

キャリア支援企業 好事例集

厚生労働大臣表彰事例

キャリア支援企業表彰2012
～人を育て・人が育つ企業表彰～

厚生労働省
中央職業能力開発協会

本書は、平成24年度から厚生労働省が新たに開始した「キャリア支援企業表彰2012～人を育て・人が育つ企業表彰～」において、労働者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、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。

また、巻末には、企業が行うキャリア支援の相談施設である「都道府県職業能力開発サービスセンター」の業務内容、所在地を紹介しています。お気軽にご活用下さい。

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でしょう？	1
1 アサヒビール株式会社 (東京都) 酒類製造・販売業	2
2 東京海上日動システムズ株式会社 (東京都) 情報・通信業	6
3 株式会社博報堂 (東京都) 広告業	10
4 株式会社日立製作所 (東京都) 電気機械器具製造業	14
5 株式会社日立ソリューションズ (東京都) 情報・通信業	18
6 日産自動車株式会社 (神奈川県) 自動車等の製造、販売、関連事業	22
7 株式会社クリアテック (静岡県) 生産機械器具製造業	26
8 株式会社デンソー (愛知県) 自動車部品製造業	30
9 田代珈琲株式会社 (大阪府) コーヒーの製造・販売・企画等	34
10 株式会社長峰製作所 (香川県) 生産機械器具製造業	38
参考	
「キャリア支援企業表彰2012」の概要	42
中央職業能力開発協会・都道府県職業能力開発サービスセンターのキャリア支援について	44
都道府県職業能力開発サービスセンター所在地一覧	45

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、労働者のキャリア形成に大きな影響を与える企業が、労働者に対し、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おこな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？

労働者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、労働者にとって、雇用の安定を図りつつ、自分がめざ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、その取組として労働者の自律性を生かしたキャリア支援が重要です。

このように労働者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、企業もそこで働く労働者もともに成長できる関係が求められています。

1 アサヒビール株式会社

社員が生き活きと働き、 能力を伸ばしていける環境づくりに努力

企業紹介

アサヒビールはビール類を中心とした国内の酒類製造、販売事業を行い、アサヒグループの中核事業を担っています。アサヒグループは今でこそ売り上げ規模は約1.5兆円ありますが、非常に厳しい時代を乗り越えてきました。アサヒビールの最大の強みは「スーパードライ」をはじめとした「商品」よりも「社員」である、と多くの社員が声を揃えます。会社、商品を愛し、明るく元気で前向きな社員が多く、家族のような会社です。お客様と感動をわかちあうような仕事をするためには、まずは社員が生き活きと働くことが大切であると考え、様々な支援を行っています。

プロフィール

事業内容：酒類製造・販売業 所在地：東京都墨田区

従業員数：3,390人（男性2,793人、女性597人、非正規249人）平均年齢：40.9歳（2012.9.30現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

人こそが最も大事な経営資源

■グループ人事基本方針

アサヒグループは、「グループ人事基本方針」に基づき、従業員が生き活きと働き、能力を伸ばしていける環境づくりに努めています。

1. アサヒグループで働くすべての人の人格・人権・個性を尊重する
2. グループの成長の最大の源泉は「社員の成長」であり、社員の挑戦・革新する姿勢に対し、最大限の支援をする
3. 個々人の価値観やライフプランの多様化に応じた、ワーク・ライフ・バランスの実現を支援する

アサヒグループは、「人こそが最も大事な経営資源であり、人の成長がグループの成長に繋がる」という考えのもと、社員一人ひとりにプロフェッショナルとして自立を促すとともに、自ら成長しようとする社員に対し、最大限の支援をしていきます。また、上記人事基本方針をベースとしつつ、各国や各地域の法令や歴史・文化・慣習などを考慮した、その国・地域・事業に相応しい人材活用を同時に実現していきます。

■キャリア支援の考え方

- ・自分のキャリアは自分で決める。
 - ・社員は仕事を通して自己実現できるようになる。
 - ・社員自身の“雇われる能力（エンプロイアビリティ）”を高める。
- 会社はそのための支援を様々な角度から行っていきます。

わが社の具体的な取組

人を大切にするアサヒの社風を活かす

様々な取組を実施していますが、特に若年層向けに展開している当社独自の施策を3点紹介します。

1 ブラザー・シスター制度

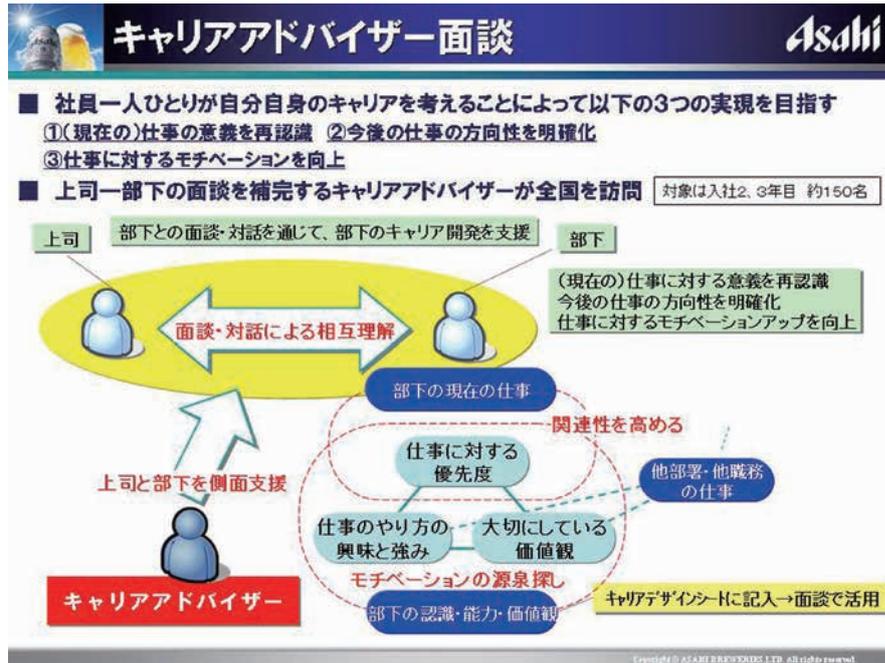
本制度の原形は、かわいい後輩の面倒を先輩が見るという、ごく当たり前の社風から生まれたものです。現在の社長にもブラザーがいると言われるほど昔から存在しています。ブラザー・シスターと呼ばれる先輩社員が新入社員の指導にあたります。入社してからの約4ヶ月間と期間は長くないものの、年齢が近いブラザー・シスターが仕事を教えます。

ここまではごく普通の制度ですが、アサヒビールらしさは、このブラザー・シスターを公募で決めているところです。年齢が近いだけでなく、意欲の高い若手社員に担当してもらうことで、仕事のいろはだけでなく、取組姿勢を見せ、プライベートを含めた悩みや不安の相談にのることもしばしばです。4ヶ月間と短い期間が終わっても、ブラザー・シスターとの関係は一生続く、そういった制度です。また、新入社員とブラザー・シスター双方の成長スピードを速めるといった効果を上げています。



2 キャリア・アドバイザー面談

会社生活に慣れ、仕事の面白さ、難しさを感じ始めた入社2、3年目の社員に対して、キャリア・アドバイザーによる面談の機会を設けています。この制度におけるアサヒビールらしさは、社外の専門家ではなく、グループを定年退職し顧問契約を結んだ経験豊富な方をキャリア・アドバイザーに任命していることです。またアドバイザーは、約半年かけて全国を行脚し、先輩社員として仕事への取組や、キャリアデザインに関する助言を行っています。面談対象者だけでなく、その上司とも面談を実施し、上司部下の関係を側面から支援しています。面談を実施したアドバイザーからは、素直な若い社員が多く今後の活躍を期待したいという声や、面談対象者からは、将来のやりたいことに向かって、今の仕事を精一杯取り組むことの重要性を理解できた、モチベーションが上がったなどの声ももらっています。



3 武者修行研修（社内・社外・海外）

現在の仕事や職場、会社の枠を超えて社内外で経験を積むことで、当たり前になっている考え方、仕事の進め方などに気づき、様々な角度から物事を考えることが出来るようになることを目的に実施している研修です。

・社内武者修行研修

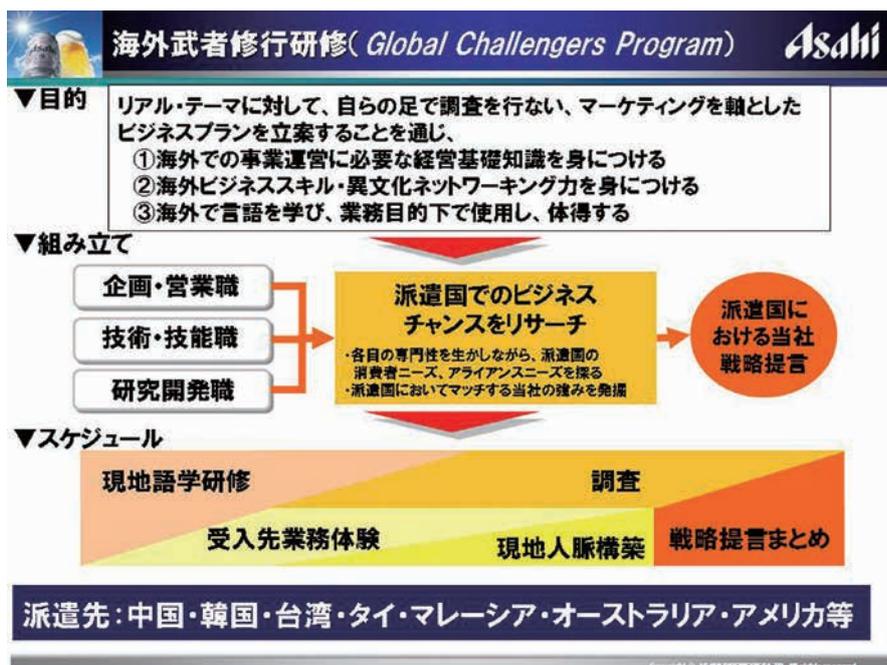
若手社員を対象とした公募型のプログラム。社内の一流社員の仕事に触れ技を盗むだけでなく、自身の仕事を振り返るためのきっかけになっています。

・社外武者修行研修

グループ外に1年間出向して実際に仕事を行うプログラム。異業種での文化や仕事の進め方の違いを知ることで、自身の仕事を振り返り、キャリアデザインに役立てていただくきっかけになっています。効果が高いことから、最近は当社からの出向だけでなく、相手先企業からの受入も増えています。

・海外武者修行研修（Global Challengers Program）

若手社員を対象とした公募型のプログラム。グローバルビジネス人材を早期にかつ計画的・継続的に育成することを目的に2010年から実施しています。選抜された社員は約半年間、派遣された国でビジネスチャンス进行调查し、その国・地域に適したビジネスプランを立案し、帰国後は役員への報告会と提言を行います。派遣する国や内容を変えながら継続的に実施しています。



取組の効果や課題と今後の取組の方向

離職率は1%未満

■取組効果 若年者の短期離職が極めて低い ～離職率は1%未満～

もともと採用段階からミスマッチを防ぐために様々な工夫を実施していますが、上述したような取組により、不安を解消するだけでなく、やりがいや成長を感じられる機会が提供できています。若年者からも非常に高い評価をもらっています。

■課題

- ・男性色の濃いビール会社において、近年は女性の採用比率が3～4割と高まっていて、営業職への配置も男女の差なく実施しています。処遇についても同様で女性管理職が徐々に増えていますが、女性役員やライン長は依然少ない状況にあります。
- ・雇用延長等の社会環境の変化に柔軟に対応し、全社員がやりがいをもって働ける環境づくりや支援を検討していく必要があると感じています。

■今後の取組の方向

- ・社員の多様化を進めるとともに、働き方も多様化していきます。
- ・若年者以外のキャリア支援についても強化をしていきます。

トピック

「働きがいのある会社」6年連続ベストカンパニーに選出

世界45カ国、6000社で実施されている「働きがいのある会社」の調査に参加しています。会社へのアンケートに加え、無作為に抽出した400名の従業員を対象としたアンケートを実施し、「尊敬」「信用」「公正」「誇り」「連帯感」という「Great Place to Work (R) モデル」の5つの分類に基づいた調査結果を得ることが出来ます。2007年から調査に参加し、2012年まで6年連続ベストカンパニーに選出されています。

2 東京海上日動システムズ株式会社

『全社員の育成の連鎖』を実現し、『自ら考え成長する』事を支援するためのキャリア支援

企業紹介

当社は、東京海上グループのIT戦略の中核を担う企業として、国内損保最大手である東京海上日動火災保険をはじめ、東京海上日動あんしん生命保険、東京海上日動フィナンシャル生命保険など、東京海上グループが保有する各種保険システムの企画から、提案、設計、開発、保守、運用までを一手に担っています。

システムのライフサイクル全体を通じたトータルサービスを提供できる優位性を最大限に活かし、ITを正しく利用したビジネス戦略とシステムの安定稼働をはじめとした確実なシステム管理を実践していきます。そのためにも、システムの開発・運用はもちろん、さらにお客様に一步近づき、お客様の商品設計や業務プロセス設計にも直接関わると共に、常にお客様の声に耳を傾け、お客様がより高い満足を得られるように努力し続けています。

プロフィール

事業内容：情報・通信業 所在地：東京都多摩市
従業員数：1,404人（男性 958人、女性 409人、非正規 38人） 平均年齢：36歳（2013.1.1現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

ITを使って価値を創造できるプロフェッショナルな人財の育成

当社では、『最大の経営資源は人財であり、ITを使って価値を創造できるプロフェッショナルな人財の育成』という経営理念に基づいた、『全社員の育成の連鎖』と『自ら考え成長する』ことにより、『プロのSE集団を作る』という経営ビジョンを実現するためのキャリア支援を行っています。

『全社員の育成の連鎖』を実現するために、本人の志向を大切にしたいキャリアを選択できる人事制度を土台として、業務を通じて社員が成長できるPDCAサイクルとしての育成プロセスにより、社員一人ひとりが成長を実感できるキャリア形成の支援を行っています。加えて、新たな気づきを得ることを目的とした役割研修や、多様な価値観に基づいたキャリア形成を考える支援としてキャリアカウンセリングを提供しています。

また、『自ら考え成長する』するために、社員一人ひとりが自分の価値観と判断基準を持ち、自律的な働き方を実現することが重要であると考えており、前述の業務を通じた育成プロセスによる成長に加え、役割・業務にとらわれずに自ら考え成長できる仕組みとして、社員が学びや気づきの機会を社内に提供する場や、社員が感じた課題を自発的に解決し世界一を目指して行く場を提供しています。

業務を通じて成長できる育成プロセスと、自ら考え成長できる仕組み

1 キャリア目標の設定・見直しの仕組み

当社では、「キャリアチャレ制度（キャリアデザイン&業務・自己成長チャレンジ制度）」を中心とした育成プロセスにより、キャリア目標の設定・見直しの機会を提供しています。

「キャリアチャレ制度」とは、過去の業務経験、現状のスキルの強みと弱み、本人の志向を踏まえた「キャリア目標」と「業務を通じて成長するための目標」を、年初に策定し、四半期ごとに振り返り・見直しを繰り返す仕組みです。なお、上司とのコミュニケーションを推進する役目も果たしています。

また「キャリアチャレ制度」を支えるツールとして、過去の業務経験や保有資格などを見える化するための人財スキルDB「Career Studio」や、現状のスキルの強みと弱みを診断し把握する「成長ナビゲーター」などがあります。

加えて、キャリア目標の設定・見直しの機会として、新たな役割を担うタイミングで新たな気づきを得ることを目的とした役割研修や、今までのキャリアを振り返るとともに社内の人脈を広げるためのメンター制度、社外において同じ役割を担う人財を集めた他社交流の場の提供などを行っています。さらに、仕事とプライベート両面を包括したキャリアデザインについて常時相談できるキャリアサポートルームを設置し、社内のカウンセラー、および社外のカウンセラーによるカウンセリングを提供しています。

これらの制度の活用を含め、現場の人財育成サイクルを推進するために、各本部から選出した育成の責任者「育成推進役」で構成された「育成ワーキンググループ」による現場主体の人財育成体制を構築しています。さらに、人財育成施策の目的の浸透と各種施策の現場での活用推進、および現場のニーズを吸い上げ、現場に即した人財育成の支援体制強化を行うための「本部育成サポーター」を人事部メンバーから各本部に配置しています。

2 職業能力開発・自己啓発機会への取組

前述のキャリアチャレ制度を中心とした育成プロセスにより設定した成長目標について、OFF-JTとOJT双方の観点で支援し、社員一人ひとりのニーズにあった能力開発・自己啓発の機会を提供しています。

OFF-JTの面では、経営理念に基づいた「プロフェッショナルな人財」を育成していくために、当社で求められる役割に応じ、必要となる「IT・ビジネス・業務」に分類したスキルを習得する研修を用意しています。また、能力開発・自己啓発の機会を積極的に活用できるように、社内外の研修や国内外の研究会を整理した研修マップを提供し、研修受講を推進しています。さらに、福利厚生による受験料補助や報奨金などの資格取得支援や、公的な奨励金制度の活用なども行っています。

OJTの面では、キャリア制度や育成ワーキンググループによる業務アサインを通じた成長を促す仕組みを提供しています。加えて、「いきいきとしたワークスタイルの実現を目指した『ワークスタイル改革委員会』（通称:わくわく）」や、「社員全員がそれぞれのステージ(出産、育児、介護等)に合わせて多彩なワーク&ライフスタイルの実現を目指す『ハピプロ委員会』（ハピプロとは、Happy Work & Life Style Project の略称）」では、業務時間中の活動を認め、社員が参加することで役割・業務にとらわれず、チャレンジしたいことに自律的に取り組んでいます。

3 働き方に多様性・裁量性を持たせる取組

当社では、社員一人ひとりが自分の価値観と判断基準をもち、自律的な働き方を実現することが重要であると考えています。そのための支援策として、働く場所が選択できる「育児時短者向けの在宅勤務制度」や、働く時間と働き方を自分でコントロールできる「裁量労働制」を導入しています。社員一人ひとりの自主性を尊重し、柔軟かつ創造的な発想により、業務の質を向上させることと、時間の有効活用によるワークライフハーモニーを充実させることを目的としています。なお、裁量労働制の対象とならない社員は、出退社時間を選択できる「勤務時間自由選択制度」を用意しています。あわせて、全社員に1年間に10日間の長期特別休暇を付与することで、社員一人ひとりの価値観にあった時間の使い方を推進しています。

社員の異動希望は、社員がキャリア目標を策定し共有するキャリア制度や、人事部との直接面接制度の場を用意することで、共有できる仕組みを作っています。異動希望を参考に、育成を踏まえた人事異動を実施しています。加えて、本人のキャリアデザインをより実現しやすくするために、社内公募制やJOBローテーションなどの新たな支援策の導入を検討しています。

また、与えられた働き方からキャリアを選択するだけでなく、一人ひとりが自己実現に向けて様々なチャレンジを自発的に行っています。システム開発のプロセス改善を行うSQCパーソンや、社内で必要なノウハウやスキルを体系化して継承するための研修講師、システムエンジニアとしての最新動向を社内で共有するIT研究会、社員の想いが起点となっているチャレンジプロジェクトなどが数多く存在しています。

チャレンジプロジェクトとは、「世界一への挑戦」をキーワードに、仕事の面白さを躍動的に体感することでレベルの異なるやりがいを感じ、既存の仕事のやり方に変革をもたらされ、最終的には様々な分野で世界一のシステム会社になることを目指していく手挙げ制のプロジェクトです。

「ITの技術力」をどんどん進化させていく取組、またそれに関心を持ち、応援する人が増えていくように裾野を広げる取組、その両方を同時にこのチームで行いシェアしあうとこ



チャレンジプロジェクト ～世界一への挑戦～
(社長をイメージして、社員が作成したデザイン)

ろが特徴です。これを継続していく先には、業務成果・チャレンジ精神・貢献・人のつながりなど、何か新しいものが生み出されると信じています。現在では、保険販売の代理店さんとの架け橋をプロデュースするプロジェクトなど、25のプロジェクトが活動しています。

このように、チャレンジする気持ちを大切にしてもらうためにも、従業員が自発的に行うこれらの取組を業務の一部として認め支援を行っています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

当社の価値を高めるための課題と方向性

前述の取組を行ってきた中で当社が未来に向かい大きく成長していくためには、以下の4つを課題と考えています。

- ・ 社内施策の効果を客観的・総合的に分析・評価する「意識調査の導入とサービス指標の設定」
- ・ 東京海上グループのバリューパートナーとして価値を高めるために、オーナー部門とともに、保険の商品・サービスを創り出す支援を実践する「上流工程における要求開発プロセスの定着」
- ・ 将来的な要員構成をシュミレーションした結果としての高齢者層の割合増加に伴う「高齢者における活躍の場の提供」
- ・ 共働きや核家族化による育児や介護へのサポート不足を解消する「育児や介護への支援策の拡充」

トピック

ビジネスに新たな価値を創造する「フューチャーセンター」

組織課題や社会課題といった論理的に解きにくい課題をテーマに取り上げて、参加者の思いを表出・共有・受容し、解決策を導き出しイノベーションを起こす場として社内にフューチャーセンターを設置しました。

参加者から持ち込まれたテーマに対して、事前にヒアリングを行った上でワークショップを設計し、ワークショップにおいては参加者が対話を通じて、新しい気づき・アイデア・関係性を生み出すための役割をファシリテーターが担っています。

この一連のプロセスを支援するファシリテーターを、当社では「フューチャーセンター・プロデューサーズ (FCP)」(社内公募制)と呼んでいます。

「FCP」は、それぞれの部門の業務に就きながら、ワークショップの設計や創造的な議論となるような手助け、参加者同士が強制的な関係を保ちながら合意作りを行う支援などをより高いレベルで推進できるようスキル習得に励んでいます。

前述の「上流工程における要求開発プロセスの定着」という課題を踏まえ、今後は、フューチャーセンターを活用し、お客様の潜在的なニーズを顕在化させる要求開発のスキルやノウハウを持つ人財を育成することで、よりシステム開発の上流工程に踏み込み、お客様である東京海上グループや代理店のビジネスに新たな価値を創造していくことにチャレンジしていきます。



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っ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」（ゴードブリュイチエイチ）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

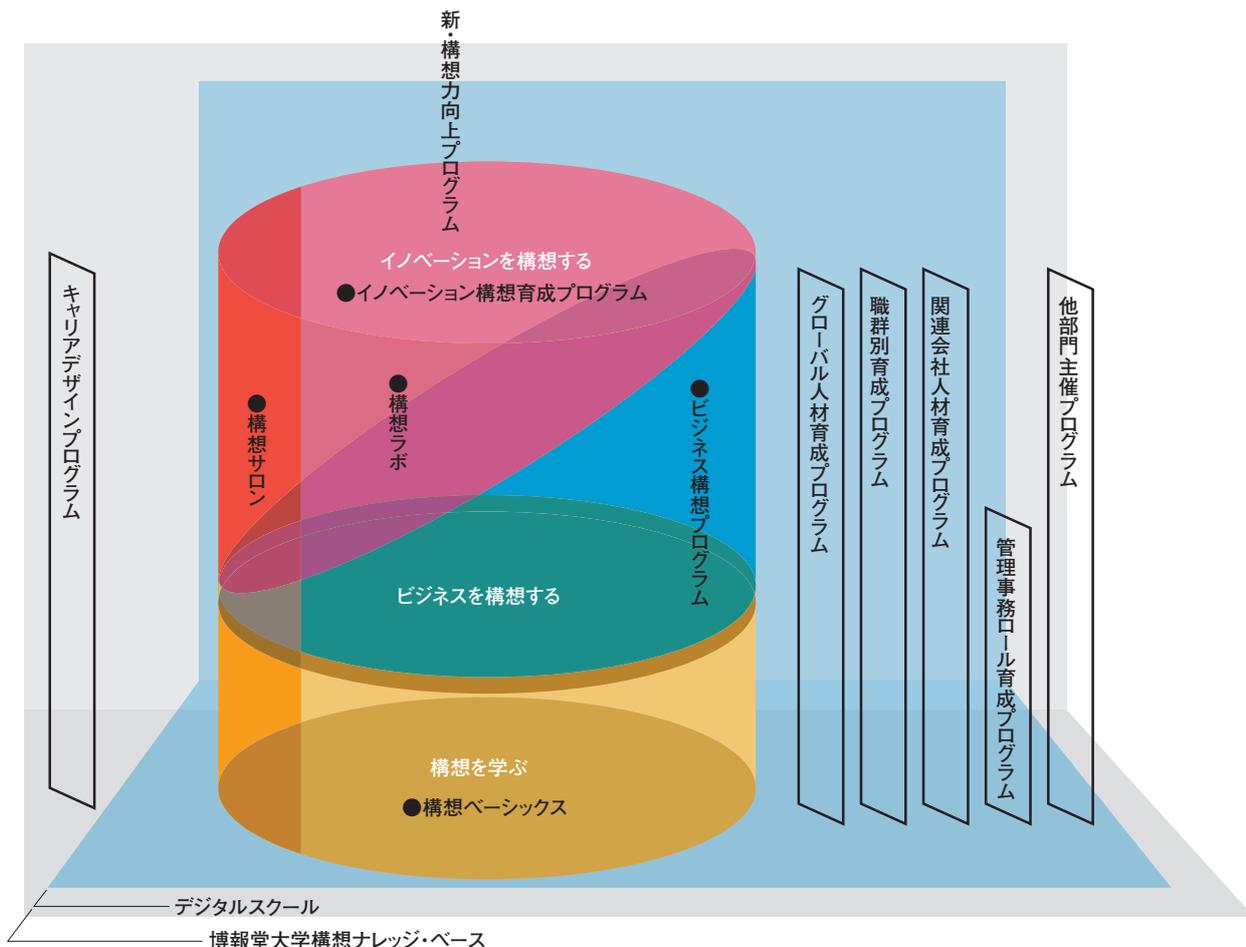
各施策実施後のアンケートや、一定期間をおいてのヒアリング等からも、キャリアデザインプログラムに対する理解度や満足度は高いスコアを示しています。

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>

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

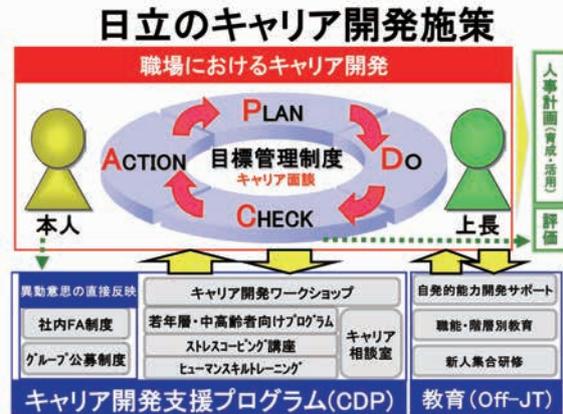
「人は自発的に取り組んだ時に大きな成果がでる」等の人間観を背景に、働きがいや生きがいといった個人にとっての「仕事の意味や意義、価値観」である『内的キャリア』を重視しています。個人のキャリアの充実や能力の最大発揮・成長のためには、やりがいや働きがいを持って自発的に仕事に取り組むことが前提となります。従って、組織として個人の内的キャリアを尊重し、個人が自分の『内的キャリア』を理解するための支援を行っています。

■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。

～日々の仕事が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。

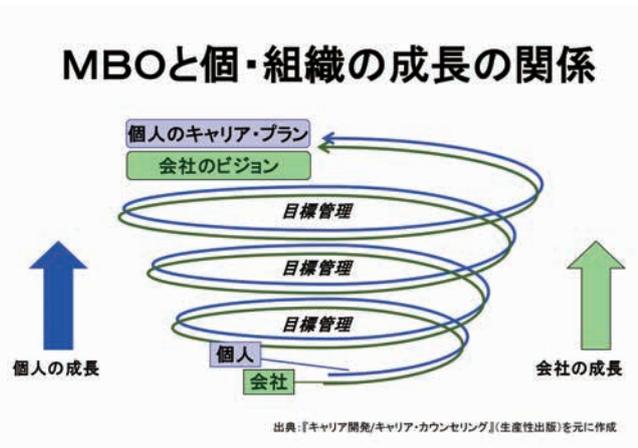


1 MBO（目標による管理）を中心とした「職場におけるキャリア開発」

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。



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。

5 株式会社日立ソリューションズ

社員の内的動機づけを重視し、成長のためのPDCAサイクル確立とキャリア自律への支援を中心としたキャリア形成支援を推進し、社員が自ら学び、自ら成長する環境を目指します

企業紹介

当社は2010年10月に、日立ソフトウェアエンジニアリングと日立システムアンドサービスが合併して誕生しました。

主な事業内容は、ソフトウェア・サービス事業、情報処理機器販売事業です。豊富なソリューションをお客様の全体最適の視点で組み合わせ、ワンストップで提供する「ハイブリッドインテグレーション」を実現しています。

経営ビジョンは『未知の扉をひらく。ゆるぎないチカラとともに。』です。

日立ソリューションズは、確かな技術をベースとした社会イノベーション事業を通じて、お客様とともに新しいビジネスモデルを築きます。国や文化の垣根を越えたグローバルな発想、変革のリーダーシップ、課題を解決する実行力、日立グループの総合力など、あらゆるチカラを駆使して、新しい時代の扉をひらきます。

プロフィール

事業内容：情報・通信業 所在地：東京都品川区

従業員数：10,327人（男性9,035人、女性1,292人、非正規77人） 平均年齢：39歳（2012.7.4現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

内的動機づけを重視した成長支援を推進

IT サービス業界は「人」が最大の資本であり、人財の成長が企業の成長に直結する業界であると考えています。当社では、企業は社員とともに成長することを前提とした、人財育成基本方針として、①成長支援の強化 ②働きがい・やりがい感の創出 ③働きやすい、風通しの良い職場づくり ④公正で業界優位の処遇実現 ⑤グローバルビジネスを推進する組織力・人財力の強化、を位置付け、社員の「自律性」や「多様性」、「専門性」を重視した人財施策をHCM (Human Capital Management) という理念を挙げて取り組んでいます。

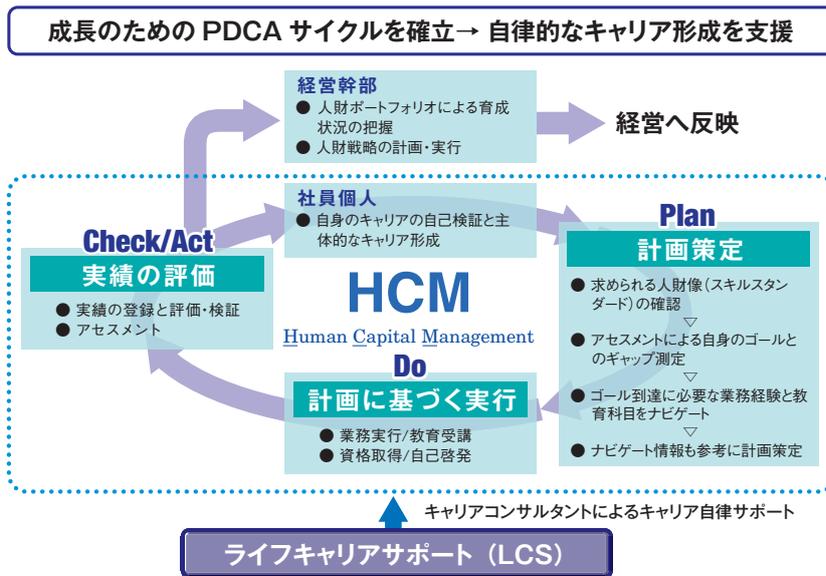
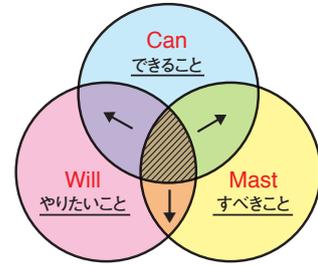
HCMとは、社員を消費の対象であり価値が減価する「資源」と捉えるのではなく、「資本(=人財)」と位置付け、個人の価値を高めることにより会社・組織の成長と個人の成長(キャリア)を実現していくという理念です。当社は、HCMの理念を核として、内的動機づけを重視し、社員が「成長する環境を提供する、自ら学ぶ環境を作る」ことを目指した成長支援施策を推進しています。

HCM理念を核としたキャリア自律支援施策を実施

1 キャリア目標の設定・見直しの仕組み

■成長のためのPDCAサイクルを確立するための支援

HCMではキャリア形成において「やりたいこと (Will)」「すべきこと (Must)」「できること (Can)」の3つの輪の重なりが重要であると考えています。当社は、社員の成長支援のための中長期を見据えた「キャリアチャレンジ制度」と、短期の業績達成のための「目標管理制度」によって、人財育成におけるPlan（計画）、Do（実行）、Check/Act（検証）を循環させ、社員の自律的なキャリア構築を支援することによって、3つの輪の重なりを最大化を支援しています。社員は本制度により6ヶ月に一度、実績を元に短期及び中長期の計画を立て、上長と1対1のキャリア面談を行うことで自身のキャリアプランを上長と共有します。



■キャリア自律への支援

HCMを補完し、社員のキャリア自律支援を強力に支援するために、「ライフキャリアサポート制度 (LCS)」を設けています。LCSは、社内キャリアコンサルティング専任組織としてライフキャリアサポートグループを設置し、職場で相談できない悩みの解決をはじめ、キャリアプラン、ライフプラン、マネープラン等の支援を社員一人ひとりに対して行う制度です。ライフキャリアサポートグループにはキャリアコンサルティング技能士等の資格を取得した社内キャリアコンサルタントとして男女6名の社員が所属しています。キャリアコンサルタントは「キャリア研修」や「キャリアカウンセリング」を実施し、社員のキャリア自律支援を行っています。

キャリア研修 (CDW: Career Design Workshop) は、社員が人生における節目となる年齢で、一人ひとりがそれまでのキャリアを振り返り、さらに今後のキャリアを見通すことで、その人の行動特性等を見直すことを目的とした施策です。社員の自律化の促進と、個の活性化を支援しています。現在は5つの年代 (新人、入社3年目、30才、40才、50才) 向けの CDW を実施し、2005年から、延べ4,300名の社員が受講しています。

キャリアカウンセリングは、社内キャリアコンサルタントが守秘義務を遵守し、会社と社員の中立的な立場で対一の面談をすることによって、社員のキャリア形成や問題解決を支援する施策です。社内キャリアコンサルタントは相談者本人にとって何が幸せなのかを一緒に考え、場合によっては問題の早期解決のために職場に対して働き掛けをすることもあります。キャリアカウンセリングには、社員の側から相談に来る「来談者型」ばかりでなく、障害者や経験者採用者など個別の悩みを抱える可能性がある社員に対してキャリアコンサルタントからコンタクトする「コンタクト型」や、CDW 等の施策と連携した「イベント型」等、目的に合わせた積極的な活動を行っています。キャリアカウンセリングは2004年度より提供しており、延べ約2,900名の社員が利用しています。

2 職業能力開発・自己啓発機会への取組

当社の職業能力開発・自己啓発は OJT を基本として、風土・組織文化の伝承、先輩社員とのつながりを強化することを重視しています。特に、入社後2年間は、職場で指名された先輩社員が「OJT リーダー」として新入社員の成長の支援を行う「研修員 OJT 制度」で支援します。OJT リーダーは新入社員の2年間の目標と育成計画をたて、仕事の中での OJT と、OFF-JT を組み合わせて職業能力開発・自己啓発を支援します。OJT リーダーと命名しているのは、OJT は指名された先輩社員一人だけが行うものでなく、組織全体で行うものであるという考え方からです。

OJT と並行し、社員が成長を続けるための様々な「学びの場」として400以上の科目を無償で提供しています。キャリアチャレンジ制度や目標管理制度を通して、自主的に教育受講計画を立て、自ら研修を申し込み、業務の一環として受講することができます。自己啓発支援として、社外の研修への参加や、国内ビジネススクール進学、国内留学等を支援します。

また、受講費用補助や報奨金制度での費用面の支援、20日間の積立年次有給休暇を活用した時間確保の支援で社員の自己啓発を後押ししています。

また、受講費用補助や報奨金制度での費用面の支援、20日間の積立年次有給休暇を活用した時間確保の支援で社員の自己啓発を後押ししています。



3 多様な働き方への取組

キャリア面談を通じた「申告自己制度」、さらに「社内公募制度」「社内FA制度」による多様な働き方を提供しています。また、会社で働く一人ひとりの多様性を尊重し、その視点を経営に活かし成果につなげることを目的として「ダイバシティ推進センタ」に専任者を配置し、①風土の醸成、②活躍支援、③制度運用支援を3本柱として、ダイバシティ推進活動を行っています。具体的には「女性活躍支援」「両立支援制度」の拡充、「障害者活躍支援」「外国人雇用施策」「風土改革活動」「ロールモデル社員の育成と紹介」等を行っています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

キャリア支援による取組の成果

1 社員満足度の向上

定期的実施している社員意識調査等の各種サーベイの結果によると、社員の満足度は年々上昇傾向であることが確認できています。また、当社と会社規模が同じ企業とで社員意識調査に関するデータを比較すると、「キャリア形成に関する支援がある」「仕事を通じた社会貢献実感がある」「風通しが良い」「自由でチャレンジ精神ある職場である」、という設問において当社は特に良い評価となっています。これらの結果は、キャリア支援を含む、人財育成基本方針に沿った施策が少しずつ成果を上げ始めたものであると評価しています。

2 社外資格取得者数は業界トップレベルを維持

国家資格である「情報処理技術者」は、延べ約20,000名、IT業界で認知されている社外資格取得者数は、延べ約14,000名在席しており、資格取得者数は業界トップレベルを維持しています。

3 顧客満足度の向上

当社のサービスに対する評価を得るためのアンケートを定期的実施しています。アンケートは、お客様満足度を5段階評価で取得し、全社に報告しています。約250社のお客様に回答を頂き、総合評価は前年度比0.8ポイント向上しました。

トピック

障害者スポーツ支援を通じた社員のキャリア自律意識の醸成

当社は、日本初の本格的な障害者実業団スキーチーム「日立ソリューションズスキー部」を2004年に設立し、日本の障害者スポーツ振興を支援しています。障害者スポーツの現状は未だ底辺も浅く、サポートする関係者や活動を運営する資金が少ないのが実情です。当社は、そのような環境の中で頑張っている選手や指導者を社員として雇用し、競技に専念できる環境を提供し、パラリンピックを目指す選手を育成しています。2006年トリノ大会、2010年バンクーバー大会でも金メダルをはじめ輝かしい戦績をおさめています。

世界のトップを目指して自己研鑽する選手の姿勢は、HCM理念の1つの体現として、社員に多くの気づきを与えています。スキー部は障害者スポーツ振興だけでなく、社員の一体化の醸成、キャリア形成意識醸成にも大きな力となっています。

当社の人財開発制度は、高い目標を持ってそれに挑戦し続ける社員に、希望を与え続けられるものでなくてはと考えています。

6 日産自動車株式会社

グローバルでダイバーシティ度の高いプロフェッショナル集団として継続的な発展を目指し、NISSAN WAY をベースに能力向上・キャリア形成を体系的な仕組みで支援

企業紹介

日産自動車(株)は、1933年に神奈川県横浜市に設立され、現在、日本を含む世界20の国や地域に生産拠点を持っています。そして、160以上の国や地域で商品・サービスを提供しています。

日本企業の強み・モノづくりがグローバルな成長の根源であるという認識の下に、NISSAN WAY (=すべては一人ひとりの意欲から始まる) をベースとして、人財育成に継続的に取り組んでいます。

プロフィール

事業内容：自動車、船舶の製造、販売および関連事業 所在地：神奈川県横浜市

従業員数：24,240人(単独ベース) 157,365人(連結ベース) 平均年齢：42.8歳(2012.3.31現在)

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

NISSAN WAY をベースに能力向上・キャリア形成を体系的な仕組みで支援

「会社と社員が共に成長していく」というコンセプトのもと、NISSAN WAY に基づいた行動を通じて能力を伸ばし、グローバルに活躍・貢献し続ける人財を長期的・計画的に育成しています。

このNISSAN WAYの中核となるのが、「すべては一人ひとりの意欲から始まる」という考え方です。あらゆる場面において、自分が、今やるべきことは何かに気づき、納得し、その実現のために力を発揮すること、すなわち社員個々人の成長と挑戦が組織を動かす力になると考えています。

日産自動車では、人財の力が個人として、また組織として最大限に発揮されるよう、一人ひとりの意欲に応える公平な評価報酬制度を導入しています。評価項目と評価基準、また評価結果は全て上司より開示され、透明性と納得感を高める仕組みとなっています。

また、日産は、働く社員それぞれの専門性育成にも力を入れています。社員の専門性を中長期的に高め、持続的な成長につなげていくことが、最終的に会社への貢献になると考えているからです。

チャレンジする意欲に応える人事制度と、事務系技術系に関わらず専門性の育成をサポートする土壌の形成に努めています。

「会社と社員が共に成長していく」ための基本的 / 特徴的な取組

「会社と社員が共に成長していく」というコンセプトのもと、「部課長向け PMD (Performance & Management Development) プログラム」及び「一般層向け PCC (Performance/Competency/Career) プログラム」を永年運用し、常に改善してきており、上司と部下が年3回行う面談を柱に、成長・キャリア形成の支援策を具体化・充実しています。

この基本的な仕組みに加えて、さらに当社の特徴的な取組として以下3つをピックアップして紹介します。

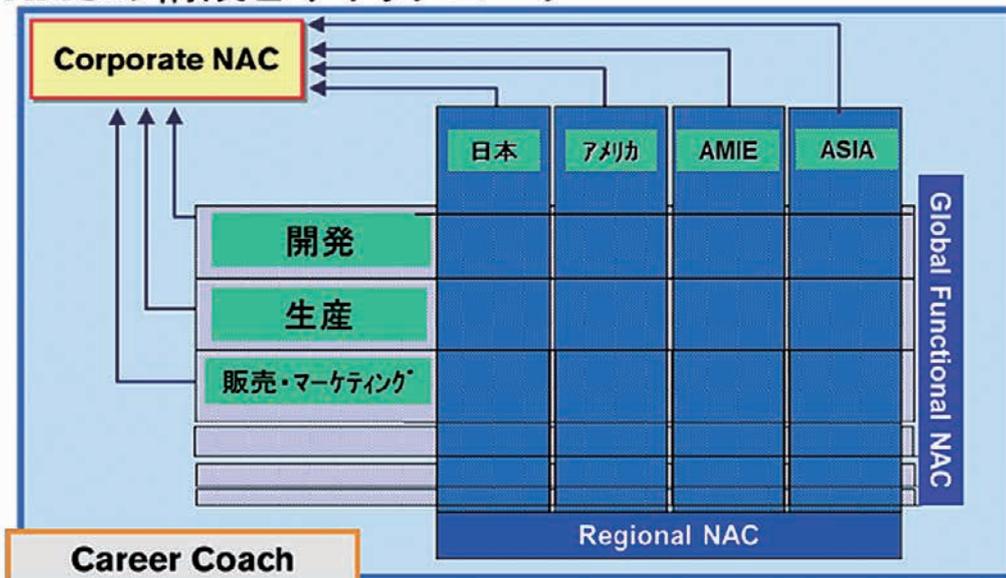
- ① グローバルに活躍するビジネスリーダーの育成
- ② キャリアアドバイザーによる女性社員へのキャリア開発支援
- ③ モノづくりを支える現場における人財育成と技術・技能の伝承

1 グローバルに活躍するビジネスリーダーの育成

CEOをはじめコーポレートの役員で構成する人事委員会 (= NAC) と、個々人の早期育成・キャリア形成を支援するキャリアコーチ制度などの総合的な取組によって、グローバルに活躍するビジネスリーダーを育てています。

NAC (Nomination Advisory Council) はグローバル規模の次世代リーダーの育成の仕組みで2000年にスタートしました。主要な役割は、次世代リーダーの候補発掘と育成プラン

NACの構成とキャリアコーチ



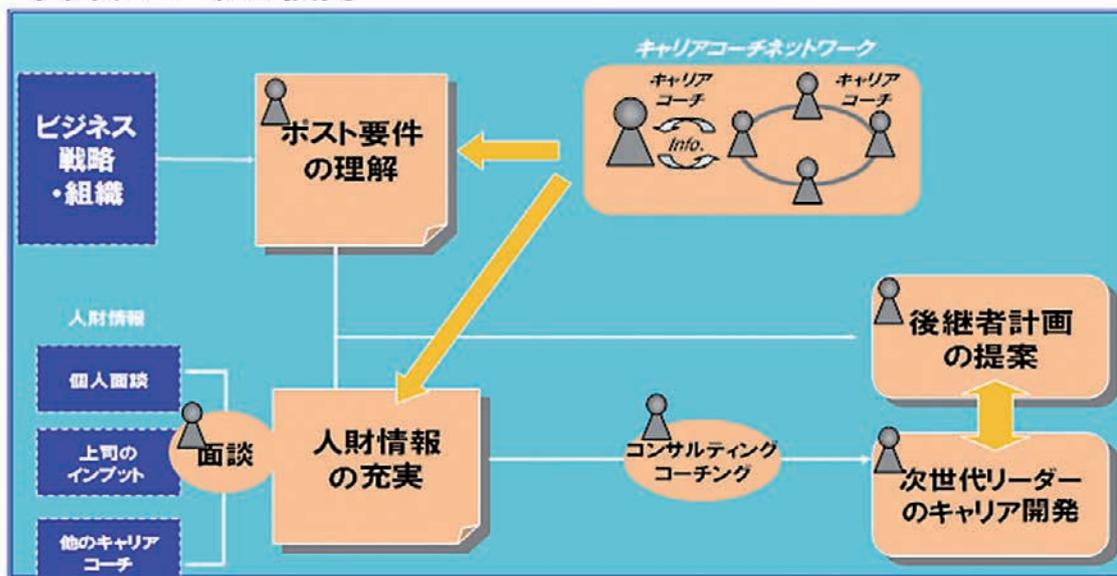
1. キーポジション(グローバル)の最適人財配置をトップに提案
2. マネジャー層のコーチング及び能力開発を支援
3. 組織、マネジメント、教育プログラム及び人事システムの改善に関する提言

キャリアコーチは、グローバル全ての会議体に参加できる権限を有する

の作成、および、グローバルな主要ポストに対するサクセッションプラン（後継者育成計画）の作成です。コーポレートNACに対して、各地域や機能単位でもNACを開催しており、各地域・機能の中における次世代リーダー候補発掘と育成プランの作成、主要ポストのサクセッションプランの作成を行っています。

キーになる役割を果たすのがキャリアコーチです。任命されたキャリアコーチが世界各地や各部門から日産グローバルの次世代リーダー候補を発掘し、育成計画をプランニングし、後継者計画を提案する役割を担っています。

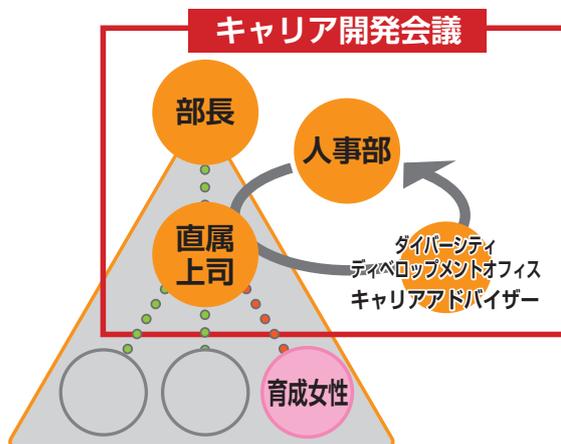
キャリアコーチの役割



2 キャリアアドバイザーによる女性社員へのキャリア開発支援

専門の推進組織「ダイバーシティディベロップメントオフィス (DDO)」を設置して、ダイバーシティの推進・多様な働き方の拡大などに積極的に取り組んできた結果、女性の活躍度合いが飛躍的に高まり、女性管理職比率は、8年間で4倍以上増加して、日本の製造業平均を大きく上回っています。

その原動力の1つが「キャリアアドバイザー (CA)」によるキャリア開発支援です。CA、上司 (課長)、上司の上司 (部長)、部門の人事担当者の4者で話し合う会議を年2回実施。本人の強み・弱みを分析しながら課題設定や業務のアサインをすると共に、今後のキャリアの見通しや必要なトレーニング、ワークライフバランスなどについて議論を行います。会議を通じて検討・論議された育成計画や進捗状況に基づい

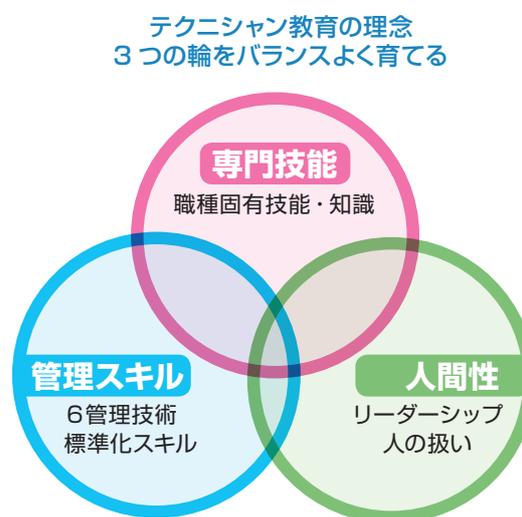


て、本人のキャリア意識を育てる環境を OJT、Off-JT の両面から整えていくことが可能となり、本人のキャリアに関する意識の高まりだけでなく、上司の意識改革を図る機会にもなっています。

3 モノづくりを支える現場における人財育成と技術・技能の伝承

モノづくりを支える現場でも体系的で高度な人財育成の仕組みを確立し、現場をリードする人財を育てています。技術革新やハイテク化が急速に進む自動車業界において、グローバルな競争をリードする日本のモノづくりを維持・発展させるためには、先進的なクルマづくり・テクノロジーが分かり、さらに管理能力を持ち豊かな人間性を備えたリーダーの継続的な育成と次世代への技術・技能伝承が不可欠です。

一例では、NISSAN WAY/Nissan Production Way の実践を通して成果を出し続けることが出来る日産 DNA を持ったエンジニア・テクニシャンを育成する事を目的として、「モノづくり大学」を設置、様々な育成プログラムを実行しています。また、「技能五輪」へも積極的に取り組み、国際大会では3大会連続で金メダルを受賞中です。さらに「国家技能検定の取得者数」・「QC サークル活動による改善金額、部大会での受賞実績」などでも顕著な実績を継続して残しています。



取組の効果や課題と今後の取組の方向

グローバル市場で戦い抜くための継続的な活動・計画

今後グローバルな競争に勝っていくためには、ダイバーシティマインドをベースにグローバルに通用するマネジメントスキルと世界トップレベルの専門性を備えた人財集団である事が必要となります。

さらに、日本のユニークな強みであるノウハウ・経験の蓄積を活かしながら、高い品質意識・チームワークの下に世界をリードする成果を出し続ける事が求められます。

従って、このような組織・人財集団の姿を実現するために、部課長・従業員に求める期待値を新たに明確化して、それに合わせた能力向上・キャリア形成支援の仕組み・プログラムを継続的に改善・充実していく事が課題であると認識して、中長期的な活動計画を実行しています。

7 株式会社クリアテック

社員の「したい仕事」をベースにしたキャリアパスの作成、社内人材における自主研究会など研修機会の工夫、グループ・プロジェクトチームによる業務推進

企業紹介

「技術革新こそが、未来の扉を開く」当社はこの信念のもと、冷間鍛造を基幹技術に真の意味で効率的な工業システムを追求してきました。冷間鍛造のスペシャリストとして、顧客の希望するかたち（金型、鍛造品、製造ライン設計、技術指導など）に応じて、蓄積してきたデータや経験の理論化により育てきた「冷間鍛造技術」を提供しています。

従業員一人ひとりが自由に個性と能力を発揮し、それぞれの業務を追求することで革新的な技術を生み、より一層効率的なものづくりに取り組み、資源やエネルギー消費問題解決の一助となることで、サステナブル社会実現に貢献したいと考えています。

プロフィール

事業内容：生産機械器具製造業（冷間鍛造技術全般） 所在地：静岡県磐田市

従業員数：37人（男性26人、女性11人、うち非正規 男性1人、女性1人） 平均年齢：33歳（2012.11.30現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

「責任ある自由」を合言葉に、自主性と創造性を重視したキャリア支援

当社では、創業当初より、個人の能力や個性を生かす組織、自発的な意思による組織運営を理想とし目指してきました。人は「好きな仕事」をする時にこそ、自発的な活動と能力を引き出せると考えているからです。

その理想実現の合言葉が「責任ある自由」であり、次の3つを方針としています。

- ① 仕事は管理しても人を管理しない組織
- ② 従業員一人ひとりが自身の将来を考え、理想を実現できる組織づくり
- ③ 将来経営者となる後継者の育成に努める

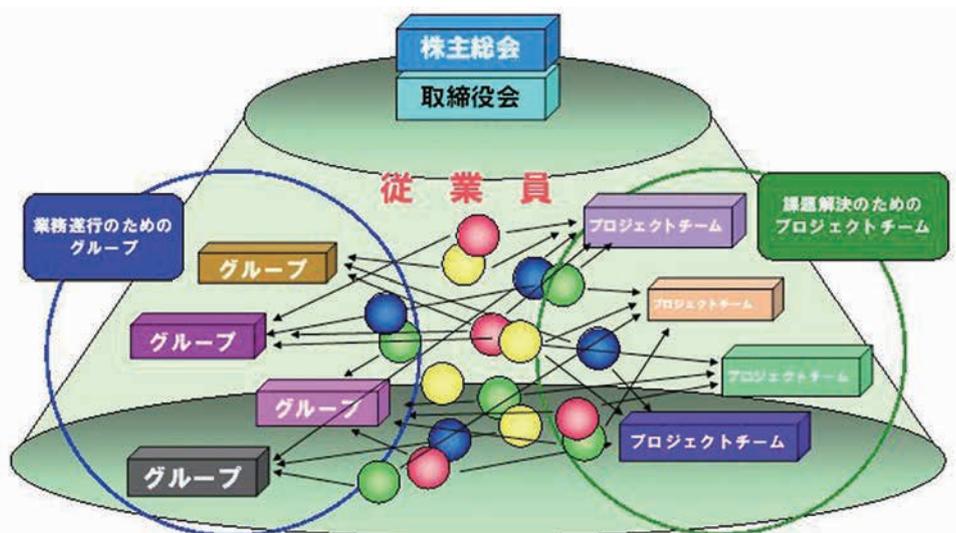
これらを具現化するため、「最低限の階層と固定されたセクションのない柔軟な組織環境の整備」と「キャリア形成支援を意識し、自律的に自身の将来を考える機会となるような採用プロセスの構築」に取り組んでいます。入社後はキャリアコンサルタントが中心となり、採用時に従業員と共有したキャリア目標の実現に向け、経験を積んだり、知識やスキルを習得できるよう支援しています。また、すべての従業員に経営者になる道を開いています。従業員の成長こそが会社の発展に繋がると信じ、従業員の自主性と創造性を重視した取組をおこなっています。

組織づくり、入社前からはじめるキャリア支援

1 創業当初より、個人の能力や個性を生かす組織づくりを目指してきました

最小限の経営者と従業員の二階層のみの組織で、部や課といった固定セクションを持たず、従業員の希望により変更できるグループや参加・不参加の意思表示ができるプロジェクトチームにより、会社の運営を行っています。そのため、一人の従業員が複数のグループやプロジェクトチームに属することが可能となります。また、各グループやプロジェクトチームでは、自薦他薦によりリーダーが決められますが、リーダーは管理職とは異なるため、あるグループのリーダーが別のグループではメンバーとなることもあります。この柔軟な組織により、各人のキャリア目標に合わせた柔軟な働き方を可能にしています。

同僚、先輩、後輩との情報交換もしやすく、会議の場以外の例えば通路での「立ち話」から、プロジェクトチームの種が生まれ、全社展開することもあります。セクションがないため、社内の人的資源も許可をとることなく活用しあうことが可能です。



組織概念図

2 キャリア支援は採用活動の過程から始めています

「好きな仕事」をするときにこそ、その人の能力を最も引き出せると考えています。そこで、採用選考過程を通じて「したい仕事」「好きな仕事」を見つけることを支援しています。応募者は自己理解と仕事理解を深めるため、キャリアコンサルタントと採用担当者による面談、指導を受けた上で役員面接に進みます。この段階からキャリア目標の共有を始めています。

「したい仕事」とは「したい職種」とは異なり、業務区分というよりも、従業員のキャリアの選択に重きを置いています。したがって、入社直後に必ず「したい仕事」に就くことではなく、将来のキャリアを見据えた上で、計画的に「したい仕事」ができるよう、会社と従業員が協力して、キャリア目標とキャリアパスを考えることとなります。キャリアパスの途中でキャリア目標を変更することも可能です。

3 キャリア目標に応じた、それぞれのキャリア支援に取り組んでいます。

「したい仕事」はキャリア目標そのものであったり、キャリア目標を達成するための手段になったりします。最小限の階層しか持たない組織のため、階層を昇ることがキャリア目標とはなりません。「エキスパートになること」「社内の重要な業務を担うこと」「自己の成長」など、従業員により様々で、成長によって変化もします。キャリア目標に関する仕組みの特徴は、その設定と見直しが特別な機会ではなく日常的におこなわれることにあります。社内で相談し難い場合、社外のキャリアコンサルタントを紹介することもあります。

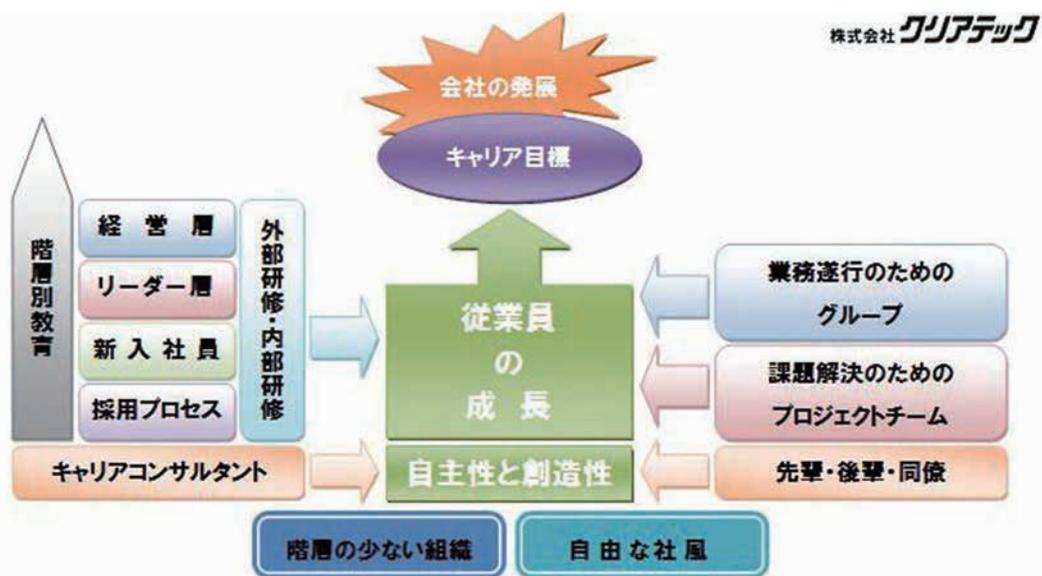
■職業能力開発・自己啓発機会の提供

社員は、社内外の研修に自由に参加でき、自身のキャリア開発に役立てることができま
す。昼礼で全従業員に呼びかけたり、キャリア目標に応じて個別にキャリアコンサルタント
が声掛けをしています。現在は、社内外の専門家による技術の研修会、営業関連研修な
ど会社が主催する勉強会にとどまらず、社員がプロジェクトチームとして立ち上げた技術継
承研究会、社内用語集作成委員会などの自主研究会も行われています。社外の研修等に
参加したい従業員は、「研修・講習申込書」の提出により、必要な研修会に原則として自
由に参加でき、受講料や交通費、期間中の賃金が支払われます。

知識の習得や経験の積み重ねによってキャリア目標の変更が必要となった場合には、
キャリアコンサルタントと相談しながら、キャリア目標とキャリアパスを変更します。

■将来の経営者を公募、育成

後継者の育成として、すべての従業員に将来経営者となる機会を与える公募制の取締
役補佐制度を設けています。応募の際には、論文執筆および提出を通じて、さらに、就
任後は特定の取締役会に出席して意見を述べたり、稟議書に意見を記入するなど経営的
視点に立つ機会を設け、その視点の醸成に努めています。



キャリア支援の取組

成果の見える化と規模拡大への対応が今後の課題

■取組の効果について

1995年以降、ほとんどの社員を新卒で募集・採用してきました。これまでに35人を採用し、3年以内の退職者はわずか1名です。31名は現在も勤務し続けており、高い定着率を維持しています。また、プロジェクトチームによる課題解決の実績として、生産管理の情報化への取組が情報化優良企業表彰、社員の自主的な提案と改善活動としてホームページコンテストで受賞などの実績があります。

■今後の取組について

「成果の見える化」

プロジェクトチームの形をなさないような従業員の自主的な活動の記録が取られていないため、成果との取組の因果関係の分析が十分ではありません。活動の記録を残すことにより、成長プロセスを見える状態をつくり、より確実に人材育成方針に沿ったキャリア形成支援ができているかどうかの確認を行っていきたいと考えています。

「企業規模拡大への対応」

これまで、小規模企業のよさを生かしてキャリア支援を行ってきました。今後は、会社の発展、従業員の増加などの将来の変化に備えて、自主性と創造性を損なわない、よりシステムチックなキャリア支援の方法の開発が必要になると考えています。同時に、キャリアコンサルタントによるキャリア支援は一層重要度を増していきます。キャリアコンサルタントの育成、カウンセリング能力の向上に努めたいと思います。

トピック

従業員の提案や選択が働き方を変えます

「自分の働き方を自分で決める」を会社が支援する仕組みがあります。

- ① 勤務日・休日を投票によって決定しています。
複数の候補から役員・正社員・パートタイマーは同じ一票を投じます。
- ② 始業時刻を5つの時間帯から選択可能、連絡は昼礼で伝えています。
理由に関わらず、1か月単位で変更でき、3割以上の従業員が基本と異なる勤務時間帯を選択しています。
- ③ ユニフォームは従業員が選定し、ラインナップから各自選択しています。
作業性や機能性、体型などをそれぞれが考慮し、選択しています。
- ④ 手当支給制度を社員の提案から制定
特定の業務や特定の条件に該当する手当支給制度を社員の提案により制定しました。
- ⑤ パートタイマーを正社員に登用した実績があります。
本人の申し出により、40歳代（当時）を正社員に登用しました。
- ⑥ 65歳を超えても働ける制度があります。
現在最高齢で72歳の者が勤務しています。

8 株式会社デンソー

「一人ひとりのやる気を高め成長できる機会の提供」を基本としたキャリア支援の推進

企業紹介

デンソーは先進的な自動車技術、システム、製品を世界の主要な自動車製造会社に提供している自動車部品サプライヤーです。世界の30以上の国と地域で事業を展開し、12万人以上の社員が営業・設計・生産などあらゆる部門で現地のカーメーカーやサプライヤーと一体となり、その地域に適した製品づくりを行っています。そして、「環境」「安全」「快適」「利便」の4つの分野を中心に新技術・新製品の研究開発を行い、人とクルマが調和して共存する「先進的なクルマ社会」の実現に貢献しています。

プロフィール

事業内容：自動車部品製造業 所在地：愛知県刈谷市
従業員数：43,359人（男性37,309人、女性6,050人、非正規5,879人） 平均年齢：40.8歳（2012.7.1現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

新人事施策「Opening New Frontiers」を展開

デンソーは、人事理念として「人を大切にする経営の実践」を掲げ、①人づくり「一人ひとりのやる気を高め成長できる機会の提供」②組織づくり「対話と全員参加により自由闊達で一体感ある職場風土の醸成」③環境づくり「安心・安全・健康に働ける環境の整備」を社員への責任としています。

近年、自動車産業を取り巻く環境は、省燃費に代表される「新たな技術」、新興市場の急成長などの「新たな市場」、多様な人材活躍を促進する「新たな働き方」など、歴史的な転換期にあります。そうした中、一人ひとりが成長し、力を結集しながら、より多くのチャンスを掴み、未来に向かって飛躍し、新たな領域を切り開いていくため、「自ら学び、自ら考え、新たな価値の実現に向けて挑戦し続けていく人材」を一人でも多く育てることが急務であるという考えの下、2010年より新たな人事施策「Opening New Frontiers」をスタートしました。新人事施策では、「挑戦する風土が個人とチームの成長を促進し、明日のデンソーへとつながる」姿の実現に向けて、各種施策を展開しています。



社員一人ひとりの キャリア支援に向けた取組

社員一人ひとりのキャリア形成を支援するため、様々なことに取り組んでいます。

「Opening New Frontiers」基本的な考え方

**成長し続ける
個人づくり** 自ら学び自ら考える習慣 定着、
一人ひとりの成長の促進

**支え合う
チームづくり** チームワークの向上、
マネジメント力の強化

**挑戦する
風土づくり** 多様な人材一人ひとりの
やる気向上と活躍の場の拡大

DENSO

1 キャリアデザイン面談・スキル育成ガイドの導入

本人と上司のコミュニケーションに基づく能力伸展を推進すべく、毎年1回、上司と部下の間でキャリアデザイン面談を実施しています。この面談では、部下の5年先の目指す姿・キャリアについて話し合い、「何年以内に何を経験したい、どこに異動する」といった具体的なところまで合意します。また、社員が新しい価値を生み出していくために必要な専門性を、効果的かつ継続的に高めていくための育成の指針として、専門的な知識・経験・技を「スキル育成ガイド」として明確にしています。本人の専門性（スキル）を当ガイドにて診断し、「○○というスキルについて現在のレベルは3である。翌年は4になるように△△という業務に取り組んで欲しい。そして異動までに5を実現できるようにしよう」といった形で、何をどのくらい伸ばせば良いか、上司・部下の双方が具体的に話し合える仕組みとし、社員一人ひとりのキャリアデザインをサポートしています。

2 職業能力開発・自己啓発機会への取組

■階層別教育

「社員の活躍ステージ毎に求められる働き方」・「自分を高めたいという思い」をしっかりと支え、一人ひとりの活躍・成長に繋がられるよう、昇格の節目ごとに求められる役割認識をより一層促進すると共に、職場での実践を通じて、役割の定着を図れるような階層別教育を整備しています。新入社員に対しては、OJT指導者を任命し、上司と共に密着したOJTを行う「OJT指導者制度」を運用しています。

■各種（事務・技術・技能）検定

専門職種の自発的な能力伸展を後押しするために、事務・技術・技能検定制度を整備しています。毎年、約3,000名の社員から受検申込があり、申込者は、事務系11職種、技術系11職種、技能系23職種45作業に分類された検定のうち、自らの専門職種にもっとも近い検定を受検し、専門性を研鑽しています。

■自己啓発支援

自己啓発支援プログラムとして、就業時間外に任意で受講できる語学研修（短期レッスン、長期レッスン、学習法セミナー等）を年間68コース開催しています。受講者層は若手～ベテランまで幅広く、2011年度は延べ2,139名が受講しました。

■カフェテリアプラン

選択式福利厚生制度のメニューのひとつとして、「自己啓発支援メニュー」を用意しています。各人が自身のニーズに合わせ、社内で行われる自己啓発研修や、社外で受講したセミナーや習い事・研修受講の費用補助に充当しています。

■認定訓練

製造分野で将来核となる人材を育成するため、職業能力開発促進法に基づいた認定職業訓練を行っています。今年度は、中卒3ヵ年訓練（工業高校課程）87名、高卒1ヵ年訓練（高等専門課程）104名、高卒2ヵ年訓練（短大課程）43名を育成しています。中でも高等専門課程については、国内外のグループ社員も含めた育成に取り組んでいます。また、各課程の中から選抜した者に対して技能五輪を目指した訓練を行い、11職種で31名の高度技能者育成を手がけています。



■その他

社員の自発的な学び・挑戦意欲を刺激することを目的として、「視野を拡げて大きく発想する「講演会シリーズ」」を年間6回開催しています。社員が良い刺激を受け、視野を広めるきっかけとなるよう、様々な分野で活躍される異業種の方々を講師として招聘し、就業時間外に自己啓発の一環と位置づけており、希望する社員は誰でも参加することができます。より多くの社員に参加してもらえるように、本社で行われる講演会を製作所など12拠点へ同時配信しており、約1,000名/回の社員が参加しています。

3 多様な働き方への取組

■裁量労働制度（専門業務型・企画業務型）

事技系の係長格を対象として、労働時間の配分方法や始終業時刻の選択の幅を自己裁量に委ねることで働き方の多様性を実現し、高い成果に繋げるための裁量労働制度を採用しています。2012年4月時点では、対象者の約30%にあたる915名が自ら希望して、当制度の活用を選択しました。

■ローテーション制度

当社には、上司と部下の面談を通じて合意した今後の業務計画・異動希望に基づいた「育成ローテーション制度」があります。その上で、より積極的に今までのキャリアを活かしたい、他の分野でキャリアを伸ばしていきたいと考える全従業員を対象に、さらに2つの制度を取り入れています。

i) 「社内人材公募制度」

特定の業務について求められる人材の知識・経験・能力などを明らかにした上で、広く社内より募集を行い、ニーズにマッチした人材が上司の拒否権なしで異動できる制度

ii) 「FAローテーション制度」

異動希望が実現できず、同一部署で長期滞留している人材が、異動希望部署と直接交渉し合意すれば、上司の拒否権なしで異動できる制度

取組の効果や課題と今後の取組の方向

これからの課題

1 取組の成果

当社全社員の退職率は、2011年度実績で0.84%であり、低い水準にあります。従業員の成長やキャリア形成に向けた様々な施策の成果のひとつであると認識しています。

2 今後の課題

新人事施策「Opening New Frontiers」の中で、“自ら学び、自ら考え、成長し続ける個人”であり続けることを社員に期待し、会社からメッセージとして発信し続けていますが、今は、“一人ひとりが自発的に学ぶことの必要性を感じ、当事者意識を持って行動に移す”風土を作り上げる途上段階であり、引き続き取組が必要だと感じています。

また、めまぐるしく環境が変化し、仕事への関わり方や仕事そのものが多様化する昨今においては、一昔前のように10年先、20年先の固定的なキャリアを定義することが難しくなっています。一方で、社員からは自分の将来像を見定めたい、理想的なキャリアを提示して欲しい、という声もあがっています。そうした状況を踏まえ、どのような施策が有効であるかを検討していくことが必要と認識しています。

トピック

デンソー発揮能力モデルを活用した能力評価

デンソーでは、「デンソー発揮能力モデル」を上司・部下の間で照らし合わせながら本人の強み・弱みを把握共有し、育成面でのフィードバックを強化しています。評価は、一人の上司の判断だけに頼らず、調整会議を設け、複眼的な判断により決定しています。面談は年3回（目標設定・中間振り返り・期末）実施し、本人・上司が目標と評価を合意します。本人へのフィードバックにあたっては、結果の連絡だけでなく、翌年に向けた能力伸展のアドバイスを行うことに主眼を置いています。また、評価する側に対しては、新任管理職を対象に評価のポイントなどを学ぶ「能力開発支援研修」を年1回、行っています。

9 田代珈琲株式会社

「日本一の人育て会社による社会変革」を企業ビジョンとし、社長・社員が一体となって「共育経営」を推進する企業です。

企業紹介

田代珈琲は、際立った風味特性を持つ「スペシャルティコーヒー」を中心に、直接海外の産地で買いつけた豆を、鮮度を保つ焙煎・配送システムを駆使して、全国のお客様に届けています。「品質と鮮度に絶対の自信」を持っています。

インターネット販売 (<http://www.tashirocffee.com/>) を中心に、店舗小売りや卸売も行います。「お客様が飲んで下さった後で感動する」珈琲の提案を心がけています。

「社員共育」を柱として、常に新しいコーヒー文化を発信しつづけ、地域の情報発信の核となる「地域ステーション」を展開する事を通じた、社会変革をめざしています。

プロフィール

事業内容：コーヒーの製造・販売・企画等 所在地：大阪府東大阪市

従業員数：16人（男性2人、女性14人、非正規8人） 平均年齢：28歳（2012.12.31現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

経営理念 **「私たちはすべての持続可能性を追求します」**

当社の経営理念は、「私たちはすべての持続可能性を追求します」です。「すべての持続可能性」には、社員・取引先・お客様・地域・産地が含まれています。中でも「社員との持続可能性」を第一に掲げています。

ある時、10年も苦勞をともにしたベテラン社員が退職しました。大変なショックであるとともに、その原因を考え続けました。そこで思い至ったのが「社員が辞めない会社にならないと、経営をしていく意味はない。」ということでした。それ以来、顧客満足の源泉である社員が、働き続けたいと思う会社にし、社員が自己の成長を喜び、働き甲斐を感じ続けられる事を、常に経営の柱に据えて事業を行って来ました。

また、今後の日本の持続可能性を考えると、地域ごとの生活や消費の質を高めることがとても重要と考えます。「カフェ」を核とした「地域ステーション」を展開し、地域の情報文化の発信や安らぎを感じる場所を提供し、「地域の絆をふたたび結び合う場づくり」を行いたい。その事を通じて、少子高齢化社会を迎える日本の社会変革の一翼を担いたいと思っています。同時に、その「地域ステーション」は、「社員が社員を育てる場所」でもあり続けたいと考えています。

あきらめない完熟教育

(コーヒー豆のように、一人ひとりの完熟を目指しています)

社員の成長をただ待つだけではダメだと考えています。成長してほしいと思う本気の心と、それを支える仕組みが必要です。社員一人一人は、興味や適性が様々です。

価値観の共有を前提として、社員一人一人が、「自らが真に目指す将来像」に近づく事を意味する各社員の「完熟」を、会社と社員全員で目指しています。

1 経営指針合宿

経営理念・企業ビジョンと、社員一人ひとりのキャリアビジョンを擦り合わせるための場として、年1回、1泊2日の19時間にもおよぶ合宿を行っています。経営者の想い、経営状況(経理データ等)、企業方針、各セクションリーダーのセクション方針、社員一人ひとりの将来ビジョン、社員共育のあり方などを、各自で発表しあい、徹底的に議論して、「社員一人ひとりのキャリアビジョンが含まれた企業ビジョン」を全社員で共有する事を目指しています。

「企業ビジョンの共有」により、各社員が自立・自律して、日々の業務に取り組もうとする姿勢も育まれています。

2 成長シート

「成長シート」とは、社員の成長を目的として、育成項目を詳細に定めた「成長評価基準」です。

「成長評価基準」は、企業ビジョンの実現に沿う内容となっていて、各社員に期待する期待成果や、そのために行うべき重要業務、それらを支える知識・技術や、企業風土の根幹をなす勤務態度などを内容としています。これらの内容は、「企業ビジョン」とともに、「社内の優秀な社員」の業務内容などを基に作成しているため、他の社員も具体的にイメージが持ちやすく、業績向上に直結する内容となっています。また、「優れたやり方を他の社員に教える事」を最も高く評価する項目があり、「教え合い学びあう社風」を形作っています。

「成長シート」を使って、3か月や半年、1年ごとの「成長目標と処遇計画」を上司と社員が一緒に作成し、上司がその実現を指導・支援しています。3か月ごとに「評価フィードバック面談」を行う事で、成長した点をほめ、課題を確認しあい、成長の動機づけを図っています。

「評価フィードバック面談」以外にも、社長が直接面談を受けつけたり、希望があれば、会社の顧問の専門家(キャリア・コンサルタントの有資格者)にキャリア・コンサルティングを行ってもらう機会を設けています。

「成長シート」は、階層別・職種別に作成し、パートタイマー用も作成し、全社員の成長を目指しています。

成長シート：知識・技術

成長要素	定義	着眼点	ウェイト	成長			成長確認 本人 上司
				1	2	3	
1 コミュニケーション技術	ターゲット顧客の立場に立った接客	信頼しあえる顧客との関係を構築	0.40	お客様とのコミュニケーションを積極的に行う姿勢がある	お客様とのコミュニケーションが上手にできるよう努力している	お客様とのコミュニケーションが上手にできるよう努力している	4
2 リピート率向上技術	ターゲット顧客ニーズにあった販売促進活動	購入後の最適なフォロー提案	0.40	リピート率向上に対する姿勢がある	購入後のお客様のフォローができています	購入後のお客様のフォローができています	2 3
3 顧客管理技術	顧客の分類	新規顧客からファン化した顧客の分類	0.40	顧客の管理技術への姿勢がある	顧客の管理する仕組みを理解している	顧客の管理する仕組みを理解している	3
4 問い合わせ対応技術	問い合わせの適切な対応	クイックレスポンス	0.40	問い合わせに対応する姿勢がある	基本的な電話対応ができる	基本的な電話対応ができる	1
5 新商品企画技術	計画的な新商品開発	高付加価値商品開発の仕組みづくり	0.40	新商品を企画する姿勢がある	新商品を企画作業をPDCAで回すことができる	新商品を企画作業をPDCAで回すことができる	2
6 商品管理技術	年間を通した効率的な商品販売	付加価値の高い状態で適切な販売価格を設定	0.40	商品を管理する姿勢がある	商品を管理する基本的な事項を理解している	商品を管理する基本的な事項を理解している	2
7 ページ制作技術	ページ作成ソフトの技術習得	生産性を考えたページ作成業務	0.10	ドリームウェーバーでページを制作する姿勢がある	ドリームウェーバーでページを制作しようとする努力をしている	ドリームウェーバーでページを制作しようとする努力をしている	1
8 画像加工技術	かんたんな撮影と画像処理ソフトの技術習得	生産性を考えた画像処理能力	0.10	ファイヤーワークスで画像加工をする姿勢がある	ファイヤーワークスで画像加工をしようとする努力をしている	ファイヤーワークスで画像加工をしようとする努力をしている	2

3 ステップアップ制度

入社から退社までの「長期」の成長支援の仕組みです。9つの等級制度に分かれています。9つの等級制度はそれぞれ、管理職・中堅職・一般職の3階層に分かれており、社員の「長期的なキャリア目標の設定」が可能となっています。②の「成長シート」の成長結果ともリンクして昇格する仕組みとなっています。

ステップアップ制度について A.昇格要件表

昇格要素 成長等級	標準 昇格年数	最速 昇格年数	評価 結果	上司 推薦	全日本検 定協会	面接 試験
8等級 → 9等級	6年	4年	○	○		○
7等級 → 8等級	6年	4年	○	○		○
6等級 → 7等級	6年	3年	○	○		○
5等級 → 6等級	5年	3年	○	○		○
4等級 → 5等級	5年	3年	○	○	1級試験合格	
3等級 → 4等級	4年	2年	○	○		
2等級 → 3等級	3年	1年	○	○		
1等級 → 2等級	3年	1年	○	○	2級試験合格	

4 「専門資格チャレンジ制度」と「教える場」の提供

珈琲に関する専門資格の取得を奨励しています。社内には、カップオブエクセレンス国際審査員1名・SCAAカップpingジャッジ取得1名・SCAJコーヒーマイスター6名・コーヒートラクター6名の有資格者がいます。入社1年目から受験にチャレンジする制度を設けており、会社の経費での資格取得を奨励しています。

外部研修以外に、社員講師による社内研修も盛んで、スキルアップに日々努めています。

また、「教わる」だけでなく「教える場」を数多く提供しています。具体的には、「田代珈琲ハーベスト」という新聞紙面の製作、お客様を対象にした「コーヒーサロンやコーヒーセミナーの開催」などを社員が講師となっており、「教える事を通じた学びの場」を成長に活かしています。



コーヒーカップping社内研修の様子



社員が講師となり、コーヒー教室を開催

5 多様な働き方の支援

パートタイマーには、「チームリーダー職」を設けており、意欲と能力に応じた処遇を行っています。また、当社のチーフマネージャーは、アルバイトからスタートし、その後に正社員となりました。育児休業後の復帰者も多く、社員の意欲と能力や、ライフサイクルに応じた働き方を支援しています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

経営理念の浸透と社員の定着率の向上

(社員の成長をお客様と社会のために活かす事を目指して)

「私たちはすべての持続可能性を追求します」という経営理念は、着実に社員一人ひとりに浸透してきました。その結果、社員の定着率が大きく向上しました。また、新卒者を全員で育てるという意識も高まり、新卒者は全員定着し、着実に成長を遂げています。

今後の課題は、「新たな珈琲文化の創造」にあります。当社の主力商品である「スペシャルティコーヒー」は、日本ではまだ十分に市民権を得ているとはいえません。当社の社員が努力して身につけた「情報力・提案力」を活かして、1人でも多くのお客様に「コーヒーを通じた感動」をお届けしたいと思っています。また、「地域ステーション」を担える社員を多数育成することも課題です。これからもたゆまず、あきらめずに、社員全員で前進したいと思っています。



30kmウォーキングのゴールの様子 (レクリエーション)

10 株式会社長峰製作所

「人材育成こそが中小企業の生き残る最善策!」と捉え、キャリア形成促進助成金を活用しつつ、各種セミナーを受講する機会を設け、自発的に行動出来る自立した人材の育成に努力

企業紹介

当社は創業以来、木型から始まり、現在ではマイクロ単位のセラミック射出成形、ハニカム押出成形、金属プレス成形等の金型を製作し、成形・焼成・加工までを一貫生産しています。当社の技術や製品は数々のものづくり関連の受賞歴がありますが、この度はキャリア形成支援に取り組む企業として厚生労働大臣表彰を受賞しました。また、最高水準の金型技術を生かし地元の演奏家と協働し、讃岐の土を使い伝統工芸「漆」を施したオカリナ『空海の土笛』を製作しています。新たな展開として、演奏活動などを通じ地域の人達に“優しく癒される”土笛の音色を楽しんで貰いながら文化振興にも取り組んでいます。

プロフィール

事業内容：生産機械器具製造業 ①金型の設計・加工・組立 ②精密セラミック製品の製造・販売 ③ハニカム触媒の製造・販売
④特殊プレス部品の製造・販売 ⑤楽器としてのオカリナの製造・販売

所在地：香川県仲多度郡まんのう町

従業員数：72人（男性44人、女性18人、非正規10人） 平均年齢：34.5歳（2013.1.22現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

人材育成方針とコーチング活用

社長自らが経営方針を示し、決算期毎に『経営計画書』として纏め、毎年11月に経営計画発表会を開催し、社内関係者（社員、契約社員、派遣社員）全員に周知しています。

第45期 経営方針として、（～内容抜粋～）

「先手・拡大・改善」（SKK45）をスローガンとして掲げ、先手で技術向上を図るべく内部改善等で仕事のやり易い環境を整え、世界中にお客様を拡大し、更なる売上向上を目指します。

具体的には、商品に関する方針、お客様に関する方針、クレームに関する方針、環境整備に関する方針、生産に関する方針、及び品質に関する方針を打ち出し、理想とする社員像を示し、熱い思いで一人ひとりの人材育成の大切さを語っています。

研究開発型企业として、優秀な人材を育成し確保するため、直接・間接部門を問わず、全員に対し必要な知識習得や技能向上を狙い、社内外への教育訓練の機会を設けています。

「人材育成こそが中小企業の生き残る最善策」として捉え、5年程前から専門の講師（認定プロコーチ）を招き、階層別に社内集合訓練方式を取り入れ、主にコーチング手法を用いて気づきを与え自ら自発的に行動出来る自立した人材の育成に力を注いでいます。

キャリア支援への取組と施策活用

総務人事責任者を職業能力開発推進者に選任し、香川県職業能力開発協会に届け出しています。また、キャリア・コンサルタントを配置し、仕事やキャリア形成について何時でも相談出来る体制を設け、社内外の教育訓練や研修、及び自己啓発ニーズの把握に努めています。その後、キャリア形成促進助成金等、行政の各種施策を活用しながら、専門の講師を招き階層別に系統立てた社内研修を行っています。

公的機関や民間の教育訓練等のセミナーや講習会等の情報（ガイドブックやパンフレット、及び電子メール情報等）は、キャリア・コンサルタントが必要都度に部署長経由で社内全体に案内しています。

現在の仕事の能力向上や知識習得に役立つと判断した場合は、自己啓発を含め、上司の指示又は本人の希望に応じ、就業（工場稼働）時間内でも仕事として認め、出向かせています。なお、受講費が有料の場合は、会社が全額又は半額を負担する等各々の能力開発を支援しています。

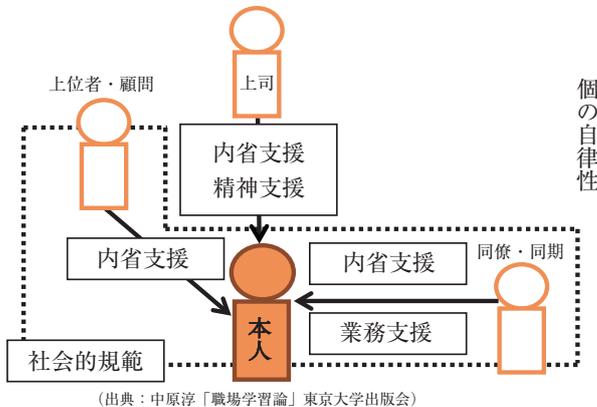
人材育成の新潮流「全員力経営」を目指す企業の背景

ー大手ビール会社をはじめ、多くの元気な企業は、いずれも自ら行動する社員の育成と組織のチーム力強化を同時に目指しています。

株式会社長峰製作所 も成長し続ける

個と組織の両立がベスト
集団の4類型

大人も一人では成長できない
職場の他者がもたらす3つの支援



		組織の緊密性	
		あり	なし
個の自律性	あり	◎	一匹オオカミ
	なし	ムラ社会	×

(出典：中原淳、金井壽宏
「リフレクティブ・マネージャー」光文社)

伸びる会社は全員力

成果主義エリートはいらない

経営システム研究所（パオ・クリエイト）
（財）生涯学習開発財団
認定プロフェッショナルコーチ 松村和久男

人材育成の概念図「伸びる会社は全員力」A

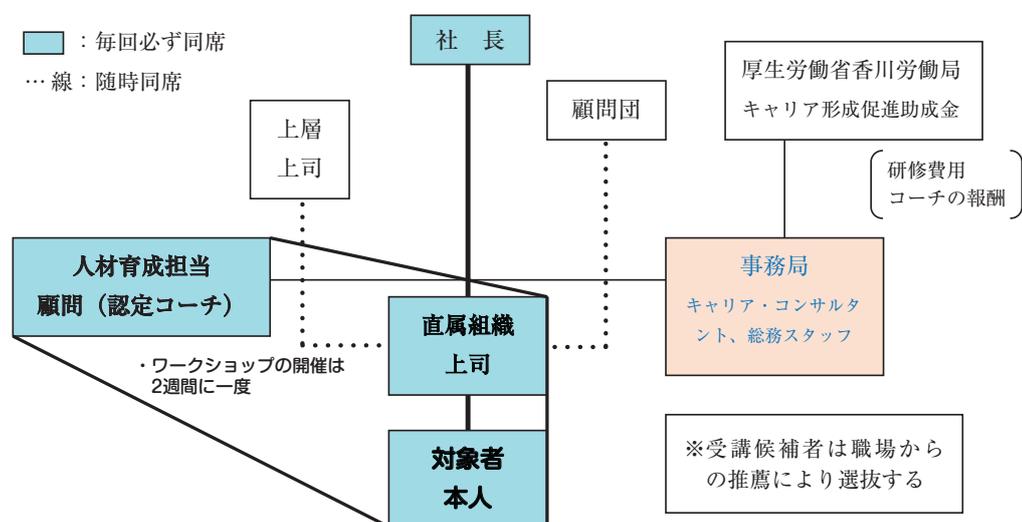
<実績>平成20年以降～

- (1) 平成20年度 かがわ中小企業応援ファンドものづくり産業人材育成助成事業対象（2件）
「人材基礎研修」（新人6名）、「マネジメント・コーチング研修」（監督職10名）
- (2) 平成21年度 中小企業雇用安定化助成金対象
「マネジメント研修」（管理監督職8名）

- (3) 平成22年～23年 キャリア形成促進助成金対象
 「新マネジメント研修」(監督職及び中堅社員10名)
 ～「リーダーを目指す方への基礎研修」(監督職及び中堅社員9名)
- (4) 平成24年 キャリア形成促進助成金対象(昨年10月末修了)
 「初級技術者向けコーチング研修会」(新入社員3名)

以上の研修について、中間又は最終報告会を開催し、関係者から意見を聴き内容の振り返りや見直しを行い、次回の研修に反映させる様に工夫しています。

長峰製作所の人材育成 ダイナミック・ネットワーク・システム (WCSS)



人材育成の概念図“伸びる会社は全員力” B

多能工化を目指し、本人の希望にも沿い配置転換の機会を設けていますが、本人の事情(育児・介護・病気治療)等も考慮し、時間差勤務も相談に応じています。

また、仕事内容や業務の役割に応じ、意欲的な取組を行う者に対しては、プロジェクトへの参画を承認し、また、リーダー的立場なら工程上の人員配置等も判断出来る機会を設けています。勿論、本人の裁量で業務時間の調整も図れる様に配慮しています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

キャリア支援に取り組む背景と仕組み

個人の技能、技量を把握するため、技能講習や特別講習履歴、及び免許等の資格の調査を年一回行っています。また、ISOの取組に合わせて技能者の適正評価を行い、日常の業務の中で免許若しくは資格が必要な場合は、特に安全衛生の観点用最優先しその業務の遂行に当たり、社内保有資格者の中から指名して行う等、有効活用を図っています。

また、社長自らが社員一人ひとりの適性を把握するため、個人面談を行い本人の思いや希望等を

傾聴し、個人の能力を活かせる様に職場配置や快適職場づくりにも反映させています。

先に述べましたが、当社は国際規格ISO9001（品質マネジメントシステム）、及びISO14001（環境マネジメントシステム）を取得しており、組織の統合マネジメントシステムはそれらの要求項目に全て適合しています。

具体的な指針としては、「品質方針」及び「環境方針」を実現するため、『統合マニュアル』（品質・環境）を定め、長峰製作所の品質と環境面に係る全ての業務に適用しています。特に組織と体制及び責任を明確にさせることで、それらに従事する要員には、関連する業務の教育訓練及び技能経験を判断の根拠として、力量のある要員を配属することとしています。

なお、人材育成方針・方策は、統合マニュアル中の要求項目6. 資源マネジメント及び運用管理の中で具体的に定めています。

毎年10月の決算時期に合わせ、社長が次年度の事業計画を立案し、その方針に沿って、各部署が方針や方策を打ち出す仕組みとしています。

そのためには、先ず部署毎に前年度の実施内容や成果を具体的に確認し、反省点等も洗い出します。その際に、社長が同席し各部署単位で検討会を3回程重ね、人材育成に関しての各部署のニーズを確認し方針や教育方法を見直し、次年度の事業計画に反映させています。

従業員が自ら、自身が担当する業務の能力向上や知識の習得のために、自主的に各種セミナーに出向く機会が増えています。この様に意欲的に取り組む者には、部署長も仕事時間の調整を図り、受講し易い様に作業内容や時間的な配慮も行っています。

また、自己の能力や技量を測るため、品質管理検定等にチャレンジする従業員も居ますが、合格後には受験費用を会社で全額負担する等の支援を行っています。

認定プロコーチによる「コーチング」は、従業員のほぼ6割以上の方々に研修の機会を持たせていますが、そこでは本人に気づきを与え自立した人材を育てることを最重要視しています。その結果、会社が狙う「自らの判断で行動出来る従業員」も増えてきました。

トピック

今後のキャリア形成とメンタルケア

国際競争力の源泉である、ものづくり現場の技能・技術を維持し、さらに高める目的で、『能動的に行動出来る自立した技術人材』を一人でも多く育成する必要があります。

そのためにも、地域や産学で連携して課題を乗り越えてゆく動きもしていますが、創意工夫を活かしつつ、キャリア形成支援を継続することが大切です。

社長から示された人材育成方針に沿って、キャリア支援に取り組む認定プロコーチやキャリア・コンサルタント他総務人事スタッフは、転職経験も有り様々な職種分野に経験豊富な人達で有るため、キャリアアップに対しても大きな情熱を持っています。

そんな中で、今後は自主的に取り組める人達には「自己啓発」に目を向け、その切掛け、またツールの一つとして通信講座等も活用してみたいですが、これまで効果を上げてきた「コーチング手法」は意欲のある人に対して、そして何らかの理由で意欲の低下した人には、「メンタルヘルス」を活用した研修会や相談の機会も設けたいと考えています。

特に近年は、仕事と心の健康を保つメンタル面のケアは、切り離せない状況になってきたと強く感じている所です。

人を育てるためには、『伸び伸びと仕事をさせる環境づくり、自己の存在感を感じられる職場づくりが重要である!』と考えています。

「キャリア支援企業表彰 2012」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2012」審査委員会委員

- ・今野 浩一郎（委員長・学習院大学経済学部教授）
- ・岩田 喜美枝（財団法人21世紀職業財団会長）
- ・内田 俊彦（厚生労働省大臣官房審議官）
- ・北浦 正行（公益財団法人日本生産性本部参事）
- ・花田 光世（慶應義塾大学総合政策学部教授）
- ・守島 基博（一橋大学商学研究科教授）（五十音順）

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/2r9852000002nomw.html>

中央職業能力開発協会 <http://www.career.javada.or.jp/id/career/contents/code/5-1>

Ⅳ 事業の全体図

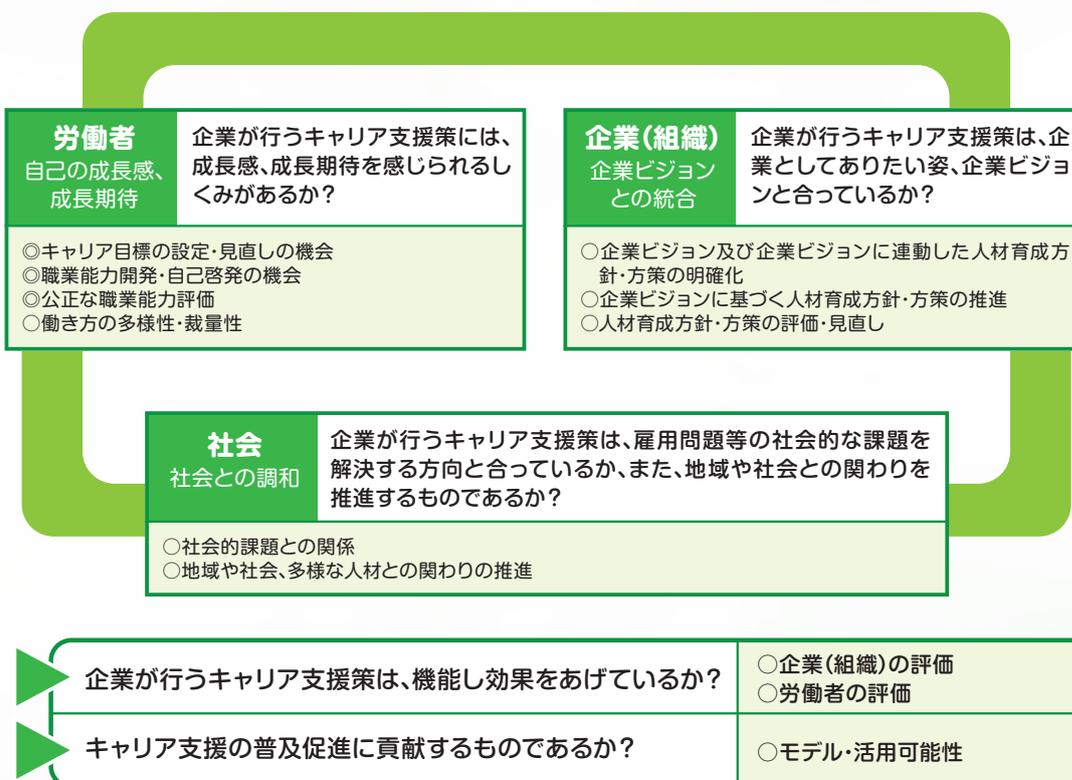
キャリア支援企業表彰 一人を育て・人が育つ企業表彰

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、その雇用する労働者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？



※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。

中央職業能力開発協会・都道府県職業能力開発サービスセンターのキャリア支援について

中央職業能力開発協会は、「能力評価・キャリア形成支援を通じた職業キャリアの持続的発展」を推進するため、職業能力評価の専門機関として、技能検定(国家検定)、コンピュータサービス技能評価試験、CADトレース技能審査、ビジネス・キャリア検定試験といった「職業能力評価試験の実施」を行うとともに、職業能力評価基準、キャリアシート(CADS&CADI)、教育訓練給付制度等の「キャリア形成の基盤強化」、「ものづくり・技能の継承と発展」のための事業や職業能力開発に関する様々な情報提供を通じ、働く人々の「キャリア形成支援」に努めています。

(ホームページ：<http://www.javada.or.jp/>)

全国の都道府県職業能力開発協会に開設する相談窓口**職業能力開発サービスセンター**では、キャリア支援に関する各種事業と職業能力開発に関する様々な情報提供を行っています。

- 専門家による企業内のキャリア形成支援を進めるための相談援助
- 体系的、計画的な従業員の職業能力開発計画の作成支援
- 従業員の人材育成、キャリア形成を担う者の育成
- キャリア・コンサルティングの導入、活用支援
- 客観的な職業能力評価委制度等の構築支援 他

《キャリア支援関係情報》

キャリア・コンサルティング

「キャリア・コンサルティング」とは、個人が、その適性や職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練等の職業能力開発を効果的に行うことができるよう個別の希望に応じて実施される相談その他の支援をいいます。

詳しくは、こちらをご覧ください。▶▶▶ <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/kyarikon/>

キャリア形成促進助成金

企業内における労働者のキャリア形成の効果的な促進のため、その雇用する労働者を対象として、目標が明確にされた職業訓練等を実施、自発的な職業能力開発を支援又は職業能力評価を推進する事業主に対して支給する助成金です。

詳しくは、こちらをご覧ください。▶▶▶ <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/d01-1.html>

教育訓練給付制度

労働者や離職者が厚生労働大臣の指定する教育訓練を受講し修了した場合、本人自らが教育訓練施設に支払った教育訓練経費の一定割合に相当する額(上限あり)を支給する雇用保険の給付制度です。

詳しくは、こちらをご覧ください。▶▶▶ <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/kyouiku/>

技能検定制度

技能検定は、働く人々の技能を一定の基準によって検定し、これを公証する国家検定制度です。働く人々の技能と地位の向上を図ることを目的として、職業能力開発促進法に基づいて実施されています。技能検定は、働く人々の技能習得意欲を向上させるとともに、雇用の安定、円滑な再就職、働く人々の社会的な評価の向上に重要な役割を有するものです。

詳しくは、こちらをご覧ください。▶▶▶ <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/ginoukentei/>

職業能力評価基準

職業能力が適正に評価される社会基盤づくりを進めるため、仕事をこなすために必要な職業能力や知識に関し、担当者に必要とされる能力水準から組織・部門の責任者に必要とされる能力水準まで4つのレベルを設定し、整理体系化した基準です。経理・人事等の事務系職種や、業種別に電気機械器具製造業、ホテル業等の職業能力評価基準を策定しています。

詳しくは、こちらをご覧ください。▶▶▶ <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

(厚生労働省ホームページ参照)

都道府県職業能力開発サービスセンター

名 称	住 所	電 話 番 号
北海道職業能力開発協会・サービスセンター	札幌市白石区東札幌5条1丁目1-2 北海道立職業能力開発支援センター内	011-825-2388
青森県職業能力開発協会・サービスセンター	青森市大字野尻字今田43-1 県立青森高等技術専門校内	017-738-6464
岩手県職業能力開発協会・サービスセンター	盛岡市大通3-2-8 岩手県金属工業会館5階	019-654-5427
宮城県職業能力開発協会・サービスセンター	仙台市青葉区青葉町16-1	022-271-9223
秋田県職業能力開発協会・サービスセンター	秋田市向浜1-2-1 秋田県立秋田技術専門校職業訓練センター内	018-823-0370
山形県職業能力開発協会・サービスセンター	山形市松栄2-2-1 山形県立山形職業能力開発専門校内	023-644-4250
福島県職業能力開発協会・サービスセンター	福島市中町8-2 福島県自治会館5F	024-525-8680
茨城県職業能力開発協会・サービスセンター	水戸市水府町864-4 茨城県職業人材育成センター内	029-221-0639
栃木県職業能力開発協会・サービスセンター	宇都宮市昭和2-2-5 栃木県北庁舎2号館	028-643-0023
群馬県職業能力開発協会・サービスセンター	伊勢崎市宮子町1211-1	0270-23-7761
埼玉県職業能力開発協会・サービスセンター	さいたま市浦和区北浦和5-6-5 埼玉県浦和合同庁舎内5F	048-827-0075
千葉県職業能力開発協会・サービスセンター	千葉県美浜区幕張西4-1-10	043-296-1120
東京都職業能力開発協会・サービスセンター	千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター7階	03-5211-2355
神奈川県職業能力開発協会・サービスセンター	横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ6階	045-633-5423
新潟県職業能力開発協会・サービスセンター	新潟市中央区新光町15-2 新潟県公社総合ビル4F	025-283-2144
富山県職業能力開発協会・サービスセンター	富山市安住町7-18 安住町第一生命ビル2F	076-433-2578
石川県職業能力開発協会・サービスセンター	金沢市芳斉1-15-15 石川県職業能力開発プラザ3F	076-262-9027
福井県職業能力開発協会・サービスセンター	福井市松本3-16-10 福井県職員会館ビル4F	0776-24-8839
山梨県職業能力開発協会・サービスセンター	甲府市大津町2130-2 山梨県中小企業人材開発センター内	055-243-4918
長野県職業能力開発協会・サービスセンター	長野市南県町688-2 長野県婦人会館3階	026-234-9080/9050
岐阜県職業能力開発協会・サービスセンター	岐阜市学園町2-33 岐阜県人材開発センター内	058-294-0550
静岡県職業能力開発協会・サービスセンター	静岡市清水区楠160	054-347-4703
愛知県職業能力開発協会・サービスセンター	名古屋市西区浅間2-3-14 愛知県職業訓練会館内	052-524-2035
三重県職業能力開発協会・サービスセンター	津市栄町1-954 三重県栄町庁舎4階	059-228-2732
滋賀県職業能力開発協会・サービスセンター	大津市南郷5-2-14	077-537-6868
京都府職業能力開発協会・サービスセンター	京都市伏見区竹田流池町121-3 京都府立京都高等技術専門校2階	075-642-5071
大阪府職業能力開発協会・サービスセンター	大阪市西区阿波座町2-1-1 大阪本町西第一ビルディング6階	06-6534-7512
兵庫県職業能力開発協会・サービスセンター	神戸市中央区下山手通6-3-30 兵庫勤労福祉センター1階	078-371-2094
奈良県職業能力開発協会・サービスセンター	奈良市登大路町38-1 奈良県中小企業会館2階	0742-24-4127
和歌山県職業能力開発協会・サービスセンター	和歌山市砂山南3-3-38 和歌山技能センター2階	073-425-5455
鳥取県職業能力開発協会・サービスセンター	鳥取市富安2-159 久本ビル5階	0857-21-1626
島根県職業能力開発協会・サービスセンター	松江市西嫁島1-4-5 SPビル2F	0852-26-9331
岡山県職業能力開発協会・サービスセンター	岡山市北区内山下2-3-10 アマノビル3F	086-223-3441
広島県職業能力開発協会・サービスセンター	広島市中区千田町3-7-47 広島県情報プラザ5階	082-245-4294
山口県職業能力開発協会・サービスセンター	山口市中央四丁目3-6	083-932-2335
徳島県職業能力開発協会・サービスセンター	徳島市新浜町1-1-7	088-662-0303
香川県職業能力開発協会・サービスセンター	高松市郷東町587-1 香川地域職業訓練センター内	087-882-2854
愛媛県職業能力開発協会・サービスセンター	松山市久米窪田町487-2 愛媛県産業技術研究所 管理棟2階	089-993-7336
高知県職業能力開発協会・サービスセンター	高知市布師田3992-4 高知地域職業訓練センター内	088-846-2305
福岡県職業能力開発協会・サービスセンター	福岡市東区千早5-3-1 福岡人材開発センター2階	092-671-5918
佐賀県職業能力開発協会・サービスセンター	佐賀市成章町1-15	0952-24-6408
長崎県職業能力開発協会・サービスセンター	西彼杵郡長与町高田郷547-21(長崎高等技術専門校敷地内)	095-894-9971
熊本県職業能力開発協会・サービスセンター	上益城郡益城町田原2081-10 電子応用機械技術研究所内	096-285-5618
大分県職業能力開発協会・サービスセンター	大分市大字下宗方字古川1035-1 大分地域職業訓練センター内	097-542-0163
宮崎県職業能力開発協会・サービスセンター	宮崎市学園木花台西2-4-3	0985-58-1570
鹿児島県職業能力開発協会・サービスセンター	鹿児島市錦江町9-14	099-226-3240
沖縄県職業能力開発協会・サービスセンター	那覇市西3-14-1 那覇地域職業訓練センター内	098-866-4964



<http://www.mhlw.go.jp/>