

JILPT 調査シリーズ

No.264

2026年3月

# 企業におけるキャリア支援の現状と課題

—セルフ・キャリアドック導入を中心として—

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



JILPT 調査シリーズ No.264

2026年3月

# 企業におけるキャリア支援の現状と課題

—セルフ・キャリアドック導入を中心として—

## ま え が き

本研究は、企業におけるセルフ・キャリアドック等を中心とした企業内キャリア支援の導入に資する知見を得ることを目的とする。

企業におけるキャリア支援の導入状況は、例年、厚生労働省「能力開発基本調査」等の各種調査によって把握されている。しかしながら、その取り組みの程度や仕組み、運営のあり方は企業属性によって大きく異なることが考えられる。そのためさらなる詳しい実態の把握や導入・未導入の背景、影響を与える要因に関する分析が求められる。また具体的にどのような要因が障壁となり、それに対していかなる工夫がなされているかについても、より詳細な情報収集が必要とされる。

そこで本研究では、セルフ・キャリアドックに焦点を当て、関連が深いと予想される要因を幅広く調査を行うこととした。あわせて、キャリアコンサルティングやキャリアコンサルタントその他の企業内キャリア支援についても調査を行った。これらを通じて、企業内キャリア支援の実態を詳しく把握し、導入を促進・阻害する要因やその対策について検討を行い、今後のさらなる推進に向けた有意義な知見を得たいと考えた。

本調査シリーズが今後の企業内キャリア支援施策の推進に貢献し、寄与するものとなれば、幸いである。

2026年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 藤村博之

## 執筆担当者（執筆順）

氏 名	所 属	担 当
しもむら 下村 英雄	労働政策研究・研修機構 職業構造・職業指導部門	第1章、第2章 第5章、第8章
たかはし 高橋 浩	ユースキャリア研究所 代表、 法政大学 キャリアデザイン学研究科 兼任講師	第3章、第4章
くろさわ 黒沢 拓夢	東京大学大学院教育学研究科 特任助教	第6章、第7章

### JILPT-JACCSCD 調査プロジェクト研究会

本研究は、労働政策研究・研修機構（JILPT）と JACC（日本キャリア・カウンセリング学会）によるセルフ・キャリアドック（SCD）調査プロジェクトの一環として行われた。

### 日本キャリア・カウンセリング学会企業領域連携強化委員会

#### 〈委 員〉

馬場 洋介（学会会長）、高橋 浩（学会副会長）、長久保逸郎（委員長）  
岩田 敏、門脇 尊子、木村 滋樹、神津 隆、鈴木 孝夫、中村 彰秀、  
早川 徹、吉田 英和（五十音順）

#### 〈事務局〉

労働政策研究・研修機構 下村 英雄  
東京大学大学院教育学研究科 黒沢 拓夢

# 目 次

第1章 問題意識・目的・方法	1
第1節 問題意識	1
第2節 セルフ・キャリアドックの直接的契機	2
第3節 セルフ・キャリアドック導入促進施策の展開	3
第4節 セルフ・キャリアドックのイメージ	4
第5節 セルフ・キャリアドックの普及拡大	7
第6節 セルフ・キャリアドックの国際的な注目	8
第7節 本研究の問題意識	10
第8節 本研究の方法	11
引用文献	11
第2章 社風・人材像・人事制度について	12
第1節 本章の目的	12
第2節 社風	12
(1) 全体的な傾向	12
(2) 企業属性と自社の社風（特に行動様式面）との関連	14
(3) 3年前からの変化と自社の社風（特に行動様式面）との関連	18
(4) 企業属性と自社の社風（特に意思決定面）との関連	20
(5) 3年前からの変化と自社の社風（特に意思決定面）との関連	22
第3節 将来の発展に向けて求める人材	24
第4節 導入済みの人事制度	28
第3章 キャリア観とキャリア自律醸成観	43
第1節 本章の目的	43
第2節 従業員のキャリア観	43
(1) キャリア形成の主体者に関する認識	43
(2) 主体者と重要事のクロス集計	45
(3) 社風とキャリア観	47
第3節 部下のキャリア形成に対する意識	53
(1) 部下のキャリア形成に対する経営者層の意識	53
(2) 部下のキャリア形成に関する管理職層の意識	57
第4節 会社のキャリア自律の醸成観	61
(1) キャリア自律の重要性と有益性	61

(2) キャリア自律への支援の必要性	63
(3) 従業員数別のキャリア自律醸成観	64
第5節 キャリア意識の相互関連	67
(1) 各キャリア意識の相関関係	67
(2) 会社のキャリア自律醸成観の規定要因	71
(3) 会社のキャリア自律醸成観の形成モデル	73
第6節 結果のまとめと考察	75
引用文献	77
第4章 キャリア関連施策とキャリア自律の浸透	78
第1節 本章の目的	78
第2節 キャリア関連施策	78
(1) キャリア関連施策の実態	78
(2) 従業員数別のキャリア関連施策	81
(3) 社風とキャリア関連施策	85
第3節 キャリア自律の概念	94
(1) キャリア自律の単純集計	94
(2) キャリア自律の主成分分析	97
(3) 従業員数別のキャリア自律の主成分得点	100
(4) 社風別のキャリア自律の主成分得点	102
第4節 キャリア自律の浸透	105
(1) キャリア自律の浸透度の単純集計	105
(2) 従業員数別のキャリア自律の浸透	106
(3) 社風とキャリア自律の浸透	108
(4) キャリア関連施策とキャリア自律浸透との関連	110
第5節 キャリア自律の浸透に至るプロセス	114
(1) キャリア自律醸成観とキャリア自律の浸透	114
(2) キャリア自律浸透の重回帰分析	115
(3) キャリア自律浸透の因果モデル	116
第6節 まとめと考察	119
第5章 キャリアコンサルタント及びセルフ・キャリアドック等の認知・活用	121
第1節 本章の目的	121
第2節 キャリアコンサルタント及びセルフ・キャリアドック等の認知度・活用度の概要	121

第3節	「キャリアコンサルタント」の認知及び活用	124
第4節	セルフ・キャリアドックの認知及び活用	129
第5節	セルフ・キャリアドックの導入意向	133
第6節	従業員のキャリアを支援する仕組みの有無	135
第7節	キャリアコンサルタント及びセルフ・キャリアドック等と各要因との関連	138
	(1) クロス表の結果のまとめ	138
	(2) 回帰分析による結果	140
	(3) 本節の結果のまとめ	144
補節	キャリアコンサルタント及びセルフ・キャリアドック等と各要因との関連	145
<b>第6章</b>	<b>キャリア関連施策の効果について</b>	<b>148</b>
第1節	はじめに	148
第2節	キャリア関連施策の効果検証	148
第3節	キャリア関連施策による各層の変化	156
第4節	その他項目との関連	165
	(1) キャリア関連施策の効果検証とその他項目の関連	165
	(2) キャリア関連施策による各層の変化とその他項目の関連	175
第5節	まとめ	181
	(1) キャリア関連施策の効果検証に関する全体傾向	181
	(2) 企業属性別の効果検証の特徴に関する要点整理	181
	(3) キャリア関連施策による各層の変化に関する全体傾向	182
	(4) その他関連項目の検討における全体傾向	182
<b>第7章</b>	<b>キャリア関連施策の障壁と促進活動について</b>	<b>184</b>
第1節	はじめに	184
第2節	キャリア関連施策の障壁	184
第3節	キャリア関連施策における障壁の克服及び効果的な実施のための活動	193
第4節	その他項目との関連	200
	(1) 施策の障壁とその他項目の関連	200
	(2) 障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動とその他項目の関連	205
第5節	まとめ	211
	(1) キャリア関連施策の障壁に関する全体傾向	211
	(2) 企業属性別の障壁の特徴に関する要点整理	211
	(3) 障壁の克服／効果的な実施のための活動に関する全体傾向	212
	(4) 企業属性別の活動の特徴に関する要点整理	212

(5) その他関連項目の検討における全体傾向	212
<b>第8章 自由記述について</b>	214
第1節 企業内キャリア支援の質的な把握	214
第2節 セルフ・キャリアドックに関する言及	215
第3節 人材・予算・時間の不足に関する言及	217
第4節 周知・PR・意識醸成に関する言及	218
第5節 キャリアコンサルタント、キャリアコンサルティング	219
第6節 その他の要因－業種・職種、規模、年齢層	221
(1) 業種・職種	221
(2) 規模	222
(3) 年齢層	222
第7節 今後の検討の契機	223
第8節 結果のまとめ	224
<b>資料</b>	227

# 第1章 問題意識・目的・方法

## 第1節 問題意識

本研究は、企業におけるセルフ・キャリアドック等を中心とした企業内キャリア支援の導入に資する知見を得ることを目的とする。本研究の目的の背景にある問題意識は、以下のとおりである。

まず、企業におけるキャリア支援の導入状況は、例年、厚生労働省により能力開発基本調査によって把握されてきた。直近の令和6年度の調査結果の概要ではキャリアコンサルティングを行う仕組みを導入している事業所は50.0%であり、うち「事業所で相談を受けているのはキャリアコンサルタントである」と回答した事業所は11.2%、ジョブ・カードを「内容を含めて知っており、活用している」と回答した事業所は1.9%であった。

能力開発基本調査における「事業所での何らかのキャリア相談の仕組み」は「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」と注釈つきで質問される。その結果、表面上、「キャリア相談の仕組み」は半数の企業で導入しているという結果となる。しかし、この値は「慣行として行われるもの」を含んでおり、実際にはキャリアコンサルタントは1割程度、ジョブ・カードはさらに限定的な活用に留まっている。企業内のある程度専門的なキャリア支援は十分には進んでいないことが、例年、示されている。

この点は別の調査でも示されている。2022年に労働政策研究・研修機構では、能力開発基本調査の結果を踏まえ、かつ整合させる形で、企業におけるキャリア形成支援施策に関する調査を実施した（労働政策研究・研修機構，2023）。そこ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」と回答した企業は5.6%、同様にジョブ・カードは2.2%であった。なお、この調査ではセルフ・キャリアドックの導入について独立した質問項目により明確にたずねたが、その導入率は2.1%であった。ここでもキャリアコンサルティング、ジョブ・カード、セルフ・キャリアドックの導入率は高くない。従来から企業におけるキャリア支援の推進が本格的に行われているにもかかわらず、現時点では企業におけるキャリア支援の取り組みは極めて限定的にしかなされていない。

加えて、こうした企業内キャリア支援の詳しい実態把握、また導入・未導入の理由、背景、影響を与える要因などに関する分析も十分ではない。企業におけるキャリア支援の取り組みの全般的な把握は、上述の能力開発基本調査等でなされているとは言え、その取り組みの程度や仕組み、運営のあり方は企業属性によって大きく異なると考えられる。そして、そうした背景が十分に明らかにはされていない。さらに、具体的にどのような要因が障壁となり、それに対していかなる工夫がなされているかについても、十分に実態把握がなされているとは言い難い。

上で示した労働政策研究・研修機構（2023）はまさにそのような問題意識から実施した調

査であり、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知見が得られた。例えば、①従業員の能力開発に積極的である企業、能力開発を企業の責任であるとする企業、能力開発に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率は高かった。②また従来から知られているとおり、従業員数が多いほど、各種キャリア支援施策の導入率が高かった。③さら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として「従業員に占める45歳以上比率」及び「直近3年間の新卒正社員採用数の増加」が挙げられた。

ただし、こうした知見が得られながらも、企業内キャリア支援に関する大規模調査が数少ないことを考えた場合、引き続き、継続的な情報収集を行う必要がある。特に、前回調査は企業内キャリアコンサルティングに重点を置いて検討を行ったが、企業内キャリアコンサルティングの推進は、労働行政において、おもに「セルフ・キャリアドック」の推進を通じて行われてきた面がある。そこで、今回はセルフ・キャリアドックに焦点を当て、セルフ・キャリアドックに関連の深いと予想される要因を幅広く調査することとした。あわせてキャリアコンサルティング、キャリアコンサルタントその他の企業内キャリア支援及びそれに関連する要因について調査を行った。それによって、セルフ・キャリアドックを中心とした企業内のキャリア支援の実態を詳しく把握し、その導入に関連の深い要因、影響を与える要因を特定し、逆に導入を妨げる要因、そのための対策について検討を行い、今後のさらなる推進に向けた有意義な知見を得たいと考えた。

以上の問題意識から、本研究は、企業におけるセルフ・キャリアドック等を中心とした企業内キャリア支援の導入に資する知見を得ることを目的とするが、それに先立って、以下では、日本の企業内キャリア支援の取り組みの推進の1つの典型的なモデルであるセルフ・キャリアドックの立ち上げから推進、その後の展開に至る経緯を大まかに整理し、企業内キャリア支援の推進に向けて、これまでどのような対応・対策が取られてきたのかを見ていく。このことによって、企業内キャリア支援を検討するにあたって何を検討する必要があるか、その背景を示すことができると思われる。

## 第2節 セルフ・キャリアドックの直接的契機

セルフ・キャリアドックの直接的な契機は、平成27年6月30日に閣議決定された「日本再興戦略」改訂2015に求められる。

まず、同戦略の「I. 未来投資による生産性革命」のうち、「(3)個人の潜在力の徹底的な磨上げ(ii)変革の時代に備えた人材力の強化」の節では以下の記述がなされている。

・変革のスピードが早い時代においては（中略）、個人が受動的に対応するのではなく、変革が起こることを前提に、むしろそれを先回りして、来るべき新たな波に合わせて能力やスキルを柔軟に鍛え直していく仕組み、環境を社会全体で構築していくことが重要である（pp.15-16）。

こうした認識を受けて、セルフ・キャリアドックについて以下のとおり言及されている。

- ・そのためには、まず何より、自らのキャリアについて立ち止まって考える「気づきの機会」がなければならない。何事においても、最初の判断が必ずしも正しいとは限らない。常に立ち止まって自分を見つめ直し、やり直し、学び直すことができる機会が必要である。このため、個人が歩むべきキャリアパス（将来目指す職業・職務の実現に向けて積んでいく職務経験等の道すじ）とそのために身に付けるべき能力を確認する機会として、「セルフ・キャリアドック（仮称）」を整備する（p.16）。
- ・IV. 改訂戦略の主要施策例：○未来を支える人材力強化（雇用・教育施策）パッケージ・個々人が歩むべきキャリアパス（将来目指す職業・職務の実現に向けて積んでいく職務経験等の道すじ）とそのために身に付けるべき能力を確認する機会（「セルフ・キャリアドック（仮称）」）を整備する（p.34）。

これらに共通するのは、個人が自身のキャリアパスを考え、その実現に必要な能力を確認し、獲得していくための機会を提供しようとする点である。すなわち、自身のキャリアパスとそれに必要な能力を確認する機会を提供することが、セルフ・キャリアドックの当初の意図・狙いであったと言える。

### 第3節 セルフ・キャリアドック導入促進施策の展開

「日本再興戦略」改訂2015」では、より具体的な施策としては、セルフ・キャリアドックの導入促進についても言及されている。例えば、以下のとおり、経済社会環境の変化を先取りして「働き手が自らのキャリアを主体的に考える習慣を身につける環境を整備すること」の重要性を指摘したうえで、改めてセルフ・キャリアドックの整備について記述している。

- ・経済社会環境の変化に先手を打って対応していくための労働市場インフラとして、働き手が自らのキャリアについて主体的に考える習慣を身につける環境を整備することが重要である。具体的には、定期的に自身の職務能力を見直し、今後、どのようなキャリアを歩むべきかを確認した上で、身に付けるべき知識・能力・スキルを確認する機会（「セルフ・キャリアドック（仮称）」）を整備する。

そして、具体的には以下の事柄について言及されている。

- ・このため、企業がキャリア形成促進助成金を活用する際には、「セルフ・キャリアドック（仮称）」を実施することを要件又はインセンティブとするとともに、企業規模に関わりなく、主体的な能力開発を促す観点から、当該助成金の対象企業の拡充を図る。
- ・また、「セルフ・キャリアドック（仮称）」制度の導入・実施促進を図る企業に対する雇用保険を通じた積極的な助成支援及び各企業が活用可能なモデル就業規則・実施マニュアル

ルの作成・普及を行う。

- ・こうした取組により、企業による「セルフ・キャリアドック（仮称）」導入を積極的に支援する。
- ・さらに、働き手個人が「セルフ・キャリアドック（仮称）」を受けた際の経費の一部について、一般教育訓練給付の対象とすること等個人への支援策について検討をし、本年度中に結論を得る。

上記の記述で一貫して求められているのは、前述のとおり、今後どのようなキャリアを歩むべきかを確認した上で、身につけるべき知識・能力・スキルを確認する機会を提供することであり、それがセルフ・キャリアドックであると整理されている。

加えて、キャリア形成促進助成金の活用（≡雇用保険を通じた積極的な財政支援）をセルフ・キャリアドック導入のインセンティブとすることも示されている。また、各企業が活用可能なモデル就業規則や実施マニュアルの作成・普及なども掲げられている。

さらに、一般教育訓練給付の対象とすることで、個人に対してもセルフ・キャリアドック導入を後押しする施策が講じられている。

#### 第4節 セルフ・キャリアドックのイメージ

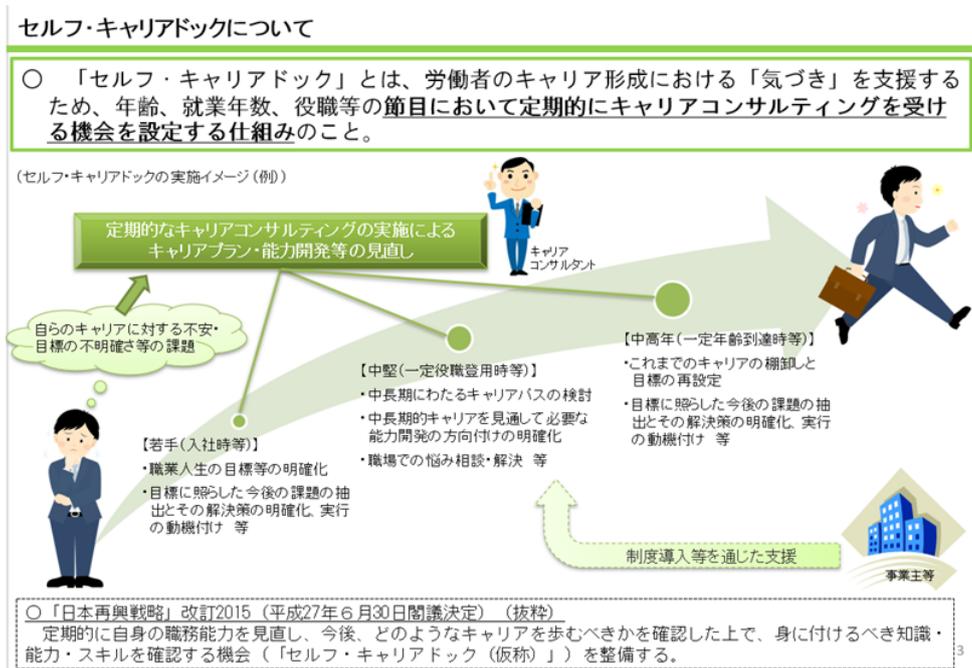
こうした支援施策を伴って推進されたセルフ・キャリアドックは、当初より、年齢、就業年数、役職等の節目で、定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を設定する仕組みとして構想されていた（図表1-1参照）。

2016年度および2017年度に実施された「セルフ・キャリアドック導入支援事業」や、それを受けて作成されたマニュアル等においても、若手・中堅・管理職といった節目でキャリアコンサルティングを実施する枠組みが想定されていたことが確認できる。

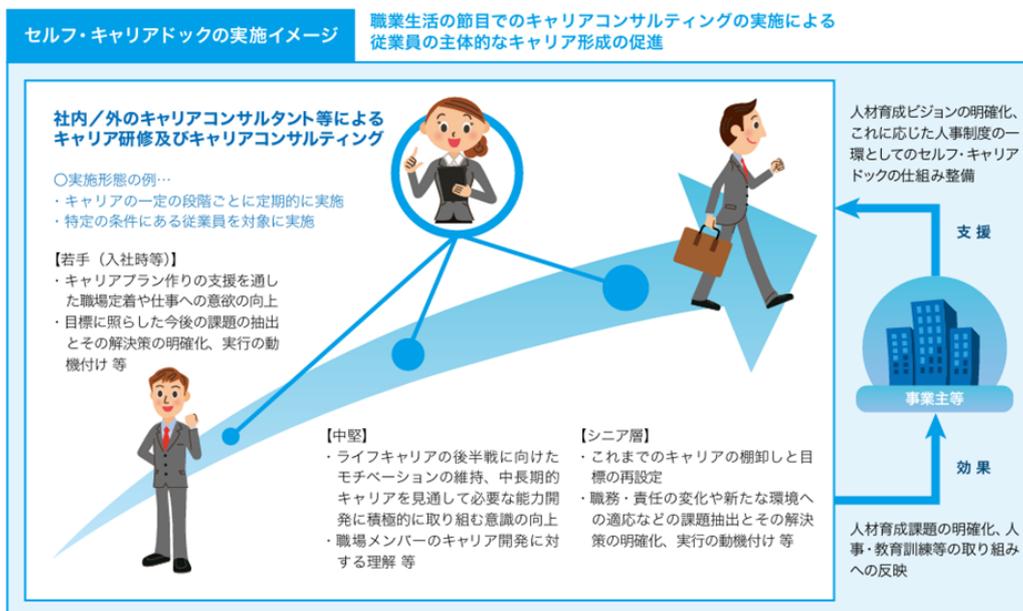
上記のイメージを具体的な取り組みへと展開するために、平成28～29年度には「セルフ・キャリアドック導入支援事業」が実施され、モデル就業規則や実施マニュアルの作成・普及が行われた。この事業ではモデル企業14社が選定され、事例集が作成されたほか、セルフ・キャリアドック導入の方針や展開を示した導入マニュアルが整備された。

導入マニュアルでは、後に「セルフ・キャリアドックの標準的プロセス」として知られるようになるフローチャートも示された（図表1-2参照）。

図表 1-1 セルフ・キャリアドックのイメージ



2016 年度「セルフ・キャリアドック導入支援事業」資料より



2017 年「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開より

図表 1-2 セルフ・キャリアドックの標準的プロセス

(厚生労働省, 2017 「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」p.7 より)



図表 1-2 の標準的プロセスでは、①人材育成ビジョン・方針の明確化、②セルフ・キャリアドック実施計画の策定、③企業内インフラの整備、④セルフ・キャリアドックの実施、⑤フォローアップの流れが示された。

このプロセスのうち当初より重視されたのは、第一に「経営者のコミットメント」であり、それを具体化した形で「人材育成ビジョン・方針の策定」としてまとめ、社内に周知することであった。これは、従来から企業内のキャリアコンサルティングの取り組みを推進するにあたっては、経営者の明確な関与が不可欠であることが知られていたからでもある。

第二に、企業内インフラの整備として「社内規定の整備」も当初より重視された。これは企業内キャリアコンサルティングの取り組みの好事例は従来から散発的にあるものの、それが継続しないことが以前から知られていたからである。そのための改善策として社内に何らかの規定として正式な形で位置づけられることが必要であると考えられた。このような考え

方に基づき、図表1-3に示したような「セルフ・キャリアドックの就業規則例」なども作成された。

第三に、こうして経営者のコミットメント及び就業規則等の整備を前提とした上で、「キャリア研修」「キャリアコンサルティング面談を通じた支援の実施」が行われることがモデル化された。集団によるキャリア研修と個別のキャリア面談の組み合わせも、従来からのキャリアコンサルティングの好事例がモデルとされている。特に、企業内のキャリアコンサルティングがうまく実施されている場合には、先行してキャリア研修が実施されており、そこで十分に従業員のキャリア意識を高めた上で、後に個別のキャリア面談が行われるという手法がとられることが多かったからである。

こうしたプロセスを後の視点から見た場合、セルフ・キャリアドックはそれまでに蓄積されたキャリアコンサルティングの好事例からエッセンスを抽出し、企業内で導入しやすく、継続しやすく、かつ実効性の高い手法が取り入れられたものとして位置づけられる。必ずしも理論的な側面からのみ構想された制度ではなく、従来からの好事例の蓄積を整理して普及推進を図るものであったと言えよう。

図表 1-3 セルフ・キャリアドックの就業規則例

(厚生労働省, 2017 「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」p.30 より)

### 3 セルフ・キャリアドックの就業規則例

#### (セルフ・キャリアドック制度)

- 第〇条 会社は、労働者が職業能力の開発及び向上に関する目標を定めることを容易にするために、労働者に対して、職業能力開発促進法（昭和44年法律第64号）に定めるキャリアコンサルタントによるキャリアコンサルティングを行う。
- 2 会社は、別に定める条件に労働者が該当するときは、前項で規定したキャリアコンサルティングを行う。
- 3 キャリアコンサルティングを受けるために必要な経費は、会社が全額負担する。

※ 別に定める条件については、それぞれの企業が抱える人材育成上の方針や直面する課題に応じて設定することが考えられます。

#### 第5節 セルフ・キャリアドックの普及拡大

さらに、平成30～31年度には「セルフ・キャリアドック普及促進・普及拡大加速化事業」が実施された。平成30年度からは東京・大阪、平成31年度からは札幌・名古屋・福岡を拠点として、全国の企業を対象に導入支援が行われた。

具体的には、導入相談、対象従業員向けガイダンス・セミナー、キャリアコンサルティング面談、経営者・人事担当者向けの集団分析結果報告会等が実施された。2016年には中央キックオフセミナーが開催され、2018年には東京・大阪に拠点が設置され、2019年には札幌、

東京、名古屋、大阪、福岡の5か所に拠点が拡大された。

2020年代には、これらの取り組みがジョブ・カード普及事業と統合され、キャリア形成サポートセンターとして再編された。同センターは全国37拠点到設置され、ジョブ・カード普及事業とセルフ・キャリアドック普及事業を一体的に実施する体制となった。その後、2023年には「キャリア形成・学び直し支援センター」に名称変更され、2024年にはさらに機能拡充が図られている。

また、この間、2016年にはキャリア形成促進助成金、2017年には人材開発支援助成金として、制度導入に対する支援も実施された。

- ・2016年「中央キックオフセミナー」
  - ・2018年東京、大阪に拠点設置「今回開設された拠点では、企業内の人材育成・キャリア形成に精通した専門の導入キャリアコンサルタントを配置し、セルフ・キャリアドックの導入を検討する企業の状況やご要望に応じてアドバイスを行うなど、具体的な支援を行います。また、企業内でキャリアコンサルティングの機会を得ることが難しい方からの、仕事や将来のキャリアに関する相談にも、専門のキャリアコンサルタントが応じます」
  - ・2019年札幌、東京、名古屋、大阪、福岡の5か所に拠点増設。
  - ・2020年キャリア形成サポートセンター→キャリア形成サポートセンターを全国37拠点到設置して、これまで別々に実施されてきたジョブ・カードの普及事業（ジョブ・カードセンター）とSCDの普及事業を一体として行う。セルフ・キャリアドック導入支援。
  - ・2023年キャリア形成・学び直し支援センター、2024年キャリア形成・リスキリング支援センター。
- ※この間、2016年キャリア形成促進助成金、2017年人材開発支援助成金で制度導入に対する支援。

この間、上述の「セルフ・キャリアドック導入推進事業」で「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」の作成にも関わった高橋浩・増井一によるセルフ・キャリアドック導入のための入門書『セルフ・キャリアドック入門』（高橋・増井，2019）、その続編で具体的な実践に向けての指針や事例を示した『セルフ・キャリアドック実践』（高橋・増井，2021）が相次いで発行された。両書はセルフ・キャリアドックの導入と実践について学術的・実践的な基盤を整備し、企業内におけるキャリア支援の具体的な進め方について広く社会に向けて啓発普及を行った重要な書籍と位置づけられる。

## 第6節 セルフ・キャリアドックの国際的な注目

上述のとおり、セルフ・キャリアドックは政府によって体系的に導入・普及が推進された施策であるが、こうした取り組みは国際的にも注目された。

例えば、OECD（2021）のキャリアガイダンスに関する報告書では、日本はベルギー、フランス、韓国と並び、雇用主に対してキャリア支援を義務づけている数少ない国として言及されている。

OECD 諸国における法的枠組みでは、一般に、キャリアガイダンスサービスを労働者に提供することを、雇用主に法的には義務づけていない。OECD の 2020 年政策質問票「成人のキャリアガイダンス」への回答では、労働者（一部でも）に対してキャリアガイダンスを提供する法的義務を企業に課している OECD 加盟国は、ベルギー、フランス、日本、韓国の 4 か国に限られる（OECD, 2021 p.39）。

こうした説明の流れで、以下のとおりセルフ・キャリアドックについて言及されている。

日本では、近年、政府が企業に対してセルフ・キャリアドック制度の導入を推進してきた。セルフ・キャリアドックとは、企業が労働者に対して、キャリアの節目ごとに定期的なキャリア相談を受ける機会を設ける制度である。これには個別カウンセリングとキャリアセミナーにおけるグループカウンセリングの双方が含まれる。制度の導入に関心のある雇用主は助言や支援を受けることができる。また、制度の実施を支援するために、訓練を受けたキャリアカウンセラーを企業に派遣してもらうこともできる。さらに、この制度を導入した企業内で働く社内のキャリア支援カウンセラーに対して、研修やスーパービジョンが提供される場合もある。加えて、セルフ・キャリアドック制度を導入した企業の労働者を対象にキャリアガイダンスの利点についての意識を高めるための研修を実施することもできる。2018 年までは、セルフ・キャリアドックを導入した雇用主は、政府の補助金を受け取ることができた（OECD, 2021 p.40）

この指摘から、OECD では、①セルフ・キャリアドックとは企業が労働者にキャリアの節目ごとに定期的なキャリア相談の機会を提供する仕組みであること、②その仕組みには個別カウンセリングとキャリアセミナーの双方が含まれること、③制度導入に関心のある雇用主は助言や支援、外部の訓練を受けたキャリアカウンセラーの派遣、社内キャリア支援カウンセラーに対する研修・スーパービジョンが提供されること、④制度を導入した企業では政府の補助金が支給されていたことが注目していたことが分かる。

一般に、多くの国では、公共職業サービス等を通じて労働者個人にキャリアガイダンスを提供する枠組みが中心であり、企業に対してキャリア支援の実施を求める制度は必ずしも一般的ではない。日本のセルフ・キャリアドックは、企業内キャリア支援の推進を国の政策として位置づけ、かつ補助金（助成金）によって国から金銭的な支援まで提供されるほぼ唯一無二の取り組みであり、その点、極めて先駆的な取り組みといえる。

総じて日本以外の国でも、理想的には国のキャリア支援施策の一環として企業によるキャリア支援を推進したいが、一方で、日本以外の国では労働者個人のキャリア形成を企業が企

業内で支援するという発想は必ずしも一般的ではない。そのため、セルフ・キャリアドックは先進国内においても珍しい制度であり、他の先進国の関心を集める取り組みであると位置づけることができる。

## 第7節 本研究の問題意識

上述のとおり、セルフ・キャリアドックは、「個人の潜在力の徹底的な磨き上げ」「変革の時代に備えた人材力の強化」「未来を支える人材力強化」という政策的な文脈のもと、個々の労働者の能力の見直しやキャリアの方向性の確認、必要な知識・能力・スキルの確認を目的として位置づけられてきた。

また、積極的な財政支援、モデル就業規則・実施マニュアルの整備、一般教育訓練給付の対象化など、企業および個人双方に対する支援施策が講じられてきた。2015年以降は、導入支援事業、普及拡大加速化事業、キャリア形成サポートセンター事業、人材開発支援助成金など、多様な政策手段が投入されている。

さらに、こうした一連の取り組みはOECDからも注目され、企業によるキャリア支援を国が制度的に推進する取り組みとして、ほぼ唯一無二の事例として位置づけられている。

しかしながら、現状においてもセルフ・キャリアドックの普及率は極めて限定的である。本研究の基本的な問題意識は、なぜ普及が進まないのか、どのような条件が導入に影響を与えているのか、今後どのような方策が必要なのかについて明らかにすることである。

特にセルフ・キャリアドックの普及が必ずしも進展しているとは言い難い背景には、単に施策の周知不足等によって解消される問題ではない可能性が考えられる。例えば、制度の趣旨や意義が十分に認知されていない、あるいは企業の実情に合致しない面がある可能性がある。すなわち普及率の低さは、セルフ・キャリアドックという制度の設計やあり方、企業側の受け止め方について、改めて検討する必要性を示している。

以上の問題意識から、本研究では、企業内キャリア支援に関する調査を実施し、セルフ・キャリアドック等の導入状況を明らかにする。あわせてそれに影響を与える各種の要因についても幅広く検討を行う。具体的には、企業属性、社風・人材像・人事制度（第2章）、キャリア観・キャリア自律（第3章）、キャリア関連施策（第4章）、キャリアコンサルティング及びセルフ・キャリアドックの認知・活用（第5章）などの要因を検討する。また、キャリア関連施策の効果（第6章）、障壁（第7章）についても検討する。さらに、企業内キャリア支援全般についての自由記述の分析も行う。

なお本研究では、調査結果の分析にあたって、従来の研究その他の情報収集から既にある程度まで判明している以下の3点を分析の視座として検討を行う。

第一に、社員のキャリア自律に関して、企業（経営層）の理解や社内環境整備（専門部署、専属する支援者、教育訓練経費等）などへの働きかけをキャリア支援者が行うことの重要性が示されていることである。

第二に、能力開発促進法で事業主が講ずる措置が明記されていることについて、事業主の理解促進を図ることが不可欠であることである。

第三に、企業への環境整備への説得材料として、過去の研究結果（キャリアコンの有用性等のエビデンス、転職促進と言うよりは引き留め効果がある点等）があることである。

今回の調査結果が上記3点と整合性のある結果となるか否かも含めて、現状の課題や今後の方向性を多面的に検討することとする。

## 第8節 本研究の方法

本調査では郵送法による質問紙調査を実施した。

調査対象は、帝国データバンクが保有する企業データベースのうち、従業員規模 300 人以上の全国の企業 14,511 社（2025 年 8 月時点）である。農林漁業および公務は対象から除外した。なお、従業員数の増減により 300 人未満となった企業であっても、回答が得られた場合には分析対象に含めている。

調査票はA4版12ページ相当で、大問60問程度から構成された。調査項目は、企業概要、社風や人材観、人事制度やキャリア関連施策の導入状況、キャリアコンサルティングおよびセルフ・キャリアドックの認知度・活用度、導入体制や目的、効果測定、導入による変化、導入上の障壁とその克服に向けた取り組みなどであった。

調査は2025年8月から9月にかけて実施され、8月25日に調査票を発送、9月4日に督促状を発送した。書面上の締切は9月12日とし、9月22日到着分までを実質的な回収対象とした。その結果、1,936社から回答が得られ、回収率は13.3%であった。

## 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

OECD（2021）. Career guidance for adults in a changing world of work: Getting skills right. OECD Publishing.

労働政策研究・研修機構（2023）. 企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題 労働政策研究報告書 No.223

高橋浩・増井一（2019）. セルフ・キャリアドック入門－キャリアコンサルティングで個と組織を元気にする方法 金子書房

高橋浩・増井一（2021）. セルフ・キャリアドック実践－組織での効果的なキャリア支援に向けて 金子書房

## 第2章 社風・人材像・人事制度について

### 第1節 本章の目的

本章では、企業におけるキャリア支援を検討する上で、その前提となる「社風」「人材像」「人事制度」について検討を行う。

企業内のキャリア支援の取り組みは独立して存在するのではなく、背景に企業内の様々な要因との関わりで存在している。例えば、企業の社風は企業が長年培ってきた文化や価値観であり、それによって形成される企業の風土は直接・間接に企業内のキャリア支援に影響を及ぼす。

また、そうした社風を前提に、企業内でどのような人材を求めるのかという人材像が形作られる。そして、この企業が望ましいと考える人材像も企業内の人材育成、さらにはキャリア支援の方向に大きな影響を与える。主体性、専門性、リーダーシップなど、企業が求める人材像を示す言葉は多くある。そのうちどれがキャリア支援と関わりが深いのかは検討に値する。

さらに、キャリア支援は企業内の人事制度とも密接に関連する。企業の人事制度をめぐっては、これまで様々なキーワードが流行した。目標管理制度、社内公募制度、複数型人事制度などの古典的なものから、ジョブ型雇用、テレワーク、1 on 1 ミーティングといった最近のものに至るまで、そのどれがキャリア支援と関連するのかを検討する。

以上、企業の社風、人材像、人事制度は、いずれも企業のキャリア支援施策に関わりが深いものであり、どれがどのような形でキャリア支援に結びついてくるのかを検討する。

そのことで、今後の企業内のキャリア支援推進にあたっての方向性や道筋も見えてくることが期待される。あわせて、キャリアコンサルティングやセルフ・キャリアドックといった労働行政によって推進されている各種施策についても、何らかの有益な知見が得られるものと考えられる。

### 第2節 社風

#### (1) 全体的な傾向

図表2-1に、自社の社風（特に行動様式面）に対する回答を示した。表に示した通り、最も回答が多かったのは「従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】」（39.9%、有効%以下同じ）であり、ほぼ同じ割合で「従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】」（39.5%）が続いていた。一方、「従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】」（8.4%）は少なかった。

図表2-2には、自社の社風（特に意思決定面）に対する回答を示した。表に示したとおり、最も回答が多かったのは「部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている」（59.9%）であった。次いで「部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下

にゆだねている」(29.1%)が多かった。一方、「部下を全面的に信頼して、権限移譲が進んでいる」(1.2%)は少なかった。

以上の結果から、自社の社風について、行動様式面では「積極性」と「安定性」を重視し、意思決定面ではある程度部下を信頼するが多くは上司が意思決定しているという現状がうかがえる。一方、行動様式面では「目標達成」はあまり重視されず、意思決定面ではほぼ上司が意思決定したり、あるいは全面的に部下に権限移譲したりするといった極端な意思決定は重視されていないことがうかがえる。

図表2-1 自社の社風(特に行動様式面)に対する回答

	度数	%	有効%
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	768	39.5	39.9
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	236	12.2	12.2
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	161	8.3	8.4
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	762	39.2	39.5
合計	1927	99.2	100
無回答	15	0.8	
	1942	100	

図表2-2 自社の社風(特に意思決定面)に対する回答

	度数	%	有効%
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	175	9.0	9.1
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1164	59.9	60.4
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	565	29.1	29.3
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	23	1.2	1.2
合計	1927	99.2	100
無回答	15	0.8	
	1942	100	

なお、図表2-3に示したとおり、行動様式面と意思決定面の社風には関連が示された。  
 ①行動様式面で「挑戦・独自性」を重視する場合は意思決定面で部下をおおむね信頼し、個別案件は部下にゆだねていた。  
 ②行動様式面で「目標達成」を重視する場合は意思決定を部下にゆだねず、ほとんどの案件を上司が意思決定していた。  
 ③行動様式面で「安定性」を重視する場合は意思決定面である程度部下を信頼する多くの案件は上司が意思決定していた。

概して、目標達成や安定性を重視する場合は上司が意思決定を行い、挑戦や独自性を重視する場合は部下に意思決定をゆだねる場合が多いと整理することができる。

図表2-3 自社の社風(特に行動様式面)と自社の社風(特に意思決定面)の関連

	部下に 意思決定を ゆだねず、 ほとんどの 案件は 上司が 意思決定を している	部下を ある程度 信頼するが、 多くの案件は 上司が 意思決定を している	部下を おおむね 信頼して、 日常的な 個別案件は 部下に ゆだねている	部下を 全面的に 信頼して、 権限委譲が 進んでいる。	合計
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	56 7.3%	463 60.5%	240 31.4%	6 0.8%	765 100.0%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	12 5.1%	120 50.8%	97 41.1%	7 3.0%	236 100.0%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	26 16.3%	92 57.5%	41 25.6%	1 0.6%	160 100.0%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	81 10.6%	487 64.0%	184 24.2%	9 1.2%	761 100.0%
合計	175 9.1%	1162 60.5%	562 29.2%	23 1.2%	1922 100.0%

※クロス表全体にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果、1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

## (2) 企業属性と自社の社風(特に行動様式面)との関連

ここからは、様々な企業属性別に自社の社風をどう考えているのかを見ていく。様々な企業属性とのクロス表を作成し、その関連を検討したところ、いくつか統計的に有意な結果が示された。ここでは、それら統計的に有意な結果が示された企業属性に着目する。

まず、自社の社風の行動様式面と統計的に有意な関連した要因について取り上げる。社風(特に行動様式面)と関連が示された要因は、「業種」「従業員数」「正社員に占める女性正社員の比率」「従業員に占める35歳未満比率」「従業員に占める55歳以上比率」「海外事業所展開の有無」であった。

図表2-4には、業種別にみた自社の社風(特に行動様式面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、以下の点を指摘できる。①「挑戦・独自性」を重視する業種は「製造業」「情報通信業」「卸売業、小売業」である。②「目標達成」を重視する業種は「卸売業、小売業」「生活関連サービス業、娯楽」である。③「安定性」を重視する業種は「運輸業、郵便業」「医療、福祉」である。この表だけからは、上記の結果の背景を考察するのが難しいが、業種ごとに自社の社風の認識が微妙に異なることを指摘できる。

図表2-4 業種別にみた自社の社風(特に行動様式面)

	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	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物流賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	34 4.4%	124 16.2%	3 0.4%	41 5.4%	29 3.8%	101 13.2%	32 4.2%	7 0.9%	19 2.5%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	10 4.2%	77 32.6%	2 0.8%	19 8.1%	16 6.8%	46 19.5%	9 3.8%	4 1.7%	7 3.0%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	6 3.8%	28 17.5%	2 1.3%	6 3.8%	8 5.0%	43 26.9%	5 3.1%	3 1.9%	1 0.6%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	44 5.8%	122 16.1%	4 0.5%	19 2.5%	63 8.3%	47 6.2%	28 3.7%	2 0.3%	9 1.2%
合計	94 4.9%	351 18.3%	11 0.6%	85 4.4%	116 6.0%	237 12.3%	74 3.9%	16 0.8%	36 1.9%

	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（郵便局、協同組合等）	サービス業（他に分類されないもの）	その他	合計
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	19 2.5%	9 1.2%	39 5.1%	196 25.6%	33 4.3%	66 8.6%	14 1.8%	766 100%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	2 0.8%	2 0.8%	5 2.1%	14 5.9%	7 3.0%	12 5.1%	4 1.7%	236 100%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	3 1.9%	6 3.8%	8 5.0%	19 11.9%	4 2.5%	17 10.6%	1 0.6%	160 100%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	12 1.6%	9 1.2%	37 4.9%	235 30.9%	42 5.5%	65 8.6%	22 2.9%	760 100%
合計	36 1.9%	26 1.4%	89 4.6%	464 24.1%	86 4.5%	160 8.3%	41 2.1%	1922 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果、1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを、有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-5には、従業員数別にみた自社の社風（特に行動様式面）を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「挑戦・独自性」は「1000人以上」の企業で多く、「安定性」は「300人未満」の企業で多いことが示される。概して、従業員数が多いほど「挑戦・独自性」を重視し、従業員数が少ないほど「安定性」を重視することが分かる。

図表2-6には、正社員に占める女性正社員の比率別にみた自社の社風（特に行動様式面）を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「挑戦・独自性」は女性正社員が「2割程度」または「3割程度」の企業で多く、「安定性」は「7割程度」の企業で多いことが示される。概して、女性正社員が少ないほど「挑戦・独自性」を重視し、女性正社員が多いほど「安定性」を重視することが分かる。

図表2-5 従業員数別にみた自社の社風(特に行動様式面)

	300人 未満	300人 以上 500人 未満	500人 以上 1000人 未満	1000人 以上	合計
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	109 14.6%	297 39.9%	215 28.9%	124 16.6%	745 100.0%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	29 12.6%	80 34.6%	70 30.3%	52 22.5%	231 100.0%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	26 16.3%	62 38.8%	46 28.7%	26 16.3%	160 100.0%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	150 20.5%	325 44.5%	172 23.6%	83 11.4%	730 100.0%
合計	314 16.8%	764 40.9%	503 27.0%	285 15.3%	1866 100.0%

※クロス表全体にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果、1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表2-6 正社員に占める女性正社員の比率別にみた自社の社風(特に行動様式面)

	1割 以下	2割 程度	3割 程度	4割 程度	5割 程度	6割 程度	7割 程度	8割 程度	9割 以上	合計
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	75 9.9%	187 24.6%	101 13.3%	94 12.4%	73 9.6%	57 7.5%	115 15.2%	46 6.1%	11 1.4%	759 100%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	22 9.5%	82 35.5%	51 22.1%	28 12.1%	20 8.7%	8 3.5%	14 6.1%	3 1.3%	3 1.3%	231 100%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	9 5.7%	45 28.5%	29 18.4%	32 20.3%	11 7.0%	10 6.3%	14 8.9%	6 3.8%	2 1.3%	158 100%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	85 11.4%	152 20.3%	101 13.5%	85 11.4%	57 7.6%	69 9.2%	135 18.0%	47 6.3%	17 2.3%	748 100%
合計	191 10.1%	466 24.6%	282 14.9%	239 12.6%	161 8.5%	144 7.6%	278 14.7%	102 5.4%	33 1.7%	1896 100%

※クロス表全体にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表2-7には、従業員に占める35歳未満比率別にみた自社の社風(特に行動様式面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「挑戦・独自性」は35歳未満比率が「9割以上」の企業で多く、「安定性」は「1割以下」「2割程度」の企業が多かった。「9割以上」と回答した企業は2社のみであるため、その点は参考程度の結果となるが、概して、35歳未満比率が低いほど「安定性」を重視することが分かる。

図表2-7 従業員に占める 35 歳未満比率別にみた自社の社風(特に行動様式面)

	1割以下	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割程度	7割程度	8割程度	9割以上	合計
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	31 4.1%	172 22.8%	265 35.2%	155 20.6%	79 10.5%	28 3.7%	13 1.7%	10 1.3%	0 0.0%	753 100%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	5 2.2%	55 24.3%	88 38.9%	46 20.4%	16 7.1%	10 4.4%	3 1.3%	1 0.4%	2 0.9%	226 100%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	6 3.8%	32 20.5%	60 38.5%	32 20.5%	14 9.0%	5 3.2%	4 2.6%	3 1.9%	0 0.0%	156 100%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	62 8.3%	219 29.4%	242 32.5%	147 19.8%	45 6.0%	17 2.3%	10 1.3%	2 0.3%	0 0.0%	744 100%
合計	104 5.5%	478 25.4%	655 34.9%	380 20.2%	154 8.2%	60 3.2%	30 1.6%	16 0.9%	2 0.1%	1879 100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所(網掛け)を、有意に値が小さい箇所(下線)を付した。

図表2-8には、従業員に占める 55 歳以上比率別にみた自社の社風(特に行動様式面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「挑戦・独自性」は 55 歳以上比率が「2割程度」の企業が多く、「目標達成」は「1割以下」の企業が多かった。また「安定性」は「5割程度」の企業が多かった。概して、55 歳以上比率が少ないほど「挑戦・独自性」「目標達成」を重視し、55 歳以上比率が多いほど、「安定性」を重視することが分かる。

図表2-8 従業員に占める 55 歳以上比率別にみた自社の社風(特に行動様式面)

	1割以下	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割程度	7割程度	8割程度	9割以上	10割	合計
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	142 18.9%	284 37.7%	189 25.1%	73 9.7%	24 3.2%	18 2.4%	14 1.9%	4 0.5%	4 0.5%	1 0.1%	753 100%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	41 18.1%	111 49.1%	41 18.1%	21 9.3%	3 1.3%	5 2.2%	1 0.4%	2 0.9%	1 0.4%	0 0.0%	226 100%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	39 24.8%	58 36.9%	26 16.6%	22 14.0%	2 1.3%	4 2.5%	1 0.6%	5 3.2%	0 0.0%	0 0.0%	157 100%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	86 11.6%	266 35.8%	192 25.8%	92 12.4%	51 6.9%	21 2.8%	18 2.4%	7 0.9%	7 0.9%	3 0.4%	743 100%
合計	308 16.4%	719 38.3%	448 23.8%	208 11.1%	80 4.3%	48 2.6%	34 1.8%	18 1.0%	12 0.6%	4 0.2%	1879 100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所(網掛け)を、有意に値が小さい箇所(下線)を付した。

図表2-9には、海外事業所展開の有無別にみた自社の社風(特に行動様式面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「挑戦・独自性」では海外事業を「展開している」企業が多く、「安定性」では海外事業を「展開していない」企業が多かった。概して、海外事業の展開の有無により、挑戦・独自性と安定性のいずれかを重視するかが異なることが分かる。

図表2-9 海外事業所展開の有無別にみた自社の社風(特に行動様式面)

	展開している	展開していない	合計
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	160 21.0%	602 79.0%	762 100%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	83 35.3%	152 64.7%	235 100%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	33 20.5%	128 79.5%	161 100%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	102 13.5%	652 86.5%	754 100%
合計	378 19.8%	1534 80.2%	1912 100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

### (3)3年前からの変化と自社の社風(特に行動様式面)との関連

図表2-10には、3年前からの売上高の変化別にみた自社の社風(特に行動様式面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「挑戦・独自性」及び「目標達成」を重視する企業では、3年前からの売上高が「大幅に増加・上昇」していた。一方、「安定性」を重視する企業では、3年前からの売上高が「大幅に減少・低下」あるいは「やや減少・低下」していた。

図表2-10 3年前からの売上高の変化別にみた自社の社風(特に行動様式面)

	大幅に減少・低下	やや減少・低下	ほぼ横ばい	やや増加・上昇	大幅に増加・上昇	合計
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	30 4.0%	104 14.0%	210 28.3%	344 46.4%	53 7.2%	741 100%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	3 1.3%	30 13.0%	46 20.0%	121 52.6%	30 13.0%	230 100%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	2 1.3%	21 13.1%	39 24.4%	78 48.8%	20 12.5%	160 100%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	43 5.8%	138 18.6%	215 29.0%	315 42.5%	30 4.0%	741 100%
合計	78 4.2%	293 15.7%	510 27.2%	858 45.8%	133 7.1%	1872 100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表2-11には、3年前からの全従業員数の変化別にみた自社の社風(特に行動様式面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「目標達成」を重視する企業では、3年前からの全従業員数が「大幅に増加・上昇」していた。一方、「安定性」を重視する企業では、3年前からの全従業員数が「大幅に減少・低下」していた。

図表2-11 現在と3年前を比較した全従業員数の変化別にみた自社の社風(特に行動様式面)

	大幅に 減少・低下	やや 減少・低下	ほぼ 横ばい	やや 増加・上昇	大幅に 増加・上昇	合計
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	11 1.5%	194 25.7%	276 36.5%	242 32.0%	33 4.4%	756 100%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	0 0.0%	48 20.5%	85 36.3%	89 38.0%	12 5.1%	234 100%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	3 1.9%	33 20.5%	55 34.2%	54 33.5%	16 9.9%	161 100%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	30 4.0%	207 27.3%	291 38.4%	212 28.0%	18 2.4%	758 100%
合計	44 2.3%	482 25.2%	707 37.0%	597 31.3%	79 4.1%	1909 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>①</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>②</sup>に下線を付した。

図表2-12には、3年前からの新卒正社員採用数の変化別にみた自社の社風(特に行動様式面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「積極性」を重視する企業では、3年前からの新卒正社員採用数が「やや増加・上昇」していた。一方、「安定性」を重視する企業では、3年前からの新卒正社員採用数が「やや減少・低下」していた。

図表2-12 現在と3年前を比較した新卒正社員採用数の変化別にみた自社の社風(特に行動様式面)

	大幅に 減少・低下	やや 減少・低下	ほぼ 横ばい	やや 増加・上昇	大幅に 増加・上昇	合計
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	61 8.1%	159 21.1%	320 42.4%	184 24.4%	30 4.0%	754 100%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	15 6.5%	39 16.8%	107 46.1%	60 25.9%	11 4.7%	232 100%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	13 8.3%	26 16.7%	76 48.7%	34 21.8%	7 4.5%	156 100%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	61 8.2%	194 25.9%	344 46.0%	126 16.8%	23 3.1%	748 100%
合計	150 7.9%	418 22.1%	847 44.8%	404 21.4%	71 3.8%	1890 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>①</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>②</sup>に下線を付した。

図表2-13には、3年前からの中途正社員採用数の変化別にみた自社の社風(特に行動様式面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「挑戦・独自性」を重視する企業では、3年前からの中途正社員採用数が「大幅に増加・上昇」していた。

図表2-13 現在と3年前を比較した中途正社員採用数の変化別にみた自社の社風(特に行動様式面)

	大幅に減少・低下	やや減少・低下	ほぼ横ばい	やや増加・上昇	大幅に増加・上昇	合計
従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】	19 2.5%	101 13.4%	318 42.3%	258 34.4%	55 7.3%	751 100%
従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦・独自性】	5 2.1%	24 10.3%	84 35.9%	93 39.7%	28 12.0%	234 100%
従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】	3 1.9%	18 11.3%	69 43.1%	56 35.0%	14 8.8%	160 100%
従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】	27 3.6%	104 13.9%	340 45.5%	240 32.1%	36 4.8%	747 100%
合計	54 2.9%	247 13.1%	811 42.9%	647 34.2%	133 7.0%	1892 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

#### (4) 企業属性と自社の社風(特に意思決定面)との関連

次に、自社の社風の意思決定面と統計的に有意な関連した要因について取り上げる。社風(特に行動様式面)と関連が示された要因は、①従業員数、②従業員に占める35歳未満比率、③海外事業所展開の有無、④資本関係であった。

図表2-14には、従業員数別にみた自社の社風(特に意思決定面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、①「ほとんどの案件を上司が意思決定している」では「300人未満」が多かった。②「多くの案件は上司が意思決定をしている」では「300人以上500人未満」が多かった。③「個別案件は部下にゆだねている」では「500人以上1000人未満」が多かった。概して、従業員数が多くなるほど部下への権限移譲が進められていることが分かる。

図表2-14 従業員数別にみた自社の社風(特に意思決定面)

	300人未満	300人以上 500人未満	500人以上 1000人未満	1000人以上	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	43 25.4%	72 42.6%	36 21.3%	18 10.7%	169 100%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	184 16.3%	494 43.8%	284 25.2%	165 14.6%	1127 100%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	82 15.0%	195 35.6%	176 32.1%	95 17.3%	548 100%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	4 18.2%	5 22.7%	7 31.8%	6 27.3%	22 100%
合計	313 16.8%	766 41.1%	503 27.0%	284 15.2%	1866 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表2-15には、従業員に占める35歳未満比率別にみた自社の社風（特に意思決定面）を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「権限移譲が進んでいる」では35歳未満比率が「6割程度」または「9割程度」の企業が多かった。概して、35歳未満比率が多いほど権限移譲を進めていることが分かる。

図表2-15 従業員に占める35歳未満比率別にみた自社の社風(特に意思決定面)

	1割以下	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割程度	7割程度	8割程度	9割以上	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	8	40	66	32	16	4	2	1	0	169
	4.7%	23.7%	39.1%	18.9%	9.5%	2.4%	1.2%	0.6%	0.0%	100%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	63	307	387	232	91	36	14	10	0	1140
	5.5%	26.9%	33.9%	20.4%	8.0%	3.2%	1.2%	0.9%	0.0%	100%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	30	128	196	113	43	17	14	5	1	547
	5.5%	23.4%	35.8%	20.7%	7.9%	3.1%	2.6%	0.9%	0.2%	100%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	2	4	5	4	3	3	1	0	1	23
	8.7%	17.4%	21.7%	17.4%	13.0%	13.0%	4.3%	0.0%	4.3%	100%
合計	103	479	654	381	153	60	31	16	2	1879
	5.5%	25.5%	34.8%	20.3%	8.1%	3.2%	1.6%	0.9%	0.1%	100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを、有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-16には、海外事業所展開の有無別にみた自社の社風（特に意思決定面）を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「個別案件は部下にゆだねている」では海外事業を「展開している」企業が多かった。海外事業を展開している場合、意思決定の権限を移譲している傾向あることが分かる。

図表2-16 海外事業所展開の有無別にみた自社の社風(特に意思決定面)

	展開している	展開していない	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	28	145	173
	16.2%	83.8%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	209	948	1157
	18.1%	81.9%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	133	427	560
	23.8%	76.3%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	8	14	22
	36.4%	63.6%	100.0%
合計	378	1534	1912
	19.8%	80.2%	100.0%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを、有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-17には、資本関係別にみた自社の社風（特に意思決定面）を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「権限移譲が進んでいる」では「いわゆる外資系」及び「その他」が多かった。外資系その他では部下に意思決定の権限を移譲し

ている傾向にあることが分かる。

図表2-17 資本関係別にみた自社の社風(特に意思決定面)

	国内資本のみ	いわゆる外資系	その他	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	148	3	17	168
	88.1%	1.8%	10.1%	100%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1007	12	124	1143
	88.1%	1.0%	10.8%	100%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	497	9	50	556
	89.4%	1.6%	9.0%	100%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	14	3	6	23
	60.9%	13.0%	26.1%	100%
合計	1666	27	197	1890
	88.1%	1.4%	10.4%	100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所 $\rightarrow$ 網掛けを、有意に値が小さい箇所 $\rightarrow$ 下線を付した。

#### (5)3年前からの変化と自社の社風(特に意思決定面)との関連

図表2-18には、3年前からの売上高の変化別にみた自社の社風(特に意思決定面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「ほとんどの案件は上司が意思決定をしている」企業では、3年前からの売上高が「やや減少・低下」していた。

図表2-18 現在と3年前を比較した売上高の変化別にみた自社の社風(特に意思決定面)

	大幅に減少・低下	やや減少・低下	ほぼ横ばい	やや増加・上昇	大幅に増加・上昇	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	12	42	47	66	7	174
	6.9%	24.1%	27.0%	37.9%	4.0%	100%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	50	183	318	504	74	1129
	4.4%	16.2%	28.2%	44.6%	6.6%	100%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	16	67	142	274	49	548
	2.9%	12.2%	25.9%	50.0%	8.9%	100%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	0	2	3	14	3	22
	0.0%	9.1%	13.6%	63.6%	13.6%	100%
合計	78	294	510	858	133	1873
	4.2%	15.7%	27.2%	45.8%	7.1%	100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所 $\rightarrow$ 網掛けを、有意に値が小さい箇所 $\rightarrow$ 下線を付した。

図表2-19には、3年前からの全従業員数の変化別にみた自社の社風(特に意思決定面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「多くの案件を上司が意思決定している」企業では、3年前からの全従業員数が「やや減少・低下」していた。

図表2-19 現在と3年前を比較した全従業員数の変化別にみた自社の社風(特に意思決定面)

	大幅に 減少・低下	やや 減少・低下	ほぼ横ばい	やや 増加・上昇	大幅に 増加・上昇	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの 案件は上司が意思決定をしている	8 4.6%	58 33.3%	57 32.8%	47 27.0%	4 2.3%	174 100%
部下をある程度信頼するが、多くの案 件は上司が意思決定をしている	27 2.3%	319 27.7%	418 36.3%	343 29.8%	45 3.9%	1152 100%
部下をおおむね信頼して、日常的な個 別案件は部下にゆだねている	9 1.6%	105 18.8%	222 39.6%	196 35.0%	28 5.0%	560 100%
部下を全面的に信頼して、権限委譲 が進んでいる。	0 0.0%	2 8.7%	8 34.8%	11 47.8%	2 8.7%	23 100%
合計	44 2.30%	484 25.40%	705 36.90%	597 31.30%	79 4.10%	1909 100%

※クロス表全体にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>①</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>②</sup>に下線を付した。

図表2-20には、3年前からの新卒正社員採用数の変化別にみた自社の社風(特に意思決定面)を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、①「ほとんどの案件は上司が意思決定している」企業では、3年前からの新卒正社員採用数が「大幅に減少・低下」していた。②「多くの案件は上司が意思決定している」企業では、3年前からの新卒正社員採用数が「やや減少・低下」していた。③「日常的な個別案件は部下にゆだねている」企業では、3年前からの新卒正社員採用数が「やや増加・上昇」していた。概して、部下に権限移譲している企業ほど、ここ3年間の新卒正社員採用数の増加・上昇にあると考えられる。

図表2-20 現在と3年前を比較した新卒正社員採用数の変化別にみた自社の社風(特に意思決定面)

	大幅に 減少・低下	やや 減少・低下	ほぼ横ばい	やや 増加・上昇	大幅に 増加・上昇	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの 案件は上司が意思決定をしている	23 13.5%	39 22.9%	83 48.8%	22 12.9%	3 1.8%	170 100%
部下をある程度信頼するが、多くの案 件は上司が意思決定をしている	91 7.9%	279 24.4%	500 43.7%	234 20.4%	41 3.6%	1145 100%
部下をおおむね信頼して、日常的な個 別案件は部下にゆだねている	34 6.2%	98 17.8%	255 46.2%	140 25.4%	25 4.5%	552 100%
部下を全面的に信頼して、権限委譲 が進んでいる。	2 8.7%	3 13.0%	9 39.1%	7 30.4%	2 8.7%	23 100%
合計	150 7.9%	419 22.2%	847 44.8%	403 21.3%	71 3.8%	1890 100%

※クロス表全体にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>①</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>②</sup>に下線を付した。

### 第3節 将来の発展に向けて求める人材

本調査では、「将来の発展に向けて求める人材」についても回答を求めた。図表2-21はその結果である。表から、最も多いのは「主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材」(38.1%、有効%以下同じ)であった。以下、「高い専門性と継続的な学習力をもつ人材」(16.3%)、「周囲を巻き込みリーダーシップを発揮できる人材」(13.4%)、「社会的責任や倫理観をもった人材」(10.5%)と続いていた。基本的には、主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材が主に求められており、あわせて高い専門性、リーダーシップ、倫理観などが求められていると解釈できる。

図表2-21 「将来の発展に向けて求める人材」に対する回答

	度数	%	有効%
グローバルな視野を持ち、多様性に適応できる人材	117	6.0	6.1
高い専門性と継続的な学習力をもつ人材	314	16.2	16.3
主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材	732	37.7	38.1
変化や曖昧さに対して柔軟に対応できる人材	154	7.9	8.0
周囲を巻き込みリーダーシップを発揮できる人材	257	13.2	13.4
多様な立場・意見を調整でき対話力のある人材	146	7.5	7.6
社会的責任や倫理観をもった人材	201	10.4	10.5
合計	1921	98.9	100.0
無回答	21	1.1	
	1942	100.0	

先に検討した「社風」と同様に、この「将来の発展に向けて求める人材」と関連する要因を検討した結果、「業種」「正社員に占める女性正社員の比率」「従業員に占める35歳未満比率」「海外事業所展開の有無」「資本関係別」の各要因について統計的に有意な結果が示された。

まず、図表2-22には、業種別にみた「将来の発展に向けて求める人材」に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、以下の点を指摘できる。①「グローバルな視野を持ち、多様性に適応できる人材」は「製造業」「宿泊業、飲食サービス業」で多かった。②「高い専門性と継続的な学習力をもつ人材」は「学術研究、専門・技術サービス業」「医療、福祉」で多かった。③「主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材」は「製造業」「卸売業、小売業」「金融業、保険業」で多かった。④「変化や曖昧さに対して柔軟に対応できる人材」は「運輸業、郵便業」で多かった。⑤「多様な立場・意見を調整できる対話力のある人材」は「建設業」「医療、福祉」「複合サービス事業」で多かった。⑥「社会的責任や倫理観をもった人材」は「医療、福祉」で多かった。

図表2-22 業種別にみた「将来の発展に向けて求める人材」に対する回答

	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	卸売業、 小売業	金融業、 保険業	不動産 業、物 流賃貸 業	学術研究、 専門・技術 サービス業
グローバルな視野を持ち、 多様性に適応できる人材	1 0.9%	37 31.6%	1 0.9%	0 0.0%	6 5.1%	20 17.1%	3 2.6%	1 0.9%	3 2.6%
高い専門性と継続的な学 習力をもつ人材	18 5.8%	29 9.3%	0 0.0%	22 7.1%	9 2.9%	17 5.4%	5 1.6%	2 0.6%	15 4.8%
主体的に目標やビジョンを 設定して行動できる人材	29 4.0%	165 22.6%	5 0.7%	40 5.5%	42 5.7%	114 15.6%	41 5.6%	8 1.1%	10 1.4%
変化や曖昧さに対して柔軟 に対応できる人材	9 5.9%	29 19.0%	0 0.0%	6 3.9%	17 11.1%	20 13.1%	4 2.6%	1 0.7%	3 2.0%
周囲を巻き込みリーダーシ ップを発揮できる人材	19 7.4%	57 22.2%	2 0.8%	11 4.3%	21 8.2%	37 14.4%	4 1.6%	3 1.2%	1 0.4%
多様な立場・意見を調整で き対話力のある人材	14 9.7%	17 11.7%	0 0.0%	3 2.1%	6 4.1%	8 5.5%	5 3.4%	0 0.0%	1 0.7%
社会的責任や倫理観を もった人材	4 2.0%	17 8.5%	3 1.5%	3 1.5%	14 7.0%	19 9.5%	12 6.0%	0 0.0%	3 1.5%
合計	94 4.9%	351 18.3%	11 0.6%	85 4.4%	115 6.0%	235 12.3%	74 3.9%	15 0.8%	36 1.9%

	宿泊業、 飲食 サービス 業	生活関 連サービ ス業、娯 楽	教育、 学習 支援業	医療、 福祉	複合 サービス 事業 (郵便 局、協同 組合 等)	サービ ス業(他 に分類さ れないも の)	その他	合計
グローバルな視野を持ち、 多様性に適応できる人材	6 5.1%	1 0.9%	7 6.0%	16 13.7%	4 3.4%	10 8.5%	1 0.9%	117 100%
高い専門性と継続的な学 習力をもつ人材	2 0.6%	1 0.3%	14 4.5%	130 41.7%	8 2.6%	30 9.6%	10 3.2%	312 100%
主体的に目標やビジョンを 設定して行動できる人材	15 2.1%	12 1.6%	26 3.6%	117 16.0%	36 4.9%	60 8.2%	11 1.5%	731 100%
変化や曖昧さに対して柔軟 に対応できる人材	4 2.6%	3 2.0%	11 7.2%	26 17.0%	6 3.9%	10 6.5%	4 2.6%	153 100%
周囲を巻き込みリーダーシ ップを発揮できる人材	6 2.3%	3 1.2%	6 2.3%	48 18.7%	13 5.1%	20 7.8%	6 2.3%	257 100%
多様な立場・意見を調整で き対話力のある人材	1 0.7%	2 1.4%	8 5.5%	52 35.9%	14 9.7%	10 6.9%	4 2.8%	145 100%
社会的責任や倫理観を もった人材	2 1.0%	4 2.0%	14 7.0%	75 37.3%	6 3.0%	20 10.0%	5 2.5%	201 100%
合計	36 1.9%	26 1.4%	86 4.5%	464 24.2%	87 4.5%	160 8.4%	41 2.1%	1916 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表2-23には、正社員に占める女性正社員の比率別にみた「将来の発展に向けて求める人材」に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「高い専門性と継続的な学習力をもつ人材」は、女性正社員比率が「6割程度」「7割程度」「9割以上」で多かった。一方で、「主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材」は「3割程度」で多かった。概して、女性正社員比率が高いほど高い専門性をもつ人材

が求められており、女性正社員比率が低いほど主体性や目標設定をして行動できる人材が求められていることが示される。

図表2-23 正社員に占める女性正社員の比率別にみた「将来の発展に向けて求める人材」に対する回答

	1割以下	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割程度	7割程度	8割程度	9割以上	合計
グローバルな視野を持ち、多様性に適応できる人材	12 10.4%	33 28.7%	17 14.8%	17 14.8%	14 12.2%	7 6.1%	14 12.2%	0 0.0%	1 0.9%	115 100%
高い専門性と継続的な学習力をもつ人材	22 7.2%	59 19.2%	37 12.1%	26 8.5%	27 8.8%	35 11.4%	68 22.1%	22 7.2%	11 3.6%	307 100%
主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材	71 9.8%	200 27.7%	127 17.6%	104 14.4%	53 7.4%	38 5.3%	87 12.1%	33 4.6%	8 1.1%	721 100%
変化や曖昧さに対して柔軟に対応できる人材	12 8.0%	45 30.0%	21 14.0%	17 11.3%	16 10.7%	10 6.7%	18 12.0%	7 4.7%	4 2.7%	150 100%
周囲を巻き込みリーダーシップを発揮できる人材	35 13.7%	65 25.5%	42 16.5%	30 11.8%	19 7.5%	23 9.0%	21 8.2%	17 6.7%	3 1.2%	255 100%
多様な立場・意見を調整でき対話力のある人材	17 11.7%	24 16.6%	18 12.4%	23 15.9%	8 5.5%	15 10.3%	30 20.7%	9 6.2%	1 0.7%	145 100%
社会的責任や倫理観をもった人材	20 10.1%	39 19.7%	19 9.6%	21 10.6%	23 11.6%	18 9.1%	39 19.7%	14 7.1%	5 2.5%	198 100%
合計	189 10.0%	465 24.6%	281 14.9%	238 12.6%	160 8.5%	146 7.7%	277 14.6%	102 5.4%	33 1.7%	1891 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>①</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>②</sup>に下線を付した。

図表2-24には、従業員に占める35歳未満比率別にみた「将来の発展に向けて求める人材」に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「グローバルな視野を持ち、多様性に適応できる人材」は、35歳未満比率が「3割程度」「9割以上」で多かった。一方、「多様な立場・意見を調整でき対話力のある人材」は「2割程度」で多かった。「9割以上」は2社のみのため参考程度の解釈となるが、グローバルな視野をもつ人材、多様な立場・意見を調整できる人材は、35歳未満比率が一定割合以上である企業で求められている可能性が高いという結果となった。

図表2-25には、海外事業所展開の有無別にみた「将来の発展に向けて求める人材」に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「グローバルな視野を持ち、多様性に適応できる人材」及び「主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材」は、海外事業所を「展開している」企業で求められていた。一方、「高い専門性と継続的な学習力をもつ人材」「多様な立場・意見を調整でき対話力のある人材」「社会的責任や倫理観をもった人材」は、海外事業所を「展開していない」企業で求められていた。

図表2-24 従業員に占める35歳未満比率別にみた「将来の発展に向けて求める人材」に対する回答

	1割以下	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割程度	7割程度	8割程度	9割以上	合計
グローバルな視野を持ち、多様性に適応できる人材	1	29	54	16	13	0	0	1	1	115
	0.9%	25.2%	47.0%	13.9%	11.3%	0.0%	0.0%	0.9%	0.9%	100%
高い専門性と継続的な学習力をもつ人材	20	69	95	70	32	15	5	2	0	308
	6.5%	22.4%	30.8%	22.7%	10.4%	4.9%	1.6%	0.6%	0.0%	100%
主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材	34	172	251	153	54	25	16	8	0	713
	4.8%	24.1%	35.2%	21.5%	7.6%	3.5%	2.2%	1.1%	0.0%	100%
変化や曖昧さに対して柔軟に対応できる人材	7	40	61	22	14	2	3	0	1	150
	4.7%	26.7%	40.7%	14.7%	9.3%	1.3%	2.0%	0.0%	0.7%	100%
周囲を巻き込みリーダーシップを発揮できる人材	19	60	83	61	13	9	2	5	0	252
	7.5%	23.8%	32.9%	24.2%	5.2%	3.6%	0.8%	2.0%	0.0%	100%
多様な立場・意見を調整でき対話力のある人材	6	49	47	26	10	2	1	0	0	141
	4.3%	34.8%	33.3%	18.4%	7.1%	1.4%	0.7%	0.0%	0.0%	100%
社会的責任や倫理観をもった人材	17	60	62	30	16	5	5	0	0	195
	8.7%	30.8%	31.8%	15.4%	8.2%	2.6%	2.6%	0.0%	0.0%	100%
合計	104	479	653	378	152	58	32	16	2	1874
	5.5%	25.6%	34.8%	20.2%	8.1%	3.1%	1.7%	0.9%	0.1%	100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表2-25 海外事業所展開の有無別にみた「将来の発展に向けて求める人材」に対する回答

	展開している	展開していない	合計
グローバルな視野を持ち、多様性に適応できる人材	50	66	116
	43.1%	56.9%	100%
高い専門性と継続的な学習力をもつ人材	41	270	311
	13.2%	86.8%	100%
主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材	174	555	729
	23.9%	76.1%	100%
変化や曖昧さに対して柔軟に対応できる人材	29	123	152
	19.1%	80.9%	100%
周囲を巻き込みリーダーシップを発揮できる人材	56	198	254
	22.0%	78.0%	100%
多様な立場・意見を調整でき対話力のある人材	14	132	146
	9.6%	90.4%	100%
社会的責任や倫理観をもった人材	14	185	199
	7.0%	93.0%	100%
合計	378	1529	1907
	19.8%	80.2%	100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表2-26には、資本関係別にみた「将来の発展に向けて求める人材」に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な結果が示されている箇所に着目すると、「グローバルな視野を持ち、多様性に適応できる人材」及び「変化や曖昧さに対して柔軟に対応できる人材」は、「いわゆる外資系」の企業で求められていた。一方、「高い専門性と継続的な学習力をもつ人材」は、国内資本及びいわゆる外資系でもない「その他」企業で求められていた。

図表2-26 資本関係別にみた「将来の発展に向けて求める人材」に対する回答

	国内資本のみ	いわゆる外資系	その他	合計
グローバルな視野を持ち、多様性に適応できる人材	101 88.6%	5 4.4%	8 7.0%	114 100%
高い専門性と継続的な学習力をもつ人材	256 83.9%	3 1.0%	46 15.1%	305 100%
主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材	649 90.0%	7 1.0%	65 9.0%	721 100%
変化や曖昧さに対して柔軟に対応できる人材	133 87.5%	6 3.9%	13 8.6%	152 100%
周囲を巻き込みリーダーシップを発揮できる人材	234 91.8%	3 1.2%	18 7.1%	255 100%
多様な立場・意見を調整でき対話力のある人材	121 85.2%	2 1.4%	19 13.4%	142 100%
社会的責任や倫理観をもった人材	170 86.3%	1 0.5%	26 13.2%	197 100%
合計	1664 88.2%	27 1.4%	195 10.3%	1886 100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所網掛けを、有意に値が小さい箇所下線を付した。

なお、続けて3年前からの売上高、全従業員数、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変化との関連についても検討を行ったが、統計的に有意な結果が示されなかった。

#### 第4節 導入済みの人事制度

さらに本調査では、「導入済みの人事制度」について回答を求めた。図表2-27はその結果である。また、図表2-28は「導入済みで十分に実施・利用」の値をもとに降順に並べ替えたものである。表から「導入済みで十分に実施・利用」の値が最も大きいのは「家庭や個人の事情に配慮した制度」(32.1%)であった。以下、「目標管理制度」(30.7%)、「自己啓発を支援する制度」(19.9%)と続いていた。

逆に「導入済みで十分に実施・利用」の値が最も小さいのは「複数のキャリアパスを選択できる制度」(4.4%)であった。次いで「社内外での副業・起業を可能とする制度」(4.5%)、「主体的な異動を促す制度」(4.5%)であった。家庭や個人の事情に配慮した制度、目標管理制度、自己啓発の支援制度は導入されており、十分に利用されているが、複数のキャリアパス、副業・起業、主体的な異動といった社外も含めた多様なキャリア形成を支援するような制度はあまり導入されておらず、また十分に利用されていないことが示される。

図表2-27 導入済みの人事制度①

	導入 済みで 十分に 実施・ 利用	導入 済みで まあまあ 実施・ 利用	導入 済みだが 不十分な 実施・ 利用	未導入
複数のキャリアパスを選択できる制度 (複線型人事制度など)	4.4%	14.3%	13.9%	67.4%
キャリアシート (今後のキャリア展望を従業員自らが表明するもの)	10.5%	18.9%	16.4%	54.2%
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入	13.9%	22.3%	14.2%	49.6%
主体的な異動を促す制度 (社内公募制度、社内FA制度など)	4.5%	10.4%	16.5%	68.6%
社内外での副業・起業を可能とする制度	4.5%	11.6%	17.7%	66.3%
多様な働き方を支援する制度 (テレワークやフレックスタイム等)	17.9%	20.1%	21.9%	40.1%
家庭や個人の事情に配慮した制度 (育児・介護・LGBTなどへの配慮)	32.1%	47.7%	15.1%	5.0%
自己啓発を支援する制度 (選択型学習支援、補助金制度など)	19.9%	33.9%	24.7%	21.5%
1on1ミーティング (上司が部下と現状を共有し、部下の成長につなげる ような面談の機会)	16.0%	33.8%	27.4%	22.8%
目標管理制度 (自ら業務目標を決め、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)	30.7%	31.1%	17.8%	20.4%

図表2-28 導入済みの人事制度②(降順に並べ替え)

	導入 済みで 十分に 実施・ 利用	導入 済みで まあまあ 実施・ 利用	導入 済みだが 不十分な 実施・ 利用	未導入
家庭や個人の事情に配慮した制度 (育児・介護・LGBTなどへの配慮)	32.1%	47.7%	15.1%	5.0%
目標管理制度 (自ら業務目標を決め、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)	30.7%	31.1%	17.8%	20.4%
自己啓発を支援する制度 (選択型学習支援、補助金制度など)	19.9%	33.9%	24.7%	21.5%
多様な働き方を支援する制度 (テレワークやフレックスタイム等)	17.9%	20.1%	21.9%	40.1%
1on1ミーティング (上司が部下と現状を共有し、部下の成長につなげる ような面談の機会)	16.0%	33.8%	27.4%	22.8%
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入	13.9%	22.3%	14.2%	49.6%
キャリアシート (今後のキャリア展望を従業員自らが表明するもの)	10.5%	18.9%	16.4%	54.2%
主体的な異動を促す制度 (社内公募制度、社内FA制度など)	4.5%	10.4%	16.5%	68.6%
社内外での副業・起業を可能とする制度	4.5%	11.6%	17.7%	66.3%
複数のキャリアパスを選択できる制度 (複線型人事制度など)	4.4%	14.3%	13.9%	67.4%

図表2-29では、導入済みの人事制度の相互の関連性を検討した結果を示した。具体的には、各人事制度への回答間の順位相関係数を求めた。相関係数0.3以上の値に着目した結果、以下の点が示された。①「キャリアシート」と「複数のキャリアパスを選択できる制度(0.342)」「1on1ミーティング(0.307)」「目標管理制度(0.344)」の関連が示された。②「目標管理制度」と「キャリアシート(0.344)」「多様な働き方を支援する制度(0.328)」「自己啓発を支援する制度(0.320)」「1on1ミーティング(0.369)」の関連が示された。③「自己啓発を支援する制度」と「家庭や個人の事情に配慮した制度(0.320)」の関連が示された。

図表2-29 導入済みの人事制度の関連性①(順位相関係数)

	複数のキャリアパスを選択できる制度(複線型人事制度など)	キャリアシート(今後のキャリア展望を従業員自らが表明するもの)	ジョブ型雇用や職務等級制度の導入	主体的な異動を促す制度(社内公募制度、社内FA制度など)	社内外での副業・起業を可能とする制度	多様な働き方を支援する制度(テレワークやフレックスタイム等)	家庭や個人の事情に配慮した制度(育児・介護・LGBTなどへの配慮)	自己啓発を支援する制度(選択型学習支援、補助金制度など)	1on1ミーティング(上司が部下と現状を共有し、部下の成長につながるような面談の機会)	目標管理制度(自ら業務目標を決め、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)
複数のキャリアパスを選択できる制度										
キャリアシート	0.342									
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入	0.237	0.183								
主体的な異動を促す制度	0.292	0.265	0.202							
社内外での副業・起業を可能とする制度	0.132	0.102	0.074	0.167						
多様な働き方を支援する制度	0.192	0.290	0.102	0.250	0.161					
家庭や個人の事情に配慮した制度	0.142	0.201	0.162	0.166	0.139	0.288				
自己啓発を支援する制度	0.198	0.265	0.131	0.180	0.118	0.289	0.320			
1on1ミーティング	0.186	0.307	0.208	0.217	0.139	0.178	0.280	0.289		
目標管理制度	0.235	0.344	0.235	0.237	0.086	0.328	0.279	0.320	0.369	

※スピアマンの順位相関係数。0.3以上の相関係数に網掛けを付した。

上述のとおり、導入済みの人事制度には相互に関連がみられることから、その関連性の背後にある要因を検討するために、図表2-30には導入済みの人事制度の相互の関連性を図示する分析を示した。具体的には、ここまで取り上げた各人事制度を「導入済み(1)－未導入(0)」の2値に再コード化した後、ダミー変数を用いた主成分分析(回転なし)を行った。図は、第1主成分を横軸、第2主成分を縦軸にプロットした結果である。近くに布置する点は関連が深いと解釈できるためこの図から以下の諸点を指摘することができる。

第一に、図の上半分に「家庭や個人の事情に配慮した制度」「自己啓発を支援する制度」「多様な働き方を支援する制度」「1on1ミーティング」「目標管理制度」が付置しており、ひとまとまりのグループとして解釈することができる。家庭や個人の事情、自己啓発の支援など

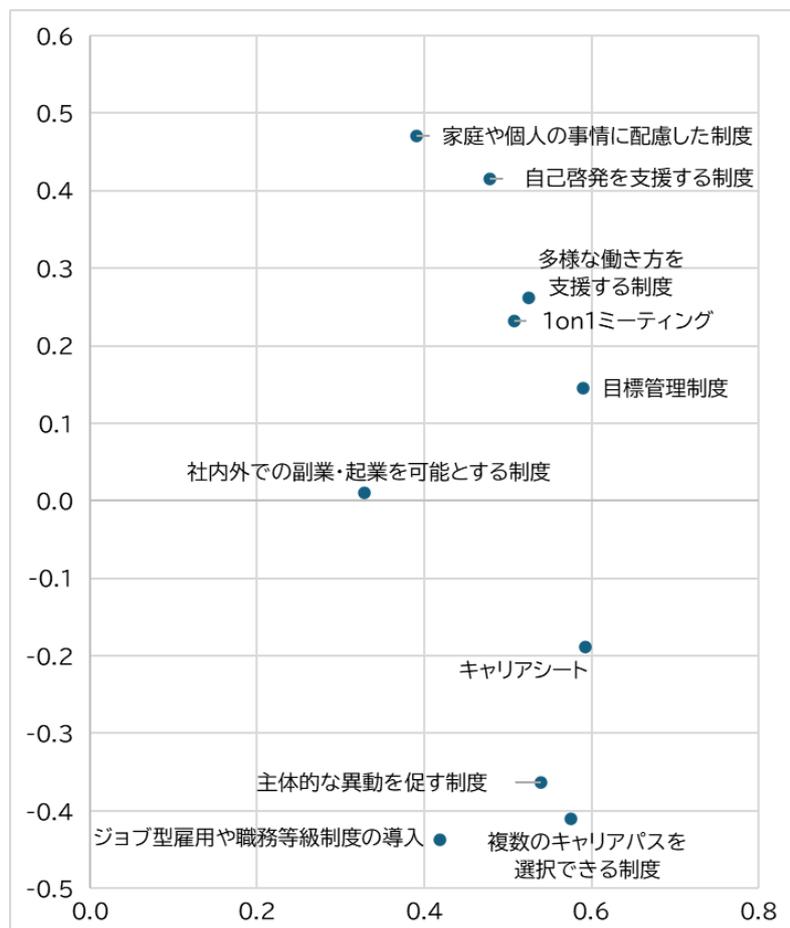
は個人の多様な働き方を支援する制度と類似の関係にあり、それは1対1のミーティングや目標管理制度といった個別の対応を特徴とする人事制度の範疇に含まれるということ、この図から指摘することができる。

第二に、図の下半分に「キャリアシート」「主体的な異動を促す制度」「ジョブ型雇用や職務等級制度の導入」「複数のキャリアパスを選択できる制度」が付置していた。これらはおもに企業内における多様なキャリア形成を支援する制度に関するグループであると解釈することができる。そうした一連の人事制度を下支えするものとして、従業員が自身のキャリア展望を表明するキャリアシートのような制度があると考えられることができる。

第三に、図の中央に「社内外での副業・起業を可能とする制度」が他の制度は離れて付置していた。副業・起業は、他のいずれの制度とも関連しない別個の制度であると解釈することができる。

以上まとめると、導入済みの人事制度は、①個人の多様な働き方と関連する制度、②企業内の多様なキャリア形成と関連する制度、③他とは独立の副業・起業に関連する制度の大まかに分けられることが示されたと言えよう。

図表2-30 導入済みの人事制度の関連性②(ダミー変数を用いた主成分分析)



図表2-31には、業種別の導入済みの人事制度に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な箇所に着目すると、以下の点が示される。①「情報通信業」では導入済みの人事制度が多く、「複数のキャリアパスを選択できる制度」「キャリアシート」「社内外での副業・起業を可能とする制度」「多様な働き方を支援する制度」「自己啓発を支援する制度」「1on1ミーティング」「目標管理制度」などの導入率が他の業種に比べて、相対的に多かった。②次いで「製造業」で導入済みの人事制度が多く、「主体的な異動を促す制度」「多様な働き方を支援する制度」「目標管理制度」などの導入率が他の業種に比べて、相対的に多かった。③「卸売業、小売業」では「主体的な異動を促す制度」「目標管理制度」の導入率が他の業種に比べて、相対的に多かった。④「建設業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「学術研究、専門・技術サービス業」で「多様な働き方を支援する制度」の導入率が他の業種に比べて、相対的に多かった。⑤「医療、福祉」で「社内外での副業・起業を可能とする制度」の導入率が他の業種に比べて、相対的に多かった。

概して、「情報通信業」「製造業」で各種の人事制度の導入が進んでいることが示される。

図表2-31 業種別の導入済みの人事制度

	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	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物流賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=628	5.3%	18.9%	0.3%	7.3%	4.3%	12.9%	4.5%	0.5%	2.9%
キャリアシート n=878	5.4%	20.2%	1.0%	6.2%	3.4%	14.2%	3.9%	0.8%	2.2%
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=964	5.9%	18.5%	0.6%	4.6%	5.6%	13.9%	3.1%	0.8%	1.2%
主体的な異動を促す制度 n=600	4.7%	22.0%	1.0%	5.7%	4.5%	16.5%	4.7%	1.0%	2.3%
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=647	2.6%	16.8%	1.1%	6.5%	4.2%	9.4%	4.2%	0.9%	1.7%
多様な働き方を支援する制度 n=1152	6.2%	24.3%	1.0%	7.0%	4.6%	12.6%	3.6%	1.2%	3.0%
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1819	4.8%	18.6%	0.6%	4.6%	5.4%	12.2%	3.9%	0.8%	2.0%
自己啓発を支援する制度 n=1504	5.4%	18.9%	0.7%	5.4%	5.3%	10.9%	4.4%	0.9%	2.0%
1on1ミーティング n=1475	4.9%	19.2%	0.7%	5.1%	5.0%	12.6%	3.5%	0.8%	2.0%
目標管理制度 n=1526	5.4%	19.9%	0.6%	5.1%	4.8%	13.7%	4.0%	0.8%	1.9%

	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（郵便局、協同組合等）	サービス業（他に分類されないもの）	その他	合計	有意水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=628	2.4%	1.1%	1.0%	22.8%	4.6%	9.1%	2.2%	100%	**
キャリアシート n=878	2.1%	0.9%	4.1%	20.8%	4.4%	8.0%	2.5%	100%	**
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=964	2.0%	1.3%	3.4%	24.1%	5.3%	7.8%	1.9%	100%	
主体的な異動を促す制度 n=600	2.3%	1.7%	2.3%	16.7%	3.3%	9.0%	2.3%	100%	**
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=647	1.4%	1.7%	4.8%	31.1%	4.2%	7.4%	2.0%	100%	**
多様な働き方を支援する制度 n=1152	1.9%	1.0%	3.8%	14.1%	3.9%	9.1%	2.7%	100%	**
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1819	1.8%	1.3%	4.6%	24.4%	4.6%	8.2%	2.2%	100%	
自己啓発を支援する制度 n=1504	1.6%	1.1%	4.3%	23.8%	5.0%	8.0%	2.3%	100%	**
1on1ミーティング n=1475	1.9%	1.3%	4.1%	23.9%	4.1%	8.7%	2.2%	100%	**
目標管理制度 n=1526	2.1%	1.1%	4.1%	21.6%	4.7%	7.7%	2.4%	100%	**

\*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛け、有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-32には、従業員数別の導入済みの人事制度に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な箇所に着目すると、「1000人以上」の企業で「複数のキャリアパスを選択できる制度」「キャリアシート」「主体的な異動を促す制度」「社内外での副業・起業を可能とする制度」「多様な働き方を支援する制度」「自己啓発を支援する制度」「目標管理制度」などの導入率が相対的に多かった。また、「500人以上」の企業では「自己啓発を支援する制度」の導入率が相対的に多かった。

概して、従業員数が多いほど各種の人事制度の導入が進んでいることが示される。

図表2-32 従業員数別の導入済みの人事制度

	300人未満 n=313	300人以上 500人未満 n=762	500人以上 1000人未満 n=504	1000人以上 n=285	合計	有意水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=615	11.2%	39.3%	27.5%	22.0%	100%	**
キャリアシート n=864	14.0%	36.8%	28.4%	20.8%	100%	**
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=942	17.1%	39.2%	28.2%	15.5%	100%	
主体的な異動を促す制度 n=586	12.3%	33.3%	29.2%	25.3%	100%	**
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=630	15.1%	41.3%	24.1%	19.5%	100%	**
多様な働き方を支援する制度 n=1125	14.3%	39.2%	27.0%	19.5%	100%	**
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1767	16.2%	41.2%	27.0%	15.6%	100%	
自己啓発を支援する制度 n=1461	15.6%	38.9%	28.5%	16.9%	100%	**
1on1ミーティング n=1434	16.3%	40.8%	27.2%	15.7%	100%	
目標管理制度 n=1482	15.5%	39.8%	27.0%	17.7%	100%	**

※\*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-33には、創業年別の導入済みの人事制度に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な箇所に着目すると、「創業から20～29年」の企業で「複数のキャリアパスを選択できる制度」「キャリアシート」の導入率が相対的に多かった。また、「創業から1～9年」の企業で「社内外での副業・起業を可能とする制度」の導入率が相対的に多かった。

解釈が難しいが、創業年が中程度に古い企業で複数のキャリアパスやキャリアシートに関する制度の導入がなされていることが示される。

図表2-34には、従業員に占める正社員比率別の導入済みの人事制度に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な箇所に着目すると、「9割以上」の企業で「多様な働き方を支援する制度」の導入率が相対的に多かった。ただし、他には統計的に有意な箇所はなく、全体としては従業員に占める正社員比率は導入済みの人事制度とあまり関連がみられなかったと解釈することが適切である。

図表2-35には、正社員に占める女性正社員比率別の導入済みの人事制度に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な箇所に着目すると、「2割程度」及び「3割程度」の企業で「多様な働き方を支援する制度」の導入率が相対的に多かった。また、「3割程度」「4割程度」の企業で「目標管理制度」の導入率が相対的に多かった。さらに「7割程度」の企業

で「社内外での副業・起業を可能とする制度」の導入率が相対的に多かった。解釈が難しいが、女性正社員比率が2～4割程度の場合、多様な働き方を支援する制度や目標管理制度が導入されているが、それ以上の割合ではそうした制度の導入が少ないことが示された。

図表2-33 創業年別の導入済みの人事制度

	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	合計	有意 水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=625	1.1%	6.6%	12.3%	11.0%	12.3%	56.6%	100%	**
キャリアシート n=876	2.3%	6.6%	12.6%	10.5%	10.7%	57.3%	100%	**
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=963	2.5%	6.4%	10.9%	10.4%	10.8%	59.0%	100%	
主体的な異動を促す制度 n=595	3.4%	6.9%	12.6%	9.4%	9.4%	58.3%	100%	
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=644	4.3%	7.0%	11.3%	10.7%	9.2%	57.5%	100%	**
多様な働き方を支援する制度 n=1145	3.0%	6.8%	10.5%	9.2%	9.7%	60.9%	100%	
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1810	2.7%	5.7%	9.9%	9.6%	10.8%	61.2%	100%	
自己啓発を支援する制度 n=1491	2.5%	6.0%	9.9%	9.7%	10.1%	61.8%	100%	
1on1ミーティング n=1468	2.5%	6.2%	10.3%	9.9%	10.6%	60.5%	100%	
目標管理制度 n=1519	2.6%	6.5%	10.5%	9.7%	10.1%	60.6%	100%	

※\*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-34 従業員に占める正社員比率別の導入済みの人事制度

	1割 以下	2割 程度	3割 程度	4割 程度	5割 程度	6割 程度	7割 程度	8割 程度	9割 以上	10割	合計	有意 水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=621	1.1%	4.0%	3.2%	4.0%	6.6%	9.5%	15.5%	26.6%	28.2%	1.3%	100%	**
キャリアシート n=869	1.3%	4.3%	4.1%	4.4%	7.1%	8.4%	16.7%	25.7%	26.4%	1.7%	100%	**
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=954	1.2%	4.9%	4.3%	4.4%	7.1%	9.4%	17.0%	25.4%	25.2%	1.2%	100%	
主体的な異動を促す制度 n=594	1.2%	5.6%	3.7%	4.5%	5.9%	7.4%	15.0%	26.6%	28.5%	1.7%	100%	
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=634	0.8%	2.7%	3.6%	5.7%	6.2%	10.3%	18.1%	25.9%	24.9%	1.9%	100%	**
多様な働き方を支援する制度 n=1136	1.1%	4.1%	3.8%	4.4%	5.8%	9.0%	15.8%	24.6%	30.0%	1.2%	100%	
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1793	1.4%	3.8%	4.4%	4.4%	7.0%	9.4%	17.3%	25.7%	25.0%	1.6%	100%	
自己啓発を支援する制度 n=1481	1.0%	3.6%	4.1%	4.3%	6.5%	9.0%	18.1%	26.8%	25.1%	1.5%	100%	
1on1ミーティング n=1457	1.4%	4.0%	4.3%	4.3%	6.9%	9.1%	17.6%	26.3%	24.7%	1.5%	100%	
目標管理制度 n=1508	1.3%	4.2%	4.6%	4.0%	6.0%	9.0%	17.8%	26.2%	25.4%	1.4%	100%	

※\*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-35 正社員に占める女性正社員比率別の導入済みの人事制度

	1割 以下	2割 程度	3割 程度	4割 程度	5割 程度	6割 程度	7割 程度	8割 程度	9割 以上	合計	有意 水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=618	6.5%	24.6%	17.6%	13.6%	9.1%	8.1%	12.9%	5.5%	2.1%	100%	
キャリアシート n=868	9.6%	25.6%	16.2%	13.8%	7.9%	7.1%	13.7%	4.1%	1.8%	100%	
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=949	9.3%	24.0%	16.5%	12.2%	9.3%	8.3%	13.6%	4.8%	1.9%	100%	
主体的な異動を促す制度 n=591	9.8%	26.7%	17.3%	13.7%	8.3%	6.6%	12.0%	4.1%	1.5%	100%	
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=636	6.3%	19.5%	14.5%	12.3%	9.7%	9.9%	18.9%	6.8%	2.2%	100%	**
多様な働き方を支援する制度 n=1137	11.1%	28.8%	18.1%	13.4%	8.2%	5.4%	9.9%	3.4%	1.7%	100%	**
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1795	9.6%	24.8%	14.7%	12.6%	8.7%	7.6%	14.8%	5.3%	1.8%	100%	
自己啓発を支援する制度 n=1482	9.8%	24.5%	15.2%	13.2%	8.6%	7.8%	14.8%	4.6%	1.6%	100%	
1on1ミーティング n=1457	9.5%	25.1%	15.1%	12.5%	8.7%	8.0%	14.3%	5.3%	1.5%	100%	
目標管理制度 n=1507	9.9%	25.0%	16.3%	13.5%	8.2%	7.7%	13.1%	4.8%	1.5%	100%	**

※\*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-36には、従業員に占める35歳未満比率別の導入済みの人事制度に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な箇所に着目すると、「3割程度」の企業で「キャリアシート」「自己啓発を支援する制度」「目標管理制度」の導入率が相対的に多かった。また、「6割程度」及び「8割程度」の企業で「複数のキャリアパスを選択できる制度」の導入率が相対的に多かった。

概して、若年の従業員が3割程度の場合に、自らのキャリア展望を表明させる制度、自己啓発を支援する制度、目標管理などの制度が導入されていることが分かる。さらに若年の従業員の比率が高いと複数のキャリアパスを選択する制度も導入されていることが示される。

図表2-36 従業員に占める35歳未満比率別の導入済みの人事制度

	1割以下	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割程度	7割程度	8割程度	9割以上	合計	有意水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=612	2.8%	19.9%	35.1%	22.5%	10.0%	4.7%	2.8%	1.8%	0.3%	100%	**
キャリアシート n=854	3.9%	23.0%	37.9%	20.6%	7.5%	3.7%	1.9%	1.4%	0.1%	100%	**
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=941	4.8%	24.7%	34.9%	20.4%	8.7%	3.9%	1.8%	0.9%	0.0%	100%	
主体的な異動を促す制度 n=585	3.1%	23.1%	34.4%	22.2%	9.2%	3.8%	2.4%	1.5%	0.3%	100%	**
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=625	4.8%	25.3%	33.8%	20.0%	9.0%	4.0%	2.1%	1.0%	0.2%	100%	
多様な働き方を支援する制度 n=1122	4.8%	24.2%	36.1%	20.1%	8.2%	3.2%	2.2%	0.9%	0.2%	100%	
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1778	5.3%	25.5%	34.9%	20.3%	8.2%	3.2%	1.6%	0.8%	0.1%	100%	
自己啓発を支援する制度 n=1466	4.3%	25.6%	36.1%	20.3%	7.8%	3.1%	1.9%	0.8%	0.1%	100%	**
1on1ミーティング n=1438	5.1%	24.8%	35.2%	20.4%	8.2%	3.3%	1.7%	1.1%	0.1%	100%	
目標管理制度 n=1488	4.2%	23.7%	36.5%	20.7%	8.6%	3.4%	1.8%	0.9%	0.1%	100%	**

※\*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-37には、従業員に占める55歳以上比率別の導入済みの人事制度に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な箇所に着目すると、「1割以下」の企業で「複数のキャリアパスを選択できる制度」「主体的な異動を促す制度」「多様な働き方を促す制度」の導入率が相対的に多かった。また、「2割程度」の企業で「目標管理制度」の導入率が相対的に多かった。

概して、55歳以上の高年齢の従業員の比率が少ない場合に各種の人事制度が導入されていることが分かる。

図表2-37 従業員に占める55歳以上比率別の導入済みの人事制度

	1割以下	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割程度	7割程度	8割程度	9割以上	10割	合計	有意水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=615	21.8%	40.5%	22.1%	7.3%	3.6%	2.1%	1.0%	1.3%	0.2%	0.2%	100%	**
キャリアシート n=857	19.0%	39.2%	23.2%	8.8%	4.2%	2.1%	1.8%	1.2%	0.5%	0.1%	100%	
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=940	18.5%	36.8%	23.9%	11.0%	4.1%	2.4%	1.6%	1.1%	0.2%	0.3%	100%	
主体的な異動を促す制度 n=585	21.5%	37.8%	25.0%	7.4%	3.6%	1.9%	1.0%	1.2%	0.5%	0.2%	100%	**
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=624	17.8%	37.8%	27.1%	8.8%	2.9%	2.2%	0.8%	1.3%	1.0%	0.3%	100%	
多様な働き方を支援する制度 n=1121	18.4%	39.3%	23.7%	9.5%	3.7%	2.5%	1.8%	0.5%	0.4%	0.2%	100%	**
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1778	16.5%	38.6%	23.9%	11.2%	3.9%	2.4%	1.7%	0.8%	0.6%	0.2%	100%	
自己啓発を支援する制度 n=1467	16.5%	38.6%	24.4%	10.8%	4.2%	2.2%	1.7%	0.9%	0.5%	0.1%	100%	
1on1ミーティング n=1439	17.2%	39.0%	23.7%	10.3%	4.2%	2.2%	1.8%	1.0%	0.6%	0.1%	100%	
目標管理制度 n=1489	17.3%	41.0%	23.6%	9.7%	3.4%	2.1%	1.5%	0.9%	0.5%	0.1%	100%	**

※\*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-38には、海外事業所展開の有無別の導入済みの人事制度に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な箇所に着目すると、「展開している」の企業で「複数のキャリアパスを選択できる制度」「キャリアシート」「主体的な異動を促す制度」「多様な働き方を促す制度」「自己啓発を支援する制度」「目標管理制度」の導入率が相対的に多かった。

概して、海外事業展開をしている企業で、各種の人事制度が導入されていることが分かる。

図表2-38 海外事業所展開の有無別の導入済みの人事制度

	展開している	展開していない	合計	有意水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=624	24.2%	75.8%	100%	**
キャリアシート n=874	24.1%	75.9%	100%	**
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=962	19.5%	80.5%	100%	
主体的な異動を促す制度 n=598	29.3%	70.7%	100%	**
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=644	20.0%	80.0%	100%	
多様な働き方を支援する制度 n=1143	28.1%	71.9%	100%	**
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1810	20.1%	79.9%	100%	
自己啓発を支援する制度 n=1497	21.4%	78.6%	100%	**
1on1ミーティング n=1468	20.7%	79.3%	100%	
目標管理制度 n=1521	22.1%	77.9%	100%	**

※\*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-39には、資本関係別の導入済みの人事制度に対する回答を示した。表のうち統計的に有意な箇所に着目すると、「いわゆる外資系」の企業で「主体的な異動を促す制度」「多様な働き方を促す制度」の導入率が相対的に多かった。加えて「国内資本のみ」でも「多様な働き方を促す制度」の導入率が相対的に多かった。

概して、いわゆる外資系では主体的な異動を促す人事制度が導入されていた。ただし、多様な働き方を支援する制度は国内資本、外資系問わず導入されていた。

図表2-39 資本関係別の導入済みの人事制度

	国内資本のみ	いわゆる外資系	その他	合計	有意水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=619	89.3%	1.1%	9.5%	100%	
キャリアシート n=866	88.1%	1.6%	10.3%	100%	
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=955	87.1%	1.8%	11.1%	100%	
主体的な異動を促す制度 n=594	89.1%	2.9%	8.1%	100%	**
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=640	86.3%	2.5%	11.3%	100%	
多様な働き方を支援する制度 n=1138	89.9%	2.3%	7.8%	100%	**
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1789	88.2%	1.5%	10.3%	100%	
自己啓発を支援する制度 n=1480	88.0%	1.4%	10.6%	100%	
1on1ミーティング n=1452	88.2%	1.4%	10.3%	100%	
目標管理制度 n=1504	88.3%	1.7%	10.0%	100%	

※\*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-40には、3年前からの売上高の変化別にみた導入済みの人事制度を示した。表から統計的に有意な結果に着目すると、「主体的な異動を促す制度」「多様な働き方を支援する制度」を導入している企業では、3年前からの売上高が「やや増加・上昇」「大幅に増加・上昇」していた。また、「目標管理制度」を導入している企業では3年前からの売上高が「やや増加・上昇」していた。概して、売上高が増加・上昇した企業で各種の人事制度が導入されていることが示される。

図表2-40 3年前からの売上高の変化別にみた導入済みの人事制度

	大幅に減少・低下	やや減少・低下	ほぼ横ばい	やや増加・上昇	大幅に増加・上昇	合計	有意水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=611	3.9%	13.9%	23.4%	50.7%	8.0%	100.0%	
キャリアシート n=850	4.5%	14.7%	26.1%	47.2%	7.5%	100.0%	
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=942	4.2%	13.7%	27.3%	47.8%	7.0%	100.0%	
主体的な異動を促す制度 n=582	2.9%	13.1%	23.7%	50.2%	10.1%	100.0%	**
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=627	4.6%	14.7%	27.6%	45.6%	7.5%	100.0%	
多様な働き方を支援する制度 n=1120	3.2%	13.5%	26.7%	48.3%	8.3%	100.0%	**
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1771	4.2%	15.4%	27.2%	46.0%	7.3%	100.0%	
自己啓発を支援する制度 n=1463	3.9%	14.8%	28.0%	46.5%	6.8%	100.0%	
1on1ミーティング n=1432	4.0%	14.9%	27.7%	46.2%	7.2%	100.0%	
目標管理制度 n=1488	3.4%	14.5%	27.2%	47.6%	7.3%	100.0%	**

※\*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-41には、3年前からの全従業員数の変化別にみた導入済みの人事制度を示した。表から統計的に有意な結果に着目すると、「複数のキャリアパスを選択できる制度」を導入している企業では、3年前からの全従業員数が「やや増加・上昇」していた。また、「自己啓発を支援する制度」を導入している企業では3年前からの売上高が「ほぼ横ばい」であった。ただし、解釈の難しい結果であった。

図表2-41 3年前からの全従業員数の変化別にみた導入済みの人事制度

	大幅に減少・低下	やや減少・低下	ほぼ横ばい	やや増加・上昇	大幅に増加・上昇	合計	有意水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=620	2.1%	22.4%	33.5%	36.8%	5.2%	100.0%	**
キャリアシート n=872	1.9%	23.1%	38.4%	31.9%	4.7%	100.0%	
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=959	2.0%	25.3%	36.6%	31.4%	4.7%	100.0%	
主体的な異動を促す制度 n=596	1.7%	22.8%	36.1%	34.1%	5.4%	100.0%	
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=642	1.9%	25.5%	34.7%	33.6%	4.2%	100.0%	
多様な働き方を支援する制度 n=1145	1.7%	24.5%	36.0%	33.2%	4.7%	100.0%	
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1806	2.4%	24.7%	37.3%	31.3%	4.3%	100.0%	
自己啓発を支援する制度 n=1491	2.5%	24.5%	38.5%	30.7%	3.7%	100.0%	**
1on1ミーティング n=1464	2.3%	25.5%	37.2%	30.9%	4.2%	100.0%	
目標管理制度 n=1519	2.0%	24.1%	37.4%	32.0%	4.5%	100.0%	

※\*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-42には、3年前からの新規正社員採用数の変化別にみた導入済みの人事制度を示した。表から統計的に有意な結果に着目すると、「複数のキャリアパスを選択できる制度」「キャリアシート」「主体的な異動を促す制度」「多様な働き方を支援する制度」「自己啓発を支援する制度」「目標管理制度」を導入している企業では、3年前からの新規正社員採用数が「やや増加・上昇」していた。加えて「複数のキャリアパスを選択できる制度」「多様な働き方を支援する制度」では「大幅に増加・上昇」の割合も大きかった。統計的に有意な結果がかなり見られており、概して新規正社員採用数の増加と各種人事制度の導入には強い関連があることが示される。

図表2-42 3年前からの新規正社員採用数の変化別にみた導入済みの人事制度

	大幅に減少・低下	やや減少・低下	ほぼ横ばい	やや増加・上昇	大幅に増加・上昇	合計	有意水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=618	7.1%	<u>18.3%</u>	42.2%	26.1%	6.3%	100.0%	**
キャリアシート n=865	6.6%	20.1%	42.4%	26.1%	4.7%	100.0%	**
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=950	8.1%	22.5%	43.2%	22.5%	3.7%	100.0%	
主体的な異動を促す制度 n=592	<u>4.9%</u>	<u>18.4%</u>	45.1%	26.7%	4.9%	100.0%	**
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=640	6.3%	20.2%	47.8%	21.4%	4.4%	100.0%	
多様な働き方を支援する制度 n=1137	<u>6.3%</u>	<u>18.7%</u>	43.4%	26.8%	4.7%	100.0%	**
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1789	8.0%	22.0%	44.4%	21.7%	3.8%	100.0%	
自己啓発を支援する制度 n=1487	7.3%	21.3%	44.6%	22.9%	4.0%	100.0%	**
1on1ミーティング n=1453	7.4%	22.0%	44.7%	22.2%	3.8%	100.0%	
目標管理制度 n=1509	<u>7.0%</u>	21.1%	44.3%	23.7%	3.9%	100.0%	**

※\*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表2-43には、3年前からの中途正社員採用数の変化別にみた導入済みの人事制度を示した。表から統計的に有意な結果に着目すると、「複数のキャリアパスを選択できる制度」「多様な働き方を支援する制度」を導入している企業では、3年前からの中途正社員採用数が「やや増加・上昇」していた。加えて「キャリアシート」「主体的な異動を促す制度」「多

様な働き方を支援する制度」「目標管理制度」を導入している企業では、3年前からの中途正社員採用数が「増加・上昇」していた。ここでも上述の新規正社員採用数の増加に関する結果と同様に統計的に有意な結果がかなり見られており、概して中途正社員採用数の増加と各種人事制度の導入には強い関連があることが示される。

図表2-43 現在と3年前を比較した中途正社員採用数の変化別にみた導入済みの人事制度

	大幅に減少・低下	やや減少・低下	ほぼ横ばい	やや増加・上昇	大幅に増加・上昇	合計	有意水準
複数のキャリアパスを選択できる制度 n=618	2.9%	10.2%	38.8%	39.3%	8.7%	100.0%	**
キャリアシート n=866	2.4%	11.4%	41.6%	34.8%	9.8%	100.0%	**
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入 n=955	3.0%	13.0%	42.5%	34.5%	7.0%	100.0%	
主体的な異動を促す制度 n=594	3.4%	11.1%	39.7%	35.9%	9.9%	100.0%	**
社内外での副業・起業を可能とする制度 n=638	2.8%	13.3%	39.7%	36.5%	7.7%	100.0%	
多様な働き方を支援する制度 n=1137	2.6%	12.7%	38.6%	37.5%	8.6%	100.0%	**
家庭や個人の事情に配慮した制度 n=1791	3.0%	13.0%	42.6%	34.3%	7.1%	100.0%	
自己啓発を支援する制度 n=1480	2.8%	12.4%	41.9%	35.7%	7.2%	100.0%	**
1on1ミーティング n=1453	2.8%	12.9%	42.7%	34.5%	7.0%	100.0%	
目標管理制度 n=1505	2.9%	12.2%	41.5%	35.7%	7.8%	100.0%	**

※\*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

## 第5節 結果のまとめと考察

本章では、企業におけるキャリア支援を検討する上で、その前提となる「社風」「人材像」「人事制度」について検討を行った。ここまでの分析結果を、図表2-44～図表2-46にまとめた。各表から以下のことを指摘できる。

まず、図表2-44は「社風」の結果について整理したものであるが、全般的な傾向として、第一に、従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視する「積極性」重視の企業と、従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視する「安定性」重視の企業がそれぞれ約4割と二分されていた。

第二に、社風（主に行動様式面）と企業属性等との関連は、おおむね「挑戦・独自性」重視か「安定性」重視かで分かれた。「挑戦・独自性」重視の企業は、①従業員数が多い、②女性正社員比率が少ない、③55歳以上比率が少ない、④海外事業を展開している、⑤中途正社員採用数が大幅に増加・上昇している。一方、「安定性」重視の企業は、①従業員数が少ない、②女性正社員比率が多い、③55歳以上比率が多い、④海外事業を展開していない、⑤売上高が減少・低下している、⑥全従業員数が減少・低下している、⑦新卒正社員採用数が減少・低下している。

第三に、社風（主に意思決定面）と企業属性等との関連については、①従業員数が多いほど、②35歳未満比率が多いほど、③海外事業を展開している場合、④外資系、⑤新卒正社員採用数が増加・上昇しているほど、部下に意思決定の権限を移譲していた。加えて、売上高

や全従業員数が減少・低下している企業では、多くの案件で上司が意思決定を行っているという結果も示された。

以上の結果から、概して、従業員数が多く、年齢構成が若く、海外事業を展開しており、正社員の採用数が伸びている企業では、「挑戦・独自性」を重視する社風であり、あわせて部下に意思決定の権限を移譲していることが分かる。一方で、従業員数が少なく、年齢構成が高く、海外事業を展開しておらず、売上高や従業員数が減少している企業では「安定性」を重視する社風であり、上司が意思決定を行っていることが分かる。他章でも示されているとおり（例えば第5章など）、上記の「挑戦・独自性」を重視し、部下に意思決定の権限を移譲している企業と、各種のキャリア関連施策を導入している企業の属性は類似しており、こうした社風が企業内のキャリア関連施策の下地となっている可能性を指摘できる。

図表2-44 本章の結果のまとめ①(社風)

社風	全般的傾向	行動様式面では「従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】」と「従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】」がいずれも4割で二分。 意思決定面では「部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている」が6割。 目標達成や安定性を重視する場合は上司が意思決定を行い、挑戦や独自性を重視する場合は部下に意思決定を委ねる場合が多い
社風（主に行動様式面）	業種	業種による有意な違いがあり業種ごとに社風の認識が異なるが、その背景は考察できず。
	従業員数	従業員数が多いほど「挑戦・独自性」重視。従業員数が少ないほど「安定性」重視。
	女性正社員比率	女性正社員が少ないほど「挑戦・独自性」重視。女性正社員が多いほど「安定性」重視。
	35歳未満比率	35歳未満比率が低いほど「安定性」重視。
	55歳以上比率	55歳以上比率が少ないほど「挑戦・独自性」「目標達成」重視。55歳以上比率が多いほど「安定性」重視。
	海外事業展開	海外事業を展開している企業は「挑戦・独自性」重視。展開していない企業は「安定性」重視。
	売上高の変化	売上高が「大幅に減少・低下」「やや減少・低下」では「安定性」重視。
	全従業員数の変化	全従業員数が「大幅に増加・上昇」では「目標達成」重視。「大幅に減少・低下」では「安定性」重視。
	新卒正社員採用数の変化	新卒正社員採用数が「やや増加・上昇」では「積極性」重視、「やや減少・低下」では「安定性」重視。
	中途正社員採用数の変化	中途正社員採用数が「大幅に増加・上昇」では「挑戦・独自性」重視。
社風（主に意思決定面）	従業員数	従業員数が多いほど部下へ意思決定の権限を移譲。
	35歳未満比率	35歳未満比率が多いほど権限移譲。
	海外事業展開	海外事業を展開している場合、権限移譲。
	資本関係	外資系その他では権限移譲。
	売上高の変化	売上高が「やや減少・低下」ではほとんどの案件で上司が意思決定。
	全従業員数の変化	全従業員数が「やや減少・低下」では多くの案件で上司が意思決定。
	新卒正社員採用数の変化	新卒正社員採用数が増加・上昇しているほど部下に権限移譲。

次に、図表2-45は「人材」に関する結果を整理したものであるが、全般的な傾向として、「主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材」が最も多く4割の企業が求めている。企業属性等との関連では、①女性正社員比率が高いほど、海外事業展開をしていない場合、高い専門性を持つ人材を求めている。②女性正社員比率が低いほど、海外事業展開をしている場合、主体性があり目標設定をして行動できる人材を求めている。③35歳未満比率が一定割合以上である場合、海外事業展開をしている場合、いわゆる外資系ではグローバルな視野を持つ人材が求められていた。

基本的には、主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材が求められているが、企業属性によって高い専門性を持つ人材を求める企業、グローバルな視野を持つ企業が分かれていることが示されていた。

図表2-45 本章の結果のまとめ②(人材)

将来の発展に向けて求める人材	全般的傾向	「主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材」が最も多く4割。
	業種	業種による有意な違いがあり業種ごとに求める人材が異なるが、その背景は考察できず。
	女性正社員比率	女性正社員比率が高いほど高い専門性をもつ人材を求め、女性正社員比率が低いほど主体性や目標設定をして行動できる人材を求める。
	35歳未満比率	35歳未満比率が一定割合以上である場合、グローバルな視野をもつ人材、多様な立場・意見を調整できる人材を求める可能性あり。
	海外事業展開	海外事業を展開している場合、グローバルな視野を持つ人材及、主体性や目標設定をして行動できる人材を求める。展開していない場合、高い専門性をもつ人材、多様な立場・意見を調整できる人材、社会的責任や倫理観をもった人材を求める。
	資本関係	いわゆる外資系ではグローバルな視野をもつ人材、変化や曖昧さに柔軟に対応できる人材を求める。
	売上高、全従業員数、新卒・中途正社員採用数などの3年前からの変化	統計的に有意な結果が示されなかった。

最後に、図表2-46に「人事制度」の結果を整理した。全般的な傾向として、「家庭や個人の事情に配慮した制度」と「目標管理制度」がそれぞれ約3割で多く、「自己啓発支援制度」が約2割で続いていた。おおむね、ある人事制度が整備されている場合には他の人事制度も整備されていることが多く、その意味では概して各種の人事制度が導入されているか否かが重要であった。その視点から見た場合、各種の人事制度が導入されやすい条件は、①従業員数が多い場合、②35歳未満比率が一定割合以上である場合、③55歳以上比率が少ない場合、④海外事業展開をしている場合、⑤売上高・全従業員数・新卒正社員採用数・中途正社員採用数が増加・上昇している場合と解釈される。これらの要因は、本章のここまでの分析で繰り返しみられた要因と共通する要因であったと言って良いだろう。

図表2-46 本章の結果のまとめ②(人事制度)

導入済みの人事制度	全般的傾向	「家庭や個人の事情に配慮した制度」「目標管理制度」がそれぞれ約3割と多く、「自己啓発を支援する制度」が約2割で続いていた。
		導入済みの人事制度は、①個人の多様な働き方と関連する制度、②企業内の多様なキャリア形成と関連する制度、③他とは独立の副業・起業に関連する制度の大まかに分けられる。
	業種	「情報通信業」「製造業」で各種の人事制度の導入が進んでいた。
	従業員数	従業員数が多いほど各種の人事制度の導入が進んでいた。
	創業年	解釈が難しいが、創業年が中程度に古い企業で複数のキャリアパスやキャリアシートに関する制度の導入がなされていた。
	女性正社員比率	解釈が難しいが、女性正社員比率が2～4割程度の場合、多様な働き方を支援する制度や目標管理制度が導入されており、それ以上の割合ではそうした制度の導入が少なかった。
	35歳未満比率	35歳未満比率が3割程度の場合、自らのキャリア展望を表明させる制度、自己啓発を支援する制度、目標管理などの制度が導入されていた。また、35歳未満比率が高い場合、複数のキャリアパスを選択する制度も導入されていた。
	55歳以上比率	55歳以上比率が少ない場合、各種の人事制度が導入されていた。
	海外事業展開	海外事業展開をしている企業で、各種の人事制度が導入されていた。
	資本関係	いわゆる外資系では主体的な異動を促す人事制度が導入されていた。ただし、多様な働き方を支援する制度は国内資本、外資系問わず導入されていた。
	売上高の変化	売上高が増加・上昇した企業で各種の人事制度が導入されていた。
	全従業員数の変化	全従業員数がやや増加・上昇した企業で複数のキャリアパスを選択できる制度を導入していた。ただし、解釈が難しい結果だった。
	新卒正社員採用数の変化	新規正社員採用数が増加した企業で各種人事制度がかなり導入されており、強い関連がみられた。
中途正社員採用数の変化	中途正社員採用数が増加した企業で各種人事制度がかなり導入されており、強い関連がみられた。	

以上、本章では、企業におけるキャリア支援を検討する上で前提となる「社風」「人材像」「人事制度」について詳しく検討した。これら3つに影響を与える要因は比較的共通しており、「従業員数が多い」「女性正社員比率が低い」「35歳未満比率が高く55歳以上比率が低い」「海外事業展開をしている」「資本関係が外資系である」「売上高・全従業員数・新卒及び中途正社員の採用数が増加・上昇している」などが、繰り返し結果に現れた。こうした企業属性や業績が「社風」「人材像」「人事制度」に影響を与え、さらには各種のキャリア支援施策に結びついていくというのが、本章でのひとまずの結論となるだろう。

## 第3章 キャリア観とキャリア自律醸成観

### 第1節 本章の目的

本章の目的は、企業におけるキャリア観、すなわちキャリア形成の主体者やキャリア形成において重視される価値に関する認識の実態を明らかにするとともに、それらが経営者層および管理職層のキャリア自律に対する意識、すなわちキャリア自律醸成観とどのように関連しているのかを検討することである。

近年、人的資本経営や自律的人材育成の文脈において、キャリア自律は重要な概念として位置づけられている。しかし、その議論の多くは、キャリア自律を個人の主体性や自己責任に帰する形で捉える傾向が強く、企業や管理職がどのようなキャリア観を前提としてキャリア自律を理解し、その醸成にどのように関与しているのかについては、十分に検討されているとは言い難い。

特に、キャリア形成の主体を従業員個人とみなすのか、それとも組織とみなすのか、また、キャリア形成において自己成長と昇進・昇格のいずれを重視するのかといったキャリア観は、企業におけるキャリア支援のあり方や、キャリア自律の位置づけに大きな影響を与えると考えられる。

そこで本章では、まず、企業におけるキャリア観の実態を年齢層別に整理し、その特徴を明らかにする。次に、経営者層および管理職層が有するキャリア自律に対する意識をキャリア自律醸成観として整理し、キャリア観との関連を検討する。これにより、第4章で検討するキャリア自律の浸透プロセスを理解するための基礎的な視座を提供する。

これらの関連を明らかにすることは、企業内におけるキャリア関連施策の導入や推進を、単なる制度として捉えるのではなく、それらを推進または阻害する背景要因としての意識構造との関連を明確にする点に意義がある。したがって、企業におけるキャリアコンサルティングの推進や、セルフ・キャリアドックの円滑な導入に対して、有益な知見が得られるものと考えられる。

### 第2節 従業員のキャリア観

#### (1) キャリア形成の主体者に関する認識

本調査では、キャリア形成の主体者について、「従業員自身」「組織」「どちらとも言えない」の3択で回答を求めた。図表3-1に、その結果を年齢層別に示した。なお、年齢層は、35歳未満を若手層、35歳～55歳未満をミドル層、55歳以上をシニア層としている。

若手層では、「どちらとも言えない」(35.1%)とする回答が最も多く、次いで「組織」(34.5%)、「従業員自身」(30.5%)の順であった。ミドル層およびシニア層においては、「どちらとも言えない」(それぞれ45.9%、41.8%)が最多であり、キャリア形成の主体者を一義的に従業員または組織のいずれかに位置づける認識は、いずれの年齢層においても十分に定着していな

いことが示された。

年齢層間の差異に着目すると、若手層では「組織」を主体とする回答の割合が相対的に高く、年齢層が上がるにつれて、「従業員自身」を主体とする回答の割合が増加する傾向が確認された。この結果は、初期キャリア段階においては組織主導のキャリア形成が前提とされやすい一方、経験を重ねるにつれてキャリアを個人の課題として捉える意識が相対的に高まることを示している。

図表 3-1 キャリア形成の主体者

		従業員	どちら 言え ない も	組織	合計
若手層	n	586	675	663	1924
	%	30.5%	35.1%	34.5%	100.0%
ミドル層	n	677	885	365	1927
	%	35.1%	45.9%	18.9%	100.0%
シニア層	n	699	801	416	1916
	%	36.5%	41.8%	21.7%	100.0%

※最大値に網掛けを付した。

次に、キャリア形成で重要なこと（重要事）について、「自己成長」または「昇進・昇格」のいずれを重視するかを尋ねた結果を、図表 3-2 に示した。若手層は「自己成長」（71.1%）が最も多く、次いで「どちらとも言えない」（22.5%）であった。ミドル層とシニア層では、いずれも「どちらとも言えない」（ミドル層：39.1%、シニア層：50.3%）が最も多く、次いで「自己成長」（ミドル層：37.4%、シニア層：37.3%）であった。若手層において圧倒的に「自己成長」が重要であることが示された一方で、ミドル層とシニア層では「どちらとも言えない」が多く、特にシニア層では約半数が「どちらとも言えない」であった。年齢変化に注目すると、若手層は「自己成長」を重視しているが、年齢とともに「どちらとも言えない」が増加する傾向が示された。

図表 3-2 キャリアの重要事

		自己 成 長	ど ち ら 言 え な い も	昇 進 ・ 昇 格	合計
若手層	n	1361	431	123	1915
	%	71.1%	22.5%	6.4%	100.0%
ミドル層	n	717	749	450	1916
	%	37.4%	39.1%	23.5%	100.0%
シニア層	n	713	963	237	1913
	%	37.3%	50.3%	12.4%	100.0%

※最大値に網掛けを付した。

若手層では「自己成長」が圧倒的に重視されており、キャリアを能力開発や成長のプロセスとして捉える傾向が強いといえる。一方、ミドル層およびシニア層では「どちらとも言えない」が最多となり、特にシニア層では約半数を占めている。この結果は、年齢が上がるにつれて、キャリアの重要事を自己成長と昇進・昇格のいずれかに帰結する傾向が弱まり、キャリアの価値基準が多様化、あるいは不明確化している可能性を示している。この変化は、個人の年齢変化だけでなく、社会的な変化の影響も受けている可能性がある。近年、企業においては多様性の尊重、キャリア自律の重視など、従来とは異なる価値観が導入されている。このような変化がミドル層・シニア層に混乱を生じさせている可能性も考えられる。

## (2)主体者と重要事のクロス集計

図表3-3にキャリアの主体者と重要事のクロス集計を示した。いずれのクロス集計においても1%水準での有意差が認められた。各年齢層に共通して、「従業員主体で自己成長」(若手層：25.9%、ミドル層：20.1%、シニア層：22.6%)、両者とも「どちらとも言えない」(若手層：16.7%、ミドル層：27.9%、シニア層：30.5%)、「組織主体で昇進・昇格」(若手層：3.4%、ミドル層：7.8%、シニア層：6.6%)が有意に大きいことが認められた。これに加えて、若手層では、「組織主体で自己成長」(27.7%)が有意に大きいことも認められた。

図表3-4に、図表3-3の組み合わせで有意だった項目を年齢層別に示した。「従業員主体で自己成長」は若手層(25.9%)、ミドル層(20.1%)、シニア層(22.6%)で、ミドル層・シニア層で減少した。「組織主体で昇進・昇格」は、割合は全体的に小さく、若手層(3.4%)、ミドル層(7.8%)、シニア層(6.6%)とミドル層・シニア層で増加した。「どちらとも言えない」は若手層(16.7%)、ミドル層(27.9%)、シニア層(30.5%)と増加傾向が示唆された。「組織主体で自己成長」は若手層(27.7%)が最も多く、ミドル層(6.5%)、シニア層(6.3%)で激減した。若手層からミドル層にかけて大きく減少した。

これらの結果から、キャリア形成の主体者と重要事から構成されるキャリア観には、一定の組合せがあることが示唆された。すなわち、「従業員主体・自己成長重視」と「組織主体・昇進昇格重視」である。前者は、Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996)が提唱する「キャリア形成の主体者を従業員個人として、昇進・昇格よりも自己の満足を追求する」というプロティアン・キャリア型のキャリア観といえる。後者は、従来型のキャリア観(組織主体・昇進昇格重視)に相当する。

ただし、若手層では、「従業員主体・自己成長重視」(25.9%)の他に、「組織主体・自己成長重視」(27.7%)も多く、キャリアの初期段階では「自己成長」を軸としつつ、キャリア形成の主体者についてはばらつきが大きいことが示された。

ミドル層・シニア層では、「組織主体・昇進昇格重視」へのわずかな移行がみられるものの、その多くは「どちらとも言えない」あるいは「その他(主体者と重要事のいずれかがどちらとも言えない)」へ移行することが示された。ミドル層・シニア層は、プロティアン型との対

比で従来型のキャリア観にあると思われがちであるが、実態としてはそのどちらでもないとする曖昧なキャリア観、あるいは相互作用としての認識をもったキャリア観であることが考えられる。

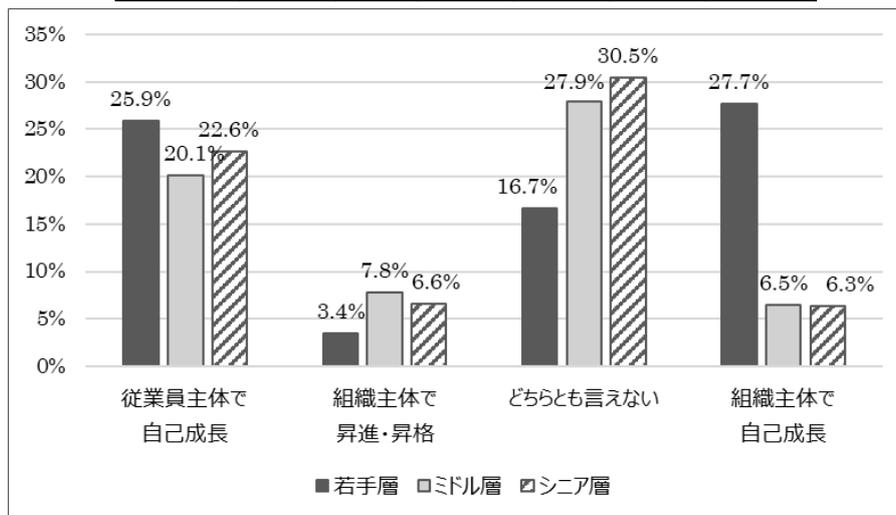
図表 3-3 キャリアの主体者と重要事のクロス集計

		若手層 キャリアでの重要事				ミドル層 キャリアでの重要事				
		自己成長	どちらでもない	昇進・昇格	合計	自己成長	どちらでもない	昇進・昇格	合計	
キャリア主体者形成	従業員	n	496	49	36	581	386	128	159	673
		%	25.9%	2.6%	1.9%	30.4%	20.1%	6.7%	8.3%	35.1%
	どちらとも いえない	n	334	320	20	674	206	534	141	881
		%	17.5%	16.7%	1.0%	35.2%	10.8%	27.9%	7.4%	46.0%
	組織	n	531	62	66	659	125	87	150	362
	%	27.7%	3.2%	3.4%	34.4%	6.5%	4.5%	7.8%	18.9%	
	合計	n	1361	431	122	1914	717	749	450	1916
		%	71.1%	22.5%	6.4%	100.0%	37.4%	39.1%	23.5%	100.0%
		シニア層 キャリアでの重要事								
		自己成長	どちらでもない	昇進・昇格	合計					
キャリア主体者形成	従業員	n	431	210	55	696				
		%	22.6%	11.0%	2.9%	36.6%				
	どちらとも いえない	n	159	581	55	795				
		%	8.4%	30.5%	2.9%	41.8%				
	組織	n	119	167	126	412				
	%	6.3%	8.8%	6.6%	21.7%					
	合計	n	709	958	236	1903				
		%	37.3%	50.3%	12.4%	100.0%				

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所<sup>○</sup>に網掛け、小さい箇所<sup>△</sup>に下線を付した。

図表 3-4 年齢層別のキャリア観

	従業員 自己 成長 で	昇進・ 昇格 で	ど ち ら と も な 言 い え	組 織 自 己 成 長 で	そ の 他	合 計
若手層	25.9%	3.4%	16.7%	27.7%	26.3%	100.0%
ミドル層	20.1%	7.8%	27.9%	6.5%	37.7%	100.0%
シニア層	22.6%	6.6%	30.5%	6.3%	34.0%	100.0%



### (3) 社風とキャリア観

ここでは、社風とキャリア観の関連を検討する。社風は行動様式面と意思決定面の2つの側面から調査を行った。行動様式については、「積極性」、「挑戦 or 独自性」、「目標達成」、「安定性」の4分類で回答を得た。これらは Cameron & Quinn (1999) が提唱する企業文化の4類型（集団文化、革新文化、競争文化、規則文化）に対応している。各企業文化の定義は以下のとおりである。

集団文化：従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している

革新文化：従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している

競争文化：従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している。

規則文化：従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している。

まず、図表 3-5 に、企業文化の4類型とキャリア形成の主体者のクロス集計を示した。若手層とミドル層のクロス集計において1%水準での有意差が認められた。若手層では、「革新文化」の「従業員」(39.7%)が他の割合よりも有意に大きく、また「組織」(25.2%)が有意に小さく、さらに「規則文化」の「従業員」(26.7%)も有意に小さいことが認められた。

ミドル層においても同様の結果であり、「革新文化」の「従業員」(46.6%)が有意に大きく、「組織」(11.1%)が有意に小さく、「規則文化」の「従業員」(30.2%)が有意に小さいことが認められた。

図表 3-5 企業文化とキャリア形成の主体者

		若手層				ミドル層			
		従業員	どちらでもない	組織	合計	従業員	どちらでもない	組織	合計
集団文化	n	244	251	272	767	281	343	143	767
	%	31.8%	32.7%	35.5%	100.0%	36.6%	44.7%	18.6%	100.0%
革新文化	n	93	82	59	234	109	99	26	234
	%	39.7%	35.0%	<u>25.2%</u>	100.0%	46.6%	42.3%	<u>11.1%</u>	100.0%
競争文化	n	42	56	61	159	53	68	39	160
	%	26.4%	35.2%	38.4%	100.0%	33.1%	42.5%	24.4%	100.0%
規則文化	n	201	282	271	754	228	371	157	756
	%	<u>26.7%</u>	37.4%	35.9%	100.0%	<u>30.2%</u>	49.1%	20.8%	100.0%
合計	n	580	671	663	1914	671	881	365	1917
	%	30.3%	35.1%	34.6%	100.0%	35.0%	46.0%	19.0%	100.0%

		シニア層			
		従業員	どちらでもない	組織	合計
集団文化	n	298	303	162	763
	%	39.1%	39.7%	21.2%	100.0%
革新文化	n	96	91	45	232
	%	41.4%	39.2%	19.4%	100.0%
競争文化	n	61	63	33	157
	%	38.9%	40.1%	21.0%	100.0%
規則文化	n	239	341	174	754
	%	31.7%	45.2%	23.1%	100.0%
合計	n	694	798	414	1906
	%	36.4%	41.9%	21.7%	100.0%

※有意な個所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所を網掛け、小さい箇所に下線を付した。

若手層とミドル層において、革新文化はキャリア形成の主体者を従業員とすることに親和性が高いことが伺われた。革新文化の企業においては、従業員による挑戦や独自性などの主体的な行動を歓迎されることから、キャリア形成においても従業員主体と親和性があり、組織主体とは相反すると考えられる。

一方、規則文化の企業においては、従業員が組織に適応することや既存の枠組みの中で仕事が進められることが歓迎されることから、キャリア形成においても従業員主体は敬遠され

るものと考えられる。

なお、シニア層では企業文化による差異は認められなかった。シニア層は、例えば役職定年などによって職責から開放されるなど、企業文化からの影響を受けにくい可能性がある。

次に、図表3-6に、企業文化の4類型とキャリアの重要事とのクロス集計を示した。ミドル層とシニア層において1%水準の有意差が認められた。ミドル層においては、「集団文化」の「自己成長」(40.9%)と「革新文化」の「自己成長」(47.2%)が他の割合よりも有意に大きいことが認められた。また、「規則文化」の「どちらとも言えない」(43.4%)は他の割合より有意に大きく、「自己成長」(31.0%)は有意に小さいことが認められた。

図表 3-6 企業文化とキャリアの重要事

		若手層				ミドル層			
		自己成長	どちらとも言えない	昇進・昇格	合計	自己成長	どちらとも言えない	昇進・昇格	合計
集団文化	n	557	157	47	761	312	279	171	762
	%	73.2%	20.6%	6.2%	100.0%	40.9%	36.6%	22.4%	100.0%
革新文化	n	174	44	15	233	110	79	44	233
	%	74.7%	18.9%	6.4%	100.0%	47.2%	33.9%	18.9%	100.0%
競争文化	n	107	41	11	159	57	61	42	160
	%	67.3%	25.8%	6.9%	100.0%	35.6%	38.1%	26.3%	100.0%
規則文化	n	516	187	49	752	233	326	192	751
	%	68.6%	24.9%	6.5%	100.0%	31.0%	43.4%	25.6%	100.0%
合計	n	1354	429	122	1905	712	745	449	1906
	%	71.1%	22.5%	6.4%	100.0%	37.4%	39.1%	23.6%	100.0%

		シニア層			
		自己成長	どちらとも言えない	昇進・昇格	合計
集団文化	n	307	359	96	762
	%	40.3%	47.1%	12.6%	100.0%
革新文化	n	108	108	16	232
	%	46.6%	46.6%	6.9%	100.0%
競争文化	n	64	79	15	158
	%	40.5%	50.0%	9.5%	100.0%
規則文化	n	230	414	107	751
	%	30.6%	55.1%	14.2%	100.0%
合計	n	709	960	234	1903
	%	37.3%	50.4%	12.3%	100.0%

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

シニア層においては、「革新文化」の「自己成長」(46.6%)が他の割合よりも有意に大きく、「昇進・昇格」(6.9%)は有意に小さいことが認められた。また、「規則文化」の「どちらとも言えない」(55.1%)が他の割合よりも有意に大きく、「自己成長」(30.6%)が有意に小さいことが認められた。

ミドル層において、集団文化の影響が認められた。集団文化ではチームに対する協調的行動に向けて個人の成長が求められるため、自己成長との親和性があると考えられる。革新文化は、集団文化とは成長の方向性は異なるものの、挑戦や革新などに向けて個人の成長が求められるため、やはり自己成長との親和性が高いと考えられる。一方で、規則文化では、「どちらとも言えない」という重要事認識の曖昧さが増していた。規則文化では雇用の安定や適合性・人間関係の安定が重視されており、これらの価値は自己成長にも昇進・昇格にも捉えにくい価値であることが考えられる。

シニア層においては、集団文化の影響は見られないものの、ミドル層と類似した傾向が見られた。

若手層においては、企業文化とキャリアの重要事との間に有意差が認められなかった。若手層においては、企業文化からの影響が十分に浸透していないために、キャリア形成の重要事との関連が見られないものと考えられる。

次に、社風の意味決定面（部下への権限委譲の程度）とキャリア観との関連について検討する。図表3-7に意思決定とキャリア形成の主体者とのクロス集計を示した。その結果、若手層とミドル層で1%水準の有意差が認められた。若手層では、「部下をある程度信頼するが…」の「従業員」(27.3%)が他の割合よりも有意に小さいことが認められた。また、「部下をおおむね信頼して…」の「従業員」(36.7%)と「部下を全面的に信頼して…」の「従業員」(56.5%)が有意に大きいことが認められた。

ミドル層では、「部下に意思決定をゆだねず…」の「組織」(29.5%)が他の割合よりも有意に大きいことが認められた。また、「部下をある程度信頼するが…」の「従業員」(31.9%)が有意に小さかった。また、「部下をおおむね信頼して…」の「従業員」(42.8%)が有意に大きく、「組織」(14.1%)は有意に小さいことが認められた。

部下への権限委譲が進むにつれて、若手層とミドル層とも「従業員主体」の認識が強くなる傾向が示唆された。特にミドル層では、トップダウンの意思決定環境下では、キャリア形成も組織主体となっていた。つまり、日常業務における個人主体の働き方は、キャリア形成の捉え方に影響を及ぼすと考えられる。

なお、シニア層では有意差が認められなかった。このことは、シニア層は社風の意味決定面からの影響を比較的受けにくい環境で職務を遂行している可能性を示している。

図表 3-7 意思決定とキャリア形成の主体者

	若手層					ミドル層			
		従業員	どちらでもない	組織	合計	従業員	どちらでもない	組織	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	n	47	51	75	173	53	69	51	173
	%	27.2%	29.5%	43.4%	100.0%	30.6%	39.9%	29.5%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n	316	428	413	1157	370	557	233	1160
	%	27.3%	37.0%	35.7%	100.0%	31.9%	48.0%	20.1%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n	206	184	171	561	240	242	79	561
	%	36.7%	32.8%	30.5%	100.0%	42.8%	43.1%	14.1%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n	13	6	4	23	11	11	1	23
	%	56.5%	26.1%	17.4%	100.0%	47.8%	47.8%	4.3%	100.0%
合計	n	582	669	663	1914	674	879	364	1917
	%	30.4%	35.0%	34.6%	100.0%	35.2%	45.9%	19.0%	100.0%

	シニア層				
		従業員	どちらでもない	組織	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	n	61	64	47	172
	%	35.5%	37.2%	27.3%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n	397	506	250	1153
	%	34.4%	43.9%	21.7%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n	227	217	114	558
	%	40.7%	38.9%	20.4%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n	11	8	4	23
	%	47.8%	34.8%	17.4%	100.0%
合計	n	696	795	415	1906
	%	36.5%	41.7%	21.8%	100.0%

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

図表 3-8 に、意思決定とキャリアの重要事とのクロス集計を示した。すべての年齢層において、1%水準の有意差は認められなかった。権限委譲の程度は、従業員のキャリアの重要事とは関連があるとは言えないことが示唆された。

図表 3-8 意思決定とキャリアの重要事(若手層)

	若手層				ミドル層				
	自己成長	どちらでもない	昇進・昇格	合計	自己成長	どちらでもない	昇進・昇格	合計	
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	n	114	42	17	173	61	61	51	173
	%	65.9%	24.3%	9.8%	100.0%	35.3%	35.3%	29.5%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n	809	265	78	1152	414	460	278	1152
	%	70.2%	23.0%	6.8%	100.0%	35.9%	39.9%	24.1%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n	416	116	25	557	226	216	116	558
	%	74.7%	20.8%	4.5%	100.0%	40.5%	38.7%	20.8%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n	15	5	3	23	12	8	3	23
	%	65.2%	21.7%	13.0%	100.0%	52.2%	34.8%	13.0%	100.0%
合計	n	1354	428	123	1905	713	745	448	1906
	%	71.1%	22.5%	6.5%	100.0%	37.4%	39.1%	23.5%	100.0%

	シニア層				
	自己成長	どちらでもない	昇進・昇格	合計	
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	n	65	82	25	172
	%	37.8%	47.7%	14.5%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n	400	602	148	1150
	%	34.8%	52.3%	12.9%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n	230	266	62	558
	%	41.2%	47.7%	11.1%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n	13	8	2	23
	%	56.5%	34.8%	8.7%	100.0%
合計	n	708	958	237	1903
	%	37.2%	50.3%	12.5%	100.0%

以上の結果から、特に、若手層・ミドル層においては、革新文化や権限委譲の進んだ意思決定環境が、従業員主体のキャリア観を醸成する要因であることが示唆された。一方、シニア層では社風の影響が比較的弱く、企業文化や意思決定面とは独立したキャリア観が形成されている可能性が示唆された。

### 第3節 部下のキャリア形成に対する意識

#### (1) 部下のキャリア形成に対する経営者層の意識

図表3-9に、部下のキャリア形成に関する経営者層の意識について回答結果を示した。「キャリア形成の主体者は従業員自身(以下、「従業員主体」)」は「ややあてはまる」(43.9%)が最も多く、次いで「どちらとも言えない」(28.7%)、「かなりあてはまる」(21.4%)と続いた。「キャリアで重要なことは従業員の自己成長(以下、「自己成長」)」は「ややあてはまる」(51.2%)が最も多く、次いで「かなりあてはまる」(27.2%)であった。「部下の「キャリア自律」は会社が支援すべき(以下、「要支援性」)」は「ややあてはまる」(42.0%)が最も多く、次いで「どちらとも言えない」(34.7%)であった。「部下の「キャリア自律」は会社に有益(以下、「有益性」)」は「ややあてはまる」(44.3%)が最も多く、次いで「かなりあてはまる」(30.9%)であった。「部下のキャリア支援は評価されている(以下、「支援評価」)」は「どちらとも言えない」(43.0%)が最も多く、次いで「ややあてはまる」(31.7%)であった<sup>1)</sup>。

経営者層は、部下のキャリア形成について、従業員主体による自己成長を期待するとともに、従業員のキャリア自律は会社にとって有益であり、支援すべきものであると認識している傾向がある。

図表 3-9 部下のキャリア形成に関する経営者層の意識

		あ て は ま ま ら っ た い く	あ て は ま ら あ な ま い り	ど ち ら と も な 言 い え	あ て は ま や る や	あ て は か ま な る り	合 計
キャリア形成の主体者は従業員自身【従業員主体】	n	16	100	549	840	409	1914
	%	0.8%	5.2%	28.7%	43.9%	21.4%	100.0%
キャリアで重要なことは従業員の自己成長【自己成長】	n	11	33	368	979	520	1911
	%	0.6%	1.7%	19.3%	51.2%	27.2%	100.0%
部下の「キャリア自律」は会社が支援すべき【要支援性】	n	33	139	663	802	272	1909
	%	1.7%	7.3%	34.7%	42.0%	14.2%	100.0%
部下の「キャリア自律」は会社に有益【有益性】	n	18	47	408	843	588	1904
	%	0.9%	2.5%	21.4%	44.3%	30.9%	100.0%
部下のキャリア支援は評価されている【支援評価】	n	72	210	819	604	200	1905
	%	3.8%	11.0%	43.0%	31.7%	10.5%	100.0%

※各項目の最大値に網掛けを付した。

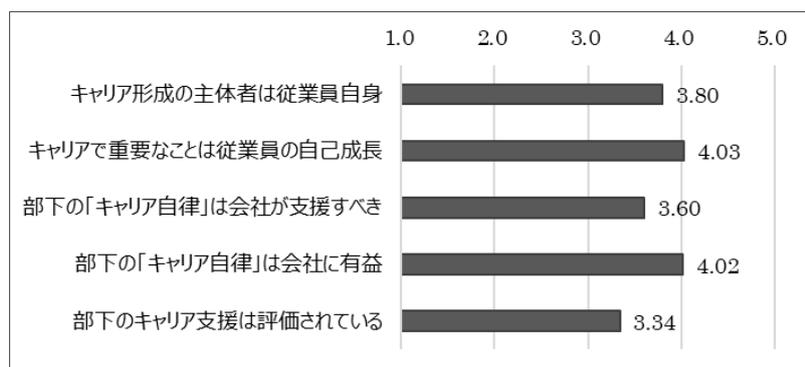
また、図表3-10に、部下のキャリア形成に対する経営者層の意識についての記述統計を示した。その結果、「自己成長」(4.03点)および「有益性」(4.02点)が特に高得点であった。

<sup>1)</sup> なお、本章でのキャリア形成に対する意識に関する「従業員主体」「自己成長」「要支援性」「有益性」「支援評価」の用語は、記述の煩雑を割けるため、主に本章で用いる略記であることに留意されたい。

図表 3-10 部下のキャリア形成に関する経営者層の意識(記述統計)

	n	平均値	SD
キャリア形成の主体者は従業員自身【従業員主体】	1914	3.80	.863
キャリアで重要なことは従業員の自己成長【自己成長】	1911	4.03	.765
部下の「キャリア自律」は会社が支援すべき【要支援性】	1909	3.60	.880
部下の「キャリア自律」は会社に有益【有益性】	1904	4.02	.841
部下のキャリア支援は評価されている【支援評価】	1905	3.34	.939

※上位2箇所<sup>1</sup>に網掛けをほ下線を付した。



上記2つの結果から、経営者層は特に、「従業員の自己成長」を期待していることと、「キャリア自律が会社にとって有益である」という意識が強いことが示唆された。

次に、「部下のキャリア形成に関する経営者層の意識」と「社風」との関連について検討する。図表3-11に企業文化別の経営者層の意識の得点を示した。「従業員主体」では、「革新文化」(3.94点)が最も高かった。「自己成長」では、「革新文化」(4.12点)が最も高く、また、分散分析の結果、「集団文化」(4.08点)は「規則文化」(3.97点)より有意に大きいことが認められた。「要支援性」において、「革新文化」(3.73点)が最も高く、また「競争文化」(3.47点)や「規則文化」(3.55点)よりも有意に大きいことが認められた。「有益性」において、「革新文化」(4.17点)が最も高く、「規則文化」(3.96点)よりも有意に大きいことが認められた。

主に、「革新文化」において経営者層の意識が高い傾向が示唆された。

図表 3-11 部下のキャリア形成に関する経営者層の意識(企業文化別)

	企業文化	n	平均値	SD	F値	sig.
キャリアを作る主体者は従業員自身 【従業員主体】	集団文化	760	3.80	.866	2.920	
	革新文化	232	3.94	.861		
	競争文化	157	3.79	.934		
	規則文化	753	3.75	.841		
キャリアで重要なことは従業員の自己成長 【自己成長】	集団文化	758	4.08	.730	3.940	**
	革新文化	232	4.12	.816		
	競争文化	155	3.98	.864		
	規則文化	754	3.97	.757		
部下の「キャリア自律」は会社が支援すべき 【要支援性】	集団文化	758	3.64	.879	4.174	**
	革新文化	230	3.73	.928		
	競争文化	157	3.47	.958		
	規則文化	752	3.55	.843		
部下の「キャリア自律」は会社にとって有益 【有益性】	集団文化	757	4.06	.827	5.161	**
	革新文化	230	4.17	.873		
	競争文化	157	3.90	.875		
	規則文化	748	3.96	.832		
部下のキャリア自律支援は役割として評価されている 【支援評価】	集団文化	757	3.38	.935	1.769	
	革新文化	229	3.38	.987		
	競争文化	157	3.22	.976		
	規則文化	750	3.31	.924		

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

図表 3-12 に意思決定別に部下のキャリア形成に関する経営者層の意識の得点(平均値)を示した。分散分析の結果、「要支援性」において、「多くの案件は上司が意思決定をしている」(3.60点)および「日常的な個別案件は部下にゆだねている」(3.69点)が「ほとんどの案件は上司が意志決定をしている」(3.26点)よりも有意に大きいことが認められた。また、「有益性」において、「日常的な個別案件は部下にゆだねている」(4.09点)が「ほとんどの案件は上司が意志決定をしている」(3.86点)よりも有意に大きいことが認められた。また、「支援評価」において、「多くの案件は上司が意思決定をしている」(3.34点)および「日常的な個別案件は部下にゆだねている」(3.44点)および「権限委譲が進んでいる」(3.70点)が「ほとんどの案件は上司が意志決定をしている」(3.00点)よりも有意に大きいことが認められた。

図表 3-12 部下のキャリア形成に関する経営者層の意識(意思決定別)

	意思決定	n	平均値	SD	F値	sig
キャリアを作る主体者は従業員自身 【従業員主体】	部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	170	3.75	.997	2.567	
	部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1152	3.76	.849		
	部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	559	3.88	.838		
	部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる	23	3.78	.998		
キャリアで重要なことは従業員の自己成長 【自己成長】	部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	168	3.89	.979	2.567	
	部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1151	4.01	.742		
	部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	559	4.09	.731		
	部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる	23	4.22	.795		
部下の「キャリア自律」は会社が支援すべき 【要支援性】	部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	169	3.26	1.037	10.556	***
	部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1150	3.60	.857		
	部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	557	3.69	.856		
	部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる	23	3.74	.915		
部下の「キャリア自律」は会社にとって有益 【有益性】	部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	169	3.86	1.071	4.964	**
	部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1145	4.00	.812		
	部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	557	4.09	.817		
	部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる	23	4.35	.714		
部下のキャリア自律支援は役割として評価されている 【支援評価】	部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	168	3.00	1.094	10.545	***
	部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1151	3.34	.905		
	部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	553	3.44	.944		
	部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる	23	3.70	.876		

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

また、図表 3-13 に意思決定と部下のキャリア形成に関する経営者層の意識の相関分析の結果を示した。「従業員主体」を除いて、経営者層の意識と意思決定との間に弱いながらも有意な正相関が認められた。

この2つの結果から、意思決定が部下に委譲する社風であるほど、部下のキャリア形成に関する経営者層の意識が高くなる傾向が示唆された。

図表 3-13 意思決定と部下のキャリア形成に関する経営者層の意識の相関分析

	社風 意思決定面	1. キャリア を作る主体 者は従業員 自身【従業 員主体】	2. キャリア で重要なこと は従業員の 自己成長 【自己成長】	3. 部下の 「キャリア自 律」は会社 が支援すべ き【要支援 性】	4. 部下の 「キャリア自 律」は会社 にとって有 益【有益性】
1. キャリアを作る主体者は従業員自身【従業員主体】	.055				
2. キャリアで重要なことは従業員の自己成長【自己成長】	.074 **	.645 ***			
3. 部下の「キャリア自律」は会社が支援すべき【要支援性】	.110 ***	.154 ***	.327 ***		
4. 部下の「キャリア自律」は会社にとって有益【有益性】	.086 ***	.358 ***	.535 ***	.611 ***	
5. 部下のキャリア自律支援は役割として評価されている【支援評価】	.116 ***	.236 ***	.313 ***	.534 ***	.493 ***

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## (2) 部下のキャリア形成に関する管理職層の意識

図表 3-14 に、部下のキャリア形成に関する管理職層の意識の回答結果を示した。「従業員主体」は「ややあてはまる」(45.7%) が最も多く、次いで「どちらとも言えない」(30.0%) であった。「自己成長」は「ややあてはまる」(56.7%) が最も多く、次いで「かなりあてはまる」(22.0%) であった。「要支援性」は「ややあてはまる」(45.3%) が最も多く、次いで「どちらとも言えない」(35.9%) であった。「有益性」は「ややあてはまる」(46.0%) が最も多く、次いで「かなりあてはまる」(29.6%) であった。「支援評価」は「どちらとも言えない」(41.2%) が最も多く、次いで「ややあてはまる」(30.2%) であった。

図表 3-14 部下のキャリア形成に関する管理職層の意識

		あ て は ま ま ら っ た い く	あ て は ま ら あ な ま い り	ど ち ら か も 言 え な い	あ て は ま や る や	あ て は か ま な る り	合 計
キャリア形成の主体者は従業員自身【従業員主体】	n	17	142	577	879	309	1924
	%	0.9%	7.4%	30.0%	45.7%	16.1%	100.0%
キャリアで重要なことは従業員の自己成長【自己成長】	n	8	42	359	1086	421	1916
	%	0.4%	2.2%	18.7%	56.7%	22.0%	100.0%
部下のキャリア自律は会社が支援すべき【要支援性】	n	23	123	689	870	215	1920
	%	1.2%	6.4%	35.9%	45.3%	11.2%	100.0%
部下のキャリア自律は会社にとって有益【有益性】	n	12	63	391	880	566	1912
	%	0.6%	3.3%	20.4%	46.0%	29.6%	100.0%
部下のキャリア支援は評価されている【支援評価】	n	98	310	790	580	140	1918
	%	5.1%	16.2%	41.2%	30.2%	7.3%	100.0%

※各項目の最大値に網掛けを付した。

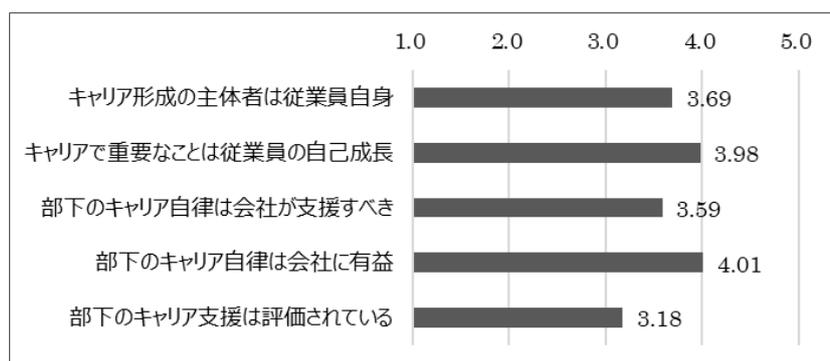
また、図表3-15に、部下のキャリア形成に対する管理職層の意識についての得点の記述統計を示した。その結果、「有益性」(4.01点)が最高点で、次いで「自己成長」(3.98点)であった。

上記2つの結果から管理職層は、特に「従業員のキャリア自律が有益である」「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である」という意識が高いことが示唆された。

図表 3-15 管理職層における部下のキャリア形成の意識(記述統計)

	n	平均値	SD
キャリア形成の主体者は従業員自身【従業員主体】	1924	3.69	.859
キャリアで重要なことは従業員の自己成長【自己成長】	1916	3.98	.729
部下のキャリア自律は会社が支援すべき【要支援性】	1920	3.59	.816
部下のキャリア自律は会社に有益【有益性】	1912	4.01	.830
部下のキャリア支援は評価されている【支援評価】	1918	3.18	.963

※上位2に網掛けを付した。



次に、部下のキャリア形成に関する管理職層の意識と社風との関連について検討する。図表3-16に企業文化別に部下のキャリア形成に関する経営者層の意識の得点を示した。分散分析の結果、すべての企業文化において1%水準の有意差は認められなかった。部下のキャリア形成に関する管理職層の意識について、企業文化による差があるとはいえなかった。

図表 3-16 部下のキャリア形成に関する管理職層の意識(企業文化別)

	企業文化	n	平均値	SD	F値	sig.
キャリアを作る主体者は 従業員自身 【従業員主体】	集団文化	762	3.71	.856	3.045	
	革新文化	232	3.81	.887		
	競争文化	160	3.63	.930		
	規則文化	758	3.63	.835		
キャリアで重要なことは 従業員の自己成長 【自己成長】	集団文化	760	4.02	.723	3.475	
	革新文化	231	4.06	.781		
	競争文化	158	3.91	.825		
	規則文化	755	3.92	.696		
部下の「キャリア自律」 は会社が支援すべき 【要支援性】	集団文化	762	3.61	.821	1.966	
	革新文化	231	3.62	.909		
	競争文化	159	3.45	.809		
	規則文化	756	3.59	.783		
部下の「キャリア自律」 は会社にとって有益 【有益性】	集団文化	756	4.03	.837	1.901	
	革新文化	231	4.08	.891		
	競争文化	158	3.89	.829		
	規則文化	755	3.99	.805		
部下のキャリア自律支 援は役割として評価さ れている 【支援評価】	集団文化	761	3.22	.964	2.553	
	革新文化	231	3.23	.988		
	競争文化	158	2.99	1.006		
	規則文化	756	3.18	.945		

図表 3-17 に意思決定別に部下のキャリア形成に関する管理職層の意識の得点を示した。分散分析の結果、すべての意識において 1%水準の有意差が認められた。「従業員主体」において、「日常的な個別案件は部下にゆだねている」(3.80 点)が「多くの案件は上司が意思決定をしている」(3.64 点)よりも有意に大きいことが認められた。また、「自己成長」において、「日常的な個別案件は部下にゆだねている」(4.04 点)が「ほとんどの案件は上司が意志決定をしている」(3.84 点)よりも有意に大きいことが認められた。また、「要支援性」において、「多くの案件は上司が意思決定をしている」(3.59 点)および「日常的な個別案件は部下にゆだねている」(3.65 点)が「ほとんどの案件は上司が意志決定をしている」(3.37 点)よりも有意に大きいことが認められた。また、「有益性」において、「日常的な個別案件は部下にゆだねている」(4.09 点)が「ほとんどの案件は上司が意志決定をしている」(3.83 点)よりも有意に大きいことが認められた。また、「支援評価」において、「多くの案件は上司が意思決定をしている」(3.17 点)および「日常的な個別案件は部下にゆだねている」(3.31 点)が「ほとんどの案件は上司が意志決定をしている」(2.82 点)よりも有意に大きいことが認められた。

図表 3-17 部下のキャリア形成に関する管理職層の意識(意思決定別)

	意思決定	n	平均値	SD	F値	sig
キャリアを作る主体者は従業員自身【従業員主体】	部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	173	3.62	.967	5.290	**
	部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1156	3.64	.857		
	部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	561	3.80	.813		
	部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる	22	3.91	.868		
キャリアで重要なことは従業員の自己成長【自己成長】	部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	173	3.84	.831	3.828	**
	部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1153	3.96	.713		
	部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	557	4.04	.726		
	部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる	22	4.14	.710		
部下の「キャリア自律」は会社が支援すべき【要支援性】	部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	173	3.37	.922	5.430	**
	部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1154	3.59	.810		
	部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	560	3.65	.792		
	部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる	22	3.50	.740		
部下の「キャリア自律」は会社にとって有益【有益性】	部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	173	3.83	1.042	5.050	**
	部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1148	3.99	.804		
	部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	558	4.09	.810		
	部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる	22	4.18	.588		
部下のキャリア自律支援は役割として評価されている【支援評価】	部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	173	2.82	1.088	11.884	***
	部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	1153	3.17	.936		
	部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	559	3.31	.953		
	部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる	22	3.41	.959		

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

また、図表 3-18 に意思決定と部下のキャリア形成に関する経営者層の意識の相関分析の結果を示した。管理職層のすべての意識と意思決定との間に弱いながらも有意な正相関が認められた。

上記 2 つの結果から、意思決定を部下に委譲する社風であるほど、部下のキャリア形成に関する管理職層の意識が高くなる傾向が示唆された。

図表 3-18 意思決定と部下のキャリア形成に関する管理職層の意識の相関分析

	社風 意思決定面	1. キャリア を作る主体 者は従業員 自身【従業 員主体】	2. キャリア で重要なこと は従業員の 自己成長 【自己成長】	3. 部下の 「キャリア自 律」は会社が 支援すべき 【要支援性】	4. 部下の 「キャリア自 律」は会社 にとって有益 【有益性】
1. キャリアを作る主体者は従業員自身【従業員主体】	.084 ***				
2. キャリアで重要なことは従業員の自己成長【自己成長】	.077 ***	.565 ***			
3. 部下の「キャリア自律」は会社が支援すべき【要支援性】	.073 **	.102 ***	.269 ***		
4. 部下の「キャリア自律」は会社にとって有益【有益性】	.073 ***	.299 ***	.467 ***	.541 ***	
5. 部下のキャリア自律支援は役割として評価されている【支援評価】	.125 ***	.200 ***	.248 ***	.412 ***	.430 ***

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## 第4節 会社のキャリア自律の醸成観

### (1) キャリア自律の重要性と有益性

会社が従業員に対するキャリア自律の醸成をどのように捉えているか、キャリア自律醸成観<sup>2</sup>について「あてはまる」～「あてはまらない」を3件法で回答を得た。

まず、図表3-19に、各年齢層の「「キャリア自律」は大切なことである（重要性）」についての回答結果を示した。いずれの年齢層においても、「あてはまる」（若手層：77.8%、ミドル層：79.1%、シニア層：61.2%）が最も多く、次いで「どちらとも言えない」（若手層：20.0%、ミドル層：19.5%、シニア層：34.3%）であった。また、「あてはまる」に注目すると、ミドル層（79.1%）が最も多く、次いで若手層（77.8%）で、シニア層（61.2%）であった。シニア層は、ミドル層および若手層と15ポイント以上の開きが見られ、「どちらとも言えない」（34.3%）が多かった。

過半数の会社において、従業員のキャリア自律は大切であると捉えていることが示唆された。多くの企業が従業員のキャリア自律を重要なものとして捉えているが、シニア層に対しては比較的その判断が曖昧になっている割合が高いことが示唆された。

<sup>2</sup> 本研究で扱う「キャリア自律」は、必ずしも学術的に定義が固定された単一概念ではなく、企業実務や政策文脈において広く用いられている実務概念である。一般には、従業員が自らのキャリアを主体的に考え行動することを指す言葉として共有されている。本調査では、このような実務的に共有されているキャリア自律のイメージを前提として、企業がその醸成をどのように捉えているのかを把握することを目的とした。そのため、キャリア自律の「重要性」「要支援性」「有益性」の3側面から質問を行い、企業におけるキャリア自律醸成観を多面的に把握することとした。

図表 3-19 キャリア自律の重要性

		あ て は な ま い ら	ど ち ら も 言 え な い	あ て は ま る	合 計
若手層	n	42	382	1489	1913
	%	2.2%	20.0%	77.8%	100.0%
ミドル層	n	27	373	1514	1914
	%	1.4%	19.5%	79.1%	100.0%
シニア層	n	86	654	1168	1908
	%	4.5%	34.3%	61.2%	100.0%

※最大値に網掛けを付した。

次に、図表3-20に、各年齢層の「キャリア自律」は会社にとって有益である（有益性）」についての回答結果を示した。いずれの年齢層においても「あてはまる」（若手層：73.8%、ミドル層：72.4%、シニア層：56.3%）で最も多く、次いで「どちらとも言えない」（若手層：24.4%、ミドル層：25.7%、シニア層：39.1%）であった。すべての年齢層においてキャリア自律は、人材育成等の観点から、会社にとって有益性が高いと認識されていると考えられるが、シニア層に対しては比較的割合が低いことが示唆された。

図表 3-20 キャリア自律の有益性

		あ て は な ま い ら	ど ち ら も 言 え な い	あ て は ま る	合 計
若手層	n	35	466	1412	1913
	%	1.8%	24.4%	73.8%	100.0%
ミドル層	n	36	491	1380	1907
	%	1.9%	25.7%	72.4%	100.0%
シニア層	n	88	748	1075	1911
	%	4.6%	39.1%	56.3%	100.0%

※最大値に網掛けを付した。

以上から、キャリア自律の重要性および有益性については、年齢層を問わず高く認識されていることが示唆された。とりわけ若手層およびミドル層では、「キャリア自律は重要である」「会社にとって有益である」とする肯定的認識が7割前後に達しており、キャリア自律を推進することが企業にとって望ましい状態であると広く共有されていることが示唆された。

また、シニア層に対する認識の特徴として、「重要性」「有益性」とともに「あてはまる」割合が相対的に低く、「どちらとも言えない」が高い点が挙げられた。これは、シニア層のキャリア自律が、企業にとってどの程度の成果や投資効果をもたらすのかについて、判断基準が定まっていないか、あるいは評価が難しい状況にあることを反映していると考えられる。シ

ニア層のキャリアは、育成や成長の対象というよりも、配置・活用・出口戦略と結びついて捉えられやすく、キャリア自律支援の意義が不透明になっている可能性がある。

## (2)キャリア自律への支援の必要性

図表3-21に、各年齢層の「キャリア自律」は会社が支援すべきである（要支援性）についての回答結果を示した。若手層は「あてはまる」（56.9%）が最も多く、次いで「どちらとも言えない」（40.1%）であった。ミドル層は「どちらとも言えない」（52.4%）が最も多く、次いで「あてはまる」（43.6%）であった。シニア層は「どちらとも言えない」（58.5%）で最も多く、次いで「あてはまる」（28.4%）であった。「あてはまる」に注目すると、若手層（56.9%）、ミドル層（43.6%）、シニア層（28.4%）と年齢が上がるにつれて減少する傾向が示唆された。

キャリア自律を「会社が支援すべき対象」として捉えるかどうかについては、年齢層による明確な差異が認められた。若手層では過半数が「会社が支援すべきである」と回答している。一方、ミドル層およびシニア層では「どちらとも言えない」が最多となり、「あてはまる」は年齢とともに低下し、「あてはまらない」は向上した。このことは、企業がキャリア自律を価値あるものと認識しつつも、支援の主体や責任については、年齢層が上がるにつれて個人にゆだねる傾向が強まることを示唆している。

図表 3-21 キャリア自律の要支援性

		あ て は ま ら ない	ど ち ら も 言 え な い	あ て は ま る	合 計
若手層	n	58	767	1087	1912
	%	3.0%	40.1%	56.9%	100.0%
ミドル層	n	78	999	831	1908
	%	4.1%	52.4%	43.6%	100.0%
シニア層	n	250	1118	543	1911
	%	13.1%	58.5%	28.4%	100.0%

※最大値に網掛けを付した。

以上を総合すると、企業はキャリア自律を「全従業員にとって重要で有益な概念」として理念的には支持している一方で、実際の支援や投資の対象としては、若手層を中心に選択しているといえる。このことは、キャリア自律支援が必ずしも職業人生全体を通じた施策として設計されておらず、年齢層ごとに異なる期待や前提に応じて運用されている現状を示している。

### (3) 従業員数別のキャリア自律醸成観

図表3-22に、従業員数別のキャリア自律醸成観「「キャリア自律」は大切なことである(重要性)」とのクロス集計を示した。すべての年齢層において、1%水準の有意差が認められた。若手層では、「300人未満」の「あてはまる」(71.8%)が他の割合よりも有意に小さく、「1000人以上」の「あてはまる」(86.8%)が有意に大きいことが認められた。ミドル層では、「300人未満」の「あてはまる」(74.0%)が他の割合よりも有意に小さく、「1000人以上」の「あてはまる」(86.8%)が有意に大きいことが認められた。シニア層では、「1000人以上」の「あてはまる」(76.4%)が有意に大きいことが認められた。「あてはまる」に注目すると、すべての年齢層において、従業員数が多くなると値が大きくなる傾向が示唆された。

企業規模が大きくなるほど、従業員のキャリア自律の重要性の意識が強くなることが示唆された。従業員数が大きくなるほど、キャリア自律に対する個別支援から組織的な支援へと移行されるためだと考えられる。

図表 3-22 従業員数別のキャリア自律醸成観(重要性)

		若手層				ミドル層			
		あてはま ない	ど 言 え ら ない	あ て は ま る	合 計	あ て は ま ない	ど 言 え ら ない	あ て は ま る	合 計
300人未満	n	12	76	224	312	5	76	231	312
	%	3.8%	24.4%	<u>71.8%</u>	100.0%	1.6%	24.4%	<u>74.0%</u>	100.0%
300人以上	n	16	164	582	762	11	161	591	763
	%	2.1%	21.5%	76.4%	100.0%	1.4%	21.1%	77.5%	100.0%
500人未満	n	8	97	395	500	6	89	404	499
	%	1.6%	19.4%	79.0%	100.0%	1.2%	17.8%	81.0%	100.0%
500人以上	n	3	34	243	280	2	35	244	281
	%	1.1%	<u>12.1%</u>	<u>86.8%</u>	100.0%	0.7%	<u>12.5%</u>	<u>86.8%</u>	100.0%
1000人未満	n	39	371	1444	1854	24	361	1470	1855
	%	2.1%	20.0%	77.9%	100.0%	1.3%	19.5%	79.2%	100.0%
1000人以上	n	13	125	173	311	42	276	442	760
	%	4.2%	40.2%	55.6%	100.0%	5.5%	36.3%	58.2%	100.0%
300人以上	n	19	172	307	498	7	59	214	280
	%	3.8%	34.5%	61.6%	100.0%	2.5%	<u>21.1%</u>	<u>76.4%</u>	100.0%
500人未満	n	81	632	1136	1849				
	%	4.4%	34.2%	61.4%	100.0%				

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

次に、図表3-23に、従業員数別のキャリア自律醸成観「「キャリア自律」は会社にとって有益である（有益性）」とのクロス集計を示した。すべての年齢層において、1%水準の有意差は認められなかった。従業員数とキャリア自律醸成の有益性に関連があるとは言えないことが示唆された。

「あてはまる」の割合は従業員数によらず若手層・ミドル層では7割弱から8割、シニア層では5割～6割であることから十分に有益性が広まっており、有意差が生じなかったものと考えられる。

図表 3-23 従業員数別のキャリア自律醸成観(有益性)

		若手層				ミドル層			
		あてはま ない	ど 言 え ら な い	あ て は ま る	合 計	あ て は ま ない	ど 言 え ら な い	あ て は ま る	合 計
300人未満	n	8	86	217	311	9	92	211	312
	%	2.6%	27.7%	69.8%	100.0%	2.9%	29.5%	67.6%	100.0%
300人以上 500人未満	n	11	192	558	761	11	201	546	758
	%	1.4%	25.2%	73.3%	100.0%	1.5%	26.5%	72.0%	100.0%
500人以上 1000人未満	n	8	118	375	501	9	129	361	499
	%	1.6%	23.6%	74.9%	100.0%	1.8%	25.9%	72.3%	100.0%
1000人以上	n	4	56	220	280	4	51	223	278
	%	1.4%	20.0%	78.6%	100.0%	1.4%	18.3%	80.2%	100.0%
合計	n	31	452	1370	1853	33	473	1341	1847
	%	1.7%	24.4%	73.9%	100.0%	1.8%	25.6%	72.6%	100.0%

		シニア層			
		あ て は ま ない	ど 言 え ら な い	あ て は ま る	合 計
300人未満	n	14	138	162	314
	%	4.5%	43.9%	51.6%	100.0%
300人以上 500人未満	n	41	304	414	759
	%	5.4%	40.1%	54.5%	100.0%
500人以上 1000人未満	n	21	193	286	500
	%	4.2%	38.6%	57.2%	100.0%
1000人以上	n	8	89	182	279
	%	2.9%	31.9%	65.2%	100.0%
合計	n	84	724	1044	1852
	%	4.5%	39.1%	56.4%	100.0%

次に、図表3-24に、従業員数別のキャリア自律醸成観「「キャリア自律」は会社が支援すべきである（要支援性）」とのクロス集計を示した。シニア層のみ、1%水準の有意差が認められた。シニア層では、「1000人以上」の「あてはまる」(39.1%)が他の割合よりも有意に大きいことが認められた。従業員数1000名以上の大企業では、シニア層に対するキャリア自

律支援は会社が行うべきだという意識が強いことが示唆された。

シニア層は、役職定年や職責の変化、ポスト不足といった特有の事情があるため、これらの支援の一環としてキャリア自律の醸成が意識されていると考えられる。

図表 3-24 従業員数別のキャリア自律醸成観(要支援性)

	若手層				ミドル層				
		あ て は な ま い ら	ど 言 ち え ら な い も	あ て は ま る	合 計	あ て は な ま い ら	ど 言 ち え ら な い も	あ て は ま る	合 計
300人未満	n	16	135	160	311	20	166	125	311
	%	5.1%	43.4%	51.4%	100.0%	6.4%	53.4%	40.2%	100.0%
300人以上	n	18	322	420	760	29	400	330	759
500人未満	%	2.4%	42.4%	55.3%	100.0%	3.8%	52.7%	43.5%	100.0%
500人以上	n	12	192	296	500	15	272	212	499
1000人未満	%	2.4%	38.4%	59.2%	100.0%	3.0%	54.5%	42.5%	100.0%
1000人以上	n	8	99	175	282	11	136	134	281
	%	2.8%	35.1%	62.1%	100.0%	3.9%	48.4%	47.7%	100.0%
合計	n	54	748	1051	1853	75	974	801	1850
	%	2.9%	40.4%	56.7%	100.0%	4.1%	52.6%	43.3%	100.0%

	シニア層				
		あ て は な ま い ら	ど 言 ち え ら な い も	あ て は ま る	合 計
300人未満	n	41	193	78	312
	%	13.1%	61.9%	25.0%	100.0%
300人以上	n	102	464	193	759
500人未満	%	13.4%	61.1%	25.4%	100.0%
500人以上	n	65	294	140	499
1000人未満	%	13.0%	58.9%	28.1%	100.0%
1000人以上	n	32	139	110	281
	%	11.4%	49.5%	39.1%	100.0%
合計	n	240	1090	521	1851
	%	13.0%	58.9%	28.1%	100.0%

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

以上から、会社のキャリア自律醸成観の一部において従業員数との関連が示唆された。具体的には、従業員のキャリア自律の重要性は、従業員数が大きくなるほど強くなることが示唆された。キャリア自律の要支援性については、シニア層のみ大企業で重視されていることが示唆された。キャリア自律の有益性については関連が示されなかった。

## 第5節 キャリア意識の相互関連

### (1)各キャリア意識の相関関係

本節では、これまで扱ってきたキャリア関連の意識について、相互の関連を検討する。まず、図表3-25に、会社のキャリア自律醸成観、部下のキャリア形成に関する経営者層の意識、部下のキャリア形成に関する管理職層の意識、従業員のキャリア観の相関分析の結果を示した。なお、各変数は、その変数を構成する全項目および全年齢層の平均値をとった。この時、従業員のキャリア観は、従業員主体で自己成長重視であるほど値が大きくなるようにした。

相関分析の結果、すべての組合せにおいて0.1%水準で有意な正相関が認められた。特に、「経営者層」と「管理職層」との間に強い正相関が認められた( $r = .768, p < .001$ )。次いで、「会社のキャリア自律醸成観」と「管理職層」および「経営者層」との間に中程度の正相関が認められた(それぞれ、 $r = .410, p < .001$ ;  $r = .396, p < .001$ )。また、「従業員のキャリア観」は、「管理職層」および「経営者層」および「会社のキャリア自律醸成観」と弱いながらも有意な正相関が認められた(それぞれ、 $r = .211, p < .001$ ;  $r = .189, p < .001$ ;  $r = .111, p < .001$ )。

部下のキャリア形成に関して、経営者層と管理職層の間で意識が十分に共有されており、その意識が、会社のキャリア自律の醸成の考え方に強く影響を及ぼしていると考えられる。同時に、経営者層および管理職層の意識と従業員のキャリア観は、弱いながらも影響を及ぼし合っていると考えられる。

図表 3-25 キャリアに関する諸意識の相関分析

	会社の キャリア自律醸成観	部下のキャリア形成 に関する経営者層 の意識	部下のキャリア形成 に関する管理職層 の意識	従業員の キャリア観
会社のキャリア自律醸成観	—			
経営者層のキャリア形成意識	.396***	—		
管理職層のキャリア形成意識	.410***	.768***	—	
従業員のキャリア観	.111***	.189***	.211***	—

\*\*\* $p < .001$

※各変数は、構成する全質問項目および全年齢層の平均値をとった。

図表3-26に「会社のキャリア自律醸成観」と「部下のキャリア形成に関する経営者層の意識」との相関分析の結果を示した。シニア層の1箇所を除き、すべての項目間で有意な正相関が認められた( $.101 < r < .419, p < .001$ )。特に、若手層とミドル層において、経営者層の「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である(自己成長)」とキャリア自律醸成観の「「キャリア自律」は大切なことである(重要性)」との間、経営者層の「部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである(要支援性)」とキャリア自律醸成観の「「キャリア自

律」は会社が支援すべきである（要支援性）」との間、経営者層の「部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である（有益性）」とキャリア自律醸成観の「「キャリア自律」は会社にとって有益である（有益性）」との間に中程度の有意な正相関が認められた（若手層： $r = .307 \sim .416$ ,  $p < .001$ ；ミドル層： $r = .309 \sim .419$ ,  $p < .001$ ）。なお、経営者層の「部下のキャリア自律支援は役割として評価されている（支援評価）」とすべてのキャリア自律醸成観との間では、どの年齢層においても非常に弱い正相関しか認められなかった（若手層： $r < .188$ ,  $p < .001$ ；ミドル層： $r < .215$ ,  $p < .001$ ；シニア層： $r < .185$ ,  $p < .001$ ）。

従業員の自己成長がキャリア自律にとって大切であり、同時に会社にとっても有益で、会社が支援すべきであるという経営層の考え方が、会社のキャリア自律醸成観として反映されていると考えられる。

図表 3-26 会社のキャリア自律醸成観と部下のキャリア形成に関する経営者層の意識(相関分析)

		会社のキャリア自律醸成観								
		若手層			ミドル層			シニア層		
		「キャリア自律」は大切なことである【重要性】	「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	「キャリア自律」は大切なことである【重要性】	「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	「キャリア自律」は大切なことである【重要性】	「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】
経営者層の意識	キャリアを作る主体者は従業員自身である【従業員主体】	.243***	.119***	.191***	.217***	.101***	.175***	.156***	.041	.138***
	キャリアで重要なことは従業員の自己成長である【自己成長】	.307***	.193***	.268***	.309***	.164***	.280***	.218***	.105***	.225***
	部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	.150***	.376***	.244***	.186***	.368***	.246***	.128***	.246***	.154***
	部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	.288***	.281***	.416***	.326***	.251***	.419***	.241***	.152***	.313***
	部下のキャリア自律支援は役割として評価されている【支援評価】	.113***	.182***	.188***	.140***	.215***	.199***	.119***	.185***	.166***

\*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .001$ 、便宜上、.300以上の箇所に網掛けを付した。

次に、図表 3-27 に、「会社のキャリア自律醸成観」と「部下のキャリア形成に関する管理職層の意識」との相関分析の結果を示した。シニア層の 1 箇所を除き、すべての項目間で有意な正相関が認められた ( $r = .063 \sim .458$ ,  $p < .01$ )。特に、若手層とミドル層において、管理職層の「部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である（有益性）」とキャリア自律醸成観の「「キャリア自律」は大切なことである（重要性）」との間、管理職層の「部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである（要支援性）」とキャリア自律醸成観の「「キャリア自律」は会社にとって有益である（有益性）」との間、

自律」は会社が支援すべきである（要支援性）」との間、管理職層の「部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である（有益性）」とキャリア自律醸成観の「「キャリア自律」は会社にとって有益である（有益性）」との間に中程度の有意な正相関が認められた（若手層： $r = .315 \sim .458$ ,  $p < .001$ ；ミドル層： $r = .352 \sim .455$ ,  $p < .001$ ）。一方、管理職層の「部下のキャリア自律支援は役割として評価されている（支援評価）」とすべてのキャリア自律醸成観の間では、どの年齢層においても非常に弱い正相関しか認められなかった（若手層： $r < .172$ ,  $p < .001$ ；ミドル層： $r < .202$ ,  $p < .001$ ；シニア層： $r < .173$ ,  $p < .001$ ）。

従業員のキャリア自律が会社にとって有益で、会社が支援するべきであるという管理職層の考え方が、会社のキャリア自律の醸成観として反映されていると考えられる。

図表 3-27 会社のキャリア自律醸成観と部下のキャリア形成に関する管理職層の意識(相関分析)

		会社のキャリア自律醸成観								
		若手層			ミドル層			シニア層		
		「キャリア自律」は大切なことである【重要性】	「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	「キャリア自律」は大切なことである【重要性】	「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	「キャリア自律」は大切なことである【重要性】	「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】
管理職層の意識	キャリアを作る主体者は従業員自身である【従業員主体】	.237***	.079***	.172***	.219***	.068**	.153***	.140***	.044	.140***
	キャリアで重要なことは従業員の自己成長である【自己成長】	.295***	.157***	.264***	.289***	.118***	.246***	.184***	.063**	.187***
	部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	.198***	.426***	.288***	.219***	.417***	.295***	.143***	.275***	.201***
	部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	.315***	.294***	.458***	.352***	.257***	.455***	.213***	.137***	.338***
	部下のキャリア自律支援は役割として評価されている【支援評価】	.106***	.159***	.172***	.114***	.192***	.202***	.081***	.173***	.163***

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ . 便宜上、.300以上の箇所に網掛けを付した。

図表 3-28 に各年齢層の「従業員のキャリア観」と「会社のキャリア自律醸成観」との相関分析の結果を示した。どの年齢層においても有意であるが非常に弱い相関あるいは無相関しか認められなかった。従業員のキャリア観は会社のキャリア自律醸成観とは弱い関連しかないといえる。

図表 3-28 各年齢層の「従業員のキャリア観」と「会社のキャリア自律醸成観」の相関分析

	会社のキャリア自律醸成観		
	「キャリア自律」は大切なことである【重要度】	「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】
若手層のキャリア観（従業員主体・自己成長）	.114***	-.017	.092***
ミドル層のキャリア観（従業員主体・自己成長）	.096***	-.022	.070**
シニア層のキャリア観（従業員主体・自己成長）	.156***	.014	.096***

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

図表 3-29 に、部下のキャリア形成に関する「管理職層の意識」と「経営者層の意識」との相関分析の結果を示した。両者について同一の質問項目から構成されることから、強い正相関が多数認められた。

このことは、部下のキャリア形成に関する考え方について、経営者層と管理職層の間で十分な共有が図られていることが伺えた。

図表 3-29 部下のキャリア形成に関する管理職層と経営者層の意識(相関分析)

		管理職層の意識				
		キャリアを作る主体者は従業員自身である【従業員主体】	キャリアで重要なことは従業員の自己成長である【自己成長】	部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	部下のキャリア自律支援は役割として評価されている【支援評価】
経営者層の意識	キャリアを作る主体者は従業員自身である【従業員主体】	.658***	.468***	.163***	.312***	.184***
	キャリアで重要なことは従業員の自己成長である【自己成長】	.443***	.675***	.290***	.441***	.230***
	部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	.119***	.229***	.671***	.449***	.403***
	部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	.256***	.381***	.459***	.742***	.369***
	部下のキャリア自律支援は役割として評価されている【支援評価】	.173***	.237***	.387***	.410***	.754***

\*\*\* $p < .001$ , 便宜上、.300以上に網掛けを付した。

図表 3-30 に各年齢層の「従業員のキャリア観」と部下のキャリア形成に関する「管理職層の意識」および「経営者層の意識」の相関分析の結果を示した。管理職層および経営者層の「キャリアを作る主体者は従業員自身である（従業員主体）」および「キャリアでの重要なことは従業員の自己成長である（自己成長）」という意識と、すべての年齢層のキャリア観と弱い有意な正相関が認められた（管理職層： $r = .134 \sim .252$ ,  $p < .001$ ；経営者層： $r = .136 \sim .224$ ,  $p < .001$ ）。それ以外は、いずれも有意ながらほぼ無相関の関連しか認められなかった。

キャリア形成の主体者および重要事が自己成長とする従業員のキャリア観は、経営者層および管理職層と緩やかに共有がなされていることが示唆された。

図表 3-30 従業員のキャリア観とキャリア形成に関する管理職層の意識(相関分析)

		従業員のキャリア観 (従業員主体・自己成長重視)		
		若手層	ミドル層	シニア層
管理職層の意識	キャリアを作る主体者は従業員自身である【従業員主体】	.252***	.249***	.203***
	キャリアで重要なことは従業員の自己成長である【自己成長】	.164***	.153***	.134***
	部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	.030	-.003	.015
	部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	.094***	.056	.059**
	部下のキャリア自律支援は役割として評価されている【支援評価】	.067**	.043	.023
経営者層の意識	キャリアを作る主体者は従業員自身である【従業員主体】	.224***	.194***	.186***
	キャリアで重要なことは従業員の自己成長である【自己成長】	.161***	.136***	.139***
	部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	.025	-.001	.032
	部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	.095***	.072**	.093***
	部下のキャリア自律支援は役割として評価されている【支援評価】	.063**	.031	.039

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## (2) 会社のキャリア自律醸成観の規定要因

図表 3-31 に、会社のキャリア自律醸成観を従属変数とし、従業員のキャリア観、部下のキャリア形成に関する管理職層および経営者層の意識を独立変数とする重回帰分析（ステップワイズ法）の結果を示した（各変数は、構成する全項目および全年齢層の平均値をとった）。その結果、管理職層の「部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である（有益性）」（ $\beta = .288$ ,  $p < .001$ ）の標準偏回帰係数が最も強く、次いで「部下の「キャリア自律」は会社で支援すべきである（要支援性）」（ $\beta = .212$ ,  $p < .001$ ）、次いで経営者層の「キャリアを作る主体者は従業員自身である（従業員主体）」（ $\beta = .081$ ,  $p < .001$ ）であった。

主に、管理職層のキャリア自律の有益性や要支援性の考え方や、経営者の従業員主体の考え方が会社のキャリア自律醸成観を形成していると考えられる。なお、経営者層の有益性や要支援性の考え方は、管理職層のそれと相関が高いために共線性の問題が発生したため独立変数から除外した。

図表 3-31 会社のキャリア自律醸成観を従属変数とする重回帰分析

	$\beta$	t 値	sig.
(定数)		31.893	***
管理職層 部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	.288	11.434	***
管理職層 部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	.212	8.756	***
経営者層 キャリアを作る主体者は従業員自身である【従業員主体】	.081	3.774	***
調整済みR <sup>2</sup> = .219***			

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

※各変数は、構成する全質問項目および全年齢層の平均値をとった。

次に、図表3-32に、各年齢層に関する「会社のキャリア自律醸成観」を従属変数とし、従業員のキャリア観、部下のキャリア形成に関する管理職層および経営者層の意識を独立変数とした重回帰分析（ステップワイズ法）の結果を示した（各変数は、年齢層別の平均値をとった）。若手層では、管理職層の「部下の「キャリア自律」は会社によって有益である（有益性）」（ $\beta = .282, p < .001$ ）の標準偏回帰係数が最も強く、次いで管理職層の「部下の「キャリア自律」は会社で支援すべきである（要支援性）」（ $\beta = .203, p < .001$ ）、経営者層の「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である（自己成長）」（ $\beta = .135, p < .001$ ）、管理職層の「部下のキャリア自律支援は役割として評価されている（支援評価）」（ $\beta = -.061, p < .001$ ）であった。会社の若手層に対するキャリア自律醸成観は、主に管理職層の有益性および要支援性に関する認識により形成され、加えて経営者層の自己成長を重視する考え方の影響を受けていると考えられる。また、経営者層の支援評価の考え方がわずかではあるが負値を示していたが、共線性の問題は認められなかった。なお、経営者層の有益性や要支援性の考え方は、管理職層のそれと相関が高いため共線性の問題が発生したため独立変数から除外した。

ミドル層では、管理職層の「部下の「キャリア自律」は会社で支援すべきである（要支援性）」（ $\beta = .256, p < .001$ ）の標準偏回帰係数が最も強く、次いで管理職層の「部下の「キャリア自律」は会社によって有益である（有益性）」（ $\beta = .215, p < .001$ ）、経営者層の「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である（自己成長）」（ $\beta = .121, p < .001$ ）であった。若手層に対するキャリア自律醸成観とほぼ同様の構造が見られた。

シニア層では、経営者層の「部下の「キャリア自律」は会社によって有益である（有益性）」（ $\beta = .163, p < .001$ ）の標準偏回帰係数が最も強く、次いで管理職層の「部下の「キャリア自律」は会社で支援すべきである（要支援性）」（ $\beta = .150, p < .001$ ）、従業員の「キャリア観（従業員主体・自己成長重視）」（ $\beta = .078, p < .001$ ）、経営者層の「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である（自己成長）」（ $\beta = .075, p < .01$ ）であった。会社のシニア層に対するキャリア自律醸成観は、従業員のキャリア観による影響がわずかに認められるものの、主に経営者層の有益性に関する考え方と管理職層の要支援性の考え方の影響を受け、加えて経営者層の自己成長を重視する考え方もわずかながら関連していると考えられる。

若手層とミドル層では、まず管理職の考え方（有益性や要支援性）の方が強く、次いで経営者の自己成長性の考え方が影響していることが示唆された。シニア層では、経営者の有益性の考え方の方が、わずかに管理職層の要支援性を上回っている点が他の年齢層とは異なっていた。また、シニア層では、従業員主体で自己成長を重視するキャリア形成の考え方が、シニア層のキャリア自律醸成にわずかながら影響を及ぼしていることが示唆された。

図表 3-32 各年齢層のキャリア自律醸成観を従属変数とする重回帰分析

		β	t 値	sig.
若手層	(定数)		27.516	***
	管理職層 部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	.282	10.519	***
	管理職層 部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	.203	8.09	***
	経営者層 キャリアで重要なことは従業員の自己成長である【自己成長】	.135	5.896	***
	管理職層 部下のキャリア自律支援は役割として評価されている【支援評価】	-.061	-2.627	**
	調整済みR2=.223***			
ミドル層	(定数)		27.577	***
	管理職層 部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	.256	9.871	***
	管理職層 部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	.215	8.869	***
	経営者層 キャリアで重要なことは従業員の自己成長である【自己成長】	.121	5.304	***
	調整済みR2=.227***			
シニア層	(定数)		15.830	***
	経営者層 部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である【有益性】	.163	5.774	***
	管理職層 部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである【要支援性】	.150	6.027	***
	従業員のキャリア観（従業員主体・自己成長）全年齢層	.078	3.506	***
	経営者層 キャリアで重要なことは従業員の自己成長である【自己成長】	.075	2.863	**
調整済みR2=.106***				

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

※各変数は、各年齢層の平均をとった。

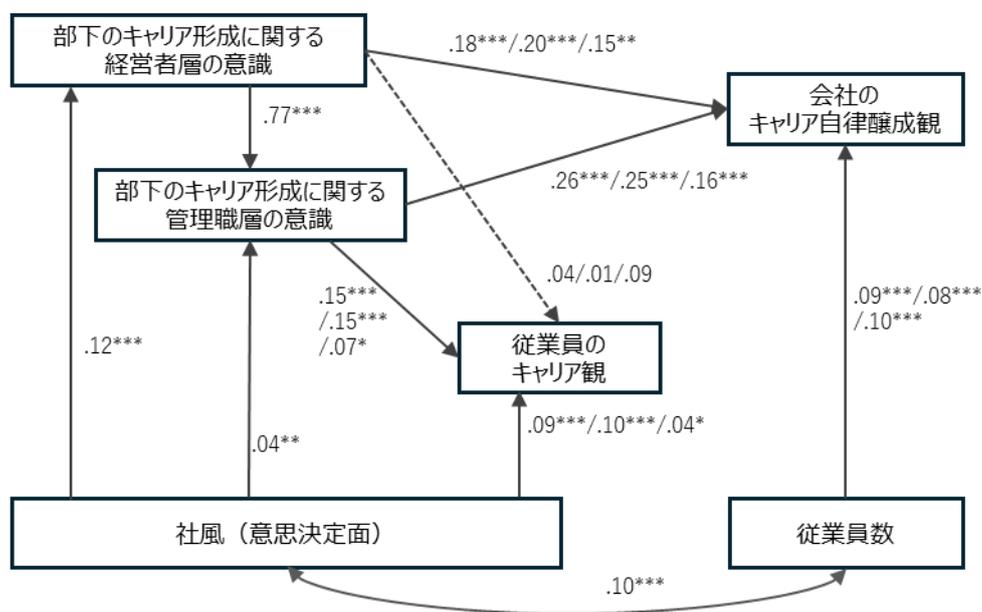
### (3) 会社のキャリア自律醸成観の形成モデル

ここまでの重回帰分析の結果に基づき、「会社のキャリア自律醸成観」と「部下のキャリア形成に関する経営者層の意識」、「部下のキャリア形成に関する管理職層の意識」、「従業員のキャリア観」の関連について検討する。図表 3-33 に、各変数を構成する全項目の平均を用いて、年齢層別にみた会社のキャリア自律醸成観を形成するパス図を示した。パス解析は各年齢で実施したが、図中のパス係数が各年齢層で同一の場合は 1 つを記載し、異なる場合は若手層／ミドル層／シニア層の順に 3 つ記載した。本モデルの適合度は、若手層では  $NFI=.997$ ,  $CFI=.999$ ,  $RMSEA=.016$ 、ミドル層では  $NFI=.998$ ,  $CFI=1.000$ ,  $RMSEA=.006$ 、シニア層では  $NFI=.995$ ,  $CFI=.997$ ,  $RMSEA=.023$  であり、良好であった。また、ミドル層の適合度が最もよく、シニア層が最も低いことが示された。

パスの設定について説明すると、まず、部下のキャリア形成に関する経営者層と管理職層の意識の間には強い正相関が認められたことと（図表 3-25、図表 3-29）、企業内の指示・命令の流れを考慮して、「経営者層の意識」から「管理者層の意識」へのパスを設けた（パス係数： $.77***$ ）。次に、経営者層および管理職層の意識と従業員のキャリア観の間には弱い

相関が認められたことから（図表3-25、図表3-30）、「経営者層の意識」および「管理職層の意識」から「従業員のキャリア観」へのパスを設けた（パス係数；経営者層→従業員：.04/.01/.09、管理職層→従業員：.15\*\*\*/.15\*\*\*/.07\*）。また、経営者層および管理職層のキャリア自律に関する意識と、会社のキャリア自律醸成観との間にも中程度の正相関が認められたことから（図表3-25、図表3-26、図表3-27）、「経営者層の意識」および「管理職層の意識」から「会社のキャリア自律醸成観」へとパスを設けた（パス係数；経営者→醸成観：.18\*\*\*/.20\*\*\*/.15\*\*、管理職→醸成観：.25\*\*\*）。さらに、「社風の意思決定面」は、経営者層と管理職層と従業員のキャリア観との関連が認められたことと（図表3-7、図表3-12、図表12-4）、一般に、会社成員の意識は社風からの影響を受けると考えられることから、その間にもパスを設けた（パス係数；社風→経営者：.12\*\*\*、社風→管理職：.04\*\*、社風→従業員：.09\*\*\*/.10\*\*\*/.04\*）。また、1000人以上の従業員では会社のキャリア自律醸成観と関連が示されていたことから（図表3-22）、「従業員数」から「会社のキャリア自律醸成観」へパスを設けた（パス係数：.09\*\*\*/.08\*\*\*/.10\*\*\*）。

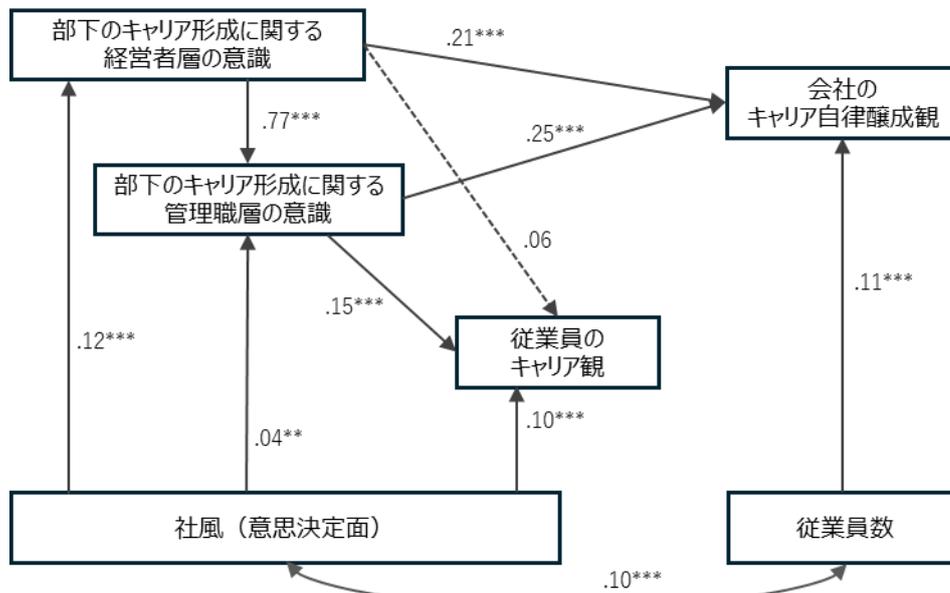
図表 3-33 各年齢層別の「会社のキャリア自律醸成観」の形成モデル(若手層/ミドル層/シニア層)



若手層：NFI=.997, CFI=.999, RMSEA=.016、ミドル層：NFI=.998, CFI=1.000, RMSEA=.006、  
シニア層：NFI=.995, CFI=.997, RMSEA=.023  
※ 各変数は、年齢層ごとの平均を用いた。パス係数は、年齢層によって異なる場合は、若手層/ミドル層/シニア層の順で記載。誤差変数は省略。点線は有意でないパス。

さらに、モデルの全容を把握するために全年齢層の平均値を用いた「年齢層総合のキャリア自律醸成観の形成モデル」を図表3-34に示した。本モデルの適合度は、全年齢層ではNFI=.997, CFI=.999, RMSEA=.014であり、良好であった。

図表 3-34 全年齢層総合の「会社のキャリア自律醸成観」の形成モデル



NFI=.997, CFI=.999, RMSEA=.014

※各変数は、構成する全項目および全年齢層の平均を用いた。誤差変数は省略した。点線は有意でないパス。

これらのモデルから、会社のキャリア自律醸成観が主に部下のキャリア形成に関する経営者層および管理職層の意識から形成されることが示された。特に、経営者層よりも管理職層による影響の方が強いことが示された。本節の分析を踏まえると、経営者層の「自己成長重視」「キャリア自律の有益性および要支援性」の意識と、管理職層の「キャリア自律の有益性および要支援性」が特に会社のキャリア自律醸成観の形成に影響していると考えられる。一方、従業員のキャリア観は、会社のキャリア自律醸成観との有意な関連が認められなかった。従業員のキャリア観自体は会社のキャリア自律醸成観にあまり影響しないと考えられる。また、社風からの影響としては、部下への権限委譲がなされる意思決定スタイルであることが経営者層、管理職層、従業員の意識に促進的な影響を与えることが示された。また、従業員数による影響は、従業員数そのものというよりも、その背景にある教育予算や組織的活動の活発さなどの組織的要因が会社のキャリア自律醸成観に影響を与えていると考えられる。

## 第6節 結果のまとめと考察

本章では、従業員のキャリア観、部下のキャリア形成に関する経営者層および管理職層の意識、会社のキャリア自律醸成観、ならびにそれらと社風や企業規模との関連について、多角的な分析を行った。以下では、全体的な結果の整理に加え、年齢層による特徴の違いに着目しながら考察を行う。

①従業員のキャリア観については、いずれの年齢層においても「キャリア形成の主体者」

および「キャリアで重要なこと」の双方において、「どちらとも言えない」という曖昧な回答が一定割合を占めていた。この結果は、キャリアを個人と組織のいずれか一方の責任として明確に位置づける認識や、自己成長と昇進・昇格のいずれを重視するかという価値基準が、必ずしも明確に共有されていない実態を示している。

②若手層のキャリア観：若手層では「自己成長」を重視する割合が高く、キャリアを能力開発や経験蓄積のプロセスとして比較的明確に捉えている傾向が認められた。しかし、「キャリア形成の主体者」については「従業員」「組織」「どちらとも言えない」がほぼ均等に分布しており、自己成長への志向は強いものの、その実現主体については定まっていない状態にあると考えられる。このことは、初期キャリア段階において、組織主導の配置や育成を前提としつつも、近年強調される自己成長や主体性のメッセージが重なり合うことで、キャリア認識が過渡的な状態にあることを意味していると考えられる。

③ミドル層のキャリア観：ミドル層においては、「キャリア形成の主体者」を「従業員」と捉える割合が若手層より高まる一方で、「キャリアで重要なこと」については「どちらとも言えない」が最多となった。この結果は、キャリアを自らの問題として引き受ける意識は高まりつつも、自己成長と昇進・昇格のいずれを軸に据えるべきかについては判断が揺らいでいる状況を示唆している。ミドル層は、管理職登用や専門性深化など複数のキャリア分岐に直面する時期であり、組織からの期待と個人の志向との間で調整を迫られることが、キャリア観の曖昧さにつながっていると考えられる。

④シニア層のキャリア観：シニア層では、「キャリア形成の主体者」を「従業員」と捉える割合は比較的高いものの、「キャリアで重要なこと」に関しては約半数が「どちらとも言えない」と回答していた。この傾向は、シニア層においてキャリアを成長や昇進といった従来の枠組みで捉えにくくなっていることを示している。役職定年や職責の変化、長期化したキャリアの終盤における見通しの不透明さなどが影響し、キャリアの価値基準そのものが再定義を迫られている段階にあると解釈できる。

⑤社風との関連に着目すると、革新文化や権限委譲の進んだ意思決定環境は、若手層およびミドル層において「従業員主体」のキャリア観と強く関連していた。特に、意思決定を部下にゆだねる社風では、日常業務における主体的な行動様式がキャリア形成の認識にも波及していることが示唆された。一方、シニア層では社風との関連が限定的であり、組織文化や意思決定の影響を相対的に受けにくい立場にあることが背景にあると考えられる。

⑥経営者層および管理職層の意識については、いずれの年齢層を対象とする場合でも、「従業員の自己成長」や「キャリア自律の有益性」を高く評価する傾向が認められた。特に、両者の意識は強く相関しており、部下のキャリア形成に関する基本的な考え方が組織内で共有されていることが示唆された。ただし、「キャリア自律支援が評価されている」という認識は相対的に低く、年齢層を問わず、支援行動と評価制度との間に乖離が存在する可能性が示唆された。

⑦重回帰分析およびパス解析の結果から、会社のキャリア自律醸成観は、従業員のキャリア観よりも、主として管理職層および経営者層の意識によって形成されていることが明らかとなった。この構造は若手層およびミドル層で特に顕著であり、管理職層の「キャリア自律の有益性」や「要支援性」に関する認識が、会社としてのキャリア自律の位置づけを規定していることが示唆された。一方、シニア層では、経営者層の有益性認識の影響が相対的に強く、加えて従業員自身のキャリア観もわずかながら関連していた点が特徴的である。

⑧企業規模との関連では、従業員数が多い企業ほどキャリア自律の重要性を強く認識しており、この傾向はすべての年齢層で共通していた。ただし、キャリア自律の「要支援性」については、年齢層による違いが顕著であり、若手層では支援の必要性が高く認識される一方、ミドル層・シニア層では個人責任にゆだねる傾向が強まっていた。例外的に、大企業においてはシニア層に対する要支援性が高く評価されており、役職定年後の配置や活用といった組織的課題と結びついてキャリア自律支援が位置づけられている可能性が示唆された。

以上の結果から、キャリア自律の醸成は、年齢層によって異なるキャリア課題や前提条件を踏まえた上で実施される必要があることが明らかとなった。若手層には成長機会と主体性を結びつける支援、ミドル層にはキャリアの再定義や選択を支える支援、シニア層には役割変化を踏まえた意味づけや活用の視点が求められる。キャリア自律を全従業員共通の理念として掲げるだけでなく、経営者層・管理職層の意識形成、社風としての意思決定のあり方、評価制度との整合性を含め、年齢層別に異なるアプローチを組み合わせた組織的取り組みが求められると考えられる。

## 引用文献

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.

Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. *The career is dead: Long live the career*, 23, 15-45.

## 第4章 キャリア関連施策とキャリア自律の浸透

### 第1節 本章の目的

本章の目的は、企業におけるキャリア関連施策、社風およびキャリア自律の概念と浸透状況との関連を分析し、キャリア自律がどのような組織的条件およびプロセスのもとで、組織内に浸透するのかを検討する。

第3章でも述べたとおり、近年、キャリア自律は人的資本経営や自律的人材育成の文脈において重要な概念として位置づけられている。しかし、キャリア自律が個人の意識や姿勢に焦点を当てた自己責任論にとどまる議論も散見されており、企業がどのような施策やマネジメントのもとでキャリア自律を醸成・浸透させているのかについては、十分に明らかにされていない。特に、キャリア研修やキャリア面談といった具体的施策、企業文化や意思決定スタイルといった組織的要因が、キャリア自律の意識・行動およびその浸透にどのように関与しているのかを包括的に検討した研究は限られている。

そこで本章では、まず、企業におけるキャリア関連施策の実施実態を年齢層別・企業規模別・社風別に整理し、その特徴を明らかにする。次に、キャリア自律を意識面と行動面に分けて概念的に整理するとともに、主成分分析を通じてキャリア自律の構造を明確化する。さらに、キャリア自律の浸透度に着目し、社風や意思決定スタイル、キャリア関連施策との関連を検討する。

加えて、本章の後半では、第3章で扱ったキャリア観も合わせて、キャリア自律の浸透に至る因果的プロセスを、重回帰分析およびパス解析によって検討し、経営者層・管理職層の意識、社風、キャリア関連施策がどのように関連しながらキャリア自律の浸透に影響を及ぼしているのかを明らかにする。

以上を通じて、キャリア自律の浸透に関わる企業の実践を明らかにすることにより、企業におけるキャリアコンサルティングやセルフ・キャリアドックの効果的な導入や運営について、有益な知見が得られるものとする。

### 第2節 キャリア関連施策

#### (1) キャリア関連施策の実態

本調査では、3つの年齢層（若手層、ミドル層、シニア層）に対するキャリア関連施策として、キャリア研修、キャリアコンサルタントによるキャリア面談、人事によるキャリア面談、上司によるキャリア面談の4種について実施状況の回答を得た。

まず、図表4-1に年齢層別の「キャリア研修」について示した。若手層では「必須で実施」(40.4%)が最も多く、次いで「未実施」(30.9%)であった。ミドル層では「未実施」(36.1%)が最も多く、次いで「任意で実施」(35.6%)であった。シニア層では「未実施」(50.0%)が最も多く、次いで「任意で実施」(31.6%)であった。キャリア研修は若手層を中心に必須で

実施され、年齢層が上がるにつれて、未実施が増加する傾向が示された。

これは、企業が若手層に対して「将来への投資対象」「育成・定着支援の対象」と位置づけて計画的にキャリア研修を実施している一方で、ミドル層・シニア層に対しては、キャリア形成を個人にゆだねる傾向が強いことが示唆される。

次に、図表4-2に年齢層別の「キャリアコンサルタントによるキャリア面談」の実施状況について示した。若手層では「未実施」(85.1%)が最も多く、次いで「任意で実施」(11.5%)であった。ミドル層では「未実施」(86.0%)が最も多く、次いで「任意で実施」(11.7%)であった。シニア層では「未実施」(86.6%)が最も多く、次いで「任意で実施」(11.5%)であった。キャリアコンサルタントによるキャリア面談は、すべての年齢層において未実施が約85%を占め、年齢層による差異がほとんどみられなかった。

このことから、国家資格キャリアコンサルタントを活用した専門的支援が、企業において制度として十分に定着していない現状が示されている。年齢層によらず一様に低水準であることから、導入の有無は企業側のキャリア形成に対する理解度や方針に左右されていると考えられる。

図表 4-1 キャリア研修の実施状況

		必須で実施	任意で実施	未実施	合計
若手層	n	775	551	592	1918
	%	40.4%	28.7%	30.9%	100.0%
ミドル層	n	543	682	691	1916
	%	28.3%	35.6%	36.1%	100.0%
シニア層	n	351	603	955	1909
	%	18.4%	31.6%	50.0%	100.0%
合計	n	1669	1836	2238	5743
	%	29.1%	32.0%	39.0%	100.0%

※各年齢層での最大値に網掛けを付した。

図表 4-2 キャリアコンサルタントによるキャリア面談の実施状況

		必須で実施	任意で実施	未実施	合計
若手層	n	66	221	1635	1922
	%	3.4%	11.5%	85.1%	100.0%
ミドル層	n	43	225	1653	1921
	%	2.2%	11.7%	86.0%	100.0%
シニア層	n	36	222	1667	1925
	%	1.9%	11.5%	86.6%	100.0%
合計	n	145	668	4955	5768
	%	2.5%	11.6%	85.9%	100.0%

※各年齢層での最大値に網掛けを付した。

図表4-3に、年齢層別の「人事によるキャリア面談」の実施状況を示した。若手層では「未実施」(59.7%)が最も多く、次いで「任意で実施」(28.2%)であった。ミドル層では「未実施」(66.2%)が最も多く、次いで「任意で実施」(27.4%)であった。シニア層では「未実施」(67.1%)が最も多く、次いで「任意で実施」(26.3%)であった。「必須で実施」に注目すると、若手層(12.1%)は他の年齢層の約2倍であった。

人事によるキャリア面談についても未実施が多数を占めるが、若手層では必須で実施される割合が比較的に高いという特徴がみられた。この点から、人事部門によるキャリア面談は、キャリア形成支援というよりも、早期離職防止や職場定着といった人事管理上の目的と結びついて実施されている可能性が示唆される。一方でミドル層・シニア層では必須実施がさらに少なく、計画的・体系的なキャリア面談はごく一部にとどまっていると考えられる。

図表 4-3 人事によるキャリア面談の実施状況

		必須 で 実 施	任 意 で 実 施	未 実 施	合 計
若手層	n	232	540	1146	1918
	%	12.1%	28.2%	59.7%	100.0%
ミドル層	n	123	525	1270	1918
	%	6.4%	27.4%	66.2%	100.0%
シニア層	n	127	504	1286	1917
	%	6.6%	26.3%	67.1%	100.0%
合計	n	482	1569	3702	5753
	%	8.4%	27.3%	64.3%	100.0%

※各年齢層での最大値に網掛けを付した。

最後に、図表4-4に年齢層別の「上司によるキャリア面談」の結果を示した。若手層では「必須で実施」(35.3%)が最も多く、次いで「未実施」(34.2%)、「任意で実施」(30.5%)であった。ミドル層では、「未実施」(34.7%)が最も多く、次いで「必須で実施」(33.9%)、「任意で実施」(31.4%)であった。シニア層では、「未実施」(37.5%)が最も多く、次いで「必須で実施」(31.8%)、「任意で実施」(30.7%)であった。

上司によるキャリア面談は、必須・任意を合わせるとすべての年齢層で6割以上が実施されており、他の施策と比べて最も普及していることが示された。この結果は、キャリア面談が制度的・専門的な枠組みよりも、現場の管理職層による日常的なマネジメントの一環として位置づけられている可能性を示唆している。ただし、必須・任意・未実施がいずれも約3割ずつ存在している点から、運用の質や目的、面談内容には企業間で大きなばらつきがあることも予想される。

図表 4-4 上司によるキャリア面談の実施状況

		必須 で 実 施	任 意 で 実 施	未 実 施	合 計
若手層	n	678	586	657	1921
	%	35.3%	30.5%	34.2%	100.0%
ミドル層	n	651	604	668	1923
	%	33.9%	31.4%	34.7%	100.0%
シニア層	n	610	590	721	1921
	%	31.8%	30.7%	37.5%	100.0%
合計	n	1939	1780	2046	5765
	%	33.6%	30.9%	35.5%	100.0%

※各年齢層での最大値に網掛けを付した。

以上の結果を総合すると、企業におけるキャリア関連施策は、実施対象が若手層中心であり、管理職層による現場主導の支援が普及している一方で、キャリアコンサルタントや人事といった専門職の活用は限定的であった。

## (2) 従業員数別のキャリア関連施策

図表 4-5 に、従業員数とキャリア研修のクロス集計を示した。若手層とシニア層に 1%水準の有意差が認められた。若手層では、「300 人未満」の「未実施」(37.4%)と「任意で実施」(34.8%)が他の割合よりも有意に大きいことが認められた。また、「500 人以上 1000 人未満」の「必須で実施」(46.2%)と「1000 人以上」の「必須で実施」(50.5%)が有意に大きいことが認められた。シニア層では、「1000 人以上」の「必須で実施」(26.3%)が有意に大きいことが認められた。

キャリア研修は、若手層では従業員数が 500 人以上で、シニア層では 1000 人以上で必須で実施される傾向があることが示された。企業の予算やキャリア関連施策の制度整備などがその背景にあると考えられる。また、シニア層については、人材構成上で多数存在するため、その活性化を意図して実施されていることが予想される。

一方、300 人未満であっても若手層に対しては任意で実施される傾向が示された。小規模であっても、人材育成としてキャリアの重要性を認識する企業ではキャリア研修が実施される場合があると考えられる。

図表 4-5 従業員数別のキャリア研修の実施状況

		若手層				ミドル層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
300人未満	n	116	108	86	310	119	120	71	310
	%	37.4%	34.8%	27.7%	100.0%	38.4%	38.7%	22.9%	100.0%
300人以上 500人未満	n	243	229	293	765	260	289	215	764
	%	31.8%	29.9%	38.3%	100.0%	34.0%	37.8%	28.1%	100.0%
500人以上 1000人未満	n	148	121	231	500	190	158	152	500
	%	29.6%	24.2%	46.2%	100.0%	38.0%	31.6%	30.4%	100.0%
1000人以上	n	65	75	143	283	97	93	92	282
	%	23.0%	26.5%	50.5%	100.0%	34.4%	33.0%	32.6%	100.0%
合計	n	572	533	753	1858	666	660	530	1856
	%	30.8%	28.7%	40.5%	100.0%	35.9%	35.6%	28.6%	100.0%

		シニア層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計
300人未満	n	157	103	50	310
	%	50.6%	33.2%	16.1%	100.0%
300人以上 500人未満	n	385	250	126	761
	%	50.6%	32.9%	16.6%	100.0%
500人以上 1000人未満	n	267	136	94	497
	%	53.7%	27.4%	18.9%	100.0%
1000人以上	n	115	92	74	281
	%	40.9%	32.7%	26.3%	100.0%
合計	n	924	581	344	1849
	%	50.0%	31.4%	18.6%	100.0%

※有意な個所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

図表4-6に、従業員数とキャリアコンサルタントによるキャリア面談の実施状況とのクロス集計を示した。すべての年齢層において1%水準で有意差が認められた。すべての年齢層で「300人以上500人未満」の「未実施」は88%~90%で他の割合よりも有意に大きく、「1000人以上」の「任意で実施」は18%~20%で他の割合よりも有意に大きいことが認められた。

主に、1000人以上の大企業では、キャリアコンサルタントによるキャリア面談が任意で実施されていることが示唆された。大手企業では、従業員数が多いことから、自発的にキャリアコンサルタントの有資格者を保有している従業員がいる場合が多く、有資格者によるキャリア面談は比較的容易だと考えられる。一方、中小企業は、内部での有資格者も少なく、また外部のキャリアコンサルタントを活用する予算も少ないため、ごく一部での実施であることが示唆された。

図表 4-6 従業員数別のキャリアコンサルタントによるキャリア面談の実施状況

		若手層				ミドル層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
300人未満	n	272	31	9	312	273	32	7	312
	%	87.2%	9.9%	2.9%	100.0%	87.5%	10.3%	2.2%	100.0%
300人以上 500人未満	n	671	69	24	764	682	65	16	763
	%	87.8%	9.0%	3.1%	100.0%	89.4%	8.5%	2.1%	100.0%
500人以上 1000人未満	n	424	57	21	502	428	62	12	502
	%	84.5%	11.4%	4.2%	100.0%	85.3%	12.4%	2.4%	100.0%
1000人以上	n	217	55	11	283	219	56	8	283
	%	76.7%	19.4%	3.9%	100.0%	77.4%	19.8%	2.8%	100.0%
合計	n	1584	212	65	1861	1602	215	43	1860
	%	85.1%	11.4%	3.5%	100.0%	86.1%	11.6%	2.3%	100.0%

		シニア層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計
300人未満	n	275	34	4	313
	%	87.9%	10.9%	1.3%	100.0%
300人以上 500人未満	n	685	67	14	766
	%	89.4%	8.7%	1.8%	100.0%
500人以上 1000人未満	n	431	62	10	503
	%	85.7%	12.3%	2.0%	100.0%
1000人以上	n	223	51	8	282
	%	79.1%	18.1%	2.8%	100.0%
合計	n	1614	214	36	1864
	%	86.6%	11.5%	1.9%	100.0%

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

図表 4-7 に従業員数と人事によるキャリア面談の実施状況とのクロス集計を、図表 4-8 に従業員数と上司によるキャリア面談の実施状況とのクロス集計を示した。いずれの図表においても 1%水準の有意差は認められなかった。従業員数の違いは、人事によるキャリア面談に対して影響があるとは言えないことが示唆された。

図表 4-7 従業員数別の人事によるキャリア面談の実施状況

		若手層				ミドル層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
300人未満	n	198	82	32	312	209	77	25	311
	%	63.5%	26.3%	10.3%	100.0%	67.2%	24.8%	8.0%	100.0%
300人以上 500人未満	n	451	222	87	760	489	222	50	761
	%	59.3%	29.2%	11.4%	100.0%	64.3%	29.2%	6.6%	100.0%
500人以上 1000人未満	n	303	140	61	504	338	135	29	502
	%	60.1%	27.8%	12.1%	100.0%	67.3%	26.9%	5.8%	100.0%
1000人以上	n	167	73	41	281	198	72	13	283
	%	59.4%	26.0%	14.6%	100.0%	70.0%	25.4%	4.6%	100.0%
合計	n	1119	517	221	1857	1234	506	117	1857
	%	60.3%	27.8%	11.9%	100.0%	66.5%	27.2%	6.3%	100.0%

		シニア層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計
300人未満	n	213	75	24	312
	%	68.3%	24.0%	7.7%	100.0%
300人以上 500人未満	n	502	211	50	763
	%	65.8%	27.7%	6.6%	100.0%
500人以上 1000人未満	n	339	126	34	499
	%	67.9%	25.3%	6.8%	100.0%
1000人以上	n	196	71	15	282
	%	69.5%	25.2%	5.3%	100.0%
合計	n	1250	483	123	1856
	%	67.3%	26.0%	6.6%	100.0%

図表 4-8 従業員数別の上司によるキャリア面談の実施状況

		若手層				ミドル層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
300人未満	n	117	91	103	311	120	93	98	311
	%	37.6%	29.3%	33.1%	100.0%	38.6%	29.9%	31.5%	100.0%
300人以上	n	271	240	253	764	270	254	240	764
500人未満	%	35.5%	31.4%	33.1%	100.0%	35.3%	33.2%	31.4%	100.0%
500人以上	n	164	158	182	504	167	159	178	504
1000人未満	%	32.5%	31.3%	36.1%	100.0%	33.1%	31.5%	35.3%	100.0%
1000人以上	n	81	82	118	281	86	84	113	283
	%	28.8%	29.2%	42.0%	100.0%	30.4%	29.7%	39.9%	100.0%
合計	n	633	571	656	1860	643	590	629	1862
	%	34.0%	30.7%	35.3%	100.0%	34.5%	31.7%	33.8%	100.0%

		シニア層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計
300人未満	n	129	87	96	312
	%	41.3%	27.9%	30.8%	100.0%
300人以上	n	297	241	225	763
500人未満	%	38.9%	31.6%	29.5%	100.0%
500人以上	n	182	160	162	504
1000人未満	%	36.1%	31.7%	32.1%	100.0%
1000人以上	n	87	85	109	281
	%	31.0%	30.2%	38.8%	100.0%
合計	n	695	573	592	1860
	%	37.4%	30.8%	31.8%	100.0%

### (3)社風とキャリア関連施策

図表 4-9 に社風の行動様式（企業文化の4類型）とキャリア研修とのクロス集計を示した。各企業文化の特徴は以下のとおりである。

- ・ 集団文化：従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している。
- ・ 革新文化：従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している。
- ・ 競争文化：従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している。
- ・ 規則文化：従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している。

若手層では、「集団文化」の「必須で実施」(45.0%)と、「革新文化」の「必須で実施」(48.5%)が他の割合よりも有意に大きいことが認められた。また、すべての年齢層において、「競争文化」の「未実施」(若手層：44.1%、ミドル層：46.0%、シニア層：61.3%)が有意に大きいことが認められた。加えて、ミドル層では、「規則文化」の「任意で実施」(39.5%)が有意に大

きいことが認められた。

個人の主体的行動が求められる集団文化と革新文化においては、若手層に対するキャリア研修が実施される傾向が示唆された。主体的行動をとれる人材育成と主体的なキャリア形成の共通点があることから、これを若年層で習得させるためと考えられる。一方、従業員の競争力や目標達成が求められる競争文化では、年齢層に関わらずキャリア研修は実施されない傾向が示唆された。短期的な仕事の目標達成を目指す競争文化と、中長期的な目標達成を目指すキャリア形成では育成の方向性が異なるためと考えられる。

図表 4-9 企業文化別のキャリア研修の実施状況

		若手層				ミドル層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
集団文化	n	216	203	343	762	272	253	236	761
	%	28.3%	26.6%	45.0%	100.0%	35.7%	33.2%	31.0%	100.0%
革新文化	n	53	68	114	235	74	78	81	233
	%	22.6%	28.9%	48.5%	100.0%	31.8%	33.5%	34.8%	100.0%
競争文化	n	71	42	48	161	74	52	35	161
	%	44.1%	26.1%	29.8%	100.0%	46.0%	32.3%	21.7%	100.0%
規則文化	n	247	236	267	750	266	297	189	752
	%	32.9%	31.5%	35.6%	100.0%	35.4%	39.5%	25.1%	100.0%
合計	n	587	549	772	1908	686	680	541	1907
	%	30.8%	28.8%	40.5%	100.0%	36.0%	35.7%	28.4%	100.0%

		シニア層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計
集団文化	n	382	229	146	757
	%	50.5%	30.3%	19.3%	100.0%
革新文化	n	105	71	55	231
	%	45.5%	30.7%	23.8%	100.0%
競争文化	n	98	40	22	160
	%	61.3%	25.0%	13.8%	100.0%
規則文化	n	362	262	127	751
	%	48.2%	34.9%	16.9%	100.0%
合計	n	947	602	350	1899
	%	49.9%	31.7%	18.4%	100.0%

※有意な個所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

図表4-10に、企業文化とキャリアコンサルタントによるキャリア面談のクロス集計を示した。すべての年齢層において、「革新文化」の「任意で実施」(若手層：16.6%、ミドル層：17.5%、シニア層：19.1%)が他の割合よりも有意に大きいことが認められた。若手層とミド

ル層では「必須で実施」（それぞれ7.2%、5.6%）が有意に大きいことが認められた。また、若手層とシニア層において、「規則文化」の「未実施」（それぞれ87.9%、89.2%）が有意に大きいことが認められた。

革新文化では、年齢層によらずキャリアコンサルタントによるキャリア面談が任意または必須で実施される傾向にあることが示唆された。一方、規則文化では、雇用の安定や組織内の秩序、運用の確実性を重視し、ルールや既定の手続きに沿って人材配置や育成を進める傾向が強いため、専門職による個別面談を制度として設けるよりも、既存の人事制度や上司による日常管理の枠内で従業員の課題を取り扱うことが重視されやすい。その結果としてキャリアコンサルタントによるキャリア面談は未実施となる可能性が高いことが示唆された。

図表 4-10 企業文化別のキャリアコンサルタントによるキャリア面談の実施状況

		若手層				ミドル層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
集団文化	n	649	90	23	762	660	89	13	762
	%	85.2%	11.8%	3.0%	100.0%	86.6%	11.7%	1.7%	100.0%
革新文化	n	179	39	17	235	180	41	13	234
	%	76.2%	16.6%	7.2%	100.0%	76.9%	17.5%	5.6%	100.0%
競争文化	n	134	20	6	160	137	20	4	161
	%	83.8%	12.5%	3.8%	100.0%	85.1%	12.4%	2.5%	100.0%
規則文化	n	663	71	20	754	666	74	13	753
	%	87.9%	9.4%	2.7%	100.0%	88.4%	9.8%	1.7%	100.0%
合計	n	1625	220	66	1911	1643	224	43	1910
	%	85.0%	11.5%	3.5%	100.0%	86.0%	11.7%	2.3%	100.0%

		シニア層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計
集団文化	n	661	87	14	762
	%	86.7%	11.4%	1.8%	100.0%
革新文化	n	182	45	8	235
	%	77.4%	19.1%	3.4%	100.0%
競争文化	n	140	19	2	161
	%	87.0%	11.8%	1.2%	100.0%
規則文化	n	674	70	12	756
	%	89.2%	9.3%	1.6%	100.0%
合計	n	1657	221	36	1914
	%	86.6%	11.5%	1.9%	100.0%

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所を網掛け、小さい箇所に下線を付した。

図表4-11に、企業文化と人事によるキャリア面談のクロス集計を示した。若手層において、「革新文化」の「任意で実施」(34.3%)が他の割合よりも有意に大きいことが認められた。また、「規則文化」の「未実施」(64.4%)が有意に大きいことが認められた。ミドル層とシニア層に有意差は認められなかった。

革新文化では、若手層に限定して人事によるキャリア面談が実施される傾向があることが示唆された。挑戦や革新を求める革新文化では、初期キャリアにて求める人材の育成と配置を狙いとして、人事が戦略的にキャリア面談を実施している可能性が考えられる。また、同じ若手層に対してであっても規則文化では実施されない傾向が示唆された。規則文化では職務や役割の配分、昇進・異動等が一定のルールや手続きに基づいて運用される傾向があり、個別面談によって柔軟に調整する余地は相対的に小さい。そのため、人事が「キャリア面談」という独立した仕組みを設けて個別支援を行う必要性は高くはなく、結果として未実施となる可能性が示唆された。

図表 4-11 企業文化別の人事によるキャリア面談の実施状況

		若手層				ミドル層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
集団文化	n	447	212	103	762	501	204	57	762
	%	58.7%	27.8%	13.5%	100.0%	65.7%	26.8%	7.5%	100.0%
革新文化	n	122	80	31	233	144	74	16	234
	%	52.4%	34.3%	13.3%	100.0%	61.5%	31.6%	6.8%	100.0%
競争文化	n	87	45	29	161	101	44	16	161
	%	54.0%	28.0%	18.0%	100.0%	62.7%	27.3%	9.9%	100.0%
規則文化	n	485	199	69	753	518	200	34	752
	%	64.4%	26.4%	9.2%	100.0%	68.9%	26.6%	4.5%	100.0%
合計	n	1141	536	232	1909	1264	522	123	1909
	%	59.8%	28.1%	12.2%	100.0%	66.2%	27.3%	6.4%	100.0%

		シニア層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計
集団文化	n	506	195	60	761
	%	66.5%	25.6%	7.9%	100.0%
革新文化	n	145	73	17	235
	%	61.7%	31.1%	7.2%	100.0%
競争文化	n	105	39	16	160
	%	65.6%	24.4%	10.0%	100.0%
規則文化	n	524	194	34	752
	%	69.7%	25.8%	4.5%	100.0%
合計	n	1280	501	127	1908
	%	67.1%	26.3%	6.7%	100.0%

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

図表4-12に、企業文化と上司によるキャリア面談のクロス集計を示した。ミドル層において、「集団文化」の「必須で実施」(37.6%)と、「規則文化」の「任意で実施」(34.7%)が他の割合よりも有意に大きいことが認められた。また、すべての年齢層において、「規則文化」の「必須で実施」(若手層：30.7%、ミドル層：29.2%、シニア層：27.7%)が有意に小さいことが認められた。

集団文化ではチームワークや合意形成を重視するため、その中心となるミドル層の育成を意図して上司によるキャリア面談が実施されていると考えられる。近年、1on1ミーティングと呼ばれる上司面談が導入されている企業も散見され、この機会を利用してキャリア面談が実施されていることが考えられる。一方、規則文化では、上司一部下関係は評価・指揮命令と結びつきやすく、キャリア面談として制度化すると、異動希望や処遇調整への期待を喚起し、運用上の例外対応や人間関係上の摩擦につながることを懸念されやすくなる。そのため、キャリア支援は日常管理の中で扱うべきだという認識はありつつも、独立した“キャリア面談”としては設けられにくく、消極的な実施につながる可能性が示唆された。

図表 4-12 企業文化別の上司によるキャリア面談の実施状況

		若手層				ミドル層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
集団文化	n	244	223	295	762	246	231	287	764
	%	32.0%	29.3%	38.7%	100.0%	32.2%	30.2%	37.6%	100.0%
革新文化	n	73	67	94	234	78	66	91	235
	%	31.2%	28.6%	40.2%	100.0%	33.2%	28.1%	38.7%	100.0%
競争文化	n	66	39	56	161	67	42	52	161
	%	41.0%	24.2%	34.8%	100.0%	41.6%	26.1%	32.3%	100.0%
規則文化	n	270	253	232	755	272	262	220	754
	%	35.8%	33.5%	30.7%	100.0%	36.1%	34.7%	29.2%	100.0%
合計	n	653	582	677	1912	663	601	650	1914
	%	34.2%	30.4%	35.4%	100.0%	34.6%	31.4%	34.0%	100.0%

		シニア層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計
集団文化	n	268	235	260	763
	%	35.1%	30.8%	34.1%	100.0%
革新文化	n	80	66	89	235
	%	34.0%	28.1%	37.9%	100.0%
競争文化	n	72	36	52	160
	%	45.0%	22.5%	32.5%	100.0%
規則文化	n	296	249	209	754
	%	39.3%	33.0%	27.7%	100.0%
合計	n	716	586	610	1912
	%	37.4%	30.6%	31.9%	100.0%

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所は網掛け、小さい箇所は下線を付した。

図表4-13に、社風の意思決定面とキャリア研修のクロス集計を示した。いずれの年齢層においても、「ほとんどの案件は上司が意思決定をしている」の「未実施」(若手層：50.0%、ミドル層：53.2%、シニア層：65.9%)が他の割合よりも有意に大きく、「日常的な個別案件は部下にゆだねている」の「必須で実施」(若手層：46.3%、ミドル層：33.8%、シニア層：22.7%)が有意に大きかった。部下への権限委譲が進むほど、必須で実施されている傾向が示唆された。

図表 4-13 意思決定別のキャリア研修の実施状況

	若手層				ミドル層			
	未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	n 86	42	44	172	92	47	34	173
	% 50.0%	24.4%	25.6%	100.0%	53.2%	27.2%	19.7%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n 341	352	461	1154	400	440	312	1152
	% 29.5%	30.5%	39.9%	100.0%	34.7%	38.2%	27.1%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n 157	143	259	559	189	181	189	559
	% 28.1%	25.6%	46.3%	100.0%	33.8%	32.4%	33.8%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n 4	11	8	23	5	11	7	23
	% 17.4%	47.8%	34.8%	100.0%	21.7%	47.8%	30.4%	100.0%
合計	n 588	548	772	1908	686	679	542	1907
	% 30.8%	28.7%	40.5%	100.0%	36.0%	35.6%	28.4%	100.0%

	シニア層			
	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	n 114	43	16	173
	% 65.9%	24.9%	9.2%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n 551	389	203	1143
	% 48.2%	34.0%	17.8%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n 272	161	127	560
	% 48.6%	28.7%	22.7%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n 10	9	4	23
	% 43.5%	39.1%	17.4%	100.0%
合計	n 947	602	350	1899
	% 49.9%	31.7%	18.4%	100.0%

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所上網掛け、小さい箇所下線を付した。

図表4-14に、意思決定とキャリアコンサルタントによるキャリア面談のクロス集計を示した。いずれの年齢層においても、1%水準の有意差は認められなかった。キャリアコンサルタントによるキャリア面談の実施状況は、意思決定スタイルとは関連があるとは言えない可能性が示唆された。ただし、部下への権限委譲が進むほど未実施が減少する傾向が見られた。

図表4-15に意思決定と人事によるキャリア面談の実施状況のクロス集計を示した。これも、いずれの年齢層においても、1%水準の有意差は認められなかった。人事によるキャリア面談は意思決定とは関連があるとは言えないことが示唆された。ただし、部下への権限委譲が進むほど未実施が減少する傾向が見られた。

図表4-16に意思決定と上司によるキャリア面談の実施状況のクロス集計を示した。いずれの年齢層においても、「部下に意思決定をゆだねず…」の「未実施」(若手層：45.1%、ミドル層：46.2%、シニア層：50.3%)が他の割合よりも有意に大きく、「部下をおおむね信頼して…」の「必須で実施」(若手層：42.0%、ミドル層：40.1%、シニア層：38.1%)が有意に大きかった。部下への権限委譲が進むほど、必須で実施されている傾向が示唆された。

図表 4-14 意思決定別のキャリアコンサルタントによるキャリア面談の実施状況

		若手層				ミドル層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	n	148	22	3	173	150	20	3	173
	%	85.5%	12.7%	1.7%	100.0%	86.7%	11.6%	1.7%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n	999	126	32	1157	1007	126	21	1154
	%	86.3%	10.9%	2.8%	100.0%	87.3%	10.9%	1.8%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n	461	68	29	558	469	73	18	560
	%	82.6%	12.2%	5.2%	100.0%	83.8%	13.0%	3.2%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n	16	5	2	23	16	6	1	23
	%	69.6%	21.7%	8.7%	100.0%	69.6%	26.1%	4.3%	100.0%
合計	n	1624	221	66	1911	1642	225	43	1910
	%	85.0%	11.6%	3.5%	100.0%	86.0%	11.8%	2.3%	100.0%

		シニア層			
		未実施	任意で実施	必須で実施	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	n	148	21	3	172
	%	86.0%	12.2%	1.7%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n	1016	122	20	1158
	%	87.7%	10.5%	1.7%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n	476	72	13	561
	%	84.8%	12.8%	2.3%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n	16	7	0	23
	%	69.6%	30.4%	0.0%	100.0%
合計	n	1656	222	36	1914
	%	86.5%	11.6%	1.9%	100.0%

図表 4-15 意思決定別の人事によるキャリア面談の実施状況

	若手層				ミドル層			
	未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	n 113	48	12	173	126	38	9	173
	% 65.3%	27.7%	6.9%	100.0%	72.8%	22.0%	5.2%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n 695	315	144	1154	770	320	65	1155
	% 60.2%	27.3%	12.5%	100.0%	66.7%	27.7%	5.6%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n 321	166	72	559	355	155	48	558
	% 57.4%	29.7%	12.9%	100.0%	63.6%	27.8%	8.6%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n 10	9	4	23	11	11	1	23
	% 43.5%	39.1%	17.4%	100.0%	47.8%	47.8%	4.3%	100.0%
合計	n 1139	538	232	1909	1262	524	123	1909
	% 59.7%	28.2%	12.2%	100.0%	66.1%	27.4%	6.4%	100.0%

	シニア層			
	未実施	任意で実施	必須で実施	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	n 128	36	9	173
	% 74.0%	20.8%	5.2%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n 782	300	70	1152
	% 67.9%	26.0%	6.1%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n 357	156	47	560
	% 63.7%	27.9%	8.4%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n 11	11	1	23
	% 47.8%	47.8%	4.3%	100.0%
合計	n 1278	503	127	1908
	% 67.0%	26.4%	6.7%	100.0%

図表 4-16 意思決定別の上司によるキャリア面談の実施状況

	若手層				ミドル層				
	未実施	任意で実施	必須で実施	合計	未実施	任意で実施	必須で実施	合計	
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	n	78	49	46	173	80	50	43	173
	%	45.1%	28.3%	26.6%	100.0%	46.2%	28.9%	24.9%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n	417	354	386	1157	419	367	373	1159
	%	36.0%	30.6%	33.4%	100.0%	36.2%	31.7%	32.2%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n	152	172	235	559	158	177	224	559
	%	27.2%	30.8%	42.0%	100.0%	28.3%	31.7%	40.1%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n	4	9	10	23	4	9	10	23
	%	17.4%	39.1%	43.5%	100.0%	17.4%	39.1%	43.5%	100.0%
合計	n	651	584	677	1912	661	603	650	1914
	%	34.0%	30.5%	35.4%	100.0%	34.5%	31.5%	34.0%	100.0%

	シニア層				
	未実施	任意で実施	必須で実施	合計	
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意思決定をしている	n	87	47	39	173
	%	50.3%	27.2%	22.5%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n	455	354	348	1157
	%	39.3%	30.6%	30.1%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n	168	178	213	559
	%	30.1%	31.8%	38.1%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n	4	9	10	23
	%	17.4%	39.1%	43.5%	100.0%
合計	n	714	588	610	1912
	%	37.3%	30.8%	31.9%	100.0%

※有意な個所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

以上から、社風の意思決定面（部下への権限委譲の程度）とキャリア関連施策との間には、年齢層に関係なく一定の関連が認められた。まず、「部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件を上司が意思決定している」といった上意下達の意味決定スタイルを持つ企業では、キャリア関連施策そのものが制度として整備・定着しにくい可能性が示唆された。一方、部下への権限委譲が進んでいる組織ほど、キャリア形成を個人任せにせず、組織として支援すべき重要なテーマとして位置づけていると考えられる。具体的には、各年齢層に対するキャリア研修や上司によるキャリア面談が実施されていた。ただし、キャリアコンサルタントや人事によるキャリア面談は意思決定スタイルと有意な関連が見られず、企業の事情に応じて実施されていると考えられる。

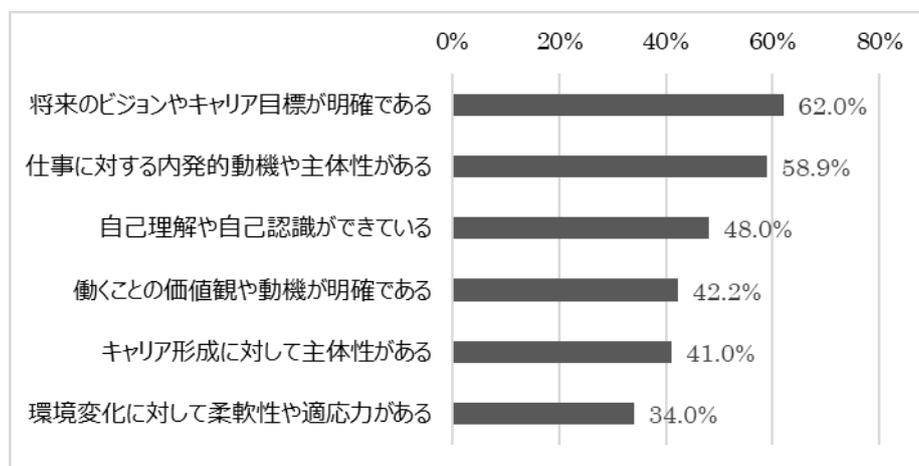
### 第3節 キャリア自律の概念

#### (1)キャリア自律の単純集計

ここでは「キャリア自律」が意味することについて検討する。キャリア自律を意識面と行動面に分けて上位3位を選択させた。まず、図表4-17にキャリア自律の意識面についての結果を示した。「将来のビジョンやキャリア目標が明確である」(62.0%)が最も多く、次いで「仕事に対する内発的動機や主体性がある」(58.9%)、「自己理解や自己認識ができている」(48.0%)であった。この結果に基づくと、キャリア自律の意識面とは、単に外的要請や組織からの指示に従うのではなく、「内省的理解を通じて自己の価値観や関心に基づき時間的展望を伴って仕事に向き合う意識」と考えられる。

図表 4-17 キャリア自律の意識面(複数回答)

キャリア自律の意識面	n	%
将来のビジョンやキャリア目標が明確である	1204	62.0%
仕事に対する内発的動機や主体性がある	1143	58.9%
自己理解や自己認識ができている	933	48.0%
働くことの価値観や動機が明確である	820	42.2%
キャリア形成に対して主体性がある	796	41.0%
環境変化に対して柔軟性や適応力がある	661	34.0%

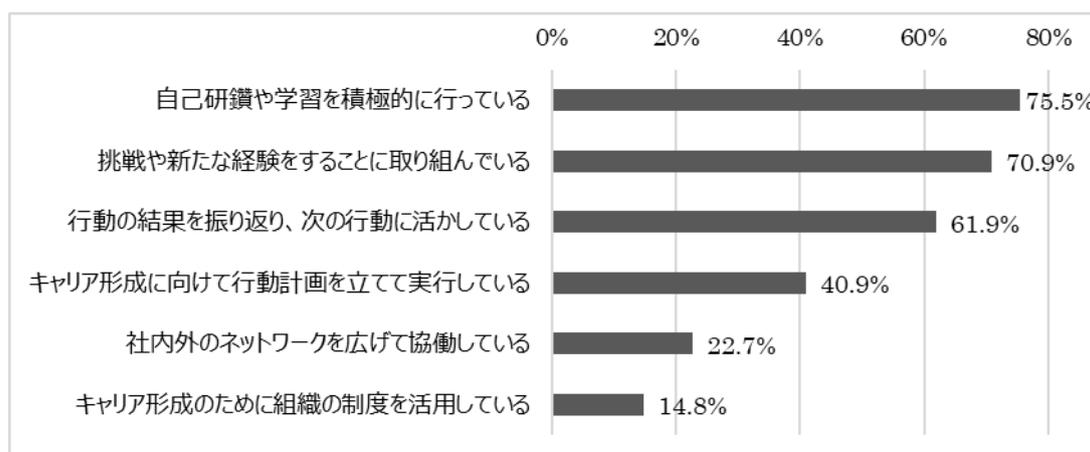


次に、図表4-18にキャリア自律の行動面について示した。「自己研鑽や学習を積極的に行っている」(75.5%)が最も多く、次いで「挑戦や新たな経験をすることに取り組んでいる」(70.9%)、「行動の結果を振り返り、次の行動に活かしている」(61.9%)であった。

この結果に基づくと、キャリア自律の行動面とは「現状維持にとどまらず、内省を通じて行動を修正・発展させ、新たな可能性に向けて研鑽と学習を進める主体的な態度」と考えられる。

図表 4-18 キャリア自律の行動面(複数回答)

キャリア自律の行動面	n	%
自己研鑽や学習を積極的に行っている	1467	75.5%
挑戦や新たな経験をするに取り組んでいる	1377	70.9%
行動の結果を振り返り、次の行動に活かしている	1202	61.9%
キャリア形成に向けて行動計画を立てて実行している	794	40.9%
社内外のネットワークを広げて協働している	441	22.7%
キャリア形成のために組織の制度を活用している	288	14.8%



図表 4-19 に、従業員数別のキャリア自律の意識面のクロス集計(非選択の項目は省略)を示した。一部の項目に 1%水準の有意差が認められた。「キャリア形成に対して主体性がある」において、従業員数「300 人未満」(32.4%)が他の割合と比較して有意に小さく、「1000 人以上」(51.6%)は有意に大きかった。また、「環境変化に対して柔軟性や適応性がある」では、「300 人未満」(42.5%)が有意に大きく、「1000 人以上」(27.0%)が有意に小さかった。それ以外の項目では従業員数による有意差は認められなかった。

キャリア自律の意識面については、大企業の方がキャリア形成を自分事として捉えてもらうことを意図している傾向がある。また、小規模企業では、中長期のキャリア形成というよりも短期的な変化への対応力を求めている可能性がある。

図表 4-19 従業員数別のキャリア自律の意識面(非選択項目は省略)

		将来のビジョンや キャリア目標が明確で		仕事に対する内発的 動機		自己理解や自己 認識ができています	
		選択	合計	選択	合計	選択	合計
300人未満	n	188	318	170	318	156	318
	%	59.1%	100.0%	53.5%	100.0%	49.1%	100.0%
300人以上500人未満	n	488	769	450	769	377	769
	%	63.5%	100.0%	58.5%	100.0%	49.0%	100.0%
500人以上1000人未満	n	318	508	313	508	243	508
	%	62.6%	100.0%	61.6%	100.0%	47.8%	100.0%
1000人以上	n	181	285	180	285	123	285
	%	63.5%	100.0%	63.2%	100.0%	43.2%	100.0%
合計	n	1175	1880	1113	1880	899	1880
	%	62.5%	100.0%	59.2%	100.0%	47.8%	100.0%

		働くことの価値観や 動機が明確である		キャリア形成に対して 主体性がある		環境変化に対して柔 軟性や適応力がある	
		選択	合計	選択	合計	選択	合計
300人未満	n	139	318	103	318	135	318
	%	43.7%	100.0%	32.4%	100.0%	42.5%	100.0%
300人以上500人未満	n	330	769	296	769	269	769
	%	42.9%	100.0%	38.5%	100.0%	35.0%	100.0%
500人以上1000人未満	n	211	508	232	508	160	508
	%	41.5%	100.0%	45.7%	100.0%	31.5%	100.0%
1000人以上	n	114	285	147	285	77	285
	%	40.0%	100.0%	51.6%	100.0%	27.0%	100.0%
合計	n	794	1880	778	1880	641	1880
	%	42.2%	100.0%	41.4%	100.0%	34.1%	100.0%

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所を網掛け、小さい箇所を下線を付した。

図表 4-20 に、従業員数別のキャリア自律の行動面のクロス集計（非選択項目は省略）を示した。一部の項目に 1%水準の有意差が認められた。「キャリア形成に向けて行動計画を立てて実行している」では、従業員数「300 人未満」（31.8%）が他の割合よりも有意に小さく、「500 人以上 1000 人未満」（46.3%）が有意に大きかった。また、「キャリア形成のために組織の制度を活用している」では、「1000 人以上」（21.8%）が有意に大きかった。それ以外の項目では従業員数による有意差は認められなかった。

キャリア自律の行動面について、一定規模以上の企業では、キャリア形成を具体的な行動計画に落とし込み、それを実現するために組織制度の活用を期待している傾向があると考えられる。一方、小規模企業では、計画的なキャリア形成は意図していないと考えられる。

図表 4-20 従業員数別のキャリア自律の行動面(非選択項目は省略)

		自己研鑽や学習を積極的に行っている		挑戦や新たな経験をすることに取り組んでいる		行動の結果を振り返り、次の行動に活かしている	
		選択	合計	選択	合計	選択	合計
300人未満	n	238	318	220	318	210	318
	%	74.8%	100.0%	69.2%	100.0%	66.0%	100.0%
300人以上500人未満	n	595	769	544	769	475	769
	%	77.4%	100.0%	70.7%	100.0%	61.8%	100.0%
500人以上1000人未満	n	386	508	363	508	321	508
	%	76.0%	100.0%	71.5%	100.0%	63.2%	100.0%
1000人以上	n	208	285	211	285	157	285
	%	73.0%	100.0%	74.0%	100.0%	55.1%	100.0%
合計	n	1427	1880	1338	1880	1163	1880
	%	75.9%	100.0%	71.2%	100.0%	61.9%	100.0%

		キャリア形成に向けて行動計画を立てて実行している		社内外のネットワークを広げて協働している		キャリア形成のために組織の制度を活用している	
		選択	合計	選択	合計	選択	合計
300人未満	n	101	318	76	318	45	318
	%	31.8%	100.0%	23.9%	100.0%	14.2%	100.0%
300人以上500人未満	n	304	769	187	769	109	769
	%	39.5%	100.0%	24.3%	100.0%	14.2%	100.0%
500人以上1000人未満	n	235	508	113	508	62	508
	%	46.3%	100.0%	22.2%	100.0%	12.2%	100.0%
1000人以上	n	136	285	52	285	62	285
	%	47.7%	100.0%	18.2%	100.0%	21.8%	100.0%
合計	n	776	1880	428	1880	278	1880
	%	41.3%	100.0%	22.8%	100.0%	14.8%	100.0%

※有意な個所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

## (2)キャリア自律の主成分分析

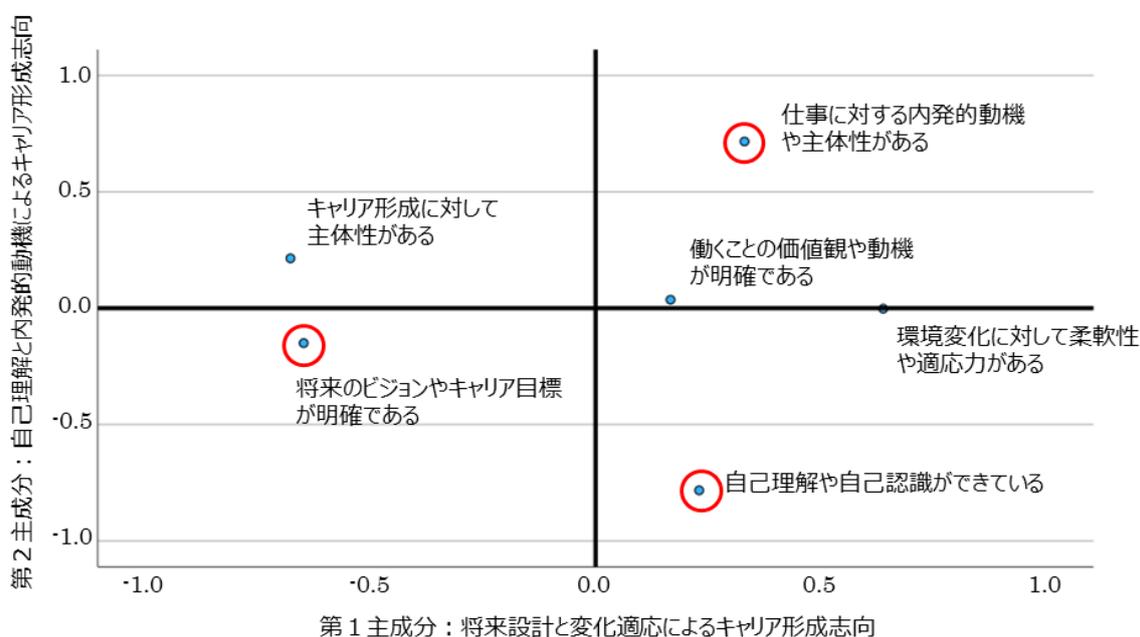
キャリア自律（意識面）の概念を精査するために、図表4-21に主成分分析（プロマックス回転、2成分を指定）の結果を、図表4-22に成分プロットを示した。なお、図表4-22の成分プロットには、図表4-17の上位3項目に丸印を付した。第1主成分には、「キャリア形成に対して主体性がある」「将来ビジョンやキャリア目標が明確」「環境変化に対して柔軟性や適応力がある」といった項目が関連しており、どちらも未来に関することではあるが、将来を創り出す能動的活動か、生じた事象に対処する受動的活動かの違いがあることから、「将来設計と変化適応によるキャリア形成志向」と命名した。

第2主成分には、「自己理解や自己認識」「仕事に対する内発的動機づけや主体性」という内面への向き合いに関わる要素で構成されていたので、「自己理解と内発的動機によるキャリア形成志向」と命名した。

図表 4-21 キャリア自律(意識面)の主成分分析(プロマックス回転)

	第1主成分 将来設計と変化適応 による キャリア形成志向	第2主成分 自己理解と内発的 動機による キャリア形成志向
キャリア形成に対して主体性がある	-.681	.214
将来のビジョンやキャリア目標が明確である	-.652	-.150
環境変化に対して柔軟性や適応力がある	.642	-.002
働くことの価値観や動機が明確である	.167	.036
自己理解や自己認識ができています	.231	-.783
仕事に対する内発的動機や主体性がある	.332	.716

図表 4-22 キャリア自律(意識面)の成分プロット(プロマックス回転)



※図表4-17の複数選択の上位3項目までの項目に赤丸を付した。

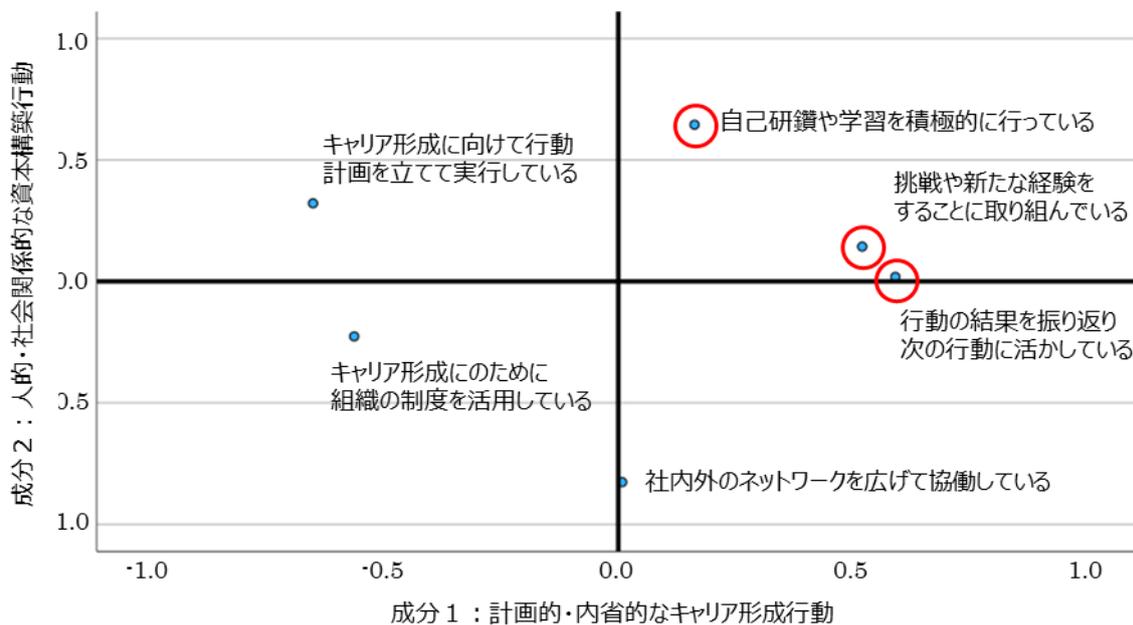
次に、図表4-23にキャリア自律(行動面)の主成分分析(プロマックス回転、2成分を指定)の結果を、図表4-24に成分プロットを示した。なお、図表4-24の成分プロットには、図表4-18の上位3項目に赤丸を付した。第1主成分には、「キャリア形成に向けての行動計画を立てて実行している」「行動の結果を振り返り、次の行動に活かしている」「キャリア形成のために組織の制度を活用している」「挑戦や新たな経験をすることに取り組んでいる」などが強く関連していたことから「計画的・内省的なキャリア形成行動」と命名した。

第2主成分には、「社内外のネットワークを広げる行動」「自己研鑽や学習の積極性」という、人的資本(知識・技能など)と社会関係資本(ネットワーク)を構築する行動で構成されていたので、「人的・社会関係的な資本構築行動」と命名した。

図表 4-23 キャリア自律(行動面)の主成分分析(プロマックス回転)

	第1主成分 計画的・内省的な キャリア形成行動	第2主成分 人的・社会関係的 な資本構築行動
キャリア形成に向けて行動計画を立てて実行している	-.650	.321
行動の結果を振り返り、次の行動に活かしている	.590	.019
キャリア形成のために組織の制度を活用している	-.563	-.227
挑戦や新たな経験をするに取り組んでいる	.520	.143
社内外のネットワークを広げて協働している	.008	-.826
自己研鑽や学習を積極的に行っている	.163	.645

図表 4-24 キャリア自律(行動面)の成分プロット(プロマックス回転)



※図表4-18の上位3項目に赤丸を付した。

以上から、企業が捉えているキャリア自律とは「社員が自分の強みや価値観を理解し（自己理解と内発的動機）、会社や環境の変化を踏まえて将来のキャリアを考え（将来設計と変化適応）、そのうえで、計画と振り返りを伴う行動を重ねながら（計画的・内省的なキャリア形成行動）、学習や経験、人とのつながりを蓄積していく（人的・社会関係的資本構築行動）状態」を指す。一言でいうと、「社員が自分を理解し、将来を描き、学びと振り返りを通じて行動を積み重ねていくことで、組織とともに成長し続ける状態」となる。

### (3) 従業員数別のキャリア自律の主成分得点

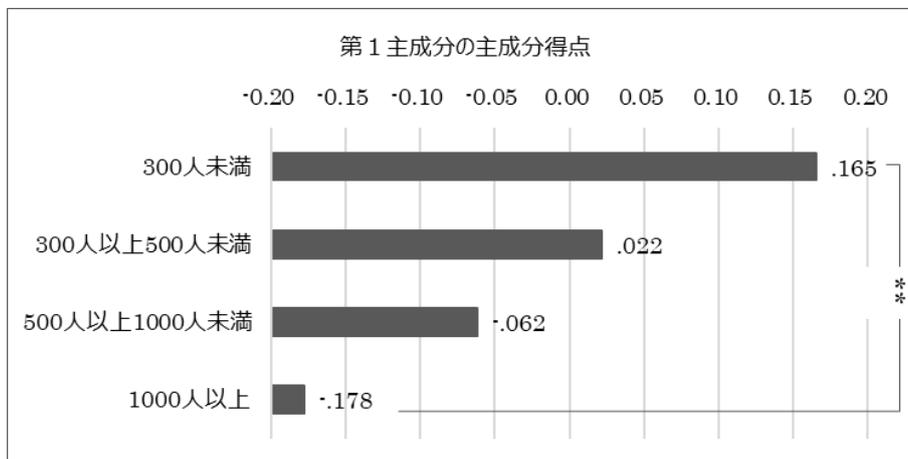
図表4-25に、従業員数別のキャリア自律（意識面）の主成分得点を示した。この主成分得点の第1主成分は「値が大きいほど変化適応志向が高く、値が小さいほど将来設計志向が高い」、第2主成分は「値が大きいほど内発的動機志向が強く、値が小さいほど自己理解志向が強い」。従業員数別の主成分得点の差を分散分析で検定した結果、第1主成分の従業員数「300人未満」（.165点）は「1000人以上」（-.178点）よりも有意に大きいことが認められた。また、第2主成分の従業員数「300人未満」（-.104点）は「1000人以上」（.152点）よりも有意に小さいことが認められた。なお、従業員数とキャリア自律（意識面）の主成分得点との相関分析の結果、従業員数と第1主成分との間に非常に弱い有意な負相関と（ $r = -.102, p < .001$ ）、第2主成分との間に非常に弱い有意な正相関（ $r = .079, p < .001$ ）が認められた。

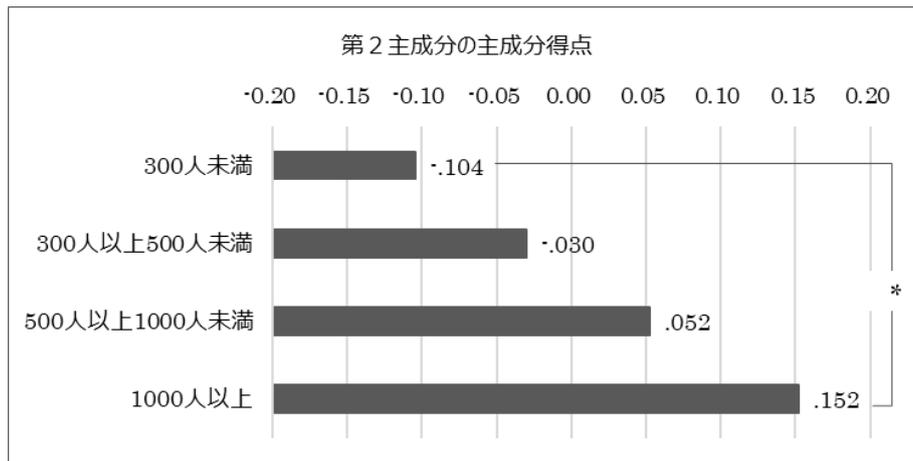
キャリア自律（意識面）の第1主成分「将来設計と変化適応によるキャリア形成志向」は、企業が大規模であるほど「将来設計志向」が強く、小規模であるほど「変化適応志向」が強くなる傾向が示唆された。また、第2主成分「自己理解と内発的動機によるキャリア形成志向」は、大規模であるほど「内発的動機志向」が強く、小規模であるほど「自己理解志向」が強くなる傾向が示唆された。

図表 4-25 従業員数別のキャリア自律(意識面)の主成分得点

		n	平均値	SD	F 値	sig.
第1主成分 将来設計と変化 適応によるキャリア 形成志向	300人未満	318	.165	1.027	6.708	***
	300人以上500人未満	769	.022	.976		
	500人以上1000人未満	508	-.062	.994		
	1000人以上	285	-.178	1.010		
	合計	1880	-.007	.999		
第2主成分 自己理解と内発 的動機によるキャ リア形成志向	300人未満	318	-.104	1.029	3.991	**
	300人以上500人未満	769	-.030	.991		
	500人以上1000人未満	508	.052	1.023		
	1000人以上	285	.152	.952		
	合計	1880	.007	1.003		

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$





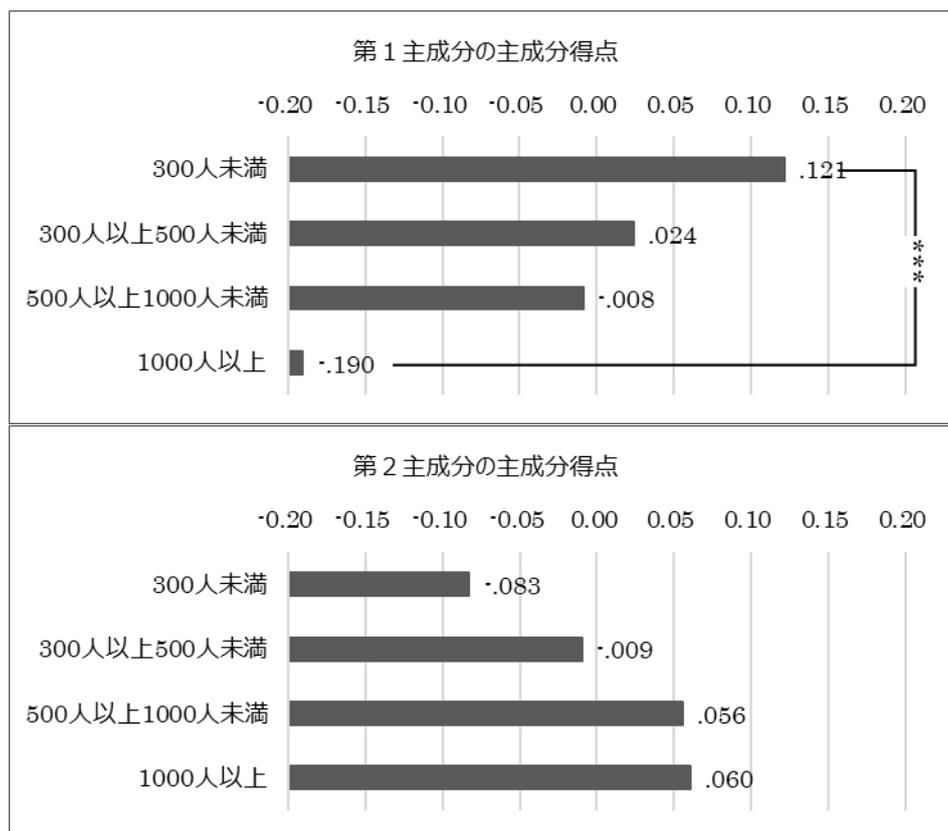
次に、図表4-26に、従業員数別のキャリア自律（行動面）の主成分得点を示した。この主成分得点の第1主成分は「値が大きいほど内省的行動が強く、値が小さいほど計画的行動が強い」、第2主成分は「値が大きいほど人的資本の構築が強く、値が小さいほど社会関係資本が強い」。従業員数別による主成分得点の差を分散分析で検定した結果、第1主成分の従業員数「300人未満」（.121点）は「1000人以上」（-.190点）よりも有意に大きいことが認められた。第2主成分に有意差は認められなかった。ただし、「300人未満」（-.083点）は他の従業員数と比較すると負の値への偏りが見られた。また、従業員数（4段階）とキャリア自律（行動面）の主成分得点との相関分析の結果、従業員数と第1主成分との間に弱い有意な負相関と（ $r = -.085, p < .001$ ）が認められ、第2主成分との間には1%以上の有意な相関は認められなかった。

キャリア自律（行動面）の第1主成分「計画的・内省的なキャリア形成行動」は、企業が大規模であるほど「計画的なキャリア形成行動」が強く、小規模であるほど「内省的なキャリア形成行動」が強くなる傾向が示唆された。第2主成分「人的・社会関係的な資本構築行動」は、企業規模による有意差は見られなかったが、300人未満では主成分得点は負となるため、小規模企業では「社会関係的な資本構築」に偏ることが考えられた。

図表 4-26 従業員数別のキャリア自律(行動面)の主成分得点

		n	平均値	SD	F 値	sig.
第1主成分 計画的・内省的な キャリア形成行動	300人未満	318	.121	1.004	5.150	**
	300人以上500人未満	769	.024	1.023		
	500人以上1000人未満	508	-.008	.957		
	1000人以上	285	-.190	1.015		
	合計	1880	-.001	1.004		
第2主成分 人的・社会関係的な 資本構築行動	300人未満	318	-.083	.978	1.591	
	300人以上500人未満	769	-.009	.995		
	500人以上1000人未満	508	.056	1.009		
	1000人以上	285	.060	1.022		
	合計	1880	.006	1.001		

\*\* $p < .01$



#### (4)社風別のキャリア自律の主成分得点

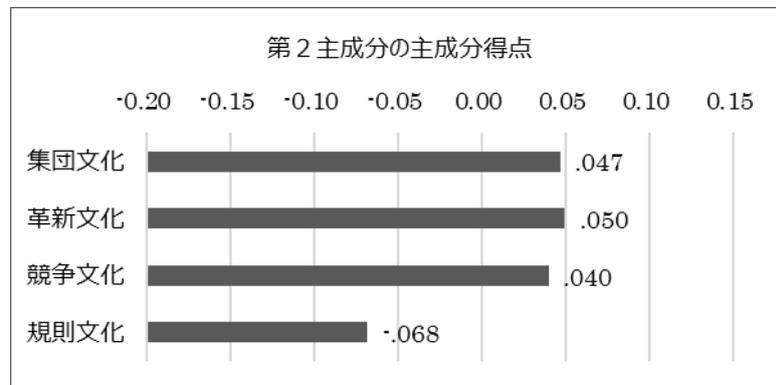
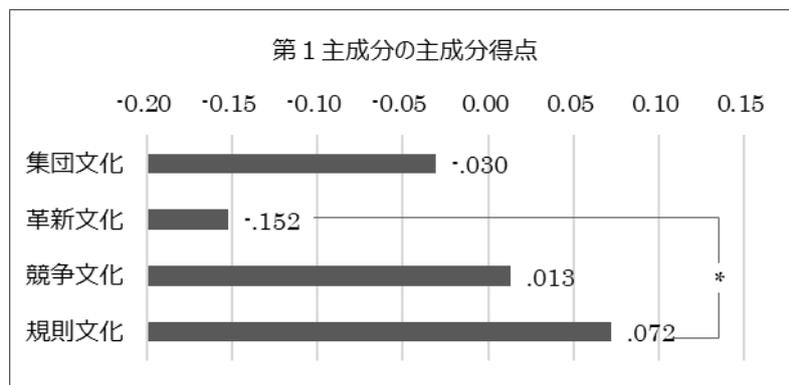
図表4-27に、風土の行動様式面（企業文化の4類型）別のキャリア自律（意識面）の主成分得点を示した。企業文化別の1%水準の有意差は認められなかった。ただし、5%水準では、第1主成分「将来設計と変化適応によるキャリア形成志向」において「革新文化」(-.152点)と「規則文化」(.072点)の間に有意差が認められた。相対的に革新文化ではより「将来設計志向」で、規則文化はより「変化適応志向」であることが示唆された。挑戦や革新を重視している革新文化では、能動的に将来を創造する志向性が歓迎される一方で、雇用の安定、適合性などを重視する規則文化では、変化した事象に受動的に対処して安定状態を維持・復帰する志向性が歓迎されると考えられる。

図表4-28に、企業文化別のキャリア自律（行動面）の主成分得点を示した。企業文化による1%水準の有意差は認められなかった。キャリア自律の行動面においては、企業文化による違いがあるとは言えないことが示唆された。

図表 4-27 企業文化別のキャリア自律(意識面)の主成分得点

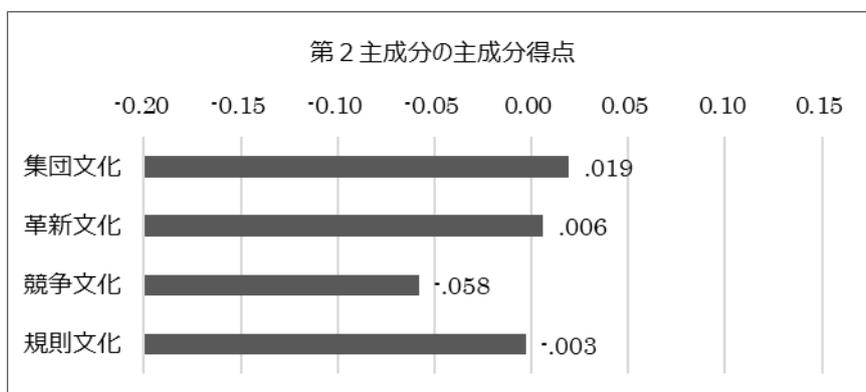
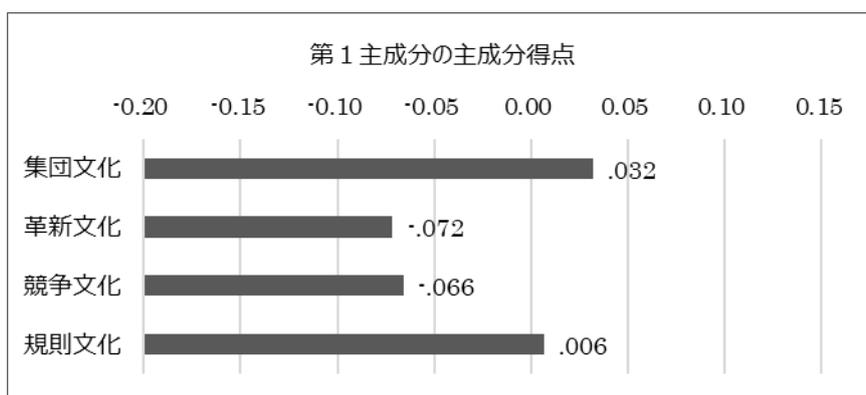
		n	平均値	SD	F 値	sig.
第 1 主成分 将来設計と変化 適応によるキャリア 形成志向	集団文化	768	-.030	.954	3.398 *	
	革新文化	236	-.152	.970		
	競争文化	161	.013	1.023		
	規則文化	762	.072	1.043		
	合計	1927	-.001	1.000		
第 2 主成分 自己理解と内発 的動機によるキャ リア形成志向	集団文化	768	.047	1.004	2.028	
	革新文化	236	.050	1.021		
	競争文化	161	.040	.967		
	規則文化	762	-.068	.995		
	合計	1927	.001	1.000		

\* $p < .05$



図表 4-28 企業文化別のキャリア自律(行動面)の主成分得点

		n	平均値	SD	F 値	sig.
第 1 主成分 計画的・内省的な キャリア形成行動	集団文化	768	.032	1.011	0.907	
	革新文化	236	-.072	1.014		
	競争文化	161	-.066	.995		
	規則文化	762	.006	.988		
	合計	1927	.001	1.001		
第 2 主成分 人的・社会関係的 な資本構築行動	集団文化	768	.019	.949	0.279	
	革新文化	236	.006	1.084		
	競争文化	161	-.058	1.043		
	規則文化	762	-.003	1.013		
	合計	1927	.002	.999		



#### 第4節 キャリア自律の浸透

##### (1) キャリア自律の浸透度の単純集計

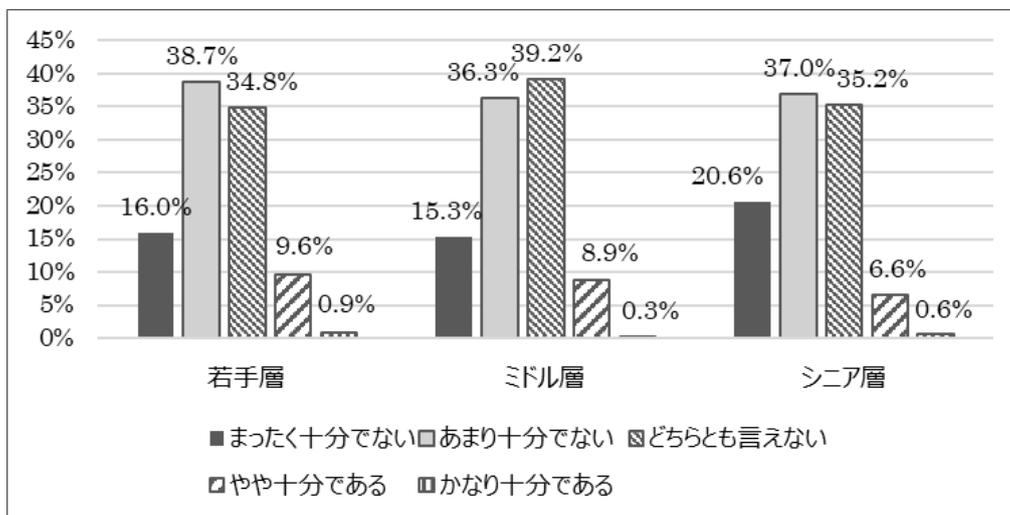
図表4-29に、自社におけるキャリア自律の浸透についての単純集計を示した。具体的には、「貴社の各層において「キャリア自律」はどの程度浸透していると思いますか」という質問に対して5件法で回答を求めた。

若手層では、「あまり十分でない」(38.7%)が最も多く、次いで「どちらとも言えない」(34.8%)、「まったく十分でない」(16.0%)であった。ミドル層では、「どちらとも言えない」(39.2%)が最も多く、次いで「あまり十分でない」(36.3%)、「まったく十分でない」(15.3%)であった。シニア層では、「あまり十分でない」(37.0%)が最も多く、次いで「どちらとも言えない」(35.2%)、「まったく十分でない」(20.6%)であった。いずれの年齢層においても、「あまり十分でない」と「どちらとも言えない」がそれぞれ30%を超えていた。また、シニア層の「まったく十分でない」は他の年齢層と比較して大きかった。

「まったく十分でない」～「どちらとも言えない」を合わせると約9割はキャリア自律が浸透していないと認識していることが示唆された。

図表 4-29 キャリア自律の浸透度

		十 分 ま で っ た な い く	十 分 で あ ら な い り	ど ち ら と も 言 え な い も	十 分 で あ や る や	十 分 で か な り あ る り	合 計
若手層	n	307	743	668	185	17	1920
	%	16.0%	38.7%	34.8%	9.6%	0.9%	100.0%
ミドル層	n	294	695	752	170	6	1917
	%	15.3%	36.3%	39.2%	8.9%	0.3%	100.0%
シニア層	n	395	709	675	127	11	1917
	%	20.6%	37.0%	35.2%	6.6%	0.6%	100.0%

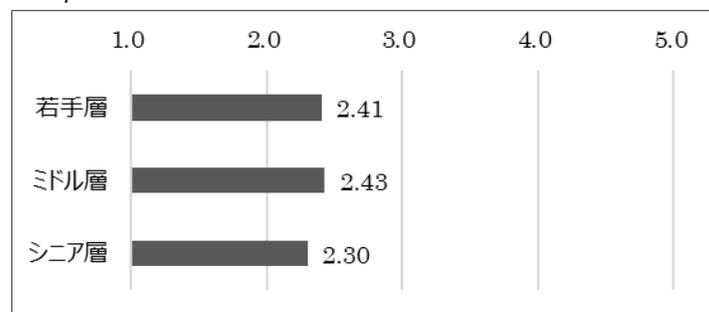


図表4-30に、キャリア自律の浸透度（5件法）の平均値を示した。各年齢層間の差を検定した結果、「シニア層」のキャリア自律浸透度が他の年齢層よりも有意に小さいことが認められた。特にシニア層においてキャリア自律が浸透していないことが示唆された。

図表 4-30 キャリア自律の浸透度(平均値)

		n	平均値	SD	t 値	sig.
ペア 1	若手層	1917	2.41	.898	-1.514	
	ミドル層	1917	2.43	.865		
ペア 2	ミドル層	1913	2.43	.864	10.74	***
	シニア層	1913	2.30	.887		
ペア 3	若手層	1915	2.41	.898	6.534	***
	シニア層	1915	2.30	.888		

\*\*\* $p < .001$



## (2) 従業員数別のキャリア自律の浸透

図表4-31に、従業員別のキャリア自律の浸透とのクロス集計を示した。クロス集計に1%水準の有意差は認められなかった。キャリア自律の浸透は企業規模とは関連があるとは言えないことが示唆された。

図表4-32に、社風の行動様式面である企業文化とキャリア自律の浸透とのクロス集計を示した。若手層では、「革新文化」の「やや十分である」(15.4%)が他の割合よりも有意に大きく、「競争文化」の「まったく十分でない」(23.9%)が有意に大きかった。また、「集団文化」の「まったく十分でない」(12.8%)は有意に小さく、「規則文化」の「やや十分である」が有意に小さかった。ミドル層でも類似の傾向が示唆された。「革新文化」の「やや十分である」(13.7%)が他の割合よりも有意に大きく、「競争文化」の「まったく十分でない」(22.8%)が有意に大きく、「集団文化」の「まったく十分でない」(12.6%)が有意に小さかった。シニア層では、「競争文化」の「まったく十分でない」(28.5%)が有意に大きく、「集団文化」の「まったく十分でない」(16.6%)が有意に小さかった。

革新文化において若手層とミドル層のキャリア自律の浸透がやや十分であるとする企業が1割以上存在した。挑戦や革新を重視する革新文化では、キャリア自律が比較的浸透しやすい傾向にあることが示唆される。一方、競争文化ではキャリア自律がまったく浸透していないとする企業が2割以上存在した。競争力や高い目標の達成を重視する競争文化では、キャ

リア自律が目指すキャリア目標とは相いれない方向性であると考えられる。

図表 4-31 従業員別のキャリア自律の浸透度

		若手層					合計
		十分までつなたいく	十分であなまいる	ど言えらなとも	十分であやるや	十分でかなるり	
300人未満	n	53	124	110	24	0	311
	%	17.0%	39.9%	35.4%	7.7%	0.0%	100.0%
300人以上500人未満	n	136	306	258	56	7	763
	%	17.8%	40.1%	33.8%	7.3%	0.9%	100.0%
500人以上1000人未満	n	72	196	171	58	7	504
	%	14.3%	38.9%	33.9%	11.5%	1.4%	100.0%
1000人以上	n	39	95	106	40	2	282
	%	13.8%	33.7%	37.6%	14.2%	0.7%	100.0%
合計	n	300	721	645	178	16	1860
	%	16.1%	38.8%	34.7%	9.6%	0.9%	100.0%
		ミドル層					合計
		十分までつなたいく	十分であなまいる	ど言えらなとも	十分であやるや	十分でかなるり	
300人未満	n	48	112	130	20	1	311
	%	15.4%	36.0%	41.8%	6.4%	0.3%	100.0%
300人以上500人未満	n	133	289	279	61	1	763
	%	17.4%	37.9%	36.6%	8.0%	0.1%	100.0%
500人以上1000人未満	n	67	176	205	51	3	502
	%	13.3%	35.1%	40.8%	10.2%	0.6%	100.0%
1000人以上	n	38	96	117	29	1	281
	%	13.5%	34.2%	41.6%	10.3%	0.4%	100.0%
合計	n	286	673	731	161	6	1857
	%	15.4%	36.2%	39.4%	8.7%	0.3%	100.0%
		シニア層					合計
		十分までつなたいく	十分であなまいる	ど言えらなとも	十分であやるや	十分でかなるり	
300人未満	n	62	111	114	24	1	312
	%	19.9%	35.6%	36.5%	7.7%	0.3%	100.0%
300人以上500人未満	n	172	288	258	42	2	762
	%	22.6%	37.8%	33.9%	5.5%	0.3%	100.0%
500人以上1000人未満	n	94	187	184	33	5	503
	%	18.7%	37.2%	36.6%	6.6%	1.0%	100.0%
1000人以上	n	55	98	102	23	2	280
	%	19.6%	35.0%	36.4%	8.2%	0.7%	100.0%
合計	n	383	684	658	122	10	1857
	%	20.6%	36.8%	35.4%	6.6%	0.5%	100.0%

図表 4-32 企業文化別のキャリア自律の浸透度

		若手層					合計
		十分まで なたいく	十分であ なま いり	ど 言ち えら なと いも	十分 であ や るや	十分 でか あ なり	
集団文化	n	97	308	268	80	7	760
	%	<u>12.8%</u>	40.5%	35.3%	10.5%	0.9%	100.0%
革新文化	n	35	79	80	36	4	234
	%	15.0%	33.8%	34.2%	<u>15.4%</u>	1.7%	100.0%
競争文化	n	38	53	53	14	1	159
	%	<u>23.9%</u>	33.3%	33.3%	8.8%	0.6%	100.0%
規則文化	n	134	300	263	53	5	755
	%	17.7%	39.7%	34.8%	<u>7.0%</u>	0.7%	100.0%
合計	n	304	740	664	183	17	1908
	%	15.9%	38.8%	34.8%	9.6%	0.9%	100.0%

		ミドル層					合計
		十分まで なたいく	十分であ なま いり	ど 言ち えら なと いも	十分 であ や るや	十分 でか あ なり	
集団文化	n	96	279	313	70	1	759
	%	<u>12.6%</u>	36.8%	41.2%	9.2%	0.1%	100.0%
革新文化	n	38	71	90	32	2	233
	%	16.3%	30.5%	38.6%	<u>13.7%</u>	0.9%	100.0%
競争文化	n	36	53	57	11	1	158
	%	<u>22.8%</u>	33.5%	36.1%	7.0%	0.6%	100.0%
規則文化	n	121	289	288	55	2	755
	%	16.0%	38.3%	38.1%	7.3%	0.3%	100.0%
合計	n	291	692	748	168	6	1905
	%	15.3%	36.3%	39.3%	8.8%	0.3%	100.0%

		シニア層					合計
		十分まで なたいく	十分であ なま いり	ど 言ち えら なと いも	十分 であ や るや	十分 でか あ なり	
集団文化	n	126	299	278	53	2	758
	%	<u>16.6%</u>	39.4%	36.7%	7.0%	0.3%	100.0%
革新文化	n	57	69	84	20	3	233
	%	24.5%	29.6%	36.1%	8.6%	1.3%	100.0%
競争文化	n	45	47	58	7	1	158
	%	<u>28.5%</u>	29.7%	36.7%	4.4%	0.6%	100.0%
規則文化	n	164	291	251	45	5	756
	%	21.7%	38.5%	33.2%	6.0%	0.7%	100.0%
合計	n	392	706	671	125	11	1905
	%	20.6%	37.1%	35.2%	6.6%	0.6%	100.0%

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

### (3) 社風とキャリア自律の浸透

図表 4-33 に、社風の意思決定面（部下への権限委譲）とキャリア自律の浸透度のクロ

ス集計を示した。有意に高い箇所が示すように、いずれの年齢層においても、部下への権限委譲が進むほど、キャリア自律の浸透度が向上する構造が示唆された。

そこで、図表4-34に、意思決定とキャリア自律浸透度との相関分析の結果を示した。その結果、弱いながら有意な正相関が認められた。部下への権限委譲が進むほどキャリア自律が浸透することが示唆された。

以上から、キャリア自律の浸透は、マネジメント特性といった行動様式や権限委譲である意思決定スタイルとの関連が示唆された。とりわけ、革新文化と権限委譲型の意思決定は、若手層・ミドル層におけるキャリア自律浸透の促進と関連が強く、競争文化はその浸透とは相いれない文化的特性を内包している可能性が示唆された。

図表 4-33 意思決定別のキャリア自律の浸透度

	若手層					
	十分までつなたいく	十分であなまいる	ど言ちえらなとも	十分であやるや	十分でかなるり	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	n 61	59	44	8	1	173
	% 35.3%	34.1%	25.4%	4.6%	0.6%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n 177	483	392	96	7	1155
	% 15.3%	41.8%	33.9%	8.3%	0.6%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n 65	190	218	78	7	558
	% 11.6%	34.1%	39.1%	14.0%	1.3%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n 1	7	10	3	2	23
	% 4.3%	30.4%	43.5%	13.0%	8.7%	100.0%
合計	n 304	739	664	185	17	1909
	% 15.9%	38.7%	34.8%	9.7%	0.9%	100.0%
	ミドル層					
	十分までつなたいく	十分であなまいる	ど言ちえらなとも	十分であやるや	十分でかなるり	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	n 59	56	48	9	0	172
	% 34.3%	32.6%	27.9%	5.2%	0.0%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n 167	467	429	90	2	1155
	% 14.5%	40.4%	37.1%	7.8%	0.2%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n 64	161	263	64	4	556
	% 11.5%	29.0%	47.3%	11.5%	0.7%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n 1	7	9	6	0	23
	% 4.3%	30.4%	39.1%	26.1%	0.0%	100.0%
合計	n 291	691	749	169	6	1906
	% 15.3%	36.3%	39.3%	8.9%	0.3%	100.0%
	シニア層					
	十分までつなたいく	十分であなまいる	ど言ちえらなとも	十分であやるや	十分でかなるり	合計
部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている	n 61	56	47	6	2	172
	% 35.5%	32.6%	27.3%	3.5%	1.2%	100.0%
部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている	n 241	466	377	66	4	1154
	% 20.9%	40.4%	32.7%	5.7%	0.3%	100.0%
部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている	n 88	176	240	48	5	557
	% 15.8%	31.6%	43.1%	8.6%	0.9%	100.0%
部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。	n 2	7	8	6	0	23
	% 8.7%	30.4%	34.8%	26.1%	0.0%	100.0%
合計	n 392	705	672	126	11	1906
	% 20.6%	37.0%	35.3%	6.6%	0.6%	100.0%

※有意な箇所について調整済み残差を求め、1%水準で値が大きい箇所に網掛け、小さい箇所に下線を付した。

図表 4-34 意思決定とキャリア自律浸透度との相関分析

	風土 意思決定面	キャリア自律 の浸透度 若手層	キャリア自律 の浸透度 ミドル層	キャリア自律 の浸透度 シニア層
風土 意思決定面	—			
キャリア自律の浸透度 若手層	.183 ***	—		
キャリア自律の浸透度 ミドル層	.186 ***	.811 ***	—	
キャリア自律の浸透度 シニア層	.161 ***	.649 ***	.822 ***	—

\*\*\* $p < .001$

#### (4) キャリア関連施策とキャリア自律浸透との関連

図表 4-35 に、若手層におけるキャリア関連施策の実施状態とキャリア自律の浸透度の得点（5 件法）との関連を示した。4 種のキャリア関連施策のすべてにおいて、「未実施」、「任意で実施」、「必須で実施」の順で得点が高くなる傾向があり、「未実施」の得点は「任意で実施」および「必須で実施」よりも 1%水準で有意に得点が低いことが認められた。

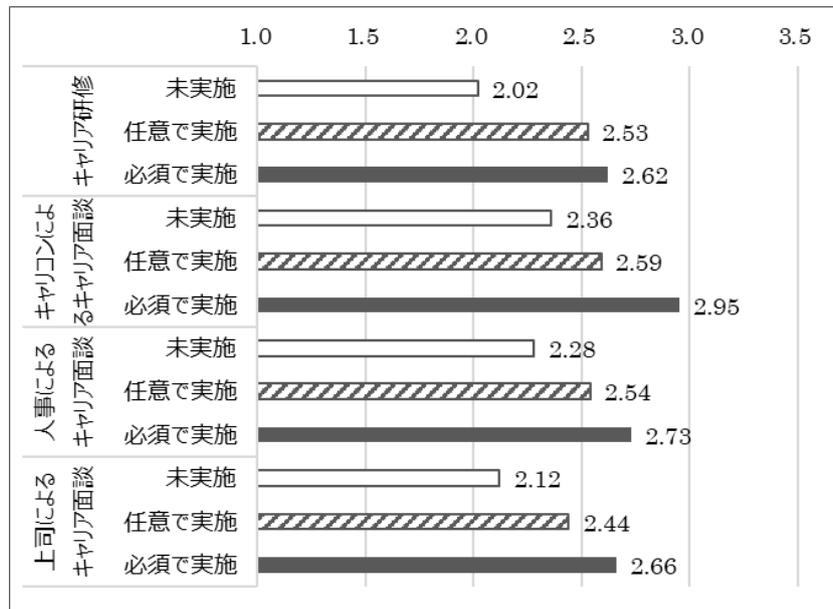
若手層では、キャリア研修、キャリアコンサルタントによるキャリア面談、人事によるキャリア面談、上司によるキャリア面談のいずれによってもキャリア自律の浸透度が向上することが示唆された。

図表 4-35 若手層のキャリア関連施策とキャリア自律の浸透度

		n	平均値	SD	F 値	sig.
キャリア研修	未実施	587	2.02	.844	89.357	***
	任意で実施	548	2.53	.851		
	必須で実施	771	2.62	.880		
	合計	1906	2.41	.900		
キャリアコンサルタント による キャリア面談	未実施	1624	2.36	.881	19.077	***
	任意で実施	220	2.59	.895		
	必須で実施	66	2.95	1.087		
	合計	1910	2.41	.899		
人事による キャリア面談	未実施	1139	2.28	.873	32.828	***
	任意で実施	537	2.54	.884		
	必須で実施	231	2.73	.951		
	合計	1907	2.41	.901		
上司による キャリア面談	未実施	654	2.12	.879	62.830	***
	任意で実施	582	2.44	.863		
	必須で実施	674	2.66	.874		
	合計	1910	2.41	.900		

\*\*\* $p < .001$

図表 4-35 若手層のキャリア関連施策とキャリア自律の浸透度(つづき)



図表4-36に、ミドル層におけるキャリア関連施策の実施状態とキャリア自律の浸透度との関連を示した。4種のキャリア関連施策のすべてにおいて、「未実施」、「任意で実施」、「必須で実施」の順で得点が高くなる傾向があり、キャリア関連施策の実施状況による有意差が認められた。「キャリアコンサルタントによるキャリア面談」を除く3種のキャリア関連施策において、「未実施」の得点は「任意で実施」および「必須で実施」の得点よりも1%水準で有意に低いことが認められた。「キャリアコンサルタントによるキャリア面談」のみ、多重比較においてどの実施状態との間に差があるかを検出できなかった。

ミドル層では、キャリア研修、人事によるキャリア面談、上司によるキャリア面談によって、キャリア自律の浸透度が向上することが示唆された。

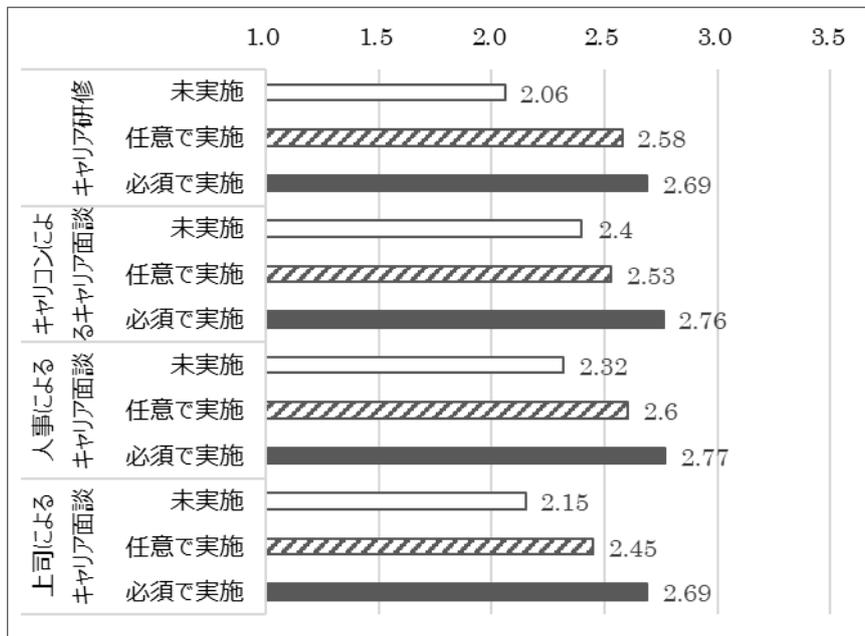
図表4-37に、シニア層におけるキャリア関連施策の実施状態とキャリア自律の浸透度との関連を示した。4種のキャリア関連施策のすべてにおいて、「未実施」、「任意で実施」、「必須で実施」の順で得点が高くなる傾向があり、キャリア関連施策の実施状況による有意差が認められた。「キャリアコンサルタントによるキャリア面談」を除く3種のキャリア関連施策において、「未実施」の得点は「任意で実施」および「必須で実施」の得点よりも1%水準で有意に低いことが認められた。「キャリアコンサルタントによるキャリア面談」のみ、多重比較においてどの実施状態との間に差があるかを検出できなかった。

シニア層では、キャリア研修、人事によるキャリア面談、上司によるキャリア面談によって、キャリア自律の浸透度が向上することが示唆された。

図表 4-36 ミドル層のキャリア関連施策とキャリア自律の浸透度

		n	平均値	SD	F 値	sig.
キャリア研修	未実施	683	2.06	.843	105.278	***
	任意で実施	679	2.58	.814		
	必須で実施	539	2.69	.806		
	合計	1901	2.43	.867		
キャリアコンサルタントによる キャリア面談	未実施	1641	2.40	.859	5.563	**
	任意で実施	223	2.53	.879		
	必須で実施	42	2.76	.958		
	合計	1906	2.42	.866		
人事による キャリア面談	未実施	1261	2.32	.855	30.218	***
	任意で実施	521	2.60	.832		
	必須で実施	122	2.77	.898		
	合計	1904	2.42	.865		
上司による キャリア面談	未実施	665	2.15	.853	70.562	***
	任意で実施	599	2.45	.830		
	必須で実施	645	2.69	.822		
	合計	1909	2.43	.865		

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

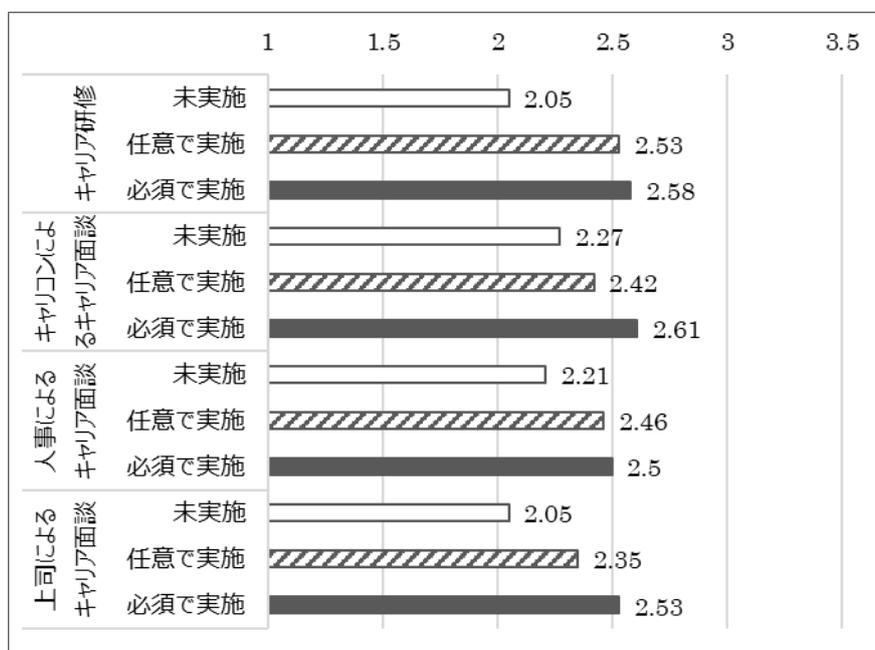


図表 4-38 にキャリア関連施策とキャリア自律浸透度の相関分析の結果を示した。その結果、「キャリア研修」(若手層： $r = .273$ 、ミドル層： $r = .296$ 、シニア層： $r = .260$ )が他のキャリア関連施策と比較して最も大きい値を示した。次いで、「上司によるキャリア面談」(若手層： $r = .248$ 、ミドル層： $r = .262$ 、シニア層： $r = .230$ )であった。キャリア研修および上司によるキャリア面談は、キャリア自律の浸透度と相対的に強い関連を示していた。いずれの年齢層においても、キャリアコンサルタントによるキャリア面談は最も相関係数が低く、キャリア自律の浸透への効果が小さいことが示唆された。

図表 4-37 シニア層のキャリア関連施策とキャリア自律の浸透度

		n	平均値	SD	F 値	sig.
キャリア研修	未実施	945	2.05	.861	81.217	***
	任意で実施	600	2.53	.833		
	必須で実施	347	2.58	.861		
	合計	1892	2.30	.888		
キャリアコンサルタントによる キャリア面談	未実施	1652	2.27	.875	4.906	**
	任意で実施	220	2.42	.950		
	必須で実施	36	2.61	.934		
	合計	1908	2.30	.887		
人事による キャリア面談	未実施	1275	2.21	.880	18.561	***
	任意で実施	501	2.46	.870		
	必須で実施	125	2.50	.921		
	合計	1901	2.30	.889		
上司による キャリア面談	未実施	714	2.05	.869	53.916	***
	任意で実施	585	2.35	.847		
	必須で実施	606	2.53	.871		
	合計	1905	2.30	.887		

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$



以上の結果から、キャリア関連施策は未実施であるよりも、任意実施あるいは必須実施をするほどキャリア自律の浸透に寄与することが示唆された。特に、「キャリア研修」と「上司によるキャリア面談」の効果が高かった。キャリア研修によって一定程度の従業員に対して共通理解を形成することができ、また、「上司によるキャリア面談」は日常実践の積み重ねによるものと考えられる。これに対して、「キャリアコンサルタントによるキャリア面談」によるキャリア自律の効果は4つの施策の中では比較的限定的なものであった。

この原因として、まず、キャリアコンサルタントによる支援は日常的ではなく特定期間の特定対象に向けた点の支援にとどまっていることが考えられる。次に、キャリアコンサルティングでは、キャリア上の問題が発生した場合に利用されることが多く、キャリア自律の阻

害要因を除去する機能が考えられるが、この場合、キャリア自律の浸透には積極的な効果としては現れにくい。さらに、キャリアコンサルタントによるキャリア面談は、上司や人事と比較して、組織へフィードバックする仕組みが十分とは言えない点もあげられる。したがって、短絡的にキャリアコンサルタントによるキャリア面談が効果なしと判断するのではなく、より効果的に活用するための検討の余地が残されるといえる。

図表 4-38 キャリア関連施策とキャリア自律浸透度の相関分析

		キャリア自律の浸透度	キャリア研修	キャリアコンによるキャリア面談	人事によるキャリア面談	上司によるキャリア面談
若手層	キャリア自律の浸透度	—				
	キャリア研修	.273 ***	—			
	キャリアコンによるキャリア面談	.139 ***	.193 ***	—		
	人事によるキャリア面談	.182 ***	.284 ***	.273 ***	—	
	上司によるキャリア面談	.248 ***	.319 ***	.129 ***	.312 ***	—
ミドル層	キャリア自律の浸透度	—				
	キャリア研修	.296 ***	—			
	キャリアコンによるキャリア面談	.075 **	.190 ***	—		
	人事によるキャリア面談	.174 ***	.236 ***	.277 ***	—	
	上司によるキャリア面談	.262 ***	.313 ***	.140 ***	.302 ***	—
シニア層	キャリア自律の浸透度	—				
	キャリア研修	.260 ***	—			
	キャリアコンによるキャリア面談	.071 **	.208 ***	—		
	人事によるキャリア面談	.132 ***	.188 ***	.280 ***	—	
	上司によるキャリア面談	.230 ***	.271 ***	.140 ***	.327 ***	—

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## 第5節 キャリア自律の浸透に至るプロセス

この節では、キャリア自律の浸透に至るプロセス（因果モデル）を検討する。既に前節では、キャリア自律浸透が、キャリア関連施策の実施による効果や、社風の「意思決定面」による違いを確認することができた。ここでは、第3章で扱った変数も合わせてキャリア自律浸透との関連を検討する。

### (1) キャリア自律醸成観とキャリア自律の浸透

図表4-39に、第3章で扱った、会社のキャリア自律の醸成に関する肯定的な考え方（キャリア自律醸成観）とキャリア自律浸透度との相関分析の結果を示した。すべての組合せにおいて弱いながらも有意な正相関が認められた。若手層では、「若手層の「キャリア自律」は大切なことである」( $r = .125$ )が最も大きく、次いで「若手層の『キャリア自律は』会社にとって有益である」( $r = .098$ )であった。ミドル層では、「ミドル層の「キャリア自律」は会社にとって有益である」( $r = .125$ )が最も大きく、次いで「ミドル層の「キャリア自律」は大切なことである」( $r = .092$ )であった。シニア層では、「シニア層の「キャリア自律」は大切なことである」( $r = .129$ )が最も大きく、次いで「シニア層の「キャリア自律」は会社に

とって有益である」(r = .121)であった。弱いながらも、会社のキャリア自律醸成観が高いほどキャリア自律が醸成される傾向があることが示唆された。

図表 4-39 会社のキャリア自律醸成観とキャリア自律浸透度の相関分析

		キャリア自律の浸透度	「キャリア自律」は大切なことである	「キャリア自律」は会社が支援すべきである	「キャリア自律」は会社にとって有益である
若手層	キャリア自律の浸透度	—			
	「キャリア自律」は大切なことである	.125 ***	—		
	「キャリア自律」は会社が支援すべきである	.089 ***	.414 ***	—	
	「キャリア自律」は会社にとって有益である	.098 ***	.634 ***	.536 ***	—
ミドル層	キャリア自律の浸透度	—			
	「キャリア自律」は大切なことである	.092 ***	—		
	「キャリア自律」は会社が支援すべきである	.082 ***	.366 ***	—	
	「キャリア自律」は会社にとって有益である	.125 ***	.686 ***	.471 ***	—
シニア層	キャリア自律の浸透度	—			
	「キャリア自律」は大切なことである	.129 ***	—		
	「キャリア自律」は会社が支援すべきである	.102 ***	.415 ***	—	
	「キャリア自律」は会社にとって有益である	.121 ***	.692 ***	.501 ***	—

\*\*\*p<.001

次に図表4-40に、従業員のキャリア観（従業員主体・自己成長重視）とキャリア自律浸透度との相関分析の結果を示した。すべての組合せにおいて有意な正相関が認められた。同じ年齢層同士のキャリア観とキャリア自律浸透度との相関係数に注目すると、若手層（r = .111）が最も大きく、次いでミドル層（r = .075）、シニア層（r = .059）であった。弱いながらも、従業員主体で自己成長を重要視するキャリア観を強く持つほど、キャリア自律が醸成される傾向にあることが示唆された。

図表 4-40 従業員のキャリア観とキャリア自律浸透度の相関分析

	キャリア自律の浸透度 若手層	キャリア自律の浸透度 ミドル層	キャリア自律の浸透度 シニア層	従業員のキャリア観 全体	従業員のキャリア観 若手層	従業員のキャリア観 ミドル層	従業員のキャリア観 シニア層
キャリア自律の浸透度 若手層	—						
キャリア自律の浸透度 ミドル層	.811 ***	—					
キャリア自律の浸透度 シニア層	.649 ***	.822 ***	—				
従業員のキャリア観 全体	.097 ***	.088 ***	.089 ***	—			
従業員のキャリア観 若手層	.111 ***	.087 ***	.070 **	.675 ***	—		
従業員のキャリア観 ミドル層	.074 **	.075 ***	.083 ***	.877 ***	.422 ***	—	
従業員のキャリア観 シニア層	.051	.050	.059 **	.798 ***	.220 ***	.622 ***	—

\*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## (2)キャリア自律浸透の重回帰分析

第3章にて、既にキャリア自律醸成観が、「部下のキャリア形成に関する経営者層および管

理職層の意識」から形成されることが明らかになっている。そこで、図表4-41に、各年齢層のキャリア自律浸透度を従属変数とし、キャリア関連施策と社風（意思決定面）、従業員のキャリア観に加えて部下のキャリア形成に関する経営者層及び管理者層の意識を独立変数として重回帰分析（ステップワイズ法）を行った結果を示した。その結果、すべての年齢層に共通して、キャリア関連施策の「キャリア研修」（若手層： $\beta=.195$ 、ミドル層： $\beta=.211$ 、シニア層： $\beta=.197$ ）が最も大きく、次いで「上司によるキャリア面談」（若手層： $\beta=.140$ 、ミドル層： $\beta=.153$ 、シニア層： $\beta=.154$ ）、「意思決定」（若手層： $\beta=.124$ 、ミドル層： $\beta=.125$ 、シニア層： $\beta=.116$ ）であった。

キャリア自律の浸透は、主に、キャリア研修と上司によるキャリア面談、社風（意思決定面）が主要であること、キャリア自律醸成観はミドル層とシニア層では弱い関連があることが示唆された。

図表 4-41 年齢層別のキャリア自律浸透度を従属変数とする重回帰分析(ステップワイズ法)

		$\beta$	t 値	sig.
若手層	(定数)		6.282	***
	キャリア関連施策 キャリア研修	.195	8.223	***
	キャリア関連施策 上司によるキャリア面談	.140	5.839	***
	社風（意思決定面）	.124	5.543	***
	従業員のキャリア観	.088	3.990	***
	キャリア関連施策 人事によるキャリア面談	.073	3.093	**
	調整済みR2=.130***			
ミドル層	(定数)		6.662	***
	キャリア関連施策 キャリア研修	.211	9.003	***
	キャリア関連施策 上司によるキャリア面談	.153	6.360	***
	社風（意思決定面）	.125	5.634	***
	キャリア関連施策 人事によるキャリア面談	.065	2.808	**
	キャリア自律醸成観「キャリア自律」は会社にとって有益である	.061	2.753	**
	調整済みR2=.142***			
シニア層	(定数)		7.952	***
	キャリア関連施策 キャリア研修	.197	8.434	***
	キャリア関連施策 上司によるキャリア面談	.154	6.586	***
	社風（意思決定面）	.116	5.135	***
	キャリア自律醸成観「キャリア自律」は大切なことである	.072	3.193	**
	調整済みR2=.112***			

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

### (3) キャリア自律浸透の因果モデル

上記の重回帰分析（図表4-41）と第3章のパス解析の結果を合わせて、改めてパス解析をした「年齢層別のキャリア自律浸透の因果モデル」を図表4-42に示した。使用した

変数について、「キャリア自律の浸透度」や「キャリア自律醸成観」、「従業員のキャリア観」は各年齢層の平均値を用いた。また、「キャリア関連施策」はキャリア研修、キャリアコンサルタントによるキャリア面談、人事によるキャリア面談、上司によるキャリア面談の年齢層ごとの平均値を用いた。なお、パス解析は年齢層ごとに実施しているが、図中のパス係数は、年齢層に関わらず同一の場合は1つのみを記載し、年齢層によって異なる場合は若手層／ミドル層／シニア層の順に3つ記載した。

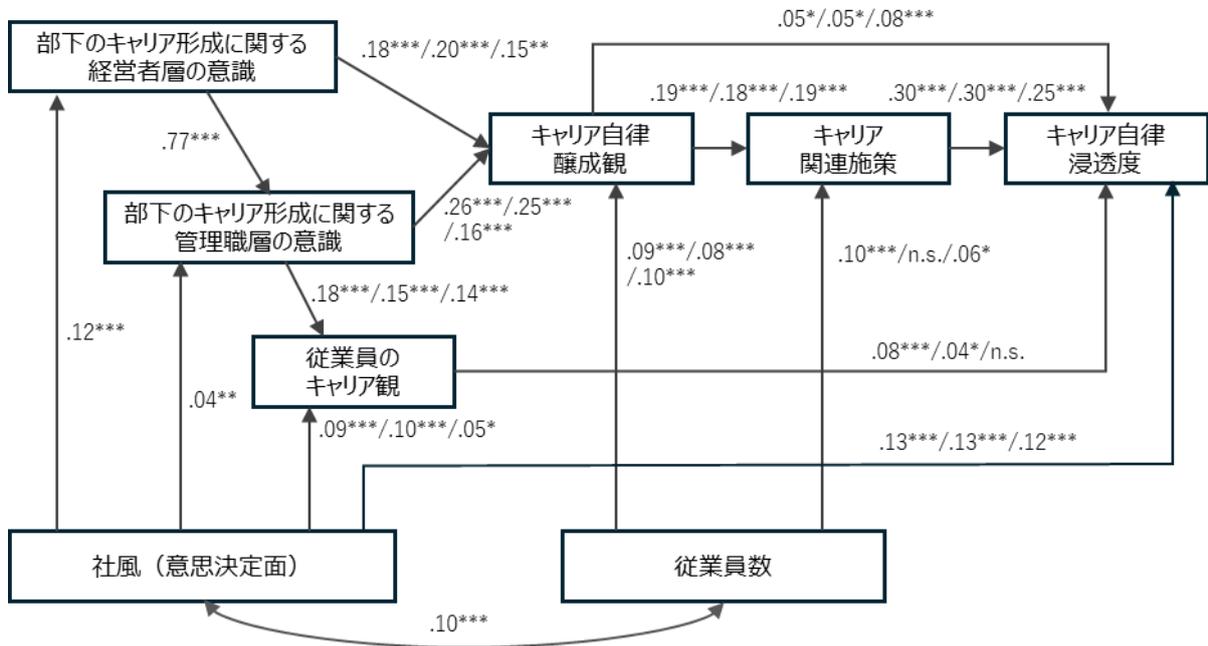
パスの設定について解説する。重回帰分析(図表4-41)に従って、「キャリア関連施策」および「社風(意思決定面)」、「キャリア自律醸成観」から「キャリア自律浸透度」へのパスを設けた(パス係数; 施策→浸透度: .30\*\*\*/.30\*\*\*/.25\*\*\*、社風→浸透度: .13\*\*\*/.13\*\*\*/.12\*\*\*、醸成観→浸透度: .05\*/.05\*/.08\*\*\*)。キャリア関連施策は主に「キャリア研修」と「上司によるキャリア面談」が強く関連していると考えられる。

また、「キャリア関連施策」は、第3章で扱った「キャリア自律醸成観」によって施策が実施されると考えられることから、「キャリア自律醸成観」から「キャリア関連施策」へのパスを設けた(パス係数: .19\*\*\*/.18\*\*\*/>.19\*\*\*)。また、「キャリア関連施策」は「従業員数」との関連があることから、「従業員数」から「キャリア自律醸成観」へのパスを設けた(パス係数: .10\*\*\*/n. s. /.06\*)。その他、適合度の向上のためにいくつかパスの追加・削除を行った結果、「従業員のキャリア観(従業員主体・自己成長重視)」が弱いながら「キャリア自律浸透度」に影響していることが示唆された(パス係数: .13\*\*\*/.13\*\*\*/.12\*\*\*)。この結果、モデルの適合度は、若手層が NFI=.956, CFI=.960, RMSEA=.065、ミドル層が NFI=.941, CFI=.945, RMSEA=.074、シニア層が NFI=.941, CFI=.946, RMSEA=.069 で、良好な値であった。これらを比較すると、若手層のモデルの適合度が最も高かった。

さらに、より簡素に示すために、図表4-42の各変数を全年齢層の平均値にしてパス解析を行った「年齢層総合のキャリア自律浸透の因果モデル」を図表4-43に示した。年齢層別と同じパスを設けた結果、モデルの適合度は NFI=.947, CFI=.951, RMSEA=.074 であり、良好であった。

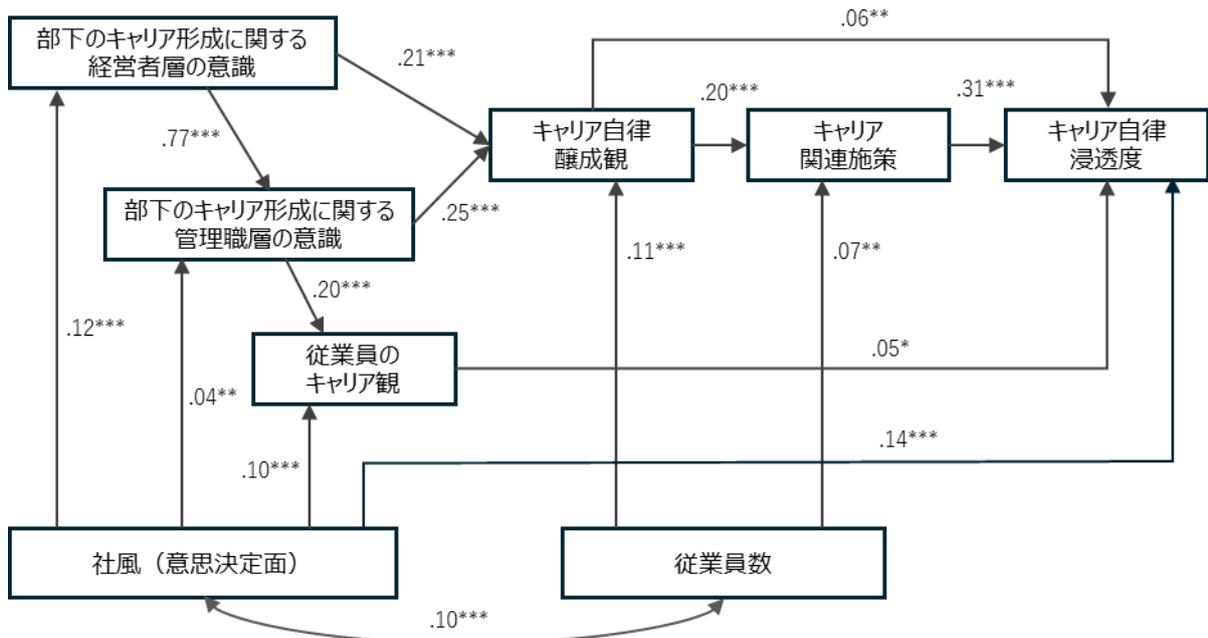
これらのモデルと第3章の分析結果(図表3-32)に基づくと、「部下のキャリア形成に関する経営者層および管理職層の意識」、特にキャリア自律に対する有益性・要支援性・自己成長重視の意識によって会社の「キャリア自律醸成観」が形成され、このことが「キャリア関連施策」、特にキャリア研修や上司によるキャリア面談の実施によって「キャリア自律浸透度」が向上されることを示唆している。経営者層および管理職層のキャリア自律の有益性・要支援性の意識を上げ、キャリア研修や上司によるキャリア面談を実施することが、キャリア自律浸透のキーとなると考えられる。

図表 4-42 年齢層別のキャリア自律浸透の因果モデル



若手層：NFI=.956, CFI=.960, RMSEA=.065；ミドル層：NFI=.941, CFI=.945, RMSEA=.074；  
 シニア層：NFI=.941, CFI=.946, RMSEA=.069  
 ※キャリア自律浸透度、キャリア自律醸成観、従業員のキャリア観は年齢ごとの平均値を用いた。キャリア関連施策はすべての施策の年齢層ごとの平均値を用いた。  
 ※パス係数は、年齢層によって異なる場合は、若手層/ミドル層/シニア層の順で記載。誤差変数は省略。

図表 4-43 年齢層総合のキャリア自律浸透の因果モデル



適合度：NFI=.947, CFI=.951, RMSEA=.074  
 ※各変数は、構成する全項目および全年齢層の平均をとった。誤差変数は省略。

また、「社風（意思決定面）」や「従業員数」がキャリア自律浸透の基盤となっていることも示唆している。部下に権限委譲をしている社風であるほど、経営者層や管理職層の意識、従業員の意識をキャリア自律や個人主導のキャリア観へと移行する傾向があり、これをキャリア自律醸成観に間接的に影響していると考えられる。また、従業員数が大きくなるほど人材育成費や組織的活動が大きくなり、このことがキャリア自律醸成観とキャリア関連施策を活性化してキャリア自律の浸透度に間接的に寄与していると考えられる。

## 第6節 まとめと考察

本章では、企業におけるキャリア関連施策、社風、キャリア自律の概念およびその浸透状況を多面的に分析し、キャリア自律の浸透に至る構造とプロセスを検討した。

①企業におけるキャリア関連施策は若手層を中心に展開されており、年齢層が上がるにつれて未実施の割合が増加する傾向が示唆された。とりわけ、キャリア研修は若手層で必須実施が多く、ミドル層・シニア層では限定的であった。一方、上司によるキャリア面談は、必須・任意を合わせるとすべての年齢層で6割以上が実施されており、制度的・専門的支援よりも、現場マネジメントの一環として実施されている実態が明らかとなった。他方、キャリアコンサルタントによるキャリア面談は、年齢層を問わず未実施が約8割を占め、制度として十分に定着していない現状が示された。

②従業員数や社風との関連を検討した結果、企業規模が大きいほどキャリア研修やキャリアコンサルタントの活用が進む傾向が示唆された。また、社風の行動様式面では、革新文化や集団文化においてキャリア関連施策が実施されやすく、競争文化では実施されにくい傾向が一貫して示された。さらに、意思決定面において部下への権限委譲が進んでいる企業ほど、キャリア研修や上司によるキャリア面談が実施され、キャリア自律の浸透度も高いことが明らかとなった。

③キャリア自律の概念について、意識面と行動面の主成分分析から、それぞれ2つの下位次元が抽出された。意識面では「将来設計と変化適応によるキャリア形成志向」と「自己理解と内発的動機によるキャリア形成志向」が、行動面では「計画的・内省的なキャリア形成行動」と「人的・社会関係的な資本構築行動」が示唆された。以上より、キャリア自律とは、「社員が自分の強みや価値観を理解し（自己理解と内発的動機）、会社や環境の変化を踏まえて将来のキャリアを考え（将来設計と変化適応）、そのうえで、計画と振り返りを伴う行動を重ねながら（計画的・内省的なキャリア形成行動）、学習や経験、人とのつながりを蓄積していく（人的・社会関係的資本構築行動）状態」といえる。

④キャリア自律の浸透状況については、いずれの年齢層においても「十分でない」「どちらとも言えない」が大半を占め、とりわけシニア層で浸透度が低いことが示された。企業規模との直接的関連は確認されなかった一方、社風、特に革新文化および権限委譲型の意思決定

との関連が一貫して認められた。

⑤重回帰分析および因果モデルの検討から、キャリア自律の浸透には、「キャリア研修」と「上司によるキャリア面談」が最も大きな影響を与えており、これらは経営者層・管理職層のキャリア自律醸成観を背景として実施されていることが明らかとなった。すなわち、キャリア自律は、個人の意識改革のみで達成されるものではなく、社風や意思決定スタイルといった組織基盤の上に、施策を通じて段階的に浸透していくプロセスであると考えられる。

以上より、キャリア自律の浸透には、①経営者・管理職の意識変容、②権限委譲を伴う社風の形成、③キャリア研修と上司による面談を中核とした施策の継続的実施が不可欠であることが示唆された。キャリア自律という言葉の印象から、キャリア形成を「個人任せ」にするとの誤解がされがちであるが、本結果は、キャリア自律が個人の意識変容のみに委ねられるものではなく、組織的施策とマネジメントの積み重ねによって浸透するものであることを示唆している。セルフ・キャリアドックの導入や効果的な運営においても、これらのポイントに留意することが求められるといえる。

「キャリアコンサルタントによるキャリア面談」とキャリア自律の浸透度との関連性は示されなかった。その背景には、①実施率の低さ、②個別・点的で支援が限定的、③キャリア形成の阻害要因の除去として機能している場合、④組織へのフィードバック構造の弱さなどが考えられる。したがって、本結果はキャリアコンサルタントによる支援の有効性そのものを否定するものではなく、キャリア自律の浸透を目的とする場合には、キャリアコンサルタントが継続的・日常的なキャリア面談の実施や、阻害要因除去ではなくキャリア形成にむけて開発的な面談への移行、面談結果を組織環境の変革につなげるフィードバックの実施、キャリア研修や上司による面談との連動が求められることを示唆している。

## 第5章 キャリアコンサルタント及びセルフ・キャリアドック等の認知・活用

### 第1節 本章の目的

本章では、企業における「キャリアコンサルタント」および「セルフ・キャリアドック」の認知度と活用状況、及びそれらを含めた従業員のキャリアを支援する仕組みの状況を明らかにすることを目的とする。

具体的には、まず、各種キャリア支援施策の認知・活用等の概要を示した上で、業種や従業員数等の企業属性、女性正社員比率や55歳以上比率などの組織の人員構成や海外事業展開の有無、新卒正社員採用数の変化などの諸要因と、各施策の認知・活用状況がどのように関連しているかをクロス集計によって検討する。これらクロス集計の結果を整理した上で、各要因の相互の関連をコントロールした各要因の真の影響を検討するために回帰分析を行う。

上記の一連の分析を行うことで、キャリアコンサルタント、セルフ・キャリアドック、従業員のキャリアを支援する仕組みに影響を与える要因を特定し、今後の企業内におけるキャリア支援施策導入の手がかりとなる知見を得たいと考える。

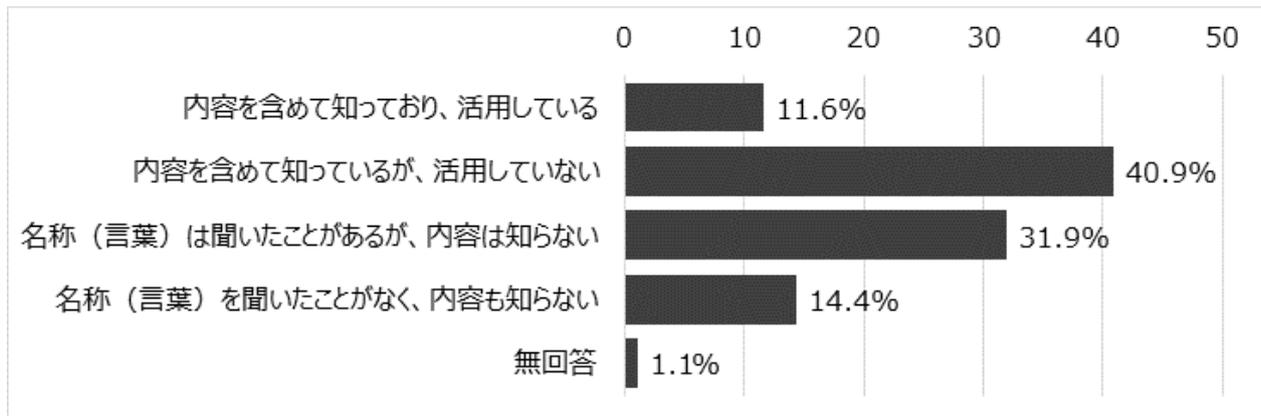
### 第2節 キャリアコンサルタント及びセルフ・キャリアドック等の認知度・活用度の概要

図表5-1に、「キャリアコンサルタント」の認知及び活用についての回答を示した。最も回答が多かったのは「内容を含めて知っているが、活用していない」(40.9%)であった。次いで回答が多かったのは「名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない」(31.9%)であった。一方、「内容を含めて知っており、活用している」は11.6%であった。内容や名称を含めて認知度はある程度高いが、実際に活用している企業は1割強に留まることが示される。

図表5-2に、「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用についての回答を示した。最も回答が多かったのは「名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない」(57.4%)であった。次いで回答が多かったのは「名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない」(19.3%)であり、「内容を含めて知っているが、活用していない」(17.9%)とおおむね同じ割合で並んでいた。一方、「内容を含めて知っており、活用している」は4.3%であった。セルフ・キャリアドックについては約6割が名称も内容も知らず、内容を知って活用している企業は5%未満に留まることが示される。

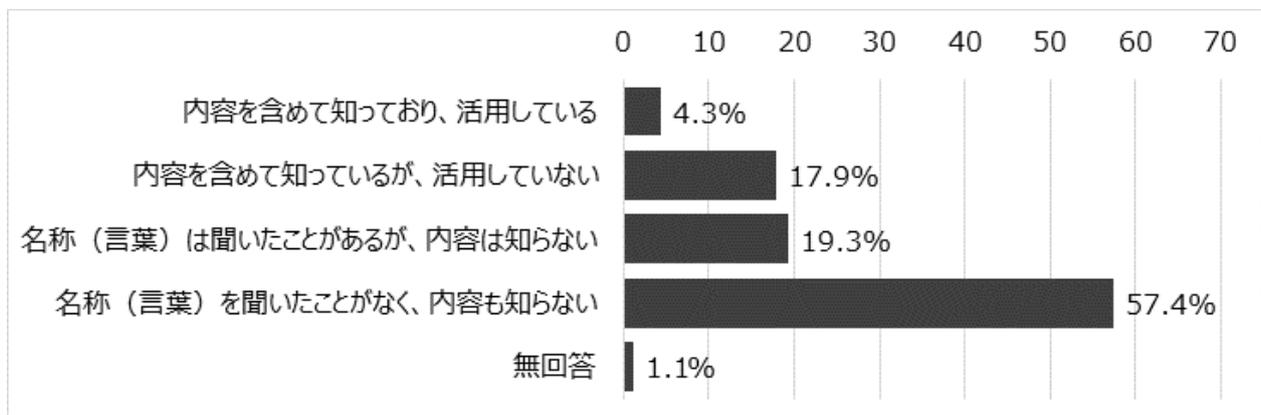
図表5-1 「キャリアコンサルタント」の認知及び活用

	度数	%	有効%
内容を含めて知っており、活用している	226	11.6	11.8
内容を含めて知っているが、活用していない	794	40.9	41.4
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	620	31.9	32.3
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	280	14.4	14.6
小計	1920	98.9	100
無回答	22	1.1	
合計	1942	100	



図表5-2 「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用

	度数	%	有効%
内容を含めて知っており、活用している	83	4.3	4.3
内容を含めて知っているが、活用していない	348	17.9	18.1
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	374	19.3	19.5
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	1115	57.4	58.1
小計	1920	98.9	100
無回答	22	1.1	
合計	1942	100	

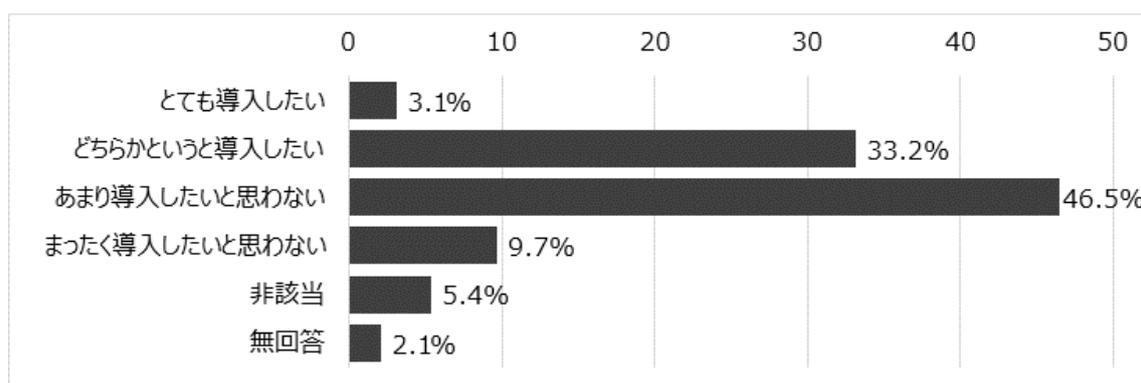


図表5-3には、上でセルフ・キャリアドックについて「内容を含めて知っており、活用している」という選択肢以外の回答をした企業に、今後の「セルフ・キャリアドック」の導入の意向について質問した結果を示した。最も回答が多かったのは「あまり導入したいと思わない」(46.5%)であった。次いで回答が多かったのは「どちらかという導入したい」(33.2%)であった。一方、「とても導入したい」は3.1%、「まったく導入したいと思わない」は9.7%であった。おおむね5割強が導入に消極的であり、導入に積極的な企業は3割強に留まった。特に、導入の意向を強く持つ企業は3%程度であった。

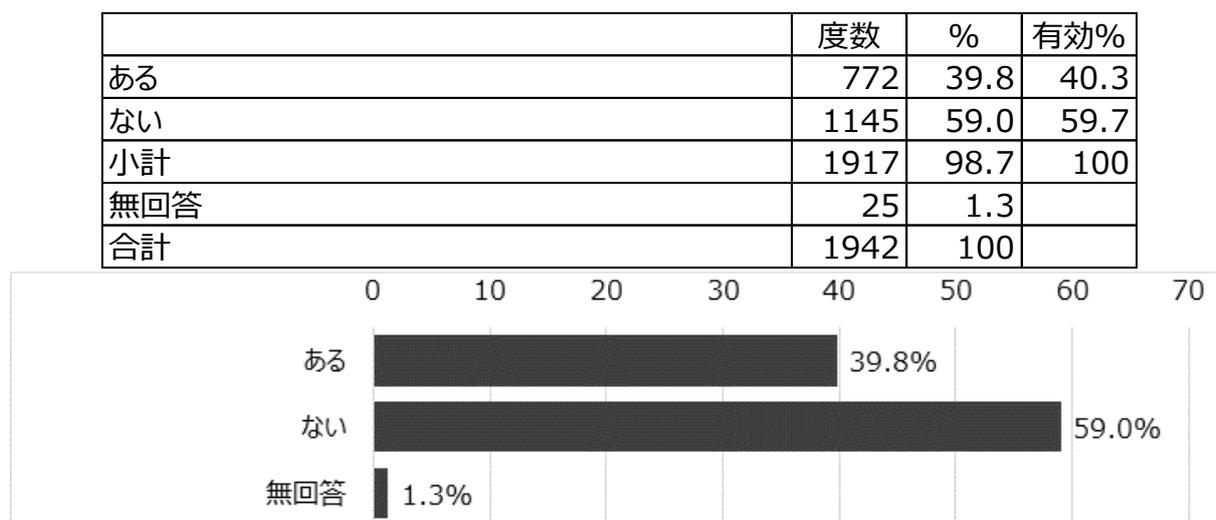
図表5-4には、上述の「キャリアコンサルタント」「セルフ・キャリアドック」を含めた「従業員のキャリアを支援する仕組み」の有無についての回答を示した。「ない」が59.0%で、「あり」が39.8%であった。おおむね4割の企業で従業員のキャリア支援の制度を持っていることが示される。

図表5-3 「セルフ・キャリアドック」の導入意向

	度数	%	有効%
とても導入したい	60	3.1	3.3
どちらかという導入したい	645	33.2	35.9
あまり導入したいと思わない	903	46.5	50.3
まったく導入したいと思わない	188	9.7	10.5
小計	1796	92.5	100
非該当	105	5.4	
無回答	41	2.1	
合計	1942	100	



図表5-4 従業員のキャリアを支援する仕組みの有無



### 第3節 「キャリアコンサルタント」の認知及び活用

図表5-5に、業種別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用についての回答を示した。「内容を含めて知っており、活用している」は、「製造業」(31.4%)、「情報通信業」(11.1%)、「不動産業・物品賃貸業」(2.2%)で統計的に有意に多いことが示された。また、「内容を含めて知っているが、活用していない」は「建設業」(6.3%)、「情報通信業」(6.2%)で多かった。「名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない」は、「医療、福祉」(32.4%)で有意に多かった。「名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない」についても、「医療、福祉」(34.9%)で有意に多かった。概して、情報通信業、製造業、不動産業・物品賃貸業ではキャリアコンサルタントの認知度・活用度が高い一方、医療・福祉では認知の面でも活用の面でも十分ではないことが示された。

図表5-6に、従業員数別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用についての回答を示した。「内容を含めて知っており、活用している」は、従業員数が「300人以上500人未満」(32.7%)で統計的に有意に割合が少なく、「1000人以上」(26.4%)で統計的に有意に多いことが示された。また、「内容を含めて知っているが、活用していない」でも「1000人以上」(19.0%)が統計的に有意に多いことが確認された。

一方、「名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない」では、「300人以上500人未満」(45.5%)と統計的に有意に多く、「1000人以上」(10.7%)と有意に少ないことが示された。「名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない」は、「300人未満」(28.9%)で統計的に有意に多く、「500人以上1000人未満」(19.9%)と「1000人以上」(4.1%)では統計的に有意に少なかった。

概して、従業員数と「キャリアコンサルタント」の認知度・活用度は直線的に関連しており、従業員数が多いほど認知度・活用度が高く、従業員数が少ないほど認知度・活用度は低かった。

図表 5-5 業種別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用

	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	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物流賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業
内容を含めて知っており、活用している	6 2.7%	71 31.4%	2 0.9%	25 11.1%	7 3.1%	20 8.8%	10 4.4%	5 2.2%	4 1.8%
内容を含めて知っているが、活用していない	50 6.3%	158 20.0%	4 0.5%	49 6.2%	42 5.3%	104 13.1%	35 4.4%	4 0.5%	20 2.5%
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	27 4.4%	88 14.2%	5 0.8%	11 1.8%	42 6.8%	75 12.1%	20 3.2%	4 0.6%	8 1.3%
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	9 3.2%	33 11.9%	0 0.0%	1 0.4%	21 7.6%	39 14.0%	9 3.2%	2 0.7%	4 1.4%
合計	92 4.8%	350 18.3%	11 0.6%	86 4.5%	112 5.8%	238 12.4%	74 3.9%	15 0.8%	36 1.9%

	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（郵便局、協同組合など）	サービス業（他に分類されないもの）	その他	合計
内容を含めて知っており、活用している	5 2.2%	4 1.8%	10 4.4%	19 8.4%	10 4.4%	22 9.7%	6 2.7%	226 100.0%
内容を含めて知っているが、活用していない	13 1.6%	10 1.3%	45 5.7%	144 18.2%	25 3.2%	73 9.2%	15 1.9%	791 100.0%
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	15 2.4%	7 1.1%	27 4.4%	201 32.4%	33 5.3%	46 7.4%	11 1.8%	620 100.0%
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	3 1.1%	4 1.4%	7 2.5%	97 34.9%	20 7.2%	20 7.2%	9 3.2%	278 100.0%
合計	36 1.9%	25 1.3%	89 4.6%	461 24.1%	88 4.6%	161 8.4%	41 2.1%	1915 100.0%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所  
に網掛けを、有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表 5-6 従業員数別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用

	300人未満	300人以上 500人未満	500人以上 1000人未満	1000人以上	合計
内容を含めて知っており、活用している	24 10.9%	72 32.7%	66 30.0%	58 26.4%	220 100.0%
内容を含めて知っているが、活用していない	113 14.6%	291 37.5%	224 28.9%	147 19.0%	775 100.0%
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	101 16.9%	272 45.5%	161 26.9%	64 10.7%	598 100.0%
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	77 28.9%	125 47.0%	53 19.9%	11 4.1%	266 100.0%
合計	315 16.9%	760 40.9%	504 27.1%	280 15.1%	1859 100.0%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを、有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表5-7に、正社員に占める女性正社員比率別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用についての回答を示した。表から、「内容を含めて知っており、活用している」は、女性正社員比率が「4割程度」(19.2%)で統計的に有意に多く、「7割程度」(6.7%)で統計的に有意に少ないことが示された。また、「名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない」は、「6割程度」(10.1%)で有意に多く、「4割程度」(9.8%)で有意に低いことが示された。明確な結果ではなく解釈が難しいが、概して言えば女性正社員比率が低いほどキャリアコンサルタントの認知度が高く、活用していたと言える。

図表 5-7 正社員に占める女性正社員比率別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用

	1割以下	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割程度	7割程度	8割程度	9割以上	合計
内容を含めて知っており、活用している	17 7.6%	70 31.3%	45 20.1%	43 19.2%	17 7.6%	9 4.0%	15 6.7%	6 2.7%	2 0.9%	224 100%
内容を含めて知っているが、活用していない	79 10.1%	197 25.2%	128 16.3%	107 13.7%	74 9.5%	46 5.9%	108 13.8%	33 4.2%	11 1.4%	783 100%
名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない	57 9.3%	145 23.7%	78 12.7%	60 9.8%	51 8.3%	62 10.1%	104 17.0%	42 6.9%	13 2.1%	612 100%
名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない	34 12.6%	54 20.0%	31 11.5%	29 10.7%	20 7.4%	30 11.1%	47 17.4%	19 7.0%	6 2.2%	270 100%
合計	187 9.9%	466 24.7%	282 14.9%	239 12.7%	162 8.6%	147 7.8%	274 14.5%	100 5.3%	32 1.7%	1889 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表5-8に、従業員に占める55歳以上比率別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用についての回答を示した。表から、「内容を含めて知っており、活用している」は、55歳以上比率が「1割程度」(22.7%)で統計的に有意に多かった。また、また、「名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない」は「4割程度」(14.1%)で有意に多かった。さらに「名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない」も「4割程度」(15.9%)で有意に多かった。概して、55歳以上の中高年齢者が少ない場合にキャリアコンサルタントの認知度が高く、活用したことが示される。

図表5-9に、海外事業所展開の有無別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用についての回答を示した。表から、「内容を含めて知っており、活用している」は、海外事業所を「展開している」企業で統計的に有意に多く36.2%であった。また、「内容を含めて知っているが、活用していない」も同様に海外事業所を「展開している」企業で統計的に有意に多く23.8%であった。一方、「名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない」では海外事業所を「展開していない」企業が統計的に多く、87.6%であった。また、「名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない」企業も同様に海外事業所を「展開していない」企業が統計的に多く90.3%であった。これらの結果より、海外事業所展開とキャリアコンサルタントの認知及び活用は明確に関連しており、海外事業所を展開している企業の方が認知度・活

用度ともに高かったことが示される。

図表 5-8 従業員に占める 55 歳以上比率別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用

	1割 以下	2割 程度	3割 程度	4割 程度	5割 程度	6割 程度	7割 程度	8割 程度	9割 以上	10割	合計
内容を含めて知っており、 活用している	50 22.7%	91 41.4%	50 22.7%	10 4.5%	7 3.2%	4 1.8%	4 1.8%	1 0.5%	2 0.9%	1 0.5%	220 100%
内容を含めて知っているが、 活用していない	145 18.7%	322 41.4%	178 22.9%	70 9.0%	26 3.3%	17 2.2%	11 1.4%	6 0.8%	2 0.3%	0 0.0%	777 100%
名称（言葉）は聞いたことが あるが、内容は知らない	81 13.4%	215 35.6%	150 24.8%	85 14.1%	28 4.6%	14 2.3%	15 2.5%	8 1.3%	7 1.2%	1 0.2%	604 100%
名称（言葉）を聞いたことが なく、内容も知らない	32 11.8%	90 33.2%	68 25.1%	43 15.9%	15 5.5%	12 4.4%	4 1.5%	4 1.5%	1 0.4%	2 0.7%	271 100%
合計	308 16.5%	718 38.4%	446 23.8%	208 11.1%	76 4.1%	47 2.5%	34 1.8%	19 1.0%	12 0.6%	4 0.2%	1872 100%

※クロス表全体にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表 5-9 海外事業所展開の有無別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用

	展開し ている	展開し ていない	合計
内容を含めて知っており、 活用している	81 36.2%	143 63.8%	224 100%
内容を含めて知っているが、 活用していない	188 23.8%	601 76.2%	789 100%
名称（言葉）は聞いたことが あるが、内容は知らない	76 12.4%	539 87.6%	615 100%
名称（言葉）を聞いたことが なく、内容も知らない	27 9.7%	250 90.3%	277 100%
合計	372 19.5%	1533 80.5%	1905 100%

※クロス表全体にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表 5-10 に、全従業員数の変化別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用についての回答を示した。表から、「内容を含めて知っているが、活用していない」は、全従業員数が「やや増加・上昇」(35.1%)で統計的に有意に多く、「やや減少・低下」(21.5%)で統計的に有意に少なかった。逆に、「名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない」は「やや減少・低下」(32.0%)で統計的に有意に多く、「やや増加・上昇」(24.0%)で統計的に有意に少なかった。概して、全従業員数が増加傾向にある場合にキャリアコンサルタントの認知度が高く、活用していることが示される。一方で、全従業員数が減少傾向にある場合に認知度・活用度がともに低かったと言える。

図表 5-10 全従業員数の変化別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用

	大幅に 減少・ 低下	やや 減少・ 低下	ほぼ 横ばい	やや 増加・ 上昇	大幅に 増加・ 上昇	合計
内容を含めて知っており、 活用している	6 2.7%	57 25.4%	72 32.1%	76 33.9%	13 5.8%	224 100%
内容を含めて知っているが、 活用していない	12 1.5%	170 21.5%	296 37.5%	277 35.1%	34 4.3%	789 100%
名称（言葉）は聞いたことが あるが、内容は知らない	18 2.9%	169 27.5%	229 37.2%	176 28.6%	23 3.7%	615 100%
名称（言葉）を聞いたことが なく、内容も知らない	9 3.3%	88 32.0%	103 37.5%	66 24.0%	9 3.3%	275 100%
合計	45 2.4%	484 25.4%	700 36.8%	595 31.3%	79 4.2%	1903 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果  
1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>①</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>②</sup>に下線を  
付した。

図表5-11に、新卒正社員採用数の変化別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、「内容を含めて知っており、活用している」は、新卒正社員の採用数が「やや増加・上昇」(28.1%)で統計的に有意に多いことが示された。また、同様に「内容を含めて知っているが、活用していない」でも、「やや増加・上昇」(25.5%)で統計的に有意に多いことが示された。さらに、「名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない」では、新卒正社員の採用数が「やや減少・低下」(26.5%)で統計的に有意に多いことが示された。最後に、「名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない」では、新卒正社員の採用数が「大幅に減少・低下」(13.9%)で統計的に有意に少ないことが示された。以上の結果から、新卒正社員採用数の変化と「キャリアコンサルタント」の認知及び活用は明らかに直線的に関連しており、新卒正社員採用数が多くなっているほどキャリアコンサルタントの認知度が高く、活用していることが示された。

図表 5-11 新卒正社員採用数の変化別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用

	大幅に 減少・ 低下	やや 減少・ 低下	ほぼ 横ばい	やや 増加・ 上昇	大幅に 増加・ 上昇	合計
内容を含めて知っており、 活用している	10 4.5%	43 19.5%	96 43.4%	62 28.1%	10 4.5%	221 100%
内容を含めて知っているが、 活用していない	49 6.3%	145 18.5%	352 44.9%	200 25.5%	38 4.8%	784 100%
名称（言葉）は聞いたことが あるが、内容は知らない	54 8.9%	161 26.5%	265 43.7%	107 17.6%	20 3.3%	607 100%
名称（言葉）を聞いたことが なく、内容も知らない	38 13.9%	68 24.9%	130 47.6%	33 12.1%	4 1.5%	273 100%
合計	151 8.0%	417 22.1%	843 44.7%	402 21.3%	72 3.8%	1885 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果  
1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>①</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>②</sup>に下線を  
付した。

図表5-12に、中途正社員採用数の変化別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、「内容を含めて知っており、活用している」は、中途正社員採用数が「大幅に増加・上昇」(11.3%)で統計的に有意に多いことが示された。また、「内容を含めて知っているが、活用していない」では、中途正社員採用数が「やや増加・上昇」(37.5%)で統計的に有意に多いことが示された。以上の結果から、新卒正社員採用数の変化ほど明確な関連ではないが、中途正社員の採用数の変化とも「キャリアコンサルタント」の認知及び活用はおおむね関連しており、中途正社員採用数が多くなっているほどキャリアコンサルタントの認知度が高く、活用していることが示された。

図表 5-12 中途正社員採用数の変化別の「キャリアコンサルタント」の認知及び活用

	大幅に 減少・ 低下	やや 減少・ 低下	ほぼ 横ばい	やや 増加・ 上昇	大幅に 増加・ 上昇	合計
内容を含めて知っており、 活用している	6 2.7%	29 13.1%	79 35.6%	83 37.4%	25 11.3%	222 100%
内容を含めて知っているが、 活用していない	23 2.9%	90 11.5%	317 40.3%	295 37.5%	61 7.8%	786 100%
名称(言葉)は聞いたことが あるが、内容は知らない	16 2.6%	86 14.2%	283 46.7%	186 30.7%	35 5.8%	606 100%
名称(言葉)を聞いたことが なく、内容も知らない	9 3.3%	46 16.9%	131 48.2%	76 27.9%	10 3.7%	272 100%
合計	54 2.9%	251 13.3%	810 42.9%	640 33.9%	131 6.9%	1886 100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果  
1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを、有意に値が小さい箇所に下線を  
付した。

#### 第4節 セルフ・キャリアドックの認知及び活用

図表5-13に、業種別の「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、「内容を含めて知っており、活用している」は、「製造業」(31.3%)及び「情報・通信業」(14.5%)で統計的に有意に多いことが示された。また、「内容を含めて知っているが、活用していない」でも「製造業」(23.9%)及び「情報・通信業」(8.6%)で統計的に有意に多いことが示された。加えて「金融業、保険業」(6.6%)でも統計的に有意に多かった。さらに「名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない」は「医療、福祉」(29.2%)で多かった。認知度・活用度が、製造業、情報通信業で高く、医療・福祉で低いという傾向は、上述の「キャリアコンサルタント」でも見られたが、「セルフ・キャリアドック」でも同様の結果が示されたと言える。

図表 5-13 業種別の「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用

	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	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物流賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業
内容を含めて知っており、活用している	5 6.0%	26 31.3%	0 0.0%	12 14.5%	2 2.4%	8 9.6%	4 4.8%	2 2.4%	2 2.4%
内容を含めて知っているが、活用していない	19 5.5%	83 23.9%	2 0.6%	30 8.6%	19 5.5%	37 10.6%	23 6.6%	1 0.3%	10 2.9%
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	16 4.3%	67 18.0%	2 0.5%	21 5.6%	21 5.6%	54 14.5%	17 4.6%	4 1.1%	5 1.3%
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	52 4.7%	174 15.7%	7 0.6%	23 2.1%	70 6.3%	140 12.6%	30 2.7%	8 0.7%	19 1.7%
合計	92 4.8%	350 18.3%	11 0.6%	86 4.5%	112 5.8%	239 12.5%	74 3.9%	15 0.8%	36 1.9%

	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽	教育、学習支援業	医療、福祉	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）	その他	合計
内容を含めて知っており、活用している	0 0.0%	1 1.2%	0 0.0%	9 10.8%	3 3.6%	8 9.6%	1 1.2%	83 100%
内容を含めて知っているが、活用していない	9 2.6%	5 1.4%	16 4.6%	48 13.8%	8 2.3%	33 9.5%	5 1.4%	348 100%
名称（言葉）は聞いたことがあるが、内容は知らない	8 2.1%	6 1.6%	17 4.6%	80 21.4%	19 5.1%	30 8.0%	6 1.6%	373 100%
名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない	19 1.7%	14 1.3%	56 5.0%	324 29.2%	58 5.2%	89 8.0%	28 2.5%	1111 100%
合計	36 1.9%	26 1.4%	89 4.6%	461 24.1%	88 4.6%	160 8.4%	40 2.1%	1915 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>①</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>②</sup>に下線を付した。

図表 5-14 に、従業員数別の「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、「内容を含めて知っており、活用している」は、従業員数「500人以上1000人」（39.2%）で統計的に有意に多いことが示された。また、「内容を含めて知っているが、活用していない」は、従業員数「1000人以上」（25.5%）で統計的に有意に多いことが示された。さらに、「名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない」では、従業員数「300人未満」（19.4%）及び「300人以上500人未満」（44.1%）で統計的に有意に多いことが示された。以上の結果から、概して言えば、従業員数が多い方が「セルフ・キャリアドック」の認知度が高く、活用していると言える。

図表 5-14 従業員数別の「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用

	300人 未満	300人 以上 500人 未満	500人 以上 1000 人	1000 人 以上	合計
内容を含めて知っており、 活用している	6 7.6%	27 34.2%	31 39.2%	15 19.0%	79 100%
内容を含めて知っているが、 活用していない	41 12.0%	106 31.1%	107 31.4%	87 25.5%	341 100%
名称（言葉）は聞いたことが あるが、内容は知らない	58 15.9%	156 42.9%	99 27.2%	51 14.0%	364 100%
名称（言葉）を聞いたことが なく、内容も知らない	209 19.4%	474 44.1%	264 24.6%	128 11.9%	1075 100%
合計	314 16.9%	763 41.0%	501 26.9%	281 15.1%	1859 100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表5-15に、正社員に占める女性正社員の比率別の「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、「内容を含めて知っており、活用している」は、女性正社員比率「2割程度」(40.2%)で統計的に有意に多いことが示された。一方、「名称（言葉）を聞いたことがなく、内容も知らない」では、女性正社員比率「6割程度」(9.3%)及び「8割程度」(7.0%)で統計的に有意に多いことが示された。以上の結果から、あまり明確ではないが、概して言えば、女性正社員比率が低い方が「セルフ・キャリアドック」の認知度が高く、活用している傾向があることが示される。

図表 5-15 正社員に占める女性正社員の比率別の「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用

	1割 以下	2割 程度	3割 程度	4割 程度	5割 程度	6割 程度	7割 程度	8割 程度	9割 以上	合計
内容を含めて知っており、 活用している	6 7.3%	33 40.2%	16 19.5%	12 14.6%	3 3.7%	3 3.7%	5 6.1%	3 3.7%	1 1.2%	82 100%
内容を含めて知っているが、 活用していない	33 9.5%	89 25.7%	60 17.3%	54 15.6%	41 11.8%	17 4.9%	38 11.0%	10 2.9%	4 1.2%	346 100%
名称（言葉）は聞いたことが あるが、内容は知らない	28 7.6%	88 23.8%	72 19.5%	51 13.8%	27 7.3%	26 7.0%	59 15.9%	11 3.0%	8 2.2%	370 100%
名称（言葉）を聞いたことが なく、内容も知らない	120 11.0%	257 23.6%	134 12.3%	121 11.1%	90 8.2%	101 9.3%	173 15.9%	76 7.0%	19 1.7%	1091 100%
合計	187 9.9%	467 24.7%	282 14.9%	238 12.6%	161 8.5%	147 7.8%	275 14.6%	100 5.3%	32 1.7%	1889 100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表5-16に、海外事業所展開の有無別の「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、「内容を含めて知っており、活用している」は、海外事業所を「展開している」(37.3%)で統計的に有意に多いことが示された。また、同様に「内容を含めて知っているが、活用していない」でも、「展開している」(27.7%)で統計的に有意に多いことが示された。一方、「名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない」では、海外事業所を「展開していない」(83.9%)で統計的に有意に少ないことが示された。以上の結果から、海外事業所を展開している企業の方が「セルフ・キャリアドック」の認知度が高く、活用していることが示される。

図表 5-16 海外事業所展開の有無別の「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用

	展開している	展開していない	合計
内容を含めて知っており、活用している	31 37.3%	52 62.7%	83 100%
内容を含めて知っているが、活用していない	96 27.7%	251 72.3%	347 100%
名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない	68 18.3%	304 81.7%	372 100%
名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない	178 16.1%	926 83.9%	1104 100%
合計	373 19.6%	1533 80.4%	1906 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表5-17に、新卒正社員採用数の変化別の「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、「内容を含めて知っているが、活用していない」は、新卒正社員の採用数が「やや増加・上昇」(30.1%)で統計的に有意に多いことが示された。一方、「名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない」では、新卒正社員の採用数が「大幅に減少・低下」(9.5%)及び「やや減少・低下」(25.1%)で統計的に有意に少ないことが示された。以上の結果から、あまり明確ではないが、おおむね新卒正社員採用数が増加している方が「セルフ・キャリアドック」の認知度が高いことが示されている一方、逆に新卒正社員採用数が減少している場合は、認知度・活用度ともに低いことが分かる。

図表 5-17 新卒正社員採用数の変化別の「セルフ・キャリアドック」の認知及び活用

	大幅に 減少・ 低下	やや 減少・ 低下	ほぼ 横ばい	やや 増加・ 上昇	大幅に 増加・ 上昇	合計
内容を含めて知っており、 活用している	4 4.9%	13 16.0%	39 48.1%	23 28.4%	2 2.5%	81 100%
内容を含めて知っているが、 活用していない	22 6.4%	50 14.5%	151 43.8%	104 30.1%	18 5.2%	345 100%
名称（言葉）は聞いたことが あるが、内容は知らない	20 5.4%	81 22.1%	170 46.3%	78 21.3%	18 4.9%	367 100%
名称（言葉）を聞いたことが なく、内容も知らない	104 9.5%	274 25.1%	483 44.2%	197 18.0%	34 3.1%	1092 100%
合計	150 8.0%	418 22.2%	843 44.7%	402 21.3%	72 3.8%	1885 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果  
1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を  
付した。

## 第5節 セルフ・キャリアドックの導入意向

図表5-18に、従業員数別の「セルフ・キャリアドック」の導入意向についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、「とても導入したい」は、従業員数「1000人以上」(31.6%)で統計的に有意に多いことが示された。また、「どちらかという<sup>1</sup>と導入したい」も、従業員数「1000人以上」(18.8%)で統計的に有意に多いことが示された。一方、「まったく導入したいと思わない」では「300人未満」(27.3%)で統計的に有意に多いことが示された。以上の結果から、おおむね従業員数が多いほど「セルフ・キャリアドック」の導入意向があることが分かる。

図表 5-18 従業員数別の「セルフ・キャリアドック」の導入意向

	300人 未満	300人 以上 500人 未満	500人 以上 1000 人	1000 人 以上	合計
とても導入したい	4 7.0%	20 35.1%	15 26.3%	18 31.6%	57 100%
どちらかという <sup>1</sup> と導入したい	85 13.6%	252 40.4%	169 27.1%	117 18.8%	623 100%
あまり導入したいと思わない	162 18.5%	377 43.0%	230 26.2%	108 12.3%	877 100%
まったく導入したいと思わない	50 27.3%	73 39.9%	44 24.0%	16 8.7%	183 100%
合計	301 17.3%	722 41.5%	458 26.3%	259 14.9%	1740 100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表5-19に、従業員に占める55歳以上比率別の「セルフ・キャリアドック」の導入意向についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、「まったく導入したいと思わない」では、55歳以上比率が「4割程度」(19.5%)及び「10割」(1.1%)で統計的に有意に多いことが示された。ただし、「10割」は少数回答による結果であるため解釈は難しく、本調査データからはこれ以上の考察が困難である。

図表 5-19 従業員に占める 55 歳以上比率別の「セルフ・キャリアドック」の導入意向

	1割以下	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割程度	7割程度	8割程度	9割以上	10割	合計
とても導入したい	5	30	19	6	0	0	0	0	0	0	60
	8.3%	50.0%	31.7%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100%
どちらかという導入したい	112	253	162	47	23	10	15	6	0	0	628
	17.8%	40.3%	25.8%	7.5%	3.7%	1.6%	2.4%	1.0%	0.0%	0.0%	100%
あまり導入したいと思わない	144	328	206	111	41	22	13	10	9	1	885
	16.3%	37.1%	23.3%	12.5%	4.6%	2.5%	1.5%	1.1%	1.0%	0.1%	100%
まったく導入したいと思わない	26	63	36	36	7	9	4	2	0	2	185
	14.1%	34.1%	19.5%	19.5%	3.8%	4.9%	2.2%	1.1%	0.0%	1.1%	100%
合計	287	674	423	200	71	41	32	18	9	3	1758
	16.3%	38.3%	24.1%	11.4%	4.0%	2.3%	1.8%	1.0%	0.5%	0.2%	100%

※クロス表全体にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを、有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表5-20に、海外事業所展開の有無別の「セルフ・キャリアドック」の導入意向についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、「どちらかという導入したい」では、海外事業所を「展開している」(23.6%)で統計的に有意に多いことが示された。一方、「あまり導入したいと思わない」では、海外事業所を「展開していない」(83.9%)で統計的に有意に多かった。概して、海外事業所を展開している方が「セルフ・キャリアドック」に対する導入意向があることが示される。

図表 5-20 海外事業所展開の有無別の「セルフ・キャリアドック」の導入意向

	展開している	展開していない	合計
とても導入したい	14	46	60
	23.3%	76.7%	100%
どちらかという導入したい	151	490	641
	23.6%	76.4%	100%
あまり導入したいと思わない	144	750	894
	16.1%	83.9%	100%
まったく導入したいと思わない	29	159	188
	15.4%	84.6%	100%
合計	338	1445	1783
	19.0%	81.0%	100%

※クロス表全体にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを、有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表5-21に、新卒正社員採用数の変化別の「セルフ・キャリアドック」の導入意向についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、「どちらかという導入したい」で、新卒正社員の採用数が「やや増加・上昇」(25.0%)で統計的に有意に多かった。ただし、解釈は難しく、考察が困難である。

図表 5-21 新卒正社員採用数の変化別の「セルフ・キャリアドック」の導入意向

	大幅に 減少・ 低下	やや 減少・ 低下	ほぼ 横ばい	やや 増加・ 上昇	大幅に 増加・ 上昇	合計
とても導入したい	4	6	28	15	5	58
	6.9%	10.3%	48.3%	25.9%	8.6%	100%
どちらかという導入したい	39	129	289	160	23	640
	6.1%	20.2%	45.2%	25.0%	3.6%	100%
あまり導入したいと思わない	80	212	394	167	32	885
	9.0%	24.0%	44.5%	18.9%	3.6%	100%
まったく導入したいと思わない	19	49	78	29	7	182
	10.4%	26.9%	42.9%	15.9%	3.8%	100%
合計	142	396	789	371	67	1765
	8.0%	22.4%	44.7%	21.0%	3.8%	100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果  
1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを、有意に値が小さい箇所に下線を付した。

## 第6節 従業員のキャリアを支援する仕組みの有無

図表5-22に、業種別の「従業員のキャリアを支援する仕組み」の有無についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、キャリア支援の仕組みが「ある」は、「製造業」(21.4%)及び「情報・通信業」(6.3%)で統計的に有意に多いことが示された。上述の「キャリアコンサルタント」、「セルフ・キャリアドック」と同様の結果が示されており、製造業、情報通信業でキャリア支援の仕組みがある企業が多いことが分かる。

図表5-23に、従業員数別の「従業員のキャリアを支援する仕組み」の有無についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、キャリア支援の仕組みが「ある」は、「1000人以上」(20.5%)で統計的に有意に多かった。一方、「ない」は「300人未満」(19.5%)で統計的に有意に少なかった。概して、従業員数が多い方が従業員のキャリアを支援する仕組みがあると言える。

図表 5-22 業種別の「従業員のキャリアを支援する仕組み」の有無

	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	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物流賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業
ある	42	164	8	48	33	92	39	6	19
	5.5%	21.4%	1.0%	6.3%	4.3%	12.0%	5.1%	0.8%	2.5%
ない	51	186	3	38	81	145	34	10	17
	4.5%	16.3%	0.3%	3.3%	7.1%	12.7%	3.0%	0.9%	1.5%
合計	93	350	11	86	114	237	73	16	36
	4.9%	18.3%	0.6%	4.5%	6.0%	12.4%	3.8%	0.8%	1.9%

	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業（郵便局、協同組合）	サービス業（他に分類されないもの）	その他	合計
ある	9	13	25	162	36	57	15	768
	1.2%	1.7%	3.3%	21.1%	4.7%	7.4%	2.0%	100%
ない	27	12	64	297	52	101	26	1144
	2.4%	1.0%	5.6%	26.0%	4.5%	8.8%	2.3%	100%
合計	36	25	89	459	88	158	41	1912
	1.9%	1.3%	4.7%	24.0%	4.6%	8.3%	2.1%	100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表 5-23 従業員数別の「従業員のキャリアを支援する仕組み」の有無

	300人未満	300人以上 500人未満	500人以上 1000人	1000人以上	合計
ある	94	285	217	154	750
	12.5%	38.0%	28.9%	20.5%	100%
ない	216	478	284	128	1106
	19.5%	43.2%	25.7%	11.6%	100%
合計	310	763	501	282	1856
	16.7%	41.1%	27.0%	15.2%	100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表5-24に、従業員に占める35歳未満比率別の「従業員のキャリアを支援する仕組み」の有無についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、キャリア支援の仕組みが「ない」は、35歳未満比率が「1割以下」(7.3%)で統計的に有意に多かった。解釈が難しいが、35歳未満比率が少ない場合には、キャリア支援の仕組みがないことが多いと言えよう。

図表 5-24 従業員に占める 35 歳未満比率別の「従業員のキャリアを支援する仕組み」の有無

	1割 以下	2割 程度	3割 程度	4割 程度	5割 程度	6割 程度	7割 程度	8割 程度	9割 以上	合計
ある	23	177	272	167	67	25	17	3	0	751
	3.1%	23.6%	36.2%	22.2%	8.9%	3.3%	2.3%	0.4%	0.0%	100%
ない	82	301	377	210	85	35	14	13	2	1119
	7.3%	26.9%	33.7%	18.8%	7.6%	3.1%	1.3%	1.2%	0.2%	100%
合計	105	478	649	377	152	60	31	16	2	1870
	5.6%	25.6%	34.7%	20.2%	8.1%	3.2%	1.7%	0.9%	0.1%	100%

※クロス表全体にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表 5-25 に、従業員に占める 55 歳以上比率別の「従業員のキャリアを支援する仕組み」の有無についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、キャリア支援の仕組みが「ある」は、55 歳以上比率が「2 割程度」(42.8%) で統計的に有意に多く、「ない」は、「4 割程度」(13.5%) 及び「6 割程度」(3.3%) で統計的に多かった。概して、55 歳以上比率が多い場合、キャリア支援の仕組みがない場合が多いことが示される。

図表 5-25 従業員に占める 55 歳以上比率別の「従業員のキャリアを支援する仕組み」の有無

	1割 以下	2割 程度	3割 程度	4割 程度	5割 程度	6割 程度	7割 程度	8割 程度	9割 以上	10割	合計
ある	131	322	176	58	29	10	12	9	4	1	752
	17.4%	42.8%	23.4%	7.7%	3.9%	1.3%	1.6%	1.2%	0.5%	0.1%	100%
ない	176	394	271	151	49	37	21	10	8	3	1120
	15.7%	35.2%	24.2%	13.5%	4.4%	3.3%	1.9%	0.9%	0.7%	0.3%	100%
合計	307	716	447	209	78	47	33	19	12	4	1872
	16.4%	38.2%	23.9%	11.2%	4.2%	2.5%	1.8%	1.0%	0.6%	0.2%	100%

※クロス表全体にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表 5-26 に、海外事業所展開の有無別の「従業員のキャリアを支援する仕組み」の有無についての回答を示した。表から統計的に有意に値が大きい箇所に着目すると、キャリア支援の仕組みが「ある」は、海外事業所を「展開している」(24.1%) で統計的に多かった。一方、「ない」が、海外事業所を「展開していない」(83.2%) で統計的に多かった。海外事業所を展開している場合、従業員のキャリアを支援する仕組みがある場合が多いと言えるだろう。

図表 5-26 海外事業所展開の有無別の「従業員のキャリアを支援する仕組み」の有無

	展開している	展開していない	合計
ある	184	579	763
	24.1%	75.9%	100%
ない	192	948	1140
	16.8%	83.2%	100%
合計	376	1527	1903
	19.8%	80.2%	100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>①</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>②</sup>に下線を付した。

## 第7節 キャリアコンサルタント及びセルフ・キャリアドック等と各要因との関連

### (1)クロス表の結果のまとめ

図表5-27に、ここまでクロス表で示してきたキャリアコンサルタント、セルフ・キャリアドック、従業員のキャリアを支援する仕組みと各要因との関連に関する結果をまとめた。その内容は以下のとおりである。

第一に、全体的な傾向として、「キャリアコンサルタント」を「内容を含めて知っており、実際に活用している」企業は11.6%にとどまった。一方、「セルフ・キャリアドック」を「内容を含めて知っており、実際に活用している」企業は4.3%と、キャリアコンサルタントと比較しても、さらに低い水準であった。ただし、従業員のキャリアを支援する何らかの仕組みを「あり」と回答した企業は39.8%であり、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドックとは別の形で何らかのキャリア支援自体は一定程度行われていることがうかがえる。

第二に、キャリアコンサルタントの認知度・活用度をみると、業種による差が明確であった。製造業、情報・通信業、不動産業、物品賃貸業で認知度・活用度が高い一方、医療・福祉では低かった。また、企業規模との関連も明確であり、従業員数が多い企業ほど、キャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。人員構成との関連では、女性正社員比率が低い企業ほど、55歳以上比率が低い企業ほど、キャリアコンサルタントの認知度・活用度が高い傾向がみられた。さらに、海外事業所を展開している企業や、全従業員数が増加している企業、新卒正社員採用数や中途正社員採用数が増加している企業でも、認知度・活用度が高い傾向が確認された。特に、新卒正社員採用数の増加については、その関連が明確であった。

図表5-27 キャリアコンサルタント、セルフ・キャリアドック、従業員のキャリアを支援する仕組みと  
各要因の関連(クロス表の結果のまとめ)

全般的傾向		<ul style="list-style-type: none"> <li>・国家資格「キャリアコンサルタント」を「内容を含めて知っており、活用している」は11.6%だった。</li> <li>・セルフ・キャリアドックを「内容を含めて知っており、活用している」は4.3%だった。</li> <li>・従業員のキャリアを支援する仕組みが「あり」は39.8%だった。</li> </ul>
キャリアコンサルタント	業種別	製造業、情報・通信業、不動産業・物品賃貸業でキャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。医療・福祉でキャリアコンサルタントの認知度・活用度が低かった。
	従業員数別	明確に、従業員数が多いほどキャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。
	女性正社員比率	概して、女性正社員比率が低いほどキャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。
	55歳以上比率	概して、55歳以上比率が低いほどキャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。
	海外事業所展開	明確に、海外事業所を展開している企業の方がキャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。
	全従業員数の変化	概して、全従業員数が増加しているほどキャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。
	新卒正社員採用数の変化	明確に、新卒正社員採用数が増加しているほどキャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。
	中途正社員採用数の変化	概して、中途正社員採用数が増加しているほどキャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。
セルフ・キャリアドック	業種別	製造業、情報・通信業でセルフ・キャリアドックの認知度・活用度が高く、医療・福祉で認知度・活用度が低かった。
	従業員数別	明確に、従業員数が多いほどセルフ・キャリアドックの認知度・活用度が高かった。
	女性正社員比率	概して、女性正社員比率が低いほどセルフ・キャリアドックの認知度・活用度が高かった。
	海外事業所展開	明確に、海外事業所を展開している企業の方がセルフ・キャリアドックの認知度・活用度が高かった。
	新卒正社員採用数の変化	概して、新卒正社員採用数が増加しているほどセルフ・キャリアドックの認知度・活用度が高かった。
セルフ・キャリアドックの導入意向	従業員数別	従業員数が多いほど導入意向が強かった。
	55歳以上比率	(統計的に有意であったが、解釈が困難であった)
	海外事業所展開	概して、海外事業所を展開している企業の方が導入意向が強かった。
	新卒正社員採用数の変化	(統計的に有意であったが、解釈が困難であった)
従業員のキャリアを支援する仕組み	業種別	製造業、情報・通信業でキャリア支援の仕組みがあった。
	従業員数別	従業員数が多い方が従業員のキャリア支援の仕組みがあった。
	35歳未満比率	(統計的に有意であったが、解釈が困難であった)
	55歳以上比率	概して、55歳以上比率が低いほどキャリア支援の仕組みがあった。
	海外事業所展開	海外事業所を展開している企業の方がキャリア支援の仕組みがあっ

第三に、セルフ・キャリアドックの認知度・活用度をみると、キャリアコンサルタントとおおむね類似した傾向が示された。業種では、製造業及び情報・通信業で認知度・活用度が高く、医療・福祉では低かった。また従業員数が多い企業ほど認知度・活用度が高い点も同様である。さらに、女性正社員比率が低い企業や、海外事業所を展開している企業、新卒正社員採用数が増加している企業で、セルフ・キャリアドックの認知度・活用度が高かった。

なお、セルフ・キャリアドックを未導入の企業に、今後のセルフ・キャリアドックの導入

意向をたずねた結果、従業員数が多い企業ほど導入意向が強かった。また、海外事業所を展開している企業でも、導入意向は概して高かった。55歳以上比率や新卒正社員採用数の変化でも統計的に有意な関連が確認されたが、その解釈については慎重さが求められる。

第四に、従業員のキャリアを支援する仕組みの有無についてみると、製造業及び情報・通信業でキャリア支援の仕組みを有する割合が高かった。また、従業員数が多い企業ほど、キャリア支援の仕組みを整備していた。人員構成との関連では、55歳以上比率が低い企業ほどキャリア支援の仕組みを有していた。海外事業所を展開している企業でも、キャリア支援の仕組みが存在する割合が高かった。なお、35歳未満比率については統計的に有意な結果が得られたが、その解釈は容易ではなかった。

以上より、キャリアコンサルタントやセルフ・キャリアドックの認知度・活用度、さらにはキャリア支援の仕組みの整備は、業種、従業員数、海外展開の有無といった企業属性と密接に関連していることが示唆された。一方、人員構成との関係については、概して女性正社員比率が低い場合、55歳以上比率が低い場合、新卒及び中途の正社員採用数が増加している場合、キャリアコンサルタントやセルフ・キャリアドックの認知度・活用度が高いという結果が散見されたが、単純な解釈が難しい側面も残されており、今後の検討課題である。

## (2) 回帰分析による結果

以上のクロス表による結果のまとめをふまえて、さらにどの要因が、①キャリアコンサルタントの認知及び活用、②セルフ・キャリアドックの認知・活用、③セルフ・キャリアドックの導入意向、④従業員のキャリアを支援する仕組みの有無に影響を与えるかを検討するために、以下では本章のまとめの分析として回帰分析を行った。この分析によって各要因相互の相関関係等をコントロールして真に影響を与える要因を集約・整理して示すことができる。

まず、図表5-28には、「キャリアコンサルタント」の認知及び活用に影響を与える要因を示した。順序ロジスティック回帰分析の結果、キャリアコンサルタントの認知及び活用に影響を与える要因として、従業員数 ( $\exp(B)=1.26$ ) 及び教育訓練費 ( $\exp(B)=1.22$ ) が統計的に有意であった。従業員数が多く、教育訓練費が高いほど、キャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。また、正社員に占める女性正社員比率 ( $\exp(B)=1.13$ ) も統計的に有意であり、女性比率が高いほどキャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。ただし、この点はクロス表と逆の結果であり、様々な解釈が可能であることから注意を要する。加えて、海外事業所展開のある企業 ( $\exp(B)=1.45$ ) 及び新卒正社員採用数が増加している企業 ( $\exp(B)=1.17$ ) でキャリアコンサルタントの認知度・活用度が高かった。業種別では、医療・福祉と比べて、製造・建設・運輸 ( $\exp(B)=3.65$ ) 及び卸売・小売・サービス ( $\exp(B)=2.78$ ) で認知度・活用度が高かった。

図表5-28 「キャリアコンサルタント」の認知及び活用に影響を与える要因

キャリアコンサルタント	B	exp(B)	sig.
従業員数	0.23	1.26	**
教育訓練費	0.20	1.22	**
教育訓練費対売上高費	0.06	1.06	
創業年	-0.03	0.97	
従業員に占める正社員比率	0.00	1.00	
正社員に占める女性正社員比率	0.12	1.13	**
従業員に占める35歳未満比率	0.05	1.05	
従業員に占める55歳以上比率	-0.07	0.93	
海外事業所展開の有無	0.37	1.45	*
売上高の増減（3年前と現在の比較）	-0.07	0.93	
全従業員数の増減（3年前と現在の比較）	0.03	1.03	
新卒正社員採用数（3年前と現在の比較）	0.16	1.17	**
中途正社員採用数（3年前と現在の比較）	0.01	1.01	
従業員の離職率（3年前と現在の比較）	-0.05	0.96	
新入社員の定着率（3年前と現在の比較）	-0.15	0.86	
業種 製造・建設・運輸（対 医療・福祉）	1.30	3.65	**
業種 卸売小売・サービス（対 医療・福祉）	1.02	2.78	**
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0.14		

※順序ロジスティック回帰分析。B=回帰係数、exp(B)=オッズ比、sig.=有意確率 \* p<.05 \*\* p<.01

図表5-29には、セルフ・キャリアドックの認知及び活用に影響を与える要因を示した。順序ロジスティック回帰分析の結果、セルフ・キャリアドックの導入・活用に影響を与える要因として、従業員数（exp(B)=1.20）および教育訓練費（exp(B)=1.20）が統計的に有意であった。従業員数が多く、教育訓練費が高い企業ほど、セルフ・キャリアドックを認知・活用している可能性が高いことが示された。また、業種別では、医療・福祉と比べて、製造・建設・運輸（exp(B)=2.88）および卸売・小売・サービス（exp(B)=2.09）において、セルフ・キャリアドックの認知度・活用度が有意に高かった。

図表5-30には、セルフ・キャリアドックを未導入の企業に対して、今後、導入したいという意向に影響を与える要因を示した。順序ロジスティック回帰分析の結果、セルフ・キャリアドック導入意向に影響を与える要因として、教育訓練費（exp(B)=1.28）が統計的に有意であった。教育訓練費が高い企業ほど、セルフ・キャリアドックを導入したいと考える傾向が強かった。また、正社員に占める女性正社員比率（exp(B)=1.11）も統計的に有意であり、女性正社員比率が高い企業ほど、セルフ・キャリアドック導入意向が高かった。業種別では、医療・福祉と比べて、製造・建設・運輸（exp(B)=2.10）及び卸売・小売・サービス（exp(B)=1.75）で、セルフ・キャリアドックを導入したいとする意向が統計的に有意に高かった。

図表5-29 セルフ・キャリアドックの認知及び活用に影響を与える要因

セルフ・キャリアドック	B	exp(B)	sig.
従業員数	0.18	1.20	*
教育訓練費	0.19	1.20	**
教育訓練費対売上高費	0.05	1.05	
創業年	0.07	1.07	
従業員に占める正社員比率	0.01	1.01	
正社員に占める女性正社員比率	0.07	1.07	
従業員に占める35歳未満比率	0.03	1.03	
従業員に占める55歳以上比率	0.06	1.06	
海外事業所展開の有無	0.10	1.10	
売上高の増減（3年前と現在の比較）	-0.01	0.99	
全従業員数の増減（3年前と現在の比較）	0.05	1.05	
新卒正社員採用数（3年前と現在の比較）	0.12	1.13	
中途正社員採用数（3年前と現在の比較）	0.01	1.01	
従業員の離職率（3年前と現在の比較）	-0.01	0.99	
新入社員の定着率（3年前と現在の比較）	-0.04	0.96	
業種 製造・建設・運輸（対 医療・福祉）	1.06	2.88	**
業種 卸売小売・サービス（対 医療・福祉）	0.74	2.09	**
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0.08		

※順序ロジスティック回帰分析。B=回帰係数、exp(B)=オッズ比、sig.=有意確率 \* p<.05 \*\* p<.01

図表5-30 セルフ・キャリアドックの導入意向に影響を与える要因

セルフ・キャリアドックを導入したい	B	exp(B)	sig.
従業員数	0.04	1.04	
教育訓練費	0.25	1.28	**
教育訓練費対売上高費	0.00	1.00	
創業年	-0.14	0.87	
従業員に占める正社員比率	0.05	1.05	
正社員に占める女性正社員比率	0.11	1.11	*
従業員に占める35歳未満比率	-0.03	0.97	
従業員に占める55歳以上比率	-0.04	0.96	
海外事業所展開の有無	-0.16	0.86	
売上高の増減（3年前と現在の比較）	0.01	1.01	
全従業員数の増減（3年前と現在の比較）	-0.05	0.95	
新卒正社員採用数（3年前と現在の比較）	0.09	1.10	
中途正社員採用数（3年前と現在の比較）	0.07	1.08	
従業員の離職率（3年前と現在の比較）	-0.10	0.91	
新入社員の定着率（3年前と現在の比較）	0.05	1.05	
業種 製造・建設・運輸（対 医療・福祉）	0.74	2.10	**
業種 卸売小売・サービス（対 医療・福祉）	0.56	1.75	*
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0.07		

※順序ロジスティック回帰分析。B=回帰係数、exp(B)=オッズ比、sig.=有意確率 \* p<.05 \*\* p<.01

図表5-31には、従業員のキャリアを支援する仕組みに影響を与える要因を示した。順序ロジスティック回帰分析の結果、従業員のキャリアを支援する仕組みに影響を与える要因として、教育訓練費（exp(B)=1.40）が統計的に有意であった。教育訓練費が高い企業ほど、

従業員のキャリアを支援する仕組みが整備されている可能性が高いことが示された。なお、売上高の増減（3年前との比較）については統計的に負の影響が確認された（ $\exp(B)=0.82$ ）。売上高が増加傾向にある企業よりも、むしろ減少傾向にある企業でキャリア支援の仕組みが整備されている可能性が示唆されるが、概して本章における他の結果と整合的ではなく解釈に慎重さが求められる。

図表5-31 従業員のキャリアを支援する仕組みに影響を与える要因

従業員のキャリアを支援するしくみ	B	exp(B)	sig.
従業員数	0.10	1.10	
教育訓練費	0.34	1.40	**
教育訓練費対売上高費	0.02	1.02	
創業年	0.15	1.16	
従業員に占める正社員比率	0.04	1.04	
正社員に占める女性正社員比率	0.03	1.03	
従業員に占める35歳未満比率	0.03	1.03	
従業員に占める55歳以上比率	-0.10	0.91	
海外事業所展開の有無	0.11	1.12	
売上高の増減（3年前と現在の比較）	-0.20	0.82	*
全従業員数の増減（3年前と現在の比較）	-0.01	0.99	
新卒正社員採用数（3年前と現在の比較）	-0.04	0.96	
中途正社員採用数（3年前と現在の比較）	0.13	1.14	
従業員の離職率（3年前と現在の比較）	-0.04	0.96	
新入社員の定着率（3年前と現在の比較）	-0.08	0.93	
業種 製造・建設・運輸（対 医療・福祉）	0.14	1.15	
業種 卸売小売・サービス（対 医療・福祉）	0.00	1.00	
Nagelkerke R2	0.08		

※順序ロジスティック回帰分析。B=回帰係数、exp(B)=オッズ比、sig.=有意確率 \*  $p<.05$  \*\*  $p<.01$

ここまで、「キャリアコンサルタント」及びセルフ・キャリアドックの認知度・活用度、及びセルフ・キャリアドックの導入意向、さらには従業員のキャリアを支援する仕組みに影響を与える要因を集約・整理して示すために回帰分析を行った結果を示した。どの結果についても、最も大きな影響を与える要因は「教育訓練費」であった。すなわち、様々な要因が関連するとは言え、結局のところ、教育訓練費をどの程度、確保できるか否かがここで検討している各種のキャリア支援施策の最も重要な要因となると、一応、結論づけることができる。

したがって重要となるのは、企業の「教育訓練費」はどのような要因に影響を受けるのかを検討することであると言えよう。

図表5-32には、教育訓練費に影響を与える要因を示した。順序ロジスティック回帰分析の結果、教育訓練費に影響を与える要因として、まず従業員数（ $\exp(B)=2.42$ ）が統計的に有意であった。従業員数が多いほど教育訓練費の支出水準が高かった。また、正社員に占める女性正社員比率（ $\exp(B)=0.88$ ）、従業員に占める55歳以上比率（ $\exp(B)=0.90$ ）、売上高の増減（3年前と現在の比較）（ $\exp(B)=1.28$ ）、新卒正社員採用数（3年前と現在の比較）

( $\exp(B)=1.29$ ) も統計的に有意であった。女性比率や 55 歳以上比率が低いほど、売上高や新卒正社員の採用数が増えているほど、教育訓練費が高かった。

図表5-32 教育訓練費(人材育成全体)に影響を与える要因

教育訓練費(人材育成全体)	B	exp(B)	sig.
従業員数	0.88	2.42	**
創業年	-0.18	0.83	
従業員に占める正社員比率	0.02	1.02	
正社員に占める女性正社員比率	-0.13	0.88	**
従業員に占める35歳未満比率	0.04	1.04	
従業員に占める55歳以上比率	-0.11	0.90	*
海外事業所展開の有無	-0.29	0.75	
売上高の増減(3年前と現在の比較)	0.24	1.28	**
全従業員数の増減(3年前と現在の比較)	-0.09	0.91	
新卒正社員採用数(3年前と現在の比較)	0.25	1.29	**
中途正社員採用数(3年前と現在の比較)	0.13	1.14	
従業員の離職率(3年前と現在の比較)	0.09	1.10	
新入社員の定着率(3年前と現在の比較)	0.12	1.13	
業種 製造・建設・運輸(対 医療・福祉)	-0.16	0.85	
業種 卸売小売・サービス(対 医療・福祉)	0.26	1.30	
Nagelkerke R2	0.30		

※順序ロジスティック回帰分析。B=回帰係数、exp(B)=オッズ比、sig.=有意確率 \*  $p<.05$  \*\*  $p<.01$

### (3)本節の結果のまとめ

以上の結果を端的にまとめれば、①従業員数が多い企業で、かつ②女性比率や高齢者比率が低く、③売上高や新卒正社員採用数が増えている企業においては、教育訓練費を多く支出でき、その結果、キャリアコンサルティングやセルフ・キャリアドックなどの各種のキャリア支援関連施策が企業内において実施されやすくなると整理することができよう。

## 補節 キャリアコンサルタント及びセルフ・キャリアドック等と各要因との関連

なお、教育訓練費がキャリアコンサルタント及びセルフ・キャリアドックの導入に大きな影響を及ぼす理由は、その体制整備にあたって相応の費用がかかるためである。

例えば、セルフ・キャリアドックを導入するために、キャリアコンサルタントを活用してキャリアコンサルティング面談を行う体制を整えるに至るまでに、様々な仕組みの整備、人員の手配が必要となる。ここでは例として、既にセルフ・キャリアドックを導入している企業と未だ導入していない企業の違いを示すことで、キャリア支援施策の整備にあたって教育訓練費がいかに重要であるかを、また違った視点から示したい。

まず、図表5-33は、セルフ・キャリアドック導入企業と未導入企業による主たる推進部門の違いである。表から、セルフ・キャリアドック導入企業は、人事部門内・人事部門外にかかわらず、何らかの「キャリア専門の部門」を置いている割合が大きいことが示される。一方で、セルフ・キャリアドック未導入企業は「各部門の管理職層」の割合が多くなっている。これは、積極的に各部門の管理職がキャリア支援を推進しているというよりは、むしろ主たる推進部門が事実上存在しておらず、各部門に任されているという状況と解釈される。

図表5-33 セルフ・キャリアドック導入企業と未導入企業による  
キャリア支援の主たる推進部門の違い

主たる推進部門	SCD 未導入 企業 n=686	SCD 導入 企業 n=59	計
経営層・担当役員	6.1%	3.4%	5.9%
人事部門・人材開発部門	66.6%	71.2%	67.0%
キャリア専門の部門（人事内）	4.1%	11.9%	4.7%
キャリア専門の部門（人事外）	1.9%	8.5%	2.4%
各部門の管理職層	18.2%	3.4%	17.0%
社外の専門家に一任	1.0%	0.0%	0.9%
その他	2.0%	1.7%	2.0%
計	100%	100%	100%

※クロス表全体にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表5-34も、上記の結果の裏返しであり、セルフ・キャリアドック導入企業ではキャリア専門の部門があるために、それに専従的に携わる「役職無（一般担当者）」が存在する割合が多くなる。一方で、上述のとおり、セルフ・キャリアドック未導入企業では各部門の管理職が担当するとされているため、役職無しの一一般担当者がほとんどいないという結果となると解釈されよう。

図表5-34 セルフ・キャリアドック導入企業と未導入企業による主たる推進者の職位の違い

主たる推進者の職位	SCD 未導入 企業 n=680	SCD 導入 企業 n=57	計
経営者・役員	8.1%	7.0%	8.0%
部長職相当	38.2%	31.6%	37.7%
課長職相当	36.2%	33.3%	36.0%
係長・主任相当	10.3%	8.8%	10.2%
役職無（一般担当者）	<u>5.3%</u>	19.3%	6.4%
外部コンサルタント	1.9%	0.0%	1.8%
計	100%	100%	100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表5-35は、キャリア支援の推進者が、セルフ・キャリアドック等のキャリア支援推進に費やす業務の割合を示したものである。セルフ・キャリアドック導入企業では「8割以上」が多く、セルフ・キャリアドック未導入企業では「2割未満」が相対的に多いことが示される。ここまで述べたとおり、セルフ・キャリアドック導入企業ではキャリア専門の部門があり担当者がいるという結果と符合して、キャリア支援の業務に専念できる割合が高い。一方、セルフ・キャリアドック未導入企業ではキャリア支援を専門に行っている訳では無い各部門の管理職が行っているのであり、結果的にキャリア支援は副次的な業務となる。その結果、キャリア支援の推進者はキャリア支援に専念している訳ではないという結果となる。

図表5-35 セルフ・キャリアドック導入企業と未導入企業による推進者が費やす業務の割合の違い

推進者が費やす業務の割合 (SCD等に専念している割合)	SCD 未導入 企業 n=680	SCD 導入 企業 n=57	計
2割未満	<u>63.5%</u>	<u>45.6%</u>	62.1%
2割以上～4割未満	23.2%	22.8%	23.2%
4割以上～6割未満	7.5%	14.0%	8.0%
6割～8割未満	2.6%	5.3%	2.8%
8割以上	<u>3.1%</u>	12.3%	3.8%
計	100%	100%	100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを、有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表5-36及び図表5-37には、セルフ・キャリアドック導入企業と未導入企業による協力しているキャリアコンサルタントの人数の違いを、キャリア支援を推進するメンバー内・メンバー外で示した。いずれも傾向は同じであり、セルフ・キャリアドック導入企業で

は、推進メンバー内にいるかいないかにかかわらず、1名以上はキャリアコンサルタントを手配している割合が高いことが示されている。一方で、セルフ・キャリアドック未導入企業ではキャリアコンサルタントが「0人」が7～8割にのぼっている。セルフ・キャリアドック導入企業では、積極的にキャリアコンサルタントを活用していることが示される。

以上、補節では、セルフ・キャリアドック導入企業と未導入企業を比較することで、キャリア支援を行う仕組みに大きな違いがあることを示した。端的には、セルフ・キャリアドック導入企業とは、キャリア専門の部門を用意し、専らその業務に携わる人員を一般担当者レベルに至るまで配置し、さらにはキャリアコンサルタントを何らかの形で手配しているということになる。そして、こうした体制を整えることができ、セルフ・キャリアドックは導入できることとなる。企業内のキャリア支援は、その体制を整えるまでにかかなりの費用負担が必要となるのであり、そのため、本章の結果で何よりもキャリア支援の整備にあたって重要な要因として、教育訓練費が上がってきたということになる。

こうした企業内キャリア支援に伴う相応の費用負担は、社内の取り組みの工夫や努力によって克服するには一定の限度があり、その重要性を軽視すべきではないということになろう。

図表5-36 セルフ・キャリアドック導入企業と未導入企業による  
協力しているキャリアコンサルタントの人数の違い(推進メンバー内)

推進メンバー内で協力している キャリアコンサルタントの人数	SCD 未導入 企業 n=644	SCD 導入 企業 n=57	計
0名	76.1%	35.1%	72.8%
1名	14.3%	28.1%	15.4%
2名以上	9.6%	36.8%	11.8%
計	100%	100%	100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表5-37 セルフ・キャリアドック導入企業と未導入企業による  
協力しているキャリアコンサルタントの人数の違い(推進メンバー外)

推進メンバー外で協力している キャリアコンサルタントの人数	SCD 未導入 企業 n=637	SCD 導入 企業 n=56	計
0名	83.4%	41.1%	79.9%
1名	10.2%	30.4%	11.8%
2名以上	6.4%	28.6%	8.2%
計	100%	100%	100%

※クロス表全体に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを、有意に値が小さい箇所を下線を付した。

## 第6章 キャリア関連施策の効果について

### 第1節 はじめに

本章では、企業におけるキャリア関連施策の効果について、効果検証の方法や階層ごとの変化に着目した分析を行う。特に企業の特徴との関連について、詳細に分析し、キャリア関連施策と企業特徴の関連を検討する。本調査で扱う項目について、以下で簡単に説明する。

まずキャリア関連施策を導入している企業 772 社の担当者を対象に、施策の効果をどのように確認するかについて、複数選択で回答を求めた。項目には、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」や「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」といった定量的な効果検証だけでなく、「キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容」や「管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察」といった定性的な効果検証も含まれていた。

次に、キャリア関連施策による各層の変化について、現在と3年前を比較した回答を求めた。「自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた」や「仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた」といった項目について、若手層・ミドル層・シニア層のどの層に最も変化があったかを尋ねた。キャリア関連施策を実施していない、もしくは、変化が見られた層がない場合には該当せずと回答をした。当該項目の回答にあたっては、コロナ禍による影響を差し引くこと、会社全体の大きな認識について回答者の考えを答えることが指示された。なお、本研究では、若手層は35歳未満、ミドル層は35歳～55歳未満、シニア層は55歳以上と定義される。

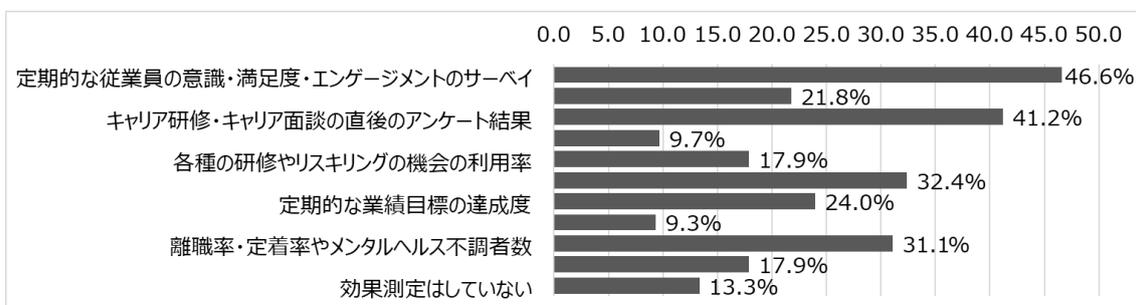
### 第2節 キャリア関連施策の効果検証

まず企業におけるキャリア関連施策の導入効果の検証方法について、全般的な回答傾向を図表6-1および6-2に示した。キャリア関連支援施策を導入している企業のうち、検証方法として最も回答が多かったのが、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」46.6%であった。以下、「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」41.2%、「管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察」32.4%、「離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数」31.1%が続いていた。キャリア関連施策を導入している企業のうち、「効果測定はしていない」企業は13.3%であった。

図表6-1 導入効果の確認方法(表)

	度数	%	有効%
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ	360	18.5	46.6
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数	168	8.7	21.8
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果	318	16.4	41.2
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容	75	3.9	9.7
各種の研修やリスキリングの機会の利用率	138	7.1	17.9
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察	250	12.9	32.4
定期的な業績目標の達成度	185	9.5	24.0
社内公募制、F A制度などの利用率	72	3.7	9.3
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数	240	12.4	31.1
従業員から会社への意見・要望の内容と件数	138	7.1	17.9
効果測定はしていない	103	5.3	13.3
(非該当) キャリア形成支援施策を導入していない	1170	60.2	

図表6-2 導入効果の確認方法(図)



また、図表6-3には、企業の従業員数別の回答を示した。図表から以下の傾向がみられる。(1) 従業員数が1000人以上の会社では「社内公募制、F A制度などの利用率」(40.6%)、500人以上1000人未満では「効果測定はしていない」(33.7%)、300人以上500人未満では、「定期的な業績目標の達成度」(41.0%)、300人未満では「管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察」(16.4%)が、それぞれ最も回答割合が高かった。(2) 「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」では、従業員数が1000人以上の企業で有意に回答が多く(27.7%)、300人未満の企業で有意に回答が少なかった(8.0%)。(3) また、「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」でも、従業員数が1000人以上の企業で有意に回答が多かった(31.1%)。(4) 「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」においても、従業員数が1000人以上の企業で有意に回答が多く(28.5%)、300人未満の企業で有意に回答が少なかった(7.4%)。(5) さらに、「社内公募制、F A制度などの利用率」では、従業員数が1000人以上の企業で有意に回答が多く(40.6%)、300人以上500人未満の企業で有意に回答が少なかった(21.7%)。

概して、従業員数が多い企業ほどサーベイやアンケートによって効果を確認している傾向があることが示された。一方、従業員数が少ない企業は、従業員数が多い企業と比較して日常的行動観察の回答割合が高く、定性的な方法によって効果を確認している可能性が示唆さ

れた。

図表6-3 従業員数別の導入効果の確認方法

	300人 未満 n=94	300人 以上 500人 未満 n=285	500人 以上 1000人 未満 n=217	1000人 以上 n=154	合計	有意 水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ n=350	8.0%	35.7%	28.6%	27.7%	100.0%	**
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数 n=164	9.8%	32.3%	26.8%	31.1%	100.0%	**
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果 n=312	7.4%	33.7%	30.4%	28.5%	100.0%	**
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容 n=69	8.7%	34.8%	26.1%	30.4%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率 n=133	10.5%	34.6%	27.8%	27.1%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察 n=244	16.4%	39.3%	29.5%	14.8%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度 n=183	14.2%	41.0%	28.4%	16.4%	100.0%	
社内公募制、F A 制度などの利用率 n=69	5.8%	21.7%	31.9%	40.6%	100.0%	**
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数 n=231	14.3%	36.8%	31.2%	17.7%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数 n=135	15.6%	40.0%	30.4%	14.1%	100.0%	
効果測定はしていない n=98	14.3%	39.8%	33.7%	12.2%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-4には、企業の創業年別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。図表に示したとおり、創業から50年以上経過している企業においてはいずれの確認方法においても、回答する割合が高かった。このことから、特に創業から長い期間を経過した企業では、キャリア研修やキャリア面談の機会が充実しており、日常の行動観察などの定性的な方法だけでなく、それらの利用状況をキャリア施策の効果の指標として用いている可能性がある。

図表6-4 創業年別の導入効果の確認方法

	創業から 1~9年 n=10	創業から 10~ 19年 n=46	創業から 20~ 29年 n=71	創業から 30~ 39年 n=75	創業から 40~ 49年 n=85	創業から 50年 以上 n=479	合計	有意 水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ n=358	2.2%	5.3%	8.7%	11.5%	11.2%	61.2%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数 n=165	3.0%	3.0%	8.5%	7.9%	10.9%	66.7%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果 n=315	1.9%	4.1%	7.3%	10.2%	12.1%	64.4%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容 n=74	2.7%	6.8%	5.4%	8.1%	13.5%	63.5%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率 n=137	1.5%	2.9%	5.8%	8.0%	10.2%	71.5%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察 n=246	1.6%	4.1%	11.4%	11.8%	12.6%	58.5%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度 n=183	1.6%	4.9%	11.5%	9.8%	13.7%	58.5%	100.0%	
社内公募制、F A 制度などの利用率 n=70	2.9%	7.1%	11.4%	8.6%	8.6%	61.4%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数 n=237	0.8%	7.2%	9.3%	12.7%	12.2%	57.8%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数 n=137	1.5%	4.4%	12.4%	13.1%	10.9%	57.7%	100.0%	
効果測定はしていない n=103	1.9%	6.8%	8.7%	7.8%	7.8%	67.0%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表6-5には、企業の従業員に占める正社員比率別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。正社員比率が9割以上の企業では、「キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容」(41.3%)や「社内公募制、F A制度などの利用率」(37.5%)の回答の割合が高く、2割以下の企業では、「効果測定はしていない」(6.8%)の回答割合が高くなっていった。概して、正社員比率とキャリア関連施策の効果検証の仕方には強い関連は見られなかった。

図表6-5 正社員比率別の導入効果の確認方法

	2割以下 n=36	3~4割 n=55	5~6割 n=114	7~8割 n=326	9割以上 n=241	合計	有意 水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ n=360	4.2%	5.8%	12.5%	41.4%	36.1%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数 n=168	4.2%	5.4%	14.9%	40.5%	35.1%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果 n=318	4.7%	7.9%	11.0%	41.2%	35.2%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容 n=75	5.3%	5.3%	13.3%	34.7%	41.3%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率 n=138	1.4%	8.0%	16.7%	40.6%	33.3%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察 n=250	5.2%	5.6%	17.6%	43.2%	28.4%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度 n=185	5.4%	9.7%	18.9%	34.6%	31.4%	100.0%	
社内公募制、F A制度などの利用率 n=72	5.6%	8.3%	6.9%	41.7%	37.5%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数 n=240	5.0%	6.3%	16.3%	39.2%	33.3%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数 n=138	2.2%	6.5%	17.4%	44.2%	29.7%	100.0%	
効果測定はしていない n=103	6.8%	6.8%	16.5%	43.7%	26.2%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

さらに、図表6-6には、企業の正社員に占める女性社員の比率別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」と「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」の項目で統計的に有意な差が確認された。結果は以下の通りである。(1) まず、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」の項目では、女性正社員の比率が7割以上の企業の回答割合が有意に低かった(14.4%)。(2) 同様に、「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」においても、女性正社員の比率が7割以上の企業の回答割合が有意に低かった(13.5%)。こうした結果から、女性正社員の比率が高い企業においては、施策の効果検証にサーベイやアンケートを活用しない傾向にあることが示唆される。一方で、「管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察」や「離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数」の回答割合が比較的高いことから、日常の様子によって効果を確認している可能性が示された。

図表6-6 女性正社員の比率別の導入効果の確認方法

	2割以下 n=273	3~4割 n=225	5~6割 n=126	7割以上 n=148	合計	有意 水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ n=360	40.0%	32.2%	13.3%	14.4%	100.0%	**
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数 n=168	33.9%	35.7%	11.9%	18.5%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果 n=318	39.0%	32.4%	15.1%	13.5%	100.0%	**
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容 n=75	34.7%	33.3%	12.0%	20.0%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率 n=138	35.5%	25.4%	18.8%	20.3%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察 n=250	34.4%	26.8%	16.0%	22.8%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度 n=185	31.4%	30.3%	16.8%	21.6%	100.0%	
社内公募制、F A制度などの利用率 n=72	31.9%	36.1%	15.3%	16.7%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数 n=240	32.1%	32.1%	12.9%	22.9%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数 n=138	36.2%	26.8%	18.8%	18.1%	100.0%	
効果測定はしていない n=103	31.1%	24.3%	18.4%	26.2%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が小さい箇所に下線を付した。

続いて、図表6-7には、企業の従業員に占める35歳未満比率別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」と「社内公募制、F A制度などの利用率」の項目で統計的に有意な差が確認された。結果は以下の通りである。(1)「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」の項目においては、35歳未満の従業員比率が3~4割の企業の回答割合が有意に高く(66.7%)、2割未満の企業における回答割合が有意に低かった(17.9%)。(2)また、「社内公募制、F A制度などの利用率」の項目では、35歳未満の従業員比率が7割以上の企業の回答割合が有意に高かった(13.9%)。この結果から、比較的若年層の多い企業では、社内公募制やFA制度なども活用されることが多く、こうした制度の利用状況を導入効果の指標として用いていることが想定される。一方で、若年層が少ない企業においては、面談や研修の利用状況を効果の指標として用いていない企業も多く、制度自体が活用されていないことを反映している可能性もある。上記の違いは見られたものの、35歳未満の比率とキャリア関連施策の効果を確認する方法の間に、一貫した関係性は確認できなかった。

図表6-7 35歳未満比率別の導入効果の確認方法

	2割以下 n=200	3~4割 n=439	5~6割 n=92	7割以上 n=41	合計	有意 水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ n=360	22.5%	58.3%	13.1%	6.1%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数 n=168	17.9%	66.7%	7.1%	8.3%	100.0%	**
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果 n=318	24.8%	57.2%	12.6%	5.3%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容 n=75	28.0%	56.0%	10.7%	5.3%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率 n=138	21.7%	59.4%	11.6%	7.2%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察 n=250	27.6%	52.8%	14.0%	5.6%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度 n=185	25.9%	51.9%	15.1%	7.0%	100.0%	
社内公募制、F A制度などの利用率 n=72	22.2%	52.8%	11.1%	13.9%	100.0%	**
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数 n=240	21.3%	59.6%	13.3%	5.8%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数 n=138	29.7%	52.2%	12.3%	5.8%	100.0%	
効果測定はしていない n=103	32.0%	53.4%	11.7%	2.9%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-8では、企業の従業員に占める55歳以上の比率別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」と「離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数」の項目で統計的に有意な差が確認された。結果は以下の通りである。(1)「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」の項目においては、55歳以上の従業員の比率が2割以下の企業の回答割合が有意に高く(66.7%)、3~4割の企業(24.4%)および5~6割の企業(2.8%)における回答割合は有意に低かった。(2)また、「離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数」の項目では、55歳以上の従業員比率が7割以上の企業の回答割合が有意に高かった(9.6%)。こうした違いは見られたものの、35歳未満の比率と同様に、55歳以上の比率の検討を通じて、従業員の年齢層の違いによる一貫した関係性は確認できなかった。

図表6-8 55歳以上比率別の導入効果の確認方法

	2割以下 n=453	3~4割 n=234	5~6割 n=39	7割以上 n=46	合計	有意 水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ n=360	66.7%	24.4%	2.8%	6.1%	100.0%	**
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数 n=168	60.1%	28.0%	3.6%	8.3%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果 n=318	62.3%	30.5%	2.8%	4.4%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容 n=75	64.0%	22.7%	4.0%	9.3%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率 n=138	51.4%	33.3%	6.5%	8.7%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察 n=250	54.0%	33.2%	6.0%	6.8%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度 n=185	54.6%	32.4%	5.4%	7.6%	100.0%	
社内公募制、F A制度などの利用率 n=72	61.1%	25.0%	2.8%	11.1%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数 n=240	62.1%	24.6%	3.8%	9.6%	100.0%	**
従業員から会社への意見・要望の内容と件数 n=138	56.5%	31.2%	5.1%	7.2%	100.0%	
効果測定はしていない n=103	56.3%	34.0%	6.8%	2.9%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

続く図表6-9では、海外事業所展開の有無で分けた回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」(展開している:30.1%、展開していない:69.9%)、「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」(展開している:38.7%、展開していない:61.3%)、「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」(展開している:34.2%、展開していない:65.8%)、「各種の研修やリスキングの機会の利用率」(展開している:34.3%、展開していない:65.7%)、「社内公募制、F A制度などの利用率」(展開している:42.3%、展開していない:57.7%)、の各項目で統計的に有意な差が確認され、すべての項目において海外事業所展開をしている企業のほうが有意に高い回答割合が示された。こうした違いが確認された項目の多くは定量的な効果確認の方法であり、反対に、行動変容や日常的行動観察、業績目標の達成度など、定性的な評価においては、海外事業所展開の有無によって差が生じない結果であった。

図表6-9 海外事業所展開の有無別の導入効果の確認方法

	展開している n=184	展開していない n=579	合計	有意水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ n=356	30.1%	<u>69.9%</u>	100.0%	**
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数 n=168	38.7%	<u>61.3%</u>	100.0%	**
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果 n=316	34.2%	<u>65.8%</u>	100.0%	**
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容 n=75	33.3%	66.7%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率 n=137	34.3%	<u>65.7%</u>	100.0%	**
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察 n=247	19.4%	80.6%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度 n=183	21.9%	78.1%	100.0%	
社内公募制、F A制度などの利用率 n=71	42.3%	<u>57.7%</u>	100.0%	**
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数 n=238	22.7%	77.3%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数 n=138	20.3%	79.7%	100.0%	
効果測定はしていない n=103	14.7%	85.3%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-10には、企業の資本関係別の回答を示した。項目毎に検定を行った結果、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」と「社内公募制、F A制度などの利用率」の項目で統計的に有意な差が確認された。図表に示したとおり、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」の項目では、国内資本のみの企業の回答割合が有意に高く（90.9%）、その他の回答割合が有意に低かった（6.2%）。また、「社内公募制、F A制度などの利用率」の項目では、外資系の企業の回答割合が有意に高くなっていた（9.9%）。以上の結果から、国内資本の企業においては定期的なサーベイが、外資系企業においては社内公募制度やF A制度の利用率がキャリア関連施策の効果指標として用いられやすいことが示唆された。

図表6-10 資本関係別の導入効果の確認方法

	国内資本のみ n=661	いわゆる外資系 n=14	その他 n=80	合計	有意水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ n=353	90.9%	2.8%	<u>6.2%</u>	100.0%	**
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数 n=166	86.1%	2.4%	11.4%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果 n=313	91.1%	1.3%	7.7%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容 n=75	93.3%	0.0%	6.7%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率 n=132	85.6%	1.5%	12.9%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察 n=247	83.7%	2.4%	13.8%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度 n=179	85.5%	0.6%	14.0%	100.0%	
社内公募制、F A制度などの利用率 n=71	87.3%	<u>9.9%</u>	2.8%	100.0%	**
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数 n=238	87.7%	1.3%	11.0%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数 n=137	87.6%	1.5%	10.9%	100.0%	
効果測定はしていない n=103	79.2%	3.0%	17.8%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-11には、企業における教育訓練費に基づいて分類した回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」「任

意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」の3つの項目で統計的に有意な差が確認された。結果は以下の通りである。(1)「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」の項目では、教育訓練費が2400万円以上の企業で有意に回答割合が高く(43.4%)、400万円未満の企業で有意に回答割合が低かった(12.7%)。(2)「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」の項目においても、教育訓練費が2400万円以上の企業で有意に回答割合が高くなっていた(49.1%)。(3)さらに、「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」の項目でも、教育訓練費が2400万円以上の企業で有意に回答割合が高く(47.5%)、400万円以上1200万円未満の企業で有意に回答割合が低かった(17.8%)。概して、教育訓練費が多く計上されている企業においてはサーベイやアンケートを通じた効果の確認が好まれる傾向にあると想定される。

図表6-11 教育訓練費別の導入効果の確認方法

	400万円 未満 n=102	400万円 以上 1200万円 未満 n=134	1200万円 以上 2400万円 未満 n=102	2400万円 以上 n=183	合計	有意 水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ n=251	<u>12.7%</u>	20.7%	23.1%	43.4%	100.0%	**
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数 n=108	16.7%	16.7%	17.6%	49.1%	100.0%	**
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果 n=219	14.6%	<u>17.8%</u>	20.1%	47.5%	100.0%	**
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容 n=51	17.6%	19.6%	19.6%	43.1%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率 n=83	18.1%	15.7%	25.3%	41.0%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察 n=169	24.3%	29.6%	16.0%	30.2%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度 n=115	20.9%	31.3%	19.1%	28.7%	100.0%	
社内公募制、F A制度などの利用率 n=48	10.4%	20.8%	18.8%	50.0%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数 n=165	19.4%	27.3%	20.0%	33.3%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数 n=93	24.7%	25.8%	16.1%	33.3%	100.0%	
効果測定はしていない n=61	31.1%	31.1%	13.1%	24.6%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

### 第3節 キャリア関連施策による各層の変化

キャリア関連施策による各層の変化に関する分析では、企業の特徴の中でも、キャリア関連施策の実施に大きな影響を及ぼすと想定される、従業員数別、正社員比率別、教育訓練費別の検討を行った。なお、前節に記載した創業年、女性正社員比率、年齢構成、海外事業所展開、資本関係についても分析を実施したものの、分析結果が膨大となるため、詳細な記載は省略した。なお、特徴的な結果については、本節の末尾にて言及しているため、参照されたい。

キャリア関連施策による各層の変化に関する全般的な回答傾向を図表6-12に示した。現在と3年前を比較した際の変化について、各項目毎に回答を求めたところ、すべての項目において、該当せずが最も多くなっていた。続いて、若手層の回答が概して多くなっていたものの、「組織との一体感や組織貢献の意識が向上した」の項目については、ミドル層の回答が多くなっていた。各層の回答割合に着目すると、若手層では「自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた」(29.9%)、ミドル層では「組織との一体感や組織貢献の意識が向上した」(21.2%)、シニア層では「組織との一体感や組織貢献の意識が向上した」(4.4%)がそれぞれ最も高い回答割合となっていた。今回の調査では、ミドル層、シニア層において「組織との一体感や組織貢献の意識が向上した」という変化が見られている一方、若手層ではそうした変化は少なく、「自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた」といった変化が顕著に見られることが示された。なお、各層の変化について尋ねたところ、すべての項目において、半数以上が該当せずとの回答であった。以降の検討においては、限定的な回答から得られた結果である点に留意が必要である。

図表6-12 キャリア関連施策による各層の変化

	若手層	ミドル層	シニア層	該当せず	無回答	(非該当) キャリア形成支援 施策を導入して いない
自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた	206 29.9%	118 17.1%	16 2.3%	350 50.7%	82	1170
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	187 27.6%	116 17.1%	12 1.8%	362 53.5%	95	1170
職場内のコミュニケーションが活性化した	155 23.2%	139 20.8%	21 3.1%	352 52.8%	105	1170
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	102 14.9%	145 21.2%	30 4.4%	408 59.6%	87	1170
人材の定着が進み、離職が低下した	157 22.4%	58 8.3%	21 3.0%	466 66.4%	70	1170
メンタルヘルス不調者が減少した	71 10.1%	41 5.8%	18 2.5%	576 81.6%	66	1170

キャリア関連施策による各層の変化についての全般的な回答傾向の概観に続いて、企業の属性との関連を検討した。本節冒頭でも記載した通り、今回の検討では、企業の属性の中でも、従業員数、従業員の正社員比率、教育訓練費に着目した。以下で順に結果を述べる。

図表6-13から18には、企業の従業員数別の回答を示した。(1)「自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた」は、300人未満の企業においてはシニア層の回答割合が高く(18.8%)、300人以上500人未満の企業(38.5%)及び500人以上1000人未満の企業(31.0%)は若手層の回答割合が高かった。なお、1000人以上の企業においてはミドル層の回答割合が高くなっていた(22.9%)。

図表6-13 従業員数別の各層の変化(1)

(1) 自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた

	300人 未満 n=82	300人 以上 500人 未満 n=252	500人 以上 1000人 未満 n=198	1000人 以上 n=137	合計	有意 水準
若手層 n=200	10.5%	38.5%	31.0%	20.0%	100.0%	
ミドル層 n=118	15.3%	33.1%	28.8%	22.9%	100.0%	
シニア層 n=16	18.8%	37.5%	25.0%	18.8%	100.0%	
該当せず n=339	13.0%	38.3%	28.9%	19.8%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(2)「仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた」は、300人未満の企業(25.0%)及び1000人以上の企業(33.3%)においてはシニア層の回答割合が高く、300人以上500人未満の企業(39.1%)及び500人以上1000人未満の企業(29.9%)は若手層の回答割合が高かった。

図表6-14 従業員数別の各層の変化(2)

(2) 仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた

	300人 未満 n=84	300人 以上 500人 未満 n=251	500人 以上 1000人 未満 n=194	1000人 以上 n=132	合計	有意 水準
若手層 n=184	13.6%	39.1%	29.9%	17.4%	100.0%	
ミドル層 n=112	15.2%	36.6%	28.6%	19.6%	100.0%	
シニア層 n=12	25.0%	16.7%	25.0%	33.3%	100.0%	
該当せず n=353	11.0%	38.5%	29.5%	21.0%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(3)「職場内のコミュニケーションが活性化した」は、300人未満の企業(15.6%)及び1000人以上の企業(20.7%)においてはミドル層の回答割合が高く、300人以上500人未満の企業は若手層(34.9%)、500人以上1000人未満の企業はシニア層の回答割合が高かった(45.0%)。

図表6-15 従業員数別の各層の変化(3)

(3) 職場内のコミュニケーションが活性化した

	300人未満 n=82	300人以上 500人未満 n=243	500人以上 1000人未満 n=193	1000人以上 n=132	合計	有意水準
若手層 n=152	15.1%	34.9%	32.9%	17.1%	100.0%	
ミドル層 n=135	15.6%	34.8%	28.9%	20.7%	100.0%	
シニア層 n=20	10.0%	30.0%	45.0%	15.0%	100.0%	
該当せず n=343	10.5%	39.9%	27.7%	21.9%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(4)「組織との一体感や組織貢献の意識が向上した」は、300人未満の企業はミドル層の回答割合が高く(13.5%)、300人以上500人未満の企業は若手層(40.6%)、500人以上1000人未満の企業(35.7%)及び1000人以上の企業(28.6%)においてはシニア層の回答割合が高かった。

図表6-16 従業員数別の各層の変化(4)

(4) 組織との一体感や組織貢献の意識が向上した

	300人未満 n=87	300人以上 500人未満 n=253	500人以上 1000人未満 n=195	1000人以上 n=134	合計	有意水準
若手層 n=101	9.9%	40.6%	30.7%	18.8%	100.0%	
ミドル層 n=141	13.5%	40.4%	29.1%	17.0%	100.0%	
シニア層 n=28	7.1%	28.6%	35.7%	28.6%	100.0%	
該当せず n=399	14.0%	36.8%	28.3%	20.8%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(5)「人材の定着が進み、離職が低下した」は、300人未満の企業はシニア層の回答割合が高く(35.0%)、300人以上500人未満の企業はミドル層(45.6%)、500人以上1000人未満の企業(30.3%)及び1000人以上の企業(18.7%)においては若手層の回答割合が高かった。

図表6-17 従業員数別の各層の変化(5)

(5) 人材の定着が進み、離職が低下した

	300人 未満 n=87	300人 以上 500人 未満 n=252	500人 以上 1000人 未満 n=204	1000人 以上 n=140	合計	有意 水準
若手層 n=155	15.5%	35.5%	30.3%	18.7%	100.0%	
ミドル層 n=57	14.0%	45.6%	22.8%	17.5%	100.0%	
シニア層 n=20	35.0%	35.0%	25.0%	5.0%	100.0%	
該当せず n=451	10.6%	36.4%	30.8%	22.2%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(6)「メンタルヘルス不調者が減少した」は、300人未満の企業(27.8%)及び1000人以上の企業(22.2%)はシニア層の回答割合が高く、300人以上500人未満の企業は若手層(41.4%)、500人以上1000人未満の企業においてはミドル層の回答割合が高かった(29.3%)。

概して、300人未満の従業員数が少ない企業では、シニア層の変化を感じている回答割合が比較的高く、300人以上500人未満は若手層の回答割合が高い傾向があった。500人以上1000人未満および1000人以上の比較的従業員数の多い企業においては、一貫した傾向は見られなかった。また、すべての項目において統計的な有意差が見られなかったことから解釈には慎重を要する。

図表6-18 従業員数別の各層の変化(6)

(6) メンタルヘルス不調者が減少した

	300人 未満 n=86	300人 以上 500人 未満 n=257	500人 以上 1000人 未満 n=207	1000人 以上 n=137	合計	有意 水準
若手層 n=155	15.7%	41.4%	25.7%	17.1%	100.0%	
ミドル層 n=57	22.0%	36.6%	29.3%	12.2%	100.0%	
シニア層 n=20	27.8%	27.8%	22.2%	22.2%	100.0%	
該当せず n=451	10.9%	37.3%	31.0%	20.8%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

さらに、続く図表6-19から24には、企業の正社員比率別の回答を示した。(1)「自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた」は、正社員比率が2割以下(12.5%)及び7~8割(43.8%)の企業においてはシニア層の回答割合が高く、3~4割(8.5%)及び5~6割(16.1%)の企業はミドル層の回答割合が高かった。なお、正社員比率が9割以上の企業においては若手層の回答割合が高くなっていった(35.9%)。

図表6-19 正社員比率別の各層の変化(1)

(1) 自己啓発やリスキングをする従業員が増えた

	2割以下 n=33	3~4割 n=45	5~6割 n=103	7~8割 n=289	9割以上 n=220	合計	有意 水準
若手層 n=206	3.9%	6.3%	13.6%	40.3%	35.9%	100.0%	
ミドル層 n=118	0.8%	8.5%	16.1%	43.2%	31.4%	100.0%	
シニア層 n=16	12.5%	0.0%	12.5%	43.8%	31.3%	100.0%	
該当せず n=350	6.3%	6.3%	15.4%	42.3%	29.7%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(2) 「仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた」は、正社員比率が2割以下(5.2%)、3~4割(10.3%)、5~6割(13.8%)の企業においてはミドル層の回答割合が高く、7~8割(58.3%)及び9割以上の企業(41.7%)においてはシニア層の回答割合が高かった。概して正社員比率が低い企業はミドル層において、正社員比率が高い企業はシニア層において仕事に意欲的に取り組む効果があり、若手層には効果が確認されにくい傾向が示唆された。

図表6-20 正社員比率別の各層の変化(2)

(2) 仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた

	2割以下 n=32	3~4割 n=44	5~6割 n=104	7~8割 n=285	9割以上 n=212	合計	有意 水準
若手層 n=187	4.3%	6.4%	12.3%	42.8%	34.2%	100.0%	
ミドル層 n=116	5.2%	10.3%	13.8%	41.4%	29.3%	100.0%	
シニア層 n=12	0.0%	0.0%	0.0%	58.3%	41.7%	100.0%	
該当せず n=362	5.0%	5.5%	18.0%	41.4%	30.1%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(3) 「職場内のコミュニケーションが活性化した」は、正社員比率が2割以下の企業においてはシニア層の回答割合が高かった(9.5%)。3~4割(7.2%)及び5~6割(16.5%)の企業においてはミドル層の回答割合が高く、7~8割(43.9%)及び9割以上(33.5%)の企業では若手層の回答割合が高かった。概して、キャリア関連施策のコミュニケーションにおける効果は、正社員比率が低い場合はシニア層、中程度の場合にはミドル層、高い場合には若手層に顕著であることが示唆された。

図表6-21 正社員比率別の各層の変化(3)

(3) 職場内のコミュニケーションが活性化した

	2割以下 n=36	3~4割 n=55	5~6割 n=114	7~8割 n=326	9割以上 n=241	合計	有意 水準
若手層 n=155	5.2%	5.8%	11.6%	43.9%	33.5%	100.0%	
ミドル層 n=139	4.3%	7.2%	16.5%	40.3%	31.7%	100.0%	
シニア層 n=21	9.5%	4.8%	9.5%	42.9%	33.3%	100.0%	
該当せず n=352	4.5%	6.3%	17.3%	41.5%	30.4%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(4)「組織との一体感や組織貢献の意識が向上した」は、正社員比率が2割以下(6.7%)及び9割以上(40.0%)の企業においてはシニア層の回答割合が高く、5~6割の企業においては若手層(17.6%)、7~8割の企業においてはミドル層(42.1%)の回答割合が高かった。なお、正社員比率が3~4割の企業においては、若手層とシニア層で同程度の回答割合となった(6.9%)。

図表6-22 正社員比率別の各層の変化(4)

(4) 組織との一体感や組織貢献の意識が向上した

	2割以下 n=33	3~4割 n=47	5~6割 n=104	7~8割 n=287	9割以上 n=214	合計	有意 水準
若手層 n=102	4.9%	6.9%	17.6%	39.2%	31.4%	100.0%	
ミドル層 n=145	4.8%	6.9%	14.5%	42.1%	31.7%	100.0%	
シニア層 n=30	6.7%	3.3%	13.3%	36.7%	40.0%	100.0%	
該当せず n=408	4.7%	7.1%	15.0%	42.9%	30.4%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(5)「人材の定着が進み、離職が低下した」は、正社員比率が2割以下(6.9%)及び7~8割(46.6%)の企業においてはミドル層の回答割合が高く、3~4割(9.5%)及び5~6割(28.6%)の企業においてはシニア層の回答割合が高かった。なお、正社員比率が9割以上の企業においては若手層(36.3%)の回答割合が高かった。

図表6-23 正社員比率別の各層の変化(5)

(5) 人材の定着が進み、離職が低下した

	2割以下 n=33	3~4割 n=51	5~6割 n=103	7~8割 n=297	9割以上 n=218	合計	有意 水準
若手層 n=157	6.4%	6.4%	12.1%	38.9%	36.3%	100.0%	
ミドル層 n=58	6.9%	6.9%	13.8%	46.6%	25.9%	100.0%	
シニア層 n=21	4.8%	9.5%	28.6%	28.6%	28.6%	100.0%	
該当せず n=466	3.9%	7.5%	15.0%	43.6%	30.0%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(6)「メンタルヘルス不調者が減少した」は、正社員比率が2割以下(14.6%)及び5～6割(17.1%)の企業においてはミドル層の回答割合が高く、7～8割(50.0%)及び9割(33.3%)の企業においてはシニア層の回答割合が高かった。なお、正社員比率が3～4割の企業においては、若手層とシニア層で同程度の回答割合となった(5.6%)。正社員比率が比較的高い企業では、シニア層へのメンタルヘルスの改善効果が示唆される結果となっていた。

正社員比率と各層の変化に関する結果は、すべての項目において有意差は確認されず、一貫した傾向は確認できなかった。なお、正社員比率の区分を細分化しているため、該当する企業が少なくなっており、統計的な差が確認されなかった可能性もある。

図表6-24 正社員比率別の各層の変化(6)

(6) メンタルヘルス不調者が減少した

	2割以下 n=33	3～4割 n=51	5～6割 n=103	7～8割 n=296	9割以上 n=223	合計	有意水準
若手層 n=155	7.0%	5.6%	15.5%	40.8%	31.0%	100.0%	
ミドル層 n=57	14.6%	4.9%	17.1%	39.0%	24.4%	100.0%	
シニア層 n=20	0.0%	5.6%	11.1%	50.0%	33.3%	100.0%	
該当せず n=451	3.8%	7.6%	14.4%	42.0%	32.1%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

また、図表6-25から30には、企業の教育訓練費別の回答を示した。(1)「自己啓発やリスキリングをする従業員が増えた」は、教育訓練費が400万円未満(20.5%)及び2400万円以上(40.9%)の企業においてはミドル層の回答割合が高く、400万円以上1200万円未満(25.0%)及び1200万円以上2400万円未満(25.0%)の企業ではシニア層の回答割合が高かった。若手層は、教育訓練費別では顕著な変化が見られた区分はなく、偏りのない結果になっていた。

図表6-25 教育訓練費別の各層の変化(1)

(1) 自己啓発やリスキリングをする従業員が増えた

	400万円 未満 n=95	400万円 以上 1200万円 未満 n=123	1200万円 以上 2400万円 未満 n=99	2400万円 以上 n=167	合計	有意水準
若手層 n=138	15.9%	20.3%	23.9%	39.9%	100.0%	
ミドル層 n=88	20.5%	19.3%	19.3%	40.9%	100.0%	
シニア層 n=8	12.5%	25.0%	25.0%	37.5%	100.0%	
該当せず n=250	21.6%	30.4%	18.8%	29.2%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(2)「仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた」は、教育訓練費が400万円未満(24.4%)及び1200万円以上2400万円未満(23.2%)の企業においてはミドル層の回答割合が高く、400万円以上1200万円未満(37.5%)及び2400万円以上(62.5%)の企業においてはシニア層の回答割合が高かった。シニア層に変化が見られたと回答した企業が少なく、分布の偏った結果となっていた。仕事の意欲に関する変化においても、若手層で顕著な変化が見られた区分はなかった。

図表6-26 教育訓練費別の各層の変化(2)

(2) 仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた

	400万円 未満 n=93	400万円 以上 1200万円 未満 n=119	1200万円 以上 2400万円 未満 n=96	2400万円 以上 n=161	合計	有意 水準
若手層 n=129	18.6%	27.9%	17.8%	35.7%	100.0%	
ミドル層 n=82	24.4%	14.6%	23.2%	37.8%	100.0%	
シニア層 n=8	0.0%	37.5%	0.0%	62.5%	100.0%	
該当せず n=250	19.6%	27.2%	21.6%	31.6%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(3)「職場内のコミュニケーションが活性化した」は、教育訓練費が400万未満の企業においてはミドル層の回答割合が高かった(23.2%)。400万円以上1200万円未満(27.1%)及び1200万円以上2400万円未満(21.5%)の企業においては若手層の回答割合が高く、2400万円以上の企業ではシニア層の回答割合が高かった(53.8%)。概して、キャリア関連施策のコミュニケーションにおける効果は、教育訓練費が少額の場合はミドル層、中程度の場合には若手層、高額の場合にはシニア層に顕著であることが示唆された。

図表6-27 教育訓練費別の各層の変化(3)

(3) 職場内のコミュニケーションが活性化した

	400万円 未満 n=93	400万円 以上 1200万円 未満 n=118	1200万円 以上 2400万円 未満 n=93	2400万円 以上 n=161	合計	有意 水準
若手層 n=107	22.4%	27.1%	21.5%	29.0%	100.0%	
ミドル層 n=95	23.2%	24.2%	14.7%	37.9%	100.0%	
シニア層 n=13	7.7%	23.1%	15.4%	53.8%	100.0%	
該当せず n=250	18.4%	25.2%	21.6%	34.8%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(4)「組織との一体感や組織貢献の意識が向上した」は、教育訓練費が400万円未満(23.5%)及び2400万円以上(52.9%)の企業においてはシニア層の回答割合が高く、400万円以上1200万円未満(26.1%)及び1200万円以上2400万円未満(26.1%)の企業では若手層の回答割合が高かった。ミドル層は、教育訓練費別では顕著な変化が見られた区分はなく、偏りのない結果になっていた。

図表6-28 教育訓練費別の各層の変化(4)

(4) 組織との一体感や組織貢献の意識が向上した

	400万円 未満 n=91	400万円 以上 1200万円 未満 n=126	1200万円 以上 2400万円 未満 n=98	2400万円 以上 n=162	合計	有意 水準
若手層 n=69	17.4%	26.1%	26.1%	30.4%	100.0%	
ミドル層 n=106	20.8%	25.5%	20.8%	33.0%	100.0%	
シニア層 n=17	23.5%	17.6%	5.9%	52.9%	100.0%	
該当せず n=285	18.6%	27.4%	20.0%	34.0%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(5)「人材の定着が進み、離職が低下した」は、教育訓練費が400万未満の企業においてはシニア層の回答割合が高かった(42.9%)。400万円以上1200万円未満(30.4%)及び1200万円以上2400万円未満(21.7%)の企業においては若手層の回答割合が高く、2400万円以上の企業ではミドル層の回答割合が高かった(35.7%)。概して、キャリア関連施策の人材定着における効果は、教育訓練費が少額の場合はシニア層、中程度の場合には若手層、高額の場合にはミドル層に顕著であることが示唆された。

図表6-29 教育訓練費別の各層の変化(5)

(5) 人材の定着が進み、離職が低下した

	400万円 未満 n=96	400万円 以上 1200万円 未満 n=125	1200万円 以上 2400万円 未満 n=99	2400万円 以上 n=170	合計	有意 水準
若手層 n=115	21.7%	30.4%	21.7%	26.1%	100.0%	
ミドル層 n=42	21.4%	28.6%	14.3%	35.7%	100.0%	
シニア層 n=14	42.9%	21.4%	14.3%	21.4%	100.0%	
該当せず n=319	17.6%	23.5%	20.7%	38.2%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

(6)「メンタルヘルス不調者が減少した」は、教育訓練費が400万円未満(26.4%)及び1200万円以上2400万円未満(26.4%)の企業においては若手層の回答割合が高く、400万円以上1200万円未満(33.3%)及び2400万円以上(50.0%)の企業においてはシニア層の回答割合が高かった。メンタルヘルスの不調者の減少効果においては、ミドル層で顕著な変化は確認されなかった。

教育訓練費と各層の変化に関する結果もこれまでの細分化した検討と同様に、すべての項目において有意差は確認されず、一貫した傾向は確認できなかった。なお、教育訓練費に関する質問は回答企業が少なく、限定的な検討となった。

図表6-30 教育訓練費別の各層の変化(6)

(6) メンタルヘルス不調者が減少した

	400万円 未満 n=93	400万円 以上 1200万円 未満 n=125	1200万円 以上 2400万円 未満 n=99	2400万円 以上 n=173	合計	有意 水準
若手層 n=53	26.4%	20.8%	26.4%	26.4%	100.0%	
ミドル層 n=28	17.9%	32.1%	21.4%	28.6%	100.0%	
シニア層 n=12	8.3%	33.3%	8.3%	50.0%	100.0%	
該当せず n=397	18.4%	25.4%	19.6%	36.5%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

なお、前節で分析の対象とし、本節では分析結果を示さなかった、創業年、女性正社員比率、年齢構成、海外事業所展開、資本関係についても分析結果の概要は以下の通りである。

(1) 55歳以上比率が5～6割の企業におけるシニア層の変化について、「自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた」の項目の回答割合が有意に高い結果が示された。(2) さらに、55歳以上比率が2割以下の企業におけるシニア層の変化について、「仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた」の項目の回答割合が有意に低く、55歳以上比率が7割以上の企業においては、回答割合が有意に高い。(3) それ以外の創業年、女性正社員比率、35歳未満比率、海外事業所展開、資本関係の特徴においては有意な結果が示されなかった。

#### 第4節 その他項目との関連

##### (1) キャリア関連施策の効果検証とその他項目の関連

続いて、会社の特徴以外の着眼点として、企業が導入している人事制度とキャリア関連施策の効果検証の関連を検討した。人事制度に着眼した理由は、効果検証は実施している人事制度の範囲に限定されることが予想され、効果検証の方法は導入している人事制度との関連が強いと想定されるためである。以下では、各人事制度の導入状況と効果検証の方法との関連について示す。

まず、図表6-31には、複数のキャリアパスを選択できる制度の導入状況別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、(1)「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」の項目では、複数のキャリアパスを選択できる制度を導入済みでまあまあ実施・利用している企業における回答割合が有意に高かった(28.4%)。(2)また、「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」の項目においても、複数のキャリアパスを選択できる制度を導入済みで十分に実施・利用している企業における回答割合が有意に高かった(13.3%)。(3)さらに、「社内公募制、FA制度などの利用率」の項目では、複数のキャリアパスを選択できる制度を導入済みで十分に実施・利用している企業における回答割合が有意に高く(18.3%)、複数のキャリアパスを選択できる制度を未導入の企業の回答割合が有意に低かった(31.0%)。(4)「効果測定はしていない」の項目では、複数のキャリアパスを選択できる制度を未導入の企業の回答割合が有意に高かった(75.5%)。概して、複数のキャリアパスを選択できる制度を導入している企業において、サーベイやFA制度の利用率等を通じた効果検証が行われていることが示された。

図表6-31 複数のキャリアパスを選択できる制度の導入状況別の結果

		未導入	導入済みだが不十分な実施・利用	導入済みでまあまあ実施・利用	導入済みで十分に実施・利用	合計	有意水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ	n	160	64	101	31	356	**
	%	44.9%	18.0%	28.4%	8.7%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数	n	74	27	43	22	166	**
	%	44.6%	16.3%	25.9%	13.3%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果	n	142	61	82	30	315	
	%	45.1%	19.4%	26.0%	9.5%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容	n	37	12	18	8	75	
	%	49.3%	16.0%	24.0%	10.7%	100.0%	
各種の研修やリスティングの機会の利用率	n	67	21	35	14	137	
	%	48.9%	15.3%	25.5%	10.2%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察	n	130	50	54	13	247	
	%	52.6%	20.2%	21.9%	5.3%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度	n	84	35	49	14	182	
	%	46.2%	19.2%	26.9%	7.7%	100.0%	
社内公募制、FA制度などの利用率	n	22	16	20	13	71	**
	%	31.0%	22.5%	28.2%	18.3%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数	n	107	47	58	25	237	
	%	45.1%	19.8%	24.5%	10.5%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数	n	64	31	32	11	138	
	%	46.4%	22.5%	23.2%	8.0%	100.0%	
効果測定はしていない	n	77	13	10	2	102	**
	%	75.5%	12.7%	9.8%	2.0%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-32には、キャリアシート制度の導入状況別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果は以下の通りである。(1)「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」及び「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」の項目において、

キャリアシート制度を導入済みで十分に実施・利用している企業における回答割合が有意に高かった（どちらも 25.3%）。（2）「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ率」の項目では、キャリアシート制度を未導入の企業における回答割合が有意に低かった（18.3%）。（3）「効果測定はしていない」の項目では、キャリアシート制度を未導入の企業の回答割合が有意に高かった（61.8%）。キャリアシート制度についても、概して、導入企業において、研修の利用者数やサーベイを通じた効果検証が行われていることが示された。

図表6-32 キャリアシート制度の導入状況別の結果

		未導入	導入済みだが不十分な実施・利用	導入済みでまあまあ実施・利用	導入済みで十分に実施・利用	合計	有意水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ	n	108	59	112	77	356	**
	%	<u>30.3%</u>	16.6%	31.5%	21.6%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数	n	54	24	46	42	166	**
	%	32.5%	14.5%	27.7%	<u>25.3%</u>	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果	n	109	49	78	80	316	**
	%	34.5%	15.5%	24.7%	<u>25.3%</u>	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容	n	26	17	15	17	75	
	%	34.7%	22.7%	20.0%	22.7%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率	n	48	23	34	32	137	
	%	35.0%	16.8%	24.8%	23.4%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察	n	101	46	62	39	248	
	%	40.7%	18.5%	25.0%	15.7%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度	n	62	41	46	33	182	
	%	34.1%	22.5%	25.3%	18.1%	100.0%	
社内公募制、F A 制度などの利用率	n	17	10	25	19	71	
	%	23.9%	14.1%	35.2%	26.8%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数	n	88	44	65	42	239	
	%	36.8%	18.4%	27.2%	17.6%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数	n	44	34	37	22	137	
	%	32.1%	24.8%	27.0%	16.1%	100.0%	
効果測定はしていない	n	63	11	20	8	102	**
	%	<u>61.8%</u>	10.8%	19.6%	7.8%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-33には、ジョブ型雇用や職務等級制度の導入状況別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、ジョブ型雇用や職務等級制度を導入していない（未導入の）企業において、「効果測定はしていない」の回答割合が有意に高かった（65.7%）。

図表6-33 ジョブ型雇用や職務等級制度の導入状況別の結果

		未導入	導入済みだが不十分な実施・利用	導入済みでまあまあ実施・利用	導入済みで十分に実施・利用	合計	有意水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ	n	137	43	100	76	356	
	%	38.5%	12.1%	28.1%	21.3%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数	n	74	17	34	41	166	
	%	44.6%	10.2%	20.5%	24.7%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果	n	136	38	74	68	316	
	%	43.0%	12.0%	23.4%	21.5%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容	n	27	14	15	19	75	
	%	36.0%	18.7%	20.0%	25.3%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率	n	63	15	32	26	136	
	%	46.3%	11.0%	23.5%	19.1%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察	n	98	32	63	55	248	
	%	39.5%	12.9%	25.4%	22.2%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度	n	61	24	53	43	181	
	%	33.7%	13.3%	29.3%	23.8%	100.0%	
社内公募制、F A 制度などの利用率	n	21	9	19	22	71	
	%	29.6%	12.7%	26.8%	31.0%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数	n	98	24	67	48	237	
	%	41.4%	10.1%	28.3%	20.3%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数	n	48	18	44	27	137	
	%	35.0%	13.1%	32.1%	19.7%	100.0%	
効果測定はしていない	n	67	10	16	9	102	**
	%	65.7%	9.8%	15.7%	8.8%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

続いて、図表6-34には、社内公募制度や社内FA制度など、主体的な異動を促す制度の導入状況別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、主体的な異動を促す制度を導入済みで十分に実施・利用している企業において、「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」(15.0%)、「キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容」(14.7%)、「各種の研修やリスキングの機会の利用率」(13.9%)、「社内公募制、FA制度などの利用率」(33.8%)の回答割合が有意に高くなっていた。また、「社内公募制、FA制度などの利用率」の項目では、導入済みでまあまあ実施・利用している企業においても回答割合が有意に高く(40.8%)、未導入の企業の回答割合が有意に低い結果であった(4.2%)。概して、社内公募制度や社内FA制度など、主体的な異動を促す制度を導入している企業では、複数の指標・検証方法が用いられていることが示唆された。

図表6-34 主体的な異動を促す制度の導入状況別の結果

		未導入	導入済みだが不十分な実施・利用	導入済みでまあまあ実施・利用	導入済みで十分に実施・利用	合計	有意水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ	n	183	78	67	30	358	
	%	51.1%	21.8%	18.7%	8.4%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数	n	74	37	31	25	167	**
	%	44.3%	22.2%	18.6%	15.0%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果	n	152	75	58	31	316	
	%	48.1%	23.7%	18.4%	9.8%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容	n	37	19	8	11	75	**
	%	49.3%	25.3%	10.7%	14.7%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率	n	67	29	22	19	137	**
	%	48.9%	21.2%	16.1%	13.9%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察	n	150	59	24	15	248	
	%	60.5%	23.8%	9.7%	6.0%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度	n	97	46	29	11	183	
	%	53.0%	25.1%	15.8%	6.0%	100.0%	
社内公募制、F A制度などの利用率	n	3	15	29	24	71	**
	%	4.2%	21.1%	40.8%	33.8%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数	n	125	54	42	17	238	
	%	52.5%	22.7%	17.6%	7.1%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数	n	70	37	23	8	138	
	%	50.7%	26.8%	16.7%	5.8%	100.0%	
効果測定はしていない	n	76	13	7	4	100	
	%	76.0%	13.0%	7.0%	4.0%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

続いて、図表6-35には、社内外での副業・起業を可能とする制度の導入状況別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、社内外での副業・起業を可能とする制度を導入済みで十分に実施・利用している企業において、「各種の研修やリスキングの機会の利用率」(11.0%)と「社内公募制、F A制度などの利用率」(14.1%)の回答割合が有意に高くなっていた。また、「社内公募制、F A制度などの利用率」の項目においては、社内外での副業・起業を可能とする制度を未導入の企業において、回答割合が有意に低かった(35.2%)。

図表6-35 社内外での副業・起業を可能とする制度の導入状況別の結果

		未導入	導入済みだが不十分な実施・利用	導入済みであまあ実施・利用	導入済みで十分に実施・利用	合計	有意水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ	n	207	73	56	22	358	
	%	57.8%	20.4%	15.6%	6.1%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数	n	90	42	21	14	167	
	%	53.9%	25.1%	12.6%	8.4%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果	n	194	67	41	15	317	
	%	61.2%	21.1%	12.9%	4.7%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容	n	42	20	8	5	75	
	%	56.0%	26.7%	10.7%	6.7%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率	n	73	30	18	15	136	**
	%	53.7%	22.1%	13.2%	11.0%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察	n	155	51	28	15	249	
	%	62.2%	20.5%	11.2%	6.0%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度	n	114	37	23	10	184	
	%	62.0%	20.1%	12.5%	5.4%	100.0%	
社内公募制、F A制度などの利用率	n	25	23	13	10	71	**
	%	35.2%	32.4%	18.3%	14.1%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数	n	148	45	32	13	238	
	%	62.2%	18.9%	13.4%	5.5%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数	n	86	27	17	8	138	
	%	62.3%	19.6%	12.3%	5.8%	100.0%	
効果測定はしていない	n	66	23	11	2	102	
	%	64.7%	22.5%	10.8%	2.0%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-36には、テレワークやフレックスタイム等、多様な働き方を支援する制度の導入状況別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、多様な働き方を支援する制度を導入済みで十分に実施・利用している企業において、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」(35.2%)、「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」(35.9%)、「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」(34.1%)、「各種の研修やリスキングの機会の利用率」(36.5%)、「社内公募制、F A制度などの利用率」(45.1%)の回答割合が有意に高くなっていた。また、こうした、多様な働き方を支援する制度を導入していない(未導入の)企業においては、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」(24.3%)や「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」(23.0%)の項目の回答割合が有意に低く、「効果測定はしていない」の回答割合が有意に高かった(49.0%)。概して、多様な働き方を支援する制度は多様な効果や変化を想定しているためか、複数の指標を用いて制度の効果検証を実施していることが確認された。

図表6-36 多様な働き方を支援する制度の導入状況別の結果

		未導入	導入済みだが不十分な実施・利用	導入済みでまあまあ実施・利用	導入済みで十分に実施・利用	合計	有意水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ	n	87	68	77	126	358	**
	%	24.3%	19.0%	21.5%	35.2%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数	n	40	39	28	60	167	**
	%	24.0%	23.4%	16.8%	35.9%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果	n	73	64	72	108	317	**
	%	23.0%	20.2%	22.7%	34.1%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容	n	23	13	15	24	75	
	%	30.7%	17.3%	20.0%	32.0%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率	n	30	30	27	50	137	**
	%	21.9%	21.9%	19.7%	36.5%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察	n	89	61	50	48	248	
	%	35.9%	24.6%	20.2%	19.4%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度	n	64	44	40	35	183	
	%	35.0%	24.0%	21.9%	19.1%	100.0%	
社内公募制、F A 制度などの利用率	n	9	14	16	32	71	**
	%	12.7%	19.7%	22.5%	45.1%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数	n	77	63	43	55	238	
	%	32.4%	26.5%	18.1%	23.1%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数	n	46	34	29	29	138	
	%	33.3%	24.6%	21.0%	21.0%	100.0%	
効果測定はしていない	n	50	14	21	17	102	**
	%	49.0%	13.7%	20.6%	16.7%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

続いて、図表6-37には、育児・介護・LGBT などへの配慮といった、家庭や個人の事情に配慮した制度の導入状況別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、すべての項目において、有意な結果は確認されなかった。家庭や個人の事情に配慮した制度は離職率や定着率などに影響を及ぼすことが想定されるが、家庭や個人の事情に配慮した制度を導入済みで十分に実施・利用している企業において、「離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数」の回答割合が比較的低くなっていた（39.5%）。

図表6-37 家庭や個人の事情に配慮した制度の導入状況別の結果

		未導入	導入済み だが不十分 な実施・利 用	導入済み であま あま 実施・利 用	導入済み で十分に実 施・利 用	合計	有意 水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ	n	10	26	159	163	358	
	%	2.8%	7.3%	44.4%	45.5%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数	n	7	15	63	81	166	
	%	4.2%	9.0%	38.0%	48.8%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果	n	6	20	133	158	317	
	%	1.9%	6.3%	42.0%	49.8%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容	n	2	6	33	34	75	
	%	2.7%	8.0%	44.0%	45.3%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率	n	1	8	61	66	136	
	%	0.7%	5.9%	44.9%	48.5%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察	n	5	26	125	93	249	
	%	2.0%	10.4%	50.2%	37.3%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度	n	5	19	84	75	183	
	%	2.7%	10.4%	45.9%	41.0%	100.0%	
社内公募制、F A 制度などの利用率	n	0	6	29	36	71	
	%	0.0%	8.5%	40.8%	50.7%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数	n	8	22	114	94	238	
	%	3.4%	9.2%	47.9%	39.5%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数	n	2	10	64	62	138	
	%	1.4%	7.2%	46.4%	44.9%	100.0%	
効果測定はしていない	n	5	16	49	32	102	
	%	4.9%	15.7%	48.0%	31.4%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表6-38には、選択型学習支援、補助金制度等、自己啓発を支援する制度の導入状況別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、多自己啓発を支援する制度を導入済みで十分に実施・利用している企業において、「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」(40.4%)、「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」(38.7%)、「各種の研修やリスキングの機会の利用率」(44.1%)の回答割合が有意に高くなっていた。また、こうした、自己啓発を支援する制度を導入していない(未導入の)企業においては、「効果測定はしていない」の回答割合が有意に高かった(23.8%)。

図表6-38 自己啓発を支援する制度の導入状況別の結果

		未導入	導入済みだが 不十分な 実施・利用	導入済みで まあまあ実 施・利用	導入済みで 十分に実 施・利用	合計	有意 水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ	n	38	74	119	125	356	
	%	10.7%	20.8%	33.4%	35.1%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数	n	17	33	49	67	166	**
	%	10.2%	19.9%	29.5%	40.4%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果	n	34	51	108	122	315	**
	%	10.8%	16.2%	34.3%	38.7%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容	n	9	11	28	27	75	
	%	12.0%	14.7%	37.3%	36.0%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率	n	10	19	47	60	136	**
	%	7.4%	14.0%	34.6%	44.1%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察	n	31	72	81	62	246	
	%	12.6%	29.3%	32.9%	25.2%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度	n	21	51	59	52	183	
	%	11.5%	27.9%	32.2%	28.4%	100.0%	
社内公募制、F A制度などの利用率	n	5	12	24	28	69	
	%	7.2%	17.4%	34.8%	40.6%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数	n	21	64	79	73	237	
	%	8.9%	27.0%	33.3%	30.8%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数	n	15	35	49	38	137	
	%	10.9%	25.5%	35.8%	27.7%	100.0%	
効果測定はしていない	n	24	26	39	12	101	**
	%	23.8%	25.7%	38.6%	11.9%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

さらに、図表6-39には、上司が部下と現状を共有し、部下の成長につなげるような面談の機会である、1on1ミーティング制度の導入状況別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、主体的な異動を促す制度を導入済みで十分に実施・利用している企業において、「任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数」(34.3%)、「各種の研修やリスキングの機会の利用率」(32.4%)、「社内公募制、F A制度などの利用率」(36.6%)の回答割合が有意に高くなっていた。また、1on1ミーティング制度を導入していない(未導入の)企業においては、「効果測定はしていない」の回答割合が有意に高かった(27.5%)。

図表6-39 1on1 ミーティング制度の導入状況別の結果

		未導入	導入済みだが不十分な実施・利用	導入済みでまあまあ実施・利用	導入済みで十分に実施・利用	合計	有意水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ	n	39	88	134	96	357	
	%	10.9%	24.6%	37.5%	26.9%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数	n	14	37	58	57	166	**
	%	8.4%	22.3%	34.9%	34.3%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果	n	32	93	108	81	314	
	%	10.2%	29.6%	34.4%	25.8%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容	n	4	19	34	18	75	
	%	5.3%	25.3%	45.3%	24.0%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率	n	10	37	45	44	136	**
	%	7.4%	27.2%	33.1%	32.4%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察	n	27	60	95	64	246	
	%	11.0%	24.4%	38.6%	26.0%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度	n	22	42	74	45	183	
	%	12.0%	23.0%	40.4%	24.6%	100.0%	
社内公募制、F A制度などの利用率	n	11	12	22	26	71	**
	%	15.5%	16.9%	31.0%	36.6%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数	n	32	60	77	67	236	
	%	13.6%	25.4%	32.6%	28.4%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数	n	18	33	56	30	137	
	%	13.1%	24.1%	40.9%	21.9%	100.0%	
効果測定はしていない	n	28	31	31	12	102	**
	%	27.5%	30.4%	30.4%	11.8%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

最後に、図表6-40には、自ら業務目標を決め、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である、目標管理制度の導入状況別の回答を示した。各項目ごとに検定を行った結果、目標管理制度を導入済みで十分に実施・利用している企業において、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」(49.4%)、「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」(53.7%)、「社内公募制、F A制度などの利用率」(62.0%)の回答割合が有意に高くなっていた。また、こうした、目標管理制度を導入していない(未導入の)企業においては、「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」(7.6%)や「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」(7.0%)、「定期的な業績目標の達成度」(6.0%)の項目の回答割合が有意に低く、「効果測定はしていない」の回答割合が有意に高かった(28.2%)。

図表6-40 目標管理制度の導入状況別の結果

		未導入	導入済みだが不十分な実施・利用	導入済みであまあ実施・利用	導入済みで十分に実施・利用	合計	有意水準
定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ	n	27	46	107	176	356	**
	%	7.6%	12.9%	30.1%	49.4%	100.0%	
任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数	n	11	22	52	80	165	
	%	6.7%	13.3%	31.5%	48.5%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果	n	22	39	85	169	315	**
	%	7.0%	12.4%	27.0%	53.7%	100.0%	
キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容	n	7	11	24	32	74	
	%	9.5%	14.9%	32.4%	43.2%	100.0%	
各種の研修やリスキングの機会の利用率	n	19	16	43	57	135	
	%	14.1%	11.9%	31.9%	42.2%	100.0%	
管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察	n	37	39	77	94	247	
	%	15.0%	15.8%	31.2%	38.1%	100.0%	
定期的な業績目標の達成度	n	11	25	70	77	183	**
	%	6.0%	13.7%	38.3%	42.1%	100.0%	
社内公募制、F A 制度などの利用率	n	4	8	15	44	71	**
	%	5.6%	11.3%	21.1%	62.0%	100.0%	
離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数	n	30	39	66	101	236	
	%	12.7%	16.5%	28.0%	42.8%	100.0%	
従業員から会社への意見・要望の内容と件数	n	15	27	42	53	137	
	%	10.9%	19.7%	30.7%	38.7%	100.0%	
効果測定はしていない	n	29	21	27	26	103	**
	%	28.2%	20.4%	26.2%	25.2%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

概して、各人事制度を導入している企業においては、キャリア関連施策の効果検証も多様な方法で積極的に実施していることがうかがえ、特に、導入している人事制度が十分に活用されている企業ほど、キャリア関連施策の効果検証が積極的に行われていることが示唆された。

## (2) キャリア関連施策による各層の変化とその他項目の関連

さらに、各層を対象としたキャリア関連施策の実施状況と各層の変化の関連を検討した。キャリア関連施策については、キャリア研修、キャリアコンサルタントによるキャリア面談、人事によるキャリア面談、(目標管理面談や業績評価面談などを除く) 上司によるキャリア面談の実施状況を、「必須で実施」「任意で実施」「未実施」の3件法で尋ねた。

まずは、若手層に対するキャリア関連施策の実施状況と、若手層における変化の関係性を示したクロス集計表を図表6-41から44に示した。各項目の分析から、若手層に対するキャリア研修を必須で実施している企業において、若手層が「自己啓発やリスキングをする従業員が増えた」と回答した割合が有意に高くなっていた(67.3%)。一方で、若手層に対するキャリア研修を実施していない(未実施の)企業においては、「自己啓発やリスキングをする従業員が増えた」(7.3%)、「職場内のコミュニケーションが活性化した」(9.0%)の回答割合が有意に低いことが確認された。その他のキャリア関連施策の取り組みにおける若手

層の変化は確認されなかった。以上から、若手層を対象としたキャリア関連施策の中でも、若手層向けのキャリア研修は、自己啓発やリスクリングを促すうえで有効であることが示唆された。

図表6-41 若手層のキャリア研修の導入状況別の若手層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた	n	15	52	138	205	**
	%	7.3%	25.4%	67.3%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	22	44	120	186	
	%	11.8%	23.7%	64.5%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	14	37	104	155	**
	%	9.0%	23.9%	67.1%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	9	30	63	102	
	%	8.8%	29.4%	61.8%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	22	36	99	157	
	%	14.0%	22.9%	63.1%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	10	15	46	71	
	%	14.1%	21.1%	64.8%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-42 若手層のキャリアコンサルタントによるキャリア面談の導入状況別の若手層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた	n	160	29	16	205	
	%	78.0%	14.1%	7.8%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	149	24	13	186	
	%	80.1%	12.9%	7.0%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	126	21	8	155	
	%	81.3%	13.5%	5.2%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	79	15	8	102	
	%	77.5%	14.7%	7.8%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	132	18	7	157	
	%	84.1%	11.5%	4.5%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	54	11	6	71	
	%	76.1%	15.5%	8.5%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表6-43 若手層の人事によるキャリア面談の導入状況別の若手層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた	n	90	71	43	204	
	%	44.1%	34.8%	21.1%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	81	71	33	185	
	%	43.8%	38.4%	17.8%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	66	56	33	155	
	%	42.6%	36.1%	21.3%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	45	39	18	102	
	%	44.1%	38.2%	17.6%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	70	58	29	157	
	%	44.6%	36.9%	18.5%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	34	25	12	71	
	%	47.9%	35.2%	16.9%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表6-44 若手層の上司によるキャリア面談の導入状況別の若手層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた	n	43	55	107	205	
	%	21.0%	26.8%	52.2%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	39	60	87	186	
	%	21.0%	32.3%	46.8%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	31	43	81	155	
	%	20.0%	27.7%	52.3%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	20	34	48	102	
	%	19.6%	33.3%	47.1%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	35	40	82	157	
	%	22.3%	25.5%	52.2%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	15	23	33	71	
	%	21.1%	32.4%	46.5%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

続いて、ミドル層に対するキャリア関連施策の実施状況と、ミドル層における変化の関係性を示したクロス集計表を図表6-45から48に示した。各項目の分析から、ミドル層に対するキャリア関連施策を未実施の企業において、多くの項目が有意に低くなっていることが確認された。(1)ミドル層に対するキャリア研修を未実施の企業において、ミドル層が「仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた」(7.0%)、「組織との一体感や組織貢献の意識が向上した」(11.7%)と回答した割合が有意に低かった。(2)また、ミドル層に対して、上司によるキャリア面談を未実施の企業において、ミドル層が「自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた」(11.0%)、「仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた」(7.8%)、「職場内のコミュニケーションが活性化した」(12.2%)、「組織との一体感や組織貢献の意識が向上した」(11.0%)の計4項目の回答割合が有意に低かった。

さらに、ミドル層に対して、キャリアコンサルタントによるキャリア面談を任意で実施している企業と、人事によるキャリア面談を任意で実施している企業においては、「自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた」(キャリアコンサルタント：29.9%、人事：50.4%)の回

答割合が有意に高いことが示された。また、ミドル層に対して人事によるキャリア面談を必須で実施している企業では、「人材の定着が進み、離職が低下した」の回答割合が有意に高かった（17.2%）。以上から、ミドル層を対象としたキャリア関連施策の中でも、キャリアコンサルタントや人事によるキャリア面談は、自己啓発やリスキングを促すうえで有効であることが示唆された。また、人事によるキャリア面談は、ミドル層の定着や離職の防止において、一定の効果を持っている可能性がある。一方で、ミドル層へのキャリア関連施策を実施しないことで、実施した場合に得られていたはずの潜在的な利益の喪失が生じていることが示唆された。

図表6-45 ミドル層のキャリア研修の導入状況別のミドル層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスキングをする従業員が増えた	n	17	49	52	118	
	%	14.4%	41.5%	44.1%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	8	55	52	115	**
	%	7.0%	47.8%	45.2%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	20	54	65	139	
	%	14.4%	38.8%	46.8%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	17	60	68	145	**
	%	11.7%	41.4%	46.9%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	4	31	23	58	
	%	6.9%	53.4%	39.7%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	4	20	17	41	
	%	9.8%	48.8%	41.5%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-46 ミドル層のキャリアコンサルタントによるキャリア面談の導入状況別のミドル層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスキングをする従業員が増えた	n	75	35	7	117	**
	%	64.1%	29.9%	6.0%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	86	23	7	116	
	%	74.1%	19.8%	6.0%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	100	28	10	138	
	%	72.5%	20.3%	7.2%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	107	29	9	145	
	%	73.8%	20.0%	6.2%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	42	12	4	58	
	%	72.4%	20.7%	6.9%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	30	9	2	41	
	%	73.2%	22.0%	4.9%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-47 ミドル層の人事によるキャリア面談の導入状況別のミドル層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた	n	51	59	7	117	**
	%	43.6%	50.4%	6.0%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	52	54	9	115	
	%	45.2%	47.0%	7.8%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	62	64	12	138	
	%	44.9%	46.4%	8.7%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	60	66	17	143	
	%	42.0%	46.2%	11.9%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	20	28	10	58	**
	%	34.5%	48.3%	17.2%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	16	18	7	41	
	%	39.0%	43.9%	17.1%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-48 ミドル層の上司によるキャリア面談の導入状況別のミドル層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた	n	13	47	58	118	**
	%	<u>11.0%</u>	39.8%	49.2%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	9	41	66	116	**
	%	<u>7.8%</u>	35.3%	56.9%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	17	44	78	139	**
	%	<u>12.2%</u>	31.7%	56.1%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	16	53	76	145	**
	%	<u>11.0%</u>	36.6%	52.4%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	7	19	32	58	
	%	12.1%	32.8%	55.2%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	4	13	24	41	
	%	9.8%	31.7%	58.5%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

シニア層に対するキャリア関連施策の実施状況と、シニア層における変化の関係性を示したクロス集計表を図表6-49から52に示した。各項目の分析から、シニア層に対するキャリアコンサルタントによるキャリア面談を必須で実施している企業において、シニア層の「職場内のコミュニケーションが活性化した」と回答した割合が有意に高くなっていた(14.3%)。また、同施策を任意で実施している企業において、シニア層で「仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた」と回答した割合が有意に高かった(50.0%)。その他のキャリア関連施策の取り組みにおける若手層の変化は確認されなかった。以上から、シニア層を対象としたキャリア関連施策においては、キャリアコンサルタントによるキャリア面談が有効である可能性が示唆され、仕事への意欲やコミュニケーションの活性化に寄与することが想定される。なお、当該分析においては、対象企業が少なく、分析結果の解釈には慎重を要することを留意されたい。

図表6-49 シニア層のキャリア研修の導入状況別のシニア層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスキングをする従業員が増えた	n	3	4	8	15	
	%	20.0%	26.7%	53.3%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	2	5	5	12	
	%	16.7%	41.7%	41.7%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	6	7	8	21	
	%	28.6%	33.3%	38.1%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	4	14	12	30	
	%	13.3%	46.7%	40.0%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	4	11	6	21	
	%	19.0%	52.4%	28.6%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	2	7	9	18	
	%	11.1%	38.9%	50.0%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表6-50 シニア層のキャリアコンサルタントによるキャリア面談の導入状況別のシニア層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスキングをする従業員が増えた	n	11	3	2	16	
	%	68.8%	18.8%	12.5%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	5	6	1	12	**
	%	41.7%	50.0%	8.3%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	16	2	3	21	**
	%	76.2%	9.5%	14.3%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	23	6	1	30	
	%	76.7%	20.0%	3.3%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	18	2	1	21	
	%	85.7%	9.5%	4.8%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	13	3	2	18	
	%	72.2%	16.7%	11.1%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表6-51 シニア層の人事によるキャリア面談の導入状況別のシニア層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスキングをする従業員が増えた	n	6	9	1	16	
	%	37.5%	56.3%	6.3%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	6	5	1	12	
	%	50.0%	41.7%	8.3%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	9	9	3	21	
	%	42.9%	42.9%	14.3%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	13	15	2	30	
	%	43.3%	50.0%	6.7%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	7	11	3	21	
	%	33.3%	52.4%	14.3%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	6	8	4	18	
	%	33.3%	44.4%	22.2%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表6-52 シニア層の上司によるキャリア面談の導入状況別のシニア層の変化

		未実施	任意で実施	必須で実施	合計	有意水準
自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた	n	3	3	10	16	
	%	18.8%	18.8%	62.5%	100.0%	
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	n	5	1	6	12	
	%	41.7%	8.3%	50.0%	100.0%	
職場内のコミュニケーションが活性化した	n	2	10	9	21	
	%	9.5%	47.6%	42.9%	100.0%	
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	n	6	6	18	30	
	%	20.0%	20.0%	60.0%	100.0%	
人材の定着が進み、離職が低下した	n	3	6	12	21	
	%	14.3%	28.6%	57.1%	100.0%	
メンタルヘルス不調者が減少した	n	1	6	11	18	
	%	5.6%	33.3%	61.1%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

## 第5節 まとめ

今回の検討において得られた知見を改めて以下に列挙をする。

### (1) キャリア関連施策の効果検証に関する全体傾向

効果検証方法として最も多かったのは「定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ」(46.6%)であり、「キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果」(41.2%)が続いた。また、「管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察」(32.4%)、「離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数」(31.1%)も比較的高い割合を占めた。一方で、「効果測定はしていない」とする企業も一定数(13.3%)存在した。これらの結果から、キャリア関連施策に取り組む企業では、施策の効果検証にあたって、サーベイやアンケート等の定量的な把握に加え、行動観察といった定性的な把握も併用していることが確認できた。

### (2) 企業属性別の効果検証の特徴に関する要点整理

#### ・従業員規模

従業員数が多い企業ほど、サーベイやアンケート等の定量的な手段で効果確認を行う傾向が示された。一方、従業員数が少ない企業では、日常的行動観察といった定性的な手段が相対的に選ばれやすい可能性が示唆された。

#### ・創業年

創業年別では統計的に有意な差は確認されなかったが、創業から長い企業ほど研修やリスクリング機会の利用率、任意参加のキャリア面談や研修の参加者数を効果指標として用いる割合が高い傾向が示された。

- ・女性正社員比率

女性正社員比率が高い企業では、サーベイおよび研修・面談直後のアンケートは用いられていない傾向にあり、日常的行動観察や離職・メンタルヘルス等の指標に着目して効果を確認している可能性が示された。

- ・年齢構成（35歳未満比率／55歳以上比率）

年齢構成別では一部項目で有意差が示されているものの、年齢構成と効果確認方法の間に一貫した関係性は確認できなかった。

- ・海外事業所展開の有無

海外展開している企業では、サーベイやアンケート、研修機会の利用率、社内公募・FA制度の利用率など、主として定量的な手段での効果確認が有意に高く、定性的評価（行動観察等）では差が見られなかった。

- ・資本関係（国内資本／外資系等）

資本関係別では、国内資本のみの企業でサーベイが効果指標として用いられやすく、外資系では社内公募・FA制度等を指標とする割合が相対的に高いことが示された。

- ・教育訓練費

教育訓練費が多い企業では、サーベイ、任意参加施策の利用者や参加者数、直後のアンケートを通じた効果確認が有意に高く、教育訓練費の金額が多い企業ほど測定 of 仕組みを整えている可能性が示唆された。

### (3) キャリア関連施策による各層の変化に関する全体傾向

各項目において「該当せず」が最も多く、階層別変化の認識は限定的である点に留意が必要である。そのうえで、若手層では「自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた」が比較的高く、ミドル層では「組織との一体感や組織貢献の意識が向上した」が相対的に高いなど、変化の現れ方に層差が見られる可能性が示唆された。

### (4) その他関連項目の検討における全体傾向

人事制度の導入や活用が進んでいる企業ほど、サーベイ、研修・面談の参加者数、社内公募・FA等の制度利用率など、複数の指標を用いてキャリア施策の効果検証を行う傾向が確認された。一方、制度が未導入の企業においては、効果測定はしていないと回答する割合が相対的に高い傾向が見られた。

また、階層別の変化について検討した結果、若手層ではキャリア研修の必須実施が自己啓

発やリスクリングの促進と関連していた。ミドル層では人事関連施策が未実施の企業で、多くの変化についての項目が有意に低く、キャリアコンサルタントまたは人事によるキャリア面談の実施は自己啓発やリスクリングの促進、人材の定着や離職防止と関連する可能性が示唆された。シニア層では、キャリアコンサルタントによる面談が仕事の意欲向上やコミュニケーション活性化と関連する可能性が示された。

以上から、キャリア関連施策の効果検証がサーベイ及びアンケート等の定量手段と、行動観察等の定性手段の組み合わせで実施されていることが確認された。特に、規模が大きい企業や教育訓練費が厚い企業では、サーベイ運用や参加率の継続モニタリング等の測定基盤を整えやすく、定量的な方法が中心になりやすいことが想定される。一方で、規模の小さな企業においては、運用負荷や制度整備の制約から、現場での観察や日常のマネジメント接点に基づく把握が相対的に重視される可能性がある。

また、階層別変化は「該当せず」が多く、変化が確認された企業及び項目が限定されている可能性がある。したがって、今後の検討においては（１）対象施策の種類別に効果指標を整理する、（２）短期（直後アンケート）と中長期（追跡調査・離職等）をどちらも実施し、経時的な変化の詳細を明らかにする、（３）定量と定性を相互補完させる、といった評価設計の明確化も必要である。

## 第7章 キャリア関連施策の障壁と促進活動について

### 第1節 はじめに

本章では、企業におけるキャリア関連施策の障壁とその克服に関する活動について検討を行う。第6章と同様に、企業の特徴との関連について、詳細に分析し、キャリア関連施策を実施するうえでの障壁や、それを克服し促進するための活動について、企業特徴との関連を検討する。本調査で扱う項目について、以下で簡単に説明する。

まず、キャリア関連施策を導入している企業 772 社の担当者を対象に、過去1年から現在において、キャリア関連施策の障壁となったことについて、1位から3位まで順位をつけて回答を求めた。項目には、「キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない」といったリソースの課題や、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」「従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている」といった組織風土や文化の課題、「キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない」といった効果検証が不十分であることに由来する課題等が含まれた。

次に、障壁の克服あるいは効果的な実施のために行った（行っている）活動について、複数選択で回答を求めた。項目には、「成功事例や活用モデルの発信による制度活性化」「キャリア支援施策のポータル設置・社内 SNS での広報強化」といった情報発信に関連する施策、「成果指標の明確化と PDCA の仕組み構築」「関連部門との連携体制の構築と連携強化」といった社内体制の強化、「組合と何らかの協力を得るようにしている」といった組合活用等の活動が含まれた。

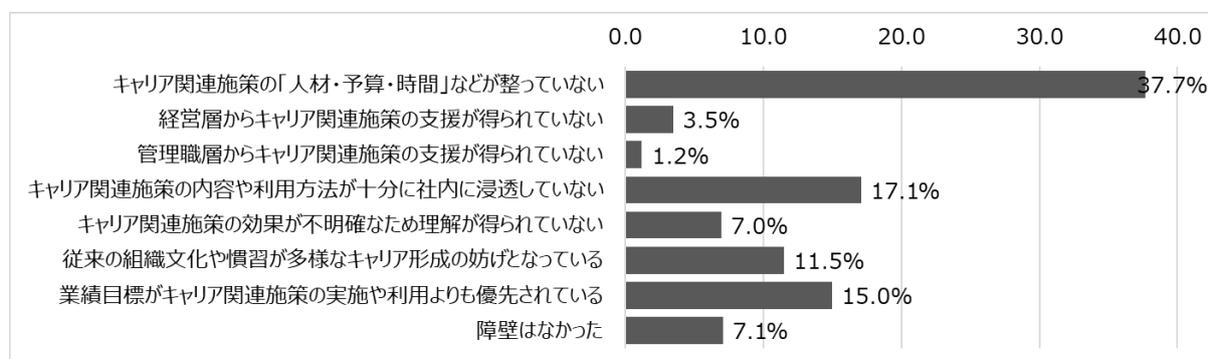
### 第2節 キャリア関連施策の障壁

企業におけるキャリア関連施策の障壁となったことについて、全般的な回答傾向を示す。まず、図表7-1及び7-2には、キャリア関連施策を導入している企業のうち、施策の障壁の第1位の結果を示した。最も回答が多かったのが、「キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない」37.7%であった。以下、「キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない」17.1%、「業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている」15.0%、「従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている」11.5%が続いていた。キャリア関連施策を導入している企業のうち、「障壁はなかった」企業は7.1%であった。

図表7-1 施策の障壁 表(第1位)

	度数	%	有効%
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない	282	14.5	37.7
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない	26	1.3	3.5
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない	9	0.5	1.2
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない	128	6.6	17.1
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない	52	2.7	7.0
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている	86	4.4	11.5
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている	112	5.8	15.0
障壁はなかった	53	2.7	7.1
無回答	24	1.2	
(非該当) キャリア形成支援施策を導入していない	1170	60.2	

図表7-2 施策の障壁 図(第1位)

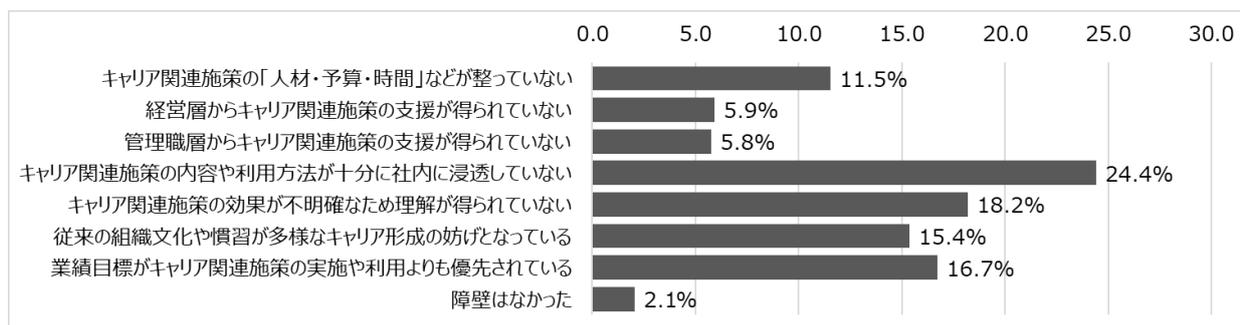


図表7-3及び7-4には、キャリア関連施策を導入している企業のうち、施策の障壁の第2位の結果を示した。障壁の第2位の回答として最も多かったのは、「キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない」24.4%であった。以下、「キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない」18.2%、「業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている」16.7%、「従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている」15.4%が続いていた。

図表7-3 施策の障壁 表(第2位)

	度数	%	有効%
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない	78	4.0	11.5
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない	40	2.1	5.9
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない	39	2.0	5.8
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない	165	8.5	24.4
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない	123	6.3	18.2
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている	104	5.4	15.4
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている	113	5.8	16.7
障壁はなかった	14	0.7	2.1
無回答	96	4.9	
(非該当) キャリア形成支援施策を導入していない	1170	60.2	

図表7-4 施策の障壁 図(第2位)

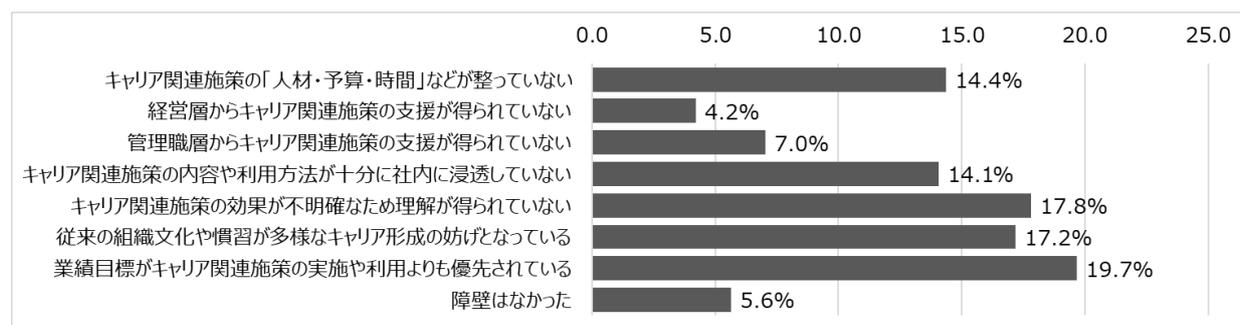


続く図表7-5及び7-6では、キャリア関連施策を導入している企業のうち、施策の障壁の第3位の結果を示した。障壁の第3位の回答として最も多かったのは、「業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている」19.7%であった。以下、「キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない」17.8%、「従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている」17.2%、「キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない」14.4%が続いていた。

図表7-5 施策の障壁 表(第3位)

	度数	%	有効%
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない	92	4.7	14.4
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない	27	1.4	4.2
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない	45	2.3	7.0
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない	90	4.6	14.1
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない	114	5.9	17.8
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている	110	5.7	17.2
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている	126	6.5	19.7
障壁はなかった	36	1.9	5.6
無回答	132	6.8	
(非該当) キャリア形成支援施策を導入していない	1170	60.2	

図表7-6 施策の障壁 図(第3位)

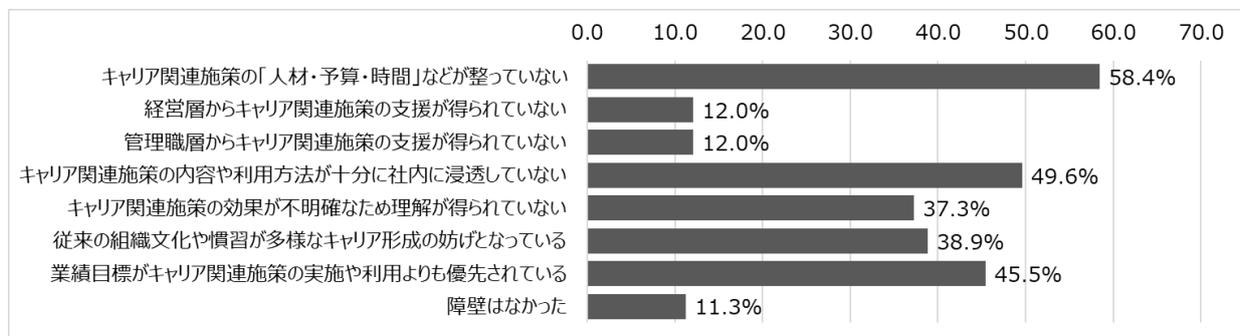


図表7-7及び7-8には、キャリア関連施策を導入している企業のうち、施策の障壁の第1～3位のいずれかに回答した結果を示した。最も回答が多かったのが、「キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない」58.4%であった。以下、「キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない」49.6%、「業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている」45.5%、「従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている」38.9%が続いていた。キャリア関連施策を導入している企業のうち、「障壁はなかった」企業は11.3%であった。

図表7-7 施策の障壁 表(1～3位の合計)

	度数	%
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない	451	58.4
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない	93	12.0
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない	93	12.0
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない	383	49.6
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない	288	37.3
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている	300	38.9
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている	351	45.5
障壁はなかった	87	11.3

図表7-8 施策の障壁 図(1～3位の合計)



以降では、各企業の特徴と施策の障壁の関係性についての検討を行った。施策の障壁については、回答数が最も多く、施策の障壁の全体像を捉えていると考えられる1～3位の合計を採用した。

図表7-9には、企業の従業員数別の回答を示した。従業員数が1000人以上の会社では「キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない」(24.3%)、500人以上1000人未満では「従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている」(32.1%)、300人以上500人未満では、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」(41.6%)、300人未満では「管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない」(17.6%)が、それぞれ最も回答割合が高かった。また、「障壁はなかった」との回答は300人以上500人未満

の企業で最も回答割合が高かった（40.7%）。

概して、規模の大きな企業においては、キャリア関連施策の効果を明確に示すことが求められており、それに応えられていないことが課題となっている可能性がある。また、規模の小さな企業においては、経営層や管理職層といった担当者の上位層から支援を得られていないことが障壁となっていることが示唆された。

図表7-9 従業員数別の施策の障壁

	300人未満 n=94	300人以上 500人未満 n=285	500人以上 1000人未満 n=217	1000人以上 n=154	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=439	12.5%	37.8%	29.2%	20.5%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=89	11.2%	41.6%	30.3%	16.9%	100.0%	
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=85	17.6%	36.5%	29.4%	16.5%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=374	14.2%	35.8%	28.6%	21.4%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=280	12.1%	36.8%	26.8%	24.3%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=293	11.9%	38.6%	32.1%	17.4%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=343	12.8%	37.0%	30.6%	19.5%	100.0%	
障壁はなかった n=86	9.3%	40.7%	27.9%	22.1%	100.0%	

※各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表7-10 には、企業の創業年別の回答を示した。項目ごとに検定を行った結果、「管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない」の項目で統計的に有意な差が確認された。「管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない」の項目では、創業から30～39年の企業において回答割合が有意に高かった（21.7%）。一方で、同項目においては、有意差は見られなかったものの、創業から50年以上の企業で回答割合が比較的低くなっていた（51.1%）。

図表7-10 創業年別の施策の障壁

	創業から 1～9年 n=10	創業から 10～ 19年 n=46	創業から 20～ 29年 n=71	創業から 30～ 39年 n=75	創業から 40～ 49年 n=85	創業から 50年 以上 n=479	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=447	0.9%	7.2%	8.9%	8.7%	10.5%	63.8%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	0.0%	5.4%	9.7%	11.8%	9.7%	63.4%	100.0%	
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=92	2.2%	6.5%	6.5%	21.7%	12.0%	51.1%	100.0%	**
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=378	0.8%	5.0%	8.2%	9.3%	11.6%	65.1%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=286	0.3%	6.3%	10.5%	8.4%	11.9%	62.6%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=297	0.7%	4.4%	9.8%	9.4%	12.1%	63.6%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=348	1.4%	6.9%	10.6%	9.8%	11.5%	59.8%	100.0%	
障壁はなかった n=87	4.6%	6.9%	8.0%	9.2%	13.8%	57.5%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表7-11には、企業の従業員に占める正社員比率別の回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。正社員比率が9割以上の企業では、「障壁はなかった」の回答の割合が高くなっていった(39.1%)。一方で、2割以下の企業では「業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている」(6.6%)、3~4割の企業では「管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない」(9.7%)、5~6割の企業では「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」(18.3%)の回答割合が高くなっていった。7~8割の企業では「障壁はなかった」の回答割合は比較的低く(37.9%)、正社員比率が高くなれば必ずしも障壁がなくなるわけではないことが示唆された。

図表7-11 正社員比率別の施策の障壁

	2割以下 n=36	3~4割 n=55	5~6割 n=114	7~8割 n=326	9割以上 n=241	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=451	4.2%	8.6%	15.3%	41.5%	30.4%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	4.3%	4.3%	18.3%	40.9%	32.3%	100.0%	
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	5.4%	9.7%	10.8%	38.7%	35.5%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=383	5.5%	8.1%	15.1%	41.5%	29.8%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=288	3.8%	7.6%	15.6%	41.3%	31.6%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=300	4.0%	6.3%	13.7%	48.3%	27.7%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=351	6.6%	7.1%	15.1%	43.0%	28.2%	100.0%	
障壁はなかった n=87	5.7%	3.4%	13.8%	37.9%	39.1%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

さらに、図表7-12には、企業の正社員に占める女性社員の比率別の回答を示した。各項目に検定を行った結果、「キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない」の項目で統計的に有意な差が確認された。「キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない」の項目では、女性正社員の比率が3~4割の企業の回答割合が有意に低く(24.8%)、5~6割の企業の回答割合が有意に高かった(19.5%)。

図表7-12 女性正社員の比率別の施策の障壁

	2割以下 n=273	3~4割 n=225	5~6割 n=126	7割以上 n=148	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=451	34.8%	24.8%	19.5%	20.8%	100.0%	**
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	26.9%	37.6%	16.1%	19.4%	100.0%	
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	40.9%	30.1%	11.8%	17.2%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=383	33.2%	29.0%	18.8%	19.1%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=288	33.3%	28.5%	16.3%	21.9%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=300	38.7%	31.3%	12.7%	17.3%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=351	35.3%	34.2%	14.8%	15.7%	100.0%	
障壁はなかった n=87	39.1%	27.6%	12.6%	20.7%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が小さい箇所に下線を付した。

続いて、図表7-13には、企業の従業員に占める35歳未満比率別の回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。35歳未満比率が7割以上の企業では、「管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない」の回答の割合が高くなっており(7.5%)、同様に2割以下の企業においても「管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない」の回答の割合が高かった(26.9%)。3~4割の企業では「従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている」(59.7%)、5~6割の企業では「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」(17.2%)の回答割合が高くなっており、35歳未満比率との一貫した関係性は確認できなかった。

図表7-13 35歳未満比率別の施策の障壁

	2割以下 n=200	3~4割 n=439	5~6割 n=92	7割以上 n=41	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=451	26.2%	58.3%	11.1%	4.4%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	18.3%	58.1%	17.2%	6.5%	100.0%	
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	26.9%	53.8%	11.8%	7.5%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=383	26.1%	56.9%	11.5%	5.5%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=288	26.0%	55.6%	13.5%	4.9%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=300	26.7%	59.7%	9.3%	4.3%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=351	26.5%	57.3%	11.4%	4.8%	100.0%	
障壁はなかった n=87	23.0%	58.6%	13.8%	4.6%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表7-14では、企業の従業員に占める55歳以上の比率別の回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」と「従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている」の項目は、従業員に占める55歳以上の比率が高くなるほど、回答割合が低くなる傾向にあった。

図表7-14 55歳以上比率別の施策の障壁

	2割以下 n=453	3~4割 n=234	5~6割 n=39	7割以上 n=46	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=451	58.8%	31.7%	3.8%	5.8%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	66.7%	23.7%	7.5%	2.2%	100.0%	
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	51.6%	30.1%	7.5%	10.8%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=383	58.2%	30.8%	4.7%	6.3%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=288	56.6%	28.8%	5.6%	9.0%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=300	58.0%	31.0%	6.0%	5.0%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=351	59.0%	31.1%	4.0%	6.0%	100.0%	
障壁はなかった n=87	66.7%	28.7%	1.1%	3.4%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

続く図表7-15では、海外事業所展開の有無で分けた回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。海外事業所展開をし

ている企業において回答割合が高いのは、「障壁はなかった」(31.0%)、「管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない」(26.4%)、「キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない」(26.1%)となっており、海外事業所展開をする企業の約3割は、キャリア関連施策を実施するうえでの障壁がないと回答した。一方で、海外事業所展開をしていない企業では、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」(79.1%)、「キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない」(79.1%)、「従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている」(77.0%)の回答割合が高かった。

図表7-15 海外事業所展開の有無別の施策の障壁

	展開している n=184	展開していない n=579	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=445	23.8%	76.2%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=91	20.9%	79.1%	100.0%	
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=91	26.4%	73.6%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=378	20.9%	79.1%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=284	26.1%	73.9%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=296	23.0%	77.0%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=348	25.6%	74.4%	100.0%	
障壁はなかった n=87	31.0%	69.0%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表7-16には、企業の資本関係別の回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。図表に示したとおり、国内資本のみの企業では、「管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない」(91.0%)の項目や、「業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている」(89.9%)の項目の回答割合が高かった。外資系企業では「キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない」(2.5%)や、「業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている」(2.3%)の項目の回答割合が高かった。

図表7-16 資本関係別の施策の障壁

	国内資本のみ n=661	いわゆる外資系 n=14	その他 n=80	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=440	86.8%	2.5%	10.7%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=92	87.0%	2.2%	10.9%	100.0%	
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=89	91.0%	0.0%	9.0%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=375	86.1%	1.9%	12.0%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=284	85.6%	1.4%	13.0%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=294	88.8%	0.3%	10.9%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=346	89.9%	2.3%	7.8%	100.0%	
障壁はなかった n=85	88.2%	1.2%	10.6%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表7-17には、企業における教育訓練費に基づいて分類した回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。教育訓練費が2400万円以上の企業では、「キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない」の回答の割合が高くなっていった(37.2%)。一方で、400万円未満の企業では「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」(25.8%)の回答割合が高くなっていった。以上の回答から、教育訓練費が高額な企業においては、すでに一部のキャリア関連施策を実施しているものの、その効果が明確に示せていないことで、さらなる施策の実施に障壁が生じている可能性が示唆される。一方、教育訓練費が少額の企業においては、企業規模が小さいことや、施策を実施した実績がないことなどから、意思決定における経営層の影響が大きく、経営層の支援を得られないことが障壁となっている可能性も想定される結果となった。

図表7-17 教育訓練費別の施策の障壁

	400万円 未満 n=102	400万円 以上 1200万円 未満 n=134	1200万円 以上 2400万円 未満 n=102	2400万円 以上 n=183	合計	有意 水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=307	21.8%	26.4%	17.9%	33.9%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=62	25.8%	17.7%	24.2%	32.3%	100.0%	
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=66	22.7%	24.2%	21.2%	31.8%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=263	18.3%	25.9%	19.8%	36.1%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=199	18.1%	25.1%	19.6%	37.2%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=211	19.0%	23.2%	20.9%	37.0%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=253	19.0%	27.7%	17.0%	36.4%	100.0%	
障壁はなかった n=59	15.3%	35.6%	20.3%	28.8%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

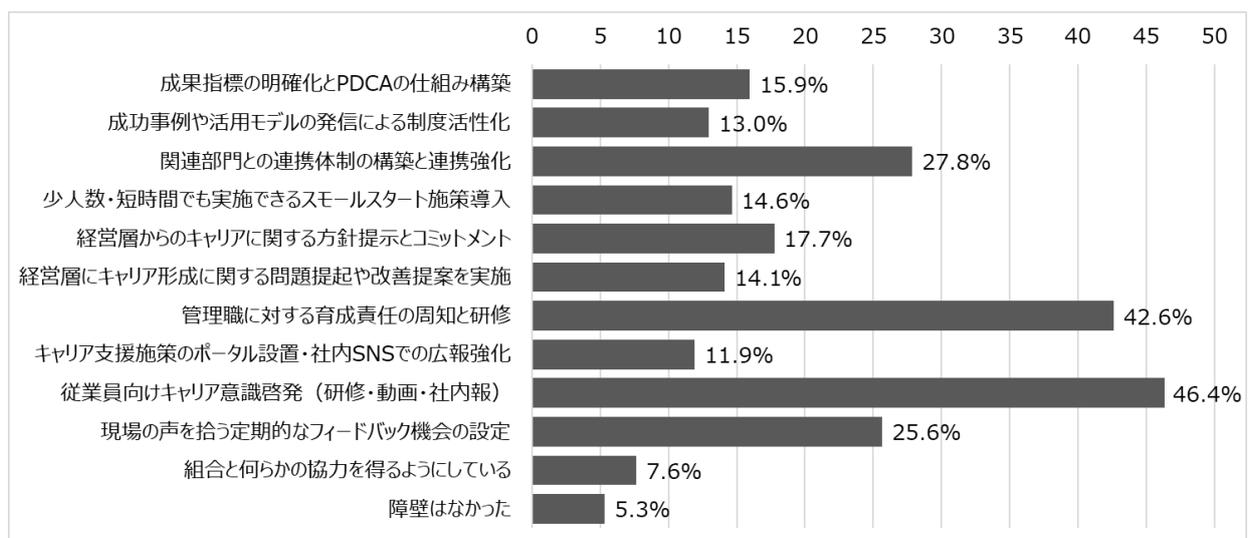
### 第3節 キャリア関連施策における障壁の克服及び効果的な実施のための活動

企業におけるキャリア関連施策の障壁を克服するため、あるいは効果的な実施のために行った（行っている）活動について、全般的な回答傾向を図表7-18及び7-19に示す。最も回答が多かったのが、「従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報）」46.4%であり、次いで「管理職に対する育成責任の周知と研修」42.6%となっていた。上述した2項目の回答割合が目立って高く、以降は「関連部門との連携体制の構築と連携強化」27.8%、「現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定」25.6%が続いていた。キャリア関連施策を導入している企業のうち、「障壁はなかった」企業は5.3%であった。

図表7-18 障壁の克服あるいは効果的な実施のために行った（行っている）活動 表

	度数	%	有効%
成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築	123	6.3	15.9
成功事例や活用モデルの発信による制度活性化	100	5.1	13.0
関連部門との連携体制の構築と連携強化	215	11.1	27.8
少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入	113	5.8	14.6
経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント	137	7.1	17.7
経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施	109	5.6	14.1
管理職に対する育成責任の周知と研修	329	16.9	42.6
キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化	92	4.7	11.9
従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報）	358	18.4	46.4
現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定	198	10.2	25.6
組合と何らかの協力を得るようにしている	59	3.0	7.6
障壁はなかった	41	2.1	5.3
無回答	45	2.3	
（非該当）キャリア形成支援施策を導入していない	1170	60.2	

図表7-19 障壁の克服あるいは効果的な実施のために行った（行っている）活動 図



以降では、各企業の特徴と障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動との関係性について検討した。図表7-20には、企業の従業員数別の回答を示した。図表から以下の傾向がみられる。(1) 従業員数が1000人以上の会社では「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化」(36.7%)、500人以上1000人未満では「組合と何らかの協力を得るようにしている」(40.7%)、300人以上500人未満では、「少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入」(40.9%)、300人未満では「管理職に対する育成責任の周知と研修」(17.2%)が、それぞれ最も回答割合が高かった。(2) 「成功事例や活用モデルの発信による制度活性化」では、従業員数が1000人以上の企業で有意に回答割合が高く(36.5%)、300人以上500人未満の企業で有意に回答割合が低かった(19.8%)。(3) また、「管理職に対する育成責任の周知と研修」でも、従業員数が1000人以上の企業(25.9%)及び300人未満の企業(17.2%)で有意に回答割合が高く、300人以上500人未満の企業で有意に回答割合が低かった(31.6%)。(4) 「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化」においても、従業員数が1000人以上の企業で有意に回答割合が高かった(36.7%)。(5) さらに、「従業員向けキャリア意識啓発(研修・動画・社内報)」では、従業員数が300人以上500人未満の企業で有意に回答割合が低かった(31.7%)。

概して、従業員数が多い企業ほど事例の発信や育成責任の周知、社内での広報など、積極的な情報発信を行い、障壁を乗り越え、制度の活用促進活動をしている傾向があることが示された。一方、従業員数が300人から500人程度の中規模の企業では、情報発信の取り組みが少ない傾向が確認された。

図表7-20 従業員数別の障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動

	300人 未満 n=94	300人 以上 500人 未満 n=285	500人 以上 1000人 未満 n=217	1000人 以上 n=154	合計	有意 水準
成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築 n=119	13.4%	37.8%	30.3%	18.5%	100.0%	
成功事例や活用モデルの発信による制度活性化 n=96	10.4%	<u>19.8%</u>	33.3%	36.5%	100.0%	**
関連部門との連携体制の構築と連携強化 n=212	13.7%	34.0%	31.6%	20.8%	100.0%	
少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入 n=110	9.1%	40.9%	25.5%	24.5%	100.0%	
経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント n=132	11.4%	34.8%	26.5%	27.3%	100.0%	
経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施 n=105	12.4%	36.2%	28.6%	22.9%	100.0%	
管理職に対する育成責任の周知と研修 n=320	17.2%	<u>31.6%</u>	25.3%	25.9%	100.0%	**
キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化 n=90	4.4%	31.1%	27.8%	36.7%	100.0%	**
従業員向けキャリア意識啓発(研修・動画・社内報) n=353	12.2%	<u>31.7%</u>	32.0%	24.1%	100.0%	**
現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定 n=192	13.0%	39.1%	33.9%	14.1%	100.0%	
組合と何らかの協力を得るようにしている n=59	10.2%	20.3%	40.7%	28.8%	100.0%	
障壁はなかった n=40	7.5%	40.0%	35.0%	17.5%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表7-21には、企業の創業年別の回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。創業から50年以上の企業においては、「組合と何らかの協力を得るようにしている」(83.1%)の回答割合が最も高くなっていた。一方で、同項目においては、有意差は見られなかったものの、創業から1~9年、10~19年、30~39年及び40~49年の企業では回答割合が比較的低くなっていた。以上から、組合を活用した働きかけは、創業から長い時間を経ている企業でのみ多く見られる取り組みであることが示唆された。

図表7-21 創業年別の障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動

	創業から 1~9年 n=10	創業から 10~ 19年 n=46	創業から 20~ 29年 n=71	創業から 30~ 39年 n=75	創業から 40~ 49年 n=85	創業から 50年 以上 n=479	合計	有意 水準
成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築 n=122	0.0%	5.7%	7.4%	9.8%	15.6%	61.5%	100.0%	
成功事例や活用モデルの発信による制度活性化 n=100	2.0%	4.0%	7.0%	6.0%	12.0%	69.0%	100.0%	
関連部門との連携体制の構築と連携強化 n=214	1.4%	4.7%	9.3%	11.2%	12.6%	60.7%	100.0%	
少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入 n=112	2.7%	8.0%	6.3%	8.0%	8.9%	66.1%	100.0%	
経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント n=136	1.5%	4.4%	8.1%	10.3%	13.2%	62.5%	100.0%	
経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施 n=108	0.0%	9.3%	9.3%	8.3%	13.9%	59.3%	100.0%	
管理職に対する育成責任の周知と研修 n=324	1.2%	3.4%	8.0%	11.4%	12.3%	63.6%	100.0%	
キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化 n=91	2.2%	8.8%	9.9%	12.1%	6.6%	60.4%	100.0%	
従業員向けキャリア意識啓発(研修・動画・社内報) n=356	1.4%	4.5%	7.3%	12.1%	12.9%	61.8%	100.0%	
現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定 n=195	1.0%	6.2%	10.3%	13.3%	7.7%	61.5%	100.0%	
組合と何らかの協力を得るようにしている n=59	0.0%	1.7%	8.5%	5.1%	1.7%	83.1%	100.0%	
障壁はなかった n=40	4.9%	12.2%	9.8%	12.2%	4.9%	56.1%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表7-22には、企業の従業員に占める正社員比率別の回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。正社員比率が9割以上の企業では「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化」(40.2%)、7~8割の企業では「組合と何らかの協力を得るようにしている」(52.5%)、5~6割の企業では「関連部門との連携体制の構築と連携強化」(15.8%)、3~4割の企業では「経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施」(8.3%)、2割以下の企業では「成功事例や活用モデルの発信による制度活性化」(8.0%)の回答割合がそれぞれ高かった。「障壁はなかった」の回答割合はどの正社員比率の区分においても相対的に高いとは言えず、正社員比率と障壁の有無には強い関連がないことが想定される。

図表7-22 正社員比率別の障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動

	2割以下 n=36	3~4割 n=55	5~6割 n=114	7~8割 n=326	9割以上 n=241	合計	有意 水準
成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築 n=123	3.3%	6.5%	15.4%	49.6%	25.2%	100.0%	
成功事例や活用モデルの発信による制度活性化 n=100	8.0%	6.0%	14.0%	43.0%	29.0%	100.0%	
関連部門との連携体制の構築と連携強化 n=215	5.1%	7.4%	15.8%	39.5%	32.1%	100.0%	
少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入 n=113	5.3%	6.2%	14.2%	39.8%	34.5%	100.0%	
経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント n=137	3.6%	6.6%	13.9%	39.4%	36.5%	100.0%	
経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施 n=109	2.8%	8.3%	13.8%	45.0%	30.3%	100.0%	
管理職に対する育成責任の周知と研修 n=329	5.8%	7.9%	14.0%	41.6%	30.7%	100.0%	
キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化 n=92	2.2%	3.3%	10.9%	43.5%	40.2%	100.0%	
従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報） n=358	4.2%	7.3%	14.2%	39.9%	34.4%	100.0%	
現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定 n=198	4.0%	6.1%	15.7%	43.4%	30.8%	100.0%	
組合と何らかの協力を得るようにしている n=59	1.7%	3.4%	3.4%	52.5%	39.0%	100.0%	
障壁はなかった n=41	4.9%	2.4%	12.2%	46.3%	34.1%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

さらに、図表7-23には、企業の正社員に占める女性社員の比率別の回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。女性社員比率が7割以上の企業では「成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築」（25.2%）、5~6割の企業では「成功事例や活用モデルの発信による制度活性化」（21.0%）、3~4割の企業では「障壁はなかった」（34.1%）、2割以下の企業では「組合と何らかの協力を得るようにしている」（50.8%）の回答割合がそれぞれ高かった。

図表7-23 女性正社員の比率別の障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動

	2割以下 n=273	3~4割 n=225	5~6割 n=126	7割以上 n=148	合計	有意 水準
成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築 n=123	33.3%	27.6%	13.8%	25.2%	100.0%	
成功事例や活用モデルの発信による制度活性化 n=100	34.0%	32.0%	21.0%	13.0%	100.0%	
関連部門との連携体制の構築と連携強化 n=215	34.4%	27.0%	13.5%	25.1%	100.0%	
少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入 n=113	41.6%	33.6%	11.5%	13.3%	100.0%	
経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント n=137	41.6%	24.8%	11.7%	21.9%	100.0%	
経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施 n=109	38.5%	30.3%	12.8%	18.3%	100.0%	
管理職に対する育成責任の周知と研修 n=329	36.2%	28.0%	16.7%	19.1%	100.0%	
キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化 n=92	38.0%	29.3%	18.5%	14.1%	100.0%	
従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報） n=358	36.6%	27.4%	19.6%	16.5%	100.0%	
現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定 n=198	35.9%	26.8%	18.7%	18.7%	100.0%	
組合と何らかの協力を得るようにしている n=59	50.8%	28.8%	10.2%	10.2%	100.0%	
障壁はなかった n=41	39.0%	34.1%	9.8%	17.1%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

続いて、図表7-24には、企業の従業員に占める35歳未満比率別の回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。35歳未満比率が7割以上の企業では、「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化」（7.6%）の回答の割合が高くなっており、同様に5~6割の企業においても「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化」（18.5%）の回答割合が高かった。一方で、同項目は35歳未満比率が2割以下の企業において回答率が低くなっており（15.2%）、

若年層の割合が多いほど、社内ポータルや SNS を活用した発信を行っている傾向が示された。なお、3～4割の企業では「成果指標の明確化と PDCA の仕組み構築」(63.4%) の回答割合が高くなっていった。また、7割以上の企業では「少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入」(8.0%) の割合も高かった。

図表7-24 35歳未満比率別の障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動

	2割以下 n=200	3～4割 n=439	5～6割 n=92	7割以上 n=41	合計	有意水準
成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築 n=123	22.8%	63.4%	9.8%	4.1%	100.0%	
成功事例や活用モデルの発信による制度活性化 n=100	28.0%	53.0%	13.0%	6.0%	100.0%	
関連部門との連携体制の構築と連携強化 n=215	20.9%	59.5%	13.5%	6.0%	100.0%	
少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入 n=113	20.4%	58.4%	13.3%	8.0%	100.0%	
経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント n=137	27.0%	56.9%	13.1%	2.9%	100.0%	
経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施 n=109	22.0%	56.0%	16.5%	5.5%	100.0%	
管理職に対する育成責任の周知と研修 n=329	25.2%	57.8%	11.9%	5.2%	100.0%	
キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化 n=92	15.2%	58.7%	18.5%	7.6%	100.0%	
従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報） n=358	24.9%	57.3%	12.8%	5.0%	100.0%	
現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定 n=198	28.3%	54.5%	11.1%	6.1%	100.0%	
組合と何らかの協力を得るようにしている n=59	25.4%	54.2%	13.6%	6.8%	100.0%	
障壁はなかった n=41	26.8%	53.7%	14.6%	4.9%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表7-25では、企業の従業員に占める55歳以上の比率別の回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。従業員に占める55歳以上の比率が7割以上の企業では「少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入」(9.7%) の回答の割合が高く、手軽で実現可能性の高い施策が好まれる傾向が示唆された、また、5～6割の企業においては「従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報）」(5.0%)、3～4割の企業では「成功事例や活用モデルの発信による制度活性化」(36.0%) の回答割合が高く、情報を発信する活動が行われていることが示された。さらに、55歳以上の比率が2割以下の企業においては「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化」(71.7%) の回答割合が高く、先に示した結果と同様に高齢層の割合が少ないほど、社内ポータルや SNS を活用した発信を行っている傾向が示された。

続く図表7-26では、海外事業所展開の有無で分けた回答を示した。各項目に検定を行った結果、「成功事例や活用モデルの発信による制度活性化」「少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入」「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化」の各項目で統計的に有意な差が確認された。結果は以下の通りである。(1) まず、「成功事例や活用モデルの発信による制度活性化」の項目では、海外事業所展開をしている企業(39.8%) のほうが、展開していない企業(60.2%) に比べて有意に回答割合が高かった。(2) また、「少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入」の項目においても、海外事業所展開をしている企業(35.5%) のほうが、展開していない企業(64.5%) に比べて有意に回答割合が高かった。(3) さらに、「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強

化」の項目も同様に、海外事業所展開をしている企業（35.9%）のほうが、展開していない企業（64.1%）に比べて有意に回答割合が高かった。

図表7-25 55歳以上比率別の障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動

	2割以下 n=453	3~4割 n=234	5~6割 n=39	7割以上 n=46	合計	有意水準
成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築 n=123	61.0%	29.3%	0.8%	8.9%	100.0%	
成功事例や活用モデルの発信による制度活性化 n=100	57.0%	36.0%	2.0%	5.0%	100.0%	
関連部門との連携体制の構築と連携強化 n=215	57.2%	32.6%	2.3%	7.9%	100.0%	
少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入 n=113	62.8%	23.9%	3.5%	9.7%	100.0%	
経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント n=137	67.2%	26.3%	3.6%	2.9%	100.0%	
経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施 n=109	63.3%	26.6%	4.6%	5.5%	100.0%	
管理職に対する育成責任の周知と研修 n=329	58.1%	31.3%	4.3%	6.4%	100.0%	
キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化 n=92	71.7%	22.8%	0.0%	5.4%	100.0%	
従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報） n=358	62.0%	28.2%	5.0%	4.7%	100.0%	
現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定 n=198	59.6%	31.8%	2.5%	6.1%	100.0%	
組合と何らかの協力を得るようにしている n=59	61.0%	28.8%	3.4%	6.8%	100.0%	
障壁はなかった n=41	61.0%	34.1%	2.4%	2.4%	100.0%	

※各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表7-26 海外事業所展開の有無別の障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動

	展開している n=184	展開していない n=579	合計	有意水準
成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築 n=121	23.1%	76.9%	100.0%	
成功事例や活用モデルの発信による制度活性化 n=98	39.8%	60.2%	100.0%	**
関連部門との連携体制の構築と連携強化 n=211	23.2%	76.8%	100.0%	
少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入 n=110	35.5%	64.5%	100.0%	**
経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント n=136	29.4%	70.6%	100.0%	
経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施 n=109	33.0%	67.0%	100.0%	
管理職に対する育成責任の周知と研修 n=323	27.9%	72.1%	100.0%	
キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化 n=92	35.9%	64.1%	100.0%	**
従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報） n=354	26.0%	74.0%	100.0%	
現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定 n=197	22.8%	77.2%	100.0%	
組合と何らかの協力を得るようにしている n=59	40.7%	59.3%	100.0%	
障壁はなかった n=41	24.4%	75.6%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所  
に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表7-27には、企業の資本関係別の回答を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において統計的に有意な差は確認されなかった。図表に示したとおり、国内資本のみの企業では、「組合と何らかの協力を得るようにしている」（96.6%）の項目や、「現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定」（91.8%）の項目の回答割合が高かった。一方で、外資系企業では「少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入」（2.7%）や、「障壁はなかった」（2.5%）の項目の回答割合が高かった。

図表7-27 資本関係別の障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動

	国内資本のみ n=661	いわゆる 外資系 n=14	その他 n=80	合計	有意水準
成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築 n=119	88.2%	0.8%	10.9%	100.0%	
成功事例や活用モデルの発信による制度活性化 n=97	89.7%	2.1%	8.2%	100.0%	
関連部門との連携体制の構築と連携強化 n=212	91.0%	0.9%	8.0%	100.0%	
少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入 n=113	90.3%	2.7%	7.1%	100.0%	
経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント n=133	88.7%	1.5%	9.8%	100.0%	
経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施 n=107	91.6%	0.9%	7.5%	100.0%	
管理職に対する育成責任の周知と研修 n=325	87.4%	1.8%	10.8%	100.0%	
キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化 n=90	88.9%	1.1%	10.0%	100.0%	
従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報） n=350	90.3%	0.6%	9.1%	100.0%	
現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定 n=195	91.8%	1.5%	6.7%	100.0%	
組合と何らかの協力を得るようにしている n=58	96.6%	0.0%	3.4%	100.0%	
障壁はなかった n=40	82.5%	2.5%	15.0%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

図表7-28には、企業における教育訓練費に基づいて分類した回答を示した。各項目に検定を行った結果、「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化」の項目において統計的に有意な差が確認された。「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化」は教育訓練費が2400万円以上の企業で回答割合が有意に高かった（57.4%）。一方で、有意差はないものの、400万円未満の企業では同項目の回答割合が低くなっており、教育訓練費が高額な企業においては、社内ポータルやSNSの取り組みが行われているものの、教育訓練費が少額の企業においては、こうした取り組みが少ない傾向が示唆された。

図表7-28 教育訓練費別の障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動

	400万円未満 n=102	400万円以上 1200万円未満 n=134	1200万円以上 2400万円未満 n=102	2400万円以上 n=183	合計	有意水準
成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築 n=85	24.7%	30.6%	17.6%	27.1%	100.0%	
成功事例や活用モデルの発信による制度活性化 n=60	16.7%	20.0%	20.0%	43.3%	100.0%	
関連部門との連携体制の構築と連携強化 n=155	22.6%	21.3%	21.3%	34.8%	100.0%	
少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入 n=83	19.3%	16.9%	14.5%	49.4%	100.0%	
経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント n=97	16.5%	28.9%	16.5%	38.1%	100.0%	
経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施 n=70	17.1%	18.6%	21.4%	42.9%	100.0%	
管理職に対する育成責任の周知と研修 n=236	19.1%	25.4%	18.6%	36.9%	100.0%	
キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化 n=61	9.8%	14.8%	18.0%	57.4%	100.0%	**
従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報） n=250	15.2%	23.6%	20.8%	40.4%	100.0%	
現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定 n=136	20.6%	27.2%	19.9%	32.4%	100.0%	
組合と何らかの協力を得るようにしている n=39	15.4%	30.8%	7.7%	46.2%	100.0%	
障壁はなかった n=25	28.0%	28.0%	16.0%	28.0%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

## 第4節 その他項目との関連

### (1) 施策の障壁とその他項目の関連

上述の会社の特徴との関連に続いて、企業の管理職層及び経営者層のキャリア形成の捉え方と施策の障壁の関連について検討した。キャリア形成の捉え方については、管理職層と経営者層それぞれについて、以下に示す5点の認識を尋ねた。(1)「キャリアを作る主体者は従業員自身である」、(2)「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である」、(3)「部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである」、(4)「部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である」、(5)「部下のキャリア自律支援は役割として評価されている」<sup>3</sup>。上記(1)～(5)に対して、回答は「まったくあてはまらない」「あまりあてはまらない」「どちらとも言えない」「ややあてはまる」「かなりあてはまる」の5件法で回答を求めた。集計は「まったくあてはまらない」「あまりあてはまらない」と「ややあてはまる」「かなりあてはまる」をそれぞれ合算し、三群で整理した。

まず、図表7-29には、管理職層の「キャリアを作る主体者は従業員自身である」への回答結果と、施策の障壁の関連を示した。各項目に検定を行った結果、「キャリアを作る主体者は従業員自身である」に、まったくあてはまらない+あまりあてはまらないと回答した企業において、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」と回答する割合が有意に高くなっていた(22.8%)。

図表7-29 「キャリアを作る主体者は従業員自身である」(管理職)と施策の障壁

	まったくあてはまらない+あまりあてはまらない n=74	どちらとも 言えない n=181	ややあてはまる +かなりあてはまる n=513	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=450	8.7%	24.4%	66.9%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=92	22.8%	21.7%	55.4%	100.0%	**
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	7.5%	30.1%	62.4%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=381	10.2%	22.3%	67.5%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=288	8.7%	25.7%	65.6%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=299	11.7%	21.1%	67.2%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=351	10.3%	19.9%	69.8%	100.0%	
障壁はなかった n=59	5.9%	25.9%	68.2%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

続いて、図表7-30には、管理職層の「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である」への回答と、施策の障壁の関連を示した。各項目に検定を行った結果、「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である」に、まったくあてはまらない+あまりあてはまらないと回答した企業において、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」と回答する割合が有意に高くなっていた(8.9%)。

<sup>3</sup> これら5項目は、第3章で用いた略記「従業員主体」「自己成長」「要支援性」「有益性」「支援評価」の用語と同じものであるため、結果の読み取り及び解釈にあたってはご参照いただきたい。

図表7-30 「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である」(管理職)と施策の障壁

	まったくあてはまらない+あまりあてはまらない n=21	どちらとも言えない n=104	ややあてはまる+かなりあてはまる n=638	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=446	1.3%	15.7%	83.0%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=90	8.9%	14.4%	76.7%	100.0%	**
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=91	3.3%	13.2%	83.5%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=378	2.1%	11.9%	86.0%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=287	2.1%	12.2%	85.7%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=298	4.7%	14.4%	80.9%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=349	2.3%	13.5%	84.2%	100.0%	
障壁はなかった n=85	0.0%	14.1%	85.9%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表7-31には、管理職層の「部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである」への回答と、施策の障壁の関連を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において有意な差は見られなかった。

図表7-31 「部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである」(管理職)と施策の障壁

	まったくあてはまらない+あまりあてはまらない n=45	どちらとも言えない n=236	ややあてはまる+かなりあてはまる n=486	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=449	3.8%	32.5%	63.7%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=92	12.0%	30.4%	57.6%	100.0%	
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=92	7.6%	34.8%	57.6%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=380	5.0%	27.4%	67.6%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=288	8.0%	31.3%	60.8%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=299	5.7%	30.1%	64.2%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=351	6.3%	27.9%	65.8%	100.0%	
障壁はなかった n=85	3.5%	34.1%	62.4%	100.0%	

※各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

また、図表7-32には、管理職層の「部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である」への回答と、施策の障壁の関連を示した。各項目に検定を行った結果、「部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である」に、まったくあてはまらない+あまりあてはまらないと回答した企業において、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」と回答する割合が有意に高かった(9.8%)。

図表7-32 「部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である」(管理職)と施策の障壁

	まったくあてはまらない+あまりあてはまらない n=26	どちらとも言えない n=107	ややあてはまる+かなりあてはまる n=628	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=447	2.2%	14.8%	83.0%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=92	9.8%	15.2%	75.0%	100.0%	**
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	7.5%	16.1%	76.3%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=377	2.4%	11.7%	85.9%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=285	3.5%	15.4%	81.1%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=297	5.1%	15.2%	79.8%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=348	2.6%	15.5%	81.9%	100.0%	
障壁はなかった n=85	2.4%	6.0%	91.7%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

さらに、図表7-33には、管理職層の「部下のキャリア自律支援は役割として評価されている」への回答と、施策の障壁の関連を示した。各項目に検定を行った結果、「部下のキャリア自律支援は役割として評価されている」に、まったくあてはまらない+あまりあてはまらないと回答した企業において、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」と回答する割合が有意に高かった(35.2%)。また、同回答をした企業では、「障壁はなかった」と回答する割合が有意に低くなっていた(7.1%)。

図表7-33 「部下のキャリア自律支援は役割として評価されている」(管理職)と施策の障壁

	まったくあてはまらない+あまりあてはまらない n=159	どちらとも言えない n=261	ややあてはまる+かなりあてはまる n=346	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=449	20.7%	38.5%	40.8%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=91	35.2%	26.4%	38.5%	100.0%	**
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	30.1%	32.3%	37.6%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=380	19.2%	32.1%	48.7%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=287	21.3%	35.2%	43.6%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=297	23.9%	31.6%	44.4%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=351	22.8%	36.2%	41.0%	100.0%	
障壁はなかった n=85	7.1%	30.6%	62.4%	100.0%	**

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

以上の結果から、概して、管理職層が部下のキャリア形成を役割として主体的に捉えていない場合に、経営層からキャリア関連施策の支援が得られていないと回答する企業が多い傾向が示された。また、部下のキャリア自律支援を役割として評価されていない企業においては、キャリア関連施策を実施する際に、障壁が生じやすい傾向があることも示唆された。

続いて、図表7-34には、経営者層の「キャリアを作る主体者は従業員自身である」への回答結果と、施策の障壁の関連を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目において有意な差は確認できなかった。

図表7-34 「キャリアを作る主体者は従業員自身である」(経営者)と施策の障壁

	まったくあてはまらない+あまりあてはまらない n=51	どちらとも言えない n=170	ややあてはまる+かなりあてはまる n=544	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=449	5.1%	23.8%	71.0%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=91	13.2%	23.1%	63.7%	100.0%	
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	7.5%	29.0%	63.4%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=381	5.8%	21.0%	73.2%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=288	6.9%	22.6%	70.5%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=299	8.4%	18.7%	72.9%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=351	6.8%	20.5%	72.6%	100.0%	
障壁はなかった n=86	4.7%	24.4%	70.9%	100.0%	

※各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所は確認されなかった。

続いて、図表7-35には、経営者層の「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である」への回答と、施策の障壁の関連を示した。項目ごとに検定を行った結果、「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である」に、まったくあてはまらない+あまりあてはまらないと回答した企業において、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」と回答する割合が有意に高くなっていった(8.8%)。

図表7-35 「キャリアで重要なことは従業員の自己成長である」(経営者)と施策の障壁

	まったくあてはまらない+あまりあてはまらない n=19	どちらとも言えない n=108	ややあてはまる+かなりあてはまる n=638	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=450	1.3%	14.2%	84.4%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=91	8.8%	17.6%	73.6%	100.0%	**
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	3.2%	17.2%	79.6%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=382	1.6%	12.0%	86.4%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=288	2.8%	13.2%	84.0%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=298	3.4%	13.4%	83.2%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=350	2.3%	12.9%	84.9%	100.0%	
障壁はなかった n=86	0.0%	17.4%	82.6%	100.0%	

※ \*\*は各行に $\chi^2$ 検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表7-36には、経営者層の「部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである」への回答と、施策の障壁の関連を示した。項目ごとに検定を行った結果、すべての項目において有意な差は見られなかった。項目ごとに検定を行った結果、「部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである」に、まったくあてはまらない+あまりあてはまらないと回答した企業において、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」と回答する割合が有意に高くなっていった(23.9%)。

図表7-36 「部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである」(経営者)と施策の障壁

	まったくあてはまらない+あまりあてはまらない n=45	どちらとも言えない n=236	ややあてはまる+かなりあてはまる n=486	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=449	5.6%	30.3%	64.1%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=92	23.9%	28.3%	47.8%	100.0%	**
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	8.6%	30.1%	61.3%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=381	5.2%	26.8%	68.0%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=286	8.7%	30.8%	60.5%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=298	9.1%	25.5%	65.4%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=350	8.0%	28.3%	63.7%	100.0%	
障壁はなかった n=85	9.4%	30.6%	60.0%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表7-37では、経営者層の「部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である」への回答と、施策の障壁の関連を示した。項目ごとに検定を行った結果、「部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である」に、まったくあてはまらない+あまりあてはまらないと回答した企業において、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」と回答する割合が有意に高かった(10.9%)。

図表7-37 「部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である」(経営者)と施策の障壁

	まったくあてはまらない+あまりあてはまらない n=19	どちらとも言えない n=120	ややあてはまる+かなりあてはまる n=626	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=450	0.9%	15.6%	83.6%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=92	10.9%	25.0%	64.1%	100.0%	**
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	3.2%	20.4%	76.3%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=381	1.8%	13.1%	85.0%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=287	2.4%	16.0%	81.5%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=299	3.7%	17.4%	78.9%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=350	2.3%	13.1%	84.6%	100.0%	
障壁はなかった n=86	2.3%	11.6%	86.0%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表7-38には、経営者層の「部下のキャリア自律支援は役割として評価されている」への回答と、施策の障壁の関連を示した。項目ごとに検定を行った結果、「部下のキャリア自律支援は役割として評価されている」に、まったくあてはまらない+あまりあてはまらないと回答した企業において、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」と回答する割合が有意に高かった(28.3%)。

図表7-38 「部下のキャリア自律支援は役割として評価されている」(経営者)と施策の障壁

	まったくあてはまらない+あまりあてはまらない n=100	どちらとも言えない n=285	ややあてはまる+かなりあてはまる n=377	合計	有意水準
キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない n=446	12.3%	40.4%	47.3%	100.0%	
経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=92	28.3%	37.0%	34.8%	100.0%	**
管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない n=93	16.1%	37.6%	46.2%	100.0%	
キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない n=379	11.6%	34.8%	53.6%	100.0%	
キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない n=287	13.2%	38.9%	47.9%	100.0%	
従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている n=297	16.8%	36.0%	47.1%	100.0%	
業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている n=349	14.6%	37.5%	47.9%	100.0%	
障壁はなかった n=85	4.7%	34.1%	61.2%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ2検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

以上の結果から、経営者層においても、部下のキャリア形成に関する意識が不十分である場合に、経営層からキャリア関連施策の支援が得られていないと回答する企業が多くなる傾向が示された。概して、管理職層の部下に関するキャリア形成の支援への意識が醸成されていない場合においても、管理職層の支援ではなく経営層からの支援が得られていないと捉えられることが示された。今回の結果から、キャリア関連施策の障壁である、経営層からの支援を取り除くためには、経営者層だけでなく、管理職層も部下のキャリア形成に関心を持ち、役割として積極的に関わることが求められると言える。

## (2)障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動とその他項目の関連

キャリア関連施策の障壁の克服や効果的な実施にあたって、どのようなメンバーがキャリア関連施策を推進しているのか、何名くらいのメンバーが実行者であるのかによっても、取り得る方法は異なることが想定される。そこで、これまでの企業の特徴に加えて、キャリア関連施策の推進者の職位や推進メンバーの人数と、障壁の克服や効果的な実施のために行っている活動との関連を検討した。

図表7-39には、キャリア関連施策の主たる推進者の職位別に、障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動に関する回答を示した。各項目に検定を行った結果、主たる推進者の役職が無い担当者の場合に、「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化」の回答割合が高くなることが示された(14.9%)。

図表7-39 推進者の職位別の障壁の克服あるいは効果的な実施のための活動

	経営者・ 役員 n=59	部長職 相当 n=278	課長職 相当 n=266	係長・ 主任相 当 n=75	役職無・ 一般担 当 n=47	外部コン サルタント n=13	合計	有意 水準
成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築 n=118	10.2%	34.7%	36.4%	11.9%	5.9%	0.8%	100.0%	
成功事例や活用モデルの発信による制度活性化 n=97	10.3%	34.0%	36.1%	9.3%	8.2%	2.1%	100.0%	
関連部門との連携体制の構築と連携強化 n=209	9.1%	41.6%	31.1%	11.0%	5.3%	1.9%	100.0%	
少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入 n=106	9.4%	33.0%	35.8%	10.4%	9.4%	1.9%	100.0%	
経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント n=133	12.0%	39.8%	31.6%	7.5%	8.3%	0.8%	100.0%	
経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施 n=105	9.5%	33.3%	37.1%	9.5%	9.5%	1.0%	100.0%	
管理職に対する育成責任の周知と研修 n=320	8.4%	38.8%	35.6%	9.7%	6.3%	1.3%	100.0%	
キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化 n=87	8.0%	33.3%	31.0%	11.5%	14.9%	1.1%	100.0%	**
従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報） n=350	8.9%	34.6%	37.1%	11.1%	6.9%	1.4%	100.0%	
現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定 n=194	11.9%	39.2%	32.5%	7.7%	6.7%	2.1%	100.0%	
組合と何らかの協力を得るようにしている n=55	12.7%	27.3%	38.2%	7.3%	10.9%	3.6%	100.0%	
障壁はなかった n=40	5.0%	47.5%	30.0%	10.0%	2.5%	5.0%	100.0%	

※ \*\*は各行にχ<sup>2</sup>検定を行った結果、1%水準で統計的に有意な箇所。残差分析の結果1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

続いて、活動毎に推進にあたるメンバーの人数に差があるかを検討した。なお、本項目のみ、t検定による分析を実施しており、本分析においては、両側検定で5%の有意水準を採用した。図表7-40では、「成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築」の実施有無と、各推進メンバーの人数の内訳を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目で統計的に有意な差は確認できなかった。

図表7-40 「成果指標の明確化とPDCAの仕組み構築」の実施有無とメンバーの内訳

		平均 人数	標準 偏差	有意 水準
推進にあたるメンバー（人）	未実施 n=572	7.91	22.88	
	実施 n=110	7.51	11.16	
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=590	0.68	3.35	
	実施 n=112	0.46	1.21	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=581	0.50	1.74	
	実施 n=113	0.34	1.08	

※各項目にt検定を行った結果、5%水準で統計的に有意な箇所は見られなかった。

図表7-41には、「成功事例や活用モデルの発信による制度活性化」の実施有無と、各推進メンバーの人数の内訳を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目で統計的に有意な差は確認できなかった。

図表7-41 「成功事例や活用モデルの発信による制度活性化」の実施有無とメンバーの内訳

		平均 人数	標準 偏差	有意 水準
推進にあたるメンバー（人）	未実施 n=595	7.94	22.43	
	実施 n=87	7.21	12.56	
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=611	0.63	3.25	
	実施 n=91	0.74	1.90	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=605	0.43	1.66	
	実施 n=89	0.71	1.55	

※各項目にt検定を行った結果、5%水準で統計的に有意な箇所は見られなかった。

図表7-42には、「関連部門との連携体制の構築と連携強化」の実施有無と、各推進メンバーの人数の内訳を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目で統計的に有意な差は確認できなかった。

図表7-42 「関連部門との連携体制の構築と連携強化」の実施有無とメンバーの内訳

		平均 人数	標準 偏差	有意 水準
推進にあたるメンバー（人）	未実施 n=484	7.57	24.05	
	実施 n=198	8.53	12.96	
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=500	0.61	3.31	
	実施 n=202	0.71	2.55	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=493	0.40	1.36	
	実施 n=201	0.65	2.20	

※各項目にt検定を行った結果、5%水準で統計的に有意な箇所は見られなかった。

続く図表7-43には、「少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入」の実施有無と、各推進メンバーの人数の内訳を示した。各項目に検定を行った結果、スモールスタートの施策導入を実施している企業において、推進にあたるメンバーが有意に少ないことが示された。この結果から、推進メンバーが少ないがゆえに、少人数でも実施できるスモールスタートの施策に取り組んでいることがうかがえる。

図表7-43 「少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入」の実施有無とメンバーの内訳

		平均 人数	標準 偏差	有意 水準
推進にあたるメンバー（人）	未実施 n=484	8.32	23.14	**
	実施 n=198	<u>5.27</u>	6.01	
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=500	0.63	3.33	
	実施 n=202	0.72	1.40	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=493	0.48	1.73	
	実施 n=201	0.39	1.14	

※各項目にt検定を行った結果、1%水準で統計的に有意に値が大きい箇所に網掛けを有意に値が小さい箇所に下線を付した。

図表7-44には、「経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント」の有無と、各推進メンバーの人数の内訳を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目で統計的に有意な差は確認できなかった。

図表7-44 「経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント」の有無とメンバーの内訳

		平均 人数	標準 偏差	有意 水準
推進にあたるメンバー（人）	未実施 n=552	8.30	23.18	
	実施 n=130	5.93	11.11	
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」(人)	未実施 n=568	0.66	3.40	
	実施 n=134	0.56	1.32	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」(人)	未実施 n=562	0.45	1.55	
	実施 n=132	0.55	2.02	

※各項目にt検定を行った結果、5%水準で統計的に有意な箇所は見られなかった。

図表7-45には、「経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施」の有無と、各推進メンバーの人数の内訳を示した。各項目に検定を行った結果、すべての項目で統計的に有意な差は確認できなかった。

図表7-45 「経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施」の有無とメンバーの内訳

		平均 人数	標準 偏差	有意 水準
推進にあたるメンバー（人）	未実施 n=581	7.97	22.41	
	実施 n=101	7.15	14.52	
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」(人)	未実施 n=597	0.61	3.30	
	実施 n=105	0.81	1.70	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」(人)	未実施 n=590	0.40	1.43	
	実施 n=104	0.86	2.55	

※各項目にt検定を行った結果、5%水準で統計的に有意な箇所は見られなかった。

図表7-46には、「管理職に対する育成責任の周知と研修」の実施有無と、各推進メンバーの人数の内訳を示した。各項目に検定を行った結果、管理職に対する育成責任の周知と研修を行っている企業では、推進メンバー外で協力しているキャリアコンサルタントの平均人数が有意に多いことが示された。この結果から、管理職層に対する周知や研修においては、専門性の高いキャリアコンサルタントの協力が必要となっている可能性が示唆された。

さらに図表7-47では、「キャリア支援施策のポータル設置・社内SNSでの広報強化」の実施有無と、各推進メンバーの人数の内訳を示した。項目ごとに検定を行った結果、キャリア支援施策のポータルを設置している、もしくは社内SNSで広報に取り組んでいる企業においては、実施していない企業に比べて、推進メンバー外で協力しているキャリアコンサルタントの平均人数が有意に多いことが示された。この結果から、ポータルの充実や社内広報の強化にあたっては、キャリアコンサルタントの専門知識が必要であり、協力メンバーとして

加わっている可能性が示唆される。統計的な有意差はないものの、通常の推進メンバーや、メンバー内のキャリアコンサルタントの人数も、実施企業のほうが多くなっており、当該施策の実施にあたっては、人員や専門性が必要になることが想定される。

図表7-46 「管理職に対する育成責任の周知と研修」の実施有無とメンバーの内訳

		平均 人数	標準 偏差	有意 水準
推進にあたるメンバー（人）	未実施 n=379	6.92	10.90	
	実施 n=303	9.01	29.73	
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=392	0.43	1.14	
	実施 n=310	0.91	4.49	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=387	<u>0.33</u>	1.06	*
	実施 n=307	0.64	2.17	

※各項目にt検定を行った結果、5%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表7-47 「キャリア支援施策のポータル設置・社内 SNS での広報強化」の実施有無とメンバーの内訳

		平均 人数	標準 偏差	有意 水準
推進にあたるメンバー（人）	未実施 n=379	7.63	22.01	
	実施 n=303	9.43	16.53	
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=392	0.58	3.27	
	実施 n=310	1.08	1.69	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=387	<u>0.38</u>	1.41	*
	実施 n=307	1.06	2.73	

※各項目にt検定を行った結果、5%水準で統計的に有意に値が大きい箇所を網掛けを有意に値が小さい箇所を下線を付した。

図表7-48 では、研修・動画・社内報等の「従業員向けキャリア意識啓発」の実施有無と、各推進メンバーの人数の内訳を示した。項目ごとに検定を行った結果、従業員向けキャリア意識啓発に取り組んでいる企業では、実施していない企業に比べて、推進メンバー内のキャリアコンサルタント、及び、推進メンバー外で協力しているキャリアコンサルタントの平均人数がそれぞれ有意に多いことが示された。また、統計的な有意差はないものの、通常の推進メンバーは実施企業のほうが少ないことも確認された。この結果から、研修の実施や動画・社内報の作成は、ポータル設置等と同様に、キャリアコンサルタントの専門知識が求められるものであると想定される。一方で、推進メンバーが少ないことから、外部に委託をする、専門家に依頼をするといった方法で、こうした施策を実施していることも推察される。

図表7-48 「従業員向けキャリア意識啓発」の実施有無とメンバーの内訳

		平均 人数	標準 偏差	有意 水準
推進にあたるメンバー（人）	未実施 n=360	9.19	28.17	
	実施 n=322	6.35	9.04	
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=369	0.37	0.90	*
	実施 n=333	0.95	4.40	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=367	0.25	0.93	**
	実施 n=327	0.72	2.17	

※ \*\*は $p<.01$ 、\*は $p<.05$ 。各項目にt検定を行った結果、統計的に有意に値が大きい箇所<sup>1</sup>に網掛けを有意に値が小さい箇所<sup>2</sup>に下線を付した。

図表7-49 には、「現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定」の有無と、各推進メンバーの人数の内訳を示した。項目ごとに検定を行った結果、すべての項目で統計的に有意な差は確認できなかった。

図表7-49 「現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定」の有無とメンバーの内訳

		平均 人数	標準 偏差	有意 水準
推進にあたるメンバー（人）	未実施 n=510	8.40	24.25	
	実施 n=172	6.22	8.60	
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=519	0.63	3.32	
	実施 n=183	0.68	2.44	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=512	0.47	1.57	
	実施 n=182	0.47	1.86	

※各項目にt検定を行った結果、5%水準で統計的に有意な箇所は見られなかった。

図表7-50 には、「組合と何らかの協力を得るようにしている」活動の実施有無と、各推進メンバーの人数の内訳を示した。項目ごとに検定を行った結果、すべての項目で統計的に有意な差は確認できなかった。

図表7-50 「組合と何らかの協力を得るようにしている」活動の実施有無とメンバーの内訳

		平均 人数	標準 偏差	有意 水準
推進にあたるメンバー（人）	未実施 n=629	7.92	22.06	
	実施 n=53	7.04	11.47	
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=649	0.62	3.19	
	実施 n=53	0.87	1.98	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」（人）	未実施 n=643	0.48	1.70	
	実施 n=51	0.29	0.64	

※各項目にt検定を行った結果、5%水準で統計的に有意な箇所は見られなかった。

## 第5節 まとめ

今回の検討において得られた知見を、以下に整理する。企業属性別の結果については、特に注目すべき要点を取り上げ整理する。

### (1) キャリア関連施策の障壁に関する全体傾向

キャリア関連施策を導入している企業の772社において、施策推進上の障壁として最も多く取り上げられたのが人材・予算・時間などのリソース不足であった。加えて施策内容・利用方法の社内浸透不足や、業績目標が施策実施・利用より優先されること、従来の組織文化・慣習が多様なキャリア形成の妨げとなることといった、周知・運用・風土・評価軸に関わる課題が上位を占めた。また、第1位回答では「リソース不足」が最多であり、「障壁はなかった」は少数にとどまった。

### (2) 企業属性別の障壁の特徴に関する要点整理

#### ・従業員規模

規模が大きい企業では施策効果が不明確で理解が得られないことが相対的に課題となりやすい一方で、規模が小さい企業では、経営層や管理職層から支援を得ることができないことが障壁となる可能性が示唆された。

#### ・創業年

創業から30～39年の企業で「管理職層から支援が得られていない」が有意に高くなっていた。今回の結果からは、一貫した傾向は確認できなかったものの、組織の成熟段階によって、施策の実施における課題が変わってくる可能性が示された。

#### ・女性正社員比率

人材や予算、時間等のリソース不足は、女性正社員比率区分で有意差が確認された。以上の結果から、構成比の違いによってリソースの制約が異なる可能性が示唆された。一方で、それ以外の取り組みについては有意差がなく、男女比による施策の障壁に大きな違いがないことが示された。

#### ・教育訓練費

教育訓練費が高額な企業では、効果が不明確で理解が得られないことが障壁となる傾向があり、少額な企業では経営層の支援が得られないことの回答割合が高いなど、投資水準に応じて阻害要因が異なる可能性が示された。

### (3)障壁の克服／効果的実施のための活動に関する全体傾向

障壁を克服し、効果的な実践を行うための取り組みとしては、従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報）と、管理職に対する育成責任の周知と研修が突出して多いことが確認された。次いで、関連部門との連携体制の構築・強化や、現場の声を拾うフィードバック機会の設定といった取り組みが続いた。以上の結果から、制度を用意するだけでなく、従業員と管理職の双方に働きかけを行うこと、そして同時に、制度を運用するための社内連携及び仕組みづくりが、促進活動の中核になっていることが示された。

### (4)企業属性別の活動の特徴に関する要点整理

#### ・従業員規模

従業員数が多い企業ほど、事例発信や育成責任の周知・社内広報などの情報発信を積極的に活用し、施策の促進に取り組む傾向が示された。一方で、300～500人規模では情報発信の取り組みが相対的に少ない傾向が確認された。

#### ・海外事業所展開

海外に事業所を展開する企業では成功事例や活用モデルの発信、スモールスタートによる施策導入、ポータル設置・社内 SNS による広報の回答割合が有意に高くなっていた。以上の結果から、海外事業所を展開する企業においては、制度普及のための見える化や横展開を重視することが示唆された。

#### ・創業年

統計的な有意差はないものの、創業年が長い企業で組合との協力を活用した働きかけが多いことが示された。この結果は一般的に、創業年が長い企業のほうが、組合が設置されている可能性が高いことと関連していると想定される。

#### ・教育訓練費

教育訓練費が高い企業において、ポータル設置・社内 SNS による広報の回答割合が有意に高く、投資余力が情報発信のための基盤整備の差につながっている可能性もある。

### (5)その他関連項目の検討における全体傾向

管理職層と経営者層のキャリア形成に関する認識と障壁の関連を検討した結果、管理職層が「キャリアを作る主体者は従業員自身である」等の部下のキャリア形成に関する認識に否定的である企業では、「経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない」と回答する割合が高くなる傾向が確認された。また、管理職層が「部下のキャリア自律支援は役割として評価されている」という項目に否定的な企業でも同様に、経営層からの支援不足を認識しや

すい傾向にあった。

さらに、障壁の克服や効果的な実施のための促進活動については、推進に関わるメンバーの体制の違いが確認された。特に、推進者が役職のない担当者である場合に、「ポータル設置・社内 SNS での広報強化」が相対的に多くなっていた。現実的な制約もあるためか、スタート施策導入を実施する企業においては、推進メンバーが少ないことも示された。加えて、管理職研修や社内広報、従業員向け啓発の実施企業では、推進メンバー外のキャリアコンサルタントの人数が多いなど、専門家の協力（外部の専門家の活用を含む）を得ながら、キャリア関連施策の促進活動を行っている可能性が示唆された。

以上より、キャリア関連施策の推進にあたっては、共通してリソース確保や周知、浸透、業績目標との整合、組織風土が主要な論点となりうることが確認された。そのうえで、企業規模や投資余力等に応じて、小規模企業では意思決定層からの理解および支援の獲得、大規模企業では効果の説明可能性と情報発信基盤の整備に重点的に取り組むなど、障壁の性質に合わせた促進活動が展開されていることが示された。

## 第8章 自由記述について

### 第1節 企業内キャリア支援の質的な把握

本研究では、企業内のキャリア支援の実態及びその課題等を明らかにすることを目的とした。そこで前章まで、主に調査票に対する回答結果をもとに量的な観点から、企業内のキャリア支援の実施状況や取り組みの傾向等について分析を行ってきた。

しかしながら、回答結果の量的な把握は、制度の導入状況や具体的な課題、またその大まかな割合などについて有益な情報を多く提供する一方で、そうした回答の背後にある考え方や論理、各企業が実際に直面している課題や問題意識などについては必ずしも十分な情報を与えない。特に、キャリア支援、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドックといった取り組みが、企業でどのように理解されているのか、またそこにどのような制約があるのか等について、量的な数値情報以外の手法によっても一定の傾向を把握したい。

そのため本章では、量的分析で得られた結果を補い、企業内キャリア支援の実態をより多面的に把握することを目的として調査票に設けた自由記述欄への回答を分析する。具体的には、調査票末尾に設けた「本アンケートを通じてお気づきになった点や、キャリア支援、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック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」という設問に対する自由記述回答をもとに、企業内キャリア支援に関して示された特徴的な記述、典型的な記述、示唆的な記述を整理することとする。

なお、本章における自由記述の分析は、何らかの理論的枠組みに基づく類型化や、個別の事例に関する詳細な検討を目的とするものではない。むしろ、前章までに示した量的な結果に対して、その背景や文脈を補足する資料として位置づけるものである。数値として把握された傾向の背後にある企業の認識や課題を質的な側面から明らかにすることを目的とする。

さて、その自由記述であるが、まず本調査に回答した企業数は第1章に示したとおり1,936社であった。うち自由記述欄に何らかの記述をした企業は509社(26.3%)であった。ただし、うち58件は「特にありません」「特になし」「特段ございません」などであり、その他、類似の回答も多々見られた。

- ・ 特にありません。(教育、学習支援、500~1000人、キャリア支援なし)
- ・ 特になし。(複合サービス、1000人以上、キャリア支援なし)
- ・ 特段ございません。(医療・福祉、1000人以上、キャリア支援あり)
- ・ 特に御座いません。(サービス、300~500人、キャリア支援なし)
- ・ 特にございませぬ。(卸売・小売、1000人以上、キャリア支援なし)
- ・ よくわかりませぬ。(製造、300人未満、キャリア支援なし)
- ・ 特にわかりませぬ。(運輸、500~1000人、キャリア支援なし)
- ・ とくにない。(その他、300~500人、キャリア支援なし)
- ・ 無し。(医療・福祉、300人未満、キャリア支援なし)

これらの回答を除いた場合、本調査に寄せられた自由記述はかなり限定的なものとなる。まず本章で自由記述結果を検討するにあたっては、そもそもセルフ・キャリアドックを含めた企業内におけるキャリア支援施策に興味・関心・必要性を感じて何らかの記述を行う企業そのものが少ないという厳しい現状認識が、最初に確認しておくべき重要な結果となる。

以下で検討する自由記述は、数少ないなか寄せられた極めて貴重な意見ということとなる。こうした点に留意して、まずは、以下にセルフ・キャリアドックに対する直接的な言及から見ていくこととする。

## 第2節 セルフ・キャリアドックに関する言及

まず、セルフ・キャリアドックに対する言及では、以下のとおり既にセルフ・キャリアドックを導入しているという記述があった。ただし、その場合も主にキャリア研修を行っており、キャリア面談まで至っていないことが記述されている。また、キャリアコンサルティング面談を行っている場合も、現在は「キャリア形成・リスキリング支援センター」のキャリアコンサルティング面談を利用している旨が記述されている。今後、自社内で継続的に実施するにあたっては費用の問題、さらには相応の費用を負担するにあたっていかに効果を実感できるか、対象者はどう設定するかが重要なポイントになることが示されている。

また逆に、既に何らかの「個人面談やキャリア面談」を導入しているという記述の中には、必ずしもキャリアコンサルティングやセルフ・キャリアドックの形をとっていないという指摘もみられた。各企業とも自社内で何らかの形でキャリア形成支援を導入するにあたっては、それぞれの企業の状況や事情に応じていろいろな形で取り組んでいることが示される。

- ・セルフ・キャリアドックを導入しようと 2023 年よりキャリア支援施策を始めました。しかし、本来の主取り組みであるキャリア面談を全社で導入するにはハードルが高く、キャリア研修から始めています。管理職向けの部下のキャリア支援研修、手挙げ制の年代別キャリア研修は定着してきましたが、キャリア面談実施を制度化するには至っておりません。(宿泊・飲食サービス、1000人以上、キャリア支援あり)
- ・2年間、リスキリング支援センターのキャリアコンサルティング面談、セルフ・キャリアドックを導入し、今後は自走していく必要がある。ただ費用がかかるので、その効果を実感できることが重要であり、対象者をどのように設定するかなど運用面でも迷っていることがある。(製造、500~1000人、キャリア支援あり)
- ・キャリアコンサルティングやセルフ・キャリアドックを設けていないが、同様のことは、個人面談やキャリア面談で1人1人の意見などを聞いて活かしている。(製造、300~500人、キャリア支援なし)

また、セルフ・キャリアドックに対する直接的な言及の中には、現在、セルフ・キャリアドックの導入・推進に向けて動き始めているという企業の回答も見られた。ただし、「組織が

一丸となって取り組むまでに時間がかかっている」という回答が寄せられている。これは主に「上層部の理解の有無」「経営層の理解度」が重要になってくると関連が深いと推察される。そして、こうした組織全体の取り組みとすべく、上層部・経営層に理解を求めめるためにも、国として「ある程度の強制力を持たせる」「法規制の強化」といった点についても話が及ぶことになると言えよう。ただし、これは強制力や法規制そのものが求められているというよりも、「もっと大きく社会全体に広まる」ために、「日々目にするような広告があると良い」といった社会全体に対する普及促進の方策が求められているということだと解釈される。

- ・セルフ・キャリアドックを導入すべく動き始めていますが、組織が一丸となって取り組むまでに時間がかかっています。また、キャリアと評価が結びついていない点も問題があると感じています。(情報通信、300~500人、キャリア支援なし)
- ・社内でのキャリアコンサルティングやセルフ・キャリアドックの推進には、上層部の理解の有無が非常に大きく関わっていると思います。国として、キャリア自立を進めるのであればある程度の強制力を持たせるようにしてほしいです。大企業はマストで取り組む施策となれば、もっと大きく社会全体に広まると思います。よろしくお願いします。(卸売・小売、1000人以上、キャリア支援あり)
- ・経営層の理解度が低く、それに釣られ管理職層にもセルフキャリアドックそのものの理解浸透は進んでいません。また、従業員個々に課せられたキャリア自律も程遠い印象です。法規制の強化も思いつきますが、それよりも、キャリア自律による良い効果の実感や生き生きとした人生が即イメージできるようなものの存在、そしてそれを日々目にするような広告があると良いと思います。(建設、500~1000人、キャリア支援なし)

なお、何らかの形で社会全体への普及促進策が求められるという記述が寄せられる背景としては、セルフ・キャリアドックが「浸透しづらい、分かりづらい、理解しづらい」と感じられていることがある。したがって、「これから勉強して取り組んでいく」「セルフ・キャリアドックを知りませんでした」という回答も見られた。冒頭に述べたとおり、今回、自由記述を寄せていただいた企業は数少ないが、その背景を具体的に説明した記述と言えるだろう。

- ・個人的な印象ですが、セルフ・キャリアドックは浸透しづらいと思う。名称から受ける印象がわかりづらく、概念・全体像も理解しづらい。(製造、500~1000人、キャリア支援あり)
- ・勉強不足でキャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドックについて知りませんでした。これから勉強して取り組んでいく予定です。(サービス、300人未満、キャリア支援なし)
- ・セルフ・キャリアドックを知りませんでした。気づきを与えてくださりありがとうございます。(情報通信、300~500人、キャリア支援なし)

### 第3節 人材・予算・時間の不足に関する言及

ここからは、セルフ・キャリアドックという語句を記述に使わずに自由に記述していただいた内容を検討していく。したがって、以下の内容は、セルフ・キャリアドックを含む企業内キャリア支援全般に関する記述として見ていく。

まず、多く指摘されたのは「人材・予算・時間の不足」についてであった。「人手不足」「現場の人員もギリギリ」といった人材不足に加えて、「人員や予算などのリソース不足が最も大きな課題だと考えております」「全く整えられていない（人員・予算の関係で）」のように、予算の不足も大きな問題であると記述されていた。

また、人材や予算の不足のほか「時間が限られる」「時間を十分にさけられていない」という記述もあった。人材や予算の手配が仮に整備されたとしても、「業務負荷」「業務ボリューム」が相応にあるなか、キャリア支援に時間を割くことが難しい。

- ・キャリア支援体制（担当者）の人手不足など、運営面での課題がある。（医療・福祉、1000人以上、キャリア支援なし）
- ・間接部門はもちろん現場の人員もギリギリの中で業務を遂行しているので、そこに労力、時間、予算を充てる余裕がないというのが本音です。（医療・福祉、500～1000人、キャリア支援なし）
- ・弊社においては、キャリア支援を推進するための人員や予算などのリソース不足が最も大きな課題だと考えております。（製造、300～500人、キャリア支援なし）
- ・体系的なキャリア支援の仕組みが全く整えられていない。（人員・予算の関係で）（製造、1000人以上、キャリア支援なし）
- ・人材不足により業務負荷が加速一人一人に対し、教育にかける時間が限られる現場では生産・加工、優先（製造、300～500人、キャリア支援なし）
- ・業務ボリューム上、時間を十分にさけられていない。（金融・保険、500～1000人、キャリア支援なし）

結果的に、「リソース不足」の現実はいかんともし難く、「キャリア形成を考える余裕が生まれていない」ことが、企業内キャリア支援の最大の障壁になっていることが、自由記述からはうかがえる。

- ・中規模の会社では、「リソース不足による個別対応の限界」がある。キャリアコンサルタントの有資格者がおらず、外部委託はコストがかかる為、社員1人1人への十分なフォローが難しい。（製造、300人未満、キャリア支援なし）
- ・弊社では35歳以下のキャリア形成の仕組みはあるが、若年層は現職での業務に追われてまだキャリア形成を考える余裕が生まれておらず効果は出ていない。（卸売・小売、1000人以上、キャリア支援あり）

#### 第4節 周知・PR・意識醸成に関する言及

前節までにも、たびたび見られた記述ではあるが、比較的まとまった形で見られたのが、セルフ・キャリアドックをはじめとしたキャリア支援施策の周知・PR・意識醸成に関する指摘である。

先に第2節では、社内・組織内で上層部や経営層の理解を求めるために、キャリア支援施策を社会全体に周知するために何らかの方策が必要である旨が触れられていた。ここでは、むしろ「一般従業員にも浸透する仕組み」「従業員自身が主体的に取り組む意識を醸成する環境づくり」「従業員に浸透させるPR」など、一般の従業員に対するPRが中心となっている。これは第2節の記述が、その内容からどちらかと言えばキャリア支援施策の企業内における導入を問題にしているためである。その際は、組織全体に何らかの仕組みを入れるために上層部・経営層の理解を求める必要がある。それに対して、ここではいったんキャリア支援の仕組みを入れた後の記述として解釈される。つまり、ひとたびセルフ・キャリアドックのようなキャリア支援施策を入れたが、それが「従業員に浸透している」ように感じられない。そのため、何らかの社内的な広報・PRが必要となるといったことを述べたものと解釈されよう。

- ・キャリア形成・キャリア関連施策の支援等が周知されておらず、一般従業員にも浸透する仕組みを構築して欲しい。(医療・福祉、300人未満、キャリア支援あり)
- ・キャリア支援に取り組んでいるものの、従業員の自己啓発や、リスクリングを促せていないのが現状の課題。活発化させるためにも、従業員自身が主体的に取り組む意識を醸成する環境づくりを検討する必要がある。(製造、1000人以上、キャリア支援あり)
- ・キャリア支援やコンサルティングなど従業員に浸透させるPRをどうするかが課題。(運輸・郵便、300人未満、キャリア支援なし)

これは、日本企業においては「キャリア支援について意識があるのはごく一部である」という現状があり、したがって「職場の理解をより深める必要がある」からだと言えよう。なお、以下で言及されている「キャリア自律が業務目標達成を阻害する」という意識は、一般に企業上層部・経営層においては根強く、この点も組織内外に周知・PR・意識醸成が求められる背景と言えるだろう。

- ・キャリア支援について意識があるのはごく一部である。キャリアコンサルティングの重要性を理解する者がいない。(卸売・小売、1000人以上、キャリア支援あり)
- ・既に様々なキャリア施策を展開しているものの、キャリア自律が業務目標達成を阻害するものではない点について、職場の理解をより深める必要があると感じた。(製造、1000人以上、キャリア支援あり)

## 第5節 キャリアコンサルタント、キャリアコンサルティング

本調査では、キャリアコンサルタント、キャリアコンサルティングに関する設問も多かったため、自由記述欄でも言及が多々見られた。なかでも比較的まとまった記述として見られたのは、回答者自身がキャリアコンサルタントの資格を取得をしたキャリアコンサルタントであるという内容のものだった。

「この夏にキャリアコンサルタント資格を取得しました」「回答した私自身がキャリアコンサルタントであり」「回答者本人がキャリアコンサルタント資格を持つ」「私はキャリアコンサルタントですが」のように、いずれも記述の前提としてキャリアコンサルタントであることを言った上で、しかし「社内キャリアコンとして活動するのは難しい」「とてもジレンマを感じている」と述べ、「会社のいち従業員」に過ぎず、キャリアコンサルタントとしての「知識を実務に使わせてもらえる機会が作れない」といった問題を指摘している。

- ・私自身がこの夏にキャリアコンサルタント資格を取得しましたが、人事異動を主管する部門に所属しているため、社内キャリアコンとして活動するのは難しいのでは？と感じています。今後国では社内キャリアコンを増やしていく方向性だと思いますが、どのように導入・設計するのが良いか、キャリアコン全体で知見を深めていく必要があると感じます。（卸売・小売、1000人以上、キャリア支援あり）
- ・回答した私自身がキャリアコンサルタントであり、キャリア施策の重要性は認識しています。一方で会社組織においては、経営者や管理職の理解度一つで進まないことも多々あり、とてもジレンマを感じています。（製造、1000人以上、キャリア支援なし）
- ・回答者本人がキャリアコンサルタント資格を持つものだが、会社の1従業員であり、経営者からキャリア形成の重要性が語られないことが問題だと認識している。（製造、500～1000人、キャリア支援あり）
- ・私はキャリアコンサルタントですが、なかなかその知識を実務に使わせてもらえる機会が作れない（会社に求められていない）のが悩みです。（製造、300人未満、キャリア支援あり）

本来であれば、「自分自身がキャリア支援の重要性」を感じたことから、組織に働きかけてキャリアについて考える仕組みを作っていく必要があると感じており、社内研修の中でさらに踏み込んでいきたいといった要望を抱いている場合が多い。しかし、実際にはなかなかうまく進んでいないことがうかがえる記述であった。

- ・自分自身がキャリア支援の重要性から、キャリアコンサルタントを取得したため、改めて組織が個人に働きかけて、キャリアについて考える仕組みを作っていく必要があると感じました。現在の社内研修の中でもう少し踏み込んでいく研修プログラムを意識していきたいと思いました。（医療・福祉、300～500人、キャリア支援なし）

なお、回答者自身がキャリアコンサルタントでない場合でも、現在は社内外に「キャリアコンサルタントの資格所有者」がいたり、外部で提携していたりする場合がある。また、今後、「キャリアコンサルタントの資格取得の奨励」を行う予定である旨の記述もみられた。

- ・ 人事内に2名キャリアコンサルタント資格所有者がいるが、うまくその知識を活かせていない。(卸売・小売、500～1000人、キャリア支援あり)
- ・ キャリアコンサルタントの具体的な内容は不明でしたが、外部に支援組織をいくつか提携があり、その中には専門の方が少なからずおられると思うので、10名程度は指導に当たってくれているものと予想しました。(製造、500～1000人、キャリア支援あり)
- ・ キャリア支援の必要性を感じており、人事部にてキャリアコンサルタントの資格取得の奨励について今後検討を行う予定。(金融、300～500人、キャリア支援なし)

概して、キャリアコンサルタントには一定程度の期待感は寄せられているが、それ故、今後のキャリアコンサルタントのあるべき姿についても記述が寄せられた。例えば、医療機関の職員に対するキャリア支援では「キャリア支援に関する知識に加えて、ある一定の医療知識」、企業内では「企業への支援策や指導や、キャリアコンサルタントの教育」などが挙げられた。また、資格取得にあたって「講義の受講方法や試験会場」などの壁があり、より受講や受検がしやすいような「柔軟化」を希望する旨も記述があった。さらにキャリアコンサルタント等が「うまく企業内で活躍」できる仕組み作りについての要望も寄せられた。

- ・ 医療機関における職員のキャリア支援において、(略)国家資格を有し、かつ専門性が高い職員のキャリア支援を実施するためには、キャリア支援に関する知識に加えて、ある一定の医療知識が必要だと思う。(医療・福祉、500～1000人、キャリア支援あり)
- ・ (略)企業内で積極的にキャリア開発に取り組めるような企業への支援策や指導や、キャリアコンサルタントの教育を期待している。(製造、500～1000人、キャリア支援なし)
- ・ キャリア自律の推進に向け、キャリアコンサルタントの資格は重要な位置づけにあると考えます。一方で、資格取得にあたり、所定の講義の受講方法や試験会場など、参入障壁が高いと思います。上記に対する柔軟化を希望します。(金融、1000人以上、キャリア支援あり)
- ・ キャリアコンサルティングの有資格者をうまく企業内で活躍してもらえようような仕組み作りを国主導でやっていただきたいです。(卸売・小売、500～1000人、キャリア支援あり)

## 第6節 その他の要因－業種・職種、規模、年齢層

以下では、本研究の各所で企業内キャリア支援と関わりが深い要因として挙げられたキーワードに着目して自由記述を検討する。

### (1)業種・職種

まず、「業種・職種」について見ていく。本調査は、日本国内の300人以上の従業員をもつ大企業に回答を求めた。その際、業種等は問わず、調査への回答に協力を依頼したため、業種によっては調査票の質問内容があわなかったケースがある。具体的には、運送業の企業からおもに職種が「ドライバー」であるため従業員にキャリア支援を行うという風土がなく、結果的にキャリア関連の「制度、環境整備がほとんどない」という回答が寄せられている。また、「資格職の業種」でも難しいという回答がみられた。さらには「学校」のような業種も、直接は「企業内キャリア支援」というテーマとは実情がそぐわず、おおむね資格職と言いうる可能性の高い「教育職及び医療職」ではなく、おもに「事務職員を念頭に回答」した旨の記述がみられた。

こうした記述から指摘できることは、本研究で想定するいわゆる「企業内キャリア支援」は、漠然とホワイトカラー、特に会社組織に属して、いわゆる「経営・企画」「営業・広報」「経理・人事・総務」に従事する労働者を念頭に置いているのではないかという点である。したがって、その他の幅広い労働者に合致する取り組みになっているのか、なっていない場合、どのような修正・変形が必要なのかの検討が求められる。少なくとも「企業内キャリア支援」と言った場合、従来の枠組みではそこから漏れ落ちる業種・職種・業界があるということは、今回、改めて考えたい論点である。

- ・質問の意味がわからない。(業種が質問に合わない)(生活関連サービス、300人～500人未満、キャリア支援あり)
- ・人材不足の中、採用増と定着およびキャリアアップは必要ですが、運送業は職種ドライバーのため、特殊な輸送でない限り特別な能力や技能を必須とすることはありません。結果、今回調査の趣旨に沿った制度、環境整備がほとんどないのが実情と思います。(運輸、300～500人、キャリア支援なし)
- ・資格職の業種なのでキャリア支援を導入しても人手不足の関係等で形骸化してしまいそう。(卸売・小売、300～500人、キャリア支援なし)
- ・本学は国立大学法人であり、売上高という概念がないが、国からの運営費交付金の想定で回答している。また、本学には様々な職種がいるが、今後自律的なキャリア形成を意識した人事施策を行う必要があると考えている”事務職員”を念頭に回答しており、人数規模等は大学全体のものではないことに留意が必要。(教育職及び医療職は除外)(教育・学習支援、500～1000人、キャリア支援なし)

## (2)規模

次に「規模」については、おおむね先述した「人材・予算・時間の不足」が関連する。重複するが改めて見直すと、「キャリアコンサルタントの有資格者がいない」「外部委託はコストがかかる」「社員1人1人への十分なフォローが難しい」「ノウハウがなく社員のキャリア支援の幅に追いつけない」など、中規模の会社では何が難しいのかが列挙されている。それは端的に言って中小企業では「キャリア支援に割けるリソースは限られてくる」ということになるだろう。

また優先順位としても、中小企業では「キャリア支援よりも賃金面」という現実的なニーズもある。結果的に「キャリア支援までまだ手が回っていない状況」があり、中小企業でどのような支援ができるかについて相談窓口が求められている旨、言及がなされている。

- ・中規模の会社では、「リソース不足による個別対応の限界」がある。キャリアコンサルタントの有資格者がおらず、外部委託はコストがかかる為、社員1人1人への十分なフォローが難しい。また、ノウハウもなく社員が求めるキャリア支援の幅に追いつけない。  
(製造、300人未満、キャリア支援なし)
- ・中小企業の法人においては、キャリア支援に割けるリソースは限られてくる。労働行政を推進するにあたっては、その点も十分勘案していただきたい。(教育・学習支援、300~500人、キャリア支援なし)
- ・企業としてキャリア支援の大切さは理解しているが、中小企業ではキャリア支援によるエンゲージメント向上の前に、賃金面でのエンゲージメント向上が急務である。従業員もキャリア形成よりまずは手取りを上げてほしいという層の方が多いのではないか。(以下略)(製造、500~1000人、キャリア支援あり)
- ・(略)キャリア支援までまだ手が回っていない状況ですが、従業員のキャリア支援という視点を持って取り組みたいと考えます中小企業でもこういった支援ができるかなどを気軽に相談できる窓口などがあれば活用したいです。(サービス、300~500人、キャリア支援なし)

## (3)年齢層

本調査では、若手層、ミドル層、シニア層で分けて回答を求めた設問も多かったこともあり、自由記述では年齢に関する言及も見られた。調査結果では、例えば企業内キャリア支援の取り組みが若年者施策であり、シニア層に向けた取り組みは少ないこと、しかし、既にセルフ・キャリアドックを導入している企業ではシニア層への効果も視野に置いていること(第5章)などが明らかにされた。

しかし、自由記述ではその内容は千差万別であり、若手・ミドル層の研修はあるが「シニア層へのキャリア支援は全くありません」「シニア層に対するキャリア支援が不十分」という回答もあれば、シニアのキャリアを考える機会はあるが、「35歳~50歳におけるキャリア形

成機会がなくその仕組みを作ることが課題」とする記述も見られた。同様に「ミドル層が自身のキャリアについて自ら考える習慣があまりない」とする記述もあれば、「特に若手従業員に対しキャリア支援を企業として取り入れていく必要性がある」という記述もあった。

こうした自由記述の傾向から考えた場合、それぞれの企業が置かれた状況によってどの年代のキャリアに問題意識を持つかは異なっており、企業のキャリア支援を特定の年代に焦点を当てて議論することは適切ではないことを指摘できる。当然のことながら、各企業の個別の状況認識、それを受けた経営戦略、キャリア形成支援の方針があり、その方針を受けて企業内のキャリア支援は構想される必要がある。

- ・当社は業績評価制度、若手層向けの研修、ミドル層（役職者）向けの研修制度はあるものの、他はありません。特にシニア層へのキャリア支援は全くありません。（以下略）（卸売・小売、300～500人、キャリア支援あり）
- ・労働者の高年齢化が進む中、シニア層に対するキャリア支援が不十分。（情報通信、300～500人、キャリア支援あり）
- ・弊社では35歳以下のキャリア形成の仕組みはあるが、若年層は現職での業務に追われてまだキャリア形成を考える余裕が生まれておらず効果は出ていない。更に50歳以上のシニアキャリアを考える機会はあるが、35歳～50歳におけるキャリア形成機会が無くその仕組みを作ることが課題。（卸売・小売、1000人以上、キャリア支援あり）
- ・ミドル層が自身のキャリアについて自ら考える習慣があまりない。そのため若手層は気にしているにも関わらず、指導する立場の人間の意識が薄いので「会社はなにも考えてくれない」という意見が出ることもある。（運輸、500～1000人、キャリア支援あり）
- ・特に若手従業員に対しキャリア支援を企業として取り入れていく必要性があるということを感じる反面、会社として一人一人のキャリアを保証できる組織・環境・制度が整っていない矛盾が生じると感じてしまう。（以下略）（運輸、300人未満、キャリア支援なし）
- ・法人内でのキャリアも含めた面談を実施しているが、相談者の本音を引き出すことが難しい。又、同じ内容でも若手、中堅、シニアなど年齢にあった対応が難しい。（医療・福祉、300人未満、キャリア支援あり）

## 第7節 今後の検討の契機

その他、自由記述欄では、本調査がキャリア支援等を考える今後のきっかけとなったという記述も多く見られた。例えば、「従業員のキャリア支援について改めて考えるきっかけとなった」「当社のキャリア支援施策を客観的に振り返る機会となった」「キャリア支援に対して何ら対策できていない」など、キャリア支援に対する意識の何らかの変化が記述された。

- ・従業員のキャリア支援について改めて考えるきっかけとなり有意義でした。(運輸・郵便、300～500人、キャリア支援なし)
- ・当社のキャリア支援施策を客観的に振り返る機会となり、今後の施策検討・立案に活かしていきたいと思います。(サービス、500～1000人、キャリア支援あり)
- ・キャリア支援に対して何ら対策出来ていないことが本アンケートで認識出来ました。今後、議論していきたいと考えます。ありがとうございました。(製造、300人未満、キャリア支援なし)

結果的に、「今後、議論していきたい」「情報収集を含めて対応する必要がある」「内容の詳細を確認しようと思いました」という記述へとつながっている。

- ・キャリア支援は重要な課題と考えているため、情報収集を含め対応する必要がある。(医療・福祉、300～500人、キャリア支援なし)
- ・キャリア自律についてはとても興味があるので学んでいきたいと思います。(製造、300～500人、キャリア支援なし)
- ・キャリア形成に関することが経営にどのような影響を与えるかなどを考える、良い機会になったと思うそれとともに、キャリア支援・コンサル・ドックなどの内容の詳細を確認しようと思いました。(情報通信、300～500人、キャリア支援なし)

また、さらに一歩進んで、「パーパス・ミッション・ビジョンの実現の上でも取り入れていく」「抜本的な体制整備に向けて検討を進めている」などの記述も見られた。

- ・キャリア支援・コンサルティングなどの課題改善は、我々のパーパス・ミッション・ビジョンの実現の上でも取り入れて行く必要があると考えます。(サービス、500～1000人、キャリア支援なし)
- ・私どものキャリア支援については不十分であり喫緊の課題と認識しています。現在、この課題を解決するため、抜本的な体制整備に向けて検討を進めています。(複合サービス、300人未満、キャリア支援あり)

いずれにしても、今回の調査によって社内のキャリア支援について検討を行い、導入に向けた何らかの契機になっている可能性があることを伺わせる結果であったと言えるだろう。

## 第8節 結果のまとめ

本章では、量的分析で得られた結果を補い、企業内キャリア支援の実態をより多面的に把握することを目的として調査票に設けた自由記述欄への回答を分析した。本調査に自由記述を寄せた企業は調査に回答した企業の1/4強であり(26.3%)、必ずしも多くはなかった。しかし、そうした中でも、いくつかの点で特徴的な記述がみられた。

第一に、セルフ・キャリアドックに関する言及では、既にセルフ・キャリアドックを導入しているという記述があった。ただし、今後、自社内で継続して実施するにあたっては費用の問題、それに対する効果をいかに実感できるか、対象者はどう設定するかが重要なポイントになることが示された。一方、現在セルフ・キャリアドックの導入・推進に向けて動き始めているという企業の回答では、おもに上層部・経営層の理解が重要になることが示されていた。そのために企業の導入のきっかけになる何らかの強制力や法規制、あるいは社会全体に対する普及促進の方策が求められていた。なお、社会全体への普及促進策が求められる背景として、セルフ・キャリアドックが「浸透しづらい、分かりづらい、理解しづらい」と感じられていることも示された。

第二に、人材・予算・時間の不足に関する言及では、キャリア支援にあたる人材不足あるいは予算不足が記述されていた。また、人材や予算の不足以外にも業務負荷が重く、時間が十分に割けないという記述もみられた。量的な調査結果でも顕著であったが、人材・予算・時間などのリソース不足は企業内キャリア支援の最大の障壁になったいることがうかがえた。

第三に、周知・PR・意識醸成に関する言及では、上述の内容と類似するが、一般の従業員に対するPRの必要性が指摘されていた。こちらはひとたびキャリア支援がある場合を前提に、従業員にそうしたキャリア支援施策を浸透させるために何らかの社内的な広報・PRが必要となることを指摘していた。これは、日本企業ではキャリア支援に意識があるのは一部であり、したがって職場の理解をより深める必要があるからであるという記述も見られた。

第四に、キャリアコンサルタント、キャリアコンサルティングに関する記述では、回答者自身がキャリアコンサルタントであるという記述が多かった。ただし、自らキャリアコンサルタントであるにもかかわらず、社内でキャリアコンサルタントとして活動するのが難しいという趣旨の記述が多かった。回答者がキャリアコンサルタントでない場合も、社内外のキャリアコンサルティングの資格所有者がいることをも記述されており、概して、キャリアコンサルタントには一定程度の期待感が寄せられていた。ただし、現状そのままでも良いとも記述されておらず、今後のキャリアコンサルタントのあるべき姿にも触れられていた。

第五に、その他の要因に関する記述として、業種・職種、規模、年齢層に関する記述も見られた。業種については、自社の業種は企業内のキャリア支援というテーマとそぐわないという記述がみられた。少なくとも従来の企業内キャリア支援の枠組みではそこから漏れ落ちる業種・職種・業界があるということが、自由記述の結果から示された。また、規模については、上記の人材・予算・時間不足と関連しており、中小企業ではキャリア支援に割けるリソースに限られることが如実に示されていた。さらに年齢層については、若手層・ミドル層・シニア層のどの層を対象に企業内キャリア支援を考えているのか、また、その背景にある問題意識が記述されていた。

第六に、今後の検討の契機に関する記述として、今回の調査そのものがキャリア支援等について考える今後のきっかけとなったという記述も多く見られた。従業員のキャリア支援に

ついて改めて考える契機となったという記述を中心に、今後、議論・検討していきたいといった何らかの企業内キャリア支援の導入に向けた機会となった旨の記述がなされていた。

以上、本章の自由記述分析の結果から、セルフ・キャリアドックを中心とする企業内キャリア支援への関心や期待は一定程度存在する一方で、人材・予算・時間不足や経営層・職場の理解不足が大きな障壁となっていることが示された。また、本調査自体が企業にとってキャリア支援を再考・検討する契機となり得ている点も確認された。