

『生涯キャリア支援と企業のあり方  
に関する研究会』報告書

平成19年7月20日

## 【目 次】

### I 経済社会の変化と企業・労働者を取り巻く状況

1. 企業を取り巻く状況	4
(1) 経済・雇用の回復	4
(2) グローバル化、市場競争激化	4
(3) サービス経済化の進展	5
(4) 人口減少、少子・高齢化社会の進展	5
2. 労働者を取り巻く状況	6
(1) 長寿化と就労のあり方の変化	6
(2) 就業意識・形態の多様化	6
(3) 健康上の問題、ワーク・ライフ・バランス	7

### II 企業と働く者の関係

1. 状況と課題	8
(1) 集団的關係から個別關係への移行 (職業キャリアの自立的展開) (労使關係の個別化)	8
(2) 人材育成・スキルマネジメント (人材育成の状況) (スキルマネジメントの動き)	9
(3) 技能継承の問題	12
(4) キャリア支援 (キャリア意識・自己啓発) (キャリア支援)	13
(5) 人材の多様化	15
(6) ワーク・ライフ・バランス	16
(7) 中小企業の経営環境と人材	17
2. 世代別のキャリア形成の状況と課題	17
(1) 若年期における問題	17
(2) 中年期におけるキャリアの節目の問題 (長時間と二極化)	18
(3) 高齢期における問題	20

### Ⅲ 政策の展開

1. 政策のあり方	21
(1) これまでの職業能力開発行政	21
(キャリア支援の概念と政策背景)	
(職業キャリア支援政策の内容)	
(2) 生涯キャリア支援の必要性	23
(職業生涯の長期化と職業キャリアの見直し)	
(キャリアの持続可能性)	
(職業キャリア概念の広がり)	
(生涯キャリア支援の考え方)	
2. 企業の取組	26
(1) 生涯キャリア支援と企業の役割	26
(人材育成と企業の役割)	
(企業とキャリア支援)	
(キャリアの「自律」と「自立」)	
(2) 従業員に対するキャリア支援	28
(キャリア支援の進め方)	
(戦略的対応)	
(キャリア支援の専門的体制)	
(3) キャリアの転換期における支援	31
(中年期におけるキャリアの再生)	
(高齢期のキャリア支援)	
(4) ワーク・ライフ・バランス	34
(5) 集団的・共同体的な働き方との関係	35
(6) 企業の社会的責任 (CSR)	36
3. 今後の政策の展開	36
(1) 教育システムとの連携	36
(学校から企業に至るシステム)	
(生涯学習との関係)	
(2) キャリアの持続可能性の確保	38
(節目におけるキャリア支援)	
(再チャレンジ支援)	
(高齢者の持続的な働き方の支援)	

(ワーク・ライフ・バランス対策と生涯キャリア支援)

(3) インフラづくり	4 1
(産業界主導による取組、専門職集団の育成)	
(教育訓練を担う機関・団体の育成)	
(学習機会の確保)	
(キャリア・コンサルティングの高度化)	
(4) 市場の形成と社会性	4 4
(契約に基づく労使関係の構築)	
(長期雇用と流動化)	
(中間的組織の発達と新たな「公」の形成)	
(CSR・SRIと市場の社会性)	
4. おわりに	4 7

## I 経済社会の変化と企業・労働者を取り巻く状況

### 1. 企業を取り巻く状況

#### (1) 経済・雇用の回復

我が国経済は、平成14年初に緩やかな景気回復局面に入った後、一時的に輸出や生産が弱含みで推移したものの、平成17年央から持ち直しの動きがみられ、その後も長期の景気回復を続けている。雇用情勢についても、厳しさが残るものの改善に広がりが見られるようになっており、平成18年1～3月期以降、有効求人倍率は1倍を上回っている。ただし、地方圏において厳しい雇用情勢が続いていること、中小・零細企業の雇用の改善が遅れたことなど、地域・企業規模による違いが大きい。

人手不足感が強まる中、バブル景気崩壊後のリストラの中で、これまで採用を手控えてきたことの反動もあって、企業の採用活動が活発になってきている。公共職業安定所における求人の動き（季節調整値、四半期平均値）をみると、平成18年7～9月期には、新規求人87万人、有効求人233万人と、バブル期や高度経済成長期を超え、既往最高水準となり、平成19年に入って以降も高水準で推移している。

また、団塊世代の労働市場からの引退を控えた技能継承の問題もあって、企業の教育訓練投資は、このところ増加しているが、中小企業では低調なままとなっている（厚生労働省「就労条件総合調査」）。

景気回復に伴い、人材が流動化する動きも生じている。平成18年上半期雇用動向調査によると、延べ労働移動率は産業計で19.0%と、対前年同期1.1ポイントの低下となったが、情報通信業では17.3%と2.5ポイント上昇するなど、一部において人材流動化の動きがあらわれている。

#### (2) グローバル化、市場競争激化

グローバル競争の激化や将来予測性の低下に加え、平成13年の商法等の改正による株式会社改革、会計基準改革等の影響もあって、短期的利益を重視する経営姿勢が強まるなど、企業行動が変化している。

財務省「法人企業統計」によると、労働分配率は、平成11年の75.5%をピークに2005年には70%と低下傾向にあるが、特に大企業では平成10年の65.4%から2005年には54.9%にまで低下している。一方、中小企業においては、大幅なコストダウンを迫られ、営業純益は赤字が続き、企業の存続に懸命に努力している状況にあり、労働分配率が80%台後半で高止まりしている。

また、正規労働者の割合が減少する一方、短期的収益拡大、資本利益率向上等の要請が高まる中で、週60時間以上働く者の割合が、30歳代

男性で 21.7%（総務省「労働力調査」、平成 18 年）に上っているように、働き盛りの 30～40 歳代を中心に長時間労働が顕著となっている。

### （３）サービス経済化の進展

総務省「国勢調査」により、平成 12 年から 17 年までの 5 年間の産業別就業者の変化をみると、製造業において 135 万人減少する一方で、医療・福祉において 108 万人、サービス業において 76 万人、情報通信業においては 5 万人の就業者が、それぞれ増加している。同様に、職業別就業者の変化をみると、専門的・技術的職業従事者が 13 万人、サービス職業従事者が 63 万人それぞれ増加している。

このように、就業者の構造の変化からも、サービス経済化の動きが進んでいると考えられるが、こうした中で、多様化する顧客ニーズへの迅速・的確な対応、新たな技術への対応等がますます重要となっている。こうした対応を図るために、新たな付加価値やサービスを生み出す優秀な人材の確保・育成が企業の競争力の源泉となりつつある。

他方、経済のサービス化などに伴い、パート、派遣、契約社員等非正規労働者が増加しており、総務省「労働力調査（詳細結果）」によれば、平成 19 年 1～3 月期 1,726 万人と、平成 14 年 1～3 月期からの 5 年間で 320 万人増加している。個別企業はもとより、企業の枠を超えた社会全体として、これらの者の能力開発やキャリア支援のあり方を考えていく必要がある。

### （４）人口減少、少子・高齢化社会の進展

高齢化が進展する一方、少子化が進み、平成 17 年には初めて人口が自然減となるなど、本格的な人口減少社会に突入し、労働力人口が趨勢的に減少する流れにある。雇用政策研究会による労働力人口の見通しによると、平成 16 年に 6,642 万人であった労働力人口は徐々に減少し、平成 27 年には 6,535 万人と平成 16 年の水準から約 10 万人減少し、さらに 20 年後の平成 42 年には 6,109 万人と平成 16 年の水準から約 530 万人減少すると見込まれている。

人口減少下において、適度な経済成長を維持するためには、就業率と生産性の向上が課題となる。このような中、当面、60 歳から 65 歳への年金支給開始年齢の引き上げに伴う団塊の世代等の継続雇用等の処遇の確保とこれからの時代を担う若年人材の確保と育成が重要となっている。

また、女性の労働力率を年齢階級別にみると（総務省「労働力調査」（平成 18 年））、25～29 歳層（75.7%）と 45～49 歳層（74.0%）を左右のピークとして、30～34 歳層（62.8%）をボトムとする M 字型カーブを描い

ており、近年、25～34 歳層の労働力率の大幅な上昇により、M字型の底上げ傾向にあるものの、なお一層の女性労働者の活躍が期待されるところであり、育児期間の前後の就労に限らず、幅広い層の女性が能力を発揮し、活躍することができるようにすることが重要となっている。

## 2. 労働者を取り巻く状況

### (1) 長寿化と就労のあり方の変化

平均寿命（男性 78.56 歳、女性 85.52 歳（平成 17 年、厚生労働省「第 20 回生命表」））や健康寿命（男性 72.3 歳、女性 77.7 歳（平成 14 年、WHO 報告））が男女とも伸長する中で、引退年齢についても 65 歳までの継続雇用にとどまらず、個人の意欲・能力に応じて働き続ける環境をつくるのが次の課題となりつつある。

また、就業期間の長期化が見込まれるとともに、持続可能な働き方として、ライフサイクルに応じて、短時間労働や在宅勤務を選択したり、職業生涯の中途に於いてキャリアのあり方を見直したり、まとまった能力開発を受ける機会を設けることなどが求められるようになっている。

### (2) 就業意識・形態の多様化

働く者の就業意識は多様化しつつあり、若年世代を中心として、自らのライフスタイルを重視する傾向や企業組織に依存せず、自立したキャリアを目指す傾向がみられるほか、年代の如何を問わず、職業に対するこだわりと誇りを持ったプロフェッショナル志向を持つ人材も増加している。

就業形態については、正規の職員・従業員が減少する一方、パートタイム労働者、派遣社員、契約社員・嘱託といった非正規の職員・従業員の比率は、平成 9 年の 23.2%（総務省「労働力調査特別調査」2 月調査）から平成 19 年には 33.7%（総務省「労働力調査（詳細結果）（1～3 月期平均））にまで高まっている。また、各人の生活上の都合やライフスタイルに配慮した在宅勤務など勤務形態の多様化も進みつつある。

厚生労働省「平成 15 年就業形態の多様化に関する総合実態調査」により、非正規労働者の増加の背景について、需要面からみると、パートの雇用理由として、「賃金節約のため（55.0%）」、「1 日、週の中の仕事の繁閑に対応するため（35.0%）」とする事業所が、また、派遣労働者を活用する理由として、「景気変動に応じて雇用量を調整するため（26.4%）」、「賃金の節約のため（26.2%）」とする事業所が多く、コスト要因や業務の繁閑への対応というニーズが高い。

同調査により、供給面からみると、パート選択の理由として、「自分の

都合のよい時間に働けるから（38.8%）」、「勤務時間や労働日数が短いから（28.8%）」、派遣労働者の選択理由として、「組織に縛られたくないから（23.1%）」、「専門的な資格・技能が活かせるから（21.1%）」となっている。こうした需給両面のニーズに対応し、非正規労働者が大幅に増加してきたところであるが、近年、景気回復に伴い、正規労働者の増加がみられている。

こうした多様化、特にパートタイム労働や派遣、契約社員などの増加の一方で、企業の教育訓練機会には、就業形態間で格差が存在しており、厚生労働省「平成18年度能力開発基本調査」によれば、正社員に対しては53.9%の事業所が「計画的なOJT」を、72.2%の事業所が「Off-JT」を実施しているが、非正社員に対しては、教育訓練を実施した事業所の割合は低い水準にとどまっている（「計画的なOJT（32.2%）」、「Off-JT（37.9%）」）。同時に、フルタイムとの賃金格差、キャリア展望のなさなどの問題も指摘されるところであり、二極分化など過度の格差拡大にならないよう仕事の配分、能力開発・キャリアの支援、処遇のあり方等に配慮していくことが求められるようになっている。

### （3）健康上の問題、ワーク・ライフ・バランス

近年、長時間労働やストレスを原因とする過労や精神障害に陥る者が急増しており、労災補償の状況を見ると、脳血管疾患及び虚血性心疾患等（「過労死」等）事案及び精神障害等事案の支給決定件数は、平成18年度それぞれ355件（平成15年度比13.1%増）、205件（同89.8%増）となっている。

また、労働とは直接関係ないものの、自殺者数（警察庁発表）をみると、平成18年中における自殺者数は32,155人となり、平成10年以降9年連続して3万人を超えている。また、国際的にみても、G8諸国の中で、人口10万人当たりの死亡者数が、ロシアに次いで第2位となっている（平成14年時点）。

こうした働き方に係る深刻な事態を転換し、キャリア継続を支援するためには、企業在籍中から、従業員の心身の健康が維持されるよう、企業は積極的に支援をしていく必要がある。具体的には、従前から実施している、疾病予防のための施策や恒常的な長時間労働の抑制だけでなく、休暇の取得や多様な就業形態の選択などによる働き方と生活の調和、即ち、ワーク・ライフ・バランスを一企業のみならず社会全体で積極的に図っていくことが不可欠となっている。

また、こうした事態の背後にある市場競争の激化やそれに伴う短期的成果重視に偏る傾向に対して、生活等とのバランスをとる方策を根本的



に考えていくことが求められる。

## II 企業と働く者の関係

### 1. 状況と課題

#### (1) 集団的關係から個別關係への移行

##### (職業キャリアの自立的展開)

職業生涯が長くなる傾向にある一方、激しい環境変化による企業寿命の短縮、技術や職務の変化等に伴う離転職の可能性の増大など、働く者個人が自ら職業キャリアの方向づけを迫られる機会が拡大している。

また、企業内においても、不確実性やリスクの高まる経営環境の中で、新しい価値を創造するために信念を持って行動する感性や問題意識の高い個人が必要とされ、働く者自らが変化に対応し、自立的にキャリアを切り開くことが求められている。

実際に、厚生労働省「平成 18 年度能力開発基本調査」において、労働者の職業生活設計についての考え方をみると、正社員においては、「自分で職業生活設計を考えていきたい (31.1%)」、「どちらかといえば自分で職業生活設計を考えていきたい (36.8%)」と考える者の割合は、併せて 67.9%と高率となっている（非正社員では合計 46.3%）。

また、自己啓発の実施率（過去 1 年間の実施率）についても、正社員については 46.2%（非正社員 23.4%）と比較的高率である。

こうした動向に呼応して、後述するように、大企業を中心に、個人の主体的なキャリア開発・形成を支援しようとする動きが活発となっている。こうした動きを企業の中のシステムとして定着させるためには、従業員一人ひとりが「何をしたいのか、どのように働きたいのか」という意識を明確化することや企業内の人事管理や能力開発を中心とするスキル管理、労務管理等のシステムの見直し、さらには、自立的な企業風土を醸成すること等を相互に関連づけながら発展させていく必要がある。

また、こうした施策を進めるに当たっては、各企業の業種・業態や企業の文化・風土、キャリア支援を進めようとする職務の性格などの違いを認識しつつ、その状況に応じ、段階的に進めるなどの模索が必要とされよう。

なお、「職業キャリアの自立（律）」については、キャリア支援政策を論ずる場合、「自律」が使われるのが通常であるが、本研究会では、後述（P27（キャリアの「自律」と「自立」）の考え方から、「自立」の表現を使っている。

### （労使関係の個別化）

近年、労働組合の組織率低下や、労働者の就業意識・就業形態の多様化等に伴い、労使関係の個別化が進行している。

最近の労使紛争の動向をみると、集团的労使紛争が減少するとともに、企業組織の再編、人事労務管理の見直し等もあり、個別労使紛争の大幅な増加や多様化が進展している。

具体的に、公的機関に持ち込まれた労使紛争の状況をみると、個別労使紛争については、労働局での相談件数（平成18年度約19万件、対平成15年度比33.1%増）、助言・相談申出件数（同約5,800件、同31.6%増）、あっせん申請件数（同約6,900件、同29.4%増）等いずれも急増しているほか、全国の地方裁判所で受理した労働関係民事訴訟の新規受理件数も2,000件台の水準で推移している。内容的には、労働局紛争調整委員会の平成18年度におけるあっせん申請内容の内訳をみると、解雇（39.4%）、いじめ・嫌がらせ（13.0%）、労働条件の引き下げ（8.3%）、退職勧奨（6.8%）、セクシャル・ハラスメント（3.5%）、出向・配置転換（3.1%）、その他の労働条件（17.2%）等となっている。

このように、個別労使紛争の急増と多様化、集团的労使紛争の減少の傾向が際立っているが、こうした状況の背景には、労働者の就業意識・就業形態の多様化やそれに伴うキャリアの個別化、多様化が進んでいる実態がある。こうした労使関係の個別化の動きに加え、労働組合の組織率が低下しており、企業内において個々の従業員の抱える問題に、労使双方がどのように対応し、いかに解決していくかは、今後の重要な課題である。

### （2）人材育成・スキルマネジメント

市場における競争が激化する中で、新たな付加価値やサービスを生み出す人材が競争力の源泉となりつつあり、各企業とも優れた人材の確保と育成が経営戦略の要となっている。

特に、バブル期に人材の確保・育成に十分手をかけられなかったことから、景気・雇用が回復し、安定した経済に入った昨今、人材育成を中心に人事改革を進めようとする企業も少なくない。

### （人材育成の状況）

人材育成の方法としては、OJTとOff-JTがあるが、厚生労働省「平成18年度能力開発基本調査」によってみると、平成17年度1年間に正社員に対し、計画的OJTを実施した事業所は53.9%（非正社員は32.2%）、同じく正社員に対し、Off-JTを実施した事業所は72.2%（非正社員

37.9%) となっている。また、OJT と Off-JT の関係について、OJT を重視する（「重視するに近い」を含む。）企業が 75.3%であり、Off-JT 重視（「重視するに近い」を含む。）企業の 22.9%を大幅に上回っている。今後、どちらを重視するかという問についても、65.8%の企業が OJT を重視するとしている。

また、能力開発責任主体については、能力開発を「企業の責任」（「企業の責任に近い」を含む。）とする企業は 68.4%であり、「労働者個人の責任」（「労働者個人の責任に近い」を含む。）とする企業（30.0%）の倍以上である。今後のあり方についても、「企業の責任」とする企業は 74.8%にのぼっている（「労働者個人の責任」23.7%）。

このほか、能力開発投資の負担については、「企業の負担」（「企業の負担に近い」を含む。）とする企業は 62.3%であり、「本人の負担」（「本人の負担に近い」を含む。）の 36.0%を上回っている。

次に、Off-JT の内容としては、階層別研修、管理、技術、営業などの職能別研修、課題別研修などが一般的である。上記調査によって、正社員の Off-JT の受講内容をみると、社外で行われた Off-JT については、職能別研修が最も多く 35.2%、次いで、課題別研修 22.3%、階層別研修 15.8%、その他の教育研修 12.6%となっており、社内で行われた Off-JT については、階層別研修が 36.3%、職能別研修 35.9%、課題別研修 32.3%、その他 14.0%となっている。

Off-JT を受講した者について、受講した教育訓練の実施主体をみると、正社員については、公益法人その他の業界団体が 23.1%、民間教育訓練機関 32.4%、自社 66.5%、経営者団体 9.5%となっている。これに対し、非正社員は、自社 76.5%、民間教育訓練機関 10.1%、経営者団体 4.6%、公益法人その他の業界団体 9.9%と実施主体の割合が大きく異なっている（ただし、非正社員全体の Off-JT 実施率自体が 37.9%と低い。）。

### （スキルマネジメントの動き）

求められる能力の変化に伴い、近年、技術・技能の修得にとどまらず、リーダーシップ、チームワーク力、革新力など、成果に結びつく思考・行動特性（コンピテンシー）等が注目される方向にあり、人材育成方法としても、OJT や Off-JT 訓練にとどまらず、幅広く、スキルマネジメントが追求されている。スキルマネジメントは、スキルをどう保有し、活用し、育成していくかを管理していくものであり、各人のスキルとコンピテンシーを評価して格付けするとともに、スキル目標に従って、育成する計画を立て、自らスキル向上を図ることを支援するものである。

スキルマネジメントを進めるうえで、能力評価を如何に行うかがとり

わけ、重要な鍵となる。元々、人の能力を評価することは極めて困難な課題であり、いくら手間と時間をかけても正確に評価できるとは限らない。このため、能力評価のやり方については、職能資格制度などにみられるように、「ある程度概括的に評価する」という考え方も有力である。

しかしながら、こうした評価の仕方は、結果的に年功的な運用につながり易い面もある。近年の急激な技術革新等の変化に対応するため、評価が下がることもありうる実質的に機能する仕組みとして、コーチの介在のもと、スキル評価の委員会で討議して決める等、手間と時間をかけ、本人の納得感、公平感のある評価制度の構築を図っている例もある。

人材育成、スキルマネジメントを進めるに当たっては、往々にして、人材流出の懸念や短期的な成果を求める経営管理との関係が問題となる。

人材流出の懸念という点については、80%以上の企業が優れた人材の採用を課題として挙げる一方、5割の企業が人材流出に悩んでいるという民間の調査結果の例があるように、個人のキャリア支援や育成を行っても、人材流出により、投資を回収できないことを懸念する向きもある。しかしながら、人材育成やキャリア支援に力を入れることは、求人難の時代にあって、優れた人材を集める大きな誘因であり、優れた企業の中には、人を育てることによって社会に貢献できることを誇りとするものも少なくない。

短期的成果を求める経営管理という点では、近年、成果主義的人事管理が普及しつつあるが、一人ひとりの能力を伸ばし評価することが原点にないと、人材戦略として行き詰まりかねない。特に、市場競争が激化する中で、株主価値最大化のため、短期的成果を求める経営動向もみられるが、中長期的な人材育成との折り合いをどのようにつけるかは大きな課題である。この点、通常の業務を遂行するラインの上司とは別に、スキルを持続的に育成する観点の上司も設け、ツーキャップ制として短期的業務の要請と中長期的な人材育成という要請のバランスをとっている例もある。

### 《コラム1》『コーチ制度』による“2Way”コミュニケーション（A社）

A社では、ビジネスマネジメントとスキルマネジメントの両立を図るとともに、綿密なカウンセリング等を実現する観点から、「コーチ制度」を導入している。

コーチ制度とは、いわゆるライン長とは別に、自分が組織で最も尊敬する人を一人コーチとして任命し、その人に色々なキャリアに関する相談を「腹を割って」できるようにするもの。上司との関係だけでは、どうしても当面の業務処理が優先されたり、相談しにくいことも出てくる。腹を割った相談ができるコーチは、いわゆるショックアブソーバー的な役割をしている。

コーチは、スキル評価に当たっても重要な働きをしている。A社では、スキル評価のレベル（6段階）を上げるためには、「パネル」と呼ばれるスキル評価のためのコミッティー（アセッサー会議）で審議を受け、了承される必要がある。このパネルにおいて、コーチは本人の代弁者となって、様々な証拠を示しながらレベルを上げることの妥当性を説明し、討議が行われる。

一人の審議に1ヶ月以上の期間を費やすことになるため、関係者には大変な負荷になるが、サービス業においてスキル評価は根幹をなす重要事ということで、社として絶対に守るべきという姿勢でやっている。このことが、本人にとっては、評価の納得性、公平性を高めることにつながっている。

### （3）技能継承の問題

団塊の世代の引退が始まる、いわゆる2007年問題や、少子化による若年者の減少、非正規労働者の増加などにより、ものづくりの現場において、技能継承について、困難な状況が生じている。

厚生労働省「平成18年度能力開発基本調査」によれば、団塊の世代の退職等により発生する技能継承について、「問題がある」事業所は29.6%であるが、ほとんどの事業所で何らかの取組が行われている。内訳としては、「退職者の中から必要な者を選抜して雇用延長、嘱託による再雇用を行い、指導者として活用している（81.1%）」、「中途採用を増やしている（43.2%）」、「新規若年者の採用を増やしている（38.0%）」が主なものである。反面、具体的な技能継承を意識した取組までは十分至っておらず、「技能継承のための特別な教育訓練により、若年・中堅層に対する技能・ノウハウ等伝承している」は21.1%、「退職予定者の伝承すべき技能・ノウハウ等を文書化、データベース化、マニュアル化している」は23.3%にとどまっている。

日本のものづくり産業の状況を見ると、経済のグローバル化に伴う対外直接投資が進展する一方、国内製造拠点は、製品の開発、設計・試作、品質確保、人材育成など、いわゆるマザー工場としての機能を有しており、海外生産が拡大する中で、その重要性は増大している。

こうしたマザー工場としての機能を維持・発展させるためには、高度な技術・技能のみならず、裾野を含めた幅広い技能の継承を進める必要があるが、次のような点で、いくつかの懸念が生じている。

まず、技能継承に関わる問題の一つに、企業規模の如何を問わず、非正規労働者の増加の問題がある。多くの製造現場では、正規労働者以外に、パートタイム労働者、派遣労働者、請負労働者（日系人を含む。）等が混在しており、製品の品質を保ちつつ、効率的に生産していくためには、これら労働者のマネジメントのあり方が重要になりつつある。特に、ものづくり現場の技能は、一朝一夕で身に付くものではなく、現場の技能蓄積を図りつつ、徐々に伝承していくものであり、文化・風土も重要である。こうした性格を持ったものづくり現場の技能について、短期的に入れ替わる非正規労働者や外部の労働者が増える中で、どのように継承していくかが大きな課題である（ただし、厚生労働省「平成18年度能力開発基本調査」によると、33.2%の事業所が、技能継承の取組として、非正規労働者の活用を挙げている。）。

また、少子化が進み、若年世代の数が絶対的に不足しているうえに、製造業において若年世代を中心に人材確保難の状況も見受けられる。特に、中小製造業においては、この傾向が顕著であり、技能継承の受け手がなく、各地の中小企業集積の貴重な技能が失われかねない状況にある。

このほか、今後のものづくり産業を持続・発展させるためには、我が国の技能者を育成する教育をどこで行うかという問題がある。これまで、一部の公共職業能力開発施設（都道府県立職業能力開発校、雇用・能力開発機構立職業能力開発大学校や高等専門学校等）における育成のほか、工業学校がその役割を担ってきた。しかしながら、近年、工業高校への進学が、必ずしも、本来のものづくりを担う職業意識を伴ったものではなく、ものづくり人材育成としての機能が弱まってきており、職業選択と教育の関連という観点から、そのあり方を抜本的に考え直すことも必要である。

#### （4）キャリア支援

##### （キャリア意識・自己啓発）

前述したとおり、企業内外を問わず、労働者を取り巻く状況は急激に変化しており、従業員自ら、職業キャリアの方向づけをしていくことが求められるようになってきている。

厚生労働省「平成18年度能力開発基本調査」によって、従業員の意識をみると、これからの職業生活設計について、正社員では、「自分で職業生活設計を考えていきたい」とする者（「どちらかといえば、自分で職業

生活設計を考えていきたい」を含む。)は67.9% (非正社員では46.3%)と高率になっている。

また、従業員の自己啓発の実施状況を見ると、正社員については、46.2%の実施率 (非正社員23.4%)である。

自己啓発の目的は、同「平成17年度能力開発基本調査」によると「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」79.3%、「将来の仕事やキャリアアップに備えて」53.4%、「資格取得のため」29.0%である。また、自己啓発の実施形態は、正社員においては「社内の自主的な勉強会・研究会への参加」42.8%、「ラジオ・テレビ・専門書・インターネットなどによる自学・自習」39.0%「民間教育訓練機関 (民間企業、公益法人、各種団体)の講習会・セミナーへの参加」28.6%、「通信教育の受講」21.3%となっている (同「平成18年度能力開発基本調査」)。

自己啓発の問題として、正社員の挙げている点は、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」60.5%、「費用がかかりすぎる」40.3%、「セミナー等の情報が得にくい」23.9%、「自己啓発の結果が社内で評価されない」22.6%、「適当な教育訓練機関が見つからない」21.5%、「コース受講や資格取得の効果が定かでない」21.4%、「休暇取得・早退等が会社の都合でできない」20.2%であり、休暇・早退を含め、時間の確保が最大の課題となっている。

### (キャリア支援)

従業員の自己啓発意識の高まりに応じて、大企業を中心に、社内制度としてキャリア支援を行うところが増えてきている。キャリア支援の内容としては、キャリア・コンサルティング、カウンセリング等の相談、キャリア・プランの策定支援、自己啓発・能力開発の支援、教育訓練休暇などの休暇の付与や、自己申告制、FA制、公募制などの主体的なキャリア・プランを尊重した配置・任用の仕組みなどである。

このうち、キャリア・コンサルティングについては、現在それを実施している人材がいる企業は7.8% (規模計。規模別には、1001人以上規模17.8%、101~1000人規模5.8%、100人以下規模3.5%)であり、キャリア・コンサルタントがいない企業においては、「育成・導入する予定がない」(63.4%)に次いで、「育成・導入について検討したい」

(22.0%)となっている (キャリア・コンサルティング協議会「キャリア・コンサルティングに関する実態調査結果報告書」平成19年3月)。

また、どのような場を通して従業員に自分自身のキャリア形成を考えてもらうようにしているかについては、「上司との面談」が48.0%で最も多く、以下、「教育訓練機関の情報提供を通して」29.2%、「自己申告制