



ソフトウェア開発などを手がけるイーソル株式会社は、人材育成に力を入れ、社員一人ひとりが会社とともに成長できる仕組みを構築しています。

## イーソル株式会社 (グッドキャリア企業アワード2016イノベーション賞) 節目研修と公正な人事考課で 社員のビジョン明確化を応援

### 会社の成長には 社員の成長が不可欠

従業員数365人のイーソル株式会社は、「中堅企業における専門的なキャリア形成支援サービスの展開」が評価され、「グッドキャリア企業アワード2016」で、イノベーション賞(職業能力開発局長表彰)を受賞しました。

同社が社員のキャリア形成支援に本格的に取り組み始めたのは、リーマン・ショック直後の2009年のこと。景気に左右されず、世界で勝負できる会社になるには、社員の成長が不可欠だと強く感じたためです。

まず、エンジニアとして入社し、当時は技術部門の管理職として働いていた澤田綾子さん(現・管理

部人材開発担当課長)を人材開発の専任担当者に任命しました。

それまで同社は、新人研修は毎年行っていました。中堅以上の社員に対しては、そのつど必要に応じて研修を企画・実施している状況でした。社員の長期雇用を前提に、体系的に人材育成を行う方針を打ち出すとともに、必ず研修の機会を確保するように、複数の研修を昇格要件に設定。また、単に能力を伸ばすだけではなく、キャリアの振り返りや今後のビジョンの検討ができるような内容をキャリア形成支援策に盛り込みました。

最初に設けたのが、新卒入社後5年目と10年目の社員と同世代の中途社員を対象とした節目研修です。中途入社の場合は新卒の該当

者とおおむね同じ年代になったときに受けます。

同研修では、丸一日かけて自分のキャリアを振り返りながら、自分が「できること」「すべきこと」「したいこと」を考えます。そのうえで、この3点の重なる部分を増やしていくためには、今後どうしたらよいかを検討します。こうした過程を通じて、社員は自分の今後のビジョンを明確にしていくのです。同研修は自分の今後を考えるきっかけになるうえ、同年代の社員が一堂に会して交流を深める機会としても役立っています。節目研修には長谷川勝敏代表取締役社長も出席し、自身のこれまでのキャリアや会社の現状・方向性について話しているそうです。

その後、対象を入社2年目と3



管理部人材開発担当課長の澤田綾子さん

年目の社員にも拡大。入社2年目と3年目を対象とした節目研修は半日間の研修で、1年おきに、キャリアの振り返り中心の回、メンタルヘルスのセルフケア中心の回を交互に行っています。

「受講後には必ず報告書を提出してもらっており、その報告書を確認した各部署の上長からは『いろいろと考えが深まる貴重な機会となったようだ』などの意見が寄せられています」と、澤田さんは成果を説明します。

新卒社員に対しては、入社1年目の12月から1月にかけてフォロー研修を実施。入社からそれぞれ学んできたことを振り返ったうえで、1月には今後の目標を社長や役員の前で発表してもらっています。

そのほか、各部門のリーダーを対象としたリーダー研修など、さまざまな研修を実施しています。

少子高齢化が進む日本においては、労働者一人ひとりが生産性を高めていく必要があります。そのためには、各人が自身のキャリアを考えていかなければなりません。このコーナーでは、キャリア形成へ向けてのヒントを紹介します。

## 社内外に相談体制を整備 社員の要望を聞く場も

社員の育成・キャリア形成支援のために、自己申告制度も設けています。これは年に1回、「現在の職務への満足度」や「将来実現したいこと」などを自己申告書に記入し、上司と人事部門に提出、それをもとに面談をするというものです。人材育成に対する要望なども、申告書に記入します。希望があれば、人事部門に直接提出し、相談に乗ってもらうことも可能です。

人事部門が対応する場合、内容によっては、アドバイスをするだけでなく、本人の了承を得たうえで関係者と連携し、改善などを図ることもあります。



## 人事考課基準を公開し フェアな評価を実現

社内外に相談体制を整備する一方で、社内にいるキャリアコンサルタント2人(うち1人は澤田さん)と外部EAP(従業員支援プログラム)機関に相談できる体制も設けています。中途採用の場合は入社3カ月目の前後に、また、育児・介護の休業取得者とは取得前や復帰前に面談を実施。休業に向けた準備や休業中の過ごし方、復帰のタイミングなどについて話し合います。

同社では公正な評価の実現に向けて、人事考課基準を公開しています。2016年度に見直し、能力等級を10段階に分類し、各等級の人材イメージや昇格・降格の基準を決定。社員が評価基準を具体的にイメージできるよう、管理職



若手社員を対象としたリーダー研修の様子

の意見を反映して行動事例も作成しました。たとえば、営業職であれば「商材のセールスポイントを設定・整理できている」などです。年3回行っている面談などで確認し、年間通しての行動事実をもとに人事考課をし、期初の面談で結果を伝えます。

人事考課・面談を行う管理職に対しては、自社の制度の内容や人事考課の基礎知識を周知する研修を実施。これにより、公正な考課が実施できるようにしています。澤田さんは、「人事考課基準の詳細を公開することで、上の等級をめざすには自分に何が必要なのかわかるようにしています」と話します。

さまざまなキャリア形成支援を実施してきた結果、社員満足度調査では、成長実感や人材育成の満足度が上がってきているそうです。

「キャリア形成支援は、短期間でわかりやすい成果が出るものではありません。しかし、適正な取り組みを続けていけば、徐々に結果はついてくると思います(澤田さん)」

2010年に中途入社をし、営業アシスタントとして働くエンベッドプロダクツ事業部の和泉智

子さんは、2011年と2017年に節目研修を受けました。前職では、充実した研修制度はなかったとのこと。

「普段は、振り返りをする機会があまりありません。研修の際に立ち止まって今後のビジョンを検討できました」と話します。

さらに、同年代の社員と一緒に節目研修を受けたことで、「中途入社でも他部署の方と関わりを持ってよかったです」と振り返ります。

和泉さんは2016、2017年にかけて育休を取得しました。取得する前後に人事担当者によるフォロー面談が行われたほか、育休中は上司や人事部門に月1回メールで状況報告をすることになっていました。

「育休中は一般的に疎外感を覚えがちですが、月に1回、会社とメールでやりとりができたことで復帰しやすさを感じていました」と強調します。

同社では2012年から「楽しい働き方チャレンジプロジェクト」を推進、長時間労働の削減や年休取得率の向上を実現し、売上も上がっています。今後もこうした取り組みをさらに推し進めていく方針です。