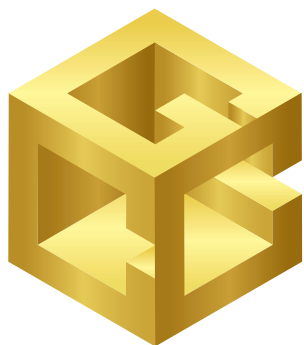




グッドキャリア企業アワード2024

大賞

厚生労働大臣表彰

## キヤノンマーケティングジャパン株式会社

Canon

キヤノンマーケティングジャパン株式会社

### 評価の ポイント

退職理由を分析・把握した課題をもとに、社内キャリアコンサルタントによるキャリア面談、年代別セミナー等のキャリア支援施策を導入し、従業員のリテンションに貢献

### 【 経営者からのメッセージ 】

当社は、パーパス「想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く」の実現に向け、グループ人材戦略「人的資本の価値最大化」に基づき、多様な社員へのキャリア施策に取り組んできました。社員自らが考えるキャリア形成を一層支援していきます。



代表取締役社長  
足立 正親

### 企業概要

事業概要：キヤノン製品および関連ソリューションの国内マーケティング

業 種：各種商品卸売業

所 在 地：東京都港区

従業員数：4,541 人（男性 3,574 人 / 女性 967 人、うち非正規雇用 412 人）

平均年齢：47 歳

創 業 年：1968 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

キャリア面談を終えて、社員が主体的になり、イキイキとした笑顔を見せてくれたこと。

#### キャリア形成支援の取組で苦労したこと

キャリアは一人一人のものであり一律ではない中で、会社全体のキャリア自律の風土を醸成していくこと。



キャリアデザイン支援室<左から>  
榎原 敦(主管)・増淵顕之(主席)・  
釘本健太郎(室長)・富永友嘉利(主管)・  
黒崎孝典(主管)  
担当年数：3 年

# キャノンマーケティングジャパン株式会社の 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

若手の早期離職者の増加を受けて、退職時のヒアリングを分析・把握した課題をもとに、キャリア面談や年代別キャリア研修等のキャリア支援施策をスタート。キャリアコンサルタントの専任組織による「セルフ・キャリアドック」運営と、「上司と部下とのキャリア面談」を柱とし、人事制度の見直し、経営層への提言等を推進。全社員のキャリア自律意識の向上と自律した社員により活性化された組織風土の醸成を目指して活動しています。

## 01 はじまりは「不幸な退職をなくせ」

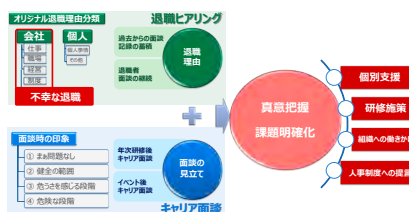
リーマンショックの傷も癒え、新卒採用数も元に戻り始めたころ、入社者の早期離職にそれまでと異なる傾向が見えました。その後コロナ禍も重なり、若手社員の定着には一層の危機感を抱くようになりました。それらを背景に、過去からの退職理由の累積情報や対面談で見立てた内容を、分類・分析をする「エビデンス・ベースド」の手法を取り入れてきました。その情報を活かし、入社2年次と5年次のキャリア研修を先行して開発・実施しました。併せて「HRA（ヒューマンリソースアドバイザー）制度」も設け、入社から3年間、人事部門のアドバイザーと繋がりをもちながら、組織や会社の理解を深める中で、その後のキャリア意向などについても会話しています。

| キャリア支援施策   |                        |
|------------|------------------------|
| 人育成施策      | キャリア支援施策               |
| 新任部長研修     | クリエイティブセミナーⅡ 57歳       |
| 新任インフラ部長研修 | クリエイティブセミナーⅠ 52歳       |
| 新任技術部長研修   | キャリアデザインセミナーⅣ & 面談 40歳 |
|            | キャリア研修（部下支援） & 面談      |
| 5年次研修      | キャリアデザインセミナーⅡ & 面談 27歳 |
| HRA制度      | 人事部門中堅・若手社員との面談 25歳    |
| 2年次研修      | キャリアデザインセミナーⅠ & 面談 24歳 |

▲キャリア支援施策

## 02 「エビデンス・ベースド」のキャリア支援

「キャリアデザイン支援室」は2021年10月の設立から3年間で、キャリアコンサルタント有資格者5名が在籍する専任組織に至っていますが、前述の「エビデンス・ベースド」の分析結果を基にした「セルフ・キャリアドック」の運営に実直に挑んでいます。把握した課題を「年代別キャリア研修」・「キャリア面談」・「上司と部下とのキャリア面談」などを開発する際のシラバスに落とし込むことで、実りある内省の機会となるよう設計をしています。また、施策に参加した社員の声や反応を丁寧に受けとめて、社内公募制度等の人事制度や、会社施策、人材育成施策等への提言を行い、従業員の働きがいの向上にも努めてまいりました。



▲エビデンス・ベースド・キャリア支援

## 03 キャリア支援は風土作り：「上司と部下とのキャリア面談」

当社は日系企業としては早い段階で役割給制度を導入し、目標管理面接も長きにわたり行われてきました。一方で比較的短期間の達成成果を図る目標管理面接の場では、長いスパンのキャリアについて会話することに困難さもありました。社内でも開放的にキャリアが語られる「風土」を醸成するには、組織内の部下と上司の風通しがよくなければ始まらないと捉え、2022年からキャリア支援の根幹をなす施策として目標管理面接とは別に「上司と部下とのキャリア面談」の機会を設け全社で展開しました。

また、共通のテーマを持つ労働組合や、グループ会社のキャリア支援部門といったステークホルダーとも施策情報の交換を行うことで、相互の活動品質向上に繋げています。



▲「上司と部下とのキャリア面談」

# 取組の効果について

## 一人一人のキャリア自律と 活性化された組織風土の 醸成

キャリア支援は、キャリア面談やキャリア研修などの施策を通じて、社員一人一人のキャリア自律意識の醸成や、復職や異動などの環境変化（イベント）を迎えた社員のスムーズな組織適応の支援も行っています。またマネジメントの観点から、キャリア支援は上司の大事な役割の一つと位置づけ、上司のキャリア支援力向上を図っています。このようにキャリア支援は、【人の力】に関わる活動の縁の下での力持ちの役割を果たしています。

### 01

#### 前述の取組 01 の効果について

### すべての世代のキャリア自律を目指して

労働組合が実施する調査では「仕事に対する満足度」の全組合員の肯定率は増加傾向にあり、特に20代は顕著で全体を大きく上回りました。全体より低かった20代の「勤続志向」に対する肯定率も、大きく改善され、若手キャリア支援からスタートした効果も読み取ることができました。また、HRA制度でも入社3年目のインタビューで職場への定着状況やキャリア意向に

ついて会話しており、例年約8割が順調に適応でき、不安のある方には適宜対応しています。

若手のリテンション対応がきっかけでしたが、会社で起因する理由で退職を考えるという「不幸な退職」を明確にし、対策することで「世代を超えて従業員のキャリア自律にアプローチするべき」という点にも気づきました。

### 02

#### 前述の取組 02 の効果について

### 社員一人一人の想いと、働きがいに向き合う施策

全従業員への意識調査の回答では「キャリアプランを描けている」割合が、3年間で2桁を超えて増加しました。この結果はキャリア研修のアンケート回答「有意義な機会となった」「キャリアに対する考えを深められた」が95%以上の肯定率である点も寄与しています。また上司とのキャリア面談では「中長期視点のキャリアビジョン」へと年々内省が深まっており、シニア層のクリエイティブライフセミナーでもその満足度は99%と高い効果が確認できました。

エビデンスの多角的な分析により組織や風土、マネジメント等の課題を顕在化しキャリアデザイン支援室から経営層へも提言してきました。引き続きキャリア自律した個人の成長と、それによる企業の永続的な発展に向け、好循環を生み出してまいります。



▲「上司と部下とのキャリア面談」のステップ

### 03

#### 前述の取組 03 の効果について

### 個人の働きがいの充実と共に、企業の永続的发展を

人事評価への納得度の高さが個人と組織の成長・繁栄に繋がると捉え、労働組合による評価納得度調査が毎年行われており、約8割の組合員が評価に納得との結果を得ています。納得度向上に向けては、上司と部下との間の良好な関係構築が欠かせないことから「上司と部下とのキャリア面談」での職場における信頼関係の醸成は大きな意義を持つと考えます。

また、従業員意識調査では「上司の部下育成の関心度合」が3年間で堅調に向上しています。この3年間というのは部下が上司とのキャリア面談を通じ、キャリアについて会話がなされて来た期間でもあり、上司による部下育成への関与がより多面的になった結果、良好に推移したと推測しています。



▲エンゲージメント向上ループ

## 今後の課題と展望

### グループ各社への展開を目指して

キャリア自律の風土を醸成していくことは、まだまだ時間がかかるとしています。各々の施策をブラッシュアップしていくこと、さらに、内省を深める場や新しい環境にチャレンジする機会を設けること等、社員がキャリア自律していけるよう支援していきます。

また、自社だけではなく、グループ各社（約 18,000 人）へのキャリア支援施策の展開を図り、一人一人の想いを大切に、イキイキとキャリアを歩んでいけるように支援していきます。

#### 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？



コンスーマ営業統括本部  
コンスーマ営業第二部  
見立 亮

A1

世代別キャリアセミナーに参加し、同世代で社内の異なるキャリアを歩んできた方達と対話したこと、同じタイミングで課長へと昇進し、部下のキャリアの伴走者となったことが、自己を見つめなおすきっかけとなりました。

A2

自分の好きなバスケットボールを通じて、仕事以外のつながりも増やしています。特に世代の違う方や異業種の仕事をされている方との対話により、様々なキャリアや考え方を学ぶようにしています。

A3

まだまだ知らない世界、学ぶことが多いと感じますが、まずは、身近な部下や同じ組織、家族や自分が住む地域との関係を大切にし、出会えて良かったなと思って貰えるような人間になっていきたいです。



ビジネスパートナー事業部  
九州ビジネスパートナー第一営業部  
村山 かのん

A1

中小企業を中心とした営業を行っており、経営者や責任者と話す機会が増えたと同時に、営業スキル不足を痛感する毎日でした。営業としてもっと成長したい気持ちと、何を身に付ければよいかわからないと思う時期がありました。

A2

キャリアデザインセミナーや上司フィードバックで自分の強み・弱みを分析することができました。また、5 年次研修で「傾聴力・ロジカルシンキング・時間管理」といった細やかな研修があり、営業に必要な要素を学べました。

A3

「言葉を磨き、愛される営業パーソンになる」ことを入社当時から目標としています。また、ライフステージが変わっても活躍され続けている、同じ拠点で働く女性先輩社員のような働き方を実現していきたいです。



GB ソリューション事業部  
流通営業部  
中澤 友哉

A1

新卒入社後、3年間の代理店営業を経験し、お客様へ直接お役立ちしたいという想いから社内公募制度を利用して直販部門へ異動したことがきっかけとなりました。

A2

お客様の IT リテラシーや要求水準が高くなっているため、自身に求められる能力も増えた実感しています。また現在は若手の多い部門なので自身の経験を後輩にも伝えるよう意識して取り組んでいます。

A3

「魅力ある会社」となるために、営業部門として数多くのお客様と接点を持ち、お客様のありたい姿を実現する真のパートナーを目指します。その上で事業を通じて社会課題解決に貢献したいと考えています。



ビジネスイノベーション部門  
デジタルドキュメントサービス企画部  
神矢 安希子

A1

前職では、情報システムのプロジェクトマネジメントを担当。この経験を通じて、技術的スキルだけでなく、ビジネス全体やニーズを深く理解し、より広い視野にてサービス創出に挑戦したいと考えようになったことがきっかけです。

A2

新しい環境で大きなビジネスの進め方の違いを感じました。その刺激がチームにも良い影響を与え、新たな仕組みの策定の実現等、チーム力の向上に繋がったと思っています。

A3

上司とのキャリア面談やキャリア採用者向けのサポートが充実しているので、資格取得など含め、さらなるキャリアアップを目指します。自身の経験も踏まえ、今後キャリア入社される方の力になればと思います。