

平成 26 年度多様な「人活」支援サービス創出事業  
『キャリア・イノベーション・プログラム』  
実施報告書

平成 27 年 3 月  
株式会社社会人材コミュニケーションズ

## 目次

### はじめに～本事業の概要～4

1 事業実施体制	5
2 事業テーマ・スキーム	7
2-1 事業テーマ	7
2-2 事業スキーム	8
2-3 ターゲットとした人材	8
2-4 事業スケジュール	9
3 成長分野で必要とされる適性、スキル	10
3-1 ヒアリングから明らかになった事実	10
3-2 マッチングで明らかになった事実	10
3-3 調査において明らかになった事実	13
3-4 まとめ	14
3-5 補論	16
4 プログラム参加者の募集について	17
4-1 具体的な募集のプロセス	18
4-2 プログラムに参加した方々の概要	21
4-3 参加者募集の総括と課題	22
5 プログラムに参画する成長分野の事業者等の募集	23
5-1 具体的方法、課題	23
5-2 参画協力企業の要望する人材スペックならびに求人の概要	26
5-3 就業体験が成立した企業の概要	31
6 成長分野に必要なマインドやスキルに係る教育プログラム	32
6-1 開発した再教育プログラムの概要	32
6-2 カリキュラムでを使用したテキスト等教材について	33
7 カリキュラムを活用した研修の実施	35
7-1 実施体制と振り返り	34
7-1-1 カリキュラムの想定効果や仮説	34
7-1-2 第一期の実施実績	36
7-1-3 第二期の実施実績	37
7-1-4 実施の振り返り	38

7-2	顕著な効果のあったプログラムの内容について	39
	受講生の変化の実態(事例)	41
7-3	カウンセリングの実施状況、参加者フォローについて	48
8	成長分野の事業者での就業の実施	49
8-1	就業状況	49
8-2	マッチングの方法	51
	8-2-1 二つの特徴	51
8-3	具体的なマッチングの手続き	52
8-4	出向成立の要因	53
9	効果の検証とカリキュラムや研修の見直し	54
9-1	プログラム全体の効果の検証	54
9-2	カリキュラムの効果と課題	55
9-3	改善のポイント	56
10	「人活」支援サービスプログラムの総括	57
10-1	本事業の成果	57
10-2	今後解決すべき課題	59
10-3	自立化の方向性	64

## はじめに～実施の概要～

**事業名**：平成26年度多様な「人活」支援サービス創出事業

**受託事業者**：社会人材コミュニケーションズ

**実施企画名**：キャリア・イノベーション・プログラム

**事業実施期間**：平成26年4月1日から平成27年3月23日

**事業の概要**：日本の産業構造転換を見据え、「スキルと経験を持つ社会人」が成長分野で活躍するための“再教育”と“マッチング”を行う

**事業参画社(者)**：送り出し参画企業数2社、研修参加人数41名  
ネクストキャリアへのキャリアマップ作成35名、出向による就業の成立1名（出向前に計4日のインターンシップによる就業も実施）、出向調整中2名（2015年3月20日時点）、組織内新規事業の提案2件（起案者各1名、他プロジェクトメンバーとして受講者が4名参加）  
受け入れ参画企業数11社、出向成立1社、出向調整中2社（2015年3月20日時点）

## 1. 事業実施体制

### 1-1. 内部組織

プロジェクトマネージャー（事業実施責任者兼事業推進責任者）2014年5月～2015年3月  
宮島忠文（社会人材コミュニケーションズ代表取締役 CEO）

担当：事業実施の責任者および統括、事業運営の推進・総合指揮。監督官庁への業務報告、実務調整等

メンバー（再教育プログラム講師）2014年5月～2015年3月

伊藤真（社会人材コミュニケーションズ代表取締役）

担当：再教育プログラム開発・監修、再教育プログラム講師

メンバー（再教育プログラム講師）2014年5月～2015年3月

野田稔（社会人材コミュニケーションズ代表取締役）

担当：再教育プログラム開発・監修、再教育プログラム講師

メンバー（プログラム開発責任者）2014年5月～2015年3月

鳥養博之（社会人材コミュニケーションズ 教育技術センター）

担当：再教育プログラム開発、マッチングシステム開発

メンバー（再教育プログラム教務責任者講師）2014年8月～2015年3月

小澤松彦（株式会社社会人材コミュニケーションズ）

担当：再教育プログラム講師、カウンセリング、プログラム開発、受け入れ企業開拓

メンバー（企業開拓兼受け入れ企業フォロー兼キャリアカウンセリング）2014年6月～2015年3月

安藤功（株式会社社会人材コミュニケーションズ）

担当：受け入れ企業開拓、キャリアカウンセリング、受講生インタビュー、マッチング等

メンバー（事業進行管理）2015年1月～3月

辻本彩（株式会社社会人材コミュニケーションズ）

担当：事業全体の進行の管理ならびに、プロジェクトマネージャーのアシスタント業務

メンバー（企業開拓）2014年

丸山琢（株式会社社会人材コミュニケーションズ）

担当：受け入れ企業開拓

## 1-2. 外部組織

外注講師（再教育プログラム講師）

浜田正幸（多摩大学教授）

担当：再教育プログラム講師、プログラム開発（フィードバック）

外注講師（再教育プログラム講師）

田中尚雅（一般社団法人 社会人材学舎）

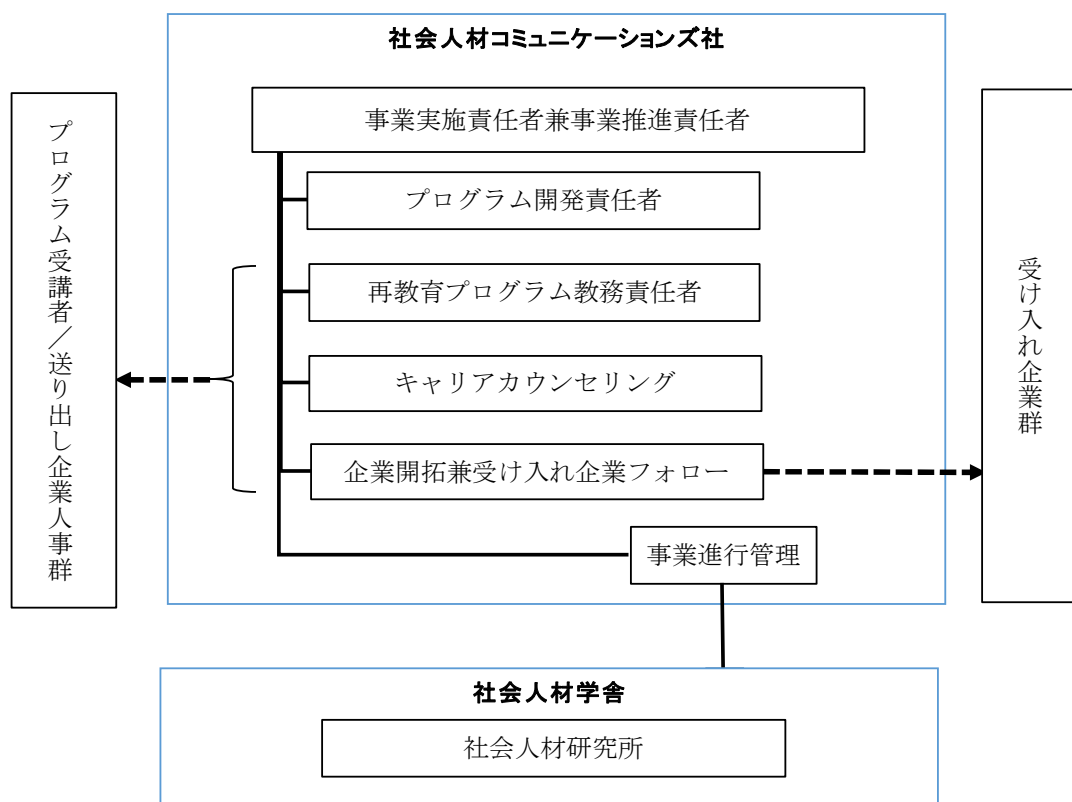
担当：再教育プログラム講師

外注リサーチャー

白石久喜（一般社団法人 社会人材学舎 社会人材研究所）

担当：調査研究、インタビュー分析等

## 1-3. 体制図



## 2. 事業テーマ・事業スキーム

### 2-1. 事業テーマ

日本の産業構造転換を見据え、「スキルと経験を持つ社会人」が成長分野で活躍するための“再教育”と“マッチング”を行う。

我が国においては 1990 年代に入って以降経済の低迷状態が続き、様々な構造的な問題が明らかになり、幾多の構造改革の施策が行われてきた。そのかいあって 2000 年代半ばで経済成長率は回復してきたものの、アジア新興国の本格的な台頭を目前に、経済活動のグローバル化の要請や、少子・高齢化の進展、加えて本格的な人口減少社会の到来など、基礎環境の長期トレンド変化への対応は、喫緊の課題と認識できよう。

このような環境の中、産業界に目を向けると、これまで我が国の戦後の成長を支えてきた製造業・建設業といった産業の就業者は減少傾向にあり。一方で、医療・福祉・運輸・通信といったサービス分野への就業者が増加傾向にあるなど、就業構造のサービス経済化という現象は加速している。

産業構造の転換に伴う労働力のシフトは避けられない状況ではあるものの、その進展スピードは遅く、経済成長の停滞を長引かせている一つの要因となっている。ドイツが 2000 年代の構造改革（産業構造転換）により、GDP 成長と失業率の低下を実現したように、我が国においても、今後成長が見込まれる産業に、労働移動を促していくことは極めて合理的な行動であるといえる。

先のドイツの例にもみられるように、雇用の流動性を高め人材を成長分野にシフトすることは、産業構造転換の大きな成功の要因である。一方、我が国における雇用流動性は低く、この点も産業構造の転換が進まない大きな要因であるといえる。いまだ日本を覆う閉塞感はぬぐい切れていないが、本事業がその状況を打破する一助になるに違いない。

本事業のテーマである、「スキルと経験を持つ社会人」が成長分野で活躍するための“再教育”と“マッチング”にコミットするにあたり、我々は、社会人学校を本業とする事業者として、その教育の効果にこだわって遂行していくものである。

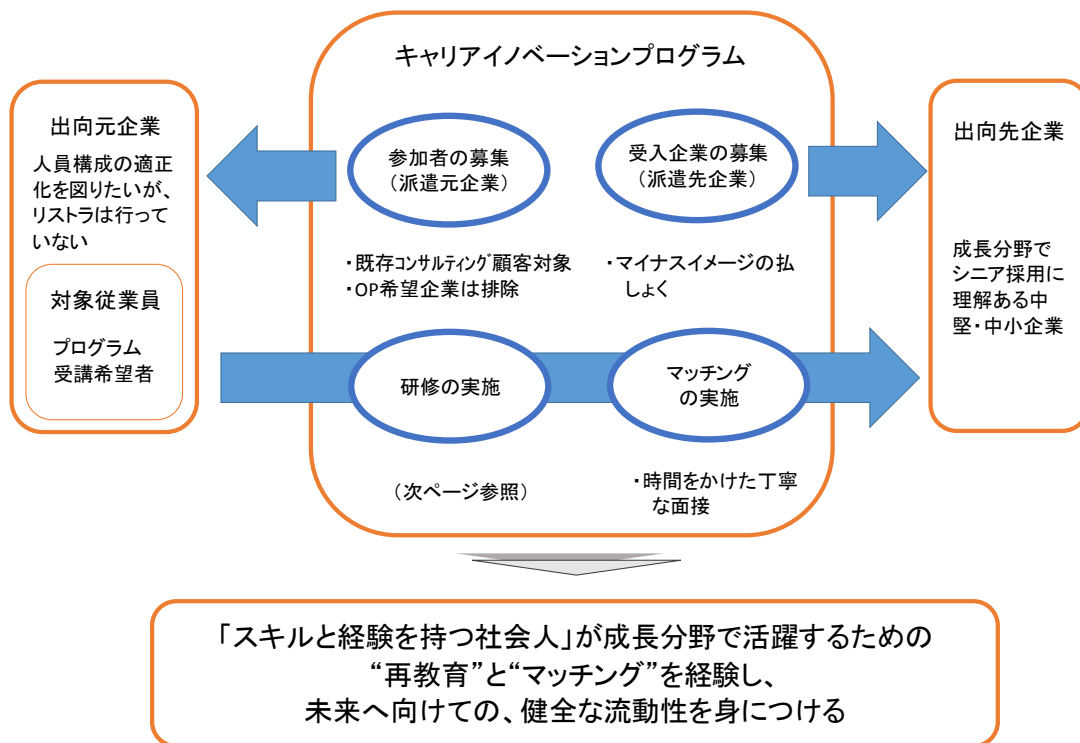
#### 社会人材コミュニケーションズが考える雇用の流動性

ここで少し、雇用の流動性という概念について、我々の考え方を記しておきたい。

社会人材コミュニケーションズにおいては、雇用の流動‘性’と雇用の流動‘化’を明確に区別して考えている。後者の流動化とは、労働移動という現象そのものを指すものであり、前者の流動性は、流動化することができる性質あるいは能力と捉えている。したがって、流動性が高まったからと言って必ずしも流動化するわけではない。

本事業において、我々は、高い流動性を個人ないしは組織が身に着けるための再教育プログラムを開発し、マッチングにおいて流動化を促すことを目的とおき、再教育とマッチングの機能を明確に区別して行った。

## 2-2. 事業スキーム



## 2-3. ターゲットとした人材

本事業のテーマにも書かれている「スキルと経験を持つ社会人」がターゲット人材であり、社会人材コミュニケーションズでは、募集に際し次のようなガイドラインを設けた。

①大手企業在職中で、②20年以上の就業経験を持つこと。加えて③マネジメント経験があれば、なおふさわしい。というものである。さらに、本事業終了後、いずれ成長分野への転身意向があるないしは、意向を持つ可能性が高い人材は、参加を優先した。

また、弊社が首都圏に本社の置く組織であり、研修の開催地が東京に限定されるため、今年度の対象は首都圏の事業者に限定した。



## 2-4. 事業スケジュール

本事業は次のようなスケジュールで実行した。

※事業開始時の計画とは若干異なるものとなっている。

### ●総合スケジュール

事業実施期間:平成 26 年 4 月 1 日から平成 27 年 3 月 23 日まで

事業内容	2014 年										2015 年		
	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	
成長分野事業者の募集			→										
必要とされる適性、スキルの明確化	→ 仮説構築										→ 仮説検証調査実施		
プログラム参加者の募集			→										
研修の実施							→ 第一期 10/06~12/15		→ 第二期 11/14~2/20				
マッチングと就業の実施											→		
効果検証・カリキュラム等見直し							→ 第一期分		→ 第二期分		→ 総合		
プログラムとりまとめ									→				
その他													

### 3. 成長分野で必要とされる適性、スキル

本事業においては、創業期・第二創業期の企業で、かつ業態としてはIT産業、教育産業を重点的に対象としている。そのような企業ステージで、「スキルと経験を持つ社会人」が活躍するためには、いかなる適性、スキルが必要なのか。この点について、参加企業募集の過程での企業ヒアリング、社会人材学舎において行ったアンケート調査、実際の人材の出身事例から総合的に検討した。

#### 3-1. ヒアリングから明らかになった事実

社会人材コミュニケーションズが、平素活動を行っている中で、成長分野の企業から聞かれた声を分析すると、成長分野からの人材要件への要望は大きく二つのカテゴリーに分けられる。

第一は、志や心構え、就業態度などを規定すると考えられるマインドセットである。本事業において定義される適性とほぼ同義と考えられる。

第二は、専門性や資格、業界知識などを包含するスキルであるが、このスキルは階層性を持つものであることが分かっている。と言うのは、IT企業には、ITの専門知識や技術やスキルが必要であるように、各企業の業種・業態が規定する特有の専門性というものは、いかなる企業にとっても最重要であり、常に必要とされている。一方で、マネジメントや営業、マーケティングと言った組織機能を担う人材の要件は、必ずしもエッジの立ったスキルを保有するスペシャリストではない。実際の求人要件は第5章を参照いただきたいが、「会社を俯瞰で見て、管理できること」や「部門間コミュニケーションを活性化させられること」などの、専門性よりも、多様で複合的な経験と知識の組み合わせで実現する、抽象度の高い能力が、多くの場合求められているといえる。

実際、今回本事業に協力を快諾してくれた企業からの求人の要件を見ると、人材の要件はすべて経営課題を解決するために必要な適性、スキルが複合的に構成され、役割あるいは機能として言語化されているケースが多いことが分かった。

#### 3-2. 事業の紹介～マッチングの過程で明らかになった事実

参画案内をした企業へのヒアリング過程に加え、そのうち実際にマッチングにも協力いただいた企業（受入企業）とのコミュニケーションから明らかになった要件を以下に列記する。

##### ●マインドセットについて

・大企業とは違い、中堅中小企業なので、一人が担う仕事の範囲は広く、明確に役割分担

ができていないわけではない。したがって、「私の専門、領域、役割はこの範囲」と線引きしない働き方ができる人材であること。

- ・給与や福利厚生を筆頭に、会社の仕組みやインフラも、大企業と比較すると充実していない。そんな環境で、自分自身で考え、手を動かし、事業を進めることができる人材であること。

- ・大企業気分から脱却し、中小企業、ベンチャー企業へのカルチャーにフィットすること。
- ・既存従業員との融和ができる人材であること。

- ・中小企業においては、経営者の考え一つで物事が決定していく傾向がある。そのため意思決定に要する期間は、大企業では考えられないほど短い。そのスピード感に合わせた思考や行動ができる人材が組織に適合できる。

- ・中小企業の経営者は、自身の経営能力に自信とプライドを持ちながらも、有能な大企業経験者に対し「本当に自社にロイヤリティを持つか、自分を上司として尊重するか」という不安を持っている。このような経営者に対し、尊敬の念を持って接することで、信頼関係を構築することが必要となる。

- ・人材確保が難しい中小企業において、現在業務を遂行している従業員の心情への配慮は経営者といえども疎かにはできない。年齢や学歴、契約形態などで対応を変えるようなことをせず、既存従業員を等しく当該事業の先輩として尊重し、組織に溶け込む姿勢を持つ人材が望まれる。

- ・中小企業の給与水準は、大企業のそれと比べ大きく下回る場合が多い。急成長中の企業においては、大企業経験者を特例的な高額給与で迎える場合もあるが、多くの場合は、既存従業員とのバランスを考慮し、まずは従来の社内制度で説明がつく待遇での入社してもらいその後、成果に合わせて昇給させることを望んでいる。このような収入の変化に合わせて生活自体を適応させていく柔軟性も必要となる。

## ●スキルについて

- ・事業を次のステップに拡大するためには、組織を固めが必要であり、その役割を任せられる人材が必要。

- ・自分たちの方法による事業拡大はこれまで行ってきた、さらなる拡大には、外部の力、経験の力、とりわけ大手企業で行われているような組織的な動きが必要であり、そのアクションを、謙虚さを持ってティーチングし、組織に定着させ推進してくれる人材が必要。

- ・目の前の具体的な課題にとどまらず、例えば2020年東京オリンピックというビジネスチャンスを逃さないために、中期的な課題を自ら設定し、目標を創造できる人材が必要

- ・桁外れの職務能力（桁外れとは、大企業での業務、高度な知識、技術などに裏付けられた職務能力レベルの高さを意味する。また特定の職務能力を指すのではなく、職務能力全般にわたって、レベルが高いことである）

- ・大企業で身に着けた、プロフェッショナルリズムの伝承
- ・大企業流の、組織としての行動方法

・中小企業においては、事業のアイデアを考えるのは経営者だけで、メンバーはそのアイデアを遂行する役割にとどまってしまう場合が少なくない。そのような企業では、新規事業を考える力を持った従業員が育っていない。その企業のコアな技術・ノウハウを生かしながら新たな製品開発や市場開拓のプランを考えられる人材が求められている。

・同族経営の企業などにおいて、経営者が代替わりをし、経営改革を進めて行かなければならない時、経営者より従来からの業務に詳しい年長の古参従業員が多く存在することも少なくない。このような場合、古参社員への説得力を高め、調整を行うことができる経営に関する知識と経験を豊富に持った人材が求められる。

・中小企業では、経理など専門知識が必要で、かつ業績向上に直接かかわらない業務は、一人の従業員が長期間にわたって担当している場合がある。このような担当者が引退等の理由で退職する場合、基礎教育の必要がなく、即戦力として役割を担える専門スキルと経験を持った人材が必要とされる。

・中小企業の場合、新たな販路を模索しながらも、知名度の低さなどから開拓が進まない場合が少なくない。新たな取引の扉を開ける人脈を持った人材への期待は大きい。

・事業を拡大していく上では、取引先企業においても規模が大きく専門知識や処理能力の高いパートナーを新たに開拓することが必要となる。その領域で広い人脈を持った人材は必要性が高い。また、これらのパートナーをコントロールしていく上では、高い専門性も必要となる。

以上が、マッチングを進めるうえでの受け入れ企業からの具体的な要望の内容である。事前ヒアリング以上に、具体的な採用に近づいた要望が現われていることが分かった。経営課題を解決するために必要な適性、スキルが複合的に表現され、かつ実践的に機能・効用までがその要望に含まれている。経営上の課題を何としてでも解決しなければならない状況にある組織にとって、機能と・効用が担保される適正、スキルであれば、それに対する制約はないことが明らかになった。

### 3-3. 調査において明らかになった事実

前項までの定性的な情報収集の傍ら、一般的な中堅中小企業がどのようなミドル・シニア人材を求めているかを明らかにするために、首都圏（一都六県）の50名以上500名以下の企業に定量調査<sup>1</sup>（成長企業の人材需要に関するアンケート調査）を行った。

調査によると、過去一年間でミドル・シニア人材を採用した企業が、彼らのどのような点を評価したのかという質問に対して、専門職種の知識や経験（66.9%）、業界での知識や経験（59.0%）、人柄（56.4%）の3項目が高い結果となった。

#### ■採用したミドル・シニア人材の評価ポイント（Q3SQ2）

(%)

	N	業界での知識や経験	専門職種の知識や経験	人柄	入社への熱意	専門性以外の職務遂行能力	保有資格	ポテンシャル	マネジメント経験	語学力	その他	無回答
全体	686	59.0	66.9	56.4	28.1	11.8	23.2	14.0	12.7	4.4	5.4	0.7
メーカー	259	54.1	69.9	55.2	29.0	13.1	25.9	15.1	13.5	4.6	3.1	0.4
非メーカー	356	63.8	62.4	57.9	27.8	11.5	18.8	14.6	13.8	4.5	6.5	1.1
その他	66	53.0	77.3	56.1	27.3	9.1	33.3	7.6	4.5	3.0	9.1	-

また、今後のミドル・シニア人材の採用において、彼らのどのような点を評価して採用するかという質問に対しても、同様の傾向が見られた。専門職種の知識や経験（75.6%）、業界での知識や経験（66.4%）、人柄（65.4%）の三項目が6割以上の回答を得、高い結果となった。

#### ■今後のミドル・シニア人材の採用において評価するポイント（Q3SQ3）

(%)

	N	業界での知識や経験	専門職種の知識や経験	人柄	入社への熱意	専門性以外の職務遂行能力	保有資格	ポテンシャル	マネジメント経験	語学力	その他	無回答
全体	428	66.4	75.0	65.4	32.0	15.0	29.9	18.2	19.6	5.6	3.3	1.9
メーカー	155	69.7	79.4	63.9	33.5	14.2	32.3	18.1	18.7	8.4	3.2	1.3
非メーカー	220	67.3	69.5	69.1	32.7	18.2	25.0	21.4	23.6	4.5	3.2	2.7
その他	49	51.0	83.7	55.1	24.5	4.1	40.8	6.1	6.1	2.0	4.1	-

この結果からまず二つの事実が明らかになる。

いわゆる専門性以外の職務遂行能力や、保有資格、語学力と言ったトレーニングで補てんすることができる能力スキルや、マネジメント経験といったたぐいの一般的な能力スキルは採用においてあまり重視されていない。

しかし、前職の業種や職種において獲得した知識や経験、加えて人柄と言ったその人特有

<sup>1</sup> 「成長企業の人材需要に関するアンケート調査」のQ9~10より。(2015,社会人材コミュニケーションズ)

の能力が採用時の重要な判断ポイントになっているようだ。

しかし、次のデータを見ると、業種や職種において獲得した知識や経験の解釈が、一義的なものではないことが分かる。

■採用したミドル・シニア人材の業職種の転換の有無 (Q3SQ3)

(%)

	N	業種も職種も変わった(異業種・異職種への転職)	職種のみ変わった(同業種・異職種への転職)	業種のみ変わった(異業種・同職種への転職)	変わらない(同業種・同職種への転職)	無回答
全体	686	32.9	14.3	27.0	53.9	1.2
メーカー	259	32.0	14.3	27.8	49.8	0.8
非メーカー	356	33.4	15.4	26.1	55.1	1.1
その他	66	36.4	9.1	28.8	62.1	3.0

ミドル・シニア人材を採用した企業において、彼らが前職と同じ業種、同じ職種であるのは5割程度で、3割以上は業種も職種も異なる分野に転職しているのだ。

### 3-4. まとめ

成長分野でミドル・シニアに求められている適性やスキルは、一般的な求人情報に表記されているような人材要件の表現とは、異なった文脈で語られているものであった。

一般的な中途採用において採用の判断基準とされる専門性(専門知識・技術)や業界経験、勤務経験は、もちろん重要な要素ではあるが、ピンポイントにそれらの専門性を求めているのではない。その専門性を獲得できたメタ能力や、専門性を構成する要素としての知識やスキルなどの、専門性の背後に存在する要素が重要なのだろう。だからこそ、調査結果にあるような3割もの異業界・異職種への転職が実現しているのだ。

以上のことから、今回明らかになった成長分野に必要とされる適性、スキルは「人としての基本の力」「学習能力」「自主・自立の職業観」であると判断し、教育目標もそこにフォーカスした。なお、この三項目は、社会人材学舎グループで設計した教育目標としての能力分類基準の中の用語で、詳細は次ページに掲載する。

もちろん、次ページの表内にもあるのだが、職務能力やリーダーシップが不要だと言うことではなく、特に重要なのが、この三つのカテゴリーであると考えた。

<参考> 社会人材学舎グループの教育目標分類表

適性・スキルの5分類	5分類の要素としての能力	成長分野での機能
1. 職務能力	論理的思考／計画性／発想力／ストレス耐性／傾聴力／専門知識・業界知識	業種・業態・職種によって概ね決まる専門性と、働くためのベーシックな能力
2. 人としての基本の力	教養／倫理観／共通善／誠実さ／想像力	過去の成功体験に縛られず、中堅中小企業で活躍するための心構え等
3. 学習能力	好奇心／改善志向／情熱／責任感	自らの経験・知識を、新しい職場に転移させると同時に、既存の知識でお茶を濁さず、新しい知識を吸収していく姿勢と能力
4. リーダーシップ	ビジョン構築力／コミュニケーション力／率先性／信頼構築・人間関係形成	組織化が不十分、インフラも整ってない環境で、役割認識を明確にし、期待を行動に変えていく態度と能力
5. 自主・自立の職業観	自主独立性／一貫性／自分への厳しさ／適切な自己評価	分業が不明確、組織の機能が不足傾向にあるような環境で、一人で複数の役割をこなしていく態度と能力

社会人材研究所作成(2015年)

### 3-5. 補論:研修の設計思想となった能力仮説

本事業の研修を設計するにあたって、この「適性、スキル」をいかなる視座からとらえるかは、その成否に大きな影響を及ぼすと考えていた。

そこで我々は、ある事例<sup>2</sup>にまず着目した。某大手電機メーカーに勤務していたプラズマディスプレイの研究者が、異業種である製薬会社に転身した事例である。この異業種間の移動を実現した鍵は、技術の構造的把握であった。プラズマディスプレイの製造過程で、ポリマー粒子を均一に混ぜ合わせる技術が必要なのだそう。そしてこの技術は、血液製剤の製造過程においても、必要不可欠で極めて高い適合性を持っており、かつ精度を高める可能性すらあるという。技術そのものは変わっていないが、その対象物を変えることで、新たな領域への可能性を拡大するという結果をもたらした。

しかし、この事例も、最初から話がうまく進んだのではない。というのは、当事者である技術者自身が「自分は電機の技術者なので、製薬業界で働けるはずがない。自分のスキルは電機業界だから生かせるのであって、製薬業界で通用するはずがない」といった、思い込み、こだわりが強く、異業種での活躍に意識を向けるのには、相応の時間がかかったそう。

この事例から、次の二つの示唆を得ることができた。

まず、第一にスキルのマッチングを行う際に、求人側、求職側双方が100%の一致を目指すのではなく、一段階ないしは二段階その概念レベルを高め、構造的に合致すれば十分応用できる可能性があるということだ。また、この示唆は本事例のような技術者に限定したものでない。例えば営業職であれば、リテール営業のスキルが、CVS(コンビニエンスストア)の店舗開拓に応用できないだろうか、という具合に発想を広げればよい。このように、選択肢を広げることは、可能性を高めることにつながるのである。

第二に、仮に可能性が広がっても、当事者の思い込みが、それを阻害することがあるということである。広がった可能性を、当事者が受け入れなければ元も子もない。このような観点から、受け入れる当事者の思い込みを、どのように解きほぐし、受け入れてもらうかという働きかけが重要である。

本事業の再教育において、以上二つの機能「可能性の拡大」と「思い込みの排除」が重要であるという結論に達し、再教育のカリキュラムにおける重点要件として反映させた。

---

<sup>2</sup> 社会人材コミュニケーションズが、日常の活動で収集している転進事例の一つである。専門技術を要素分解して転用するという弊社のメソッド開発に大きな影響を与えた。



#### 4. プログラム参加者の募集について

プログラム参加者（個人）の募集については、原則として以下の考え方でいった。

平素より、社会人材学舎グループは、理事である野田稔の、10 数年にわたるキャリアデザイン研修プログラム提供で培った取引関係企業 250 社程度(2014 年 4 月時点)を対象に、講演会・セミナー・書籍執筆・メールマガジン等でグループの活動情報を発信し、個人や組織の流動性を高める支援を行っている。本事業においても、日常の業務を参照したうえで、「人活プロジェクト」という特別な事業として、企業の人事部に紹介し、人事部を通じて募集を行った。また、受講者がプログラム参加の意思決定をしてからのちの行程、研修の受講から、出向等についても、人事との綿密な連携の上、事業を遂行した。

募集の活動に際しては次の 3 点を厳格に順守し、プログラム参加者である個人の募集についてはとりわけ細心の注意を払った。

- ① 個人の視点に立ったサービス提供であること
- ② 雇用調整・リストラクチャリングの類を支援する活動にならないこと
- ③ いかなる状況においても、受講者の所属組織が、受講生を支援することを担保すること

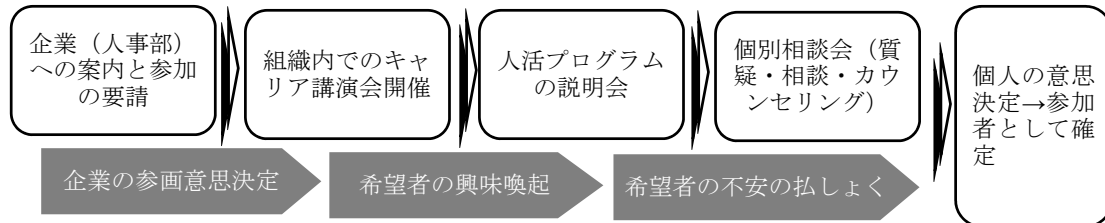
このようなポリシーのもと、事業を進めるためには、送り出し企業の人事部の協力が不可欠である。したがって社会人材コミュニケーションズの募集においては、公募などによる個人からの応募は行わず、すべて企業の人事部に対するアプローチである。

一連の募集により集まった参加者（社）は次のような特徴を持つこととなった。

- 受講者本人が参加の意思決定を行い、プログラムに主体的に参加している（組織による指名や選抜ではない）
- 受講者の所属企業の人事部が、プログラム参加にあたり最大限の配慮をしている（所属組織上長への参加時間の確保依頼や、実際の出向に際しての現部署への配慮等）

#### 4-1. 具体的な募集のプロセス

具体的な募集のプロセスはだまかには以下の図の通りである。



前述の通り、まずは、本事業を企業人事部を窓口以案内することから始めた。社会人材コミュニケーションズにおいて平素営業対象として訪問しているおよそ 250 社の顧客候補企業のうち、本プロジェクトの趣旨（目的・効用）に賛同してくれそうな企業 20 社に対し、プロジェクトの参画誘因を行った。

結果、5 社から参画のご検討をいただいたのだが、最終的には 2 社の企業からのご参画となった。

#### ■ 参画企業の概要

A 社(第一期)	
業界	サービス業
従業員規模	単体約 1800 人／連結約 3000 人、
対象年齢層	45 歳～59 歳
想定出向期間	3 か月～半年

B 社(第二期)	
業界	サービス業
従業員規模	約 7500 人
対象年齢層	48 歳～58 歳
想定出向期間	3 か月～半年

参画企業については、第一期に 1 社、第二期に 1 社、合計 2 社の企業からの協力を得た。当初の設計では単独企業によるグループと、混合企業群によるグループでプログラムを実施し、再教育の効果の比較を行いたかったのだが、参加者募集方法の 1st ステップである事前セミナーに対する参加者からの評価が、事前の想定以上に高かったようで、各社から

の参画希望者が多数となり、混合企業群によるグループの実施を今回は見送った。

以上の理由で、本事業は2社からの参画の決定を得た段階で募集を停止し、2社の協力で事業を行った。

※社数という観点では少なく見えるが、就業体験における出向の契約手続等の参画企業の人事窓口とのやり取りを振り返ると、2社ゆえに綿密に行うことができるという利点があり、結果的に、就業体験を希望する参加者の不安の軽減という効果を担保することになった。

次に、各社で企業内イベントの仕立てで、「キャリアセミナー」を開催した。

このセミナーは、弊社代表の一人である野田稔を講師に立て、社会人材学舎グループのキャリア成長論を核としたキャリアに関する講演会である。それぞれの会社で行った概要は以下の通りである。

#### ■キャリアセミナー開催概要

A社			
開催日時	2014年9月5日	開催場所	A社会議室
講演タイトル	自立したプロフェッショナルになるためのキャリアデザイン講演会	参画者	約90名

B社			
開催日時	2014年10月2日	開催場所	B社講堂
講演タイトル	キャリアクリエーションフォーラム 「自分の人生を自分の手に」	参画者	約300名

両社における、キャリアセミナーは大変好評で、表記の通り多数の参加者に恵まれた。内容についてもおおむね好評であった。各セミナーの終盤5分程度で、本事業の中核となる再教育プログラムの説明会の告知を行った。

A社については、キャリアセミナー参加者が、A社人事部への申し込みの形で、セミナー同様会議室での説明会を開催。B社についても、人事部への申し込みの形で説明会を開催した。ただし、キャリアセミナーが全国の従業員を対象に行ったのに対し、本事業の説明会に関しては、東京での開催という条件から首都圏勤務者に限定した。また、業務の都合で説明会に参加できない人向けに、社会人材コミュニケーションズセミナールームでの小規模説明会を3回設定した。

## ■プログラム説明会開催概要

A 社			
開催日時	2014 年 9 月 12 日	開催場所	A 社会議室
講演タイトル	CIP 受講説明会	参加者	約 40 名

B 社			
開催日時	2014 年 10 月 9 日 2014 年 10 月に 3 日程	開催場所	B 社会議室 社会人材コミュニケーションズ セミナールーム
講演タイトル	CIP 受講説明会	参加者	約 100 名

先のような手続きを経て、計画通りに説明会を実施した。

各社キャリアセミナー参加者の 3～4 割が本事業の説明会に参加した。

説明会の具体的な内容は、第 7 章にて報告する再教育カリキュラムの紹介と、弊社のプログラムの活用方法の説明を行った。

プログラム説明会の後、A 社においては 1 週間、B 社においては 2 週間の検討期間を設け、それぞれ 24 名、17 名の受講希望者が自らの意志で手を上げ受講することとなった。

#### 4-2. プログラムに参加した方々の概要

参加者の人数はA社から24名、B社からは17名の合計41名の参加であった。参加者の公表可能なプロフィールは下表の通りである。

##### ■A社24名の参加者の概要

(※転進意向は★=なし、☆の数が意向の強さ)

連番	年齢	ポジション	職歴	転進意向
1	50	社員	営業職	★
2	45	社員	クリエイティブ職	★
3	50	チームリーダー	スタッフ職	★
4	51	社員	スタッフ職	☆
5	46	社員	営業職	★
6	54	社員	スタッフ職	★
7	57	社員	管理系	★
8	47	社員	管理系	★
9	51	副本部長	営業職	★
10	40	社員	営業職	★
11	51	室長	管理系	☆
12	58	社員	スタッフ職	★
13	58	社員	管理系	☆
14	55	社員	管理系	★
15	51	社員	スタッフ職	★
16	45	社員	営業職	★
17	44	社員	スタッフ職	★
18	54	社員	管理系	★
19	50	社員	管理系	★
20	44	社員	営業職	★
21	56	社員	スタッフ職	★
22	49	社員	営業職	★
23	50	社員	管理系	★
24	47	社員	営業職	★

■B社 17名の参加者の概要

(※転進意向は★=なし、☆の数が意向の強さ)

連番	年齢	ポジション	職歴	転職意向
1	47	専門職	管理系	☆
2	53	専任局次長	スタッフ系	★
3	50	専任部長	スタッフ系	★
4	55	専任局次長	管理系	★
5	50	専任部長	管理系	★
6	59	部長職	スタッフ系	★
7	51	専門職	営業系	★
8	57	専任局次長	スタッフ系	★
9	59	専門職	管理系	★
10	56	専任局長	スタッフ系	★
11	58	専門職	スタッフ系	☆☆
12	47	専門職	営業系	★
13	49	専門職	スタッフ系	★
14	56	専任部長	スタッフ系	★
15	58	局次長職	スタッフ系	★
16	57	専門職	スタッフ系	☆☆☆
17	58	部長職	スタッフ系	★

4-3. 参加者募集の総括と課題

プログラム参画の募集については 20 社に案内し、5 社から参画検討をいただき、最終的に 2 社が参画となった。

参画の決定に至らなかった、時間がかかった理由は、以下の通りである。

- ・事業主旨を十分に理解されるまでに、相当の時間を要した
- ・参加する従業員を選ぶという行為が、退職勧奨と誤解されかねず、そのリスクの回避
- ・事業主旨は十分理解できるが、前例がなく稟議を上げようがなかった
- ・就業体験が出向という形式なので、社内の人事スケジュールと合わせる事が難しい
- ・自社の従業員に対し、キャリアを考える施策を十分行えておらず、従業員個人に趣旨を理解させるのが難しい

各社参画の決定に際し、二の足を踏ませたこれらの理由の解決策については、後半章において詳細を分析したのち、改善策の提案を行う。

## 5. プログラムに参加する成長分野の事業者等の募集

社会人材学舎グループでは、平素の活動において“能力発揮に素晴らしい会社 100 選”（仮称）と名付けて、成長途上であること、社会的意義の高い事業を行っていること、採用に際し年齢差別がないこと、定年制度がないあるいは定年以降も同様の仕事で働くことができることなどを条件とした企業を探索し、リスト化する活動を行っている。本事業における受け入れ企業の候補として、このリスト中の企業 50 社に対して事業への参画協力の要請を行った。

### 5-1. 具体的方法、課題等を記載（※成長分野の企業の声などを含む。）

上記、企業リスト内の企業に対し、本事業を通じて「スキルと経験を持つ社会人」を受け入れることのメリットを、以下のように説明した。

#### 受け入れ企業のメリット

**「日常業務から新規事業プランニングまで、大企業のベテランビジネスパーソンが、皆様の事業をお手伝いします」という大前提をまず提示させていただいた。**

加えて、募集に際して工夫した点は、

- ・ 出向者の専門性の高さをアピールするようにした。  
（出向者についてのアピールは、高い専門性を持った、ビジネスパーソンのノウハウを学ぶことができるというメリットに加え、外部人材との共働により、社内に刺激を与えることができることなども説明している）。
- ・ 出向者の活用の仕方について、受入候補企業と一緒に考えるようにした。
- ・ 出向中に出向者の勤務状況に対し疑問や不満が生じた場合、弊社が調整することにした。

このような提案活動を行う過程で、受け入れ企業から帰ってきた反応としては大きく 3 つの要望に集約された。

#### 受け入れ企業からの反応

- ・ 販路拡大への期待
- ・ 営業ノウハウの見える化
- ・ 組織設計と体制整備

ベンチャー企業においては、「スキルと経験を持つ社会人」、がそれまでに培った営業ノウハウや、可能であれば営業チャネルを用いて、販路の拡大を実現してくれることへの期待が高かった。この営業という領域においては、特にベンチャー企業あるいは小規模事業ゆ

えの課題として、そもそもの営業活動のスタンダードな形すらないので、組織としての営業活動の基礎から教えてほしいという要望も高かった。

また、同様にベンチャー企業であるが、成長ステージにある企業からは、大手企業における組織管理能力（個人が持つマネジメント能力や、組織として仕組みを整えて組織を運用する組織能力の知識も含む）への期待が大きく、未整備である制度や仕組みを、その経験やノウハウで整えることへの期待の声も聞かれた。

提案段階での、受入候補企業からの具体的な評価と批判の詳細は以下の通りである。

### **受け入れ企業からの、本事業への期待**

「上場に向けて、総務、経理、人事など管理部門の仕組みを整えなくてはいけない。その分野に経験豊富な人であれば、中に入って一緒に作ってほしい」（IT、サービス、医療等）

「その人の専門スキルが、その時期の自社の課題解決に合致するようであればメリットがある。プロジェクトに入っていただきたいと思う」（ホテル）

「システム系の技術を持っている人であれば短期間でもお願いしたい」（IT）

「法人営業のやり方がわからない。会ってもらえない。経験が豊富な人であれば歓迎。紹介してくれるのもありがたいが、ノウハウを教えてほしい」（IT）

「メディアへ露出させたいが、大きなお金はかけられない。パブリシティで取り上げてもらいたい、どのように売り込めばよいかわからない。ノウハウを教えてくれる人がいれば受け入れたい」（サービス）

「クライアントへのコンサルティングメニューを増やしたい。専門性の高い人であればコンサルタントとして関わってほしい」（サービス）

「営業全体のスキームを作りたい。クロージングをする若い営業はいるが、そこへ持っていくまでの仕組みを考えられる人がいればお願いしたい」（サービス）

「Webを使ったマーケティングができる人がいない。Webを営業に活用できていない。その仕組みを考えられる人がいれば助かる」（IT、サービス等）

### **受け入れ企業からの、本事業への批判**

「面白いけど難しい。自分の企業の社員を武者修行に出してみたいとは思いますが、受入は困難。1日2日または、年単位なら考えられないでもないが、半年程度は期間として中途半端、受入の器がない。

・数日なら担当を決めて受け入れられるが、3~6 か月の間、面倒を見るために人を割くことは不可能。この期間だと仕事の基礎を覚えるところまでなので、戦力として期待することは難しい。実部門に配属すると現場の負荷が増えるだけ。

・ずっと居る人であれば、社内のすべてを見せられるが、一時的だと考えると見せられない情報もある。そう考えると成果を出すような仕事をしてもらえないと思えない」（食品）



「経験やスキルの高い人が入ってもらって改善できる課題もあると思うが、喫緊の課題でないとコストをかけて一時的な人を入れようとは思えない。」「体力的に払えない」（食品、出版、サービス、IT等）

「誰がどのように相手をするか社内調整が面倒」「慣れるまで人をつける必要があるが、現状その余力はない」「完全に転籍してくれる人でなければ手間はかけられない」（食品、出版、サービス等）

「大企業の管理職・シニアといわれると、遠慮がある。扱いにくい」「動かないイメージが強い」（IT）

## 5-2. 参画協力企業の要望する人材スペックならびに求人概要

具体的には、11社の企業から下記のような11名の求人（就業体験）協力の承認をいただくことができた。

### ■プログラム参画した成長分野企業と顕在化した求人ならびに条件

①社	
業界	保険持株会社(ペット保険)
従業員規模	275人(グループ全体)
課題	グループ事業の戦略的PR 資産運用体制の強化 ペットショップの保険代理店化促進 内部監査体制の強化 等
ポジション・タイトル	プロジェクトリーダー
職務内容	上記課題を解決するための知識、ノウハウの教授
希望出向期間	3か月～半年

②社	
業界	サービス業(ホテル)
従業員規模	259人
課題	2020年のビジネスチャンスをつかむための新規事業、イベントの企画
ポジション・タイトル	スペシャリスト
職務内容	企画を考案するためのマーケティング知識の教授 アイデア出しの支援 等
希望出向期間	3か月～半年

③社	
業界	サービス業(研修、e-learningプログラム等の提供)
従業員規模	約10人
課題	ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティに係る教育プログラムの販売 体制の強化/ITシステムに詳しい人材の確保 等
ポジション・タイトル	スペシャリスト
職務内容	法人営業 システム関係サポート業務 等
希望出向期間	3か月～半年

④社	
業界	農業(農製品の加工・販売)
従業員規模	本部 14 人(生産農家 90 戸・約 900 人推定)
課題	販売ルートの拡大
ポジション・タイトル	スペシャリスト
職務内容	法人営業
希望出向期間	3 か月～半年

⑤社	
業界	IT システム開発
従業員規模	約 10 人
課題	顧客の獲得、営業ノウハウの蓄積 内部管理の仕組み作り Web マーケティングのノウハウ蓄積 等
ポジション・タイトル	プロジェクトリーダー
職務内容	法人営業、ノウハウ教授 労務、給与、社内規定、契約、経理などの仕組み、フォーマット作り Web マーケティングのノウハウ教授
希望出向期間	3 か月～半年(内部の仕組み作りはもう少し長期)

⑥社	
業界	イベント会場設営等の請負
従業員規模	約 100 人
課題	上場に向けた内部管理の仕組み作り
ポジション・タイトル	プロジェクトリーダー
職務内容	労務、給与、社内規定、契約、経理などの仕組み、フォーマット作り 社員教育 等
希望出向期間	3 か月～半年(できれば転籍)

⑦社	
業界	眼科経営(訪問型)
従業員規模	9 人
課題	サービスの規模拡大に向けた総務業務等の効率化、仕組化
ポジション・タイトル	スペシャリスト
職務内容	労務、給与、社内規定、契約、経理などの仕組み、フォーマット作り 等
希望出向期間	3 か月くらいまで

⑧社	
業界	会計事務を中心とする企業コンサルティング
従業員規模	45 人
課題	会計以外にもコンサルティングサービスを行う領域を拡大する
ポジション・タイトル	スペシャリスト、コンサルタント
職務内容	マーケティング、IT、ファイナンス、HRM、OD、人材育成などの分野で、現在の社内の人材にアドバイスを行う
希望出向期間	3 か月～半年

⑨社	
業界	会計事務所を顧客とした教育サービス
従業員規模	約 200 人(グループ全体)
課題	顧客である会計事務所がそれぞれのクライアントに対し、高い付加価値のサービスを提供できるようにするための新たな教育サービスの開発
ポジション・タイトル	スペシャリスト
職務内容	マーケティング、IT、ファイナンス、HRM、OD、人材育成などの分野で、現在の社内の人材にアドバイスを行う
希望出向期間	3 か月～半年

⑩社(NPO)	
業界	地域活性人材の育成、—の育成
従業員規模	約 10 人
課題	A 地域の活性化、世界に誇れる地域の創造のために、地域の始原や人材発掘し、育成し、連携する活動を中心に行っている活動を通じ、地域企業の活性化に寄与するための具体策の立案。
ポジション・タイトル	スペシャリスト
職務内容	上記課題を解決するための企画設計、人材紹介
希望出向期間	3 か月～半年

⑪社→出向成立企業	
	受け入れ企業A社として事項に掲載

本事業の一環で行った「成長企業の人材需要に関するアンケート調査」によると、首都圏の中堅中小企業において、この一年でいわゆる中途採用を行った企業はおよそ 6 割であった。そのうちミドル・シニア人材の採用を行った企業は 6 割以上にのぼり、成長企業においてミドル・シニア人材を採用するということが、特別な採用では決してないことがうかがえる。また、これらの企業で採用されたミドル・シニア人材の 8 割前後が活躍していると評価された。

■成長企業のミドル・シニア人材の採用実績

	調査数	ミドル・シニア人材の採用実績 (%)		
		ミドル・シニア人材を採用した	ミドル・シニア人材は採用していない	無回答
全体	1102	62.3	37.4	0.4
メーカー	411	63.0	36.5	0.5
非メーカー	587	60.6	39.0	0.3
その他	98	67.3	32.7	-

ミドル・シニア人材の中途採用実績

■成長企業が採用したミドル・シニア人材の活躍の状況

	調査数	採用したミドル・シニア人材の活躍の状況 (%)					無回答
		とても活躍している	活躍している	どちらともいえない	あまり活躍できていない	活躍できていない	
全体	686	11.1	69.1	15.9	1.7	1.6	0.6
メーカー	259	12.7	66.8	15.1	2.3	2.3	0.8
非メーカー	356	10.1	70.5	16.3	1.7	1.1	0.3
その他	66	10.6	71.2	15.2	-	1.5	1.5

採用したミドル・シニア人材の活躍の状況

この数字を見る限り、受け入れ企業としての成長分野の中堅中小企業の人材需要は非常に高いといえる。加えて特筆すべきは、採用後のミドル・シニアの活躍ぶりへの評価が高いということだ。一般的に労働市場においてミドル・シニア人材の就職は難しいといわれているが、成長分野の中堅中小企業においては、そのようなことはなく、むしろ彼らが活躍する場としての条件は整っているとみるべきであろう。

一方で、今回本事業への参画（出向の受け入れ）がかなわなかった企業群に、その理由を尋ねたところ、概ね次の二つの意見に集約された。

- ・ 出向という期間が限定された就業では、自社の求める成果が得られない
- ・ 出向という形態で、人材の就業を受け入れたことがなく、かつ社内体制のも整っていないので自信がない

一方、これらの企業群から、（紹介する）ミドル・シニア人材への不満や不安という声は非

常に少なかった。つまり、本事業への参画を阻害したのは、主に就業期間の短さであると考えることができる。

また、調査のデータ<sup>3</sup>からは次のような回答が得られている。2割以上の企業が出向という仕組みには興味を抱くが、実際の受け入れを移行する企業は半分の1割程度に減少してしまう。このような受け入れ企業にかかわる問題を少し詳細に考察してみよう。

比較的短期で解決可能な具体的課題が明確な企業だけが、出向の受け入れに積極的であった。しかし、経営者が課題を自覚していても、問題が表面化していない企業や、対応の緊急性が低い企業の場合、手間やコストをかけてまで、結果の不確実性が高い出向を受け入れるという結論には至らなかったものと思われる。経営者に緊急性が低くても重要度の高い企業課題を認識してもらうプロセスが必要であると考えられる。

特定の専門性や業界知識という観点で受け入れる人材であれば、該当プロジェクトへの関与により、ノウハウや技術の吸収という形で比較的短期での成果が明確で、出向受け入れが実現しやすい。しかし、今回成長分野の中堅中小企業を訪問し、企業の課題を聞く限りでは先の専門性のようなピンポイントの人材需要ではなく、比較的広範にわたる課題の解決や、解決したのちの安定した運用まで求められているものが多かった。このような課題に対して、出向期間内に成果を出せるかという判断になり、短期間での採用は難しくなる。通常の業務ラインとは別個のポジションを模索することが必要だろう。

本事業においてはあくまで就業体験であり、就職ではない。もちろん体験をきっかけに転職することを妨げるものはない。しかし、中堅・中小企業にとって、確実な採用が約束されない状態で人材を受け入れることは大変リスクの高いものであることが分かった。また、大企業人材に就業体験をしてもらいたいと願いつつも、給与負担をしてまで出向という短い期間での就業を受け入れることはできないというのも本音の部分であるようだ。今後に向けてコストを軽減した形の提案を可能にする施策の検討が必要であろう。

---

<sup>3</sup> 「成長企業の人材需要に関するアンケート調査」の Q9~10 より。(2015,社会人材コミュニケーションズ実施)

### 5-3. 就業体験が成立した企業の概要

前項に上げた課題をクリアし、出向者の受け入れが実現した企業は都合1社で、以下のよう  
なプロフィールである。

受け入れ企業A社	
業界	サービス業(サッカースクール事業)
従業員規模	169人
課題	法人営業体制・ノウハウの確立 本部管理部門体制の強化 サッカースクールフランチャイズ化の促進 関連法人、A育英会運営体制の強化
ポジション・タイトル	プロジェクトリーダー、スペシャリスト
職務内容	サッカースクールを使った新規イベントの企画・立案 サッカースクールスポンサー企業の開拓営業 メディアへの戦略的なPR活動 全国サッカースクールの管理諸業務 等
希望出向期間	3か月～半年

## 6. 成長分野で必要なマインドやスキルに係る再教育カリキュラム

### 6-1. 開発した再教育カリキュラムの概要

「スキルと経験を持つ社会人」が成長分野で活躍するための“再教育”と“マッチング”を実現するプログラムとして、社会人材コミュニケーションズは、「キャリア・イノベーション・プログラム」と名付けた自立的キャリアデザインの教育プログラムを開発した。このプログラムは、スキルや知識をトレーニングする類のプログラムではない。自身の職業人人生を改めて考えることを通じ、仕事の目的、仕事の意味づけを新たにし、そのうえで「自分で人生を創り、主体的な人生を選び取る」ことをゴールにおいたものである。「キャリア・イノベーション・プログラム」は、参加者の属性や状態によって細部を調査委することが可能なプログラムである。本稿ではまずプログラムの標準構成を報告する。

#### 【キャリア・イノベーション・プログラムのスペック（標準構成）】

プログラム名称	: 『キャリア・イノベーション・プログラム』
プログラム期間	: 4 ヶ月間（3 学期の出向等の期間を除く）
期間構成	: 3 学期制（1 学期：1.5 ヶ月間 / 2 学期：1.5 ヶ月間 / 3 学期：適宜）
学期毎目的	: 1 学期：『変化の受入・変化への想いの向上』 : 2 学期：『自己内省と可能性の発見・具体化』 : 3 学期：『新しいキャリアへの具体的挑戦』
受講方式	: プレ講義：対象者全員必須受講 : 1 学期：プレ講義を経た後、手上げ式で受講生を募集 : 2 学期：1-2 学期はセット受講必須 : 3 学期：1-2 学期を終えた後、転身意思がある受講者が継続
フォロー体制	: 課題/宿題を提示し、当舎自習室で学習ができる環境を整備
カリキュラム数	: 全 15 回（文科省指定 大学年間講義時間と同数を参照）
形式と回数内訳	: 通学形式：90 分/回 × 12 回 180 分/回 × 2 回
学期毎回数内訳	: 1 学期：通学 10 回 : 2 学期：通学 4 回+補講 3 回 : 3 学期：出向等就業体験

※注：\*1 受講生に継続意思の変化により、各学期の受講者数は変動する可能性がある

\*2 受講生が目的を達した段階で、学期の終了時に、自身で卒業を決定できる



### 【具体的なカリキュラムの目的と内容】

各学期および各回の目的、および各回の学習形式（カッコ内）とテーマは以下の通り。

#### ●1 学期 : 目的 『変化への心理的準備・知識/見識の拡大』

- ・開講前準備 : 事前インタビューの実施 (カウンセリングを兼ね実施)
- ・プレ講義 : 「キャリアに関する導入講義」
- ・第1回 : 「思い込みの鎖を知る」
- ・第2回 : 「思考フレームを拡大する」
- ・第3回 : 「仕事の棚卸」
- ・第4回 : 「自分の幸せを見つめ直す」
- ・第5回 : 「可能性に焦点を当てる」
- ・第6回 : 「自分の可能性に目を向けよう」
- ・第7回 : 「あなたのロールモデル」
- ・第8回 : 「可能性の棚卸」
- ・第9回 : 「世の中の幸せを考える」
- ・第10回 : 「5年後の自分を考える」
- ・個別対応 : 進捗ヒアリング1 (気持ち変化と次学期の受講意思確認)  
: 「自主手上げ式」にて2学期に進む仕組みを予定

#### ●2 学期 : 目的 『自己内省と可能性の発見・具体化』

- ・受講前準備 : 宿題 (5年後の理想像へ至るロードマップの記述)
- ・第11回 : 「事業計画書」
- ・第12回 : 「企業分析」
- ・第13回 : 「社会人材学舎独自のSMCM (キャリアマップ) の作成」
- ・第14回 : 「社会人材学舎独自のプロポーザルの作成」
- ・補講 : 「プロポーザル作成補講」
- ・個別対応 : キャリアカウンセリング : 進捗ヒアリング2 (方向性について)  
: 「自主手上げ式」にて3学期に進む仕組みを予定

#### ●3 学期 : 目的 『新しいキャリアへの具体的挑戦』

- ・受講前準備 : 宿題 (大胡田さんビデオ鑑賞と感想文の提出)
- ・第15回 : 「就業体験」
- ・個別対応 : キャリアカウンセリング : マッチング (就職・出向について)
- ・終了後 : 「成長分野企業へのプレゼンを経て出向・就業の開始」

<sup>4</sup> 社会人材コミュニケーションズ知命塾客員講師である全盲の弁護士大胡田誠さんによる、特別講義のビデオ

## 【カリキュラムの特徴】

本事業において弊社が設計したカリキュラムは次のような特徴を持つ。

『教材開発担当者と講師、営業が一体となって開発する高品質なプログラム』

関係者全員が協働して教材開発を行い、実施中でも修正や改正が可能であるため、ブレやズレの発生を抑えることができ、最大限の成果を生み出す体制である。

『変化心理行程に基づく士気向上型 3 学期構造』

受講生に心理/意識変化と覚悟を喚起する科学的なプロセスに沿った 3 ステップで構成される。また、学期ごとの受講が可能なので、実際受講をしてみて途中で目的が達成された、あるいは、カリキュラムが想像とは異なるといったような場合、途中で抜けることが可能であり、受講生の負担が少ない。

『理解/納得感を深める多様な講義スタイル』

座学・グループワーク・ボディワーク・座禅/瞑想等を用いて学びの腹落ちを深耕できる構成で実施した。

『視野狭窄の打破と可能性の拡大』

自己分析にとどまらず、受講している仲間からの客観的意見による思い込み排除と未認知可能性の発見を重視。頻繁な相互評価を多用したワークショップを設計。

『気付きと学びを深める多彩な講師陣ラインナップ』

社内の経験豊富な講師陣に加えて、外部講師による授業展開で、カリキュラムの多様性を担保した。

『成長分野事業者が必要とされる適性・スキルに関する研究結果の反映』

社会人材グループ内の研究所と連携し、異なる業種でも適応可能な能力の明確化を図る

## 7. カリキュラムを活用した研修の実施

研修（キャリアイノベーションプログラム）は、2014年9月5日～11月25日にかけてA社を対象とした第一期を、2014年11月14日～2月20日にかけてB社を対象とした第二期を行った。

### 7-1. 実施状況と振り返り

#### 7-1-1 カリキュラムの想定効果や仮説

カリキュラムの実施に当たっては、受講生の状態について次のような仮説を置いた。

仮説 1 : 主体的には変わらないが、変わる必要性をほのかに認識している状態（変わるための動機やきっかけを、受講によって得られればうれしいはずだ）

仮説 2 :

- ・変化を、能動的に求めているわけではない。
- ・このままでは、将来が不安である。
- ・蓄積した経験や獲得した能力が、外部で通用するのか、わからない
- ・キャリア形成の先が見えない。
- ・社内競争に疲弊している。
- ・キャリア形成の先が見えない。

また、受講後の望ましい状態という観点で、次のようなゴールを設定した。  
受講生とのコミュニケーションに際しては、常にこのゴールの観点を意識した。

ゴール仮説 1 : 変化の必要性を認識させて、変化を実体験できるインターン（外部研修）へ導く。

ゴール仮説 2 :

- ・変わるための行動を試してみる気になる。
- ・視野が広がる
- ・本当にやりたかったことがわかる
- ・キャリアデザインの指針ができる
- ・転職のチャンスが広がっていると自覚できる。

7-1-2 第一期の実施実績(A社参画)

期間 1学期：2014年9月5日～11月10日

2学期：2014年11月17日～11月25日

3学期：2015年1月以降随時（実際は希望者おらず）

学期	講座番号	開催日時	講座名	時間	時間帯
			変革プロセスのための意図		
プレ	0講	9/5(日)	自律したプロフェッショナルになるためのキャリアデザイン CIPを受講する意欲をかき立てる	90	18:00~19:30
<b>キャリアに触れる・自分を見直す</b>					
1学期	第1講	10/6(月)	思い込みの鎖を知る	90	18:30~20:00
			思い込みの枠を外す意識を植え付けさせる		
	第2講		思考フレームを拡大する 発送を柔軟にし、視野を拡大させる	90	20:10~21:40
	第3講	10/18(土)	仕事の棚卸 自分にふさわしい仕事を探す意識を「植え付けさせる」	180	13:30~16:30
	第4講	10/20(月)	自分の幸せを見つめ直す 人生設計の土台となる主体的な価値観に気づく	90	18:30~20:00
	第5講		可能性に焦点を当てる 人生の潜在性に気づかせる	90	20:10~21:40
	第6講		10/27(月)	自分の可能性に目を向けよう やりたいことができることを認識する	90
	第7講		あなたのロールモデル なりたい自分に代わられることを認識する	90	20:10~21:40
	第8講	11/2(月)	可能性の棚卸 自分の強みを編集し再定義する	390	13:00~19:30
	第9講	11/10(月)	世の中の幸せを考える 主体的な価値観に社会的な視野を持つ	90	18:30~20:00
第10講	5年後の自分を考える 主体的な価値観に基づく将来を描く		90	20:10~21:40	
<b>インターンのポストを獲得する準備</b>					
2学期	第11講	11/17(月)	事業計画書の書き方	90	18:30~20:00
			経営理念とビジネスモデルが一致することのたいせつさを認識させる		
	第12講		企業分析の視点 企業分析の基礎を理解させる	90	20:10~21:40
	第13講	11/25(月)	SMCM(キャリアマップ)の作成 社会人材学舎独自のキャリアマップの書き方を理解する	90	18:30~20:00
第14講	プロポーザル作成 社会人材学舎の提案書の書き方を理解する		90	20:10~21:40	
<b>インターン先で、自分の力を主体的に発揮させる</b>					
3学期	第15講	2015年1月以降	就業体験 (インターン前)期待を書いてもらい、初日に心得チェックリストを配布 (インターン中)毎週、気づきの宿題シートを送付 (インターン中)インターン終了一週間前に心理変化ヒアリング (インターン終了後)当初期待とのギャップをヒアリング	90	-

7-1-3 第二期の実施(B 社参画)

期間 1 学期：2014 年 11 月 14 日～12 月 19 日

2 学期：2014 年 1 月 23 日～2 月 20 日

3 学期：2015 年 3 月以降随時（出向は 2015 年 4 月以降も続いている）

学期	講座番号	開催日時	講座名	時間	時間帯
			変革プロセスのための意図		
プレ	0 講	10/2(木)	自分の人生を自分の手に CIP を受講する意欲をかき立てる	90	18:00~19:30
<b>自分のキャリアを考えつくす</b>					
1 学期	第 1 講	11/14(金)	思い込みの鎖を知る	90	18:30~20:00
			思い込みの枠を外す意識を植え付けさせる		
	第 2 講		思考フレームを拡大する	90	20:10~21:40
			発送を柔軟にし、視野を拡大させる		
	第 3 講	11/21(月)	仕事の棚卸	180	13:30~16:30
			自分にふさわしい仕事を探す意識を「植え付けさせる		
	第 4 講	11/28(金)	自分の幸せを見つめ直す	90	18:30~20:00
			人生設計の土台となる主体的な価値観に気づく		
	第 5 講		可能性に焦点を当てる	90	20:10~21:40
			人生の潜在性に気づかせる		
第 6 講	12/5(金)	自分の可能性に目を向けよう	90	18:30~20:00	
		やりたいことができることを認識する			
第 7 講		あなたのロールモデル	90	20:10~21:40	
		なりたい自分に代わられることを認識する			
第 8 講	12/12(金)	可能性の棚卸	390	13:00~19:30	
		自分の強みを編集し再定義する			
第 9 講	12/19(金)	世の中の幸せを考える	90	18:30~20:00	
		主体的な価値観に社会的な視野を持つ			
第 10 講		5 年後の自分を考える	90	20:10~21:40	
		主体的な価値観に基づく将来を描く			
<b>ネクストキャリアを具体化する</b>					
2 学期	第 11 講	1/23(金)	事業計画書の書き方	90	18:30~20:00
			経営理念とビジネスモデルが一致することのたいせつさを認識させる		
	第 12 講		企業分析の視点	90	20:10~21:40
			企業分析の基礎を理解させる		
第 13 講	1/30(金)	SMCM(キャリアマップ)の作成	90	18:30~20:00	
		社会人材学舎独自のキャリアマップの書き方を理解する			
第 14 講		プロポーザル作成	90	20:10~21:40	
		社会人材学舎の提案書の書き方を理解する			
補講	補講 1~3	2/6,13,20 (金)	プロポーザル作成補講	90	18:30~20:00
<b>インターンで磨き直す/社内提案で異動する</b>					
3 学期	第 15 講	2015 年 3 月 以降	就業体験 (インターン前)期待を書いてもらい、初日に心得チェックリストを配布 (インターン中)毎週、気づきの宿題シートを送付 (インターン中)インターン終了一週間前に心理変化ヒアリング (インターン終了後)当初期待とのギャップをヒアリング	-	-

#### 7-1-4 実施の振り返り

設計から実施の段階で、受講後の望ましい状態をゴールとして設定した。受講後のアンケートからその達成度合いを考察する。(以下仮説再掲)

ゴール仮説 1 : 変化の必要性を認識させて、変化を実体験できるインターン (外部研修) へ導く。

ゴール仮説 2 : ・変わるための行動をしてみる気になる。

- ・視野が広がる
- ・本当にやりたかったことがわかる
- ・キャリアデザインの指針ができる
- ・転職のチャンスが広がっていると自覚できる。

N=28 数値は回答実数

	1.はい	2.いいえ
1 自身のキャリアを考える重要性を認識できた	26	1
2 仕事をする意義が明確になった。	19	8
3 自分の今後 (60歳以降) のキャリアが気になるようになった。	25	3
4 自分の選択肢として他にどのような仕事があるか気になるようになった。	22	5
5 より活躍する場を得たいと考えるようになった。	24	3

受講後のアンケートによると、大半の受講者は心理的に大きな変化が現われた。

キャリアに対する自覚や、変化の必要性は回答者の大半が認識するようになっている。また、現在の仕事あるいは働く場以外の、自分が活躍する場を探すことに、積極的になっている。

N=28 数値は回答実数

	1+2.行動意向			3.行動を起こすつもりはない
	1.行動を起こした	2.行動を起こす予定だ		
1 どのような業務が適しているのか具体的に考え始めた	26	12	14	1
2 キャリアマップ (※注) を見直した	21	7	14	6
3 気になる業界の人材募集情報の調査を始めた	13	4	9	15
4 社外の人脈づくりを意識し始めた	21	9	12	6
5 人材紹介企業に登録した	7	3	4	21
6 履歴書職務経歴書を書いた	11	6	5	17
7 転職先が決まった	9	1	8	19
8 自分のキャリアマップ (※注) に基づいて異動希望を出した	7	5	2	21

※注キャリアマップとは、社会人材コミュニケーションズ独自のキャリアの設計図です

変化は行動の面でも確認された。次のステップを具体的に考えたに始まり、受講時のツールを用いて、将来の設計を再度見直すことを多くが行った。転身の意向は受講前にはほとんどなかったが25%に当たる11名が履歴書や職務経歴書を書かないしは書こうとしている。さらには、転職に動き出すもの8名、異動の希望を出したもの5名と、具体的にアクションを開始している。

## 7-2. 研修内容のうち、参加者の変化が顕著に現れたもの又は参加者にとって特に有益であったカリキュラムについて

行動を起こすトリガーとしての心理変化に注目する。どの講義において影響を受けたのかをアンケートから見てみると、4 講、8 講がキャリアを意識させることに、8 講、10 講が、未来のキャリアを意識させることに効果があった。

また 8 講は、自身の選択肢を広げることに寄与した。そして 7 講と 9 講で、拡大した可能性を、自分の活躍の場という観点で絞り込む効果が確認できた。

### プログラムで有益と感じた点～面談時のコメントより～

- ・仕事の棚卸。過去を振り返る良い機会になった。
- ・他の人の考えを聴ける機会。「他の人はすごいことを考えているのでは」と思っていたが、そんなに変わらないことを考えていたので少し安心した。
- ・原点 Can と大人 Can の組み合わせ作業が印象に残っている。驚きはなかったが、自分の考えと合致していて「客観的に見てもやっぱりそうなのか」という納得感があった。今後、実行に移していくことが大事だと思っている。
- ・同じ会社の人でやりにくいかと思っただが、やる気のある人が多く刺激になった。
- ・仕事と違う場だったので人の意見を前向きに受け止めることができた。仕事の間では難しい。
- ・最後の 2 回にグッと温度が上がった感じがした。他者の目で具体的に言われるのがよかった。ぼんやりしていた可能性が見えるようになった。5 年後に向けて背中を押された感じがした。
- ・会社の中の人達でやるのは、新鮮さを欠く反面、前提条件がわかっている中でできるのはよかった。
- ・今までの自分の仕事を見直す良い機会になった。思い込みや思考のクセを考えるきっかけとして良かった。
- ・業務から離れたコミュニケーションができたのは良かった。
- ・自分を見直す上で良い構成だった。どれも目的が感じられた。
- ・言葉に出すことや、人とやり取りすることはよかった。昔は誰が何をしているかわかっていたが、合併して会社が大きくなりわからなくなった。話せてよかった。
- ・仕事の棚卸は、自分を見つめ直すことができてよかった。今やっていることとやらなければいけないことがずれていることを感じた。仕事の見直しになった。

## 自分に変化を感じた点～面談時のコメントより～

- ・年齢を理由に消極的になる必要はないとわかった。
- ・「自分にとって会社ってなんだっけ？」というずっと漠然と思っていたことを明確にできた。
- ・今までやりたいと思っても諦めてしまうことが多かったが、そういうことも可能性として掘ってみようという気になった。
- ・キャリアに係る本を読むようになった。
- ・いままでおぼろげに考えていたことがこれでいいと思えるようになった。いよいよ行動に移していかなければいけないと考えている。
- ・自分の可能性について考えるようになった。
- ・ふとした瞬間にあと何年会社で働くかリミットを考えるようになった。
- ・この機会に自分から会社に働きかけてみようと思う。今まで、言われるところで働いてきたが、やりたいことを会社に言ってみる。
- ・忙しさの中でじっくり考える事がなかったことを考える機会になった。自分が本当にやりたい仕事って何だろう、向いていることって何だろうということを再確認でき、はっきりした。
- ・年齢的に定年が見えてきて転職をリアルに考えるようになった。今、転勤希望を出している。認められれば行きたいが、そうでなければ転職も考えたい。
- ・目の前のことだけでなく、大事なことをやる時間を作らなければいけない。その意識付けができた。
- ・今後のキャリアについて今まで全く考えていなかったのを考えるようにしようと思った。会社と言う枠を外して考えることは難しいが考えるようにしないといけないと思う。



■受講生の変化の実態(例)

受講生総合評価：人事担当者として参加しているが、第三者を通じて客観視するという当社の手法を通じて、当人の強みの再確認ができた。	
年齢／パーソナリティ	50代男性／ 2013年2月、人事政策の全面見直し・経営職の育成などをMissionとして他社から転職。
受講前のキャリアに対する意識	社内の人ロデモグラの問題を考えれば、シニアが後進に道を譲ることは必要。だが、シニアの活躍の場と機会を会社が提供する必要がある。本人に意識があるだけでは足りない、会社も考える必要あり。 ただ、正解はまだないと思う。自分の60歳以降のプランもまだ見えていない。
プログラムに対する期待	仕事上のMissionとしても、自分のためにもシニアのキャリア自立を促す方策について考えたい。
プログラムから、学んだこと	本当に得意なもの、強みの再確認ができた。 「縁」の力を感じている。自分が好きな仕事をやってこられたのは「縁だ」と思うし、それを引っ張る力が自分にはあるのかもしれないと思えた。 自分が感謝すべき場面を、ワークを通じて感じることもあった。 よく研修でパラダイムを開放しろとか固定観念を外せというが、今回のように、人から自分を客観的に見てもらう手法とその効果はとても新鮮だった。いままで色々やってきたのだけれど、このようなものは無かった。
受講後のキャリアに関する意識とゴール	自分の5年後はどうすべきか、と考えている。今後も人事系で行くのだろうが、自分は死んで何を残すのか、と思うと、これからの世代に残していく仕事をしたい。未来への架け橋を作りたい。自分が関わる社会にいい影響を与えていきたい。プログラムのCANの統合でもやはりそこが出てきた。

受講生総合評価：自分に自信が持てないでいたが、やるべき方向性がわかり迷いがなくなった。	
年齢／パーソナリティ	40代男性／ マーケティング部門で研究職。リーダーシップ、主体的に動くことは、経験的にも資質的にも欠けていると思っている。
受講前のキャリアに対する意識	自信や、これというものが見つからない。それが、このプログラムに参加した理由でもある。 プロジェクトを引っ張る力は弱い。40代になって周りが管理職になっており、改めて自分を振り返って感じる。 残り65歳までの20年、キャリアの折り返し地点。自分の指針が持ちきれない。年齢から考え、今のままで良いのかと年々思うようになった。 会社で将来がないなら外に出なければならない、でも自分に何ができるの

	か分からない。
プログラムに対する期待	今後のキャリアを考えるきっかけとしく、プログラムに参加した。 自分自身を楽観視できるようになりたい。
プログラムから、学んだこと	今後どうすべきか、曖昧な部分が明確になった。仕事の時間割・プライオリティーをみなおし、今自分がやるべきことが言葉として定着できた。 幸せの概念の整理で、自分の幸せの要素がわかったのも大きい。 一つ一つの講座で得たことも大きいし、考え方のプロセスがわかった。 学んだ思考パターンは今後も使える。 尊敬する人物に共通点が浮かび上がってきたこと、自分にできていなかったこととして明確に抽出された。アハ体験のようだった。 今が結構幸せなのだ、と気づいた。迷いがなくなった。
受講後のキャリアに関する意識とゴール	今までは与えられたテーマでやってきた。自分でテーマを見つけていこうと思う。自分で巻き込んでやれていなかったのも、それをやっていく。 今やるべき仕事を追求していくことが課題として見えたので、それを意識して続けていくと、その先も見えてくると思った。
その他	面白かったのは CAN の統合。発想法として面白い。原点 CAN が新鮮だった。

受講生総合評価：今の職種にとらわれず、自分が本当に好きなこと、やりたいことを見つけるために、枠を外す重要性に気づいた。	
年齢／パーソナリティ	50代男性／ システム部門、仕事柄資格を取ってきたが、「資格」を取っていれば大丈夫なのか、本当にやりたいことはなにかと考えている。
受講前のキャリアに対する意識	定年が身近になってきた。60歳はまだ若いのに、その先まだ20年もあるのに、節目が来ちゃうのか、第二の人生を考えていかないと、と思うようになった。これから定年までの間、会社にどう貢献し、その先にどうつなげていくかを考えたい。
プログラムに対する期待	自分の何が役に立つのか、見つけたい。ITの世界だけでなく、視野を広げたい。このプログラムが、この先会社にどう貢献するかを見つかるきっかけになるとよい。
プログラムから、学んだこと	どうしてもITを軸に考えてしまっていたが、小さい頃は物作りが好きだったとか、その背景まで思い出した。CANの統合では、社会貢献系の可能性がたくさん出てきたが、自分では気づいていなかった。発見があった。 前から認識していたところ、調整役・バランスをとるところ、が強みだと再認識できた。仕事に対しての意識が高まった。 自分は一人でいることが好きな人間だと思っていたが、プログラムの中で、全くそうではないと気づいた。意外な発見だった。

	<p>ワークに入る前は、いつも難しいなあと思うが、やってみると意外にできてしまうのが不思議だった。「枠」ですね。</p> <p>自分を俯瞰するって、やり方わからないので、一回経験するのは大事。子供達にも言いたい。本当に好きなことはなんなのか？と。</p>
受講後のキャリアに関する意識とゴール	<p>会社の枠にとどまらない世界観でも挑戦したい気がしていたが、社会貢献系は、その一つかもしれない。今までは IT で便利にすることばかりを考えてきたけれど、5年後の将来を考えた時、人を育てるという視点もあるなと気付いた。もう少し自分の中で具体化をしてみたい。</p>

<p>受講生総合評価：迷いがあったが、やはり今の仕事が好きであること、そして会社に対してもっと積極的に働きかけていこうと気づいた。</p>	
年齢／パーソナリティ	<p>40代女性／</p> <p>クリエイターは30代後半がピーク。40～50代に向けて、会社で活躍を続けられるのか。不安。</p>
受講前のキャリアに対する意識	<p>今まで仕事はキャリアというより、お金をもらう手段として考えてきた。</p>
プログラムに対する期待	<p>今後どうして行くのか、会社に残るのか独立するのか..と考えている。</p> <p>こういった講座を受けたことが無く、好奇心があった。期待している。</p>
プログラムから、学んだこと	<p>目の前のことで精一杯だったが、俯瞰でものごとを考えられるようになった。人に対しても焦って接することがなくなった。</p> <p>自分が求めていたもの、自分が見過ごしてきたもの。目をつぶってきたものについて考えるようになっていた。プログラム全体の連鎖の中で気付く機会を与えられた。</p> <p>CANの統合は、一貫性があって納得がいった。改めて自分のできることについて気づいた。</p>
受講後のキャリアに関する意識とゴール	<p>これから自分がどうあるべきか、自分の傾向などを考え、組み立てていく参考になる。</p> <p>今の仕事は得意分野なので、大きく変えることはないけれど、社内に残るのなら会社に対して、自分の希望を出して行こうと思うようになった。新規開拓よりもクライアントと腰を据えてやるプロジェクトの方が向いているとわかった。</p>
その他	<p>2015年1月より産休に入るため不可能だったが、できることならインターンに挑戦をしたかった。</p>

受講生総合評価：会社のベクトルと自分の仕事が合致していると確認した。	
年齢／パーソナリティ	50代男性／ 営業職、世の中を動かしたい、というよりは、ミーハー感覚で会社に入った。 現場が好き。組織の中ではないところで生きてみたいという思いがある。
受講前のキャリアに対する意識	考えてこなかった。考える暇がなかった。・戦略的にキャリアのことを考えたことはなかった。
プログラムに対する期待	異なる視点、新たな座組を考えるきっかけを見つけたい。 会社に何か提案する切掛けを、とは思っているものの、なかなか動けない。 新しい気づきのきっかけになれば良い。 自分は今が絶頂だと思っている。ただ、この先人生は長い。そのためのヒントが得られれば良い。
プログラムから、学んだこと	仲間から、予想しない意見が出ることは刺激になった。 CANの統合は面白かった。
受講後のキャリアに関する意識とゴール	ワーク・趣味・家族。3つのバランスで生きたいと思っていが、それがプログラムで見事に確認できた。 会社のベクトルと自分の仕事が合致していると確認した。
その他	エンパワーメント必要な人、部門でミスマッチングを起こしている人に、このプログラムは向いていると思う。

受講生総合評価：年齢を理由に消極的にならず、積極的に選択肢を模索する姿勢が生まれた	
年齢／パーソナリティ	50代男性／今の仕事に充実感を持っているが、労組委員長をやったことで人事・労務の仕事にも興味を持っている。
受講前のキャリアに対する意識	会社や業界の将来に対して強い不安を持っているが、改めてキャリアについて考える事はなかった。
プログラムに対する期待	自部署に居続ける、今までのノウハウを生かした転職をする、資格(社労士)を取って人事・労務の仕事をするなど、いろいろと思うことはあるが、何がしたいのか突き詰めて考える事がなかった。きちんとキャリアを考えるきっかけにしたい。
プログラムから、学んだこと	広告業界に向いていないのではないかと、自分をごまかしているのではないかとこの思いは昔からあったが、考えないようにしていた。今の仕事はものが残らない。今回、自分の興味・関心を掘り下げることで、物を作りたい。現場仕事がしたい。人を助ける仕事がしたいといった思いがはっきりした。
受講後のキャリアに関する	他の仕事への転身は年齢を理由にブレーキをかけているようなところがあ

意識とゴール	ったが、前向きに検討することが必要かもしれない。社労士の資格取得にも挑戦する
--------	--

受講生総合評価：今後のキャリアの選択肢が明確になり、意思決定のための具体的行動ができた	
年齢／パーソナリティ	50 代男性／今まで会社に対し貢献してきた、今後も役に立つことができるという自負は強いが、会社の人事策に対しては不信感が強い。
受講前のキャリアに対する意識	考えなければいけないと思うが、どう考え良いのかわからない。自ら考えようという前に「考えなければダメだぞ」という周囲のプレッシャーは感じている。65 歳まで働きたいという想いは強い。
プログラムに対する期待	会社のために何ができるかは随分考えてきたつもりだが、社会のために何ができるかは考えていなかった。具体的な期待があるわけではないが、すぐ 60 歳になってしまう。何かしなければという気もある。その一歩にしたい。
プログラムから、学んだこと	平日頃何となく思っていたことを少し明確にすることができた。2020 年まで広告業界にいる事へのこだわりも捨てきれないが、定年後を考えると、今から奥さんの実家がある沖縄で次のスタートを切ることも選択肢として意識した。
受講後のキャリアに関する意識とゴール	当面は今の仕事を続けたいが、その後は東京にこだわらない。沖縄に移りたいという気持ちも強くなった。場合によっては時期は早まるかもしれない。
その他	沖縄の NPO に現地の人材需要についてリサーチに行った

受講生総合評価：背中を押され、新たなフィールドに挑戦しようという意識が強まった。	
年齢／パーソナリティ	40 代男性／営業一筋。長い間、仕事の内容も変わっておらず、このままで良いのか、他に何ができるか不安を感じている。
受講前のキャリアに対する意識	新卒以来ずっと同じ会社にいるので、このままでいいのかと言う気がしている。忙しさに埋没してキャリアのことをきちんと考えてこなかったが、今までの経験を活かした仕事をしていきたいとは考えている。社内で活かせる部署への異動希望も出しているが、漠然と転職も考えている。今年 50 歳、あと 10 年は働かなくてはいけないと思うが仕事あるか不安。
プログラムに対する期待	今後のキャリアについて無理やりにでも考えることが必要と感じている。その上で何かあった時にすぐ判断できるようにしたいと思う。転職を意識しているが実際に動く勇気も欲しい。
プログラムから、学んだこと	今までの自分の仕事を見直す良い機会になった。思い込みや思考のクセを自覚することができた。今まで変えることがいけないと何となく考えてしまっていた。少し立ち位置変え、新たなフィールドに飛び出したい気持ち

	にもなった。
受講後のキャリアに関する意識とゴール	今度組織改革がありそうなので、この機会に自分から会社に働きかけてみようと思う。今まで、言われるところで働いてきたが、やりたいことを会社に言ってみるつもり。

受講生総合評価：自分の仕事を見直し、長期的な視点で将来を考えるきっかけになった。	
年齢／パーソナリティ	40代男性／営業一筋。業界や会社の先行きに漠然とした不安を持っているが、深く考えてはいなかった。
受講前のキャリアに対する意識	今までキャリアのことを考えたことあまりなかった。次のキャリアのイメージもなし。子どもの将来と合わせて考えることはある。大学に行かせるお金は確保したい。
プログラムに対する期待	今後の人生で何かのプラスになればいい。
プログラムから、学んだこと	仕事の棚卸をし、自分を見つめ直すことができてよかった。今やっていることとやらなければいけないことがズレていると感じた。仕事の見直しになった。自分は将来のビジョンを明確にしなければいけないと感じた。
受講後のキャリアに関する意識とゴール	目の前のことだけでなく、大事なことをやる時間を作らなければいけない。その意識付けができた。この仕事、この業界が好きなのであと15年は働きたい。ただ、仕事への考え方はかえていかなければいけない。

受講生総合評価：将来の不安が大きかったが、自分の可能性について考えられるようになった	
年齢／パーソナリティ	50歳男性／自分の意思に反した異動によって収入も大きく減少したことに対し、不安と不満を持っている
受講前のキャリアに対する意識	3年ぐらい前から考えるようになった。きっかけは、異動があったことと転身支援制度ができ勧められたこと。両親からも「やることが無いのは恐ろしい」と言われた。定年後の年齢も含め考えないといけないと思っている。
プログラムに対する期待	子どもがまだ小さいので、子どものためにも自分らしい仕事がしたい。60歳より先を見据え、継続したキャリアを考えられるようにしたい。この歳からでも収入を上げられる方法を模索したい。
プログラムから、学んだこと	前半はゆっくりしたペースでやや食いつき不足を感じたが、最後の2回にグッと温度が上がった感じがした。他者の目で具体的に言われるのがよかった。ぼんやりしていた可能性が少し見えるようになった。5年後に向けて背中を押された感じがした。
受講後のキャリアに関する意識とゴール	今までは、できない理由ばかり考えていたが、自分の可能性について考えるようになった。ただ、ゴールイメージがまだボヤっとしているので、今後より具体的にしていきたい。

受講生総合評価：キャリアの仮説がプログラムで証明され、より力強く今後を生きていくことができる	
年齢／パーソナリティ	40代男性／様々な新しい試みを行い、成果を出しているつもりだが、組織からの評価が自己評価より低いことが不満
受講前のキャリアに対する意識	学生時代から考えてはいる。50歳で、区切りを付けられることが目標
プログラムに対する期待	自身がこれまで考えてきたキャリアに関わることが、正しいのか否かを見極めたい。自分の50年の集大成として、自分が世の中に役に立つことが何かを見極めたい。
プログラムから、学んだこと	客観的に自分を見る（見てもらう）ことで、これまで考えてきた自分おキャリアに関する仮説が証明された。いろいろな手法へのチャレンジ、様々な人たちとのかかわり、価値ある場への参加を積極的に行ってきた努力が正しかったことが証明された
受講後のキャリアに関する意識とゴール	今所属している会社で何をやりたいのか、その先で何をやりたいのかが明らかになったので、それを実現していく

受講生総合評価：自分の立ち位置を再確認し、踏み出す勇気を得た	
年齢／パーソナリティ	50歳男性／役職定年を迎え、以前ほどダイナミックな仕事ができなくなった。このままではいけないが、将来をどう作っていいのか迷っていた
受講前のキャリアに対する意識	後進に席を譲るべき年齢に至り、今の仕事にも若干の物足りなさを感じており、キャリアを考え始めていた。一生続けられる仕事を見つけたいと考えていたが、その方法論で行き詰まり、今回その突破口を探すことを目的に参加。
プログラムに対する期待	30年にわたる会社人人生にはなかった経験を、出向という形で得ることができるのは、非常に興味深い。この年になってなお新しい経験ができるのは素晴らしいと感じている。
プログラムから、学んだこと	定年を待って次の仕事にスイッチするのではなく、自分で納得できる機会が現われたら、そこで決めてしまってもいいという“踏ん切り”を学んだ。
受講後のキャリアに関する意識とゴール	100%ではないものの、当初の目的は予想と期待以上に達成できた。漠然と考えていた定年以降の働き方やその 이슈 について、明らかになりつつあるし、その方法論もいくつか得ることができた。今後経験する出向を通じ、自分の方向性をシャープにしたい。

### 7-3. カウンセリングの実施状況、参加者へのフォロー等について

受講期間中のカウンセリングは、効果の確認のためのインタビューも兼ねて都合 3 回行った。3 回のタイミングは、受講前、一学期終了後、すべての講義の終了後である。

また、一律に行ったカウンセリングはこの 3 回であるが、受講者から希望があった際は、カウンセリングという形式にこだわらず、相談として適時受講生とのコミュニケーションを行った。

第一期については、予定通りカウンセリングを実施したうえで、プログラム終了後、継続的なヒアリングの意味でキャリアディスカッションを 4 回開催し 19 人の参加があった。

第二期については、二学期終了後、グループディスカッション形式でキャリア相談会を設け、11 名の参加があった。

就業体験を希望した 3 名については、上記以外のタイミングで、複数回念入りに行っている。

また、第二期の成果として、出向という形で三学期には進まなかったが、受講生の希望により、新規事業提案プロジェクトが二件発生した。この活動はプログラム終了後も引き続き行われ、3 月 12 日に人事部門長あてに提案が行われるに至った。本報告書執筆中の現在も続けられており、本事業終了後も、本格的な事業化のフェイズに至る予定である。この一連の議論には、研修講師と CLP が参加しアドバイスを提示している。また、人事部門長への提案に際しては、講師の野田が立ち合い、事業化に向けてのコンサルティングを行った。



## 8. 成長分野の事業者での就業の実施

就業体験を希望した3名のうち、平成27年3月時点において、受け入れ先企業にて就業体験を開始したものが1名、4月以降に就業が始まるものが2名となった。本章では就業体験を開始した事例を一件と、マッチング全体のプロセスを報告する。

### 8-1. 就業状況

出向先企業の概要	
業種/規模	サービス業(サッカースクール事業)/従業員数169名
課題	法人営業体制・ノウハウの確立◎ 本部管理部門体制の強化 サッカースクールフランチャイズ化の促進 関連法人、松尾育英会運営体制の強化
出向者の業務概要	
ポジション・タイトル	プロジェクトリーダー、スペシャリスト
職務内容	サッカースクールを使った新規イベントの企画・立案 サッカースクールスポンサー企業の開拓営業 メディアへの戦略的なPR活動 全国サッカースクールの管理諸業務 等
出向期間	インターンシップ就業:2015年2月6日、2月23日、3月13日、3月20日 出向契約期間:2015年4月1日~6月30日
遂行スケジュール	第1週:組織とのアジャスト/第2~3週:アジェンダ設定と共有 第4~5週/実行計画策定/第6~13週:実行 第14~15週:業務完了~知識移転
受け入れ体制	経営企画部付ポジションとして、現役部員二名がバックアップ
フォロー体制	出向者:社会人材コミュニケーションズ、送り出し企業の人事部 受け入れ企業:社会人材コミュニケーションズHRA ・出向者と定例カウンセリングの実施、 ・送り出し企業人事部との定例ミーティングの実施 ・出向者は、送り出し企業に週報を提出
受け入れ企業からの評価	
期待するポイント	大手企業が持つ、組織的でシステム化された仕事の進め方の知識を従業員に指導して、今以上に組織としての完成度を高めることに貢献して欲しい。
2015年3月時点での評価	プロフィールを見た段階から大変期待していた。想像以上に優秀な人材でとても満足している。プランが豊富に、そしてスピード感を持って出てくるので、残りの出向期間、自分たちがついていけるかが心配だが、できる限り吸収させてもらいたい。 また、出向期間が終わっても、ぜひ当社との関係を途切れさせることなくサポーターとしてお付き合いいただきたい。

### 就業の準備から導入に至るまで

出向者本人は、今回の出向に対する期待が大変大きいものであった。期待の大きさは、プロポーザルにおける提案数にも表れており、3か月では達成できないような量に上っていた。社会人材コミュニケーションズ HRA 担当者からプライオリティーを付けることを要望し、期待値調整を行い、最終的に3つのタスクに絞ることに決定した。このプロセスは、出向予定者と社会人材コミュニケーションズの二者に加え、適時所属企業の人事部や、所属上長とも連絡を取り合い行った。

受け入れ企業との打ち合わせも、準備段階で並行して行った。中核となる打ち合わせは、参加者同席の場であった。そこでは、出向期間における業務の内容や、出向者の勤務の様式など様々な事項について議論した。この打ち合わせの内容は、終了後、社会人材コミュニケーションズと受け入れ企業の責任者との間で調整、補正が行われ、次回の打ち合わせ、ないしは社会人材コミュニケーションズから直接出向当事者に伝えた。このようなやり取りを数回繰り返し3か月間の出向期間での成果目標を設定した。

### 受け入れ企業の体制

受け入れ企業は、当初の段階から経営企画部の責任者2名が窓口を担い、3か月間の出向期間、その前後のオペレーションを全面的にバックアップした。

### その他

3ヶ月という短い期間で成果を上げるために、できるだけ効率的なオペレーションを心掛けた。出向当事者は、出向の開始より前に、インターンとして短期間の就業体験を行った。また、プライベートの時間を割いて、A社の主要施設であるスクールを数か所見学に行った。また、偶然A社スクールに子息が通おうとしている同僚がいたので、同僚へのヒアリングなども行った。

また、成果目標の設計段階では、A社経営企画部の取り計らいで、本社事業所に勤務する社員からのヒアリングの機会+受講生の自己紹介の機会を得ることができた。このオペレーションによって、自己紹介が形式的な自己紹介で終わらず、実践の業務遂行過程の一環となった。

## 8-2. マッチングの方法

### 8-2-1 二つの特徴

社会人材学舎におけるマッチングの強みである次の二点を、今回の就業体験のマッチングにも最大限有効活用した。

#### プロポーザルシステム

この仕組みは、既存の求人ポストに対し真っ向から応募するという、一般的な求職方法ではない。求人企業が気づいていない潜在的な人材ニーズを、面談・専攻のプロセスで、求人企業、求職者、エージェント（事業者）の3者による協働で、ポストを創っていくという方法である。

この手法を用いることで、求人企業と求職者の相互理解が進み、創造されたポストが該当する求職者でなければ勤まらないものになっているというメリットがある。

この手法で対象企業にアプローチすることで、高い決定確率を担保することができる。

#### HRA（ヒューマンリソースアドバイザー）と CLP（キャリアライフパートナー）による精緻なカウンセリングとコンサルティング

弊社の営業担当は HRA（ヒューマンリソースアドバイザー）という機能を重視している。企業に対し、経営～人材全般にかかわる課題を総合的に解決することをミッションとおき、平素から求人のあるなしにかかわらず、企業経営者とのコミュニケーションをとっているものだ。したがって顧客である企業の経営課題はおおむねタイムリーに把握している。課題に対して人材が解決のソリューションとなりえるか、必要な要件は何か、必要な貢献は何かという情報を握っているので、先のプロポーザルシステムをスムーズに進行させることができる。

弊社ではカウンセラーを、キャリアライフパートナーと称している。その名前からも推察していただけるように、キャリアに悩んでいる個人に、長期的な支援をご提供するものである。一般的なスナップショットのカウンセリングではなく、要望があれば長期的にカウンセリングに込めている。本事業においても、受講生との関係はこの方針に則り実施した。したがって、より長期的なキャリアの展望を共有したうえで、当事者の立場に立った就業体験企業の紹介が行えたと考えている。

### 8-3. 具体的なマッチングの手続き

具体的なマッチングは次の5つのステップで行った。

**第1ステップ**は、研修プログラムの第13講のキャリアマップの記述と、第14講のプロポーザル（暫定版）作成となる。このステップで受講者（マッチングにおいては求職者）は、研修で再構築した自身の能力、可能性を整理しセールスシートを完成させることになる。

**第2ステップ**は、第一ステップと並行して行うものである。該当受講者の研修時の観察記録から、適合すると考えられる企業を、開発者、講師、HRA、CLP による議論を踏まえ、各人に2社選び出す。ここでいう企業は、各社の経営上の課題や人材上の課題をタイムリーに社会人材学舎で把握している企業である。また、人材の採用が経営上大きなアドバンテージになりうるものが、HRA との会話で明らかになっており、受講者によるプロポーザルを受ける準備が整っている状態である。

**第3ステップ**は、CLP による面談となる。第二ステップで選ばれた企業を、受講者に提示し、就業意向の可否を判断してもらい、就業者の意向と適合する場合はそのまま、プロポーザルの修正に進む。ここで就業者の意向とずれがある場合、第2ステップを再度行う。

**第4ステップ**は、プレゼンテーションとなり、ケースによっては複数回行われる。プレゼンテーション→質疑応答→HRA による調整点のヒアリング→採用決定（保留の場合は、プレゼンテーション→質疑応答→HRA による調整点のヒアリングを再度繰り返し）。このプロセスで、受け入れ企業からの合否の決定が行われる。

**第5ステップ**は、成果の再設計となる。第4ステップで用いたプロポーザルはどうしても内容過多になる傾向が予想される（実際そうであった）。したがって、就業前の段階で、3か月（ないしは6か月）の出向期間で実現できる成果を、現実的に見積もる作業を行う。ここでは HRA が、プロポーザルにかなり介入し、受け入れ企業の期待との調整を行う。この工程を行うことで出向終了後に、適切な評価を得ることができる。

以上の5工程を経て、受講者の就業体験が実現するシステムである。このプロセスにおいて、各工程内での課題は特にないと感じているが、明確な求人がない企業に対して、このプロセスを受け入れてもらうための交渉は、ややハードルが高く、前工程に時間を要する。また、本事業においては起こっていないが、受講生の提案と企業のニーズは大きすぎてしまうこともありえる。そういったことがないよう、前工程を慎重に進め、的確に企業分析をできる人材が行う必要がある。

#### 8-4. 出向成立の要因

紹介した事例における出向が成立した要件を分析し、端的にまとめるとこの3点になろう。

- ①受け入れ企業 A 社経営企画部の 2 名と、弊社 HRM との打ち合わせの段階で、人材像を明確化できたこと。
- ②人材像に適合する A 氏に、弊社 C L P が面談で、出向を動機付けることができたこと。
- ③A 氏のプロポーザルが、A 社にとって課題解決につながると感じてもらえたこと。

①に関しては、5 章を参照いただき、本項では特に②③の要因について考察を加え報告する。

②の要因は、出向者 A 氏のプログラム終了後のアンケートに見ることができる。氏の回答には、プログラムの受講により「自身のキャリアに対する重要性の理解」と「より活躍する場を得たいと考えるようになった」という項目で大きな影響を受術ことが明らかになった。

また、前者に大きく影響したのは「第 6 講：可能性に目を向けよう」「第 7 項：あなたのロールモデル」の二つの講義で、後者に影響を与えたのは「第 9 項：世の中の幸せを考える」「第 10 講：五年後の自分を考える」であった。

「可能性に目を向けよう」の授業は、悲観的になりがちな将来に対して、ポジティブになり“やりたいことができることを認識する”ことをゴールにしたもので、「あなたのロールモデル」は、ロールモデルないしは目標としてきた人物を分析し、“なりたい自分に代われることを認識する”ことをゴールにした授業である。

この二つの講義は、「自身のキャリアについては常々考えていたが、それが正しいのか迷っていた」という初期段階の A 氏の迷いを払しょくすることに寄与し、自身の行動を制約することなく出向へのチャレンジへ踏み切ることができたと思われる。

「世の中の幸せを考える」の授業は、“主体的な価値観に社会的な視野を持つ”ことをゴールとしたもので、「五年後の自分を考える」は“主体的な価値観に基づく目標を持たせる”ことをゴールとした授業である。この授業は、A 氏が持つもう一つの悩みを払しょくできていた。氏はこれまでに、仕事の延長線上で、社会的活動も多く行ってきた。自分自身では、それが価値ある行動だと信じチャレンジしてきたが、そこに対する客観的な評価を確認できずにいたようだ。これらの授業で二つの悩みが解消したことが、出向への一歩を踏み出したものと思われる。

③に関しては、第 8 講の「可能性の棚卸」で、客観的に整理した自身の強みや新たな可能性を材料に、第 13 講「SMCM (キャリアマップ) の作成」と第 14 講「プロポーザル作成」で、自身の可能性を文字にしたことが、大きく貢献したものと考えられる。A 社に対する的確な提案と、A 氏に対する深い理解が得られたものと考えられる。

## 9. 効果の検証とカリキュラムや研修の見直し

### 9-1. プログラム全体の効果の検証

#### ●プログラム参画企業募集に際して、人事部の意思決定までのハードルが想定以上に高い

本事業の主旨を、企業に理解してもらうことが大変難しい。理解に至るまでのハードルは想定以上に高かった。要因として考えられるのは、送り出し企業、出向といった用語に対するネガティブなイメージから来るものも少なからず存在するようだ。

#### ●理解を得た企業からの趣旨への賛同は大きい

しかし、事業の主旨の理解をきちんと説明することができれば、賛同を得ることはさほど困難ではなかった。事業を公募するにあたって、わかりやすく詳細な説明の工夫が必要である。

#### ●個人を募集することは、非効率かもしれない

一方、人事を通さずに、直接個人にアプローチし募集を募るという選択も考えられるが、就業体験の形式によっては、個人の判断だけでは実現が不可能なものもある。したがって、個人への直接アプローチによる募集は決して効率的ではない。その観点からも、企業人事部との強い連携体制の構築が重要。

#### ●プログラム参加者の心理的変容は実現できた

受講前の段階では、受講生の大半が自分のキャリアを考えたことがなかった。しかし、受講により多くが「キャリアを考える重要性」に気づき、「未来のキャリアを意識する」ようになった。

#### ●プログラム参加者の行動面での変容

また、行動面でも変容は確認されている。出向者、また現在出向調整中の受講生の行動変容は言うまでもなく、そこに至らなかった受講生にも変容が確認された。半数近くの受講生が、「自分にどのような業務が適しているか考えた」「社外の人脈づくりを意識し始めた」「キャリアマップを見直すあるいはそれに基づいて異動希望を出した」という行動をとった。

#### ●再教育プログラムはほぼ想定通りの効果が出た

心理面での効果、行動面での効果ともに、想定通りの効果を得ることができた。

#### ●就業体験へ進めることの困難さ

ただし、心理面、行動面での効果はあったものの、最終プログラムである出向（就業体験）に踏み出すには、もう一段階高いハードルが存在した。要因として大きかったのは、個人の問題であろう。出向という形式への不安や、出向先企業の規模、知名度など。今後は、出向による就業体験がいかなるものかということをより具体的にイメージできる情報の提供が必要である。

また、就業体験のバリエーションも増やすことができれば、受講生の行動変容に、より弾みがつくものと予想される。

## 9-2. カリキュラムの効果と課題

### ●効果があったプログラムの内容

各講義に必ず含まれているのがグループワークと発表である。カリキュラムの設計上こだわったグループワークにおける、自分の意見の客観視と他のメンバーの意見との比較が、すべてのカリキュラムを通じで、気づきをもたらした。それが意識の変化や行動変容に大きな影響を与えたといえる。

### ●カリキュラムの適時改編

カリキュラムは、講義の終了後数日以内に、教材開発チームおよび有識者と見直し（レビュー）を行い、方法論の改善点（検討時間と発表時間のバランスや質問の問いかけ方など）は、次の講義に反映させ、それぞれの講義がより活発になるよう配慮した。

### ●人事部門との方針の確認の重要性

第一期では、インターン（外部研修）や、それをみすえた第3学期に進む受講生は、0人という結果だった。これは当該企業の本事業への参画の方針担当者の変更により引き継がれなかったことに起因する。当該企業では、社外での就業経験を前面に出さずにプログラムを進め、教育研修的意味合いを明確にしたうえで、徐々に就業体験に誘因する方法であった。しかし、不幸にも二学期終了前に当該企業の担当者の変更があり、方針の引継ぎが十分になされなかったため、三学期の位置づけが少しあいまいになってしまったので、受講生が三学期へ進むことを望まなくなってしまった。

一方、二期では、本事業への参画決定時から、ほぼ専任で二名の人事責任者がコミットした。受講生一人ひとりの業務の状況への配慮や、上司への進言等、受講のための環境づくりに奔走していた。また、参画の目的とゴールを、社会人材コミュニケーションズとの議論を経て、明確に設定し、適時進行状況についても検証していた。

このように、本事業は、送り出し企業の人事部門が、どのくらい深く関与し、一貫した方針をもって臨むかという点が、結果に大きく影響する。

### ●就業体験の効果と課題

就業体験を疑似体験にとどめずに、新しい環境で働くことへの期待を大きく持つことができた。抗議中に設計した自身の経験の活かし方、可能性の広げ方を、業務という真剣な場を通じ、身をもって知ることができている。

また、自分の能力の限界、具体的な苦手手の認知ができることで、さらに可能性の認知することができた。

### 9-3. 改善のポイント

#### ●講義の改善点

これまでの章で検討してきた反省点のすべてが改善すべきポイントである。ここでは、それに加えて当事者である受講生から上がった有用な声を報告する。

講義の内容の時間配分は、それぞれの講義内容の理解に十分な時間を想定しているのだが、個人の志向によっては、一部分をより強化する柔軟な対応が必要かもしれない。たとえば、講義単位での深堀の補講を希望者が受講できる仕組みなどである。とりわけ、将来のキャリアにおいて“起業”を志向するものにとっては、よりその施策が重要委になるだろう。繰り返しになるが、講義はワークを中心に構成されている。このワークにおける議論が受講生には大変好評で、もっと時間を増やしてほしいという要望が多かった。議論の時間をもっとゆっくり確保するタイムスケジュールの設計が必要である。

教室での講義が中心なので、映像などの素材を多用した教材の開発も可能だろう。

講義内容については、転進に関わる“収入や生活に関わる生臭い話”をより詳しくしてほしいという要望も出た。

また、社内・外に関わらずキャリアチェンジの成功事例を見たいという声も多かった。

#### ●就業体験の課題と改善

前述の通り、出向一本だけの選択肢では、受講生も意思決定に腰が引けると感じている。たとえば、レベル1で社外ディスカッション、レベル2でインターンシップ（週末就業）、レベル3でインターンシップ（週単位就業）、レベル4で出向のように、受講生が選択できる就業体験の仕組みや、インターンシップを経て慣れたうえで、出向に進むような複数回参加の仕組みが考えられる。また、長期の出向であれば実現が可能である受け入れ企業候補も少なくない。参画企業の事情に左右されるのであるがこの点も改善の余地がありそうだ。

オペレーションにも重要な意見があった。「出向が可能な企業のバリエーションを増やしてほしい」。「出向の手続き、出向後のフローについての詳細な説明が欲しい」という点については早急な改善が可能である。

また少数ではあるが、「出向の目的が、より転職に寄ったものであってもよい」との意見もあった。

これらは、事業化に向けて有効な改善として実現に努めたい。働く価値観の多様化は今後ますます進んでいく。そのような一人ひとりの価値観に、個別具体的に適合しうる諸施策の提供が、時代の要請であろう。いかなる改善においても、一人ひとりの幸せの実現を念頭に置き、進めていく必要がある。



## 10. 「人活」支援サービスのプログラムの総括

### 10-1. 本事業の成果

#### ●本事業の成果

研修参加	41名
ネクストキャリアへのキャリアマップ作成	35名
出向による就業の成立	1名
出向調整中	2名
組織内新規事業の提案	2件（起案者各1名、他プロジェクトメンバーとして受講者が4名参加）

#### ●本事業が創造した価値

##### 対:個人

##### マインドセットの変革の実現と方法論の確立

- ・本事業への参加前はキャリアを考えたことのなかった大企業人材が、キャリアを考える機会に触れ、自らのキャリアを自律的に考えることの重要性に気づくことができた。
- ・定年まで働き続けることが当たり前と考えていた大企業人材が、外部で働くことの可能性を感じ、転職等のキャリアチェンジに対して、知らないことに拠る忌避感を払しょくでき、逆に可能性を見出すまでに至ることができた。
- ・(上記の心理的要因の背景でもあるが) 現在勤務している企業以外では通用しないと思っていた自身の能力について、その誤った認識を排除できた。加えて、自分が様々な形で社外において、社会に貢献でき得ることを知り、今後働いていくにあたっての自信を身に着けることができた。

##### 対:受け入れ企業

##### 成長分野の中堅・中小企業で活躍するための適性、スキルの明確化と、人材活用手法の獲得

- ・これまでの一般的な人材募集（いわゆる公募）では、出会うことが困難な人材を出向という短期間の形ではあるが、内部化することができた。そのプロセスで本当に自社に有効な人材の要件を定義することができ、事業成長への足掛かりの獲得となった。
- ・一般的に雇用には、長期的であることのリスクが伴うが、出向という期限が区切られた人材の内部化により、不足している知識・ノウハウを短期集中的に獲得することができた。従来、雇用という形式が当たり前と考えていた成長分野の企業にとって、雇用以外の人材の獲得方法を経験し、人材戦略に新たな手法を獲得することができた。

## **対:送り出し企業**

### **イノベティブな人事のアクションの有効性が証明された**

- ・ リストラや人員整理ではない人材の流動化を実践することで、人材流動化の社会的意義を認識できた。
- ・ (対:個人の効果を受けて) 本事業への参加により、従業員の流動性が高まったことで、組織の流動性も高まった。
- ・ 積極的なキャリア支援の重要性を理解し、従業員のキャリア支援を本格化させるきっかけとなった。今後も社内スキームとして検討の予定。
- ・ 参加した従業員がキャリア自立する状態に近づき、研修受講前よりもはつらつと働くことが実現し、組織の生産性に好影響を及ぼす。
- ・ 職場に戻った参加者の姿を見て、周囲の従業員がキャリアを考える重要性に気づいた。受講者に続き、受講していない従業員がキャリアを考えるきっかけを作った。

## **総合**

### **社会的流動性の向上に対する寄与**

- ・ 個人と組織の両面で、わずかながら流動性を向上させることができ、未来の流動化の促進につながった。社会全体での流動性の向上は、この小さな積み重ねによるものであろう。
- ・ 本事業は、参加の個人（受講生）、受け入れ企業、送り出し企業の三者に、我々事業者を加えた 4 種のプレーヤーにより執り行われた。個別プレーヤーに対しての価値は前述のとおりであるが、そのバランスには、依然課題が残る。具体的には、送り出し企業にとっての価値が、他の 3 社と比較して明確ではない点である。次項でこの点を検討したい。

## 10-2. 今後解決すべき課題

本事業への参加を通じて、労働者、受け入れ企業、送り出し企業、労働市場の諸問題が明らかになった。本章ではそれをまとめるとともに、添いのような課題のある環境の中で、今後本事業を継続するにあたって解決すべき問題点を抽出した。

### 個人の課題

多くの個人は、今の勤務先で定年までずっと勤務していきたい（勤務できるはずだ）との意識が支配的であろう。その背景には、他に「容易な」選択肢がないことが考えられる。

つまり、個人の問題を引き起こしているのは、社会基盤（普通の人が動く）の未整備にその要因を求めることができる。社会基盤の整備がない状態で、自ら積極的に動くことができるのは、いわゆるイノベーターだけで、それは一般化できる事例にはなりえない。

労働（あるいは労働市場）におけるセキュリティーの問題は、一朝一夕には解決はできない。だからこそ、まずは個人が安心できる「疑似」労働市場の構築から始めるべきではなかろうか。市場として機能し始めることで、この疑似市場が真の市場に成長してもよいし、新たな真の市場ができてもいい。もちろん、個人の意識の変革は前提として必須である。

さらに、もう一点、仕事に時間を費やし過ぎ、自分のキャリアの為の時間を確保しないという傾向があった。本事業の範囲を超えてしまうが、働き方の問題を解決することも、自立したキャリアの実現のためには重要な観点であろう。

### →個人向けの課題解決の鍵

上記の問題を解決するための KSF として、以下のような事項があげられる。

- ・ 成長分野への労働移動の成功事例を創出すること
- ・ 安心感の創出：再々々転職可能な労働市場（セキュリティー）の創出すること
- ・ マッチングと連動した教育の提供が一般化すること  
（ただし、ここでいう教育の内容はスキルに偏ってはいけない。また、既存の仕事の棚卸にかかわるメソッドでは産業間移動ではマイナスにしかない。
- ・ 企業によるキャリア構築のサポートが一般化すること（能力開発の一メニューに含まれる程度の一般化が望ましい）

### 受入れ企業の課題

ここ 30 年近く、中堅中小企業の人材不足は、その経営課題の中核を占め、いまだ解決の兆しすら見えていない。それは成長分野といえども同様の状況にある。様々な要因が考えられるが、本事業の過程で、明らかになった要因としては次の 2 点があげられる。

- ・ いい人を取りたいが取れない。どうしてよいか分からない。
- ・ 経営者が課題の整理をする余力が無く、人材要件を表現しきれていない。

また、そもそも採用（雇用）は、中堅・中小企業にとって“リスクが高い”行為である（良く分からない人物像・後戻りできない採用・高額手数料）こと、ハローワークの人材に職種の偏りがあること、人材ビジネス事業者のビジネスモデル上紹介手数料が、中堅・中小企業にとっては高額であることなどと相まって、今もなお根深い問題として残っているのだ。

### →受け入れ企業向けの課題解決の鍵

上記の問題を解決するためのKSFとして、以下のような事項があげられる。

- ・低リスクマッチングメカニズムの実現（手数料や手続きの簡略化）すること
- ・後戻りできるようにする。つまり、いきなり雇用ではなく、公的に試用期間を支援する制度等を整備（インターンシップによる試用就業など、マッチングのプロセスを丁寧に行うことができる仕組みの支援）すること
- ・労働市場における、より強力な露出の努力と、そのための施策（ミラサポでの企業紹介の強化など）の支援

### 送り出し企業の課題

- ・リストラや人員整理との明確な区別が必要。参加者の募集に際しても記述したが、この類のプロジェクトに企業主導で個人を指名する行為が退職勧奨と思われるリスクを極端に恐れる企業が多数であった。本事業における人材の輩出は、リストラや人員整理とは明らかに異なり、社会に対する貢献であるくらいの意志を持つべきである。
- ・プログラムへの参加や出向に際して、規定の人事異動スケジュールとタイミングが合わないことで機会を逃す例が散見された。そう多くない人数の場合、フレキシブルに対応できる制度の運用が要されるのではなかろうか。
- ・対労働市場への働きかけが不十分である。内部化のイナーシャが依然強く、開かれていない仕組みは、やがて閉塞感を生み、従業員にも悪影響である

### 送り出し企業向けの課題解決の鍵

- ・日常的に、キャリア観、キャリアデザインの類を従業員に考えることを動機付けておく。さらに、キャリアデザインの支援は、今以上に積極的に行うこと。
- ・労働市場を意識した人材マネジメント導入（ミッションドリブン採用・報酬）
- ・優れた人材を流通させる市場の創造への働きかけを行うこと（年齢差別無し）

### 労働市場の課題

- ・このように個人 - 受け入れ企業 - 送り出し企業というプレイヤーが連動していない為、市場が流動化するための必要条件を満たしていない。
- ・既存の人材事業者が行いうるソリューションでは、ミドル・シニアの市場の形成は難し

い。なぜなら、彼らのビジネスシステムは、紹介フィーの下方硬直性が高く、ミドル・シニアを対象とした場合、事業として採算が合わない可能性があるからだ。

・流動化は当事者だけの問題ではない。ときに家族の反対により、それが阻害されるケースは少なくない。特にミドル・シニア世代においては、その影響は小さくない。したがって、ミドル・シニアの労働市場をイメージするにあたっては、その家族も範囲に入れ考えなくてはならないだろう。

## **本事業への提案**

このような労働市場の諸問題の解決に向けて、本事業が果たす役割・貢献は大きい。特に、既存の人材ビジネスの弱点ともいえる、ミドル・シニア領域にフォーカスしているため、今後ますますの発展は、社会からの要請でもある。そこで、さらに本事業の発展のために、以下のような改善がなされれば、なお効果が高まるのではないかと考え、整理した。

### **●就業体験の形式に幅を持たせ、選択できる施策**

本事業の就業体験については、“出向”によるものを原則として実行したが、参加者にとって自社グループ企業外への出向は、心理的障壁が高く、意思決定を困難にしている。

また、受け入れ企業と送り出し企業が、本事業への参画で実現したいゴールも今後ますます多様になるに違いない。その多様性に応えることで、より多くの企業が参画する可能性が高まる。そのためには、出向を筆頭とし、就業体験のバリエーションを増やし、選択肢として提示できることが望ましい。数カ月単位の出向、数週間単位のインターンシップ、数日単位の就業体験や週末就業体験など、期間と手続きの選択肢を増やすことは有効だろう。

### **●手続きのハードルを下げる選択肢の提示**

(上記に関連して) 出向にかかわる事務手続きをなくすことは不可能であるが、出向でなければその手続きは不要になる。インターンシップ、週末就業、プロボノと言った多様な就業の形態を取り入れることで、受け入れ企業、送り出し企業、そして個人に対して、もっと簡便に就業体験という外の世界を提供できるスキームは、非常に有効性が高いものと考えている。

### **●プログラムの実施期間**

出向という形態は、各社の人事制度の下行われるものである。特に送り出し企業にとって人事異動のタイミングと異動計画策定のタイミングに合わせる必要があり、加えて事前に出向者当事者の所属上長との調整なども必要になる。このような手続きを考慮すると、早い時期から準備計画を進める必要がある。事業年度の制約は不可避ではあるが、複数年度

にわたる参画を考慮してもよいのではなかろうか。

### ●送り出し企業の参画のメリットの明示と支援

送り出し企業は原則大手企業となることが多く、人材異動は頻繁であるものの自社ないしは自社グループ内に閉じているのが一般である。それゆえに、本事業の就業体験が社外であることに対して、特別視する向きが多かった。本事業は人員整理やリストラとは一線を画すものであり、そこが最大の価値である。しかし、それを説明することが困難で、価値を見出され難い現実があった。プログラム参加者を増やすためには、送り出し企業により明確にメリットを提示できる運用が必要であり、この点は事業者だけで実現できるものではないと感じている。

### ●プログラムの運用の自由度の向上

本事業における社会人材コミュニケーションズのカリキュラムは、就業体験をもその範疇に含んでおり、全体を経験することで、受講生に変革をもたらすというものであった。マインドセットの変革→プロポーザル→出向という一段一段階段を上がっていく設計は、必ずしも必須とは言い切れない。個人の志向によっては、まず就業体験を経たのち、講義を受講することで効果が高まることも考えられる。この観点から鑑みると、プログラム運用の自由度の向上は事業の成果に大きく貢献すると考えられる。

### ●会社経由でない個人参加への門戸開放

就業体験のバリエーションを増やすことで、もう一つ大きな効果を期待できる。それが個人による参加である。繰り返しになるが“出向”は会社間の契約となり、組織がそれを認めなければ実現しない。本事業において各事業者が企画した各種の施策を、直接享受するのは個人である。所属する組織は参画しなくても、自身は参加したいという個人の要望には今回応えきれていない。就業体験の選択肢を増やすことは、個人参加への門戸開放のためにも有効と考える。

### ●効果測定指標の改善

今回、出向の意向は高いにも関わらず、既存の業務や、組織の都合で実現しなかった受講生が少なからず存在する。また、大半の受講生は出向には至らなかったが仮説通りにマインドセットが変わり、キャリアに前向きになった。このような効果は出向をゴールとしたフレームの中では見過ごされがちだが、本事業の社会への貢献としては大変大きいものである。効果測定指標として、出向者の人数のみならず、マインドセットの変化の程度や、受講後の行動の変化なども、指標に加えるべきではなかろうか。

このようなプロセス指標の設定は、副次的にオペレーションの質の向上にも寄与することを補足しておく。

### ●フォロー策の検討の必要性

本事業の受講生が、「事業終了後、出向体験を希望したらどうするのか」「事業終了後のキャリアに関する相談依頼にどうこたえるのか」このようなアフターフォローについて、弊社の結論は、「すべて引き受ける」である。今回本事業に参加し、出向した人も出向しなかった人も、弊社の講義を受講することによってキャリアに影響を受けたのは事実である。事業の終了と弊社が提供する教育の終了は連動する必要はない。

とはいえ、本事業の大きな課題として参加者のアフターフォローの問題は小さくなく、一事業者で解決できる問題ではない。流動性をさらに高めるあるいは流動化を促すための、追加施策は検討の価値があるものだと考える。

### 10-3. 自立化の方向性

本事業の実行により、プログラム参加者（受講者）には、キャリアデザインの重要性の認識・実感と、キャリア自立を図ることの価値の理解という効用があった。それは、出向による就業体験への参加、ネクストキャリアのための現場視察、新規事業の提案という具現化を見ることができた。送り出し企業にとっては、プログラム参加者の活性化が、有益であることは言うまでもなかろう。また人事部にとって、これまで十分に行うことができなかったキャリア支援の施策を、一部の従業員に対してではあるが実施することで、経営層に対しその有効性を示すことができたと考えられる。この事実は、今後のキャリア支援の施策の実行に追い風となるであろう。受け入れ企業にとっては、大手企業で経験を積んだ人材（スキルと経験を持つ社会人）の受け入れにより、貴重なノウハウ・知識を獲得し、さらなる成長へのトリガーになった。出向者の受け入れには至らなかったが、門戸を開いた企業にとっては、そのプロセスで自社の人材面での課題が明らかになり、採用以外の人材獲得の可能性を知る機会となった。

以上のような、効用を踏まえ、本事業の自立化を考えるにあたって、次のような方向性が考えられる。

一点目は、本事業の主プログラムである「キャリア・イノベーション・プログラム」の持つ機能の中で、再教育プログラムとしての機能は、顕著な効果が確認された。したがって教育プログラムとしてのパッケージとして成立しうると考えられる。

二点目は、本事業の核ともいえる、出向を核とした就業体験機能の部分についてだが、この機能を事業として成立させるには、前項にも課題として挙げた、いくつかの点について改善の余地がある。

送り出し企業、受け入れ企業双方に対して、その目的の多様性に応えることや、各社の人事制度の下の調整を図りやすくすること。そのためには、先述の就業体験の選択肢は必須である。そして、講義と就業体験を分割したプログラムとして運用することも、参加を容易にする方策となろう。

また、受け入れ企業に対して、出向者の人件費負担を軽減する施策があれば、より容易に出向を受け入れる企業が増えることが予想される。

この改善が実現することで、教育としての就業体験を包含したキャリア・イノベーション・プログラムの完成を見ることができ、自立化はより現実へ近づくものと考えられる。

本事業のテーマである「スキルと経験を持つ社会人」が成長分野で活躍するための“再教育”と“マッチング”を行うことは、日本の産業構造転換に寄与しうるとは言うまでもない。そしてその貢献は大変大きく、今後ますますの進展のため、我々も自立化に向け引き続き尽力していきたい。





平成 26 年度多様な「人活」支援サービス創出事業  
社会人材コミュニケーションズ  
『キャリア・イノベーション・プログラム』  
実施報告書

平成 27 年 3 月

株式会社社会人材コミュニケーションズ