

中小企業における自律的キャリア形成支援の実態

The Actual State of Autonomous Career Development Support in Small to Medium-Sized Enterprises.

平林 隆一 川崎 昌 高橋 武則

(Ryuichi HIRABAYASHI Sho KAWASAKI Takenori TAKAHASHI)

【要 約】

本研究では、自律的キャリア形成支援を「従業員（個人）が自らのキャリアを主体的に形成する意識をもち、環境変化に適応しながらキャリア開発に取り組むことを、企業（組織）が継続的かつ積極的に支援すること」と定義し、成長期の中小企業における自律的キャリア形成支援の実態を明らかにすることを目的として2回の実態調査を行った。

実態調査1では、厚生労働省が開発した「キャリア健診」のシステムを用い、成長期の中小企業の特徴を有するC社の協力のもと、役員インタビューと従業員への質問紙調査を実施した。この結果を参考にし、自律的キャリア形成支援施策の実施計画を立て、それを順次実行に移した後、実態調査2で従業員のストレス状況を確認した。その結果、自律的キャリア形成支援は従業員の職業性ストレスに短期的な負の影響を与えないことが明らかになった。このことにより本研究は、先行研究がほとんど見られない中小企業における自律的キャリア形成支援の実態を明らかにする第一歩として意義ある成果が得られたといえる。

キーワード：自律的キャリア形成支援、キャリア自律、Autonomous Career、職業性ストレス、中小企業

【Abstract】

In this research, autonomous career development support was first defined as “Intermittent and proactive support which is provided by an enterprise (organization) to an employee (individual) who is actively conscious of the development of their own career and, whilst adapting to changes in the work environment, is taking control of their own career progress” then, in order to elucidate the actual state of such autonomous career development support in growth-stage, small to medium-sized enterprises, two factual investigations were performed.

In factual investigation number one, using the “Career Health Check-up” system developed by the Ministry for Health, Labour and Welfare, and on the basis of cooperation with company C, which exhibits the characteristics typical of growth-stage, small to medium-sized enterprises, interviews with directors and employee questionnaire surveys were performed. Through referring to the results of these procedures, practical plans were

drawn up for autonomous career development support policies and, following their sequential implementation, factual investigation number two checked the stress levels of the employees. From the results of these investigations, it was evident that autonomous career development support does not have short-term negative effects on the occupational stress levels of employees.

Keyword : autonomous career development support, Autonomous Career, occupational stress, small to medium-sized enterprises, SME

1. はじめに

1.1. 研究背景

日本企業における自律的キャリア形成支援の取り組みは、1990年代に入り、注目されるようになった。国や経済界の積極的な後押しもあり、2000年代に入って以降、大企業では、従業員の自律的キャリア形成支援の取り組みが進展した。しかし、中小企業のなかには、「せっかく育成しても従業員が辞めてしまい、費用が無駄になる」、「どのような教育を行ってよいか分からない」、「社内の体制、人員が十分でない」などの理由から、自律的キャリア形成支援に消極的な企業が多い（日本経済団体連合会, 2010）。

また、労働者のキャリア自律は、自己実現のみを追求し、組織に対するコミットメントの低い人材を増加させるのではないか、自律的キャリア形成支援に効果はあるのか（堀内・岡田, 2009）と心配する中小企業の経営者や人事担当者も存在する。そのため、特に中小企業では、自律的キャリア形成支援の取り組みが未だに進みがたい状況にある。

このような状況が続くことは問題である。なぜなら、中小企業は大企業に比べ、従業員一人ひとりの能力や行動が、企業の競争力と業績に影響する度合いが高い（日本経済団体連合会, 2010）からである。現状のように、中小企業が自律的キャリア形成支援に消極的なままでは、主体性や環境変化への適応力を備えた競争力の高い人材を育成できず、企業の存続を危うくすることにもつながりかねない。また、中小企業で働く従業員にとっても、充実感や達成感、働きがいを感じられず、結果として離職を誘発することになる（堀内・岡田, 2009）。

現在、日本企業の99.7%は中小企業であり、その雇用者数は全体の約7割を占める。特に“事業規模の拡大傾向を志向している”成長期の中小企業は、一般の中小企業に比べて雇用創出効果が大きいことが明らかになっている。しかし、成長期の中小企業ほど人材充足率は不十分であることが多く、人材確保が経営上の課題としてトップに挙げられている（中小企業基盤整備機構, 2011年）現状もある。そこで本研究では、中小企業のなかでも、特に雇用創出の影響力が大きく、人材に関する課題を抱えた成長期の中小企業を対象として、自律的キャリア形成支援とその実態について検討する。

1.2. 自律的キャリア概念

「キャリア」に関する理論は、米国において1950年代初頭から発表されるようになり（宮城, 2002）、その後、1990年代半ば頃からキャリア自律（Career Self-Reliance）の概念が提唱されるようになった。会社依存ではなく、個人主導の“キャリア自律”を目指す“CSR（Career Self-Reliance）”の概念は、レイオフを一切実施しない終身雇用保障の企業として知られていた米国のHP（Hewlett Packard）社で生まれ、世界的に展開されるようになったという事例もある（前田, 2003）。

一方、日本においても、ほぼ同時期に、企業（組織）内における「キャリア自律」や「自律的キャリア」の概念が芽生えている。芽生えの時期からしても、これらは、アメリカの伝統的キャリア自律概念の輸入ではなく（高橋, 2003）、日本企業を取り巻く経営環境や雇用環境の変化を背景として生まれたものと考えられる。

アメリカで生まれた「Career Self-Reliance」や「Career Resilience」は、いずれもわが国では「キャリア自律」または「自律的キャリア」と翻訳される。しかし、これらの用語を論文や書籍で明確に使い分けているケースは見当たらない。傾向としては、個人が主体的に動く心理や行動の状態を示す時に「キャリア自律」を用い、用語の後に“形成”や“形成支援”という名詞を続ける場合に「自律的キャリア」を使用していることが多い。また、企業が主体となって働きかけを行う場合、その多くが「自律的キャリア形成支援」と表現されている。

本研究では、1979年、Belmont Reportが示したRespect for persons（自律性尊重原則）の個人は自律した存在（Autonomous agents）であるという生物学的な倫理原則に基づき、「キャリア自律」や「自律的キャリア」をいずれも「Autonomous Career」と捉え、同じ意味として扱うものとする。また、組織や社会との調和のなかで、個人がキャリアを主体的に形成していくことを企業が支援するという視点に立ち、「自律的キャリア形成支援」を「従業員（個人）が自らのキャリアを主体的に形成する意識をもち、環境変化に適応しながらキャリア開発に取り組むことを、企業（組織）が継続的かつ積極的に支援すること」と定義する。

1.3. 先行研究

企業における自律的キャリア形成支援の取り組みと同様、日本におけるこれまでのキャリア研究は、大企業やそこで働く正規社員を対象としたものが中心であり、中小企業における実証研究はほとんど見られない。

堀内・岡田（2009）は、民間の大企業に勤務する正規社員を対象に、「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」を明らかにすることを目的とした実証研究を行っている。その結果、キャリア自律の心理的要因とキャリア自律行動の関係性を明らかにし、さらにキャリア自律がキャリア充実感に与える影響、キャリア充実感が組織コミットメントに与える影響を確認した。特に、キャリア自律は、組織コミットメントのなかでも情緒的コミットメントを促進させていることを明らかにし、そのことにより、

組織にとって従業員の自律的なキャリア形成を支援することの重要性を示唆している。

また、堀内・岡田（2009）の研究において、今後のキャリア自律の包括的研究のためには、中小企業やベンチャー企業の従業員を対象にした研究が必要であり、自律的キャリア形成支援に関する具体的な方法論やそれらの支援施策を実践した後の効果検証も必要であると報告されている。

中小企業やベンチャー企業は、そもそも自律的キャリア形成支援に取り組んでいる企業が少ないため、研究対象とすることが困難である。しかし、中小企業のなかでも特に事業規模の拡大を志向している企業や創業期を抜けて成長期にある中小企業やベンチャー企業は、自律的かつ組織の成長と成功に強くコミットしている人材を必要としており（日本経済団体連合会、2010）、これらの企業における人材確保の面からも自律的キャリア形成支援の影響および具体的な方法論について明らかにされることが望まれる。

いくつかの先行研究では、自律的キャリア形成支援の取り組みを複数の大企業において横断的に調査している。この調査方法により、従業員のキャリア形成意欲やキャリア開発行動等の心理的・行動科学的な傾向について一般化を検討することはできるが、具体的なキャリア形成支援とその影響は明らかにされにくい。なぜなら、企業によってビジョンや求める人材像、キャリア形成支援にかかる予算や時間が違うため、そもそも自律的キャリア形成支援の目的や施策、求める効果が各社で異なるからである。複数企業で調査を行うと、同じ「キャリア開発研修」であってもX社とY社で実施した研修はまったく同じ内容ではないため、効果に大きな違いが生じることもあると推測される。このことから、自律的キャリア形成支援とその影響を実態調査で明らかにする際には、対象を絞ることも重要であると考え、本研究では成長期の中小企業C社（1社）のみを研究対象とした。

1.4. 成長期の中小企業C社について

C社は、「eコマース×ホームインテリア」を事業ドメインとしている2001年創業の企業で

ある。業種は卸売業であり、東京都で事業活動を行っている。しかし、単に商品を仕入れて卸すというモデルではなく、1986年にGAPが定義したSPA (Speciality store retailer of Private label Apparel) モデルを意識した、商品の企画・開発から製造、販売までのバリューチェーン構築を目指している企業である。2006年頃から、ネット通販事業者向けに、通信販売の素材(通販商品販売用のウェブページで使用する商品の画像やキャッチコピー)を提供する新たなビジネスモデルを確立し、急成長を遂げた。2006年当時は、従業員数11名、年商5000万円であった企業規模が、6年後の2011年には、従業員数80名、年商40億円となっている。

本研究において、C社を調査対象とした理由は、C社が成長期の中小企業の特徴を有しており、同時に人材確保(採用や人材育成)の問題を抱えていること、また、経営戦略としての“ひと”と“組織”の開発に、非常に熱心な企業であることがあげられる。これまで人事部門が組織の中に存在していなかったC社において、戦略的人材マネジメントを担うHR企画室が立ち上がったのが2011年7月であり、その立ち上げと同時に、本研究の実態調査に対する協力の同意を得た。

なお、本研究では、成長期の中小企業を「業績、従業員数ともに拡大傾向にあり、表1の“ベンチャー企業のライフサイクル”ステージにおいて成長期に位置する企業」と定義する。併せて、中小企業基本法第2条において定められた、“中小企業者の範囲及び用語の定義”にある「資本の額又は出資の総額が一億円以下の会社及びに常時使用する従業員の数が百人以下の会社及び個人であつて、卸売業に属する事業を主たる事業として営むもの」に該当していることも確認する。

1.5. 目的と方法

本研究では、成長期の中小企業(C社)における自律的キャリア形成支援の実態を明らかにすることを目的に2回の実態調査を行う。

実態調査1では、成長期の中小企業C社のキャリアに関する個人と組織の実態を把握するため厚生労働省が開発した「キャリア健診」システムを用いた調査を行い、その結果を参考としてC社における自律的キャリア形成支援施策の実施計画を立てる。

実態調査2では、自律的キャリア形成支援施策実施後のC社組織と個人の実態を明らかにするため「そしきカルテ」を用いた調査を行う。

表1 ベンチャー企業のライフサイクル

| 項目 \ 期 | 創業期 | 成長期 | 成熟期 |
|-----------|--------------------------|---------------|---------------------|
| 組織構造 | フォーマルな構造は見られない | 中央集権、フォーマルな構造 | 権限委譲、フォーマル |
| 報酬 | 主観的、属人的に決定 | 非属人的・仕組みの中で決定 | 非属人的、フォーマル、客観性 |
| コミュニケーション | インフォーマル、フェイス・トゥ・フェイス、無計画 | ある程度フォーマル | 非常にフォーマル、5カ年計画、規則規定 |
| 意思決定 | 個人の判断、起業家的 | マネジメント、分析的 | マネジメント、交渉的 |
| 役員構成 | ゼネラリスト中心 | スペシャリスト中心 | 戦略プランナー中心 |
| 成長率 | 浮き沈みしながら改善 | 急成長 | 成長鈍化 |

(引用)「ベンチャー企業の人材確保に関する調査」(中小企業基盤整備機構, 2011年)より抜粋

2. 実態調査 1

2.1. 目的

実態調査 1 の目的は、キャリア視点の実態調査により、C社における組織と個人の現状を把握し、C社にとって効果的かつ具体的な自律的キャリア形成支援施策を導き出すことである。

2.2. 方法

2.2.1. 対象と調査期間

本研究では、事前に調査協力の承諾を得た“事業規模の拡大傾向を志向している”成長期の中小企業C社において役員インタビューおよび質問紙調査を実施した。インタビュー調査は、2011年11月、C社代表取締役（40代男性）と常務（30代女性）の役員2名を対象に半構造化面接の形式で行い、それと並行して質問紙調査を、2011年11月時点のC社従業員80名全員を対象に、2011年11月18日（金）～25日（金）の期間、留置き式で行った。

質問紙調査に関する説明は、従業員全員を集めて開催する全体朝礼の場で行われ、調査データの収集目的、使用目的がC社代表取締役および人事部門であるHR企画室スタッフから説明された。その上で、個別記名式の調査として実施し、個人の回答の守秘性が保たれるよう、回収はC社内に設置されたHR企画室内のボックスに投函する形を採用した。調査票は、人事担当者を通じて配布し、従業員72名（回収率：90.0%）から回答を得た。

なお、回答者の属性は、性別：男性30名（41.7%）・女性42名（58.3%）、年代：20代35名（48.6%）・30代以上37名（51.4%）、役職・雇用形態：管理職9名（12.5%）・一般社員32名（44.4%）・パート31名（43.1%）であった。

2.2.2. 調査票

本研究では、実態調査 1 を実施するに当たり、信頼性・妥当性の検討がなされた一般的な質問紙、“キャリア健診シート”を採用した。“キャリア健診シート”やそれを活用するシステムは、キャリア形成の視点から企業（組織）と従業員（個人）認識の違いを捉え、そこに課題・問題点があれば解消し、従業員の自律的なキャリア形成が円滑に促進されるよう支援して

いく機能を備えている。本調査ではシート A（人事担当役員・人事部課長・人事担当者用：企業側からの職業意識などに関する調査シート）とシート B（従業員用：従業員を対象とした職業意識などに関する調査シート）を用いた。

インタビュー調査での主な質問項目は、①自律的キャリア形成支援に取り組むことになった経緯、②C社の特徴・強み・経営上の将来ビジョン等、③C社の人材育成指針や求める人材像等、④現在、C社で実施している施策、⑤C社の経営状況、従業員の入社・離職の状況である。

また、質問紙調査は、キャリア形成の「現状」および「今後」（要望）を確認する項目（20問）、仕事・生活に対する意識等を確認する項目（45問）とキャリア形成支援に関する要望（自由記述）で構成されている。質問項目66問のうち65問は、5件法の選択式であり、回答形式は、「1. 満足している～5. 満足していない」、「1. 当てはまる～5. 当てはまらない」、から1つに○を付けてもらうものであった。

2.2.3. 分析方法

キャリア健診の「企業診断シート B（従業員用）」を用いた質問紙調査のなかでも、本研究の研究課題と関係が深い「キャリア形成の“現状”および“今後”」を確認する20問を5つのカテゴリ（①「キャリア目標の設定」、②「キャリア形成支援」、③「職場サポート」、④「キャリア形成の自律性」、⑤「働き方の裁量性」）に分け、カテゴリおよび質問項目ごとに平均値を算出し、一般企業の平均値と比較する。

平均値比較は、95%の信頼区間で t 検定を行い、有意水準 5% 以下で有意に差がみられる項目の特徴を確認した（表 2、表 3）。

比較している一般の平均値は、キャリア健診をモデル実施した91社（3,407名）の平均値である。91社の業種の内訳は、「製造業」20社、「サービス業（他に分類されないもの）」18社、次いでC社と同業種に当たる「卸売業、小売業」が11社（12.1%）となっている。企業規模別には、「100人以上500人未満」が39社（42.9%）でもっとも多く、C社と同規模の企業が約4割を占めている。

平均値は、C社従業員の回答において、「満足

表2 キャリア形成の【現状】 t 検定の結果

| カテゴリー | 項目 No. | 質問項目 | C社 平均値 | 一般 平均値 (検定値) | t 値 | 自由度 | 有意 確率 (両側) | 平均値 の差 |
|---------------|--------|---|--------|--------------|--------|-----|------------|--------|
| ①キャリア 目標の設定 | 1 | 【現在】 会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている | 3.71 | 2.96 | 6.102 | 71 | .000 | .7483 |
| | 3 | 【現在】 キャリアの目標やキャリアの計画を、短、中、長期に分けて考える機会が用意されている | 2.92 | 2.73 | 1.299 | 71 | .198 | .1867 |
| | 8 | 【現在】 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知る事ができる | 3.42 | 3.16 | 1.787 | 71 | .078 | .2567 |
| | 9 | 【現在】 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている | 2.72 | 3.05 | -2.581 | 71 | .012 | -.3278 |
| | 14 | 【現在】 上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている | 2.85 | 2.88 | -.240 | 71 | .811 | -.0328 |
| ②キャリア 形成支援 | 2 | 【現在】 これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている | 3.01 | 2.79 | 1.824 | 70 | .072 | .2241 |
| | 5 | 【現在】 会社の「求める人材像」に近づく事で評価される仕組みがある | 3.01 | 2.71 | 2.655 | 71 | .010 | .3039 |
| | 7 | 【現在】 キャリアの目標を追求したり、見直す機会が用意されている | 2.90 | 2.76 | 1.038 | 70 | .303 | .1414 |
| | 13 | 【現在】 日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取り組みにつなげられる | 3.04 | 3.00 | .323 | 71 | .747 | .0417 |
| | 15 | 【現在】 世帯や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている | 2.46 | 2.59 | -1.283 | 71 | .204 | -.1317 |
| ③職場サポ ート | 4 | 【現在】 必要な時に、上司に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる | 3.19 | 3.21 | -.100 | 71 | .920 | -.0156 |
| | 10 | 【現在】 仕事に必要な時に、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる | 3.93 | 3.79 | 1.022 | 71 | .310 | .1406 |
| | 11 | 【現在】 仕事の手順や進め方が上司や会社から分かりやすく伝えられている | 2.96 | 2.92 | .294 | 71 | .770 | .0383 |
| | 12 | 【現在】 必要な時に、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる | 3.46 | 3.36 | .719 | 70 | .475 | .1048 |
| ④キャリア 形成の自律 性 | 6 | 【現在】 キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる | 2.54 | 2.69 | -1.041 | 71 | .302 | -.1483 |
| | 19 | 【現在】 社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている | 2.75 | 3.02 | -2.039 | 70 | .045 | -.2735 |
| | 20 | 【現在】 必要な時に、仕事やキャリアの問題を社内、社外の専門家（キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど）に相談できる | 2.89 | 2.21 | 5.176 | 70 | .000 | .6773 |
| ⑤働き方の 裁量性 | 16 | 【現在】 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される | 3.71 | 2.99 | 3.721 | 71 | .000 | .4406 |
| | 17 | 【現在】 仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている | 3.83 | 3.42 | 4.560 | 71 | .000 | .4133 |
| | 18 | 【現在】 働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる | 3.31 | 2.77 | 4.008 | 71 | .000 | .5356 |

している」、「望む」というもっともポジティブ傾向に5点、「どちらともいえない」に3点、「充実していない」、「望まない」というもっともネガティブ傾向に1点として得点付し、算出を行っている。したがって、得点が3点を超えれば回答はポジティブな傾向にあるといえる。なお、無回答者については、分析から除外した。

2.3. 結果と考察

2.3.1. 役員インタビュー結果

C社の役員のインタビュー結果から、以下について確認することができた。このインタビュー

にかかった時間は2時間程度であった。代表取締役社長と常務の役員2名に同席してもらったが、多くが代表取締役社長の言葉である。本研究では、語りの意味を損なわないよう、質問項目ごとに結果をまとめた。

(ア) 自律的キャリア形成支援に取り組むことになった経緯

私は、理想的な組織づくりにもものすごく関心があります。経営者になったのも、人が集まって何かをする場をつくりたかったからで、株式会社でなくてもよかったです。

表3 キャリア形成の【今後】(要望) t検定の結果

| カテゴリー | 項目 No. | 質問項目 | C社 平均値 | 一般 平均値 (検定値) | t 値 | 自由度 | 有意 確率 (両側) | 平均値 の差 |
|---------------------|--------|--|-----------|--------------------|--------|-----|------------------|-----------|
| ①キャリア 目標の設定 | 1 | 【今後】会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている | 4.17 | 4.04 | 1.098 | 71 | .276 | .1267 |
| | 3 | 【今後】キャリアの目標やキャリアの計画を、短、中、長期に分けて考える機会が用意されている | 4.25 | 3.89 | 3.996 | 71 | .000 | .3600 |
| | 8 | 【今後】会社の経営課題や会社から期待されている役割を知る事ができる | 4.26 | 4.05 | 2.306 | 71 | .024 | .2139 |
| | 9 | 【今後】仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている | 4.04 | 4.11 | -5.80 | 71 | .564 | -0.683 |
| | 14 | 【今後】上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている | 4.15 | 3.95 | 2.024 | 71 | .047 | .2028 |
| ②キャリア 形成支援 | 2 | 【今後】これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている | 3.87 | 3.82 | .415 | 70 | .680 | .0532 |
| | 5 | 【今後】会社の「求める人材像」に近づく事で評価される仕組みがある | 3.79 | 3.91 | -.945 | 70 | .348 | -.1213 |
| | 7 | 【今後】キャリアの目標を追求したり、見直す機会が用意されている | 3.96 | 3.86 | .883 | 70 | .380 | .0977 |
| | 13 | 【今後】日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取り組みにつなげられる | 4.29 | 4.01 | 3.410 | 71 | .001 | .2817 |
| | 15 | 【今後】世帯や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている | 3.56 | 3.91 | -2.705 | 71 | .009 | -.3544 |
| ③職場サポ ート | 4 | 【今後】必要な時に、上司に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる | 4.26 | 4.05 | 2.081 | 71 | .041 | .2139 |
| | 10 | 【今後】仕事に必要な時に、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる | 4.71 | 4.45 | 4.251 | 71 | .000 | .2583 |
| | 11 | 【今後】仕事の手順や進め方が上司や会社から分かりやすく伝えられている | 4.24 | 4.27 | -.284 | 71 | .778 | -0.0339 |
| | 12 | 【今後】必要な時に、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる | 4.11 | 4.02 | .880 | 70 | .382 | .0927 |
| ④キャリア 形成の自律 性 | 6 | 【今後】キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる | 4.13 | 4.03 | .760 | 71 | .450 | .0950 |
| | 19 | 【今後】社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている | 3.75 | 3.70 | .405 | 70 | .687 | .0465 |
| | 20 | 【今後】必要な時に、仕事やキャリアの問題を社内、社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる | 3.99 | 3.55 | 4.001 | 70 | .000 | .4359 |
| ⑤働き方 の裁量性 | 16 | 【今後】担当する仕事内容について個人の希望が考慮される | 4.25 | 4.05 | 2.335 | 71 | .022 | .2000 |
| | 17 | 【今後】仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている | 4.38 | 4.12 | 3.028 | 70 | .003 | .2603 |
| | 18 | 【今後】働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる | 4.19 | 4.07 | 1.176 | 71 | .244 | .1244 |

す。だから、人材開発や組織開発は、この会社のなかでもずっとやりたかったことです。でも、創業して10年間はずっとやれなかった。経済的な基盤ができるまでは取り組みませんでした。資金的な余裕ができたので、ようやく“ひと”や“組織”に投資できる時がきたと考えています。

(イ) C社の特徴・強み・経営上の将来ビジョン等

マスタープラン(経営方針計画書)として1年間の経営方針計画書を社員に発表するよ

うになったのは2007年頃からです。最初は社内で普通の紙に印刷したものを渡して説明しました。それだけでも社員が変わるのを感じたので、翌年からはしっかり製本して渡すようにしています。経営方針や社長の考え、価値観を伝えることはやってきたつもりです。しかし、それが社員に届いているかどうかはわからない。朝礼で話をしても、社員が増えたからか、最近では手ごたえを感じられません。

自社の強みは、他社とは違うビジネスモデルや商品の開発力にあると思います。今はま

だ、人や組織が強みになっていない。これから先、2020年には300億円の売上高を目指すというビジョンを掲げましたが、人が育たないとビジョンの実現は困難だと思っています。

(ウ) C社の人材育成指針や、求める人材像等

社員には、学歴も年齢も性別も関係ないと言っていますが、思うように人が育っていないのが実情です。この数年間は、毎週土曜日に(社長)自ら勉強会を開いてきましたが、結局同じメンバーしか参加せず、言葉だけ覚えて実践が伴わない、頭でっかちの社員が増えたような気がして、勉強会はいったん止めました。

おとなしい社員が多い、言われたことを素直にやる社員も多い。しかし、一番求めている組織を引っ張っていくリーダーが不足しています。社員には自律性を求めます。社員が自律的に動いて、個人も組織も共に成長できる、そんな会社になりたいと思っています。

今後、リーダー層の採用、リーダー層の人材育成、リーダー層のキャリア形成支援には特に力を入れていきたいと思っています。2015年には、新卒採用もスタートさせる予定です。

(エ) 現在、C社で実施している施策

実施中：現場でのOJT、希望職務の自己申告制度

実施予定：キャリア開発研修、目標管理制度、複線型人事制度、職務記述書、職能要件表、社内公募制度、FA制度、自己啓発支援制度

実施予定の施策・制度は、第12期(2012年8月)からの導入を目指している。

(オ) C社の経営状況、従業員の入社・離職の状況

現在の経営状況は、好調。2007年度以降は、増収・増益が続いている。

2011年2月に、それまでの機能割り組織から、事業部制組織に変更したため、従業員数を20名ほど増員。従業員獲得のためにアル

バイト社員を大量に募集し、組織変更後の混乱もあり、この半年間は人の入れ替わりが激しかった。

現在、いくつかの事業部をまとめてユニット制の組織にしたことで、ようやく人が定着するようになってきたところである。

(インタビュー後の半年間で、約30名のスタッフが入社し、2012年9月現在の従業員数は106名となっている)

C社役員の言葉には、自律的キャリア形成支援の取り組みに対する意欲と実行に移すスピードの速さが表れている。初めての自律的キャリア形成支援施策導入にあたり、役員と従業員の間、「キャリア形成支援」に関する認識差があると、混乱が生じることも懸念される。そのため、認識差がないかどうかについては、従業員対象の質問紙調査結果と比較、検討を行う。

2.3.2. 質問紙調査結果と考察

①キャリア目標の設定

「キャリア目標の設定」に関する項目では、「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」との質問項目において、C社の平均値は3.71であり、一般の平均値より0.75高い得点であった。これは、役員インタビューの結果からも予測されたものであり、C社で毎年発表しているマスタープラン(経営方針計画書)や朝礼における社長の言葉を従業員が認知し、それに対する満足度が高いことが確認できた。

一方、「仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている」ことを確認する質問では、一般と比べ、C社の平均値はマイナス0.33であり、大きく下回っている。この数値には、調査実施の1年以内にC社が事業部制への大きな組織変更を経験し、部門や職種を超えた異動が発生したことも影響していると推測される。

②「キャリア形成支援」

「キャリア形成支援」の結果においてC社の特徴といえるのは、「世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている」ことを、従業員が現在も、そして今後も積極的に

要望していない点である。C社は、20代、30代を中心とした若い従業員が多く、組織階層も少ない企業であるため、他社と比べ要望が高くないものと思われる。

また、C社の従業員は、“会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある”ことに対する現状の満足度が高く、今後、“日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取り組みにつなげられる”ことを一般の労働者よりも強く望んでいた。

③「職場サポート」

「職場サポート」は、一般の平均値とC社の平均値は、ほぼ同様の傾向であった。唯一、t検定で有意差がみられたのは、“仕事で必要な時に、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる”との質問における、今後の要望への回答である。

また、C社と一般企業の従業員のいずれも、“仕事の手順や進め方が上司や会社から分かりやすく伝えられている”ことへの現状満足度がやや低く、従業員たちは皆、今後、仕事の手順や進め方が会社からわかりやすく伝えられることを望んでいた。同項目の現状と今後の平均値の差は、C社が1.28であり、一般が1.35となっている。この結果は、一般的にも、自律的・主体的に動くことより、職場サポートを待っている姿勢が強めの傾向にある従業員が多いと捉えることもできる。

④「キャリア形成の自律性」

「キャリア形成の自律性」の平均値を確認すると、C社の従業員は、「自己啓発時間の確保」および「社外の人たちと交流する機会や仕組み」に対する満足度が現状では不足しており、今後より充実させたいという要望があった。「自己啓発時間の確保」については、一般企業の従業員の結果も同様の傾向を示し、有意差がみられなかった。しかし、「社外の人たちと交流する機会や仕組み」の現状では、C社従業員の満足度が5%水準で有意に低くなっている。その

ため、今後の自律的キャリア形成支援施策計画では、社外へ目を向けた施策を取り入れることもポイントとなる。

⑤「働き方の裁量性」

「働き方の裁量性」では、「担当する仕事内容について個人の希望が考慮される」、「仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている」、「働く場所、時間なども含め、働き方について選択できる」のすべての項目の現状平均値は、いずれもC社の方が上回っており、C社従業員の裁量性の高さが確認できた。t検定の結果をみても、有意確率は各項目とも0.1%未満であった。このような裁量性の高さは、子育て中の女性や若手未経験者にとっては働きやすく、チャレンジできる組織風土という成長期の中小企業の良い面の特徴といえる。

2.4. 実態調査1のまとめとC社における自律的キャリア形成支援の実施計画

2011年11月にC社で最初に行った実態調査1によって、C社従業員の自律的キャリア形成支援施策導入への熱意と従業員のキャリア形成支援に対する要望について把握することができた。C社は、経営理念や求める人材像が従業員に明確に伝えられており、それに対する従業員の満足度も高い企業である。また、C社では、自律的キャリア形成支援の現状および今後について、役員と従業員の認識に大きな違いは見られなかった。

次に、自由記述で回答してもらった質的データと“キャリア健診シート”を用いた質問紙調査の分析結果を踏まえて、具体的な自律的キャリア形成支援の実施計画が立てられた。表4のC社における自律的キャリア形成支援の実施計画において、今後の追加コストや運用コストが少額の施策には一、大企業の多くが導入している施策でかつ運用コストが発生しそうな施策には○を付けて分類した。この実施計画は、今後、順次実行していくことになる。

表4 C社における自律的キャリア形成支援の実施計画

| 導入時期 | 施策 | コスト |
|----------|---|-----|
| 導入済 | 自己申告制度 | — |
| 2011年5月 | DPI（組織適応力、職務適性）調査 | ○ |
| 2011年11月 | キャリアアンカー調査 | — |
| 2012年8月 | マスタープラン（経営方針計画書）の配布、人事制度説明冊子配布 | ○ |
| | 人事制度説明会の開催、社内公募・FA制度、目標設定面談 | — |
| 随時 | 全体朝礼における社長の話、各種勉強会の取り組み、テーマを決めた社内ディスカッション、外部セミナーや書籍などの参考情報の配信 | — |
| | 雑誌の定期購読、資格取得支援、外部セミナー・研修への参加支援、キャリアカウンセリング、自己理解を深める心理テスト | ○ |

3. 実態調査2

3.1. 目的

実態調査2の目的は、実態調査1で導き出されたC社における自律的キャリア形成支援の実施計画後の、組織と個人の実態を明らかにすることである。

3.2. 方法

3.2.1. 対象と調査期間

調査対象：C社従業員104名（回収率：99.0%）

実施時期：2012年8月23日（木）～25日（土）

調査方法：「そしきカルテ」を用いた留置き式の質問紙調査

質問項目：140問（5件法または4件法のすべて選択式）

C社従業員の平均年齢は33.5歳、平均社歴（回答例：①現在7ヵ月経過→「1」年目、②12年3ヵ月経過→「13」年目）は、2.78年である。C社の従業員は20代、30代に集中しており、社歴が2年未満の従業員が多い。また、社歴2年未満の従業員の多くが非正規雇用（パート）として入社し、数ヵ月から1年間の常勤勤務を経て、正規雇用（正社員）契約に切り替わっている。

なお、回答者の属性は、性別：男性43名（41.7%）・女性60名（58.3%）、最終学歴：高卒・専門学校・短大卒48名（46.6%）・大学卒

43名（41.7%）・大学院卒4名（3.9%）・その他（中退含む）8名（7.8%）であった。

3.1.2. 調査票

「そしきカルテ」は、企業内における従業員と組織全体・部署ごとの「心身の状態」および「職場環境の状態」を判定・分析し、組織のストレス状況改善や従業員のメンタルヘルスの向上に役立てられることを目的として開発された質問紙である。民間企業12社の従業員に対して質問紙調査を行い、3,028票の回答を①正規管理職群、②正規一般職群、③非正規一般職群の従業員タイプに分けて分析し、信頼性・妥当性の検討を行った上で商品化されており、一般企業でも用いられているものである。

3.3. 結果

3.3.1. C社組織の状況

表5にまとめたC社の組織全体の偏差値をみると、60点を超えているのが「経営指針の明示」と「職場ビジョンの共有」であり、この2項目がC社の特徴を表している。その他の偏差値は、40～60点の範囲内である。このように、「経営指針の明示」や「職場ビジョンの共有」が、他社と比較し、明確な違いとして表れているのは、【実施前】調査で行った「キャリア健診」結果と同様であった。

表5 「そしきカルテ」組織全体に関する結果
(偏差値)

| 組織全体に関する項目 | 偏差値 |
|----------------|-------|
| 心身の健康管理体制の充実 | 50.38 |
| 経営指針の明示 | 62.68 |
| 雇用の安定 | 53.43 |
| 能力開発の支援 | 48.69 |
| 中長期的な評価と処遇 | 47.34 |
| 職場集団に関する項目 | 偏差値 |
| バランスのとれた成果追求 | 54.66 |
| 職場ビジョンの共有 | 60.41 |
| 自由・協力的な雰囲気 | 56.07 |
| 改善・変革志向 | 55.65 |
| 公平な評価 | 52.37 |
| 職務・仕事に関する項目 | 偏差値 |
| 仕事の負荷(反転項目) | 50.38 |
| 役割葛藤・曖昧さ(反転項目) | 55.00 |
| 仕事の裁量権 | 51.77 |
| 仕事の適性 | 55.18 |
| 緩衝要因に関する項目 | 偏差値 |
| 上司のサポート | 55.99 |
| 同僚のサポート | 53.62 |
| 家族・友人のサポート | 54.27 |

3.3.2. C社従業員のストレス状況

C社従業員のストレス状況は、すべて偏差値40点台であり、標準値より全体的にストレスが低めであることがわかる(表6)。ストレス状況の区分をみても、ストレスが高い群は全体の6%であり、約7割の従業員が偏差値50点以下の低ストレス群に属する。

3.3.3. 自律的キャリア形成支援がストレスに与える影響(負の効果)

「そしきカルテ」の質問項目には、厚生労働省が開発した「職業性ストレス簡易調査票」57項目が含まれる。C社は2011年2月にこの調査票を用いたストレスチェックを実施しているため、その結果と比較し、従業員のストレス状況変化を確認した。

2011年2月の時点では、C社において自律的キャリア形成支援の具体的な取り組みはほとんど実施されていない。しかし、「そしきカルテ」調査を実施した2012年8月には、新たな人事制度のもと、具体的かつ積極的な自律的キャリア形成支援施策がスタートしている。この施策開始前後で、組織や個人のストレスにどのような影響があったか、ストレスチェックの結果を比較する。

まず、ストレス状況別による人数の内訳をまとめたものが表7である。表7から、2012年2

表6 「そしきカルテ」ストレス状況に関する結果(偏差値)および偏差値分布

| ストレス全体に関する項目 | 偏差値 | | | | |
|---------------|-------|-------|-------|------|--|
| ストレス全体 | 46.07 | | | | |
| 活気のなさ | 45.83 | | | | |
| イライラ感 | 44.18 | | | | |
| 疲労感 | 46.95 | | | | |
| 身体愁訴 | 48.35 | | | | |
| 不安感 | 47.94 | | | | |
| 抑うつ感 | 46.27 | | | | |
| ストレスに関する偏差値分布 | 低い | やや低い | やや高い | 高い | |
| % | 29.0 | 39.0 | 26.0 | 6.0 | |
| 基準偏差値 | 40未満 | 40～50 | 50～60 | 60以上 | |
| % | 15.8 | 34.1 | 34.1 | 15.8 | |

表7 2011年2月と8月のストレス状況結果

| ストレス状況 | | | 2012年2月 | | 2012年8月 | |
|--------|----------|---|---------|-------|---------|-------|
| | | | 人数 | % | 人数 | % |
| 1 | 低ストレス | ストレスをあまりかかえておらず、またストレスの原因となる要素もあまりない。 | 61 | 73.5 | 73 | 70.9 |
| 2 | 中程度のストレス | ストレス状態は高くないが、ストレスの原因となる因子が少しある。 | 9 | 10.8 | 13 | 12.6 |
| 3 | | ストレス反応の状態は普通より少し高め。しかし、仕事上でストレスの原因となるような問題はみられない。 | 6 | 7.2 | 8 | 7.8 |
| 4 | 高ストレス | ストレス状況はやや高めな状態にある。 | 7 | 8.4 | 9 | 8.7 |
| 5 | 判定なし | 今回の無回答や曖昧な回答が多く、判定ができない。 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 合計 | | | 83 | 100.0 | 103 | 100.0 |

月と2012年8月のストレス状況に大きな違いは見られないことがわかる。

この変化について詳細に分析するため、2012年2月と2012年8月のどちらのストレスチェックも受けた73名のデータを抜き出し、図1のようにグラフ化した。図1では、2回のストレスチェックが共に同じストレス判定であった場合、その一致率を真ん中の円柱形のグラフで示した。

2012年2月と2012年8月のどちらのストレスチェックにおいても低ストレス（ストレス要因、ストレス反応ともになし）であった従業員の割合は57.5%、どちらも高ストレス（ストレス要因、ストレス反応ともにあり）であった従業員の割合は4.1%となっている。このように、2回のストレスチェックにおいて同順位の判定となった従業員は73名中48名、割合としては65.8%であった。

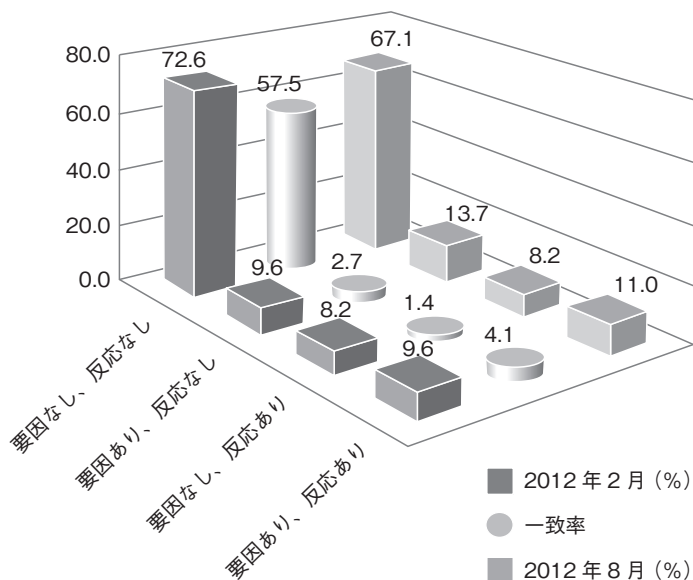
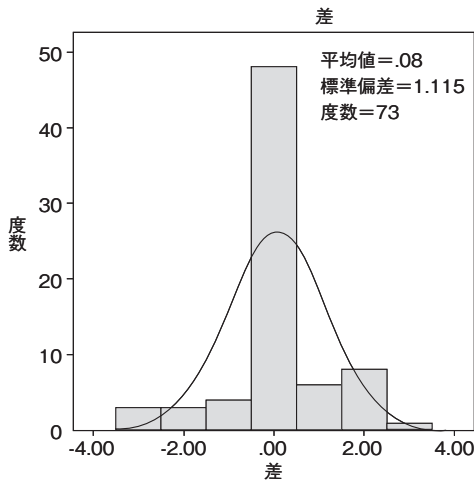


図1 ストレス状況の変化と一致率

ストレス状況の変化について確認すると、2月より8月の方が低ストレスに変化した従業員は10名(13.7%)、逆に2月より8月の方が、高ストレスに変化した従業員は15名(20.5%)であった。その結果をグラフ化したものが図2である。この図からも、2回のストレスチェックの結果には大きな差がみられず、ストレス状況に自律的キャリア形成支援の影響(負の効果)はないものといえる。

図2 ストレス判定における差の状況



3.4. 実態調査2のまとめと考察

「そしきカルテ」を用いた実態調査から、成長期の中小企業C社は、「経営指針の明示」と「職場ビジョンの共有」に特徴をもつ企業であることが確認できた。これは、「キャリア健診」結果とも一致する傾向である。「キャリア健診」と「そしきカルテ」、これらの2つの調査結果から、C社の社長自らが、積極的に経営方針やビジョンを発信していることを、従業員が肯定的に認知していることが明らかになった。

さらに、2012年2月に実施したストレス調査の結果と、今回(2012年8月)の「そしきカルテ」からストレスに関する項目を抽出し、集計した結果とを比較した。その結果、全体的にはどちらも低めのストレス状況(約7割の従業員が低ストレスという判定)であった。また、2回のストレスチェックの判定結果に変化がみられない従業員の割合も65.8%に上った。このこ

とから、ストレスという視点からみた自律的キャリア形成支援施策の影響(負の効果)はないものと確認できた。

しかし、2月よりも8月の方が、ストレス値が高まった従業員が15名(20.5%)存在する。その内訳をみると、約半数がスタジオ勤務の従業員であることがわかった。このことから、自律的キャリア形成支援施策がスタジオに勤務する従業員のストレスに影響を及ぼしている可能性が示唆される。スタジオ勤務の従業員は、カメラマンやスタイリストという専門職として働いているため、人事制度の導入や自律的キャリア形成支援のスタート時に戸惑いを感じており、それがストレス状況に影響しているとも考えられる。

逆に、2月よりも8月の方が、ストレス値が低くなった従業員は10名(13.7%)存在している。内訳をみると、顧客からの問い合わせ窓口や配送のオペレーション業務に従事している従業員、また、その当時、入社間もない従業員が多い。C社のオペレーション業務は、12月と3月に繁忙期を迎え、もっとも業務量が少なくなるのが夏の時期である。そのため、仕事の忙しさが2月の時点のストレス状況に影響を与えていた可能性もある。また、入社直後の従業員のストレスが高めになることは、一般的にも予測可能なことである。これらのことから、今後もストレスという視点で、さらなる調査、分析を行う場合は、繁忙期や入社時期を考慮する必要があるといえる。

今回の「そしきカルテ」を用いた実態調査は、C社において自律的キャリア形成支援をスタートした直後に実施したため、従業員にとっては適度なストレスを感じやすい状況にあった可能性もある。C社では、2012年8月に人事制度を導入し、初めての評価の時期は2013年の7月となる。その頃になれば、従業員がプレッシャーや強いストレスを感じる状況が起りうることも想定される。そのため、ストレスという視点を用いた自律的キャリア形成支援の負の影響を明らかにするためには、今後も継続的に調査を行うことが望ましい。

4. おわりに

4.1. 本研究の結論

「キャリア健診」、「そしきカルテ」という信頼性・妥当性が検討された質問紙を用いて実施した2回の実態調査の結果から、調査対象企業である成長期の中小企業C社は、「経営指針の明示」や「職場ビジョンの共有」に特徴をもつ企業であることが明らかになった。

また、C社において、自律的キャリア形成支援施策の導入前後で2回に分けて実施されたストレス調査の結果を比較し、従業員のストレス状況を確認した結果、ほとんどの従業員のストレス状況に変化がなかった。このことから、自律的キャリア形成支援による短期的な負の影響はないことが確認できた。

4.2. 残された課題と今後の展望

本研究は、成長期の中小企業C社の協力により、組織が行う自律的キャリア形成支援とその実態について検討した。その結果、先行研究ではほとんど見られない成長期の中小企業の自律的キャリア形成支援に関する貴重なデータや今後の研究に通じる新たな視点を導くことができた。

しかし、本研究で導き出された結果は、自律的キャリア形成支援の短期的な影響であり、今後、長期的な視点で組織と個人の変化を捉えることのできる継続的な実証研究が必要となる。特に自律的キャリア形成支援の最大の負の影響と想定される優秀な人材の離職、自律的キャリア形成支援の正の影響について、および一般化の検討が今後に残された重要な課題である。

今後も継続的に実証研究を行い、企業（組織）と個人（従業員）の双方に役立つ自律的キャリア形成支援の在り方を提示できれば意義があるものといえる。

【参考文献】

1. Edgar Henry Schein, 1978, *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reaing, MA: Addison-Wesley., 二村敏子・三善勝代[訳], 1991, 『キャリア・ダイナミクス—キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現

である。』, 白桃書房

2. 岡本英嗣, 2010, 『組織的管理から自律的管理へ—キャリア開発による新しい管理論の試み—』, 白桃書房
3. 岡本英嗣, 2011, 「自律的キャリアへの取り組み事例とその課題（一考察）—日本の大企業・正社員の実態調査から—」, 『目白大学経営学研究』第9号, 79-93
4. 金井壽宏, 2002, 『働くひとのためのキャリア・デザイン』, PHP新書
5. 小杉俊哉, 2003, 「キャリア自律を支援する人事システム—なぜ日本企業における自律的なキャリア開発は浸透しないか—その課題と提言」, CRL REPORT No.1 March 36-49
6. 高橋俊介, 2003, 「自律的キャリア形成の実態と課題—経営の視点と個人の視点を統合したキャリア自律概念—」, CRL REPORT No.1 March, 15-35
7. 中央職業能力開発協会, 2012, 『平成23年度「企業のキャリア形成支援推進研究会」報告書』, 中央職業能力開発協会
8. 中小企業基盤整備機構, 2011年, 『ベンチャー企業の人材確保に関する調査』, 経営支援情報センター
9. 日本経済団体連合会, 2006, 『主体的なキャリア形成の必要性と支援の在り方—組織と個人の視点のマッチング—』, 日本経済団体連合会
10. 日本経済団体連合会, 2010, 『中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書』, 日本経済団体連合会
11. 日本経団連出版, 2006, 『キャリア開発支援制度事例集』, 日本経団連出版
12. 日本労務研究会, 2010, 『“キャリア健診”事業平成21年度モデル実施結果報告書』, 日本労務研究会
13. 花田光世・宮地夕紀子, 2003, 「キャリア自律を考える：日本におけるキャリア自律の展開」, CRL REPORT No.1 March, 1-14
14. 堀内泰利・岡田昌毅, 2009, 「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」, 『産業・組織心理学研究』, 15-28
15. 前田恒夫, 2003, 「日本におけるCSRの展開—日本HPのケースから学ぶ“キャリア自律”を支える重要な要素について」, CRL REPORT No.1 March, 50-58
16. 宮城まり子, 2002, 『キャリアカウンセリング』, 駿河台出版社