

個々のキャリア形成と職場組織の関与のあり方 －キャリア形成への労働者及び職場組織の関与のあり方に関する調査研究報告書－（概要）

近年、グローバル化の進展やIoT、AI等の技術進歩、産業構造の変化や国際化等を背景に、これからの労働者に求められるスキルも大きく変化していくことが見込まれている。また、少子高齢化の進展の中で経済成長を続けるには、一人ひとりの労働者の生産性を高めることが必要である。一方、働き方の多様化のみならず、職業人生の長期化とともに働く意識も多様化してきている。このような変化の中で、職業人生を通じた継続的なキャリア形成の必要性が求められている。

これまで、配置転換、転勤、教育訓練などのいわゆる人事に関わる事項は、主に会社による事業運営の観点から行われてきたが、労働者の利益を代表する労働組合にとって、労働者の職業能力という資産の保全と向上を図ることは重要な役割の一つと考

えられる。一方、キャリア形成への労働組合の関与の実態は明らかになっておらず、どのような役割を担うべきか判然としない。

このような問題認識のもと、連合総研では、2017年2月に「キャリア形成への労働者及び職場組織の関与のあり方に関する調査研究委員会」を発足させた。委員会では、単組の本部および支部へのアンケート調査やヒアリング調査により、能力開発の機会、配置転換、転勤等を含めたキャリア形成への労働者の意思反映（自己決定）、及び集团的労使関係の関与のあり方などについての実態を把握するとともに、そこから得られた知見を基にした分析や法学的見地からの考察を行い、労働組合への課題や示唆を提示している

（以下 文責：連合総研事務局）

総論：労働者のキャリア・能力開発への職場組織の関与のあり方についての実態調査結果

佐藤 厚

グローバル化や技術革新などの環境変化が急ピッチで進む一方で、キャリア形成や能力開発についての労働者側のニーズはますます多様なものとなっている。そうした状況下においては、労働者のキャリア形成や能力開発について労使が一体となって取り組む必要性、とりわけ労働組合が関与する必要性はますます高まっている。

本プロジェクトの問題意識は、労働者のキャリア形成及び能力開発について組合がいかなる関与をしているかを実証的に分析し、今後の課題を明らかにすることにある。

調査研究のフレームワークは、①キャリアや能力開発に関するルールが組合との協議を経て設定されているかどうかという組合本部レベルの「集团的労使関係での取り組み」、②導入されたルールの運用過程で個別事案にどのように対応しているかという組合支部レベルの「個別的労使関係での取り組み」、の二つの次元からの実態把握である。

調査結果をまとめると、次のことが指摘できる。

- ・ 集团的労使関係での取り組みについてみると、

キャリア形成や能力開発に関するルールは、組合との協議を経て設定されているケースが少なくない。

- ・ 個別的労使関係での取り組みについては濃淡があり、本部が本社と非公式なやりとりや折衝を頻繁に行っている組合では、個別の苦情・不満によく対応し、本部と連携して本社と課題を共有している一方で、そうではない組合もみられた。
- ・ 「キャリア形成に積極的かどうか」について労使の考え方を類型化すると、「労使とも積極的」な類型では、本部と本社との日常的折衝の頻度が多い。また「能力開発やキャリア形成は組合員が行うべきだ」といういわゆる個人主導型の考え方についてのスタンスは類型によって差異がみられた。

第1部 アンケート調査による考察

第1章：労働組合は組合員のキャリア形成・能力開発にどう関与しているか？

藤本 真

本章では、連合総研が実施したアンケート調査の結果を基に、労働者のキャリア形成・能力開発に、組合がどのように関与しているかを3つの経路に分けて分析した。

第1の経路は、企業で実施されているキャリア形成や能力開発に関わる人事労務管理について労使協

議を中心とした労使コミュニケーションを通じての関与である。定年など60歳以降のキャリアに関わる制度、仕事と家庭の両立支援制度は大半の組合で労使協議の同意・協議事項とされている一方、組織内キャリア形成関連、能力開発、転勤は、同意・協議事項とされる組合が少ない。また、組合の運動方針においても、教育訓練・自己啓発支援について経営側への対応や考え方を明記しているのは2割前後にとどまっており、今後の課題であろう。

第2の経路は、組合が企業側とは別に独自で実施するキャリア形成・能力開発に向けての取り組みである。最も多くの組合が挙げたのは教育訓練、次いで自己啓発支援であり、育児や介護と仕事の両立支援は10%台にとどまった。ワーク・ライフ・バランスや組織内キャリア形成のように経営側が進めるものについては経営側に任せるが、組合として必要性を感じる教育訓練や自己啓発支援については組合独自に進めていく姿勢がうかがえる。

第3の経路は、個々の組合員から寄せられるキャリア形成、能力開発に関わる苦情・相談・要望への対応である。過去1年間に苦情・相談を受けた支部はごく少数にとどまっている。だが、本部が能力開発に関する事項について情報収集・意見交換を行っている支部では、全体平均の約2倍となっており、本部と支部間の連携が、苦情や相談を組合に持ち込みやすくしている可能性がうかがえる。加えて重要なのは、多くの支部において、個別の苦情や相談に対応する必要性が認識されている点である。今後はこの動きを、支部で受け付けた苦情や相談を本部につなぐ体制の整備や、苦情や相談の内容を踏まえた組合としての能力開発やキャリア形成に関するビジョン作成へとつなげていくことが必要であろう。

第2章：組合員のキャリア形成に関する労働組合の考え方と関与

島貫智行

本章では、組合員のキャリア形成支援や労使協議を中心とする組合活動にどのような傾向がみられるのかについて、各組合が考える①キャリア形成における組合員の主体性の重視度、②組合員のキャリア形成に対する組合の関与の積極度の2項目を用い、3つに類型化して分析した。

類型3（組合員主体のキャリア形成&組合の高関与）の組合は、労使協議の付議事項が多く、労使協議も多く開催し、経営側への要求事項も広範にわたる傾向がある。また、組合員の苦情・相談内容も多様であり、それらの情報収集や経営側との非公式な意見交換を、本部と支部・分会が連携して積極的に行っている傾向がある。さらに、企業において様々なキャリア形成支援制度が整備されており、組合はその運用に幅広く関与している傾向がある。類型3におけるキャリア形成支援の取り組みが、組合と企業双方とも比較的活発であることをふまえると、当該類型における組合員の主体性を重視したキャリア形成という考え方は、組合員の意思を尊重し個別事情を考慮に入れたキャリア形成を企業と協力して支援する志向であると、理解することができる。

これとは対照的に、類型2（組合員主体のキャリア形成&組合の低関与）の組合は、労使協議の付議事項及び要求事項が少なく、組合員の苦情・相談及び支部・分会との情報収集・意見交換も内容が限られ少ない傾向がある。類型2におけるキャリア形成支援の取り組みが、組合と企業双方とも活発とはいえないことをふまえると、当該類型における組合員の主体性を重視したキャリア形成という考え方は、組合員の自己責任と位置付けている可能性を示唆するが、企業の働き方支援に対する組合の評価は低い傾向があることから、企業の取り組みを現状維持でよいと考えているわけではない。

類型1（企業主導のキャリア形成&組合の高関与）の組合は、労使協議の付議事項及び要求事項や、キャリア形成支援に関する組合と企業双方の取り組みについて、類型3と類型2の中間以上の特徴を有するものの、企業の働き方支援に対する評価は低い傾向にある。類型1の組合は、企業の取り組みが期待水準に達していないとみなし、取り組みを加速するよう企業に対して働きかけていると推察される。

第2部 ヒアリング調査による考察

第1章：ヒアリング事例全体からみる特徴

飯郷智子

本研究では、アンケート調査による大量観察とは別に、先進的な組合活動の実態を把握するため、ヒアリング調査を実施した。対象組合は、結果とし

てすべて大企業の企業別組合である。本部執行役員の中に専従者がいて、本部及び支部レベルの労使協議機関における労使協議のほか、積極的な組合活動が行われている。だが、そのような組合においても、過去3年間での経営側への要求事項の中に、配置転換・出向や教育訓練・自己啓発について採り上げた組合は本部支部ともに一つしかなかった。

一方、個々の組合員の働き方やキャリア形成に関する悩みや相談に対し、要求事項として公式な労使協議の場で採り上げていなくとも、非公式な事務折衝等により、すべての組合において何らかの対応が講じられていることが確認された。対象となった13事例を横断的にみると、「制度運用に関するチェック機能をもつ」、「組合員の声を収集し、会社（人事）に対する的確なアクションをおこす」、「組合独自に組合員のキャリア形成のための企画・制度を構築する」、「配置転換等に関する調整機能をもつ」といった共通点が浮かび上がってきた。

第2章：キャリア支援施策に対する労働組合の機能

梅崎 修

本章では、企業内キャリア支援施策のうち主にワーク・ライフ・バランス施策の企画・運営に対して組合がどのように関与しているのかを2つの組合の事例研究から考察した。以下が主な事実発見である。

第1に、組合に集まる発言は人事部・管理職に集まるそれとは異なり、量が多く内容も深いこと、組合にはそのような発言を集めるための工夫や努力があることを確認した。

第2に、人事部・管理職と組合は、集めた発言を活かす場合の目標が異なっていることを確認した。人事部は社外に向けた発信に関心を持ち、優れた成績を上げている従業員のキャリアモデルとなり得るような社員に注目しがちであり、一方組合は、全組合員、特に仕事が評価されていない組合員にも視野を広げる傾向があることが確認された。そのような目標の違いが、細かい協議の必要性を生んでいた。

第3に、経営側と組合側が協力している事実を確認した。主に組合にしか集まらない発言があるからこそ、経営側もその発言吸収機能に期待して協力関係を構築していると考えられる。このような協力効果は、組合員にとって大きな便益をもたらしていると言えよう。

以上の観察された事例は、2社2組合の事例だけに基づくものであり、一般化に関しては注意を要する。とはいえ、経営側と異なる機能・目標を持つ組

合として組合員からの意見を掬い上げ、経営側と建設的に協議を行うことが組合の存在理由を大きくすると考えられる。

第3章：従業員の能力開発・キャリア形成に関わる企業の施策と企業別労働組合の取り組み

藤本 真

本章では、企業内における能力開発・キャリア形成関連施策への組合の関与及び組合独自の教育訓練活動について確認するため、2つの組合の事例調査を行った。

その結果、共通しているのは、第1に、組合が組織されている企業に設けられた諸制度が適切に運用されるよう気を配っていることである。第2に、組合が組織されている企業におけるキャリア形成プロセスと従業員の生活・モチベーションとの間の摩擦の解消に意を用いていることである。

また、一方の組合においては、組合員からの要望をふまえ、3年目、30歳、50歳という節目で将来のキャリア形成・生活設計に関わる研修を組合独自で実施している。この取り組みから、組合が「生活者」としての労働者の立場を重視していること、また、受講する組合員に対し企業側から与えられる研修とは違った能力開発・キャリア形成への意識付けを行っていると考えられることが見出される。

上記の独自研修だけでなく、両組合で見られた対応は、いずれも「生活者」としての労働者が、「人的資源」として労働者を活用しようとする企業の論理に振り回されすぎないようにするための活動に他ならず、「生活者」としての労働者の立場を重くみる組合の関与の重要性と今後における必要性が改めて認識できるように思われる。

第3部 法学的見地からの考察 職業能力形成における労働者の主体性の保障と労働組合の役割

長谷川 聡

現在の法制度・法理は、労働者の職業能力の形成につながる配置や職務内容の決定を、労働契約に基づいて使用者の裁量に広く委ねることを認めているが、労働者が主体的に自身の職業能力を形成する仕組みを実現することが、就業の機会を確保し、就業を通じた自己実現等の基本的権利を保障するために不可欠である。このミスマッチを埋めるための組合の取り組みは法的にいかん根拠づけられるかを、①

使用者が行使可能な配転命令権の範囲、②指揮命令の内容決定に影響を与える人事考課の適正さの確保、③労働者の職業能力形成に直接関わる教育訓練の3点に限定して検討した。

その結果、①使用者に配転命令権はあるが、一定の合理的範囲があり、運用のレベルでもその後のモニタリングが組合に求められること、②評価決定権限は使用者にあるが、評価基準の設定と運用に関与し、適正化・透明化する取り組みが組合に求められること、③職業能力形成に関する労働者の権利性に対応して使用者も職業能力形成への尊重配慮義務を負っていることなどが指摘できる。

①～③に係る課題について、組合は、使用者のブラックボックスに陥りがちな人事処遇に関する制度や運用を明確化、透明化し、普遍的な労働者の人格に関わる企業全体の問題として位置付けていくことが必要である。

第4部 労働組合への示唆と今後の課題

第1章：キャリア形成に関する労働組合の課題

連合総研事務局

本章では、組合の認識や実態から、組合が個々のキャリア形成に十分な関与ができなかった要因と課題を、①キャリア形成に対する組合の認識、②組合の関与の実情、という2つの視点から明らかにした。

①について、まず、キャリア形成を支援する主体は、総じて、基本的には使用者側であるとの認識から、組合における個々のキャリア形成への受け止めは必ずしも積極的なものではなかったといえる。また、これまでの職種・年次などに基づく企業内キャリアとしての「わが社のキャリア形成」は分かりやすいものであったが、職業人生全体を見据えた「個々のキャリア形成」が重要視されるようになってくると、労働者が求める支援と労使が提供する支援との間にギャップが生じてきていると考えられる。

②について、個々のキャリア形成は要求内容が一人ひとり異なるため、労使交渉・協議の場での解決法とは異なる組合関与の下での個別的な解決を図るのが適当なものも存在すること、個別の苦情・相談対応を主に担う支部の役員は、人的・時間的制約を受ける中で対応せねばならないことといった実情もある。また、個々のキャリア形成に対して積極的な関与は必要ないと考えている組合であっても、苦情・相談が届いておらず、本来は対応すべき事案が隠れている可能性もある。

第2章：個々のキャリア形成に関する労働組合の取り組み

鈴木啓之

本章では、組合としての取り組み課題をまとめた。今回のアンケート調査では、約4割の組合が個々のキャリア形成に何らかに関与していくべきであると考えているものの、過去3年間に経営側に対して行った要求項目で「教育訓練・自己啓発」は2割弱に留まるなど、キャリア形成に直結するような要求に焦点が当たっているとは言い難い。こうした現状を踏まえ、①キャリア形成時の不安・不満を軽減する取り組みと、②キャリア形成を後押しする取り組み、の2つが組合に求められる。

具体的には、①は、人事制度の運用状況の確認、ライフステージ(出産・育児・介護等)に応じた人事制度の拡充、転勤・配転時における組合員へのフォローの強化、の3点である。

②は、組合員が自らのキャリア形成を主体的に考えるきっかけづくり、職業能力の向上に向けた訓練機会の拡充、AI時代に対応するための人間的資質や対人関係能力の強化、の3点である。

素晴らしい人事制度を設計・構築したとしても、やりがい・働きがいの向上や、活力溢れる組織の実現につなげていくことが何より大切であり、組合は組合員に寄り添いつつ、キャリア形成に対する支援に積極的に関与することが求められる。

「キャリア形成への労働者及び職場組織の関与のあり方に関する調査研究委員会」構成

主 査	佐藤 厚	法政大学キャリアデザイン学部教授
委 員	梅崎 修	法政大学キャリアデザイン学部教授
	島貫 智行	一橋大学大学院経営管理研究科教授
	長谷川 聡	専修大学法学部教授
	藤本 真	労働政策研究・研修機構(JILPT)主任研究員
	鈴木 啓之	連合総合労働局雇用対策局部長
オブザーバー	後藤 嘉代	労働調査協議会主任調査研究員
事務局	新谷 信幸	連合総研事務局長
	杉山 豊治	連合総研副所長
	麻生 裕子	連合総研主任研究員
	松井 良和	連合総研研究員(～2018年9月)
	飯郷 智子	連合総研主任研究員

(役職は2019年6月時点)