

キャリア支援企業表彰2015  
人を育て・人が育つ企業表彰

---

# キャリア支援企業 好事例集

[厚生労働大臣表彰事例]

本書は、平成24年度から厚生労働省が行っている  
**「キャリア支援企業表彰～人を育て・人が育つ企業表彰～」**において、  
 従業員のキャリア形成支援を推進し、また成果を上げているとして、  
 平成27年度に厚生労働大臣から表彰された企業の取組をまとめたものです。

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

## 目 次

キャリア支援の取組とは？なぜキャリア支援が必要なののでしょうか？	2
1. 朝倉染布 株式会社 (群馬県) 製造業	3
2. 東京海上日動火災保険 株式会社 (東京都) 損害保険業	7
3. 株式会社 日本レーザー (東京都) 輸入商社	11
4. 株式会社 三越伊勢丹 (東京都) 百貨店業	15
5. 株式会社 三菱東京UFJ銀行 (東京都) 銀行業	19
6. 株式会社 リコー (東京都) 精密機器	23
7. 株式会社 玄 (神奈川県) 理・美容業	27
8. 社会福祉法人 順明会 (愛知県) 社会福祉事業	31
9. 医療法人 寿芳会 芳野病院 (福岡県) 医療業	35
<b>参考</b> 「キャリア支援企業表彰2015」の概要	39



## キャリア支援の取組とは？

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

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

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

## なぜキャリア支援が必要なのでしょう？

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

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

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

# 朝倉染布 株式会社

キャリアを持つ従業員が輝ける職場に!  
女性社員が活躍する風土づくり

**企業紹介** ●当社は、1892年創業以来、長い歴史の中で一貫して新たな染色加工技術開発に取り組んでいます。  
吸水速乾加工や強力撥水加工などを通してスポーツのトップアスリートたちの飽くなき記録への挑戦を支援していきます。  
近年では撥水加工などの特化した加工技術を用いて快適な生活文化に貢献する自社製品の販売にも取り組んでいます。

**プロフィール** 事業内容(業種) 染色整理業  
所在地 群馬県桐生市  
従業員数 98人(男性61人、女性37人、うち非正規雇用社員10人)  
平均年齢 40歳(2015.10.31現在)

## キャリア支援の取組

### わが社の 理念・方針

#### アサクラの企業理念

1. 染色加工を通じて新しい価値を創造し、豊かな生活文化に貢献します
1. お客様の満足をよろこびとして事業を展開します
1. 独自技術の創造によるベストバリュー・ベストプライスの実現をめざします
1. 経営参加を通じて、相互啓発による自己実現をはかります
1. 健全な収益体質を確立し、その成果を適正に配分します
1. 環境の保全と、資源の有効活用につとめます

#### 2015年度方針(人材育成)

1. 女性職場の拡大
2. 技術部門による社員教育プログラムの立案と教育実施
3. 小集団活動を活用した課員教育(ボトムアップ対策と指導の徹底)
4. 部署内での計画的な人材教育(判定員育成他)
5. 部署内多能工化→部署異動含めたローテーションの実施による多能工育成
6. 受注品番の拡大及び受注品目の変化に合わせた加工人員の見直し

## キャリア支援の具体的な取組

## 柔軟な働き方による女性の活用と社員の提案するプロジェクト活動の推進

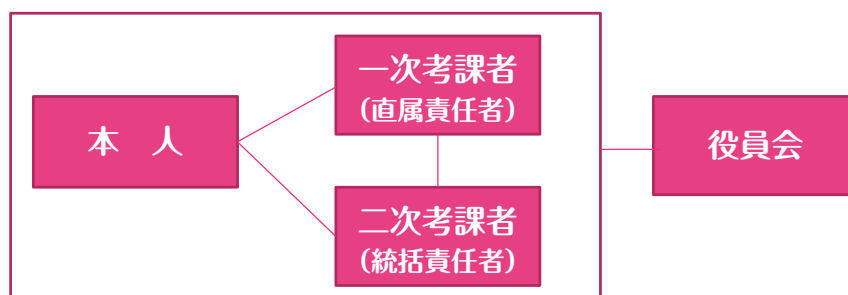
## I. 人事評価制度

当社における人事制度は、職能資格等級制度を取り入れ、その基本となる資格要件(部署・等級ごとの業務内容一覧)を基に、等級の基準が明確化されており、自身の業務内容と今後必要とされる資格・教育等を見直し・検討する機会があります。

また、現在活用されている人事考課表は、2003年度に労使で協働プロジェクトを結成し、社員間でワイワイガヤガヤと意見を出し合いながら社員の声をふんだんに盛り込みました。評価区分は態度・姿勢、能力、成果の3区分となっており、透明性、公平性、納得性を高め、特に社員のやる気を高く評価するシステムとなっています。

この人事考課表を基に本人、直属上司、統括者と年に3回の面談を十分な時間をかけて実施します。3者面談としているのは直属上司の主観があまり入らないように、面談の内容を統括者が考課者、被考課者に対して公平な目で判断できるようにとの配慮からです。

その運用は、考課者、被考課者との「会話」を特に重視し、納得のいくまで話せる、点数評価だけではなく、要望や不満等を聞けるコミュニケーション向上を図れる良い機会となり、評価結果も不服があれば申し立てられるシステムになっています。



## II. 女性の職域拡大推進

当社では、長い間キャリアを積まないと従事できない職場において、女性従業員が多く活躍しています。以前は、女性従業員は結婚・出産を機に退職してしまいましたが、このようなスキルを持つ人たちに出産後も、元の職場に復帰して働き続けてもらうことが大変重要であると考えました。そして、育児介護休業規定の整備、人事評価システムの導入、退職金制度の改革、時間単位で取得できる年次有給休暇制度の導入などにより、現在、特に女性従業員の定着率アップにつながっています。

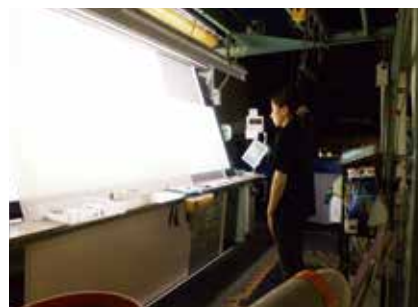
また、現在、男性が従事している生産現場に女性を登用し職域を拡大して活躍していただくために、実際に現場実習や女性従業員とのヒアリングを実施して問題点を把握し、男性との体力の差や家庭の事情等を少しずつ協議しながら取組を進めています。



▲品質試験グループ



▲開発調色グループ



▲検査課

平均年齢と勤続年数の変化

従業員	年齢	勤続年数	(1998年当時)
男性	43.0歳	20.2年	女性リーダー職以上の 登用実績 無し
女性	28.8歳	7.1年	



(現在)

従業員	人数	年齢	勤続年数
男性	61名	40.4歳	18.0年
女性	37名	39.0歳	18.6年

女性リーダー職以上  
6名

(2015年11月)

### Ⅲ. プロジェクトを活用する人材教育

当社は、従業員が提案する様々なプロジェクト活動を推進しキャリア形成を支援しています。

1. 社員知識向上プロジェクトは、社員の知識向上、情報の共有化により知識不足から起こる加工事故を未然に防止することを目的とし、休日を利用して、染料の基礎、撥水の機能性を学んだり、他社工場の見学会を開催しています。

2. コストダウンプロジェクトは、社員の主体的な活動による特別賞与の獲得を目的とし、生産性向上、加工事故防止、原材料削減等のターゲットの数値目標を設定し、行動計画を作成して1年間活動した成果により特別賞与を従業員に分配しました。

全社員が8チームに分かれて活動し、中間報告会、成果報告会も開催し、リーダー育成、発表方法、発表資料の作成等、レベルアップにつながりました。

3. 商品開発プロジェクトは、撥水加工を使った製品を開発し、快適で便利な美しい生活文化を創ることを基本方針としました。メンバー同士が自由に意見を出し合い、個人の意見を否定するのではなく、すべて肯定的にとらえ進められるよう人材の個性を伸ばし、個々の個性を活用できるような体制をつくり推進しています。

また、現在、製品化が決定し、4月に発売予定の撥水ポンチョの販売準備を進めています。

この他にもISO9001:2015移行プロジェクト等も発足し、他部署とのコミュニケーション向上、情報の共有化、個々のレベルアップにつなげています。



▲プロジェクト活動の様子



▲社内勉強会の様子

## 取組の効果や課題と今後の取組の方向

## 社員一人ひとりのモチベーションアップを目指して

## キャリア支援取組の効果

定着率アップ(女性リーダー職以上の比率増加)とリーダー育成(プロジェクト活動により自主性・行動力向上)につながっています。

また、ISO 内部監査員については、98名中45名が有資格者として活躍しており、今後全員が資格認定され個々のレベルアップにつなげるように取り組んでいきます。

## 今後の課題

## ・教育システムの整備

階層別・資格等級・役職に応じた教育を明確にしたシステムづくりに着手し取り組んでいきます。

## ・人事考課表の見直し

現在の人事考課表の評価内容を見直し、職業能力評価制度を取り入れて作成し活用する準備をしています。

## ・賃金制度の見直し

現状の資格等級制度を一般職と専門職に分け、本人の希望により選択できる賃金体系を検討していきます。

## トピック①

## 展示会

## 「ギフト・ショー秋 2015」

「東京インターナショナルギフト・ショー秋 2015」の展示会に出展しました。壁一面に風呂敷のパネルを貼ったり、撥水性や通気性をアピールするデモ器を設置するなど、来場者の目を引くブースとなり、パネルやデモ器、風呂敷を展示している棚まで、すべて社員の手作りで作製しました。



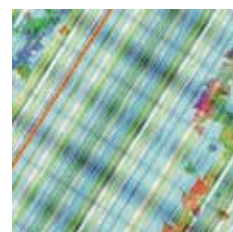
## トピック②

## 撥水風呂敷

## 『ながれ』のデザイン募集

今年、撥水風呂敷『ながれ』のデザインを募集したところ、国内外より609点の応募がありました。

商品開発PTで審査した結果、最優秀賞1点、優秀賞2点を選出しました。



# 東京海上日動火災保険 株式会社

～「日本で一番『人』が育つ会社」の実現に向けて～  
 すべての社員の成長の総和が  
 日本で一番大きくなる会社に向けて

**企業紹介** ●東京海上日動は、お客様の信頼をあらゆる事業活動の原点におき、お客様への「安心と安全」の提供を通じて、豊かで快適な社会生活と経済の発展に貢献することを経営理念として、その実現に向け取り組んでおります。

“いざというときにお役に立つ”ことを使命とする保険事業は、「People's Business」とも言われ、「人」とその人が創り上げる「信用・信頼」がすべてです。

活力に溢れる主体的な人材と組織を原動力に、お客様や地域社会からの信頼やご支持をさらに大きくすべく弛まぬ努力を重ねてまいります。そして、100年後も良い会社、“Good Company”であることを目指し続けます。

**プロフィール** 事業内容(業種) 損害保険業  
 所在地 東京都千代田区  
 従業員数 18,421人(男性9,286人、女性8,526人、非正規雇用社員609人)  
 平均年齢 42歳(2015.4.1現在)

## キャリア支援の取組

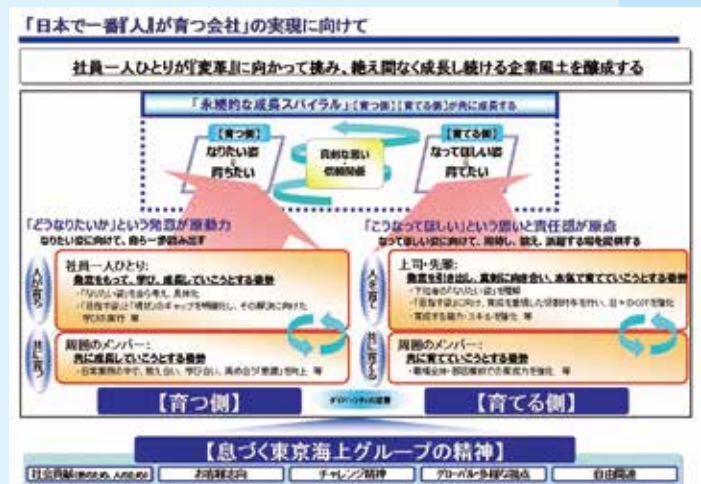
わが社の  
 理念・方針

“良い会社”を目指して

保険という目に見えない商品を扱う当社にとって「人」とその人が創り上げる「信用・信頼」がすべての競争力の源泉であり、人材育成は非常に重要なテーマです。2015年度から始まった中期経営計画では、「お客様に“あんしん”をお届けし、選ばれ、成長し続ける会社」の実現のため、当社は「日本で一番『人』が育つ会社」を目指し、「社員一人ひとりが『変革』に向かって挑み、絶え間なく成長し続ける企業風土を醸成する」という人材育成方針を掲げております。会社の制度も社員一人ひとりの成長したいという発意に応えるため、自助をサポートする仕組みを構築しています。

OJTを人材育成の基本とし、社員一人ひとりのキャリアビジョンの実現に向け、実効性あるOJTを実施するためにマネージャーと部下との間で定期的な面接を実施しています。面接の場では、部下のなりたい姿や強み弱みについて共有し、部下の成長につながるチャレンジングな役割付与を行っています。また、年間を通じたOJT、Off-JT、自己開発の計画的な取組についてマネージャーと部下で対話を行います。

### 【中期経営計画 人材育成方針】





## キャリア支援の具体的な取組

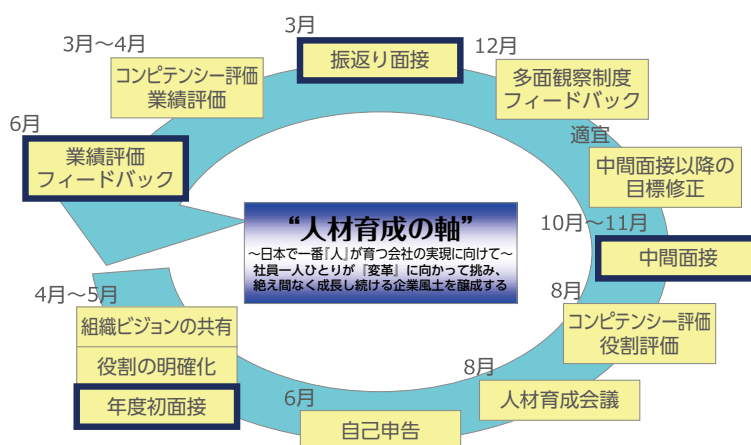
社員一人ひとりが「なりたい姿」を考えるような様々な機会・場、成長に向けた発意を後押しできるような様々な機会・場を提供

### I. キャリアを振り返る機会

#### ① 役割チャレンジ制度

当社は OJT を人材育成の基本としていますが、実効性のある OJT を実践するために人材育成の PDCA をまわす仕組みを年間のスケジュールにビルトインしています。そのサイクルを「人材育成サイクル」と呼んでいます。そのサイクルの中で「役割チャレンジ制度」という上司・部下の対話で目標を定める制度を活用し、年4回、上司と部下が一人ひとりの強み・弱み、期待、課題などをすり合わせてしています。将来のキャリアビジョン、伸ばすコンピテンシー等を基に、上司が的確な支援・アドバイスを行い、組織において担う役割、業績目標を定めています。

【人材育成サイクル（太枠部分が役割チャレンジ制度の面接）】



#### ② 地域型キャリアプラン研修

転居転勤がない地域型従業員を対象に、キャリア形成のきっかけとするべく年4回実施している集合研修です。先輩地域型従業員や他の参加者との交流を通じ、自身のキャリアを改めてイメージし、主体的・積極的に行動していくきっかけとすることを目的としています。

#### ③ キャリアデザイン47研修

47歳時点のすべての従業員を対象とする集合研修です。当社を取り巻く厳しい環境を再認識し、これからのキャリアを見据え、「いかにして会社に貢献するか」、「いかにしてライフプランを充実させるか」について考え、主体的な働き方を選択するために必要な情報・知識（会社制度・年金制度など）の習得を目的として実施しております。研修受講後は人事企画部・キャリアデザイン室のメンバーが受講生一人ひとりと面談し、フォローを行うという点に特徴があります。

### II. マネージャー層の強化

#### ① 『人材育成八訓』

人材育成において忘れてはいけない思いや考え方等を、『人材育成八訓』としてまとめたものです。

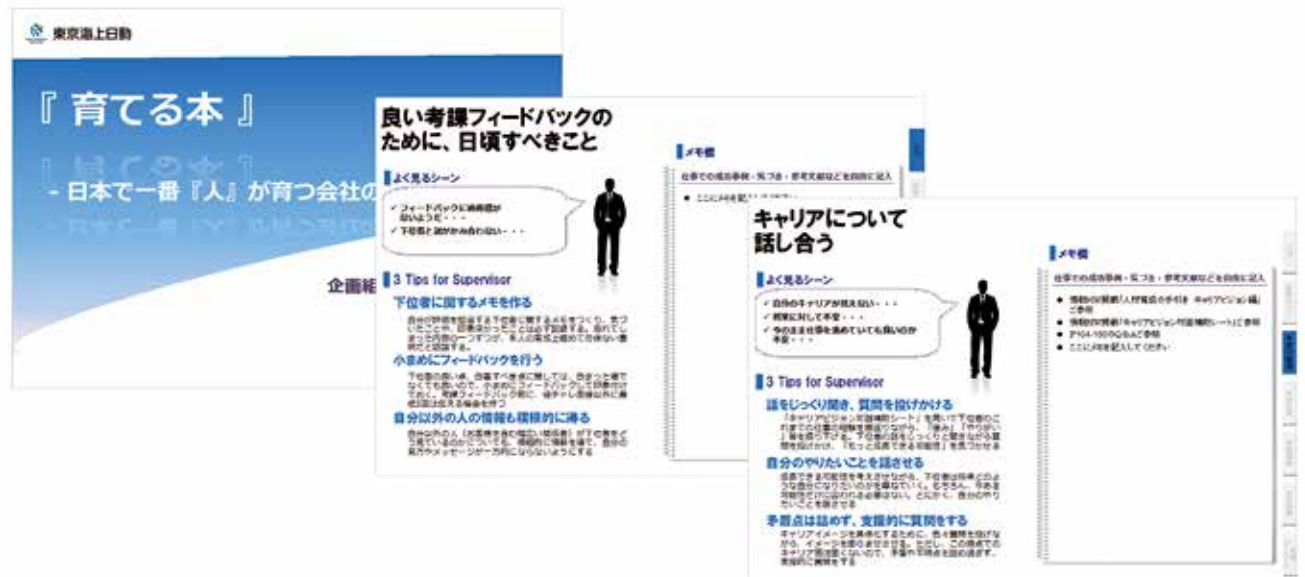
【『人材育成八訓』】

1. 根底にある愛情	5. 機会の提供
2. 強い信頼	6. 率先する行動力
3. ぶれない考えと行動	7. 本気の指導
4. 明確なゴールの提示	8. 適切な評価・賞賛

② 『育てる本』

「育てる力」の底上げをめざすべく策定した本です。当社の中に脈々と語り継がれてきた「人材育成」における暗黙知を形式知化することを試んでいます。

【『育てる本』】



③ 「リードマネジメント研鑽会」実施

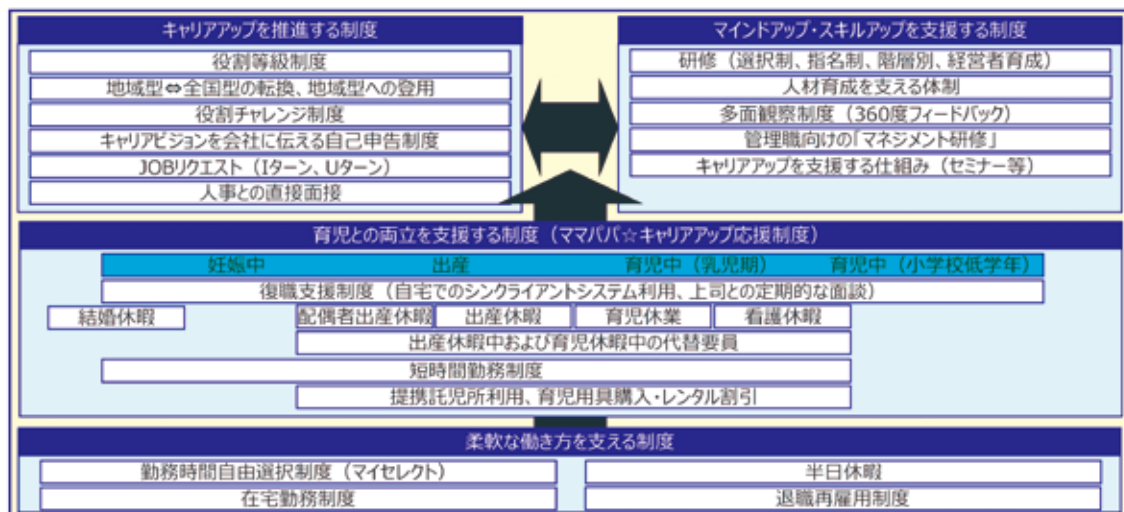
リードマネジメントは「他人を直接的に変えることはできない」という考えのもと、その人の「欲求」を理解し、内的動機付けを行い、本人の発意を引き出すマネジメント手法です。当社のマネジメントのベースとなる考え方として、2011年より集合研修を開始しています。

Ⅲ. 多様な働き方を支える仕組み

キャリアビジョンや異動希望等を本人が上司や会社に申告する「自己申告制度」、キャリアビジョンや人事に対する意見を直接人事に伝えることができる「人事企画部直接面接制度」、会社指定のポストや社内ベンチャーポストに公募形式で異動希望を出せる「JOB リクエスト制度」があります。そして「Uターン制度」・「Jターン制度」等の多様な働き方を支える仕組みがあります。

また、女性の活躍推進の観点から社員一人ひとりが自律的にキャリアを構築し、より広いフィールドで活躍できるようにするための「きらり☆キャリアアップ応援制度」というサポート体制や制度があります。

【きらり☆キャリアアップ応援制度】



また、2015年度から始まった中期経営計画では「働く時間」「働く場所」「働き方」などを変え、「生産性の高い働き方」を追求し、「多様な働き方」を認め合う「働き方の変革」を目指しています。

## 取組の効果や課題と今後の取組の方向

### (1) キャリアを見直す機会の拡充

中期経営計画の人材育成方針で掲げた「育つ側がなりたい姿を描く」一助となるよう、2016年度から各階層別研修の場において定期的にキャリアビジョンを見直す機会を設ける予定です。

### (2) イクボスの取組

中期経営計画の柱の一つとして、「働く時間・働く場所・働き方などを変え、生産性の高い働き方を追求し、多様な働き方を認め合う」と定義した前述の「働き方の変革」を推進していくこととされていますが、特に「企業風土の改革」に向けた取組の一環として、当社においても今後「イクボス」の浸透・輩出に向けた取組を強化する予定です。

### (3) 女性の活躍推進 ～3つのK～

当社では人材育成において、育てる側が育つ側に対し、期待し、鍛え、活躍の場を提供することが重要と考えており、その3つの頭文字をとって「3つのK」と呼んでいます。特に女性の活躍推進においては鍛えるための「機会・場の提供」が重要と考えており、各階層において取組を強化する予定です。

## トピック

### 社員の健康増進の取組

社員のキャリア支援を進めるに当たっても、社員が健康であることがとても大切です。健康経営を標榜する当社は「社員の心身の健康」を重要なテーマと考え、生活習慣改善、重症化予防、良好なメンタルヘルス等につながる様々な対策に取り組んでいます。また、毎年10～11月を「健康増進月間」とし社員の健康増進とコミュニケーションの活性化を図っています。これらの取組が評価され、2015年11月には、厚生労働省が実施する「安全衛生優良企業公表制度」において東京都で第一号に認定されました。今後とも、社員の健康の保持増進に努め、社員が生き活きと働く「良い会社」を創り上げていきます。



▲健康増進月間 本店スポーツ大会



2015～18年度認定

▲安全衛生優良企業認定マーク

# 株式会社 日本レーザー

## 「社員の成長が企業の成長」 ～生涯雇用とダイバーシティ経営で進化した 日本的経営を推進～

**企業紹介** ●昭和43年に設立され、世界最先端の光学関連製品やレーザーの輸入販売、また自社製品開発も行う日本で最も歴史のある光にかかわる専門商社で、年商は40億円の中堅企業です。もともとは上場企業の子会社で、1993年度に債務超過になりましたが、そこから企業再建と発展を実現し、2007年にはMEBO(Management & Employees Buy-out)で独立しました。60歳以上の社員が25%、女性の管理職が3分の1、身体障がい者の課長も活躍するなど、現在はだれでも70歳、今後は80歳まで働ける生涯雇用を前提にしたダイバーシティ経営で、22年間黒字経営、無借金経営を維持しています。このように、既に政府のいう「2030計画」を先取りして実現し、1億総活躍時代の先駆けとなっています。

**プロフィール** 事業内容(業種) レーザー専門商社(輸入販売・自社品開発)  
所在地 東京都新宿区  
従業員数 60人(男性42人、女性18人、うち非正規雇用社員7人)  
平均年齢 46歳(2015.4月現在)

## キャリア支援の取組

### わが社の 理念・方針

「社員が大切にされているという実感」がある企業

#### 元パート社員も新入社員も株主になる唯一の企業

全役員と全社員とが出資するMEBOにより独立。ファンドを入れない買収で、毎年の新入社員、フルタイムの元パート社員も出資でき、全社員が株主という資本モデルは日本では例がありません。

もともと意欲が高い社員が、株主になり、さらに当事者意識が高い社員が自己効力感を高め独特の企業風土を形成しています。



## キャリア支援の具体的な取組

## 個々の社員に向き合って対応する

## I. 個々の社員に向き合う

キャリア支援にはまず高い社員満足を実現し、個々の社員に向き合うことが大切です。そのためには、第1に、言いたいことが言える職場であるかどうか。第2に、職場の空気がワクワクとしたものであるかどうか。第3に、人事制度は透明性が高いものであるかどうか。第4に、その人事制度の運用の結果に納得性が高いかどうか。第5に、業績や経営データの透明性が高く、社員に共有されているかどうか。第6に、個人の能力や貢献度が評価されても、企業の中に一体感や連帯感、仲間意識があるかどうか。こうしたことが社員のモチベーション向上に大きく影響します。



## II. 社員の成長へ教育と研修

社員が自主的に成長する企業風土を醸成し、社内では社長塾・全社会議などを毎週開催、加えて社外の宿泊研修会には育児中の女性社員も含め毎年計画的に派遣しています。社員と経営との働き方の契約としての「クレド」による理念の徹底を通して、社員の自主性を尊重、キャリア形成も本人の希望を実現しています。



## III. リストラなし生涯雇用 ～いずれは80歳まで～

正社員、嘱託雇用社員、パート社員等雇用契約にかかわらず、心身が健康で業績に貢献できる限り、誰でも70歳まで働けます。60歳以上が全社員の25%いますが、今後は誰でも80歳まで働ける生涯雇用を目指しています。そのためには社員自身がいくつになっても成長する意欲を持ち続けることが大切で、そのための評価制度もスタートしています。



## Ⅳ. 女性が輝くハイテック企業

パート社員を含めて女性は全社員の3分の1、女性の管理職も30%以上で、既に「2030計画」を達成しています。育児をしながら海外出張する女性営業員も2人います。女性の管理職は、自分の役割に関しては、上司の役員に遠慮することなく、むしろ経営トップの代弁をして社員を引っ張る「ロールモデル」となっています。



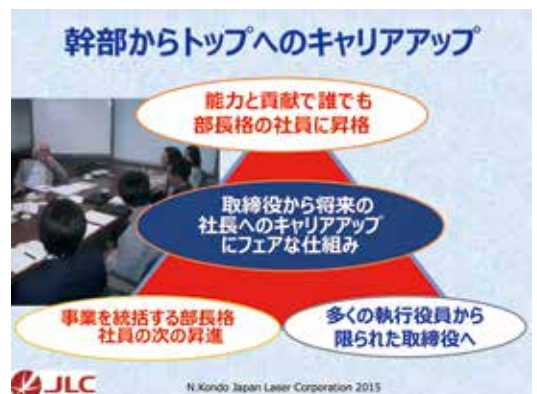
## Ⅴ. 誰にもチャンス、女性も一歩踏み出す勇気

正規雇用社員と非正規雇用社員という構図は当てはまりません。社員が自分のライフスタイルに応じた雇用契約を選びます。したがって4時間程度のパート社員から6時間以上の嘱託雇用社員へ、さらに嘱託雇用社員や派遣社員から正社員への道が用意されています。女性事務員から営業員に、また嘱託社員が管理職をしているケースもあります。



## Ⅵ. 次代の経営陣を外部研修で育成 ~研修により女性幹部も役員へ意欲的~

社外研修は中堅社員から幹部向け、さらには執行役員から経営トップ向けと4段階になっており、計画的に社員の成長を図り、後継者を育成しています。中堅社員向けの研修では、いずれも数か月単位での研修ですが、基本的な人生への姿勢を活性化する「自己革新研修」、プレゼンテーションやキュレーション等実践的な技量を身に付けるトレーニングと、2種類を全社員に受講させています。幹部社員から経営者へのキャリアアップのためには、年間100～200万円の経営者大学へ幹部を派遣、既に二つのコースでのべ14人が修了、女性幹部も2人含まれています。こうした研修を通じて、将来の経営陣に入ることを決意した女性幹部もいます。近い将来こうした一歩踏み出す勇気を持った女性社員が、役員になることが期待されています。



## 取組の効果や課題と今後の取組の方向

1. この10年余り自己都合での退職がほとんどありません。例えば、第一子妊娠・出産での退職率はゼロです。また、1997年以來新卒採用していますが、退職者は1人のみです。
2. 年2回の総合評価は本人自身の評価、上司の評価、担当役員の評価と3段階ありますが、最終的に役員の評価を本人との面接でフィードバックし、本人の課題を再認識させ成長へつなげています。
3. 課題は、生涯雇用の前提として、生きている限り成長するということを徹底することの難しさです。60歳定年後も再雇用、再々雇用しますが、自分自身を成長させるために更に学び続ける必要があるからです。
4. また、女性社員が子育てしながら営業員を継続できる仕組みとして、一つの仕事を複数で担当し、複数の仕事を一人が担当する仕組みがありますが、社員自身が成長意欲をもって他の仕事の遂行能力を向上させないと、この仕組みも効果が上がりません。

## その他

### 正規雇用社員と非正規雇用社員

現在、非正規雇用社員はパート社員5人と派遣社員2人です。派遣社員は女性の管理職が産休・育児休暇中の1年余りの勤務です。派遣社員から正社員になったケースも数多くあり、現在の経理課長も派遣社員から正社員になり株主社員です。パート社員から1日6時間以上の嘱託雇用社員も4人いますが、いずれも出資し株主社員になっています。現在、在宅勤務の嘱託社員は2016年4月より、正社員の販促課長になります。当社では非正規雇用社員か正規雇用社員かは本人が決めており、それぞれが活躍しています。

JLC' Way: (JLCの基本的価値観)

1. There is no way to happiness. Happiness is the way. (1. 幸せになるための条件も手段もありません。幸せになろうと努力する過程こそが幸せなのです。)
2. We live in the here and now. (2. 「今、ここ、自分」を意識して生きます。)
3. We should not regret or dwell on what we have done in the past. (3. 過去に起こったことに対していつまでもクヨクヨしません。)
4. We should not be anxious about what will happen in the future. (4. 未来に起こるかも知れないことをアレコレ心配しません。)
5. We should focus on the task at hand, here and now. (5. 「今、ここ」にある目の前のすべての仕事に集中して全力を尽くします。)
6. Everything is up to us. (6. 人生はすべて私次第です。)
7. We take responsibility for every aspect of our lives. (7. 自分の人生、すべての状況に責任を取ります。)
8. There are always ups and downs in life. (8. 常に浮き沈みがあるのが人生です。)
9. Last but not least, the shortest distance between two points in life is not a straight path. (9. 最後になんと言っても、人生において2点間の最短距離は直線ではないのです。)

## トピック

### JLC's Corporate Mission

We provide all people who work for JLC with a fertile environmental and opportunities to attain self-enrichment and accelerate their professional development regardless of age, sex, academic history, race, religion or national origin.

(私たちは、年齢、性別、学歴や国籍等に係わらず、日本レーザーに働くすべての人たちに、自己実現と自己成長の機会と環境を提供します。)

# 株式会社 三越伊勢丹

## 徹底的に“個”と向き合い、 従業員一人ひとりの力を最大限に引き出す 人材育成と自律的なキャリア形成支援

**企業紹介** ●三越伊勢丹グループの中核会社である当社は、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店・三越銀座店の基幹3店舗を中心として、首都圏における百貨店ビジネスをコア事業としています。グループ持株会社である三越伊勢丹ホールディングスでは、グループビジョンとして「お客さま一人ひとりにとって生涯にわたるマイデパートメントストアになる」ことを掲げており、中期目標として掲げた2018年度営業利益500億円の達成とその先の持続的成長に向け、お客さまに対する絶対的な価値の提供を目指しています。

**プロフィール** 事業内容(業種) 百貨店業  
所在地 東京都新宿区  
従業員数 12,277人(男性3,559人、女性8,718人、うち非正規雇用社員6,745人)  
平均年齢 43歳(男性44歳、女性42歳 2015.7.10現在)  
平均勤続年数 21年(男性22年、女性21年 2015.7.10現在)  
女性管理職比率 20.3%(2015.4現在)  
※自主行動計画として「2020年までに女性管理職比率30%を目指す」を掲げ、性別や学歴にとらわれず、意欲ある社員に対して積極的に昇格試験へのチャレンジを後押ししています。

## キャリア支援の取組

### わが社の 理念・方針

「常に上質であたらしいライフスタイルを創造し、お客さまの生活の中のさまざまなシーンでお役に立つことを通じて、お客さま一人ひとりのマイデパートメントストアとなり、高収益で成長し続ける世界随一の小売サービス業グループ」となる

グループビジョン実現のために最も大切なことは、顧客接点であるスタイリスト(販売員)を中心とした従業員がやりがいを持ちモチベーション高く働ける環境づくりであり、経営トップからは「百貨店は人こそすべて」というメッセージが発信されています。それを受け、2012年度より「三越伊勢丹で働く従業員が持てる力を最大限に引き出し、伸ばしていける体制をつくる」ことをグループ人事ビジョンに掲げ、採用→教育・育成→CDP<sup>※</sup>・人事異動→評価の一連の人材育成フローの高度化を進めています。

CDP 面談を軸としながら、意欲ある人材の自律的なキャリア形成支援、OJT は勿論、Off-JT の体系化や従業員の自主的な能力開発の取組など、個の力を引き出すための育成の仕組み構築を行い、多様な人材の育成に注力しています。

※ CDP = キャリア・ディベロップメント・プログラム



## キャリア支援の具体的な取組

# グループ人事ビジョンの実現に向けて ～“個”と向き合い、モチベーションを引き出す人材育成～

## I. 一人ひとりと向き合うCDP面談による、「今後のキャリア形成支援」と「人材情報把握」

中長期的なキャリアを考える機会として、キャリアの節目に当たる従業員年間約1,000名(月給制契約社員から部長職まで)と人事部が直接面談を実施。1人45分かけて現状の課題や周りに言えない悩み、将来のキャリアイメージなどを直接聞き、アドバイスすることを通じ、従業員一人ひとりの自律的なキャリア意識を醸成するとともに、そこで得られた声を人材育成や人事制度改革などの施策につなげています。

また、ラインでは、社員、月給制契約社員、時給制契約社員を対象に上司との面談を徹底。半期ごとに期初の目標設定、期末のフィードバックを行っています。

より個と向き合い、従業員がキャリア意識を深め、自己の成長を感じられるサポートができるよう、本年度より人事部員全員に対しキャリアアドバイスのスキルを高める研修を実施しています。

## II. 「入口は違えど、ゴールは公平」意欲ある人材が自らの意思で手を挙げられる仕組み整備

性別や学歴、雇用形態にかかわらず、意欲ある従業員に対しては、CDP面談等を通じて様々なキャリアアップの機会や活躍のステージがあることを積極的に伝え、正社員転換や管理職登用へのチャレンジを支援しています。

その結果、月給制契約社員(メイト社員)から正社員への転換者が年々増加。2015年4月現在で累計400名となり、そのうち5名が管理職に昇格しています。また、女性の管理職昇格試験の受験者数も増加傾向にあり(過去3年平均で約40%が女性)、短大・高校卒の合格者も増加しています(現在の女性管理職比率は20%)。

また、育児に関しては、法定を上回る基準の制度を設けており、2015年4月現在、育児短時間勤務者は約450名(社員・メイト社員は同一制度)。人事部に育児関連専用窓口を設置し、キャリアに関する相談のほか、復職準備説明会やワーキングマザーセミナー等、スムーズな復職支援及びキャリア支援を行っています。2014年度より、育児に携わる従業員の志向に応じた様々な取組を導入。短時間勤務者でも希望者は職務登用や昇格の対象とする等、キャリアの中断を防ぐための支援を強化しています。

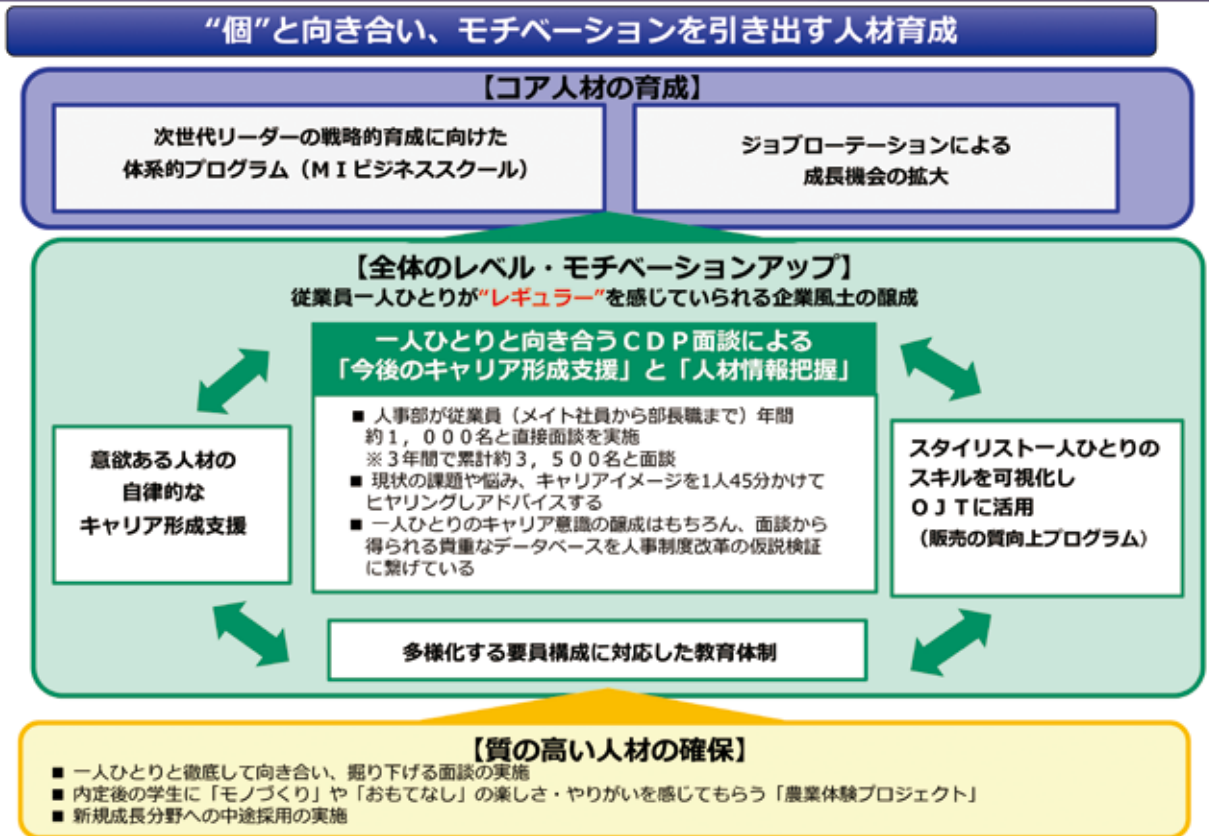
## III. 多様化する要員構成に対応した教育体制(Off-JT、自己啓発)

グループの求める人材像に向け、各人が自律的にキャリア開発に取り組めるよう教育・研修を体系化しています。グループの人材サービス会社である三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズによる基礎教育・職務別教育・領域別教育・資格別教育・能力開発研修は計約150種類用意されており、全従業員に教育・研修プログラム案内「MANABIの森」を配布。雇用形態にかかわらず年間延べ約2万人が受講しています。

プログラムは、時代性や企業が抱える課題や目指す方向、従業員の声なども踏まえ、毎年3割程度見直しを行っており、新規プログラムも導入しながら継続的に拡充を図っています。

また、百貨店プロセールス資格である「フィッティングアドバイザー」「ギフトアドバイザー」「シューカウンセラー」「パーソナルカラーアナリスト」「手話」等、各人のキャリア実現に向けた社内外の資格制度取得も積極的に推奨しています。

## 人財育成と自律的なキャリア形成支援の取組み全体像



#### IV. グループビジョンの実現に向けた多様な人材育成

Off-JT、自己啓発を強化する一方、ビジョン実現のためにはOJTによる一人ひとりの販売力向上が重要であるととらえています。スタイリスト一人ひとりの販売スキルを可視化し、OJTに活用することで顧客満足向上を図るプログラム「SSP＝セールス・スキルアップ・プログラム（販売の質向上プログラム）」を2014年度、首都圏三越伊勢丹全店に導入しました。これまで難しいとされていた「販売サービス」の可視化を、優秀なスタイリストの行動を分析し、三越伊勢丹としての「あるべき行動」と「必要なスキル」を4段階にレベル設定することで実現。上司とスタイリストが同じ基準でかつ個々のレベルに応じて具体的な育成計画を立てスキルアップを図っていくことができ、全社的な販売スキル向上につながっています。

公平な機会提供の一方で、「選抜型」によるコア人材育成の重要性を踏まえ、2013年度、社長を学長、人事部長を事務局長とする「MIビジネススクール」を創設。マネージャー職昇格時から執行役員まで一連の次世代リーダー育成メニューを体系化し、計画的に育成を進めています。

## 取組の効果や課題と今後の取組の方向

## 従業員一人ひとりが成長を実感し、高いモチベーションで定着して働くことができる職場環境をめざして

## ① 取組の効果

## 【企業（組織）としての効果】

SSP(販売の質向上プログラム)が導入されたことにより、上司とスタイリストが同じ基準でレベルアップを目指すことができるようになり、OJTの質が高まってきました。販売の質が向上するとともに、スタイリストも自らの販売スキルが定量的に見えることによって、成長を実感することができ、モチベーション向上にもつながっています。

また、従業員の販売スキルやモチベーション向上は利益拡大にも結び付いており、(株)三越伊勢丹の営業利益は2011年度166億円→2014年度241億円でした。

## 【従業員としての効果】

個と向き合う姿勢を重視した人材育成・キャリア支援の取組により、従業員アンケートでは「自ら望めば仕事の幅を広げたり、難易度の高い仕事にチャレンジできる」「質の高い仕事をするためにレベルアップしたい」「今の会社にいると将来の生活やキャリアに対して希望が持てる」等、『成長への意欲』『企業へのロイヤリティ』に対するポイントが向上しています。

## ② 課題等を踏まえた今後の取組の方向

今後少子高齢化社会が進展し、若年層の採用が困難になっていくことが想定される中、さらに従業員一人ひとりが成長を実感でき、高いモチベーションで定着が図られるよう、働く環境の整備、健康経営等への取組をさらに推進していくと共に、CDP面談の対象者を時給制契約社員にまで拡大していきます。

## その他

## メイト社員(月給制契約社員)から正社員転換を経て、管理職に昇格した従業員の声

伊勢丹新宿本店 紳士・スポーツ営業部 オーセンティックカジュアル、ゴルフ兼イセタンスポーツゲート セールスマネージャー



2000年にメイト社員(月給制契約社員)として当時の伊勢丹に入社し、伊勢丹新宿本店スポーツ衣料用品営業部に配属されました。最初の5年間は、カジュアル・ゴルフ・スポーツのお買場(売場)を担当し、接客を通じて、お客さまとのかかわり方を学びました。2005年からは、メイト社員ながら、初めて商品の買い付け担当のアシスタントを任せ、お客さまのご要望にお応えするべく品揃えについて勉強。2008年からはブロックリーダーとしてお買場の運営を経験することができました。その間、常に目標としたい上司がそばにいて、新しい仕事のチャンスを与えてもらいました。その期待に応えたいと思い努力するなかで、多くの方から励ましの言葉をもらったことに感謝しています。

2009年に正社員として登用され、そして2013年に昇格試験に挑み、メイト社員からの正社員転換者として初めて、マネージャー職に昇格しました。自分に与えられた仕事が評価され、会社が適材適所に配置してくれているからこそその結果であると思います。これからも、多くのメイト社員の先輩がマネージャー職をめざす目標をもってくれたらと期待しています。

## トピック

## 2016年4月より三越伊勢丹のメイト社員(月給制契約社員)を入社初年度から無期雇用化します

メイト社員は、百貨店で最も重要な店頭販売で活躍し、大きな役割を担っています。

店頭のスタイリストの働く環境の更なる改善を通してお客さまにより上質なサービスを提供することを目指し、2016年4月以降は入社初年度より無期雇用とします。メイト社員が従来以上に安心して長く働ける環境を整えることにより、おもてなしの心と高い販売知識でお客さまのご期待に感動レベルで応えることができる人材の育成を進めてまいります。

# 株式会社 三菱東京UFJ銀行

「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」へ  
日々の職務経験(多様なキャリア)を主軸に、  
人材育成制度で行員の『成長と挑戦』を支援します

## 企業紹介

●「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざす三菱東京UFJ銀行。

これまで培ってきたお客さまからの信頼・信用をベースに、リーディングバンクとしてグローバルなフィールドで常に挑戦を続けています。

また、「Quality for You ～確かなクオリティを、明日へ。世界へ。」というグループメッセージのもと、MUFJグループの一員として、お客さまの多様なニーズをいち早くとらえ、グループ力を発揮した質の高い総合金融サービスを実現しながら、お客さま・社会を支え続ける、揺るぎない存在でありたいと考えております。

## プロフィール

事業内容(業種) 銀行業

所在地 東京都千代田区

従業員数 46,299人(男性16,431人、女性15,917人、非正規雇用社員13,951人)

平均年齢 38.0歳(2015.3.31現在)

## キャリア支援の取組

### わが社の 理念・方針

「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」  
-Be the world's most trusted financial group-

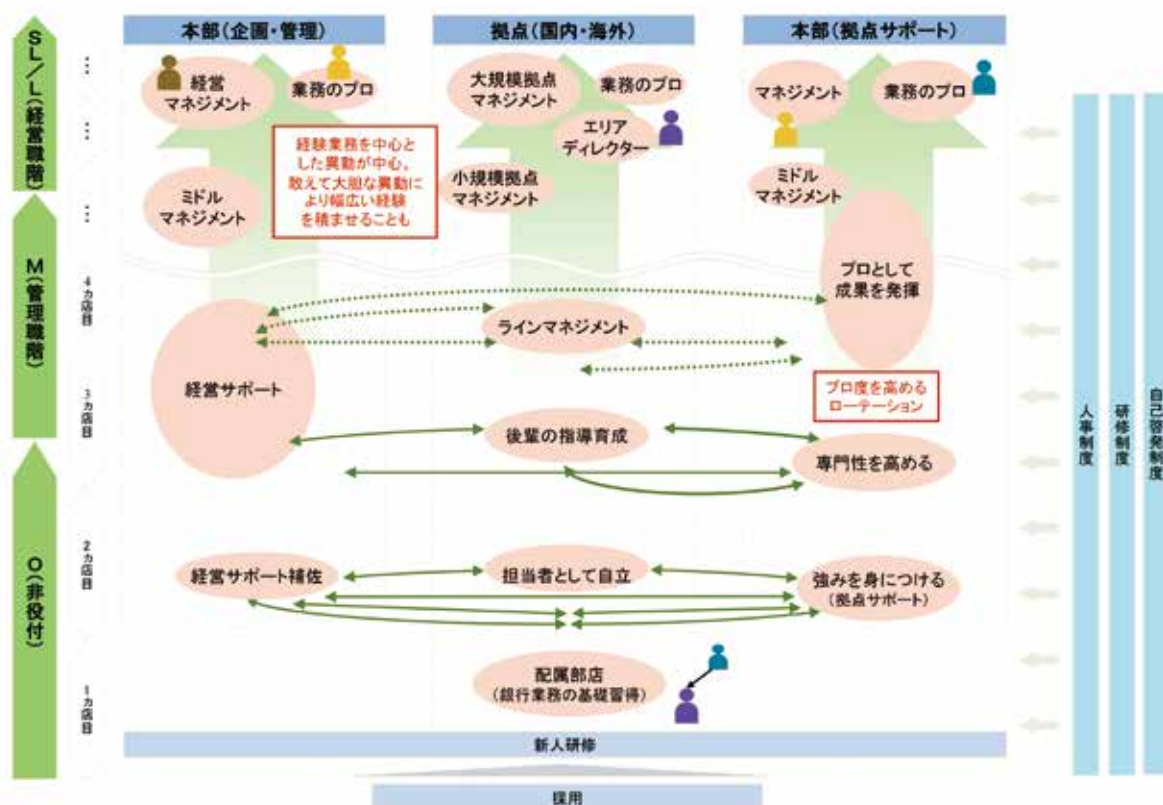
- 当行の中には様々な業務があり、多くの活躍の場があります。多様な経験をすることで、銀行員としての「広さ」と「深さ」を兼ね備え、人間としても成長して欲しい、その思いが人材育成の中核となっています。
- 行員が活躍する場所は、所属する部店・携わる業務・世界中の地域・グループ内の業態・仕事の相手などの違いによって様々です。行員一人ひとりは、それぞれの場で自分のコア・強みを確立するチャンスがあります。大切なことは一つひとつの場所で、努力を惜しまずに自分が納得するまで考え、行動し、ハードルを乗り越えていくことです。そして時として異動を通じ、複数のコアを確立し、マネジメントへと成長していきます。この複数のコアの組み合わせと経験の積み重ねが、一人ひとりのかけがえないキャリアとなり、当行を支える多様なキャリアの姿、人材力の源泉となります。

## キャリア支援の具体的な取組

## 人を育てる風土作りと、自主的な学びの支援

## I. キャリア支援の取組内容の特徴

当行には様々な業務があり、多くの活躍の場があります。「日々の職務経験(多様なキャリア)」を主軸に、人事制度・研修制度・自己啓発制度で、行員一人ひとりのキャリア形成を支援していきます。



## II. キャリア目標の設定・見直しの仕組み

## ①階層別研修

キャリアの節目で実施する階層別研修において、これまでを振り返り、今後のキャリアを考える機会を用意しています。例えば、仕事に慣れてきた若手行員には「3年目研修」を実施しています。これは入行からこれまでを振り返るとともに、先輩行員インタビューやグループワークなどを通じて、より視線を上げた今後の働き方を考える機会として全職種を対象に実施するものです。一部職種では1年目の研修時に、3年目の自分に向けた手紙を書いてもらい、それをこの3年目研修で一人ひとりに「配達」することで、入行時の自分の思いに触れ直す機会としています。

## ②人事考課制度

人事考課制度内に「キャリア自己申告」を組み入れています。中期的なキャリアイメージ・キャリアゴール、当面希望するキャリア(部署・職務)、生活設計について、年一回自己申告する制度です。

また、人事考課制度は、人材の育成を最も重要な目的として設計されています。「期待される成果・貢献を明示する」、「求められる資質について再認識する」、「スキル・専門性の獲得を目指す」、「面談を通じて成長への課題を明確化する」といった一連の人事考課の流れは、本人の気付きを促し、人材育成に大きな役割を果たします。

### ③公募制度

行員の個々の自律とキャリア形成を支援するため、コース(職種)を転換できる制度や、希望する業務にチャレンジできる社内公募制度を設けています。

### ④キャリア相談室

平成18年8月に行員の自律的キャリア形成サポート策の一つとして、人事部内に「キャリア相談室」を設置しています。拠点長経験を持つキャリアアドバイザー(2級キャリア・コンサルティング技能士)を配し、仕事やプライベートにおけるライフイベントを問わず、行員一人ひとりのキャリア形成に関する相談を受けると共に、研修等を通じて職場内の人材育成環境整備を行っています。

## Ⅲ. 職業能力開発・自己啓発機会への取組

### ①人を育てる風土作り

職務経験の積み重ねが重要である中、職場内の人材育成環境の整備が同じく重要となります。人事部及び先述のキャリア相談室が軸となり、マネジメント向けの研修を始め、若手育成のための指導担当者制度及びメンタリング制度の整備など、「人を育てる風土」作り、組織強化を行っています。

### ②自己啓発プログラム

主体的な成長をサポートするため、充実した自己啓発制度や資格取得支援制度を用意しています。若手行員だけでなく、それぞれの成長ステージに応じた多彩なプログラムを提供しています。

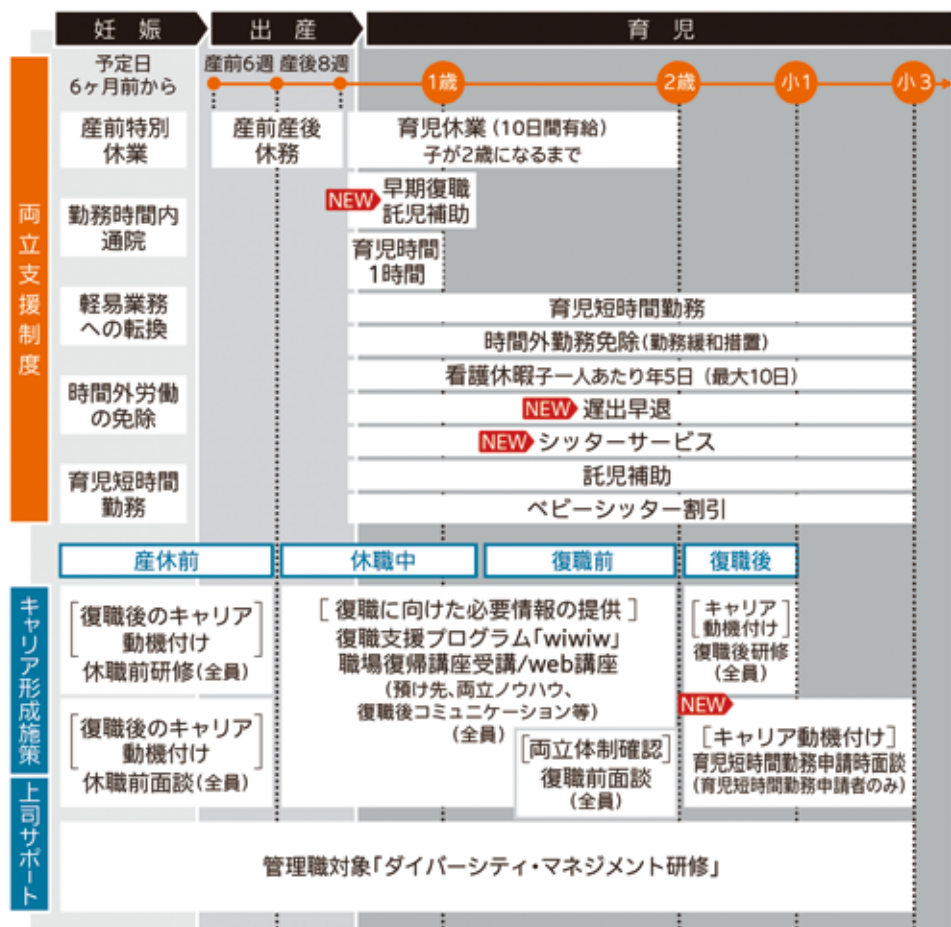
「学びの場」の提供～Extended Learning Program (ELP研修)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・平日夜間及び休日に開催する自己啓発講座です。相場の見方や企業分析の手法といった業務の補完的位置付けとなる講座や、ロジカルシンキング・PC・英語等ビジネススキルを高める講座、講演会等人間力を高める講座を広く提供しています。</li> <li>・年間400以上の講座を設置し、延べ20,000人/年以上の行員が参加しています。</li> </ul>
資格取得支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>・公認会計士・証券アナリスト・FP等の資格取得に関わる費用を、資格取得後の報奨金という形で支援します。銀行員のベースとなる資格に加え、今後はマネーローディング対策等、経営上、注力すべき領域についても対象範囲を拡大していきます。</li> </ul>
語学学習
<ul style="list-style-type: none"> <li>・各人の語学力水準に応じ、語学学校通学・skype英語・通信教育等、多様な語学支援策を用意しています。また効果測定の手続きとして、TOEIC (IP) テストを全行ベースで展開、課題となる実践力の測定に向けSWテストも開始しています。</li> </ul>
e-learning
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自宅学習が可能なe-learning、タブレット端末から閲覧できる電子書籍、研修講義が動画で学習できるオンデマンド講座など、自主的に学習に取り組める各種ツールを用意しています。</li> </ul>

## IV. 多様な働き方への取組

当行はダイバーシティ推進を重要な経営戦略の一つと位置づけ、様々なバックグラウンドや価値観をもつ多様な個性がともに働き、力を高め合い、活かすことのできる組織を目指しています。なかでも女性の活躍推進・仕事と育児の両立は、その中核をなすテーマの一つとして様々な施策に取り組んでいます。

当行の産休・育休者数は1,400人を超え、国内最大規模となっており、「辞めずに働き続けるために支援（制度利用を促進する）」という第1フェーズから、「早期に復職し、真剣に仕事と育児を両立する人を積極的に支援」することを基本方針とした第2フェーズに移行しました。仕事と育児を両立する女性の活躍を後押しする制度、組織風土の醸成に積極的に取り組んでいます。

【仕事と育児の主な両立制度】



## トピック

### MUFG グローバルラーニングセンター

人材育成の中核拠点として、平成27年3月に竣工しました。若手のみならず、次世代リーダーやグローバル人材の育成に、国内外を問わず活用していきます。

研修所のデザイン・コンセプトは「知層（地層）」。知識や知恵の積み重ねを後進に伝えるための場という意味が込められています。



## 株式会社 リコー

社員一人ひとりが主体的に自己実現を  
図りながら会社に貢献する自律的キャリア形成を  
支援し、企業価値の向上と、  
個人の成長の同時実現を目指します

### 企業紹介 ● imagine. change.

想像力の結集で、変革を生み出す。  
未来起点でお客様に新しい価値を提供していきます。

リコーはお客様の仕事や暮らしをより良くする新しい考え方、新しい方法を生み出し、常に進化しています。想像力豊かな発想こそ変革の原動力。

これがリコーブランドの核心です。私たちがどのように力を合わせていくのか、どのようにお客様のビジネスに新しい価値をお届けするのか、市場とどのようにかかわっていくのか。

“imagine” と “change” という簡潔で力強い2つの動詞で表現しました。

私たちの創造性と、将来を見据えた発想で、より良い未来を切り拓いていく。そんな強い想いが「imagine. change.」には込められています。

お客様のビジネスに変革をもたらす、お客様が知識や想像力を結集させて大きな力を発揮する。この願いを実現する答えが「imagine. change.」です。

**プロフィール** 事業内容(業種) 電気機器  
所在地 東京都中央区  
従業員数 11,200人(男性9,627人、女性1,573人、うち非正規雇用社員602人)  
平均年齢 42.0歳(2015.4.1現在)

## キャリア支援の取組

わが社の  
理念・方針

創業の精神

「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」 —三愛精神—

リコーグループは1936年の創業以来、世の中にイノベーションをもたらす製品やサービスを提供し、お客様と共に成長してきました。そして、私たちはお客様や社会からの厚い信頼を得、存続と成長を望まれる企業であり続けるために、「人を愛し・国を愛し・勤めを愛す」という創業の精神を基盤とした「リコーウェイ」を企業活動の基礎となる理念・価値観に据えて、全グループ社員でそれを実践しています。企業価値の向上に向けた事業戦略の実現のために、リコーグループで働く社員が、生き活きと新たなことに前向きにチャレンジする“働きやすい会社”を目指し、人事制度の改革やキャリア開発支援を行っています。



## ありたい姿の実現に向け「自ら取り組み、自ら学ぶ」

### I. “7つの人材タイプ” に向けたキャリア形成を支援

企業の変革と成長を実現するためには多様な人材の協業がキーであるとの考えから“7つの人材タイプ”を定義し、社員が自らの適性、志向、能力に応じてキャリアアップを図ることができる仕組みを構築しています。

#### ① 7つの人材タイプ

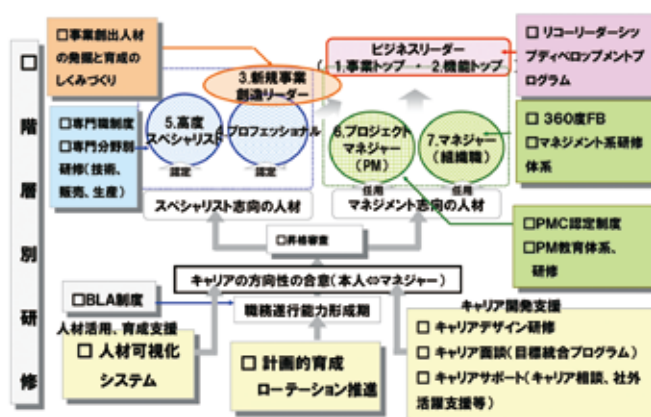
既存の事業で更なる高効率を実現するとともに、事業の変革・新規の事領域／マーケットへの挑戦の成功を同時実現するために必要となる人材です。

- |                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| 1. ビジネスリーダー（事業トップ）    | 2. ビジネスリーダー（機能トップ） |
| 3. 新規事業創造リーダー         | 4. プロフェッショナル       |
| 5. スペシャリスト（高度スペシャリスト） | 6. プロジェクトマネジャー     |
| 7. マネジャー              |                    |

#### ② 7つの人材タイプ別育成とキャリア開発支援施策

7つの人材タイプの輩出に向け、人材タイプ別に様々な制度・仕組みを構築しています。

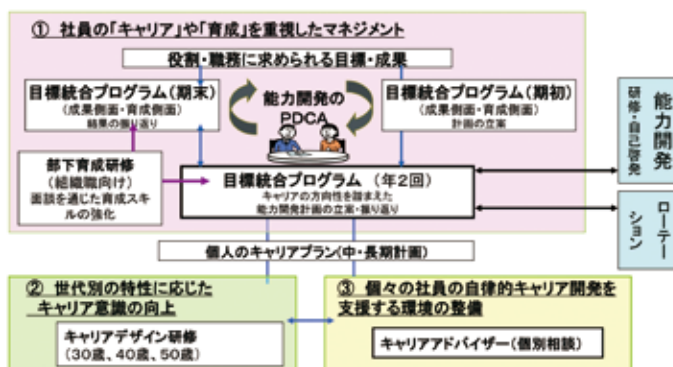
その一つに、プロジェクトマネジャー (PM) と組織職の人材輩出、育成強化を目的とした「PM コンピテンシー認定制度 (PMC)」があります。PMC は、社内基準に基づいてプロジェクトマネジメントの能力を認定する制度で、社員が認定条件にチャレンジし、自らの知識・スキルを向上させるとともに、組織やコミュニティの活性化に貢献します。認定者には、PM や組織職に優先的に任命されるインセンティブが与えられ、さらに将来のキャリアにつながる道を自ら切り開くことができます。



### II. “目標統合プログラム” で仕事と能力開発のPDCA サイクルを実現

#### ① 社員の「キャリア」や「育成」を重視したマネジメント “目標統合プログラム”

上司と部下の積極的なコミュニケーションを通じて、社員の主体的なキャリア開発の支援と上司の部下育成を強化する“目標統合プログラム”を実施。社員一人ひとりの「やる気のサイクル」を円滑に機能させるとともに、中長期でのキャリアプランと能力開発を上司と部下の間で整合し、仕事と能力開発のPDCAを実現しています。



## ② 世代別の特性に応じたキャリア意識の向上 “キャリアデザイン研修”

人生・キャリアの節目(30歳/40歳/50歳)で、社員が自律的にキャリアを考える場として、全社員を対象とする“キャリアデザイン研修”を実施しています。キャリアデザイン研修では、過去と現在の自分を振り返った上で、将来に目を向け、自己と組織のニーズを統合し、キャリアビジョンを描き、その達成のための具体的なアクションプランを考えていただくことで、社員の自律的なキャリア形成をサポートします。

## ③ 個々の社員の自律的キャリア形成を支援する環境の整備 “キャリア相談”

“キャリア相談”は、社員が仕事やキャリアに関して安心して相談できる場です。社員が“やりがい”や“働きがい”を感じて生き活きと仕事ができるように、専門の資格を持った相談員が、個人の視点に立ち、一人ひとりをサポートします。

# Ⅲ. “ダイバーシティ&ワークライフマネジメント”を推進

多様な属性を持った社員が持てる力を最大限に発揮し、新しい価値や成果を出し続けられる環境をつくるために、「意識・風土醸成」「両立支援と働き方の見直し」「女性活躍推進」の3つの軸で、ダイバーシティ&ワークライフマネジメントを推進しています。

## ① 意識・風土醸成

2000年代当初から、多様な人材が活躍できる職場づくりのベースとして“意識・風土醸成”に取り組んできました。管理職向けには、360度評価へのダイバーシティ観点の項目の追加やセミナーの開催など、マネジャーの意識と行動を変える取組を行い、全社員向けには、ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントのポータルサイトを開設し、会社の方針や目指す姿、具体的な取組事例などを紹介し、周知と浸透を図っています。



## ② 両立支援と働き方の見直し

育児休業法施行前の1990年に、育児休業と短時間勤務制度を導入しました。また、社内イントラネットで「両立支援のしおり」サイトを開設し幅広い情報を掲載するなど、復職に向けた不安解消にも配慮しています。

## ③ 女性活躍推進

女性がライフイベントを迎えた後も、単に働き続けることができるというだけでなく、活躍できるステージを更に広げていくことを目指しています。女性の活躍推進を加速するためのポジティブアクションとして、「若手女性社員キャリアフォーラム」「ステップアッププログラム」「女性管理職ネットワークによる相互研鑽と後輩女性サポート」等世代やキャリアステージに応じた施策を展開しています。

これらの取組は社外からも注目を集め、「ダイバーシティ経営企業100選」選出(2013年)、「イクメン企業アワード特別奨励賞」受賞(2013年)、「プラチナくるみん」認定(2015年)等、様々な評価をいただいています。これからも多様な人材が生き活きと働ける環境づくりを目指していきます。

## 取組の効果や課題と今後の取組の方向

## 7つの人材タイプを輩出、女性管理職も増加

## Ⅰ. 7つの人材タイプ育成の効果

“7つの人材タイプ” 育成の効果が現れています。ビジネス / 新規事業創造リーダーについては、タレント育成プログラムに2014年度で268人が選抜されました。プロフェッショナル / 高度スペシャリストについては、2014年度に新たに16人の高度専門職である技師長・審議役が誕生しています。プロジェクトマネージャーについては、社内PM認定制度であるPMCの認定者が2014年度末時点で87人となりました。

## Ⅱ. キャリア意識の向上

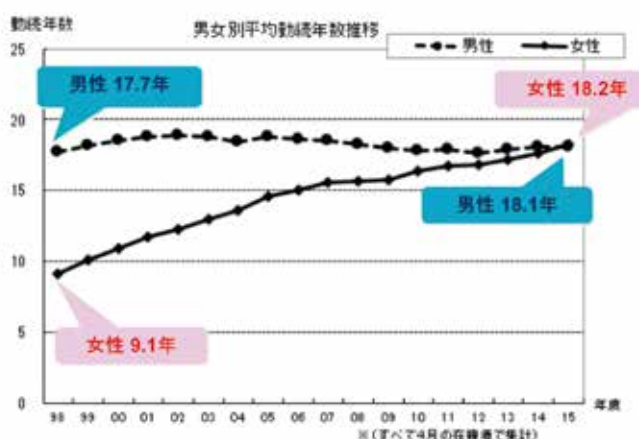
キャリアデザイン研修実施後のアンケート結果から、受講生のキャリア開発に対する非常に高い理解度が見て取れます。「理解はできたが、具体的な行動計画が作れない」という社員には、キャリア相談等により個別にフォローを行っています。

## Ⅲ. 女性の活躍

女性社員活躍のための種々の施策により、女性の平均勤続年数は男性と肩を並べる水準になりました。また女性管理職の比率は、2000年度末の8人から、2014年度末には110人と大きく増加しました。

年度	女性 管理職数	女性管理職 比率
2000年度末	8人	0.3%
2014年度末	110人	3.3%

<女性管理職数/比率>



## トピック

## 社会や地域との関わり ～未来を担う次世代の育成～



▲市村自然塾 関東

未来を担う次世代の育成は、持続可能な社会を実現していく基盤であり、社会全体として取り組み、企業もその一員として役割を担う必要があります。リコーは、子どもたちに体験・活動を通じて自ら学び、成長できる環境を提供する活動を継続的に行っています。

「市村自然塾 関東」は、“生きる力を大地から学ぶ”の理念のもと、農作業と共同生活を通じて子どもたちの成長支援を行っています。

また、青少年の理科離れが進んでいるとも言われる中、全国の子どもたちに科学を好きになってもらう機会を提供することを狙いとして、全国の科学館や学校などの教育施設を訪問し実験教室を行う「リコー・サイエンスキャラバン」を展開しています。



▲リコー・サイエンスキャラバン

# 株式会社 玄

「お客様に喜ばれ愛される人づくり店づくり」を  
理念にファミリーとしての意識を持ち  
「恩・思いやり・想い」を大切に、共に育つ  
共育で社員の自立・夢実現をサポート

**企業紹介** ●現社長の祖父の代から108年続く理容室を始め、現在は、メンズグルーミングサロン、ママさん美容室、お顔そりを中心としたエステサロン、ネイルサロンやまつ毛エクステ専門店、訪問理美容等、理容・美容、エステの複合サロンを運営しています。理美容業界の人材育成には特に力を入れており、職業訓練校や専門学校を併設。人材の早期育成を図っています。トータルビューティーをお客様に提供して、より美しく、より若く、より健康に、そしてより元気になっていただくことを目指し、老若男女すべてのお客様の満足を追求するとともに、働く社員の幸の実現に向け、キャリア支援を積極的に行っています。

**プロフィール** 事業内容(業種) 理・美容業(理容、美容、エステ)  
所在地 神奈川県平塚市  
従業員数 83人(男性42人、女性32人、非正規雇用社員9人)  
平均年齢 27歳(2015.11.11現在)

## キャリア支援の取組

わが社の  
理念・方針

お客様に喜ばれ愛される人づくり店づくり

企業は本来、会社を構成する人々の幸せの増大のためにあるべきです。当社は社員の物心両面の支援を通じて、社員が一層の幸せを感じることができる会社を目指しています。また事業の継続を通じ、地域、雇用、納税、文化など、様々な領域において社会貢献したいと考えます。

社是に「喜ばれ、愛される会社を作りましょう ～たくましくそしてやさしく～」を掲げていますが、その実現のために社員の人材育成には特に力を注いでいます。人材育成の基本方針も、この社是に沿っており、社員に対しては、ファミリーとしての意識を持ち、公私にわたって常に助け合い、「恩・思いやり・想い」を大切にしてもらっています。また、創意、熱意、誠意の三意をもって、良い技術、良いサービスを提供することを求めています。人間性や、人としての気配りも大切です。公德心を持ち社会にとって有益な人材を輩出できるよう社員に対するキャリア支援を続けていきたいと考えます。



## キャリア支援の具体的な取組

### 当社教育方針である基本三姿勢、求める人材像(玄訓)に基づき、キャリア形成支援を行う

#### 「基本三姿勢」と社訓

- ・心構えづくり・・・どんな心でサロンで働くかの心構えを習得します
  - ・技術習得づくり・・・顧客満足の接客技術と理美容技術を習得します
  - ・繁盛店づくり・・・不況でも来店されるお店づくりを習得します
- 「玄訓」自分の能力を自分の力で切り開け。そこに玄塾生の誇りがある  
(各自の個性を活かし国内だけでなく、世界で通用する技術、人間性をもった人材を目指す)



#### 「キャリア支援の取組内容及び特徴」

##### ■早期育成訓練等によるキャリア支援

技術者として一人前になるために自らのキャリアパスプランを持つことはもちろんですが、その実現をサポートする環境が大切であると考えます。営業後ではなく朝の合同訓練や就労時間内での職業訓練校で社員の負担を軽減しながら早期育成に取り組んでいます。

##### ■職業能力評価基準に基づく各人のキャリアプランの策定と見直し

各人が自ら設定したキャリアプランについて、進行具合によって店長等と相談の上、定期的な見直しを行い、キャリアプランの修正を行っています。また、キャリアの成長に伴い評価も変わり、給与システムに反映させています。

##### ■デュアルシステムによる教育訓練

この仕事をしたいけれど親の支援が受けられず断念する若者が多いことから、親の支援を受けずに会社が支援して自分の力で資格と技術を取得する「デュアルシステム」を行っています。たくさんの社員がこの仕組みで資格を取得して自分の夢を実現させています。

##### ■女性の働く環境の拡大

理容師の技術のお顔そりとアイブロウ、エステなどを主体にした女性だけの新しい理容室を作り、家庭をもった女性でも働き活躍できる環境を作り、支援しています。



## I. キャリア目標の設定・見直しの仕組み

##### ■店長との面談やディレクター、役員等とのキャリア面談

各店舗の店長が各人が設定した目標に対して進行度合を確認し、技術レベル等の評価を行い、目標の修正を毎月行っています。また、早い段階でもそれぞれのできるレベルの目標設定や業務転換も行っています。技術習得をおおむねクリアした7年～10年のスタッフとディレクター・取締役と面談し、将来についての話し合いを行い、社員が希望する道筋と条件を聞きながら会社でできることや支援できることなどのマッチングを都度行っています。

## ■各種相談システム

仕事、仕事以外の悩み、今後の進路等について店長とスタッフが月に一度相談する機会をつくっています。また仕事上の問題は、必要に応じ、毎週の店長会議や幹部会議時に、みんなで話し合う体制をつくっています。

## ■社外専門家の勉強会と個別面談の機会の提供

視野を狭めないように、業界の著名人から、ほかの業界サロンなどと比較した取組やアドバイスをいただく機会を毎月設けています。社員の希望によって講師と直接面談をしてキャリア形成や将来に向けてのアドバイスを行っています。

## Ⅱ. 職業能力開発・自己啓発の機会への取組

### ■自主参加型の合同訓練

自主参加型の早朝の合同訓練では教育部の各技術専門分野の科長より課題を与えながら直接指導を行っています。社員であれば無料で受講できるようにして、参加できなかった社員に対しては各店舗でフォローを行っています。

### ■職業訓練校における就業時間での短期集中訓練とOJT研修

職業訓練校での短期集中訓練とOJT研修を就業時間中に行うことで社員の時間の負担を軽減することにより、離職が減り、また、早く技術習得することで仕事が楽しくなり自信にもつながっています。結果として、早い段階で技術習得することができ将来に向けての視野も広がりやすくなっています。

### ■外部研修の参加

社外で行われる研修に本人希望及び職場推薦により、講習費を会社が支援して参加させています。社外の研修に参加することで他社の人と接する機会を持って、広い視野で物事が見えてきます。内容はレポートにまとめ、社内でもどのように活かすかなどについて発表して社員全員で共有しています。また、発表することで自身の成長にもつながっています。

### ■自己啓発セミナー

毎年、社員の目標計画や取り組み方、考え方の教育として『SMIプログラム』を使用した自己啓発セミナーを行い、社員の夢・目標の設定などを行っています。

### ■海外研修

毎年業績優秀者を選出して表彰を行い、表彰者を始めとした選抜を行い、海外研修を実施、例えば、ロンドン研修で外国人モデルを使った写真撮影や海外サロンでの体験などを行っています。

### ■資格取得の奨励

理容師、美容師だけでなく社内でトータルビューティーなどの資格取得を奨励して社員の自発性を促し、積極的にチャレンジさせています。

## Ⅲ. 多様な働き方への取組

### ■社員の適材・適所の配置

最初にベースとなる基礎技術の習得後、面談の上、社員の希望する将来の働き方について本人の希望も聞きながら自己評価と他者評価のすり合わせをしながら決めていきます。全員が万能ではありませんので、その社員が現状でできる仕事内容を基に活かせる職場や環境を一緒に考えていきます。

### ■社内公募からの取組

社内公募制でトレンド研究チームをつくり、その自発的な活動の中から学んだ流行などの情報を各店舗、お客様へ発信しています。活動の中で毎年、業界ディーラー主催のヘアショーへ参加することにより、ファッションの流行だけでなく表現力やパフォーマンスなど社員の能力向上にもつながっています。

### ■育児・介護等による時間の配慮

正社員だけでなく非正規雇用の社員であっても家庭の事情やお子さんの急な病気など、急に仕事が担当できない事態が生じることがあります。その際は、職場のメンバーが補うことができるような仕組みをつくり、各人が働きやすい環境づくりに努めています。

なお、各人の事情については個別面談時に日数、時間等について個々の要望を聞き、すり合わせを行っています。

## 取組の効果や課題と今後の取組の方向

### ■取組の効果

働きながら学ぶデュアルシステムや就業時間内の練習を可能にした職業訓練校の活用により少しずつ定着率が上がっています。

また、働きやすい職場づくりを進めていく中で女性社員も増えていき、その女性社員の意見も取り入れていくことで女性が活躍できる環境になりました。社内だけでなく社外の講習に参加させたり、資格取得支援により本人たちの自信やキャリア促進にもつながって、たくさんのお客様にも喜ばれています。

### ■課題

理美容の技術だけでなく、これからの社会で通用するような考え方や経営の仕方などを共に学び、育っていこうと思います。技術者としてはもちろん、管理者として現場でたくさんチャレンジさせて、成功も失敗も経験させることで各人のキャリアにつながると考えて支援を続け、一緒にチャレンジしていこうと思います。

### ■取組の方向

会社として「人財共育・生涯顧客」をテーマとして、社員がお互いを大切にしていっていき、共に育ち成長することでたくさんの可能性が生まれます。考え方や本質を共有することがもっとも大切であり、手法などは時代や環境の変化、社員のニーズ、お客様のニーズに合わせて進化していき、常にチャレンジすることでお客様一人ひとりに一生涯利用していただける会社に成長できるはずだと考えます。関係する社員や家族、お客様、関係各社などすべての人を支援して幸せになれる会社を目指していきます。

## その他

### 従業員の声

- ・手荒れで理容師を諦めようとしたのですが相談してお顔そりサロンへ異動し、今まで学んだ技術を活かして、たくさんのお客様に喜んでいただいています。(女性社員 27 歳)
- ・結婚・出産で社員と同じ時間働けなくなった時に相談して、講師として指導していく道をつくっていただき、新人教育を担当しています。(女性社員 28 歳)
- ・他業種からの転職で不安もありましたが、訓練校や早朝の合同訓練のおかげでスタイリストになれて、たくさんのお客様から喜んでいただいています。(男性社員 34 歳)
- ・ひとり親家庭で金銭面が厳しく諦めていましたが、デュアルシステムのおかげで資格を取得してヘアスタイリストになれて、たくさんのお客様から支持をいただいています。(男性社員 24 歳)

## トピック

### 会社全体でお互いを大切なファミリーとして考えて行うイベントが盛りだくさん!

- ・スタッフ全員で毎月の誕生日会をお祝いします。
- ・毎月の各人の成績を表彰する制度があります。
- ・特に優秀な活動や結果を出した社員にはワンダフルカードを進呈し、枚数に応じて景品や賞与に反映させています。
- ・夏の納涼会や江ノ島で海水浴やバーベキュー。平塚八幡宮や鎌倉に参拝など。



# 社会福祉法人 順明会

“高齢者の尊厳を尊び心の通った関わり”を  
全うする最高のパーソナリティ創成が企業風土と  
なることを私たちは目指しています

**企業紹介** ●当法人は、心身の弱い高齢者が、再びお元氣を取り戻していただくことを至上の目的として、特別養護老人ホーム「ジャルダン・リラ」を始めとする各種介護福祉施設を運営しています。当法人の信条である「リラ・クレド」に掲げているとおり、私たちは、高齢者の尊厳を尊び、心のこもった関わりをもっとも大切な使命とこころえており、高齢者に最高のパーソナリティと施設を提供することを約束します。これが当法人の理念・方針そのものとなっています。

**プロフィール** 事業内容(業種) 第1種社会福祉事業及び第2種社会福祉事業  
所在地 愛知県豊川市  
従業員数 171人(男性26人、女性85人、非正規雇用職員60人)  
平均年齢 34.2歳(2015.7.10現在)

## キャリア支援の取組

### わが社の 理念・方針

(クレド：信条)

第1章 私たちは、リラに集う方々の尊厳を尊び心のこもった関わりを最も大切な使命とこころえています

第2章 私たちは、リラに集う方々に心あたたまるくつろいだ雰囲気を感じていただくために最高のパーソナリティと施設を提供することを約束します

第3章 リラに集う方々がここで出会う関わりに感動し、心の中の願望やニーズが満たされるようなホスピタリティの実践です  
モットー One for all, all for One

「リラ・クレド」が示す言葉の1つ1つが行動指針です。

リラ・クレドの思いは、リラ職員すべての行為・行動の基礎であり、「気づかい」の大切さを育てていきたいと考えています。

《尊厳を尊び》とは、

それは接遇態度です。洗練された礼儀正しい姿勢と言葉です。

当法人のマネージャーは、ANA ビジネスソリューションでインストラクターの教育を受け、その方法論を法人内の職員に適用し、航空機内のCAの接遇姿勢と心を実践目標にしています。

《最高のパーソナリティ》とは

- ・疾病の多い高齢者には、介護・介助に当たり高い専門的知識・技能が必要です。
  - ・一人ひとりの高齢者の好みは多様です。レベルの高い志向を持った高齢者も多いのです。
- 職員の技術と知識はプロフェッショナルである必要があります。

《最高の施設》とは

心身の弱い虚弱高齢者にとって、生活の不自由さは命取りになります。

特に排便・排尿処理は困難が多いのです。そして適切な便・尿臭処理が介護の質を表す指標です。便・尿臭がないことは、質の高い施設としての一つの証です。

《言葉にされない願望やニーズ》とは

高齢になるに従って心身ともに老化します。したがって、周囲からの心ない言葉や行動に出会うことも多くなり、自己保存の本能によって寡黙になります。私たちはそのような高齢者の気持ちを受け止め「言葉にされない願望やニーズ」を高い感性で察知し支援しなければなりませんし、それを実践しています。



## キャリア支援の具体的な取組

### I. キャリア目標の設定・見直しの仕組み

キャリア・コンサルタントである愛知県職業能力開発協会の専門員と連携を深め、専門的立場から目標やその見直しの指導を受けています。

### II. 職業能力開発の具体的な展開

#### イ. 摂食・嚥下・睡眠の介護・介助は“リラ介護マニュアル”のフル活用で！

レベルの照査として筆記試験の合格が基盤です。

(60点以下は落第で合格まで追試です)

#### ロ. 接遇の実践試験

当法人主催の接遇試験で、金・銀・銅のマークを贈呈し、クレド・カード入れの左側に貼り付けて保持してもらいます。1年以上はかかりましたが、結果的に全職員が“金マーク”取得となりました。

#### ハ. 一般の方々からの評価

モニターによる一般の方々からの評価を大切にしています。

### 二. 教育・訓練とその方法

現場・現実・現物訓練は“TWI 仕事の教え方”で上記の種々なるスキル向上の徹底的展開を図っています。

働き方の問題解決のためには、共有する思考回路が必要不可欠との思いから、TWI - IIの教え方の4段階を基本に、「相手が覚えていないのは自分が教えなかったのだ」という、他責から自責へ思考を変化させる方法を実行しています。

※教え方の4段階

第1段階 習う準備をさせる      第2段階 作業を説明する

第3段階 やらせてみる              第4段階 教えたあとをみる

また、仕事の習熟度は、日常業務の反復練習をすることにより高まっていくと考え、クレド・カードを活用し、日々、他者点検及び自己点検し業務の改善を図っています。

最も大切なコミュニケーション・スキルと考える「TWI 仕事の教え方」をマネージャー役の者にとっての必須スキルとしており、そして活用の項目は多岐にわたります。

- ・介護・介助の基本スキル・・・リラ介護マニュアルで
- ・接遇訓練は・・・ANAビジネス・ソリューションから
- ・認知症対応は・・・くもん学習療法で

等々チャレンジ課題はどれもTWI活用の場面です。いつでも、誰でもスキル・アップが必要となってきます。

## ホ. 働き方の多様性・裁量性

従来は正規雇用職員が中心でしたが、時間外労働の激増が問題となり、正規雇用職員が担当すべき業務とパートタイマーや非正規雇用職員に一任できる業務を分析・整理した結果、多様な働き方・裁量性が実現しています。

- i 高年齢者の再雇用(62歳以上の高年齢者を新規採用)
  - ・定年後も健康の許す限り雇用の延長
  - ・フレキシブルタイム
  - ・裁量労働(勤務シフトの決定)
- ii 金銭裁量性(介護現場の諸費用について、予算内で職員の裁量において決定)

## ヘ. その他の具体的なアクティビティ(キャリア・アップ)の一例として次のようなものがあります。

### i 「歌謡フラダンス」インストラクターの創設

フラダンスのインストラクター資格を15名の職員が取得しています。

毎週2回、火曜日と木曜日の14時～15時アクティビティ・タイムに「利用者と共に踊ろう!!」の実践で外界と同様のお祭りのな時間を創造しています。

100名から120名の参加者(リラ利用の高齢者)が笑顔で生き生きと楽しんでいます。



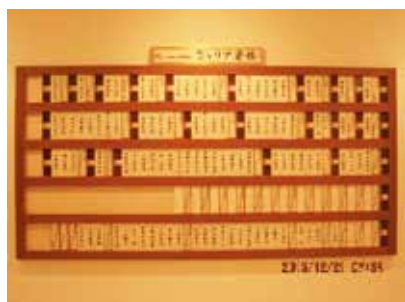
### ii 「けん玉」を寝たきりの高齢者も実践できる、人づくり

公益社団法人日本けん玉協会の指導・支援を受け、職員29名がけん玉推進員となっています。

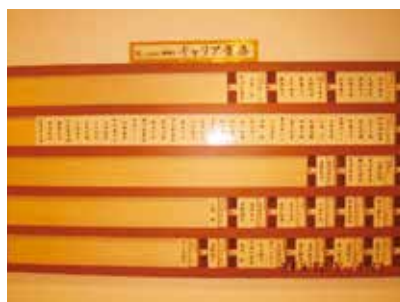
本年6月からスタートしたけん玉活動は、2回の「けん玉・級審査」を受け、1級2名など進級著しく進展しています。

来春には、「高齢者と共に」を合言葉に「けん玉活動」を広げます。

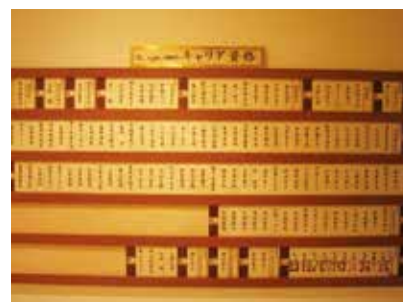
### iii 活動の可視化(国家資格、法定資格、専門資格)資格掲示



▲専門資格



▲法定資格



▲国家資格

このように利用者に満足していただけるよう、職員はアクティビティのスキルを向上させています。

## 取組の効果や課題と今後の取組の方向

### 「取組の効果」

職員の意識が変われば、行動も変わってきます。初めは、当法人の各種サービスの利用者は少なかったのですが、職員個々の成長により利用者数も増加しています。さらに、より多くのサービスを利用したいとの声があり、相乗効果で収益も上がってきています。

利用が増えることは労働時間の増加を伴いますが、解決策として前述のような多様な働き方を提案することにより、内外で出ていたクレームも減少しています。

また、取組の効果は、行政、来所者、マスメディアの情報等の側面からもチェックしています。

### 「課題」

アクティビティへの参加率が不十分であり、全職員のモットー寄与率を高める必要があります。活動のチーム編成に一段と工夫が必要であると考えています。

### 「今後の取組の方向」

それぞれの業務内容あるいはアクティビティの方法・場・チーム・法人としてのかかわり等々きめ細かい対応を進める必要があります。

人と人のかかわりが業務の目的であるが故に、先にあげたアクティビティの運営(進め方)が老人福祉の原点であると考えています。キャリア支援はそういったアクティビティ運営そのものの中にあると信じます。

## トピック

### 「3B体操」で高齢者の健康増進活動

3B体操とは、生活を通じて心身ともに健康な日常生活を送ることができるように考案され、年齢性別に関係なく誰でも無理なく楽しめる体操です。

当法人では、アクティビティ(キャリア・アップ)の一つとして、2015年9月から公益社団法人3B体操協会に加盟し、指導を受けています。インストラクターになるためには、正味1年の“修行”が必要です。2016年には当法人内での「3B体操」が始まる予定です。

# 医療法人 寿芳会 芳野病院

大正時代から脈々と受け継がれる人材育成!  
『人材の育成こそが組織の礎』として、  
様々なサポート体制を整えています

**企業紹介** ●当院は1913年(大正2年)に創立し、「医療介護を通じて地域社会に貢献します」を理念として100年以上にわたり地域に根ざした医療を提供してきました。大規模の救急病院から病状が安定した患者さんを受け入れて、在宅へ戻す役割を担っています。入院中のケアやリハビリから退院後のフォローまで、近隣の医療機関、施設、介護事業者と連携を密にしながら、グループ全体で入院患者さんの1日も早い在宅復帰と退院後の自分らしい暮らしを支援しています。

**プロフィール** 事業内容(業種) 医療業  
所在地 福岡県北九州市  
従業員数 280人(男性79人、女性175人、非正規雇用職員26人)  
平均年齢 37歳(2015.11.30現在)

## キャリア支援の取組

わが社の  
理念・方針

職員一人ひとりが働き甲斐を持って意欲と能力を最大限に  
引き出せる職場づくり

病院理念である「医療介護を通じて地域社会に貢献します」の実現のため、人材の確保と医療の質の向上のために教育に力を入れてきました。教育だけではなく、しっかりと目標管理を行わないと人は育たず、満足は得られないと考え「個人目標管理」と「教育」の2つを柱としてキャリア形成の支援を行っています。職員の満足度を上げて、患者満足度も上げるよう努力しています。

### 芳野病院 人材育成基本方針

#### I. 現任教育の充実

1. 個々の技量に合わせた教育(クリニカルラダー制度)
2. 積極的な社外研修

#### II. 目標管理による能力開発

1. キャリアファイルによる個人目標の管理  
(PDCAサイクルによる継続的な評価・修正)
2. 個人目標に対する組織的な支援の促進

#### III. 自己考課表による公正な評価



▲大正時代の当院における教育の様子

## キャリア支援の具体的な取組

# 目標管理と能力開発を充実し、一人ひとりのキャリア形成を支援

## I. キャリアファイルを使用した目標管理…目標管理で将来なりたい自分へ！

全職員が在職期間を通じて1冊のキャリアファイルを持ち続け、キャリアの履歴や研修の参加履歴、当院目標から落とし込んだ個人目標の管理を行います。また年2回行われる個人目標シートと自己考課表を用いた上司との面談を通じ、職員それぞれの目標達成度、自己成長が公正に評価される仕組みづくりを推進しています。目標の達成ができるようサポートするとともに、個人のチャレンジする気持ちを大切にしながら、活躍できる環境を整えています。

👉 部署目標と個人目標の整合性を図る  
 ミッション↔️部門目標↔️部署目標↔️個人目標まで連動性を持たせる



## II. クリニカルラダー制度…個々の習熟度に合わせた教育を行っています！

専門的知識や技術を段階的に身に付けられるようにクリニカルラダー制度を取り入れています。新人、レベルⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ、主任・課長と分けられており、経験年数ではなく個々の習熟度に依拠してレベル別研修を実施しています。個人の成長に合わせた教育を行い、職員一人ひとりがキャリア形成のビジョンを持てるように支援しています。

また、看護部ではプリセプター制度を導入し新卒者や中途入職者が不安を感じることなく、職場環境に適応できる体制を整えています。新人を支える側も、教育や指導を通じて専門職業人として新人と共に成長することができています。



### Ⅲ. 教育研修…充実した学習機会を病院全体で支援！人材を人財に！

職員の『学びたい』『変わりたい』という自己成長への意欲を当院全体で支援しています。その一環として院内研修だけでなく外部研修の受講を奨励しています(平成26年度258回 延べ390名)。また、学習や研究の成果を発表する場として、院外での学会発表や勉強会で講師を務める機会を多く提供しています(平成26年度70回 延べ97名)。これらの出席は勤務扱いで、受講料や旅費の支給など、様々なサポート体制を構築しています。



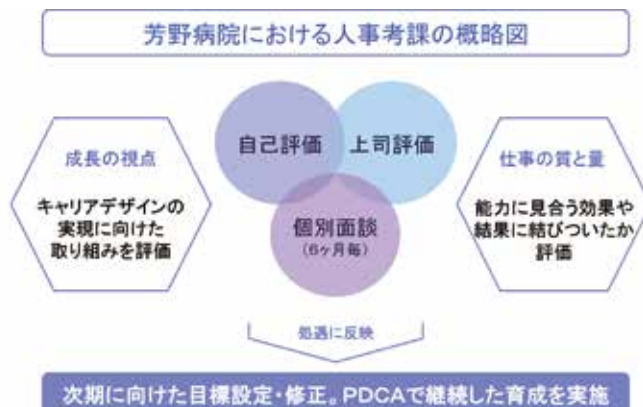
▲新人教育研修



▲芳野病院学会

### Ⅳ. 公正な評価と副主任・附属施設長の立候補制度

年に2回、自己考課表と目標管理シートを基に上司も同じ項目で公正に評価。そして、本人と面談を行い次期に向けてのフィードバックを行います。また、副主任と附属施設長の立候補制度を採用しており、意欲のある人財の自己実現を可能にしています。



### Ⅴ. 多様な働き方を実現

#### 1) 57種類の勤務シフト

当院では職員の様々なライフステージによりキャリアが分断されることなく働き続けられる職場として、常勤短時間勤務者やパートタイマーなど個人の働き方を考慮した57種類の多様な勤務シフトがあります。

#### 2) 常勤短時間勤務制度

週に1回の利用や夏休みなどの利用など、フレキシブルな利用も可能です。利用した分のみ時間給で控除されます。現在1割の職員が利用中です。

#### 3) 女性男性を問わず育児休業取得を奨励

平成16年度より女性の取得率・復帰率ともにほぼ100%(直近4年で100%)、男性昨年20%(直近4年で14%)です。

#### 4) 連続休暇取得奨励制度

新卒者は勤続2年以上、中途採用者は勤続1年以上の全職員が対象で、理由を問わず連続7日間の休暇を年一回取得することができます。

## 取組の効果や課題と今後の取組の方向

## ESの向上、それがCSの向上へ 今後は更なる専門性の追求

## ①取組の効果

キャリア支援の取組によって、職員の満足度が上がり、人材の確保・定着が以前より容易となりました。教育により個々の能力も上がり、より安全で質の高い医療が提供できるようになったことで、患者さんの満足度も上がり、多くの患者さんが当院を選んで下さっています。投書による患者さんからの褒めの言葉も数多く頂くようになり、職員のモチベーションも上がりました。研修参加や学会での研究発表を重ね、全国的な学会発表での発表件数が増え、研究発表の執筆依頼も数多く頂いています。

## ②今後の取組の方向

今後取組みたいことは、更に質の高いサービスを提供するために、より専門性の高い資格(例えば、専門性を追求した認定看護師等)にチャレンジできるよう支援をすることです。また、管理職になると部下のキャリアアップに力を注ぎ、自分の更なるキャリアアップがおろそかになりがちです。そうならないようにマネジメント能力向上に注視した取組が必要と考えます。生涯を通じてキャリアアップできる環境を構築します。

## その他

## 地域社会に貢献するため、さまざまなイベントを行っています

小学生のための職場体験「キッズサマースクール」  
ブラックライトを使用した手洗い指導、車いす体験など



その他「オープンホスピタル」「隣人祭」  
「市民公開講座」「コンサート」  
「いきいき健康講座」など様々なイベントを行っています



## トピック



これまでの職員の頑張りが認められ、全国的な表彰を数多く受賞しました。

プラチナくるみんマーク 認定 (H27.7.3)

イクボスアワード2015 グランプリ (H27.10.19)

平成25年度年おもてなし経営企業選 選出 (H26.3.27)

第6回ワーク・ライフ・バランス大賞 優秀賞受賞 (H24.11.15)

# 「キャリア支援企業表彰2015」 の概要

## I キャリア支援企業厚生労働大臣表彰実施要領

### 1 趣旨

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

### 2 表彰の名称

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

### 3 表彰の対象

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

### 4 募集

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

### 5 審査及び決定の方法

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

### 6 その他

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

## II 「キャリア支援企業表彰2015」審査委員会委員（敬称略。五十音順）

今野 浩一郎  
（委員長・学習院大学経済学部教授）

岩田 喜美枝  
（公益財団法人21世紀職業財団会長）

北浦 正行  
（公益財団法人日本生産性本部参与）

中山 峰孝  
（厚生労働省大臣官房審議官）

花田 光世  
（慶應義塾大学名誉教授）

守島 基博  
（一橋大学大学院商学研究科教授）

## III 当表彰制度の詳細はこちらへ

- ◆ 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/20150512careerhyosho/>
- ◆ 中央職業能力開発協会 <http://www.career.javada.or.jp/id/career/contents/code/04>



## IV 事業の全体図

# キャリア支援企業表彰

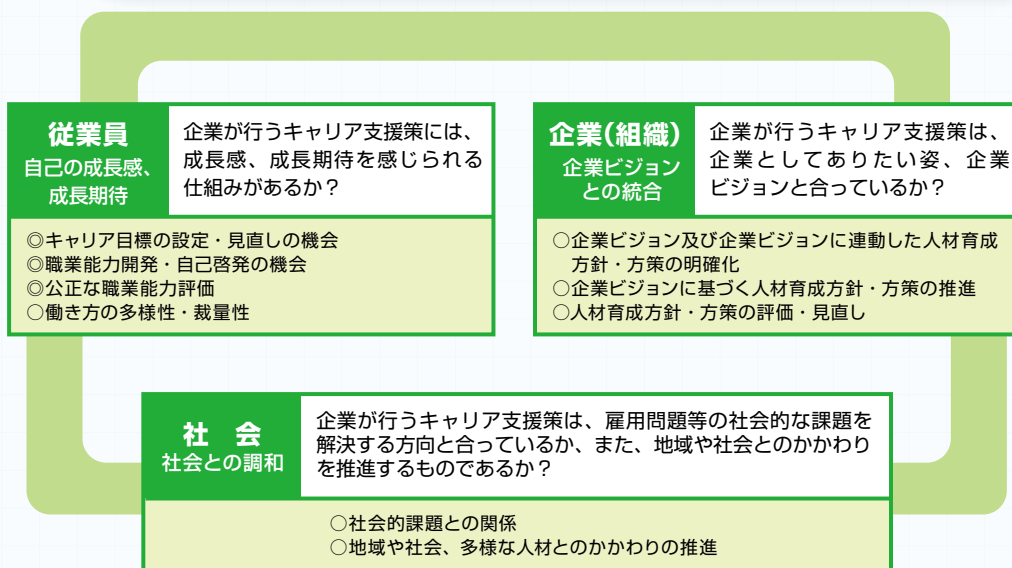
— 人を育て・人が育つ企業表彰 —

### 1. 表彰の目的

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

### 2. 評価の視点

企業が行うキャリア支援策の内容は、表彰に値するものであるか？



企業が行うキャリア支援策は、機能し効果をあげているか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>○企業(組織)の評価</li> <li>○従業員の評価</li> </ul>
キャリア支援の普及促進に貢献するものであるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>○モデル・活用可能性</li> </ul>

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

## V 評価項目

企業等から応募された取組は、P40「事業の全体図」の「評価の視点」にあるとおり、

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

の三側面から多面的に評価しますが、評価項目の詳細は次のとおりです。

なお、評価項目すべてを満たしているかどうかは表彰の要件ではありません。

いくつかの項目について、特に優れた特徴を持つ企業等も表彰対象として選定されます。

### 1 キャリア形成の仕組みと活用

企業等の取組を「キャリア形成の仕組みと活用」の側面から評価します。

評価にあたっては、「従業員」の視点から「自己の成長感、成長期待」を、「企業」の視点から「企業ビジョンとの統合」を、「社会」の視点から「社会との調和」をそれぞれ達成しているかどうかをみていきます。

具体的な評価項目は次のとおりです。

#### 1-1 従業員の視点(自己の成長感、成長期待)

##### (1) キャリア目標の設定・見直しの機会がある

- ① キャリアの目標やキャリアの計画を、短・中・長期に分けて考える機会や仕組みが用意されている
- ② 上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせる機会や仕組みが用意されている
- ③ これまでのキャリアを振り返る機会、キャリアの目標を見直す機会や仕組みが用意されている
- ④ 必要なときに、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)に相談できる機会や仕組みが用意されている

##### (2) 職業能力開発・自己啓発の機会がある

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

##### (3) 公正な職業能力の評価を行っている

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

##### (4) 働き方に多様性・裁量性がある

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

#### 1-2 企業(組織)の視点(企業ビジョンとの統合)

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

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

(2) 企業ビジョンに基づく人材育成方針・方策を推進している

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

(3) 人材育成方針・方策を適宜評価し、見直している

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

### 1-3 社会の視点(社会との調和)

(1) 社会的課題との関係

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

(例)

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

(2) 地域や社会、多様な人材との関わりを推進している

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

## 2 機能・効果性

企業等の取り組みを「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。

### 2-1 企業(組織)の評価

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

### 2-2 従業員の評価

- ① 企業が行うキャリア支援に対する従業員の評価が高い又は向上している

## 3 普及推進への貢献(モデル・活用可能性)

企業等の取組を「普及推進への貢献」の側面から評価します。

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

