

担 当	労働政策研究・研修機構(理事長 小野旭)
	調査部長 江上 寿美雄 主任調査員 郡司 正人 調査員 奥田 栄二 (電話) 5903-6282、5903-6284

## 労使の約9割が「キャリア設計は、これまで以上に従業員自身で考えてほしい」と回答 従業員に対するキャリア相談は、約7割の企業で未整備

～ 「教育訓練とキャリア相談に関する調査」結果 ～

### ・調査結果の骨子

#### 1. 教育訓練については、将来的に「従業員個人の責任」とする意見が増えて、「企業の責任」と拮抗。

企業調査で、教育訓練の責任が会社にあるか個人にあるかを尋ねたところ、「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7割に及ぶのに対し、従業員個人の責任としているのは3割弱。しかし、「今後」については、企業の責任とする答えが49.5%と「これまで」に比べて21.4ポイント低下したのに対し、個人の責任とする答えが48.6%と20.5ポイント高くなって(p.3、図1) 企業責任と個人責任がほぼ拮抗する結果となった。

#### 2. 労使の大多数が、「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。

「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かについては、企業の8割以上(85.4%)が明確化すべきと回答し、労組(単組)も9割以上(92.1%)が明確化すべきとしている(p.4、図3；p.12、図15)。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、より積極的な姿勢を示している。

企業調査で、明確化すべきと考える判断理由をみると、「求められる能力要件がオープンにされていないと、従業員が処遇に不公平感を抱きかねない」や「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」「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する」などの意見が出ている。

#### 3. 従業員の長期的なキャリアに対する関心度は、ここ5年間で、企業・労組ともに半数以上が高まったと回答。

「ここ五年間で、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」については、企業の61.1%、労組(単組)の55.2%とどちらも過半数が「高まっている」「やや高まっている」と回答している(p.6、図7；p.14、図20)。

#### 4. 労使ともに、約9割が「キャリア設計は、これまで以上に従業員自身で考えてほしい」と思っている。

「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95.1%、労組(単組)は94.7%が考えて欲しいと回答している(p.7、図8；p.14、図21)。

#### 5. 従業員に対するキャリア・コンサルティング体制、約7割の企業で未整備。

企業調査によれば、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」)について、3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」(58.3%)、「まったくできていない」(12.6%)をあわせ、約7割が「できていない」と回答している(p.8、図9)。

#### 6. 今後は、社内外のキャリア・コンサルティング専門家の活用も検討。

「キャリア・コンサルティングの役割を主に誰が担っているか」(複数回答)については、「現在」「将来」とも「上司」「人事部門」とする答えが多い(それぞれ、上司88.4%、82.5%、人事60.2%、68.0%)。特徴的なのは、「将来」の社内外のコンサルティングの活用で、「社内の専門家」は、5.8%(現在)に対して47.6%(将来)と非常に高く、「社外の専門家」も現在の1.9%に対して、将来は31.1%と高くなっている(p.7、図8)。

## ・調査の概要

- 1．調査趣旨：本調査は、モニター企業・労組などを対象に、定点観測的に景気判断や雇用動向等を尋ねる「ビジネス・レーパー・モニター調査」の一環として実施した特別テーマ調査の部分を取りまとめた。第3回はテーマに「教育訓練とキャリア相談」を取り上げ、企業が従業員個人に求めるキャリア形成のあり方や意識を把握するとともに、企業のキャリア相談体制の現状を明らかにし、今後、企業や労組が、キャリア形成にどう対応しているのかについて探った。
- 2．調査対象：ビジネス・レーパー・モニターに登録した民間企業 109 社、単組 42 組合、事業主団体 58 団体、産業別労働組合 28 組織。  
調査企業は 100 社強だが、主要産業のリーディングカンパニーにモニターを委嘱しており、先行的な動向の把握や先進事例の収集などをめざしている。事業主団体モニターは、金属産業などの製造業から外食産業を含むサービス業、人材派遣業にわたる 56 業種の事業主団体にモニターを委嘱。産業別労働組合モニターに関しては、連合系の主要産別を中心に 28 組織にモニターを委嘱している。
- 3．調査方法：インターネット上の回答 WEB サイトを利用したアンケート方式
- 4．調査時期：2004 年 5 月 31 日～6 月 16 日
- 5．回答状況：回答のあった民間企業 103 社、単組 38 組合、事業主団体 51 団体、産別 24 組織について集計。回答回収率は企業 94.4%、単組 90.4%、事業主団体 87.9%、産別 85.7%。回答企業の業種は、製造業が 43.7%、非製造業が 56.3%となっている。  
回答企業の従業員規模(正社員のみ)は、100 人未満が 3.9%、100～299 人が 4.9%、300～999 人が 8.7%、1000 人以上が 82.5%。回答組合の組合員規模は、組合員(正社員のみ)は、100 人未満がゼロ、100～299 人がゼロ、300～999 人が 5.3%、1000 人以上が 94.7%。

「ビジネス・レーパー・モニター調査」とは、労働政策研究・研修機構が平成 15 年度 10 月から開始した調査事業。年 4 回、業況や労使の課題などに関して定期的に調査する「定例テーマ」と、適宜設定する個別テーマに関する「特別テーマアンケート」などで構成されている。今回は「特別テーマアンケート」として、「教育訓練とキャリア相談」を取りあげた。

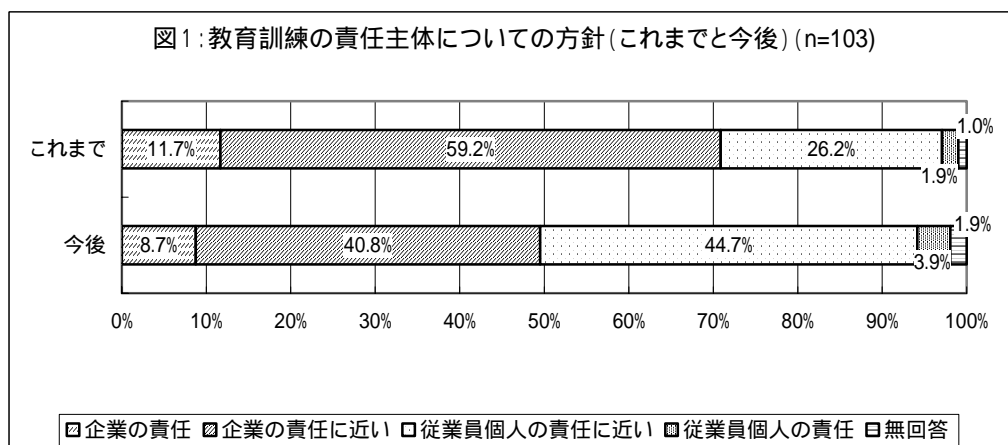
前回の「特別テーマアンケート」(平成 16 年 1 月 23 日発表)では、「若年正社員の現状」をテーマに実施。調査結果では、企業からみても、「職場の若年正社員は、近年の新規採用抑制などを背景に、仕事量の増加と長時間労働を余儀なくされている」ことや、「中核となる人材の不足が企業にとって課題となっており、技能伝承や職場活力面での懸念が広がっている」ことなどがわかった(記者発表資料は、JILPT ホームページ：<http://www.jil.go.jp> でご覧いただけます)。

## 調査結果の概要

### 1. 企業調査の結果

#### <教育訓練については、将来的に「従業員個人の責任」とする意見が増えて、「企業の責任」と拮抗>

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これまでより高いことが明らかとなった。教育訓練の主体について、「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7割（「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任」（11.7%）と「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任に近い」（59.2%）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3割弱（「教育訓練に責任を持つのは従業員個人」（1.9%）と「教育訓練に責任を持つのは従業員個人に近い」（26.2%）の回答計）しかし、「今後」についてみると、「企業の責任」（「近い」も含め）としているのが計49.5%で、「従業員個人の責任」（「近い」も含め）としているのが計48.6%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考える割合が、「これまで」より高いのが目立っている（図1）

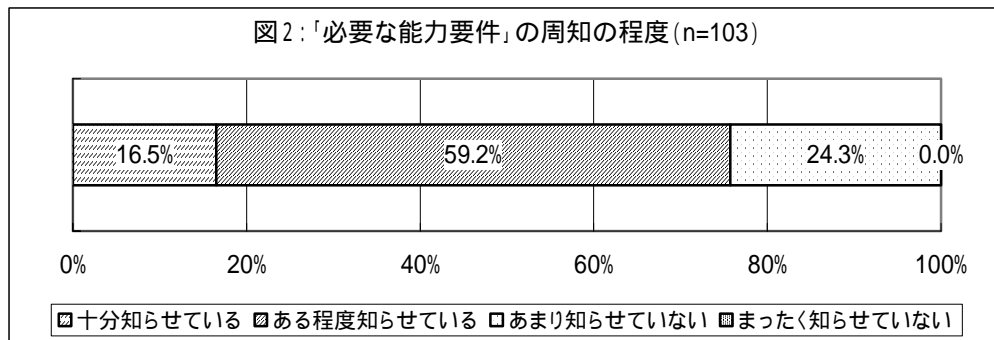


#### 【自由記述 = なぜ、今後は個人の責任を重視するのか】

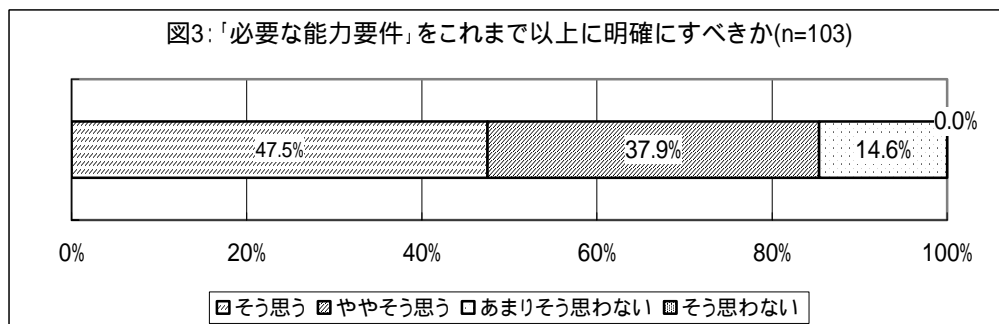
「今後」の教育訓練の責任主体の選択理由を自由記述で尋ねている。「企業の責任」（「近い」も含め）と回答した企業では、「教育は企業の人材戦略の一つの手段と考えるから」や「企業が必要とする人材を育成するために行う教育は会社の責任」など、教育訓練での企業の責任を基本に置く考えが示されている。そのうえで、「従業員自身が学び成長することを組み合わせた、人材育成が求められる」や「個人の自己研鑽を援助することも会社の責務」「教育の責任は企業だが、従来よりも個人の意識をあげていくよう誘導するべきだ」などと、教育訓練における個人の役割に着目する意見も出ている。「個人の責任」（「近い」も含め）とする企業では、「仕事によって必要な教育訓練が専門化・細分化し、一律に実施することは難しい」「人事制度全般が自立した個を重視する方向。会社は研修の機会をつくるが、参加は個人の選択の要素が増え、自己啓発の要素が強くなる」「成果主義人事における能力の開発は、自己責任に根ざすもの」など、業務の変化・多様化に対応した一律教育の難しさや、成果を重視する人事制度の導入にともなう教育訓練の見直しを指摘する考え方が代表的。ただし、基礎的な教育訓練での企業の役割を否定するわけではなく、「企業理念を具現化するための基本的な教育訓練の責任主体は企業」「必要最低限の知識技術は企業が教える」とする意見もあった。

### <約8割の企業が「これまで以上に能力要件を明確にすべき」と回答>

従業員に対して、「仕事やポストなどに必要な能力要件」を十分に知っているかについても尋ねた。それによれば、7割以上の企業が知らせていると回答した(「十分知らせている」(16.5%)と「ある程度知らせている」(59.2%)の回答計、図2)。



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か」との問いについては、「そう思う」「ややそう思う」の合計で85.4%が明確化すべきと回答した。「あまりそう思わない」は14.6%で、「そう思わない」は皆無だった(図3)。



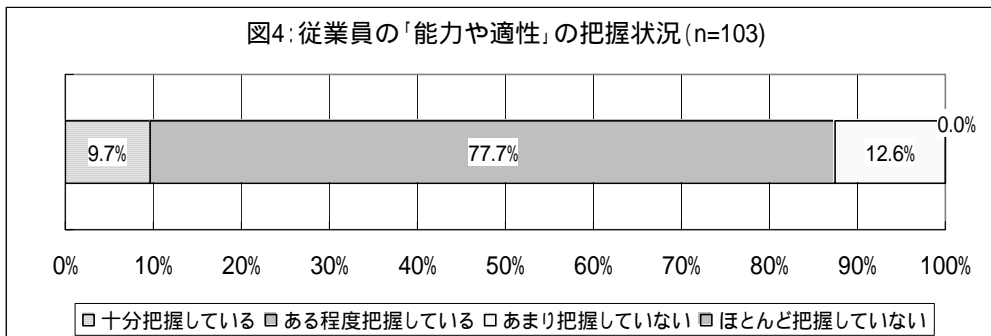
#### 【自由記述 = 能力要件を、これまで以上に明確にする理由】

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。能力要件のこれまで以上の明確化について、「そう思う」「ややそう思う」とする理由をみると、「自らの仕事・ポストなどに求められる能力要件がオープンにされていないと、従業員が処遇に不公平感を抱きかねない」などが代表的で、「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」や「従業員の納得感・やりがい感の向上」を理由とする意見があげられている。「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」など、個人の能力開発目標として能力要件が明確である方が望ましいとの意見や、「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」とする、ミスマッチの解消をあげる見解もあった。

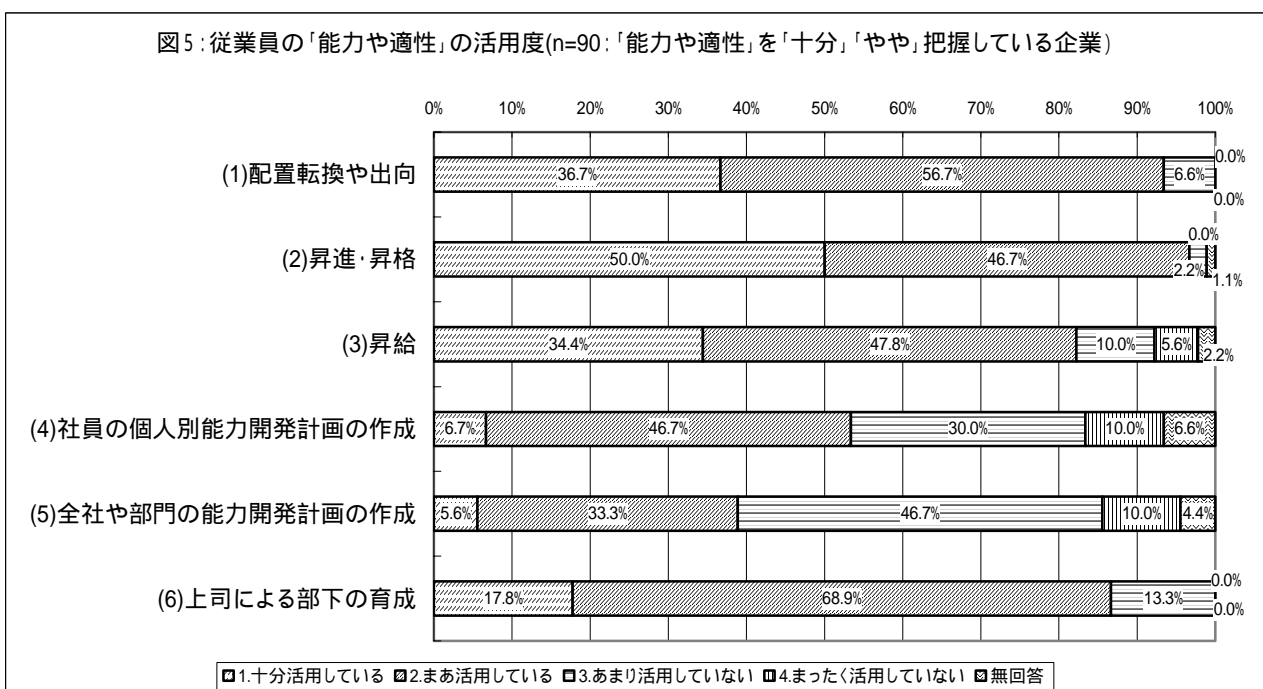
能力要件をこれまで以上に明確化することに消極的な企業では、「経営環境の変化に応じて能力要件も修正する必要があるが、要件が具体的であるほど陳腐化が速く、メンテナンスにコストがかかりすぎる」や、「能力要件を精緻化しても、膨大な手数を要するわりに有用性が低く、効果がない」ことなどが理由にあげられている。

### <把握した能力と適性、昇進・昇格などに活用>

一方、企業がどの程度、従業員の「能力や適性」について把握していると考えているかを聞いたところ、「ある程度把握している」との答えが8割弱(77.7%)と最も多く、「十分把握している」(9.7%)と合わせると、9割近くが「把握している」と考えている。「ほとんど把握していない」とする企業は皆無だったが、「あまり把握していない」との回答企業が12.6%となっている(図4)。

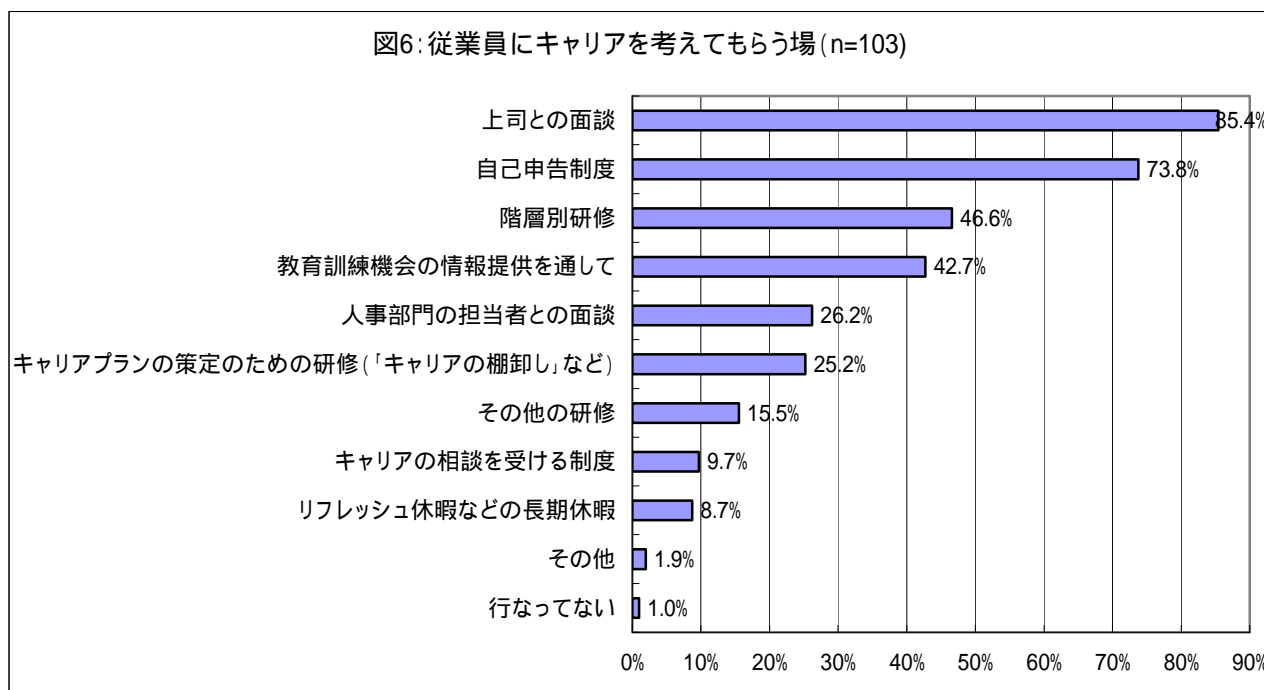


それでは、企業が把握した「能力や適性」をどのように活用しているか(「能力や適性」を「十分」「やや」把握している企業)、項目別にみている(図5)。活用している(「十分活用」「まあ活用」の合計)度合いが高いのは、「昇進・昇格」「配置転換や出向」で、ともに9割を超えている(それぞれ、96.7%、93.4%)。次いで、「上司による部下の育成」86.7%、「昇給」が82.2%などとなっている。とくに、「昇進・昇格」では、「十分に活用」すると答えた企業が50.0%と半数になっているのが目立つ。逆に、「社員の個人別能力開発計画の作成」や「会社や部門の能力開発計画の作成」では、活用度合いが低くなっている(「十分」「まあ」活用しているの合計、それぞれ53.4%、38.9%)。



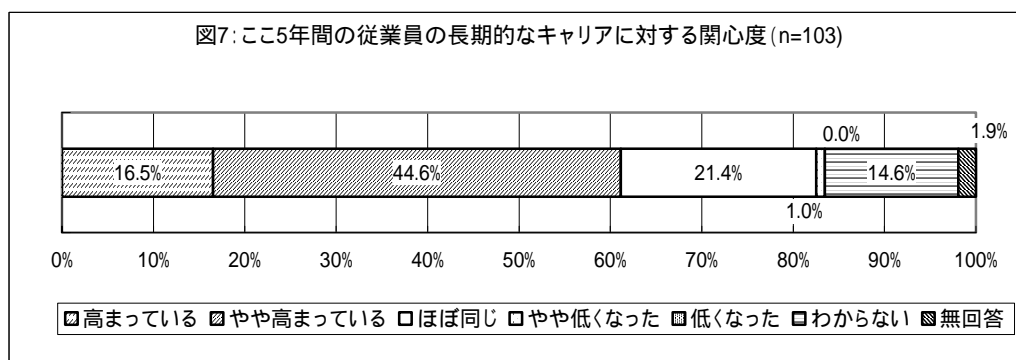
### <キャリアを考えるのは、上司との面談などで>

「どのような場を通して、従業員に自分自身のキャリアを考えてもらうようにしているか」との問い（複数回答）については、「上司との面談」が最も多く、85.4%。次いで、「自己申告制度」が73.8%、「階層別研修」46.6%、「教育訓練機会の情報提供を通して」が42.7%などが続いている（図6）。



### <高まる長期的なキャリアへの関心>

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61.1%と半数を超えている。「ほぼ同じ」とする企業は21.4%。一方、「やや低くなった」は1.0%で、「低くなった」との回答は皆無となっている（図7）。



### 【自由記述 = 長期的なキャリアに対する関心が高まった理由】

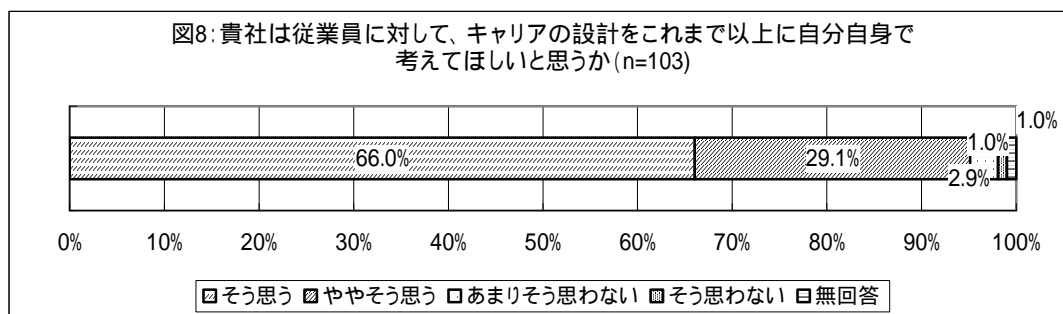
キャリアに対する関心が高まった理由（自由記述）をみると、「社会的な雇用の流動化傾向」や「終身雇用の崩壊」「先行きの不透明感」を指摘する企業が目立ち、そのため「キャリア志向が高まった」などとしている。「経営状況が厳しい時期が続き、自らキャリアプランを考え、意識的に専門性を高める努力をしなければ生き残っていけないという危機意識が広まった」との意見や、「すべて企業一任の時代に比べ、社員が『自分のことは自分で』の原則を具体的に認識し始めてい

る」などの意見もあった。

また、長期的なキャリアの関心が高まった理由として、人事制度の改訂をあげる企業もあった。具体的には、「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」「定昇制度を廃止し、能力主義の賃金体系に組み替えた。それともなって、従業員のキャリアへの関心は高まっている」「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」「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高まっている」など、成果主義的な人事・賃金制度の導入が進んだことを原因にあげる意見が代表的。また、「キャリアルートを選択する複線型人事制度の導入が、個々のキャリアビジョンを考えるきっかけになった」「社内公募など個人選択型の異動制度の導入が大きな影響を与えた」など、選択型の人事制度の導入を原因として指摘する意見もあった。

### < 9割以上の企業が、「キャリア設計は、これまで以上に従業員自身で考えてほしい」と回答 >

「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」との間に対しては、「そう思う」「ややそう思う」の合計で95.1%と、9割以上に及ぶ(図8)。一方、「あまりそう思わない」「そう思わない」と回答しているのは、3.9%に過ぎない。



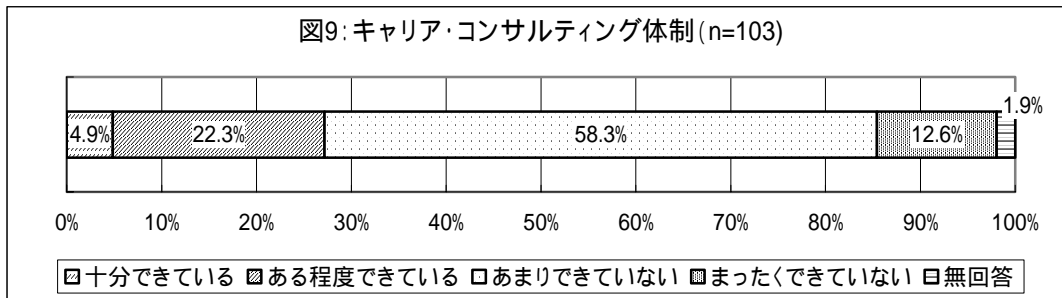
### 【自由記述 = なぜ、「キャリア設計はこれまで以上に従業員自身で」なのか?】

「キャリア設計を、これまで以上に従業員自身で考えて欲しいか」どうかの判断理由を自由記述で尋ねている。それによれば、「そう思う」(「やや思う」含む)と考えた企業では、「社員各自が自身のキャリアを考えて目標意識を持つことが個の強化となり、ひいては会社全体の戦力向上につながる」「主体的にキャリア設計を考えることが、より自発的な能力開発や仕事への取り組みに通じ、企業業績の向上につながる」や、「個人がキャリアプランを立てることにより意欲が向上する」など、従業員個人の主体的な姿勢が企業にもメリットがあるとする意見が代表的。また、市場や経営環境の激変、業務の複雑化・専門化のなかで、「会社が一律にキャリア形成をリードするのは難しい」「会社から一律のキャリアを示すことができなくなっている。自身で考え、必要な能力を高め、その結果を仕事の成果として発揮することが大切」「顧客の変化が早く、多様化しているため、その変化を会社側で把握して教育的対策を考える時間的余裕がない」などの指摘が目される。そのほか、「企業は、個人の生涯に責任をもてない」「自己啓発、自己責任なくして能力の開発はありえない」「基本的に、キャリアは自分自身で切り開くもの」などの意見もあった。

一方、「そう思わない」(「あまり思わない」含む)と考えた理由としては、「個人の希望は書面で提出してもらおうが、まだまだ会社の政策上の都合を優先させている」「本人の思いだけでは、組織運営ができない。ある程度会社主導で実施すべきだ」など、組織上の政策判断が優先するとの意見があげられている。

### <遅れるキャリア相談の体制整備>

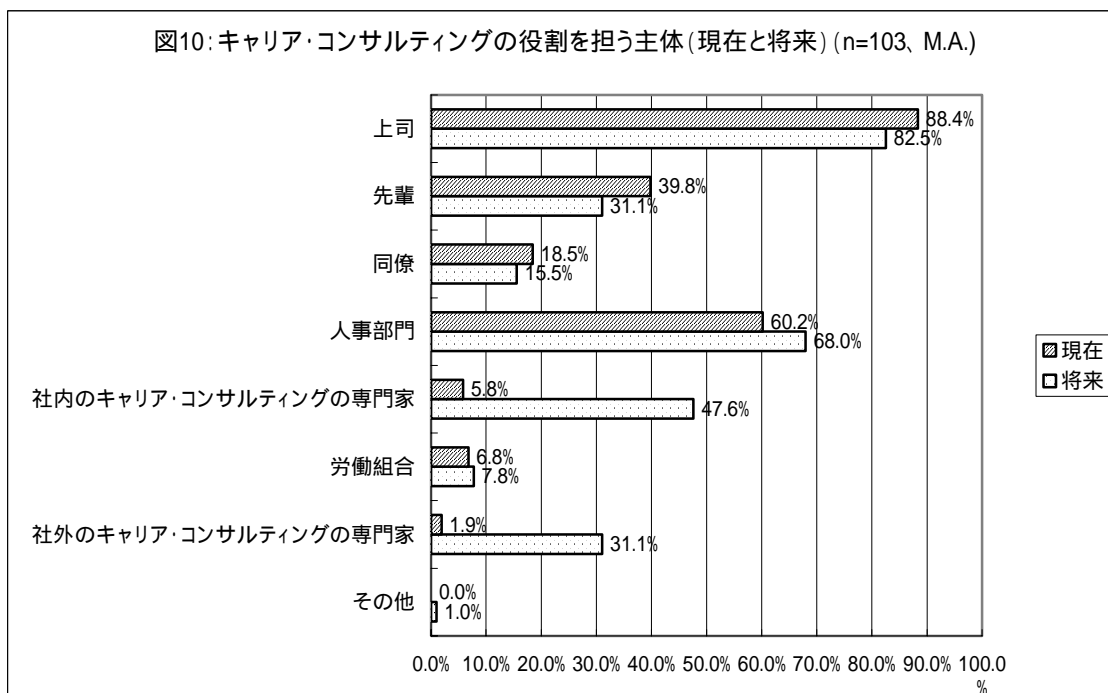
企業調査では、従業員に対するキャリアの相談やアドバイス（「キャリア・コンサルティング」）がどの程度できているかについても尋ねている。それによれば、「十分できている」（4.9%）「ある程度できている」（22.3%）をあわせ3割弱が「できている」としているものの、「あまりできていない」のが58.3%、「まったくできていない」も12.6%と、約7割が「できていない」と回答している（図9）。従業員のキャリアへの関心の高まりに比べ、現状では、キャリアのコンサルティング体制ができているとはいえないようだ。



### <今後、社内・外のキャリア・コンサルティング専門家の活用も>

「キャリア・コンサルティングの役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10）では、「現在」については、「上司」が88.4%と最も多く、次いで「人事部門」が60.2%、「先輩」が39.8%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82.5%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、5.8%（現在）から47.6%（将来）に増加。社外のキャリア・コンサルティングの専門家も1.9%から31.1%に高まっている。将来的には、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考えが増えているようだ。





### 《自由記述=キャリア相談の課題・問題は?》

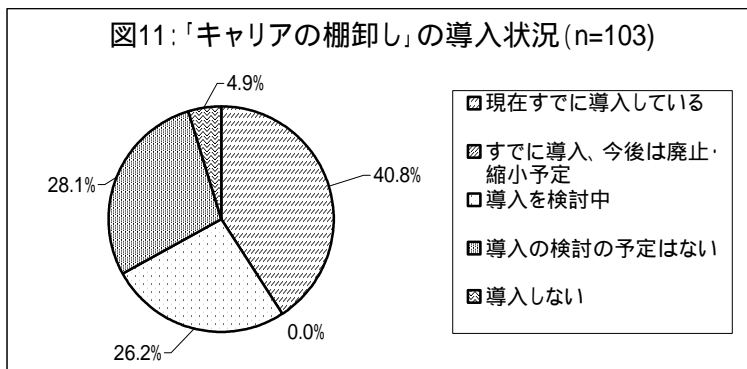
企業が考える「キャリア相談の課題・問題点」についても聞いている（自由記述）。それによれば、「キャリア全体に対する系統だった体制づくり」や「相談員の育成や相談のための環境整備」など、キャリア・コンサルティングの必要性を意識した回答が目立つ。「複線型人事の導入により、専門職などのキャリア相談が不可欠になる」など、人事制度の改訂に伴う環境整備の必要性をあげる企業もあった。

また、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」という問題とともに、「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場の利害関係が絡むことによる難しさを指摘する意見もあった。そのため、「従業員は社内での相談を避ける傾向がある。社外の専門家に任せるべき」など、より客観的で中立的な外部の専門家の導入を提起する意見もあった。そのほか、「キャリア相談という概念や実際の窓口についての周知が未徹底」や「社内で（キャリア相談の）重要性が認識されていない」など、従業員のキャリアに対する意識の希薄さを課題とする意見もあった。

### <約4割の企業が「キャリアの棚卸し」を導入>

企業調査では、個々の従業員がそれまで経験した職種、職務内容などについて振り返り、今後のキャリア（職業生活）のプランを立てる「キャリアの棚卸し」についても尋ねた（「キャリアの棚卸し」とは、ここでは、「労働者自らがどのような職業経歴を有しており、それぞれの経歴においてどのような成果をあげてきたのか、また、どのような自己啓発等を行ってきたのかを明確にすること」と定義）。

キャリアの棚卸しの導入状況は、40.8%（42社）が「現在すでに導入している」としており、「導入を検討中」は26.2%となっている。「導入の検討の予定はない」は28.1%となっている（図11）。



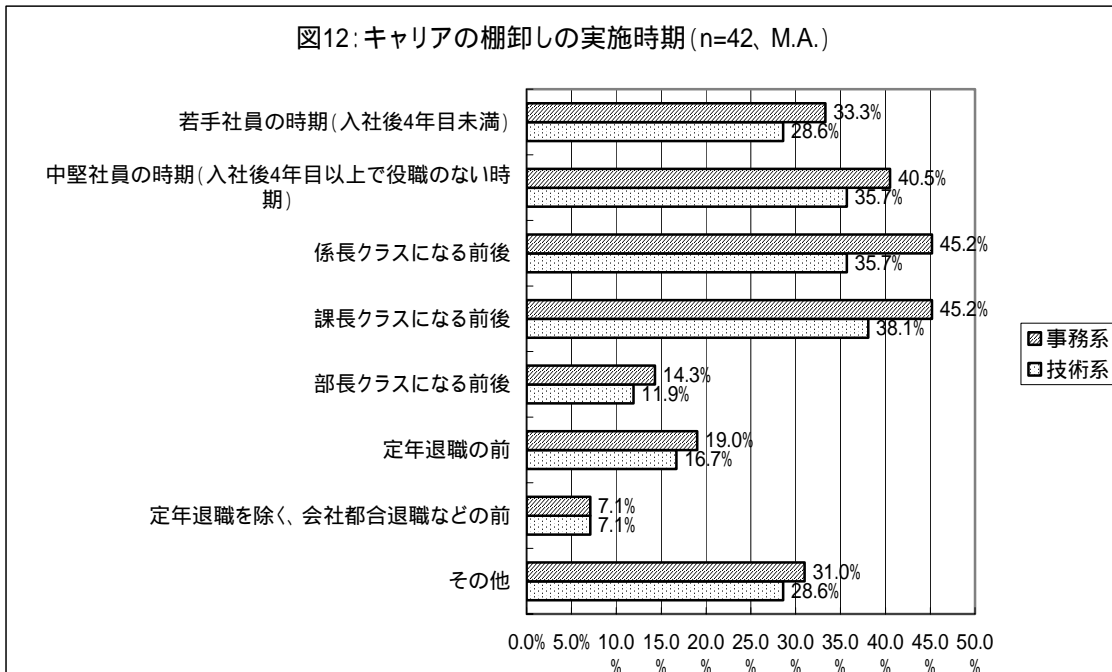
### <多くが係長・課長の前後で「キャリアの棚卸し」を実施>

調査では、導入済みの42社について、「キャリアの棚卸し」の実施時期を尋ねた（図12、複数回答）。事務系は、「課長クラスになる前後」「係長クラスになる前後」が45.2%（19社）と最も多い。次いで、「中堅社員の時期（入社4年目以上で役職のない時期）」40.5%（17社）、「若手社員の時期（入社後4年目未満）」33.3%（14社）、「定年退職の前」19.0%（8社）、「定年退職を除く、会社都合退職などの前」7.1%（3社）。

一方、技術系も、「課長クラスになる前後」が38.1%（16社）と最も多く、次いで、「係長クラスになる前後」と「中堅社員の時期（入社4年目以上で役職のない時期）」が35.7%（15社）、「若手社員の時期（入社後4年目未満）」28.6%（12社）、「定年退職の前」16.7%（7社）、「定年退職を除く、会社都合退職などの前」7.1%（3社）となっている。

「その他」が、事務系で31.0%、技術系で28.6%あるが、自由記述による内容を見ると、定年退職まで一定期間を残し

た一定年齢に達したときに実施するケースが多く、「45歳、50歳、55歳」や「40歳、48歳、50歳」のタイミングで研修会などを実施する企業が目立つ。対象は、全社員や管理職限定にする例も見られた。また、「毎年、本人と所属長との面談により実施」している例や、全社員（入社時期、役職を問わず）に1～2年に一度実施している例もあった。



**【自由記述 = 「キャリアの棚卸し」の実施事例】**

「キャリアの棚卸し」の実施方法は、実施時期や対象、頻度に応じてさまざまであるが、自由記述で得られた代表的な事例として、「これまでの職務経歴、専門能力を文書に記入、今後の自分の職務設計をいかに高度化するか自ら検討し、上司と話し合ったりすり合わせを行うことで、今後のキャリア形成を高度なものにしていくことをめざす」とする方法や、「(講義などにより) ビジネスの動向、環境変化、当社の経営状況、キャリア開発のトレンド等を認識し、キャリアを考えるにあたってのマクロ観を持ってもらう。自己認識の手法の習得、自己認識テストも実施。カウンセリング等を通じて、自己認識を深めた上で、自らのキャリアプランを作成」する方法があった。

**【自由記述 = 「キャリアの棚卸し」の導入理由】**

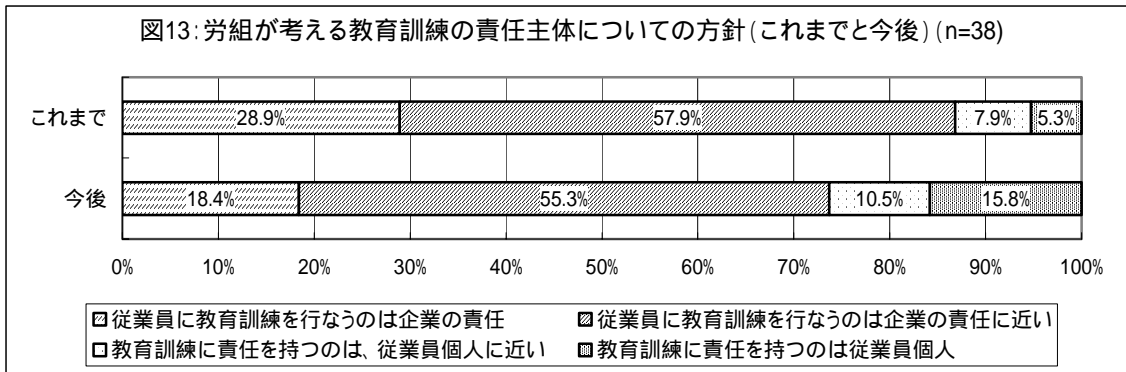
導入理由も尋ねている(自由記述)。それによれば、若年・中堅層と中高年・定年層を対象として「定年までの仕事・生活両面の人生設計」を支援することを理由にあげる企業が目立つ。例えば、「28歳対象では『会社の一員としての様々な役割の認識を高め業務の質の向上』を図り、35歳対象では『これまでの業務経歴を棚卸しし、今後、自分の進むべき業務の認識を深め選択』を促す。55歳対象では、『自己の人生設計の中における会社、仕事の位置付けを再確認し、定年までの自己の仕事の設計、また定年後の人生のイメージを作る』こと」を目的にしたものなど。自分の保有能力を振り返ることで、「あるべき姿と現状とのギャップを理解し、自己啓発につなげる」ことをあげる企業もあった。

また、自己のこれまでのキャリアを棚卸しし、今後のキャリア設計や能力開発目標を集中的に考える機会や手法は、日常業務を遂行する中では難しいことから、研修という形で実施している企業もある。複線型人事処遇制度や仕事基準の人事処遇制度を導入を理由にあげる企業や、どういう社員が職場にどれだけいるかを経営が把握し、適材適所の配置を実現するために活用している企業もあった。

### - 3 . 単組の調査結果

#### <大半の労組は、教育訓練は基本的に「企業の責任」と考えている>

教育訓練の責任主体が企業にあるか、従業員個人にあるかについて、現状と今後の姿を労組がどう考えているかをみると、いずれも、企業を責任主体（「企業の責任」と「企業の責任に近い」の合計）とする回答が多く、それぞれ8割強（計86.8%）、7割強（計73.7%）となっている（図13）。しかし、今後については、「企業が責任主体」がこれまでより1割ほど少なく、その分「個人の責任」を重くみる考え（「個人の責任」と「個人の責任に近い」の合計）が多くなっている（「これまで」13.2% 「今後」26.3%）のが注目される。

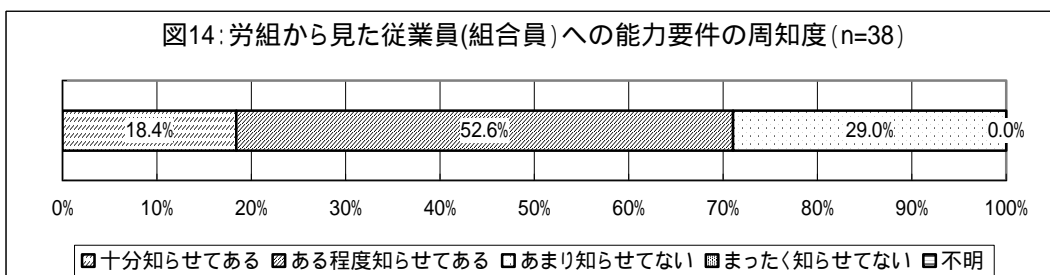


#### 【自由記述 = キャリア形成の課題と問題】

キャリア形成にかかわる課題や問題については、自由記述式で聞いている。それによると、「技術や市場の変化によって、従来の職務内容とまったく異なる仕事の需要が増える一方で、それに対応できる人材が必ずしも十分でない」「業務別の中心のキャリア形成を行ってきたため、業務の拡大、縮小に即応できなくなっている」「社内ですら通用しないような研修が多いなど、社会の流れに対応できていない」など、業務構造の変化に対応できる教育訓練の必要性を指摘する意見が目立つ。また、「期待される人材像、仕事や役割が不明確であることに加え、人材育成が体系化されていないために、従業員がキャリアを描けない」など、教育訓練、キャリア形成にかかわる体制整備を課題にあげる回答もあった。そのほか、「マニュアルでは対応できない技能伝承の教育が課題」「教育訓練費の削減、ベテラン技術者の減少により、技能が継承されにくくなっている」とする技能継承問題や、「新規採用が少なく、職場がタイトで、教育に時間がとれない」「職場が忙しく、教育に参加できない職場環境が課題」など、要員と教育訓練の課題を指摘する意見もあった。

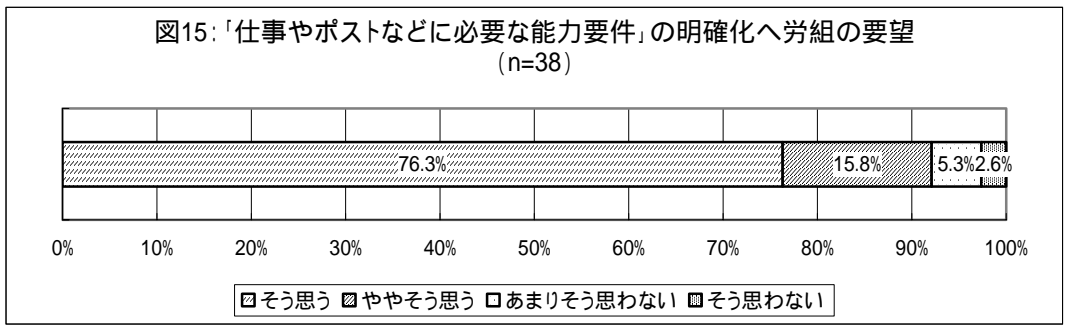
#### <組合員は「仕事やポストの能力要件」を十分に知らされていると、大多数の労組が回答>

労組からみて、会社が「仕事やポストなどに必要な能力要件」を、従業員に十分に知らせているかどうか聞いたところ、「ある程度知らせている」との答えが52.6%と最も多く、「十分に知らせている」の18.4%と合わせて、7割以上が知らせていると回答。知らせていないとする回答は、「あまり知らせていない」の3割弱（29.0%）だけで、「まったく知らせていない」とする答えは皆無だった（図14）。



**<ほとんどの労組が、能力要件の明確化を求めている>**

「仕事やポストなどに必要な能力要件」を今まで以上に明確化すべきかどうかについては、8割近く（76.3%）の労組が「そう思う」と答えており、「ややそう思う」（15.8%）と合わせて、9割以上が能力要件の明確化を求めている。逆に、明確化に消極的な意見は、「あまりそう思わない」が5.3%、「そう思わない」が2.6%と少ない（図15）。

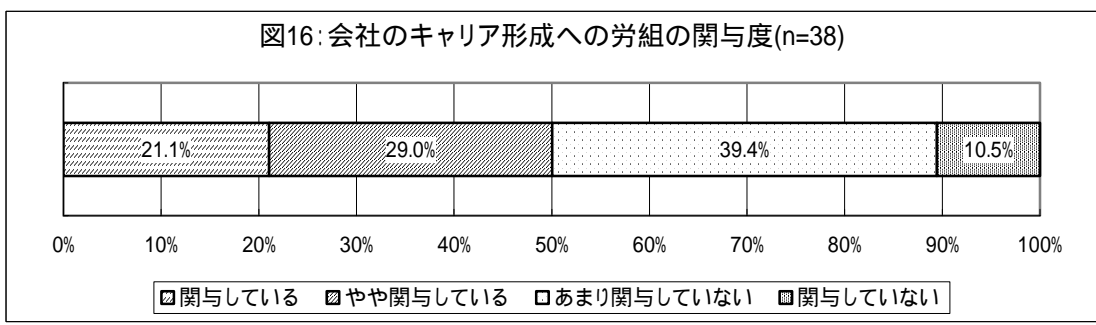


**【自由記述 = なぜ、能力要件をこれまで以上に明確化すべきなのか】**

明確化の積極派（「そう」「ややそう」思う）消極派（「あまり」「そう」思わない）の双方に、自由記述で判断理由を聞いたところ、積極派では、「明確にしなければ、評価制度について、組合員の納得性が得られないから。現状では不十分」や「キャリアを自らが考えるような環境になったため、そのめざすべき目標を示すことが会社に求められるから」「キャリア形成において、個人の能動的な姿勢が求められる中であって、組合員が選択し得る明確な材料が必要だから」など、成果主義的な処遇制度の導入が進む中で、一つの指標となる「能力要件」の明確化が必要だとする意見が代表的。消極派でも、「すでに、仕事やポストに必要な能力を評価する基準やプロセスが、明確となっている」など、「能力要件」の明確化そのものを否定するわけではない意見がみられた。

**<半数の労組で、キャリア形成施策が労使協議の対象>**

労組が、会社のキャリア形成施策の決定過程に、実際どれだけ関与しているかも聞いている。それによると、決定過程への参加に積極的な労組（「関与している」21.1%、「やや関与している」29.0%）が50.1%、関わりの少ない労組（「あまり関与していない」39.4%、「関与していない」10.5%）も49.9%と、ほとんど拮抗する結果となっている（図16）。

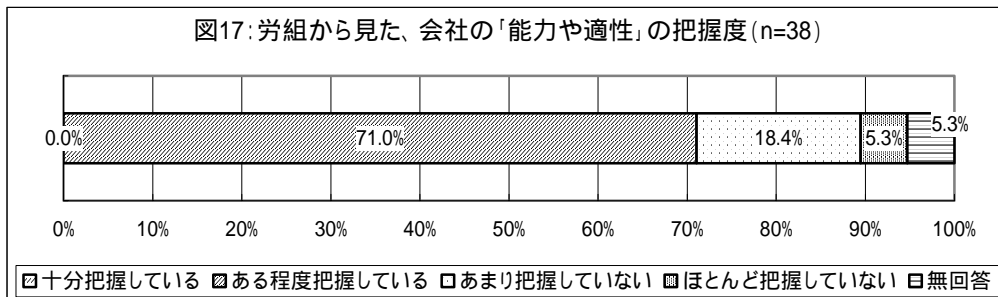


**【自由記述 = 労組のキャリア形成施策へのかかわり方】**

では、キャリア形成施策の決定過程に参加している労組は、実際どのような形でかかわっているのだろうか。自由記述で聞いたところ、「人事制度にかかわる事項として、労使協議の対象」や「従来から、教育については労使協議事項。加えて現在、人事制度全般についての労使委員会が設置され、キャリア形成が議論の主要テーマと位置づけられている」「労使プロジェクトを設けて、検討している」など、労使協議・労使委員会の協議事項として、キャリア形成の問題を扱っているとの回答がほとんどだった。

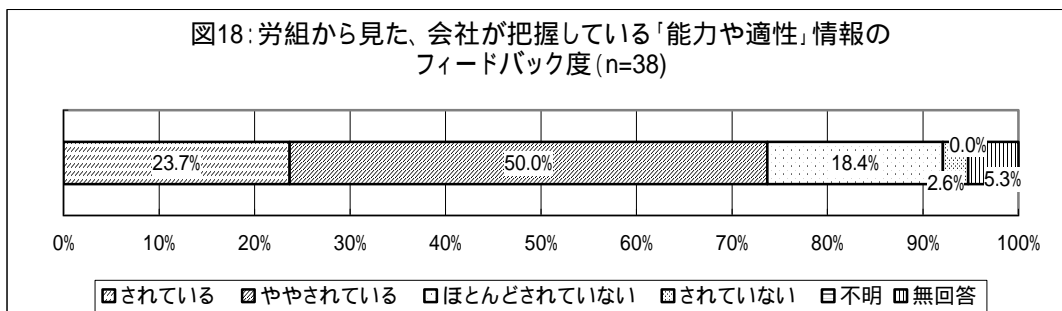
### <労組でも約7割が、会社は組合員の能力・適性を把握していると回答>

会社が、組合員の「能力や適性」を把握しているかどうか聞いた問いでは、「ある程度把握している」と答えたところが71.0%と大多数になっている。「あまり把握していない」「ほとんど把握していない」とする労組は、それぞれ18.4%、5.3%と少数派。「十分に把握している」と回答した労組はなかった（図17）



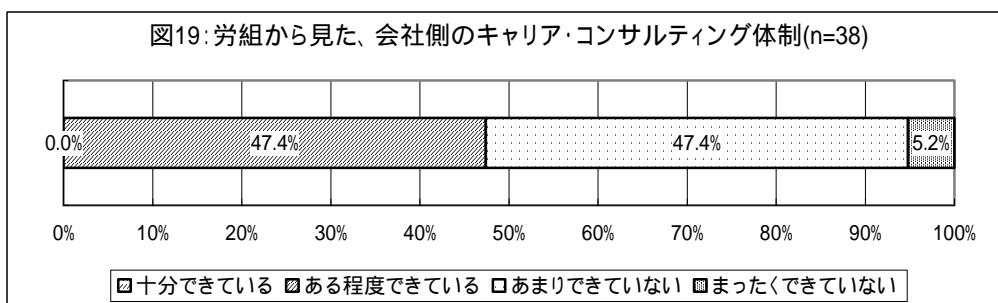
### <大多数が、把握された能力・適性は、組合員にフィードバックされていると評価>

会社が把握した「能力や適性」を従業員（組合員）にフィードバックしているかについても聞いている。「ややされている」との回答が50.0%と最も多く、「されている」(23.7%)とするとところを合わせると、7割以上の労組が従業員にフィードバックされていると考えている（図18）



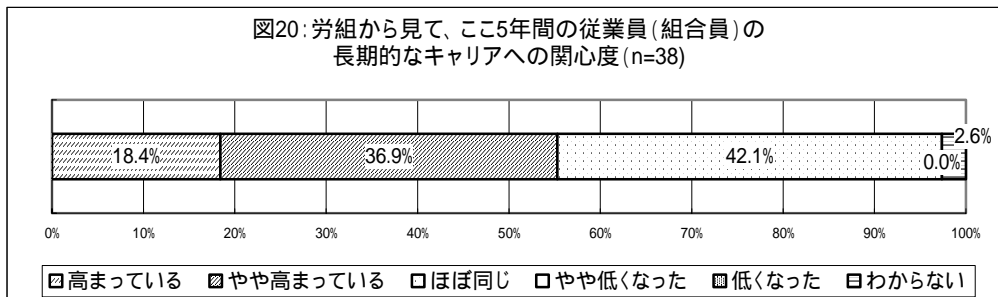
### <会社のキャリア・コンサルティング体制に対する評価は半々で拮抗>

従業員のキャリアに関する相談やアドバイスに、会社はどの程度応じられているかについても聞いている。それによると、「十分できている」とする労組は皆無だったが、「ある程度できている」と「あまりできていない」との回答がともに47.4%と約半数ずつで拮抗。「まったくできていない」とする労組は5.2%と少数にとどまっている（図19）



### <労組も、キャリアへの関心が高まっていると認識>

ここ5年間程度の間、従業員（組合員）の長期的なキャリアに対する関心は高まっていると考えているか聞いた問いでは、「ほぼ同じ」が42.1%と多いものの、「高まっている」とする18.4%と「やや高まっている」とする36.9%を合わせて、過半数（55.3%）が高まっていると回答している（図20）



### 《自由記述 = キャリアへの関心が高まっていると考えるわけ》

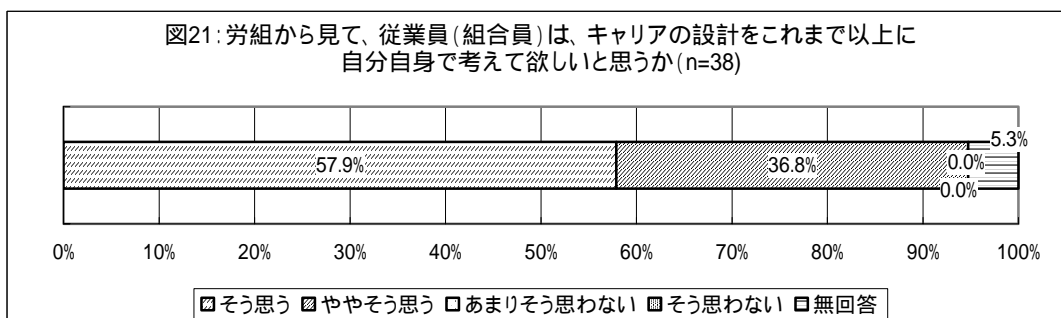
関心が高まっていると回答した労組に、その判断理由を聞いている。それによると、「社内外の環境変化により、これまで以上に能力やキャリアで処遇される方向に進むと考えられるから」や「目標管理制度の導入により、より成果を重視したしくみになったため、組合員の関心が高まりつつある」「自身が選択したキャリアルートにおける職群やポストによって処遇が決まる新しい人事・賃金制度が導入されたため」「自律的にキャリアを切り開いていくことが求められているため」など、成果主義的な処遇制度導入の進展により、組合員がより能動的にキャリアについて考える必要があるとする意見が目立つ。

### <ほとんどの労組が、今後のキャリア設計はこれまで以上に組合員自身で考えてほしいと回答>

労組として、組合員にキャリアの設計に関して、今まで以上に考えてほしいと思うかについても聞いている。それによると、「そう思う」とする労組が57.9%とトップで、「ややそう思う」労組（36.8%）と合わせて、9割を超える労組が、組合員に対して、今まで以上にキャリア設計について考えてほしいと回答している（図21）

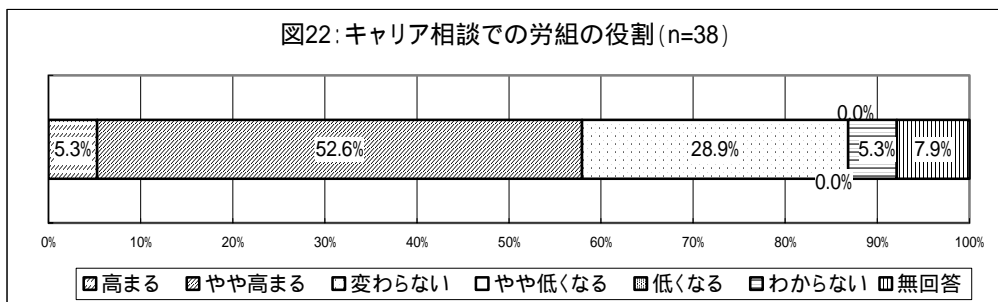
### 《自由記述 = 今後は、キャリア設計をこれまで以上に組合員自身で考えてほしい理由》

労組が、組合員に対して「キャリア設計はこれまで以上に自分自身で考えてほしい」と思っている理由については、「会社は教育の場を提供すべきだし、従業員は自分のキャリア形成は自分で考えるべき」や「やりたい仕事は個人でしか把握できない。個人が納得した仕事をもっとも個人の能力を引き出すから」「労使双方の責任。従業員側は、上司任せになっていることが多い」などの意見が示されている。



### <今後は、キャリア相談で労組の役割が重要に>

今後、キャリア相談について、労組の役割については、高くなると予測する労組が約6割（「やや高まる」（52.6%）「高まる」（5.3%）の合計）と多く、次いで「変わらない」が28.9%と続き、「低くなる」「やや低くなる」とする労組は皆無だった（図22）。しかし、労組としての組合員に向けたキャリア関連対策について、具体的な取り組みの現状を自由記述で聞いたところ、「キャリア相談室の設置によって、面談や電話などで相談に応じている」など、制度として整備しているところはまだ少なく、「個別に相談に対応している」ケースが目立っている。



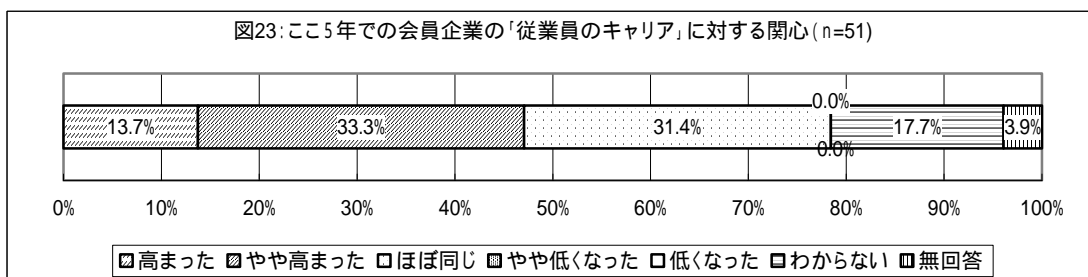
### 【自由記述 = キャリア相談の課題・問題】

労組としてのキャリア相談の課題・問題点については、自由記述で聞いている。それによると、「相談内容は実務も含めて、かなりレベルの高いものが予想されるが、労組として十分に対応できるか。専門的知識も必要なので、労使の課題として整理する方がいい」「キャリアについてアドバイスできる人材がない」など、相談をうけるための人材や専門知識面での体制整備をどうするかが課題としてあげられている。また、「組合員には、キャリアについて労組に相談するという意識がないと感じる」や「労組としては相談機能のみの対応となってしまう、現実的なフォローまでできずに限界がある」などの意見もあった。

## - 4 . 事業主団体調査

### <高まる、会員企業の「従業員の長期的なキャリア」に対する関心>

事業主団体に、会員企業の「従業員の長期的なキャリア」に対する関心が、ここ5年間で高まっていると考えているかどうかを聞いたところ、「やや高まった」とする回答が33.3%と最も多く、「高まった」の13.7%と合わせて、47.0%と半数近くが、関心の高まりを指摘。「低くなった」「やや低くなった」との回答は、ともに皆無だった。そのほか、「ほぼ同じ」が31.4%で、「わからない」が17.7%となっている（図23）。

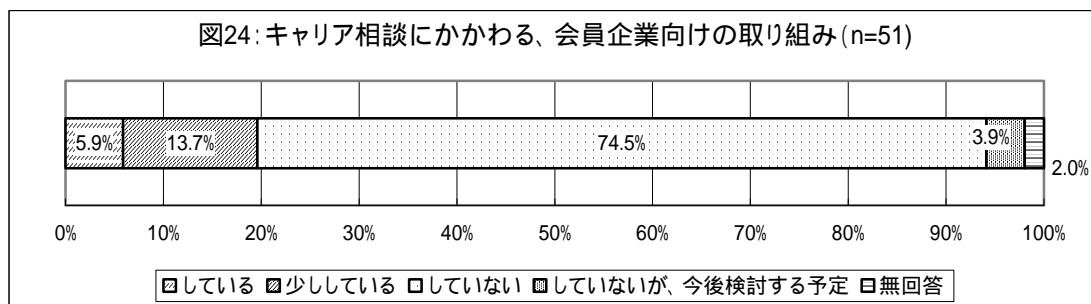


### 《自由記述=キャリアへの関心が高まった理由は?》

関心が高くなっている(「高まった」「やや高まった」とする)ところに、その判断理由を自由記述で聞いたところ、「企業力の存続、発展のためには、人材育成が重要との認識がいつそう強まっているから」「成果を重視する能力主義人事管理システムの導入とともに、キャリア形成を視野に入れた能力開発を促す仕組みが必要となってきた」「雇用環境の変化。長期雇用にかわり、従業員の自主的な職業能力開発を積極的に支援する考え方が強くなっている」「終身雇用に基づいた従来の制度が改革を迫られるなか、従業員の意識が変化してきた」などの意見があった。

### <少数にとどまる、キャリア相談での支援>

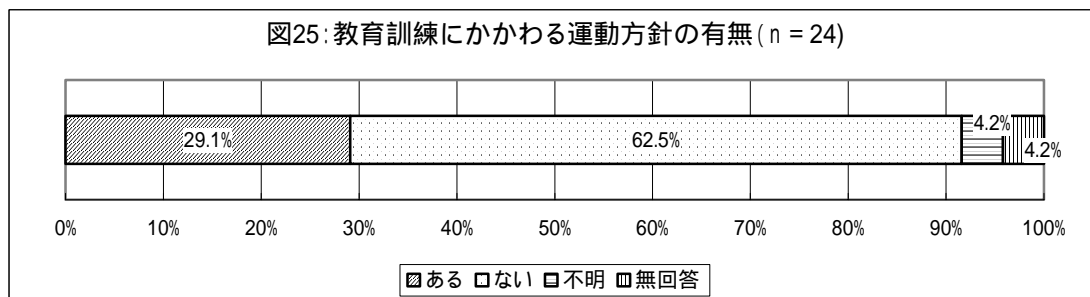
会員企業に対して、何らかのキャリア相談にかかわる取り組みを実施しているかについても聞いている。それによると、7割以上(74.5%)の団体が「していない」と回答しており、取り組んでいるのは、「している」(5.9%)と「少ししている」(13.7%)を合わせて2割弱となっている(図24)。



## - 5 . 産業別労組調査

### <教育訓練施策を方針に掲げる産別は3割程度>

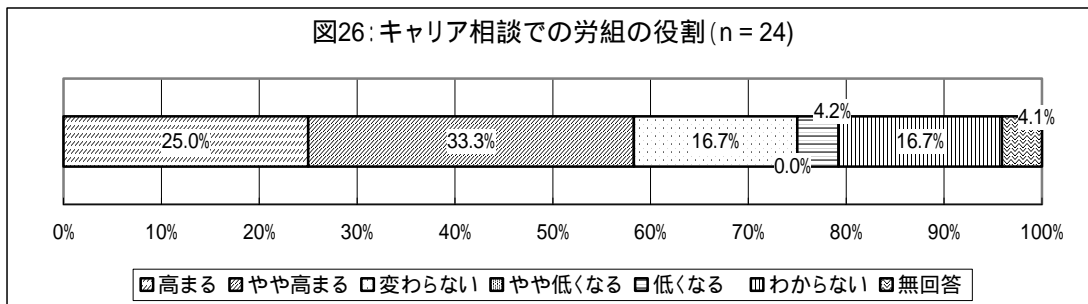
運動方針として、キャリア形成や技能伝承など、教育訓練にかかわる方針を掲げているかどうかについて聞いたところ、「ない」とする産別が62.5%と、「ある」と回答した29.1%を大幅に上回る結果となっている(図25)。





### <過半数の産別が、キャリア相談での役割が高まると予測>

今後、キャリア相談に関して、労組の役割が高まるかどうかについては、「やや高まる」(33.3%)と「高まる」(25.0%)を合わせて6割弱の産別が、労組の役割は高くなると予測。逆に、役割は低くなると考えている労組(「やや低くなる」0.0%、「低くなる」4.2%の合計)は、4.2%と1割に満たない。(図26)



### 《自由記述 = キャリア相談にかかわる課題・問題》

労組としての、キャリア相談にかかわる課題や問題点についても聞いている。厳しい経済・雇用情勢を背景に、「キャリア形成や技能伝承は、雇用の安定が確立されてこそ実現できる」「雇用のセーフティネットとしてキャリア相談に取り組みたいが、厳しい経営環境の中で経営効率化が先行し、長期的な人材育成の視点が二次的になっている」などの指摘が出ている。また、「組合員の相談内容は、実務を含めてかなり高いレベルが予想され、組合で対応できるかどうか。労使の課題として整理するのがベターだろう」「アドバイスできる人材がない」や「組合員に、労組へ相談しようという意識がないと感じる」などの意見もあった。