

当日のQ&A (抜粋)

石山恒貴先生 ご回答

田中研之輔先生 ご回答

<p>越境やプロティアンを組織内で浸透させていくためには、従業員レベルの理解だけでなくトップや管理職の理解も不可欠だと考えますが、意思決定層ほど、このような考え方に躊躇する傾向もあります。こういった層に対して危機感を持たせるためにできることは何か考えられるでしょうか？</p>	<p>意思決定層の方々には、経営上の危機は肌身に感じておられ、かつ、実際にはご自身が越境やプロティアンキャリアを経験されている方が多いと思います。越境やプロティアンをご自身の経験と紐付けていけるように理解していただく方法が有益と思われる。</p>	<p>民間の経営層であれば、プロティアンの素養はあります。ただし、大学人や公務員となると、その意識が低い場合も多くみられます。そのような方々には、働くことの社会的意義・パーパスを考えることで、危機意識を醸成することが可能です。</p>
<p>60歳で給与を4割減、半額としていく中で、頑張れといっても限界があるように感じています。シニアは安月給でいい、内的キャリア大事だ、プロティアンだ、といっている現実の人事制度と人の気持ちとにひずみが出そうな気がします。その辺、TOP層の意識を変えるにはどうしたらよいか（もちろんシニア自身の意識もですが）。シニアでも活躍できると信じる人（当事者、経営層、など）を増やすにはどうしたらよいのでしょうか？</p>	<p>対談の際にもお話ししたとおり、日本型雇用がエイジズムを高めてしまう側面もあるかと思っています。まずはシニア社員が、技能・技術継承だけでなく、第一線で活躍できること、その成功事例などを横展開して理解を得ることが望ましいと思います。</p>	<p>ミドルシニアの副業施策を会社側が用意する。社内給与が4割減するのであれば、2割ほどは、副業で補填する。そのような人事施策が、ミドルシニア層へのモチベーション施策になります。または、経済的報酬ではなく、何らかの感情的報酬を用意することも効果あります。</p>
<p>「過去の棚卸を通じた自己理解こそが、未来を描くために欠かせない」、と思い込んでいたのですが、こうした棚卸しなくしてキャリアの未来戦略を自信をもって描けるものでしょうか。「棚卸しをしなくていい」、という意味ではないと受けとめてはいますが、「自信を持って未来を描くために、従来のCANやMUSTの視点はどの程度必要なのか、不要なのか」など、もう少し詳しく伺ってみたいと感じました。</p>	<p>おっしゃるとおり、過去の棚卸し自体は重要です。それとともに、自分自身のありようも流動的なので、未来からバックキャストしながら、そのバックキャストしたものと、自分の棚卸しを定期的に更新することが望ましいと思います。</p>	<p>Will Must Canをより戦略的かつ体系的に可視化させるのが、キャリア資本論になります。過去の棚卸しは、重要ですが、未来戦略も同じだけ取り組むべきなのです。</p>
<p>キャリア開発を経営戦略の横で語るという言葉、非常の目からうろこでした。その中で、キャリア研修を棚卸しとアセスメントだけに終わらせては勿体ないということも理解できるのですが、現状の業務と理想とのギャップをどうやって、「今」に着目させてエンゲージメントしていくのか、この点がいつも課題だと思っています。アイデアをお持ちでしたら是非教えていただけますでしょうか。</p>	<p>社員のキャリア開発は、タレントマネジメントに直結しております。タレントマネジメントの中で、戦略に基づく求める人材像と、キャリア開発をすり合わせることを望ましいと思います。</p>	<p>経営戦略、事業戦略、キャリア戦略は、令和の時代の3種の神器と言えます。キャリア戦略に取り組むことで、組織内エンゲージメントは、高まります。DXを牽引するのは、CX（＝キャリアトランスフォーメーション）だからです。</p>
<p>講演ありがとうございました。今すぐに実現できないとしても、本人の価値観を抑え込むことは長期的には有効ではないと思うので、自らのキャリアは自ら開発していくことの大事さは理解しました。主体的にキャリアを考えたときに、自分の会社では実現できないと思い、転職する人が増えています。大手企業のように社内でもキャリアチェンジができる企業であれば有効だと思いますが、事業自体の幅が狭い会社の場合（大企業の子会社で会社の機能役割が固定的）、どんどん転職されてしまうのは業務が回らなくなるという現場の意見も分かります。どのように進めていくのが良いのでしょうか。キャリア開発の前に、整えておくべきものがあれば教えてください。</p>	<p>同じ職務の中でも、自分の価値観に沿って、主体的に職務を工夫することをジョブ・クラフティングと言います。ジョブ・クラフティングが生じるような、上司とのコミュニケーション、権限委譲、承認のあり方の検討が有効だと思います。</p>	<p>選び、選ばれる関係性。人材版伊藤レポートにも記載されている「新入材戦略」の段階的着手が突破口になりなります。リテンション施策では離職率を下げることはできません。日頃からのキャリア開発を充実化させることで、選ばれる企業であることが要となります。</p>
<p>プロティアンにしても越境学習にしても最初の一步がとても大切と思います。個人と組織の微妙な関連（関係）をどう醸成していくのか、工夫の実例があればご紹介いただけるとおおいなるヒントになりますので、よろしくお願いします。</p>	<p>最初の一步はとても重要です。実は同じ社内には、経験者が結構いると思います。経験者との、インフォーマルな座談会の機会など多いと良いと思います。</p>	<p>目の前の業務、日常、何か一つ、向き合い方を変えてみる、ここから始まります。アダプタビリティは、大文字ではなく、小さなアクションの積み重ねが大切です。</p>
<p>今のような労働移動やリスキリングが重視される状況では、流動性知能の重要性がクローズアップされることになるとは思いますが、キャリア自律性との関係はどうお考えでしょうか。キャリア自律の高い人は、違うキャリアパスの選択や受容においてもより適応的と考えられるのでしょうか？</p>	<p>リスキリングには流動性知能とともに、やはり結晶性知能も重要で、そのエンジンとして好奇心が重要です。好奇心とキャリア自律の関係は、いろいろと検証されています。</p>	<p>同一業務、同じメンバーで継続しても、新規のキャリア資本は形成されにくいのです。常日頃から新たな学びや経験に挑戦されることと、自律的なキャリア形成との関係性は、極めて高いといえます。</p>