

日本の能力開発・キャリア形成の 特徴と課題

——国際比較の視点から

佐藤 厚

(法政大学教授)

本稿では、日本の能力開発とキャリア形成について教育システムも視野に収めて考察し、さらに国際比較を通じて日本の現状と政策課題（第11次職業能力開発計画及び「リスキリングによる成長分野への労働移動」）を検討する。労働移動とリスキリングとの関連を①企業内の労働移動、②企業間の労働移動（（イ）解雇された労働者が何らかの機関を通じて再就職するケースと（ロ）自発的な転職による労働移動とがありうる）に分けてそれぞれの現状と課題について国際比較を試みながら検討した。検討の結果、日本の能力開発・キャリア形成への政労使の関与の現状を踏まえると、集団主義の国（スウェーデンやデンマーク）にみられた労働移動を担保する基盤となる職業教育訓練の基盤や労働組合のスキルへの関与も弱いことから、「リスキリングによる労働移動」も（イ）ではなく、依然①企業内移動の範囲にとどまる可能性が高いと考えられる。一方（ロ）自発的な転職による労働移動促進を志向する場合は、教育と仕事との関連を強め、新卒採用比率と会社主導の配置・異動政策の比重を下げつつ仕事経験の範囲を狭めていく、他方で個人の自立的キャリア意識を高めていくことが、それぞれ求められることを指摘した。

目次

- I はじめに
- II リスキリングによる労働移動の種類及びVETシステムの類型と日本の位置
- III スウェーデン、デンマークの取り組み事例
- IV 日本の企業内訓練の内実及び企業内キャリア形成の仕組み
- V 主体的なキャリア形成に向けた企業の取り組み事例
- VI まとめと日本の課題

I はじめに

日本の能力開発とキャリア形成について教育システムも視野に収めて考察し、さらに国際比較を通じて日本の現状と特徴を探り政策課題を考察すること、これが本稿の基本的なねらいである。い

まこのテーマにそった政策課題を検討するに際しては、第11次職業能力開発計画（以下「第11次計画」）及び「新しい資本主義」（内閣官房）で表明された「リスキリングによる成長分野への労働移動」（ここでリスキリングとは「新しい職業や今の職業でスキルの大幅な変化に適応するために必要なスキルを獲得すること」と定義しておく）を念頭におくとよいであろう。

まず、「第11次計画」であるが、その骨子は①産業構造・社会環境の変化を踏まえた職業能力開発の推進、②労働者の自立的・主体的なキャリア形成の推進、③労働市場インフラの強化、④全員参加型社会の実現に向けた職業能力開発の推進、からなる。

他方、「新しい資本主義」では、①「学び直し」等自分の意思で仕事を選択することが可能な環境

とスキルアップを通じた労働移動の円滑化、②時代や社会環境の変化に応じて需要ある職種や成長分野で求められる知識やスキルの習得、③国全体の規模で官民連携したスキルアップや人材育成の拡充、④企業間の移動が容易になるような転職やキャリアアップについてのキャリアコンサルティング体制の整備、が強調されている（内閣官房 2022）。さらに 2022 年 6 月での閣議決定「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」に基づき、2023 年 5 月にはリ・スキリング、職務給の導入、労働移動の円滑化からなる「三位一体の労働市場改革の指針」策定など、新しい資本主義に関する具体的政策が示されてきた（内閣官房 2023）。

「第 11 次計画」「新しい資本主義」とも表現の仕方に多少の違いはあるものの、政策課題の肝要点は、社会環境の変化に対応すべく、能力開発とキャリア形成の在り方を社会と個人（労働者）が協力しながら自律的なキャリア形成の推進を可能にする形へと政策的に誘導することにあり、「新しい資本主義」に寄せていうと、自律的キャリア意識を持った個人が必要に応じて知識やスキルを獲得し、キャリアアップを通じた企業間の労働移動の円滑化の環境を整備すること、に置かれていると見てよいだろう。

以上を踏まえて、本稿では以下の順序で考察を行う。II では、リスキリングによる労働移動及び VET システムの類型からみた日本の位置を明らかにする。III では、VET（Vocational Education and Training：職業教育訓練）システムのうちの集団主義の国（スウェーデン、デンマーク）の仕組みを考察する。IV では、日本の能力開発と企業内キャリア形成の仕組みについて、日英独比較の視点から考察する。V では個人の主体性、自律的キャリア意識を重視した能力開発とキャリア形成環境整備にむけた企業での取り組みを検討し、VI ではこれまでのまとめと課題を検討し、結びとする。

II リスキリングによる労働移動の類型及び VET システムの類型と日本の位置

1 リスキリングによる労働移動の類型

現在進行中の急速な技術革新は産業構造の変動を促すことから、労働者のスキルもデジタル時代に対応したものにする必要があり、そのためには成長分野への労働移動の促進を支えるスキルの学び直しが必要となる。社会環境の変化、とりわけ DX に代表される技術革新の影響を念頭におき、学び直しを行い、できれば成長産業、職業分野に移動すること、それがリスキリングによる労働移動である。

リスキリングに関連する概念に生涯学習、リカレント教育がある。リカレントとは循環を意味し、「就学⇒就労⇒就学…」を支える生涯学習の仕組みを指す（佐藤 2022）。リカレント教育の就学と次の就労の間に挟まる就学で DX 関連のスキル習得を行えばそれは政策課題というリスキリングにあたる。その意味でリスキリングはリカレント教育の一部である。リスキリングを新たな労働を行う際に求められる職業能力（＝スキル。以下スキルという場合は職業能力を指す）を身に付けることと定義すると、これまでの仕事に求められたスキルを向上させるアップスキルとは異なる。成長分野への円滑な労働移動には何らかの「学び直し」が必要となる。そこで、労働移動とリスキリングとの関連を整理すると、以下のような区分が可能であろう（佐藤 2023）。

1 つ目は企業内の労働移動である。企業内で新たなスキルを習得し、それを活かせる新しい部署に異動するタイプである。例えば企業内研修の一環で DX 関連スキルを身に付けた者が DX を活用してビジネスを行う部署に異動するケースはこれにあたる。

2 つ目は企業間の労働移動である。企業間移動も（イ）解雇された労働者が何らかの機関を通じて再就職するケースと（ロ）自発的な転職による労働移動とがありうるだろう。前者は企業に解雇された労働者が、新たなスキルを身に付け、それ

を活かして再就職先に移る対応である。自動車工場技能工が解雇されたので、何らかの場（政労使の協力的組織もその1つ）でIT関連のプログラミングのスキルを学習し、IT関連企業にプログラマーとして再就職するケースなどはその例である。後者の労働移動は、転職希望者が自発的に新しいスキルを習得し、再就職するケースなどがそれにあたる。

2 VETシステムの類型

1ではリスクリングによる労働移動の概念的な区別を試みたが、以下では、リスクリングの場を広く捉え、それと労働市場の流動性指標との関係を考察するために、VETシステムの国際比較類型に依拠しながら、日本の特徴を位置付けてみたい。

ここでVETシステム別にみたりカレント教育関連指標や労使関係指標、労働市場関連指標及び労働生産性の国際比較を試みた表1を参照されたい。

VETシステムとは、①GDPに占める積極的労働市場政策支出割合の高低と②就労前の初期職業教育訓練（Initial Vocational Education and Training: IVET）への企業の関与の高低を組み合わせ

た類型であり、①が高く②の低い集団主義（国家主義モデル。スウェーデンやフィンランド）、①が高く②も高い集団主義（コーポラティストモデル。デンマーク、ドイツなど）、①も②も低いリベラルモデル（短期適応主義モデル。英米など）、そして①が低く、②が高い企業内訓練主義（セグメンタリストモデル。日本）の4つがある。VETシステムの類型をベースに「学び直し」機会を示すリカレント教育関連指標、及び労働市場の流動性を示す就業者の勤続年数と長期失業者の割合に着目すると、他国、とりわけ集団主義の国と比べた日本の特徴として以下を指摘できる。

第1に、日本はGDPに占める積極的労働市場政策支出割合が低く、VETへの企業の関与の高いセグメンタリスト（佐藤 2022により企業内訓練主義とする）に位置する。職業教育プログラムの割合もリカレント教育関連指標も低い。労働市場関連指標では、長期勤続者を示す勤続10年以上者割合は極めて多い。また失業率は低いものの、失業期間1年以上の長期失業者割合は多いことから、失業者は少ないが、一度失業すると再就職しにくい状態にあることを示唆している。

さらに、日本の特徴は労使関係関連指標にもみることができる。組織率はアメリカよりは高い

表1 VETシステム別にみたりカレント教育関係・労使関係・労働生産性関連指標等の国際比較

関連指標	具体的指標	集団主義 (国家主義モデル)		集団主義 (コーポラティスト モデル)		リベラル (短期主義的適応 モデル)		企業内訓練主義 (セグメンタ リスト)
		スウェーデン	フィンランド	デンマーク	ドイツ	イギリス	アメリカ	日本
類型軸	GDPに占める積極的労働市場支出割合 ¹⁾	1.1	0.94	1.89	0.69	—	0.1	0.15
学校教育での職業教育比率	職業プログラム割合 ²⁾	38	71	42	47	40	—	23
リカレント教育関係	25歳以上学士入学割合 ³⁾	25.8	19.4	27.6	14.8	14.6	—	2.5
労使関係関連 ⁴⁾	労働組合組織率	68.9	70	68.5	18.6	27.1	11.4	18.4
	団体交渉カバー率	91	90	85	61	31	13	16
	団体交渉レベル	産業レベル	産業レベル	産業レベル	産業レベル	企業レベル	企業レベル	企業レベル
労働市場関連 ⁵⁾	失業率(2020)	8.3	7.8	5.6	3.8	4.6	8.1	2.8
	従業員勤続年数(10年以上割合、2022年)	31.8	36.2	25.9	39.7	31.6	28.9	44.5
	長期失業者(1年以上)の割合(2020)	11.7	15.9	16.7	38.2	20.1	5.6	28

注：1) OECD (2021) Employment Outlook. なお、数値は2018年のもの。

2) OECD (2017) Education at a Glance 参照

3) OECD (2017) Education at a Glance 参照

4) Thelen (2014: 35) 参照

5) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較」参照

出所：佐藤(2023)より引用

が、集団主義の国と比べると低い状態にあり、また団体交渉のカバー率は低く、団体交渉のレベルは企業レベルが主である。

第2にこれに対して、集団主義の類型国では、VETを含む積極的労働市場支出のGDPに占める割合が高いことと関連して、学校での職業教育プログラムの割合もリカレント教育関連指標の割合も日本に比べると相当に高い。また労働市場関連指標をみると、いずれの国も日本よりも長期勤続者割合が少なく、また失業率も高いが、長期失業率が低い。失業してもVETシステムによる学び直し機会があることが再就職を促していることが示唆されている。

さらに、集団主義の類型国では、労働組合組織率も団体交渉のカバー率も高く、団体交渉のレベルが企業レベルではなく産業レベルにある。労働組合組織率の高さが使用者団体との団体交渉のレベルを押しあげ、労働協約の適用範囲が企業レベルを超えた産業レベルにまで拡大し、企業を横断する産業別・職業別賃金率を形成可能なものにしていく。ここにVETの普及と相まって職種別賃金率形成と職業別労働市場の可能性が生じ、それをベースにした労働者の企業を超えた移動（端的に転職）が可能となる環境が生じてくる。つまり政府による手厚いVETの整備プラス企業横断的な賃金率形成をベースに個々の労働者の労働移動が政労使協調的な形で下支えされているということができよう。その意味では、国のVETへの関与の高い国であるスウェーデン、コーポラティストモデルであるデンマークやドイツの取り組み事例などは労働移動の（イ）の例とみなしうる。後のⅢで取り上げるスウェーデンの雇用保障協議会やデンマークのフレキシキュリティ政策の基盤にはこの厚いVETシステムがあることを見落としてはいけない。

第3に、これに対して、アメリカやイギリスは、積極的労働市場政策支出のGDP比も企業のVETへの関与も弱いリベラルモデルにされる。リカレント教育関連指標も日本よりも高いが、集団主義の国よりも低い。また労働市場関連指標は、失業率は日本よりも高く、長期勤続者割合は日本よりも低い、長期失業者割合は日本よりも

少ない。さらに労使関係関連指標では、労働組合組織率、団体交渉カバー率は集団主義の国よりも低く、団体交渉のレベルも企業レベルである。これらのことから、集団主義の国と比べると、VETの基盤が弱い一方で、労働市場の流動性は日本よりも高い。また英米で数値は異なるが、アメリカでは労働組合組織率は集団主義の国より低く、団体交渉カバー率も英米ともに低い。結果的にリスキリングによる労働移動のタイプでは、（ロ）が多くなると考えられる。もっともこのことはアメリカにも企業内でのリスキリングの先進的取り組みがあることを否定するものではない。

このように、VETが教育システム全体の中に占める割合は国により異なる。翻って日本の位置は企業内訓練主義、セグメンタリストであり、VET、とりわけ継続的職業教育訓練（Continuing Vocational Education and Training：CVET）は専ら企業内訓練に依存している。リスキリングによる労働移動という政策課題を国レベルで実現するには、これまで通りの企業内訓練主義で対応することは可能なのだろうか検討課題となるだろう。

Ⅲ スウェーデン、デンマークの取り組み事例

Iで示した政策課題、すなわち自律的キャリア意識を持った個人が必要に応じて知識やスキルを獲得し、企業間を含むキャリアアップを通じた労働移動の検討にはVETシステムを広く捉え、個別企業に閉じることなく全体社会の中に能力開発とキャリア形成の仕組みを位置付ける視点が有効である。企業主導ではなく、社会と個人が協働して能力開発とキャリア形成を行う形への転換を検討する上で参考になるのは、集団主義の国のシステムである。そこで以下では、集団主義（国家主義モデル及びコーポラティストモデル）の例を検討してみよう。

1 スウェーデンの失業なき労働移動を直接支える仕組みとしての雇用保障協議会と厚いCVET

スウェーデンでは労働組合と使用者団体が失業

なき労働移動を下支えする仕組みとして雇用保障協議会 (Trykghrtrsraden) がある (福島 2019; 西村 2017)。これは 1960 年代の不況及び 1970 年代の雇用情勢の悪化を背景に労使間の労働協約によって設立された。失職する 6 カ月前に解雇通知を行い、解雇通知を受けた労働者は 2 年間協議会から再就職支援サービス (カウンセリング, 能力開発の助言など) を受けることができる。再就職支援サービスを受けた労働者の 8 割以上は 1 年以内に再就職を果たしているという報告がある。1970 年代当初ホワイトカラー向けの再就職支援が十分でなかったことが協議会設立の背景にはある。公共職業安定所は、労働市場で不利な立場にある労働者 (協議会サービスの対象者にならなかった者, 期間内に再就職できなかったもの, 移民, 障害者, 長期失業者など) 向けのサービス提供を優先している。

失業なき労働移動を支える雇用保障協議会についてみたが、スウェーデンの場合見落とせないのは、リカレント教育 (最近では生涯学習が一般的) などの VET の基盤である (佐藤 2021)。スウェーデンでは生涯学習の歴史が長く、これはリスキングの場を包含するものである。VET を構成する職業教育プログラムを審議する場には政府, 使用者, 労働組合が参加し, それらは学校での実地訓練 (とくに後期中等教育での見習い訓練) にも関与している。また社会人学び直しの教育機関として高等職業教育 (高等職業教育に関する法に基づく) が設置されており, 理論と実践を組み合わせたフルタイム教育が行われており, 中等教育修了者に高度な VET を提供している。

2 デンマークのフレキシキュリティ政策の仕組み

デンマークといえばフレキシキュリティ政策が有名だが, それは雇用規制を緩和し, 失業給付を短縮しつつも, 職業訓練を支援する (失業者へのスキルアップのプログラム充実) といういわゆる黄金のトライアングルで支えられる。その意味でデンマークのフレキシキュリティ政策は, 「失業なき労働移動」を支える仕組みとみることができる。

デンマークの継続的職業教育訓練 (CVET) は

長い歴史を持っており, CVET の運営は公的責任によっている。それは主に 1960 年代に設置された労働市場センター (AMU) によって担われてきた。デンマークでは 1960~70 年代, 産業構造が大きく変化し, 農業から工業への労働移動に伴う職業教育訓練が必要であり, 労働市場訓練センターは, 国の労働市場政策の重要な柱となってきた (佐藤 2019)。AMU は 1995 年労働市場訓練法改正に伴い改革されたが, その目的は, ①企業のニーズ, 労働市場のニーズに合致した職業スキルを受講者に提供する, ②短期的視点での労働市場への適応問題を解決する, ③長期的視点での労働市場で求められる資格のアップグレードに貢献することにあつた。ここに昨今の日本でのリスキングや学び直しを通じた「失業なき」労働移動政策との共鳴点を見出すことができよう。デンマークでの VET にあたる EUD を支える主要なアクターは, 教育省 (Undervisningsministeriet), 審議会 (Radet for grundlaeggende erhvervsrettede uddannelser), 職業委員会 (Fraglige Udvalg) であり, 各主体が協力しながら EUD の運営に責任をもつこととなっている。審議会には, 教育省, 主要産業の経営者, 労働組合, 地方自治体, 職業学校長, 教員労組, 学生組織などがメンバーとして参加している。その意味で労使が VET 制度の運営に広範に関与している。ここにデンマークが訓練レジームとしての政労使協調型スキル形成運営 (= コーポラティズム) の基盤を見出すことができるだろう。

IV 日本の企業内訓練の内実及び企業内キャリア形成の仕組み

一方, VET システム上セグメンタリストに対応し, リスキングによる労働移動類型では, 企業内移動の比重が高い日本の企業内訓練はどのようなものか。以下, 企業内訓練の内実及び企業内キャリア形成の仕組みと特徴をみてみよう。

1 企業内訓練の内実

日本の企業内訓練の方法について, 厚生労働省の『能力開発基本調査』によりながら教育訓練の

実施状況について2015年度から2021年度までの推移をまとめたものが表2である。

各項目の数値は多少の変化はあるが、おおむね安定している。Off-JTと自己啓発に費用を支出している企業の割合はほぼ50%強で推移している。能力開発の考え方としてOJT重視の割合は7割強、計画的OJTの実施割合は6割程度、Off-JTの実施企業割合は約7割、受講労働者の割合は、4割強から4割弱、自己啓発実施労働者割合は4割強、でそれぞれ推移していることがわかる。

なお、「能力開発に問題がある」と回答した企業割合は75%、能力開発責任主体は企業にあるとする割合も8割弱で推移している。

表2にあるように能力開発の主要な方法であるのはOJTであるが、重要なのは計画的OJTとし

ては定義されていないOJTである。これをここでは小池・猪木(2002:18)、佐藤(2016:100)、脇坂(2019)などに従いインフォーマルOJTと呼ぼう。計画的OJTはフォーマルOJTと呼べるもので訓練の仕方を学習したOJT指導員が数カ月か数年という一定期間に、新人などを対象に訓練する性格のものである。したがって導入訓練として重要ではあるが、管理職クラスの高度な知識やスキルは、フォーマルOJTだけでは獲得困難であり、その後の長い仕事経験(=職業キャリア)の中で習得されると考えられる。ここにインフォーマルOJTの意義がある。

表3は、OJTの比重の大きさを推計するために労働政策研究・研修機構(2017)のデータを分析した結果である。労働政策研究・研修機構(2017)一般社員票では『能力開発基本調査』で

表2 能力開発の実施状況の推移

	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)
教育訓練(Off-JTと自己啓発)費用支出企業割合				56.1	57.5	50.0	50.5
能力開発の考え方(OJT重視;Off-JT重視)	75.0;25.2	74.6;24.1	71.2;27.5	73.6;23.5			
計画的OJT実施企業割合	60.2	60.2	60.6	62.9	64.5	56.9	59.1
Off-JT実施企業割合	72.8	73.8	75.4	75.7	75.1	70.5	70.4
Off-JT受講労働者割合(正社員)	44.1	46.3	46.3	45.1	43.8	37.6	38.2
自己啓発実施労働者割合(正社員)	42.7	45.8	42.9	44.6	39.2	41.4	44.6
能力開発に問題ありとする企業割合	73.5	73.3	75.4	76.2	76.1	75.0	76.4
能力開発の責任主体(正社員;企業主体)	76.6	76.1	77.1	77.4			

出所:厚生労働省「能力開発基本調査」(各年)

表3 仕事上の能力や知識を高める上で有効なこと

(単位:%)

	一般社員
a 上司から、仕事上の指導や助言を受けること	77.3
b 同僚から、仕事上の指導や助言を受けること	51.8
c 部下や同僚に、仕事上の指導や助言をすること	57.9
注1 d 上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと	71.9
e 本やマニュアルを読み、仕事の仕方を学ぶこと	56.9
f 社内のミーティングなどにより、仕事に関する情報を得ること	60.8
g 社外の知人などから、仕事に関する情報を得ること	38.7
注2 会社の指示による教育訓練	56.7
注3 会社の指示によらない自己啓発	44.7

注:1)「仕事の能力や知識を高めることにつながる以下のことを受けたり、行ったりしましたか」と尋ねた上で数値は「よくあった」と「ときどきあった」の合計。

2)「昨年1年間、会社の指示で教育訓練を受けましたか。(ここで教育訓練とは普段の仕事から離れて参加する研修や講習会などです)」に「はい」と回答した者の割合。

3)「昨年1年間、仕事に関わる自己啓発(=会社や職場の指示によらない、自発的な教育訓練)を行いましたか」に「はい」と回答した者の割合。

出所:佐藤(2023)から転載。労働政策研究・研修機構(2017)のデータを再集計した。

いう OJT に対応する設問が設けられている。また Off-JT は労働政策研究・研修機構（2017）での一般社員票の設問（「昨年 1 年間普段の仕事から離れて参加する研修や講習会」）から、また自己啓発は「昨年 1 年間会社や職場の指示によらない、自発的な教育訓練」でそれぞれ把握することができる。『能力開発基本調査』でいう OJT とは「日常の業務につきながら行われる教育訓練」を指し、計画的 OJT とは「教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて行う」OJT である。『能力開発基本調査』定義の OJT は広いので、表 3 の注 1 でいうと a, b, c, d, f は OJT に含まれる。また注 1 の自己啓発は g にそれぞれ対応するといえる。Off-JT は表 3 の注 2 に、また自己啓発は注 3 にそれぞれ対応しているといえる。

このうち表 3 の注 1 に限定すれば、OJT が多く、自己啓発がこれに次ぎ、表 3 の注 1 の g（＝越境学習）は低いということになる。また『能力開発基本調査』での定義の計画的 OJT をフォーマル OJT とみなし、それ以外をインフォーマル OJT とみなすと、表 3 の注 1 の d, f はインフォーマル OJT とみなしうる。これらの割合は自己啓発よりも多いことになる。要するに日本企業能力開発の主要な方法は、OJT といえそうであり、なかでもインフォーマルな OJT の比重は少なくないことがわかる。

インフォーマルな OJT の意義を強調したのは小池・猪木（2002）だが、かれらは個々の仕事ご

とではなく、キャリアとして実務経験の広がり」（小池・猪木 2002：18）に注目した。そこで、以下 2 では企業内キャリア形成の実際を考察する。

2 企業内キャリア形成の日英独比較——日本の特徴

表 4 は、日英独のホワイトカラーの企業内キャリアを比較した結果である。そこには転職未経験者比率、仕事と教育の関連性他いくつかの項目にそって 3 カ国のホワイトカラーの企業内キャリアに関するデータが掲載されている。

表 4 から、英独と比べて日本のホワイトカラーは、転職未経験者が多く、仕事と教育との関連性は弱い。また新卒者を会社主導で採用し、配置・異動する。そして幅広の経験を積みながら「遅い」昇進をとげる。その一方で自律的キャリア意識は低いという特徴を持つことがわかる。

しかしながら、政策課題である「自律的キャリア意識やリスクリングによる労働移動の促進及びそのための環境整備」に引き寄せてみたときに重要なのはつぎの 2 点が挙げられる。

第 1 に、転職未経験者比率が多く、仕事と学習との関連性が弱く、入社後の仕事経験の範囲が広く、しかもそれが会社主導でなされていることは相互に補完し合っている可能性がある。すなわち仕事に必要な知識やスキルは、企業外部の学校や訓練機関ではなく、会社主導で入社後の幅広い仕事経験（主にインフォーマルな OJT）によって獲得されているのである。

表 4 企業内キャリアの英独日比較

	転職未経験者比率	仕事と教育との関連性 ²⁾	新卒採用に注力 ³⁾	会社主導の配置・異動 ³⁾	仕事経験範囲（複数部門経験者割合） ⁴⁾	昇進選抜時期（キャリアプラトー出現期） ⁵⁾	自律的キャリア意識（プロティアン因子の平均値） ⁶⁾	変化への対応業務頻度 ⁷⁾
イギリス	21.9 (30.2)	48.4 (48.4)	47.6 (55.7)	51.1 (56.3)	21.1 (21.7)	5.97 (5.52)	3.43 (3.44)	4.51 (4.85)
ドイツ	30.8 (40.2)	61.6 (52.3)	44.2 (56.9)	30.8 (50.4)	35.0 (34.6)	6.03 (5.99)	3.23 (3.16)	4.44 (4.55)
日本	48.9 (53.6)	36.2 (36.2)	63.6 (71.3)	67.2 (72.6)	38.5 (42.7)	13.02 (15.64)	3.05 (3.10)	4.39 (4.41)

注：1) 括弧内は大企業管理職＝勤務先従業員規模 1000 人以上の課長以上の者を指す。括弧内太字は大企業＝勤務先従業員規模 1000 人以上を指す。

2) 「あなたの国では公的職業資格取得はキャリアアップにつながる」に「全くその通りだ」「ややそうである」と回答した割合。

3) 「近い」「どちらかというに近い」と回答した割合。

4) 実務経験ボタンとして「いくつかの部門を経験し、仕事上関連深い仕事を経験」と「いくつかの部門を経験し、様々な仕事を経験」と回答した合計。

5) 「同一年次の社員間でそれ以上昇進の見込みがなくなるのは入社何年目か」の回答（単位：年）。

6) 因子分析で得た因子のうち、イギリスと日本はプロティアン因子、ドイツは自己指向因子の平均値を指す。

7) 部門や組織に影響を及ぼす判断を行う頻度（1「全く行っていない」…4「どちらともいえない」…7「常に行っている」の 7 件法）の因子分析結果（1 因子が抽出）の平均値。

出所：佐藤（2022：124）から転載。

第2に、そのことは転職未経験者が多く、仕事と教育との関連が弱く、しかも採用・配置・異動は会社主導で行うという企業内訓練主義の特徴を反映したものであり、その性格を維持しながら政策課題であるリスクリングによる企業間の労働移動へと方向付けることは難しいと考えられる。なにより仕事に必要な知識やスキルの習得は企業に採用された後のOJTに多くを依存しており、スキル獲得の場、スキルレベルの認証が曖昧であると考えられるからである。日本の場合スキルの標準化が進まず、職業資格取得効果が乏しい理由の1つはここにある。すると日本の場合、政策課題実現の方向の基本は、リスクリングによる企業内での労働移動ということになるであろう。それでは、企業の主体的なキャリア形成にむけた取り組みはどのようなものか。Vでは、この点についての企業の取り組み事例についてみていく。

V 主体的なキャリア形成に向けた企業の取り組み事例

1 『能力開発基本調査』にみる取り組み

労働者の主体的なキャリア形成に向けた取り組みとは実際にはどのようなことを指すのか。以下ではこの点について検討してみたい。表5は、労働者の主体的なキャリア形成に向けた取り組みに

ついでの調査結果である（厚生労働省『令和4年度能力開発基本調査』）。

それによると、労働者の主体的なキャリア形成に向けて実施した取り組みとしては、「上司による定期的な面談の実施（1on1ミーティング）」が最も多く、「職務の遂行に必要なスキル・知識等に関する情報提供」「自己啓発に対する支援」「人材育成に関する基本的方針の策定」などが続いている。この他、「主体的なキャリア形成」や「労働者の意向を重視した配置」「個別最適化したOff-JT」など「主体性」や「個別性」をキーワードとする取り組みも重視されている。

次に紹介する企業の取り組み事例に寄せて、こうした取り組みの底流にある考え方を読み説くと、仕事や役割を媒介にした会社のニーズと個人のニーズのマッチングをはかりながら、適材適所の徹底をはかることにある。そのためには労働者に自律性や主体性を期待する必要が生じてくるのである。

こうした考え方は、企業の取り組み事例にも見出すことができる。

2 企業の取り組み事例

労働者の主体的なキャリア形成や能力開発に向けた取り組みとはどのようなものかについて大手企業の事例の要点を紹介する。

表5 労働者の主体的なキャリア形成に向けて実施した取り組み（事業主調査 MA）

（単位：％）

	主体的キャリア経営に向けて実施した取り組み	主体的キャリア形成に向けて今後実施したい取り組み
上司による定期的な面談の実施（1on1ミーティング）	66.0	33.3
職務の遂行に必要なスキル・知識等に関する情報提供	51.4	35.6
自己啓発に対する支援	46.7	34.2
人材育成に関する基本的方針の策定	37.0	35.1
経営者や管理職から主体的なキャリア形成の重要性を発信	30.0	28.4
労働者の主体的な取り組みに対する人事考課における配慮	26.4	23.3
社内公募制等の労働者の意向を重視した人員配置	19.1	20.3
労働者の意向や課題に応じて個別最適化したOff-JTの実施	18.4	28.3
社内兼業制度の導入・実施	15.3	15.9
兼業・副業の推進・容認	15.3	15.9
キャリアコンサルティングの実施	11.9	22.2
人材育成に関するPDCAのための労働者に対する調査	9.5	17.7
その他の取り組み	4.9	9.6

出所：厚生労働省『令和4年度 能力開発基本調査』

C社の考え方と取り組み¹⁾

C社の労働者の主体的なキャリア形成に向けた取り組みの底流には、急速な技術革新を背景にグループ内での適材適所の推進をはかろうとの考え方がある。それを後押しするための仕組みとして、社員が興味ある、やりたい仕事に自らチャレンジできる制度（グループ内転職公募）や創出人材を再教育し、新規・成長分野に再配置するしかけとしての「自律的なキャリア形成のスキーム」がある。C社における「自律的」キャリアを担保する仕組みは社内公募にあり、社内公募には即戦力を期待されているキャリアマッチングと未経験者を想定した研修型のキャリアマッチングがある。キャリアマッチング制度はこれまでのキャリアを活かした社内公募であり、「応募⇒キャリアカウンセリング⇒審査選考⇒再配置」の流れで人とポストのマッチングを行う。研修型キャリアマッチングは、未経験でも応募可能であり、新たな職種に挑戦したい社員を支援するもので、「応募⇒キャリアカウンセリング⇒審査選考⇒3~5カ月の研修で専門性を習得するなど学び直しを行う⇒キャリアカウンセリング⇒再配置」という流れでマッチングを行う。研修型キャリアマッチング制度を取り入れた背景には、DXなどの技術革新が急であり、会社も個人もそのためのスキルを獲得したい能力開発ニーズがあったこと、さらにポストと人が役割を媒介にしてマッチングしやすくする役割給がすでに導入されていたこと、などがあげられる。

3 小 括

個別企業レベルにおいて、労働者の主体的キャリア形成や能力開発を重視する考え方及びそれを促す仕組みをみてきた。事例の要諦は、仕事と人のマッチング＝適材適所の徹底をはかることが基本にある。その実現のためには、企業の側がポストと役割を明確にし、個人の側でもポストに要求されるスキル要件を習得する必要がある。会社主導による能力開発とキャリア形成の限界を個人の主体性と自律性を重視した仕組みの導入（公募はその1つ）で補完していくという考え方が背景にあるといえるだろう。

VI まとめと日本の課題

これまでの考察を踏まえて、Iで述べた政策課題を実現する上で重要なことを記して結びとした。

- (1) これまでの考察を踏まえたとき、重要なのはセグメンタリストである日本と集団主義の国のVETシステムとの違いである。すなわち、集団主義の国では、リカレント教育関連指標が高かったが、同時に労働組合組織率が高く、労使関係が集権化され、高いレベルで使用者と交渉する結果、交渉範囲は個別企業を超えた産業（セクター）レベルに維持されていた。それに対して日本は、リカレント教育関連指標が低かったが、同時に労働組合組織率が低く、団体交渉のカバーする割合は低く、交渉レベルは企業レベルになっていた。このことは企業間の労働移動のうち（イ）に近くなることを意味する。すなわち集団主義のように団体交渉が産業レベルでなされている場合、労働者のスキルも個別企業を超えた産業ワイドの通用性を持ちやすい。その背後には使用者団体と労働組合がVETに深く関与し、そのことがポータブルなスキルの認定を可能にしている。このことは集団主義システムには（政策課題である）個人と社会共同型能力開発の仕組みが埋め込まれており、その要諦は、政労使の関与、とりわけ労働組合の関与が重要であることを含意している。
- (2) 他方、日本の労働組合の関与をみると概して低調である。連合総合生活開発研究所（2019）によると、能力開発とキャリア形成への労働組合の関与の基本的スタンスは、能力開発やキャリア形成に関するルールについて集団的に交渉・協議し、そこで決定されたルールをモニターし、ルールから漏れたケースをフォローするというものである²⁾。労働組合の能力開発への取り組みは、I 集団的労使関係での取り組みとII 個別的労使関係の取り組みに分けられる。Iでは、キャリアや能力開発に関連する事項が集団的労使関係レベルでどの

ように取り扱われているのかの把握が基本となり、労使協議制がある場合、キャリアや能力開発に関するルールが労働組合との協議を経て設定されているかどうかの把握が基本となる。Ⅱでは、労使協議の場でなんらかのルール化がなされた場合、次にそれに基づいた運用、例えば納得できない場合や本人事情を配慮しなければならない場合、組合は相談や苦情処理の窓口になり、必要に応じて本部と連携して対応するなど、ルールから零れ落ちた個別の事案について対応するのが取り組みの基本となる。

- (3) 以上みてきたような日本の能力開発・キャリア形成への政労使の関与を踏まえると、政府・行政は冒頭の政策課題にあるようなグランドデザインを示しつつ人への投資を拡大し、使用者も社内公募やリスクリングを梃に適材適所をベースとした社内労働市場の構築とキャリア自律の強化をはかろうとしている。しかしながら企業内キャリアの国際比較を踏まえると、集団主義の国にみられた労働移動を担保する基盤となる VET や労働組合のスキルへの関与は弱いことから、「リスクリングによる労働移動」も依然企業内の移動にとどまる可能性が高いと思われる。
- (4) 一方、Ⅱの1で区別した(ロ)自発的な転職による労働移動促進を志向する場合はどうか。表4の示すものは、一方で教育と仕事との関連を強めながら、新卒採用比率と会社主導の配置・異動政策の比重を下げて仕事経験の範囲を狭めていく、他方で個人の自律的キャリア意識を高めていくことが、それぞれ求められることになるだろう。

1) 研究会(2023年4月)でのC社の人事本部人材開発部長の報告資料及び報告による。

2) 筆者はこの研究プロジェクトに主査として参加した。プロジェクトメンバー(所属は同時のもの)は、梅崎修(法政大学)、島貫智行(現中央大学)、長谷川聡(専修大学)、藤本真(労働政策研究・研修機構)、鈴木啓之(連合総合労働局)である。

参考文献

小池和男・猪木武徳(2002)『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社。
 厚生労働省「第11次職業能力開発基本計画」。https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_17632.html
 ——『能力開発基本調査』各年。
 佐藤厚(2016)『組織のなかで人を育てる——企業内人材育成とキャリア形成の方法』有斐閣。
 ——(2019)『職業教育訓練(VET)の国際比較——イギリス・オーストラリアとドイツ・デンマーク』『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第16号, pp. 83-121。
 ——(2021)『日本ではなぜリカレント教育が普及しないのか——日本とスウェーデンの比較から』『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第18号, pp. 107-146。
 ——(2022)『日本の人材育成とキャリア形成——日英独比較』中央経済社。
 ——(2023)『企業内訓練主義からみたリスクリングによる労働移動の課題』『生涯学習とキャリアデザイン』Vol. 20, No. 2, pp. 119-135。
 内閣官房(2022)『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画——人・技術・スタートアップへの投資の実現』。https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022.pdf
 ——(2023)『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023年改訂版』。https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2023.pdf
 西村純(2017)『スウェーデンにおける労働移動を通じた雇用維持——労使による再就職支援システムを中心に』JILPT Discussion Paper17-02。
 福島淑彦(2019)『スウェーデンにおける再就職支援』『日本労働研究雑誌』No. 706, pp. 57-69。
 連合総合生活開発研究所(2019)『個々のキャリア形成と職場組織の関与のあり方——キャリア形成への労働者及び職場組織の関与のあり方に関する調査研究報告書』。
 労働政策研究・研修機構(2017)『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』労働政策研究報告書No. 196。
 協坂明(2019)『OJT再考』『学習院大学経済経営研究所年報』第33巻, pp. 59-89。

さとう・あつし 法政大学キャリアデザイン学部教授。
 主な著作に『日本の人材育成とキャリア形成——日英独比較』(中央経済社, 2022年)。産業社会学・人的資源管理論専攻。