



企業戦略・従業員のキャリアデザイン支援（前編）

～茨城県内企業にみる人財育成の先進事例～

筑波総研株式会社 研究員

キャリアコンサルタント 富山 かなえ

1.はじめに

近年の産業構造の変化を受け、企業は人とモノの質を高めながら、国内外の競争に勝ち抜く力を磨き続けている。

そうした中、企業がさらなる生産性の向上、活気ある職場づくりなどを実現するため、従来型の人財育成方法とは一線を画した「従業員のキャリアデザイン」を重視する企業が注目を浴びている。

松下幸之助は「企業は人なり」ということがよくいわれるが、まさに、人を育て、その人を十分に活かしていくことが、企業経営の第一の要諦といえるのではなからうか」と語っている。

少子高齢化社会にともない、今後、就業期間は長期化することが予測される。企業は従業員の自律的なキャリアデザインの重要性を理解し、職業能力開発などを支援することで、会社の活力を維持し、どんな困難にも勝ち続ける企業へと昇華させていくことが重要である。

しかし、その必要性を感じ取っていながら「具体的にどうしてよいのか分からない…」と悩む人事・教育訓練の担当者は多いのではないか。本レポートがその悩みの一助となれば幸いである。

2.本レポートの目的

本レポートは、茨城県内で先進的な人財の育成に取り組む企業を取材し、企業戦略としての従業員のキャリアデザイン支援の重要性について、前編と後編の2部作でまとめてみたい。

前編では、従業員のキャリアデザインが求められる背景や企業側のキャリアデザイン支援の視点、厚生労働省の企業向けキャリアデザイン支援策などについて報告する。

後編（2017年7月号掲載予定）では、茨城県内のキャリアデザイン先進企業の取り組みをまとめていきたいと考えている。

1社目は厚生労働省から「グッドキャリア企業アワード2016年度」の「イノベーション賞（職業能力開発局長表彰）」を受賞した自動車整備業、有限会社川原代自動車電機工業所（本社：茨城県龍ケ崎市）である。

2社目は厚生労働省が平成26年3月に発表した「働きやすい・働きがいのある職場づくり事例集」に掲載されたカーテン製造業、株式会社陸前織物（本社：茨城県行方市）の取り組み内容を掲載する予定である。

3.キャリアとは

「キャリア (career)」とは、ラテン語の「車輪付きの乗り物 (carrus)」がフランス語の「レールコース (carrier)」に変化した言葉である。つまり、疾走した車輪が通った跡（轍・わだち）を意味している。

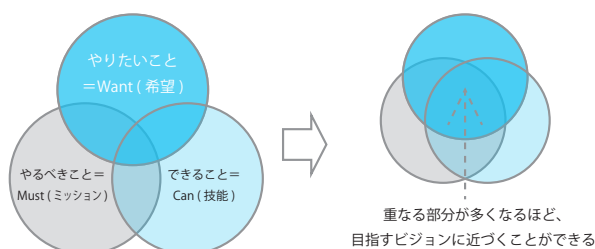
よく「キャリアを積む」という言葉を耳にするのが、仕事上の経歴だけがキャリアなのではなく、学習や仕事、結婚、子育て、介護、趣味など、人生の経歴そのものが「キャリア」なのである。

この考えをもとにすると、キャリアデザインとは「1人ひとりが自分らしいライフスタイルを送るためのビジョンや目標を設定し、それらを達成するための計画をデザイン（設計）すること」と位置づけることができる。

4. キャリアデザインの要素

「働く人のキャリアデザイン」とは、将来に向けたビジョンを達成するために、自分が会社においてどのような仕事や働き方をしていけば良いのかを考え、デザイン（設計）していくことである。

また、キャリアデザインを考える際に重要となる要素は以下3つの輪といわれており、この3つの輪が重なる部分が多くなるほど、自分が目指すビジョンに近づいていくことができる。



■ キャリアデザインの要素 筆者が作成

5. キャリアデザインが求められる背景

企業が従業員のキャリアデザイン支援に取り組む背景には、厚生労働省が公表した「キャリア・コンサルティング研究会報告書（平成26年度）」において明らかになった3つの要因（単独あるいは複合的に）がある。

- ①企業を取り巻く経営環境・競争環境の変化
- ②雇用延長による高齢者雇用や女性の活躍推進、ワークライフバランスの重視などの社会的な環境変化
- ③社内の人員構成上の変化

■ 従業員のキャリアデザインが求められる背景
 出典：厚生労働省「キャリア・コンサルティング研究会報告書（平成26年度）」

同報告書では、①について、グローバル化やAIなど技術革新の進展、市場の構造変化といった「マーケットの変化への対応」や関係会社との関係性・業務分担の変化にともなう「会社としての自律」が求められていることが指摘された。

②と③については、中高年の従業員や女性などの人材層を積極的に活用しなければ「今後企業としての成長を望むことが難しく、大きな経営課題として認識している」という企業のインタビュー結果が盛り込まれた。

6. 人的な経営課題の解決に向けて

上記の結果を受けて同報告書は、企業に対して「従業員が個人として社会の変化に向き合いながら、身につけるべき必要なスキルを自ら考え、その習得を試みること」や「自律的に自身のキャリアをデザインすること」への支援体制を構築する重要性を提示した。

これは同報告書に掲載された特定の企業だけではなく、日本の多くの企業が抱えている人財に関する経営課題といえる。

各企業は人財面からの経営課題解決に向け「人こそが企業の競争力の源泉である」との認識に基づき、自らも成長し続ける従業員とともに事業を進めていくことで、強い経営を維持することができるのである。

なお、従業員のキャリアデザイン支援実施にあたっては、従業員自らが主体となり、仕事上得た技術や経験の棚卸しなどを通してキャリアの現状を見つめ直し、年齢など節目で今後の方向性を会社と共有する仕組みの構築が望まれる。

7. 国によるキャリアデザイン支援策

ここまで従業員に対する企業のキャリアデザインの重要性などをまとめてみた。次頁からは国のキャリアデザイン支援策について考えてみたい。

なお、本レポートに掲載する国の施策内容は、平成29年4月1日時点のものであり、自社で補助金などの利用を検討する場合は、最新の情報をご確認いただきたい。



■ 国のキャリアデザイン支援策
厚生労働省の資料をもとに筆者が作成

厚生労働省では、人材育成に関連する多数の支援策を講じている。本レポートでは、特に企業に勤める従業員（非正規雇用労働者を含む）のキャリアデザイン支援策（上図参照）で特徴的なものについて紹介したい。

①キャリアコンサルティング(セルフ・キャリアドック)

キャリアコンサルティングとは、キャリアコンサルタント（国家資格）が「労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと（職業能

力開発促進法第2条第5項）」をいう。

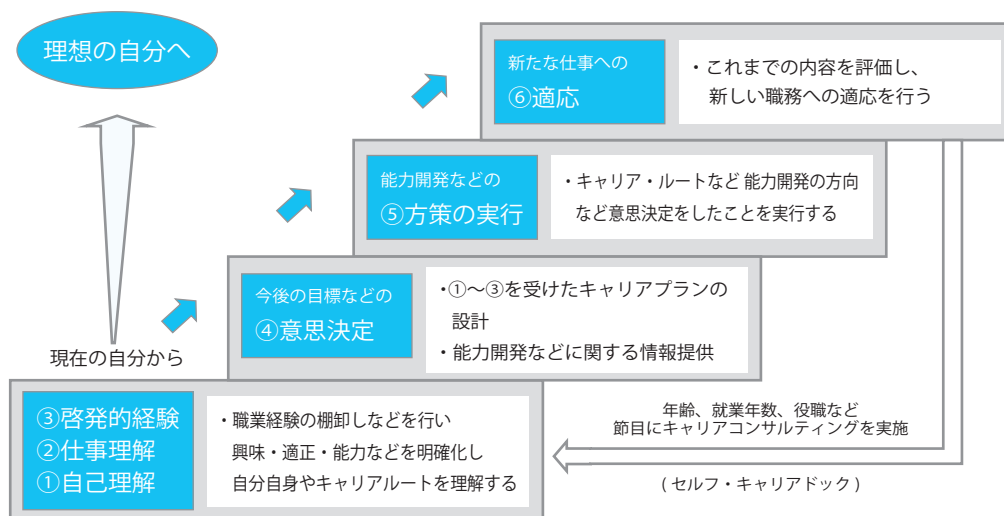
キャリアコンサルタントは、労働者のキャリアプランや能力開発に関する助言・指導などを行う専門家である。平成28年4月から国家資格となり、守秘義務などが課せられたことで今まで以上に安心して職業に関する相談を行うことが可能となった。

キャリアコンサルティングは、従業員が自身のキャリアプランを明確にし、目標達成のために必要な知識・資格の習得や仕事の選択を行うなど、自身が希望するキャリアの道筋を実現していくための有力な手段の1つである。

組織内では必ずしも従業員の希望が叶うわけではないが、キャリアコンサルティングを通して、企業側に従業員の潜在的なキャリアのニーズに気づかせることで、必要に応じて仕事や能力開発の機会などを与える機運が高まる。

また、キャリアコンサルティングは従業員の人材育成（職業能力向上）や若手従業員の定着支援など、特定の従業員層に関する課題の解決などに結びつけることも可能である。

なお「セルフ・キャリアドック」とは、キャリアデザインを行うにあたり重要となる「気づき」を支援するため、年齢、就業年数、役職などの節目において定期的にキャリアコンサルティングを受けられる機会を設定する仕組みである。



■ キャリアコンサルティングの概要 厚生労働省の資料をもとに筆者が作成

②ジョブ・カード

ジョブ・カードとは「生涯を通じたキャリア・プランニング」のツールである。労働者は自ら「厚生労働省ジョブ・カード制度総合サイト (http://jobcard.mhlw.go.jp/job_card.html)」で示す質問などを参考に、自己理解、仕事理解、職業経験を棚卸しした内容についてジョブ・カードに記入する。それを踏まえ、企業は従業員のキャリアの課題の把握や能力開発を推進することができる仕組みである。

さらに、ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングを行うことで、より効果的な従業員の職業能力の開発促進が可能となる。

なお、自社の従業員に対してジョブ・カードを活用した人材育成を実施する事業主は、「キャリアアップ助成金（人材育成コース）」や「人材開発支援助成金」を受給できる場合がある。

③人材開発支援助成金

人材開発支援助成金とは、企業が従業員に対し、計画に沿って訓練を実施した場合や人材育成制度を導入し、その制度を従業員に適用した場合、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部などを国が助成するものである。

助成内容は①特定訓練・一般訓練コースの「訓練関連」と②キャリア形成支援制度導入コースおよび職業能力検定制度導入コースの「制度導入関連」に分かれている。

④その他の支援策

その他の支援策については、厚生労働省HP内「職業能力開発」関連施策をご覧ください。

(http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyouounouryoku/)

8. 茨城県内のキャリアデザイン先進事例

最後に、後編に掲載する企業について概要などを簡単にまとめたい。

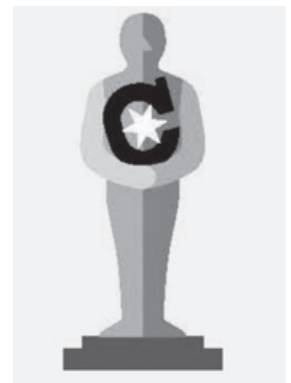
まずは「グッドキャリア企業アワード2016年度」でイノベーション賞を受賞した(有)川原代自動車電

機工業所である。

グッドキャリア企業アワードとは、厚生労働省が従業員の自律的なキャリア形成支援を行う模範的な企業などを表彰するものである。

同アワードは、表彰企業の理念や取り組み内容、具体的な効果などを広く発信、普及することでキャリア形成支援の重要性を広め、社会に定着させる目的がある。

2016年度は大賞とイノベーション賞で各5社が選ばれ、同社はNTTデータやソフトバンクなどの大企業と肩を並べて表彰され、大変注目を浴びた。後編では同社の先進的な取り組み内容と社長の想いについてまとめていきたいと考えている。



■ 人を育て・人が育つ企業を称賛するシンボルマーク
出典：厚生労働省HP

- ・各企業における経営上の課題などに対応し、また、変化する経済社会の方向性を踏まえて、
- ・従業員が自らのキャリアビジョンを明らかにし、その実現を図るため、
- ・自律的・継続的に自らのキャリア形成に取り組んでいる状態

■ 「グッドキャリア」とは 出典：厚生労働省HP

次は、平成26年3月に厚生労働省が発表した「働きやすい・働きがいのある職場づくり事例集」において、全国の製造業の代表10社のうちの1社として選ばれた(株)陸前織物である。

同事例集は「評価・処遇制度」「人材育成」「業務管理・組織管理、人間関係管理」の事例に分類されている。

同社はジョブ・カードで利用される評価シートを用いて体系的な人材育成システムを企業内に導入し、「評価・処遇制度」と「人材育成」の取り組みが高く評価された先進事例である。後編では事例集に取上げられて3年が経った現在の取り組み内容について、担当者のインタビュー内容をまとめる予定である。