

グッドキャリア企業アワード2018

大賞受賞

[厚生労働大臣表彰]

株式会社アシックス



評価のポイント

キャリアビジョンの設定と企業の成長戦略に合致した 自律的な能力開発への総合的サポート

経営者からのメッセージ

当社は「企業は人」という信念のもと、人財育成に力を注いで参りました。当社の取組を「大賞」という形で認めて頂いた事、大変嬉しく思います。今後も、キャリア支援はビジネスを継続的に発展させていくための成長戦略として位置づけ、積極的に取り組んで参ります。

代表取締役社長
COO
廣田 康人



企業概要

- 事業概要: 各種スポーツ用品等の製造および販売
- 業種: 運動用具製造業
- 所在地: 兵庫県神戸市
- 従業員数: 1,028人
(男性726人/女性302人、うち非正規雇用67人)
- 平均年齢: 39.7歳
- 創業年: 1949年

キャリア形成支援担当者紹介

[キャリア形成支援の取組をして良かったこと]

継続的なキャリア開発施策の実施により、「育成・成長するカルチャー」が根付きつつあること。

[キャリア形成支援の取組で苦労したこと]

自律的なキャリア形成の必要性を共有、及びキャリア支援に関する総合的な仕組みを構築すること。

人事総務統括部
人財開発部
部長

中野 修
担当年数: 3年



人事総務統括部
人財開発部
教育研修チーム
マネジャー

増田 桂子
担当年数: 3年



株式会社アシックスの具体的な3つの取組

取組をはじめたきっかけとこれまでの経緯

事業のグローバル化に伴い、市場環境はスピードが増し、競争も激しくなっています。このような環境下において、多様な人財の活用による差別化されたイノベーションの創出や、グローバルでビジネスを推進できる人財の確保・育成は急務です。当社では経営戦略の1つに「個人とチームの成長」を掲げ、個々の社員が自律的に成長するためのキャリア支援と、多様な人財が最大限能力を発揮できる環境作りに取り組んでいます。

1

次世代リーダー育成プログラムや海外派遣、女性社員を対象としたキャリアデザイン研修の実施

次世代リーダーを育成する選抜型プログラム“ASICS Academy”は、次期経営幹部の育成から次期マネジャーの育成まで、4つの階層で構成されており、対象者に期待するレベルに合わせた戦略的な育成を可能にしています。プログラム終了後も、キャリアプラン実践のための費用を一定の範囲で会社が負担する等、継続したキャリア開発を行っています。

個人のキャリアアスピレーションに合わせ、海外派遣の機会も用意しています。1～5年間の海外赴任、3～6ヶ月間の長期出張のプログラムを通じて、実践的な業務経験を積む機会を提供しています。

女性社員を対象としたキャリアデザイン研修では、「管理職になる自信がない」「育児との両立ができるか不安」など女性特有の課題に向き合い、ライフプランを含めた継続的なキャリア形成について取り扱っています。



2

「エントリー制度」や「社内公募制度」を設け、希望職種へチャレンジできる機会を提供

自律的なキャリア形成を実現するための制度として、興味のある部門を年に1回意思表示できる「エントリー制度」や、社内の空きポジションに応募できる「社内公募制度」を設け、希望の職種へチャレンジできるチャンスを拡大しています。個人の意欲とその能力を最大限に活かすと同時に、経営的な視点からも、重点的に強化すべき部門に、素早く適切な人財を配置できる仕組みを構築しています。

また、転居を伴う異動を望まない地域限定職や、介護・育児でも働き続けられる制度（時短勤務、在宅勤務）を取り入れる事で、自身のライフプランに応じた選択が可能となり、多様な人財の長期的な活躍を支援しています。

3

CDPシートを活用し、計画的な育成や成長速度の向上を支援

昇格時、入社3年目、選抜トレーニング等の節目のタイミングで自身のキャリアを棚卸し・検討する機会を設け、キャリアアスピレーション（ビジョン・目標・ありたい姿）とその実現に向けた能力開発を記入するCDP(=Career Development Plan)シートの作成を義務付けています。加えて、社長自らが「自律的キャリア形成の必要性」について、研修プログラムの場で直接メッセージを伝える等、啓蒙活動も強化しています。記載したCDPシートは上司・部下の面談を通して話し合い、そこで合意した能力開発プランについては、OJT及び各種研修プログラムを通して、会社が継続的な取組を支援しています。社員一人ひとりが自身のキャリアを意識し、成長速度を上げる事は、環境変化の激しい状況下でビジネスを推進・リードするために不可欠であると考えています。



取組の効果について

総合的なキャリア支援の取組が「育成・成長するカルチャー」を醸成

キャリア支援を総合的に取り組んだことにより、社員のキャリア形成に関する意識の高まりと、部門全体で人財を育成する意識の高まりが見られました。上司・部下の双方が自律的キャリア形成の重要性を理解し、能力開発に計画的・積極的に取り組む事で、「育成・成長するカルチャー」が醸成されつつあります。直近の社内エンゲージメント・サーベイにおいても、「学び、成長している実感がある」「社員の教育・研修をサポートする環境がある」の項目において、高いスコアを取得することができました。

1

前述の取組①の効果について

ビジネスの継続的な発展に必要な人財の創出

ASICS Academyでは、次世代リーダーに必要な知識・スキルのインプットに加え、本人の描くキャリアアスピレーションと連動をする事で、効果的な人財育成の実現と、経営基盤を担う人財の安定的な確保を目指しています。

また、女性の継続的なキャリア形成については、環境と意識の両面からサポートを行っています。キャリアデザイン研修に参加した女性社員は、管理職を目指す意欲が、参加前の31%から73%に上昇する等、大きな変化が見られました。女性の管理職比率は、2014年の6%から2017年末時点で12%へと上昇しました。2020年に15%、将来的には30%を目指し、活動を続けています。



2

前述の取組②の効果について

個人の意欲とその能力の活用による組織の活性化

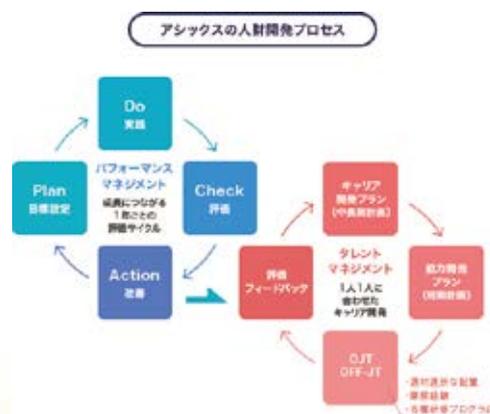
昨年度は約20名が、これらの制度を利用して希望の職種への転換を実現しました。「未経験の職種にチャレンジしてキャリアの幅を広げたい」「語学を活かした業務を経験することで、いずれは海外赴任を経験し、グローバルで活躍できる人財になりたい」「ライフステージに合わせた働き方を希望している」など、社員の多様なキャリアアスピレーション実現に繋がっています。

3

前述の取組③の効果について

キャリアアスピレーションの見える化が、個人の成長促進に寄与

社員一人ひとりが自律的キャリア形成の必要性を理解し、キャリアアスピレーションを描くことで、能力開発に必要な育成機会(例、海外研修、プロジェクトリーダー経験、OJTを通じた育成など)の提供が可能となりました。これにより社員の成長速度が早まり、若手社員の早期の管理職登用が可能となっています。マネジャーの年代別統計において、30代の比率が直近3年間で約10%高まっています。グローバルで活躍できる優秀な若手人財が、着実に育っており、個人のキャリアの幅の広がりが会社の成長に寄与しています。



今後の課題と展望

キャリア支援の継続による人財育成の強化

2019年以降は、全社員にCDPシートの作成と提出を義務化し、全社的なキャリア支援をさらに強化します。そのための土壌作りとして、会社全体での「育成・成長するカルチャー」作りに継続して取り組みます。

キャリア形成の意識の高まりと共に、社員の成長速度が早まり、若手社員の早期の管理職登用が可能となりました。限られた部門内でのキャリアに留まらず、幅広い経験を積むためのジョブローテーションの仕組み作りを進める等、グローバルでの経営を担える人財の育成を強化していきます。

社員の声

- Q1 自身のキャリアを考えるきっかけ(制度・出来事など)とは?
Q2 その後、取り組まれたことや起こった変化とは?
Q3 築いたスキルを今後どう活かしていくか、または将来ありたい姿とは?



オニツカタイガー
カンパニー
オニツカタイガー
プロダクト部
アシスタント
マネジャー
M. H.

A1 これまでも自分のキャリアに対しての考えは持っていましたが、その実現を後押しするための制度がアシックスには充実していると感じています。中でも選抜型の研修であるASICS Academyに参加した事は、自身の成長のきっかけになりました。

A2 積極的に外部研修やTEDなどの公演会に参加し外部の人と接することで、自分を刺激するようにしています。ASICS Academyに参加したことで、思考の幅が広がりました。日々の業務も経営的な視点でも考えるようになりました。

A3 ASICS Academyを経て、「もっと積極的に学びたい!」「色々な部署で幅広い経験を積みたい!」という意欲が高くなりました。将来的には、海外の販売会社でのマネジメント業務など、経営を担える人財を目指していきたいです。



経営企画室
M. M.

A1 新入社員から8年目まで営業として働く中で、女性を対象としたキャリアデザイン研修に参加する機会を頂きました。それまでは目の前の仕事に夢中になるばかりでしたが、本研修をきっかけに、社内外の先輩方の様々な働き方を知り、自身の長期的なキャリアを考えることができるようになりました。

A2 長期的なキャリアを描くことで、そのために「いつまでに何を」すれば良いのかが明確になり、スキルアップを目指して仕事に取り組むようになりました。その後、社外プロジェクトや次世代リーダー育成研修(ASICS Academy)にも選抜して頂き、さらなる成長機会を頂きました。

A3 各種研修参加を通し、マインドチェンジができたと共に、様々なインプットを得ました。今後はそれを後輩に伝える役割を担えればと思っています。また、研修と同様に、現在所属する経営企画室への異動も私にとって視野を広げる大きな転機となりました。今後は経営視点で物事を考え実践する仕事にチャレンジしていきます。



人事総務統括部
人財開発部
S. A.

A1 入社時は、お客様に近い経験をしたいという希望で、営業に配属されました。5年間ビジネスの最前線で経験をさせて頂き、次のキャリアとして、今度は自社内に目を向けた仕事を経験したいと思っていた時に、社内公募制度で現職の募集を知り、チャレンジする事にしました。

A2 全く異なる分野の仕事で、初めは言葉の意味さえ分からない状態でした。ただ自分で希望した分、前向きに仕事に取り組む事ができました。上司からは、一つの課題をクリアすることに、次の成長につながる機会を貰うことができ、コツコツと経験を積み上げていく中で、飛躍的に自分が成長できた実感がありました。

A3 営業としてビジネスの最前線でお客様と直接関わった経験を活かしながら、人事のスペシャリストとして、さらなるスキルアップを目指していきたいです。当社で働くすべての社員が、イキイキと働ける環境を目指し、人財育成や組織開発に携わっていきたくと考えています。



法務・
コンプライアンス
統括部
法務部
マネジャー
E. I.

A1 私はキャリア採用としてアシックスに入社しました。管理職について特に意識はしていませんでしたが、上司から今後の活躍について期待して頂き、女性を対象としたキャリアデザイン研修に推薦して貰ったことで、自身のキャリアについて向き合う機会を得ました。上司の積極的な支援が、今の自身のキャリア形成のきっかけです。

A2 自分自身が管理職となり立場が変わったことで、管理職向けの研修に参加する機会を得る事ができました。その結果、部下の育成を通じて会社を成長させる事の大切さを学び、メンバーのスキル向上に関する意識が高まりました。

A3 自身もメンバーも仕事を通じて成長し、またそれをチームの成長につなげていきたいです。グローバル化が進む状況の中で、国境を超えた連携が必要となっていますが、グローバルで活躍できる人財となり、グローバル連携体制構築に貢献して、アシックスの成長を支えていきたいと考えています。