

オリコが推進する “手挙げ重視”の制度改革と 「キャリアは自ら切り拓く」 意識改革

JAIC | ジェイック



株式会社オリエンタコーポレーション
執行役員 人事・総務グループ副グループ長（兼）
人事・総務グループキャリアデザイン推進部長
菊地 崇治氏

株式会社Kakedas
代表取締役社長
竹長 剛氏

はじめに

事業環境や働き方が急速に変化する中で、終身雇用や年功序列といった従来型のキャリアモデルから脱却し、社員一人ひとりの「キャリア自律」を促す企業が多く見られます。

長きにわたり時代に合わせた金融サービスを提供してきた株式会社オリエントコーポレーション(以下、オリコ)は、会社と社員が互いに「選び選ばれる」関係性の構築に注力しています。取り組みが功を奏し、先日は「キャリアオーナーシップ経営AWARD 2026」において大企業の部・優秀賞を受賞されました。

本記事では、オリコが実践する人財戦略の全体像や、社員の行動変容を促す多面的なキャリア施策について、同社執行役員 人事・総務グループ副グループ長(兼) 人事・総務グループキャリアデザイン推進部長の菊地崇治氏に、『HRドクター』を運営するジェイックグループの株式会社Kakedas代表取締役社長 竹長が、お話を伺いました(以下敬称略)。

「社員エンゲージメント最大化」を目指すオリコの人財戦略

人財戦略は「経営基盤の柱」

竹長 はじめに、貴社が掲げられている人財戦略の全体像と、事業戦略との連携についてお聞かせいただけますでしょうか。

菊地 当社では人財戦略を、経営戦略を実現するための重要な経営基盤の柱のひとつとして位置づけています。指針としているのは、会社と社員が互いに成長できるWin-Winな関係構築を通じた、社員エンゲージメントの最大化です。



社員エンゲージメントの最大化は、「居心地がよく働きやすい会社を作ること」と同義ではありません。急速な環境変化の中で新たな価値を生み出すためには、社員一人ひとりが自ら考え、学び、挑戦し、その強みを存分に発揮してもらう必要があります。

つまり、働きやすさを整えるだけではなく、「人と組織の成長が事業変革を生み、事業成長が社員に挑戦と成長の機会を提供する」という好循環を作り出すことが、当社の人財戦略の本質です。そのための重要なエンジンが、社員の自律的なキャリア形成だと捉えています。



会社と社員が「選び選ばれる」関係性を目指して

竹長 貴社の人財戦略の資料を拝見した際、従来の日本型雇用のイメージとは一線を画す「選び選ばれる関係」「雇用は出入り自由」という表現が目を惹きました。歴史のある貴社がなぜ、このような方向性を目指されているのでしょうか。

菊地 一言で言えば、世の中の働き方やキャリア観が不可逆的に大きく変わったからです。かつてのように、企業が一方的にキャリアや雇用を保障・提供する時代は終わり、企業も社員も、双方が成長し続けなければ生き残れません。

そのため、会社が一方的にキャリアを決める関係ではなく、互いに選び選ばれる対等な関係性を目指しています。

また近年は、アルムナイネットワークの運用も始めました。なかなか難しい面もある施策ですが、一度当社を離れ、新しい価値観や経験を積んできた人々と交流を持つこと自体が、現役のオリコ社員と当社にとって大きなプラスになると考えています。相乗効果やよい循環が生まれたいですね。

会社主導ではなく「社員主導」のキャリア形成へ

きっかけは2023年度の人事制度改定

竹長 「企業と社員の双方が成長し続けなければ生き残れない」という言葉で、厳しいビジネス環境を実感します。社員が自律的なキャリアを形成できるよう、どのような人事施策を実行されているのか、お聞かせいただけますか。



菊地 2023年度に大規模な人事制度改定を行い、人財マネジメントのあり方を大きく見直しました。一言で言うと、従来の「会社主導のキャリア形成」から、「社員主体のキャリア形成」への転換です。同時に、キャリア形成支援の取り組みを大幅に拡充しました。

注力している施策は「ジョブポスティング(社内公募制度)」です。年に1回、人事が全社のポストやプロジェクトの公募を出します。挑戦したい社員は自ら手を挙げ、希望部署の所属長と面接を行い、マッチングすれば異動が決定する仕組みです。

加えて、異動を伴わない「社内副業」の仕組みも導入しました。「あるプロジェクトの業務を手伝ってほしい」という部署のニーズに対し、手を挙げた社員が業務時間の一部を使って参画するという取り組みです。

竹長 社内公募だけでなく、部分的に他部署に関われる社内副業も選べるのですね。社員主導の仕組みが徹底されています。

ベンチャー企業に「レンタル移籍」する例も

菊地 近年は「越境」もテーマになっています。社外への出向や社外副業、あるいは他社様とのプロジェクト協働など、社員が自らのホームグラウンドを一步飛び出し、異なる環境で学びや知見を得て戻ってくる機会を積極的に提供しています。

ユニークな例で言えば、現在「レンタル移籍」という他社へ期間限定で出向する制度を使い、全国のお祭りを支援・プロデュースするベンチャー企業に1年間出向している社員がいます。イベント実行のためにゼロからスポンサーを集め、地域の方々と協働する環境に身を置いているそうで、先日は「オリコの仕事とは全く異なる刺激を受け、とても勉強になります」と実体験を語ってくれました。こうした越境経験を経た社員が当社に戻り、体験を全社にシェアしてくれることで、周りの社員の好奇心や挑戦意欲が高まると嬉しいと思っています。



竹長 とてもユニークな取り組みですね。社外副業や他社への出向といった「越境」の機会は、どのように運用されているのですか。

菊地 出向を除く社外副業や社内副業、越境学習といった施策は原則として「手挙げ制」で運用しています。プログラムにもよりますが、週1回のペースで本業とは違った業務を行うことが多いですね。

志を持った社員が手を挙げてチャレンジし、大変な思いをしながらも得てきた経験や学びを、社内イントラなどで全社に開示・共有してもらっています。身近な同僚が社外で生き生きと活躍している様子を見て、「自分もやってみようかな」と次のチャレンジャーも生まれます。自発的な動きが少しずつ広がってきているところです。

キャリアオーナーシップ経営AWARD優秀賞受賞の舞台裏

「キャリア自律」を全社運動へ進化させた多面的なしかけ

竹長 貴社は「キャリアオーナーシップ経営AWARD 2026」において、3年連続で優秀賞を受賞されています。アワードで評価されたポイントや、貴社における「キャリアオーナーシップ」の位置づけについて教えてください。

菊地 今回のアワードにおいて特に評価いただいたのは、制度を作るだけでなく、社員の理解促進と行動変容を促すための多面的な施策を継続的に展開し、全社を巻き込んだ点だと教えていただきました。

キャリア自律や社内公募制度の利用を促進するにあたり、まずは「社内にどのような仕事があるのか」を周知する必要があります。しかし当社には約70の部署が存在します。特に、本社の部署がどんな業務を行っているのか、地方拠点の社員から見えにくいという課題もありました。

そこで、全部署に紹介資料・動画を作成してもらい、社員がいつでも閲覧できる「ジョブナビ」というプラットフォームで公開しました。一般的なジョブディスクリプションではなく、各部署のメンバーが自由に自分たちの仕事の魅力ややりがいをアピールする資料が特徴的です。

さらに、オンラインで各部署のリアルな業務を聞ける「ジョブフェア」や、気になる部署に1日体験で行ける「ジョブインターンシップ」といった機会も整備しました。

竹長 ジョブナビやジョブフェアで業務について知り、ジョブインターンシップで実際に体験できる仕組みですね。



菊地 はい。取り組みに際して重要なのが、社員が自身のキャリアを定期的に振り返ることができるインフラです。当社では全社を対象に「キャリア面談」を制度化しています。加えて、入社3年目の社員や新任の管理職、女性管理職など、キャリアの節目にいる社員を中心に、社内のキャリアコンサルタント有資格者が、個別に面談を行うなどのサポートをしています。

社内で資格取得を推奨した結果、人事部門だけでなく全社のさまざまな部署にキャリアコンサルタントの有資格者が増えてきました。彼らにも有志で面談に協力してもらっています。

成功の秘訣は「経営トップのコミットと管理職への働きかけ」

竹長 多面的な施策を一気に動かすとなると、経営層や現場の管理職の理解が不可欠だったのではないのでしょうか。

菊地 まさにその通りです。2023年度に人財マネジメント制度を刷新した際、最初に実施したのは当時の社長から全社員に向けてメッセージを発信してもらうことでした。「人財戦略こそが経営戦略の根幹であり、社員のキャリア自律を会社として全面的に支援する」という社長の宣言からスタートしたのです。大企業において組織を動かすためには、トップが本気で旗を振る姿勢を見せることが何より重要だと実感しています。

また、部長や室長など約200名の管理職を対象に、法政大学の田中研之輔教授をお招きしてキャリアマネジメントセミナーも実施しました。「部下のキャリアは会社が与えるもの」といった従来の価値観を持つ管理職世代に対して、外部の専門家から「なぜ今、キャリア自律が必要なのか」を説明いただき、マインドセットの転換を促すのが目的です。

トップからの強いメッセージと、管理職層への丁寧な意識改革を最初に行ったからこそ、現場での施策が動き始めたと考えています。



施策推進における葛藤と、泥臭いアプローチ

現場のリアルな反応に対して人事がとった行動

竹長 手挙げ制の社内公募やジョブナビ、キャリア面談、越境学習など数多くの施策を実行されていますが、最初からすべてがスムーズに進んだわけではないと推察します。施策導入にあたってどのような苦労や葛藤がありましたか。

菊地 人財戦略に正解はありませんし、多くの施策を同時並行で立ち上げていったため、当時の担当者からは「怒涛の日々だった」という声を聞きます。

現場からは「次々と新しい施策が出てくるけれど、日々の業務で忙しくて追いつけない」といった意見も上がったそうです。たしかに、毎月のように新しい研修等の施策案内が出されたため、現場の管理職や社員からすれば「そんなことを考える余裕はない」と思うのも無理はありません。

竹長 一気に施策を進めると、社内のネガティブな反応も生じがちです。現場とのギャップをどのように埋めていったのでしょうか。

菊地 社員に対して、複数の施策が社員一人ひとりの将来や成長にどうつながっているのかという施策の構造やストーリーを丁寧に説明することを心がけました。具体的には、「知る機会＝ジョブナビ」「考える機会＝キャリア研修・面談」「挑戦する機会＝ジョブポスティング・越境学習」という各制度の役割や全体像を分かりやすく示し、人事制度の改定や中期経営計画のビジョンと一本の線でつながっていることを繰り返し伝えました。

また、社員全員に急速な変化を求めるのは難しいです。よって、まずは手挙げでプログラムに参加した社員をキャッチアップし、該当者に体験や学びを発信してもらうことで、制度を社内文化として浸透させていきました。「知ること」から「行動すること」への変化を待つ覚悟と、泥臭い働きかけが必要でした。

学びの祭典「Oricoまなびウィーク」を実施

竹長 直近で行った社員の行動変容を促すイベントで、効果的だったものを教えていただけますか。

菊地 大きな手応えを得たのが、全社を巻き込んで開催した「Oricoまなびウィーク」というイベントです。社員の「自発的に学ぶ文化」を醸成するために企画したイベントで、1週間にわたり、外部の識者や著名人をお招きした講演や社員自身が企画したセミナーを多数実施しました。

社員自身の企画は、麻雀のプロ雀士ライセンスを持つ社員の講義やウクレレ、歴史に関するセミナーなど、業務に直接関係のないテーマもありました。また、経営トップや常務執行役員も自らの学びや推奨書籍について熱く語るインタビュー動画を配信しました。



企業と社員が共に成長する「真のWin- Win」のために

“手挙げ”から始まる文化の醸成と、今後の課題

竹長 「Oricoまなびウィーク」における社員の方々の自発的な行動は印象的です。一連の取り組みを経て、社内にはどのような変化の兆しが現れていますか。

菊地 最初は「本当に社員が自ら手を挙げてくれるだろうか」という不安もありました。第1号として手を挙げてくれた社員の勇気や、現場の協力もあり、今では各種の公募や副業、研修に対して、自発的に手を挙げる社員が確実に増えてきています。

「与えられたレールの上で指示を待つ」という従来の受動的なマインドから、「自分のキャリアは自分で切り拓く」という自律的なマインドへと、社内の風土が少しずつ、しかし確実に変わり始めている実感があります。

もちろん、まだ全員が完璧にキャリア自律できているわけではなく、道半ばです。日々の業務に追われてなかなか参加できない社員や、キャリア形成という言葉にピンと来ていない社員も一定数存在します。まずは挑戦の場と選択肢を設け、誰もがアクセスできる状態を作り続けることが何より大切だと考えています。



組織と個人の成長を好循環させる

竹長 最後に、これからのオリコが目指す人財戦略・キャリア自律施策の将来像や、今後の展望についてお聞かせいただけますか。

菊地 今までに構築してきた自律的なキャリア形成を支援するインフラを成熟させると同時に、人財戦略と事業戦略の接続をより一層強めていきたいと考えています。

社員一人ひとりが自律的に学び、成長した成果が、巡り巡って各部署の事業変革や新しいビジネスの創造にしっかりと結びついていく。そして、事業が成長することで、会社はさらに豊かな成長機会やリターンを社員に還元できる。真のWin-Winな関係性を作っていくことを目指しています。

また、「自律」という言葉を社員へ丸投げしてはいけないと思います。会社と人事、そして現場の管理職が一体となり、個人の「なりたい姿」に寄り添いながら背中を押し続けることが重要です。成長支援を継続し、ゆくゆくは新たな金融体験を創出できる自律型人財を多く輩出していきたいです。

竹長 数々の積極的な取り組みと目指す姿に、組織変革の勇気をいただきました。本日は貴重なお話をありがとうございました！

対談者プロフィール



株式会社オリエントコーポレーション 執行役員
人事・総務グループ副グループ長（兼）
人事・総務グループキャリアデザイン推進部長
菊地 崇治氏



株式会社Kakedas 代表取締役社長
竹長 剛氏

株式会社ジェイック
株式会社Kakedas (ジェイックグループ)

組織開発

リーダーシップ&コミュニケーション、
ヒューマンスキル分野を中心とした
教育研修、キャリア自律支援

- 「7つの習慣®」「原田メソッド®」
- 「デール・カーネギー・トレーニング」
- 「OSP」「リーダーカレッジ（管理職兼職）」
- 「エースカレッジ（若手研修）」「新人研修」
- 「キャリア面談・外部1on1 Kakedas」など

採用支援

新卒及び
若年層の採用支援

- ・若手採用支援「就職カレッジ®」
- ・新卒採用支援「新卒カレッジ®」
- ・新卒ダイレクトリクルーティング
「Future Finder®」
- ・各種採用イベント

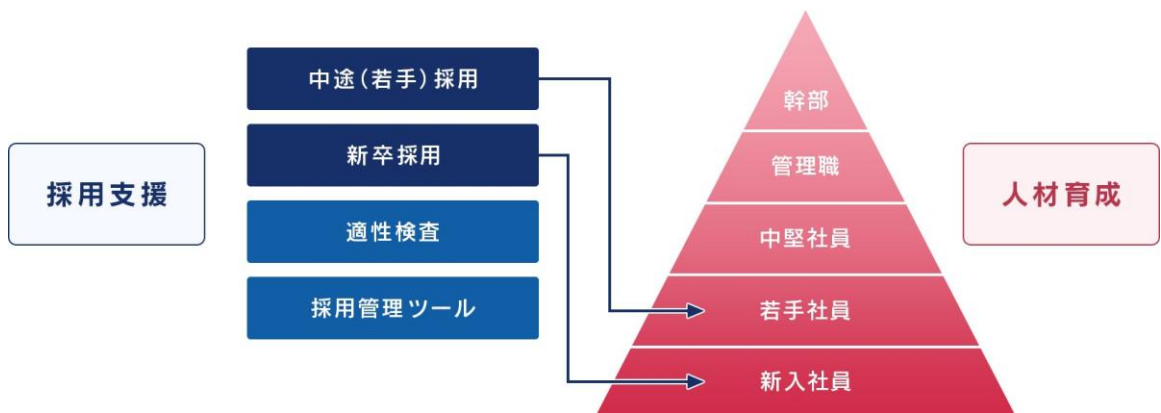
Mission

可能性を羽ばたかせる

Vision

強みが輝く世界をつくる

「人」と「組織」の課題を採用と教育、2つの方法で解決します。



サービス一覧

就職カレッジ®

研修を受けた約18人の若者を無料で面接できる【集団面接会】！



新卒カレッジ®

大学連携／約20人の学生と出会える【集団面接会】に無料参加できる！



Future Finder®

手間をかせずに、自社での活躍可能性が高い学生とだけ会える新卒ダイレクトリクルーティング



HCI-AS

ストレス耐性から活躍可能性まで丸裸にする！短時間＆Web上で実現できる【適性検査】



MARCO POLO®

“わが社で活躍可能性の高い人財”をビタッと見抜ける【適性検査】



新入社員研修

アフターコロナ時代のコミュニケーション強化にフォーカスした新入社員研修。AIやプロによる1on1が付き、1年間サポート



リーダーシップ&コミュニケーション研修

【人を動かす】リーダーシップ&コミュニケーション研修



JAICリーダーカレッジ

周囲をリードして結果を出し続ける！次世代リーダー・幹部を育てる継続教育プログラム



若手特化型 オンライン研修プログラム

「新人・若手になって欲しい6つのモデル」を実現する若手特化型オンライン研修プログラム



プレゼンテーション・トレーニング

【人を動かす】あらゆるプレゼンテーションがうまくいく



原田メソッド®研修

「目標達成」と「人間力」を同時に高める「原田メソッド®」研修



営業研修「営業の真実」

営業部隊の能力不足を解決！「提案営業」を実現する営業トレーニング



ストレングス・ ファインダー®研修

強みを生かして成果を出す！「ストレングス・ファインダー®」



7つの習慣®研修

リーダーシップの原理原則を学ぶ「7つの習慣®」



Kakedas

3,000人以上の国家資格キャリアコンサルタントによるキャリア相談プラットフォーム



キャリア研修

強みを軸にして自分の強みや価値観を棚卸して、ビジョンを描く



働きがいのある会社

Grate Place To Work® Instituteが運営する「働きがいのある会社」ランキングは、世界約60カ国で「働きがい」に関する調査・分析を行い、一定の水準に達していると認められた会社や組織を発表するランキングです。ジェイックでは2017年の初エントリーから8年連続でベストカンパニーに選出されています。



日本HRチャレンジ大賞 “イノベーション賞” 奨励賞

「日本HRチャレンジ大賞」（主催：日本HRチャレンジ大賞実行委員会、後援：厚生労働省、株式会社東洋経済新報社、株式会社ビジネスパブリッシング、ProFuture 株式会社）は、“人材領域の果敢なチャレンジが日本社会を元気にする”をキャッチフレーズに、人材（HR）領域で優れた新しい取り組みを積極的に行っている企業を表彰するものです。ジェイックは社会性の高い独自サービスの開発を通じて、過去3回のイノベーション賞、奨励賞を受賞しています。



お問い合わせ

株式会社ジェイック

教育事業部 社員研修事務局

（株式会社Kakedas宛の問い合わせも下記で対応可能いたします）

 kenshu@jaic-g.com

テレワーク体制となっておりますので、電話でのお問い合わせは、
折返しの対応とさせていただくことが多くなります。予めご了承ください。