企業におけるキャリア形成支援のための人事 施策

MIYAGI, Mariko / 宮城, まり子

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要

(巻 / Volume)

10

(開始ページ / Start Page)

213

(終了ページ / End Page)

232

(発行年 / Year)

2013-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00008796>

企業におけるキャリア形成支援のための 人事施策

法政大学キャリアデザイン学部 教授 宮城まり子

1. はじめに

近年、従業員一人ひとりのキャリア意識を強化し、従業員自らが将来のキャリアの方向性を模索しながら、自律的にキャリア開発を行い、自らが希求するキャリア形成を可能とするような具体的支援を側面から行なうことを目的とした多様な人事施策を整備する企業が増えてきている。

組織・企業の人材育成施策として、従業員がこれまでの受身の姿勢から脱し、自らのありたいキャリア形成を思考しキャリアデザインを行い、積極的にキャリア開発を行なう従業員を育成するための多様な制度を備えている。すなわち、従業員にとって良好な環境条件や組織インフラを整備することによって、これまでの人材を「育てる」から従業員「自らが育つ」ような環境を整備し、従業員が自らを育てる自律性を重視する施策へと次第に変化してきている。

自律的キャリア開発を通じて個人が成長することは結果として組織の成長にもつながり、個人と組織は、相互に WIN-WIN の関係性を構築することが可能である。例えば、個人がキャリア形成に対するいかに強い意識や将来に対する希望を有していても、それを支援するための人事施策が存在していなければ、組織におけるキャリア形成はなかなか個人の努力だけでは難しい。

個人側の自律的キャリア開発努力と組織側のキャリア支援のための施策は、両者がともに車の両輪として機能してこそ初めて、その結果が両者に実りあるものになると考える。このどちらを欠いても、組織内の人材育成は、よい結果は望めないだろう。

214 法政大学キャリアデザイン学部紀要第10号

そこで、本稿は個人の自律的キャリア開発、キャリア形成を支援するための組織インフラとして、個人のキャリア形成支援のためにどのような人事施策が存在し、実際に実践されているのかを調べまとめ、その人事施策を概観し考察するものである。

2. 研究目的

組織における従業員のキャリア開発、キャリア形成支援として、どのような人事施策をもち、どのように運用し、従業員の自律的キャリア開発、キャリア形成支援を行なっているのかについて、企業の実態を調査・研究し、その施策を整理することにより具体的に明らかにし、今後のキャリア形成支援のあり方について検討を行う。

3. 調査対象

一部上場企業、従業員3000人以上の18企業を調査対象とした。業種別には、各種製造業8社、交通・運輸2社、金融3社、情報・通信3社、化学工業1社、コンサルティング1社である。この調査に対する回答を担当したのは各社の人事担当者である。

4. 研究方法

従業員の自律的キャリア開発、キャリア形成を支援するための人事施策に関する質問紙調査（自由記述式による）を行い、その回答を収集しまとめた。一部、直接インタビュー調査を行なった。調査期間は2012年10月～11月。

キャリア開発、キャリア形成支援のための人事施策に関する質問の内容は、以下の通りである。質問は、4つの大項目を柱とした質問から構成されている。

(1) キャリア研修について

①キャリア開発に関する研修は行なっていますか（従業員に自己のキャリアについて意識づけを行ない、将来のキャリアの方向性を考えさせ計画をさせる目的の研修）。②キャリア開発に関する教育・研修はどのような方針で行なわれ、どのような教育内容ですか。

(2) キャリア開発のための施策について

① キャリア開発のための施策としてどのような制度や施策がありますか。

- a. 社内公募、FA 制度などは実施していますか
- b. コア人材を育成するための特別の教育・研修を行なっていますか
- c. グローバル人材を育成するための特別の教育・研修を行なっていますか

(3) キャリア相談室について

キャリア相談室はありますか、相談の担当者、従業員からの相談内容など。

(4) その他、キャリア開発に関連して自社で独自に展開している制度・施策はありますか。

5. 調査・研究結果

18社の回答の中から主たる施策を選択し、以下に結果を述べることにする。

質問に対する自由記述の回答は、量的には差が存在した。また、キャリア研修の名称は、企業によってそれぞれ異なっていた。

(1) キャリア研修について

大手18社の中で「キャリア研修」と名づけ、キャリアに特化したキャリア研修を行なっている企業は、想定外に少なく、18社中10社（約55%）であった。具体的に「キャリア研修」を実施している企業は、次のような内容で実施している。それ以外の企業では、階層別の研修時にキャリアに関するプログラムを一部そこに含め、キャリアに関する教育を実施しており、別枠に設けた「キャリア研修」は行っていなかった。

1) 化学工業A社「キャリアプランセミナー」

①30歳時（全員が受講）—これまでの自分史、卒業以降のキャリアの歩みを振り返り、会社の期待に対する「自己の適応（能力向上）」の理解や、今後のキャリア開発の方向性に向けた意思決定の一助とすることを目的としている

②50歳時（希望者が受講）—ライフプランの意味合いが強く、50歳以降のラ

ライフキャリアプランを行なうことを目的としている

2) 通信・情報J社「キャリア研修」

「キャリア研修」を「職業人生の節目の人間ドックと捉え、41、51、58、61歳の4回のキャリア研修を実施している。この研修の受講対象はすべて非管理職である。この企業は非管理者が全社員の9割以上を占めているため、彼らのモチベーション向上が不可欠となっている。内容は現場の実態に合致した内容となっており、キャリア研修として当企業の特徴をふまえて研修内容は、カスタマイズされている。

- ①41歳時（2日間、400名）—非管理者対象。職業人生の折り返し地点において、これまでのキャリアを棚卸し、今後の残り半分のキャリアビジョンの策定を行ない、能力開発や役割発揮の行動プランを策定する。自己の志向性により即した業務にチャレンジし、役割を發揮するためにさらなる動機づけを図ることを目的としている。
- ②51歳時（2日間、1000名）—ほとんどの社員が、退職再雇用制度を選択し、グループ会社社員となる。再雇用後は、給与水準が低下するため、仕事に対するモチベーションの低下を防ぎその後も維持し、65歳までを展望したキャリアビジョンの策定を行ない、モチベーションを強化することを目的としている。
- ③58歳時（1日、1800名）—61歳以降の契約社員選択において、より多くのフルタイム制の契約を選択するように促す目的で、契約後のライフプランと経済計画を連動させたキャリア計画を策定する。フルタイムの雇用の選択による人生の充実を訴求する内容となっている。
- ④61歳時（2日間、1000名）—フルタイムの契約社員を選択した従業員を対象。残り5年間のキャリアを最後まで充実したものとし豊かに過ごすことにより、仕事への意欲を喚起し、キャリア計画とライフプランを連動させ統合的なキャリア計画を策定することを目的としている。

3) 運輸・交通M社

- ①ライフキャリア研修（51歳時：管理職、一般職全員を対象）—人事制度に

対する理解を深め、ライフとキャリアを自律的に考えることを目的とする。内容としては、今後のマネープラン、人事制度の概要の理解、キャリアの棚卸し、価値観診断テスト、今後のキャリア計画の策定を行なう

- ②キャリアストレッチ研修（雇用延長を選択した管理職全員を対象）—雇用延長後の役割変化をふまえた自身のライフキャリアを考えることを目的とする。原点回帰、今後のキャリアの方向性やこれからの「夢」などについて考えることを目的とする
- ③ブラッシュアップ研修（雇用延長後の社員を対象）
 - 雇用延長後にサービスフロントに配属となる管理職を対象として、具体的な現場での実務スキルを学ぶ。
 - 雇用延長後に人材大学の講師となる管理職を対象として、キャリアカウンセラーの資格の取得などを促す。
- ④M3キャリア研修（管理職最下位等級の2年目社員を対象）—管理職制度の理解と今後の自律的なキャリア選択につなげる。
- ⑤女性総合職キャリアデザイン研修（5年目女性総合職を全員対象）—女性のキャリア形成におけるワークライフバランスのとり方など女性特有のキャリア不安を解消し、今後のキャリアビジョンを策定する。キャリアの棚卸し、先輩女性のロールモデルによる講話、メンター制度の解説などを受け、今後のキャリアを計画することを目的とする

4) 製造業C社

- ①キャリア研修（30歳時全員対象）—30歳の時点で、卒業以降のキャリアの棚卸しを行い、自己理解を深め、今後のキャリアビジョンを策定する。

5) 製造業D社

- ①CDP（Career Development Program）研修（入社7年目の総合職全員）—今後必要な職務遂行能力・役割・責任を自らが明確化する。これまでのキャリアを振り返り、社内における今後のキャリアビジョンを策定することをねらいとする。キャリアアンカーの特定、自己能力の理解、自己の現状の整理、キャリアビジョンの策定を行う。その後、CDP研修プログラ

218 法政大学キャリアデザイン学部紀要第10号

ムを受けて、CDP 面接が連動して行なわれている。

- この CDP 研修は CDP 制度の中に位置づけており、自己責任において、自ら向上しようとする社員が、職務遂行能力、経験を順次身につけながら、その能力を最大限に発揮し、自己実現を果たしていけるよう、会社が社員のキャリア形成を支援するトータル人材育成システムとなっている。
- CDP 制度は、人事異動によるジョブローテーション、人事部や所属長との面接、研修・教育制度の3つが柱になっている。人事異動では、社員が今後進むべきキャリアを考えながら行なっていくが、「自己申告制度」をはじめ、人事部や所属長との面接を通じて、社員一人ひとりのキャリア形成に対する希望をもとに、ジョブローテーションを行なう。

6) 金融Q社

- ①キャリア研修1（1年目の最後に新入社員全員を対象）—入社後の1年を振り返り、自己の業務習得状況を他者との比較で見直し、自己のキャリア上の強み、弱みを認識させ、今後のキャリア開発に活かすように動機づける。
- ②キャリア研修2（3年目の社員全員を対象）—現在の担当職務の理解を深めると同時に自己の現状を認識し、今後のキャリアの方向性を考えさせる。また、研修において、キャリアは自らの意思で選択し自律的に形成していくことを意識づけさせる。
- ③キャリア研修3（5年目の社員全員を対象）—5年目は初任管理職の一手前のキャリアステージであり、この時点では、中堅社員としての立場、自身の役割と責任の理解、職務の効率的な遂行に必要な知識や諸要素を体系的に理解し、上司補佐と後輩指導に求められる周囲への働きかけの原則とそのスキルを理解し、自らの意思によりキャリアを自律的に形成しそのために必要な自己啓発行動を動機づける。
- ④これ以降は、新任管理職（10～15年目）、初任部長職登用後（20年目）の研修の中で、実務研修やマネジメント研修とともに、自己のキャリア形成のみならず、部下のキャリア形成支援も同時に行なうよう意識づけることを行なっている。

- ⑤キャリア研修4（45歳の全員を対象）—60歳以降の雇用の継続を意識し、これまでのキャリアを振り返り、自己のスキルの強み・弱みの明確化、適性の認識を行い、40歳後半から定年プラス以降のキャリアの方向性を考えさせ、キャリア選択の希望を申告し、今後の能力開発・キャリア開発に活かすように意識づける。

7) 情報・通信I社

- ①キャリア研修（50歳時の希望者を対象）一定年後を見据えて、今後の経済プランを長期的な視点に立ち、具体的に策定することをねらいとしている。

8) 情報・通信G社

- ①キャリア研修（45歳～58歳の全社員必須）—仕事に対する意識の向上と迫り来る退職後の経済計画に関する知識を習得し、長期的な視点からキャリアを考え動機づけることを目的とする。

9) 製造業F社

- ①キャリア研修（54歳を対象）—55歳以降の働き方・人生について考えることを目的とする。自己理解を深め、今後のキャリアデザインを考える。今後も継続して生き活きと働くために、これまでのキャリア、職業人生を総括する。今後のマネープラン、キャリアチェンジによる退職、60歳定年、シニア社員に関する会社の人事制度の理解を深める。
- ②ネクストキャリア研修（55歳以降を対象）—ネクストキャリアをシニア人材として相応しいものにすることを目的とする。職場での位置づけ、仕事への向き合い方、組織貢献の仕方に関して、受講者同士が話し合う。パラダイムの棚卸しを通して、シニア社員として自分は今後「何ができるか、何を变えるか」を考え、今後のキャリア選択の参考とする。

10) 製造業B社

- ①キャリア研修（それぞれ、30、40、50歳の希望者を対象）—「ワークライ

220 法政大学キャリアデザイン学部紀要第10号

「フバランス研修」と名づけ研修を実施している。ライフタイムキャリアに対するサポート施策として、社員が自らライフキャリアを設計し、主体的に成長することを支援する施策として位置づけている。自分自身のこれまでのライフとキャリアを振り返り、今後のキャリアプランを立てる。

内容としては、グループワークが中心であり、キャリアプランの他に、マネー、健康に関してなど、年齢に対応した自らのキャリアを考えるに相応しい内容となっている。

以上、キャリア研修に関する回答では、18社の中で10社（55%）が特に「キャリア研修」として実施していた施策を整理し取り上げた。他には、階層別研修において、その研修プログラムの中で、キャリア開発、キャリア形成に関する内容を一部含めている企業もあったが、ここでは、階層別研修を特別にキャリア研修と位置づけては取り上げなかった。

（2）キャリア研修の他のキャリア開発施策に関する制度・施策

社員の自律的キャリア形成を支援する制度として、ほとんどの企業が、以下の制度を備えている。

①自己申告制度

毎年、社員自身の異動希望や習得したい業務遂行能力などについて、上司との面談を通して確認を行う。社員の長期的なキャリアデザインや能力開発に関する希望を聴取し、会社・上司がその考えを把握、理解した上で、最適な配置・異動・育成を行うことを目的としている。

②社内公募制度

○具体的な部署、ポストを明示した上で公募を行う。社員自身の意思・希望を尊重し異動希望を受け付ける。上司の承諾は不要であり、社内公募による異動を上司は拒否することはできない（製造業A社）

○非管理職を対象に全グループ会社も対象にしたジョブチャレンジとして社内公募制度を運用している（情報・通信J社）

○社内公募の目的としては、（a）本人の意思によるキャリア形成機会の提供、（b）事業展開に見合った人材の提供、（c）組織に埋もれている人材

の発掘、(d) 優秀な人材の社内流動化の促進と社外流出の防止などである。(製造業A社)

- 社内公募に合格した場合には、最長3ヶ月以内に必ず異動する、応募に当たり一定の条件をクリアしなければならない(勤続年数、現部署在籍年数、前回の制度利用からの期間)(製造業H社)
- 意欲的な社員のチャレンジにより適材適所を実現する。自律意識の醸成、能力開発の機会の提供、組織の活性化を目的とする。対象は勤続5年以上、現部署3年以上の社員、複数の公募へのエントリーは不可。判定は書類審査と面接により実施している(製造業F社)

③ FA (Free Agent) 制度

- 自己申告制度と連動して実施している。社員の能力開発・育成を本人の意思に重点を置いたものであり、自ら希望する部門への異動を申請し、受け入れられれば現部署の了解を得ずに異動可能。目的は以下の通りである。
 - (a) 従業員自身の積極的な意思による人材の適正配置と活用
 - (b) 従業員の自律的なキャリア形成と動機付け
 - (c) 社内労働市場における自主的な社内人材流動化の促進
 - (d) 異部門間ローテーションの補完を行なう(製造業A社)
- ポストの空きの有無に関らず、チャレンジしたい部署に自ら応募し、選考を受ける。応募に当たり、上司にFAを利用する意思をあらかじめ伝えておく。(製造業H社)

④ 自己啓発支援制度

- 戦略的資格制度と一般的資格制度に分類。会社が取得を推薦する戦略資格については、学費を一定額補助+取得時祝い金支給。一般資格については、祝い金を支給。(情報K社)

⑤ 国内外の留学制度、派遣制度

- 留学中は休職扱いとなり、MBA、中国語、国際法務、などを海外で学ぶ機会を設けている。(製造業A社)
- 留学は最大2年の休職を認めているが、金銭的援助はなし。(情報・通信K社)
- 留学は業務に関連することを前提に金銭的補助と特別休暇を与える。(情

222 法政大学キャリアデザイン学部紀要第10号

報・通信G社)

- 自己の能力開発、キャリア転換のために留学を、勤続5年以上、休職開始が40歳未満、留学休職後も継続勤務する意思のある者を対象とし、1年～3年以内。休職期間中の賃金は支給しない。(製造業O社)

(3) コア人材育成、グローバル人材育成のための施策

ここでは特にコア人材育成教育・研修、グローバル人材育成のための教育を詳しく取り上げる。

1) 製造業C社

①コア人材育成プログラム

基幹人材育成を目的とし、30代前半のプレビジネスリーダー開発コース、40歳前後のビジネスリーダー開発コースがある。また、それと並んでコア人材育成のための異業種交流会、経営課題研究会などを設定している。

②グローバル人材育成プログラム

グローバルプログラムとして、海外赴任前の教育、語学研修などを実施している。

2) 製造業A社

①コア人材育成プログラム

課長代理、課長、部長、理事の4階層をターゲットにして実施。対象者は、各部門長の推薦によるもので、将来的に幹部候補生である者に限定し選抜を実施している。カリキュラムは、1年間を通して月2～3回の頻度で特別な教育を実施し講義、グループ研究による成果を発表する。選抜研修の受講を早期昇進の条件としており、研修受講と昇進スピードがある程度リンクしている点が特徴である。

②グローバル人材育成プログラム

英語、中国語などの語学研修以外に、グローバルスタンダード思考・手法の確立を目的として、対外折衝やプレゼンテーションスキルなどの教育を行なっている。

「インド研修」では、異文化理解と語学力向上を目的に6週間インドに滞

在し、集中的に語学習得を行なう。対象は、近い将来海外渡航が検討されているスタッフ職で、年齢は40歳未満。この6週間の滞在期間中は、インドの大学にてコミュニケーション授業を受講する他、インド国内の現地企業を訪問し、海外でのビジネスシーンを体験する。

3) 製造業H社

①コア人材育成プログラム

リーダー育成の教育は、グローバルレベルで非常に力を入れて取り組んでおり、他社のベンチマークの対象となるレベルまでに進化している。

具体的には、戦略採用、戦略的にローテーションを行う Strategic Rotation 制度、メンターによる Career Coach 制度などがあり、戦略的にコア人材の育成を行なっている。

②グローバル人材育成プログラム

事業場、製造現場であっても、グローバルな事業展開を視野に入れた活躍が必須となってきており、各部門の戦略に沿った形で、グローバル人材を積極的に育成している。

具体的には、Global Formation, OJT/OFF-JT による実践的な教育を実施している。

4) 情報・通信G社

①コア人材育成プログラム

次々世代、次世代、経営者の3層に分けて、選抜した社員に対し、特別なコア人材育成教育を行なっている。

②グローバル人材育成プログラム

語学研修を中心に行なっている。集合研修、個人レッスンなど。その他のコンテンツは現在導入を検討している。

(4) その他のキャリア開発とキャリア形成支援のうち特徴のある施策

その他に、個別に独自のキャリア支援プログラムを設置している施策をここに取り上げる。

224 法政大学キャリアデザイン学部紀要第10号

1) 育成カルテ

一定の資格に昇格するまでの間、実施された教育等の育成履歴（各年度の育成目標、達成状況、研修受講実績など）が記載された個人別の「育成カルテ」を作成し、保管している。対象者及び所属長の異動に関らず、計画的かつ継続的な人材育成を図ることを目的としたカルテである。（製造業A社）

2) キャリアフィールド制

コース別採用・人事を行なっている。採用時点で、法人・個人・管理サービス・その他の専門職に分類し、中長期的なキャリア形成や職務開発の方向性を示すものとして『キャリアフィールド制』を設定し、個々人にいずれかのフィールドを選択させる。キャリアフィールド内の職務を中心とした配置を行なうが、業務上やキャリア形成の必要など、運用上選択したフィールド外の職務への配置、異動を行なうこともある。また原則として、年1回キャリアフィールドの転換を募集し、人員配置上支障がなく、本人の能力・人事評価、自己啓発状況を総合的に勘案し、転換後のフィールドに適性があると認められる場合には、異動が承認される。（金融Q社）

3) キャリアコーディネーター制度

各部門にキャリアコーディネーターを配置している。キャリアコーディネーターの役割は、部門長と人事情報を共有して、部門のメンバーの詳細な把握を行い、部門内の異動や配置、部門間のローテーション計画、サクセッションプランの策定、個別育成計画の推進、専門性向上のための部門における研修の企画、立案を行なう。選抜や他のプログラムに関しては、キャリアコーディネーターは部門内での候補者の選定、調整に関与するなど、大所高所からの人材育成、配置・任用を推進する役割を担っている。（製造業C社）

4) キャリア開発支援委員会（Career Development Committee 制度）

部下のキャリアについて、部門・部内の全管理職が情報を共有しあい一緒に話し合う制度。多くの部門で実施され定着してきている。ここで話し合われた内容を、直属上司と部下で話し合い、OJTに活かしていくサイクルが重要と

なっている。(製造業H社)

(3) キャリア相談室について

今回の調査対象企業のうち、従業員のキャリア開発やキャリア形成に関する相談を担当する「キャリア相談室」(窓口)を設置している企業は、18社中7社(約38%)であった。

- 1) キャリア相談室は、専任のキャリアカウンセラーがおり(有資格の男性キャリアカウンセラー5名、女性キャリアカウンセラー1名)6名のキャリアカウンセラーによって運営している。組織上は、人事部に所属しているが、守秘義務を課し、本人が希望しない属人的情報の展開は制限されている。基本的には、キャリアに関するあらゆる相談の窓口となるが、実際に相談される内容としては、以下のような内容が多い。今後のキャリアの方向性、人材公募、現職とその処遇、能力開発、他の職種・他部門への異動希望、セカンドキャリア、適性の客観的判断、職場環境、仕事と家庭の両立についてなどである。(製造業B社)
- 2) 「人事よろず相談窓口」のような存在としてキャリア相談を行なっている。基本的には、電話による相談、メールによる相談を行っているが、それでも解決しない場合には直接面談して対応している。社内キャリアカウンセラーが2名で担当しており男女各1名である。人事評価への質問、職場の人間関係、異動などに関する相談内容が多い。(金融Q社)
- 3) 人事部の採用・研修を担うセクションの一部として、「キャリア相談室」は6年前に設置された。キャリアカウンセラーは3名(男2、女1)のベテラン社員がキャリアカウンセラーの資格を取得して担当している。個別のキャリア相談のほか、階層別研修における講義、ワークショップの開催、社内掲示板への定期的刊行物の掲載などが主な活動内容である。守秘義務が厳守となっており、本人の了解をなしに相談室単独では対処できない案件については、本人の了解を取得後、関係部門と連携する仕組みをとって

いる。現場との連携は原則的には実施していない。(金融P社)

- 4) 2007年に社員一人ひとりが満足できるキャリアを実現できる支援を目的として設置された。キャリア形成に役立つ情報提供、能力開発のヒント、活用できる制度などを紹介説明、今後のキャリア計画の相談など、幅広い相談を行い支援を行なっている。組織上は人事部内にあるが、独立した組織となっている。相談内容は守秘義務を守り、外に漏れない仕組みになっている。独自のキャリア Web サイトをもち、情報発信をしている。(製造業F社)

5. 考察

本稿では、一部上場従業員3000人以上の異業界の大手企業18社(製造業8社、交通・運輸2社、金融3社、情報・通信3社、化学工業1社、コンサルティング1社)を対象として、従業員のキャリア形成支援として現在展開されている人事施策に関する実態調査を行なった。調査にあたり、企業のキャリア形成支援に関する質問は大きく4つに分類された。

それらは、①キャリア研修に関して、②キャリア研修以外のキャリア支援のための施策に関して、③キャリア相談室に関して、④その他の独自のキャリア支援のための施策である。

(1) キャリア研修

キャリア研修に関する回答については、大きく3分類することができる。

①新入社員の早い時期からキャリア意識を醸成し、自律的にキャリア開発を行い、キャリア形成へと動機づけるタイプの研修。このタイプは、1年目、3年目、5年目と従業員全員にキャリア研修を実施し、若年の早い時期から、自己の強み・弱みの認識、業務遂行上の課題を明確化させ、キャリアは自らの意思で選択し形成することの重要性を意識づけ、将来のキャリア形成に向けてキャリア開発行動を促進するねらいをもっている。しかし、実際はこのタイプは18社の中で少なく3社(約17%)であった。

②20代、30代、40代、50代と各キャリアステージに対応させて、10年ごとの

間隔で自己のキャリア形成を意識させ、これまでを振りかえり、現在の役割・責任、課題を整理させ、今後のキャリアの方向性を考えさせ、そのためのキャリア開発行動につなげていくためのキャリア研修である。このタイプも今回の調査では少なかった（約11%）。

- ③18社の中で今回最も多かったのが、中年以降のキャリア研修を実施しているタイプである。45歳、50歳前後、60歳前後のシニア層を対象としたキャリア研修を実施している企業が多いことが目立っている。この年齢のキャリアステージにキャリア研修を行なう目的は、各企業が定年を65歳まで延長する時代背景の下、再雇用後も仕事に対するモチベーションを失うことなく、モチベーションを維持・向上し長期的に65歳までのキャリアを視野に入れ、継続して働くことへ強い動機づけを行なうことである。

企業によっては、41歳、51歳、58歳、61歳と中年以降のシニア層の従業員を、組織内での残りの10年、残りの5年のキャリアを、個人的にも組織にも有意義なものとし、仕事への意欲を維持・喚起することを目的としたキャリア研修を行っている。そして、キャリア研修の中で、今後のキャリア計画とライフ計画を連動させ、キャリアのラストステージにおいて、最後までライフキャリアを統合的に働くことを動機づけることを重視している。

しかし、時代のニーズを反映したシニア層を対象としたキャリア研修で従業員のキャリア開発支援は果たして十分だろうか。つまり、調査結果より各社とも30歳前後～45歳前後のキャリア形成上最も重要なキャリア中期のキャリアステージにおけるキャリア研修が大変手薄な状態である実態が明らかになった。この時期は、キャリア中期の大切な時期であり、ともすれば、昇進上で次第に他との差がついたり、自身の能力に限界を感じ始めたり、計画通りの順調なキャリアを歩めないことから来る焦りや不安、キャリアの方向性が一時的に見えにくくなる「キャリア発達の過渡期」に遭遇するからである。

この時期には、できれば従業員全員が、一度立ち止まりじっくり自己対峙し、自己のキャリア形成について考え、キャリアの再設計を行うことが必要な時期である。今回調査した企業は、階層別研修の中にキャリアに関するプログラムを一部設けているだけであり、それで事足りると捉えているようである。しかし、これでは不十分であり、筆者は別途時間をかけたキャリア研修を当該年齢

層に実施すべきと考える。

また、最も問題となるのは、管理職に昇進できない従業員は、階層別研修に参加することもできないため、自分のキャリアについて考え、キャリアを再度見直し、今後のキャリアの再設計をする機会をまったく与えられないまま放置されることである。本来であれば従業員全員が、30歳前後～45歳前後には、自己のキャリアを見直し、キャリア形成上の課題を整理し、それ以降のキャリアを再設計することによって、モチベーションをさらに向上させるための重要な中間期である。現在、昇格もできないキャリアプラトリーに陥る30代後半、40代以降の Low Performer がどこの企業においても課題となっているが、Low Performer に対する1つの予防策としても、この時期の非管理職者を対象としたキャリア研修は欠かせないと筆者は考える。

(2) キャリア研修以外のキャリア支援施策

その他のキャリア支援施策として、自己申告制度、社内公募制度、FA (Free Agent) 制度、自己啓発支援制度、留学制度などがあげられた。これらの人事施策は、いずれも従業員自身の積極的なキャリア形成に対する意思・希望を尊重し、人材の適正配置、自律的なキャリア形成と動機付け、社内労働市場における自主的な社内人材の流動化の促進や異部門間のローテーションの補完を行なう目的がある。特に、従業員自身のチャレンジ意欲を引き出し、自律的キャリア形式意識の醸成、能力開発、組織の活性化を行なうことを目的としている。

本稿では特に各社のコア人材の育成、グローバル人材の育成プログラムを詳しく取り上げた。各社とも早くから会社の幹部候補生、リーダー養成プログラムを積極的に展開し、能力的に優れた従業員を早くから選抜しコア人材を育成するためのキャリア形成を経営戦略として支援している。

早くは、30代前半から選別され、40歳前後で再度選別され、戦略的にコア人材を特別なプログラムに基づいて育成している企業も存在している。企業によっては、1年間を通し特別なプログラムに基づく研修を実施し、月に2～3回の頻度でコア人材の育成教育を人材戦略的に展開している。

また、各企業は世界のグローバル化に対応できる社員を育成するため、グローバル社員育成プログラムを実施し、グローバル人材の育成に大変力を入れ

ている。グローバル社員としてのキャリア開発を支援するために、選抜された従業員の語学研修、海外の大学への留学、海外の事業所への短期派遣などを行ない、単に語学の習得だけに留まらず、異文化理解、グローバルスタンダード思考と手法、外国語を用いた対外折衝やプレゼンテーションスキルなど多様な教育を行い、グローバル人材のキャリア開発を支援している。

こうしたコア人材の育成、グローバル人材の育成は、経営戦略に基づく人材育成施策であるが、同時に、選抜された従業員個人にとってもコア人材やグローバル人材育成プログラムにコミットすることは、自己のキャリア開発・キャリア形成にとって、大変貴重な意味ある支援を企業から受けることができる貴重な機会だといえる。今後、グローバル化に伴い、企業においてはますますグローバル人材の育成プログラムの開発とその充実が求められるだろう。

(3) キャリア相談室

今回の調査対象となった18社の中で、キャリア相談室を設置している企業は、たったの7社(約38%)のみであり、筆者が事前に予想したよりも少なかった。

キャリア相談室の設置がなされていない理由としては、キャリア相談室そのものに対する認識が低く、キャリア相談室に対するニーズが強く意識されていないこと、設置することのメリットの認識がないこと、キャリア相談を担当する適切な人材が社内にはいないこと、などが未設置の理由として挙げられている。

しかし、従業員自身にキャリア意識をもたせ、主体的にキャリアを開発し、キャリア形成を長期的展望の中で行なう過程では、従業員がキャリアの方向性やその選択に迷ったり、葛藤したり、今後のキャリア形成に対する不安を抱くことは当然予測されることである。

企業が、従業員個人に自律的キャリア形成を求めるのであれば、その過程でおきるキャリアに関する多様な問題解決の支援を行なうことが必要である。そして、従業員が自らキャリアを選択し、キャリアの自己決定を行うことが可能になるためには、社内にはその相談にのる「キャリア相談室」が必要である。つまり、自己のキャリア開発、キャリア形成に関して抱える問題を何でもあり

230 法政大学キャリアデザイン学部紀要第10号

のまま話すことによってキャリアに関する相談ができキャリアカウンセラーから専門的な知識や情報提供を全社的な視点から与えてもらえることは、従業員のキャリア形成にとって欠かせない支援であると考えられる。

調査に対する回答には、「キャリア相談室」を設置していないその他の理由として、上司とキャリア面談を定期的に行なっており、キャリア相談は上司が担当しているからキャリア相談室は必要ないと回答している企業もあった。しかし、今後のキャリアに関する問題、例えば、社内公募への応募など、むしろ上司だからこそ、かえって相談しにくい事案も多いのが実際である。こうした観点からも、企業内にキャリア相談室を設置することが切に望まれる。

また、筆者はキャリア研修とキャリアカウンセリングは、車の両輪として並行して行なわれることが必要と考えている。すなわち、キャリア研修を通じて、気づいたキャリア形成上の問題をそのまま放置せず、キャリア相談を通じてキャリアカウンセラーが個別に相談にのり、問題解決支援を具体的におこなうことが必要である。また、従業員にとって、何かキャリアに関する問題があれば、気軽に相談できる部門が社内にあることは、従業員に無意識の安心感を与えることに役立つと思われる。こうした観点からも、キャリア相談室の役割や機能を、さらに企業に対して宣伝・啓蒙することの必要性を、当調査研究を通して再確認することとなった。

(4) 企業独自のキャリア支援施策

育成カルテ、キャリアコーディネーター制度、Career Development Committee 制度などは、今後の従業員のキャリア支援の施策として、他社にも参考になる優れた制度であると考えられる。「育成カルテ」に関しては、各従業員のカルテを作成することによって、育成方針を人事部と現場が互いに共有し、計画的かつ継続的に人材を育成し、従業員のキャリアを系統立てて一貫して支援する有効な施策と言える。

また、「キャリアコーディネーター制度」も有効な施策である。この制度によりコーディネーターと部門の従業員の把握、部門内の異動や配置、部門間のローテーション計画、サクセッションプランの策定、個別育成計画の推進、専門性向上のための部門における研修の企画・立案を行なうことが可能となる。

選抜や他のプログラムに関しては、キャリアコーディネーターが部門内の候補者の選定、調整に関与し、大所高所から人材を育成し、配置・任用を推進する役割を果たすことによって、従業員個人々人を適正に理解した上での人材育成とキャリア支援が可能となり、この「キャリアコーディネーター制度」は個人にとっても組織にとっても、WIN-WINの結果をもたらすことができるだろう。

今回の大手18社の調査研究からも、まだまだ企業におけるキャリア支援の人事施策は十分に整備されているとは言い難い。ましてや、中小企業のキャリア支援の人事施策は、まだまだ未整備の段階にあることは想像に難くない。こうした有効なキャリア支援施策に関する有用な情報を企業間で共有化しあい、参考にすることによって実施可能な施策から実行に移していくことが、企業におけるキャリア支援施策の全体の底上げにつながっていくと思われる。今回の調査は18社であったが、今後はさらに、調査対象を拡げることによって、従業員のキャリア支援施策の実態を整理し、共有することによって従業員のキャリア支援の更なる充実と発展に貢献できることを願っている。

[参考文献]

- 産業・組織心理学会編 2009『産業・心理学ハンドブック』丸善
竹内篤博 2008『日本的雇用システムの特質と変容』泉文堂
高橋俊介 2004『ヒューマン・リソース・マネジメント』ダイヤモンド社
中央労働災害防止協会 2007「最近の労働環境をふまえた快適職場のあり方に関する調査研究委員会報告書」中央労働災害防止協会
(社)日本経済団体連合会2003「若年者の職業観・就労意識の形成・向上のため企業ができる具体的施策の提言」(社)日本経済団体連合会
若年者の雇用の将来を考える会 2003「若年者のキャリアを育てる全国民的な運動を」日本生産性本部

ABSTRACT

The supportive systems for employees' Career Development in the organizations today

Mariko MIYAGI

The important issues for the organizations today are to prepare the supportive system for employees' Career Development. The each employees' growth and development lead to organizational development, and it will build win-win relationship between employees and organization.

The purpose of this paper is to research the various systems in order to support employees' Career Development in today's organizations. The questionnaire are sent to 18 organizations personnel departments, which are all big organizations, listed in the First Section with over 3000 employees.

The main 4 questions regarding Career Development Support system were asked, such as 1. Career Design Seminar, 2. The other personnel systems without Career Design Seminar, 3. Inhouse Career Counseling Room & Career Counseling System, 4. Original own systems in order to support employees Career Development. According to this research result, each organization, has own characteristic supportive systems for employees' Career Development. Especially, today, each organization has common Career Development support for senior workers in order to maintain their work motivation even after 50 and 60 years old.