

平成20年度 経済産業省委託事業

平成20年度サービスイノベーション創出支援事業
（サービス産業能力評価システム構築支援事業）
－サービス産業におけるキャリア形成調査 報告書－

2009年 3月

株式会社野村総合研究所

目次

本調査の結論

1. 企業の人材マネジメントにおけるキャリアルート形成の位置づけと意義

2. キャリアルート構成要素を検討する際の課題

3. サービス業において求められるキャリアルート形成の方向性

参考

本調査の結論①

適切なキャリアルートを形成することにより、企業又は業界において、人材の確保・定着や生産性向上を図ることができる。しかし、国内サービス産業においてはキャリアルートが明確化されていない場合が多く、今後その明確化が求められる。

- **企業又は業界において、従業者がキャリアを形成する道筋(キャリアルート:配置・異動、昇進・昇格、職務定義等を指す)を明確化することにより、人材の確保・定着や生産性の向上を図ることができる。**
 - ◆ 個人にとってのキャリアルート明確化の影響 :モチベーションの向上、自己成長の目標設定につながる
 - ◆ 企業にとってのキャリアルート明確化の影響 :人材の確保・定着につながる、生産性が向上する、人材マッチング効率が向上する
 - ◆ 業界にとってのキャリアルート明確化の影響 :人材の確保・定着につながる、生産性が向上する、業界内での適切な人材の流動化につながる

- **しかし、国内のサービス産業においては、キャリアルートが明確化されていない、又は従業者に対して可視化・共有化されていないために、従業者のモチベーションの低下、従業者の離職率の向上、従業者にとっての業界の魅力度の低下、人材マッチング効率の低下などの問題が生じている。**

- **これらの問題を解消するには、企業又は業界はキャリアルートの明確化と、可視化・共有化に取り組むことが望ましい。**
 - ◆ 生産性を高められるキャリアルートの発見・開発と共有
 - ◆ キャリアルートに応じた求める人材要件の定義と共有
 - ◆ キャリアルートに応じた人材育成・開発方策の明確化と共有

- **キャリアルートの明確化にあたっては、自社の経営方針や事業特性、及び業界の特性を踏まえて取り組む必要がある。**
 - ◆ キャリアルートは、自社の経営方針や事業特性、業界の特性によってその内容は異なるため、特性を見極めたうえでその内容を明確化する必要がある

本調査の結論② 本調査結果の全体像

サービス業では適切なキャリアルートが形成されていないため従業員のモチベーション低下などが生じている。これらの問題解消のために経営方針や業界特性を踏まえた上でキャリアルートを明確化し、社内及び業界で可視化・共有化することが求められる。

キャリアルートとは

キャリアルートの構成要素

- キャリアルートとは、以下のような従業員が入社後に経験するキャリアに関する過程を示している。
- 配置・異動
 - 昇進・昇格
 - 職務定義(遂行すべき職務・経験すべき事項)
 - 求める要件の定義
 - 人材育成・開発

キャリアルート形成の意義

- キャリアルートを明確化することで以下のような効果が想定される。
- ①個人にとっての意義
 - ・モチベーションが向上する
 - ・自己成長の目標設定につながる
 - ②企業にとっての意義
 - ・人材の確保・定着につながる
 - ・生産性が向上する
 - ・求める人材像に応じた人材育成がしやすくなる
 - ・人材マッチング効率が向上する
 - ③業界にとっての意義
 - ・人材の確保・定着につながる
 - ・生産性が向上する
 - ・業界内での適切な人材流動性につながる

キャリアルートの現状と問題点

サービス業におけるキャリアルート形成の現状

- サービス業において、以下のような問題点が見受けられる。
- ①キャリアルートが明確化されていない
 - ・業務配置・異動の方針や実際の組み合わせが場当たりの
 - ・昇進・昇格方針や実態としての運用が不適切
 - ・求める人材像に応じた職務や経験すべき事項が設定されていない
 - ・それぞれのレベル(職位)セクション(部門)で求められる要件が不明確である
 - ・求める要件に対して効率的な人材育成・開発がなされていない
 - ②キャリアルートが可視化・共有化されていない

上記現状の結果として生じる問題点

- サービス業において、以下のような問題点が見受けられる。
- 従業員のモチベーションの低下、従業員の離職率の向上、従業員にとっての業界の魅力度の低下
 - 人材育成効率の低下
 - 人材マッチング効率の低下

今後取り組むべき課題

- **キャリアルートの明確化**
- 生産性を高められるキャリアルートの発見・開発
 - ・人材像に応じたキャリアルートの発見・開発
 - ・セクション横断的キャリアルート開発
 - キャリアルートに応じた求める人材要件の定義
 - ・発見・開発されたキャリアルートにおける要件定義
 - キャリアルートに応じた人材育成・開発方策の明確化
 - ・開発されたキャリアルートの実効性を高めるための人材育成・開発方策を明確化
- ※次ページに事例を記載
- **キャリアルートの可視化・共有化**
- 人材像に応じた職務内容の可視化、社内での共有化
 - 人材像に応じた求める要件の可視化、社内での共有化
 - 人材育成方針の可視化、社内での共有化

本調査の結論③ キャリアルートの明確化に関する先進事例

先進的な企業は、自社の生産性を高めるためのキャリアルートを発見・開発し、求める人材の要件定義や、要件を満たすための適切な人材育成を講じている。

■ 生産性を高められるキャリアルートの発見・開発

◆ 人材像に応じたキャリアルートの発見・開発

①スペシャリスト人材、マネジャー人材、経営者人材に育てるために求められるキャリアルートの発見・開発

(事例)

- ・ スペシャリスト人材)K社(ブライダル業界) :レベルにおいて、一般社員を等級1-2、指導職を等級3-5、管理職を等級Mと設定しており、等級5の指導職の時点で、「経営層」を目指すのか「専門家」を目指すのか「事業所の統括職」を目指すのかを選択することになっており、「経営層」を選択した場合、経営者になるためのキャリアルートを辿ることになる。
- ・ マネジャー人材)G社(ブライダル業界) :入社から3-5年程度は現場の各セクションをローテーションすることとしており、入社6年目以降は各部門でのマネジャー人材としてスキルアップすることとしている。この他1年に1度自己申告書を提出し、個人の志向に基づく異動も実施している。
- ・ 経営者人材)K社(ブライダル業界) :レベルにおいて、一般社員を等級1-2、指導職を等級3-5、管理職を等級Mと設定しており、等級5の指導職の時点で、「経営層」を目指すのか「専門家」を目指すのか「事業所の統括職」を目指すのかを選択することになっており、「経営層」を選択した場合、経営者になるためのキャリアルートを辿ることになる。

② ①に応じた職務の定義

(事例)

- ・ H社(ブライダル業界):入社2年目で数人の部下を持ち、3年で店長になるなど、若い年次から高度なレベルの業務内容が設定されている。

◆ セクション横断的キャリアルート開発

(事例)

- ・ F社(学習塾業界):グループ会社間の異動や、現場と本社の異動を積極的に実施。

■ キャリアルートに応じた求める人材要件の定義

◆ 発見・開発されたキャリアルートにおける要件定義

(事例)

- ・ J社(ブライダル業界):全店舗・全世界共通で各レベル×セクションで実施すべき業務や踏むべき経験を詳細に定義したジョブ・ディスクリプションを作成している。

■ キャリアルートに応じた人材育成・開発方策の明確化

◆ 開発されたキャリアルートの実効性を高めるための人材育成・開発方策を明確化

(事例)

- ・ H社(ブライダル業界):入社前研修、入社後すぐの導入研修、中堅社員向けの職種別研修、店長クラスになるためのマネジャー研修Ⅰ、総支配人クラスになるためのマネジャー研修Ⅱを設定。10年間をキャリアの全期間としており、この短期間にこのような研修が実施されている。

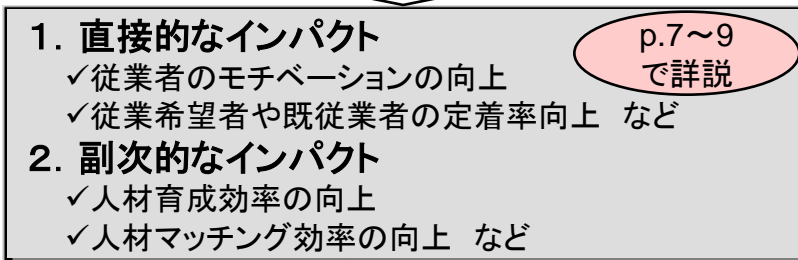
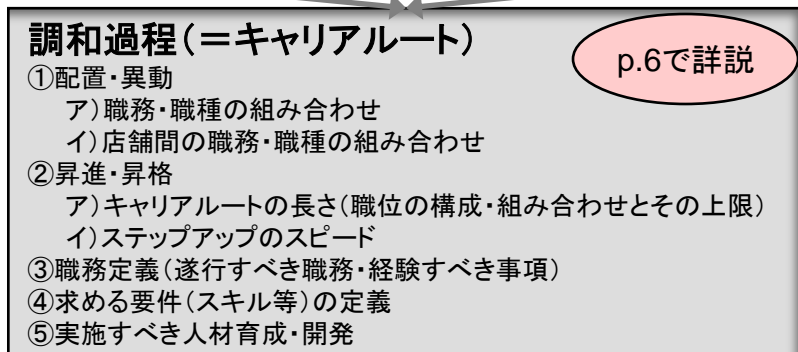
1. 企業の人材マネジメントにおけるキャリアルート形成の位置づけと意義

1) キャリアルートの意義とサービス業における問題点

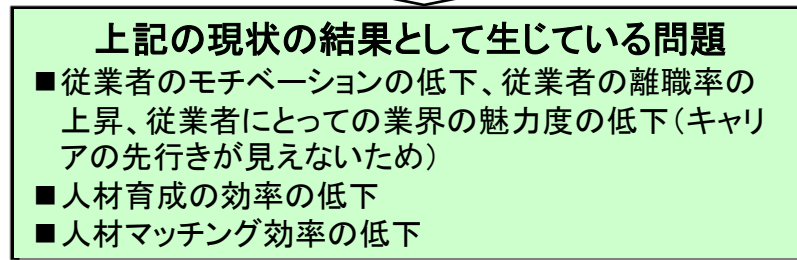
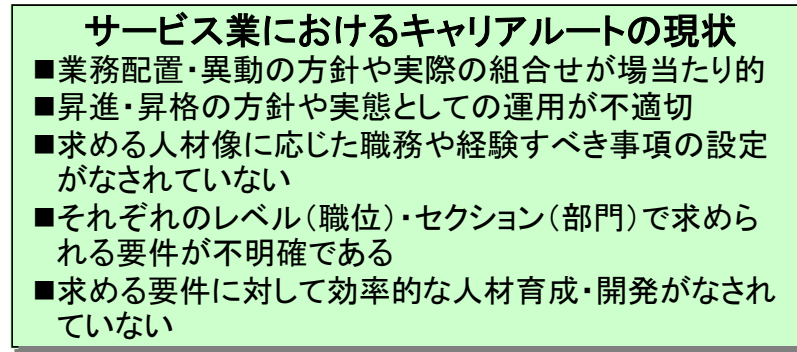
サービス業では適切なキャリアルートが形成されていないため従業員のモチベーション低下などが生じている。これらの問題解消のために経営方針や事業特性を踏まえた適切なキャリアルート形成が求められる。

- キャリアルートは、組織の人的資源計画と個人の職業選択とキャリア計画の両方に基づいて形成されるものであり、入社後の配置・異動、昇進・昇格、職務定義、求める要件の定義、人材育成・開発までの一連の従業員が辿る流れを示している。
- キャリアルート形成により想定されるインパクトには、従業員のモチベーション向上などの直接的なインパクトと、人材育成やマッチング効率向上などの副次的なインパクトがある。
- サービス業においては適切なキャリアルート形成が行われていない企業が多く、従業員のモチベーションの低下や離職率の上昇、人材育成効率やマッチング効率の低下につながっている。
- サービス事業者は、これらの問題点を解消するために、経営方針や事業特性を踏まえた上で適切なキャリアルート形成に取り組む必要がある。

キャリアルートと想定されるインパクト



サービス業におけるキャリアルート形成の現状と問題

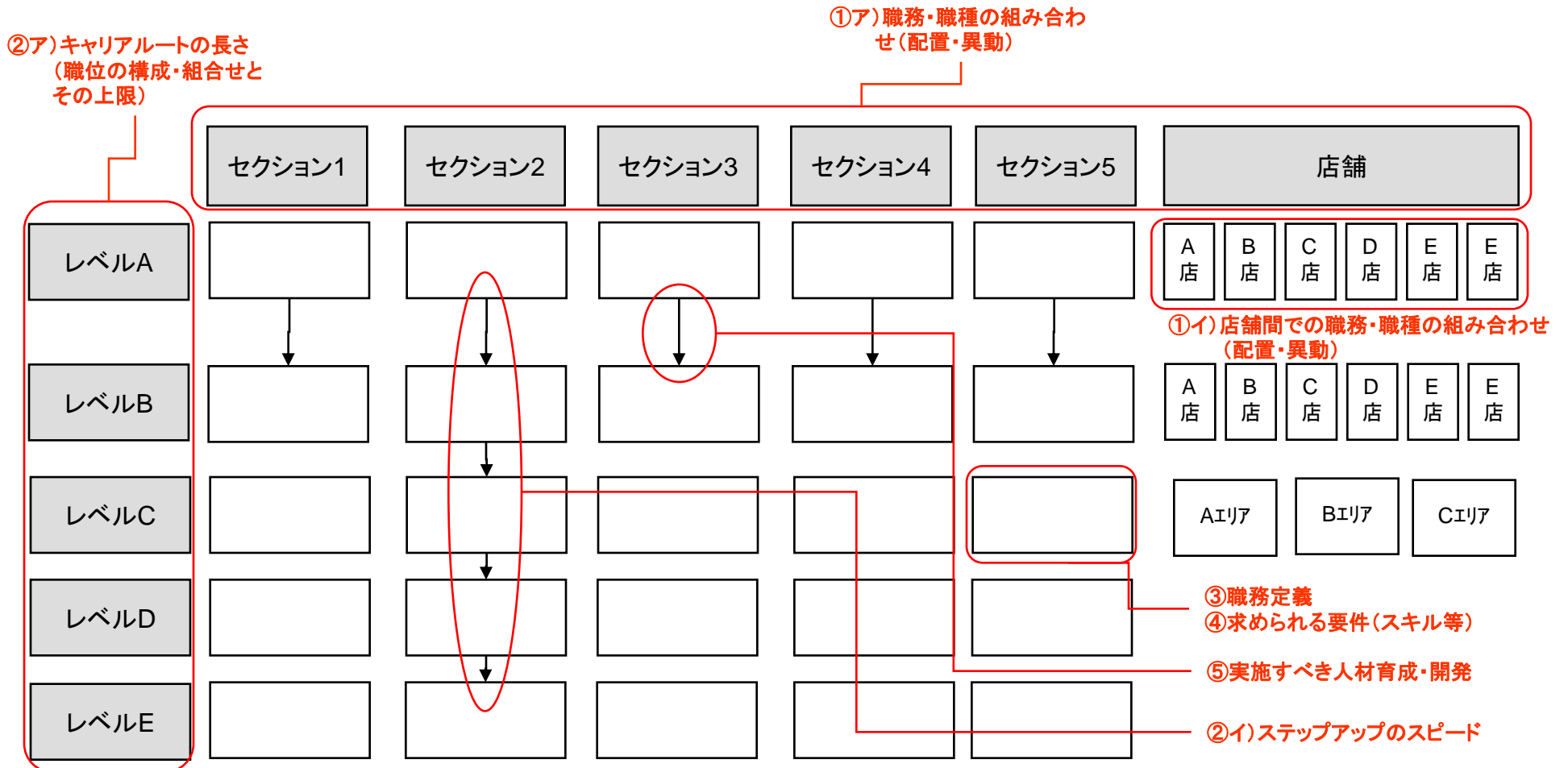


1. 企業の人材マネジメントにおけるキャリアルート形成の位置づけと意義

2) キャリアルートの構成要素

キャリアルートの構成要素は、大きく5つ(詳細には7つ)に整理することができ、企業経営や事業方針に応じて設定される。

- キャリアルートを構成している具体的な要素には以下の①～⑤が挙げられる。
- キャリアルート形成によって想定されるインパクトを実現するためには、企業は経営方針や事業特性に応じて以下の構成要素の具体的な内容を明確に設定する必要がある。



1. 企業の人材マネジメントにおけるキャリアルート形成の位置づけと意義

3) キャリアルート形成によるインパクト①

明確なキャリアルート形成により、レベル×セクションの構成、及びそこで担う職務が可視化され、そのことがスキル標準を作成しやすくなることにつながる。

- キャリアルート構成要素の各項目が具体的かつ適切に形成されることによって生じる効果としては、個人・企業・業界それぞれにとって以下のように想定される。
- キャリアルート構成要素の①～③が形成されることで、「レベル×セクションの構成及びそこで担う職務が可視化」され、そのことが結果としてキャリアルート構成要素の④と⑤を規定する。

調和過程(=キャリアルート)

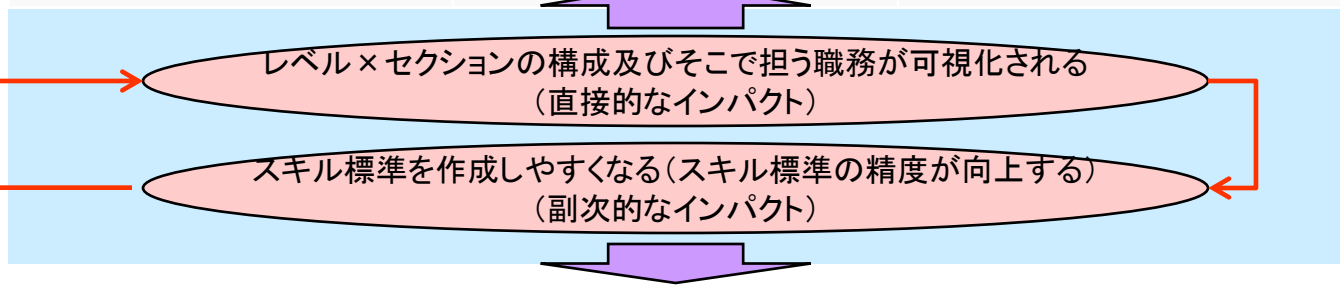
①配置・異動
 ア)職務・職種の組み合わせ
 イ)店舗間の職務・職種の組み合わせ

②昇進・昇格
 ア)キャリアルートの長さ(職位の構成・組み合わせとその上限)
 イ)ステップアップのスピード

③職務定義

④求める要件(スキル等)の定義
 ⑤実施すべき人材育成・開発
 (アウトフロー(解雇))

キャリアルート形成の効果		
対個人	対企業	対業界
<ul style="list-style-type: none"> ✓ どのくらいの年数でどの程度の職位及びセクションでどんな仕事をしているのかの目安になる(このためモチベーションが向上) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個人にとって長期的なキャリアの展望が見えるため、より多くの人材が入职し、定着してくれる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 求職者にとっての業界の魅力度の向上 ✓ 業界で働く人材の定着率の向上



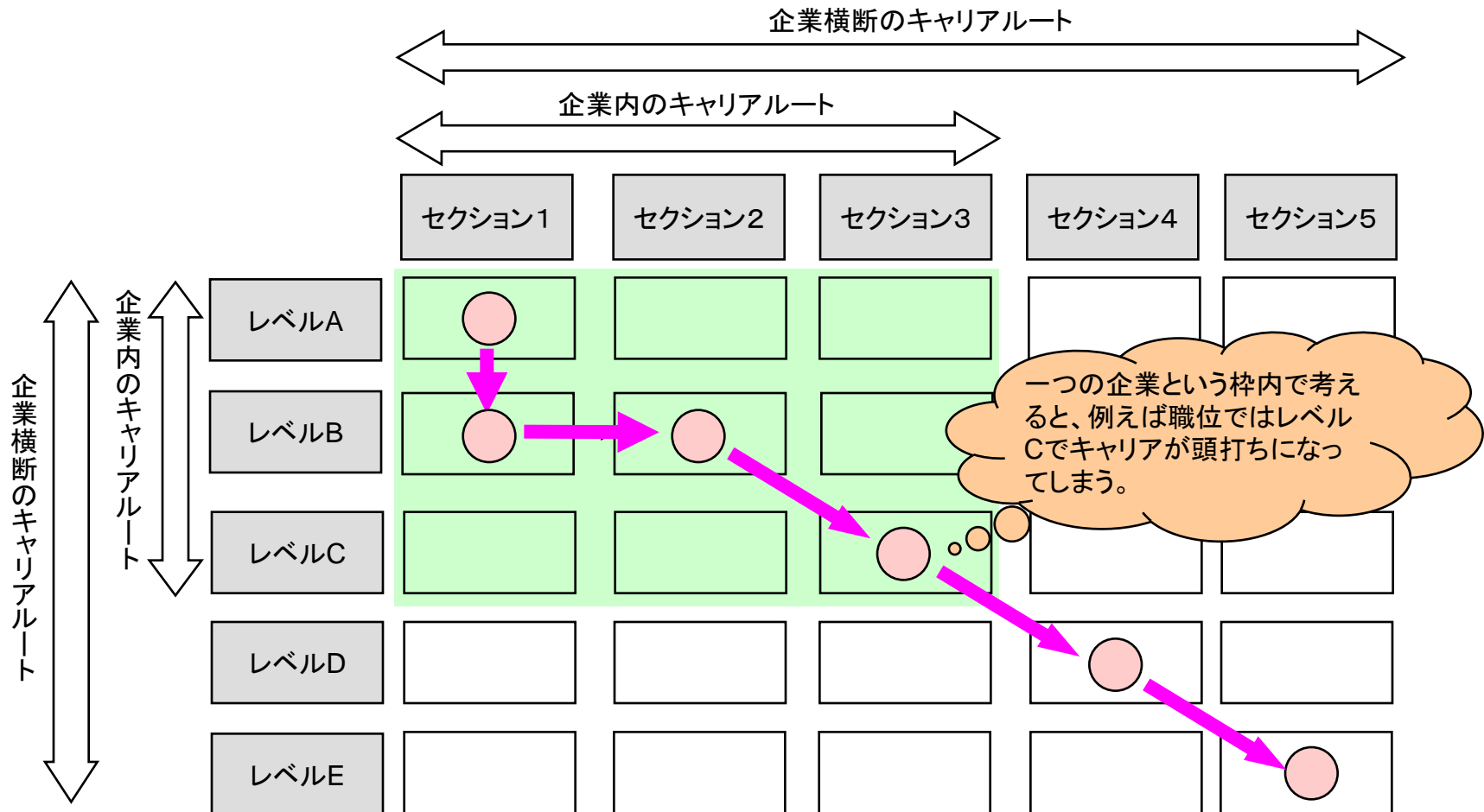
キャリアルート形成の効果		
対個人	対企業	対業界
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 何を身につければより上位の仕事ができるのかが分かる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 長期的な視野で従業員が能力開発を行ってくれる(求められる能力を身につけてくれる)(企業としての生産性の向上) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業界で働く人材の能力向上(業界の生産性の向上)
—	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 求める人材像に応じた人材育成効率が向上する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個別企業の生産性向上により業界全体の生産性が向上する
—	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業の求める要件と従業者の持つ能力のマッチング効率が向上する(中途採用もしやすい) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業界内での適切な人材の流動化が可能となる <p style="color: red; font-weight: bold;">※次ページに参考イメージを記載</p>

1. 企業の人材マネジメントにおけるキャリアルート形成の位置づけと意義

3) キャリアルート形成によるインパクト②

特に業界にとっては、各々の企業がキャリアルートを明確にすることで、より広範囲の業務やレベルを従業員に提示することができる。

- 業界内の各々の企業がキャリアルートを明確にすることで、従業員にとっては自社以外の企業のキャリアルートを把握することが可能となる。このことにより、一企業でキャリアを停滞させることなく、転職によりキャリアをさらに積み増すことが可能となる。
- このことは、企業の枠組みを超えた企業横断(業界全体)のキャリアルート形成と捉えることができる。



1. 企業の人材マネジメントにおけるキャリアルート形成の位置づけと意義

4) キャリアルート形成の意義

個人・企業・業界のいずれにとっても、キャリアルートを明確にすることの意義は大きい。

■ 個人にとっての意義

◆ モチベーションが向上する

- ✓ 自身がどの年次でどのような職種または職務を担い、またどのような職位に就いているのかが見通せるため、キャリアの展望を描くことができ、モチベーションが向上する。

◆ 自己成長の目標設定につながる

- ✓ キャリアアップするためには何を身につけなければならないのかが分かるため、自己成長の目標ができる。このことにより、結果として成長度が高まる。

■ 企業にとっての意義

◆ 人材の確保・定着につながる

- ✓ 個人にとって長期的なキャリア展望が見えるため、より多くの人材が入職し、定着してくれる。

◆ 企業の生産性が向上する

- ✓ 長期的な視野で従業員が能力開発を行ってくれるため、生産性が向上する。

◆ 求める人材像に応じた人材育成効率が向上する

- ✓ 求める人材像に応じたキャリアルート形成が可能となるため、人材育成効率が向上する。

◆ 人材マッチング効率が向上する

- ✓ 求める要件が明確化されることにより、企業が求める人材要件と従業者の持つ能力のマッチングが図りやすくなる。

■ 業界にとっての意義

◆ 人材の確保・定着につながる

- ✓ 個人にとって長期的なキャリア展望が見えるため、求職者にとっての業界の魅力度が向上し、またすでに業界で働いている人材の定着率が向上する。

◆ 生産性が向上する

- ✓ 業界で働く人材が長期的な視野で能力開発を行ってくれるため、生産性が向上する。

◆ 業界内での適切な人材の流動化につながる

- ✓ 業界に属する企業の設定するキャリアルートが可視化されることにより、従業者にとっては自社以外の企業で働くことをイメージしやすくなる。このため一企業の枠組みを超えたキャリア形成が可能となり、人材の流動化にもつながる。

2. キャリアルート構成要素を検討する際の課題

1) キャリアルート構成要素別の問題点①

総じて企業は「キャリアルートが明確に(具体的に)設定されていない」という課題を認識し、従業者はそれに加えて「キャリアルートが可視化・共有されていない」という課題を認識している。

キャリアルート構成要素	具体的内容の検討にあたっての方針	問題点	
		企業の視点	従業者の視点
①ア) 職務・職種の組み合わせ	特定領域で専門性を高めるためのキャリアルートの場合	・専門職に特化したルートの不在 ・特定領域で蛸壺化する社員が存在	・専門職に特化したルートの不在
	幅広い知識・スキルを身につけるためのキャリアルートの場合	・マネジャー人材育成に資する戦略的な職務の組み合わせや異動哲学が不明確	・店舗以外でのキャリアの不在
	経営者育成のためのキャリアルートの場合	・経営者育成のための配置や異動ルートがない	—
①イ) 店舗間での職務・職種の組み合わせ	多店舗を前提とした「ヨコ」のキャリアルートの場合	・店舗間の人材流動化が不十分	・店舗間の異動が不十分(キャリアの幅がない)
	少数拠点を前提とした「タテ」のキャリアルートの場合	—	—
②ア) キャリアルートの長さ(職位の構成・組合せとその上限)	終身雇用に対応した定年までのキャリアルートの場合(内部昇進中心の場合)	・店長でキャリアが頭打ちになる ・経営者になるためのキャリアルートが確立されていない	—
	社外輩出を前提とした短期集中のキャリアルートの場合	・中途採用のためのキャリアルートの不在	・店長でキャリアが頭打ちになる
②イ) ステップアップのスピード	遂行すべき業務を早い段階から経験させるキャリアルートの場合	・昇進格差によるモチベーションやモラル低下発生	・早期に店長業務を任されるため、実力・経験共に間に合っていない
	一つ一つの業務経験を着実に積むためのキャリアルートの場合	・人材の能力が最大限に発揮されない(昇進スピードが遅いため有能な人材が定型業務に長期で携わる等)	・ステップアップのスピードが遅すぎるため、実力が最大限に発揮できていない

※上記の「キャリアルート構成要素の具体的内容の検討にあたっての方針」については、p27を参照。

※上記の問題点の「従業者の視点」部分の内容については、p28を参照。

2. キャリアルート構成要素を検討する際の課題

1) キャリアルート構成要素別の問題点②

総じて企業は「キャリアルートが明確に(具体的に)設定されていない」という課題を認識し、従業員はそれに加えて「キャリアルートが可視化・共有されていない」という課題を認識している。

キャリアルート構成要素	具体的内容の検討にあたっての方針	問題点	
		企業の視点	従業員の視点
③職務定義	短期間に多様な業務・経験を設定する場合	<ul style="list-style-type: none"> 各職階ごとの遂行すべき業務の詳細な具体化が必要 短期間に多くの業務を経験させるための効果的効率的な業務設計が必要 	・戦略的に職務が定義されていない
	一つ一つの業務経験を着実に積むためのキャリアルートの場合	・長期で人材の付加価値を高めるために長期的かつ戦略的に経験させることを前提とした業務設計になっていない(高付加価値人材となるために経験しておくべき業務は何か、という観点で職務が設計されていない)	・徒弟制度的な職務定義であり、業務内容が可視化されていない
	経営者として求められる経験を積むためのキャリアルートの場合	・経営として積んでおくべき業務経験が効率的に設定されていない	—
④求める要件(スキル等の内容・レベル)の設定	特定領域で専門性を高めるためのキャリアルートの場合	・専門職としての要件定義が十分でない	・求める要件が明確でない
	汎用かつ多様な知識・スキルを身につけるためのキャリアルートの場合	・マネジャーになる段階で十分なマネジメントスキルが身につけていないため、マネジャーになれない	・求める要件が明確でない
	経営者に求められる知識・スキルを身につけるためのキャリアルートの場合	・経営者を想定した求められる知識・スキルが定義されていない	—
⑤実施すべき人材育成・開発	早期に戦力化するための人材育成・開発	・マネジャー人材育成に効果的な育成体系がない	・マネジャー人材育成に効果的な育成体系がない
	一つ一つの業務を着実にこなすための人材育成・開発	・(新入社員以外は)OJTに依存している	・明確な人材育成方針がない

※上記の「キャリアルート構成要素の具体的内容の検討にあたっての方針」については、p27を参照。

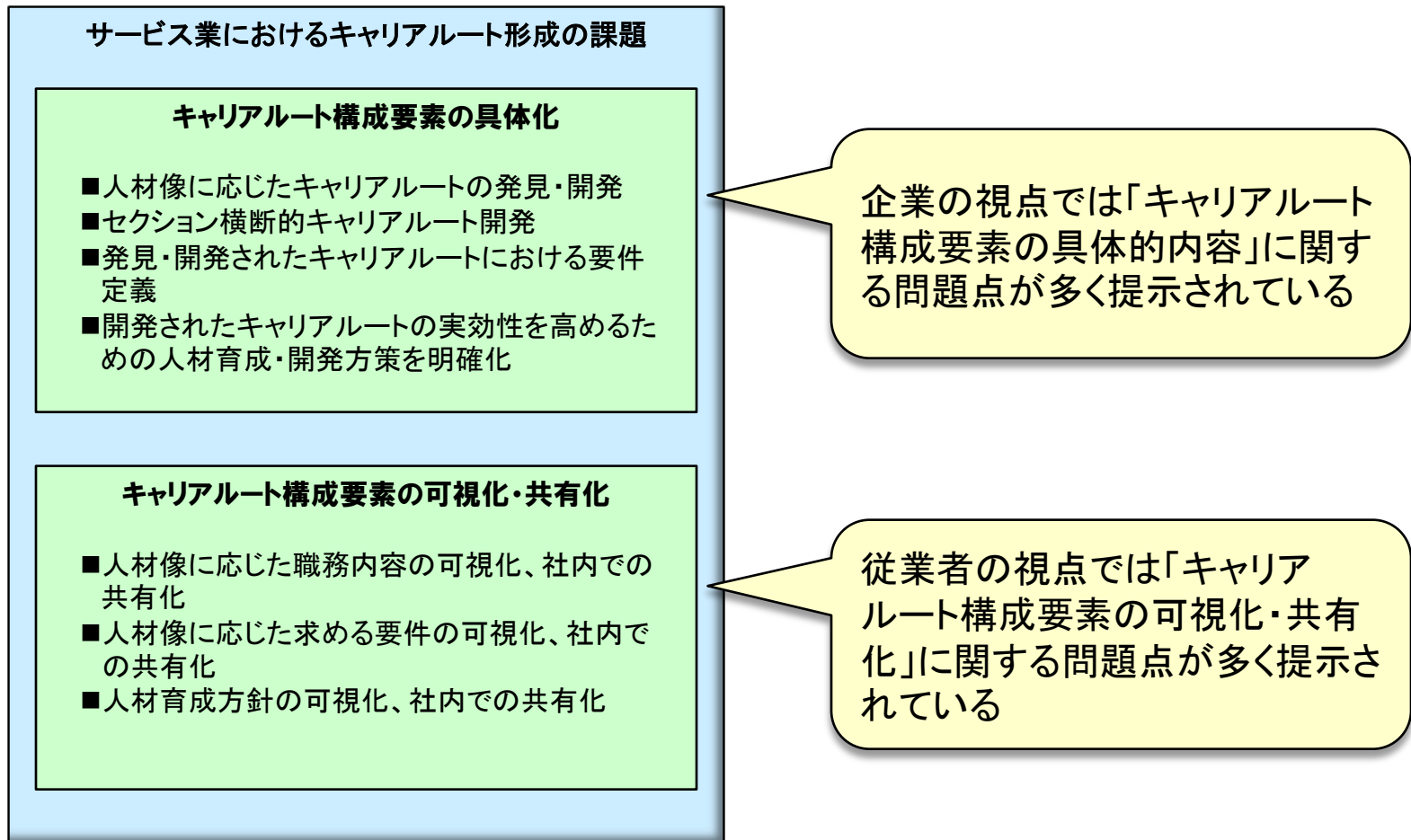
※上記の問題点の「従業員の視点」部分の内容については、p28を参照。

2. キャリアルート構成要素を検討する際の課題

2) 企業の視点と従業員の視点で提示された問題点解消のために取り組むべき課題

企業の視点での問題点に対して取り組むべき課題は「キャリアルート構成要素の具体化」であり、従業員の視点での問題点に対しては「キャリアルート構成要素の可視化・共有化」である。

- 企業の視点で提示された問題点は、キャリアルート構成要素のそれぞれが具体化されていないというものであり、従業員の視点で提示された問題点は、キャリアルート構成要素が従業員にうまく伝わっていないという点にある。
- これらの問題点を解消するためには、「キャリアルート構成要素の具体化」と「キャリアルート構成要素の可視化・共有化」が求められる。



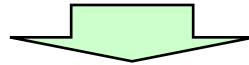
3. サービス業において求められるキャリアルート形成の方向性

1) 求められる方向性(総論)

今後、サービス事業者はキャリアルートの具体化を進めるとともに、従業員に対して明確にキャリアルートを提示する必要がある。

- 企業の視点と従業者の視点の両方を踏まえたキャリアルート構成要素を検討する際の課題を踏まえると、求められる方向性は以下のように整理できる。

- 経営方針や事業特性及び事業環境変化を踏まえ、最も生産性を高められるキャリアルートの発見・開発をすること
- 従業員に対して明確にキャリアルートを提示すること



■ 生産性を高められるキャリアルートの発見・開発

◆ 人材像に応じたキャリアルートの発見・開発

- ① スペシャリスト人材、マネジャー人材、経営者人材に育てるために求められるキャリアルートの発見・開発
→人材像に応じた職務・職種とキャリアルートの長さ及びステップアップのスピードの組み合わせを発見・開発
- ② ①に応じた職務の定義
→①を踏まえた上で求められる職務内容や踏むべき経験を明確に定義づけ

◆ セクション横断的キャリアルート開発

- ✓ 店舗(ライン)と本社(スタッフ)、店舗間異動を促進するキャリアルートを発見・開発

■ キャリアルートに応じた求める人材要件定義

◆ 発見・開発されたキャリアルートにおける要件定義

- ✓ 発見・開発されたキャリアルートにおけるそれぞれのポジションごとに求められる要件(知識・スキル、資格、実績等)を明確化する

■ キャリアルートに応じた人材育成・開発方策の明確化

◆ 開発されたキャリアルートの実効性を高めるための人材育成・開発方策を明確化

- ✓ 開発されたキャリアルートにおけるそれぞれのポジションでの役割を果たすため、また次のポジションに進むために求められる人材育成・開発方策を明確化する

■ 発見・開発されたキャリアルート、定義された人材要件、人材育成・開発方策を従業員に対して明確に示す

3. サービス業において求められるキャリアルート形成の方向性

2) 求められる方向性(各論)①

各々のサービス事業者は、キャリアルート構成要素それぞれの内容について、自社の考え方を明らかにした上で具体化する必要がある。

- 企業の視点と従業者の視点の両方を踏まえると、キャリアルート構成要素の具体的内容の検討にあたっての方針と対応方向、具体事例は以下のように整理できる。

キャリアルート構成要素	具体的内容の検討にあたっての方針	対応方向と具体事例
①ア) 職務・職種の組み合わせ	特定領域特化	<ul style="list-style-type: none"> ● スペシャリスト人材特化型キャリアルート開発 事例) C社(BPO業界): 「専門職コース」を設定。コースの全体としては、①スキルを高めることに(マイペースで)力を入れる「専門職コース(じっくりコース)」、②特定の分野において高い能力を身に付けている「スペシャリストコース」、③「昇進が早いコース(営業やマネジメントを目指すコース)」の3つのキャリアコースがある。
	広範経験	<ul style="list-style-type: none"> ● マネジャー人材特化型キャリアルート開発 事例) G社(プライダル業界): 入社から3-5年程度は現場の各セクションをローテーションすることとしており、入社6年目以降は各部門でのマネジャー人材としてスキルアップすることとしている。この他に1年に1度自己申告書を提出し、個人の志向に基づく異動も実施している。
	経営者育成	<ul style="list-style-type: none"> ● ラインスタッフ横断キャリアルート開発 事例) F社(学習塾業界): グループ会社間の異動や、現場と本社の異動を積極的に実施。 ● 経営者人材特化型キャリアルート開発 事例) K社(プライダル業界): レベルにおいて、一般社員を等級1-2、指導職を等級3-5、管理職を等級Mと設定しており、等級5の指導職の時点で、「経営層」を目指すのか「専門家」を目指すのか「事業所の統括職」を目指すのかを選択することになっており、「経営層」を選択した場合、経営者になるためのキャリアルートを進めることになる。
①イ) 店舗間での職務・職種の組み合わせ	多店舗	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗横断キャリアルート開発 事例) N社(フィットネス業界): 店舗間異動を制度化しており、総合職は3年に1回、専任職は5年に1度店舗間を異動する。

3. サービス業において求められるキャリアルート形成の方向性

2) 求められる方向性(各論)②

各々のサービス事業者は、キャリアルート構成要素それぞれの内容について、自社の考え方を明らかにした上で具体化する必要がある。

- 企業の視点と従業者の視点の両方を踏まえると、キャリアルート構成要素の具体的内容の検討にあたっての方針と対応方向、具体事例は以下のように整理できる。

キャリアルート構成要素	具体的内容の検討にあたっての方針	対応方向と具体事例
②ア) キャリアルートの長さ(職位の構成・組合せとその上限)	内部昇進	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部昇進に応じたタテのキャリアルート開発 事例) B社(BPO業界): タテの階層を社内資格制度と連動させている。管理職の手前までを3つの資格(A1,A2,A3)に分けており、新入社員はA1からスタートする。管理職はM1,M2に分かれている。A3はスーパーバイザーと位置付けており、係長や課長補佐に相当し、5人程度の部下を持つ。 事例) F社(学習塾業界): 階層を多く設け昇格機会を増やしている(13階層を設定。人事評価を四半期に1度実施し、昇格機会も増やしている)。
	短期集中・輩出	<ul style="list-style-type: none"> ● 短期集中・輩出に応じたタテのキャリアルート開発 事例) H社(プライダル業界): 10年間をキャリアの全期間としてレベルを設定している(3年でマネジャー、7-8年でゼネラルマネジャーになることを想定したキャリアルートを設定)。
②イ) ステップアップのスピード	早	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成体系の構築(想定される早期の育成スピードに対応した人材育成の在り方の明確化) 事例) M社(フィットネス業界): 成果主義と競争の仕組み導入によるステップアップスピード上昇を図る(業務実績評価が3-4割程度、残りの6-7割は筆記・面接・論文試験結果によって昇進のスピードが変わる) 事例) F社(学習塾業界): 四半期に1度人事評価を行い、昇格審査も同時に行う。1回の昇格機会における昇格の限界階層数は設定していない。このためステップアップのスピードが他社員よりも早い社員が存在。 事例) I社(プライダル業界): 3年でチーフ、5年で総支配人、10年でエリアマネジャーになることを想定したキャリアルートを設定。
	遅	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成体系の構築(想定される長期の育成スピードに対応した人材育成の在り方の明確化) 事例) G社(プライダル業界): 40歳で支配人、40-45歳で課長になるというステップアップのスピードを標準ケースとして設定しており、各レベルで求められる職務や能力をじっくり身に付けた上でステップアップすることを想定している。

3. サービス業において求められるキャリアルート形成の方向性

2) 求められる方向性(各論)③

各々のサービス事業者は、キャリアルート構成要素それぞれの内容について、自社の考え方を明らかにした上で具体化する必要がある。

- 企業の視点と従業者の視点の両方を踏まえると、キャリアルート構成要素の具体的内容の検討にあたっての方針と対応方向、具体事例は以下のように整理できる。

キャリアルート構成要素	具体的内容の検討にあたっての方針	対応方向と具体事例
③職務定義	短期での多様な経験型	<ul style="list-style-type: none"> ● 早期育成対応の業務・経験開発 事例)H社(プライダル業界):入社2年目で数人の部下を持ち、3年で店長になるなど、若い年次から高度なレベルの業務内容が設定されている。 事例)J社(プライダル業界):全店舗・全世界共通で各レベル×セクションで実施すべき業務や踏むべき経験を詳細に定義したジョブ・ディスクリプションを作成している。
	長期戦略的	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値型人材育成対応の業務・経験開発 事例)G社(プライダル業界):入社から総支配人までのレベル×それぞれのセクション別を実施すべき業務や踏むべき経験が定義されている。
	経営者特化型	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者人材育成対応の業務・経験開発
④求める要件(スキル等の内容・レベル)の設定	高度専門	<ul style="list-style-type: none"> ● スペシャリスト型人材に求められる要件の明確化(スキル標準作成) 事例)A社(BPO業界):階層別に標準となるスキルや取得が必要な資格を提示し、ステップアップするための要件を可視化している。
	汎用・多様	<ul style="list-style-type: none"> ● マネジャー人材に求められる要件の明確化(スキル標準作成) 事例)K社(プライダル業界):副支配人以上がマネジャー人材と定義されており、各セクション×マネジャーの階層ごとに求められるスキルが明確化されている(スキル標準が作成されている)
	経営者	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者人材に求められる要件の明確化(スキル標準作成)
⑤実施すべき人材育成・開発	早期戦力化	<ul style="list-style-type: none"> ● 早期に戦力化するための人材育成・開発施策の明確化 事例)H社(プライダル業界):入社前研修、入社後すぐの導入研修、中堅社員向けの職種別研修、店長クラスになるためのマネジャー研修Ⅰ、総支配人クラスになるためのマネジャー研修Ⅱを設定。10年間をキャリアの全期間としており、この短期間にこのような研修が実施されている。
	長期成長	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期的な成長を促進するための人材育成・開発施策の明確化 事例)A社(BPO業界):レベル・セクション別に研修体系を構築。資格取得も奨励しており、必要資格にS,A,B,Cのレベルをつけ、S~B資格については取得に際しての報奨金を出している。

参考

1. 本調査の目的と概要
2. 企業ヒアリング結果から把握されたキャリアルートの特徴とその規定要因
3. 従業者の視点でのキャリアルート構成要素別の問題点把握の考え方
4. 業界別のキャリアルート形成の傾向と対応方向・具体事例
5. キャリア形成の位置づけと構成要素に関する既存文献からの示唆

1. 本調査の目的と概要

1) 調査目的

- 国内のサービス産業において、従業者がキャリアを形成する道筋(キャリアルート)が十分に設定されていない、又は従業者にうまく伝わっていないという問題が指摘されている。この問題は、就職希望者にとっての魅力度の低下や既にサービス産業に従事している従業者の定着率の低下につながっていることや、企業の生産性の低下要因になっていると考えられる。
- このことを踏まえて、本調査では、サービス産業におけるキャリアルート形成の現状と問題点、課題について明らかにし、今後求められる方向性について整理した。

1. 本調査の目的と概要

2)調査項目

■ サービス業における「キャリアルート」についての実態を把握するため、以下のような調査項目を設定した。

1. 職種や職位・職階の枠組みについて

- ・職種、及び職位・職階等の区分と、役割・特徴
- ・現在の職種、及び職位・職階別の職員数

2. 人材雇用の方針について

- ・採用の種類、それぞれの人数の内訳(新卒採用、中途採用、非正規社員採用など):新卒採用と中途採用のどちらを重視するか
- ・採用方法(職種別採用か一括採用か)

3. 社員のキャリアルートについて

- ・生産性向上に向けた取組におけるキャリアルート形成の位置づけ
 - －キャリアルートの有無、生産性からみたキャリアルートの意味(人材育成、業務効率向上等)
- ・キャリアルートの実態
 - －標準的なキャリアルート、例外的なキャリアルート
 - ・基本方針(ローテーションで幅広いキャリア形成を想定するか、特定領域でのキャリア形成を想定しているのか、など)
 - ・職種間のキャリアルートの違い
 - ・新卒採用者、中途採用者のキャリアルートの違い
 - －キャリアルートの特徴(個人の希望を反映する、職種間異動がある、他社と比較して異なる点があるなど)
- ・昇進・昇格方針
 - －ステップアップのスピード(何年目でどの階層に昇進するかなど)
 - －昇進・昇格の条件(差をつけているかどうか、成果主義か能力主義か、大卒何年目から差がつくか)
 - －賃金体系について(職種や職位・職階間の賃金格差、部署間の賃金格差(どの職階で生じるか)など)
 - －習熟に必要な期間(一人前又は管理職レベルになるための期間、部署、職種間の習熟期間の違い)
- ・人材育成の考え方・実施状況(内部研修重視か、外部研修活用か、など)

4. キャリア形成の課題

- ・キャリアルートに関わる特徴的な課題
- ・キャリアルートに関わる課題解消による企業の生産性向上への寄与度
- ・キャリアルート形成の課題解消に向けて求められる取組・支援

1. 本調査の目的と概要

3)調査対象業種①

- サービス業における中分類単位の業種から、B-C、B-Bのバランスを考慮した上で対象を選択した。
- 「キャリア形成に関する問題が顕在化しやすい」と「施策ターゲットとする意義がある」ことを業種選択基準とし、具体的には5つの基準を設けた上で、仮説検証のための視点を踏まえて業種を絞り込んだ。(仮説を検証するために、業種間比較や企業間比較を行うことを想定しており、この視点からみて適切な業種に絞り込む)

基準		仮説	仮説検証のための視点
キャリア形成に関する問題が顕在化しやすい	①セクション(≒職種)が多様	<ul style="list-style-type: none"> ・特定セクションでキャリアが峭壺化する可能性がある ・戦略なき異動によりキャリアが発達しない 	<ul style="list-style-type: none"> ①業種間比較:セクションが多様な業種と多様でない業種の比較(業種間比較によってセクションが多様な業種の問題点を浮き彫りにするため) ②業種内比較:①の同業種企業間比較(企業間比較によってセクションが多様な企業とそうでない企業の問題点を比較するため)
	②多店舗展開している	<ul style="list-style-type: none"> ・フランチャイズチェーンの場合、キャリアが店舗内に限定される可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ③業種内比較:多店舗展開とフランチャイズチェーンとの比較(フランチャイズチェーンの問題点を浮き彫りにするため) ④業種内比較:多店舗展開していない企業との比較(多店舗展開している企業の問題点を浮き彫りにするため)
	③雇用流動性が高い	<ul style="list-style-type: none"> ・転職によりキャリアの積み上げが阻害される ・教育インフラが整備されていない 	<ul style="list-style-type: none"> ⑤業種間比較:流動性が高い業種と低い業種の比較(転職によるキャリアの積み上げの現状やインフラ未整備状態を浮き彫りにするため)
施策ターゲットとする意義がある	④従業者規模が大きい(5万人が一つの水準)	—	—
	⑤外資系と比較して生産性が劣る	<ul style="list-style-type: none"> ・外資系企業と比較してキャリア発達の程度が不十分 	<ul style="list-style-type: none"> ⑥業種内比較:外資系企業との比較(外資系企業と比較したキャリア発達の問題点を把握するため)

5つの基準を元に業種を抽出し、
仮説検証のための視点をういて絞り込む
(具体的な業種は次ページ)

1. 本調査の目的と概要

3)調査対象業種②

- 対象業種選定基準を元にB-C、B-Bにおける主要業種を評価した結果、ブライダル、フィットネス、学習塾、バックオフィス代行(BPO)が抽出された。

種別	分野	業種	キャリア発達に関する問題が顕在化しやすい			施策ターゲットとする意義がある		合計点	総合評価	
			セクションの多様性	多店舗展開している	雇流動性が高い	従業者規模が大きい	外資系と比較して著しい差異・問題			
B-C	生活支援サービス	結婚情報	企画、広報宣伝、オペレーター、カウンセラーが主な職種。	2 大手企業は多店舗展開している。	2 異業種からの転職が多い。	2 50378(H15) ※結婚情報サービス協議会データよりNRI推計	2 外資系企業の参入は少なく差異は不明。	1	9	1
		ブライダル	企画、広報宣伝、営業、予約、ブライダルコーディネーター、アテンダー、ディレクターが主な職種。	3 多店舗展開している企業が多い。	3 異業種からの転職が多い。	2 33,218(H17) ※特サビ実態調査	2 外資系企業の参入が拡大。マネジメントに差異が見受けられる。	2	11	2
		ハウスクリーニング	営業、クリーニングスタッフが主な職種。	1 大手企業は多店舗展開している。	2 クリーニングスタッフは非正規社員比率が高く流動性が高い。	2 275,844(H16) ※サービス業基本調査	3	1	10	1
		葬祭業	営業、ディレクター(式運営)、資材管理(式場設営)、アテンダー(接遇)が主な職種。	2 多店舗展開している企業が多いが巨大チェーンは少ない。	2 異業種からの転職、異業種への転職のいずれも多い。	3 5万人程度。	2	1	10	1
		写真館	接客、技術職、店舗経営など	1 多店舗展開している企業が多い。	3	2 48,329(H16) ※サービス業基本調査	1	1	8	1
	娯楽サービス	観光・集客	企画、仕入れ・手配、販売、営業、添乗が主な職種。	3 多店舗展開している企業が多い。	2 同業他社からの転職が多い。	2 10万人程度。	2 ネット中心の外資系とのビジネスモデルには差異がある。	1	10	1
		コンテンツ	企画、営業、宣伝、制作、技術、事務職など	3	1 業界内の流動性は高い。	3 6,082(H16)(映画制作) ※特サビ実態調査	1 有力外資が参入している。	2	10	1
		興行サービス	企画、営業、宣伝、事務職、技術職など	2 多店舗展開している企業が多い。	2 業界内外の転職が多い。	3 30976(H16) ※サービス業基本調査	2	1	10	1
		アミューズメント施設	販売職、清掃、接客、マーケティング、企画、事務職など	2 多店舗展開している企業が多い。	3 異業種からの転職が多い。	2 15184(H16)(映画館) ※事業所企業統計調査	2	1	10	1
		エステティック	営業、接客、店舗経営管理、技術職などが主な職種。	1 多店舗展開している企業が多い。	3 技術職の流動性は高い。	2 23,944 ※特サビ実態調査	1	1	8	1
美容健康サービス	スパ	営業、接客、店舗経営管理、技術職などが主な職種。	1 多店舗展開している企業が多い。	3 業界内の流動性は高い。	2	1	1	8	1	
	フィットネス	店舗管理、フロント、インストラクターが主な職種。	1 多店舗展開している企業が多い。	3 店舗管理はほとんどが正社員。インストラクターは契約が多いなど流動性が高い。	3 従業者規模は約5万人。	2 外資参入が激しいが、際立った差異は見られない。	2	11	2	
	スポーツ	営業、経理、施設運営・管理、講師、顧客対応(登録、案内、相談)が主な職種。	1 多店舗展開している企業が多い。	3 講師人材は流動性が高い。	2	2	2	10	1	
	医療		3	2	2	2	1	10	1	
	健康福祉サービス		3	2	2	2	1	10	1	
教育サービス	学習塾	営業、経理、広報、施設管理、教員確保・指導、学習指導(教材作成・授業)、受講者対応(各種連絡・相談)が主な職種。	2 多店舗展開している企業が多い。	3 教員は流動性が高い。	2 280,477(H16) ※サービス業基本調査	3	1	11	2	
	語学教室	経理、広報、施設管理、教員確保・指導、学習指導(教材作成・授業)、受講者対応(各種連絡)	2 多店舗展開している企業が多い。	3 教員は流動性が高い。	2 35,074(H16) ※サービス業基本調査	1	2	10	1	
	複合型サービス		3	2	2	2	1	10	1	
			3	2	2	2	1	10	1	
直接業務実施サービス	テレマーケティング	テレコミュニケーター、スーパーバイザーが主な職種。	2 大手企業は多店舗展開している。	2 非正規・女性比率が高く流動性が高い。	3 約6万人程度。	2	1	10	1	
	ビジネスイベント		2	2 業界内外の流動性が高い。	2	2	10	1		
	デザイン	デザイナーが主な職種。	1	2 業界内の流動性は高い。	2 1万人程度。	1	1	7	1	
	広告サービス	営業、企画、調査、経理、デザイナーなど	3	2 業界内の流動性は高い。	2 144,454(H16) ※サービス業基本調査	2	2	11	1	
	ディスプレイ	営業、企画、経理、デザイナーなど	2	1 デザイナーの流動性は高い。	2 10,985(H15) ※特サビ実態調査	3	1	9	1	
	バックオフィス代行	企画、営業、受付、総務事務、人材育成など	2	2 業界内外の流動性が高い。	3	2	2	11	2	
	福利厚生代行		1	2	2	2	1	8	1	
間接業務支援サービス	警備保障サービス	警備員、営業職、技術職、総務・経理等があるがそれほど多様ではない。	2	2 正規社員比率が高く、流動性はそれほど高くない。	1 主要職種である警備員の雇用者数は、47万人(2004)	3	1	9	1	
	リース・レンタルサービス		1	2	2	3	1	9	1	
	ビルメンテナンスサービス	ビル清掃員、ビル施設管理者、総務経理が中心で限定的。	1	①独立系の専業型、②大企業の系列型、③特殊団体の系列型の3つに分類できる。①は多店舗展開している。	3 雇用者数は、87万人(2003年)	3	1	10	1	
	自家用自動車管理業		1	2	2	1	3	9	1	
	ITサービス	コンサルタント、システムエンジニア、プロジェクトマネージャーが主な職種。	2	1 業界内の流動性は高い。	2 約60万人。	3	10	1		
	弁護士・会計士事務所		2	1	3	1	8	1		
	派遣・請負	派遣営業、コーディネーターサービス、バックアップサービスが主な職種。	2	2 正規社員比率が高いが、上級人材は派遣や嘱託を採用する場合がある。	2 約60万人(派遣業)	2	2	10	1	
	実務教育	企画開発、営業、経理、広報、施設管理、教員、受講者対応が主な職種	2	2	2	2	2	10	1	
			3 非常に多様である	3 多店舗展開している	3 流動性が高い	3 10万人以上	2 比較が有意義	2	検討対象候補	
			2 ある程度多様である	2 ある程度の店舗数がある	2 ある程度の流動性がある	2 2万人以上	2 比較が可能(有意性は不明確)	1	要検討業種	
		1 職種は少ない	1 店舗数は限定的である	1 流動性は低い	1 5万人未満	1 比較が有意義でない	2	※合計11点以上が2		

1. 本調査の目的と概要

3)調査対象業種③

- 抽出された4業種に対して、「仮説検証のための視点」で示した5つの視点を当てはめ、検証するのに4業種で足りているかどうかを判断すると、基本的に4業種で視点はカバーできるため、4業種を対象として調査を実施した。

5つの基準を元に総合的に判断した結果(p18参照)抽出された業種

・ブライダル
・学習塾
・フィットネス
・バックオフィス業務

上記業種と仮説検証のための視点との適合性を判断

基準		仮説検証のための視点	上記業種の視点への適合性	業種
キャリア発達に関する問題が顕在化しやすい	セクション(≒職種)が多様	①業種間比較:セクションが多様な業種と多様でない業種の比較	上記業種で比較可能	多様:ブライダル 非多様:学習塾、フィットネス
		②業種内比較:セクションが多様な業種内での企業間比較	上記業種で比較可能	多様:ブライダル(ホテル)、ブライダル(ハウスウェディング) 非多様:ブライダル(専門式場)、ブライダル(レストラン)
	多店舗展開している	③業種内比較:フランチャイズチェーンとの比較	上記業種で比較可能	多店舗:ブライダル、フィットネス フランチャイズ:学習塾
		④業種内比較:多店舗展開していない企業との比較	上記業種で比較可能	多店舗:ブライダル(ホテル) 非多店舗:ブライダル(レストラン)
	雇用流動性が高い	⑤業種間比較:流動性が高い業種と低い業種の比較	上記業種で比較可能	流動性高:学習塾、フィットネス、バックオフィス業務 流動性低:ブライダル(上記3業種との相対比較の場合)
施策ターゲットとする意義がある	従業者規模が大きい(5万人が一つの水準)	—	—	—
	外資系と比較して生産性が劣る	⑥業種内比較:外資系企業との比較	上記業種で比較可能	外資参入業種:ブライダル、フィットネス、バックオフィス業務

1. 本調査の目的と概要

4)調査の進め方・ヒアリング対象企業数

- 調査は以下の流れで実施した。
 1. ヒアリング対象企業事前情報収集・ヒアリング対象企業リストの精査
 - ・ 公開情報ベースで別紙整理表項目に情報挿入(特に、部署・階層の枠組みは事前把握を徹底)
(ヒアリングの精度を向上させるため)
 2. ヒアリングの実施
 - ・ 業界大手企業に対して、各業種3~5社ずつ実施。

ヒアリング対象企業

	業種	企業
B-B	バックオフィス代行	A社、B社、C社 (合計3社)
B-C	学習塾	D社、E社、F社 (合計3社)
	ブライダル	G社(ホテル)、H社(専門式場)、I社(ハウスウェディング)、J社(レストランウェディング)、K社(外資系ホテル) (合計5社)
	フィットネス	L社、M社、N社 (合計3社)

2. 企業ヒアリング結果から把握されたキャリアルートの特徴とその規定要因

1) サービス事業者のキャリアルートの特徴

■ ヒアリング結果を踏まえると、各社のキャリアルートの特徴は「人材雇用」「キャリアルート」「昇進・昇格方針」の観点で以下のように整理できる。

業種	企業	キャリアルートの特徴		
		人材雇用	キャリアルート	昇進・昇格方針
BPO	A社	・中途採用中心 ・一括採用(職種が限定的であるため)	・ローテーションはなし(部門内の異動はあり) ・定年までのキャリアルートを設置	・入社1年目から差がつく ・階層別に到達すべき能力水準・到達スピードの目安がある
BPO	B社	・中途採用が中心 ・一括採用(職種が限定的であるため)	・ローテーションはなし(部門内の異動はあり) ・定年までのキャリアルートを設置 ・専門職ルートを設置 ・ステップアップスピードが早い(入社3年目で差がつく)	・職位ごとに求められる要件が明確化されている ・実力主義で昇格させる
BPO	C社	・中途採用が中心 ・一括採用(職種が限定的であるため)	・ローテーションはなし(部門内の異動はあり) ・定年までのキャリアルートを設置 ・個人の志向に合わせた3つのルート(じっくり/スペシャリスト/マネジメント)を設置	※詳細には設定されていない
学習塾	D社	・採用:新卒・中途の両方を重視 ・採用:総合職と事務職別採用	・専門職ルートを設置	・ステップアップスピード:早い ・昇進のための基準が明確 ・成果主義で評価し昇進させる
学習塾	E社	・新卒・中途の両方を重視 ・講師職と事務職別採用	・専門職ルートを設置 ・昇進昇格基準が明確	・ステップアップスピード:早い ・競争とインセンティブによるステップアップ
学習塾	F社	・採用:中途採用重視 ・採用:一括採用(職種が限定的であるため)	・マネジメントと教育を完全分離 ・昇格基準の明確化と頻繁な昇格審査	・ステップアップスピード:早い
ブライダル	G社	・採用:新卒採用中心 ・採用:職種別採用	・ローテーションはなし ・3年目にマネジャー又は専門職を選択 ・専門職ルートを設置	・ステップアップスピードが早い。3年でマネジャーになる ・昇進のための基準が明確
ブライダル	H社	・採用:中途採用中心 ・採用:職種別採用	・ローテーションはなし ・トータルで10年程度の設計(それ以降はなし) ・専門職ルートを設置	・ステップアップスピードが早い。3年でチーフ、5年で支配人になる
ブライダル	I社	・採用:新卒採用中心 ・採用:一括採用	・5年目まではローテーション、その後専門職としてのキャリアルートを設置 ・専門職ルートを設置	・ステップアップスピードは遅い ・標準的な到達すべき能力水準、到達スピードが設定されている
ブライダル	J社	・中途採用中心 ・職新卒は一括採用、中途は職種別採用	・最初はローテーション、その後同一職種でキャリアを積む	・ステップアップスピードは遅い ・標準的な到達すべき能力水準、到達スピードが設定されている
ブライダル	K社	・採用:中途採用中心 ・採用:新卒は一括採用、中途は職種別採用	・最初はローテーション、その後同一職種でキャリアを積む	・ステップアップスピードは遅い
フィットネス	L社	・新卒採用重視	・店舗間異動あり ・部門間異動によるステップアップ ・5-6年で管理職になるルート	・ステップアップスピード:早い ・能力主義で評価し昇進させる
フィットネス	M社	・新卒採用重視 ・職種別採用	・キャリアルート:店舗間異動、職種間異動あり ・キャリアルート:8年で管理職になるルート	・ステップアップスピード:早い ・成果主義で評価し昇進させる
フィットネス	N社	・今までは新卒採用重視、今後は中途採用重視 ・総合職とエリア専任社員を区別	・店舗間異動あり ・7~8年で管理職になるルート	・ステップアップスピード:早い ・能力主義で評価し昇進させる

2. 企業ヒアリング結果から把握されたキャリアルートの特徴とその規定要因

2) ヒアリング結果から得られたキャリアルート形成要因

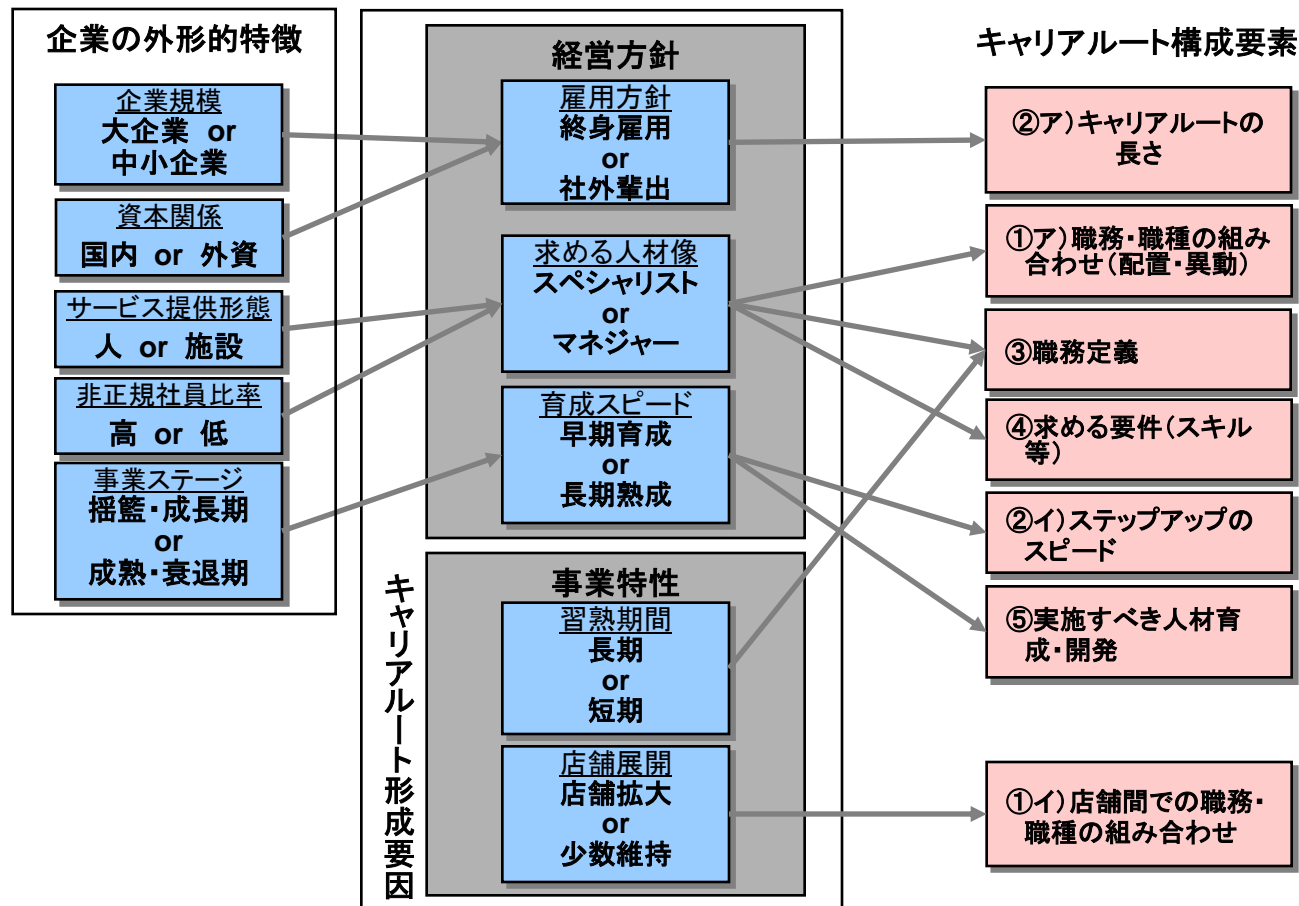
- ヒアリング結果を踏まえると、キャリアルート形成に影響を与える要因が異なることで結果として出来上がっているキャリアルートの特徴に違いがあることが分かっている。
- 具体的なキャリアルート形成に影響を与える要因は、「経営方針」「事業の特性・特徴」であると考えられる。また、「経営方針」は、「企業の外形的特徴」にその内容を規定されていると考えられる。

業種	企業	経営方針			事業特性		「経営方針」を規定する企業の外形的特徴				
		雇用方針	求める人材像	育成スピード	習熟期間	店舗展開	企業規模	資本関係	サービス提供形態	非正規社員比率	事業ステージ
BPO	A社	終身	スペシャリスト	早期	長期	少	大	国内	人	低	揺籃・成長
BPO	B社	終身	スペシャリスト	早期	長期	少	中	国内	人	低	揺籃・成長
BPO	C社	終身	スペシャリスト	早期	長期	少	中	国内	人	低	揺籃・成長
学習塾	D社	終身	マネジャー	早期	短期	多	大	国内	両方	高	揺籃・成長
学習塾	E社	終身	マネジャー	早期	短期	多	大	国内	両方	高	揺籃・成長
学習塾	F社	終身	スペシャリスト	早期	短期	少	中	国内	両方	中	揺籃・成長
ブライダル	G社	輩出	スペシャリスト	早期	短期	多	中	国内	人	低	揺籃・成長
ブライダル	H社	輩出	スペシャリスト	早期	短期	多	中	国内	人	低	揺籃・成長
ブライダル	I社	終身	マネジャー	長期	長期	少	大	国内	施設	高	成熟・衰退
ブライダル	J社	輩出	スペシャリスト	長期	長期	少	中	外資	施設	低	成熟・衰退
ブライダル	K社	終身	マネジャー	長期	長期	少	大	国内	施設	高	成熟・衰退
フィットネス	L社	終身	両方	早期	短期	多	大	国内	施設	高	揺籃・成長
フィットネス	M社	終身	両方	早期	短期	多	大	国内	施設	高	揺籃・成長
フィットネス	N社	終身	両方	早期	短期	多	大	国内	施設	高	揺籃・成長

2. 企業ヒアリング結果から把握されたキャリアルートの特徴とその規定要因

3) キャリアルート形成要因とキャリアルート構成要素との関連性①

- 「キャリアルート構成要素」のそれぞれの要素をどのような内容としていくのかは、キャリアルートに影響を与えている「経営方針」と「事業特性」(これらをキャリアルート形成要因と定義)を踏まえる必要がある。(p24,25に具体的な関連性を記載)
- キャリアルート形成要因の一つである「経営方針」は、企業規模などの「企業の外的特徴」によってその内容を規定されている。このため、経営方針を明らかにする際は、企業の外的特徴を踏まえる必要がある。(p26に具体的な規定内容を記載)



2. 企業ヒアリング結果から把握されたキャリアルートの特徴とその規定要因

3) キャリアルート形成要因とキャリアルート構成要素との関連性②

■ 「経営方針」「事業の特性・特徴」の具体的な内容とキャリアルートをどのように規定しているのかに関する内容は以下のように整理できる。

キャリアルートの形成要因		定義・内容	キャリアルートの規定内容
経営方針① 雇用に関する方針	終身雇用	●定年まで社員を雇用し続けることを基本方針とする(基本的に内部昇進を前提としている)	●「②ア)キャリアルートの長さ」を規定 ✓中長期でのキャリア形成が求められる(定年までのキャリアルート設置)
	社外輩出	●一定の年次になると独立又は社外での活躍の場を求めることを基本方針とする	●「②ア)キャリアルートの長さ」を規定 ✓短期的な視野でのキャリア形成が前提となる
経営方針② 求める人材像	マネジャー	●幅広い知識・スキルを持ち、総合力の高い人材を求める	●「①ア)職種・職務の組合せ(配置・移動)」を規定 ✓幅広い知識・スキルを身につけるためのキャリアルートが求められる ●「③職務定義」を規定 ✓マネジャーを育成するために求められる業務・職務設定が必要 ●「④求める要件(スキル等)」を規定 ✓人材像(マネジャー)に応じた要件定義が求められる
	スペシャリスト	●高い専門性をもつ人材を求める	●「①ア)職種・職務の組合せ(配置・移動)」を規定 ✓特定の領域で専門性を高めるための経験を積めるキャリアルートが求められる ●「③職務定義」を規定 ✓スペシャリストを育成するために求められる業務・職務設定が必要 ●「④求める要件(スキル等)」を規定 ✓人材像(スペシャリスト)に応じた要件定義が求められる
	経営人材	●経営スキルを持つ人材を求める	●「①ア)職種・職務の組合せ(配置・移動)」を規定 ✓経営者を育てるためのキャリアルートが求められる ●「③職務定義」を規定 ✓経営人材を育成するために求められる業務・職務設定が必要 ●「④求める要件(スキル等)」を規定 ✓人材像(経営人材)に応じた要件定義が求められる
経営方針③ 育成スピード	早期育成	●早期に成長し、主要業務を担える人材に育てる	●「②イ)ステップアップのスピード」を規定 ✓遂行すべき業務を早い段階から経験させ、スキルアップを早めるキャリアルートが求められる ●「⑤実施すべき人材育成・開発」を規定 ✓早期に戦力化するための人材育成・開発が求められる
	長期熟成	●中長期的視点でじっくりと経験を積み、将来的に主要業務を担える人材に育てる	●「②イ)ステップアップのスピード」を規定 ✓一つ一つの業務経験を着実に積めるようなキャリアルートが求められる ●「⑤実施すべき人材育成・開発」を規定 ✓一つ一つの業務を着実にこなすための人材育成・開発が求められる

2. 企業ヒアリング結果から把握されたキャリアルートの特徴とその規定要因

3) キャリアルート形成要因とキャリアルート構成要素との関連性③

- 「経営方針」「事業の特性・特徴」の具体的な内容とキャリアルートをどのように規定しているのかに関する内容は以下のように整理できる。

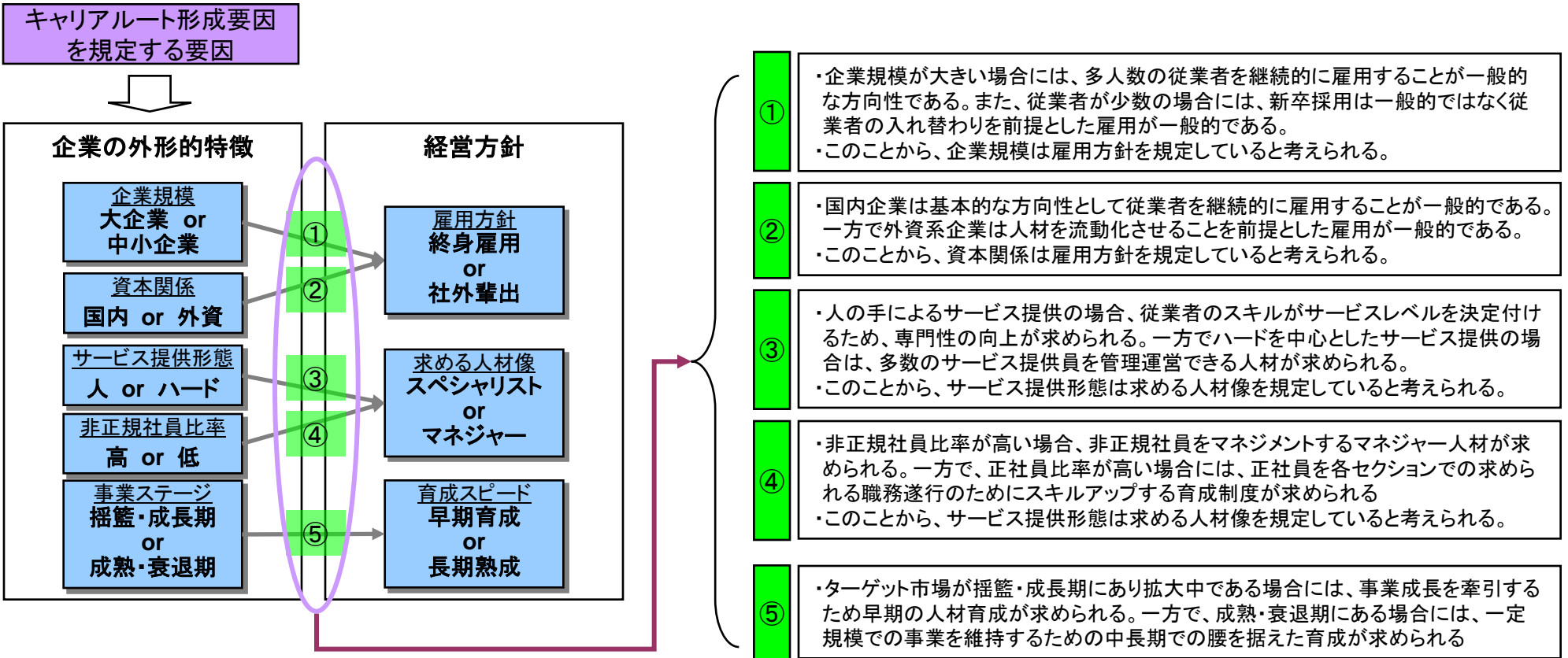
キャリアルートの形成要因		定義・内容	キャリアルートの規定内容
事業の特性 ① 習熟にかかる時間	長期	<ul style="list-style-type: none"> ● 求められるスキルが高度かつ多様であり、習熟に時間がかかる ● スキルの向上のために経験すべきキャリアを戦略的に構築する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「③職務定義」を規定 ✓ 一つ一つの業務経験を着実に積むための職務内容・経験が求められる
	短期	<ul style="list-style-type: none"> ● 求められるスキルレベルが高くなく、習熟に時間がかからない ● キャリアが一定期間で積み上がり固定化しないようなキャリアルートが求められる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「③職務定義」を規定 ✓ 高密度に圧縮して業務経験を積むための職務内容・経験の設計が求められる
事業の特性 ② 店舗展開	多店舗展開	<ul style="list-style-type: none"> ● 多くの事業拠点又はサービス拠点を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「①イ) 店舗間での職務・職種の組み合わせ」を規定 ✓ 事業・サービス拠点間異動を織り込んだキャリアルートを検討する必要がある
	少数拠点	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業拠点又はサービス拠点数が限定的である ● 多層的なキャリアルートが必要になる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「①イ) 店舗間での職務・職種の組み合わせ」を規定 ✓ (店舗間での異動が困難であるため、それを代替するための) タテのキャリアルート又は本社機構と店舗間異動のキャリアルートを検討する必要がある

2. 企業ヒアリング結果から把握されたキャリアルートの特徴とその規定要因

3) キャリアルート形成要因とキャリアルート構成要素との関連性④

■ 「経営方針」を規定している「企業の外形的特徴」は以下のように整理できる。

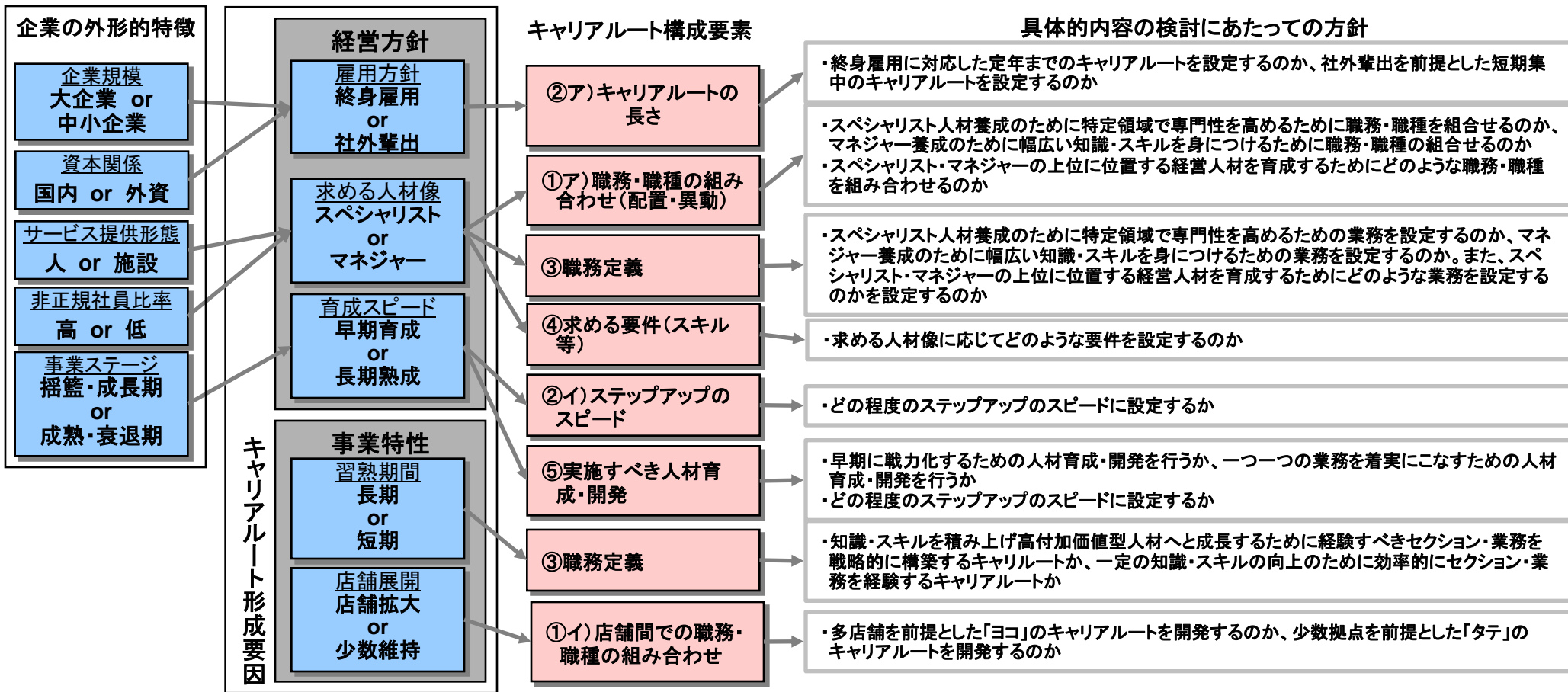
※「事業の特性」は、独立の変数としてキャリア形成に影響を与えているため、企業の外形的特徴との相互関係はない。



2. 企業ヒアリング結果から把握されたキャリアルートの特徴とその規定要因

4) キャリアルート構成要素の具体的内容を検討する際の検討事項

- 「キャリアルート構成要素」のそれぞれの要素をどのような内容としていくのかは、キャリアルートに影響を与えている「キャリアルート形成要因」がその判断材料となる。
- 「キャリアルート形成要因」と「キャリアルート構成要素」との相関関係を踏まえると、キャリアルート構成要素の内容を検討する際には「キャリアルート構成要素の具体的内容を検討する際の検討事項」について自社の考え方を明確化した上で進める必要がある。



3. 従業者の視点でのキャリアルート構成要素別の問題点把握の考え方

- キャリアルートは組織の視点と個人の視点の調和を基に形成すべきものであるため、キャリアルートに関する問題点を把握する際には、個人の視点からみた問題点についても同時に踏まえる必要がある。このことから、既存文献で既企業ヒアリング実施済4業種に属する従業者の視点での問題点の把握を行ったところ、直接的に4業種に属する従業者の課題認識を整理した既存調査結果は存在していないことが分かっている。
- ただし、既ヒアリング実施4業種と同じ第三次産業に属する外食産業に対する調査結果（石原直子「雇用店長の実像とキャリア展開」（リクルートワークス研究所）(2007)）は存在する。ここでは、外食産業の従業者に対する調査結果を参考にして個人の視点での問題点把握を行った。
- 外食産業を対象とした従業者の問題認識を踏まえた個人の視点での問題点把握の有効性と調査概要
 - 外食産業を参考とすることの有効性
 - ✓ キャリアルート形成要因において4業種との共通性が高いため、結果として生じるキャリアルートとその問題点においても一定の共通性が認められると考えられるため（外食産業において捉えられるキャリアルート形成における問題点と既調査済業種の問題点において類似性が認められると考えられる）
 - ✓ 外食産業のキャリアルート形成要因
 - ① 雇用方針：社外輩出
 - ② 求める人材像：スペシャリスト（調理）、マネジャー（ホール）
 - ③ 育成スピード：長期熟成（調理）、早期育成（ホール）
 - ④ 習熟期間：長期（調理）、短期（ホール）
 - ⑤ 店舗展開：店舗拡大
 - 外食産業の従業者視点での、問題点把握の流れ
 1. 外食産業におけるキャリアルート形成要因とそれぞれのキャリアルート構成要素の内容を整理
⇒外食産業におけるキャリアルート形成に関する論点の明確化
 2. 「雇用店長の実像とキャリア展開」における調査結果を踏まえて従業者の視点での問題点を整理

4. 業界別のキャリアルート形成の傾向と対応方向・具体事例 (1) BPO業界

キャリアルート構成要素	具体的内容の検討にあたっての方針	対応方向と具体事例
①ア) 職務・職種の組み合わせ	特定領域特化	<ul style="list-style-type: none"> ●スペシャリスト人材特化型キャリアルート開発 事例)C社(BPO業界):「専門職コース」を設定。コースの全体としては3つのキャリアコースがある。①スキルを高めることに(マイペースで)力を入れる「専門職コース(じっくりコース)」、②すごい能力を身に付けている「スペシャリストコース」、③「昇進が早いコース(営業やマネジメントを目指すコース)」。
①イ) 店舗間での職務・職種の組み合わせ	少数拠点	—
②ア) キャリアルートの長さ(職位の構成・組合せとその上限)	内部昇進	<ul style="list-style-type: none"> ●内部昇進に応じたタテのキャリアルート開発 事例)B社(BPO業界):タテの階層を社内資格制度と連動させている。管理職の手前までを3つの資格(A1,A2,A3)に分けており、新入社員はA1からスタートする。管理職はM1,M2に分かれている。A3はスーパーバイザーと位置付けており、係長や課長補佐に相当し、5人程度の部下を持つ。
②イ) ステップアップのスピード	早	<ul style="list-style-type: none"> ●人材育成体系の構築(想定される早期の育成スピードに対応した人材育成の在り方の明確化)
③職務定義	長期戦略的	<ul style="list-style-type: none"> ●高付加価値型人材育成対応の業務・経験開発
④求める要件(スキル等の内容・レベル)の設定	高度専門	<ul style="list-style-type: none"> ●スペシャリスト型人材に求められる要件の明確化(スキル標準作成) 事例)A社(BPO業界):階層別に標準となるスキルや取得が必要な資格を提示し、ステップアップするための要件を可視化している。
⑤実施すべき人材育成・開発	早期戦力化	<ul style="list-style-type: none"> ●キャリアステージ別能力開発の在り方の明確化 事例)A社(BPO業界):レベル・セクション別に研修体系を構築。資格取得も奨励しており、必要資格にS,A,B,Cのレベルをつけ、S~B資格については取得に際しての報奨金を出している。
	長期成長	

4. 業界別のキャリアルート形成の傾向と対応方向・具体事例

(2) フィットネス業界

キャリアルート構成要素	具体的内容の検討にあたっての方針	対応方向と具体事例
①ア) 職務・職種の組み合わせ	特定領域特化	● スペシャリスト人材特化型キャリアルート開発
	広範経験	● マネジャー人材特化型キャリアルート開発
①イ) 店舗間での職務・職種の組み合わせ	多店舗	● 店舗横断キャリアルート開発 事例) N社(フィットネス業界): 店舗間異動を制度化(総合職は3年に1回、専任食は5年に1度店舗間を異動することになっている)
②ア) キャリアルートの長さ(職位の構成・組合せとその上限)	内部昇進	● 内部昇進に応じたタテのキャリアルート開発
②イ) ステップアップのスピード	早	● 人材育成体系の構築(想定される早期の育成スピードに対応した人材育成の在り方の明確化) 事例) M社(フィットネス業界): 成果主義と競争の仕組み導入によるステップアップスピード上昇を図る(業務実績評価が3-4割程度、残りの6-7割は筆記・面接・論文試験結果によって昇進のスピードが変わる)
③ 職務定義	短期での多様な経験型	● 早期育成対応の業務・経験開発
④ 求める要件(スキル等の内容・レベル)の設定	高度専門	● スペシャリスト型人材に求められる要件の明確化(スキル標準作成)
	汎用・多様	● マネジャー人材に求められる要件の明確化(スキル標準作成)
⑤ 実施すべき人材育成・開発	早期戦力化	● キャリアステージ別能力開発の在り方の明確化

4. 業界別のキャリアルート形成の傾向と対応方向・具体事例

(3) プライダル業界①

キャリアルート構成要素	具体的内容の検討にあたっての方針	対応方向と具体事例
①ア) 職務・職種の組み合わせ	特定領域特化	●スペシャリスト人材特化型キャリアルート開発 事例)J社: 専門職コースの設置
	広範経験	●マネジャー人材特化型キャリアルート開発 事例)G社: 入社から3-5年程度は現場の各セクションをローテーションすることとしており、入社6年目以降は各部門でのマネジャー人材としてスキルアップすることとしている。この他1年に1度自己申告書を提出し、個人の志向に基づく異動も実施している。
	経営者育成	●経営者人材特化型キャリアルート開発 事例)K社(プライダル業界): レベルにおいて、一般社員を等級1-2、指導職を等級3-5、管理職を等級Mと設定しており、等級5の指導職の時点で、「経営層」を目指すのか「専門家」を目指すのか「事業所の統括職」を目指すのかを選択することになっており、「経営層」を選択した場合、経営者になるためのキャリアルートを進めることになる。
①イ) 店舗間での職務・職種の組み合わせ	多店舗	●店舗横断キャリアルート開発 事例)高見: 店舗間異動を制度化
②ア) キャリアルートの長さ(職位の構成・組合せとその上限)	内部昇進	●内部昇進に応じたタテのキャリアルート開発
	短期集中・輩出	●短期集中・輩出に応じたタテのキャリアルート開発 事例)H社(プライダル業界): 10年間をキャリアの全期間としてレベルを設定している(3年でマネジャー、7-8年でゼネラルマネジャーになることを想定したキャリアルートを設定)。
②イ) ステップアップのスピード	早	●人材育成体系の構築(想定される早期の育成スピードに対応した人材育成の在り方の明確化) 事例)I社(プライダル業界): 3年でチーフ、5年で総支配人、10年でエリアマネジャーになることを想定したキャリアルートを設定。
	遅	●人材育成体系の構築(想定される長期の育成スピードに対応した人材育成の在り方の明確化) 事例)G社(プライダル業界): 40歳で支配人、40-45歳で課長になるというステップアップのスピードを標準ケースとして設定しており、各レベルで求められる職務や能力をじっくり身に付けた上でステップアップすることを想定している。

4. 業界別のキャリアルート形成の傾向と対応方向・具体事例

(3) プライダル業界②

キャリアルート構成要素	具体的内容の検討にあたっての方針	対応方向と具体事例
③職務定義	短期での多様な経験型	<ul style="list-style-type: none"> ● 早期育成対応の業務・経験開発 事例)H社(プライダル業界):入社2年目で数人の部下を持ち、3年で店長になるなど、若い年次から高度なレベルの業務内容が設定されている。 事例)J社(プライダル業界):全店舗・全世界共通で各レベル×セクションで実施すべき業務や踏むべき経験を詳細に定義したジョブ・ディスクリプションを作成している。
	長期戦略的	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値型人材育成対応の業務・経験開発 事例)G社(プライダル業界):入社から総支配人までのレベル×それぞれのセクション別に実施すべき業務や踏むべき経験が定義されている。
	経営者特化型	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者人材育成対応の業務・経験開発
④求める要件(スキル等の内容・レベル)の設定	高度専門	<ul style="list-style-type: none"> ● スペシャリスト型人材に求められる要件の明確化(スキル標準作成)
	汎用・多様	<ul style="list-style-type: none"> ● マネジャー人材に求められる要件の明確化(スキル標準作成) 事例)K社(プライダル業界):副支配人以上がマネジャー人材と定義されており、各セクション×マネジャーの階層ごとに求められるスキルが明確化されている(スキル標準が作成されている)
	経営者	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者人材に求められる要件の明確化(スキル標準作成)
⑤実施すべき人材育成・開発	早期戦力化	<ul style="list-style-type: none"> ● キャリアステージ別能力開発の在り方の明確化 事例)H社(プライダル業界):入社前研修、入社後すぐの導入研修、中堅社員向けの職種別研修、店長クラスになるためのマネジャー研修Ⅰ、総支配人クラスになるためのマネジャー研修Ⅱを設定。10年間をキャリアの全期間としており、この短期間にこのような研修が実施されている。
	長期成長	<ul style="list-style-type: none"> ● キャリアステージ別能力開発の在り方の明確化

4. 業界別のキャリアルート形成の傾向と対応方向・具体事例

(4) 学習塾業界

キャリアルート構成要素	具体的内容の検討にあたっての方針	対応方向と具体事例
①ア) 職務・職種の組み合わせ	特定領域特化	● スペシャリスト人材特化型キャリアルート開発
	広範経験	● マネジャー人材特化型キャリアルート開発 事例) F社(学習塾業界): グループ会社間の異動や、現場と本社の異動を積極的に実施。
①イ) 店舗間での職務・職種の組み合わせ	多店舗	● 店舗横断キャリアルート開発
②ア) キャリアルートの長さ(職位の構成・組合せとその上限)	内部昇進	● 内部昇進に応じたタテのキャリアルート開発 事例) F社(学習塾業界): 階層を多く設け昇格機会を増やしている(13階層を設定。人事評価を四半期に1度実施し、昇格機会も増やしている)。
②イ) ステップアップのスピード	早	● 人材育成体系の構築(想定される早期の育成スピードに対応した人材育成の在り方の明確化) 事例) F社(学習塾業界): 四半期に1度人事評価を行い、昇格審査も同時に行う。1回の昇格機会における昇格の限界階層数は設定していない。このためステップアップのスピードが他社員よりも早い社員が存在。
③ 職務定義	短期での多様な経験型	● 早期育成対応の業務・経験開発
	高度専門	● スペシャリスト型人材に求められる要件の明確化(スキル標準作成)
④ 求める要件(スキル等の内容・レベル)の設定	汎用・多様	● マネジャー人材に求められる要件の明確化(スキル標準作成)
	早期戦力化	● キャリアステージ別能力開発の在り方の明確化
長期成長		

5. キャリア形成の位置づけと構成要素に関する既存文献からの示唆

- 国内外の有識者は「キャリア形成」を以下のように捉えている。
- 「組織」の視点で捉えるものと、「個人」の視点で捉えるもの、その両方の視点がある。

定義主体		定義内容	特徴	視点
国内有識者	花田 光世	過去・現在・将来に渡り、継続的な、より深い自分自身への気付きを通して、自分らしさの発揮を、スキルの獲得と発揮・仕事やビジネス活動への参画・社会活動への参画、豊かに生きる活動の実践などを通して、能動的に行う一連のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア形成の目的を「自分らしさの発揮」と定義 ・キャリアの要素として<u>スキル</u>に言及 	「 <u>個人</u> 」の視点でキャリアを捉えている
	金井 壽宏	成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生全体を基盤にして繰り広げられる長期的な仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と節目での選択が生み出していく回顧的意味づけと将来構想・展望のパターン (『働くひとのためのキャリア・デザイン』 PHP新書 2002年)	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア形成の目的を選択の「意味付けと将来構想・展望」を描くことと定義 ・キャリアの要素として職務・職種・職能を言及 ・職務・職種・職能の組み合わせを言及 	「 <u>個人</u> 」の視点でキャリアを捉えている
海外有識者	エドガー H・シャイン	<ul style="list-style-type: none"> ・人の一生を通じての仕事、生涯を通じての人間の生き方とその表現の仕方 ・個人と組織のどちらにも有益な関係となるよう結合される「調和過程」(具体的な構成要素: <u>募集・選抜、配置、育成・開発、職務・仕事機会、移動、昇進、退職or解雇</u>) (キャリア・ダイナミクス 1978) 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア形成の目的を個人にとっての生き方・表現の仕方という個人の視点と組織にとっての有益性の両面から定義 ・調和過程の具体的な構成要素について言及 	「 <u>個人</u> 」と「 <u>組織</u> 」の調和という視点でキャリアを捉えている
	ドナルド・E スーパー	職務と役割の組み合わせ (「キャリアの心理学」1953)	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアの要素として職務と役割に言及 	「 <u>組織</u> 」の視点でキャリアを捉えている