

NTTコミュニケーションズが取り組んだ ミドルシニア社員の キャリア支援

3,000人の面談から得た
40代 50代社員をキャリア自律させるポイント



浅井 公一 氏

NTTコミュニケーションズ株式会社
ヒューマンリソース部
キャリアコンサルティング・ディレクター

企業内キャリアコンサルタントとして、ミドル・シニアを中心に 2,000 人を超える社員のキャリア開発に携わり、面談手法を指導したマネージャも 800 人を超える。圧倒的な面談量をもとに築き上げた独自のキャリア開発スタイルにより 75% の社員がポジティブな行動変容を起こす。その取り組みやノウハウをまとめ、上司のキャリア支援力・面談力向上を目的として作成したハンドブック「発奮・スタンスセオリー」は、日本の人事部「HR アワード 2022」（主催：「HR アワード」運営委員会、後援：厚生労働省）において、企業人事部門の優秀賞と厚生労働省主催の「グッドキャリア企業アワード 2022」においても、イノベーション賞の W 授賞を果たした。著書に『ビジトレ～今日から始めるミドル・シニアのキャリア開発～』（共著、金子書房）がある。また、人事・キャリア支援者のための実践塾「浅井塾」（HR ラボ株式会社）を開講。国家資格キャリアコンサルタント。

流行り言葉で煽ってもミドルシニア社員の自律は生まれない

いま、ミドルシニア社員の活性化に課題を感じている企業は少なくありません。企業の人事部は、外部のキャリアコンサルタントなどを招いて、シニア層にキャリア研修などを行っていることが多いかと思います。

その中で、このような言葉でミドルシニア社員を煽っている企業もあります。「終身雇用の崩壊」「年功序列の崩壊」「大企業の倒産危機」既存業務の AI 化」…確かに間違っていないかもしれませんが、実際にこのような言葉でどれくらいの社員が「そうだな、焦るよな」と反応するのでしょうか。

諸外国とは異なり、日本ではほとんどの中規模以上の企業は、長年安定して運営が続いています。また、日本の法律上は、ローパフォーマーであっても簡単に首を切れない構造になっているため、上記のような言葉で焦る人は少ないのが現状です。

例えば、私の所属している NTT コミュニケーションズでは、いくら世間が「終身雇用が崩壊しました」と言っても、実際の雇用は守られています。年功序列は崩壊したものの、後輩が自分を追い抜いて昇格していきだけで「自分が降格する」わけではありません。

大企業の倒産危機が話題になりますが、通信業界は東日本大震災やリーマンショック、そしてコロナ禍においても、危機どころか増収になっています。さらに「AI の台頭で仕事が奪われる」という言説についても、実際にはテクノロジーの進歩で職を奪われた人はごくわずかです。

つまり、いくら危機感を煽られようとも、実際の職場での現実とは一致していないので、煽り言葉が通用しないのです。

当社以外の会社員も似たような認識でしょう。例えば、NTT コミュニケーションズでは、コロナ禍に JAL と ANA から 23 名のキャビンアテンダントを在籍出向で受け入れました。受け入れたキャビンアテンダントには、私が四半期に 1 回キャリア面談を行ったのですが、彼女たちは「2 年間ボーナスも出ず苦しい」とは言うものの、「自分の会社が潰れる」という不安は持っていませんでした。

つまり、日本の大企業に所属する人たちは、社会的に大きな打撃を受けても雇用に対する危機感はさほど持っていません。したがって、キャリアコンサルタントが使うような煽り言葉は全く効かないのです。

企業として自社の「キャリア自律」を定義しているか？

いま多くの企業が社員に向かって「キャリア自律しなさい」と促しています。しかし、そもそも「キャリア自律」とは何でしょうか。

具体的にどういう状態になった人を「キャリア自律できている人」と定義しているのか、その定義を示さないまま社員に「キャリア自律しなさい」と言っても、社員の側も「会社側は、いったい『どうなれ』と言っているの？」「どうすれば会社に認めてもらえるの？」ということが分からず、混乱します。

結局、社員のキャリア自律が進まないのは、会社側の「キャリア自律」の定義が不明確だからではないでしょうか。

一例として、NTT コミュニケーションズの定義を紹介します。我が社では、以下の3つの条件をすべて満たした人が「キャリア自律した人」とであると定義しました。

第1条件は、今の現業の中で平均以上の業績を出していること。

第2条件は、キャリア面談において数年先までのキャリアビジョンが明確に言えること。

第3条件は、キャリアビジョン達成に向かって行動計画を立てて研鑽をしていること。

3つの条件をすべて満たした人を「キャリア自律した人」と定義したのです。

毎年、50歳になった人を対象に「キャリア自律」度の調査をしていますが、NTT コミュニケーションズの場合、キャリア自律の定義に当てはまるのは26%程度です。研修や面談などのキャリア教育を受けなくても「自主的に自律できている人」が26%いるわけです。

企業側の目線で言いますと、26%の人たちは上司や人事からの働きかけがなくとも、自主的にどんどんキャリアを構築していける「手のかからない人材」ということです。

■ キャリア自律率 26% を達成した要因は「文化の定着」

キャリア自律率 26% という数字は、一朝一夕に達成した数字ではありません。私が NTT コミュニケーションズでキャリア自律に向けた研修と面談を始めた 2014 年当時は、キャリア自律できていると言える人の割合は 1.5% でした。

キャリア自律の施策を始めて最初の 5 年間でぐんぐん伸びて、2021 年以降の 3 年間は 20% 前半ぐらいのところで停滞しています。あくまでも推測ですが、最初の 5 年間でキャリア自律率が大幅に増えた要因は、私が行ってきた研修と面談にあると考えています。

NTT コミュニケーションズでは、当該年度に 50 歳になる人全員に、強制的にキャリア研修と面談を受けてもらいます。対象者は毎年 300 人くらいです。

施策を始めてから、とくに 40 代の社員から「50 歳になったら浅井さんの面談を受けるんですよ」という声が続々と聞こえてくるようになりました。つまり社内で「50 歳になったら必ず受けるもの」、いわゆる健康診断的なイベントとしてキャリア教育が定着したのです。

すると40代になった社員に「50歳になったら面談がある。それなら今のうちからキャリアのことを考えなくては」という動きが徐々に生まれてきた。最初の5年間で割合が増加した要因は、これだろうと思っています。

■ 自律できない8割には「キャリア教育」による支援が必要

キャリア自律率が26%に伸びる一方で、この3年間は20%台で停滞しています。これは、キャリア教育が文化として定着しても、能動的にキャリア自律に目覚めていける人は20%程度が限界なのではないか、裏返すと約8割の人は、何らかのキャリア教育を施さないとキャリア自律に目覚めないということだと捉えています。

8割の人たちへの施策として、我々は自律を促すマインドチェンジやモチベーション向上といった抽象的な変化を目指すのではなく、とにかく何らかのポジティブな「行動変容」を起こしてもらうためのアプローチを考えました。

効果的な人材育成などのアプローチとしては、マインドチェンジをさせてから行動変容を期待するのが王道ではありますが、我々の場合、まず「気持ちより先に行動させる」という逆の取り組みを行ったのです。

「先に行動させる」というのは、例えば野菜を食べられない子供が10人いたとします。10人に野菜を好きになってもらおうとするのではなく、まず強制的に野菜を食べさせる。結果として、ちゃんと野菜を食べられるようになる子供が3人くらいは出てくるのではないか…という考え方です。

少し乱暴に聞こえるかもしれませんが、最初は無理にでも食べさせないと、「野菜を食べるようになる3人は生まれてこない」という発想です。もちろん、「途中で嫌になったら止めて良い」ということも伝えています。

そして、実際の個のアプローチを実施した結果として、行動変容率75%という変化を生み出すことができました。次章では、取り組みの内容を詳しく紹介します。

ミドルシニアの75%に行動変容を起した キャリア自律促進の取り組み

NTT コミュニケーションズでは、年度内に 50 歳になる社員全員を対象に、「キャリアデザイン研修」と「50 歳節目面談」を行っています。

根本的なことですが、もし確実に社員をキャリア自律に導ける研修が存在するのであれば、キャリア自律に悩む企業はなくなるはずです。なぜなら、その研修があれば問題は解決するからです。

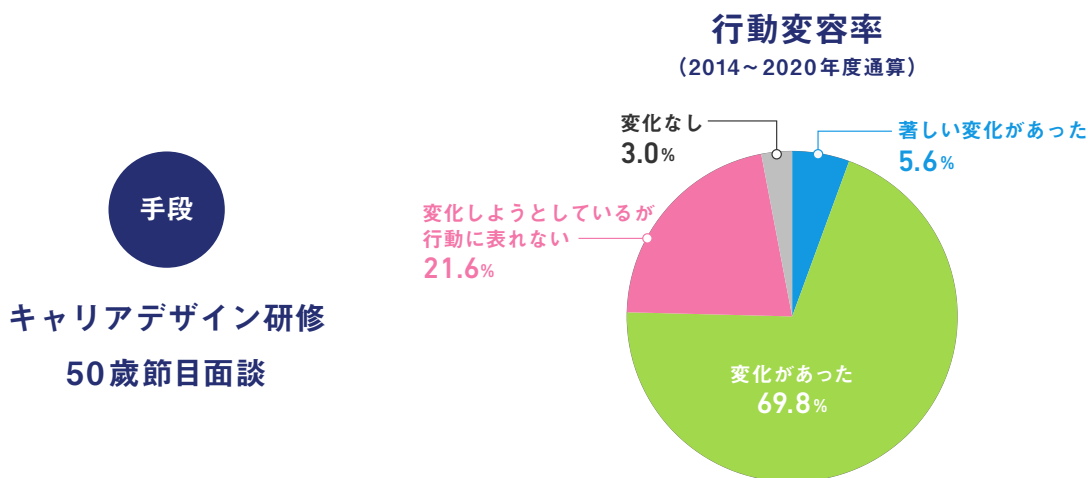
ですが、実際にそのようなパーフェクトなプログラムを持った研修会社は存在しないでしょう。我々はそれが分かっていたので、「研修プログラムは自分たちで作る」と決めていました。

ただし、研修の講師だけは外部に委託しています。いくら良い研修プログラムを組んでも、プログラムを十分に活かすにはプロの講師が必要だからです。外部講師に自社の研修プログラムを覚えてもらった上で、講師としてのノウハウを発揮する形で実施しました。

75% の社員の行動を変えた研修と面談の取り組み

自律できない 8 割を自律させたい！

まずは、何らかの行動変容を起こさせる



施策としては王道だけど、一つひとつの取り組みがユニーク
結果、75% がポジティブな行動変容を起こした

■ 研修では面談に向けた準備をする

じつは我々は研修でのマインドチェンジやモチベーション向上は目指していません。それは面談で行うことにしており、研修はあくまでも「面談のサブ」と考えています。

研修の受講生たちは、研修の前日までに e ラーニングで 5 分程度の映像を見て「研修の目的」を学びます。研修の内容ではなく「あなたが受ける研修は、こういう目的があります」という事前説明ですね。事前に e ラーニングで学んでもらい、目的を腹落ちさせてから研修に参加してもらう流れになっています。

研修ではキャリアシートや行動計画書などを作るのではなく、一ヶ月後に行うキャリア面談に向けた準備を行います。「面談で質問される事項にちゃんと答えられるように、自分のキャリアビジョンを面談で語れるように、研修で準備しましょう」という位置づけです。

実際に考えることは面談までの宿題にして、研修では「どう考えたらいいか」という思考法だけを学びます。大半のミドルシニアは、キャリアについて真剣に考えたことがありません。ですから、まず「考える機会」を業務命令で作る必要があるのです。

キャリアについて「考えてもらう」ことがひとつの目的ですから、考えた結果として「自分はやっぱり、ダラダラ仕事をして定年を迎える」という答えでも構わないと思っています。前述のたとえを使うなら、野菜嫌いの 10 人に強制的に野菜を食べさせてみる、結果として「やっぱり無理」という子供が出てきても良いと考えています。

ただ、一度も「考える」チャレンジをせずに「このままずっと食べられません」ではいけません。食べられるかどうか、キャリア自律できるかどうかは、一回チャレンジしてみないと分からないのです。

■ 教材はノンフィクション再現ドラマ

研修では、テキストはなく 1 本 15～20 分程度のドラマ仕立ての映像を 3 本用意しています。前年度の受講生との面談内容を元に、「NTT コミュニケーションズのみドルシニア社員の日常」をドラマ化して、自分たちの姿を客観的に認識してもらう内容です。

会社を取り巻く状況は刻々と変わりますから、前年度の面談内容と本年度の人事戦略をもとに、ドラマは毎年新しく制作しています。

ドラマ仕立てのストーリーを見せると、受講生からは「主人公が〇〇しなかったからいけないのだ」「私ならこうするのに」「主人公の気持ちに共感するけど、上司はそんな風に受け止めていたのか」といった多様な意見が飛び交います。

いち視聴者として考えると、客観的に考えられ、さまざまな意見が飛び交います。ただし、視聴したドラマは「NTT コミュニケーションズのみドルシニア社員の日常」をもとに制作したもの。つまり主人公は、自分の姿なのです。はじめは客観的に考えていても、そこに気づいて考えを深めていけるのが、ドラマ仕立ての良いところです。

■ 講師と受講生の相性も考慮

研修の講師は、厳選した2人の方にお任せしています。2人の講師は、「静」と「動」の両極端なタイプの方です。一人はとてもアクティブな女性の講師、もう一人は、仏門の研究もされている穏やかな男性講師です。同じプログラムを行っても、「両方とも同じ研修なんですか？」と驚かれるくらい、全く違う研修に見えるぐらいです。

なぜこのような両極端な2人を起用しているかというと、研修を実施する中で講師と受講生の相性が、研修の効果を左右すると分かったからです。

アクティブな女性の講師が担当する研修では、職場で活発な人や実際に活躍している人からは「とても良い研修で、楽しかった」という声が挙がりました。その一方で、おとなしい人やあまり成果を出せていない人からは、「研修がきつく、とてもついていけない」といった声が出ていました。

対して、穏やかな男性講師が担当する研修では、ハイパーフォーマーの人からは「退屈な研修だった」と評価が良くなかった。ところが、おとなしい人やローパーフォーマーのベテラン層などからは「今の自分を受け入れてもらえ、少し勇気が出てきた」と人気が高く、研修後の個別相談コーナーでは、講師の前に行列ができるくらい心に染みる研修となっていました。

つまり、ハイパーフォーマーにアクティブな講師をセットするとパフォーマンスが上がり、ローパーフォーマーに穏やかな講師をセットすると、悩みを解決する効果があるというわけです。

こうした結果を踏まえて、講師と受講生の相性も重要だと気づきました。現在は、人事データをもとに受講生をセグメント分けして、相性が合う講師に振り分ける作業を行っています。これにより研修の効果が倍増していきました。

■ ワークショップのグループ分けにアセスメントツールを活用

研修中に行うワークショップのグループ分けも工夫しています。研修では「キャリア・アンカー」というアセスメントツールを使っています。キャリア・アンカーは自分が一番大事にしている価値観を可視化し、8つのパターンに分類するものです。

キャリア・アンカー

01 専門・職能別コンピタンス

自分の技術・専門性を発揮できる機会を追い求める。そしてその自覚から満足感を覚える人。
高い技術を身につける機会を欲しがる。ほかの分野に移ると満足度が低下する。

02 全般管理コンピタンス

キャリアを歩んでいくに連れて、人を統率して成果を上げていく責任ある地位を追い求める。
組織経営に求められる全般的な能力を重視し、組織の階段の高みを目指す人。

03 自律・独立

仕事の手順や時間、進め方は自分のペースで出来る職場を求める人。
研究職など行動の自由度が高い職種を選ぶ傾向がある。

04 保障・安定

組織の中での安心と安定を何よりも求める。将来予測が出来て余裕をもって仕事をしたいと考える。
組織への忠誠心が強く雇用保障や終身雇用が望ましい。

05 起業家的創造性

新しいことを創り出して達成させることに幸せを感じるタイプ。
自己の能力の証として起業の機会を追い求める。

06 奉仕・社会貢献

世の中を良くしたい、暮らしやすい社会を実現したいという社会的価値の向上を意識する。
今でいう「社会起業家」タイプ。

07 純粋な挑戦

解決が困難な問題や課題を克服するという挑戦の機会を求める。あえて「困難」を探し求めたり、
手ごわい相手に打ち勝つために頑張るという「挑戦」自体に価値を見出す。

08 生活様式

個人の時間、家庭生活、キャリア全ての面での調和を求める。生活にあらゆる要素をバランスをとりたい人。

例えば1番目の「専門・職能別コンピタンス」は、「自分の専門性を極めていきたい」という価値観の人。企業で多く見られるのは4番目の「保障・安定」で、「安定した仕事をやっていきたい」という価値観の人です。

研修ではこれらのタイプ分けを元に、価値観の合う者同士をグルーピングします。すると、同じような価値観の人同士なので、グループセッションがとても盛り上がります。面白いことに、同じグループワークのテーマでも、価値観によって、それぞれのグループで全く違うことを話します。

例えば「あなたは、どうやって組織貢献しますか？」というお題を出すと、専門性を極めていきたい人のグループは「プロフェッショナルをどんどん育成して、しかるべきところに配置するのが貢献だ」という議論になる。一方で、生活重視の人は「皆が家族で夕飯を食べられるようにすれば、プライベートで幸せを感じて結果的に仕事にも力が入る。どうしたら定時に上られるかを考えるのが貢献だ」という議論で盛り上がるのです。

このように、同じ価値観の者同士で悩みや考え方を共有することで、「自分だけじゃなかった」ということが分かり、ホッとすると、元氣を得られるという副次的な効果も出ています。

■ コミットできるまで面談時間は無制限

我々の行う「50歳節目面談」の特徴は、一人に対する面談の回数を制限していない点です。

一人ずつ順番に面談をしますから、1回の面談の区切りは1時間としています。しかし、時間内にキャリアビジョンを宣言して、そのための具体的な行動を自分の口からコミットできない限り、再面談をセットし続ける仕組みにしました。面談のゴールは、行動計画がコミットできた時。それができるまで面談は何回も続きます。

私が行った面談の最長は、10時間（10回）です。「伝説の10時間面談」などと言われていますが、もちろん、10時間経ってもコミットできなければそれ以上の時間を費やします。

重要なのは、我々キャリアコンサルタントが何をもって「変わるきっかけを掴んだ」と判断するのか。ポイントは「客観性」と「開始時期」の2つです。

ポイント1：客観性

ミドルシニアのキャリアビジョンで多いのは「後輩から頼られる存在になります」というコミットです。しかし、これは我々の面談では通用しません。どういう状態になったら「後輩に頼られている」と言えるのか、定義づけができていないからです。

そのため、行動をちゃんと起こしたことを客観的に判断できるように、面談では行動計画を設定させます。

例えば、経理のベテラン層であれば、期末決算で若手が苦勞しているので「期末の一ヶ月前になったら、経理経験2年未満の社員を集めて決算の勉強会を開きます」と。こういう具体的なコミットであれば、行動しているかどうかは、誰の目から見ても明らかです。

ポイント2：開始時期

ドルシニアの場合、「いつまでにやります」と約束しても、行動を始めないケースが少なくありません。

例えば、「1年以内にTOEICの点数を100点UPします」というコミットではダメなのです。100点上がったかどうかは客観的に判断できますが、「いつからどういう勉強を始めます」という約束をしておかないと、行動をちゃんと起こしたかどうかは掴めません。

もっと具体的に「〇月〇日までに英会話スクールに申し込んで、通い始めます」というコミットをすれば、実際にその日が過ぎたら「申し込みましたか？」と確認できます。つまり、「いつまで」ではなく「いつから」を確約しないと、我々は「変わるきっかけを掴んだ」とは判断しません。

「客観性」と「開始時期」の二つを本人の口からコミットするまで、面談が続く運用になっています。

■ 面談所感のフィードバックで「上司」を変える

“ついでに”上司の接し方も変えてしまう「面談所感」のFB

- あなたの部下は、こんな一面を持っていました。
- ですから、こういう動機づけがいいと思われます。
- こんな行動もコミットしてくれました。
- あなたは、こういうサポートをしてあげると、より効果が期待できます。



Point

上長も部下個人ごとの対応が必要。
上長研修で指導スキル向上は期待できない。

我々の「50歳節目面談」は、面談の後にキャリアコンサルタントが所感をまとめ、面談対象者の上司へフィードバックすることも大きな特徴です。

もちろん、キャリアコンサルタントには守秘義務がありますから、面談の最初に「今日の話は上司にフィードバックします」と伝えて、本人の承諾をもらいます。さらに、「上司に伝えられて困ることはそう伝えて下さい。そこは守秘義務を守り、一切伝えません」と約束した上で、本音を打ち明けてもらっています。

上司宛の所感には、上司が気づいていない部下の価値観や、上司が行わなくてはならないキャリア指導のアドバイスを記載しています。フィードバックがあることで、上司は対象部下との接し方を変えることができますし、フィードバックが上司の行動変容に結びつく例も多く見られます。

上司へのフィードバックは、下手な上司向け研修を実施するよりも、大きな効果が出ます。フィードバック内容は、研修での抽象論や一般論ではなく、現実の部下に対して個別具体的にどうしていったら良いかを所感の中で示しているため、行動変化に結びつきやすいのです。

本人とのキャリア研修と面談、そして、上司へのフィードバック、やっていることは王道の取り組みですが、この繰り返しが、75% の行動変容率と 20% を超えるキャリア自律率を生んだと思っています。

キャリア自律のメカニズム

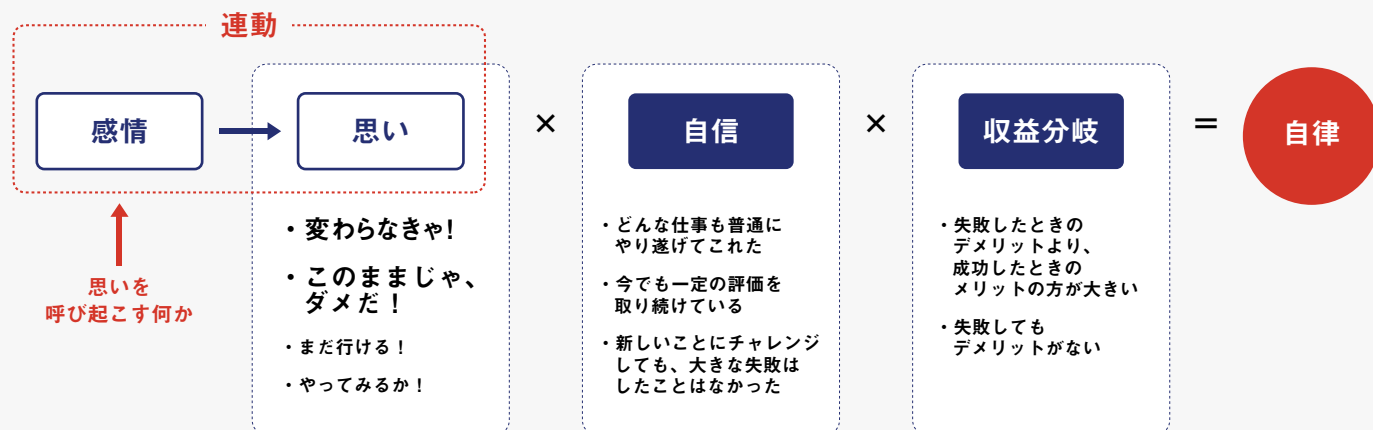
キャリア自律を促進する上では、「何が起こると、人はキャリア自律に目覚めるのか？」ということも突き止める必要があると感じています。

これまでお話ししてきたように、8 割の人はキャリア研修を受けてようやくキャリア自律のための行動を起こす人たちです。一方で、2 割の人は、研修や教育を受けなくても自主的にキャリア自律できています。2 割の人たちは、8 割の人たちと何が違うのでしょうか。

我々は、自分でキャリア自律に目覚めた 2 割強の人を対象に、ヒアリングを繰り返してきました。ヒアリングを通じて分かったキャリア自律のメカニズム」を紹介します。

＼ NTT コミュニケーションズのミドル・シニアを対象に調べた ＼

キャリア自律のメカニズム



■ キャリア自律の条件1：感情を呼び起こす何か

仕事をしていく中で、自分の感情が大きく動くときはどんなときでしょうか。

例えば、「昇格した」「社長表彰を受けた」などのポジティブなイベントがあれば、その逆の「昇格できると思っていたのにできなかった」「期待したより低い評価だった」など、“期待したものが起こらなかった”というノンイベントもあります。このようなイベント・ノンイベントが起きたときに、人には喜怒哀楽の感情が生まれます。

キャリア自律に向けた行動に移す人は、その喜怒哀楽を体験、そこから連動して、「もっとやってみよう」あるいは「今こそ変わらなきゃ」という行動意欲が生まれていたことがわかりました。

つまり、ミドルシニアのキャリア自律は、感情を呼び起こす何かのきっかけがあり、そこから「今こそ変わらなきゃ」という行動意欲を生まれることが1つ目の条件になるわけです。

自律のための行動を起こすかどうかは、本人の価値観と意思によるところが大きいとはいえ、会社側でもキャリア自律のメカニズムをある程度コントロールすることは可能です。

もちろん、冒頭も伝えたように「よくある煽り文句」は通用しません。それぞれの会社に応じた「感情を呼び起こす仕掛け」が必要です。NTT コミュニケーションズでも、自社特有の事情を踏まえた、「一般的には通用しないけれど、NTT の社員には劇的に効く」自社専用の行動意欲を高めるプログラムを用意しています。

■ キャリア自律の条件2：ある程度の自信

ヒアリングを進める中で、行動意欲を持った人が新しい何かにチャレンジするためには、「成功するだろう」という裏付け、すなわち「ある程度の自信」が必要だということもわかりました。ある程度の自信があるからこそ、「変わらなきゃ」という行動意欲が実際の行動に結びつくのです。

ある程度の自信というのは、たとえば、以下のようなものです。

- ・これまで色々な部署で仕事をしてきたが、それなりに成果を出してきた
- ・40代、50代になっても、真ん中くらいの一定の評価はとり続けている
- ・異動でまったく新しい仕事にチャレンジしても、大きな失敗をせずやり遂げられた

ミドルシニアに多い「自信がない人」には、キャリア面談の中で自身の過去を振り返り、今までの仕事の中で積み重ねてきた「自信」に目を向けさせるテクニックも有効です。

多くの人は過去に「あの時は上手くいった」という成功体験を持っているはずですし、ベテランになるほど「他の人には難しいが、自分には当たり前に行えること」に気づけないものです。面談では、そこに気づかせ自信をつけさせる運用をしています。

■ キャリア自律の条件3：メリット・デメリットの損益分岐

最後の決め手は、メリット・デメリットの損益分岐です。「新しい何かを始めてみよう」と行動意欲を持った人が、実際の行動に移すには、行動によって得られるもの（メリット）と失うもの（デメリット）を比較して、「メリットの方が大きい」と感じるかどうかが決め手になります。

例えば、新しい仕事にチャレンジするために、資格を取る必要があるとしましょう。資格を取るためには、向こう2年間は平日の夜や土日を勉強時間に費やす必要があると分かったとします。

そうすると、資格取得のメリットと平日夜の家族団らんや土日の趣味の時間を封印するデメリットを比較して、「デメリットの方が大きい」と感じれば、資格取得を躊躇したり、勉強の途中で挫折したりするわけです。逆に言うと、デメリットよりも「メリットの方が大きい」と思えば、実際の行動に踏み切れるのです。

とはいえ、チャレンジに対しては失敗への恐れもあります。これには、「チャレンジを行ったけれど失敗した人」をロールモデルとして紹介する取り組みをしています。挑戦のプロセスにおいて身につけたこと、取り組んだことが、「後々別のことで活かされていった」というロールモデルとして登場してもらうのです。

これによって、「失敗してもデメリットは小さい、むしろメリットの方が大きい」という認識を持ってもらうようにしています。

ヒアリングを通じて、感情を呼び起こす何か、ある程度の自信、メリット・デメリットの損益分岐、3つの条件が揃えば、ミドルシニアでもほぼ100%の確率でキャリア自律の行動を起こせると分かりました。

■ 会社がキャリア自律のためにできること

「シニア層が活性化しない」「シニア層がキャリア自律してくれない」と悩む企業は多いと思いますが、そもそも、企業として「やれることをやっていない」ケースもあるのではないのでしょうか。

これから少子高齢化が進んで、ベテラン層の相対的なボリュームはもっと大きくなります。ミドルシニアへの対策が必要なのは何年も前から分かっていたのに、今まで放置してきたのであれば、人事部や会社に責任があるのではないのでしょうか。

ミドルシニア個々人が変わる必要があるのはもちろんですが、会社側、人事の側も行動変容を起こす必要があると思います。

紹介してきたような研修と面談を使い、行動意欲と自信の醸成、そしてメリット・デメリットの損益分岐を上手に伝えることで、自主的にキャリア自律できる人は増やしていけると考えています。

もちろん、企業によって、文化や慣習、人事制度などのレギュレーションが異なります。従って、今回紹介したメカニズムが、うまくマッチしない企業もあるかもしれません。ですから、企業はそれぞれ自社専用の行動変容のメカニズムを研究し、自社専用の施策を試さなくてはならないでしょう。ここからがスタートだと思って、取り組んでみてはいかがでしょうか。

キャリア自律支援プラットフォーム Kakedasのご案内

ミドルシニア層のキャリア自律に、最も有効なのが、キャリア研修からキャリア面談の流れです。レポートでも紹介されている通り、「きっかけとしてのキャリア研修」と「自分ごとに落とし込んで行動に繋げるキャリア面談」をしっかりと実施することが大切です。

一方で、キャリア面談について、「社内で実施することは工数的に難しい」「カウンセリングの技術を持った人がいない」「事業人事や経営陣がやると心理的安全性をつくる事が難しい」といったお悩みもよく伺います。

ジェイックでは、キャリア研修の提供、また、グループ会社 Kakedas を通じて、従業員のキャリア面談・キャリアカウンセリングを外部委託できるキャリア自律支援プラットフォーム「Kakedas」を提供しています。

Kakedas には、1,945 名（2022 年 9 月時点）の国家資格キャリアコンサルタントが登録しており、従業員ひとり一人に最適なキャリアコンサルタントを AI がマッチングして、キャリアカウンセリングを提供します。さらに個人情報保護した形でキャリア面談や悩みの傾向を組織側にフィードバックし、組織開発に反映することができます。

ジェイックでは、ミドルシニアのモチベーション向上以外にも、社内公募制度と組み合わせた希望者向けのキャリア面談、特定階層（入社 3 年経過、入社 5 年経過、30 歳前後、40 歳前後）への定期的なキャリア面談、さらにはリーダー研修などと組み合わせた意欲向上に向けた 1on1 などに Kakedas 活用しています。

人事や上司によるキャリア面談は社内のキャリアパスや制度を踏まえたアドバイスができる一方で、「評価者である人事や上司にはキャリアの悩みや本音はしゃべりにくい…」という心理が生じるのも事実です。そして、実施する側として工数的な限界もあります。

その点、外部の国家資格者は、従業員からすると本音を相談しやすい相手であり、また話を引き出して言語化してもらう、質問を通じて思考を整理してもらうプロであります。社内にキャリア面談を導入するうえでは、社内と社外、それぞれの長所を生かして組み合わせていくことがおすすめです。

Kakedas の運営元とお問い合わせ

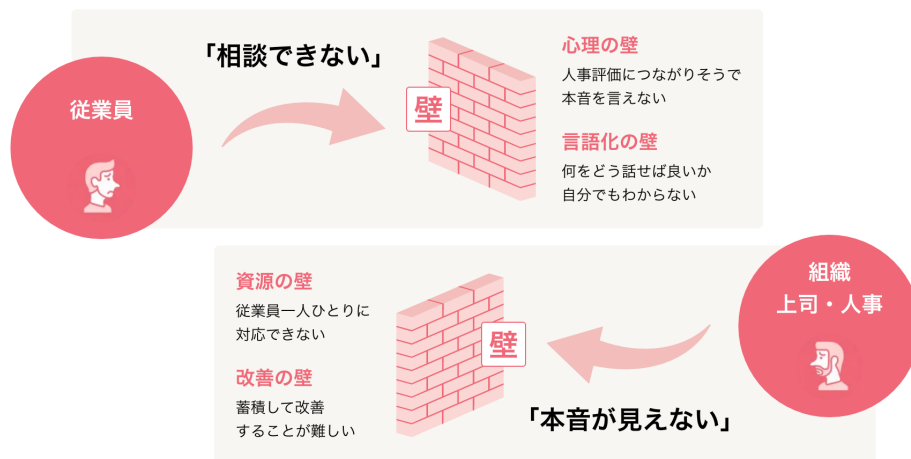
従業員のキャリア自律を支援するキャリア相談プラットフォーム「Kakedas」は、株式会社 Kakedas を通じてジェイックグループが提供しています。ジェイックは「学ぶ楽しさ」「働く幸せ」「成長する喜び」に満ちあふれた社会を実現するというビジョンを掲げ、教育研修サービス、採用支援サービスを提供する東証上場企業です。採用支援では、新卒や若年層の人材紹介やダイレクトリクルーティング、教育研修では、リーダーシップやコミュニケーションなどヒューマンスキル分野に強みを持ち、「7つの習慣[®]」「人を動かす[®]」などグローバル企業が多く導入するリーダーシップ&コミュニケーション研修を提供しています。

サービスの詳細はこちら →

<https://www.hr-doctor.com/lp/edu/kakedas/>

カケダス Kakedas とは?

「組織に生じる悩みの 構造的な原因」



「カケダスを導入すると」

