

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2013
～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25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でしょうか？……………	2
1 栗田アルミ工業株式会社	(茨城県) 輸送機械製造業…………… 3
2 有限会社 COCO-LO	(群馬県) 介護事業…………… 7
3 株式会社山岸製作所	(群馬県) 金属加工業・精密機械加工業… 11
4 伊藤忠商事株式会社	(東京都) 総合商社…………… 15
5 S C S K 株式会社	(東京都) 情報・通信業…………… 19
6 大和証券株式会社	(東京都) 証券業…………… 23
7 有限会社原田左官工業所	(東京都) 左官・タイル・防水・組積工事業・ 27
8 株式会社ヒロハマ	(東京都) 製造業…………… 31
9 三井住友海上火災保険株式会社	(東京都) 損害保険業…………… 35
10 サントリーホールディングス株式会社	(大阪府) 製造業…………… 39
【参考】	
「キャリア支援企業表彰 2013」の概要……………	43

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？

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。

1 栗田アルミ工業株式会社

いろいろな仕組みを整えて、男性も女性も、高齢者も障がい者も、国籍が違って心をも一つにして、多様な人材の力で社業発展を目指して、人財の育成を推進します。

企業紹介

当社は、昭和26年創業開始以来、アルミ部品の鋳造から機械加工までの一貫生産体制を半世紀以上にわたり続けて参りました。特に耐圧性、強度高精度を要求される自動車精密部品においては永年にわたる実績を持っています。

企業活動の原点である「元気・やる気・根気」を社是として、「物事を成し遂げるため、うまく行くまであきらめないでやり続ける」ことを基本にお客様のニーズにお応えし、ものづくりを通して社会に必要な企業になるよう社業の発展に努力を重ねてまいります。

プロフィール

事業内容：輸送機械製造業

所在地：茨城県土浦市

従業員数：212人（うち男性135人、女性18人、非正規59人）

平均年齢：40歳（2013.10.31現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

「元気・やる気・根気」で、目指すは生涯現役！自立と自律を基本に自ら築く成長を支援

当社では、生涯現役を目指すことができる仕組みを着実に整えながら、社員のキャリア形成支援に取り組んでいます。その具現化のために、専門家を含めた社員プロジェクトチームにより就業規則を全面的に改定し、男性も女性も高齢者も障がい者もいきいき活躍できる会社を目指しています。特徴は、次のとおりです。

- ・「自ら気づき成長する『キャリア開発』に定年はないとの考え方から、60歳定年の制度はありますが、退職は熟知・熟慮のうえ自ら決めることができる仕組みにしています。
- ・キャリア支援のため全ての社員を対象に、全社的な教育体系も整備し、資格取得・通信講座・社外セミナーを含めその費用は、全額を会社が負担しています。
- ・資格取得・通信講座などは業務に関連しなくとも上司の承認があれば原則、自由に選択できます。
- ・年次有給休暇積立制度により長期有給休暇を利用することができます。
- ・中央職業能力開発協会の「職業能力開発基準のユニット」を参考にして、本人の気づきを重視した「職業能力開発シート」を独自に策定しています。
- ・社員の成長記録として、通信講座・社外セミナー・資格取得状況などを、個人別の総合考課表に記録しています。

キャリア支援の具体的な取組

自ら気づき成長する「キャリア開発」に定年はない！

① 人材から人財へ～自ら成長しようとする社員を会社が支援

就業規則に明示している企業理念や企業の社会的責任、経済的責任、製品・製造・販売に関する責任を遂行するため、「社長の七つの想い」（6ページ参照）の実現に向けて社員教育を継続して進めています。そのために「人財育成方針」と「求める人財像」を明確にしています。

■人財育成方針

当社のビジネスの成功と経営理念の達成に向けて、常に変化する「顧客ニーズ」・「競争環境」・「社会環境」に対応することができる人材を、スピード感をもって育てることを人財育成方針としています。

■求める人財像

当社創業以来『元気』・『やる気』・『根気』を社是とし、第1に「明るく元気であること」、第2に「自分の意見が言えること」、第3に「向上心、積極性があること」、つまり「まず、『元気』であること、そして旺盛な向上心、探究心を継続して持ち続け、活かすことができる人」、これが当社の人財像です。

こうした人財を育成していくために、社員に対する教育(キャリア開発)を次の基本方針に沿って推進しています。

・教育の目的

全ての社員の自立と自律を支援し、「経営理念」・「社長の七つの想い」を達成するために資する。

・教育の機会

全ての社員は、就業規則により教育を受ける機会を有しており、業務上の知識、能力、技能を高めるために、担当部署の上司は、その機会を与える措置を積極的に講じる。

・教育の方法

社員の教育は、職務能力評価シート・教育訓練表により、担当部署の上司は本人の納得・理解に努めキャリア開発を支援・推進する。

② 職業能力開発・自己啓発機会への取組推進

・総合考課表は、通信講座・社外セミナー・資格取得状況などとともに、教育体系図及び職務能力評価シートの自己査定を個人別に記録し、個々の社員の職業能力を上司と本人で確認することができます。

・通信講座・社外セミナー・資格取得などについては、年2回期初めに計画を立案し、社長承認を得て受講募集する他、教育計画3ヶ月インフォメーションを各部署に毎月配信して、自己啓発も進めています。

・就業規則で自己啓発費用は、原則として旅費を含めて全額を会社負担しています。通信講座・社外セミナー・資格取得など受講・受験しやすい環境が整っています。

- ・社員食堂には、各種技能検定有資格者・技能修了者など資格毎に一覧表に掲示して、能力開発啓蒙促進活動の見える化を推進しています。
- ・消滅する有給休暇を最高 60 日まで積み立てることができる「年次有給休暇積立制度」を設け、自己啓発に利用できる他、病気療養・同居家族の介護・ボランティア活動などにも利用できます。

③ 高齢者・障がい者・女性の雇用や職業能力開発に係る社会的な課題解決に向けて

- ・経営理念・「社長の七つの想い」を徹底するとともに、良い人財になるために、仕事の 10 カ条などを記載したカードを作成して、大震災後に策定した B C P（災害時行動指針）携帯カードと併せ、全社員に配布し、周知徹底を図っています。
- ・65 歳までの継続雇用から 70 歳までの希望者全員（実質的には 70 歳以降も）を継続雇用しており、経営理念の「社員と家族の幸せを願う」理想とする終身雇用制度の仕組みが整っています。（2013 年 9 月末現在の最高年齢者：男性 75 歳、女性 67 歳）

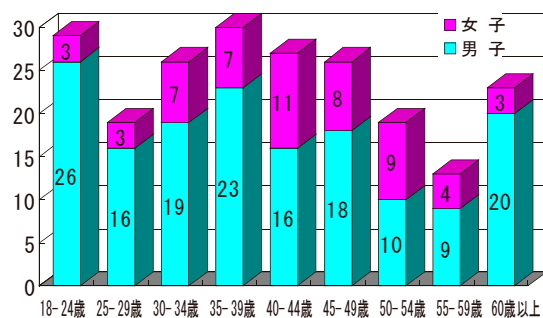
参考：60 歳以上の短時間勤務又は出勤日数の変更：男性 4 名、女性 2 名

育児休業制度利用：女性 5 名

- ・期間社員（外国人労働者を含む。）及びパートタイム従業員から正社員への登用を行っています。
- ・その他、障がい者・高校・大学関係のインターンシップを推進し、かつ、人材育成・能力開発・高齢者雇用・障がい者雇用などに関する事例発表及び専門誌などからの取材への対応など、地域や社会への貢献も進めています。



当社の年齢別構成



男性：157 名
女性：55 名
このうち、
外国人 33 名
パート時間給 43 名
期間社員 16 名
障がい者 8 名

取組の効果や課題と今後の取組の方向

継続は力なり～人財育成は、地道に愚直に徹底する

① 取組の効果について

- ・社員一人ひとりの成長が会社の成長につながり、会社と社員は運命共同体であり、さらに社員を大切にしたいという社長の想いをスピーディに具現化するために、公的機関の専門家、派遣活用、社内プロジェクトチームの組成など仕組みを整えています。
- ・終身雇用を前提とする高齢者の社員が、イキイキと働けるのは技術があるからであり、高齢になっても活躍できるように若いうちからスキルを磨ける仕組みを整えています。
- ・通信講座年間受講者 159 名（平成 25 年 10 月末）は全員修了している他、平均 90 点以上の優秀者が 94 名（59.1%）となっています。資格取得についても社会保険労務士資格の取得、パートタイム従業員も第一種衛生管理者資格取得、工場においては技能検定コールドチャンバダイカスト作業 1 級合格者を 3 名輩出するなどの実績をあげています。

② 今後の課題

人財育成には終わりが無いだけに、息の長い取組が必要です。社員一人ひとりが、自ら感じ、考え、行動・実践し続けることを目指せる職場風土の醸成に努め、グローバル市場で戦い抜くための継続的な人財育成計画を進めます。

その他

社長の想いと経営課題改善への取組

■人を大切にする

栗田会長は毎朝 7 時から 8 時まで、雨の日も、風の日も、雪降る日も、社員の出勤を正門で迎えます。そこには「人＝社員」を大切にすることは、お金も、ものも、情報もすべてを大切にする原点である」とする経営に対する強い信念があります。

常日頃の社長の言葉、言動をプロジェクトチーム（専門家・役員・管理職を含めた経営戦略検討委員会 2004 年 11 月発足）によって「社長の七つの想い」としてまとめました。併せて「経営理念の分析」及び「経営課題の洗い出し」を行いました。

経営層、幹部社員、専門家との間で、経営目標が共有できました。目標の共有により、企業経営に関わる強い集団が組成できたと考えております。

（現在では、社内プロジェクトチームにより月 1 回の検討・報告会へと移行しています。）

■「社長の七つの想い」

1、社員は財産（人材を人財にしたい） 2、財務リストラはするが、社員のリストラは絶対にしない 3、6S の徹底（整理・整頓・清掃・清潔・躰＋スピード） 4、継続的収益確保（黒字決算確保） 5、技術力向上 6、不良低減 7、企業理念の浸透

トピック

「IT 化経営戦略」など経営課題の明確化

2004 年、「IT 化経営戦略」を立案、経営理念や経営課題を明確にし、経営の見える化を実現していく中で、社員一人一人が共通認識を持ちながら会社に貢献する風土を醸成してきました。

2 有限会社 COCO-LO

仕事を楽しむためには専門性を高めることが大切
やる気、学ぶことを応援し、キャリア形成を全力で支援

企業紹介

2005年5月法人設立。訪問看護ステーションからスタートし、個別リハビリに特化したココロデイサービス、リハビリをお得に受けられるココロアットホーム、リハビリとエステのお庭ココロガーデンの計3カ所の通所介護事業所、ケアマネジャーが医療福祉の相談を受けるケアプランセンターココロ、訪問看護ステーションを新たに1カ所開設し、現在6事業所を運営しています。人材難の介護業界においてキャリア形成の支援とワークライフバランスの推進により人が集まる企業となっており、従業員の半数が医療系資格者であり、看護師は県内でも珍しく全員が正看護師です。人材育成を大切にし、キャリア支援に関する仕組みが充実しています。各事業所は、人を大切にする企業風土からお互い様の思いで個性を尊重し合うチームとなっており、そのため個々の意識も高まり、利用者の高い満足度につなげることができています。

プロフィール

事業内容：介護事業 所在地：群馬県桐生市
従業員数：69人（うち男性10人、女性35人、非正規24人）
平均年齢：33.8歳（2014.1.1現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

COCO-LOの思い

利用される方の「笑顔」、「ありがとう」と言ってくださるお気持ちが私たちの勇気になります。感謝の気持ちを伝えるために、私たちは技術や知識の向上に努めています。

『10のココロ』をいつも忘れずに。お互いを思いやる、「思いやりの心」「優しさの心」「気配りの心」。個性を認め合う、「柔軟な心」「個人を大切にする心」「協力する心」。成長しようとする「向上心」「挑戦する心」。焦らずに、「余裕の心」を持って。そして「ありがとうの心」。

訪問看護を立ち上げた頃、なかなか人材が集まらずせっかくいただいた依頼を断ることがありました。どうすれば人が集まってくれるかを考え、「子育てのために働けない人が多いのだ」との答えを導きました。そこで、子育てがあっても働けるよう両立支援制度の充実に取り組みしました。そうして集まってくれた従業員にどんな時にやりがいを感じるかアンケートしたところ、「利用された方からありがとうと言われた時」という回答が多数ありました。では、どうしたらもっとありがとうと言われるようになるだろう。

結論は、キャリア形成を全力で支援することです。研修や勉強会を重ねてお互いを高め合い、全従業員が意識共有することで利用者への質の高いサービスにつなげ、もっと「ありがとう」と言ってもらえるよう、力を尽くしています。

具体的な取組

全従業員が意識共有してお互いを高め合い、成長していける職場環境を目指して

① キャリア目標の設定・見直しの仕組み

■行動目標

年2回の管理者面談において、現在の業務での課題と今後の目標設定を検討し、文書化しています。達成度と支援方法の確認作業をし、管理者と共に目標の見える化を行い確実にキャリアアップできる仕組みが作られています。

■自己研鑽の重要性の浸透努力

毎週月曜日のミーティング・従業員向けのプロゲアプリ・社内報において、自己研鑽の大切さ・人材育成方針や方策などを常に発信しています。また、就業規則においても前文にて自己研鑽の大切さを明記しています。

■経営計画書に構想や方針を明記

毎年4月に行われるキャリアアップ研修時に、経営計画書を配布しています。経営計画書の中には従業員の心意気、事業構想、事業所別目標、業務に対するさまざまな方針などが明記されており、その結果、従業員の意識が共有されてモチベーションの向上につながっています。

■従業員の声の聞き取り

従業員の声も大切にしています。年1回の生活調査では、家庭状況や希望する仕事の分野などを確認します。生活調査用紙には「取得したい資格」や「気に入っている制度」の質問を設け、その答えを元に面談での声かけや資格取得支援制度の充実につなげています。

■個性が輝く

年1回の社長面談において、現在の仕事の状況や興味のあることなどを話し合い、新規事業の立ち上げや、従業員の個性が輝く業務への配置転換の声かけをしています。社長が従業員と直接話し、思いを把握することで、従業員は安心して仕事に向かうことができます。



キャリアアップ研修会の様子

② 職業能力開発・自己啓発機会への取組

■プリセプター制度

従業員がより安心し、早く成長できるよう、入社後の6ヶ月間、同職種の先輩従業員をプリセプターとして配置し、マンツーマンで指導しています。この制度により日頃の業務から綿密に指導を受け、実践的に業務に慣れることができます。また、教えることで先輩従業員自身の成長にもつながるという相乗効果が表れています。

■情報共有

社内で行われる社長勉強会において、損益計算書を見ながら経営に関わる数字の見方を勉強しています。これにより事業に対する経営的視点が磨かれ、現場で即決するための情報提供が行われています。

■資格取得の支援

資格を取得したい場合は補助費が支給され、そのために必要な研修への参加についても補助が出ます。合格した場合には祝金の支給もあります。一人ひとりの状況に合わせた支援を行っています。

■起業塾の開催

新規事業につながる独自のプロジェクトを考える社員を募り、会社の設立方法から事業計画書の作成方法などについて学ぶ起業塾を開催しています。実際に、フリーペーパーの創刊・新事業所のオープン・託児室イベントなどこれまでにいくつかのプロジェクトが実現しました。

■定期的な勉強会

毎週月曜日の午前中に勉強会を開催しています。最新の情報に即対応できるよう、従業員の声を聞きながら、計画的に研修内容が決定されています。運営は従業員で行われ、外部講師を招いての研修や、従業員が受講してきた講習会の内容の伝達講習などが行われることもあります。



共に技術を高め合う



外部の理学療法士による講習会

勤務しながらの資格取得

衛生管理者	2名
介護福祉士	1名
ケアマネジャー	1名
ヘルパー2級	4名
医療事務	1名
住環境コーディネーター	2名
ベビーマッサージ	1名

現在資格に挑戦中

理学療法士	1名
ケアマネジャー	6名
ヘルパー初任者	3名
介護事務	2名

③ 多様な働き方への取組

■ライフスタイルに合わせた勤務形態の確保

正社員と同等待遇で4.5時間から7.5時間での短時間勤務ができる準社員制度や、育児休業明けの1ヶ月間は1時間から自分の就労時間を決められる「ならし勤務」などがあります。

育児をスキル・経験としてプラス評価し、育児休業取得後に管理者として復帰した者もいます。無料託児室の設置や育児が落ち着いた非正規社員を正社員化するなどの支援をすることで、男性も女性も育休取得率・職場復帰率100%を継続しています。

■管理者立候補制

管理者を希望する者は立候補し、会議にて審査されて研修を受けた上で管理者になることができます。一昨年度開設した事業所ではこの制度を利用した管理者が就任しました。

■各種有給休暇の充実

「Family 休暇」や「旅行休暇」などの有給休暇を年次有給休暇とは別に設け、年次有給休暇についても管理者が率先して取得するなどして、取得促進に努めています。

■働き方の相談

働く場所や働く時間も含め、働き方については希望を申し出ることができ、管理者が随時相談に乗れるような体制を作っています。

■企画の提案を随時募集

就業規則において積極的に企画等を考え提案してくれるよう促しています。企画が採用されれば評価の対象となります。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

お互い様から生まれる笑顔が見たいから

■効果

- ・キャリア支援の取組により従業員間に高いモチベーションが生まれ、利用される方に対するサービスの質の向上につながっています。年1回の満足度調査でも高い評価をいただくことができました。
- ・子供の体調不良等の急な休みでも、「お互い様風土」が根づいているため、従業員が快く受け入れ、当たり前のようにフォローをしてくれています。風通しの良い雰囲気が生まれ、さらに利用される方へのサービスが向上するという好循環が生まれています。
- ・エンパワーメントな組織ができあがりました。

■課題

- ・多職種の中途採用者に対するフォローの仕組みを、事業拡大による職種の増加も見据え、現行の制度からさらに発展させるべきだと考えています。
- ・社外からも高い評価をいただいた結果、「空きがない」「新規利用は無理」と思われてしまっています。ありがたい話ではあるものの、より高い稼働率を実現させるためにはこのような誤解を解いていく必要があると考えています。

■今後の取組の方向

- ・予定される新規事業に対応した研修制度・プリセプター制度などのキャリア支援体制を確立します。
- ・子育て世代に限らず幅広い年齢層の人材を確保し、それぞれのキャリア形成を図ります。

トピック

社内サークル活動による職場活性化を推進

より会社のことを好きになり仕事を楽しんでもらうためにも、コミュニケーションを大切にしています。納涼祭やもちつき大会などのイベント時には従業員の家族も参加できます。また、勤務時間外のサークル活動も、活動費を一部負担し、積極的な参加を提案しています。



スキーサークルの活動の様子



ウクレレサークルの練習

3 株式会社山岸製作所

「企業は人なり。人材育成は企業力」の理念に基づき『ヤマギシテクニカルセンター』や『テクニカルマイスター制度』で新人から幹部までの人材育成を実施

企業紹介

当社は、自動車部品、半導体製造装置部品、精密モーター部品、航空機部品などの精密機械加工（特に薄肉切削）を素材から最終処理まで、試作・開発から量産に至るまでの一貫生産を行う製造会社です。工場は機能別に3つにわけており、第1工場は、ニードルベアリングや自動車部品を製造する量産工場、第2工場は、多品種少量の精密機械部品を製造する常温23度の恒温工場、第3工場は、試作・開発型の提案製品とEV・HEVの基幹部品を製造する工場からなっております。さらに2014年に稼働する八幡工場にて航空機部品に取り組む予定です。

プロフィール

事業内容：金属加工業・精密機械加工業 所在地：群馬県高崎市
従業員数：96人（うち男性55人、女性12人、非正規29人）
平均年齢：28歳（2014. 1. 10現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

「人を大切に、人を活かす経営」が社風

「人を大切に、人を活かす経営」を社風としております。もともとは家族3人から始まった会社であり、業務の拡大・社員数の増加とともに今までのやり方ではうまくいかず、経営的にも壁に直面していたとき、新規会員となった経済団体のさまざまな勉強会に参加することによって、会社を強くするには人材育成こそが、遠まわりのようで一番の近道であることに気づきました。社長自身も、熱心に勉強してきましたが、なかなか会社は良くなりませんでした。発想を変えて、社員が自ら勉強し、人材育成を熱心に続ける会社を作ろうと考えました。「企業は人なり。人材育成は企業力」の理念に基づき、まず社長から勉強をすることにし、キャリア・コンサルタントの資格を常務とともに2006年に取得しました。

常務は、産業カウンセリングの資格も取得し、毎週1回面談を行ったり、幹部社員を対象とした傾聴の勉強会を行ったり、社員の声を聞き取って経営に反映させることを意識するようになりました。



具体的な取組

キャリア・コンサルティングを中心とした全員参画の経営

① キャリア・コンサルティングの実施

特に必要となるのは「傾聴」であり、中小企業の経営者は自身の経験や考えを社員に押しつけがちです。キャリア・コンサルタントの資格を取得する前は、威圧的な指導方法であったと反省しました。

そこでまず社員と面談を毎週行うようにしました。社員はさまざまな悩みを抱えていました。特にリーダークラスの社員は、上司と部下の間で悩み、追い詰められていて、精神的にも疲れていることがわかりました。中小企業の場合、部下を指導するための研修がなく、お手本となる先輩もいないため、悩みだけが大きくなってしまいます。それらの悩みを汲み取るために、部下の話を聴く訓練、傾聴の訓練を行いました。

どのような話し方が不快なのか、どのような挨拶や態度、すれ違い方が不快なのかをロールプレイで実践訓練しました。訓練の結果、今まで相手の目を見て話をすることが苦手なリーダーも、それができるようになってきました。傾聴訓練を他部署のリーダーと実施することで、部門間の風通しがよくなり、協力体制ができてきました。その結果、経営者層・リーダー層・一般社員層とコミュニケーションが取れるようになり、社内の人間関係が円滑になりました。こうしたことがよりよい経営計画の作成にもつながっていききました。また、日常的に社員の悩みや考えを理解する面談を設けることは、会社の方針を伝え、円滑な人間関係を両立させるうえで大切な機能となっています。



② 経営指針の作成を社員と共に行う

企業経営では、さまざまな社員に会社の方針について共通の認識をしてもらう必要があります。

経営指針とともに社員を育てる仕組みを考えているが、実態とかけ離れたものを作成しても浸透していきません。経営指針を社員に理解してもらい、浸透させていくことが重要です。

弊社の経営理念は

- (1) 高い技術とより良い品質で、お客様に満足していただけるサービスを提供する。
- (2) ものづくりにこだわり、世の中に必要とされる商品を通じて社会に貢献する。
- (3) 限らない挑戦と情熱を持って、会社と個人の夢（目標）をかなえよう。

ですが、(1)は社長、専務で作りましたが、(2)と(3)は幹部社員から提案されて作成したもので、理念から共有しています。

また、方針、計画も社員と共に明確化させ、経営指針発表会、中間報告会、最終発表会と年に3回全社員が集まり、1日ばかりで報告会及び勉強会を行っています。

現在では、グループごとに年間の経営革新計画を作成し、教育訓練計画書や毎月行われるグループ会議も社員が考えて計画しています。経営指針は作成しただけでは役に立たないので、社員と共にどう実践していくかを常に考えています。

③ テクニカルマイスター制度の確立

数年後の自分の姿がイメージできない、単純な作業を毎日続けるのか、先が見えないと退職した若い社員の痛苦の教訓を生かそうと考えた制度です。

全社的に各部門の仕事を洗い出して職務明細一覧表をつくり、さらに山岸製作所で働き続けることで蓄積される技術キャリアを明確にした教育訓練計画を作成しました。

これが2009年から開始したテクニカルマイスター制度となり、以下の内容となっています。

- ・ヒューマンスキル（人としての能力）とテクニカルスキル（仕事をする上での能力）の両方の能力を向上させ総合型の技術・技能者を育成する制度である。
- ・教育は経営理念、経営方針、人材育成方針など会社の基本方針に基づいて広範囲な職務ができる多能工が育つような制度とする。
- ・各部門に必要な職務を明示し、その進捗状況を評価し、次に何を習得するか明確にするためのものである。

④ 群馬県認定「ヤマギシテクニカルセンター」の開校

その年の新入社員や若手社員、他社の社員中心に行う、職業訓練校を開校いたしました。この施設では4月から9月まで週1回、約130時間のカリキュラムで、機械加工に関する知識や、旋盤やマシニングセンタの知識・実習、加工の原理や図面の見方を学びます。会社で作成した教科書を用いて、社長、専務、1級技能士らが中心になって講義します。同期社員が机を並べて学び、一緒に食事をして生活することで連帯感と安心感が生まれます。機械加工の基礎知識が身につくことで工場でのOJTがスムーズになり、先輩社員とのコミュニケーションを深めることにもつながりました。



取組の効果や課題と今後の取組の方向

継続的な新卒採用と教育訓練で活性化

取組の効果について

1998年から2014年までの16年間毎年途切れることなく2名から6名の新卒者の採用をしてきました。未経験者である社員に、ものづくりの原点である現場での技能・技術を伝承することができました。また、職業訓練校「ヤマギシテクニカルセンター」で基礎訓練の大切さを認識してもらい、社内のレベルアップを図ることもできました。

近年では、ヤマギシテクニカルセンターの修了生を含め、新入社員の退職者はほとんど出ていません。また、毎年弊社に百数十名もの学生が応募してくれますが、ヤマギシテクニカルセンターの存在を志望理由としてくれていることから、若者にとって魅力あるものになっていると感じます。

今後は、ものづくりを支える現場でのリーダー育成を図ると共に、次世代への人材育成・技能伝承指導が不可欠な課題です。若年者支援企業としての確立を図り、「人を大切にせる企業」として今後も生き生きとして働ける企業環境を作っていきたいと考えています。

その他

ヤマギシテクニカルセンター開校までの経緯

リーマンショック時、売上は前年比20%まで低下しました。雇用調整助成金を申請・活用しながら、社員には現状を説明し、雇用の確保を最優先にしました。

月曜・火曜のみ工場を稼働し、水曜・木曜・金曜は教育訓練を実施することにより効果的な教育訓練の方法を考え、群馬県職業能力開発協会に研修・企画を支援してもらいました。その時の教育訓練カリキュラムを応用して、システム化し、現在のテクニカルセンターに成長することができました。

トピック

「社内ピカピカプロジェクト」運動を展開

社員全員参加型プロジェクトであり、不要物を社員全員で外に運び出します。重たいものも協力して運びます。不要物のうち90%は捨てることができ、スッキリした職場でさらなる作業効率化を図ります。また、朝礼でトイレ掃除の仕方と心得を伝え、いずれ業者に頼らなくてもきれいなトイレにしたいと日々率先してトイレ掃除を行っています。スローガンは『日々の掃除でステキな未来をつくろう!』です。

4 伊藤忠商事株式会社

社員一人ひとりが自らのキャリア開発を主体的に捉え、成長を促す仕組みを提供することで、「キャリアと多様性を重視した人材力強化」を体系的に推進

企業紹介

当社は、1858年初代伊藤忠兵衛が麻布の行商で創業したことにはじまり、一世紀半にわたり成長を続けてきました。現在は世界66ヶ国に約130の拠点を持つ大手総合商社として、繊維、機械、金属、エネルギー・化学品、食料、住生活、情報、保険、物流、建設、金融の各分野において国内、輸出入及び三国間取引を行うほか、国内外における事業投資など、幅広いビジネスを展開しています。

2013年度からスタートした中期経営計画『Brand—new Deal 2014』において、「収益拡大」「バランスの取れた成長」「財務規律遵守と低重心経営」という基本方針を掲げ、従来より当社の強みである「生活消費関連分野」を中心とした非資源分野において、世界規模で人々の生活を支えるビジネスに挑戦しています。

今後当社は「非資源 No. 1 商社」の地位を盤石なものにし、資源分野とのバランスの取れた収益構造で更なる成長を目指します。

プロフィール

事業内容：総合商社 所在地：東京都港区北青山2-5-1

従業員数：4,273名

平均年齢：40.9歳（2013. 9. 30現在）

キャリア支援の取組

従業員のキャリア支援に向けたわが社の理念・方針

当社では、「キャリアと多様性を重視した人材力強化」「Pay for Performance」を人事制度の基本思想の2本柱とし、すべての人事制度、施策を策定しています。その中でキャリア支援に関しては、以下の体制・対応を図ることで中長期的に本人、所属長、組織が社員のキャリアを考え、バランスよく柔軟に支援できる体制を整えています。

＜社内体制及び対応＞

- ・2002年に民間企業として初めて「転職支援やメンタルヘルス対応」のみならず、社員のキャリア支援を行う社内組織として「キャリアカウンセリング室」を立ち上げ、個別キャリア支援を実施しています。
- ・人材アセスメント制度（※）を設け、上司と部下がキャリアビジョン面談を年に1度実施しています。
- ・全総合職若手社員を派遣する海外研修、入社年次・階層別を実施する集合研修、社員の

希望に応じて受講できるキャリアビジョン支援研修等を実施しています。

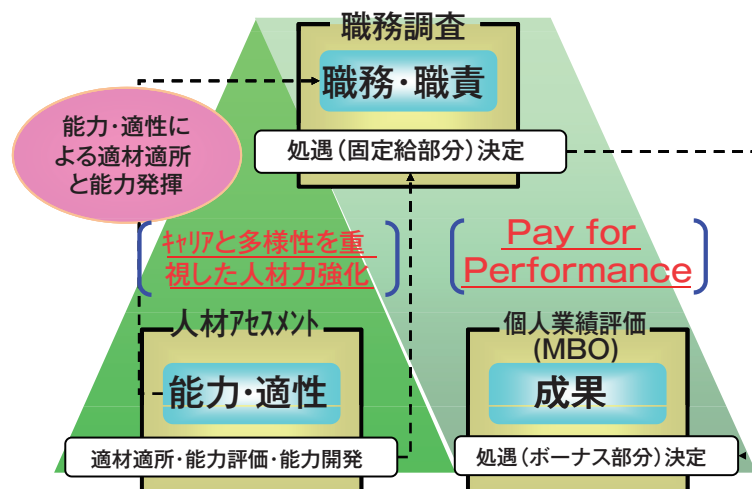
- (※) 人材アセスメント制度においては、社員が自身のキャリア形成に関するプランを策定し、上司との話し合いを実施。上司は部下の能力評価（コンピテンシー評価）を行い、部下にフィードバックすると共に、日常の部下指導の方針としています。

基本思想と評価・処遇との関係

1. 人事制度の基本思想

- ・「キャリアと多様性を重視した人材力強化」
- ・「Pay for Performance」

2. 基本思想と処遇・評価制度との関係



理念・方針に基づくわが社の具体的な取組

■民間企業として初めての「キャリアカウンセリング室」の設置

2002年にキャリア支援を行う社内組織として立ち上げ、専任のキャリアカウンセリング有資格社員を常駐させ、全社員を対象にキャリアカウンセリングを実施しています。

2007年より特に若手社員に対して、仕事に対する動機や意味付け、満たされた価値観といった自身の内的キャリアの充実を図るため、階層別研修（1年目／4年目／8年目）とシンクロさせ全員に継続的にキャリアカウンセリングを実施するシステムを構築。また、人事・総務部室長クラスとの面談も補完的に入れるなど、さらにきめ細かなキャリア支援を推進しています。

■キャリアビジョンシートを活用したキャリアビジョン面談

「気づき」による自己研鑽を促すべく、毎年キャリアビジョンシート（WEB実施、自らの強み・弱みを把握、それを強化／補う100種類以上の研修（集合研修やe-learning）を検索可能）を作成し、短期・中長期のキャリアビジョンや能力開発等につき上司との面談を義務付けています。

■職掌移動制度などによる多様なキャリア志向への対応

年に1回、全社的に総合職・事務職（一般職）・特別職（弁護士資格所持者等）間の職掌移動を実施、事務職については、本人の働き方・キャリア志向に応じて2つのコースを設定しています。

■多様な人材への活躍支援及び多様な働き方への選択

性別・国籍・年齢等、多様な人材の活躍を支援すべく、2003 年より「人材多様化推進計画」を策定、2013 年度に総合商社初の女性執行役員誕生、女性の海外駐在支援（子女のみ帯同して海外駐在可能な制度の新設等）やロールモデルを創出し、頑張る女性社員へのキャリア支援を推進しています。

■多様な職業能力開発体系

OJT を中心に据えた上で、全社研修（階層別、選抜・選択研修）と 6 つの営業組織独自の研修を推進しています。全社研修として、新入社員研修、4 年目・8 年目研修、新任部課長等の節目研修を推進しています。

■公平・公正な評価の実施

全組織長に対し評定者研修を義務づけ、評定者自身の評価傾向診断や DVD を使った評価フィードバック体験を実施、部下が上司のマネジメントスタイルを評価する多面観察を毎年実施しています。

■派遣社員・中途採用者に対する公正な評価

派遣社員に対しては研修の実施、優秀な派遣社員に対する表彰制度、正社員としての採用を実施しています。また、キャリア採用者（中途採用者）に対しては、メンター制度、集合研修等を実施し社内ネットワーク構築を支援しています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

① キャリア支援の機能と効果

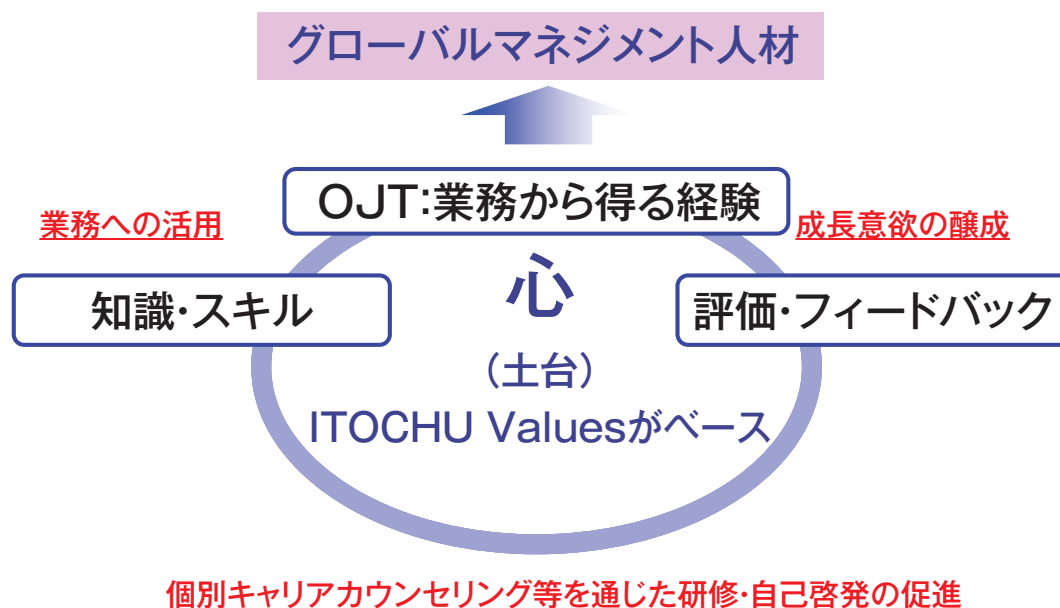
- ・キャリアカウンセリング室の活動をより社員に浸透させ、“人材を大切にする”カルチャーを社内外に積極的に発信しています。
- ・2003 年度より 3 年に 1 度のエンゲージメントサーベイを実施し、「社員のモチベーションアップ」、「組織・組織長のコミュニケーション力アップ」等を把握の上、人事制度の見直しにつなげています。
- ・メンタル不調者の発生を未然に防止し抑制することに努めています。
- ・育児・介護と仕事の両立を実現することに努めています。
- ・女性社員に対するキャリア支援強化の結果、女性総合職社員比率・女性管理職比率アップに努めています。

② 今後の課題

- ・本スキームにおいては、単なる座学研修を行うだけに止まらず、現場での計画的な業務付与を併せて行うことで高い効果を目指すものであり、人事ローテーションと研修をいかに有機的に連動させ、個々人のキャリア形成をより推進していくことです。
- ・多様な人材のキャリア支援を推進していく上で、制度の拡充に満足することなく、現場の実態に応じたより一層きめ細やかな個別支援を実施する方針です。
また、それを推進するキャリアカウンセリング室をより社員に正しく理解してもらい、気軽にきてもらえるようなイメージ改善を継続的に行う必要があると考えています。
- ・伊藤忠商事のみならず、グループ全体に対する連結ベースでのキャリア支援の展開を行うことが課題です。

人材育成方針

1. 人材育成方針



トピック

朝型勤務へのシフト

■導入の目的

当社では、2013年10月1日より業務遂行の一層の効率化・健康管理・お客様視点の徹底の観点から、夜の残業体質を改め、残業のない9:00–17:15勤務を基本とした上で、やむを得ず残業が必要な場合は、夜型から朝型の勤務に向けた新たな取組を実施しています。心身ともにすっきりしている早朝時間帯に集中して業務を行うことで、総労働時間の減少を図るとともに、平日の夜の時間を、自己啓発や人脈形成など積極的なキャリア形成のために使用することを奨励するものです。また、子育てなど家庭の事情により夜の残業が難しい社員の働き方を支援することにもつながるものと考えています。

■実施概要

- ・労働基準法で定められた深夜勤務(22:00–5:00)は、「原則」禁止から「禁止」とし、22:00には完全消灯とし、20:00以降の勤務を「原則」禁止としました。
- ・時間管理対象社員に対するインセンティブとして、現在22:00–5:00までの深夜勤務に対して支給している割増賃金を(50%)を朝9:00まで拡大して支給し、社員の健康管理の観点から8:00前始業社員に対し、軽食を支給しています。
- ・実施日は2013年10月1日からですが、2014年3月末迄の時限立法とし、残業時間等をレビューの上、継続の可否を判断することとしています。

5 SCSK 株式会社

「働きやすい、やりがいのある」会社づくりを目指し、社員一人ひとりが自発的に成長し続ける仕組みの整備と充実したワークライフバランスの推進

企業紹介

当社は、「グローバル IT サービスカンパニー」として、システム開発から IT インフラ構築、IT マネジメント、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）、IT ソフト・ハード販売まで、ビジネスに必要なすべての IT サービスをワンストップで提供し、幅広い業種のお客様のビジネスをグローバルベースで支援しています。

※ 2011 年 10 月、住商情報システム（“SCS”）と CSK（“CSK”）が経営統合し、「SCSK」が誕生しました。

プロフィール

事業内容：情報・通信業

所在地：東京都江東区

従業員数：7,510 人（うち男性 6,161 人、女性 1,223 人、非正規 126 人）

平均年齢：39 歳（2013.6. 1 現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

「人」が財産であり、社員全員の成長が企業の成長に

当社は合併による SCSK の誕生を契機に、「働きやすい、やりがいのある会社」を目指して、ワークライフバランス、人材育成、ダイバーシティの 3 つの観点において、環境整備の推進を加速してきました。社員がいきいきと働くことで、一人ひとりが生み出す付加価値が当社の成長や好業績につながり、ステークホルダーの皆様にも利益還元できるという好循環のサイクルが生まれるとの考えから、取組を強化しています。

IT サービスは「人」が生み出す無形のものであり、当社においては「人」が財産です。従って「人」の成長なくして事業の成長はあり得ません。社員一人ひとりがお互いの個性や多様な価値観を尊重し合い、最大限の力を生み出す企業風土を醸成し、「夢ある未来を、共に創る」という経営理念を、「人」を通じて実現していくことが、私たちの使命と考えています。

推進ポリシー・考え方

社員一人ひとりが自発的に成長し続ける仕組みの整備と、充実したワークライフバランスの推進

推進ポリシー

働きやすい、やりがいのある会社

ワークライフバランス
（職場環境面の整備、健康管理）

人材育成
（自発的・主体的な成長を促す仕組みの整備）

ダイバーシティ
（多様な人材が能力を発揮できる仕組みづくり）

推進成果

①業務の効率化、生産性の向上
②余暇の創出
⇒ リフレッシュ、自己研鑽、健康増進
③更なる生産性の向上

生産性の高い、創造的な豊かな仕事

お客様への貢献
社会への貢献

具体的な取組

「仕事力」としての専門性開発と、生涯学び続け成長していくための「人間力」を重視し、人材育成と働きやすい環境整備を推進

「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けたキャリア支援施策について、全体像と当社の特徴的な取組を3点ご紹介します。

当社の取組施策の全体像

従業員の自己成長感、成長期待の視点

■働き方の多様性

勤務形態の多様化・休暇制度の整備

スマートワーク・チャレンジ20

人材公募、FA制度、海外トレニー

■能力開発・自己啓発の支援

教育体系に基づく多様な教育機会の提供

資格報奨金・自己啓発支援

専門性認定制度

■キャリア開発支援

CDP・目標管理・評価を通じた主体的成長促進

キャリアアドバイセンター

■社員の健康増進

禁煙/ウオーキングキャンペーン

企業ビジョンとの統合の視点

■企業理念の浸透

マネジメント研修と経営理念の浸透

階層別研修とキャリア自律の啓蒙

社会との調和の視点

■ダイバーシティ戦略・女性の活躍支援

新任ライン職育成プログラム

次世代ライン職育成プログラム

■育児・介護支援

育児休業からの復職支援

■高齢者雇用

実年キャリアプラン(再雇用制度)

■多様な人材との関わり

CAMP/Earth One/障がい者の方々と協働体験

1 充実したワークライフバランスの推進

情報サービス産業は長時間労働というイメージが強いですが、当社はこれまでも、フレックスタイム制や裁量労働制など柔軟な働き方ができる制度の整備、毎週水曜日のリフレッシュデー（ノー残業デー）の設定、残業半減運動（2012年7～9月）の推進と、様々な施策を講じてきました。そして、2013年4月以降は、業務の効率を上げ、心身ともに健康な生活ができるように、「スマートワーク・チャレンジ20」という取組をスタートさせて、全社で業務と意識の改革に取り組んでいます。

スマートワーク・チャレンジ20

目標：有給休暇取得日数 20日（当年度付与数100%消化）

平均月間残業時間 20時間（前期比平均20%低減≒1日平均20分減）

活動名称は、「より効率的（スマート）に働き（ワーク）、目標（20）に挑戦する（チャレンジ）」というところから名付けました。

目標の達成度合い（＝働き方の改善度合い）に応じて、削減された残業代を原資に、組織単位でのインセンティブ支給も予定しています。

② 自発的・主体的な成長を促す仕組の整備

成長のPDCサイクルを回し、フォローするための仕組みづくりに注力しています。

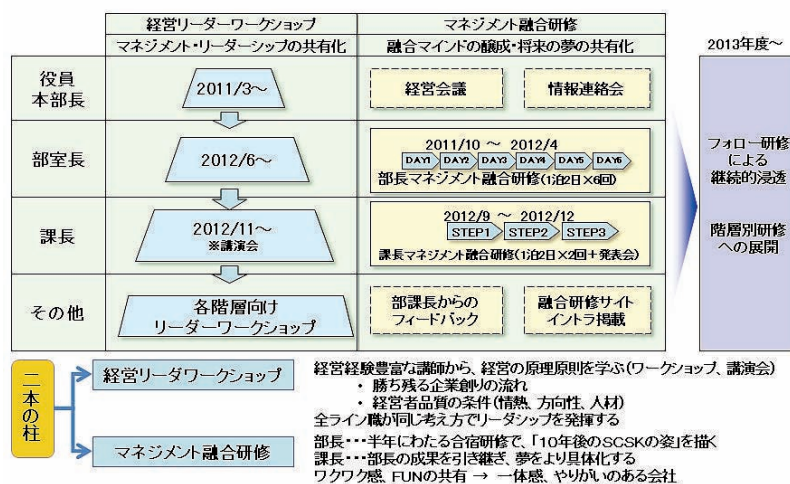
■中長と短期の方向性を描き、短期の目標設定

長期の夢（ビジョン）を持ち、現状の自己認識をベースとした中期的な目標に向けた取組をCDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）にて具体化し、その実現を通して「成長」を図ることを目的として、上司と部下との対話を促進します。一方、短期のゴールはMBO（目標管理）を通じて達成を図り、「成果」という形で確認します。また、キャリアビジョンを持つことの重要性は、上司との対話や、階層別研修等を通じた気づきを通じて浸透を図っています。

■社員の自己成長への取組と人を育てられる上司の育成

個々人が仕事を通じた成長への取組を実践するためには、企業理念の浸透と、それに共鳴した一人ひとりがリーダーシップを発揮してはじめて機能するものと考えています。従って、合併後の企業ビジョンの浸透のため、部長・課長全員に対して、会社の将来像を描き、語り合う合宿研修と、経営の原理原則を共通

言語として定着させるためのワークショップを展開。さらに、その内容や考え方を階層別研修にリンクさせ、企業ビジョン共有のための軸を通し、人を育てられる上司の育成に注力しています。



■成長サイクルのフォローとしての専門性認定制度

IT プロフェッショナルとしてのあるべき人材像として「SCSK キャリアフレーム」を定義し、各職種・専門分野の専門性認定を行い、個々の人材の専門性の可視化とともに社員の専門性向上につなげています。職種・専門分野別に定められた評価指標にて評価を行い、これらの評価を高めるためには、業務経験を深めていくのみならず、後進の育成や社外活動、資格取得、研修受講等の自己研鑽が必然的に求められる仕組みとなっています。

(当社社員の77%にあたる5,800名を対象として運用)

③ キャリアアドバイザーによるキャリア支援

社員がいきいきと仕事に取り組み、自らキャリア目標を立て、挑戦及び目標達成できるような“キャリア自律”を目指しています。そのために、キャリアアドバイスセンターを設置し、社員個々人への支援とライン管理職層等の現場支援に取り組み、社員のキャリア形成の実現をサポートする「キャリア・コンシェルジュ」としての役割を担います。キャリアアドバイザーの支援の特長として、育成と成長の観点から、人材育成施策と連携しつつ、個の支援だけでなく、上司への支援、組織への働きかけも視野に入れた活動を行っています。

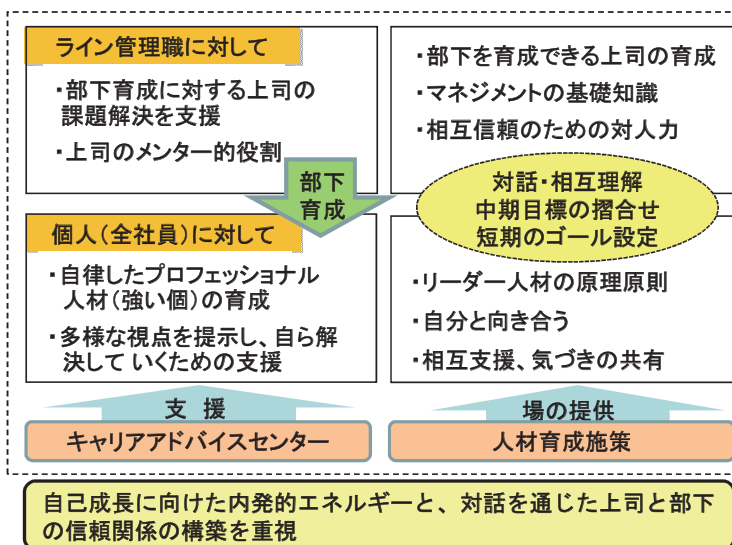
(キャリアアドバイザーの人数：4名(男性2、女性2、全員産業カウンセラー資格保有))

■個人の視点に立った個別支援

社員からのキャリアよろず相談、部下育成に悩む現場のマネージャー支援、メンタルヘルスに対応したセーフティーネット機能を、個別相談に対応する形で提供します。

■キャリア自律の意識を促す働きかけ

階層別研修において、自己認識を深めるためのキャリアアンカー、職場で自分の能力を円滑に発揮するためのアサーション等についてのセッションを担当し、キャリア自律の考え方の啓発に努めています。



取組の効果や課題と今後の取組の方向

人を育て、自ら成長しようとする意識の醸成

社員の仕事を通じた成長には、上司の果たす役割は非常に大きなものですが、部課長への経営リーダーワークショップの実施や、継続的なフォローを通じて、部下育成に対しての意識は確実に高まってきています。実際にワークショップにおける発言や受講後のアンケートにも部下育成への関心の高さが伺え、専門性認定のような時間と労力のかかる取組に関しても、現場の理解と協力の上に成り立っています。

また、「スマートワーク・チャレンジ20」をはじめとした業務と意識の改革を通じて得られた余暇をリフレッシュや自己研鑽に活用する意識も高まりつつあり、例えば日常的な継続が有効な英語学習に時間を充てるなどの実績も増えています。(トピック参照)

今後の取組に関しては、ライフキャリアの各ステージに対応した成長機会の提供と、個々人の成長サイクルをフォローする仕組みの強化を図り、一人ひとりのキャリアデザインの実現へのきめ細かいサポートを推進していきます。

トピック

英語学習のイベント化を通じた主体的な学習の習慣化

グローバル人材輩出のための土台拡大、及び基礎英語力強化のため、全社で2,000名規模のTOEIC受験を自己学習期間とセットにした大会形式で2012年度、2013年度と継続して実施しました。(名称：TOEIC大会) SNSを利用した学習進捗の共有や競い合い、スマホを利用した学習等、受講者の興味を高め学習しやすい仕組みの提供等を通じ、社員の関心も高まり、定時後の時間を活用した勉強法セミナーも盛況です。

結果、全体の平均スコアの上昇や、一定水準以上の社員が大幅に増加するなど、自己研鑽の推進に関する具体的な効果につながり、残業削減で捻出された余暇時間の効果的な活用と主体的な学習の習慣化に一役買っています。

(2013年度2,351名(全社員の31%)参加。受験・受講費用は会社負担)

6 大和証券株式会社

それぞれのライフステージにあわせて、全ての社員がモチベーション高く働き続けられる環境を整備

企業紹介

当社はリテール部門とホールセール部門を担う証券会社です。リテール部門では主に個人や未上場法人のお客様を対象に、全国約 130 の支店網やコールセンター、インターネットを通じて、金融商品・サービスを提供しています。また、ホールセール部門では、国内外の機関投資家、事業法人、金融法人および公共法人などのお客様に対し、セールス&トレーディング業務や投資銀行業務を通じてさまざまな金融商品、サービス、ソリューションを提供しています。

プロフィール

事業内容：証券業 所在地：東京都千代田区
従業員数：8,080 人（男性 4,853 人、女性 3,227 人）
平均年齢：35 歳（2013.7. 31 現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

全ての社員がモチベーション高く働ける環境の整備

当社では、企業理念の 1 つに「人材の重視」を掲げており、「競争力の源泉は人材である。社員一人ひとりの創造性を重視し、チャレンジ精神溢れる自由闊達な社風を育み、社員の能力、貢献を正しく評価する」としています。また、中期経営計画「"Passion for the Best" 2014」においても、すべての社員がモチベーション高く働き続けられる環境の整備を掲げ、より一層の生産性向上、仕事と生活の充実を図るため、高次元のワーク・ライフ・バランスの実現を推進しています。

当社では、入社から定年まですべての社員がモチベーション高く働けることを目指して、各種施策を実施しています。「キャリア形成」「スキル形成」をサポートする教育研修制度や、それぞれのライフステージにあわせた両立支援制度を導入しています。また、1 人ひとりの“バイタリティ”や“やる気”に応えるため、「一段高い目標を目指したい」「より高いステージにレベルアップしたい」といった高い志を持った社員に門戸を開き、多彩なキャリアパスを設けると共に、教育の環境を整備しています。

① キャリアについて～自己申告制度・職制転向制度～

当社では、人事部による面談や、年2回の自己申告制度を実施しています。半年に1度、各人の今後のキャリアビジョンを申告できる制度があり、希望部署・希望職務を幅広く選択できるようにしており、半年ごとに自身のキャリアについて見直す機会となっています。

さらに、職制転向試験を年に2回実施しています。「より大きなフィールドで活躍したい」「役割や職責を拡大し意欲的に仕事に取り組みたい」と希望する社員にキャリアの選択機会を設け、一人ひとりのキャリアデザインを実現するために様々な転向・登用制度を用意しています。過去4年間で750名以上が職制を転向しており、支店・本部問わず様々な部署で活躍の場が大幅に広がっています。

② 教育研修制度・資格支援制度

新入社員の基礎教育を入社2年間で集中的に行う「大和ベーシックプログラム」を実施しています。入社後、専任インストラクターによる「アネックス教育」を通じて、商品・業務知識の習得、商品提案能力の形成、ビジネスマナーの習得に努め、その後配属先で年齢の近い先輩社員がマン・ツー・マンで日々の業務を通じて指導する「チューター制度」を採用しており、一人ひとりのレベルに応じた教育を行っています。

2013年度からは、「アネックス教育」をエリア総合職新入社員にも実施したほか、「チューター制度」を入社2年目の社員にまで拡大するなど、若手教育の環境整備・制度拡充を図っています。

昇格の際は昇格者研修を実施しています。昇格には、一定の資格ポイントを取得することを必要条件としており、全ての社員が積極的に学ぶことができるよう、資格取得のためにさまざまなサポート体制（資格情報・試験対策講座・費用補助等）が用意されています。

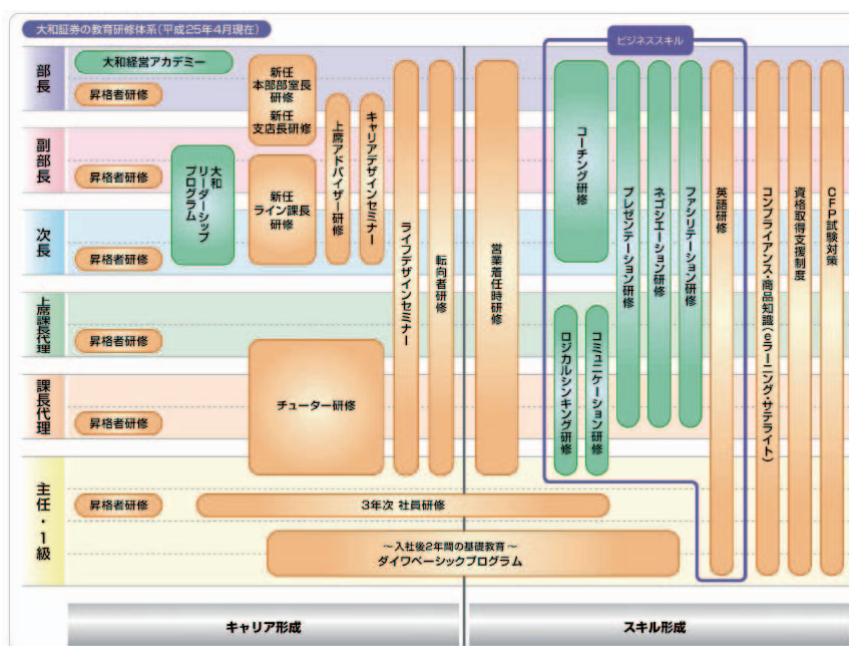
■社員研修

さまざまなビジネススキル、専門知識の習得機会を設け、真のプロフェッショナルの育成を図っています。

たとえば、管理職向けには選抜型のマネジメント研修、中堅社員向けには「コーチング」、「ネゴシエーション」、「ロジカルシンキング」といったビジネス・スキル習得のための研修をグループ合同で実施しています。



【教育研修制度】



■英語力の向上

グローバル化やアジア重視の企業戦略に鑑み、英語力の向上に取り組んでいます。その一環としてTOEICのスコアアップを支援しており、全社員が無料で受講できるeラーニング講座など受験対策制度を整えています。また、中～上級者には、より実務で使える英語力を鍛えるための集合研修のほか、グループ社員が割安で利用できるeラーニングや英会話学校の紹介をしています。また、社内ではTOEICを受験できる機会を毎月設けており、2012年度はグループ合計で約1,000名の社員が利用しました。

■資格取得支援

ファイナンシャル・プランナー資格（AFP・CFP）及び証券アナリスト資格を証券業務コア資格と位置付け、「いずれかの資格の全員取得」、特にCFPについては「業界最高水準の取得者数」を目指しています。他にも、各種資格取得のための費用補助など、専門スキルを高めてプロフェッショナル人材となるための手厚いサポートをしています。

3 評価

社員がモチベーション高く働き続けるためには、より公正で納得性の高い評価が行なわれることが重要であると考え、その一環としてマネージャーを対象に配下社員や関係部署が評価する「多面評価」を実施しています。本制度は、日常の業務推進における職務行動を配下社員や関係部署が評価し、その結果を本人にフィードバックすることで、マネジメント能力の向上やグループ全体での生産性向上につなげることを目的としています。

2009年には人事制度の改定を行い、すべての層がより高いステージや責任の大きいポジションで頑張りたいと思えるような処遇体系、それぞれのステージでどのような役割が期待されているかを明確化し公正性がさらに高まる評価体系となっています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

全ての社員が、より能力を発揮できる環境を目指して

■資格取得者の増加

自己研鑽に励む社員が増加しており、ファイナンシャルプランナー等の資格取得者が年々増加しています。

・AFP 保有者	2005 年度末	約 2300 名→2012 年度末	約 5,000 名
・CFP 保有者	2005 年度末	約 170 名→2012 年度末	約 520 名
・情報処理関連資格	2005 年度末	約 120 名→2012 年度末	約 550 名
・PC スキル資格	2005 年度末	約 85 名→2012 年度末	約 2,700 名

■女性管理職数の増加（グループ全体）

女性管理職数は 2004 年度末から 2.5 倍以上に増加しています。

	2004 年度末	2006 年度末	2008 年度末	2010 年度末	2012 年度末
女性管理職数	75 名	110 名	139 名	162 名	190 名
管理職に占める女性比率	2.2%	2.9%	3.4%	4.1%	4.8%

当社が持続的に成長するためには、社員一人ひとりがモチベーション高く、働きがいをもって仕事に取り組める環境を整備することが必要だと考えています。

女性活躍支援については、女性がより能力を発揮できる環境を整備し、引き続き、金融業界を牽引する女性リーダーの輩出に務めていきたいと考えています。

トピック

ワーク・ライフ・バランスの推進

それぞれのライフステージに合わせて、法定を超える両立支援制度（育児・介護等）を整備しています。結婚や出産、配偶者の転勤等を理由に、勤務地を変更して継続就業を可能とする「勤務地変更制度」は制度導入以来 100 名以上が利用しています。

また、結婚・出産などにより退職した社員を、退職時と同じ処遇で再雇用する営業員再雇用制度や保育施設の費用を補助する制度も整備しています。

女性管理職比率はグループ全体で、2004 年度末 2.2%から 2012 年度末 4.8%まで増加しました。現在、生え抜きの女性役員も 5 名おり、さまざまなタイプのロールモデルがいることで、女性のキャリアも描きやすくなったようです。

また、女性だけではなく男性も含めて働きやすい環境を整備するため、会社をあげてワーク・ライフ・バランスを推進しています。社員が 19 時までには仕事を終えて退社する「19 時前退社の励行」や「年休の取得促進」、「家族の職場訪問の実施」など、継続して取り組んでいます。

7 有限会社 原田左官工業所

現代版「見習い」育成を推進。お手本のビデオを用いて、見て習うことを実践するモデリングによる育成方法と4年間で職人へとステップアップさせる教育訓練・仕組みを実施

企業紹介

当社は左官だけでなく、総合湿式施工会社（左官・タイル張り・防水施工・ブロック組積工事を施工する）です。経営理念に「夢とロマン」を掲げ、若手（特に女性）の育成に力を入れている左官の施工会社です。OJTによる作業トレーニングと社内講習会を組み合わせることで4年間で見習い工を職人へと育て上げる教育訓練の仕組みをつくり実施しています。

プロフィール

事業内容：左官・タイル・防水・組積工事業 所在地：東京都文京区
従業員数：41人（うち男性32人、女性7人、非正規2人）
平均年齢：34歳（2013. 12. 23現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

4年間で職人の入口に立てるよう教育訓練

当社の方針は、見習い工を4年間で職人にすることです。職人の仕事、特に左官の技術は突き詰めればキリがなく、技術を上げることに終わりはありません。しかし、当社では未経験者を4年間で職人としての入口に立てるよう教育訓練を行っています。

4年間で、左官版モデリング訓練やOJT、OFF-JTの訓練を行い、左官の基本作業を習得させます。タイル張り工の育成はINAX建築技術専門校へ派遣し、技術を習得させています。それ以外の防水施工・ブロック組積については社内検定を行い、4年間で左官工、タイル張り工の基本作業が習得できる育成方法・育成計画を立てています。

また、女性のキャリア形成に対しては、更衣室・休憩室など働きやすい環境を整えることと、育児休暇制度を取り入れ、結婚後も職人としてのキャリアを活かせる仕組みを作っています。（現在育児休暇を経て、2名職人として職場復帰をしています。）

キャリア形成支援に関しまして、定期的に社長と面談し、個人の目標設定とキャリアデザインを振り返りながら話合っています。社長面談以外にもブラザー・シスター制度で先輩が定期的に見習い工の話を聞き、社長へ伝達し、本人のキャリア形成支援へ役立てています。

具体的な取組

OFF—JT、検定受検、お祝いを組み合わせてキャリア形成

■左官版モデリング訓練

名人の塗っている姿をモデルとし、そのビデオを見て、作業手順・動きを真似る「左官版モデリング訓練」を導入しています。これにより、今までよりも短期間に見習い工が塗る基本作業を覚えることができます。現代版の「見て習う」訓練です。

これを行うことで、左官の作業の面白さが理解でき、仕事の面白さが分かるため、定着率も改善されました。現場でも、見習い工が清掃・片付けなど下働きが終わっても、見てるだけでなく、塗ることができるので、現場で OJT をしやすくなりました。



ipad でお手本のビデオを見て動きを確認



自分の塗り姿をビデオに撮影し先輩と確認

■左官・タイル張り技能検定試験受検への支援

左官職種・タイル張り職種の1級試験に対しては、合格後、会社が受検料を全額負担、報奨金を5万円支給しています。社内で検定練習会を開催し、資格取得を積極的に応援しています。

防水施工、ブロック組積については社内検定を行い、自信をつけてから現場で独り立ちをさせています。



過去の合格者が受検者を指導



会社主催の検定練習会

■年明け披露会を開催

4年間の見習い期間を修了したものには「年季が明ける」ということで、職人の仲間入りをしたことをお祝いする年明け披露会を社員全員参加で行います。本人の家族・両親も招待し、本人が先輩や親への感謝、職人としての決意表明をする等、4年間を振り返るよい機会にもなっています。

また、記念品、お祝い金、4年間の仕事の記録であるフォトブックを渡します。職人の世界は「一生修行」と言われますが、入社して4年後に一つのゴールがあることで、それまでに達成すべき目標を時系列で考えることができるため、会社に着する若者が増えました。

入社1年目～3年目の見習い工も、先輩のお祝い会に出席することにより自分の目標を保つことができ、仕事に対するモチベーションの向上につながっています。



社員、本人家族も招待してお祝い



記念品や花束をもらい先輩へのお礼と
これからの決意を表明

■面談について

見習い工に対しては、入社して1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月、1年、2年、3年目と定期的に社長面談を行い、目標設定、現場の悩みなどを聞き、キャリア形成に活用しています。

社長面談では話題に上がらない話もあるため、入社10年未満の先輩が話を聞くブラザー・シスター制度を作り、先輩が見習い工の悩みなどを聞く機会を作っています。

また、ブラザー同士の懇親会費用として、会社が2万円まで負担しています。

入社5年目以降の社員に対しては、年1回以上の面談を行い、本人のキャリア目標設定などについて話し合います。

■女性職人の育成

女性の職場進出が難しいとされていた左官業界への女性入職者を増やしています。左官の中で女性ならではの強みを活かす分野を創り出し、長所を伸ばすようにしています。

女性の更衣室・休憩室などの整備と育児休暇制度を整えることで、働きやすい環境作りを行っています。

女性の建築現場への進出をサポートしています。現在も7名の女性職人・見習い工が在籍しています。左官の仕事は力仕事だけではなく、繊細なタッチで鏝で仕上げる作業、調色作業、養生作業、清掃など細分化でき、女性に適性がある仕事も数多くあります。女性の長所を活かし、現場の作業チームがよい仕上がりとなる作業ができることを会社として歓迎し、推進しています。

■定年後も働ける環境づくり

定年後も希望者は、雇用延長、70歳まで働ける制度を取り入れています。

高年齢になると瞬発的な力は若者に負けるものの、それを除けば、若者に負けない技術・知識・経験を活かせる場があるのが職人です。ベテランの職人と共に働けることは若者にとっても技術を伝承してもらえる好機になっています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

スピードアップした職人育成が急務

■モデリング訓練を導入して

短期間で基本作業を覚えられることだけでなく、モデリング訓練を行ってから工事現場に送り出すことで、見習い工にとっては現場で塗る作業の機会が増えること、先輩にとってはある一定レベルに上達している見習い工が現場で共に作業してくれるため仕事がしやすいということがあります、見習い工、先輩の双方にメリットが生まれています。

見習い工が現場で塗る作業ができるまでのレベルに達するには、これまでは短期間というわけにはいかず、段取りが付けば見習い工は見ているだけ、ということもありましたが、この訓練を行うことにより、現場に入るための教育の時間はあまりかけなくても済むようになりました。これにより早期に現場で塗る作業に従事できるため、OJTにもこれまでよりも早く取り組むことができます。

■今後の取組

現在、建築業界・左官業界は職人不足と言われていますが、5年後、10年後は一層拍車が掛かることになりそうです。そのため、モデリング訓練を活用し、短期間で一定レベルの職人を育てることが急務です。モデリング訓練と当社のキャリア形成の仕組みを通して、職人を多く育てたいと思っています。

また、「ものづくりに携わりたい。」「職人になりたい。」という若者は以前よりも増えているように感じます。教育効果の高い育成システムを作り、やる気のある若者をこれからも多く育てていきたいと思っています。

トピック

左官の仕事の体験講師によるキャリア自律意識の醸成

さまざまな職業体験を企画している「㈱仕事旅行社」と原田左官とのコラボレーションで「左官職人になる旅」という職業体験を行っています。実際の建築現場でも使われる左官材料をこねて、塗って、直して、こねて、壁のできていく様子が体感できる内容となっています。

社員が講師となり、普段の自分の仕事とは違う出会いや体験をすることで自分の働き方やキャリア開発等の自己発見をするきっかけになっています。

8 株式会社ヒロハマ

「一人一人の素晴らしさの最大限発揮」を目的とした人事理念のもと、「立志」「自己育成」「仕事での社会貢献」をめざすキャリア形成支援

企業紹介

当社は、「封印して中身を守る」缶のキャップを通じて、社会に安全性と利便性を提供し、ひいては社会全体に安全と安心をお届けする仕事をしています。長年の実績から生み出される製品には当社独自の工夫とノウハウが込められ、さまざまな部材や加工技術によって数多くの内容物に対応することが可能です。小缶・4リットル缶・18リットル缶・20リットルペール缶など日本経済の一角を支える幾多の缶を支えるキャップを製造しています。

缶キャップのヒロハマは、品質、安定供給、コスト、品揃え、技術支援、提案営業のすべてを通じて、缶による社会貢献を推進しています。

プロフィール

事業内容：製造業 所在地：東京都墨田区
従業員数：124人（うち男性56人、女性22人、非正規46人）
平均年齢：43歳（2014年1月1日現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

一人一人の持つすべての能力を、共にベストの形で花開かせよう

当社の経営理念に「一人一人の持つすべての能力を、共にベストの形で花開かせよう」と位置づけ、一人一人の素晴らしさを最大限に発揮してもらいたいと考えています。そのことが「良い仕事」そして「お客様の全面的支援」への絶対条件であると同時に、私達自身のやりがいや働きがい、そして誇りにさえつながることだと確信しています。

また、2013年には「人事理念」を制定しました。これは当社における人事制度の基本的な考え方であり、経営理念を実現できる人材を明確にしたもので、「当社の求める人材像」の基本的な行動指針を明確にしたものとなっています。

<人事理念>

- 一、社会人としては、常識や高い倫理観を持ち、周りの方々に絶えず感謝の気持ちを持ちつつ、職場の仲間や家庭・家族を大切に、よき働き掛けをしていきます。
- 一、企業人としては、勉学に励み、公正・透明で良識ある行動を自ら率先して行い、会社を通じ社会に貢献します。



能力 up を促し、適材適所を実現するために

このように本人の希望を聞きながら、配転や自己啓発につなげることがシステム化されており、基本的に従業員が自身の希望の仕事に就けることがベストで、本人の能力が一番活かされるという考え方に基づいて両制度を施行しています。

自己申告書											
H 年 月 日記入											
所属											
氏名		生年月日		S 年 月 日生・オ ャ 月							
入社		平成 年 月 日		勤続年数		1ヶ月		役職			
現住所				TEL(緊急連絡先)							
最近1年間の健康状態(○で囲んで下さい) 頑張る > 健康な > やや弱い > 要監査 > 要注意 >											
(誇張又は現在勤務中の病名)											
1 職務内容	①現在貴方が担当している職務(業務)内容を具体的に記入して下さい				②現在の職務を担当して						
					a 1年未満						
					b 1年以上3年未満						
					c 3年以上6年未満						
					d 6年以上10年未満						
					e 年以上						
2 現在の仕事の自己評価	むずかしさ	極しすぎる		優しい		適当		少し難しい		難しすぎる	
		a	b	c	d	e	本人記入欄				
		少なすぎる		やや少ない		適当		やや多い		多すぎる	
		a	b	c	d	e					
		長さが足りていない		ほぼ足りている		普通		あまり足りていない		全然足りていない	
仕事量の性格	仕事量	長さが足りていない		ほぼ足りている		普通		あまり足りていない		全然足りていない	
		a	b	c	d	e					
		大いにある		他よりある		普通		あまりない		全然ない	
		a	b	c	d	e					
		大いに欠ける		大体は欠ける		普通		あまり欠けない		全然欠けない	
能力興味	自己能力	大いに欠ける		大体は欠ける		普通		あまり欠けない		全然欠けない	
		a	b	c	d	e					
		大いにある		他よりある		普通		あまりない		全然ない	
		a	b	c	d	e					
		大いに欠ける		大体は欠ける		普通		あまり欠けない		全然欠けない	
総合判断	自己評価の総合判断	最 通		過している		普通		あまり通して		不適	
		a	b	c	d	e	f				
		最 通		過している		普通		あまり通して		不適	
		a	b	c	d	e	f				
		最 通		過している		普通		あまり通して		不適	
上司の所見											
面接結果(本人申告及び面接結果に総合所見を記入して下さい。)部門長・部署長の面接・指導結果											
9											

■職業能力開発・自己啓発支援

当社の「社員育成方針」に基づき、自主的に学習ができる機会の提供と OJT による先輩から後輩への匠の技の伝承を目的とし、非正規を含む全従業員を対象として様々な教育（OJT 教育、業務に関係する通信教育、外部講習会参加、免許・資格試験の取組、自己啓発）を随時行っております。

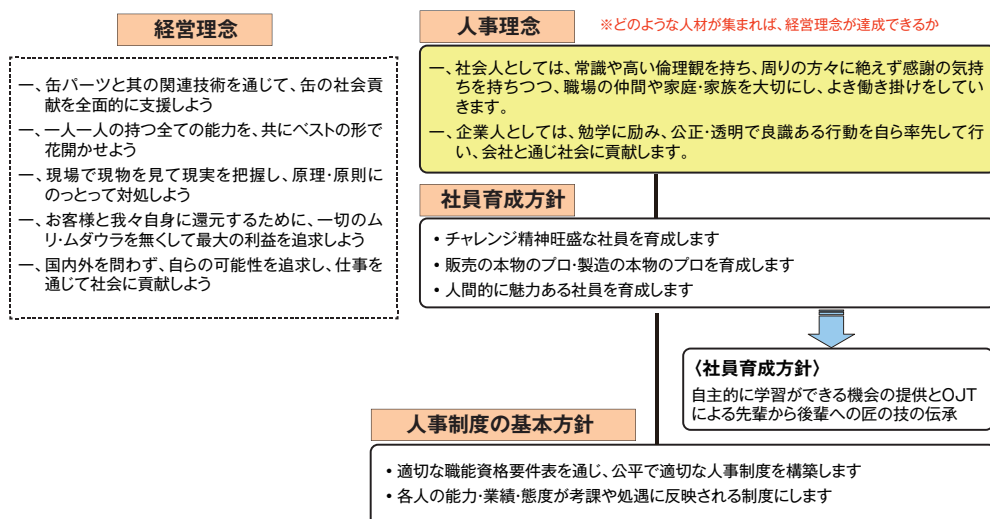
また、毎年3月を「通信教育強化月間」とし、自己啓発を促すと共に自己のキャリア形成に対し助成を行っています。

※平成24年度実績は通信教育が43名、外部講習会参加が47名、免許・資格試験が27名

■具体的な教育・活動

- ・新入社員に対しては、入社前に社会人としての基礎知識を通信教育によって学習機会を提供しているほか、入社後は3ヶ月間、製品知識に関する基礎教育を中心に実施しています。
- ・2年目社員には、入社後1年の各職場での体験を踏まえた上で当社生産システムの概要について1年をかけて OJT 教育を実施しています。
- ・中堅社員以上には、週1回 外部コンサルタントによる個別指導を実施しており、職場改善・部下育成等、さまざまなテーマで個別に1時間／1人 指導を受けられます。
- ・係長以上を対象に毎月1回、外部機関を招いたマネジメント講習会を開催しています。
- ・経営トップより全従業員（非正規社員含む。）に対して、毎月1回行われる昼礼の中で、売上げ、利益を含む事業実績について情報開示を行い、当日不在者にも内容を録音したものを後日、回付し聴いてもらっています。
- ・メンタルヘルス対策として、係長職以上全員がメンタルヘルスに対するラインケアの知識を身につけ、部下のメンタルダウンの早期発見に努めるべく、外部機関での研修会に参加しています。その成果として、メンタルダウンする従業員の割合は低く、定着率も良くなっています。
- ・営業活動の自覚教育として、製品知識の向上を図るための勉強会の実施、クレーム処理対応の勉強会、得意先要望別対応の教育を行っています。
- ・製造現場では QC サークル活動を行い、ラインの改善・製品の品質向上などの業務改善において成果を上げています。
- ・有志活動としては、必要に応じて「キャップの勉強会」、「ISO 勉強会」、「技術の勉強会」等を定期的に行い、個々の技術力アップ等につながっています。

■人事理念



取組の効果や課題と今後の取組の方向

自己啓発への全面的支援と成長方向性の明示

■取組の効果

資格取得等に対する援助として費用面は原則 会社が全額負担し、時間面については業務時間内での参加を原則としています。休日に開催される講習会等においては、業務の一環として有給または休日振替としている等、キャリア形成に係わる支援が充実しているだけでなく、基本的には完全取得までフォローしています。その結果、チャレンジした資格はほぼ全て取得している状況であり、資格取得者にはその資格に応じた資格手当を支給しています。さらに資格取得者掲示板に名前プレートが貼られ、自己啓発の向上につなげています。

■今後の取組の方向

<社員育成方針>

- ・チャレンジ精神旺盛な社員を育成します
- ・販売の本物のプロ・製造の本物のプロを育成します
- ・人間的に魅力ある社員を育成します

<人事制度の基本方針>

- ・適切な職能資格要件表を通じ、公平で適切な人事制度を構築します
- ・各人の能力・業績・態度が考課や処遇に反映される制度にします

その他

定着率の良い風土づくり

■高齢者・障害者雇用

定年後（60 歳定年）の再雇用制度の導入により高齢者雇用の拡大に努め、この制度を利用する従業員が多く、作業内容によっては高齢者を新規雇用することで、60 歳以上の高齢者の割合は約 10% となっています。

また、障害者（現在 1 名）の新規雇用にあたり障害者が取り扱える設備を新設導入する等、多様な人材活用に努めています。

■女性の雇用

製造現場においても機械の安全対策や職場内での安全教育を充実させています。金属製品プレス加工にも関わらず千葉工場においては、男女の人数は女性の割合が多い職場です。その理由の一つとして育児休暇、介護休暇の制度が利用しやすい環境であるため、女性の寿退社や出産による退社も殆どなく、介護休暇や育児休業を取得してからも職場復帰ができる環境であること、また、パートタイム従業員は近隣在住の方を多く雇用し、地域貢献にもつなげています。

トピック

人命救助に繋がった消防訓練

毎年実施している消防訓練ではさまざまな体験（消火器訓練、応急救護（AED 使用）講習や煙体験、起震車等）を企画し従業員だけでなく近隣住民の皆さんにも参加を呼び掛けています。平成 21 年 10 月に、千葉工場裏手の住宅地で住宅火災が発生した際に、消防署への通報だけでなく、多くの従業員が火災現場に赴き 20 台の消火器を噴霧、全焼を防ぎ、人命救助に繋げることができました。これからも地域にさまざまな形で貢献できる会社として、活動していきます。

9 三井住友海上火災保険株式会社

「社員一人ひとりの力量向上」と「社員が活躍する場としての組織力向上」に重点を置いた能力開発施策により、主体的なキャリア形成を支援

企業紹介

当社は、MS & AD インシュアランス グループの中核事業会社として、経営理念である「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えること」の実現に向けて取り組んでいます。さらに、あいおいニッセイ同和損保などとともに、過去に例のない再編スタイルである「機能別再編」に取り組み、一層の企業価値の向上を目指しています。

また、アトランタオリンピックで日本女子柔道界初の金メダルを獲得した「女子柔道部」や日本実業団対抗女子駅伝での最多優勝（7回）を誇る「陸上競技部」などの活動を通してスポーツ振興にも取り組んでいます。

プロフィール

事業内容：損害保険業

所在地：東京都千代田区

従業員数：18,587人（うち男性 6,667人、女性 7,294人、非正規 4,626人）

平均年齢：39歳（2013. 3. 31現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

社員が「働きがい」と「成長」を実感できる会社づくり

「お客さまの信頼を獲得し、成長を実現する」ために社員の成長が重要と考え、次に掲げる社員像と企業文化の実現を目指してキャリア支援の取組を推進しています。

【目指す社員像】 自ら学び自ら考え、チャレンジし、成長し続ける社員

【目指す企業文化】 社員一人ひとりが、プロフェッショナルとしてチャレンジする企業
社員一人ひとりが、誇りと働きがいを実感し、成長できる企業

さらに三井住友海上行動憲章において、お客さまへの責任、環境への責任などとともに「社員への責任」として「会社を支える社員が、働きやすく、やりがいを感じられる職場を実現する」と定めています。その責任を果たすべく、社員個人および組織としての役割や働き方を変革する「役割イノベーション Plus」の活動を通じて、全社員が新たな役割にチャレンジでき、「働きがい」と「成長」を実感できる会社づくりを進めています。

具体的な取組

社員が働きがいを感じられるような自律的なキャリア形成を支援

① キャリア目標の設定・見直しの仕組み

■自ら目標を設定し、「成長」「成果」につなげていく「目標チャレンジ制度」

パート社員を含む全社員が、目標を上司・部下の話し合いで確定し、年3回の面談を通して課題の共有や振り返りを実施しています。「年初面談」で年度方針や目標を共有し、「中間面談」で上期活動の振り返りと必要な場合は目標の見直し、「年度末面談」で年間取組のまとめ・次年度の課題整理を行っています。

■中長期的なキャリア形成や自分の強みを考える「キャリアマネジメント研修」

2年目研修で「初期キャリアを考える」ことから始まり、33歳時、43歳時に研修を実施しています。中長期的視野で、自分の強みを活かして成長を図るとともに、組織に貢献していく意義と必要性を考える機会としています。2014年度からは、50歳時にも研修を実施し、ほぼ10年の節目ごとに受講できる仕組みになっています。

■「成長 My ページ」「能力開発マップ」の活用

「成長 My ページ」は、社員が自らの成長を振り返り、今後のキャリア形成を主体的に考え計画的に取り組むための基本ツールです。資格取得・研修参加履歴や能力開発目標などを確認できます。また、「能力開発マップ」「部門別スキルマップ」によって、自分に必要な知識・スキルを幅広く考え、自分に役立つ研修や通信講座・推薦図書などを確認することができます。

■役職者へのマネジメント研修

役職者が部下とのコミュニケーションを通じてやる気を引き出し、チームワークに優れた職場作りを実現できるよう、全ライン長を対象にしたマネジメント研修（約850名が参加）を毎年開催しています。特に新任者に対しては「目標チャレンジ制度」の意義と目的を理解するための研修も実施しています。

② キャリア形成に向けた自己啓発支援

■カフェテリア方式の任意参加型研修を幅広く開催

「論理的思考プロセス強化」「プレゼンテーションスキルアップ」など興味のあるテーマを選んで、任意に参加できるカフェテリア方式の研修を幅広く開催しています。2012年度は12テーマについて開催し、1,544名が参加しています。

■社内トレーニー制度への積極的参加

希望する業務を短期間体験や実感できる制度として、多くの社員が積極的に活用しています。社員のキャリア形成やスキルの向上に大変有効であり、未経験部門の業務を経験することでも、部門間の相互理解にも役立っています。

■グローバル感覚を身に付けるための研修を実施

豊かな国際感覚と専門性を備えたビジネスパーソンの育成を目指し、公募による海外・社外研修として「MS ビジネスユニバーシティ」制度を設けています。ユニバーシティ経験者の多くが、研修体験を活かした分野で活躍しています。また、社員がトレーニーとして海外拠点業務を実際に経験する「グローバルトレーニー」制度や海外拠点からのトレーニーの受け入れを通して、国内外での社員交流を推進しています。さらに海外駐在員になることを希望する社員向けに、公募による「グローバル人財入門講座」も開設しています。

③ 多様性・裁量性のある働き方を支援

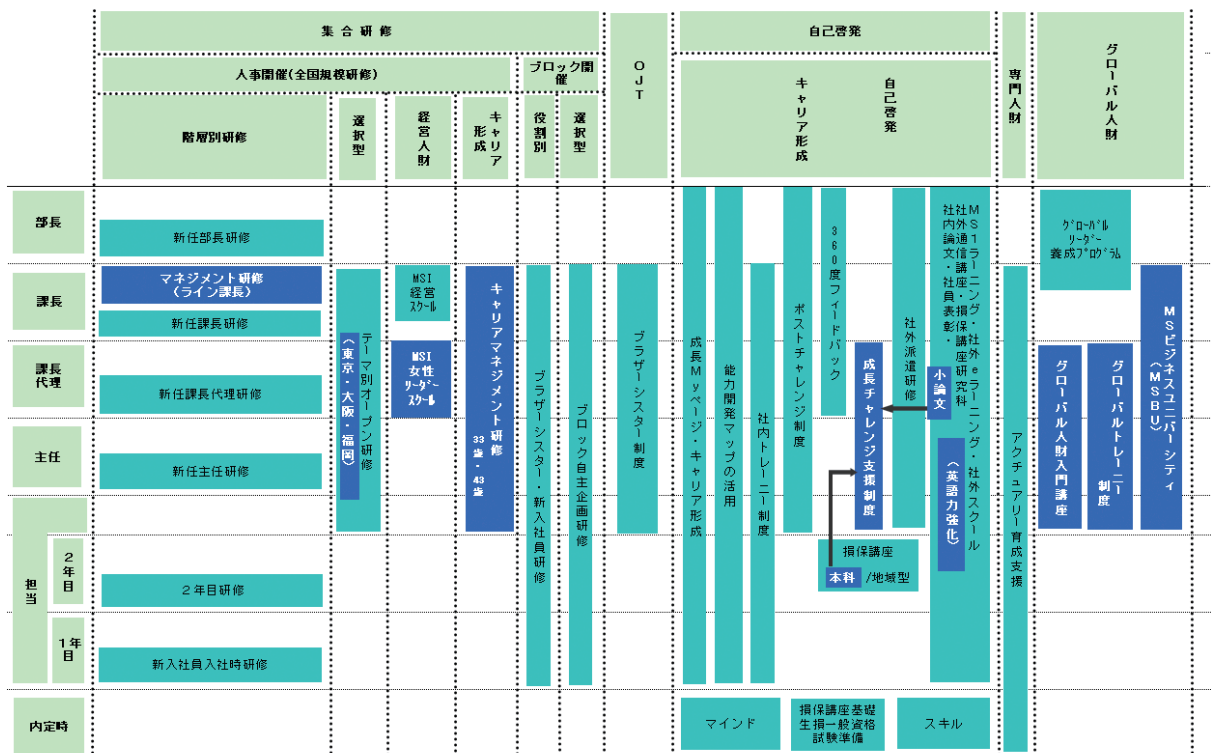
■希望する業務にチャレンジできるポストチャレンジ制度

社員自ら希望する業務にチャレンジできる公募制度で、①特定ポストへの応募②部門チャレンジ③自由応募の3コースがあります。特に自由応募コースのうち「キャリアデザインコース」は今後のキャリア形成のための専門知識習得を目指して、自ら異動希望先を設定することができます。

■多様性・裁量性を発揮できる環境の整備

社員がそれぞれの所属部署において、裁量を持って働きやすいように「企画業務型裁量労働制」や「事業場外みなし労働時間制」を導入しています。あわせて仕事を自主的・計画的に行い、勤務時間にメリハリをつけられるように「フレックスタイム制・シフト勤務制」も実施しています。また、能力・意欲のある社員がキャリア拡大を図れるように「社員区分転換制度」を設けています。

■能力開発施策の全体図



取組の効果や課題と今後の取組の方向 社員の成長のための施策を拡充



■キャリア研修の拡大

「自ら学び自ら考え、チャレンジし、成長し続ける社員」となるためには、キャリアデザインの考え方を身に付ける必要があります。そのためにキャリアマネジメント研修を拡充するとともに、ビジュアルなテキストを作成するなど工夫しています。



■女性リーダー多出に向けた取組

女性の活躍フィールドが、確実に拡大していますが、過去の限定的なキャリア経験などから不安に思っている社員もいます。そのため「MSI 女性リーダースクール」をはじめとして研修内容の拡充を図っています。

トピック

成長チャレンジ支援プログラム

若手・中堅社員の自律的なキャリア形成の支援を目的として、本年度より「成長チャレンジ支援プログラム」を開始しました。これは、社内小論文・日経 TEST・TOEIC スコアアップチャレンジなどで、優秀な成績を収めた社員に、短期海外拠点体験や社外研修の機会を提供するものです。35 歳以下の社員が対象で、全域社員・地域社員を問わずチャレンジできます。

このうち社内小論文では、「会社に広げたい“わたし”の取組／アイデア」をテーマに、A4 サイズ 10 枚～20 枚にまとめて応募します。従来の社内論文よりも身近なテーマを設定し、分量も減らすことで、若手社員が応募しやすくしています。入選者の小論文はすべてイントラネット上で公開しており、社内の刺激にもなっています。

今年度の短期海外拠点体験は上海・台北・ハノイ・マニラ・ジャカルタなどへ 10 名を派遣します。既に海外拠点体験を終えた参加者からも非常に好評なため、来年度は派遣枠を拡大する予定です。

10 サントリーホールディングス株式会社

従業員一人ひとりの成長とキャリア自律を支援し、
「やってみなはれ」を発揮できる人材育成をめざす

企業紹介

当社は、ウイスキーやビール、ワインなどの酒類、ウーロン茶や缶コーヒーをはじめとした清涼飲料などを製造販売する総合酒類食品企業です。また、サントリー製品を提供する場としての国内外での外食事業のほか、健康・自然・生活文化をテーマとしたさまざまな事業を展開しています。

創業以来のチャレンジ精神を忘れず、常に前進しようという絶えざる革新の意志「やってみなはれ」の精神と、全社にみなぎる自由闊達でイキイキとした人間らしい風土「人間らしくやりたいナ」の精神をこれからも大切に、「若い人が自由闊達に働ける風土」「個性的な出る杭を伸ばす社風」「面白い人間がイキイキ働く集団」「自由な発想で溢れかえるような会社」をめざしています。

プロフィール

事業内容：製造業 所在地：大阪府大阪市北区
従業員数：5,888人（うち男性 3,702人、女性 1,063人、非正規 1,123人）
平均年齢：38.9歳（2013.12.31現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

「やってみなはれ」を発揮できる人材の育成

■人材育成方針

公正で納得性の高い人事制度を基本に、能力を開発・発揮しやすい環境づくりに努めています。その基本的な考え方は、以下の3点です。

- ・従業員一人ひとりが向上心をもって高い目標にチャレンジすること
- ・会社は従業員に対して能力・キャリア開発の場を提供し、自己実現を支援すること
- ・役割と成果に見合った、公正でメリハリのある処遇をすること

また、従業員一人ひとりの多様さを前提とした「ダイバーシティ経営」を人事の基本的な考え方としています。

■キャリア開発の考え方

「キャリア」を「キャリアとは『仕事人生』。仕事を通じての継続的な自己成長プロセスそのもので、過去・現在・未来へ続くもの」と定義し、「自分の仕事人生に自ら責任を持って前向きに主体的に努力し続ける」とした「キャリア自律」の考え方を採用しています。具体的には、「自分の内なる〈フロンティア〉を開拓しよう」というメッセージのもと、キャリア開発体系を「フロンティア体系」として整理し、さまざまな施策を打ち出しています。

具体的な取組

キャリア自律支援と働きやすい環境づくり

① 一人ひとりのキャリア開発をサポート

当社では、人事本部内にキャリアサポート室を設置、8名のキャリアアドバイザーが従業員一人ひとりの視点に立ち、守秘義務に基づいて、個々のキャリア相談をサポートする体制を整えています。キャリア面談には、随時受付型のほかに異動や休職明けなどの大きなキャリアの節目に実施する面談や、後述のワークショップ参加者へのフォロー面談があり、2013年は年間延べ850人が、アドバイザーとの面談を実施しました。

また、節目ごとに従業員が自分自身のキャリアについて考える気づきの場を提供するため、キャリア・ワークショップを開催しています。対象を、入社4年次、入社10年次、40代（応募型）とし、4年次、10年次は受講を必須としています。また、2013年に導入した65歳定年制を受け、50代向けに実施するキャリア・ワークショップを受講必須とし、50代で2回、53歳と58歳で実施することとしました。参加者はプログラムを通して「自己理解」「環境理解」「行動計画立案」を行い、これら一連のワークショップは、40代、53歳を除き、すべてキャリアサポート室メンバーが自前でファシリテートし、運営しています。

2006年からのキャリア・ワークショップへの参加者は2,900名に達し、参加者からは「強み・弱みを把握し、より自分を理解することができた」「自身のキャリアに責任をもつということが体感できた」「これからも成長し続けたい」といった声が届いています。

キャリアサポート室

SUNTORY

キャリアサポート室理念

私たちキャリアサポート室は、
サントリーグループの社員が
楽しく、面白く、イキイキと仕事ができるように、
自らの旗を立て、挑戦し、やりぬいていけるように
個人の視点に立って、一人ひとりをサポートします

◆活動内容

- ・一人ひとりの視点に立って、守秘義務に基づき、キャリア個別相談などのサポートをします
- ・節目ごとに自分自身のキャリアについて考えるための気づきの場を提供しています

私たちは次の2つをお約束します。

- ・個の尊重 — みなさん一人ひとりを尊重し、大切にします
- ・Supporter Ship — みなさんをサポートするという姿勢を大切にします



② 「フロンティア体系」をもとに人材育成を推進

「フロンティア体系」では、以下3点を軸としています。

■ Growing：基盤人材としての成長を促す

資格階層ごとに求める人物像を「フロンティアステップ」として整理し、「求められる姿 (MUST)」「発揮してほしい力 (CAN)」「サントリー VALUE (VALUE)」の3つに分けて明示し、これを実現するために新入社員から新任マネージャーにいたるまで研修を実施しています。

新入社員向けの研修を例にとると、入社時の研修に始まり、生産実習や営業実習、社会福祉施設での体験実習、水源涵養を行っている「天然水の森」での環境保全活動などを体験します。そのほかに、4年次研修や新任工場リーダー研修、新任プロフェッショナル研修、新任マネージャー研修へと続いていきます。

■ Self—Reliance：キャリアサポートや自己啓発の仕組みの提供

個人の視点に立ったキャリア自律支援として、自己啓発支援プログラム (Suntory Self-Development Program) を用意しています。応募型研修、通信教育、eラーニング、語学研修、資格試験など約520種の受講の機会を設けており、これは正社員以外の嘱託・契約社員も、広く受講することができます。2013年には1,614名が受講しました。

■ Stretching：経営戦略とリンクしたキャリアストレッチ

経営戦略とリンクし、グローバル人材の育成と自ら手を挙げてチャレンジする風土づくりに取り組んでいます。若手、中堅、リーダーには、知識やスキル、異動による経験、英語実践力、ダイバーシティ理解をインプットすることを目的とし、「トレーニー」「キャリアチャレンジ」「MBA 留学」などの制度を設けています。また、課長・部長層には、グローバルマネジメントを学ぶとともに、経営へのアウトプットも組み込んだ「グローバルリーダーシップ研修」を実施しています。

これらのうち、「キャリアチャレンジ」は、グループの成長を支える人材の発掘、育成を目指し、各自の成長意欲を喚起して自らチャレンジする風土の醸成を目的としています。希望者は、業務を続けながら外部のビジネススクールや語学学校に通学するとともに、社内での集合研修や一部海外研修、加えて当然のことながら自己学習を継続します。そして修了判定に合格すれば、グローバル部署などへの異動や海外派遣への道が開かれます。一人ひとりの希望や現状レベル、育成の方向性を考え、きめ細かな学習プログラムをキャリア開発部が作成し、二人三脚での学習を進めている点、また、異動配置・現業での実践も含めて大きな視点での育成と捉えている点が特色と言えます。また、若手が自ら手を挙げてチャレンジする仕組みは、「やってみなはれ」の実践として機能しています。

③ ワークスタイル革新の取組

生産性高く働き、質の高い成果を生み出し、新たな価値創造につなげること、また多様な従業員がいきいきと働けることを目的とし、「ワークスタイル革新」に取り組んでいます。2010年より、フレックス制度・テレワーク制度を拡大し、時間と場所の制約からの解放を進めてきました。さらに2013年からは一歩踏み込み、もっと創造的な当社らしいワークスタイルに変革していくため、良質なアナログ時間を生む「プレミアムタイム」の導入など、一層の取組を進めています。

また、ワークライフバランスに配慮して従業員を支援するため、仕事と育児・介護の両立を支援するための制度（休職・時短・キッズサポート休暇・ジョブリターン制度など）を整備し、また、2013年よりハンディキャップ休暇制度を導入、通院などのニーズに応え、障がい者手帳を保有する方を対象に特別休暇を付与しています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向 グループ理念の更なる浸透へ

■取組の効果について

前述の取組を進めるなかで、当社の新卒採用者の5年後の在籍率は93.1%と極めて高く、全体の離職率についてはわずか0.52%です。新入社員からのきめ細やかなキャリア支援施策により、やりがいや成長を感じられる機会をコンスタントに提供できていると感じています。中長期的なキャリアについて上司と話し合う「キャリアビジョン面談」における社員の申告でも、「仕事へのやりがいを感じる」「仕事に満足している」という設問において、それぞれ80.1%、77.6%と非常に高い値で推移しています。

■今後の取組について

会社がグローバル化によって大きく成長する中、会社としてのMission、Vision、Valueを従業員一人ひとりが感じられる場をより一層増やしたいと考えています。このため、様々な研修を実施していますが、スキルアップのみを追及するのではなく、Valueを自ら考え体感できるプログラムを追加していきたいと考えております。

トピック

サントリーならではのオリジナル研修を運営

当社では、サントリーブランド・デザインの歴史やこだわりを自身の言葉で語り、業務に活かしてほしいという思いから、社内の経験豊富なデザイナーや商品開発担当者を講師に招き、独自の応募型研修を開催しています。サントリー商品の歴史・人・デザインにまつわる話や、失敗した体験から生まれたアイデアや商品に関する話など、サントリーのDNAについて語る社内プロフェッショナルによる講義は、毎回満員御礼となる人気プログラムで、商品開発やデザインとは直接業務接点のない部門に所属する社員も多く参加しています。

「キャリア支援企業表彰 2013」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 2013」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（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事）
- ・ 杉浦 信平（厚生労働省職業能力開発局長）
- ・ 花田 光世（慶応義塾大学総合政策学部教授）
- ・ 守島 基博（一橋大学大学院商学研究科教授）（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/2r9852000002zd6w.html>

中央職業能力開発協会 <http://www.career.javada.or.jp/id/career/contents/code/5-2>

IV 事業の全体図

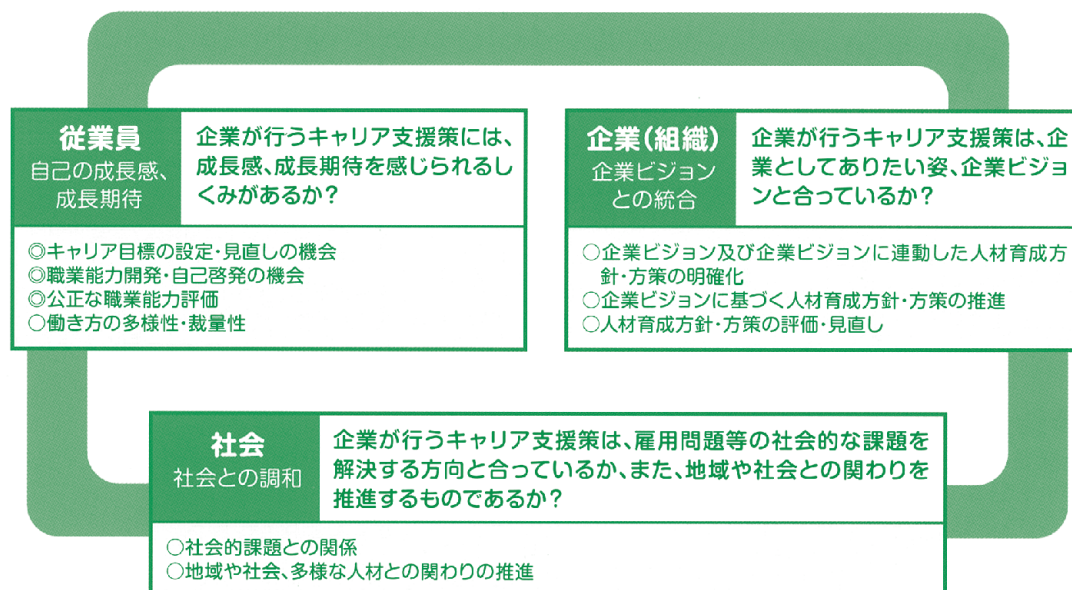
キャリア支援企業表彰 一人を育て・人が育つ企業表彰

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？

- 企業(組織)の評価
- 労働者の評価

キャリア支援の普及促進に貢献するものであるか？

- モデル・活用可能性

※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、P 4 4「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につなげられる
- 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、非正規労働者を含む）が公正に評価される仕組みがある
- ③ 非正規社員の監督者登用、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
- ・ 希望する非正規社員の正社員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

企業等の取組を「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組や仕組みであり、他企業での導入や活用可能性がある



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