



労働政策研究報告書 No. 196

2017

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理

労働政策研究・研修機構

日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理

ま え が き

低成長経済、少子高齢化といった社会環境の変化に伴い企業組織の拡大が難しくなること、より高齢期になるまでの雇用継続や女性のキャリア形成機会の拡大に対する社会的な要請、経営活動の国際化を一層進展させる必要といった要因から、数多くの日本企業において従業員のキャリア形成・能力開発のあり方に関し、様々な取り組みが模索されていると考えられる。

こうした現状を念頭に置きつつ、本調査研究では主にアンケート調査を通じて、企業が能力開発・キャリア形成支援に関してどのような取り組みを進め、その取り組みが企業経営のありかたや人事労務管理全体の方向性とどのような関連をもつのかについて、実態把握と分析を進めた。併せて、企業での取り組みを踏まえた職場の実態と、その職場を管理する管理職の活動を捉えることで、労働者（従業員）の能力開発・キャリア形成を取り巻く環境について考察した。また、企業や職場の状況を踏まえながら、そこで働く従業員（正社員）が能力開発に関わってどのような活動をしているのか、またどのような意向や課題をもつのかについて、分析を行った。そして、このように日本企業における人材育成、能力開発、キャリア管理を、企業・職場・従業員の観点から分析していくことで得られた知見を踏まえ、今後の能力開発やキャリア形成に関わる取り組みを考えたとき、いかなる示唆が得られるのかについて考察を行っている。

本書を作成するにあたって、多忙な中、アンケート調査に協力いただいた各企業の人事担当者、現場の管理職の方々、従業員の方々にこの場を借りて厚く御礼申し上げたい。

本書が、企業における人材育成やキャリア管理に携わるの方々、自らの能力の陶冶やキャリア形成に関心を持ち、懸命に努力されているの方々、能力開発やキャリア形成の支援に取り組んでおられる方々に、参考となることがあれば幸いである。

2017年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野和夫

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆担当
ふじもと 藤本 まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 主任研究員	第Ⅰ部 第Ⅱ部第1章 第Ⅲ部
さの 佐野 よしひで 嘉秀	法政大学経営学部教授	第Ⅱ部第2章
やまぐち 山口 るい 塁	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員 法政大学大学院社会学研究科 博士後期課程	第Ⅱ部第3章
たかみ 高見 ともひろ 具広	労働政策研究・研修機構 経済社会と労働部門 研究員	第Ⅱ部第4章

目 次

第 I 部 総論

第 1 章 本調査研究における問題意識	1
第 2 章 『企業内の能力開発・キャリア管理に関する調査』の概要	2
第 1 節 調査の内容と対象	2
第 2 節 調査の実施	3
第 3 節 調査に回答した企業・管理職・従業員の概要	3
第 3 章 アンケート調査結果の分析・概要	5
第 1 節 複線型キャリア管理・社員の自律的キャリア形成の促進と企業経営・職場	5
第 2 節 能力開発に関する人事部門とライン管理職の連携	7
第 3 節 上司による部下の能力開発支援の現状と課題	8
第 4 節 能力開発の職種特性とマネジメント	9
第 4 章 分析からのインプリケーション	10
第 5 章 政策的支援に向けて	11

第 II 部 日本企業の人材育成・キャリア管理、従業員の能力開発に関する分析

第 1 章 複線型キャリア管理と「キャリア自律」の促進	13
－企業のキャリア管理における新たな方向性と企業経営・人事労務管理－	
第 1 節 はじめに－複線型キャリア管理の動きとキャリア自律の促進－	13
第 2 節 複線型キャリア管理・自律的キャリア形成を進めているのは どのような企業か	15
第 3 節 他の能力開発・キャリア管理施策との関連	19
第 4 節 経営方針・人事管理をめぐる状況との関係	22
第 5 節 複線型キャリア管理、自律的キャリア形成促進を支える施策の実施状況	26
第 6 節 複線型キャリア管理・自律的キャリア形成の促進と職場への期待・支援	31
第 7 節 おわりに	35
第 2 章 能力開発に関する人事部門とライン管理職の連携	41
第 1 節 はじめに	41
第 2 節 能力開発に関する人事部門とライン管理職の権限と役割： 企業票に基づく分析	45

第3節	人事部門とライン管理職の能力開発をめぐる連携：管理職票に基づく分析	63
第4節	まとめ	79
第3章	上司による部下への能力開発支援の現状と課題	85
	—時間のとれなさ、知識とノウハウ、「関心のうすさ」—	
第1節	はじめに	85
第2節	上司による部下の能力開発支援の現状と課題	86
第3節	時間のとれなさ	97
第4節	知識とノウハウ	104
第5節	上司の「関心のうすさ」	109
第6節	まとめ	114
第4章	能力開発の職種特性とマネジメント	118
	—ホワイトカラー職種における検討—	
第1節	はじめに	118
第2節	仕事の性質と求められる資質・能力	120
第3節	能力開発に求められる方法	122
第4節	Off-JTの実施と有効性—職種による違い—	124
第5節	自己啓発の実施と課題—職種による違い—	126
第6節	能力開発に適した方法の職種による違い—職種別の計量分析による検証	130
第7節	まとめ	135
第Ⅲ部	参考資料	
	「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関するアンケート調査」	
	(企業調査・職場管理職調査・従業員調査)	
	企業調査	137
	職場管理職調査	164
	従業員調査	184