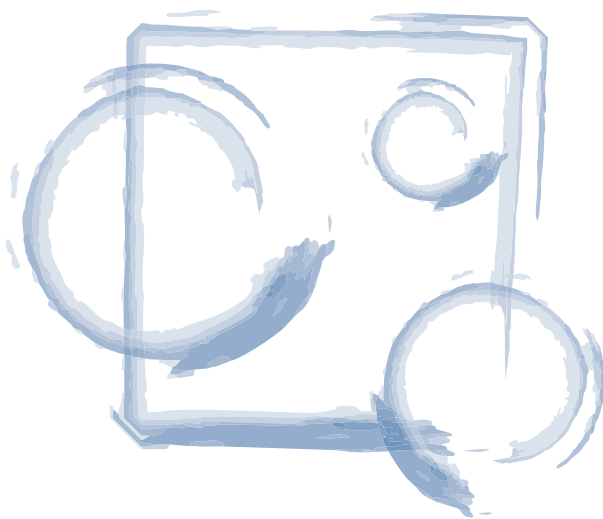


2016

これからの人と組織 中年期以降のキャリア自律の提言

2025





CONTENTS

■ 提言の趣旨	4
■ 企業内個人・Bクラス社員・中年期以降 に向けた提言	5
■ 現在の組織	6
環境変化のスピードに組織は合わせていく	6
組織の基本	7
環境変化の激しさが日本企業に迫るもの	7
■ キャリアとは	10
企業内個人はロウアーミドルである	10
キャリアとは	12
キャリアは「いま、このとき」のあり方	14
キャリアは「作品創りのわたし」と 「作品としてのわたし」	17
キャリアの節目説とは	18
■ 日本の労働経済の特徴	19
外部労働市場が発達していない日本	19
■ 企業内個人のキャリア自律が なぜ進まないのか	23
キャリア自律開発に企業が躊躇してしまう理由	23
企業が唱えるキャリア自律	26
組織からの自律と組織への自律	26
中年期以降の組織コミットメント	28
これからの人事ポリシーのあり方の提言	29
企業内個人のキャリア自律が進まない本質とは	30

■ 企業内個人のキャリア自律の重要性は、
マネジメント視点で捉えるべきである
～新論～ 31

マネジメント論との接合で	
キャリア自律の必要性を捉える（新論）	31
なぜマネジメント視点が重要となるのか	32
環境変化の激しさとそのスピードの速さが、 マネジメントに求めるもの	33
これからのマネジメントの本質	34
マネージャーの影響力の源泉は何か 1	35
マネージャーの影響力の源泉は何か 2	35
マネジメントの受け手であるメンバー （フォロワー）のキャリア自律が必然になる	37
変化を受け入れるための考え方	40
現実前提	40
ミドルマネージャーの疲弊	41
参考1) ミドルマネージャーをめぐる現状課題	42
参考2) 課題解決に向けた 基本的な企業の考え方	43

■ ミドルマネージャーを悩ます
中年期以降の年長メンバーの課題 44

企業内の高年齢者に迫まる定年再雇用	44
中年期のネガティブな変化の体験	48
中年期以降の方々にしみついた正解探し	49

■ 変化に対応する術を個人は知らない 50

変化は不安	50
不満と不安	51
ライフキャリアレジリエンスという発想	52

■ 変化を能動的にとらえるための
「マインド変容・行動変容」原則
（技術論） 53

トランス・セオレティカル・モデル（TTM）	54
行動変容ステージ	54
キャリアの目標のあり方	57

■ 提言 58

提言 1 行動を変えるために 企業は個人の環境を変えよ	59
提言 2 日々の小さなコミュニケーション・スタイルを 変えよ	62
提言 3 まずは中年期以降の社員のサポートを キャリア・アドバイザーで	63
提言 4 キャリアコミュニティを創ることに集中せよ	67
提言 5 一人ひとり、仕事に対するあり方を明文化せよ	70
提言 6 自分を見つめ直すための 「セルフ・アセスメント」機能の構築を	71
提言 7 独立せよ！	74

あとがき
新たな自分を発見する 75