

平成 23 年度「企業のキャリア形成支援推進研究会」

報 告 書

平成 24 年 3 月

中央職業能力開発協会



## 目 次

1. 検討の背景と課題	1
2. 企業のキャリア形成支援及び国の役割についての法令上の位置づけ	1
3. 企業のキャリア形成支援の現状	1
4. 国が企業における「キャリア形成支援」を啓発・普及するための方策	4
5. キャリア支援企業表彰事業の骨子	4
6. キャリア支援企業の評価の視点及び評価項目	7
7. 今後の展開方法	21
参考資料	23



## 1. 検討の背景と課題

高齢化に伴う職業生涯の長期化、経済活動のグローバル化等に伴う産業・職業構造、事業活動の絶え間ない変化、厳しい雇用失業情勢の下で、生涯にわたるキャリア形成の基盤整備は、労働者自身の観点から、また産業活動・企業活動を支える人材育成の観点からも喫緊の課題となっている。

こうしたキャリア形成支援を充実するため、国は「労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針」を定め、企業に対し、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付け、教育訓練、評価・人事等への反映、これらを支える職場環境の整備等の総合的な取り組みを求めている。

しかし、企業における人材育成上の課題は、規模、業種、経営課題等によって多種多様である。また、現時点においては、企業内キャリア形成支援(※)の好事例、キャリア形成支援システムのあり方等が明確に示されているとは言い難い。多くの企業においては、短期的にコストに見合う具体的効果が見えにくいとの観点からキャリア形成支援の体制整備に躊躇し、具体的取り組みが進みがたい状況となっている。

こうした状況を踏まえ、労働者のキャリア形成支援を積極的に取り組む企業を創出していくため既にキャリア形成支援の取り組みを実施している企業の事例を把握するとともに、他の機関等が実施する企業表彰等の評価基準を把握・整理しつつ、キャリア形成支援に取り組む企業を評価する視点を検討する。

## 2. 企業のキャリア形成支援及び国の役割についての法令上の位置づけ

職業能力開発促進法（以下「能開法」という。）では、その雇用する労働者の職業能力の開発及び向上は、企業経営に資するものであることから、まず事業主が行うものであることを明らかにし、能開法第4条、第8条から第14条にわたり多様な職業能力開発の機会の確保、計画的な職業能力開発の促進等が規定されている。このうち、いわゆる労働者のキャリア形成に対する支援については、第10条の3から第10条の5に基づき、努力義務とされており、さらに告示によって、労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずるべき措置に関する指針が示され、具体的内容が明らかにされている。

一方、国が果たす役割については、いわゆる労働者のキャリア形成に対する支援を含め、能開法第4条、第15条から第15条の5に基づき、事業主その他の関係者に対し多様な援助等を行うように努めなければならないとされている。

## 3. 企業のキャリア形成支援の現状

企業のキャリア形成支援の現状を「平成22年度能力開発基本調査報告書（厚生労働省職業能力開発局）」を中心にまとめると次のとおりである。

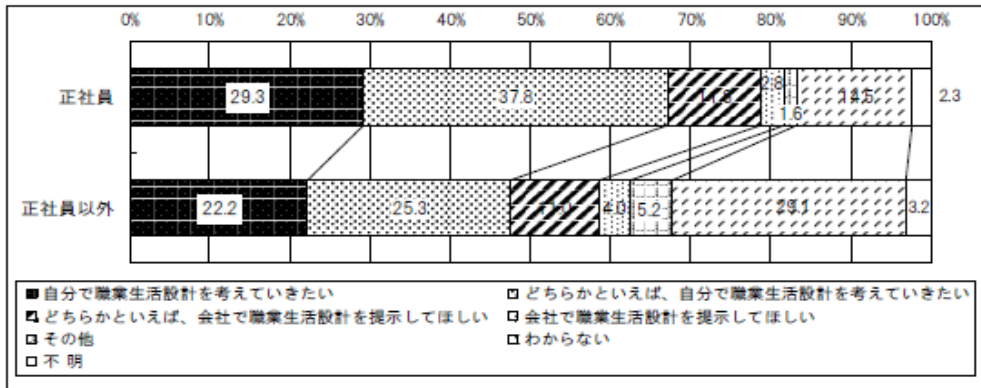
- (1) 個人調査によって、労働者の自分自身の職業生活設計についての考えをみると、正社員では「自分で職業生活設計を考えていきたい」が29.3%(21年度調査29.9%)、「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」が37.8%(21年度調査37.2%)となり、両者を合わせると7割近く(67.1%(21年度調査67.1%))が主体的に職業生活設計を考えたいとしている。

一方、正社員以外では「自分で職業生活設計を考えていきたい」が22.2%(21年度調査22.5%)、「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」が25.3%(21年度調査26.4%)となり、主体的に職業生活設計を考えたいとしているのは47.5%(21年度調査48.9%)にとどまっている。

---

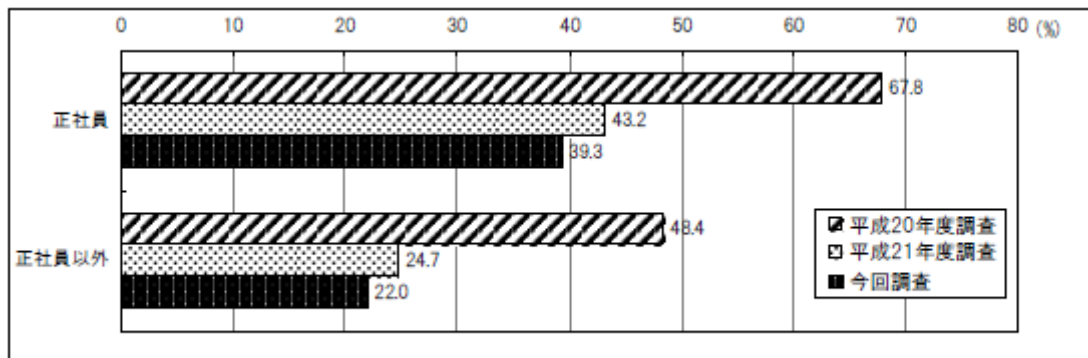
(※) この報告書では、「キャリア形成支援」とは、「労働者一人ひとりが、適性や職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や能力開発を効果的に行えるよう、各企業において実施されるキャリア形成のための支援全般を言う。」と定義する（平成22年度「キャリア・コンサルティング研究会」（厚生労働省委託・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社受託）において実施した「キャリア・コンサルティングに関する実態調査」での定義を引用）。

### 職業生活設計の考え方



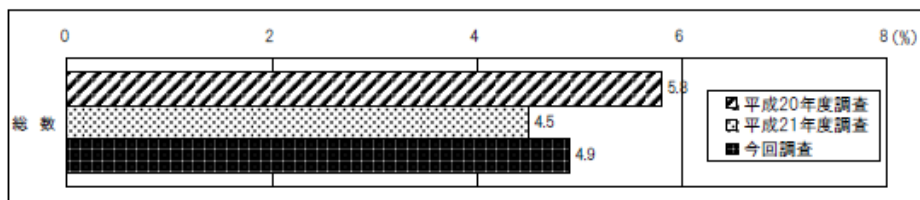
- (2) 他方、事業所調査において、キャリア形成支援として、正社員に対して、職業生活設計を考える場を提供している事業所割合は39.3%（21年度調査43.2%）となっている。一方、正社員以外に対しては22.0%（21年度調査24.7%）となっている。

### 職業生活設計を考える場を提供している事業所（総数）



- (3) キャリア・コンサルティング制度の導入状況を見ると、キャリア・コンサルティング制度を導入している事業所割合は4.9%（21年度調査4.5%）にとどまっている。

### キャリア・コンサルティング制度を導入している事業所（総数）



これらの調査結果によると、7割近い正社員、5割近い正社員以外の者が主体的に職業生活設計を考えたいとしている一方、職業生活設計を考える場やキャリア・コンサルティング制度を導入している事業所の割合が少なく、キャリア目標の設定や見直しの機会についてギャップが生じているとみることができる。

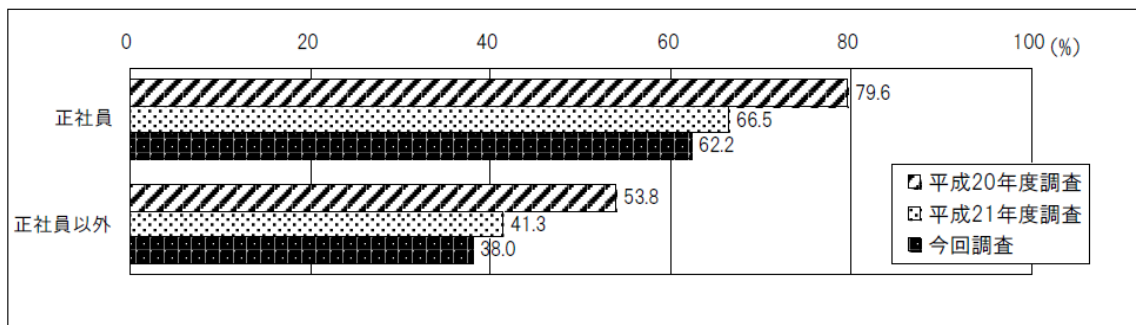
- (4) 事業所における自己啓発への支援の状況を見ると、正社員の自己啓発に対して「支援を行っている」事業所割合は62.2%（21年度調査66.5%）となっている。支援の内容（複数回答）としては、「受講料などの金銭的援助」の回答割合が82.9%（21年度調査83.1%）と最も高く、以下、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」（45.4%（21年度調査45.7%））、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」（41.2%（21年度調査39.6%））と続いている。企業規模別にみると、規

模が大きくなるほど自己啓発への支援を行っている割合は高くなる傾向にある。

また、正社員以外の自己啓発に対して「支援を行っている」事業所は38.0%(21年度調査 41.3%)であり、支援の内容は正社員とほぼ同じ内容となっている。

なお、近年自己啓発支援を実施する事業所の割合が低下している理由について、研究会委員から、「自己啓発のとらえ方が変わってきているとともに、自己啓発として行われていた部分が企業内で仕組化し自己啓発の範疇に入らなくなってきているのではないか」、「リーマンショック後の経営状況を反映し、企業が金銭的援助を絞り込んでいる面がある」、「企業が教育訓練にかけるコストを絞り込み、必須研修は絞らず、選択型、希望研修を減らしていく傾向がある」との意見があった。

### 労働者に対する自己啓発への支援を行っている事業所（総数）

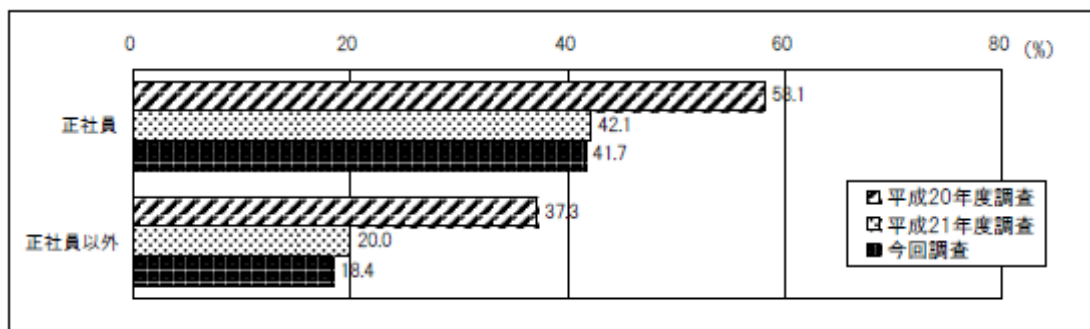


- (5) 個人の自己啓発の実施状況を見ると、自己啓発を行った者は、正社員では41.7%（21年度調査42.1%）、正社員以外では18.4%（21年度調査20.0%）となっており、正社員、正社員以外ともに、自己啓発を行った者の割合は昨年度と同程度となっている。

自己啓発については、何らかの問題を感じている者も少なくなく、正社員では80.9%(21年度調査80.8%)、正社員以外では75.6%(21年度調査74.5%)の者が問題があるとしている。

自己啓発における問題の内容(複数回答)としては、正社員では「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」の回答割合が56.1%(21年度調査55.8%)で最も高く、「費用がかかりすぎる」が36.5%(21年度調査37.7%)でこれに続いている。以下、「自己啓発の結果が社内で評価されない」(18.5%(21年度調査19.3%))、「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」(18.1%(21年度調査16.1%))、「どのようなコースが自分の目指すキャリアに適切なかわからない」(18.0%(21年度調査20.2%))などが続いている。

### 自己啓発を行った労働者



- (6) 以上の調査結果によると、自己啓発の視点では、正社員の自己啓発に対して「支援を行っている」としている事業所割合は6割強、正社員以外でも4割弱である一方、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」、「費用がかかりすぎる」、「自己啓発の結果が社内で評価されない」等の問

題により、自己啓発を行った正社員は4割強、正社員以外では2割弱にとどまっている。

自己啓発は、キャリア形成を推進するうえで重要な位置づけとなるが、その仕組みや機会を有効に機能させるための工夫が必要と考えられる。

また、自己啓発への支援を行っている事業所の割合が平成20年度は79.6%、平成21年度が66.5%、平成22年度62.2%と低下傾向にあり、自己啓発を促進するうえでの課題がうかがえる。

#### 4. 国が企業における「キャリア形成支援」を啓発・普及するための方策

##### (1) 国が行っている企業のキャリア形成支援に対する啓発・普及施策

国では、前記3の企業のキャリア形成支援の現状を踏まえ、前記2の能開法の規定及び第9次職業能力開発基本計画に基づき、主に次のような施策が行われている。

- ① 企業等に対し、労働者のキャリア形成を含め、職業能力開発に関する相談、援助、支援を行う職業能力開発サービスセンターを業務委託により設置、推進されている。
- ② 企業におけるキャリア形成支援、人材育成等の現状を分析した上でキャリア形成支援等の課題を整理し、その解決のための取り組みを促していく「キャリア健診」を業務委託により推進されている。
- ③ 労働者のキャリア形成を支援する専門人材としてのキャリア・コンサルタントを、1級及び2級技能士、標準レベルのキャリア・コンサルタント等に体系化するとともに必要な能力等を明確化し、養成、能力の向上を推進されている。
- ④ 在職非正規労働者、学卒未就職者等を対象として、ジョブ・カード制度のうちの雇用型訓練を行う際に、ジョブ・カードを活用しつつキャリア・コンサルティングを行うことで、訓練効果を高め企業のキャリア形成支援に役立つものとされている。
- ⑤ 企業がその雇用する労働者に対し、職業訓練の実施、自発的な職業能力開発の支援を行った場合に、訓練経費や訓練中の賃金等を助成する「キャリア形成促進助成金」制度が運用されている。

##### (2) 企業に対するキャリア形成支援に関するグッドプラクティス情報提供の必要性

上記(1)の施策を推進しているものの、企業のキャリア形成支援は前記3の状況にある。

これまで、職業能力開発サービスセンターでの企業等への相談・援助、「キャリア健診」サービスの実施等をとおして把握した企業等からの意見によれば、「短期的にコストに見合う具体的な効果が見えにくいのでキャリア形成支援の体制整備に躊躇する」、「自社のキャリア形成支援の状況を同業種・同規模の企業と比較するための情報がほしい」、「キャリア形成支援の進んでいる企業と比較して、自社の現在の位置づけを把握したい」、「キャリア形成支援の進んでいる企業の情報をもとにすることで、キャリア形成支援に関する具体的な改善目標の設定が可能になる」等があげられている。

このためには、先進的にキャリア形成支援に取り組む企業等について、多様な地域、業種、企業規模のグッドプラクティス情報の収集、蓄積、提供が必要である。

また、このグッドプラクティス情報の収集を効率的、効果的に行うためには、公的機関からの表彰というインセンティブを活用することが有効である。表彰制度の活用によって、全国の企業等の関心を集め、啓発できるとともに、公募制度によって企業等から自主的に情報提供される仕組みが望ましい。さらに、収集された情報は、専門的な評価の視点に基づいた審査により、確認、分析、選別、整理された情報とされるべきである。

#### 5. キャリア支援企業表彰事業の骨子

キャリア支援企業表彰事業は、骨格として次のような内容とすべきである。

##### (1) 表彰事業の名称

表彰事業の名称は、「キャリア支援企業表彰2012 一人を育て・人が育つ企業表彰」とするのが適当である。



これは、「個人」や「自律」といった視点に比重を置くこと、企業が行っている人材育成について労働者の自律の部分に対してもっと企業に頑張ってもらいたいというメッセージを込めること等を考慮すると名称には「キャリア」を盛り込むことが必要なことからである。また、「キャリア」という言葉を使用することによって、企業等に啓蒙する意味合いも含めることができる。

さらに、「キャリア支援企業」だけでは、意味することが分からない場合があるので、副題が必要である。その場合、「人を育てる」企業とすると一般的に共通理解が得られると考えられるが、それだけでは会社側にシフトする感じがするので、「人が育つ」を加える必要がある。

## (2) 応募対象・応募資格

応募対象は、①雇用している労働者に職業能力開発の機会を提供していること、②雇用している労働者が希望するキャリア（職業経歴、働き方）を形成していくために何らかの支援を行っていることの2項目に継続的に取り組んでいる企業等とする。

なお、企業等とは、企業（事業所を含む）をはじめ物資等の生産・販売、サービスの提供など経済的事業を継続的に営む法人とする。

また、①応募時点において、労働関係法令に関して重大な違反がなく、かつ、その他の法令上又は社会通念上、表彰にふさわしくないと判断される問題がないこと、②表彰を受けた場合、取り組み内容の公表が可能であることを応募資格とする。

なお、応募対象となるか判断が困難な場合は、事務局まで問い合わせして下さるよう添え書きする。

以上のうち、「企業等」には、NPO法人をはじめ非営利法人も含まれるのか、地方公営企業等公的法人は含まれるのか等の議論がある。もとより、営利法人である株式会社をはじめ法人は、多様な種類に分かれる。また規模、活動内容等を含めるとさらに多種多様となる。表彰事業を行うにあたって、公募しようとする際、多種多様なものに予め線を引くことよりも、実際の応募企業等の実態等をみた上で判断していくことが適当であることから、企業等の定義づけを広くした上で、「判断が困難な場合は、事務局に問い合わせして下さい」求めることとした。なお、評価の視点として、「社会性」を取り入れられた場合は、非営利法人の評価が高くなる可能性がある等多種多様なものを同じ評価基準で比較するのは難しいという面があることも留意が必要である。

企業については、企業単位とするのか、事業所単位も可能とするのかの議論もある。企業単位で大きくとらえた方が良く、事業所単位での応募も可能とする同一企業から複数の事業所からの応募があることも考えられる等の考え方があるが、労働者の視点に立ったとき、事業所が一つの重要なユニットになっていること、本社等が作ったものを個々の事業所が「キャリア形成」という視点でしっかりと運用しているかを見ることは非常に大事であること等から企業単位の他、事業所単位も応募可能とすることが適当である。

また、企業等が取り組んでいるキャリア支援がどの程度の期間行われていることが必要なのかについて、最低1年以上で現在も引き続き行われていること、キャリア支援について1年では成果が出てこない等の意見がある。これらについて予め期間等に枠を作るのは実態に沿わないことが十分考えられることから、「継続して取り組んでいる」ことだけを明記し、具体的期間は条件としないことが適当である。

さらに、公募にあたっての情報の扱いについて、企業等は、出してもいい情報、出たくない情報、公表しないのであれば出してもいい情報等がある。一方、情報を利用する企業等の立場からすると、できるだけ多くの情報を得たいと期待している。多数の企業等に応募していただくことと、把握した情報が企業等にとって有益なものとなることの双方を満たすことが、公募の細部を詰める上で今後必要となる。

以上のことを勘案しつつも、表彰事業を新たに創設し、実施するにあたっては、できるだけ企業等が応募しやすい条件とすることが必要である。

(3) スケジュール

表彰事業のスケジュールは、平成24年度の場合、次のとおりとすることが適当である。

応募受付開始	平成 24 年 6 月 1 日
応募受付締切	平成 24 年 7 月 31 日
審査	平成 24 年 8 月～10 月中旬
審査結果通知	平成 24 年 10 月中旬
表彰	平成 24 年 11 月

これは、厚生労働省が主唱する11月の職業能力開発促進月間に表彰することが適当であり、その時期からさかのぼると上記のスケジュールになるものである。

なお、応募受付開始を6月1日としているが、これは初年度であること、事務実施機関の準備等を考慮したものであるが、応募企業等をできるだけ多く集めるためには、アナウンスを早めに行うこと等が必要である。

(4) 賞

厚生労働大臣から「キャリア支援企業表彰2012」として5～10企業等を表彰する。

表彰をどのようにするか、表彰対象企業数をいくつにするか等表彰のあり方は、いくつか意見のあるところである。5～10企業等としているのは、企業等の取り組みは多様であり、それぞれの取り組みを単一のスケールで評価し、数値化できるものではない。事前に専門的に検討した多面的な評価基準に基づき、総合的に見て、又は取り組みのいくつかの項目について特に優れた企業等に対し、厚生労働大臣から表彰するのが適当である。

なお、仮に大賞として1企業を選ぶとした場合、単一のスケールで推し量ることが難しい企業等の取り組み内容について、公的機関として受賞対象企業等と受賞から外れた企業等との評価の差異を客観的に説明できるかという疑問が残る。大賞の他に優秀賞を設けるとした場合も、大賞受賞企業、優秀賞受賞企業、受賞から外れた企業の間でどのような違いによって受賞等に違いが生まれたのか関係者に客観的に説明できるかといった疑問が同じく残る。また、予め大企業部門や中小企業部門を設けることについては、どのような企業等から応募があるか分からない現段階においては、前もって枠を設定することはせず、選定の段階で考慮していくことが適当である。

(5) 審査委員会

表彰企業等の選定にあたっては、専門性、公正性を確保する観点から学識者等で構成する審査委員会を設け、別途作成する評価項目、評価基準に基づき評価、選定を行う必要がある。

(6) 受賞企業等の公表等

公募にあたって、企業等が応募するか否かを判断するためには、応募した場合さらに受賞した場合はどのようなことが求められるのか、提出した情報がどのような取扱いになるのか等を事前に承知しておく必要があるため、公募資料には、少なくとも次のことを明記する必要がある。

- ① 受賞企業等は、厚生労働省記者クラブを通して、プレス発表されること
- ② 受賞企業等は、自社のホームページ・企業案内パンフレット等に「キャリア支援企業表彰2012 受賞企業」である旨記載することができること
- ③ 受賞企業等に対して表彰式の間を設けること
- ④ 厚生労働省等は、好事例集を作成し、企業、団体等に配布すること  
また、厚生労働省のホームページに表彰事例を登載、公開すること  
なお、公開内容は、予め企業等の確認を得た上で行うこと
- ⑤ 事例発表の間を設けること
- ⑥ 厚生労働省等の発行する広報誌に表彰事例を紹介する記事を登載することがあること
- ⑦ 新聞、雑誌等マスコミからの取材に協力を求めることがあること

(7) その他の留意事項

応募のあった企業等からの資料については、誤りがないかどうか、さらに追加して評価すべき取り組み内容がないかどうか等を確認するため、審査の過程で企業等を訪問の上、幹部・関係者へのヒアリング及び資料内容の確認をする必要がある。また、公募に際しては、そのことを周知する必要がある。

また、応募のあった企業等からの個人情報、審査及び表彰事業の運営に必要な範囲内で利用し、応募企業等の同意なく、利用範囲を超えて利用することがないように注意すること、また、公募に際してそのことを明らかにする必要がある。

## 6. キャリア支援企業の評価の視点及び評価項目

(1) 評価項目

表彰対象企業等の選定のためには、キャリア支援企業を評価する視点を整理し、これを応募企業等に対し予め公表することが必要である。

また、キャリア支援の内容を、例えば制度があるかどうかという点から見ていくと、大企業が評価されやすくなる。したがって、評価項目は、中小企業が制度化はしていないものの、「人を育て、人が育つ」ためのキャリア支援を行っていけば評価されるようなものとする必要がある。

こうしたことを踏まえ、本表彰事業では、企業等から応募された取り組みを「キャリア形成の仕組みと活用」、「機能・効果性」、「普及推進への貢献」の三側面（大項目）から多面的に評価するものとし、その特徴を見た上で表彰対象を選定するものとする。

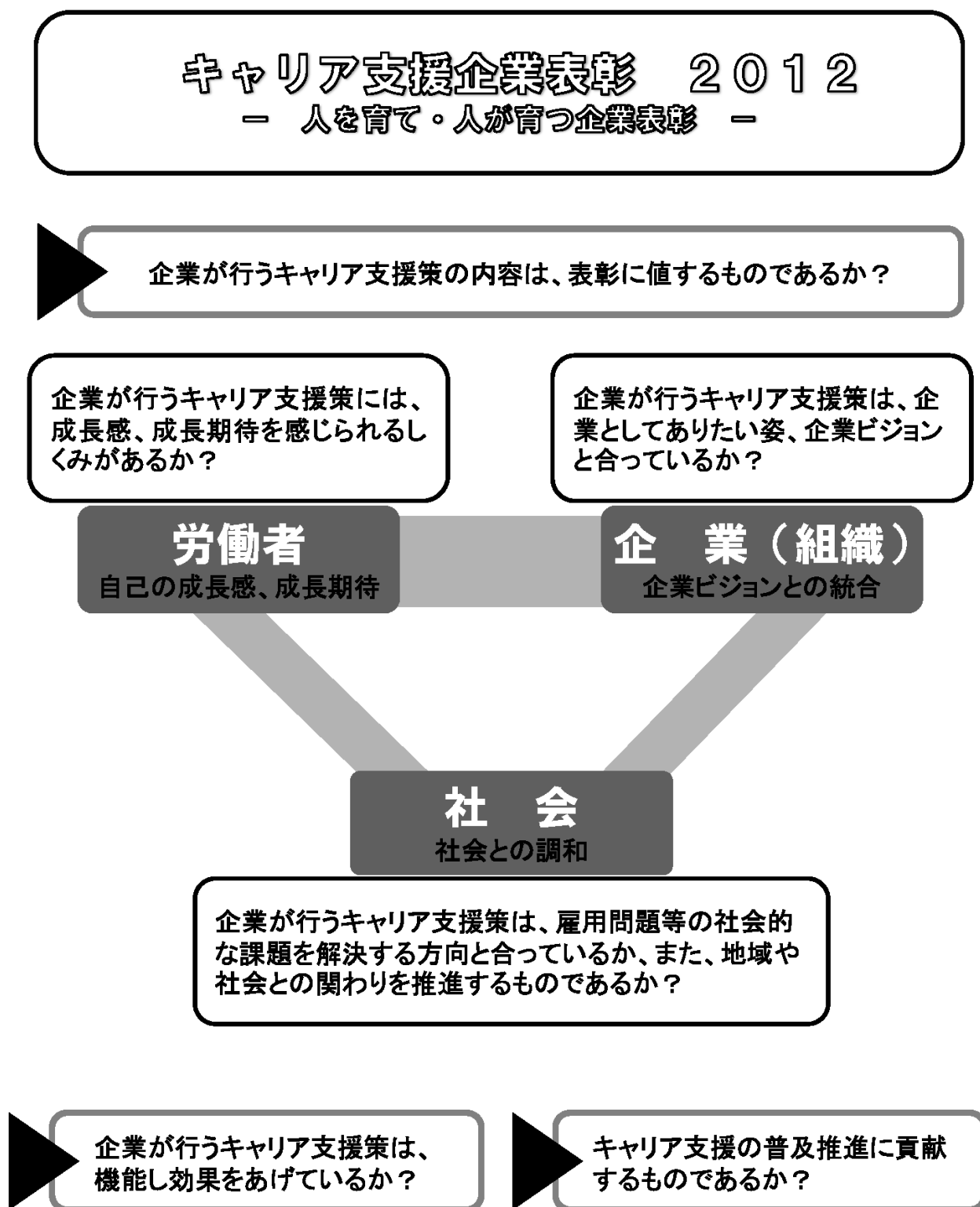
第一に、「キャリア形成の仕組みと活用」（大項目）は、企業等が取り組んでいるキャリア形成支援の仕組み、内容を確認し、さらにそれが労働者に活用されているかどうかを見るもので、それらが表彰に値するものかどうか評価するものとする。

さらに、この「キャリア形成の仕組みと活用」（大項目）は、中項目として、「労働者」の視点から、自己の成長感、成長期待を感じられる仕組みがあるか、「企業（組織）」の視点から、企業ビジョンとの統合がなされているか、すなわち、企業等が行うキャリア支援策は、企業等としてありたい姿、企業ビジョンと合っているか、また、「社会」の視点から、社会との調和、すなわち、企業が行うキャリア支援策は、雇用問題等の社会的な課題を解決する方向と合っているか、また、地域や社会との関わりを推進するものであるかの三視点から評価していくものとする。

第二に、「機能・効果性」（大項目）は、企業等が行うキャリア支援策が企業（組織）にとって、又は労働者にとって、機能し効果を上げているものかどうか評価するものとする。

第三に、「普及推進への貢献」（大項目）は、他の企業等からみて導入や活用可能性があるかどうか評価するものとする。

図1 キャリア支援企業を評価する視点(全体構成)



さらに、大項目のうち「キャリア形成の仕組みと活用」の中項目「労働者」、「企業（組織）」、「社会」に、また、大項目「機能・効果性」には、これらを構成する視点として小項目を位置づけることが適当である。具体的には、図2のとおりである。

## 図2 キャリア支援企業を評価する視点

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？

### 労働者

自己の成長感、成長期待

企業が行うキャリア支援策には、成長感、成長期待を感じられるしくみがあるか？

キャリア目標の設定・見直しの機会

職業能力開発・自己啓発の機会

公正な職業能力評価

働き方の多様性・裁量性

### 企業（組織）

企業ビジョンとの統合

企業が行うキャリア支援策は、企業としてありたい姿、企業ビジョンと合っているか？

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・方策の明確化

企業ビジョンに基づく人材育成方針・方策の推進

人材育成方針・方策の評価・見直し

### 社会

社会との調和

企業が行うキャリア支援策は、雇用問題等の社会的な課題を解決する方向と合っているか、また、地域や社会との関わりを推進するものであるか？

社会的課題との関係

地域や社会、多様な人材との関わりを推進

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

労働者の評価

キャリア支援の普及推進に貢献するものであるか？

また、具体的な評価項目として、大・中・小項目のもとに、細項目を位置づけ、表彰対象企業等を選定するにあたって、又は応募企業等が応募資料等をまとめるにあたって、具体的な視点を明らかにするものとする。

評価項目の全体構成を示すと次のとおりである。

## 【評価項目】

### A キャリア形成の仕組と活用 〈大項目〉

#### A-1 労働者の視点（自己の成長感、成長期待） 〈中項目〉

##### (1) キャリア目標の設定・見直しの機会 〈小項目〉

- 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が用意されている〈細項目（以下同じ）〉
- 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が用意されている
- ④ 必要なときに、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

##### (2) 職業能力開発・自己啓発の機会 〈小項目〉

- ① 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をキャリアにつなげていこうとする風土がある
- ⑤ 労働者の自己啓発を支援する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) 公正な職業能力評価 〈小項目〉

- 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、培った職業能力が公正に評価される仕組みがある
- ③ 非正規社員の監督者登用、転職者採用等、多様な人材が能力を公正に評価され、能力発揮できる仕組みがある

##### (4) 働き方の多様性・裁量性 〈小項目〉

- 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、労働者が職業能力を有効に発揮できる仕組みがある

#### A-2 企業（組織）の視点（企業ビジョンとの統合） 〈中項目〉

##### (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・方策の明確化

- ① 企業ビジョンや経営戦略、事業計画が明確に示され、社内に浸透している
- ② 人材育成方針・方策が企業ビジョンや経営戦略と連動している

##### (2) 企業ビジョンに基づく人材育成方針・方策の推進 〈小項目〉

- ① 経営者が企業ビジョンの実現のためには労働者の職業能力開発への投資が必要不可欠と認識している
- ② 中・長期的な視点で計画的に人材を育成している

##### (3) 人材育成方針・方策の評価・見直し 〈小項目〉

- ① 企業ビジョン等とともに人材育成方針・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人材育成方針・方策を必要に応じ見直している

A-3 社会の視点（社会との調和） 〈中項目〉

(1) 社会的課題との関係 〈小項目〉

①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
- ・希望する非正規労働者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の推進 〈小項目〉

①地域活動やボランティア活動等を通じた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多様な人材と関わる機会を提供又は推進している

B 機能・効果性 〈大項目〉

B-1 企業（組織）の評価 〈中項目〉

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

B-2 労働者の評価 〈中項目〉

①企業が行うキャリア支援に対する労働者の評価が高い、又は向上している

C 普及推進への貢献 〈大項目〉

C-1 モデル・活用可能性 〈中項目〉

①他の企業から見て先進的な取組みを行い、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仕組みであり、他企業での導入や活用可能性がある

上記の評価項目は、公募にあたって明らかにするとともに、応募様式の作成にあたっては、評価項目の内容をもとにし、評価項目との対応関係に漏れがないように注意する必要がある。





表1 キャリア支援企業の評価の視点と評価項目

評価の視点		評価項目	
1. キャリア形成の仕組みと活用	1-1 労働者の視点 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	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が用意されている ④必要なときに、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
		(2)職業能力開発・自己啓発の機会	①人材育成に係る基本の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をキャリアにつなげていこうとする風土がある。 ⑤労働者の自己啓発を支援する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)公正な職業能力評価	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、培った職業能力が公正に評価される仕組みがある ③非正規社員の監督者登用、転職者採用等、多様な人材が能力を公正に評価され、能力発揮できる仕組みがある
		(4)働き方の多様性・裁量性	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、労働者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・方策の明確化	①企業ビジョンや経営戦略、事業計画が明確に示され、社内に浸透している ②人材育成方針・方策が企業ビジョンや経営戦略と連動している
		(2)企業ビジョンに基づく人材育成方針・方策の推進	①経営者が企業ビジョンの実現のためには労働者の職業能力開発への投資が必要不可欠と認識している ②中・長期的な視点で計画的に人材を育成している
		(3)人材育成方針・方策の評価・見直し	①企業ビジョン等とともに人材育成方針・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 ・希望する非正規労働者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の推進	①地域活動やボランティア活動等を通じた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	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 労働者の評価	①企業が行うキャリア支援に対する労働者の評価が高い、又は向上している
	3. 普及推進への貢献	3 モデル・活用可能性	①他の企業から見て先進的な取組みを行い、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仕組みであり、他企業での導入や活用可能性がある



## (2) 評価基準・得点

表彰対象企業等の選定にあたっては、上記(1)の評価項目に基づきつつ、具体的に点数をつけるための基準・得点表が必要となる。

得点は、全体を100点とし、大項目等ごとに、表彰事業の趣旨に沿った各評価項目の重要性等を勘案して次のように配点することが適当である。

第一に、評価項目のうち「キャリア形成の仕組みと活用」（大項目）は、キャリア支援企業を評価する上で基本的な項目であり、最も重要であることから70点とする。

この「キャリア形成の仕組みと活用」のうち中項目では、最も重点を置くべき「労働者」の視点に40点、「企業（組織）」の視点に20点、「社会」の視点に10点を配点する。

さらに、小項目では、「労働者」の視点のうち、「職業能力開発・自己啓発の機会」に15点、「キャリア目標の設定・見直しの機会」及び「公正な職業能力評価」に各10点、「働き方の多様性・裁量性」に5点を配点する。「企業（組織）」の視点のうち、「企業ビジョンに基づく人材育成方針・方策の推進」に10点、「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・方策の明確化」及び「人材育成方針・方策の評価・見直し」に各5点を配点する。「社会」の視点のうち、「社会的課題との関係」及び「地域や社会、多様な人材との関わりの推進」に各5点配点する。

第二に、評価項目のうち「機能・効果性」（大項目）は、100点のうち20点とし、そのうち小項目の「企業（組織）の評価」及び「労働者の評価」に各10点配点する。

第三に、評価項目のうち「普及推進への貢献」は、100点のうち10点を配点し、小項目の「モデル・活用可能性」をそのまま10点とする。

さらに、小項目の配点（5点～15点）に応じ、小項目に1～3の細項目を加える。

具体的な細項目を含めた評価基準・得点表の項目を示すと次のとおりである。

### 【評価基準・得点表の項目】

#### A キャリア形成の仕組みと活用 〈大項目〉

##### A-1 労働者の視点（自己の成長感、成長期待） 〈中項目〉

###### (1) キャリア目標の設定・見直しの機会 〈小項目〉

- ① これまでのキャリアを振り返る機会や、今後のキャリアの目標や計画を考える機会があるか〈細項目（以下同じ）〉
- ② 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）に相談できる体制があるか

###### (2) 職業能力開発・自己啓発の機会 〈小項目〉

- ① 職業能力開発（職業能力検定を含む）の機会・仕組みがあるか
- ② 受講料などの金銭的援助、自主的な勉強会に対する援助、就業時間の配慮、教育訓練休暇等の自己啓発支援の仕組みがあるか
- ③ 職業能力開発、自己啓発の機会・仕組みが活用されているか、また、これらの機会の他に日常業務の推進方法を含めキャリアにつなげていこうとする風土があるか

###### (3) 公正な職業能力評価 〈小項目〉

- ① 公正な職業能力評価の仕組みがあるか
- ② 非正規労働者のリーダー登用、転職者の採用等、多様な人材の職業能力を評価・活用する仕組みがあるか

###### (4) 働き方の多様性・裁量性 〈小項目〉

- ① 働く場所、時間等働き方、仕事の内容について個人の希望が考慮されたり、選択できる仕組み、労働者が有効に能力発揮できる仕組みがあるか

##### A-2 企業（組織）の視点（企業ビジョンとの統合） 〈中項目〉

###### (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・方策の明確化 〈小項目〉

- 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ているか

- (2) 企業ビジョンに基づく人材育成方針・方策の推進 〈小項目〉
  - ① 経営者が企業ビジョンの実現のためには労働者の職業能力開発への投資が必要不可欠であると認識したうえで、人材育成方針・方策の推進を図っているか
  - ② 企業ビジョンに連動した人材育成方針から中・長期的な視点で、計画的に人材を育成しているか
- (3) 人材育成方針・方策の評価・見直し 〈小項目〉
  - ① 経営環境や経営課題の変化等に応じ、企業ビジョンとともに人材育成方針・方策を評価し、見直しの必要性・内容を検討しているか
- A-3 社会の視点（社会との調和） 〈中項目〉
  - (1) 社会的課題との関係 〈小項目〉
    - ① 高齢者の活用、ポジティブアクションの目標達成への努力、希望する非正規労働者の正社員化、若年者の短期離職の縮減等、雇用や職業能力開発に係る社会的課題を解決する仕組みがあるか
  - (2) 地域や社会、多様な人材との関わりの推進 〈小項目〉
    - 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通し多様な人材と関わる機会があるか、労働者個人による自発的な取組みを評価しているか
- B 機能・効果性 〈大項目〉
  - B-1 企業（組織）の評価 〈中項目〉
    - ① 仕事の質、生産・サービスの向上等につながっているか
  - B-2 労働者の評価 〈中項目〉
    - ① 企業が行うキャリア支援に対する労働者の受け止め方はどうか
- C 普及推進への貢献 〈大項目〉
  - C-1 モデル・活用可能性 〈中項目〉
    - ① 他の企業からみて先進的な取組みを行い、それが自社の参考にあるなどモデル性があり、活用したい又は参考にしたいと考える内容か

細項目には、それぞれに5～10点を配点する。

また、応募された企業等の取り組みを採点するにあたっては、各細項目毎に、原則として4段階の評価を行うものとし、細項目の配点が5点の場合は、5点、3点、1点、0点、配点が10点の場合は、10点、6点、2点、0点とする（具体的な配点は表2を参照）。

なお、この4段階の評価については、各細項目の内容ごとに評価にあたって基準とする文章に違いはあるが、各細項目共通に、最も低いレベル（第1レベル）は、機会や仕組みがなく、実績もないもの、第2レベルは、十分ではないが、機会や仕組み、実績のいずれかがあるもの、第3レベルは、機会や仕組み、実績がある又は効果が認められるもの、最も高い第4レベルは、機会や仕組みがあって活用・運用され、そのための工夫がある又は実績として明らかな効果が認められるもの。言いかえると、企業（組織）にとって新たな価値創造が認められ、個人の視点では成長実感が認められるものとしている。

さらに、各細項目には、評価にあたって統一性、信頼性を高め、評価を行いやすくするために「着眼点」を整理し、また、評価項目（表1）の細項目が評価基準・得点（表2）の細項目のどの項目に対応しているかを整理している。

表2 キャリア支援企業の評価基準・得点(案)

評価の視点と配点		評価の基準及び得点							
1. キャリア形成の仕組みと活用(70点)	1-1 労働者の視点(40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(10点)	これまでのキャリアを振り返る機会や、今後のキャリアの目標や計画を考える機会があるか【評価項目①・③】						
			(着眼点)企業からキャリア目標設定を重視する姿勢が示されているか、定期的にキャリア研修受講機会があるか、キャリアを考える参考となる情報が提供されているか、目標や計画を短・中・長期に分けて考える機会や見直す機会があるか						
		実績・仕組みがない	0	仕組みはないが実績はある又は仕組みはあるが実績はない	1	仕組みがあり実績もある	3	仕組みがあり、キャリア目標を重視する姿勢が共有されるように工夫され、活用されている	5
		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)に相談できる体制があるか【評価項目②・④】							
		(着眼点)上司と部下の間でキャリアの現状や目標をすり合わせる機会が定期的にあるか、社内外の専門家(キャリア・コンサルタント等)と相談できる機会があるか							
		相談できる体制が特に用意されていない	0	仕組みとして上司等と話す機会が必要に応じてある	1	仕組みとして定期的及び随時上司等と相談できる体制がある	3	上司、社内外の専門家と定期的及び必要に応じて相談できる体制が整っており、活用されている	5
	(2)職業能力開発・自己啓発の機会(15点)	職業能力開発(職業能力検定を含む)の機会・仕組みがあるか【評価項目①・②・③】							
		(着眼点)人材育成に係る基本的方針やこれに基づく職業能力開発に関する情報が示されているか、多様な機会・仕組みがあるか(長期的な視点、世代や階層別、豊富なメニュー、労働者の選択が可能、キャリア目標に合わせたオーダーメイド等)							
		機会・仕組みがない	0	十分ではないが機会・仕組みがある	1	体系的な機会・仕組みがある	3	労働者のキャリア目標の実現のに向けた職業能力開発の機会・仕組み、又は多様かつ豊富で選択性のある機会・仕組みがある	5
		受講料などの金銭的援助、自主的な勉強会に対する援助、就業時間の配慮、教育訓練休暇等の自己啓発支援の仕組みがあるか【評価項目⑤・⑥】							
		仕組みがない	0	仕組みはないが一部支援が受けられる	1	支援の仕組みがある	3	労働者のキャリア形成に必要な多様な支援の仕組みがある	5
		職業能力開発、自己啓発の機会・仕組みが活用されているか、また、これらの機会の他に日常業務の推進方法を含めキャリアにつなげていこうとする風土があるか【評価項目①～⑥】							
(着眼点)非正規労働者、高齢者、女性を含め、原則としてすべての労働者にとって、提供された能力開発、自己啓発の機会・仕組みが活用しやすいものとなっているか、活用されているか、日常業務の推進やその背景にある考え方がキャリアにつながるものとなっているか									
職業能力開発等の実績がほとんどなくキャリアにつなげる風土がない	0	十分ではないが一部の労働者に職業能力開発、自己啓発の活用実績がある	1	職業能力開発、自己啓発の活用実績がある	3	職業能力開発、自己啓発の積極的な活用、日常業務の推進方法やその背景にある考え方をキャリアにつなげていこうとする風土があり、そのための工夫がある	5		
(3)公正な職業能力評価(10点)	公正な職業能力評価の仕組みがあるか【評価項目①・②】								
	(着眼点)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か、これまでのキャリア、培った職業能力を公正に評価するための評価者訓練等が行われているか、評価基準の明確化・開示、被評価者の納得が得られる評価方法・フィードバックの仕組みとなっているか								
	仕組みがなく公正な能力評価が受けられない	0	仕組みはあるが公正な能力評価が期待できない	1	能力評価の仕組みがありほぼ公正な能力評価となっている	3	労働者に能力評価の仕組みが理解され公正な運用がなされている	5	
	非正規労働者のリーダー登用、転職者の採用等、多様な人材の職業能力を評価・活用する仕組みがあるか【評価項目③】								
	(着眼点)非正規労働者、転職者等を含めた多様な人材が能力を公正に評価され、能力発揮できる仕組みがあるか								
	仕組みも実績もない	0	仕組みはないが実績はある又は仕組みはあるが実績はない	1	仕組みがあり、実績もある	3	仕組みがあり、積極的な推進が図られている	5	
(4)働き方の多様性・裁量性(5点)	働く場所、時間等働き方、仕事の内容について個人の希望が考慮されたり、選択できる仕組み、労働者が有効に能力発揮できる仕組みがあるか【評価項目①～③】								
	(着眼点)働き方等について実質的に個人が選択できる仕組みがあり、活用しやすい環境にあるか、社内公募制度、プロジェクト募集等の労働者が有効に能力発揮できる仕組みがあるか								
個人の希望が考慮されることはなく、選択できる仕組みもない	0	仕組みはないが実績はある又は仕組みはあるが実績はない	1	選択できる仕組みがあり、個人の希望が考慮される実績がある	3	選択や多様な人材が能力発揮できる仕組みがあり労働者に活用されるように工夫がある	5		



1. キャリア形成の仕組みと活用(70点)	1-2 企業(組織)の視点(20点) 企業ビジョンとの統合	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ているか【評価項目①・②】							
		(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・方策の明確化(5点)	(着眼点)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・方策を管理者・労働者が理解しやすいように明示しているか、階層別研修等でその内容の理解浸透に努めているか						
		示されていない	0	十分ではないが示されている	1	連動した方針が明確に示されている	3	連動した方針が示されているとともに、社内に浸透させるための工夫がある	5
		経営者が企業ビジョンの実現のためには労働者の職業能力開発への投資が必要不可欠であると認識したうえで、人材育成方針・方策の推進を図っているか【評価項目①】	(着眼点)経営者が職業能力開発への投資の重要性を認識し、必要な予算や推進体制の確保、社内外の人材の有効活用等を図っているか、また、人材育成方策を推進するとともに、役員会等において日頃その推進状況の点検等を行っているか						
		経営者の認識が足りず、推進も図られていない	0	十分ではないが、経営者は認識しており、また推進を図っている	1	経営者が重要性を認識した上で推進を図っている	3	経営者が重要性を認識した上で、日頃役員会等において推進状況を点検する等推進されるように工夫がある	5
	1-3 社会の視点(10点) 社会との調和	(2)企業ビジョンに基づく人材育成方針・方策の推進(10点)	企業ビジョンに連動した人材育成方針から中・長期的な視点で、計画的に人材を育成しているか【評価項目②】						
			(着眼点)人材育成の中・長期計画があるか、中・長期計画に基づく年次計画で計画的に人材育成に取り組んでいるか						
		中長期視点からは人材を育成していない	0	中・長期視点から人材を育成している	1	中・長期視点から計画的に人材を育成している	3	個々の労働者のキャリア形成を踏まえ、中長期視点から計画的な人材育成が図られるように工夫がある	5
		(3)人材育成方針・方策の評価・見直し(5点)	経営環境や経営課題の変化等に応じ、企業ビジョンとともに人材育成方針・方策を評価し、見直しの必要性・内容を検討しているか【評価項目①・②】						
		評価・検討が行われていない	0	評価、見直しの検討が行われているが十分ではない	1	評価とともに必要に応じた見直しの検討が行われている	3	環境変化や個々の労働者のキャリア形成を踏まえた見直しの必要性の検討が定期的に行われている	5
1-3 社会の視点(10点) 社会との調和	(1)社会的課題との関係(5点)	高齢者の活用、ポジティブアクションの目標達成への努力、希望する非正規労働者の正社員化、若年者の短期離職の縮減等、雇用や職業能力開発に係る社会的課題を解決する仕組みがあるか【評価項目①】							
	(着眼点)高齢者の継続雇用・採用、女性の継続雇用・登用、非正規労働者の正社員化、若年者の短期離職の縮減等の取り組みと実績がどのようになっているか								
仕組みがない	0	仕組みはないが実績はある又は仕組みはあるが実績はない	1	仕組みがあり、実績がある	3	仕組み、実績があり、積極的な推進が図られるように工夫がある	5		
(2)地域や社会、多様な人材との関わりの推進(5点)	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通し多様な人材と関わる機会があるか、労働者個人による自発的な取り組みを評価しているか【評価項目①・②】								
	(着眼点)地域活動やボランティア活動等を通じた地域や社会との関わりを推進しているか、社内でのダイバーシティの実現、異分野・異業種で活躍する者との交流等多様な人材と関わる機会を提供又は推進しているか								
仕組み・実績がない	0	仕組みはないが実績はある又は仕組みはあるが実績はない	1	仕組みがあり、実績がある	3	仕組み、実績があり、積極的な推進が図られるように工夫がある	5		
2. 機能・効果性(20点)	2-1 企業(組織)の評価(10点)	仕事の質、生産・サービスの向上等につながっているか【評価項目①】							
		(着眼点)問題解決スキル・習熟率の上昇、提案件数の増加、契約件数の増加、顧客満足や売上高の向上、残業時間やクレーム数の減少等の効果が認められるか							
	効果が認められない	0	多少の効果が認められる	2	効果が認められる	6	実績として明らかに効果が認められる	10	
	2-2 労働者の評価(10点)	企業が行うキャリア支援に対する労働者の受け止め方はどうか【評価項目①】							
(着眼点)労働者満足度、欠勤率、遅刻数、退職率、メンタルヘルス発生等の状況、研修への参加人数等はどのようになっているか									
効果が認められない	0	多少の効果が認められる	2	効果が認められる	6	実績として明らかに効果が認められる	10		
3. 普及推進への貢献(10点)	3 モデル・活用可能性(10点)	他の企業からみて先進的な取り組みを行い、それが自社の参考になるなどモデル性があり、活用したい又は参考にしたいと考える内容か【評価項目①】							
		(着眼点)モデル性、効果性、経済性等の視点からキャリア支援の普及促進への貢献性が高い							
モデル・活用可能性がない	0	他企業において多少の参考となる	2	モデル性が高く他企業の参考となる	6	モデル性、効果性、経済性等の視点からキャリア支援の普及促進への貢献性が高い	10		

注:表彰の対象とすべきか否かについては、①総合点で判断するほか、②特に優れた取り組み(他社が行っていない先行的な事例等)が行われている評価項目がある場合はその取り組みの内容によっても判断する。





表彰対象企業等の選定にあたっては、上記の評価基準・得点に照らし、すべての項目を満たしているかどうか、合計点がどうかだけで行われるものではなく、いくつかの項目について、特に優れた特徴をもつ企業等も表彰対象とする必要がある。

## 7. 今後の展開方法

今回の研究会では、キャリア支援企業の現況と課題、キャリア形成支援の普及等に係る諸施策、他機関が実施する表彰等の価値基準及び評価基準の対比、キャリア支援企業の事例等の検討を踏まえ、キャリア支援企業表彰の骨子、キャリア支援企業の評価の視点及び評価項目、評価基準・得点等を整理した。

今後は、第一に、企業等のキャリア支援を啓発、普及していくために、すでに行われている諸施策と相まって、平成24年度から「キャリア支援企業表彰2012 一人を育て・人が育つ」を実施することが必要である。

第二に、実施にあたっては、多くのグッドプラクティス情報を収集するために、できるだけ多数の企業等から応募していただくことが必要である。そのためには、事業実施初年度ということもあり、企業等への周知、応募勧奨をできるだけ早めに行う必要がある。また、厚生労働省をはじめ都道府県、経営者団体、商工関係団体、報道関係機関等との連携のもとに、幅広く行うことが求められる。

第三に、表彰対象として選出された企業等のモデル的な取り組み情報については、企業等に活用されやすいように発信方法、情報内容に工夫を講じていくことが必要である。従来から行っている事例集の作成やセミナーの開催についても、編集方法、情報提供方法にアイデアを盛り込んでいく必要がある。これらの情報発信の方法によって、企業等に真に理解、活用され、その成果によって次年度以降の募集にも良い効果をもたらすものと考えられる。

第四に、評価項目等は、公募によって企業等の取り組みを把握することを通じ、必要な見直しを今後行っていくことが必要である。企業を取り巻く経済環境の変化、労働者からのニーズの変化はもとより、企業等の取り組みの実態を把握することでより効果的、実用的な評価項目に改善していく必要がある。また、この評価項目を公表することにより、企業等がめざすべきチェックリストの役割も果たすことができるよう留意していく必要がある。

第五に、キャリア支援企業の表彰を契機として、これら受賞企業を中心として企業関係者の継続的な交流が進み、企業等の人材育成、労働者のキャリア形成に大きな効果を生み出す機会に発展していくことが求められる。

表彰事業の展開を通して、今後重要性が一層増す「キャリア形成」について労働者及び企業経営者双方が理解と意識を高め、相互の取組みを活性化することにより労働者及び企業の成長、発展につながることに期待したい。



## 【参 考 資 料】 目 次

No. 1	平成 23 年度「企業のキャリア形成支援推進研究会」参集者名簿	25
No. 2	平成 23 年度「企業のキャリア形成支援推進研究会」検討概要	26
No. 3	他機関が実施する表彰等の価値基準及び評価基準の対比	31
No. 4	企業のキャリア形成支援の現状把握のために訪問調査した企業等の事例	
4-1	A 協同組合連合会	33
4-2	B 社	36
4-3	C 社	37
4-4	D 社	39
No. 5	第 1 回「キャリア支援企業表彰 2012」募集要項(案)	41
No. 6	第 1 回「キャリア支援企業表彰 2012」審査方法(案)	51



平成 23 年度「企業のキャリア形成支援推進研究会」参集者名簿

(委 員)

北浦 正行 公益財団法人 日本生産性本部 参事

小林 信 全国中小企業団体中央会 労働政策部長

○ 諏訪 康雄 法政大学大学院 政策創造研究科教授

花田 裕 特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会 理事

花田 光世 慶応義塾大学 総合政策学部 教授

守島 基博 一橋大学 大学院商学研究科 教授

守谷 正人 日本電信電話株式会社 総務部門 人事・人材開発担当部長

(敬称略、五十音順、○：座長)

(事務局)

中央職業能力開発協会 能力開発支援部 キャリア形成促進室 キャリア形成支援課  
厚生労働省 職業能力開発局 育成支援課 キャリア形成支援室

\*守島委員は、第 2 回及び第 3 回研究会欠席

## 平成 23 年度「企業のキャリア形成支援推進研究会」検討概要

## &lt;第 1 回&gt;

## 1. 日時

平成 23 年 8 月 5 日（金） 10:00～12:00

## 2. 場所

アルカディア市ヶ谷

## 3. 議題：

- (1) 研究会の目的、進め方、アウトプットイメージ
- (2) キャリア形成支援企業の現況と課題
- (3) 企業のキャリア形成支援に係る普及対策

## 4. 議事概要（主な意見）

## (1) キャリア形成支援企業の現況と課題

- ① 自己啓発に対する企業の支援について（「能力開発基本調査」によると、自己啓発に対する企業支援の割合が減少傾向にあることについて）
  - 自己啓発のとらえ方が変わってきているとともに、自己啓発として行われていた部分が企業内で仕組化し自己啓発の範疇に入らなくなってきているのではないかと。
  - リーマンショック後の経営状況を反映し、企業が金銭的援助を絞り込んでいる面がある。
  - 企業が教育訓練にかかるコストを絞り込み、必須研修は絞らず、選択型、希望研修を減らしていく傾向がある。
- ② 企業が行う人材育成とキャリア形成支援
  - 「企業のキャリア形成」という言葉を使った時に、企業が行っている人材育成であるとか、それを含めてどの範囲まで対象にするのか議論する必要がある。研究会の目的として自律型の部分に対して、もっと企業に頑張ってもらいたいというメッセージを発信していくのか、それとも今までの仕事をきちんと続けていくための人材育成を含めた上で議論するのかを明らかにする必要がある。
  - 「キャリア形成支援」とした段階で個をベースとした能力開発、個の自律と考える。そうすると企業が日常業務を円滑に進めるために行う能力開発の仕組みを外すことになるが、それを外すと成り立たなくなる可能性があるため、玉虫色を可能にするような定義、概念設定とせざるを得ない。ただし、その場合でも何かある特定の対象をある程度明確にした上で、幅広くエンployアビリティを考えることを明確にした方がやりやすいのではないかとと思う。
  - 教育を「コスト型」対「投資型」で考えた場合、日常業務のコストとして考える部分と投資ということで考える部分がある。高齢者、女性、非正規など、本来ならば企業が投資しない、目を向けないところに価値を見出し、投資している企業をしっかりと表彰するところこの研究会の意味や非常に重要なねらいがあると思う。
  - 今の時代の流れは一人ひとりが自分でキャリアを作っていく時代に入ってきていると思う。それを企業として施策的に支援することだと思ふ。企業側の取組みに焦点を当てるにしても、頑張っている個人、頑張っている自分のキャリアを形成していこうとする個人にどのようにスポットを当てていくのかを考える必要があると思う。研究会として、企業と個人双方に頑張ってくださいとのメッセージが必要ではないか。
- (2) 表彰制度等について
  - 表彰を少し幅広に考えた方がいいのではないかと。好事例を示すといったように少しソフトな表彰があってもいいのではないかと。いわゆる 100 選といった方法もあるが、その中に、ユ

ニークさ、アピール力、オリジナリティ等を評価点としていく方法がある。

- 100選のように無理矢理数合わせを行うのは当面は避けたほうがよい。他方、一生懸命頑張っている、学ぶところが多い企業は認めたい。その場合、大企業編や中小企業編、業界編などに分けない方がよい。

- 「賞」、「一定の基準による認定」、「ポジティブアクションや一生懸命やっているところを評価する」3つのアプローチがあると思う。

「認定」は基準作りができれば比較的やりやすい。しかし、目的合理性になってしまい価値合理性に関係なくなってしまうといった問題もある。また、「ポジティブアクションや一生懸命やっているところを評価」は、民間等の団体が行うのであればよいが、国がユニークだから認めるというのはリスク管理上の問題があるのではないか。そのように見ると「賞」が良いとなるのではないか。価値合理として企業がこういうことに関して時代を切り開いている、高齢者に対して投資的な教育を行っている、非正規社員のキャリア自律を支援しているなどは、その企業のフィロソフィが出てくる。キャリア自律の視点でしっかりやっているというフィロソフィを出していくのが賞として大事と考えている。

- 表彰にあたっては、企業のいろいろなやり方を価値基準や比較的高度な基準でみて、合致しているかどうか判断して対象にするのだと思う。例として Great Place to Work のようなものもあるので、日本だけでなく海外のいろいろな賞も調べると良い。

## <第2回>

### 1. 日時

平成23年11月14日(月) 9:00~11:00

### 2. 場所

アルカディア市ヶ谷

### 3. 議題:

- (1) 表彰事業の骨格
- (2) キャリア形成支援企業を評価する視点

### 4. 議事概要(主な意見)

#### (1) 表彰事業の名称

- 「人を育てる企業」というと、会社側のほうにシフトするような感じになる。「キャリア」という言葉によって啓蒙することも重要なので、メインタイトルは「キャリア」を入れ、サブタイトルで「人を育て・人が育つ企業」とするほうが分かりやすくなる。

#### (2) 応募対象等

- 応募するにあたっては、「こういうところに優れて」とか、「こういうところに取り組んでいる」といった条件をつけた方がよい。
- 受賞した場合、自分たちがベンチマークされる対象であることを自覚し、自分たちの活動を他の企業とも共有するという意思があることが大事である。「受賞後の活動に関して協力をしていただく」という文言が入ったほうがよい。
- 募集をかけるときに、評価項目にあるような言葉を入れて、労働者の成長感をもたらしているとか、企業ビジョンとも合っている企業に出てきていただきたいという視点があつたほうがよい。
- 応募資格で「企業(事業所)又は協同組合」となっているが、事業所単位まで下げず、企業単位ぐらいでよいのでは。協同組合というと、生協も1つの協同組合の形態だが、こういう事業体はどこまで入れるのか。一般的には「組合等」という言い方にしているが、「等」を入れると、NPO等いろいろな組織が対象になる。
- 企業という言い方をすると私企業、公企業、法人格では中間法人、私的法人等捉え方は難しい。多種多様なものと同じ土俵の上で比較するのは難しい。
- 事業所単位だと、事業所で若干違いが出てくるので、会社単位ぐらいで大きく捉えたほうが

よいのでは。

- 事業所は入れたほうがよい。労働者の視点に立ったとき、事業所が1つの重要なユニットになっている。本社等が作ったものを、個々の事業所が「キャリア形成」という視点でしっかりと運用しているかを見ることは非常に大事である。
  - NPO等の問題に関しては、永続的に「能力開発」、「キャリア開発」、「キャリア教育」を指向しているNPOがあれば、例外規定として「企業・組織等の」といった形で入れてもいい。
- (3) 応募資格等
- 応募資格として「1年以上継続して活動」となっているが、1年でいいのか。「継続して実施しているものであること」ぐらいにするとか、いろいろなやり方はある。1つのポイントは、「成果」との連動である。1年で「成果」は出ないので、この成果評価を組み込むかどうかで、取扱いは変わってくる。
- (4) 評価基準等
- 「多様なキャリア形成の機会を提供している」というのは非常に広い概念で、もう少し掘り下げたほうがいい。キャリア形成でいちばんニーズのあるのは、勉強させてくれるかということなので、そこのところが出てこないといけない。能力開発とか学習でもいい。
  - 「キャリア健診」と大変近いので、それをどう整理するのか。企業のやっていることと、労働者側が受けていることとの裏返しになっているので、その辺のカテゴリーを参考にして整理したほうがいい。
  - 中小企業のように、転職するような場合の「キャリア」をどのように活かしていくかという視点は要らないのか。
  - 今は新卒を入れて中で育てていくだけではなく、中途採用した人をうまく組織の中に取り入れて活用していくということもある。また、外国人が入ってきたときに、うまくいく組織と、うまくいかない所があるだろうし、同じようなことは女性の活躍の場と与えられるかとか、高齢者がいつまでも生き生きとやれるか、非正規の人たちの活躍の場の提供というような問題だ。
  - 「能力開発」も、「キャリア・デザイン」も、製造業が中心で、サービス産業における「キャリア」はなかなか定着していない。サービス産業に勤める労働者の「キャリア」の方向性、目標は「キャリア・ビジョン」をベースとした、もっと短期的なものなので、「キャリア・ビジョン」という言葉がどこかに入るとは大事だと思う。
  - 「社会性」の部分は、「キャリア形成」という視点からの「社会性」なので、幅広に捉えすぎないことが大事。ボランティア活動と通じて地域社会になると、「キャリア形成」というか、自分を広げていくことにつながる。「地域社会」というのも、「ボランティアなどの」となると、イメージ化しやすい。
  - 障害者、進行性の病気を持っている方と接する機会を通して自分の視野も広がって、社会との調和、社会との共生の中で重要な要素の1つになってくる。
  - 「社会」の例示が、企業側視点で書かれている。個人視点の立場での社会性の獲得ということがもう少し出たら良い。
  - 個人自身の発展を援助するという視点を入れるのであれば、企業側視点だけではない整理の仕方も要る。ただし、そのとき重要なことは、その検証をするのか、しないのかということと、おそらく企業側からの申告を精査する形になる。労働者側の評価を取るかどうかとなる。
  - 「機能しているか」という評価の問題で、「形骸化することなく」というのは意味がよくわからない。具体的に検証するような形が必要。そのときに2つある。ESまでやる必要はないが、従業員評価みたいなものと、企業課題を解決しているのかという視点。その結果離職率が低下した、定着率が向上した、女性のキャリアの形成に寄与したとか、検証していく形をとる。
  - 「機能しているか」で外せない項目は、個々人が成長実感を持って、「キャリア・チャンス」の拡大につながっているかということが大きな目的で入ってきたわけだから、その部分を受けるといえるような言葉はあったほうがいい。



## <第3回>

### 1. 日時

平成24年2月2日(木) 10:00~12:00

### 2. 場所

グランドヒル市ヶ谷

### 3. 議題:

- (1) 表彰事業について
- (2) 評価の視点について
- (3) 報告書のまとめについて

### 4. 議事概要(主な意見)

#### (1) 募集要項(案)について

- 応募された中から選ぶ際に、現場に行きヒアリングを行うことがあるのであれば、そのことを募集要項に書いておいた方がよい。
- 募集受付開始が6月1日とすると、告知の開始は4月1日とかとなるのか。応募数はできるだけ多い方がよい。
- 告知に関しては、必ず行うことが分かっているならば、早めにやっておかないと準備が間に合わずに応募できないことが起きないとも限らない。アナウンスしておけば問い合わせをしてくれるかもしれないし、応募の促進にもなると思う。
- 賞については、どういう賞を設定するのが重要で、いわゆる優等生的なものを決めるのか、モデル性を重視するのかで賞の作り方は違ってくる。
- 総合得点では制度や費用的な面で中小企業は大企業に負けてしまうが、人を育て人が育つ企業ということでの特殊性を強く見るとなれば、中堅や中小企業も選ばれることになる。
- 着眼点の一つの例で、今までにはない新しい取り組み、先進的な取り組みをしているところ、難しいところで頑張っているのはモデル性があると思われる。
- 応募されたときに、制度を多く書いてくる大企業と運用面でしっかり書いてくる中小企業をどのように見るのかは悩ましい。運用をしっかりしているところが評価できればと思うが、こういうことはなかなか書類上には書けないので、そこは現場を見に行くことも必要と思う。
- 評価は審査委員会で行うのであろうが、50~100を想定した応募からいくつか絞る方法も予め検討しておいた方がよい。
- 応募対象の②で「雇用している労働者が希望するキャリア(職業経歴)」となっている。我々はこれまでキャリアをどう捉えるかの議論をしてきているからよいが、ぱっと見た人は職業経歴となるとキャリアとは何だろうとなるので、書きぶりを考えた方がよいのでは。

#### (2) 評価の視点について

- 資料5の「評価項目」と資料6の「評価基準・得点」の対応関係を明確にしたほうがよい。
- 資料5の内容が必ずしも全部資料6に入っていると読み切れないので整理した方がよい。
- 資料6では、すくい上げるために現段階ではあえて大括りしてあると思われるが、対応関係を明らかにしておいたほうがブレが少ない。
- 採点は4段階に分けられていて、1段階目は全くない、2段階目は十分にはできていない、3段階目は十分に制度や仕組みがある、4段階目は仕組みがあると同時に活用されている、活用される工夫があるとの視点で書かれていると思うが、3段階目と4段階目の表現が違っている項目、差が小さい項目があるので、それを整理したほうが評価しやすいと思う。
- 評価の視点では、労働者の視点と企業の視点に分けたが、その両方がくっついてそこから出てくる何とも言えないハーモニーのようなものが拾えるとよいと思う。職長さんや班長さんと部下とが刺激し合う、工夫し合う実践的学習共同体の雰囲気、風土が職場にできているかどうかは支援の一つとして重要なところだろうと思う。
- 資料6の1-1の(2)「職業能力開発・自己啓発の機会」にキャリアにつなげていこうとする風土があるといった項目を1項目作るか、それが難しければ4段階目のところを、仕組みが運用

されたり、それを活用する風土があるといったような書き方にすればたぶんフォローできるのでは。

- 上司と部下でキャリアの目標や成果のフィードバックをすり合わせる機会、仕組みがあるとよいが、上司と部下の関係が縮まらないとうまくいかない。上司と部下が、仕事以外の話でもしっかりコミュニケーションをとって近くなる仕組みがある現場のほうが生産性も高いし、雰囲気もよいのも確かだが、そこは聞けないのではと思う。
  - 欧米ではOJT、Off-JTに変わってOJL (On the Job Learning)、Off-JL (Off the Job Learning)が使われている。日本ではトレーニングと言うと狭い意味で使われているが、あなたが育つ、いい仕事を将来的にもやっていくためには、しっかり勉強しなければならない、それは仕事のうえでもOJLで、仕事を離れたところでもOJLで身に付けた気付きやコンピテンシーがあなたを支えてくれるということをも日本でも言わなければならないのかなと感じている。
  - OJTは組織の視点、OJLにしてもOJD (On the Job Development)にしても個人の自律的なキャリア形成から見た場合に、自分がどこを強化したいのかを上司に言い、現場の中で開発していくというアプローチが、OJTが徐々に薄まってくる流れの中で、日本企業で広がりつつあるのかなと思う。
- (3) 研究会報告書について
- 6番目の「キャリア支援に取り組む企業を評価する視点」の書き込みが難しいのではないか。評価の基準や着眼点で「高齢者、女性、非正規、若年者」など項目が示されている評価の視点があるが、評価される側としては、これが総合的に評価されることになるのか、例えば若年者に特化してやっていることもよいのかに関心ごとになる。その議論は十分とは言えないが、整理しておくとうい。
  - 4番目の「国が企業におけるキャリア支援を啓発・普及するための方策」で、国がやっていることと併せて、企業がそれをやることによって企業にとってもよいというトーンが書き足せばよいのでは。企業の取組みはあまり熱心とは言えないので、そのトーンが入ればよいと思う。
  - キャリアの話をする、そんなことをすると寝た子を起こして、わが社にとって貴重な人材が逃げると言うような趣旨のことをよく言われる。
  - キャリア支援と言ったときに、セコンドキャリアについては企業は熱心であったりするが、ここで言う自立的なキャリア形成、ワーク・ライフ・バランスの視点ではまだまだ問題を残している。キャリア形成の重要性はだんだん広まってきてはいるが、企業の実力開発に自立的な要素、キャリア形成とのリンケージを張っていく視点も必要だと思う。
  - 本日の議論で指摘があったことを反映して報告書をまとめていただきたい。

他機関が実施する表彰等の価値基準及び評価基準の対比

区分	日本経営品質賞	能力開発優秀企業賞（注）	働きやすい会社ランキング	グレート・プレース・トゥ・ワーク	インベスター・イン・ピープル(IIP)
趣旨・目的	我が国企業が国際的に競争力のある経営構造へ質的転換を図るため、顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる「卓越した経営の仕組み」を有する企業を表彰する。	能力開発の意義を認め、実践している企業を顕彰し、企業及び産業界の能力開発活動の一層の促進を図る。	人材の採用・育成や意欲向上など、さまざまな視点から働きやすい企業とは何かを考える。	「働きがいのある会社」の調査・分析・支援	事業目的遂行のために必要な人的資本管理
期待効果等	経営品質向上プログラムによる経営革新 1. 革新に必要な思考の枠組みの提供 顧客価値を創造する8つの多面的な視点からこれまでの活動を振り返り、何を革新すべきかを明らかにする基準を提供。 2. 「組織の成熟度」を高める方向性を提供 6段階の組織の成熟度モデルを使って、段階を追って顧客価値の創造に向けた自己革新能力上の課題を明らかにし、組織の成熟度を高めていく方向性を提供	1. 受賞を通じて ①「社員の能力開発や人材育成に関して熱心である」という企業イメージやブランド力の向上に寄与できる ②人材育成に積極的な企業であることを社内外にアピールでき、より優秀な人材の採用や確保に貢献できる ③自社の能力開発の成果に対する社内の評価が高まり、人材育成の風土が強化される 2. 審査プロセスを通じて ①審査委員会によるフィードバックを受けることで、今後改善・改革すべき点を認識することができる ②審査書類作成を通じ、これまでの能力開発活動を整理、確認することができる	・企業における働きやすさの環境整備、施策等の改善 ・ビジネスパーソンが働きやすさで重視する条件の把握 ・就職活動における職場選択の広がり	20年以上にわたる研究の成果を基に、「働きがい」を生み出す要素を定義し、「働きがいのある会社」のモデルを導き出している。 このモデルに則って「働きがい」の調査と分析を行い、「働きがいのある会社」を実現するための取り組みを支援している。	＜普及の理由＞ ・政府が資金援助も含めて当メカニズムの創設・運営を強力に支援 ・実業界、労働組合も当システムを歓迎する意識を強く持っていた ・スタンダードに準拠したアセスメントを経ることで事業目的遂行に必要な人的資本管理の現状と課題を把握できる ・アドバイスに基づき策定した具体的な改善計画実施により顧客満足度や業績向上の具体的成果を多くの企業があげている →実際に使ってみて有効との実感が得られた
評価手順等	1. 研修説明会 2. 資格確認・申請応募書の提出 3. 申請資格の確認、通知 4. 申請書（経営品質報告書）の提出 5. 書類審査（個別審査・合議審査） 6. 第1回判定委員会 7. 現地審査 8. 第2回判定委員会 9. 日本経営品質賞委員会（表彰組織決定） 10. 表彰式・報告会	1. 受診説明 2. 募集 3. 書類審査、結果通知 4. 現地審査 5. 受賞企業の決定・公表、審査結果の通知 6. 応募企業へ審査結果のフィードバック 7. 表彰式	1. 企業アンケート調査 上場かつ連結従業員数2000人以上の企業、日経株価指数300採用銘柄300社、それらに準じる有力企業を対象にアンケート調査（2011年：有効回答465社／1575社） 2. ビジネスパーソン調査 インターネットを通じて日経リサーチアクセスパネル約10000人を対象に調査（2011年：回答1829人（男性：1312人 女性：517人）	1. 従業員（正社員、契約社員、嘱託、パート、アルバイト）数25人以上の法人による申込 2. アンケート調査の実施 会社：パート1 会社の基本的な情報（設問） パート2 企業文化や方針、制度、施策等（記述） 従業員：設問 3. アンケート結果の評価・分析 4. 調査結果の報告・公表	1. 認証を希望する組織が実施機関に認証申込 2. アセッサーによるアセスメント 3. アドバイザーによるアドバイス 4. 実施機関による認証 5. 再アセスメント
評価領域・評価項目	＜カテゴリー・アセスメント項目及び配点（合計1000点）＞ 1. 経営幹部のリーダーシップ：120点 (1)経営幹部のリーダーシップ（120点） 2. 経営における社会的責任：50点 (1)社会要請への対応（30点） (2)社会への貢献（20点） 3. 顧客・市場の理解と対応：100点 (1)顧客・市場の理解（50点） (2)顧客からの意見や苦情への対応（30点） (3)顧客満足の明確化（20点） 4. 戦略の策定と展開：60点 (1)戦略の策定と形成（30点） (2)戦略の展開（30点） 5. 個人と組織の能力向上：100点 (1)組織的能力（40点） (2)社員の能力開発（30点） (3)社員満足と職場環境（30点） 6. 顧客価値創造のプロセス：120点 (1)基幹プロセス（60点） (2)支援プロセス（30点） (3)ビジネスパートナーとの協力関係（30点） 7. 情報マネジメント：50点 (1)経営情報の選択と分析（30点） (2)情報システムのマネジメント（20点） 8. 活動結果：400点 (1)リーダーシップと社会的責任の結果（60点） (2)個人と組織の能力向上の結果（60点） (3)プロセスの結果（100点） (4)総合結果（180点）	＜評価項目・配点（合計900点）＞ 1. 戦略性（能力開発活動が経営理念や経営戦略と連動し、中長期的視点から推進されていること）250点 (1)経営理念や経営戦略の明確性と能力開発の連動 ○経営理念や経営戦略、事業計画が明示されている ○経営理念等が社内に浸透し、かつ共感を持たれている (2)戦略展開と推進 ○職能・職層等別の能力開発の重点が把握されている ○能力開発活動を職場の問題解決に反映させる仕組みがある 2. システム性（能力開発を推進するベースとしての仕組みが確立されていること）200点 (1)能力開発計画の仕組みと展開 ○的確な能力開発計画を策定する組織的仕組みがある ○職場ごとの年度事業計画が能力開発計画に明記されている (2)能力開発実践の仕組みと展開 ○個々のプログラムの内容・方法や期待値等の情報を事前に十分に提供している ○職場管理者が、日常業務の中で部下の能力開発を支援する仕組みがある (3)能力開発計画及び個々のプログラムを評価する仕組みと展開 ○能力開発計画及び個々のプログラムの受講者の意見を把握し評価している ○能力開発計画及び個々のプログラムの実施目的の達成度を客観的に把握する仕組みがある 3. 効果性（経営方針・戦略に基づき能力開発指標が設定され、個人あるいはグループの達成度が測定され、効果が高いと認められていること）200点 (1)企業体質改善の成果 ○能力開発活動の成果が経営全体に波及し、経営目標に反映されている ○能力開発活動が特定の経営課題の解決に寄与している (2)個人能力向上の成果 ○効果測定の結果、個人の能力開発活動の成果が出ている ○能力開発の成果を職場で報告・公開している 4. 風土性（能力開発を積極的に推進する風土が形成され展開されていること）250点 (1)能力開発に対するトップ・幹部の姿勢 ○経営トップが社員の能力開発への支出は有効・不可欠と考えている ○経営幹部が中・長期的視点で部下を育成している (2)能力開発に対する社員の意識・行動 ○社員が意欲的に自己の能力開発目標を立てている ○社員が能力開発の成果を生産性向上に活かそうと行動している (3)企業の社会性の自覚 ○経営トップが企業の社会的責任（CSR）を自覚している ○全社レベルで、企業の社会的貢献を意識している	＜ランキングの方法＞ 1. 企業に対し、63項目のアンケート調査 2. ビジネス・パーソンに、働きやすい会社の条件を考えた場合などの程度重視するかを4段階で評価してもらい、重視するほどポイントが高くなるように配点し、各項目の平均点を算出 3. 企業編の63の設問をビジネスパーソン編の設問と対応するように再編し、働きやすいと思われる回答ほどポイントが高くなるように配点 4. ビジネスパーソンが重視しているほど総合ランキングに与える影響が大きくなるように、企業編で得られたポイントに対して、ビジネスパーソン編で得られた各項目の平均点を重みとして掛け合わせ 5. 重みを掛けた企業編のポイントを①人材の活用・育成、②多様な人材の活用、③職場環境の整備、④多様な働き方への配慮の4側面の得点とし、単純合算で総合得点を算出 ※企業編の設問のうち働きやすさの良しあしを判断できない一部設問は配点から除外 ＜評価項目＞ ①人材の活用・育成 インターンシップ制度、新卒採用活動における情報公開、内定から入社までのフォローアップ、若手社員に対する早期離職対策、大卒新入社員の入社3年後在籍率、国内外大学（院）への進学支援制度 等 ②多様な人材の活用 職種転換制度、プロジェクト募集の有無、社内起業支援、社内公募制度、社員が他部門への異動申請を行う制度、非正規社員の社員化促進の施策、勤務地選択の有無、時差通勤の有無、フレックスタイム制度 等 ③職場環境の整備 従業員満足度調査の実施、管理職が部署の運営の悩みなどを相談できる仕組み、残業禁止日の設定や労働時間短縮の施策、社員の仕事の進捗管理の徹底、有給の特別休暇 等 ④多様な働き方への配慮 短時間勤務制度の利用条件、短時間勤務における1日当たりの最短労働時間、短時間勤務制度の利用実績者人数、育児のための短時間勤務制度の利用可能時間、産休中・育児中の女性社員数 等	＜ディメンション＞ 1. 信頼 (1)信用 ・率直で円滑な双方向のコミュニケーションがとれている ・目標達成のために、人材とその他のリソースの調整ができています ・インテグリティを重視し、一貫性を持ってビジョンを遂行している (2)尊敬 ・従業員の専門性を高める支援を行い、従業員に敬意と感謝を示している ・重要な意思決定では従業員と共に検討している ・従業員を人として大切に扱い、個々の生活や家庭を尊重している (3)公正 ・従業員に対して公正な報酬を提供している ・採用や昇進・昇格においてえこひいきをしないよう心がけている ・差別がなく、従業員が会社に対して意見や不満を伝えられる制度が整っている 2. 誇り ・自分の仕事と役割に誇りが持てる ・会社やチーム、グループが推進する仕事に誇りが持てる ・組織が供給する商品／サービスや、社会から受けている評価に誇りが持てる 3. 連帯感 ・従業員が自分らしくいられる環境が整っている ・好意的で、人を歓迎する雰囲気がある ・家族やチームといった連帯感が育まれている ＜評価方法と重み付け＞ ○従業員アンケート調査（評価配分2／3） 58問の5段階評価選択設問と2問の自由記述設問の回答評価がそのまま点数となる ○会社アンケート（パート2）調査（評価配分1／3） 9つの領域（①採用する、歓迎する ②触発する ③語りかける ④傾聴する ⑤感謝する ⑥育てる ⑦思いやる ⑧祝う ⑨分かち合う）についての回答を、5つの観点（①バラエティ ②オリジナリティ ③包括性 ④人間味 ⑤統合性）から総合的に評価	I コミットメント 1. 組織は、その従業員の能力開発支援にコミットしている 2. 従業員は、彼ら自身及び他の従業員のパフォーマンスを向上させるよう奨励されている 3. 従業員は、彼らの組織への貢献が認められていると信じている 4. 組織は、従業員に能力開発の機会が平等に与えることにコミットしている II プランニング 5. 組織は、明確な目的と目標を持ち、それらを全員が理解している 6. 従業員の能力開発が組織の目的及び目標と合致している 7. 従業員は、組織の目的及び目的の達成に彼らがどのように貢献しているかを理解している III アクション 8. 管理職は、効果的に従業員の能力開発を支援している 9. 従業員は、効果的に学習し、能力開発をしている IV 評価 10. 従業員の能力開発が組織、チーム及び個人のパフォーマンスを向上させている 11. 従業員は、従業員の能力開発が組織、チーム、個人のパフォーマンスに影響をもたらすことを理解している 12. 組織は、従業員の能力開発に関して向上している
実施機関	公益財団法人日本生産性本部	社団法人日本能率協会	日本経済新聞社	Great Place to Work Institute	非営利団体インベスター・イン・ピープルUK

（注）「能力開発優秀企業賞」は、2012年から「能力開花大賞／KAICAプロジェクト」にリニューアルされている。



## 企業のキャリア形成支援の現状把握のために訪問調査した企業等の事例

## 4-1 A協同組合連合会

### 充実した教育プログラムと実務教育を通して 非正規職員のキャリアアップも支援

#### A協同組合連合会

#### プロフィール

A協同組合連合会は、東京都・埼玉県・千葉県・茨城県・群馬県・栃木県・長野県・新潟県の8の会員協同組合と子会社で構成する連合会

- ・所在地 埼玉県さいたま市
- ・創立時期 1992年7月
- ・事業内容 商品・物流・生産・システム・経理・人事教育などの共通基盤の整備、デリ宅配、店舗・サービス事業などのチェーン本部機能
- ・従業員数（正規職員）

A協同組合連合会	655人	女性比率：15%
グループ合計	4,277人	女性比率：12%

- ・従業員構成（正社員・非正規社員）

	正規職員	非正規職員
A協同組合連合会	655人 J:18 M:238 L:350 U:49	671人 J:647 M:23 L:1
グループ合計	4,277人 J:1640 M:1682 L:855 U:100	16,146人 J:15674 M:409 L:63

注) J:一般職 M:初級管理職 L:中級管理職 U:部長格以上

従業員数及び従業員構成は2010年4月時点

- ・A協同組合グループの理念

ともに はぐくむ 暮らしと未来

私たちは、一人ひとりが手を取りあって、一つひとつの暮らしの願いを実現します  
 私たちは、ものと心の豊かさが調和し、安心してらせるまちづくりに貢献します  
 私たちは、人と自然が共生する社会と平和な未来を追求します

- ・A協同組合グループ役職員の行動指針

- ・組合員の立場に立って、自ら考え行動します
- ・事実に基づいて判断します
- ・常に学び創造力を発揮し、挑戦します
- ・率直に話し合い協力しあいます
- ・社会の一員として正直と思いやりを大切にします

## 1. A協同組合連合会における人材開発・人材育成の考え方

会員協同組合ごとに求める人材像は異なっているが、理念、行動指針はグループで共通している。A協同組合連合会として「2011年度人材開発・人材育成方針 重点と特徴」を示しており、現在はこれに沿った教育を行っている。

キャリア形成支援については、元々、「会員協同組合 a」には個人主体のキャリアの考え方の下地があり、「会員協同組合 b」とともに、2004年度からキャリア開発支援による協同組合連合グループの組織活性化に取り組み始め、2009年度にグループ内に位置づけた。

それまでは会員協同組合によって環境が異なっており、人事制度が変わる（成果主義）ことや、自己責任のもとに自己啓発や資格取得が求められるようになったこと等への抵抗感もあったが、今では理解が浸透してきている。

## 2. 充実した教育体系

A協同組合連合会では、「協同組合連合グループ教育案内」を作成し、グループ全体に周知している。教育体系は次表のとおりであり、全体共通内部研修、全体共通外部研修、通信教育、事業別専門力向上研修、自己啓発・育成支援（資格取得支援等）として様々なプログラムを用意しており、非正規職員も受講対象になっている。

なお、福祉事業については会員協同組合ごとの違いが大きいため、グループの教育体系とは別にしている。

コープネットグループの理念・ビジョン・行動指針を浸透させる		人材開発部主管
キャリアを検討する	キャリア開発研修	
	自己啓発	
経営力を高める	ビジネスリーダー育成	
	階層共通	
広く経験する	体験研修	
専門性を磨く		各業態主管
基礎を固める		人材開発部主管

## 3. 自立・自律型支援

自立・自律型キャリア支援では、「業態間異動者研修」（本部・店舗・宅配事業間の移動）、節目研修、キャリアカウンセリングを実施している。

「業態間異動者研修」は、やりがいを持って仕事に当たることを目的に2日間の動機付け研修に加え、事業に必要なスキル研修を行っている。宅配事業に配属された者に対しては、専門家による腰痛予防体操も行っている（運転に伴う腰痛が問題となるため）。

節目研修は、正規職員を対象として27歳・33歳・40歳・50歳の節目に、職員の主体的な成長支援を目的として自らのキャリア開発計画を個人ワーク・グループワークを通じて作成する。

キャリアカウンセリングは、以前は10～20人/年であったが、今年度は1人/月程度。相談は宅配事業に異動になった者が多く、「なぜ異動になったのか」、「運転で何が身につくのか」、「この先の展望が見えない」等が多い。

（キャリアパスを示す等は行われているのか？）キャリアパスを示すことは必要だが、今のところは示せていない。キャリア支援の効果測定等については、研修参加者の動向など今後考えたい

## 4. 公募制度等

公募制度は数は少ないが通常の異動とは別に、商品検査等の業務等のチャレンジ公募がある。レポート、面接で決めるが、数人の枠に数十人の公募がある。

能力評価については現段階では未だだが、2013年度から360度評価、適性検査を導入する予定にしている。

## 当事例の特長

A協同組合連合会における人材育成の特長としては、第一に充実した教育体系が挙げられる。U階層（部長）・M階層（店長・センター長・課長）・L階層（店舗チーフ・宅配チームリーダー）・キャリアパート（非正規L階層）・J階層・新卒採用・一般パート（非正規J階層）の各階層と、「協同組合連合グループの理念・ビジョン・行動指針を浸透させる」「キャリアを検討する」「経営力を高める」「広く経験する」「専門性を磨く」「基礎を固める」の6軸のマトリックスで様々な研修プログラムが設定されている。

特長の第二としては、これらの教育プログラムは一部を除き非正規職員も受講対象とし、非正規職員の能力向上に教育投資していると見ることができる。業態の特徴からA協同組合連合会では8割弱が非正規職員の従業員構成になっているが、非正規職員の3%がM階層、L階層の役職についている。

「協同組合連合グループの理念・ビジョン・行動指針を浸透させる」を強調していることから、正規職員のみならず非正規職員の自立／自律を求めていると見ることができる。

## キャリア設計支援により、社員の個性や能力の発揮を支援

### B社

#### 企業プロフィール

- ・所在地 川崎市中原区
- ・創業年 昭和47年
- ・事業内容 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及び輸出入業務、情報処理に関するコンサルティング
- ・従業員数 1,222人（2011年3月末現在）

#### 1. キャリアデザインサポート室の設置とキャリア形成支援

B社は、平成19年11月、社員一人ひとりが「自分らしさ」を発見し、個性と能力を十分に発揮することができる「キャリア形成」の実現を支援するため「キャリアデザインサポート室」を設置した。室長を含め4名のキャリアコンサルタントが配置されている。その目的は、①職業を通して個人の生き甲斐、働き甲斐まで含めた「キャリア形成」の支援、②個人が自らのキャリアマネジメント（自立・自律）ができるように支援、③「個人」と「組織」との共生の関係をつくる支援としている。

具体的には、定期的な面談として、新人教育期間、3年目、4年目、11年目に全員を対象として行い、その他希望者に対してフォロー面談を行っている。また、キャリア研修として、新人、6年目、10年目、20年目、50代、管理職向けとして節目ごとに行っている。併せて、トレーナー・トレーニー研修、マネープラン研修などを実施している。

#### 2. キャリアデザインサポート室と人事部・人材開発部等との連携

B社は、人事・労務管理に関連する部署として、キャリアデザインサポート室の他に、人事部、人材開発部、健康管理室を設置している。人事部は、人事管理業務の他、社員から人事に関する要望を直接聞いたり、相談を受けたりするものの、基本的に具体的な対応まで示さないこととしている。一方、キャリアデザインサポート室は、社員からのキャリア全般に関する相談について時間をかけて応じる体制を整えており、社員本人自身による解決を目指すのが、本人の意思によっては関連部門への連絡も行う。人材開発部は、社員の職務遂行に必要な技術研修の企画、実施を担当している。また、健康管理室は、看護師、保健師が在籍し、社員の健康面での対処、相談に応じる体制を整えている。場合によっては、産業医へのリファーを行っている。

これら人事・労務関連部署が連携をとって社員の短期・長期のキャリア面の支援、能力開発、健康管理を進めることによって、社員を生き生きとした職務遂行に導いている。

#### 事例の特徴

B社は、技術革新や社会・経済的な変化に伴い企業や組織は変革し、そこで働く個人の環境も変化していくことに対応し、個人が主体的に自らの適性・能力に応じて、生涯を通じたキャリアを形成するための支援体制を構築している。



## 顧客満足に応え、自分たちの夢の実現を目指した人材育成

### C社

#### 企業プロフィール

- ・所在地 神奈川県小田原市
- ・創業年 昭和25年
- ・業種 製造業から卸売業に  
昭和25年に小田原駅前が開業。当初は木箱製造、その後に木箱製造の技術を活用した木製パレットの製造・販売。現在は、包装容器、包装材料、物流機器類の製造・仕入れ・販売及び包装に付帯する事業を展開。
- ・従業員数 40人（うち女性9人 正規：33人 非正規：7人）

#### 1. 経営理念、経営方針等を全従業員へ周知・徹底

C社の経営理念は、年2回の経営計画発表会（7月・1月）の際に従業員全員で唱和する。

経営方針等は、事業所（本社・小田原営業所、山北工場、下田営業所、伊東営業所、西東京営業所、商品センター）により就業形態が異なることから各事業所の長（部門長）に周知方法は任せている。

本社の場合は、経営方針、品質方針、環境方針を朝礼で唱和（曜日で分けている）する。朝礼では、経営方針等の唱和のほか、従業員が輪番で(社)倫理研究所発行の「職場の教養」を読み上げ（例：10月3日「スランプ脱出」、4日「領き」、5日「物と者」など）、翌日の担当者は前日に読み上げられた内容の感想を述べる。朝礼の時間は5～6分。

#### 2. 顧客のニーズに応えられる人材を育成

C社は、十数年前にISO9001を取得したことに伴い、「顧客のニーズに応えられる」ことを人材育成方針とした。顧客満足に応えるには、個々の従業員が現在の自分の位置、能力を知る必要であり、そのために「力量評価」を行っている。力量評価は評価シートによって行い、職種ごとに定められている評価項目について、①現在の職務に必須な項目、②来期以降の必須項目、③スキルアップ項目の別を明らかにし、「不足」「標準」「習熟」「指導（指導できる能力）」の4つの基準で評価する。今まではそれぞれの部門長（所長、工場長）による評価だけであったが、今年から、従業員がまずは自らを自己評価し、部門長の評価とのギャップを面談で話し合うようにした。

C社では、力量評価シートとともに教育訓練計画書を作成することとしており、能力の不足を補う又は一層の能力向上のため、教育訓練規程に基づいた研修等を設定している。研修費用（資格取得を含む）は全て会社が負担する。必要な資格には取得者に手当を支給している。

以前は、新人、若手、20歳代、30歳代等の階層別にどのような能力が必要となるかの視点で研修を行っていたが、今は「お客様満足のために何ができなければならないか」の視点で研修を位置付けている。同社の研修は、「行動にも理論あり」、「企業は人なり」、「自己実現」、「顧客ニーズ」を研修キーワードに、集合研修、OJT及び自己啓発に分類している。

##### (1) 集合研修

集合研修は、営業の考え方やスキルを修得することを目的とした毎月の営業研修、半年に1回行う配送、製造、アシスタント（事務系職種）研修がある。

##### (2) OJT

同社では、営業所によって担当する業種、扱う商品等が異なるため、同じ営業の職種でも求められる能力に違いがあることから、それぞれの職場の部門長が中心になり、OJTによりお客様満足の教育を行う。

### (3) 自己啓発

自己啓発は、通信教育が中心で、訓練申請書を本人が部門長に提出し、部門長・常務取締役・社長が承認したものは、経費をすべて会社が負担する。

一定の資格取得も推奨しており、従業員は技能検定、業界資格、公的機関が行う資格試験へチャレンジしている。中心はビジネス・キャリア検定試験で、お客様の要求・力量評価・ビジネス・キャリア検定を関連付け、旧制度から活用している。職務に直接関係しない研修の申請に対しては、費用は自己負担だが、有給休暇とは別に特別休暇を付与する。

また、社長以下の全員で作っている従業員組織「むつみ会」からも自己啓発援助を行う。

### 3. 仕事と人の位置づけを伝えることでモチベーションを向上

同社の職種には、製造、営業、配送、アシスタント（総務、経理等の事務系職種）があり、各担当者には仕事と仕事の位置づけをきちんと伝えている。

「例えば、アシスタントは営業担当者ではないが、アシスタントも営業職と同等と伝えている。営業職は顧客訪問等で注文をとるが、アシスタントは社内において電話等で注文を取る。方法は違うが、アシスタントは営業のサブではない。言われることをやるのではなく、自ら考え、情報交換をすることを求めている。営業のサブとなれば、自分はこれだけをやればよいとなってしまいが、違うんだよと立ち位置をきちんと伝えることによって、自分の仕事を考えるようになる。製造職にも、工場はモノを作ればよいのではなく、お客様が使うまでは工場の仕事、工場の責任と伝えている。」とのこと。

仕事と人の位置づけを伝えることによって「頑張ろう」の意識が芽生え、アシスタントもお奨め商品のチラシを自ら作り、請求書に同封するなどにより、営業の仕事を別な形で提案している。

### 4. 夢の実現、人を育てる職場環境

従業員のキャリア形成のための職場環境作りを特に意識した取り組みは行っていないが、C社では設立当初から中小企業ならではのアットホームな雰囲気があり、今もそれは崩れていない。「組織は逆ピラミッドで、下から支えられている。だから従業員を大事にする。」がトップの考え方。「会社は自分達のもの、自分達はどうなりたいのか、自分達の夢は何か、夢を実現するためには何をやるのか」が人材育成の基本的な考え方で、従業員にも共有されている。C社では、数年前に2期連続の赤字が続いたが、その際に「3期連続はダメ。自分たちの夢を実現するためにも頑張ろう。」の意識で乗り切っている。

部門長は日頃から部下に目を配っていて、従業員が仕事上の悩みを抱えた場合などの際には部門長が相談に応じている。部門長に話しにくい時は、本社の常務（産業カウンセラーの有資格者）に話を聴いてほしいとの電話もある。

企業業績によって企業内教育への取り組みを縮小する企業がある一方、C社では「人材育成を重視していない企業、他がやっているから当社でもやってみようの企業は、業績によって教育訓練を辞めていく。うちは教育訓練予算は全く削らない。」とし、営業職の研修費は月に数十万円をかけている。

C社の常務取締役は、「当社はISOの考え方をきちんと理解している。それを経営に取り入れて、活かすかが最も重要。」と述べている。

#### 事例の特長

C社は、ISOの取得を契機に「顧客の要求に応える」を経営に取り入れ、顧客の要求に応えられる人材の育成を実践している。また、トップの考え方が「組織は逆ピラミッドで、下から支えられている。だから従業員を大事にする。」「会社は自分達のもの、自分達はどうなりたいのか、自分達の夢は何か、夢を実現するためには何をやるのか」であり、それを人材育成のベースにしている

## 経営指針と共育の実践でイキイキ企業づくり ～「人を大切に、人を生かす経営」～

### D社

#### 企業プロフィール

- ・所在地 群馬県高崎市
- ・創業年 昭和37年
- ・資本金 3千万円
- ・業種 製造業（金属加工業／精密機械加工業）  
CNC旋盤・マシニングセンタ複合加工機を用いての金属機械加工業（特に薄肉加工品をマイクロ単位まで追求した製品の製造力が強み）
- ・社員 90名（うち女性約30名。正社員60名強、パート30名弱）。平均年齢27～28歳（新卒採用者中心）。1998年から新卒者を採用し続けているが、当時は離職者も多かった。

#### 1. 経営理念

- ・高い技術とより良い品質で、お客様に満足していただけるサービスを提供する。
- ・ものづくりにこだわり、世の中に必要とされる商品を通じて社会に貢献する。
- ・限らない挑戦と情熱を持って、会社と個人の夢を叶えよう。

#### 2. 経営理念、経営指針の共有

もともと「人を大切に、人を生かす経営」が社風。

両親と3人でスタートしたが、業務拡大・社員数増加とともに、既存のやり方ではうまくいかず、経営的にも壁に直面するようになった。

社員に同じ方向を向かせるには、会社の指針をわかるように示すことが必要であることに気づき、2005年より、経営指針を作成。

また、全員参加型の経営を目指し、経営指針書を人材育成の道具とすることとし、年3回、正社員、パートの区別なく、全社員参加で経営指針に関する会議（5月今期経営指針最終発表会、6月次期経営指針発表会、1月経営指針中間報告会）を実施している。

全社員に経営理念を唱和させるほか、経営指針に沿って会社、部門、個人の目標を立てるとともに、経営指針、目標を記した手帳を配って徹底している。

#### 3. 人材育成に当たっての考え方

セミナー、研修会で経営理念、経営指針等について学ぶ中で、人材育成に熱心に取り組む会社は利益を挙げていること、社長だけがいくら勉強しても会社はよくなり、社員が自ら勉強し、育つ環境をつくることが大切さに気付き、「社員が自ら勉強し、育つ会社」を作ろうと考えた。

産業カウンセラー資格を有する常務（社長の姉）から勧められたことがきっかけで、2006年、社長自らがキャリア・コンサルタント資格を取得した。それまでは、社長から社員への一方的な指示・命令であったが、社員の声を聴き取って経営に反映させることを意識するようになった。

社員の話をしっかり聴き、経営側の考えも伝えながら、他人任せの社員でなくリーダーとなる社員を育てようと考え、実践している。

個人の目標の設定に当たっては、社員の役職やポジションに応じた職務基準を作成している。また、面談により、何を目指し、どの程度達成し、どう評価するのかを社員と共有している。

新入社員であっても、業務の全体像がわかれば、今実施している業務の最終的な姿のイメージが湧き、モチベーションも向上する。

新規大卒者であれば、1年目に基礎的なことを身につけ、2年目にプログラムが組めるようになり、3年目に開発業務に携わることができるようになる等、具体的に3年後くらいにこうなってくれ、と伝えている。

#### 4. 教育訓練

2008年のリーマンショック後売上は前年度比20%程度にまで低下したが、雇用の確保を最優先させ、1年間、雇用調整助成金を申請・活用しながら、工場稼働は月・火のみとし、水・木・金は旧工場の一部を活用して教育訓練を実施した。何を学びたいか聴き、職業能力開発協会からカリキュラム作成について学びながら、手作りのカリキュラムで訓練を実施した。

現在は、新卒採用者に半年間テクニカルセンターでの訓練126時間とOJT424時間を実施しているが、これにより、これまで一通りできるまで3年かかったのが1年に短縮された。

また、2010年には、職業訓練校「ヤマギシテクニカルセンター」として群馬県の認定を受けた。

2級技能士取得者には月3000円、1級技能士には月5000円を支給している。

#### 5. キャリア・コンサルティングの実施

社長がキャリア・コンサルタントの勉強をするまでは、「威圧的な指導方法」であったが、社員の面談を重視して以降、新卒採用者の離職はほとんど無くなった（離職者がいなくなった要因にはテクニカルセンターの設置などもあるが、面談重視の姿勢が主要因とのこと）。

社員の悩みや考えを理解するとともに、会社の経営方針を伝えるためには、面談等の活用も必要である。

社員数も増え、経営者自らが面談できなくなったため、ライングループのリーダーに面談を行わせるとともに、「社員面談」の専門家に月2回程度来てもらい、一人1時間くらい（1日4人程度）面談をしてもらっている。

中小企業においては、キャリア・コンサルティングのみを行う人材を雇用する余裕はないが、その役割を担う者は必要である。また、外部の第三者であることにも意味がある。

ちなみに、「技術」の専門家、「企業経営」の専門家（中小企業診断士）、「社員面談」の専門家（キャリア・コンサルタント）を活用している。

中小企業の場合、そもそも人事異動が少なく、ネガティブに捉えられるがちだが、異動をポジティブに捉えてもらえるよう、外部のコンサルタントに、面談で異動のメリットやキャリアパス等について話をしてもらったり、異動後のフォローをしてもらっている。これは社内のキャリア・コンサルタントや経営者ではなかなかできないことである。

#### 事例の特長

社長がキャリア・コンサルタント資格を取得して以降、社員の話を聞くようになった。

また、社員に経営指針決定に参画させ、社員と経営理念、経営指針を共有する中で、目標管理、評価を機能させている。

D社テクニカルセンターで教育訓練を実施するなど教育訓練に力を入れるほか、社員に対し、具体的にどのような人材を求めているのか、伝えるようにしている。

また、面談等を重視し、社員の理解に努めるほか、経営方針の伝達を図っている。

中小企業であり、内部にキャリア・コンサルタントを専門に行う人材を雇用する余裕はないが、外部のキャリア・コンサルタンtraをうまく活用している。

**第1回「キャリア支援企業表彰2012」募集要綱(案)**  
**～人を育て・人が育つ企業表彰～**

**1 趣旨**

産業構造の変化、グローバル化等が進展する中で、我が国が引き続き経済成長を遂げていくためには、変化する経済社会に対応した人材を育成していくことが必要です。

また、労働力人口の減少、少子高齢化が進む中で、誰もが意欲と能力に応じて働くことのできる社会を実現していくためには、働く人一人一人の能力を高め、生産性を高めていくことが不可欠です。

そのためには、公的な職業能力開発を推進してだけでなく、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す。

こうしたことから、厚生労働省及び（受託団体）では、本年度から、『人を育て』・『人が育つ』ことに重点を置いて取り組み、成果を上げている企業等を表彰し、その理念、取り組み内容を、広く啓発、普及していくこととしました。

人材育成に重点を置いて取り組んでいらっしゃる企業の方の応募をお待ちしております。

**2 応募対象**

次の2項目に継続的に取り組んでいる企業等（※）を応募対象とします。

- ① 雇用している労働者に職業能力開発の機会を提供していること
- ② 雇用している労働者が希望するキャリア（職業経歴・働き方）を形成していくために何らかの支援を行っていること

※ 企業等：企業（事業所を含む）をはじめ物資等の生産・販売、サービスの提供など経済的事業を継続的に営む法人

**3 応募資格**

次の2項目を満たしていることを応募資格とします。

- ① 応募時点において、労働関係法令に関して重大な違反がなく、かつ、その他の法令上又は社会通念上、表彰にふさわしくないと判断される問題がないこと
- ② 表彰を受けた場合、取り組み内容の公表が可能であること

\* 対象となるか判断が困難な場合は、事務局までお問い合わせ下さい。

#### 4 評価項目

企業等から応募された取り組みを「キャリア形成の仕組みと活用」・「機能・効果性」・「普及推進への貢献」の3側面から多面的に評価し、その特徴を見た上で、下記6の審査委員会によって表彰対象を選定します。

したがって、以下の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

企業等の取り組みを「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、「労働者」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。

より具体的な評価項目は次のとおりです。

##### ① 労働者の視点（自己の成長感、成長期待）

###### ア キャリア目標の設定・見直しの機会がある

- ・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が用意されている
- ・上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせる機会が用意されている
- ・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が用意されている
- ・必要なときに、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

###### イ 職業能力開発・自己啓発の機会がある

- ・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
- ・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
- ・職業能力検定等の受検機会や仕組みが用意されている
- ・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り組みにつなげられる
- ・労働者の自己啓発を支援する仕組みが用意されている
- ・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

###### ウ 公正な職業能力の評価を行っている

- ・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
- ・これまでのキャリア、培った職業能力（転職者、非正規労働者を含む）が公正に評価される仕組みがある
- ・非正規社員の監督者登用、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

###### エ 働き方に多様性・裁量性がある

- ・担当する仕事内容について個人の希望が考慮される
- ・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
- ・社内公募制度、プロジェクト募集等、労働者が職業能力を有効に発揮できる仕組みがある

##### ② 企業（組織）の視点（企業ビジョンとの統合）

###### ア 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・方策が明確になっている

- ・企業ビジョンや経営戦略、事業計画が明確に示され、社内に浸透している
- ・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

###### イ 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

- ・経営トップが企業ビジョンの実現のためには労働者の職業能力開発への投資が必要不可欠と認識している

- ・中・長期的な視点で計画的に人材を育成している
- ウ 人材育成方針・方策を適宜評価し、見直している
  - ・企業ビジョン等とともに人材育成方針・方策を定期的に評価している
  - ・経営課題の変化等に応じ人材育成方針・方策を必要に応じ見直している

③ 社会の視点（社会との調和）

ア 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
- ・希望する非正規労働者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
- イ 地域や社会、多様な人材との関わりを推進している
  - ・地域活動やボランティア活動等を通じた地域や社会との関わりを推進している
  - ・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

企業等の取り組みを「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。

- 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 労働者の評価が高い又は向上している

(3) 普及推進への貢献

企業等の取り組みを「普及推進への貢献」の側面から評価します。

具体的には、企業等の取り組みがモデル性があり他企業での導入や活用可能性があるかどうか評価します。

5 賞

厚生労働大臣から「キャリア支援企業表彰 2012」として、5～10 企業等を表彰する。

6 審査委員会

学識者等で構成し、応募企業の取り組みを評価、表彰対象企業等を選定します。

7 審査結果発表

平成 24 年 10 月下旬予定（表彰企業等には直接ご通知申し上げます。）

8 受賞企業の公表等

- ① 受賞企業については、厚生労働省記者クラブを通して、厚生労働省及び（受託先）名でプレス発表を行います。  
受賞企業は、ホームページ・企業案内パンフレット等に「厚生労働省及び（委託先）団体主催のキャリア支援企業表彰 2012 の受賞企業」である旨、記載することができます。
- ② 表彰式の場を設けます。
- ③ 厚生労働省及び（受託先）名による好事例集を作成し、団体、企業等へ配布します。また、厚生労働省又は（受託先）のホームページに表彰事例を登載、公開します。

なお、公開内容については予めご確認いただきます。

- ④ 事例発表の場を設けます。
- ⑤ 厚生労働省及び（受託先）が発行する広報誌に表彰事例を紹介する記事を登載することがあります。
- ⑥ 新聞、雑誌等マスコミからの取材にご協力をお願いすることがあります。

## 9 応募方法

- ① 指定の応募様式に記入していただき、記入内容を分かりやすくするため必要に応じ写真・図・イラストを添付してください。
- ② 応募様式は、（受託先）にて、紙又は電子データにより配布します。  
また、（受託先）のホームページからも入手できます。

## 10 応募締切日

平成 24 年 7 月 31 日（火）必着

## 11 応募先

（受託先）

## 12 スケジュール

応募受付開始	平成 24 年 6 月 1 日（金）
応募受付締切日	平成 24 年 7 月 31 日（火）
審査	平成 24 年 8 月～10 月中旬
審査結果通知	平成 24 年 10 月下旬
表彰	平成 24 年 11 月中

## 13 留意事項

- ① 提出いただいた資料に基づく審査の過程で、訪問の上、幹部・関係者へのヒアリング及び資料内容の確認をさせていただくことがあります。
- ② 提出いただいた資料類、写真類は返却いたしませんので、あらかじめご了承ください。
- ③ 審査に関するお問い合わせには応じられません。

## 14 個人情報の取扱

応募者の個人情報は、審査及び運営に必要な範囲内で利用し、第三者へ提供することは一切ありません。応募者の同意なく、利用範囲を超えて利用することはありません。

## 15 主催機関及び連絡先



# 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、その雇用する労働者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？

<b>労働者</b> 自己の成長感、 成長期待	企業が行うキャリア支援策には、成長感、成長期待を感じられるしくみがあるか？
<input type="radio"/> キャリア目標の設定・見直しの機会 <input type="radio"/> 職業能力開発・自己啓発の機会 <input type="radio"/> 公正な職業能力評価 <input type="radio"/> 働き方の多様性・裁量性	

<b>企業（組織）</b> 企業ビジョン との統合	企業が行うキャリア支援策は、企業としてありたい姿、企業ビジョンと合っているか？
<input type="radio"/> 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・方策の明確化 <input type="radio"/> 企業ビジョンに基づく人材育成方針・方策の推進 <input type="radio"/> 人材育成方針・方策の評価・見直し	

<b>社会</b> 社会との調和	企業が行うキャリア支援策は、雇用問題等の社会的な課題を解決する方向と合っているか、また、地域や社会との関わりを推進するものであるか？
<input type="radio"/> 社会的課題との関係 <input type="radio"/> 地域や社会、多様な人材との関わりの推進	

▶ 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？	<input type="radio"/> 企業（組織）の評価 <input type="radio"/> 労働者の評価
▶ キャリア支援の普及促進に貢献するものであるか？	<input type="radio"/> 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、特に優れた取組み（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。

## 応募様式

### 1 会社（事業所）等の概要

		記入時	年	月	日現在
企業等名		業種			
所在地	〒				
記入担当者	(氏名)		(所属部署)		
			(電話)	(内線)	
	(メールアドレス)				
労働者数	総計	正社員	非正規社員	正社員の平均年齢	おおよそ 歳
男性				正社員のうち最も多い年齢層 (○をつけてください)	
女性				1 20代 2 30代 3 40代 4 50代 5 60代	
計					

\* 会社等の事業内容等が分かるパンフレット又はホームページ掲載情報の写しがあれば、添付して下さい。

これらの資料がない場合は、事業内容を具体的に記載して下さい。

### 2 企業ビジョンの内容

企業ビジョン（会社方針・企業方針等名称にこだわらず同趣旨のもの）の考え方、その内容等を記載して下さい。

また、関連資料があれば添付して下さい。

### 3 キャリア支援の取り組み内容

貴社がキャリア支援のために取り組んでいる内容を全体的にまとめて言うと、どのような特徴がありますか。  
また、関係する資料があれば添付して下さい。

次に、上記のキャリア支援について具体的にお聞きします。

本文「4 評価項目」の(1)～(3)を参照し、貴社が取り組んでいるキャリア支援の内容を次の項目に沿って記載して下さい。なお、名称にこだわらずに同趣旨の取り組みがなされていれば、その内容を記載して下さい。

また、関係する資料があれば添付して下さい。

なお、以下の項目すべてを満たしているかどうか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。したがって、該当する取り組みがなければ、空欄で構いません。

#### 3-1 キャリア形成の仕組みと活用

##### 3-1-1 労働者の視点（自己の成長感、成長期待）

###### 3-1-1-1 キャリア目標の設定・見直しの機会がある

これまでのキャリアを振り返る機会や、今後のキャリアの目標や計画を考える機会があれば、その内容や特徴等を記載するか又は資料を提出してください。  
また、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）に相談できる体制があれば、その仕組みや内容、特徴等を記載するか又は資料を提出してください。

###### 3-1-1-2 職業能力開発・自己啓発の機会がある

職業能力開発（職業能力検定を含む）や自己啓発の仕組みがあれば、その体系、内容、特徴、実績、活用促進の取組み等を記載するか又は資料を提出してください。

また、受講料などの金銭的援助、社内での自主的な勉強会等に対する援助、就業時間の配慮、教育訓練休暇の付与等の自己啓発支援の制度があれば、その内容や特徴等を記載するか又は資料を提出してください。

###### 3-1-1-3 公正な職業能力の評価を行っている

職業能力評価の仕組みがあれば、評価の考え方、評価方法、公正な評価をするために特に取り組んでいる事項等（評価者訓練、評価基準、評価結果のフィードバック等）を記載するか又は資料を提出してください。

また、非正規社員の監督者登用、転職者採用等、多様な人材の職業能力を評価・活用する仕組みがあれば、その内容や特徴等を記載するか又は資料を提出してください。

#### 3-1-1-4 働き方に多様性・裁量性がある

担当する仕事内容について個人の希望が考慮されたり、働き方について選択できる（働く場所、働く時間等を含め）仕組みがあれば、その内容や特徴等を記載するか又は資料を提出してください。

また、社内公募制度、プロジェクト募集等の労働者の職業能力を有効に活用する仕組みがあれば、その内容や特徴等を記載するか又は資料を提出してください。

#### 3-1-2 企業（組織）の視点（企業ビジョンとの統合）

##### 3-1-2-1 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・方策が明確になっている

企業ビジョン企業ビジョンに連動した人材育成方針・方策（名称にこだわらず同趣旨のもの）が示されていれば、その考え方や内容、特徴等を記載するか又は資料を提出してください。

また、人材育成方針・方策の社内に浸透する工夫があれば、その内容や特徴等を記載するか又は資料を提出してください。

##### 3-1-2-2 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

3-1-2-1に関し、経営トップの考え方、人材育成計画の内容や特徴、さらに推進するに当たって特に取り組んでいる事項があれば、その内容や特徴等を記載するか又は資料を提出してください。

##### 3-1-2-3 人材育成方針・方策を適宜評価し、見直している

経営環境や経営課題の変化等に応じ、企業ビジョンとともに人材育成方針を定期的又は必要に応じ評価し、見直しの必要性・内容を検討していれば、その考え方、見直しの事例を記載するか又は資料を提出してください。

#### 3-1-3 社会の視点（社会との調和）

##### 3-1-3-1 高齢者・女性の雇用などの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

65歳以上の高齢者の活躍の場の確保に努力している、ポジティブアクションの目標達成に努力している、希望する非正規労働者の正社員化を行っている、若年者の短期離職を縮減している等の雇用や職業能力開発に係る社会的な課題を解決する仕組みがあれば、その考え方や内容、特徴等を記載するか又は資料を提出してください。

##### 3-1-3-2 地域や社会、多様な人材との関わりを推進している

地域活動やボランティア活動等を通じた地域や社会との関わりを推進している、社内でのダイバーシティの実現、異分野・異業種で活躍する者との交流等多様な人材と関わる機会を提供又は推進している、また、労働者個人の自発的な取組みを評価していれば、その目的や内容、特徴等を記載するか又は資料を提出してください。

### 3-2 キャリア支援の機能と効果

キャリア支援の取り組みによって、どのような効果又は変化がありましたか。  
例えば、定着率の上昇、問題解決スキル・習熟率の上昇、提案件数の増加、契約件数の増加、従業員満足度調査での高評価、研修参加人数・自己啓発取組件数の増加など、その内容、実績などを記載するか又は資料を提出してください。

### 3-3 キャリア形成に係る自己努力

従業員の方々の中で、企業等のキャリア支援の取り組みを活用するとともに、本人の努力によって、本人・企業等双方にとって望ましいキャリアを形成している方がいれば、その方の属性（現在の担当職務、年齢、性別等）、キャリア形成（職務経歴）の内容、これまでのキャリア開発の内容（職業能力開発など）など評価されるポイントをまとめて下さい。（複数の方、また従業員本人がまとめたもの、既存の資料を添付しても構いません。）

### 3-4 今後の課題

キャリア支援に関して、今後に向けた課題があればその内容を簡単に記載してください。

## 4 参考資料

貴社の状況について、参考のために次のことにお答え下さい。

（表彰対象として選定されるかどうかには直接関係しません。）

#### 4-1 希望者全員が65歳まで働くことのできる制度となっている。

イ はい                      ロ いいえ

#### 4-2 65歳以上の者が継続して働くことができるよう取り組んでいる。

イ はい                      ロ いいえ

#### 4-3 過去5年間程度をみて、新規学卒者等の在職状況（就職後3年間）はどうですか。

イ 離職者はいない  
ロ 離職者はいるが1割以下である  
ハ 離職者は（1割超）3割以下である  
ニ 離職者は3割超である  
ホ 新規採用者はいない

#### 4-4 過去5年間程度をみて、中途採用者の在職状況（就職後3年間）はどうですか。

イ 離職者はいない  
ロ 離職者はいるが1割以下である  
ハ 離職者は（1割超）3割以下である  
ニ 離職者は3割超である  
ホ 中途採用者はいない

#### 4-5 過去5年間程度をみて、産休又は育児休業を取得した後、復職状況はどうですか。

- イ すべての対象者が復職している
- ロ 復職する者の割合は8割超である
- ハ 復職する者の割合は5割超（8割未満）である。
- ニ 復職する者の割合は5割に満たない。
- ホ 該当する者がいない

## 第1回「キャリア支援企業表彰2012」審査方法(案)

### (審査体制)

- 1 受託先に審査委員会を設ける。  
審査委員会は、学識者、実務経験者、厚生労働省職員によって構成する。  
審査委員会のもとに、作業部会を設ける。  
作業部会は、審査委員会委員1名の他、厚生労働省職員、受託先職員で構成する。  
事務局は、受託先に置く。

### (表彰事業・審査の流れ)

- 2 審査委員会を開催し、募集要項、審査基準、審査手順を決定する。
- 3 受託先及び厚生労働省は、応募企業等を募集する。
- 4 応募企業等について、作業部会メンバーのうち、厚生労働省職員及び受託先職員は、別途定める審査基準により、応募内容を採点する。  
採点を担当した厚生労働省職員及び受託先職員は、採点結果を持ち寄り、評価理由等を開陳し、必要があれば修正を図る。  
上記の採点内容を一覧にまとめた採点資料を作成する。その際、応募企業等のキャリア支援実施内容の特徴が浮かび上がるよう留意する。  
併せて、法令等の違反がないかどうか確認し、ある場合には当該企業等を表彰対象から除外する。
- 5 作業部会を開催し、表彰対象企業案、実地調査を行う企業等10社程度を決定する。
- 6 作業部会メンバーは、実地調査を行い、応募内容に誤りがないかどうか、補正すべき内容がないかどうかを確認する。また、経営者・実務者の談話、必要な写真、補充資料の収集に努める。
- 7 審査委員会を開催し、上記の資料に基づき検討し、表彰対象を決定する。
- 8 また、別途審査委員会を開催し、表彰対象企業資料の作成、審査基準の見直し等について検討する。

### (スケジュール)

第1回審査委員会	4月上旬
応募受付開始	6月1日
応募受付締切日	7月31日
作業部会メンバーによる採点	8月上～中旬
作業部会	8月下旬
作業部会メンバーによる実地調査	9月上～下旬
第2回審査委員会	10月上～中旬
審査結果通知	10月下旬
表彰	11月中
第3回審査委員会	12月～1月