



労働政策研究報告書

No. 223

2023

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

企業のキャリア形成支援施策導入に おける現状と課題

労働政策研究・研修機構

労働政策研究報告書 No.223

2023年2月

企業のキャリア形成支援施策導入に おける現状と課題

まえがき

第1次職業能力開発基本計画（令和3年度～令和7年度）においては、労働市場の不確実性の高まりや職業人生の長期化等を踏まえ、労働者が時代のニーズに即したスキルアップができるよう、キャリアプランの明確化を支援するとともに、幅広い観点から学びの環境整備を推進することとされている。これらの観点を踏まえ、令和4年通常国会において、職業能力開発促進法が改正され、キャリアコンサルティングの推進に係る事業主・国等の責務規定の整備が行われるとともに、「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」（令和4年6月策定）において関係の趣旨が具体的に取組が明示された。

こうしたなか、厚生労働省の能力開発基本調査では、概ね4割の企業でキャリアコンサルティングを行う仕組みがあるとの結果を得ている。だが、その活用の仕組みや活用の程度は企業によって異なっており、どのような形でどの程度労働者に定着しているか等については、さらに精緻な把握を行う必要がある。特に、従来から企業におけるキャリアコンサルタントの活用状況に係る調査研究は限定的であり、継続的な調査が必要であることは各所から指摘されてきた。そのため、企業におけるキャリアコンサルティングのよりいっそうの普及推進を検討するにあたっては、EBPMの実効性ある推進の観点からも、その実態把握及び制度設計に係るエビデンスの収集が必要となっている。

以上の問題意識から、令和3年度、厚生労働省人材開発統括官付キャリア形成支援室による要請を受けて、企業内におけるキャリアコンサルティングの活用状況に関する調査を実施した。特に、企業におけるキャリアコンサルタントの配置状況や活用方法（どのような仕事を担っているのか、企業外のキャリアコンサルタントに必要なに応じて依頼しているのか等）に関する検討を行った。

加えて、本調査では、企業内キャリアコンサルティングのみならず、関連する様々な事項についても掘り下げた検討を行った。具体的には、企業内の能力開発方針・関連施策・費用（予算）等を検討することで企業の各種のキャリア支援施策全般に関して、やや詳しい実態把握を行った。調査をもとに企業の各種キャリア支援全般に対する示唆を行い、結果的に、企業内キャリアコンサルティングの検討という要請に対して新たな視点からの示唆・提言を行うことを企図した。

本報告書は上記調査の結果を整理し、とりまとめたものである。企業におけるキャリア支援施策導入の一助となれば幸いである。

2023年2月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 樋口 美雄

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	担当
しもむら ひでお 下村 英雄	労働政策研究・研修機構 職業構造・職業指導部門 副統括研究員	第1章～第5章 及び第7章
くろさわ たくむ 黒沢 拓夢	東京大学大学院教育学研究科臨床心理学コース 博士 課程	第6章
こもだ たかゆき 菰田 孝行	東京医科大学 教育IRセンター	第7章

目 次

第1章 目的・先行研究・方法	1
1. 本研究の目的	1
2. 先行研究の検討	1
3. 方法	5
4. 各章の概要	7
5. 政策的示唆	11
第2章 能力開発の特徴及び各種キャリア形成支援施策	14
1. 問題及び背景	14
2. 能力開発に対する積極性・責任主体・方針	14
3. 各種キャリア形成支援施策の認知及び活用	27
4. 本章の結果のまとめ	39
第3章 人材育成観及びキャリア形成観	43
1. 問題及び背景	43
2. 職場の人材育成について	44
3. 従業員の人材育成・キャリア形成について	49
4. 人材に関する重要テーマ・経営課題	55
5. 従業員の自律的なキャリア形成のための取り組み	62
6. 本章の結果のまとめ	66
第4章 教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費	69
1. 問題及び背景	69
2. 教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の予算	70
3. 従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費	77
4. 教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費が各種キャリア支援施策の導入に与える 影響	83
5. 対売上高比に関する結果	86
6. 本章の結果のまとめ	88
第5章 キャリア研修	90
1. 問題及び背景	90
2. キャリア研修の全般的な傾向	91

3. 企業属性とキャリア研修の関わり	100
4. キャリア研修と教育訓練費等との関わり	107
5. キャリア研修の有無と各種キャリア形成支援施策の関わり	109
6. 本章の結果のまとめ	111
第6章 キャリア相談	114
1. 問題及び背景	114
2. キャリア相談を行う企業に関する全体的な傾向	114
3. 従業員数別のキャリアに関する相談のしくみについて	124
4. その他の企業属性とキャリアに関する相談のしくみについて	130
5. 能力開発基本調査との比較・検討	135
6. 本章の結果のまとめ	137
第7章 キャリア相談を行わない理由	140
1. 問題及び背景	140
2. キャリア相談を行うしくみがない現状	140
3. キャリア相談を行っていない理由	146
4. キャリア相談を行っていない理由と企業属性との関連	149
5. 企業属性とキャリア相談の導入が可能になる条件との関連	152
6. キャリア相談を行っていない理由とキャリア相談の導入が可能になる条件との関連	153
7. 本章の結果のまとめ	160
終章 本研究の示唆	163
1. 本研究の示唆	163
2. 政策的示唆	163
3. 実践的示唆	165
4. 学術的示唆	167
資料	170
1. 調査票	
2. 単純集計票	

第1章 目的・先行研究・方法

1. 本研究の目的

厚生労働省の能力開発基本調査では、概ね4割の企業でキャリアコンサルティングを行う仕組みがあるとの結果を得ている。しかしながら一方で、企業ごとにその仕組みの程度は異なると考えられ、どのような形でどの程度定着しているのか等の詳細な実態は十分に把握されていない。特に、従来から企業におけるキャリアコンサルティングに関する調査は限定的であり、網羅的・総合的に検討されたものは数少ない。そのため、企業におけるキャリアコンサルティングのよりいっそうの普及推進を検討するにあたっては、その実態の把握及び制度設計に係るエビデンスを継続的かつ綿密に収集することが必要となっている。以上の問題意識から、令和3年度、厚生労働省人材開発統括官付キャリア形成支援室による要請を受けて、企業におけるキャリアコンサルティングの活用状況に関する調査を実施することとした。

その際、本研究では、企業におけるキャリアコンサルティングの導入状況の他、事業内職業能力開発計画や職業能力開発推進者、ジョブ・カードやセルフ・キャリアドック等の労働行政における各種キャリア形成支援施策についても広範に情報収集を行った。また、企業のキャリアコンサルティング及び各種キャリア形成支援施策と関連する様々な事項について掘り下げた検討を行った。特に、企業内の能力開発方針・関連施策・費用（予算）等を検討することで、企業内の能力開発及びキャリア支援全般に関して、やや詳しい実態把握を行う調査を実施することを目的とした。

上記の目的から、調査をもとに、企業のキャリア形成支援全般および能力開発・人材育成に関する示唆を行い、最終的に企業におけるキャリアコンサルティングの検討という要請に対して、新たな視点からの示唆・提言を行うことを企図した。

2. 先行研究の検討

企業内のキャリアコンサルティング及び関連するキャリア形成支援の実態を明らかにするにあたって、これまでに厚生労働省においてはどのような実態把握がなされてきたのか、先行研究を検討することとした。

まず、先行研究として、おもに厚生労働省のキャリア施策関連の報告書を含むキャリアコンサルティングに関する言及のある報告書等に注目した。日本のキャリアコンサルティング施策は、当時の厚生労働省職業能力開発局による「キャリア・コンサルティング研究会」¹及

¹ 本章には、「キャリアコンサルティング」と「キャリア・コンサルティング」のように「・」の有無で異なる2つの表記があるが、これは2016年4月のキャリアコンサルタント登録制度の創設（いわゆるキャリアコンサルタントの国家資格化）の際に、かつての「キャリア・コンサルティング」から「・」が取られ、「キャリアコンサルティング」と表記されるようになったことに起因する。すなわち、2016年3月までの研究会・報告書等の名称では「キャリア・コンサルティング」と表記し、2016年4月以降の研究会・報告書は「キャリアコンサルティング」と表記している。年代によって「・」が異なるのみであり、意味内容等は同一である。

び現在の厚生労働省人材開発統括官による「キャリアコンサルタント登録制度等に関する検討会」において、毎年、異なるテーマで議論並びに検討を行う形で推進されてきた。これらキャリアコンサルティング及びキャリアコンサルタントに関する報告書は、これまで 40 本前後、発刊されている。そこで、報告書で取り扱われている内容に着目した結果、以下の 3 点を指摘しうる。

(1) 企業のキャリア形成支援に関する検討について

第一に、企業内のキャリア支援に関する検討が従来、相対的にやや限定的であったことが挙げられる。本来、企業内のキャリア支援施策として導入されたキャリアコンサルティングだが、2010 年前後までは、当時、重点的に整備されたジョブカフェ、地域若者サポートステーション等の若年者施策、中学・高校のキャリア教育などの若年者施策や、フリーターや子育て終了後の女性、母子家庭の母親等の職業能力形成機会に恵まれない人（正社員経験が少ない人）を主な対象者層とした旧ジョブ・カード等との関連で推進がなされる傾向がみられた。例えば、厚生労働省（2010）の「キャリア・コンサルティング研究会」報告書では、中学校・高等学校のキャリア教育推進にあたってキャリアコンサルタント等の専門人材が果たす役割、ジョブ・カードを活用した効果的なキャリアコンサルティングのあり方が検討されている。

その結果、企業への導入の検討は相対的に遅れがみられた。例えば、2000 年代の「キャリア・コンサルティング研究会」報告書の中で、明示的に企業内のキャリア支援及び企業内へのキャリアコンサルティングの導入を検討したのは、厚生労働省（2005, 2006）の「キャリア・コンサルティング研究会報告書－キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究」、厚生労働省（2008）の「キャリア・コンサルティング研究会」報告書（特にⅡ．企業におけるキャリア形成支援の状況及びキャリア・コンサルタントの役割・能力等）等に限られる。その他、関連するテーマ・トピックとしては部分的に取り上げられているが、中心的なテーマとしては取り上げられることが必ずしも多くなかった。

その後、2010 年代に入って企業領域への推進が本格化した。その契機は、2013 年 12 月に開催された産業競争力会議雇用・人材分科会で発表された「産業競争力会議雇用・人材分科会中間整理」に求められる。この中間整理で特に企業におけるキャリアコンサルティングに言及がなされたことを受けて、企業内のキャリアコンサルティングの検討が進められた。例えば、厚生労働省（2013）「キャリア・コンサルティング研究会－中小企業におけるキャリア・コンサルティング部会」報告書が発刊され、続けて、厚生労働省（2015）「キャリア・コンサルティング研究会－企業経営からみたキャリア・コンサルティングの意義や効果に関する好事例収集に係る調査研究報告書」が発刊された。また、2016 年から 2017 年にかけて「セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会」が開催され、厚生労働省（2017）「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」にまとめられた。

ただし、2017年、セルフ・キャリアドック立ち上げ以降は、ひとまずの検討を終え、企業内キャリア支援の実態が能力開発基本調査以外では把握されていない。おもにキャリアコンサルティング技法の開発研究との関連で企業領域に部分的に言及されることはあったが（例えば、厚生労働省（2018）労働者等のキャリア形成における課題に応じたキャリアコンサルティング技法の開発に関する調査・研究事業報告書（若者・女性・中高年向け技法の検討・開発）、厚生労働省（2019）労働者等のキャリア形成における課題に応じたキャリアコンサルティング技法の開発に関する調査・研究事業報告書（治療と職業生活の両立支援、就職氷河期世代の労働者支援のための技法の検討・開発）、2020～2021年にかけての「訓練対応」「IT分野」「若者応援」「中高年齢者支援」「外国人支援」のキャリアコンサルタント向けの研修及びオンラインによるキャリアコンサルティングの実施に関する教材の検討・開発など）、明確に取り上げられたものは少ない。

（2）他の教育訓練施策及び各種キャリア形成支援との関連性について

第二に、これまで限定的ながらも実施された企業領域における実態把握は、専らキャリアコンサルティングそのものを中心としており、他のキャリア支援との関連が検討される機会が必ずしも多くなかった。例えば、上述の厚生労働省（2015）は、「企業経営からみたキャリア・コンサルティング」に着目し、キャリア支援とその他の人事労務関連諸施策との関連を調査・検討している。そこでは「キャリアシートの作成」「階層別研修、節目研修の実施」「キャリア面談」「上司のコミュニケーションスキルを高める研修等の実施」などが、社員のキャリア形成を実現するための各種人事労務関連施策としてピックアップされており、これらが他の人事施策、より広範囲な経営施策と相まって、全体としてキャリア形成支援施策としての効果を発揮していることを明らかにしている。しかしながら、こうした企業全体の各種施策とキャリア形成支援施策との関わりを自覚的・意識的に捉えようとした試みは、おおむねこの調査研究のみに限られている。

これは、かつて「キャリア・コンサルティング研究会」等により発刊された報告書は、当然ながら、キャリアコンサルティングそのものの検討が主たる問題関心であったことによる。しかし、このこと自体は妥当だとしても、キャリアコンサルティングのよりいっそうの拡大普及を考えるにあたっては、企業内の他のキャリア支援の取り組み（OJT、キャリア研修他）や、その他の関連施策（事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者他）との関連を検討する必要がある。

特に、企業内の他のキャリア支援の取り組みは、企業にキャリアコンサルティングを導入するにあたっての「入り口」となる可能性が高い。その理由として、従来から1対1の個別相談支援が中心となるキャリアコンサルティングは、時間・場所・人材などの点で一定以上のリソースを要する「インテンシブ（集中的な、徹底した、強い、集約的な；intensive）」なキャリア支援の取り組みであることが示唆されてきたからである（ILO, 2006; OECD, 2004;

Sampson & Osborn, 2015 ; 下村, 2017)。結果的に、企業内のキャリア支援をキャリアコンサルティングの導入の有無で考えた場合、相応にリソースのある問題意識の高い企業のみ限定されることとなる。

一方で、企業のキャリア支援は他にも多種多様なものがあり、一定以上のリソースを要するキャリアコンサルティングの前段に様々な取り組みがある。例えば、キャリア研修などは、各企業ともに新人研修や管理職研修などと組み合わせる形で実施していることが多い。そして、何らかのキャリア研修を実施している場合、そこから派生してよりインテンシブなキャリア支援の取り組みであるキャリアコンサルティングにも関心を示し、やがては企業内のキャリアコンサルティングへと連なっていく可能性がある。

以上の議論に基づいて、本調査では、企業内のキャリアコンサルティングに着目しつつも、その他の各種のキャリア形成支援施策との関連を詳しく検討していくこととする。

(3) 企業規模以外の企業属性との関連性について

第三に、従来、キャリアコンサルティングは企業規模以外の企業属性との関連が十分に検討されてこなかった。例えば、厚生労働省（2013）では中小企業におけるキャリアコンサルティングを検討したが、その基本的な問題意識はなぜ中小企業ではキャリア形成支援施策の導入が進まないのかというものであり、企業規模との関連が検討されている。他にも、業種、資本金額、正社員数、非正規社員割合、正社員の平均年齢、直近3年間の正社員の採用状況、直近3年間の経営環境との関連が検討されている。しかしながら、企業属性とキャリアコンサルティングを中心としたキャリア形成支援施策の関連が検討されているのも、ほぼこの報告書のみであり、他に詳細な検討はなされていない。

また、上述の厚生労働省（2013）と厚生労働省（2015）の報告書に共通する課題として、どちらも調査対象の企業は、厚生労働省の「職業能力開発推進者設置企業名簿」から選定されており、そのため、職業能力開発推進者を選任しているという意味では、既に職場の職業能力開発に一定程度、積極的に取り組んでいる企業であるという点がある。職業能力開発にある程度関心がある企業にキャリアコンサルティングについてたずねるのは、現実的な手法であるとしても、さらに対象を拡大し、そもそも職業能力開発推進者等を選任していない一般の企業におけるキャリア形成支援施策に対する認識等についても情報収集が求められる。

以上の問題意識から、本調査では、企業規模以外の企業属性についても幅広くたずね、その中から、キャリアコンサルティング及びその他のキャリア形成支援施策と関連が深い要因を洗い出す検討を行った。具体的には、創業年、正社員比率、女性正社員比率、45歳以上比率、海外事業所展開、資本関係、売上高、経常利益、総人件費、新卒正社員採用数、中途正社員採用数、離職率、新入社員定着率、教育訓練費（予算）等についてたずねた。

なお、職業能力開発推進者を選任していない企業も調査対象とすることから、まず職業能力開発推進者の選任の有無の他、事業内職業能力開発計画の作成の有無、職業能力開発推進

者がキャリアコンサルタントであるか否か、セルフ・キャリアドックの導入状況、ジョブ・カードの導入状況などについてもあわせてたずねた。これら各種の職業能力開発関連施策及び労働行政におけるキャリア形成支援施策との関連でキャリアコンサルティングを検討することによって、いかなる企業属性および先行する取り組みを行っている企業が、キャリアコンサルティングを中心としたキャリア形成支援施策を導入しやすいのかという手がかりを把握することとしたい。

先行研究の文献レビューによって明らかにされた以上の3点から、①企業内のキャリア支援を、②他のキャリア支援の取り組みや、③様々な企業属性との関連で検討することを目的とする。

3. 方法

以下に調査の方法を示す。

(1)調査対象

東京商工リサーチが保有する企業データベースから、総務省「経済センサスー活動調査」(2016年)の産業・事業所規模の分布に基づいて、産業(16区分)・従業員規模(5区分)別に層化無作為抽出した従業員規模30人以上の全国の企業20,000社(農林漁業、公務除く)を対象とした企業調査。

なお、30人未満の企業についても回答があった場合には比較のため調査に含めた(企業データベース登録後の従業員数の減少等により30人未満の企業が含まれることが生じうる)。調査実施にあたっては株式会社日本統計センターに実査を委託した。

(2)調査方法

郵送法による配布・回収。

(3)調査項目

- ・企業概要(業種、創業年、従業員数、海外事業所展開、資本関係、正社員比率、女性正社員比率、45歳以上比率等)
- ・現在と3年前の変化(売上高、経常利益、総人件費、全従業員数、うち正社員数、新卒正社員採用数、中途正社員採用数、従業員の離職率、新入社員の定着率等)
- ・キャリア形成支援施策(事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者、職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントであるか否か、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードの導入状況等)
- ・能力開発の特徴(能力開発に対する積極性、能力開発の責任主体、能力開発の方針等)
- ・人材育成の取り組み(人材育成の実態、人材に関する重要テーマ・経営課題、予算等)

- ・キャリア研修（対象層、参加方法、講師、プログラム内容等）
- ・キャリア相談（相談の有無、担当組織、担当者の配置・人数・資格、担当業務等）

なお、A4版で12ページ分相当。設問数は大問で60問程度。詳細は、巻末資料調査票を参照のこと。

(4)実施時期

令和4年1月実査（1月5日調査票発送、1月31日締め切り。2月1日到着分まで回収）。

(5)回収数

3,951通（回収率19.8%）。なお、目標回収率は15%として、全社に対するはがきによる督促状の発送を行った。

(6)各用語の説明

調査にあたっては、「事業内職業能力開発計画」「職業能力開発推進者」「キャリアコンサルティング」「セルフ・キャリアドック」「ジョブ・カード」の用語の定義を厚生労働省「能力開発基本調査」の「用語の説明」による以下の定義とし、微修正を加えて調査票に示した。

図表1-1 各用語の定義

事業内職業能力開発計画	職業能力開発促進法に規定された、「事業主が、その雇用する労働者に係る職業能力の開発及び向上が段階的かつ体系的に行われることを促進するために作成する計画」をいいます。
職業能力開発推進者	職業能力開発促進法で選任することが事業主の努力義務とされています。具体的な業務は、①事業内職業能力開発計画の作成及びその実施に関する業務、②職業能力開発に関し、その雇用する労働者に対し行う相談・指導等の業務等です。
キャリアコンサルティング	職業能力開発促進法に規定するキャリアコンサルティング（労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと）をいいます。
セルフ・キャリアドック	企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組（しくみ）をいいます。
ジョブ・カード	職業能力開発促進法に基づく労働者のキャリアプランに即した自発的な職業能力開発を促進するための「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」のツールであり、事業所には主に採用活動や雇用型訓練等の場面で活用されています。

※厚生労働省「能力開発基本調査」の「用語の説明」と同じ定義であり、調査票に記すにあたって「○条で規定された」といった記述を削除し、文末を敬体（ですます調）に改める等の微修正を加えた。

なお、厚生労働省「能力開発基本調査」の「事業所票」（事業所向け調査票）では、上述のキャリアコンサルティングの定義の他に、「貴事業所では、キャリアに関する相談（キャリアコンサルティング）を行うしくみ（セルフ・キャリアドックをはじめ、社内規定などで明確に制度化されているものに限らず、慣行として行われるものなども含みます。）はあります

か。」という質問の仕方をしており、キャリアコンサルティングと同じ意味の言葉として「キャリアに関する相談」という言い方をする場合がある。これは「キャリアコンサルティング」という用語が事業所によってはなじみがなく、キャリアコンサルティングに類似のキャリアに関する相談活動を幅広く捉える趣旨と考えられる。そこで、本調査においても「キャリアに関する相談」と「キャリアコンサルティング」を同義とし、「能力開発基本調査」と同様の「キャリアに関する相談(キャリアコンサルティング)」という表記を用いた質問文を調査票に記載した。なお、本報告書では「キャリアに関する相談」を記述の便宜から「キャリア相談」と短縮して表記する。以上の点から、意味は「キャリアコンサルティング」「キャリアに関する相談」「キャリア相談」はすべて同じであるが、文脈によって調査票に基づいた記述をする際には「キャリア相談」、厚生労働省のキャリア形成支援施策に関する記述をする際には「キャリアコンサルティング」を用いる。

また、本研究で、労働行政におけるキャリア形成支援施策について検討するにあたって、「キャリア形成支援施策」として何を取り上げるかには様々な観点がありうるが、本調査においては、上述のとおり、まず労働行政におけるキャリア支援施策として「キャリアコンサルティング」に着目した。またキャリアコンサルティングで活用されるべき「ジョブ・カード」、キャリアコンサルティングを社内規定などで明確に制度化した「セルフ・キャリアドック」もあわせて取り上げた。さらに職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントから選任すると規定されていることから「職業能力開発推進者」を取り上げ、職業能力開発推進者が作成することとされている「事業内職業能力開発計画」も取り上げた。

なお、本研究では、「キャリア形成支援施策」という用語について、国が具体的な施策として企業を支援しているメニューとしての「施策」と、それぞれの企業が実際に社員に対して行っているメニューとしての「施策」とを同列に取り扱い、表記した。これは労働者に提供する「キャリア形成支援施策」を国が企業を通じて提供する場合もあれば、企業が独自に提供する場合もあると捉え、同じ「キャリア形成支援施策」という言葉を用いた。こうした見方は、企業が行うキャリア形成支援を国が側面的に支援するという職業能力開発促進法の趣旨にも沿っていると考えられた。「キャリア形成支援施策」という用語で、国と企業が協力して労働者にキャリア形成支援を提供するという観点を重視した記載となっている。

4. 各章の概要

(1)第1章 目的・先行研究・方法

本研究の目的を説明し、先行研究を検討した。まず、本研究の目的は、企業内におけるキャリアコンサルタントの活用状況・導入状況に係る調査を行い、企業におけるキャリアコンサルティングの普及推進策を検討するにあたって必要となる実態把握及び制度設計に係るエビデンスを収集することである。その際、本研究では、事業内職業能力開発計画や職業能力開発推進者、ジョブ・カードやセルフ・キャリアドックなどの労働行政における各種キャリ

ア形成支援施策についても広範に情報収集を行う。また、企業内のキャリアコンサルティング及び各種キャリア形成支援施策と関連する様々な事項について掘り下げた検討を行うこととした。先行研究の検討にあたっては、(1) 企業のキャリア形成支援に関する検討がやや限定的である、(2) 他の教育訓練施策及び各種キャリア形成支援との関連性が十分に検討されていない、(3) 企業規模以外の企業属性との関連性が十分に検討されていない、の3点を指摘した。その上で、従来の先行研究の課題に対して一定の検討を可能とする調査手法について、その概略をまとめた。

(2)第2章 能力開発の特徴及び各種キャリア形成支援施策

企業の能力開発の特徴について、従業員の能力開発を積極的に行っていると回答した企業は5割弱、従業員の能力開発は企業の責任だと回答した企業は8割強、当面の仕事のみならず比較的長期的な能力開発方針をもつと回答した企業は5割強だった。概して、45歳以上比率が低いほど従業員の能力開発に積極的であり、やや長期的な人材育成方針を持っていた。また、概して新入社員の定着率が増加・上昇しているほど、能力開発に積極的で、その責任主体は企業であると考えており、長期的な人材育成方針を持っていた。

各種キャリア形成支援施策について、事業内職業能力開発計画を全ての事業所で作成している企業は2割弱、職業能力開発推進者を全ての事業所で選任している企業は1割弱、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードをいずれも内容含めて知っており活用している企業は数%から5%程度であった。これらは各企業の能力開発の方針と直接関連しており、従業員の能力開発に積極的である企業、企業の責任であるとする企業、長期的な方針を持つ企業では各種のキャリア形成支援施策の導入の割合は高かった。また、従来から知られているとおり、従業員数(企業規模)が、各種のキャリア支援施策の導入率と密接に関連していた。キャリアコンサルティングの認知及び活用と関連が深い要因として「従業員に占める45歳以上比率」及び「3年前と比較した新卒正社員採用数」が挙げられた。

上記の結果を集約するために重回帰分析を行った結果、キャリアコンサルティングの認知及び活用には、①能力開発に対して積極的であること、②能力開発の方針が長期的であること、③従業員数が多いこと、④従業員に占める45歳以上比率が低いこと、⑤海外事業所展開をしていることの各要因が強い影響を与えることが示された。

(3)第3章 人材育成観及びキャリア形成観

企業における人材育成観・キャリア形成観についてたずねた結果、最も多かった回答は、①職場の人材育成については「従業員を育てることを大切だと考えている」、②従業員の人材育成・キャリア形成については「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」、③人材に関する重要テーマ・経営課題は「若手社員の育成・成長」、④

従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みは「OJT・現場トレーニング」であった。概して企業が能力開発に積極的であるほど、企業の責任として若いうちから将来的なキャリアを長期的な視点で考えてキャリア形成支援を行うと考えていた。

また、企業の人材育成観・キャリア形成観は、企業属性を示す各種の指標と関連しており、概して、売上高・経常利益などの経営指標が良好で、したがって従業員数・採用数の増加と連動する総人件費の増加に耐えうる企業で、将来的なキャリアを企業の責任で支援すると考えていた。

その他、企業の責任として個人のキャリア支援を行う必要があると考える企業は、人材に関する重要テーマ・経営課題である「中高年社員への対応」「出産・育児・介護との両立」「若手中堅の人材育成」「メンタル不調等への対応」のいずれにも問題意識を持っていた。また、OJT、メンター制度、1on1ミーティング、目標管理制度などの各種のキャリア形成支援関連施策を導入している企業では、事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者、キャリアコンサルティングなどにも積極的に取り組んでいる傾向がみられた。

(4)第4章 教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費

教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費について検討した結果、教育訓練費の中央値は2021年度及び2019年度ともに100万円、研修費の中央値は2021年度及び2019年度ともに60万円、キャリア形成支援費の中央値は2021年度は50万円、2019年度は48万円であった。企業規模による違いが顕著であり、教育訓練費は100人未満の企業では50～70万円程度、100～999人の企業では数百万円程度、1000人以上の企業では数千万円程度であった。

従業員1人あたりに着目した場合、教育訓練費は従業員1人あたりおおむね6,000～20,000円、同様に研修費は3,000～17,000円、キャリア形成支援費は1,300～9,000円であり、企業規模が小さいほど金額が大きかった。関連する要因として「能力開発に対する積極性」「従業員に占める正社員比率」が大きいほど、また「新卒正社員採用数」が3年前から増加しているほど1人あたりの予算は多かった。一方、「従業員数」「従業員に占める45歳以上比率」が少ないほど1人あたりの予算は多かった。

概して、「教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」の各総額の方が「従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」よりも、各種キャリア形成支援施策の導入状況による違いが大きかった。具体的には、教育訓練費が150万円前後以上、研修費が100万円前後以上、キャリア形成支援費が70～100万円前後以上の場合に、事業内職業能力開発計画及び職業能力開発推進者をすべての事業所において作成または選任しており、キャリアコンサルティングを導入していた。

(5)第5章 キャリア研修

キャリア研修の実態について検討を行った結果は以下の5点に集約できる。

第一に、キャリア研修を行っている企業とキャリア研修を行っていない企業はそれぞれ約3割であった。キャリア研修を行う専任の組織がない企業（キャリア研修を行っていない場合も含む）が最も多く約8割であった。専任の組織がある企業は約4%にとどまった。キャリア研修を現在実施している対象層及び今後導入を考えている対象層はどちらも若手社員あるいは中堅社員が多かった。

第二にキャリア研修の類型はおおむね4つに分けられ、①若手社員対象の比較的長期の必須の研修、②中堅社員対象のキャリアビジョン・行動計画に関する希望制の社外講師による研修、③ライン管理職対象の自己分析・自己理解を中心とした一部社外講師に委託するキャリア研修、④中高年その他を対象としたマネープラン等の生活設計に象徴される様々な内容の社内人材による説明会的な研修が示された。

第三に企業属性とキャリア研修の関わりでは、企業的能力開発に対する積極性、企業的能力開発の方針、従業員規模、従業員に占める45歳以上比率で顕著な違いがみられた。概して、①能力開発に対して積極的な企業であるほど、②中長期的な能力開発方針をもつ企業ほど、③従業員規模が大きいほど、④45歳以上比率が少ない企業ほど、若手社員に対する研修、必須の研修、3日以上キャリア研修が多く、一部を社外講師に委託する場面が多かった。

第四に、教育訓練費との関わりでは、主な対象層が若手社員、日程は3日以上、プログラム内容は「自身の振り返りによる自己理解」「互いのフィードバックによる自己分析」の研修を実施していると回答した企業の教育訓練費の中央値が高かった。

第五に、キャリア研修を行っている企業及びキャリア研修を行う専任組織がある企業では事業内職業能力開発計画を作成している企業、職業能力開発推進者を選任している企業、キャリアコンサルティングを導入している企業が多かった。こうした結果から、企業のキャリア形成支援施策を積極的に導入している企業では、その前段としてキャリア研修を積極的に行っていることが示された。

(6)第6章 キャリア相談

概してキャリア相談のしくみが大規模かつ専門的に行われている企業は少なかった。例えば、①キャリア相談を担当する部署の半数以上は、キャリア支援専門の部署ではない人事部門が担っていた。②担当者の半数以上は他業務と兼任していた。③約半数程度の企業で担当者は1名であった。④キャリアコンサルタント資格を有する担当者がある企業は全体の1割程度であった。

企業属性別にみると、①従業員規模の大きい会社では担当者が複数名であることが多かった。②従業員規模が1,000人以上の企業では約3割の企業にキャリアコンサルタント資格を有する担当者がいた。③45歳以上比率の低い企業ほどキャリアコンサルタント資格を有する担当者がある割合が高かった。④3年前と比較して新卒正社員採用者数が増加している企業は、相談担当者の人数が多かった。

また、相談担当者の基本的な業務は利用者へのキャリア面談・相談であったが、一方で、企業によってはより多様な役割を担っていた。または担うことを期待されていた。特に、従業員規模の大きい会社では、キャリア支援制度の周知やキャリア支援制度の設計・計画を担っている割合が高かった。多くの企業ではキャリア相談に留まらないキャリア支援のニーズに対応することが求められている可能性がある。

その他の結果として、キャリア相談の主な効果は、仕事の意欲の向上や自己啓発する労働者の増加であり、正社員、正社員以外に共通していた。従業員規模が中程度の会社や創業10年未満の会社では、社内教育プログラムへの参加増加も確認された。また、キャリアに関する相談を行うタイミングは従業員から求めがあった時が中心的である一方で、相談に関する問題点として労働者からの相談件数が少ないことが挙げられていた。

(7)第7章 キャリア相談を行わない理由

本章ではキャリア相談を行わない理由を検討した。企業属性別にキャリア相談のしくみの無い割合を検討した結果、キャリア相談のしくみの無い企業の際立った特徴として、①販売やサービスの業種、②従業員数が少ない、③創業年が古い、④従業員に占める45歳以上比率が多い、⑤3年前と比較して、売上高、総人件費、全従業員数、正社員数、中途正社員採用数、新入社員定着率が減少・低下し、離職率が増加している企業が多かった。

キャリア相談を行っていない理由は「労働者からの希望がない」が最も多かった。キャリア相談を導入する条件としては「従業員のニーズがあれば導入する」が最も多かった。今後、キャリアコンサルティングを実施したいかについては「わからない」が最も多かった。キャリアコンサルティングを実施してみたいとは思わない、わからない理由としては「キャリアコンサルティング以外に、もっと優先して解決すべき課題がある」が最も多かった。

なお、労働者からのキャリア相談の希望は、①従業員数が少ない場合、②創業年が古い場合、③女性正社員比率が少ない場合、④中途正社員採用数が減少している場合、少なかった。また、能力開発の責任主体が個人であると考える企業、45歳以上比率が多い企業、従業員数が少ない企業では、キャリア相談の必要はないと考えている企業が多かった。

5. 政策的示唆

企業のキャリア形成支援、企業内のキャリアコンサルティング等に対する本調査結果に基づいた政策的な示唆は以下の3点に整理される。

第一に、従業員の能力開発を積極的に行っている企業は5割、企業の責任であると回答した企業は8割に上ることから、企業の従業員に対する能力開発の意欲は必ずしも低くない。一方で、事業内職業能力開発計画をすべての事業所において作成している企業は2割弱、職業能力開発推進者をすべての事業所において選任している企業は1割弱、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードを活用している企業はいずれも1割未

満であった。このように企業の能力開発意欲と各種キャリア形成支援施策の導入率には一定のギャップがある。しかしながら、両者には関連性も示されており、従業員の能力開発に積極的な企業、従業員の能力開発は企業の責任であるとする企業、長期的な能力開発方針を持つ企業ほど、上記キャリア形成支援施策の導入の割合は高かった。これらの結果を総合すると、積極的な能力開発に対する意欲をもつ企業に対して、従来からある各種のキャリア形成支援施策の導入を推進する余地は未だ十分にあり、したがって、企業等に対する各種施策のよりいっそうの啓発普及が求められることを示唆できる。

第二に、企業におけるキャリア形成支援施策に対して、本調査結果全般で大きな影響を与える要因が示された。1つには従来からよく知られている従業員数（企業規模）であり、従業員数が多いほど、各種キャリア支援施策の導入率は高かった。その他に「従業員に占める45歳以上比率」及び「新卒正社員採用数」が大きな影響を与えていた。すなわち45歳以上比率が低いほど、また新卒正社員採用数が多い（あるいは増えている）ほど、キャリア形成支援施策の導入の割合が高かった。概して企業内の中高年比率と若年比率がキャリア形成支援施策の導入にあたっては重要な要因となっており、この点、現状では企業のキャリア形成支援施策とは、基本的に企業内の若年従業員を対象とした施策であるということを描き出すことができる。上述したとおり積極的・企業主体・長期的な能力開発方針をもつ企業でキャリア形成支援施策の導入の割合が高いことを考えた場合、キャリア形成支援施策の普及促進の方策として、よりいっそう若年層を対象とした人材育成・教育訓練という側面を強調することが考えうる。一方で、中高年を対象としたキャリア形成支援施策を導入するための企業のインセンティブをいかに確保・設定するかは、今後も大きな課題として残される。

第三に、キャリア相談を行わない企業の属性について詳細に分析した結果からは、上述の要因の他に売上高、総人件費等の基本的な経営指標との関連も示されており、概して売上高・総人件費等が少ないほどキャリア相談は行われていなかった。しかしながら、よりいっそう考慮すべき課題として、キャリア相談を行わない最も多い理由として「労働者からの希望がない」ことが挙げられた。また、今後、キャリア相談を導入する条件として「従業員のニーズがあれば導入する」が最も多かった。これらの結果は、端的にキャリア相談に対する労働者からの希望やニーズが実際に少ないという表面的な解釈の他に、労働者の相談希望やニーズを企業側で十分に酌み取れていない可能性、労働者の相談希望やニーズが企業内のキャリア相談で解決される内容のものではない可能性などもあり、今後いっそうの慎重な検討を要する。特に、労働者一般の相談希望やニーズの具体的内容あるいはその背景にあるキャリア観・キャリア意識等についても引き続き検討する必要性が示唆される。

引用文献

ILO (2006). Career guidance: A resource handbook for low-and middle- income countries. Genova, ILO.

厚生労働省 (2005). 「キャリア・コンサルティング研究会」報告書ーキャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究 中央職業能力開発協会

厚生労働省 (2006). 「キャリア・コンサルティング研究会」報告書ーキャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究 中央職業能力開発協会

厚生労働省 (2008). 「キャリア・コンサルティング研究会」報告書 中央職業能力開発協会

厚生労働省 (2010). 「キャリア・コンサルティング研究会」報告書 中央職業能力開発協会

厚生労働省 (2013). 「キャリア・コンサルティング研究会ー中小企業におけるキャリア・コンサルティング部会」報告書 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

厚生労働省 (2015). 「キャリア・コンサルティング研究会」ー企業経営からみたキャリア・コンサルティングの意義や効果に関する好事例収集に係る調査研究ー報告書 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

厚生労働省 (2017). 「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開ー従業員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるために 厚生労働省

厚生労働省 (2018). 労働者等のキャリア形成における課題に応じたキャリアコンサルティング技法の開発に関する調査・研究事業報告書 特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会

厚生労働省 (2019). 労働者等のキャリア形成における課題に応じたキャリアコンサルティング技法の開発に関する調査・研究事業報告書 公益財団法人日本生産性本部

OECD (2004). Career guidance and public policy: Bridging the gap. Paris: OECD.

労働政策研究・研修機構 (2015). 企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質ー自由記述調査およびインタビュー調査結果ー (厚生労働省要請研究) JILPT

Sampson, J. P., & Osborn, D. S. (2015). Using information and communication technology in delivering career interventions. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Ed.), APA handbook of career intervention. American Psychological Association.

下村英雄 (2017). 職場におけるキャリア形成支援の動向 労働政策研究・研修機構 (編) 日本的雇用システムのゆくえ 労働政策研究・研修機構.

第2章 能力開発の特徴及び各種キャリア形成支援施策

1. 問題及び背景

本章では、企業の能力開発の特徴及び各種キャリア形成支援施策の導入に企業属性が与える影響を検討する。具体的には、①企業の能力開発に対する積極性、企業の能力開発の責任主体、企業の能力開発の方針等の能力開発の特徴に関する要因、②従業員数、業種、創業年、海外事業所展開、資本関係などの企業属性、③従業員に占める正社員比率、正社員に占める女性正社員比率、従業員に占める45歳以上比率などの従業員構成、④現在と3年前の変化（売上高、経常利益、総人件費、全従業員数、うち正社員数、新卒正社員採用数、中途正社員採用数、従業員の離職率、新入社員の定着率）などの各要因が、キャリア形成支援施策（事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者、職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントであるか否か、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カード）への取り組みに与える影響を検討する。

以下、全体的な傾向を示した後、特に関連がみられた主だったクロス表を示し、総合的な知見をうるために、重回帰分析などの多変量解析を行って結果を示す。

2. 能力開発に対する積極性・責任主体・方針

(1) 全体的な傾向

図表2-1には、回答企業の能力開発に対する積極性・責任主体・方針についてたずねた結果を示した。具体的な質問項目は、「貴社は、従業員の能力開発を積極的に行っている方だと思いますか（能力開発に対する積極性）」、「貴社の能力開発について、貴社ではどのようにお考えですか（能力開発の責任主体）」、「貴社の人材育成・能力開発方針は、以下のどれにもっとも近いですか（能力開発の方針）」であった。表に示したとおり、能力開発に対する積極性では、「積極的である」10.3%、「やや積極的な方だと思う」32.9%を足し合わせると4割強の企業が能力開発に積極的だと回答していた。一方で、「どちらとも言えない」と回答した企業も4割弱とやや多かった。

また、能力開発の責任主体については、「従業員の能力開発は、どちらかと言えば企業の責任であると考えている」58.9%が最も多く、次いで「従業員の能力開発は、企業の責任であると考えている」24.9%が多かった。8割強の企業が、従業員の能力開発は企業の責任であると考えていることが示される。

さらに、能力開発の方針については、「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」39.9%が最も多く、次いで「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」31.4%が多かった。本質問項目は、能力開発の方針がどの程度「長期的か否か」を示すものと解釈されるが、「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよ

う能力開発を行っている」と「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」12.8%をあわせて考えた場合、長期的な方針を持つ企業は半数程度あったと言える。

図表2-1 能力開発に対する積極性・責任主体・方針

貴社は、従業員の能力開発を積極的に行っている方だと思われますか。

積極的である n=408	やや積極的な方だ と思う n=1298	どちらとも言えない n=1438	やや消極的な方だ と思う n=470	消極的である n=280	無回答 n=57
10.3%	32.9%	36.4%	11.9%	7.1%	1.4%

貴社の能力開発について、貴社ではどのようにお考えですか。

従業員の能力開発 は、企業の責任で あると考えている n=984	従業員の能力開発 は、どちらかと言えば 企業の責任であると 考えている n=2326	従業員の能力開発 は、どちらかと言えば 従業員個人の責任 であるとと考えている n=532	従業員の能力開発 は、従業員個人の 責任である n=36	無回答 n=73
24.9%	58.9%	13.5%	0.9%	1.8%

貴社の人材育成・能力開発方針は、以下のどれにもっとも近いですか。

数年先の事業展開 を考慮して、その時 必要となる人材を 想定しながら能力 開発を行っている n=504	当面の仕事に必要 な能力だけでなく、 その能力をもう一段 アップできるよう能力 開発を行っている n=1578	個々の従業員が当 面の仕事をこなすた めに必要な能力を 身につけることを目 的に能力開発を 行っている n=1241	人材育成・能力開 発について特に方 針を定めていない n=545	無回答 n=83
12.8%	39.9%	31.4%	13.8%	2.1%

(2)業種別の能力開発に対する積極性・責任主体・方針

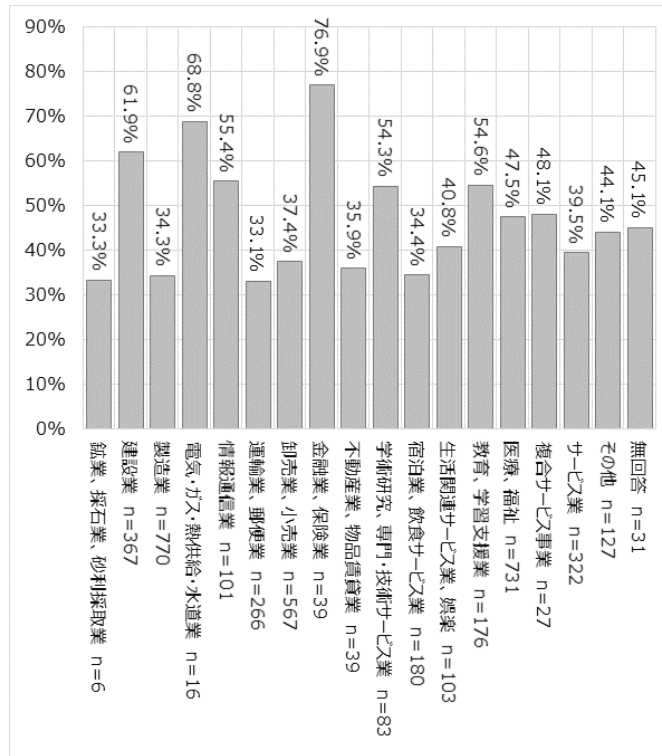
図表2-2には、業種別の能力開発に対する積極性を示した。最も積極的な業種は「金融業、保険業」76.9%であった。以下、「電気・ガス・熱供給・水道業」68.8%、「建設業」61.9%と続いていた。一方で、積極性が低かった業種は「運輸業、郵便業」33.1%、「鉱業、採石業、砂利採取業」33.3%、「製造業」34.3%、「宿泊業、飲食サービス業」34.4%などであった。

図表2-3には、業種別の能力開発の責任主体を示した。従業員の能力開発は企業の責任である（どちらかと言えば企業の責任であるを含む）との回答が多かったのは、「複合サービス事業」96.3%、「電気・ガス・熱供給・水道業」93.8%、「建設業」87.7%、「金融業、保険業」87.1%であった。一方、従業員の能力開発は従業員個人の責任である（どちらかと言えば従業員個人の責任であるを含む）との回答が多かったのは、「学術研究、専門・技術サービス業」24.1%、「情報通信業」20.8%、「不動産業、物品賃貸業」20.5%であった。

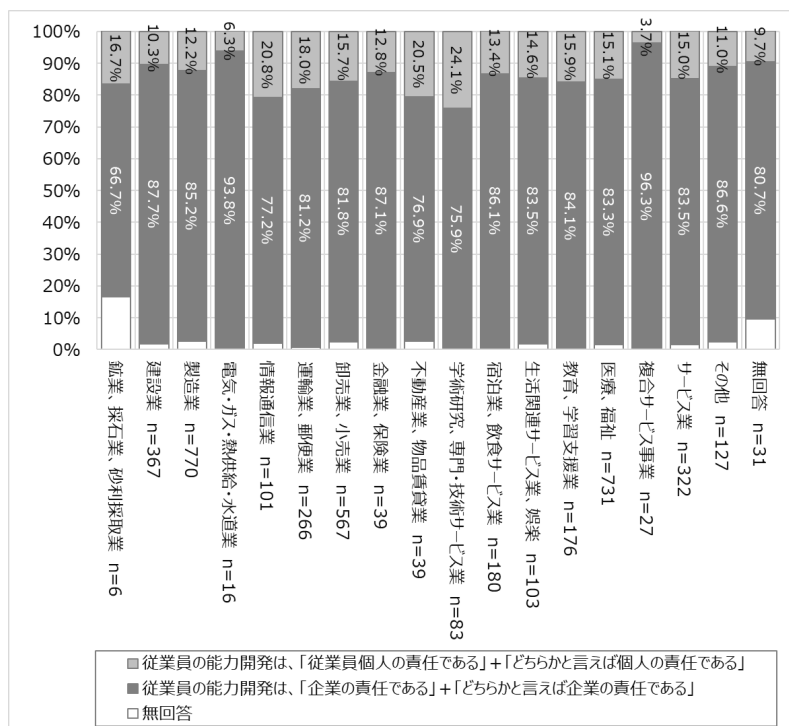
図表2-4及び図表2-5には、業種別の能力開発の方針を示した。「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」は「学術研究、専門・技術サービス業」19.3%が最も多かった。「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」は「電気・ガス・熱供給・水道業」62.5%が最も多かった。「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」は「鉱業、採石業、砂利採取業」66.7%が最も多か

った。「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」は「宿泊業、飲食サービス業」20.0%が最も多かった。

図表2-2 業種別の能力開発に対する積極性(「積極的である」「やや積極的である」の合計)



図表2-3 業種別の能力開発の責任主体



図表2-4 業種別の能力開発の方針①

	数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている		当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるように能力開発を行っている
学術研究、専門・技術サービス業 n=83	19.3%	電気・ガス・熱供給・水道業 n=16	62.5%
電気・ガス・熱供給・水道業 n=16	18.8%	情報通信業 n=101	56.4%
金融業、保険業 n=39	17.9%	金融業、保険業 n=39	51.3%
無回答 n=31	16.1%	複合サービス事業 n=27	48.1%
建設業 n=367	15.5%	教育、学習支援業 n=176	47.2%
情報通信業 n=101	14.9%	建設業 n=367	44.7%
医療、福祉 n=731	14.5%	不動産業、物品賃貸業 n=39	43.6%
その他 n=127	14.2%	学術研究、専門・技術サービス業 n=83	43.4%
サービス業 n=322	13.7%	医療、福祉 n=731	42.4%
合計	12.8%	合計	39.9%
生活関連サービス業、娯楽 n=103	12.6%	生活関連サービス業、娯楽 n=103	39.8%
教育、学習支援業 n=176	11.9%	宿泊業、飲食サービス業 n=180	38.3%
卸売業、小売業 n=567	11.8%	サービス業 n=322	38.2%
製造業 n=770	11.0%	製造業 n=770	37.0%
運輸業、郵便業 n=266	10.2%	卸売業、小売業 n=567	36.3%
宿泊業、飲食サービス業 n=180	8.9%	その他 n=127	34.6%
不動産業、物品賃貸業 n=39	7.7%	運輸業、郵便業 n=266	33.8%
複合サービス事業 n=27	3.7%	無回答 n=31	29.0%
鉱業、採石業、砂利採取業 n=6	0.0%	鉱業、採石業、砂利採取業 n=6	16.7%

図表2-5 業種別の能力開発の方針②

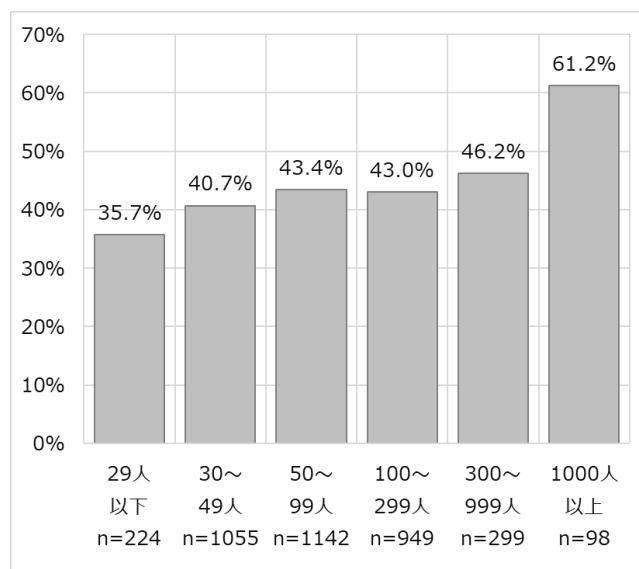
	個々の従業員が当面の仕事をごこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている		人材育成・能力開発について特に方針を定めていない
鉱業、採石業、砂利採取業 n=6	66.7%	宿泊業、飲食サービス業 n=180	20.0%
不動産業、物品賃貸業 n=39	38.5%	運輸業、郵便業 n=266	19.9%
複合サービス事業 n=27	37.0%	卸売業、小売業 n=567	18.7%
製造業 n=770	35.5%	生活関連サービス業、娯楽 n=103	17.5%
運輸業、郵便業 n=266	34.2%	その他 n=127	17.3%
無回答 n=31	32.3%	鉱業、採石業、砂利採取業 n=6	16.7%
建設業 n=367	32.2%	無回答 n=31	16.1%
宿泊業、飲食サービス業 n=180	31.7%	サービス業 n=322	15.8%
合計	31.4%	製造業 n=770	14.0%
卸売業、小売業 n=567	30.7%	合計	13.8%
サービス業 n=322	30.7%	教育、学習支援業 n=176	11.9%
生活関連サービス業、娯楽 n=103	30.1%	医療、福祉 n=731	11.4%
医療、福祉 n=731	29.7%	金融業、保険業 n=39	10.3%
その他 n=127	29.1%	学術研究、専門・技術サービス業 n=83	8.4%
教育、学習支援業 n=176	28.4%	不動産業、物品賃貸業 n=39	7.7%
学術研究、専門・技術サービス業 n=83	27.7%	複合サービス事業 n=27	7.4%
情報通信業 n=101	20.8%	建設業 n=367	5.4%
金融業、保険業 n=39	20.5%	情報通信業 n=101	5.0%
電気・ガス・熱供給・水道業 n=16	18.8%	電気・ガス・熱供給・水道業 n=16	0.0%

(3) 従業員数別の能力開発に対する積極性・責任主体・方針

図表 2-6 には、従業員数別の能力開発に対する積極性を示した。図に示したとおり、従業員数「1000人以上」61.2%と最も高かった。概して、従業員数が多いほど積極性が高いとすることができるが、むしろ1000人以上と1000人以下の間に、従業員の能力開発に対する積極性についての明確な違いがあることが示された。

図表2-6 従業員数別の能力開発に対する積極性

(「積極的である」「やや積極的である」の合計)

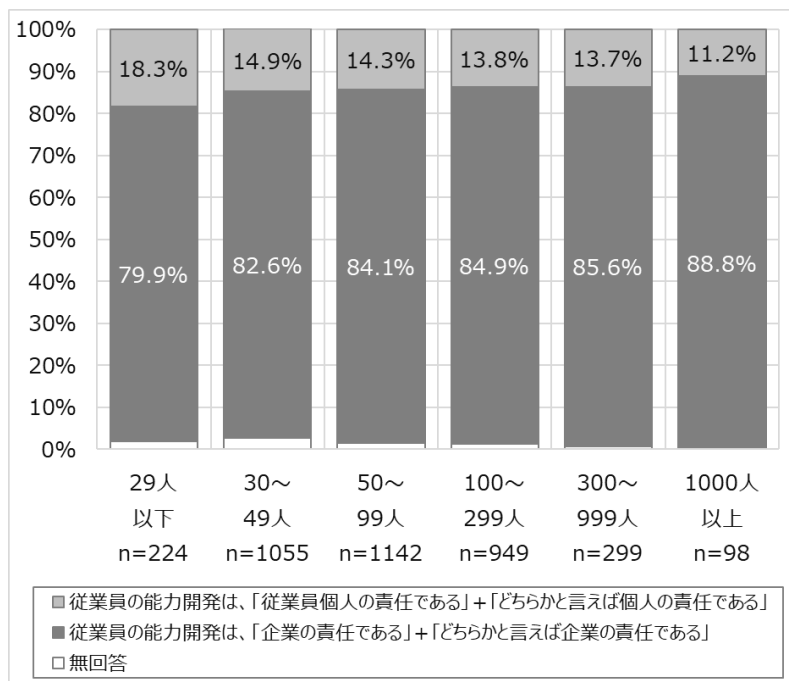


図表 2-7 には、従業員数別の能力開発の責任主体を示した。「従業員の能力開発は、企業の責任である+どちらかと言えば企業の責任である」と回答した企業は、従業員数「1000人以上」88.8%と最も多かった。概して、従業員数が少ないほど「従業員の能力開発は、従業員個人の責任である+どちらかと言えば従業員個人の責任である」と「無回答」の企業が増えていた。従業員数が多いほど「従業員の能力開発は、企業の責任である」と回答した企業が多かったと言える。

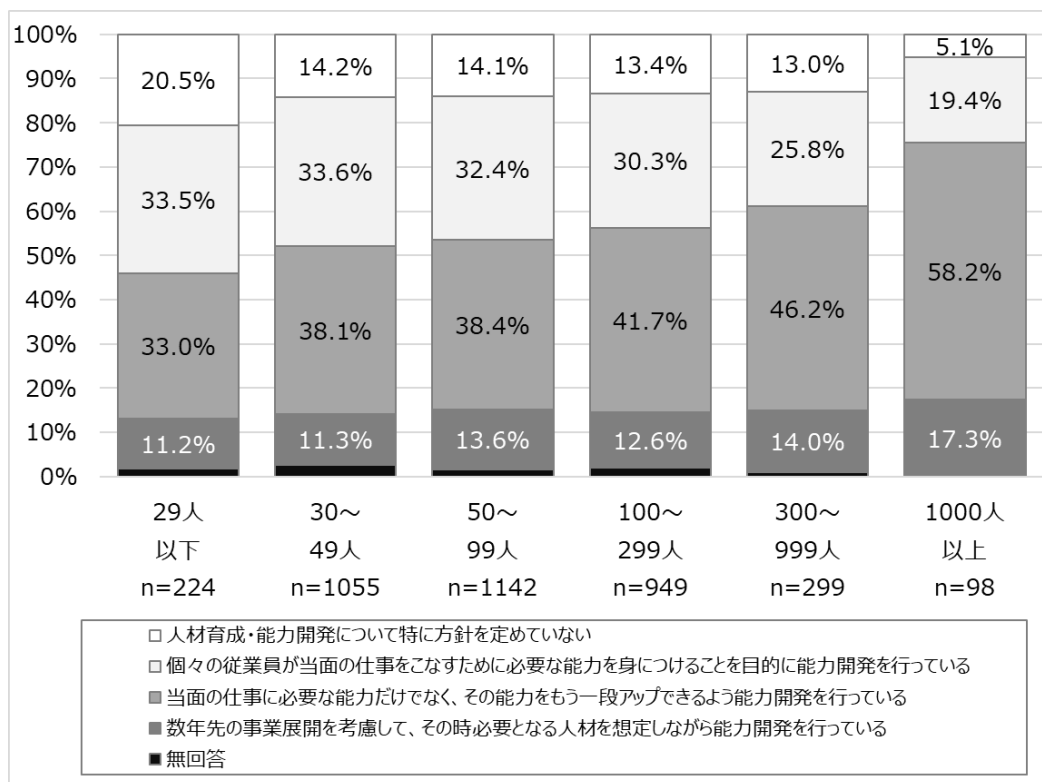
図表 2-8 には、従業員数別の能力開発の方針を示した。「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」については「29人以下」20.5%が最も多かった。また、「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」も「29人以下」33.5%、「30~49人」33.6%と従業員数が少ないほど多かった。一方、「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるように能力開発を行っている」は「1000人以上」58.2%が最も多かった。また、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」も「1000人以上」17.3%が最も多かった。概して、従業員数が少ないほど、従業員の能力開発の方針を定めていないか、あるいは当面の仕事をこなす能力を身につけるという短期的な方針を持っていた。逆に、従

業員数が多いほど、当面の仕事だけでなく、数年先の事業展開を考慮した長期的な方針を持っていた。

図表2-7 従業員数別の能力開発の責任主体



図表2-8 従業員数別の能力開発の方針

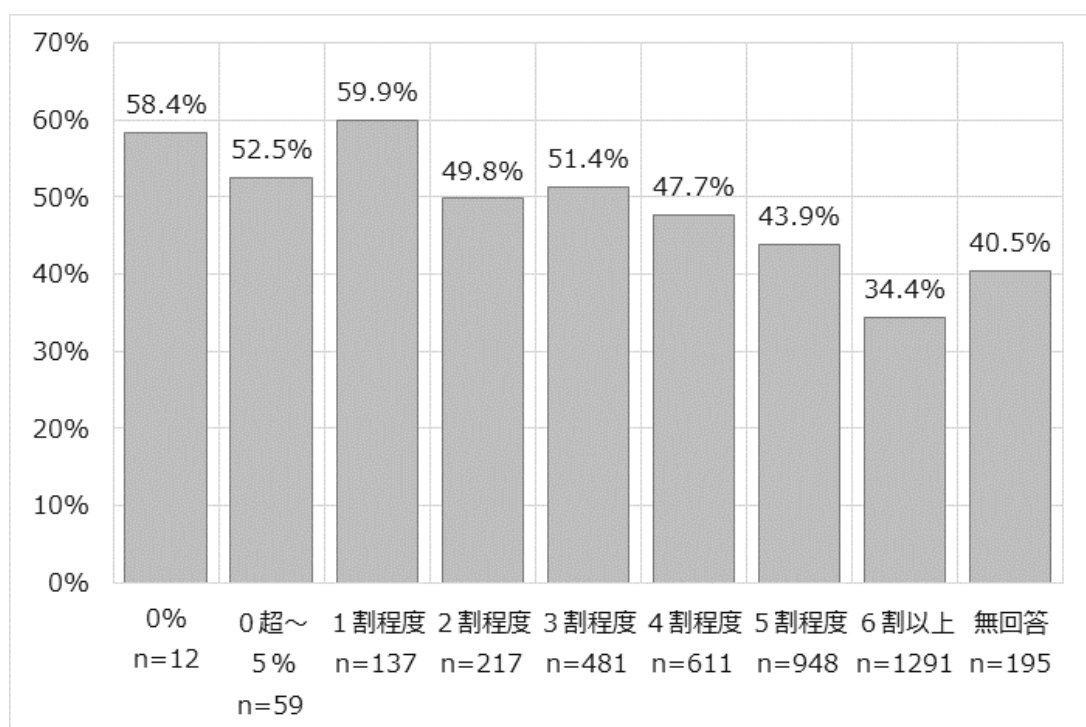


(4) 従業員に占める 45 歳以上比率別の能力開発に対する積極性・責任主体・方針

ここまで、業種別・従業員数別に検討したが、他にも様々な要因で検討を行った。その結果、能力開発の積極性、能力開発の責任主体、能力開発の方針と関わりの深い要因として、その企業の「従業員に占める 45 歳以上比率」があった。

図表 2-9 には、従業員に占める 45 歳以上比率別の能力開発に対する積極性を示した。図示したとおり、従業員に占める 45 歳以上比率が「1 割程度」59.9%で、最も能力開発に対する積極性が高かった。次いで「0%」58.4%、「0 超～5%」52.5%となっていた。一方で、従業員に占める 45 歳以上比率が「6 割以上」34.4%、「無回答」40.5%、「5 割程度」43.9%では、能力開発に対する積極性が低かった。概して、45 歳以上のいわゆる中高年層が多い企業ほど、能力開発に対する積極性が低いことが示された。

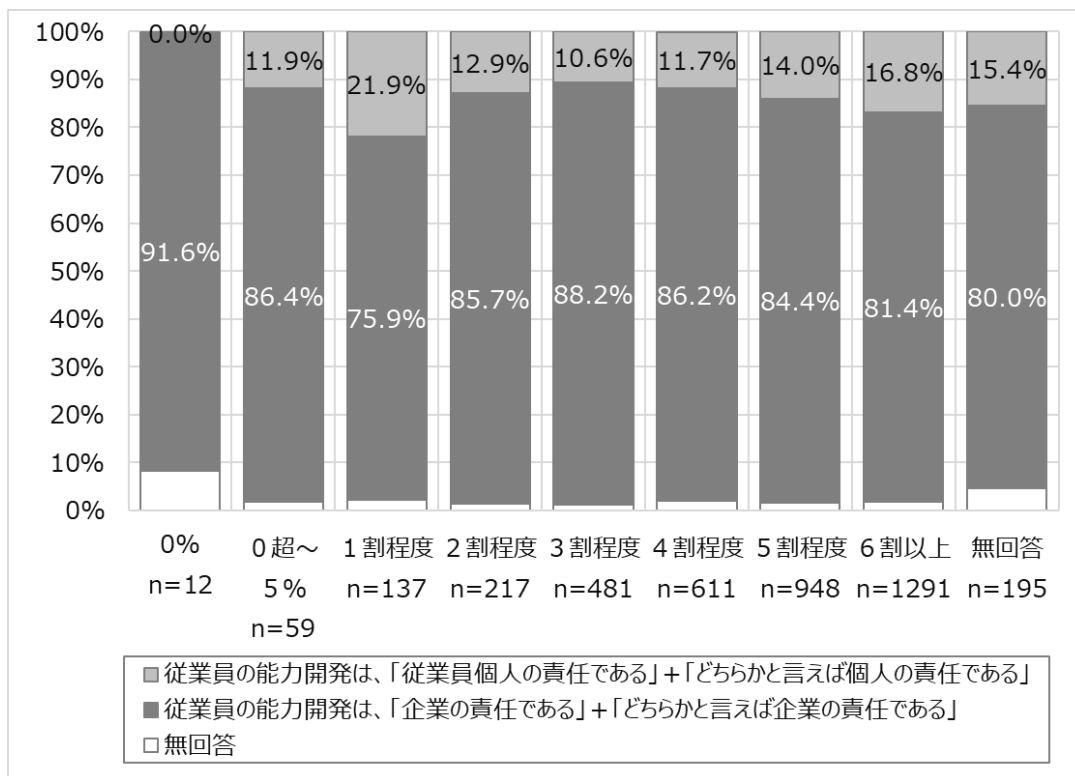
図表 2-9 従業員に占める 45 歳以上比率別の能力開発に対する積極性
 (「積極的である」「やや積極的である」の合計)



図表 2-10 には、従業員に占める 45 歳以上比率別の能力開発の責任主体を示した。図示したとおり、「従業員の能力開発は、従業員個人の責任である+どちらかと言えば従業員個人の責任である」という回答は従業員に占める 45 歳以上比率が「1 割程度」21.9%で最も多かった。一方、「従業員の能力開発は、従業員個人の責任である+どちらかと言えば従業員個人の責任である」という回答は「0%」0%、「0 超～5%」11.9%に加えて「3 割程度」10.6%、「4 割程度」11.7%も少なく、図に示された限りでは明確な傾向を読み取ることが難しかった。ここでは、ひとまず従業員に占める 45 歳以上比率と能力開発の責任主体には

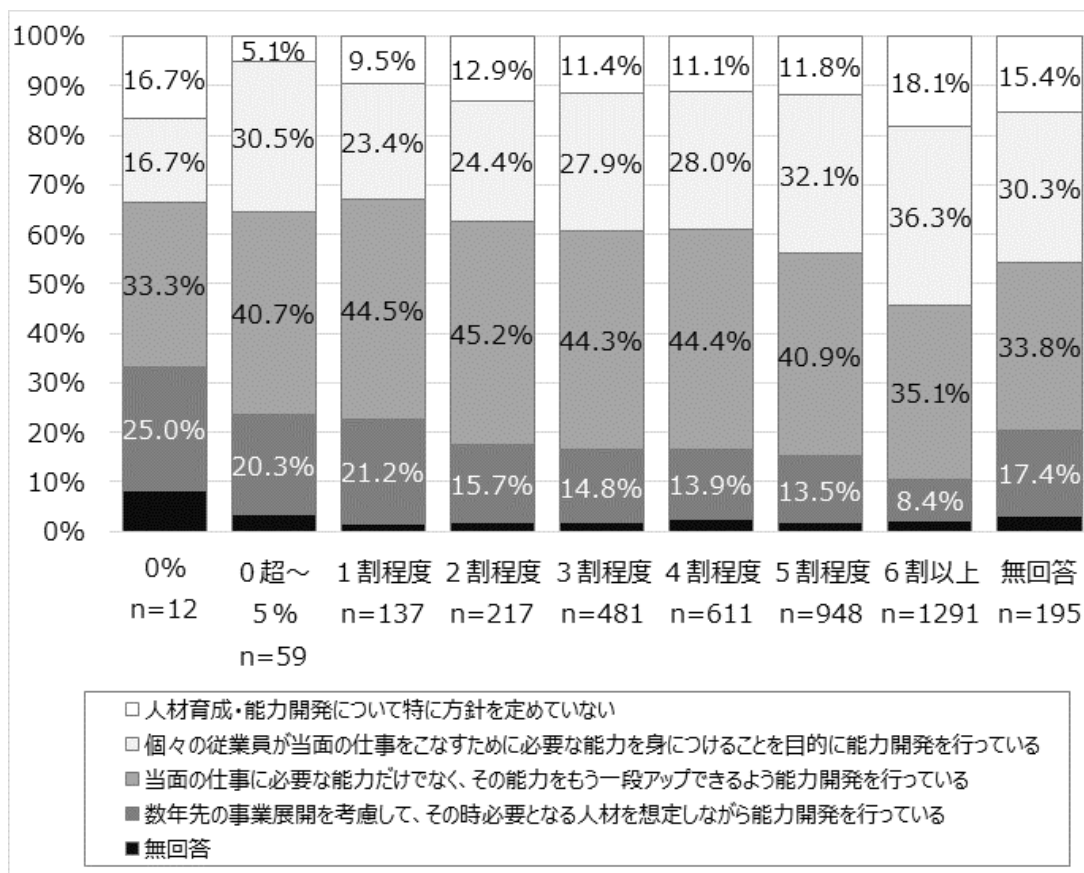
明確な関連性はないと考えられる。

図表2-10 従業員に占める45歳以上比率別の能力開発の責任主体



図表2-11には、従業員に占める45歳以上比率別の能力開発の方針を示した。45歳以上比率に「無回答」あるいは「0%」と回答した企業を除くと、概して、45歳以上比率が高いほど、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」がおおむね多く、「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるような能力開発を行っている」「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」がおおむね少なかった。特に値が大きい箇所を示すと、45歳以上比率が「6割以上」では、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」が18.1%、「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」が36.3%であった。一方、45歳以上比率が「2割程度」では、「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるような能力開発を行っている」が45.2%、45歳以上比率が「1割程度」では、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」が21.2%と、それぞれ最も大きな値を示した。

図表2-11 従業員に占める45歳以上比率別の能力開発の方針



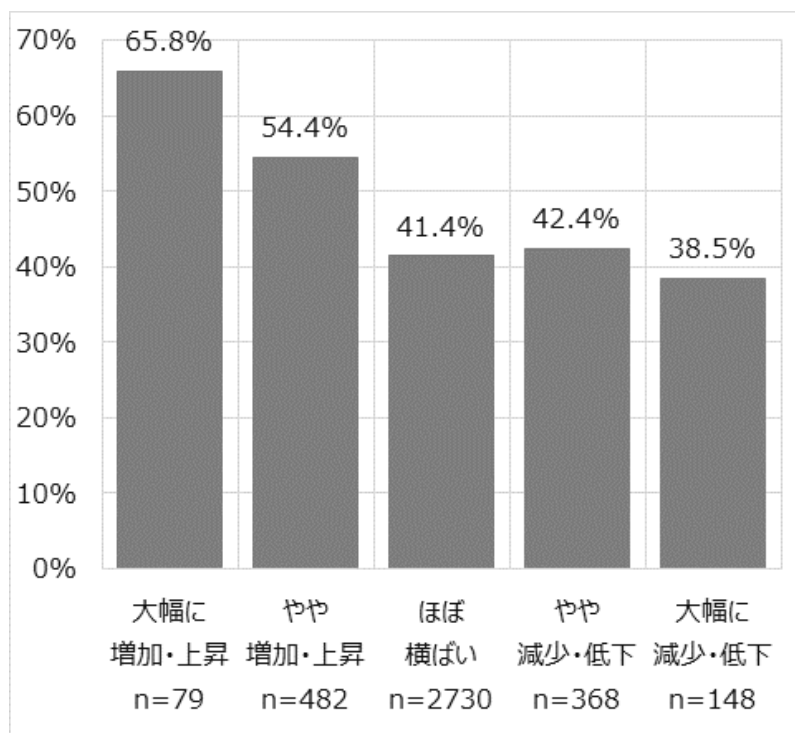
(5)新入社員の定着率別の能力開発に対する積極性・責任主体・方針

また、「3年前と比較した新入社員の定着率」も、能力開発の積極性、能力開発の責任主体、能力開発の方針と関わりが深かった。

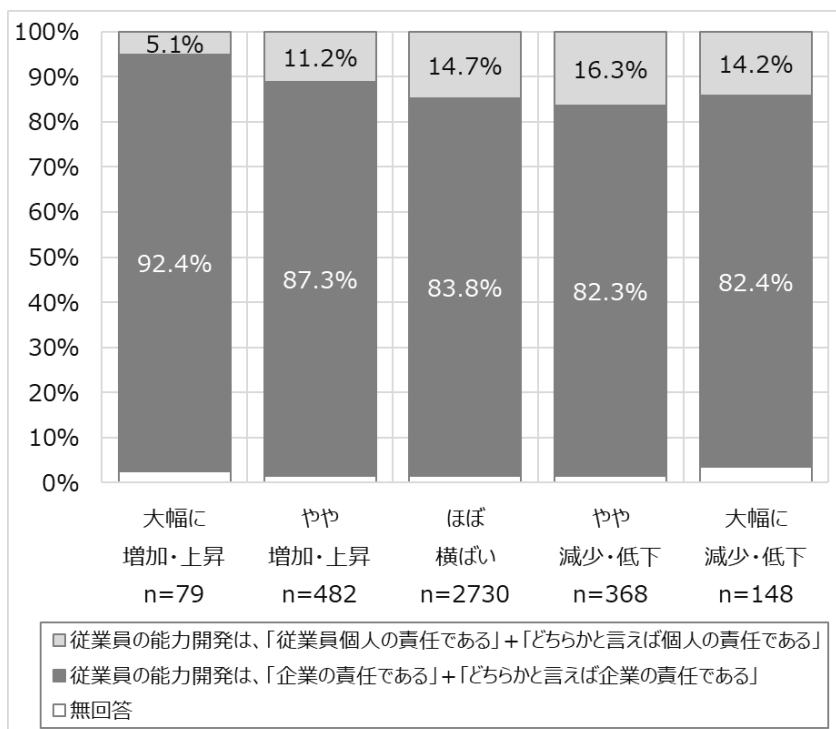
図表2-12には、3年前と比較した新入社員の定着率別にみた能力開発に対する積極性を示した。図示したとおり、3年前と比較して新入社員の定着率が「大幅に増加・上昇」したと回答した企業の65.8%が能力開発に積極的であった。同様に「やや増加・上昇」したと回答した企業の54.4%が能力開発に積極的であった。

図表2-13には、3年前と比較した新入社員の定着率別にみた能力開発の責任主体を示した。図示したとおり、3年前と比較して新入社員の定着率が「大幅に増加・上昇」したと回答した企業では「従業員の能力開発は、企業の責任である+どちらかと言えば企業の責任である」92.4%の値が最も大きく、「従業員の能力開発は、従業員個人の責任である+どちらかと言えば従業員個人の責任である」5.1%の値が最も低かった。概して、新入社員の定着率が増加しているほど、能力開発の主体は企業であると回答する傾向が強いことが示される。

図表2-12 3年前と比較した新入社員の定着率別にみた能力開発に対する積極性
 (「積極的である」「やや積極的である」の合計)



図表2-13 3年前と比較した新入社員の定着率別にみた能力開発の責任主体



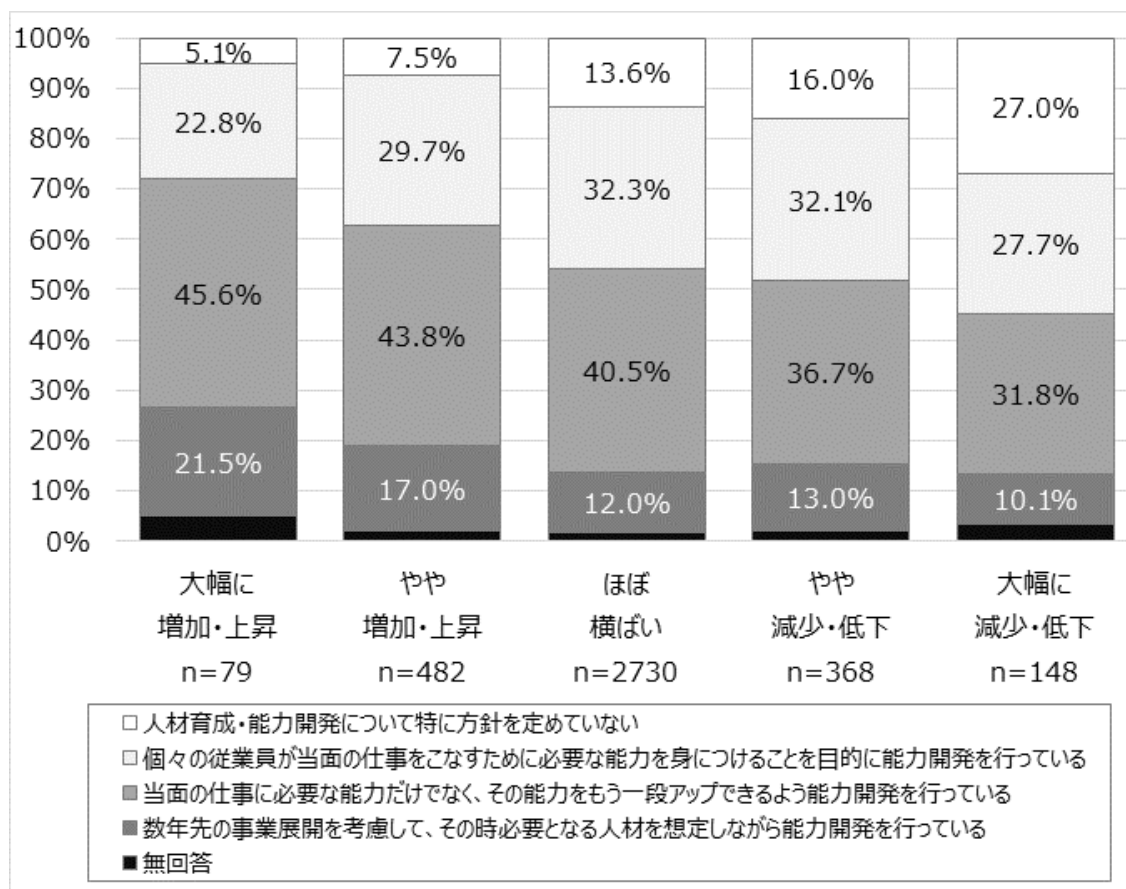
図表2-14には、3年前と比較した新入社員の定着率別にみた能力開発の方針を示した。図示したとおり、3年前と比較して新入社員の定着率が「大幅に増加・上昇」したと回答し

た企業では「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」5.1%、「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」22.8%の値が最も小さく、「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」45.6%、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」21.5%の値が最も大きかった。

逆に、3年前と比較して新入社員の定着率が「大幅に減少・低下」したと回答した企業では「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」27.0%と「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」27.7%の合計値が最も大きく、「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」31.8%、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」10.1%の値が最も小さかった。

概して、新入社員の定着率が増加・上昇した企業では能力開発に対して長期的な方針を持っており、逆に減少・低下した企業では能力開発に対して特に方針を定めていなかった。

図表2-14 3年前と比較した新入社員の定着率別にみた能力開発の方針



(6) 能力開発に対する積極性・責任主体・方針に影響を与える要因

図表2-15には、能力開発に対する積極性・責任主体・方針に影響を与える要因を示し

た。具体的には、能力開発に対する積極性・責任主体・方針を被説明変数、表側に示した各要因を説明変数とした重回帰分析の結果を示した。

図表2-15 能力開発に対する積極性・責任主体・方針に影響を与える要因(重回帰分析)

	能力開発に 対して 積極的である		能力開発の 責任主体は 企業である		能力開発の 方針は 長期的である	
	β	sig.	β	sig.	β	sig.
能力開発に対する積極性 (1=消極的~5=積極的)			.202	**	.464	**
能力開発の責任主体 (1=個人主体~4=企業主体)	.151	**			.126	**
能力開発の方針 (1=短期的~4=長期的)	.442	**	.161	**		
従業員数	.026		.014		.031	
業種						
卸売・小売・サービス他 (vs.製造・建設・運輸他)	.007		-.050		-.019	
医療・福祉、教育他 (vs.製造・建設・運輸他)	.092	**	-.077	**	-.022	
創業年	-.029		.011		-.010	
従業員に占める正社員比率	.049	**	-.029		.021	
正社員に占める女性正社員比率	-.033		.012		.019	
従業員に占める45歳以上比率	-.061	**	.003		-.060	**
海外事業所展開 (1=展開していない、2=展開している)	.012		-.027		.012	
資本関係 (1=国内資本のみ、2=いわゆる外資系その他)	.018		.001		.008	
現在と3年前の変化 (1=大幅に減少・低下~5=大幅に増加・上昇)						
売上高	.008		-.028		.034	
経常利益	.050		.035		-.015	
総人件費	.000		.033		-.011	
全従業員数	.035		-.025		.022	
うち正社員数	.029		.029		-.008	
新卒正社員採用数	.013		-.020		.005	
中途正社員採用数	.006		-.014		.021	
従業員の離職率	-.031		-.039		.019	
新入社員の定着率 (入社3年以内)	.046	**	.007		.028	
調整済みR ²	.332 **		.102 **		.297 **	

※βは標準偏回帰係数。sig.は有意水準** p<.01。解釈の便宜のため統計的に有意な箇所に網掛けを付した。

※「能力開発に対する積極性」は「1 消極的である」「2 やや消極的な方だと思う」「3 どちらとも言えない」「4 やや積極的な方だと思う」「5 積極的である」の5件法による回答。

※「能力開発の責任主体」は「1 従業員の能力開発は、従業員個人の責任であると考えている」「2 従業員の能力開発は、どちらかと言えば従業員個人の責任であると考えている」「3 従業員の能力開発は、どちらかと言えば企業の責任であると考えている」「4 従業員の能力開発は、企業の責任である」の4件法による回答。

※「能力開発の方針」は「1 人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」「2 個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」「3 当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」「4 数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」の回答を4件法による変数として分析に投入した。

※業種はおおむね均等な割合になるように便宜的な分類であり、建設・製造他の分類として「鉱業、採石業、砂利採取業」「建設業」「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」「運輸業、郵便業」までを「製造・建設・運輸他」とした上で、販売及びサービスの業種として「卸売業、小売業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽」「複合サービス事業 (郵便局、協同組合など)」「サービス業 (他に分類されないもの)」「卸売・小売・サービス他」とした。残る「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」「教育、学習支援業」「医療、福祉」「その他」を「医療・福祉、教育他」とした。

表から、以下の諸点を指摘しうる。

①能力開発に対する積極性、責任主体、方針は相互に統計的に有意に影響を及ぼしている。なかでも能力開発に対する積極性と能力開発の方針には相互に大きな標準偏回帰係数が示されており、能力開発の方針が「長期的」であるほど能力開発に「積極的」であり、同時に能力開発に「積極的」であるほど能力開発の方針は「長期的」であった。なお、能力開発の責任は「企業主体」であるほど能力開発は「積極的」であり、かつ「長期的」であった。

②業種では、「医療・福祉、教育他」である場合、「製造・建設・運輸他」よりも、能力開発に「積極的」であった。ただし、能力開発の責任は「個人主体」であった。本調査ではこの結果の背景を明らかにできないが、「医療・福祉、教育他」に含まれる業種の学歴構成が高く、結果的に能力開発には積極的だが、個人主体の能力開発であるとの認識が示されたと推察される。

③能力開発に対する積極性に影響を与える要因として、「従業員に占める正社員比率」「従業員に占める45歳以上比率」「(3年前と比べた)新入社員の定着率」も統計的に有意であった。すなわち、正社員比率が高く、45歳以上の比率が低く、新入社員の定着率が増加・上昇した場合に、能力開発に対して積極的であることが示された。企業の能力開発は、概して正社員比率、45歳以上などのいわゆる中高年比率、新入社員の定着率によって影響されると言える。

④能力開発の方針が「長期的」に影響を与える要因としては、「従業員に占める45歳以上比率」が統計的に有意であった。すなわち、45歳以上の比率が低い場合に、能力開発の方針が長期的であることが示された。

なお、ここでは能力開発に対する積極性・責任主体・方針を被説明変数として取り扱ったが、実際には因果関係が逆の場合も想定されることに留意したい。例えば、能力開発に積極的である場合、新入社員の定着率が高いと考える方が自然な面もある。この点、解釈は様々な観点から行われるべきであることを指摘しうる。

3. 各種キャリア形成支援施策の認知及び活用

(1) 全体的な傾向

図表2-16に、各種キャリア形成支援施策の認知及び活用に関する回答を示した。まず、「事業内職業能力開発計画」については「いずれの事業所においても作成していない」66.8%が最も多く、「すべての事業所において作成している」は16.3%であった。「職業能力開発推進者」についても「いずれの事業所においても選任していない」74.6%が最も多く、「すべての事業所において選任している」は9.7%であった。また、「キャリアコンサルティング」「ジョブ・カード」については「名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない」が最も多く、それぞれ38.7%、34.2%であった。「セルフ・キャリアドック」は「名称（言葉）も聞いたことがなく、内容も知らない」が最も多く、52.3%であった。一方、「内容を含めて知っており、活用している」は、「キャリアコンサルティング」5.6%、「セルフ・キャリアドック」2.1%、「ジョブ・カード」2.2%であった。

図表2-16 各種キャリア形成支援施策の認知及び活用

事業内職業能力開発計画

すべての事業所において作成している n=644	一部の事業所においては作成している n=548	いずれの事業所においても作成していない n=2641	無回答 n=118
16.3%	13.9%	66.8%	3.0%

職業能力開発推進者

すべての事業所において選任している n=383	一部の事業所においては選任している n=345	いずれの事業所においても選任していない n=2948	無回答 n=275
9.7%	8.7%	74.6%	7.0%

キャリアコンサルティング

内容を含めて知っており、活用している n=223	内容を含めて知っているが、活用していない n=1503	名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない n=1531	名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない n=590	無回答 n=104
5.6%	38.0%	38.7%	14.9%	2.6%

セルフ・キャリアドック

内容を含めて知っており、活用している n=81	内容を含めて知っているが、活用していない n=694	名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない n=1013	名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない n=2067	無回答 n=96
2.1%	17.6%	25.6%	52.3%	2.4%

ジョブ・カード

内容を含めて知っており、活用している n=88	内容を含めて知っているが、活用していない n=1293	名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない n=1353	名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない n=1118	無回答 n=99
2.2%	32.7%	34.2%	28.3%	2.5%

(2)能力開発に対する積極性・責任主体・方針別の各種キャリア形成支援施策の認知及び活用

図表2-17には、能力開発に対する積極性別の各種キャリア形成支援施策（事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者等）の認知及び活用を示した。表に示されるとおり、「事業内職業能力開発計画」の作成と「職業能力開発推進者」の選任は、能力開発に対する積極性と密接に関連していた。概して、能力開発に積極的であるほど、事業内職業能力開発計画を作成し、職業能力開発推進者を選任していた。例えば、能力開発に対して積極的な企業では、約4割がすべての事業所で事業内職業能力開発計画を作成し、約3割がすべての事業所で職業能力開発推進者を選任していた。一方、能力開発に消極的な企業では、約9割がいずれの事業所でも事業内職業能力開発計画を作成しておらず、職業能力開発推進者を選任していなかった。なお、「職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである」か否かも類似の結果であり、概して能力開発に積極的な企業ほど、職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントであるという回答が多かった。

図表2-17 能力開発に対する積極性別の各種キャリア形成支援施策の認知及び活用①

		積極的 である n=408	やや 積極的な 方だと 思う n=1298	どちらとも 言えない n=1438	やや 消極的な 方だと 思う n=470	消極的 である n=280	差 (積極的 である-消極 的である)
事業内職業能力開発計画	すべての事業所において作成している	43.9%	21.6%	10.8%	4.7%	2.5%	41.4%
	一部の事業所においては作成している	16.4%	19.2%	12.4%	9.4%	3.2%	13.2%
	いずれの事業所においても作成していない	37.5%	56.9%	75.0%	85.5%	93.6%	-56.1%
	無回答	2.2%	2.4%	1.8%	0.4%	0.7%	1.5%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
職業能力開発推進者	すべての事業所において選任している	28.9%	12.9%	5.2%	2.6%	3.9%	25.0%
	一部の事業所においては選任している	11.8%	12.6%	7.0%	5.7%	2.1%	9.7%
	いずれの事業所においても選任していない	50.2%	66.9%	83.0%	88.7%	91.4%	-41.2%
	無回答	9.1%	7.6%	4.8%	3.0%	2.5%	6.6%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである	はい	15.1%	14.1%	10.3%	8.3%	9.5%	5.6%
	いいえ	66.8%	74.6%	80.7%	89.6%	76.2%	-9.4%
	無回答	18.1%	11.3%	9.0%	2.1%	14.3%	3.8%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

※「事業内職業能力開発計画」及び「職業能力開発推進者」のクロス表は1%水準で有意。「職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである」のクロス表は5%水準で有意。

図表2-18には、能力開発に対する積極性別の各種キャリア形成支援施策（特にキャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カード）の認知及び活用を示した。この表の結果も上の図表2-17の結果と同様であり、概して、能力開発に積極的であるほど、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードの内容を知っており、活用しているという回答が多かった。

図表2-18 能力開発に対する積極性別の各種キャリア形成支援施策の認知及び活用②

		積極的 である n=408	やや 積極的な 方だと 思う n=1298	どちらとも 言えない n=1438	やや 消極的な 方だと 思う n=470	消極的 である n=280	差 (積極的 である-消極 的である)
キャリアコンサルティング	内容を含めて知っており、 活用している	17.2%	7.6%	3.1%	1.5%	1.1%	16.1%
	内容を含めて知っているが、 活用していない	41.7%	42.1%	38.0%	33.6%	28.2%	13.5%
	名称（言葉）は聞いたことがあるが、 内容は知らない	28.9%	36.1%	40.9%	48.7%	44.3%	-15.4%
	名称（言葉）を聞いたことがなく、 内容も知らない	10.0%	12.6%	16.8%	15.5%	25.0%	-15.0%
	無回答	2.2%	1.7%	1.3%	0.6%	1.4%	0.8%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
セルフ・キャリアドック	内容を含めて知っており、 活用している	6.4%	3.1%	0.9%	0.2%	0.4%	6.0%
	内容を含めて知っているが、 活用していない	26.2%	20.7%	15.7%	12.6%	11.4%	14.8%
	名称（言葉）は聞いたことがあるが、 内容は知らない	22.1%	28.0%	27.1%	24.7%	17.9%	4.2%
	名称（言葉）を聞いたこと がなく、内容も知らない	43.1%	46.8%	55.2%	61.9%	69.3%	-26.2%
	無回答	2.2%	1.4%	1.0%	0.6%	1.1%	1.1%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
ジョブ・カード	内容を含めて知っており、 活用している	6.1%	2.9%	1.5%	1.1%	0.0%	6.1%
	内容を含めて知っているが、 活用していない	39.2%	38.1%	29.8%	29.4%	23.9%	15.3%
	名称（言葉）は聞いたことがあるが、 内容は知らない	26.7%	31.9%	37.6%	40.4%	34.6%	-7.9%
	名称（言葉）を聞いたことがなく、 内容も知らない	26.0%	25.3%	30.2%	28.5%	40.7%	-14.7%
	無回答	2.0%	1.8%	1.0%	0.6%	0.7%	1.3%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

図表2-19には、能力開発の責任主体別の各種キャリア形成支援施策（事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者等）の認知及び活用を示した。表に示されるとおり、「事業内職業能力開発計画」の作成と「職業能力開発推進者」の選任は、能力開発の責任主体がどこにあるかと密接に関連していた。概して、能力開発は企業の責任であると考えているほど、事業内職業能力開発計画を作成し、職業能力開発推進者を選任していた。例えば、従業員の能力開発は企業の責任であると考えている企業では、約3割が事業内職業能力開発計画をすべての事業所において作成しており、約2割が職業能力開発推進者をすべての事業所において選任していた。逆に、従業員の能力開発は従業員個人の責任であると考えている企業では、9割が事業内職業能力開発計画をいずれの事業所においても作成しておらず、職業能力開発推進者をいずれの事業所においても選任していなかった。なお、「職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである」か否かについては明確な結果は得られなかった。

図表2-19 能力開発の責任主体別の各種キャリア形成支援施策の認知及び活用①

		従業員の 能力開発は、 企業の責任 であると 考えている n=984	従業員の 能力開発は、 どちらか といえば 企業の責任 であると 考えている n=2326	従業員の 能力開発は、 どちらか といえば 従業員 個人の責任 であると 考えている n=532	従業員の 能力開発は、 従業員 個人の責任 である n=36	差 (企業の責任- 個人の責任)
事業内職業能力開発計画	すべての事業所において作成している	26.5%	14.0%	10.0%	5.6%	20.9%
	一部の事業所においては作成している	15.1%	15.2%	8.3%	0.0%	15.1%
	いずれの事業所においても作成していない	56.7%	68.8%	81.0%	94.4%	-37.7%
	無回答	1.6%	1.9%	0.8%	0.0%	1.6%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
職業能力開発推進者	すべての事業所において選任している	17.0%	7.6%	6.6%	2.8%	14.2%
	一部の事業所においては選任している	11.4%	8.9%	4.7%	5.6%	5.8%
	いずれの事業所においても選任していない	64.6%	77.8%	85.2%	88.9%	-24.3%
	無回答	7.0%	5.7%	3.6%	2.8%	4.2%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
職業能力開発推進者は キャリアコンサルタントである	はい	4.7%	2.5%	2.3%	0.0%	4.7%
	いいえ	23.8%	16.3%	9.6%	11.1%	12.7%
	非該当	66.5%	79.4%	86.3%	88.9%	-22.4%
	無回答	5.1%	1.9%	1.9%	0.0%	5.1%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

図表2-20には、能力開発の責任主体別の各種キャリア形成支援施策（特にキャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カード）の認知及び活用を示した。この表の結果も図表2-19の結果と同様であり、概して能力開発の主体は企業であると考えているほど、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードの内容を知っており、活用しているという回答が多かった。

図表2-20 能力開発の責任主体別の各種キャリア形成支援施策の認知及び活用②

		従業員の 能力開発は、 企業の責任 であると 考えている n=984	従業員の 能力開発は、 どちらかと 言えば 企業の責任 であると 考えている n=2326	従業員の 能力開発は、 どちらかと 言えば 従業員 個人の責任 であると 考えている n=532	従業員の 能力開発は、 従業員 個人の責任 である n=36	差 (企業の責任－ 個人の責任)
キャリアコンサルティング	内容を含めて知っており、 活用している	9.6%	4.5%	4.5%	2.8%	6.8%
	内容を含めて知っているが、 活用していない	41.3%	38.6%	34.6%	25.0%	16.3%
	名称（言葉）は聞いたことがあるが、 内容は知らない	34.3%	40.8%	41.2%	41.7%	-7.4%
	名称（言葉）を聞いたことがなく、 内容も知らない	13.3%	14.9%	18.2%	30.6%	-17.3%
	無回答	1.5%	1.2%	1.5%	0.0%	1.5%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
セルフ・キャリアドック	内容を含めて知っており、 活用している	3.8%	1.7%	0.9%	0.0%	3.8%
	内容を含めて知っているが、 活用していない	21.4%	16.9%	15.0%	13.9%	7.5%
	名称（言葉）は聞いたことがあるが、 内容は知らない	24.1%	28.1%	21.4%	16.7%	7.4%
	名称（言葉）を聞いたこと がなく、内容も知らない	49.3%	52.2%	61.8%	69.4%	-20.1%
	無回答	1.4%	1.1%	0.8%	0.0%	1.4%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
ジョブ・カード	内容を含めて知っており、 活用している	4.2%	1.8%	1.1%	0.0%	4.2%
	内容を含めて知っているが、 活用していない	37.8%	32.4%	29.5%	16.7%	21.1%
	名称（言葉）は聞いたことがあるが、 内容は知らない	31.3%	35.7%	36.1%	41.7%	-10.4%
	名称（言葉）を聞いたことがなく、 内容も知らない	25.1%	29.1%	32.3%	41.7%	-16.6%
	無回答	1.6%	1.1%	0.9%	0.0%	1.6%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

図表 2-21 には、能力開発の方針別の各種キャリア形成支援施策（事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者等）の認知及び活用を示した。表に示されるとおり、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」企業の方が「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」企業よりも、「事業内職業能力開発計画」を作成し、「職業能力開発推進者」を選任していた。概して、数年後などの長期的な能力開発方針を持っている企業の方が、事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者等の整備を進めていることが示される。

図表2-21 能力開発の方針別の各種キャリア形成支援施策の認知及び活用①

		数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている n=504	当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるように能力開発を行っている n=1578	個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている n=1241	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない n=545	差 (数年先-特に方針なし)
事業内職業能力開発計画	すべての事業所において作成している	29.2%	22.6%	10.6%	1.3%	27.9%
	一部の事業所においては作成している	18.3%	17.4%	11.7%	5.1%	13.2%
	いずれの事業所においても作成していない	51.2%	57.7%	76.5%	92.5%	-41.3%
	無回答	1.4%	2.3%	1.3%	1.1%	0.3%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
職業能力開発推進者	すべての事業所において選任している	17.7%	13.1%	6.1%	1.7%	16.0%
	一部の事業所においては選任している	12.3%	11.3%	6.8%	3.3%	9.0%
	いずれの事業所においても選任していない	62.9%	68.4%	82.8%	91.7%	-28.8%
	無回答	7.1%	7.2%	4.3%	3.3%	3.8%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである	はい	5.6%	4.1%	1.5%	0.7%	4.9%
	いいえ	25.0%	21.9%	13.3%	5.3%	19.7%
	非該当	63.7%	70.4%	84.0%	93.4%	-29.7%
	無回答	5.8%	3.5%	1.2%	0.6%	5.2%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

図表2-22には、能力開発の方針別の各種キャリア形成支援施策（特にキャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カード）の認知及び活用を示した。こちらの表も図表2-21と同様の結果であり、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」企業の方が「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」企業よりも、「キャリアコンサルティング」「セルフ・キャリアドック」「ジョブ・カード」を知っていて、かつ活用していることが示された。

図表2-22 能力開発の方針別の各種キャリア形成支援施策の認知及び活用②

		数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている n=504	当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるように能力開発を行っている n=1578	個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている n=1241	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない n=545	差 (数年先-特に方針なし)
キャリアコンサルティング	内容を含めて知っており、活用している	12.5%	7.7%	2.7%	0.9%	11.6%
	内容を含めて知っているが、活用していない	45.8%	43.1%	33.7%	30.6%	15.2%
	名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	30.0%	36.7%	44.2%	43.1%	-13.1%
	名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	10.5%	11.0%	18.4%	23.7%	-13.2%
	無回答	1.2%	1.5%	1.0%	1.7%	-0.5%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
セルフ・キャリアドック	内容を含めて知っており、活用している	6.3%	2.3%	0.9%	0.4%	5.9%
	内容を含めて知っているが、活用していない	22.6%	21.4%	14.2%	11.6%	11.0%
	名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	23.8%	27.7%	27.6%	19.4%	4.4%
	名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	46.4%	47.4%	56.2%	67.3%	-20.9%
	無回答	0.8%	1.2%	1.1%	1.3%	-0.5%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
ジョブ・カード	内容を含めて知っており、活用している	5.4%	2.7%	1.0%	0.7%	4.7%
	内容を含めて知っているが、活用していない	40.1%	37.0%	30.1%	23.3%	16.8%
	名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	29.2%	33.1%	37.0%	39.1%	-9.9%
	名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	24.6%	25.6%	30.9%	35.8%	-11.2%
	無回答	0.8%	1.6%	1.0%	1.1%	-0.3%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

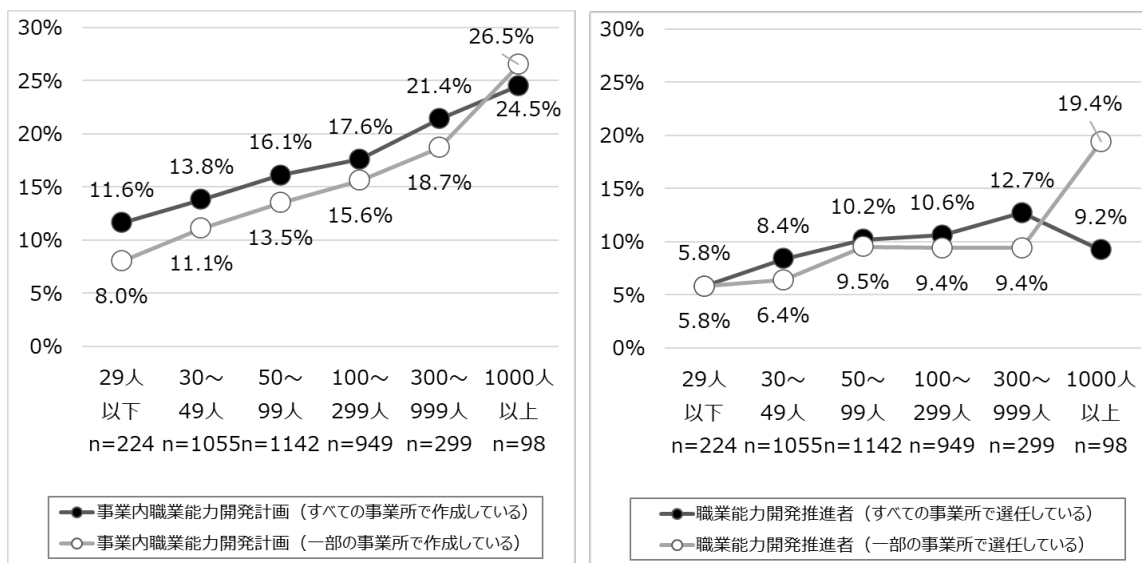
(3) 従業員数別の各種キャリア形成支援施策の認知及び活用

その他に、各種キャリア形成支援施策と関連が深い要因を検討した結果、最も関連が深い要因として、従来から知られているとおり企業の従業員数（企業規模）が挙げられる。

図表2-23には、従業員数別の各種キャリア形成支援施策（事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者）の活用を図示した。図に示されるとおり、従業員数が多いほど職業能力開発計画を作成している割合は多かった。例えば、事業内職業能力開発計画を「すべての事業所で作成している」割合は、29人以下の企業では11.6%であるのに対して、1000人以上の企業では24.5%となっていた。また、同様に「一部の事業所で作成している」割合は29人以下の企業では8.0%であるのに対して、1000人以上の企業では26.5%となっていた。

職業能力開発推進者についても類似の結果が示されていたが、従業員数による違いは、事業内職業能力開発計画よりは小さかった。ただし、職業能力開発推進者を「一部の事業所で選任している」割合については、29人以下の企業では5.8%であったのに対して1000人以上の企業では19.4%と比較的大きな差が示されていた。

図表2-23 従業員数別の各種キャリア形成支援施策の認知及び活用①



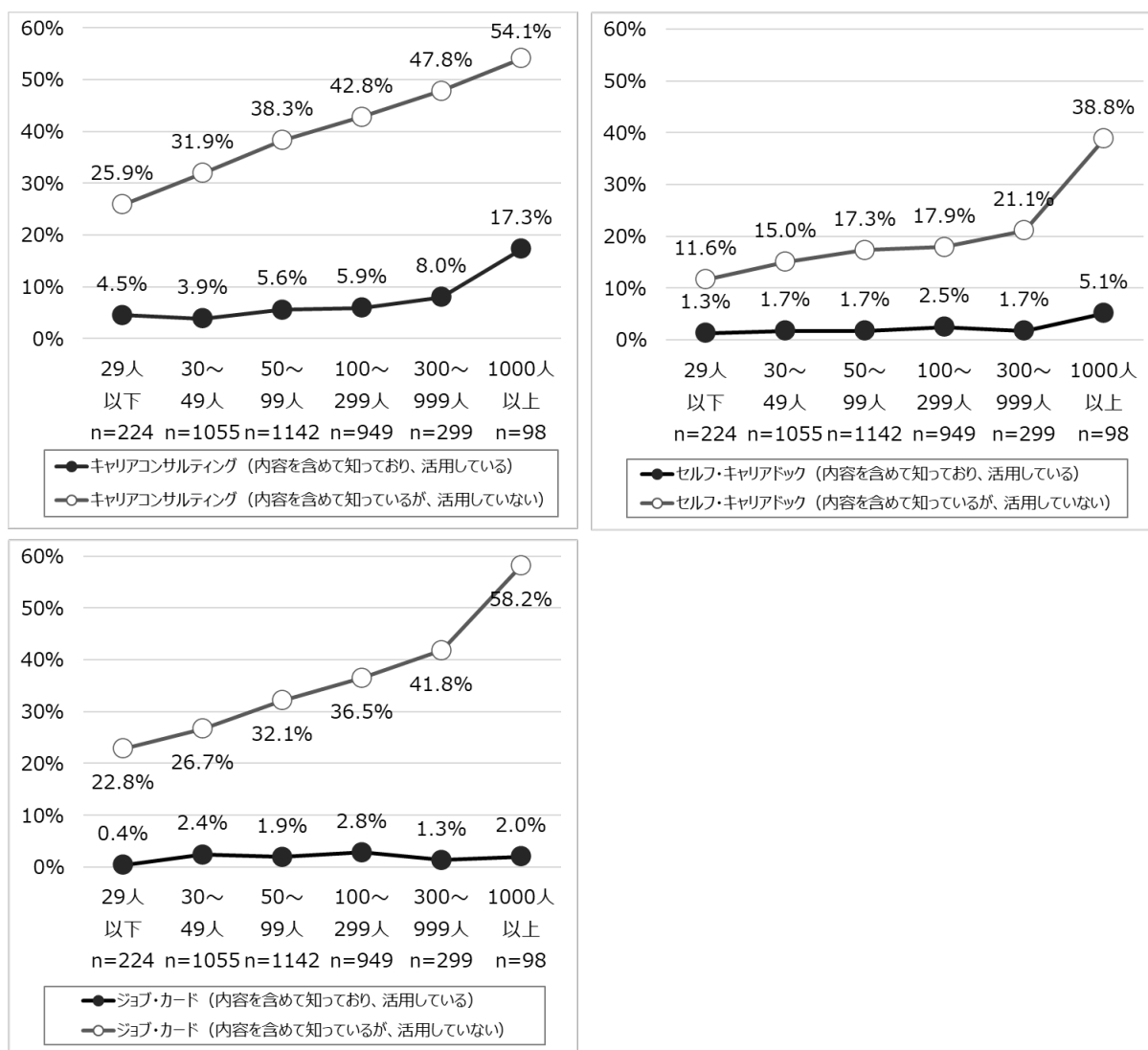
同様に、図表2-24には、従業員数別の各種キャリア形成支援施策（キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カード）の活用を図示した。図に示されるとおり、従業員数が多いほど、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードを内容を含めて知っている割合は多かった。ただし、従業員数によって顕著に違いがみられたのは「内容を含めて知っているが、活用していない」であった。例えば、キャリアコンサルティングを「内容を含めて知っているが、活用していない」割合は、29人以下の企業では25.9%であるのに対して、1000人以上の企業では54.1%となっていた。同様にセルフ・キャリアドックは29人以下の企業では11.6%であるのに対して、1000人以上の企業で

は 38.8%、ジョブ・カードは 29 人以下の企業では 22.8%であるのに対して、1000 人以上の企業では 58.2%だった。

一方、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードの「内容を含めて知っており、活用している」では、従業員数による違いはより小さかった。例えば、キャリアコンサルティングでは「内容を含めて知っており、活用している」が 29 人以下では 4.5%であるのに対して、1000 人以上の企業では 17.3%であったが、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードでは明確な違いがみられなかった。

特に、ジョブ・カードについては、「内容を含めて知っており、活用している」と「内容を含めて知っているが、活用していない」の差が大きく、「内容を知っている」ということと「活用している」ということの間大きな違いがあることを推測させる結果であった。

図表 2-24 従業員数別の各種キャリア形成支援施策の認知及び活用②



(4) キャリアコンサルティングの認知及び活用と関連が深いその他の要因

その他、キャリアコンサルティングの認知及び活用については多くの要因で関連がみられた。1%水準で統計的に有意な関連があった要因を図表2-25及び図表2-26に示した。具体的には、「正社員に占める女性正社員比率」「従業員に占める45歳以上比率」「海外事業所展開」の各要因及び「全従業員数」「正社員数」「新卒正社員採用数」「中途正社員採用数」「新入社員の定着率」の3年前からの変化の各要因が、キャリアコンサルティングの認知及び活用と関連していた。

特に顕著に関連していたのは、「従業員に占める45歳以上比率」であった(図表2-25)。45歳以上比率が「0%」では、「内容を含めて知っており、活用している」は16.7%、「内容を含めて知っているが、活用していない」は25.0%であった。また、45歳以上比率が「0超～5%」では、「内容を含めて知っており、活用している」は10.2%、「内容を含めて知っているが、活用していない」は39.0%であった。それに対して、45歳以上比率が「6割以上」では、「内容を含めて知っており、活用している」は3.8%、「内容を含めて知っているが、活用していない」は34.0%であった。なお、「従業員に占める45歳以上比率」が「4割程度」「5割程度」では比較的「内容を含めて知っており、活用していない」の割合が多いが、概して言えば、「従業員に占める45歳以上比率」が6割以上では認知及び活用の割合が低かった。

図表2-25 正社員に占める女性正社員比率・従業員に占める45歳以上比率、
海外事業所展開別のキャリアコンサルティングの認知及び活用

正社員に占める女性正社員比率	0% n=35	0超～ 5% n=341	1割程度 n=647	2割程度 n=627	3割程度 n=466	4割程度 n=370	5割程度 n=333	6割以上 n=981	差 (6割以上 -0%)
内容を含めて知っており、活用している	0.0%	2.6%	4.8%	6.9%	6.2%	6.5%	5.7%	6.0%	6.0%
内容を含めて知っているが、活用していない	17.1%	33.4%	37.2%	38.6%	42.3%	47.3%	41.1%	34.4%	17.3%
名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない	45.7%	42.2%	39.9%	38.9%	34.8%	36.5%	36.3%	40.5%	-5.2%
名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない	28.6%	18.8%	15.6%	13.7%	14.2%	7.6%	14.7%	16.4%	-12.2%
無回答	8.6%	2.9%	2.5%	1.9%	2.6%	2.2%	2.1%	2.8%	-5.8%

従業員に占める45歳以上比率	0% n=12	0超～ 5% n=59	1割程度 n=137	2割程度 n=217	3割程度 n=481	4割程度 n=611	5割程度 n=948	6割以上 n=1291	差 (6割以上 -0%)
内容を含めて知っており、活用している	16.7%	10.2%	13.1%	7.4%	7.1%	7.0%	4.5%	3.8%	-12.9%
内容を含めて知っているが、活用していない	25.0%	39.0%	37.2%	41.5%	43.0%	43.5%	36.4%	34.0%	9.0%
名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない	33.3%	30.5%	32.1%	36.4%	34.5%	33.6%	43.0%	42.0%	8.7%
名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない	16.7%	18.6%	13.9%	12.9%	12.5%	13.6%	13.5%	17.8%	1.1%
無回答	8.3%	1.7%	3.6%	1.8%	2.9%	2.3%	2.5%	2.4%	-5.9%

海外事業所展開	展開して いる n=255	展開して いない n=3575	差
内容を含めて知っており、活用している	7.5%	5.5%	2.0%
内容を含めて知っているが、活用していない	52.9%	36.8%	16.1%
名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない	29.8%	39.6%	-9.8%
名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない	7.8%	15.5%	-7.7%
無回答	2.0%	2.6%	-0.6%

また、「新卒正社員採用数」もキャリアコンサルティングの認知及び活用と顕著に関連していた（図表2-26）。新卒正社員採用数が「大幅に増加・上昇」では、「内容を含めて知っており、活用している」は18.8%、「内容を含めて知っているが、活用していない」は47.9%であった。それに対して、新卒正社員採用数が「大幅に減少・低下」では、「内容を含めて知っており、活用している」は5.4%、「内容を含めて知っているが、活用していない」は29.7%だった。

図表2-26 3年前と比較した全従業員数、正社員数、新卒正社員採用数、中途正社員採用数、
新入社員の定着率別のキャリアコンサルティングの認知及び活用

全従業員数	大幅に増加・上昇 n=171	やや増加・上昇 n=1015	ほぼ横ばい n=1774	やや減少・低下 n=810	大幅に減少・低下 n=122	差 大幅に増加- 大幅に減少
内容を含めて知っており、活用している	8.2%	7.9%	4.5%	4.6%	5.7%	2.5%
内容を含めて知っているが、活用していない	39.8%	42.9%	37.3%	34.1%	37.7%	2.1%
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	35.1%	34.4%	40.5%	41.5%	34.4%	0.7%
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	14.0%	12.4%	15.1%	17.8%	20.5%	-6.5%
無回答	2.9%	2.5%	2.6%	2.1%	1.6%	1.3%

正社員数	大幅に増加・上昇 n=134	やや増加・上昇 n=920	ほぼ横ばい n=2114	やや減少・低下 n=617	大幅に減少・低下 n=90	差 大幅に増加- 大幅に減少
内容を含めて知っており、活用している	8.2%	7.9%	4.7%	4.2%	6.7%	1.5%
内容を含めて知っているが、活用していない	42.5%	43.5%	36.9%	34.4%	36.7%	5.8%
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	33.6%	34.5%	40.4%	42.1%	30.0%	3.6%
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	12.7%	11.6%	15.5%	17.0%	24.4%	-11.7%
無回答	3.0%	2.5%	2.5%	2.3%	2.2%	0.8%

新卒正社員採用数	大幅に増加・上昇 n=48	やや増加・上昇 n=452	ほぼ横ばい n=2098	やや減少・低下 n=514	大幅に減少・低下 n=596	差 大幅に増加- 大幅に減少
内容を含めて知っており、活用している	18.8%	8.6%	4.9%	6.0%	5.4%	13.4%
内容を含めて知っているが、活用していない	47.9%	41.4%	39.3%	41.6%	29.7%	18.2%
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	22.9%	38.3%	38.3%	38.9%	43.6%	-20.7%
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	4.2%	9.1%	15.6%	11.7%	18.3%	-14.1%
無回答	6.3%	2.7%	1.9%	1.8%	3.0%	3.3%

中途正社員採用数	大幅に増加・上昇 n=136	やや増加・上昇 n=858	ほぼ横ばい n=2007	やや減少・低下 n=536	大幅に減少・低下 n=298	差 大幅に増加- 大幅に減少
内容を含めて知っており、活用している	8.1%	7.9%	4.8%	3.9%	4.7%	3.4%
内容を含めて知っているが、活用していない	36.0%	40.6%	37.8%	39.6%	31.5%	4.5%
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	34.6%	38.6%	39.7%	37.7%	38.6%	-4.0%
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	19.1%	11.2%	15.2%	15.9%	22.5%	-3.4%
無回答	2.2%	1.7%	2.5%	3.0%	2.7%	-0.5%

新入社員の定着率（入社3年以内）	大幅に増加・上昇 n=79	やや増加・上昇 n=482	ほぼ横ばい n=2730	やや減少・低下 n=368	大幅に減少・低下 n=148	差 大幅に増加- 大幅に減少
内容を含めて知っており、活用している	7.6%	8.5%	5.3%	4.9%	2.7%	4.9%
内容を含めて知っているが、活用していない	36.7%	43.6%	37.5%	37.2%	34.5%	2.2%
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	34.2%	32.8%	40.5%	38.6%	35.8%	-1.6%
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	17.7%	13.1%	14.5%	17.1%	23.6%	-5.9%
無回答	3.8%	2.1%	2.2%	2.2%	3.4%	0.4%

ただし、これらの結果は相互の要因が関連しあっていると考えられたため、各要因間の相関関係を除いたキャリアコンサルティングの認知及び活用に与える影響の検討を行った。具体的には、本章でここまでに検討した全ての要因を説明変数、キャリアコンサルティングの認知及び活用に被説明変数とする重回帰分析を行った。その結果、図表2-27に示した結果となった。前節までに強い影響を持っていた「能力開発の積極性」「能力開発の方針」の他は「従業員数」「従業員に占める45歳以上比率」「海外事業所展開」の3つの要因が1%水準で統計的に有意な特に強い要因であった。キャリアコンサルティングの認知及び活用には、①能力開発に対して積極的であること、②能力開発の方針が長期的であること、③従業員数が多いこと、④従業員に占める45歳以上比率が低いこと、⑤海外事業所展開をしていることの各要因が強い影響を与えることが改めて示された。

図表2-27 各要因がキャリアコンサルティングの認知及び活用に与える影響

	β	sig.
能力開発に対する積極性（1=消極的～5=積極的）	.088	**
能力開発の責任主体（1=個人主体～4=企業主体）	.028	
能力開発の方針（1=短期的～4=長期的）	.142	**
従業員数	.143	**
業種		
卸売・小売・サービス他（vs.製造・建設・運輸他）	-.007	
医療・福祉、教育他（vs.製造・建設・運輸他）	-.054	
創業年	-.044	*
従業員に占める正社員比率	.021	
正社員に占める女性正社員比率	.022	
従業員に占める45歳以上比率	-.057	**
海外事業所展開（1=展開していない、2=展開している）	.067	**
資本関係（1=国内資本のみ、2=いわゆる外資系その他）	.029	
現在と3年前の変化（1=大幅に減少・低下～5=大幅に増加・上昇）		
売上高	-.057	
経常利益	.045	
総人件費	-.001	
全従業員数	-.005	
うち正社員数	.022	
新卒正社員採用数	.027	
中途正社員採用数	.022	
従業員の離職率	-.015	
新入社員の定着率（入社3年以内）	.013	
調整済みR ²	.094	

※ β は標準偏回帰係数。sig.は有意水準。** $p < .01$ * $p < .05$ 。解釈の便宜のため、統計的に有意な箇所に網掛けを付した。また、各変数の詳細については、本章図表2-15の脚注も参照のこと。

4. 本章の結果のまとめ

本章では、企業属性が各社の能力開発の特徴及び各種のキャリア形成支援施策の導入に与える影響を検討した。本章の結果をまとめると以下の3点であった。なお、図表2-28に結果の概要をまとめたので参照されたい。

図表2-28 本章の結果のまとめ

能力開発の特徴	①能力開発を積極的に行っていると回答した企業は5割弱 ②能力開発は企業の責任だと回答した企業は8割強 ③比較的長期的な能力開発の方針をもつと回答した企業は5割強 ④大企業ほど、能力開発に積極的、責任は企業にあると考え、長期的な方針を持っていた。
能力開発の特徴と関連の深い要因	①「従業員に占める45歳以上比率」が低いほど能力開発に積極的で、長期的な人材育成方針を持っていた。 ②「3年前と比較した新入社員の定着率」が増加・上昇しているほど、能力開発に積極的で、責任は企業であると考え、長期的な人材育成方針を持っていた。
能力開発の特徴に影響を与える要因	①「従業員に占める45歳以上比率」「3年前と比較した新入社員の定着率」が統計的に有意な要因として挙げられた。 ②能力開発に対する積極性、能力開発の責任主体、能力開発の方針はすべて相互に影響を及ぼしていた。 ③業種では「医療・福祉、教育他」で能力開発に積極的で、責任主体は個人であるとしていた。 ④従業員に占める正社員比率も、能力開発の積極性に影響を与えていた。
各種キャリア形成支援施策の導入	①事業内職業能力開発計画を全ての事業所で作成している企業は2割弱 ②職業能力開発推進者を全ての事業所で選任している企業は1割弱 ③キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードはいずれも内容含めて知っており活用している企業は数%から5%程度。 ④能力開発に積極的な企業、企業の責任であると考え、長期的な方針を持つ企業では、各種キャリア形成支援施策の導入の割合が高かった。
各種キャリア形成支援施策の導入と関連が深い要因	①「従業員数」が多い企業では、事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードのいずれも導入率が高かった。 ②「従業員に占める45歳以上比率」が低い場合あるいは「新卒正社員採用数」が増加している場合、キャリアコンサルティングを内容を含めて知っており、活用していると回答した企業が多かった。 ③女性正社員比率が高い、海外事業所を展開している、従業員数・正社員数・中途正社員採用数、新入社員定着率が増加している場合、キャリアコンサルティングの内容を知っており活用しているとの回答が多かった。
各種キャリア形成支援施策の導入に影響を与える要因	キャリアコンサルティングの認知及び活用には、①能力開発に積極的、②能力開発の方針が長期的、③従業員数が多い、④従業員に占める45歳比率が低い、⑤海外事業所展開をしている等の各要因が強い影響を与えていた。

(1) 企業の能力開発の特徴に関する結果のまとめ

まず、企業の能力開発の特徴については、以下の結果が示された。

第一に、従業員の能力開発を積極的に行っていると回答した企業は5割弱、従業員の能力開発は企業の責任だと回答した企業は8割強、当面の仕事のみならず比較的長期的な能力開発方針をもつと回答した企業は5割強だった。概して、能力開発を積極的に行うか否か、そ

れが長期的な方針によるものかは企業によって分かれたが、従業員の能力開発は企業の責任であるという点については、ある程度の共通理解があると言える。ただし、これらの回答傾向は従業員数によって異なっており、おおむね大企業ほど、従業員の能力開発に積極的であり、その責任は企業にあると考えており、長期的な方針を持っていた。

第二に、企業の能力開発の特徴と関連が深い要因として「従業員に占める 45 歳以上比率」が示された。概して、45 歳以上比率が低いほど従業員の能力開発に積極的であり、やや長期的な人材育成方針を持つことがうかがえた。また、「3 年前と比較した新入社員の定着率」も関連しており、概して、新入社員の定着率が増加・上昇しているほど、能力開発に積極的で、その責任主体は企業であり、長期的な人材育成方針を持っていた。

第三に、これらの傾向は各要因全ての影響を検討した重回帰分析でも確認されており、「従業員に占める 45 歳以上比率」「3 年前と比較した新入社員の定着率」が統計的に有意な要因として挙げられた。その他、能力開発に対する積極性、能力開発の責任主体、能力開発の方針はすべて相互に影響を及ぼしていた。なお、業種については「医療・福祉、教育他」で能力開発に積極的で、かつその責任主体は個人であるとの結果がみられた。また、従業員に占める正社員比率も、企業の能力開発の積極性に影響を与えていた。

(2) 各種キャリア形成支援施策に関する結果のまとめ

企業属性と各種キャリア形成支援施策との関連については、以下の結果が示された。

第一に、概して、事業内職業能力開発計画を全ての事業所で作成している企業は 2 割弱、職業能力開発推進者を全ての事業所で選任している企業は 1 割弱、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードを、それぞれ内容を含めて知っており活用している企業は数%から 5%程度と、必ずしも高い割合を示さなかった。これらは上述した各企業の能力開発の特徴と直接関連しており、従業員の能力開発に対して、積極的である企業、企業の責任であるとする企業、長期的な方針を持つ企業では、各種のキャリア形成支援施策の導入の割合は高かった。

第二に、企業属性では、従来から知られているとおり、従業員数（企業規模）が、各種のキャリア形成支援施策の導入率と密接に関連していた。概して、従業員規模が大きい企業では、事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードのいずれも導入率が高かった。ただし、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードについては、「内容を含めて知っており、活用している」と「内容を含めて知っているが、活用していない」との回答の間には大きな開きがあり、これが単に施策の認知の問題ではないことをうかがわせる結果であった。

第三に、キャリアコンサルティングの認知及び活用と関連が深い要因が多くみられた。特に「従業員に占める 45 歳以上比率」及び「新卒正社員採用数」と関連がみられた。すなわち、中高年比率が低い場合あるいは新卒正社員の採用が増加している場合、キャリアコンサ

ルティングを内容を含めて知っており、活用していると回答した企業が多かった。その他、女性正社員比率が高い、海外事業所を展開している、従業員数・正社員数・中途正社員採用数、新入社員定着率が増加している場合に、キャリアコンサルティングの内容を知っており活用している、あるいは内容を知っているが活用していないとの回答が多かった。

第四に、これらの結果を集約するために重回帰分析を行った結果、キャリアコンサルティングの認知及び活用には、①能力開発に対して積極的であること、②能力開発の方針が長期的であること、③従業員数が多いこと、④従業員に占める45歳以上比率が低いこと、⑤海外事業所展開をしていることの各要因が強い影響を与えることが示された。

(3)本章の結果の考察

上記の結果から、基本的に企業の能力開発の特徴及び各種キャリア形成支援施策の導入と関わりが深い要因は、①従業員数、②中高年比率、③新卒正社員数及びその定着率の変化であることが示される。企業による従業員の能力開発が従業員数に象徴される企業規模及びそれに伴う様々なリソースの潤沢さによって規定されることは、従来から知られていたことだが、ここで改めて確認されたと言える。従業員の能力開発という点のみを考えた場合、その進展を促すのは企業の規模の拡大であるとおおむね結論づけられる。

一方で、企業内の人員構成・年齢構成が、企業の能力開発の特徴及びキャリア形成支援施策と関わりが深いという結果は、経験的には知られていたとしても、今回、改めて客観的な数値の裏付けを得たという点で意義深い。企業の能力開発の特徴及びキャリア形成支援施策の導入は、単に企業の経営戦略や経営目標に伴うものというよりは、むしろ企業内で中高年比率が低く、新卒者が多い場合に行われやすいという結果は、ここから派生する様々な議論を生む。

例えば、巷間言われるいわゆる中高年の「リストラ（人員削減）」等も相対的に中高年比率を下げ、新卒者の比率を上げることで企業内のキャリア形成支援施策を含む企業内の人材育成・教育訓練を充実させたいという潜在的な意図を反映している可能性は高い。相応の費用負担が生じる企業内のキャリア形成支援施策等を充実させようとした場合、その対象層を、効果が長期的に望める新卒者あるいは若年者と想定することには一定の合理性がある。ここからはそもそもキャリア形成支援施策とは、その淵源をたどれば若年者のキャリアガイダンス（進路指導・職業指導）に遡ることができ、したがって本来、若年者施策としての性質をもつといった認識も生じる。

しかしながら一方で、少子化が進行し、企業内の人員構成・年齢構成が否応なく高齢化する過程にあつては、今あるキャリア形成支援施策を若年者を対象としたものではなく、むしろ、ある程度まで中高年層を対象としたものへと、その内容を変化・変質させていくことも考える必要がある。現在、企業によっては中高年層に対するキャリア支援を充実させるべく様々な取り組みを試行錯誤しているが、よりいっそうの発展が望まれる。特に OECD(2010、

2021) などのスキル政策に関する報告書は、いずれも若年者と同程度の重みで中高年層のスキルの活性化 (activation) を論じている。中高年齢層が多く、若年層が少ない企業におけるキャリア支援という観点から、改めて各種のキャリア形成支援施策を捉え直す必要がある。

引用文献

OECD (2021). OECD skills outlook 2021: Learning for life. OECD.

OECD (2010). Learning for jobs. OECD.

第3章 人材育成観及びキャリア形成観

1. 問題及び背景

本章では、企業における人材育成観・キャリア形成観とその具体的な取り組みについて検討を行う。企業における各種のキャリア形成支援施策を考えるにあたって、そもそも企業が人材育成及びキャリア形成について、どのような考え方をもち、それをどう従業員に伝えているのか。また、何を重要だと考え、具体的にどのような取り組みを行っているのかは、議論の基盤を作る上で重要となる。また、企業のキャリア形成支援は、企業の経営方針、企業が対応すべき経営課題をふまえた上で決定されており、それら様々な要因と関連しあい、影響を与えながら、結果として様々な具体的な取り組みへと結実する。したがって、その背景要因たる企業の人材育成観・キャリア形成観を詳しく検討することは、企業のキャリア形成支援を掘り下げて考えるにあたって必須の分析となる。

以上の問題意識から、本調査では、企業の人材育成観・キャリア形成観とその具体的な取り組みについて、様々な側面から質問項目を用意し、繰り返し異なる角度から回答を求めた。具体的には、以下の4つの側面について質問を行った。

- ①職場の人材育成について
- ②従業員の育成・キャリア形成について
- ③人材に関する重要テーマ・経営課題
- ④従業員の自律的なキャリア形成のための取り組み

上記の4つの側面は、調査の便宜上、設問が分けられていたに過ぎず、必ずしも十分な理論的背景をもたないが、以下のとおり、一応の説明をすることが可能である。すなわち、①「職場の人材育成について」では「若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている」「従業員を育てることを大切だと考えている」等を質問したが、これらは以下の質問項目全体の基盤になる項目であり、現実に職場における人材育成がどのような雰囲気・環境のもとで行われているかの漠然とした認識をたずねたものと意味づけられる。それに対して、②「従業員の育成・キャリア形成について」では、「企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている」「優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている」等を質問しており、企業全体における人材育成・キャリア形成に対する大まかな方針をたずねたものとなっている。そうした大まかな方針・認識をさらに詳しくたずねる形で、③「人材に関する重要テーマ・経営課題」では、「若手社員の職場への定着」「ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上」などの個別のテーマ・課題に関する項目を提示して、具体的な問題点・課題を明らかにしたいと考えた。④最後に、上記の認識・方針・課題感を背景に、「従業員の自律的なキャリア形成のための取り組み」では、実際に現在行っている自律的なキャリア形成を促す取り組みについて「メンター制度」「1 on 1ミーティング」など具体的な用語を示して回答してもらった。

ただし、これらは基本的には、企業における人材育成観・キャリア形成観とその具体的な取り組みについて、様々な視点と言い方で幾重にも質問を行い、企業の実状を捉えようとするものであり、①から④に至る質問項目の区別そのものよりは、むしろいくつかの角度から照らし出され浮かび上がってくる結果に主たる関心があることを注記したい。

以下、①職場の人材育成について、②従業員の育成・キャリア形成について、③人材に関する重要テーマ・経営課題、④従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みの結果を、順に示していくこととする。

2. 職場の人材育成について

まず、図表3-1には、職場の人材育成についての回答を示した。最も肯定的な回答が多かったのは「従業員を育てることを大切だと考えている」で5割弱（45.0%）が「かなりあてはまる」と回答していた。次いで「管理監督者が従業員と気軽に話ができる環境がある」で約2割（22.9%）が「かなりあてはまる」と回答していた。以下、「管理監督者は従業員の状況を理解しようとしている」「管理監督者は従業員の仕事がうまく行くように配慮している」などが続いていた。これらの項目は「かなりあてはまる」+「ややあてはある」を合計した値が7～9割となっており、肯定的な回答が集まった。一方で「かなりあてはまる」という回答が少なかったのは「若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている」「グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている」であり、それぞれ5.4%、8.2%と1割に満たなかった。

図表3-1 職場の人材育成について

貴社の職場の人材育成について、お答えください。	若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている		グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている		従業員を育てることを大切だと考えている		管理監督者は従業員の状況を理解しようとしている		管理監督者が従業員と気軽に話ができる環境がある		管理監督者は従業員の仕事がうまく行くように配慮している	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
かなりあてはまる	214	5.4	323	8.2	1779	45.0	775	19.6	904	22.9	716	18.1
ややあてはまる	1279	32.4	1427	36.1	1740	44.0	2205	55.8	2098	53.1	2234	56.5
どちらとも言えない	1356	34.3	1173	29.7	273	6.9	707	17.9	732	18.5	771	19.5
あまりあてはまらない	655	16.6	642	16.2	56	1.4	151	3.8	122	3.1	130	3.3
あてはまらない	370	9.4	314	7.9	30	0.8	45	1.1	33	0.8	37	0.9
無回答	77	1.9	72	1.8	73	1.8	68	1.7	62	1.6	63	1.6
合計	3951	100	3951	100	3951	100	3951	100	3951	100	3951	100

図表3-2には、職場の人材育成についての回答間の相関係数を示した。上に示した回答結果と符合した傾向が確認されており、「若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている」と「グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている」は相関が高かった。また、「従業員を育てることを大切だと考えている」と「管理監督者は従業員の状況を理解しようとしている」も相関が高かった他、管理監督者に関する項目はいずれも相互に関連

が深かった。これらの結果から、本調査では、職場の人材育成についての考え方は、①若いうちから個別に将来の進路を考えて教育訓練の目標を明確にすること、②管理監督者と従業員との関係を良好にすることの2つの側面があることが示される。

図表3-2 職場の人材育成についての回答間の相関係数

	若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている	グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている	従業員を育てることを大切だと考えている	管理監督者は従業員の状況を理解しようとしている	管理監督者が従業員と気軽に話ができる環境がある	管理監督者は従業員の仕事がうまく行くように配慮している
若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている						
グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている	.549					
従業員を育てることを大切だと考えている	.362	.375				
管理監督者は従業員の状況を理解しようとしている	.363	.379	.456			
管理監督者が従業員と気軽に話ができる環境がある	.270	.267	.360	.599		
管理監督者は従業員の仕事がうまく行くように配慮している	.323	.303	.388	.675	.688	

※相関係数はすべて1%水準で統計的に有意。解釈の便宜のため、.40以上の相関係数に網掛けを付した。

図表3-3には、職場の人材育成についての回答と能力開発に対する積極性・責任主体・方針との相関関係を示した。「能力開発に対して積極的である」と関連が深いのは、「若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている」と「グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている」であった。また、「能力開発の方針は長期的である」も「若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている」と関連が深かった。将来に向けた計画的な従業員の教育訓練は、能力開発に対する積極性及び長期的な能力開発と関連が深かった。

図表3-3 職場の人材育成についての回答と

能力開発に対する積極性・責任主体・方針との相関関係

	能力開発に対して積極的である	能力開発の責任主体は企業である	能力開発の方針は長期的である
若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている	.456	.185	.408
グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている	.458	.197	.395
従業員を育てることを大切だと考えている	.371	.252	.337
管理監督者は従業員の状況を理解しようとしている	.348	.177	.289
管理監督者が従業員と気軽に話ができる環境がある	.280	.118	.216
管理監督者は従業員の仕事がうまく行くように配慮している	.322	.132	.234

※相関係数はすべて1%水準で統計的に有意。解釈の便宜のため、.40以上の相関係数に網掛けを付した。

様々な企業属性との関連を検討した結果、企業属性によって大きな違いがみられるのは、「若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている」と「グループや個人ごとに、教

育・訓練の目標を明確にしている」であった。これは、上述のとおり、この2つの質問項目は能力開発に対する積極性及び長期的な能力開発と関連が深く、かつ、能力開発の積極性や長期的な能力開発が企業属性に影響を受けるためだと思われる。

具体的には、図表3-4及び図表3-5のような結果となった。概して、①従業員に占める45歳以上比率が低いほど、②売上高、経常利益、総人件費が、この3年間で増加・上昇しているほど、③全従業員数、正社員数、新卒正社員採用数、中途正社員採用数が、この3年間で増加・上昇しているほど、④新入社員の定着率（入社3年以内）が、この3年間で増加・上昇しているほど、「若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている」及び「グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている」に「かなりあてはまる」あるいは「ややあてはまる」と回答していた。なお、「グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている」については、従業員数が多いほど「かなりあてはまる」あるいは「ややあてはまる」と回答しており、企業規模が大きいほど教育訓練の目標を明確化しやすいことが示される。

その他、「従業員を育てることを大切だと考えている」「管理監督者は従業員の状況を理解しようとしている」「管理監督者が従業員と気軽に話ができる環境がある」「管理監督者は従業員の仕事がうまく行くように配慮している」でも、おおむね上記と同様の統計的に有意な結果がみられたが、それぞれ企業属性による差はあまり大きくなかった。特筆すべき点としては、管理監督者と従業員に関する3つの項目では「正社員に占める女性正社員比率」が関連していたことであった。概して女性正社員比率が多いほど、管理監督者と従業員との関係は良好であるという回答が多かった。

図表3-4 企業属性別にみた「若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている」

(「かなりあてはまる」+「ややあてはまる」の割合)

従業員に占める45歳以上比率							
0%	0超～5%	1割程度	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割以上
n=11	n=56	n=134	n=212	n=472	n=600	n=938	n=1263
63.70%	42.80%	49.30%	42.90%	45.10%	42.00%	40.00%	31.50%

売上高				
大幅に増加・上昇 n=193	やや増加・上昇 n=1059	ほぼ横ばい n=947	やや減少・低下 n=940	大幅に減少・低下 n=647
47.20%	46.20%	37.40%	35.00%	30.90%

経常利益				
大幅に増加・上昇 n=180	やや増加・上昇 n=972	ほぼ横ばい n=1040	やや減少・低下 n=915	大幅に減少・低下 n=662
48.90%	44.40%	38.60%	34.90%	32.60%

総人件費				
大幅に増加・上昇 n=289	やや増加・上昇 n=1677	ほぼ横ばい n=1122	やや減少・低下 n=586	大幅に減少・低下 n=117
45.00%	41.00%	38.60%	31.10%	30.00%

全従業員数				
大幅に増加・上昇 n=167	やや増加・上昇 n=997	ほぼ横ばい n=1742	やや減少・低下 n=795	大幅に減少・低下 n=120
51.50%	45.50%	36.60%	33.80%	25.00%

正社員数				
大幅に増加・上昇 n=131	やや増加・上昇 n=907	ほぼ横ばい n=2076	やや減少・低下 n=603	大幅に減少・低下 n=89
53.50%	45.70%	37.00%	31.70%	26.90%

新卒正社員採用数				
大幅に増加・上昇 n=46	やや増加・上昇 n=443	ほぼ横ばい n=2070	やや減少・低下 n=507	大幅に減少・低下 n=583
65.20%	52.60%	36.90%	40.00%	33.40%

中途正社員採用数				
大幅に増加・上昇 n=131	やや増加・上昇 n=846	ほぼ横ばい n=1971	やや減少・低下 n=527	大幅に減少・低下 n=291
51.90%	45.10%	37.30%	35.90%	29.60%

新入社員の定着率(入社3年以内)				
大幅に増加・上昇 n=77	やや増加・上昇 n=472	ほぼ横ばい n=2687	やや減少・低下 n=362	大幅に減少・低下 n=145
52.00%	53.00%	37.10%	35.70%	25.50%

図表3-5 企業属性別にみた「グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている」

(「かなりあてはまる」+「ややあてはまる」の割合)

従業員数					
29人以下 n=220	30~49人 n=1028	50~99人 n=1125	100~ 299人 n=937	300~ 999人 n=298	1000人 以上 n=98
38.60%	40.70%	44.70%	45.90%	53.70%	68.30%

従業員に占める45歳以上比率							
0% n=11	0超~5% n=59	1割程度 n=134	2割程度 n=214	3割程度 n=473	4割程度 n=598	5割程度 n=937	6割以上 n=1263
54.60%	45.80%	61.20%	51.50%	54.50%	45.30%	46.60%	37.00%

売上高				
大幅に 増加・上昇 n=194	やや 増加・上昇 n=1061	ほぼ 横ばい n=947	やや 減少・低下 n=943	大幅に 減少・低下 n=647
52.50%	53.00%	42.00%	42.20%	38.10%

経常利益				
大幅に 増加・上昇 n=181	やや 増加・上昇 n=974	ほぼ 横ばい n=1040	やや 減少・低下 n=919	大幅に 減少・低下 n=661
52.50%	51.10%	44.30%	42.20%	39.20%

総人件費				
大幅に 増加・上昇 n=290	やや 増加・上昇 n=1679	ほぼ 横ばい n=1122	やや 減少・低下 n=587	大幅に 減少・低下 n=118
53.80%	47.80%	43.70%	37.00%	36.40%

全従業員数				
大幅に 増加・上昇 n=168	やや 増加・上昇 n=997	ほぼ 横ばい n=1742	やや 減少・低下 n=799	大幅に 減少・低下 n=120
57.80%	51.60%	43.10%	40.50%	34.10%

正社員数				
大幅に 増加・上昇 n=131	やや 増加・上昇 n=907	ほぼ 横ばい n=2075	やや 減少・低下 n=608	大幅に 減少・低下 n=89
60.30%	52.00%	42.80%	40.60%	37.10%

新卒正社員採用数				
大幅に 増加・上昇 n=46	やや 増加・上昇 n=444	ほぼ 横ばい n=2074	やや 減少・低下 n=508	大幅に 減少・低下 n=581
69.60%	53.80%	43.80%	47.30%	40.80%

中途正社員採用数				
大幅に 増加・上昇 n=132	やや 増加・上昇 n=846	ほぼ 横ばい n=1974	やや 減少・低下 n=527	大幅に 減少・低下 n=292
59.90%	48.50%	43.50%	44.00%	41.80%

新入社員の定着率(入社3年以内)				
大幅に 増加・上昇 n=76	やや 増加・上昇 n=471	ほぼ 横ばい n=2683	やや 減少・低下 n=363	大幅に 減少・低下 n=145
60.50%	54.10%	43.60%	47.10%	34.40%

3. 従業員の人材育成・キャリア形成について

(1) 全体的な傾向

図表3-6には、従業員の人材育成・キャリア形成についてたずねた結果を示した。具体的な質問項目は、「将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている」「企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている」「優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている」「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」であった。

表に示したとおり、「かなりあてはまる」「ややあてはまる」ともに最も高い値を示したのは「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」であった。それぞれ「かなりあてはまる」は17.5%、「ややあてはまる」は56.2%だった。次いで「かなりあてはまる」「ややあてはまる」が高い値を示したのは「企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている」であった。それぞれ「かなりあてはまる」は13.1%、「ややあてはまる」は52.1%だった。これらの結果を総合した場合、個人のキャリア形成を企業の社会的責任として行うという考え方と、個人の自発的なキャリア形成が企業の人材育成に不可欠であるという考え方が、ほぼ拮抗していることが示される。

なお、「優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている」についても必ずしも「かなりあてはまる」「ややあてはまる」の値が小さくはなく、従業員個人が自発的に行うキャリア形成は優秀な人材の定着にも必要であると考えられている。

「かなりあてはまる」「ややあてはまる」の値が低かったのは「将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている」であり、「かなりあてはまる」「ややあてはまる」の値はそれぞれ11.8%、35.8%にとどまった。逆に「どちらとも言えない」35.6%、「あまりあてはまらない」12.4%がやや多かった。他の項目と比べると回答傾向が異なっており、将来を見据えた計画的な人材育成が困難か否かは、企業によって認識の分かれる考え方であることが示された。

図表3-6 従業員の人材育成・キャリア形成について

貴社における 従業員の キャリア形成について お答えください	将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている		企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている		優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている		企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある	
	n	%	n	%	n	%	n	%
かなりあてはまる	465	11.8	518	13.1	451	11.4	691	17.5
ややあてはまる	1416	35.8	2058	52.1	1953	49.4	2221	56.2
どちらとも言えない	1408	35.6	1128	28.5	1260	31.9	866	21.9
あまりあてはまらない	488	12.4	143	3.6	174	4.4	79	2
あてはまらない	106	2.7	31	0.8	42	1.1	24	0.6
無回答	68	1.7	73	1.8	71	1.8	70	1.8
合計	3951	100	3951	100	3951	100	3951	100

この点は、図表3-7に示した従業員の人材育成・キャリア形成についての質問項目間の相関係数にも示されていた。すなわち、「企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている」「優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている」「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」の各項目は、.40～.66の比較的大きな相関係数がみられたのに対して、「将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている」については、他の3項目と関連がみられなかった。一般に従業員の計画的な人材育成とキャリア形成を同列に論じる場合があるが、本来、項目の文言として異質であるのみならず、回答間の相関関係を確認しても異質であることが示される。

図表3-7 従業員の人材育成・キャリア形成についての回答間の相関関係

	将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている	企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている	優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている	企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある
将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている				
企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている	.245			
優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている	.160	.660		
企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある	.073	.460	.472	

※相関係数はすべて1%水準で統計的に有意。解釈の便宜のため、.40以上の相関係数に網掛けを付した。

図表3-8には、従業員の人材育成・キャリア形成についての回答と第2章で検討した能力開発に対する積極性・責任主体・方針との相関係数を示した。この表で最も重視すべき結果は、「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」と能力開発に対する積極性・責任主体・方針に、.20を上回る相関関係が見られることである。能力開発に対して積極的であり、その主体は企業であり、その方針は長期的であるという認識は、企業の社会的責任として個人のキャリア形成支援を行う必要があるという認識と結びついてきた。言い換えると、企業主体で積極的・長期的に能力開発を行うか否かは、個人のキャリア形成支援は企業の社会的責任であるという認識と関わりが深いことが示されたと言えよう。

一方で、「将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている」という認識と「能力開発に対して積極的である」という認識には負の相関関係があった。すなわち計画的な人材育成が困難である場合、能力開発に対して積極的ではなかった。裏返せば、能力開発に積極的であるか否かは、計画的な人材育成が可能か否かという現実的な認識と関連が深いことが確認された。

図表3-8 従業員の人材育成・キャリア形成についての回答と

能力開発に対する積極性・責任主体・方針との相関関係

	能力開発 に対して 積極的で ある	能力開発 の責任主 体は企業 である	能力開発 の方針は 長期的で ある
将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている	-.280	-.084	-.195
企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている	.113	.020	.110
優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている	.143	.048	.129
企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある	.239	.255	.248

※相関係数はすべて1%水準で統計的に有意。

図表3-9に示したとおり、「将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている」という回答は、「従業員に占める正社員比率」「正社員に占める女性正社員比率」「従業員に占める45歳以上比率」と関連が深かった。具体的には、正社員比率が低いほど、女性正社員比率や45歳以上比率が高いほど、計画的な人材育成は困難であると認識されていた。

図表3-9 従業員の人材育成・キャリア形成についての回答と

従業員に占める正社員比率、正社員に占める女性正社員比率、

従業員に占める45歳以上比率との関連

将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている

従業員に占める正社員比率							
3割以下	4割程度	5割程度	6割程度	7割程度	8割程度	9割程度	10割
n=362	n=291	n=282	n=309	n=411	n=583	n=1035	n=525
59.7%	52.9%	49.6%	55.0%	49.9%	47.2%	44.0%	42.5%

正社員に占める女性正社員比率							
0%	0超~5%	1割程度	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割以上
n=33	n=332	n=636	n=619	n=456	n=365	n=328	n=968
45.5%	49.4%	43.4%	46.2%	46.1%	45.5%	53.4%	53.8%

従業員に占める45歳以上比率							
0%	0超~5%	1割程度	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割以上
n=11	n=59	n=133	n=214	n=474	n=600	n=937	n=1266
27.3%	42.4%	38.3%	44.9%	46.8%	44.3%	47.0%	54.0%

また、図表3-10に示したとおり、「将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている」という回答は、売上高、経常利益、総人件費、全従業員数、正社員数、新卒正社員採用数、中途正社員採用数、従業員の離職率、新入社員の定着率の各指標とも関連がみられた。具体的には、①売上高、経常利益、総人件費、全従業員数、正社員数、新卒正社員採用数、

中途正社員採用数、新入社員の定着率がこの3年で減少・低下しているほど、②従業員の離職率がこの3年で増加・上昇しているほど、計画的な人材育成は困難になると認識されていた。

逆に、図表3-11に示したとおり、「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」という認識は、売上高、総人件費、全従業員数、正社員数、中途正社員採用数が増加・上昇しているほど、概して高かった。

これらの結果を総合的に解釈した場合、収益・利益の悪化、それに伴う従業員数の減少及び総人件費の減少、あわせて離職率・定着率の悪化は、計画的な人材育成が困難であることと直接、関連していることが確認される。逆に、これらの指標が増加・好転する場合、企業の社会的責任として従業員のキャリア形成を行うという認識が示される。

なお、従業員の人材育成・キャリア形成についてのその他の結果としては、図表3-12に示したとおり、正社員に占める女性正社員比率との関連が挙げられる。具体的には、「企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている」「優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている」「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」という認識は、それぞれ正社員に占める女性社員比率が高いほど、多く持たれる傾向があった。女性正社員比率には様々な意味づけが可能であるが、1つにはこの指標を多様性（ダイバシティ）の最も大きな部分を占めるものと解釈することができよう。すなわち、女性正社員比率の増加に伴い多様なキャリア形成・働き方が求められるようになり、そのため、個人の自発的・自律的なキャリア形成に対する問題意識が高まるものと解される。

図表3-10 「将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている」と

売上高・経常利益・総人件費・全従業員数・正社員数・新卒正社員採用数・中途正社員採用数・

従業員の離職率・新入社員の定着率の3年前と比較した変化との関連

将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている

売上高				
大幅に増加・上昇 n=194	やや増加・上昇 n=1061	ほぼ横ばい n=949	やや減少・低下 n=942	大幅に減少・低下 n=649
38.7%	43.0%	46.8%	49.9%	60.7%

経常利益				
大幅に増加・上昇 n=181	やや増加・上昇 n=974	ほぼ横ばい n=1041	やや減少・低下 n=918	大幅に減少・低下 n=664
42.0%	41.5%	45.1%	52.5%	59.9%

総人件費				
大幅に増加・上昇 n=289	やや増加・上昇 n=1684	ほぼ横ばい n=1121	やや減少・低下 n=588	大幅に減少・低下 n=118
47.8%	47.7%	44.5%	54.1%	62.7%

全従業員数				
大幅に増加・上昇 n=166	やや増加・上昇 n=999	ほぼ横ばい n=1745	やや減少・低下 n=801	大幅に減少・低下 n=120
39.8%	42.7%	46.8%	57.4%	70.0%

正社員数				
大幅に増加・上昇 n=130	やや増加・上昇 n=909	ほぼ横ばい n=2079	やや減少・低下 n=608	大幅に減少・低下 n=89
35.4%	42.8%	47.6%	59.2%	70.8%

新卒正社員採用数				
大幅に増加・上昇 n=46	やや増加・上昇 n=445	ほぼ横ばい n=2076	やや減少・低下 n=510	大幅に減少・低下 n=582
21.7%	40.4%	46.5%	54.3%	59.5%

中途正社員採用数				
大幅に増加・上昇 n=131	やや増加・上昇 n=849	ほぼ横ばい n=1977	やや減少・低下 n=529	大幅に減少・低下 n=291
36.6%	46.1%	47.0%	54.8%	60.5%

従業員の離職率				
大幅に増加・上昇 n=42	やや増加・上昇 n=640	ほぼ横ばい n=2416	やや減少・低下 n=545	大幅に減少・低下 n=157
71.4%	61.6%	45.1%	47.5%	46.5%

新入社員の定着率（入社3年以内）				
大幅に増加・上昇 n=77	やや増加・上昇 n=475	ほぼ横ばい n=2694	やや減少・低下 n=363	大幅に減少・低下 n=145
32.5%	43.6%	47.5%	61.4%	61.4%

図表3-11 「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」と
売上高・総人件費・全従業員数・正社員数・中途正社員採用数の3年前と比較した変化との関連

企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある

売上高				
大幅に増加・上昇 n=194	やや増加・上昇 n=1061	ほぼ横ばい n=949	やや減少・低下 n=943	大幅に減少・低下 n=647
77.8%	79.7%	73.7%	73.9%	70.0%
総人件費				
大幅に増加・上昇 n=291	やや増加・上昇 n=1682	ほぼ横ばい n=1119	やや減少・低下 n=588	大幅に減少・低下 n=118
79.4%	78.4%	71.1%	72.6%	66.9%
全従業員数				
大幅に増加・上昇 n=167	やや増加・上昇 n=999	ほぼ横ばい n=1745	やや減少・低下 n=799	大幅に減少・低下 n=120
79.0%	79.4%	73.6%	73.0%	68.3%
正社員数				
大幅に増加・上昇 n=130	やや増加・上昇 n=908	ほぼ横ばい n=2079	やや減少・低下 n=607	大幅に減少・低下 n=89
82.3%	79.5%	73.2%	73.1%	71.9%
中途正社員採用数				
大幅に増加・上昇 n=132	やや増加・上昇 n=848	ほぼ横ばい n=1977	やや減少・低下 n=529	大幅に減少・低下 n=290
81.1%	78.9%	73.5%	76.4%	70.7%

図表3-12 従業員の人材育成・キャリア形成についての回答と

正社員に占める女性正社員比率との関連

企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている

正社員に占める女性正社員比率							
0% n=33	0超～5% n=331	1割程度 n=637	2割程度 n=618	3割程度 n=455	4割程度 n=363	5割程度 n=328	6割以上 n=967
42.4%	60.1%	65.6%	66.3%	66.8%	63.4%	64.9%	71.9%

優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている

正社員に占める女性正社員比率							
0% n=33	0超～5% n=333	1割程度 n=637	2割程度 n=618	3割程度 n=455	4割程度 n=364	5割程度 n=328	6割以上 n=966
45.5%	56.5%	59.3%	62.1%	64.6%	59.9%	60.4%	65.9%

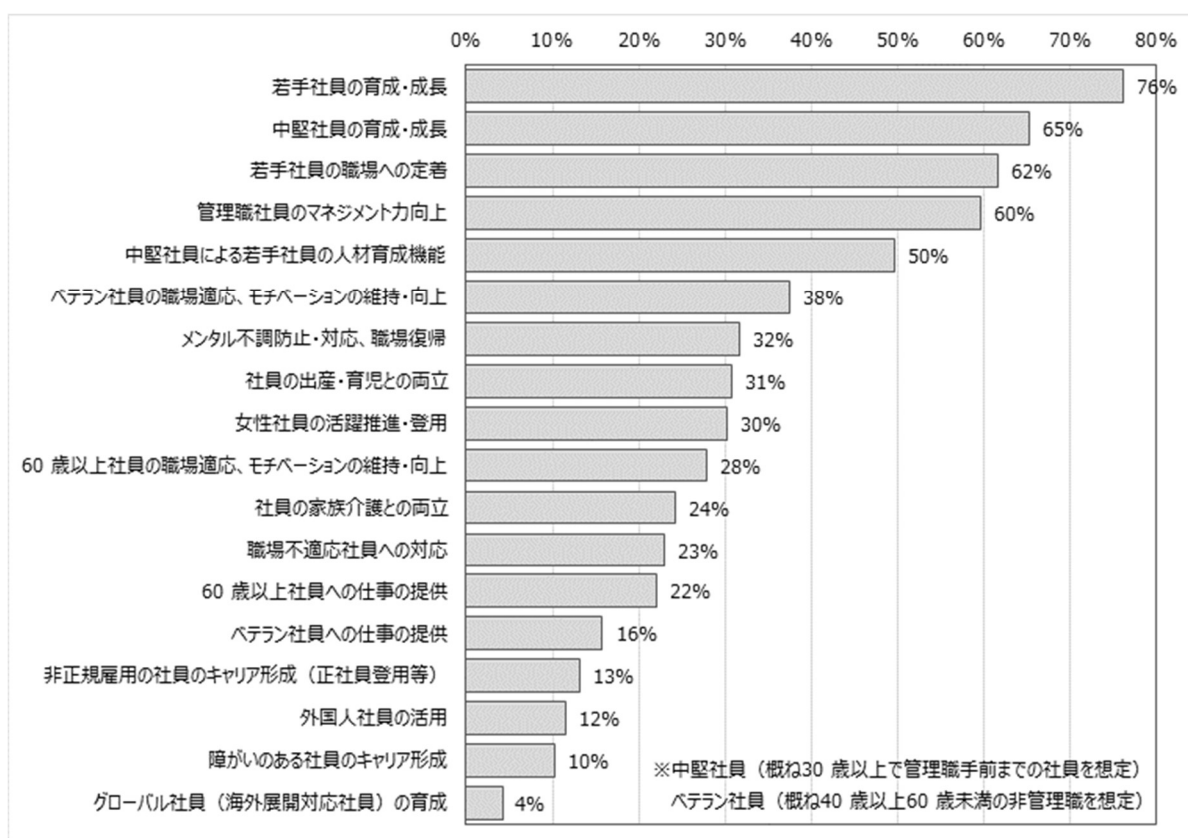
企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある

正社員に占める女性正社員比率							
0% n=33	0超～5% n=332	1割程度 n=637	2割程度 n=618	3割程度 n=456	4割程度 n=365	5割程度 n=328	6割以上 n=966
57.6%	68.7%	74.9%	73.1%	75.0%	74.2%	75.9%	79.4%

4. 人材に関する重要テーマ・経営課題

図表3-13には、人材に関する重要テーマ・経営課題を示した。図に示したとおり、最も「あてはまる」の回答が多かったのは「若手社員の育成・成長」であり、76%を占めていた。以下、「中堅社員の育成・成長」65%、「若手社員の職場への定着」62%、「管理職社員のマネジメント力向上」60%、「中堅社員による若手社員の人材育成機能」50%と続いていた。概して、若手中堅社員の育成が重要なテーマとなっており、具体的には若手社員の職場定着が課題となっている。そして、その課題を解決するにあたって中堅社員の人材育成の機能、管理職社員のマネジメント力が問題となっていると集約できる。

図表3-13 人材に関する重要テーマ・経営課題(複数回答)



上記前節3. で検討した「従業員の人材育成・キャリア形成について」との関連を検討した結果、図表3-14に示したとおり、「将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている」とは統計的に有意な相関係数はほとんど見られず、「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」とは多くみられた。上述したとおり、将来を見据えた計画的な人材育成が困難か否かは、収益・利益の悪化、それに伴う従業員数の減少等の客観的な指標と関連が深かった。それとは別に、従業員個人の自発的・自律的なキャリア形成を企業として支援するか否かという判断があることが想定される。そして、ひとたび企業が何らかの責任感をもって個人のキャリア形成支援を行っていく必要があると認識された場

合、若手中堅社員の育成はじめ各種の人材に関する重要テーマ・経営課題が改めて浮き彫りになってくると考えられる。

図表3-14 人材に関する重要テーマ・経営課題と

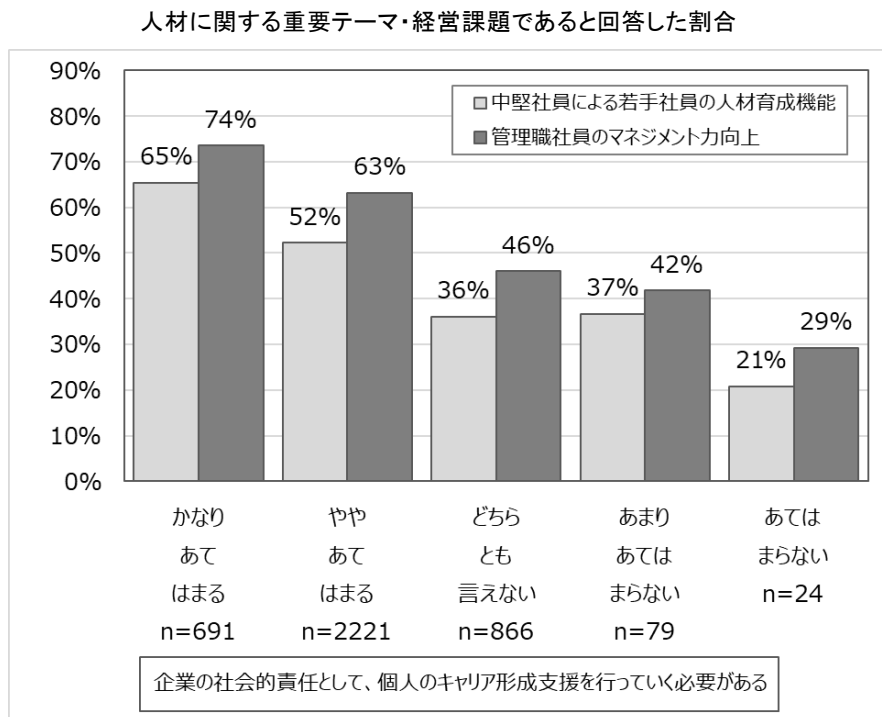
従業員の人材育成・キャリア形成についての回答との関連(相関係数)

	将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている	企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている	優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている	企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある
若手社員の職場への定着	.08	.04	.06	.07
若手社員の育成・成長	-.03	.09	.09	.14
中堅社員の育成・成長	.05	.12	.09	.16
中堅社員による若手社員の人材育成機能	.02	.14	.12	.20
ベテラン社員への仕事の提供	-.02	.04	.05	.07
ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	.03	.07	.10	.10
60歳以上社員への仕事の提供	-.01	.03	.04	.03
60歳以上社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	.02	.02	.04	.06
管理職社員のマネジメント力向上	.02	.13	.10	.20
グローバル社員(海外展開対応社員)の育成	-.02	.06	.04	.06
社員の出産・育児との両立	-.05	.06	.07	.10
社員の家族介護との両立	-.01	.06	.06	.10
女性社員の活躍推進・登用	-.06	.07	.09	.15
外国人社員の活用	.03	.07	.06	.08
メンタル不調防止・対応、職場復帰	.00	.09	.08	.16
職場不適応社員への対応	.07	.10	.08	.11
障がいのある社員のキャリア形成	-.03	.07	.06	.11
非正規雇用の社員のキャリア形成(正社員登用等)	.02	.08	.09	.12

※数値はスピアマンの順位相関係数。絶対値.06以上の相関係数が $p<.001$ 水準で統計的に有意。解釈の便宜のため、絶対値.10以上の値に網掛けを付した。なお、中堅社員は「概ね30歳以上で管理職手前までの社員を想定」、ベテラン社員は「概ね40歳以上60歳未満の非管理職を想定」して回答するよう求めた。

なお、「中堅社員による若手社員の人材育成機能」「管理職社員のマネジメント力向上」は「将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている」を除く3つの従業員の人材育成・キャリア形成についての回答と、統計的に有意な相関がみられており、重要な要因であることがうかがえる。特に関連が深かった「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」との関連を図表3-15に図示した。直線的な相関関係が示されているのが分かる。

図表3-15 「企業の社会的責任として個人のキャリア形成支援を行う必要がある」に対する回答別の「中堅社員による若手社員の人材育成機能」「管理職社員のマネジメント力向上」が



図表3-16には、人材に関する重要テーマ・経営課題間の相関係数を示した。．30以上の比較的大きな相関係数がみられたのは、以下のとおりである。

- ・中堅社員による若手社員の人材育成機能－若手社員の育成・成長（.33）
- ・60歳以上社員への仕事の提供－ベテラン社員への仕事の提供（.45）
- ・60歳以上社員の職場適応、モチベーションの維持・向上－ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上（.41）
- ・60歳以上社員の職場適応、モチベーションの維持・向上－60歳以上社員への仕事の提供（.35）
- ・社員の家族介護との両立－社員の出産・育児との両立（.54）
- ・女性社員の活躍推進・登用－社員の出産・育児との両立（.31）
- ・職場不適応社員への対応－メンタル不調防止・対応、職場復帰（.36）

上記を集約すると、①中堅社員の人材育成機能と若手社員の育成、②60歳以上社員への対応とベテラン社員の職場適応、③出産・育児・介護等と女性社員の活躍、④メンタルヘルスと職場不適応が相互に関連の重要テーマ・経営課題となっていることがうかがえる。

人材に関する重要テーマ・経営課題を一定程度、いくつかのグループに整理して捉えることができるのではないかと考え、因子分析を行った。その結果を図表3-17に示した。表から、第1因子は「中高年社員への対応」の因子として解釈できる。第2因子は「出産・育児・介護との両立」、第3因子は「若手中堅社員の育成」、第4因子は「メンタル不調等への

対応」の因子と捉えることができる。おおむね人材に関する重要テーマ・経営課題は、目下、この4つの因子によって捉えることができると言える。

図表3-16 人材に関する重要テーマ・経営課題間の相関係数

	若手社員の職場への定着	若手社員の育成・成長	中堅社員の育成・成長	中堅社員による若手社員の人材育成機能	ベテラン社員への仕事の提供	ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	60歳以上社員への仕事の提供	60歳以上社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	管理職社員のマネジメント力向上	グローバル社員（海外展開対応社員）の育成	社員の出産・育児との両立	社員の家族介護との両立	女性社員の活躍推進・登用	外国人社員の活用	メンタル不調防止・対応、職場復帰	職場不適応社員への対応	障がいのある社員のキャリア形成	非正規雇用の社員のキャリア形成（正社員登用等）
若手社員の職場への定着																		
若手社員の育成・成長	.23																	
中堅社員の育成・成長	.13	.21																
中堅社員による若手社員の人材育成機能	.23	.33	.26															
ベテラン社員への仕事の提供	.12	.07	.13	.17														
ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	.06	.09	.13	.12	.29													
60歳以上社員への仕事の提供	.11	.04	.04	.09	.45	.21												
60歳以上社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	.10	.07	.08	.09	.27	.41	.35											
管理職社員のマネジメント力向上	.07	.20	.27	.24	.07	.14	.02	.08										
グローバル社員（海外展開対応社員）の育成	.01	.04	.05	.08	.05	.03	.03	.01	.09									
社員の出産・育児との両立	.14	.12	.11	.14	.16	.11	.18	.13	.10	.08								
社員の家族介護との両立	.11	.10	.14	.15	.17	.14	.20	.13	.09	.54								
女性社員の活躍推進・登用	.13	.13	.13	.16	.19	.17	.22	.20	.17	.14	.31	.29						
外国人社員の活用	.11	.08	.06	.08	.09	.05	.12	.07	.07	.20	.12	.13	.16					
メンタル不調防止・対応、職場復帰	.15	.13	.17	.17	.13	.13	.12	.15	.21	.09	.28	.28	.22	.11				
職場不適応社員への対応	.11	.08	.14	.16	.14	.19	.16	.18	.07	.17	.22	.14	.12	.36				
障がいのある社員のキャリア形成	.11	.08	.11	.12	.17	.14	.16	.15	.13	.09	.21	.23	.23	.18	.24	.21		
非正規雇用の社員のキャリア形成（正社員登用等）	.11	.08	.10	.11	.20	.17	.22	.17	.13	.03	.26	.26	.27	.14	.18	.18	.29	

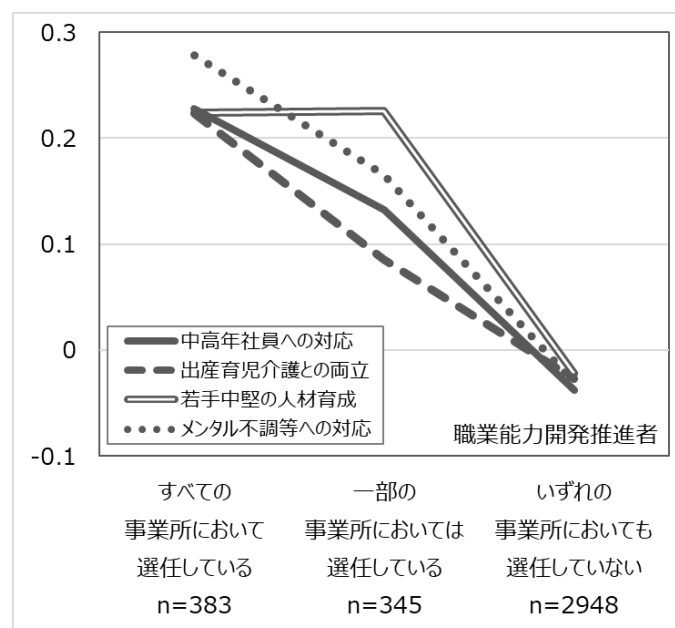
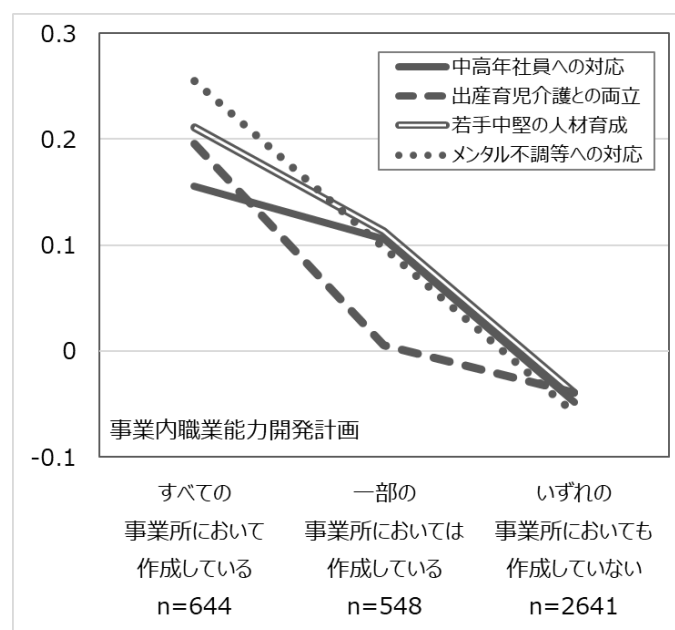
図表3-17 人材に関する重要テーマ・経営課題間の因子分析結果

	1	2	3	4
若手社員の職場への定着	.073	.079	.328	-.037
若手社員の育成・成長	-.030	.026	.573	-.070
中堅社員の育成・成長	-.010	-.041	.373	.155
中堅社員による若手社員の人材育成機能	.035	-.004	.613	-.014
ベテラン社員への仕事の提供	.650	.002	.093	-.110
ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	.422	-.127	.016	.195
60歳以上社員への仕事の提供	.696	.062	-.044	-.108
60歳以上社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	.526	-.060	-.047	.124
管理職社員のマネジメント力向上	-.085	-.087	.289	.335
グローバル社員（海外展開対応社員）の育成	-.033	.042	.039	.149
社員の出産・育児との両立	-.079	.833	.020	-.040
社員の家族介護との両立	.004	.627	-.025	.119
女性社員の活躍推進・登用	.147	.259	.086	.141
外国人社員の活用	.053	.071	.036	.162
メンタル不調防止・対応、職場復帰	-.067	.115	.008	.532
職場不適応社員への対応	.038	-.048	-.051	.570
障がいのある社員のキャリア形成	.095	.105	-.029	.344
非正規雇用の社員のキャリア形成（正社員登用等）	.179	.193	-.023	.201

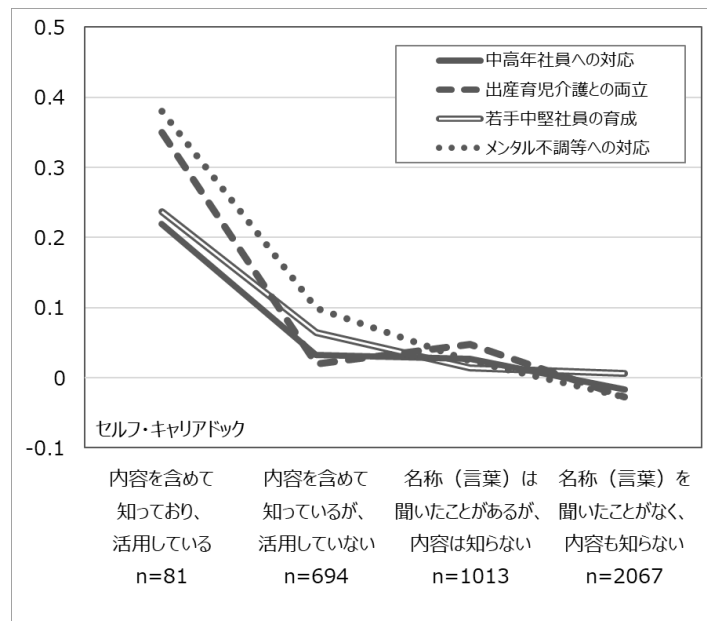
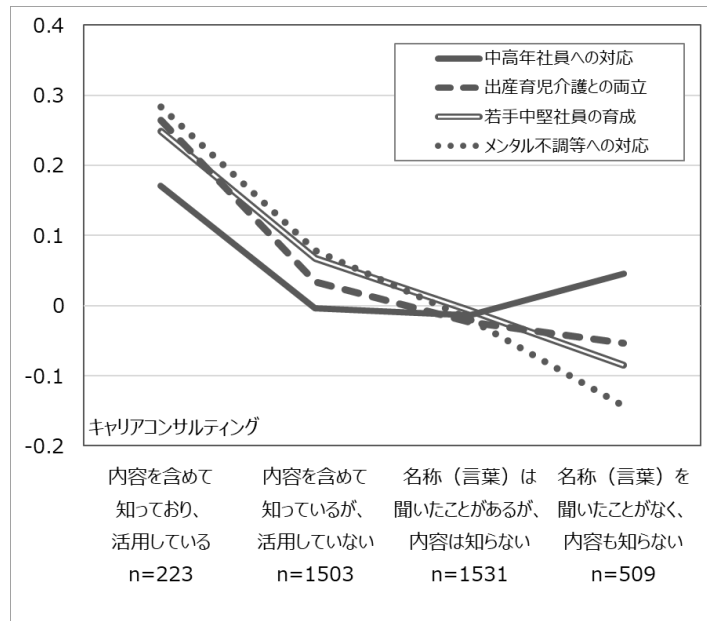
※最尤法プロマックス回転。

図表3-18～図表3-20では、図表3-17の因子分析の結果に基づいて因子得点を算出し、その因子得点が、事業内職業能力開発計画の作成、職業能力開発推進者の選任、キャリアコンサルティングの導入、セルフ・キャリアドックの導入、ジョブ・カードの活用などの各種のキャリア関連施策の有無といかに関連しているかを示した。なお、ここで因子得点とは、上の因子分析結果の各因子をどの程度重要テーマ・経営課題と考えているかの程度を表す指標として解釈できるものであり、結果を集約して図示できることから、ここで用いた。

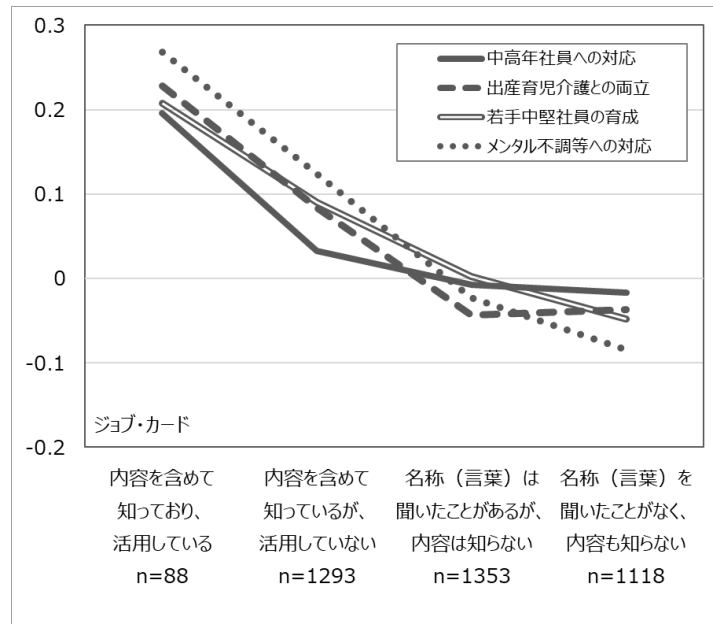
図表3-18 人材に関する重要テーマ・経営課題の因子得点と
事業内職業能力開発計画(上)と職業能力開発推進者(下)との関連



図表3-19 人材に関する重要テーマ・経営課題の因子得点と
キャリアコンサルティング(上)、セルフ・キャリアドック(下)との関連



図表3-20 人材に関する重要テーマ・経営課題の因子得点とジョブ・カードとの関連



図に示されるとおり、①事業内職業能力開発計画をすべての事業所で作成しているほど、②職業能力開発推進者をすべての事業所で選任しているほど、③キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードを知っており、活用しているほど、「中高齢社員への対応」「出産・育児・介護との両立」「若手中堅社員の人材育成」「メンタル不調等への対応」のいずれの面についても重要テーマ・経営課題であると回答していたと解釈される。いくつかの解釈が考えられるが、ここでは、人材に関して多側面にわたって重要テーマ・経営課題と考える問題意識の高さが、同時に各種のキャリア形成支援施策を導入する意識の高さにもつながっていること、逆に各種のキャリア形成支援施策を導入することによって、人材に関して様々な重要テーマ・経営課題と考えるような問題意識が醸成されることといった、循環的な因果関係を想定することができるであろう。

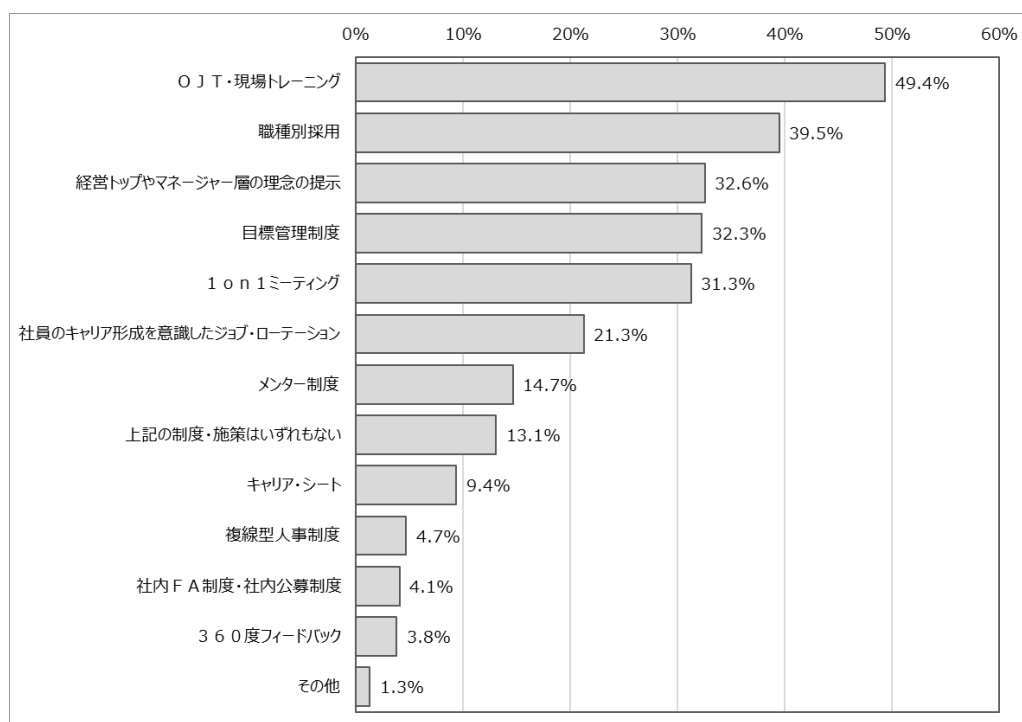
5. 従業員の自律的なキャリア形成のための取り組み

図表3-21及び図表3-22は、従業員の自律的なキャリア形成のための取り組み²として、どのようなことが行われているかをたずねた結果である。最も多いのは「OJT・現場トレーニング」49.4%であり、半数弱の企業が取り組んでいた。以下、「職種別採用」39.5%、「経営トップやマネージャー層の理念の提示」32.6%、「目標管理制度」32.3%、「1on1ミーティング」31.3%と続いていた。

図表3-21 従業員の自律的なキャリア形成のための取り組み①

OJT・現場トレーニング（日常の業務につきながら行う教育訓練。On the Job Training）	49.4%
職種別採用（事務、営業、製造、研究開発など、職種ごとに採用すること）	39.5%
経営トップやマネージャー層の理念の提示（法人の存在理由と目指す姿を従業員に浸透させ、働く目的を共有すること）	32.6%
目標管理制度（自らの業務目標を決め、期末に目標達成度を判定して賞与や昇給に反映させる制度）	32.3%
1on1ミーティング（上司が部下と事実を共有し、部下の成長につながるような面談の機会）	31.3%
社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション（戦略的・計画的な人事異動・配置転換など）	21.3%
メンター制度（新入社員や後輩社員に対して職務上の相談に留まらず個人的な問題まで相談に乗る助言者をつける制度）	14.7%
上記の制度・施策はいずれもない	13.1%
キャリア・シート（自身の今後のキャリア展望を社員自らが表明するもの）	9.4%
複線型人事制度（専門職などといった特別の資格や役職を設け、従来型の職能資格制度と並行して運用していく制度）	4.7%
社内FA制度・社内公募制度（会社からの命令ではなく、やってみたいと思うポジションに自らの意思で応募する制度）	4.1%
360度フィードバック（上司だけでなく部下や同僚など複数の方位から評価を行う。人事評価の構成要素とするかは問わない）	3.8%
その他	1.3%

図表3-22 従業員の自律的なキャリア形成のための取り組み②



² 本研究では、本節の「自律的なキャリア形成のための取組」と第2章などで取り上げた「キャリア形成支援施策」を、概念上、特に区別しておらず、どちらも労働者のキャリア形成を支援する取り組みとして同義と捉える。ただし、大まかに労働行政が主体となっている場合に「キャリア形成支援施策」、企業が主体となっている場合に「自律的なキャリア形成のための取組」と表記する。なお、この区別も厳密ではなく、文脈によっては「企業によるキャリア形成支援施策」と表記する場合もある。

図表3-23には、従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みと自社内のキャリア関連施策の導入状況との関連を大まかに示すために順位相関係数を求めた結果を示した。この表から、次の3点を指摘できる。①「事業内職業能力開発計画」と「キャリアコンサルティング」は「メンター制度」「1 on 1 ミーティング」「目標管理制度」などと関連が深かった。②「OJT・現場トレーニング」は「事業内職業能力開発計画」「職業能力開発推進者」「キャリアコンサルティング」「ジョブ・カード」と関連が深かった。③その他、「事業内職業能力開発計画」は「キャリア・シート」及び「経営トップやマネージャー層の理念の提示」と、「セルフ・キャリアドック」は「目標管理制度」と関連が深いなど個別の相関関係がみられた。④キャリア形成の取り組みについて「上記の制度・施策はいずれもない」との回答は「事業内職業能力開発計画」「職業能力開発推進者」「キャリアコンサルティング」と負の関連を示していた。

図表3-23 従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みと
自社内のキャリア関連施策の導入状況との関連(順位相関係数)

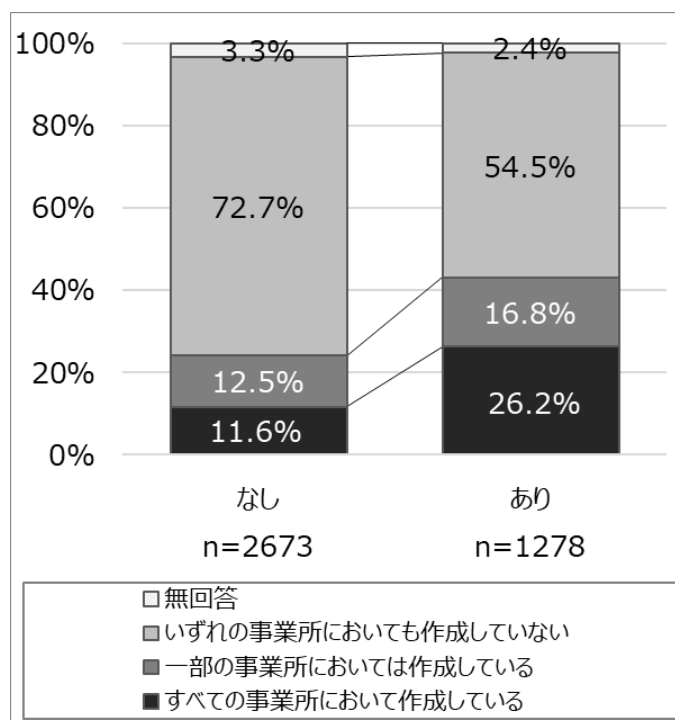
	事業内 職業能力 開発計画	職業能力 開発推進者	キャリア コンサル ティング	セルフ・ キャリアドック	ジョブ・カード
メンター制度	.151	.117	.173	.106	.118
1 on 1 ミーティング	.153	.143	.151	.111	.084
目標管理制度	.206	.137	.184	.119	.121
キャリア・シート	.183	.146	.137	.106	.082
職種別採用	.041	.057	.076	.044	.056
複線型人事制度	.142	.127	.101	.092	.071
社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション	.144	.126	.141	.088	.089
社内FA制度・社内公募制度	.107	.128	.102	.104	.064
OJT・現場トレーニング	.169	.147	.157	.081	.140
360度フィードバック	.082	.080	.109	.076	.055
経営トップやマネージャー層の理念の提示	.159	.125	.119	.087	.101
その他	.040	.017	.005	-.007	-.017
上記の制度・施策はいずれもない	-.193	-.153	-.205	-.127	-.146

*スピアマンの順位相関係数。数値が大きいほど、当該取り組みと各種キャリア関連施策に関連がみられることを示す。
解釈の便宜上、絶対値.15以上の比較的値の大きな箇所に網掛けを付した。

自律的なキャリア形成のための取り組みとキャリア関連施策の導入状況が、具体的にどのような関連しているかを例示するために、いくつかの組み合わせを任意に取り出して以下に示す。

まず、最も高い相関係数がみられた「目標管理制度」と「事業内職業能力開発計画」の関連を図表3-24に図示した。「目標管理制度」ありと回答した企業では、「事業内職業能力開発計画」を「すべての事業所において作成している」「一部の事業所においては作成している」の割合が高いことが示される。こうした結果は、「メンター制度」「1 on 1 ミーティング」「ジョブ・カード」と「事業内職業能力開発計画」との関連でも同様であった。

図表3-24 目標管理制度の有無別にみた事業内職業能力開発計画の導入状況



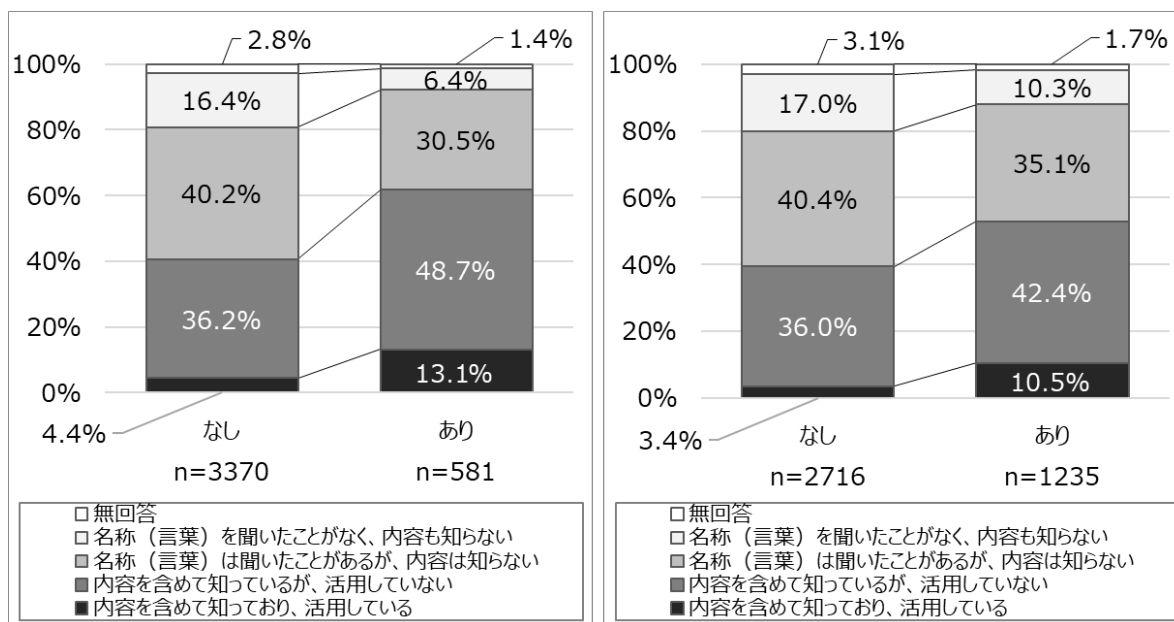
次に、キャリアコンサルティングに焦点を当てて検討するために、図表3-25には「メンター制度」「1 on 1 ミーティング」と「キャリアコンサルティング」の関連を示した。図示したとおり、「メンター制度」ありもしくは「1 on 1 ミーティング」ありの企業では、「キャリアコンサルティング」を「内容を含めて知っており、活用している」「内容を含めて知っているが、活用していない」と回答した企業の割合が高かった。メンター制度及び1 on 1 ミーティングはどちらも先輩もしくは上司と1対1で対話・面談をする仕組みであり、キャリアコンサルティングと取り組みの内容が類似しているため、こうした結果となると考察される。

また、図表3-26には、「目標管理制度」「OJT・現場トレーニング」と「キャリアコンサルティング」の関連を示した。図示したとおり、同様に、「目標管理制度」ありと回答した企業では、「キャリアコンサルティング」を「内容を含めて知っており、活用している」「内容を含めて知っているが、活用していない」と回答した企業の割合が高いことが示される。目標管理制度には、自ら目標を決め、期末に目標達成度を判定するということ以上に、目標設定と目標達成度の確認に上司等との面談が含まれることが多い。この一連の取り組みがキャリアコンサルティングと重なる面が多く、両者の親和性が高い（相互に類似している）ことが推察される。

さらに、日本の人材育成において従来から重視されてきた「OJT・現場トレーニング」もキャリアコンサルティングと関連していた。OJTや現場トレーニングに代表されるような人材育成への関心や企業風土がキャリアコンサルティングの導入には重要であることが示される。

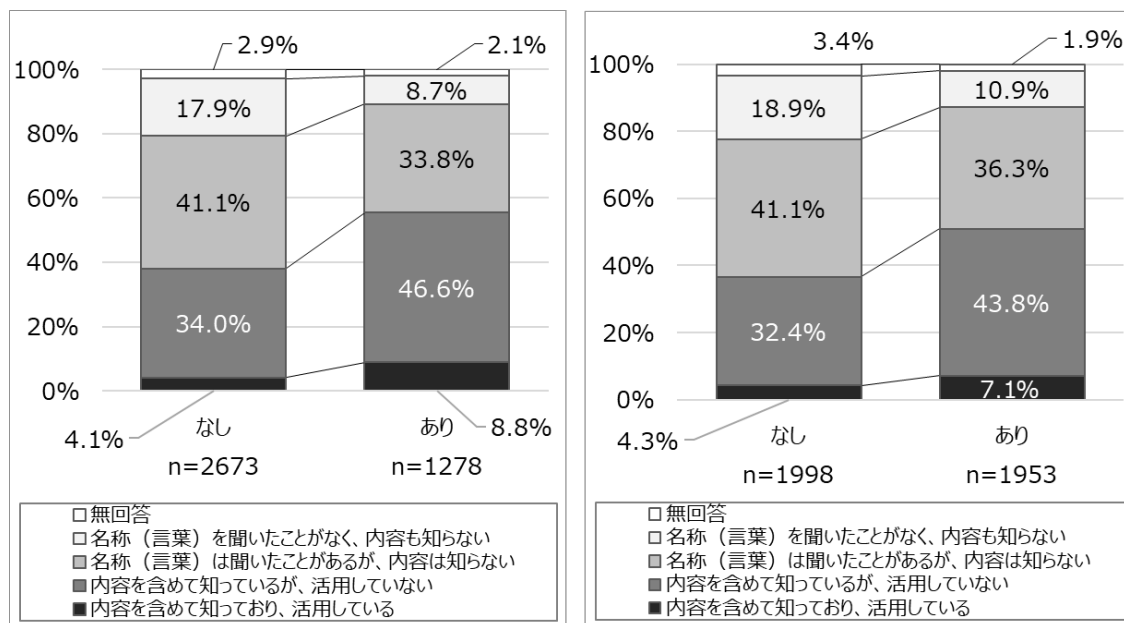
図表3-25 メンター制度の有無別(左)、1on1ミーティングの有無別(右)にみた

キャリアコンサルティングの導入状況



図表3-26 目標管理制度の有無別(左)、OJT・現場トレーニングの有無別(右)にみた

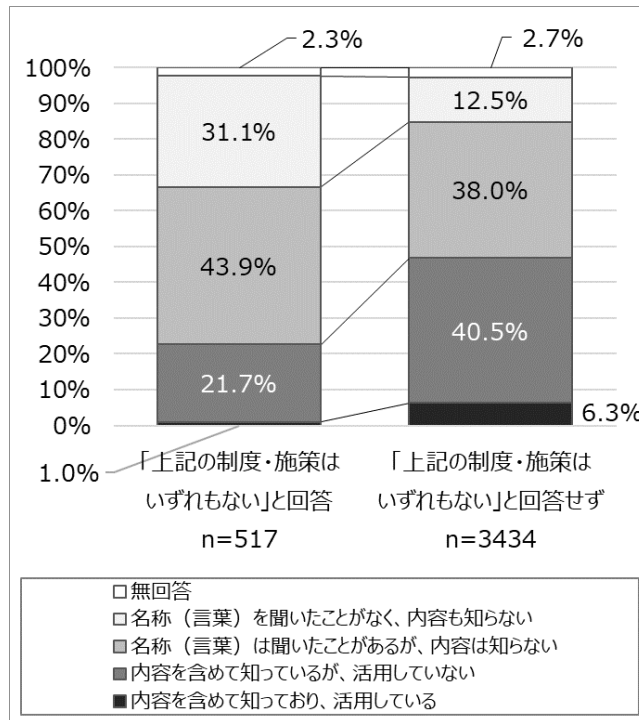
キャリアコンサルティングの導入状況



なお、図表3-27に示したとおり、従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みについて「上記の制度・施策はいずれもない」と回答した企業ではキャリアコンサルティングの認知度・活用度ともに低く、「上記の制度・施策はいずれもない」と回答しなかった企業では、一定の認知度・活用度がみられた。こうした結果からは、そもそも従業員のキャリア形成に対して関心があるのか無いのかという基本的な基盤が、キャリアコンサルティングに象

徴される各種のキャリア形成支援策に関連していると言える。調査結果以前にごく当然の事柄であり、キャリア形成支援策推進にあたって重視すべき点である。

図表3-27 「上記の制度・施策はいずれもない」別のキャリアコンサルティングの導入状況



6. 本章の結果のまとめ

ここまで、企業における人材育成観・キャリア形成観とその具体的な取り組みについて、①職場の人材育成について、②従業員の育成・キャリア形成について、③人材に関する重要テーマ・経営課題、④従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みの4つの側面から検討を行った。それぞれの主だった結果を図表3-28に示した。

表から以下の3点を指摘できる。

第一に、各側面の単純集計結果からそれぞれ最も多かった回答を拾い上げると、「従業員を育てることを大切だと考えている」「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」「若手社員の育成・成長」「OJT・現場トレーニング」であった。現在の日本の企業の人材育成観・キャリア形成観の多数を占める考え方は、①従業員を育てることが大切である、②企業の社会的責任として個人のキャリア形成支援を行う必要がある、③特に若手社員の育成・成長が重要テーマである、④主な取り組みはOJTや現場トレーニングであると集約できる。

図表3-28 本章の結果のまとめ

職場の人材育成について	<p>① 5割弱の企業が「従業員を育てることを大切だと考えている」という質問に「かなりあてはまる」と回答した。</p> <p>② 能力開発に積極的で長期的な方針を持つ企業ほど、「若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている」と回答した。</p> <p>③ 概して、(1)45歳以上比率が低い企業ほど、(2)売上高、経常利益、総人件費がこの3年間で増加・上昇している企業ほど、(3)全従業員数、正社員数、新卒正社員採用数、中途正社員採用数、新入社員の定着率（入社3年以内）がこの3年間で増加・上昇している企業ほど、「若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている」と回答していた。</p>
従業員の人材育成・キャリア形成について	<p>① 約7割の企業が「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」という質問に「かなりあてあまる」「ややあてはまる」と回答していた。</p> <p>③ 能力開発に積極的で、能力開発の責任主体は企業であると考え、能力開発に長期的な方針を持つ企業ほど、「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」と回答した。</p> <p>④ 売上高、総人件費、全従業員数・正社員数・中途正社員採用数が増加・上昇している企業ほど、「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」と回答した。</p>
人材に関する重要テーマ・経営課題について	<p>① 最も回答が多かったのは「若手社員の育成・成長」であり、8割弱の企業が「あてはまる」と回答した。以下、「中堅社員の育成・成長」「若手社員の職場への定着」「管理職社員のマネジメント力向上」「中堅社員による若手社員の人材育成機能」について5～6割の企業が「あてはまる」と回答した。</p> <p>② 「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」と考えている企業ほど、人材に関する重要テーマ・経営課題を多く挙げる傾向があった。</p> <p>③ 人材に関する重要テーマ・経営課題は、「中高年社員への対応」「出産・育児・介護との両立」「若手中堅社員の人材育成」「メンタル不調等への対応」の4つの側面に分類できた。</p>
従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みについて	<p>① 自律的なキャリア形成のための取り組みとして最も多かったのは、「OJT・現場トレーニング」であり、半数弱の企業が取り組んでいた。以下、「職種別採用」「経営トップやマネージャー層の理念の提示」「目標管理制度」「1on1ミーティング」と続いていた。</p> <p>② 「メンター制度」「1on1ミーティング」「目標管理制度」を導入している企業では、事業内職業能力開発計画及びキャリアコンサルティング等にも積極的に取り組んでいた。</p> <p>③ 概して「OJT・現場トレーニング」を導入している企業も、事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者、キャリアコンサルティングに積極的に取り組んでいた。</p>

第二に、企業の人材育成観・キャリア形成観のうち、若いうちから将来的な進路を考えて人事管理を行う、企業の社会的責任としてキャリア形成支援を行うなどの考え方は、企業の能力開発の方針と関連していた。すなわち、企業の積極的な能力開発とは、企業の責任として若いうちから将来的なキャリアを長期的な視点で考えて人事管理・キャリア形成支援を行うことであると整理できる。

第三に、企業の人材育成観・キャリア形成観は、企業属性を示す各種の指標と関連しており、概して、売上高・経常利益などの経営指標が良好で、したがって従業員数・採用数の増加と連動する総人件費の増加に耐えうる企業で、将来的なキャリアを企業の責任で支援するという考えを抱いていた。これら企業を取り巻く良好な経営状態が、企業の積極的なキャリア形成支援の基盤となることは、重視すべき点である。

その他、企業の責任として個人のキャリア形成支援を行う必要があると考える企業は、人材に関する重要テーマ・経営課題である「中高年社員への対応」「出産・育児・介護との両立」「若手中堅社員の育成」「メンタル不調等への対応」のいずれにも問題意識を持っていた。また、OJT、メンター制度、1 on 1 ミーティング、目標管理制度などの各種のキャリア形成支援関連施策を導入している企業では、事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者、キャリアコンサルティングなどにも積極的に取り組んでいる傾向がみられた。

第4章 教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費

1. 問題及び背景

本章では、企業の教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の予算について検討を行う。企業の教育訓練等に関する費用については、従来から能力開発基本調査企業票において、前年度のOFF-JT及び自己啓発支援に支出した総額をたずねている。例えば、令和4（2022）年6月公表の調査結果の概要では、令和3（2021）年度にOFF-JTに支出した企業は45.9%であった。例年、50%台前半で推移していたが、この数年は50%を割り込んでいる。また、自己啓発支援に費用を支出した企業割合は24.6%であった。こちらも例年、25%を上回っていたが、この数年は25%を割り込んでいる。さらに、OFF-JTに支出した費用の労働者一人当たりの平均額は1.2万円であり、近年は低下している一方で、自己啓発支援に支出した費用の労働者一人当たりの平均額は0.3万円であり、横ばいで推移している。

以上のとおり、企業の教育訓練等に関する費用について能力開発基本調査は有益な情報を提供しており、その全体的な傾向はおおむね把握できる。一方で、詳細な検討については、産業分類、企業規模、正社員率とのクロスが行われている他、統計表によってはOFF-JT費用の実績、職業能力開発推進者の選任状況、事業内職業能力開発計画作成の有無との関連が、「政府統計の総合窓口（e-Stat）」上で公表されているものの、その他の企業属性との関連、またキャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カード等の他のキャリア支援施策との関連、その他各種の指標間の関連については、一般に利用しやすい形で公表されているものは少ない。

そこで、本章では、企業の教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の予算について、前章までに取り上げた様々な企業属性との関連、キャリア形成支援施策（事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者、職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントであるか否か、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カード）との関連の他、相互にいかなる関連または影響関係がみられるのかを検討することを目的とする。

以下、全体的な傾向を示した後、重回帰分析などの多変量解析を行い、関連がみられた主だった要因・指標間の関連については、適宜、図示しながら、企業における教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費等の予算に関する分析を行う。また、最終的に、これら企業の教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費にかかる費用・支出がキャリアコンサルティング等のキャリア形成支援施策を企業が導入するにあたって、どのような影響を及ぼすのかについても検討を行う。

2. 教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の予算

(1)教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の概要

本調査では、人材育成・キャリア形成等の予算額について、「教育訓練費（人材育成全体）」「うち研修費（Off-JT、自己啓発支援）」「うちキャリア形成支援費」の3つの側面からたずねた。これら3つの側面について、それぞれ「2019年度（コロナ禍以前）」「2021年度」の2つの時点について、「金額」及び「対売上高比」で回答を求めた。「教育訓練費（人材育成全体）」「うち研修費（Off-JT、自己啓発支援）」「うちキャリア形成支援費」は、調査内での定義をそれぞれ以下のとおりとし、調査票に注記として付した。

- ・「教育訓練費（人材育成全体）」は、教育訓練施設の費用、講師への謝礼、講演会等への参加費、国内・国外留学の費用等を含む、従業員の育成や教育に関する費用。
- ・「うち研修費（Off-JT、自己啓発支援）」は、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（社内の研修や社外の研修など）及び労働者が職業能力を自発的に開発し向上させるための活動全般に関する費用。
- ・「うちキャリア形成支援費」は従業員のキャリア形成やキャリア支援を目的とした研修の実施、制度の設立・運用、相談体制の整備等に関する費用。

当該設問については、「支出していない場合は0円としてください。不明の場合は未記入で飛ばしてください」との注記も付したため、0円、未記入の回答が多かった。また、全体の傾向を代表値（平均値、中央値等）を用いて検討するにあたって、極端に大きい値、いわゆる外れ値も多く、それらの傾向について、まず検討を行った。

検討の結果、まず未記入については、「教育訓練費（2019年度）」54.6%、「教育訓練費（2021年度）」54.1%、「研修費（Off-JT、自己啓発支援）（2019年度）」58.3%、「研修費（Off-JT、自己啓発支援）（2021年度）」58.1%、「キャリア形成支援費（2019年度）」65.8%、「キャリア形成支援費（2021年度）」65.7%であった。いずれも5～6割強と半数以上もの相当な割合で欠損値となった。

また、何らかの記入があり有効回答と見なせる場合も、費用を予算として計上していない「0円」の回答が一定の割合でみられた。具体的に「0円」の回答は、「教育訓練費（2019年度）」13.0%、「教育訓練費（2021年度）」13.9%、「研修費（Off-JT、自己啓発支援）（2019年度）」15.6%、「研修費（Off-JT、自己啓発支援）（2021年度）」16.4%、「キャリア形成支援費（2019年度）」24.1%、「キャリア形成支援費（2021年度）」24.2%であった。

結果的に、有効回答のうち何らかの予算を計上していると回答した企業の割合は、それぞれ「教育訓練費（2019年度）」32.4%、「教育訓練費（2021年度）」32.0%、「研修費（Off-JT、自己啓発支援）（2019年度）」26.1%、「研修費（Off-JT、自己啓発支援）（2021年度）」25.5%、「キャリア形成支援費（2019年度）」10.1%、「キャリア形成支援費（2021年度）」10.1%であった。「教育訓練費」については約3割、「研修費（Off-JT、自己啓発支援）」については約1/4、「キャリア形成支援費」については約1割が、何らかの金額を回答した企業

の割合であり、本章における検討は、全回答企業のうち、限られた割合の企業の回答に基づくものであることを留意したい。

これらの結果について若干の考察を行うとすれば、一方では、本調査で金額の記入を求めた当該質問項目の要請が過大であり、また回答形式も3つの費目について2カ年度の予算を金額と対売上費で記入を求めるという煩雑なものであり、回答企業にとって負荷が高かったという点が挙げられる。よりいっそう平易な形で回答が可能である場合には、さらに多くの企業が回答することが可能であった可能性がある。

しかしながら他方で、実際の教育訓練費、研修費、キャリア形成支援費をある程度まで反映したものである可能性がある。すなわち、教育訓練費は約3割、研修費は約1/4、キャリア形成支援費は約1割の企業が明確な形でこれらの予算に関する回答をしており、本調査の過大な要請による欠損値が相応に生じているとしても、逆に言えば、回答いただいた内容・数値については現実に近い回答を得られたという捉え方ができる。

上記の捉え方のうちここでは後者の考え方に立ち、図表4-1には表で、図表4-2には図で、「教育訓練費」「研修費（Off-JT、自己啓発支援）」「キャリア形成支援費」の2019年度及び2021年度の予算額の平均値と中央値を示した。表から、「教育訓練費」の平均値は2021年度は331.93万円、2019年度は305.00万円、「研修費」の平均値は2021年度は228.15万円、2019年度は246.41万円、「キャリア形成支援費」の平均値は2021年度は132.64万円、2019年度は135.22万円であった。

また、「教育訓練費」の中央値は2021年度及び2019年度ともに100.0万円、「研修費」の中央値は2021年度及び2019年度ともに60.0万円、「キャリア形成支援費」の中央値は2021年度は50.0万円、2019年度は48.0万円であった。

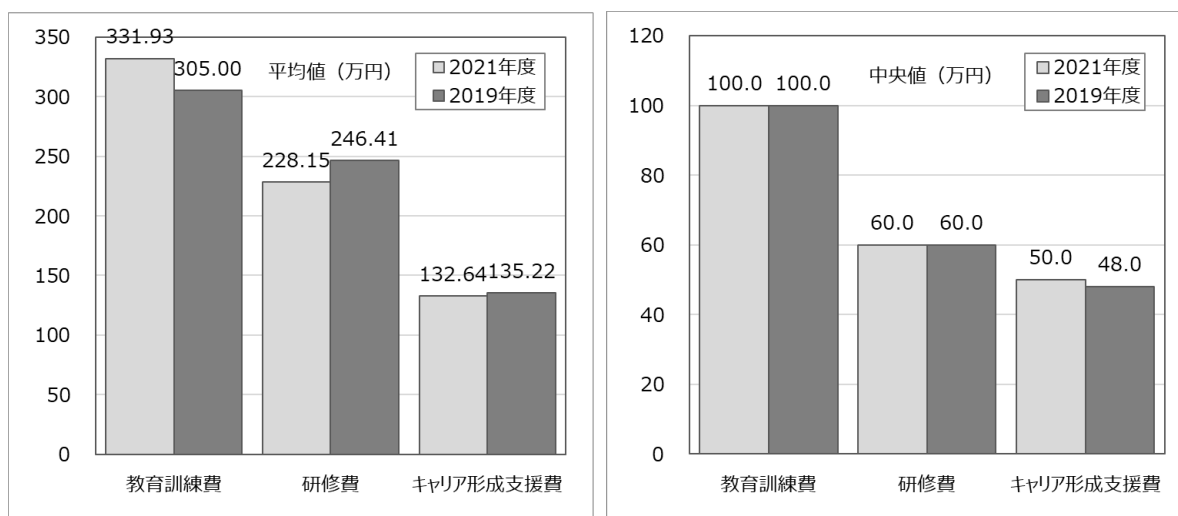
図表4-1 教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の
2021年度及び2019年度の平均値と中央値(万円)①

	2021年度予算				2019年度予算			
	n	平均値 (万円)	標準偏差	中央値 (万円)	n	平均値 (万円)	標準偏差	中央値 (万円)
教育訓練費 (人材育成全体)	1198	331.93	907.36	100.0	1212	305.00	778.93	100.0
うち研修費 (Off-JT、自己啓発支援)	950	228.15	623.22	60.0	978	246.41	746.82	60.0
うちキャリア形成支援費	383	132.64	408.20	50.0	383	135.22	453.55	48.0

※各回答とも、費用を支出している企業のみ集計して0円の企業を除外した。また、極端に大きい値が観察されたので10000万円（1億円）以上を外れ値として平均値・標準偏差・中央値の値を求めた。

図表4-2 教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の

2021年度及び2019年度の平均値(左)と中央値(右)②



なお、平均値を求めるにあたって、こうした予算や費用、金額に関する回答は、極めて値の大きな外れ値が存在するケースが多いことが、経験上、よく知られている。例えば、本調査では、「教育訓練費」の2019年度の予算として「1000000万円」(≒100億円)という回答が寄せられた。こうした極値は当然ながら実際の値である可能性はあり、全くの記入間違いとする訳にはいかない。しかしながら、当該企業の従業員数は約370名であり、従業員1人あたり約2,703万円もの教育訓練費を2019年度に予算として計上したとは容易には考えにくい。そこで、こうした値は平均値を求めるにあたって外れ値として計算から除外する方が、むしろ回答企業の傾向を表す良い代表値となる可能性が高い。同様の考察に基づき、ここでは平均値を求めるにあたって、1億円以上の値を外れ値として計算から除外した。同様の計算手続きは「研修費」「キャリア形成支援費」についても行った。

こうした手続きが妥当であるか否かを検討するために、能力開発基本調査から参照可能な数値と照合して比較を行った。具体的には、能力開発基本調査では、例年、前年度に「OFF-JT」と「自己啓発支援」に支出した総額の記入を求めているため、この金額と本調査における「研修費(Off-JT、自己啓発支援)」の予算額を比較した。本調査では2019年度の予算をたずねたので、能力開発基本調査では2019年度の支出分と比較すべく令和2年度の能力開発基本調査を参照した。

その際、図表4-3に示したとおり、より詳しく比較を行うために企業規模別にも検討を行った。全体でみた場合、本調査と能力開発基本調査では調査対象の企業規模が異なるために大きな違いがみられるが、企業規模別にみた場合には「30~49人」「50~99人」「100~299人」「300~999人」ではおおむね類似の値がみられた。

図表4-4左に示したとおり、表面上、異なるのは「1000人以上」であるが、高額な費用をかけるかなり大きな大企業がどの程度ここに含まれるかで大きく値が異なるため(事実

上、天井がないため)、差がみられたと考えられる。したがって、例えば、図表4-4右で縦軸の対数をとって対数グラフを作成すると、本調査と能力開発基本調査の両者はおおむね数値の桁数などでほぼ近似の値をとっていることが示される。

図表4-3 研修費(Off-JT、自己啓発支援)の本調査と能力開発基本調査の比較①

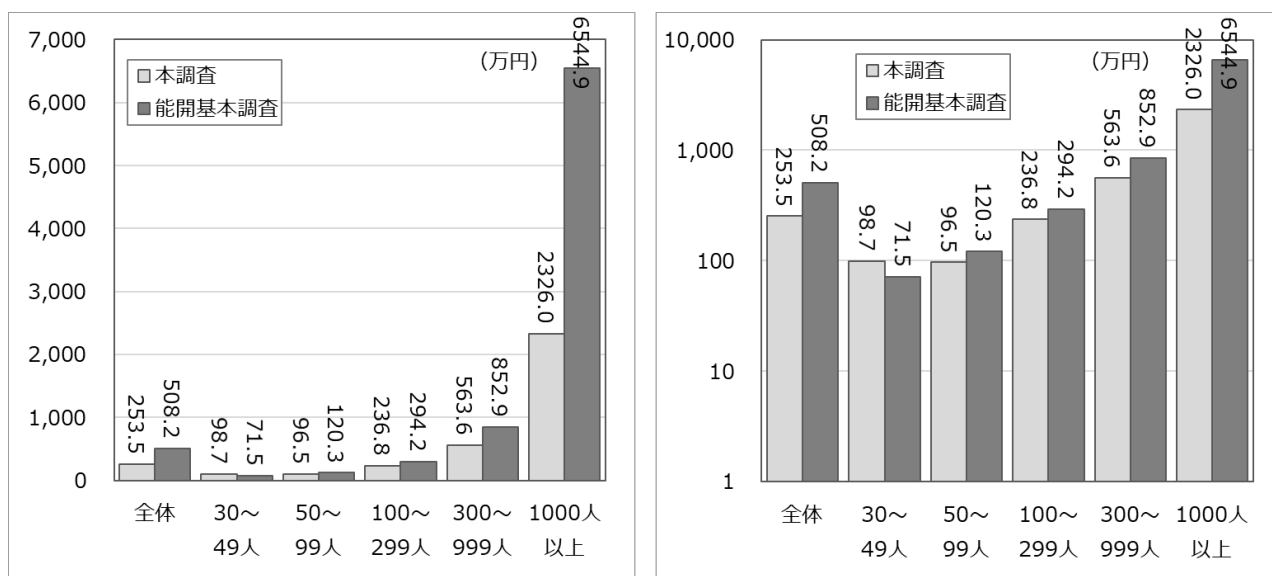
(万円)

企業規模	本調査 2019年度 予算	能開基本調査 2020年度 →2019年度 支出分
全体	253.5	508.2
30～49人	98.7	71.5
50～99人	96.5	120.3
100～299人	236.8	294.2
300～999人	563.6	852.9
1000人以上	2326.0	6544.9

※能開基本調査では、例年、前年度に「OFF-JT」と「自己啓発支援」に支出した総額の記入を求めているが、本調査で比較対照が可能であるのは「研修費(Off-JT、自己啓発支援)」であることから、令和2年度の能開基本調査における令和元(2019)年度の「OFF-JT」と「自己啓発支援」に支出した総額の合計値と、本調査における「研修費(Off-JT、自己啓発支援)」の2019年度予算を比較した。その際、全体の金額のみならず、企業規模でも検討することによって、相互の比較をより詳しく行った。なお、能開基本調査は企業規模30人以上を対象としているため、29人以下では比較しなかった。

図表4-4 研修費(Off-JT、自己啓発支援)の本調査と能力開発基本調査の比較②

(左:実金額グラフ、右:対数グラフ)



(2)教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の詳細

教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費をさらに詳しく検討するために、図表4-5に2021年度及び2019年度における教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の企業規模別の平均値と中央値を示した。また、図表4-6～図表4-8にかけては、それぞれグラフで視覚的に検討できるように図示した。

これら幾つかの表と図から、以下の3点を指摘することができる。

第一に、企業規模による予算額の違いが顕著である。特に、従業員規模100人未満の企業、100～999人の企業、1000人以上の企業でみた場合、その違いが大きい。例えば、中央値でみた時、教育訓練費は100人未満の企業では40～70万円程度、100～999人の企業では数百万円程度、1000人以上の企業では数千万円程度であった。また、研修費は100人未満の企業では20～50万円程度、100～999人の企業では100～200万円程度、1000人以上の企業では800～1000万円程度であった。キャリア形成支援費は100人未満の企業で数十万円程度、100～999人の企業で50万円ないし100万円、1000人以上の企業で280万円ないし400万円であった。以上のとおり、企業規模と各費用の予算はおおむね指数関数的な関係にあり、規模が100人未満、100～999人、1000人以上となるにつれて、概して大きく増えていた。

第二に、2021年と2019年で1000人未満の企業では大きな違いがみられなかったが、1000人以上の企業では2019年から2021年にかけて予算額の中央値に減少がみられた。対応のあるノンパラメトリック検定(Wilcoxonの符号付き順位検定)の結果、教育訓練費($z=-2.098$ $p<.05$)、研修費($z=-3.040$ $p<.01$)、キャリア形成支援費($T=-2.090$ $p<.05$)は、いずれも5%水準かあるいは1%水準で統計的に有意に2019年から2021年にかけて減少していた。本調査では、2021年をコロナ後、2019年をコロナ前と意味づけていたがため、その背景をさらに深く検討すべく、「貴社は、コロナ禍にどのように対応しましたか。昨年から今年にかけて実施したもの全てに○をつけてください」という設問に対する回答との相関関係を調べたが、いずれの費用についても統計的に有意な相関はみられなかった。ただし、コロナ前とコロナ後で、もともと1000万円単位の費用を縮減しようとした企業が多かったということは指摘しうるものと思われる。

第三に、教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の全体の中央値を表から拾い上げると、上(図表4-1)でも確認したとおり、教育訓練費は2021年度・2019年度ともに100万円、研修費は2021年度・2019年度ともに60万円、キャリア形成支援費は2021年度50万円、2019年度は48万円であることが示される。中央値は全企業を金額が大きい順に並べた場合にちょうど真ん中(50%)に位置する値であることから、大まかに捉えた場合、おおむね教育訓練費は年間100万円、研修費は年間60万円、キャリア形成支援費は年間50万円程度であることが分かる。この金額は、回答を寄せた企業の中で、かつ費用を支出している企業の中央値であることから、実際には、日本の企業全体で見た場合、より少ない金額が予算として計上されていると推測できる。厚生労働省(2018)による「平成30年版労働経済の分析」

では能力開発基本調査をもとに1社あたりの能力開発費の平均額（後方3箇年移動平均）が示されており、2010年で736万円、2017年で545万円の値が図示されている。本調査では、能力開発基本調査と同様、30人以上の平均値を求めたとしても2019年で253.54万円、2021年で232.91万円であり、本調査が予算額、能力開発基本調査がかかった費用であること等、単純な比較を許さない様々な要因を考慮に入れたとしても、従前に比べていかにも低い金額に留まっていると考えられる。「平成30年版労働経済の分析」では、あわせてGDPに占める企業の能力開発費の割合が日本では極端に低いこと、一方で労働者の能力不足に直面している企業割合は極端に高いことも指摘しており、これらを考えあわせた場合、やはり日本企業における教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の低さには何らかの対策がなされるべきであることが指摘される。

日本国内において企業の教育訓練費等を考えるにあたっては、本調査で無回答や0円の回答の割合が多かった点に留意しつつも、当座、100万円、50～60万円の規模感で考えておくことができるであろう。

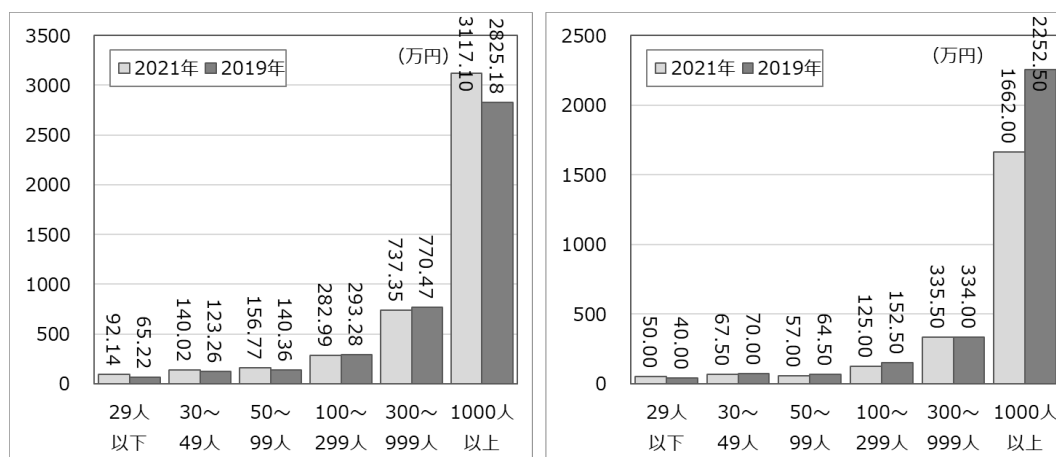
図表4-5 2021年度及び2019年度における

教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の企業規模別の平均値と中央値

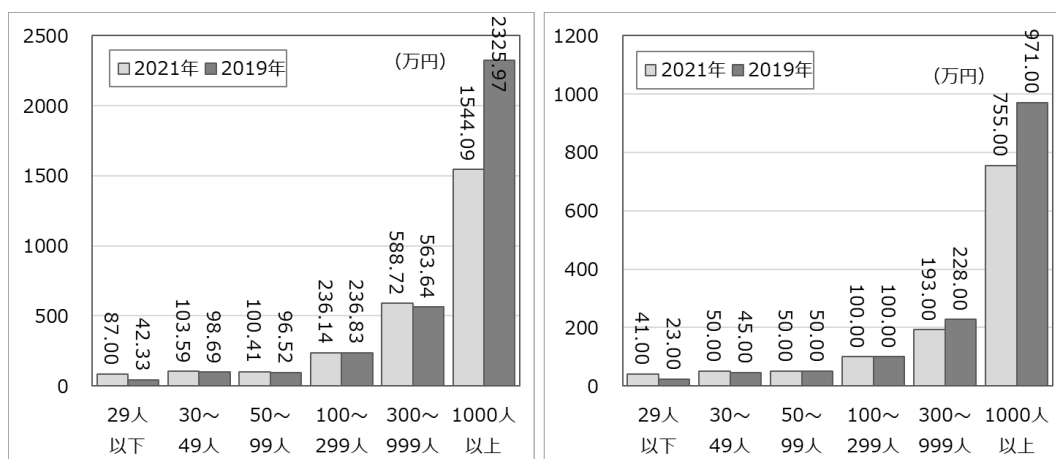
		2021年度予算				2019年度予算			
		n	平均値 (万円)	標準偏差	中央値 (万円)	n	平均値 (万円)	標準偏差	中央値 (万円)
教育訓練費 (人材育成全体)	全体	1198	331.93	907.36	100.0	1212	305.00	778.93	100.0
	29人以下	44	92.14	161.34	50.0	45	65.22	69.99	40.0
	30～49人	312	140.02	257.00	67.5	309	123.26	191.50	70.0
	50～99人	380	156.77	420.69	57.0	396	140.36	270.86	64.5
	100～299人	315	282.99	491.27	125.0	320	293.28	506.63	152.5
	300～999人	108	737.35	1064.68	335.5	108	770.47	1072.84	334.0
	1000人以上	39	3117.10	3047.71	1662.0	34	2825.18	2618.73	2252.5
うち研修費 (Off-JT、自己啓発支援)	全体	950	228.15	623.22	60.0	978	246.41	746.82	60.0
	29人以下	31	87.00	179.44	41.0	33	42.33	45.05	23.0
	30～49人	247	103.59	226.34	50.0	248	98.69	210.32	45.0
	50～99人	302	100.41	153.17	50.0	321	96.52	134.28	50.0
	100～299人	256	236.14	461.84	100.0	263	236.83	503.52	100.0
	300～999人	82	588.72	1079.56	193.0	80	563.64	872.59	228.0
	1000人以上	32	1544.09	1997.58	755.0	33	2325.97	2720.29	971.0
うちキャリア形成支援費の費用	全体	383	132.64	408.20	50.0	383	135.22	453.55	48.0
	29人以下	12	46.00	70.57	15.0	13	40.77	54.90	20.0
	30～49人	99	76.24	118.24	30.0	95	63.12	89.76	30.0
	50～99人	126	58.44	101.92	25.0	132	51.89	63.83	25.0
	100～299人	89	116.35	146.97	50.0	91	100.68	112.98	50.0
	300～999人	38	212.58	322.31	100.0	35	245.60	331.81	100.0
	1000人以上	19	889.79	1544.26	280.0	17	1215.12	1776.16	400.0

※各回答とも、費用を支出している企業のみ集計して0円の企業を除外した。また、極端に大きい値が観察されたので10000万円（1億円）以上を外れ値として平均値・標準偏差・中央値の値を求めた。

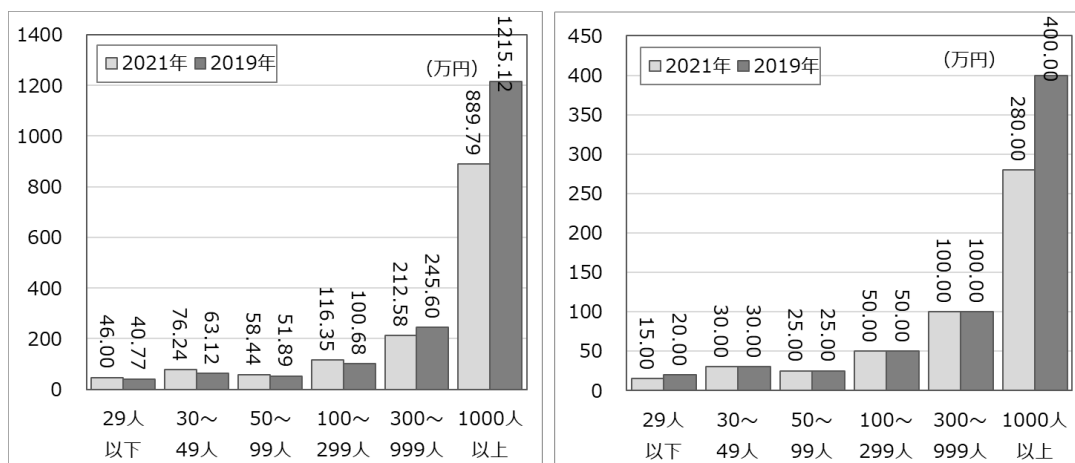
図表4-6 2021年度及び2019年度における
教育訓練費の企業規模別の平均値(左)と中央値(右)



図表4-7 2021年度及び2019年度における
研修費の企業規模別の平均値(左)と中央値(右)



図表4-8 2021年度及び2019年度における
キャリア形成支援費の企業規模別の平均値(左)と中央値(右)



3. 従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費

(1) 従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の概要

教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費について、視点を変えて検討するために、本節では従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費について検討を行う。図表 4-9 に 2021 年度及び 2019 年度における従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の企業規模別の平均値と中央値を示した。また、図表 4-10～図表 4-12 にかけては、それぞれグラフで視覚的に検討できるように図示した。

これら幾つかの表と図から、以下の 3 点を指摘できる。

第一に、概して企業規模が小さいほど、従業員 1 人あたりの金額が大きい。例えば、2021 年度の従業員 1 人あたりの教育訓練費の予算は、「29 人以下」では平均値 5.63 万円、中央値 1.92 万円であった。それに対して「1000 人以上」では平均値 1.65 万円、中央値 0.60 万円と明らかに「29 人以下」の方が多かった。同様の傾向は、多かれ少なかれ、従業員 1 人あたりの研修費及びキャリア形成支援費でもみられた。これは、企業規模が小さいほど従業員 1 人に対して多くの予算を計上しているということではなく、逆に、従業員 1 人に対して一定の教育訓練、研修、キャリア形成支援を提供するにあたって、企業規模が少ないほど費用がかかってしまうという結果として解釈できる。すなわち規模の大きな企業ほど、例えば、同じ広さの会議室に同じ研修講師を呼んだ場合に対象者が 5 人よりも 50 人の方が 1 人あたりの費用が少なく済むといったいわゆるスケールメリットが生じ、同じ教育訓練、研修、キャリア形成支援を行うにあたって、少ない金額で行えるという結果であると考えられる。

第二に、2021 年度と 2019 年度を比較した場合には、企業規模が小さいほど 2021 年度の方が金額が高く、企業規模が大きいほど僅かに 2019 年度の方が金額高い。例えば、従業員 1 人あたりの教育訓練の予算の中央値に着目した場合、「29 人以下」では 2021 年度は 1.92 万円、2019 年度は 1.55 万円と、2021 年度の方が金額が大きい。それに対して「1000 人以上」では 2021 年度は 0.60 万円、2019 年度は 1.03 万円と、2019 年度の方が金額が大きい。この傾向は、おおむね従業員 1 人あたりの研修費及びキャリア形成支援費でもみられた（ただし、従業員 1 人あたりのキャリア形成支援費の中央値を除く）。この結果も、上記の点と同様の解釈が可能であり、コロナ後の 2021 年に規模が小さい企業が従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費等に予算を増やしたというよりは、むしろ、コロナ禍にあつて以前と同様の教育訓練あるいは研修を行おうとした場合、何らかの要因によって 1 人あたりの費用（予算）がかかってしまうという仮説を立てることができる。逆に、規模が大きな企業ではいわゆるスケールメリットを活かして、1 人あたりの費用（予算）を抑えたという可能性とも考えられる。

第三に、ただし、そもそも費用（予算）の中央値の金額そのものに着目した場合、教育訓練費は規模の大きな企業で従業員 1 人あたり 6,000 円、規模の小さな企業で 1.92 万円であり、おおむね年間で 6,000～20,000 円の範囲内に収まる。同様に研修費は 3,000～17,000

円、キャリア形成支援費は1,300～9,000円となる。こうした金額の大小はその評価が難しいとしても、平成30年版「労働経済の分析」等で指摘されているとおり、日本のGDPに占める企業の能力開発費の割合は、アメリカ・フランス・ドイツ・イタリア・イギリスと比べても低い水準にあり、かつ経年的に低下していることを考え合わせた場合、やはり金額が十分であるという評価にはなりにくい。こうした比較では日本の能力開発が主にOJTによるものであり、容易に能力開発費という形で比較することが難しいという議論があるが、それも平成30年版「労働経済の分析」では否定しており、日本のOJTの実施率は男性50.7%、女性45.5%と、ともにOECD平均（男性55.1%、女性57.0%）を下回っていることを示している。さらに、本章で示した金額は平均値・中央値ともに、能力開発基本調査にあわせる形で、何らかの費用を支出している企業のみで求めている。そのため本章冒頭で示したとおり、「教育訓練費」は約3割、「研修費（Off-JT、自己啓発支援）」は約1/4、「キャリア形成支援費」は約1割のみが対象となっている。このように本調査における当該設問は無回答や0円の回答の割合が多かったことから、実際には日本の教育訓練費、研修費、キャリア形成支援費は本調査結果で示された以上に十分ではない可能性が高い。各種キャリア形成支援を考える際には、潤沢な費用がない中で1人あたり捻出された貴重な数千円から1～2万円をどのように活用するかという問題であるということは、ここで改めて留意すべきことである。

図表4-9 2021年度及び2019年度における

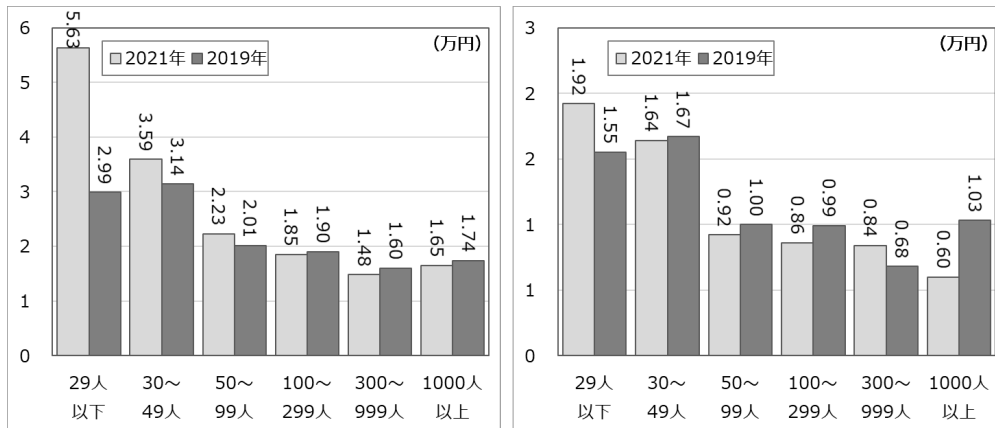
従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の企業規模別の平均値と中央値

		2021年度予算				2019年度予算			
		n	平均値 (万円)	標準偏差	中央値 (万円)	n	平均値 (万円)	標準偏差	中央値 (万円)
教育訓練費 (人材育成全体)	全体	1198	2.52	5.43	1.10	1212	2.26	3.74	1.14
	29人以下	44	5.63	12.41	1.92	45	2.99	3.58	1.55
	30～49人	312	3.59	6.79	1.65	309	3.14	4.92	1.67
	50～99人	380	2.23	5.01	0.92	396	2.01	3.43	1.00
	100～299人	315	1.85	3.19	0.86	320	1.90	3.20	0.99
	300～999人	108	1.48	1.86	0.84	108	1.60	2.09	0.68
	1000人以上	39	1.65	2.10	0.60	34	1.74	1.92	1.03
うち研修費 (Off-JT、自己啓発支援)	全体	950	1.90	4.53	0.79	978	1.72	3.46	0.77
	29人以下	31	5.84	14.36	1.72	33	1.86	2.03	1.00
	30～49人	247	2.61	5.76	1.14	248	2.49	5.28	1.08
	50～99人	302	1.48	2.21	0.74	321	1.42	2.05	0.71
	100～299人	256	1.59	3.19	0.68	263	1.57	3.31	0.71
	300～999人	82	1.14	1.76	0.44	80	1.13	1.52	0.43
	1000人以上	32	0.94	1.33	0.30	33	1.28	1.54	0.41
うちキャリア形成支援費の費用	全体	383	1.22	3.21	0.43	383	0.96	1.49	0.45
	29人以下	12	6.11	14.34	0.77	13	1.93	2.98	0.89
	30～49人	99	1.92	2.97	0.91	95	1.61	2.20	0.89
	50～99人	126	0.84	1.55	0.36	132	0.72	0.89	0.40
	100～299人	89	0.78	0.87	0.43	91	0.70	0.76	0.43
	300～999人	38	0.46	0.69	0.19	35	0.55	0.83	0.18
	1000人以上	19	0.62	1.25	0.13	17	0.79	1.39	0.23

※各費用とも従業員数で除して従業員1人あたりの予算額を算出した。なお、各費用とも、予算を計上している企業のみ集計して0円の企業を除外した。また、極端に大きい値が観察されたので10000万円（1億円）以上を外れ値として平均値・標準偏差・中央値の値を求めた。

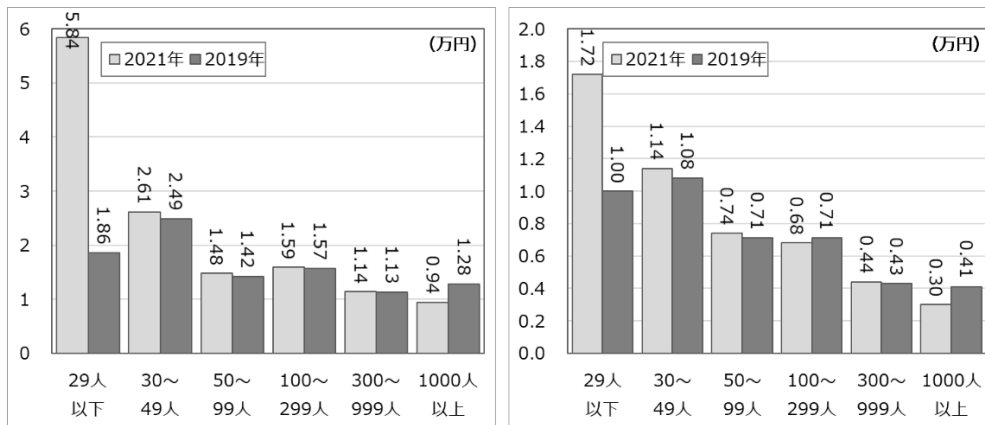
図表4-10 2021年度及び2019年度における

従業員1人あたりの教育訓練費の企業規模別の平均値(左)と中央値(右)



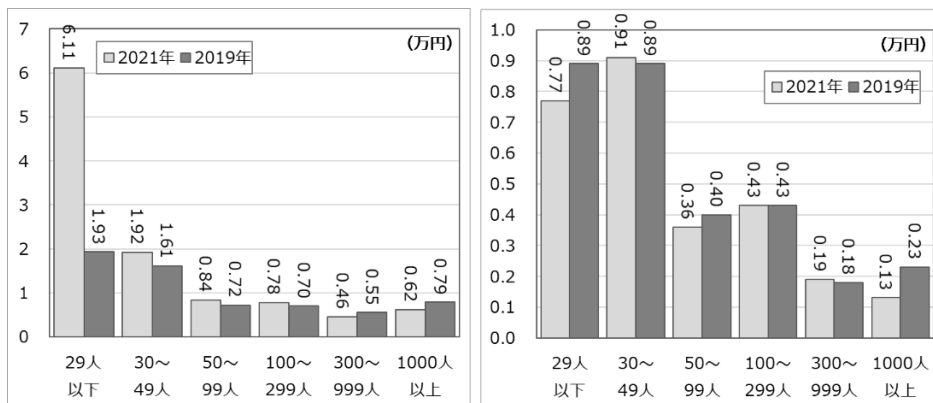
図表4-11 2021年度及び2019年度における

従業員1人あたりの研修費の企業規模別の平均値(左)と中央値(右)



図表4-12 2021年度及び2019年度における

従業員1人あたりのキャリア形成支援費の企業規模別の平均値(左)と中央値(右)



(2) 従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費に影響を与える要因

従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費（いずれも予算）に他の要因が与える影響をさらに掘り下げて検討するために、変数選択式のステップワイズ法により、統計的に有意な要因を絞り込むような分析を行った。具体的には、能力開発に関する積極性・責任主体・方針、企業属性、人材に関する重要テーマ・経営課題を説明変数、従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費を被説明変数とする重回帰分析を行った（なお、従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費は分布に偏りがあるため対数変換を行った）。図表 4-13 には、統計的に有意な標準偏回帰係数が示された要因のみを示した。表から費用に影響を与える主だった要因があることが示される。

図表 4-13 従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費に影響を与える各要因（変数選択式のステップワイズ法による重回帰分析）

	教育訓練費				研修費				キャリア形成支援費			
	2019年度		2021年度		2019年度		2021年度		2019年度		2021年度	
	β	sig.	β	sig.	β	sig.	β	sig.	β	sig.	β	sig.
能力開発に対する積極性（1=消極的～5=積極的）	.261	***	.226	***	.190	***	.176	***	.218	***		
能力開発の責任主体（1=個人主体～4=企業主体）											.104	*
能力開発の方針（1=短期的～4=長期的）											.137	**
従業員数	-.112	***	-.173	***	-.122	***	-.201	***	-.225	***	-.305	***
従業員に占める正社員比率	.217	***	.221	***	.209	***	.235	***	.222	***	.222	***
従業員に占める45歳以上比率	-.089	**	-.086	**	-.105	**	-.098	**				
現在と3年前の変化（1=大幅に減少・低下～5=大幅に増加・上昇）												
売上高			.068	*			.102	**				
新卒正社員採用数			.082	**	.075	*	.100	**			.116	*
従業員の離職率	-.066	*										
人材に関する重要テーマ・経営課題												
若手社員の職場への定着			-.071	*								
中堅社員の育成・成長					.073	*						
中堅社員による若手社員の人材育成機能	.075	**	.078	**								
60歳以上社員の職場適応、モチベーションの維持・向上					-.068	*						
グローバル社員（海外展開対応社員）の育成	.059	*	.071	*			.062	*				
社員の出産・育児との両立	.062	*			.097	**						
女性社員の活躍推進・登用			.075	**			.098	**				
メンタル不調防止・対応、職場復帰			.064	*							.100	*
非正規雇用の社員のキャリア形成（正社員登用等）											.124	*
調整済みR ²	.198	**	.238	**	.174	**	.236	**	.174	**	.227	**

※βは標準偏回帰係数。なお被説明変数は対数変換を行った。sig.は有意水準。*** p<.001、** p<.01 * p<.05

※また、変数の詳細については、第2章図表2-15の脚注も参照のこと。

第一に、「能力開発に対する積極性」は、従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費に統計的に有意な影響を与えていた（2021 年度のキャリア形成支援費を除く）。具体的には、能力開発に対して積極的であるほど 1 人あたりの予算は多かった。

第二に、「従業員数」「従業員に占める正社員比率」も従業員 1 人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費に統計的に有意に影響を与えていた。また、「従業員に占める 45 歳以上比率」及び「新卒正社員採用数」の 3 年前からの増加・上昇も、統計的に有意な箇所が多くみられた。概して、従業員数が少ないほど、従業員に占める正社員比率が多いほど、従

業員に占める45歳以上比率が少ないほど、新卒正社員採用数が3年前から増加しているほど、従業員1人あたりの予算は多かった。

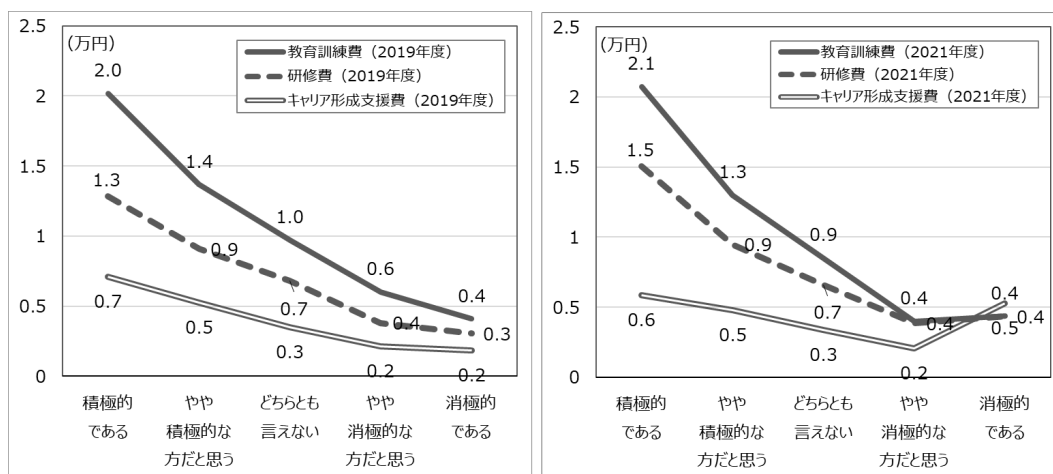
第三に、人材に関する重要テーマ・経営課題も主に教育訓練費及び研修費に影響を与えている箇所が多かった。具体的には、例えば「グローバル社員（海外展開対応社員）の育成」が人材に関する重要なテーマであるほど、2019年度及び2021年度の教育訓練費、2021年度の研修費に影響を与えていた。

これら主だった要因が具体的に各費用にどのように影響を与えているかを示すために、図表4-14には能力開発の積極性別、図表4-15には従業員数別、図表4-16には従業員に占める正社員比率別、図表4-17には従業員に占める45歳以上比率別、図表4-18には3年前と比較した新卒正社員採用数の変化別、図表4-19には経営課題としての「グローバル社員（海外展開対応社員）の育成」別の従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費（予算）の中央値を示した。なお、図中、線が引かれていない箇所は該当する企業数が少なかったため（おおむねn<5）、図から割愛したものである。

図のうち、最も特徴が現れているのは、図表4-14に示した能力開発に対する積極性別の従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費（予算）の中央値である。この図では、能力開発に積極的であるほど金額が大きくなり、かつ教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の差も開いていく。逆に、能力開発に消極的である場合には教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の金額が小さく、各費用間の差も少ない。こうした特徴は、その他の図でも多かれ少なかれみられていた。言わば、単なる床効果（0に近くなるほど差が縮まる）がみられているのだが、従業員1人あたりの費用にかかる特徴があることは念頭に置いておきたい。

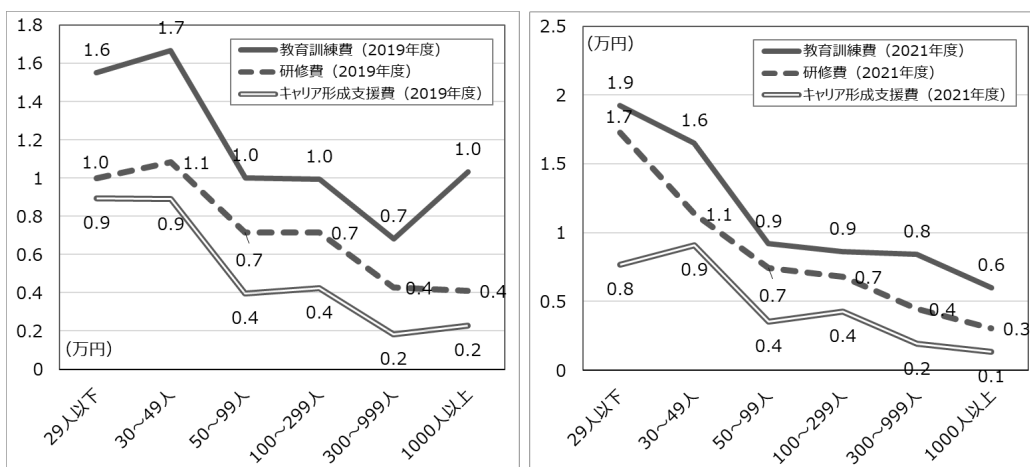
図表4-14 能力開発に対する積極性別の

従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費（予算）の中央値



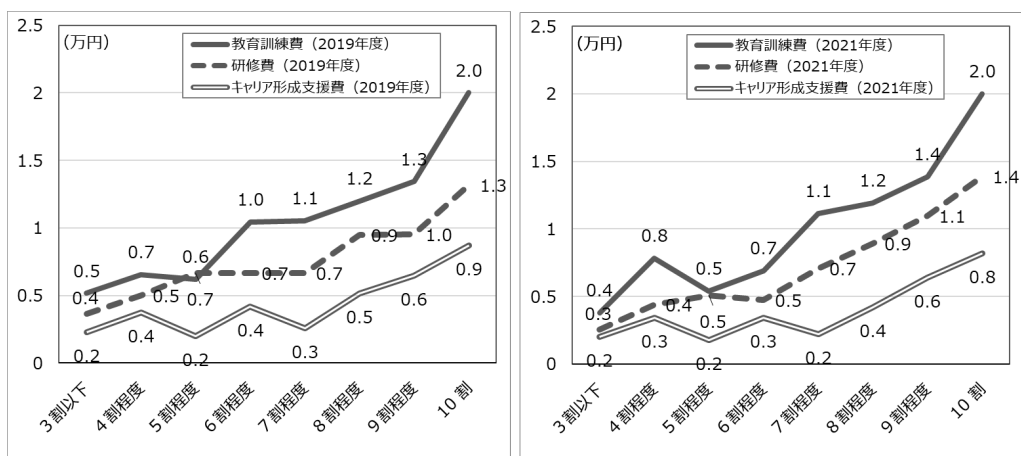
図表4-15 従業員数別の

従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費(予算)の中央値



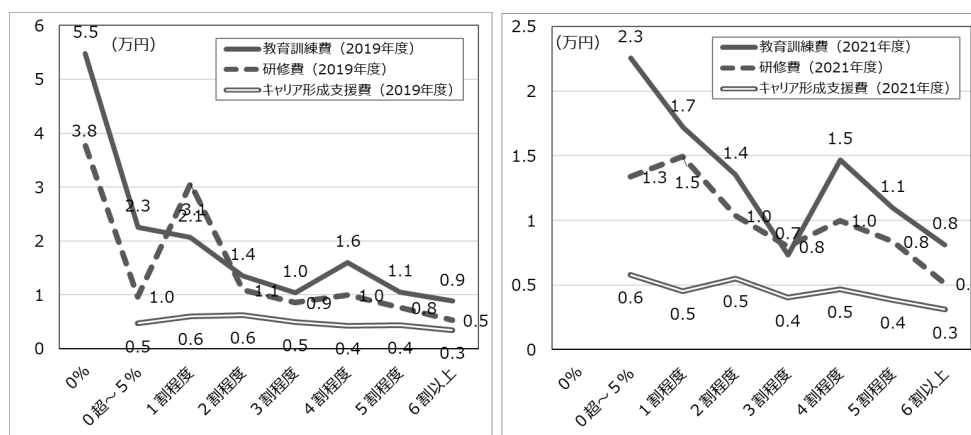
図表4-16 従業員に占める正社員比率別の

従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費(予算)の中央値



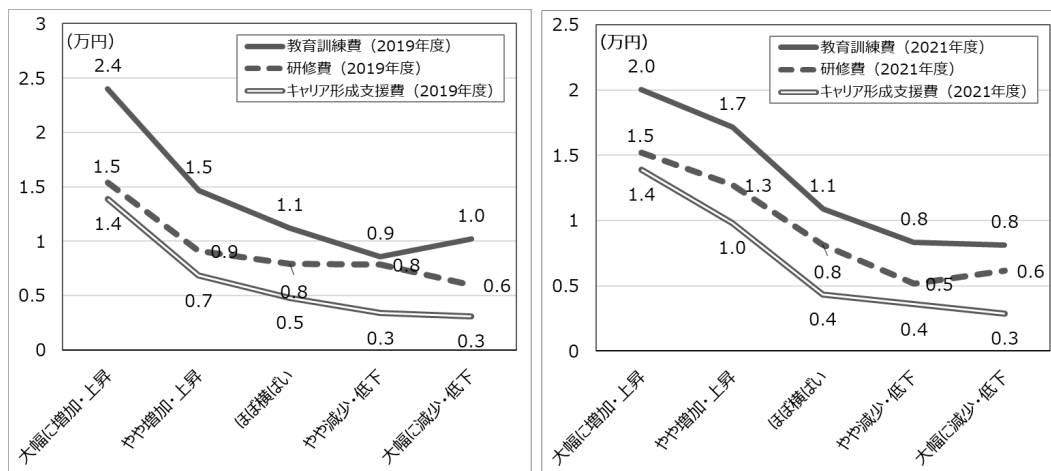
図表4-17 従業員に占める45歳以上比率別の

従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費(予算)の中央値



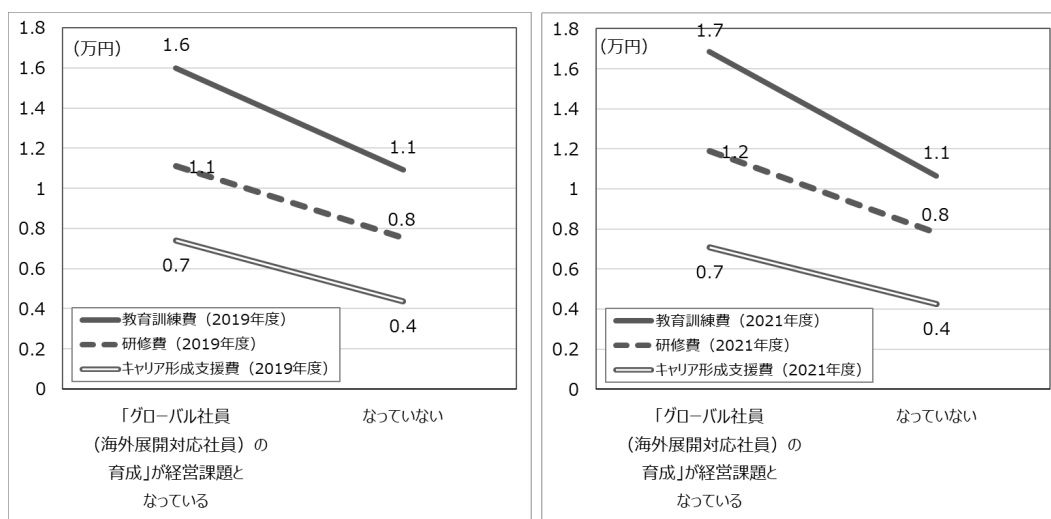
図表4-18 新卒正社員採用数別の

従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費(予算)の中央値



図表4-19 経営課題としての「グローバル社員(海外展開対応社員)の育成」別の

従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費(予算)の中央値



4. 教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費が各種キャリア支援施策の導入に与える影響

教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費が各種キャリア支援施策の導入に与える影響を検討するために、図表4-20には各種キャリア支援施策の導入状況別の教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費(予算)の中央値、図表4-21には各種キャリア支援施策の導入状況別の従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費(予算)の中央値を示した。

図表4-20及び図表4-21から、以下の3点を指摘できる。

第一に、概して言えば、「教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」の方が「従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」よりも、各種キャリア形成支援施策の導入状況による違いが大きい(表中で1%水準で統計的に有意である箇所が多い)。別の言い

方で言えば、各種キャリア形成支援施策と関連が深いのは「教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」の各総額の方であり、「従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」ではない。各種キャリア支援施策の導入にあたっては、企業全体で「教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」に一定額以上の金額を費やしていることが重要である可能性が高い。

図表4-20 各種キャリア支援施策の導入状況別の
教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費(予算)の中央値

	教育訓練費 2021年度 予算額(万円)		研修費 2021年度 予算額(万円)		キャリア形成支援 2021年度 予算額(万円)	
	中央値	度数	中央値	度数	中央値	度数
事業内職業能力開発計画						
すべての事業所において作成している	150.0	268	100.0	224	72.5	110
一部の事業所においては作成している	100.0	180	80.0	141	30.0	79
いずれの事業所においても作成していない	80.0	715	50.0	556	30.0	183
sig.	**		**		**	
職業能力開発推進者						
すべての事業所において選任している	150.0	152	100.0	124	80.0	67
一部の事業所においては選任している	100.0	124	68.5	114	50.0	50
いずれの事業所においても選任していない	100.0	842	58.0	643	38.5	232
sig.	**		**		**	
職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである						
はい	300.0	45	100	35	50.0	22
いいえ	100.0	246	84.0	219	50.0	102
sig.	*					
キャリアコンサルティング						
内容を含めて知っており、活用している	160.0	79	100.0	61	100.0	38
内容を含めて知っているが、活用していない	100.0	496	80.0	410	50.0	162
名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない	80.0	446	50.0	346	28.0	135
名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない	50.0	149	41.5	112	20.0	42
sig.	**		**		**	
セルフ・キャリアドック						
内容を含めて知っており、活用している	400.0	31	200.0	25	123.0	16
内容を含めて知っているが、活用していない	106.5	234	93.0	187	60.0	87
名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない	100.0	305	60.0	239	50.0	90
名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない	80.0	602	50.0	481	30.0	181
sig.	**		**		**	
ジョブ・カード						
内容を含めて知っており、活用している	130.0	35	120.0	29	100.0	15
内容を含めて知っているが、活用していない	100.0	428	80.0	345	50.0	154
名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない	96.0	401	50.0	327	38.0	123
名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない	90.0	307	60.0	229	30.0	81
sig.	**					

※sig.は有意水準。* $p < .01$ 「職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである」のみマン・ホイットニーのU検定、他はクラスカル・ウォリス検定を行った。

第二に、「事業内職業能力開発計画」を「すべての事業所において作成している」企業の教育訓練費の中央値は150万円、研修費は100万円、キャリア形成支援費は72.5万円であった。「職業能力開発推進者」を「すべての事業所において選任している」企業もほぼ同様であり、教育訓練費の中央値は150万円、研修費は100万円、キャリア形成支援費は80万円

あった。やや金額が高いのは「キャリアコンサルティング」であり、「内容を含めて知っており、活用している」企業の教育訓練費の中央値は160万円、研修費の中央値は100万円、「キャリア形成支援費」の中央値は100万円であった。「セルフ・キャリアドック」はさらに高く「内容を含めて知っており、活用している」企業の教育訓練費の中央値は400万円、研修費の中央値は200万円、キャリア形成支援費の中央値は123万円であった。なお、「職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである」企業の教育訓練費の中央値は300万円、「ジョブ・カード」を「内容を含めて知っており、活用している」企業の教育訓練費の中央値は130万円で、研修費及びキャリア形成支援費では統計的に有意な結果が示されなかった。これらの結果を総合すれば、事業内職業能力開発計画・職業能力開発推進者をすべての事業所で選任し、キャリアコンサルティングなどを導入している場合、概して、教育訓練費では150万円前後、研修費では100万円前後、キャリア形成支援費では70～100万前後の予算を用意している企業がそれぞれ半数以上であると整理することができる（「推進者がキャリアコンサルタントであるか否か」「セルフ・キャリアドック」を除く）。

第三に、従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費に着目した場合、上述したとおり統計的に有意な箇所が少なく、従業員1人あたりの費用と各種キャリア支援施策の導入状況には強い関連がない可能性が高い。しかしながら、そうした中でも緩やかな関連はみられており、概して言えば、「すべての事業所に」導入している場合、あるいは「内容を含めて知っており、活用している」場合は従業員1人あたりの費用が高い。すなわち、事業内職業能力開発計画をすべての事業所において作成し、職業能力開発推進者をすべての事業所において選任している場合、半数以上の企業で、従業員1人あたりの教育訓練費の予算がおおむね1.5万円以上であったと解釈される。特筆すべきは、セルフ・キャリアドックであり、「内容を含めて知っており、活用している」企業では、教育訓練費の中央値は2.94万円であった。上述のとおり、セルフ・キャリアドックは企業全体の教育訓練費も高く、総じて言えば、比較的費用がかかる取り組みであるという解釈もできる。

以上、各種キャリア支援施策と教育訓練費・研修費・キャリア形成費との関連を検討したが、概して各種キャリア支援施策の導入にあたっては、一定以上の費用を要するということが言える。それは大まかな数値を述べれば、教育訓練費が従業員1人あたり1.5万円以上、企業全体では150万円以上となる。事業内職業能力開発計画や職業能力開発推進者などがすべての事業所で作成あるいは選任されるにあたっては、約半数以上の企業がそれ以上の費用をかけていた。また、「従業員1人あたり1.5万円以上、企業全体では150万円以上」という金額からは、1人あたり1.5万円以上をかけられる従業員が100人以上になってはじめて企業全体で各種のキャリア支援施策の導入が進むという考察もあるいは可能であろう。従業員1人あたりの教育訓練費を一定水準以上支出し、かつ従業員数が一定以上に達して、いわゆるスケールメリットが生じた場合に、企業全体のキャリア支援の取り組みが進むというプロセスを想定できる。

図表4-21 各種キャリア支援施策の導入状況別の

従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費(予算)の中央値

	教育訓練費 2021年度 予算額(万円)		研修費 2021年度 予算額(万円)		キャリア形成支援 2021年度 予算額(万円)	
	中央値	度数	中央値	度数	中央値	度数
事業内職業能力開発計画						
すべての事業所において作成している	1.61	268	1.03	224	0.57	110
一部の事業所においては作成している	1.11	180	0.78	141	0.32	79
いずれの事業所においても作成していない	0.92	715	0.68	556	0.42	183
sig.	**		**			
職業能力開発推進者						
すべての事業所において選任している	1.56	152	1.03	124	0.64	67
一部の事業所においては選任している	1.02	124	0.75	114	0.28	50
いずれの事業所においても選任していない	1.00	842	0.71	643	0.43	232
sig.	**					
職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである						
はい	1.74	45	0.95	35	0.60	22
いいえ	1.29	246	0.95	219	0.36	102
sig.						
キャリアコンサルティング						
内容を含めて知っており、活用している	1.67	79	1.03	61	0.77	38
内容を含めて知っているが、活用していない	1.19	496	0.83	410	0.51	162
名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない	1.01	446	0.67	346	0.29	135
名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない	1.00	149	0.79	112	0.36	42
sig.						
セルフ・キャリアドック						
内容を含めて知っており、活用している	2.94	31	1.18	25	1.05	16
内容を含めて知っているが、活用していない	1.30	234	0.91	187	0.58	87
名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない	1.00	305	0.73	239	0.43	90
名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない	1.00	602	0.74	481	0.37	181
sig.	**					
ジョブ・カード						
内容を含めて知っており、活用している	1.52	35	0.92	29	0.87	15
内容を含めて知っているが、活用していない	1.13	428	0.84	345	0.53	154
名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない	0.97	401	0.68	327	0.38	123
名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない	1.11	307	0.86	229	0.37	81
sig.						

※sig.は有意水準。** p<.01。「職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである」のみマン・ホイットニーのU検定、他はクラスカル・ウォリス検定を行った。

5. 対売上高比に関する結果

本章でここまで取り上げていない結果として「対売上高比」に関するものがある。本章冒頭で示唆したとおり、本調査でたずねた人材育成・キャリア形成等の予算は、教育訓練費、研修費、キャリア形成支援費の3つの側面について2019年度(コロナ禍以前)と2021年度の2時点で「金額」及び「対売上高比」をたずねるという点で、過大な負荷のかかる質問項目であった。また、回答は概算に基づくもので良いとし、さらに「支出していない場合は0円としてください。不明の場合は未記入で飛ばして下さい」と教示しており、回答内容には相当割合で欠損値が生じた。結果的に「対売上高比」に関する回答は全体の28.8%にあたる1139社からのみ寄せられたが、うち何らかの支出をしている企業(0円と回答しなかった企

業)は259社で6.7%にとどまった。この点、質問項目に不備な点があり、反省すべき結果であったが、こうしたなか寄せられた貴重な回答については、何らかの形で取りまとめる必要がある。以上の考え方にに基づき、以下では対売上高比に関する幾つかの結果を示す。ただし、上記の理由により、その結果について過度な一般化が可能ではないことに留意いただきたい。

第一に、上述のとおり限られたデータではあるが、寄せられた回答はおおむね数%程度であった。例えば、2019年度の教育訓練費に関する予算の対売上高比について「1%」と回答したのは68.8%、「2%」は10.8%、「3%」は5.6%であり、ここまでで累積パーセントが8割を超える。すなわち、最も金額が大きな教育訓練費であっても、これを対売上高比で検討した場合、その回答は数%となる。そして、この傾向は2019年度及び2021年度の教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の全てについて変わらなかった。

第二に、したがって、2019年度及び2021年度の教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の中央値(上位50%)を求めると、いずれも全て「1%」であった。回答を寄せた企業のうち何らかの支出を行った企業に更に絞り込んでいるため欠損値が多く、2019年の教育訓練費の対売上高比について回答した企業は259社(全体の6.7%)、研修費は170社(同4.3%)、キャリア形成支援費は53社(同1.3%)のみであるため、あくまで参考値ではあるが、基本的に教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費は売上高の1%であるという可能性は指摘しておきたい。以後、さらにより優れた調査手法によって確認することが期待される。

第三に、こうした限界があるデータではあったが、対売上高比と関連が示された要因もあった。順位相関係数を求めた結果、次の点で1%水準以下で統計的に有意な関連が示された。

- ①「能力開発に対する積極性(消極的-積極的)」と2021年度のキャリア形成支援費を除く全ての費用で関連が示された。積極的であるほど各予算の対売上高比は高かった。
- ②「能力開発の方針(短期的-長期的)」と2019年度及び2021年度の教育訓練費で関連が示された。能力開発の方針が長期的であるほど対売上高比は高かった。
- ③「創業年」と2019年度及び2021年度の教育訓練費、2019年の研修費で関連が示された。創業年が新しいほど対売上高比は高かった。創業年が新しいほど概して事業規模が小さい可能性が高く売上高が小さい(対売上高が大きくなる)ことが影響していると推測される。
- ④「正社員に占める女性正社員比率」と2019年度の研修費で関連が示された。女性正社員比率が高いほど対売上高比は高かった。
- ⑤「従業員に占める45歳以上比率」と2021年度の教育訓練費及び研修費で関連が示された。45歳以上比率が低いほど対売上高比は高かった。

以上、対売上高比でみた場合でも「能力開発に対する積極性」「能力開発の方針」「創業年」「正社員に占める女性正社員比率」「従業員に占める45歳以上比率」の各要因は教育訓練費及び研修費と関連が深かったことが確認された。

6. 本章の結果のまとめ

以上、本章では企業の人材育成・キャリア形成等の予算について検討を行った。具体的には人材育成・キャリア形成等の予算額について、「教育訓練費」「研修費」「キャリア形成支援費」の3つの側面からたずねた。これら3つの側面について、それぞれ2019年度及び2021年度の2時点について金額及び対売上高比で回答を求めた。全般的に外れ値や欠損値が多いデータであったが、以下の結果が示された（図表4-22も参照のこと）。

第一に、教育訓練費の中央値は2021年度及び2019年度ともに100万円、研修費の中央値は2021年度及び2019年度ともに60万円、キャリア形成支援費の中央値は2021年度は50万円、2019年度は48万円であった。

第二に、教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費は、当然ながら企業規模による違いが顕著であった。その際、中央値でみた時、教育訓練費は100人未満の企業では50～70万円程度、100～999人の企業では数百万円程度、1000人以上の企業では数千万円程度であったように、企業規模と各費用の予算はおおむね指数関数的な関係にあり、規模が100人未満、100～999人、1000人以上となるにつれて増えていた。

第三に、従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費に着目した場合、中央値でみると、教育訓練費は従業員1人あたりおおむね6,000～20,000円、同様に研修費は3,000～17,000円、キャリア形成支援費は1,300～9,000円であり、企業規模が小さいほど金額が大きかった。関連する要因として「能力開発に対する積極性」「従業員に占める正社員比率」が大きいほど、また「新卒正社員採用数」が3年前から増加しているほど1人あたりの予算は多かった。一方、「従業員数」「従業員に占める45歳以上比率」が少ないほど1人あたりの予算は多かった。

第四に、教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費が各種キャリア支援施策の導入に与える影響を検討した結果、概して、「教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」の各総額の方が「従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」よりも、各種キャリア形成支援施策の導入状況による違いが大きかった。各種キャリア支援施策の導入にあたっては、従業員1人あたりの金額ではなく、企業全体で「教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」に一定額以上の金額を費やしていることが必要である可能性が示された。具体的には、教育訓練費が150万円前後、研修費が100万円前後、キャリア形成支援費が70～100万円前後を上回る場合に、事業内職業能力開発計画及び職業能力開発推進者をすべての事業所において作成または選任しており、キャリアコンサルティングを導入していた。

第五に、対売上高比に関する結果については、質問項目に不備な点があり相当数の欠損値がみられたが、限られた回答を集約した結果、基本的に教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費は売上高の1%であるという可能性が示された。これはコロナ禍以前の2019年と2021年でもほぼ変わらない傾向であった。また「能力開発に対する積極性」が高いほど、「能力開発の方針」が長期的であるほど、「創業年」が新しいほど、「正社員に占める女性正社員

比率」が高いほど、「従業員に占める45歳以上比率」が低いほど、教育訓練費及び研修費の対売上高比は高かった。

図表4-22 本章の結果のまとめ

費用（中央値）	<ul style="list-style-type: none"> ・教育訓練費→2021年度・2019年度ともに100万円。 ・研修費→2021年度・2019年度ともに60万円。 ・キャリア形成支援費→2021年度50万円、2019年度48万円。
企業規模による違い（中央値）	<ul style="list-style-type: none"> ・教育訓練費→100人未満企業50～70万円程度、100～999人企業数百万円程度、1000人以上企業数千万円程度。 ・規模が100人未満、100～999人、1000人以上となるにつれて増えていた。
従業員1人あたり費用（中央値）	<ul style="list-style-type: none"> ・教育訓練費→おおむね6,000～20,000円。 ・研修費3,000～17,000円。 ・キャリア形成支援費1,300～9,000円。 ・企業規模が小さいほど金額が大きかった。
各種キャリア支援施策導入に与える影響	<ul style="list-style-type: none"> ・概して「教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」の方が「従業員1人あたりの教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」よりも各種キャリア形成支援施策の導入状況に影響を与えていた。 ・キャリア形成支援施策の導入には、企業全体で「教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費」に一定額以上の金額を費やしていることが必要である可能性が示された。 ・具体的には、教育訓練費150万円前後、研修費100万円前後、キャリア形成支援費70～100万円前後を上回る場合に、事業内職業能力開発計画及び職業能力開発推進者をすべての事業所において作成・選任し、キャリアコンサルティングを導入していた。
対売上高比に関する結果	<ul style="list-style-type: none"> ・欠損値が多かったが、基本的に教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費は売上高の1%であるという可能性が示された。 ・「能力開発に対する積極性」が高いほど、「能力開発の方針」が長期的であるほど、「創業年」が新しいほど、「正社員に占める女性正社員比率」が高いほど、「従業員に占める45歳以上比率」が低いほど、教育訓練費及び研修費の対売上高比が多かった。

第5章 キャリア研修

1. 問題及び背景

本章では、キャリア研修の実態について検討を行う。

企業のキャリア形成支援を考える際、キャリア研修は各種の取り組みの前提となる場合が多い。例えば、厚生労働省（2017）「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」でも、キャリアコンサルティング（セルフ・キャリアドックの用語では「キャリアコンサルティング面談」）とキャリア研修は一連のものとして扱われている。これは、キャリアコンサルティングのような個別のキャリア相談を提供するにあたって、キャリア相談の効果を高めるために、事前にキャリアに関する講義やグループワークなどを行ってキャリアに対する意識を高めておくことは有益であると考えられてきたからである。こうして、従来からキャリア研修とキャリア相談を組み合わせる取り組みがなされてきた。

一方で、キャリア研修は集合研修方式により、自身のキャリア開発に関するビジョン・目標の設定やアクションプラン策定を行う等を目的として、同一属性の対象者ごとに実施するのが有効であるとされており、一定年数経過時、一定年齢到達時に該当する従業員を対象として行われる（厚生労働省，2017）。こうした集合研修で同一属性の対象者に実施する研修は、その他の新入社員研修・若手社員研修・中堅社員研修と特徴が類似しており、場合によっては、これらより一般的な人材育成・教育訓練を目的とした研修の1つに組み込まれている場合もある。以上のことから、キャリア研修は、キャリア相談のような導入が難しいキャリア形成支援施策と接点を持ちながら、同時に、より一般的な人材育成・教育訓練のための研修でもあるという2つの側面を持つ。

すなわち、キャリア研修は、キャリア相談のような導入の難しいキャリア形成支援施策とより一般的な年代別・職階別研修のような人材育成・教育訓練のどちらにも含まれる重なりの部分であり、両者の接点であると位置づけられる³。より一般的な人材育成・教育訓練そのものはいかなる企業・組織においても、その重要性が認識されやすい。そのため、結果的に人材育成・教育訓練の一環としてキャリア研修に取り組むことが、その他のキャリア形成支援の取り組みをより促進する、いわば導入の機能を果たすこととなる。すなわちキャリア研修は企業のキャリア形成支援施策を考える際の「入り口」として働くと言える。したがって、キャリア研修を検討することによって、企業がキャリア形成支援に取り組むにあたって、どのような取り組みを先行して行っている必要があるのかを考える上での手がかりを提供する。

以上の問題意識から、本章では、キャリア研修の全般的な動向として、まず、キャリア研

³ 本報告書では、「キャリア研修」「キャリアコンサルティング」「人材育成・教育訓練」「キャリア形成支援施策」の各用語について厳密な定義はしていないが、おおむね企業全体の経営方針と結びつく形でキャリアに特化しないより一般的な「人材育成・教育訓練」があり、その中の1つに主にキャリア意識等に働きかける「キャリア形成支援施策」があり、さらにその中に「キャリア研修」や「キャリアコンサルティング」といった個別の様々な取り組みがあるという関係にあるものとして、本報告書では記述する。

修の有無及び今後の予定、キャリア研修を行う専任の組織の有無、キャリア研修の対象層、主要なキャリア研修の主な対象者・参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップについて検討を行う。次いで、キャリア研修の企業属性による違いを検討し、最後にキャリア研修が各種のキャリア形成支援施策に与える影響を検討する。

2. キャリア研修の全般的な傾向

(1) 全体的な傾向

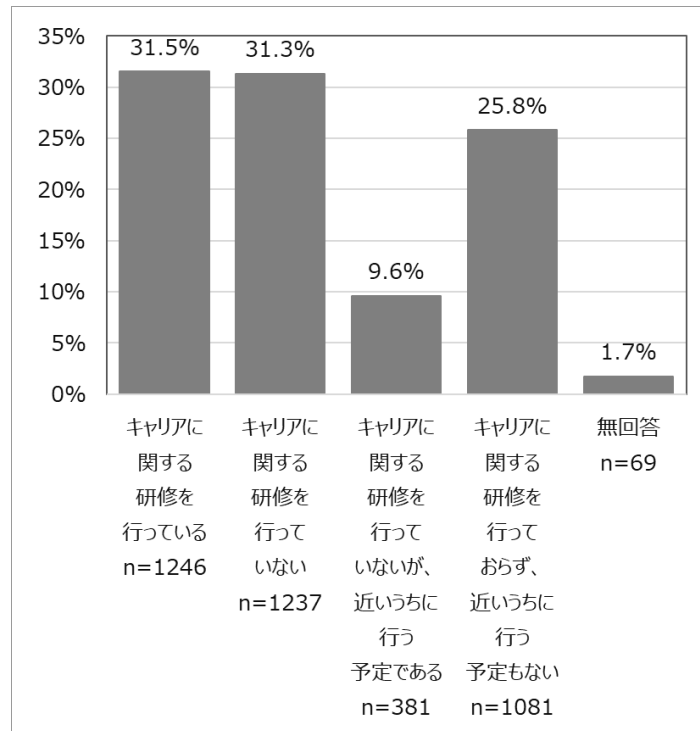
図表5-1に、キャリア研修の有無及び今後の予定を示した。「キャリアに関する研修を行っている」31.5%と「キャリアに関する研修を行っていない」31.3%は拮抗しており、どちらも3割強であった。ただし、今後の予定を加味して解釈した場合、「キャリアに関する研修を行っている」31.5%と「キャリアに関する研修を行っていないが、近いうちに行う予定である」9.6%を足し合わせると41.1%、「キャリアに関する研修を行っていない」31.3%と「キャリアに関する研修を行っておらず、近いうちに行う予定もない」25.8%を足し合わせると57.1%となり、キャリア研修を行っているか行う予定がある企業は、現状で4割であると言える⁴。

図表5-2には、キャリア研修を行う専任の組織の有無を示した。「特に組織はない：キャリア研修を行っていない場合を含む」が最も多く78.6%であった。一方、「専任の組織がある」は4.2%、「専任の組織ではなく、人事部等のメンバーで行っている」は15.5%にとどまった。

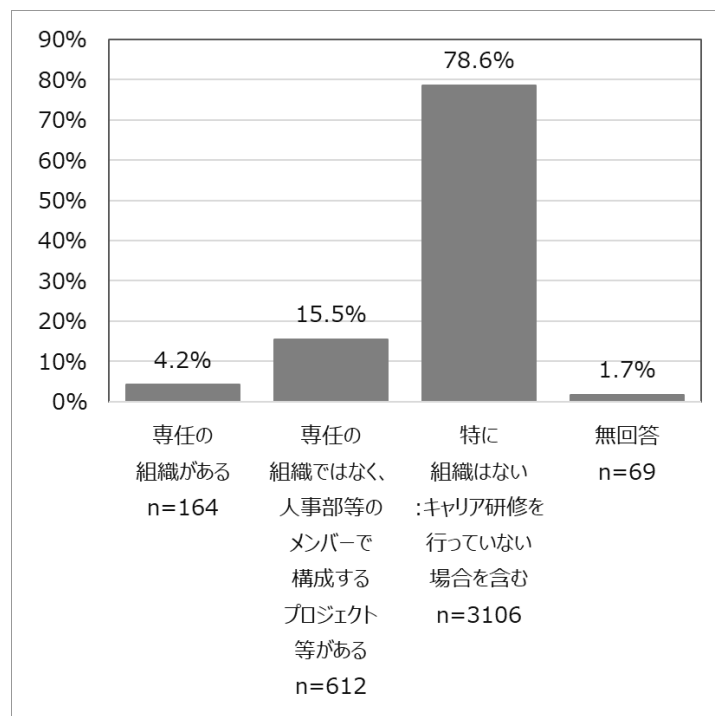
図表5-3には、キャリア研修のうち「現在実施している対象層」及び「今後、導入を考えている対象層」を示した。表から「現在実施している対象層」として最も多いのは「若手社員（30歳未満）」28.4%であることが示される。以下、「中堅社員（30歳以上で管理職手前）」25.1%、「ライン管理職」13.2%と続いていた。「無回答」37.6%も多かった。一方、「今後、導入を考えている対象層」として最も多いのは「中堅社員（30歳以上で管理職手前）」29.4%であり、以下、「若手社員（30歳未満）」25.5%、「ライン管理職」14.7%と続いていた。基本的にキャリア研修は、若手社員、中堅社員、ライン管理職に実施しており、現在、実施していない場合には、今後の導入を考えていると整理される。その他の主だった対象層としては、「40～50代の非管理職」「女性社員」があり、現在実施しているもしくは今後導入を考えているのいずれでも10%前後の回答がみられた。逆に現在実施している及び今後導入を考えているのいずれでも回答が少なかったのは「役職定年後（ポストオフ）社員」「外国籍社員」などであり、キャリア研修の対象としてあまり想定されていないことが示される。

⁴ なお、「キャリアに関する研修を行っていない」の回答の割合が大きいことについては、「研修を行っておらず、かつ近いうちに行う予定がある訳でも、行う予定がない訳でもない」が該当するためであると推察される。「研修を行っていないが、近いうちに行うか行わないか、どちらとも言えない」を想定した場合、通常の3件法のように「どちらとも言えない」に相当する「キャリアに関する研修を行っていない」の選択の割合が膨らむことがありうると考察される。

図表5-1 キャリア研修の有無及び今後の予定



図表5-2 キャリア研修を行う専任の組織の有無



図表5-3 キャリア研修のうち現在実施している対象層及び今後、導入を考えている対象層

	現在、実施している対象層	今後、導入を考えている対象層
若手社員（30歳未満）	28.4%	25.5%
中堅社員（30歳以上で管理職手前）	25.1%	29.4%
ライン管理職	13.2%	14.7%
40～50代の非管理職	8.0%	12.4%
60代以降のシニア社員	4.4%	9.3%
技術系などプロフェッショナル社員	6.8%	9.7%
役職定年後（ポストオフ）社員	2.1%	6.9%
女性社員	10.2%	11.4%
非正規社員	4.5%	6.6%
外国籍社員	2.5%	6.7%
無回答	37.6%	45.0%

図表5-4には、最も主要なキャリア研修の主な対象者・参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップを示した。表から、それぞれ最も値が大きい箇所に着目すると、主な対象者は「若手社員（30歳未満）」20.2%、参加方法は「必須」31.5%、日程は「1日」22.8%であり、講師は「社外講師のみ」25.7%、プログラム内容は「キャリアに関する講義」20.1%、「フォローアップを行っていない」27.6%であった。若手社員対象の参加必須の1日の講習で社外講師がキャリアに関する講義を行い、別途、フォローアップなどを行わないという研修を最も主要なキャリア研修の基本形として想定しておくことができる。

図表5-5には、キャリア研修の主な対象者別⁵の参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップを示した。表から1%水準で統計的に有意な箇所に着目すると以下の諸点を指摘できる。①参加方法は、若手社員及びライン管理職では「必須」が統計的に有意に多く、中堅社員及び中高年他では「希望制」あるいは「その他」が統計的に有意に多い。②日程⁶は、若手社員では「3日以上」が統計的に有意に多く、中高年他では「半日」が統計的に有意に多い。③講師は、若手社員と中高年他では「社内講師のみ」が統計的に有意に多く、中堅社員及びライン管理職では「社外講師のみ」が統計的に有意に多い。④プログラム内容は、若手社員では「キャリアに関する講義」が統計的に有意に多く、中高年他では「その他」が統計的に有意に多い。⑤フォローアップは、若手社員では「全員」が多く、ライン管理者及び中高年他では「なし」が統計的に有意に多い。

⁵ 「主な対象者」は「若手社員（30歳未満）」「中堅社員（30歳以上で管理職手前）」「ライン管理職」の他、それ以外の「40代の非管理職」「50代の非管理職」「60代以降のシニア社員」「役職定年後（ポストオフ）社員」「その他」を「中高年他」と集約した。

⁶ 「日程」は「半日」「1日」の他、「2日（宿泊なし）」と「2日（宿泊あり）」を「2日」、「3日以上（宿泊なし）」と「3日以上（宿泊あり）」を「3日以上」に集約した。

図表5-4 最も主要なキャリア研修の

主な対象者、参加方法、日程、講師、プログラム内容、フォローアップ

		N	%
主な対象者	若手社員（30歳未満）	797	20.2%
	中堅社員（30歳以上で管理職手前）	767	19.4%
	ライン管理職	254	6.4%
	40代の非管理職	50	1.3%
	50代の非管理職	28	0.7%
	60代以降のシニア社員	24	0.6%
	役職定年後（ポストオフ）社員	8	0.2%
	その他	126	3.2%
	無回答	1897	48.0%
参加方法	必須	1245	31.5%
	希望制	806	20.4%
	その他	315	8.0%
	無回答	1585	40.1%
日程	半日	730	18.5%
	1日	901	22.8%
	2日（宿泊なし）	236	6.0%
	2日（宿泊あり）	77	1.9%
	3日以上（宿泊なし）	278	7.0%
	3日以上（宿泊あり）	76	1.9%
	無回答	1653	41.8%
講師	社内講師のみ	620	15.7%
	社内講師を基本とし、 一部を社外講師に委託する	727	18.4%
	社外講師のみ	1016	25.7%
	無回答	1588	40.2%
プログラム内容	キャリアに関する講義	793	20.1%
	自身の振り返りによる自己理解	310	7.8%
	互いのフィードバックによる自己分析	117	3.0%
	環境変化や役割変化等に関する講義	130	3.3%
	キャリアビジョン・行動計画の策定	193	4.9%
	専門家によるキャリアカウンセリング	87	2.2%
	マネープラン等の生活設計	18	0.5%
	その他	248	6.3%
	複数選択	442	11.2%
	無回答	1613	40.8%
フォローアップ （※後日、相談や面談の機会を設ける等）	フォローアップを全員に行っている	643	16.3%
	フォローアップを希望者全員に対して行っている	598	15.1%
	フォローアップを行っていない	1091	27.6%
	無回答	1619	41.0%

図表5-5 キャリア研修の主な対象者別の

参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップ

	若手社員 (30歳未満) n=769	中堅社員 (30歳以上) n=719	ライン管理職 n=242	中高年他 n=211
参加方法				
必須	60.9%	43.9%	71.5%	37.9%
希望制	30.0%	40.1%	21.5%	35.5%
その他	9.1%	16.0%	7.0%	26.5%

	若手社員 (30歳未満) n=746	中堅社員 (30歳以上) n=705	ライン管理職 n=242	中高年他 n=195
日程				
半日	28.6%	27.9%	34.3%	47.7%
1日	39.5%	43.0%	35.1%	33.3%
2日	12.7%	14.5%	18.2%	7.2%
3日以上	19.2%	14.6%	12.4%	11.8%

	若手社員 (30歳未満) n=767	中堅社員 (30歳以上) n=719	ライン管理職 n=249	中高年他 n=203
講師				
社内講師のみ	31.2%	20.7%	22.1%	42.4%
一部を社外講師に委託	33.0%	30.2%	26.5%	25.1%
社外講師のみ	35.9%	49.1%	51.4%	32.5%

	若手社員 (30歳未満) n=797	中堅社員 (30歳以上) n=767	ライン管理職 n=254	中高年他 n=236
プログラム内容（複数回答）				
キャリアに関する講義	46.4%	41.9%	40.9%	28.0%
自身の振り返りによる自己理解	26.9%	22.6%	21.7%	21.2%
互いのフィードバックによる自己分析	11.8%	10.8%	13.4%	6.4%
環境変化や役割変化等に関する講義	7.7%	11.7%	14.2%	8.5%
キャリアビジョン・行動計画の策定	13.6%	15.9%	18.5%	6.8%
専門家によるキャリアカウンセリング	5.3%	6.1%	6.3%	2.5%
マネープラン等の生活設計	1.8%	1.6%	1.6%	3.0%
その他	10.4%	6.8%	10.2%	26.3%

	若手社員 (30歳未満) n=797	中堅社員 (30歳以上) n=767	ライン管理職 n=254	中高年他 n=236
フォローアップ ※後日、相談や面談の機会を設ける等				
全員	33.2%	23.7%	26.9%	20.2%
希望者	28.1%	28.8%	16.1%	18.3%
なし	38.7%	47.5%	57.0%	61.5%

※クロス表は1%水準で統計的に有意。調整済み残差が1%水準で有意に大きい箇所は網掛け、同じく有意に小さい箇所は下線を付した。

同様に、図表5-6には、キャリア研修の日程別の主な対象者・参加方法・講師・プログラム内容・フォローアップを示した。表から1%水準で統計的に有意な箇所に着目すると以下の諸点を指摘できる。①主な対象者は、半日は「中高年他」が統計的に有意に多く、3日以上は「若手社員(30歳未満)」が統計的に有意に多い。②参加方法は、「1日」は「希望制」が統計的に有意に多く、「2日」及び「3日以上」では「必須」が統計的に有意に多い。③講師は、「半日」では「社内講師のみ」が統計的に有意に多く、「2日」及び「3日以上」では「社外講師のみ」が統計的に有意に多い。④プログラム内容は、「3日以上」では「互いのフィードバックによる自己分析」及び「その他」が統計的に有意に多い。⑤フォローアップは、「3日以上」では「全員」が統計的に有意に多い。

さらに、図表5-7には、キャリア研修の講師別の主な対象者・参加方法・日程・プログラム内容・フォローアップを示した。表から1%水準で統計的に有意な箇所に着目すると以下の諸点を指摘できる。①主な対象者は、「社内講師のみ」では「若手社員(30歳未満)」及び「中高年他」が統計的に有意に多く、「社外講師のみ」では「中堅社員(30歳以上)」及び「ライン管理職」が統計的に有意に多い。②参加方法は、「社内講師のみ」では「その他」が統計的に有意に多く、「一部社外講師」では「必須」が統計的に有意に多い。③日程は、「社内講師のみ」では「半日」が統計的に有意に多く、「社外講師のみ」では「2日」及び「3日以上」が統計的に有意に多い。④プログラム内容は、「一部社外講師」では「環境変化や役割変化等に関する講義」が統計的に有意に多く、「社外講師のみ」では「専門家によるキャリアカウンセリング」が統計的に有意に多い。⑤フォローアップは、「一部社外講師」では「全員」及び「希望者」が統計的に有意に多く、「社外講師のみ」では「なし」が統計的に有意に多い。

図表5-6 キャリア研修の日程別の

主な対象者・参加方法・講師・プログラム内容・フォローアップ

	半日 n=586	1日 n=748	2日 n=255	3日以上 n=299
主な対象者				
若手社員（30歳未満）	36.3%	39.4%	37.3%	47.8%
中堅社員（30歳以上）	33.6%	40.5%	40.0%	34.4%
ライン管理職	14.2%	11.4%	17.3%	10.0%
中高年他	15.9%	8.7%	5.5%	7.7%

	半日 n=709	1日 n=879	2日 n=301	3日以上 n=345
参加方法				
必須	48.7%	51.3%	64.1%	62.0%
希望制	37.5%	37.9%	25.9%	26.4%
その他	13.8%	10.8%	10.0%	11.6%

	半日 n=714	1日 n=891	2日 n=310	3日以上 n=350
講師				
社内講師のみ	43.6%	21.5%	11.3%	17.7%
一部を社外講師に委託	30.3%	32.5%	28.4%	28.9%
社外講師のみ	26.2%	45.9%	60.3%	53.4%

	半日 n=730	1日 n=901	2日 n=313	3日以上 n=354
プログラム内容（複数回答）				
キャリアに関する講義	44.1%	45.9%	42.2%	50.3%
自身の振り返りによる自己理解	27.3%	25.9%	29.7%	25.1%
互いのフィードバックによる自己分析	10.1%	11.4%	15.7%	17.2%
環境変化や役割変化等に関する講義	8.5%	11.1%	14.7%	13.3%
キャリアビジョン・行動計画の策定	11.2%	17.3%	15.7%	18.6%
専門家によるキャリアカウンセリング	4.8%	6.3%	6.1%	9.0%
マネープラン等の生活設計	2.5%	2.2%	0.6%	1.4%
その他	12.3%	8.5%	7.7%	14.4%

	半日 n=691	1日 n=871	2日 n=302	3日以上 n=343
フォローアップ ※後日、相談や面談の機会を設ける等				
全員	24.6%	25.6%	31.8%	38.8%
希望者	27.8%	27.0%	20.5%	23.6%
なし	47.6%	47.4%	47.7%	37.6%

※クロス表は1%水準で統計的に有意。調整済み残差が1%水準で有意に大きい箇所を網掛け、同じく有意に小さい箇所を下線を付した。

図表5-7 キャリア研修の講師別の

主な対象者・参加方法・日程・プログラム内容・フォローアップ

主な対象者	社内講師のみ n=529	一部社外講師 n=587	社外講師のみ n=822
若手社員（30歳未満）	45.2%	43.1%	33.5%
中堅社員（30歳以上）	28.2%	37.0%	42.9%
ライン管理職	10.4%	11.2%	15.6%
中高年他	16.3%	8.7%	8.0%

参加方法	社内講師のみ n=598	一部社外講師 n=710	社外講師のみ n=987
必須	52.3%	57.9%	51.9%
希望制	31.3%	33.5%	35.9%
その他	16.4%	8.6%	12.3%

日程	社内講師のみ n=600	一部社外講師 n=695	社外講師のみ n=970
半日	51.8%	31.1%	19.3%
1日	32.0%	41.7%	42.2%
2日	5.8%	12.7%	19.3%
3日以上	10.3%	14.5%	19.3%

プログラム内容（複数回答）	社内講師のみ n=620	一部社外講師 n=727	社外講師のみ n=1016
キャリアに関する講義	47.4%	42.9%	46.6%
自身の振り返りによる自己理解	29.4%	29.2%	23.0%
互いのフィードバックによる自己分析	12.3%	14.6%	11.0%
環境変化や役割変化等に関する講義	7.4%	13.5%	11.1%
キャリアビジョン・行動計画の策定	13.2%	16.2%	15.8%
専門家によるキャリアカウンセリング	1.9%	7.8%	7.8%
マネープラン等の生活設計	2.3%	1.9%	1.7%
その他	11.5%	9.1%	11.3%

フォローアップ （※後日、相談や面談の機会を設ける等）	社内講師のみ n=602	一部社外講師 n=703	社外講師のみ n=971
全員	30.7%	33.3%	22.3%
希望者	26.1%	30.4%	22.2%
なし	43.2%	36.3%	55.4%

※クロス表は1%水準で統計的に有意。調整済み残差が1%水準で有意に大きい箇所¹に網掛け、同じく有意に小さい箇所²に下線を付した。

ここまでの分析のまとめとして、図表5-8には、キャリア研修の主な対象者とキャリア研修の参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップの対応関係を示した。具体

的には、キャリア研修の主な対象者（若手社員、中堅社員、ライン管理職、中高年他）を表頭、その他の要因を表側としたクロス表にコレスポネンス分析をかけた結果となる。この分析では、相互に関連が深い要因は距離的に近いところに布置するようになっており、したがって近隣に位置する者どうしはひとまとめのグループとして解釈することができる。

この図から、以下の3点を指摘しうる。

第一に、「中堅社員（30歳以上）」の近傍には、「講師（社外講師のみ）」「参加（希望制）」の他、プログラム内容「環境変化や役割変化等に関する講義」「専門家によるキャリアカウンセリング」「キャリアビジョン・行動計画の策定」「日程（2日）」が布置していた。これらを1つのグループと解釈すると、中堅社員（30歳以上）と関わりが深いのは、社外講師による希望制の2日にわたるキャリア研修であり、その内容は、環境変化・役割変化の講義、キャリアカウンセリング、キャリアビジョンの策定等であると考えることができる。

第二に、その下に位置する「ライン管理職」の近傍には、「講師（一部社外講師）」「日程（1日）」「フォローアップ（希望者）」の他、プログラム内容「キャリアに関する講義」「互いのフィードバックによる自己分析」「自身の振り返りによる自己理解」が布置していた。上と同様に解釈すると、ライン管理職と関わりが深いのは、一部を社外講師に委託する1日のキャリア研修であり、キャリアに関する講義や自己分析・自己理解といった内容を取り上げ、希望者にはフィードバックも行う研修であると考えることができる。

第三に、さらにその下に位置する「若手社員（30歳未満）」と関わりが深いのは、「日程（3日以上）」「参加（必須）」「フォローアップ（全員）」であり、参加必須の3日以上研修で、フォローアップも全員に対して行うタイプの研修であると考えることができる。

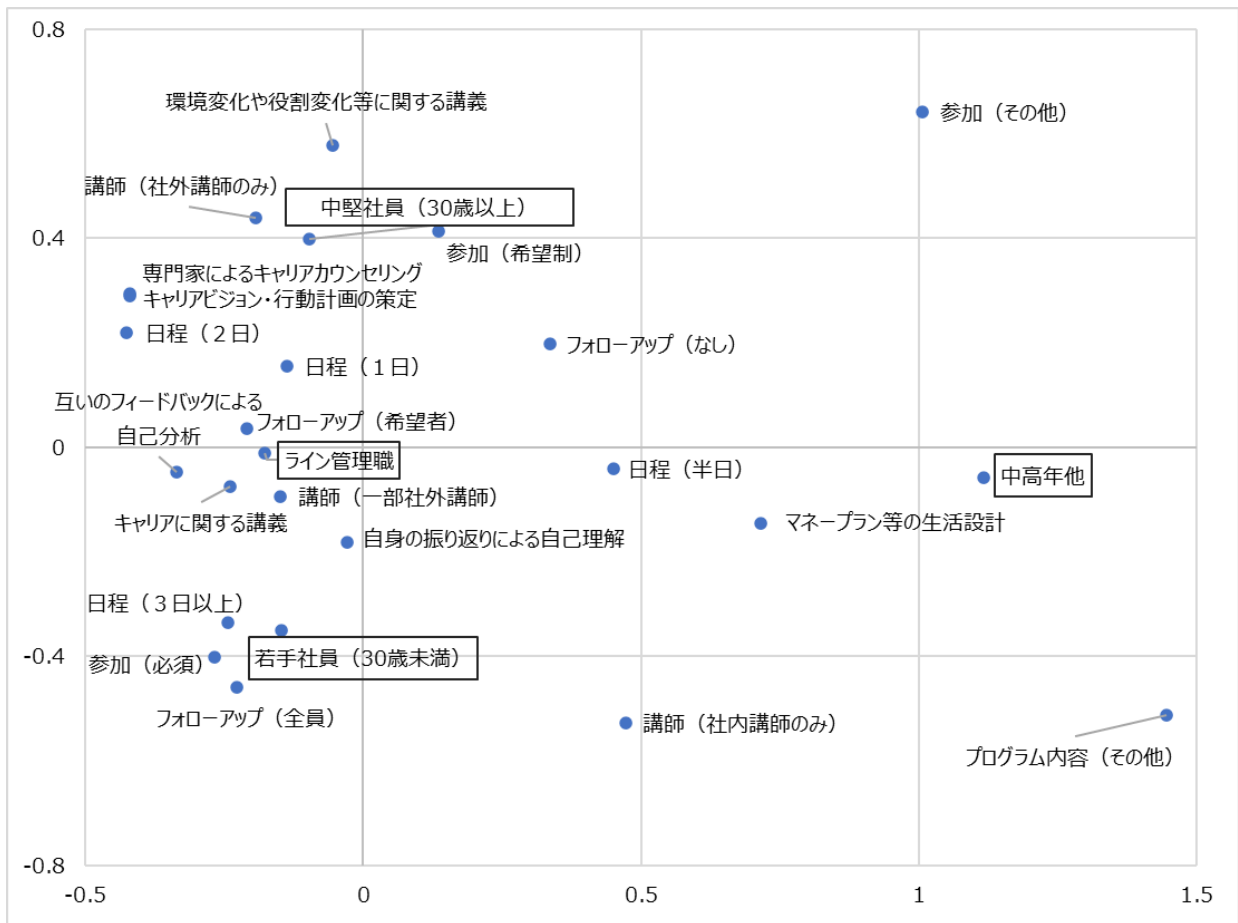
第四に、全般的に右側に位置するのは「中高年他」「参加（その他）」「プログラム内容（その他）」「フォローアップ（なし）」「日程（半日）」「講師（社内講師のみ）」であり、中高年他を対象とした様々な講習・研修で、おもに社内人材による半日程度の研修だと言えよう。

また、縦軸・横軸をさらに解釈すると、横軸の左側は若手、中堅、管理職といった企業内における中核的な人材に対する研修、右側は中高年層に代表される様々な人材に対する研修と考えることができる。一方、縦軸の下側は、新入社員研修やその他の若手を対象とした参加必須の比較的長期にわたる研修、上側はむしろ中堅社員に対する希望制のキャリアビジョンなどを取り扱う研修に近い内容、その間に挟まれる形で、管理職層に対する自己分析・自己理解を中心としたキャリアに関する研修と意味づけることができる。

以上の結果をまとめると、キャリア研修はおおむね4つに分けられる。すなわち、①若手社員対象の比較的長期の必須の研修、②中堅社員対象のキャリアビジョン・行動計画に関する希望制の社外講師による研修、③ライン管理職対象の自己分析・自己理解を中心とした一部社外講師に委託するキャリア研修、④中高年その他を対象としたマネープラン等の生活設計に象徴される様々な内容の社内人材による各種の説明会的な研修であると整理できる。

図表5-8 キャリア研修の主な対象者と

参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップの対応関係(コレスポネンス分析)



3. 企業属性とキャリア研修の関わり

ここからは企業属性によってキャリア研修にどのような特徴がみられるかを検討する。キャリア研修と様々な企業属性とのクロス表を作成し、統計的に有意な結果がみられるものについて解釈を行った結果、いくつかキャリア研修と密接に関わりのある要因が示された。

第一に、企業の能力開発に対する積極性によって違いがみられた。図表5-9には能力開発に対する積極性別のキャリア研修の主な対象者・参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップを示した。表のうち1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所には網掛けを、有意に値が小さい箇所には下線を付した。表の特徴が示されている網掛け及び下線部分のうち「能力開発に積極的である」を中心に検討を行った結果、能力開発に積極的であるほど、①参加方法は「必須」が統計的に有意に多く、「どちらとも言えない」と回答した企業では「希望制」または「その他」が統計的に有意に多かった。②日程は「3日以上」が統計的に有意に多く、「どちらとも言えない」と回答した企業では「半日」が統計的に有意に多かった。③「一部を外部講師に委託」が統計的に有意に多かった。④プログラム内容は「キャリアに関する講義」「自身の振り返りによる自己理解」「環境変化や役割変化等に関する講義」「キャリ

アビジョン・行動計画の策定」「専門家によるキャリアカウンセリング」が統計的に有意に多かった。⑤フォローアップ（後日、相談や面談の機会を設ける等）は「全員」が統計的に有意に多く、積極的でないほど「なし」が統計的に有意に多かった。

第二に、企業の能力開発の方針によっても違いがみられた。図表5-10には能力開発の方針別のキャリア研修の主な対象者・参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップを示した。上と同様、表の特徴が示されている網掛け及び下線部分を中心に検討を行った結果、①主な対象者は、「当面の仕事に必要な能力を一段アップ」の方針を持つ企業では「若手社員（30歳未満）」、「当面の仕事に必要な能力」または「方針なし」では「中高年他」が統計的に有意に多かった。②参加方法は、「数年先を考慮して必要な人材を想定して」あるいは「当面の仕事に必要な能力を一段アップ」の方針を持つ企業は「必須」、「当面の仕事に必要な能力」では「希望制」、「方針なし」では「その他」が統計的に有意に多かった。③日程は、「当面の仕事に必要な能力を一段アップ」の方針を持つ企業は「3日以上」、「当面の仕事に必要な能力」では「半日」が統計的に有意に多かった。④講師は、「当面の仕事に必要な能力を一段アップ」の方針を持つ企業は「一部を社外講師に委託」、「当面の仕事に必要な能力」では「社内講師のみ」が統計的に有意に多かった。⑤プログラム内容は、「数年先を考慮して必要な人材を想定して」及び「当面の仕事に必要な能力を一段アップ」の方針を持つ企業は、「キャリアに関する講義」「自身の振り返りによる自己理解」「互いのフィードバックによる自己分析」「環境変化や役割変化等に関する講義」「キャリアビジョン・行動計画の策定」が統計的に有意に多かった。⑥フォローアップについては、「数年先を考慮して必要な人材を想定して」及び「当面の仕事に必要な能力を一段アップ」の方針を持つ企業は「全員」または「希望者」、「当面の仕事に必要な能力」及び「方針なし」では「なし」が統計的に有意に多かった。

第三に、従業員規模によって違いがみられた。図表5-11には従業員規模別のキャリア研修の主な対象者・参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップを示した。表の特徴が示されている網掛け及び下線部分を中心に検討を行った結果、①主な対象者は、「100～299人」では「ライン管理職」が統計的に有意に多かった。②参加方法は、「100～299人」「300～999人」「1000人以上」では「必須」が統計的に有意に多く、「30～49人」では「希望制」が統計的に有意に多かった。③日程は、「29人以下」では「半日」が統計的に有意に多く、「1000人以上」では「2日」が統計的に有意に多かった。④講師は、「30～49人」では「社外講師のみ」、「100～299人」では「一部を社外講師に委託」が統計的に有意に多かった。⑤プログラム内容は、概して「300～999人」及び「1000人以上」で「キャリアに関する講義」「自身の振り返りによる自己理解」「互いのフィードバックによる自己分析」「キャリアビジョン・行動計画の策定」「マネープラン等の生活設計」が統計的に有意に多かった。⑥フォローアップでは、「50～99人」で「全員」が統計的に有意に多かった。

図表5-9 能力開発に対する積極性別の

キャリア研修の主な対象者・参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップ

主な対象者	積極的である n=252	やや積極的な方だと思う n=765	どちらとも言えない n=694	やや消極的な方だと思う n=212	消極的である n=102
若手社員（30歳未満）	44.8%	42.4%	35.6%	32.1%	35.0%
中堅社員（30歳以上）	33.3%	36.6%	39.6%	41.0%	30.1%
ライン管理職	10.3%	12.5%	11.4%	14.2%	17.5%
中高年他	11.5%	8.5%	13.4%	12.7%	17.5%

参加方法	積極的である n=313	やや積極的な方だと思う n=909	どちらとも言えない n=770	やや消極的な方だと思う n=240	消極的である n=106
必須	61.7%	56.8%	45.7%	50.0%	46.2%
希望制	30.4%	32.0%	38.2%	34.6%	33.0%
その他	8.0%	11.2%	16.1%	15.4%	20.8%

日程	積極的である n=304	やや積極的な方だと思う n=889	どちらとも言えない n=759	やや消極的な方だと思う n=224	消極的である n=97
半日	24.3%	29.6%	36.1%	34.4%	32.0%
1日	37.2%	39.1%	38.9%	40.2%	47.4%
2日	14.5%	13.2%	13.4%	17.0%	10.3%
3日以上	24.0%	18.1%	11.6%	8.5%	10.3%

講師	積極的である n=315	やや積極的な方だと思う n=912	どちらとも言えない n=772	やや消極的な方だと思う n=235	消極的である n=102
社内講師のみ	22.9%	23.7%	31.0%	20.0%	38.2%
一部を社外講師に委託	37.8%	34.1%	26.7%	27.7%	18.6%
社外講師のみ	39.4%	42.2%	42.4%	52.3%	43.1%

プログラム内容（複数回答）	積極的である n=408	やや積極的な方だと思う n=1298	どちらとも言えない n=1438	やや消極的な方だと思う n=470	消極的である n=280
キャリアに関する講義	37.5%	32.4%	24.8%	21.7%	15.7%
自身の振り返りによる自己理解	24.8%	19.2%	13.4%	13.8%	8.9%
互いのフィードバックによる自己分析	15.4%	8.9%	5.4%	5.5%	4.3%
環境変化や役割変化等に関する講義	11.0%	8.2%	5.4%	4.9%	2.1%
キャリアビジョン・行動計画の策定	14.2%	10.6%	8.1%	8.5%	2.5%
専門家によるキャリアカウンセリング	6.6%	4.5%	2.6%	3.6%	3.2%
マネープラン等の生活設計	2.0%	1.0%	1.0%	1.5%	0.7%
その他	6.4%	7.7%	6.4%	5.3%	5.7%

フォローアップ （※後日、相談や面談の機会を設ける等）	積極的である n=313	やや積極的な方だと思う n=896	どちらとも言えない n=760	やや消極的な方だと思う n=233	消極的である n=104
全員	40.3%	32.1%	21.7%	19.7%	13.5%
希望者	29.4%	28.7%	25.0%	16.7%	14.4%
なし	30.4%	39.2%	53.3%	63.5%	72.1%

※1%水準で統計的に有意なクロス表については、調整済み残差が1%水準で有意に大きい箇所を網掛け、同じく有意に小さい箇所を下線を付した。

図表5-10 能力開発の方針別の

キャリア研修の主な対象者・参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップ

	数年先を考慮して 必要な人材を 想定して（長期） n=335	当面の仕事に 必要な能力を 一段アップ（中期） n=905	当面の仕事に 必要な能力（短期） n=603	方針なし n=173
主な対象者				
若手社員（30歳未満）	42.1%	43.5%	33.7%	28.3%
中堅社員（30歳以上）	37.3%	37.2%	38.3%	34.1%
ライン管理職	11.9%	11.4%	12.4%	16.8%
中高年他	8.7%	7.8%	15.6%	20.8%

	数年先を考慮して 必要な人材を 想定して（長期） n=400	当面の仕事に 必要な能力を 一段アップ（中期） n=1053	当面の仕事に 必要な能力（短期） n=670	方針なし n=202
参加方法				
必須	58.8%	55.9%	47.2%	43.1%
希望制	32.3%	31.6%	38.7%	36.1%
その他	9.0%	12.4%	14.2%	20.8%

	数年先を考慮して 必要な人材を 想定して（長期） n=388	当面の仕事に 必要な能力を 一段アップ（中期） n=1034	当面の仕事に 必要な能力（短期） n=651	方針なし n=188
日程				
半日	28.4%	28.9%	35.9%	38.8%
1日	41.8%	37.5%	39.6%	43.1%
2日	12.9%	15.1%	12.9%	9.6%
3日以上	17.0%	18.5%	11.5%	8.5%

	数年先を考慮して 必要な人材を 想定して（長期） n=396	当面の仕事に 必要な能力を 一段アップ（中期） n=1061	当面の仕事に 必要な能力（短期） n=674	方針なし n=192
講師				
社内講師のみ	26.8%	23.7%	30.0%	26.6%
一部を社外講師に委託	30.8%	34.5%	27.4%	22.4%
社外講師のみ	42.4%	41.8%	42.6%	51.0%

	数年先を考慮して 必要な人材を 想定して（長期） n=504	当面の仕事に 必要な能力を 一段アップ（中期） n=1578	当面の仕事に 必要な能力（短期） n=1241	方針なし n=545
プログラム内容（複数回答）				
キャリアに関する講義	35.1%	31.7%	25.2%	14.7%
自身の振り返りによる自己理解	21.2%	19.5%	13.6%	8.4%
互いのフィードバックによる自己分析	11.9%	10.0%	5.0%	2.6%
環境変化や役割変化等に関する講義	9.9%	8.6%	4.0%	3.9%
キャリアビジョン・行動計画の策定	16.1%	10.7%	7.3%	3.1%
専門家によるキャリアカウンセリング	5.4%	4.5%	2.7%	3.1%
マネープラン等の生活設計	2.0%	1.3%	0.9%	0.7%
その他	6.9%	6.3%	6.9%	6.4%

	数年先を考慮して 必要な人材を 想定して（長期） n=397	当面の仕事に 必要な能力を 一段アップ（中期） n=1036	当面の仕事に 必要な能力（短期） n=659	方針なし n=198
フォローアップ （※後日、相談や面談の機会を設ける等）				
全員	35.0%	31.3%	21.9%	12.6%
希望者	32.7%	28.3%	21.4%	12.6%
なし	32.2%	40.4%	56.8%	74.7%

※クロス表は1%水準で統計的に有意。調整済み残差が1%水準で有意に大きい箇所は網掛け、同じく有意に小さい箇所は下線を付した。

図表5-11 従業員規模別の

キャリア研修の主な対象者・参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップ

	29人 以下 n=94	30～ 49人 n=538	50～ 99人 n=581	100～ 299人 n=503	300～ 999人 n=180	1000人 以上 n=68
主な対象者						
若手社員（30歳未満）	40.4%	37.0%	38.6%	37.8%	45.6%	51.5%
中堅社員（30歳以上）	39.4%	41.4%	37.7%	37.4%	30.0%	19.1%
ライン管理職	3.2%	9.7%	12.0%	15.9%	15.6%	11.8%
中高年他	17.0%	11.9%	11.7%	8.9%	8.9%	17.6%

	29人 以下 n=97	30～ 49人 n=602	50～ 99人 n=695	100～ 299人 n=578	300～ 999人 n=210	1000人 以上 n=77
参加方法						
必須	42.3%	43.0%	50.5%	59.0%	65.7%	76.6%
希望制	42.3%	41.7%	36.3%	28.7%	21.4%	15.6%
その他	15.5%	15.3%	13.2%	12.3%	12.9%	7.8%

	29人 以下 n=93	30～ 49人 n=564	50～ 99人 n=672	100～ 299人 n=575	300～ 999人 n=210	1000人 以上 n=77
日程						
半日	48.4%	30.0%	30.8%	32.7%	29.0%	23.4%
1日	31.2%	40.6%	38.8%	38.1%	47.6%	41.6%
2日	6.5%	15.4%	14.4%	11.1%	10.5%	24.7%
3日以上	14.0%	14.0%	15.9%	18.1%	12.9%	10.4%

	29人 以下 n=92	30～ 49人 n=590	50～ 99人 n=93	100～ 299人 n=587	300～ 999人 n=214	1000人 以上 n=76
講師						
社内講師のみ	33.7%	23.7%	25.3%	28.3%	29.0%	27.6%
一部を社外講師に委託	27.2%	25.6%	28.6%	35.8%	36.4%	31.6%
社外講師のみ	39.1%	50.7%	46.2%	35.9%	34.6%	40.8%

	29人 以下 n=224	30～ 49人 n=1055	50～ 99人 n=1142	100～ 299人 n=949	300～ 999人 n=299	1000人 以上 n=98
プログラム内容（複数回答）						
キャリアに関する講義	18.3%	26.5%	27.8%	27.6%	35.1%	35.7%
自身の振り返りによる自己理解	11.6%	12.0%	15.3%	17.4%	25.8%	42.9%
互いのフィードバックによる自己分析	4.0%	6.7%	7.0%	7.7%	10.0%	15.3%
環境変化や役割変化等に関する講義	3.6%	5.0%	6.8%	8.4%	7.0%	11.2%
キャリアビジョン・行動計画の策定	4.0%	6.1%	9.8%	10.2%	14.7%	20.4%
専門家によるキャリアカウンセリング	4.0%	3.5%	4.2%	3.7%	3.3%	2.0%
マネープラン等の生活設計	0.9%	1.3%	0.8%	0.8%	1.3%	5.1%
その他	4.5%	6.7%	5.5%	8.6%	6.0%	6.1%

	29人 以下 n=96	30～ 49人 n=583	50～ 99人 n=680	100～ 299人 n=580	300～ 999人 n=211	1000人 以上 n=76
フォローアップ （※後日、相談や面談の機会を設ける等）						
全員	24.0%	22.0%	31.3%	26.2%	34.6%	28.9%
希望者	25.0%	26.9%	24.4%	28.3%	22.7%	22.4%
なし	51.0%	51.1%	44.3%	45.5%	42.7%	48.7%

※クロス表は1%水準で統計的に有意。調整済み残差が1%水準で有意に大きい箇所は網掛け、同じく有意に小さい箇所は下線を付した。

第四に、従業員に占める 45 歳以上比率によっても違いがみられた。図表 5-12 には従業員に占める 45 歳以上比率別のキャリア研修の主な対象者・参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップを示した。表の特徴が示されている網掛け及び下線部分を中心に検討を行った結果、①主な対象者については、「1 割以下」では「若手社員（30 歳未満）」が統計的に有意に多く、「6 割以上」では「中高年他」が統計的に有意に多かった。②参加方法については、「3 割程度」では「必須」が統計的に有意に多く、「6 割以上」では「その他」が統計的に有意に多かった。③日程については、「6 割以上」では「半日」が統計的に有意に多く、「1 割以下」では「3 日以上」が統計的に有意に多かった。④プログラム内容については、「4 割程度」で「自身の振り返りによる自己理解」が統計的に有意に多かった。⑥フォローアップについては、「1 割以下」及び「3 割程度」で「全員」が統計的に有意に多く、「6 割以上」で「なし」が統計的に有意に多かった。

以上、企業属性とキャリア研修との関わりについて検討を行った結果、キャリア研修に密接に関わりのある要因として、「企業の能力開発に対する積極性」「企業の能力開発の方針」「従業員規模」「従業員に占める 45 歳以上比率」が示された。これらの要因とキャリア研修との関わりをさらに集約して整理すると、以下のとおりである。

概して、能力開発に対して積極的な企業であるほど、長期的・中期的な能力開発方針をもつ企業ほど、従業員規模が大きいほど、45 歳以上比率が少ない企業ほど、若手社員に対する研修、必須の研修、3 日以上のキャリア研修が多く、一部を社外講師に委託するケースが多い。また、キャリアに関する講義他の様々なプログラムを取り上げ、研修後も参加者全員にフォローアップの機会を設けている。

逆に、能力開発に対して消極的な企業であるほど、当面の仕事に必要な能力を上げる短期的な能力開発方針かあるいは特段の方針のない企業であるほど、従業員規模が小さいほど、45 歳以上比率が多い企業ほど、概して、中高年に対する研修、希望制その他の研修、半日の研修、社内講師のみあるいは社外講師のみの研修が多く、あまり多くのプログラムを取り上げず、フォローアップの機会を設けていない。

以上の結果からは、キャリア研修は、能力開発に積極的で中長期的な方針を持ち、従業員規模が大きく中高年比率の高くない企業で、おおむね積極的であると整理できよう。

図表5-12 従業員に占める45歳以上比率別の

キャリア研修の主な対象者・参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップ

主な対象者	1割以下 n=117	2割程度 n=121	3割程度 n=249	4割程度 n=340	5割程度 n=499	6割以上 n=635
若手社員（30歳未満）	56.4%	47.1%	45.4%	42.4%	38.3%	30.4%
中堅社員（30歳以上）	30.8%	34.7%	33.3%	39.1%	36.9%	40.2%
ライン管理職	10.3%	13.2%	15.3%	11.5%	13.6%	10.7%
中高年他	2.6%	5.0%	6.0%	7.1%	11.2%	18.7%

参加方法	1割以下 n=137	2割程度 n=139	3割程度 n=302	4割程度 n=395	5割程度 n=576	6割以上 n=708
必須	61.3%	61.2%	61.6%	52.4%	51.6%	46.0%
希望制	29.2%	30.9%	30.8%	32.2%	35.1%	37.7%
その他	9.5%	7.9%	7.6%	15.4%	13.4%	16.2%

日程	1割以下 n=129	2割程度 n=137	3割程度 n=300	4割程度 n=372	5割程度 n=552	6割以上 n=699
半日	26.4%	29.2%	27.7%	28.5%	32.6%	35.9%
1日	41.1%	37.2%	39.3%	37.4%	40.9%	38.3%
2日	7.8%	16.1%	15.0%	16.4%	13.4%	12.4%
3日以上	24.8%	17.5%	18.0%	17.7%	13.0%	13.3%

講師	1割以下 n=133	2割程度 n=138	3割程度 n=308	4割程度 n=385	5割程度 n=568	6割以上 n=718
社内講師のみ	30.8%	23.2%	25.3%	21.8%	26.6%	29.9%
一部を社外講師に委託	39.8%	26.8%	32.5%	32.2%	29.6%	28.4%
社外講師のみ	29.3%	50.0%	42.2%	46.0%	43.8%	41.6%

プログラム内容（複数回答）	1割以下 n=208	2割程度 n=217	3割程度 n=481	4割程度 n=611	5割程度 n=948	6割以上 n=1291
キャリアに関する講義	32.7%	25.3%	31.4%	29.0%	27.2%	25.3%
自身の振り返りによる自己理解	18.3%	21.7%	17.0%	20.3%	14.8%	13.8%
互いのフィードバックによる自己分析	8.7%	10.1%	8.1%	8.5%	7.7%	5.7%
環境変化や役割変化等に関する講義	7.7%	6.9%	6.4%	7.0%	6.9%	5.7%
キャリアビジョン・行動計画の策定	10.6%	9.7%	12.3%	11.3%	9.2%	7.0%
専門家によるキャリアカウンセリング	5.3%	5.5%	3.5%	3.9%	3.1%	4.0%
マネープラン等の生活設計	1.0%	0.5%	1.5%	1.5%	1.2%	1.0%
その他	4.8%	5.5%	5.6%	6.7%	7.1%	7.4%

フォローアップ （※後日、相談や面談の機会を設ける等）	1割以下 n=132	2割程度 n=136	3割程度 n=305	4割程度 n=378	5割程度 n=562	6割以上 n=708
全員	40.2%	34.6%	34.4%	24.1%	28.6%	22.5%
希望者	27.3%	25.0%	24.3%	26.2%	24.6%	26.7%
なし	32.6%	40.4%	41.3%	49.7%	46.8%	50.8%

※クロス表は1%水準で統計的に有意。調整済み残差が1%水準で有意に大きい箇所を網掛け、同じく有意に小さい箇所に下線を付した。

4. キャリア研修と教育訓練費等との関わり

本節では、キャリア研修と教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の関わりを検討した。図表5-13は、キャリア研修の主な対象者・参加者・参加方法・日程・講師・プログラム内容・フォローアップの有無別に、2021年度の教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の予算の中央値を示したものである。それぞれ適切に統計的な有意性の検定を行い、中央値に差がみられた箇所に着目すると、おもに「主な対象者」「参加方法」「日程」、及びプログラム内容の「自身の振り返りによる自己理解」「互いのフィードバックによる自己分析」「キャリアビジョン・行動計画の策定」で差がみられた。

図表5-13 キャリア研修の主な対象者・参加方法・日程・講師・プログラム内容等別の
2021年度の教育訓練費・研修費・キャリア形成支援費の予算

	教育訓練費			研修費			キャリア形成支援		
	中央値	度数	sig.	中央値	度数	sig.	中央値	度数	sig.
主な対象者									
若手社員（30歳未満）	100.0	305	**	100.0	239		50	114	
中堅社員（30歳以上）	80.0	276		53.5	216		40	107	
ライン管理職	80.0	97		100.0	80		50	31	
中高年他	81.0	68		50.0	56		30	31	
参加方法									
必須	100.0	467	**	100.0	378	**	60	176	**
希望制	100.0	290		50.0	239		30	124	
その他	58.0	98		45.0	57		25	26	
日程									
半日	98.0	230	**	60.0	183		30	80	
1日	100.0	346		60.0	256		40	130	
2日	90.0	139		70.0	117		50	46	
3日以上	130.0	129		100.0	112		70	65	
講師									
社内講師のみ	100.0	190		50.0	153		30	60	
一部社外講師	100.0	280		81.5	232		50	115	
社外講師のみ	100.0	398		60.0	301		40	154	
プログラム内容（複数回答）									
キャリアに関する講義	100.0	392		55.0	303		35	153	
自身の振り返りによる自己理解	116.0	238	**	100.0	184		50	88	**
互いのフィードバックによる自己分析	160.5	110	**	100.0	88		90	48	
環境変化や役割変化等に関する講義	100.0	108		70.0	85		50	45	
キャリアビジョン・行動計画の策定	100.0	149	**	95.0	111		65	58	
専門家によるキャリアカウンセリング	130.0	62		100.0	57		50	27	
マネープラン等の生活設計	180.0	24		45.0	14		30	8	
その他	69.5	86		50.0	67		20	31	
フォローアップ （※後日、相談や面談の機会を設ける等）									
全員	100.0	243		70.0	206		50	105	
希望者	100.0	231		60.0	189		50	113	
なし	100.0	377		72.0	280		40	111	

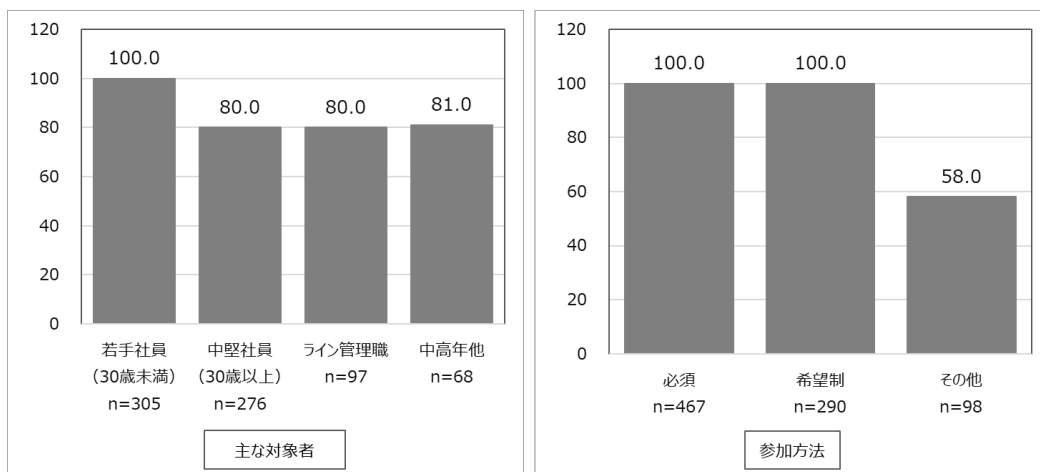
※sig.は有意水準。** p<.01.

なお、「プログラム内容」は複数回答のため当該項目を選択したか否かでマン・ホイットニーのU検定、他はクラスカル・ウォリス検定を行った。

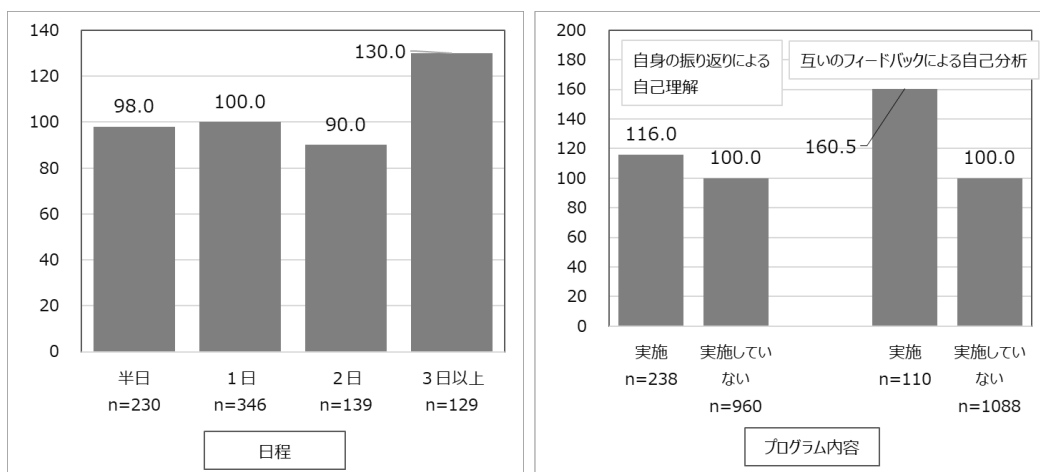
図表5-14及び図表5-15には、統計的に有意な差がみられた箇所について、教育訓練費の中央値を図示した。その結果、以下の4点が示された。①キャリア研修の主な対象者では「若手社員(30歳未満)」を対象にしていると回答した企業の教育訓練費の中央値は「100万円」と高かった。②参加方法では「その他」(必須でも希望制でもない)と回答した企業の教育訓練費の中央値が「58万円」と低かった。③キャリア研修の日程は「3日以上」と回答した企業の教育訓練費の中央値が「130万円」と高かった。④プログラム内容は「自身の振り返りによる自己理解」を実施していると回答した企業の教育訓練費の中央値は「116万円」、「互いのフィードバックによる自己分析」を実施していると回答した企業の教育訓練費の中央値は「160.5万円」と高かった。

これらの結果を集約すると、若手社員を対象とした3日以上の長い期間にわたる必須あるいは希望制のキャリア研修で自己理解や自己分析を含めたプログラムを実施している企業では、相応に高い教育訓練費を予算として用意していたことが指摘できる。

図表5-14 キャリア研修の主な対象者別(左)及び参加方法別(右)の教育訓練費の中央値



図表5-15 キャリア研修の日程別(左)及びプログラム内容別(右)の教育訓練費の中央値

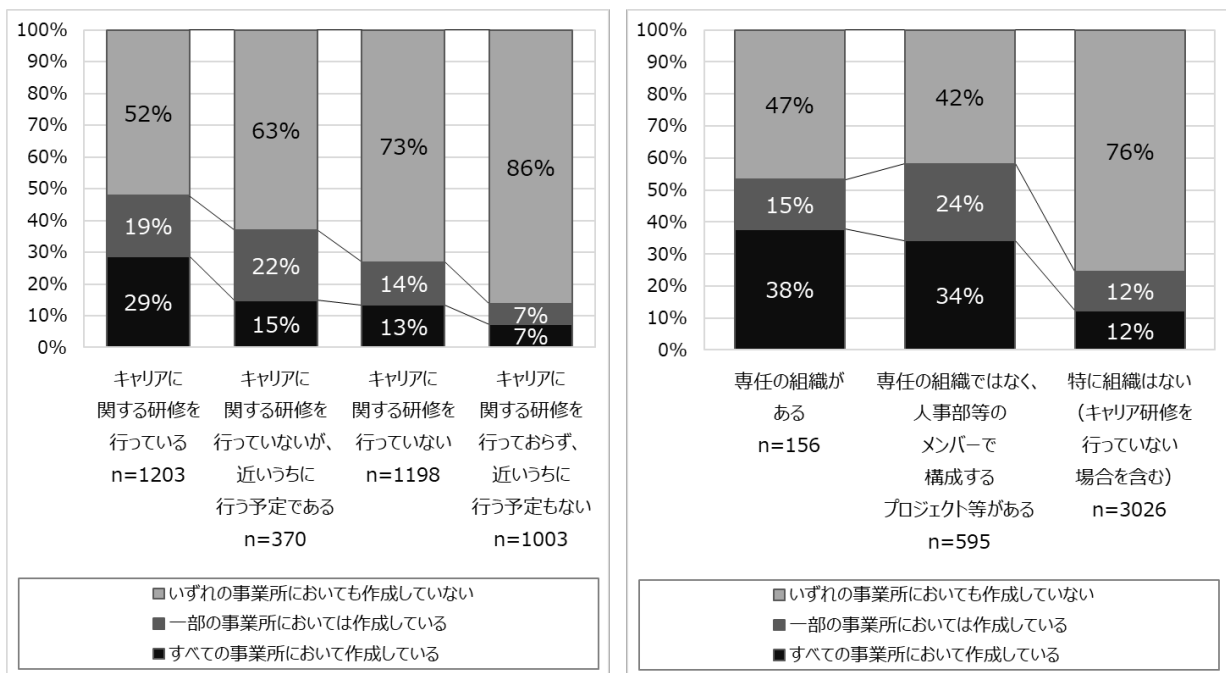


5. キャリア研修の有無と各種キャリア形成支援施策の関わり

本節では、キャリア研修の有無と各種キャリア形成支援施策の関わりについて検討を行った。その結果、まずキャリア研修を行っているか否かあるいはキャリア研修のための専任の組織があるか否か等と各種のキャリア形成支援施策に関連がみられた。

図表5-16には、キャリア研修の有無別及びキャリア研修を行う専任組織の有無別の事業内職業能力開発計画の作成状況を示した。左図から、まず「キャリアに関する研修を行っている」企業では、事業内職業能力開発計画を「すべての事業所において作成している」(29%)企業が最も多かった。以下、「キャリアに関する研修を行っていないが、近いうちに行う予定である」「キャリアに関する研修を行っていない」「キャリアに関する研修を行っておらず、近いうちに行う予定もない」の順に事業内職業能力開発計画の作成の割合は少なくなった。また、右図では、キャリア研修を行う専任組織が「特にない(キャリア研修を行っていない場合を含む)」企業で、事業内職業能力開発計画を「いずれの事業所においても作成していない」(76%)企業が最も多かった。以上の点から、キャリア研修の有無及びキャリア研修を行う専任組織の有無は事業内職業能力開発計画の作成状況と関連していることが示される。

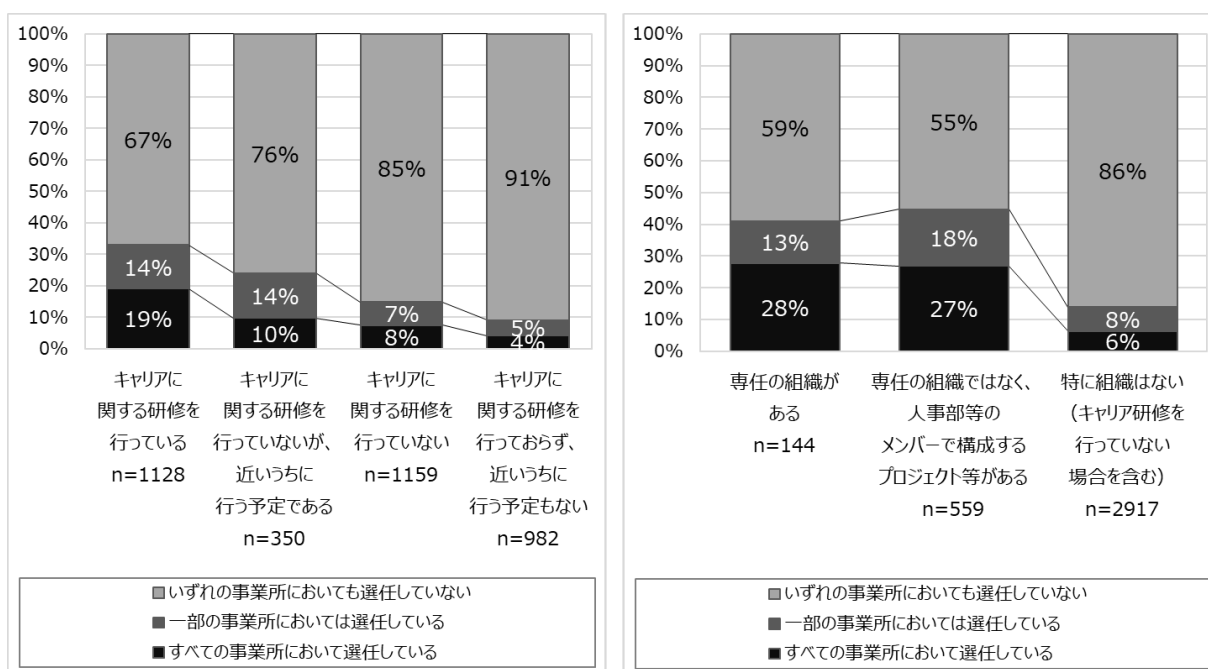
図表5-16 キャリア研修の有無別(左)及びキャリア研修を行う専任組織の有無別(右)の
事業内職業能力開発計画の作成状況



同様に、図表5-17には、キャリア研修の有無別及びキャリア研修を行う専任組織の有無別の職業能力開発推進者の選任状況を示した。左図から、「キャリアに関する研修を行っている」企業では、職業能力開発推進者を「すべての事業所において選任している」(19%)企業が最も多かった。以下、「キャリアに関する研修を行っていないが、近いうちに行う予定で

ある」「キャリアに関する研修を行っていない」「キャリアに関する研修を行っておらず、近いうちに行う予定もない」の順に職業能力開発推進者の選任の割合は少なくなった。また、右図では、キャリア研修を行う専任組織が「特にない（キャリア研修を行っていない場合を含む）」企業で、職業能力開発推進者を「いずれの事業所においても専任していない」（86%）企業が多かった。以上の点から、キャリア研修の有無及びキャリア研修を行う専任組織の有無は職業能力開発推進者の選任状況と関連していることが示される。

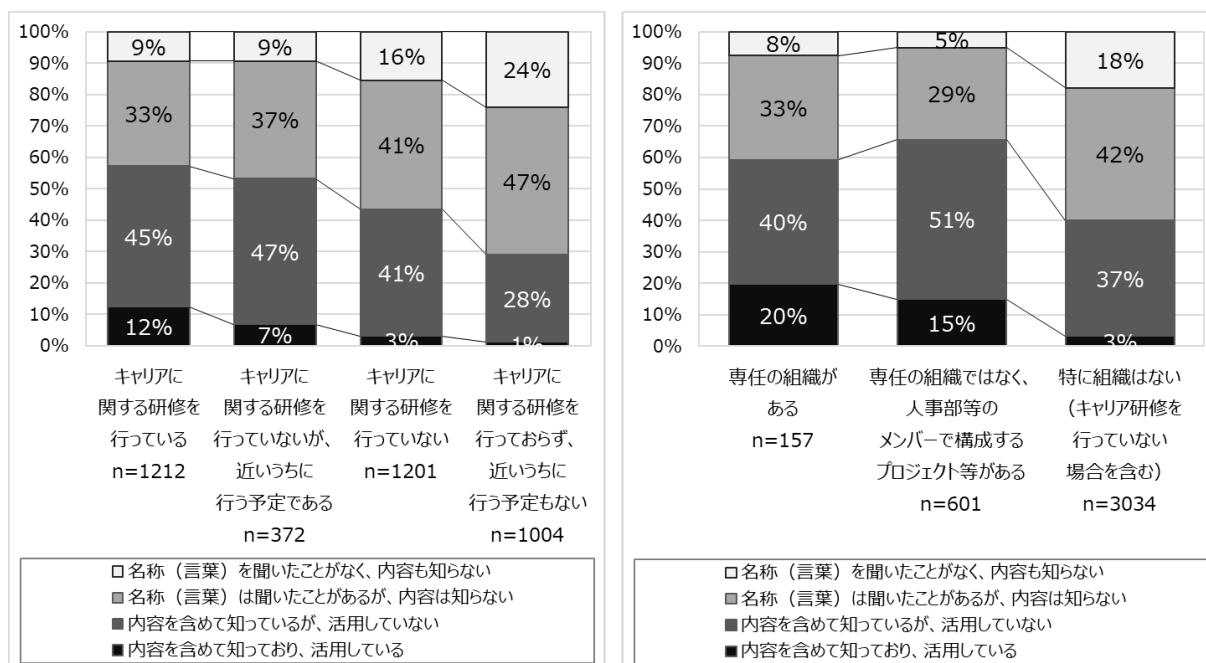
図表5-17 キャリア研修の有無別(左)及びキャリア研修を行う専任組織の有無別(右)の職業能力開発推進者の選任状況



図表5-18も同様の結果であり、「キャリアに関する研修を行っている」企業では、キャリアコンサルティングを「内容を含めて知っており、活用している」（12%）企業が最も多かった。以下、「キャリアに関する研修を行っていないが、近いうちに行う予定である」「キャリアに関する研修を行っていない」「キャリアに関する研修を行っておらず、近いうちに行う予定もない」の順に、キャリアコンサルティングを「内容を含めて知っており、活用している」割合は少なくなった。また、右図も同様であり、キャリア研修を行う「専任組織がある」企業で、キャリアコンサルティングを「内容を含めて知っており、活用している」（20%）企業が最も多く、以下、「専任の組織ではなく、人事部等のメンバーで構成するプロジェクト等がある」「特に組織はない（キャリア研修を行っていない場合を含む）」の順に、キャリアコンサルティングを「内容を含めて知っており、活用している」割合は少なくなった。以上の点から、キャリア研修の有無及びキャリア研修を行う専任組織の有無は、おおむねキャリアコンサルティングの導入と関連していることが示される。

図表5-18 キャリア研修の有無別(左)及びキャリア研修を行う専任組織の有無別(右)の

キャリアコンサルティングの活用及び認識



以上の結果をまとめると、キャリア研修を行っている企業及びキャリア研修を行う専任組織がある企業では事業内職業能力開発計画を作成している企業、職業能力開発推進者を選任している企業、キャリアコンサルティングを導入している企業が多かったと言える。

6. 本章の結果のまとめ

本章では、キャリア研修の実態について検討を行った。検討の結果は以下の5点に集約できる(図表5-19参照)。

第一に、キャリア研修を行っている企業とキャリア研修を行っていない企業はそれぞれ約3割であった。キャリア研修を行う専任の組織がない企業(キャリア研修を行っていない場合も含む)が最も多く約8割であった。専任の組織がある企業は約4%にとどまった。キャリア研修を行っている企業が現在実施している対象層及び今後導入を考えている対象層はどちらも若手社員あるいは中堅社員が多かった。最も主要なキャリア研修の対象者で最も多いのも若手社員であり、他に参加方法は必須、日程は1日、講師は社外講師のみ、プログラム内容はキャリアに関する講義、何らかのフォローアップを行っていないという回答が最も多かった。

第二に、キャリア研修の類型はおおむね4つに分けられ、①若手社員対象の比較的長期の必須の研修、②中堅社員対象のキャリアビジョン・行動計画に関する希望制の社外講師による研修、③ライン管理職対象の自己分析・自己理解を中心とした一部社外講師に委託するキャリア研修、④中高年その他を対象としたマネープラン等の生活設計に象徴される様々な内

容の社内人材による説明会的な研修が示された。

図表5-19 本章の結果のまとめ

キャリア研修の有無	キャリアに関する研修を行っている（32%） キャリアに関する研修を行っていない（31%） キャリアに関する研修を行っておらず、近いうちに行う予定もない（26%） キャリアに関する研修を行っていないが、近いうちに行う予定である（10%）
キャリア研修を行う専任の組織の有無	特に組織はない（キャリア研修を行っていない場合を含む）（79%）
現在実施している対象層	若手社員（30歳未満）（28%） 中堅社員（30歳以上で管理職手前）（25%） ライン管理職（13%）
今後、導入を考えている対象層	中堅社員（30歳以上で管理職手前）（29%） 若手社員（30歳未満）（26%） ライン管理職（15%）
最も主要なキャリア研修 主な対象層 参加方法 日程 講師 プログラム内容 フォローアップ	若手社員（30歳未満）（20%） 必須（32%） 1日（23%） 社外講師のみ（26%） キャリアに関する講義（20%）、自身の振り返りによる自己理解（8%） 行っていない（28%）
キャリア研修の類型	①若手社員対象の比較的長期の必須の研修、②中堅社員対象のキャリアビジョン・行動計画に関する希望制の社外講師による研修、③ライン管理職対象の自己分析・自己理解を中心とした一部社外講師に委託するキャリア研修、④中高年その他を対象としたマネープラン等の生活設計に象徴される様々な内容の社内人材による研修
企業属性との関連	①能力開発に対して積極的な企業ほど、②長期的・中期的な能力開発方針を持つ企業ほど、③従業員規模が大きいほど、④従業員に占める45歳以上比率が少ない企業ほど、若手社員に対する研修、必須の研修、3日以上キャリア研修が多く、一部を社外講師に委託するケースが多い。また、キャリアに関する講義他の様々なプログラムを取り上げ、研修後も参加者全員にフォローアップの機会を設けていた。
教育訓練費との関連	主な対象層が若手社員、日程は3日以上、プログラム内容「自身の振り返りによる自己理解」「互いのフィードバックによる自己分析」の研修を実施していると回答した企業の教育訓練費の中央値が高かった。
キャリア形成支援施策との関連	キャリア研修を行っている企業及びキャリア研修を行う専任組織がある企業では事業内職業能力開発計画を作成している企業、職業能力開発推進者を選任している企業、キャリアコンサルティングを導入している企業が多かった。

第三に企業属性とキャリア研修の関わりでは、企業の能力開発に対する積極性、企業の能力開発の方針、従業員規模、従業員に占める45歳以上比率で顕著な違いがみられた。概して、能力開発に対して積極的な企業であるほど、中長期的な能力開発方針をもつ企業ほど、

従業員規模が大きいほど、45歳以上比率が少ない企業ほど、若手社員に対する研修、必須の研修、3日以上キャリア研修が多く、一部を社外講師に委託するが多かった。また、キャリアに関する講義他の様々なプログラムを取り上げ、研修後も参加者全員にフォローアップの機会を設けていた。

第四に、教育訓練費との関わりでは、主な対象層が若手社員、日程は3日以上、プログラム内容は「自身の振り返りによる自己理解」「互いのフィードバックによる自己分析」の研修を実施していると回答した企業の教育訓練費の中央値が高かった。

第五に、キャリア研修を行っている企業及びキャリア研修を行う専任組織がある企業では事業内職業能力開発計画を作成している企業、職業能力開発推進者を選任している企業、キャリアコンサルティングを導入している企業が多かった。

これらの結果から、企業のキャリア形成支援施策を積極的に導入している企業では、確かに、その前段としてキャリア研修を積極的に行っていることが示される。キャリア研修を実施するにあたっては、どのような対象層にどのような内容のプログラムをどのような日程でどのような担当者が行うのかといった詳細を考える必要がある。その過程で、従業員のキャリア形成支援にも一定以上の問題関心が惹起され、キャリアコンサルティングのようなよりインテンシブなキャリア形成支援施策の実施に向けた呼び水となる。結局、キャリア研修は企業のキャリア形成支援施策を考える際の「入り口」として機能するのであり、まずは企業において若手の人材育成の手段の一助としてキャリア研修を考えるというのは1つの導入過程として推奨されるであろう。

引用文献

厚生労働省（2017）. 「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開 厚生労働省.

第6章 キャリア相談

1. 問題及び背景

本章では、キャリアに関する相談を行うしくみを持つ企業について検討する。具体的には、相談を行うしくみの有無、相談を担当する組織、担当者の配置状況・人数・資格、現在の業務と今後期待する業務、キャリア相談を実施するタイミング、キャリア相談の効果・問題点について、全体的な傾向を検討する。さらに、こうした相談のしくみやその内容について、項目間の関連を示すクロス表を提示し、企業属性毎の傾向を明らかにする。また、本調査の調査項目の一部は、令和3年度能力開発基本調査(厚生労働省, 2022)と重複しているため、本調査と令和3年度能力開発基本調査を比較し、検討する。

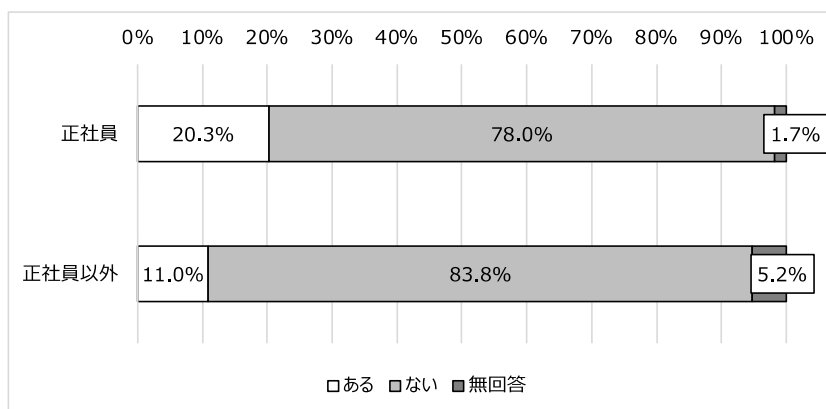
2. キャリア相談を行う企業に関する全体的な傾向

(1) 相談を行うしくみの有無

図表6-1には、回答企業のキャリアに関する相談を行うしくみの有無についてたずねた結果を示した。具体的な質問項目は、「貴社では、キャリアに関する相談（キャリアコンサルティング）を行うしくみ（セルフ・キャリアドックをはじめ、社内規定などで明確に制度化されているものに限らず、慣行として行われるものなども含みます。）はありますか」であり、正社員と正社員以外それぞれについて回答を求めた。

表に示したとおり、キャリア相談のしくみについて、全3951社のうち正社員では「ある」が20.3%（802社）であるのに対し、正社員以外では「ある」が11.0%（434社）であった。キャリア相談のしくみが「ない」と答えた企業は正社員78.0%（3081社）、正社員以外83.8%（3311社）と大きな差は見られなかった。以上から、キャリア相談のしくみを持つ企業の半数程度は正社員のみを対象としたものになっていることが示唆された。本章の以降の内容については、正社員もしくは正社員以外の少なくとも一方に対してキャリアに関する相談を行うしくみがあると回答した企業813社に関して検討を行うものとする。

図表6-1 キャリアに関する相談を行うしくみの有無



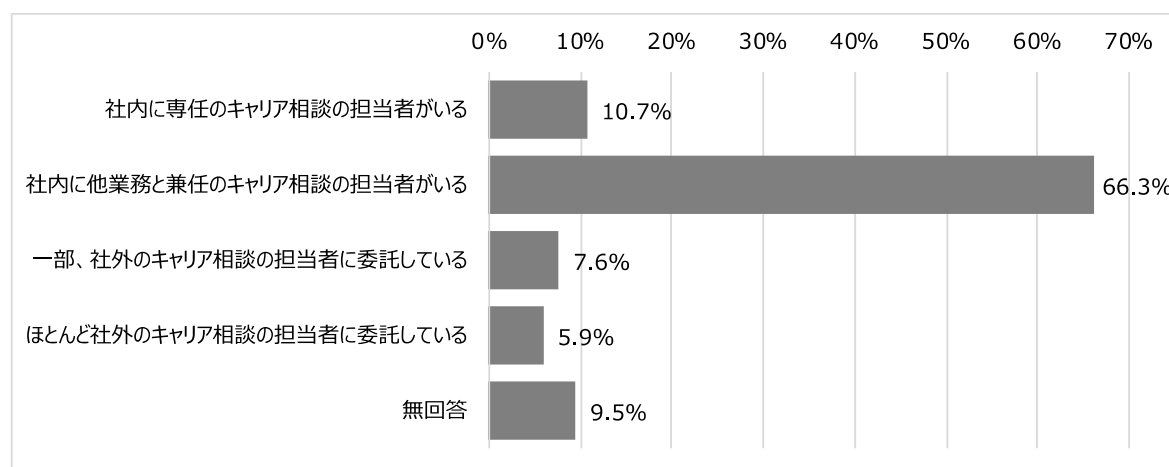
(2) キャリア相談を担当する組織と担当者の配置状況

図表6-2には、キャリア相談を担当する組織についての回答を示した。最も多かったのは自社内の「人事部門（特にキャリア支援専門の部署はない）」63.8%であり、多くの企業において、特にキャリア支援の専門部署ではない「人事部門」がキャリア相談を担当していることが示された。以下、自社内外その他を除くと「その他の自社外の組織・人と提携」8.4%、「人事部門内のキャリア支援専門の部署」7.5%と続いていた。一方で、「自社外のキャリア支援を専門とする企業と全面的に業務委託」2.6%、「人事部門とは独立したキャリア支援専門の部署」3.4%、「自社外のフリーランスと業務委託」3.9%であり、自社内の組織では「キャリア支援専門の部署」、自社外では「全面的な業務委託」、「フリーランスとの業務委託」は担当になっていない傾向が見られた。

図表6-2 キャリア相談を担当する組織(複数回答)

	度数	%
(自社内)		
人事部門（特にキャリア支援専門の部署はない）	519	63.8
人事部門内のキャリア支援専門の部署	61	7.5
産業保健スタッフ（産業医、産業保健師等）の関連部署	39	4.8
人事部門とは独立したキャリア支援専門の部署	28	3.4
自社内その他	136	16.4
(自社外)		
その他の自社外の組織・人と提携	68	8.4
自社外のキャリア支援を専門とする企業（EAP等）と一部、業務委託	56	6.9
自社外のフリーランスと業務委託	32	3.9
自社外のキャリア支援を専門とする企業（EAP等）と全面的に業務委託	21	2.6
自社外その他	14	1.7

図表6-3 キャリア相談担当者の配置状況



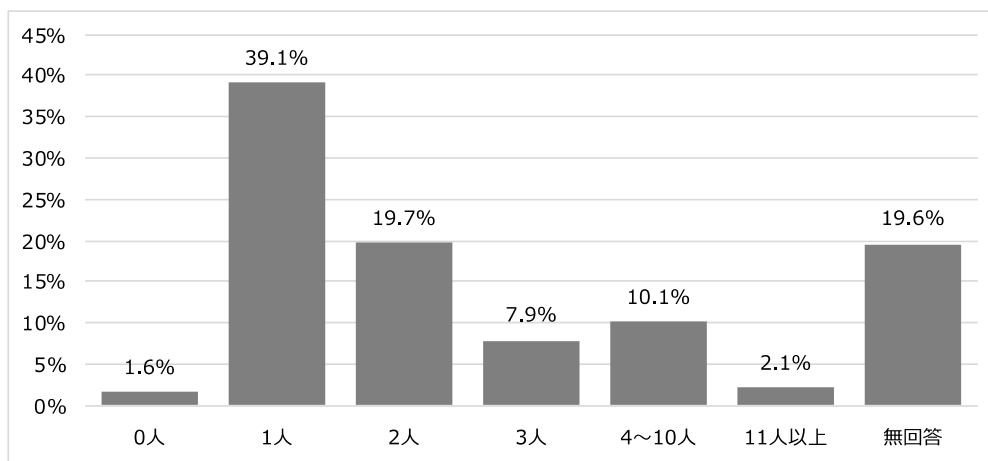
図表6-3には、キャリア相談担当者の配置状況について示した。担当者の配置状況につ

いて回答が多かったのは、「社内に他業務と兼任のキャリア相談の担当者がある」66.3%であり、大きく差が開いて「社内に専任のキャリア相談の担当者がある」10.7%、「一部、社外のキャリア相談の担当者に委託している」7.6%が続いていた。多くの企業において担当者は兼任となっており、図表6-2の結果と合わせると、人事部門の担当者がキャリア相談も兼任していることが想定される結果であった。

(3) キャリア相談担当者の人数と属性

図表6-4には、実際にキャリア相談にあたっている担当者数を示した。担当者が「1人」の企業が39.1%と最も多く、「2人」19.7%と合わせると、約7割の企業においてキャリア相談の担当者は2名以下であることが示された。なお、相談担当者が4人以上いる企業は、全体の1割程度であった。

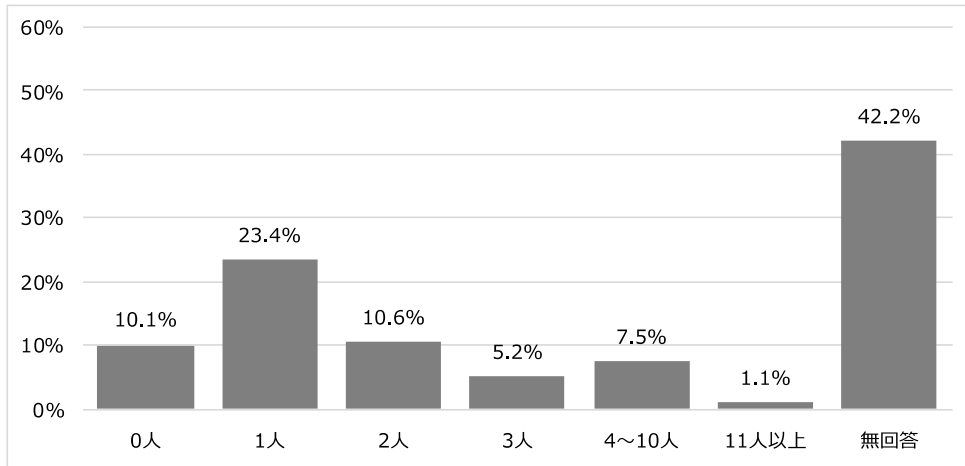
図表6-4 実際にキャリア相談にあたっている担当者数



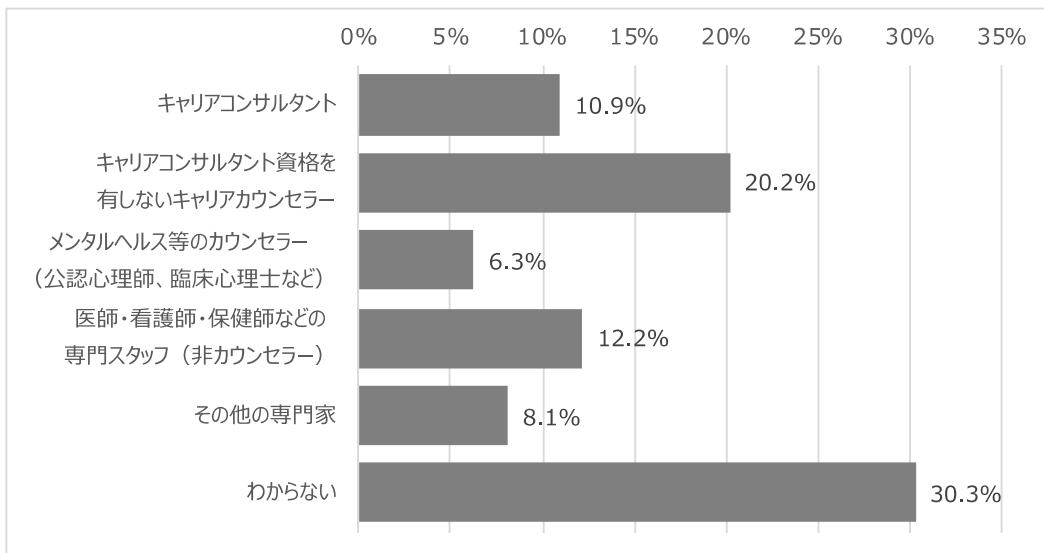
図表6-5には、キャリア相談を行わないがサポートする担当者数を示した。サポートする担当者についても無回答を除くと「1人」23.4%が最も多く、「0人」10.1%、「2人」10.6%と合わせると、相談のしくみを持つ企業の4割程度の企業においてサポートする担当者が2名以下であることが示された。サポートする担当者が「0人」の企業が10.1%であることから、全体の1割程度の企業は担当者が単独でキャリア相談を運営していることが示唆された。

図表6-6には、相談のしくみがある企業（図表6-1参照）における相談担当者の属性として、キャリア相談担当者の資格に関する回答を示した。回答として最も多かったのが「わからない」であり、約3割の企業がキャリア相談の担当者の資格について「わからない」と回答した。続いて、「キャリアコンサルタント資格を有しないキャリアカウンセラー」20.2%、非カウンセラーの「医師・看護師・保健師などの専門スタッフ」12.2%が続いた。「キャリアコンサルタント」がキャリア相談の担当者となっている企業は、図表6-1で相談のしくみがあると回答した企業のうち、約1割であることが示された。

図表6-5 キャリア相談を行わないがサポートする担当者数

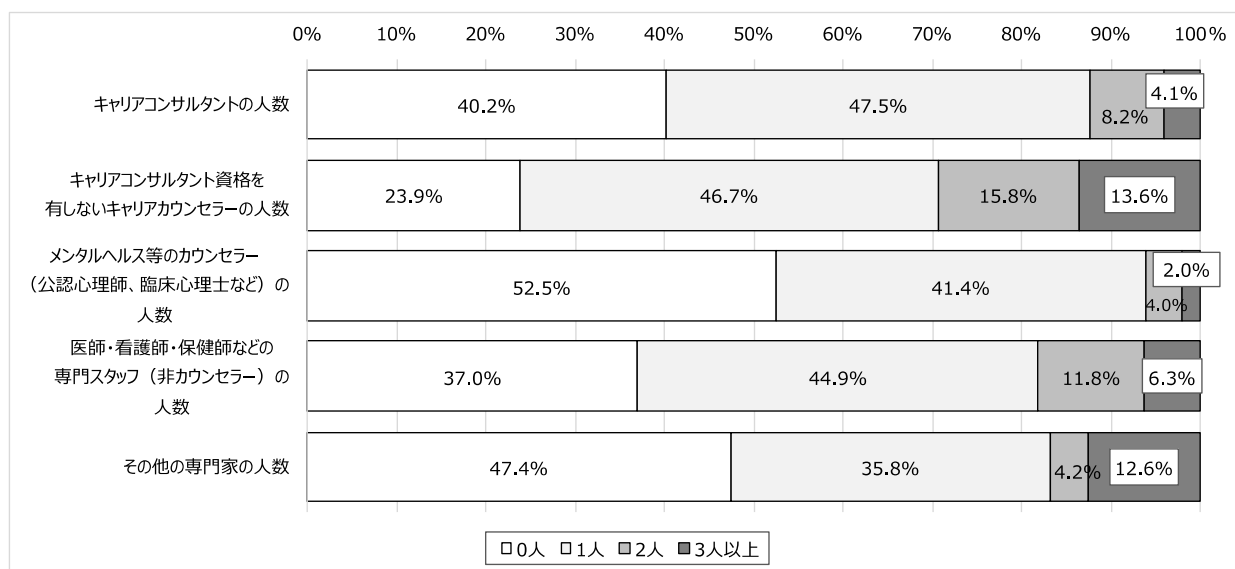


図表6-6 キャリア相談担当者の資格(複数回答)



図表6-7には、キャリア相談担当者の資格保有者の人数に関する回答を示した。担当者の資格として最も多かったのが「キャリアコンサルタント資格を有しないキャリアカウンセラー」であり、約3割の企業が2人以上いると回答した(「2人」15.8%、「3人以上」13.6%)。続いて、非カウンセラーの「医師・看護師・保健師などの専門スタッフ」が多かった。一方で、公認心理師、臨床心理士などの「メンタルヘルス等のカウンセラー」の資格を有する担当者がある企業は、回答企業の内半数以下であった。本項目については無回答の企業が多く含まれており、無回答と0名との弁別ができていない可能性もある。

図表6-7 キャリア相談担当者の資格と担当者数



(4) キャリア相談担当者の現在の業務と今後期待する業務

図表6-8には、キャリア相談担当者の現在の担当業務を示した。表に示したとおり、「利用者へのキャリア面談・相談」58.3%が最も多く、次いで「キャリア研修の講師等」18.3%、「キャリア支援制度の周知」17.1%、「キャリア支援制度の設計・企画」13.4%となっていた。

図表6-8 キャリア相談担当者の現在の担当業務（複数回答）

	度数	%
利用者へのキャリア面談・相談	474	58.3
キャリア研修の講師等	149	18.3
キャリア支援制度の周知	139	17.1
キャリア支援制度の設計・企画	109	13.4
キャリア支援制度の見直し・課題の抽出	108	13.3
キャリア支援以外のその他の制度の設計・企画	80	9.8
その他	33	4.1

図表6-9には、キャリア相談担当者に今後期待する業務を示した。「利用者へのキャリア面談・相談」32.5%が最も多い結果であり、現在の担当業務と同様の結果となった。一方、今後期待する業務では「キャリア支援制度の設計・企画」23.4%、「キャリア支援制度の見直し・課題の抽出」21.3%が続いていた。現在の業務では「キャリア研修の講師等」、「キャリア支援制度の周知」が次いだため、期待する業務との間に異なる結果が示されたと言える。現在の担当業務と今後期待する業務の調査結果から、「キャリア支援制度の設計・企画」、「キャリア支援制度の見直し・課題の抽出」は企業からの期待が高いものの、現在の担当業務にはなっていない場合が多いことが示された。

図表6-9 キャリア相談担当者に今後期待する業務(複数回答)

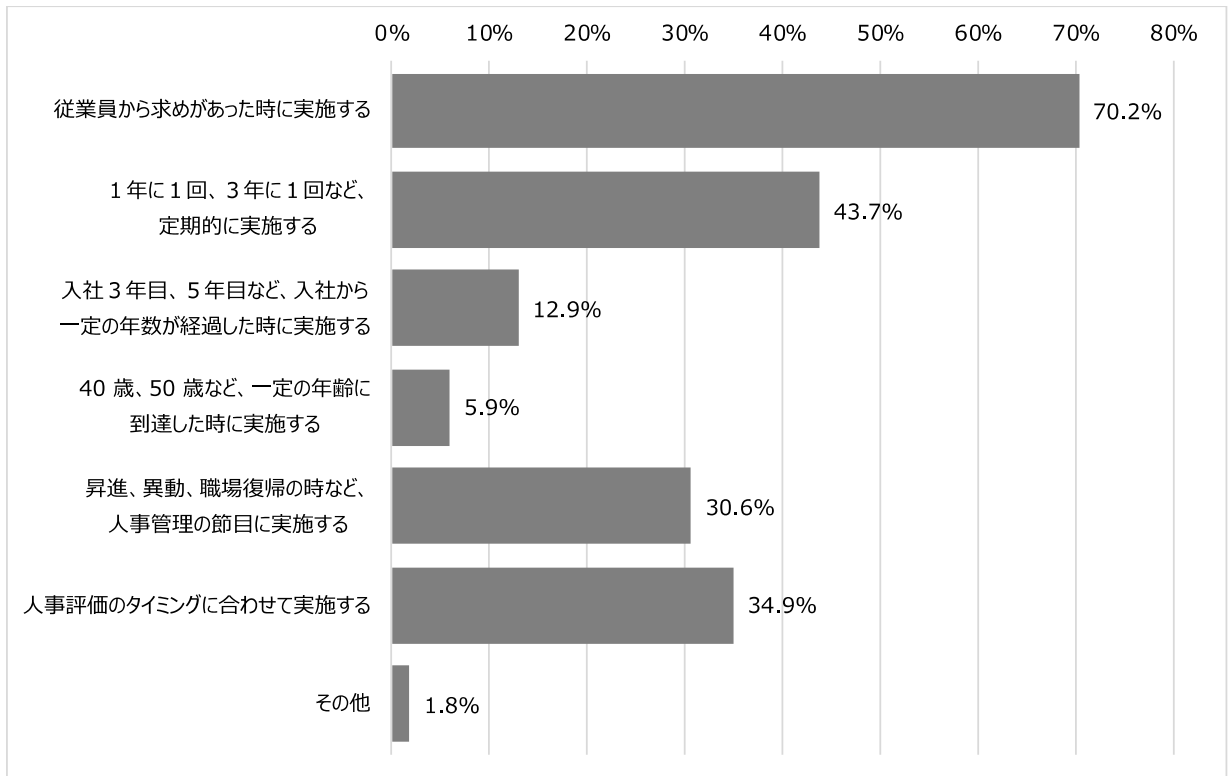
	度数	%
利用者へのキャリア面談・相談	264	32.5
キャリア支援制度の設計・企画	190	23.4
キャリア支援制度の見直し・課題の抽出	173	21.3
キャリア研修の講師等	138	17.0
キャリア支援制度の周知	127	15.6
キャリア支援以外のその他の制度の設計・企画	75	9.2
その他	17	2.1

(5) キャリア相談を実施するタイミング

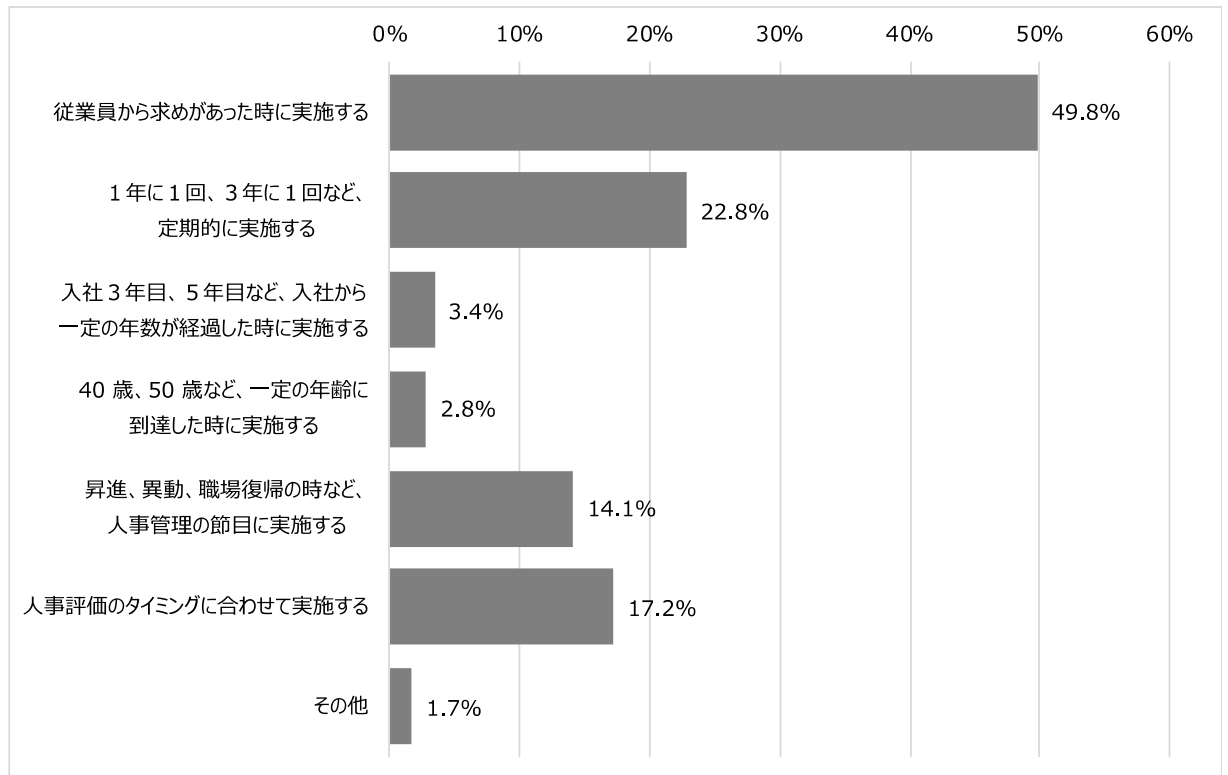
図表6-10には、正社員に対して、キャリア相談を実施するタイミングを示した。図示したとおり、「従業員から求めがあった時に実施する」が70.2%で最も多く、キャリアに関する相談のしきみを持つ企業の7割以上が従業員が求めたタイミングで相談を実施することが示された。次いで「1年に1回、3年に1回など、定期的の実施する」43.7%、「人事評価のタイミングに合わせて実施する」34.9%となっており、定例のタイミングでの実施が多いことも示された。一方で、「入社3年目、5年目など、入社から一定の年数が経過した時に実施する」12.9%、「40歳、50歳など、一定の年齢に到達した時に実施する」5.9%となっており、従業員の年齢や勤続年数を基準にした定例相談はあまり行われていないことが確認された。

図表6-11には、正社員以外に対して、キャリア相談を実施するタイミングを示した。図示したとおり、「従業員から求めがあった時に実施する」が49.8%と最も多く、次いで、「1年に1回、3年に1回など、定期的の実施する」22.8%、「人事評価のタイミングに合わせて実施する」17.2%となっていた。正社員以外に対するキャリア相談の実施タイミングは、概ね正社員に対するキャリア相談と同様のタイミングで実施されることが示された。一方で、「従業員から求めがあった時に実施する」と回答した企業も5割程度になっていることや、定例で相談を実施しているという回答も正社員より少ないことから、正社員以外は正社員に比べ、定期的なキャリア相談がよりいっそう実施されにくい状況にあると考えられる。

図表6-10 正社員に対してキャリア相談を実施するタイミング(複数回答)



図表6-11 正社員以外に対してキャリア相談を実施するタイミング(複数回答)

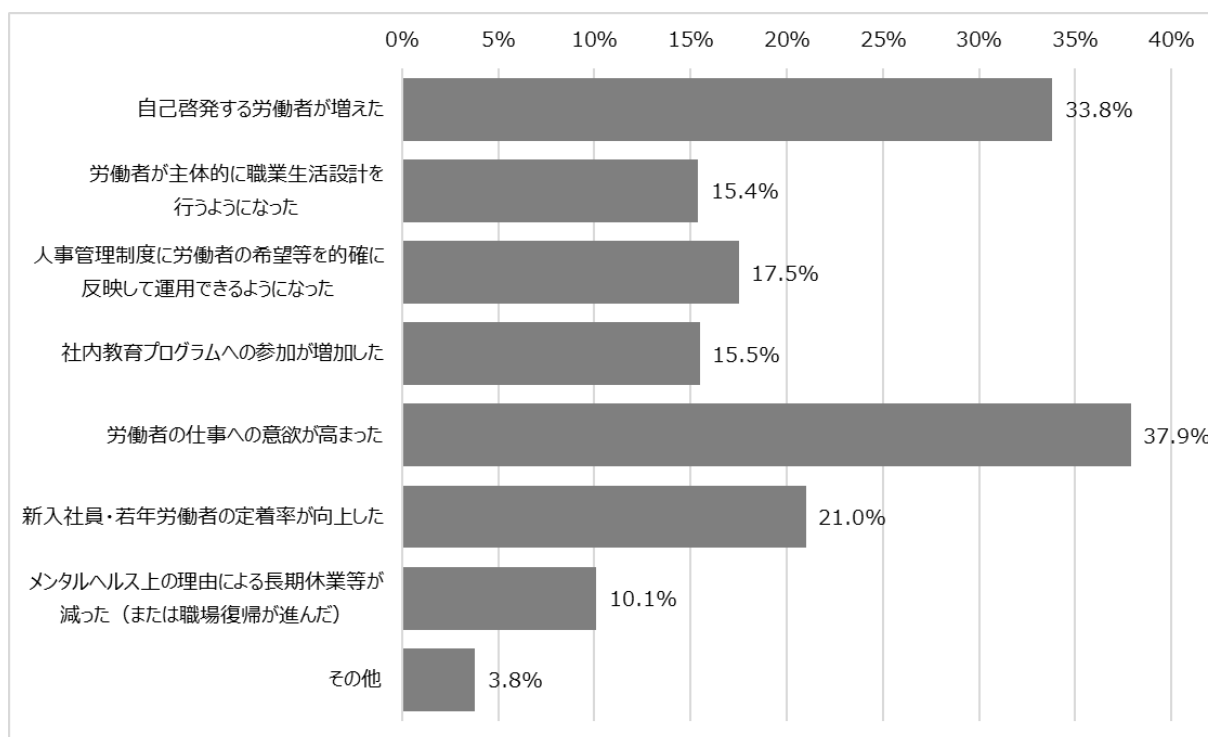


(6) キャリア相談の効果

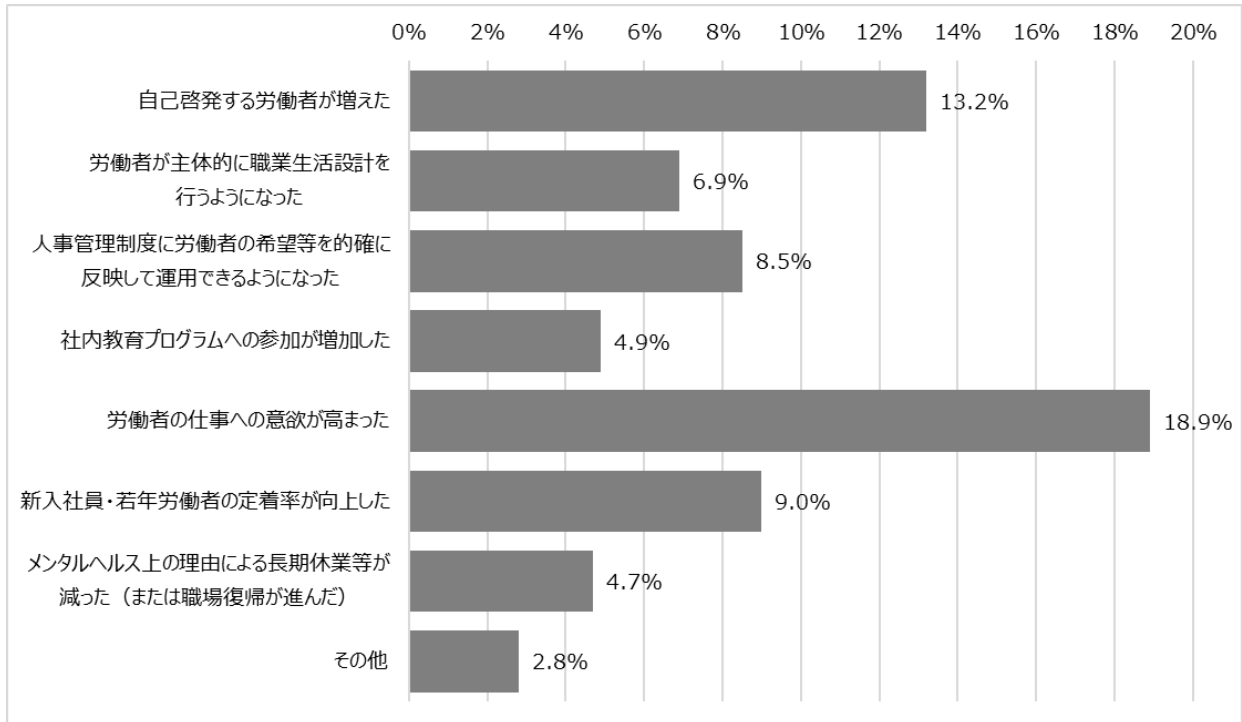
図表6-12には、正社員におけるキャリア相談の効果を示した。図示したとおり、「仕事への意欲が高まった」37.9%、「自己啓発する労働者が増えた」33.8%となっており、相談を実施した企業は、仕事への意欲の向上や従業員の自己啓発の増加といった効果を感じていた。一方で、回答が少なかった項目には、「メンタルヘルス上の理由による長期休業等が減った」10.1%、「労働者が主体的に職業生活設計を行うようになった」15.4%があり、メンタルヘルスによる休業や主体的な職業生活設計に関する効果は感じにくい可能性がある。

図表6-13には、正社員以外におけるキャリア相談の効果を示した。正社員における効果と同様に、「仕事への意欲が高まった」18.9%が最も多く、次いで「自己啓発する労働者が増えた」13.2%、「新入社員・若年労働者の定着率が向上した」9.0%となっていた。正社員以外に対するキャリア相談のしきみを有する企業が少ないため、回答数は正社員と正社員以外で大きな差が見られたが、企業が効果を実感する点については正社員と正社員以外で大きく変わらないことが示された。

図表6-12 正社員におけるキャリア相談の効果(複数回答)



図表6-13 正社員以外におけるキャリア相談の効果(複数回答)

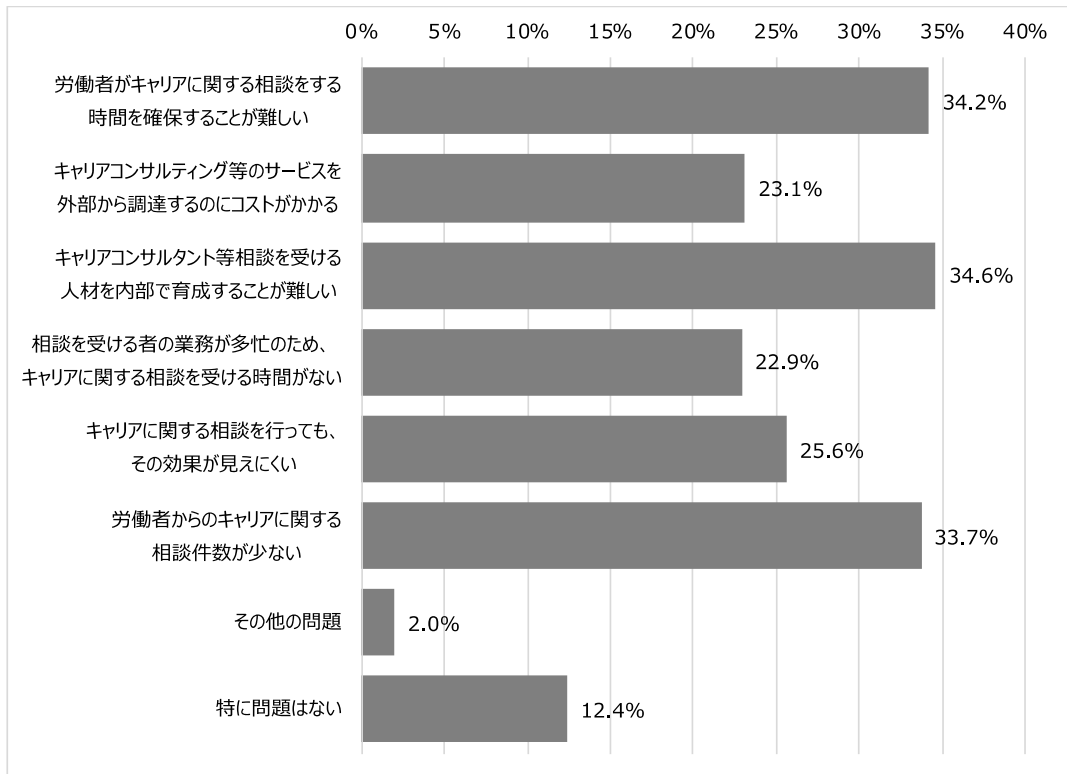


(7)キャリア相談を行う上での問題点

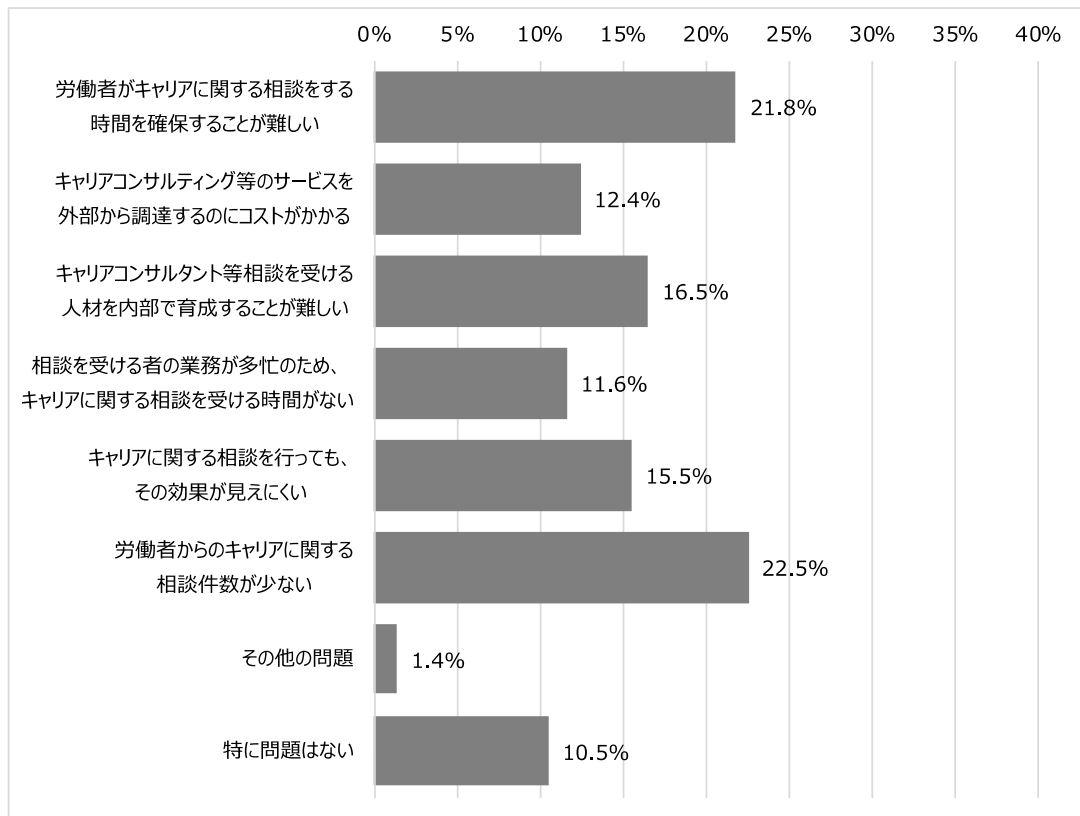
図表6-14には、正社員におけるキャリア相談を行う上での問題点を示した。図に示したとおり、「キャリアコンサルタント等相談を受ける人材を内部で育成することが難しい」34.6%、「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」34.2%、「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」33.7%が主要な問題点になっていることが示された。また、「キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい」25.6%、「キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかかる」23.1%、「相談を受ける者の業務が多忙のため、キャリアに関する相談を受ける時間がない」22.9%と、主要な問題点以外の回答についても2割以上の企業が問題に感じており、「特に問題はない」と回答した企業は12.4%と全体の1割程度であった。

図表6-15には、正社員以外におけるキャリア相談を行う上での問題点を示した。図示したとおり、正社員以外に対するキャリア相談においても「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」22.5%が最も多く回答された問題点となった。「特に問題はない」と回答した企業は10.5%と全体の1割程度であり、正社員におけるキャリア相談の場合と同程度であった。他の問題点に関する回答は正社員におけるキャリア相談の場合よりも概ね少なくなっていた。

図表6-14 正社員におけるキャリア相談を行う上での問題点(複数回答)



図表6-15 正社員以外におけるキャリア相談を行う上での問題点(複数回答)

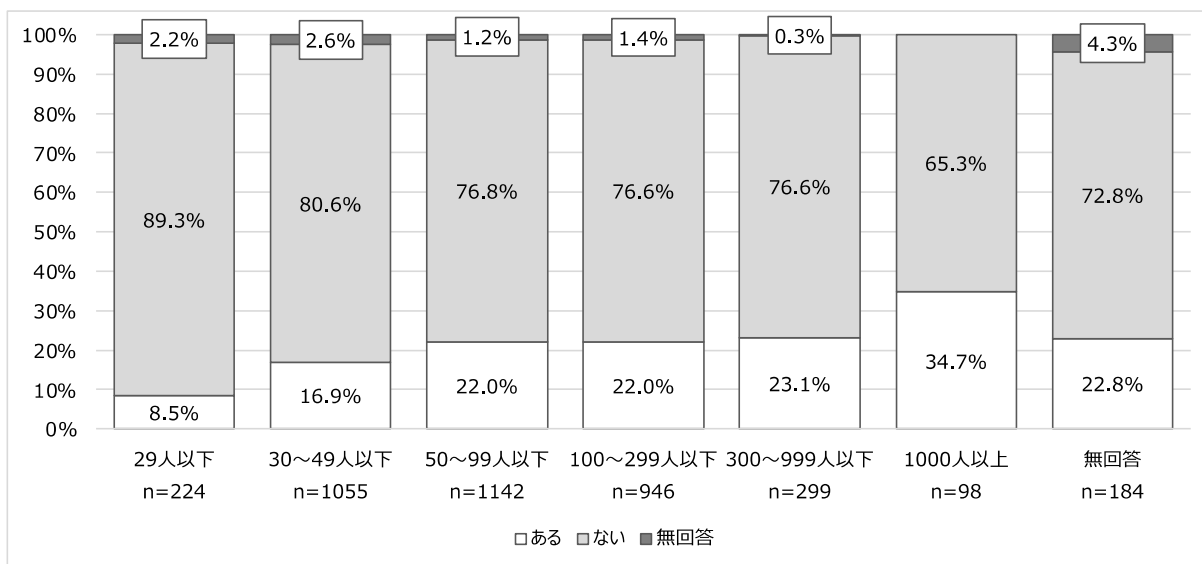


3. 従業員数別のキャリアに関する相談のしくみについて

従来から、キャリア相談のしくみの導入率については、従業員数（企業規模）によって異なることが知られてきた。本調査でも、同様の傾向がみられたため、以下に従業員数別に検討を行い、一定の知見を示すこととする。

図表6-16と6-17では、全3951社を対象とした正社員と正社員以外ごとの従業員数別のキャリアに関する相談を行うしくみの有無に関する結果を提示する。まず、図表6-16に、従業員数別のキャリアに関する相談を行うしくみの有無（正社員）を示した。キャリアに関する相談を行うしくみがあると答えた企業の割合は、無回答をのぞくと、「1000人以上」34.7%、「300～999人以下」23.1%、「100～299人以下」「50～99人以下」22.0%の順に高く、概ね従業員数の多い企業ほど、キャリアに関する相談を行うしくみがあることが示された。

図表6-16 従業員数別のキャリアに関する相談を行うしくみの有無(正社員)

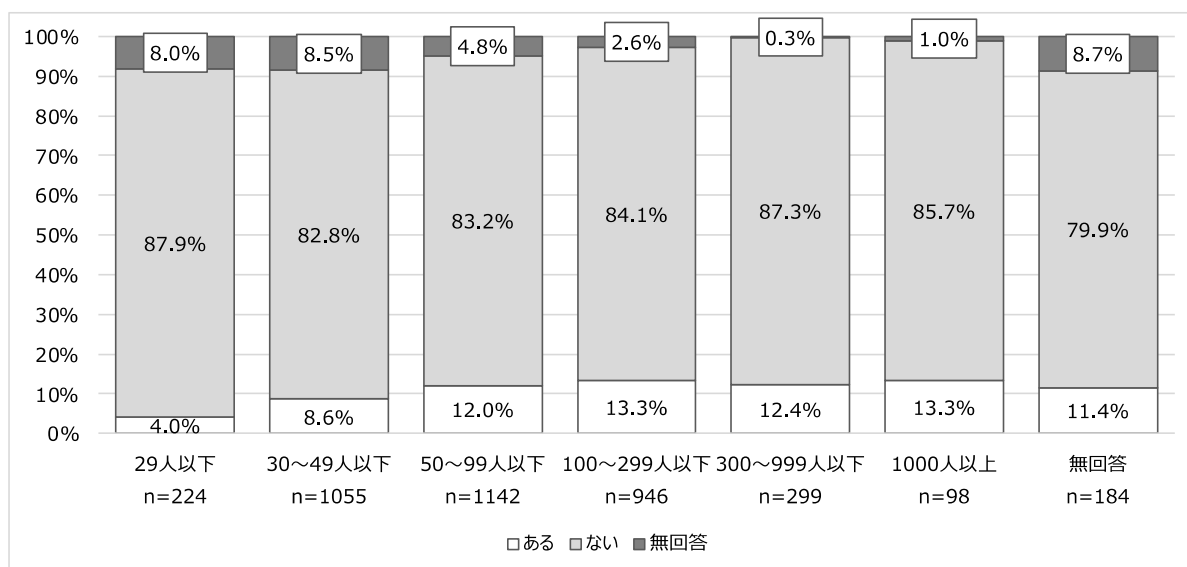


図表6-17に、従業員数別のキャリアに関する相談を行うしくみの有無（正社員以外）を示した。キャリアに関する相談を行うしくみがあると答えた企業の割合は、「1000人以上」と「100～299人以下」でともに13.3%と最も高く、「300～999人以下」12.4%、「50～99人以下」12.0%と続いていた。図表6-16に示した正社員を対象にした相談を行うしくみと同様に、正社員以外を対象とした相談を行うしくみについても、従業員数の多い企業ほど、キャリアに関する相談を行うしくみを有している傾向が確認された。また、概して、正社員以外を対象とした相談のしくみを有する企業は、正社員を対象とした相談のしくみを有する企業に比べて少ないことも示された。

図表6-18に、従業員数別のキャリア相談を担当する組織を示した。図表6-2に示した項目のうち、「人事部門内のキャリア支援専門の部署」「人事部門（特にキャリア支援専門

の部署はない)」「人事部門とは独立したキャリア支援専門の部署」「産業保健スタッフ(産業医、産業保健師等)の関連部署」「自社内その他」のうち、いずれか1項目以上を選択した企業を「自社内」とし、「自社外のキャリア支援を専門とする企業(EAP等)と全面的に業務委託」「自社外のキャリア支援を専門とする企業(EAP等)と一部、業務委託」「自社外のフリーランスと業務委託」「その他の自社外の組織・人と提携」「自社外その他」のうち、いずれか1項目以上を選択した企業を「自社外」と分類した。なお、本項目は複数回答が可能なため、自社内と自社外の双方に担当する組織を有する企業も含まれている。それら企業を「自社内外両方」と分類した。なお、「自社内外両方」には上記「自社内」「自社外」も重複してカウントされていることに留意されたい。

図表6-17 従業員数別のキャリアに関する相談を行うしくみの有無(正社員以外)



図表6-18 従業員数別のキャリア相談を担当する組織(重複回答あり)

	29人以下 n=19	30~49人以下 n=181	50~99人以下 n=254	100~299人以下 n=212	300~999人以下 n=70	1000人以上 n=34	無回答 n=43
自社内	68.4%	88.4%	90.2%	95.3%	100.0%	97.1%	93.0%
自社外	26.3%	23.2%	28.3%	18.4%	10.0%	23.5%	25.6%
自社内外両方	10.5%	14.4%	20.5%	14.6%	10.0%	20.6%	18.6%

クロス表「自社内」は1%水準、「自社外」は5%水準で有意。「自社内外両方」は有意差が見られなかった。

「自社内」および「自社外」には「自社内外両方」に回答した企業が重複してカウントされている。

相談のしくみを持つ企業のうち、「自社内」にキャリア相談を担当する組織を有する企業の割合は、図示されたように、「300~999人以下」が100.0%となっていた。続いて、「1000人以上」97.1%、「100~299人以下」95.3%と従業員規模の大きい企業が高い傾向にあった。

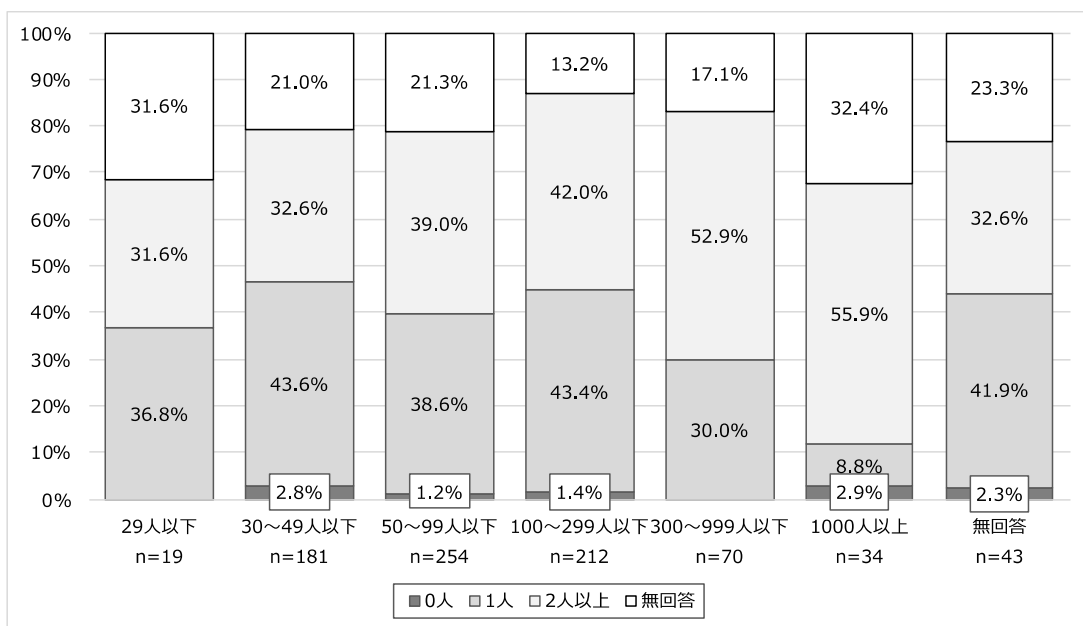
「自社外」にキャリア相談を担当する組織を有する企業の割合は、「50~99人以下」28.3%が最も高く、「29人以下」26.3%、「1000人以上」23.5%、「30~49人以下」23.2%と続いており、「1000人以上」を除くと、従業員規模の小さい企業が高い傾向にあった。「自社内外

両方」にキャリア相談を担当する組織を有する企業については、従業員数別に大きな差は見られなかった。

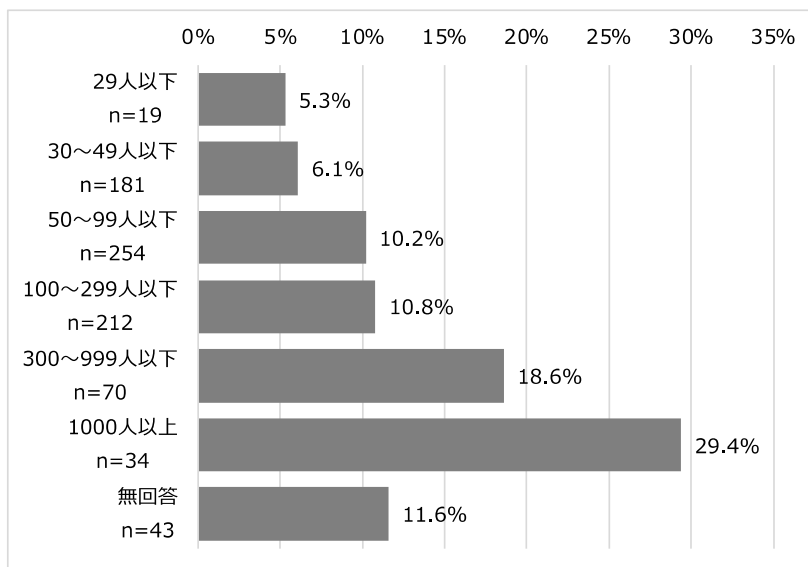
図表6-19には、従業員数別の実際にキャリア相談にあたっている担当者数を示した。表に示されるとおり、相談のしくみを持つ企業のうち、2名以上の担当者数がある企業は「1000人以上」55.9%と「300~999人以下」52.9%となっていた。300人以上の従業員規模の企業においては、半数以上の企業で複数名の担当者がキャリア相談を担っていることが示された。一方、従業員が299人以下の企業では、約半数程度の企業でキャリア相談に当たっている担当者が1人であった。

図表6-20には、従業員数別のキャリア相談担当者の資格（キャリアコンサルタント）を示した。この表から確認できるように、相談のしくみを持つ企業のうち、従業員数が「1000人以上」の企業では、約3割にあたる29.4%に、キャリアコンサルタント資格を持つ相談担当者が在籍していた。概して従業員規模が大きい会社ほど、キャリアコンサルタント資格を持つ相談担当者の在籍している割合が高いことが示された。

図表6-19 従業員数別の実際にキャリア相談にあたっている担当者数

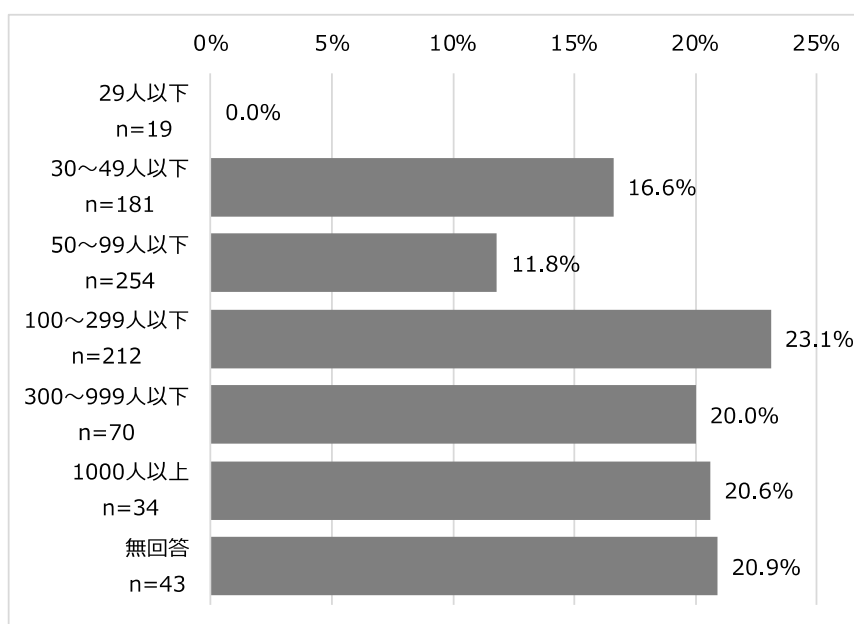


図表6-20 従業員数別のキャリア相談担当者の資格(キャリアコンサルタント)



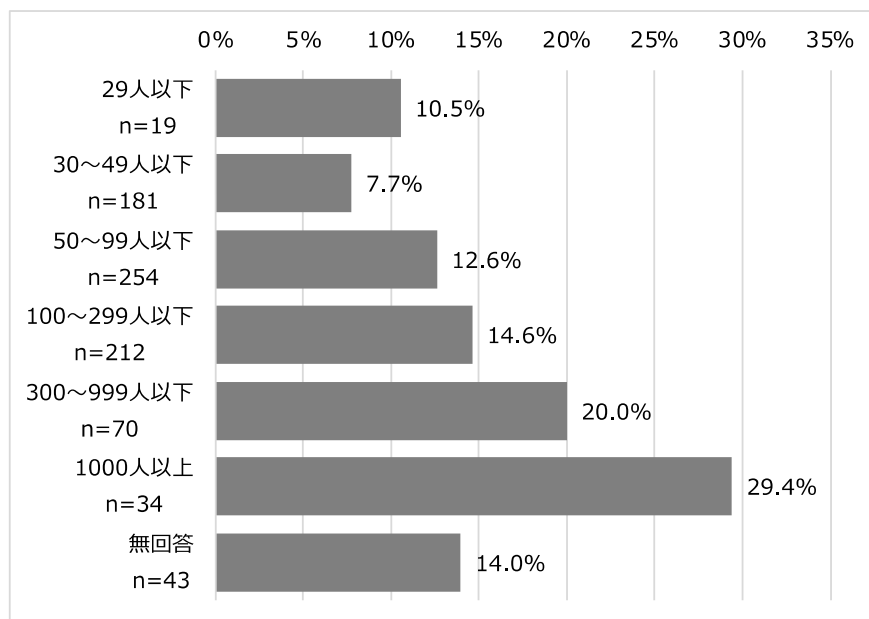
続いて、従業員数別にキャリア相談の担当者が担当する業務を検討した。中でも5%水準で有意な差が見られた結果を提示する。図表6-21には、キャリア相談の担当者の現在の担当業務が『キャリア支援制度の周知』である企業を従業員数別に示した。表に示された通り、相談のしくみを持つ企業のうち、従業員数が100人を超える企業では、キャリア支援制度の周知が担当業務である担当者の割合が2割を超えていた。一方で従業員数が少ない企業では、キャリア支援制度の周知を担当している割合は低くなっており、概して、従業員規模が大きい会社ほど、キャリア支援制度の周知業務を担当する割合が高いことが示された。

図表6-21 従業員数別のキャリア相談担当者の業務(キャリア支援制度の周知)



さらに、図表6-22には、キャリア相談の担当者の現在の担当業務が『キャリア支援制度の設計・企画』である企業を従業員数別に示した。表に示された通り、相談のしきみを持つ企業のうち、従業員が「1000人以上」の企業で29.4%、「300～999人以下」の企業で20.0%が、相談担当者がキャリア支援制度の設計・企画を担当していた。キャリア支援制度の周知と同様に、従業員数が多い会社ほど、担当業務となる割合が高くなる傾向が示された。

図表6-22 従業員数別のキャリア相談担当者の業務(キャリア支援制度の設計・企画)

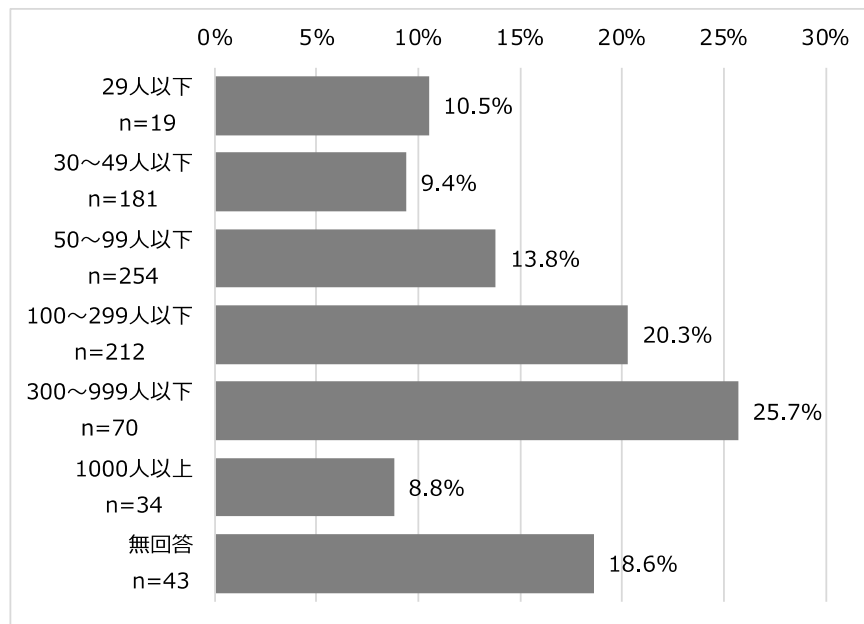


続いて、従業員数別にキャリア相談の効果を検討した。図表6-23には、5%水準で有意な差が見られた『正社員の社内教育プログラムへの参加が増加した』の回答結果を示した。表に示された通り、相談のしきみを持つ企業のうち、「300～999人以下」25.7%が最も高く、「100～299人以下」20.3%、「50～99人以下」13.8%となっていた。一方で、「1000人以上」の企業は8.8%で最も低くなっていた。概して、従業員規模が中程度の企業で、正社員の社内教育プログラムへの参加が増加したと回答していた。

続いて、従業員数別のキャリア相談を行う上での問題点を検討した。中でも5%水準で有意な差が見られた結果を提示する。図表6-24には、『相談を受ける者の業務が多忙のため、キャリアに関する相談を受ける時間がない』の回答結果を示した。表に示された通り、相談のしきみを持つ企業のうち、正社員では「1000人以上」32.4%、「300～999人以下」30.0%であり、概して従業員数が多い企業ほど、業務が多忙なためにキャリアに関する相談を受ける時間がないことが示された。一方で正社員以外では、従業員数別で大きな差は見られなかった。

図表6-23 従業員数別のキャリア相談の効果

(正社員の社内教育プログラムへの参加が増加した)



図表6-24 従業員数別のキャリア相談を行う上での問題点

(相談を受ける者の業務が多忙のため、キャリアに関する相談を受ける時間がない)

	29人以下 n=19	30~49人以下 n=181	50~99人以下 n=254	100~299人以下 n=212	300~999人以下 n=70	1000人以上 n=34	無回答 n=43
正社員	15.8%	21.0%	18.5%	28.3%	30.0%	32.4%	14.0%
正社員以外	0.0%	8.3%	11.4%	16.0%	15.7%	5.9%	7.0%

クロス表「正社員」は5%水準で有意。「正社員以外」は有意差が見られなかった。

図表6-25には、『キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい』の回答結果を示した。相談のしきみを持つ企業のうち、正社員では、概して従業員規模が大きいほどキャリアの効果が見えにくいと回答する傾向が見られた。正社員以外では、100人以上999人以下の企業において2割程度の企業が効果の見えにくさを問題点として挙げていた。

図表6-25 従業員数別のキャリア相談を行う上での問題点

(キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい)

	29人以下 n=19	30~49人以下 n=181	50~99人以下 n=254	100~299人以下 n=212	300~999人以下 n=70	1000人以上 n=34	無回答 n=43
正社員	26.3%	22.1%	18.5%	33.0%	34.3%	38.2%	20.9%
正社員以外	15.8%	11.0%	12.2%	20.3%	24.3%	17.6%	14.0%

クロス表「正社員」は1%水準、「正社員以外」は5%水準で有意。

4. その他の企業属性とキャリアに関する相談のしくみについて

従業員数以外にも、様々な企業属性とキャリアに関する相談のしくみとの間には関連性がみられていた。本調査でたずねた企業属性とキャリアに関する相談のしくみの全ての組み合わせについて検討を行ったなかで、統計的に有意で、かつ顕著な結果がみられたものについて、以下に図表にして取り上げた。

まず、図表6-26では、再び全3951社を対象に、従業員に占める正社員比率別のキャリアに関する相談を行うしくみの有無を示した。表に示されるとおり、正社員では、正社員比率「5割程度」24.1%が相談を行うしくみを持つ割合が最も高く、「7割程度」23.0%、「6割程度」22.7%と続いていた。正社員比率が高い「10割」19.8%や、比率の低い「3割以下」17.3%では相談を行うしくみを持つ企業の割合が低いことが示された。一方で、正社員以外では、正社員比率「6割程度」15.7%が最も高く、正社員比率「10割」3.0%が最も低かった。正社員比率「10割」の企業で、正社員以外を対象としたキャリアに関する相談を行うしくみを持つ企業が3.0%であったことの意味は、本調査からは判明しなかったこともあり、これらの結果からは明確な傾向は読み取れなかった。

図表6-26 従業員に占める正社員比率別のキャリアに関する相談を行うしくみの有無

		3割以下 n=369	4割程度 n=295	5割程度 n=286	6割程度 n=313	7割程度 n=417	8割程度 n=593	9割程度 n=1052	10割 n=536	無回答 n=90
正社員	ある	17.3%	20.7%	24.1%	22.7%	23.0%	20.9%	18.5%	19.8%	17.8%
	ない	81.6%	78.0%	72.4%	75.7%	75.8%	77.7%	79.8%	77.8%	81.1%
	無回答	1.1%	1.4%	3.5%	1.6%	1.2%	1.3%	1.7%	2.4%	1.1%
正社員以外	ある	13.6%	12.5%	12.9%	15.7%	13.2%	12.5%	10.3%	3.0%	8.9%
	ない	85.1%	86.1%	82.5%	82.4%	84.4%	85.7%	86.5%	74.6%	87.8%
	無回答	1.4%	1.4%	4.5%	1.9%	2.4%	1.9%	3.2%	22.4%	3.3%

クロス表「正社員以外」は1%水準で有意。「正社員」は有意差が見られなかった。

図表6-27には、従業員に占める正社員比率別の定期相談のしくみの有無を示した。なお、本項目の検討にあたっては、図表6-10及び図表6-11に示したキャリア相談を実施するタイミングのうち、「1年に1回、3年に1回など、定期的に実施する」、「入社3年目、5年目など、入社から一定の年数が経過した時に実施する」、「40歳、50歳など、一定の年齢に到達した時に実施する」、「昇進、異動、職場復帰の時など、人事管理の節目に実施する」、「人事評価のタイミングに合わせて実施する」のいずれかに該当すると回答した企業を定期相談のしくみが「ある」企業とみなし、いずれにも該当しないと回答した企業を定期相談のしくみが「ない」企業とした。相談のしくみを持つ企業のうち、正社員においては、従業員に占める正社員比率に関わらず、定期相談のしくみがある企業は概ね7～8割であり、大きな差は見られなかった。一方、正社員以外に関しては、正社員比率が「6割程度」が59.2%で最も高く、無回答を除くと「4割程度」51.6%、「5割程度」48.6%の順になっていた。「10割」7.5%、「9割程度」34.2%であり、正社員比率が高いほど、正社員以外に対する定期相談のしくみはない企業の割合が増えることが示された。

図表6-27 従業員に占める正社員比率別の定期相談のしくみがある割合

	3割以下 n=68	4割程度 n=62	5割程度 n=70	6割程度 n=71	7割程度 n=98	8割程度 n=125	9割程度 n=196	10割 n=106	無回答 n=17
正社員	67.6%	80.6%	81.4%	80.3%	74.5%	79.2%	70.4%	70.8%	70.6%
正社員以外	45.6%	51.6%	48.6%	59.2%	43.9%	45.6%	34.2%	7.5%	52.9%

クロス表「正社員以外」は1%水準で有意。「正社員」は有意差が見られなかった。

図表6-27で示されたように、従業員に占める正社員比率別の検討は、特に正社員以外において有意な差が見られることが確認された。そこで、正社員以外におけるキャリア相談のしくみの効果と、相談を行う上での問題点を検討した。図表6-28には、正社員以外における従業員に占める正社員比率別のキャリア相談のしくみの効果を示した。相談のしくみを持つ企業のうち、正社員比率が「6割程度」と回答した企業が、「自己啓発する労働者が増えた」25.4%、「労働者が主体的に職業生活を行うようになった」11.3%、「社内教育プログラムへの参加が増加した」14.1%、「労働者の仕事への意欲が高まった」25.4%の4項目で最も高い割合を示していた。

続く図表6-29には、正社員以外における従業員に占める正社員比率別の相談を行う上での問題点を示した。問題点では、相談のしくみを持つ企業のうち、正社員比率が「3割以下」の企業が、「キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかかる」27.9%、「キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい」25.0%、「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」33.8%の3項目で最も高い割合を示していた。以上から、項目や内容によって差は見られるものの、概して正社員以外に対するキャリア相談のしくみは、正社員比率が5～6割程度の企業で効果が感じられやすく、相談を行う上での問題点は正社員比率の低い企業で感じられやすい傾向にあった。

図表6-28 従業員に占める正社員比率別のキャリア相談のしくみの効果(正社員以外)

	3割以下 n=68	4割程度 n=62	5割程度 n=70	6割程度 n=71	7割程度 n=98	8割程度 n=125	9割程度 n=196	10割 n=106	無回答 n=17
自己啓発する労働者が増えた	14.7%	19.4%	15.7%	25.4%	13.3%	14.4%	10.7%	0.9%	17.6%
労働者が主体的に職業生活設計を行うようになった	5.9%	9.7%	7.1%	11.3%	5.1%	9.6%	7.7%	0.9%	0.0%
人事管理制度に労働者の希望等を的確に反映して運用できるようになった	8.8%	19.4%	14.3%	11.3%	10.2%	8.0%	6.1%	0.0%	5.9%
社内教育プログラムへの参加が増加した	4.4%	4.8%	12.9%	14.1%	3.1%	4.0%	3.1%	0.0%	5.9%
労働者の仕事への意欲が高まった	19.1%	24.2%	24.3%	25.4%	21.4%	18.4%	19.9%	5.7%	11.8%
新入社員・若年労働者の定着率が向上した	4.4%	4.8%	15.7%	14.1%	6.1%	14.4%	8.2%	3.8%	11.8%
メンタルヘルス上の理由による長期休業等が減った(または職場復帰が進んだ)	14.7%	0.0%	2.9%	8.5%	8.2%	5.6%	2.0%	0.9%	0.0%

クロス表「社内教育プログラムへの参加が増加した」「メンタルヘルス上の理由による長期休業等が減った(または職場復帰が進んだ)」は1%水準、「自己啓発する労働者が増えた」「人事管理制度に労働者の希望等を的確に反映して運用できるようになった」「労働者の仕事への意欲が高まった」「新入社員・若年労働者の定着率が向上した」は5%水準で有意。「労働者が主体的に職業生活設計を行うようになった」は有意差が見られなかった。

図表6-29 従業員に占める正社員比率別の相談を行う上での問題点(正社員以外)

(問題点がある企業の割合)

	3割以下 n=68	4割程度 n=62	5割程度 n=70	6割程度 n=71	7割程度 n=98	8割程度 n=125	9割程度 n=196	10割 n=106	無回答 n=17
労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい	30.9%	35.5%	25.7%	28.2%	24.5%	19.2%	17.9%	5.7%	41.2%
キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかかる	27.9%	14.5%	10.0%	12.7%	16.3%	16.0%	8.7%	1.9%	11.8%
キャリアコンサルタント等相談を受ける人材を内部で育成することが難しい	19.1%	29.0%	21.4%	18.3%	15.3%	17.6%	15.3%	3.8%	23.5%
相談を受ける者の業務が多忙のため、キャリアに関する相談を受ける時間がない	11.8%	16.1%	18.6%	12.7%	11.2%	15.2%	11.2%	0.9%	5.9%
キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい	25.0%	22.6%	20.0%	22.5%	16.3%	17.6%	10.7%	1.9%	23.5%
労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない	33.8%	29.0%	22.9%	19.7%	26.5%	26.4%	21.9%	6.6%	17.6%

クロス表「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」「キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかかる」「キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい」は1%水準、「キャリアコンサルタント等相談を受ける人材を内部で育成することが難しい」「相談を受ける者の業務が多忙のため、キャリアに関する相談を受ける時間がない」「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」は5%水準で有意。

図表6-30には、正社員に占める女性正社員比率別の定期相談のしくみの有無を示した。表に示されるとおり、相談のしくみを持つ企業のうち、正社員においては概ね7～8割の企業が定期相談のしくみを有していることが示され、図表6-27で示した従業員に占める正社員比率別の検討と同様の結果が得られた。一方、正社員以外では正社員に占める女性正社員比率別で定期相談のしくみの有無に差が見られた。概して、正社員に占める女性正社員比率が高いほど、正社員以外に対する定期相談のしくみを有する企業が多く、割合の高い順に「6割以上」56.6%、「5割程度」41.6%、「4割程度」40.7%となっていた。なお、女性正社員比率が「0%」の企業で、本検討の対象となった企業は3社のみであった。

図表6-30 正社員に占める女性正社員比率別の定期相談のしくみの有無

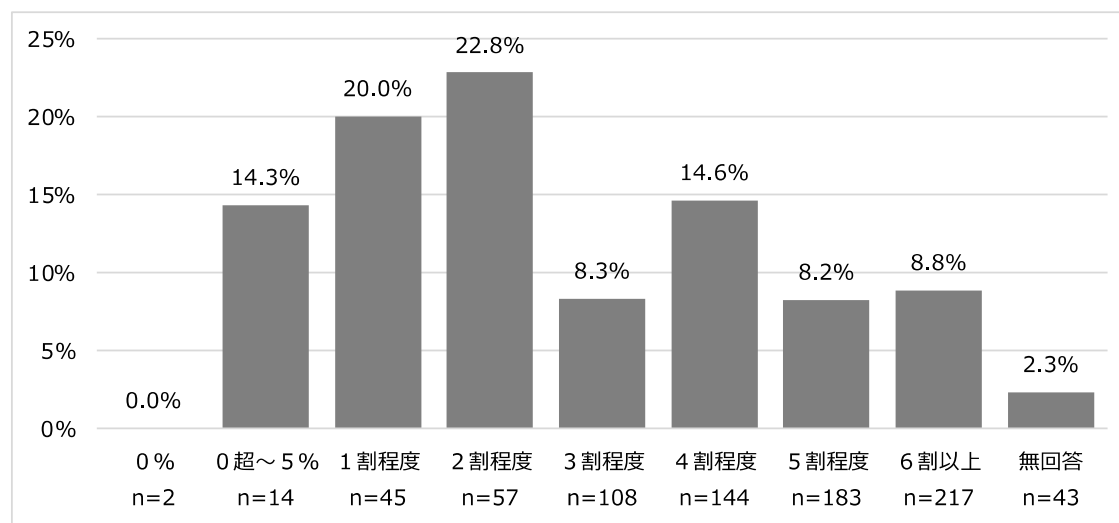
	0% n=3	0超～5% n=46	1割程度 n=139	2割程度 n=124	3割程度 n=86	4割程度 n=70	5割程度 n=77	6割以上 n=242	無回答 n=26
正社員	66.7%	58.7%	74.1%	75.8%	70.9%	85.7%	75.3%	76.9%	61.5%
正社員以外	0.0%	34.8%	24.5%	23.4%	40.0%	40.7%	41.6%	56.6%	46.2%

クロス表「正社員以外」は1%水準で有意。「正社員」は有意差が見られなかった。

図表6-31には、従業員に占める45歳以上比率別のキャリア相談担当者の資格（キャリアコンサルタント）を図示した。図に示されるとおり、概して、従業員に占める45歳以上比率が低いほど、キャリア相談担当者がキャリアコンサルタントである割合が高く、0超～2割程度と回答した企業の1～2割でキャリアコンサルタントがいることが示された。一方で、回答数の多かった「6割以上」「5割程度」ではそれぞれ、8.8%、8.2%となっており、45歳以上比率の高い企業においては担当者がキャリアコンサルタントでない場合が多いことが示唆される結果となった。

図表6-31 従業員に占める45歳以上比率別のキャリア相談担当者の資格

(キャリアコンサルタント)



図表6-32には、海外事業所展開の有無と定期相談のしくみの有無の関係を示した。表に示されるとおり、正社員における定期相談のしくみがある企業は、海外「展開している」場合で78.3%、海外「展開していない」場合で74.4%と大きな差は見られなかった。一方、正社員以外に限定すると、海外「展開している」企業で21.7%、海外「展開していない」企業で41.4%と大きな差が見られた。

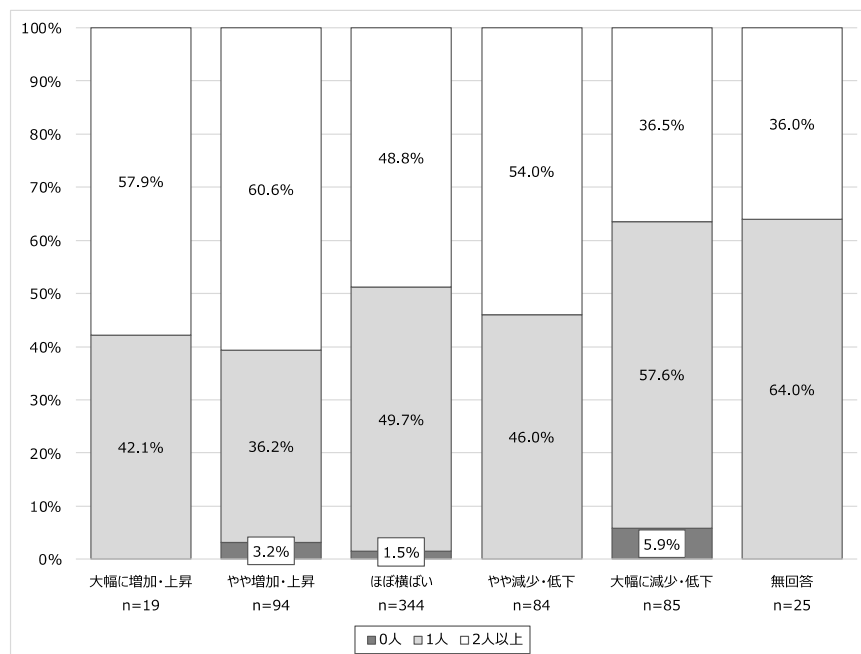
図表6-32 海外事業所展開の有無と定期相談のしくみがある割合

	展開している n=60	展開していない n=730	無回答 n=23
正社員	78.3%	74.4%	73.9%
正社員以外	21.7%	41.4%	34.8%

クロス表「正社員以外」は5%水準で有意。「正社員」は有意差が見られなかった。

図表6-33には、新卒正社員採用数別の実際にキャリア相談にあたっている担当者数を図示した。なお、新卒正社員採用数に関する質問は「現在と3年前を比較した際の貴社の変化をお答えください」という項目の新卒正社員採用者数に関するものであり、具体的な人数ではなく、3年前からの変化をたずねるものであった。図に示されるとおり、「大幅に増加・上昇」「やや増加・上昇」では6割程度の企業が複数名でキャリア相談にあたっていることが示された。一方、「大幅に減少・低下」と回答した企業は、キャリア相談にあたっている担当者数が1名の企業が6割程度で、担当者が複数名いる企業は4割以下になっていた。

図表6-33 新卒正社員採用数比較(3年前)とキャリア相談にあたっている担当者数



図表6-34には、創業年度別のキャリア相談の効果として、「社内教育プログラムへの参加が増加した」に着目した結果を示した。表に示されるとおり、正社員、正社員以外ともに、「創業から1～9年」の企業が最も効果を感じていることが示された。「創業から1～9年」と「創業から50年以上」を比較すると、正社員において効果を感じている企業は「創業から50年以上」では14.1%であるのに対し、「創業から1～9年」では31.3%となっていた。同様に正社員以外においても、「創業から50年以上」では2.3%であるのに対し、「創業から1～9年」では18.8%と大きな差が見られた。この結果は、創業間もない企業であるほど、キャリア相談のしくみを設けることが、社内教育プログラムへの参加の増加につながりやすいことを予想させるものだと考えられる。

図表6-34 創業年度別のキャリア相談の効果

(社内教育プログラムへの参加が増加した)

	創業から 1～9年 n=48	創業から 10～19年 n=114	創業から 20～29年 n=128	創業から 30～39年 n=104	創業から 40～49年 n=105	創業から 50年以上 n=305	無回答 n=9
正社員	31.3%	17.5%	18.8%	8.7%	13.3%	14.1%	11.1%
正社員以外	18.8%	7.9%	6.3%	4.8%	1.0%	2.3%	11.1%

クロス表「正社員」は5%水準、「正社員以外」は1%水準で有意。

5. 能力開発基本調査との比較・検討

本節では、厚生労働省が実施した令和3年度能力開発基本調査(厚生労働省, 2022)と本調査の結果を比較、検討する。能力開発基本調査の企業調査における主な調査項目は、(1)事業所の概要、(2)教育訓練の実施に関する事項、(3)能力開発や人材育成、(4)労働者のキャリア形成支援、(5)労働者の職業能力評価、(6)技能検定、(7)技能の継承の7つであった。そのうち、本調査と調査項目が類似、重複している(4)労働者のキャリア形成支援に関する項目の一部について検討する。

(1) キャリアコンサルティングを行うしくみの導入状況

令和3年度能力開発基本調査では、キャリアコンサルティングを行うしくみがある事業所は正社員で約4割、正社員以外では約3割となっていた。一方、本調査では、キャリアに関する相談を行うしくみがある企業は正社員で約2割、正社員以外では約1割となっていた(図表6-1)。

また、企業の従業員規模別にみると、令和3年度能力開発基本調査では、「1000人以上」の企業において、正社員で約6割、正社員以外で約4割の企業がキャリアコンサルティングを行うしくみがあると回答した。一方、本調査では、「1000人以上」の企業において、正社員で34.7%、正社員以外で13.3%の企業がキャリアに関する相談のしくみがあると回答した(図表6-16、17)。

本調査では、総じて、令和3年度能力開発基本調査と比較してキャリアに関する相談を行うしくみがある企業の割合が低いことが示されたが、これは本調査が「企業調査」である一方で、能力開発基本調査が「事業所調査」であることに起因すると考察される。各事業所単位でキャリアコンサルティングを行うしくみがある企業であっても、企業全体としてみればキャリアコンサルティングを行うしくみがないという回答となる企業があると推察される。本調査では、そうした企業全体の全社的なキャリアコンサルティングのしくみがあるか否かの数値として解釈される。

(2) キャリアコンサルティングの実施時期

令和3年度能力開発基本調査で示されたキャリアコンサルティングの実施時期は、正社員では「1年に1回、3年に1回など、定期的に実施する」が51.0%、「人事評価のタイミングに合わせて実施する」が50.0%、「労働者から求めがあった時に実施する」が49.6%となっていた。一方、本調査では、「従業員から求めがあった時に実施する」が70.2%、「1年に1回、3年に1回など、定期的に実施する」43.7%、「人事評価のタイミングに合わせて実施する」34.9%となっていた(図表6-10)。正社員以外に関して、令和3年度能力開発基本調査では「労働者から求めがあった時に実施する」が56.7%、「1年に1回、3年に1回など、定期的に実施する」が46.7%の順で高くなっていた。本調査においても、「従業員から

求めがあった時に実施する」が 49.8%、次いで、「1年に1回、3年に1回など、定期的に実施する」が 22.8%となっており、正社員と同様に、回答割合に差はあるものの、同じ項目で回答割合が高くなっていた（図表 6-1 1）。

この結果から、回答割合の高い項目は令和3年度能力開発基本調査と本調査で同じであることが確認された。一方で、「従業員から求めがあった時に実施する」について能力開発基本調査では正社員 49.6%、正社員以外 56.7%に対して、本調査では正社員 70.2%、正社員以外 49.8%と、その割合に比較的大きな違いがみられた。「従業員から求めがあった時に実施する」ことを、事業所調査である能力開発基本調査では事業所内の相談のしくみに基づくものと捉えて回答した一方、企業調査である本調査では、それを全社的な相談のしくみとは捉えず、個別に求めがあった時に相談に乗っている場合も含めて回答した可能性が推測される。これ以上の考察は本調査の結果からは難しいが、企業内のキャリアに関する相談のしくみについての認識は、回答者の捉え方によって大きく相違が生じる可能性が、あわせて指摘できる。

(3) キャリアコンサルティングを行った効果

キャリアコンサルティングを行った効果について令和3年度能力開発基本調査では、「労働者の仕事への意欲が高まった」（正社員 50.0%、正社員以外 49.8%）、「自己啓発する労働者が増えた」（正社員 36.8%、正社員以外 30.0%）の割合が高くなっている。本調査でも同様の項目として、「仕事への意欲が高まった」（正社員 37.9%、正社員以外 18.9%）、「自己啓発する労働者が増えた」（正社員 33.8%、正社員以外 13.2%）の割合が高いことが示されていた（図表 6-1 2、1 3）。この結果から、総じて、キャリアコンサルティングやキャリアに関する相談の効果として、労働者の仕事の意欲の向上や自己啓発の促進が期待されることが示唆された。ただし、この調査項目でも能力開発基本調査と本調査では大きく値が異なっており、事業所調査と企業調査の違いが反映した結果であることが推測される。特に、本調査では従業員から求めがあった時に行う相談をキャリアコンサルティングとは捉えていない可能性が高く、そうした相談によって仕事への意欲が高まったことを、キャリアコンサルティングの効果とも捉えていない可能性がある。そのため、「労働者の仕事への意欲が高まった」ことについて、能力開発基本調査では正社員 50.0%、正社員以外 49.8%であるのに対し、本調査では正社員 37.9%、正社員以外 18.9%と低い割合になったことが推測される。

令和3年度能力開発基本調査では、キャリアコンサルティングを行う目的についてもたずねている。割合の高い回答の上位2項目は、「労働者の仕事に対する意識を高め、職場の活性化を図るため」（正社員 71.7%、正社員以外 68.7%）、「労働者の自己啓発を促すため」（正社員 65.9%、正社員以外 58.7%）であり、概ねキャリアコンサルティングを行う目的と、期待される効果は同様のものになっていることが示された。ただし、回答割合には差があるため、必ずしも意図した効果が得られているとは言えない点に注意が必要である。

(4) 担当者がキャリアコンサルタントである割合

令和3年度能力開発基本調査では、キャリアコンサルティングを行うしくみがある事業所のうち、事業所で相談を受けているのがキャリアコンサルタントである割合は8.8%であった。本調査においては、キャリアに関する相談を行うしくみがある企業のうち、キャリア相談の担当者の資格がキャリアコンサルタントである割合は10.9%であり、概ね同程度の割合であることが確認された(図表6-6)。この項目は、担当者の資格の有無をたずねる質問であったため、回答者の解釈の余地が少なく、能力開発基本調査と本調査の結果に大きな差がみられなかったと考えられる。

6. 本章の結果のまとめ

図表6-35及び図表6-36に、本章の結果をまとめた。本章の結果から、以下の3点を指摘することができる。

まず第一に、キャリアに関する相談のしくみが大規模に、かつ専門的に行われている企業は限定的であった。この傾向を示す点として、例えば以下の点が挙げられる。①キャリア相談を担当する部署の半数以上は、キャリア支援専門の部署ではない人事部門が担っていた。②担当者の半数以上は、他業務と兼任していた。③約4割程度の企業で担当者は1名であった。④キャリアコンサルタント資格を有する担当者がある企業は全体の1割程度であった。こうした傾向は全体の傾向を踏まえたものであり、企業属性によっては違いも見られ、以下のような例が挙げられる。①従業員規模の大きい会社では担当者が複数名であることが多い。②従業員規模が1000人以上の企業では、約3割の企業にキャリアコンサルタント資格を有する担当者がいた。③45歳以上比率の低い企業ほど、キャリアコンサルタント資格を有する担当者がいる割合が高かった。④3年前と比較して新卒正社員採用者数が増加している企業は、そうでない企業に比べて相談担当者の人数が多かった。企業属性ごとの差異について、従業員規模と相談のしくみを担当する担当者の人数などは、相談業務の規模に起因するものだと考えられ、わかりやすい違いだと言えよう。一方で、45歳以上比率の低い企業ほどキャリアコンサルタント資格を有する担当者がある割合が高いことや、3年前と比較して新卒正社員採用者数が増加している企業の相談担当者の人数が多いことなどは、企業の状況や採用方針が反映した結果である可能性もある。今回の結果のみで厳密な考察はできないが、若年層の多い企業や、採用に積極的な企業では、相談のしくみが充実している可能性が示唆された。企業内のキャリア相談のしくみを持つ企業においても、よりいっそう充実した環境整備の余地があることが示唆される。

図表6-35 相談のしくみに関する調査結果のまとめ(全体)

しくみの有無	正社員：ある20.3%、ない78.0% 正社員以外：ある11.0%、ない83.8%
担当組織	自社内：人事部門63.8% 自社外：その他の自社外の組織・人と提携8.4%
担当者配置状況	他業務と兼任の担当者がいる66.3%>専任の担当者がいる10.7%
担当者人数	1人39.1%>2人19.7%
サポート人数	1人23.4%>2人10.1%
担当者資格	資格を有しないカウンセラー20.2%>キャリアコンサルタント10.9%
現在の業務	面談・相談58.3%、研修の講師等18.3%、支援制度の周知17.1%
今後期待する業務	面談・相談32.5%、制度の設計・企画23.4%、制度の見直し・課題の抽出21.3%
タイミング	従業員から求めがあった時に実施する（正社員：70.2%、正社員以外：49.8%）
相談の効果	仕事への意欲が高まった（正社員：37.9%、正社員以外：18.9%）
問題点	労働者からの相談件数が少ない（正社員：33.7%、正社員以外：22.5%）

図表6-36 相談のしくみに関する調査結果のまとめ(属性別)

従業員規模別	
しくみの有無	正社員あり：1000人以上34.7%>29人以下8.5% 正社員以外あり：1000人以上13.3%、100~299人以下13.3%>29人以下4.0%
担当組織	自社内：300~999人以下100.0%、1000人以上97.1% 自社外：50~99人以下28.3%、29人以下26.3%
担当者人数	2名以上：1000人以上55.9%、300~999人以下52.9% 1名：30~49人以下43.6%、100~299人43.4%
担当者資格	キャリアコンサルタント：1000人以上29.4%、300~999人以下18.6%
現在の業務	制度の周知：100~299人以下23.1%、1000人以上20.6%、300~999人以下20.0% 制度の設計・企画：1000人以上29.4%、300~999人以下20.0%
相談の効果	社内プログラムの参加増加：300~999人以下25.7%>1000人以上8.8%
問題点	相談者の業務が多忙（正社員）：1000人以上32.4%、300~999人以下30.0% 効果が見えにくい（正社員）：1000人以上38.2%、300~999人以下34.3%
正社員比率別	
しくみの有無	正社員以外あり：6割程度15.7%>10割3.0%
定期相談	正社員以外あり：6割程度59.2%、4割程度51.6%、5割程度48.6%>10割7.5%
相談の効果	6割程度：自己啓発が増えた25.4%、仕事への意欲が高まった25.4%（正社員以外）
問題点	3割以下：相談件数が少ない33.8%、外部調達にコストがかかる27.9%（正社員以外）
女性正社員比率別	
定期相談	正社員以外あり：6割以上56.6%、5割程度41.6%、4割程度40.7%
45歳以上比率別	
担当者資格	キャリアコンサルタント：2割程度22.8%、1割程度20.0%>6割以上8.8%
海外事業所展開の有無	
定期相談	正社員以外あり：展開していない41.4%>展開している21.7%
3年前との新卒正社員採用数の比較	
担当者数	2名以上：大幅に増加・上昇57.9%>大幅に減少・低下36.5%
創業年度別	
効果	社内プログラムの参加増加：創業から1~9年（正社員：31.3%、正社員以外：18.8%）

第二に、相談の担当者の基本的な業務は利用者へのキャリア面談・相談であった。一方で、企業によってはより多様な役割を担っていること、または担うことを期待されていると考えられる。全体的な結果から、①キャリア相談担当者の現在の担当業務の過半数はキャリア面談・相談であり、さらに、②今後期待する業務としてもキャリア面談・相談が最も多く挙げられた。一方で、企業属性毎の検討では、従業員規模の大きい会社では、現在の業務としてキャリア支援制度の周知やキャリア支援制度の設計・企画を担っている割合が高いことが挙げられた。こうした背景として、従業員規模の大きい会社ほど、相談を受ける者の業務が多忙のため、キャリアに関する相談を受ける時間がないことや、キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくいことが挙げられている。これらの状況を改善するため、既存のキャリア面談・相談に留まらないキャリア支援制度の企画・設計・周知が求められている可能性がある。全体的な分析では、労働者からのキャリアに関する相談件数が少ないことが問題点として示されていたが、むしろ多くの企業でキャリア相談に留まらないキャリア支援のニーズがあることが想定される。

第三に、キャリアに関する相談のしくみの主な効果は、仕事の意欲の向上や自己啓発する労働者の増加であり、正社員、正社員以外に共通していることが確認された。相談のしくみをもたらす更なる効果として、従業員規模が中程度の会社や創業10年未満の会社では、社内教育プログラムへの参加増加も確認された。創業早期の企業や従業員規模が一定以下の企業では、特に社内教育プログラムへの参加増加といった行動的な変化を伴う相談の効果が得られやすいことが示唆された。令和3年度能力開発基本調査との比較においても、キャリアコンサルティングを行う目的と、期待される効果は同様のものになっていることが示されている。

キャリアに関する相談を行うタイミングは従業員から求めがあった時が中心的である一方で、相談に関する問題点として労働者からの相談件数が少ないことが挙げられている。こうした相談の提供タイミングと現状のズレの背景には、キャリア相談に関する労働者側のニーズと企業側が提供している相談にギャップが生じている可能性もある。企業におけるキャリアに関する相談をさらに生かすためにも、労働者からの相談件数が少ない背景を理解し、多くの人々のニーズに適合する相談のしくみや制度に見直すことが求められるだろう。

引用文献

厚生労働省(2022). 令和3年度「能力開発基本調査」 <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/newpage_00105.html> (2022年6月24日)

第7章 キャリア相談を行わない理由

1. 問題及び背景

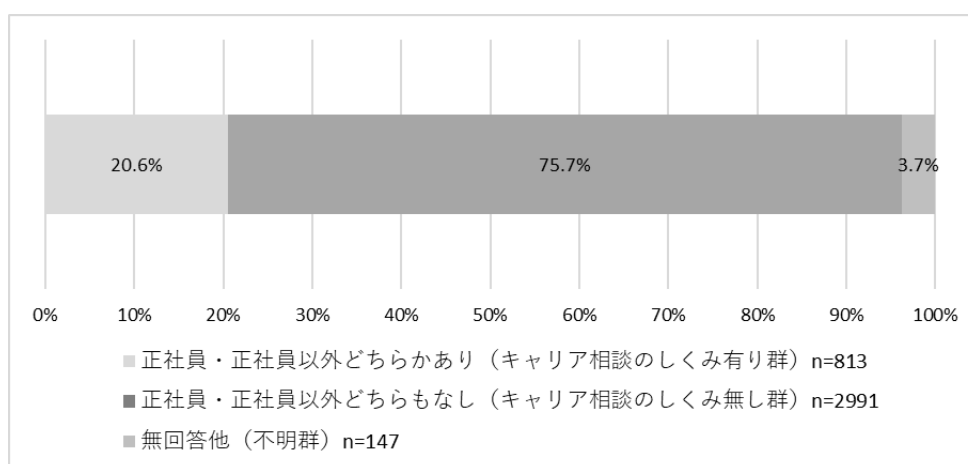
本章では、企業がキャリア相談を行っていない理由及び阻害する要因を探索し、キャリア相談を推進するための視座を得ることを目的とする。

特に、ここでは企業概要（業種、正社員比率等）によるキャリア相談を行っていない現状に着目し、キャリア相談の実態を探る。具体的には、①従業員数、業種、創業年、海外事業所展開、資本関係などの企業属性、②従業員に占める正社員比率、正社員に占める女性正社員比率、従業員に占める45歳以上比率などの従業員構成、③現在と3年前の変化（売上高、経常利益、総人件費、全従業員数、うち正社員数、新卒正社員採用数、中途正社員採用数、従業員の離職率、新入社員の定着率）などの各要因と、キャリア相談の有無との関連を概観する。

2. キャリア相談を行うしくみがない現状

キャリアに関する相談のしくみの有無について、図表7-1に示した。その結果、正社員・正社員以外ともにキャリアに関する相談のしくみがない群は、75.7%となった。前章で検討したキャリア相談のしくみがある企業に比べて、キャリア相談のしくみがない企業は相当に多く、この大きな割合を占める企業の特徴を明らかにすることは必要だと考えられた。

図表7-1 キャリアに関する相談を行うしくみの有無(群分け後)



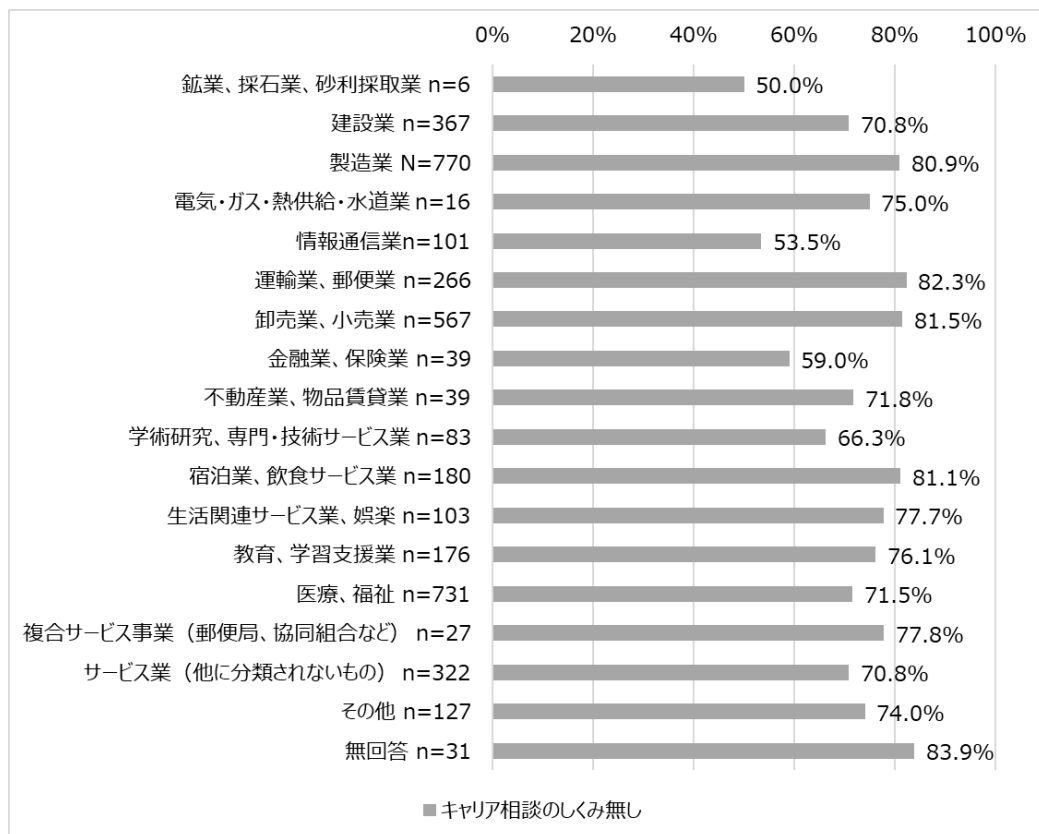
特に、今後、企業内のキャリア相談の導入を政策的に支援するにあたって、キャリア相談を行わない企業にはどのような特徴があるのか、なぜキャリア相談を行わないのか、どのような条件を整えればキャリア相談を行うのかについて詳しく検討することは重要である。

以上の問題意識から、以下に、キャリア相談の阻害要因についていくつかの側面から検討を行う。なお、前章がキャリア相談のしくみがある企業の分析であったため、その裏返し

結果となっていることも多く、若干、図表やそこから導かれる結果に重複がある箇所もある。本章だけで独立の分析結果となることを優先し、若干の重複については調整せず掲載した。

まず、キャリア相談のしくみ無しの企業の特徴を具体的に見ていく。図表7-2は、業種による比較である。キャリア相談のしくみ無しの割合が多いのは、業種「無回答」を除けば、「運輸業、郵便業」(82.3%)、「卸売業、小売業」(81.5%)、「宿泊業、飲食サービス業」(81.1%)であった。「学術研究、専門・技術サービス業」「サービス業(他に分類されないもの)」などの例外はあるが、おおむね販売やサービスの業種でキャリア相談のしくみ無しの企業が多いことが示される。なお、「製造業」も80.9%と比較的多かったことから、こちらも例外はありつつも、おもに第2次産業的な業種でキャリア相談のしくみ無しの企業が多いと整理することも可能である。

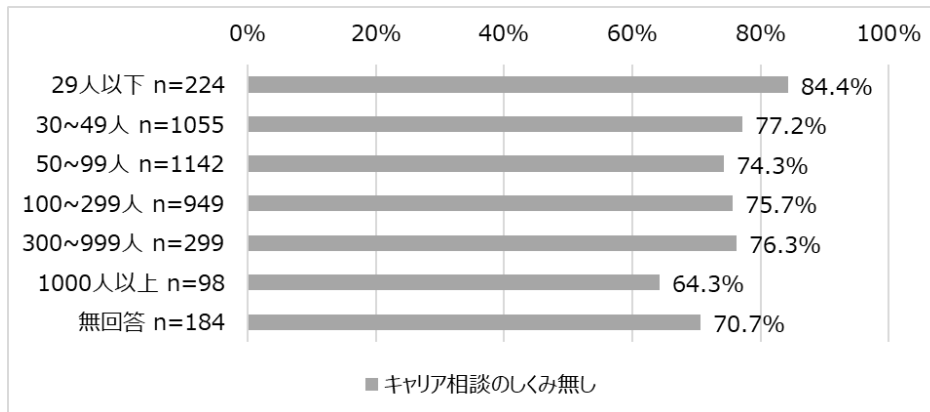
図表7-2 主たる業種別のキャリア相談のしくみの無い割合



図表7-3は、従業員数による比較である。回答された従業員数により、「29人以下」「30～49人」「50～99人」「100～299人」「300～999人」「1000人以上」の категорияに分けて比較を行った。無回答の企業を除けば、「29人以下」(84.4%)、「30～49人」(77.2%)でキャリア相談のしくみ無しの企業が多かった。一方、「1000人以上」では64.3%とキャリア相談のしくみ無しの企業が最も少なかった。従来から知られていたとおり、キャリア相談の導入状況は従業員規模とおおむね関連しており、従業員数が少ないほどキャリア相談のしくみ

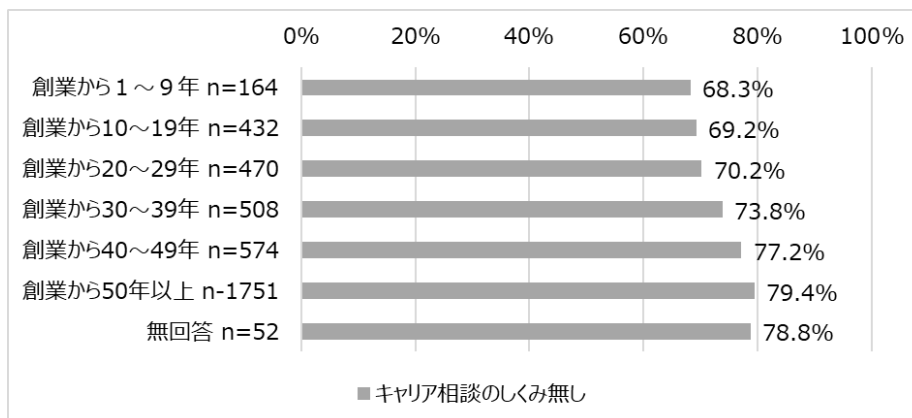
無しの企業が多い可能性が考えられる。

図表7-3 従業員数別のキャリア相談のしぐみの無い割合



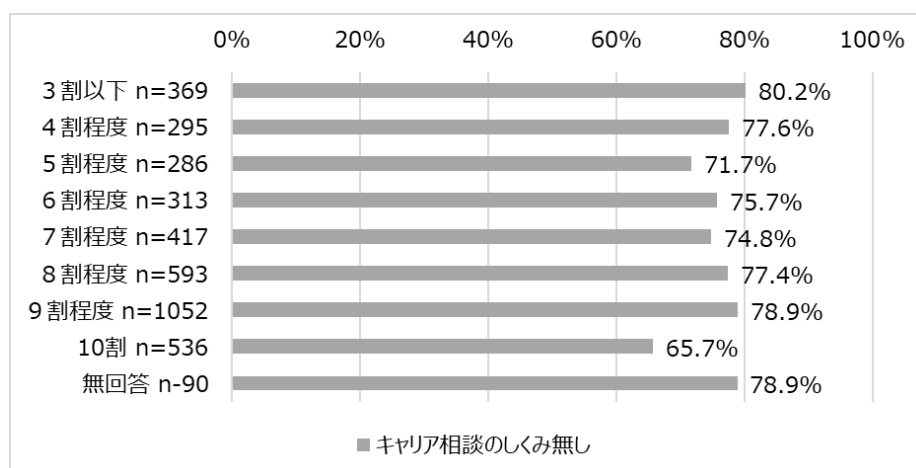
図表7-4は、創業年による比較である。無回答を除けば、「創業から50年以上」(79.4%)で最もキャリア相談のしぐみ無しが多く、以下、「創業から40~49年」(77.2%)、「創業から30~39年」(73.8%)と続いていた。図に示されるとおり、創業年とキャリア相談のしぐみ無しはおおむね直線的に関連しており、創業年が古いほど、キャリア相談のしぐみ無しと回答した割合が高くなる傾向があった。

図表7-4 創業年別のキャリア相談のしぐみの無い割合



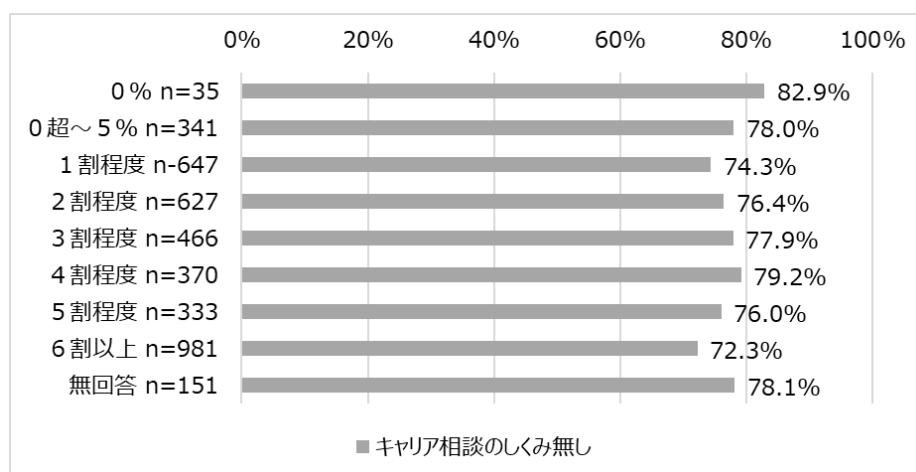
図表7-5は、従業員数に占める正社員比率による比較である。際立った違いはみられな
いが、正社員比率が「10割」では65.7%とキャリア相談のしぐみ無しが顕著に少なかった。
それに対して、「3割以下」(80.2%)、「4割程度」(77.6%)ではキャリア相談のしぐみ無
しが多かった。おおむね、正社員比率が少ないほどキャリア相談のしぐみの無い企業は多い
可能性が考えられる。

図表7-5 従業員に占める正社員比率別のキャリア相談のしくみの無い割合



図表7-6は、女性正社員比率による比較である。無回答を除けば、「0%」が82.9%と最もキャリア相談のしくみ無しが多く、「6割以上」が72.3%と最もキャリア相談のしくみ無しが少なかった。概して言えば、女性正社員比率が少ないほどキャリア相談のしくみ無しの企業は多いと言える。

図表7-6 従業員に占める女性正社員比率別のキャリア相談のしくみの無い割合



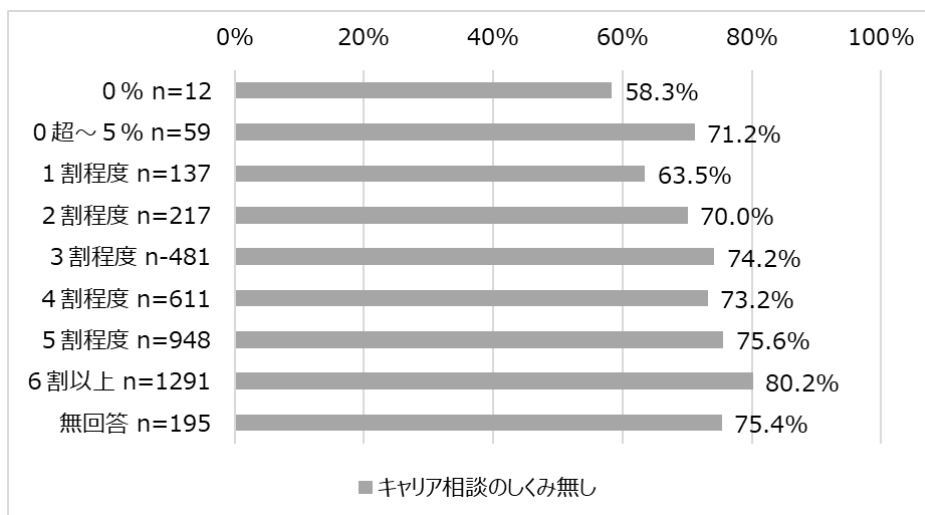
図表7-7は、45歳以上以比率による比較である。無回答を除けば、「6割以上」は80.2%と最もキャリア相談のしくみ無しが多く、「0%」が58.3%と最もキャリア相談のしくみ無しが少なかった。おおむね従業員に占める45歳以上比率とキャリア相談のしくみ無しの割合は直線的に関連しており、45歳以上比率が多いほど、キャリア相談のしくみ無しの企業は多かった。

図表7-8は、海外事業展開による比較である。海外事業展開しているか否かで差はなく、キャリア相談のしくみの有無とは関係がないことが示される。

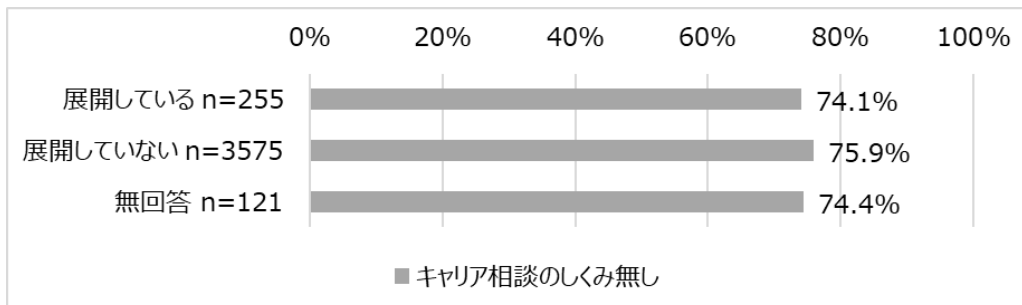
図表7-9は、資本関係による比較である。無回答を除けば、「国内資本のみ」(76.2%)

が最もキャリア相談のしくみ無しが多く、「いわゆる外資系」（64.7%）ではキャリア相談のしくみ無しが少なかった。「いわゆる外資系」の回答社数が17件と少ないため解釈は慎重であるべきだが、暫定的に国内企業の方がキャリア相談のしくみ無しの企業が多いと考えることができる。

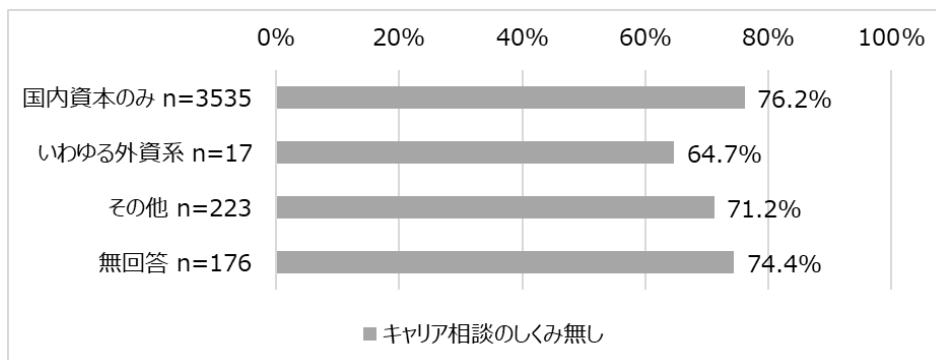
図表7-7 従業員に占める45歳以上比率別のキャリア相談のしくみの無い割合



図表7-8 海外事業展開別のキャリア相談のしくみの無い割合



図表7-9 資本関係別のキャリア相談のしくみの無い割合



図表7-10では、現在と3年前の比較に関して、キャリア相談のしくみの無い割合を具体的にみていく。表では、売上高が3年前に比べて「大幅に増加・上昇」の場合、「キャリア相談のしくみ無し」は73.2%であったことを示す。「キャリア相談のしくみ無し」に着目して、回答の割合が80%を超えた箇所を列挙すると以下のとおりである。すなわち、3年前と比較して、①「売上高」が「大幅に減少・低下」した場合、②「総人件費」が「やや減少・低下」または「大幅に減少・低下」した場合、③「全従業員数」が「大幅に減少・低下」した場合、④「正社員数」が「やや減少・低下」した場合、⑤「中途正社員採用数」が「大幅に減少・低下」した場合、⑥「従業員の離職率」が「大幅に増加・上昇」した場合、⑦「新入社員の定着率（入社3年以内）」が「大幅に減少・低下」した場合、キャリア相談のしくみ無しの企業は8割に達していた。

図表7-10 3年前との変化とキャリア相談のしくみの無い割合

	大幅に増加・上昇	やや増加・上昇	ほぼ横ばい	やや減少・低下	大幅に減少・低下
売上高	73.2%	72.0%	74.8%	77.6%	81.0%
経常利益	72.7%	73.2%	75.6%	76.0%	79.9%
総人件費	66.0%	73.9%	77.2%	81.1%	85.0%
全従業員数	63.2%	73.6%	76.1%	79.4%	81.1%
正社員数	63.4%	72.1%	76.8%	80.6%	73.3%
新卒正社員採用数	47.9%	72.8%	76.4%	76.5%	76.3%
中途正社員採用数	67.6%	74.9%	76.3%	72.6%	82.6%
従業員の離職率	82.2%	76.3%	76.4%	73.2%	70.8%
新入社員の定着率 (入社3年以内)	63.3%	65.6%	77.1%	78.0%	83.8%

※ 8割を超えた箇所に網掛けを付した。

以上、企業属性別にキャリア相談のしくみの無い割合を検討した結果、キャリア相談のしくみの無い企業の際立った特徴として以下の5点が示される。

①例外はあるが、おおむね販売やサービスの業種等で、キャリア相談のしくみが無い企業が多い。

②従業員数が少ないほど、キャリア相談のしくみが無い企業が多い可能性が高い。

③創業年が古いほど、キャリア相談のしくみが無い企業が多い。

④従業員に占める45歳以上比率が多いほど、キャリア相談のしくみが無い企業が多い。

⑤3年前と比較して、売上高、総人件費、全従業員数、正社員数、中途正社員採用数、新入社員定着率が減少・低下し、離職率が増加している企業が多い。

これらの結果をさらに考察すると、販売やサービスのような業種では、実際にモノやサー

ビスを売るという点で具体的にどのような職務を遂行し、どのようにキャリアを形成するか（形成しないか）が明白であるためキャリア相談のニーズが少ない可能性、当該業種においては業種全体の労働力の流動性が高く、そのため企業内のキャリア支援のニーズが低い可能性など、いくつかの解釈が可能であるが、本調査の結果からは判然とせず、以後の検討が待たれる。ただし、これまでも販売やサービスの業界ではキャリアコンサルティングの広がり鈍い点は経験上指摘されており、その点が改めて確認されたと言える。

従業員数と創業年には関連がみられる可能性があるが、本調査では両者の相関関係はおおむね見られず（順位相関係数 $\rho = .049$ ）、相互に独立していることが確認されている。その上で、本調査の結果は、従業員数が少ない企業、創業年が長い企業ではキャリア相談のしくみがない企業が多いということであり、すなわち、古くからある中小企業が最もキャリア相談のしくみが整備しにくい現状にあることが示される。古い中小企業であるためにキャリア相談にコストやリソースを割けない、保守的な風土でキャリア相談等の必要性が広がりにくい、あるいは逆に古くからある少人数の企業ゆえに企業内の風通しが良く日常的によくコミュニケーションがとれているために相談ニーズが低いなど様々な捉え方ができる。

最後に、従業員に占める 45 歳以上比率は、他章でもキャリア支援全般と関わりが深い要因であり、ここでもその結果が踏襲されたと言える。45 歳以上の従業員に対しては、その後の社内での活躍の年数を考えた場合、キャリア支援のコストが回収しにくいと捉えられがちであることが、改めて示されている。

また、3 年前と比較した結果では、売上高を除けば、総人件費・全従業員数・正社員数・中途正社員採用数・離職率・新入社員定着率など、いずれも企業から人が減っていることを示唆する指標と、企業がキャリア相談を行わない割合に関連がみられた。企業のキャリア相談の導入にあたって全従業員数が減っているという状況は、基本的にキャリア相談と馴染まないことが示される。逆に、全従業員数が増えている状況でこそ企業のキャリア相談は行われやすいということも言える可能性がある。今後の仮説としたい。

3. キャリア相談を行っていない理由

図表 7-1 1 は、キャリア相談を行っていない理由をたずねた結果である。最も割合が高いのは、「労働者からの希望がない」43.9%であり、「キャリアコンサルタント等相談を受けることのできる人材を内部で育成することが難しい」35.7%が続く。

図表 7-1 2 は、どのような条件を整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になるかをたずねた結果である。最も割合が高いのは、「従業員のニーズがあれば導入する」46.2%であり、「従業員の能力開発に役立つのであれば導入する」34.6%が続く。

また、図表 7-1 3 は、今後、キャリアコンサルティングを実施してみたいと思うかをたずねた結果である。割合が高いのは、「職場環境の改善や組織全体を活性化できるキャリアコンサルタントであれば、活用してみたい」18.0%、「公共機関にキャリアコンサルタント

が配置され、無料で受けられるなら活用してみたい」16.1%、「業界団体にキャリアコンサルタントが派遣され、無料で受けられるなら活用してみたい」15.5%であった。

しかしながら、「実施してみたいとは思わない」16.0%、「わからない」27.4%と、キャリアコンサルタントの導入に否定的もしくは不明な選択をしている方が多い状況にある。

図表7-11 キャリア相談を行っていない理由

労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい n=789	キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかかる n=694	キャリアコンサルタント等相談を受けることのできる人材を内部で育成することが難しい n=1069	相談を受けるための人員を割くことが難しい n=864	労働者からの希望がない n=1314	キャリアについての相談を行う必要はない n=211	その他 n=240
26.4%	23.2%	35.7%	28.9%	43.9%	7.1%	8.0%

図表7-12 どのような条件が整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になるか

従業員のニーズがあれば導入する n=1382	キャリアに関する相談の効果がはっきりしていれば導入する n=790	キャリアに関する相談にかかるコストが安ければ導入する n=461	キャリアに関する相談に時間をかけられれば導入する n=610	会社の利益に結びつくのであれば導入する n=792
46.2%	26.4%	15.4%	20.4%	26.5%
従業員の能力開発に役立つのであれば導入する n=1035	従業員の生活全体に役立つのであれば導入する n=468	専門的な人材が手配できるのであれば導入する n=422	職場環境の改善や組織全体の活性化に結びつくのであれば導入する n=840	その他 n=133
34.6%	15.6%	14.1%	28.1%	4.4%

図表7-14は、今後、キャリアコンサルティングを実施してみたいとは思わない、わからない理由をたずねた結果である。割合が高いのは、「キャリアコンサルティング以外に、もっと優先して解決すべき課題がある」38.2%、「重要だとは思いますが、キャリアコンサルティング制度を導入する余裕がない」35.2%であり、課題の優先度に鑑みて、あるいはキャリアコンサルティングの重要性は理解しながらも、企業側に余裕がなく、後回しになっている状況がある。

図表7-13 今後、キャリアコンサルティングを実施してみたいと思うか

従業員にキャリアコンサルタント資格を取得させ、実施してみたい n=160	経営者や人事担当責任者がキャリアコンサルタント資格を取得し、実施してみたい n=341	社外のキャリアコンサルタントや専門機関を活用し、実施してみたい n=278	業界団体にキャリアコンサルタントが派遣され、無料で受けられるなら活用してみたい n=464	公共機関にキャリアコンサルタントが配置され、無料で受けられるなら活用してみたい n=482
5.3%	11.4%	9.3%	15.5%	16.1%
職場環境の改善や組織全体を活性化できるキャリアコンサルタントであれば、活用してみたい n=539	『キャリアコンサルティング』や『キャリアコンサルタント』についてもっと知りたい n=213	その他 n=32	実施してみたいとは思わない n=479	わからない n=820
18.0%	7.1%	1.1%	16.0%	27.4%

図表7-14 キャリアコンサルティングを実施してみたいとは思わない、わからない理由

キャリアコンサルティングは、個人で受けるべきであり、企業側が用意するものではない n=53	キャリアコンサルティングのように、直接、利益に結びつかないものは導入しにくい n=96	重要だとは思いますが、キャリアコンサルティング制度を導入する余裕がない n=456	キャリアコンサルティング以外に、もっと優先して解決すべき課題がある n=495	その他 n=197
4.1%	7.4%	35.2%	38.2%	15.2%

4. キャリア相談を行っていない理由と企業属性との関連

図表7-15～図表7-17には、企業属性別の「キャリア相談を行っていない理由」を示した。おもに当該企業属性で「キャリア相談を行っていない理由」に顕著な差（0.1%水準で統計的に有意）がみられた要因について表にした。

順にみていくと、以下の点が示される。

第一に、図表7-15に示されるとおり、「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」という理由は、「従業員の離職率」と関連が深かった。従業員の離職率が「大幅に増加・上昇」している企業ではキャリア相談の時間の確保が難しいという回答が多かった。従業員の離職率の高さからは、経営状態が比較的良好ではない可能性や社内の労働時間が長時間にわたっている可能性などが考えられ、結果としてキャリア相談に時間を費やす余裕がない状況にあることが推察される。

第二に、「キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかかる」という理由は、「能力開発の方針」及び3年前と比較した「売上高」「経常利益」「総人件費」「全従業員数」「新入社員の定着率（入社3年以内）」の増減と関連していた。すなわち、能力開発の方針が「やや消極的な方だと思う」企業、売上高・経常利益・総人件費が3年前と比較して「大幅に減少・低下」している企業、全従業員数及び新入社員の定着率が3年前と比較して「大幅に減少・低下」している企業では、キャリアコンサルティングを外部調達するコストが問題となっていた。そもそも能力開発に消極的な企業ではキャリア相談にコストをかけることにも消極的であること、売上高はじめ経営指標の悪化がある場合にはキャリア相談にコストをかけることが難しいこと、全従業員数が減少したり新入社員が定着しない状態には他に何らかの問題が企業内で生じている可能性をうかがわせるが、そうした状況ではキャリア相談を外部調達することが難しいことが示される。

第三に、図表7-16に示される通り、「キャリアコンサルタント等相談を受けることのできる人材を内部で育成することが難しい」「相談を受けるための人員を割くことが難しい」

「労働者からの希望がない」は、それぞれ能力開発の積極性や方針、従業員規模と関連していた。具体的には、①「キャリアコンサルタント等相談を受けることのできる人材を内部で育成することが難しい」は従業員数が「300～999人」の比較的大きな企業で最も値が大きかった。②「相談を受けるための人員を割くことが難しい」は能力開発の積極性が「やや消極的な方だと思う」企業及び「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」企業で値が大きかった。③「労働者からの希望がない」は「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」企業、従業員数が「30～49人以下」の企業で値が多かった。概して、能力開発に消極的であり、個々の従業員が当面の仕事をこなすことを目的としている場合、相談を受ける人員を割くことができず、一方で、そもそも労働者からの希望がないことが示される。また、従業員規模が大きな場合はキャリ

アコンサルタント等の相談を受ける人材を内部で育成することが問題となりやすく、逆に従業員規模が小さな場合は労働者からの相談希望がないことが問題となることも示される。

第四に、図表7-17に示されるとおり、キャリア相談を行っていない理由として「キャリアについての相談を行う必要はない」を挙げた企業は、おもに能力開発の方針等で特徴がみられていた。すなわち、「能力開発の積極性」において「消極的である」企業、「能力開発の責任主体」では「従業員の能力開発は、従業員個人の責任である」と考える企業、「能力開発の方針」については「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」企業では、「キャリアについて相談を行う必要はない」と考えていた。概して、キャリア相談を行う必要はないと考える企業は、能力開発に消極的で、能力開発は従業員個人の責任で行うべきと考えており、人材育成・能力開発に特に方針を持たない企業であると整理できる。

図表7-15 企業属性別の「キャリア相談を行っていない理由」の割合①

労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい	従業員の離職率					合計
	大幅に増加・上昇 n=37	やや増加・上昇 n=492	ほぼ横ばい n=1871	やや減少・低下 n=407	大幅に減少・低下 n=114	
	35.1%	31.9%	24.1%	31.7%	21.9%	26.5%

キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかかる	能力開発の方針					合計	
	積極的である n=215	やや積極的な方だと思う n=897	どちらとも言えない n=1178	やや消極的な方だと思う n=395	消極的である n=260		
		13.0%	21.6%	24.1%	29.1%	25.0%	23.3%
	売上高						
	大幅に増加・上昇 n=145	やや増加・上昇 n=778	ほぼ横ばい n=722	やや減少・低下 n=745	大幅に減少・低下 n=530	合計	
		25.5%	19.3%	19.0%	26.0%	30.2%	23.2%
	経常利益						
	大幅に増加・上昇 n=133	やや増加・上昇 n=726	ほぼ横ばい n=804	やや減少・低下 n=706	大幅に減少・低下 n=535	合計	
		21.8%	19.4%	18.7%	26.9%	31.0%	23.3%
	総人件費						
	大幅に増加・上昇 n=196	やや増加・上昇 n=1265	ほぼ横ばい n=879	やや減少・低下 n=480	大幅に減少・低下 n=102	合計	
		25.0%	21.4%	21.0%	28.5%	37.3%	23.3%
	全従業員数						
	大幅に増加・上昇 n=108	やや増加・上昇 n=747	ほぼ横ばい n=1530	やや減少・低下 n=643	大幅に減少・低下 n=99	合計	
	25.9%	21.7%	21.0%	27.5%	38.4%	23.4%	
新入社員の定着率（入社3年以内）							
大幅に増加・上昇 n=50	やや増加・上昇 n=316	ほぼ横ばい n=2106	やや減少・低下 n=287	大幅に減少・低下 n=124	合計		
	4.0%	28.2%	22.3%	27.5%	29.8%	23.5%	

図表7-16 企業属性別の「キャリア相談を行っていない理由」の割合②

キャリアコンサルタント等相談を受けることのできる人材を内部で育成することが難しい	従業員規模						
	29人以下 n=189	30～49人 n=814	50～99人 n=849	100～299人 n=718	300～999人 n=228	1000人以上 n=63	合計
	28.6%	31.9%	37.0%	39.8%	44.7%	27.0%	36.1%

相談を受けるための人員を割くことが難しい	能力開発の積極性					
	積極的である n=215	やや積極的な方だと思う n=897	どちらとも言えない n=1178	やや消極的な方だと思う n=395	消極的である n=260	合計
	23.7%	24.4%	31.2%	34.7%	29.6%	28.9%
	能力開発の方針					
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている n=308	当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるような能力開発を行っている n=1112	個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている n=1012	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない n=494	合計		
22.7%	25.4%	31.8%	34.0%	28.8%		

労働者からの希望がない	能力開発の方針					
	数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている n=308	当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるような能力開発を行っている n=1112	個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている n=1012	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない n=494	合計	
	39.6%	39.6%	48.6%	46.8%	43.9%	
	従業員規模					
29人以下 n=189	30～49人 n=814	50～99人 n=849	100～299人 n=718	300～999人 n=228	1000人以上 n=63	合計
48.7%	49.4%	43.3%	40.8%	40.8%	27.0%	44.2%

以上をまとめると、①従業員の離職率が「大幅に増加・上昇」している企業ではキャリア相談の時間の確保が難しいという回答が多かった。②能力開発の方針が消極的である企業、売上高・経常利益・総人件費が大幅に減少している企業、全従業員数及び新入社員の定着率が大幅に低下している企業では、キャリアコンサルティングを外部調達するコストが問題となっていた。③能力開発に消極的で、当面の仕事をこなすことを目的としている場合、相談を受ける人員を割くことができず、労働者からの希望がなかった。特に、従業員数が多い場合は相談を受ける人材を内部で育成することが問題となりやすく、逆に従業員数が少ない場合は労働者からの相談希望がないことが問題となっていた。④概して、キャリア相談を行う

必要はないと考える企業は、能力開発に消極的で、能力開発は従業員個人の責任で行うべきと考えており、人材育成・能力開発に特に方針を持たない企業であると整理できる。

図表7-17 企業属性別の「キャリア相談を行っていない理由」の割合③

キャリアについての相談を行う必要はない	能力開発の積極性					合計
	積極的である n=215	やや積極的な方だと思う n=897	どちらとも言えない n=1178	やや消極的な方だと思う n=395	消極的である n=260	
	5.1%	5.9%	7.1%	4.6%	15.0%	7.0%
	能力開発の責任主体					合計
	従業員の能力開発は、企業の責任であると考えている n=686	従業員の能力開発は、どちらかと言えば企業の責任であると考えている n=1794	従業員の能力開発は、どちらかと言えば従業員個人の責任であると考えている n=426	従業員の能力開発は、従業員個人の責任である n=31		
	5.1%	6.0%	13.4%	16.1%	7.0%	
	能力開発の方針					合計
	数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている n=308	当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるような能力開発を行っている n=1112	個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている n=1012	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない n=494		
	8.4%	5.8%	5.7%	11.3%	7.0%	

5. 企業属性とキャリア相談の導入が可能になる条件との関連

図表7-18には、企業属性別にみた「どのような条件が整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になるか」の割合を示した。表には、統計的に有意な結果が示されたものを記載した。表から、①「キャリアに関する相談の効果があきらかにしていれば導入する」は「従業員数」と関連しており、「1000人以上」で最も多かった。②「キャリアに関する相談にかかるコストが安ければ導入する」は「資本関係」と関連しており、「外資系その他」で多かった。③「会社の利益に結びつくのであれば導入する」は「能力開発に対する積極性」と関連しており、「やや消極的な方だと思う」で最も多かった。また、「能力開発の主体」とも関連しており、「従業員の能力開発は、どちらかと言えば従業員個人の責任であると考えている」で最も多かった。④「従業員の能力開発に役立つのであれば導入する」は3年前と比較した「新入社員の定着率（入社3年以内）」と関連しており、3年前と比べて「やや増加・上昇」で最も多かった。

以上を集約すると、キャリア相談の導入が可能となる条件として、①キャリア相談の効果は大企業が重視する、②コストは外資系の企業で重視する、③利益に結びつくか否かは能力開発に消極的で、能力開発は個人の責任であるとする企業で重視する、④能力開発に役立つか否かは新入社員が定着する企業で重視すると言える。ただし、これらの結果から、さらに何が言えるか、あるいはこれらの結果の背景にさらに何があるのかについては、本調査では十分な知見が得られなかった。

図表7-18 企業属性別の

「どのような条件が整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になるか」の割合

キャリアに関する相談の効果 がはっきりしていれば導入する	従業員数						
	29人以下 n=189	30~49人 n=814	50~99人 n=849	100~ 299人 n=718	300~ 999人 n=228	1000人 以上 n=63	合計
	18.0%	22.6%	26.6%	30.8%	32.9%	36.5%	26.7%

キャリアに関する相談にかかる コストが安ければ導入する	資本関係		
	国内資本 n=2693	外資系 その他 n=167	合計
	14.7%	25.7%	15.3%

会社の利益に結びつくので あれば導入する	能力開発に対する積極性					合計
	積極的で ある n=215	やや積極的 な方だと思う n=897	どちらとも 言えない n=1178	やや消極的 な方だと思う n=395	消極的で ある n=260	
		18.1%	23.3%	27.2%	32.9%	31.2%

会社の利益に結びつくので あれば導入する	能力開発の主体				合計
	従業員の 能力開発 は、企業の 責任であると 考えている n=686	従業員の 能力開発 は、どちらか といえば企業 の責任であ ると考えてい る n=1794	従業員の 能力開発 は、どちらか といえば従業 員個人の責 任であると考 えている n=426	従業員の 能力開発 は、従業員 個人の責任 である n=31	
	22.2%	25.9%	35.4%	32.3%	26.5%

従業員の能力開発に役立つ のであれば導入する	新入社員の定着率（入社3年以内）					合計
	大幅に 増加・上昇 n=50	やや 増加・上昇 n=316	ほぼ横ばい n=2106	やや 減少・低下 n=287	大幅に 減少・低下 n=124	
	44.0%	45.6%	32.6%	41.5%	33.9%	35.1%

6. キャリア相談を行っていない理由とキャリア相談の導入が可能になる条件との関連

図表7-19には、「キャリア相談を行っていない理由」と「どのような条件が整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になるか」の関連について検討するために、当該変数間の順位相関係数を示した。特に相関係数の値が大きかったものについて表にした。表から、①「キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかか

る」は「キャリアに関する相談にかかるコストが安ければ導入する(.441)」「キャリアに関する相談の効果がはっきりしていれば導入する(.246)」「会社の利益に結びつくのであれば導入する(.205)」と関連が深いことが示される。同様に、②「キャリアコンサルタント等相談を受けることのできる人材を内部で育成することが難しい」は「キャリアに関する相談にかかるコストが安ければ導入する(.221)」「従業員の能力開発に役立つのであれば導入する(.222)」「専門的な人材が手配できるのであれば導入する(.219)」と関連が深いことが示される。その他、③「相談を受けるための人員を割くことが難しい」は「キャリアに関する相談に時間をかけられれば導入する(.294)」、「労働者からの希望がない」は「従業員のニーズがあれば導入する(.375)」とそれぞれ関連が深いことが示される。

図表7-19 「キャリア相談を行っていない理由」と

「どのような条件が整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になるか」の関連①

(順位相関係数)

キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかかる	キャリアに関する相談にかかるコストが安ければ導入する	.441
	キャリアに関する相談の効果がはっきりしていれば導入する	.246
	会社の利益に結びつくのであれば導入する	.205
キャリアコンサルタント等相談を受けることのできる人材を内部で育成することが難しい	従業員の能力開発に役立つのであれば導入する	.222
	キャリアに関する相談にかかるコストが安ければ導入する	.221
	専門的な人材が手配できるのであれば導入する	.219
相談を受けるための人員を割くことが難しい 労働者からの希望がない	キャリアに関する相談に時間をかけられれば導入する	.294
	従業員のニーズがあれば導入する	.375
キャリアに関する相談にかかるコストが安ければ導入する	業界団体にキャリアコンサルタントが派遣され、無料で受けられるなら活用してみたい	.214
	公共機関にキャリアコンサルタントが配置され、無料で受けられるなら活用してみたい	.203

これらの結果を総合的に解釈した場合、キャリアコンサルティングを外部から調達するコストが問題になっている場合、コストが安いこと、効果がはっきりしていること、利益に結びつくことという主に費用対効果が示されれば導入することが可能になることが示される。一方、キャリアコンサルティングを行える人材を内部で育成することが問題になっている場合は、コストの問題もあるが、さらに加えて能力開発に役立つか否か、専門的な人材が手配できるかという企業内部における具体的な問題も関連していることが示される。その他、相談を受けるための人員を割けないというのは、おもにキャリア相談にかける時間を割けないということと関連が深い。労働者の希望と従業員のニーズはおおむね同じことを指し示していたと言って良いであろう。

なお、「キャリアに関する相談にかかるコストが安ければ導入する」と関連が深い要因も示された。表にあるとおり、「業界団体にキャリアコンサルタントが派遣され、無料で受けられるなら活用してみたい」「公共機関にキャリアコンサルタントが配置され、無料で受け

られるなら活用してみたい」などである。コストの問題は、業界団体や公共機関が何らかの形でキャリアコンサルタントを無料で手配することで、一定程度まで緩和できる可能性が示される。

「キャリア相談を行っていない理由」と「どのような条件が整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になるか」の関連を検討するために、主成分分析を行って別の角度から分析を行った。図表7-20は主成分分析の結果である。図では近隣に布置している項目どうしは、互いに関連が深いと解釈することができる。図から、おおむね4つのグループに分けることができる。

第一に、右上に布置する項目群であり、「従業員の生活全体に役立つのであれば導入する」「従業員の能力開発に役立つのであれば導入する」「職場環境の改善や組織全体の活性化に結びつくのであれば導入する」などの項目群で構成されている。これらのグループでは端的に言って、キャリア相談に何らかのメリットがあるならば導入するとの考え方が示されている。すなわち、従業員の生活全体・能力開発、職場環境の改善・組織全体の活性化、会社の利益などをすべて含めたキャリア相談の「効果がはっきりしていれば」導入することを言っている。キャリア相談の効果については、従来から繰り返していくつかの研究で報告を行ってきており、概して言えば、キャリア相談には効果があることが実証されている（労働政策研究・研修機構（2017）.「キャリアコンサルティングの実態、効果および潜在的ニーズ—相談経験者1,117名等の調査結果より」労働政策研究報告書 No. 191；労働政策研究・研修機構（2019）.「職業訓練及びキャリアコンサルティングの統計的手法による効果検証」労働政策レポート No. 12 など）。今後はこれらキャリア相談に関する効果についてさらに啓発するとともに、継続的にその効果については繰り返し検討を行っていく必要があるであろう。

第二に、右下に布置する項目群であり、「キャリアコンサルタント等相談を受けることのできる人材を内部で育成することが難しい」「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」「キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するコストがかかる」など、おもに人材・時間・コストを問題にしている項目群から構成されている。一方、それに対して「専門的な人材が手配できるのであれば導入する」「キャリアに関する相談にかかるコストが安ければ導入する」「キャリアに関する相談に時間をかけられれば導入する」といったキャリア相談を導入するための条件も同じグループに位置している。これらは、キャリア相談に伴う人材・時間・コストといった現実的・物理的な制約に関するものと解釈できる。キャリア相談を行う上で、かかる具体的な制約条件があることは留意すべきであるが、他方でこれらの条件はコストやリソースが工面できれば解消できるという意味で、解決のための方策も具体的にイメージしやすい。むしろ、早急にかつ具体的に整備しうる制約条件であるという解釈もできる。

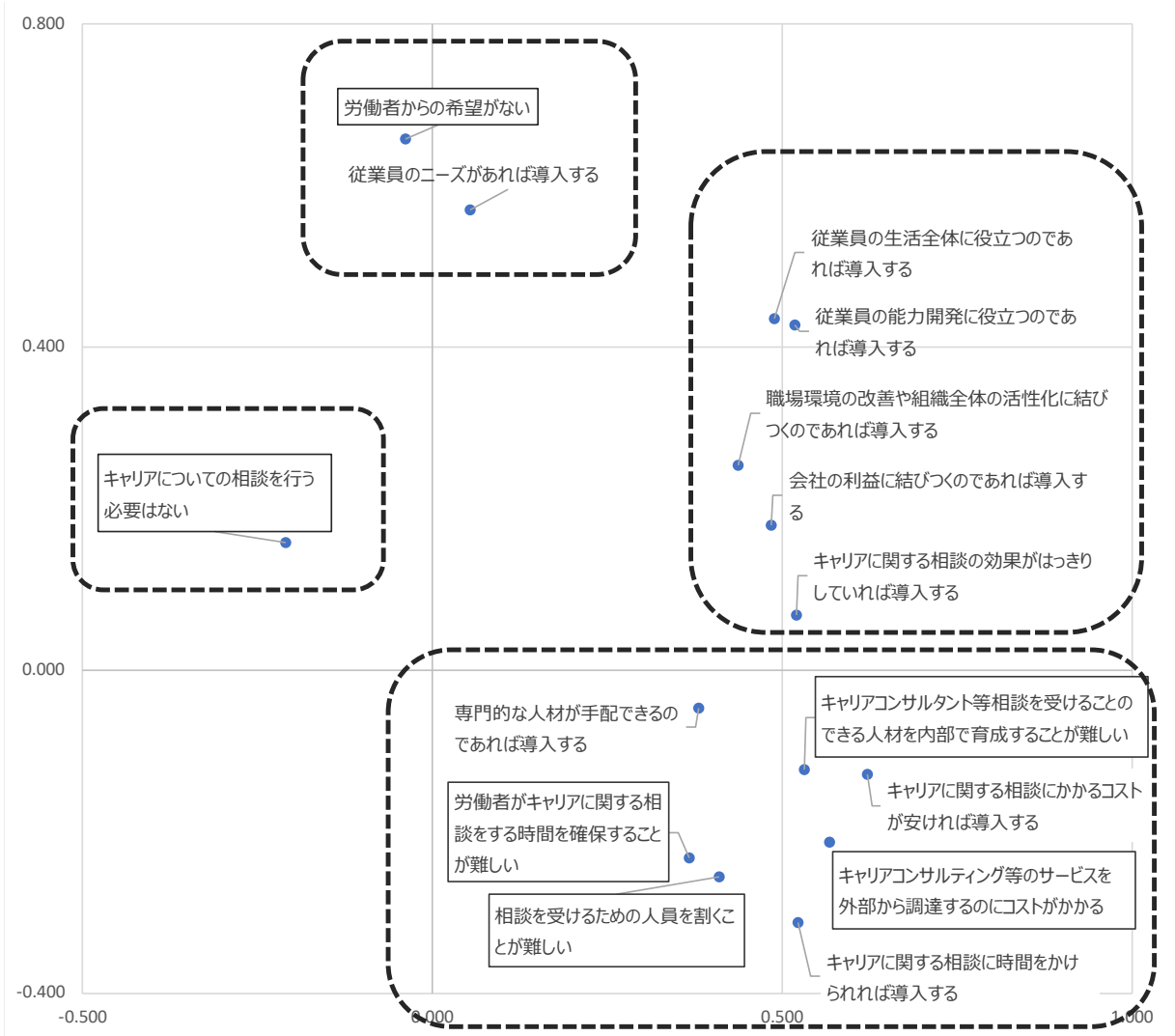
第三に、上に布置する項目群であり、「労働者からの希望がない」と「従業員のニーズがあれば導入する」の2つの項目が近隣に布置していた。端的に、希望がないからキャリア相談

は行わないし、逆にニーズがあれば導入するという考え方が示されている。キャリア相談を行っていない理由として「希望がない、ニーズがない」という回答は、従来は比較的軽視されてきた。むしろ、労働者にはある程度までキャリア相談の希望やニーズがあるはずであるという見込みのもと、キャリア支援・キャリアコンサルティングに関する議論がなされてきた。労働者のキャリア相談に対する希望・ニーズがないことが、キャリア相談を行わない理由として1つのグループを形成するという結果からは、労働者に対して希望やニーズを喚起する方策を検討する余地があることを示す。

図表7-20 「キャリア相談を行っていない理由」と

「どのような条件が整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になるか」の関連②

(主成分分析結果のプロット)



※図中にある項目にダミー変数を用いた主成分分析（回転なし）を実施し、1次元と2次元をプロット。四角で囲まれた項目が「キャリア相談を行っていない理由」。近隣に布置している項目どうしは、互いに関連が深いと解釈することができる。

第四に、左に「キャリアについての相談を行う必要はない」が1項目だけ他と離れた場所に布置していた。これは「キャリア相談を行っていない理由」として、そもそも「キャリア相談を行う必要はない」という必要性を認めないという理由である。後に分析するように背景には企業属性との関連が想定されるが、理由の如何に寄らず、キャリア相談の必要性に端的に反対するという考え方があることには、一定以上の留意が必要である。特に上述した「キャリア相談に希望・ニーズがない」と、ここでの「キャリア相談を行う必要はない」は別のグループを形成している。これは労働者にとっては希望・ニーズがない、企業にとってはその必要はないという結果であり、この2つがあいまってキャリア相談を行っていない現状を作り出していることは重視する必要がある。

以上をまとめると、「キャリア相談を行っていない理由」と「どのような条件が整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になるか」は、①キャリア相談の効果、②キャリア相談のコストやリソース、③キャリア相談の希望、④キャリア相談の必要性の4つの側面を考えることができる。具体的には、キャリア相談の効果を継続的に示し、キャリア相談にあたってのコストやリソースを何らかの形で軽減し、キャリア相談に対する労働者の希望を増やし、キャリア相談の必要性を企業に伝えることが、キャリア相談を行っていないことに対する一定の解決となる可能性を示唆する。

なお、キャリア相談を行っていない理由のうち、「労働者からの希望がない」及び「キャリアについての相談を行う必要はない」については、さらに追加で、この2つの理由に影響を与える要因を検討した。他のキャリア相談の効果及びキャリア相談のコストやリソースについては、解決に向けた一定の方向性が想定できるが、「労働者からの希望がない」及び「キャリアについての相談を行う必要はない」については、もう一段、掘り下げた検討を行い、その背景を探る必要があると考えられたためである。

以上の問題意識から、図表7-21には企業属性を説明変数、「労働者からの希望がない」及び「キャリアについての相談を行う必要はない」を被説明変数としたロジスティック回帰分析の結果を示した。表から以下の点を指摘できる。

第一に、「労働者からの希望がない」に影響を与える統計的に有意な要因は、「従業員数」「中途正社員採用数」「創業年」「正社員に占める女性正社員比率」であった。 $\text{Exp}(\beta)$ が1を超えている場合に正の影響、1を下回っている場合に負の影響を与えたと解釈できることをふまえると、従業員数が少ない場合、創業年が古い場合、女性正社員比率が少ない場合、中途正社員採用数が減少している場合、労働者からのキャリア相談の希望がない傾向にある。「女性正社員比率が少ない場合」「中途正社員採用数が減少している場合」をさらに分かりやすく言いかえると、女性正社員が多かったり、中途正社員が増えていたりするとキャリア相談の希望がある傾向にある。端的に「小さな規模の古い企業で女性が少なく中途入社が減少している」企業、例えば少人数の男性が中心の古い閉鎖的な(中途採用数が少ない)企業では相談希望が少ないと解釈できよう。

第二に、「キャリアについての相談を行う必要はない」に影響を与える統計的に有意な要因は、「能力開発の責任主体」「従業員に占める45歳以上比率」「全従業員数」及び3年前と比較した「全従業員数」であった。具体的には、能力開発の責任主体が個人であると考えている場合、45歳以上比率が多い場合、全従業員数が少ない場合、逆に、この3年間で全従業員数が増加している場合、キャリア相談の必要はないと考えている企業が多かった。能力開発の主体は個人であるとする、45歳以上比率が多い、従業員数が少ないといった要因が、キャリア形成支援施策に消極的な影響を与えるという結果は、本調査の分析の過程で繰り返してみられた。「キャリアについての相談を行う必要はない」という回答にも、同様の結果が典型的にみられていたと言える。

図表7-21 企業属性が「キャリア相談を行っていない理由」の「労働者からの希望がない」
「キャリアについての相談を行う必要はない」に与える影響(ロジスティック回帰分析)

	労働者からの希望がない		キャリアについての相談を行う必要はない	
	Exp(B)	sig.	Exp(B)	sig.
能力開発に対する積極性 (1=消極的~5=積極的)	.957		.833	
能力開発の責任主体 (1=個人主体~5=企業主体)	.882		.553	**
能力開発の方針 (1=短期的~4=長期的)	.922		1.172	
従業員数	.857	**	.819	*
業種 (vs.医療・福祉、教育他)				
製造・建設・運輸他	.987		1.351	
卸売・小売・サービス他	.968		1.183	
創業年	1.073	*	1.071	
従業員に占める正社員比率	1.004		1.013	
正社員に占める女性正社員比率	.940	*	.963	
従業員に占める45歳以上比率	1.018		1.214	**
海外事業所展開 (1=展開していない、2=展開している)	1.139		.676	
資本関係 (1=国内資本のみ、2=いわゆる外資系その他)	.856		1.122	
現在と3年前の変化 (1=大幅に減少・低下~5=大幅に増加・上昇)				
売上高	1.033		.880	
経常利益	1.041		1.066	
総人件費	1.112		.978	
全従業員数	.902		1.506	*
うち正社員数	.954		.822	
新卒正社員採用数	1.087		1.024	
中途正社員採用数	.835	**	.907	
従業員の離職率	1.057		1.013	
新入社員の定着率 (入社3年以内)	.965		1.136	
定数	.663		.009	

Cox-Snell R2 乗 .033 ** .024 **

※ロジスティック回帰分析。Exp(B)は回帰係数の指数をとったものであり、オッズ比を示す。値が1より大きい場合に正の影響を与えており、値が1より小さい場合に負の影響を与えていると解釈することができる。

※なお、sig.は有意水準。** p<.01 * p<.05

なお、上記のうち「この3年間で全従業員数が増加している場合、キャリア相談の必要はない」と考えている点について補足的に考察したい。本研究では他章で、この3年間で全従業員数が増加しているほど、①キャリアコンサルティングを認知・活用している（第2章）、②「若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている」「企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある」と考えている（第3章）という結果が示されていた。また逆に、この3年間で全従業員数が減少しているほど、①「将来を見通した計画的な人材育成が困難になっている」と考えている（第3章）、②キャリア相談のしくみが無い割合が高い（本章第7章）、③「キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかかる」という理由でキャリア相談を行っていない（本章第7章）という結果も示されていた。これらを総合すれば、概して、全従業員数の増加はキャリア形成支援に対して肯定的の影響を与え、逆に全従業員数の減少はキャリア形成支援に否定的な影響を与えたと考えられる。しかしながら、図表7-21では、全従業員数の増加がキャリア相談は必要ないという認識に影響を与えていた。

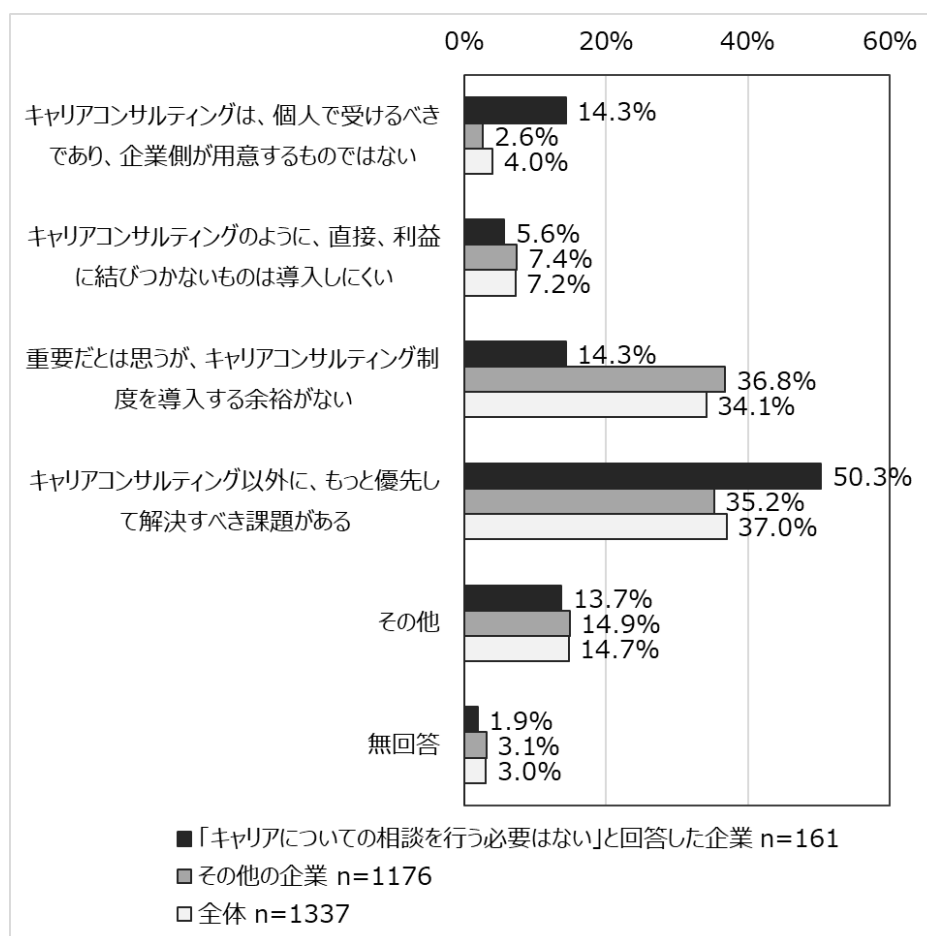
この矛盾する結果は、本章における分析が「キャリア相談を行っていない企業」に限定した結果であることに起因すると考えられる。すなわち、この3年間で全従業員数が増加している企業は基本的には従業員のキャリア支援に積極的であるが、一方で、キャリア相談のしくみがない企業である⁷。こうした企業は、キャリア相談やキャリアコンサルティング以外の方法で従業員のキャリア支援を行おうと考え、おそらくは実際に行っており、将来的にも行っていけると考えている企業である可能性が高い。言い換えると、積極的にキャリア相談を行わないことを選び取っている企業であることが考えられる。そしてこれら一連の考察から示される重要な点は、従業員のキャリア形成支援に積極的であったとしても、必ずしも「キャリア相談」「キャリアコンサルティング」という手段が取られる訳ではないということである。特に、この3年間の全従業員の増加と経常利益の増加には正の相関（ $\rho = .399$ ）、従業員数そのものには負の相関が示されている（ $\rho = -.102$ ）。すなわち、従業員数が少ないが経営が順調で従業員も増えている企業では、従業員のキャリア形成支援に積極的ではあるが、その手段として必ずしも「キャリア相談」「キャリアコンサルティング」が選ばれる訳ではないと解釈される。

実際、図表7-22には、さらに追加分析として、「キャリアについての相談を行う必要はない」と回答した企業とそれ以外の企業の「キャリアコンサルティングを実施してみたい」と思わない理由を示した。図に示されるとおり、「キャリアについての相談を行う必要はない」と回答した企業は、「キャリアコンサルティングは、個人で受けるべきであり、企業側が用意するものではない」「キャリアコンサルティング以外に、もっと優先して解決すべき課題がある」と考えていた。図は、ここまでと同様、キャリアコンサルティングのしくみを導入して

⁷ キャリア相談のしくみがない理由の1つとしては上述のとおりキャリアコンサルティング等のサービスを外部調達するコストを問題にしていることもあったと推察される。

いない企業についてのものだが、その中でもキャリア相談を行う必要はないとまでは考えない企業では「重要だとは思いますが、キャリアコンサルティング制度を導入する余裕がない」と考えていた。以上の結果から、そもそも「キャリアについての相談を行う必要はない」と考える企業は、キャリア相談は個人が受けるべきもので企業側が用意するものではないという考えが根強いこと、あるいはもっと優先すべき課題があると考えていることがうかがえる。

図表7-22 「キャリアについての相談を行う必要はない」と回答した企業とそれ以外の企業の「キャリアコンサルティングを実施してみたい」と思わない理由



7. 本章の結果のまとめ

本章ではキャリア相談を行わない理由を検討した。本章の結果をまとめると、以下のとおりである。なお、図表7-23には、本章の結果を表にまとめたので参照されたい。

第一に、企業属性別にキャリア相談のしくみの無い割合を検討した結果、キャリア相談のしくみの無い企業の際立った特徴として、①販売やサービスの業種、②従業員数が少ない、③創業年が古い、④従業員に占める45歳以上比率が多い、⑤3年前と比較して、売上高、総人件費、全従業員数、中途正社員採用数、新入社員定着率が減少・低下し、離職率が増加している企業が多かった。

図表7-23 本章の結果のまとめ

キャリア相談のしくみがない企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ①販売やサービスの業種（あるいはデスクワークを中心としない業種） ②従業員数が少ない ③創業年が古い ④従業員に占める45歳以上比率が多い ⑤3年前と比較して、売上高、総人件費、全従業員数、中途正社員採用数、新入社員定着率が減少・低下し、離職率が増加している
キャリア相談を行っていない理由・導入が可能となる条件・今後の予定	<ul style="list-style-type: none"> ①キャリア相談を行っていない理由は「労働者からの希望がない」が最多 ②キャリア相談の導入が可能となる条件は「従業員のニーズがあれば導入する」が最多 ③今後、キャリアコンサルティングを実施してみたいと思うかについては「わからない」が最多 ④キャリアコンサルティングを実施してみたいとは思わないわからない理由は「キャリアコンサルティング以外に、もっと優先して解決すべき課題がある」が最多
キャリア相談を行っていない理由と企業属性との関連	<ul style="list-style-type: none"> ①従業員の離職率が増加している企業ではキャリア相談の時間の確保が難しい ②能力開発に消極的な企業、売上高・経常利益・総人件費が減少している企業、全従業員数及び新入社員の定着率が低下している企業→キャリアコンサルティングを外部調達するコストが問題 ③能力開発に消極的な企業、短期的な能力開発の方針を持つ企業、相談を受ける人員を割くことができずなかったり、労働者からの希望がなかった。 ④キャリア相談を行う必要はないと考える企業は、能力開発に消極的で、能力開発は従業員個人の責任で行うべきと考えており、人材育成・能力開発に特に方針を持たない企業であった。
キャリア相談の導入が可能となる条件と企業属性との関連	<ul style="list-style-type: none"> ①キャリア相談の効果は大企業が重視する、②コストは外資系の企業で重視する、③利益に結びつか否かは能力開発に消極的で、能力開発は個人の責任であると考えている企業で重視する、④能力開発に役立つか否かは新入社員が定着する企業で重視することが示された。
「労働者からの希望がない」「キャリア相談の必要はない」に与える影響	<ul style="list-style-type: none"> ①従業員数が少ない場合、創業年が古い場合、女性正社員比率が少ない場合、中途正社員採用数が減少している場合、労働者からのキャリア相談の希望がなかった。 ②能力開発の責任主体が個人であると考えている場合、45歳以上比率が多い場合、従業員数が少ない場合、キャリア相談の必要はないと考える企業が多かった（なお、全従業員数がこの3年で増加している場合もキャリア相談の必要はないと考えるという結果も示された）。

第二に、キャリア相談を行っていない理由としては「労働者からの希望がない」が最も多かった。どのような条件が整えばキャリア相談を導入することが可能になるかについては「従業員のニーズがあれば導入する」が最も多かった。今後、キャリアコンサルティングを実施してみたいと思うかについては「わからない」が最も多かった。キャリアコンサルティングを実施してみたいとは思わない、わからない理由としては「キャリアコンサルティング以外に、もっと優先して解決すべき課題がある」が最も多かった。概して、キャリア相談に対する労働者からの希望がないためニーズがあれば導入するとの回答が多かった。今後、導入するかについても不明で、もっと優先して解決すべき課題があるという実態も垣間みられた。

第三に、キャリア相談を行っていない理由と企業属性との関連では、①従業員の離職率が増加している企業ではキャリア相談の時間の確保が難しいと回答していた。②能力開発に消極的である企業、売上高・経常利益・総人件費が減少している企業、全従業員数及び新入社員の定着率が低下している企業では、キャリアコンサルティングを外部調達するコストが問題となっていた。③能力開発に消極的である企業、当面の仕事をこなすことを能力開発の方針とする企業、相談を受ける人員を割くことができない企業では、労働者からの希望がなか

った。④概して、キャリア相談を行う必要はないと考える企業は、能力開発に消極的で、能力開発は従業員個人の責任で行うべきであると考えており、人材育成・能力開発に特に方針を持たない企業であった。

第四に、キャリア相談の導入が可能となる条件を企業属性別に検討した結果、①キャリア相談の効果は大企業が重視する、②コストは外資系の企業で重視する、③利益に結びつくか否かは能力開発に消極的で、能力開発は個人の責任であると考えている企業で重視する、④能力開発に役立つか否かは新入社員が定着する企業で重視することが示された。

第五に、「キャリア相談を行っていない理由」と「どのような条件を整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になるか」の関係は、①キャリア相談の効果、②キャリア相談のコストとリソース、③キャリア相談の希望、④キャリア相談の必要性の4つの側面に分けられた。具体的には、キャリア相談の効果を継続的に示し、キャリア相談のコストを何らかの形で軽減し、キャリア相談に対する労働者の希望を増やし、キャリア相談の必要性を企業に伝えることが、キャリア相談を行っていないことへの一定の解決となる可能性を示唆する。

第六に、従業員数が少ない場合、創業年が古い場合、女性正社員比率が少ない場合、中途正社員採用数が減少している場合、労働者からのキャリア相談の希望が少なかった。また、能力開発の責任主体が個人であると考えている場合、45歳以上比率が多い場合、従業員数が少ない場合、キャリア相談の必要はないと考える企業が多かった（なお、全従業員数がこの3年で増加している場合もキャリア相談の必要はないと考えるという結果も示された）。

キャリアコンサルティングあるいはキャリア相談を行わない理由として、キャリア相談のコストの問題はあるとしても、より根本的に、労働者からキャリア相談の希望がない、あるいは企業がキャリア相談を行う必要はないと考えているという点については、より基本的な労働者のキャリア意識の啓発、同様に企業に対するキャリア相談の推奨（例：キャリア相談の効果や意義の丁寧な説明他）等のいっそうの対応が必要となると思われる。

終章 本研究の示唆

1. 本研究の示唆

本研究では、企業におけるキャリアコンサルティングのよりいっそうの普及推進を図るために、その実態の把握を行うことを目的とした。その際、事業内職業能力開発計画や職業能力開発推進者、ジョブ・カードやセルフ・キャリアドック等の労働行政における各種キャリア形成支援施策、企業のキャリアコンサルティング及び各種キャリア形成支援施策等の様々な関連事項についてもあわせて調査を実施した。なかでも、企業内の能力開発の特徴・関連施策・費用（予算）等を検討することで、企業内の能力開発及びキャリア支援全般について、やや詳しい実態把握を行うことを目的とした。

以下では、改めて調査結果を概括した考察を行い、企業におけるキャリアコンサルティングを中心とした企業のキャリア形成支援全般を推進するにあたって必要となる政策的・実践的・学術的な示唆を与えることとする。

2. 政策的示唆

企業内キャリアコンサルティングを含む企業のキャリア形成支援全般に関する本調査結果に基づく政策的な示唆は以下の3点に整理される。

第一に、第2章に示したとおり、従業員の能力開発を積極的に行っている企業は5割、企業の責任であると回答した企業は8割に上っていた。このことから、企業の従業員に対する能力開発の意欲は必ずしも低くないことが示される。一方で、事業内職業能力開発計画をすべての事業所において作成している企業は2割弱、職業能力開発推進者をすべての事業所において選任している企業は1割弱、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードを活用している企業はいずれも1割未満であった。すなわち本調査の結果からは、企業の能力開発意欲が高いにもかかわらず、各種のキャリア形成支援施策の導入率は低いという一定のギャップがみられる。この点について、企業が行いたいと考えている能力開発と、それに対応すべきキャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カード等の施策が合致していない可能性があることが考察される。

しかしながら、他方では企業の能力開発意欲と各種施策の導入率には関連性も示されていた。すなわち、従業員の能力開発に積極的な企業、従業員の能力開発は企業の責任であると考えた企業、長期的な能力開発方針を持つ企業ほど、上記キャリア形成支援施策の導入の割合は高かった。これらの結果を総合すると、積極的な能力開発に対する意欲をもつ企業に対しては、従来からある各種キャリア形成支援施策の導入を推進する余地は未だ十分にあり、したがって、企業等に対する各種施策のよりいっそうの啓発普及が求められることを示唆できる。

第二に、本調査結果全般を通じて、企業におけるキャリア形成支援施策と関連の深い要因がいくつか示された。1つは従来からよく知られている従業員数（企業規模）であり、従業員数が多いほど、各種キャリア支援施策の導入率は高かった。例えば、第2章に示したとおり、事業内職業能力開発計画を「すべての事業所で作成している」割合は29人以下の企業では11.6%であるのに対して、1000人以上の企業では24.5%であった。職業能力開発推進者を「一部の事業所で選任している」割合は29人以下の企業では5.8%であったのに対して1000人以上の企業では19.4%であった。また、キャリアコンサルティングについても「内容を含めて知っており、活用している」割合は29人以下の企業では4.5%であったのに対して1000人以上の企業では17.3%であった。従業員数は端的にキャリア形成支援施策に影響を与える大きな要因であることが確認されたとと言える。

その他に関連が深い要因として「従業員に占める45歳以上比率」及び「新卒正社員採用数の増加」があった。例えば、45歳以上比率が「6割以上」の企業では、キャリアコンサルティングについて「内容を含めて知っており、活用している」は3.8%であった。それに対して、45歳以上比率が「0%」の企業では「内容を含めて知っており、活用している」は16.7%であった。また、新卒正社員採用数が直近3年間で「大幅に増加・上昇している」企業ではキャリアコンサルティングについて「内容を含めて知っており、活用している」は18.8%であった。それに対して、新卒正社員採用数が「大幅に減少・低下している」企業では「内容を含めて知っており、活用している」は5.4%であった。すなわち45歳以上比率が低いほど、または新卒正社員採用数が増えているほどキャリア形成支援施策の導入の割合が高かった（第2章）。概して企業内の中高年比率と若年比率がキャリア形成支援施策の導入にあたっては重要な要因であり、この点、企業のキャリア形成支援施策とは社内の年齢構成に左右される取り組みであると言える。

特に、本調査の結果から、企業のキャリア形成支援施策とは基本的には企業内の若年従業員を対象とした施策であることを指摘できる可能性があるため、今後、キャリア形成支援施策の普及促進の方策として、よりいっそう若年層の人材育成・教育訓練という面を強調することも指摘しうる。他方で、中高年を対象としたキャリア形成支援策を導入するための企業のインセンティブをいかに確保するかは、今後も大きな課題として残される。

第三に、キャリア相談を行わない企業の属性を詳細に分析した第7章の結果からは、上述の要因の他に売上高、総人件費等の基本的な経営指標との関連も示された。概して売上高・総人件費等が少ないほどキャリア相談は行われていなかった。例えば、売上高が直近3年間で「大幅に減少・低下」した企業ではキャリア相談のしくみがない割合は81.0%、それに対して売上高が「大幅に増加・上昇」した企業ではキャリア相談のしくみがない割合は73.2%であった。同様に、総人件費が直近3年間で「大幅に減少・低下」した企業ではキャリア相談のしくみがない割合は85.0%、それに対して総人件費が「大幅に増加・上昇」した企業ではキャリア相談のしくみがない割合は66.0%であった。基本的にキャリア相談は良好な経営

状況を背景とすることができる。

しかしながら、よりいっそう考慮すべき課題として、キャリア相談を行わない最も多い理由として、43.9%の企業が「労働者からの希望がない」ことを挙げていた。また、今後、キャリア相談を導入する条件として「従業員のニーズがあれば導入する」が46.2%で最も多かった（第7章）。これらの結果は、キャリア相談に対する労働者からの希望やニーズが実際に少ないという表面的な解釈の他に、労働者の相談希望やニーズを企業側で十分に酌み取れていない可能性、労働者の相談希望やニーズが企業内のキャリア相談で解決される内容ではない可能性などもある。軽々に断定できない結果であり、今後いっそうの慎重な検討を要する。特に、労働者一般の相談希望やニーズの具体的内容あるいはその背景にあるキャリア観・キャリア意識等との関連も考えられることから、労働者側の真の「希望」及び「ニーズ」とは何かを引き続き検討する必要性が示唆される。

3. 実践的示唆

本研究から示される実践的な示唆は、次の4点である。

第一に、本調査の結果、各種キャリア形成支援施策の導入率は、事業内職業能力開発計画＞職業能力開発推進者＞キャリアコンサルティング、ジョブ・カード、セルフ・キャリアドックの順に値が大きかった（第2章）。すなわち、おおむねキャリアコンサルティング等の具体的な施策に取り組む企業は、企業内の職業能力開発のための計画（事業内職業能力開発計画）を立て、その計画を推進する者（職業能力開発推進者）を定めていた。ここから得られる実践面での示唆は、すなわち、キャリアコンサルティング等の各種のキャリア支援は、その前提として計画が立てられ、その計画を推進する者が明確に定められている必要があるということである。言い換えると、キャリアコンサルティング等の各種のキャリア支援を導入するにあたって、その前段となる計画や担当者を度外視して、単に施策の導入だけを考えることが現実的ではない。むしろ、遠回りに見えて、より堅実な導入の推進策とは、企業内で適切に計画を立て、担当者を決めることであると言える。

第二に、上述の点で特に着目すべき点は、事業内職業能力開発計画及び職業能力開発推進者は、いずれも職業能力開発促進法に明確に努力義務として定められている点である。事業内職業能力開発計画（以後、計画）及び職業能力開発推進者（以後、推進者）の導入率が、本調査においても比較的高かったのは、この両者に明確な法的根拠があり、努力義務として定めがあるためだと考察される。すなわち、企業としては導入することに一定の理由がある。そして、これら計画と推進者が企業内に導入されれば、その帰結として、派生的にキャリアコンサルティング、ジョブ・カード、セルフ・キャリアドックの推進が期待されることとなる。既に法律に明確な形で規定のある計画の立案と推進者の選任を、法の規定のとおり遵守することが各種のキャリア形成支援施策導入の正規の道筋であり、それは結局のところ、様々なキャリア形成支援施策導入の早道となることを明確に指摘しうる。したがって、企業内の

キャリア支援の普及推進を考える側にあつては、法律に規定のある計画の立案と推進者の選任を正しく求めることが重要となる。まずは法に定めのある能力開発の仕組みを各方面に当然に求めていくことが、実践面では検討されるべきである。あわせて、この点は政策的な示唆としても考えることができよう。

第三に、キャリアコンサルティング、ジョブ・カード、セルフ・キャリアドック等の各種キャリア支援施策の前段となる取り組みは、事業内職業能力開発計画及び職業能力開発推進者に限られたものではない。他に着目すべき事柄として、キャリア研修、1 on 1、メンター制度等の取り組みがある（第3章）。これらの共通点は、一方ではキャリア支援施策としての性質を持ちながら、他方では人材育成やコミュニケーションの活性化等の別の目的を有している点である。概して言えば、キャリア支援のみの単一の目的を立てる取り組みよりは、多目的の複合的な取り組みの方が、社内の理解は得られやすい。目的が多い分、それで実現されるメリットも多いと期待されるからである。

そして、このことは、各種のキャリア支援施策の導入にあつては、その入り口となる取り組みには多様なものがあることを示す。すなわち、キャリアコンサルティングの導入としては賛同が得られない企業であっても、新入社員・若年層の研修を組み合わせたキャリア研修の形であれば受け入れられる余地があるかもしれない。したがって、従来からある若年層の研修に何らかのキャリア的な要素を付け加えることによって、キャリア研修をまずは導入し、その先に個別の相談支援であるキャリアコンサルティングを見据えるということも可能となる。あるいは、むしろ上司と部下による1 on 1の面談の方が受け入れられやすい職場があるかもしれない。その場合、その1 on 1を実施するにあつて、部下のキャリアをアジェンダに含めることによっても、キャリア形成支援的な素地を組織内に定着させていくことができる。結局、キャリア形成支援施策を考えるにあつては、先に取り組むべき施策があるというよりは、既に企業内にある施策に組み込む形で実現する方が現実的で具体的な実行に結びつきやすい。そして、現実的かつ具体的であるということは、そのままその施策が奏功する可能性を高めるということは意識しておきたい。

第四に、上述の実践全体に関わることとして、キャリア形成支援、あるいはその前段となるキャリア研修・教育実践に対する適切な予算が求められる。第4章の結果でも、設問が難しく回答企業に負担のある質問項目であったにも関わらず、回答に協力してくれた企業からの回答を集約すれば、当然ながらと言うべきか、キャリア支援に対する予算の支出が多い方が、キャリア支援には熱心であった。かつ、その支出はおおむね企業の能力開発に対する方針によって規定されていた。これらの関連性をあえて因果関係として解釈した場合、やはり企業内で能力開発に一定の支出を行うという意思決定を行い、キャリア支援を適切に予算化することがキャリア支援に結びつくのだと考えておくことができる。逆にそうでない場合、キャリア支援に関わる一担当者が企業内で奮闘する形では実現が困難であることも示唆する。基本的に、企業内のキャリア支援とは、企業全体の経営方針と結びついた人材育成・能力開

発の方針があり、その方針を具現化する形で予算化がなされた上で、現在ある様々な関連する取り組みと組み合わせる形で、漸進的に実現可能な範囲で推進していくものである。ここでは、そうした原則的なプロセスをひとまずの実践的な示唆としたい。

4. 学術的示唆

本調査結果を学術的な視点から、特に企業内のキャリアコンサルティングに焦点を絞って検討した場合、得られる示唆は以下の3点である。

第一に、第1章で示したとおり、企業内のキャリアコンサルティングは学校領域や需給調整領域のキャリアコンサルティングと比較して相対的に新しい領域であるために、理論的な整理が十分でない点を指摘できる。例えば、学校領域のキャリアコンサルティングは戦後、営々と続けられてきた学校進路相談の延長線上にある。そのため歴史が古く、学校における制度化も進んでおり、そこで提供されるキャリア支援の内容も十分に検討されてきた。大学におけるキャリアガイダンスも同様であり、学校進路指導やキャリア教育の経験の蓄積をベースにキャリアセンターが整備され、キャリアデザインの授業が作られていった。この点は需給調整領域でも同様であり、戦後、公共職業安定所を中心に長年にわたって、おもに求職者を対象に職業相談が提供されてきた。したがって、民間の需給調整機関でも、企業外にあって労働者の転職や再就職を取り扱う際には、先行する公的な職業相談が蓄積してきた手法を踏襲している場合が多い。

それに対して、企業内キャリアコンサルティングは、未だ実践の蓄積が十分ではない。第1章にも示したとおり、本格的に取り組みられるようになったのは2010年代からであり、その先駆けとなる歴史を遡るとしても2000年前後のキャリアコンサルティング制度の整備以降である。それ以前は1990年代の第6次職業能力開発基本計画における「キャリアカウンセリング」に関する言及、さらには1985年の職業能力開発促進法の制定があったとしても、十分な取り組みがなされていたとは言いにくい。現在、各企業における取り組みや実践が急激に広がりを見せている段階であるが、一方でその理論的な整備は十分に追いついていない。例えば、企業内キャリアコンサルティングにはどのような意義があるのか。なぜ効果があるのか。ある手法が効果的で別の手法が効果的でないのはなぜかといった疑問に答えうる理論的な根拠が薄い。結果的に、第7章で示したような「従業員の能力開発に役立つのであれば導入する」「キャリアコンサルティング以外に、もっと優先して解決すべき課題がある」といった認識に連なる。そもそも企業内キャリアコンサルティングの歴史は浅いという事実は、学術的な示唆としてまず指摘すべき点である。

第二に、企業内キャリアコンサルティングの学術的な位置づけは、一般に考えられているほどには明確ではない。学校領域や需給調整領域では、1対1の個別の相談支援は進路指導あるいは職業紹介業務のどこに位置づけるのか、それは誰が誰に行うことか、何を指すものが明確である。また、それが制度化されているということの意味でもある。学校領域や需

給調整領域は基本的には法律に定めのある公的機関であり、そうでない場合も（私立学校のように）、公的機関に準じる役割・機能が明確に規定されている。

この点が企業領域では異なり、企業はどのような経営目標を立て何を行うのかを自由に決めることができる。この経営の自由・営業の自由から派生して、人材育成・能力開発・キャリア支援の目標も任意に定めることができる。したがって、第3章で検討したとおり、様々な人材育成観及びキャリア形成観を持ちつつ、企業内のキャリア形成支援にあたる（あたらない）こととなる。結果的に企業内キャリアコンサルティングは本質的に自由であり、自社の人材育成観及びキャリア形成観以外に何らその目標や活動を束縛するものはない。

こうした議論の経緯から、企業内キャリアコンサルティングの位置づけは極めて多様であり、その位置づけを容易には定めにくいという帰結がもたらされる。結果的に、先行する企業内キャリアコンサルティングの様々な好事例は、相互に比較検討する枠組みを持たないまま、単に事例として蓄積されることが多い。すなわち、一定の抽象化を伴う理論化を阻む面が、企業内のキャリアコンサルティングにはある。本調査研究は、本来、そうした状況に対して一定の理論化を志向したが十分に果たせなかった。今後、さらにいっそうの研究を要する。

第三に、上記の議論から派生して改めて学術的に考慮する余地があるのは、果たして企業内キャリアコンサルティングは一律に一定の方向に推進しうるかという点である。例えば、一連のハラスメント施策との対比で考えた場合、根本的には基本的人権の尊重の観点から、あるいは各人の道徳観・倫理観から、さらには日常生活における一般常識に訴えたとしても、職場で不愉快な思いをしている人がいるのであればその防止に努めるべきだということに、一定のコンセンサスを得ることは一般的には難しくない。しかしながら、これと同様の議論を企業内のキャリア形成支援施策にスライドさせて行いうるかといった場合、そもそもこうした総論レベルでの議論で賛否が拮抗する。企業は従業員の能力開発に積極的であるべきか、それは長期・短期のいずれの観点から行うべきか、キャリア形成は個人主体・企業主体のいずれであるべきか（第2章）は、本来、企業が自らの経営目標にそった形で独自に定めるべきことである。また、職場の人材育成・キャリア形成のためにどのような取り組みを行うか（第3章）、教育訓練・研修・キャリア形成支援にはどのくらい費用をかけるべきか（第4章）、どのような内容のキャリア研修をどの対象層に行うべきか（第5章）は、いずれも何が望ましいのかを断定的に言うことができない。この点の理論的な整備を企図したのが、日本では「キャリア権（諏訪，2017）」、海外では、欧州社会憲章（1996年改訂版）第9条「職業指導を受ける権利」、OECD（2004）やCEDEFOP（2005）の「キャリアガイダンスの機会均等の原則」等の議論であるが、日本でこれらの議論は未だ十分に知られていない。また、知られたとして、これらの権利を万人が承服するかは未知数である。企業内キャリアコンサルティングの難しさは、最終的には何が望ましい人材育成・キャリア形成かを一律に示すことができないという点に起因する。実践が先行し、好事例を追究することに焦点が当たりがち

領域であるが、今後、十分な学術的な検討及び理論的な整備が必要となることが示唆される。

引用文献

CEDEFOP (2005). Improving lifelong guidance policies and systems: using common European reference tools. Thessaloniki, Greece: CEDEFOP.

OECD (2004). Career guidance and public policy: Bridging the gap. Paris: OECD.

諏訪康雄 (2017). 雇用政策とキャリア権ーキャリア法学への模索 弘文堂.

資 料

1. 調査票
2. 単純集計票

企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査

〈調査へのご協力のお願ひ〉

1. この調査は、厚生労働省所管の調査研究機関である独立行政法人労働政策研究・研修機構 (<https://www.jil.go.jp/>)が、厚生労働省(人材開発統括官付キャリア形成支援室)の要請を受けて実施するものです。企業におけるキャリア支援の現状や今後の見通しについてお聞きするアンケート調査です。本調査結果は、今後の労働政策(特にキャリア支援施策)を、企業の能力開発・人材育成により役立つものへと充実させるための具体的な資料として活用させて頂きたいと考えております。ご多用のところ誠に恐縮ですが、ご協力のほど何卒よろしくお願い申し上げます。
2. 調査票は、信用調査機関が所有するデータベースに登録されている全国の企業から、無作為に抽出・配布いたします。ご回答は統計的に処理され、貴社の企業名はもとより、**個別の内容が特定されることは一切、ございませんので、ありのままをご記入ください。**
3. アンケートの回答は、貴社における経営者、もしくは人事・労務・能力開発等を担当されている部門の責任者の方をお願いいたします。
4. 設問へのご回答は、「○は1つ」「○はそれぞれ1つ」など、回答方法の指定に沿って、ご記入ください。また、「その他」を選択された場合は、具体的な内容を()内にご記入ください。
5. この調査は、**企業を単位として**行っています。そのため、本社だけでなく支店、出張所、営業所、工場、店舗など、すべての事業所を含めた全体の状況についてご回答ください(なお、貴社がメインの事業活動を行っていない持株会社である場合は、連結決算範囲のグループ企業を含めてご記入ください)。
6. 特に断りのない場合、**2022年1月初日現在の状況**をご記入ください。ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒(切手は不要)に入れ、**2022年1月21日(金)**までに、郵便ポストにご投函ください。
7. 調査票の発送、回収、入力は、株式会社日本統計センターに委託しています。
8. 調査実施による新型コロナウイルス感染リスクへの対策について調査実施にあたっては、調査票等を介した感染リスク対策として、印刷・封入作業にあたる調査会社等の作業担当者に対し、作業前の手洗い・消毒、作業中のマスク着用を義務付ける等、感染リスクを最小限にとどめる対策を徹底しています。

ご不明な点は専用フリーダイヤルまでお問合せください。FAX や電子メールでも受け付けています。

【お問合せ窓口】

TEL<専用フリーダイヤル・無料>0120-121-621(土日祝日を除く 9:00~12:00/13:00~18:00)

FAX:03-3866-4944/E-mail:chosa[at]ntc-ltd.com

【調査主体】 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(担当:キャリア支援部門 下村)

【調査票の発送・回収・入力委託先】 株式会社日本統計センター(担当:松永、原田)

I 企業の概要についてお伺いします。

問1 貴社について教えてください。(○はそれぞれ1つ。比率や割合などは最も近いものに○)

主たる業種 (もっとも売上高が 大きいもの1つのみ)	1. 鉱業、採石業、砂利採取業 3. 製造業 5. 情報通信業 7. 卸売業、小売業 9. 不動産業、物品賃貸業 11. 宿泊業、飲食サービス業 13. 教育、学習支援業 15. 複合サービス事業(郵便局、協同組合など) 17. その他()	2. 建設業 4. 電気・ガス・熱供給・水道業 6. 運輸業、郵便業 8. 金融業、保険業 10. 学術研究、専門・技術サービス業 12. 生活関連サービス業、娯楽 14. 医療、福祉 16. サービス業(他に分類されないもの)		
従業員数	名 (正社員、正社員以外含む)			
創業年	1. 創業から1～9年 4. 創業から30～39年	2. 創業から10～19年 5. 創業から40～49年	3. 創業から20～29年 6. 創業から50年以上	
従業員に占める 正社員比率	1. 3割以下 5. 7割程度	2. 4割程度 6. 8割程度	3. 5割程度 7. 9割程度	4. 6割程度 8. 10割
正社員に占める 女性正社員比率	1. 0% 5. 3割程度	2. 0超～5% 6. 4割程度	3. 1割程度 7. 5割程度	4. 2割程度 8. 6割以上
従業員に占める 45歳以上比率	1. 0% 5. 3割程度	2. 0超～5% 6. 4割程度	3. 1割程度 7. 5割程度	4. 2割程度 8. 6割以上
海外事業所展開	1. 展開している 2. 展開していない			
資本関係	1. 国内資本のみ 2. いわゆる外資系		3. その他	

問2 現在と3年前を比較した際の貴社の変化をお答えください。それぞれの項目について、あてはまる番号1つに○をつけてください。(○はそれぞれ1つ)

	増加 大幅に 上昇	増加 やや 上昇	横ばい ほぼ	減少 やや 低下	減少 大幅に 低下
1. 売上高	1	2	3	4	5
2. 経常利益	1	2	3	4	5
3. 総人件費	1	2	3	4	5
4. 全従業員数	1	2	3	4	5
5. うち正社員数	1	2	3	4	5
6. 新卒正社員採用数	1	2	3	4	5
7. 中途正社員採用数	1	2	3	4	5
8. 従業員の離職率	1	2	3	4	5
9. 新入社員の定着率(入社3年以内)	1	2	3	4	5

問3 貴社は、コロナ禍にどのように対応しましたか。昨年から今年にかけて実施したもの全てに○をつけてください。(○はいくつでも)

- | | |
|------------------------------------------|--------------------------|
| 1. 残業の削減 | 2. 所定労働時間の短縮 |
| 3. 営業時間・営業日の短縮 | 4. 一時休業 |
| 5. 有給の特別休暇の付与 | 6. 在宅勤務(テレワークの実施) |
| 7. 中途採用者の採用の抑制・停止 | 8. 新規学卒者の採用の抑制・停止 |
| 9. 非正社員の出勤日数・時間(シフト)の削減 | 10. 非正社員の解雇・雇い止め・再雇用の停止等 |
| 11. 中途採用の増加(配送やIT等の業務増) | 12. 給与・賞与の削減・減額・支給停止 |
| 13. 雇用調整助成金・持続化給付金等の申請、金融機関による資金繰り支援等の利用 | |
| 14. 各種業務のデジタル化 | 15. その他() |
| 16. コロナ禍に、特に対応していない | |

Ⅱ. 貴社の人材育成、能力開発についてお伺いします。

問1 貴社は、従業員の能力開発を積極的に行っている方だと思われませんか。あてはまる番号1つに○をつけてください。(○は1つ)

1. 積極的である
2. やや積極的な方だと思う
3. どちらとも言えない
4. やや消極的な方だと思う
5. 消極的である

問2 貴社の能力開発について、貴社ではどのようにお考えですか。あてはまる番号1つに○をつけてください。(○は1つ)

1. 従業員の能力開発は、企業の責任であると考えている
2. 従業員の能力開発は、どちらかと言えば企業の責任であると考えている
3. 従業員の能力開発は、どちらかと言えば従業員個人の責任であると考えている
4. 従業員の能力開発は、従業員個人の責任である

問3 貴社の人材育成・能力開発方針は、以下のどれにもっとも近いですか。(○は1つ)

1. 数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている
2. 当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている
3. 個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている
4. 人材育成・能力開発について特に方針を定めていない

問4 貴社の職業能力開発について、それぞれあてはまる番号1つに○をつけてください。(○はそれぞれ1つ)

1. 事業内職業能力開発計画	<ol style="list-style-type: none"> 1. すべての事業所において作成している 2. 一部の事業所においては作成している 3. いずれの事業所においても作成していない
2. 職業能力開発推進者	<ol style="list-style-type: none"> 1. すべての事業所において選任している 2. 一部の事業所においては選任している <p>▶※職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. はい 2. いいえ 3. いずれの事業所においても選任していない
3. キャリアコンサルティング ※会社全体の大まかなご認識について 回答者ご自身の考えをお答えください。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 内容を含めて知っており、活用している 2. 内容を含めて知っているが、活用していない 3. 名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない 4. 名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない
4. セルフ・キャリアドック ※会社全体の大まかなご認識について 回答者ご自身の考えをお答えください。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 内容を含めて知っており、活用している 2. 内容を含めて知っているが、活用していない 3. 名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない 4. 名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない
5. ジョブ・カード ※会社全体の大まかなご認識について 回答者ご自身の考えをお答えください。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 内容を含めて知っており、活用している 2. 内容を含めて知っているが、活用していない 3. 名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない 4. 名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない

※事業内職業能力開発計画：職業能力開発促進法に規定された、「事業主が、その雇用する労働者に係る職業能力の開発及び向上が段階的かつ体系的に行われることを促進するために作成する計画」をいいます。

※職業能力開発推進者：職業能力開発促進法で選任することが事業主の努力義務とされています。具体的な業務は、①事業内職業能力開発計画の作成及びその実施に関する業務、②職業能力開発に関し、その雇用する労働者に対し行う相談・指導等の業務等です

※キャリアコンサルティング：職業能力開発促進法に規定するキャリアコンサルティング（労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと）をいいます。

※セルフ・キャリアドック：企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組（しくみ）をいいます。

※ジョブ・カード：職業能力開発促進法に基づく労働者のキャリアプランに即した自発的な職業能力開発を促進するための「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」のツールであり、事業所には主に採用活動や雇用型訓練等の場面で活用されています。

問5 貴社の職場の人材育成について、お答えください。それぞれの項目について、あてはまる番号1つに○をつけてください。(○はそれぞれ1つ)

	かなり あてはまる	やや あてはまる	言えない どちらとも	あまり あてはまらない	ない あてはまら
1. 若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている	1	2	3	4	5
2. グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている	1	2	3	4	5
3. 従業員を育てることを大切だと考えている	1	2	3	4	5
4. 管理監督者は、従業員の状況を理解しようとしている	1	2	3	4	5
5. 管理監督者が、従業員と気軽に話ができる環境がある	1	2	3	4	5
6. 管理監督者は、従業員の仕事がうまく行くように配慮している	1	2	3	4	5

問6 貴社における従業員のキャリア形成についてお答えください。それぞれの項目について、あてはまる番号1つに○をつけてください。(○はそれぞれ1つ)

	かなり あてはまる	やや あてはまる	言えない どちらとも	あまり あてはまらない	ない あてはまら
1. 将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている	1	2	3	4	5
2. 企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている	1	2	3	4	5
3. 優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている	1	2	3	4	5
4. 企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある	1	2	3	4	5

問7 貴社では、以下に示した内容は人材に関する重要テーマ(経営課題)となっていますか。あてはまる番号全てに○をつけてください。(○はいくつでも)

1. 若手社員の職場への定着
2. 若手社員の育成・成長
3. 中堅社員(概ね30歳以上で管理職手前までの社員を想定)の育成・成長
4. 中堅社員による若手社員の人材育成機能
5. ベテラン社員(概ね40歳以上60歳未満の非管理職を想定)への仕事の提供
6. ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上
7. 60歳以上社員への仕事の提供
8. 60歳以上社員の職場適応、モチベーションの維持・向上
9. 管理職社員のマネジメント力向上
10. グローバル社員(海外展開対応社員)の育成
11. 社員の出産・育児との両立
12. 社員の家族介護との両立
13. 女性社員の活躍推進・登用
14. 外国人社員の活用
15. メンタル不調防止・対応、職場復帰
16. 職場不適応社員への対応
17. 障がいのある社員のキャリア形成
18. 非正規雇用の社員のキャリア形成(正社員登用等)

問8 貴社では、従業員の自立的なキャリア形成を促すために、現在どのような取り組みを行っていますか。あてはまる番号全てに○をつけてください。(○はいくつでも)

1. メンター制度 (新入社員や後輩社員に対して職務上の相談に留まらず個人的な問題まで相談に乗る助言者をつける制度)
2. 1 on 1 ミーティング (上司が部下と事実を共有し、部下の成長につながるような面談の機会)
3. 目標管理制度 (自らの業務目標を決め、期末に目標達成度を判定して賞与や昇給に反映させる制度)
4. キャリア・シート (自身の今後のキャリア展望を社員自らが表明するもの)
5. 職種別採用 (事務、営業、製造、研究開発など、職種ごとに採用すること)
6. 複線型人事制度 (専門職などといった特別の資格や役職を設け、従来型の職能資格制度と並行して運用していく制度)
7. 社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション (戦略的・計画的な人事異動・配置転換など)
8. 社内FA制度・社内公募制度 (会社からの命令ではなく、やってみたいと思うポジションに自らの意思で応募する制度)
9. OJT・現場トレーニング (日常の業務につきながら行う教育訓練。On the Job Training)
10. 360度フィードバック (上司だけでなく部下や同僚など複数の方位から評価を行う。人事評価の構成要素とするかは問わない)
11. 経営トップやマネージャー層の理念の提示 (法人の存在理由と目指す姿を従業員に浸透させ、働く目的を共有すること)
12. その他 ()
13. 上記の制度・施策はいずれもない

問9 貴社の職場における人材育成方針の明確化と浸透についてお答えください。(○はそれぞれ1つ)

	十分である かなり	やや 十分である	どちらとも 言えない	あまり 十分でない	まったく 十分でない
1. 人材育成に対する経営者のコミットメント	1	2	3	4	5
2. 人材育成ビジョン・方針の策定	1	2	3	4	5
3. 人材育成ビジョン・方針の社内への周知	1	2	3	4	5
4. 人材育成計画の策定	1	2	3	4	5
5. 人材育成に関する社内規程の整備	1	2	3	4	5
6. 人材育成に関する社内の意識の醸成	1	2	3	4	5

問10 貴社が、コロナ禍以前(2019年以前)度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。それぞれの金額を概算でご記入ください。

	2019年度 (コロナ禍以前)		2021年度	
	予算額 (分かる範囲で)	対売上高比(%)	予算額 (分かる範囲で)	対売上高比(%)
1. 教育訓練費 (人材育成全体)	_____万円	_____%	_____万円	_____%
2. うち研修費 (Off-JT、自己啓発支援)	_____万円	_____%	_____万円	_____%
3. うちキャリア形成支援	_____万円	_____%	_____万円	_____%

※ご回答は概算に基づくもので結構です。予算額はおかなりの範囲でおおよその金額をご記入ください。

※なお「1. 教育訓練費 (人材育成全体)」は、教育訓練施設の費用、講師への謝礼、講演会等への参加費、国内・国外留学の費用等を含む、従業員の育成や教育に費やした費用。

「2. うち研修費 Off-JT、自己啓発支援」は、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練(社内の研修や社外の研修など)及び労働者が職業能力を自発的に開発し向上させるための活動全般に関する費用。

「3. うちキャリア形成支援」は従業員のキャリア形成やキャリア支援を目的とした研修の実施、制度の設立・運用、相談体制の整備等に費やした費用。

※支出していない場合は0円としてください。不明の場合は未記入で飛ばしてください。

Ⅲ. 貴社のキャリア研修についてお伺いします。

問1 これまでに貴社では、キャリアに関する研修（キャリア研修）を行っていますか。あてはまる番号1つに○をつけてください。（○は1つ）

1. キャリアに関する研修を行っている
2. キャリアに関する研修を行っていない
3. キャリアに関する研修を行っていないが、近いうちに行う予定である
4. キャリアに関する研修を行っておらず、近いうちに行う予定もない

問2 貴社には、キャリア研修などのキャリア開発を支援する専任の組織がありますか。あてはまる番号1つに○をつけてください。（○は1つ）

1. 専任の組織がある
2. 専任の組織ではなく、人事部等のメンバーで構成するプロジェクト等がある
3. 特に組織はない（キャリア研修を行っていない場合を含む）

問3 貴社のキャリア研修で、①現在実施している対象層、②今後、導入を考えている対象層について、それぞれ該当する番号全てに○をつけてください。（○はいくつでも）

①、②それぞれにあてはまる番号全てに○	①現在実施している	②今後、導入を考えている
若手社員（30歳未満）	1	1
中堅社員（30歳以上で管理職手前）	2	2
ライン管理職	3	3
40～50代の非管理職	4	4
60代以降のシニア社員	5	5
技術系などプロフェッショナル社員	6	6
役職定年後（ポストオフ）社員	7	7
女性社員	8	8
非正規社員	9	9
外国籍社員	10	10

問4 貴社の最も主要なキャリアに関する研修（キャリア研修）についてお答えください。（○はそれぞれ1つ）

主な対象者	1. 若手社員（30歳未満） 3. ライン管理職 5. 50代の非管理職 7. 役職定年後（ポストオフ）社員	2. 中堅社員（30歳以上で管理職手前） 4. 40代の非管理職 6. 60代以降のシニア社員 8. その他
参加方法	1. 必須	2. 希望制 3. その他
日程	1. 半日 5. 3日以上（宿泊なし）	2. 1日 3. 2日（宿泊なし） 6. 3日以上（宿泊あり）
講師	1. 社内講師のみ 2. 社内講師を基本とし、一部を社外講師に委託する 3. 社外講師のみ	
プログラム内容	1. キャリアに関する講義 3. 互いのフィードバックによる自己分析 5. キャリアビジョン・行動計画の策定 7. マネープラン等の生活設計	2. 自身の振り返りによる自己理解 4. 環境変化や役割変化等に関する講義講 6. 専門家によるキャリアカウンセリング 8. その他
フォローアップ ※後日、相談や面談の機会を設ける等	1. フォローアップを全員に行っている 2. フォローアップを希望者員に対して行っている 3. フォローアップを行っていない	

IV. 貴社のキャリア相談についてお伺いします。

問1 貴社では、キャリアに関する相談（キャリアコンサルティング）を行うしくみ（セルフ・キャリアドックをはじめ、社内規定などで明確に制度化されているものに限らず、慣行として行われるものなども含みます。）はありますか。正社員、正社員以外それぞれについて、該当する番号1つに○をつけてください。（○はそれぞれ1つ）

正社員	1. ある	2. ない
正社員以外	1. ある	2. ない

問1でいずれかに「1. ある」と回答した際は以下にお答えください

（正社員・正社員以外のいずれも「ない」と回答した方は11ページにお進みください。）

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。以下の設問について、あてはまる番号1つに○をつけてください。（○は1つ）

キャリア相談を担当する組織 ※あてはまるもの全てをご回答ください	【自社内】 1. 人事部門内のキャリア支援専門の部署 2. 人事部門（特にキャリア支援専門の部署はない） 3. 人事部門とは独立したキャリア支援専門の部署 4. 産業保健スタッフ（産業医、産業保健師等）の関連部署 5. その他（ ） 【自社外】 6. 自社外のキャリア支援を専門とする企業（EAP等）と全面的に業務委託 7. 自社外のキャリア支援を専門とする企業（EAP等）と一部、業務委託 8. 自社外のフリーランスと業務委託 9. その他の自社外の組織・人と提携 10. その他（ ）
担当者の配置状況	1. 社内に専任のキャリア相談の担当者がいる 2. 社内に他業務と兼任のキャリア相談の担当者がいる 3. 一部、社外のキャリア相談の担当者に委託している 4. ほとんど社外のキャリア相談の担当者に委託している
キャリア相談担当者の人数	実際にキャリア相談にあたっている担当者数 _____人 キャリア相談を行わないがサポートする担当者数 _____人
キャリア相談担当者の資格 ※あてはまるもの全てをご回答ください	1. キャリアコンサルタント _____名 2. キャリアコンサルタント資格を有しないキャリアカウンセラー _____名 3. メンタルヘルス等のカウンセラー（公認心理師、臨床心理士など） _____名 4. 医師・看護師・保健師などの専門スタッフ（非カウンセラー） _____名 5. その他の専門家（ ） _____名 6. わからない
現在、担当業務 ※あてはまるもの全てをご回答ください	1. 利用者へのキャリア面談・相談 2. キャリア研修の講師等 3. キャリア支援制度の周知 4. キャリア支援制度の見直し・課題の抽出 5. キャリア支援制度の設計・企画 6. キャリア支援以外のその他の制度の設計・企画 7. その他（具体的に ）
今後、期待する業務 ※あてはまるもの全てをご回答ください	1. 利用者へのキャリア面談・相談 2. キャリア研修の講師等 3. キャリア支援制度の周知 4. キャリア支援制度の見直し・課題の抽出 5. キャリア支援制度の設計・企画 6. キャリア支援以外のその他の制度の設計・企画 7. その他（具体的に ）

問3 貴社では、キャリアに関する相談はいつ行っていますか。正社員、正社員以外それぞれについて、該当する番号全てに○をつけてください。(○はいくつでも)

	正社員	正社員以外
従業員から求めがあった時に実施する	1	1
1年に1回、3年に1回など、定期的を実施する	2	2
入社3年目、5年目など、入社から一定の年数が経過した時に実施する	3	3
40歳、50歳など、一定の年齢に到達した時に実施する	4	4
昇進、異動、職場復帰の時など、人事管理の節目に実施する	5	5
人事評価のタイミングに合わせて実施する	6	6
その他 ()	7	7

問4 貴社のキャリアに関する相談のしくみは、どのようなことに対して効果がありましたか。正社員・正社員以外それぞれに該当する番号全てに○をつけてください。(○はいくつでも)

	正社員	正社員以外
自己啓発する労働者が増えた	1	1
労働者が主体的に職業生活設計を行うようになった	2	2
人事管理制度に労働者の希望等を的確に反映して運用できるようになった	3	3
社内教育プログラムへの参加が増加した	4	4
労働者の仕事への意欲が高まった	5	5
新入社員・若年労働者の定着率が向上した	6	6
メンタルヘルス上の理由による長期休業等が減った (または職場復帰が進んだ)	7	7
その他 ()	8	8

問5 貴社のキャリアに関する相談の仕組みが、職場の風土や組織全体の活性化に対して、どのような効果がありましたか。お気づきの点について、ご自由にお書きください。

問6 貴社では、キャリアに関する相談を行ううえで、何か問題点はありますか。正社員、非正社員それぞれについて、該当する番号全てに○をつけてください。(○はいくつでも)

	正社員	正社員以外
労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい	1	1
キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかかる	2	2
キャリアコンサルタント等相談を受ける人材を内部で育成することが難しい	3	3
相談を受ける者の業務が多忙のため、キャリアに関する相談を受ける時間がない	4	4
キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい	5	5
労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない	6	6
その他の問題 ()	7	7
特に問題はない	8	8

※また、本アンケートを通じてお気づきになった点や、人材育成や能力開発、キャリア支援、キャリアコンサルティングに関する課題やご意見等がございましたら、ご自由にお書きください。

--

※本アンケートの結果をお知りになりたい場合は、後日、結果概要等に関するリンク先等のご連絡を申し上げますので、以下の欄にメールアドレスをご記入ください。

連絡先 e-mail
ご所属
役職
お名前

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

キャリア相談の仕組みが「ない」と回答された方は、次ページにお進みください。

問1でいずれにも「2. ない」と回答した際は以下にお答えください

問1 貴社では、キャリアに関する相談を行っていない理由は何ですか。あてはまる番号全てに○をつけてください。

(○はいくつでも)

1. 労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい
2. キャリアコンサルティング等のサービスを外部から調達するのにコストがかかる
3. キャリアコンサルタント等相談を受けることのできる人材を内部で育成することが難しい
4. 相談を受けるための人員を割くことが難しい
5. 労働者からの希望がない
6. キャリアについての相談を行う必要はない
7. その他 ()

問2 どのような条件が整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になりますか。あてはまる番号全てに○をつけてください。(○はいくつでも)

(○はいくつでも)

1. 従業員のニーズがあれば導入する
2. キャリアに関する相談の効果がはっきりしていれば導入する
3. キャリアに関する相談にかかるコストが安ければ導入する
4. キャリアに関する相談に時間をかけられれば導入する
5. 会社の利益に結びつくのであれば導入する
6. 従業員の能力開発に役立つのであれば導入する
7. 従業員の生活全体に役立つのであれば導入する
8. 専門的な人材が手配できるのであれば導入する
9. 職場環境の改善や組織全体の活性化に結びつくのであれば導入する
10. その他 ()

問3 今後、『キャリアコンサルティング』を実施してみたいと思いますか。(○はいくつでも)

1. 従業員にキャリアコンサルタント資格を取得させ、実施してみたい
2. 経営者や人事担当責任者がキャリアコンサルタント資格を取得し、実施してみたい
3. 社外のキャリアコンサルタントや専門機関を活用し、実施してみたい
4. 業界団体にキャリアコンサルタントが派遣され、無料で受けられるなら活用してみたい
5. 公共機関にキャリアコンサルタントが配置され、無料で受けられるなら活用してみたい
6. 職場環境の改善や組織全体を活性化できるキャリアコンサルタントであれば、活用してみたい
7. 『キャリアコンサルティング』や『キャリアコンサルタント』についてもっと知りたい
8. その他 ()

- | | |
|------------------|-----------|
| 9. 実施してみたいとは思わない | 10. わからない |
|------------------|-----------|

▶ 9または10に○をつけた方は、その理由をお答えください。(○は1つ)

1. キャリアコンサルティングは、個人で受けるべきであり、企業側が用意するものではない
2. キャリアコンサルティングのように、直接、利益に結びつかないものは導入しにくい
3. 重要だとは思いますが、キャリアコンサルティング制度を導入する余裕がない
4. キャリアコンサルティング以外に、もっと優先して解決すべき課題がある
5. その他 ()

※また、本アンケートを通じてお気づきになった点や、人材育成や能力開発、キャリア支援、キャリアコンサルティングに関する課題やご意見等がございましたら、ご自由にお書きください。

--

※本アンケートの結果をお知りになりたい場合は、後日、結果概要等に関するリンク先等のご連絡を申し上げますので、以下の欄にメールアドレスをご記入ください。

連絡先 e-mail	@
ご所属	
役職	
お名前	

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

I 企業の概要についてお伺いします。

問1 貴社について教えてください。

[主たる業種]

	全体	業鉱業 採石業、 砂利採取	建設業	製造業	道電業・ガス・ 熱供給・水	情報通信業	運輸業、 郵便業	卸売業、 小売業	金融業、 保険業	不動産業、 物品賃貸業	学術研究、 専門・技術 サービス業	宿泊業、 飲食サービス業	生活関連サービス業、 娯楽業	教育、 学習支援業	医療、 福祉	複合サービス事業（ 郵便組合など）	サービス業（ 他に分類されないもの）	その他	無回答
合計	3,951 100.0	6 0.2	367 9.3	770 19.5	16 0.4	101 2.6	266 6.7	567 14.4	39 1.0	39 1.0	83 2.1	180 4.6	103 2.6	176 4.5	731 18.5	27 0.7	322 8.1	127 3.2	31 0.8

問1 貴社について教えてください。

[従業員数]

	全体	30人未満	30人～49人	50人～99人	100人～299人	300人～499人	500人以上	無回答
合計	3,951 100.0	224 5.7	1,055 26.7	1,142 28.9	949 24.0	299 7.6	98 2.5	184 4.7

問1 貴社について教えてください。

[創業年]

	全体	創業から1～9年	創業から10～19年	創業から20～29年	創業から30～39年	創業から40～49年	創業から50年以上	無回答
合計	3,951 100.0	164 4.2	432 10.9	470 11.9	508 12.9	574 14.5	1,751 44.3	52 1.3

問1 貴社について教えてください。

[従業員に占める正社員比率]

	全体	3割以下	4割程度	5割程度	6割程度	7割程度	8割程度	9割程度	10割	無回答
合計	3,951 100.0	369 9.3	295 7.5	286 7.2	313 7.9	417 10.6	593 15.0	1,052 26.6	536 13.6	90 2.3

問1 貴社について教えてください。

[正社員に占める女性正社員比率]

	全体	0%	0～5%	1割程度	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割以上	無回答
合計	3,951 100.0	35 0.9	341 8.6	647 16.4	627 15.9	466 11.8	370 9.4	333 8.4	981 24.8	151 3.8

問1 貴社について教えてください。

[従業員に占める45歳以上比率]

	全体	0%	0～5%	1割程度	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割以上	無回答
合計	3,951 100.0	12 0.3	59 1.5	137 3.5	217 5.5	481 12.2	611 15.5	948 24.0	1,291 32.7	195 4.9

問1 貴社について教えてください。

[海外事業所展開]

	全体	展開している	展開していない	無回答
合計	3,951 100.0	255 6.5	3,575 90.5	121 3.1

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問1 貴社について教えてください。

[資本関係]

	全体	国内資本のみ	いわゆる外資系	その他	無回答
合計	3,951 100.0	3,535 89.5	17 0.4	223 5.6	176 4.5

問2 現在と3年前を比較した際の貴社の変化をお答えください。

[1. 売上高]

	全体	大幅に増加・上昇	やや増加・上昇	ほぼ横ばい	やや減少・低下	大幅に減少・低下	無回答
合計	3,951 100.0	198 5.0	1,081 27.4	965 24.4	960 24.3	654 16.6	93 2.4

問2 現在と3年前を比較した際の貴社の変化をお答えください。

[2. 経常利益]

	全体	大幅に増加・上昇	やや増加・上昇	ほぼ横ばい	やや減少・低下	大幅に減少・低下	無回答
合計	3,951 100.0	183 4.6	992 25.1	1,064 26.9	929 23.5	670 17.0	113 2.9

問2 現在と3年前を比較した際の貴社の変化をお答えください。

[3. 総人件費]

	全体	大幅に増加・上昇	やや増加・上昇	ほぼ横ばい	やや減少・低下	大幅に減少・低下	無回答
合計	3,951 100.0	297 7.5	1,711 43.3	1,138 28.8	592 15.0	120 3.0	93 2.4

問2 現在と3年前を比較した際の貴社の変化をお答えください。

[4. 全従業員数]

	全体	大幅に増加・上昇	やや増加・上昇	ほぼ横ばい	やや減少・低下	大幅に減少・低下	無回答
合計	3,951 100.0	171 4.3	1,015 25.7	1,774 44.9	810 20.5	122 3.1	59 1.5

問2 現在と3年前を比較した際の貴社の変化をお答えください。

[5. うち正社員数]

	全体	大幅に増加・上昇	やや増加・上昇	ほぼ横ばい	やや減少・低下	大幅に減少・低下	無回答
合計	3,951 100.0	134 3.4	920 23.3	2,114 53.5	617 15.6	90 2.3	76 1.9

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問2 現在と3年前を比較した際の貴社の変化をお答えください。
[6. 新卒正社員採用数]

	全体	大幅に増加・上昇	やや増加・上昇	ほぼ横ばい	やや減少・低下	大幅に減少・低下	無回答
合計	3,951 100.0	48 1.2	452 11.4	2,098 53.1	514 13.0	596 15.1	243 6.2

問2 現在と3年前を比較した際の貴社の変化をお答えください。
[7. 中途正社員採用数]

	全体	大幅に増加・上昇	やや増加・上昇	ほぼ横ばい	やや減少・低下	大幅に減少・低下	無回答
合計	3,951 100.0	136 3.4	858 21.7	2,007 50.8	536 13.6	298 7.5	116 2.9

問2 現在と3年前を比較した際の貴社の変化をお答えください。
[8. 従業員の離職率]

	全体	大幅に増加・上昇	やや増加・上昇	ほぼ横ばい	やや減少・低下	大幅に減少・低下	無回答
合計	3,951 100.0	45 1.1	645 16.3	2,450 62.0	556 14.1	161 4.1	94 2.4

問2 現在と3年前を比較した際の貴社の変化をお答えください。
[9. 新入社員の定着率（入社3年以内）]

	全体	大幅に増加・上昇	やや増加・上昇	ほぼ横ばい	やや減少・低下	大幅に減少・低下	無回答
合計	3,951 100.0	79 2.0	482 12.2	2,730 69.1	368 9.3	148 3.7	144 3.6

問3 貴社は、コロナ禍にどのように対応しましたか。昨年から今年にかけて実施したもの全てに○をつけてください。（複数選択）

	全体	残業の削減	所定労働時間の短縮	営業時間・営業日の短縮	一時休業	有給の特別休暇の付与	在宅勤務（テレワークの実施）	中途採用者の採用の抑制・停止	新規学卒者の採用の抑制・停止	非正社員の出勤日数・時間（シフト）の削減	非正社員の解雇・雇止め・再雇用の停止等	I T 中途採用の増加（配送や業務増）	給与・賞与の削減・減額・支給停止	雇用調整助成金・労働者支援金・等継続利用に給	各種業務のデジタル化	その他	いかなるコロナ禍に、特に対応して	無回答
合計	3,951 100.0	1,143 28.9	336 8.5	789 20.0	741 18.8	1,058 26.8	1,278 32.3	284 7.2	251 6.4	345 8.7	64 1.6	104 2.6	475 12.0	1,695 42.9	969 24.5	209 5.3	486 12.3	47 1.2

II. 貴社の人材育成、能力開発についてお伺いします。

問1 貴社は、従業員の能力開発を積極的に行っている方だと思いますか。

	全体	積極的である	やや積極的な方だと思う	どちらとも言えない	やや消極的な方だと思う	消極的である	無回答
合計	3,951 100.0	408 10.3	1,298 32.9	1,438 36.4	470 11.9	280 7.1	57 1.4

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問2 貴社の能力開発について、貴社ではどのようにお考えですか。

	全体	従業員の責任であると考え、企業は、	従業員自身で考え、企業は、	従業員の責任であると考え、企業は、	従業員個人の能力開発である、従業員	無回答
合計	3,951 100.0	984 24.9	2,326 58.9	532 13.5	36 0.9	73 1.8

問3 貴社の人材育成・能力開発方針は、以下のどれにもっとも近いですか。

	全体	必要な事業展開を考慮して、	当面の業務に必要とする能力を育成する	個人の成長を目的とする	人材育成を目的とする	無回答
合計	3,951 100.0	504 12.8	1,578 39.9	1,241 31.4	545 13.8	83 2.1

問4 貴社の職業能力開発について、それぞれあてはまる番号1つに○をつけてください。

[1. 事業内職業能力開発計画]

	全体	作成している事業所において	作成している事業所において	作成していない事業所において	無回答
合計	3,951 100.0	644 16.3	548 13.9	2,641 66.8	118 3.0

問4 貴社の職業能力開発について、それぞれあてはまる番号1つに○をつけてください。

[2. 職業能力開発推進者]

	全体	選任している事業所において	選任していない事業所において	選任していない事業所において	無回答
合計	3,951 100.0	383 9.7	345 8.7	2,948 74.6	275 7.0

問4 貴社の職業能力開発について、それぞれあてはまる番号1つに○をつけてください。

[職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである]

	全体	はい	いいえ	無回答
合計	890 100.0	115 12.9	670 75.3	105 11.8

問4 貴社の職業能力開発について、それぞれあてはまる番号1つに○をつけてください。

[3. キャリアコンサルティング]

	全体	内容を含めて知っている	内容を含めて知っている	名称がある言葉、内容は知らない	名称がなく、内容を知らない	無回答
合計	3,951 100.0	223 5.6	1,503 38.0	1,531 38.7	590 14.9	104 2.6

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問4 貴社の職業能力開発について、それぞれあてはまる番号1つに○をつけてください。
[4. セルフ・キャリアドック]

	全体	り内容、活用を含めて知っている	が内容、活用を含めて知らない	な名称がある(言葉)、内容は知らない	いと名称がなく、内容を知らない	無回答
合計	3,951 100.0	81 2.1	694 17.6	1,013 25.6	2,067 52.3	96 2.4

問4 貴社の職業能力開発について、それぞれあてはまる番号1つに○をつけてください。
[5. ジョブ・カード]

	全体	り内容、活用を含めて知っている	が内容、活用を含めて知らない	な名称がある(言葉)、内容は知らない	いと名称がなく、内容を知らない	無回答
合計	3,951 100.0	88 2.2	1,293 32.7	1,353 34.2	1,118 28.3	99 2.5

問5 貴社の職場の人材育成について、お答えください。
[1. 若いうちから将来の進路を考えて人事管理を行っている]

	全体	かなりあてはまる	ややあてはまる	いどちらとも言えない	なあまりあてはまらない	あてはまらない	無回答
合計	3,951 100.0	214 5.4	1,279 32.4	1,356 34.3	655 16.6	370 9.4	77 1.9

問5 貴社の職場の人材育成について、お答えください。
[2. グループや個人ごとに、教育・訓練の目標を明確にしている]

	全体	かなりあてはまる	ややあてはまる	いどちらとも言えない	なあまりあてはまらない	あてはまらない	無回答
合計	3,951 100.0	323 8.2	1,427 36.1	1,173 29.7	642 16.2	314 7.9	72 1.8

問5 貴社の職場の人材育成について、お答えください。
[3. 従業員を育てることを大切だと考えている]

	全体	かなりあてはまる	ややあてはまる	いどちらとも言えない	なあまりあてはまらない	あてはまらない	無回答
合計	3,951 100.0	1,779 45.0	1,740 44.0	273 6.9	56 1.4	30 0.8	73 1.8

問5 貴社の職場の人材育成について、お答えください。
[4. 管理監督者は、従業員の状況を理解しようとしている]

	全体	かなりあてはまる	ややあてはまる	いどちらとも言えない	なあまりあてはまらない	あてはまらない	無回答
合計	3,951 100.0	775 19.6	2,205 55.8	707 17.9	151 3.8	45 1.1	68 1.7

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問5 貴社の職場の人材育成について、お答えください。
[5. 管理監督者が、従業員と気軽に話ができる環境がある]

	全体	かなりあてはまる	ややあてはまる	いどちらとも言えな	なあまりあてはまら	あてはまらない	無回答
合計	3,951 100.0	904 22.9	2,098 53.1	732 18.5	122 3.1	33 0.8	62 1.6

問5 貴社の職場の人材育成について、お答えください。
[6. 管理監督者は、従業員の仕事がうまく行くように配慮している]

	全体	かなりあてはまる	ややあてはまる	いどちらとも言えな	なあまりあてはまら	あてはまらない	無回答
合計	3,951 100.0	716 18.1	2,234 56.5	771 19.5	130 3.3	37 0.9	63 1.6

問6 貴社における従業員のキャリア形成についてお答えください。
[1. 将来を見据えた計画的な人材育成が困難になっている]

	全体	かなりあてはまる	ややあてはまる	いどちらとも言えな	なあまりあてはまら	あてはまらない	無回答
合計	3,951 100.0	465 11.8	1,416 35.8	1,408 35.6	488 12.4	106 2.7	68 1.7

問6 貴社における従業員のキャリア形成についてお答えください。
[2. 企業の人材育成にとって個人の自発的なキャリア形成が不可欠となっている]

	全体	かなりあてはまる	ややあてはまる	いどちらとも言えな	なあまりあてはまら	あてはまらない	無回答
合計	3,951 100.0	518 13.1	2,058 52.1	1,128 28.5	143 3.6	31 0.8	73 1.8

問6 貴社における従業員のキャリア形成についてお答えください。
[3. 優秀な人材の定着には、従業員の自律的なキャリア形成が不可欠となっている]

	全体	かなりあてはまる	ややあてはまる	いどちらとも言えな	なあまりあてはまら	あてはまらない	無回答
合計	3,951 100.0	451 11.4	1,953 49.4	1,260 31.9	174 4.4	42 1.1	71 1.8

問6 貴社における従業員のキャリア形成についてお答えください。
[4. 企業の社会的責任として、個人のキャリア形成支援を行っていく必要がある]

	全体	かなりあてはまる	ややあてはまる	いどちらとも言えな	なあまりあてはまら	あてはまらない	無回答
合計	3,951 100.0	691 17.5	2,221 56.2	866 21.9	79 2.0	24 0.6	70 1.8

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問9 貴社の職場における人材育成方針の明確化と浸透についてお答えください。
[4. 人材育成計画の策定]

	全体	かなり十分である	やや十分である	どちらとも言えない	あまり十分でない	まったく十分でない	無回答
合計	3,951 100.0	100 2.5	629 15.9	1,581 40.0	1,108 28.0	447 11.3	86 2.2

問9 貴社の職場における人材育成方針の明確化と浸透についてお答えください。
[5. 人材育成に関する社内規程の整備]

	全体	かなり十分である	やや十分である	どちらとも言えない	あまり十分でない	まったく十分でない	無回答
合計	3,951 100.0	107 2.7	663 16.8	1,545 39.1	1,080 27.3	471 11.9	85 2.2

問9 貴社の職場における人材育成方針の明確化と浸透についてお答えください。
[6. 人材育成に関する社内の意識の醸成]

	全体	かなり十分である	やや十分である	どちらとも言えない	あまり十分でない	まったく十分でない	無回答
合計	3,951 100.0	83 2.1	647 16.4	1,725 43.7	1,070 27.1	344 8.7	82 2.1

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0円	1〜49万円	50〜99万円	100〜299万円	300万円以上	無回答	平均（万円）	標準偏差
合計	3,951 100.0	512 13.0	363 9.2	210 5.3	404 10.2	120 3.0	185 4.7	2,329.6	57,707.5

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0%	1%	2%	3%	4%	5%以上	無回答	平均（%）	標準偏差
合計	3,951 100.0	880 22.3	176 4.5	28 0.7	14 0.4	6 0.2	35 0.9	2,812 71.2	0.9	6.4

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0円	1〜49万円	50〜99万円	100〜299万円	300万円以上	無回答	平均（万円）	標準偏差	
合計	3,951 100.0	549 13.9	375 9.5	221 5.6	374 9.5	112 2.8	184 4.7	2,136 54.1	1,727.2	34,463.7

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0%	1%	2%	3%	4%	5%以上	無回答	平均(%)	標準偏差
合計	3,951 100.0	887 22.5	163 4.1	35 0.9	19 0.5	3 0.1	36 0.9	2,808 71.1	0.9	6.1

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0円	1~49万円	50~99万円	100~299万円	300~499万円	500万円以上	無回答	平均(万円)	標準偏差
合計	3,951 100.0	617 15.6	392 9.9	194 4.9	263 6.7	72 1.8	110 2.8	2,303 58.3	1,113.6	26,671.9

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0%	1%	2%	3%	4%	5%以上	無回答	平均(%)	標準偏差
合計	3,951 100.0	809 20.5	113 2.9	15 0.4	11 0.3	4 0.1	27 0.7	2,972 75.2	1.2	8.9

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0円	1~49万円	50~99万円	100~299万円	300~499万円	500万円以上	無回答	平均(万円)	標準偏差
合計	3,951 100.0	649 16.4	384 9.7	187 4.7	262 6.6	59 1.5	114 2.9	2,296 58.1	732.1	17,380.2

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0%	1%	2%	3%	4%	5%以上	無回答	平均(%)	標準偏差
合計	3,951 100.0	815 20.6	105 2.7	19 0.5	8 0.2	6 0.2	25 0.6	2,973 75.2	1.0	7.5

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0円	1~49万円	50~99万円	100~299万円	300~499万円	500万円以上	無回答	平均(万円)	標準偏差
合計	3,951 100.0	954 24.1	196 5.0	70 1.8	92 2.3	19 0.5	20 0.5	2,600 65.8	1,527.7	54,412.9

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0%	1%	2%	3%	4%	5%以上	無回答	平均(%)	標準偏差
合計	3,951	679	39	4	4	-	6	3,219	0.6	6.2
	100.0	17.2	1.0	0.1	0.1	-	0.2	81.5		

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0円	1〜49万円	50〜99万円	100〜299万円	300〜499万円	500万円以上	無回答	平均(万円)	標準偏差
合計	3,951	955	196	61	102	14	26	2,597	585.9	19,574.3
	100.0	24.2	5.0	1.5	2.6	0.4	0.7	65.7		

問10 貴社が、コロナ禍以前（2019年以前）度を実施していた人材育成・キャリア形成等の予算は、おおよそいくらですか。

	全体	0%	1%	2%	3%	4%	5%以上	無回答	平均(%)	標準偏差
合計	3,951	672	39	7	2	1	8	3,222	0.5	5.8
	100.0	17.0	1.0	0.2	0.1	0.0	0.2	81.5		

III. 貴社のキャリア研修についてお伺いします。

問1 これまでに貴社では、キャリアに関する研修（キャリア研修）を行っていますか。

	全体	行キつてリアに関する研修を	行キつてリアにない研修を	ち行キつてリアにない研修を	に行キつてリアにない研修を	無回答
合計	3,951	1,246	1,237	381	1,018	69
	100.0	31.5	31.3	9.6	25.8	1.7

問2 貴社には、キャリア研修などのキャリア開発を支援する専任の組織がありますか。

	全体	専任の組織がある	るす事専任の組織を組織ではなく、が成人	合ア特を研に修組組行はないてい（ないキヤ場	無回答
合計	3,951	164	612	3,106	69
	100.0	4.2	15.5	78.6	1.7

問3 貴社のキャリア研修で、①現在実施している対象層について、該当する番号全てに○をつけてください。（複数選択）

	全体	若手社員（30歳未満）	管中堅職手前（30歳以上）	ライン管理職	40〜50代の非管理職	60年代以降のシニア社員	シ技術系などプロフェッショナル社員	フ）役職定年後（ポストオ）社員	女性社員	非正規社員	外国籍社員	無回答
合計	3,951	1,124	991	521	317	172	267	82	402	178	97	2,467
	100.0	28.4	25.1	13.2	8.0	4.4	6.8	2.1	10.2	4.5	2.5	62.4

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問3 貴社のキャリア研修で、②今後、導入を考えている対象層について、該当する番号全てに○をつけてください。（複数選択）

	全体	若手社員（30歳未満）	管理職（30歳以上）	ライン管理職	40～50代の非管理職	60代以降のシニア社員	技術系などプロフェッショナル社員	役員・社定年後（ポストオ）社員	女性社員	非正規社員	外国籍社員	無回答
合計	3,951 100.0	1,008 25.5	1,161 29.4	582 14.7	488 12.4	368 9.3	383 9.7	274 6.9	452 11.4	260 6.6	265 6.7	2,173 55.0

問4 貴社の最も主要なキャリアに関する研修（キャリア研修）についてお答えください。
[主な対象者]

	全体	若手社員（30歳未満）	管理職（30歳以上）	ライン管理職	40代の非管理職	50代の非管理職	60代以降のシニア社員	役員・社定年後（ポストオ）社員	その他	無回答
合計	3,951 100.0	797 20.2	767 19.4	254 6.4	50 1.3	28 0.7	24 0.6	8 0.2	126 3.2	1,897 48.0

問4 貴社の最も主要なキャリアに関する研修（キャリア研修）についてお答えください。
[参加方法]

	全体	必須	希望制	その他	無回答
合計	3,951 100.0	1,245 31.5	806 20.4	315 8.0	1,585 40.1

問4 貴社の最も主要なキャリアに関する研修（キャリア研修）についてお答えください。
[日程]

	全体	半日	1日	2日（宿泊なし）	2日（宿泊あり）	3日以上（宿泊なし）	3日以上（宿泊あり）	無回答
合計	3,951 100.0	730 18.5	901 22.8	236 6.0	77 1.9	278 7.0	76 1.9	1,653 41.8

問4 貴社の最も主要なキャリアに関する研修（キャリア研修）についてお答えください。
[講師]

	全体	社内講師のみ	社内講師を基に委託する	社外講師のみ	無回答
合計	3,951 100.0	620 15.7	727 18.4	1,016 25.7	1,588 40.2

問4 貴社の最も主要なキャリアに関する研修（キャリア研修）についてお答えください。
[プログラム内容]

	全体	キャリアに関する講義	自身の振り返りによる自己分析	互いのフィードバックによる自己分析	環境変化や講義等による自己分析	キャリアビジョン・行動計画の策定	専門家によるキャリアアカ	マネープラン等の生活設計	その他	無回答
合計	3,951 100.0	793 20.1	310 7.8	117 3.0	130 3.3	193 4.9	87 2.2	18 0.5	248 6.3	2,055 52.0

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問4 貴社の最も主要なキャリアに関する研修（キャリア研修）についてお答えください。[プログラム内容(複数回答)]

	全体	キャリアに関する講義	自身の振り返りによる自己分析	互いのフィードバックによる自己分析	環境変化や役割変化等に關する講義や講義	キャリアビジョン・行動計画の策定	専門セリによるキャリアアカ	マネープラン等の生活設計	その他	無回答
合計	3,951	1,090	639	296	259	363	150	45	266	1,613
	100.0	27.6	16.2	7.5	6.6	9.2	3.8	1.1	6.7	40.8

問4 貴社の最も主要なキャリアに関する研修（キャリア研修）についてお答えください。[フォローアップ]

	全体	フォローアップを全員に行っている	フォローアップを希望している	フォローアップを行っていない	無回答
合計	3,951	643	598	1,091	1,619
	100.0	16.3	15.1	27.6	41.0

IV. 貴社のキャリア相談についてお伺いします。

問1 貴社では、キャリアに関する相談（キャリアコンサルティング）を行うしくみ（セルフ・キャリアドックをはじめ、社内規定などで明確に制度化されているものに限らず、慣行として行われるものなども含みます。）はありますか。[正社員]

	全体	ある	ない	無回答
合計	3,951	802	3,081	68
	100.0	20.3	78.0	1.7

問1 貴社では、キャリアに関する相談（キャリアコンサルティング）を行うしくみ（セルフ・キャリアドックをはじめ、社内規定などで明確に制度化されているものに限らず、慣行として行われるものなども含みます。）はありますか。[正社員以外]

	全体	ある	ない	無回答
合計	3,951	434	3,311	206
	100.0	11.0	83.8	5.2

IV-1. 問1でいずれかに「1. ある」と回答した際は以下にお答えください

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。（複数選択）
[キャリア相談を担当する組織]

	全体	自社内					自社外					無回答
		人事部門内のキャリア支援専	専門部門（特にはない）のキャリア支援	人事部門とは独立したキャリア支援部門	産業保健スタッフ（産業保健師等）の関連部署、	その他	面と業務委託	自社のキャリア支援を専門とする	外部のキャリア支援を専門とする	委託外のフリーランスと業務提携	その他の自社の組織・人と	
合計	865	61	557	33	42	142	21	58	33	70	17	15
	100.0	7.1	64.4	3.8	4.9	16.4	2.4	6.7	3.8	8.1	2.0	1.7

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。
[担当者の配置状況]

	全体	社内担当者がいる	社内他業務と兼任者がいる	一部、担当者外に委託している	ほとんどの担当者外に委託している	無回答
合計	842	91	554	68	51	78
	100.0	10.8	65.8	8.1	6.1	9.3

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。
[実際にキャリア相談にあたっている担当者数]

	全体	0人	1人	2人	3人	4人	5人以上	無回答	平均(人)	標準偏差
合計	845 100.0	22 2.6	332 39.3	168 19.9	64 7.6	26 3.1	74 8.8	159 18.8	2.6	7.7

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。
[キャリア相談を行わないがサポートする担当者数]

	全体	0人	1人	2人	3人	4人	5人以上	無回答	平均(人)	標準偏差
合計	841 100.0	92 10.9	196 23.3	94 11.2	44 5.2	22 2.6	50 5.9	343 40.8	2.3	4.9

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。
[キャリア相談担当者の資格] (複数選択)

	全体	キャリアコンサルタント	資格を有しないキャリアカウンセラー	メンタルヘルス等(公認心理師、臨床心理士など)	セラピスト(心理士など)	医師・看護師・保健師などの専門スタッフ(非カウンセラー)	その他の専門家	わからない	無回答
合計	840 100.0	91 10.8	167 19.9	52 6.2	104 12.4	69 8.2	259 30.8	197 23.5	

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。
[1. キャリアコンサルタント]

	全体	0人	1人	2人	3人	4人	5人以上	無回答	平均(人)	標準偏差
合計	818 100.0	52 6.4	60 7.3	10 1.2	3 0.4	-	2 0.2	691 84.5	0.8	0.9

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。
[2. キャリアコンサルタント資格を有しないキャリアカウンセラー]

	全体	0人	1人	2人	3人	4人	5人以上	無回答	平均(人)	標準偏差
合計	818 100.0	47 5.7	87 10.6	29 3.5	12 1.5	2 0.2	12 1.5	629 76.9	1.5	2.2

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。
[3. メンタルヘルス等のカウンセラー(公認心理師、臨床心理士など)]

	全体	0人	1人	2人	3人	4人	5人以上	無回答	(平均)	標準偏差
合計	816 100.0	54 6.6	42 5.1	4 0.5	1 0.1	-	1 0.1	714 87.5	0.6	1.1

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。
[4. 医師・看護師・保健師などの専門スタッフ(非カウンセラー)]

	全体	0人	1人	2人	3人	4人	5人以上	無回答	平均(人)	標準偏差
合計	820 100.0	50 6.1	59 7.2	16 2.0	5 0.6	-	4 0.5	686 83.7	1.4	4.6

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。
[5. その他の専門家]

	全体	0人	1人	2人	3人	4人	5人以上	無回答	(平均)	標準偏差
合計	819 100.0	48 5.9	36 4.4	5 0.6	4 0.5	2 0.2	6 0.7	718 87.7	1.4	4.4

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。（複数選択）
[現在、担当業務]

	全体	談利 ・用者 への キャリア 面	キ ャ リ ア 研 修 の 講 師 等	キ ャ リ ア 支 援 制 度 の 周 知	キ ャ リ ア 支 援 制 度 の 見 直 し	計 キ ャ リ ア 支 援 制 度 の 設 計 ・ 企 画	他 キ ャ リ ア 支 援 以 外 の 設 計 ・ 企 画	そ の 他	無 回 答
合計	840	487	153	143	113	112	82	37	137
	100.0	58.0	18.2	17.0	13.5	13.3	9.8	4.4	16.3

問2 貴社のキャリア相談の担当者について教えてください。（複数選択）
[今後、期待する業務]

	全体	談利 ・用者 への キャリア 面	キ ャ リ ア 研 修 の 講 師 等	キ ャ リ ア 支 援 制 度 の 周 知	キ ャ リ ア 支 援 制 度 の 見 直 し	計 キ ャ リ ア 支 援 制 度 の 設 計 ・ 企 画	他 キ ャ リ ア 支 援 以 外 の 設 計 ・ 企 画	そ の 他	無 回 答
合計	838	275	143	132	179	196	79	20	171
	100.0	32.8	17.1	15.8	21.4	23.4	9.4	2.4	20.4

問3 貴社では、キャリアに関する相談はいつ行っていますか。（複数選択）
[正社員]

	全体	実 従 業 員 か ら 求 め が あ っ た 時 に	ど 、 1 年 に 1 回 、 定 期 的 に 実 施 す る	時 社 入 社 後 、 実 施 す る	年 4 0 歳 に 到 達 し た 時 に 実 施 す る	ど 、 昇 進 、 異 動 、 人 事 管 理 の 節 目 に 実 施 す る	せ て 事 評 価 の タ イ ミ ン グ に 合 わ せ て 実 施 す る	そ の 他	無 回 答
合計	988	698	392	115	51	289	337	20	15
	100.0	70.6	39.7	11.6	5.2	29.3	34.1	2.0	1.5

問3 貴社では、キャリアに関する相談はいつ行っていますか。（複数選択）
[正社員以外]

	全体	実 従 業 員 か ら 求 め が あ っ た 時 に	ど 、 1 年 に 1 回 、 定 期 的 に 実 施 す る	時 社 入 社 後 、 実 施 す る	年 4 0 歳 に 到 達 し た 時 に 実 施 す る	ど 、 昇 進 、 異 動 、 人 事 管 理 の 節 目 に 実 施 す る	せ て 事 評 価 の タ イ ミ ン グ に 合 わ せ て 実 施 す る	そ の 他	無 回 答
合計	924	487	207	30	24	133	166	22	277
	100.0	52.7	22.4	3.2	2.6	14.4	18.0	2.4	30.0

問4 貴社のキャリアに関する相談のしくみは、どのようなことに対して効果がありましたか。（複数選択）
[正社員]

	全体	自 己 啓 発 す る 労 働 者 が 増 え た	う 、 労 働 者 が 主 体 的 に 職 業 生 活 設 計 を 行 う	た 、 確 実 に 反 映 し て 運 用 で き る よ う な 希 望 等 を 的 的 に 実 施 す る	し 、 社 内 教 育 プ ロ グ ラ ム へ の 参 加 が 増 加 し た	労 働 者 の 仕 事 へ の 意 欲 が 高 ま っ た	上 新 し た 社 員 ・ 若 年 労 働 者 の 定 着 率 が 向 上 し た	進 休 メ ン タ ル 等 が 減 つ た （ メン タル ヘル ス 上 の 理 由 は 職 場 復 帰 期 間 の 短 縮 等 ）	そ の 他	無 回 答
合計	927	310	135	155	142	359	192	93	41	121
	100.0	33.4	14.6	16.7	15.3	38.7	20.7	10.0	4.4	13.1

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問4 貴社のキャリアに関する相談のしくみは、どのようなことに対して効果がありましたか。(複数選択)
[正社員以外]

	全体	自己啓発する労働者が増えた	労働者が主体的に職業生活設計を行った	人事管理として運用できるような仕組みを構築した	社内教育プログラムへの参加が増加した	労働者の仕事への意欲が高まった	新入社員・若年労働者の定着率が向上した	メンタルヘルス上の理由による復帰期間が短縮された	その他	無回答
合計	872 100.0	121 13.9	57 6.5	75 8.6	45 5.2	176 20.2	81 9.3	44 5.0	32 3.7	454 52.1

問6 貴社では、キャリアに関する相談を行ううえで、何か問題点はありますか。(複数選択)
[正社員]

	全体	労働者がキャリアに関する相談が確保されることに関する相談	キャリアコンサルタントが外部から調達する等のことに関する相談	キャリアコンサルタントが内部で育成することに関する相談	相談を受ける者の業務が多忙であるため、相談を受ける時間がない	キャリアに関する相談を行うことに関する相談	相談件数が少ない	その他の問題	特に問題はない	無回答
合計	986 100.0	340 34.5	240 24.3	339 34.4	224 22.7	249 25.3	354 35.9	20 2.0	133 13.5	58 5.9

問6 貴社では、キャリアに関する相談を行ううえで、何か問題点はありますか。(複数選択)
[正社員以外]

	全体	労働者がキャリアに関する相談が確保されることに関する相談	キャリアコンサルタントが外部から調達する等のことに関する相談	キャリアコンサルタントが内部で育成することに関する相談	相談を受ける者の業務が多忙であるため、相談を受ける時間がない	キャリアに関する相談を行うことに関する相談	相談件数が少ない	その他の問題	特に問題はない	無回答
合計	928 100.0	212 22.8	136 14.7	167 18.0	120 12.9	151 16.3	234 25.2	15 1.6	111 12.0	310 33.4

IV-2. P.8 問1でいずれにも「2. ない」と回答した際は以下にお答えください

問1 貴社では、キャリアに関する相談を行っていない理由は何ですか。(複数選択)

	全体	労働者がキャリアに関する相談が確保されることに関する相談	キャリアコンサルタントが外部から調達する等のことに関する相談	キャリアコンサルタントが内部で育成することに関する相談	相談を受ける者の業務が多忙であるため、相談を受ける時間がない	キャリアに関する相談を行うことに関する相談	相談件数が少ない	その他の問題	特に問題はない	無回答
合計	3,158 100.0	832 26.3	712 22.5	1,111 35.2	888 28.1	1,365 43.2	223 7.1	250 7.9	201 6.4	

問2 どのような条件を整えば、キャリアに関する相談を導入することが可能になりますか。(複数選択)

	全体	従業員へのニーズがあれば	効果的な導入方法がある	キャリアコンサルタントが安くて相談できる	時間をかければ相談できる	会社の利益に結びつく	従業員の能力向上に役立つ	従業員の生活に役立つ	専門的な人材が導入できる	職場環境の改善につながる	その他	無回答
合計	3,159 100.0	1,425 45.1	818 25.9	473 15.0	626 19.8	819 25.9	1,068 33.8	488 15.4	439 13.9	866 27.4	137 4.3	271 8.6

「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」単純集計

問3 今後、『キャリアコンサルティング』を実施してみたいと思いますか。(複数選択)

	全体	従業員にキャリア取得させ、実施してみたい	経営者や人事担当責任者が取得したい	社外のキャリア活用し、実施してみたい	業界団体にキャリア活用してみたい	公共機関にキャリア活用してみたい	職場環境の改善や組織全体を活性化できるような取り組みを実施してみたい	その他	実施してみたいとは思わない	わからない	無回答	
合計	3,158 100.0	165 5.2	351 11.1	287 9.1	483 15.3	494 15.6	555 17.6	216 6.8	32 1.0	497 15.7	859 27.2	262 8.3

問3 今後、『キャリアコンサルティング』を実施してみたいと思いますか。
[「実施してみたいとは思わない」、「わからない」の理由]

	全体	キャリア側が受けるべきインセンティブがない	キャリアの直接導入に結びつかない	重要だとはいえない	キャリアコン先決課題がある	その他	無回答
合計	1,401 100.0	54 3.9	98 7.0	482 34.4	516 36.8	206 14.7	45 3.2

労働政策研究報告書 No. 223

企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題

発行年月日 2023年2月28日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

©2023 JILPT