

これまで3回にわたって企業におけるキャリア自律について考察してきた。今回、個人と組織の新たな関係性について展望する。

従来、日本企業で主流だった会社主導型のキャリア観は、不確実性や変化の激しい現代において限界を迎えている。企業はこうした変化を受け入れ、これまでの慣例や価値観、企業文化を抜本的に見直す必要がある。今、求められるのは、互いに尊重し合い、共に成長し、価値を

創出する、対等なパートナーシップへの進化ではないだろうか。

企業が社員のキャリア自律を後押しし、個人と組織

## 組織に「従う」から「相互成長」へ

### 脱・会社主導のキャリア(4)

変化を受け入

指す姿と個人のキャリアを結びつけ、成長の機会を提供するなど、部下が自らのキャリアビジョンを実現できるよう支援する役割を担っている。しかし、現場の管理職が

の相互成長を実現するためには、制度や仕組みだけでなく、企業文化としてキャリア自律と相互成長を全社的に根付かせることが不可欠である。これがなければ、施策は形骸化し、真の変革にはつながらない。

また、上司の役割も重要である。キャリアは一人では築けるものではなく、仕事の機会や役割を与える上司の影響が大きい。キャリアの方向性は本人が決めるとしても、上司は、組織の目

は「会社から急にキャリア面談をするよう指示されたが、どのように進めればよいのか分からない」という戸惑いの声も聞かれる。管理職には、会社の新しい価値観の理解・浸透を促すとともに、部下のキャリア

を明示したり、キャリア面談を上司だけでなく社内外の専門スタッフも担当できる体制にするなど、支援の分散と強化を図ることが欠かせない。これにより、上司の負荷を軽減しつつ、組織全体でキャリア形成を支援する必要がある。

個人が自分のキャリアに主体的に向き合い、組織がその挑戦を支援することで、双方がより良い関係性を築きながら、新たな可能性を切り拓いていくことが期待される。

(毎週木曜日に掲載)

欠である。これがなければ、施策は形骸化し、真の変革にはつながらない。

また、上司の役割も重要である。キャリアは一人では築けるものではなく、仕事の機会や役割を与える上司の影響が大きい。キャリアの方向性は本人が決めるとしても、上司は、組織の目

新井 みち子(あらい・みちこ) コンサルティング事業本部組織人事BU HR第2部 シニアマネージャー



形成支援に必要なスキルや知識を身につける機会を提供する必要がある。さらに、キャリア支援の負荷が上司に偏りすぎないよう、社員がキャリアの選択肢や成長の道筋を具体的に把握し、検討できる環境を整えることが重要である。例えば、キャリアパス

を組むことを構築できる。一方個人は、自分の人生を組織に委ねるのではなく、自らの意思と行動で築いていく姿勢が求められる。日々の業務に追われることを理由に、中長期的な自身の成長やキャリア形成がなおざりになってしまっている。例えば、キャリアパス

スも少なくない。その結果、現状維持を望んで変化を避けたら、キャリアについて考えること自体を後回しにしてしまうこともある。

