

# 「キャリア自律」は どんな企業で進められるのか

——経営活動・人事労務管理と「キャリア自律」の関係

藤本 真

(労働政策研究・研修機構主任研究員)

## 目次

- I 「キャリア自律」を進める企業とは——本稿の検討課題
- II キャリア自律に向けた取り組みの状況
- III 企業の経営活動とキャリア自律
- IV 人事労務管理をめぐる状況・方針とキャリア自律
- V 経営活動の方針か、人事労務管理の流れか
- VI 結語

## I 「キャリア自律」を進める企業とは ——本稿の検討課題

企業の人事労務管理や働く人々のキャリア形成に関わる議論の中で、徐々に取り上げられる機会が増え、今や中心的なトピックの1つとなっているのが「キャリア自律」という概念である。「キャリア自律」とは、「めまぐるしく変化する環境のなかで、自らのキャリア構築と継続的学習に取り組む、(個人の)生涯に渡るコミットメント」(花田・宮地・大木 2003:7)と定義され、企業の観点からは「従来組織の視点で提供されていた、人事の仕組み、教育の仕組みを、個人の視点から見たキャリアデザイン・キャリア構築の仕組みに転換するもの」(花田 2006:54)として捉えられる。こうした考え方は1990年代後半から2000年代初頭にかけて打ち出された後、企業側でもキャリア形成の望ましいあり方として重視されるようになり(例えば日経連編 1999; 日本経団連編 2006など)、実現に向けて様々な施策が行われてきている。一

方で、働く個人の側にも、自身のキャリア形成を企業に依存することなく、自分で考えていきたいという姿勢が広がってきており、厚生労働省の「平成27年度能力開発基本調査」によると、正社員の66.7%、正社員以外の45.9%が、「自分で職業生活を考えていきたい」または「どちらかといえば自分で職業生活を考えていきたい」と答えている。

キャリア自律については、論理的に構築された指標に基づき、働く人々のキャリア自律に関わる状況や活動を捉える研究(高橋 2003; 武石・林 2013; 武石・梅崎・林 2014)や、従業員のキャリア自律に関わる意識が個人の意識や組織に与える影響についての研究(島田 2008; 堀内・岡田 2009)、あるいは従業員の状況を基に有効なキャリア自律支援のあり方を検討する研究(平林・川崎・高橋 2014; 川崎・高橋 2015)、キャリア自律の促進が企業経営にもたらす効果・影響についての研究(鳥取部 2007)などが重ねられてきた。他方で、キャリア自律を重視する姿勢や、その実現を促進する取り組みがなぜ日本企業で見られるようになったのかという点については、日本企業を取り巻く経営環境や社会状況と関連付けた一般的な説明は見られるものの、経験的なデータを基にした分析や検討はあまり目につくことがない。キャリア自律の考え方や関連する施策は従業員の「個別化」を促すとも捉えることができ、組織の集団的マネジメントに対しマイナスの影響をもたらす可能性もある。そうした可能性を念頭に置きなが

らも企業がキャリア自律に向けて舵を切ることには、何らかの経営上の理由や要因があるのではないかと推測される。こうした理由や要因は、キャリア自律の広がりや働く人々のキャリア形成環境について検討していく上では看過できないと思われる。

本稿では、2016年に労働政策研究・研修機構（JILPT）が実施したアンケート「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査」<sup>1)</sup>（以下、「JILPT調査」と記載）のデータに基づき、キャリア自律がどのような企業において進められているのかについて、企業の経営方針、人事管理方針とキャリア自律促進との関係に着目して、分析・検討していく。

## II キャリア自律に向けた取り組みの状況

企業経営や人事労務管理とキャリア自律との関わりを捉える手がかりとして、まずキャリア自律がどのような規模・業種の企業において進められる傾向が強いのか、またキャリア自律を重視する企業が、配置や能力開発といったキャリアに関わる施策の面でいかなる特徴をもつ企業なのかを確認しておきたい。

JILPT調査では、正社員の能力開発やキャリア管理に関して力を入れている点について企業に尋ねている。本論文ではこの質問に対し、「社員の自主的なキャリア形成の促進」に力を入れていると答えた企業を、「キャリア自律促進企業」として扱うこととする。調査に回答した企業531社のうちキャリア自律を促進している企業は27.7%（147社）である

キャリア自律を促進している企業の比率について従業員規模別・業種別の状況を見ていくと（表1）、まず従業員規模別による違いはほとんどなく、いずれのグループでも25～27%程度である。一方業種別には、サービス業で現在力を入れているという企業が37.0%と、回答企業全体における比率に比べて10ポイント近く高かった。

キャリア自律促進企業とそうでない企業の配置やキャリア、能力開発に関わる施策の実施状況を比べてみると（表2）、まずキャリア自律促進企業

表1 キャリア自律を促進する企業の比率——従業員規模別・職種別

	n	(%)
総計	531	27.7
<b>【従業員規模】</b>		
300～499人	175	28.0
500～999人	172	26.8
1000人以上	130	25.4
<b>【業種】</b>		
建設業	38	23.7
製造業	117	28.2
卸売・小売業	60	28.3
医療・福祉	128	28.1
教育・学習支援	51	27.5
サービス業	65	37.0

では社員自身の意向を反映した仕事への配置や、所属部署の枠を超えた業務経験の提供に力を入れているという比率が、キャリア自律を促進していない企業に比べて2倍以上高く、カイ2乗独立性検定の結果、キャリア自律促進の有無による差は統計的に有意である。ただし、キャリア自律促進企業でも社員自身の意向を反映した仕事への配置や、所属部署の枠を超えた業務経験の提供に精力的に取り組んでいる企業は2～3割にとどまっている点に留意する必要がある。また、キャリア自律を実現するための人事労務管理施策として取り上げられることが多い社内公募制度については、キャリア自律促進企業とそうでない企業との間に実施率の統計的な有意差は認められなかった。

従業員のキャリアに関わる情報収集・関与については、「自己申告制度」「目標管理制度の中で今後の仕事やキャリアの目標を定める」「管理職によるキャリアに関する部下との個別面談」の実施率が、キャリア自律促進企業では50%を超え、力を入れている企業に比べて実施率が高く、かつその差も統計的に有意である。また、「会社としての社員各人の能力開発・キャリア形成目標・進捗状況の把握」の実施率も、キャリア自律促進企業の方が有意に高かった。他方、「社員各人の評価履歴のデータベース化」「社員各人の業務履歴のデータベース化」「社員各人の研修履歴のデー

表2 配置・従業員のキャリア・自己啓発支援に関する取り組みの実施状況

(単位：%)

	キャリア自律促進企業 (n=147)	キャリア自律を促進していない企業 (n=384)
<b>【配置に関わる取り組み】</b>		
社員自身の意向を反映した仕事への配置に力を入れている ***	27.9	10.2
所属部署の枠を超えた業務経験の提供に力を入れている **	22.4	10.9
社内公募制度を実施している	21.1	15.4
<b>【従業員のキャリアに関する情報収集・関与】</b>		
自己申告制度 +	52.4	43.5
目標管理制度の中で今後の仕事やキャリアの目標を定める +	57.1	47.7
会社としての社員各人の能力開発・キャリア形成目標・進捗状況の把握 **	35.4	23.2
人事部門担当者によるキャリアに関する社員との個別面談	12.9	9.6
管理職によるキャリアに関する部下との個別面談 *	58.5	48.2
社員各人の評価履歴のデータベース化	34.7	32.8
社員各人の業務履歴のデータベース化	30.6	27.6
社員各人の研修履歴のデータベース化	30.6	28.6
<b>【自己啓発支援に関わる取り組み】</b>		
研修・セミナーに関する情報の社員への提供 ***	74.1	52.9
研修・セミナーの受講を昇格・昇進の要件としている	11.6	10.2
研修・セミナーの受講に対する金銭補助 +	63.3	53.9
用途を指定しない金銭補助	3.4	2.1
自己選択型の研修の実施 ***	23.1	9.9
e-learning の実施 *	25.2	16.9
各部署の管理職に対する情報提供・啓発 **	32.0	21.1
研修・セミナーの受講を目的とした短時間勤務制度・休暇制度の導入	3.4	3.1
大学・大学院、専門・各種学校等への進学など、期間の長い自己啓発に対する支援 *	13.6	7.8

注：\*\*\*<.001, \*\*<.01, \*<.05, +<.1 (カイ二乗独立性検定)

データベース化」については、実施率にはほとんど差が見られなかった。

社員の自己啓発 (= 自主的に行う能力開発) に関わる取り組みのうち、キャリア自律促進企業とそうでない企業の実施率に統計的な有意差が認められたのは、「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」「研修・セミナーの受講に対する金銭補助」「自己選択型の研修の実施」「e-learning の実施」「各部署の管理職に対する情報提供・啓発」「大学・大学院、専門・各種学校等への進学など、期間の長い自己啓発に対する支援」である。「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」は、キャリア自律促進企業では実施率が4分の3近くに達しており、キャリア自律を促進して

いない企業の実施率を20ポイント以上上回る。社外の能力開発機会についての社員への情報提供が、社員のキャリア自律を促進していく上での基本的な取り組みとして捉えられ、広く行われていることがわかる。「自己選択型の研修の実施」や「e-learning の実施」は、社員の自主的な能力開発の選択肢や機会を広げていくための取り組みと見ることができ、キャリア自律促進企業でより実施率が高くはなっているものの、実施率自体は25%前後とさほど高いわけではない。

調査への回答結果を見る限り、現状のキャリア自律促進企業の施策を特徴づけているのは、自己申告制度や管理職と従業員との間で実施される個別面談などを通じた情報収集と、社外の能力開発

機会についての従業員への情報提供において見られる、より積極的な姿勢・活動である。従業員の意向を反映した配置は、キャリア自律を促進していない企業に比べれば実施される傾向が強いものの、キャリア自律促進企業を特徴づけるほど高い比率で行われているわけではない。

### Ⅲ 企業の経営活動とキャリア自律

企業の経営活動とキャリア自律促進との間の結び付きについて分析・検討を行う上で、いまひとつ有力な手がかりとなりうるのが、キャリア自律の重要性が高まる背景についての既存の研究・文献における言及である。

高橋（2003）は、日本企業のコア・コンピタンス（持続的に競争力の源泉となる能力）が、ソリューション・ビジネスなどに具現化されている「提案能力」へと移行している事を、キャリア自律の重要性が高まる背景として挙げる。企業が提案能力をコア・コンピタンスとしていくには、課題設定能力の高い自律的な人材を必要とし、そうした人材の確保・育成のために企業内でキャリア自律を促進する仕組みが求められるという。

日本経団連（2006）においても、高橋（2003）同様、問題発見能力・課題解決能力をもつ人材の重要性が指摘され、各企業において、環境変化に対応する柔軟性とチャレンジ精神を備えた「自律型人材」が不可欠な存在になっていると強調される。そして「自律型人材」が不可欠な存在となった要因として、経済活動のグローバル化や世界規模での厳しい企業競争、ICTの進展と情報量の増加に伴う業務の複雑化・高度化、顧客志向の経営に対する要請が高まっていることが列挙されている。

一方、武石（2016）は、日本企業の経営活動の見通しが不安定化、流動化したことを、キャリア自律の重要性を高める要因と見ている。激化する国際競争や、事業部門の海外移転・縮小・廃止などが、長期安定雇用を前提に企業が従業員のキャリア形成に一定の責任を果たすという従来の考え方を変化させつつあり、そうしたなかでキャリア自律の重要性が認識されてきていると指摘する。

キャリア自律の重要性が高まる要因・背景についてのこれらの言及を、企業における経営活動とキャリア自律促進との関連という観点から捉え直してみると、(1)顧客への提案を軸とするなど、これまで以上に顧客に高付加価値を提供しようとする経営活動を進める中で、(2)頻繁な新事業展開など環境変化への対応がより求められる経営活動の中で、(3)事業のグローバル展開など、従来に比べて見通しが立てにくい経営活動の中で、企業は自社の従業員のキャリア自律を促進すると考えられる。

JILPT調査では、各企業の経営活動における方針を9つの項目に沿って尋ねている（表3）。調査項目の①A「高付加価値化による競争力強化」、②A「製品・サービスの品質向上に力を入れる」は、上述した(1)の高付加価値化に対応した経営活動方針と見ることができる。(2)の環境変化への対応を必要とする事業活動方針としては、⑥A「新規事業の開拓を重視」、⑧A「事業展開にあたってスピードを重視」が該当する他、③B「企業規模の拡大を重視」も、挙げることもできるだろう。(3)の見通しが立てにくい経営活動につながる方針としては、⑦B「海外マーケットを重視」が該当しよう。

では、各企業の経営活動方針とキャリア自律促進との間にはどのような関連が見られるか。経営活動方針別に回答企業をグルーピングし、それぞれのグループにおけるキャリア自律促進企業の比率を算出した。表4によると、「高付加価値か低コストか」「事業展開のスピード」「意思決定のあり方」という3つの面での経営活動方針の違いによる差が、カイ2乗独立性検定の結果、統計的に有意である。高付加価値化による競争力強化を図っているグループでは、低コスト化による競争力強化を考えているグループに比べて、キャリア自律促進企業の比率が10ポイント以上高く、既存の研究・文献で指摘されている、高付加価値化を目指す企業でキャリア自律がより求められるという傾向は実際に生じているものと推測される。また、「事業展開のスピード」に関しては、事業展開のスピードを重視している企業において、事業展開を慎重にすすめる企業に比べて、キャリア

表3 JILPT 調査回答企業 (n = 531) の経営活動方針

			回答率 (%)
①高品質か低コストか	A	高付加価値化による競争力強化	78.9
	B	低コスト化による競争力強化	14.7
②品質向上か営業・販売力強化か	A	製品・サービスの品質向上に力を入れる	71.3
	B	営業・販売の強化に力を入れる	21.8
③企業規模	A	企業規模の維持を重視	53.9
	B	企業規模の拡大を重視	40.4
④自前主義か専業主義か	A	開発から生産・営業まですべて自社で行う	47.8
	B	自社の得意分野に注力する	40.7
⑤事業戦略と人材の関係	A	既存の人材に合わせて事業戦略を立てる	35.8
	B	事業戦略に合わせて人材を採用する	59.0
⑥開拓か深耕か	A	新規事業の開拓を重視	30.3
	B	既存事業の継続・強化を重視	63.1
⑦国内か海外か	A	国内マーケットを重視	81.4
	B	海外マーケットを重視	11.7
⑧事業展開のスピード	A	事業展開にあたってスピードを重視	44.6
	B	事業展開は慎重に行う	49.5
⑨意思決定のあり方	A	トップダウンの意思決定を重視	81.0
	B	ボトムアップの意思決定を重視	14.3

注：それぞれの項目につき、「A」の回答率は「Aに近い」・「どちらかといえばAに近い」、「B」の回答率は「Bに近い」・「どちらかといえばBに近い」と回答した企業の比率を示している。

表4 経営活動方針別・キャリア自律促進企業比率

			n	キャリア自律促進 企業の比率 (%)
①高品質か低コストか +	A	高付加価値化による競争力強化	419	28.9
	B	低コスト化による競争力強化	78	17.9
②品質向上か営業・販売力強化か	A	製品・サービスの品質向上に力を入れる	379	28.0
	B	営業・販売の強化に力を入れる	116	26.8
③企業規模	A	企業規模の維持を重視	286	30.0
	B	企業規模の拡大を重視	209	25.8
④自前主義か専業主義か	A	開発から生産・営業まですべて自社で行う	254	28.0
	B	自社の得意分野に注力する	216	26.4
⑤事業戦略と人材の関係	A	既存の人材に合わせて事業戦略を立てる	188	28.2
	B	事業戦略に合わせて人材を採用する	313	27.8
⑥開拓か深耕か	A	新規事業の開拓を重視	161	31.1
	B	既存事業の継続・強化を重視	335	25.4
⑦国内か海外か	A	国内マーケットを重視	432	26.0
	B	海外マーケットを重視	57	33.3
⑧事業展開のスピード*	A	事業展開にあたってスピードを重視	237	31.6
	B	事業展開は慎重に行う	263	23.5
⑨意思決定のあり方 +	A	トップダウンの意思決定を重視	430	29.0
	B	ボトムアップの意思決定を重視	76	19.7

注：\*<.05, +<.1 (カイ二乗独立性検定)。①～⑨の各項目につき、AグループとBグループのそれぞれにおけるキャリア自律促進企業の比率を検定の対象としている。

自律を促進する企業の比率が高かった。この結果も既存の研究・文献が指摘する、環境変化への対応の必要性が企業においてキャリア自律を要請するという構図を支持する結果である。「意思決定のあり方」はトップダウンの意思決定を重視するというグループで、キャリア自律を促進している比率がより高くなっており、この点はトップダウンの意思決定を重視する企業が、スピード重視の事業展開を進める傾向が強い<sup>2)</sup>ためではないかと考えられる。

経営活動に関する方針は、キャリア自律促進の有無に影響を与えることが考えられる他の要因を踏まえても、なおキャリア自律に関する企業の姿勢を左右するといえるだろうか。キャリア自律を促進しているか否かを被説明変数とする二項ロジスティック分析を行うこととした。説明変数として用いる経営活動の方針については、各項目につきAの考え方にどの程度近いかを示す尺度とし、「Aに近い」=2点、「どちらかといえばAに近い」=1点、「Bに近い」・「どちらかといえばBに近い」=0点として設定した。また経営活動の方針を示す変数のほかに、キャリア自律に対する企業の考え方を左右しうる変数として、各企業の正社員数、業種、創業年、本社所在地を説明変数としてモデルに加えた(表5)。

分析の結果、業種や正社員数の規模などをコントロールしても、高付加価値化による競争力強化を志向する度合いとキャリア自律を促進する傾向との間には、統計的に有意な正の相関が認められた。既存の研究・文献が指摘するように、高付加価値化の実現を図る企業が、自律的にキャリア形成を進める人材によって、企業のコア・コンピタンスを支えようとしている可能性を示唆する。また、トップダウンの意思決定を重視する度合いが強いほど、企業がキャリア自律を促進する傾向がより強まることも分析により示された。一方でクロス表分析では、スピード重視の企業グループと慎重な企業グループとの間に統計的な有意差が見られた。事業展開のスピードに関する経営活動方針は、キャリア自律の促進に有意な影響を与えていなかった。

トップダウンの意思決定を重視する企業は、

トップの権限を強化すると同時に、従業員に対する関与や権限の発動をより強めていく可能性もあるだろう。しかしロジスティック分析からは、トップダウンの意思決定を重視する企業ほど、従業員の自主性を重視する蓋然性が高まるという、相反する傾向が結びついたかのような結果が得られた。この点は、日本企業におけるキャリア自律の性格を考えていく上で、留意しておいてよいように思われる。

#### IV 人事労務管理をめぐる状況・方針とキャリア自律

企業が従業員のキャリア自律を重視する要因については、人事管理をめぐる状況・方針といった観点からも接近することができる。企業がキャリア自律の実現に積極的に取り組む要因を、理論的に検討した数少ない研究業績の1つである平野(2003)は、カンパニー制への移行や職務等級制度の導入などをきっかけに、人事管理諸施策の権限が会社から現場の各部署へと移った企業の事例に基づき、企業は、人事管理に必要な情報を個人や職場から容易に収集できず<sup>3)</sup>、「逆選択<sup>4)</sup>」などの問題が生じるのを回避するため、従業員のキャリア自律を促進すると説明する。また平野(2006)は、上場製造業を対象としたアンケート調査のデータを用い、職務主義の処遇を行い、社内各部署へ人事管理の権限が移行する傾向をはらみながらも、会社人事部門による人材の育成・配置を志向する企業<sup>5)</sup>において、キャリア自律支援策が採用された場合に会社業績の向上が見られることを検証した。

一方、市村(2015)は、バブル崩壊後に起こった日本企業における雇用システムの変化が、企業によるキャリア自律の促進をもたらしたと考える。バブル崩壊後の日本企業は、従業員の処遇については職能資格制度によるものから職務・成果を重視する方向へと見直しを行った一方で、長期安定雇用制度の下で会社が従業員を育成していくというシステムは維持した。こうした見直しの中で、企業はあくまで、従業員が「社内で」キャリアを形成していくことを望みながらも、自らの職

表5 経営活動の方針とキャリア自律促進：二項ロジスティック分析

	B	Exp (B)
<b>【経営活動方針】</b>		
高付加価値化による競争力強化	0.337	1.401+
製品・サービスの品質向上に力を入れる	0.090	1.095
企業規模の維持を重視	0.192	1.212
開発から生産・営業まですべて自社で行う	0.041	1.042
既存の人材に合わせて事業戦略を立てる	0.074	1.077
新規事業の開拓を重視	0.300	1.349
国内マーケットを重視	-0.183	0.833
事業展開にあたってスピードを重視	0.113	1.12
トップダウンの意思決定を重視	0.456	1.577*
正社員数	0.000	1.000*
業種（レファレンス・グループ：製造業）		
建設業	0.043	1.044
情報通信業	0.543	1.722
運輸	-0.036	0.964
卸売・小売	0.567	1.764
医療・福祉	0.298	1.347
教育・学習支援	-0.902	0.406
サービス	0.584	1.794
創業年（レファレンス・グループ：2000年以降創業）		
1959年以前に創業	-0.349	0.705
1960～1979年に創業	-0.714	0.490
1980～1999年に創業	-0.237	0.789
本社所在地・東京	-0.126	0.882
定数	-2.246	0.106**
-2対数尤度	403.563	
Nagelkerke R2 乗	0.127	
N	380	

注：1) \*\*<.01, \*<.05, +<.1

- 2) 被説明変数は「社員の自主的なキャリア形成の促進に力を入れているか」であり、力を入れている場合を1、そうでない場合を0とするダミー変数である。
- 3) 「経営活動方針」に列挙した各項目については、各企業の状況が「近い」と回答した場合に2点、「どちらかといえば近い」と回答した場合に1点、いずれにも回答していない場合には0点として得点化したものを変数の値としている。
- 4) 説明変数、被説明変数に関して無回答の企業は分析から除いた。
- 5) 業種について「その他」と回答した企業は分析から除いた。

務や成果に対し、自発的・自律的に関与していくことも併せて要望すると、市村は指摘する。

平野と市村の研究で示された見解は、企業の人事労務管理とキャリア自律促進との関係を捉える上で大きな手がかりを与えてくれる。ただ、平野（2003）は1社の事例に基づいて人事労務管理とキャリア自律促進が結びつくプロセスを示しているものの、多くの企業から集められたデータの分析には基づいていない。また、平野（2006）は、どのような人事労務管理の下でキャリア自律の促

進が企業業績に結びつきうるかを分析しているが、キャリア自律自体が促進されるか否かの要因を分析しているわけではない。さらに市村（2015）における指摘は、経験的なデータの分析を伴っていない。そこで本稿では、JILPT調査のデータを用いて平野と市村の見解を踏まえた分析を行い、日本企業におけるキャリア自律促進と人事労務管理との関係について検討してみることとした。

平野と市村の議論を整理すると、(1)配置や能

力開発など従業員のキャリア形成に関わる権限が分権化された状況にあっては、企業も、企業も人材の配置や育成に関して権限や責任を果たそうとした場合に、キャリア自律が促進される、(2)職務や成果を重視する処遇制度など、従業員個人に焦点が当たるような人事管理が行われると同時に、企業が長期にわたる人材育成を志向した場合に、キャリア自律が促進される、と考えられる。

(1)について検証してみる。JILPT 調査では、人事管理に関わる諸項目に関して、会社（人事部門）と各部門のいずれが決定権限を持っているかを尋ねている。ここではキャリア形成に関わる9つの項目<sup>6)</sup>についての回答を得点化<sup>7)</sup>した上で合成し（クロンバッハの $\alpha$ 係数 = 0.813）、分権度を示す変数（最小値 = 9点、最高値 = 36点）として

用いる。一方、人材の配置や育成に関する権限・責任についての各企業の意向は、正社員の人事労務管理に関する方針についての質問のうち、「能力開発の責任」と「異動のイニシアティブ」に関する質問を用いて判別していく。これらの質問に対する回答を、「Aに近い」= 4点、「どちらかといえばAに近い」= 3点、「どちらかといえばBに近い」= 2点、「Bに近い」= 1点として得点化する。いずれも点数のより高いほうが、企業の権限や責任を果たそうとする意向がより強いことを示している<sup>8)</sup>。その上で、分権度と能力開発の責任に関する意向、および分権度と異動のイニシアティブに関する意向の交互作用項を設定し、それぞれキャリア自律を促進しているか否かを被説明変数とする二項ロジスティック分析の説明変

表6 キャリア関連施策における分権度、育成・配置におけるイニシアティブとキャリア自律促進：二項ロジスティック分析

	B	Exp (B)	B	Exp (B)
【キャリア関連施策における各部署の分権度×育成・配置におけるイニシアティブ】				
キャリア関連施策における各部署の分権度×能力開発の責任	-0.004	0.996		
キャリア関連施策における各部署の分権度×異動のイニシアティブ			-0.003	0.997
正社員数	0.000	1.000*	0.000	1.000*
業種（レファレンス・グループ：製造業）				
建設業	-0.477	0.621	-0.486	0.615
情報通信業	-0.103	0.902	-0.090	0.914
運輸	-0.747	0.474	-0.490	0.613
卸売・小売	0.007	1.007	0.021	1.021
医療・福祉	0.143	1.154	0.124	1.132
教育・学習支援	-0.731	0.481	-0.677	0.508
サービス	0.386	1.471	0.400	1.492
創業年（レファレンス・グループ：2000年以降創業）				
1959年以前に創業	-0.309	0.734	-0.296	0.744
1960～1979年に創業	-0.742	0.476+	-0.712	0.490+
1980～1999年に創業	-0.448	0.639	-0.409	0.664
本社所在地・東京	0.267	1.306	0.280	1.323
定数	-0.739	0.478	-0.644	0.525
-2対数尤度	435.130		440.013	
Nagelkerke R2 乗	0.078		0.072	
N	394		396	

注：1) \*<.05, +<.1

- 2) 被説明変数は「社員の自主的なキャリア形成の促進に力を入れているか」であり、力を入れている場合を1、そうでない場合を0とするダミー変数である。
- 3) 「キャリア関連施策における各部署の分権度」は、キャリア形成に関わる9つの項目についての決定権限についての回答を、「もっぱら人事部門が決める」= 1点、「各部門の管理職の意見を聞いた上で人事部門が決める」= 2点、「人事部門から意見はするが、各部署の管理職が決める」= 3点、「もっぱら各部署の管理職が決める」= 4点として得点化し、合成した変数である。
- 4) 「能力開発の責任」と「異動のイニシアティブ」は、回答を、「Aに近い」= 4点、「どちらかといえばAに近い」= 3点、「どちらかといえばBに近い」= 2点、「Bに近い」= 1点として得点化した。
- 5) 説明変数、被説明変数に関して無回答の企業は分析から除いた。
- 6) 業種について「その他」と回答した企業は分析から除いた。

数として用いる（表6）。なお、交互作用項以外の説明変数としては、表5の分析で用いた説明変数のうち、経営活動方針に関する変数以外の変数を用いる。

二項ロジスティック分析を行ったところ、いずれの交互作用項も、業種や正社員規模などをコントロールした場合には、企業がキャリア自律を促進する可能性と、統計的に有意な相関をもっていなかった。これら交互作用項が、キャリア自律を促進しようとする意向の有無と相関を持たなかった理由の1つは、先に見た、キャリア自律促進企業が行うキャリア関連施策の状況にあると考えられる。本稿で定義したキャリア自律促進企業の中でも、従業員の意向を反映した配置を行う企業や、社内公募制度を設ける企業は少数にとどまっていた。つまり、本稿でいうキャリア促進企業には、従業員の意向を反映した配置や社内公募制度を実施する企業が少ないため、部門・職場への分権化の傾向が進む中で企業が育成・配置のイニシアティブを維持しようとし、生じうる問題を回避するためにキャリア自律に関わる諸施策を活用するという、平野が示した構図が見出しにくいものと考えられる。

一方、従業員個人に焦点があたるような人事管理の実施と、長期にわたる人材育成志向との組み合わせは、キャリア自律を促しているだろうか。従業員個人に焦点があたる人事管理を実施しているか否かを判別するための変数としては、非管理職の基本給を決める最も重要な要素として「従事する仕事の内容・価値」を用いているかどうかを採用した（用いている場合=1、用いていない場合=0、用いている企業は24.2%）。また、各企業が長期にわたる人材育成を志向する程度については、正社員の人事労務管理に関する方針についての質問のうち、「長期雇用に関する意向」と「社員への教育投資を回収する期間の見込み」に関する質問によって捉えることとした。表6の分析で用いた、「能力開発の責任」と「異動のイニシアティブ」に関する質問の回答結果と同様の得点化を行っており、点数が高い企業の方が長期の人材育成をより強く志向している<sup>9)</sup>。

非管理職賃金の職務主義化に関する変数と長期

雇用に関する意向についての変数の交互作用項、および非管理職賃金の職務主義化に関する変数と社員への教育投資を回収する期間の見込みについての変数の交互作用項をそれぞれ説明変数として用いた二項ロジスティック分析を行った結果（表7）、いずれの交互作用項もキャリア自律の促進と統計的に有意な正の相関があり、企業が処遇制度など人事管理の個別化を行い、かつ長期育成志向を持つ場合には、キャリア自律が促進される可能性が高まることが示された。日本企業におけるキャリア自律が、人事管理施策の遂行をめぐる組織内の部署間・主体間の関係によるよりは、人事管理における「個別化」の流れにより進んでいると見られることが確認できるとともに、キャリア自律の促進により、社員の自主的な取り組みを促して育成の成果を上げようとする企業の意図をうかがうことができる。

## V 経営活動の方針か、人事労務管理の流れか

ここまで企業によるキャリア自律の促進と、経営活動、人事労務管理との関連について、検討・分析を行ってきたが、現状の日本企業におけるキャリア自律の促進は、果たして経営活動に導かれているのか、それとも経営活動とは関わりなく、「個別化」など人事労務管理のトレンドの中で展開されているのか。あるいは経営活動、人事労務管理の双方により、促されているのか。

以上の点を検証するため、長期雇用に関する意向および社員への教育投資を回収する期間の見込みについての変数と、非管理職賃金の職務主義化に関する変数との交互作用項を説明変数とし、それぞれ経営活動方針に関する変数、業種、規模などに関する変数を説明変数として加えたモデルを用いて、二項ロジスティック分析を行った。分析結果を示した表8によると、企業の人事労務の状況を示した交互作用項は、いずれもキャリア自律の促進との間に統計的に有意な相関を示さなくなった。一方で、経営活動方針とキャリア自律促進との関連の分析において、キャリア自律促進との正の相関が示された、「高付加価値化による競

表7 処遇の職務主義化、長期育成の意向とキャリア自律促進：二項ロジスティック分析

	B	Exp (B)	B	Exp (B)
<b>【処遇の職務主義化×長期育成の意向】</b>				
従事する仕事の内容・価値に基づく基本給の決定×長期雇用に関する意向	0.135	1.144+		
従事する仕事の内容・価値に基づく基本給の決定×社員への教育投資を回収する期間の見込み			0.196	1.216*
正社員数	0.000	1.000**	0.000	1.000**
業種（レファレンス・グループ：製造業）				
建設業	-0.126	0.881	-0.136	0.873
情報通信業	0.029	1.030	0.068	1.070
運輸	-0.161	0.851	-0.137	0.872
卸売・小売	0.231	1.260	0.223	1.250
医療・福祉	0.343	1.410	0.371	1.449
教育・学習支援	-0.493	0.611	-0.490	0.613
サービス	0.386	1.471	0.400	1.492
創業年（レファレンス・グループ：2000年以降創業）				
1959年以前に創業	-0.253	0.777	-0.260	0.771
1960～1979年に創業	-0.646	0.524	-0.652	0.521
1980～1999年に創業	-0.108	0.897	-0.122	0.885
本社所在地・東京	0.059	1.061	0.074	1.077
定数	-1.212	0.298**	-1.221	0.295**
-2対数尤度	496.906		496.284	
Nagelkerke R2 乗	0.076		0.078	
N	442		442	

注：1) \*\*<.01, \*<.05, +<.1

- 2) 被説明変数は「社員の自主的なキャリア形成の促進に力を入れているか」であり、力を入れている場合を1、そうでない場合を0とするダミー変数である。
- 3) 「従事する仕事の内容・価値に基づく基本給の決定」は、非管理職の基本給を決める最も重要な要素として「従事する仕事の内容・価値」を用いている場合を1、用いていない場合を0とするダミー変数である。
- 4) 「長期雇用に関する意向」と「社員への教育投資を回収する期間の見込み」は、回答を、「Aに近い」=4点、「どちらかといえばAに近い」=3点、「どちらかといえばBに近い」=2点、「Bに近い」=1点として得点化した。
- 5) 説明変数、被説明変数に関して無回答の企業は分析から除いた。
- 6) 業種について「その他」と回答した企業は分析から除いた。

争力強化」と、「トップダウンによる意思決定の重視」は、人事労務管理に関する変数をモデルに加えても、企業のキャリア自律促進との間に変わらず有意な相関が認められた。現在の日本企業におけるキャリア自律は、人事労務管理上の要因よりも、高付加価値化によるコア・コンピタンスの確立や、トップ主導の環境変動への対応といった、経営上の必要性に強く導かれたものであることがうかがえる。

## VI 結 語

本稿では近年、企業で働く人々のキャリア形成のあり方として注目されてきたキャリア自律について、なぜ企業が促進していくのかを、経営活

動、人事労務管理との関連に着目して、分析・検討を行った。その結果、現在の日本企業におけるキャリア自律の動きは、評価処遇制度の職務主義化、成果主義化にも現れているような、人事管理の「個別化」の流れを反映したものと捉えられるが、高付加価値化による競争力強化に向けた取り組みや、トップダウン経営の実現に向けた体制整備の一環として、より強く位置づけられている可能性が浮かび上がってきた。

本稿では企業の観点から回答されたアンケート調査を分析してきたため、従業員などその他の主体の意図や行動はなかなか見えてこない。このことから生じがちな過剰な解釈は避けなければならないが、キャリア自律の促進が経営方針の内容により強く導かれる、あるいはキャリア自律を進め

表 8 経営活動の方針、人事管理の状況とキャリア自律促進：二項ロジスティック分析

	B	Exp (B)	B	Exp (B)
<b>【経営活動方針】</b>				
高付加価値化による競争力強化	0.334	1.396+	0.324	1.383+
製品・サービスの品質向上に力を入れる	0.084	1.088	0.086	1.089
企業規模の維持を重視	0.185	1.203	0.177	1.194
開発から生産・営業まですべて自社で行う	0.041	1.042	0.044	1.045
既存の人材に合わせて事業戦略を立てる	0.072	1.075	0.073	1.075
新規事業の開拓を重視	0.309	1.361	0.306	1.358
国内マーケットを重視	-0.180	0.835	-0.171	0.843
事業展開にあたってスピードを重視	0.082	1.085	0.074	1.077
トップダウンの意思決定を重視	0.448	1.566*	0.453	1.573*
<b>【処遇の職務主義化×長期育成の意向】</b>				
従事する仕事の内容・価値に基づく基本給の決定×長期雇用に関する意向	0.088	1.091		
従事する仕事の内容・価値に基づく基本給の決定×社員への教育投資を回収する期間の見込み			0.136	1.146
正社員数	0.000	1.000*	0.000	1.000*
業種（レファレンス・グループ：製造業）				
建設業	0.073	1.076	0.062	1.064
情報通信業	0.555	1.741	0.579	1.784
運輸	-0.002	0.998	0.011	1.011
卸売・小売	0.573	1.774	0.561	1.752
医療・福祉	0.310	1.364	0.324	1.382
教育・学習支援	-0.844	0.430	-0.840	0.432
サービス	0.584	1.792	0.586	1.797
創業年（レファレンス・グループ：2000年以降創業）				
1959年以前に創業	-0.317	0.728	-0.329	0.720
1960～1979年に創業	-0.689	0.502	-0.699	0.497
1980～1999年に創業	-0.208	0.812	-0.224	0.799
本社所在地・東京	-0.133	0.875	-0.120	0.887
定数	-2.332	0.097***	-2.339	0.096***
-2対数尤度		420.425		402.005
Nagelkerke R2 乗		0.131		0.132
N		380		380

注：1) \*\*\*<.001, \*<.05, +<.1

2) 各変数については表5～表7の注を参照のこと。

3) 説明変数、被説明変数に関して無回答の企業は分析から除いた。

4) 業種について「その他」と回答した企業は分析から除いた。

る企業においても、配置や異動において従業員自身の意向を反映する取り組みを行っている企業は少数にとどまるといった本稿の分析結果は、経営上の必要から社員のキャリア自律を重視する企業の姿勢・取り組みと、従業員の観点からみたキャリア自律の実現とのあいだに、見過ごすことのできない乖離があることをうかがわせる。こうした乖離の要因や乖離がもたらす影響についての分析も日本企業におけるキャリア自律の動きを理解す

るうえで重要であり、そのためには従業員のキャリア自律につながりうる施策の実施状況など、本稿とは別の観点から、企業におけるキャリア自律促進を捉えることが必要となるだろう。

また、日本企業において進められるキャリア自律が、企業で働く従業員にとってどのような意味を持つのかについても、さらなる分析・検討が求められよう。そうした分析・検討の進め方の1つとしては、例えば、キャリア自律が促進されてい

る企業の「職場」で働く従業員と、そこを管理する管理職の現状に焦点を当て、キャリア自律という考え方やキャリア自律の考え方に沿った取り組みが、彼らの活動や関係にどのような影響をもたらすのかについての分析・考察を重ねていくことが考えられる。

- 1) この調査は企業調査・管理職調査・一般従業員調査の3つの調査からなり、本論文で分析・検討していくのは企業調査の結果である。企業調査は、農林漁業、複合サービス業を営む企業・法人、政治・経済・宗教団体等を除いた、日本全国の従業員300人以上の民間の企業・法人9854組織を対象とし、531組織から有効回答を得た（有効回答率：5.4%）。なお回答している組織の中には、医療法人、社会福祉法人、学校法人といった、企業（営利法人）とは異なる形態の法人もあるが、本論文では記述が煩瑣になることを避けるため、回答組織のことを「企業」と表記する。調査結果の詳細や結果に基づく分析については、労働政策研究・研修機構編（2017）を参照されたい。
- 2) トップダウンの意思決定を重視するというグループでは、事業展開にあたってスピードを重視するという回答の比率が51.5%であるのに対し、ボトムアップの意思決定を重視するというグループでは24.3%にとどまる。
- 3) 個人や職場から会社の管理部門へ情報を移すのにかかる費用を、「情報の粘着性」という（平野 2003：11）。
- 4) 例えば事業部門が、業績向上のインセンティブから部門内の優秀な個人の情報を隠して、部門を超える異動を阻止する（「人材の抱え込み」といった事態（平野 2003：9））などが該当する。
- 5) 平野は、職能資格制度に基づく能力主義的なインセンティブ・システムと人事権の人事部への集中を特徴とする、従来日本企業に多く見られたタイプ（「J型」）に対し、インセンティブ・システムが職務主義なものへと移行したこうした企業を「派生J型」と称している（平野 2006：57）。
- 6) 「要員計画」「部門内の異動」「部門を超えた異動」「人事評価」「部長層への昇進・昇格」「課長層への昇進・昇格」「各部門の育成・能力開発の目標・方針」「職場におけるOJTの進め方」「研修・セミナー等への参加者の人選」の9項目である。
- 7) 「もっぱら人事部が決める」=1点、「各部門の管理職の意見を聞いた上で人事部が決める」=2点、「人事部から意見はするが、各部署の管理職が決める」=3点、「もっぱら各部署の管理職が決める」=4点として得点化した。
- 8) 「能力開発の責任」についての質問は、「A 社員の能力開発の責任は企業にある」・「B 社員の能力開発の責任は、社員個人にある」という選択肢に、「異動のイニシアティブ」についての質問は、「A 異動は会社主導で行う」・「B 異動には、社員の意見・希望をできるだけ反映させる」という選択肢に、自社の方針がどの程度近いかをそれぞれ回答するように設定されている。
- 9) 「長期雇用に関する意向」についての質問は、「A 正社員全員の長期雇用に努める」・「B 正社員の一部を精鋭として残す」という選択肢に、「社員への教育投資を回収する期間の見込み」についての質問は、「A 社員への教育投資の回収は10年以上かけて行う」・「B 社員への教育投資の回収は10年未満で行う」という選択肢に、自社の方針がどの程度近いかをそれぞれ回答するように設定されている。

## 参考文献

- 市村陽亮（2015）「なぜキャリア自律が進まないのか——企業と個人の視点の相違からの検討」リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所レポート（2017年5月25日閲覧）。  
[http://www.recruit-ms.co.jp/research/study\\_report/000000300/](http://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/000000300/)
- 岡本英嗣（2011）「自律的キャリアへの取り組み事例とその課題（一考察）——日本の大企業・正社員の実態調査から」『目白大学経営学研究』第9号。
- 川崎昌・高橋武則（2015）「質問紙実験によるキャリア自律支援施策の検討」『目白大学経営学研究』第13号。
- 鳥田歌（2008）「「キャリア自律」ミドルにおける有効性——有効性の条件をミドルの語りから探る」『Works Review』3号。
- 高橋俊介（2003）「キャリア論——個人のキャリア自律のために会社は何をすべきなのか」東洋経済新報社。
- 武石恵美子（2016）「求められるキャリア自律」武石恵美子『キャリア開発論——自律性と多様性に向き合う』中央経済社、第4章。
- 武石恵美子・梅崎修・林絵美子（2014）「A社における従業員のキャリア自律の現状」『生涯学習とキャリアデザイン』12巻1号。
- 武石恵美子・林洋一郎（2013）「従業員の自律的なキャリア意識の現状——プロティアン・キャリアとバウンダリーレス・キャリア概念の適用」『キャリアデザイン研究』9号。
- 鳥取部真己（2007）「キャリア自律と企業の戦略的人材開発との相互作用」『一橋研究』31巻4号。
- 日経連編（1999）『エンプロイヤービリティの確立をめざして——従業員自律・企業支援型の人材育成を』。
- 日本経団連編（2006）『主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方——組織と個人の視点のマッチング』。
- 花田光世（2006）「個の自律と人材開発戦略の変化——ESとEAPを統合する支援・啓発パラダイム」『日本労働研究雑誌』557号。
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子（2003）「キャリア自律の展開——能动性を重視したストレッチング論とは」『一橋ビジネスレビュー』51巻1号。
- 平野光俊（2003）「組織モードの変容と自律型キャリア発達」、神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー29。
- 平野光俊（2006）「日本型人事管理の進化型——上場製造業の人事部長に対する質問紙調査から」『国民経済雑誌』193巻4号。
- 平林隆一・川崎昌・高橋武則（2014）「中小企業における自律的キャリア形成支援の実態」『目白大学経営学研究』第12号。
- 堀内泰利・岡田昌毅（2009）「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』23巻1号。
- 労働政策研究・研修機構編（2017）『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』労働政策研究報告書 No.196。

ふじもと・まこと 労働政策研究・研修機構主任研究員。  
最近の主な著書に『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』（労働政策研究・研修機構編、2017年）。産業社会学、人的資源管理論専攻。