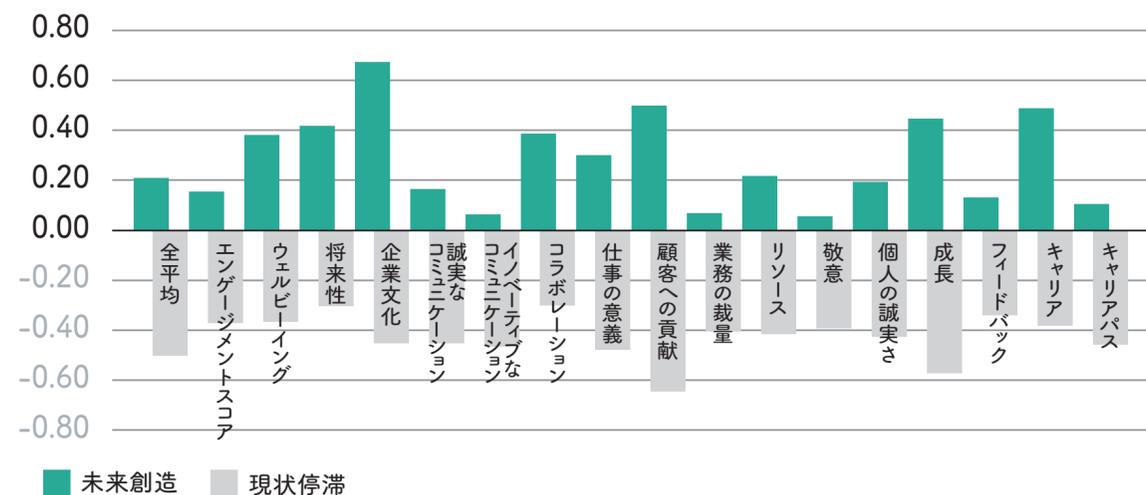
「C/Oが高まると離職してしまう」と思っていないですか？

意欲が強まる30代のキャリアを、大局的な視点で検討する

C/Oが高い「未来創造フェーズ」の社員が多いほど、組織サーベイのスコアは正の相関になりやすく、特に企業文化にポジティブな影響が強いと判明しています。一方で、組織内においてC/O体現度が高い層が上手く活用されず、特に30代で人材活用スコアが下がりやすいことも明らかになっています。日々の業務やキャリア形成への意識が高い30代のキャリアパスを、自社の中長期的な経営方針と結びつけ、大局的な視点で検討することが重要です。

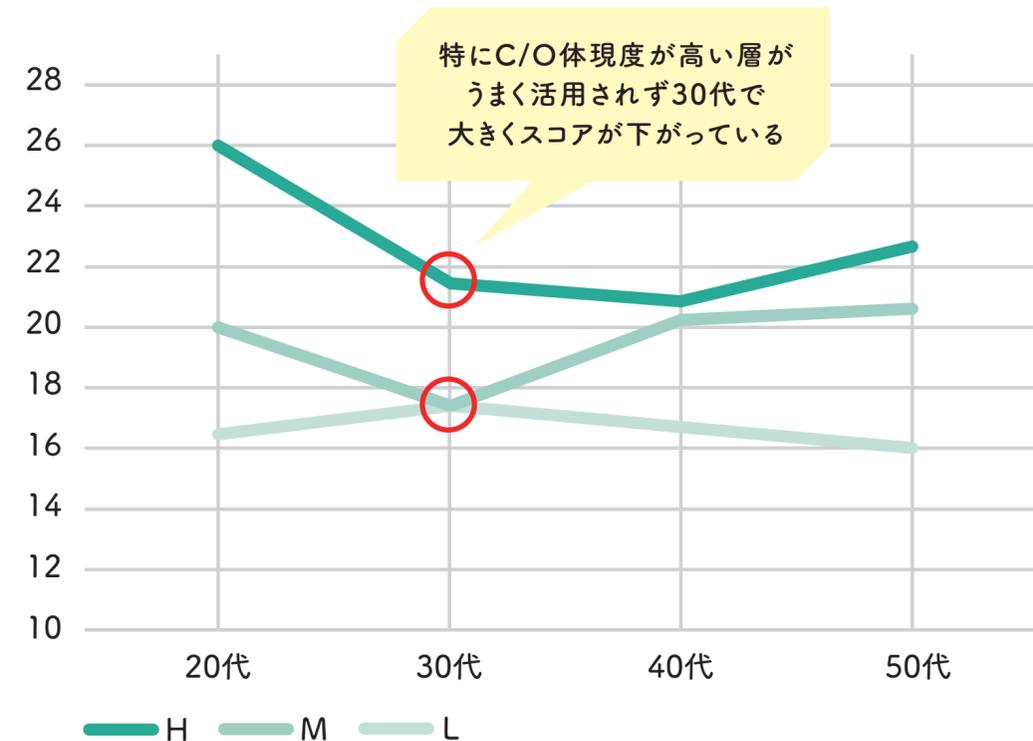
「未来創造フェーズ」の社員が多いほど、
組織サーベイのスコアは正の相関になりやすい

〔エンゲージメントサーベイの項目別相関係数〕 ※一部抜粋



エンゲージメントサーベイの項目別相関係数より。「未来創造フェーズ」はウェルビーイング、将来性、企業文化、コラボレーション、顧客への貢献、成長、キャリアなどでポジティブな影響が強く出ている

年代別の人材体現度 (H / M / L) × 人材活用基盤スコア



事業や組織と個人のキャリアを、どんな関係にしたいと思いますか？

C/O経営の実践時によくある疑問を解説します。

Q なぜ会社全体でC/Oを推進する必要があるのですか？

A 「人的資本の最大化」を通じて、企業の生産性や競争力を高めるためです。人生100年時代を迎え、従来の日本型雇用慣行では人的資本を最大化できなくなってきました。この現状をブレークスルーするために、経営戦略の基軸にC/Oを据えることで、従業員一人ひとりの可能性を引き出し、環境変化に対応できる強い組織文化を醸成します。C/O経営は、変化の激しい時代を乗り越え、企業の持続的成長を実現するための「実践的な経営モデル」なのです。

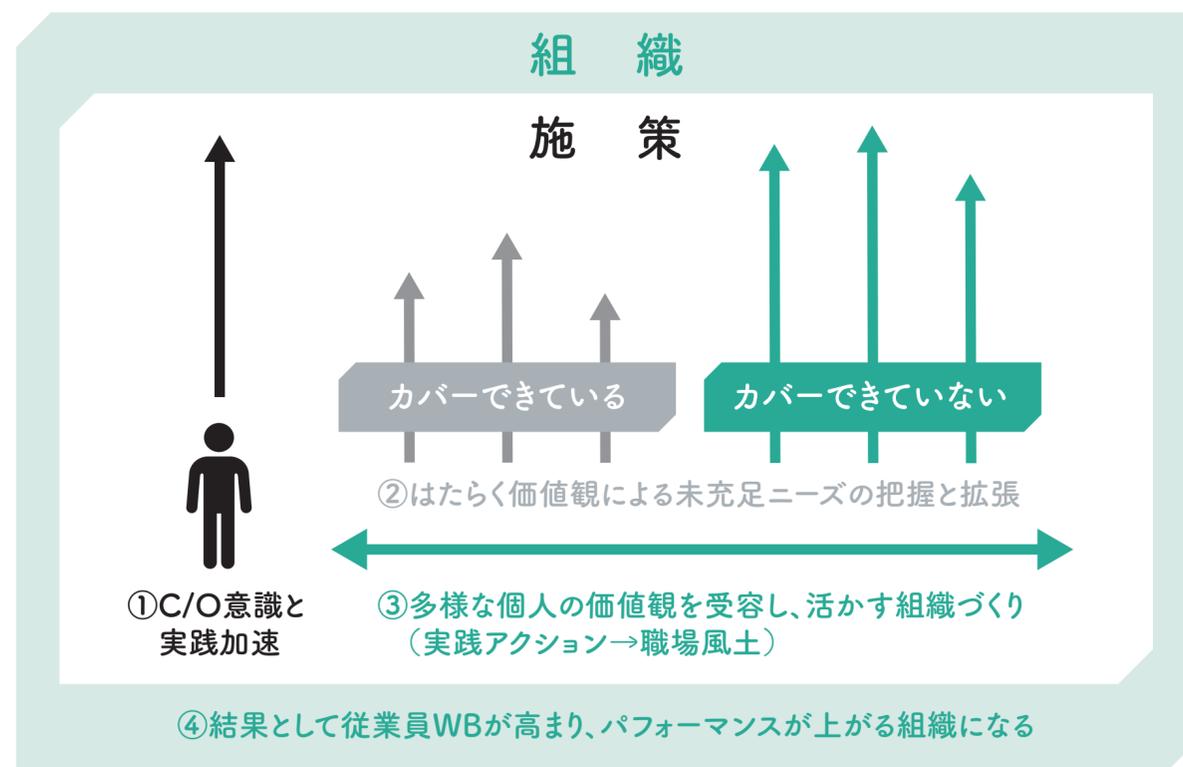
Q キャリアオーナーシップとは、「会社に頼らず自律的にキャリア形成する」という意味ですか？

A そうではありません。C/Oは、キャリアを組織に預ける「組織内キャリア」からの脱却を目指しますが、その目的は、組織への貢献を軸に「自律的に変化と成長を続けること」です。C/Oが高い人材は、組織エンゲージメントと個人パフォーマンスが高い傾向にあることがデータからも分かっています。会社が提供する成長機会を最大限に活用しながら自身の価値観に基づき、自ら機会を最大化させる。この行動がC/Oです。

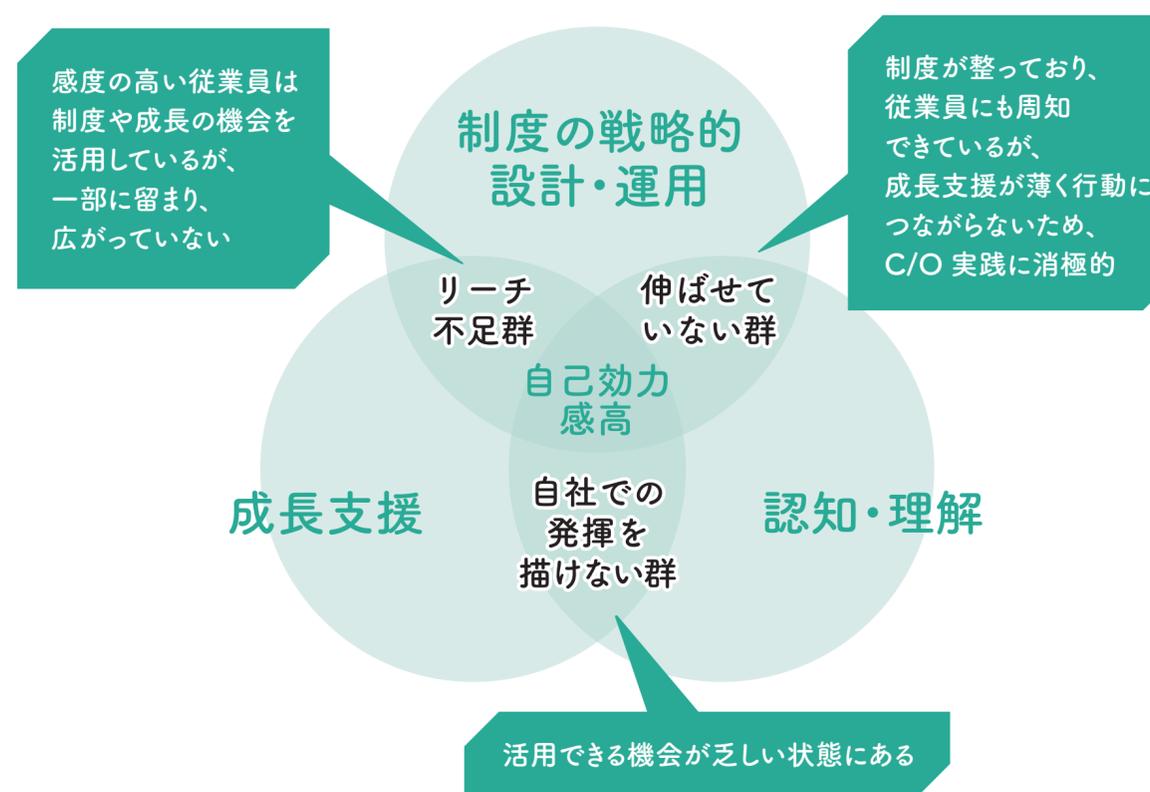
個人の多様性を活かしたC/O人材活用組織のつくり方

「すでにC/O施策を展開しているが、なかなか効果を出せない」というケースは意外と多くあります。これは、既存施策でカバーできない層（不動層）が一定数存在するためです。この不動層はおもに「リーチ不足群」「伸ばせていない群」「自社での発揮を描けない群」の3種類に分けることができ、それぞれに対処法が異なります。この不動層に動いてもらうことを目標に施策を見直すとよいでしょう。

「C/O人材を活かせる組織」のイメージ



「3つの視点」による未充足ニーズの可視化



不動層を「可能性」と考え、制度設計や施策を見直しましょう！

30代以降のC/O意識が変わるタイミングで施策を打つ

コンソーシアムで導出された、対個人・対組織のC/O施策は以下のとおりです。特に、3種類の不動層に向けた施策を中心に運用を検討してみましょう。また施策は「実践ガイド 経営視点」で述べた、C/O意識が変わる30代以降をコア・ターゲットに据えて展開するとよいでしょう。

対個人(当事者)

【チャレンジ機会創出】

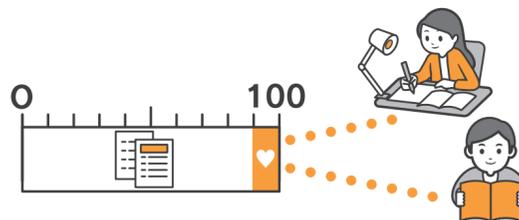
多様な働き方とワーク環境の提供
新規事業提案制度
20%チャレンジ・社内Wワーク

【キャリア意識醸成】

従業員向けスキル診断
社内ジョブブック
キャリア目標対話ワークショップ
他事業部とのクロス1on1実施
組織プロフィールの開示

施策の認知・理解が足りない 「リーチ不足群」向け

これまで従業員任せになっていた「10%ルール」の活用方法を発信することで、主体的に機会を活用したり探索しても良いという認識をつくり、業務環境のミスマッチを減らしていく



対組織(周囲)

【対話重視の風土醸成】

対話のルール策定
対話重視の評価制度

【チャレンジ推奨風土醸成】

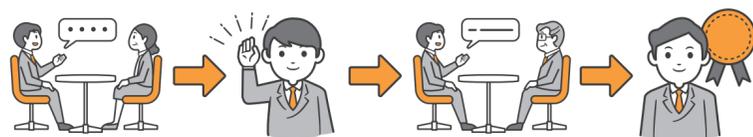
社内アワードの企画・開催
多様な活躍社員の紹介イベント・コンテンツ
主体的なマネジメントを促す部下への権限移譲
他企業各職場への「腕試し短期留学」
企業パーパスと人事評価制度の連携

【キャリア実現支援】

手挙げの社内公募プログラム制度

戦略的な制度設計・運用が足りない 「自社での発揮を描けていない群」向け

手挙げ(自己申告)の異動制度の前後で、自身のはたらく価値観を内省する機会や、第三者に相談できる環境(キャリアドック)を整えるなど、施策の連続性を高める



成長支援が足りない 「伸ばせていない群」向け

上司が答えを出すのではなく、「会社の仕組みを上手く活用し、メンバー自身に答えを導き出してもらうサポートをする」へ、マネジメント層の意識/行動を変える



手挙げの社内公募プログラム制度

従業員が自らの意志で社内の新たなポジションや業務に「越境」し、挑戦する機会を提供する制度。キャリア拡張機会の創出の一環として機能し、従来の会社主導の異動ではなく、自らの歩みたいキャリアの開拓につながる

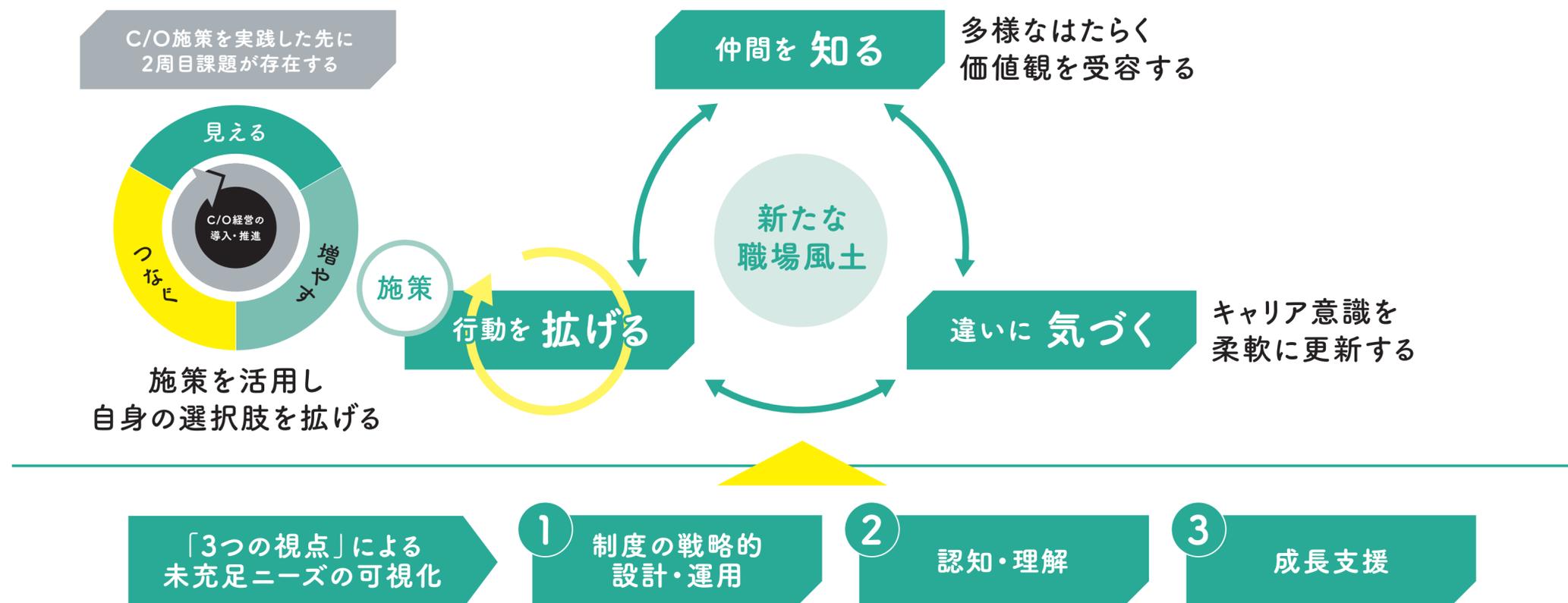


個人向けの施策とともに、組織向け施策も走らせましょう!

新たな成長サイクルの必要性と組織における実践モデル

C/O経営の基本フレームの「増やす」に、「知る」「気づく」「拡げる」という成長サイクルを追加することで、不動層の未充足ニーズを可視化することが可能。戦略的な制度設計、認知・理解、成長支援のサイクルを見直し、つなぎ直すことができます。不動層は変わらない・やる気のない社員ではありません。「可能性」と認識し、職位やキャリアフェーズごとにアプローチしていきましょう。

C/O人材を活用する組織に必要な仕掛け（新たな成長サイクル）



2周目課題を感じたら、自組織における施策運営を見直してみませんか？

C/O経営の実践時によくある疑問を解説します。

Q 「キャリアアップ＝異動や転職」と考えてしまいます。今の部署にいる限り、C/Oは高まらない気がします

A これは、C/O浸透を阻害する要因である「キャリアのステレオタイプ化」です。キャリアアップは、必ずしも「非連続な環境」への異動や転職を前提とするものではありません。現業を通じて新たな知識を学び、スキルを身につけながら自己変容を起こすことも、C/Oの重要な形のひとつです。また、社内公募や社内複業などの制度（「つなぐ」の視点）を活用することで、現業と新たな挑戦機会を両立することも可能です。

Q 私は現場のルーティン業務ですが、C/Oは管理者や企画職だけに必要なものではないのですか？

A C/Oは、配達や製造などのオペレイティブな業務に就く現場第一線の社員にとっても不可欠です。C/Oとは、「自分の仕事にどのように向き合うか」という姿勢そのものを指します。たとえルーティン業務であっても、組織への貢献が可視化されることで、仕事のやりがいや納得感が高まります。C/Oが高まることで、現状維持にとどまらず、業務効率化や生産性向上につながる主体的な行動が生まれていきます。

若年層には社内メインのキャリア形成が、 若年以降は社外を意識したキャリア形成が重要

不動層に対しては、職位やキャリアフェーズごとに施策を展開することが重要。ここでは分かりやすく年代で分け、各年代に向けたアプローチ方法をご紹介します。全体としては「内省支援と周囲からの情報提供視点を循環させる」とこと、「若年層は社内メインでキャリアを形成し、若年以降は社外を意識してキャリアを形成する」ことが重要です。

【20代～30代前半向け】
選択肢を知ってもらう



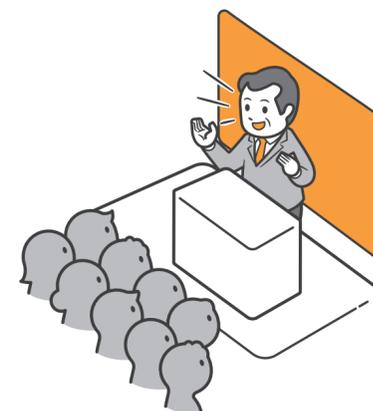
社内でのキャリア形成をメインに据え、社内制度への理解と活用支援、社内ジョブブックによる仕事の理解など、選択肢を知る機会を提供していく

【30代後半～40代向け】
社外と接し行動変容を促す



育児・介護の両立支援のほか、社外副業や他社との交流会など、社内に加えて社外にも少しずつ目を向けられるような情報提供や行動促進を増やしていく

【50代以上向け】
将来に向けた情報と機会を提供する



ロールモデルを発信して可能性を知ってもらい、「ライフ」を含めた将来展望を描く機会提供や、経験やスキルを社外でも発揮できるような越境体験を提供する

個人のキャリアのフェーズに即したC/O支援が描けていますか？

【20代～30代前半向け】C/O経営施策一覧

各年代の「4つの停滞理由」と「4つのステップ」を組み合わせたC/O経営施策一覧です。たとえば、「キャリアについて向き合う時間がない」若手社員Aさんがいた場合、まずは会社や上司がキャリアを考える時間の捻出を促し、次にキャリア1on1を通じて自己理解を深めてキャリアに向き合う優先順位を高め、キャリアワークショップに参加してもらい、行動につなげていくとよいでしょう。

世代	停滞理由	【ステップ1】 知る機会の提供	【ステップ2】 理解を深める機会の提供	【ステップ3】 さらに理解を深める機会の提供	【ステップ4】 実践を支援する
20代 ～ 30代 前半	 <p>異動がなく、成長のイメージが湧かない</p>	【ポイント】 ・可能性を知る ・情報の提供・開示（会社） 【施策】 ・キャリアeラーニング ・ロールモデルの発信 ・社内イントラにてキャリア施策公開	【ポイント】 ・方向性を探る ・Will・Mustギャップ把握と必要スキル認識・習得 【施策】 ・キャリア1on1【テーマ：現状理解・ビジョン】 ・社内ジョブブックの活用 ・キャリアカフェの活用 ・キャリアeラーニング	【ポイント】 ・方向性を定める行動する ・新しいジョブへのチャレンジ 【さらに理解を深める施策】 ・クロス1on1実施 ・キャリアフォーラム／ワークジョブの活用 ・社内複業 ・事業部間の若手交流会	【ポイント】 ・行動を継続する ・定期的なフィードバック ・成長サイクルを回す 【行動につなげる施策】 ・社内公募／Wワーク活用 ・20%チャレンジの活用 ・キャリア1on1【テーマ：伴走】
	 <p>C/Oの概念を知らず、キャリアに対する方向性が定まらない</p>	【ポイント】 ・C/Oの考え方を 知る 【施策】 ・キャリアカフェの活用 ・キャリアeラーニング	【ポイント】 ・キャリアの方向性を探る 【施策】 ・キャリア1on1【テーマ：ビジョン】 ・社内ジョブブックの活用	【ポイント】 ・キャリアの実現に向けて行動する 【さらに理解を深める施策】 ・キャリアフォーラム／ワークジョブの活用	【ポイント】 ・伴走支援する 【行動につなげる施策】 ・部門を横断したイベント申請支援プログラムへの参加 ・キャリア1on1【テーマ：伴走】
	 <p>キャリアについて向き合う時間がない</p>	【ポイント】 ・キャリアの重要性を理解する ・時間管理、時間の捻出（会社） 【施策】 ・自身を見つめ直す休暇制度の活用 ・キャリアeラーニング ・必須キャリア研修	【ポイント】 ・キャリアに向き合う優先順位を高める ・キャリアとの向き合い方を学ぶ ・社内コミュニケーションの強化 【施策】 ・キャリア1on1【テーマ：自己理解】 ・若手同業種交流 ・キャリアeラーニング	【ポイント】 ・キャリアについて考える習慣を定着させる ・キャリアをデザインする 【さらに理解を深める施策】 ・キャリアフォーラム／ワークジョブの活用 ・キャリアビジョン策定 ・社外1on1 ・キャリア開発休暇	【ポイント】 ・キャリアデザイン研修 ・週次、月次のキャリアチェックイン 【行動につなげる施策】 ・部門を横断したイベント申請支援プログラムへの参加 ・キャリア1on1【テーマ：実践支援】
	 <p>仕事とプライベートの両立</p>	【ポイント】 ・ライフを含めたキャリアということ学ぶ 【施策】 ・育児中社員交流会 ・キャリアeラーニング	【ポイント】 ・課題の抽出と働き方の検討 【施策】 ・時短、フレックスの制度理解と活用支援 ・自身と家族の話し合い	【ポイント】 ・適切な相談先を提供 ・カウンセリングやストレスサポート 【施策】 ・社内の育児、介護相談窓口の活用 ・キャリアカフェ（育児、介護）	【ポイント】 ・両立支援で活用する施策の決定 【施策】 ・介護セミナー、育児セミナーなど ・キャリア相談窓口の活用

上司によるキャリア1on1

【30代後半～40代向け】C/O経営施策一覧

30代～40代は組織の中核メンバーになるだけでなく、ライフステージの変化も生じるため、悩み揺らぎやすい年代です。たとえば「社内でキャリアアップしたいが、どうしたらよいか分からない」と焦るBさんがいた場合、まずは社内のキャリア相談窓口で悩みを打ち明けてもらい、次にマイビジョンマップを作成して自身のキャリアを考え、C/Oの理解が深まったら企業内大学や社内公募などを活用して一步を踏み出してもらいましょう。

世代	停滞理由	〔ステップ1〕 知る機会の提供	〔ステップ2〕 理解を深める機会の提供	〔ステップ3〕 さらに理解を深める機会の提供	〔ステップ4〕 実践を支援する
30代後半～40代	 <p>ステップアップできない焦り</p>	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分を知る 現状の把握 C/Oの概念を知る <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリア相談窓口の活用 キャリアeラーニング ロールモデル情報の提供 キャリアビジョン策定ワークショップ キャリア1on1【テーマ:自己理解】 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> どうありたいかを探究する 自身のキャリアの棚卸と方向性を検討 <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリアカフェの設置 キャリア1on1【テーマ:環境・方向性】 マイビジョンマップ作成 キャリアビジョン策定ワークショップ 他社合同のキャリアワークショップ 社内キャリアセミナー キャリア自律ワーク 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 一步踏み出す・行動する 方向性を決定とトレーニング <p>【計画を立てる施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 部門間クロス1on1実施 企業内大学の活用 キャリアフォーラムへの参加 キャリア相談室の活用 リテラシースキルアップ研修 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 行動を継続する 定期的なフィードバック 成長サイクルを回す <p>【実践の施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内公募・社内Wワークの活用 20%チャレンジの活用 キャリア1on1【テーマ:実践支援】 キャリアデザインシートの作成
	 <p>スキルのアップデートができていない</p>	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 変化の必要性を自覚する保有スキルの可視化 保有スキル・不足スキルの認知 自社が求める人材像を理解 <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリア1on1【テーマ:現状理解】 ロールモデル情報の提供 スキル可視化診断ツールの提供 人材要件定義、人材ポートフォリオの再確認 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> アップデートするための情報収集、選択 方向性決定(スキルアップか、リスクリングか) <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内メンターの活用 キャリアビジョン策定ワークショップ キャリア相談室の活用 キャリアデザインシートの作成 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 変化する決意と目標・計画の設定 スキルアップ→自身の育成計画の立案 リスクリング→社外の労働市場の把握 <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリア1on1【テーマ:ビジョン】 学びの機会の情報提供(eラーニング、リスクリング研修、越境) スキルアップ計画立案研修 キャリア1on1【テーマ:スキルアップ】 社外活動支援(リスクリング) 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 必要なスキル習得スタートと実践 スキルアップ→進捗確認、処遇変更 リスクリング→副業、社内複業 <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> スキルアップ座談会 スキルアップ継続支援制度(研修・メンター) 社内越境 自己発意異動の奨励 MBO面談 副業制度、社内複業制度支援(リスクリング)
	 <p>自分の変化することへの恐怖感</p>	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 変化に対する恐怖心を和らげる ロールモデルを知る <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリア相談窓口の活用 キャリアeラーニング 社内情報の共有 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 対話を通じた恐怖心払拭 変化の方向性を考える <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリア1on1【テーマ:不安の払拭】 キャリアカフェの活用 他社合同のキャリアワークショップ キャリアを学ぶイベントに参加 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 変化するための機会提供 変化への決意 <p>【変化への動機づけ施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標設定ワークショップの活用 部門間クロス1on1実施 キャリア相談室の活用 キャリア1on1【テーマ:ビジョン】 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 他職種交流 同業種交流 <p>【実践の施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内公募・社内Wワークの活用 グループ内インターンシップ キャリアワークショップ 座談会(ランチミーティング)
	 <p>仕事とプライベートの両立</p>	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 両立に向けた課題を認識する 家庭を含めてキャリアということを学ぶ <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリア相談窓口の活用 人事制度の周知(時短勤務、育児休暇制度) ロールモデル情報の提供 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 両立スタイルの確立に向けた情報収集 課題の洗い出しと働き方の検討 <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 経験者座談会 社内メンターの活用 時短勤務、フレックス 自身と家族の話し合い 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 検討した両立スタイルの実行 適切な相談先を提供 カウンセリングやストレスサポート <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> メンター制度による両立支援 キャリア1on1【テーマ:不安の払拭】 社内の育児、介護相談窓口の活用 キャリアカフェ(育児、介護) 	<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 両立への伴走 両立支援で活用する施策の決定 <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 介護セミナー、育児セミナーなど キャリア相談窓口の活用

上司によるキャリア1on1

【50代以上向け】C/O経営施策一覧

50代以上は、実直に仕事に取り組んできたために組織内キャリアに依存する傾向が高くなります。たとえば、「今のまま定年を迎えられればいい」と現状維持志向を持つCさんには、まずはキャリアeラーニングを受講してもらい、次にライフデザインを考えるワークショップで定年退職後の人生を想像してもらい、新たに目指すキャリアが見えてきたらリスキリングや社内外での越境、副業に臨み、自身の進む道を定める段階に入ってもらいます。

世代	停滞理由	〔ステップ1〕 知る機会の提供	〔ステップ2〕 理解を深める機会の提供	〔ステップ3〕 さらに理解を深める機会の提供	〔ステップ4〕 実践を支援する
50代 〜	 <p>現状維持志向 新しいことの排除</p>	【ポイント】 ・世の中の変化と会社姿勢を知る ・人生100年時代の意識を高める 【施策】 ・キャリア相談窓口の活用 ・年代別C/O e-learning ・ライフシフト研修	【ポイント】 ・情報収集と自己理解 ・チャレンジすることを考える 【施策】 ・マイビジョンマップ作成 ・人生100年のライフデザインワークショップ ・社内キャリアワークショップ	【ポイント】 ・蓄積した知識や経験を活かすことを検討する （仕事の捉えなおし） ・チャレンジする意思を固める 【施策】 ・キャリアフォーラム ・企業内大学 ・リスキリング研修 ・キャリア1on1【テーマ：意思確認】 ・キャリア相談窓口の活用	【ポイント】 ・着実な実行 ・最新の技術革新、スキルトレンド 【施策】 ・社内外越境・副業 ・異業種同世代交流（社内外）
	 <p>社外への 関心が強まり、 現業停滞</p>	【ポイント】 ・仕事に対する認識を確認する機会を設ける 【施策】 ・人生100年のライフデザインワークショップの活用 ・キャリア1on1【テーマ：自己・現状理解】	【ポイント】 ・現業と将来像をつなぐ（可視化する） あらためてC/Oの意識を問う 【施策】 ・社内ジョブブックの活用 ・マイビジョンマップ作成 ・キャリア面談（内部・外部） ・キャリアeラーニング	【ポイント】 ・実践するための準備 ・人事制度の理解を深める 【施策】 ・上司との対話 ・リスキリング研修 ・ロールモデル情報の提供	【ポイント】 ・実践を支援する ・自分の価値観の認識 【施策】 ・グループ間副業 ・役割の明示とチャレンジングなポジションへの異動 ・キャリア相談窓口の活用 ・社外1on1
	 <p>キャリアを 考えているが、 行動できない</p>	【ポイント】 ・多様な情報に触れる ・一歩踏み出す機会をつくる 【施策】 ・キャリア相談窓口の活用 ・自身を見つめ直す休暇制度の活用 ・座談会（社内・社外、50代以上など） ・自己認識ワーク	【ポイント】 ・省内とテーマ設定 ・動き出すための支援をする 【施策】 ・人生100年のライフデザインワークショップの活用 ・自身を見つめ直す休暇制度の活用 ・社内キャリアセミナー	【ポイント】 ・行動準備（デザイン） ・キャリアの相談機会をつくる 【施策】 ・リスキリング内容決定 ・キャリア1on1【目的：ビジョン】 ・キャリア相談室活用	【ポイント】 ・行動・実践につなげる ・学び直し、新たなチャレンジ 【施策】 ・副業斡旋 ・越境体験 ・リスキリング研修
	 <p>仕事と プライベートの 両立／特に介護</p>	【ポイント】 ・自分の置かれている状況と向き合う ・家庭を含めてキャリアということ学ぶ 【施策】 ・社内制度理解 ・キャリアeラーニング	【ポイント】 ・よりよい選択肢を知る ・課題を抽出と働き方の検討 【施策】 ・時短勤務、フレックス ・家族との話し合い	【ポイント】 ・周囲への相談と実践検討 ・カウンセリングやストレスサポート 【施策】 ・社内の育児、介護相談窓口の活用 ・キャリアカフェ（介護）	【ポイント】 ・具体策の実践シミュレーション ・両立支援で活用する施策の決定 【施策】 ・介護セミナーなど ・キャリア相談窓口の活用

上司によるキャリア1on1

「キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム」のWebサイトでは、参画企業インタビューや研究会レポートなど、さまざまな記事を配信しています。また『はたらく未来白書』や『キャリアオーナーシップ経営の打ち手』のダウンロードも行えます。



キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム



あわせて読みたい1冊



『キャリアオーナーシップの教科書
自律と支援のマネジメント実践』
パーソルキャリア株式会社
キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム／伊藤剛
コンソーシアムの4年間の探究と実証を一冊に結実。
社員のキャリアオーナーシップが自然に芽吹く環境を
どう設計するかを具体化しました。

Amazon

楽天



「概念」を「構造」へ。 ——キャリアオーナーシップ経営を「実装」するあなたへ。

「社員の意識が変わらない」——そう嘆く前に、私たちは自らに問う必要があります。果たして、その意識が芽吹き、根を張るための「土壌」を、組織として用意できているだろうか、と。

キャリアオーナーシップは、もはや個人の心がけだけで完結するテーマではありません。経営が意志を示し、仕組みが支え、現場の上司が伴走し、文化として定着する。この一連のサイクルが、特定の誰かではなく組織全体の「経営インフラ」として機能してはじめて、個人の自律と組織の成長が同期します。

本プログラムは、そのインフラを構築するための「設計図」であり、具体的な「工具箱」です。抽象論に終始せず、「見える・増やす・つなぐ」という独自のフレームワークに基づき、自社の現在地を測る診断ツールや、フェーズごとに必要な具体的な打ち手を体系化しました。

ここに記されているのは、正解のない問いに向き合い続けた、業種も規模も異なる企業の担当者たちが紡ぎ出した「実践知」の結晶です。机上の空論ではなく、現場の試行錯誤から生まれたリアリティのある知見こそが、あなたの組織の壁を突破する鍵になると確信しています。

どうか、このプログラムを「読んで終わり」にしないでください。まずは診断で自社の現在地を知ることから、あるいは経営や現場との対話を始めることから。小さな一歩でも、構造を変える具体的なアクションは、必ず組織に新しい風を吹き込みます。

企業と個人が対等に選び合い、互いの価値を高め合う「イコールパートナー」となる未来へ。

このプログラムが、その変革の旅路における確かな羅針盤となることを願っています。

キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム
総合企画プロデューサー
伊藤 剛



キャリアオーナーシップと

はたらく未来

コンソーシアム