

特例子会社におけるキャリア教育の推進 ～自社研修と出張授業の取り組み～

○梶野 耕平（第一生命チャレンジ株式会社 人財育成部 次長）
齊藤 朋実・越後 和子（第一生命チャレンジ株式会社）

1 はじめに

当社では、設立以来、障がいがある社員（以下「社員」という。）が主体的に業務へ取り組めるよう、業務の見える化や仕組みづくりに注力してきた。これにより、社員が主体的に行動できる環境が整備されてきた。しかし、近年、若年層の転職希望による離職や、設立当初から勤務している高齢な社員の意欲・能力の低下に起因すると思われる離職が散見されるようになってきた。離職者の増加は、組織の持続的成長に対する深刻な課題となる。

離職者の傾向を見ると、それぞれ離職理由は異なるものの、特に18～34歳の若年層の社員（以下「若年層社員」という。）は「将来のキャリアイメージを持てていない」という課題が浮かび上がる。このことから、特例子会社においても、健常者と同様に「将来どのような仕事をしたいか」「どのような働き方をしたいか」といった勤労観・職業観を育むキャリア教育とキャリア形成支援の必要性が高まっている。

キャリア形成とは、個人が職業生活を通じて自己の能力や価値観を発展させ、社会的・職業的自立を目指すプロセスである。一方、キャリア教育はその基盤を支えるものであり、「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育¹⁾」と定義される。特例子会社も、従来の職場定着に主眼をおいた人財育成から、社員一人ひとりが仕事を通じて自己実現を目指す「キャリア形成」に重点を置いた人財育成への比重を高めていく事が求められている。

2 キャリア教育の取り組み

（1）離職傾向の分析

当社の2019～2024年度の離職者数を見ると、一定の割合で社員が離職していることが確認される（図1）。また離職者48名中、13名が転職を理由にしており（図2）、体調不良・勤怠悪化を理由にしている26名の中でも個別に見ていくと、体調不良に至る前段階で、業務におけるモチベーションの低下やキャリアの問題を抱えている例が見られた。

さらに勤続年数が短い若年層社員の離職が48名中37名と多い。彼らは業務遂行能力に課題があるわけではなく、むしろ高い成果を上げていたが、自身の能力と業務難易度との間に乖離を感じており「現在の業務が簡単すぎる」「現職では十分なやりがいが得られないのではないか」といった認識から転職を希望していた。

また、近年では体力や認知機能の低下、モチベーションの低下など、高齢化に起因すると思われる離職も散見されているが、それが高齢化による問題かどうか、また潜在的に高齢化による職場不適応が起こりそうなケースがあるのか、今後社内の実態を把握していく必要がある。

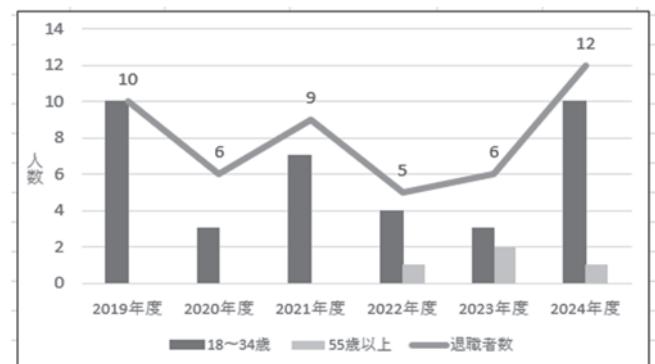


図1 退職者数の推移

年齢	退職者数	体調不良 勤怠悪化	転職	その他
18～34歳	37	19	11	7
35～54歳	7	3	2	2
55歳以上	4	4	0	0
合計	48	26	13	9

図2 退職者の状況

（2）数値化の取り組み

全ての社内研修は共通のアンケートを実施する事で数値化を図り、各研修へのニーズや満足度を比較・検証できるようにしておらず、その後の研修方針や運営に反映している。また今年度より、障がいがある社員・トレーナーを対象に、全社共通で必要なスキルをチェックする取り組みを開始した（図3）。今後、本スキルチェックにより、社員の成長を数値化し、現状で当社社員に備わっているスキル及び不足しているスキルを明確にしたり、スキルの変化を踏まえた上で、研修体系を作成することを目指している。

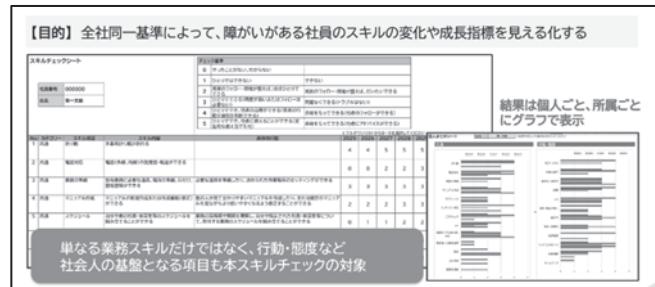


図3 スキルチェックについて

(3) 社内研修の体系化と運営

ア 研修体系の整備と年次別研修の強化

従来は必要に応じて実施していた社内研修を体系化し、特に若年層社員の離職傾向を踏まえ、入社から3年目までの年次別研修を手厚くした（図4）。さらに、セカンドキャリアを考える機会として、55歳以上の社員を対象とした「New Sailing研修」を新設し、キャリアの再設計を支援している。現時点では入社から3年目までの社員を対象に研修を行っているが、今後は年齢別の研修も拡大し、若年層社員のキャリア形成をより手厚くしていく必要がある。



図4 研修体系

イ 横のつながりと体験学習を意識した運営

研修は企業理念を軸に設計されており、協働を促すグループワークを通じて、社員同士の部署を超えた横のつながりを重視している。自社講師や先輩社員が自身の成長過程を語ることで、企業理念を実践的に理解し、社員のロールモデルとして将来像形成を促進している。

ウ 自社運営のメリット

研修は自社で設計・運営し、講師も社内人財が担当している。前提として、キャリア教育という観点では研修をタイムリーにかつ継続的に行う必要があるが、外部機関の研修は柔軟な対応が難しいという問題がある。当社の研修では、社員ひとりひとりの理解度が異なるため、座学部分も自身の経験からイメージできるような内容に工夫をしている。また講師が自社のマネジメント層社員であることで、受講者の特性に応じた対応やアンケートの結果をタイムリーに研修内容へ反映できる点も大きな利点である。

エ 出張授業の活用

当社では、外部機関からの依頼を受けて、障がいを「生活のしづらさ」という視点で捉えることの大切さについて参加型の出張授業を展開している。啓発のための活動だが、授業で社員に自らの体験を語ってもらうことで、自社研修で考えたことを振り返り、アウトプットする機会となっている。また、聞き手からフィードバックがある貴重な機会となっており、登壇した社員からは「役に立ててうれしい」「楽しかった」といった声が聞かれる。この活動は社員のモチベーションにつながっており、自社研修と出張授業、

両方の機会があることで、高い相乗効果を得ている。

オ 社内トレーニー制度

当社では、社員が他部署の業務や役割を知る機会が限られていた。そのため、最大5日間の他部署勤務を経験できる「社内トレーニー制度」を導入している。この制度は、社員が自部署以外の業務を体験することで視野を広げ、将来のキャリア選択に対する理解を深めることを目的としている。導入当初は限られた人数での運用であったが、制度の有用性が社内で認知されるにつれ、制度利用の希望も徐々に増えていった。今年度からはトレーニーの受け入れ期間の拡大と人数制限の撤廃を行い、制度の運用を大幅に拡充した。その結果、前年に比べて利用者数が増加し、社員のキャリア意識の高まりがみられる。

(4) キャリア形成支援の担い手育成

キャリア形成支援の担い手は、①キャリア教育の目的と意義を正しく理解し、②対象となる社員の自己理解を促す支援ができること、③自社研修の企画・運営・講師としての役割を担えることが求められ、これらスキルを備えた人財の質の確保が課題となっている。加えて、キャリア形成支援の拡充に伴い、それを支えるマネジメント層社員の人数確保という量的な課題も浮上している。これらの課題に対しては、既存の研修体系のさらなる充実や、キャリア教育にかかわりたいというニーズの把握と育成対象者の選定・配置に関する戦略的な取り組みが求められる。

3 結論

当社では、人事調査表の内容をもとに、上司との面談を通じてキャリアについて対話する制度を実施している。人事調査表に将来志向の項目が追加された2019年度は、148名の社員のうち、異動を希望したのはわずか7名（4.7%）であり、異動に対して消極的な姿勢が見られた。一方、2024年度は230名中24名（10.7%）が異動を希望しており、制度開始当初の約2倍に増加した。これはキャリア形成を前向きに捉える社員の意識変化を示すものである。

特例会社においては、社員の障がいの種別や程度が多様であるため、画一的なキャリア形成支援では十分とは言えない。多様性を尊重し社員一人ひとりが自律的にキャリアを考え続けられるよう、本論で述べた取り組みをさらに強化していく。これらは①研修機会＝「キャリア意識の醸成」、②人事制度運営＝「キャリアの実現」の両輪があつてこそ成り立つものであり、研修運営の強化と共に、一人ひとりのキャリアプラン設定や人事異動・人事評価といった人事制度運営の強化をセットで検討する必要がある。

【参考文献】

1) 文部科学省

https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/