

3 株式会社博報堂

“人が資産”“粒ぞろいより粒違い”という人材マネジメントの思想に沿い、社員の企業内キャリア自律を積極的に支援する

企業紹介

近年の急速な技術の進歩により、生活者は情報の受け手から、情報を集めて選別し、自ら発信する存在となりました。2007年に博報堂DYグループが提起した「生活者主導社会」が到来し、クライアントの課題はより高度に、そして複雑になっています。

博報堂は、クライアントの課題解決のために、自己革新を続け、「次世代型の統合マーケティング・ソリューション」を提供していきます。博報堂のフィロソフィーは、「生活者発想」と「パートナー主義」。当社は「生活者発想」をより高く磨き上げ、生活者、クライアント、そして社会に対する深い洞察力と理解力を持つパートナーとして、これからの社会の「幸福」を実現する新しい広告会社へと動き始めています。

プロフィール

事業内容：広告業 所在地：東京都港区

従業員数：3,663人(男性2,575人、女性1,088人、非正規847人) 平均年齢：39.8歳(2012.7.30現在)

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

「人が資産」「粒ぞろいより粒違い」という人材マネジメントの思想に基づき、企業内キャリア自律を支援する

2005年、よりクリエイティブな価値提案・創造ができる博報堂を目指すべく、体系的な社員育成を推進する基幹組織として企業内大学:HAKUHODO UNIV.を設立。現在まで、企業ビジョンに連動した人材育成方針に則り、本企业内大学が中心となり、包括的な社員のキャリア開発支援を行っています。

人材育成方針、および当社の企業文化である「人が資産」「粒ぞろいより粒違い」という人材マネジメントの思想に沿い、働く個人それぞれの強くしなやかな職業観・キャリア観の育成を目指して「社員の企業内キャリア自律」を人材育成の一つの核に制定。キャリア支援の専門部隊「キャリア開発部」を創設し、【キャリアデザインプログラム】を社内展開し、個の視点からみたキャリア開発支援を積極的に行っています。

また HAKUHODO UNIV.では、キャリア意識を持った社員が自身の基礎力・専門力強化を図るための【構想ベーシックス】【ビジネス構想プログラム】【イノベーション構想育成プログラム】といった研修・育成施策群を開発・提供し、社員個人がオリジナリティある創造的な成果を創出するための包括的な育成サポートを行っています。

HAKUHODO UNIV. におけるキャリア自律支援の実践

HAKUHODO UNIV. が中心となって、行っている【キャリアデザインプログラム】は、主に「社員のキャリア意識啓発と気づきの機会の提供」「節目における選択の仕組みの実施、運営」「継続的な支援インフラの整備、提供」から構成されています。また、【キャリアデザインプログラム】と連携した各種育成・能力開発プログラムや人事制度等により、社員のキャリア自律支援を推進しています。

1 キャリアデザインプログラム

■多段階キャリア選択制度

複数領域の専門性を併せ持ったプロフェッショナル人材の育成を目的に、29歳時までに、多様な業務領域の経験を担うことをねらった意図的・計画的な異動の仕組みで人事部と協働で本制度を運用しています。入社3年目から本制度の対象となり、毎年自身の職務やスキルの棚卸およびキャリア考察を行うために「キャリアプランニングシート」の記入と上長との共有面談が義務付けられます。また入社4年目および7年目を基準年として、基本的に全員が2度の異動を経験（例年200名超）。その際、「キャリアデザインを考えるセミナー」「キャリアデザインWS」を実施し、キャリアビジョンの見直し・設定の機会を提供しています。

■世代別（節目）キャリア開発支援プログラム

社員の継続的なキャリア自律支援にむけて、世代ごとにオリジナルのキャリア講演会／キャリアデザインワークショップを開発・実施。世代ごとのキャリア発達課題や世代特性を踏まえたプログラムにより、より实际的なキャリア考察の機会を提供しています。

30代向け：CD30s キャリア講演会／キャリアデザインワークショップ
プロフェッショナルとしての勝負能力の確立に向け、チャレンジする意識形成のためのキャリア開発支援

40代向け：CD40s キャリア講演会／キャリアデザインワークショップ
個人の働きがいと強み（専門性）を活かしたキャリア選択機会、その意志決定のためのキャリア開発支援

50代向け：CD50s キャリア講演会／キャリアデザインワークショップ
65歳雇用延長等を見据えながら、マネープランも含めたネクストライフに向かつての意思決定のためのキャリア開発支援

■個別キャリア相談

公的キャリアカウンセラー／臨床心理士資格を有する4名で対応。即時的・個別的なキャリア考察のサポートを行っている。専用の相談ルームを設置し、若年層からミドル層まで幅広く対応しています。

■キャリア Web マガジン「WWWWWH」（ゴーダブリュイチエイチ）の発行

個人の企業内キャリア開発にむけて、有益な支援情報（個別社員へのインタビュー記事）を Web マガジンで提供。自身のキャリア考察にむけてヒントや手掛かりを提供しています。

2 キャリア自律支援と連動した各種育成・能力開発プログラムの提供

■育成施策『構想ベーシックス』における「コアスキルプログラム」の提供

入社から5年目までに業務の基礎スキルを身につけることを目的に『構想ベーシックス』の中で「コアスキルプログラム」を提供。アイデア創出力や、事業デザイン力の向上などを目的としたプログラムを年次ごとに用意（必須受講）し、基礎能力開発の機会を提供しています。

■職群別育成プログラムの提供

若年層を対象に、営業職、MD（マーケットデザイン）職など、職群別の育成プログラムを現場部門と連携して開発・提供。専門性を磨くための能力開発の機会を提供しています。

■自発的な学習機会のサポート

専門能力の開発にむけて、現場部門から外部機関での研修等の参加に対して申請がある場合、内容精査の上、費用補助を行い学習機会のサポートをしています。

3 キャリア自律支援と連動した人事関連制度の実施

■裁量労働制の導入

入社後平均4年目の段階で、社員は裁量労働となり、自身の規律性に従った業務デザインを推奨しています。

■「多段階キャリア選択制度」

本制度では、自身のキャリアビジョンに基づいて、今後どのような環境・職務内容で働きたいか、希望を述べることができます。

■ジョブチャレンジ制度の実施

社員の「選択主義」の考え方を具体的に反映し、自らのキャリアを主体的に考え、自己責任で新しい職務にチャレンジしようとする社員を支援する制度として「FA制度」「社内公募制度」等のジョブチャレンジ制度を実施しています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

キャリアデザインプログラムの効果と今後

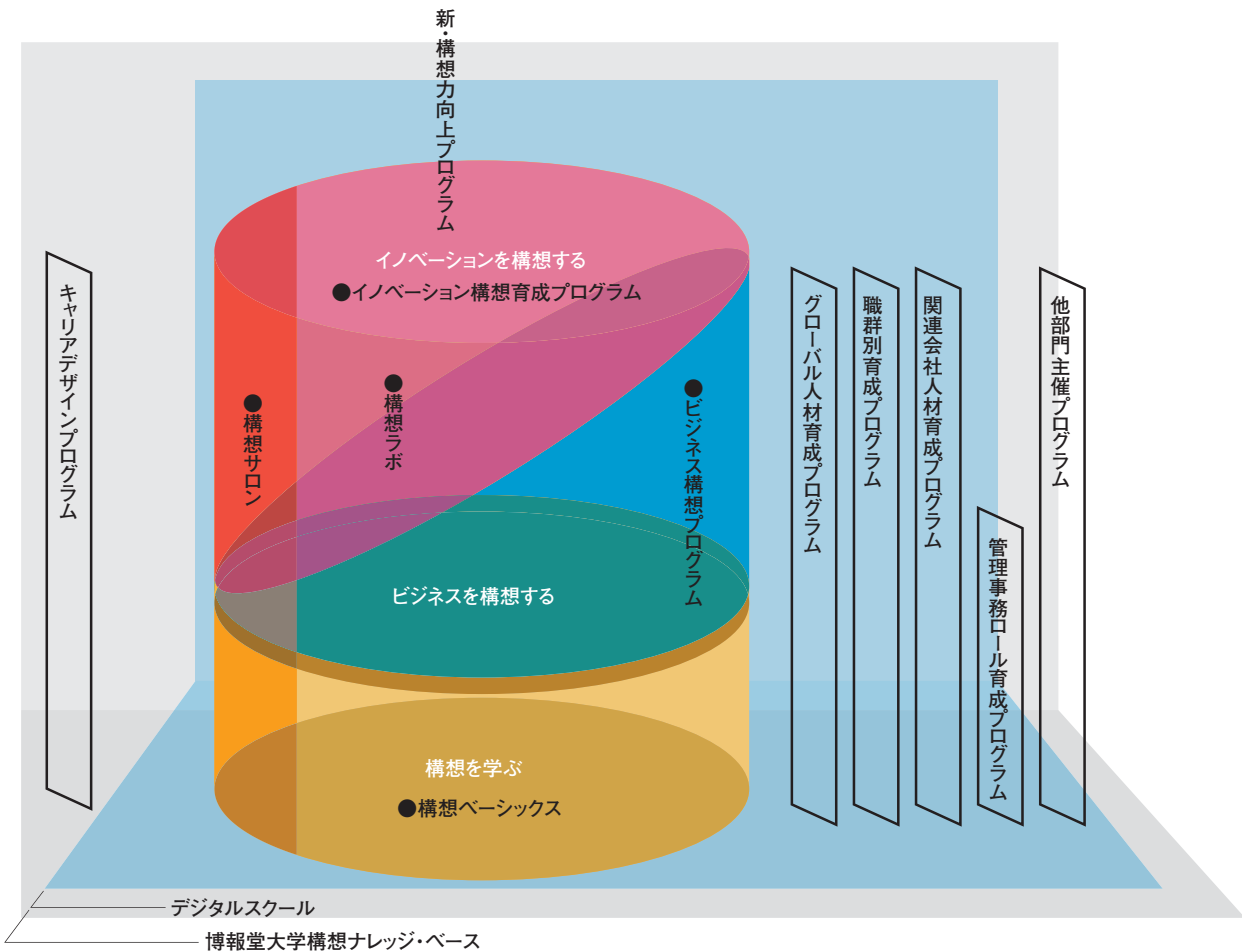
各施策実施後のアンケートや、一定期間をおいてのヒアリング等からも、キャリアデザインプログラムに対する理解度や満足度は高いスコアを示しています。

具体的な行動においても、プログラム受講後に自主プロジェクトが立ち上がるなど、新たな動きが生じており、確実に受講者の意識改革や行動変容に繋がっていることがみてとれ、さらなるキャ

リア自律の強化へと結びついていると確信しています。ただ、プログラム受講の効果は測れるまでには、数年間かかる場合も多く、長期間での受講者のフォロー（観察・ヒアリング等）を行い、その結果をプログラムのさらなる改善に繋げていくことは必須の課題であると考えています。

また、現状の各世代向けのプログラム構成についても、対象年次が最適であるか?よりきめの細かいプログラム構成が必要かなど、常に検証をおこない、よりクリエイティブな価値提案・創造ができる博報堂の実現に寄与していきたいと考えています。

新・能力開発体系 全体図



トピック

キャリアデザインプログラムから生まれたイノベーション事例紹介

2010年度に実施したキャリアデザインプログラム「CD30s ワークショップ」の受講者の中の女性（ママ）たちが、ワークショップ後もチームを組んで、自らの想いを実現すべくプロジェクト活動を開始しました。『働くママの“共創”ネットワーク「リーママプロジェクト」』です。所属企業を超えて、働くママたちをネットワークし、コミュニケーションをはかることで、ママが働く上での悩みや壁を解消したり、喜びを分かち合ったりして行くことを目指しています。このプロジェクトは、HAKUHODO UNIV.の「イノベーション構想育成プログラム“構想ラボ”」の活動として認定され、現在まで2年間活動を続けています。

<http://www.facebook.com/Lunchcation>