

3 正社員のキャリア形成・人材育成に関する方針・現状と各部署との連携

(1) 人材育成（キャリア開発）に関する方針

企業が行う人材育成の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を人材育成ニーズと呼んでいる。そして、このニーズを埋める場合に、企業は「どのような仕事（職種）にどのようなニーズがあるのか」と「どのような人事管理や人材育成方針（政策）をとっているのか」の2つの点を考慮し、ニーズを埋める方策を立てる。

ニーズを埋めるに際して、重要な人材育成（キャリア開発）政策は、第1に、誰を教育するのかという「人材育成対象者」の方針（「社員全員の底上げ教育」あるいは「選抜型の教育」）、第2に、誰が人材育成（キャリア開発）の責任を持つのかという「人材育成（キャリア開発）責任主体」（企業あるいは従業員個人）の方針、第3に、従業員の教育訓練を誰が主体となって行うかという「教育訓練主体」（「本社主導」あるいは「事業部・事業所等のライン部門主導」）の方針、の3つ方針から構成される。

図表1から明らかなように、第1に、誰を教育するのかという「人材育成対象者」の方針については、「社員全員の底上げ教育を重視している」（「社員全員の底上げ教育を重視している」8.7%+「どちらかと言えば社員全員の底上げ教育を重視しているに近い」54.4%）が63.1%、「選抜型の教育を重視している」（「どちらかと言えば選抜型の教育を重視している」33.0%+「選抜型の教育を重視している」3.5%）は36.5%であり、「社員全員の底上げ教育」を重視する企業が多くなっている。第2に、誰が人材育成（キャリア開発）の責任を持つのかという「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針については「会社主導によるキャリア開発である」（「会社主導によるキャリア開発である」9.8%+「どちらかと言えば会社主導によるキャリア開発である」51.4%）が61.2%、「自己責任によるキャリア開発である」（「どちらかと言えば自己責任によるキャリア開発である」33.9%+「自己責任によるキャリア開発である」4.5%）が38.4%、「会社主導によるキャリア開発である」企業が多くなっている。このことは自分のキャリアは自分で決めるという「自己責任」の要素を組み込んだ企業と従業員のニーズを調整する「調整型の人材育成・キャリア管理戦略」よりも「会社主導型のキャリア開発戦略」を採用している企業が多いことを意味している。第3に従業員の教育訓練を誰が主体となって行うかという「教育訓練主体」の方針については、「本社主導で人材育成を進めている」（「本社主導で人材育成を進めている」13.5%+「どちらかと言えば本社主導で人材育成を進めている」39.7%）は53.2%、「事業部・事業所等のライン部門主導で人材育成を進めている」（「どちらかと言えば事業部・事業所等のライン部門主導で人材育成を進めている」40.1%+「事業部・事業所等のライン部門主導で人材育成を進めている」6.1%）は46.2%であり、「本社主導で人材育成を進めている」企業が若干多くなっている。

図表1 企業の人材育成（キャリア開発）に関する方針（N=3,355社）

	A案である	どちらかと言えばA案である	どちらかと言えばB案である	B案である	無回答
A. 会社主導によるキャリア開発である B. 自己責任によるキャリア開発である	9.8	51.4	33.9	4.5	0.4
A. 「社員全員の底上げをする教育」を重視している B. 「選抜型の教育」を重視している	8.7	54.4	33.0	3.5	0.5
A. 本社主導で人材育成を進めている B. 事業部・事業所等のライン部門主導で人材育成を進めている	13.5	39.7	40.1	6.1	0.6

つぎに、誰が人材育成（キャリア開発）の責任を持つのかという「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針について（図表2）、第1に、従業員規模別にみると、従業員規模が大きい企業ほど、「会社主導によるキャリア開発である」、これに対して、従業員規模が小さい企業ほど、「自己責任によるキャリア開発である」、を採用している企業が多くなっている。第2に、中高年比率別にみると、中高年比率が低い企業ほど、「会社主導によるキャリア開発である」、これに対して、中高年比率が高い企業ほど、「自己責任によるキャリア開発である」、を採用している企業が多くなっており、労働力の構成により「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針が大きく異なっていることがわかる。

図表2 規模別・中高年比率別にみた「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針

(単位:%)

		調査数	A案である	どちらかといえばA案である	どちらかといえばB案である	B案である	無回答
全体		3355	9.8	51.4	33.9	4.5	0.4
規模別	100人以下	380	8.4	47.6	37.1	6.6	0.3
	101～300人	2268	9.6	50.6	34.9	4.4	0.5
	301人以上	698	11.5	56.2	28.7	3.6	0.1
中高年比率別	30%未満	1156	10.7	53.2	31.5	4.0	0.6
	30%以上50%未満	1475	9.7	52.1	33.5	4.5	0.3
	50%以上	540	8.3	47.8	37.4	6.1	0.4

(注) A. 会社主導によるキャリア開発である／B. 自己責任によるキャリア開発である

さらに、誰を教育するのかという「人材育成対象者」の方針については（図表3）、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針との関係を見ると、会社主導によるキャリア開発を採用している企業ほど「社員全員の底上げをする教育」、これに対して、自己責任によるキャリア開発を採用している企業ほど「選抜型の教育」、を重視している企業が多くなっている。

図表3 「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針別にみた「人材育成対象者」の方針

(単位:%)

	調査数	「社員全員の底上げをする教育」を重視している	どちらかといえば、「社員全員の底上げをする教育」を重視している	どちらかといえば、「選抜型の教育」を重視している	「選抜型の教育」を重視している	無回答
全体	3355	8.7	54.4	33.0	3.5	0.5
会社主導によるキャリア開発	330	26.4	47.3	20.3	5.8	0.3
どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い	1724	8.4	62.1	27.5	1.8	0.2
どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い	1136	4.0	48.9	43.6	3.3	0.3
自己責任によるキャリア開発	150	10.0	24.7	45.3	20.0	0.0
無回答	15	0.0	33.3	13.3	0.0	53.3

(2) キャリア形成に関する方針

企業内のキャリアには管理職へつながるタテのキャリアと複数の仕事を体験するヨコのキャリアの2つがある。前者についてみると、「管理職への登用は早くしている」（「管理職への登用は早くしている」4.3%+「どちらかと言えば管理職への登用は早くしている」42.4%）は46.7%、「管理職への登用は時間をかけている」（「どちらかと言えば管理職への登用は時間をかけている」47.1%+「管理職への登用は時間をかけている」5.8%）は52.9%であり、管理職への登用の方針に関しては2つに分かれている（図表4）。

後者についてみると、「40歳までに複数の分野の仕事を体験させている」（「40歳までに複数の分野の仕事を体験させている」6.6%+「どちらかと言えば40歳までに複数の分野の仕事を体験させている」43.8%）は50.4%、「40歳までに1つの分野の仕事のみを経験させている」（「どちらかと言えば40歳までに1つの分野の仕事のみを経験させている」43.0%+「40歳までに1つの分野の仕事のみを経験させている」5.7%）は48.7%であり、キャリアのヨコの広がりの方針に関しては大きく2つに分かれている。

図表4 キャリア形成に関する方針（N=3,355社）

	(単位:%)				
	A案である	どちらかと言えばA案である	どちらかと言えばB案である	B案である	無回答
A. 管理職への登用は早くしている B. 管理職への登用は時間をかけている	4.3	42.4	47.1	5.8	0.4
A. 40歳までに「複数の分野の仕事」を経験させている B. 40歳までは「1つの分野の仕事」のみ経験させている	6.6	43.8	43.0	5.7	0.8

つぎに、管理職へつながるタテのキャリア（昇進）の方針について（図表5）、第1に、従業員規模別にみると、従業員規模が大きい企業ほど「管理職への登用は早くしている」、これに対して、従業員規模が小さい企業ほど「管理職への登用は時間をかけている」、が多くなっている。第2に、中高年比率別にみると、中高年比率が低い企業ほど「管理職への登用は早くしている」、これに対して、中高年比率が高い企業ほど、「管理職への登用は時間をかけている」、が多くなっており、労働力の構成により管理職へつながるタテのキャリアの方針が大きく異なっていることがわかる。

図表5 規模別・中高年比率別にみた昇進（タテのキャリア）の方針

		(単位:%)					
		調査数	A案である	どちらかと言えばA案である	どちらかと言えばB案である	B案である	無回答
全体		3355	4.3	42.4	47.1	5.8	0.4
規模別	100人以下	380	4.5	38.7	48.7	7.1	1.1
	101～300人	2268	4.0	42.7	47.4	5.6	0.3
	301人以上	698	5.3	44.1	45.0	5.4	0.1
中高年比率別	30%未満	1156	6.1	48.8	40.8	4.0	0.3
	30%以上50%未満	1475	3.0	40.2	50.0	6.6	0.3
	50%以上	540	3.1	36.1	53.1	7.0	0.6

(注) A. 管理職への登用は早くしている／B. 管理職への登用は時間をかけている

(3) 最近3年間のキャリア形成の現状

前述のとおり、キャリア形成は、管理職へつながるタテのキャリアと複数の仕事を経験するヨコのキャリアの2つがある。本項は最近3年間のキャリア形成の現状について、タテのキャリアとヨコのキャリアの結果を紹介する。前者については、課長クラスに昇進する者の年齢と昇進・昇格のスピードの2つに区分している。

図表6から明らかなように、課長クラスに昇進する者の年齢については、「課長クラスに昇進する者の年齢が低くなってきた」（「年齢が低くなってきた」4.2%+「どちらかと言えば年齢が低くなってきた」58.7%）が62.9%、「課長クラスに昇進する者の年齢が高くなってきた」（「どちらかと言えば年齢が高くなってきた」32.0%+「年齢が高くなってきた」4.0%）が36.0%であり、「課長クラスに昇進する者の年齢が低くなってきた」企業が多くなっている。このことは課長クラスへの早期選抜を行う企業が多くなっていることを示している。

しかしながら、部長クラスに昇進する者の年齢については、課長クラスへの昇進とは異なり、「部長クラスに昇進する者の年齢が低くなってきた」（「年齢が低くなってきた」2.9%+「どちらかと言えば年齢が低くなってきた」48.5%）が51.4%、「部長クラスに昇進する者の年齢が高くなってきた」（「どちらかと言えば年齢が高くなってきた」40.0%+「年齢が高くなってきた」7.2%）が47.2%であり、部長クラスへの昇進年齢が低くなった（早期選抜）企業と高くなった企業に二分されており、課長クラスへの昇進とは異なっていることがわかる。

他方、昇進・昇格のスピードについては「昇進・昇格のスピードに個人差がなくなった」（「個人差がなくなった」0.7%+「どちらかと言えば個人差がなくなった」16.2%）が16.9%、「昇進・昇格のスピードに個人差は広がった」（「どちらかと言えば個人差は広がった」70.4%+「個人差は広がった」11.7%）が82.1%であり、多くの企業で昇進・昇格のスピードに個人差が広がっていること示している。このことは従来型の同期入社・同期昇進という年功型の昇進・昇格管理が崩れ、個人の能力・スキル・成果を反映した成果主義を意識した昇進・昇格管理を行う企業が多くなってきていることを表している。

後者の複数分野の仕事を経験するヨコのキャリアに関しては、「社内異動の間隔」に注目すると、「異動の間隔が短くなってきた」（「短くなってきた」2.4%+「どちらかと言えば短くなってきた」41.2%）は43.6%、「異動の間隔が長くなってきた」（「どちらかと言えば長くなってきた」43.2%+「長くなってきた」11.6%）は54.8%であり、「異動の間隔が長くなってきた」企業が多くなっている。このことは管理職へつながる単線的なキャリアが成立しなくなっているため、それに代わって、「どのような仕事ができるのか」が重要になってきている、つまり、従業員個々人の得意分野の中でキャリアを伸ばしていくことを求めていることも示している。

図表6 最近3年間のキャリア形成の現状 (N=3,355社)

(単位:%)

	Aである	どちらかと言えばAに近い	どちらかと言えばBに近い	Bである	無回答
A. 異動の間隔が短くなってきた B. 異動の間隔が長くなってきた	2.4	41.2	43.2	11.6	1.6
A. 課長クラスに昇進する者の年齢が低くなってきた B. 課長クラスに昇進する者の年齢が高くなってきた	4.2	58.7	32.0	4.0	1.2
A. 部長クラスに昇進する者の年齢が低くなってきた B. 部長クラスに昇進する者の年齢が高くなってきた	2.9	48.5	40.0	7.2	1.5
A. 昇進・昇格のスピードに個人差がなくなった B. 昇進・昇格のスピードに個人差は広がった	0.7	16.2	70.4	11.7	1.1

(4) 転居を伴う異動（配置転換）の頻度

ローテーション（配置転換）には2つの目的があり、1つは人材ニーズと人員配置の不整合を調整するという業務上の必要性の対応である。もう1つは、従業員のキャリアを開発し、人材としての価値を高めることである。

では、配置転換の中でも転居を伴う異動（配置転換）はどの程度あるのであろうか。図表7に示したように、管理職クラスについてみると、転居を伴う異動（配置転換）が「ある」（「頻繁にある」1.8%+「ある程度ある」29.5%）は31.3%、「ない」（「あまりない」38.2%+「まったくない」30.2%）は68.4%であり、管理職クラスについて、3分の1の企業が転居を伴う異動（配置転換）がある。

他方、非管理職クラスについてみると、転居を伴う異動（配置転換）が「ある」（「頻繁にある」1.8%+「ある程度ある」26.9%）は28.7%、「ない」（「あまりない」38.5%+「まったくない」32.4%）は70.9%であり、非管理職クラスについても管理職クラスと同様に、3分の1の企業が転居を伴う異動（配置転換）があり、職位に関係なく行われていることがわかる。

図表7 転居を伴う異動（配置転換）の頻度（N=3,355社）

（単位：％）

	頻繁にある	ある程度ある	あまりない	まったくない	無回答
管理職クラス	1.8	29.5	38.2	30.2	0.3
非管理職クラス	1.8	26.9	38.5	32.4	0.4

(5) 「限定正社員区分」の導入状況

正社員の昇進・昇格のキャリアの上限が決められている社員区分の1つである「限定正社員区分（雇用契約等により就業する地域、担当業務、勤務時間のいずれかがあらかじめ限定されている正社員区分）」を「設けている企業」は31.7%、「設けていない企業」は67.5%で、全体の3分の1の企業は「限定正社員区分」を設けている。設けている「限定正社員区分」の内訳は「就業地域が限定された正社員区分」（18.8%）と「従事する職種や業務が限定された正社員区分」（17.2%）が多く、「勤務時間が限定された正社員区分」（8.7%）となっている（図表8）。こうした「限定正社員区分」の導入状況は従業員規模と関係が見られ、規模が大きい企業ほど、「限定正社員区分」の導入をしている企業が多く、その傾向は「就業地域が限定された正社員区分」で顕著に見られる。

図表8 「限定正社員区分」の導入状況（複数回答）

（単位：％）

	調査数	就業地域が限定された正社員区分	従事する職種や業務が限定された正社員区分	勤務時間が限定された正社員区分	その他	限定正社員はない	無回答	
全体	3355	18.8	17.2	8.7	0.3	67.5	0.8	
規模別	100人以下	380	12.4	16.6	8.4	0.3	72.6	0.5
	101～300人	2268	16.4	16.9	8.5	0.3	69.3	0.9
	301人以上	698	29.9	18.3	9.7	0.3	59.3	0.3

(6) 人材（人手）不足が正社員の人材育成に及ぼす影響

人材（人手）不足が企業経営にどのような影響を及ぼしているのかについてみてみよう。現在影響を及ぼしていると考えている企業（「深刻な影響を及ぼしている」13.3%+「一定の影響を及ぼしている」48.4%）が61.7%、「現在のところは影響はないが、今後生じる恐れがある」が32.8%であり、現在と将来を加えると、人材（人手）不足が経営に影響を及ぼしている企業は9割強を占めることになる。ちなみに、「現在も今後も具体的な影響は生じない見通しである」は4.6%、「無回答」は0.8%である。

では、9割強の人材（人手）不足が経営に影響を及ぼしていると回答した企業について、正社員の人材育成の面でどのような影響を及ぼしているかをみると、キャリア形成と関係が深い「ローテーションが難しくなっている」が53.9%で最も多く、ついで、教育訓練の実施と深い関係がある「育成する時間がとれない」（47.1%）、「指導する人材が不足している」（46.5%）、「技術・ノウハウの伝承が困難になってきている」（44.6%）、人材の定着（離職）と関係がある「育成してもすぐにやめてしまう」（30.0%）がこれに続いている（図表9）。

こうした人材（人手）不足が正社員の人材育成に及ぼす影響は、第1に、従業員規模と関係が見られ、規模が大きい企業ほど、「技術・ノウハウの伝承が困難になってきている」、「上司と部下、先輩と後輩との間でコミュニケーションをうまく取れなくなっている」及び「育成する時間がとれない」、これに対して、規模が小さい企業ほど、「能力向上への意欲が高まらない」及び「育成しがいのある人が集まらない」、を指摘する企業が多くなっており、従業員規模により、人材（人手）不足が正社員の人材育成に及ぼす影響が異なっていることが伺える。第2に、中高年比率とも関係が見られ、比率が高い高齢化している企業ほど、「ローテーションが難しくなっている」及び「育成しがいのある人が集まらない」、これに対して、比率が低い企業ほど、「育成する時間がとれない」及び「指導する人材が不足している」、を指摘する企業が多くなっている。

図表9 人材（人手）不足が正社員の人材育成に及ぼす影響（複数回答）

(単位：%)

	調査数	ローテーションが難しくなっている	技術・ノウハウの伝承が困難になってきている	上司と部下、先輩と後輩との間でコミュニケーションをうまく取れなくなっている	育成する時間がとれない	能力向上への意欲が高まらない	指導する人材が不足している	育成しがいのある人が集まらない	育成してもすぐにやめてしまう	その他	無回答	
全体	3173	53.9	44.6	21.4	47.1	14.1	46.5	25.0	30.0	1.8	1.5	
規模別	100人以下	358	54.2	40.5	16.2	43.6	20.9	46.6	34.4	36.0	0.8	0.3
	101～300人	2152	51.9	44.3	21.7	47.0	14.5	47.4	26.1	29.0	2.0	1.5
	301人以上	657	60.3	47.9	23.7	49.6	9.3	43.8	16.1	30.0	1.8	2.0
中高年比率別	30%未満	1069	52.2	38.1	20.7	50.1	13.5	50.2	20.5	31.7	2.2	1.7
	30%以上 50%未満	1418	54.4	49.0	22.8	47.7	12.6	46.7	25.7	27.4	1.9	1.3
	50%以上	514	58.8	46.5	18.9	42.2	18.1	38.5	30.9	31.7	1.6	1.2

(注) 人材（人手）不足が企業経営に影響を及ぼしている企業の回答

(7) 人材育成の評価

同業・同規模の他社と比べて、正社員の人材育成がどの程度上手くしているのかについて、管理職クラスと非管理職クラスに分けてみてみよう。図表 10 に示したように、管理職クラスの人材育成が「上手くしている」（「上手くしている」1.9%+「ある程度上手くしている」47.4%）は49.3%、「上手くしていない」（「あまり上手くしていない」43.1%+「上手くしていない」6.1%）は49.2%であり、管理職クラスの人材育成の評価は大きく分かれている。他方、非管理職クラスの人材育成が「上手くしている」（「上手くしている」2.1%+「ある程度上手くしている」51.2%）は53.3%、「上手くしていない」（「あまり上手くしていない」40.5%+「上手くしていない」4.7%）は45.2%であり、管理職クラスと同様に、非管理職クラスの人材育成の評価も大きく分かれている。

こうした管理職クラスの人材育成の評価について、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針との関係を見ると、会社主導によるキャリア開発を採用している企業ほど、管理職クラスの人材育成が上手くしていると考えている企業が多くなっている。同様なことは、非管理職クラスの人材育成の評価についても当てはまる。

図表 10 人材育成の評価—管理職クラスと非管理職クラス

(単位：%)

		調査数	上手く している	ある程度上手 くしている	あまり上手く していない	上手くいっ ていない	無回答
管理職 クラス	全体	3355	1.9	47.4	43.1	6.1	1.5
	会社主導によるキャリア開発	330	6.1	53.6	31.2	7.9	1.2
	どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い	1724	2.0	53.9	39.2	3.2	1.7
	どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い	1136	0.8	39.2	51.6	7.2	1.2
	自己責任によるキャリア開発	150	0.7	22.7	49.3	26.7	0.7
非管理職 クラス	全体	3355	2.1	51.2	40.5	4.7	1.6
	会社主導によるキャリア開発	330	7.3	56.4	29.7	5.2	1.5
	どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い	1724	2.1	57.8	35.7	2.6	1.8
	どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い	1136	0.8	42.9	49.6	5.5	1.2
	自己責任によるキャリア開発	150	0.0	26.7	50.0	22.7	0.7

(8) 60歳以降に必要な能力

60歳以降に必要な能力は、「60歳以降でも「第一線で働く能力」が必要である」（「第一線で働く能力」が必要である）21.0%+「どちらかと言えば第一線で働く能力」が必要である）38.2%）が59.2%、「60歳以降は「現役世代の力」になる能力が必要である」（「どちらかと言えば現役世代の力になる能力が必要である」32.8%+「現役世代の力になる能力が必要である」7.6%）は40.4%であり、「第一線で働く能力」が必要である」が上回っている（図表11）。こうした60歳以降に必要な能力は従業員規模と定年制により特徴が見られ、従業員規模が大きい企業ほど、あるいは、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」企業ほど、60歳以降は「現役世代の力」になる能力が必要であると考えている企業が多くなっている。

図表11 60歳以降に必要な能力

(単位:%)

		調査数	Aである	Aに近い どちらかと言えば	Bに近い どちらかと言えば	Bである	無回答
全体		3355	21.0	38.2	32.8	7.6	0.4
規模別	100人以下	380	31.3	35.3	26.8	6.1	0.5
	101～300人	2268	20.4	38.8	32.8	7.6	0.4
	301人以上	698	17.6	37.5	36.4	8.2	0.3
定年制別	65歳以上の定年	376	36.7	36.4	21.3	5.3	0.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	506	28.7	40.7	23.9	5.9	0.8
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2420	17.0	38.0	36.4	8.3	0.3

(注) A.60歳以降でも「第一線で働く能力」が必要である／B.60歳以降は「現役世代の力」になる能力が必要である

(9) 60歳以降の職業生活（キャリア）に効果のある研修

60歳以降(あるいは定年以降)の職業生活(キャリア)を考えるために、会社が50歳代に研修を実施するとしたら、「意識改革に関する研修」あるいは「専門知識・技能習得他のための研修」、どちらの方法が効果があるのだろうか。図表12から明らかなように、「意識改革に関する研修」の方が効果があると考えている企業（「効果がある」29.7%+「どちらかといえば効果がある」48.5%）が78.2%、「専門知識・技能習得他のための研修」の方が効果があると考えている企業（「どちらかといえば効果がある」16.1%+「効果がある」4.9%）が21.0%であり、「意識改革に関する研修」の方が効果があると考えている企業が多くなっている。

こうした60歳以降の職業生活に効果のある研修は従業員規模と定年制により特徴が見られ、従業員規模が大きい企業ほど、あるいは、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」企業ほど、「意識改革に関する研修」の方が効果があると考えている企業が多くなっている。

図表 12 60歳以降の職業生活（キャリア）に効果のある研修

(単位：%)

		調査数	Aの方が効果があると思う	どちらかと言えば、Aの方が効果があると思う	どちらかと言えば、Bの方が効果があると思う	Bの方が効果があると思う	無回答
全体		3355	29.7	48.5	16.1	4.9	0.8
規模別	100人以下	380	26.3	47.4	20.3	4.5	1.6
	101～300人	2268	28.4	49.2	16.3	5.5	0.7
	301人以上	698	35.8	47.0	13.5	3.2	0.6
定年制別	65歳以上の定年	376	26.9	39.4	25.0	8.0	0.8
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	506	28.9	46.6	16.4	7.1	1.0
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2420	30.5	50.3	14.6	4.0	0.6

(注) A. 意識改革に関する研修／B. 専門知識・技能習得他のための研修

(10) 人材育成に関する人事部門と他部署（部門）・現場との連携

人材育成に関する人事部門（総務部門など、本社で人事管理を担当する部門を含む）と他部署（部門）及び現場との連携についてみると、「自社の人材育成の方向性について、部門横断的に話し合う機会がある」（「当てはまる」12.3%+「やや当てはまる」39.9%）企業は52.2%の半数程度に過ぎないが、「人事部門として、社内の自主的な勉強会の実施を奨励している」（「当てはまる」14.1%+「やや当てはまる」44.0%）企業は58.1%、「人事部門として、他部門や現場が自主的に人材育成が行われるように働きかけている」（「当てはまる」15.4%+「やや当てはまる」52.3%）企業は67.7%、に増えている（図表13）。

図表 13 人材育成に関する人事部門と他部署（部門）・現場との連携（N=3,355社）

(単位：%)

	当てはまる	やや当てはまる	あまりない当てはまらない	当てはまらない	無回答
(a) 人事部門として、他部門や現場が自主的に人材育成が行われるように働きかけている	15.4	52.3	25.7	6.3	0.4
(b) 人事部門として、社内の自主的な勉強会の実施を奨励している	14.1	44.0	32.1	9.5	0.3
(c) 自社の人材育成の方向性について、部門横断的に話し合う機会がある	12.3	39.9	36.9	10.5	0.4

(11) 人材育成に関する人事部門と他部署（部門）・現場との連携の評価

人材育成に関する人事部門と他部署（部門）・現場との連携の評価は「連携できている」（「連携できている」8.7%+「ある程度連携できている」54.3%）企業が63.0%、「連携できていない」（「あまり連携できていない」30.8%+「連携できていない」4.6%）企業が35.4%であり、連携できていない企業よりもできている企業が上回っている（図表14）。

こうした人材育成に関する人事部門と他部署（部門）・現場との連携の評価は、第1に、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針と関係が見られ、会社主導によるキャリア開発を採用している企業ほど、人事部門と他部署（部門）・現場とが「連携できている」と考えている企業が多くなっている。第2に、教育訓練主体の方針とも関係が見られ、本社主導で人材育成を進めている企業ほど、人事部門と他部署（部門）・現場と「連携できている」と考えている企業が多くなっている。

図表14 人材育成に関する人事部門と他部署（部門）・現場との連携の評価

(単位：%)

		調査数	連携できている	ある程度連携できている	あまり連携できていない	連携できていない	無回答
全体		3355	8.7	54.3	30.8	4.6	1.6
人材育成責任主体の方針別	会社主導によるキャリア開発	330	21.8	56.1	17.3	3.3	1.5
	どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い	1724	9.2	61.6	24.9	2.5	1.7
	どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い	1136	4.8	46.0	41.8	6.3	1.1
	自己責任によるキャリア開発	150	4.0	30.0	44.7	20.0	1.3
教育訓練主体の方針別	本社主導で人材育成を進めている	453	16.8	56.5	19.6	4.9	2.2
	どちらかといえば本社主導で人材育成を進めている	1331	9.2	56.3	30.2	3.2	1.2
	どちらかといえば事業部・事業所等のライン部門主導で人材育成を進めている	1347	5.6	55.2	33.6	4.2	1.3
	事業部・事業所等のライン部門主導で人材育成を進めている	203	8.9	31.5	39.9	16.7	3.0

(12) 正社員の人事管理に関する意思決定—人事部門 VS 各部署の管理職

要員計画、人件費、異動（配置転換）、昇進・昇格などの正社員の人事管理は実質的に誰が決めているのであろうか。図表 15 に占めたように、「部長層への昇進・昇格」（「もっぱら人事部門が決めている」28.6%+「各部署の管理職の意見を聞いたうえで、人事部門が決めている」41.0%の合計69.6%）、「課長層への昇進・昇格」（「もっぱら人事部門が決めている」19.5%+「各部署の管理職の意見を聞いたうえで、人事部門が決めている」46.6%の合計値66.1%）、「各部署（部門）の人件費」（「もっぱら人事部門が決めている」24.5%+「各部署の管理職の意見を聞いたうえで、人事部門が決めている」34.3%の合計58.8%）に関しては、人事部門（総務部門など、本社で人事管理を担当する部門を含む）が実質的に決めている企業が多く、これに対して、「部署（部門）内の異動」（「人事部門は意見をしますが、各部署の管理職が決めている」29.2%+「もっぱら各部署の管理職が決めている」35.3%の合計64.5%）に関しては各部署の管理職が実質的に決めている企業が多くなっている。

また、「要員計画」（「もっぱら人事部門が決めている」8.9%+「各部署の管理職の意見を聞いたうえで、人事部門が決めている」44.9%の合計53.8%）及び「部署（部門）を越えた異動」（「もっぱら人事部門が決めている」11.3%+「各部署の管理職の意見を聞いたうえで、人事部門が決めている」46.9%の合計58.2%）に関しては、「人事部門（総務部門など、本社で人事管理を担当する部門を含む）」と「各部署の管理職」のどちらが実質的に意思決定を行っているのか意見が大きく2つに分かれている。

図表 15 正社員の人事管理に関する意思決定—人事部門 VS 各部署の管理職 (N=3,355 社)

(単位:%)

	もっぱら人事部門が決めている	各部署の管理職の意見を聞いたうえで、人事部門が決めている	人事部門は意見をしますが、各部署の管理職が決めている	もっぱら各部署の管理職が決めている	無回答
(a) 要員計画	8.9	44.9	24.3	21.1	0.8
(b) 各部署（部門）の人件費	24.5	34.3	20.7	19.2	1.4
(c) 部署（部門）内の異動	5.9	28.5	29.2	35.3	1.1
(d) 部署（部門）を越えた異動	11.3	46.9	23.6	16.8	1.5
(e) 部長層への昇進・昇格	28.6	41.0	14.4	14.5	1.7
(f) 課長層への昇進・昇格	19.5	46.6	17.5	14.9	1.5