

アズビル株式会社

(ア) はじめに

アズビル株式会社（以下「アズビル」という。）は、azbil グループの中核として、ビル等の建物、工場/プラント等のシステム制御にかかわる製品/サービスを提供する計測機器メーカーである。山武商会として1906年に創立、従業員数は5,070人（2017年3月31日時点）である。

建物市場でビルディングオートメーション(BA)事業、工業市場でオートメーション(AA)事業、ライフラインや健康などの生活に密着した市場において、ライフオートメーション(LA)事業を展開している。オリンピック開催や都市再開発等、好況が見込まれる分野もあるが、一方でビックデータ、AI、IoT等の技術革新が日進月歩で進む中、新しい知識や技術の習得が急務となっている。

企業風土は、真面目・堅実であり、顧客の価値向上に寄与するため着実に仕事を行う気風がある。今後は、10年先、20年先の将来を見据えて、事業環境の変化とアズビルの変革に柔軟に対応するために、いろいろな分野へ積極的にチャレンジしていくことが求められている。

このため、アズビルは異動等による新しい職務遂行時における社員のモチベーションアップをねらいとして、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

アズビルの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

私たちは、「人を中心としたオートメーション」で、人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献します

(ii) あるべき人材像

- 仕事のプロとして、集団の一員として、チームワークで協働する
会社組織という集まりの中で仲間と一緒に目標を達成するため、仕事のプロとして、そして集団の一員として互いに協力して高い成果を発揮できる人材を求める。
- 一流をめざす強い意欲を持ち、挑戦しつづける
『一流』とは、大きな目標を自らに課し、基本を疎かにせず、どんなに厳しくとも着実に実行できる人財である。今は『一流』でなくとも、『一流』と成るべく挑戦し続ける人材を求める。
- 高い志と倫理観を持ち、国際感覚に優れている
仕事の能力が高いだけでなく、アズビル社員としての誇りと信念、人としての高い品格を持ち、グローバル競争の中で異文化を受け入れる度量の広さとバランス感覚を持ち合わせた人財を求める。

(iii) 人材育成方針

- azbil グループ成長の源泉は人材であり、人材の成長なくして azbil グループの成長はない
- そのために社員力と組織力の最大化を目指して
 - a. 個人： 自己の成長、能力開発に最大の責任を持つ

- b. 上司： 職場における部下の能力開発に責任を持つ
- c. 会社： 公平な機会提供を通じ個人と組織を支援する

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

アズビルでは、社内キャリアコンサルタントが計 20 名程在籍し、資格としては産業カウンセラーが多く、看護師も取得して貰っている。今回はアズビル・アカデミーと人事部に所属している 4 名の社員がキャリアコンサルタントとして新たな職種への異動者 10 名、営業・サービスに配属予定で研修のため建設現場へ出向した入社 2 年目の社員 30 名、合計 40 名の社員を対象にキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアコンサルタント 4 名の中には役員・部長経験のある 60 歳を超えたベテランのキャリアコンサルタントもおり、本人および職場の上司への提案を積極的に行った。

以下、セルフ・キャリアドックの主な内容について述べる。

(i) キャリアコンサルティング面談

a. 新しい職種への異動者

新しい職種への異動者に対して、事前アンケートを本人と上司に実施している。アンケート項目は、残業時間は増えているか、相談のできる人はいるか、体調面等などである。そして、キャリアコンサルティング面談前に上司・本人の結果分析を行い状況把握した上で面談に臨んでいる。さらに、面談は、多面的な視点から、本人との面談実施後に、上司との面談を実施している。まず、本人との面談については、本人の思いや不安の事柄などを十分に傾聴することを主眼においている。そして、上司との面談では、上司としての気持ちや本人に了承を得た事項についてのフィードバック、今後の動機づけや指導ポイントを行っている。

b. 入社 2 年目社員

営業・サービス配属予定の新入社員に対して、ファーストキャリアとして 3 年間建築現場出向させて様々な経験を積むことを実施している。そして、入社してから 3 年間に渡り、6 か月後ごとに人事部が社員または上司とキャリアコンサルティング面談を実施している。新入社員の研修の一環として実施しているため、事前アンケートは実施していない。本人との面談では、共通して相談を受けた内容は、業務量が多い、コミュニケーションの取り方に悩みなどであった。本人の了承を得た上で、相談内容に応じて、研修を受けて貰ったり、OJT を強化したりして、様々なサポートを実施している。

(ii) キャリア健診

a. 新しい職種への異動者

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる」、「仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている」、「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「仕事の手順や

進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が上位に挙げられた

b. 入社2年目社員

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、上司に、キャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」、「日常の業務や研修の機会がキャリアの目標に向けた取組みにつなげられる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている」が上位に挙げられた。

(iii) キャリアコンサルティング以外に実施した活動等

- 新たな職種への異動者向けの事前アンケート（本人/上司双方向け）

本人/上司の回答結果に差異が生じている項目、本人、または上司の評価が低い項目について原因分析を行い、面談時に状況確認し、フォローを行った。

- 上司への面談

本人が認識している課題、不安について上司へ面談することで状況をよりの確に確認でき、上司の今後のアクションに繋げた。面談後のフォローとして活用した。

- 面談結果のデータベース化

異動後3ヶ月アンケート、6ヶ月後、1年后面談結果をデータベース化し、個人の状況変化を確認しながら面談後のフォローに役立てる。職種別年令別の特性分析を行い、異動教育、スキルアップ教育に反映させた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も合わせて記載する。

(i) 異動後の新たな業務の進捗について

- 原因分析

当初の教育計画と実態（本人の保有知識）に相違が生じている。

- 解決策の提案

新たな研修の受講や一部担当業務変更について上司へ相談する。

(ii) 仕事量が多く処理が追いつかない

- 原因分析

初めての業務で一通りの経験が不足していることによる処理遅延。

- 解決策の提案

上司に相談し四半期ごとに計画を立て、研修を受講する。

(iii) 顧客や社内のコミュニケーションについて

○ 原因分析

知識不足により自分の判断に自身が持てず判断ができない。

○ 解決策の提案

先輩や上司に都度相談し解決するとともに、Q&A を作成する事にした。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

事業環境の変化に伴い、新たな職種への異動した延べ 600 名程の社員に対して、異動先の職務研修、PC 教育、キャリアコンサルティング面談を実施した。その後 6 か月後、1 年後にキャリアコンサルティング面談を実施し異動後のフォローを行った。

(カ) 評価等

アズビルは、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

面談で把握した状況と本人がキャリア健診で回答した内容の差異について分析を行うことで、本人の希望に沿ったキャリア計画を立案することができるようになった。

(ii) 今後の人材育成上の課題

現在は、事前アンケート、キャリアコンサルティング面談結果のデータベースは構築しているが、経年的に本人の意思変化、職務遂行レベル状況、公的資格取得、研修受講履歴、OJT 情報など様々なデータが体系的に出来ていないため、統合されたシステム設計とデータベース化を検討する。

その上で、そのデータに基づく、総合的なキャリア計画作成、上司との面談、マネジメントサイクル状況の上司および本人が確認できる仕組みを検討する。

アズビル・アカデミーと人事部のキャリアコンサルタントは、新たなキャリア情報データベースから、全社的な視点からの研修計画への反映、異動計画作成、個別キャリアコンサルティング面談などの施策を検討する。