

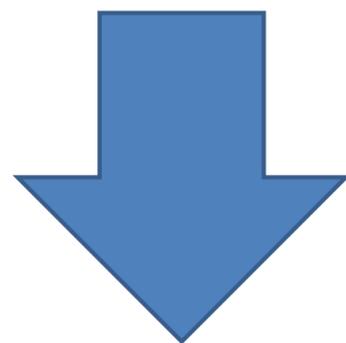


# 最先端のキャリア開発取組事例 ープロティアン・キャリアドックの進捗ー

---

一般社団法人プロティアン・キャリア協会  
代表理事／法政大学教授  
田中研之輔

# 越境学習とプロティアンとのダイアローグ



越境学習→キャリア自律促進、心理的幸福感情勢

プロティアン→キャリア資本論、人生100年時代の戦略設計

# 田中研之輔

法政大学教授 博士号 専門: キャリア開発

Email: [ktanaka76@hosei.ac.jp](mailto:ktanaka76@hosei.ac.jp)

## 【経歴】

一橋大学大学院社会学研究科を経て、日本学術振興会特別研究員 (SPD 東京大学)

メルボルン大学大学院政治学研究科 客員研究員 (2年)

カリフォルニア大学バークレー校社会学研究科 客員研究員 (2年)

## 【専門・著作】

キャリア開発論 著書25冊

## 【受賞歴】

2008年 地域社会学会奨励賞受賞

2016年 法政大学ベストティーチャー賞受賞 720人中4人

2018年 日本の人事部 「HRアワード: 書籍部門」 入賞

2020年 日本の人事部 「HRアワード: 書籍部門」 入賞



## 【企業顧問】

27社の企業顧問・取締役を歴任

## 【連載6本】

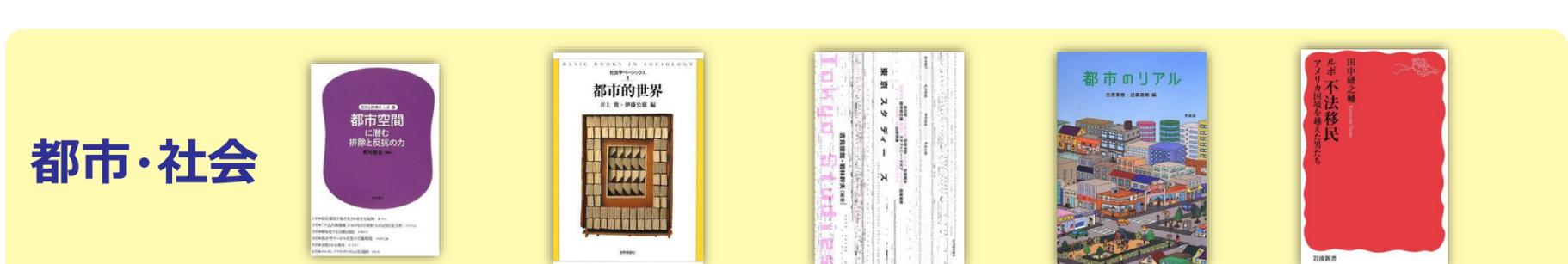
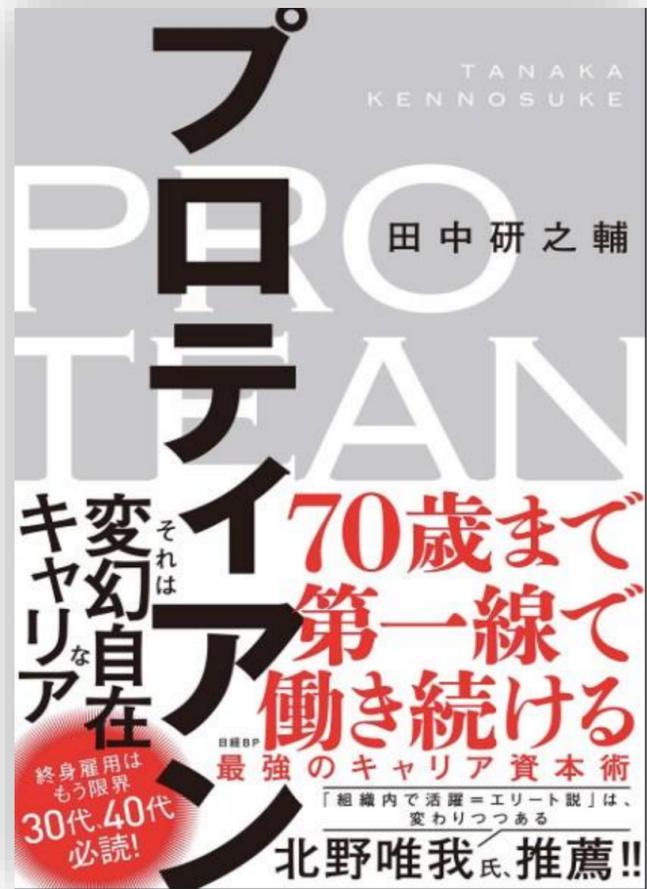
日経doors/日経U22/Business Insider /NewsPicks/日本の人事部/毎日新聞

## 【登壇・研修】

「キャリア開発」「人事」「経営戦略」「採用」「育成」 関連登壇・研修、年200回以上

# 専門はキャリア開発

## 著書分類 (2002-2020)



**日経ビジネス ONLINE**

**Raise**  
読者の声をアクションにつなぐ議論の場

タナケン先生のプロテアン・キャリア講義

**【議論】会社だけでスキル磨いて生き残れる？**

# キャリア論の理解



理論／視座



実践／方法



日本の人事部  
HRアワード® 2020

**数多くの事前質問、ありがとうございました！**

**キャリアドック、キャリア開発の内容と効果は？**

**ミドルシニア社員のモチベーション維持の施策は？**

**若手のエンゲージメント低下、人材の流動化の行方は？**

# 今、まさに揺れ動く、これからのキャリア

物議  
サントリー 新浪社長が発言  
「45歳定年制」で波紋

サントリーHD・新浪社長

「45歳は節目で自分の人生を  
考えてみることは重要」

## 現行

65歳まで・  
義務

- ① 65歳までの定年引き上げ
- ② 65歳までの継続雇用制度の導入
- ③ 定年廃止

## 改正後

70歳まで・  
努力義務

- ① 70歳までの**定年引き上げ**
- ② 70歳までの**継続雇用制度**の導入
- ③ **定年廃止**
- ④ 高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に**業務委託契約を締結する制度**の導入 ※
- ⑤ 高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に  
a. 事業主自ら実施する**社会貢献事業** ※  
b. 事業主が委託、出資(資金提供)などをする  
団体が行う**社会貢献事業**  
に従事できる制度の導入※

## 現行制度と 改正後の比較

(いずれかを実施)

(出所)厚生労働省の資料を基に  
作成

<https://premium.toyokeizai.net/articles/424895>  
※過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入

# プロティアン・キャリアドックの進捗

住友商事株式会社



ポーラ化成工業株式会社  
POLA CHEMICAL INDUSTRIES, INC.



## 支援メニュー

診断



新卒

研修  
eラーニング



若手

メンタリング



ミドル

社内キャリア相談員  
の育成



シニア

伝える  
続ける  
プロティアン認定  
ファシリテーター

実践  
伴走  
プロティアン認定メンター  
(Gold/Silver/Bronze)

伝える  
続ける  
プロティアン認定  
ファシリテーター

実践  
伴走  
プロティアン認定メンター  
(Gold/Silver/Bronze)

## プロティアン・キャリアドック [概要]

ポーラ化成工業株式会社  
POLA CHEMICAL INDUSTRIES, INC.



プロティアン  
セミナー

2時間

研修

3時間×2日間

面談

最大1.5時間/人

戦略  
会議

1.5時間×3日間

6か月間 (6月~12月)



オンライン



短時間



継続的

2021年、「よく生きる」ために取り組むべき  
二つのX (=トランスフォーメーション)

**DX**

**CX**

\* ここでのCX = (キャリアトランスフォーメーション)

キャリアオーナーシップが、  
社会を動かす。

参画企業

※五十音順



KOKUYO



管理職に求められる

ミッション



「人的資本 (Human Capital)」の最大化

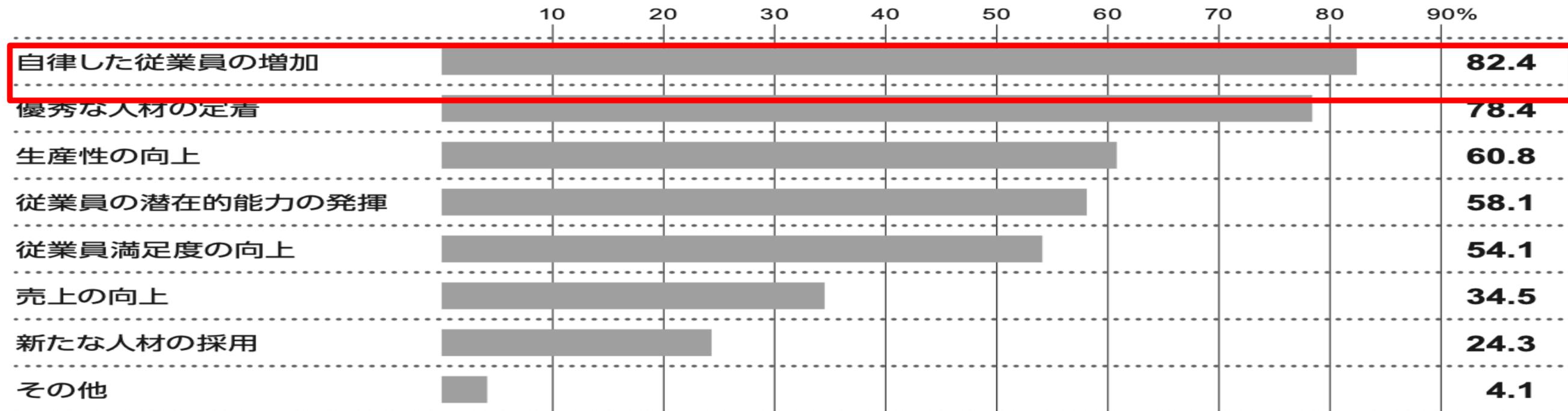


経営戦略とキャリア戦略の連携



# 自ら主体的に働くことが、企業を成長させる

全体



『日本の人事部 人事白書2020』(p.303)

## 社員を自律させる「秘策」とは？

# キャリアオーナーシップ推進へ

©田中研之輔 2021.9

キャリアオーナーシップ推進が、働く未来を創る

経営戦略と人事戦略による新人材戦略実行

キャリア開発工程の定量的・定性的データ分析

# プロティアンキャリアドックの基礎認識

方向性

組織内キャリアから自律的なキャリアへ

カ点

キャリア論の理解

キャリア開発のサポート

手法

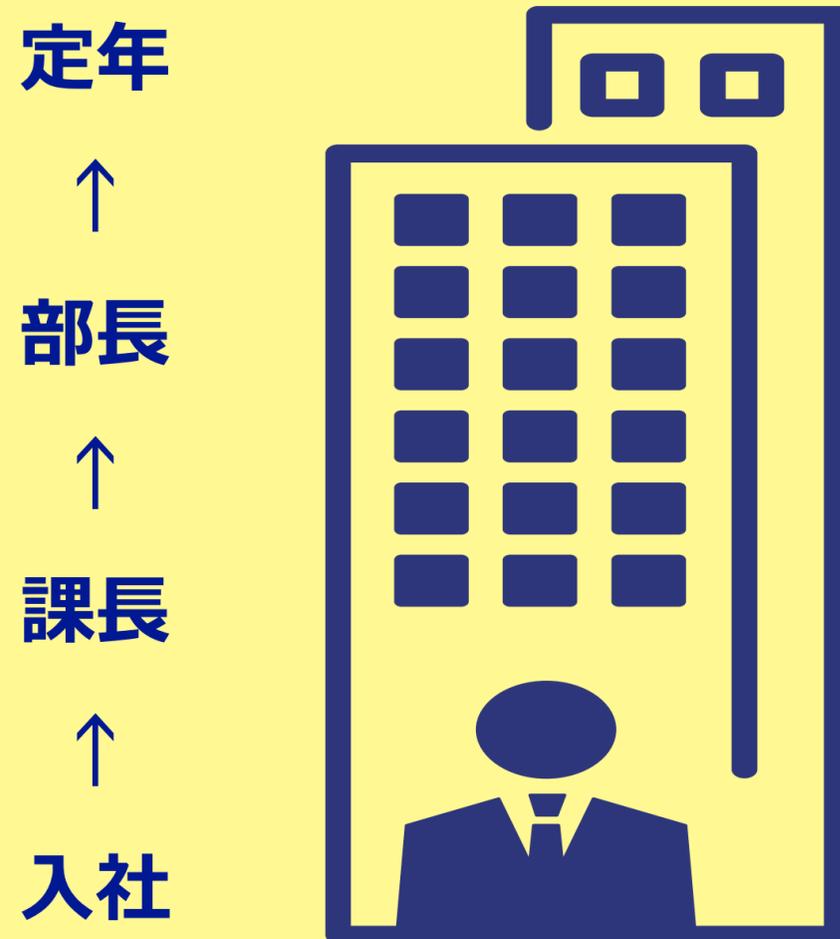
教育

研修

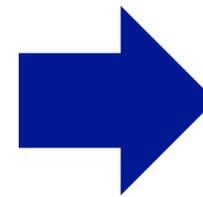
開発

診断・評価

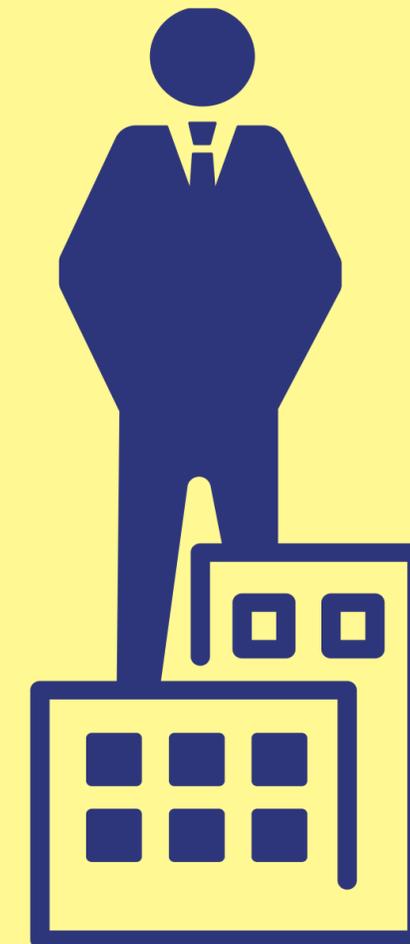
## これまでのキャリア



キャリアとは1つの組織で  
昇進するための“尺度”だった



## プロティアン・キャリア



キャリアの成否を  
決めるのは自分

組織は地面のようなもの  
個人の求める場を提供する

# 自ら主体的にキャリア形成する時代

社会要素

働き方改革（制度）

多様性（状況）

AI & IoT（テクノロジー）

	組織	個人
企業	<b>人材開発</b>	<b>キャリア開発</b>
ライフ	コーチング／社内研修 組織開発／制度設計	CDP/ 社員面談・申告 配置・異動・研修

# これからの主体的なキャリア形成の鍵は二つ

**「アイデンティティ」**

と

**「アダプタビリティ」**

自分らしくある

変化を活かす力

自己の欲求や動機, 価値観, 興味, 能力など明確な自己イメージや自己認識があること

変化する環境に対して反応学習探索と統合力, そしてその状況に適用させようとする意欲



## 人生100年時代への「構えと認識」

- キャリアモデルのナラティブ
- 無形資産の「見える化」



## 人生100年時代への「戦略と実践」

- キャリア設計へのワークシート
- キャリア資本の「蓄積と転換」

# 『ライフシフト』から『プロテティアン』へ継承するもの ©田中研之輔

過去のロールモデルは役立たない。変わるべきは個人

教育→仕事→引退の「先」を見据えたキャリア設計

無形資産への着目→キャリア資本論へ接合

# ミドルシニア社員のキャリア開発支援への出発点

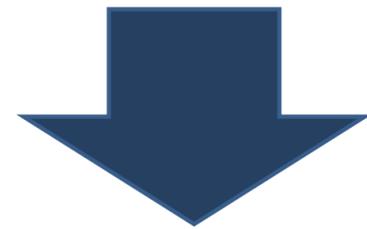
ミドルシニア社員のキャリア開発支援、効果ある？ → YES

ミドルシニア社員のキャリア開発支援、設計とやり方は？

ミドルシニア社員のキャリア開発支援、スキルの磨きあげ

# ミドルシニア社員のキャリア開発支援のゴール

ミドルシニア社員のキャリア開発の段階的支援手法を習得



持続的な自律的なキャリア形成にむけたアクション策定  
—キャリア戦略会議と1on1キャリアMTG—

# ミドルシニア社員のキャリア開発支援、ロードマップ

キャリア論の理解—プロティアンe-ラーニングで習得

1on1でのキャリアMTG

部署でのキャリア戦略会議

社内副業・兼業・社外への越境機会の創出

# ミドルシニア社員の行動関心にフィットしたFB

**社会変化FB：人生100年時代、キャリアの寿命が長い**

**企業戦略FB：人事制度改定にも適した、組織の方向性**

**個人成長FB：業務に主体的に向き合う→ 心理的幸福**

# ミドルシニア社員のキャリア形成を支援する心得

**キャリア**とは、一人ひとりが大切に考える考え方

これまでのすべての過去の経験の集積であり、  
これからを生きる羅針盤（=未来戦略）である。



**働き方、生き方を自らより良くする**



# ミドルシニア社員へキャリア開発支援

キャリア棚卸し、過去分析 → 未来設計

キャリアトランジション「点」 → 「線」のアドバイス

実績・評価 + タレント・グロース

# 部下のキャリア開発支援、1 on 1 ポイント

部下のキャリア開発形成のための時間

「キャリアのブレーキ」要因を対話を通して、見つけ出す

「肯定」・「整理」・「戦略形成」のポジティブ・フィードバック

# 1 on 1 0.5Hのダイアログ・ケース（例）

現状業務の課題 「業務で困っていることは？」

これからのキャリア形成 「3年後どうありたい？」

現状業務への行動変容 「今日から何に取り組んでいく？」

# チームの管理ではなく、育成をリードする管理職

部下の「声」に耳を傾け、キャリア開発を促す

キャリア戦略会議（月に1度、1H）を実施

部下のキャリア中長期戦略のスーパービジョン

# ミドルシニア社員のキャリア開発支援、ロードマップ

キャリア論の理解—プロティアンe-ラーニングで習得

1on1でのキャリアMTG

(定例：1回0.5H/月)  
(希望：1回0.5H /月)

部署でのキャリア戦略会議

(目安：1回1H/月オンライン)  
12:00-13:00

# キャリア戦略会議の目的やポイント

部署実績の「評価」や「管理」の時間ではない

プライバシー配慮とMTG参加者の「選定」

これからどうしたいのが「未来のチームビルディング」にカ点

# キャリア戦略会議のダイアログ・ケース（例）

現状業務の課題 「チーム改善とキャリア形成の関係性とは」

チーム形成 「個の力を発揮し、チームをどう伸ばしていくのか？」

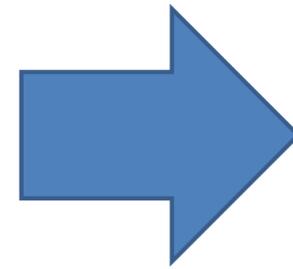
チーム貢献「キャリア形成をしながら、いかに組織貢献する？」

# 部署で実施するキャリア戦略会議

経営戦略

事業戦略

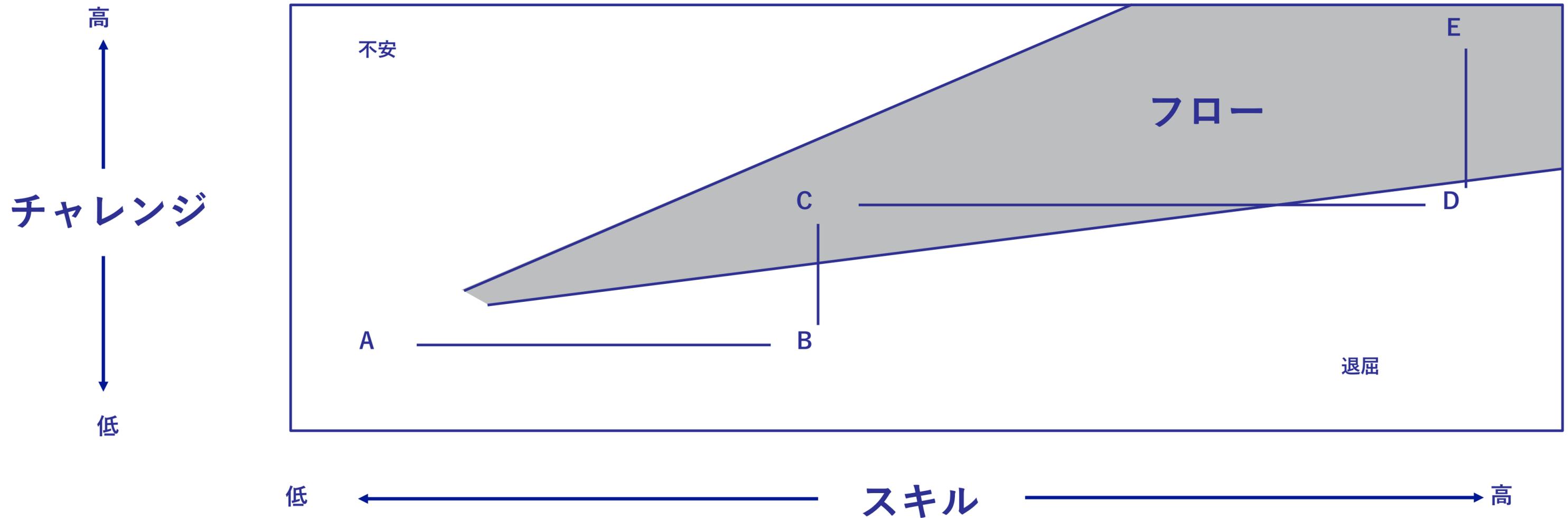
キャリア戦略



キャリアブレーキの特定

キャリアアクセルの向上

# 仕事アウトプットを高める**フロー**の条件



フロー体験はスキルとチャレンジが共に高い時に起こる。典型的な行動はA、すなわち低いチャレンジと低いスキルから始まる。もしもその状態が続くと、スキルは向上し、その行動に飽きてくる(B)。この時点で、フローに至るにはチャレンジを高めなければならない(C)。このサイクルはDとEを通してより高い複雑さのレベルで繰り返される。優れたフロー活動では、このようなサイクルがほとんど無限に続き得る。注：ミハイ・チクセントミハイ著『フロー体験とグッドビジネス』（世界思想社）より抜粋

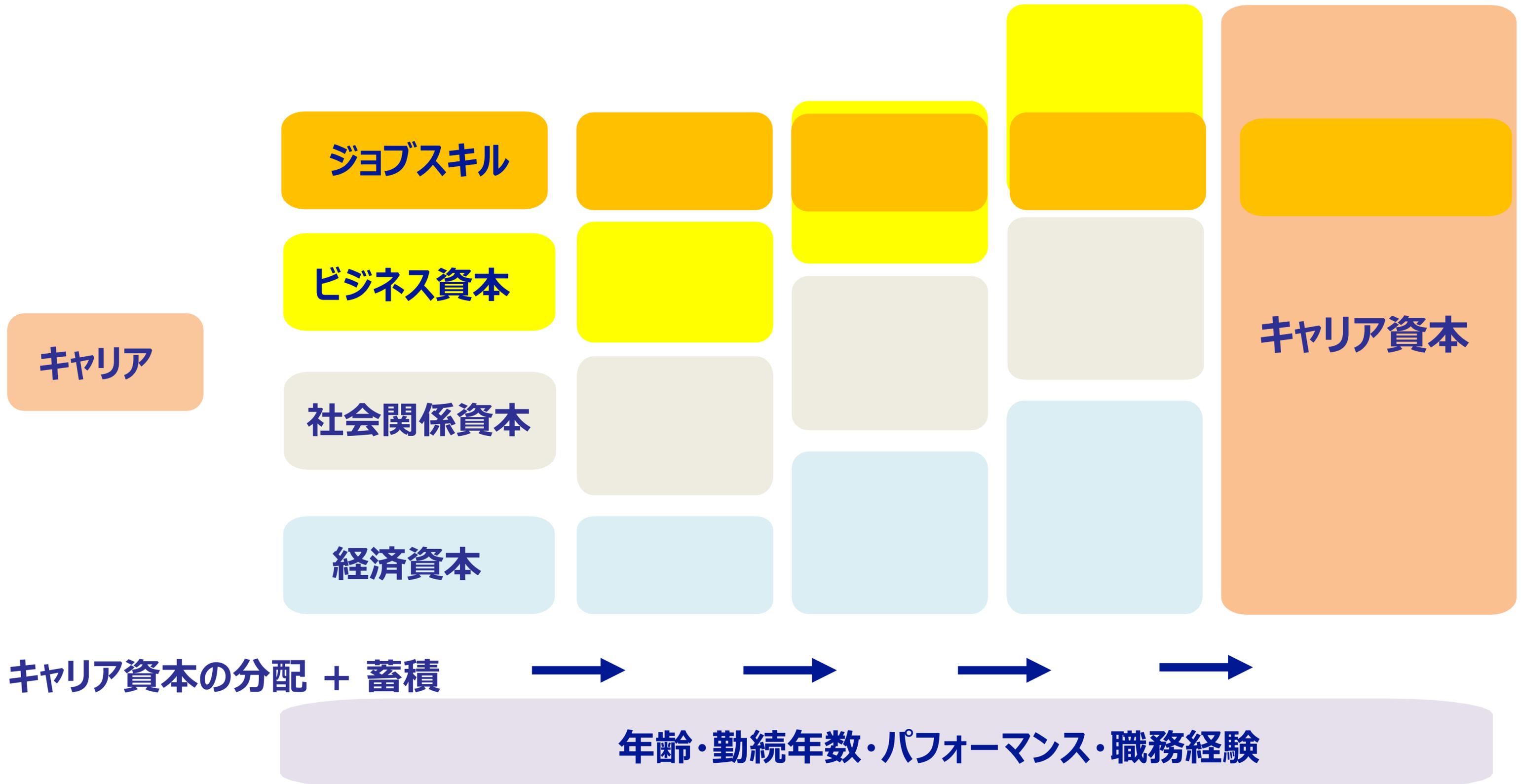
# ミドルシニア社員のキャリア開発を促進

「強み」を徹底的にプロデュース

キャリア形成への中長期・分散型の戦略設計

行動変容を組織貢献に繋げる

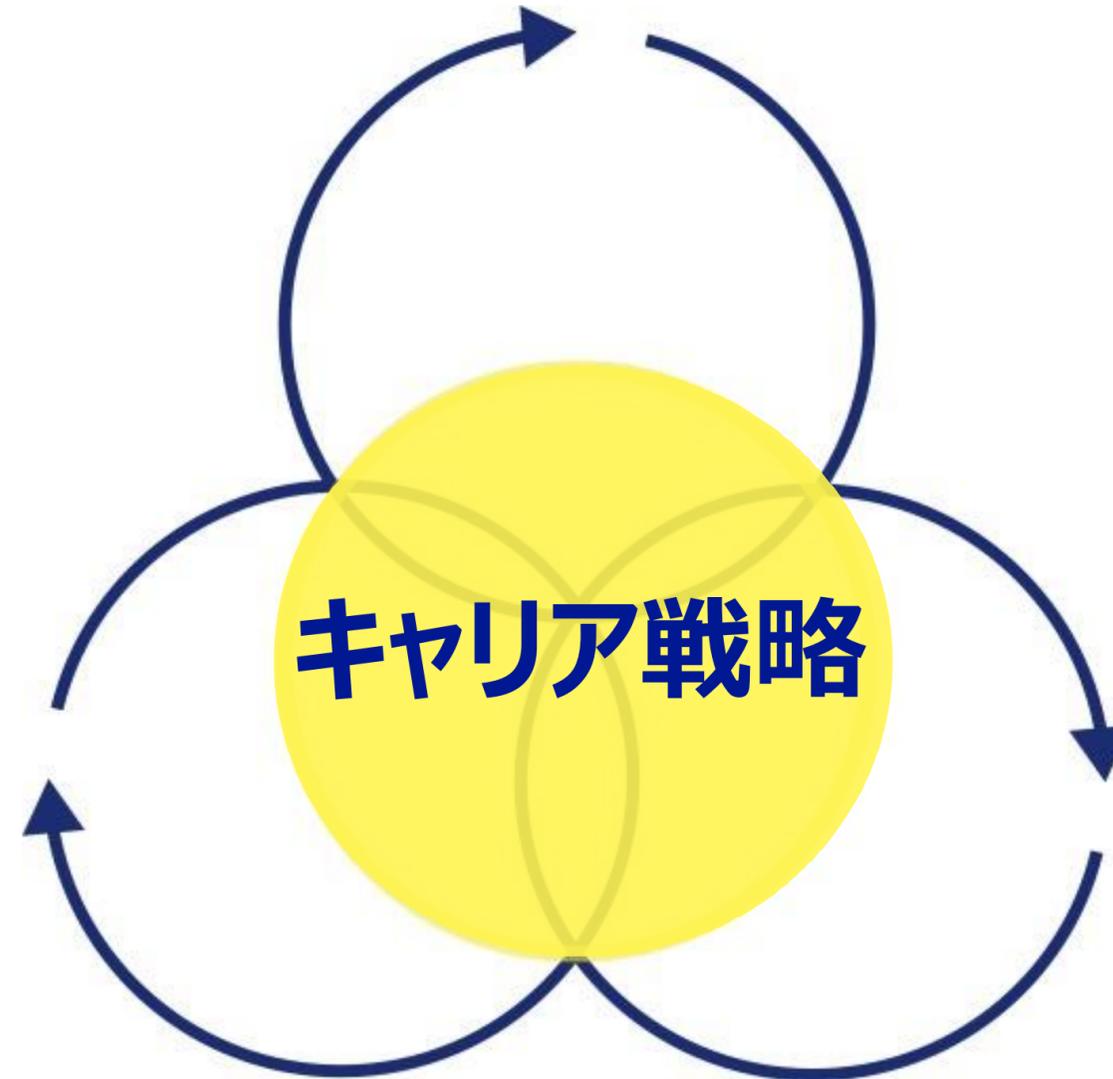
# これからの働くとは、キャリア資本を蓄積していくこと



# 自己成長サイクル

働き方

生き方



仕事・キャリアのサイクル

家庭・プライベートのサイクル

引用元：<https://ci.nii.ac.jp/naid/110007598029>

論文タイトル：先行研究からみたキャリア開発の規範的命題--キャリア開発の問題点を探る

著者名：岡本 英嗣 をもとに 田中研之輔が加筆

# プロティアンキャリアドックの要諦

社員一人ひとりのキャリア・グロース

社員1人ひとりのキャリア形成に寄り添い、支援する

ハイブリッドワーク・マネジメント

# プロティアン管理職の役割

組織活性化につなげる

「アダプタビリティ（変化適合力）」を高める

チーム生産性向上に向けて、戦略策定

# プロティアン管理職の理論的支柱

©田中研之輔 2021.8

キャリアアンカー → キャリアアダプタビリティ

自己分析 (Will Must Can) → 自己蓄積 (Career Capital)

行動適性・適職合致 → 行動変容・戦略設計

# プロティアンの実践的効果

©田中研之輔 2021.8

プロティアンは、生産性と競争力を向上させる

プロティアンは、組織内エンゲージメントを高める

プロティアンは、心理的幸福感を高める

# プロティアンキャリアドックの目指すべきゴール

生産性向上 = 業務の管理・改善、タスクマネジメント

チーム力向上 = ミドルシニア社員との円滑なコミュニケーション

キャリア開発 = ミドルシニア社員の管理からタレント・グロースへ

**Appendix.**

## 「プロティアン」×「ビジットレ」アプローチ

キャリア資本	ビジネス資本
	社会関係資本
	経済資本

貸借対象表

資産	負債
	資本



キャリア資本表

無形資産	負債
有形資産	資本



プロティアン・キャリア資本表

無形資産 (生産性資産) (活力資産) (変身資産)	(投資) 負債
	ビジネス資本
	社会関係資本
有形資産	経済資本

キャリア課題	キャリア戦略	キャリア資本

## プロティアンキャリア開発

ZONE 没入 やりがい	アイデンティティ 心理的幸福感	アダプタビリティ 探索的適合・成長
社内活動		
社外活動 (副業・学習)		

キャリア自律を増幅させる戦略設計

# 多角化する # ビジトレ と社会動向の検討

人生100年時代の「学び方」と「働き方」

## 継続的な学び

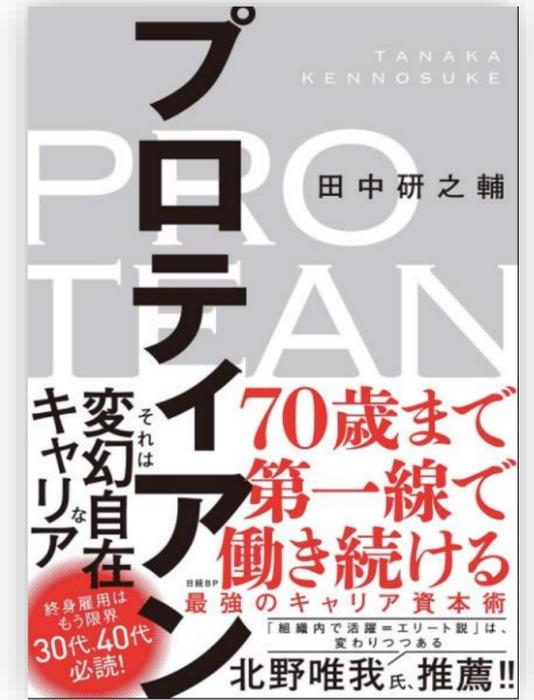
大学全入時代  
社会人の学び直し  
社会人大学院  
海外大学院  
企業内アカデミア  
業界内勉強会  
異業種勉強会

×

## 自己変芸する働き方

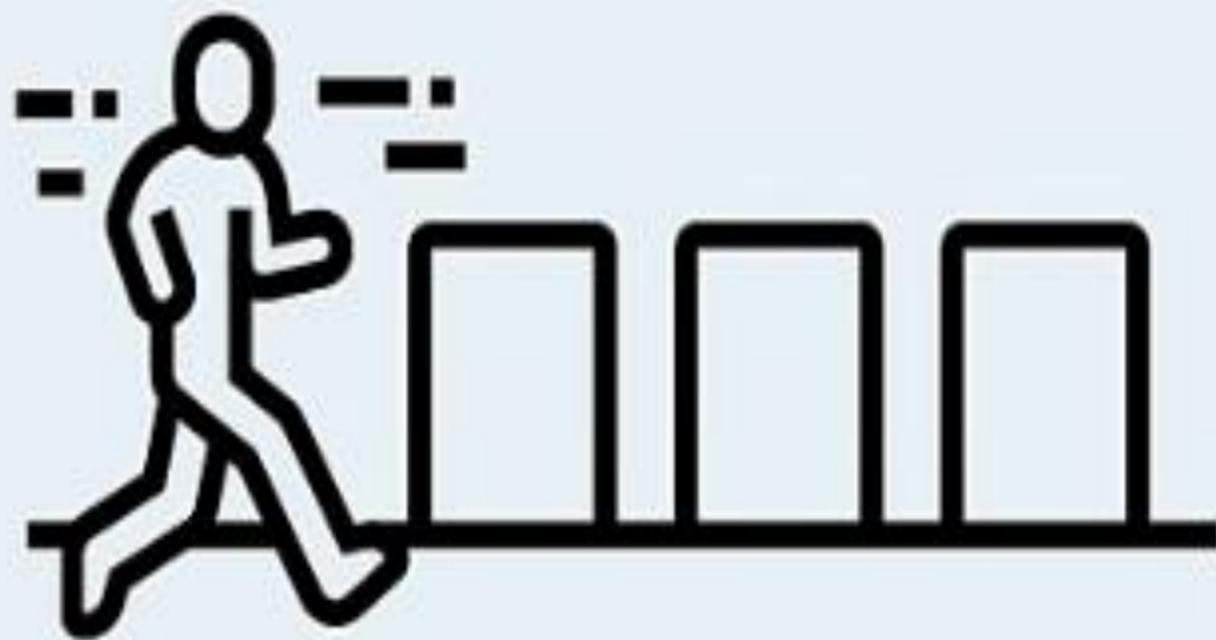
パラレルキャリア  
フリーランス  
転職  
再就職  
プロボノ  
クラウドファンディング  
ベテラン起業  
地方へ移住

=



「自分の働く意味」を  
見つけるには動くしかない。

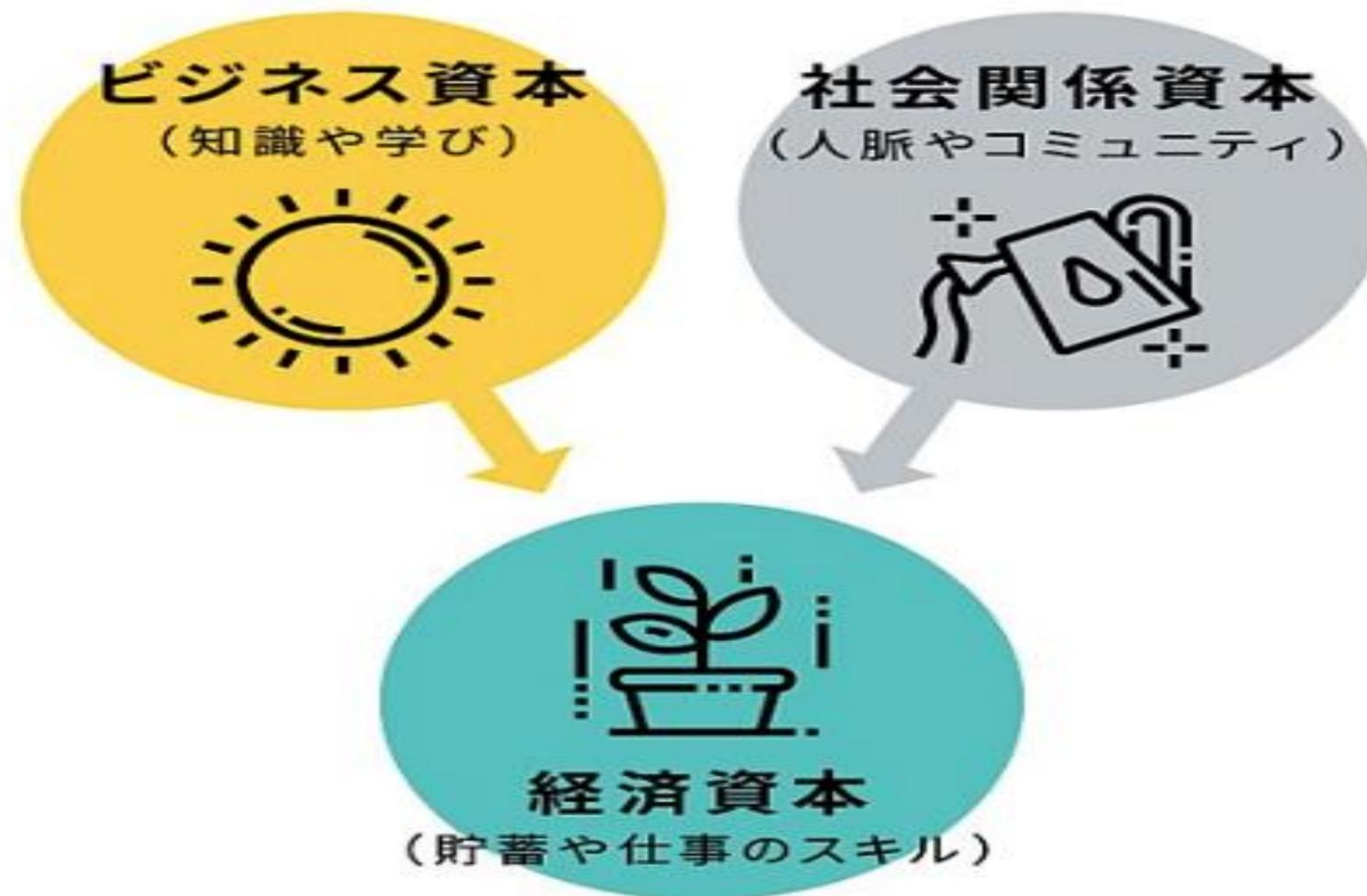
固執せずに様々な領域に  
チャレンジし続ける



必要なスキルを獲得し、経験を資産に。

**キャリア・キャピタル** を貯めて

自分の市場価値を高める



「ビジネス資本」と「社会関係資本」を増やすことで  
「経済資本」を増やすことができる

# ミドルシニア社員を伸ばすこれからの管理職

自らが変化に適合し、進化・深化し続ける

ミドルシニア社員のキャリア開発を戦略的に設計する

関係性を向上させ、生産性・競争力向上のエンジン