

味の素株式会社

(ア) はじめに

味の素株式会社（以下「味の素」という。）は、「私たちは地球的な視野にたち“食”と“健康“そして明日のよりよい生活に貢献します」という経営理念の下、「食」、「バイオ・ファイン」、「医薬・健康」の3分野にまたがりグローバル規模で事業を展開する食品企業であり、従業員数は3,459人（2017年3月31日時点）である。

グローバルに事業を展開する中で、グローバル経済の進展に伴うリスク、各国の不安定な政治リスクに加え、環境問題の深刻化や安全安心の要求が厳しくなるなど、地球や環境との共存共栄という観点で、味の素に求められる要求水準は非常に高く、幅広くなっている。

こうした中で、真のグローバルカンパニーへ向けて、ガバナンスや人材育成等の経営基盤の進化に取り組み、成長戦略と事業構造改革を強力に推進することが必要となっている。具体的には、人種・国籍・性別を問わず成長して活躍できるよう「グローバルマネジメントシステム」を導入し、次期経営人材の育成や海外役員の現地化、女性マネジャーの登用など分厚い人材の育成が課題である。

このため、味の素は、社員の自己認識を深め、成長課題の明確化を支援することで、社員が自律的かつスピーディーに成長することをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

味の素の人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

私たちは地球的な視野にたち“食”と“健康“そして明日のよりよい生活に貢献します。

(ii) あるべき人材像

味の素グループ Way（新しい価値の創造、開拓者精神、社会への貢献、人を大切にする）を体現し、自律的に成長し続けられる人材。

(iii) 人材育成方針

社員は自分自身を高め続ける責任を果たし、企業は社員の自己責任を支援する責任を果たすことで、社員一人ひとりの自律的成長を促進し、社員・個人と会社・事業がともに成長するサイクルを回す。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

味の素では、セルフ・キャリアドックを「キャリア研修（フォロー研修、女性コーチング研修を含む）とセットになったキャリア面談」と定義している。2016年度は、3年目フォロー研修、30代キャリア研修、40代キャリア研修（一般職・基幹職）、50代基幹職キャリア研修の受講者に対し、キャリアコンサルティング面談を実施した。現在、キャリアサポートチームには有資格者が7名おり、全社では30名程度いる。3年目フォロー研修の受講者に対しては、グローバル人事部に所属する社員3名がキャリアコンサルタントとなり、キャリアコンサルティングを実施し、また、30代キャリア研修の受講者についても社員がキャリアコンサルティング面談を実施した。それ以外の研修の受講者に対しては、外部キャリアコンサル

タントがキャリアコンサルティングを実施した。また、3年目フォロー研修、40代キャリア研修（基幹職）、女性新任基幹職コーチング研修の受講者は、キャリア健診を受診した。各研修の受講者数、キャリアコンサルティング実施者数、キャリア健診の受診の有無をまとめると以下とおりである。

研修名	受講者数	キャリア コンサルティング	キャリア健診
3年目フォロー研修	75名	66名（必須）	○
30代キャリア研修	90名	9名（10%）	
40代キャリア研修（一般職）	40名	14名（35%）	
40代キャリア研修（基幹職）	29名	9名（31%）	○
50代基幹職キャリア研修	107名	72名（67%）	
女性新任基幹職コーチング研修	11名	-	○

以下、3年目フォロー研修を中心に、セルフ・キャリアドックの主な内容について述べる。

（i）キャリア研修

1日間のキャリア研修を実施した。午前中はこれまでのキャリア（能力、価値観等）の棚卸を行った。午後はキャリア開発の考え方を学習し、午前中に棚卸したキャリアに基づいて、参加者それぞれのキャリアビジョンを作成した。同時に、会社として提供可能なキャリア形成支援施策についても紹介した。また、午後の研修と並行して、グローバル人事部とのキャリアコンサルティング面談を実施した。

（ii）キャリア健診

3年目フォロー研修のキャリア健診結果は新任女性新任基幹職、40代基幹職のキャリア健診結果に比べると、「身体と心の健康」、「ワークライフバランス」に対する意識は高い一方で、「職務意識」、「将来のイメージ」に対する意識は低い結果となった。

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」「働く場所、働く時間などを含め、働き方について選択できる」ことが上位に挙がった。

（iii）キャリアコンサルティング面談

対象者は、事前に「面談シート」に内容を記入してキャリアコンサルティングに臨んだ。具体的には、相談内容を「研修で立てたキャリア目標について」、「今後のキャリア形成支援策について」、「ご自身が今取り組んでいること、自己啓発目標について」、「家族、ご自身の健康等について」、「その他」の中から選択し（複数選択可）、自由記述欄に具体的な相談内容を記入した。

キャリアコンサルタントは、「面談記録シート」に、対象者から聞き取った内容（相談者の主訴や状況、言動や心情等、面談で観察したこと）や、対象者に助言した内容を記録した。

(iv) 上司へのフィードバック等

キャリアコンサルティング面談中に職場の問題等について相談があった場合は、原則として対象者本人の了承が得られた場合に限り、上司等に伝えることとした。

また、対象者のキャリアビジョンについては、「キャリア開発シート」を活用し、上司との面談を通じて上司と共有した。さらに、「自己申告書」、「キャリア開発シート」、キャリアコンサルティング中に挙げた仕事への要望等は、グローバル人事部内で共有した。

(v) 社内キャリアコンサルタントの研修

社外講師を招いて、インナーカウンセラー研修を実施し、10名程が参加した。

研修目的は、社内キャリアコンサルタントのレベルの向上である。本社の会議室を利用し業務時間内に4時間半程実施した。相談者から寄せられるテーマを3つほど想定し、ロールプレイングやグループワークなどを行った。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の二つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も合わせて記載する。

(i) 自身がどのようなキャリアを歩んでいくか分からない

○ 原因分析

これまでキャリアについて考えた経験がないこと、業界の変化に伴うロールモデルの不在。

○ 解決策の提案

管理職のマネジメント強化・キャリア開発研修等を強化することで、管理職が部下のキャリア形成を支援できるようにする。

(ii) 歩みたいキャリアのイメージはできてきたが、どうすれば実現できるのか分からない（イメージできない）

○ 原因分析

異動に関して閉塞感を感じていること、現在の所属部署以外との接点が希薄である。

○ 解決策の提案

これらの原因を解決する一助として、2017年4月より一般職の人事制度を見直した。また、今後は業務の関連性が低い部門間交流の機会を提供すること等を検討している。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

味の素においては、今回のセルフ・キャリアドックの導入以前の2013年から、50代基幹職に対するキャリア研修を開始し、その後、段階的に対象層を拡大しながら、現在では全社的な取組に発展させてきた。こうした取組が成功している要因は主に以下の点が挙げられるが、このように社内意識の醸成がある程度進んでいたことも、今回のセルフ・キャリアドックの取組の効果に影響していると考えられる。

- (i) ミドル・シニア層のキャリア形成支援を支持した当時の人事担当役員が現在の社長であり、社内によき理解者がいたこと
- (ii) 上級部長の研修で手厚いフォローを行い、受講者にこの取り組みがよいものだと体験してもらい、社内に情報発信してもらったこと
- (iii) キャリア研修・キャリアコンサルティングの効果を数値化・見える化し、社内に発信したこと
- (iv) 若手のキャリア教育に関しては、組合とも協力体制をとって進めたこと
- (v) キャリアサポートチームが「グローバル人事部」の「人財開発グループ」の中に位置づけられ、広い視野での連携が取りやすくなったこと

(カ) 評価等

味の素は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている

- (i) 従来目標管理面談では、自社の方針および組織目標に沿った短期的な個別目標の設定にとどまっていた。しかし、セルフ・キャリアドックにより、若手社員一人ひとりが自らの役割を明確に認識し、現在の役割を遂行するため、更には将来希望する職務に対して身につけるべき職務能力等の目標を考えてキャリアを設計することができるようになった。
- (ii) 今後の人材育成上の課題等
 - a. セルフ・キャリアドックの告知
現在、味の素では、セルフ・キャリアドックの概要について、「キャリア・ガイドブック」にて告知を行っている。また、セルフ・キャリアドックの具体的内容やキャリア健診の実施については、キャリア研修の案内等で周知を図っている。今後はイントラネット（社内 web サイト）の整備を行い、啓発活動をしていく予定である。
 - b. 経営理念・人材育成ビジョンと目標管理面談の連携
経営理念や人材育成ビジョンについては文書等で通知するだけでなく、年 2 回の目標管理面談でも管理職を通じて周知し、従業員のキャリア形成意識醸成に役立てる。
 - c. セルフ・キャリアドックのプロセスの標準化
今回は、研修によってキャリアコンサルティングおよびキャリア健診が必須であるものとそうでないものが存在した。今後は、40 代キャリア研修（基幹職）を基に、研修⇒キャリアコンサルティング⇒キャリア健診の流れの標準化を検討する。
 - d. 人事ローテーションの拡大
従業員のキャリア形成意識の高まりに伴い、部署異動等の希望が増加すると予測されるため、社内公募制度や自己申告制度を活性化させていく。
 - e. 7 時間労働への移行
グローバル化に伴い、外国人の活用を視野に入れると、労働時間の短縮がポイントとなる。そこで、2020 年度に所定労働時間 7 時間を実現する計画である。社員にとっては自分の時間が多くなることで、自発的な学習や経験を積む機会が増え、結果的に社員のキャリア形成上プラスになることが期待される。