

企業内キャリアコンサルティングの現在と未来

(NEXCO中日本における取組み例)

2018年2月16日(金)

中日本高速道路株式会社 総務本部人事部
人財開発チーム 原 和正



NEXCO中日本会社概要

NEXCO

2005(H17)年10月1日、JH(日本道路公団)の分割民営化により、3つの高速道路株式会社の1つとして誕生。

NEXCO = Nippon Expressway Company Limited

- 商号：中日本高速道路株式会社
- 代表者：代表取締役社長 CEO みやいけ よしひと 宮池 克人
- 本社所在地：愛知県 名古屋市
- 設立年月日：2005年10月1日
- 従業員数：2,112名 [連結従業員数 9,804名]
- グループ会社：25社 (このほか持分法適用関連会社13社)
- 資本金：650億円
- 目的：高速道路の新設、改築、維持、修繕その他の管理を効率的に行うこと等により、道路交通の円滑化を図り、もって国民経済の健全な発展と国民生活の向上に寄与すること
(高速道路株式会社法第1条)
- 事業内容：高速道路事業(建設事業、保全・サービス事業)、関連事業(サービスエリア事業、その他関連事業)



※従業員数は、2016年3月31日現在。グループ会社数は、2017年3月31日現在。

■ NEXCO中日本の経営理念・私たちの役割と4つの事業

私たちは、安全を何よりも優先し、安心・快適な高速道路空間を24時間365日お届けするとともに、高速道路ネットワークの効果を次世代に繋がる新たな価値に拡げることにより、地域の活性化と暮らしの向上、日本の社会・経済の成長、世界の持続可能な発展に貢献し続けます。

高速道路事業

建設事業

首都・中部・近畿の大都市圏間の経済・文化の交流を活発化させ、同時に沿線地域の生活を支えます。

保全・サービス事業

日本の大動脈である東名・名神高速道路をはじめ、沿線地域の生活を支える高速道路を管理・運営します。

関連事業

サービスエリア事業

快適にくつろげる空間の創出を目指し、お客さまの様々なニーズにこたえ、多様で地域色豊かなサービスの提供に努めます。

新規事業

高速道路のもつ可能性を最大限に発揮できるような新たな事業を推進することにより、サービスの向上を図ります。

『求める社員像』と人財育成基本方針



■“社員は会社にとって最大の「財(たから)」である”との考えのもと、『NEXCO中日本の「求める社員像」』に基づき、安全を最優先にし、自ら考えリーダーシップを発揮できる社員(環境変化への感度が高く、強い現場力をもつ社員)を育成します。

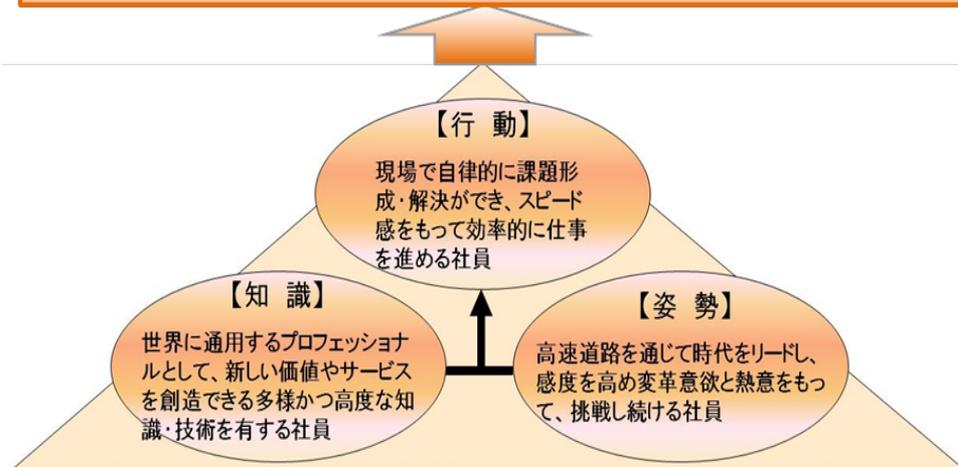
■OJTを基本として、OFF-JT(研修や自己啓発)を職務・職責や業務内容に応じて体系的に実施します。

私たちの役割

私たちは、安全を何より優先し、安心・快適な高速道路空間を24時間365日お届けするとともに、高速道路ネットワークの効果を、次世代に繋がる新たな価値へ拡げることにより、地域の活性化と暮らしの向上、日本の社会・経済の成長、世界の持続可能な発展に貢献し続けます。

私たちの基本姿勢

- 1.お客さま起点で考える
- 2.現場に立って考え行動する
- 3.経験と知見を結集する
- 4.効率性を追求する
- 5.時代に即して進化し続ける
- 6.社会の課題と向き合う



NEXCO中日本の「求める社員像」

—NEXCO中日本人財育成の基本方針—

- ◆すべての社員に、日常の仕事を通じて公平かつ平等に学習(OJTを含む)の機会を提供し、育成していきます。
- ◆当社の人財育成は、長期的な視点に立ち、社会情勢の変化等を臨機に捉えながら、体系的、持続的に実施していきます。
- ◆社員は、自己の成長に繋がる学習(OJTを含む)の機会を与えられるのではなく、主体性を発揮し、意欲的に獲得していくものとします。
- ◆育成の成果は、社員の成長や仕事での実践における能力発現から生まれるものとします。

NEXCO中日本のキャリア開発の目的



■目的

社員の能力・スキルの高度化・多様化を促すとともに自律的行動を加速させ、会社の成長に向けた人的資源を強化する。

『求める社員像』の具体化に向け、“自らが積極的に学ぶことによって、自身の成長を高めていく”ためには、

◆ キャリアビジョンを描く

- ⇒ ●自分自身が「どうありたいか」を明確に持つ
●「自分自身のキャリアに責任を持つ」という意識の醸成

◆ エンプロイアビリティを高める

- ⇒ ●世の中のレベルを強く意識する(『ゆで蛙』にならない)
●「自分の価値は市場が決める」という意識の醸成

◆ チャレンジ精神を醸成する

- ⇒ ●『高い目標』へ向けて意識的にストレッチを図る
●「現状維持は衰退を意味する」ことを常に意識

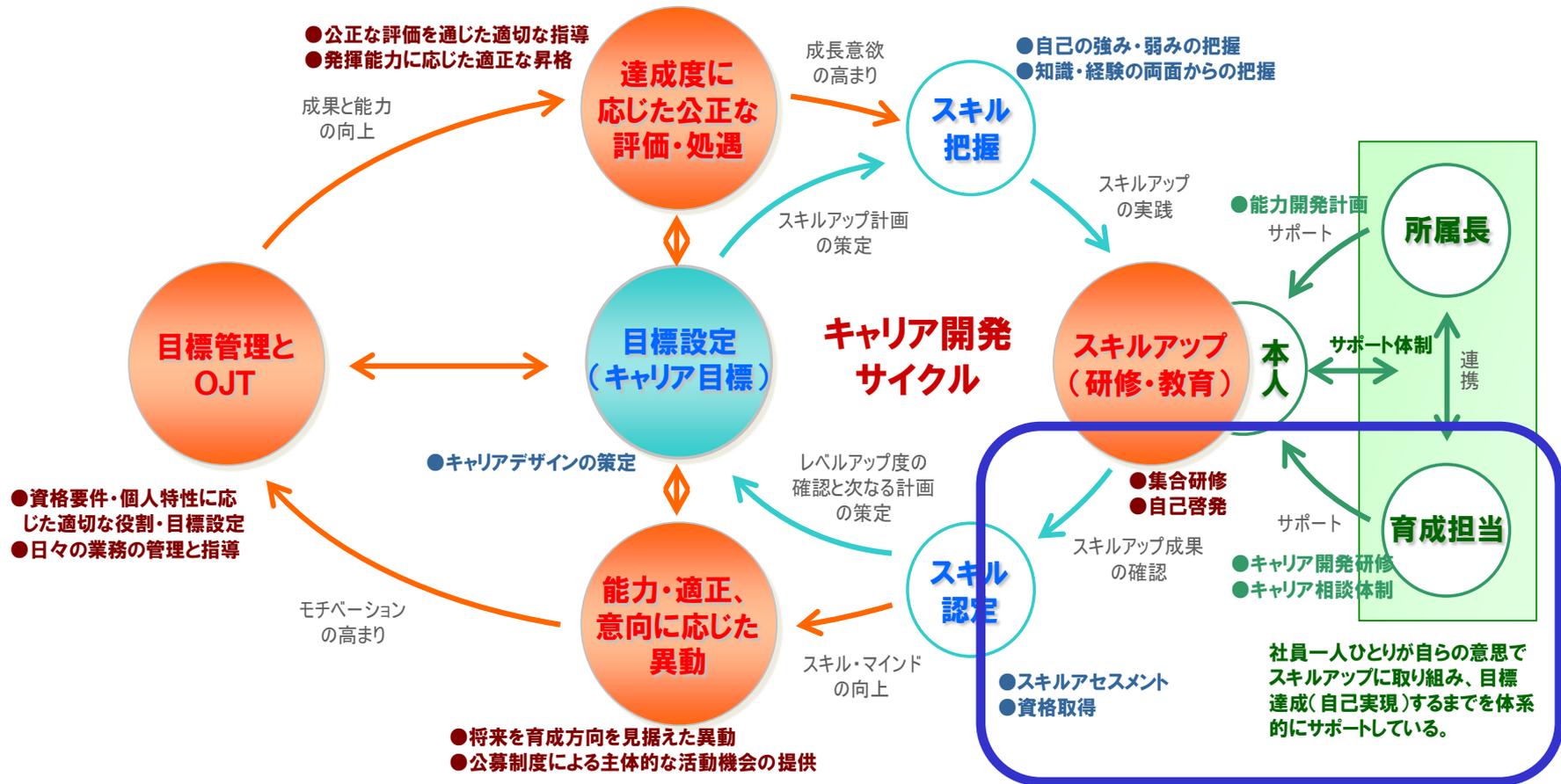
◆ 自己投資を習慣化する

- ⇒ ●「能力開発は自ら行う」という意識の醸成とクセづけ
●流動性知能→結晶性知能の強化

NEXCO中日本のキャリア実現に向けた体系



自己のキャリアの実現に向けては、OJTだけでなく、各人事制度との連携が必要。その他、OFF-JT、相談体制などにより、社員のキャリア開発を支援。



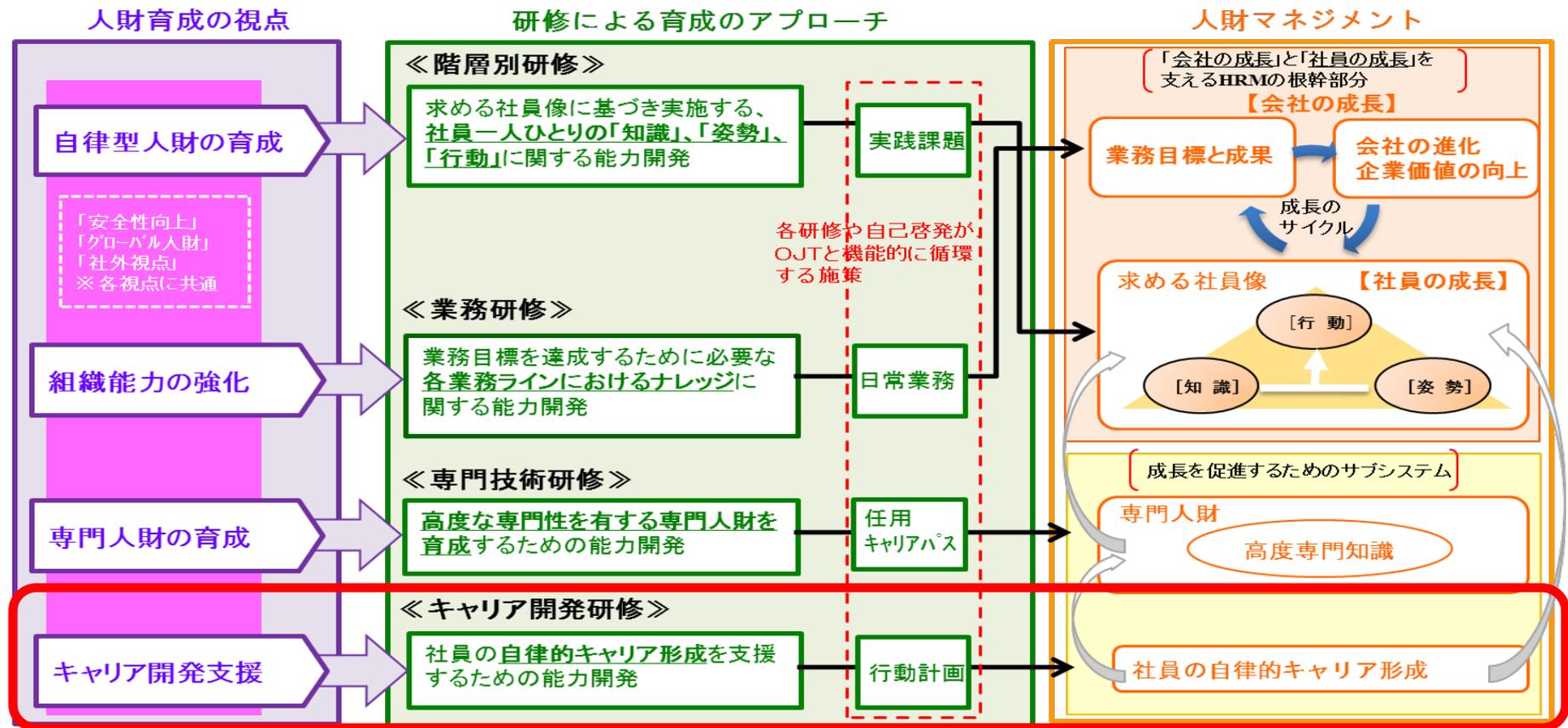
NEXCO中日本のキャリア開発と支援(OFF-JT)



《NEXCO中日本のキャリア開発の定義》 — NEXCO中日本人財育成マスタープラン —

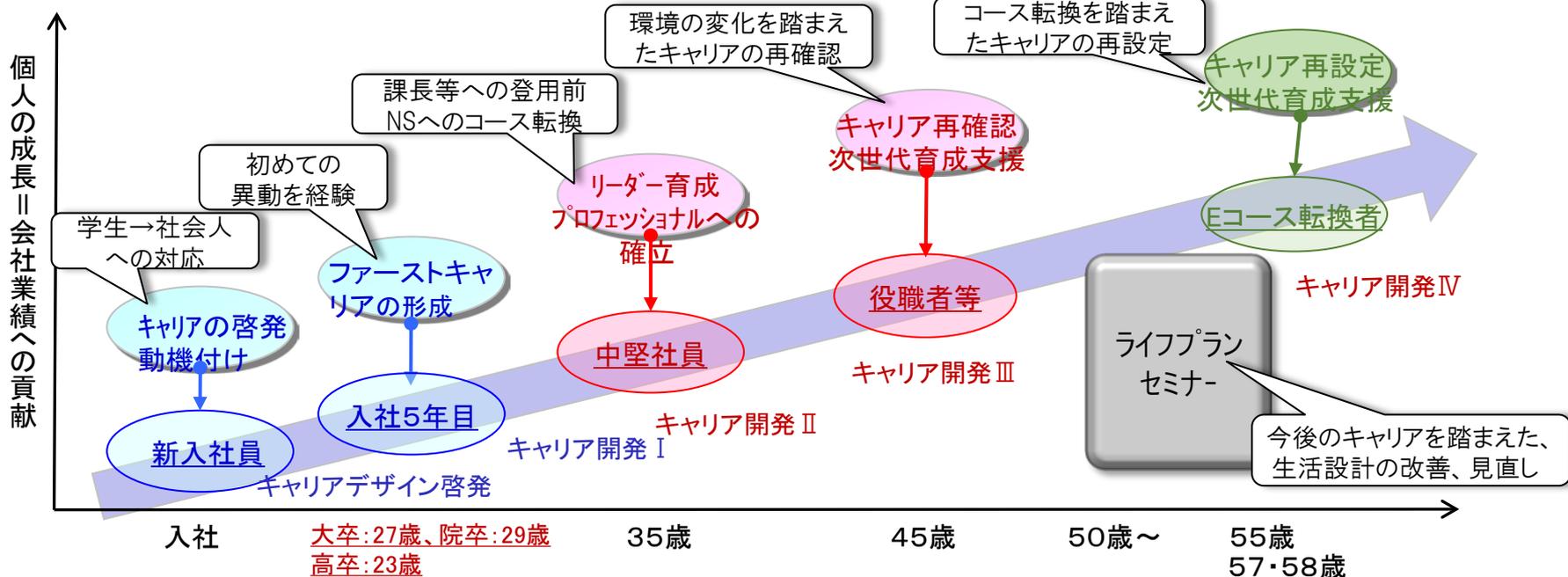
自分の動機や価値観、能力などを問いながら、より良い”仕事を中心とした人生”となるよう、多様な活動を自律的に行い、自己実現を図っていくこと。

「キャリア開発支援」は、NEXCO中日本の人財育成の4つの視点の1つであり、「社員の自律的なキャリア形成を支援していくもので、自己理解を深めキャリアデザインを構築に関する能力開発を行っていくもの」として整理。



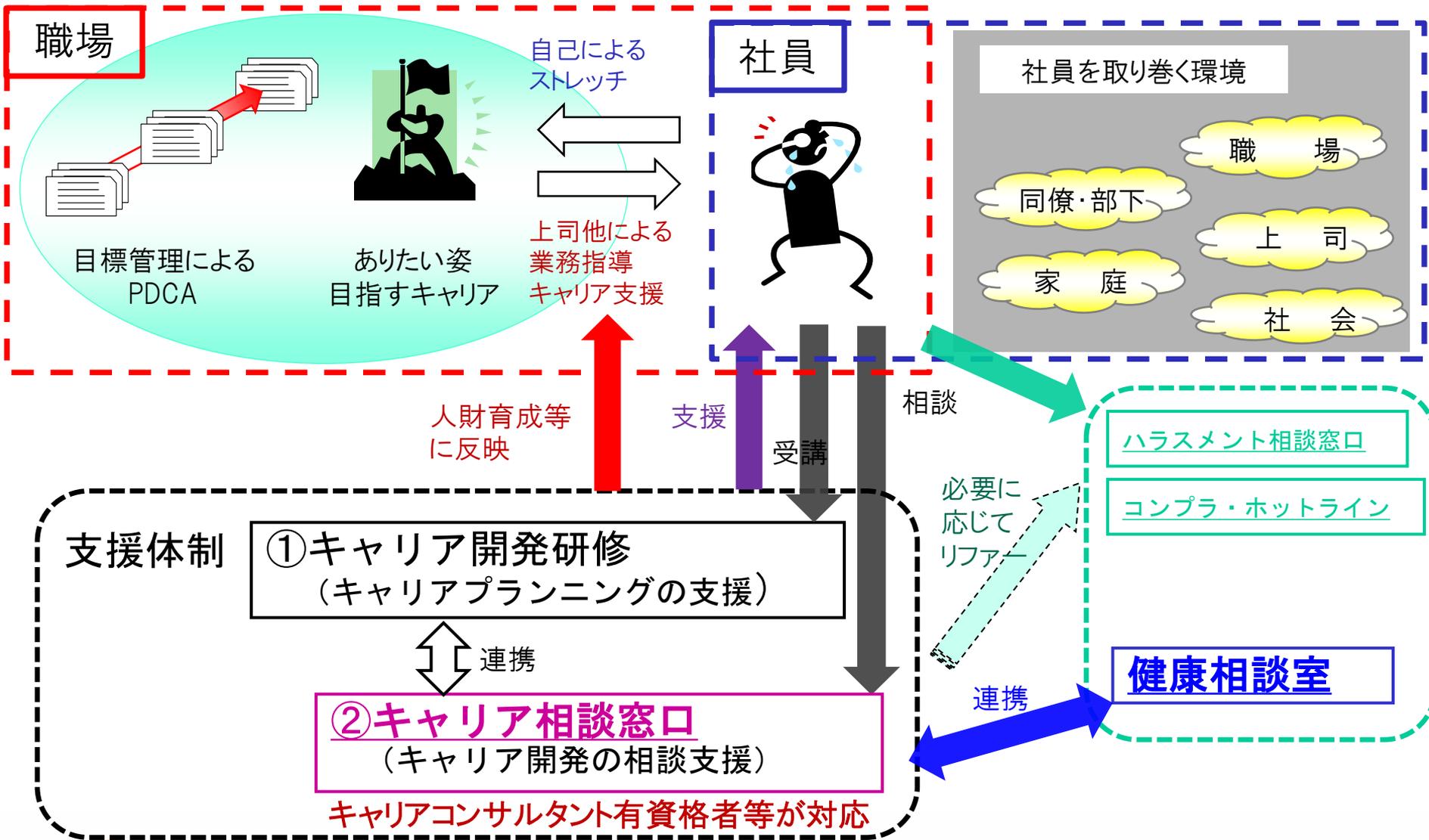
キャリア開発研修の体系

キャリアは、節目ごとに明確に整理することが重要であるため、節目に研修を実施



	期待する行動	研修の目的
研修Ⅰ	会社の中で自分自身が目指すキャリアに向け自己成長に取り組む。	会社の中で自分自身が目指すキャリアを明確化し、自己の特性を踏まえつつ、自己成長に必要な知識、スキルなどの向上に向けた自律的行動を促進する。
研修Ⅱ	ふさわしいリーダーとして成長するために、スキルや知識の研鑽に取り組む。	自身のキャリアの振り返りと現状を確認したうえで、組織のリーダーに向けて成長するために、目指すべきビジョンを明確化し、自律的行動を促進する。
研修Ⅲ	他者育成を通じて、自己の能力等の確立に取り組む。	自分自身のキャリアや強みを活かし、組織への貢献や後進指導に対するビジョンを明確化し、その実現に向けた職場での行動を促進する。
研修Ⅳ	コース転換を契機にキャリアの再設定し、いきいきと働く。	自身の働きがいや踏まえて、定年まで主体的に働き、自己のキャリアのさらなる成長や自律的行動を促進する。
ライフプランセミナー	セカンドキャリアを肯定的に捉え、豊かな人生となるよう着実に準備を進めている。	豊かな職業人生として、自身の振り返りと現状の把握を行い、セカンドキャリアに向けての準備(生活設計)を自律的に実施する。

NEXCO中日本のキャリア開発と支援(キャリア相談体制)



NEXCO中日本のキャリア開発と支援(身上報告)

NEXCO

年1回の『身上報告』の中で、自身のキャリアプランとしての将来像を明確にすることで、その実現に向けて取り組めます。

◆将来進みたい分野(長期)

◆5年～10年後の姿(中期)

キャリア開発研修でのキャリアプラン

延長線上または擦り合せしていくことが大切

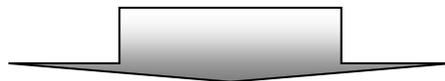
	項目	内容
将来進みたい分野 長期	研究・開発・技術支援分野	高速道路技術に係わる高度な専門知識を有し、創造力を発揮した研究・開発活動や技術支援を行うことにより、会社に貢献
	新規事業創造分野	新たな事業を自ら創造し、企画、立ち上げることにより、会社に貢献
	道路総合マネジメント分野	高速道路に係わる専門知識を活用し、計画～建設、管理までのプロジェクトを総合的にマネジメントすることにより、会社に貢献
	サービスエリア総合マネジメント分野	サービスエリアに係わる専門知識を活用し、計画～建設、管理までのプロジェクトを総合的にマネジメントすることにより、会社に貢献
	経営・事業戦略分野	会社、事業本部やグループのあるべき方向を明確に示したビジョンを描き、経営戦略を策定し、それを実現することによって、会社に貢献
	総務・人事分野	ビジョンや経営戦略と連動した組織運営・人材育成を行い、倫理意識が高く、安全で働きやすい職場環境の整備を図ることにより、会社に貢献
	経理・契約分野	経営陣に対し迅速かつ的確な経理・財務情報を提供し、収益・財務体質の強化を図るとともに、会社の公正・透明な調達を推進することにより、会社に貢献
	広報・渉外分野	ステークホルダーを対象とした企業経営全体を取り巻く広報・渉外活動を通じて、企業価値・ブランドを高めることにより、会社に貢献

5年～10年後の姿
中期

現在／今後の仕事の希望

◆人財開発における課題

- 短期的なキャリア目標に留まっており、職業生活設計という長期の視点におけるキャリア形成に至っていない。
- 短期のキャリア目標も、目標面談や身上面談との連携に留まっており、キャリア形成というコンサルティング的視点での取組みに至っていない。
- 自己のイメージとのギャップを解消できず「やらされ感」的に日常の仕事をこなしており、自らの成長に向けた主体的な取組みが進まず、組織の生産性の向上も進んでいない。
- キャリア相談窓口(2012.5～)の実績 ゼロ



セルフキャリアドック導入に向けた取組み開始(2016年度～)

セルフキャリアドック制度導入に向けた取組み(2017年度)



対象者	人数規模	実施方法等				対象とする理由
		研修 (※1)	健診 (※2)	面談 (※3)		
入社5年目社員	32名	○ 4月	○ 2・8月	○ 6月	キャリア開発研修 I との連携	1回目異動、自身の経験を踏まえ、今後のキャリアを描くタイミングとして実施
2014年度キャリア開発研修 I を受講した社員	34名	済 2014	○ 2・8月	○ 5～6月		2014年度のキャリア開発研修 I で策定したキャリアプランに対する中間的支援として実施
2017.7にEコースへ転換する社員	11名	○ 8月	—	○ 11月	キャリア開発研修IVとの連携	コース転換に伴うギャップを解消し、やる気を促すとともに、自己のやりがいの明確化を促す
育休後の復職社員のうち希望する社員	—	—	—	○ 適宜		育休明け復職後、離職によって生じた不安を解消し、仕事への意欲を高める

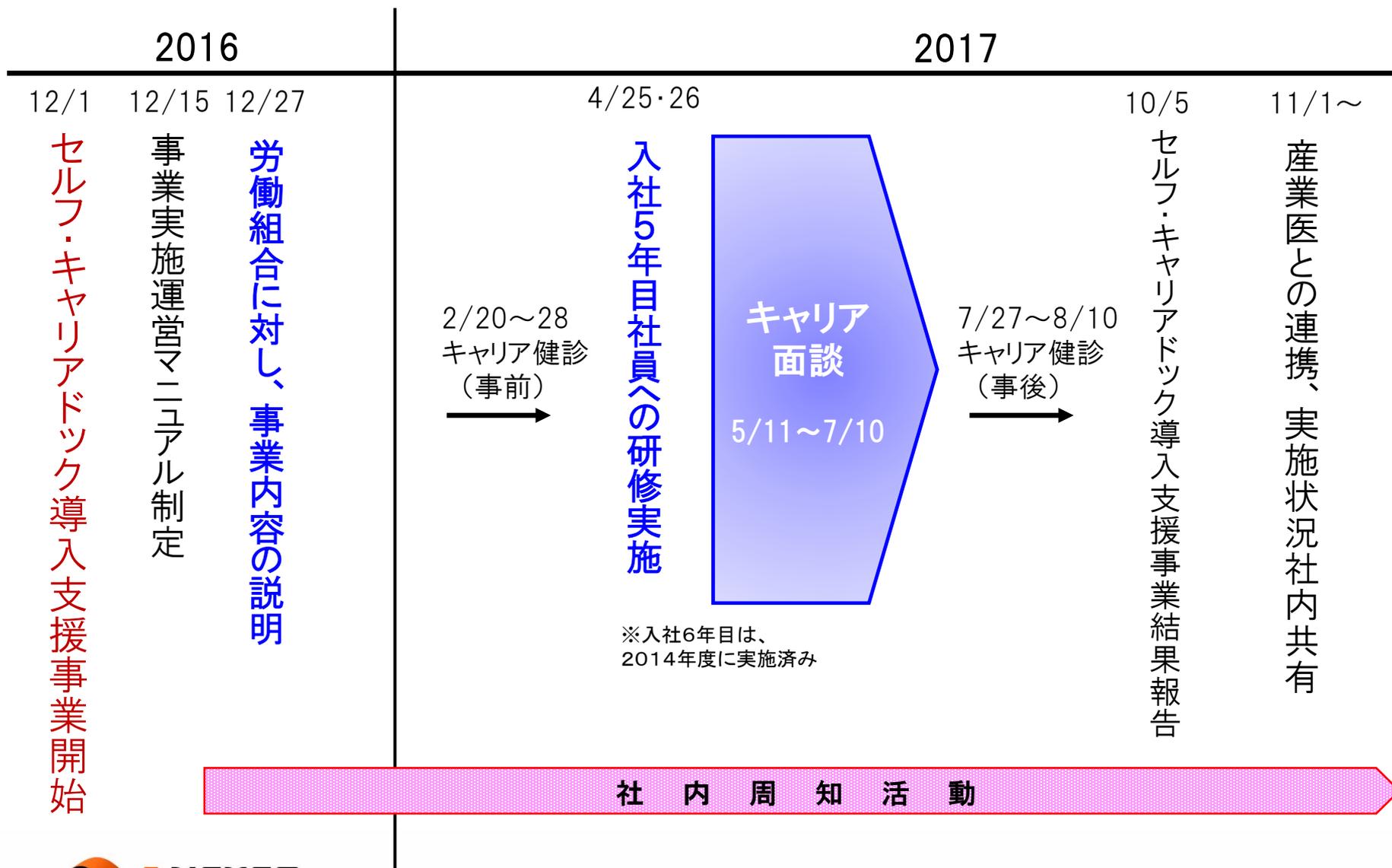
※1 キャリア開発研修を実施

※2 厚生労働省「キャリア健診」web調査による事前(2017年2月)、事後(2017年8月)診断を実施

※3 キャリアコンサルティング有資格者及び同等の技能を有した者による個別面談(Eコースは外部講師による)面談時間は、概ね1時間程度。対象者は、支社・事務所等の会場にてキャリア面談を実施

モデル企業としての取組み

NEXCO



過去の反省と、既存の研修体系を活用し、



研 修 + 面 談
(強制来談)



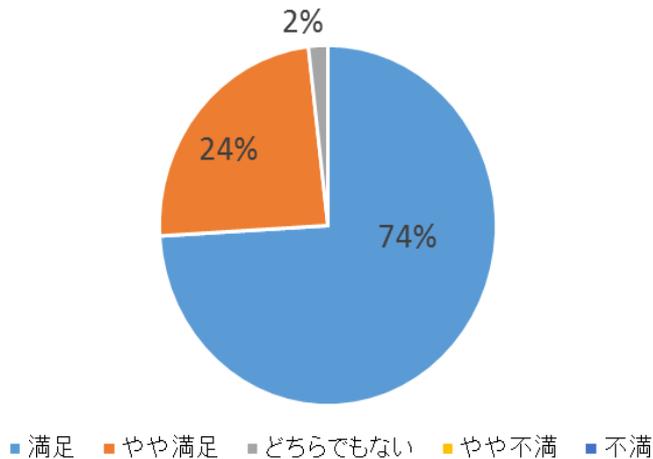
【参考】取組みの結果

- ◆「満足」、「やや満足」を合わせると、キャリア面談に対する満足度は**9割以上**。
 - ◆今回の取組みにより、社員のキャリア形成支援に関する**一定の効果が認められた**。
- キャリア形成への有益度は、「非常に有益」、「有益」を合わせると8割超の結果。

【キャリア面談実施概要】

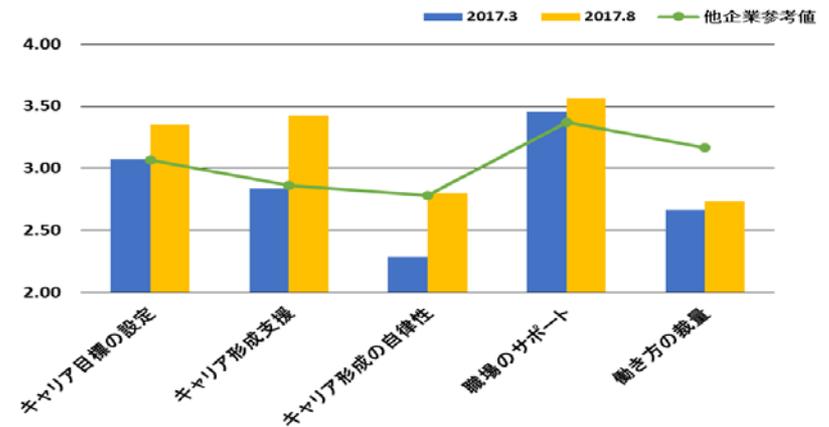
- 1) 期間 5/11 ~ 7/10 延べ 24日間
- 2) 実施場所 対象社員が所属する近隣の支社・事務所の会議室
- 3) 面談時間 基本は1人1時間を目安に実施。1日最大4名。
- 4) 面談者 内製化

キャリア面談の満足度 n=54

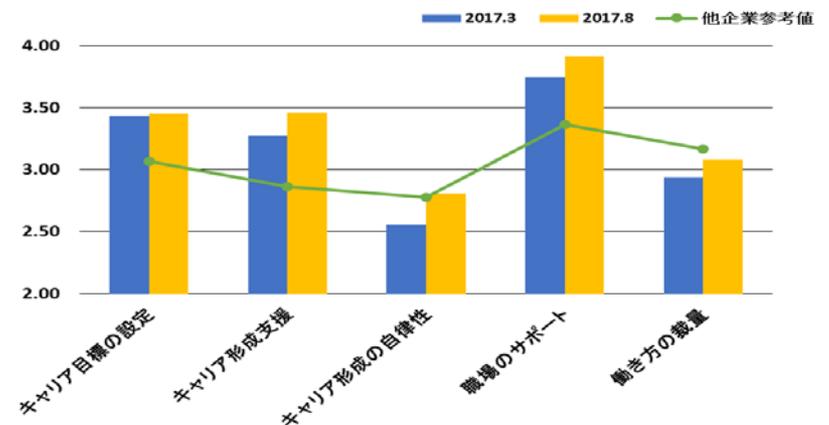


※上表「キャリア面談の満足度」は、社内アンケート結果によるもの
 ※右表「キャリア形成支援に関する変化」は、キャリア健診(セルフ・キャリア
 ドック導入支援事業事務局)の結果によるもの

キャリア形成支援に関する変化(入社5年目)



キャリア形成支援に関する変化(入社6年目)



キャリア面談での相談内容の傾向



- ◆ビジョンやキャリアプランの継続性、持続性の難しさ。
⇒入社時に描いていたやりたいことや取り組みたいことが、ジョブローテーションにより異なる仕事に携わることで、継続や持続ができていない。
- ◆職場における関係性構築に関する悩み。
⇒相談者を取り巻く関係者が持つ価値観や職場の文化・風土に対するギャップ。
- ◆異動先の不透明さによる不安。
⇒異動先の業務や時期が不明瞭であることから、仕事に関するスキルや結婚などのライフイベントの見通しが立てにくい。
- ◆女性社員(特に6年目入社社員)では、出産や育児と仕事の両立についての不安。
⇒先輩女性社員が少なく、社内にロールモデルとなる女性社員や経験値が少ない。
- ◆当社の事業展開、将来展望や留学などの制度に関することなどの情報不足。
⇒目の前の業務に追われており、分からないことや不安等について、職場の中で深いコミュニケーションが出来ていない。

〔参考〕面談を通じて気づいた点・感じた点

	入社5年目社員	入社6年目社員
研修で策定したビジョン・行動計画等	<ul style="list-style-type: none"> ●多くの社員が、実行していた。 ●取り組めていない社員をみると、 <ul style="list-style-type: none"> ・研修後に考えると、ビジョンが違っていることに気が付いた。 ・異動により変更・見直しが必要になった。 	<ul style="list-style-type: none"> ●ほとんどの社員が、取り組めていない <ul style="list-style-type: none"> ・異動を重ねることで、自分の考えの浅さや、視野の狭さに気づく。 ・あの頃は、会社がよく解っていなかった。 ・上司等の言葉(ex:異動があるので、思い通りにはいかない)による失望。
印象的な言葉(例)	<ul style="list-style-type: none"> ・上司等から資格を取得するよう進められているが、取らなければ駄目なのか。 ・自分の過去の選択は間違っていたのではないかと思う。 ・このような面談が次回もありますか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「幅広く経験したい」は、ビジョンではないのか？ ・自己啓発は、仕事と結びついていないといけないのか。 ・「そんな会社に戻るのか」と友人に問われた。
特徴や気が付いた点等	【共通事項】 <ul style="list-style-type: none"> ・面談を通じて、自分のことを自分が言葉にすることで、整理ができたというコメントが多数。 ・メンタル不調等、大きな問題を抱えている様子が見られる社員はいなかった。 ・ライフイベントとキャリアとの繋がりを明確に、具体的に考えている社員が多数見られた。 ・上司や周りの何気ない一言が、ビジョンに向けた姿勢に影響を与えている。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の情報不足を解消したいという傾向が強いと感じられた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性社員からは、出産や育児に関する不安をテーマとする傾向が、比較的多い。

◆面談に対する認識の払しょくと、当事者以外の社員の理解促進

◆面談で得た声を、組織・制度の中に反映していく仕組みづくり

◆キャリアコンサルタントの育成と質的向上

◆産業医等との連携

◆研修とキャリア面談の期間設定のあり方の検討

セルフキャリアドック制度導入までのロードマップ

