

ホワイトカラーのキャリア開発支援に関する調査

【調査結果のポイント】

- ◆新規学卒者について、新入社員の配属先希望を把握している企業は74.5%、実際の配属先決定では27.8%の企業が「できるだけ希望部署に配属」と回答。職種別採用を実施している企業35.3%とあわせると約6割の企業で新入社員の配属希望はかなえられる。
- ◆新入社員が一人前になるまでの期間は「3～5年」が67.6%と多数派。それまでのローテーション(異動)は、「1回」と「異動しない」で全体の7割を占める。
- ◆キャリア開発研修を実施している企業は37.6%、研修内容で多いのは「自己理解・自己分析」(85.5%)、「キャリアの棚卸し」(66.7%)、「キャリア開発プランの作成」(59.4%)など。
- ◆キャリアについて専門家(キャリア・カウンセラーやキャリア・コンサルタント)に相談できる社内体制があるのはわずかに1割の企業。
- ◆社内公募制度を実施している企業は31.0%、社内FA制度は6.5%。
制度導入のメリットは、「社員自らが自立的にキャリア開発を考えるようになる」(82.8%)、「人事配置のミスマッチが減少でき、社員のモラルやモチベーションが高まる」(67.5%)、「優秀な人材の社外流出を抑制できる」(42.4%)など。

産労総合研究所

Sanro Research Institute, Inc

〒102-8616

東京都千代田区平河町2-4-7 清瀬会館

電話 03 (3237) 1615

FAX 03 (3237) 1634

(担当: 伊関 野沢)

URL: <http://www.e-sanro.net>

民間のシンクタンク機関である産労総合研究所(代表 高橋邦明)では、このほど「ホワイトカラーのキャリア開発支援に関する調査」を実施し、企業が社員の能力開発やキャリア形成にどのように取り組んでいるのかを調査いたしました。このほど調査結果がまとまりましたのでご報告いたします。

調査要領

調査名	ホワイトカラーのキャリア開発支援に関する調査			
調査機関	産労総合研究所			
調査対象	当社会員企業から任意に抽出した約2,800社			
調査時期	2007年7月上旬～中旬		▼ 集計企業の内訳 (単位: %、() 内は社数)	
調査方法	郵送によるアンケート調査方式	規 模	合 計	製 造 業
回答状況	回答のあった191社について集計 集計企業の内訳は右の表を参照	調 査 計	100.0 (191)	41.9 (80)
		1,000 人 以上	100.0 (86)	50.0 (43)
		300 ～ 999 人	100.0 (57)	38.6 (22)
		299 人 以 下	100.0 (48)	31.3 (15)
				非製造業
				58.1 (111)
				50.0 (43)
				61.4 (35)
				68.8 (33)

人事諸制度が能力・成果主義へと転換する中で、社員のキャリア開発や能力向上がいっそう求められるようになってきました。また、「七・五・三」現象などと言われるように、入社してから短い期間で退職する若年者の“組織・仕事とのミスマッチ”が社会問題として取り上げられ、彼らの定着・早期戦力化が重要な経営課題となっています。そのための社員一人ひとりの内発的な動機をいかに引き出し、企業のビジョンとどのようにすりあわせていくかということが、活力ある組織づくりのために、ますます重要になってきています。

そこで今回、企業が社員の能力開発にどのように取り組んでいるのか、主に入社から業務能力が身につくまでの期間を経て一人前になる30代前半くらいまでの、比較的若い社員を対象としたキャリア開発支援について調査を行いました。以下にその結果を紹介します。

1 新規学卒者の配属

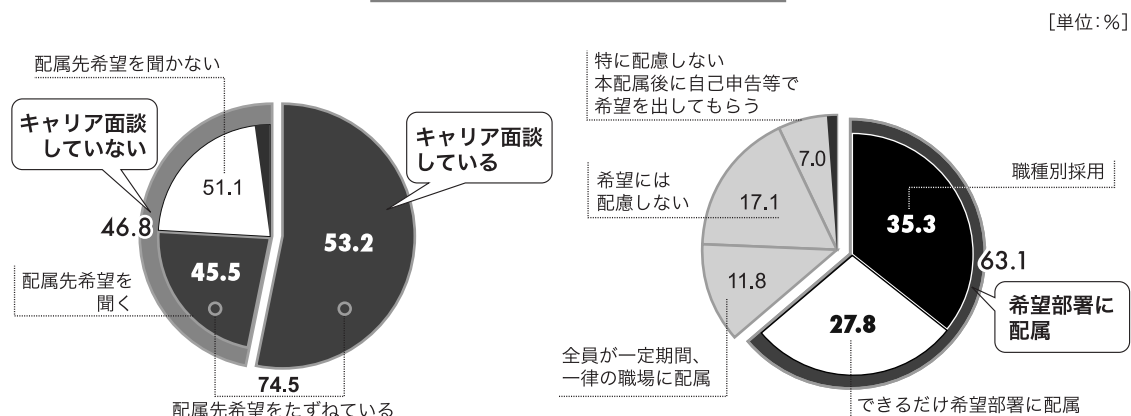
■新入社員の配属希望は7割の企業が把握、6割の企業でかなえる（図1）

新規学卒者について、採用してから本配属決定までに、新入社員本人と配属先の希望や今後の育成方法・育成の方向性について「キャリア面談を行っている」企業は53.2%、「面談していない」企業は46.8%と、約半数の企業がキャリア面談を実施している。

また、キャリア面談を実施していない企業でも、面談に代わりアンケートなどで配属先の希望を聞いている企業が45.5%あり、先のキャリア面談実施企業とあわせると、何らかの方法で新入社員の希望する配属先を把握している企業は全体の74.5%にのぼった。

実際に配属先の決定にあたり、どのくらい新入社員の希望がかなえられるのかをみると、「できるだけ希望部署に配属」と回答した企業は27.8%、「職種別採用を実施しているのでその職種に応じた部署に配属」35.3%で、あわせて63.1%となり、約6割の企業では新入社員の配属希望はかなえられているといえそうである。一方、「本人の希望には沿えないことを入社前にきちんと説明しているので、特に配慮しない」は17.1%、「特に配慮はしないが、自己申告制度やFA制度などがあるので、本配属後に希望を出してもらう」7.0%などとなっている。さらには、「新入社員は、ほぼ全員が一定期間、一律の職場に配属」する企業が11.8%と約1割あり、その場合の配属先は、工場や製造の現場を体験するタイプと営業の経験を積むタイプに二分されている。

図1 新規学卒者の配属



2 キャリア管理

■新入社員が一人前になるまでに3～5年、異動は少なくじっくり育てる（図2）

企業では、新入社員が“一人前”になるまでにどのくらいの期間がかかると考えているのだろうか。調査結果によると、「1～2年」が12.2%、「3～5年」67.6%、「6～7年」12.2%、「8～10年」6.9%などとなっており、おおむね3～5年をめどに一人前と考えている企業が多いようだ。

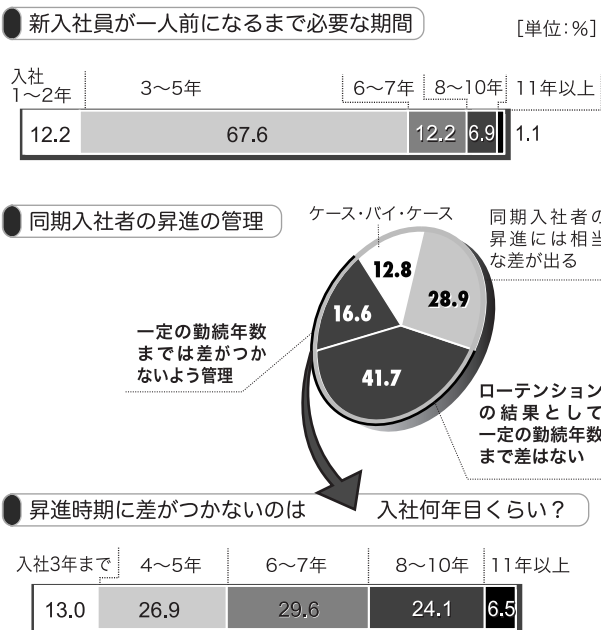
それでは、一人前になるまでの中・長期のローテーション（異動）の目安やルールはあるのだろうか。「標準的なキャリアパスを設定し、系統的なローテーションを実施」は11.4%と少なく、「キャリアパスは設定せず、1つの職場での滞留年数を基準にローテーションを実施」22.8%、その一方、「特にルールは設けずに、ケースバイケースでローテーションを実施」が65.2%と多数を占めている。

このような考え方のもと、通常、一人前になるまでに何回くらい業務分野を越えた異動をするかをたずねたところ、「1回」20.6%、「2～3回」32.2%、「4～5回」1.7%、「異動しない」45.6%であった。異動しない、もしくは1回で全体の約7割を占めるという結果は、いくつかの部署を経験しながらゼネラリストを育てていくといった、これまでの日本企業の人材育成のあり方から考えると意外な印象を受ける。しかし、一人前になるまでの期間が3～5年という先ほどの結果を考えると、妥当なところかもしれない。

次に同期入社者の昇進管理についてみると、「実力主義を基本としているので、同期入社者であっても昇進時期には相当な差が出る」28.9%、「実力主義を基本としているが、キャリア管理やローテーションなどの結果として、一定の勤続年数・年齢まではあまり差はつかない」41.7%、「一定の勤続年数・年齢までは同期入社者の昇進にはあまり差がつかないように管理している」16.6%、「特に定まった方針はなく、ケースバイケースで対処している」12.8%であった。

「一定の勤続年数・年齢までは差がつかない」、もしくは「一定の勤続年数・年齢までは差をつけない」と答えた企業に対し、昇進に差がつかないのは入社何年目くらいかをたずねたところ、「3年まで」13.0%、「4～5年」26.9%、「6～7年」29.6%、「8～10年」24.1%、「11年以上」6.5%という結果であった。一人前になるまでのいわゆる“業務能力養成期間”プラスアルファ、少なくとも20代のうちは昇進に差をつけない企業が多いようである。最近の若者は昇進願望が弱いといわれているが、そうはいつでも同期と差がつくことを嫌がる彼らに、企業が配慮しているともいえそうな結果である。

図2 キャリア管理の実態



3 キャリア開発研修

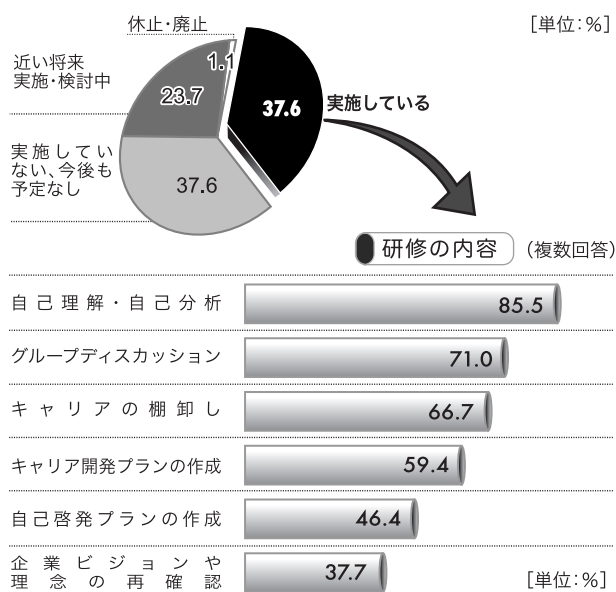
■約4割の企業で実施、研修内容は「自己理解・自己分析」や「キャリアの棚卸し」等（図3）

「キャリア」の考え方を啓発したり、教育したりすることを目的に行う研修をキャリア開発研修という。入社後、節目に実施するキャリア開発研修について実施状況をみると、「実施している」37.6%、「実施していないが、近い将来実施する予定・検討中」23.7%、「実施していない、今後の予定もない」37.6%であった。

実施時期については、「定期的に実施」が60.0%（複数回答、以下同じ）と多く、ついで「昇格時」38.6%、選択型の研修メニューに入っているなど「希望すればいつでも受けられる」12.9%などとなっている。

研修内容については、「自己理解・自己分析」が85.5%（複数回答、以下同じ）ともっとも多く、以下、「グループディスカッション」（71.0%）、「キャリアの棚卸し」（66.7%）、「キャリア開発プランの作成」（59.4%）、「自己啓発プランの作成」（46.4%）などである。

図3 キャリア開発研修の実施状況



4 キャリア相談制度

■キャリア・カウンセラーがいる企業はまだ少数、専門家の養成が普及への鍵

日常的に従業員から能力開発やキャリア形成について相談を受けることが多いのが人事・教育スタッフであろう。最近はカウンセリングなどの専門的な勉強を積んで資格を取得する人も増えているという。そうした専門家をキャリア・カウンセラーやキャリア・コンサルタントと呼ぶ。

本調査では、社内に社員の能力開発やキャリア形成について相談にのるキャリア・カウンセラー（コンサルタント）がいるかどうかたずねた。「社内に専任のキャリア・カウンセラーがいる」企業はわずか3.2%で、「社内に兼任のキャリア・カウンセラーがいる」企業（9.6%）や「社外のキャリア・カウンセラーに委託」している企業（3.7%）を加えても専門家に相談できる体制が備わっているのは約2割の企業にすぎず、キャリア・カウンセラーがいるのは先駆的な企業といえそうだ。

また、「現在はいないが近い将来（2～3年先）には置きたい」という企業も18.7%と少なく、企業の関心は決して高いとはいえない。

しかし社員のキャリア開発意識の高まりや、とくに若者の定着・早期戦力化が経営上の重要課題ともなっていることを考えると、専門家の育成や相談体制の充実が急務といえそうだ。

5 社内公募・社内FA制度

■チャレンジ・スピリットのある社員をいかに育て、処遇するか（図4）

自立的なキャリア形成を考えた場合、やりがいのある仕事を与えられることも重要であるが、その一方で、望む仕事にチャレンジできる仕組みをつくることも重要といえる。

そこで、社内公募制度と社内FA制度の実施状況についてたずねた。社内公募制度は、一定の応募条件を有する社員が公募により希望する仕事へ就くことのできる制度、社内FA制度は、一定の資格条件を有する社員が希望する仕事へ異動交渉ができる制度である。両制度ともに直属の上司を通じて異動を申請する自己申告制度とは異なり、直接、公募する部署、もしくは異動を希望する部署と交渉ができる場合が多い。

まず、社内公募制度については、実施している企業は31.0%と約3割。応募に必要な要件として明示しているものを複数回答であげてもらったところ、「技術・技能」82.1%、「経験・経歴」73.2%、「資格」48.2%、「コンピテンシー」21.4%などとなっている。

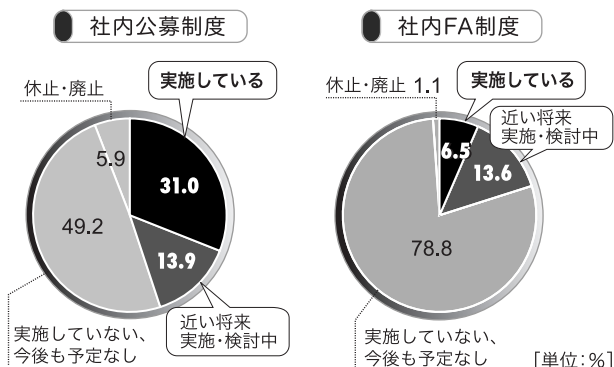
社内公募に応募したからといって、もちろん希望者全員が異動できるわけではない。新たな仕事に対する期待が高まる分、異動できなかつた場合のモラル低下を心配する企業もあるだろう。異動できなかつた社員のアフターケアについては、「応募した全員に必ず異動できなかつた理由を示す」34.0%、「理由をたずねてきた社員には理由を示したり、相談に応じることもある」30.2%と、約6割の企業がアドバイスやフォローを行っていると答えている。その一方で、「結果の通知以外は、特別なアフターケアは行っていない」は28.3%だった。

次に社内FA制度についてみると、実施している割合はわずかに6.5%で社内公募制度に比べてかなり少ない。少数ではあるが、実施している企業に、制度の対象者をたずねてみると（複数回答）、この制度が比較的若年層の異動の自由を認め、モチベーションの向上を目的にしていることから、「若年層」が81.8%と最も多く、ついで「主任・係長クラス」72.7%、「定型職（一般職）」と「次長・課長クラス」の54.5%が続く。

社内公募制度や社内FA制度導入のメリットと問題点について、企業はどのように考えているのだろうか。該当するものを3つまで選択してもらった。なお、この設問は制度の導入、未導入にかかわらず回答してもらっている。

それによると、「社員自らが自立的にキャリア開発を考えるようになる」82.8%、「人事配置のミスマッチが減少でき、社員のモラルやモチベーションが高まる」67.5%、「優秀な人材の社外流出を抑制できる」42.4%が続いている。一方、制度導入の問題や課題では、「応募する部門やFA宣言する人材が偏る」47.0%、「異動希望の少ない部署のモラルダウンが起こる」37.1%、「業務や職種にキャリア選択の幅が狭い」34.4%、「現場の人材抱え込みが強化される」33.8%などとなっている。

図4 社内公募制度・社内FA制度の実施状況



6 その他のキャリア開発支援策

キャリア支援制度としては、「評価結果の本人へのフィードバック」67.6%（複数回答、以下同じ）、「自己申告制度」66.5%、「MBO（目標管理制度）」56.8%、「仕事やポストに求められるコンピテンシー・職務要件の明示」43.8%、「キャリア（中途）採用の積極的利用」42.6%などの実施率が高い。

一方、「社員一人ひとりの能力開発計画（キャリアプラン）の作成」（20.5%）、「評価・育成計画の公開」（19.9%）、「上司との面接によって得られた情報がその後の人事配置などに活かされる仕組み」（19.3%）、「人材情報データベースの活用」（18.2%）などはまだ少数にすぎない。そのため、調査回答企業の人材育成担当者からは、「日々の業務が優先され、キャリア開発は後回し」、「キャリアの支援者としての認識が上司にない」、「雇用の多様化に研修制度が追いついていない」、「キャリア支援部署と現場との考え方にギャップがある」、「現場の人材抱え込みがみられ、個々の適材適所や育成を考えたローテーションが活発に行われているとは言い難い」など、理念や理想はあっても、現実には思うように進まないキャリア開発支援への難しさが指摘された。

図5 キャリア開発支援制度の実施状況

