

4 株式会社日立製作所

「内的キャリア」の重視と「目標による管理・キャリア開発支援プログラムの連動」による個と組織の成長の推進

企業紹介

2010年に創業100周年を迎えた日立は、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、インフラ技術と最先端のITにより高度化された「社会イノベーション事業」を軸に地球的規模の課題解決に向けて、新たな価値を創造し続け、世界の成長と持続可能な豊かな社会の実現に貢献することをめざしています。

<事業内容>

- ◆情報・通信システム：ストレージ・ソリューション、クラウドサービスなど
- ◆電力・社会産業システム：発送電システム、交通システム、昇降機など

プロフィール

事業内容：電気機械器具製造業 所在地：東京都千代田区

従業員数：34,509人（男性26,267人、女性4,983人、非正規3,259人） 平均年齢：約40歳（2012.3.31現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

個人の意志・意欲・成長を会社の成長につなげるキャリア開発施策の推進

当社では、個人のキャリア開発を「個の自立・自律」「個（多様性）の尊重」を背景に「仕事を通じてなりたい自分に成長すること」と捉え、「個人の成長を会社の成長につなげること」をめざし、次の2点を特徴とするキャリア開発施策を展開しています。

■内的キャリアの重視

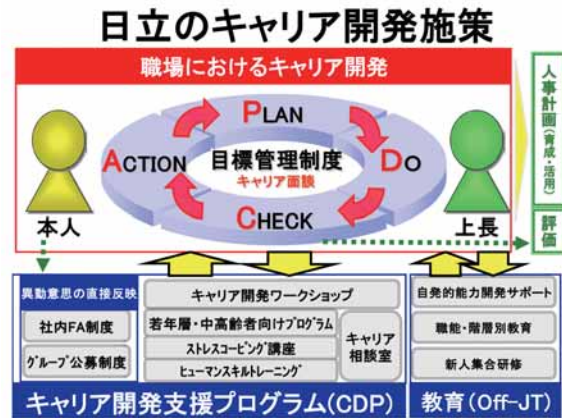
「人は自発的に取り組んだ時に大きな成果がでる」等の人間観を背景に、働きがいや生きがいといった個人にとっての「仕事の意味や意義、価値観」である『内的キャリア』を重視しています。個人のキャリアの充実や能力の最大発揮・成長のためには、やりがいや働きがいを持って自発的に仕事に取り組むことが前提となります。従って、組織として個人の内的キャリアを尊重し、個人が自分の『内的キャリア』を理解するための支援を行っています。

■目標による管理（MBO）とキャリア開発プログラム（CDP）の連動

個人の成長を会社の成長につなげる具体的な仕組みとして、「MBO」を職場におけるキャリア開発の中心に位置づけ、個人一人ひとりの意志・意欲を仕事に活かしていくことをめざしています。そして、個人が仕事に意欲を持って自発的に取り組めるよう、CDPは「内的キャリアの自己理解」への支援を中心に展開しています。「MBO」と「CDP」の連動により、個人の意志・意欲を尊重し、個人の成長を会社の成長につなげることをめざしています。

～日々の仕事キャリア開発の原点～ 「職場におけるキャリア開発」を支える「キャリア開発プログラム」と「教育」

内的キャリアを重視した当社のキャリア開発施策は、目標による管理（MBO）を中心とした「職場におけるキャリア開発」と、それを下支える「キャリア開発支援プログラム（CDP）」及び「教育（Off-JT）」により構成されています。



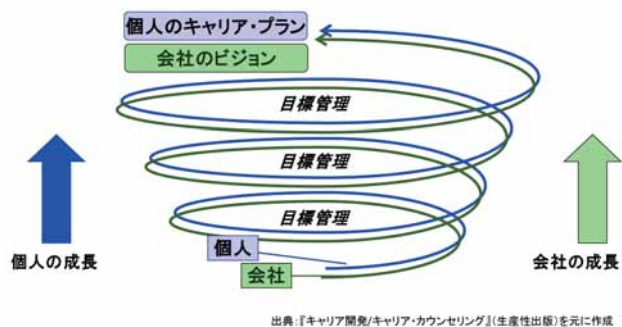
1 MBO（目標による管理）を中心とした「職場におけるキャリア開発」

当社は、日々の仕事を行う職場をキャリア開発の中心と捉え、「日々の仕事を通じた成長」を重視しています。本人と上司は、目標管理制度での『目標管理面談（短期的な仕事の合意・決定）』と『キャリア面談（中長期的な視点での本人と上司間での今後のキャリアプラン・育成・能力開発に関する相互理解）』を通して、個人の意志・意欲を仕事に組み込んだ形で、職場でのキャリア開発を推進します。

目標管理でのPDCAサイクルを繰り返すなかで、個人の能力が伸長し、目標のレベルが徐々に上がることで、成果も向上します。このサイクルを積み重ねていくことにより個人の成長を組織の成長に結びつけています。

大事なことは、短期的な視点だけではなく、キャリア面談によって中長期的の意向を本人と上司が相互に確認することで、個人の意思・意欲といった内的キャリアを現在から将来にわたって重視していることです。そのことで、個人の仕事に対する自発性や意欲の向上を図り、長期にわたる個人の成長と組織の成長の実現をめざしています。

MBOと個・組織の成長の関係

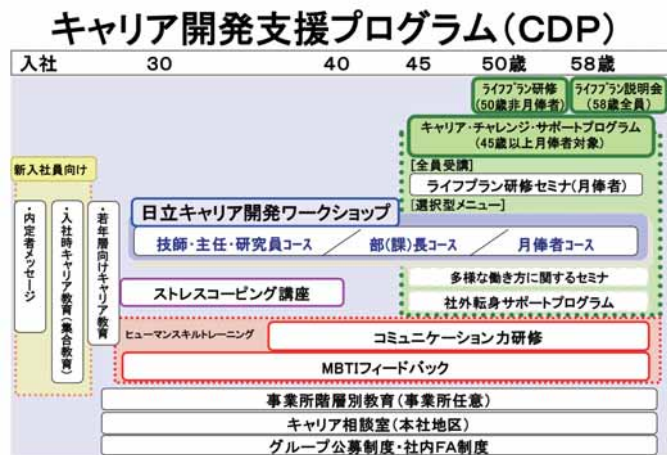


出典：『キャリア開発/キャリア・カウンセリング』（生産性出版）を元に作成

2 CDP（キャリア開発支援プログラム）

職場におけるキャリア開発と連動し、個人のキャリア開発を直接支援するのがCDPです。「内的キャリアの自己理解」への支援を中心に、若年層から高齢層までの個人のキャリア発達およびライフステージに対応したプログラムを個人及び組織に対し展開しています。

CDPの中心的なプログラムは「日立キャリア開発ワークショップ(H-CDW)」です。このワークショップでは、キャリアカウンセラー有資格者のファシリテーターのもと、様々な角度から自己分析作業を行い、内的キャリアの自己理解を深めた上でキャリアプランニングを行います。希望者は個別にキャリアカウンセリングを受けることもでき、内的キャリアの自己理解をより深めることが可能です。自分の内的キャリアの理解を深める作業は極めて個人的な作業であり、十分な時間やスペースが必要なことから、少人数の「ワークショップ」という手法にこだわり続け、毎回合宿形式で実施(1回あたりの参加者は20人程度)しています。現在、管理職任用前の係長層が年間約600~700人、部課長層は年間約100人が参加しています。



その他には、個人の意志・意欲を異動に直接反映させる「グループ公募制度」「社内FA制度」や、個人のキャリア開発上の課題への心理的援助を行う「キャリア相談室」、キャリアステータジに対応した研修(新入社員・若年層・管理職・高齢者向け)、ストレスコーピング講座やコミュニケーション研修等も実施しています。

さらには、働き方に対する個人の意志を尊重する(=働き方の多様性を高める)制度も整備しています。「裁量労働制度」及び「在宅勤務・サテライトオフィス勤務」の導入や、育児・介護支援を中心とした休職制度、短時間勤務制度などにより、ワーク・ライフ・マネジメントの実現も推進しています。

H-CDWプログラム

	1日目	2日目	3日目
(9:00)		<ul style="list-style-type: none"> 動機づけ要因 能力 パーソナリティ 	<ul style="list-style-type: none"> 適職・不適職 【話し合い】 【キャリア・プランニング】 分析結果の整理
12:00		昼食	昼食
12:45	オリエンテーション 【キャリア開発の理念・考え方】 【自己分析Ⅰ】 - 満足度 - フラストレーション	- キャリア・アンカー 【キャリア開発事例】 【自己分析Ⅱ】 - パーソナル・データ - ライフダイアグラム - ライフ・タイムライン分析	- キャリア・ゴール設定 - 自己啓発目標 - 中・長期キャリア・パス設計 - 当面の行動計画 - まとめ
18:00	夕食	夕食	
	(キャリア・カウンセリング) (個人学習) (情報交換会)	(キャリア・カウンセリング) (個人学習) (情報交換会)	

3 教育(Off-JT)

「個の自立・自律」という基本理念に基づき、「教育は与えられるもの」ではなく、「自ら取り組むもの」として、個人の意志・意欲を重視した「自発的な能力開発サポート」を導入しています。これは、目標管理面談及びキャリア面談において本人と上長が確認した、キャリアプランや能力開発課題を踏まえて、本人が能力開発計画を自ら策定した上で、eラーニングや社内外の教育訓練機関を活用して、自発的な能力開発を行うという仕組みです。当社では、これら本人の能力開発の要望に対応した豊富な教育メニューを用意し、個人の成長を支えています。

キャリア開発を通じた個人・組織の成長支援とグローバル事業を支える多様な人財の活性化

■効果

これまで当社はキャリア開発施策の取組を10年以上継続して行ってきました。この継続的な取組の効果としては、まず、キャリア開発に取り組む社員の姿勢の変化が挙げられます。例えばキャリア開発ワークショップの導入当初は、自分のキャリアについて考えたことがないという人や自分には必要ないと参加をネガティブに捉える人も少なくなかったのですが、最近では自分のために有意義に時間を使いたいと積極的に参加している人が殆どです。キャリア開発ワークショップ参加者の追跡調査では、キャリア開発施策が個人の「成長意欲」や「会社へのコミットメント」の向上に寄与することや、個人のキャリア開発意欲がビジネス行動にプラスに影響することが統計的に有意に確認されていることから、キャリア開発施策が組織の成長にも寄与しているということが考えられます。

次に、職場におけるキャリア開発の実践も効果の一つとして挙げられます。最近の社員意識調査では、「面談実施」の割合が高いだけでなく、部下の育成を考えた上司の「適切な指導・助言」や上司のフィードバックによって部下が認識する「自分の強み・改善点の認識」の平均点が上昇しています。これは上司や本人が様々なキャリア開発施策を通してキャリア開発への理解を深め、面談等に意識的に取り組んでいる結果といえます。また、「職場で自由な意見が言える」といった項目についても平均点が上昇しており、個（多様性）を尊重したキャリア開発の実践が職場風土の醸成に寄与していることが分かります。

■課題

まず、現在の取組の継続実施です。キャリア開発は、企業の理念、働くことや生き方、仕事や組織との関係をどう捉えるかなど、社員一人ひとりの価値観に関わることです。そのため、支援のあり方として、一人ひとりに地道に働きかけていくことが必要で、それには多くの時間を要します。今後についても、キャリア支援に対する基本的な考え方を大事にしつつ、運用方法や内容のブラッシュアップだけでなく、新しい取組にも挑戦しながら継続的に実施していくことが不可欠であると考えています。

また、グローバル事業の展開が加速する中では、今以上の「適材適所」の人財活用が重要視されてきます。これを実現するためには、個人も自分が何をやりたいのかを明確に発信できるキャリア自覚の高い人財であることがより一層求められますので、この点からも内的キャリアを重視した継続的な取組が重要だと考えています。さらには、今後の少子高齢化やエイジフリー社会の到来を踏まえて、年齢に関係なく多様な人財がいきいきと働く仕組み作りや風土醸成に貢献していきたいと考えています。