

# 特別テーマアンケート〈第3回ビジネスレーパーモニター〉

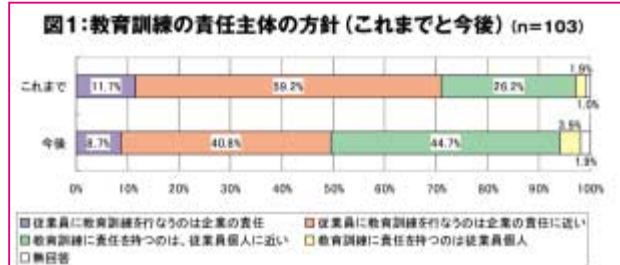
## 労使とも9割がキャリア設計は自分自身で遅れる相談体制、7割が未整備

労働政策研究・研修機構は、二〇〇三年一〇月から、企業、事業主団体、単組、産業別労働組合をモニターとして、定点観測的な景気判断や、個別のテーマを設定した「特別テーマ」について尋ねる「ビジネス・レーパー・モニター調査」を開始している。第三回調査の特別テーマアンケートは、「教育訓練とキャリア相談」を取り上げた。本調査の対象は、モニターに委嘱した企業（一〇九社）、単組（四二一組合）、事業主団体（五八団体）、産業別労働組合（二八組織）を対象に、インターネットの専用回答WEBサイトを利用したアンケート方式で実施した。調査時期は、二〇〇四年五月三十一日～六月一六日。本稿では、企業と、対比可能な設問のある単組の回答を中心に紹介する（以下、企業調査、単組調査と略す）。企業調査は正社員について、単組調査は組合員について聞いている。

回答状況は、企業が一〇三社（回収率九四・四％）、単組が三八組合（回収率九〇・四％）。回答企業の業種は、製造業が四三・七％、非製造業が五六・三％。回答企業の従業員規模（正社員のみ）は、一〇〇人未満が三・九％、一〇〇～二九九人が四・九％、三〇〇～九九九人が八・七％、一〇〇〇人以上が八二・五％となった。回答組合の組合員規模は、組合員（正社員のみ）は、一〇〇人未満がゼロ、一〇〇～二九九人がゼロ、三〇〇～九九九人が五・三％、一〇〇〇人以上が九四・七％。

### 教育訓練、個人の責任増大

企業調査では、教育訓練の開発責任は基本的には企業にあるとの考えが大



きな比重を占めるものの、今後の方針については、従業員個人の責任とする割合が増えていることが明らかになった。教育訓練の能力開発主体について、「これまで」と「今後」の方針を尋ねているが、それによれば、「これまで」では、教育訓練の責任主体は企業と考えているのが約七割（従業員に教育訓練を行うのは企業の責任（一一・七％）と「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任に近い（二五・九・二％）の回答計）に及ぶのに対して、従業員個人の責任としているのは三割弱（教育訓練に責任を持つのは従業員個人（一一・九％）と「教育訓練に責任を持つのは従業員個人に近い」（二六・二％）の回答計）。しかし、「今後」についてみると、「企業の責任」としているのが計四九・五％、「従業員個人の責任」としているのが計四八・六％と、両者はほぼ拮抗し、

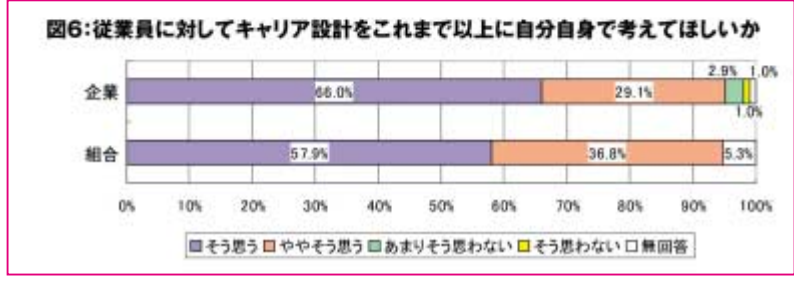
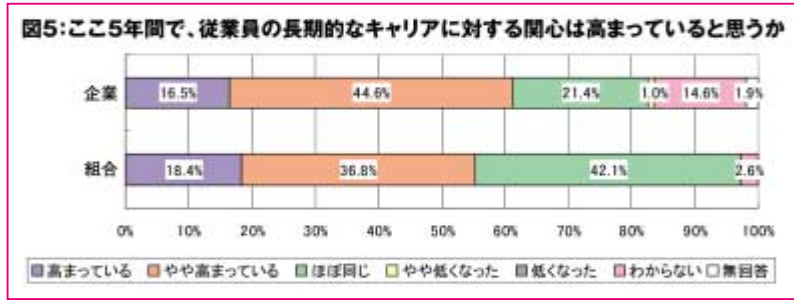
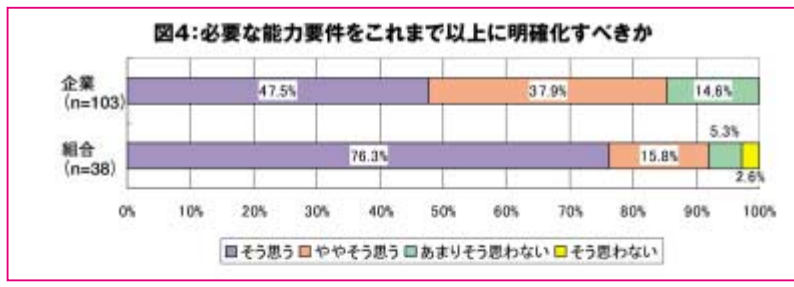
今後の方針として、「従業員個人の責任」とする割合が高まっている（図1）\*1。

しかし、必ずしも、従業員個人にすべて任せるというわけではない。企業調査では、「今後」の教育訓練の責任主体の選択理由を自由記述で尋ねているが、「教育は個人の責任に近い」とする企業でも、「必要最低限の知識技術は企業が教える」などと、基本的な教育訓練については企業の責任とする見解が多い。その中で、「従業員個人の責任」とする理由としては、「自立した個を重視する方向性」をあげる企業が目立つ。研修の形態が自己啓発型になることから、会社側は、個人選択による研修機会への支援体制に軸を移しつつあるようだ。仕事によって必要な教育訓練が専門化・細分化していることも、一律的・画一的な教育訓練を難しくしてい

因になつてゐる。選抜による教育訓練を取り入れる傾向もあり、成果主義を徹底するなかで、「上位の役割を獲得するための教育投資は自己責任となる」（電機）との意見もあつた。

**能力要件、明確化の方向に**

企業調査では、従業員に対して、「仕事やポストなどに必要な能力要件」を十分に知らせているかについても尋ねた。それによれば、約七割の企業が知らせていると回答した（十分知らせている「二六・五％」と「ある程度知らせている」「五九・二％」の回答計、図2）。



「仕事やポストなどに必要な能力要件をどのようにならせているか」との問い（回答数二〇三社、複数選択）では、「人事評価制度の運用を通して」が七二・八％と最も多く、次いで、「個人別の目標管理シートや能力開発シートで」（二六・〇％）、「全社の教育訓練計画を通して」（二七・九％）、「職能要件書で」（三三・〇％）、「職務要件書で」（二二・四％）などが続く（図3）。

では、今後も「仕事やポストなどに必要な能力要件」を、これまで以上に明確化すべきと考えているのだろうか。明確化について企業と単組双方に聞いた。企業側は「そう思う」「ややそう思

う」の合計で八五・四％が明確化すべきと回答し、単組側も九二・一％が明確化すべきとしている（図4）。労使双方とも明確化の方向で一致しているが、組合のほうが、「そう思う」割合が高く（七六・三％）、積極的な姿勢を示している。

調査では、その判断理由についても自由記述で尋ねている。企業調査について、「そう思う」「ややそう思う」の理由をみると、「成果主義型の人事処遇制度の導入による会社の説明責任」と「従業員の納得感・やりがい感の向上」をあげる企業が目立つ。自らの仕事・ポストなどに求められる能力要件が明示され、オープンになっていないと、従業員が処遇に不公平感を抱きかねないためだ。個人の能力開発目標として明確である方が望ましいとの意見もあり、「従業員自身で能力開発を行い、キャリアプランを立てやすいようにしたい」（食品）との意見や、「仕事・ポストの組織上の役割を明確にし、適材適所の人事配置を実現する」（製造業）など、ミスマッチの解消をあげる見解もあつた。

一方、能力要件の明確化に消極的な意見としては、すでに十分明確になっているとの意見がもっとも多い。経営環境の変化に応じて能力要件も修正する必要があるが、要件が具体的であるほど陳腐化が速く、メンテナンスにコストがかかりすぎることや、能力要件を精緻化しても、膨大な手数を要するわりに有用性が低く、効果がないことが理由だ。意見の中には、「近年、抽象的な職務記述書は否定される傾向にあるが、企業においてコアスタッフとな

ればなるほど実は具体的にあげうる職務は少ない」（食品）など、明確化によるトラブルの可能性をあげる企業もあつた。

**キャリアへの関心度高まる**

調査では、ここ5年間で、従業員の長期的なキャリアに対する関心度が高まっているかについても尋ねた。それによれば、「高まっている」「やや高まっている」と回答しているのは、企業調査で六一・一％、単組調査で五五・二％とどちらも半数を超えている（図5）。

企業調査で、関心が増した理由（自由記述）をみると、「社会的な雇用の流動化傾向」や「世間での終身雇用の崩壊」など先行きの不透明感をあげる企業が目立つ。転職が一般的になってきたため、キャリア志向が高まったとの考えだ。「経営状況の厳しい時期が続き、自らキャリアプランを考え、意識的に専門性を高める努力をしなければ生き残っていけないという危機意識が広まった」（化学）との意見や、「すべて企業一任の時代に比べ、社員が自分のことは自分で」の原則を具体的に認識し始めている（販売）などの意見もある。

人事制度の改訂が関心を高めたとする企業もある。例えば、キャリアルートを選択する複線型人事制度や、個人選択型の異動制度（社内F・A、人材公募）の導入は、個々のキャリアビジョンを考えるきっかけになったという。成果主義の導入により、キャリアプランと目標管理制度が重要な位置付けになったことも一因だ。さらに、自分の

キャリアパスや異動配置が賃金に直結するようになったことが関心を高めたとする企業もあった。能力や成果によって処遇格差が拡大する可能性が出てきたため、従業員側も自己の能力や適性にマッチした業務につきたいとの意向がはじめていようだ。

その他、高学歴女性の勤続年数の伸びと増加がキャリアの関心を高めたとの意見もあった。高学歴で意欲のある女性は、結婚や出産後の自分の将来像を描くため、キャリアに関心が高いという。

「従業員に対して、キャリア設計をこれまで以上に自分自身で考えて欲しいか」との問に対しては、「そう思う」「ややそう思う」の合計で、企業は九五・一％、単組は九四・七％が考えて欲しいと回答しており、ほぼ労使一致した見解だ(図6)。

**キャリアの相談体制、7割が未整備**

企業調査では、従業員に対するキャリアの相談やアドバイス(「キャリア・コンサルティング」)がどの程度できているかについても尋ねている。それによれば、「十分できている」(四・九％)、「ある程度できている」(二二・三％)をあわせ三割弱が「できている」としているものの、「あまりできていない」のが五八・三％、「まったくできていない」も二一・六％と、七割以上が「できていない」と回答している(図7)。

従業員キャリアへの関心の高まりに比べ、現状では、キャリアのコンサルティング体制ができていないといえないうだ。

割を主に誰が担っているか」について、「現在」と「将来」を聞いた問い(複数回答、図8)では、「現在」については、「上司」が八八・四％と最も多く、次いで「人事部門」が六〇・二％、「先輩」が三九・八％となっている。職場の上司・先輩がキャリア相談では重要な位置にあることがわかる。「将来」についても、「上司」が八二・五％と最も多いものの「現在」に比べ若干低下している。「現在」と「将来」で変動幅が大きいのは、「社内のキャリア・コンサルティングの専門家」で、五・八％(現在)から四七・六％(将来)に増加している。社外のキャリア・コンサルティングの専門家も一・九％から三一・一％に増加。将来的には、職場の関係者の役割がやや低下し、相談体制のなかに、人事部門に加え、社内・外の専門家を組み込みたいとの意向があるようだ。

**企業が考える「キャリア相談の課題・問題点」についても聞いている(自由記述)**

それによれば、「キャリア全体に対する系統だった体制づくり」や「相談員の育成や相談のための環境整備」を課題にあげる企業が多く、キャリア・コンサルティングの必要性を意識する回答が目立つ。複線型人事の導入により、専門職などのキャリア相談が不可欠になるなど、人事制度の改訂に伴う環境整備の必要性をあげる企業もあった。

上司が相談相手の場合、「上司が忙しすぎる」「対応にばらつきがある」という問題があげられた。また、「異動の希望などは(上司には)相談しづらい」など、キャリア相談に人事や職

図7: キャリア・コンサルティング体制 (n=103)

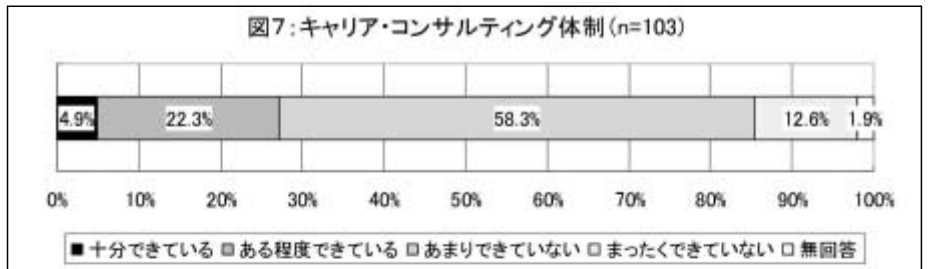
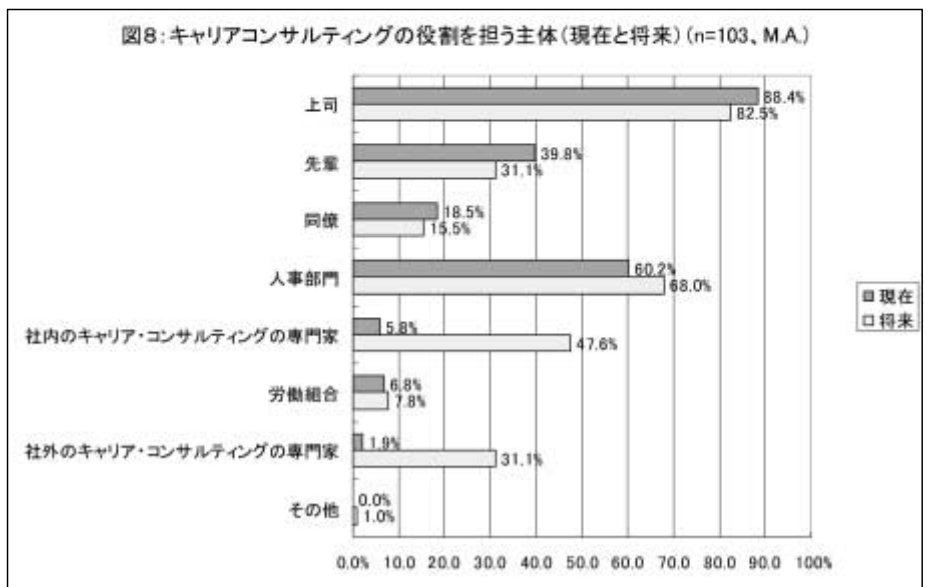


図8: キャリアコンサルティングの役割を担う主体 (現在と将来) (n=103, M.A.)



場の利害関係が絡むことによる、やりにくさも垣間見えた。「会社がどこまで従業員個人のキャリアに関与すべきか迷う」との意見もあり、より客観的で中立的な外部の専門家にまかせるべきかを検討している企業もある。その一方で、「キャリア相談という概念や窓口の存在が社員全体に周知が未徹底である」(製造業)との意見や、「社内(キャリア相談の)重要性が認識されていない」(小売業)など、意識の希薄さもあるようだ。

\*1 厚生労働省の「能力開発基本調査」では例年、能力開発責任主体の方針について、当該調査と同一の設問で聞いている。二〇〇四年五月に発表された「平成一五年度版」の調査結果よれば、「これまで」では「企業の責任」が計七六・〇％、「従業員個人の責任」が計一八・六％だが、「今後」については、「企業の責任」が計七一・二％、「従業員個人の責任」が計二三・五％となっている。

(調査部 奥田栄二)