溝上慎一の教育論（動画チャンネル） No200

これからのキャリア開発―最先端のプロティアン知見から―
田中研之輔先生（法政大学キャリアデザイン学部教授）

溝上　慎一　　Shinichi Mizokami, Ph.D.

学校法人桐蔭学園 理事長
桐蔭横浜大学 教授

学校法人河合塾 教育研究開発本部 研究顧問

http://smizok.net/
E-mail　mizokami@toin.ac.jp

【プロフィール】1970年生まれ。大阪府立茨木高校卒業。神戸大学教育学部卒業、1996年京都大学助手、講師、准教授、2014年教授を経て2018年に桐蔭学園へ。桐蔭横浜大学学長（2020-2021年）。京都大学博士（教育学）。
＊詳しくはスライド最後をご覧ください

※本動画チャンネルは溝上が個人的に作成・提供するものです。
公益財団法人電通育英会の助成を受けて行われています

（ご紹介）

田中 研之輔

たなか けんのすけ

法政大学キャリアデザイン学部教授
一般社団法人プロティアン・キャリア協会代表理事
株式会社キャリアナレッジ代表取締役社長

UC. Berkeley元客員研究員　University of Melbourne元客員研究員 日本学術振興会特別研究員SPD 東京大学／博士：社会学。一橋大学大学院社会学研究科博士課程修了。専門はキャリア論、組織論。社外取締役・社外顧問を35社歴任。個人投資家。

田中研之輔　著書ライブラリー（2002-2022）
キャリア
身体
組織・集団
教育・文化
都市・社会
プロティアン
TANAKA KENNOSUKE
田中研之輔
それは変幻自在なキャリア
70歳まで第一線で働き続ける
最強のキャリア資本術
北野唯我氏、推薦!!
今のまま働き続けていいのか
一度でも悩んだことがある人のための
新しいキャリアの見つけ方
自律の時代を生きるプロティアン・キャリア戦略
有山徹
田中研之輔（監修）
就職　転職　複業　起業　フリーランス　FIRE
あなたが本当に幸せに生きるための
「やるべきこと」が決まるワーク
日経ビジネス
ONLINE
Raise
読者の声をアクションにつなぐ議論の場
【議論】会社だけでスキル磨いて生き残れる？

HR Award 2020
日本の人事部
全国170,000人の人事キーパーソンが選ぶ
日本の人事部
HR アワード 2020
日本の人事部「HRアワード」は
HR領域全体の活性化を目的にイノベーターや業界を
けん引するリーダーを表彰する制度です。
BUSINESS TRAINING
田中研之輔
浅井公一
宮内正臣
今日から始める ミドルシニアのキャリア開発
ビジトレ
ビジネストレーニングで あなたの未来を体感せよ

NHK
コロナ禍で増える「学ぶ人」
キャリアデザインに詳しい
法政大学
田中 研之輔 教授
緊急事態宣言
不要不急の外出自粛を
自分たちの武器を増やしていることが
"アフターコロナ""ウィズコロナ"では見てとれる

人生100年時代の
働き方と生き方の教科書!
[変幻自在]
プロティアン
一般社団法人プロティアン・キャリア協会 代表理事
法政大学教授
田中研之輔 著
組織内キャリアから自律型キャリアへの「大転換」
今、必要なのはCXだ!
キャリアトランスフォーメーション
15の質問であなたのプロティアン・レベルがわかる
◎終身雇用はもう終わった
◎あなたの「無形資産」を棚卸ししよう
◎「変わり続けること」で人生が豊かに
◎「副業の経験」が本業にも生きる
プロティアン
変幻自在キャリア
田中研之輔
大反響! 大企業が続々採用!
著名人が絶賛!
『内定者への手紙』の 北野唯我さん
「組織内で活躍=エリート」説は、変わりつつある
『転職と副業のかけ算』の motoさん
給料はもらうのではなく自力で「稼ぐ」!
『1分で話せ』の 伊藤羊一さん
キャリアとは人生そのもの。さあ、プロティアンになろう!
電子書籍でも読めます
日経BP
●定価 1650円(10%税込) 978-4-296-10330-0 おすすめの書籍がひと目でわかる 日経BPブックナビ https://nkbp.jp/bnavi 発売:日経BPマーケティング

No.153
電通育英会主催
「リーダー育英塾」のご案内
－2023年度第5期募集に向けて－
2023年8月12-14日実施、4月23日(日)応募〆切
（参加費・宿泊費等無料！）

講演「これからのキャリア開発
－最先端のプロティアン知見から－」

それではご覧ください

これからのキャリア開発
－最先端のプロティアン知見から－

一般社団法人プロティアン・キャリア協会
代表理事／法政大学教授　田中研之輔

2023年08月12日

田中研之輔

法政大学教授 博士号 専門：キャリア開発

Email: ktanaka76@hosei.ac.jp

【経歴】 一橋大学大学院社会学研究科を経て、日本学術振興会特別研究員（SPD 東京大学）

メルボルン大学大学院政治学研究科　客員研究員（2年）

カリフォルニア大学バークレー校社会学研究科客員研究員（2年）

【専門・著作】 キャリア開発論　**著書31冊**

【受賞歴】

2008年 地域社会学会奨励賞受賞

2016年 法政大学ベストティーチャー賞受賞 720人中4人

2018年 日本の人事部「HRアワード：書籍部門」入賞

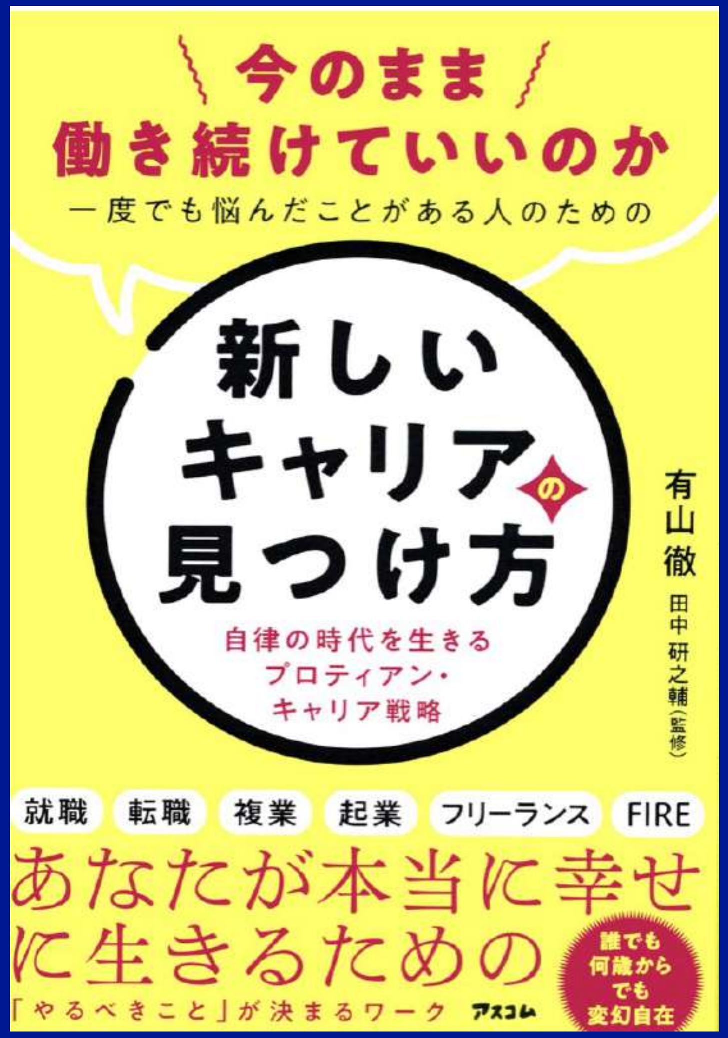
2020年 日本の人事部「HRアワード：書籍部門」入賞

【企業顧問】 **35社の企業顧問･取締役を歴任**

【連載6本】 日経doors/日経U22/Business Insider /NewsPicks/日本の人事部/毎日新聞

【登壇・研修】 「キャリア開発」「人事」「経営戦略」「採用」「育成」 関連登壇･研修、年200回以上

田中研之輔　著書ライブラリー（2002-2022）



キャリア

身体

組織・集団

教育・文化

都市・社会

HR Award 2020
日本の人事部
★★★★★
全国170,000人の人事キーパーソンが選ぶ
日本の人事部
HR アワード 2020
日本の人事部「HRアワード」は
HR領域全体の活性化を目的にイノベーターや業界を
けん引するリーダーを表彰する制度です。
BUSINESS TRAINING
田中研之輔
浅井公一
宮内正臣
ビジトレ
今日から始めるミドルシニアのキャリア開発
ビジネストレーニングで あなたの未来を 体感せよ

NHK
コロナ禍で増える「学ぶ人」
4K
キャリアデザインに詳しい
法政大学
田中 研之輔 教授
緊急事態宣言 不要不急の外出自粛を
自分たちの武器を増やしていることが
"アフターコロナ""ウィズコロナ"では見てとれる

人生100年時代の
働き方と生き方の教科書!
[変幻自在]
プロティアン
一般社団法人プロティアン・キャリア協会 代表理事
法政大学教授
田中研之輔 著
組織内キャリアから自律型キャリアへの「大転換」
今、必要なのはキャリアトランスフォーメーション
CXだ!
15の質問であなたのプロティアン・レベルがわかる
◎終身雇用はもう終わった
◎あなたの「無形資産」を棚卸ししよう
◎「変わり続けること」で人生が豊かに
◎「副業の経験」が本業にも生きる
著名人が絶賛!
『内定者への手紙』の 北野唯我さん
「組織内で活躍=エリート」説は、変わりつつある
『転職と副業のかけ算』の motoさん
給料はもらうのではなく自力で「稼ぐ」!
『1分で話せ』の 伊藤羊一さん
キャリアとは人生そのもの。さあ、プロティアンになろう!
大反響! 大企業が続々採用!
電子書籍 電子書籍でも読めます
日経BP
●定価 1650円(10%税込) 978-4-296-10330-0 おすすめの書籍がひと目でわかる 日経BPブックナビ https://nkbp.jp/bnavi 発売:日経BPマーケティング

プロティアンをより広い層へ→ タナケンTV

【動画】人的資本の最大化へのキャリアオーナーシップ発信

富士通CHRO
平松氏

パナソニックコネクト
CHRO 新家氏

三井情報副社長
CHRO蒲原氏

SNS :　　amazon/note/Twitter/NewsPicks/YouTube/Linkedin/Eight

Eight

voicy

amazon

note
つくる、つながる、とどける。

NEWS PICKS

YouTube

Clubhouse
Drop-in Audio

Instagram

TikTok

学びから働くトランジッション先での「3つの課題」

ファーストキャリア形成期の「不透明なキャリア展望」

ミドルシニアキャリア形成期の「組織内キャリア依存」

ポストオフ後の「キャリア失墜」とモチベーション低下

【政府の動向】キャリア自律＝プロティアンキャリアの時代へ

新しい資本主義の
グランドデザイン及び実行計画
2023改訂版案

働き方は大きく変化している。「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代となってきた。職務ごとに要求されるスキルを明らかにすることで、労働者が自分の意思でリ・スキリングを行え、職務を選択できる制度に移行していくことが重要である。そうすることにより、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、社外からの経験者採用にも門戸を開き、労働者が自らの選択によって、社内・社外共に労働移動できるようにしていくことが、日本企業と日本経済の更なる成長のためにも急務である。

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai19/shiryou1.pdf

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

申請・お問合せ | English | サイトマップ | 本文へ | 文字サイズ変更 小 中 大 | アクセシビリティ閲覧支援ツール

ニュースリリース | 会見・談話 | 審議会･研究会 | 統計 | 政策について

ホーム ▶ ニュースリリース ▶ ニュースリリースアーカイブ ▶ 2023年度6月一覧 ▶ 令和4年度補正予算「リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業」（一次公募）の採択事業を採択しました

令和4年度補正予算「リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業」（一次公募）の採択事業を採択しました

2023年6月20日

▶ 経済産業

経済産業省は、リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業費補助金（一次公募）に関し、51件の事業を採択しました。

1. 補助金の概要

本事業は、リスキリングと労働移動の円滑化を一体的に進める観点から、在職者が自らのキャリアについて相談できる「キャリア相談対応」、それを踏まえてリスキリング講座を受講できる「リスキリング提供」、キャリア相談及びリスキリングを踏まえた「転職支援」までを一体的に実施する体制を整備します。

2. 採択決定

令和5年3月31日（金曜日）から令和5月10日（水曜日）まで一次公募を行い、外部有識者による第三者委員会の厳正な審査の結果、51件の事業を採択しました。
また、本日、令和5年6月20日（火曜日）に、二次公募を開始します。

https://www.meti.go.jp/press/2023/06/20230620005/20230620005.

企業は、学び続ける・挑戦し続ける人材を求めている

1．新人事制度の概要

1

人財戦略を通じて 目指す姿	会社と社員が互いに成長できるWin-Winな関係構築を通じた社員エンゲージメントの最大化
	社員　社員一人ひとりが、自身の個性を活かして自律的に学び挑戦し成長
	会社　社員の成長・活躍を通じて、オリコが「めざす社会」・「めざす姿」を実現

新制度の全体像

～ オリコで働く全ての社員が、仕事を通じて“自分らしく活躍できる”会社へ ～

「自律的な」キャリア形成支援	■ 自身の志向や成長・ライフステージに合わせて、どんな仕事にも挑戦できる ・コースや年齢等に関係なく、それぞれの価値観のもと、やりたい仕事を見つけて自ら挑戦できる ・社員のキャリアをサポートする体制を拡充し、一人ひとりの将来のキャリアに対して会社が丁寧に向き合うことで、オリコで自分らしく成長し活躍できるよう支援
「ミッション」を軸とした人事制度	■ 仕事に対する価値や意義を身近に感じながら働き、公正に処遇される ・社会に対して果たすべき仕事の目的や使命、存在意義を理解し、仕事の本質的な価値を認識することで、社員一人ひとりが「やりがい」と「誇り」をもって働ける職場へ ・それぞれの仕事の大きさにもとづいて決定される給与と、組織や個人の成果に連動する賞与により頑張りが評価され報われるメリハリのある処遇
「働きやすい」環境への整備	■ 安心して長く働くことができる ・価値観や働き方の多様化とミッションを軸とした制度移行に伴い、より公平性のある制度へ ・健康・育児・介護など、個々のライフステージに合わせて、将来にわたって安心して働くことができる福利厚生制度へ順次見直し・拡充

新たな人財戦略

人財戦略を通じて目指す姿

会社と社員が互いに成長できるWin-Winな関係構築を通じた
社員エンゲージメントの最大化

社員 ・自身の個性を活かして自律的に学び挑戦し成長

会社 ・社員の成長・活躍を通じて、「めざす社会」・「めざす姿」を実現

重点実施事項

①新時代のための人事基盤づくり

✓ **新人事制度の運用開始**
2023年4月より「ミッション」を軸とした人事制度に移行し、仕事を通じて自分らしく活躍できるよう、自律的なキャリア形成を支援
2025年4月より「ジョブポスティング」を導入

✓ **中核人材育成プログラムの実施**
経営戦略実現を牽引するコアとなる中核人材を対象に、人財戦略の軸となる「ミッション」の理解浸透を目的としたプログラムを実施

②多様性に富んだ人材集団づくり

✓ **キャリア形成支援の拡充**
社外・海外トレーニー 8人　社外副業・レンタル移籍 24人

✓ **多様な人材の幹部登用**
「インクルージョン＆ダイバーシティ基本方針」を策定

✓ **専門人材の確保・育成・活躍**
専門人材を含む経験者採用拡大 72人
DX初級プログラム 約 3,200人 修了

DX人材育成
3,000人目標

https://ssl4.eir-parts.net/doc/8585/ir_material_for_fiscal_ym/135941/00.pdf

出発点：共創×終身成長こそが「これからの教育」

① プロティアン教育が組織の**生産性**と**競争力**を高める！

② 終身成長を促す教育で**人的資本の最大化**を実現

③ **変化・変革**を楽しむ！より良き**人生**を、みんなで共創

キャリアとは、一人ひとりを大切にする考え方

これまでの経験のすべて（ビジネス･ライフの軌跡）であり、
これからを生きる羅針盤（＝未来戦略）である。

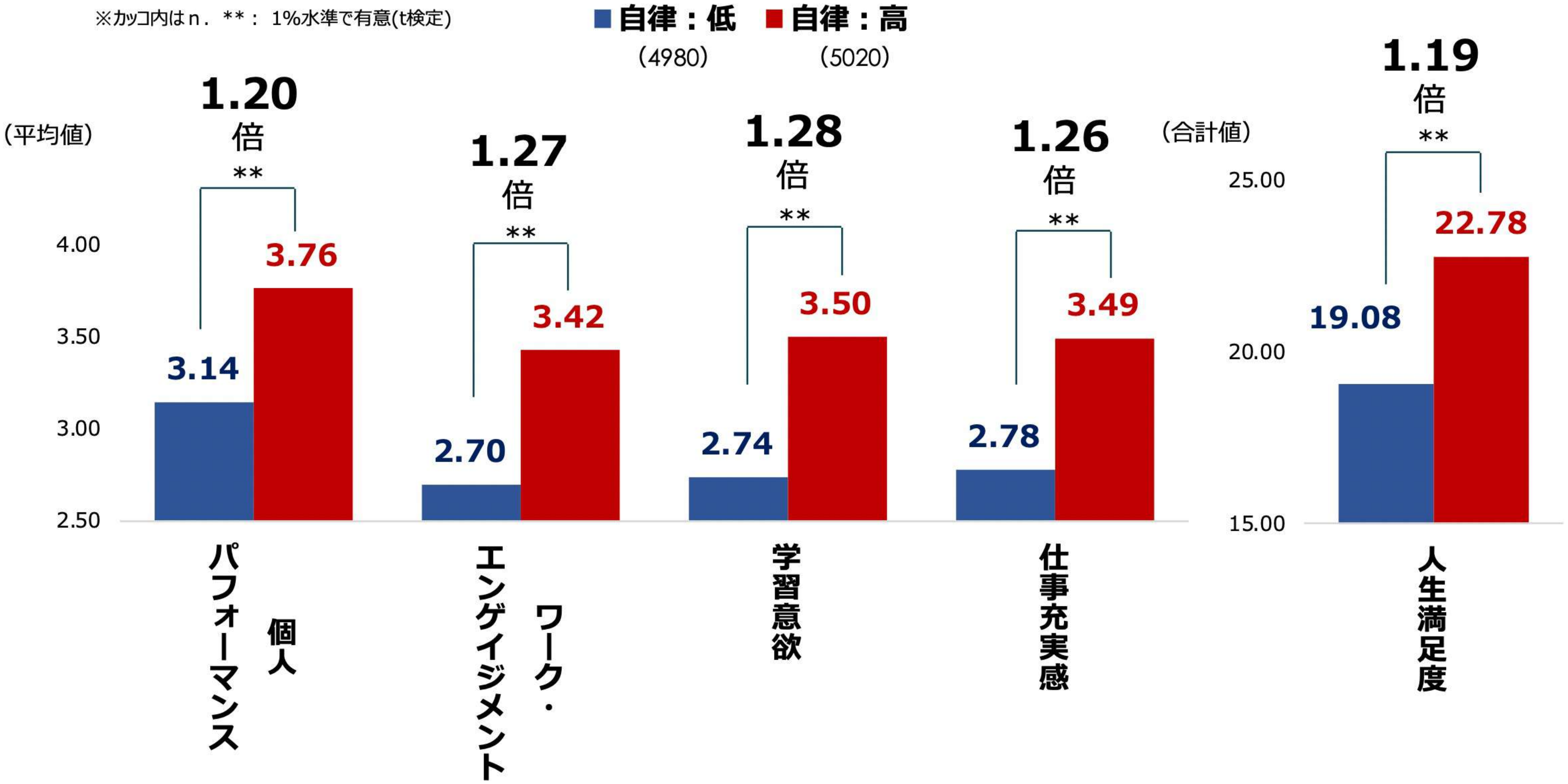
働き方、生き方をみんなでより良くする

なぜ今、キャリア開発？ー社会変化と企業の取り組み

① **人的資本経営の時代**へーキャリア開発の取り組みと効果

② キャリア形成の「転換」ー**伝統的キャリア**から**キャリア自律**

キャリア自律と各成果指標 ／ キャリア自律度の高低別



https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/career_self-reliance.pdf

変幻自在に姿をかえる神　プロテウス

なんにでも変身できるのです。

火になったり、水になったり、

蛇になったり、馬になったり、

竜になったり、獅子になったり、

獣にもなった。

そして、人にもなった。

『ギリシア神話』

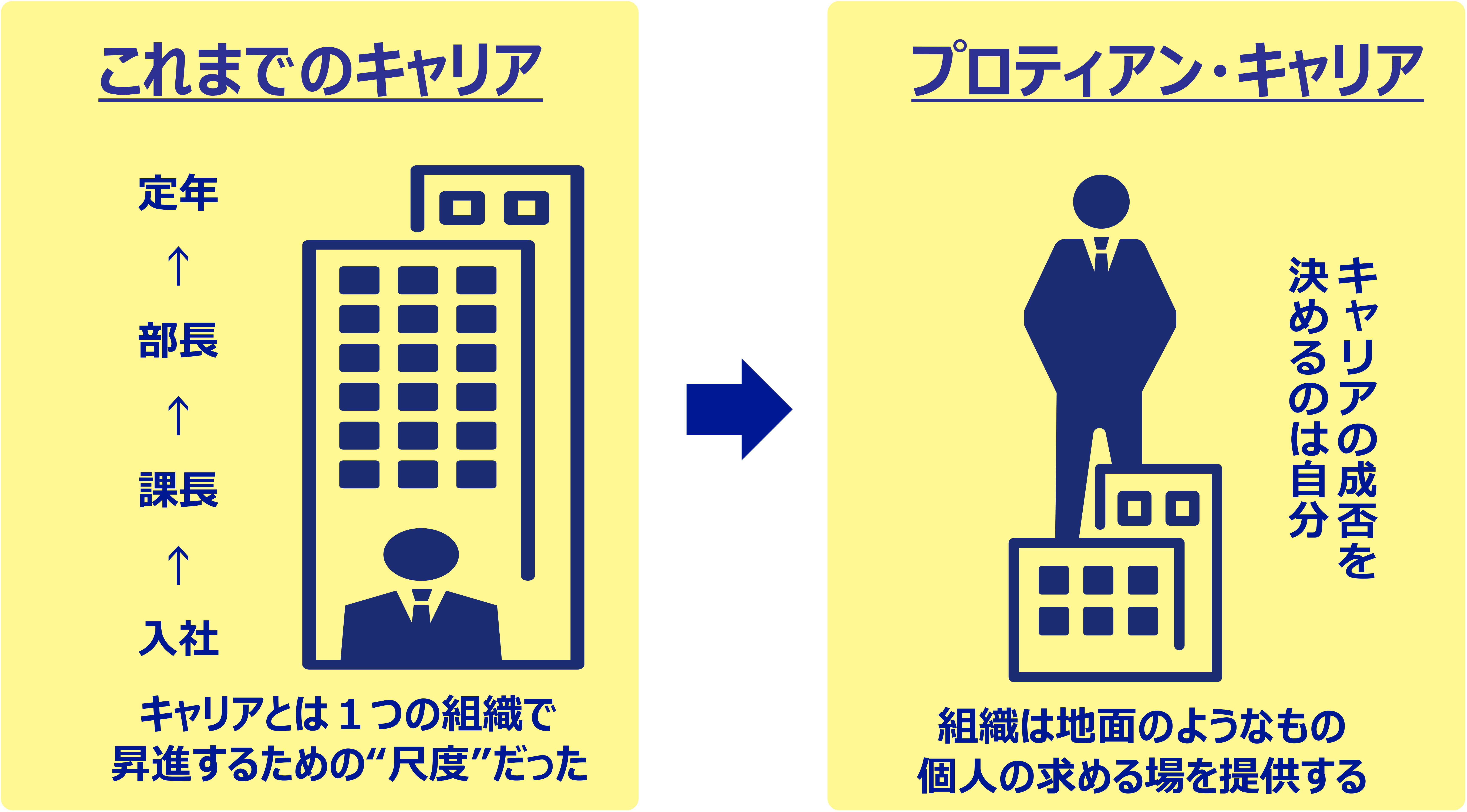
プロティアン（変幻自在の）キャリア

❶　組織に囚われるのではなく、個人によって作り出されるキャリア

❷　外的に決められる成功の基準ではなく､心理的成功感を高めるキャリア

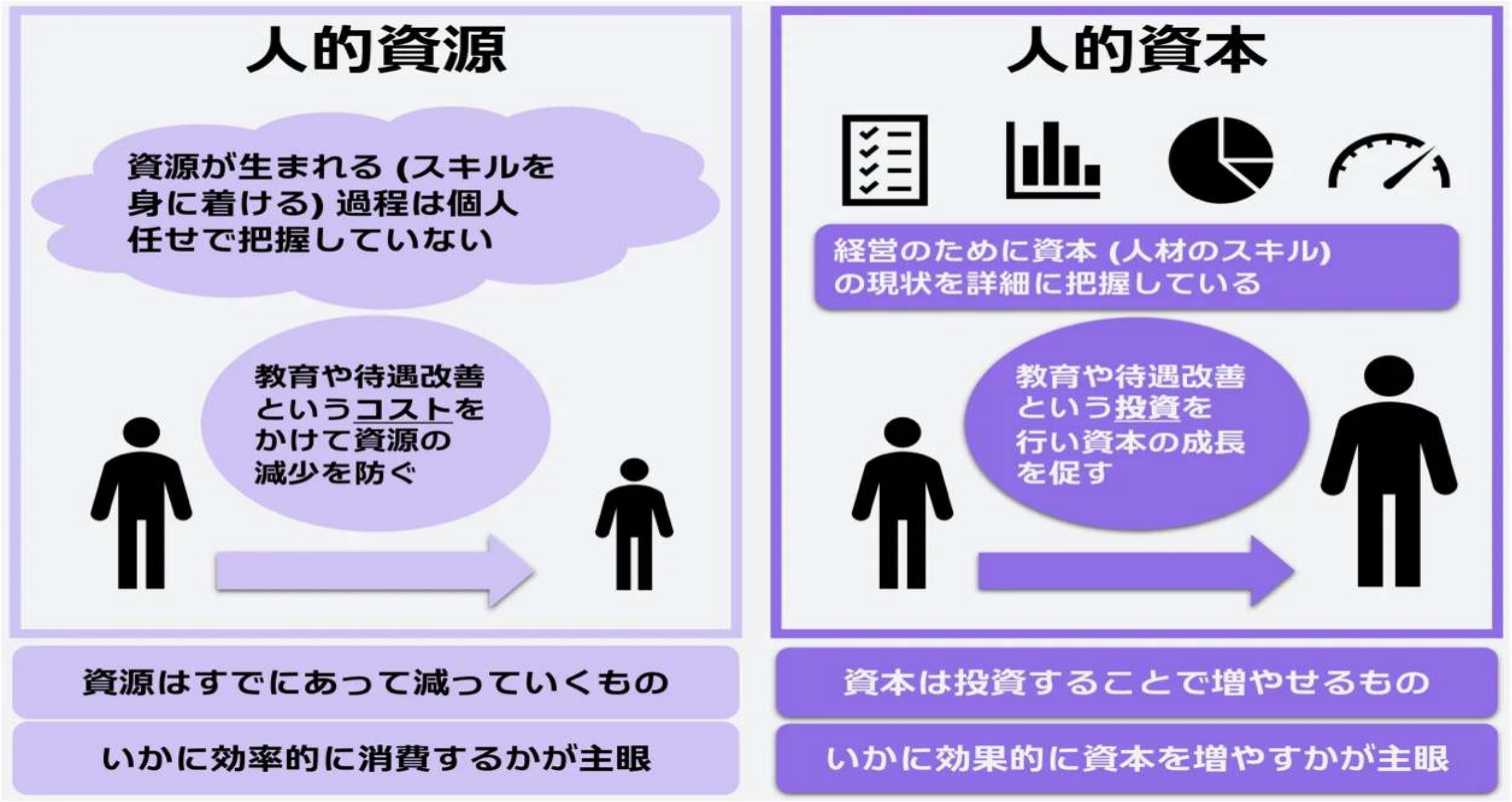
⬇

自ら主体的にキャリア形成していく。
キャリア･オーナーシップを持つ働き方



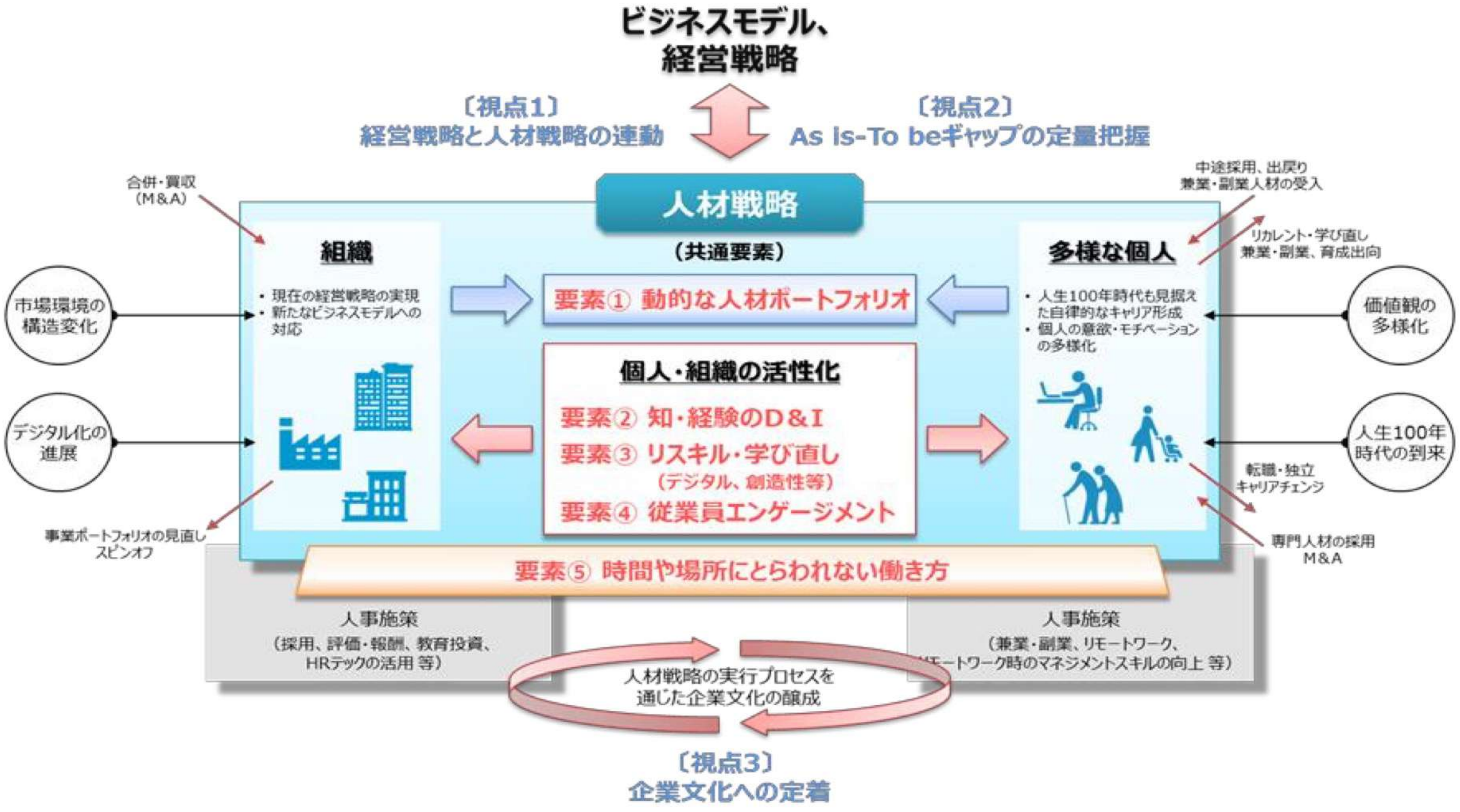
出典：NewsPicks 田中研之輔　解説「今、再評価されるプロティアン・キャリアとは」（2019）
https://newspicks.com/news/3607208/body/?ref=user_3644856

人的資源から人的資本へ



https://udemy.benesse.co.jp/training/corporate_training/hcm.html

人的資本経営への取り組みー組織と個人の新たな関係



https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

キャリアオーナーシップ・ダイアローグ

大手企業のキャリア自律の取り組み

自律型人材へのキャリア開発で「人的資本の最大化」を！

住友商事株式会社
idemitsu
POLA
MIZUHO
MORINAGA
DENTSU DIGITAL
intage
exa 株式会社 エクサ
ポーラ化成工業株式会社 POLA CHEMICAL INDUSTRIES, INC.

Eisai
odakyu
Kao きれいを こころに 未来に
よろこびがつなぐ世界へ KIRIN
KDDI
KOKUYO
中外製薬 ロシュ グループ
DENTSU DIGITAL
JP 日本郵政
パーソル キャリア
Panasonic CONNECT
FUJITSU
Benesse
MKI 三井情報株式会社
MITSUBISHI CHEMICAL GROUP 三菱ケミカルグループ株式会社
三菱重工
YAHOO! JAPAN
LIFULL
LINE
NEVER SAY NEVER ロート製薬

プロティアン診断　（2分）

	項目	チェック
1	毎日、新聞を読む	
2	月に2冊以上、本を読む	
3	英語の学習を続けている	
4	テクノロジーの変化に関心がある	
5	国内の社会変化に関心がある	
6	国外の社会変化に関心がある	
7	仕事に限らず、新しいことに挑戦している	
8	現状の問題から目を背けない	
9	問題に直面すると解決するために行動する	
10	決めたことを計画的に実行する	
11	何事も途中で投げ出さず、やり抜く	
12	常日頃から、複数のプロジェクトに関わっている	
13	定期的に参加する(社外)コミュニティが複数ある	
14	健康意識が高く定期的に運動している	
15	生活の質を高め、心の幸福を感じる友人がいる	
	合計数	

プロティアン診断結果

ビジネスパーソンの3類型	チェック数	プロティアン･キャリア形成の行動状態
プロティアン人材	１２以上	変幻自在に自らキャリア形成を行い、変化にも対応可
セミプロティアン人材	４～１１	キャリア形成は行っているものの、変化への対応が弱い
ノンプロティアン人材	３以下	現状のキャリア維持にとどまり、変化に対応不可

キャリア形成にも戦略的思考

人事**戦略**

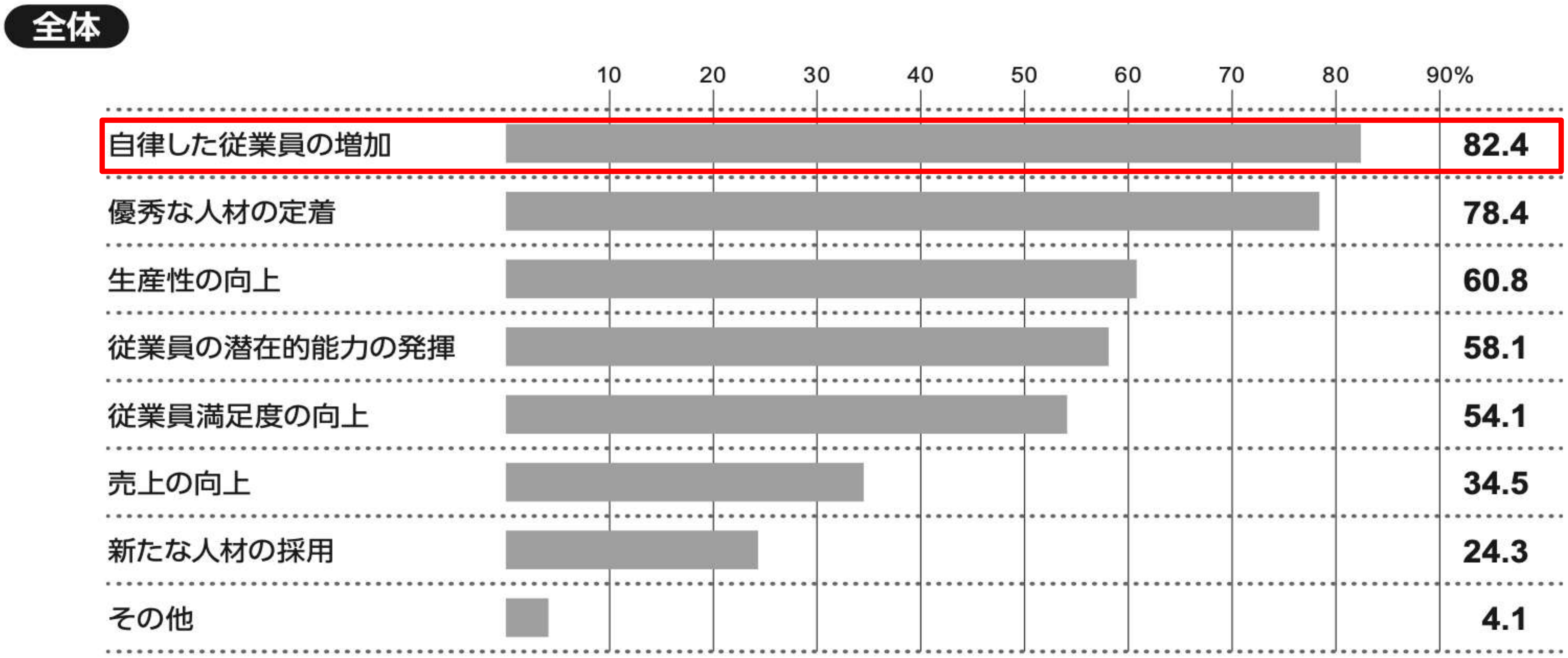
事業**戦略**

キャリア**戦略**

採用**戦略**

組織**戦略**

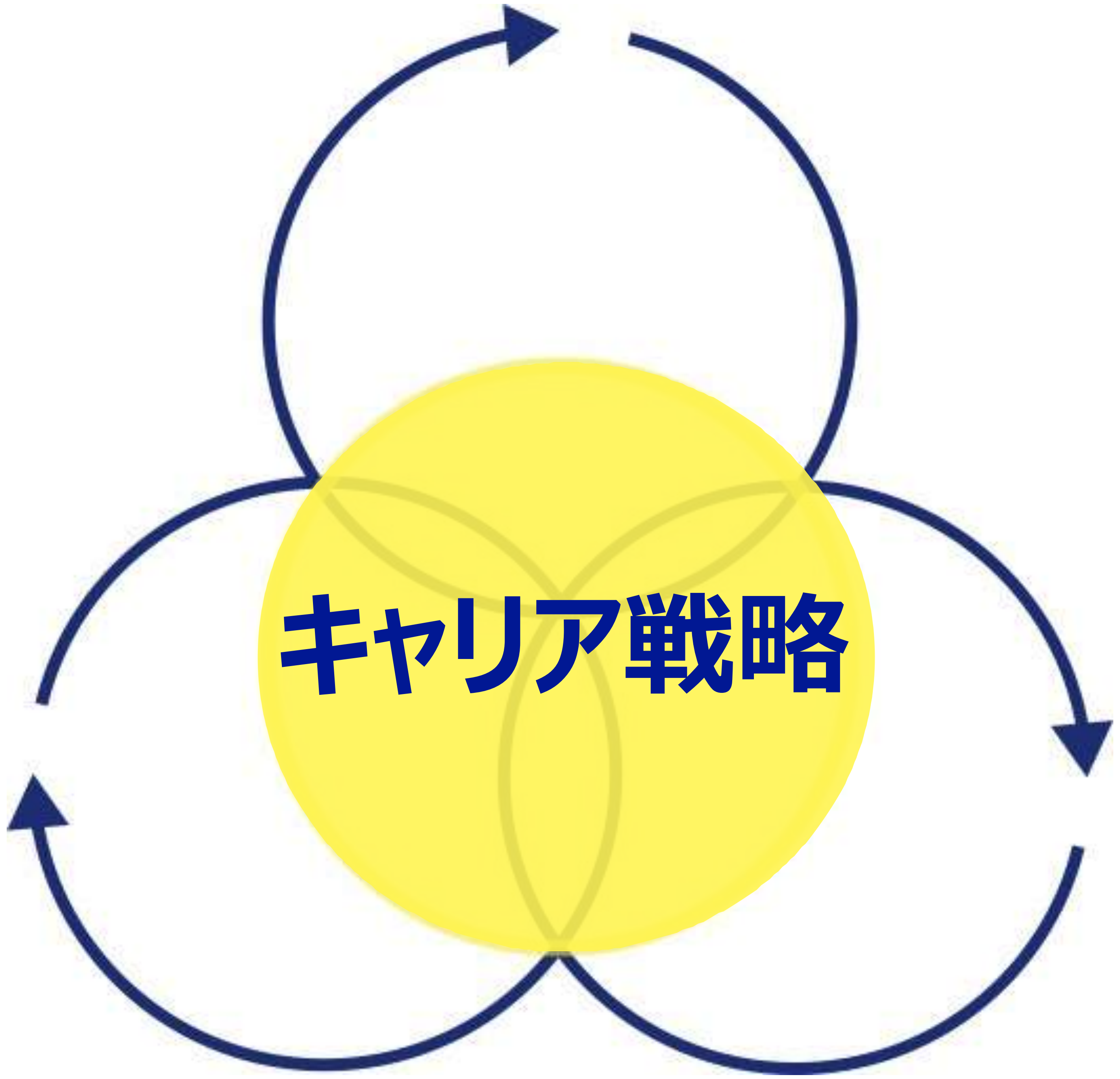
自ら主体的に働くことが、企業を成長させる



『日本の人事部　人事白書2020 』（p.303）

自己成長サイクル

働き方



生き方

仕事・キャリアのサイクル

家庭・プライベートのサイクル

引用元： https://ci.nii.ac.jp/naid/110007598029
論文タイトル：先行研究からみたキャリア開発の規範的命題--キャリア開発の問題点を探る
著者名　　：岡本 英嗣　をもとに　田中研之輔が加筆

2023年、教育現場で取り組むべき
二つのX（=トランスフォーメーション）

DX

CX

＊ここでのCX＝（キャリアトランスフォーメーション）

伝統的キャリアとプロティアン・キャリア

組織内キャリア （伝統的キャリア）		自律型キャリア （プロティアン・キャリア）	
環境変化は前提ではない	環境変化	環境変化することが前提	VUCA時代
組織	キャリアの所有者 （主体）	個人	キャリアの個人化
昇進、権力	核となる価値観	自由、成長	価値観多様化
地位、給料	成果	心理的成功	ウェルビーイング
組織コミットメント 組織と従属関係	態度/関係性	仕事の満足感、専門性へのコミット 組織とパートナー関係	日本型ジョブ型
組織から尊敬されているか（他人からの尊重） 私は何をするべきか（組織認識）	アイデンティティ （自分らしさ）	自分を尊敬できるか（自尊心） 自分は何がしたいのか（自己認識）	ジョブクラフティング
組織で生き残ることができるか	アダプタビリティ （変化適応力）	自分の市場価値	リスキリング

©一般社団法人プロティアン・キャリア協会

1

やりたい仕事を
自ら取りに行く

3

自分のスキルや
経験をアピールする

2

客観的に、
自分を知る

4

変化を怖がらない

https://newspicks.com/news/5313847/body/?ref=search

これからの主体的なキャリア形成の鍵は二つ

「アイデンティティ」 と 「アダプタビリティ」

自分らしくある

自己の欲求や動機，価値観，興味，能力など明確な自己イメージや自己認識があること

変化を活かす力

変化する環境に対して反応学習探索と統合力，そしてその状況に適用させようとする意欲

プロティアンキャリアの「強み」

キャリア棚卸し→ 過去分析 → キャリア戦略→ 未来構想

キャリアトランジション→「点」の分析 → キャリア資本論

経営戦略と人事戦略との「タイムラグ」 → 新人材戦略

プロティアンと連接するテーマ群　（一例）

- リーダーシップ
- エンゲージメント
- モチベーション
- フィードバック
- ダイバーシティ
- ウェルビーイング

プロティアンキャリア術

「強み」を戦略的かつ徹底的に磨く

キャリア・レバレッジへの中長期・分散型の自己投資

自己を行動変容させ、関わりあう人・組織をキャリア開発する

今必要なのは、3つの戦略策定

経営戦略

事業戦略

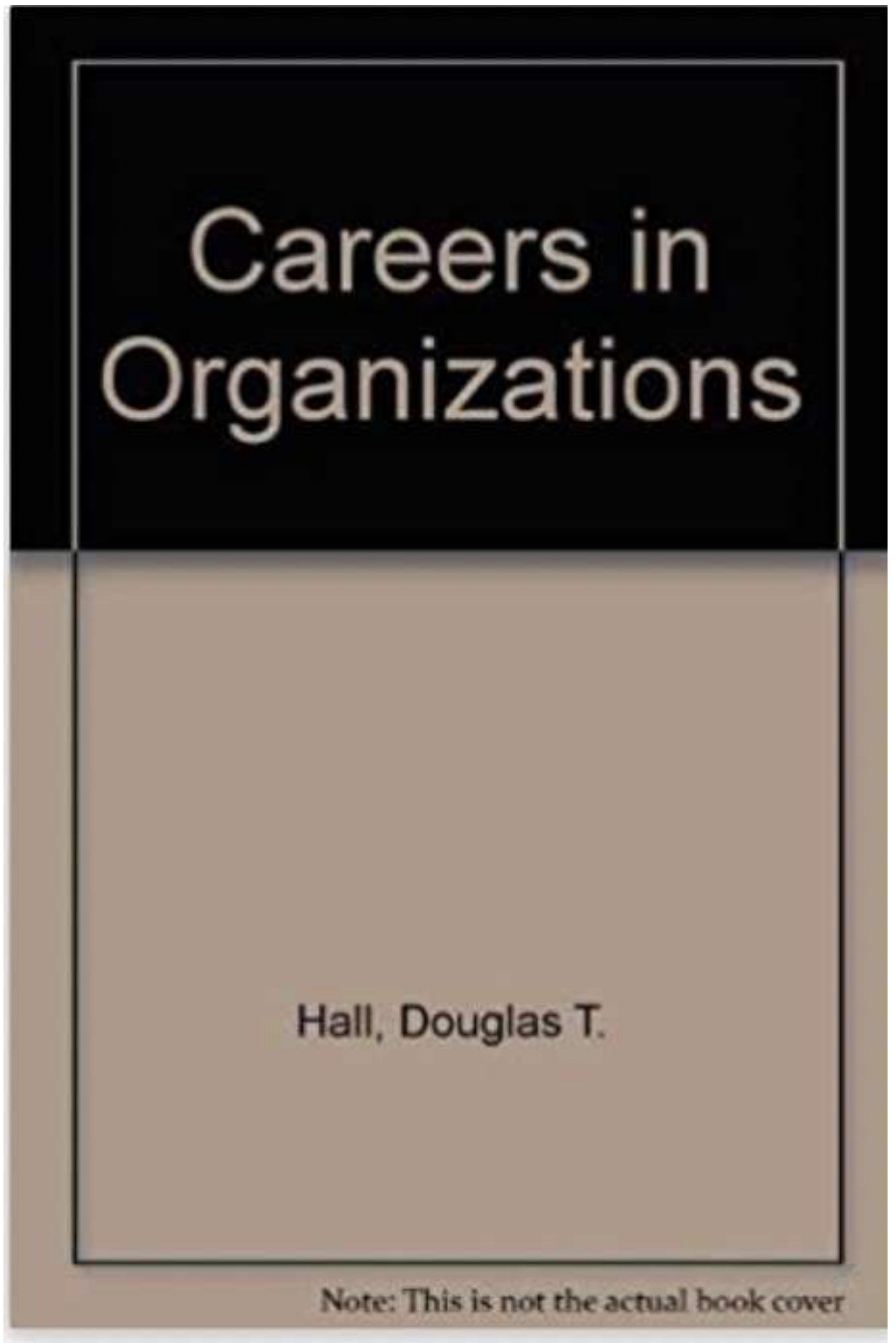
キャリア戦略

→

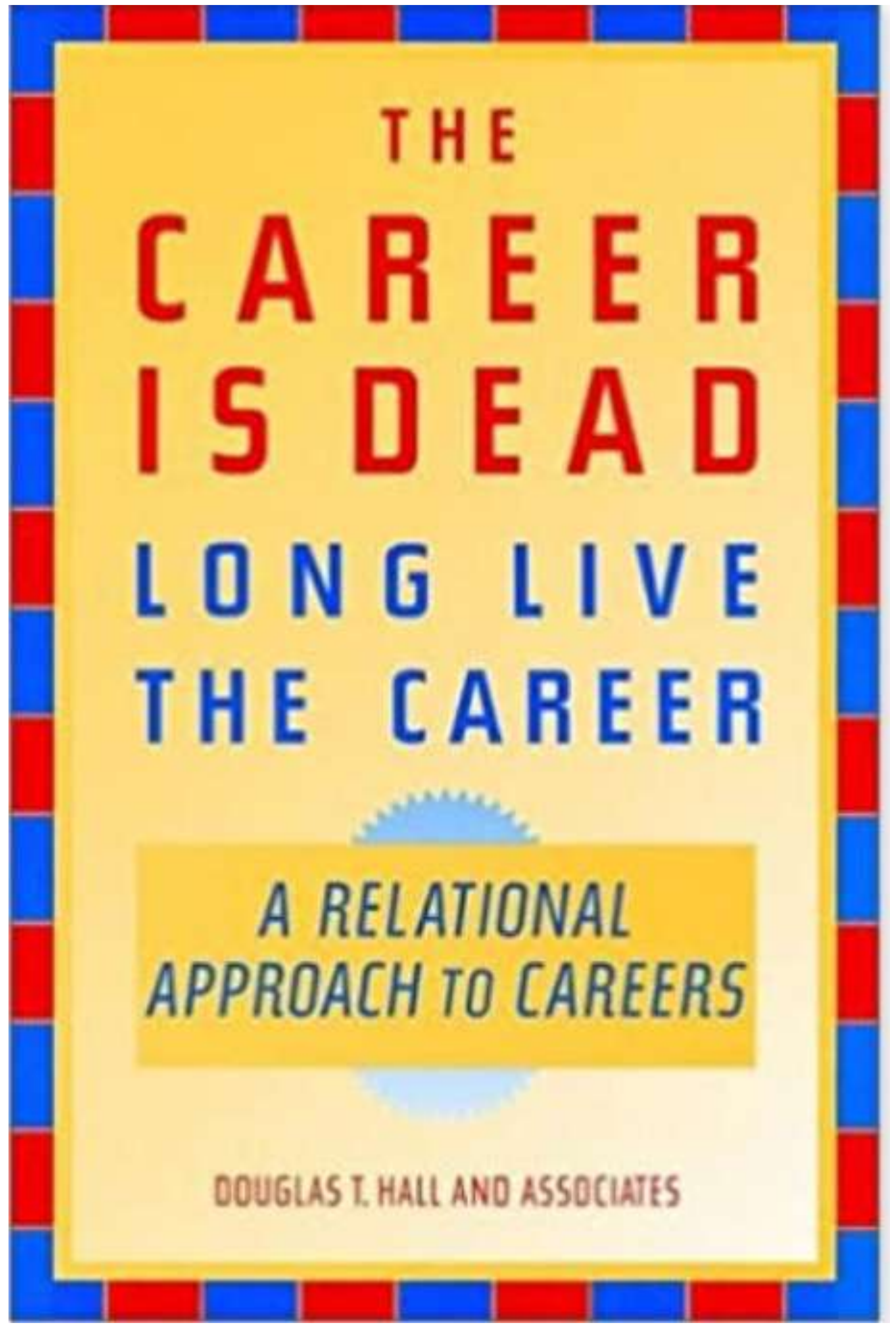
キャリアブレーキの特定

キャリアアクセルの向上

現代版プロティアンへの理論的変遷（1976-2019）



1976



1996

2001

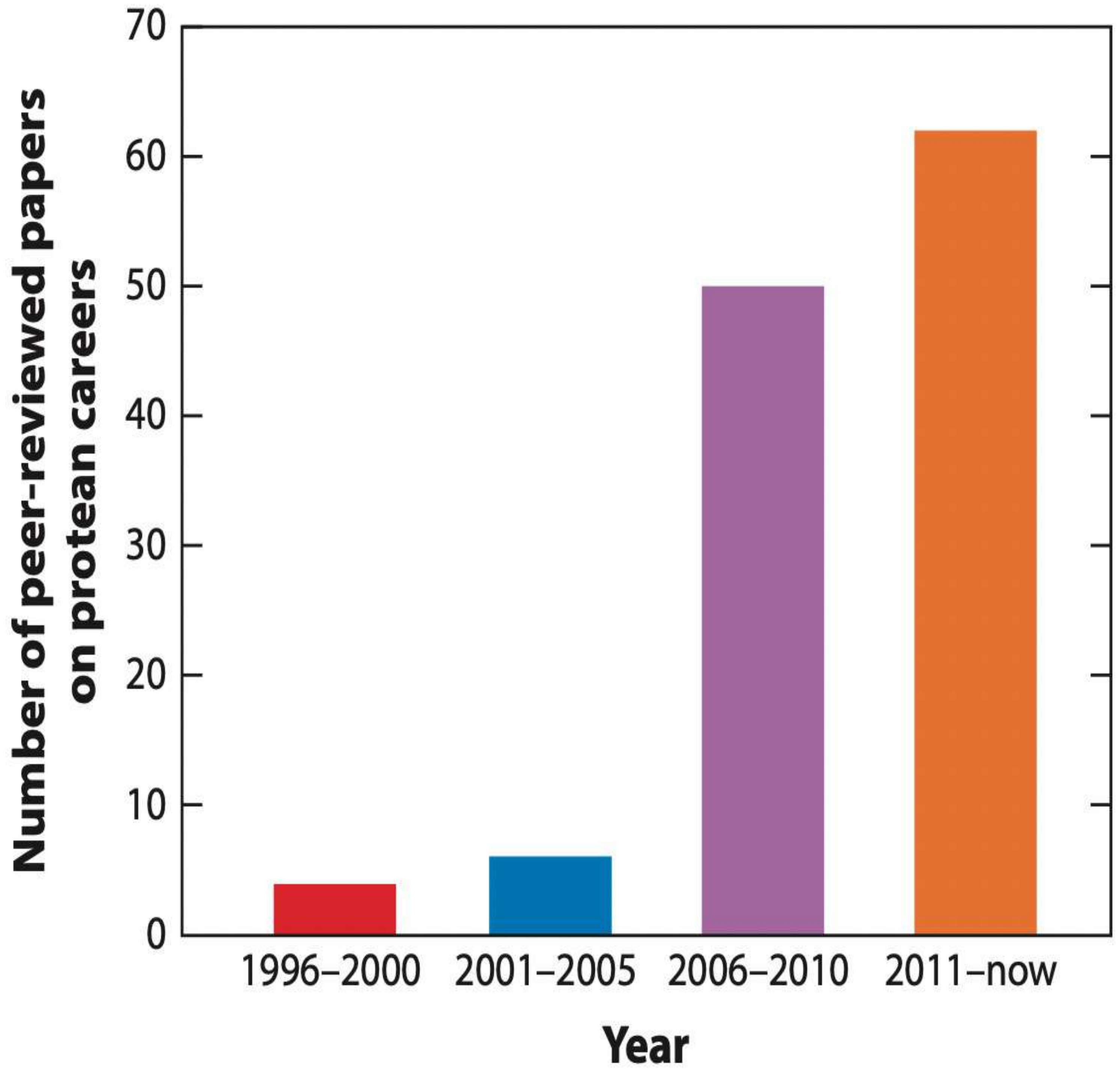
2019

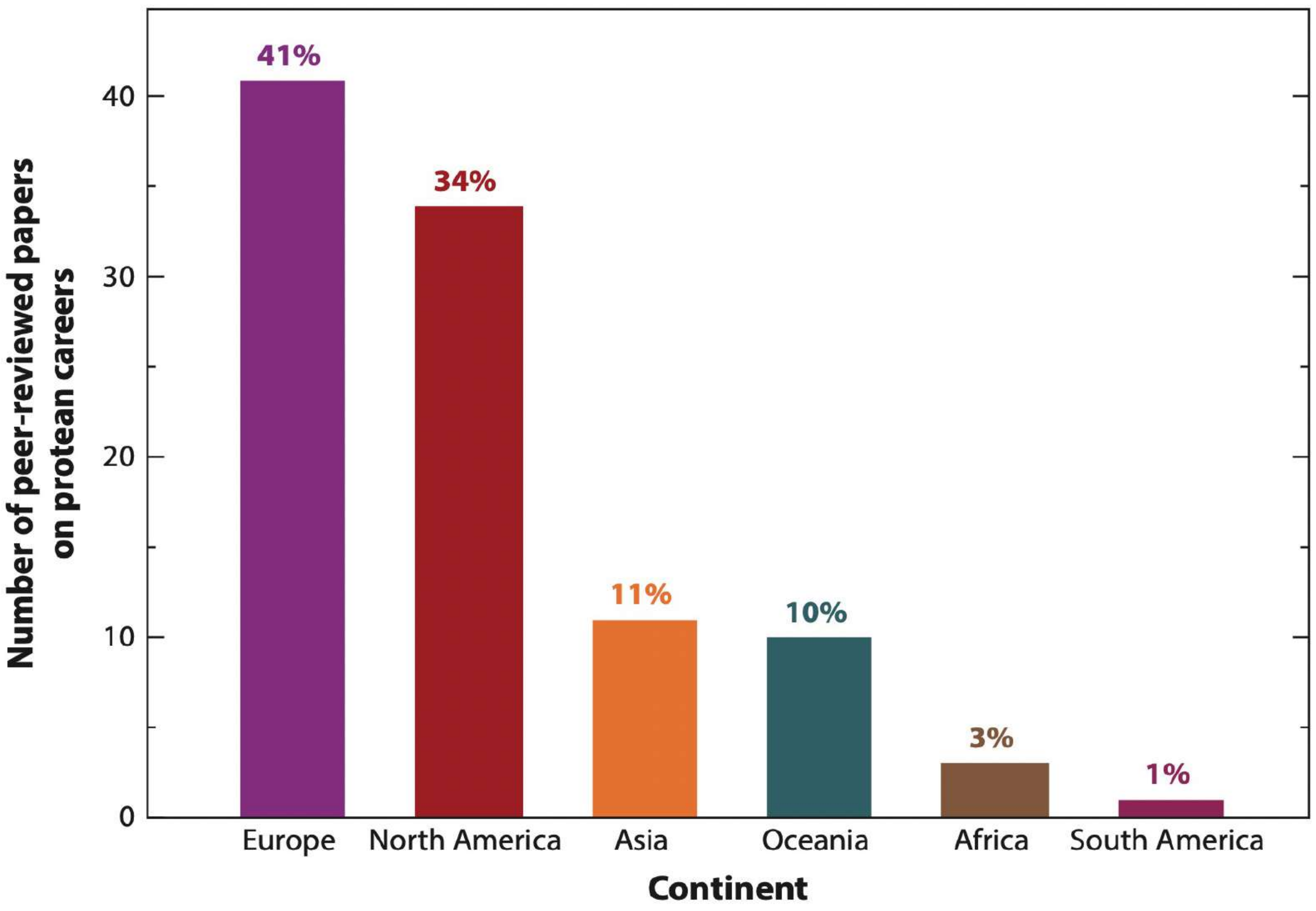
従来の「プロティアン・キャリア」と現代版の「プロティアン・キャリア」

1940年生まれ

項目名	ダグラス・ホール教授 (1976年) 「プロティアン・キャリア」	田中研之輔 (2019年) 現代版プロティアン・キャリア
心理的成功	○	継承
アイデンティティ	○	継承
アダプタビリティ	○	継承
キャリア資本論	ー	○(提唱)
戦略的視点	ー	○(提唱)
キャリア開発 実践手法	ー	○(提唱)

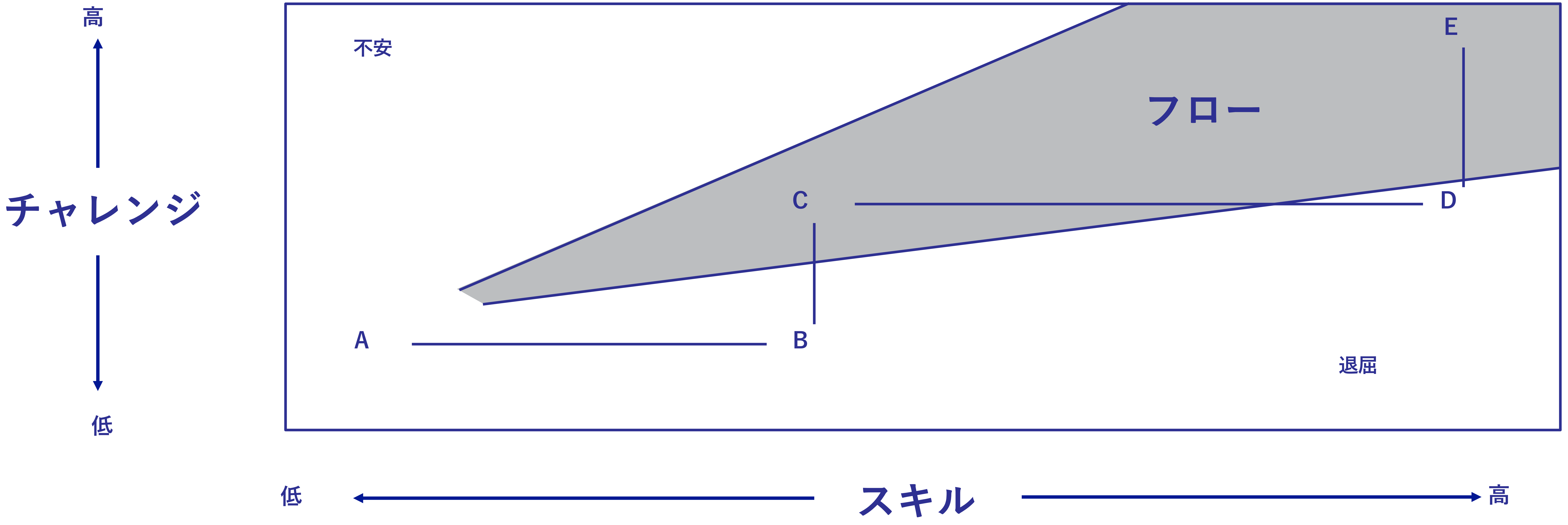
「プロティアン・キャリア理論」の最新世界動向ー注目と伝播





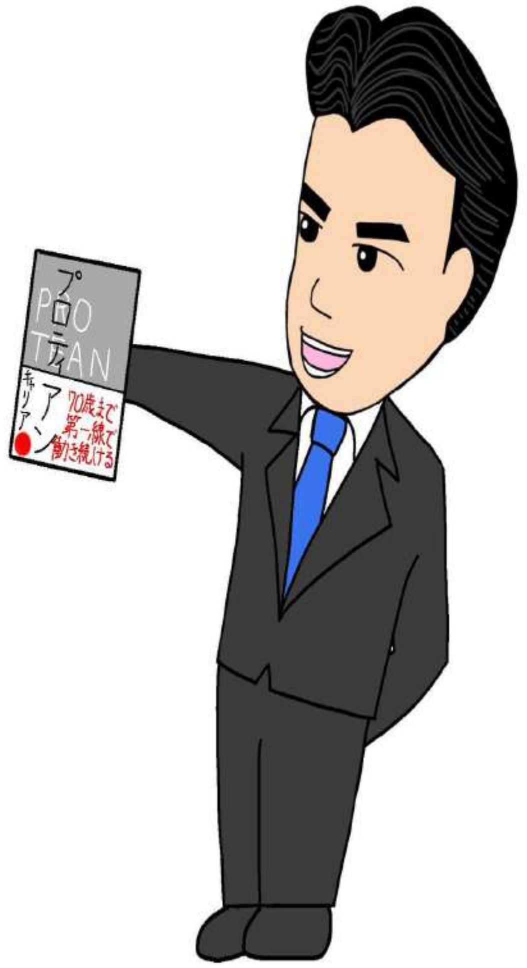
Protean Careers at Work: Self-Direction and Values Orientation in Psychological Success April 2018
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 5(1)

仕事アウトプットを高めるフローの条件



フロー体験はスキルとチャレンジが共に高い時に起こる。典型的な行動はA、すなわち低いチャ　レンジと低いスキルから始まる。もしもその状態が続くと、スキルは向上し、その行動に飽きて　くる(B)　。この時点で、フローに至るにはチャレンジを高めなければならない(C)　。このサイクル　はDとE　を通してより高い複雑さのレベルで繰り返される。優れたフロー活動では、このような　サイクルがほとんど無限に続き得る。注：ミハイ・チクセントミハイ著『フロー体験とグッドビ ジネス』（世界思想社）より抜粋

個々の生産性を高める（＝フロー状態）
具体的なアクションを共有してください



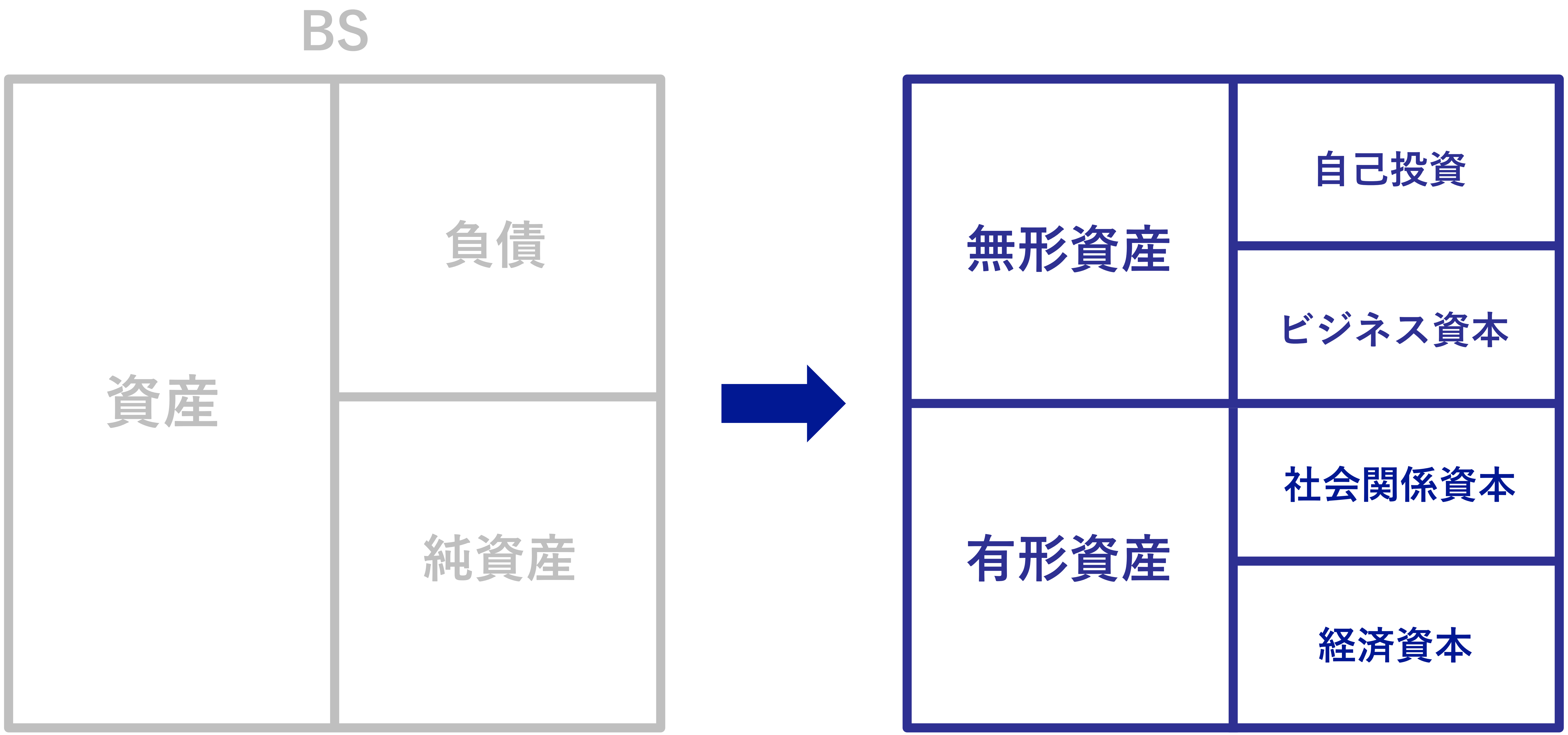
プロティアン・キャリアの３つのポイント

❶ キャリアは個人と組織のより良き関係を創る

❷ キャリアの成功とは、
個人が「心理的成功」を味わうこと

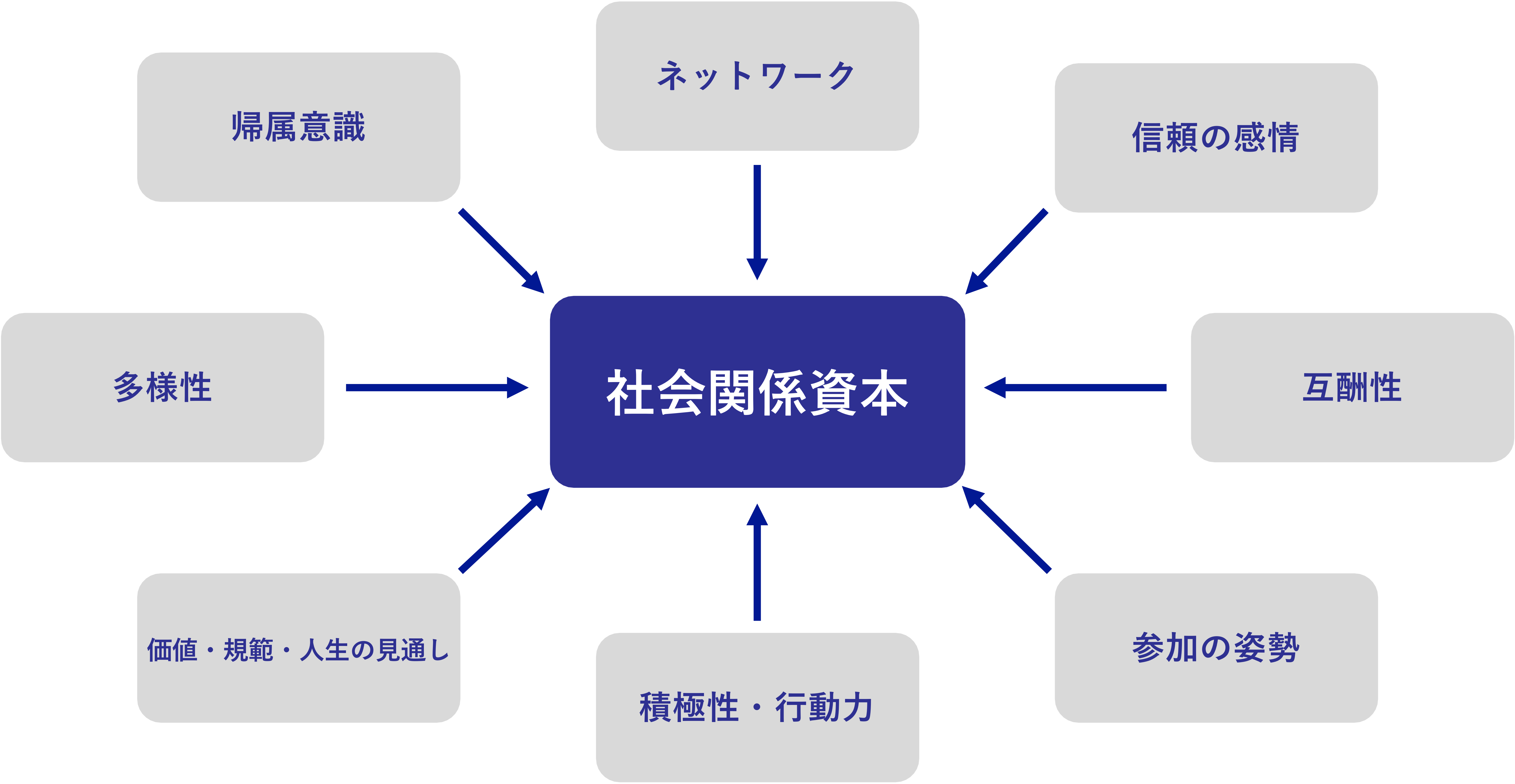
❸ キャリアは、いつからでも開発可能

プロティアン・キャリア資本分析へ



https://newspicks.com/news/3607208/body/?ref=user_3644856

社会関係資本の蓄積項目



「プロティアン」×「ビジトレ」アプローチ

キャリア資本	ビジネス資本
	社会関係資本
	経済資本

貸借対象表

資産	負債
	資本

キャリア資本表

無形資産	負債
有形資産	資本

プロティアン・キャリア資本表

無形資産 （生産性資産） （活力資産） （変身資産）	（投資）負債
	ビジネス資本
	社会関係資本
有形資産	経済資本

キャリア課題	キャリア戦略	キャリア資本

「学び直し」メソッド：**ビジトレ 5 原則**

❶現状把握の原則	**現状を把握する**
❷目標設定の原則	**目的を設定する**
❸適正負荷の原則	**適度の負荷を与える**
❹漸進負荷の原則	**徐々に強度を高める**
❺継続行動の原則	**日常的に継続する**

田中研之輔・浅井公一・宮内正臣（2020）『ビジトレ：今日から始めるミドルシニアのキャリア開発』（金子書房）

これからのキャリア形成 60秒診断！

チェック項目	☑
1. 自分の業務以外にも、会社の仕事内容に関心がある	☐
2. 日頃から「働き方」の改善に取り組んでいる	☐
3. 好奇心があり、趣味を大切にしている	☐
4. 新しいことに挑戦するのが好きだ	☐
5. 他人や社会への関心度が高い	☐
6. 3年後、どうありたいのか、キャリアビジョンが明確だ	☐

これからのキャリア形成　60秒診断　結果

6点	プロトレ	プロフェッショナル・ビジトレ人材
3~5点	セミトレ	セミプロフェッショナル・ビジトレ人材
1~2点	アマトレ	アマチュア・ビジトレ人材
0点	ノントレ	ノン・ビジトレ人材

1.自分の業務以外にも、会社の仕事内容に関心がある	4.　新しいことに挑戦するのが好きだ
2.日頃から「働き方」の改善に取り組んでいる	5.　他人や社会への関心度が高い
3.好奇心があり、趣味を大切にしている	6.　3年後、どうありたいのか、キャリアビジョンが明確だ

プロティアン人材を生み出すキャリアドック構想

方向性	組織内キャリアからプロティアンキャリアへ			
力点	キャリア論の理解		キャリアコンサルティング	
手法	教育	研修	開発	診断・評価

キャリア主体の歴史的変遷

時代	昭和	平成	令和
時代変遷	伝統的キャリア	キャリア	ニューキャリア
主体	組織 （Organizational）	個人 （Individual）	行為者 （Protean）
キャリア	組織内キャリア	組織外キャリア	自律的キャリア
理論枠組み	垂直的昇進	バウンダリーレス	プロティアン
職	単職	転職	複職
時代特性	成長期	停滞期	再活性期

持続的なキャリア形成

SDGs

SDCs

＊SDCs＝（Sustainable Development Careers）

キャリア自律が組織を伸ばすー行動変容へ

一般社団法人 プロティアン・キャリア協会

FOUR DESIGNS

キャリアに対する価値変容が“リスキリングを促す”

組織カルチャー

組織カルチャーの層		今までの組織カルチャー		プロティアン思想が目指す組織カルチャー
行動	目に見える（表面上）	会社が求めている役割を従順に全うする、上司はキャリアに関心なし	→	主体性・学び・挑戦行動が当たり前になり、上司もキャリア開発支援
行動規範	目に見えない（表面下）	組織コミットメントありきの行動、言動が求められる	→	社員はキャリアに主体性を持ち、上司はキャリア支援
共有された信念・価値観	目に見えない（表面下）	キャリア=転職、個人のもの、社内ではタブー、組織への忠誠	→	キャリア課題解決が個人と組織の相互の成長に繋がるとの共通の価値観

キャリア自律

後天的獲得可能性（高い ↔ 低い）

	変化の時代に求められるもの	
テクニカルスキル	専門技術・専門知識（各業界や職種、地域に関する特殊な技術・知識）	◎
リテラシー	ビジネス常識（ビジネスマナー、文章、会計、法務、教養）	○
ポータブルスキル	仕事上の根幹スキル（コミュニケーション/段取り）	◎
スタンス	仕事に向き合う姿勢 組織内での役割認識	◎

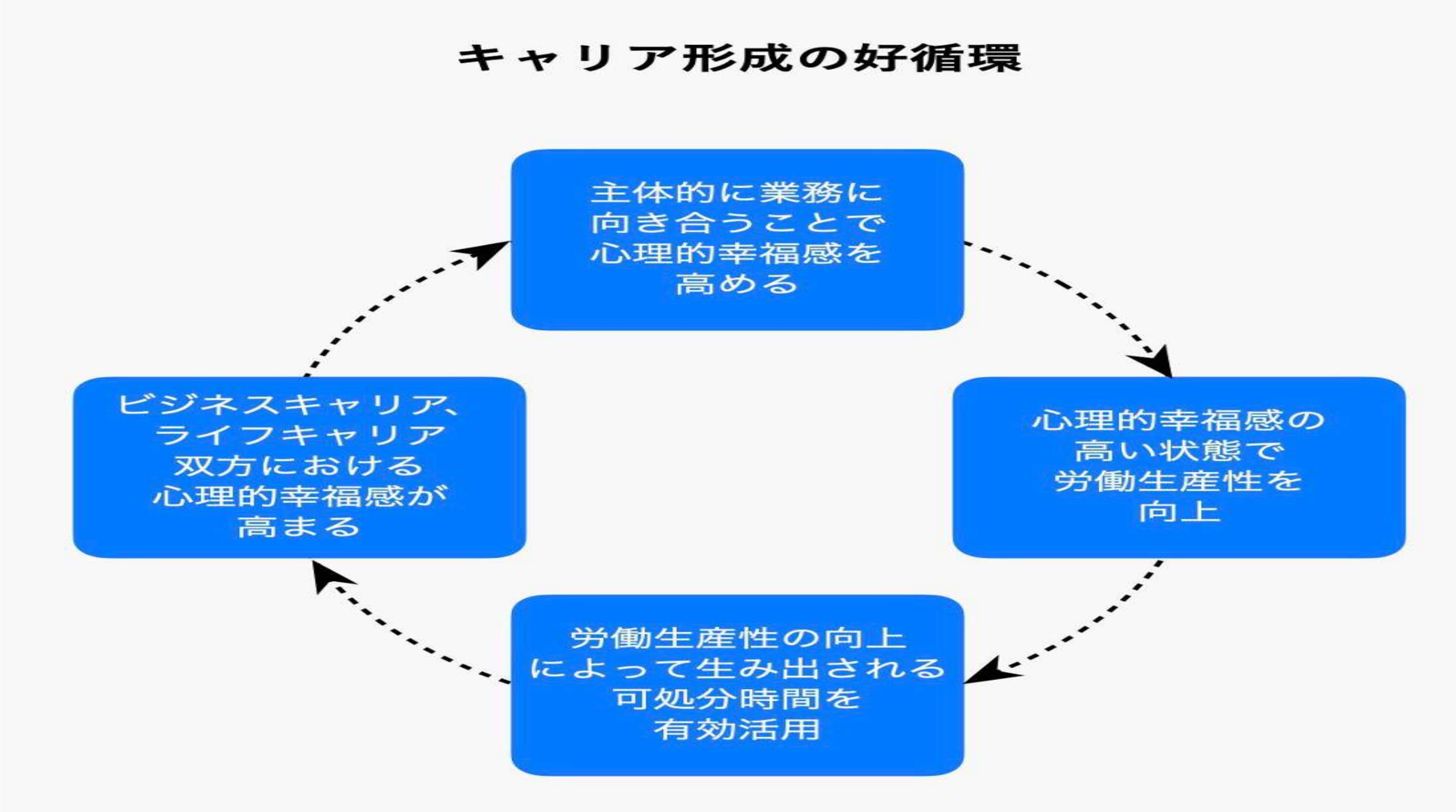
キャリア開発領域：スタンス

©一般社団法人プロティアン・キャリア協会

ライフキャリアを
うまく形成するのに大切な「4L」

4Lコンディションチェック

1	仕事	1	2	3	4	5
2	学習	1	2	3	4	5
3	余暇	1	2	3	4	5
4	愛情	1	2	3	4	5


キャリア形成の好循環
主体的に業務に向き合うことで心理的幸福感を高める
心理的幸福感の高い状態で労働生産性を向上
労働生産性の向上によって生み出される可処分時間を有効活用
ビジネスキャリア、ライフキャリア双方における心理的幸福感が高まる

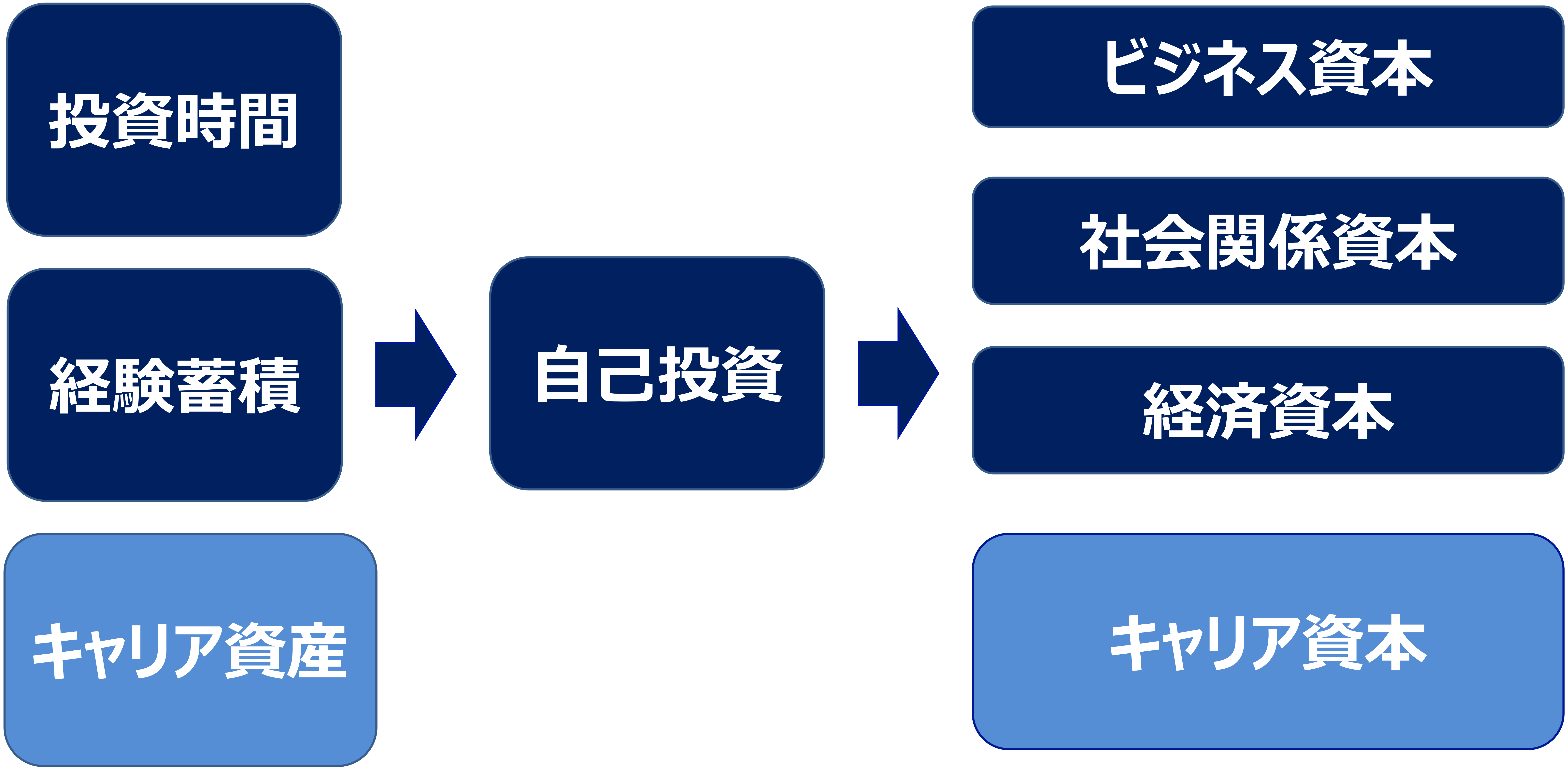
ニューノーマルで求められるプロティアン・キャリア
組織と個人が共に成長し続ける術

❶キャリア資本の市場・自己分析

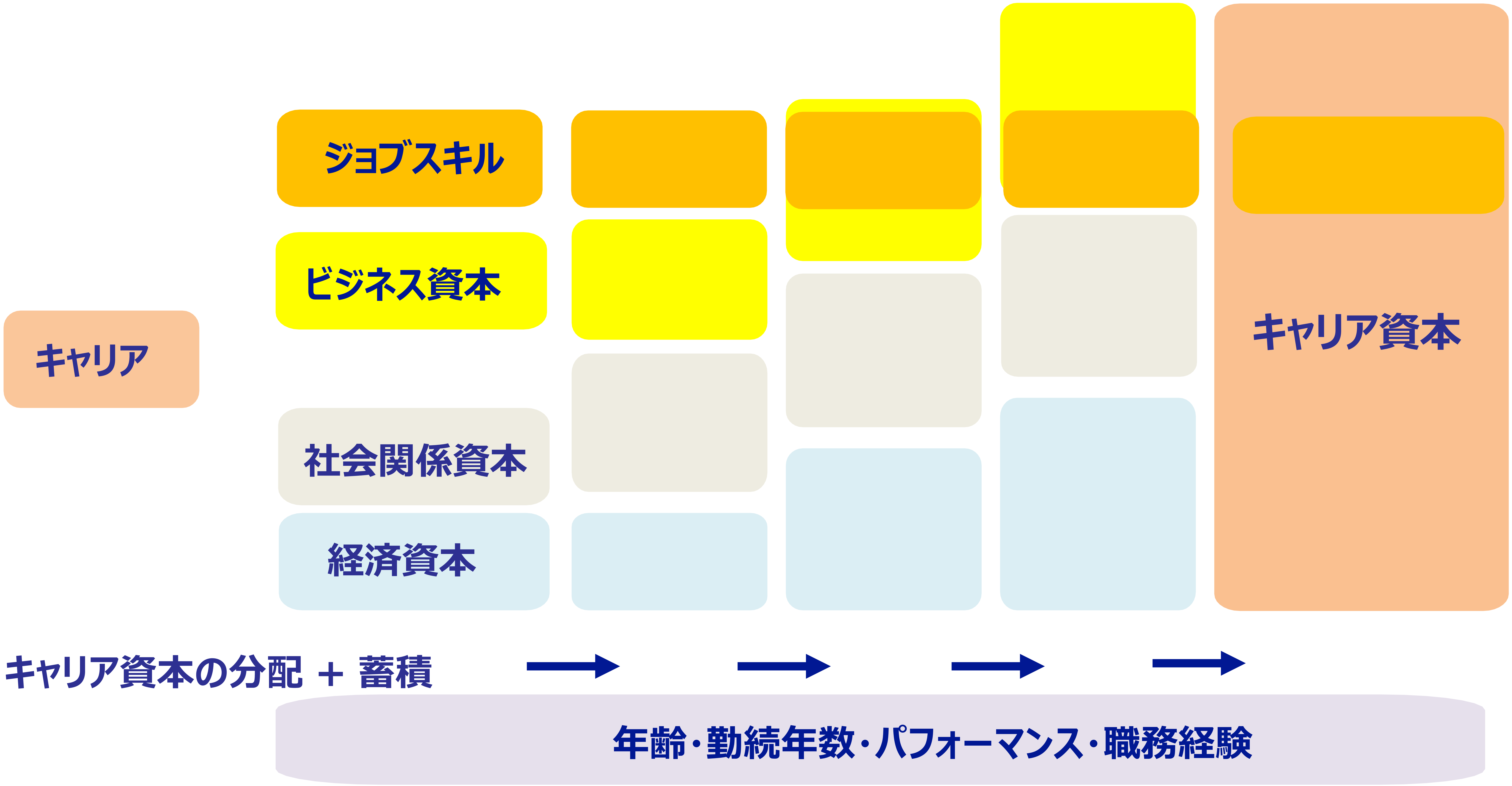
❷キャリア資本の戦略的蓄積

❸キャリア資本の段階的可視化

強みを資産に→自己投資＋キャリア資本へ



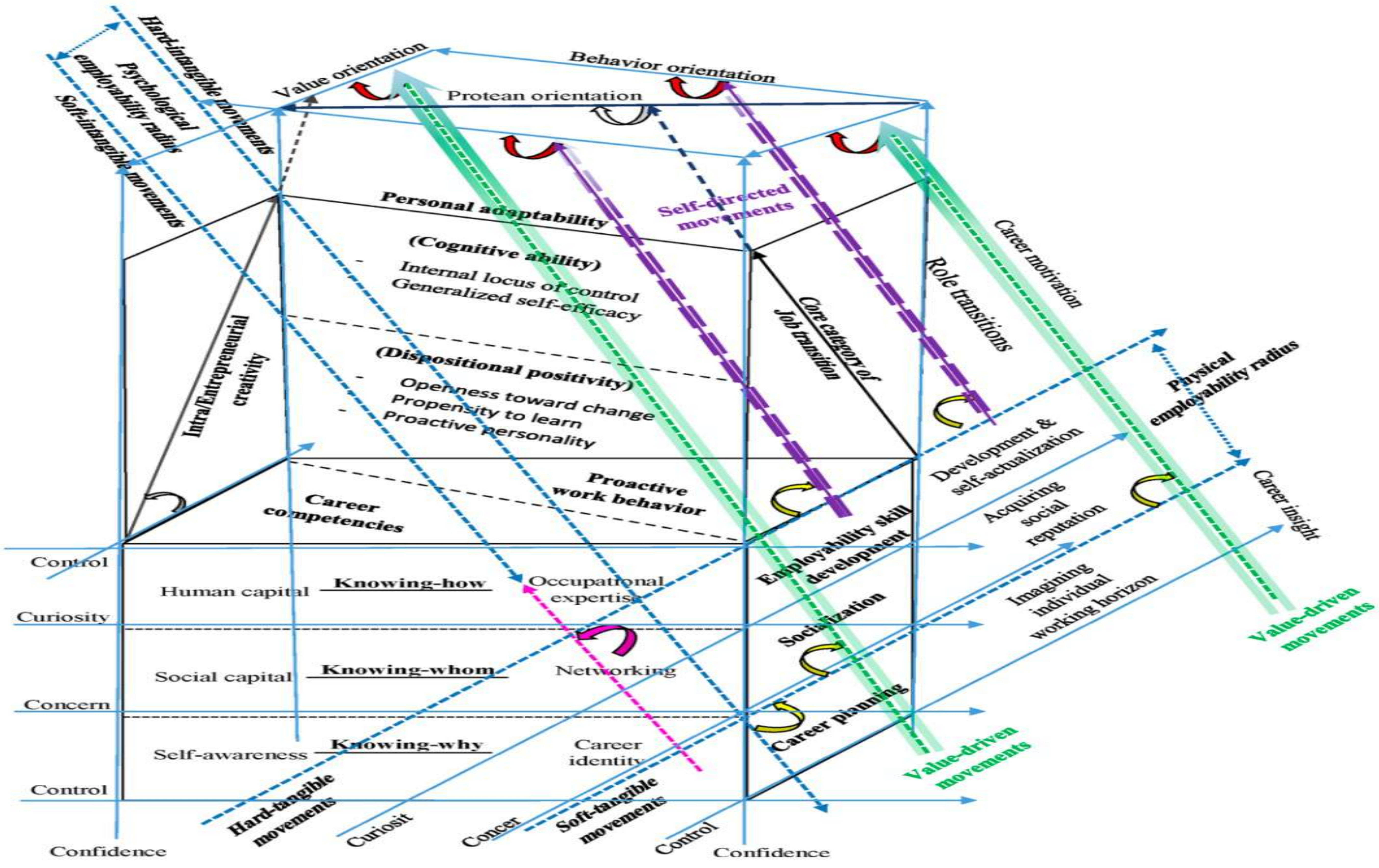
これからの働くとは、キャリア資本を蓄積していくこと



キャリア資本戦略ー中長期計画

キャリア資本戦略	初期キャリア形成期 （入社ー30歳）	中期キャリア形成期 （30歳ー45歳）	後期キャリア形成期 （45歳ー70歳）
ビジネス資本			
社会関係資本			
経済資本			

プロティアンキャリア形成過程の分析図（最新）



https://www.researchgate.net/publication/334126801_Addressing_protean_and_boundary-crossing_working_orientations_turning_point_in_talent_phenomena_management

プロティアンキャリア・トランスフォーム

自らが変化に適合し、進化・深化し続ける

関わりあう人へのチェンジ・エージェントとして役割

関わりあう組織や社会へのプロティアンな働きかけ

終身成長へのキャリアワーク45本：プロティアンゼミで検索

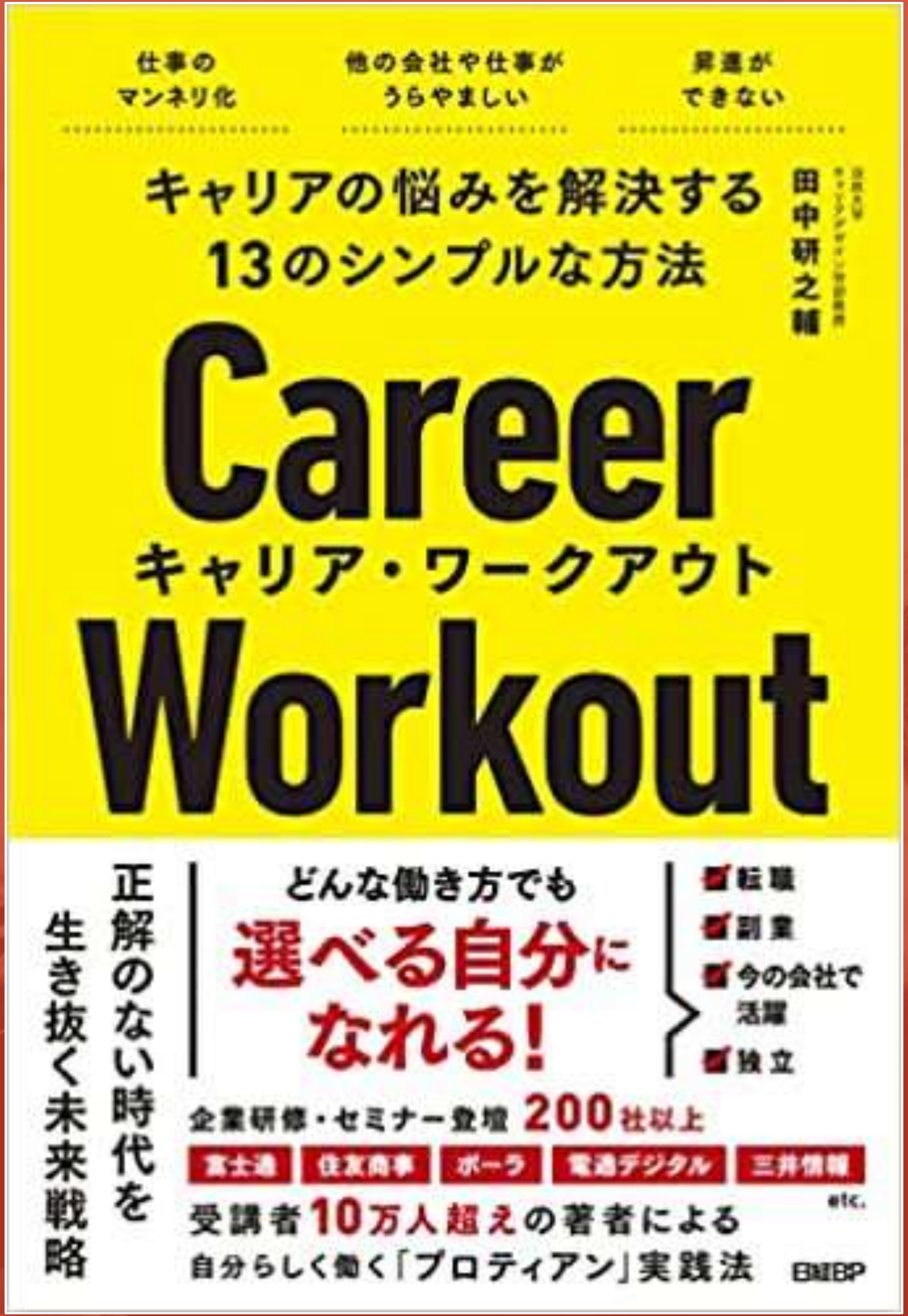
https://jinjibu.jp/article/detl/attnrept/2735/

教育現場で求められるこれからのキャリア開発

中長期でのキャリア戦略で終身成長

キャリア1on1で共創×組織成長

キャリアワークアウト図解



Career Workout

“自分らしい”
キャリアをつくる

著・田中研之輔

『キャリアの悩みを解決する13のシンプルな方法
キャリア・ワークアウト』

日経BP

キャリアの行き詰まりを防ぐ

1

プロティアン・キャリアとは　01

主体的かつ**変幻自在**に
キャリアを築いていく考え方

欠かせない2つの要素

自分の軸 *Identity* × **変化適応力** *Adaptability*

自分らしさ　　**変化を楽しむ**

基本姿勢は「悩むより、考える。考えるより、行動する。」

キャリアに行き詰まる3つの要因　02

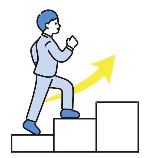
1. 業務の作業化・マンネリ化

作業効率化を目指す

2. 他職種・他組織の羨望化

他部署の仕事にかかわる

3. 昇進・昇格の硬直化



新しい価値観「キャリアは自分で築く」

たったひと工夫で行き詰まりは防げる

キャリアの行き詰まりから抜け出す方法　03

書き出そう

ブレーキ	✓ きっかけは？ ✓ 何が問題？
アクセル	✓ 解決方法は？ ✓ どうすれば気持ちが晴れる？

原因追求よりも、**未来の具体的なアクション**を設定する

「キャリア・オーナーシップ」を持ち行動しよう

転職するかしないかを見極める方法　04

今の会社で得られる”資本”を最大限に獲得・活用しきったか？

Yes → **転職を検討**

No → **今の会社で活躍を目指す**

転職は選択肢のひとつに過ぎない

キャリア・トランスフォーメーション（CX）

2

読書で「ビジネスリテラシー」を高める

01

ビジネスリテラシー
ビジネスの知識や理解力、
論理的思考力などの基礎力

高める
には…

読書が最適!!
読書は好奇心の芽を
刺激する情報源

本の選び方

1. 売れている本を選ぶ
2. 初めてのジャンルから選ぶ

→ 未知の世界を楽しむ力
が身につく

本の読み方

1. ポイントを紙に書き出す
2. 著者に感想を
伝えつもりで読む
3. 売れている理由を考える
（内容・装丁・帯・広告・売
り方）

→ 他ジャンルの本を
乱読・多読しよう

人と自分を比べてしまったら

02

比較対象は…

他人

過去の自分

対策!!

憧れの人の
行動や考え方をまねよう

上司　著名人　歴史の人

最初からオリジナリティを目指さなくてOK

成長をうながす5原則

03

STEP1	STEP2	STEP3	STEP4	STEP5
現状を把握する	目標を設定する	適度な負荷を与える	徐々に強度を強める	日常的に習慣化する

キャリア計画を立てて、実行あるのみ

キャリア・オーナーシップを持つために

3

やりたくないことリストをつくる

01

ワーク

やりたくないことを3つ紙に書きだす

1 つきあいの飲み会

2 ムダな会議

3 SNS

＜リストアップ候補＞

- アウトプットの質に関係ないもの
- 必要な業務なのか疑問なこと
- 今の自分には必要ない習慣や行動

ストレスを減らして生産性を上げよう

副業にチャレンジ

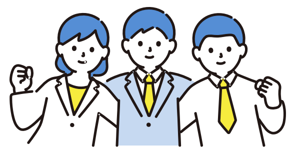
02

副業のメリットは“資本”の蓄積

ビジネス資本

知識やスキル
立ち振る舞いなど

社会関係資本



人脈
人間関係など

人生100年時代を生き抜く自信になる

副業に悩んだら

消費 → 投資 → 生産

消費	投資	生産
趣味など	資格取得 スキル習得	生産する側へ

「副業」は自己成長につながる

ブレない自分を育てる

03

本業　副業　育児

何のために努力しているのかわからない、、、

軸がブレブレ

価値観を強化

習慣1

プロティアン瞑想

毎朝3分間の瞑想をおこなう

✓ 今日1日なにをする？
✓ 何を成し遂げたい？

習慣2

メモ習慣

自分の未来の姿を言語化し、紙に書く

✓ 自分のありたい姿
✓ どんな人生にしたいか

自分の意志で行動を選択しよう

プロティアン　70歳まで第一線で働き続ける最強のキャリア資本術

著者：田中研之輔／　日経BP (2019年8月8日発売)

—本書の問い—
人生100年時代を生き抜くためのキャリア術、「プロティアン・キャリア」とは？

—本書の答え—
社会や環境の変化に応じて柔軟に変わることのできる変幻自在なキャリア。
「資産」と「資本」を戦略的に蓄積することが大事。

■プロティアン・キャリアの特徴

	伝統的キャリア	プロティアンキャリア
キャリアの所有者	組織	個人
価値観	昇進、権力	自由、成長
組織内外の移動	低い	高い
成果	地位、給料	心理的成功
姿勢	組織的コミットメント	仕事の満足感 専門的コミットメント
アイデンティティ	他者からの尊重 組織認識	自尊心 自己認識
アダプタビリティ	組織内での生き残り	市場価値

※語源※
ギリシャ神話に登場する神プロテウス。
変化に応じて、自由に姿を変えることができる。

■キャリア資産・キャリア資本を棚卸しと戦略的な蓄積

資産

有形資産
目に見える資産。
預貯金、株式、土地、クルマなど。

↑ 無形資産はそれ自体として価値があるだけでなく、有形資産の形成を手助けする。

無形資産
①生産性資産
仕事上のスキル、知識。
戦略的な投資がもたらす。
②活力資産
心身の健康と幸福感。
健康、友人、家族などがもたらす。
③変身資産
自己を変身させる意志と能力。
自己理解や人脈がもたらす。

資本

ビジネス資本
▶3つの資本をバランスよく鍛える
①ビジネスリテラシー
ビジネスで問われる基礎スキル
→ビジネス書の多読乱読
②ビジネスプロダクティビティ
ビジネスシーンでの問題解決力
→「フロー状態」をつくる
③ビジネスアダプタビリティ
変化への関心と適応力
→意図的に環境の変化をつくる

社会関係資本
▶人とのつながりを大切にする
①結束型（強い紐帯）
強固で密度の高いつながり。絆。
②橋渡し型（弱い紐帯）
緩やかで外向きのつながり。
※Granovetter(1973)
弱いつながりは…
①新たな考え方・スキル・知識をもたらしてくれる可能性が高い
②強いつながりとの接続役を担う

経済資本
▶自分にあった型を理解し、効率よく経済資本を蓄積する
①トランスファー型：転職を戦略的に繰り返す
②ハイブリッド型：副業でユニークな市場価値を築く
③プロフェッショナル型：専門性をを武器にする
④イントレプレナー型：社内資源や組織を活用する
⑤セルフエンプロイ型：既存資本を元手に独立する
⑥コネクター型：人と人を繋ぎビジネスを生む