

中日本高速道路株式会社

(ア) はじめに

中日本高速道路株式会社（以下「NEXCO 中日本」という。）は、一都十一県（東京都、愛知県、岐阜県、三重県、山梨県、長野県、福井県、石川県、富山県、滋賀県、神奈川県、静岡県）にまたがる高速道路の建設事業、保全・サービス事業、サービスエリア事業その他事業を行っており、従業員数は2,043人（2017年3月31日現在）である。

2012年12月2日の笹子トンネル天井板落下事故を受け「安全性向上3カ年計画」の成果を踏まえ策定した安全性向上への「5つの取組み方針」に基づき、今後も安全を最優先とする取り組みを持続的に進めているところである。外部環境に目を向けると、有料道路コンセッションによる競合他社の台頭、少子高齢化や人口減少による交通量の減少が予測されるなか、社会インフラの老朽化や大規模災害への耐震強化、暫定2車線区間の4車線化や逆走防止対策など高速道路の安全性向上と機能強化に向けたステークホルダーの期待はますます増加していく傾向にある。こうした情勢に加え、ICT技術の高度化への対応、オリンピック対策、インバウンド対応など、新たな課題にも取り組む必要が生じている。

業務の量・質がともに著しく変化している環境の中で、個々の社員にとっては、自分の望む仕事と現実のギャップが生じている。このため、NEXCO 中日本は、従来から体系化し実施しているキャリア開発研修等に加え、社員の主体的なキャリアビジョンの具体化やその実現に向けた行動を効果的・継続的に支援することを狙いとして、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

NEXCO 中日本の人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

【経営理念・私たちの役割】

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】

私たちは、「6つの基本姿勢」の実践を通じて NEXCO 中日本グループの企業価値を高め、ステークホルダーの皆さまの期待に応えます。

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

(ii) あるべき人材像

NEXCO 中日本では、あるべき人材像を「求める社員像」として整理している。

○知識＝世界に通用するプロフェッショナルとして、新しい価値やサービスを想像できる多様かつ高度な知識・技術を有する社員。

○姿勢＝高速道路を通じて時代をリードし、感度を高め変革意欲と熱意を持って、挑戦し続ける社員。

○行動＝現場で自律的に課題形成・解決ができ、スピード感を持って効率的に仕事を進める社員。

(iii) 人材育成方針

「求める社員像」に基づき、「安全を最優先に、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）」の育成を目指し、「人財育成マスタープラン」を策定し、その中で、人財育成の基本方針や研修等による能力開発、キャリア形成とその支援などを明示している。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

NEXCO 中日本では、①入社5年目正社員（総合職）の28名に対してキャリア開発研修とキャリアコンサルティング面談を、②キャリア開発研修受講済みの入社6年目正社員（総合職）の30名に対してキャリアコンサルティング面談を実施した。セルフ・キャリアドックの概要や仕組みを社内に認知させる工夫として、次の点に取り組んだ。

- ・ 支援事業の周知と今後のキャリア支援の充実に向けた人事担当役員自らのメッセージをグループ報の巻頭で発信
- ・ 労働組合に対する支援事業の内容等の事前説明
- ・ セルフ・キャリアドックにおける取り組みを研修プログラムとして位置づけた上での、通常の研修実施に関する通知等の方法による対象社員への内容の周知

このほか、NEXCO 中日本では、セルフ・キャリアドックの目的、実施内容、取り組み方法などについて明示した「セルフ・キャリアドック導入支援事業実施運営マニュアル」を新たに制定した。以下、セルフ・キャリアドックの主な内容である。

(i) キャリア健診（第1回目）

キャリアコンサルティング面談の実施前に第1回目のキャリア健診を実施した。

「キャリア目標の設定」、「キャリア形成支援」については、入社6年目社員の方が入社5年目社員よりも高い数値となっているが、これは、入社6年目社員においては既にキャリア開発研修を実施済みであったことが影響していると推察する。なお、「キャリア形成の自律性」は、入社5年目・6年目社員ともに他企業参考値を大きく下回っており、キャリアコンサルティング面談による支援のポイントの1つとなった。

(ii) キャリア開発研修

4月に2日間の集合研修を実施した。1日目は、NEXCO 中日本が考えるキャリア開発の定義や考え方、キャリア支援に関する情勢の変化、研修の効果等を1時間程度説明した上で、自己理解に重点を置き、ライフラインチャートの作成、自己のモチベーションの源泉や強み、価値観を明確にする等のワークを実施した。2日目は NEXCO 中日本を取り巻く内外情勢の分析を通じて自己の役割認識を高め、1日目の自己理解と合わせて、5年後に向けたキャリアビジョンとその行動計画を策定した。

(iii) キャリアコンサルティング面談

5月～7月、キャリアコンサルティング面談を実施した。対象社員は、NEXCO 中日本の独自様式である「キャリア面談シート」または、キャリア開発研修で作成した「キャリア・チャレンジシート」を持参してキャリアコンサルティング面談に臨んだ。導入キャリアコンサルタント等は、実施内容を「キャリア相談 面談報告書」にまとめた

(iv) キャリア健診（第2回目）

キャリアコンサルティング面談の実施後に第2回目のキャリア健診を実施した。入社5年目・6年目社員ともに、第1回目と比較し、「現状の満足度」、「今後の充実度」、「仕事、生活に対する意識、態度、行動における傾向」において、改善傾向が見られた。特に、「現状の満足度」においては、入社5年目と6年目社員とがほぼ同一のレベルまで改善した傾向が見られた。また、他企業に比して劣後していた「キャリア形成の自律性」は、入社5年目・6年目社員ともに他企業参考値とほぼ同程度に改善されていた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の5つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析をその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 事業展開、将来展望や留学などの制度に関する事などの情報が不足している。

○ 原因分析

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。

○ 解決策の提案

しっかり伝える、丁寧に話すなど職場における上司や部下、同僚間での、より一層のコミュニケーションを充実させる。

(ii) 女性社員（特に入社6年目社員）では、出産や育児と仕事の両立に不安がある。

○ 原因分析

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。

○ 解決策の提案

産休や育休後の復職社員を対象としたキャリア支援を展開し、情報提供・共有の場を充実させる。

(iii) 自らが描くビジョンやキャリアプランを継続、持続していくことが難しい。

○ 原因分析

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って異なる仕事に携わることにより、継続や持続ができない。

○ 解決策の提案

異動後における上司からの期待や本人の希望との擦り合せを行うなどコミュニケーションの機会を創出する。

(iv) 異動先が不透明であるため不安がある。

○ 原因分析

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アップや結婚などのプライベートに関する見通しを立てにくい。

○ 解決策の提案

上司側の傾聴スキルなどの向上に努め、身上面談などを活用した上司とのコミュニケーションをより一層充実させる。

(v) 職場での関係性を構築する上で悩みがある。

○ 原因分析

相談者を取り巻く関係者の価値観や職場の文化・風土においてギャップがある。

○ 解決策の提案

キャリアコンサルティング面談等の実施状況から見える課題や傾向等を関係者で共有する。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

NEXCO 中日本では、年齢、節目を捉えたキャリア開発研修を体系的に整備し実施しているが、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、人事制度との連携も身上面談や目標管理面談に留まっておりコンサルティング的視点での取り組みに至っていない、という状況だった。

(カ) 評価等

NEXCO 中日本は、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) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

役員を含め NEXCO 中日本としてキャリア支援の必要性・重要性への理解を高めることができ、労働組合とも認識の共有が図られた。

入社 5 年目・6 年目社員ともに、キャリア健診結果から、キャリアコンサルティング面談によってキャリアに対する意識の明確化が図られた。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

今回は、入社 5 年目・6 年目社員を対象にセルフ・キャリアドックに取り組んだが、今回の成果をもとに、社員に広く水平展開を図っていくことで、全社的な課題解決に向けて取り組んでいきたい。

(iii) 今後の取り組み

a. 産業医等との連携

セルフ・キャリアドックの成果に基づき、産業医等との情報共有を行い、さらなる連携を図っていく。

b. 面談に対する認識の払しょく

現行の身上面談や目標管理面談に対するイメージから、どのようにキャリアコンサルティング面談を進めるのかが不安であったとの意見を踏まえ、対象者に対するインフォームドコンセントを含む丁寧なアイスブレイクが必要である。また、“面談”という名称を見直すなど、身上面談や目標管理面談との違いを明確にする工夫も行っていく。

c. 当事者以外の社員の理解促進

社内の関係者（所属長や上司等）の認知が不十分であることから、社内会議等の機会を活用し周知・理解を促進していく。

d. 研修とキャリアコンサルティング面談の間の期間設定の検討

研修 1 か月後でのキャリアコンサルティング面談の実施においても一定の効果はあったと評価できるが、適当な期間設定について今後も引き続き検討していきたい。

e. キャリアコンサルタントの育成と質的向上

ジョブローテーションの影響を受けないよう、社内におけるキャリアコンサルタントの量的確保に向けた継続的な育成と、面談技術の質的向上が必要である。

注) NEXCO 中日本では、社員は会社にとって最大の財（たから）であると位置づけているため、「材」を「財」に改めて表記している。