

6 人材育成・キャリア形成のための支援策

(1) 正社員の個人別育成計画の作成

年功をベースにした、管理職へとつながる単線的なキャリアが成立しなくなってきており、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。そのことは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でもある。こうした状況下で、企業が正社員に対して行う人材育成・キャリア形成のための支援の1つに「個人別育成計画の作成」が考えられる。しかしながら、個人別育成計画の作成に「取り組んでいる」「取り組んでいる」10.3%+「ある程度取り組んでいる」36.0%の合計46.3%企業は半数にも満たないのが現状である(図表23)。

こうした正社員の個人別育成計画の作成は従業員規模と中高年比率と関係があり、第1に、従業員規模が大きい企業ほど、第2に、中高年比率が低い企業ほど、正社員の個人別育成計画の作成に取り組んでいる企業が多くなっている。さらに、「人材育成(キャリア開発)責任主体」の方針とも関係が見られ、会社主導によるキャリア開発を採用している企業ほど、正社員の個人別育成計画の作成に取り組んでいる企業が多くなっている。これに対して、自己責任によるキャリア開発(「調整型のキャリア開発」)を採用している企業ほど、正社員の個人別育成計画の作成に取り組んでいる企業が少なくなっている。これは企業が従業員の能力開発に関する希望と会社として習得してほしい能力や知識との調整にコストがかかるため、個人別育成計画の作成が進められないものと考えられる。

図表23 正社員の個人別育成計画の作成

(単位:%)

		調査数	取り組んでいる	ある程度取り組んでいる	あまり取り組んでいない	取り組んでいない	無回答
全体		3355	10.3	36.0	40.0	13.3	0.4
規模別	100人以下	380	6.3	33.2	40.5	18.9	1.1
	101～300人	2268	9.9	36.0	40.8	13.1	0.2
	301人以上	698	14.2	37.2	37.1	10.9	0.6
中高年比率別	30%未満	1156	12.2	36.9	37.5	13.1	0.3
	30%以上50%未満	1475	9.4	36.5	40.6	13.2	0.3
	50%以上	540	8.3	33.1	43.1	14.8	0.6
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	42.7	22.7	12.4	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	11.9	42.3	37.1	8.4	0.3
	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	5.7	27.5	49.5	17.0	0.4
	自己責任によるキャリア開発	150	2.7	12.7	40.0	44.0	0.7

(2) 配置転換が正社員の能力開発に貢献しているのか

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。実際に、企業内のローテーション（配置転換）が正社員の能力開発を考えるに際して、どの程度役に立っているのだろうか。図表24を見ると、「機能している」（「機能している」4.6%+「ある程度機能している」48.9%）が53.5%、「機能していない」（「あまり機能していない」39.8%+「機能していない」6.3%）が46.1%となっている。企業内のローテーション（配置転換）が「正社員の能力開発」に貢献していると評価している企業が約5割、評価していない者が約5割であり、評価は大きく2つに分かれている。

こうした正社員の能力開発を考える際の配置転換の機能状況について、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針との関係性をみると、会社主導によるキャリア開発を採用している企業ほど、企業内のローテーション（配置転換）が「正社員の能力開発」に貢献していると評価している。これに対して、自己責任によるキャリア開発（調整型のキャリア開発）を採用している企業ほど、企業内のローテーション（配置転換）が「正社員の能力開発」に貢献していないと考えている企業が多くなっている。自己責任によるキャリア開発（調整型のキャリア開発）を採用している企業では、これまでの企業主導型のローテーション（配置転換）から「なぜ、ローテーション（配置転換）が必要であるのか」について従業員に説明し、納得するまで、時間をかけるようなやり方に変えていく必要がある。

図表 24 配置転換が正社員の能力開発にどの程度貢献しているのか

(単位:%)

		調整数	機能している	ある程度機能している	あまり機能していない	機能していない	無回答
全体		3355	4.6	48.9	39.8	6.3	0.4
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	9.7	55.5	28.2	6.4	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	4.9	54.2	36.5	4.2	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	2.6	42.1	47.0	7.7	0.6
	自己責任によるキャリア開発	150	4.7	26.0	48.0	21.3	0.0

(3) 自己申告制度の導入状況と従業員のキャリア形成への貢献

「調整型のキャリア管理」が機能するために必要な人事施策である「社員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申し出る仕組みである「自己申告制度」がどの程度企業で導入されているのだろうか。自己申告制度のねらいは社員に個人的な事情やキャリアの希望を申告してもらい、それを考慮して適正な配置やキャリア開発を行うことにより、社員個人の事情・希望と会社の人事政策との調和をはかる点にある。自己申告制度を「導入している」が41.8%、「導入が検討されている」が13.9%、「検討も導入もされていない」が44.1%である（図表25）。

こうした自己申告制度の導入状況は、従業員規模別に特徴が見られ、規模が大きい企業ほど、自己申告制度を導入している企業が多くなっている。これに対して、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針とは関係が見られず、自己責任によるキャリア開発（調整型のキャリア開発）を採用している企業で、自己申告制度が導入されているわけではない。「調整型のキャリア開発」を機能させるために、自己申告制度は役に立たないと考えていることが推測される。

図表 25 自己申告制度の導入状況

(単位:%)

		調査数	導入している	導入が検討されている	検討も導入もされていない	無回答
全体		3355	41.8	13.9	44.1	0.2
規模別	100人以下	380	29.2	16.1	54.2	0.5
	101～300人	2268	37.9	15.0	46.8	0.2
	301人以上	698	61.3	8.9	29.8	0.0
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	45.5	13.0	41.5	0.0
	どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い	1724	45.2	14.4	40.1	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	36.9	13.9	49.1	0.1
	自己責任によるキャリア開発	150	33.3	8.7	58.0	0.0

また、導入している企業で、提出した申告データに基づき、上司と面談が行われている企業は 80.2% にも達している。

申告している内容は「異動・配置希望」(98.2%)、「現在の仕事への希望」(96.2%)、「今後の職業生活(キャリア)の希望」(95.1%) 及び「勤務地(海外を含む)の希望」(88.2%) が多く、次いで、「本人の健康状態」(64.2%)、「本人の家庭状況」(58.5%) が続いているが、「能力開発・自己啓発の希望」(41.5%) や「能力開発・自己啓発の実績」(31.6%) は半数にも満たない(図表 26)。こうした申告している内容は従業員規模と関係が見られ、規模が大きい企業ほど、申告している内容が広範囲にわたっているが、とくに、「勤務地(海外を含む)の希望」について顕著な差が見られる。

図表 26 申告している内容(複数回答)

(単位:%)

		調査数	異動・配置希望	勤務地(海外を含む)の希望	現在の仕事への希望	今後の職業生活(キャリア)の希望	能力開発・自己啓発の実績	能力開発・自己啓発の希望	本人の家庭状況	本人の健康状態	その他	無回答
全体		1404	98.2	88.2	96.2	95.1	31.6	41.5	58.5	64.2	1.1	0.9
規模別	100人以下	111	96.4	76.6	97.3	96.4	27.9	45.9	55.0	61.3	1.8	1.8
	101～300人	860	97.9	86.6	95.8	94.1	27.6	39.3	56.5	62.8	1.3	1.2
	301人以上	428	99.3	94.2	96.7	96.7	40.9	44.9	63.1	67.8	0.7	0.2

(注) 自己申告制度を導入している企業の回答

申告した内容がどの程度希望がかなうのかについてみると、「異動・配置の希望」（「希望はかなう」1.1%+「ある程度希望はかなう」61.6%の合計62.7%）、「現在の仕事への希望」（同68.0%）、「今後の職業生活（キャリア）の希望」（同61.3%）については「希望はかなう」企業が6割強を占めている。これに対して、「勤務地（海外を含む）の希望」（同50.5%）について「希望はかなう」企業は半数程度に過ぎない（図表27）。

図表27 申告した内容がどの程度希望がかなうのか（N=1,404社）

(単位:%)

	希望はかなう	ある程度希望はかなう	あまり希望はかなわない	希望はかなわない	申告できない	無回答
異動・配置の希望	1.1	61.6	33.6	0.9	0.4	2.4
勤務地（海外を含む）の希望	2.1	48.4	34.0	2.8	6.6	6.2
現在の仕事への希望	1.1	66.9	26.1	0.9	1.1	3.8
今後の職業生活（キャリア）の希望	0.8	60.5	31.8	0.9	1.6	4.5

(注) 自己申告制度を導入している企業の回答

自己申告制度が導入されている企業では、自己申告制度が正社員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、どの程度機能していると考えているのであろうか。「機能している」（「機能している」9.3%+「ある程度機能している」61.8%）が71.1%、「機能していない」（「あまり機能していない」26.1%+「機能していない」1.5%）が27.6%であり、自己申告制度が「正社員のキャリア形成」に貢献していると評価する企業が多くなっている（図表28）。

こうした職業生活（キャリア）を考える上での自己申告制度の機能状況は「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針と関係が見られ、会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、職業生活（キャリア）を考える上で、自己申告制度は機能していると考えている企業が多くなっている。自己申告制度が会社主導型のキャリア開発を補完するために導入された可能性が高いことが推測される。

図表28 職業生活を考える上での自己申告制度の機能状況

(単位:%)

		調整数	機能している	ある程度機能している	あまり機能していない	機能していない	無回答
全体		1404	9.3	61.8	26.1	1.5	1.4
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	150	16.7	60.7	19.3	2.0	1.3
	どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い	780	9.6	63.2	25.3	0.9	1.0
	どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い	419	6.0	60.6	29.4	2.1	1.9
	自己責任によるキャリア開発	50	8.0	54.0	32.0	4.0	2.0

(注) 自己申告制度を導入している企業の回答

(4) 自己申告制度の必要性

自己申告制度の導入の有無に関係なく、企業は「自己申告制度」についてどの程度必要であると考えているのであろうか。図表 29 に示したように、肯定的な考え（「必要である」22.3%+「ある程度必要である」60.0%）は 82.3%、否定的な考えは（「あまり必要でない」15.0%+「必要でない」2.0%）は 17.0% であり、自己申告制について肯定的な考えが大きく上回っている。

こうした自己申告制度の必要性は、第 1 に、従業員規模と関係があり、従業員規模が大きい企業ほど、自己申告制度が必要であると考えている企業が多くなっている。規模が大きい企業では効率的に従業員の異動・配置の希望や今後の職業生活（キャリア）の希望など把握するために自己申告制度が必要であると考えられる。第 2 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、会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、自己申告制度が必要であると考えている企業が多くなっている。第 3 に、自己申告制度の導入状況別にみると、現在、導入している企業ほど、自己申告制度の導入が必要であると考えている企業が多くなっており、その比率は 9 割を超えている。また、自己申告制度を検討・導入していない企業であっても、7 割弱の企業が必要であると考えている。

図表 29 自己申告制度の必要性

(単位：%)

		調査数	必要である	ある程度必要である	あまり必要ではない	必要ではない	無回答
全体		3355	22.3	60.0	15.0	2.0	0.7
規模別	100 人以下	380	15.5	60.5	18.4	4.2	1.3
	101～300 人	2268	19.3	62.0	16.0	2.0	0.6
	301 人以上	698	35.7	53.0	9.6	0.9	0.9
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	150	16.7	60.7	19.3	2.0	1.3
	どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い	780	9.6	63.2	25.3	0.9	1.0
	どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い	419	6.0	60.6	29.4	2.1	1.9
	自己責任によるキャリア開発	50	8.0	54.0	32.0	4.0	2.0
自己申告制度の導入状況別	導入している	1404	42.2	52.8	3.6	0.2	1.1
	導入が検討されている	465	17.4	76.8	5.6	0.2	0.0
	導入も検討もされていない	1479	4.9	61.5	28.9	4.3	0.4

(5) 社内公募制度の導入状況と導入理由

理論的に「調整型のキャリア管理」が機能するために必要な人事施策としては「自己申告制度」に加え「社内公募制度」が挙げられる。「社内公募制度」は担当する業務内容をあらかじめ明示し、その業務に従事したい人材を社内から広く募集し、応募した人材の中から企業が最も適していると考えられる従業員を選択する制度である。社内公募制度を「導入している」が 12.5%、「導入が検討されている」が 9.4%、「検討も導入もされていない」が 77.6% である。自己申告制度と比べて、導入している企業は半数にも満たない（図表 30）。

こうした社内公募制度の導入状況は、従業員規模別に特徴が見られ、規模が大きい企業ほど、社内公募制度を導入している企業が多くなっている。同様に、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針と関係が見られ、会社主導型のキャリア開発を採用している企業で、社内公募制度が多く導入されている。「調整型のキャリア開発」を機能させるために、社内公募制度が活用されているわけではないことがわかる。

図表 30 社内公募制度の導入状況

(単位 :%)

		調査数	導入している	導入が検討されている	検討も導入もされていない	無回答
全体		3355	12.5	9.4	77.6	0.4
規模別	100人以下	380	7.4	9.5	82.6	0.5
	101～300人	2268	9.8	9.4	80.4	0.4
	301人以上	698	23.6	9.5	66.3	0.6
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	17.6	7.0	75.2	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	12.9	10.3	76.6	0.3
	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	11.1	9.0	79.3	0.6
	自己責任によるキャリア開発	150	7.3	8.0	84.7	0.0

社内公募制度の導入理由は「正社員の意欲ややる気を高めたいから」が71.3%で最も多く、次いで、「適切な人材を見つけやすいから」(58.0%)と「正社員に自分自身のキャリアを考えてほしいから」(39.7%)がこれに続いている(図表31)。

こうした導入している理由は従業員規模と中高年比率と関係があり、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、「適切な人材を見つけやすいから」、「正社員の意欲ややる気を高めたいから」及び「正社員に自分自身のキャリアを考えてほしいから」、これに対して、従業員規模が小さい企業ほど、「管理職の意欲を変えたいから」、を挙げ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、「正社員の意欲ややる気を高めたいから」、「正社員に自分自身のキャリアを考えてほしいから」及び「配置の柔軟性をはかるため」、これに対して、特に中高年比率が高い企業では、「管理職の意欲を変えたいから」、を挙げる企業が多くなっている。

図表 31 社内公募制度を導入及び導入を検討している理由 (複数回答)

(単位 :%)

		調査数	適切な人材を見つけやすいから	管理職の意欲を変えたいから	正社員の意欲ややる気を高めたいから	正社員に自分自身のキャリアを考えてほしいから	配置の柔軟性をはかるため	その他	無回答
全体		735	58.0	15.6	71.3	39.7	24.8	1.1	3.9
規模別	100人以下	64	50.0	21.9	65.6	34.4	28.1	0.0	3.1
	101～300人	437	55.1	17.6	70.7	38.0	22.2	0.7	5.9
	301人以上	231	66.2	10.4	74.0	44.6	28.1	2.2	0.4
中高年比率別	30%未満	290	59.0	15.5	74.1	46.2	26.2	0.3	4.8
	30%以上 50%未満	278	57.6	12.2	70.1	38.1	24.5	1.4	3.2
	50%以上	122	57.4	23.0	68.0	27.9	18.9	1.6	4.9

(注) 社内公募制度を導入している及び導入が検討されている企業の回答