

経験に基づくキャリア開発

Career Development Based on Experience

澤 上 和 弘

要 約 ICT市場およびその技術環境は、成熟と、多様かつ速いスピードでの変化という両面性を持っている。人事・人材育成の観点からもこれらの成熟と変化をキャッチアップしていくためのキャリア開発が企業および個人に求められており、様々な取り組みが行われている。ICT業界では近年、業界標準となる役割モデルを設定することによって人材育成が行われてきたが、成熟の中での競走優位確立や変化対応力の面では制約が生じている。このため企業がキャリア関連施策を進める上では、役割を固定的に示すのではなく、キャリアを考える上で参考となる実ケースを提供することを主眼とした取り組みが必要との見解をもつに至った。この仮説を基に、インタビューを通じた経験の可視化、キャリア上の転機やきっかけとなった経験の抽出から、日本ユニシスのキャリアケースを整備した。このキャリアケースの整備とその方法は、市場変化への対応が求められる様々な企業のキャリア開発プログラムの推進においても活用可能であると考えている。

Abstract ICT market and its technical environment have the both sides of maturity and the change at various and fast speed. From the viewpoint of HR, company and employee are demanded to catch up with these maturity and changes in the career development program, and various actions are carried out. Lately in ICT market, companies train employees based on market-standard role models. However, it causes restriction in aspects of competitive advantage and flexibility. Therefore, we put forward hypothesis that company should provide career development programs by showing real career cases, not fixed roles. Based on this hypothesis, we prepared a series of various representative career cases in Nihon Unisys, through employee interviews, by visualizing experience, turning point and opportunity. These major career cases and methods are considered effective when promoting career development programs in various companies who face those market changes.

1. はじめに

2012年現在、多くの企業は、既存市場の成熟の中での競走優位確保と新たな市場における変化対応力の強化といった、相反する経営課題を抱えている。人事・人材育成の面においても、競走優位を体現するタレントの維持・強化や、新規事業・技術を生み出す変化対応力のあるタレントの育成などがテーマとなる点では、業界を問わず共通性が高い。

日本ユニシスも、2012年度から2年間の中期経営計画においてキャリア開発施策の実行を挙げた。本施策は人事・人材育成改革の一つと位置づけており、近年取り組んできた様々な制度・施策を統合し、企業、個人にとって今まで以上に効果的かつ効率的なキャリア開発プログラム（以降、CDP^{*1}）へと転換を図るための第一歩である。この試みは、同様の経営課題を抱える企業においても参考になるものと考えられる。

今回、日本ユニシスが試行した内容は大きく三点である。第一に中長期能力開発目標として

想定するキャリアの目標設定を業績目標設定と同期させた点、第二にこれらの目標把握や社員へのインタビューを基にキャリアケースの整備を実施した点、第三にキャリアケースにおいて競走優位としての企業DNAに繋がるベースとなる経験、コアとなる経験、変化対応力に繋がる将来へ向けた経験、きっかけを生む経験を抽出した点である。尚、試行を基に今後はタレントマネジメントの仕組み化や個人のキャリア深化・拡大のきっかけを生む育成プログラムへと繋げることを想定している。

2. 環境認識と試行の背景

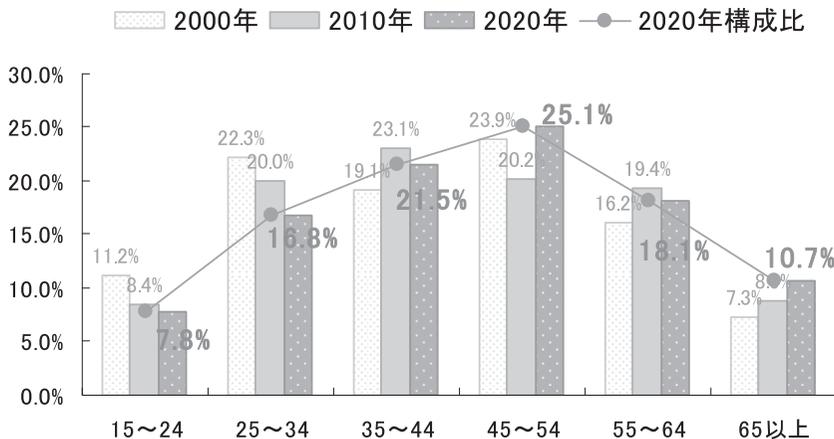
本章では日本企業を取り巻く経営環境、ICT企業における環境認識を主に人材の面から整理し、人事・人材育成としてどのような課題が生じ始め、今回の試行に至ったのか、その背景を明らかにする。

2.1 雇用の面から見た変化

主に労働力人口や産業別就業者などの雇用から見た定量的な予測^[1]を中心にマクロ面で経営環境を整理する。

2.1.1 国内労働力人口の構造変化

国内における労働力人口の構造的な変化として、2020年には若年層（15～34歳）の激減と45～54歳層の増加（全労働人口の25.1%に相当）に直面することが予測されている（図1）。2020年における45～54歳層の増加は労働人口上のボリュームゾーンである団塊ジュニア層（1971～74年生まれ前後）による。



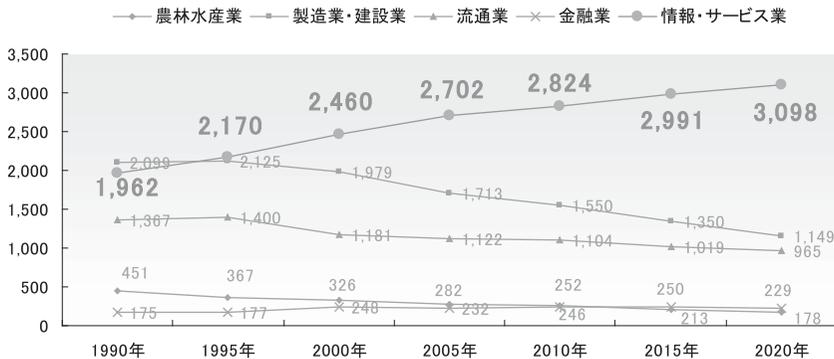
出典：株式会社リクルートワークス研究所『2020年の「働く」を展望する 成熟期のパラダイムシフト』^[1]

図1 労働力人口の推移

2.1.2 国内産業別就業者数の変化

国内における産業別就業者数の変化として、2020年までの間、情報・サービス業における就業者数の継続的な増加が予測されている（図2）。情報・サービス業の中でも特に高齢化を背景とした需要から210万人の増加が見込まれる医療・福祉、次いでITの高度化を背景に運

輸・情報通信業における増加が予測されている (表1).



出典：株式会社リクルート ワークス研究所『2020年の「働く」を展望する 成熟期のパラダイムシフト』

図2 産業別就業者の推移

表1 情報サービス業の内訳と10年間の比較

単位: 万人	2010年	2020年	10年間の増減	10年間の増減率
運輸・情報通信業	546	630	84	15.4%
学術研究, 専門・技術サービス業	198	169	-29	-14.6%
宿泊業, 飲食サービス業	387	378	-9	-2.3%
生活関連サービス業, 娯楽業	239	207	-32	-13.4%
教育, 学習支援業	288	268	-20	-6.9%
医療, 福祉	653	863	210	32.2%
その他サービス業	500	559	59	11.8%

出典：株式会社リクルート ワークス研究所『2020年の「働く」を展望する 成熟期のパラダイムシフト』

2.1.3 構造変化がもたらす影響

ITの更なる高度化を背景に情報・サービス業における就業者数の増加が予測されているが、労働人口の構造的変化としては若年層が激減している。このため将来における若年層の確保が今後の問題となる。一方、将来の若年層の労働人口不足を補うのは現在の若年～中堅層となることが予測され、現若年層の早期戦力化や現中堅層の継続的な成長が問題となる。個人個人には、将来にわたって若年層の増員が見込みにくい中で、プレーヤとしての実力を持ち続けることが求められるとも言える。このように、マクロ的な労働人口や産業別就業者数の変化から見た問題に対応していく場合においても、将来を見越したキャリア開発が企業と個人にとって非常に重要なテーマとなる。

2.2 ICT企業を取り巻く環境変化

ICT企業にとってどのような市場の変化、技術の変化が生じているのかを、本号の各論文のサービスインテグレーションに関わる内容も踏まえた上で簡潔にとりまとめ、人事・人材育成にどのような影響をもたらしているのか整理する。

2.2.1 市場の変化

従来 ICT 市場を牽引してきた開発・SI サービスやコンサルティングなどのフロー型ビジネスの低成長が示される一方、アウトソーシング（プロセスマネジメント、IT マネジメント）などのストック型ビジネスの更なる成長が予測されている（図3）。

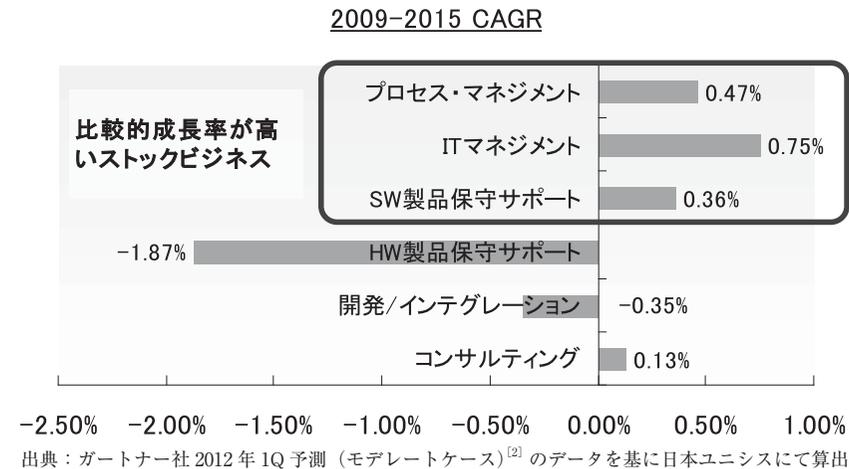


図3 日本におけるセグメント別 IT サービスの年平均成長率

2.2.2 技術の変化

コンサルティングサービスでは BPR に代表される業務コンサルティングに加え、ICT 資産の最適配置を実現する IT コンサルティングに注目が集まると共に、サーバサイドの業務・システム設計のみならずフロントシステムの情報（コンテンツ・画面）を設計するケースが増加している。開発・SI サービスにおいては従来の受託請負型に加え、アウトソーシング型の契約が増えると共に、ICT 企業自らソフトウェア製品/サービスを開発し、短期軽量型・アジャイル開発手法を活用するケースが増加している。

2.2.3 市場・技術の変化がもたらす影響

市場・技術の変化は ICT 企業に SI ビジネスにおける従来の強みを維持・発展させることと、ソフトウェア製品/サービス開発を含む新たなビジネスへの更なる変化対応力をつけることの両面への対応を求めていることを示している。SI ビジネスは成長が続くものの、参入企業も多く競争均衡となっており、市場戦略からのアプローチでは同質化が避けられないため価格競争に陥るなど限界が生じる。むしろ内部資源としての強みをいかに競走優位へ繋げられるのかに力点が置かれる。一方、アウトソーシングビジネスを含む新たなビジネスにおいては、優勝劣敗が付いていないビジネス・技術領域もありえるため、これら先物領域に対してスピード感をもって取り組むことに力点が置かれる。このような変化を受け、企業はいかに従来からの強みを人材個々に伝承することができるのか、また新たなビジネスや技術へ対応可能な柔軟性の高い人材をいかに育成できるのかが問題となる。このように市場・技術の変化から見た場合も、キャリア開発が企業と個人にとって非常に重要なテーマとなる。

2.3 ICT企業の人事・人材育成から見た課題

ここまで、マクロ環境としての雇用面、市場・技術の変化の面からも企業、個人の双方にキャリア開発が必要となっていることを確認してきた。本節では、ICT企業における人事・人材育成従事者から見た課題を挙げる。

2.3.1 業界標準による人材育成

ICT業界では近年、業界標準となる役割を設定し、そのレベルに応じて求められるスキル要件などをITSS^{*2}として提示してきた。ICT企業の人材育成従事者はこの業界標準を基に必要となる人材を明らかにし、知識・スキルの面から研修等を行ってきた。当然ながら標準化されたコンテンツ（教材）は底上げには有効に機能する。一方、弊害として業界全体に均質化がおきやすくなることへの懸念も生じる。また、新たなビジネスへの対応を図っていく際、技術者個々が今まで以上に幅広い役割を求められ、限定された役割を担うだけでは済まないケースも考えられる。このように業界標準は市場の成熟と激しい変化の環境下では、有効に機能する面と制約となる面の両面をもっている。このため基礎的なスキル習得を図っていく上でのフレームワークとして有効活用可能なことを理解したうえで、今後は業界標準にとどまらない各社の特長を出した人材育成を行い、いかに企業の競走優位へ繋げられるかが課題となる。

2.3.2 等級制度との関係

人事業務従事者から見た場合、前述のITSSに基づくレベル基準は必ずしも各社の等級要件と合致せず、その整合性に苦慮してきているのが実態である。人事制度自体が市場環境によって等級要件を定期的に変更することがあり、多岐にわたる役割モデル毎に等級要件を定義しては運用に耐えられない。このため多くの企業はITSSに準じたレベル認定と企業各社の等級要件を密結合させてこなかった。この結果、人事制度上の等級要件とITSSに準じたレベル認定といったダブルスタンダードが存在していることが人事制度上は課題となる。一方、これらの課題を踏まえ、最近ではITSSを意識せずに独自に役割モデルを簡素化した上で要件を定め、等級要件およびその昇格要件と統合しているケースも見られる。

2.3.3 方向性のひとつ「CDPへの統合」

このように人事・人材育成従事者にも現在の市場環境を踏まえ、変化が求められている。ここでコンセプトのひとつとして用いられているのがCDPである。CDPは会社視点としての人事制度（等級、評価、報酬、人材育成）全体に個人のキャリア視点も含めた形で設計されるものであり、そのスコープやポリシーは企業毎に異なるのが実態である。しかしながら、市場環境の変化に合わせ、既に存在する人事諸制度を連携・統廃合する際のきっかけとしては有効と考えられる。

2.4 環境認識のまとめ

マクロ環境としての雇用面、市場・技術の面、ICT企業における人事・人材育成の課題に関して述べてきたが、簡潔にまとめると以下の通りである。

- ・ 企業は労働人口の構造変化を控え、今からその対応（現在の若手層の早期戦力化、若年雇用者の確保）が求められている。

- ・ ICT 企業は市場・技術の変化局面において従来の強みを明確にすると共に新たな取り組み（ICT 資産の最適配置，フロントシステム対応，新規事業/製品開発など）が求められている。
- ・ ICT 企業における人事・人材育成従事者はこれらの変化に対応するため，人事・人材育成諸制度の CDP としての統合が求められている。

3. 試行範囲と手順

本章では，2 章で述べた環境認識を踏まえ，CDP の実現へ向けた試行としてどのようなアプローチを取ったのかについて解説する。まず人事諸制度との関係の中で To-Be としての CDP 全体像を提示した上で，今回の試行範囲を明確にし，どのような手順で試行を始めたのかを明らかにする。

3.1 CDP 全体像と試行範囲

CDP は人事諸制度と密接に関係するものであり，全体像を把握しておくことが重要である。

3.1.1 CDP 全体像

まず最も重要なこととして，現実に行われているビジネス・技術開発の場から見た場合，自社にどのようなキャリアが存在しているのかを可視化することが挙げられる。自社の中で実現可能なキャリアを社員あるいはその上司に具体的なケースとして提示することは，共通の言語をもち，視野を広げる上でも有効である。また，このケースの中からどのようなメッセージを打ち出すのかも企業としては重要になる。

次に，人事制度との関係性も重要な点となる。一般的に等級制度，評価制度，報酬制度の三つが人事制度の核と考えられており，企業経営への影響度も高い。このため，これらの制度との関係性をいかに設計できるかによって CDP の有効性や浸透度は大きく変わる（図 4）。

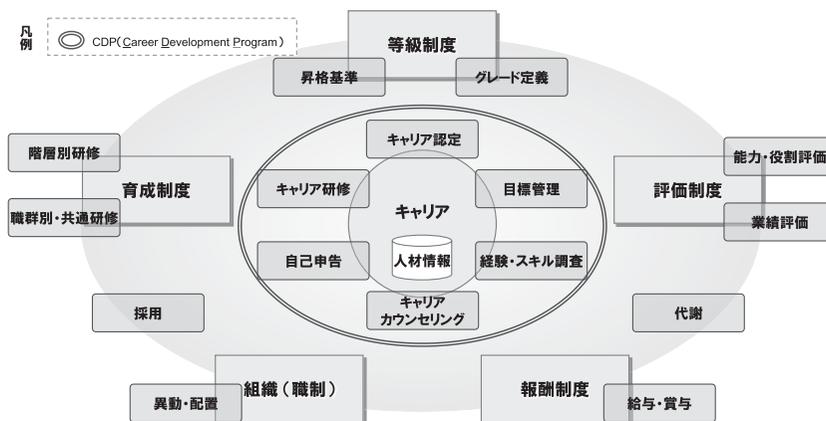


図 4 CDP の全体像

3.1.2 試行範囲 ① キャリア開発とMBO (目標管理)

CDPの中核的な役割を果たす仕組みとしては、MBO (目標管理)^{*3}が挙げられる。多くの企業がMBOを評価制度として取り入れていることが強調されるためにキャリアとの関係性が希薄化されているが、MBOとキャリア開発は親和性が高い。MBOは元々、P.F.ドラッカーらが提唱した経営のコンセプトであり、その著作の中で次のように述べられている。「仕事はその人にとって何らかの意味のあるものであるべきで、1人ひとりが自分の仕事を通して成長を実現できるようにすべきである」^[3]。MBOは正式には、Management by Objectives and self-controlであり、単純に目標を設定・管理すればよいわけではなく、組織の目指す方向性を理解した上で個人の成長へと繋げる仕事およびその目標を設計することに意味がある。尚、このためには個人が自身の目指すべき姿を描いている必要があるが、特にキャリアの初期段階では必ずしも明確なイメージがもてていないことが多い。このため、会社はどのようなキャリアが実現可能となるのか、また会社が期待するキャリアがどのようなものなのかを伝えていくことが必要となる。

日本ユニシスにおいてはまず、MBOの中にキャリア目標を組み込むことを第一歩と捉え、本年度より試行を開始している。この結果から実際にどのようなキャリア目標が記述されているのかを把握し、会社の期待するキャリアとのギャップ分析を行っている。このギャップ分析も踏まえ、改めて代表的キャリアを会社として提示し、職群、年齢、等級に応じたより明確なメッセージを打ち出すことを予定している。

3.1.3 試行範囲 ② キャリアケース

個人がキャリア目標を設定する際の参照物としては、各企業のキャリアケースが挙げられる。尚、個人が自身の属する企業内に留まらないキャリア目標を立てるケースもありうるが、ここではあくまでも企業業績に直接的あるいは間接的に繋がる仕事に限定した範囲として捉えている。キャリアケースは、固定的なキャリアを植えつけることが目的ではなく、様々なサンプルケースを可視化することによって個人が行動を起こし、自ら機会を作り出すきっかけを提供することが真の目的となる。「キャリアは偶然性に支配されている」、これは心理学者クランボルツの計画された偶然性理論^[4]で述べられていることだが、この通りキャリアの初期段階では特に行動を重視し、自ら機会を作り出すことが必要と考えられる。一方、遅かれ早かれ背骨となる専門性に収斂していくことが企業、個人双方にとっても望まれるため、ある程度の方向性は示さざるをえない。しかしながら、この方向性に至る道筋は無数に存在するため、あえて抽象化をせずにケースとしての提示が適切と考えている。

キャリアのアウトラインを示すと共に必要となるのが、具体的にどのような経験を積み、そこでいかにスキルやマインドを培ったのか (結果的に経験を価値あるものとしたのか) も有益な情報となる。例えば、ジョン・デューイは「経験」を練り上げ、さらに高い次元へと高めるために、「経験の再構成」を連続的に促すことが重要だと述べている^[5]。様々な経験をいかに自身のキャリアの中で価値あるものとするのかは、内省と行動を繰り返すことにかかっている。前述のMBOにおけるキャリア目標を記述する際も、E.H.シャインがキャリア・アンカーとなる自己概念の必要性を述べるように、どうなりたいのか (何をやりたいのか?) だけではなく、自身の経験を振り返り、何ができ (何が得意か?)、何をやっているときに意義を感じるのか (社会に役立っていると実感できるのか?) をよく考えることが経験の質を高めるきつ

かけとなる^[6]。

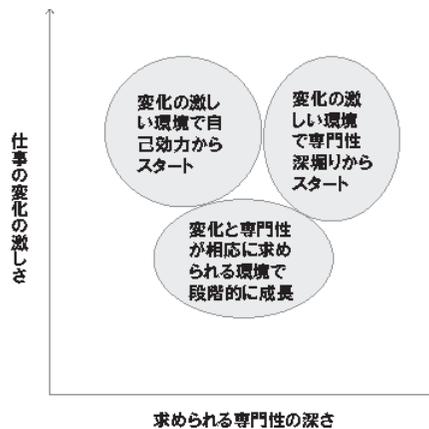
このように、行動を重視し、自ら機会を作り出すきっかけを提供する上では、キャリアの固定的な道筋を示すことにはあまり意味がない。このためキャリアケースにおいては、キャリアの発達段階としてのある程度の方向性をベースラインとして提示するものの、そこに至る道筋（順序や手順）に関しては標準化せず、実際の経験だけを時間軸に沿って列挙するに留めている。

3.2 キャリアケース整備へ向けた手順

キャリアケースを整備するにあたっては、おおよその方向性をベースラインとして定めることから始めている。そしてこのベースラインに沿った候補者を選出し、インタビューを実施した。このインタビューでは、行動特性や思考特性を把握する手法を用い、経験の価値を高めている背景情報やキャリア全体の中でどのような再構成を図ったのかを中心に深掘りした。

3.2.1 キャリアケースのベースライン設定

今回のキャリアケースのベースライン設定では、固定的な道筋を示すのではなく、網羅性を高めることに注力している。網羅性を高める上では、第一に「求められる専門性の深さ×仕事の変化の激しさに応じたキャリア」、第二に「キャリアの発達段階の明示」の2点を意識した。第一の点は、ワークス研究所「21世紀のキャリアを考える研究会」の報告書^[6]において提示されているキャリアを基にしており、変化と専門性が相応に求められる環境で段階的に成長、変化の激しい環境で専門性深掘りからスタート、変化の激しい環境で自己効力からスタートの三つに分類している（図5）。



出典：リクルート・ワークス研究所、「2020年の働くを展望する：成熟期のパラダイムシフト」

図5 環境とキャリア領域の関係性

第二の点は、理論としては日本古来の熟達概念である「守・破・離」を基に、基礎固め、習熟と模索、チャレンジと確立、深掘・拡大の四つの段階を設定している。「守・破・離」はあらかじめ専門分野が決められており、その中での熟達段階を示しているが、企業内ではキャリアの初期段階において明確に専門性を定めてはいないこともあり、段階を4段階とした（図6）。

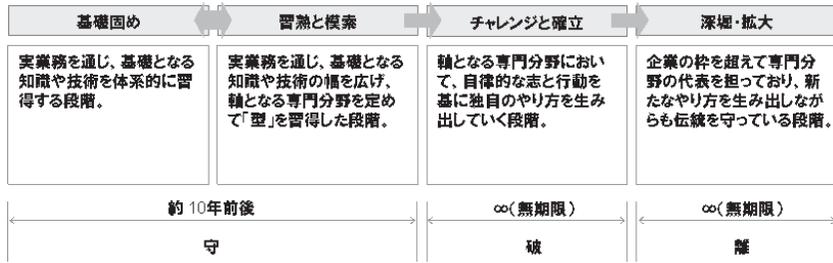


図6 キャリアの発達段階

キャリアケースのベースラインとしては上記の二つのフレームワークを設定し、更にこれを基に、職群毎のキャリアケースとしての候補者を探し、インタビューおよびキャリアの棚卸しを実施した。

3.2.2 インタビュー実施

インタビューには、BEI (Behavioral Event Interview) と呼ばれる手法を活用している。これは、職務経歴の中においてどのような職務を担当し、どのような行動を取ることによって、どのような結果を出したのかを事実ベースで確認していく手法であり、個人の行動特性や思考特性を把握する際に効果を発揮するため採用面談において主に活用される。尚、この手法は事前にインタビュー事項等をあえて用意せずに、個人が深く印象に残っていること（考え抜いていた上での行動は記憶に残っていると前提に立っている）を中心に深掘りすることが多いが、今回は効率性を重視しおおよその業務履歴を基に若干の想定を置いた上でインタビューを実施している。インタビュー後はキャリアの発達段階に応じて実際にどのような経験を積み、その経験を通じどのようなスキルや行動特性を活用してきているのかを汎化して記述している（図7）。

前項のベースラインを基に職群（営業、SE、スタッフ等）ごとに三つのキャリアの想定を置きながら具体的な経験・行動ベースでのインタビューを実施していく中では、副次的に三つのキャリアそれぞれに親和性の高い行動特性や思考特性を持つ人材の特長も抽出される結果が得られた。これらの特性情報は若手・中堅人材を育成・配置する際、その候補者を抽出する際にも役立つものとなる。

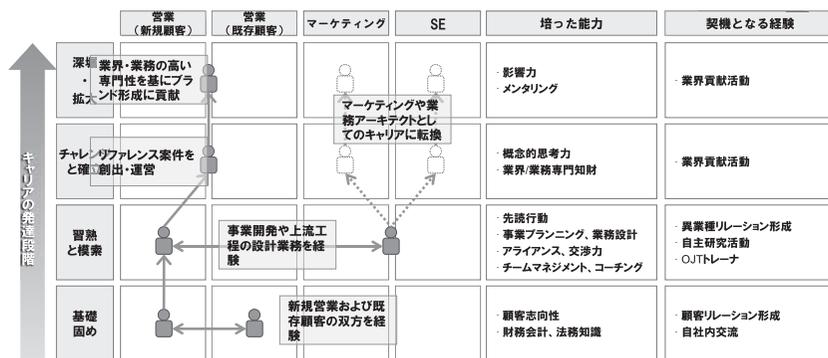


図7 「変化の激しい環境で自己効力からスタート」営業職群のキャリアケース（汎化版）

3.2.3 経験の可視化と分類

今回、キャリアケースの整備の結果、暗黙的に存在している日本ユニシスの企業 DNA と考える、日本ユニシスならではの経験が抽出できた。また、これらの経験から個人が更にキャリアを発達させていく上で実際に培われている経験、またそのきっかけとなっている経験に関しても、図8のように日本ユニシスにおける経験区分として可視化することができた。



図8 日本ユニシスにおける経験区分とその内訳（営業職群の例）

市場の成熟と変化局面において企業 DNA を意識することは永続的な企業経営を目指すうえで企業の存在意義を明確にする意味でも重要である。一方、同時に変化を捉えた新たなチャレンジも企業の持続可能性を高めるためには必要不可欠と考えられる。今回抽出された経験に関しても最終的に企業 DNA と言えるベース、現行事業に必要な不可欠なコア、チャレンジと言えるフューチャーコア、社員にきっかけをもたらすオプションの四つに分類し、図9の通り、既存事業に加え、新規事業やそのきっかけを意識した定義をしている。

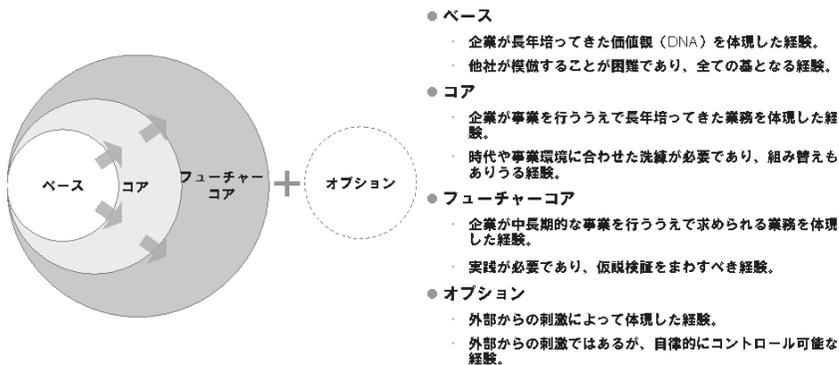


図9 経験区分の考え方

これらの経験は個人へのインタビューを通じて可視化したものであるが、狙いとしては企業の経験の再構成を目指したものであり、本論文の主題を「経験を基にしたキャリア開発」とした理由もそこにある。市場の成熟と激しい変化の中で、企業としていかにコアケイパビリティの再強化と新たな取り組みへ向けたチャレンジを両立させるのかを、人事・人材育成の面からの再構成によって試みたものである。

4. 今後の展開

今回の試行はCDPの中でもMBO(目標管理)、キャリアケースの整備に範囲を限定したものであったが、CDPを有効に機能させるにはそのための仕組みも同時に必要となる。この仕組みとして提唱されているコンセプトのひとつに、タレントマネジメントおよびそれを支える人材情報システムが挙げられる。

4.1 タレントマネジメントによる仕組み化

米国人材開発協会ASTDはタレントマネジメントを「仕事の目標達成に必要な人材の採用、人材開発、適材適所を実現し、仕事をスムーズに進めるため、職場風土(Culture)、仕事に対する真剣な取り組み(Engagement)、能力開発(Capability)、人材補強/支援部隊の強化(Capacity)の四つの視点から、実現しようとする短期的/長期的、ホリスティックな(全体を統合する)取り組みである」と定義している^[8]。近年はこの取り組みを支える人材情報システムへの注目も集まっている。ここでは、タレントマネジメントのコンセプトに基づく人材情報システムを活用することによってどのようなことが実現できるのかを、定性・定量両面のアプローチに則って述べる。

4.2 定性アプローチによる可能性

人材情報を可視化することによって、アサインメントを検討する際の情報が得られる。例えば、新たなプロジェクトを組成する上で必要な人材を発掘することが可能になる。この際に必要な情報がどのようなものかに関しては、キャリア採用の場面を考えてみるとわかりやすい。まず、職務経歴からどのような経験(ICT企業においては特にプロジェクト)を積んでいるのかを確認し、次に今後どのような経験を積んでいくことが本人のモチベーションに繋がるのかを確認するケースが多い。また、直接的には面談を実施し、先に述べたBEIなどの手法を用いて経験が本物かどうかを確認すると共に、行動特性や思考特性の面から適性やポテンシャルを判断する。このように、アサインメントに必要となる初期情報は過去実績としてどのようなプロジェクト経験があるのか、またどのようなキャリア目標を持っているのかの両面が必要と考えられる(これに加え、行動特性や思考特性の情報が入っていると望ましいが、これは鮮度の面からも面談等で補完しても良い)。勿論、このほかに検索効率を上げる上では資格情報も有益である。

但し、実際のアサインメントにあたっては、組織間の調整が発生するケースが多いため、企業全体のキャリア開発を支え、かつ特定組織に偏らずに全組織間の調整機能を果たす公式な委員会等の設置が必要となる。この場に提示される人材情報も当然ながら、人材情報システムを基にレポートされるものとなる。

4.3 定量アプローチによる可能性

定性アプローチとしては、個人の経験・実績やキャリア目標などの情報を挙げてきた。一方で企業および組織が人軸で合理的な判断を行う上では、人件費、要員数、更には昇給率、退職予定者数、採用者数などのパラメータを加えた情報武装が必要となる。これにより、企業および組織における経営・事業計画の中で人件費や要員数を基にどのような等級構造、年齢構造を目指すのかをシミュレーションすることが可能となる。これらの定量情報を持った上で前節の

定性情報を掛け合わせることで、より精度の高い育成計画が立てられるものと考えられる。尚、ここで重要なのは、シミュレーションから導き出される課題を各部門のビジネス上のパートナーとして提示し、各組織と共に解決策を検討するケイパビリティを獲得することである。このためには、人事・人材育成従事者自身がキャリア開発に関わる定性的な知識やスキルだけではなく、定量的な分析を行うスキルと、ビジネスや技術に対する感度を高めていくことが必要となる。

5. おわりに

市場の成熟と激しい変化に対応していくためのキャリア開発へ向けた試行内容とその展開可能性に関して述べたが、今回可視化された経験に基づくキャリアケースをより有効に活用していく上で人事制度（等級、評価、報酬）との連携を明確にすると共に採用、育成、配置の各種プログラムにも順次反映を行う。これらを通じ、日本ユニシスとしてのCDPを体系化し、人事・人材育成の様々な制度や施策を変化対応力のあるものへと進化させていくことを目指す。

-
- * 1 CDP (Career Development Program) 企業内のキャリア (仕事人生) とキャリア開発の、理念に基づく具体的な進め方、制度化を指している。
 - * 2 ITSS (IT Skill Standard). 経済産業省が2002年に公表したIT関連サービスの提供に必要な実務能力を体系化した指標。
 - * 3 MBO (Management by objectives and self-control). 1950年～60年代にかけて、アメリカの経営学者であるドラッカー、マクレガー、オディオンらによって提唱されたマネジメント方法論のひとつ。

- 参考文献**
- [1] リクルート・ワークス研究所, 「2020年の働くを展望する: 成熟期のパラダイムシフト」, 2011. 10. 11, <http://www.works-i.com/ebook/>
 - [2] 「2012年1Q版日本のセグメント別ITサービス市場規模予測」モデレートケース, ガートナージャパン, 2012年5月
 - [3] P. F. ドラッカー, 「現代の経営 [上] [下]」, ダイヤモンド社, 1987年4月
 - [4] J. D. クランボルツ, 「その幸運は偶然ではないんです! 夢の仕事をつかむ心の練習問題」, ダイヤモンド社, 2005年11月
 - [5] ジョン・デューイ, 「経験と教育」, 講談社, 2004年10月
 - [6] E. H. シャイン, 金井嘉弘訳, 「キャリア・アンカー」, 白桃書房, 2003年6月
 - [7] リクルート・ワークス研究所, 「21世紀のキャリアを考える研究会」研究報告書, 2011年5月, <http://www.works-i.com/research/2010/>
 - [8] 「タレント・マネジメントとは?」, 国際メンタリング&コーチングセンター, 株式会社スマートビジョン, 2011年, <http://www.smartvision.co.jp/talent.html>
原著: The Official ASTD Blog, American Society for Training & Development, May 8, 2009, <http://www1.astd.org/Blog/post/How-Do-You-Define-Talent-Management.aspx>
- ※上記参考文献内のURLは2012年8月31日時点での存在を確認。

執筆者紹介 澤上和弘 (Kazuhiro Sawakami)

2001年日本ユニシス(株)入社。CRMビジネスおよび人事制度設計やHRシステムプロジェクトに従事。2005年より自社人材育成業務や技術戦略推進に従事。現在は人事部にてキャリア開発施策を推進。

