

8 株式会社デンソー

「一人ひとりのやる気を高め成長できる機会の提供」を基本としたキャリア支援の推進

企業紹介

デンソーは先進的な自動車技術、システム、製品を世界の主要な自動車製造会社に提供している自動車部品サプライヤーです。世界の30以上の国と地域で事業を展開し、12万人以上の社員が営業・設計・生産などあらゆる部門で現地のカーメーカーやサプライヤーと一体となり、その地域に適した製品づくりを行っています。そして、「環境」「安全」「快適」「利便」の4つの分野を中心に新技術・新製品の研究開発を行い、人とクルマが調和して共存する「先進的なクルマ社会」の実現に貢献しています。

プロフィール

事業内容：自動車部品製造業 所在地：愛知県刈谷市
従業員数：43,359人（男性37,309人、女性6,050人、非正規5,879人） 平均年齢：40.8歳（2012.7.1現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

新人事施策「Opening New Frontiers」を展開

デンソーは、人事理念として「人を大切にする経営の実践」を掲げ、①人づくり「一人ひとりのやる気を高め成長できる機会の提供」②組織づくり「対話と全員参加により自由闊達で一体感ある職場風土の醸成」③環境づくり「安心・安全・健康に働ける環境の整備」を社員への責任としています。

近年、自動車産業を取り巻く環境は、省燃費に代表される「新たな技術」、新興市場の急成長などの「新たな市場」、多様な人材活躍を促進する「新たな働き方」など、歴史的な転換期にあります。そうした中、一人ひとりが成長し、力を結集しながら、より多くのチャンスを掴み、未来に向かって飛躍し、新たな領域を切り開いていくため、「自ら学び、自ら考え、新たな価値の実現に向けて挑戦し続けていく人材」を一人でも多く育てることが急務であるという考えの下、2010年より新たな人事施策「Opening New Frontiers」をスタートしました。新人事施策では、「挑戦する風土が個人とチームの成長を促進し、明日のデンソーへとつながる」姿の実現に向けて、各種施策を展開しています。



社員一人ひとりの キャリア支援に向けた取組

社員一人ひとりのキャリア形成を支援するため、様々なことに取り組んでいます。

「Opening New Frontiers」基本的な考え方

成長し続ける
個人づくり 自ら学び自ら考える習慣 定着、
一人ひとりの成長の促進

支え合う
チームづくり チームワークの向上、
マネジメント力の強化

挑戦する
風土づくり 多様な人材一人ひとりの
やる気向上と活躍の場の拡大

DENSO

1 キャリアデザイン面談・スキル育成ガイドの導入

本人と上司のコミュニケーションに基づく能力伸展を推進すべく、毎年1回、上司と部下の間でキャリアデザイン面談を実施しています。この面談では、部下の5年先の目指す姿・キャリアについて話し合い、「何年以内に何を経験したい、どこに異動する」といった具体的なところまで合意します。また、社員が新しい価値を生み出していくために必要な専門性を、効果的かつ継続的に高めていくための育成の指針として、専門的な知識・経験・技を「スキル育成ガイド」として明確にしています。本人の専門性（スキル）を当ガイドにて診断し、「○○というスキルについて現在のレベルは3である。翌年は4になるように△△という業務に取り組んで欲しい。そして異動までに5を実現できるようにしよう」といった形で、何をどのくらい伸ばせば良いか、上司・部下の双方が具体的に話し合える仕組みとし、社員一人ひとりのキャリアデザインをサポートしています。

2 職業能力開発・自己啓発機会への取組

■階層別教育

「社員の活躍ステージ毎に求められる働き方」・「自分を高めたいという思い」をしっかりと支え、一人ひとりの活躍・成長に繋がられるよう、昇格の節目ごとに求められる役割認識をより一層促進すると共に、職場での実践を通じて、役割の定着を図れるような階層別教育を整備しています。新入社員に対しては、OJT指導者を任命し、上司と共に密着したOJTを行う「OJT指導者制度」を運用しています。

■各種（事務・技術・技能）検定

専門職種の自発的な能力伸展を後押しするために、事務・技術・技能検定制度を整備しています。毎年、約3,000名の社員から受検申込があり、申込者は、事務系11職種、技術系11職種、技能系23職種45作業に分類された検定のうち、自らの専門職種にもっとも近い検定を受検し、専門性を研鑽しています。

■自己啓発支援

自己啓発支援プログラムとして、就業時間外に任意で受講できる語学研修（短期レッスン、長期レッスン、学習法セミナー等）を年間68コース開催しています。受講者層は若手～ベテランまで幅広く、2011年度は延べ2,139名が受講しました。

■カフェテリアプラン

選択式福利厚生制度のメニューのひとつとして、「自己啓発支援メニュー」を用意しています。各人が自身のニーズに合わせ、社内で行われる自己啓発研修や、社外で受講したセミナーや習い事・研修受講の費用補助に充当しています。

■認定訓練

製造分野で将来核となる人材を育成するため、職業能力開発促進法に基づいた認定職業訓練を行っています。今年度は、中卒3ヵ年訓練（工業高校課程）87名、高卒1ヵ年訓練（高等専門課程）104名、高卒2ヵ年訓練（短大課程）43名を育成しています。中でも高等専門課程については、国内外のグループ社員も含めた育成に取り組んでいます。また、各課程の中から選抜した者に対して技能五輪を目指した訓練を行い、11職種で31名の高度技能者育成を手がけています。



■その他

社員の自発的な学び・挑戦意欲を刺激することを目的として、「視野を拡げて大きく発想する「講演会シリーズ」」を年間6回開催しています。社員が良い刺激を受け、視野を広めるきっかけとなるよう、様々な分野で活躍される異業種の方々を講師として招聘し、就業時間外に自己啓発の一環と位置づけており、希望する社員は誰でも参加することができます。より多くの社員に参加してもらえるように、本社で行われる講演会を製作所など12拠点へ同時配信しており、約1,000名/回の社員が参加しています。

3 多様な働き方への取組

■裁量労働制度（専門業務型・企画業務型）

事技系の係長格を対象として、労働時間の配分方法や始終業時刻の選択の幅を自己裁量に委ねることで働き方の多様性を実現し、高い成果に繋げるための裁量労働制度を採用しています。2012年4月時点では、対象者の約30%にあたる915名が自ら希望して、当制度の活用を選択しました。

■ローテーション制度

当社には、上司と部下の面談を通じて合意した今後の業務計画・異動希望に基づいた「育成ローテーション制度」があります。その上で、より積極的に今までのキャリアを活かしたい、他の分野でキャリアを伸ばしていきたいと考える全従業員を対象に、さらに2つの制度を取り入れています。

i) 「社内人材公募制度」

特定の業務について求められる人材の知識・経験・能力などを明らかにした上で、広く社内より募集を行い、ニーズにマッチした人材が上司の拒否権なしで異動できる制度

ii) 「FAローテーション制度」

異動希望が実現できず、同一部署で長期滞留している人材が、異動希望部署と直接交渉し合意すれば、上司の拒否権なしで異動できる制度

取組の効果や課題と今後の取組の方向

これからの課題

1 取組の成果

当社全社員の退職率は、2011年度実績で0.84%であり、低い水準にあります。従業員の成長やキャリア形成に向けた様々な施策の成果のひとつであると認識しています。

2 今後の課題

新人事施策「Opening New Frontiers」の中で、“自ら学び、自ら考え、成長し続ける個人”であり続けることを社員に期待し、会社からメッセージとして発信し続けていますが、今は、“一人ひとりが自発的に学ぶことの必要性を感じ、当事者意識を持って行動に移す”風土を作り上げる途上段階であり、引き続き取組が必要だと感じています。

また、めまぐるしく環境が変化し、仕事への関わり方や仕事そのものが多様化する昨今においては、一昔前のように10年先、20年先の固定的なキャリアを定義することが難しくなってきました。一方で、社員からは自分の将来像を見定めたい、理想的なキャリアを提示して欲しい、という声もあがっています。そうした状況を踏まえ、どのような施策が有効であるかを検討していくことが必要と認識しています。

トピック

デンソー発揮能力モデルを活用した能力評価

デンソーでは、「デンソー発揮能力モデル」を上司・部下の間で照らし合わせながら本人の強み・弱みを把握共有し、育成面でのフィードバックを強化しています。評価は、一人の上司の判断だけに頼らず、調整会議を設け、複眼的な判断により決定しています。面談は年3回（目標設定・中間振り返り・期末）実施し、本人・上司が目標と評価を合意します。本人へのフィードバックにあたっては、結果の連絡だけでなく、翌年に向けた能力伸展のアドバイスを行うことに主眼を置いています。また、評価する側に対しては、新任管理職を対象に評価のポイントなどを学ぶ「能力開発支援研修」を年1回、行っています。