

能力開発・キャリア形成と労使関係

法政大学キャリアデザイン学部教授 佐藤 厚

1 問題意識

本稿の問題意識は、労働者の能力開発（本稿では、能力開発を人材育成や教育訓練と互換的に用いる）とキャリア形成について労働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¹。

能力開発とは、労働者が仕事を遂行する際に要求される知識や技能、能力を意識的に維持向上させるための個人的並びに集団的な取り組みを指す。仕事に就きながらの訓練（OJT）や研修などのOff-JT、個人が主体的に仕事能力向上を目的として行う自己啓発などは能力開発の主要な方法である。労働者がキャリアを形成する上では、能力開発は重要な要素をなす。能力開発機会に乏しい労働者が希望するキャリアの形成を図っていくことは難しい。また職業能力は一朝一夕には形成できず、長期の仕事経験、つまりキャリア形成の過程で獲得される。すなわち、労働者が主体的に職業生活設計を行い、自らの選択に応じ充実した職業生活を営むためには職業訓練の機会が必要となる。職業能力は実務経験の積み重ね、つまりキャリアのなかで形成されるのである。能力開発とキャリアとを関連付けて考察する理由の一つはここにある。

一方、キャリアとは個々の労働者が歩んできた職業経歴だが、それだけでなく、これから歩もうとする将来のキャリアビジョンも視野にいれた概念である。個々の労働者は多様な職業経歴を形成し、また多様なキャリア志向を抱きながら職業生

活を送っているのである。

日本の労働者の場合、能力開発とキャリア形成は特定の企業内の仕組みや制度に基づいて行われるケースが多いから能力開発とキャリア形成を支える仕組みや制度に注目する必要がある。本稿で注目する能力開発とキャリア形成を支える制度とは、①ワーク・ライフ・バランス支援に係る諸制度（育児・介護と仕事の両立支援、フレックスタイム制度、在宅勤務など）、②組織内キャリア形成に係る諸制度（職務限定的正社員制度、職種転換制度、資格取得支援制度など）、③能力開発・キャリア形成に係る諸制度（キャリアコンサルタントによる相談、社内公募制度、自己申告制度、能力開発・キャリア形成に関する面談制度など）という三つの人事制度群である。こうした制度があることで労働者の能力開発とキャリア形成は安定したものとなる。

しかしながら、他方で見落としてはいけないのは、制度に支えられて労働者がキャリア形成をはかろうとする時に立ち現れてくる様々な課題である。たとえば転勤という制度は、人材育成をはじめとして、事業展開上の様々なニーズへの対応として、長らく実施されてきた人事管理制度の一つだが、仕事と育児・介護との両立を図りながらキャリアを形成しようとする労働者にとっては受容困難な場合も生じてくる。会社と労働者とが長期的により関係を築くためには、労使間で転勤制度の運用の在り方について協議し、ルールを確立していく必要もあるかもしれない。またそうしたルールに基づいた運用を行ったとしても、運用の適正

化を図るための様々な支援や苦情処理のしくみも併せて整備する必要もありえよう。

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の側で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、労働者の能力開発やキャリア形成の在り方について労働組合が関与する必要性は高まりつつあると

いってよいだろう。

本稿の最も基本的な問題意識はここにある。後述するように、本稿ではキャリア形成や能力開発への関与を①集団的労使関係次元、つまりキャリア形成や能力開発関連事項の集団的労使関係での取り扱い（端的には労使協議制での取り扱いの程度）と②個別的労使関係次元、つまり制度運用の過程で「こぼれ落ちるもの」への個別対応（端的には不満や苦情の処理）という二つの次元で捉えようとする。①の要諦は、会社が行うキャリア形成や能力開発関連事項が労働組合との協議を経てなされているかどうかであり、②の要諦はそうして導入された諸ルールの運用過程での個別対応を必要とする事項に労働組合がどのように取組んでいるかにある。よってこの①と②の実態解明が本稿の骨子をなすといえるだろう。

2 比較史的意義——伝統的イギリス労使関係を念頭に

ここで迂遠のようだが、1での問題意識での意義をやや長期的かつ国際比較的な広がりの中で確認しておきたい。すなわち改めてキャリア形成と能力開発に着眼し、それに労働組合がいかなる関与をしているかを把握しようとする本稿の試みを歴史的経緯とイギリス労使関係という位相の下に置くことで、現代日本の労働組合の積極的意味を自覚することが可能となると考えるのである。

その試みを理解しやすくするために、図表1を掲げる。図表1は、縦にユニオニズム（労働組合の参加と発言の程度）の高低、横に人的資源管理・開発（HRM）への労働組合の関与の高低をとり、4

図表1 現代日本の労使関係の立ち位置

		HRM（参加・開発）	
		高い	低い
ユニオニズム	高い	企業内労使関係の成熟化（Ⅱ）	伝統的集合主義（Ⅰ）
	低い	独り立ちしたHRM（Ⅲ）	制度的労使関係の終焉（一種のブラックホール）（Ⅳ）

注：上田眞士（2007：246）を若干修正した。

つの位相を整理したものである。現代日本の労使関係はユニオニズムが高く、人的資源管理・開発（HRM）への関与も高い位相、つまり企業内労使関係の成熟した位相Ⅱに位置している。この位相Ⅱは、しかし歴史的にも英国との比較においても決して自明の位相ではない。Ⅱの特質を知るには、伝統的イギリスの労使関係の位置してきたⅠの位相からⅡをみるのがよいであろう。

すなわち、位相Ⅰはイギリスに伝統的な集団的労使関係の位置する位相であり、豊かな製品需要の下で、しばしば企業の盛衰を度外視した対立的労使関係が生じがちで、労使間に生産性向上の発想が芽生えることのない位相であった。ここでの労働組合の関心は、もっぱら賃金交渉と職務規制（制限的労働慣行、インフォーマルストライキ、ジョブコントロール）に注がれるわけで、ここには本稿のテーマである労働者のキャリア形成や能力開発機会の確保といった人材開発（キャリア機会）の発想はない²。

しかし1960年代のドノバン報告からその後のサッチャーリズムの台頭を背景にこの伝統的制限慣行は次第に変化してくる。すなわち位相Ⅰの中心にある制限的労働慣行は市場競争力を削いでいるので、これを排除するという方向性である。フレキシブルな労働力の配置と活用、個別の成果主義的処遇制度の進展がみられた。1980年代以降1990年代にかけての風景である。

しかしその後の展開を辿ると、大きく三つの方向性が見えてくる。a) 一つは位相Ⅰから位相Ⅱに移行していく方向³であり、そこでは企業内での協調的労使関係を基調にしつつ、人材開発の必

要性の理念を労使間で共有を重視し、対立的団体交渉から協調的労使協議へとシフトしていくことになる。位相Ⅱは現代日本の労使関係の立ち位置であり、本稿のテーマである労働者のキャリア形成や能力開発への労働組合の関与といった発想もここから生じる。

もうひとつはb) 位相Ⅰから位相Ⅲへと進む方向である。位相Ⅲは人的資源管理・開発への関心は高いが、無組合(=ノンユニオン)の下での労働組合の発言や関与は弱い。いわば労組の発言なき使用者主導の業績重視の成果主義的人事管理(そこには、アップ・オア・アウト(昇進せざる者は去れ!)やある種のリーダー開発主義も包含されてこよう)が普及しやすい土壌である。最近の現代日本の労使関係の中にもこの土壌は浸透しつつあるように思われる。

ちなみに、位相Ⅱと位相Ⅲにもバリエーションが考えられる。位相Ⅱにも、労使コミュニケーションが不足し、個人の苦情や不満がくみ取れていないケースがありうるし、他方位相Ⅲにも労働組合はないが、会社と個人とのパートナーシップ関係を想定し、個人の自助努力を基本に会社がキャリア・能力開発への支援を行っているケースなどがありうるであろう。

最後はc) 位相Ⅰから位相Ⅳへと向かう方向である。位相Ⅳは「無秩序なブラックホール」とも呼べる位相であり、今日風にいえば人材開発の理念も労組の発言もない「ブラック」企業がはびこる位相である。

こうして4つの位相を整理してみると、望ましいのは位相Ⅱであり、方向性としてはa)ということになるだろう。ここで問題なのは位相Ⅱと位相Ⅲや位相Ⅳとの違いはなにかという点であり、強いて言えばここにキャリア形成や能力開発に労働組合が関与することの意義がある。もちろん位相Ⅲでも、人材育成やキャリア開発の意義が主張されるが、それと同時に「個人の弱さ」も表出してくる。それを労働組合の集団主義が支える(雇用・キャリア機会の改善や公正な適用などの権利を支える)のが位相Ⅱである。そしてこれがないとⅢやⅣに陥る可能性があるのである。

このようにみると、位相Ⅱの立ち位置を自覚することで、一見自明で地味に見える取り組みに光を当てることが可能となる。それではその取り組みとはいかなるものか。またそこにはいかなる課題があるのか。以下では、本稿のベースとなるフレームワークを明示し、それに依拠しながら主要な事実発見をみていくこととしよう。

このようにみると、位相Ⅱの立ち位置を自覚することで、一見自明で地味に見える取り組みに光を当てることが可能となる。それではその取り組みとはいかなるものか。またそこにはいかなる課題があるのか。以下では、本稿のベースとなるフレームワークを明示し、それに依拠しながら主要な事実発見をみていくこととしよう。

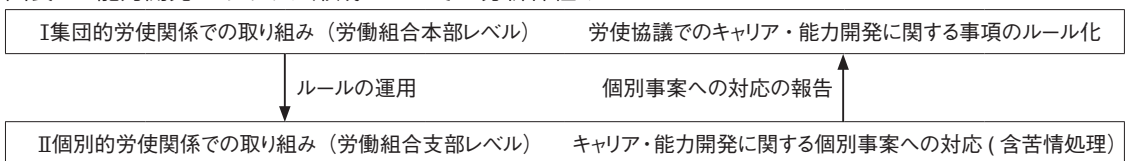
3 調査研究の枠組み

3-1 分析枠組み

2では日本の労使関係の歴史的位相を他国との差異を意識しながら検討した。ここでは本稿の分析枠組みについて整理してみたい(図表2)。図表2の上段は、労働者のキャリアや能力開発への集団的労使関係の次元での取り組みを、また下段には個別的労使関係の次元での取り組みをそれぞれ示した。

まず、「Ⅰ集団的労使関係での取り組み」の次元では、キャリアや能力開発に関連する事項が集団的労使関係レベルでどのように取り扱われているのかの把握が基本となる。労使協議制がある場合、こうした事項が付議事項になっているのか、またそこでの取り扱いの程度はどのようなものか。つまりはキャリアや能力開発に関するルールが労働組合との協議を経て設定されているかどうかの把握である。

図表2 能力開発・キャリア形成についての分析枠組み



労使協議の場でなんらかのルール化がなされた場合、次にそれに基づいた運用がなされることになる。図2の下方矢印(↓)がそれを示す。しかしルールが労働者各々に適用されるとき(例えば転勤の対象者になった)、問題なく合意が形成される場合はよいが、納得できない場合や本人事情を配慮しなければならない場合、さらに納得できず組合を通じて相談や苦情処理が必要になる場合もある。その場合、相談や苦情処理の窓口になり、必要に応じて本部と連携して対応するケースも考えられる。こうしたルールから時にこぼれ落ちた個別の事案について対応するのが図2のⅡ個別的労使関係での取り組みの基本をなすと考えられ、これは主に支部レベルでの取り組みが基本となる。

さらに個別的労使関係での取り組みや対応の結果を本部レベルに報告し、次の交渉や協議にフィードバックし、改善するとルールはより納得性の高いものになるであろう。図2の上方矢印(↑)「個別事案への対応の報告」はそれを示している。集団的労使関係レベルでルール化された事を運用する中で、そこから「こぼれた」個々の事案への対応は、端的に言えば苦情処理の個別事例の把握ということになり、これは会社の制度だけでは対応できない労働組合が固有に取り組むべき事項といってもよいであろう。

3-2 分析枠組みの歴史的位相——集団的労使関係と個別労使関係という二つのレベルで個々の労働者のキャリア形成や能力開発に関わる取り組みを捉えることの意義

3-1の分析枠組みで検討したことは、一見すると、当然のことへの対応を考察しているかにみえる。しかし2での考察を踏まえると、現代の日本の労使関係を、イギリスの労使関係を想定しながら歴史的位相の下に置いたとき、それは決して自明なものではないことがわかる。

今日の日本の企業のなかになかなか普及してきた考え方として、「自立した個人と会社との協調的

パートナーシップに基づく契約(仕事と報酬)→win-winの関係構築を目標」という考え方があるが、これにはこれを支えるしくみ(採用→配置→異動→能力開発の雇用管理)についての労使間でのルールが必要となる。このルールを実質化し個人にとって納得のいくものとするには、個人の意向把握の制度としての自己申告や、各種公募制度、さらにWLB支援、キャリア支援などの諸制度が必要となる。そこでこうした制度を会社が提案し、労働組合と協議して制度として導入する。ワーク・ライフ・バランスに係る制度(育児と仕事の両立支援など)、組織内でのキャリアに係る制度(限定正社員制度や職種転換制度など)、キャリア発達に係る制度(キャリアコンサルタントによる相談・助言など)はそうした制度の代表的事例である。

しかし制度の運用の過程で個人が何らかの不満を抱き、苦情の処理が必要となることもあるだろう。「両立支援制度を利用しようとしたが職場の管理者の理解不足から制度が利用しにくかった」、「資格取得支援制度があるので応募したが、自分は対象からもれてしまった」、「人事異動に関して自己申告制度で希望を出したが受けいれてもらえなかった」などの不満や苦情はそうした例の一つであり、集団的労使関係でルール化されたが運用の過程で「こぼれ落ちたもの」の例である。これに(自助努力ではなく)労働組合として対応するのが個別的労使関係での取り組みである。ここに図2で示した「独り立ちしたHRM」と異なる「企業内労使関係の成熟化」した現代日本の労働組合の立ち位置を読み取ることが可能となろう。

4 分析枠組みに即してみたところのアンケート調査の分析結果

4では、図表2で示した分析枠組みに即してみたところのアンケート調査の分析結果を示す。

4-1 集团的労使関係の取り組みの現状把握（本部調査）

表記はしていないが、労使協議においてそれぞれの事項が付議事項である割合は、労使協議制がある労使ほど、また組合本部と本社との非公式なやりとり（日常的折衝）の頻度が多くなるほど多くなる。このことはキャリア形成や能力開発に関わる事項に限らず、会社と労組本部との協議や日常的折衝が重要であることを示唆している。

同様に、労使協議や労使間での日常的折衝の意義は、経営側への様々な要求事項とも関係しており、総じて労使協議制があり、日常的折衝を行っている労使ほど、すべてではないが経営側に多くの要求を行っている（図表3）。

さらにこれも表記していないが、労使協議や労使間での日常的折衝の意義は、組合員からの苦情・相談の有無や支部・分会からの情報収集や意見交換とも関係しており、総じて労使協議制があり、日常的折衝を行っている労使ほど、組合員から苦情・相談を受けたり、支部・分会から情報収集や意見交換を行っている。このことは労使協議で付議事項となり、ルール化されたものの、個々の組合員からは苦情や不満が上がってくる、また支部・

分会レベルから情報収集や意見交換がなされている実態のあることを示している。図表2の分析枠組みにそっていえば、人事関連事項のルール化→運用→支部レベルでの組合員の不満・苦情→本部レベルへの情報提供という流れが存在しているのであり、さらにいえばそうした流れにも濃淡があり、総じて労使間の協議や折衝が密になされている労使ほど、組合員の苦情・相談に対応しているし、支部・分会レベルからの情報収集や意見の交換がなされている。

4-2 転勤や育児休業取得についての取り組み

次に、本部レベルでの折衝頻度と支部レベルとの関係をみよう。組合員の転勤の際に会社側と話し合った事項について分析すると、本部レベルで本社と頻繁な日常的折衝をしている労使の方が、転勤に際して、育児や介護、共働きの際の単身赴任、子供の教育、住居、本人や家族の健康などの事項について会社と話し合いをしている。

また本部データを使って、育児休業取得について整備されている事項についてみると、本部レベルで本社と日常的に折衝している労使ほど、そう

図表3 労使協議制の有無及び労使間での非公式なやりとりの頻度別経営側への要求事項（単位：％）

		経営側への要求事項													合計	
		過去3年間に、経営側に対して行った要求(複数選択)=要員計画	配置転換・出向	転居を伴う転勤	定年・勤務延長・再雇用制度	教育訓練・自己啓発	育児・介護などの両立支援	労働時間・休日・休暇	賃金・一時金	福利厚生	職場環境改善	正社員以外の労働者の賃金・手当	正社員以外の賃金以外の労働条件	その他		要求は行っていない
団体交渉以外の労使協議の仕組みの有無	あり	25.3	6.6	6.2	42.4	18.8	61.2	80.5	98.3	64.0	66.6	37.9	27.4	3.1	0.7	580
	なし	21.7	0.0	4.3	47.8	4.3	17.4	73.9	87.0	56.5	65.2	30.4	21.7	0.0	8.7	23
合計		152	38	37	257	110	359	484	590	384	401	227	164	18	6	603
組合本部と本社間の非公式なやりとりの頻度（年平均）	週1回以上	25.6	8.5	7.6	45.0	19.0	71.1	82.9	98.1	73.9	71.6	46.9	36.5	2.4	0.0	211
	月1回以上	24.0	6.9	6.0	41.2	20.2	61.8	81.1	98.3	60.9	65.7	31.3	24.9	4.7	0.9	233
	年数回程度	27.3	3.1	5.5	44.5	15.6	43.8	78.9	100.0	59.4	60.9	39.1	20.3	1.6	0.0	128
	ほとんどやってない	22.2	0.0	0.0	33.3	11.1	29.6	59.3	81.5	29.6	63.0	14.8	7.4	0.0	14.8	27
合計		151	38	37	257	110	358	481	586	382	399	226	163	18	6	599

した制度が整備されているといえる。

さらに本部データと支部データを統合したデータを使って分析すると、本部と本社と日常的な折衝をしている労使では、支部レベルでの組合員からの配置転換、出向・転籍、転勤、育児と仕事の両立に関する苦情・相談に対応している傾向が見出された（図表4）。

4-3 個別的労使関係の取り組みの現状把握——支部レベルの取り組み

以下では、枠組みでいうⅡ個別的労使関係の取り組み、つまり支部レベルでの取り組みについて考察する。

まず、支部レベルでは事業場との労使協議が行われているところと、行われていないところがある。

そこで支部データを使って支部レベルでの労使協議の有無と組合員からの苦情・相談の関係をみてみよう。

図表5は、支部と事業場間における労使協議の有無と過去1年間における組合員からの苦情・相談の有無及び相談結果を組合本部に報告したかどうかをみたものである。組合員からの相談の有無に注目すると、いずれの項目においても支部レベルの支部レベル労使協議がないところの方が、「苦情・相談がなかった」が多い。また労使協議が行われているところでは、組合員からの苦情や相談があった割合が多い。支部と事業場とで労使協議を持つことが組合員の声の吸い上げに寄与していることが示唆される。

また「出向・転籍」「転居を伴う転勤」「人員整

図表4 本部と本社との折衝頻度と支部レベルでの組合員からの苦情・相談——配置転換、出向・転籍、転勤、育児と仕事の両立（単位：％）

		配置転換		出向・転籍		転居を伴う転勤		育児と仕事の両立		合計
		非選択	選択	非選択	選択	非選択	選択	非選択	選択	
組合本部と本社間の非公式なやりとりの頻度（年平均）	週1回以上	46.4	53.6	65.8	34.2	65.1	34.9	55.0	45.0	278
	月1回以上	56.6	43.4	69.5	30.5	73.0	27.0	58.4	41.6	226
	年数回程度	68.4	31.6	82.3	17.7	83.5	16.5	78.5	21.5	79
	ほとんどやっていない	100	0.0	100	0.0	100	0.0	100	0.0	2
合計		313	272	407	178	414	171	349	236	585

注：本部データと支部データのマージデータから分析した。なお、「選択」は「各項目について苦情・相談があった」ことを示す

図表5 支部と事業場との労使協議の有無別組合員からの苦情・相談（単位：％）

		過去1年間における組合員からの苦情・相談と組合本部との話し合い 昇進・昇格			評価・処遇			配置転換			出向・転籍			転居を伴う転勤			人員整理・解雇			育児と仕事の両立			介護と仕事の両立		
		あった・報告・相談した	あった・報告・相談はしなかった	なかった	あった・報告・相談した	あった・報告・相談はしなかった	なかった	あった・報告・相談した	あった・報告・相談はしなかった	なかった	あった・報告・相談した	あった・報告・相談はしなかった	なかった	あった・報告・相談した	あった・報告・相談はしなかった	なかった	あった・報告・相談した	あった・報告・相談はしなかった	なかった	あった・報告・相談した	あった・報告・相談はしなかった	なかった	あった・報告・相談した	あった・報告・相談はしなかった	なかった
支部と事業場間における労使協議	行われている	15.2	14.2	70.5	25.5	21.2	53.3	16.9	17.7	65.4	15.0	9.3	75.6	12.6	9.6	77.9	7.1	3.2	89.7	16.0	15.0	69.0	10.9	13.1	76.0
	行われていない	15.9	9.8	74.4	30.1	11.4	58.4	19.6	6.1	74.2	11.3	2.5	86.3	10.6	3.1	86.3	2.5	0.0	97.5	12.8	7.3	79.9	10.6	4.4	85.0
合計		134	117	622	230	169	473	151	135	582	123	69	666	105	72	683	53	22	773	132	116	610	93	98	664

注：「あった・報告・相談はしなかった」は「組合員から苦情があったが、本部に報告・相談をしなかった」ことを示す

理・解雇」「育児と仕事の両立」「介護と仕事の両立」については、支部レベルで労使協議が行われているところの方が、組合員からの苦情や相談があったことを本部へ連絡している割合が高い傾向にある。

5 主体的キャリア形成と労働組合の関与の程度別にみた企業の取り組み評価

アンケート調査では、組合本部に対して、個々の組合員のキャリア形成に関して労働組合は積極的に関わるべきであるかどうかを尋ねた。その結果、「個々の組合員のキャリア形成に関して、労働組合は積極的に関わるべきである」という問いに対して、そう思う（「そう思う」と「ややそう思う」の合計）は39.1%であり、「そう思わない」（「あまりそう思わない」「そう思わない」の合計）の16.7%を上回っている。労働組合の約4割は組合員のキャリア形成に積極的に関わるべきだと考えている。しかしそのように考えていない組合も存在するのが現状である。そこでこの設問と組合からみた「キャリア形成は個々の組合員が主体的に行うべき」かどうかの設問を組み合わせ、クラスター分析を行った⁴。その結果、キャリア形成への労使の考え方に関して3つのクラスターが得られた。

1つ目のクラスターは、「キャリア形成は個々の組合員が主体的に行うべき」に「そう思わない」（「そう思わない」と「あまりそう思わない」の合計）と考えており、かつ「個々の組合員のキャリア形成に関して、労働組合は積極的に関わるべきである」と考えている（「そう思う」と「そう思わない」の合計）類型である。「組合員の主体的キャリア形成」に「そう思わない」ことから会社主導とみなし、「企業主導・労組高関与」と略記する。

2つ目のクラスターは、「キャリア形成は個々の組合員が主体的に行うべき」と考えており、かつ「個々の組合員のキャリア形成に関して、労働組合は積極的に関わるべきである」と考えない

（「そう思わない」と「あまりそう思わない」の合計）類型（「組合員主体・労組低関与」と略）である。

3つ目のクラスターは、「キャリア形成は個々の組合員が主体的に行うべき」と考えており、かつ「個々の組合員のキャリア形成に関して、労働組合は積極的に関わるべきである」（「そう思う」と「ややそう思う」の合計）と考えている類型である（「組合員主体・労組高関与」と略）。

図表6は3つのクラスター別に、本部本社間の折衝頻度、企業が行っている能力開発やキャリアについての個人が主体的に行うべきものかどうかについて分析した結果である。ここから以下が指摘できる。

第1に、3つのクラスターの構成割合からも明らかのように、組合員主体・労組低関与なクラスターが304労組と最も多いものの、それがすべてではなく、企業主導・労組高関与なクラスター125労組、組合員主体・労組高関与なクラスターが177労組存在している。

つまり、組合員のキャリア形成は主体的に形成すべきか否か、また組合員のキャリア形成についての積極的に関与すべきか否かについて異なった認識を持つ労働組合が混在しているのが現状といえる。

第2に、本部と本社との日常的折衝をみると、組合員主体・労組高関与クラスターでは、その頻度が最も高く、企業主導・労組高関与なクラスターがこれに次ぎ、組合員主体・労組低関与クラスターでは、低くなっている。組合として組合員が主体的にキャリアを考えることを重視し、労組のキャリアへの関与が高いクラスターの労組では、会社と労組との間での折衝を多く行っていることがわかる。

第3に、企業が個々の従業員の能力開発に積極的に取り組んでいるという評価が最も高いのは労組員主体的・組合高関与のクラスターで、企業主導・組合高関与のクラスターがこれに次ぎ、労組員主体的・組合低関与のクラスターで最も低くなる。

企業が個々の従業員のキャリア形成に積極的に

図表6 キャリア形成をめぐる労働組合の関与別にみた会社の取り組み評価

クラスター	構成割合	本部本社間の折衝頻度(週1回以上割合)	企業は従業員の能力開発に積極的 ⁽⁴⁾	企業は従業員のキャリア形成に積極的 ⁽⁵⁾	配転や昇進に従業員の意向を尊重している ⁽⁶⁾
会社主導・労組高関与 ⁽¹⁾	n=125	36.8	16.9	54.9	53.5
組合員主体・労組低関与 ⁽²⁾	n=304	32.4	36.4	53.7	60.6
組合員主体・労組高関与 ⁽³⁾	n=177	39.0	39.5	70.9	63.8

注(1)「会社主導・労組高関与」とは「キャリア形成は個々の組合員が行うべき」でないと考え、かつ「個々の組合員のキャリア形成に関して労働組合は積極的に関わるべき」と考えるクラスター
 注(2)「組合員主体・労組低関与」とは「キャリア形成は個々の組合員が主体的に行うべき」と考え、かつ「個々の組合員のキャリア形成に関して労働組合は積極的に関わるべき」と考えないクラスター
 注(3)「組合員主体・労組高関与」とは、「キャリア形成は個々の組合員が主体的に行うべき」と考え、かつ「個々の組合員のキャリア形成に関して労働組合は積極的に関わるべき」と考えるクラスター
 注(4)「設問「企業は個々の従業員の能力開発に積極的に取り組んでいる」に「そう思う」「ややそう思う」と回答した割合(%)
 注(5)「設問「企業は個々の従業員のキャリア形成に関して積極的である」に「そう思う」「ややそう思う」と回答した割合(%)
 注(6)「設問「企業は、配置転換や昇進などの人事管理に関して、個々の従業員の意向を尊重して行っている」に「そう思う」「ややそう思う」と回答した割合(%)

取り組んでいるという評価が最も高いのは、労組員主体的・組合高関与のクラスターで、企業主導・組合高関与のクラスターがこれに次ぎ、労組員主体的・組合低関与のクラスターで最も低くなる。数値は異なるが、企業の能力開発の取り組みと同様の傾向といえる。

同じ組合員主体（キャリア形成は個々の組合員が主体的に行うべき）と考えている労働組合であっても、労組高関与（個々の組合員のキャリア形成に関して、労働組合は積極的に関わるべきであると考えている）組合の方がそうでない組合よりも企業の行う能力開発やキャリアへの取り組みについて高く評価しているといえる。

また労組高関与（個々の組合員のキャリア形成に関して、労働組合は積極的に関わるべきと考える労働組合であっても、組合員主体（キャリア形成は個々の組合員が主体的に行うべき）と考える組合の方がそうでない組合よりも企業の行う能力開発やキャリアへの取り組みについて高く評価しているといえる。

第5に、「企業は配置転換や昇進などの人事管理に関して従業員の意向を尊重している」についても、これまでと同様、組合員主体的・労組高関与のクラスターが最も高く、企業主導・組合高関与がこれに次ぎ、組合員主体的・労組低関与のクラスターが最も低くなる。

「キャリア形成は、個々の組合員が主体的に考えるべきである」ことを「キャリアは自分で考えるべき」という意味で語られる自律的キャリア意識（キャリア自律）と捉えるならば、キャリア自律は労働組合のキャリアへの関与の有無によって差異がある。労働組合の関与が高いほうが低いよりも企業のキャリア自律への取り組みを高く評価する傾向にあることを以上の分析結果は示している。その意味で、労働組合のキャリアへの関与は重要な意味を持つといえるだろう。

それでは、労働組合の能力開発やキャリア形成への関与についての具体的な取り組みの現状とはどのようなものか、また主体的キャリア形成への組合の考え方や取り組みにはどのようなものがあるのか。

6 キャリア形成への労働組合の関与事例

6-1 主体的キャリア形成への労働組合の関与

ヒアリング調査の対象となった労働組合は、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、本部およ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なわれている。

だがかかる労働組合においても、過去3年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労働組合は本部レベル、支部レベルともに必ずしも多いとはいえない。すなわち多くの労働組合では「組合員個々人のキャリア形成に積極的に関わっている」とはいえないのが現状である。

しかしながら、4でみたように、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、労働組合において何らかの対応が講じられている事例が見られる。

ここで、キャリア形成への労働組合の関与をどのように把握するかについて言及しておこう。冒頭で触れたように、本稿ではキャリア形成を「職業生活を営むために必要な職業訓練の機会確保、実務経験の積み重ねによる職業能力の形成」プロセスと定義した。その上で、キャリア形成を支える制度内容として、①ワーク・ライフ・バランス支援に係る諸制度（育児・介護と仕事の両立支援など）、②組織内キャリア形成に係る諸制度（職務限定的正社員制度、異動など）、③能力開発・キャリア形成に係る諸制度（キャリアコンサルタントによる相談、社内公募制度など）という三つの人事制度群を含むものとした。このようにみると、労働組合が組合員のキャリアについて関与すると、キャリア形成を制度的に支えるこうした諸制度の導入と適正な運用をモニターするとともに、これらのルールの運用について労組員から意見、不満、苦情を吸い上げ、必要に応じて企業に改善を働きかけていく活動を指すといっていよい。もとより個々の組合員のキャリアが「主体的」であるかどうかの判断は個々人の主観を含むものであり難しいが、組合がこうした取り組みと関与を行っていることが、組合員がキャリアを主体的に展開しようとする意志を支援しているとみなすことはできよう。

調査対象となった13事例（6本部、7支部）をみると、主体的なキャリア形成への関与につい

て以下の4つの活動に集約できる。

一つ目は、「制度運用に関するチェック機能をもつ」ことである。

二つ目は、「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」ことである。

三つ目は、「労組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」ことである。

四つ目は、「配置転換等に関する調整機能をもつ」ことである。

このうち一つ目の「チェック機能」と二つ目の「声の収集とアクション」はキャリア形成と能力開発事項に限らず労働組合として重要な役割でありその意味で一階部分（土台）といえる。その上に、二階部分として「労組独自のキャリア形成企画」と「配置転換等に関する調整機能」が乗るといふ形に整理できるだろう。

これらは本稿の分析枠組みにそって見たところの、労使協議等による集団の労使関係で決められたルールを運用する過程でこぼれ落ちてくる個別の不満や苦情、相談への対応と大筋で符合している点に注目しておく必要があるだろう。

以上はあくまでヒアリング事例の概要である。以下では、これら4点について立ち入ってみてゆくこととしたい⁵⁾。

6-2 制度運用に関するチェック機能

制度が導入されて運用される過程で制度本来のねらいとの乖離が生じる可能性がある。つまり制度が適切に運用されていなかったり、必要な改善が図られていなければ、組合員の働き方やキャリア形成に不都合が生じる可能性がある。

以下、2つの例を紹介する。

一つ目は管理職による面談制度である。調査対象すべての会社において導入されているが、ある労組では、この面談制度の中でキャリア形成についても話し合われることになっている。また適切に運用されているかどうか、組合員へのアンケートも活用しながら確認し、ルールどおりに運用されていない場合には、会社に改善を申し入れることとしている。

二つ目は、評価制度に対する働きかけである。別の労組では、組合員からの不満を受け、組合員からの意見をすべて会社（人事）に伝え、改善を申し入れたことにより、事後面談を必ず実施する、評価者教育を実施する等の対策が講じられることとなった。評価制度の公正な運用に資するよう、労働組合主導により「目標設定・評価面談ハンドブック」を作成したケースもある。

具体的な取り組みとして挙げられた管理職による面談制度にせよ、評価制度にせよ、制度の形骸化を避けるためにチェック機能は重要である。また制度へのチェック機能はキャリア形成に関わるもの以外のすべての制度について当てはまるものだが、このその意味ではチェック機能は組合機能の共通部分（土台）となるものだけに重要である。

そのチェックがあることによって、組合員の主体的なキャリア形成を支えるこれらの諸制度を適正に運用することを担保しているといえるだろう。

6-3 組合員の声の収集と、会社（人事）に対する的確なアクション

自身のキャリア形成に悩む組合員が、その相談相手として労働組合を選択するとは限らない。その意味では、待っているだけでは、組合員の声が労働組合に集まってくるわけではない。本ヒアリングでは、それぞれの労働組合による収集の工夫が確認された。

(1) 組合員の声の収集

① 執行役員による積極的な収集

一つに、本部役員または支部役員が積極的に組合員に接触する、または接触機会を提供することにより、組合員の声を集める方法である。ある支部では、組合員からの相談を待っているのではなく、執行役員が積極的に組合員の声や悩みを拾いに行く努力をしている。拾い上げた相談については、必ず記録に残すことが徹底され、相談内容の忘失や、レスポンスの遅延を防止している。ある支部では、毎年支部役員による膨大な回数（延

べ30回）のオルグを行い、交代制勤務の組合員すべてが参加できる機会を設けている。

② 組合員アンケートの活用

①のように執行役員が接触しても、自分から直接悩みを打ち明けることに抵抗がある組合員もいる。そのような組合員からの声も拾うことのできるのが、組合員向けのアンケートである。このアンケートを積極的に活用している組合も多数あった。ある労組本部では定期的に組合員アンケートを実施しているが、そのアンケート結果は会社が行う同様のアンケートに比べ、ある項目に対する満足度が低く出ることがある。このギャップこそ、組合員アンケートのほうに、組合員が本音で回答している証拠とみて、組合活動に生かしている。さらに、この労組支部では、本部で行うアンケートとは別に、支部独自の課題抽出を狙ったアンケートを作成している。

(2) 会社（人事）に対する的確なアクション

組合員が、自らの働き方やキャリア形成について労働組合に相談したとき、執行役員のアドバイスなどにより労働組合のみで解決する場合もあるが、会社（人事）に対してのアクション（人事案件の調整、制度の改善申し入れ等）が求められることもある。

相談内容や日頃からの労使関係のあり方などにより、各労働組合によってアクションの取り方は様々であろうが、いくつか共通点がみられる。ある支部をはじめとする支部では、毎日のように行われる事務折衝（非公式な会社（人事）とのやり取り）の中で、個別の事案についても、会社（人事）への伝達・調整・申し入れ等が行われていた。一方本部では、ヒアリング対象すべての労働組合に共通して、各支部での相談・要求事項を集約し、労使協議を通じて制度創設や制度改善、運用改善につなげていた。

既述のチェック機能と同様に組合員の声の収集と会社への的確なアクションも、キャリア形成に事項以外にも当てはまる組合の活動である。その

意味で組合機能の共通部分（土台）といえるだろう。だが、組合員の声の収集と会社（人事）に対する確かなアクションの具体的な取り組みから、組合員が主体的にキャリア形成をはかろうとするがゆえに立ち現れる悩み、不安を吸い上げるために様々な工夫をしていることがわかる。そしてそれを会社に伝達・調整・申し入れを行うことで運用の改善をはかっている。こうしたことは組合がキャリアに関して関与しているだけでなく、組合員の主体的なキャリア形成を支援していることに寄与しているといえるだろう。

6-4 労組独自の企画・制度の構築

4-2の「チェック機能」と4-3の「労組員の声の収集と会社へのアクション」は基礎（土台）部分の活動だが、この労組独自の企画・制度の構築はキャリア形成に関わる組合独自の取り組みといえる。

組合員のキャリア形成を支援するための制度は、その多くは会社（人事）が企画・提案し、場合により労使協議を経て、会社（人事）が運用するものが大多数であるが、本ヒアリングの中で、労働組合が企画・提案し、運用している例がいくつか確認された。

ある支部に属する部会では、「育児休業の制度は充実しているが、復帰に不安がある」という組合員の声に対し、労働組合の企画により、育児休職者のランチ会を開催している。この企画は、会社（人事）の協力も得て共同開催とし、非専従の組合役員が組合活動のできない勤務時間帯には、会社が催しを実施することで内容にも幅ができ、育児休職中の組合員からの好評を博すこととなった。

ある労組では、「能力開発のやり方が分からない」「育てる時間がない」という組合員の声に対し、従来のOJT（夜遅く残業をしながら行う、飲み会の場でノウハウを伝える等）ではない、「現在版 人事育成のコツ」について、広報誌やオルグを通じて情宣している。

6-5 配置転換等に関する調整役

配置転換に関する組合の取り組みもキャリア形成に深く関わる事項といえる。配置転換や転勤（以下、この章において「配置転換等」という。）が、組合員のキャリア形成にもたらす影響は非常に大きい。仮に、その時期・場所（勤務地・職務内容）などが、その組合員の希望に反する場合には、少なくともその時点においてその組合員が描いていたキャリア形成プランの修正を余儀なくされる。通常、配置転換等の権限は、会社（人事）の専権事項であり、特別の事情がない限り、個別の事案について労使協議が行われるものではないが、個々の組合員から配置転換等に関する苦情・相談が労働組合に寄せられた場合には、労働組合が組合員と会社（人事）との間に立ち、公式・非公式な場において調整役を担っていることが、本ヒアリングの多くで確認された。

ある労組では、コース転換制度を含む人事制度の利用状況などを年2回会社（人事）から説明を受け、適切な運用がなされているか組合が確認する場が設けられている。ある支部では、とくに転籍制度に関して、その対象となる者の選考過程に問題はないかについて十分に確認し、必要に応じて会社（人事）に申し入れを行っている。また別の労組では、労働協約によって、転勤や出向によって組合員の生活が著しく支障を与える場合には、当該組合員の所属支部が会社（人事）に対し異議申し立てを行うことが規定されているため、当該規定に基づき必要な措置が取られている。

7 キャリア形成への労働組合の課題 ——連合

最後に、連合によるキャリア形成への取り組み課題をまとめておきたい⁶。このプロジェクトのアンケート調査の結果では、「労働組合は、積極的に関わるべきである」との問いに対して、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をみると、賃金・

労働時間等の基本的労働条件の要求が8割～9割強と多く、「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て連合では、1「キャリア形成上の不安・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」の二つの面から取り組み課題を提起している。前者1は具体的には、(1)人事制度の運用状況の確認、(2)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、(3)転勤・配転時における組合員へのフォローの強化、の3点からなる。また後者2は、(1)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、(2)職業能力の向上に向けた訓練機会の拡充、(3)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点からなる。その上で、「素晴らしい人事制度を設計・構築したとしても、人が主役であることを忘れてはならない」のであり、「職場で働く人々が毎日を前向きな気持ちで働き、仕事を通じて成長できる実感を持てるよう、労働組合はいかに組合員に寄り添うことができるのか。企業の活動が経営と労働組合の両輪で動いているならば、キャリア開発に対する支援という点でも、私たち労働組合の積極的な関与が求められている」との課題認識は重要であろう。

8 むすびに代えて

1 能力開発やキャリア形成についてこれまで主に企業の取り組みや企業サイドからその意義付けについての研究が多かった。それに比べて、労働組合が能力開発やキャリア形成についてどう受け止め、どのような取り組みを行っているのか、また今後の課題について考察した調査研究は少なかつたといえる。集团的発言機構の母体である労働組合サイドからこのテーマについて考察したが、本稿のねらいである。

2 本稿の問題意識及び研究の分析枠組み(図表2)にそって調査結果をまとめると次のことが

指摘できる。

第1に、図2で示した集团的労使間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が労働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。その意味で、図1でみた4つの位相に照らしてみると、調査対象となった労働組合の多くは、キャリア形成や能力開発の発想のない位相Ⅰ(イギリスの伝統的労使関係)やHRMへの労組の関与のない位相Ⅲ(独り立ちしたHRM)とも異なった位相Ⅱ(成熟した企業内労使関係)に位置しているといつてよい。

第2に、そうして設定されたルールは実際には職場で運用されるので、ルールを運用する過程で零れ落ちてくる事例についての対応は、支部レベルで行われることになる。労働組合は組合員からなにか苦情・相談があったときに都度本部に報告し、本部は会社と労使協議の場や日常的折衝の中で対応している。

3 しかしながら、労使協議や日常的折衝等の労使コミュニケーションにおいて労使の中で濃淡がある。「濃」のところ、つまり組合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労組では、ルールの運用の過程で零れ落ちた苦情・不満についてよく対応し、本部と連携して本社と課題を共有している一方で、「淡」に当てはまる労組もみられた。

4 主体的キャリア形成と労働組合の関与の程度別にみた労使関係類型別分析によると、労組員は自分のキャリアについて主体的に考えるべきであり、労組のキャリアへの関与も高い労組では、従業員の能力開発やキャリア形成への会社の取り組みを高く評価する傾向がみられた。企業の人事管理の課題としても注目されている主体的キャリアであるが、その実現に向けて労働組合の関与は大きな役割を果たしている。実際、単組の本部・支部での取り組みをみると、実質的に個人々のキャリア形成を下支えする活動(制度運用に関するチェック機能、労組員の声の収集と会社への働きかけ、労組独自の企画・制度の構築、配置転換等に関する調整)がなされている。

5 以上のことは、主体的なキャリア形成を行う上で、企業と個人だけでなく労働組合も関わった三者が協調的に関与していくことが重要であることを示しているといえるだろう。

参考文献

- 稲上毅(1990)『現代英国労働事情』東京大学出版会。
 上田眞士(2007)『現代イギリス労使関係の変容と展開』ミネルヴァ書房。
 佐藤 厚(2018)「スキル形成の独英米日比較——徒弟制の歴史と国際比較」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.16No.1。
 佐藤 厚(2022)『日本の人材育成とキャリア形成—日英独比較』中央経済社。
 連合総合生活開発研究所(2017)『個々のキャリア形成への労働者及び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』

注

- 1 本稿は、筆者が執筆した「総論:労働者のキャリア・能力開発への職場組織の関与の在り方についての実態調査結果」連合総合生活開発研究所『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』(調査研究期間:2017年10月~2019年6月)報告書『個々のキャリア形成と職場組織の関与のあり方』をベースに、一部データを再集計し本文の一部を加筆修正したものである。このプロジェクトの調査はアンケート調査とヒアリング調査からなる。アンケート調査の対象は、労働組合本部調査(連合の民間構成組織の調査登録組合945単組。有効回収数614、有効回収率65.0%)と労働組合支部調査(調査登録組合2835支部。有効回収数906、有効回収率32.0%)からなる。またヒアリング調査は産業別組合を通じて傘下の単組の推薦を依頼。または直接単組の本部宛てに依頼し、6単組の本部・支部計13カ所を対象とした。
 筆者はこのプロジェクトに主査として参加した。委員(所属は同時のもの)は、梅崎修(法政大学)、

島貫智之(一橋大学)、長谷川聡(専修大学)、藤本真(労働政策研究・研修機構)、鈴木啓之(連合総合労働局)である。

- 2 厳しい入職規制に代表されるイギリスの対立的労使関係形成の歴史的経緯を。徒弟性(アプレンティスシップ)に注目しながら考察したものに佐藤(2018)、佐藤(2022)がある。
 3 稲上毅(1990)の観察もこれとほぼ同様である。
 4 組合員の主体的キャリアと労組のキャリアへの関与を軸にしたクラスター分析の着想は報告書第1部第2章(執筆担当は島貫)に負っている。
 5 ここでの記述は、報告書第2部第1章(執筆担当は飯郷智子(連合総研主任研究員))をほぼそのまま参照している。
 6 ここでの記述は、報告書第4部第2章(執筆担当は鈴木啓之(連合総合政策局))を参照している。

Skill development, career formation and industrial relations

SATO Atsushi

The purpose of this paper is to empirically analyze the involvement of labor unions in the skill development and career development of workers, and to clarify future challenges.

Summarizing the survey results according to the framework of this paper, the following points can be made. First, when looking at collective efforts between labor and management, there are many cases in which rules regarding career development and skill development are established through collective bargaining or joint labor-management consultation .

Second, since the rules set in this way are actually implemented in the workplace, any incidents that arise during the process of applying the rules will be dealt with at the branch level. Whenever the labor union receives a complaint or consultation from its members, it reports it to the headquarters, and the headquarters responds to it during joint labor-management consultations and daily negotiations with the company.

However, there are differences between

labor and management in terms of labor-management communication, such as labor-management consultations and daily negotiations. An analysis of labor relations types based on the degree of proactive career development and labor union involvement shows that in which union highly involved union members career and should think proactively about their own careers, there was a tendency to highly rate the company's efforts in developing skills and building a career.

Whereas “career self reliance” or autonomous careers are attracting attention as an issue in corporate personnel management, and the involvement of labor unions can be said to play a major role in making this a reality.

The above points to the importance of cooperative involvement among all three parties, including not only companies and individuals, but also labor unions, in proactive career development.