

変わる企業の人材育成・キャリア形成と 人事管理の課題

——求められる「協力型のキャリア管理」の整備

大木 栄一

(玉川大学教授)

企業は市場のニーズがどの方向に変化していくのかを見極めにくくなってきており、つまり、変化のトレンドが不透明であり、明確に提示することが困難で非現実的なものになりつつある。このため企業がとるべき人材育成政策・キャリア形成政策は企業主導型のキャリア管理から自分のキャリアは自分で決めるという「自己責任」の要素を組み込んだ企業と従業員のニーズを調整する「協力型のキャリア管理」の傾向が強くならざるをえない。こうした「協力型のキャリア管理」が機能するためには従業員が自らのキャリア形成の在り方について発言する機会を提供することである。「協力型のキャリア管理」を支える施策としては、自己申告制度や人事考課（評価）に関する情報を従業員に提供することが挙げられる。人事考課（評価）に関する情報を提供することによって、希望する仕事やキャリアを実現するためには何が足りないのか、言い換えれば、これから何をすればよいかを従業員に対して明示することである。しかし、これらの仕組みに関する「自己責任によるキャリア開発型」企業に勤務する従業員の評価は厳しいが、キャリアの相談やキャリア開発への支援があれば「協力型のキャリア管理」が機能すると考えられる。

目次

- I はじめに——問題意識
- II 勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針（政策）
- III ローテーション（配置転換）は従業員のキャリア形成に貢献しているのか
- IV 自己申告制度・人事考課（評価）に関する情報提供と従業員のキャリア形成への貢献
- V おわりに——要約と今後の課題

I はじめに——問題意識

大企業の管理職を中心に導入が図られた年俸制は、年単位で成果と賃金を決裁するという点に特徴があり、給与の面における個人と企業の間で成立していた長期の貸し借りの「暗黙のルール」を

やめる動きである。こうした個人と企業の間で成立していた長期の貸し借りは、企業経営が長期にわたって安定し、従業員も同一企業に長く勤め続けているということを前提にしている。高度経済成長期であれば、確かに、多くの企業でそうした条件は成立しやすい。しかし、日本の経済及び企業の成長力は確実に低下しており、その下で企業も個人も「経営は長期に安定している」という前提を想定するわけにはいなくなっている。そうになると、従来型の年功的な給与決定の仕組みは構造的に変化せざるをえないことになる。

こうした改革が進むとなると、将来性を含めた能力という曖昧な評価尺度を用いてきたがゆえに成立してきた年功をベースにした、管理職へとつながる単線的なキャリアが成立しなくなる（これまでの企業のキャリア管理については、佐野・川喜

多(1993)を参照)。それに代わって、「どのような仕事ができるのか」が重要な評価指標になってくるし、従業員個々人の得意分野のなかでキャリアを伸ばしていくようになる。このことは従業員のキャリアが多元化し、それも専門的な職務と実力を重視するキャリア管理の仕組みが確立されることを意味する。

さらに、個人(従業員)のキャリアが多元化すると、企業が「あるべきキャリアの方向」を示すことも、また管理職ポスト不足のなかで、管理職へとつながるキャリアを保障することも難しくなる。加えて、企業は市場のニーズがどの方向に変化していくのかを見極めにくくなってきており、つまり、変化のトレンドが不透明であり、明確に提示することが困難で非現実的なものになりつつある。

このため企業がとるべき重要な人材育成政策あるいはキャリア形成政策は、従業員一人ひとりが自己の責任で、適性を把握し、将来のキャリアの方向を考え、それに合わせて能力を開発するような仕組み、つまり、キャリアの節目に、個人が自己責任で「自分にとって優秀な人材とは何か」「自分にとって優秀な人材になる道は何か」を考えることのできる環境づくりが必要になってきている(キャリアの自律については、花田(2006)及び藤本(2018)を参照)。したがって、企業主導型のキャリア管理から自分のキャリアは自分で決めるという「自己責任」の要素を組み込んだ企業と従業員のニーズを調整する「協力型のキャリア管理」の傾向が強くならざるをえない。

こうした企業と従業員のニーズを調整する「協力型のキャリア管理」が機能するためには従業員が自らのキャリア形成の在り方について発言する機会を提供することである。「協力型のキャリア管理」を支える施策としては、第1に、自己申告制度や社内公募制度をあげることができる。前者の自己申告制度は従業員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申告する制度である。後者の社内公募制度は担当する業務内容をあらかじめ明示し、その業務に従事したい人材を社内から広く募集し、応募した人材の中から企業が最も適していると考えられる従業員を選択する制度である

(労働政策研究・研修機構 2007)。第2に、人事考課(評価)に関する情報を従業員に提供することである。人事考課(評価)に関する情報を提供することによって、希望する仕事やキャリアを実現するためには何が足りないのか、言い換えれば、これから何をすればよいかを従業員に対して明示することである。

こうした問題意識を踏まえて、本稿では、職業キャリアの後半期に位置づけられる民間企業に勤務する50歳代の正社員(調査対象企業に正社員として3年以上勤務した者)を対象にしたアンケート結果(課長クラス以上の役職者:3293名、非役職者:2888名、合計6181名)の分析(詳細な分析結果については、筆者が執筆に参加した高齢・障害・求職者雇用支援機構(2018)『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援』を参照¹⁾)を使用して、以下の3つの点を明らかにする。

第1に、50歳代正社員からみて、自分のキャリアは自分で決めるという「自己責任」の要素を組み込んだ企業と従業員(正社員)が協力してキャリアを構築していくような「キャリア管理」(「協力型のキャリア管理」と呼ぶ)が、勤務先の企業で、どの程度行われているのか、を明らかにする。

それを踏まえて、第2に、キャリア管理が企業主導型のキャリア管理から「協力型のキャリア管理」へ移行すると考えられるなかで、企業内のローテーション(配置転換)が従業員の職業生活(キャリア)を考えるに際して、どの程度役に立っているのか、第3に、「協力型のキャリア管理」が機能するために必要な人事施策である「自己申告制度」がどの程度導入されているのか、さらに、「自己申告制度」及び「人事考課(評価)に関する情報提供」が「協力型のキャリア管理」が機能するためにどの程度役に立っているのか、を明らかにする。

最後に、明らかにされたことを整理し、今後の課題を提示する。

II 勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針（政策）

1 企業の人材育成政策・キャリア形成政策の捉え方

企業が行う人材育成の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を人材育成ニーズと呼んでいる。そして、このニーズを埋める場合に、企業は「どのような仕事（職種）にどのようなニーズがあるのか」と「どのような人事管理や人材育成方針（政策）をとっているのか」の2つの点を考慮し、ニーズを埋める方策を立てる。

ニーズを埋めるに際して、重要な教育訓練政策は第1に誰を教育するのかという「人材育成対象者」の方針（「底上げ教育」（「全員一律」あるいは「選抜教育」））、第2に誰が人材育成の責任を持つのかという「人材育成責任主体」の方針（「企業」か「従業員個人」か）、第3に従業員の人材育成を誰が主体となって行うかという「人材育成主体」の方針（「本社主導」か「事業部・事業所主導」か）、そして、第4にこうした人材育成をどのように実施するかという「人材育成の実施方法」の方針

（「社内」か「外部委託」か）、の4つの方針から構成される（企業の教育訓練政策と教育訓練行動との関係については、大木・鹿生・藤波（2014）及び高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）を参照）。

4つのなかで従業員にとって、重要な人材育成政策は、誰が人材育成の責任を持つのかという「人材育成責任主体」の方針である。これは「企業主導型の人材育成・キャリア開発戦略（「会社主導によるキャリア開発型」と呼ぶ）」か「自己責任の人材育成・キャリア開発戦略（「自己責任によるキャリア開発型」と呼ぶ）」と言い換えることもできる。なお、「自己責任によるキャリア開発型」は従業員個人からみて、自分のキャリアは自分で決めるという「自己責任」の要素を組み込んだ企業と従業員のニーズを調整する「協力的なキャリア管理」とも言える。

2 人材育成の責任主体は「企業」か「従業員個人」か

では、勤務先ではどのような「人材育成・キャリア形成に関する方針」（人材育成・キャリア形成戦略）を採用しているのだろうか。表1に示したように、「会社主導によるキャリア開発型」は35.4%、「自己責任によるキャリア開発型」は64.6%であり、従業員個人からみて、自分のキャ

表1 企業（勤務先）の人材育成・キャリア形成に関する方針

（単位：％）

		全体	会社主導によるキャリア開発型である	会社主導のキャリア開発である	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発に近い」	どちらかと言えば「自己責任に近い」	自己責任によるキャリア開発である	自己責任によるキャリア開発型である
全体		6,181	35.4	4.5	30.8	45.3	19.4	64.6
勤務先の正社員数	50人以下	1,223	23.6	2.3	21.3	50.3	26.1	76.4
	51～300人	1,517	33.9	4.1	29.9	45.8	20.2	66.1
	301～1000人	1,006	35.9	4.0	31.9	47.2	16.9	64.1
	1001人以上	2,371	42.0	6.2	35.8	41.4	16.6	58.0
近年の勤務先のキャリア形成の特徴	異動の間隔が短くなってきた	288	45.8	18.1	27.8	24.3	29.9	54.2
	どちらかと言えば「異動の間隔が短くなってきた」に近い	1,814	45.3	4.3	41.0	41.8	12.9	54.7
	どちらかと言えば「異動の間隔が長くなってきた」に近い	2,729	31.3	2.5	28.7	53.0	15.7	68.7
	異動の間隔が長くなってきた	1,350	28.0	6.0	22.0	38.7	33.3	72.0

出所：高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）

リアは自分で決めるという「自己責任」の要素を組み込んだ企業と従業員のニーズを調整する「協力的なキャリア管理」を採用する企業に勤務している者が多くなっている。

こうした勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針について、第1に、勤務先の規模別に見ると、中小企業に勤務している50歳代ほど、勤務先が「自己責任によるキャリア開発型」を採用している者が多くなっており、方針比率は「従業員規模1001人以上」の58.0%から「従業員規模50人以下」の76.4%へ増加している。第2に、過去3年間の勤務先のキャリア形成の特微別に見ると、異動の間隔が長くなってきた企業に勤務している50歳代ほど、勤務先が「自己責任によるキャリア開発型」を採用している者が多くなっており、方針比率は「異動の間隔が短くなってきた」の54.2%から「異動の間隔が長くなってきた」の72.0%へ増加している。協力的なキャリアのもとで、管理職へとつながる単線的なキャリアが成立しなくなってきた。それに代わって、「どのような仕事ができるのか」が重要な評価指標になってくるし、従業員個々人の得意分野のな

かでキャリアを伸ばしていく必要性に迫られるため、異動の間隔が長くなるように配置・異動政策を変更するようにしている。

Ⅲ ローテーション（配置転換）は従業員のキャリア形成に貢献しているのか

1 ローテーション（配置転換）と「従業員のキャリア形成」への貢献

企業が行うローテーション（配置転換）には2つの目的があり、1つは人材ニーズと人員配置の不整合を調整するという業務上の必要性の対応である。もう1つは、従業員のキャリアを開発し、人材としての価値を高めることである（ローテーション（配置転換）と人事管理との関係については、今野（2012, 2022）及び高島・畑井（2004）を参照）。

キャリア管理が企業主導型のキャリア管理から「協力的なキャリア管理」へ移行するなかで、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、どの程度役に立っているであろうか。表2から明らかなよ

表2 ローテーション（配置転換）の「従業員のキャリア形成」への貢献

（単位：％）

		全体	役に立っている	役に立っている	ある程度役に立っている	あまり役に立っていない	役に立っていない	役に立っていない
全体		6,181	47.1	4.4	42.7	39.1	13.8	52.9
勤務先の正社員数	50人以下	1,223	35.2	2.5	32.6	45.8	19.1	64.8
	51～300人	1,517	43.0	3.4	39.6	43.2	13.7	57.0
	301～1000人	1,006	49.0	3.9	45.1	38.4	12.6	51.0
	1001人以上	2,371	55.5	6.2	49.3	32.8	11.8	44.5
勤務先の人材育成・キャリア形成の方針	会社主導のキャリア開発である	280	57.9	16.1	41.8	22.1	20.0	42.1
	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い	1,905	61.5	3.1	58.3	32.2	6.4	38.5
	どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い	2,797	41.5	2.9	38.7	48.3	10.2	58.5
	自己責任によるキャリア開発である	1,199	34.7	7.0	27.7	32.4	32.9	65.3
「自己責任によるキャリア開発」企業に勤務している者（3,996名）								
職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受領状況	受けることができた	125	71.2	25.6	45.6	20.0	8.8	28.8
	ある程度受けることができた	1,000	60.8	6.1	54.7	32.4	6.8	39.2
	あまり受けることができなかった	1,824	36.1	2.1	34.0	53.8	10.0	63.9
	受けることができなかった	1,047	21.2	3.1	18.1	39.1	39.7	78.8

出所：表1と同じ。

うに、「役に立っている」が47.1%、「役に立っていない」が52.9%であり、企業内のローテーション（配置転換）が「従業員のキャリア形成」に貢献していると評価している者が約5割、評価していない者が約5割であり、評価は大きく2つに分かれている。

こうした勤務先のローテーション（配置転換）のキャリア形成への貢献について、第1に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している50歳代ほど、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、役に立っていると考えている者が多くなっており、役立つ比率は「従業員規模50人以下」の35.2%から「従業員規模1001人以上」の55.5%へ増加している。第2に、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「会社主導によるキャリア開発型」の企業に勤務している者ほど、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（キャリア）を考える

に際して、役に立っていると考えている者が多くなっている。これまでにローテーション（配置転換）が企業主導型で行われてきたので、こうした配置・異動政策と従業員のキャリア形成が一致していると考えられる。

2 「自己責任によるキャリア開発型」企業に勤務する従業員におけるローテーション（配置転換）とキャリア形成への貢献

「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している50歳代（3996名）のみに注目すると、これまでに、職業生活（キャリア）の相談やアドバイスを受けることができた者ほど、企業内のローテーション（配置転換）が従業員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、役に立っていると考えている者が多くなっている。こうした特徴について、順序ロジスティック回帰分析²⁾を利用して分析しても、同じような傾向がみられる（表3）。

表3 「自己責任によるキャリア開発型」企業に勤務している従業員におけるローテーション（配置転換）・自己申告制・人事考課（評価）に関する情報提供と従業員のキャリア形成への貢献
—順序ロジスティック回帰分析—

	ローテーション（配置転換）		自己申告制度			人事考課に関する情報提供		
	B	Wald	B	Wald		B	Wald	
男性ダミー	0.045	0.126	-0.455	2.891		-0.380	8.758	***
現在の会社での正社員としての勤続年数	0.007	4.728	-0.009	2.864	**	-0.003	1.026	
勤務先の正社員数51～300人ダミー	0.069	0.606	-0.407	2.665		0.175	3.912	**
勤務先の正社員数301～1,000人ダミー	0.165	2.678	-0.528	4.576	**	0.299	8.674	***
勤務先の正社員1,001人以上ダミー	0.224	6.329	-0.527	5.214	**	0.265	8.745	***
課長以上ダミー	0.685	105.330	0.475	19.980	***	0.547	66.358	***
専門・技術職ダミー	-0.076	0.496	0.062	0.082		0.117	1.185	
事務職ダミー	0.035	0.099	0.040	0.032		0.054	0.240	
営業職ダミー	-0.112	0.870	-0.063	0.068		0.257	4.482	**
販売職+サービス職+その他ダミー	-0.067	0.224	-0.157	0.294		-0.043	0.093	
職業生活の相談やアドバイスを受けることができたダミー	2.696	186.204	3.293	148.456	***	3.043	212.282	***
職業生活の相談やアドバイスをある程度受けることができたダミー	1.931	439.630	1.647	113.594	***	1.633	318.191	***
職業生活の相談やアドバイスをあまり受けることができなかったダミー	1.124	211.613	0.790	29.037	***	0.778	105.983	***
-2 対数尤度		6458.844		2563.646	***		6249.862	***
カイ2乗		784.320		255.273			629.534	
NagelkerkeR2		0.199		0.173			0.165	
N		3,956		1,504			3,956	

注：1) 勤務先の人材育成・キャリア形成の方針が「自己責任によるキャリア開発である」者の回答

2) 勤務先の正社員の基準は「50人以下」、職種の基準は「生産・運輸・建設等の現業職+保安・警備職」

3) 職業生活の相談やアドバイスの基準は「受けることができなかった」

4) ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意

出所：表1と同じ。

自己責任のキャリア開発の場合には、従業員が自分自身でどのようなキャリアを望み、そのためにはどういう仕事に就かなければならないかについてある程度現実的なイメージを持っていることが必要である。しかし、こうしたことが従業員1人では難しいため、企業のニーズと個人の希望をマッチングさせ、実現可能なプランにするためにキャリア開発研修やキャリアコンサルティングなどのキャリア開発への支援があつてこそ、ローテーション（配置転換）のキャリア形成への貢献が期待できると考えられる（具体的な企業のキャリア支援については、日本経団連出版（2006）及び労務行政研究所（2016）を参照）。

IV 自己申告制度・人事考課（評価）に関する情報提供と従業員のキャリア形成への貢献

1 勤務先の自己申告制度の導入状況

「協力型のキャリア管理」が機能するために必要な人事施策である従業員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申し出る仕組みである「自己申告制度」がどの程度企業で導入されているのであろうか。自己申告制度のねらいは従業員に個人的な事情やキャリアの希望を申告してもらい、それを考慮して適正な配置やキャリア開発を行うことにより、従業員個人の事情・希望と会社の人事政策との調和をはかる点にある。さらに、従業員にとって、自己申告することが自分の適性、能力、キャリアを考える機会となり、将来の能力開発とキャリアの目標を自覚する契機になる。と同時に、仕事やキャリア等の面で上司が部下のニ

ズを理解するよい機会になり、上司と部下とのコミュニケーションの円滑化をはかることにつながる（今野・佐藤 2022）。

表4に示したように、勤務先に自己申告制度が「導入されている」が43.0%、「導入されていない」が57.0%であり、勤務先に自己申告制度が導入されていない者が多くなっている。ちなみに、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）の企業（人事担当者）を対象にしたアンケート調査によれば、「自己申告制度」を導入している企業が41.8%となっている。申告している内容は「異動・配置希望」「現在の仕事への希望」「今後の職業生活（キャリア）の希望」及び「勤務地（海外を含む）の希望」は非常に多く、これに対して、「能力開発・自己啓発の希望」（41.5%）や「能力開発・自己啓発の実績」（31.6%）は半数にも満たない（自己申告制度の導入状況の推移については、労務行政研究所（2005, 2017）を参照）。

こうした自己申告制度の導入状況と勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係をみると、「会社主導によるキャリア開発型」の会社に勤務している者ほど、自己申告制度が導入されている。「協力型のキャリア管理」が機能するために「自己申告制」が導入されているのではなく、会社主導のキャリア形成を補完する役割として自己申告制度が導入されていると考えられる。

2 自己申告制度の「従業員のキャリア形成」への貢献

自己申告制度が導入されている企業に勤務している50歳代は、自己申告制度が従業員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、どの程度役に立っていると考えているのであろうか。表5から

表4 企業（勤務先）の自己申告制度の導入状況

		(単位：%)		
		全体	導入されている	導入されていない
全体		6,181	43.0	57.0
勤務先の人材育成・ キャリア形成の方針	会社主導のキャリア開発である	280	51.4	48.6
	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い	1,905	52.3	47.7
	どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い	2,797	39.4	60.6
	自己責任によるキャリア開発である	1,199	34.4	65.6

出所：表1と同じ。

表5 自己申告制度の「従業員のキャリア形成」への貢献

(単位：%)

	全体	役に立っている	役に立っている		役に立っていない		役に立っていない	
			ある程度役に立っている	いない	あまり役に立っていない	役に立っていない		
全体	2,657	56.8	5.3	51.5	32.0	11.2	43.2	
勤務先の人材育成・キャリア形成の方針	会社主導のキャリア開発である	144	63.2	16.7	46.5	20.8	16.0	36.8
	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い	997	64.8	3.8	61.0	28.6	6.6	35.2
	どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い	1,103	52.0	3.6	48.4	38.6	9.3	48.0
	自己責任によるキャリア開発である	413	47.9	9.4	38.5	26.6	25.4	52.1
「自己責任によるキャリア開発」企業に勤務している者 (1,516名)								
職業生活(キャリア)の相談やアドバイスの受講状況	受けることができた	92	83.7	32.6	51.1	14.1	2.2	16.3
	ある程度受けることができた	566	65.1	4.4	60.7	26.9	8.0	34.9
	あまり受けることができなかった	631	40.5	2.4	38.1	46.8	12.7	59.5
	受けることができなかった	227	31.3	4.0	27.3	33.0	35.7	68.7

注：勤務先に自己申告制度が導入されている者の回答。

出所：表1と同じ。

明らかなように、「役に立っている」が56.8%、「役に立っていない」が43.2%であり、自己申告制度が「従業員のキャリア形成」に貢献していると評価している者が約6割、評価していない者が約4割であり、評価している者が上回っている。

こうした自己申告制度の「従業員のキャリア形成」への貢献について、第1に、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「会社主導によるキャリア開発型」の企業に勤務している者ほど、自己申告制が従業員の職業生活(キャリア)を考えるに際して、役に立っていると考えている者が多くなっている。このことは自己申告制度が「協力型のキャリア管理」が機能するために役に立っていないことを表している。それは会社主導のキャリア形成を補完する役割として自己申告制度が導入されていることと関係があると考えられる。第2に、「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者のみに注目すると、これまでに、職業生活(キャリア)の相談やアドバイスを受けることができた者ほど、自己申告制が従業員の職業生活(キャリア)を考えるに際して、役に立っていると考えている者が多くなっている。こうした特徴について、順序ロジスティック回帰分析³⁾を利用して分析し

ても、同じような傾向がみられる(前掲表3)。

企業と個人の長期的なマッチングが企業内のキャリアコンサルティングの目的であり、自己申告制度はこうしたキャリア開発研修やキャリアコンサルティング等のキャリア開発への支援があると「自己責任によるキャリア開発型」企業に勤務する従業員に効果を発揮すると考えられる。

3 「人事考課(評価)に関する情報提供」と「従業員のキャリア形成」への貢献

「協力型のキャリア管理」が機能するために必要な人事施策は2つある。1つは「自己申告制」であり、もう1つは「人事考課(評価)に関する情報提供」である。人事考課(評価)の役割は従業員のいまの能力や働きぶりを評価し、その結果を配置・異動、昇進・昇格、能力開発などにつなげることにある。と同時に、会社の期待する人材像にむかって、従業員の行動変容を促す役割も担っている。したがって、「人事考課(評価)に関する情報提供」は従業員が希望するキャリアを実現するために何が不足しているかが明確になり、従業員の能力開発(キャリア開発)の目標の明確化につながる(今野・佐藤 2022)。

では、「人事考課(評価)に関する情報提供」

は職業生活（キャリア）を考えるに際して、どの程度役に立っていると考えているのであろうか。表6から明らかなように、「役に立つと思う」が54.2%、「役に立たないと思う」が45.8%であり、「人事考課（評価）に関する情報提供」が「従業員のキャリア形成」へ貢献していると評価している者が上回っている。

こうした「人事考課（評価）に関する情報提供」のキャリア形成への貢献について、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方針との関係でみると、「会社主導によるキャリア開発型」の企業に勤務している者ほど、「人事考課（評価）に関する情報提供」が従業員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、役に立っていると考えている者が多くなっている。このことは自己申告制度と同様に「人事考課（評価）に関する情報提供」が「協力型のキャリア管理」が機能するために役に立っていないことを表している。それは会社主導のキャリア形成を補完する役割として自己申告制度と同様に「人事考課（評価）に関する情報提供」が導入されていること関係があると考えられる。「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者のみに注目すると、これまでに、職業生活（キャリア）の相談やアドバイスを受けるこ

とができた者ほど、「人事考課（評価）に関する情報提供」が従業員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、役に立っていると考えている者が多くなっている。こうした特徴について、順序ロジスティック回帰分析⁴⁾を利用して分析しても、同じような傾向がみられる（前掲表3）。

自己申告制度と同様に、企業と個人の長期的なマッチングが企業内のキャリアコンサルティングの目的であり、「人事考課（評価）に関する情報提供」はこうしたキャリアコンサルティング等のキャリア開発への支援があると「自己責任によるキャリア開発型」企業に勤務する従業員に効果を発揮すると考えられる。

V おわりに——要約と今後の課題

個人（従業員）のキャリアが多元化すると、企業が「あるべきキャリアの方向」を示すことも、また管理職ポスト不足のなかで、管理職へとつながるキャリアを保障することも難しくなる。加えて、企業は市場のニーズがどの方向に変化していくのかを見極めにくくなってきており、つまり、変化のトレンドが不透明であり、明確に提示することが困難で非現実的なものになりつつある。こ

表6 人事考課（評価）に関する情報提供と「従業員のキャリア形成」への貢献

(単位：%)

		全体	役に立つと思う	役に立つと思う	ある程度役に立つと思う	あまり役に立たないと思う	役に立たないと思う	役に立たないと思う
全体		6,181	54.2	4.4	49.9	35.9	9.9	45.8
勤務先の人材育成・キャリア形成の方針	会社主導のキャリア開発である	280	61.4	15.7	45.7	23.2	15.4	38.6
	どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い	1,905	66.4	3.5	62.9	29.8	3.8	33.6
	どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い	2,797	50.3	2.4	47.9	42.6	7.1	49.7
	自己責任によるキャリア開発である	1,199	42.5	7.7	34.8	32.7	24.9	57.5
「自己責任によるキャリア開発」企業に勤務している者 (3,996名)								
職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受講状況	受けることができた	125	87.2	28.0	59.2	8.8	4.0	12.8
	ある程度受けることができた	1,000	68.4	5.2	63.2	26.6	5.0	31.6
	あまり受けることができなかった	1,824	43.6	1.4	42.2	49.0	7.4	56.4
	受けることができなかった	1,047	31.2	4.4	26.8	39.4	29.3	68.8

出所：表1と同じ。

のため企業がとるべき人材育成政策あるいはキャリア形成政策は企業主導型のキャリア管理から自分のキャリアは自分で決めるという「自己責任」の要素を組み込んだ企業と従業員のニーズを調整する「協力型のキャリア管理」の傾向が強くなるざるをえない。調査結果からもその方向性を確認することができる。

こうした企業と従業員のニーズを調整する「協力型のキャリア管理」が機能するためには従業員が自らのキャリア形成の在り方について発言する機会を提供することである。「協力型のキャリア管理」を支える施策としては、第1に、自己申告制度をあげることができる。第2に、人事考課（評価）に関する情報を従業員に提供することである。人事考課（評価）に関する情報を提供することによって、希望する仕事やキャリアを実現するためには何が足りないのか、言い換えれば、これから何をすればよいかを従業員に対して明示することである。

こうした方向に関する従業員の評価は厳しい。「会社主導によるキャリア開発型」の会社に勤務している者ほど、自己申告制度が導入されており、「協力型のキャリア管理」が機能するために「自己申告制」が導入されているのではなく、会社主導のキャリア形成を補完する役割として自己申告制度が導入されていると考えられる。そのため、自己申告制度が「従業員のキャリア形成」に貢献していると評価している者は6割にも満たない。さらに、「会社主導によるキャリア開発型」の企業に勤務している者ほど、自己申告制度が従業員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、役に立っていると考えている者が多くなっている。このことは自己申告制度が「協力型のキャリア管理」が機能するために役に立っていないことを表している。それは会社主導のキャリア形成を補完する役割として自己申告制度が導入されていること関係があると考えられる。同じような傾向が人事考課（評価）に関する情報提供でも見られる。

しかしながら、「自己責任によるキャリア開発型」の企業に勤務している者であっても、これまでに、職業生活（キャリア）の相談やアドバイスを

を受けることができた者ほど、自己申告制や人事考課（評価）に関する情報提供が従業員の職業生活（キャリア）を考えるに際して、役に立っていると考えている者が多くなっている。こうした傾向は企業内のローテーション（配置転換）への評価にも見られる。自己責任のキャリア開発の場合には、従業員が自分自身でどのようなキャリアを望み、そのためにはどういう仕事に就かなければならないかについてある程度現実的なイメージを持っていることが必要である。しかし、こうしたことが従業員1人では難しいため、企業のニーズと個人の希望をマッチングさせ、実現可能なプランにするためにキャリアコンサルティングなどのキャリア開発への支援があつてこそ、配置転換のキャリア形成への貢献が期待できると考えられる。

企業と従業員の長期的なマッチングが企業内のキャリアコンサルティングの目的であり、ローテーション（配置転換）、自己申告制度や人事考課（評価）に関する情報提供はこうしたキャリアコンサルティング等のキャリア開発への支援があつてこそ「自己責任によるキャリア開発型」企業に勤務する従業員に効果を発揮すると考えられる。

- 1) 調査結果の詳細については、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）を参照して頂きたい。
- 2) 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「ローテーション（配置転換）の「従業員のキャリア形成」への貢献」（「役に立っている」を4点、「ある程度役に立っている」を3点、「あまり役に立っていない」を2点、「役に立っていない」を1点）については得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「現在の会社での正社員としての勤続年数」は実数値を使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。
- 3) 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「自己申告制度の「従業員のキャリア形成」への貢献」（「役に立っている」を4点、「ある程度役に立っている」を3点、「あまり役に立っていない」を2点、「役に立っていない」を1点）については得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「現在の会社での正社員としての勤続年数」は実数値を使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。
- 4) 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「人事考課（評価）に関する情報提供の「従業員のキャリア形成」への貢献」（「役に立つと思う」を4点、「ある程度役に立つと思う」を3点、「あまり役に立たないと思う」を2点、「役に立たないと思う」を1点）については得点

化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「現在の会社での正社員としての勤続年数」は実数値を使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

参考文献

今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』 日本経済新聞出版社。
 —— (2022) 「労働者の居住地選択をめぐる人事施策とその人事管理への影響」『日本労働研究雑誌』 No. 746, pp. 4-14。
 今野浩一郎・佐藤博樹 (2022) 『人事管理入門 (新装版)』 日本経済新聞出版社。
 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆 (2014) 「大企業の中高齢者 (50 歳代正社員) の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題——65 歳まで希望者全員雇用時代における取り組み」『日本労働研究雑誌』 No. 643, pp. 58-69。
 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2013) 『企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書——高齢期のエンプロイアビリティ向上にむけた支援と労働市場の整備に関する調査研究会報告書 (平成 24 年度)』。
 —— (2018) 『65 歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援——高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書 (平成 30 年度)』。
 —— (2019) 『調整型キャリア形成の現状と課題——「高齢化時代における企業の 45 歳以降正社員のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果』資料シリーズ 1。
 佐野陽子・川喜多喬編 (1993) 『ホワイトカラーのキャリア管理

——上場 500 社調査による』中央経済社。
 高島成功・畑井治文 (2004) 「2004 年「従業員選択型配置政策」に関する調査——調査結果の分析と解説」『賃金実務』 No. 957, pp. 4-15。
 日本経団連出版編 (2006) 『キャリア開発支援制度事例集——自律人材を育てる仕組み』 日本経団連出版。
 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』 No. 557, pp. 53-65。
 藤本真 (2018) 「「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」『日本労働研究雑誌』 No. 691, pp. 115-126。
 労務行政研究所 (2005) 「自己申告制度に対する人事担当者の本音アンケート」『労政時報』 第 3655 号。
 —— (2016) 『これからのキャリア開発支援——企業の育成力を高める制度設計の実務』 労務行政。
 —— (2017) 「人事制度の実施・改定状況調査 (2017 年)」『労政時報』 第 3928 号。
 労働政策研究・研修機構 (2007) 『社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置政策に関する調査』 JILPT 調査シリーズ No. 33。

おおき・えいいち 玉川大学経営学部教授。最近の論文に「高齢期 (60 歳以上) に求められる能力と企業の中高年社員の教育訓練の特質と課題——定年制に注目して」『季刊個人金融 2019 秋』 (2019 年) など。人的資源管理専攻。