

キャリア支援企業表彰 2015

朝倉染布株式会社

所在地 群馬県桐生市 業種 製造業 従業員数 98人

「キャリアを持つ従業員が輝ける職場に！」 女性社員が活躍する風土づくり

1 「企業ビジョンに連動したキャリア育成方針の推進」

企業理念に「お客様の満足をよるこびとして事業を展開します」と掲げ、お客様の要求にあった製品を仕上げるためには、新加工技術を開発し提案できる体制づくりと社員のレベルアップが不可欠であると考えている。毎年立案される経営計画においては、人材教育が重点項目としてあげられ、全社一丸となって取り組んでいく仕組みとなっている。

2 「プロジェクトを活用する人材教育」 従業員が提案するキャリア形成を支援

部署ごとの OJT はもちろん、他部署と知識・情報の共有、コミュニケーションの向上を図るため、プロジェクトを結成し行動している。現在は、「改善提案制度」「社員知識向上 PT」で活動し成果を上げている。数年前には、社員が自主的に「コストダウンプロジェクト」を発足、6年間活動し、文字通りコストダウン・品質改善に向けて大きな成果が得られ、リーダー育成にも貢献した。

3 「働きやすい職場づくり」 ワーク・ライフ・バランスの積極的支援

退職金制度の改革、育児介護休業規定の整備、新賃金・人事考課システム導入などにより、社員の資質及び労働意欲向上につながる施策を取り入れ、定着率アップにつながっている。現在は、平均勤続年数 17.4 年であり、男女格差はほとんどない。

キャリア支援企業表彰 2015

東京海上日動火災保険株式会社

所在地 東京都千代田区 業種 損害保険業 従業員数 18,421人

「日本で一番『人』が育つ会社」の実現に向けて

1 人材育成の PDCA をまわす取組みを実施

「役割チャレンジ制度」という上司・部下の話し合いで目標を定める制度を活用し、年 4 回、上司と部下が一人ひとりの強み・弱み、期待、課題などをすり合わせしている。将来のキャリアビジョン、伸ばすコンピテンシー等をもとに、上司が的確な支援・アドバイスを行い、組織において担う役割、業績目標を双方で定めている。

2 初期教育の徹底強化

「信頼」の基盤となる基本行動を基礎教育で徹底して体得し、将来活躍していく基本スタンスを築くことを目的に実施している。2014 年度から新入社員に求める基本行動として 8 項目を明示し、「基本スタンス 8 項目」(＝「新人八訓」として、社員区分に応じ、6ヶ月間、3ヶ月間の研修を実施し、定着に向けた取組みを徹底している。

3 多様な働き方を支える仕組み

キャリアビジョンや異動希望等を本人が上司や会社に申告する「自己申告制度」、会社指定のポストや社内ベンチャーポストに公募形式で異動希望をだせる「JOB リクエスト制度」がある。そして社員一人ひとりと人事が直接面談することで、キャリアビジョンや人事に対する意見を直接人事に伝えることができる「人事企画部直接面接制度」、「I ターン制度」・「U ターン制度」等の多様な働き方を支える仕組みがある。

キャリア支援企業表彰 2015 **株式会社 日本レーザー**

所在地 東京都新宿区 業種 輸入商社 従業員数 56人

**「社員の成長が企業の成長」、「企業は自己実現の舞台」、生き甲斐と働き甲斐のある
ダイバーシティ経営で社員のキャリアアップを支援**

- 1 日本で唯一、ファンドを入れないMEBOで独立した企業
一部上場企業の親会社からMEBOで独立。ファンドを一切入れず、全社員の出資と借入金だけで実施した日本で唯一の例。無借金経営を実現。パートと派遣以外の50名の社員が株主になっており、社員は当事者意識と責任感が高く、モチベーションも極めて高い。親会社・大株主・金融機関の支配も無く、社員自身が自律的に自主的に働く、全く新しいモデルの企業である。
- 2 多様な労務構成でフェアな処遇により10年以上離職率実質ゼロ
国籍・学歴・年次・性別を問わない多様な社員構成で、透明性と納得性の高い人事制度により、10年以上の間、転職のための離職者は実質ゼロ、第一子妊娠出産による女性社員の退職者もゼロ。新卒採用者も1997年以来18年間で退職者は1名のみ。60歳以上の社員が25%、成長する限り誰でも70歳まで勤務できる。管理職の3分の1以上が女性である。
- 3 社員の成長によるロールモデル経営で、「社員にもお客様にも価値ある会社」
多様な雇用形態が用意されており、外国籍社員も相次いで帰化し、日本人として内外で活躍。子育てしながら世界で活躍している女性営業員も2名。上司の指示を待つことなく行動できるほど社員のエンゲージメントが高く、輸入業には逆風の円安の状況にあっても「22年間黒字経営を継続」している。「社員にもお客様にも価値ある会社」である。

キャリア支援企業表彰 2015 **株式会社 三越伊勢丹**

所在地 東京都新宿区 業種 百貨店業 従業員数 12,277人

**徹底的に“個”と向き合い、従業員一人ひとりの力を最大限に引き出す
人材育成と自律的なキャリア形成支援**

- 1 一人ひとりと向き合うCDP面談による、「今後のキャリア形成支援」と「人材情報把握」
中長期的なキャリアを考える機会と位置付け、人事部が、キャリアの節目にあたる従業員年間約1,000名（月給制契約社員から部長職まで）と直接面談を実施。1人45分かけて現状の課題や周りに言えない悩み、将来のキャリアイメージなどを直接聞き、アドバイスすることを通じ、従業員一人ひとりの自律的なキャリア意識を醸成するとともに、そこで得られた声を元に人材育成の仕組みや人事制度の改善につなげている。
- 2 「入口は違えど、ゴールは公平」意欲ある人材が自らの意志で手を挙げられる仕組み整備
性別や学歴、雇用形態にかかわらず、意欲ある従業員に対しては様々なキャリアアップのチャンスや活躍のステージがあることを積極的に伝え、正社員転換や管理職登用へのチャレンジを支援。その結果、月給制契約社員から正社員への転換者が年々増加し、累計約400名にのぼる。また女性の管理職昇格試験の受験者も増加傾向で、過去3年平均で管理職昇格者の40%が女性である（現在の女性管理職比率は20%）。
- 3 多様化する要員構成に対応した教育体制（Off-JT、OJD）
一人ひとりが自律的にキャリア開発に取り組めるよう教育・研修を体系化している。グループの人材サービス会社である三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズによる基礎教育・職務別教育・領域別教育・資格別教育・能力開発研修は計約150種類用意されており、雇用形態にかかわらず全従業員が受講可能。年間延べ2万人が受講している。

**「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」へ
日々の職務経験（多様なキャリア）を主軸に、人材育成制度が行員の「成長と挑戦」を支援**

1 求められる人材像は、「人間力」＋「スキル・専門性」⇒「高い成果・貢献」

人材育成の主軸は「異動を通じた職務経験の積み重ね」。当行には多様な業務、活躍の場所がある中、異動を通じ、金融のプロとして複数のコア領域を確立。併せて自分という柱を、時間を掛けて強く、太く、鍛えていく。この複数のコアの組合せと経験の積み重ねが、一人ひとりの唯一無二のキャリアとなり、当行における人材力の源泉となる。

2 人を育てる風土作り

職務経験の積み重ねが重要となる中、職場内の人材育成環境整備に注力。(1) 階層別研修をはじめ、若手育成のための(2) 指導担当者制度、(3) メンター制度等、「人を育てる風土」作り、組織強化を実施。更に人材育成を最も重要な目的として(4) 人事考課制度を整備（期待される成果・貢献の明示、求められるスキルの明確化、面談を通じた成長への課題のフィードバック等）。

3 自主的な学びの支援

多様な成長ニーズに応えるために、幅広いコンテンツを有する自己啓発講座(1) Extended Learning Program を提供。加えて、(2) E-learning (3) 電子図書館 (4) オンデマンド WEB 講座等、「学びたい時に、すぐに学べる環境」を整備。(5) 公募制度 (6) 資格取得支援制度 (7) 留学制度 (8) 語学支援制度 (9) 外部派遣制度等、自発的な成長の機会も幅広く提供。

**社員一人ひとりが主体的に自己実現を図りながら会社に貢献する自律的キャリア形成を支援し
企業価値の向上と、個人の成長の同時実現を目指している**

1 “7つの人材タイプ”に向けたキャリア形成を支援

企業の変革と成長を実現するためには多様な人材の協業がキーであるとの考えから“7つの人材タイプ”を定義。社員が自らの適性、志向、能力に応じてキャリアアップを図ることができる仕組みを構築している。

2 “目標統合プログラム”で仕事と能力開発のPDCAサイクルを実現

上司と部下の積極的なコミュニケーションを通じて、社員の主体的なキャリア開発の支援と上司の部下育成を強化する”目標統合プログラム”を実施。社員一人ひとりの「やる気のサイクル」を円滑に機能させるとともに、中長期でのキャリアプランと能力開発を上司と部下の間で整合し、仕事と能力開発のPDCAを実現している。

3 “ダイバーシティ&ワークライフマネジメント”を推進

多様な属性を持った社員が持てる力を最大限に発揮し、新しい価値や成果を出し続けられる環境をつくるために、「意識・風土醸成」「両立支援と働き方の見直し」「女性活躍推進」の3つの軸で、ダイバーシティ&ワークライフマネジメントを推進。このうち「女性活躍推進」では、「若手女性社員キャリアフォーラム」「ステップアッププログラム」「女性管理職ネットワークによる相互研鑽と後輩女性サポート」等、世代やキャリアステージに応じた施策を展開している。

「お客様に喜ばれ愛される人づくり店づくり」を理念にファミリーとしての意識を持ち
「恩・思いやり・想い」を大切に、共に育つ共育で社員の自立・夢実現をサポート

1 早期育成に向けた職業訓練校、デュアルシステムによるキャリア支援

技術者として一人前になるためにキャリアプランを持つことはもちろん、社員の負担を軽減するために朝の自主参加型合同練習（無料）、就労時間内での職業訓練校「湘南ヘアスタイリスト学院」への通学、親の支援を受けずに会社が支援して自分の力で資格と技術を取得する「デュアルシステム」を活用してたくさんの社員が資格を取得して夢実現を達成している。

2 女性の働く環境の拡大

女性が活躍する環境を増やすべく、理美容師の技術のお顔剃りとアイブロー、エステ、アイラッシュ、ネイル等を主体として女性だけの新しい理美容室を作っている。たくさんの女性リーダーを育成するとともに家庭を持った女性でも活躍でき、また将来的にも長く働ける環境を作り、社員それぞれの要望に少しでも近づけるようにしている。

3 コンテストや外部研修によるキャリア支援

技能五輪全国大会や業界団体の大会、外部講習にも会社が支援して積極的に参加している。それにより技術習得はもちろん、技術者としても社会人としても成長して各人の自信にもつながっている。学んだ技術や知識は社員同士で共有してお互いのスキルアップに役立て、たくさんのお客様に喜ばれている。

《リラ・クレド》全3章からなる企業ビジョンの実践の基本をもとに、充実した教育環境を整え、利用者と従業員の居場所づくりを推進し、喜び溢れる生活空間を目指している

1 充実した教育環境（職業能力開発推進者を中心に法人内に「教育・研修事業所」を保有）

「リラ・クレドカード」の常時携帯で志を共有化、「リラ介護、接遇マニュアル」で意識と行動を標準化する。広範な全社教育体系には三大介助の知識&技術の「訓練と試験」もあり、多くの学ぶ機会を提供している他、「チャレンジシート」で半期毎に目標の見直しを行う。中長期的なキャリア形成は「介護キャリア段位制度」が指標。研修・資格研修費用は法人の全額負担。

2 TWI方式採用による教育

製造業で活用される「TWI（仕事の教え方、部下の扱い方）講習」を導入。採用後、3年間はシスター&ブラザー制度でメンタル面も含め、徹底したフォローを実施。ANA（CA）の指導を受けた職員インストラクターによる全職員への徹底した高い接遇の展開。キャリア資格を見える化（取得資格の掲示）し、モチベーションの向上にも一工夫している。

3 働き方の多様性・裁量性

女性職員の活躍推進として、施設長・部門課長・フロア長など管理職へ積極的に女性を登用。非正規職員のリーダー登用や、分業制で高齢者職員のそれぞれに合った能力を活用。社外の研修生を受け入れ、「教育すること、伝えること」の重要性を学び実践（昨年度受入：550名）。予算内で現場が意志決定を行えるように裁量権を部門毎に振り分けて運営。

**職員一人ひとりが働き甲斐を持って意欲と能力を最大限に引き出せる職場づくり
目標管理と能力開発を充実し、一人ひとりのキャリア形成を支援**

1 キャリアファイルを使用した個人の目標管理と能力開発

入職時から研修の受講記録や資格取得、部署間の異動の状況などの経歴をキャリアファイルに記載し、専門職としての成長記録を可視化できるツールを導入している。また、個人の目標もファイル内の「個人目標シート」で管理し、年2回、個人目標を基に上司との面談によるチェックとアドバイスがあり、PDCAサイクルを用いた継続的な修正・評価が行われる。

2 個人のレベルに合わせた教育と、勤務扱いでの社外研修受講の奨励

クリニカルラダー制度を導入し、経年別ではなく個々の技量に合わせた教育(5段階)を行う。この制度で自身の成長と到達目標が見え、中長期にわたるキャリア形成ビジョンが持てる。勤務扱いで社外研修の受講を奨励し(昨年度258回 延べ390名)、社外での発表も多い(年70回)。社内教育も充実し、各部署の専門的な勉強会や接遇研修も行っている(年230回)。

3 自己考課表による公正な評価と副主任・付属施設長の立候補制度

年2回、自己考課表と目標管理シートを基に上司も同じ項目で公正に評価を行い、本人と面談する。評価するだけでなくギャップのある項目について話し合い、次期に向けてのフィードバックを行う。副主任と付属施設長の立候補制度を採用しており、意欲のある人材の自己実現を可能にしている。