

特集

「人材定着と

キャリア形成支援」

「職場で働き続ける姿をイメージさせる」



福井県は全国一の人材不足地域

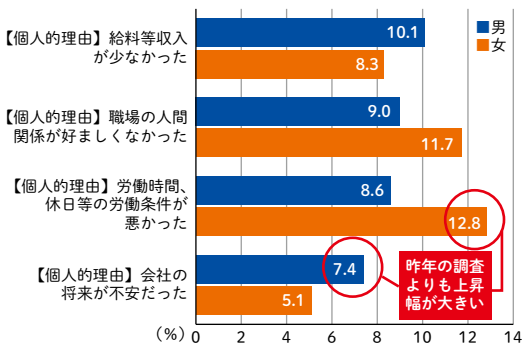
キャリア形成支援と人材定着

人材定着の重要性が高まっている。県内は95ヶ月連続で有効求人倍率が全国1位であり、全国屈指の人材不足地域とも言える（福井労働局「雇用失業情勢（令和8年2月分）」）。人手不足だからこそ、新規採用も難しい状況でいま勤務する従業員に長く働いてもらう環境づくりの重要性が増している。

厚生労働省が発表した「令和6年雇用動向調査の概況」の「転職入職者が前職を辞めた理由」によると、前年よりも上昇幅が多かった退職理由について、男性が「会社の将来が不安だった」、女性が「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」というものが挙げられている（図1）。

厚生労働省が発表した「令和6年雇用動向調査」の「転職入職者が前職を辞めた理由」によると、前年よりも上昇幅が多かった退職理由について、男性が「会社の将来が不安だった」、女性が「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」というものが挙げられている（図1）。

図1 転職入職者が前職を辞めた主な理由（男女別）



※出典：厚生労働省『令和6年雇用動向調査』

従業員は退職防止を考えた際、上記の調査結果から「会社の将来不安」「労働環境や労働条件のミスマッチ」という要素がより重要になりつつあることがわかる。従業員に自社について理解を深めてもらいつつ、「働き続けることができる企業である」というビジョンを示すことが従業員の人材定着につながる。そこで注目されている取り組みが、従業員に向けた「キャリアコンサルティング」等のキャリア形成支援である。

キャリア形成支援とは、個人が職場での経験を蓄積して、職務に必要な技能を習得していくために実施する支援のことを言う。具体的には、「社内での成長やキャリアアップを目指すために、自分が習得すべきスキルについて提示を受ける」、「自分の適性や価値観が今の仕事と異なっていると感じた場合に、会社の目指す方向と自分の価値観とのすり合わせを行う」等である。今回は、県内でこのようなキャリア形成支援に向けて取り組んでいる事業者を取材し、自社で働き続ける・成長し続けていくイメージを従業員と共有するなどして人材定着に活かすためのヒントを探った。

一人ひとりが安心して

働ける職場づくり

東洋染工株式会社

(右から)

取締役工場長 山本 正男 氏

営業課 主任 坂井 千鶴 氏

品質管理課 チーフ 笹岡 信代 氏

品質管理課 課長 吉田彩和子 氏

総務課 課長 藤原 友介 氏

東洋染工(株)は、坂井市春江町にて染色業を営む事業所だ。従業員数は250名。5年前に社長に就任した山本隆英氏は、就任当初から健康経営・人材定着に取り組んできた。従業員の適性や価値観に合わせた働き方の実現のために、2年前に外部コンサルタントと協力してキャリア形成支援の取り組みをスタートした。従業員の困りごと解消や、将来のキャリアを描く伴走をする目的だ。

取締役工場長の山本正男氏は、「キャリア形成支援は簡単なものでは

キャリア形成支援制度の
確立を目指して



フラワープロジェクト活動による介護研修

同社ではキャリア形成支援に先駆けて、職場環境の改善を目的に5年前から、各部署の女性メンバーを選抜した「フラワープロジェクト」をスタートした。

女性の労働環境改善として始まった

職場環境改善と
管理職研修を通して土壌を作る

なかった」とこれまでの取り組みを振り返る。まず、いきなり会社からキャリアコンサルティングや面談の場を用意しても、従業員が本音を話してくれない場合があり、かつ成長につながる本音を話してくれたとしても、そういった要望を会社が受け止める体制も用意しなければならな

いからだ。

が、現在は社員一人ひとりが安心して働ける職場づくりのために、女性特有の健康管理研修や男性の生理痛体験、家庭で使える知識としての介護研修などを実施。機能性を高めるユニフォームの刷新も行った。従業員同士が体調を気遣い合ったり、仕事と家庭の両立を考えたりする環境整備に貢献中だ。

こうした職場環境改善の取り組みには、現場を預かる管理職の力量アップも欠かせない。そこで、管理職対象の研修も重点的に実施し、部下への接し方や会社の目指す労働環境について意識の共有に努めてきた。その上で管理職と部下との円滑なコミュニケーションや状態把握、目標の確認等の目的で「2人Yガヤ」と銘打った1on1ミーティングも実施し、従業員一人ひとりに寄り添う取り組みを続けている。

山本工場長は5年前から始まった一連の取り組みが社内に浸透していなければ、キャリア形成支援に繋がらなかったと考える。「社員の成長が会社の成長につながる」という考えを会社の全員が認識することで、上司と部下がお互いに半年先・1年先の目標を立て、面談を通して進捗を追っていく動きも始まった。社員一人ひとりに合ったビジョン(キャリアパス)を描けるように同社では今後も取組みを続けていく。

セルフ・キャリアドックで 職場定着を目指す

ナカヤ化学産業株式会社
代表取締役社長 谷尾 陽一 氏

仕組みだけで組織は変わらない

ナカヤ化学産業(株)今立事業所は、越前市に工場を構え、100円均一ショップで販売されるプラスチック製品の製造を手掛ける。社長を務める谷尾陽一氏は、常務だった当時、指導者層の指導力不足により製造現場の技術力やモチベーションにばらつきが生じ、離職者も増加傾向であることに課題を感じていた。この課題の解決に向けて、谷尾氏は社内制度の改革を進めたが、期待した成果は得られなかった。「仕組みを変えるだけでは組織は変わらない。仕組みを運用する人の意識を変える必要が

ある」。そこで、谷尾社長は福井県人材確保支援センターに相談し、「セルフ・キャリアドック」の提案を受けた。

セルフ・キャリアドックの 内容とその効果

セルフ・キャリアドックとは、従業員に対してキャリア研修と、個別のキャリアコンサルティング面談を通して、自身が継続して勤務先で働いていくイメージを明確にし、従業員のモチベーション向上・組織の活性化を図る支援パッケージである。

谷尾社長は、社内でセルフ・キャリアドックの効果を浸透させるために3段階に分けてこの制度を導入することにした。①キャリア研修に前向きなメンバーを中心に実施し、成功体験を生む、②現場の管理職に向けて実施し、課題の洗い出しを深める、③中堅社員層を対象を拡大し、現場従業員にもキャリア意識の向上を図る。この3つの段階を踏み、社内合意をゆるやかに取りながらセルフ・キャリアドックを進めていった。キャリア研修・面談では、従業員一人ひとりが自分の歩んだキャリアを振り返り、自分の強み、目指すべき方向を明確にできる。従業員からは、「自分の将来を考える時間になっ



セルフ・キャリアドック研修の様子

た」「自分の話を面談で聞いてもらえて気持ちが軽くなった」などの声が寄せられた。谷尾社長は、一連のセルフ・キャリアドックの取り組みを通じて、仕事に対し受け身だった従業員の姿勢が「自分たちが会社を支えている」という意識に変わりつつあると感じている。

この取り組みで、同社は会社の目指す先を従業員に共有することや、会社と従業員の一人ひとりがキャリアについて向き合う重要性に気づきを得た。谷尾社長は、さらなる組織の活性化・人材定着に向けて、今後は職務に応じた目標設定・評価制度と組み合わせたいキャリア形成支援を導入していきたいと意気込む。



専門家に聞く



キャリア形成支援は社内での成長を促す取り組み

福井商工会議所の登録相談専門員で、人材定着・キャリアコンサルティングを専門とする伊豆倉知美氏に、キャリア形成支援の概要や成功の秘訣について話をうかがった。

キャリア形成支援 2つの誤解

キャリア形成支援の目的は、従業員一人ひとりの成長を通じて、組織全体の力を高めていくことにある。一方で、導入を検討する際にはいくつかの誤解が生じることもある。

1つ目は、「従業員のやりたいことを一方的に聞く場」と捉えてしまうこと。キャリア形成支援は、業務や役割と切り離して考えるものではない。従業員の思いを尊重しながらも、会社が期待する役割と業務目標をすり合わせ、業務を通して成長を支援すること。従業員の主張を一方的に受ける場ではなく、対話を通じて双方の納得感を高めるものと言える。

2つ目は、「やりたいことを考えさせると離職につながるのではないか」という懸念。実際、異動や配置の調整が難しい場面もあるが、従業員の思いに耳を傾けずに抑え込んでしまおう方が、結果として離職につながってしまう可能性がある。「希望を言わせない」のではなく、「会社が自分の将来に向き合ってくれている」と感じてもらうことが、安心感や定着につながる。

従業員の思いを引き出し、対話を重ねていくことが、職場定着と持続的な組織づくりにつながる。

導入に向けて担当者が意識すべきポイント

キャリア支援の導入が難しいと感じる背景には、「経営者の理解」と「現場管理職の納得」という二つのハードルがある。経営者の理解を得るためには、従業員へのアンケートを取り、組織状態を可視化することが有効である。並行して従業員とキャリア面談を行うことも重要だ。離職を引き留め従業員の意欲を引き出すには、給与や休日といった条件だけでなく、仕事の意義や成長実感、将来の展望を描くことが必要となる。定性・定量調査で現状を把握し、経営者への説得材料を整えることができる。

現場管理職の納得を得るには、管理職への支援が不可欠である。多くの業務と多様な部下を抱える管理職の現状はまるで「罰ゲーム」とも言われている。まずは管理職自身の負担を軽減するために、部下育成や面談スキルを学ぶ機会を設けるとよい。日頃から部下の思いを引き出し、期待や役割、目標をすり合わせ、部下の主体性が高まれば、管理職の仕事の見通しが立てやすくなり、負担感が軽減される。社内でもキャリア形成支援の環境を整えることが、人材定着と組織の活性化に繋がっていく。

キャリア形成支援を始めるのは今からでも遅くない

人材定着を考える際、「価値観の多様化」という時代の流れを考慮する必要がある。会社の目指す方向と従業員一人ひとりの理想を完全に一致させることは容易ではない。しかし、人材定着に向けて取り組むためには従業員一人ひとりの考えに寄り添うことは避けられない。キャリア形成支援とは、会社の目指す方向と、従業員一人ひとりの思いを対話によりすり合わせるための手法だ。とはいえ、キャリア形成支援の導入は簡単なものではない。今回紹介した事例の企業も、段階を踏んで社内の合意や環境整備を進めながら取り組んでいた。自社でノウハウがない場合、福井県人材確保支援センターなど、外部の支援機関の力を借りるという手段もある。人材不足という課題に対して人材確保が容易でない現状、人材定着の重要性が増している中でキャリア形成支援の導入は待ったなしの状況である。

クリエイトミライ

代表 伊豆倉知美氏

人材確保・定着の相談窓口
福井県人材確保支援センター

