

キャリア支援企業表彰2014
人を育て・人が育つ企業表彰

キャリア支援企業 好事例集

[厚生労働大臣表彰事例]

CAREER

CAREER

CAREER



本書は、平成24年度から厚生労働省が行っている「**キャリア支援企業表彰**
～人を育て・人が育つ企業表彰～」において、従業員のキャリア形成支援を
推進し、また成果を上げているとして、平成26年度に厚生労働大臣から表彰され
た企業の取組をまとめたものです。

今後キャリア支援に新たに取り組もうとする企業、又は現在の取組を見直してい
こうとする企業の経営者、人事・労務担当者の方々の参考となることを期待しています。

目次

キャリア支援の取組とは？/なぜキャリア支援が必要なのでしょう？	2
1. 株式会社みずほフィナンシャルグループ (東京都) 金融業	3
2. 株式会社富士通ソーシャルサイエンスラボラトリ (神奈川県) 情報サービス業	7
3. 株式会社千代田設備 (新潟県) 設備工事業	11
4. 有限会社ホテルさかえや (長野県) 旅館業	15
5. 東北テクトロン株式会社 (長野県) 製造業	19
6. 株式会社豊田自動織機 (愛知県) 輸送用機械器具製造業	23
7. 田辺三菱製薬株式会社 (大阪府) 医療品製造・販売業	27
8. 大阪ガス株式会社 (大阪府) 電気・ガス業	31
9. 有限会社共栄資源管理センター小郡 (福岡県) 一般廃棄物処理業	35
10. 社会福祉法人みずほ厚生センター (大分県) 社会福祉事業	39
[参考] 「キャリア支援企業表彰2014」の概要	43

キャリア支援の取組とは？

「キャリア」とは、一般に「経歴」、「経験」、「発展」さらには、「関連した職務の連鎖」等と表現され、時間的継続性を持ったものとしてとらえられています。

また、「キャリア形成」とは、このような「キャリア」の考えを前提として、個人が職業能力を作り上げていくこと、すなわち、中・長期的な目標（職業生活設計）に即して行われる職業訓練・教育訓練や実務経験の積み重ねといえます。

さらに、「キャリア支援」とは、従業員のキャリア形成に大きな影響を与える企業が、従業員に対し、人材育成方針の明確化、キャリア形成支援体制の整備、キャリア形成の動機づけ、能力開発機会の提供、評価・人事等への反映、さらに、これらを支える職場環境の整備等を行うものとしています。

なぜキャリア支援が必要なのでしょう？

従業員の職業生涯の長期化、産業・職業構造及び事業活動の変化、急激な技術革新などが進んでいます。そうした中で、従業員にとって、雇用の安定を図りつつ、自分がめざす職業人として成長していくためには、中・長期的視点からのキャリア形成に主体的に取り組み、求められる職業能力と自分自身が持つ能力との間にミスマッチを起こさないようにしていくことが必要となっています。

また、企業にとって、厳しい競争環境の中で、経済社会のニーズに応え、発展していくためには、中・長期的な経営方針・ビジョンに対応して、人を育て、人が育つ活力ある組織づくりが必要であり、その取組として従業員の自律性を生かしたキャリア支援が重要です。

このように従業員のキャリア形成とそれを支える企業のキャリア支援によって、企業もそこで働く従業員もともに成長できる関係が求められています。



社員が自身のキャリアを主体的に 考え行動するための様々な機会を提供し、 積極的なチャレンジを支援

企業紹介 ●<みずほ>は、『日本、そして、アジアと世界の発展に貢献し、お客さまから最も信頼される、グローバルで開かれた総合金融グループ』として、常にフェアでオープンな立場から時代の先を読む視点と未来への知見を磨き、お客さまと経済・社会の発展に貢献する金融サービスを提供しております。

『One MIZUHO』の旗印のもと、グループ戦略である「銀行・信託・証券」一体戦略を着実に遂行していくとともに、いかなる時代にあっても変わることのない価値を創造し、みなさまに<豊かな実り>をお届けできる、かけがえのない存在であり続けたいと考えています。

プロフィール 事業内容(業種) 銀行業
所在地 東京都千代田区
従業員数 51,641人(男性25,033人、女性26,608人、非正規雇用社員11,950人)
平均年齢 36.8歳(2014.12.31現在)

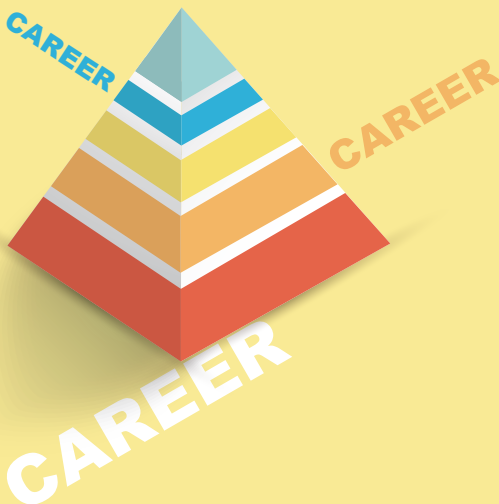
キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

社員一人ひとりの成長が みずほの持続的かつ安定的な成長に繋がる

■<みずほ>における「キャリア支援」は、人事ビジョン「社員一人ひとりの成長が<みずほ>の持続的かつ安定的な成長に繋がる」をベースとし、「みずほValue」(共有すべき価値観や行動軸)を実践しようと努力する社員を尊重し、社員が仕事を通じて人生を豊かにしていくことを支援しています。具体的な支援として、①「キャリア自律」の概念の浸透と促進、②柔軟・機動的な働き方を推進し、多様なキャリア観やライフスタイルに応じた多彩なキャリア形成の支援を中心に、様々な観点から取組を行っています。

■社員は、組織から求められている役割期待を正しく理解し、現在の業務に真摯に取り組み、現在ならびに将来にわたって、自己成長と組織貢献を最大化させながらキャリア形成を行うことが求められており、会社は、各人のキャリア自律実践を応援しています。また、社員の多様な価値観や環境を尊重しつつ、それぞれに応じたキャリア形成が実現できるよう、人事制度を整備し、キャリアアップのための多様な機会を提供しています。



キャリア支援の具体的な取組

社員一人ひとりが自らのキャリアを中長期的にデザイン

I. キャリア目標の設定・見直しの取組

①キャリア面談

〈みずほ〉は、社員自らが主体的にキャリア設計を行うことを推奨しており、その促進のための支援ツールとしてキャリアシートを制定しています。社員は、職務履歴や業務経験を踏まえ各段階で経験したこと、学んだこと、得意分野等、これまでのキャリアの蓄積を棚卸したうえで、これまでの蓄積を今後どのような形で活かしていきたいのか、どのような職務を希望するのか、希望するキャリアを実現するためにどのような取組をしていくかといったことをキャリアシートを活用しながら考え、毎年11月の面談で上司と話し合い、共有します。

②キャリアアドバイザー制度

さらに、社員一人ひとりが「キャリア自律」の考え方を理解し実践できるように面談や研修(レクチャー)を通じて支援することを目的に、人事部キャリア開発室にキャリアアドバイザーを複数名設置しています。

キャリアアドバイザーは、米国認定資格であるGlobal Career Development Facilitatorの日本資格を取得しており、また、みずほ銀行の支店長経験者などを含む豊富なキャリア歴のある多彩な人材が務めています。女性のキャリアアドバイザーも在籍しています。

社員は「自らのキャリアの方向性」「現在の担当業務との向き合い方」「部下(後輩)の育成・指導」「ジョブ公募・職系転換」「出産・結婚等ライフイベントとキャリア」等キャリア形成にかかわることならどんなことでも、キャリアアドバイザーに相談することができます。2013年度は、社員向けに計2,404名の社員に対しキャリアアドバイザー面談が実施されており、被面談者の約80%が女性となっています。

(面談には、ある一定年次を悉皆で面談する指名型と応募型があります。)

③両立支援制度利用(予定)者向け面談制度

産前休業前、育児休業中、復職前、復職後の各タイミングで職場の上司と両立者の一層のコミュニケーションを促し、就労時間や業務量の調整といった側面に留まらず、両立支援制度利用(予定)者がその能力・スキルを最大限に発揮して活躍できるように、上司が適切にサポートすることを目指して、2013年度に両立支援制度利用(予定)者向け面談制度を導入しました。

II. 職業能力開発・自己啓発機会への取組

銀行・信託・証券合同で実施する新入社員入社時研修会をはじめ、各種業務分野別研修、職階や職位登用時に開催される研修、海外赴任時研修等、様々なステージに必要な能力・スキルを付与するための研修が体系立てて準備されています。

また、社員の自己啓発のツールとして、通信教育受講支援・資格取得支援・語学学習支援など、各種学費の費用補助を行っているほか、自宅でも利用可能な教育ポータルサイト「みずほe-campus」をグループ共通のインフラとして開放しており、2014年7月からはスマートフォンやタブレットでもアクセスできるようになりました。

社員の自己啓発ツールとしてはさらに、「みずほサタデーカレッジ」「みずほイブニングカレッジ」も開催しています。「サタデー」は土曜日に、「イブニング」は早帰りが推奨されている水曜日の業務終了後に、外部の講師をお招きし、TOEICなどの資格対策講座やロジカル・シンキング、マーケティング理論やアサーティブ・

コミュニケーションなどのビジネススキルを学べる講座です。2014年上期では、約30程度の講座が開催されました。受講料は無料です。

Ⅲ. 多様な働き方への取組

① ワークライフバランス支援に向けた柔軟な人事運営

<みずほ>では、ワークライフバランス支援の観点等から、配偶者等の転勤に伴う柔軟な隔地間異動(転勤)や育児・介護に伴う両立支援制度利用者の自宅近隣店への異動など柔軟な人事運営を実施しています。

② ジョブ公募

グループを横断して、主体的なキャリア形成を実践する風土を醸成し、公正な機会の提供のもと、市場競争力のある高い専門性追求を支援する趣旨で、ジョブ公募を実施しています。2013・2014年度に実施のジョブ公募では、キャリアプラス、FAトレーニー、本部インターン(短期トレーニー)、海外拠点勤務などを新設し、多様な人材のチャレンジ精神に応えています。

③ ジョブフェア

社員の視野拡大によるキャリア自律意識の醸成、本部組織・業務知識の深化、ロールモデルの提示、グループ横断人材交流、及びジョブ公募説明会を狙いとし、社員が自らの職務内容を説明する展示会を毎年開催しています。

来場者は複数あるブースの中から興味のあるものを選んで、ジョブ公募の際の参考にすることもでき、また、職務内容を説明する社員に大勢の聴衆の前でのプレゼンテーションの機会を提供する場となっています。2014年6月に開催されたジョブフェアは、計3日の開催で1,100人を超える社員の参加があり、大変な賑わいをみせました。

④ ダイバcafé

徐々に増えてきたとは言えまだまだ「自分に合った」ロールモデルが見当たらない、比較的異動の機会が少なく、社内情報量が相対的に少ないなどを原因として、将来の現状の業務内容や将来のキャリア形成に対する漠然とした不安を抱く社員への情報提供及び社内ネットワーキング構築の場として、少人数座談会を不定期で開催しています。

その時々旬な話題を取り上げ、特定対象層から募集を行います。話題に合ったロールモデルに講話いただいたうえで、小グループに分かれてディスカッションしていきます。これまでに、仕事と育児の両立や海外勤務、職系転換などのテーマを取り扱ってきました。

個人別		所属部署別	
氏名	所属部署	氏名	所属部署
田中 太郎	総務部	佐藤 花子	営業部
山田 次郎	総務部	鈴木 一郎	営業部
佐々木 三郎	総務部	高橋 四郎	営業部
高橋 五郎	総務部	斎藤 六郎	営業部
斎藤 七郎	総務部	渡辺 八郎	営業部
渡辺 九郎	総務部	山崎 十郎	営業部
山崎 十一郎	総務部	田村 十二郎	営業部
田村 十三郎	総務部	石川 十四郎	営業部
石川 十五郎	総務部	木村 十六郎	営業部
木村 十七郎	総務部	水野 十八郎	営業部
水野 十九郎	総務部	山本 二十郎	営業部
山本 二十一郎	総務部	佐々木 二十二郎	営業部
佐々木 二十三郎	総務部	高橋 二十四郎	営業部
高橋 二十五郎	総務部	斎藤 二十六郎	営業部
斎藤 二十七郎	総務部	渡辺 二十八郎	営業部
渡辺 二十九郎	総務部	山崎 三十郎	営業部
山崎 三十一郎	総務部	田村 三十二郎	営業部
田村 三十三郎	総務部	石川 三十四郎	営業部
石川 三十五郎	総務部	木村 三十六郎	営業部
木村 三十七郎	総務部	水野 三十八郎	営業部
水野 三十九郎	総務部	山本 四十郎	営業部
山本 四十一郎	総務部	佐々木 四十二郎	営業部
佐々木 四十三郎	総務部	高橋 四十四郎	営業部
高橋 四十五郎	総務部	斎藤 四十六郎	営業部
斎藤 四十七郎	総務部	渡辺 四十八郎	営業部
渡辺 四十九郎	総務部	山崎 五十郎	営業部
山崎 五十一郎	総務部	田村 五十二郎	営業部
田村 五十三郎	総務部	石川 五十四郎	営業部
石川 五十五郎	総務部	木村 五十六郎	営業部
木村 五十七郎	総務部	水野 五十八郎	営業部
水野 五十九郎	総務部	山本 六十郎	営業部
山本 六十一郎	総務部	佐々木 六十二郎	営業部
佐々木 六十三郎	総務部	高橋 六十四郎	営業部
高橋 六十五郎	総務部	斎藤 六十六郎	営業部
斎藤 六十七郎	総務部	渡辺 六十八郎	営業部
渡辺 六十九郎	総務部	山崎 七十郎	営業部
山崎 七十一郎	総務部	田村 七十二郎	営業部
田村 七十三郎	総務部	石川 七十四郎	営業部
石川 七十五郎	総務部	木村 七十六郎	営業部
木村 七十七郎	総務部	水野 七十八郎	営業部
水野 七十九郎	総務部	山本 八十郎	営業部
山本 八十一郎	総務部	佐々木 八十二郎	営業部
佐々木 八十三郎	総務部	高橋 八十四郎	営業部
高橋 八十五郎	総務部	斎藤 八十六郎	営業部
斎藤 八十七郎	総務部	渡辺 八十八郎	営業部
渡辺 八十九郎	総務部	山崎 九十郎	営業部
山崎 九十一郎	総務部	田村 九十二郎	営業部
田村 九十三郎	総務部	石川 九十四郎	営業部
石川 九十五郎	総務部	木村 九十六郎	営業部
木村 九十七郎	総務部	水野 九十八郎	営業部
水野 九十九郎	総務部	山本 一百郎	営業部

I ③ 両立支援制度利用(予定)者向け面談シート

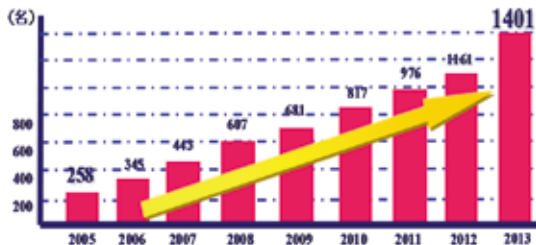


II ③ ジョブフェアの様子

取組の効果や課題と今後の取組の方向

柔軟な働き方支援で女性管理職も増加

- 育児休業取得者数推移
⇒出産・育児で離職することなく就労継続する環境



- 銀行事業部門（みずほ銀行・みずほ信託銀行）の女性管理職比率目標

2012年3月実績
11%2014年度末
15%程度

実績推移

	12/3末	13/3末	14/3末	15/9末
管理職数	12,008	11,582	11,355	11,888
うち女性	1,391	1,507	1,620	1,835
女性比率	11.6%	13.0%	14.3%	15.4%

キャリア・働き方情報

<みずほ>のダイバーシティ推進情報誌「M-style」をご紹介します



広報誌「みずほ」の中に、ダイバーシティ推進情報ページ「M-style」があります。キャリア・グローバル・育児介護・イクボスなど、様々な切り口でダイバーシティに関する「旬な情報」を取り上げています。最近の記事では、女性で初めてみずほ銀行の執行役員となった部長のキャリアインタビューやNPO法人ファザーリングジャパンの代表理事の「イクボス」記事とそれに続く「グループのイクボスを探せ！」連載など、女性に限らず、幅広い読者層に支持されています。

トピック <みずほ>の女性活躍基本方針



<みずほ>では、女性活躍基本方針として2006年に「4つのR」を制定しました。近年では、RecruitやRetainでの一定の成果が見られてきたことから、RaiseやRelateにより軸足を置いた施策に取り組んでいます。

夢のある・夢を抱ける会社 社員の自律を促し、組織活性化・経営に役立てる “開かれたキャリア支援”

- 企業紹介**
- 情報システムの研究・開発、ソフトウェアの研究・開発、ソフトウェアの販売および輸出入業務、情報処理に関するコンサルテーションを行っています。
 - 「信頼と技術で応えるSSL」のDNAを継承し「技術へのこだわり」「共創の精神」「挑む心」を大切に、お客様と一緒に躍進していきたいと思っています。
当社は1972年にベーシックソフトウェアの研究開発を主に創立し、現在、業務系、情報系から共通インフラまで幅広い分野に対応したソリューション商品群「PoweredSolution(パワード・ソリューション)」の提供によりお客様の多様なICT投資のご要望にお応えしております。
 - ビジネスマネジメント本部のビジョンは「社員に安心と働き甲斐のある職場を提供する」ことです。

プロフィール 事業内容(業種) 情報サービス
所在地 神奈川県川崎市中原区
従業員数 1,134人(男性 922人、女性 212人、非正規雇用社員 16人)
平均年齢 40.6歳(2014.11.30現在)

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

「信頼と技術で応えるSSL」

お客様のために 社員のために 社会のために

- 社員のキャリア支援には、「社員による自律的なキャリア開発」「幹部職からの積極的なキャリア開発支援」「組織的な人材育成」の3点の観点が重要と考えアプローチしています。
- 弊社の特徴は、社員がいつでも相談できる「キャリアデザインサポート室」を設置(現在はキャリア開発部内)があることです。専門のキャリアコンサルタント5名が対応しています。

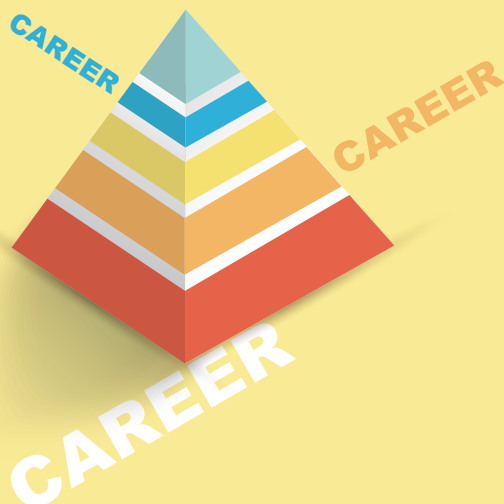
活動方針

- ◎社員一人ひとりが「自分らしさ」を発見し、個性と能力を発揮することができる「ライフキャリア形成」の実現を支援する。
- ◎適切な対応・アドバイス・情報発信を行い、組織マネジメントの一助を担う。

役割

- ◎職業を通しての個人の生きがい、働きがいを含めた「キャリア形成」支援
- ◎個人のキャリアマネジメント(自律・自立)の支援
- ◎「個人」と「組織」の共生の関係をつくる支援

*希望者は時間内に相談できます。正社員だけではなく非正規雇用社員も利用できます。キャリアデザイン支援とメンタルヘルス支援を9：1の割合で行っています。



キャリア支援の具体的な取組

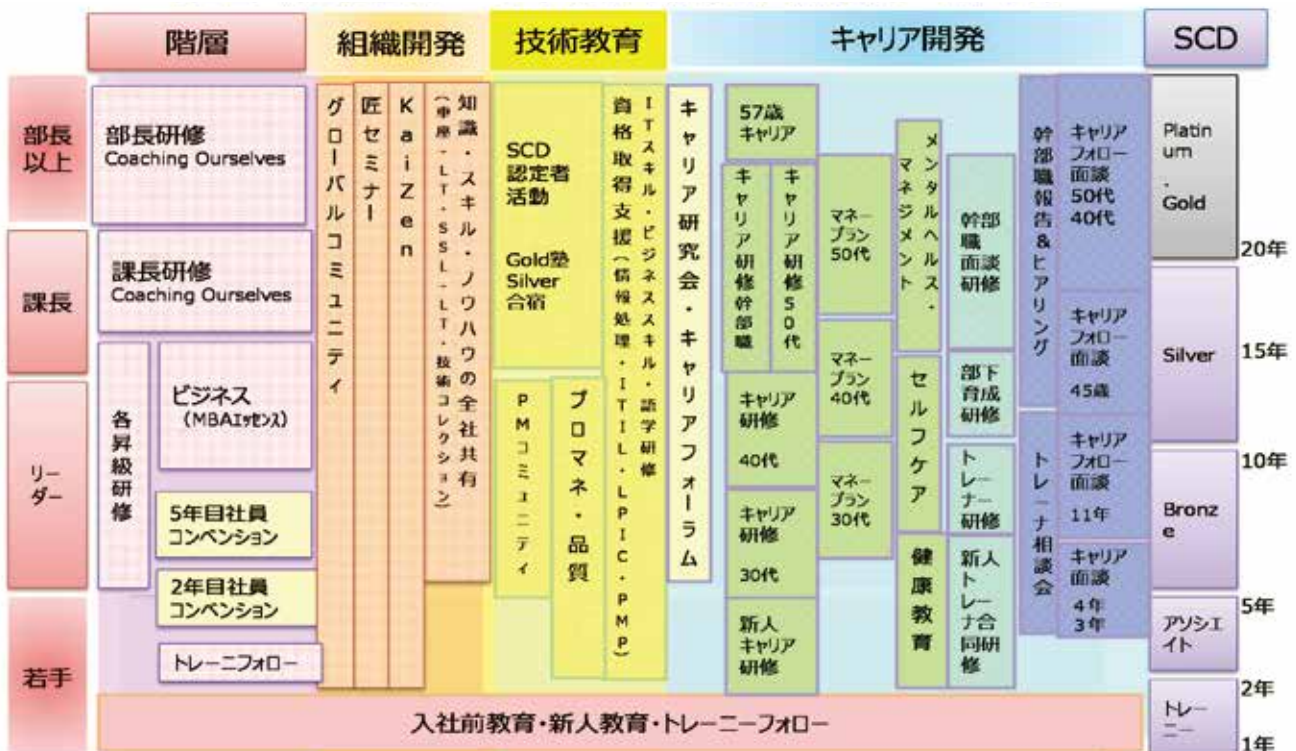
独自のキャリアパスと、トータルキャリア(面談・マネー・健康・キャリア研修)支援 “開かれたキャリア支援”

IT業界は、社会インフラや最先端技術の変化が激しい環境の中におかれています。仕事はプロジェクト制で行っていて、お客様やビジネス創出のためには、高い技術は勿論のこと、顧客折衝、売上、原価、品質、進捗管理のスキルが必要です。そのプロジェクトを成功させるためには、リーダーであるプロジェクト・マネージャや、プロフェッショナルな人材の育成が重要になっています。ビジネス構造の変化において、SEは最新技術の習得をしながらも、技術の陳腐化や将来に対して漠然として不安を感じる人もいます。そのような状況を打破し、「安心と働き甲斐のある職場を提供する」ために、社員のキャリア施策を重点目標としています。

■「組織的な人材育成」

- ①2003年に、求める人材像を明確化し、企業独自のCDPとしてキャリアパス「SSLキャリアデザイン(略：SCD)制度」を策定しました。改版を重ね、現在は、技術職のITエンジニア、プロジェクトマネージャ、APエンジニア、サービスマネージャ、営業部門のクライアントパートナー、スタッフ部門のビジネスプロモータの6職群あります。レベルも6つのステージ(トレーニー、アソシエイト、Bronze、Silver、Gold、Platinum)があります。Silver以上の認定には、基準があり認定者には、研修も実施しています。キャリアパスに基づき、組織的な人材育成を行っています。
- ②「SSL研修ロードマップ」により能力開発に必要な教育の場を社員に提供しています。研修形態も集合教育、通信教育、e-Learningなどがあり、年間100コース、260回開催、受講生数延べ4500人です。認定資格も200種以上あり、資格取得数は全社で約4700個以上です。資格取得者には奨励金もあります。積極的に自主的な勉強会も開催されています。

富士通SSL キャリア開発・研修 体系



■「社員による自律的なキャリア開発」

①社員のキャリア相談に対応できる専門のキャリアコンサルタント体制

全ての社員、非正規雇用社員は、キャリア形成の実現のために、随時相談できる「キャリア相談窓口」(キャリアデザインサポート室)があり専門のキャリアコンサルタントが対応しています。必須の面談は、トレーニー(新人は3ヵ月毎一人約20分、1.5年間)のフォロー、若手(入社3、4年目)社員、11年目社員、45歳に実施しています。面談では、キャリア情報をCAN(得意、専門分野)、MUST(役割、期待や課題)、WANT(希望、やりたい方向)で整理しています。相談を受けた社員からは、「振り返ることができて有効な時間だった」、「話をすることで整理ができた」「方向がみえてきた」等の感想があります。

②職業の課題にあわせたトータルキャリアの支援

キャリア研修は、新人、30代、40代、50代の年代別に適したキャリア研修を実施しています。マネープラン研修は、40代、50代には、10年後の家族構成や生活・職場の役割の変化などを含めたライフキャリア設計、30代には資産運用を中心とした内容です。健康教育は、30代、40代にはセルフケア研修、幹部職にはストレスマネジメント研修を実施しています。トータルでキャリアを考える場の提供をしています。



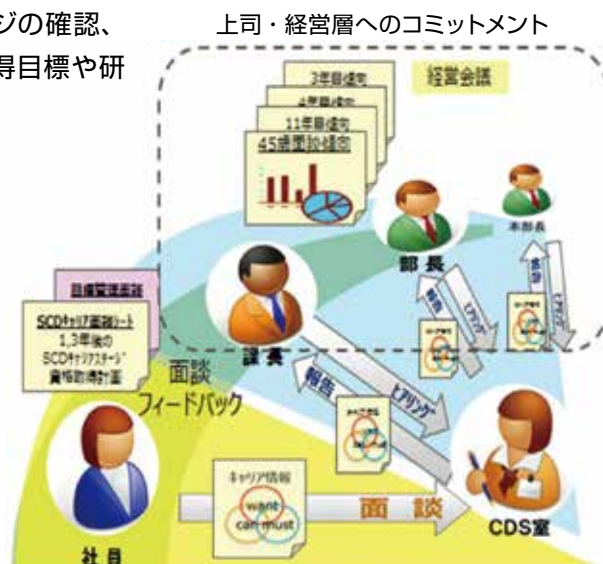
■「幹部職からの積極的なキャリア開発支援」

①(社員のスキルアップ計画のための上司との「SCDキャリア面談」)

社員と直属上司は、SCD制度の「キャリア面談シート」を使って、キャリア面談を実施しています。現状のキャリアステージの確認、3～5年後の目標、1年間のスキルアップ計画、資格取得目標や研修計画を立てます。次年度に実績の見直しを行います。

②「幹部職報告&ヒアリング」

キャリアコンサルタントは社員との面談で得たキャリア(CAN, MUST, WANT)情報を年代別に分析し、経営会議で報告しています。さらに本人の了承を元に、第三者の中立な立場で幹部職に報告しています。幹部職からは、「マネジメントの確証ができた」「情報が役にたった」という感想があります。マネジメントの一助を担っています。



取組の効果や課題と今後の取組の方向

世代にあわせた成長支援と活躍の場で “自分らしいライフ&キャリア”を醸成

■若年社員の早期戦力化と人間的成長の支援

自律型人材育成を目標に、若手社員の育成を行っています。3カ月の新人研修後、約1.5年間はトレーナーフォロー期間としてOJT担当者、職場、人事部、キャリア開発部が連携して育成しています。若手社員は自分のキャリアを発表する場として「2年目社員コンベンション」、「5年目社員コンベンション」があります。約20年以上の歴史があり、全社の大イベントです。フォロー体制はトレーナー制度、若手社員面談、キャリア研修受講後のキャリアフォロー面談など手厚く行っています。その効果として、定着率は、1年では100%、3年で90%、7年で70%として表れています。新人の特性に合わせて支援方法や教育プログラムの改善を行っています。

■トータルキャリアの実績

キャリア研修は、延べ人数1230名、メンタルヘルス研修は1225名、マネー研修は380名が受講しています。希望・必須面談は、年間500件～700件の対応をしています。

■ミドル層のキャリア

中年の危機の時期でもあるミドル層には、ライフや健康面も含めたキャリア支援の必要性があります。45歳には今後20年間の働き方を含めたキャリア設計のための面談を開始して2年目ですが、更なる活躍を望むための方策は課題だと思っています。

■65歳雇用延長を展望したキャリアの再構築

2013年度から、「57歳ネクスト・ステージ」研修を開始しました。今後、幹部職の役職離任者の増加に加え、若手層は少なくなり、組織の人員構成は変化していきます。役職離任後の職場での役割変化、60歳後、65歳の定年後、自分らしい働き方や生き方をするための情報提供やキャリア支援の場に力を入れていきたいと思っています。

経営に活かすための “開かれたキャリアカウンセリング”

◎専門のキャリアコンサルタントは、社員との必須面談で整理をしたキャリア情報を、本人の了承の元に直属の上司の幹部職(課長、部長、本部長)一人ひとりと面談して報告しています。「幹部職報告&ヒアリング」では、職場の現状や人材育成の要望もヒアリングしていて、そこで得た貴重な情報を元に次年度の計画をたてています。

◎面談内容は守秘義務も遵守しながらも、データ化し可視化する工夫をしています。

トピック LT(ライトニングトークス)会

～社員の交流の場で組織の活性化～

毎回約10人の発表があり、個人のキャリア、得意分野、趣味などテーマも様々です。発表者も、役員、幹部職、社員まで幅広い層です。毎月開催しており、開催数は60回、参観者2600名、発表者は600名になっています。

注)ライトニング(Lightning)とは稲妻、特に電光の意味で、1人5分のショートプレゼンテーションで質問時間なしで次の人と交代します。



**社員一人ひとりが成長し、
会社も成長する「社員成長制度」を推進。
社員を自立させ、生き甲斐ある人生づくりを会社がサポート。**

- 企業紹介**
- 当社は、住宅をはじめとしてマンション、ビル、施設などの衛生設備や空調設備などの設備工事を業とし、安全で快適な生活を営むための住環境を提供しています。水道というライフラインに携わる仕事でもあることから、365日24時間体制で地域の皆さまの生活を守らせていただき、災害発生時には即座に現地の復旧支援に駆けつけることを使命としています。
 - また、配管技能を競う競技大会には積極的にチャレンジし、世界トップレベルの施工技術を鍛錬、伝承しています。200名近い職人がいる設備工事会社は全国でも珍しく、豊富な人材力が当社の自慢です。

プロフィール 事業内容(業種) 設備工事業
所在地 新潟県新潟市
従業員数 218人(男性194人、女性24人、非正規0人)
平均年齢 36歳(2014.12.12現在)

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

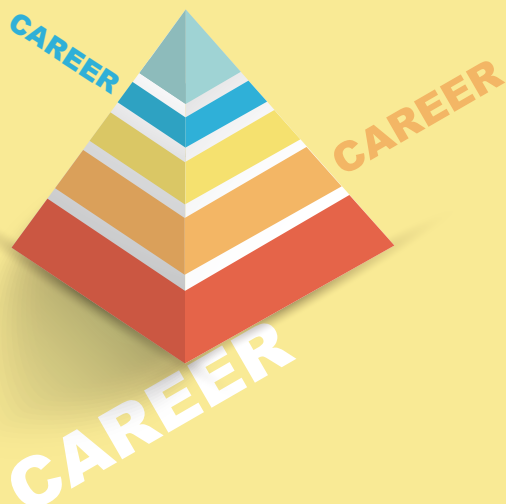
社員の成長は会社の成長。

心と技術を磨き高め、自立するエキスパート社員を育成

■当社の仕事は、すべてその場の現場の状況に応じた「手づくり」作業で、作り手の人間性が品質にダイレクトに影響します。そこで当社では、技術はもちろん大事ですが、お客様に喜ばれる仕事をするには、作業者の人格も重要であるという人材育成方針のもと、創業以来、人間性を向上させるための教育・訓練を積極的に行ってきました。技能競技大会を、心技体を鍛える教育の場として位置づけ、積極的にチャレンジして来たのもそれが理由です。

■社員を育てる仕組みをひとつの制度として全社的、体系的に運用し始めたのは2005年になってからです。それまでは社長が社員一人ひとりの評価を行って処遇を決めてきたのですが、社員の数が増えてくるとそれも難しくなっていました。加えて、雇用環境、職業観の変化などもあり、せっかく苦勞して育てた優秀な社員が退職していく現象が度々起きていました。

■社員一人ひとりに生き生きとやる気をもって働いてもらうためには、社員に対して「頑張る基準」と「処遇の基準」を制度化・可視化し、どのように努力すれば処遇が良くなり、努力が結果として認められるのかを具体的に示す必要がありました。「社員成長制度」はそのような背景から生まれた人を育てる仕組みです。

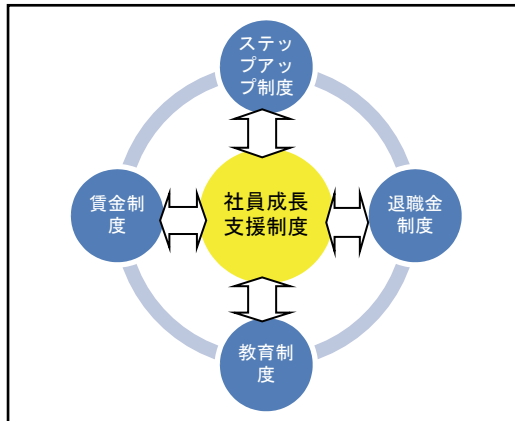


キャリア支援の具体的な取組

『社員成長制度』で、社員一人ひとりの能力開発を会社ぐるみで全力サポート

『社員成長制度』は、会社が求める社員像と基準、そして処遇のルールをオープンにして、社員一人ひとりが自ら積極的に目標に取り組んで成長し、結果として会社の業績も向上するということを目的とした体系的な人事制度です。(図1)

社員には成長ステージとステップアップの道筋のイメージを示し、ライフステージと併せて自らの人生設計づくりを促しています。(図2)



(図1) 『社員成長制度』の仕組み
5つの制度がお互いにリンクし作用し合う



(図2) 成長ステージのイメージ図
実際には金額も記載している

①「社員成長支援制度」～「成長シート」の活用

『社員成長制度』の中核を担うのが「社員成長支援制度」です。さらに「社員成長支援制度」の軸となるのが「成長シート」です。(図3)

「成長シート」は、その年一年間を、どんな勤務態度で・どんな知識技術を習得し・どんな業務を行い・どんな成果を上げればよいのかを職種・階層別にまとめた基準シートです。

このシートがあることで、社員はどこを目指して成長すればよいのかがわかります。これを一年間の成長計画として、社員は期首に上司と目標設定を行い、上司からのフィードバックを受けながら、目標の達成状況を確認し、上司と二人三脚で自己成長を図ります。このサイクルを繰り返すことで、社員はスピーディーに成長し、確実にステップアップを重ねていくことができます。

当社ではこの「成長シート」こそ、最大の人材育成計画という考えのもと、「成長シート」の見直しには毎年、力を注いでいます。

階層	職種	ステップ	社員名	成長支援
課長	配管	1	課長	110%以上
		2	課長	100%以上
		3	課長	90%以上
		4	課長	80%以上
		5	課長	70%以上
		6	課長	60%以上
		7	課長	50%以上
		8	課長	40%以上
		9	課長	30%以上
		10	課長	20%以上
主任	配管	1	主任	110%以上
		2	主任	100%以上
		3	主任	90%以上
		4	主任	80%以上
		5	主任	70%以上
		6	主任	60%以上
		7	主任	50%以上
		8	主任	40%以上
		9	主任	30%以上
		10	主任	20%以上
班長	配管	1	班長	110%以上
		2	班長	100%以上
		3	班長	90%以上
		4	班長	80%以上
		5	班長	70%以上
		6	班長	60%以上
		7	班長	50%以上
		8	班長	40%以上
		9	班長	30%以上
		10	班長	20%以上
作業員	配管	1	作業員	110%以上
		2	作業員	100%以上
		3	作業員	90%以上
		4	作業員	80%以上
		5	作業員	70%以上
		6	作業員	60%以上
		7	作業員	50%以上
		8	作業員	40%以上
		9	作業員	30%以上
		10	作業員	20%以上

(図3) 成長シート
職種・階層別に15種類ある

②「教育制度」

■技能競技大会への取組

「教育制度」の一環として、当社が長年こだわり続けてきているのは、技能競技大会への参加を通して社員教育を図るという取組です。

技能の向上もひとつの目的ですが、競技大会にチャレンジすること、すなわち長期の厳しいトレーニング期間を通して出場する社員の人間形成に役立てることをもう一つの大きな目的としています。

これらにかかる費用は会社が全額負担し、大会での入賞者には「技能エキスパート手当」として毎月手当を支給しています。また、歴代の技能競技大会上位入賞社員で組織する社内の技術委員会「千輝会」に所属し、その後は後輩の指導にあたることになります。

技能競技大会は、熟練社員から中堅、若手社員まで一体となった伝統的な社風、文化を育むツールとしても、当社が今後も力を注いでいく取組です。



▲第52回技能五輪全国大会優勝社員
2015年8月に開催されるブラジル・サンパウロ大会
に日本代表選手として出場する



▲「千輝会」のメンバーたち
常勝チームづくり、技能の伝承に彼らの存在は欠かせない

■企業内職業訓練校「千代田テクニカル・スクール」への取組

「千代田テクニカル・スクール」は、若手社員をより組織的、計画的に育成するための企業内職業訓練校として県知事の認定を受け、2001年に開校しました。

訓練の対象となるのは新入社員で、教える講師は社内の先輩社員。土日などの休日を使い、一年間96時間の訓練を受けます。訓練内容は、配管技能、建設機械工具、安全、設備の知識など、専門技術・知識の基本をきっちりと学ぶとともに、修身など人間としての考え方や心の修養を学びます。



▲スクール実技(配管組立授業)



▲スクール講義(修身授業)

取組の効果や課題と今後の取組の方向

社員一人ひとりの継続的成長を目指して

■『社員成長制度』への取組の効果

社員が積極的になり、特に資格取得に励む社員の数が一年目で60%増えました。また、それまで80%台で推移していた社員の定着率が90%台に上がりました。加えて上司が部下の成長を本気になって考え出し始め、人材を育成する仕組みができました。社員たちの成長によって、会社の業績も向上することができています。

■技能競技大会への取組の効果

はじめて技能競技大会に参加した1983年以降、現在に至るまで通算54回の大会に延べ114名の社員を送り込み、優勝者24名を含む入賞者93名を輩出することができています。(2014年12月現在)

- ①技能五輪全国大会 参加社員数69名、入賞社員数60名(優勝社員数12名)
- ②技能五輪国際大会 参加社員数5名、入賞社員数4名
- ③技能グランプリ 参加社員数40名、入賞社員数29名(優勝社員数12名)

■千代田テクニカル・スクールへの取組の効果

2003年、当社にとって初めての技能五輪国際大会出場社員は、千代田テクニカル・スクールの第1期生から誕生しました。この初めての国際舞台で入賞したことを皮切りに、現在に至るまで続々と世界トップレベルの技術を競っているのは、すべて当スクールの修了生たちです。地元の新聞にも大きく取り上げていただき、現在では技能競技大会に出場する夢を志望理由として多くの学生から応募をいただいています。

研修会参加を楽しくする 「スタンプカード」

◎社内には様々な研修会がありますが、当社では「研修会参加推進スタンプカード」を作り、参加者にポイントを与えることで社員のモチベーションを高めています。ポイントは10点で1万円相当のインセンティブとなり、ラリー感覚でポイントを貯めるおもしろさ、楽しさも追及し自己啓発を促進しています。

(写真右は「改善提案推進スタンプカード」。同様の趣旨です)



トピック おかげさまで創業50周年

2015年3月で、当社は創業50年を迎えさせていただきます。

創業当初からいる社員は高齢化していますが、当社では定年後も希望者は雇用延長し、体力が続く限り、現役に挑戦してもらっています。熟練職人の技、心がまえは若手にとって良きお手本となっています。



4 有限会社 ホテルさかえや

キャリア支援は人生支援!

～失敗だらけの社員教育を通じて分かった、小さな企業の大きな役割!～

企業紹介 ●長野県志賀高原のふもとに位置する渋温泉は、1300年の歴史を誇る風情ある温泉街が色濃く残ることで知られています。弊社はその渋温泉のほぼ中心に位置し、客室数28室、収容104名の和風温泉旅館を営んでおります。個人客を中心としたサービスと懐石料理を大事にしています。掛け流しの天然温泉は、弱酸性で泉質が柔らかく、老若男女問わず肌に優しい温泉と言われています。和気あいあいとした雰囲気、社員全員が一丸となって運営している全員経営の会社です。温泉地でも大手旅行サイトで人気No.1を5年以上も続けるなど顧客満足度の高い宿を目指しています。

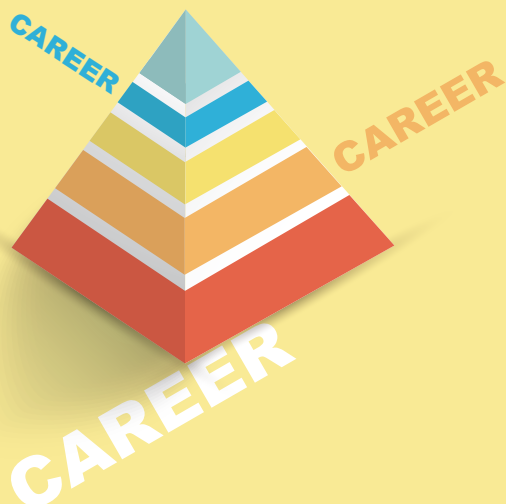
プロフィール 事業内容(業種) 旅館業
所在地 長野県山ノ内町
従業員数 28人(男性11人、女性17人、非正規雇用社員9人)
平均年齢 38歳(2014.12.31現在)

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

企業理念:人の縁に育まれ、人の縁を育む

- 当館では、社員一人一人の高い志による自発的・能動的な行動によって、お客様への高品質なサービス力をつけることを目指しています。『縁を育む』理念のもと、お客様がやさしくなれる思い出づくりの宿を目指して日々努力しております。
- また、職場は成長の場として、一人一人の成長を願い、弊社を離れてどこの職場に行ったとしても立派に一人立ちしたスタッフとして育てて行くことを基本として教育しています。当館には、障がい者手帳を持つ者が2名、発達障害を持ちながらも社会適応しようとしている者が1名、不登校でフリースクールに行っていた生徒が1名と全体の正社員の20%が何らかのハンディキャップを抱えたスタッフです。一人一人の個性が輝く職場づくりを目指して、ハンディのあるスタッフも社会適応できるレベルまでできました。一人一人のキャリアアップに努め、人の成長を最優先する企業を目指しています。さらに、管理職のスタッフには、管理者ではなく、教育者となるように研修やトレーニングを積み重ね、人が育ちやすい文化づくりに力を入れています。



キャリア支援の具体的な取組

社員一人ひとりの人生を支援することを目的とする

1. 全員参加による環境整備

社員全員で館内を磨き上げています。障子貼りやお掃除に板前さんたちも参加しています。廊下は自分たちでワックスをかけます。自分たちで受水槽、高架水槽の掃除もやります。トイレの掃除も自分たちでやります。細かいところまで徹底することを学ぶことによって、自分の仕事の癖を知り、自分磨きにつながっています。

また、それまで殺風景だった廊下も自分たちで飾り付けたり、ペンキを塗ったり、お客様に少しでも快適に過ごせる館内にと仕上げました。そうすることで、旅館そのものが自分たちのものになっていきました。



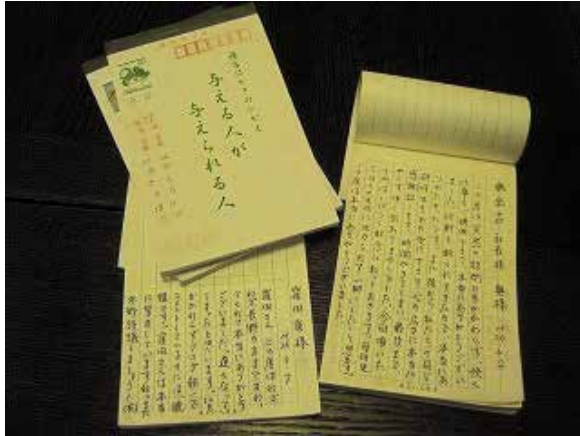
2. 早朝社長塾

社内には不登校を経験している者や知的障がいを持つ者もいるので、仕事だけでなく、立派な社会人として生きて行けるように、生活で役立つことを一緒に学んでいます。

- ① 毎週朝6時半から7時半まで、きれいな字を書く練習や漢字の勉強などを行っています。
- ② 寮の部屋掃除や整理整頓、あいさつなど、社員さんたちが立派な社会人として生きていくための生活の教育をしています。

3. 社員の人脈づくり

お客様だけでなく、従業員同士、両親や親戚、地域のお世話になった方へはがきを書くことを奨励しています。人脈があれば、どんな仕事についても身を助けてくれる無形の財産となるので、会社として応援しています。そのためのハガキを会社で用意したり、書いたはがきの内容が複写されて手元に残る複写用紙も支給しています。



4. CLメソッドの導入

障がい者やフリースクールの生徒などを受け入れて、一緒に成長する環境を作るために、森田療法と内観法をベースにした教育法である Constructive Living (建設的な生き方) の国際ライセンスの取得をすすめています。

- ① 困難を抱える若者たちを支援することで、スタッフが弱者に対してやさしくなっていく文化が芽生えました。
- ② 人に教えることで、自分が成長する場となっています。
- ③ 特にリーダーにはCLを受講してもらい、部下の指導などにも活用しています。
- ④ CLをベースにした、社員育成のためのコミュニケーション技術を毎月講師を招いて学んでおります(管理職)。



D.K.レイノルズ博士

Constructive Living (建設的な生き方)とは?

建設的な生き方(Constructive Living 略してCL)は、アメリカ人文化人類学者D.K.レイノルズ博士が、日本の精神療法である森田療法と、内観法をもとに創案された、実際的な人間になるための教育法です。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

社員一人ひとりの継続的成長を目指して

1. 全員経営

部署を解体して、お掃除からフロント、仲居などすべての業務をカバーするスタッフを育成できました。それにより、皆がカバーできる体制となり、代わりがいなくて休みが取りづらいという構造を減らし、休みがしっかりと取れる会社を実現しています。

2. 全員ではがきを書く

社員全員が複写はがきを書くようになりました。お客様だけでなく、お世話になった人へはがきを書いています。仕事が夜遅く終わった後に書いたり、休みの日も書いています。中には、1年以上毎日書き続けている者もおります。

「複写はがき」と言って、はがきに書いたものをすべて複写で残しています。社内で書いた枚数は1年で3,000枚を超えています。また、全国のはがき人を集めた大会を長野県で開くようになりました(信州はがき人の集い)。

3. 就労支援の取組をさらに強化

地域と共に発展する理念のもと、弊社の社員共育(社員が共に育つ)を周りの企業や学校などに門戸開放し、外部へもキャリア支援を推進しています。

高校生や大学生のインターンシップのみならず、フリースクールや特別支援学級の生徒、障がい児や非行少年への就労支援や更生活動にも力を入れています。

修了証の発行とともに、ジョブ・カードも発行したり、その後のキャリア形成に有効になるようにも支援しています。

こうした取組によって、社員たちが人との関わり方や人を支援することの大切さを学ばせていただいております。

2015年春から、 フリースクールを開校します。

◎就労支援だけでなく、積極的にフリースクールの生徒の採用や障がい者の採用もしています。現在、障がい者3名、不登校経験者2名。

◎さらに、長野県上田市にある「さくら国際高等学校」と提携をして、旅館内で不登校や引きこもりの生徒を支援するフリースクール(学習相談センター)を開校します。これにより、生徒が高校卒業の単位を取得できるので、進学や就職にも役立てられるようになりました。就労支援と合わせて、困難を抱える若者たちが立派な社会人として就職し、自立していけるよう支援をしていきます。

トピック

業界イベントである、働くスタッフが輝く施設を競う、第二回旅館甲子園にて、グランプリに輝きました(2015.2.18)。



5 東北テクトロン 株式会社

東日本大震災の影響で、長野工場設立を機として
デミング経営哲学を基礎に置いた、教育を優先しての
スキル向上と技術技能の継続的継承を実践しています。

企業紹介 ●基盤となる固有技術製品の金型をはじめ、超精密電子機器用部品の製造、そして組立まで、そのすべてを一貫して提供でき、ますます高度化・超精密化するお客様のニーズに、充実したサービス体制とグローバルな生産・供給体制でお応えしている会社です。

プロフィール 事業内容(業種) 自動車用コネクタ及び電子機器用部品のプレス・組立及び金型製作(製造業)
所在地 長野県茅野市
従業員数 120人(男性102人、女性18人、非正規雇用社員4人)
平均年齢 37.5歳(2015.1.31現在)

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

Joy of work・・・競争より協調・・・

上位概念 ◎デミング経営哲学(統計的思考による経営)

- 五大要素
- ①全体感(全体最適)
 - ②人間尊重
 - ③学び続ける組織(究極点指向)
 - ④データ及び統計的手法の重要性
 - ⑤小集団活動(CDGM)

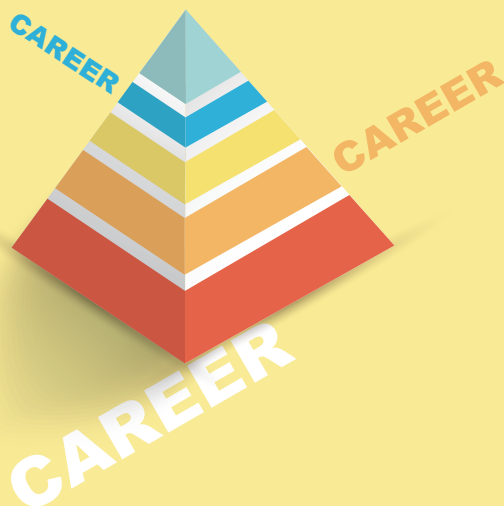
デミング経営哲学の考え方をもとに、「不可能を可能にするモノづくりへの挑戦」

「新しい時代の可能性にチャレンジ」を基本的精神とし「経営理念」とともに「人理念」を会社指針として制定しています。

経営理念・人理念 ◎経営理念

- 一. 我が社はモノづくりを通じて不可能を可能にし、社会に貢献します。
- 二. 我が社は品質と技術にこだわり、顧客満足を実現します。
- 三. 我が社は仕事を通じて社員一人一人が個人と組織の成長にチャレンジし続けます。

人理念 ◎仕事を通じて人間としての成長を図り、社員一人一人とその家族が幸せになること。



キャリア支援の具体的な取組

充実した教育体系と活動内容の可視化

当社はキャリア支援の全体像として、人材育成教育システムに基づき仕事を通じ社員一人ひとりが成長できる環境整備と運用を基本に取り組んでいます。

特徴としては、次の3項目となります。

1. 「技能と知識の基礎の習得」を行う夢工房と「統計的思考による経営」を学ぶ、小集団活動の推進で構成する導入(基礎)編を設定
2. 職種別に取り組むステップを定めている専門コースを設定
3. 外部講師による講義の役職者コースを設定

■教育を充実させるための具体的施策

1. 教育専任スタッフとして人材育成専任課長を任命・設置しています。
2. 新入社員にはマンツーマンの専任トレーナー（2～3年先輩社員）を配置します。
3. 教育は、原則として就業時間内で実施しています。
4. ものづくりの基礎を学習する「夢工房」を設置しています。



役職、職種関係なく全員が「夢工房」で学習します

5. OFF-JTの研修は、原則全額会社負担、交通費、日当も支給します。
6. 技能検定資格取得者は、朝礼で紹介、表彰し、正面玄関に掲示します。

■活動内容の可視化のための目標設定

1. 職務能力ロードマップを策定し、職務能力の基準を明確にします。
2. 個人毎にキャリアアッププランを利用し、能力の棚卸しを行い、自身による成長目標を設定します。
3. スキルマップを点数化し成長の可視化をします。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

技能向上へのチャレンジ、継続することの大切さ

■キャリア支援の具体的効果としては

1. 技能検定資格者 25職種 17名が取得
2. 長野県優秀技能者表彰 平面研削部門 1～3位を受賞
3. 若年者の離職率への歯止め効果
2012年度4.5%（移転混乱期）⇒ 2013年度1.5%(キャリア支援充実期)
4. CDGM(小集団改善活動) を通じての改善件数(2012年10月～2014年6月 全3期)
・役職員 9件、役職員以外 41件：計50件



グループに分かれて、
問題点の抽出

今後の取組としては、活動の確実な成果の把握、システムの確認見直しを継続し、更なる仕組み全体のレベルアップを図っていきたいと思います。また、どのような経済環境等の変化にも柔軟に対応できる経営体質の強化を目指していきます。

1. 人材育成教育システム・仕組みの定着化とレベルアップ
～より成果の出る仕組みやルールのブラッシュアップと推進体制等の整備
2. 人材育成を基盤としたより強固な企業体質の向上
～企業環境変化等にも柔軟に対応する人事育成基本方針のレベルアップとそれに基づく確実な推進

トピック 職場を離れての協調！

競争より協調を基本としての人材育成教育システムを推進している中で、職場の枠を飛び越えての社外での趣味を中心とした活動も盛んになってきています。これは当初想定していなかった効果といえますが、社外での職場を横断してのコミュニケーションが活性化することで、翻って業務面においても良い影響が表れています。

◎社外部活動

1. 野球部
2. 独楽部
3. ゴルフ部



試合終了後、応援団と記念撮影

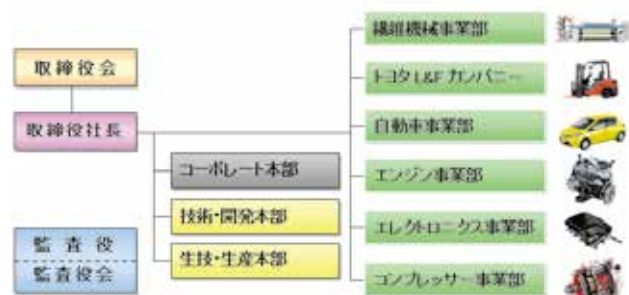


女性中心で初のコマ大戦に参加、おしくも4位

従業員一人ひとりを大切にきたキャリア形成の施策をベースに、個人が成長し、会社が発展することで、モノづくりを日本に残し、国や地域社会に貢献します

企業紹介

●弊社は大正15年(1926年)に豊田佐吉により設立されました。組織は3本部、6事業部制です。主な製品は創業当時から繊維機械、産業車両、自動車、エンジン、カーエレクトロニクス製品、カーエアコン用コンプレッサと多岐に渡っています。従業員は連結で約5万人、国内単体で約1.3万人です。



プロフィール

事業内容(業種) 輸送用機械器具製造業

所在地 愛知県刈谷市

従業員数 13,287人(男性12,352人、女性935人、非正規雇用社員76人)

平均年齢 37.9歳(2014.3.31現在)

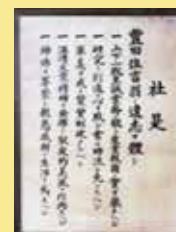
キャリア支援の取組

わが社の理念・方針(2020年ビジョン)

お客様のニーズを先取りする商品・サービスを継続的に提供することにより、世界の産業・社会基盤を支え、豊かな生活と温かい社会づくりに貢献します

■社祖豊田佐吉は34年間に亘る研究により息子喜一郎と共に「無停止杼換式豊田自動織機」を発明しました。その精神の原点は「報徳思想」であり世界の人の幸せ、国の繁栄です。その精神を引き継ぎ「豊田綱領」が1934年に制定され、社是として社員が大切にしています。

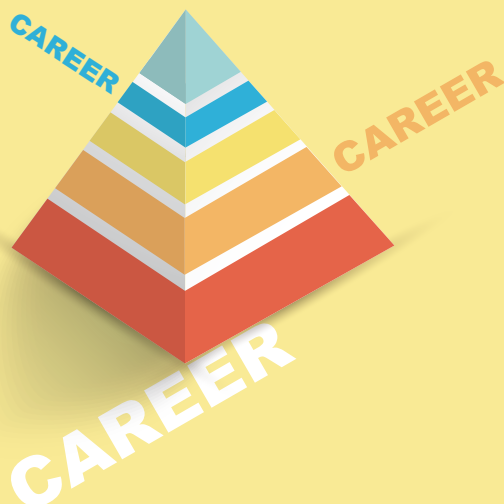
- 一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし。
- 一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし。
- 一、華美を戒め、質実剛健たるべし。
- 一、温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし。
- 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし。



■この精神を基本に「企業理念、Five Values、行動規範」が作成されています。

■「Five Values」は行動のよりどころであり「世界基準、お客様指向、変える志向、チームワーク、自立・自律」で構成されています。私たちはこの精神に則りモノづくりを通じ世界の発展に貢献していきます。

■当社では、会社の大きな方向性としての2020年ビジョンの共有と、一人ひとりが各々の持ち場で自分の役を果たすことの大切さの浸透、および持続的な成長を支える会社の基盤を強固にするため、安全、品質などの取組を強化しており、それぞれが自主的に行動する風土づくりを進めています。そのためにも社員の成長を促す施策(めざす姿の共有、OJT・OFF-JTによる教育、支援制度)を充実させていきます。



キャリア支援の具体的な取組

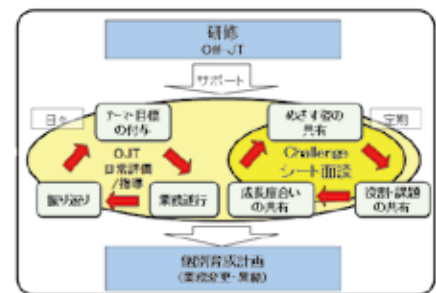
どの部署でも活躍できる「自ら学び、自ら考え、自ら行動できる」人材の育成

■人材育成の概要

共通の価値観を「豊田綱領、Five Values」とし発揮期待能力を「仕事の仕方、人材育成、専門能力」の3つに分けそれぞれの資格に対し基準を決めています。その基準をベースとしてOJT、Challengeシート面談を通じて本人の「めざす姿」「強み・改善すべき点」を明確にし、キャリア計画を策定することで個人の成長を定期的に確認しています。事務技術職・技能職ともに同様な制度で運用をしています。また、OFF-JTの研修制度により個人の成長を加速させるための支援を行っています。

1) チャレンジシート面談

中長期のめざす姿を上司と共有しその達成に向けた課題(業務テーマ)を年度毎に設定し業務を遂行します。その過程での行動、プロセスを年度末に上司と共に評価し能力の振り返りを行うことで「強み・改善すべき点」を明確にして次年度につなげるPDCAのサイクルを廻しています。また、これを基に個別育成計画につなげ業務の変更、異動によるキャリアアップができるしくみとなっています。



育成のサイクル

2) 研修(OFF-JT)

資格・役職に応じた必須研修と選択研修で能力向上を支援しています。必須研修は主に昇格時に行われ、会社の期待・コンプライアンスなどの基本を学びます。選択研修は専門能力(技能・技術)の取得を目指し個人の希望、職場の推薦で受講します。

必須研修は48種類、選択研修は22種類・100講座あります。本事例では特に技術者教育の特徴について紹介いたします。

■技術者教育

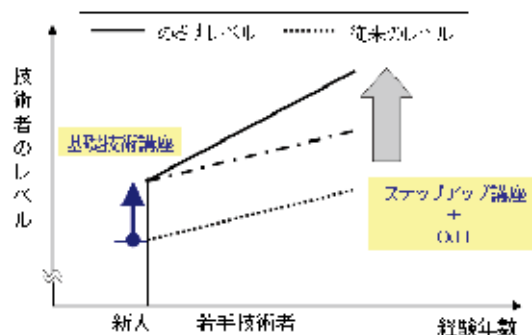
ウィリアム・アーサーワードは「偉大な教師は心に火をつける」との名言を残していますが、個人が自主的に成長するには意識・意欲が必要で、興味を持つことがひとつのきっかけとなります。そのためには最低限の基礎知識・技術が必要と考えています。

凡庸な教師は喋る。
良い教師は説明する。
優れた教師は示す。
偉大な教師は心に火をつける。

ウィリアム・アーサー・ワード

1) 技術者教育の必要性

技術者教育は2007年から開始しました。このきっかけはトップの懸念「開発のスピードが落ちている、初歩的なミスが多い、ものを知らなさすぎる」でした。若い技術者を調査した結果、「モノづくりを経験していない、材料・機械の現物を見たことが無い」ことがわかり更にヒヤリングを行った結果「面積・体積の求め方が分かっていない、家庭用コンセント・電池の電圧を知らない、単位が分からない」など一部ではあるが基礎的な部分が不足していることもわ



技術者教育のイメージ

かりました。更に職場環境の変化も影響していました。

ツールの進化(CAD、マニュアル)、開発期間の短縮、労働時間の制限などにより失敗させないしくみが整備され、また上司の指導力低下、仕事へのこだわり低下なども起きていました。そこで技術者の基礎レベルを上げ、成長を加速するために基礎技術講座、ステップアップ講座を開設しました。

2)基礎技術講座

技術系新入社員は新入社員研修・工場実習の後、基礎技術講座を受講します。講座内容は大学レベルの知識および社内で共通して使う基礎的な技術・知識で期間は約3.5ヶ月、講座数は37講座です。「モノづくり」に対する興味を深めるために講座時間の半分を実習時間に充て、ものに触る機会を増やしたカリキュラムとしています。習得度はテストにより確認し全員が一定レベル以上になるよう指導しています。

3)ステップアップ講座

基礎技術講座受講後はステップアップ講座でレベルアップを図ることができます。現在の講座数は95講座あり本人の希望により上司の承認を得れば受講できるしくみとなっています。

また、基礎技術講座を受けていない年代(06年度入社以前)の技術職、事務職を考慮し講座の一部は基礎技術講座と同レベルとして、より多くの社員が受講しやすいカリキュラムとなっています。2013年度は一人当たり3講座の受講がありました。

講座種別	担当	講座数
基礎技術講座	技術系	37
ステップアップ講座	技術系	95
事務系講座	事務系	13

技術講座体系概略

4)技術講座の特長

技術講座は以下の特徴を持たせています。

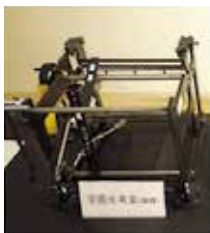
○オリジナルテキスト

受講者と事業部のニーズを採り入れ、初心者からベテランまで使えるようにしています。また、講座間の関連性をもたせるためにテキストは社内で作成しています。



オリジナルテキスト

○体験実習の充実



機構ミニチュアモデル

前述の「無停止杼換式豊田自動織機」が持つ機構の一つ、糸が切れたら止まる機構を再現したミニチュアモデルの分解・組付け、当社で生産しているエンジンの分解・組付け、鋳物の設計・木型製作から鋳込みまでを体験する鋳造実習など多くの実習を通して機構・造り方を肌で感じ取ることができます。

○現物を視る、触る教育

教材の多くは社内生産・使用している製品を活用しています。講義には教材を教室に持ち込み視て触ることで理解をより深めています。

○技術者の心得の教え込み

開発の体験談を交えた実践的な講座を目指し講師は社内から選出、また講座の品質を確保するため7割を専任講師が担当しています。

○モノづくり講座

基礎技術講座で学んだ技術・知識を使い自律型荷役運搬車を6、7名のチームで製作、性能を競い合います。この講座では自主的、チームワーク、チャレンジなどFive



教材(はめあい)

Valuesを実体験すること、また開発の仕方、モノづくりの楽しさ・難しさを学ぶことができます。この講座では多くの失敗をします。それにより学ぶことも多く、これらの経験は職場配属後に活かされています。

○講座の改善

全ての講座でアンケートを取り、満足度、理解度、言語情報などから講座の評価を行い改善につなげています。テキストの多くは毎年改訂されています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

全てはお客様のために…

■取組の効果

1)新卒技術者のレベル向上

基礎技術講座を受講した新入社員の配属先上司にアンケートを行った結果、約9割の上司が基礎技術講座は有効であると評価しています。技術的なコミュニケーションが以前に比べとりやすくなった、言葉が通じるなどの効果を生み、履修学科による知識・技術レベルの差が少なくなっています。

2)業務への活用

ステップアップ講座は、職場で抱えている技術的問題を解決する足がかりにもなっています。受講者の疑問に対して、社内講師の経験を踏まえたアドバイスで問題解決につながったケースもあります。また、個別相談にも応じていますので更なるレベルアップも可能です。

■課題と今後の取組

1)ステップアップ講座の改善

ステップアップ講座は業務の合間に受講するため業務都合で受講できないことがあります。また移動時間のロスを考え受講を躊躇する場合もあります。これらの対応として開講の場所、時間帯などの工夫で公平なキャリアアップの場を提供することが必要と考えています。

2)時代に合った講座への対応

時代の流れに伴い事業内容も変化していきます。これに合わせたタイムリーな新規講座開設が必要です。ニーズを正確に捉え準備期間を短縮することが急務となっています。

トピック 技能五輪愛知大会

2014年11月28日(金)～12月1日(月)、愛知県で開催された第52回技能五輪全国大会に弊社から7種目、15選手が出場し、「電気溶接」職種で金メダル、「構造物鉄工」職種で銀メダルを二つ、「メカトロニクス」職種で銀メダル、「機械組立て」職種で銅メダルを獲得しました。「モノづくりの基本は人づくり」の考えの下、次代を担う人材の育成に取り組んでおり、技能五輪への挑戦は高度技能の伝承をねらいに、2000年から始めました。

『キャリア形成支援を中核とした人材育成体系の再構築と再定義』 ～企業の持続的成長と社員一人ひとりの成長を実現するために～

企業紹介 ●当社は1678年合業「たなべや薬」を看板として創業。2007年に田辺製薬と三菱ウェルファーマが合併し、田辺三菱製薬株式会社が誕生しました。当社は三菱ケミカルホールディングスグループのヘルスケア中核企業であり、海外導出品の「ジレニア」「インブオカナ」そして、国内では間接リウマチ薬「レミケード」や糖尿病治療薬をはじめとする新製品の寄与により、安定した業績を誇っています。今後も医薬品業界の激しい環境変化に打ち勝ち、患者さんを第一に、「独自の価値を一番乗りでお届けするスピード感のある創薬企業」を目指して行きます。

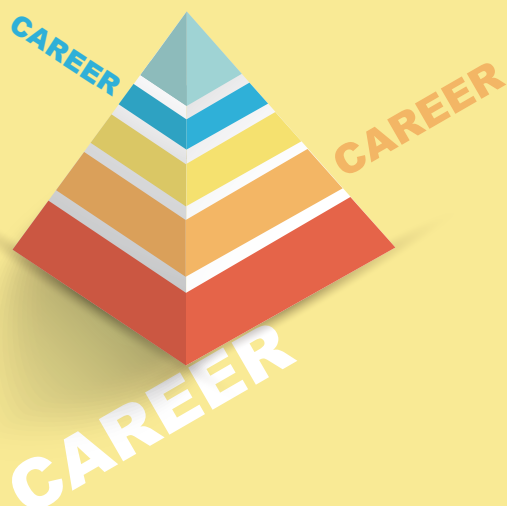
プロフィール 事業内容(業種) 医薬品製造販売業
所在地 大阪府大阪市中央区
従業員数 4,903人
平均年齢 約44歳

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

企業理念「医薬品の創製を通じて、
世界の人々の健康に貢献します」を実現するために

■企業理念を実現するために、その源泉となる人材力の向上が不可欠です。めざす人材を育成するため、また加えて社員の就労観等も多様化していることから、一人ひとりの能力や適性に応じたキャリア形成への取組が重要で、社員がより早く、自律的、継続的に成長し、働きがいを持ち、よりよい職業人生を形成していけるよう、以下の「人材育成方針」の下、「多様な人材の採用」「目標管理によるOJT/OFF-JT」「異動/ローテーション」「公正な評価」の4つのしくみを有機的に連動させて支援しています。



めざす人材像と人材育成方針

めざす人材像

～新しい価値(Value)を創造しつづける人材～

- 患者さんを第一に考え、
- 自ら考え、努力と挑戦を通じて、成長しつづける
- チームワークを大切にして、持てる能力を発揮しつづける
- 仕事への誇りと自信を持ち、組織成果に貢献しつづける

人材育成方針

- 国際創薬企業をめざし多様な人材を戦略的に採用します。
- 上司との適切な目標設定や評価によって、社員の自律的行動を促進し、新たな価値を生み出す組織と個人の継続的成長を支援します。
- 各人の適材適所の配置を進め、持てる能力を最大限発揮できる育成プログラムを提供します。
- 一人ひとりの主体的なキャリア形成を大切に考えて、各人のキャリアデザインを支援します。

キャリア支援の具体的な取組

社員が自律的、継続的に成長し、よりよい職業人生を形成していけるように

キャリア形成支援策の特徴をご紹介します。

I. キャリア目標の設定・見直しの仕組み

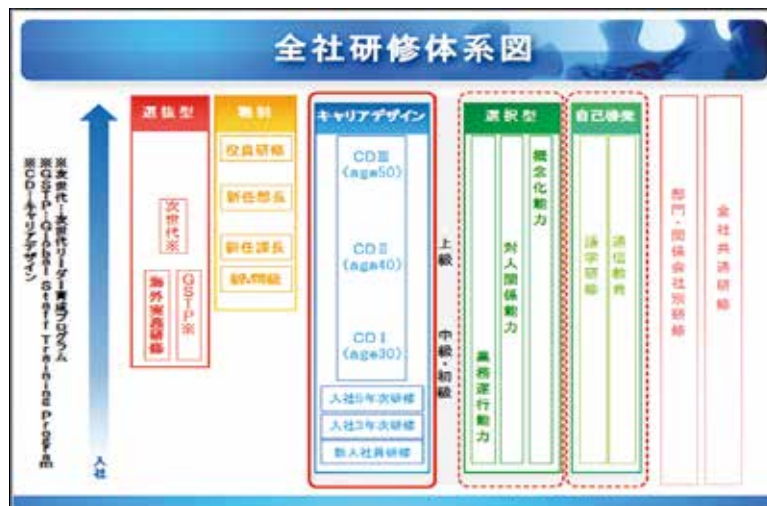
① キャリア面談の実施と面談結果を記録・共有するシステム

上司とのキャリア面談(1回/年)と目標管理面談(6回/年)を実施し、自身の働き方の見直し今後の目標を考える機会を設けています。キャリア面談の内容はデータベース化し、上司・部下が共有できるシステムとなっています。

② 仕事マップをイントラネットで開示

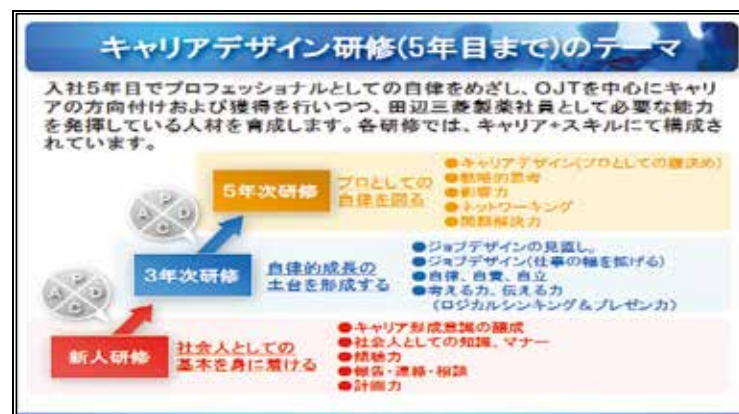
目標設定の参考として各部署の業務内容・求められる行動・能力要件を開示しています。

II. キャリアデザイン研修を中心とした研修体系による能力開発・自己啓発推進



① 入社5年目までしっかりサポート

入社から義務教育として、1・3・5年目研修を行い、しっかり育てたいと考えています。研修はキャリア形成+スキルという内容で実施しています。



②30歳、40歳、50歳のキャリアデザイン研修の実施

ライフステージの節目で集合研修を実施し、ライフを含めた今後のキャリア・価値観・期待や環境・目標を見直し、主体的に取り組むことを支援しています。

中でも効果的な内容として、30歳研修では「先輩インタビュー」により各自ロールモデルを見つけ、自身は何をすべきか具体的に考えることができます。50歳研修では、周囲からのポジティブな期待を自身の集大成の参考にしています。



③必要な人に、必要な時に、必要なプログラムを用意

選択型(手上げ)研修や通信教育等、やる気のある人に自己啓発の機会を提供しています。選択型では最高のプログラムを提供できるよう常に工夫しています。

Ⅲ. 多様な働き方への取組

①選択可能な等級制度と勤務制度

個人の希望を考慮し働き方が選択できる仕組みとして、選択可能な等級制度(マネジメントコース/専門職コース)を設けています。勤務制度ではフレックス制、裁量労働制、みなし労働制、育児・介護休業制度、ボランティア休暇、失効年休積立制度など、働き方の多様性に応じた制度を導入しています。中でも育児休業は子が3歳になるまで、また育児短時間勤務も子が小学校3年生末まで認め、またやむを得ない事情により会社が認めた場合小学校6年生末までの延長も認められます。さらに、全国に事業所のあるMR職へは「配偶者同居ガイドライン」という一定のルールに沿って配偶者が異動した場合、当該配偶者の勤務地へ異動させるというユニークな運用を行っています。

②ダイバーシティ推進

女性の勤続年数は長く、ダイバーシティ推進の中でもここ数年は「女性活躍推進」を最重点テーマとして掲げて取り組んでいます。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

自律的なキャリア形成の浸透・定着をめざして

I. 取組の効果

従業員の主体的な能力開発のため、キャリア形成支援を中核とした人材育成体系を再構築し、キャリア面談と面談結果共有のしくみ(上司・部下)を導入しました。主体的な能力開発の部分では、選択型研修の開催数が増加するに伴い受講者が増加しています。「従業員意識調査」でも自己啓発の内容として、「会社が提供する研修の受講」が「自学自習」に次いで2位で、年々回答数が増加しています。具体的な効果発揮については今後検証していきます。

II. 今後の課題

キャリア形成支援策については導入したばかりですので、今後は従業員の自律的なキャリア形成と支援策の共感、浸透を図りたいと考えています。

導入⇒認知⇒共感⇒浸透⇒定着へ

具体的な課題としては以下のとおりです。

- i) マネジメント力の強化(目標管理の深化、部下育成・支援スキルの向上等)
- ii) 50歳以上の方の活性化(キャリアデザイン研修50歳実施等)
- iii) メンターやキャリア相談窓口の設置と相談員の育成推進
- iv) 適材適所の配置の推進

トピック 新入社員研修での取組

「自ら考え、行動し、周囲と協力してことを成し遂げる」をテーマに研修を実施しています。生命関連企業で働く意義・目的をしっかりと認識できるよう国際医療支援を行う医師の講演実施や、実践的なグループワークの実施、ロールモデルとなる若手先輩社員に参加してもらうなど、多彩な内容で実施しています。

また、すべての班に研修準備班、挨拶班、生活班、修了式企画実施班など、役割を与えることで、主体的に考え動き出せるようになります。

2014年の修了式では、新入社員の笑顔、キラキラした前向きな姿勢があふれているDVDを自主作成し、事務局を感動させてくれました。



「人間成長の経営」の基本理念に基づき、育成コース別の人事制度を導入することで、全ての社員のやる気と活力の向上と、一人ひとりのキャリア形成支援を推進

- 企業紹介**
- 当社は、1905年に創業(ガス供給開始)し、近畿圏を中心に710万戸を超えるお客さまに都市ガスを供給しています。
 - 現在では、電力・ガスシステム改革やシェールガス革命などの経営をとりまく環境変化をビジネスチャンスと捉え、厳しい競争を勝ち抜く「総合エネルギー事業者」へと進化するとともに、成長が期待される電力、海外エネルギー、材料ソリューションなどの領域で事業拡大を進めています。

プロフィール 事業内容(業種) 電気・ガス業
 所在地 大阪府大阪市中央区
 従業員数 5,861人(男性5,058人、女性803人、非正規雇用社員376人)
 平均年齢 43歳(2014.3.31現在)

キャリア支援の取組

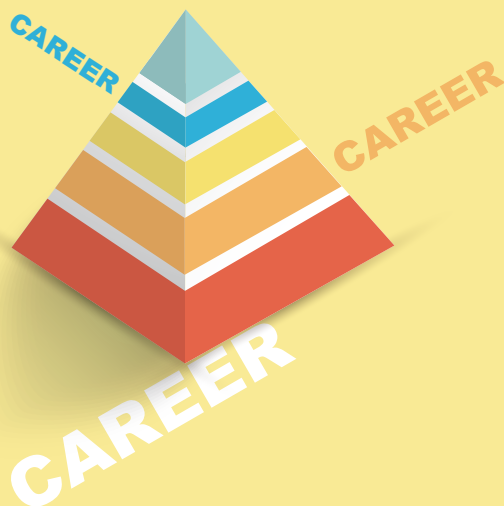
わが社の理念・方針

価値創造の経営と人間成長の経営

■大阪ガスグループは、お客さま価値の最大化を第一に、公正で透明な事業活動を通じて、株主さま、社会、従業員など全てのステークホルダーの価値をともに高めていく「価値創造の経営」を基本理念としています。その中で、「従業員価値」を高めるための取組について以下のとおり定めています。

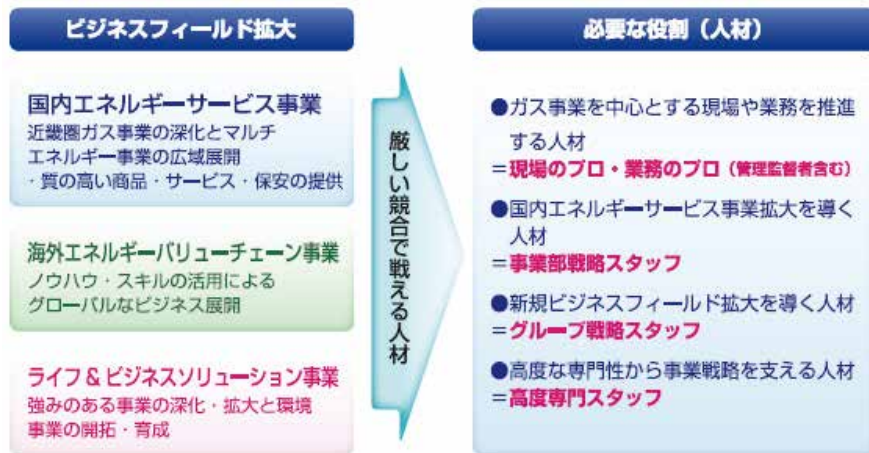
■従業員の個性と自主性を活かす人間成長の経営を推進していきます。

■大阪ガスグループの従業員は、常に研鑽と啓発に努め、お客さま、株主さま、社会の期待に応える新しい価値を生み出すよう努力します。従業員と会社は、相互に信頼感と緊張感を持って、会社の健全な成長をともに高めます。



<求める人材像>

- ・大阪ガスグループは、中期経営計画(2014-2016)「Catalyze Our Dreams」の中で、「国内・海外エネルギー事業」と「ライフ&ビジネスソリューション事業」を柱に、グループの強みを活かして積極的に事業領域を拡大し、多様な事業がワールドクラスに進化することでお客さまや社会を元気にする企業グループとなることをめざしています。経営計画の実現をはじめとする会社の継続的な成長・発展のために必要となる役割(人材)を明確にすることで、すべての社員のレベルアップに取り組んでいます。



キャリア支援の具体的な取組

社員一人ひとりのキャリア形成支援に向けた取組

1. 育成コース別人事制度

- ・目指すべき人材像、育成段階に応じて最大で4つのコースを設定しています。
- ・配置、評価、職責資格等級、昇格・昇級エントリー要件、啓発プログラムなどをコース別に設定しています。
- ・自律的なキャリア形成・成長意欲向上のため、社員自らがコースをエントリーし、上司と面談を行った上で決定する仕組みになっています。

<育成コース概要>



EM職：課長相当以上 KSI職：副課長相当～一般社員

2. 各種研修制度

■若年層の育成

- 入社3年間を若年層育成期間として位置付け、社会人としての基盤を作る時期としています。入社6ヶ月目、2年目、3年目の節目で、フォローアップ研修を行い、その間、新人指導員(PTA: Personal Tutor And Adviser)を任命することで育成を推進しています。

■チャレンジセミナー等の自己啓発援助

- 育成コース、職責資格別に設定されている役割期待に基づく体系から、個々人の課題に合わせて選択し、自主的に参加できる研修制度「チャレンジセミナー」や、公的資格援助制度、通信教育制度があります。

■啓発プログラム

- 職責資格の節目のタイミングで、基礎能力診断、ヒューマンアセスメント、キャリアアセスメント等を行うことで、職場での職務遂行と自己啓発による能力向上の結果を確認する機会としています。

■グローバルビジネス人材育成

- 海外ビジネスで活躍できる人材をスピードをもって数多く育成するため、各組織が海外ビジネス遂行のために指名した人材を、海外もしくは海外環境に近い国内での短期集中的な海外ビジネストレーニングカリキュラムに派遣しています。また、国内外のグローバルビジネスで活躍できる人材を育てるため、英語学習を支援しています。

<研修体系全体像>

階級 職階	プロフェッショナルコース・ マイスターコース・マネジメントコース				ゼネラル/スペシャリストコース・ ゼネラルコース・スペシャリストコース			共通		
	階級 職階	階層別	指名制	マイスターコース マネジメントコース	階級 職階	階層別	ビジネスリーダー 海外人材 スペシャリスト	管理監督者育成	自己啓発	資格
K 職	K-A	MKP		マニエーターとして必要なスキルを強化	K-A	MKP		新リーダー研修 自己啓発プログラム 社外業務研究会		
	K-B		マネジメンタカ パワーアップ プログラムII	業務を中心としたマネジメント力強化	K-B		パワーアップ プログラムII (アドバンス)			
S 職	S-A				S-C		海外ビジネス トレーニング制度 留学学習支援	新任リーダー 研修	チャレンジ セミナー	公的資格 援助制度
	S-B		マネジメンタカ パワーアップ プログラムI							
I 職	I-A	面談			I-A	面談				
		課題発見 解決 SKP (P)				SKP (G)				
		若年層研修 (入社~3年間) PTA 研修				若年層研修 (入社~3年間) PTA 研修				

※点線枠は組織ごとに実施する研修。

3. 自己観察制度

- ・社員一人ひとりが、自らの仕事ぶりや適性を見直し、今後のキャリアや能力開発の方向性を考える機会として、年に1回上司と「自己観察面談」を実施しています。
- ・社員が、現在の仕事の振り返り・将来のキャリアプランを「自己観察表」に入力した上で上司と面談を行い、上司が「面談表」に面談結果を入力する仕組みです。社員がキャリア目標を設定して定期的に見直しを行う機会としています。

4. キャリアガイダンス研修・キャリア開発面談

- ・45歳、53歳のタイミングで、セカンドライフを見据えて今後どのようなキャリアを築いていきたいのかを考えるきっかけとして、キャリアガイダンス研修を行っています。
- ・研修後は、自身でこれまでの職歴や自分の能力・持ち味・強みなどを棚卸した上で、人事部キャリアデザインセンターの担当者が面談を行い、今後の進路についてのアドバイスをします。面談は全社員を対象とし、年間400回を超える面談を行っています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

グローバルな企業グループとしての成長へ

- ・今後グローバルなエネルギー・環境企業グループとして成長するためには、グローバルビジネスを牽引する人材の早期育成が必要になります。これまでの「海外ビジネストレーニング制度」や「語学学習支援」にとどまらず、新たな研修メニューも含めた育成施策を推進していきます。

トピック ダイバーシティの推進

- ・大阪ガスグループは、新しい価値を生み出せる強靱な組織づくりを通じて企業価値の向上を目指すために、ダイバーシティを推進しています。
- ・2013年4月に人事部内にダイバーシティ推進チームを設置し、女性、高齢者、障がい者、外国人などに対する活躍支援を進めています。少数派であるがゆえの不利益が生じることのないよう配慮し、より一層の能力発揮に向けた環境整備に取り組んでいます。2014年3月には大阪ガスグループダイバーシティ推進方針を公表しました。
- ・大阪ガスでは、女性活躍をダイバーシティ推進の試金石と位置付け、総合職採用人数に占める女性比率30%以上の継続、および、2020年までに女性管理職比率を5%にすることを目標としています。
- ・上記をはじめとする取り組みが評価され、「平成25年度なでしこ銘柄」(東証・経産省)に選定されました。

「企業の基は人なり」人は自社の最大資産。新入社員教育、年6回の社員面談、自発的な社外研修受講、充実した社内研修制度等、人を育て、人が磨かれる仕組みづくりで企業価値の向上を目指す。

企業紹介 ●福岡県小郡市の全域を事業エリアとして家庭ごみ・資源ごみの収集運搬を一手に引き受け、小郡の生活基盤を支えている。その収集形態は、各戸を1軒1軒回りながら収集する経路収集方式。ごみを自宅前に出せば済むため、当社のお客様である市民にとって非常に利便性が高い。さらに当社では各ご家庭のご要望や諸事情に応じて、業務委託契約の仕様を上回る収集サービスを行う場合もある。また、高齢者世帯の増加、女性の社会進出等によるニーズにお応えするため、暮らしの困りごとをお手伝いする生活支援サービス「お仕事人」を2009年より開始。企業理念は「みんなの生活を快適にします」。お客様の快適な生活を支える「快適生活サポートカンパニー」を目指す。

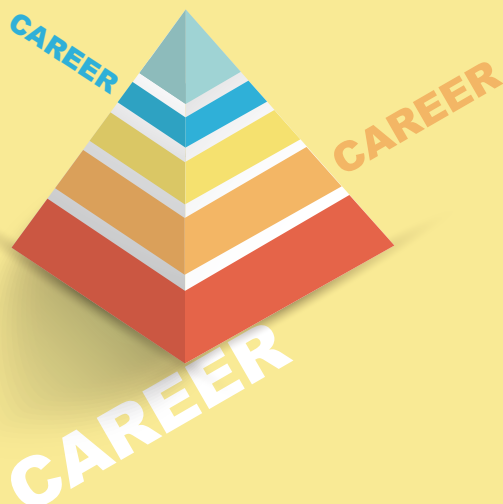
プロフィール 事業内容(業種) 一般廃棄物処理業
所在地 福岡県小郡市
従業員数 35人(男性30人、女性5人、非正規雇用社員4人)
平均年齢 35歳(2014.12.25.現在)

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

みんなの生活を快適にします

- 当社では、挨拶や礼儀等の基礎的な対人能力が最も大切なことと考えている。入社後、最初の指導が社内での行動規範を定めた「基準自立行動」。
- 次に、実務を「教育・評価シート」にて指導する。お客様に心のこもったサービスを提供し、自社業務に限らずどんな仕事でも対応できる人財の育成を目指している。その基盤が経営理念に基づく行動指針「共有価値」と「行動規範」。
- また、休業日に全社員を対象とした自社主催の「ビジネススクール(BS)」、基幹職層対象の「ビジネスカレッジ(BC)」をそれぞれ年6回計12回開催。BSは、業務知識の習得や能力開発、価値観共有のための研修。BCは次世代管理者、経営者育成のため、人格形成を柱とし、経営管理、組織管理など幅広く学ぶ。
- 社内の教育制度では補えない分野は、中小企業大学校や外部の研修機関へ派遣。全社員に次年度の研修参加希望をとり、ほぼ希望に沿った参加を承認している。研修参加の日程を年度の業務計画表に落とし込み、毎年100%漏れなく派遣している。
- その他、入社日から現在までの所属部門、職位、所属期間、取得資格、研修受講歴を記載したキャリア名簿を作成し、将来のキャリア形成に役立てるほか、ジョブカードの一部として活用している。このように社員の成長を長期的な視点で見守り、本人の成長と自覚を待つ懐の深い企業風土である。



キャリア支援の具体的な取組

入社後3年間、就業中のほぼ全時間が教育研修という圧倒的な人財育成への情熱

①キャリア目標の設定・見直しの仕組み

まず、入社に際し総合職育成プログラムにて5年後までの育成計画と期待される成長レベル、獲得すべきスキル、提供される教育の機会などをビジョンとして掴んでもらうのがキャリア目標設定の最初の機会となる。次に、毎期末(年度末)に、次期(次年度)1年間で達成したい目標を設定した後、期初の経営計画発表会にて全社員に対し発表する。また、年間を通じ6回の社員面談を実施している。社長面談(4月・10月)、リーダー面談(1月・7月)、グループ長面談(4月・10月)にて、1対1のコミュニケーションの機会を通じ、公私の近況について情報交換しつつ、職務及びキャリアに関する希望や悩みなどを聴き取り、次の目標設定の機会としている。その他、外部研修に参加する際、研修直前と修了直後、終了3ヶ月後に社長面談を行う。

②職業能力開発・自己啓発機会への取組

【社内教育研修】

入社時研修	入社日(例年3/15前後)～2週間	社会人としての基礎的知識、心構え、ビジネスマナーを教育
・サービススタッフ基礎教育 ・サービスドライバー基礎教育	サービススタッフ教育 4月～6月の3ヶ月間 サービスドライバー教育 1月～3月の3ヶ月間	廃棄物収集運搬業務のスキル獲得のための教育
経営・支援スタッフ基礎教育	4月～最長3年間	経営・支援部門(総務・経理・人事)のスキル獲得のための教育
開発・営業スタッフ基礎教育	4月～最長3年間	開発・営業部門(生活支援サービス)のスキル獲得のための教育
ビジネススクール	年6回(原則奇数月) 全社員対象	業務上必要な知識の習得や能力開発及び価値観共有のための教育
ビジネスカレッジ	年6回(原則偶数月) 次期経営者・基幹職候補対象	経営管理、組織管理、人格形成のための学習

・エコドライブ講習	3年に1回程度	1日
・認知症サポーター養成講座	3年に1回程度	1日
・普通救命講習	3年に1回程度	1日
・労働安全講習	毎年1回	1日
・交通安全講習	毎年1回	1日
・緊急事態教育訓練	毎年1回	1日
・人権学習会	毎年1回	1日
・健康講座	毎年1回	1日



【社内教育研修】

●印の研修は就業時間内に派遣

1年目	●法人会新人研修 1日 ●接遇対応セミナー(基本編) 1日 ●接遇対応セミナー(苦情編) 1日 ●若手社員研修 1日 ●ISO内部監査員研修 2日 日商簿記3級講座及び受験 約5ヶ月 サービス接遇検定2級取得 1日 日経テスト受験 1日 ●電話対応能力向上講座 5日
2年目	●中小企業大学校各種研修コース 3日程度を1~2回 RYLA研修(ロータリークラブ主催) 2日 日商簿記2級講座及び受験 約5ヶ月 日経テスト受験1日
3年目~5年目	●中小企業大学校各種研修コース3日程度を1~2回 ●廃棄物関連実務者研修1日 ●社会保険事務関連実務者研修3日程度 ●指導者研修1日 吉田松陰研修塾(希望者のみ)8日 ファイナンシャルプランナー2、3級取得推奨 日経テスト受験1日
6年目以降	●中小企業大学校経営管理者コース(受講者は選抜) 4日間×6ヶ月=24日間

③多様な働き方への取組み

市委託の基幹業務推進以外の取組は、全て社内プロジェクト。当社にとって最も主要かつ貴重な人材育成の機会である。過去の主な取組は以下のとおり。

- ・環境管理ISO14001及び品質管理9001の認証取得にかかるプロジェクト
- ・個人情報保護Pマークの認証取得及び社内情報システム構築にかかるプロジェクト
- ・福岡県リサイクル総合研究所との「緑のリサイクル」共同研究プロジェクト
- ・植物粉碎収集車「グリーンザウルス」開発販売プロジェクト
- ・車両管理システムプロジェクト
- ・人事及び評価システム改編プロジェクト
- ・人材採用及び教育訓練システム構築プロジェクト
- ・新規事業創出プロジェクト⇒現在の生活支援サービス「お仕事人」の立ち上げにつながった。グループ会社『環境サポート』として当社から独立。
- ・2013年3月経済産業省「おもてなし経営企業選50社」受賞を機に「おもてなし経営向上委員会」を発足。



取組の効果や課題と今後の取組の方向

地方から全国区の廃棄物処理業者へ

①具体的な成果

- ・複数部門業務対応者がH19年当時4名からH26年現在20名へ(社員全体の約1/3)
- ・10種類以上資格保有者が22名(取得費用の全額又は半額を会社負担で取得支援)
- ・女性社員はH23年当時総務・経理スタッフの2名から、新たに総合職3名を採用育成
- ・生活支援サービス事業の躍進(創業時の売上が5年で倍増)
- ・マネジメントシステムの充実(品質、環境、情報、労働安全、人財育成等)
- ・緊急事態発生時でも事業を存続させる『事業継続計画BCP』の策定
- ・人財等無形財産に焦点をあてた『知的資産経営報告書』の作成
- ・自社手作り新聞『きょうえい通信』刊行(現在10版発行)
- ・2013年経済産業省より『おもてなし経営企業選50社』受賞
- ・2014年厚生労働省より『キャリア支援企業表彰』受賞



②課題及び今後の取組み

最大の課題はキャリア目標の設定である。基幹職が育成ビジョンを明確にし、社員はそれに挑み、達成できるように会社全体で支援し、精度とスピードを上げる必要がある。

一人ひとりの成長が職場の仲間を助け、生産性を高め、ひいては競争力の源泉となり企業価値の増大と雇用の継続に繋がる。そのような相乗効果をもたらす人財育成、キャリア支援の仕組みをブラッシュアップする。自分で成長しようとする人で溢れる職場風土を醸成し、今後も社会に有用な人財を一人でも多く育成していく。

廃棄物収集スタッフから グループ会社の『代表取締役』に 就任!

◎H8年サービス部門に一人の男性社員が入社。廃棄物収集業務に4年間従事した後、H12年開発・営業部門に主任として異動し、H13年係長を経てH16年部門長であるリーダーに就任。H23年生活支援サービス部門を独立させた(株)環境サポートを設立し、取締役就任。H26年同代表取締役に就任(現在45歳)。(有)共栄資源管理センター小郡の開発・営業チームリーダーも兼務している。H11年の植物粉碎収集車『グリーンザウルス』開発当初からプロジェクトを率い、製品化に成功した後、販売、アフターフォローで全国を回った。ビジネスの艱難辛苦を味わい、その過程で多くの取引先を開拓、同業・異業経営者と出会い、刺激を受け、人間性が磨かれた。H22年より、それまで培った経験と社会的情勢、廃棄物収集運搬という業態、長年蓄積したノウハウと地域からの信頼、優秀な人財、これらを最大限有効活用できる事業として「生活支援サービス」を展開する。

トピック

『女性と子どもの安全見守り企業』表彰を 福岡県より受賞

「平成26年度安全・安心まちづくり県民の集いふくおか」にて、福岡県知事より表彰されました。ごみ収集車に「地域安全パトロール」のステッカーを貼り付け、ごみの収集中に児童・生徒の登下校安全を見守る活動や防犯パトロール活動、環境美化活動などの取り組みが認められました。



職員は、施設経営の「パートナー」という考えのもとに 働きがいのある、働きやすい職場作りを目指し、 「共育・共生」を実現

企業紹介 ●当法人は、約半世紀の間、社会福祉事業を展開してきました。1965年2月24日に社会福祉法人みずほ学園として設立し、今年で49年を迎えています。当初は家庭では養育が困難な知的に障がいのある児童の入所施設としてみずほ学園を開設し、その後、知的障害者入所更生施設、知的障害者入所授産施設、特別養護老人ホーム等の事業を展開しています。1976年7月1日に法人名を社会福祉法人みずほ厚生センターと改称し、地域に根差した法人として、現在では障がい児者を対象とした事業と介護保険事業も加えて、10拠点32事業を展開しています。今後も更に地域が必要とする社会資源を新たに創出し、事業を展開していきます。

プロフィール 事業内容(業種) 社会福祉事業
所在地 大分県臼杵市
従業員数 220人(男性57人、女性163人、非正規雇用職員56人)
平均年齢 42.23歳(2014.11.1現在)

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

一人ひとりの尊厳を守り、 「共育・共生」の地域づくりに貢献する

■当法人の最上位の概念として、『一人ひとりの尊厳を守り、「共育・共生」の地域づくりに貢献する』という理念があります。その理念を達成するために17項目の基本方針があり、パートナー(=職員)が常に立ち返ることが出来るようにCredo(クレド：わが法人の信条)を各自で携帯し、各部署において読み合わせを行っています。また、Credoには、パートナー行動基準や、求める人材像・求めるリーダー像も明確にしています。基本方針の概略は次のとおりです。

- ・職員は経営を担う一員としての「パートナー」であり、「One for all All for one」の姿勢でチームワークを大切にしています。
- ・パートナーの意欲向上、遣り甲斐づくりのため、目標を設定し、その達成が出来る体制づくりをしています。
- ・「学習する集団」実現のため、管理職から一般職まで、様々な教育カリキュラムを設定し、教育機会を設けています。
- ・子どもから高齢者、障がいのある方の満足度向上が我々の喜びとなるように、よりよい福祉サービス全般に対応できる総合福祉センターを目指すため、専門性の高いパートナーを育てています。



取組の効果や課題と今後の取組の方向

「学習する集団」の実現を目指し、パートナー自身がキャリアデザインを描く

①キャリアパス制度を活かしたキャリアデザイン

キャリアパス制度は法人の人事考課制度と完全にリンクさせ、自己の成長の確認や目指す方向が描きやすいよう考課者による育成面接を最低年4回実施している。

人事考課制度とリンクさせることで、自己期待の充足と他者期待の充足が同時に実現できるようにし、その人事考課結果は、フィードバックシートおよび評価後の面接で開示し、成長の確認や今後期待すること、努力の焦点(取組んでほしいこと)を明確に示している。

また、昇格条件を明確にすることにより、キャリア目標の設定が出来、複線型の人事管理制度により、キャリア見直しの機会も提供している。

考課区分・ランク

・人事考課における評価は、仕事に対する
①実績 ②意欲や態度 ③能力 の3つの区分に対し
5段階 (SABCD) で確認をします。(Bは3区分)

評価要素	目標達成度(成果)		勤務態度・意欲(情意考課)				能力	
	前期の課題 達成度・取り組み 内容	個人目標 達成度・取り組み 内容	規律性	責任性	協調性	積極性	専門性	自己啓発
着眼点 (例)	前期に受託された課題に対する達成度・取り組み内容	前期に立案した目標に対する達成度・取り組み内容	就業規則や職場のルールを遵守したか等、決まりごとを守れているか	担当業務や与えられた役割を責任もって遂行できたか	チームワークに心掛け連携・協働できたか	積極的な取り組みや改善提案等、自発的な行動に心掛けたか	業務に関する必要な知識、技術・技能を備えているか	研修会等への参加やスキルアップへの取り組みに努めたか
S(7)	完璧に達成(クリア)できた		他者の手本となるように守れた	完璧にできている(他者の手本)		上位等級(レベル)相当の知識/技術・技能が備わっている		
A(6)	余裕をもって達成(クリア)できた		十分に守れた	十分にできている		現在の等級(レベル)以上の知識/技術・技能が備わっている		
B(5)	達成(クリア)できた		守れた	おおむねできている		必要な知識/技術・技能が備わっている		
C(4)	達成(クリア)できなかった		守れない事があった	できない事があった		必要な知識/技術・技能が不足している		
D(3)	取り組むことをしなかった		守れず業務に支障があった	できない事が多々あり業務に支障があった		必要な知識/技術・技能が全く不足している		

②教育カリキュラムと自己啓発支援

I. 教育カリキュラム

「学習する集団」を実現するため、管理職から一般職まで様々な教育カリキュラムを設定し、教育機会を設けています。

私たちの仕事は、日々新しい情報や知識・技術などを学び、身に付けていく必要があります。それは、一般職から管理職まで変わらず求められています。このように学びの意識を持った人たちの集まりを『学習する集団』と呼び、当法人は、常にこの『学習する集団』を目指し、自ら学ぶ姿勢を持つ人財を求めています。そしてバックアップを行っています。

実施にあたっては、等級ごとに受講内容を示し、法人内講師に直接交渉し、日時等設定して実施しているのが特徴です。受講者は受動的ではなく、能動的に取り組む仕組となっており、受講履歴は受講票で管理しています。

また、各種研修会において、実践報告等の発表や講師を担うことは、「教えることは学ぶこと」に繋がるため、障がい児・者の支援や高齢者の介護についての知識や技術を更に深めることとなります。そのため、発表者や講師自らが自己研鑽を積まなければなりません。

II. 自己啓発支援

自己啓発支援については、働きながら資格を取得しようとするパートナーに対し、有給休暇等の取得しやすい環境づくりや資格取得者に報奨金の支給等を行っています。特に資格取得後は、自主的な勉強会を開催し、その内容を施設内研修会に活かすなど、他のパートナーにも良い影響を与えています。

資格	取得者数
社会福祉士	4名
介護福祉士	32名
精神保健福祉士	2名
介護支援専門員	13名
合計	51名

(2014.11.1現在)



③多様な働き方を実現

職群(コース)別の人事管理制度により、正規職員・短時間正規職員・非正規雇用職員を設け、職員の職業観やライフスタイルの多様性に柔軟に対応しています。

I. 正規職員への登用

採用者については、1年目は契約職ですが、人事考課で標準以上であれば、次年度は正規職員へ登用しています。また、パート職員についても、動機づけを行いながら、正規職員への登用に努めているところです。

II. 女性等の雇用促進・定着

現在、管理職の内15名中3名、指導職は26名中16名の女性が登用され、積極的に推進しています。

また、非正規雇用職員については、1年間の人事考課制度で標準以上であれば、本人の希望により次年度は正規職員として登用しています。

III. 短時間正社員制度の導入

平成22年度より短時間正社員制度を導入し、パートナーに周知し、運用しています。産前産後の休業及び育児休業や介護休業を取得後も育児や介護等でフルタイムで働くことが困難なパートナーに対して、短時間正社員制度を活用し、一人ひとりのパートナーに合わせた勤務上の配慮を実施しています。短時間正社員制度では、社会保険や賞与の支給等、身分の保障も確保されています。

IV. 仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)

仕事と生活の調和を考えた場合、夜勤等の業務が困難なパートナーについては、日中における事業所への異動等を行い、仕事と生活の両立が可能となるように配慮しています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

キャリアパス制度を通じた人材育成への取組

I. 取組の効果

キャリアパス制度に基づき、法人でのキャリアを積む道や働き方の道を明確にしているため、パートナー自身が自分のキャリアを描けるようにしています。

そのため、今何をしなければならぬかを育成面接や自己評価で気づき、そのための自己努力も行っており、その結果として、以下の通りキャリアパスしているパートナーが増えています。

	施設長	SM	指導職	専任職	1級	2級	3級
2012年度	5名	4名	23名	5名	5名	4名	23名
2014年度	5名	10名	26名	10名	12名	31名	42名

(2014.6.1現在)

昇格や資格取得、自己研鑽による業務に必要な知識・技術の獲得について、自発的に取り組んでいるパートナーが年々増加の傾向にあります。

また、パートナーの平均勤続年数は以下の通りとなっており、社会福祉・介護事業分野の平均勤続年数を上回っています。

	男性	女性
正規職員	10.3年	7.8年
非正規雇用職員	5.8年	4.8年

(2014.4.1現在)

II. 今後の課題

制度や法律の改正により、知的障がい児・者に加え、新たに身体障がい児・者、精神障がい者、発達障がい児・者等に対応できるパートナーの育成が求められるようになっており、パートナーの育成も重要と考えています。

キャリア支援については、パートナーの専門性を高めて、より幅の広い福祉サービス全般に対応できる総合福祉センターを目指すべく、スペシャリストも重要ですが、ジェネラリストの育成を目指します。

また、ジェネラリストとしてのパートナーの育成とともに法人の継続性を考慮した場合、次期管理者候補の養成も課題です。

社会福祉法人としての ミッションを実現するために

◎社会福祉法人として、地域貢献・社会貢献は使命であると考えており、法人理念にあるように地域や社会ニーズに対して積極的活動を推進しています。

◎各種委員や講師等の人的派遣や地域住民や各種団体等への施設の開放、福祉避難場所として市の指定を受け、災害の際に施設(ハード面)やパートナー

(ソフト面)を提供できるようにしています。また、地域のイベントにも法人あげて参加しています。



トピック

法人設立50周年(2015年)に向けた取組

2013年1月に50プロジェクトチームをキックオフし、法人経営に中堅や若手の斬新な意見を取り入れて組織を活性化し、法人の将来構想を施設長・管理者と一緒に描く取組を行っています。更なるパートナーの資質向上の充実や処遇の充実を含む10項目について検討し、一部については実施しているところです。



「キャリア支援企業表彰2014」 の概要

I キャリア支援企業厚生労働大臣表彰実施要領

1 趣旨

職業生涯の長期化等を背景に、労働者のキャリア形成が必要であり、そのためには、それぞれの企業等において、労働者の自律的なキャリア形成を支援していくことが重要である。このため、他の模範となるキャリア支援の取組を推進している企業等を表彰し、これを広く国民に周知することにより、企業等の取組を促進することを目的とする。

2 表彰の名称

名称を「キャリア支援企業表彰」とし、語尾に表彰実施年を付する。また、副題を「人を育て・人が育つ企業表彰」とする。

3 表彰の対象

労働者の自律的なキャリア形成支援について特に他の模範となる取組を推進し、その成果が顕著である企業等とする。

4 募集

募集は年1回、公募により行うものとする。応募用紙は、郵送によって事務委託先団体において受け付ける。

5 審査及び決定の方法

- (1)事務委託先団体に設置する審査委員会において審査し、厚生労働大臣が決定する。
- (2)審査委員会は、外部有識者及び厚生労働省大臣官房審議官(職業能力開発担当)を審査委員として構成する。
- (3)表彰数は、毎年度原則10件以内とする。

6 その他

- (1)表彰に係る事務は、職業能力開発局育成支援課キャリア形成支援室の管理の下、事務委託先団体が行う。
- (2)募集要項及び応募用紙は、厚生労働省ホームページに掲載する。
- (3)受賞企業には、毎年11月に表彰状の授与等を行うことを原則とするが、特に必要があると認めるときは、随時、別の方法をもって行うこととする。

II 「キャリア支援企業表彰2014」審査委員会委員

今野 浩一郎 (委員長・学習院大学経済学部教授)	岩田 喜美枝 (公益財団法人21世紀職業財団会長)	北浦 正行 (公益財団法人日本生産性本部参事)	(五十音順)
中山 峰孝 (厚生労働省大臣官房審議官)	花田 光世 (慶応義塾大学名誉教授)	守島 基博 (一橋大学大学院商学研究科教授)	

III 当表彰制度の詳細はこちらへ

- 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/20140604careerhyosho/>
- 中央職業能力開発協会 <http://www.career.javada.or.jp/id/career/contents/code/5-2>

IV 事業の全体図

キャリア支援企業表彰

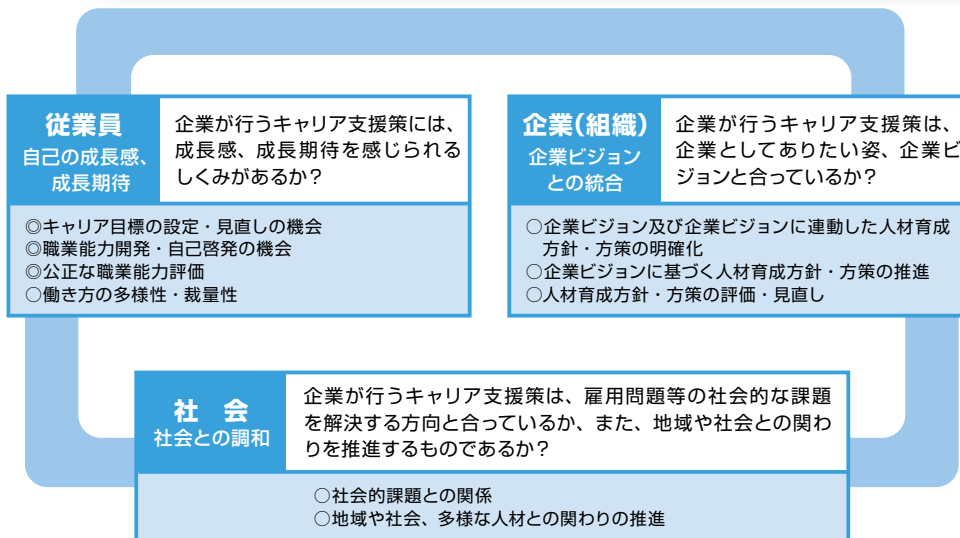
— 人を育て・人が育つ企業表彰 —

1. 表彰の目的

経済のグローバル化による社会環境の変化、労働力人口の減少等の課題に対応する人材の育成を図るため、企業等において、その雇用する従業員のキャリア支援を実施することが重要となっている。このため「人を育て」・「人が育つ」ことを経営の重点として取り組み、成果を上げている企業等を表彰し、その理念、内容を、広く啓発、普及していく。

2. 評価の視点

企業が行うキャリア支援策の内容は、表彰に値するものであるか？



企業が行うキャリア支援策は、機能し効果をあげているか？

- 企業(組織)の評価
- 従業員の評価

キャリア支援の普及促進に貢献するものであるか？

- モデル・活用可能性

※表彰するかどうかは、総合点で判断するほか、特に優れた取組(他社が行っていない先行的事例等)が行われた場合は、その内容によっても判断します。





V 評価項目

企業等から応募された取組は、P44「事業の全体図」の「評価の視点」にあるとおり、

- ①「企業が行うキャリア支援策の内容は、表彰に値するものであるか？(キャリア形成の仕組みと活用)」
- ②「企業が行うキャリア支援策は、機能し効果をあげているか？(機能・効果性)」
- ③「キャリア支援の普及促進に貢献するものであるか？(普及推進への貢献)」

の三側面から多面的に評価しますが、評価項目の詳細は次のとおりです。

なお、評価項目すべてを満たしているかどうかは表彰の要件ではありません。いくつかの項目について、特に優れた特徴を持つ企業等も表彰対象として選定されます。

1 キャリア形成の仕組みと活用

企業等の取組を「キャリア形成の仕組みと活用」の側面から評価します。評価にあたっては、「従業員」の視点から「自己の成長感、成長期待」を、「企業」の視点から「企業ビジョンとの統合」を、「社会」の視点から「社会との調和」をそれぞれ達成しているかどうかをみていきます。

具体的な評価項目は次のとおりです。

1-1 従業員の視点(自己の成長感、成長期待)

(1) キャリア目標の設定・見直しの機会がある

- ① キャリアの目標やキャリアの計画を、短・中・長期に分けて考える機会や仕組みが用意されている
- ② 上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせる機会や仕組みが用意されている
- ③ これまでのキャリアを振り返る機会、キャリアの目標を見直す機会や仕組みが用意されている
- ④ 必要となしに、仕事やキャリアの問題を上司や同僚又は社内外の専門家(キャリア・コンサルタント等)に相談できる機会や仕組みが用意されている

(2) 職業能力開発・自己啓発の機会がある

- ① キャリア支援の考え方を含み人材育成に係る基本的方針及びこれに基づき行う職業訓練、職業能力検定等に関する情報が示されている
- ② 世代や階層に応じた職業能力開発の機会や仕組みが用意されている
- ③ 職業能力検定等の受検機会や仕組みが用意されている
- ④ 日常の業務や研修等の機会が、キャリアの目標に向けた取組につなげられる
- ⑤ 従業員の自己啓発を支援する機会や仕組みが用意されている
- ⑥ 有給教育訓練休暇、長期教育訓練休暇、再就職準備休暇等の休暇制度を設け、活用の促進を図っている

(3) 公正な職業能力の評価を行っている

- ① 企業の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある
- ② これまでのキャリア、培った職業能力(転職者、非正規雇用社員を含む)が公正に評価される仕組みがある
- ③ 非正規雇用社員の監督者登用、転職者採用等、多様な人材が能力発揮できる仕組みがある

(4) 働き方に多様性・裁量性がある

- ① 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される
- ② 働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる
- ③ 社内公募制度、プロジェクト募集等、従業員が職業能力を有効に発揮できる仕組みがある

1-2 企業(組織)の視点(企業ビジョンとの統合)

(1) 企業ビジョン及び企業ビジョンに連動した人材育成方針・方策を明確にしている

- ① 人材育成方針・方策が企業ビジョンや経営戦略と連動している
- ② キャリア支援の考え方を盛り込んだ人材育成方針・方策を作成している

(2) 企業ビジョンに基づく人材育成方針・方策を推進している

- ① 企業ビジョンや経営戦略、企業ビジョンに連動した人材育成方針・方策が明確に示され、社内に浸透している
- ② 人材育成方針・方策に基づき中・長期的な視点で計画的にキャリア支援を行っている
- ③ 人材育成方針・方策に基づくキャリア支援の状況をモニタリングしている

(3) 人材育成方針・方策を適宜評価し、見直している

- ① 企業ビジョン等とともに、キャリア支援のあり方を含む人材育成方針・方策を定期的に評価している
- ② 経営課題の変化等に応じ、キャリア支援のあり方を含む人材育成方針・方策を必要に応じ見直している

1-3 社会の視点(社会との調和)

(1) 社会的課題との関係

- ① キャリア支援に関する考え方や取組が雇用や職業能力開発に係る社会的な課題を解決する方向と合っている

(例)

- 65歳以上の高齢者の活躍の場の確保につながっている
- ポジティブアクションの目標達成につながっている
- 希望する非正規雇用社員の正社員化につながっている
- メンタルヘルスの改善につながっている
- 若年者の短期離職の縮減につながっている

(2) 地域や社会、多様な人材との関わりを推進している

- ① 地域活動やボランティア活動等地域や社会との関わりを推進している
- ② 社内でダイバーシティを実現する他、異分野・異業種で活躍する者との交流等社外の多様な人材と関わる機会を提供又は推進している

2 機能・効果性

企業等の取組を「機能・効果性」の側面から評価します。

具体的な評価項目は次のとおりです。

2-1 企業(組織)の評価

- ① 問題解決スキル・習熟率の上昇、提案件数の増加など仕事の質、生産・サービスの向上につながっている

2-2 従業員の評価

- ① 企業が行うキャリア支援に対する従業員の評価が高い又は向上している

3 普及推進への貢献(モデル・活用可能性)

企業等の取組を「普及推進への貢献」の側面から評価します。

- ① 他の企業から見て先進的な取組を行い、それが自社の参考になるなどモデル性のあるキャリア支援の取扱や仕組みであり、他企業での導入や活用可能性がある





<http://www.mhlw.go.jp/>