

# 事例紹介

## 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ

評価の  
ポイント

変化する時代に対応したキャリア設計支援と  
多様な研修による人財育成

## わが社における「グッドキャリア」とは

NTTデータの教育・育成の原点は、社員が自発的に目標を持って「学び成長したい」と考えることです。社員一人ひとりが自らなすべきことを考え、学び、行動を改革し、事業そのものを変革していかなければ、NTTデータのよりいっそうの発展は成しえません。NTTデータでは人財を重要な経営資源と位置付け、中期経営戦略で高度な専門性と変化への対応力を有するプロフェッショナル人財の育成を目指しています。

経営者より  
メッセージ

このたびの大賞受賞、大変嬉しく、光栄に思います。社員一人ひとりの「自己実現」の結集が大きな成果を生み出すことにつながる、と考えこれまで社員を支援する取り組みを展開してきました。これからも社員の「自己実現」を大切にする会社であり続けたいと思います。

代表取締役社長  
岩本 敏男



## 企業概要

事業概要	システムインテグレーション事業 ネットワークシステムサービス事業 その他これらに関する一切の事業
業種	情報サービス業
所在地	東京都江東区
従業員数	11,435人(男性9,306人/女性2,129人、うち非正規雇用222人)
平均年齢	37.6歳
創業年	1988年

キャリア  
形成支援  
担当者紹介

氏名	脇田 憲(左)、 喜多 淳一郎(右)
部署名	人事部 人事担当 人財開発グループ
担当年数	1年、2年



キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと  
社員から「成長につながった」という声をもらうこと

キャリア形成支援の取組で苦労したこと  
いかにして「現場の声」を集め、人事施策に反映するか

## 具体的な取組①

### 社員の目指す姿や人財タイプごとの能力開発 ロードマップを提示する「プロフェッショナルCDP」を導入

社員の現在の到達レベルを認定するとともに、自律的なキャリア形成を支援するための仕組みとして、人財タイプごとの能力開発ロードマップを提示する「プロフェッショナルCDP(Career Development Program)」を導入しています。

人財タイプとは、「専門性の種類」を示したものであり、1人の人が複数の人財タイプを持つこともあります。人財タイプは、プロジェクトマネージャーやアプリケーションスペシャリストなど10種類設定するとともに、それぞれの人財タイプにおいて4つのレベルを定義することで、社員の目指す姿を提示しています。

到達レベルの認定可否は、他組織のプロ(上位レベルの認定者)との面接によって判断されます。社員は自身の業務を棚卸し、十分な技量を発揮できていることを面接でアピールします。また、面接後には認定結果のみではなくフィードバック(強み、弱み、啓発点、今後積むべき経験等)も行われます。

プロフェッショナルCDPは、「本物のプロはプロにしか育てることはできない」という思想に支えられています。社員が自律的にキャリアの軸を考え、他組織のプロと面接することで、プロとしての気づきを得て成長します。そして、プロとなった社員はさらに後進を新たなプロにすべく育成し、「プロがプロを育てる活動」として循環していきます。

## 具体的な取組②

### 社員自らキャリアを設計し、四半期ごとに上司と面談 階層別研修でその時の役割や必須知識を認識

社員は、プロフェッショナルCDPの目指す人財タイプをふまえて自らキャリアを設計し、四半期ごとに上司と面談しています。面談ではあらかじめ経験の棚卸、能力開発の計画、目標の管理、長期的なキャリア像の自己申告を行っており、これをベースに面談を行っています。自ら年間の学習計画を設定する制度とすることで、社員の学習意欲を高めています。また、キャリアに悩む社員のために、自由に利用可能なキャリアコーチング制度も導入しています。

また、社員はキャリアの節目で階層別研修を受講します。階層別研修は人財タイプを問わず全社員が共通して保有すべき「ビジネススキル」を高めるための必須研修です。それぞれのキャリアステージにおいて求められる役割の認識と必須知識の習得のほか、年次に応じていかにパフォーマンスを高めていくかを自ら考え、そのために求められる思考と行動の習得を促すことにより、中長期的なキャリア設計につなげています。

階層別研修の全体像はイントラネット内で公開しており、受講対象者には後述の「研修サポートシステム」経由で案内を発出しています。

### 具体的な取組③

## 多様な研修プログラムを提供するほか、人財タイプごとのコミュニティ活動により後進育成活動を推進

受講が必須である階層別研修のほかに、企業活動を行う上での必須知識をインプットするオンライン研修、それぞれの年齢階層にあったライフプラン研修、女性社員や育児休職者を対象としたセミナー・研修、他社との交流研修など様々な研修を提供しています。

また、イントラネット内に整備している「研修サポートシステム」を通じて多様な研修プログラムを確認できるとともに、人財タイプや目指す認定レベルと連携して研修を検索することも可能です。さらに同システムで申込み・受講履歴の確認が可能です。

その他、プロフェッショナルCDPでは人財タイプごとにコミュニティ活動が行われています。コミュニティ運営者が定期的に講演会や発表会・勉強会等を企画し、同じ人財タイプを志向する社員同士が参加することにより、組織の枠にとられない後進育成活動が行われています。コミュニティの運営主体は、認定者による有志や関連する組織など人財タイプごとに様々です。人事部ではサイト運営や各種イベントの参加者募集などのサポートを適宜実施しています。

## 取組の効果

### プロフェッショナルな人財の継続的な増加 社員満足度の向上を伴う継続的な増収

#### 効果①

#### プロフェッショナルCDP認定者数の増加

認定者数は継続的に増加しており、2010年度に延べ4,038名だった認定者数は2015年度には延べ8,333名まで増加しました。

#### 効果②

#### 社員満足度の向上

毎年、全社員を対象とした社員満足度調査を実施しており、働きがいのある職場づくりや、社員一人ひとりの持続的成長を促す組織風土の醸成に活かしています。中でも人事施策・制度に関する値は継続して改善しています。

#### 効果③

#### 27期連続増収

1988年の設立以降、激化する競争のなかにおいても右肩上がりの成長を継続しています。

## ★ 今後の課題と展望

NTTデータは、平成28年度より新中期経営戦略の取組を開始しました。今後、乗り越えていくべき課題、ビジネスの変化にあわせて階層別研修でインプットすべき知識・スキル、またそのタイミングについても見直していきます。

プロフェッショナルCDPの枠組みについては、事業環境の変化に合わせてNTTデータ独自のカラーを反映し、成熟させてきました。新規ソリューションの創出、事業領域の拡大の重要性が高まる中、引き続き、変化に柔軟なプロフェッショナル人財の育成を進めていきます。

## ★ 社員の声

(キャリアを設計する階層別研修を受講して)  
キャリアに迷っていた中、非常に有用な気づきを得られた。良いタイミングで立ち位置を振り返ることができ、目指すべき姿、自分の課題が明確になった。これまでの仕事人生を振り返り、また、10年後を考える良い研修だった。

(開発職/主任)

(プロフェッショナルCDP認定面接を受けて)  
異動しても通用する力量が身についているか不安だったが、他組織リーダーからななめ目の線での意見をもらうことができ、良い気づきの場となった。

(開発職/課長代理)

### キャリア形成支援の取組をはじめたきっかけ

社員の成長が会社の成長に直結するという考えの元、人財を重要な投資対象と捉えているためです。

# キヤノン株式会社

評価の  
ポイント

研修部門と相談部門の両輪による  
総合的なキャリア形成支援

## わが社における「グッドキャリア」とは

キヤノンは「自ら成長する意欲」を持った社員を、職場のOJTを通じた育成と、役割・専門性に応じた多様な教育プログラムを通じて成長を支援するという人材育成のビジョンのもと、自律的キャリア形成を支援しています。企業理念である『共生』の理念のもと、行動指針である「三自の精神(自発・自治・自覚)」をもって自らが主体的にキャリアを考え、切り拓き、将来を担うグローバル人材に育っていくことを期待しています。

経営者より  
メッセージ

この度は大賞をいただきありがとうございます。社員の主体的なキャリア形成を支援する取り組みが認められたことは光栄です。これからも実力主義に基づき社員と会社のWin-Winの関係を構築すべく取り組んで参ります。

常務執行役員 人事本部副部長  
中村 正陽



## 企業概要

事業概要	主な事業内容として、オフィスビジネス(オフィス複合機、レーザー複合機、レーザープリンターなど)、イメージングシステムビジネス(レンズ交換式デジタルカメラ、コンパクトデジタルカメラ、デジタルビデオカメラ、交換レンズ、インクジェットプリンターなど)、産業機器、その他ビジネス(半導体露光装置、フラットパネルディスプレイ露光装置、医療画像記録機器など)を事業とする。
業種	情報通信機械器具製造業
所在地	東京都大田区
従業員数	26,380人(男性22,390人/女性3,990人、うち非正規雇用157人)
平均年齢	42歳
創業年	1937年

## キャリア 形成支援 担当者紹介

氏名	ほそや よういち 細谷 陽一	
部署名	人事本部 ヒューマンリレーションズ推進センター 所長	
担当年数	5年	

キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと  
研修型キャリアマッチング制度を待ち望んでいたという  
社員の声が届いたこと

キャリア形成支援の取組で苦労したこと  
個人の研修カリキュラムに応じた研修カリキュラムの  
運用設計

氏名	すぎやま おさむ 杉山 修	
部署名	人事本部 ヒューマンリレーションズ推進センター 社員サポート担当主幹	
担当年数	4年	

キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと  
社員一人ひとりと向き合い、相談者が笑顔で相談室を  
退出する瞬間

キャリア形成支援の取組で苦労したこと  
相談者が求めていることと会社が求めていることに乖離  
があるときの対応

## 具体的な取組①

### 研修を主体とする人材開発部門と社員の相談業務を主体とする部門が双方からキャリア形成をサポート

社員のキャリア形成サポート体制は、研修を主体とする人材開発部門と相談業務を主体とするヒューマンリレーションズ推進部門の両輪で構成しています。

人材開発部門では、個人支援として階層別や自己啓発研修を行い、中でも「My Career講座」では社員一人ひとりが目標や人生設計を見つめ直し、自律的成長を促す講座を開催しています。組織支援はチームワークや組織開発研修で管理職のマネジメント支援を行なっています。

相談業務は専任のキャリアコンサルタント、産業カウンセラー有資格者がキャリアや人間関係、さらにはライフプラン等、多岐にわたり対応できる相談体制を築いています。社内イントラネットにホームページを開設し社員が気軽に利用でき、本社部門だけでなく地方事業所に対しても直接キャリアカウンセラーが出向きます。対面相談を基本とし、信頼関係を築いています。

両部門の連携により、社員の成長機会を促すPDCAサイクルを迅速に廻し、施策に反映しています。

## 具体的な取組②

### 社内公募制度 「研修型キャリアマッチング制度」

社員の自律的キャリア形成と適材適所を図る機会として、2005年から「キャリアマッチング制度」（いわゆる社内公募制度）を実施していますが、2016年からは、新たに「研修型キャリアマッチング制度」を実施しています。

「研修型キャリアマッチング制度」の従来制度との違いは、専門・専攻にとらわれず自らの可能性を切り拓くことができるよう、新たな領域にチャレンジしたいという社員の意欲を後押しするための研修の機会を提供することです。これにより、「主体的にキャリアチェンジを図る」ことに取組みやすくなりました。また、研修終了後の配属には「フリーエージェント制度」を導入しており、社員の意欲をさらに高める工夫をしています。その他、研修期間中はキャリアカウンセラーとの面談の機会を提供するなど、新たな仕事への適応も支援しています。

初年度である2016年度は、ソフトウェアなどの経営戦略上、重要かつ緊急に人材育成を要する専門領域において、20名のキャリアチェンジを実現し、今後の活躍が期待されています。



## 具体的な取組③

### 専門分野ごとに「技術人材育成委員会」を設置し、 新入社員からリーダーに至るまで階層に応じた 育成体系の構築、研修等を実施

イノベーションを創出するための育成支援として、「技術人材育成委員会」を設置しています。委員会は電気、ソフト、光学、機械、材料の5つの専門分野で設置し、それぞれの分野において、長期的な視野に立って、次世代を担う人材を育成しています。

具体的には、委員会において、各分野における育成方針、育成施策、育成体系を策定するとともに、研修カリキュラム、スキルアセスメントの策定を行っています。研修は、各分野で新入社員から技術者リーダーに至るまでの成長モデルの設定に合わせて構築し、実施しています。

2015年度は各分野で合計183講座の研修を開催し、3,000人以上の技術者が受講しました。さらにグループ会社の社員の受講も受け入れ、キャノングループ全体で技術人材育成に力を入れています。



## 取組の効果

### 柔軟なキャリアチェンジの機会、幅広い知見を持った人材育成支援体制の 整備による主体的なキャリア形成意識の醸成

#### 効果①

#### 定期的な視点で主体的なキャリア形成意識を醸成

上司との定期面談を通してキャリアシートを用いたプラン作成、プランに基づく研修機会の提供、さらには社内キャリアカウンセラーによる相談などを通じて、社員が自らのキャリアを考える機会をつくることにより、社員の主体的なキャリア形成意識を醸成することに繋がっています。この効果として、2015年度の実績は2013年度と比較して、キャリアマッチング制度の応募者数が約130%増、キャリアカウンセラーへの相談件数が約165%増となっており、意識が醸成されつつあります。

#### 効果②

#### 「学び直し」の機会提供で専門領域を超えたキャリアチェンジを実現

経営環境の変化に対応した社員の「学び直し」の機会を提供したことで、社員一人ひとりの「変身」を期待しています。今回、キャリアチェンジを実現した社員からの声として「研修により意欲、能力両面で自信がついた。」「早く新たな職場で貢献したい」など、制度・意識・意欲・能力面等で、ポジティブな意見が多数寄せられています。このように会社が制度として社員の「変身」を支援することを通じて、活力ある組織づくりに繋がっていきと考えています。

#### 効果③

#### イノベーションを創出する人材育成支援体制を構築

技術人材育成委員会は、各本部、事業部から推薦された人材で構成され、人材開発部門内だけにとどまらない幅広い知見を結集することができました。さらに講師陣の編成の支援や共通の「技術人材育成システム」の構築により、技術者の成長モデルの設定と研修体系の確立を築くことができました。



## ★ 今後の課題と展望

社員のキャリア形成支援は、「職場」・「研修」・「人事制度」の三つの軸から取り組んでいます。これらが社員の意識の中で関係性をもって認識されることが重要と考えています。

2016年から研修と社内公募制度を組み合わせた研修型キャリアマッチング制度をスタートしましたが、これは社員の挑戦意欲を後押しすると共に、部下のキャリア形成に上司が真剣に向き合う姿勢を醸成することも狙いとしています。その姿勢がおろそかになると部門の人材流出につながるからです。研修と社内公募制度が結びついたことにより、人材流出のエネルギーは高まってくるはずですが、こうしたポジティブな上司、部下の緊張関係の醸成が、変化の激しい経営環境に会社が適応していくうえで重要だと考えています。

今後も職場への働きかけを人事制度、研修の両面から推進していくと共に、親身に社員に寄り添う相談体制を築いていきます。

## ★ 社員の声

研修型キャリアマッチング制度を活用し、良い機会を与えてもらった。自分の新たな可能性も広がり、自己啓発にも率先して取り組むことができた。今後も専門的スキルを身につけていきたい。

(設計部/男性/20代)

今後のキャリアについて1年間考えていた。自分が何をしたいのか? カウンセリングを通じて、方向性が明確になった。キャリアマッチング制度を利用しチャンスが広がった。

(開発企画部/男性/30代)

### キャリア形成支援の取組をはじめたきっかけ

キャリアに関する世の中の動きが会社主導から個人主導へと移行期を迎え、社員が主体的にキャリアを考えていく施策が課題認識としてありました。導入にあたっては主体性の尊重を第一に“指導”ではなく“支援”を軸とすべく相談員の育成に注力しました。



# 有限会社COCO-LO

## 評価の ポイント

介護事業者が求める人材を活かす継続的な  
キャリア形成と多様な働き方の実現支援

### わが社における「グッドキャリア」とは

弊社では、「利用者様の声を行動で実践する人」「決められた時間内で高い成果をあげられる人」「情報共有力の高い人」「人を育てている人」「自分を育てている人」の5つをメンバービジョンとし、このビジョンを目指すためのキャリアアップ支援を行っています。

#### 経営者より メッセージ

自分の個性を大切にし、1人1人の才能が最大限に活かせる環境を  
これからも作っていきます。

代表取締役  
雅楽川 陽子

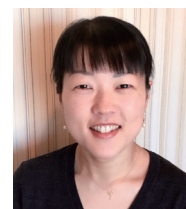


### 企業概要

事業概要	群馬県桐生市に訪問看護ステーション(1箇所)、居宅介護支援事業所(1箇所)、通所介護事業所(3箇所)、リハビリジム(1箇所)、群馬県みどり市の通所介護事業所(1箇所)の計7事業所を運営。
業種	介護事業
所在地	群馬県桐生市
従業員数	83人(男性12人/女性71人、うち非正規雇用31人)
平均年齢	35歳
創業年	2005年

### キャリア 形成支援 担当者紹介

氏名	しかぎ かずよ 鹿木 和代
部署名	総務
担当年数	7年



キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと

会社の方針を明確化することによって全従業員が迷うことなく同じ方向に向かって頑張ろうという意識を持てるようになった。

キャリア形成支援の取組で苦労したこと

残業を減らすための方法を考えたり、周知・定着を図ることに苦労した。

## 具体的な取組①

### 毎年全社員にキャリアアップ研修を実施するとともに、社員1人1人に目標を設定

毎年度始めに、雇用形態に関わらず全社員参加のキャリアアップ研修を行っています。これは、全社員が同じ目標に向かい努力していくための研修です。研修では、経営計画書を配布し読み合わせを行うとともに、事業所ごとに分かれて意見を出し合いその年度の目標を設定しています。

また、エンパワメントな組織を目指すため、トップダウンからボトムアップに切り替えており、現場の社員が自分で判断し行動していけるよう、社員1人1人に目標を定めています。目標は、それぞれの職種・役割に合わせて社長を含めた上長と社員一人一人が相談のうえ設定しています。



## 具体的な取組②

### 勤務形態を、正社員、準社員、パート、アルバイトから選択でき、従業員の生活状況に適した働き方が可能

勤務形態を、正社員、準社員、パート、アルバイトから社員が自ら選択できます。

正社員は3つの時間帯(8時～17時、8時半～17時半、9時～18時)から好きな勤務時間を選択できるほか、育児や介護を理由に4.5～7.5時間の間で勤務時間を組むことができる準社員(その内未就学児の子を持つ親は短時間正社員)、その他、パート、アルバイト(扶養内で働きたい者や、自分の時間を更に確保したい者が選択)の枠を設けており、多様な勤務を受け入れています。

これら全ての形態から正社員に切り替えることも可能です。切り替えにあたり特に条件はなく、家庭と仕事を両立する上で無理がないか等を管理者と相談しながら、本人の意思で切り替えることができます。

## 具体的な取組③

### 資格手当一覧を明示、自己啓発のための研修費として年間1回上限7万円を支給

従来より給与に資格手当が上乘せられていくシステムになっていましたが、今年度から、社員のキャリアアップに対するモチベーションを上げるために、資格手当の一覧を経営計画書内に開示しました。資格手当の対象となる資格を従業員から募り、大幅に拡大しました。

また、資格取得支援として、国家資格を取得するための講習に係る受講料を支給するとともに、資格取得者には祝い金を支給しています。雇用形態に関わらず全社員対象に、社外研修へ参加する際の研修費(参加費・交通費・宿泊費を含む。)を年間1回7万円を上限に支給しています。

## 取組の効果

### 共通目標の共有による一丸となった経営、組織の持つ柔軟性による優良な人材の獲得と定着、従業員の継続的な向上心の維持

#### 効果①

#### 社員全体での企業の経営計画の共有

経営計画書を持つことにより、社員全体が同じ方向を向いて業務を遂行できています。方針の変更が生じた場合も定着が早く、社員に浸透しています。

#### 効果②

#### 柔軟な働き方を可能とすることによる人材の定着

各自の生活状況に合った柔軟な働き方ができるため、応募数が多く優秀な人材を確保することができています。近年の求人では、デイサービススタッフ4名の採用枠に20名の応募が、また経営企画室1名の採用枠に42名の応募がありました。求人をかけていないにも関わらず当社に就職したいとの問い合わせが来ることもあります。また離職率の低下にも繋がっています(平成27年の離職率は8%)。さらに、社員の心に余裕が生まれることによって、より良いサービスが提供できています。毎年実施している利用者様アンケートの結果、顧客満足度は2.89ポイント(3ポイント満点)となっています。

#### 効果③

#### 従業員のスキルアップへの意欲向上

資格取得への意欲のある社員が増えてきています。資格を持ちながらも、更なるスキルアップを目指す社員も多く、自己啓発やる気に繋がっています。国家資格取得者数は、平成25年度27名から、平成27年度60名まで増加しています。

## ★ 今後の課題と展望

今年度の会社全体の目標は「個性を活かして楽しく仕事をしよう!」です。社員一人ひとりが自分に自信を持ち、自分を好きになり、仕事で自分の強みを発揮できることを目指しています。家庭や育児の陰に隠れ自分に自信のない社員がいることを、面談等で感じ、「ストレングスファインダー」という、一人ひとりがそれぞれの強みや得意分野を知るツールを一昨年12月に導入しました。その効果もあり、自分の強みを受け入れ、それぞれが生き生きとしてきていると感じています。

今後さらに社員の良さが発揮されるよう、管理者も社員一人ひとりの強みを理解し、それぞれの個性を上手く引き出していくことが現段階の課題です。

## ★ 社員の声

資格取得のため、1ヶ月程仕事を休み、実習に参加しました。会社に迷惑が掛かるのではないかと心配しましたが、快く送り出してくれました。本当に感謝しています。

(介護職員/男性/30代)

学びたいと思った時にすぐに研修に行けるのでとても有り難いです。資格取得一覧を見たらいろいろな種類の資格があったので、取得出来そうなものから自分もチャレンジしてみようと思いました。

(経営企画室/女性/20代)

### キャリア形成支援の取組をはじめたきっかけ

家庭を抱えていても、社員が自分の可能性を諦めずにキャリアアップしていけるよう、会社としてできることを考えたことがきっかけです。

## 株式会社リクルート住まいカンパニー

評価の  
ポイント

ワーキングマザーを含め社員が自らの  
キャリアについて主体的に考える機会の整備

## わが社における「グッドキャリア」とは

当社の企業ミッションは、「住まいを中心とした暮らしの進化を追求し、幸せな個人や家族をもっと増やす」こと。そのためには、まず、「多様な個」で構成される当社従業員一人ひとりのキャリア形成に対して支援をし、個人の成長をより促進していくことが重要と考えます。「価値の源泉は人」であるという人材マネジメントポリシーを掲げ、「誠実さ」をベースに、「実力アップすること」に対して、「情熱をもって」チャレンジする人材の育成に全力で取り組んでいます。

経営者より  
メッセージ

ビジネスパーソンとしての成長に誠実な人を支援するという  
弊社のマネジメントポリシーの実践を評価いただき大変光栄です。  
今後も一層進化できるように取り組んで参ります。

代表取締役社長  
野口 孝広



## 企業概要

事業概要	住宅領域に関わる商品、サービスの提供を行っており、住まい関連サービス、暮らし関連サービスのほか、不動産会社向け業務支援サービスを実施。
業種	住まい領域における情報サービス業
所在地	東京都中央区
従業員数	1,528人(男性608人/女性920人、うち非正規雇用733人)
平均年齢	31.4歳
創業年	2012年

キャリア  
形成支援  
担当者紹介

氏名	おおば ちか 大庭 千佳
部署名	人事部 人事教育グループ
担当年数	3.5年

キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと  
従業員一人ひとりの成長の様子を目の当たりにできること

キャリア形成支援の取組で苦労したこと  
取組の効果を可視化すること



## 具体的な取組①

### 社員個人の「Will」「Can」「Must」を一貫通貫で設計

当社では、「Will Can Mustシート」というツールを用いて、社員個人のWill(実現したいこと)・Can(強みと課題)・Must(ミッション)とが一貫通貫してつながるように、直属の上長と本人の間でのすり合わせを丁寧に実施しています。

具体的には、ミッションを通じてどのように自分の強みを引き伸ばし、弱みを克服していくか、その結果としてどのようなキャリアを形成していくかについて、上長と1対1で1時間話し合う場を年に6回設定し、社員個人が最大限成長し、描くキャリアを形成していくことを全力で支援しています。

また、そのすり合わせのためには、メンバーの能力開発を支援する上長のスキルが必要不可欠であることから、上長向けの学ぶ機会として、具体的な面談方法についての演習の場や上長同士の意見交換の場など全9つのプログラムを実施しています。

この取り組みは、2012年の分社化以前より継続して実施されており、「自身のキャリア形成を考えること」という風土文化がしっかりと醸成されています。

## 具体的な取組②

### 社会人6年目の社員を対象に、2日間かけて今後のキャリアを考えるプログラムを実施

社会人として一定の経験を積み、自身のキャリアについて考え始めるタイミングである社会人6年目の正社員従業員を対象に、2日間かけてじっくり内省し、他者との会話を通じて自身の今後のキャリアをワーク・ライフと共に考える「T30」というキャリア開発支援プログラムを、2014年より毎年年に1回実施し、これまでに計78名が受講しています。

「業務に追われて、なかなかまとまった時間をかけて将来について考える機会がなかったので、非常に良い時間でした。」「5年後→3年後→1年後→半年後と行動を考えてみることで、多少無理かな…と思う目標も努力次第では視野に入ってくるかもしれない、と思うことができました。」といった声が多数寄せられています。



## 具体的な取組③

### 産休・育休取得者と上長との コミュニケーションシートの導入

産休・育休取得者が、復職後にどのような働き方をしたいのか、どのような仕事を担いたいのか、といったキャリア観を休職前にしっかり考えてもらい、上長も把握しておくことにより、スムーズな復職を促すためのコミュニケーションシートを導入。

産休・育休取得者とその上長が、シートをもとに、「将来を見据え、現時点で考えているライフ&キャリアプランに沿って、育休・時間制限勤務をどのように取得したいか」「復職以降のキャリアプラン(働き方)についての意向」といった項目について事前に話し合い・すりあわせを行い、復職イメージを描くサポートを行っています。このシートは復職3か月前、復職半年後にも運用され、実際に育児が始まった後や、復職した後の状況も踏まえて定期的に見直しながら話し合いができる仕組みになっています。

シート導入については、「事前にしっかりと自身の希望する働き方、キャリアイメージが整理できてよかった」「自分の希望をしっかりと会社に伝えられ、安心できた」といった反応を得ています。

## 取組の効果

### サポート力強化によるキャリア形成意識の明確化とモチベーション向上 多面的な取組による仕事と家庭の両立の実現

#### 効果①

#### キャリア形成サポート力が強化

前述のとおり、分社化前より企業文化として「自身のキャリア形成を考えること」はしっかり風土文化として醸成されていましたが、一連の取り組みにより、上長によるキャリア形成サポートに対する満足度が向上しています。毎年実施している社内アンケートでは、特に以下項目のポイントが上がってきています。「上司は、私に対して、中長期的にどのように成長してほしいかを伝えている／新しい経験・責任を伴う仕事を積極的に任せ、要望している」。

#### 効果②

#### 「今後のキャリアが明確になった」という受講者が100%

研修受講者からの評価は非常に高く、受講後、「自身のキャリアプランが明確になった」という受講者は「とてもそう思う／思う」回答100%。この場をきっかけに具体的に将来のありたい姿に向け勉強を開始した、という受講者からの声や、現状の仕事において自身が発揮すべきことが明確になり、モチベーションが向上した、という受講者上長からの声を多くいただいています。

#### 効果③

#### 育児と仕事の両立を実現する従業員の増加

コミュニケーションシートの導入や産休・育休取得者の横のつながりをつくる「ワーママランチ会」の設計、上長向けの理解研修の実施など多面的な取り組みにより、3年連続女性正社員の育児休暇取得率100%を実現。両立しながら活躍する女性社員の人数が増え、結果として女性管理職人数は2013年から2016年比較で約1.3倍に。そのうち、育児中の女性管理職人数は約2倍になっています。

## ★ 今後の課題と展望

### ① キャリア形成について考える機会の増加

現在、社会人6年目(28歳前後)、34歳、37歳、40歳…といった節目の年齢にはキャリア形成について考える機会がすでにありますが、そのときどきの状況に応じてキャリアプランは変わっていくもの。定期的にしっかりと見つめることが必要と考え、間(30歳前後)や手前(社会人3年目)にも機会を設けたいと考えています。

### ② 介護との両立支援強化

現在も介護休職制度などがありますが、取得実績がまだ少ないこともあり、まだ十分なものではありません。今後、介護の必要が生じた社員であっても、継続的に成長の機会を得られるような仕組みを整備していきたいと考えています。

## ★ 社員の声

「業務を離れてゆっくりと考える時間をとることができ、とても有意義な時間だった。研修がなければビジョンの方向性も見えなかったし、プランに落とすこともできなかったと思う」

(営業統括本部/男性/20代)

「復職後自分がどうしたいか、休暇前にじっくり考えることで、自身の働き方や、今後のキャリアをリアルにシミュレーションするきっかけになった」

(企画統括室/女性/30代)

### キャリア形成支援の取組をはじめたきっかけ

人材マネジメントポリシーにのっとり、自社のミッションを遂行するために始めました。

# 学校法人YIC学院



## 評価のポイント

教育業界の人財育成上の課題に応じた先進的なキャリア形成支援の展開

### わが社における「グッドキャリア」とは

社会・地域への貢献をベースに、教職員各自が夢や目標を持って主体的にいきいきと働き、自律的に成長を続けられる職場を目指しています。これらの事を経営理念、教育方針に掲げ共有をしてきました。教職員自らが職業教育を行う場で働くものとして、主体的に組織と個人の未来へ果敢に挑戦し続けていくこと。自ら納得し組織と共生すること。多様な知識・技能や価値観を持った仲間とともに協調して、自立的・自律的に意義をもって働いていくこと。そんな姿を期待しています。

#### 経営者よりメッセージ

地方で地道に人財育成に取り組んできましたが、大賞をいただき大変光栄です。地方創生に微力ながらも貢献できるよう、まずは私達自らのキャリア形成にも、これからも取り組んで参ります。

理事長  
井本 浩二



### 企業概要

事業概要	山口県内に7校21学科を設置する専門学校グループ。専門学校運営の他に公共職業訓練や企業の研修事業等の企画、運営を行い教育(人財育成)を通して社会に貢献する地域の教育機関として活動。
業種	学校教育
所在地	山口県山口市
従業員数	146人(男性58人/女性88人、うち非正規雇用35人)
平均年齢	44歳
創業年	1990年

### キャリア形成支援担当者紹介

氏名	<small>おかむら しんいち</small> 岡村 慎一
部署名	学院本部
担当年数	14年



キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと  
ともに働くことに喜びを感じる事ができ、自らのキャリアにも真摯に向き合うことができました。

キャリア形成支援の取組で苦労したこと  
職業教育を推進するものとして、人の成長に関われることに喜びを感じているからこそ、キャリア形成の仕組みを取り入れることを苦労とは思っていませんでした。ただ、思えば時間がかかりすぎたかと思っています。まだまだこれからです。私もまだまだ成長していきたいと思っています。

氏名	<small>いしだ しんじ</small> 石田 晋二
部署名	組織・キャリア開発室
担当年数	10年



キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと  
キャリア支援を通して前向きな姿が見えたときなど、自分のモチベーションにもつながりました。

キャリア形成支援の取組で苦労したこと  
千差万別のキャリア観を持つそれぞれの職員に対する支援で、未知のケースの場合、相談者と共に神経を削るものになりました。

## 具体的な取組①

### トータルサポート室を設置し、 キャリアコンサルタント等への相談機会を確保

トータルサポート室(相談機関)を設置し、キャリアコンサルタントや産業カウンセラー、心理相談員の資格を持つ常駐のスタッフが、守秘義務のもと、第三者的立場で教職員のキャリア形成やメンタルヘルスなどの相談を受ける体制を整えています。教職員は、本人の希望に応じて随時、トータルサポート室へ相談を申込みことが可能であり、所属や立場に制限なく誰でも利用する事ができます。新入教職員や育休復職者、退職者に対しては、年間4回相談の機会を提供することとしており(該当者と年間の計画を立てて3ヶ月に1回を目途に実施)、同じ担当者が継続して相談に応じています(メンター制度)。

時代の変化、組織の成長と共に学生・社会のニーズは多様化されています。きめ細やかな教育サービスを提供するためには、普段から教職員に対しても個別の支援機能を充実させていることが必要です。

教育事業は、教職員が心身ともに健康であることがダイレクトに教育サービスの質に影響します。また、地域へ若い人財を輩出する立場から、働くことが素晴らしいことであることをモデリングとして見せることが、働く教職員のキャリア形成にもプラスであるため、組織全体で活用を推進しています。

## 具体的な取組②

### 多様な研修機会の提供や資格取得費用の支給など、 教職員の自己啓発に対する支援を実施

当学院の経営課題や教育ニーズに合わせたテーマの研修機会を随時提供しています。具体的には、外部の教育研究機関が主催する研修の活用と併せて、学院本部が毎年約20講座の研修を企画し、学院グループ内の教職員を含む全教職員を対象に実施しています。それぞれの研修は、個々人が自分に合わせた研修テーマを選択し組み合わせ受講できるようになっており、自発的に学ぶ環境を設定しています(平成27年度は教職員146人中119人が研修を受講)。

また、「研修受講(大学院等学費含む)、資格取得費用支給及び貸与制度」、「職業訓練休暇、短時間勤務取得制度(有給及び無給)」や、学会や専門分野研修会への参加費及び交通費の支給、計画申請に基づく研究費の支給、就業時間内での自主的専門分野別勉強会開催の推進など、教職員の自己啓発に対する支援・仕組みを充実させています。

## 具体的な取組③

### 複線型人事制度を導入し、従来型のキャリアパスと並行して特定の専門的な業務を行う人財を専門職として処遇

複線型人事制度を用い、従来型のキャリアパスと並行して特定の専門的な業務を行う人財を専門職として処遇する評価制度を実施しています。

具体的には、①業務の役割や難易度に基づく職務グレード等級(昇格制度)、②特別な技術や能力に基づき職制に応じ分野別に区分された職務給(号給制度)、③業務に関する資格取得や研修課程修了に対応する特別付加給制度などにより、適正な評価を行っています。また、社内公募制度、自己申告制度も設けており、個人が横断的に選択できる人事異動の機会も提供しています。複数の観点で評価を受けることで、組織内でどのような位置づけで働いているのかまたこれからどのように働きたいかということ、自らも判断できます。そのため、社内公募にて求められている職務にチャレンジすることや、自分のキャリアパスを考えた働き方を自己申告するための目安が付けやすいと考えています。

#### 【実際の活用例】

情報処理技術分野の教員→情報管理室のエンジニア

※情報管理室の業務:学院グループ内の施設・設備内にあるICT機器、システムの管理企画業務を行っています。

(前職)看護職→企業内看護師兼キャリアコンサルタント

※総合病院勤務していた看護師が当学院に転職後、キャリアコンサルタントおよび衛生管理者資格を取得し活躍しています。

## 取組の効果

### 定着率・モチベーション・人財能力の向上と、多様性の相互尊重による組織力強化

#### 効果①

#### 離職の抑止と働くモチベーションアップ・組織力の向上

組織内の小グループではなかなか解消にまで至らない個々の不安や不満を、第三者が関わることで軽減できました。ストレスが軽減されたことで、職場内に笑顔が増え、教職員間のコミュニケーションが活性化されました。また、環境の変化や組織の変化に対応できる働き方へもつながりました。

#### 効果②

#### 個々の人財の能力開発アップ

組織として学ぶことを奨励し、学ぶことを促進する風土を作る努力をしてきました。その結果として、教職員自身が学ぶ喜びをもち、能力開発の必要性を自覚し主体的に学ぶ機会を持てるように変化していきました。

能力アップと組織の評価を連動することで、自らの能力を上げて組織と共生する気運が向上しました。

#### 効果③

#### 組織が多様な働き方を認め評価する

個々の多様な価値観や働き方を尊重し、人事制度や職場環境を整備していくことで多様な人財で構成するチームにより、相互尊重して各自の能力を発揮できるよう取組んできました。未来志向で組織が継続的に活動し続け、地域に貢献していくために、変化に対応できる柔軟かつ果敢に挑戦ができる組織力をつけることができました。

## ★ 今後の課題と展望

現状の社会経済の変化、多様な雇用形態が存在する中、将来が見通せない状況下で、教職員が長期雇用能耐える人財であり続けること、また長期雇用が可能な組織であり続けることを目標としています。専門学校として一分野に特化したスペシャリストであることや、学校運営の既定のポジションだけに留まらず、地域との関係性を意識し、培ってきた教育ノウハウを時代のニーズに即応しながら発揮できる人財を育成していきます。その為に、組織として、新たに事業を創出・展開し続けることによって、継続的に雇用の場を確保していきながら、組織と個人が共に変化・成長できる取組を目指していきます。そして個人が主体的にエンプロイアビリティを向上する為に、キャリア形成支援もその時々の場合に合わせて新たな取組を導入し、浸透させ、機能させていきます。

これまでも各種人事制度構築に取り組んできましたが、企業主導型保育所を県内最初に設置するなど、変化へ先導的に挑戦することで、働き方や組織のあり方、そして雇用の創出も行い、これからも多くの方へのキャリア形成支援を行っていきます。

## ★ 社員の声

産休、育休制度を利用し、時短で復職しました。復職後は定期的に学院内のトータルサポート室にいるカウンセラーによる面談があり、今後のワークライフプランを考える機会をいただいています。メンタル面においても支援があるのは、とてもありがたいです。

(学校所属/女性/30代)

ワーキングマザーとして資格取得の困難さを感じている時、支援制度を活用することで一歩踏み出すことができました。実務スキルの向上を実感し、キャリアビジョンも明確になりました！充実した制度に感謝しています。

(総合支援部所属/女性/30代)

### キャリア形成支援の取組をはじめたきっかけ

激変する時代の中での新たな人財育成には、多様なスタッフの協働が必要だと考えキャリア支援に取り組みました。





グッドキャリア企業アワード2016

★イノベーション賞受賞★

# イーソル株式会社

評価の  
ポイント

中堅企業における専門的な  
キャリア支援サービスの展開

## わが社における「グッドキャリア」とは

イーソルでの人材育成は、社員の長期就業継続を前提として組み立てており、キャリア支援を通して、社員の定着・成長・貢献を後押ししようとしています。変化の激しい時代において、社員が自分自身の望むキャリアを自覚し、自律的にキャリア開発に取り組むことができるよう支援することを心がけています。そのために、定期的な内省の機会を設け、教育を受ける機会を提供し、また、自己啓発の支援等を実施しています。

経営者より  
メッセージ

このたびの受賞、大変光栄に存じます。人の成長＝組織・会社の成長と考え、人材育成・キャリア開発支援の取り組みを、地道に積み重ねてきました。今後も、働きがい・働きやすさの向上に取り組む、一人ひとりの社員の成長・チャレンジを、より一層後押しして参ります。

代表取締役社長 長谷川 勝敏



## 企業概要

事業概要	コンピュータならびにコンピュータ周辺機器のソフトウェアとハードウェアに関する研究開発・製造・販売や、開発の受託ならびに技術者の派遣。上記に関するコンサルティング業務。
業種	情報サービス業
所在地	東京都中野区
従業員数	381人(男性322人/女性59人、うち非正規雇用17人)
平均年齢	38歳
創業年	1975年

## キャリア 形成支援 担当者紹介

氏名	まるしま やすひろ 丸島 康弘
部署名	管理部人事課(課長)
担当年数	11年



氏名	さわだ あやこ 澤田 綾子
部署名	管理部(人材開発担当課長)
担当年数	7年

キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと  
社員の活躍等による成長実感。

キャリア形成支援の取組で苦労したこと  
経営と現場に一貫性のある施策づくり

キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと  
社員の成長を支援し成長の場面に立ち会えること。

キャリア形成支援の取組で苦労したこと  
持続可能な体制・仕組みづくり



## 具体的な取組

### 「節目研修」導入や相談体制の整備による「多様性」に対応したキャリア支援

主要事業である組込みソフトウェア開発は日々進歩していく分野であり、一人ひとりのチャレンジ・成長が組織・会社・事業の成長に直結することから、社員へのキャリア支援は重要不可欠な施策と位置づけています。このため、多様な人材へのキャリア支援を幅広く実施しています。

具体的には、2・3・5・10年次を対象とした「節目研修」(これまでのキャリアを振り返り、今後のキャリアを考える機会を提供)を実施し、人材育成体系に基づく教育研修、自己申告制度、メンター制度等と併せて社員の自律的な成長を後押ししているほか、社内のキャリアコンサルタントと外部EAP機関で協力・連携して相談体制を確保し、入社・育児・介護等の節目に直面した社員や希望者との面談を実施しています。さらに、個々の社員が今後の自分の成長をイメージできるよう、人事考課基準(各能力等級の人材イメージや点数配分、昇格・降格の要件・基準など)を公開するとともに、評価者研修を行い、公正な人事考課を実施しています。

## 取組の効果

### 社員満足度・成長実感の向上と定着の促進

キャリア支援と併せて、教育研修等の人材育成施策の拡充、仕事とライフイベントの両立支援、働き方の見直し等の取組みを積み重ねてきた結果、毎年1回実施している社員サーベイにて、「働きがい」に関する満足度、「人材育成」に関する満足度、個々人の成長実感、長期就業志向等のポイントが向上しました。実際に、勤続年数は、直近5年間で平均で約1.3年向上しており、社員の定着が促進されています。

## ★ 今後の課題と展望

社員一人ひとりのチャレンジ・成長をさらに促進し、組織・会社・事業の成長、ひいては社会への貢献に繋がられるよう、以下のような施策を、一つ一つ実施・強化していきたいと考えています。

- ・チャレンジ・成長の基盤として、多様な人材が、より健康で生産性高く働き続けられる職場づくり推進の継続。
- ・キャリアの振り返り・検討の機会の拡充、学習の場づくりの促進等、自律的な学習・キャリア形成の支援強化。
- ・スキルマップの整備等による、個々人が保有する能力や今後取り組むべき課題の可視化の促進。それを通じての、キャリアパスの不透明感の軽減・解消と、キャリアプランの具体化の後押し。
- ・会社をリードするコア人材(経営幹部、管理職、専門職とその候補)の戦略的な育成の強化。

## ★ 社員の声

「普段感じることでできない刺激を受け、仕事に対する考え方と自身に足りない能力と組織に対する存在意義を感じられました」  
(営業職/男性/30代)

### キャリア形成支援の取組をはじめたきっかけ

キャリア支援に注力するようになった背景には、リーマンショックを経て、景気に左右されない世界レベルで勝負できる企業としての体制を整える必要性を再認識したことがあります。その後、人材開発の担当者を置いて社内体制を整備し、数年かけて、制度・施策の整備を進め、現状に至ります。継続できる仕組みづくりを意識しながら、内製の施策や研修の拡充、助成金等の活用による社員教育の拡充などを地道に積み重ねて、カバー範囲を徐々に広げてきました。



# 有限会社川原代自動車電機工業所

評価の  
ポイント

小規模企業におけるキャリア支援を  
通じた従業員の意欲向上

## わが社における「グッドキャリア」とは

社員一人一人がのびのびと働ける職場の環境づくり、毎日の会話（コミュニケーション）づくりに注視し若い人財を雇用し育成しながら、指導側も共に学び、社内の活性化を図り、従業員満足度向上に努める事だと思います。

それにより、お客様に満足していただき、さらに社員の『やりがい』を深め、社員全員が地域に貢献し、自己啓発のできる会社づくり、人づくりだと思います。

経営者より  
メッセージ

当社の経営理念に基づき、地域経済の発展に貢献し、地元茨城（竜ヶ崎）での受賞はたいへん誇らしく、また励みになります。今後もこの受賞を糧に、人づくり、さらに町づくりに力を注ぐ企業でありたいと思います。

代表取締役  
湯沢 文一



## 企業概要

事業概要	主たる業務は自動車総合整備、自動車部品（電装品、ディーゼル車補機製品等）の販売・取付・修理等。取引の半数は、大手自動車ディーラー様からの外注修理であり、乗用車から運送業者、建設業者が所有するトラックやバスなど、ガソリン車～大型ディーゼル車迄を対象としている。
業種	自動車整備業
所在地	茨城県竜ヶ崎市
従業員数	12人（男性8人/女性4人、うち非正規雇用1人）
平均年齢	41歳
創業年	1967年

## キャリア 形成支援 担当者紹介

氏名	<small>ゆざわ ふみかず</small> 湯沢 文一
部署名	代表取締役
担当年数	15年
キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと	社員が劇的に成長してくれたことです。
キャリア形成支援の取組で苦労したこと	個々の意識改革や、少人数の企業の為、時間の捻出などです。

## 具体的な取組

### 効果表導入・半期面談実施から着実に始めるキャリア支援

職能と職種別技能の両面をバランス良くワンシートで纏めた分かり易い等級別の考課表(評価基準)を用意し、これをベースにした各種管理表により、全従業員が自己評価や個人目標の申告、目標のPDCA型管理を日々行い、従業員自身が主体的にキャリア形成について考えております。また半期ごとに社長(私)と面談を行う事で、評価と目標設定を客観化し、会社の目標と調整を図っております。

また、新人研修、マナー研修、リーダーシップ研修など、株式会社エフアンドエム(コンサルティングサービス)の研修サービスを活用し、従業員に経営能力育成や社会人育成を受講させており、この機会に専門的な視点から、キャリアの問題も相談できるようにしています。社長(私)自身もこのコンサルティングサービスを活用し、評価者訓練研修、リーダーシップ研修を通じ、ビジネススクールを卒業しました。

## 取組の効果

### 従業員の意識・やりがい向上と業績への反映

サービス技術の向上、顧客対応力等の向上、資格取得にも積極的に取り組んでおり、技術、職能ともにさらに向上しております。また、自らの課題を的確に把握している為、どのように解決すべきかも自分自身で考えられています。半期ごとの自己の管理サイクルの中で課題を掲げ、弱点を克服し、一人ひとりが成長していることを実感しています。その結果、従業員が意識を高め、やりがいを持ち、これが業績にも反映(月平均売上 H26年/1698万円、H27年/1789万円、H28年/1981万円)しております。

## ★ 今後の課題と展望

当社のキャリア支援の評価と課題創出のため、従業員アンケートを実施致しました。その結果、業績の向上をやりがいと感じているとともに、これに伴い業務の負担が高まっており、休暇が取りにくくなるなど従業員の不満も多いことが分かりました。このため、休暇の取り易い職場の労働環境の整備が急務だと考えています。

また、今後、若者が夢を持てる会社づくりを推進する必要があるため、新卒者を積極的に採用し、仕事をしながら能力育成ができる職場環境を整え、将来を見据えて安心して働け、生きる事が出来る受け皿となり、全従業員の仕事だけでなく、個々の生活、人生に配慮した制度を充実させます。現在女性従業員の1人もキャリアアップ支援を受ける準備をしております。6ヵ月間の教育を重ね、成長して頂き正社員化する予定でおります。

皆が帰属意識とモチベーションを高め、自己啓発を促し人生計画を創出できる人材づくり・会社づくりを目指しております。

## ★ 社員の声

未経験の職種に携わることになり、はじめは不安な事ばかりでした。しかし、キャリア形成カリキュラムにより、仕事の基礎となる部分を時間をかけて教育してもらい、仕事をおぼえるスピードや理解力を身につけることができました。

(部品課/男性/40代)

### キャリア形成支援の取組をはじめたきっかけ

社長(私)自身の過去の体験や経験の思いがあり、年功序列の社内制度の見直しや、個々の評価を公平にしたかったからです。

# ソフトバンク株式会社

評価の  
ポイント

「手挙げ制」による  
キャリア形成・学び合いの支援

## わが社における「グッドキャリア」とは

【個人と会社の夢・志の実現にむけて。】社員のキャリア形成のために、多様なキャリア開発支援制度や研修プログラムを用意しています。社員が自己のキャリア目標や将来あるべき姿と向き合い、その実現に必要な経験や知識・スキルを把握し、主体的に選択していくという自律的なキャリア開発を支援することにより、個性豊かな人材の育成を目指しています。

経営者より  
メッセージ

「300年成長し続ける企業」の実現をめざして、ソフトバンクならではの活力を生み出し続けられるよう、これからもチャレンジする人の可能性を支援していきます。

常務執行役員 人事総務統括  
青野 史寛



## 企業概要

事業概要	移動通信サービス、固定通信サービス、インターネット接続サービスを提供。ITを通じて人々のライフスタイルを革新することを目指して事業を展開するとともに、IoTやロボット、エネルギー等の分野でも事業を拡大している。
業種	通信業
所在地	東京都港区
従業員数	21,514人(男性15,421人/女性6,093人、うち非正規雇用3,841人)
平均年齢	37歳
創業年	1986年

## キャリア 形成支援 担当者紹介

氏名	<small>くさかべ なな</small> 日下部 奈々
部署名	人事本部 人材開発部
担当年数	9年(人材開発領域)



キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと

悩んでいた社員から「話していた〇〇、実現しました!」と報告をもらうこと。  
自分のこと以上に嬉しい瞬間です。

キャリア形成支援の取組で苦労したこと

各種制度や研修などの活用を積極的に応援していきたいという反面で、自発性を尊重するため手取り足取りにならないようにする、というバランスには日々試行錯誤しています。

## 具体的な取組

### 「挑戦する人にチャンス」という人事ポリシーに基づき 「手挙げ制」を軸に置いた自発的なキャリア形成・自己啓発の仕組づくり

以下に代表する様々な取組により、幅広い事業領域や事業スピードに即した、多様なキャリア実現を応援します。

- ◎自発的キャリア形成
  - 「全社フリーエージェント制度」: 自ら希望する部署に手を挙げ、選考を経て異動を実現
  - 「全社ジョブポストイング制度」: 新規事業や成長事業などのポジションを社内公募
- ◎相互の学び合い
  - 「ソフトバンクユニバーシティ」: 多様なテーマ・受講スタイルからニーズに合わせて受講
  - 「ICI制度」: 独自ノウハウ・経験を持つ社員を講師認定、実践的な研修提供
  - 「知恵マルシェ」: 知恵や知識を共有したい社員が仲間を募集し学ぶ場をつくる
- ◎キャリア自律意識醸成
  - 「キャリアアカレッジ」: 講演やワークショップを通じキャリアに向きあう定期イベント
  - 「キャリアビジョン研修」: 1か月をかけた自らの志を描く研修

## 取組の効果

### 自ら挑戦し、チャンスをつかむ風土の醸成

キャリア支援に関する制度や支援施策には「手挙げ制」をベースに一貫した自律スタンスを掲げて発信し続けることで、社員自身の自律意識も高まりつつあります。各種制度・仕組みの利用数(全社フリーエージェント制度/ジョブポストイング制度応募数、ソフトバンクイノベーション応募数、研修・知恵マルシェの参加・開催数など)も高い数値を維持・増加傾向にあり、社員ひとりひとりのキャリア形成に向けた主体的な行動促進に寄与しているといえます。

## ★ 今後の課題と展望

今後ますます事業と人材の多様化が進んでいくに伴い、キャリアの在り方も様々になっていくなかで、従業員一人ひとりがやり甲斐を持ちながら、能力を最大限に生かし、活躍するための人事施策を今後も推進していきます。

- ◎特有のキャリア課題に対する支援
  - 年代別/性別、または役割変更のタイミングなどにおける特有の課題にフォーカスした研修の開発や、人事本部キャリアサポーターによる個別面談などを考えています。
- ◎上司の関わり促進
  - メンバーのキャリア形成・成長を直接支援する立場である課長クラスにおいて、キャリア支援意識やスキル(コーチングなど)の更なる向上を支援します。自己申告面談(メンバーの個性を把握しキャリアプランについてコミュニケーションする場)の積極活用も促進していきます。
- ◎多様な社員が活躍できる風土づくり
  - 誰もが多様性を活かし、チャンスをつかむことができる風土づくり、制度整備を目指します。

## ★ 社員の声

やりたかった仕事に就け高いモチベーションで取り組んでいる。社内のパイプ役として営業経験も活かしている  
(法務/男性/33歳)

### キャリア形成支援の取組をはじめたきっかけ

事業の変化・多様化に伴い、主体的かつ多様な人材の育成が重要になっていることがきっかけです。

## 特定非営利活動法人ぬくもり



評価の  
ポイント

正規・非正規の  
区別ないキャリア支援

## わが社における「グッドキャリア」とは

ぬくもりは“誰もが自分らしく生きられる、ぬくもりある社会”が理念です。その為にはスタッフの「チーム支援」が要です。利用者や家族にとっては正職員もパート職員も同じ職員。知識に差が出ないよう、共に学び理念を共有できる制度が必要です。人を育てることができるのは人だけ。「生き辛さを抱える人達」から、学び育み成長させて貰っているのは自分自身だったと気づき、感謝の心を持てる職員に育てて欲しいと願っています。

経営者より  
メッセージ

このたびは、ありがとうございます。  
これからも「自分らしく生きる」を実現できる法人でありたいと思います。

理事長  
鬼頭 大助



## 企業概要

事業概要	ぬくもりは障がい児者が“自分らしく生きる”を実現できるよう、通所施設・グループホームなどを運営している他、障がい児を育てる家族の支援をはじめ、ぬくもりある地域の為のネットワーク作りに取り組んでいます。
業種	社会福祉事業
所在地	大阪府河内長野市
従業員数	95人(男性21人/女性74人、うち非正規雇用72人)
平均年齢	31.2歳
創業年	2006年

キャリア  
形成支援  
担当者紹介

氏名	みぞわき ひろみ 溝脇 宏美
部署名	事務局事務長
担当年数	5年



キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと  
職員の働きやすい職場づくりによって職員の笑顔がたくさん見れたことです。

キャリア形成支援の取組で苦労したこと  
職員の要望と組織の要望をできるだけ実現できるよう調整することです。



## 具体的な取組

### キャリアコンサルタントによる相談体制の整備等により、 正職員・非正規職員の区別ないキャリア支援を実施。

外部キャリアコンサルタントと積極的に連携を取りながら、正職員・非正規職員の区別ないキャリア形成支援制度を構築し、職場環境改善を図ってきました。主な内容は次のとおりで、いずれも正職員・非正規職員の区別なく活用することが可能です。

- ①ライフに応じた働き方を選択できるよう、正職員転換制度、短時間正職員制度等の多様な雇用形態を整備。
- ②従業員一人ひとりに寄り添った社内面談の実施(月1回の上司面談(課題のフィードバックのほか、仕事上の悩みや人間関係についての相談など)、年1回の理事による評価面談(今後の目指したい・目指して欲しい業務やポジション、資格についての相談、今後の配属部署の異動の可能性についての打診など)
- ③本人の希望に応じた外部キャリアコンサルタントへの相談体制の整備(中長期的なキャリア形成に関する相談や、社内で相談できない事など)  
※法人はキャリアコンサルタントから、人材育成や職場環境改善に向けたアドバイスを受けています。
- ④キャリアアップの道筋や基準・条件を明確化したキャリアパスの構築
- ⑤新人研修、3年未満研修、管理職研修等、個々の経験及び役割に応じた社内研修、訓練、資格取得支援の実施。

## 取組の効果

### 成長意欲の向上と職員の定着

正規・非正規の区別ないキャリア形成支援を実施したことにより、個人の成長意欲の向上から、社内全体で「共に成長する意識」へ広がりを見せています。チームワークが良好になり、サービスの向上にも繋がっています。

また、積極的なキャリア支援への取組みが、自治体、地域からの信用を得ることに繋がり、事業拡大とともに成長意欲のある応募者が増え、採用・定着に繋がっています。過去3年間で入社3年未満の正職員の離職は1人も出ていません。

## ★ 今後の課題と展望

事業拡大にともない、管理職の育成が遅れている状況です。今後更に管理職研修を充実し、マネジメント知識を習得する機会の提供を継続的に実施していく予定です。

また、ワークライフバランスを実現し、仕事と生活の相乗効果により自発的なキャリア形成が促進されるよう、有給取得促進や休日の増加、教育訓練休暇等の整備に取り組んでいく予定です。

## ★ 社員の声

福祉の仕事でのブランクが長かったので、働く前はとても不安でしたが、研修や学習会など、学べる機会が多いので、自分自身が成長でき、「もっと学びたい」「専門的な本を読もう」という学習意識も高くなりました。自分の意見や悩みをじっくりと聞いてくれる相談環境があるので、働く上で心強いと感じています。 (生活介護事業部/女性/40代)

### キャリア形成支援の取組をはじめたきっかけ

人材不足の中、多様な働き方を選べる仕組みが必要だと考えました。





グッドキャリア企業アワード2016  
★イノベーション賞受賞★

# 株式会社北都銀行

評価の  
ポイント

キャリア支援室が現場に出向いた  
キャリア支援の実施

## わが社における「グッドキャリア」とは

人事部が現場へ出向き、従業員と向き合い、キャリアプランを実現できるよう、本人、上司、人事部が三位一体となりキャリア形成支援を進めることが大事です。従業員がどんなことに生き甲斐や働き甲斐を感じているのかを掘り下げ、意識の見える化を図ることも重要です。それらを進めることにより、自発的意欲力(主体性)や人材マネジメント力の向上が期待でき、時代の変化にスピード感をもって対応できる人材を育成することが可能となります。

経営者より  
メッセージ

地方の企業がこのような賞をいただいたことは光栄であります。  
今回の受賞を励みに、より一層地元秋田に貢献できるような人材を  
育成していきたいと思っております。

取締役頭取  
斉藤 永吉



## 企業概要

事業概要	従来の銀行業の枠を越え、上質な金融情報サービスを提供しながら、『地域の舞台づくり』のプロデューサー役を果たすべく、地方創生にも果敢にチャレンジしております。
業種	銀行業
所在地	秋田県秋田市
従業員数	1,545人(男性704人/女性841人、うち非正規雇用609人)
平均年齢	39歳
創業年	1895年

## キャリア 形成支援 担当者紹介

氏名	<small>にしもと かずふみ</small> 西本 一史
部署名	人事部キャリア支援室(室長)
担当年数	人事部5年目(入行20年目)



キャリア形成支援の取組を担当して良かったこと  
働きがいを共有できたこと、潜在的能力を顕在化させる支援など  
(潜在的能力を顕在化させる支援をしてよかった点=他業務への意欲向上や後輩へのスキル継承)

キャリア形成支援の取組で苦労したこと  
潜在的能力を引き出す支援、HOKUTO人材グランドデザインの策定など

## 具体的な取組

### 人事部キャリア支援室が現場に出向き、社員一人ひとりとキャリア開発支援面談を実施。

人事部にキャリア支援室を設置し、毎年少なくとも1回はキャリア支援室が「出向いて、向き合い、実現する」をモットーに、キャリア開発支援面談を実施しています。キャリア支援室は、キャリアコンサルティングのエッセンスを学んだ者など計6名で構成しており、全83箇所の店舗および本部すべてを分担して面談にまわっています。人事部が現場に出向き、従業員と向き合い、キャリアプランや働き甲斐などの思いを共有することで適材適所の配置、さらにはキャリアプラン実現が可能となっています。

また、HOKUTO人材グランドデザイン(内容:キャリア開発支援のビジョン)を策定し、これに沿ったキャリア開発支援を進めています。

## 取組の効果

### 適材適所の実現と、従業員の満足度の向上・キャリアアップ意欲の向上

#### ① 人材ポートフォリオの構築さらには戦略的な人員配置の実現。

全従業員のスキル認定(法人コンサル等)や働き甲斐、キャリアプラン等を把握することで「配属」「OJT」「研修」などにおいて、戦略的な人員コントロールが可能となる。

#### ② モラルサーベイ(従業員満足度)の総合満足度向上。

過去5回の総合満足度の上昇ポイントは平均で0.02ポイント。2016年春に実施した総合満足度の前回比が0.20ポイント上昇。女性活躍や働きやすい職場づくり、グランドデザイン等の施策を評価などの声あり。

#### ③ 自ら手を挙げる風土の構築、キャリアアップ意欲の向上。

ポストチャレンジへの積極的な挑戦、キャスト(パート)から行員への登用(キャリアアップ)への挑戦など増加。(意欲向上)

## ★ 今後の課題と展望

#### ① ミドル・シニアのキャリア開発支援

- ・キャリアプランを描けない従業員への具体的支援。(後輩へ継承できる力を伸ばす支援など)
- ・カウンセリングを通じて、今後のライフプランおよびキャリアプランを共有する など。

#### ② 女性活躍機会の拡大に向けた取り組み

- ・本部分行員(部長含む)、役員などへ進むべく職務開発が必要。
- ・法人担当者の育成 など。

#### ③ 全従業員のキャリアプラン実現に向けた取り組み

- ・キャリアプランの具現化。
- ・短期でのキャリアプラン変更への対応 など。

## ★ 社員の声

自分のキャリアプランの実現は夢のような話なのに、真剣に熱心に聞いてくださりありがとうございました。住宅ローン専担者をめざして、もっとたくさんの案件に取り組みたいと思います。(キャスト/女性 /40代)

### キャリア形成支援の取組をはじめたきっかけ

近年、働き方や働く価値観が変化してきており、個々の内的キャリア(働き甲斐など)に対する支援が求められてきていると感じたことがきっかけです。