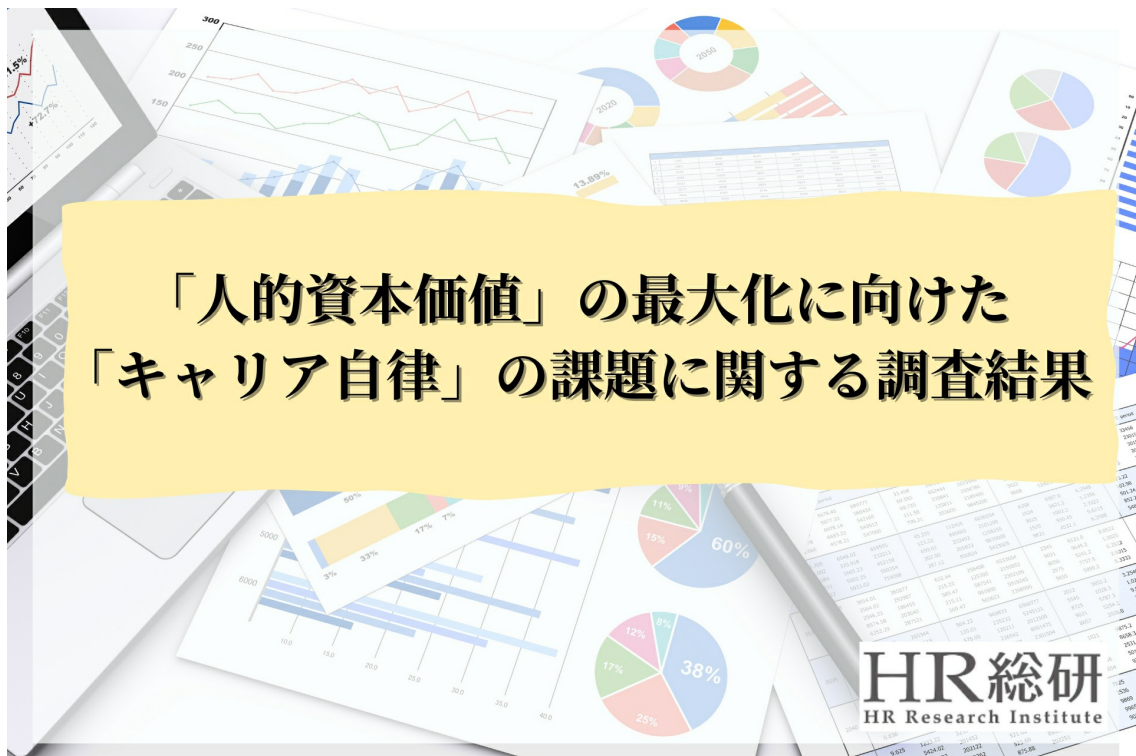


【HR総研】「人的資本価値」の最大化に向けた「キャリア自律」の課題に関する調査結果を公開

～大企業の6割以上で「キャリア自律」を推進、効果が出ている企業の特徴とは？～

人事のプロを支援するポータルサイト「HRプロ」を運営するProFuture株式会社（本社：東京都千代田区、代表取締役社長CEO：寺澤 康介）の研究機関であるHR総研は、「人的資本価値の最大化に向けたキャリア自律の課題」に関する調査を行いましたので、結果を報告いたします。



「人的資本価値」の最大化に向けた 「キャリア自律」の課題に関する調査結果

先の読めないVUCAの時代において、人的資本価値を最大限に引き出し企業価値の持続的向上（創造）に繋げていくため、従業員が自身のキャリアを主体的に形成していく「キャリア自律」を推進する企業が増えています。従業員のキャリア自律を効果的に推進するにあたり、企業は従業員にどのような支援が必要で、そのためにどのような課題を克服する必要があるのでしょうか。

本レポートでは、「キャリア自律の推進」の状況や、キャリア自律社員の割合によって異なる取組み状況、組織が抱える課題などについて、フリーコメントを含めて、調査の結果をご報告いたします。

● 【調査概要】

アンケート名称：【HR総研】「人的資本価値の最大化に向けたキャリア自律の課題」に関するアンケート

調査主体：HR総研（ProFuture株式会社）

調査期間：2023年5月29～6月9日

調査方法：WEBアンケート

調査対象：企業の人事責任者・担当者

有効回答：204件

● 【調査結果サマリー】

- 推進する企業は多数派の一方、キャリア自律社員は少数派
- 社員個人にとってのメリットは「パフォーマンス向上」、キャリア自律社員が多い企業の特徴は？
- 既に得られている効果は「仕事へのモチベーション向上」が最多
- 大企業では研修や「社内FA・公募」、「中小企業では評価・処遇」を対策
- 組織目標と社員のキャリアプランのミスマッチへの懸念、対応に苦戦
- キャリア自律を見込んだ採用の視点とは？
- キャリア自律の推進企業で進むジョブ型雇用、パーパス共感との関係性とは？

<<<調査データより一部抜粋してご紹介いたします>>>

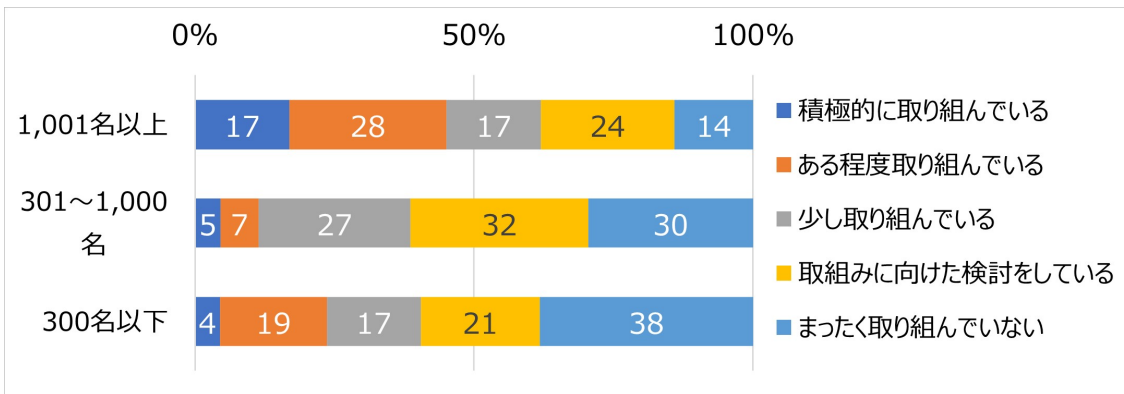
▼社員の「キャリア自律の推進」の状況

推進する企業は多数派の一方、キャリア自律社員は少数派

企業における社員の「キャリア自律の推進」の状況を企業規模別に見てみる。

従業員数1,001名以上の大企業では、「ある程度取り組んでいる」が最多で28%、「積極的に／少し取り組んでいる」がともに17%で、これらを合計すると「取り組んでいる」（以下同じ）の割合は62%と6割以上となっている。また、「取組みに向けた検討をしている」（24%）まで合わせると、「前向きに対応している」（以下同じ）の割合は86%と9割近くにも上っている。

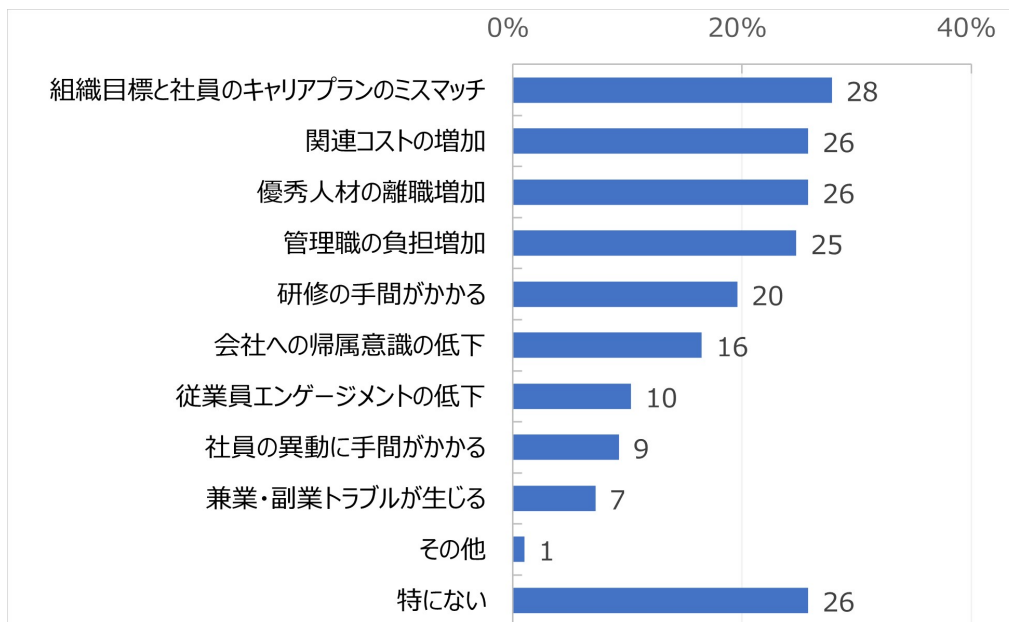
301～1,000名の中堅企業では「取り組んでいる」は39%で4割、「前向きに対応している」は71%と7割で、大企業よりは割合が低い前向きな企業が大多数となっている。300名以下の中小企業でも、中堅企業と同様に「取り組んでいる」は40%、「前向きに対応している」は62%と多数派となっている。



▼社員の「キャリア自律」の推進開始時に懸念していたデメリット

組織目標と社員のキャリアプランのミスマッチへの懸念、対応に苦戦

「キャリア自律」の推進を開始した、もしくは検討し始めた当初に懸念していたデメリットについては、「組織目標と社員のキャリアプランのミスマッチ」が最多で28%、次いで「関連コストの増加」と「優秀人材の離職増加」がともに26%などとなっている。



▼組織目標と社員のキャリアプランのミスマッチが生じたときの対応（一部抜粋）

組織目標と社員のキャリアプランのミスマッチが生じたときの対応	従業員規模	業種
上司・社員による 1on1 ミーティングを定期・不定期に実施	1,001名以上	メーカー
異動の断行、あるいは現職務でスキルを活かせる業務アサイン	1,001名以上	メーカー
都度、人事が窓口として相談を受け付ける。必要に応じて、また、本人の了承を得て、相談者の上司も巻き込む	1,001名以上	メーカー
組織目標と個人の将来像とのすり合わせ、会社全体での希望の検討などを実施すべきだが、全社員で実施できてはいない	1,001名以上	メーカー
上司との個別面談や、社内のキャリアカウンセラーへの相談体制で、解決方法を導き出している	1,001名以上	サービス
個人の希望によっては転職もやむなしと考え、転職支援も実施している、今後転職しながらキャリアアップしていく世の中になると思うので自社に困ることはご本人の人生の選択肢を減らしてしまうと考えている、会社と従業員は対等であるべきで、従業員も仕事（職場）を選べるという意識を強く持つべき、一方企業は優秀な人材を逃さないような工夫をもっとすべきと考えている	1,001名以上	サービス
職員の現在の立ち位置を明確にし、今後の成長に 併せて希望が考慮されうることを共有する	301~1,000名	サービス
マネジメントの 1on1 スキル向上 キャリコンによる面談 職種・職階ごとのスキルマップの明確化	301~1,000名	サービス
とにかく人事も現場社員と 1on1 をして、話を聞くしかない。アンケートなどではあぶり出せない生の声を聞いて、個別対応するしかないと思っている	301~1,000名	商社・流通
業務に支障がない限り、個人の意思尊重	300名以下	メーカー
グループディスカッション等を実施して、擦り合わせを行い、方向性を統一していくこと	300名以下	メーカー
個人が獲得したいスキル内容を精査し、組織に有益なものであれば、全面協力する	300名以下	サービス
現実問題、組織に合わせてもらうしかないが、その納得性を高めたり、仕事の意味づけをしたりするより丁寧な作業が求められている	300名以下	商社・流通

●【HR総研 客員研究員からの分析コメント】



曾和 利光氏

株式会社人材研究所 代表取締役社長 / 日本採用力検定協会理事
/ 日本ビジネス心理学会理事 / 情報経営イノベーション専門職大学 客員教授/HR総研 客員研究員

「自由にやりなさい」と突き放すことがキャリア自律ではない日本人は、「自分がこうなりたい」という自己実現欲求よりも、「人の役に立ちたい」という貢献欲求の強い人が比較的多いのではないかと。それは本調査で社内でのキャリア自律への前向きな社員が少なさにも顕著に現れているように思う。

つまり、企業側は「自分のキャリアは自分で作る。やりたいようにキャリアを歩んでほしい」と親心のような思いでキャリア自律を促進しようとしているが、社員の側は「いや、自分は特にこういうキャリアでなければならないということはないのです。何をしたらうれしいですか?」と考えているという、ずれ違いが生じている。それが、本調査にて各社でキャリア自律施策の効果が現時点ではまだあまり出ていない根本原因ではないか。

企業側の考える「やりたいことをやれたら社員は幸せなのでは」ということ自体は正論だが、そのやりたいことの中身が「貢献」や「期待に応えること」であったならば、本来すべきことは自由にさせることではなく、適切な要望をすることだ。「うちの会社や事業の状況はこう。あなたの能力や性格、価値観はこう。だからあなたにはこういうミッションを担ってくれないか」という要望がきちんとできていないなら、「組織目標と社員のキャリアプランがミスマッチ」が不安の第一位となっているのも当然だろう。

自由にさせれば自律性が生まれるわけではなく、企業側が個々人に合った要望をしていくことで、その反応として自律性は生まれる。要望が刺激となって、「それは面白そうなミッションですね。ぜひやってみたい」とか「いや、それだったら、自分はこういうことがしたいです」とか考えるようになる。要望することなしにキャリア自律を促す施策をいくらいれても、バラバラに拡散するか、単に足が止まるかにしかならないのではないだろうか。

▶【HR総研】「人的資本価値の最大化に向けたキャリア自律の課題」に関する調査結果

<https://www.hrpro.co.jp/bc.php?id=59321>

▶過去のHR総研のレポート一覧はこちら

<https://www.hrpro.co.jp/bc.php?id=52994>

▶HR総研の各調査のマンスリーレポートなどホワイトペーパーはこちら

<https://www.hrpro.co.jp/bc.php?id=52995>

※本レポート内容は、引用、参照いただけます。

下記要項にてお問合せ先までご連絡をお願いいたします。

- 1) 出典の明記：「ProFuture株式会社/HR総研」
- 2) 当調査のURL記載、またはリンク設定
- 3) HR総研へのご連絡

- ・会社名、部署・役職、氏名、連絡先
- ・引用元名称（調査レポートURL）と引用項目（図表No）
- ・目的

※HR総研では、当調査に関わる集計データのご提供（有償）を行っております。

詳細につきましては、下記までお問合せください。

■お問い合わせ先

HR総研(ProFuture株式会社内)

担当 : HR総研 久木田・高槻

E-mail : souken@hrpro.co.jp

HR総研サイト : https://www.hrpro.co.jp/hr_research_institute.php

■会社概要

企業名 : ProFuture株式会社

代表者 : 代表取締役社長CEO 寺澤 康介

所在地 : 〒100-0014東京都千代田区永田町2-14-2 山王グランドビル5階

設立 : 2007年7月

事業内容 : 人事ポータルサイト『HRプロ』、CMS・MA一体型ツール『Switch Plus』、
人事担当者・経営者向けイベント『HRサミット』の開催などメディア事業、
イベント事業、ソリューション事業、人事関連の研究

URL : <https://profuture.co.jp/>

ProFuture株式会社のプレスリリース一覧

https://prtimes.jp/main/html/searchlp/company_id/41222
