

資料 1 (企業ヒアリング調査)

ケース記録

ヒアリング調査の概要

1. 調査の目的

2010年度に実施したジョブ・カード制度の効果に関する調査(JILPT資料シリーズNo.87)の対象企業に追跡ヒアリングを実施し、事業仕分け後の制度変更の影響や、前回調査では把握できなかった長期的な波及効果を検証することを目的とする。また、制度普及にあたっての地域毎の課題点を把握するため商工会議所（地域ジョブ・カードセンター）への聞き取り調査も実施する。

2. 調査対象企業・商工会議所

ジョブ・カード制度の訓練を実施中、または実施したことがある企業の教育訓練担当の方（責任者）、対象企業のエリアを担当する地域ジョブ・カードセンター担当者。

3. 調査対象企業・商工会議所

前回調査の対象企業全 17 社に対して追跡ヒアリング調査を依頼し、D 社を除く合計 16 社に協力を得た。また、企業調査の日程に合わせて訪問可能な商工会議所を 4 か所選定した。

4. 調査実施期間

2012年5月～7月

調査企業リスト

企業名	業種	従業員数 (概数)	2010年度までの訓練タイプ	2011年度以降の訓練タイプ	調査日
A社	建築資材等輸出入及び売買業	30名強	キャリア・アップ型	×	5/29
B社	情報サービス業	1000名弱	実践型人材養成システム	実践型人材養成システム	6/19
C社	電気通信工事業	約120名	基本型	×	5/24
E社	建築総合設備設計・施工業	300名弱	実践型人材養成システム	実践型人材養成システム	7/5
F社	建設業	30名弱	基本型	基本型	6/15
G社	漬物製造業	10名弱	基本型	×	6/15
H社	印刷業	30名弱	基本型	基本型	7/12
I社	一般土木建築工事業	約80名	基本型	×	7/12
J社	食品関連企業のコンサルティング	約20名	基本型、キャリア・アップ型	キャリア・アップ型	6/4
K社	食品製造・販売業	100名弱	キャリア・アップ型	×	6/4
L社	通所介護・訪問介護	約50名	キャリア・アップ型	×	7/26
M社	サービス業(環境調査・コンサルティング)	約100名	キャリア・アップ型	キャリア・アップ型	7/26
N社	老人介護・福祉	27名	基本型	×	6/7
O社	金属加工・精密機械加工業	約90名	実践型人材養成システム	実践型人材養成システム	6/7
P社	食品製造・販売業	約120名	基本型	×	7/19
Q社	自動車整備業	20名弱	基本型	基本型	7/19

5. ヒアリング調査項目（企業向けのみ）

1. 対象企業の経営状況、および業界の概況について

※前回のヒアリングをふまえて、震災後の経営状況変化をメインに聞き取りをする。

- (1) 昨年度の売上高、利益の推移
- (2) 昨年度～本年度の経営課題
- (3) 対象企業が属する業界の最近の動向
- (4) 採用の状況（新卒・中途）、人材採用・育成の課題

2. 現在のジョブ・カード制度活用状況

- (1) 現在の制度活用の有無

・現在、ジョブ・カード制度を活用し雇用型訓練を実施（もしくは訓練生募集）しているか。

(No→次の Aへ / Yes→Bへ)

A.ジョブ・カード訓練を実施していない場合—制度を活用していない背景

- ①制度活用をやめた時期

・2010年度調査でお聞きした訓練以降に活用はあったか。

- ②制度活用をしていない理由

・制度活用のニーズがないからなのか（必要人員が充足しているなど）
／（ニーズはあるが）制度活用のメリットが減少したからなのか。

- ③制度活用のメリット減少の中身と事業仕分け後の制度改定の影響（②の質問で「メリット減少」が理由とした場合）

・助成金の削減による経済的メリット減少は、制度活用をやめたことに関係するか。
・地域ジョブ・カードセンターの支援状況に変化があったか。制度活用をやめたことに関係するか。

- ④今後も必要が生じたら制度を活用するつもりか（②の質問で「制度活用のニーズがない」が理由とした場合）

B.ジョブ・カード訓練を実施している場合—前回調査以降の制度の活用状況

- ①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

・募集経路、募集職種、採用状況、応募者の属性（性別、年齢、学歴、職業経歴の傾向）など
・応募者は有期実習型訓練と認識しての応募であったか（訓練型雇用の意味が認識されているかどうか）

- ・ 訓練後の採用者の特徴、正規・非正規の割合
 - ・ 非正規で採用した場合の理由（当初の計画から、訓練評価で判断等）
 - ・ 採用者の配属先（訓練職場か）、定着状況、その人の戦力度
 - ・ 非採用者の特徴（なぜ採用しなかったのか）
- ②訓練カリキュラムの作成について
- ・ 訓練カリキュラムに変更があったかどうか。それはなぜか。
 - ・ 公的機関（JCセンター、能開機構等）からの支援状況（変化の有無）
- ③訓練の実施状況（前回調査からの変化の有無）
- ・ 昨年度までに実施した訓練：訓練内容（有期実習型・実践型などの類型別、OJT・Off-JTの内容・比率）訓練期間（前回調査からの変化の有無）
 - ・ 現在実施中の訓練：訓練内容（OJT・Off-JTの内容・比率）、訓練期間
 - ・ 訓練実施者は誰か。育成はうまくいっているか。
- ④訓練生の評価について
- ・ 評価基準の設定に変更はあったかどうか。
 - ・ 評価基準に基づく評価は、適切にできたと思うか。
 - ・ 評価者訓練を行っているかどうか、うまくいっているかどうか。
 - ・ 評価基準を社内で横展開しているかどうか。（ほかの正社員採用や上級職種への適用など）
- ⑤訓練の効果について
- ・ 訓練効果は出ているか。（出ている場合、OJTとOff-JTどちらの効果が大きいか。それともOJTとOff-JTの組み合わせによる効果が大きいか。）
 - ・ 複数回の制度活用で訓練の効果や、満足度に違いはあったか（違いがあるなら、その原因はどこにあるか）

3. ジョブ・カード制度活用の効果（前回調査時に実施していた訓練のその後の効果）

（※2010年調査でも訓練の効果についてヒアリングしたが、今回は調査後の約2年間の状況をふまえ、より長期的な視点からジョブ・カード訓練の効果を把握する。）

①2010年調査時点で実施していた訓練の効果（訓練生のその後の状況）

- ・ 正規で採用された訓練生の定着状況（現在も勤続しているか、もしくは辞めてしまったのか。既に離職した場合、離職理由は何か。）
- ・ 現在、訓練生はどのような業務を担当しているか。
- ・ 正規で採用された訓練生は、訓練を受けていない社員と比較して働きぶりはどうか。能力面、能力の伸び方の面で違いはあるか。
- ・ （非正規で採用された訓練生がいる場合）どのような業務を担当しているか。訓練を

受けていない社員と比較して働きぶり、能力の伸び方の面で違いはあるか。

- ・（非正規で採用された訓練生がいる場合）その後、正社員に移行された者はいるか。
いる場合、どのような要因、プロセスがあったのか。

②ジョブ・カード制度を活用したことのメリット（2010年度調査での回答に付け加えて、その後の認識など）

- ・人材確保面
- ・育成面（教育担当者の意識や技能も含む）
- ・経費（コスト面）
- ・その他派生効果（訓練や評価を行ったことを契機に、能力開発など人材に係る制度の見直しを行ったか。行った場合、どのような内容か 等）

4. 今後の制度改定に対する意見・要望

（1）ジョブ・カード制度についての認知状況

- ①業界内におけるジョブ・カードの認知度は高まっているか。
- ②ジョブ・カード持参の求職者の応募があったか。訓練とセットではない履歴書としてのジョブ・カードの有効性。（選考の際、有効であるか。）
- ③地域ジョブ・カードセンターとのやり取りは続いているか。

（2）現在のジョブ・カード制度に対する意見（※2で聞いたことの確認も含む）

- ①事業仕分けによる制度改定の認識
- ②制度改定に対する感想、評価
 - ・助成金、サポート担当者の変更（ジョブ・カードセンター・能開機構の役割変化）
等
- ③前回ヒアリング時に指摘された制度の課題について（現在も解消されていないのか）

（3）今後の制度への要望、改善すべき点について

- ①助成金に関する要望（助成金の額が以前の水準に戻れば制度を再度活用するつもりか）
- ②制度の手続き面、ジョブ・カードセンターなどのサポートシステムに関する要望
- ③制度の認知がされていないことが問題なのか、現在の制度が魅力に乏しいのか 等

ヒアリングレポート

A 社（建築資材等輸出及び売買業）

調査日：2012年5月29日

インフォーマント：取締役管理部長、管理部担当者

インタビュアー：小杉、山本、高見、小川

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）
- ・2011年度以降：利用なし

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・事業内容は環境や健康に配慮した建築資材等の輸出、および売買業。
- ・以前のオフィスが東日本大震災の影響で被害を受けたため、2011年の7月に本社を移転した。引っ越しや新会社の設立等に伴い損失は発生したが一過性のもの。復興による需要増加は特になかった。
- ・現在の社員数はパートも含めて33名。事業の柱は自然素材の珪藻土壁材で担当者は12～13名いる。この内5名くらいは実作業を担当することができる。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・新卒採用に関しては、一昨年度（2010年度）は3名採用したが、震災の影響もあり昨年度からは募集していない。退職者が出たら中途採用で補充するという方針。2010、11年度の2年間で2名採用した。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

（1）制度活用の概要

- ・ジョブ・カード制度は2009～2010年度に有期実習型訓練（キャリア・アップ型）でアルバイト女性1名に対して活用。
- ・2011年度以降、ジョブ・カード制度は利用していない。

(2) 制度をやめた背景

- ・資料作成が多かったり、カリキュラムに合わせて指導をしたりすることに時間が取られる。特に、昨年度は震災による影響もあったため、指導に割く時間を確保することができなかった。もっと簡素な手続きで、資料等も少なくなれば、また利用したいと考えている。
- ・厚生労働省や雇用・能力開発機構のHPに掲載されているモデルカリキュラムが利用できなかった理由は、前回訓練生のための指導が技術的な内容だったので、他の職種のプログラムをそのまま適用することができなかったため。
- ・社員の人数も限られているため、各自、自分の部署で携わっている業務を最優先させる必要がある。それぞれ目標となる数字も背負っているため、通常業務の時間を削ってまで指導やレポート作成に充てる余裕がない。
- ・一方で、カリキュラムを作成するのは大変だったが、訓練が始まってしまえば、訓練生が毎日何をやったかを日報に書いて、それをチェックするという作業は有益だったと思っている。それがあったから、訓練そのものは目標が決められていて、達成目標も決められており、また訓練生自身も反省することができるので、カリキュラムを作ること自体はよかった。しかし、そこへ行くまでの初めの手続きがネック。
- ・中途採用に関しては男性パートで2名採用したが、最初の1名がすぐに辞めてしまったため、現場経験のあるもう1名を急遽追加で雇った。明日にでも来てもらわないと現場がまわらないというほど急いでいたため、訓練プログラムに乗せて計画的に指導していく余裕はなかった。
- ・前回の訓練で使用したプログラムはあくまで女性で未経験の者を対象とし、施工職に特化した内容のものであったので、社内での他の職種に対して適用することはできない。しかし、今後、同じような境遇で、女性スタッフ中心の施工チームを作るプロジェクトを立ち上げるなどすれば、また同じカリキュラムを利用して制度活用する可能性も考えられる。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 訓練生の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・2010年度の訓練生（女性）は現在も鎌倉ショールームで一人前として働いている。訓練

修了後には即戦力に近いレベルまで達していた。担当している業務は主に塗り壁などの施工。インタビュー調査時の横浜本社会議室の壁塗りも彼女が担当したとのこと。施工の仕事はほとんど男性かつ経験者で、彼女のように女性でかつ未経験というケースは珍しかった。

- ・ジョブ・カード訓練生と、そのような訓練プログラムを受けていない者の成長度を比較することは難しい。しかし、当社では通常の教育でもマンツーマン指導を行うのであまり違いはないのではないか。ただし、座学で財務、経理、ビジネスマナーなどを学べたのは本人にとっても勉強になったと思う。また、計画的にカリキュラムに沿って訓練が行われることも本人にとってはメリットがあると思う。
- ・施工に関する訓練内容は、半分は業界他社でも共通化できる内容。しかし、半分はやはり自社独自の内容なのでフォーマット化は難しい。

4. 制度に関する要望・課題等

(1) 助成金に関して

- ・助成金額の減額に関しては特に重要視はしていない。それよりも、商工会議所のサポートを受けながら、カリキュラムを組んで順序立てて計画的に訓練を実施できたこと、訓練生が一人前に仕事をできていることが財産だと考えている。今後、同じカリキュラムを適用できる採用があった際に活用することもできる。また、訓練マニュアルが残ったことや、評価項目を会社の人事評価に取り入れられたことなどのメリットもあった。

(2) 事務負担に関する要望

- ・助成金の申請手続きの手間に関しては、特にそれが制度活用の直接の阻害要因になっているというわけではない。しかし、申告した時間と実際に訓練した時間を突き合わせる作業などは細かくて大変だった。確かに、訓練には指導者が一緒にいなければならないことは分かるが、何かの理由でどうしても抜けないといけない日があった時などに、そういう場合は指導として認められない点などは融通が利かないと思った。
- ・1日単位での日報も負担だった。毎日仕事が終わった後に訓練生が日報を書いて、指導者もそれをチェックしてということをして6カ月間続けるのはやはり大変だった。この報告期間が例えば1週間などでよくなれば大分負担は減ると思う。

(3) ジョブ・カード制度の普及に関して

- ・2010年度の仕分けの際は報道でジョブ・カード制度が廃止されたのかと思ったが、商工会議所から形を変えて継続される旨アナウンスがあった。その後、ジョブ・カード制度の活用を辞めた後も、商工会議所からはサポーター企業の勧誘などで案内が来ている。
- ・ジョブ・カード制度は、現在はあまり制度に見合ったニーズがないので利用していないが、今後、たとえば女性の施工職をまとめて採用するようなプロジェクトを作ったとすれば再度利用することもありうる。

以上

B 社（情報サービス業）

調査日：2012年6月19日

インフォーマント：執行役員（人事部長）、キャリア支援課長

インタビュアー：小杉、山本、高見、小川

実施訓練：

- ・2010年度まで：実践型人材養成システム
- ・2011年度以降：利用あり（同上。ただし2012年度は利用していない。）

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・事業内容は情報サービス業。自社のデータビジネスを基盤としたシステム開発や運用管理に加えて、近年はクラウド・ビジネスが伸びてきている。
- ・IT業界全体のトレンドとしては、一般の開発系のビジネスは、リーマン・ショック以降の設備投資の減少傾向にある程度左右されているので、それほど需要は増えていない。また、ITソリューションと呼ばれる、色々なプログラムを組んで問題を解決して合理化を図っていくサービスは、以前と比べてかなりパッケージ化されたり、オープンソース化されてきている。簡易的なものはアジアで低賃金開発する形態にシフトしてきており、ボーダーレス化が進んでいる。やはり全体のトレンドとしては少し厳しい状況。
- ・一方で、B社が力を入れているデータセンタービジネスやクラウド・ビジネスは非常に注目度が上がってきている。特に震災後はBCP（business continuity plan/事業継続計画）の観点から、データを保存し電源管理もできて地震にも耐えられるファシリティが注目されている。データセンタービジネスは海外や国内でも競争が激しくなっており決して楽観はできないが、追い風が吹いていることは確かだ。B社では2011年度は増収増益を達成している。純粹な開発だけをやる一昔前のスタイルから、そういったデータセンターを核としたビジネスに注力していった効果が出ている。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・新卒採用に関しては、多くの人数を割いて開発をしていく業態から、データセンターを核としたクラウド・ビジネスへと移管してきており、比較的少人数で運営できるようになってきている。そのため、会社として必要としている人材の量は減ってきている。社員数自体もB社単体で1,000人を切っている（2010年時点では1062名）。そのため、新

卒採用人数も以前のような50人規模ではなくなっており、2011年度は20名、2012年度は33名。

- ・2013年度の新卒採用は現在選考中（2012年6月19日時点）。対外的には30人で募集をかけて、6~7割くらいは固まってきている。倫理憲章を遵守して新卒採用の時期を遅らせて4月からスタートしている。そのため、5月の中旬頃からようやく内定を出せるようになってきている。採用時期を遅らせたことにより、内定辞退者が少なくなっている。じっくりと考えてIT業界やB社を志望して来てくれているのではないかな。
- ・今のように社会の変化が激しくなってくると、専門職が仕事にあぶれてしまうケースもどうしても発生してくる。例えばスーパーコンピューターが事業仕分けされてしまい、撤退することになった瞬間に、そのスパコン一筋でやってきた10人が仕事にあぶれてしまった。20歳で入ってから20年もスパコン一筋でやってきた人が、40歳で仕事にあぶれたらどうすればいいのか。他の仕事をさせようとしても、40歳過ぎてからまったく違う仕事に馴染める人は限られてきてしまう。10人のうち5人はうまく馴染めたとしても、馴染めなかった5人は、正直、会社としてはお荷物になってしまう。これは本人が悪いわけでも何でもなく、世の流れだから仕方がない。そういう、ビジネス・モデルが横に動くことが当たり前という認識が、若い社員にはそろそろ浸透し始めて来ている。
- ・B社は全国に支店を持っているので、転勤のケースもある。以前は転勤したくなくて辞める社員も何人かいた。しかし、その後のある程度若い人は、転勤命令に対して、いやいやかもしれないが、転勤するようになった。それはやはり社風というか、入社時に会社の考え方を社員に説明することで、ビジネス・モデルの転換や異動はあって当然という認識が共有できてきているため。
- ・B社の採用を受ける人に面接官は必ず「なんでうちに来たの」という質問をする。その際に、「教育に力を入れている」という人は結構いるが、それしか言わない人はあまり望ましいとは思わない。教育というものは与えられているだけではなくて自分でするもの。とはいえ、会社として働きやすい職場づくりには力を入れている。最近では女性の採用が増えてきており、実数も男女比6:4から5:5くらいになってきている。優秀な女性を押さえようとしているIT企業は多い。彼女たちが本当に定着するののかもこれからの課題のひとつ。
- ・教育プログラム以前に本人の資質として、ある程度ロジカル・シンキングができるかどうかは重要。IT業界ではお調子者では生きていけない。やはりロジカルに物がちゃんと

考えられるかどうかというところは地力の部分でどうしても問われる。しかし、このようなロジカル・シンキングができる資質やメンタル面での要素などは採用ではなかなか見極められない。メンタルをちゃんと見抜いて採用するように経営からも言われており、人事でもいろいろ研究したり相談したりしているが、やっていることが学生の学びと、社会人になってからの人との関係とか、縦の関係とか、全然違うので完全に見抜くのは難しい。

- ・面接時に、部活動をやっていたりそこで部長をやっていたりすると、ついマルをつけているが、部活動の部長をやっていたからといって絶対大丈夫かというともちろんそうでもない。テストで一応性格診断みたいなものがあり、これは要注意という結果が出ることもあるが、当たっている場合もあるし、当たっていない場合もある。面接でストレス耐性を、ほんとうに見抜こうと思ったら、圧迫面接のようなスタイルにしない限り難しい。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

(1) 制度活用の概要

- ・2010年度調査までに実践型人材養成システムを2回活用した。対象とした新卒採用者は、2009年度は38名、2010年度は36名。
- ・2011年度は実践型人材養成システムを利用して採用を行った。基本は2010年度までのプログラムを踏襲し、営業研修などをプラス・アルファで追加した。
- ・2012年度からはジョブ・カード制度は大企業対象ではなくなったため活用していない。

(2) 制度活用の詳細

- ・助成金の減額（5000万円→1000万円）に関しては、2011年度の訓練プログラムをスタートした後に初めて知った。いろいろ照会を行って最終的に確認できたのは4月に入ってから。ジョブ・カードセンターからの情報に関しては、B社が確認できていなかっただけなのかもしれないが、タイムリーに把握することはできなかった。企業というものは一度、お金が入ってくると予算に組み込んでしまう場合もあるため、助成金の減額はやはりネックだった。しかし、書類の作成などで人事側の手間もかかるが、ゼロよりはいいということで2011年度までは利用していた。

(3) 制度活用をやめた背景

- ・大企業が対象でなくなったことに加えて、昨年度からの開発系から営業系重視へという

配属方針の変化により、開発系のエンジニアに配属される人数がどんどん減っていき、OJT が終わった段階で 10 月に半分ぐらい営業に配属されるように体制が変わってきている。そうすると、営業系の人間に正直プログラムの勉強をさせても、実際はあまり使わないため、実効性に疑問符が付いたということも制度活用を取りやめた要因の一つではある。

- ・やはり、営業系の能力をジョブ・カード制度のようにスコアで見ていくというのは結構難しくマッチしないと思う。プログラミングなどの開発系だと、業務遂行能力をある程度客観的に評価することができる。しかし、営業スキルというものは最終的には数字で出てくるものだが、それまでのプロセスを客観的に評価するのは難しい。ノルマに対する達成率で最終的には数字で成果が出てくるけれども、それまでの教育過程をいかに評価していくのかというのは結構難しい。営業系はジョブ・カード制度でのスコアリングは極めてやりにくいと感じている。
- ・営業系の仕事は、会社で決めたノルマを各自の方法でどのように達成していくかが重要。時間の使い方や、お客さんからの受けなどのキャラクターとか個性の問題や、人間性や根性などのスコアリングしづらい基準で評価していかざるを得ない。だからこそ、ジョブ・カード制度のスコアリング・シートの中でも営業（特に IT 営業）という項目はないのではないか。IT 営業のスタイルは、以前は大手の通信会社やメーカーを相手にした取引が主流だったが、クラウド・ビジネスに移管してきてからは、カスタマーに直接営業をかける新しいスタイルに変わってきている。
- ・2009 年度の制度活用の際は開発系のプログラムがメインだった。2010 年度はそれに営業系の項目を追加した。そして、2011 年度は経営側から開発系にこだわらずもっと営業系の比率を増やすようリクエストがかかり、更に営業系の項目の比率が増えた。しかし、効果的な営業の研修を行うのは非常に難しい。OJT で先輩に同行して体で覚えていくしかない。システムチックな研修プログラムを構築することはなかなかできない。
- ・ジョブ・カードは制度的に使えなくなってしまったが、成長分野等人材育成支援事業の助成金申請は行っている。従来よりも幅広い分野で使えると把握している。まだ正式に受給されるまでは却下される可能性もあるので見えない部分はあるが、汎用性は高いと考えている。従来は技術系にプラスして、今回のような営業系の研修でもかなり幅広く申請ができるようで我々にとってはありがたいと思っている。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 訓練方法の変化によるメリット

- ・ジョブ・カード制度は営業職には向いていないと考えているが、座学的な面でのメリットはある程度ある。提案やプレゼンテーションのやり方、アポイントの取り方（事前連絡、確認メール、当日は30分前に行くなど）、身だしなみのあり方、名刺の渡し方などのマナー全般や、訪問時にはアイスブレイクをして、きちんと次の取引へつなげるための種まきをして、管理ツールを使って例えば月に1回はある取引先をまわって、新規の取引先であればどこをまわって、といった業務をOJTでいきなり新人に教えることは難しい。
- ・2012年度からの新卒研修に関しては、OJTの期間としてはジョブ・カード制度利用時と変わらず6カ月間で組んでいる。制度利用時に制度に合わせて改変した研修プログラムに関しては、ある程度今でも継続している。新入社員にとっては、入社して最初にアサインされる仕事の内容が自分の望んでいたものかどうかということが結構重要で、6カ月の間にいろいろな仕事を見て回れる今のスタイルはそれなりに効果があると考えている。（ジョブ・カード利用前までは2カ月間の新卒研修プログラムで、後は現場でのOJTがメインだった。）

(2) 社内の雰囲気への影響

- ・ジョブ・カード制度で助成金が支給されることによって、社内の各部門に対して研修への協力を依頼しやすくなり、実際に協力してくれるようになってきている。部門が変わっても、ある程度統一的なフォーマットで研修を行えるようになってきており、現場からの新人研修に対する理解や協力は飛躍的に高まっている。以前は人事部で独自の判断で人材を採用して教育し、配属されたら部署ごとに独自に教育し、なかには配属された瞬間にお客さんの所に行かされるといったケースもあった。そのため、配属部署によって新人のモチベーションに差が出てしまっていた。
- ・研修プログラムを組んだことによって、新人が少なくとも6カ月間、同じ土俵で競争しながらいろいろな部署でいろいろな仕事を経験できるというのは、彼らにとっても考える時間が与えられて、プラスの側面が大きいと思う。
- ・社内的にも研修プログラムへの協力体制が浸透してきている。数年前から、必ずしも自分たちの部署に配属はされない新入社員に対しても、育てないといけないという意識が生まれてきている。若い2年目の社員が、去年自分たちが習ってきたことの経験を踏まえて今年の研修プログラムを組んでくれている。ここ2~3年でそういった効果が出てき

た。先輩がついて指導するマスターという体制が定着してきた。

- ・以前は、配属された部署で新人が辞めた場合は、採用が悪いと人事の責任にする傾向があった。しかし、ここ 2～3 年では、会社で認めて採用・研修し、OJT までやった上で配属されているのだから、もし退職者が出た場合はその部署に責任があるという雰囲気はようやく出来てきた。
- ・以前は、新入社員は各部署の状況をあまり知らずに配属されてしまっていたが、最近では OJT の対象部署を広げて、ほとんど全部署を経験させるようになってきており、各部署にも緊張感が生まれてきている。
- ・一方で、人事的には社員数が減ってきているということもあり、各部署で教育要員に割ける人員も少なくなってきた。現場で人材育成を行うというのは結構大変になってきている。こういう教育とか研修は手間もかかるし、時間もかかる。そういう部分の仕事に割ける人材の余力というのは、結構厳しいという側面もある。

(3) 従業員の定着に対する効果

- ・配属についても彼らと何回か面談をするようにして、研修の進捗度とか、困っていることはないかとか、どういう仕事をやってみたいかなどを確認しながら配属先を決めていけるようになった。もちろん、全員が望んだ通りの配属になるというわけではないが、できる限り希望に沿うような形にすることによって、ミスマッチを防ぐことができている。以前は、こんな仕事がやりたいわけじゃなかったと、極端に言うと配属初日に辞める人間もゼロではなかったが、ジョブ・カード制度利用後、毎年 20～30 名の採用の内、離職者は数名程度になり、定着率は非常に高くなっている。
- ・離職の理由は本人の適性によるものが多い。例えば、営業職ならばお客さんのニーズを引き出したり、基本的な商品説明をしたり、プログラムがどうやって動いているのかを理解していたり、といったことができていないとお客さんと勝負ができない。そういうことに適性がない人は世の中にはいる。精神的に倒れられるよりは見限ってもらった方がかえってよい。どうしても耐えられない場合は今なら 3 年以内なら他の会社で新卒として採用してくれる。2 年目ぐらいのほうが、新卒だから初任給には落ちるが、転職のチャンスはある意味広いので、1～2 人は移る人がいる。それはそれで、こちらにもチャンスはあるよとは言えるが、他部署への異動の約束は残念ながらできないので、本人が決めればそれはそれでしょうがないという状況。だからそういう意味では、配属までの期間の研修と、そういうヒアリングというのは大事だと思っている。

- ・配属への抵抗感が軽減されてきている要因としては、ジョブ・カード制度によって新人のうちに幅広い仕事の経験ができてきている側面もあるが、経営方針によってビジネス・モデルが大きく変わることが当たり前というふうに、社員全体のものの考え方が変わってきている所も大きい。昔は、開発系のビジネスでも、流通系をやっている人は流通専門だし、金融系をやっている人は金融専門だし、言語も違うし、物の考え方とか組み立ての仕方も違った。そういう体制で、部署が変わるのは、唯一マネジメントクラスで、それ以外は、あまり部署異動はなかった。異動がないのがある意味当たり前だから、その部署でずっと頑張ればよかった。

(4) 訓練生の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・ジョブ・カード制度の訓練生とそれ以外の新入社員を比較すると、やはり自分で考える力は前よりついている。ある程度、会社の知名度などが少しずつ上がってきていることにより優秀な人材が集まっているという側面はあるかもしれないが、最近の新人は優秀だという評価が社内で定着してきている。どこの部署でもそういうふうに言っているので、入社3~4年生ぐらいは下手すれば抜かれるとそれなりに危機感を持っている。
- ・社内の人事制度自体も、昔の様な年功的なスタイルから実力主義へと変わってきている。社歴6年で既に主任になっている人もいる。以前は6年目だとまだノンタイトルが当たり前だったが、今ではノンタイトルが何十人もいる中でどんどん実力的に追い抜いていたり、30歳くらいで管理職になったりする人もいる。頑張らないと会社の中で生き残っていけないという競争心が芽生えてきている。
- ・6~7年前は、仕事はチームでやるものという認識がありチーム力を重視していたので、個人を目立たせるということはあまりなかった。最近はやはり個人で目立っていいという風土に変わってきており、こいつは優秀だというレッテルを張られるような人たちが少しふえてきた印象がある。会社として大事なところはそういうふうにレッテルを貼っていった時に、ある程度幹部候補生と見做された人材が、本当に残るかどうか。30とか40歳の時に残っているかどうか。この辺が多分一番問われるところなのではないか。
- ・このように個人で優秀な社員が増えてきた要因としては、会社の知名度が上がってきたことの他に、やはり教育プログラムをシステム化したことも影響していると思う。昔もある程度有名大学とかプライム・ネームの人材がいたが、結果としてあまり定着しなかった。最近の人材は全体的なレベルも底上げになってきており、多少先輩からやっかみなどがあってもある程度慣れてきている。また、研修の中でいろいろな部署を経験したり、上の人もちゃんと見るようになって、オープンな雰囲気になってきている。

4. 制度に関する要望・課題等

(1) 助成金に関する要望

- ・やはり助成金がないとジョブ・カード制度を利用することは難しい。助成金があれば利用し続けていたと思う。ただし、何年も使い続けるかどうかというと、訓練生のレベル分けなど評価の難しさがあり、自信を持って続けられますとは言えない。今も各部署で個人の成果を評価してもらってはいるが、ジョブ・カード制度のスコアリング式の評価項目は必ずしもこの制度利用後のこの期間では定着しなかった。

(2) サポート体制に関して

- ・雇用・能力開発機構は途中で担当者は変わったが基本的には協力的で何か質問してもきめ細かく対応してくれた。地域ジョブ・カードセンターも、いろいろ連絡をしてくれて綿密にサポートしてくれた。

(3) ジョブ・カード制度の普及に関して

- ・新卒採用で学生がジョブ・カードを持参した場合、参考にはなるかもしれないが、レベル感の統一ができないのではないか。たとえば、学生時代の成績だって大学によって成績の付け方が全然違うし、単位が取れているからと言っても大学によって取りやすさは異なってくる。ある程度のレベルは大学の偏差値で分かるけれども、やはり 100%は分からない。このように、大学によって評価の仕方が異なってくるためレベル感の統一ができないので、学生用のジョブ・カードは、採用の決定的な要因にはならない。

以上

C 社（電気通信工事業）

調査日：2012年5月24日

インフォーマント：総務

インタビュアー：小川、高見、高橋

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（基本型）
- ・2011年度以降：利用なし

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・1997年設立の電気通信工事会社である。電気、通信、光ファイバーなど、多種の敷設工事に対応できる高い技術力を持っており、大手電気通信会社の設備施工・管理を請け負っている。
- ・2011年は震災復興支援として社員を被災地に派遣し、電柱の復旧作業等を行った。例年より業務量が多く忙しかったが、ボランティアのような形で行ったので利益は薄く、採算がとれているか（決算前ということもあり）予想できていない。2011年は会社全体が「通常ではなかった」という印象である。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・2012年の従業員は120名程度で、ほぼ全員が正社員である。
- ・採用は中途採用中心である。電気通信工事作業員は電柱に登るなど現場仕事が多いので、体力のある若い人（20代）を採用して育てていきたいと考えている。経験者の応募が少ないため未経験者を採用しているが、正社員経験のある人を採用している。敬語や挨拶などのマナーや接客態度などを教える時間を省くことができ、訓練費用の節約になるからである。
- ・2008年から3年間、高校生を新卒採用してきた（2010年は6名の採用）。高校生の新卒採用には、教師への説明、夏休みを利用して生徒に会社や作業を見学させるなど、年間を通して様々なプロセスを経る必要がある。2011年は震災の影響があり、会社がプロセスを踏んだ採用活動を行なえる状態になかったため、連絡のあった4校全ての高校からの採用を断わった。高校との信頼関係が崩れてしまったので、2012年の新卒採用は難し

いと考えている。

- ・大学生の応募は少ない。C社としても、高校生は大学生に比べて元気で「真っ白な」分、育てやすい（C社の色に染めやすい）ので、今後も高校生を採用していきたいと考えている。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

（1）制度活用の概要

- ・2010年度に有期実習型訓練を2名に実施したが、それ以降ジョブ・カード制度は利用していない。

（2）制度活用を辞めた背景

- ・ジョブ・カード訓練はC社の採用スピードに合わなかった。C社は人材の不足が生じた際、すぐに中途採用募集をかけ、一日でも早く訓練を受けさせたい。しかし、ジョブ・カード訓練は、募集をかける前に訓練計画を提出しなければならない。また応募者がジョブ・カードを持っていなければ、ジョブ・カードが交付されるまで採用を待たなければならず時間がかかる。
- ・訓練を受ける本人に会う前に訓練計画を決めることには弊害がある。採用前に訓練計画を立てても、それに合う応募者が来るとは限らず、採用後に訓練を受ける人の特性にあった訓練計画を立てた方が効果的である。また、訓練を受ける当事者と、教育担当者、総務の3者が話し合った上で訓練計画を作成したい。採用した人の特性に合う教育訓練者を選ぶが、座学のタイミングや訓練の順番などの教え方は教える人によって異なるので、どうしても訓練開始後に訓練計画の変更が必要になる。しかし現行制度では、訓練計画の変更は手間がかかり実質的に難しい。その他、訓練生が休みを取りたい日に訓練が入っていて、休みを取らせてあげることができないなどの問題がある。
- ・C社は2011年からトライアル雇用を利用している。トライアル雇用は、雇い入れ後2週間以内に「トライアル雇用実施計画書」という訓練計画書をハローワークに提出する。ジョブ・カード訓練と異なり、雇い入れ後に訓練計画を立てるので、採用者の特性を見きわめつつ、教える側の意向を確認しながらプログラムを組むことができる。訓練計画はジョブ・カード訓練のように1日単位でなく、3ヶ月、半年とスパンが長く簡易である。ただし、助成金額は一人あたり1ヶ月4万円×3ヶ月分と少額である。
- ・C社は2010年に有期実習型訓練を利用した2人の採用に対し、若年者等正規雇用化特別

奨励金制度で一人あたり 100 万円の助成金を受けている。この制度は 2011 年度末までの時限措置であり、若年不安定雇用者や採用内定取り消しを経験した学生等を、直接雇用、トライアル雇用もしくは有期実習型訓練を利用して正規職員として採用した事業主に対し助成金が支給される。手間のかかるジョブ・カード訓練による採用と、手間のかからないトライアル雇用のどちらで採用しても助成金額は変わらないこともあって、C 社は有期実習型訓練からトライアル雇用に切り替えた形となっている。

- ・トライアル雇用の活用についてはハローワークから熱心に働きかけがあった。ハローワークの担当者からは頻繁に連絡があり、求人に対する応募状況や助成金の情報提供があり、申請書類の作成もサポートをしてくれた。一方、商工会議所からは 2010 年の訓練以降連絡がなく、C 社は、事業仕分けによってジョブ・カード制度は無くなってしまったと認識していた。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 従業員の定着に対する効果

- ・訓練生 2 名（事務 1 名、設計 1 名）は正社員として継続就業している。訓練の間は、訓練生 1 人に担当者が 1 人つき訓練生の相談に乗るが、訓練後もその相談関係は続いており、それが定着に寄与しているかもしれない。

(2) 訓練生のその後の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・訓練生は二人とも能力が伸びており、職場は助かっている。ただし、本人がもともと素直で、仕事にまじめに取り組む性質なので、能力の伸びが本人の資質によるものなのか、訓練の効果なのかはわからない。また、職場に訓練生と同じ仕事をしている比較対象がないことも、訓練の効果か否かを実感しにくい要因である。

(3) 企業内の人材育成の仕組みに対する影響

- ・ジョブ・カード訓練のために作成したマニュアルは、訓練生以外の社員に対しても利用できる。例えば、社員がお茶をうまく出せなかった時に、訓練生が利用したお茶の出し方のマニュアルを見せて勉強してもらったことがある。また、車両管理の仕方についてのマニュアルも（ジョブ・カード訓練とは別の）新人研修の際に配布し、それに基づいて説明している。
- ・2010 年にジョブ・カード訓練のために電気通信工事作業員の訓練プログラムを作成した（利用はしなかった）が、トライアル雇用の訓練計画を作成する際に参考になった。

4. 制度に関する要望・課題等

(1) 事務負担に関する要望

- ・書類を簡素化して欲しい。トライアル雇用の申請を経験すると、ジョブ・カードの訓練の提出書類の細かさや量の多さをより一層痛感する。助成金の額が大きいので仕方がないと思うものの、他の仕事を抱えながらでは対応できない部分がある。

(2) 訓練スケジュールの柔軟性に関する要望

- ・Off-JT 比率の縛りがあって訓練計画を作りにくい。C社は2割の割合でOff-JTを実施していたが、2割は多すぎる。デスク業務と違って現場仕事の場合、作業で疲れきって帰って来た訓練生に座学訓練を受けさせなければならず、また先輩達が働いている中、訓練のために早く帰ると言いづらいこともある。ただし、一定の座学は必要であり、C社でも特定の作業のために受けなければならない事前講習(酸素欠乏・硫化水素技能講習、高所作業車講習など)を受けさせたい。また、座学は訓練者にとって気分転換にもなる。

(3) 助成金に関する要望

- ・会社は給料を払って社員に技術を教えている。少額でもこの負担を補って貰える助成があることは助かる。

(4) ジョブ・カード制度の普及に関して

- ・面接の際にジョブ・カードを持参した求職者はいない。C社は若い男性の求職者が多く、女性に比べるとキャリア・コンサルティングを受けにくいからかもしれない。
- ・高校生にジョブ・カードを持たせるようにしてはどうか。新卒採用で就職できなかった高校生は、卒業後に企業との接点がなくなってしまう。ハローワークにもあまり行かないので、アルバイトのような短期就労を繰り返すことになる。C社はそういう高校既卒者を積極的に採用したいが、採用する方法がない。高校在学中にジョブ・カードを作成させれば、ハローワークを身近に感じるきっかけができる。ハローワークを介して既卒者を企業とマッチさせるような仕組みができれば、互いにメリットがあると考えている。

以上

E 社（建築総合設備設計・施工業）

調査日：2012年7月5日

インフォーマント：総務部長、営業企画部長、総務課職員

インタビュアー：小川、高橋、高見

実施訓練：

- ・2010年度まで：実践型人材養成システム
- ・2011年度以降：利用あり（同上）

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・業務内容は建築総合設備設計・施工業。近年の業界は、受注面では、公共工事がピーク時の半分近くにまで削減されているので、競争、特に価格競争が激しくなっている。仕事量が減っているのに業界全体の業者数がそれほど減っていないのも競争激化の一因。また、公共工事の入札では、総合評価方式のもとで条件に合う業者が誰でも入札に参加できる状況になっているので、大手企業が資金力といった技術力以外の部分で工事を受注するケースも多く、E社は公共工事の受注が難しくなっている。公共工事が減少した分、改修、リフォームと一般的に言われるリニューアル工事に注力して、受注を増やしている。リニューアル工事では、間にゼネコンや建築屋を通さず施主と直接契約ができ、価格競争以外のところで特徴を出して勝負できる。最近は特にマンションのリニューアル工事が多くなってきている。マンションの管理組合が住民から共益金を毎月集金して、その中で給水管、排水管などを定期的に改修しているが、E社は管理組合に対して「そろそろ更新の時期ですよ」などと提案営業をしている。
- ・また、環境分野に対しても補助金が支給されるので、「補助金がつくのでやりませんか」という形の提案（営業）も行なっている。
- ・震災後、東北地方の被災した住宅・工場などの修理・修繕の仕事は増えたが、リニューアル工事の需要が減少し、トータルでみたら売上げは震災前と変わらない。ただ、補助金等がはっきりしない中では、施主が建物を立てようと計画していてもなかなか踏み切れない状況だが、補助金等が少しはっきりしてくる時点、今年度後半から来年にかけて工事の需要が出てくると思う。現在は営業的には注力しているが、受注という形ではあられてきていない状態。

(2) 従業員構成と採用の状況

- ・社員数は300名弱。社員のほとんどは正社員。ピーク時の社員数は500人くらいあったが、少なくなった。現在のE社の社員の年齢構成は、年齢が高い社員が多い逆ピラミッド型であり、これから定年退職をむかえる社員が多いことから、その分新卒採用で社員数を増やしたいと考えている。
- ・採用は、2011年度、12年度は10名程度を募集し、採用人数はそれぞれ7名ずつ。うち2011年度の1名は事務系、残りは技術系採用。現状は技術者が不足しているので、技術職を中心に採用している。募集人数はここ数年変わっていない。新卒採用がメインで、中途採用はほとんど行っていない。その理由は、E社は人材を一から育てたいという方針をもっている。

2. ジョブ・カード制度活用状況

(1) 制度活用の概要

- ・2009年入社の新卒社員から、実践型人材養成システムを活用した新人研修を行なっている。技術系で採用した社員については、2011年入社、12年入社の新入社員にも同様の研修を行なっている。訓練生の数は、2011年度が6名、2012年度が7名（2011年度の採用者は7名だったが1名が事務系採用だったため）。事務系社員は3ヶ月の研修の後現場に配属するが、技術系社員は6ヶ月間のジョブ・カード訓練の後に本配属になる。
- ・事務系社員の訓練はOJTで行っている。配属した部署で訓練を行うのが基本だが、総務も常に新入社員の様子はみている。

(2) 制度活用の詳細

- ・ジョブ・カード訓練の内容は、同じことを継続してやるのがとても重要と考えているので、極力、毎年内容は変えずに研修を行っている。E社はジョブ・カード制度を新人研修に活用しており、リニューアル・新築工事という当社の施工管理の基本は変わらないので、その基礎となる内容を訓練プログラムとして組んで、基本的には同じものを毎年続けてやっている。
- ・微修正する部分もある。制度利用当初は、法律面では安全衛生法やその周辺の法律しか教えていなかったが、その後、Off-JTをお願いしている外部訓練期間が、建設に関する法律などを幅広く訓練内容に取り入れるなどで、内容を微修正した。

- ・ジョブ・カード制度利用前の研修は、3ヶ月の Off-JT の後は現場に行かせて OJT で訓練を行っていた。ジョブ・カード制度では Off-JT も OJT も定期的に行うこと、うまく6ヶ月に分けて行うことを求められ、最初に商工会議所から話を聞いたとき E 社での活用は難しいのではと思った。ずっと同じ研修のやり方でやってきたので、それを組み替えるのは教えていただく現場の方々に負担がかかるので難しいだろうと思った。初年度は社長のトップダウンで活用が決まった。社長は商工会議所の理事に就いていて、その関係で活用をすすめられたことがきっかけ。当初は現場からの抵抗もあったが、現在は現場の抵抗はなく仕組みは定着している。
- ・制度活用1年目は、訓練プログラム作成の時間的余裕があまりなく、内容的には満足はいくものではなかった。しかし1回やってみていろいろな反省点が出てきたので、2年目もやろうとなったときには、反省点もだいぶ修正できてよかった。
- ・事業仕分け後にもジョブ・カード制度自体が存続していることは話を聞いていたので知っていた。仕分け後の制度変更で助成金の額が半分以下になるという話を聞き、制度を使い続けるかの判断を経営側にも投げかけた。その際、新入社員に対する教育は大事なもので、変えないでいこうという考えがベースにあったので、助成金が少なくなっても制度の活用は続けていこうと判断した。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 訓練方法の変化によるメリット

- ・ジョブ・カード制度活用までは、OJT の3ヶ月間はそれぞれの現場まかせだった。制度活用後、技術部長と打ち合わせて現場で研修すべき内容を全社共通のものとしてまとめ、各月ごとに OJT で研修してほしい項目を現場の責任者に伝えた。それぞれの現場によって工事の進行状況などに差があり、全社共通の OJT 項目をこなすことには現場の工夫が求められたが、研修の重要性から現場で対応してもらった。会社として現場の研修内容を把握できるようになった。
- ・ジョブ・カード訓練を活用することで、研修の中に Off-JT を定期的に組み込み、外部研修機関を活用して研修を行ったことは、それまで E 社にはない発想で、メリットは大きかった。財務やコンプライアンスは、当然教えなければならない内容だけでも、OJT だけではなかなか教えられない。それを Off-JT で外部講師による研修として組み込んだことは非常に良かった。ものの見方が変わってくると思う。

- ・一般的な CAD の書き方など、世間一般では当然やらなければいけないような内容を組み込んでいるので、訓練内容に偏りがなくなってきたのを実感している。E 社の中だけで通用する知識だけではなく一般的な知識も習得する研修を組めたことで、これまでと違った目線で仕事ができているのではないかと思う。
- ・ジョブ・カード制度を最初に活用した時は、多額の助成金があることもきっかけのひとつだった。現在の助成金は半額以下になり、金銭的メリットは小さくなった。ただ、ジョブ・カード制度の仕組み自体が新人研修にいいので、助成金が少なくなっても、研修自体は続けようとした。
- ・また、Off-JT の集合研修を毎月定期的に組み入れることの効果も大きかった。それまでは 3 ヶ月の集合研修（座学）の後はそれぞれ現場に散ってしまうので、それぞれの現場で新入社員が孤立してしまうケースもあった。それで現場の仕事がイメージと違うなどの理由で退職してしまうケースもあった。制度活用後、毎月必ず集合研修があるので、現場にその月行っても翌月また一緒に研修できる。同期同士のコミュニケーションが多くとれるようになり、仲間意識もできた。週末に同期同士で飲みに行くなど仲がいい。

（２）採用への影響

- ・採用において、E 社がジョブ・カード制度を使っているからという理由で応募してくる人がいるわけではない¹。それは、E 社の採用（新卒採用）では学生が主な応募者なので、ジョブ・カード制度になじみがないからかもしれない。ただ、会社説明会の時には、「ジョブ・カード制度というものがあって、それに基づいて半年間しっかり研修をしている」「普通の企業だと最初の研修は 3 ヶ月程度だが、E 社は 6 ヶ月行っている」という説明は会社側からしている。学生からも、「どういう研修をしているのか」といった研修に関する質問が多くでる。

（３）従業員の定着に対する効果

- ・当社はもともと定着がよいこともあり、ジョブ・カード制度活用による定着率への効果はわからない。制度利用の有無にかかわらず、現場の仕事と合わないといった理由で退職する新入社員はいたが、会社に定着しているケースが大半。

¹ E 社は会社ホームページの採用情報のページにおいて、「ジョブ・カード制度（実践型人材養成システム）を導入。OJT・OFF-JT を半年間繰り返し行い、現場の中核人材を育成します。」と明記している。

(4) 訓練生のその後の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・過去に訓練を受けた訓練生の仕事ぶりについては、まだ最初の制度活用から4年しか経過しておらず、訓練の効果がじゅうぶん見えるところまでにはっていない。当社は現場の長となるための資格をとるのに最低でも5年、6年の実地経験が必要であり、それまでは現場の補佐的な仕事に従事するので、10年くらい経過してみないとわからない。

(5) 企業内の人材育成の仕組みに対する影響

- ・ジョブ・カード制度の体系だった新人研修がひとつのきっかけになり、全社的な階層別研修体系の構築がすすんだ。まず、社内で昇進昇格する際の基準があいまいな部分があったので、社内資格を見直して、年齢もあるが、研修を受けることを上の等級に昇格できる要件にするといった教育訓練体系図を作ろうと考えた。そうしたら昇進昇格するごとにスキルが上がっていくし、個々人も目標を持てるようになるので。この考えに至ったのは、ジョブ・カード制度を活用した新人研修のプログラム化がひとつのきっかけになったかもしれない。
- ・そうした動きと同時に、会社の技術力が落ちてきているのではないかという幹部の問題意識があり、技術研修をしようとなった。どういう意味で技術力が落ちているのかという話になり、トラブルが増えているという意見があり、それは基本的な事柄が抜けているからではないかという話になり、トラブルに特化した研修をしようというように、研修がどんどん増えていった。
- ・具体的には、まず、昨年から新しく管理職になった社員を対象にした、宿泊を伴う管理職研修(1泊2日)をスタートして、今年も継続して行っている。管理職研修の内容は、管理職の心得や評価の仕方などの、技術的なことではなく一般的なこと。
- ・また、今年から中堅層向けの集合研修(それぞれ1日、会社全体では計3日)がスタートした。それぞれ技術的な内容を研修する(今年度はまだ実施していない)。例えば、技術系の社員であれば、技術研修として、いま何が足りないか、何をやらせたいかをトップと相談して内容を決め、CAD研修やトラブルの実例など、社内の各部署のトップを講師として講義してもらう形を予定している。
- ・集合研修については、昨年に管理職研修を行うまでは、現場は忙しいので集合研修には参加できないものと考えていた。しかし、管理職研修を行なった際の意見で、現場でも研修を受けたいという要望があること、年間計画として最初に示されれば現場は仕事を調整して研修に参加できるという意見があった。それまでは、研修日程が前もって示さ

れない（直前に示される）ので仕事を調整できず参加できなかつたと指摘された。それをうけて、今年度はスタートの年として研修の年間スケジュールを無理やりにでも作ってしまおうとなり、4月の段階で階層別研修の年間スケジュールを立てた。

（6）訓練生以外の従業員の意識、社内の雰囲気への影響

- ・現場の訓練責任者（課長）が、現場のOJTで教える訓練内容についてマニュアルを作るなどの変化があった。制度活用前はOJTの3ヶ月間一緒にいればいいというくらいの意識だった。外からの目があることによって訓練を行う側の意識が向上している。また、ジョブ・カード制度を活用して以後、訓練内容は、ちゃんと目標を決めて、「こういうことを訓練してください」という内容を現場に事前に伝えているので、それについて、現場の訓練担当者がマニュアルを作るなどで対応するという変化につながった。

4. 制度に関する課題・要望等

（1）事務負担に関する要望

- ・制度利用のための書類が膨大で、作成するのに時間を取られる。簡素化されてきているとは思いますが、まだ一つ一つの書類を作るのに時間がかかる。例えば、OJT日誌は、訓練生に一人一人毎日書かせた上で、訓練担当者に感想を書かせて印鑑を押させるというのは、非常に手間がかかっている。訓練期間が6ヶ月だと訓練生一人あたりの日誌の枚数も膨大になるので訓練担当者が見るのも大変。もうちょっとなんとかならないものかと思う。
- ・提出書類を簡素化して欲しい。特に当社は毎年制度を活用しているが、毎年同じ書類を提出しているものもある。簡素化されている部分もあるが、まだ多い。たとえば、会社案内や就業規則を提出するように言われ、毎年提出している。最初の制度活用時は仕方がないが、2回目以降は提出を省略できるなど簡素化して欲しい。
- ・また、訓練カリキュラムの認定と助成金の認定手続きを別々にしているが、2回目以降の利用だと訓練カリキュラムはほとんど変わらないので、2回目以降は手続きを一括でできるなどの簡素化もしてほしい。

（2）訓練スケジュールの柔軟性に関する要望

- ・OJTに関して、訓練スケジュールは日にち単位で決められているが、急な仕事が入ることもあるし、そういう場合に研修優先というわけにはいかないと現場サイドからよく言われる。実際、1日、2日単位のズレなら、スケジュール通りに訓練を行ったことにした

上で、「今日できなかったことは明日やってください」などと現場に個別にお願いし、現場で調整してもらっている。そのように臨機応変にやらないと訓練を行えない。

(3) 研修場所に関する要望

- ・ Off-JT に関しては、訓練を社外で行わなければならないという縛りが問題と感じる。E社には会議室など外部講師を招いて研修に利用できるスペースがあるのに、会社の隣にあるビルの会議室をわざわざ予約しなければならない。予約は利用予定日の半年前に行わないといけないので、Off-JT 実施の半年前には実施の日時を固めないといけない。なので、10月くらいになると来年度のスケジュールを決め始めなければいけない状態にあり、とても大変。外部訓練機関による研修であれば研修場所が社内か社外かによって研修内容には差がないので、研修場所の縛りは改善して欲しい。

(4) 厚生労働書の認可に関する要望

- ・ 厚生労働省による訓練プログラムの認可がいつ下りるかが不明という問題がある。ものすごく早く申請を出しているにもかかわらず、なかなか決定通知が来ない場合もあった。回答が来ないと訓練をやっていいものかどうか確定できない状態になる。E社は毎年訓練を行なっているので認可が下りるはずではあるが、実際には決定通知がないと研修の実施がなかなか確定できない。

(5) 助成金に関する要望

- ・ 助成金の額を上げてほしい。助成金の額が削減され、外部研修の費用面をじゅうぶんに賄えなくなっている。制度活用当初は研修が助成金でまかなえていたが、現在は3割・4割くらい。研修は本来は会社が負担して新入社員に行うべきことと考えるが、助成金をあてにして外部研修の活用をスタートしたので。今後も制度活用は続けるが、新人教育をちゃんと行っていくためにも、助成額の引き上げがあるとありがたい。

(6) 商工会議所との関係について

- ・ 制度利用のための手続きは、最初は大変で商工会議所と頻繁にやりとりし、細かなサポートを受けた。現在はそれほど聞かなくてもできるようになった。ただサポートは引き続き受けている。事業仕分け後の制度変更については、商工会議所からすぐに連絡があり、把握できた。

以上

F 社（建設業）

調査日：2012年6月15日

インフォーマント：社長室長

インタビュアー：高見、小川

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（基本型）
- ・2011年度以降：利用あり（同上。ただし2012年度は活用していない。）

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・業務内容は原子力発電所のメンテナンス工事、プラントの保守点検、修繕工事、建設工事など。業務のウェイトは原子力発電所関係とその他の工事が半々。そのウェイトは震災前と震災後では変わっていない。
- ・震災後、原子力発電所の稼働停止によって業界全体が大きな影響を受けた。F社の業績も落ちている。メンテナンスの仕事は、稼働停止直後は需要があるが、停止期間が長くなるとだんだんと需要がなくなってくる。稼働停止の影響は、昨年度より今年度に出ている状況。業界では下請業者との契約を打ち切ったなどの話をけっこう聞く。F社は一時下請けで地元企業でもあるので、業界の中では比較的仕事が回ってくる方で、仕事量は減っているけれども仕事自体はいまのところある。ただ、今年9月以降は仕事があるかどうかわからない状況。なお、F社も仕事の一部を請け負っている大飯原発が稼働する方向であるが、メンテナンスの仕事は定検の時期にするものなので、稼働してもすぐにメンテナンスの仕事の需要があるわけではない。
- ・原子力発電所関係以外の仕事も、円高の影響を受けて厳しい状況にある。景気に左右されやすく大変である。
- ・市内の産業は原子力関連産業に限らず打撃を受けていて、求人もだいぶ減っている状態。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・業界では従業員の解雇もあるが、F社はいまのところ人員の削減は行っていない。従業員数（30名弱）は前回調査時（約2年前）に比べて若干減少した。2年前は若い従業

員がけっこう入ってきていた時だったが、この2年間でその離職があったので。若い従業員が離職する理由には、きつい、合わなかったというのがある。昔に比べると、従業員が長く定着しないと感じている。

- ・ 募集は、中途採用の正社員求人を常にハローワークに出している。いい人がいたらいつでも採用したい。ただ、体力仕事というイメージが強く、応募者数は少ない。最近は、他社で同じような仕事をしていた人が流れてきているので、応募が少し増えている。
- ・ F社の仕事は、入って1、2年ですぐに一人前になれるというのではなく、一人前に育つまでには経験もいるし、けっこう時間がかかる。
- ・ 新卒採用は行っていない。以前は高卒の新卒採用を行っていたが、長続きする人材が採用できなかったから。
- ・ 採用するには建設業の経験がある応募者のほうがいいが、未経験者でも年齢が若い人ならやっていけそうかを面接で見極めた上で採用を決めている。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

(1) 制度活用の概要

- ・ F社では、2010年調査時まで、有期実習型訓練（基本型）を7回実施した。
- ・ それ以降、2011年にも有期実習型訓練（基本型）を実施し、これまで合計10名に対してジョブ・カード制度を活用して訓練を行なった。
- ・ しかし、F社は、現在はジョブ・カード制度の活用をやめてしまった。

(2) 制度活用をやめた背景

- ・ ジョブ・カード制度を活用していない理由は、書類作成の手間が大きいことと助成金が減ったことにある。書類作成の手間が大きいわりには助成金額が少ないので活用をやめた。それだったらトライアル雇用のほうが見合うと判断し、トライアル雇用制度を活用した採用に方針を変更した。
- ・ 現在もトライアル雇用制度を活用して人材の募集を行なっている。これまで1名を採用し、正社員にした。トライアル雇用の方が助成金の額は少ないが、書類作成の手間がか

からないので活用している。トライアル雇用は、ハローワークなどから活用をすすめられたというより、担当者がもともと制度を知っていて、どんな書類を書けばいいかも知っていたので、活用しようと思った。

- ・トライアル雇用よりジョブ・カード制度の方が、外部講習に行かせるにも助成があるので、資格を取らせるためにはいい。助成金の金額的にもジョブ・カード制度の方がいいので、どちらにせよ訓練を行うならジョブ・カード制度を活用するのがいいとは思いますが、書類作成に手間がかかるのがネックで活用していない。
- ・仕分けによって制度が廃止になったとは思わなかった。インフォーマント（事務担当者）には以前から商工会議所の知人がいて、仕分け後にやりとりして、助成率が下がること、だいたい金額はそれくらいになるという話を聞いた。それならばもう活用しなくていいという判断を自身で行った。商工会議所からは、また制度を活用して欲しいという話はくるが、書類作成の手間や助成金削減という理由から使っていない。
- ・カリキュラムを日付単位で決めなければいけないのが、柔軟性がなく、使いにくい。それは現場からの不満もあるし、事務担当者自身の手間がかかることが問題。カリキュラムを組むたびに、何回も日付単位の調整をやり直さなければならない。
- ・現場の都合などで訓練開始後に訓練カリキュラムの細かい変更が起こることが少なくなかった。やはり現場の仕事が優先なので、カリキュラムを決めたのでその通りにやれと言っても難しい。誰が訓練担当者になるかも一応予定は組んでいたが、現場の仕事が入ったりするので、特にこの訓練生にこの訓練担当者をつけるという決め方をせず、状況に応じてという形をとった。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 訓練方法の変化によるメリット

- ・それまでF社には書面化した訓練プログラムがなかったが、ジョブ・カード制度を活用し、訓練内容を書面化したことにはメリットがあった。
- ・会社としても、いろいろ資格を取らせたりするのに費用がかかるので、制度自体はあったほうがいいと思う。
- ・ジョブ・カード制度活用前は、会社にコストがかかるので、ある程度の期間定着した人

のみを対象に資格を取得させていた。現場は資格を持っていないと作業できないので、本当は早めに資格を取っておいたほうがいいと考えていたが、採用してすぐに資格を取らせてもすぐに辞められるのが困る。そうした理由から、少し期間をおいて、続けられそうだと判断できたら資格を取らせていくという形をとっていた。

- ・ジョブ・カード制度を活用することで、入社直後の段階から外部講習に行かせ、資格を取らせるように変わった。そのほうが、本人も仕事の幅が広がってやりがいも感じられると思う。
- ・制度を活用していない現在、資格を早めに取らせることはしていない。というのは、最近の採用者の年齢が18歳という若い人だったので、定着できるかどうか心配で、技術だけ先に教えてもすぐに離職したら困るので、資格はまだ取らせていない。

(2) 従業員の定着に対する効果

- ・これまでジョブ・カード訓練を受講した10人のうち、現在は4人しかF社に勤め続けていない。訓練生に限らず1年もたずに辞める人が多い。定着に関しては、ジョブ・カード訓練生とそうでない人との違いはないと感じる。3、4か月の訓練期間のあとは現場に行き自分で勉強するという形は、ジョブ・カード制度活用以前と以後で変わらないので。
- ・訓練生に限らず、コミュニケーションをうまくとれない人は長続きしない。そういう人は、休憩中ずっと携帯電話をいじっているなどの特徴がある。あとはもう少し辛抱強くないと続かないと感じている。

(3) 訓練生のその後の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・ジョブ・カード制度を活用したことによってその後の伸びは違うと感じる。それまで、必要最低限でこれとこれを覚えたらあとは状況に合わせて伸ばしていくという形だったので、それに比べると、カリキュラムを作って基礎をしっかり訓練したので、内容が頭に残る面があるし、その後の伸びが違うと思う。残っている4人の仕事ぶりは、現場でも評価されている。

(4) 企業内の人材育成の仕組みに対する影響

- ・現在でも中途採用者に対しては、制度自体は活用していないものの、研修の際にはジョブ・カード訓練を行なった時に作成した訓練プログラムを活用している。約3ヶ月という研修期間を決めて、どのくらいの時期にどの訓練を行うかについて、ジョブ・カード

訓練のプログラムを参考にしている。訓練の細かい日付などは定めていないが、訓練プログラムの項目を確認しながら研修を行っている。

4. 制度に関する課題・要望等

(1) 訓練スケジュールの柔軟性に関する要望

- ・訓練カリキュラムは、〇月〇日に何をするという日付単位で合わせるのではなく、1日目はこれをする、2日目はこれをするという書きの方が使い回しがきくと思う。訓練を行うたびに、日付単位で合わせた訓練プログラムを作成するのは大変。
- ・体系だった訓練カリキュラム自体はよいが、日付単位で決められて柔軟性がないのが使いにくく、作業負担が重いのが活用のネックとなっている。

(2) ジョブ・カード制度の普及に関して

- ・ジョブ・カードを活用した会社の体験談を聞く商工会議所での集まりに参加したことがあり、市内でもジョブ・カード制度を活用している企業（特に小規模の企業）があるのは知っている。
- ・（訓練とは別に）面接の際にジョブ・カードをもった応募者は、これまで1名いた。スキルといっても文章で書かれたものなので、それだけでは判断材料にはなりにくい面もある。ただ、履歴書より情報量があるので、面接の際にそれを参考にいろいろ探ることができる。面接する側としてはコミュニケーションをとるきっかけとして役に立った。その人は事務で採用したが、すでに離職してしまった。定着は難しい。

以上

G 社（漬物製造業）

調査日：2012年6月15日

インフォーマント：取締役

インタビュアー：高見、小川

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（基本型）
- ・2011年度以降：利用なし

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・業務内容は漬物の製造・販売。
- ・業界の状況は震災の前から厳しいが、現在も厳しい状況が続いている。それを乗り越えるために、売り方や売り先を変えることが大事と考え、店舗で製造したものを直接お客さんに売っていくやり方を実践している。また、G社の販売は、店舗での販売だけでなく、インターネットを通じた通信販売も行なっていて、安定した売上げを見込んでいる。震災後、メールマガジンを流すのが一部有料制になるなど、ネット販売システムが変わったことの影響を受けた。売上自体は大きく変わっていない。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・従業員は約10人（うち男性社員は自身を含めて4人）。2年前と比較して正社員が減り、パートが増えている、男性社員も他の3人はパートの時間給社員。
- ・募集は、正社員、パートどちらも募集している。特に正社員を採用したい。募集経路はすべてハローワーク経由。応募者は正社員・パートとも40代、50代が多く、女性が多い。20代の応募者はほとんど来ない。G社は漬物の製造に関する力仕事も多いが、若い人、男性が応募してこないことが課題。男性も短時間のパート希望など、なかなか正社員としての人材確保ができない。
- ・現在、正社員は雇っても定着しない状態。男性の応募者も来るが、他社で挫折した人が多く、G社でも結局続かないということが多く。女性のパートは定着する。女性パートが定着するのは、短時間で決まった仕事をやるからというものもあるし、仕事はある程度

しんどいものということを知っているから。パートの女性はしっかりした人が多く、戦力化している。それに比べ、男性で企業を渡り歩く人は、楽な仕事を探している感じがする。例えば、「配達なら私できます」などというが、G社の仕事は配達ばかりで一日終わる仕事ではない。

- ・女性に限れば、正社員希望の応募者はきている。現在、試用期間中の女性が2人いる。試用期間は3ヶ月。ただ、女性は力仕事ができないので、その分、販売、製造、ネット販売などのパソコン関係など他の仕事ができないといけない。そういう意味で、男性に比べて正社員として採用するハードルが上がってくる。
- ・正社員としていろいろな仕事を担当できる人を採用して育てていきたいと思うが、なかなか難しい。現在はハローワークを通じた中途採用のみだが、なかなかいい人がこない。今後、新卒採用で高卒を採用しようかという相談をハローワークとしている。漬物の製造という力仕事をこなすだけでなく、パート社員を管理でき、在庫管理や売り場を変えていくという仕事ができるような正社員の男性を採用したいという希望を持っている。
- ・インターネット販売をしているので、それに関するスキルをもっている人がいたら採用したい。現在はインターネット販売の売上げは伸びてはいないが、スキルのある人がいれば売上げもどんどん上がると思う。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

(1) 制度活用の概要

- ・2010年調査時までには、ジョブ・カード制度を活用し、有期実習型訓練（基本型）を2回（1名ずつ）実施していた。うち1人は訓練終了前に辞退したため、訓練終了し正社員雇用されたのは1名。
- ・2010年調査以降、現在まで制度は活用していない。

(2) 制度を活用していない背景

- ・現在ジョブ・カード制度を活用しない理由は、2、3年前に従業員を解雇したことで、制度利用ができないため。解雇前にハローワークから、解雇を行うと助成金をともなう制度が数年間利用できないという話を聞いたが、そうはいつでも当時は解雇する必要があったので。

- ・商工会議所からは、その後制度活用をすすめられることがあったが、従業員を解雇したので制度を使えないことを伝えた。ハローワークからはジョブ・カード制度の話が出たことはない。
- ・制度を活用した経験から、訓練カリキュラムも既にあるし、申請の仕方もある程度わかっているため、解雇で制度を利用できない以外には、現在ジョブ・カード制度を活用しない理由はない。制度自体には問題を感じていない。
- ・事業仕分け後に、制度がまだあるという話は商工会議所から聞いていて、制度の存続は知っていた。助成金が減ったという話は、あまり詳しく聞いていない。助成金に関しては「もらえるものはもらいたい」という考えで、助成金の額が減ったから活用しないという考えではない。今後も機会があれば制度を活用したい。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

- ・2010年度のジョブ・カード訓練修了生（1名）は、現在は当社には勤めていない。2年ほど勤務し、他社に転職してしまった。辞めたのは、仕事がきつからといった理由ではない。仕事ができるようになると、他社の顔見知りから給与面で好条件の引き抜きの話がきて、その話に乗って転職してしまった。転職先は別の業界だが、販売の仕事という面では同じ。
- ・他社に引き抜かれるまで、訓練生の仕事ぶりは優秀で、販売が上手だった。いい人材に育てて戦力化していた。
- ・ただ、上手に販売ができる人は外からも目立つので、他社から声をかけられた。販売の仕事が上手にできる人が欲しい会社はいくらでもある。上手にものを売れる人はなかなか少ないので。
- ・訓練生はジョブ・カード訓練を受けるまで販売の仕事を未経験だったが、販売のスキルは、訓練期間中に社長が直々に教えた。制度を活用して体系だった訓練を行ったことはよかったと思う。
- ・訓練期間中に座学や外部講習を受けさせた効果について、内容が当人の頭に残ったかどうかはわからない。ただ、「お金をかけて講習を受けさせてもらった」というような、会社の扱いが本人の意識面にいい影響を与えたかもしれない。

- ・その後の採用者には外部講習は受けさせていない。ただ、会社内で教えることは、制度を活用していたときとあまり変わっていない。
- ・ジョブ・カード訓練を活用した際に作成した訓練プログラムは、現在の新規採用者の訓練に際しても参照している。教える順番は仕事の状況によって変わり、ジョブ・カード訓練のときと同じではないが、教え忘れがないように、チェックリスト的に活用している。
- ・いったん会社の業務から教える内容を整理して訓練プログラムを作ると、その後も何を教えればいいのか分かりやすい。

4. 制度に関する課題・要望

- ・前回の制度活用時は、書類の作成はほとんど商工会議所の担当者が行なってくれた。担当者の人が「大変だった」と言っていたから大変だと思う。そのサポートなしに自分で書類を作成するとなったら困難。

以上

H 社（印刷業）

調査日：2012年7月12日

インフォーマント：代表取締役社長

インタビュアー：山本、小川、高見

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（基本型）
- ・2011年度以降：利用あり（同上）

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・業務内容は印刷業。震災による経営状況への顕著な影響はなかったが、景気がなかなかよくなならないデフレの影響で経営環境は厳しい。まず、近年の製紙業界のグローバル化、合併がすすむ影響で、紙の値段など原料価格が高騰している。といってもデフレ下では当社は値上げをできないので、結果、利益率が低下している。
- ・当社の業務は、大きく分けて3つに分かれる。①営業・経理、②制作部（デザイン）、③印刷・製本である。営業は仕事を取ってくる業務。制作部は、印刷物にする前のデザイン作り、版づくりの工程で、コンピュータ作業が主。それが終われば、版を工場で印刷の機械にかけたり、出力した紙を製本したりして出荷する印刷製本の仕事になる。印刷の仕事は、印刷機に版をかけて、そこに紙を置いて印刷する。担当者は印刷オペレーターと呼ばれ、大きい機械を動かさなければいけないので、機械操作の技能が必要になる。その刷り上がったものを折ったり、本にして束ねたりする加工業務が製本の仕事。製本の仕事も工場での機械作業だが、印刷業務とは工程が分かれており、担当する機械が別である。印刷業界では印刷と製本は分業化されている。だから、製本の機械を担当している人が印刷機をすぐに動かせるわけではない。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・従業員数は30名弱。印刷製本は男性が多く、制作部は女性が多い。営業、経理は男女半々。
- ・2011年以降の採用は、新卒採用は行なっていない。中途採用は2012年に1名のみ（ジョブ・カード制度活用）。来期4月まで新卒は1人採りたいとは思っている。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

(1) 制度活用の概要

- ・2010年調査時まで、2名（「企画・営業」1名、「編集・デザイン」1名）に対して有期実習型訓練（基本型）を実施していた。
- ・その後、2012年3月より、中途採用者1名（工場の製本部門）に対して訓練を実施している。訓練期間は3～4カ月。

(2) 制度活用の詳細

①制度利用の経緯

- ・製本部門の訓練生を募集したきっかけは、それまでは製本業務は女性2人で行っていたが、そのうち1人が退職して人員の必要が生じたので。前任者は女性だったが、男性の場合、製本に限らず多能工的にいろいろな部署も経験すれば、工場としても戦力になると考え、男性を採用したいと考えた。
- ・募集の際、まずハローワークに通常の求人を出したら、その求人情報を見て商工会議所の担当者が来社し、ジョブ・カード制度の活用をすすめられたので、活用に至った。その際、「これはトライアル雇用にも該当するから、ジョブ・カードと両方使ったらどうですか」と、有期実習型とトライアル雇用との併用をすすめられた。そのため併用求人として募集し、応募者のうち1名を採用した。しかし、採用者が決まった後に雇用保険を掛けたら、それとの兼ね合いでトライアル雇用を活用できないことを知らされた。なので、結果としてトライアル雇用は活用せず、ジョブ・カード制度のみを活用した。
- ・社員育成するにはやはりある程度時間の損失などがあるので、H社ではそれに対して補てんしてもらえるような助成金制度があれば申請しようというスタンスをもっており、制度活用を決めた。

②訓練生の募集に関して

- ・2012年の訓練は、ハローワークを通じての募集で応募が6、7名あり、そのうち1名を採用し訓練を行った。応募者全体の特徴は、年齢は30代、40代が多く、全て男性、学歴は高卒・専門学校卒が多かった（大卒者は1人）。製本業務は現場作業に近いので男性の応募者しか来なかった。応募者に正社員経験がないという人はほとんどいない。応募者は、雇用型訓練だというのは認識した上で応募してきたわけではないと思う。
- ・訓練生として採用した人は34歳の男性（高卒）で印刷会社での勤務経験があったが、印

刷機オペレーターだったので、印刷業務の経験はあったものの製本業務の経験はなかった。「製本部門での採用でいいですか」と聞いたら、いいと言われたので採用した。採用者がそれまでやっていた業務とは離れていたため、訓練を行う必要があり、ジョブ・カード制度を活用することで配置した。

③訓練カリキュラム作成

- ・製本部門での訓練生の訓練自身のカリキュラムは商工会議所からひな型、ベースをもらって、それをもとに組んだ。なので、カリキュラムの設定自体はそんなに苦労はせず、カリキュラム作成に関して特に障害はなかった。

④訓練担当者

- ・製本の部門の教育担当者は、7～8年目くらいの工場の女性の社員が担当した。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 仕事に必要なスキルと人材育成に関する取組み

①H社における一人前のレベル

- ・当社の仕事で一人前になるにはおおむね3年かかる。たとえば、編集・デザインの仕事で一人前と呼べるためには、コンピュータをどう使いこなすかという技術的な部分ではならず、カラーマネジメント、デザインのセンスを身につける必要がある。カラー印刷は奥深い。現代はカラープリンターが発達しているが、カラープリンターが異なれば全く同じ赤は出ない。印刷業界はそれがあつたら大変な話で、その赤を忠実に出すために多額の投資、社員の訓練をしている。このカラーマネジメントの技能を身につけるためには専門的な知識や経験が必要になる。ジョブ・カード制度を活用して採用しても、一人前になるまで3年の経験が必要。一人前というのは、機械を十分に動かすのと、色の知識、色の感覚、そういうものによる。それを定量化することは非常に難しい。やっぱり経験積んでもらわないといけない。何をやればこうできるようになるとか、そういう部分ではなくて、実地訓練が必要。そのためにジョブ・カードも一助になっているのかもしれない。頭で考えるだけでは絶対ないし、例えばデザインでも、「これをこういうお客さんの要望でデザインをして」と言われても、例えばチラシ1つにしたって、売り出しチラシなのか学会のポスターなのかイベントのポスターなのかによって、デザイン方法なども多種多様に及ぶから、それはやっぱり仕事の中で経験で覚えていってもらわなければならない。いくら機械操作ができるからといって、素晴らしいデザインができるとは限らない。スーパーのチラシと学会のポスターとはイメージが全く異なり、ぱっと案をつくってできるレベルになるには経験が必要。コンピュータをどんなに駆使できる

すごいオペレーターでも、デザインセンスはまた違う話。コンピュータ操作などはある程度の時間で何とかなるが、デザインセンスなど職能的で匠や技に近い部分は、習得するのにどうしても時間がかかる。そういうところにジョブ・カード制度の活用が生きてくる場面が出てくるはず。

- 例えば本を 1000 冊つくる仕事でも、データの出し方も違うし、納品の仕方も違うし、そういうところどころに問題点が幾つか出てくる。そこをちゃんと抑えてしっかりやってくれる、社長の分身みたいになってくれば、「なかなかちゃんと育ってきたな」というイメージ。そういう社員が 1 人でも 2 人でも増えてくれば、会社も強くなってくる。
- いい仕事をするためには社の価値観の共有が大事であり、それに 3 年くらいかかるので、その意味でも、一人前になるのに 3 年はかかる。そのためには、日々の会社の仕事の中で価値観の共有をはかることが重要。

②人材育成に関する考え方と取組み

- 一人前のレベルにまでもっていくためには、日頃からの社員教育が重要。経営者による社員教育とは、まず、会社としての理念・方向性や、「こういう人になってもらいたい」ということをはっきり伝えること。そうでないと社員は育たない。経営者が「当社はこういう仕事をしたい」という理念・指針をしっかりとっていないと社員がふらふらする。
- 経営者がまず何をすべきかについては、経営理念や経営指針、うちの会社はどういう分野で生きていって、こういう仕事をするんだということをしっかりとつこと。その上で、理念・指針を社員に理解してもらった上で、社内の中で自分の立ち位置をちゃんと認識してもらうことが重要。それが、その人の成長、社員育成につながると思う。会社の中で何をしたいかわからないと本人もつらいし、会社としてもよくないことだと思っている。
- H 社では 1 週間に 1 回、月曜日の朝に朝礼があり、その中で、社員はみんな持ち回りして司会をして、3 分間スピーチがある。そのときに社長が社員のスピーチに対してコメントを述べるが、それは会社の経営理念や価値観をもとにしてコメントしている。そうすると、「自分が今考えていることってこういうずれがあるんだな」などを認識していく機会をもてる。そうやって 3 年ぐらいの期間をかけて話しながら認識のズレを埋めていく。なので、一朝一夕では価値観の共有はできない。3 年かかるというのも、訓練に要する期間が 3 年というだけではなく、価値観の共有ができるようになるまでは 3 年かかるということ。会社の中で一緒にやっていく上での進め方が一人前、もう任せてもいい

というのは、価値観の共有も含めてであって、ただ技能的なことだけ言っているわけではない。

- ・ジョブ・カード制度を活用するにしても、会社の根幹がしっかりしていない限り、安易な気持ちで制度を活用しても効果はない。制度の利用を生かすためにどうすればいいかと考えることが重要。社員教育に熱心な会社では効果的に利用できると思う。そういう意識がない会社は、制度に対するとらえ方がちょっと違うのではないかと思う。
- ・人を育てるということは、社員1人ずつを、自発的に会社の一員として自分は何をしなきゃいけないのかを考え行動する地点まで導いてあげることが大事。仕事に自主性が出てくるぐらいまである程度は育ててあげなければいけない。自主性が出てくるとしめたもの。指示待ち人間はたくさんいたってしょうがない。
- ・経営者は「うちの社員はどうしたらちゃんと自主的に動くような社員になってくれるか」で悩んでいる。それで、「経営理念とか指針とかつくらなきゃいけないからつくってみようか」や「それを言ったって社長だけが1人で熱心に語っているだけではいけない」と悩む。それでも、1年、2年、3年とかいろいろ自分で取り組んでいくと、社員も少しずつわかってきてくれる。わかってきてくれて、社員たちも自分たちで、「僕たちもやらなきゃいけないな」というのを自覚してくる。社長1人がどんなに旗振ったって下が動いてくれなきゃしょうがないけど、下の例えば5人、10人が自分でやる気になってくれば、社長の分身が5人できてくればすごい力になる。伸びている会社はそういう会社。そういうところに導いていける経営者がすばらしい経営者だと思う。

(2) ジョブ・カード制度活用による訓練方法の変化

- ・2010年の制度活用で営業の訓練ができたのがよかった。社長自身、それまで生産部門にたずさわってきたので営業での人材育成の経験ははじめてで、訓練の形がなかった。ジョブ・カード制度を活用することで、段階ごとに教えることができ、よかった。
- ・それまでは営業経験者の人を中心に採用することが多かったし、教育の段階や教育内容についてもあまり考えたことがなかった。ただ積算の仕方などの基本的なことを教えて、あとは出ていって仕事取ってこいって感じだったが、そうではなくて、お客様の対応の仕方とか、いろいろな積算の仕方などを、時間をとって段階ごとに教えていった。
- ・製作、営業、製本という全部の職種で制度を活用した。職種とのジョブ・カード制度との相性については、3つの職種中で営業のトレーニングが一番有効だった。今まで生産

部門に関する社員育成ステップはある程度思い描けていたけど、営業部門は生産部門と違って、どこからどこまでがどんな仕事で、どこからどうやってというあまり形がなかった。形がなかったものが、ステップごとにトレーニングできたという面で、営業部門での活用は非常によかったと思う。

(3) 訓練生のその後の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・ 営業のコースで訓練を受けた訓練生は、営業の際の重要なポイントを習得して、現在は当社の中核的人材として活躍している。社長の理念を理解し、片腕として仕事をこなせる。本人の資質の面もあると思う。
- ・ ジョブ・カード訓練を受けて採用した人は、現在は社長が考えているのと同じ思考ができる、価値観の共有ができるという意味で社長の分身に近くなっている。例えばこの仕事はここがポイントだなと思っていると、「社長、この辺の問題点をまとめときましたので、お話を聞かせてくれますか」と来るので、「あっ、ちゃんとポイント抑えているな」と。それは社長との価値観が共有できているので問題点も見えているということ。

(4) 企業内の人材育成の仕組みに対する影響

- ・ 2010年度の編集デザインの訓練生は、ジョブ・カード訓練が終わった後も、知識や熟練を高めるために、会社から継続的に研修に行かせている。例えば、印刷だけではなくホームページや電子書籍、iPadなどのようなもの見せ方などを学ぶために、機材メーカーや印刷組合の行う研修会に行かせている。あと、大学でも技術習得のための公開講座のようなものも行なっているので、行かせて先端技術を学ばせている。
- ・ 制度を導入したことで、新しく訓練の目安ができたし、その営業の社員は今一番頑張ってくれているし、社長の仕事も任せられる中核的人材になった。それは本人の資質もあるけど、ジョブ・カード訓練という視点から見れば、生産部門に携わっていない営業マンの人材育成はうちでは初めてだった。

4. 制度に関する課題・要望

(1) ジョブ・カード制度の目的の明確化

①他の雇用対策との違いが不明確という問題

- ・ 現状では、ジョブ・カード制度をどれだけPRしても、みんなぴんと来ない。他のいろいろな制度と何が違うのかわからないので。「人を雇えば助成金が支給される」という雇用対策のための助成金制度とそんなに変わらないのではないかという説明をされること

もある。ジョブ・カード制度は他の制度と差別化し、制度本来の目的を明確に打ち出す必要がある。問題はこの制度の売り出し方だと思う。本来の目的に沿った形でのPRをしなければいけない。

- ・ジョブ・カード制度の政策目的がはっきりしない。つまり、制度の売りがちゃんとなかった。しっかりした差別化と方針と方向性、会社で言えば理念や指針がしっかりしてない。なので、企業側は試用期間みたいな感じでしかとらえてなかった。雇用対策の一つとしか見られていないような一面がある。もっと大所高所に立った説明の仕方ができるようにならないといけない。

②人材育成のための仕組みとしてのジョブ・カード制度

- ・今、日本の経済決してよくないが、政府が人材立国をめざして、人材育成でこれから国を建て直さなきゃいけないという思いがあるのならば、ジョブ・カードもその一環としたとらえ方をしてもらえればありがたい。一般には、目先の助成金をもらえればありがたいし、景気対策の一環の雇用対策であれば、正直お金さえもらえばありがたい面がある。経営が苦しいから助成金をもらっておくという発想の会社もあると思うし、一般的にはそれが入り口だと思う。でも、詳細な訓練プログラムをもって制度としてやるのであれば、人材立国としての長期的な展望に立って「こういう制度があります」と示せば、賛同を示す会社は利用すると思う。
- ・上に立とうという人たちは、若い人たちをトレーニングして、次の世代を担う人たちをつくっていかないといけない。その一環としてのジョブ・カード制度であると思っている。だから、そういう面で大いに制度の活用がすすめばいいのだが、いまだにそういう側面があまり見えてこない。
- ・学校の先生と話していると、社員教育に熱心、教育に力を入れている会社さんは大切にしたいし、生徒もそういうところに目を向けている傾向があるという。社員教育の話をする、「そういう言葉を出してくださる会社さん、ありがたいですね」と言うし、訪ねてくる生徒からもどうやって社員教育されていますかなどをよく聞かれる。
- ・現在は日本全体がちょうど世代交代の時期に入っていて、人材育成、トレーニングはとても重要な時期であると思う。団塊の世代が退職する中で、ちょうど過渡期に来ているので。それに見合うような政策を考えていけば共感を得られる。人材育成は損とか得という話ではない。未来への投資なのだから。今は損と得だけ考えていてもだめ。過渡期に来たので、損するかもしれないけど、未来に対する投資であれば、それは受け入れざ

るを得ない。得することだけ考えていると、後々大変なことになってくる。

③中小企業支援という制度目的の必要性

- ・政策の課題として、日本が人材立国として生き残るにはどうしたらいいかを考えたとき、中小企業への支援はどうあるべきかも同時に考えなければならない。
- ・中小企業も最後にはやっぱり人。だから、それに訴えていくような制度であれば、利用が広がるし、企業は人材育成の大切さに気づいていくような気がする。
- ・昔から大概の中小企業では社員教育・人材育成という概念すらないのが現実。トレーニングよりもやっぱりお金を稼ぐほうが先というのが現実。昔はH社も社員教育の制度はもとより概念すらなかった。
- ・ちゃんとしたカリキュラムにのっとって、人材育成の道筋を立てて、育成のシステムを確立していくような会社でない限り、これからの中小企業は生き残れない。そういうところをちゃんと確立して、人材育成というピラミッドをちゃんと築いている企業は中小企業でも生き残ると思う。周りの企業を見ていると、人材育成の大切さに気づかず目先のことにだけやっている中小企業はじり貧になっている。
- ・制度を使う企業が、仕組みを受け入れるだけの人材育成の土壌ができていくかいないかで、制度を使いこなせるかが大きく異なる。制度プラス制度を使いこなすための企業の土壌が大事。でも中小企業はそういうベースが脆弱、貧弱だから、なかなかできないところは国の助成金をもらって行うほかない。
- ・ジョブ・カード制度は、社員教育制度を確立するために中小企業に助成をするという目的のほうがいいかもしれない。中小企業にはほとんど社員教育という意識すらないので。制度の目的としては、訓練を受ける人の能力を育成するためというよりも、中小企業にそのプログラムをつくるための制度であるというような売り出し方のほうがいい。
- ・社会の変化に対応するための中小企業対策の一環とすれば、中小企業のこれからの支援はどうあるべきかもセットで考えてもらいたい。中小企業がどんどん廃業している中で生き残るためには何が必要なのか。必要なものが人材だと考えるなら、人材を育成するシステムをどう中小企業で確立するかという政策を考えてもらえればありがたい。H社はかろうじて人材育成という考え方を持ったが、持っていない中小企業もたくさんある。東京はわからないが、地方は特にそう。

(2) 手続き面、カリキュラム作成での事務負担について

- ・助成金申請手続き上の手間などの問題はない。商工会議所の人がある程度アドバイスはしてくれる。サポートがなければ自分から進んでこの制度を利用しようとするのは不可能。現在も商工会議所が継続的にサポートしてくれている。
- ・制度利用に関わる書類作成はとても煩雑で、商工会議所のサポートがあったからこそ制度が利用できている。サポートがなければ自分1人では書類作成はできず、制度を利用できない。

(3) 制度の普及に関して

- ・ジョブ・カード制度の認知度は、まだなかなか現下で広がってない。単体のジョブ・カードのPRをしても、普及にはつながらないような気がする。人材育成の仕組みとしてのジョブ・カード制度をちゃんとPRするならば、経営者は受け入れやすい。単なるジョブ・カードとその助成金の金額をPRしたところで、今までと現状は変わらないと思う。
- ・カード単体を持たせるような政策では足りない。持たせたって何の意味もない。例えば再就職するために、社会が求職者を違う道に導いてくれるための1つの切符か何かという認識があれば、みんなそれを持って、ちゃんといろいろなところでトレーニングする。ただカード持っていってくださいと言われても何の意味もない。転職票に近いような意味合い。でも、「国が皆さんをもう1回しっかり再就職させたいと思うためにつくっているカードなんですよ」というような認識で持ってもらうなら、それはいいし、それを持ってこられた会社だって、「君、一生懸命また仕事に就きたいなと思っているんだろう」ということは酌んでくれると思う。
- ・ジョブ・カード制度を活用している会社が評価されるような社会になれば普及が進むと思う。ISOのように、社員教育制度を取り入れているという認定制度のようなものをつくれば、人材育成に熱心に取り組んでいる会社であるとアピールでき、学生が就職先を選ぶ指標の1つになると思う。目で見える定量的な制度にしていけば。学生や学校は就職活動になると、そういうことに結構気をつかうので。
- ・中小企業がジョブ・カード訓練を使い出すようになると、ジョブ・カード自体も生きてくるかもしれない。やっぱり訓練という、人材育成の仕組みとしてどんどんPRして企業に制度の活用が広がれば、ジョブ・カード持つということが転職市場でそれなりに意味を持つようになるかもしれない。

(4) トライアル雇用との併用に関して

- ・ トライアル雇用との併用について、助成金の面で多少のメリットがあるかもしれないが、当社は少しでももらえればありがたいというスタンスだから、助成金がちょっと増えるかどうかより、書類作りなどが面倒くさい、何でこれがセットなのかよくわからないという思いが強い。
- ・ それより、「御社で社員教育制度を確立しませんかとか、こうやって社員を育てませんか」と言ったら、経営者は呼応すると思う。助成金が〇〇万円出るという売り方だけだと、「何なのそれ」「複雑な書類書かなきゃいけないんでしょう」「それだったらいいよ、面倒くさい」となり、すすんで活用する会社は少ないと思う。
- ・ もっと目標、目的のはっきりした制度をつくっていかないと、どんなにつくってもだめ。経営者が使いたい、やってみようかなと思うような仕掛けを考えないと企業は活用しない。トライアル雇用との併用にしても、企業が使いたいと思うような仕掛けが乏しい。

以上

I 社（総合建設業）

調査日：2012年7月12日

インフォーマント：専務取締役

インタビュアー：山本、高見、小川

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（基本型）
- ・2011年度以降：利用なし

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・事業内容は、総合建設業。公共事業を中心とする土木工事に加えて、近年は公園施設の遊具関連の事業が伸びてきている。
- ・東日本大震災の経営への影響はまだ少ない。現状、売上は堅調に推移している。復興、復旧の事業が本格的になる2～4年後くらいに、労務の高騰、材料の高騰、調達などが厳しくなってくると考えている。今はドーナツ状態で、栃木とか新潟が今、労務単価がどんどん上がってきている。
- ・公園遊具の長寿命化の事業は確実に拡大してきている。県内のほとんどの自治体が長寿命化の点検を実施している。補助金をうまく使って、LCC（Life Cycle Cost）を計算しながら修繕すべきところは修繕していつている。そのため、I社の長寿命化のための点検と必要に応じて修繕をする事業は伸びてきている。公園施設事業の売上は、会社全体の比率でいうと、2割から3割くらいまでアップしている。
- ・I社では土木、建築、公園施設という3つの技術者がおり、公園施設の技術者が点検や遊具関係を担当している。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・従業員数は約80名。
- ・新卒採用は2011年度に3名、今年度も3名。2010年度の新卒から1名と、2011年度の新卒から1名の計2名が公園施設の技術職に就いており、全体で14名が動いている。公園遊具の事業は現在、県内だけではなく県外でも動いているのでこの人員でもまだ足り

ていない。

- ・新卒研修は、OJT を中心に行っている。同期の人たちを同等に、各部署でカリキュラムに沿って1年目はここまで、2年目、3年目でほしい一人前、一応7年目ぐらいから企業の稼げる戦力になるというように大卒の目安を本人たちには伝えてある。
- ・建築・土木事業は教育の仕方が昔からの積み重ねである程度出来上がってしまっているから、新たにジョブ・カード制度など、外から何かを導入するには馴染まないと考えていた。しかし、同業者の間では、建築・土木関連業でもジョブ・カード・サポーター企業に名を連ねている会社が増えてきているようで、どうしてか理解ができない。公園施設長寿命化事業は別として、土木建設業に関しては中途採用の際は求職者の職歴で本人の能力や得意分野は大体把握できる。たとえば、どのような工事案件を担当したのか工種内容を聞き、発注者や工事名でどのような仕事をやってきたのかが分かる。そのため、必要な能力を既に備えた人材を採用できるので、ジョブ・カード制度で改めて訓練する必要はあまりない。同様の理由で、建築・土木事業においては、求職者の職歴は従事した工事名などでほしい把握できるため、ジョブ・カードを持参してきても特に採用の重要な基準にはならない。
- ・I社が求職者に求めているのは、業務経歴ではなくて具体的な職務経歴。何という工事の監理技術者をしてきたか、過去10年ぐらいの経歴を出してもらうのが一番判断しやすい。工事名が分かれば発注者が分かる。例えば県発注の仕事、国発注の仕事、市町村発注の仕事というように。I社で得意な分野の仕事というものがあり、それに関連した発注者の仕事が混じっていれば、なかなかのレベルだなということが判断できる。判断基準が確立できているのでミスマッチはほとんど発生していない。
- ・このように、土木や建築のような中途採用の基準が確立できているような業態では、採用した人材が既にある程度経験があることが分かっているにも関わらず、座学にしても実務にしても取ってつけたように訓練を施していくというのは何かだましているような気がしてしまう。そのため、採用後に関してもジョブ・カード制度の様な訓練はあまり適していない。
- ・一方で公園施設長寿命化事業のような新しい業態に関しては、まだ土木や建築のような専門家が市場にいないため、既に経験や能力を備えた人材を中途採用することは難しく、一から育てていく必要がある。そのため、公園施設長寿命化事業に関しては、ジョブ・カード制度がニーズに非常にマッチする。

- ・ジョブ・カード制度とは関係なく、3年ほど前から緊急雇用の制度を使って自治体から発注された点検業務があり、3か月なら3か月の間で緊急でハローワークを通じて人材を採用しないといけないケースがあった。その際、30代が大挙して応募してきて、その中で能力のある3名を採用した。その自治体は緊急雇用でうまく予算組みをしているので、同じ人たちを雇用するとスキルアップしてどんどん成長していく。正社員として雇用もしたいと準備態勢を整えている。しかし、本人たちはどうしてもフリーターのままを望みたいとしがみついている。正社員に縛られたくないとはっきりと意思を表示している。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

(1) 制度活用の概要

- ・2010年度調査までに、有期実習型訓練の基本型とキャリア・アップ型をそれぞれ1名ずつに対して実施した。
- ・2011年度以降はジョブ・カード制度を利用していない。

(2) 制度活用をやめた背景

- ・理由は、I社はもともと新卒採用型で、中途採用をほとんど行っておらずニーズがなかったため。I社には過去、中途社員の定着率が5%というデータがあり定着率が低い。逆に新卒の定着率は圧倒的に高く、組織のほとんどが新卒採用者で占められている。前回（2009年度）の利用は新規の公園施設長寿命化事業のための即戦力として中途採用のニーズがあったため。
- ・中途採用の定着率が低いのはI社独特の社風によるところが大きい。例えば土木で言うと、他社はお金をもうけるマネジメントの部分は会社が担当する。しかしI社の場合は、現場を任せた現場代理人がすべてマネジメントを行う仕組みである。だから、実行予算制度などがはっきりしており、1億円の仕事を受注したら、実行予算の段階で例えば1,000万円利益として持ってこられる。それを承認した段階で、1,500万円持ってこられたら非常に評価が高くなるし、500万しか持ってこられなかったら評価が低くなるというような仕組みを作っている。だから現場代理人には現場を任せられたら、一国一城の主だと言っている。他社は異なり、支払いは全部会社でやっているから、いくら儲かったか分からないのではないかと。
- ・I社では会社の統計データの結果で中途採用の定着率が5%と著しく低い結果が出てい

る。これは転職癖など個人の資質の側面が大きいと考えている。それに対して新卒採用の社員の定着率は高い。おそらく、上記のような社員に原価管理のマネジメントを任せるといった独特な経営方針が中途社員には合わないという側面もあるのではないかと考えている。

- ・ 今後、建築・土木関係の中途採用でジョブ・カード制度を利用する予定はない。新卒採用でも予定はない。現状、キャリア・ガイド制度を行っており、外部のコンサルタント会社にアウトソースし、内定者に2カ月に1度課題を出してレポートを提出させる研修を行っている。I社にとってはこれが内定者を繋ぎとめるためのコミュニケーションにもなっている。既にこのような仕組みを使って運用しているので、また新しくジョブ・カード制度を導入するつもりはない。しかし、公園施設長寿命化事業など新たな分野で即戦力の人材を必要とする際はまたニーズが出てくるかもしれない。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 訓練生のその後の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・ 公園施設長寿命化事業のために採用した2009年度のジョブ・カード訓練生2名は既に中核的人材にまで成長している。その内の1名は将来的に部署を背負うほどのポジションにまで達している。
- ・ 訓練生2名は、社団法人日本公園施設業協会の認定資格である公園施設製品安全管理士、公園施設製品整備技士なども取得している。I社では社員の資格取得を推奨しており、資格手当なども支給している。資格者の数イコール技術者の数なので経営審査事項の客観点数も上がってくる。個人のスキルアップが会社の経営に直結している。
- ・ 公園施設長寿命化事業等はまだまだ新しい事業なので、関連する資格を取得している人はまだ多くない。この事業のライバル会社は全国に約150社あるが、みな同じように社団法人日本公園施設業協会の資格にチャレンジしている。協会員しか通用しない資格なので、協会員でないと受けられないようになっている。協会員以外の人たちとの差別化を一生懸命図ろうとしている。国土交通省が、公園の安全・安心確保の観点から示した「都市公園における遊具の安全確保に関する指針」に沿った資格制度であり、自治体にもこの資格の知名度が上がり、認知されてきている。

(2) 企業内の人材育成の仕組みに対する影響

- ・ ジョブ・カード制度のカリキュラムはもともと社内の新入社員向け研修のプログラムを踏襲して作成していた。まず入社してから最初の2週間は、集合教育を行い会社とは何

かといった事柄から教えていく。それ以降は OJT の中で専門分野の座学を組み込んでいくというもの。そのため、制度活用後に社内の他の研修プログラムへフィードバックされるということは特になかった。

- ・ジョブ・カード制度のように座学をきっちりとする教育は重要だと考えている。座学をやる意義は社風や会社の微妙なルールを教えることにある。社員が定着するかどうかは社風に合うかどうかが一番のポイントになると考えている。

4. 制度に関する要望・課題等

(1) 事務負担に関する要望

- ・助成金の申請は総務が行った。書類作成などはそれほど大変ではなかった。特に手間取ることなくスムーズに申請することができた。書類申請がジョブ・カード制度利用のハードルにはなっていない。省エネに関する申請などもっと書類が多くて大変な制度は他にもあるので、特にジョブ・カード制度の書類申請が負担だとは思わなかった。

(2) 訓練スケジュールの柔軟性に関する要望

- ・ジョブ・カード制度に対する要望としては、有期実習型でも最低6か月間の訓練期間が必要なので、それを分割して訓練しても申請できるような柔軟性があるとよい。たとえば、ある中途採用者が何らかの事情で2か月しか働けず退職し、期間が空いてから復職するといったケースもある。そういう場合、以前の訓練期間と合算して6か月間訓練すれば申請が認められるといった措置があるとより柔軟に活用できるのではないか。

以上

J社（食品関連企業のコンサルティング）

調査日：2012年6月4日

インフォーマント：代表取締役

インタビュアー：高見、小川

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（基本型、キャリア・アップ型）
- ・2011年度以降：利用あり（キャリア・アップ型）

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・業務内容は食品関係のコンサルティングと食品の開発。食品関係のコンサルティングは、食の安心・安全にかかわる食品表示の企業向けコンサルティングやデータ管理。食品の開発は、例えば、研究によって新しい物質が開発されたときに食品製造にどう生かせるかを試作し企業に提案している。いずれも専門的な領域で、秘密保持も重要なので、セキュリティ ISO を取得している。試作品を製造すること自体は専門的ではない主婦でも。温度帯をはかる機械の使い方、物質の入れ方などを教育すれば、作る物自体はカレーやハンバーグなどの食品なので、主婦のパートでもつとまる。
- ・震災後、契約先の福島県の工場が閉鎖されて大型の年間契約がなくなるなど、売上にも大きなダメージがあった。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・従業員数は全体で20名程度。社員の定着がいいので、2年前と従業員数はほぼ変わっていない。小さい子供をもつ主婦が多い。採用は、最近、食品試作で1名社員が退職し欠員が出たので、ハローワーク経由で、雇用期間の定めのある社員1名を採用した。ハローワークには募集をかけてもなかなかいい人材が来ない。食品関係の経験者を求めているわけではないが、基本的なパソコンスキルなどはあってほしい。食品の知識があるとありがたいが、食品の裏表示に興味があるというレベルでいい。
- ・時給社員（パート）、パートナーズ社員、一般社員の区分を設けている。また、パートナーズ社員には初級、中級、上級という段階があり、資格試験（表示診断士、表示管理士の初級・中級・上級）を受けて通ったら、時給社員からパートナーズ社員の初級、中級、

上級と上の区分に上げられる仕組みにしている。一般社員は社員募集によって初めからその雇用形態で採用した者のみで、パートからの転換はこれまで行ったことはない。ただ、これからは転換がある可能性はある。

- ・いわゆるパートとパート以外との区別は、時給社員か月給社員かによるもので、時給社員の就業時間が必ずしも短いわけではない。また、パートナーズ社員以上は退職金積立制度があり、会社が負担している。パートナーズ社員、一般社員は、雇用期間の定めはないが、時給社員（パート）の中にも期間の定めのある雇用、期間の定めのない雇用がある。
- ・社員に段階を設けることは、教育を行う側として、そちらのほうがやりやすいのと、試験代、講習代などの会社負担分が多額なので、試験に通った社員には離職して欲しくないから。最近では、時給社員が産休を取得するケースも出てきている。
- ・最近是一般社員（正社員）の採用は行なっていない。募集はパートのみ。昨年、合同企業説明会に参加したら新卒の応募が60～70名あったが、書類審査で10名くらいに絞った上で面接をした結果、1人も採用しなかった。社員は20数名だが、定着が非常に良く、募集をかける必要があまりない。去年はトライアル雇用でハローワークに求人を出したが、応募がなかった。
- ・トライアル雇用も活用して募集をかけてみたことがあるが、いい人材がこなかったので採用しなかった。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

(1) 制度活用の概要

- ・J社は、2010年調査時まで、有期実習型訓練（基本型）を活用し訓練生2名を採用した（訓練は2010年実施）。採用経路は1人がハローワーク、1人が合同企業説明会。
- ・前回調査以降、2回、計7名に対して有期実習型訓練（キャリア・アップ型）を実施した。具体的には、自社のパート社員のうち、2010年に4名、2011年に3名に対し、訓練を実施した。現在まで制度利用は計3回。

(2) 制度活用の詳細

①訓練の対象者

- ・キャリア・アップ型の訓練対象者は、そのとき雇用期間の限定があるパート社員全員を対象にした。

②制度活用の経緯

- ・自社のパート社員に対してジョブ・カード制度を活用して訓練しようと思ったのは、商工会議所から制度が利用できるという話を聞いたから。

③訓練修了後の状況

- ・2010年に実施した訓練（キャリア・アップ型）の訓練生4名は、訓練後に全員雇用期間の定めのない形に移行した。そのうち1名（35歳の女性）は、表示診断士、表示管理士の両方の上級試験に合格したのでパートナーズ社員に転換した。表示診断士の試験は、今年の合格率が19%しかない難しい試験。2010年の訓練においては、ジョブ・カード制度を活用した訓練生全員をパートナーズ社員にしたわけではなく、上級試験に通ったものだけをそうした。初級、中級試験はほぼ全員が合格しているが両方の上級試験を合格しているのはその人だけで、転換のハードルは高い。
- ・2011年度の訓練（3名）は、その年に時給社員（パート）として採用した人に対し、採用して約1ヶ月後に訓練を行ったものもいましたが、訓練の結果、3名とも、パートのまま雇用期間の定めのない形に移行した。

④訓練の実施状況

- ・J社の社員教育は、表示診断士、表示管理士の試験を受けさせること、合格のための試験勉強と密接に結びついている。資格を取ることは業務のために必要であるのと、資格を取ることで従業員のモチベーションがあがり、会社に貢献したいと思うようになるので。
- ・J社はジョブ・カード制度を、社員の資格取得という目的に合わせて柔軟に活用した。資格試験が近くなったら、教科書、問題集を使ってミーティングをし、演習をさせていたので、必ずしも訓練計画に記載した通りには実際の研修を行なえなかった。
- ・試験の直前にはどうしても試験勉強が優先であり、あらかじめジョブ・カードの訓練カリキュラムに書いた通りにするよりも、試験で役立つ内容を社長自身が講師になってその時々で講習するほうが実践的と考え、そうしていた。

- ・キャリア・アップ型訓練では、そのとき雇用期間の限定がある社員全員を訓練対象にしたが、そのときの業務との兼ね合いは、その時々仕事を材料に訓練を行なっているのが大丈夫だった。訓練を行なっている最中にも顧客から電話がかかってくるが、それに答えることも勉強になっている。

⑤今後の制度活用について

- ・今後は、ジョブ・カード制度を活用するかどうかはわからない。最大の理由は書類上の調整の手間がかかること。また、カリキュラムの通りに訓練できないことで、それでいいのかというジレンマがある。たとえば、カリキュラム上は講師という予定になっていてもその日顧客から呼ばれたらいかなければならない。カリキュラム通りに訓練を行うことが難しい中、助成金をもらうような制度を活用しなくてもいいのではと考えている。
- ・商工会議所からは現在も制度の活用をすすめられている。J社はハローワーク経由で募集をかけていることもあるから、おそらく定期的にハローワークのデータを見てJ社に活用をすすめてくるのではないか。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 訓練方法の変化によるメリット

- ・ジョブ・カード制度を活用する前は、体系だっただけではなかったけど社員の訓練自体は行なっていた。表示診断士などの資格試験は最近始まったばかりなので、社員に試験を受けさせることはしていなかった。
- ・ジョブ・カード制度を活用したことで、予定としてあらかじめ入れて座学のための時間をきっちり確保できたことがとてもよかった。試験に通る率も高くなった。座学は必要だし、ジョブ・カード制度の活用により、時間をきっちり決めたことはメリット。予定を決めたらみなそのように時間をあけることができる。
- ・J社は、座学でもすぐに実践に生きてくる、業務ですぐに役に立つ内容を訓練で扱ったので、訓練生にとってためになったと思う。実践に生きてくるからみな必死だし、楽しいと言っている。たとえば、顧客からその日に依頼があって回答しなければならない内容を訓練で扱う。そして「今度顧客から電話がかかってきたらAさんが答える」という回答を担当させる。それで実際に電話があって答えられると、その人も自信がつく。いままで答えられなかったような問題を、1時間、2時間という時間をとってみっちり訓練する。同じことを訓練するのでも、こうやってリアルタイムでやっていったほうが自

信がつく。

- ・ J 社にとっては、ジョブ・カード制度は、採用時の社員教育より、ちょっと働いてからの社員の教育に活用する方が合っている。

(2) 訓練生のその後の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・ 2010 年度に実施したジョブ・カード訓練生（2 名）は、現在まで定着している。
- ・ 採用者の 1 名は理系（農学部）出身の男性で、そこそこの食品関係の知識があった。もう 1 名は 39 歳の女性で食品知識はなかったが、前職が販売員で、説明するのがうまい。現在、いろいろなことの説明をする係になっている。2 名とも J 社の中心的な戦力になりつつある。
- ・ 訓練生の中でチームワークが生まれ、訓練後の現在の仕事にも生かされている。特に 2010 年のキャリア・アップ型訓練生 4 名は、その後もチームとして同じ業務を行っているが、訓練によって連帯感もでき仲間意識も強い。例えば、パートナーズ社員になれなかった女性は、その後出産し産休に入ったが、ほかの 3 名が、その社員が産休中は私たちが頑張るからと言い、会社は増員なしですんだ。

(3) 企業内の人材育成の仕組みに対する影響

- ・ J 社はそれまでも社員教育を行っていたが、ジョブ・カード制度を使ったことで、それまでと比べて、ちゃんと訓練をやらなければいけないという意識が強くなった。
- ・ ジョブ・カード制度を活用することで、それまでなんとなく行っていた社員の教育を体系だつてきちんとできた。評価制度も、それまでなんとなくやってきたものだったのでよかった。制度活用というきっかけがなかったら、だらだらと、大体ということになっていたと思う。制度を活用したことで、明確な書類が残っていくので、次から、ジョブ・カード制度を活用せずとも同じようなことができる。

(4) 訓練生以外の従業員の意識、社内の雰囲気への影響

- ・ 社員の資格取得は、2 年前のジョブ・カード訓練生からはじまった。ほかの社員からも、資格をとりたい、勉強したいという声上がり、波及効果があった。助成金がないので会社が費用を負担している。
- ・ 本、教材費、試験代、講習料で 1 人あたり約 7 万円かかる。それを全部会社負担するの

は厳しいが、社員に資格を取らせることは大切と考えて実践している。

- ・従業員のモチベーションが上がり、社内の雰囲気も良くなった。時給社員でも、自分の仕事が終わっていない場合に土曜も出勤したいという声があり、会社はその分の時給を支給して仕事をしてもらったことがあった。社員が全然やめなくなったという効果もある。
- ・訓練生以外で昔からいるパート社員も、上級試験を1つ通った人が2名いたので、パートナース社員に引き上げた。
- ・訓練生以外で、昔からいるパート社員1名が上級試験に通ったので、現在は2名がパートナース社員になっている。
- ・いい会社になってきたと感じている。ジョブ・カード制度活用がそのいいきっかけを与えてくれたことを今でも感謝している。

4. 制度に関する課題・要望等

(1) 訓練カリキュラムの柔軟性に関する要望

- ・訓練計画を柔軟に設定・変更できるとよい。急な業務などが入って、当初の訓練計画どおりにいかないことが多々あった。そうした場合に、日誌の作成が大きな負担だった。
- ・ジョブ・カード制度の使いにくいところは、カリキュラム通りにしなければいけない点。計画をたてても、経済や会社は生き物だし、そのときに必要な勉強もある。仕事のそのときどきの必要に応じて訓練を行って、結果カリキュラム通りにいなくても認めて欲しい。中小企業では、顧客の注文が来たらそれが優先になるのは当たり前。顧客の注文を事例に訓練を行ったりしていると、時間割が当初通りにいかずぐちゃぐちゃになるが、訓練はちゃんと行なっているのだから、見学に来て構わない。
- ・ジョブ・カード制度を活用することで、体系的な訓練を行うきっかけとしてはよかったが、カリキュラム通りにこなすのはなかなか難しい。リアルタイムな内容を扱わないと有意義な訓練ができない。

(2) 助成金に関する要望

- ・助成金は、社員が勉強するためにかかる費用として助成してもらえるとありがたい。会

社は社員が勉強する時間にも当然給与を払っている。たとえば、訓練期間中は、短時間労働者を雇い入れて単純作業をやってもらえると、社内にいる優秀な人間を勉強に割り当てられる。そのための費用の助成があるといい。そうするともう少しカリキュラム通りに訓練ができる。もしくは、ふだんの仕事をこなす中で訓練を同時並行で行うとどうしても労働時間が長くなるので、残業代の助成があるとありがたい。

- ・助成金の変更で講師料が出なくなったことが問題。講師料はあってほしい。講師は社員が担当しているので負担がかかる。その点、助成金があると、社内講師を引き受ける社員にボーナスなどで上乗せできる。そうすると、社員も「大変だけど、次もやろう」という気持ちになり、モチベーションアップに貢献していた。社員はみな会社に貢献したい、役立ちたいという気持ちをもっている。たとい講師料がなくても会社がお願いすれば講師を引き受けてくれると思うが、その気持ちに対して会社がこたえられるかということ。講師料の助成がなくなったことで、社員に講師を引き受けてほしいとお願いしづらい。

(3) 中小企業の実態をふまえた支援の要望

- ・ジョブ・カード制度は、少し考え方を改めて、末永く中小企業で人を雇えるようになるための制度にしてほしい。
- ・中小企業は、訓練をやるとしたら実践的な内容。国の制度なのでやはり監視はしなければいけないと思うが、監視方法をどうするかということが問題になると思う。訓練で実践的な内容を扱う中でカリキュラムの組み換えが起こらざるをえないが、トータルで見ればちゃんと訓練できているというのを、しっかりチェックした上で認めてほしい。

(4) ハローワークのあり方に関する要望

- ・ハローワークは、インターネットを通じた企業と求職者のマッチングの仕組みをもっと整備して欲しい。たとえば、「こういう人が面接に行きたいと言っていますが、受けますか」というのが、求職者の年齢・性別・経歴などの情報とともに企業に流れてくる仕組みがあるといい。また、2月の募集だけど、夫の転勤で4月にはJ社近辺に転居してくる女性が仕事を探しているなどの情報が得られれば、4月まで待ったらこんな人材がいるとわかり、採用する側にとって嬉しい。そういうインターネットでの仕組みができるとありがたい。
- ・ハローワークは民間の人材紹介サービスのいいところをまねしたらいい。民間のサービスの方がJ社のニーズにマッチした人材(業界経験者など)を的確に紹介してくれるが、

利用料金が高く、中小企業にとっては活用しづらいと思う。中小企業にいい人材がこない原因かもしれない。国がもっと積極的にやってほしい。

- ・トライアル雇用は、最初から雇用期間の限定がついている募集なので、いい人材から敬遠される。なので、募集自体は雇用期間の定めがない形で行いたい。ただ、ミスマッチがあると雇う側も雇われる側も大変なので、見極めることはどうしても必要になる。たとえば食品表示には精査という1字1字をチェックする細かい作業があるが、それが得意な人も不得意な人もいる。得意な人は、会社がちゃんと教育するのでやめてほしくない。一方で、中には不得意な人もいるかもしれないので、1ヶ月くらい試しに来てもらってから判断したい。その点、合同企業説明会のときなら、「1ヶ月か2ヶ月、いっぺん来てみる？」という話をしやすい。そうしてアルバイトの形で働いてもらい、その間に雇用側は適性を見極め、働く方も興味が出てきたとなったら雇用期間の限定がない形で採用することができる。これからも中途採用についてはその形で採用していきたい。

(5) その他

- ・(訓練とは別に) 面接の際にジョブ・カードをもった応募者は現在のところいない。

以上

K 社（食品製造・販売業）

調査日：2012年6月4日

インフォーマント：業務部長

インタビュアー：高見、小川

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）
- ・2011年度以降：利用なし

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・業務内容は塩昆布の製造・販売。
- ・業界的には、震災直後、昆布に放射能から守る機能があることが注目されて売上が伸びたが、いまは落ち着いている。K社は、基本的に小売りで、顧客は大阪の地元が中心なので、震災による大きな影響はなかった。ただ、通信販売は全国規模で行なっているので、その顧客と連絡がつかなくなったなどのケースはある。売上への大きなダメージにはなっていない。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・従業員数は100名弱。従業員数はここ数年で大きく伸びている。社員の構成は、以前は正社員が少数で、ベテランのパートが多かった。ここ数年の採用方針の変化により、社員構成が大きく変わり、正社員が大幅に増加し年齢構成もだいぶ若い会社になった。
- ・現在の採用は、大卒の新卒正社員採用が中心。採用には大手就職サイトを活用。当社は数年前まではパート主体の会社であったが、数年前から新卒正社員採用に熱心に取り組み、現在まで毎年8名～10名程度を採用している。その理由は、不況で就職難のため大卒の優秀な人材が採用できる時期だから。
- ・既卒3年以内を対象にしたトライアル雇用制度を、大手就職サイトを通じて現在活用しているが、それである程度応募が来るので、その対応に少し追われている状況。

2. ジョブ・カード制度活用状況

(1) 制度活用概要

- ・2010年調査時までには、5名のパート従業員を対象にした有期実習型訓練（キャリア・アップ型）を活用していた。2010年度の制度活用は、ある程度メインで働いているパート社員を正社員に引き上げる目的でジョブ・カード訓練を活用した。
- ・2010年調査以降、ジョブ・カード制度（雇用型訓練）は、現在まで活用していない。

(2) 制度活用をやめた背景

- ・ジョブ・カード制度の活用をやめた理由としては、制度活用のニーズがなくなったことが大きい。具体的には、自社のパートを正社員化することから正社員を新卒採用することに、人材の充足方針を転換した。そのため、キャリア・アップ型としてジョブ・カード制度を活用するニーズがなくなった。
- ・これは、事業仕分けによって、今後ジョブ・カード制度が存続しないという認識があったので、会社の人材充足方針をパートの正社員化より新卒採用で固めてしまった。
- ・店舗に入っているパートは、地元の方々なので、あまりほかの店舗に異動できない。店舗を増やしていこうと思ったら、新卒を採用して、各店舗に送り込む方が適していることもある。
- ・以前は、中途採用者に対してもジョブ・カード訓練（基本型）を行うことも考えていた。もともと、中途採用をあまり行っていたわけではないが、制度があるから中途採用も考えてみようかとしていた。しかし、仕分けで制度が存続しないと思ったこと、申請も厳しくなるというイメージがあって、そこから採用方針を新卒中心に切り替えようかとなった。
- ・K社がジョブ・カード制度の活用をやめた理由として、助成率が下がったという金銭面よりも、採用方針を変えてしまったことで制度活用のニーズがなくなったことが大きかった。
- ・2010年の訓練実施の際に、人数的には2人ずつなど少しずつ訓練を行っていきかけたが、ジョブ・カード制度がもう続かないかもしれないと思い、会社が訓練を行いたいパート社員として5人まとめて訓練を行ってしまった。なので、現在社内にいるパートに対してはもう制度活用のニーズはない。

- ・ 今後ニーズが生じたら、ジョブ・カード制度の活用をまた考えてもいいと思う。例えば、今後新しいパートを採用して、そういう人を引き上げたいと思うときには、できれば活用したいと考えている。
- ・ 当社のパートの中で正社員に機会があったらなってみたいという人は、聞いてみないとわからない。前回の訓練生募集の際に多くの応募があったが、やっぱりいけそうな人から選抜したというのがあるので。今は新卒採用に切りかえているからその話自体をしていない。
- ・ 2010年度の活用時には、コンサルタント会社と一緒に書類作成を行い、外部講師を派遣してもらって販売促進や管理などの訓練を行った。その後、その研修コンサルタント会社との関係が切れてしまったので²、社外講師を手当てできなくなった。外部機関を使わずに自社で研修するというのは結構大変。また、自社の講師だと申請のときにも通りにくかったと思う³。
- ・ 商工会議所は、制度活用事例の収集目的でインタビューに来ることはあったが、「制度をまた使いませんか」というような声かけはなかった。ハローワークも高卒求人のとさくくらいしか付き合いがなく、ジョブ・カードに関する情報提供はない。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 訓練方法の変化によるメリット

- ・ そういう研修はすごくいいことだと思う。普段ずっと仕事に埋没しているよりは、そういう勉強があったほうが、本人的にもモチベーションが上がる。座学を行った効果は、モチベーションという意味で一番大きかった。最初はいやいやだったが、やっているうちに、講師の教え方もよく、研修を何とかプラスにしていこうという形で動けた。
- ・ 制度自体はとてもよい。研修によって、それまで管理に全然携われなかった人たちが、いろいろなことをちゃんと勉強して、知識を習得し、管理できるようになっていく仕組みとして、制度はすごくいいと思う。
- ・ 社員のモチベーションが上がるし、パートであっても、目の前の作業をやるだけではなくて、会社全体の利益を考えるような社員になるという意味で、企業の力を強くするに

² 関係が切れたこと自体はジョブ・カード訓練の実施とは関係ない理由による。

³ 現在の制度上は、社内講師でも可とされるが、当時の認識ではそう感じていた。

はすごくいい制度だと思う。

(2) 訓練生その後の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・2010年度の訓練では、自社のパート社員5名を対象にキャリア・アップ型の訓練を実施し、そのうち3名を正社員に転換（残りの2名は本人の希望でパートのまま）。現在も全員が定着し、中心的な戦力として活躍している。
- ・2010年の訓練の効果は、体系だった訓練を行なったことで、それまで販売の仕事をメインで行ってきたパート社員が、ただ売るだけではなくて、会社全体の売上げを考えられるような社員、ある程度店自体を運営できるような社員になったこと。
- ・訓練生は、いろいろ意見を出してくれるようになったし、率先してほかの新しいパート社員をひっぱるような立場になってきた。訓練を行ったことが自信につながったという面もあると思う。

(3) 企業内の人材育成の仕組みに対する影響

- ・ジョブ・カード制度の訓練プログラムを作成したことで、そのままではないが、新卒採用の正社員の研修にも活用できている。訓練カリキュラムとして明文化はされていないが、「こういう形で教えていく」という教える内容の段取りができた。現在、新卒の研修には外部研修を活用している。
- ・K社の通常の仕事は店舗ごとに分かれていることが多いが、ジョブ・カード訓練では訓練担当者に店長クラスをそれぞれつけて、みなで集まって教えていた。店舗が忙しいときは人員が手薄になって大変だったが、それぞれまた店に戻って、短期のアルバイトなどの社員の教育にもつながっている。

(4) 訓練生以外の従業員の意識、社内の雰囲気への影響

- ・引き上げるパートの訓練生だけではなく、教える側にもプラスの効果があった。
- ・会社の中で、何か新しいことをやろうと思ったら、それが活力になって、プラスに動く面がある。今回はこういうのをやってみようというので会社全体が動いていた部分がある。

4. 制度に関する課題・要望等

(1) 訓練スケジュールの柔軟性に関する要望

- ・2010年度の訓練は、繁忙期と重なってしまい、大変だった。繁忙期を外して、それ以外の時期に訓練が入れられると、従業員の雇用調整も兼ねられていい。
- ・訓練スケジュールがより柔軟に組めるとよい。業務の繁忙がはっきりしているので、3ヶ月の訓練計画をたてるにしても、繁忙期を外してとびとびで合計3ヶ月にできるなどの柔軟性が認められるとありがたい。
- ・例えば、2010年度の訓練期間は6～9月にしたが、8月が繁忙期なので大変だった。なので、連続した期間ではなく、6、7月と9、10月など、繁忙期を外してうまく分散させていけるといい。訓練期間中でも、実際には訓練だけやっているわけではなく、業務をこなす中で訓練もやっている。ジョブ・カード訓練を行うには、訓練生1人に対して訓練担当者が一人ついてしまうので、どうしても、それだけ人手は足らなくなってしまう。

(2) 事務負担とサポートに関する要望

- ・制度利用にけっこう手間がかかる。2010年度の活用時は、研修会社が、制度を利用するための書類を書くなどがある程度一緒にやってくれた部分もある。「この部分はちょっとまとめますから」など、手伝ってもらった部分もある。そういうサポートがないと、全部自分で書類をつくる、計画をつくるというのはなかなか難しい。
- ・商工会議所は、ジョブ・カードの作成の際に、来社し訓練生の聞き取りなどをしてもらうなど作成を手伝ってもらった。実際に手続の際の書類を書くとか、そういうサポートはあまりなかった。今後そういうサポートがあると、利用しやすいと思う。
- ・座学の講師を社内で行うのは、実際はけっこう大変。ある程度の指定があって、「この中から選んでください」のような仕組みがあると助かる。また、「ここに座学のいい講師がいる」などの情報提供があるとやりやすいと思う。

(3) ジョブ・カード制度の普及に関して

- ・面接の際にジョブ・カードをもった応募者は現在のところいない。パートの応募だと、張り紙などを見てそのまま直で来る人が多いので。自身も、ジョブ・カードについては採用の時に馴染みがなく、前回の訓練活用時に、「こんなのあるんだ」と知ったくらい。

以上

L 社（通所介護・訪問介護）

調査日：2012年7月26日

インフォーマント：代表取締役 CEO

インタビュアー：山本、高橋、高見、小川

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）
- ・2011年度以降：利用なし

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・事業内容は通所介護、訪問介護、居宅介護など。
- ・震災後の経営への影響は特でない。L社は震災後、積極的なメセナ活動を実施している。具体的に初年度は会社として、あるいは代表取締役個人として地元の銀行を通じて義援金の寄付を行った。この他にも、地域向けの夏祭りでは原価割れのような値段で焼き鳥などを提供し、その収益金もやはり義援金として寄付している。
- ・売上は22年度1.1億から23年度は1.4億にまで上昇している。L社は介護事業の中でも通所介護と訪問介護という特定分野を母体としている。この分野は24年の4月に法改正されており、単価的には約1割ダウンしている。そのため、収益を伸ばしていく、売り上げを伸ばしていくためには、やはり社会情勢等を超えた組織としての発展性をビジョンの中に組み込まないといけないと考えている。
- ・介護雇用改善交付金を含めて0.2%増加と新聞等では報じられているが、これは全体事業を含めての数字で、各事業そのものを直視した場合は異なってくる。実はこれらは厚生労働省が主体的に進めた複合サービス型事業所あるいは小規模多機能型事業所あるいは24時間訪問看護・介護事業というものに大幅に経費を割かれており、既存事業である訪問介護、通所介護というのはそのための財源を捻出するために、単価を下げられている。各介護事業体はそれぞれ1つ1つの事業で認可を受けているので、当然この1つ1つの事業体で収支を考えていかなければならない。今回の改定によって、増収になったところと減収になったところが当然ある中で、トータルで0.2%増加しているという実態がある。

- ・ 交付金が増加したのは、新設された複合サービス、あるいは既存であったけれども参入者があまり少なかった小規模多機能型（いわゆるパッケージ・サービス）、24 時間訪問介護など。今回の法改正で目玉となったのが、24 時間在宅への訪問介護事業。これからの社会においては大変必要ということで、例えば 20 分以下という時間で巡回型の訪問介護がモデルとして出された。しかし、これは北海道のような非常に人口密度の低い地域においては、根本的には移動距離という問題があるため現実的なモデルとはいえない。人口密度が高くて、1つのマンションの中だけですべてが実行できるのなら可能だが、戸建てが中心になっている L 社のような地域では、2 軒目のお宅に行くのにもう 30 分かかる。そのため、北海道で実際に 24 時間訪問介護に手を挙げてやっている事業所は数千ある内の 9 つしかないというのが実態。
- ・ 根本的な問題としては、やはり介護保険制度というふうに一律で表現されてはいるが、あくまでも地域密着を主眼に置くのであれば、地方ごとに単価制度は設定されるべきだと思う。現状は全国一律で歩掛も示されない状況で 1 時間幾らでというふうに決められているが、これにやはり地域密着を考えるのであれば、地方の特色を加えるべき。北海道には北海道の、沖縄には沖縄の単価があってしかるべきではないか。結局はそのもらえる収入に応じた形にしか成長がないので、事業者側が主体的に成長していかない。新サービスをつくる前に、やはり根本的な問題に着手すべきではないか。

（２）従業員構成と採用の状況

- ・ 従業員数は約 50 名。
- ・ 前回調査時からの新規採用は約 10 名で内 3 名が退職している。退職者は既存の従業員も含めると全体で 5 名。採用への応募はその採用者数の 5、6 倍は来ている。昨今は男性の比率も非常に高まってきているがまだ女性と逆転はしていない。L 社では 70 歳定年制を取っており、一度定年された人が再雇用先を求めて L 社のところに応募してくるケースも少し多くなってきている。
- ・ 社員教育に関しては、独自に 3 カ月間の新人教育プログラムを実施している。このプログラムの中で社員の素養を更に伸ばし、実際に仕事をする上で何の支障もないレベルまで引き上げる。その後、組織貢献というのを意識してもらえるように、継続的な教育を行っている。このあたりにジョブ・カードというのは非常にうまくマッチングしていた。
- ・ 採用経路は基本的にハローワーク。あとは就職情報誌で、『a n』、『タウンワーク』、『アルバイト北海道』など。ハローワークと就職情報誌で集まってくる人材に大きな差はな

い。

- ・採用基準として、L社が一番大事にしているのは誠実であることと、本当にこの仕事をやりたいという志望動機があること。登竜門として何も資格をお持ちでないというのは問題があるが、最低限のことができれば、後は社内で学んでもらえばいい。会社に勤めたいという情熱だったり、誠実だったりという資質は履歴書の自己PR欄や職務経歴書を見るとかなりのレベルでわかる。自分自身のことをこの会社に伝えたいと思って書いている文章と、ただひな形に合わせて書いているものとは全く違うものがある。L社にぜひ勤めたい、さらに言えば、L社に勤めた上でこう貢献していきたいという表現があると、この人は面接するまでもなく、非常に優秀な人材ではないかと判断する。そういう人が面接で落ちるということはほとんどない。
- ・L社への応募は、介護関係の資格は当然必要だが、業界経験は必ずしも必要ではない。資格に関しても、ある一定期間、札幌市で特別に介護雇用緊急創出プログラムという制度が設けられており、雇用創出のために半年間の期間限定で、求職者を雇った事業所に助成金が支給される制度がある。これは資格を持っていない人がその資格を取るための教育訓練も兼ねている。L社も今年何名かの枠を取得している。この制度は2年前に始まったのだが、実際L社でもこの制度を使って3名が入社し現在も働いている。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

(1) 制度活用の概要

- ・23年度はジョブ・カード制度の申請書までは作成したが、助成金の大幅な減額の報を受けて利用を中止した。それ以降、利用していない。

(2) 制度をやめた背景

- ・助成金額が3分の1になってしまっただけでは、運用に盛り込むことはできない。事業所が自由に訓練プログラムを作ることができるのであればこの金額でも利用するかもしれないが、ジョブ・カード制度は様々な制約がある。
- ・ジョブ・カード制度の制約としては、例えば、雇用・能力開発機構の担当者が調査に来たり、プログラムについても1時間1分の差もなく実行しなければいけないなどのスケジュール面が大きい。当然、予定そのものは組むが、日中業務をやりながらのOJTをこなすということになるので、その制約を賄うためにはやはりコストがかかる。それで助成金が3分の1になってしまっただけでは、ビジネスとして成り立たないと考えて利用は見送

った。以前の助成金であればこの制約が合ってもコストを賄うことができていた。

- ・そのため、23年度は、訓練プログラムそのものは組み、現実にこれを実行したが、申請はしなかった。その理由は制約なくL社が自由に訓練プログラムを作成、運営することができるため。L社がやりやすい形で、目的そのものは本人たちが今後も雇用を継続していけるように、スキルを伸ばしていくための教育プログラムを組んで実行した。しかし、プログラムの内容や日程をL社独自のものに改変した。
- ・この他、訓練プログラムが実行されているかどうかの基本調査も制約と感じた。以前は雇用・能力開発機構の担当者がOJTの実施状況に関して調査に来ていた。しかし、業務内容を理解していない担当者が、半年間の訓練期間の中で月に1、2回1時間程度の調査をしても、適切な評価などできないのではないか。訓練時間の確認よりも、訓練生にとって本当に必要な訓練が行われているかどうかを確認の方が大事なのではないか。出勤簿と予定表とその時間数というのを一生懸命全品検査されているようだが、あまり意味はないと思う。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 訓練方法の変化によるメリット

- ・ジョブ・カード制度を利用していた時は、もともと少人数での研修だったので、グループ内の職位のある社員が講師になって講義形式でOff-JTを行った。その際は、少人数で全員の顔が見える状態だったので、一方的な講義形式ではなく、講義の中で会話のキャッチ・ボールを行う形式で、講習内容がきちんと理解できているのか確認するスタイルを取っていた。
- ・外部研修の具体的な内容としては、北海道だと在宅福祉サービス協会が実践的なヘルパーの移乗の仕方とか、認知症に対する話し方とか、そういう細かいところから、ケアマネージャーがモニタリングを行うために必要となるアセスメント方法の野中式であるとか、そういう幅広い分野まで、それぞれの職位に応じて指導することがある。やはり現場で実践していく中で身につけていかなければいけないテクニックを中心に講習を受ける社員と、理論的なことをしっかり学んでいく社員というように分けて受講させている。
- ・通所介護事業というのは最低限の人員配置基準というのが法令によって定められており、L社の規模だと介護スタッフは5人で運営して構わないということになっている。しかし、L社は10人の介護スタッフを擁している。ということは費用が2倍かかるというこ

となので、どこかで圧縮してやりくりしなければならない。そうやって講習に2倍費用をかけることに意味があるというふうに会社は考えないと、なかなか毎週、社員を研修に行かせたり、あるいは勉強会をしたり、発表会をしたり、小ミーティングを開いたりということはできない。

- ・しかし、上記のような様々な制約はあれども、ジョブ・カード制度の主旨自体は非常に肯定的に評価している。L社が必要としているものにマッチしていると考えている。6か月間の訓練を実施することにより、訓練生と会社との関係構築ができたり、Off-JTによって利己的な考え方ではなく、組織貢献的な考え方を教え込むことができる。

(2) 訓練生のその後の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・2010年度までのジョブ・カード訓練生の5名のうち3名は現在も在籍しており、主任格にまで昇進している。退職した2名は結婚・出産などやむを得ない事情があったので、訓練生の定着率は高いと考えている。
- ・やはり昇進する社員には昇進するだけの理由がある。それは、後輩の育成ということに関して明確なビジョンを持っているということ。つまり、自分が明確なビジョンを持って指導を受けたので、それを伝えることができるというようになっている。これはジョブ・カード制度活用の狙いのひとつだった。やはり自分の立場に対する責任というのを強く感じて、自分の通ってきた道を選択肢としてほかの者にも伝えなければいけないというふうに考えられるようになった。新人教育プログラムなども担当させて、失敗もあったが、何度もそれをやらせることによって、スーパーバイザーとしてのプログラムの構成の仕方を身につけさせることができたと思う。

(3) 企業内の人材育成の仕組みに対する影響

- ・ジョブ・カード制度導入以前は、やはりテクニック論に終始してしまっていた。例えばベッドの移乗の仕方、車いすの押し方、あと、食事介助の際に気をつけるべきことという、当たり前の基礎的なことを細かく分類して、それを3か月にならしてやっていた。しかし、ジョブ・カード制度を導入することによりそれが1か月に圧縮された。最初の1か月でテクニックはすべて教える。それから先に必要な要素は、チーム・マネジメントに関する事。チームの中で自分の役割というものをいかに果たしていくか。そのためには自分はどう積極的にかかわっていかなければいけないのか。そういった要素まで訓練プログラムに含めることができるようになった。

(4) 訓練生以外の従業員の意識、社内の雰囲気への影響

- ・限られた人数で6か月間のジョブ・カード制度を実施するのは、やはり指導する方にとっても大きな負担ではある。しかし、そこで確かな関係性が築かれた。その関係性が築かれたチーム・メンバーの中で、部署の上司やグループ内の上司が訓練を施している内に、自分たちもそうならなければいけないのだと考えるようになった。そこに代表取締役も座学で入って、組織論などを踏まえて、もう従来の硬直的な考え方はやめようなどと話すこともあった。そうすると、訓練する側にも会社というのはこういうものなのだということが徐々に浸透していき、自分も会社を構成する一員であって、会社を構成していくためにはやはり新人たちが自分と同じように考えていかなければならない、自分自身も模範である、だから、利己的な考え方から脱却して、みんなのために仕事をするという考え方が6カ月の期間の中で浸透していった。このような効果は小グループでの研修でなければ生まれえないのではないか。
- ・ジョブ・カード制度に比べて、介護雇用緊急プログラムには監査的なものはまったくない。資格を取ることが1つの目的にあるので、外部の研修機関にその部分は委託して、きちんと資格を取らせるだけの時間を仕事内で確保してくださいということがひとつ。後は支出に上限値があるので、その上限値を超えて請求してはいけない。上限値以上請求するなら、それに達しているだけの賃金を支払ったレポートが必要という点がひとつ。研修期間にいる間はどのような訓練をしたとしても、どのような勤労のさせ方をしたとしても、それはすべて企業に任せてくれている。最終結果だけを評価するという方式で運用されている。

4. 制度に関する要望・課題等

(1) 訓練実施状況の確認体制に関して

- ・L社では社員が受ける訓練講座ごとに会社に必要な能力、要求する能力を設けている。訓練実施状況の確認をするのであれば、このような能力をきちんと訓練生が習得しているかどうかを評価するべきなのではないか。訓練生のスキル習得の達成度をテストなどでチェックする形式ならばよいのではないか。OJT実施状況の調査に関しては雇用・能力開発機構から労働局に移管されてからも体制が変わっておらず形骸化していると思う。訓練時間というような表面ではなく、訓練の中身を見て評価をしてほしい。
- ・表面的な訓練時間やスケジュールよりも、訓練生の達成度そのものの方が問題なのであって、これから先、当人が会社にとって有用になっていくのかどうか重要。訓練生に対してテストなり、アンケートなり、面談なりといった機会を設けて、あなたにとって企業にこれから勤めていくのはどういう意味があるのかといった質問をする方がいいので

はないか。やはり、事業所側と制度側の双方で支え合うことが重要なので、縦割りで我々は申し込んだ、お金を払った、監査をするというのではなく、制度側から企業に対しても、その人間が定着されるように支援してくれれば、もっと定着率は上がると思う。

(2) 制度導入企業への支援に関して

- ・やはり労働局は行政なので、ここには限界はあると思う。民間で、労働局にも物申すことができる、ジョブ・カード制度推進を目的としたコンサルティング会社があるといいのではないか。ジョブ・カードセンターも形式的なサポートはしてくれるが、企業の課題内容にまで踏み込んだコンサルティングはないのが実情。事業所は基本的には自分たちの課題は自分で対処すべきと考えている。しかし、企業によっては、最初はできる所とできない所があるので、初めの足がかりとしてそのようなコンサルティングも有効なのではないか。
- ・キャリア・コンサルティングは個人のキャリア形成を対象としているが、そうではなく、企業側の視点に立ったコンサルティングを求めている。被雇用者を長く勤めさせるためには、企業側の考えを踏まえた、更には経営学の中でも組織論的な視点も取り入れたコンサルティングも必要なのではないか。組織への貢献を果たすということを最終的な目標に入れたコンサルティングでなければ、被雇用者にとっても企業にとっても、マッチングに繋がらないのではないか。
- ・Off-JT の訓練で、商工会議所から民間のコンサルタントを紹介してもらったことがあるが、あまり役には立たなかった。良いことは言っているのだが、本当に当該の企業にとって良いことかどうかはまた別問題のことがある。それよりは、会社の代表が代表としての考えを社員に話すという形での Off-JT の方が良いと考えており、実際に代表取締役も時間を割いて若手社員に対して考えを述べ、それに対する率直な意見を汲み取る機会を設けている。大企業にとってもこのような Off-JT は有効なのではないか。そして、代表にそのくらいの熱意がある所だけ申請できるような制度に変えていってしまうのがいいのではないか。
- ・外部研修が無意味だとは言わないが、それを社員が消化させて自分の中に取り込めないと意味がない。200 人くらいの人を集めて、一人の講師が講義をするという形式の研修では、表面的なテクニックの伝達で終わってしまうのではないか。そのテクニックを教えてもらっても、そのテクニックを生み出さなければいけなかったという背景そのものが、聞いている方に全部落ちなければ、テクニックだけしか身につかず、なぜこうしなければいけなかったのかということまでの理解には及ばない。できれば一度同じよう

な問題にぶち当たってから、そのテクニックを探しにいったほしい。

- ・とはいえ、研修自体による社員教育自体は重視しているので、平成 23、24 年度ともに研修経費を大きく削減してはいない。やはり研修を受けてきて、そのままにしては意味がない。本人が講習を受けてくるのは勿論大事だが、受けて来た内容を社内で発表するという水平展開の場を設けることで、その理解度を高めていくことが重要。研修は単純に教科書を買ってくるのと同じで、それを本気で読ませて、本気でそれを理解させるという場を設けなければ意味がない。それを設けたことによって、この人にはこういう知識がある人なのだということを他の社員に知ってもらい、そこでまた相互の協力関係が生まれていく。そのために、講習を受けて来た社員に代表取締役や他の社員がいる前で、一人で講習内容を発表させるような機会を必ず設けている。

(3) ジョブ・カード制度の普及に関して

- ・ジョブ・カード制度を利用する際にさまざまな制約があるのはやむを得ないのかもしれない。しかし、助成金の不正受給をしようとするような悪意のある企業を基準にして真面目な企業のコストを増やすという考え方は変えてほしい。悪意のある企業を基準にしているから、全品検査しなければならない、すべての日程を合致させなければならないということになり、膨大な資料が必要になってくる。そうではなく、制度申請先の窓口の方がスキルを高めて悪質な企業とそうでない企業を見極められるようになればよいのではないか。本当に必要な目的というのは雇用を安定化させることであって、その雇用を安定化させるために、訓練生に当該の会社に必要なスキルを習得させることだということを確認するべきだと思う。もっと企業を信頼し、真面目な企業を基準にして制度を作してほしい。
- ・ジョブ・カードセンターから制度利用を勧める連絡はたまに来るが、企業側がどういう問題を抱えているかという所までもう一步踏み込んでほしい。ハローワークからジョブ・カード制度を積極的に勧めてきたことはない。ジョブ・カードセンターは制度をきちんと理解されていたり、キャリア・コンサルティングの方がいらっしゃったりするが、ハローワークの窓口にはそのような体制はない。その方々こそジョブ・カードを利用した方がいいのではないか。
- ・トライアル雇用は 2010 年度に 1 度使ったきりでそれ以来利用していない。採用への応募者に適した制度を利用したいだけで、制度があるから求人を出すということはない。
- ・応募者がジョブ・カードを持参して来た場合は、他社で訓練を受けて作成されたもので

あればプラス・アルファの選考材料になる。他社で訓練を受けておらず、自分で作成したものの場合は、ないよりはいいというレベル。どういうことにアンテナを張っているのか、自分のことを知ってもらいたい時にこういう表現をするのかといったことは分かるのではないか。

以上

M 社（環境調査、コンサルティング業）

調査日：2012年7月26日

インフォーマント：

インタビュアー：山本、高橋、高見、小川

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）
- ・2011年度以降：利用あり（同上）

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・震災の売上への影響は直接的にはない。逆に、東北地方で水質の現状把握を目的とした業務の受注実績がある。これからそれらの業務が環境浄化型の業務へ移行していくと考えられる。
- ・全体の売上としては増加しており、今期は海域分野だけではなく、山や川など陸域の調査業務の受注が伸びているので補完することが可能。
- ・主なクライアントは官庁関係など。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・従業員数は約100名。
- ・2011年度の新規採用は7名（女性4名、男性3名）で、内2名はジョブ・カード制度訓練生で残りは新卒。2012年度の採用は2名（女性1名、男性1名）で二人とも新卒。採用人数は特に決めておらず、募集をかけておいてその都度よい人材がいれば採用している。
- ・中途採用は必要に応じてハローワーク経由で募集をかけている。最初から正社員ではなく、まずは契約社員で採用する場合がある。中途採用に関しては、資格を有していたり実務経験があったりといった人材を即戦力目的で採用するケースが多い。
- ・新卒採用の際は、結果として水産系など事業内容に関連した学科の学生を採用するケー

が多い。しかし、関連学科にとらわれることなく幅広い分野の人材を採用していく必要があるとの意見も社内ではある。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

(1) 制度活用の概要

- ・2010年度調査までに、1名を対象に有期実習型訓練（キャリア・アップ型）を実施。
- ・前回調査後、2010年度の11～12月頃に2名ジョブ・カード制度を利用している。また、2012年度も新たに1名、利用を予定しており、現在申請用の書類を作成している。

(2) 制度活用の詳細

- ・実施済み2名のプロフィールは、A：28歳男性、大学院卒、契約社員歴2年、化学分析科、B：24歳男性、大学卒、契約社員歴3ヶ月以内、水域調査員養成コース。
- ・これから訓練を予定している契約社員1名のプロフィールは、27歳男性、製菓・製パンの専門学校卒で、現在、海藻を増やして豊かな海をつくるプロジェクトで音頭を取っている。彼はまったく異業種の専門学校出身ではあったが、未経験で無資格でも契約社員として入社してから問題なく潜水士の資格を取得して海洋調査に従事している。
- ・契約社員やパートとして採用したものの正社員化は人によって異なる。今回訓練予定の1名は契約社員として入社してから既に5年が経過している。彼の場合は、もともと地元だった地域でのプロジェクトに継続的に携わっており、その地域での雇用が少ないなど、本人の希望もあった。
- ・契約社員は試用期間という位置づけではない。正社員と契約社員では特に業務内容が異なるわけではないが、契約社員の場合は昇給に限度があったり、賞与がなかったり、退職金が出なかったりする。しかし、それでも本人の希望で契約社員のままで居続ける人もいる。
- ・契約社員から正社員へ移行させる事情は人によって異なる。一応、3年間くらいを1つの目安として、会社のニーズと本人の意思がマッチしているようであれば正社員化を打診することもあるが、逆に、緊急で必要としている職種の場合は、半年で正社員に移行させるケースもある。最近では、港の構造物の設計などを行える社員が1人退職して人材が不足したため、ハローワーク経由で採用した40代男性社員が半年で正社員になった

例がある。

- ・最近では、新卒採用で退職者が少しずつ増えてきている。やはり特殊な仕事なので、どうしてもミスマッチが出てしまう。
- ・ジョブ・カード制度の訓練内容は新卒向けのものよりレベルを高くしている。ISO の仕組みなど基本的な知識を改めて教えることもあるが、基本は OJT を中心に業務の中で少し責任の重い仕事などもさせるようにしている。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 従業員の定着に対する効果

- ・ジョブ・カード制度を利用した社員の定着率は高い。しかし、キャリア・アップ型では確実に定着すると思われる契約社員に対して制度利用をしているので、定着率が高くなるのは当然といえる。

(2) 訓練生の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・ジョブ・カード訓練生は成長が早く、自分で業務をハンドリングできるレベルまで達している。新入社員からならば3年目くらいで担当するような業務をこなしている。

(3) 訓練方法の変化によるメリット

- ・ジョブ・カード制度を利用することにより、通常の業務の流れでは学ぶ機会がないような技術（クレーン操作など）も早い段階で教えることができる。ジョブ・カード制度による助成金がなければ、直近の業務に直接関係のない資格を取得させるようなことはしないと思う。しかし、助成金が支給されることで社内的にも正社員になる前にどんどん資格や外部研修を受けさせようという方針になっている。その結果、幅広い業務を担当できる人材を育成することができている。

4. 制度に関する要望・課題等

(1) 事務負担に関する要望

- ・助成金申請書類等に関しては、労働局に移管されてからも、特に多くなったという印象はない。他のもっと手続きが煩雑な中小企業向けの制度と比べれば、ジョブ・カード制度はコスト・パフォーマンスが高いと思う。書類作成は担当者がすべて1人でやっている。評価と日誌は現場担当者に協力してもらう必要があるが、ほぼ理解してもらっている。

- ・しかし、訓練日誌が手書きなのは訓練生にとっては少し負担になっている。パソコンで打ち込みたいという要望が少なからずある。

(2) 訓練スケジュールの柔軟性に関する要望

- ・最初に、ジョブ・カードセンターに、何日に、OJT 何時間、Off-JT 何時間、講師は誰と細かく決めた訓練スケジュールを提出することになっているが、訓練前の段階だと全く予測ができないので、想像の範囲で組むしかない。(M社は自然環境調査など天候に左右される事業を行っているため、例えば波の状態一つで作業日程が大きく変わってくる。)そのため、実際にはかなりのずれが生じてしまい、支給申請の段階で一からやり直すぐらいの膨大な作業が発生する。これが大変だった。可能であれば、スケジュールを組み直さなくても、日誌を参照するなどして、計画段階のものと最終的な時間数だけ照らし合わせて承認してもらえるのであれば助かる。

(3) ジョブ・カード制度の普及に関して

- ・昨年度にジョブ・カード制度を利用した際、担当部局が雇用・能力開発機構から労働局へ移管されて申請方法が変わっていたことを知らなかった。実際に申請をする時になって初めて知った。制度に何らかの変更が生じた場合は、そのタイミングで欠かさずアナウンスをしてほしい。しかし、問い合わせをして送ってもらった資料は完成されており分かりにくいところはなくスムーズに申請を継続できた。
- ・M社ではジョブ・カード制度の他にも数多くの助成金制度を利用しているが、その中でも、ジョブ・カード制度が一番訓練生本人にとって効果があると考えている。
- ・実践型人材養成システムに関しては当社の中での必要性を認識していなかった。

(4) 助成金に関して

- ・助成金の減額に関して、受給額が多いに越したことはないが、現時点でそれを理由にして制度活用をやめる予定はない。しかし、2012年度の実施後に実際に支給される助成金額をもとに経営側が来年度以降の活用有無を判断する可能性はある。

以上

N 社（老人福祉・介護）

調査日：2012年6月7日

インフォーマント：代表取締役

インタビュアー：小杉、小川、高見、高橋

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（基本型）
- ・2011年度以降：利用なし

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・2008年開設の老人介護施設（住宅型有料老人ホーム、デイサービス）。有料老人ホームは2012年に30床であり、2010年から15床増床した。2010年は1200万円の赤字、2011年は約100万円の黒字、2012年（調査時点）は1000万円の黒字となっており、経営状態は改善している。ただし、職員1人当たりの利益率は従業員増に伴い下がっている。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・従業員数はパートを含めて27名（2010年の従業員数は14名）。うち、夜勤職員は4名。介護士はパートタイマーを含めて全員ヘルパー2級の資格を持っている。
- ・2010年から新たに17名採用。会社の規模が大きくなるにつれて調理や清掃担当者等の増員を行っており、職種柄パートタイマーの採用が多い。採用はハローワークや、群馬県福祉人材マンパワーセンター（特に看護師）を通じて行っている。
- ・長期的な採用人員計画を立てることが難しいため、新卒採用は行っていない。従業員の離職を補充する形で随時中途採用をしている。新卒採用を行っていないもう一つの理由は、N社が介護技術のみならず、高齢者の心のケアを重視しているからである。介護技術はヘルパー資格を持っていれば徐々にスキルアップしていくものの、心のケアは教えても身につかない部分がある。そのため、N社は積極的に子育て経験のある人を採用したいと考えている。子育ての経験者は、相手への言葉の掛け方も上手く、被介護者の懐に入りやすいなど心のケアに必要な素地が身についている。
- ・採用の際に資格は重視していない。例えば、介護福祉士の有資格者の多くは、特別養護

老人ホームや老健施設での就業経験があるが、その経験がかえって仕事の範囲を狭めてしまい（＝仕事の枠を作り過ぎてしまう）柔軟な発想ができないことがある。他会社と差別化を図っていくためには、介護福祉士よりもヘルパー資格程度の知識のある人を採用していく予定である。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

（1）制度活用の概要

- ・2009年に1回目、2010年に2回目の有期実習型訓練（訓練期間4ヶ月）をそれぞれ1人ずつ実施し、その後はジョブ・カード制度を利用していない。1回目の訓練生は30代既婚女性、2回目の訓練生は20代後半の未婚女性である。2回目には同じ有期実習型訓練を利用して2人採用する予定であったが、4か月の研修があることを説明すると、うち一人は自ら辞退した。研修期間は賃金がもらえないと誤解したのかもしれない、もっと説明が必要だと考えている。

（2）制度活用をやめた背景

- ・ジョブ・カード制度を利用して正社員採用しようと考えている候補者はいるが、子育て中の人が多く、子育てが一段落するまでパートタイマーとして働くことを希望している。正社員就業希望者がいれば、ジョブ・カード制度の利用を再開する予定である。
- ・パートタイマーとして2年働いた後に正社員として採用した人がいたが、N社はキャリア・アップ型訓練の存在を知らず、制度を利用しなかった。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

（1）従業員の定着に対する効果

- ・訓練を受けた2人は正社員として働き続けている。ただし、N社はもともと従業員の定着率が高い。離職者は4人（うちパートが1人）であり、離職理由は夫の転勤や親の介護など、労働者側の家庭の事情によるものである。

（2）訓練生のその後の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・2009年度訓練生は課長（N社唯一の課長）、2010年度訓練生は主任と、両名とも管理職に就いている。訓練生2名が昇進した理由は本人の資質という面が大きいですが、ジョブ・カード制度で「研修まで受けさせてもらった」という気持ちから、当事者に自覚と「上向きな思考」が生じていることも要因の一つと推測している。

- ・ 2009 年度 訓練生は介護福祉士、2010 年度訓練生はヘルパー 1 級の資格取得を目指している。

(3) 企業内の人材育成の仕組みに対する影響

- ・ 2010 年 10 月にジョブ・カードの評価制度の考え方を反映させた職能資格制度を導入した。その等級では何をやるべきか、上の等級に上がる際に必要な能力や資格は何か、といったことを明確にした。同等の技量さえあれば、必ずしも資格を持っている必要はないが、ヘルパー 2 級の資格を持っていなかった社員が自主的に勉強して資格を習得したケースもある。

(4) ジョブ・カード制度の評価

- ・ 人づくりを重視しているという点でトライアル雇用よりもジョブ・カード訓練の方が優れていると考えている。

4. 制度に関する要望・課題等

(1) 助成金に関する要望

- ・ 企業内の教育体制を作っていきたいという理由から、助成金の額が少なくなったからといって制度利用を止めることはない。給付で足りない分は自己負担する。

(2) ジョブ・カードの普及に関して

- ・ ジョブ・カードを持った求職者が応募してきたことはない。
- ・ 商工会議所とは 3 カ月に 1 度程度情報交換を行っている。事業仕分け後のジョブ・カード制度の継続についても連絡を受けている。

(3) 外部講師

- ・ マンパワーセンターのようなところからの外部派遣講師制度等を作ってほしい。社内で教育訓練を行う際に、教育材料を 100% 自分で集めるのは大変である。外部講師を雇えば、教育材料を持ってきてくれる。
- ・ 先輩従業員が自分の仕事の傍ら後輩を教える場合、忙しさから教える側がいらいらしながら教えてしまい、教わる側が委縮する。また、従業員間で仕事の仕方が少しずつ異なるため、各自が自分のやり方を指導すると教えわる側は混乱してしまう。まず、外部講師から基本を習い、応用部分を先輩従業員から教わる形が望ましい。

(4) 商工会議所との関係

- ・初めてジョブ・カード訓練を実施する際に、訓練プログラムを自分たちだけで考えるのは相当難しく、商工会議所のスタッフの助けがあったから作成できた。今後も制度利用を考えているので、商工会議所からの支援は無くさないで欲しい。

以上

〇社（金属加工・精密機械加工業）

調査日：2012年6月7日

インフォーマント：代表取締役

インタビュアー：小杉、小川、高見、高橋

実施訓練：

- ・2010年度まで：実践型人材養成システム、および有期実習型訓練（基本型）
- ・2011年度以降：実践型人材養成システム

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・1962年設立の金属加工メーカーで、国内トップレベルの薄肉切削加工技術を持っている。
- ・震災の影響で生産量の変動が大きかった（2011年度の前半に生産を止めていた分、後半に生産量を増やし、2012年はその在庫調整で生産量が低下している）が、年間収益は震災前と同等である。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・2010年の従業員数はパートを含め81名であったが、2012年には新卒採用した分、社員数が増えて約90名（正社員が60名程度）となっている。新卒採用は、2010年に6名（大卒4名、高卒2名）、2011年6名（大卒3名、専門学校卒1名、高卒2名）、2012年は5名（大卒2名、高専卒1名、短大卒1名、高卒1名）実施した。毎年4名程度の採用計画であるが、面接した上で計画を超えた採用も行なっている。
- ・2012年の採用は全員技術系であった。うち大卒2名は工学部卒だが、その他、例えば文系短大卒女性は採用時、技術系の知識は全くなかった。
- ・求人経路は、高校生は毎年同じ高校、大学生はマイナビである。
- ・中途採用はパートタイマーのみ行った。即戦力として採用した中途採用者には〇社の社風に馴染めない傾向があるため、中途採用はあまり積極的に行っていない。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

(1) 制度活用の概要

- ・2010年4月より、3年連続で新卒採用者全員に実践型人材養成システム（訓練期間6ヶ月）を利用している。
- ・中途採用者に対する有期実習型訓練（訓練期間6ヶ月）は2009年12月、2010年6月に実施し、その後2年間実施していない。

(2) 制度活用の詳細

- ・2010年5月に社内にテクニカルセンター（県認定の職業訓練校）を設け、そこで座学と実習を実施している。訓練指導は主に社長と、職業訓練指導員の免許を持つ専務で行っている(2:1の割合)。外部講師は利用していない。
- ・ジョブ・カード評価シートの項目を具体化する形で教科書を作成し、これに沿って訓練を行っている。この教科書の6割は同業他社でも利用できる内容である。
- ・実践型人材養成システムのプログラムで教える内容は新卒者向けの基本的なもので、時間が経過してもさほど変化しないため、今後内容を大幅に改定する予定はない。ただし、自作の教科書に利用できるより良い資料があれば差替えたり、実習の比率を増やしたりしていて、毎年少しずつ改良を加えている。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 訓練方法の変化によるメリット

- ・以前は未訓練のまま新卒者を現場に送り出していたことによるトラブルに対応するため、各部門長がその教育に時間を割かねばならなかった。新卒者が最初に覚えなければならない事項は部門間で共通であり、新卒を一箇所に集めて一定程度までの教育を施した後に現場に送るようにしてからは、現場の手を煩わせずに済んでいる。

(2) 採用への影響

- ・マイナビを通して応募してくる大学生は、O社に教育訓練のシステムや訓練施設があることを志望動機として挙げている。
- ・新卒社員に6ヶ月の訓練を受けさせるために、人員に余裕がある状態を作っている。人手不足の状態では、新卒社員が訓練を受けることに対する現場の理解は得られない。訓練に必要な環境は、ジョブ・カード訓練を行うと決めて急にできるものではなく、O社

が15年かけて人材育成に積極的に取り組んできた成果である。

(3) 従業員の定着に対する効果

- ・ジョブ・カード訓練以前から社員の定着に積極的に取り組んできたため、離職率はもともと低い。パート社員も含めて社員は殆ど離職しない。実践型訓練を受けた訓練生17人のうち、離職した社員は1人もいない。有期実習型訓練を受けた受講者は全部で4人(30代が3人、50代が1人)いるが、2011年に1人(30代半ば)が離職。仕事が覚えられず、ついていけなくなった。他3人は継続就業している。
- ・同期で6ヶ月間一緒に訓練を受けることで仲間意識ができ、訓練生が相互にサポートするので、研修を脱落する者はいない。
- ・ジョブ・カード訓練を開始する以前は、社長が新卒採用者とあまり接する機会がないまま現場に送り出し、意思疎通がはかれなかったため、離職を思い止まらせることができなかったことがあった。訓練開始後は、6ヶ月にわたり社長が新卒採用者を教えるので気心がわかり、訓練修了後、現場に出て社長と接する機会が減っても、一言声をかければその社員がどんな状態かわかるようになった。このようなことが新卒社員の離職者が1人も出ていない要因となっている。
- ・会社が大きくなり、個別に社員の話を聞く機会が減ってしまった。そこで、毎週月曜日に6~8名が参加するワークショップという形で、品質管理などについての勉強会を開催している。平等に意見を言う機会を与え、グループカウンセリング的な意味合いをもたせている。気になった社員には声をかけるなどのフォローを行う。各社員1ヶ月半に1回の頻度で参加する。

(4) 訓練生のその後の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・訓練生自身、訓練したことが直接仕事に使えるので「役立っている」と評価している。
- ・訓練生は、制度利用以前に採用した社員に比べて2倍早く成長する。人によっては1年で勤務経験3年の社員と同等の仕事ができるようになる。
- ・現場で働く以前に座学の勉強を行うと、現場で実際にその知識を使う場面に出くわした時に、教科書を見直して復習することができる。その意味では、卒業研究を行った経験があり、自分で勉強する習慣のある大卒者の方が、高卒者に比べてより訓練効果が大きい。

- ・有期実習型訓練を受けた 50 代男性は、30 代と一緒に座学訓練を受け、その後も能力を伸ばしている。

(5) 企業内の人材育成の仕組みに対する影響

- ・2012 年から中堅（3 年以上）社員向けの研修用教科書の作成を行っている。教科書には金属の加工方法など社外秘レベルの内容も含まれる。現場の社員の持つ技術を教科書化することは、外部に漏れるなどのリスクがある一方で、「その人しかできない技術」になることを防ぎ、若い社員に伝承していくために重要であると感じている。

4. 制度に関する要望・課題等

(1) 助成金に関する要望

- ・土曜日の研修費用（授業費用、休日出勤手当）に割り充てたいので助成金は支給してほしい。

(2) ジョブ・カードの普及に関して

- ・中途採用でジョブ・カードを持参した求職者がいた。新卒採用ではない。

(3) 商工会議所との関係について

- ・O 社の事務員 2 人は、地域ジョブ・カードセンターから申請書類処理の仕方を教えてもらった。初めて申請する際に、カリキュラムの組み方などについてジョブ・カードセンターの支援がなければ申請できなかったかもしれない。その後も、書類で分からない部分があれば適宜教えてもらっている。
- ・社長はキャリア・コンサルタントの資格を所有しているが、外部の目による評価が欲しいという趣旨から、訓練の最初と最後に実施するキャリア・コンサルティングをジョブ・カードセンターに依頼している。

(4) 座学の外部研修について

- ・有期実習型訓練、実践型人材養成システムは、外部研修が必要となる。O 社には県認定のテクニカルセンターがあるため、座学を自社で実施できる。適当な外部研修先を見つけるのは難しく、例えば都合の良い時間帯（O 社の場合は、土曜日実施希望）に利用できる外部研修先は非常に少ない。また、職業能力開発協会の行う座学研修を利用したことがあるが、授業の内容が多岐に渡り過ぎていて、現場ですぐ役立つものは全体の 2 割程度であった。

以上

P 社（食品製造・販売業）

調査日：2012年7月19日

インフォーマント：取締役

インタビュアー：小川、原、高見

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（基本型）
- ・2011年度以降：利用なし

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・事業内容は珍味と呼ばれる水産物の加工を中心とする農水産物加工品の製造と販売。
- ・震災後に関しては、愛媛県にある会社としては実は売上は伸びているという状況。要因は二つあり、一つ目は自社製品の乾燥小魚などが保存にも適しているため、震災用とは言わないまでも堅調に売上を伸ばしている点。二つ目はP社が瀬戸内海や九州地方で取れた水産物を扱っており、一部の消費者に関東で取れた魚よりも安心感を抱いてもらっている点が挙げられる。
- ・現状の経営課題は二つあり、一つ目は新規の顧客開拓。既存の得意先以外に新しい得意先を開拓していかないといけない。既存の得意先だけだと毎年、売上がどんどん下がってしまう。そのため、新しい得意先を毎月何十社と開拓して行って、やっと少しずつ売上が伸びていく。二つ目はやはり新商品の開発。コンビニのプライベート・ブランドなどでも商品展開しており、毎月何十品目という新商品を開発している。商品サイクルが短いため次々と新商品を開発・投入していく必要がある。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・従業員数は約120名。
- ・採用状況については、グループ会社含めずP社単体で、2011年の新卒採用は大卒6名、高卒4名の計10名。中途採用は約5名。2012年の新卒採用は大卒7名、高卒3名の計10名。中途採用は約2名。売上も伸びてきているので営業と生産が追いつかなくならないように例年10名前後採用している。2010年度の新卒採用が4名と少なかったのは09年

度の原油高の影響などから採用を控えたという背景がある。

- ・中途採用においてはやはり食品業界の経験の有無が判断基準になっている。しかし、30代以上でまったく食品業界の経験がない人はP社で実績を出すのは難しいが、20代半ばくらいだと未経験でも実績を残せる人がいたりもする。中途採用者が社内で成果を出せるかどうかは採用時の年齢も大きいと考えている。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

(1) 制度活用の概要

- ・2010年度調査までに、中途採用者5名に対して有期実習型訓練（基本型）を実施した。
- ・2011年度以降、ジョブ・カード制度は利用していない。主な要因は以下の2点。

(2) 制度活用をやめた背景

- ・一つ目は、制度改正後から地域ジョブ・カードセンターの担当者が異動になり以前のようなサポートをしてもらえなくなったこと。前回制度を利用した際は、書類作成に多大な労力を費やしたが、地域ジョブ・カードセンターの担当者が何十回も打ち合わせをしてくれたので助かった。書類作成は非常に手間がかかる作業なので、センターからのサポートがないと制度利用は難しい。
- ・二つ目は、助成金が減額された点。前回制度を利用した際は書類作成をほぼ取締役1人で行ったが、現在の助成率ではかかるコストに見合わない。（ジョブ・カード制度を利用することによる通常で採用した社員より質の高い人材を採用できたわけでもないので、制度利用に伴う負担・コストに見合わない。）また、以前の助成率であれば、研修の外注などで発生した費用を相殺することができたが、現在の助成率だとそれもできない。総じてコスト・パフォーマンスが低下したことが制度活用をやめた要因。
- ・上記の2点に加えて、中途採用者が20～30代で年齢にばらつきがあったり、食品業界の経験があったりなかったりと個人差があったので、人によっては3カ月の訓練期間は必要なく、2カ月や2カ月半でよいというケースもあった。つまり、中途採用対象の訓練ニーズが必ずしもジョブ・カード制度にマッチしていなかった点が挙げられる。
- ・ジョブ・カードセンターからのサポートが拡充されても再度、ジョブ・カード制度を利用するかどうかは分からない。他にトライアル雇用など書類が少なく済む制度もあり、

ハローワークの担当者も熱心なため、現在はそのような手間のかからない制度を利用している。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 従業員の定着に対する効果

- ・2010年度調査時までにはジョブ・カード制度を利用して採用した4名のうち、現在も残っている社員は1名のみ。後の3名は2010年度から11年度にかけて退職した。しかし、残った1名に関しては営業部門で若くして実績を出しており、新規開拓なども担当して売上を伸ばしている。
- ・後の3名が退職した理由はそれぞれ異なる事情があったが、共通する要素としては、3名とも本社（松山市）配属ではなく、東京営業所（さいたま市）配属だった点が挙げられる。そのため、本社とのコミュニケーションや内部フォローが不足し、帰属意識が醸成されなかった可能性がある。また、単純に本社（松山市）は全体として求人が少ないので一度採用されたところに定着しやすいのに対し、首都圏だと他に仕事がたくさんあるため転職しやすいという地域的な要因もあるのではないかと考えている。

(2) 訓練生の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・ジョブ・カード制度の訓練を受けた社員と受けていない社員の違いはあまり感じないが、意欲には少し差があると感じている。定着した1名に関しては、年齢は20代で前職が建設資材の営業で、あまりOff-JTの研修を受けたことがなかった。そのため、ジョブ・カード制度のOff-JTが新鮮だったという側面もある。それに対して、退職した3名は30代で今から思えば訓練期間は1カ月程でよかったのかもしれないと考えている。

(3) 訓練生以外の従業員の意識、社内の雰囲気への影響

- ・ジョブ・カード制度が社内に与えた影響としては、制度利用後から社内独自の新卒研修におけるOff-JTの比率が以前よりも増している点が挙げられる。制度利用以前はほとんどOJTだったのに対し、制度利用時ほど長期間ではないが、Off-JTを取り入れるようになってきている。制度利用後からこの新卒研修にそれまでに入社した中途採用者も一緒に参加するようにしている。やはり新卒よりも中途採用者の方が、実践にどう活かすかという視点で研修を受けるため、Off-JTの知識も早く身につけやすい。

(4) 企業内の人材育成の仕組みに対する影響

- ・ジョブ・カード制度の訓練評価項目は、P社独自で使用している評価項目より内容とし

ては細かいが、すべてがP社に適合しているわけではない。そのため、制度利用時はジョブ・カード制度の評価項目を参考に、P社独自の項目を組み合わせることで評価を行った。制度利用時はより細かい項目で評価を行うことにより、訓練生に対して仕事上で何が大切とされているのかについての意識づけの効果があつたと思う。

4. 制度に関する要望・課題等

(1) 事務負担に関する要望

- ・先述のように、やはり制度利用や助成金の申請に必要な書類作成に多大なコストがかかるため、必要書類を整理・削減したり、作成をサポートする体制を整えてほしい。

(2) 制度活用の仕組みに関して

- ・ジョブ・カード制度のような評価項目が細かい制度は、営業のような職種には馴染まないのではないか。営業の場合は座学も大切だが、実際にお客さんのところへ行ってやりとりをする実践の中で業務を身につけていく割合が高い。お客さんにも若い方からご年配者まで、全国にもいろいろな方がいる。それに対して、開発、生産管理、品質保証、極端に言えば経理などは社内で業務内容の指導を完結させることができるので、よりジョブ・カード制度に向いているのではないかと。
- ・ジョブ・カード制度は実際の効果が分かりにくい。P社はすでに研修制度を備えていたため、ジョブ・カード制度を利用することによって社内体制に大きな変化が生じたということはない。他のルートから入ってきた人材と明らかに質などが違うのであれば、ジョブ・カード制度を利用するということになると思うが、多少の差くらいであれば他のよりコストのかからない制度を利用しようということになる。効果が分かりづらいということが制度利用できない一番大きい理由かもしれない。

(3) 訓練スケジュールの柔軟性に関する要望

- ・訓練期間に柔軟性を持たせてほしい。P社では中途採用では同じ業界の経験者採用が増えてきているため、その場合3カ月の訓練期間が長すぎるというケースがある。ある程度経験がある中途採用者の場合はたとえば、訓練期間を2カ月にできるなど柔軟性があるとよい。また、OJTとOff-JTの比率に関しても職種によってはOJTで学ぶ業務の方が多くなるケースもあると思うので、柔軟に変更できるとよい。
- ・現状、求職者がジョブ・カードを持参して応募してきた例はない。履歴書以外にないよりはいいかもしれないが、履歴書でも丁寧に経歴や資格を書く人の場合はそれほどジョ

ブ・カードで得られる情報と変わらなくなる。何かしら、ジョブ・カードでしか得られないようなメリットのある情報が含まれるようになるといいのではないか。

(4) ジョブ・カードの普及に関して

- ・ 在職者向けにキャリア・コンサルティングを受けさせジョブ・カードを発行する仕組みに関しては、自社の優秀な人材の流出につながると考えるため、活用したいとは思わない。P社ではパート・タイマーの場合でも定年まで勤める人が多く、短期的に人材を移らせるような考え方はない。
- ・ 同業他社のジョブ・カード制度への認知度はほとんどない。トライアル雇用のように簡単に助成金が受給される制度の方が話題にのぼることが多い。

以上

Q 社（自動車整備業）

調査日：2012年7月19日

インフォーマント：代表者

インタビュアー：高見、原、小川

実施訓練：

- ・2010年度まで：有期実習型訓練（基本型）
- ・2011年度以降：利用あり（同上）

1. 企業概要

（1）経営状況と震災の影響

- ・事業内容は自動車整備業。
- ・整備業の顧客としては、車を扱っている法人が第一で、次に個人のユーザー。関連会社として自動車リース会社があるので、そちらで提供している商品車の販売も行っている。法人にも個人にも営業をかけて販売している。
- ・震災の影響としては、取引先が1社減ってしまったことが大きい。建築関係の材料卸の会社で、愛媛県全体で見てもそういう建築とか建材を扱う産業のボリュームが下がってしまっている。建材は、大体、自動車を使うので、自動車関連の産業も影響を受ける。取引先が1社減るだけで、その会社の何十台という自動車の整備需要が減るので、整備業としては非常に大きな痛手になる。

（2）従業員構成と採用の状況

- ・従業員数は20名弱、グループ会社も含めた総数は30名。
- ・前回調査からジョブ・カード制度を利用して新たに1名中途採用している（後述）。
- ・2012年度はQ社としては初の試みの新卒採用を行った。採用人数は男性1名で、地元の整備学校の事務長がリクルートで訪問してきたことがきっかけ。ちょうど技術部門で若い社員を必要としていたのでタイミングが合った。毎年採用できるほどの業務量はないので、今後新卒採用するとしても5年サイクルくらいになると考えている。
- ・既に営業職の経験がある40～45歳くらいのベテランの人材を採用するという方法もあ

るかもしれないが、Q社の場合は3代くらい関係が続いているお客さんがいるなど、ひとつの顧客と長く関係を結び、一緒に年を取っていくようなイメージで仕事をしている。そのため、お客さんと長い付き合いをしてもらうために、なるべく若い社員を雇いたいと考えている。

2. ジョブ・カード制度活用の状況

(1) 制度活用の概要

- ・2010年度調査までに、3名を対象にして有期実習型訓練（基本型）を実施。
- ・2011年末から2012年の3月にかけて1名、ジョブ・カード制度を利用して正社員採用した。

(2) 制度活用の詳細

- ・訓練生は35歳男性。もともと自動車整備の経験があり、運送会社に勤めたりしていた。その整備の経験を生かしてQ社で営業の仕事をしてはどうかと打診し、本人もやる気を示したのでジョブ・カード制度を利用することになった。訓練生はもともと自動車整備学校を卒業していて、整備士2級の資格も保有していた。
- ・採用の決め手はやはり自動車整備の経験があったことと、営業職にも本人がやる気を示したこと。実際に自動車の販売店などでも、ある程度の年齢が来ると、整備だけで高い給料はなかなか出しにくくなる。そうなったときに、その社員を長く雇って活躍してもらうための1つの方法として整備の経験を生かした営業職がある。わりと技術上がりの営業職はまじめに仕事をして実績を残す人が多い。
- ・ジョブ・カード制度を利用するメリットは、訓練生の動機づけや不足しているスキルを訓練期間中に経済的な援助を受けながら補うことができること。Q社の場合、第一に車に興味があること、車に接することが好きなこと必要。このような動機付けを短期間で行うのは難しいので、運転免許や保険の知識など、本人に不足しているスキルを習得させていく中で動機付けを行っている。しかし、新入社員とはいえ給料は発生するし、外部研修を受けさせる場合はその費用も発生するので、そのような費用面をカバーしてくれるところがジョブ・カード制度の一番のメリットと考えている。
- ・今回の訓練生は、まず人からの紹介で一度会った後に、ジョブ・カードセンターに相談して有期実習型訓練を利用することになった。Q社側でどういう人材を必要としている

のか、また求職者側で何を希望しているのかを担当者に話して相談した。求職者と1度会って世間話をして簡単な経歴を聞いただけで自分の会社に適した人材かどうかを見抜くのは難しい。どういう質問をしてどのような答えが返って来たらマッチングする人材と見なせるかなどは専門家の力を借りたいと考えている。

- ・現在は自動車整備業でも機械と向き合うだけの仕事は少なくなっている。むしろ、人と接する仕事の方が主流になってきている。そのような中で、どのような人であればQ社の求める人材にマッチするのか、訓練してそうになっていけるのかについてはやはり不安要素がある。そのため、ジョブ・カードセンターの方のような専門家に相談してアドバイスを受けたと考えている。

3. ジョブ・カード制度活用の効果

(1) 訓練生の仕事ぶり、スキルの伸びへの影響

- ・ジョブ・カード制度の助成金によって訓練期間でも少し多めに給与を支給することができている。そのため、仕事の品質とスピードに対するモチベーションが上がり、車に例えればエンジンをかけたらいきなりアクセルをグッと踏んでスタートしてもらうことができる。会社に入ってから技術職から営業職へと180度もの見方が変わるような経験をしてもらうことになるので、モチベーションを上げてもらうことは重要だと考えている。

(2) 訓練生以外の従業員の意識、社内の雰囲気への影響

- ・ジョブ・カード制度の利用は今回の1名と前回調査までの3名を合わせて計4名。ジョブ・カード制度の利用がちょうど会社の世代交代の時期と重なっており、若い社員が増えて会社の雰囲気も変わってきている。以前はベテラン社員が厚い層を作っていたので、そこで決めた施策をトップダウンで行うことが多かったが、最近では若い社員同士が自主的に相談して何か新しい案を持ってくるというケースが出てきている。
- ・毎週1回、早朝に任意のミーティングを行っており、そこでは社長やその他の役職を持った社員も関係なく、1つの問題に関して自由に意見を述べ合う場を設けている。若い社員も自分の意見を伝えるために進んで参加してくれている。このミーティングはもう2年続いている。
- ・Q社では現在中学生の職場体験を実施しており、自動車に興味を持ってくれる中学生を毎年3~4人ほど受け入れている。若い人の車離れは現実として存在するので、自動車や

自動車関連の仕事に興味を持てるように、中学生のうちから育てようと考えている。これも、ジョブ・カード制度を利用して、若い内からの人材育成の重要性を認識したことがきっかけ。

(3) 外部研修を受ける際のメリット

- ・ジョブ・カード制度を利用することにより、外部研修の際の講師がより力を入れて講習を行ってくれるようになった気がする。一企業から直接頼むと非常にコストがかかるのだが、ジョブ・カード制度を経由して依頼をすると、同じ金額でも特にマナー研修の際などの講師の力の入れ具合が変わってくる。

4. 制度に関する要望・課題等

(1) 事務負担に関する要望

- ・日誌による評価はもう慣れたので負担には感じていない。日誌の書き方を見て訓練生のモチベーションなども把握することができる。例えば、訓練生が得意先を回った日の日誌を見れば力を抜いていたのか、一生懸命取り組んでいたのかが分かる。
- ・カリキュラム作成はジョブ・カードセンターがサポートしてくれているので助かっている。自社のみで作成しなければならなかったら、3 カ月間の中で何を何時間やればいいのかなどの配分が難しかったと思う。

(2) 助成金に関する要望

- ・助成金の額は正直言って不足している。前回調査の際も、1 回目の助成金額は訓練生の賃金・訓練費用と差し引きゼロか逆に足りないくらいだった。本当は短期的にもっといろいろな研修や勉強をさせたいので、減額前の金額よりさらに5倍くらいの助成金を希望していたのだが、制度改正によって逆の方向に行ってしまった。今回の訓練生も研修時間は減らしていないので、不足分はQ社自身で負担している。
- ・しかし、助成金に関してはこれ以上要望を出しても仕方がないと考えている。会社がそこまで国に甘えてもいいとも考えていない。助成金額は多いに越したことはないが、現状の助成率でも必要があれば今後も制度を活用していきたい。(ただし、トライアル雇用レベルの助成金だとかかるコストに見合わないと考えている。)

(3) 訓練スケジュールの柔軟性に関する要望

- ・訓練カリキュラムの承認にはより柔軟性を持たせてほしい。本来はカリキュラムがあれ

ばその通りに、1分1秒間違えず行うのが大前提なのだろうが、実際は難しい。例えば、午前中と午後で別の訓練を行う予定にしている、午前中のOJTが丸1日かかってしまうということもある。ある程度判断基準を柔軟にしてもらって、雇用側で訓練実施とみなすのであれば制度側もそれを認めるというようにしてくれると良い。

(4) ジョブ・カードの普及に関して

- ・3年程前に、ハローワークからトライアル雇用を勧められて1度だけ利用したことがある。整備の仕事で未経験者を採用した。助成金を受けながら未経験者を訓練して、会社の負担を少なくして、資格を取れる制度は何か問い合わせたところ、トライアル雇用を表記して求人票を出すことになった。ハローワーク側には担当者レベルでジョブ・カードは管轄外という認識もあったと見られる。ジョブ・カード制度は本人の適性をみながら訓練が出来るよい制度だが、もっとハローワークと連携すれば、職が見つからない求職者も減るのではないか。
- ・大学生の内からジョブ・カードを継続的に持つようにしていけば、就職してから3年以内に辞める人も減るのではないか。(本人が自分の適性を認識した上で就職できるので、企業とのマッチング率が上がると思われるため。)
- ・中途採用の際に求職者がジョブ・カードを持っていれば、履歴書よりも詳しい情報が得られるので参考になる。履歴書ではどこの会社でどのような職種を経験していたのかなどは分かるが、その中身はやはり面接の際に聞かないといけない。ジョブ・カードを持っていれば、キャリア・コンサルタントが仕事の中身まで既に聞いてくれているので、どんな仕事をしていたのかをすぐに把握することができる。自社で必要としているものを有しているかどうかを判断しやすい。
- ・技術職と営業職でどちらの方がジョブ・カード制度に馴染むかといえば、やはり技術職の方が馴染む。その理由は、技術職であれば対象とする相手が機械で、感情を持ってないから、例えばこの車1台を3時間で仕上げなさいと言ったら、3時間でできるように訓練していけばいい。しかし、営業職の場合は、あまり短期的な数字で結果を評価するようにしてしまうと、相手あつての仕事にも関わらず、無理やりお客さんに頼みこんで数字を作るようなケースが出てくる可能性がある。その場合、間違った評価をしてしまってもいけないので、技術職と比べると短期的な評価が難しい。
- ・営業職の場合は、3カ月という短期間に訓練して評価できるスキルは限られてくる。営業基になる考え方や人に接する時の姿勢など基本的な部分を教えるところまでしかでき

ないし、それで良いと考えている。営業のスキルは職種があればそれだけ業務内容も評価の在り方も変わってくる。

- ・ 同業他社の中でジョブ・カード制度が普及していないのは、経営者側にも問題がある。技術職の場合、1人を育てるのに多額のお金と手間がかかる。ジョブ・カード制度があるがために、せつかく育てた人材がよりいい条件を求めて他に転職されてしまうことを恐れて導入しない経営者も確かにいる。例えば、小さい会社の整備の仕事の場合、一日中機械の整備をしているわけにはいかず、お客さんが来たら当然接客もしないといけない。基本は整備でも、会社としてはある程度接客の技術も仕込んでいかないといけない。それで、本人がある程度の年齢になって、自分も将来独立したいと思った時に、自分に足りないのは営業力だなどと思って、ジョブ・カードのような制度を利用して、より給料が高くて好条件な所へぽんと行かれてしまうのは、中小企業にとってみれば、ダメージが大きいことは確か。
- ・ 在職者向けのジョブ・カードに関しては、国がどのように考えているかによるのではないか。求職者個人のことだけを考えてそういう制度にしているのか、あるいは、会社も含めた日本全体のことを考えてそういう制度にしているのか。在職者向けジョブ・カードは、社内の人事評価と食い違うケースが生じる可能性がある。そうならないように、まずは会社に向けて人事評価システムのひな型を提供するなどして、会社側に適切な評価をさせてそこからジョブ・カードにつなげていく方がいいのではないか。
- ・ 人事評価制度をオープンにしたとしても、感情的な部分での評価など見えない部分での評価はどうしても残ってしまう。

以上

A 商工会議所（地域ジョブ・カードセンター）

調査日：2012年5月29日

インフォーマント：支所長

インタビュアー：小杉、山本、高見、小川

1. 地域ジョブ・カードセンターの体制に関して

- ・2010年度の制度改正以降も体制は変わらずに、基本的にはジョブ・カード制度活用企業の開拓を行っている。それに合わせて、ジョブ・カードの発行数300万人という目標もあるので、ジョブ・カード訓練を活用しないまでも、ジョブ・カードを履歴書がわりに使うサポーター企業の開拓も行っている。しかし、現実としては、サポーター企業という形になったとしても、訓練を活用しない企業では、ジョブ・カードを履歴書代わりに使うところは、ほとんどない状況。そのため、基本的には企業向けのジョブ・カード訓練の普及と、活用を希望する事業所に対する訓練カリキュラムの作成が業務のメインになっている。
- ・2011年度から、商工会議所に対するジョブ・カード普及の委託事業費は何割かカットされている。しかし、各会議所単位で実績に応じて削減率が決定されているため、A商工会議所に関しては事業縮小しないで済むだけの十分な事業費を確保できている。一方で、実績のない商工会議所に関しては、事業費を大幅にカットされてしまったため、事業縮小せざるをえず、全国的には二極化が進んでいる。
- ・ジョブ・カード推進員は基本的に企業開拓を担当させていない。商工会議所の職員の方が企業側と信頼関係が出来ているので、職員が企業にある程度制度の概要説明までしてから、推進員に引き継ぎ、書類手続きなどの細かい業務を担当してもらっている。

2. 訓練実施企業減少の背景に関して

- ・2010年度から11年度にかけて、制度活用企業が減少したのは、助成金の面で条件が大幅に悪くなったため、企業にとっての「うまみ」が少なくなったことが大きい。企業の新規採用自体が減っているわけではなく、単に制度を活用しない企業が増えている状況。
- ・制度改正によって制度活用に伴う書類が複雑化した面がある。キャリア形成促進助成金に組み込まれてしまったがゆえに、そちらの方の申請書類も必要になった。そのため、

職業能力体系図など今まで必要なかった資料も提出する必要が出てきてしまい、企業の負担増につながっている。

- ・ トライアル雇用との併用が伸びていない理由は、第一に、ハローワーク経由でないと利用できない点。そのため、求職者とのマッチングがうまくいかずに訓練をなかなか開始できず、結果的に併用を中止した企業も少なくない。第二に、OJT と Off-JT の比率によっては、併用するよりも有期実習型で訓練期間を長く設定した方が多く支給される点。トライアル雇用は訓練期間を 3 カ月しか設定できないのに対し、有期実習型単独では 6 カ月まで延長することができる。また、OJT8 割と Off-JT2 割の比率よりも Off-JT の比率を上げると、トライアル雇用との併用よりも有期実習型単独の活用の方が、助成金額が多くなる。そのため、トライアル雇用併用のメリットが小さく、利用が限られている。
- ・ 訓練を実施しても助成金が支給されなかったり、支給が遅れてしまったり、また、活用を中止してしまった企業もある。国の資金が枯渇し、補正予算を組むまでに、助成金の支給が何カ月も遅れてしまったケースがあった。また、当然、事業所側がジョブ・カードのような制度の活用に慣れておらず、活用後にいろいろな書類の不備が発覚し、結果的に支給が遅れたというケースもある。商工会議所も助成金の申請までは委託契約内容に含まれていないため、商工会議所も限定的なサポートしかできないのが実情。
- ・ 特に実践型人材養成システムを利用している企業の中では、自社の人事制度に組み込んでいるケースがあり、そういった企業は助成金が削減されても継続せざるをえない状況になっている。そのため、一定の数のリピーター企業は存在するが、一方で助成金額の削減により新規企業は増えにくい状況になっている。
- ・ 事例として、水道工事を請け負っている有限会社がジョブ・カード制度を利用した。その事業所はそれまで家族経営で外部の人間を雇ったことがなかったが、ジョブ・カード制度を利用して訓練プログラムを作り人材を募集したところ、上手く人材を育てることができ、3 回の制度活用を行った。しかし、助成金支給申請の際の担当者が変わったことにより（制度改正により管轄が労働局になったこととは関係ない）、前回指摘されなかったことを書類不備で指摘される等があり、スムーズに支給が行われず、そのため、2011 年度の制度利用は見送るといったケースもあった。
- ・ 今までは、キャリア形成促進助成金の申請を受ける窓口と助成金支給申請を受ける窓口が異なっていたので話がかみ合わないケースもあった。しかし、現在 A 地域では、申請を受けた担当者が支給まで担当するように改善されている。

- ・キャリア形成促進助成金に組み込まれて、新規学卒者にもジョブ・カード制度が使えるようになったにもかかわらず、内定者には使えないという制約がある。そのため、実際、既に内定者がいて、訓練をしたいからジョブ・カード制度を利用したいという要望をもらっても、内定を出しているから使えないというケースがあった。中小企業の場合は、長期的に計画を立てて採用するというケースはあまりなく、必要になったら採用するということが多い。その場合、まずは人材を確保するために先に正社員採用してしまう必要が出てくる。ジョブ・カード制度を利用しようとする、たとえ正規ですぐに採用したい場合でも、非正規での訓練期間を設けないといけない。そのため、どうしても一定の時間がかかってしまい、中小企業のニーズにマッチしないことが多い。
- ・上のケースの場合、実践型人材養成システムという選択肢もあるが、訓練期間が長いなどハードルが高いので中小企業にはなかなか利用を促せない。そのため、キャリア・アップ型を先に申請しておいて、後から採用者が出た場合そこに適用するといった手法を取っている。(この手法で、タクシー乗務員の採用で多くの制度利用実績をあげている地域もあると聞いている。)
- ・ジョブ・カード制度利用によって生じるタイムラグの問題に関しては、第1段階の労働局への申請部分については、雇用・能力開発機構の時よりも早く承認を出してくれる。しかし、第2段階のキャリア形成促進助成金の申請の際は、職業能力体系図の作成等手間取り、やはりどうしても1カ月ぐらいのやりとりが発生してしまう。
- ・A 商工会議所では、企業向けの制度説明会を頻繁に実施している。トラック協会の総会や工業会の2次会に参加するなどして、年間30回弱は行っている。団体に対して実施すれば、それだけ制度活用促進のフェアとなり、100人ぐらいは参加者が集まる。A地域の就職面接会に出展している50社程度にすべて資料を送り説明をすると、求人を行っている会社であればかなり多くの会社から反応がある。2010年度と比べて、2011年度は参加者がかなり増えている。しかし、多すぎて逆に求職者とマッチングできないケースも出てきたので、今年度からは実施できない可能性もある。
- ・近隣のA'商工会議所の場合は、地域にあまり業界団体などがいないので、エリア内で企業向けの説明会を実施している。会議所の規模によっても異なるが、A'商工会議所では毎回10人から20人ぐらいは説明会に来てくれる。ジョブ・カード制度というものを理解してもらい、大体そのうちの半分はサポーター企業の登録をしてもらっている。サポーター企業に登録したところの更に半分は、制度活用もしているという状況。A'地域では年間6回はこのような説明会を実施している。A'市の周辺のエリアも担当して

おり、エリアが広くてまわりきれないため、これ以上頻繁に実施することはなかなかできない。2010年度と比べて、2011年度の参加者は半減している。

- ・2010年度の事業仕分けや、2011年度からの制度改正に関しては、Aエリアでは活用事業所すべてに対して周知はしている。また、ジョブ・カード制度普及推進員がリピーター企業に対して、最近の活用がない場合にフォローの電話を入れたりもしている。しかし、日商からアナウンスするように指示があるわけではないので、すべてのセンターが実施しているかどうかは分からない。
- ・ジョブ・カード制度普及活動に関して、各センターによって温度差があるのはなぜか。それは事務局担当と推進員のスキルによるのではないか。事務局担当によっては制度説明ができないところもある。事務局担当者でもきちんと制度のメリットを理解して商品説明ができるようになる必要がある。

3. ジョブ・カード制度普及の課題に関して

- ・ジョブ・カード制度の普及は今後も継続していきたい。制度によって訓練カリキュラムを作成して、訓練生にメリットを提供できることは当然として、それ以外の部分でも効果がある。例えば、事業所の社長から、OJTで先輩社員が指導を行う際、自分が本当に業務内容に関して理解していないと教えられないため、既存社員の成長にも結び付くという喜びの声をよくうかがう。
- ・ハローワークなどとも連携し、より制度の認知度を上げていきたい。しかし、担当エリアが広いため、あまり周知しすぎるとやはりまわりきれなくなってしまう。そのため、各自治体と連携したワンストップサービスを構築してはどうか。例えば、ある自治体の無料職業紹介機関と連携し、そこで求職者に対する紹介を行ってもらい、その後にサポート・センターの人間が出向いて制度説明を担当するといった流れを作ることができれば、センターの拠点数が少なくても対応できるようになってくるのではないか。

以上

B 商工会議所（地域ジョブ・カードセンター）

調査日：2012年6月4日

インフォーマント：人材開発部次長（人材採用支援担当課長）

インタビュアー：高見、小川

1. 2011年度以降の訓練実施の傾向について

- ・ B地域でも 2011年度に有期実習型訓練の受講者数が、2010年度に比べて大幅に減少した。その背景には、「2010年度末の駆け込み」と「2011年度前半の出遅れ」の両者があると考えられる。
- ・ 事業仕分けによって 2011年度以降の助成率が低下することが判明したので、2010年度末（2011年1月～3月）に、商工会議所のコーディネーターから企業に対して「訓練を行うなら今年度中に行なった方がいい」というアドバイスをして、企業の背中を押した。その結果、2010年度中に訓練を開始した企業が増え、当年度の実績が多くなった。
- ・ そうした前年度末の「駆け込み申請」の結果、2011年度初頭には訓練を行う企業の候補が非常に少なくなった。
- ・ また、2011年度当初は、制度変更後の新たな助成率がはっきりしなかった。そのため、企業にどう説明していいかわからず、7月頃まで企業への働きかけが鈍った。このことが 2011年度前半に訓練開始企業が少なかった背景にある。
- ・ 2011年度夏以降～現在までは、2010年度までと同様の水準で推移している。

2. 事業仕分け後の企業の反応

- ・ 仕分け後の制度改訂で企業の反応が悪くなったということはない。特に、助成率が悪くなったので制度活用をやめるといった動きはあまりない。
- ・ 企業からは、助成率の水準が低すぎるという声より、認定申請に必要な書類が多すぎるという声のほうが多い。
- ・ 全国的に見ると、企業にとっては、雇用・能力開発機構が廃止になった影響も大きいので

ではないか。ただ、B地域では23年度4月から労働局職員が雇用・能力開発機構に「逆出向」しており、担当が労働局に移管された際には逆出向の職員が労働局の係長になって同様の業務にあたったので、問題は少なかった。

- ・労働局への移管は企業にとっていい面もある。従来は訓練計画の申請から認定まで2週間かかったが、労働局に移管してからは、審査が訓練内容に踏み込まず形式審査になったので、受理して問題なければその場で認定がおりのようになった。

3. 制度に関する課題

- ・企業にとって、求人のタイミングとカリキュラム作成のタイミングが合わない場合があるのが課題。企業で人材採用ニーズが生じた時に、ジョブ・カード制度を活用して訓練を行うためには、訓練プログラムの認定をあらかじめ受けていなければならない。訓練プログラムの認定には時間がかかるので、いい人がいたらすぐに雇いたいという企業のスケジュール感と合わない。そのことで企業が制度を活用できない場合がある。
- ・先に訓練計画の認定を受けて求人を行う場合でも、訓練計画の認定を受けて求人票をハローワークに出しても応募が来ないという問題がある。求人のうち3割も応募がないという全国データがある。苦労して認定までいっても応募者がいないとなると企業の落胆は大きい。
- ・ハローワークの誘導にも問題がある。ハローワークに設置してあるパソコンに有期実習型訓練を紹介するページも設けているが、求職者にどこまで積極的に制度を勧めているか疑問。ハローワークは、トライアル雇用が自前の制度としてあるので、それを勧めているという話も聞く。
- ・この点、有期実習型とトライアル雇用との併用ができるようになったが、利用が広がるのはまだこれからという段階。B地域では現在まで1社のみ利用した。地域によって温度差があり、併用に積極的な地域もあると聞いたことがある。
- ・ただ、トライアル雇用を併用することで助成金の額自体はあまり増えるわけではないというのも現実。

4. 地域ジョブ・カードセンターの体制・活動

- ・現在の地域ジョブ・カードセンターの体制は、責任者（次長）、総括担当者（職員）、コーディネーター3人、事務担当者（派遣職員）の計6人で、事業仕分け前と比べて体制の変更はない。コーディネーターはキャリア・コンサルタントの資格を持ち、キャリア・アップ型などの訓練需要があった際には、企業に出向き、訓練生に対して、キャリア・コンサルティングをし、ジョブ・カードを発行する。
- ・合同企業説明会などに出向き、制度活用を勧奨している。また、ハローワークの求人データーより制度活用に適した求人票をピックアップし、活用を推奨している。また、業界団体の会合でPRする、社労士・税理士の説明会に顔を出し顧客の企業を紹介してもらうなどの営業活動をしている。
- ・ジョブ・カード普及サポーター企業（採用面接でジョブ・カードを使う企業）の開拓は行なっているが、B地域ではそれよりも訓練実施計画の認定企業数を増やすことを目標にしている。サポーター企業を増やしても、現状では求職者が応募時にジョブ・カードを持参する割合は極めて低いので。ジョブ・カードを面接に持参させるようにするには、文房具屋から履歴書を撤去するくらいの意気込みが必要。現状では履歴書にとってかわるだけの特長には乏しい。
- ・地域ジョブ・カード運営本部の所管が労働行政に責任を持つという観点から各地労働局に変更になったが、運営本部構成機関の業務、役割は全く変わっていない。

以上

C 商工会議所（地域ジョブ・カードセンター）

調査日：2012年7月19日

インフォーマント：ジョブ・カード制度普及推進員

インタビュアー：原、高見、小川

1. ジョブ・カードセンターの体制に関して

- ・現在、センターの専任職員は4名。企業開拓・訪問を行うジョブ・カード制度普及推進員は3名と変わっていないが、キャリア・コンサルティングを行う職員が削られており、全体の人員は削減されている。
- ・今年度上半期のサポーター企業登録の目標数80社のうち、既に86社を達成している。（2012年7月19日時点）しかし、サポーター企業登録数よりも実際の訓練開始企業数の方が重要だと考えている。（C商工会議所の訓練開始企業数は、2008年度13件、2009年度106件、2010年度130件と順調に増加していたが、2011年度は31件、2012年7月現在16件と苦戦している。）
- ・県内ではC商工会議所ともう一か所以外では地域ジョブ・カードセンターは設置されていない。エリア・カバー率が低く、専任職員数も限られているので、県全体でのジョブ・カード制度普及にまだ課題が残る。

2. 制度訓練実施企業減少の背景に関して

- ・C商工会議所ではジョブ・カード制度活用企業を開拓する際は主にハローワークへ求人を出している企業にアプローチをかけている。しかし、ハローワークは基本的にジョブ・カード制度（有期実習型訓練）を勧めてはくれない。労働局主体の体制になってからハローワークの職員レベルではまだまだ制度に関して理解が乏しい。むしろ、ジョブ・カード制度は手続きが面倒なので使わない方がいいと企業に対してアナウンスするケースもある。
- ・以前のハローワークでは、求職者に対するキャリア・コンサルティングとジョブ・カードの交付も実施してくれなかったため、ジョブ・カードセンターでコンサルティングを行って作成交付していた。しかし、2012年4月からは、労働局の担当者が理解のある人に代わり、ハローワークにキャリア・コンサルティングの実施を徹底してくれたおかげ

で、頼めば有期実習型訓練求人ハローワークへ提出した企業への応募者に対してハローワーク側でジョブ・カードの作成交付は行ってくれるようになった。

- ・助成金の削減は新規活用企業の開拓の際に大きなネックになっている。企業へ新規に制度活用を勧める際に、本質的な議論（制度目的のアピール）の他に、やはり側面からのアプローチ（助成金の話）が必要。そのため、助成金が削減されてから制度の訴求がやりにくくなった。
- ・一方で、既に制度を活用している企業が助成金の減額を理由に制度利用を取りやめるといったケースは少ない。一度制度を利用した企業は3カ月超の訓練で、体系立てた教育訓練の実施の有効性やミスマッチ解消の重要性をしっかりと理解してくれている。
- ・制度活用に伴うキャリア形成促進助成金訓練実施計画届の多さも大きなネックになっている。キャリア形成促進助成金に統合されてから更に書類の枚数が増えて負担になっている。特に訓練生の日誌をリライトしたり、訓練評価のチェックなどに手間がかかる。届や支給申請に必要な書類が多いと、中小企業ではそれだけで制度活用を拒否されることも多い。そのため、C商工会議所では届及び支給申請書類の95%をジョブ・カードセンターで作成する「C方式」なるものを実践している。このC方式はジョブ・カード制度普及のための全国会議で好事例として紹介されている。

3. ジョブ・カード制度普及の課題に関して

- ・企業へジョブ・カード制度をアピールする本質論は3点。第一に、職業訓練を実施することによって求職者とのミスマッチを減らせる点。第二に、これまで社員教育の体制が整っていなかった企業にも新たに訓練教育体制をつくることのできる点。第三に、ジョブ・カードを書けるだけの能力があり、また訓練を受けようという意欲を持った潜在的に能力が高い求職者が応募してくる可能性が高いという点。訓練教育体制の構築に関しては、実際に制度活用をした企業の代表者及び責任者から効果があったと反響が大きい。
- ・また、ジョブ・カード制度の訓練生は訓練開始者数からのその後の正社員雇用率が69.6%、訓練修了者数のうち正社員登用数は88.8%という数字もアピール材料になっている。ちなみに、訓練修了後に雇用されなかった内訳は、4%は訓練生自らによる辞退で、企業側による評価が低くて正社員登用されなかったのは6.8%。
- ・訓練実施企業に対する申請書作成支援には大変な労力がかかっているが、商工会議所内

で評価項目作成方法など5年分のノウハウが蓄積されてきているので、負担は軽減されてきている。

- ・ジョブ・カード制度普及に関する事業は円滑に行えるようになってきているが、企業とのトラブルもなくはないので注意しながら業務を進めている。過去にあったトラブルとしては、事業所がまともな訓練を施していなかったり、訓練生が助成金の還元を求めてきたりといったものがあった。
- ・ジョブ・カード制度普及のためには、制度活用企業を通じた同業他社へのアクションなどが課題（利用したことのある企業の口コミなど）。しかし、事業組合などで説明会を行っても反応は鈍い。制度の複雑さがネックになっていると思われる。
- ・ジョブ・カード制度とトライアル雇用の併用は助成金額が増えるので興味を示す企業は多い。新規活用企業の開拓の際にもアピール材料になっている。但し、必ずハローワークを介することと二つの制度の要件をクリアしなければならないことがネックとなり活用率は少ない。

以上

D 商工会議所（地域ジョブ・カードセンター）

調査日：2012年7月26日

インフォーマント：ジョブ・カード制度普及推進員

インタビュアー：山本、高橋、高見、小川

1. 地域ジョブ・カードセンターの体制に関して

- ・現在、D 商工会議所のジョブ・カードセンターの人員は5名で2010年4月の制度開始時と体制は変わらない。この内の2名が普及推進員で企業窓口の役割を担っている。D 商工会議所がある県全体では、現在、D と他1つのエリアのみにセンターが設置されている。
- ・ジョブ・カード制度の管轄が雇用・能力開発機構から労働局に移管されたことにより、ジョブ・カードセンターが企業に対し訓練カリキュラム作成に関するアドバイスをするケースも増えてきている。雇用・能力開発機構が管轄していた頃は、機構も訓練カリキュラムに関するアドバイスを行っていたが、労働局には職業訓練に関する専門官がいなかったため対応しきれていない。
- ・ジョブ・カードセンターでの訓練カリキュラムの作成はある程度パターン化されてきており、以前よりスムーズに行えるようになってきている。雇用型訓練における職業訓練は実習主体の訓練なので、それをふまえカリキュラムの作成を始める必要がある。まず、企業側でどのような実務を行っており、何を目指して職業訓練しようとしているのかを確認する。そして、その実務に必要な実習内容を固めてから、それに必要な座学を検討していくという流れで進めている。
- ・しかし、どれだけ訓練カリキュラムを綿密に組んでも、訓練が成功するかどうかは、最終的には講師の対応の仕方（質）によって決まることが多い。そのため、D 商工会議所では訓練実施企業に対して、訓練生の時間都合ではなく、講師の訓練に割ける時間を基準にスケジュールリングするように指導している。

2. 訓練実施企業減少の背景に関して

- ・2011年度は制度改正の影響もあり、実施企業は減少したが、2012年度は逆に少し盛り返し、既に約55件の企業が訓練開始申請をしている。（2012年7月26日時点）口コミに

より制度の認知度も上がってきており、新規制度導入企業も増えてきている。しかし、事業仕分け前(年間 300 件以上)と比較するとやはり全体的に扱い件数が下がっている。

- ・事業仕分けによる制度改正前はこちらから勧誘をしなくても問い合わせがひっきりなしにあった。一番多かったのは 2011 年 4 月における制度改正前の 2011 年 2、3 月頃の駆け込み需要。実施企業の減少はやはり制度改正による助成金の減額によるところが大きい。
- ・助成金の減額は致命的で、費用対効果の理由で利用をやめてしまう企業が出てきてしまった。ジョブ・カード制度の導入企業では、訓練をまじめに取り組む所といい加減に行う所がはっきりと分かれており、まじめに取り組む企業ほど訓練にコストをかけている。そのため助成金の減額が強く影響する。導入企業は訓練によって生産性が向上することを十分認識してはいるが OJT 主体の訓練ではどうしても優秀な人材を講師として割かなければいけないため、会社としては助成額とコストのプラスマイナスにシビアにならざるをえない。
- ・一方で、新規採用が必要な企業では、たとえ助成金が減ったとしてもジョブ・カード制度を活用する企業ももちろんある。
- ・ジョブ・カード制度の認知度は上がり始めてきており、同業他社の口コミで制度を知り、ジョブ・カードセンターに来る企業も出てきている。しかし、制度の仕組み自体はまだ浸透しておらず、雇用型訓練とは何かを一から説明する必要がある。例えば、実習には講師が必要で、訓練生が作業をしているだけでは実習にはならないといったことから説明している。
- ・雇用型訓練の仕組みが浸透していないがゆえに、導入企業側で訓練や指導が適切に行われているのかが常に問題になってくる。そのため、D 商工会議所がある県では雇用・能力開発機構が企業訪問を行ってチェック・指導をしていた。しかし、管轄が労働局に移管されてからは混乱状況が続き企業訪問が出来ていなかった。それが今年の 7 月からようやく再開された。チェック・指導の内容は基本的には訓練の実施状況、座学の場所とテキストの確認、訓練日誌の記入方法。しかし、労働局の人員も限られているので全ての企業を訪問できているわけではない。
- ・2011 年 4 月の制度改正前は、社外で座学を担当する機関にとってもビジネス的なメリットが大きかった。(例えば訓練費用 25 万円の内最大で 20 万円を受け取ることができていた。) そのため、座学担当機関から企業に対して制度宣伝を行うこともあった。また、制

度改正前は社労士も絡んで制度活用を促進していたが、助成金の減額により社労士への報酬も減ったため、こちらあまり関与してこなくなった。

- ・助成金が減額されても引き続き制度活用を継続している企業は、やはり規模が大きくて人を育てる仕組みがしっかり出来上がっている企業である
- ・業種別で多いのは、ビルメンテナンス、介護、コールセンターなど。これらは有期実習型訓練で実施されるケースが多い。

3. ジョブ・カード制度普及の課題に関して

- ・やはり、助成率が上がると企業への勧誘もしやすくなる。2011年4月の制度改正前をみると、助成金額には上限額があったが、その後幾度かの改正で上限額がなくなり、実践型人材養成システムで莫大な額を受給した企業が発生したため事業仕分けで問題視された。そのとぼっちりを有期実習型訓練も受けてしまった。そのことが問題だと考えている。
- ・現在の有期実習型訓練の規定では、基本型かキャリア・アップ型かは、労働局へ確認申請し受理された日を基準日とし雇用されたかどうかだけで決められている。受理日の前日以前に雇用された場合をキャリア・アップ型、受理日以降訓練開始日までに雇用された場合を基本型と定義されている。そのため、労働局への申請受理の1日前に雇用されていた場合でもキャリア・アップ型とされているケースがある。つまり、実質的には基本型の人と思われる場合でもキャリア・アップ型になってしまう。雇用してからどのくらいの期間を経ているればキャリア・アップ型とするかなどの規定があった方がいいのではないかと考える。
- ・労働局との連携はうまくいっている。労働局にジョブ・カード制度に関して相談があった場合は地域ジョブ・カードセンターに依頼が入るようになっている。
- ・職業訓練の質は講師の質で決まる。いかにカリキュラムの質が高くても、講師が悪くては良い訓練にならない。普段の業務でノルマを課されている社員が講師をやらされては、訓練どころではなくなってしまう。訓練生よりもむしろ、教える講師のスケジュール、都合を基に訓練プログラムを組むようにした方が良い。
- ・職業訓練プログラムにマッチした業種は「ものづくり系」。営業などはこの制度で OJT

を実施することは難しく工夫が必要である。特に外回りの訪問営業の場合、講師になる社員の同行指導が基本となることより制約が発生する。

- ・ハローワークにはジョブ・カード制度を企業活用させるだけの仕組みがない。ある企業が求人票を出した際にジョブ・カードも条件に入れたところ、ハローワーク側から履歴書ではだめかと言われたケースもある。現状、ハローワークでは求職者 1 人あたり 20 分くらいしか時間を使えない。ジョブ・カード作成支援のために追加で 30～40 分もかけられる体制になっていない。以前は雇用・能力開発機構のスタッフが派遣されていたが今はそれもない。また専門的にキャリア・カウンセリングを行うことができるスタッフの配置も乏しい。
- ・企業が有期実習型訓練で求人を出す際はハローワークでジョブ・カード交付面接を実施してくれるが、それ以外はほとんど制度利用を支援することはない。ちなみに、D 商工会議所のある県では通常ハローワークとは別の、キャリアアップ・ハローワークがジョブ・カード交付面接の支援をしてくれている。
- ・トライアル雇用とジョブ・カード制度の併用事例はまだ 1 件程度。認知度が少ないことが原因。労働局によればトライアル雇用単体での利用はかなり多い。しかし、ジョブ・カード制度と併用できることを大々的に周知しても、労働局側で対応できるだけの仕組みがない。
- ・D 商工会議所がある県ではキャリア形成促進助成金と建設労働者の助成金の申請が他の都府県よりも多い。この他にたくさんの助成金・奨励金制度があるが、それらをすべてハローワークで扱うとなる限界がありこれ以上仕事が増えることは通常の仕事に支障をきたすため消極的だ。

以上