

# 企業の姿勢が社員のキャリア自律と働く意欲に及ぼす影響

## 企業人事と若手社員に対する2つの調査より

リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所

研究員 荒井理江

### はじめに

企業の置かれる環境が変化し、さらに今後も不確実性が高まるなかで、働く個人は自分自身のキャリアを自律的に考え、企業に依存することなく能動的なアクションを起こしていくことが求められているといわれている。

では現在、日本の企業は、社員が自律的にキャリアを考え行動していくことについてどのように考えているのか。また、個人はキャリア自律\*についてどのよ

うに受け止めているのだろうか。そして、企業からどのようなメッセージを受け取ることで自分のキャリアを自律的に考え、今担当する仕事に対しても、意欲高く取り組めるのだろうか。

ここでは、企業の次代を担う若手社員(25~34歳)に着目し、キャリア自律の認識や実態について、企業と個人に行った2つの調査結果から考察する。

### 企業は若手社員のキャリア自律を求めている

まず、弊社が企業の人事を対

象に行った「人材マネジメント実態調査2013」のうち、若手社員のキャリア自律に対する企業の認識について報告する。調査概要は図表1のとおりである。

この調査によると、若手社員(25~34歳)のキャリア自律について、「強く求める」「やや求める」「あまり求めない」「全く求めない」の4段階で確認したところ、「強く求める」(42.3%)と、「やや求める」(40.5%)を合わせ、実に8割以上の企業が若手社員に対してキャリア自律を求めると回答した(図表2)。

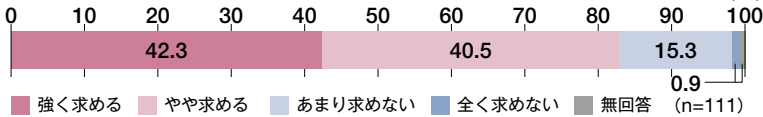
### この10年でキャリア自律の重要度は高まる

さらに、過去10年間のキャリア自律の重要度の変化を確認したところ、「高くなった」(46.8%)、「変わらない」(44.1%)の選択率が高く、「低くなった」と回答した企業はわずか1.8%であった(図表3)。キャリア自律の重要度

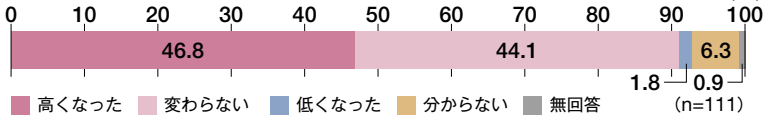
図表1 人材マネジメント実態調査2013 調査概要

調査対象	従業員300名以上の企業 今後の人材マネジメントのあり方に関心のある人事部門
調査方法	郵送調査法(一部持参)
調査内容	今後の人材マネジメントの見通し 人事制度や人事管理上の仕組み・慣行 キャリア自律の実態 中高年社員の活用の実態
実施期間	2013年5月~6月
有効回答数	124社 ※うち、今回は従業員500名以上の企業111社を抽出 (業種:メーカー/メーカー以外がおおよそ1:1) (従業員規模:1000名~3000名が約3割)

図表2 若手社員に求める「キャリア自律」の程度 (%)



図表3 過去10年間で若手社員の「キャリア自律」の重要度の変化 (%)

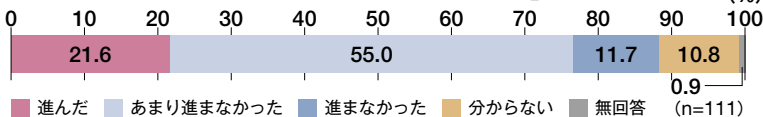


図表4 若手社員の「キャリア自律」の影響 (%)

影響の種類	項目	割合 (%)
ポジティブな影響	社員の成長を促す	85.6
	社員のモチベーションアップにつながる	83.8
	組織が活性化する	68.5
	社員の専門性が高まる	62.2
	社内での適材適所が促進される	50.5
	優秀な社員の会社へのコミットメントが高まる	48.6
	社員の労働市場での市場価値が高まる	28.8
	社員の会社に対する依存度が下がる	23.4
	社員の人員調整ができる	6.3
ネガティブな影響	自分自身のキャリアにつながらない仕事への意欲が低下する	18.9
	優秀な社員の離職につながる	13.5
	人事が計画した組閣、配属・異動の妨げになる	7.2
	組織と社員の心理的な距離感が広がる	3.6
	組織の結束が弱まる	2.7
その他		2.7

※複数回答

図表5 過去10年間で若手社員の「キャリア自律」の進展 (%)



は高く、この10年でますます高まっていることがうかがえる。

### 若手のキャリア自律は成長と意欲向上に影響

では、若手社員のキャリア自律は企業にどのような影響をもたらすと認識されているのか。本調査では、「社員の成長を促す」

(85.6%)、「社員のモチベーションアップにつながる」(83.8%)、次いで「組織が活性化する」(68.5%)、「専門性が高まる」(62.2%)といった項目の選択率が高かった。一部には「自分自身のキャリアにつながらない仕事への意欲が低下する」(18.9%)、

「優秀な社員の離職につながる」(13.5%)などの懸念も見られるが、全体として、ネガティブな影響よりもポジティブな影響の方が選択率が高かった(図表4)。

キャリア自律によって、社員の成長が促され、また社員のモチベーションが高まったり組織が活性化するものと捉えられているようである。

### キャリア自律は進んでいないという認識

最後に、この10年間で若手社員のキャリア自律は進んだのだろうか。この質問に対して、「進んだ」と回答したのは21.6%にすぎず、「あまり進まなかった」および「進まなかった」と回答した割合を合わせると66.7%となった(図表5)。

この10年、多くの企業がキャリア自律支援の施策を導入し、キャリア自律を進めようとしてきたが、企業としては、まだまだ道半ばの印象のようである。

では、企業において、キャリア自律はどのように進めていけばよいのだろうか。続いて、企業で働く個人を対象に行った調査の結果を紹介しながら、企業から社員へのキャリア自律のメッセージの捉え方と、実際のキャリア開発行動や働く意欲との関連を見ることとする。

### 個人の視点から捉えたキャリア自律の実態

調査は、2012年12月にイン

ターネット上のアンケートで実施した。対象者は国内の従業員500名以上の民間企業に就労する大卒・大学院卒のホワイトカラー男性社員である(図表6)。

### キャリアへの企業の姿勢 認知の4タイプ群

まず、社員のキャリアに対する企業の姿勢を、社員自身はどのように認知しているのか。会社が社員に示す姿勢として、今回は特に自律と支援の観点に着目し、その認知について以下2つの項目で確認した。

**自律:** 社員のキャリアについては、社員自身で責任をもって決めるべきという雰囲気がある

**支援:** 個人のキャリアをできる限り支援しようという雰囲気がある

それぞれに対して、肯定群(+)(「とてもあてはまる」「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」を選択)と否定群(-)(「ど

らかといえばあてはまらない」「あてはまらない」「全くあてはまらない」を選択)に分類し、掛け合わせて4つの群を作った。各群の人数は図表7のとおりである。

自律と支援、双方を認知している群が最も多かったが、自律のみで支援を認知していない群、支援を認知しているものの、自律の姿勢を認知していない群、両方を認知していない群も、一定人数確認された。

### 4つのタイプ群における 会社風土の認知とは

この4つのタイプ群に対して、それぞれが認知する会社の組織風土を確認した結果が図表8である。結果をまとめると、以下のような特徴が浮かび上がる。

#### ■自律(+)-支援(+)

**共創自律** 自分のキャリアは自分で考えなければならないが、会社は自分のキャリアについて、できる限り支援してくれる雰囲気

気を感じている。仕事では目の前の仕事の成果へのコミットだけではなく、新しいチャレンジも求められている。職場は協働を重視し、風通しも良く、切磋琢磨し合う風土があると感じている。

#### ■自律(+)-支援(-)

**殺伐自律** キャリアは自分で考えなければならないが、会社は自分のキャリアを支援してくれないと感じている。日々の仕事に最大限の努力を求められており、一度失敗するとやり直しにいくと感じている。職場で切磋琢磨し合う風土もあまり感じられていない。

#### ■自律(-)-支援(+)

**安心安定** 自分のキャリアを自分で考えていかなければならないとは感じておらず、会社が支援してくれる印象をもっている。人材育成を重視しているとも感じている。目先の仕事には最大限の努力を求められるものの、業績にのみ着目されるという印象は弱い。組織は協調的で、風通しも良い。

#### ■自律(-)-支援(-)

**無関心** 自分のキャリアに対して、自分自身で考えるべきという雰囲気もなく、会社が自分のキャリアを極力支援しようという雰囲気も感じていない。人材育成も重視していない印象がある。仕事では、新しいチャレンジは求められていないと認識している。職場は切磋琢磨し合うよう

図表 6 若手ホワイトカラー男性のキャリア意識 調査概要

調査対象	従業員 500 名以上のホワイトカラー一般男性社員 (転職経験なし)
調査方法	インターネット調査
調査内容	自身の働く上でのキャリアの考え方、展望 現在働いている組織や、担っている仕事に対する意識 自身の性格特性 他
実施期間	2012年12月
有効回答数	624 名 ※うち、今回は 25 歳～ 34 歳の 415 名を抽出 (職種：研究開発が 37.6%、営業が 24.8%) (従業員規模：1000 名～ 3000 名、10000 名以上がそれぞれ 31.1%)

図表 7 自律×支援の分布

		自律認知	
		否定 (-)	肯定 (+)
支援認知	否定 (-)	104	102
	肯定 (+)	41	168

図表8 認知している会社の組織風土

(%)

	n	仕事・業績				人・組織			
		仕事に対して、常に最大の努力を求められる	日々、常に新しいチャレンジを求められる	組織は、社員に対して関心がある	組織は、社員に対して関心がある	一度失敗すると、評判を取り戻すのが難しい	チームやグループでの職務遂行や協調関係を特に重視している	職場の風通しが良い	切磋琢磨する雰囲気がある
自律 (+)・支援 (+) 共創自律	168	86.9	82.1	59.5	60.1	82.1	78.0	69.6	83.3
自律 (+)・支援 (-) 殺伐自律	102	76.5	52.0	57.8	64.7	58.8	46.1	38.2	42.2
自律 (-)・支援 (+) 安心安定	41	73.2	53.7	26.8	43.9	75.6	61.0	58.5	82.9
自律 (-)・支援 (-) 無関心	104	41.3	29.8	43.3	53.8	42.3	34.6	18.3	30.8
全体	415	71.6	58.8	51.8	58.1	65.8	57.6	48.0	60.0

■ 80%以上 ■ 70%以上 ■ 60%以上 ■ 40%以下 ■ 30%以下 ■ 20%以下

な風土はなく、風通しが良くないと感じている。

### キャリア開発行動を起こしている群とは

では、この4つの群において、キャリア開発に対する意識や行動に違いはあるのだろうか。

調査結果によると、4群とも共通して、「自分のキャリアのために何かしなければ」と感じている割合は高いことが分かった(図表9、76.9~94.0%)。一方で、具体的にどのような行動をとっているかについては、4群において以下のような違いが見られた。

#### ●「安心安定」群は最も

##### アクションプランが明確

まず、図表10のとおり、具体的なアクションプランがあるかという設問に対して、「あてはまる」と回答した比率が最も高かったのは、自律(-)・支援(+)の「安心安定」群であり(73.2%)、ついで自律(+)-支援(+)-の「共創自

律」群であった(64.9%)。

#### ●「安心安定」「共創自律」群は

##### スキル・能力開発行動が活発

自分のスキル・能力開発のための自己投資については、「安心安定」群と「共創自律」群が、特に「あてはまる」と回答していた(図表11、それぞれ65.9%、65.5%)。

#### ●両群はさらに、新しい

##### ネットワークづくりも活発

また、新しいネットワークづくりに常に取り組んでいるかという項目に対して「あてはまる」と回答した比率は、4群のなかでは「共創自律」群が最も高く、ついで「安心安定」群が高い結果となった(図表12、それぞれ、56.0%、51.2%)。

#### ●「無関心」「殺伐自律」群はキャ

##### リア開発のアクションが弱い

一方の自律(-)・支援(-)の「無関心」群と自律(+)-支援(-)の「殺伐自律」群は、共通してキャリアのアクションプランが他2

群よりも明確ではなく、スキル・能力開発や新しいネットワーキング行動などの活動を行っている比率も低い結果となった。

つまり、個人のキャリアを会社が支援する姿勢が感じられている群の方が、感じられていない群よりもキャリア開発行動を活発に行っているようである。

### どの風土が、最も働く意欲を高めているか

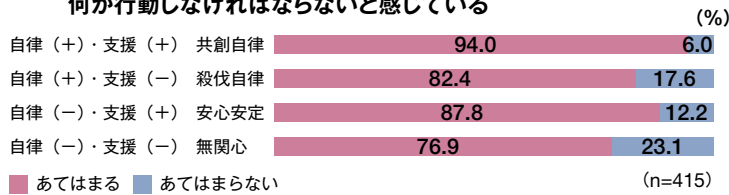
1つ目の企業調査では、キャリア自律を高めることは「社員のモチベーションアップにつながる」と回答した企業が約8割に上った。しかし、本当に企業のキャリアに対する考え方は、個人の働く意欲に影響を及ぼすのか。

#### ●「共創自律」群は

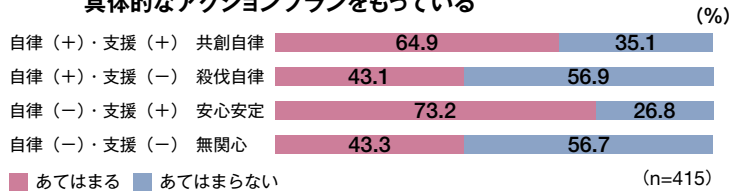
##### 最も働く意欲が高まっている

社員のキャリアに関する、会社の考え方は、自分の働く意欲を高めているかという設問に対する回答を見てみると、最も肯

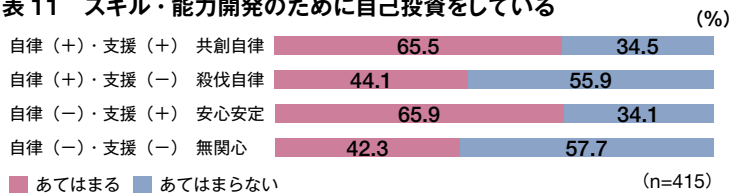
図表 9 自分は今後のキャリアのために、何か行動しなければならぬと感じている



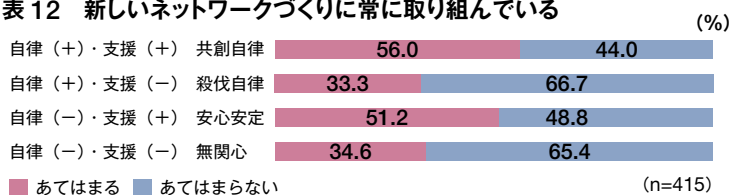
図表 10 今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランをもっている



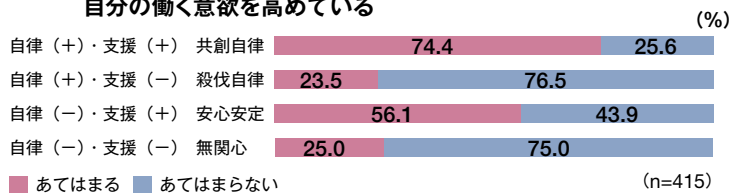
図表 11 スキル・能力開発のために自己投資をしている



図表 12 新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる



図表 13 社員のキャリアに関する、会社の考え方は、自分の働く意欲を高めている



定回答率が高かったのは「共創自律」群(74.4%)であり、次いで、「安心安定」群(56.1%)が高い結果となった(図表13)。

●「無関心」「殺伐自律」群は意欲が高まっていない

一方で、自律と支援、どちらのメッセージも感じていない「無関

心」群だけでなく、自律すべきという雰囲気を感じているが、支援の姿勢を感じていない「殺伐自律」群は、企業のキャリアに対する考え方が、社員個人のモチベーションを高めてはいなかった(それぞれ25.0%、23.5%)。

企業のキャリアに関する考え方によって働くモチベーションを高めるには、「できる限り支援する」という姿勢を示すことが重要であることが、この調査からうかがえる。また、「共創自律」群の方が「安心安定」群よりもさらに意欲が高まる比率が高かったことは、単に支援するだけではなく、自律と支援、両方の姿勢を感じている方が、働く意欲が高まっていく可能性が高いことを示唆している。

■キャリア施策は自律へのメッセージとなるか

最後に、キャリア開発施策の実施度合いとの関連を見てみることにする。

図表14によれば、各キャリア開発施策の導入率が全体的に最も高いのは「安心安定」群であった。各キャリア開発施策は、キャリアに対してできる限り支援しようという会社の姿勢の認知につながっているようである。

一方で、施策を数多く行うことだけが、必ずしも自律のメッセージを伝えることにはならない可能性がある。



図表 14 個人が認知する自社のキャリア自律支援制度

(%)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	キャリアについて支援する仕組み・制度はない	
	n	キャリア開発研修(自己分析)の実施	社内キャリアカウンセラーがいてキャリア相談ができる制度	社外のキャリアカウンセラーにキャリア相談ができる制度	社内公募・社内FA(フリーエージェント)制度など、自己申告制度	独立、開業支援制度	早期退職制度	派遣制度	ビジネススクールへの支援・補助制度	社外のスクーリングへの支援	人事評価結果のフィードバック	MBO(目標管理制度)	個人の成長や能力発揮を考慮	配置や異動において、頻繁に実施	部門を越えた人事異動を頻繁に実施	必要なとき、必要な知識・スキルを学べる機会や仕組み
自律(+)-支援(+) 共創自律	168	64.9	12.5	6.5	39.9	1.8	22.0	12.5	8.3	47.6	22.0	25.6	24.4	22.0	4.8	
自律(+)-支援(-) 殺伐自律	102	50.0	3.9	2.0	24.5	0.0	20.6	9.8	10.8	43.1	23.5	18.6	31.4	16.7	10.8	
自律(-)-支援(+) 安心安定	41	63.4	7.3	9.8	41.5	4.9	22.0	17.1	14.6	56.1	26.8	36.6	36.6	43.9	4.9	
自律(-)-支援(-) 無関心	104	40.4	6.7	1.9	21.2	1.9	15.4	11.5	8.7	35.6	24.0	9.6	6.7	7.7	13.5	
全体	415	54.9	8.4	4.6	31.6	1.7	20.0	12.0	9.6	44.3	23.4	21.0	22.9	19.3	8.4	

■ 最も選択率が高い群    ■ 2番目に選択率が高い群

※複数回答

## おわりに

### ●自律と支援の両立

データの母数が限られた調査結果ではあったが、社員に対し、積極的な支援の姿勢を示していくことによって、キャリア開発行動を促し、働く意欲を高めることにつながることを示唆された。加えて、支援と自律の双方を両立させている組織は、特に働く意欲が高まるようである。

一方、少なくとも企業が社員のキャリアに対して無関心で、支援の姿勢が感じられなければ、社員にとってキャリア開発行動を起こしたり、またはモチベーション高く働こうという気持ちにはなりにくいようだ。

### ●自律のメッセージと

#### 意欲の関係

しかし、自律のメッセージが、本当に個人の働く意欲を高める

かどうかは、慎重に議論すべきであろう。今回は誌面が限られ、触れることができなかったが、働く意欲については本人の志向との関連性も重要な検討要素である。例えば、自律を好まない志向をもつ個人も一定数存在すると仮定すると、彼らに無理に自律することを求めた場合に、本当に働く意欲が高まるかは、疑問が残る。ただし、個人にキャリアの自律を求めず、企業が責任をもつというポリシーを企業側が貫き通すことも、この変化の激しい時代においては現実的でない場合もあるだろう。自律を望まない個人が、その現実を受け入れた上で、いかにポジティブに働いていけるかは、今後も慎重な検討が必要である。

また、企業や事業、職種や業務の特性の影響も大いに受けることが想像される。そういった個

別特性を踏まえた上で、各企業が長期的にパフォーマンスを高め続けていくために、若手社員が具体的にどのようなキャリア意識・行動をもっていくことがよいのか、丁寧に議論する必要がある。

### ●ハードとソフト、

#### 両面からのアプローチを

しかし少なくとも、キャリア自律支援の施策を多く導入することだけでは、社員に自律のメッセージを伝えることにならない可能性がある、とはいえるだろう。もし社員に自律的なキャリア意識や行動を求めるならば、人事制度・施策などのハード面を整えるだけでなく、その施策の内容面の吟味・運用や、キャリアに関する一貫したメッセージの伝達、風土の醸成など、ソフト面のアプローチも併せて行っていく必要があるだろう。