

社員のキャリア形成を考える

～キャリアアップを見据えた異動、活躍機会を創る業務付与やキャリア研修の取り組み～

○齊藤 朋実（第一生命チャレンジド株式会社 ダイバーシティ推進部 課長）
伊集院 貴子・越後 和子（第一生命チャレンジド株式会社 人財育成部）

1 はじめに

障がいのある社員のキャリア形成は、個人の成長や自己肯定感を高めるだけでなく、会社への貢献にも繋がっている。会社設立から17年が経過し、勤続年数の長い社員（以下「長期勤続社員」という。）が当社でも増加している。一部の社員に実施したインタビュー結果からも、「業務が変化しない、職位が上がらない、上がってもそこから先に上がらない、役割に変化がない」というような自身のキャリアに見通しが持てないといった課題が出てきている。また社員の中には高齢化に伴う業務能力の衰えや体調管理、生活の課題などで働くことが難しくなる社員もみられている。

本稿ではキャリアを「人が生涯の中で様々な役割を果たす過程で、自らの役割の価値や自分との関係を見いだしていく連なりや積み重ね¹⁾」として捉え、(1)社内でのキャリア、(2)生活全般を含めたキャリア、2つの視点から障がいのある社員のキャリア形成について当社の取り組みと事例を紹介していく。

2 当社での取り組み

(1) 社内でのキャリア形成

ア 年次別研修、職位別研修（図1）

まず、新入社員、2年目研修などの年次別研修や、新任トレーナー研修などの職位別研修では、ロールモデルを示すために先輩からの体験談を実施し自身のキャリアの選択肢をイメージしやすくしている。またグループワークで同期同士の悩みや今後のキャリアについて話し合い、横のつながりを深めている。

対象	研修名	目的	対象者
障がいのある社員	新入社員研修 (180分)	社会人の心構え、当社を知る ビジネスマナーの取得	新入社員
社員・トレーナー	新任トレーナー研修 (120分)	トレーナーとしての役割を知る 横つながりの構築	新任トレーナー
	2年目社員研修 (120分)	入社1年を振り返る 同期とのつながり強化	2年目社員
	4年目社員研修 (120分)	自身の働く目的を考え、 横のつながりを深めることで ウェルビーイング向上をはかる	4年目社員
	テーマ別研修 (120分)	怒り・ストレスの自己対処を学ぶ	その他研修の対象となっ ていない社員・トレーナー
	55歳以上研修 (60分)	定年後進路選択の意識付け (2023年研修のフォロー)	55歳以上 (4/1時点)
マネジメント層 社員 共通	社内トレーナー	自身・組織の成長 (個人・受入れ側にも)	(任意参加) マネジメント層：全員 社員：3年目以上の方

図1 社内研修一覧

イ 社内トレーナー制度

社内トレーナー制度は本人の希望または上司の推薦に

よって他部署で2～5日間業務体験を行っている。他部署の環境を体感、人的交流を通して自身の強み・課題を発見し、今後のキャリア形成に向け視野を広げる自己成長の機会としている。参加した社員からは「自部署の良さを再認識できた、他部署の工夫から学びがあった」などの感想が寄せられた。

ウ 人事制度と人事異動

当社の人事制度は障がいの有無に関わらず上位を目指せる職位制度（図2）である。（現在リーダーで障がいのある社員は14名）また、年間の人事評価が給与に反映される仕組みとなっており、業務目標への意識を高める要素になっている。



図2 職位制度について

人事面談の中では配置・担当替え、将来志向についてのヒアリングを行っている。多拠点（8拠点）のメリットを活かして、人事面談の対話を通し、社員の希望する役割、配置を基に人事異動など新しい環境でキャリアを活かす取り組みを行っている（図3）。

人事面談時に異動希望や将来志向の申告・対話を行います	
3. 配置・担当替え 希望する配置・担当を選んでください ☐ 1. 今の所属で今の業務を続けたい ☐ 2. 今の所属で違う業務をしたい ☒ 3. 異動したい （異動希望先） 受託の仕事をしてみたい	4-①. 将来志向（役割） 将来的に担いたい役割を選んでください ☒ 1. トレーナー ☐ 2. チームのとりまとめ役 ☐ 3. 今のままでよい ☐ 4. その他 （具体的に）
本人の希望や仕事ぶりに加え、上司意向や組織事情を踏まえ将来を検討	

図3 人事面談時のヒアリング項目

事例① 人事異動の事例

入社当初は、業務スキルは高いが不安が強くコミュニケーションが苦手な社員であったが、仲間ができた成功体験を積み、それを土台として部署異動した。異動の際には社内トレーナー制度を活用した。元所属では、その社員の判

断力と対応力は評価が分かれる行動として捉えられていたが、異動先の人数の少ない職場ではリーダーの補佐的な役割ができると評価されトレーナーへの昇格に至った。

エ 業務付与と役割付与の工夫

様々な業務への挑戦機会を提供することで、社員はスキル向上や経験からの学びが得られる。同時に社員の強みを活かすための役割付与や、チームの組み合わせの工夫を行うことで、個人の能力を最大限に活かすことができる。ここでは、役割付与の事例を紹介する。

事例② 役割付与の工夫事例 ～清掃業務～

高い清掃スキルを持って入社した社員（以下「高スキル社員」という。）と長期勤続社員を組み合わせチームにすることで、高スキル社員には自身のスキルを長期勤続社員に教える役割や、業務スピード面で他の社員のカバーをする役割を付与している。一方、長期勤続社員には仕事への姿勢、責任感、周囲への気配りといった点で高スキル社員の見本となってもらった。その前提として長期勤続社員には、高スキル社員から教えてもらうことを厭わない姿勢や向上心がある。その結果、高スキル社員にとっては自身のスキルのブラッシュアップや社会人としての成長が期待でき、長期勤続社員は「あの人が頑張っているから自分も頑張ろう」といった他の社員からの目標となり、職場の中で欠かせない存在になっている。

チームの中心となるリーダーが業務の難易度や業務スキルの有無だけで評価をせず、個々の強みや経験値、その人の持ち味による貢献を評価している姿勢を周囲に示すことが重要である。

(2) 生活全般を含めたキャリア形成

ア 55歳以上研修の実施

55歳以上の社員を対象とした研修を実施し、60歳以降の選択肢（例）（図4）やグループホーム（以下「GH」という。）利用者の体験談を紹介した。研修受講後、体験談に触発されGHを探し始めた社員がいた（事例③）。

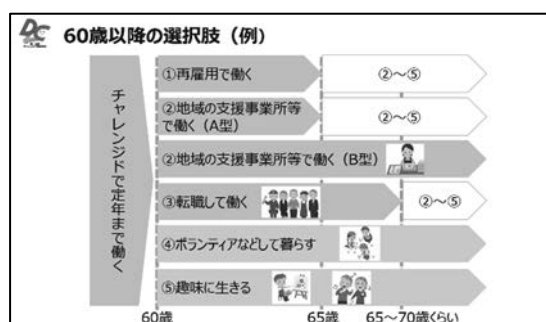


図4 研修資料：定年60歳以降の選択肢（例）

イ 支援機関との連携

当社では、障がいのある社員が登録する支援機関との連携を大切にしている。働くうえで必要な支援として、定年

に近づいた社員がその後のキャリアを考える際、GHとの密な連携を行った。就労継続支援B型事業所という選択肢があることを知り、自身の働き方に合っていると利用を開始、現在は就労継続支援B型事業所に通所しながら、更なるキャリアを検討している社員もいる（事例④）。

3 考察

社内のキャリア形成は、障がいの有無に関わらず、様々なキャリアの在り方がある。いわゆるキャリアアップと言われるような昇進や専門性の向上だけではなく、部署異動や多様な経験値の蓄積、新たな業務・役割による活躍機会の拡大などを通じて、個々の成長の可能性を拓き、雇用の質を高めることができる。

特に、情報が入りにくく社会経験が少ない障がいのある人に対しては、具体的な情報や体験する機会の提供及びロールモデルの存在が重要である。それによりキャリアの選択肢を拓き、障がいがあってもキャリアを自分で決定することができる。

一方、障がいのある人のライフステージ（結婚、定年、介護等）においては、地域の社会資源との連携も欠かせない視点である。

本稿で紹介した事例②の取り組みは、社内キャリア形成に繋がったものであり、事例④は生活全般のキャリア形成に繋がったものである。これらは個別事例であるが、会社全体の取り組みとして体系化していく必要がある。具体的には、①「社内・生活全般を含めたキャリア（以下「キャリア」という。）とは何か」について会社全体で共通した理解を持つために、学習の機会をつくる、②より多くの社員へ様々なキャリアの選択肢を情報提供する（例：働きながらGHを探し始めたケース等）、③社内でのキャリア形成を支援するため、障がいのある社員を業務スキルや年齢、職歴だけでなく多角的に評価できるツールの作成などが考えられる。

これらの課題に対する取り組みは、個々の能力や経験を最大限に活用し、新たなステージに向かう重要な取り組みであり、個人の自己実現と組織・会社全体の成長に大きく寄与することとなる。

【参考文献】

1) 文部科学省

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