

## 「キャリア自律」の現況を探る

HR総研と日経リサーチの共同調査として、企業の人事担当者(企業、以下同じ)と管理職から一般職までの正社員として働く人(従業員、以下同じ)の双方に対する「キャリア自律」に関するアンケートを2020年9月～10月に実施しました。企業(有効回答267社)と従業員(有効回答1213人)の回答結果から、現在、多くの企業や従業員の間で関心が高まっている「他人任せでない自律したキャリア形成の進め方」の現状と課題について、諏訪康雄法政大学名誉教授にご寄稿いただきました。

調査結果からは、全体的に「キャリア自律」への流れが感じられるものの、企業規模、産業、地域などによるかなりの違いが認められます。本稿はその前編です。

- \* 「キャリア自律」とは「自分のキャリア形成を企業に委ねるのではなく、個人が自分のキャリアに興味を持ち、自律的にキャリア開発を行っていくこと」と設問では定義しています。
- \* 以下の集計結果では、小数点1位以下を四捨五入した数値を用いていますので、その関係で合計が必ずしも100%となっていない場合があります。

**【概要1】 企業調査と従業員調査で「比較対照」が可能な項目についてまず説明します。**

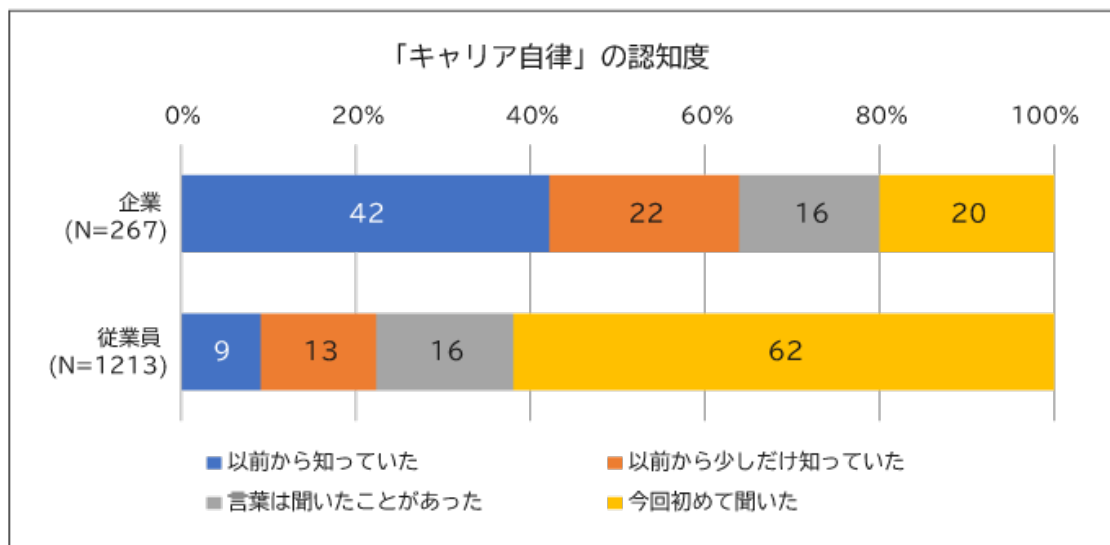
### 1. 「キャリア自律」についての認知の度合い

さすがに企業はけっこうよく知っていましたが、逆に従業員は知らなかった人が多数です。

「キャリア自律」という言葉を「知っていた」のは、企業調査で64%、従業員調査で22%。逆に、調査時点まで「知らなかった」のが企業調査で20%、従業員調査で62%です。

なお、「知っていた」は「以前から知っていた」と「以前から少しだけ知っていた」との回答を足したもの。「知らなかった」は「今回初めて聞いた」との回答です。

図表1 「キャリア自律」の認識のパターンには企業と従業員で大きな違いがある



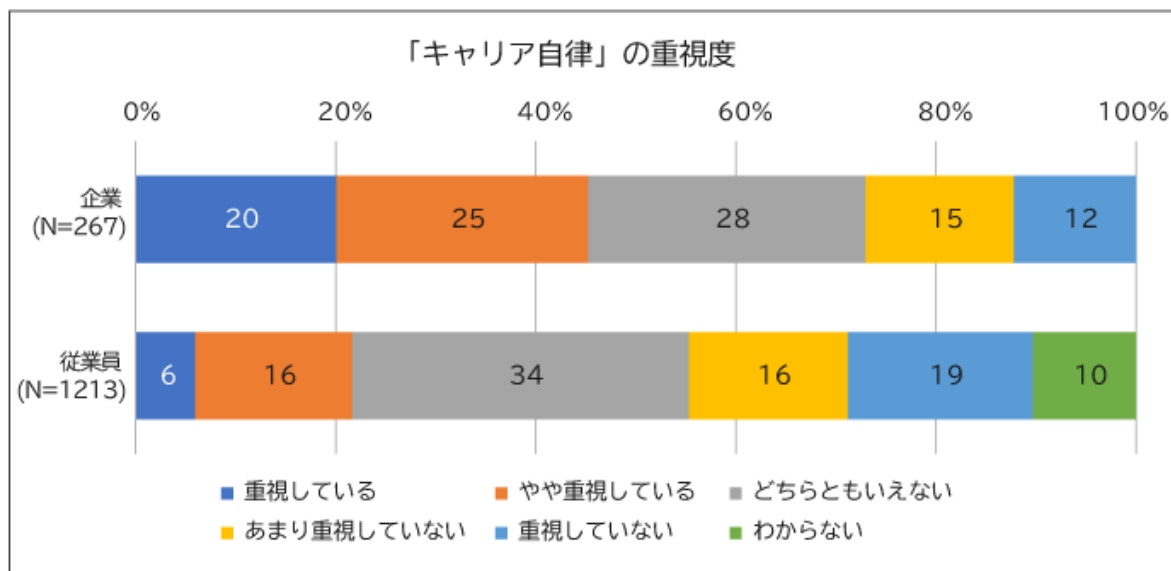
## 2. 「キャリア自律」についての重視の度合い

「キャリア自律」を重視しているのは、企業の半数近く、従業員は5人に1人程度。

「キャリア自律」を会社の方針として「重視している」のは企業調査では45%、従業員調査で自身のこととして「重視している」人は22%です。逆に、「重視していない」のは企業調査で27%、従業員調査で35%です。

なお、企業調査では『社員のキャリア自律』への現在の方針を、従業員調査では「お勤め先では『社員のキャリア自律』を重視していると思うか」を質問し、それぞれ「重視している」は「重視している」と「やや重視している」との回答を足したもの。「重視していない」は「重視していない」と「あまり重視していない」との回答を足したものです。なお、他に「どちらともいえない」の選択肢があり、企業調査で28%が、従業員調査で34%がそう答えました。また、従業員調査には「わからない」という選択肢もあり、これを選択した人が10%いました。

図表2 企業は重視する傾向にあるものの、従業員はそれほどでない



(注)企業調査には「わからない」との選択肢を設けていない。

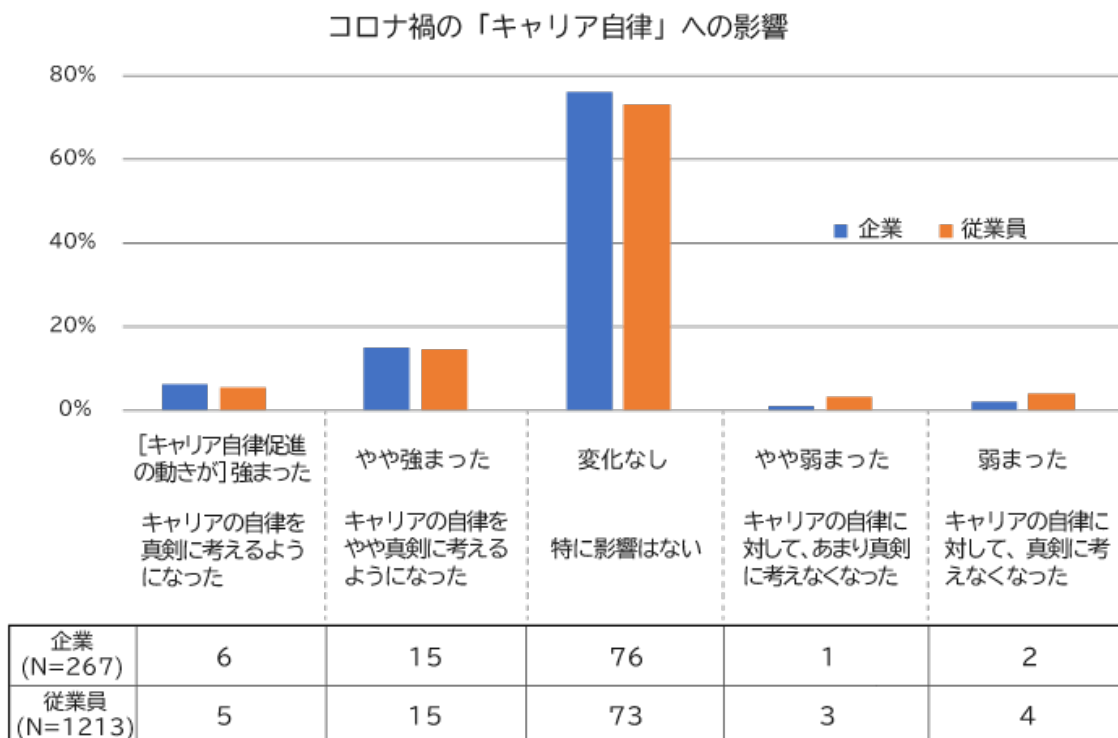
### 3. コロナ禍の影響

コロナ禍の前後で「キャリア自律」意識に変化なしが、企業も従業員も大多数です。

今回のコロナ禍が「キャリア自律」意識に与えた影響を聞いたところ、コロナ前に比べて「変化ない」が多数で、企業調査で 76%、従業員調査で 73%です。他方、企業調査で「会社のキャリア自律を社員に促進する動き」が「強まった」のは 21%、従業員調査では「自身のキャリア形成を考える上で、何らかの影響」で「真剣に考えるようになった」のは 20%です。

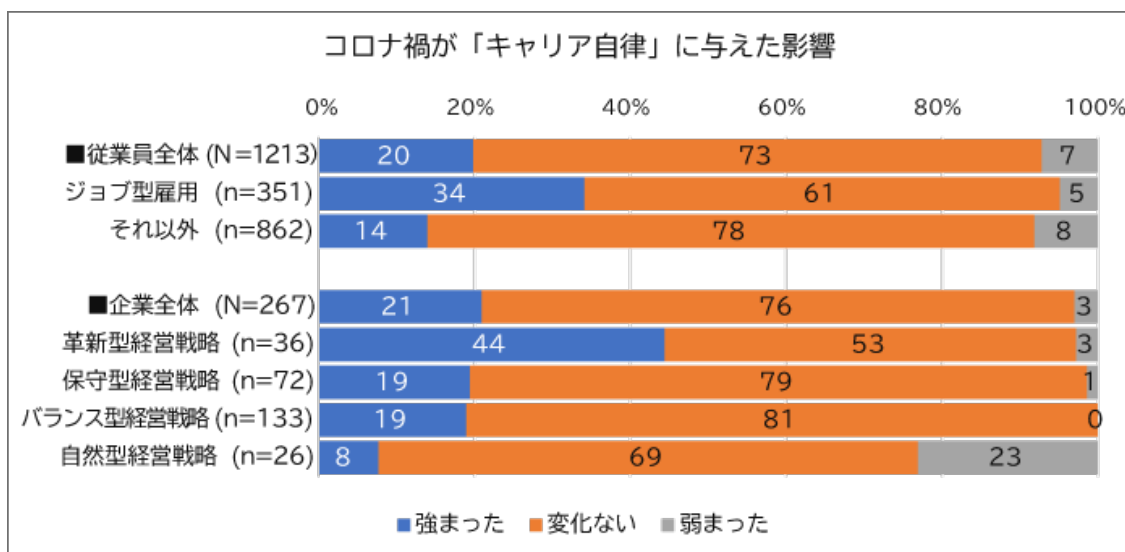
なお、企業調査で「強まった」は「強まった」と「やや強まった」との回答を足したもの、従業員調査で「真剣に考えるようになった」は「キャリア自律を真剣に考えるようになった」と「やや真剣に考えるようになった」との回答を足したものです。

図表3 コロナ禍の「キャリア自律」への影響度は、企業と従業員で同様の認識具合



(注)選択肢の文言は、上段が企業調査、下段が従業員調査。表現が異なっているが、両者は比較可能と思われる。

図表4 ジョブ型雇用かどうかで従業員調査を、企業戦略タイプで企業調査を深掘り



図表4にあるとおり、従業員調査(従業員)では、勤務先がジョブ型雇用かそうでない(メンバーシップ型など)かで、「キャリア自律」意識へのコロナ禍の影響の大きさに差が出ています。

ジョブ型雇用の企業で働いている従業員は、「キャリア自律」への思いを強めている人が多い(34%)のに対して、メンバーシップ型などの企業の従業員では少ないです(14%)。また、企業調査では、企業の経営戦略における違いにより、「キャリア自律」へのコロナ禍の影響の大きさの受け止めに差が出ています。

また、革新型経営戦略を取る企業はコロナ禍を「キャリア自律」推進のきっかけとする例(44%)が顕著で、成り行き任せの自然型経営戦略の企業(同8%)とは対照的です。

「ジョブ型雇用」は「ジョブ型雇用の傾向が強い」と「どちらかといえばジョブ型雇用の傾向が強い」と従業員が意識した場合を、「それ以外」は「どちらともいえない」と「どちらかといえばメンバーシップ型雇用の傾向である」と「メンバーシップ型の傾向が強い」とした場合をまとめたものです。

また、企業調査における経営戦略の違いの分類は、「リスクを取っても積極的に幅広く新規事業・市場を開拓し、市場変化に他社より迅速に対応する(革新型)」、「高品質の製品・サービス、低価格製品等により、業界変化に関係なく限定した領域の事業を守る(保守型)」、「既存事業を守りつつ将来性のある事業等に高品質の後発製品・サービスを展開する(バランス型)」、「特定の戦略にこだわらず、市場や競合の動きに翻弄されながら事業展開する(自然型)」のうちからのひとつを選択してもらったものによっています。

#### 4. 会社が実施するキャリア自律支援策

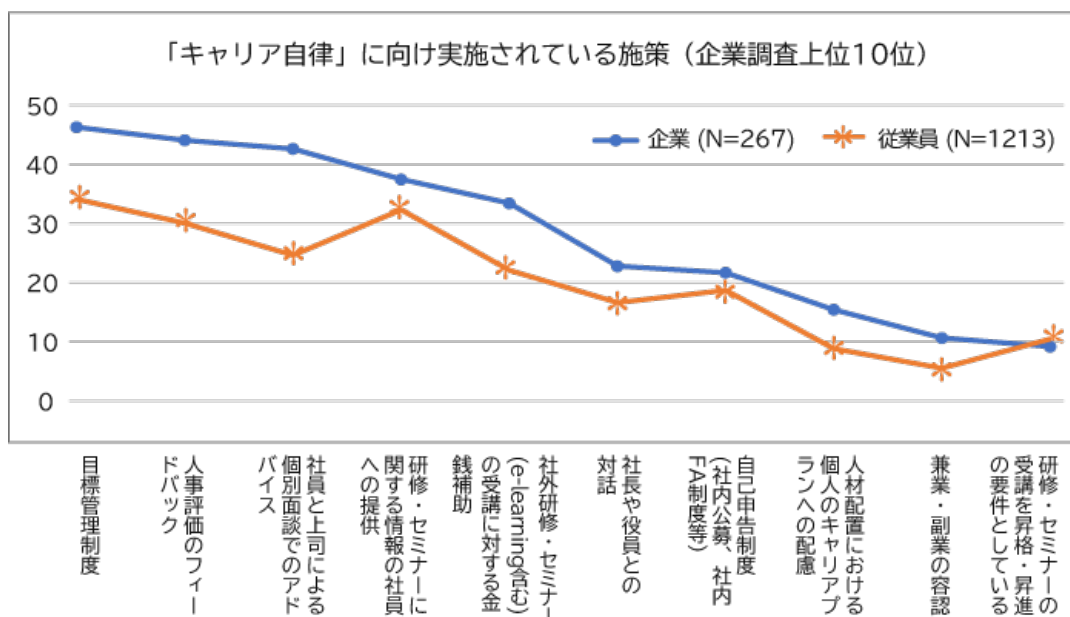
会社と従業員では実施状況の認識が異なり、従業員は会社ほどには認識していません。

企業調査において会社が「自律的なキャリア形成の支援」で取り組んでいる施策のベスト3は多い順に、「目標管理制度」46%、「人事評価のフィードバック」44%、「社員と上司による個別面談でのアドバイス」43%です(複数回答)。他方、「特にない」は16%です。

従業員調査において「勤め先で実際に導入されている施策」のベスト3は「目標管理制度」34%、「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」32%、「人事評価のフィードバック」30%です(複数回答)。他方、「特にない」とした人は36%です。

ちなみに、企業調査で第3位の「社員と上司による個別面談でのアドバイス」は、従業員調査では第4位(25%)、また、従業員調査で第2位の「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」は、企業調査では第4位(38%)です。

図表5 施策実施状況の認識は企業と個人で異なる



(注)企業調査で多かった項目の順に並べかえ、パターンの違いを認識しやすくなるよう折れ線グラフを用いて作図してある。

## 5. キャリア自律への会社支援ニーズ

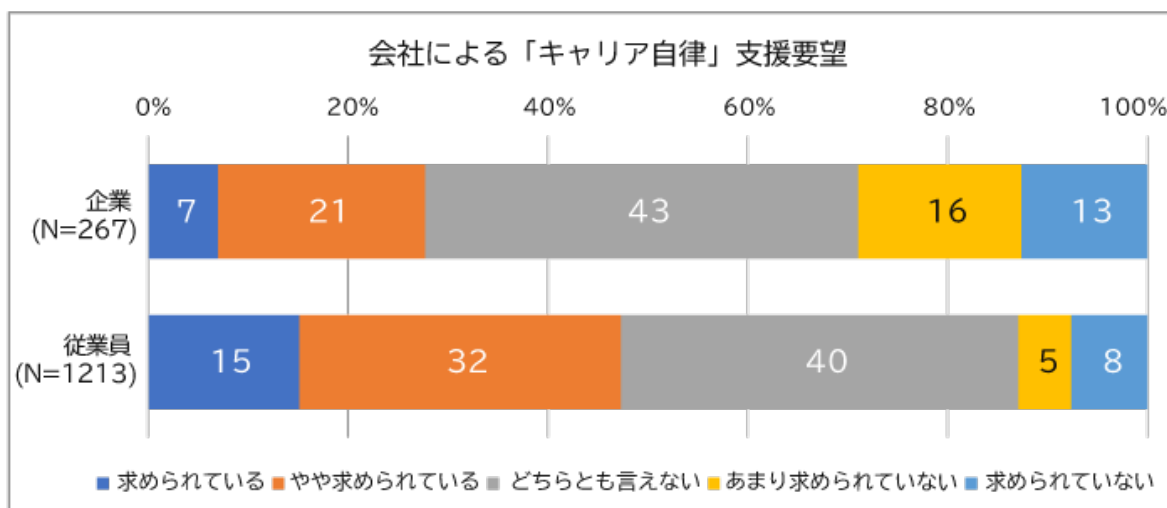
「キャリア自律」への会社からの支援は、企業よりも従業員のほうが求めています。

企業調査によると「社員から『キャリア自律』の支援を求められていると思う企業は28%、従業員調査によると『キャリア自律』支援を企業もするべきと思う従業員は47%です。21ポイントの差が出ました。「どちらともいえない」は、企業調査で44%、従業員調査で40%です。他方、企業調査での29%、従業員調査での13%は、そのような支援を求められていない(求めない)との認識を示しています。

なお、企業は支援を求められているの数値は、「求められている」と「やや求められている」とを足したもの(企業調査)、企業も支援するべきの数値は「そう思う」と「どちらかという

とそう思う」とを足したもの(従業員調査)です。支援を求められていない(企業調査)は「求められていない」と「あまり求められていない」とを足したもの、支援を求めない(従業員調査)は「そう思わない」と「どちらかといえばそう思わない」とを足したものです。

図表 6 会社からの「キャリア自律」支援策は従業員の要望の方が強い



## 6. 「キャリア自律」支援策の効果

会社が実施する支援策の効果は、上がっていないものが多いようです。

企業調査では、支援策が「特にない」とした企業を除いた企業(223社、84%)で集計すると、「効果が出ている」が20%です(「効果が出ている」と「まあまあ効果が出ている」を足したもの)。なお、従業員調査では、会社に支援策を「要望する」とした者(574人、47%)につき「キャリア自律」との関係で個々の支援策が「良いきっかけになった」かどうかを訊いていますが、支援一般を尋ねる質問はありません。

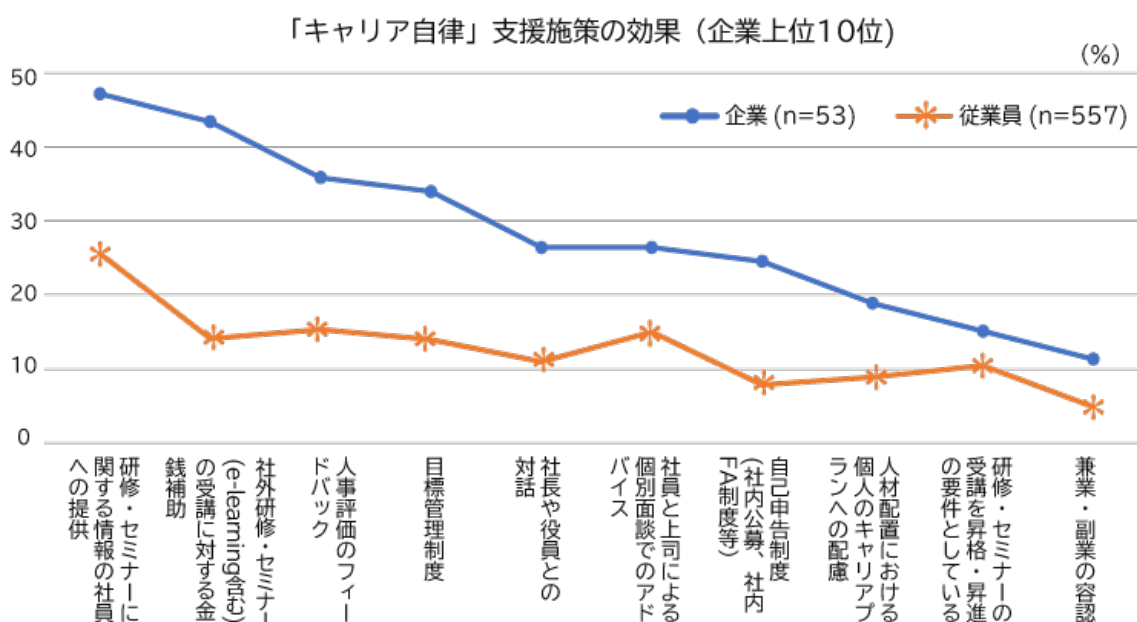
上記の条件のもと、個別の施策ごとに尋ねた同一の質問事項で比べると、企業調査で「効果があった」事項と従業員調査で「良いきっかけになった」事項の対比は、図表7のとおりです。

企業調査(効果が出ている企業53社のみを対象)で多い順のベスト3は「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」47%、「社外研修・セミナー(e-learning含む)の受講に対する金銭補助」43%、「人事評価のフィードバック」36%です。従業員調査(574人対象)

のベスト3は「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」26%、「目標管理制度」と「社員と上司による個別面談でのアドバイス」がそれぞれ15%です。

なお、企業と従業員との認識の差は、効果があったかを尋ねた前者への質問と、良いきっかけとなったかを尋ねた後者への質問の仕方の違い、並びに集計対象の絞り込みの違いが影響している可能性があります。また、企業の人事部門は施策を用意して行っている関係で、効果の評価がやや甘めになる傾向があるかもしれません。

図表 7 企業は効果があったとの評価が従業員よりも高めている

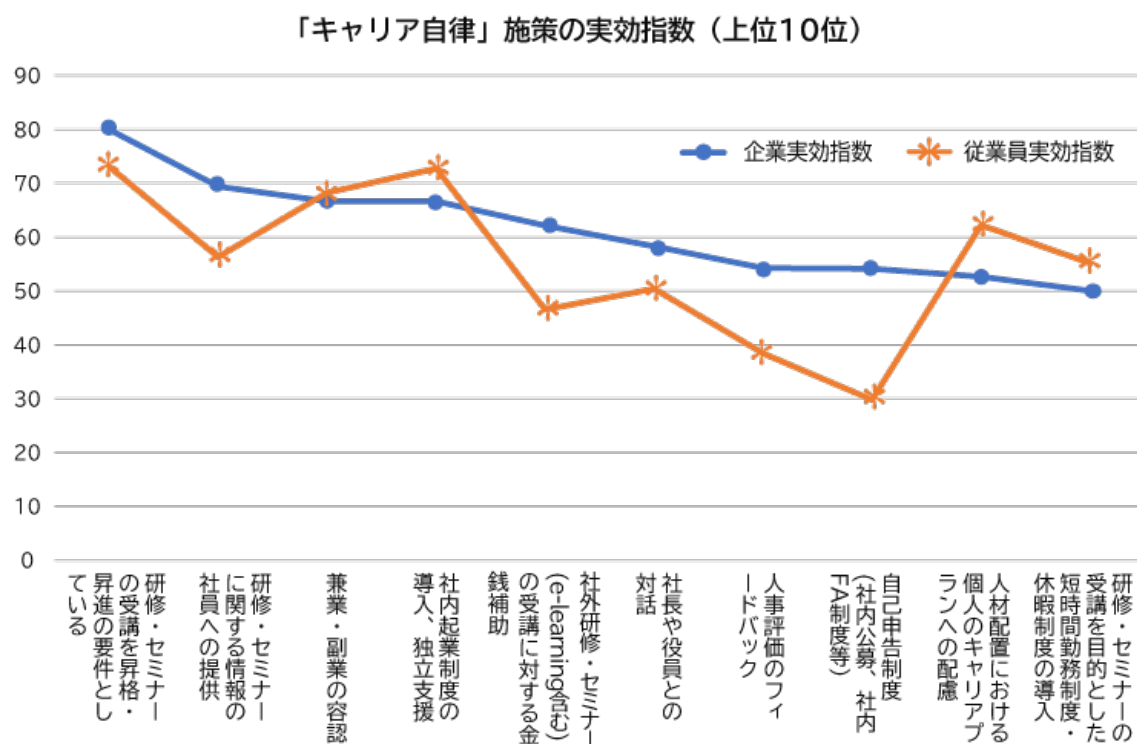


(注)企業調査における回答が多いもの順に並べかえて作図してある。

そこで、企業調査と従業員調査について、実施した事項を分母に、効果があった(良いきっかけになった)事項を分子において、「実効指数」とでもいうべきものを算出してみました(実施した施策の割合を分母とし、その効果があったとする割合を分子において算出した数値を100倍して得られた指数値)。それをグラフにしたものが次の図表8です。



図表 8 企業と従業員とでは実際の効果に対する認識(実効指数)が異なっている



(注) 企業における実効指数が高い順に並べかえて作図してある。

図表 8 によると、企業の感覚では各種の施策で実際に効果が高めなのは、「研修・セミナーの受講を昇格・昇進の要件としている」の 80、「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」の 69、「兼業・副業の容認」と「社内起業制度の導入、独立支援」の 67 などです。一方、従業員の感覚において良いきっかけとなったとされる実効性が高いものは、「キャリアコンサルタントや社外メンターによる面談の実施」の 126、「ジョブディスクリプションの導入」の 83、「研修・セミナーの受講を昇格・昇進の要件としている」と「社内起業制度の導入、独立支援」のそれぞれ 73 などとなっています。

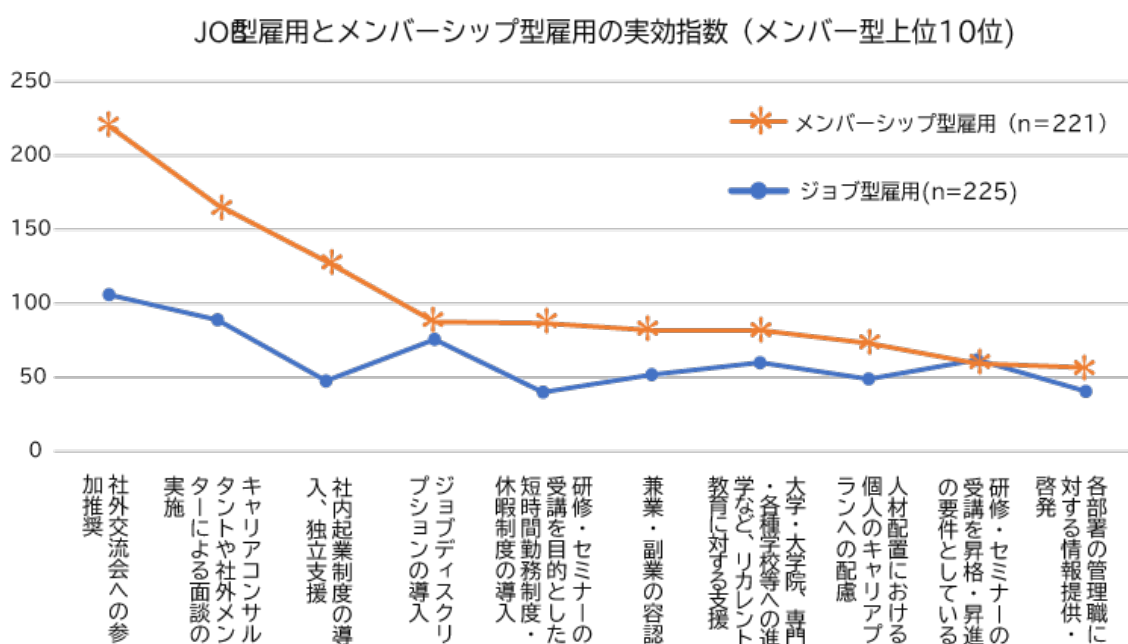
従業員個人の要請の割合は高くない項目でも、やってみたら「キャリア自律」の良いきっかけになったとするものとして、キャリアコンサルタント活用、ジョブディスクリプション導入などが目につきます。

そこで、勤務先はジョブ型雇用(「ジョブ型雇用」または「どちらかといえばジョブ型雇用」)であって、その会社からの支援を要望する従業員(225 人)と、メンバーシップ型雇用(「メンバーシップ型雇用」または「どちらかといえばメンバーシップ型雇用」)であって、その会社からの支援を要望する従業員(215 人)を対象に実効指数を比較してみました(図

表 9)。

すると、メンバーシップ型雇用の従業員のベスト3は高い順に、「社外交流会への参加推奨」が 220、「キャリアコンサルタントや社外メンターによる面談の実施」が 167、「社内起業制度の導入、独立支援」が 129 となり、実施率以上にこうした施策は「キャリア自律」にとって「良いきっかけ」となることが浮かび上がります。他方、ジョブ型雇用の従業員のベスト 3 は「社外交流会への参加推奨」が 106、「キャリアコンサルタントや社外メンターによる面談の実施」が 89、「ジョブディスクリプションの導入」が 76 の順となっています。

図表 9 一般的にメンバーシップ型雇用の従業員の方が各施策の実効指数は高め



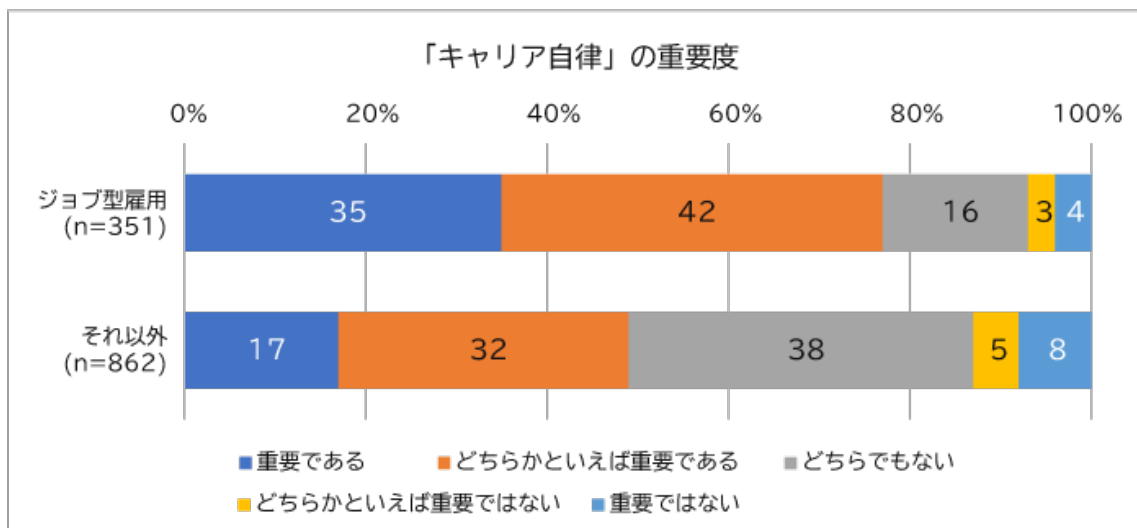
(注) メンバーシップ型雇用の従業員の実効指数の高い順に並べかえて作図してある。

【概要2】 いくつかの点について、さらに探った分析結果をお示ししましょう。

### 7. ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の従業員意識の対比

ジョブ型雇用の従業員(「ジョブ型雇用の傾向が強い」と「どちらかといえばジョブ型雇用の傾向である」の合計で 351 人、全体の 29%)は、「キャリア自律」を重視する傾向が強いです。

図表 10 ジョブ型雇用は「キャリア自律」との親和性がより高い



また、ジョブ型雇用企業の従業員(351人)では「働きがいがある」し「勤続意思もある」人の割合が半数近くと高いのに対して、メンバーシップ型雇用などそれ以外の企業の従業員(862人)では「働きがいがあるとはいえない」し「勤続意思があるとはいえない」の割合が半数を超えます(55%)。

図表 11 ジョブ型雇用企業のほうが働きがいがあり、勤続意思がある

		働きがいがある		働きがいがない	
勤続意思がある	ジョブ型雇用企業	12%	48%	15%	11%
	メンバーシップ型雇用企業	10%	24%	11%	11%
勤続意思がない	ジョブ型雇用企業	26%	48%	15%	11%
	メンバーシップ型雇用企業	55%	24%	11%	11%

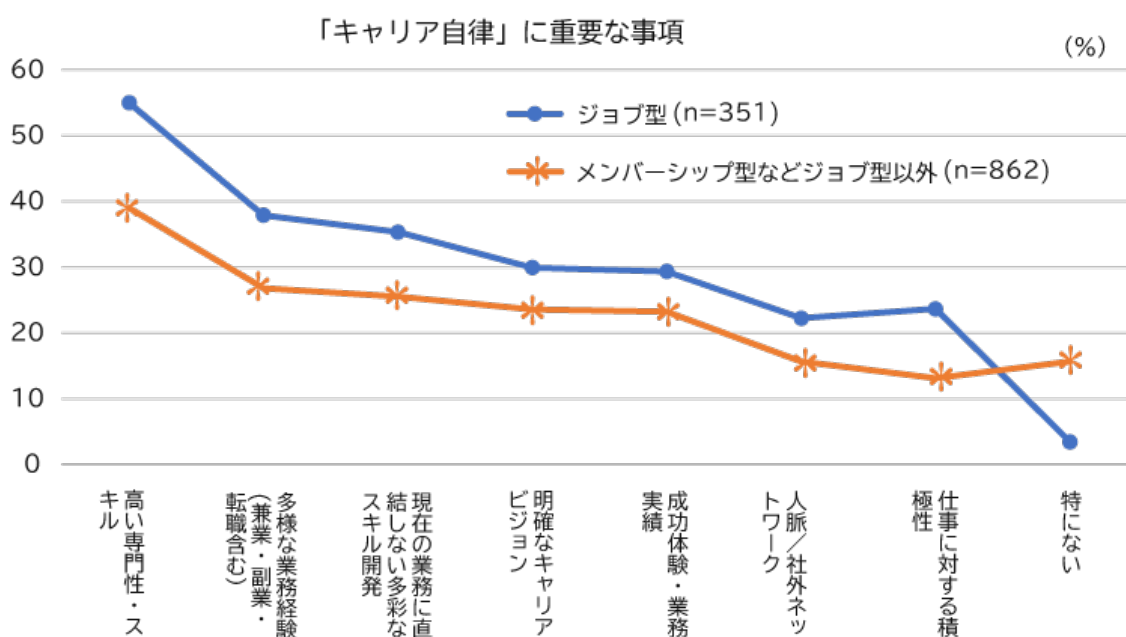
(注)図の「メンバーシップ型雇用企業」は、ジョブ型かメンバーシップ型か「どちらともいえない」を含めた「ジョブ型雇用以外の企業」を指す。

従業員調査において、「働きがいがある」は勤務先に働きがいがあるかの設問で「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」と答えた人の合算割合。「働きがいがあるとはいえない」は、「そう思わない」と「どちらかといえばそう思わない」に「どちらともいえない」を加えた割合。

同じく「勤続意思がある」は勤務先で継続してキャリア形成したいかの設問で「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」と答えた人の合算割合。「働きがいがあるとは言えない」は、「そう思わない」と「どちらかといえばそう思わない」に「どちらともいえない」を加えた割合。

また、「キャリア自律」にとって重要な事項では、ジョブ型雇用の従業員のほうが積極的に各事項を選びとる傾向があります。たとえば、「高い専門性・スキル」はジョブ型が 55%、それ以外が 39%、「多様な業務経験(兼業・副業・転職含む)」はジョブ型が 38%、それ以外が 27%などといった具合です。

図表 12 ジョブ型雇用企業で働く従業員は「キャリア自律」事項を積極的に選択



《後編に続く》

※諏訪氏による分析・考察の後編は、12月18日(金)にHRプロ及びHR総研サイト(運営主体:ProFuture株式会社)に掲載される予定です。

併せてぜひご覧ください。

## 【調査概要】

<人事向けアンケート>

アンケート名称:日経リサーチ×HR 総研:「キャリア自律」に関するアンケート

調査主体:HR 総研(ProFuture 株式会社)、株式会社日経リサーチ

調査期間:2020年9月23日~10月6日

調査方法:WEB アンケート(SurveyHR)

調査対象:企業の人事責任者、人事担当者

有効回答:267件

アンケート名称:キャリア形成に関するアンケート

調査主体:株式会社日経リサーチ

調査期間:2020年9月25日~28日

調査方法:WEB アンケート

調査対象:日経リサーチ保有のWEB モニターで以下条件該当者

・20代~60代の民間企業勤務の正社員

有効回答:1,213件

-----プロフィール-----

法政大学 名誉教授/日本テレワーク協会アドバイザー

/HR 総研 特別顧問

諏訪 康雄



<略歴>

1970年に一橋大学法学部卒業後、ボローニャ大学(イタリア政府給費留学生)、東京大学大学院博士課程(単位取得退学)、ニュー・サウス・ウェールズ大学客員研究員(豪州)、ボローニャ大学客員教授、トレント大学客員教授、法政大学大学院政策創造研究科教授、厚生労働省・労働政策審議会会長等を経て、2013年から法政大学名誉教授。

<主な論文・著書>

『雇用政策とキャリア権』(弘文堂・単著)

『雇用と法』(放送大学教育振興会・単著)

『労使コミュニケーションと法』(日本労働研究機構・単著)

『労使紛争の処理』(日本労使関係研究協会・単著)

『外資系企業の人事管理』(日本労働研究機構・共著)