

JILPT 資料シリーズ

No.87 2011年3月

ジョブ・カード制度の現状と普及のための課題 ～雇用型訓練実施企業に対する調査より～



ジョブ・カード制度の現状と普及のための課題
— 雇用型訓練実施企業に対する調査より —

まえがき

本資料シリーズは、プロジェクト研究サブテーマ「非正規労働者の態様に応じた能力開発施策に関する調査研究」の一環として実施された「ジョブ・カード制度の現状と今後の方向性のための研究」の平成 22 年度の研究成果をとりまとめたものである。

このプロジェクト研究サブテーマは、平成 19 年度から行われている研究で、職業能力開発やキャリア形成の機会に恵まれない非正規社員の人たちの実態を明らかにするとともに、関連する施策の推進や改善に役立つ政策提案を行うことを目的に実施し、効果的な施策の在り方を検討するための資料を提供してきた。

その一方で、2008 年度に「ジョブ・カード制度」が新たに導入された。この施策は、正社員就職できず非正規にとどまる学卒者など職業能力形成機会に恵まれない人が「企業現場・教育機関等で実践的な職業訓練を受け、修了証を得て、これらを就職活動など職業キャリア形成に活用する制度」（ジョブ・カード構想委員会、2007）である。ジョブ・カード制度は非正社員等のキャリア形成機会に恵まれない人たちを支援する政策であることから、本プロジェクト研究サブテーマの成果をより現実的な政策提言に結び付けるために、この制度の運用の実態と課題、さらに改善の方向を明らかにするために実施したのが本研究である。

本資料シリーズの成果が多くの人々に活用され、今後の職業能力開発に関わる政策論議、さらには将来的な職業能力評価基準の普及のための議論に役立てば幸いである。

また、本研究の実施にあたっては、厚生労働省、全国の都道府県労働局ならびにハローワーク、中央ジョブ・カードセンター、北海道地域ジョブ・カードセンター、富山県ジョブ・カードセンター、群馬県ジョブ・カードセンター、神奈川県ジョブ・カードサポートセンター（横浜）、福井県ジョブ・カードセンター（敦賀）、大阪府ジョブ・カードセンター、愛媛県ジョブ・カードセンター、独立行政法人雇用・能力開発機構、全国の雇用・能力開発機構都道府県センター、職業能力開発促進センター中央職業能力開発協会に多大なるご協力をたまわるとともに、数多くの企業にヒアリング調査とアンケート調査にご協力いただいた。この場を借りて、お礼を申し上げる。

なお本資料シリーズの執筆は別記のそれぞれが担当したが、とりまとめは原ひろみ（人材育成部門・副主任研究員）が行った。

2011 年 3 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 山口 浩一郎

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
原 ひろみ	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	第Ⅰ部、第Ⅱ部・第2章
小杉 礼子	労働政策研究・研修機構 統括研究員	第Ⅱ部・第1章
中道 麻子	早稲田大学 産業社会研究所 特任研究員	第Ⅱ部・第3章

<研究会メンバー>

（五十音順、所属先は平成23年度のもの）

黒澤 昌子	政策研究大学院大学 教授
小杉 礼子	独立行政法人 労働政策研究・研修機構 統括研究員
佐々木 禎	明治安田生活福祉研究所 生活設計研究部 主任研究員
高見 具広	東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程
高橋 陽子	東京大学社会科学研究所 特任研究員
中道 麻子	早稲田大学 産業社会研究所 特任研究員
原 ひろみ	労働政策研究・研修機構 副主任研究員
藤村 伸治	独立行政法人 雇用・能力開発機構 業務推進部 能力評価課長
山口 満	中央職業能力開発協会 能力開発支援部長
山本 雄三	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員
安井 健悟	立命館大学経済学部 准教授
渡邊 和之	日本商工会議所 事業部 中央ジョブ・カードセンター

<オブザーバー>

厚生労働省職業能力開発局基盤整備室・実習併用職業訓練推進室

<資料作成分担>

- ・第Ⅳ部（企業ヒアリングレポート）

山本（A, E, G, H, J社）、高見（B, C, F, K, N, O, P社）、佐々木（D, L, M社）、中道（I社）、原（Q社）

- ・第Ⅴ部

黒澤・原

目 次

第Ⅰ部：序論

1. 研究の目的	1
2. ジョブ・カード制度の概要	3
(1) 制度の概要	3
(2) 「ジョブ・カード」とは	5
(3) 職業能力形成プログラム（ジョブ・カード訓練）とは	8
(4) 有期実習型訓練の現状	12
(5) 平成22年度までのジョブ・カード制度の広報・普及体制	14
3. データ	15
(1) 企業ヒアリング調査	15
(2) 企業アンケート調査（ジョブ・カード制度の活用に関する調査）	16
4. 主なファクトファインディング	16
5. 政策的インプリケーション	19

第Ⅱ部：分析編

第1章 ジョブ・カード制度活用企業の現状	23
1. はじめに	23
2. ジョブ・カード制度の有期実習型訓練実施企業（実施予定企業を含む）の諸属性	23
3. 導入前の課題と訓練の開始状況	23
(1) 導入前の企業の課題	23
(2) 訓練の開始状況	26
4. 訓練終了後の採用状況	28
5. ジョブ・カード制度による訓練等の企業の評価	30
6. まとめ	37
第2章 ジョブ・カード制度の課題と普及のための対策－有期実習型訓練を中心に－	38
1. 分析の目的	38
2. 初めての訓練カリキュラムの作成について	39
(1) 作成にかかった期間	39
(2) 訓練カリキュラム作成にあたっての手間や苦勞	39
(3) 訓練カリキュラムの作成にあたってうけた支援	43
(4) まとめ	44
3. 訓練の実施について	44

4. 評価について	48
(1) 評価についての考え方	48
(2) 評価シートの作成について	48
(3) 評価の方法について	49
(4) 評価実施上の困難	50
(5) 評価に対する改善要望	51
(6) 評価上の工夫	52
(7) まとめ	52
5. 手続き等、制度全般について	52
6. まとめ	58

第3章 フランスの交互訓練：「見習訓練契約」・「職業化契約」の事例

1. はじめに	60
2. フランスの若年雇用の概要	60
(1) 若者の学校から職業への移行：その特徴と問題点	63
(2) 若者への雇用政策の概要	65
3. 若者への雇用政策としての交互訓練の概要	68
(1) 見習訓練契約 (contrat d'apprentissage)	68
(2) 職業化契約 (contrat de professionnalisation)	81
4. おわりに	88

第Ⅲ部：資料1（企業アンケート調査と企業ヒアリング調査）

1. 企業アンケート調査の概要と調査表	93
2. 基礎クロス表	101
3. 企業ヒアリング調査の概要	105
4. ヒアリングレポート	109
・A社	109
・B社	114
・C社	120
・D社	125
・E社	129
・F社	137
・G社	142
・H社	147
・I社	154

・ J 社	161
・ K 社	167
・ L 社	172
・ M 社	179
・ N 社	184
・ O 社	188
・ P 社	193
・ Q 社	197

第Ⅳ部：資料 2（『能力開発基本調査』と『賃金構造基本統計調査』の特別集計の結果）

企業内訓練の実施が生産性に与える効果についての分析

1. 分析の目的	205
2. データ	205
3. 分析フレームワーク	206
4. 分析結果	207

第 I 部：序論

序 論

1. 研究の目的

本資料シリーズは、プロジェクト研究サブテーマ「非正規労働者の態様に応じた能力開発施策に関する調査研究（2007～2012年度）」の一環として実施している「ジョブ・カード制度の現状と今後の方向性のための研究（以下、ジョブ・カード制度研究）」の中間成果をとりまとめたものである。ジョブ・カード制度研究は、ジョブ・カード制度の政策評価を行うことを目的に実施しているものである。

日本の労働市場では非正規労働者が増大している。しかしながら、彼らの職業能力開発機会は乏しく、キャリア形成機会に恵まれてはいない。こうした状況には行政の関心も強く、現状を打破するための施策がいくつか導入されているところである。その1つが、ジョブ・カード制度である。

プロジェクト研究サブテーマ「非正規労働者の態様に応じた能力開発施策に関する調査研究」は、2007年度から、職業能力開発やキャリア形成の機会に恵まれない非正規社員の実態を明らかにするとともに、関連する施策の推進や改善に役立つ政策提案を行うことを目的に実施している。過去三年間の研究では、学校卒業後5年という初期キャリアにおいてさえ非正規というキャリアを経験する人が増えているものの、非正規から正社員に移行した経験のある人は多くはないことを示している。そして、非正規社員のなかでは、企業内訓練を受講した人の方が正社員への転換確率が高いものの、非正社員は企業内訓練の機会に乏しいこと、非正規社員の訓練には外部性があり、企業の論理に任せているだけでは普及しづらいことを明らかにするなど、効果的な施策の在り方を検討するための資料を提供してきた¹。

これらのファインディングと統合的な政策が2008年4月に政府が新たに導入した「ジョブ・カード制度」である。ジョブ・カード制度は、正社員就職できず非正規にとどまる学卒者など職業能力形成機会に恵まれない人が「企業現場・教育機関等で実践的な職業訓練を受け、修了証等²を得て、これらを就職活動など職業キャリア形成に活用する制度」（『ジョブ・カード構想委員会・最終報告』、2007）であり、国は訓練機会を提供する企業への助成や訓練プログラムのモデル開発、訓練生へのキャリア・コンサルティングなどを行っている。この制度の運用の実態と課題、さらに改善の方向を明らかにすることは、本サブテーマ研究のこれまでの成果をより現実的な政策提言に結びつけることになろう。

ジョブ・カード制度は、職業能力開発機会に恵まれない個人に対して、キャリア形成の機

¹ 1990年以降、時点ごとに日本の労働市場をみても非正規労働者の割合が増大しているが、労働者のキャリアパスという多時点にわたってみても、90年代前半のバブル崩壊以降、学校卒業後5年間という初期のキャリアパスのなかでさえ、非正規という働き方を経験する人の割合が増えている。しかしながら、25歳から44歳の就業者については、これまでのキャリアパスの中で、非正規から正社員に移行した経験のある人は2割弱に過ぎない。ここでの分析結果は、黒澤・小杉・佐藤・佐野・原・山本（2008）、黒澤・原・山本（2009）、香川・黒澤・小杉・佐藤・佐野・原・山本（2010）にまとめられている。

² 具体的には、「評価シート」又は「履修証明書」。

会を与えるように設計されている。すなわち、キャリア・コンサルティングを受け、キャリア形成上の課題を明らかにし、ジョブ・カードの交付という彼らの職業能力が目で見える形で表現される。さらに、必要に応じて企業現場や教育機関等で実践的な職業訓練を受け、その成果について統一的な基準に基づいた評価すなわち通用性の高い能力の認証をうけることで、こうした経験を就職活動などの職業キャリア形成に活用できるようにするという仕組みである³。

しかし、留意すべきなのは、制度導入の最終的な目標は、評価された職業能力を市場横断的に個人がポータブルできる社会、すなわち職業能力評価制度が普及した社会システムの構築である。我が国は、内部労働市場が発展し、一部を除き、職種別の企業横断的な労働市場は形成されていない。企業という内部労働市場に属さない人は、新たな雇用機会、スキル取得の機会が極端に制約されてしまう。内部労働市場に入れない若年層や、中高年の離転職者が増えていることを踏まえると、質の高い外部労働市場の形成を図り、企業が求める職業能力と労働者の持つ職業能力とのミスマッチを解消する必要がある。このジョブ・カード制度の導入によって、実践的な訓練と統一された職業能力評価基準に基づいた評価システムが企業間に普及し、職業能力の認証結果が就職・採用活動に幅広く活用されることで、求職者と求人企業とのマッチングが促進されることになるだろう。

つまり、ジョブ・カード制度には、職業能力評価制度の普及のための橋渡しとしての役割が期待される。現在、市場横断的な職業能力評価制度を普及させるために、実践キャリア・アップ戦略という議論がなされているところである。こうした議論の方向の妥当性を検証するためにも、先行的に導入されている類似の施策の効果検証は必要不可欠である。

その一方で、明確な目的をもって導入された施策であっても、必ずしも当初企図したように機能しないことはある。このため、導入された施策に対するチェックは継続的になされるべきである。平成 22 年 10 月に実施された行政刷新会議による事業仕分け第 3 弾前半では、ジョブ・カード制度の関連事業は廃止という評価結果が示された⁴。この結果を踏まえ、制度の関連事業については現行の手法を廃止し、手法の見直しを行った上で、平成 23 年度以降も引き続き普及を推進することになっている。政策目的を効率的に実現するためには、政策を PDCA サイクルに乗せたうえで運営することは必要である。よって、チェックすること自体は望ましい。ただし、チェックの過程では、科学的な手法にもとづいた客観的な評価・検証がなされなければ意味はない。

ジョブ・カード制度が導入されてから 3 年目にあたる現在、ジョブ・カード制度が企業間にどの程度普及しているのか、職業能力評価制度として企業間に普及の兆しはみられるのか。また、求職者のキャリア形成ツールの一つとして機能しているのだろうか。さらに、制度の

³ 後述するように、「ジョブ・カード」には、職務経歴、学歴・訓練歴、取得資格等を含み、後述するジョブ・プログラムを終了した者には「職業能力証明書」も含まれる。

⁴ 「ジョブ・カード制度普及促進事業」及び「キャリア形成促進助成金（ジョブ・カード制度関連）」。

普及にあたって障害となっていることがあるのだろうか。ジョブ・カード制度のなかでも制度の導入目的を特徴的に表している有期実習型訓練に特に着目して、企業間での普及状況や課題を実証的に明らかにし、制度改善につなげるための資料提供を行うことが、今年度の研究目的である。

この研究目的を達成するために、有期実習型訓練を利用したことのある企業に対して、ヒアリング調査とアンケート調査を実施した⁵。この分析結果をとりまとめたのが、本資料シリーズである（ヒアリング調査とアンケート調査については、後述）。

なお、来年度以降に、ジョブ・カード制度の求職者への効果の検証、すなわち個人の就職や職業能力形成にプラスに働いているのかについての検証を行う予定で、別途調査を進めているところである^{6 7}。

2. ジョブ・カード制度の概要

（1）制度の概要

ジョブ・カード制度の概要は、図表1のとおりである。基本的なフレームワークは、フリーター、子育て終了後の女性、母子家庭の母親等の職業能力形成機会に恵まれない人に能力開発の機会を与え、安定的な就労へ導くという構造である。

具体的には、彼らに対して企業現場等での実践的な職業訓練（職業能力形成プログラム）を提供し、職業能力形成を行う。かつ、訓練参加の相談・準備から就労に関するキャリア・コンサルティングを実施し、職業能力形成プログラムの履修証明、職歴・教育訓練等を記載したその人の職業能力を証明するジョブ・カードを交付することで、職業能力の客観的な評価が担保され、就職活動に役立たせるという仕組みとなっている。つまり、ジョブ・カード制度は、キャリア・コンサルティング、訓練、評価が一体となった制度である。

訓練は、企業現場における実習（OJT）と教育訓練機関等で実施する座学（Off-JT）の組み合わせであることが特徴である⁸。企業が従業員に対して求める能力の高度化・即戦力志向に対応するために企業の現場における実習を大幅に取り入れるとともに、体系だった知識を付与するために座学が組み合わせられている。

また、評価にあたっては、汎用性のある職業能力の評価基準であることが重要となる。繰り返しとなるが、制度導入の最終目的は、社会全体に職業能力評価制度を普及させ、質の高い外部労働市場の形成を図り、離転職に伴い労働者に大きな損失が生じさせない労働市場を構築することである。こうした制度構築の第一歩として、これまでも国と業界団体等が協同

⁵ ただし、ヒアリング調査では実践型人材養成システムを活用した企業に対しても調査を行った。

⁶ ジョブ・カード制度利用の効果を計量的に分析するために、同制度による職業訓練を受けた者を主な対象に（比較のために受けなかった者も含めて）、パネル調査（一定期間にわたって同一対象者に継続的に行う調査）を実施している（『転職モニター調査』）。来年度以降に、このデータを用いた効果分析を行うこととしている。

⁷ ジョブ・カード制度のなかでもキャリア・コンサルタントの関わりによる効果についての分析は、西村・榎野（2011）でなされており、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングの効果を確認し、整理している。

⁸ 雇用型訓練については、Off-JTの比率が原則2割以上8割以下となることが要件とされている。

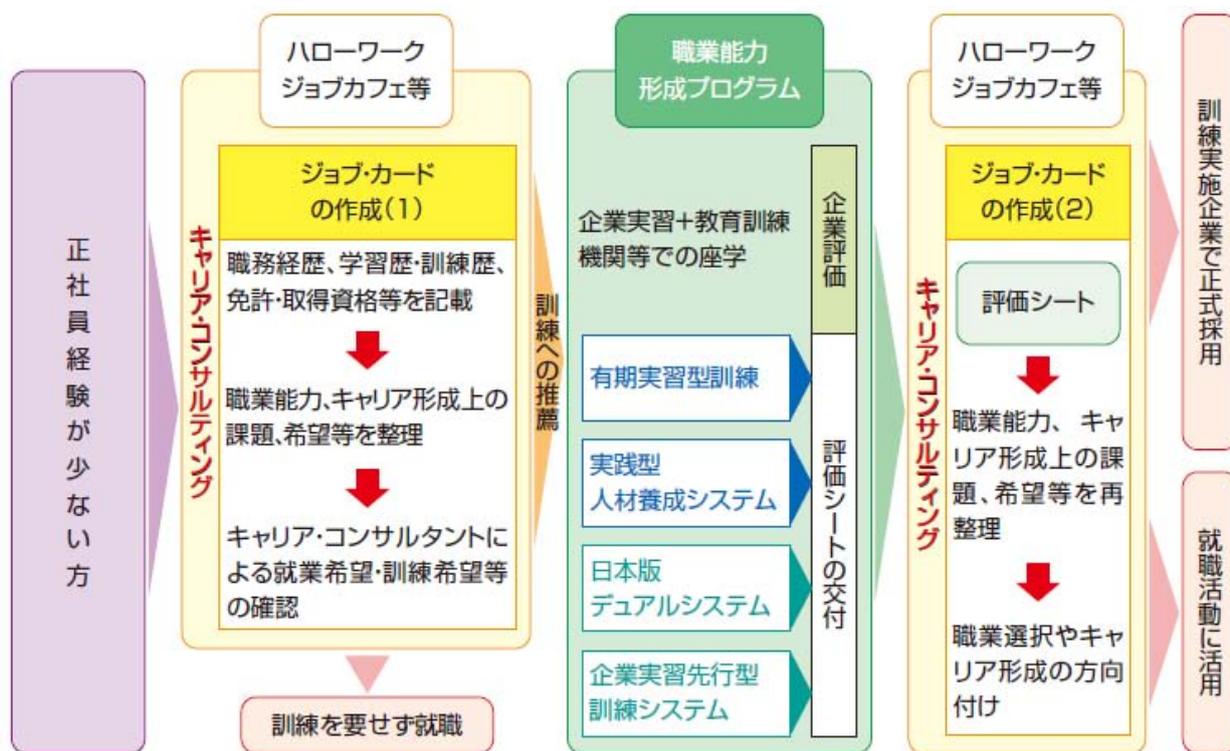
し、職業能力を評価する統一的な基準として「職業能力評価基準」の策定が進められてきたが、企業・業界団体のニーズを踏まえて一層整備・充実していくことが重要となる。

制度導入にあたって、ジョブ・カードの取得者ならびに職業能力形成プログラムの修了者の目標値が設定された。当初の目標は、ジョブ・カードの取得者は当初3年間で50万人、5年間で100万人程度、うちジョブ・プログラム修了者については当初3年間で20万人、5年間で40万人程度を目指すとした⁹。

しかしながら、実際の制度の普及状況は、平成22年9月末現在で、ジョブ・カードの交付を受けた人は約33万人、職業能力形成プログラムを受講した人は約10万6千人となっている（図表2）。

そして、2010年6月18日に閣議決定された「新成長戦略～「元気な日本」復活のシナリオ～」の雇用・人材戦略において、2020年までにジョブ・カード取得者目標を300万人と定められ、一層の制度推進が期待されている。

図表1 ジョブ・カード制度の概要



※ジョブ・カード制度には、上記「職業能力形成プログラム」の他に、大学・短大・高専・専門学校において職場で活かせる実践的な教育プログラムが履修できる「実践型教育プログラム」があります。

出所：厚生労働省・（独）雇用・能力開発機構・ジョブ・カードセンター『ジョブ・カード制度のご案内』。
http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/index.html（最終アクセス：2011年1月24日）。

⁹ 内閣府『「ジョブ・カード構想委員会」最終報告』，2007年12月12日。

図表2 ジョブ・カード制度の普及状況

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	合 計	就職率(※)
ジョブ・カード取得者数 (目標:平成20~24年度 100万人)	65,169人	162,885人	100,892人	328,946人	
職業能力形成プログラム受講者数	35,364人	48,825人	21,895人	106,084人	
有期実習型訓練受講者数	505人	4,612人	2,409人	7,526人	73.6%
実践型人材養成システム受講者数	957人	3,133人	8,254人	12,344人	97.2%
日本版デュアルシステム受講者数	33,902人	41,080人	11,232人	86,214人	70.2%

出所：内閣府「第5回ジョブ・カード推進協議会（平成22年11月17日開催）」配布資料3。

注：平成22年度実績は、平成22年9月末時点の値。

※ 就職率は、平成21年4月～平成22年3月末までに訓練を修了した者の3か月後の値。

(2) 「ジョブ・カード」とは

ジョブ・カードとは、職務経歴や学歴・訓練歴、取得資格や、職業能力形成プログラムを修了した場合はその訓練歴など、個人の職業経験や職業能力に関する情報をまとめたものである。ジョブ・カードの様式は、図表3のとおりで、履歴シート、職務経歴シート、キャリアシートで構成される¹⁰。ジョブ・カードの様式の各事項に記入をし、ハローワーク、ジョブカフェ、(独)雇用・能力開発機構都道府県センター、民間職業紹介機関等で、登録キャリア・コンサルタント¹¹によるキャリア・コンサルティングを受けることで、ジョブ・カード自体は交付される。

また、職業能力形成プログラム受講者に対しては、プログラム修了時（企業実習先行型訓練システムは、実習実施企業に採用されてから1ヶ月後）に、実習先企業の評価結果である評価シートが企業から交付される。

¹⁰ 平成22年7月15日にジョブ・カード様式が簡略化され、平成22年9月17日より、「職業能力形成プログラム」（有期実習型訓練、実践型人材養成システム、日本版デュアルシステム）の受講を希望する人もこの簡略化した様式が使えるようになった。

¹¹ 登録キャリア・コンサルタントとは、ジョブ・カード講習（厚生労働省又は厚生労働省より委託を受けた団体（登録団体）によって実施される講習）を受講し、厚生労働省又は登録団体に登録されたキャリア・コンサルタントのことである。

図表3 ジョブ・カード様式

平成 年 月 日現在

<small>フリガナ</small>	E-mail アドレス			写真添付
氏名	②			(縦10cm、横10cm、 本人の顔が正面を向 き、髪は3分の2か 半程度)
昭和・平成	年	月	日生(歳)	男・女
<small>フリガナ</small>				
現住所				
<small>フリガナ</small>	(電話)	-	-	(携帯電話)
<small>フリガナ</small>	(電話)	-	-	(携帯電話)
連絡先				
<small>フリガナ</small>				
履歴経歴	就労先・職務経歴等			
年 月 年 月				
学習歴・訓練歴	教育・訓練機関名、学科(コース)名、内容等			
年 月 年 月				

Ver.2.0

※学習歴・訓練歴欄には、受講中の職業訓練も記入してください。

ジョブ・カード様式1〔履歴シート〕②

氏名			
資格・免許			
取得年月	名称	実施機関名	内容等
自己PR(得意：得意分野・社会経験活動(ボランティア、サークル活動など))			
志願動機(応募先法廷(任意))			
労働条件 等について の希望	通勤時間 約 時間 分	応募者 者・数	応募者の 長業法廷数 (面接回数)
		者・数	人

Ver.2.0

(3) 職業能力形成プログラム（ジョブ・カード訓練）とは

職業能力形成プログラムとは、企業現場における実習と教育訓練機関等における座学を組み合わせた実践的な職業訓練である（以下、ジョブ・カード訓練と呼ぶ）。

ジョブ・カード訓練には、企業が実施主体となって雇用関係に基づいて行われる雇用型訓練（有期実習型訓練、実践型人材養成システム）と、教育訓練機関や公共職業能力開発施設又は企業が実施主体となって公共職業訓練として実施される委託型訓練（日本版デュアルシステム（委託訓練活用型、短期課程活用型）、企業実習先行型訓練システム（仕事おためし訓練コース））がある（図表4を参照）。

図表4 ジョブ・カード訓練の種類と基準

	有期実習型訓練	実践型人材養成システム	日本版デュアルシステム（委託訓練活用型、短期課程活用型）	企業実習先行型訓練システム（仕事おためし訓練コース）
対象者	正社員経験が少ない方（学校卒業後6ヶ月以内の方を除く）	新規学卒者を中心とした15歳以上40歳未満の方	原則、正社員経験が少ない方	正社員経験が少ない、おおむね25歳以上40歳未満の方
総訓練期間、時間	3ヶ月超6ヶ月（特別な場合は1年）以内 6ヶ月当たり425時間以上	6ヶ月以上2年以下 1年当たり850時間以上	標準4ヶ月（委託訓練活用型） 6ヶ月以上1年以下（短期課程活用型）	1～3ヶ月の企業実習後に必要に応じて3ヶ月程度のフォローアップ訓練（座学）
OJT時間割合	2割以上8割以下（訓練修了後に正社員として雇用する場合には1割以上9割以下）	2割以上8割以下	1ヶ月以上、総訓練期間の1/2以下（委託訓練活用型） 総訓練期間の1/5以上（短期課程活用型）	最大3ヶ月
雇用形態	有期若しくは常用雇用	有期若しくは常用雇用	—	—
位置付け	フリーター等、正社員経験が少ない方に実践的な職業訓練を行うことにより、訓練実施企業又は他の企業における常用雇用を目指す	若年者（特に新規学卒者）に計画的な職業訓練を行うことにより、現場の中核人材を育成	民間教育訓練機関等が主体となり、フリーター等に実践的な職業能力を付与することによる就職支援 〔公共職業訓練の一類型〕 受講には、ジョブ・カードの交付及び公共職業安定所長の受講指示又は受講推薦が必要	企業が主体となり、年長フリーター等に実践的な職業能力を付与することによる就職支援

出所：厚生労働省・（独）雇用・能力開発機構・ジョブ・カードセンター『ジョブ・カード制度のご案内』。http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/index.html（最終アクセス：2011年1月24日）。

注：ただし、有期実習型訓練の対象者要件は、現下の新規学卒者を取り巻く雇用情勢の厳しさに鑑み、新規学卒者も対象となるよう見直しが図られた（2011年2月8日）。

①雇用型訓練

雇用型訓練には、有期実習型訓練と実践型人材養成システムがある。いずれも、企業における雇用関係の下で訓練が実施されるもので、訓練期間中、訓練受講者は賃金を受け取ることができる。

(i) 有期実習型訓練

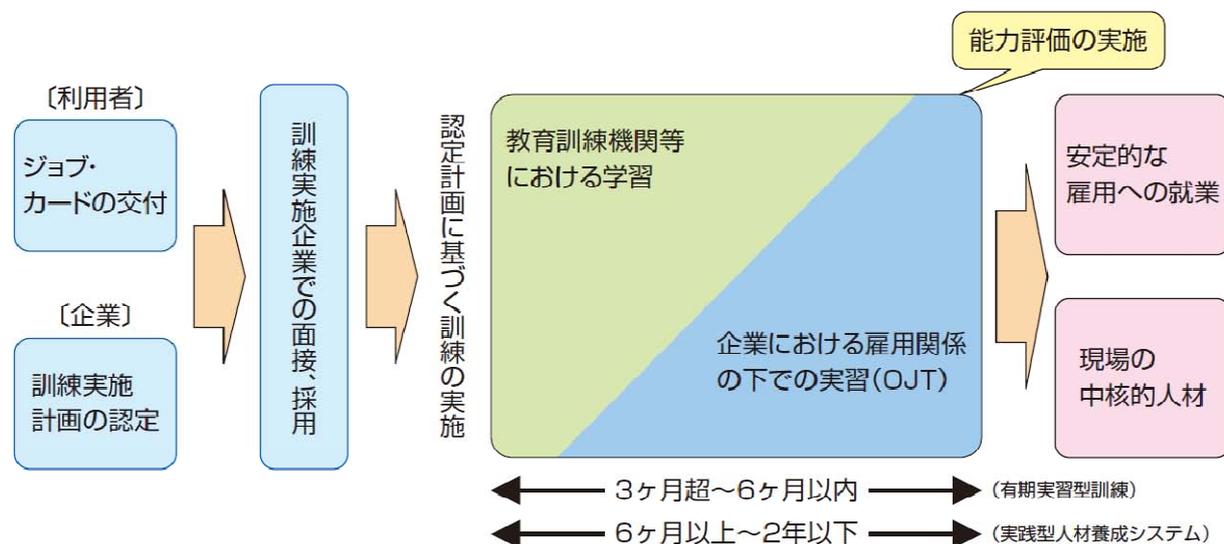
正社員経験が少ない人を対象に¹²、安定的な雇用に就くために必要な技能の習得を目指す3ヶ月超～6ヶ月以内の訓練プログラムである¹³。既に雇用されているパート等の非正規労働者を正社員に転換するにあたって雇用型の訓練を実施する場合も、この制度を活用できる。前者を基本型といい、後者をキャリア・アップ型という。

本資料シリーズでは、この有期実習型訓練を主たる調査対象とするので、この制度の概要については後で詳述する。

(ii) 実践型人材養成システム

新規学卒者を中心とした15歳以上40歳未満の人を対象に、現場の中核となる実践的な技能を備えた職業人を育成する6ヶ月以上～2年以下の訓練プログラムである。

図表5 雇用型訓練



出所：厚生労働省・(独) 雇用・能力開発機構・ジョブ・カードセンター『ジョブ・カード制度のご案内』。
http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/index.html (最終アクセス：2011年1月24日)。

¹² 制度導入当初は学校卒業後6ヶ月以内の人は対象者から除かれていたが、現下の新規学卒者を取り巻く雇用情勢の厳しさに鑑み、新規学卒者も対象となるよう対象者要件の見直しが図られたところである(平成23年2月8日)。

¹³ 特別な場合は1年。

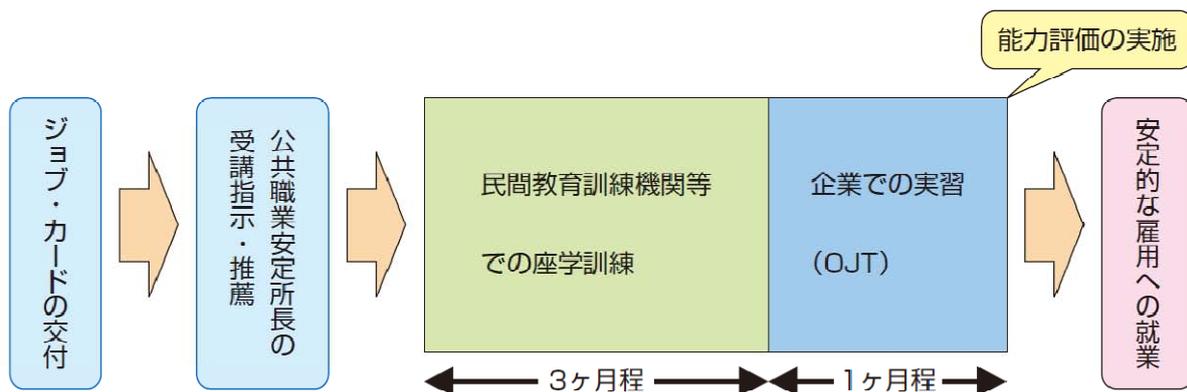
②委託型訓練

国等から委託を受けた専門学校などの民間教育訓練機関や公共職業能力開発施設又は企業が主体となって行う公共職業訓練で、受講料は無料である。公共職業安定所長が早期安定就労のためには訓練の受講が必要であると判断し、ジョブ・カードの交付を受けた人が受講できる。なお、訓練受講者には、訓練受講中の生活費を保障する融資制度（訓練・生活支援給付）がある¹⁴。

(i) 日本版デュアル・システム

日本版デュアル・システムは、原則、正社員経験が少ない人を対象に、安定的な雇用に就くために必要な技能、技術及び知識の習得を目指す訓練プログラムである。そのうち、委託訓練活用型は、民間教育訓練機関等での座学と企業での実習を組み合わせた標準4ヶ月の訓練プログラムである。

図表6 日本版デュアル・システム



短期課程活用型は、公共職業能力開発施設での座学と企業での実習を組み合わせた6ヶ月以上～1年以下の訓練システムです。

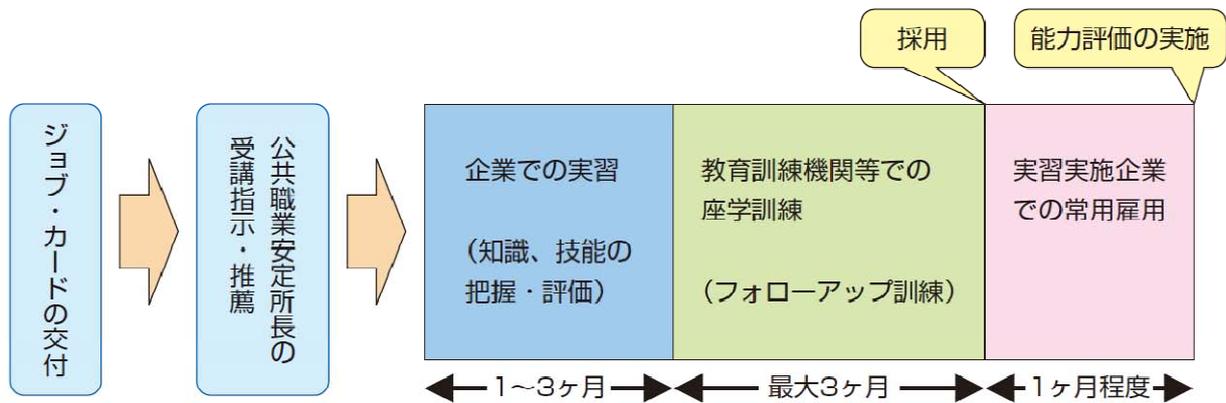
出所：厚生労働省・（独）雇用・能力開発機構・ジョブ・カードセンター『ジョブ・カード制度のご案内』。
http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/index.html（最終アクセス：2011年1月24日）。

(ii) 企業実習先行型訓練システム

正社員経験が少ない、おおむね25歳以上40歳未満の人を対象に、先行して企業実習を行い、それによる訓練受講者の評価に基づき必要な教育訓練を実施し、安定的な雇用に就くために必要な技能、技術及び知識の習得を目指す訓練プログラムである。

¹⁴ 所得等一定の要件がある。

図表7 企業実習先行型訓練システム



出所：厚生労働省・（独）雇用・能力開発機構・ジョブ・カードセンター『ジョブ・カード制度のご案内』。
http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/index.html（最終アクセス：2011年1月24日）。

（4）有期実習型訓練の現状

本資料シリーズでは、企業が主体的に訓練と評価を実施する雇用型訓練のうち、有期実習型訓練を行っている企業を主たる分析の対象にする。そこで、この訓練について、詳しく説明をしておこう。

有期実習型訓練の総訓練期間は3ヶ月超6ヶ月以内で、OJTの割合が2割以上8割以下となることが基本的には必要である。また、評価については、汎用性のある評価基準に基づく評価シートを用いて、評価することになる。

次に、有期実習型訓練の利用状況を確認しておこう。前掲の図表2から、有期実習型訓練の受講者数は、平成20年度で505人、平成21年度で4,612人、平成22年度（9月末まで）で2,409人と、累計で7,526人である。ジョブ・カード訓練受講者数の3年間の累計が106,084人であるから、有期実習型訓練は雇用型訓練全体の7.1%であった。

また、有期実習型訓練のうちキャリア・アップ型の占める割合が高く、平成20年度で56.6%、平成21年度で45.4%であった（図表8）。

図表8 有期実習型訓練のうちキャリア・アップ型の訓練受講者数

	受講者数（人）	有期実習型訓練の全受講者数に占める割合（%）
平成20年度	286	56.6
平成21年度	2,093	45.4

出所：内閣府「第5回ジョブ・カード推進協議会（平成22年11月17日開催）」配布資料3より作成。

有期実習型訓練の開始コースと受講開始者数を職種別にみると（図表 9、図表 10）、ともに、多いものから順に、営業・販売、介護、その他製造業務、その他サービス業務、事務となっている。

図表 9 有期実習型訓練の訓練開始コース、トップ 5

	職 種	訓練開始コース 件数（件）	全コース数に対する 割合（％）
1	営業・販売	420	16.4
2	介護	335	13.1
3	その他製造業務	251	9.8
4	その他サービス業務	239	9.3
5	事務	185	7.2

出所：内閣府「第 5 回ジョブ・カード推進協議会（平成 22 年 11 月 17 日開催）」配布資料 3。

図表 10 有期実習型訓練の受講開始者数、トップ 5

	職 種	受講開始者数 （人）	全受講開始者数に 対する割合（％）
1	営業・販売	849	18.4
2	介護	665	14.4
3	その他製造業務	433	9.4
4	その他サービス業務	356	7.7
5	事務	244	5.2

出所：内閣府「第 5 回ジョブ・カード推進協議会（平成 22 年 11 月 17 日開催）」配布資料 3。

また、認定された訓練の期間を確認すると、3 ヶ月のコースを受講している人が最も多く、半数を超える。次いで、6 カ月コースの人が 22.9%と多くなっている。

図表 1 1 有期実習型訓練の訓練実施期間別認定状況（平成 21 年度）

訓練期間	有期実習型訓練					小計 (※2)
	3ヶ月	4ヶ月	5ヶ月	6ヶ月	7ヶ月以上 (※1)	
受講者数	2,390人	860人	302人	1,056人	4人	4,612人
	51.8%	18.6%	6.5%	22.9%	0.1%	(4.0ヶ月)

※1 7ヶ月以上：資格取得のため等特別な場合は7ヶ月～1年の期間で可能（内訳は、8ヶ月：受講者数1人、1年間：受講者数3人）

※2 （ ）内の数値は1件又は1人に対する平均訓練期間

出所：内閣府「第5回ジョブ・カード推進協議会（平成22年11月17日開催）」配布資料3。

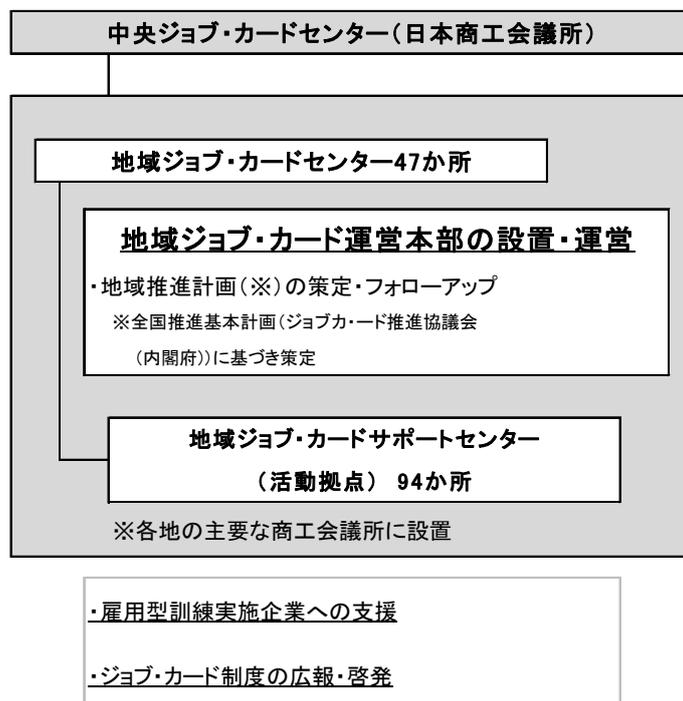
（5）平成22年度までのジョブ・カード制度の広報・普及体制

ジョブ・カード制度は、ハローワーク、雇用・能力開発機構、ジョブ・カードセンター、中央職業能力開発協会などの公的機関が中心になって普及・推進されている。

ハローワークでは、求職者のジョブ・カード訓練への誘導を行うことになっている。

そして、ジョブ・カードセンターは、中央ジョブ・カードセンターが1か所設けられ、各都道府県に地域ジョブ・カード（サポート）センターが1か所以上設置されている（図表12）。これら地域ジョブ・カード（サポート）センターを通じて、ジョブ・カード制度の広報・啓発が行われ、特に雇用型訓練への協力企業・参加企業の開拓や、雇用型訓練の利用申請を行う企業に対する評価シートや訓練カリキュラムの策定相談や関係機関への取次等の支援が行われている。

図表 1 2 ジョブ・カードセンターの活動



出所：内閣府「第6回ジョブ・カード推進協議会（平成22年12月9日開催）」
配布資料より作成。

また、雇用・能力開発機構では、登録キャリア・コンサルタントを通じて、求職者に対してキャリア・コンサルティングを行い、ジョブ・カードの作成支援を行っている。企業に対しては、Off-JTを実施したり、制度利用申請の認定を行っている。

そして、中央職業能力開発協会は、汎用性のある職業能力評価基準の策定業種を拡大するとともに、モデル評価シートの作成及びモデルカリキュラムの策定を進めている。

このジョブ・カード制度の推進体制は、平成22年10月の事業仕分第3弾の議論をうけて、変更される予定となっている¹⁵。具体的には、地方労働局を核として国が中心となって、関係機関のより緊密な連携・協力体制の構築を目指す予定となっている。

3. データ

次に、本資料シリーズで分析に用いる企業ヒアリング調査と企業アンケート調査の概要を説明しよう。

(1) 企業ヒアリング調査

ヒアリング調査では、雇用型訓練（有期実習型訓練ならびに実践型人材養成システム）を

¹⁵ 内閣府「第6回ジョブ・カード推進協議会（平成22年12月9日開催）」。

実施したことがある企業を対象に、訓練実施前後の状況や、ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見を聞き取った（詳細は、第Ⅲ部を参照のこと）。

中央ジョブ・カードセンター（日商）を通じて、雇成型訓練の実施企業数が多い地域ジョブ・カード（サポート）センター（横浜、大阪、富山、福井、札幌、前橋、松山）を選出した。そして、地域ジョブ・カード（サポート）センターに訓練企業の紹介を依頼し、それぞれ 2～5 社の紹介をうけ、合計 17 社を調査対象とした。

（２）企業アンケート調査（ジョブ・カード制度の活用に関する調査）

ヒアリング調査の情報を補完する目的で、「ジョブ・カード制度の活用に関する調査」という名称の企業アンケート調査を実施した（詳細は、第Ⅲ部を参照のこと）。ヒアリング調査では調査企業数が限定的となってしまうため、ヒアリング調査の主な調査項目について、より多くの企業から情報を得て、より一般的な議論を可能とするために、このアンケート調査を実施した。

上記のとおり、アンケート調査の目的はヒアリング調査と同じである。すなわち、有期実習型訓練の実施状況、実施上の課題、実施の効果が主たる調査項目である。調査対象は、全国の有期実習型訓練実施企業及び実施予定企業とし、全国の地域ジョブ・カード（サポート）センター（計 52 か所）を通じて、平成 22 年 9 月に各地域の有期実習型訓練を実施中または実施予定の企業に調査票を配布し、10 月 15 日に回収を締め切った（企業への配布実数は 460、有効回収数は 292、有効回収率は 63.5%）。2009 年度の有期実習訓練型の訓練実施企業数が全国で 1,742 社であることを考えれば¹⁶、この調査の代表性は高いと考えられる。

4. 主なファクト・ファインディング

本資料シリーズの分析は、3つの章から成る。3で説明した企業ヒアリング調査とアンケート調査の分析結果をまとめたのが第1章と第2章で、ジョブ・カード制度のなかでも、とくに有期実習型訓練についての分析を行っている。第1章では、有期実習型訓練の普及状況と効果を分析し、つづく第2章では有期実習型訓練を普及させるにあたっての課題を明らかにしている。そして、続く第3章では、同様のフランスの制度について、文献研究を行っている。つまり、本資料シリーズは、日本国内の現状を明らかにしたうえで、外国の同様の事例も検証することで、有期実習型訓練の普及につながる対策を検討するという構成である。

第1章では、有期実習型訓練を活用したことのある企業の属性を明らかにしたうえで、制度の普及状況や制度導入による効果を検証している。

¹⁶ 日本商工会議所、中央ジョブ・カードセンター「ジョブ・カード制度普及促進事業 平成21年度の活動実績」JILPT「第1回ジョブ・カード制度の現状と今後の方向性についての研究会（2010年4月27日開催）」配布資料より。2009年度中に有期実習型訓練を終了した企業は773社、訓練中の企業は969社（2010年3月30日現在）。

まず、有期実習型訓練を実施したことがある企業の7割近くが正社員数30人未満の中小企業であり、地方の中小企業が多い。ジョブ・カード制度の活用を始めた時期が最近の企業ほどこのような属性の企業が多くなっており、比較的採用力の弱い企業の間での浸透がうかがわれる。

次に、有期実習型訓練の導入のきっかけとしては、助成金の存在や地域ジョブ・カードセンターから説明を受けたことを挙げる企業が7割前後と多い。それと同時に、人材育成や採用に関わる各企業の課題を解決する手段としての期待を持つ企業が多い。

第3に、訓練生を募集しても応募がなかった経験がある企業が13%あり、求人方法に課題があったと思われる。ただし、直近の訓練については平均して募集人数の2倍の応募があり、充足率も9割と高くなっている。

第4に、訓練修了後の採用状況をみると、訓練を修了した企業の75%が訓練修了者全員を正社員として採用している。非正社員とした採用したケースもあるが、この場合は、訓練生が採用基準に達しなかったからという理由が多い。また、採用を見合わせたケースでは、本人が採用を望まなかった場合が多い。

第5に、訓練カリキュラムに目を向けると、OJTとOff-JTを組み合わせ、体系化されたカリキュラムへの評価は高い。自社にあうカリキュラム作成には困難も伴うが、モデルカリキュラムの整備などにより改善している。

第6に、評価に目を向けると、職業能力評価基準を訓練評価に取り入れたことが高く評価されている。評価基準については他の正社員採用や上級職種への適用を考える企業も多く、企業の能力開発力の底上げにつながる可能性がうかがえる。

最後に、有期実習型訓練から離れて、ジョブ・カード自体の市場での通用状況をみると、回答企業のうち6割の企業が応募者がジョブ・カードをもっていれば採否の判断がしやすいとしており、本制度の周知がすすめば、ジョブ・カードの市場での通用性が高まる可能性は高いと考えられる。

第2章では、有期実習型訓練の活用にあたって企業が問題点と感じた点を、自由記入での回答を中心に類型化を行っている。企業がジョブ・カード制度を活用するには、訓練カリキュラムを作成し申請を行う。認定されたら、訓練生を募集・採用し、訓練を行う。そして、訓練生の評価を行い、正社員として採用するかを判断する。さらに、助成金の申請を行うという一連の手続きが必要となる。これら手続きのそれぞれのステップについて、企業が課題と感じたことは、下記のとおりであった。

まず、訓練カリキュラムの作成においては、①訓練内容の策定、②Off-JTの実施、③訓練時間の配分、④スケジュール設定、⑤現場との調整に企業は困難を感じている。

そして、訓練の実施については、①OJT・Off-JT比率の規定、②訓練スケジュールの事後的な変更ができないこと、③訓練報告の多さといったことが課題として挙げられている。

第3に、評価については、①客観的・公正な評価を行うことの難しさ、②独自の評価項目導入の要望、③訓練生の将来的な成長・期待を盛り込んだ評価が難しいといった意見がみられる。

第4に、事務手続きや制度全般については、①申請書類の多さ・煩雑さの改善、②関係機関同士（ハローワーク、雇用・能力開発機構、ジョブ・カードセンター）のさらなる連携の要望、③いまだに制度変更が多く運用ルールの日も早い確定を望む声、④ハローワークでの求人強化、⑤さらなる制度のPRの必要性といった意見が出されている。

最後に、第3章では、ここまでの有期実習型訓練についての企業ヒアリング調査とアンケート調査の分析から離れて、フランスの事例について文献研究を行っている。1970年代から若年雇用問題に直面してきたフランスでは、さまざまな施策の導入を通じてその改善策が模索されてきた。この問題のための施策として、企業と外部教育訓練機関の両方で職業訓練を行う「交互訓練制度」がある。この交互訓練制度は、実践的な企業での職場訓練と外部訓練機関での座学を組み合わせた制度で、ジョブ・カード制度と基本的な仕組みが似ている。そこで、本資料シリーズで取り上げることとした。

第3章では、具体的には、この交互訓練制度導入および運用の実例検証を行っている。交互訓練制度には、見習訓練制度（contrat d'apprentissage）と職業化契約（contrat de professionnalisation）があり、それぞれについて紹介している。

見習訓練制度については、見習訓練契約を提供する雇い主については制限がなく、民間・公的部門すべての雇い主がこの見習契約を導入することができる。

また、見習生を採用した企業・事業主に対しては助成金（見習生1人あたり1,000ユーロ／年以上で、金額は地域圏により異なる）が支給され、さらには税額控除、事業主負担保険料の免除といった支援措置も設けられている。

見習生の採用に関しては、公的職業安定所や地域ミッションセンター等の機関を通じて見習訓練契約の募集をかけ、候補者を選抜し、採用した見習生と契約を締結するという手続きをとる。契約を締結したら、雇い主は契約期間中は見習生に賃金を支給し、見習生を見習訓練センターに登録させ、見習生がセンターの授業に出席し、試験を受けるように監督しなければならない。企業内における現場実習を行うことも義務付けられており、「見習指導員」を指導にあたらせる義務も負う。

なお、見習訓練センターは、全企業に課せられる見習税（全企業に対し、前年度総支払賃金の0.68%）および地方局の拠出金によって運営されるため、見習訓練契約を実施している雇い主は訓練コストを支払う必要がない。

見習訓練センターの数はフランス国内に1,200余りある。センターにはいくつかの運営形態があり、主な運営主体は業界団体、商工会議所、手工業者組合などの経営者団体で、見習訓練生のほぼ8割はこうした経営者団体系のセンターで学ぶ。また、見習訓練センターを通

して取得が可能な職業資格は1,400、職種は450を超える。

次に、職業化契約をみていこう。職業化契約は、企業にとってより柔軟性の高い交互訓練を行えることが特徴である。職業化契約の対象者がより広範囲であり、16歳から25歳までの若者、26歳以上の求職者、失業保険受給者を対象としている。ただし、職業化契約を利用できる雇い主は、民間部門の企業に限定され、公的部門は対象外となる。

見習訓練契約が必ず見習訓練センターを通じて見習生に座学を学んでもらう必要があったのに対し、職業化契約では、雇い主は希望する職業訓練機関と訓練協定を結び、訓練生に訓練を受けさせることができる。

また、25歳以下または45歳以上の者と雇用契約を締結した事業主は、それらの者にかかる訓練期間中の社会保障の事業主負担分を免除される。訓練コストは、継続職業訓練に対する企業の負担金を徴収する基金（OPCA）が一部負担する。そして、職業化契約で採用された訓練生は従業員のため、賃金が支給される。

そして、職業化契約を通じて低資格者に対する訓練を積極的に実施する業界の一つが派遣業界である。見習訓練契約では使用することができないが、職業化契約を使用するうえでは規制がないことから、派遣会社としてもその活用が可能となっている。

派遣会社による職業訓練とは、顧客企業の訓練ニーズに基づいたものである。つまり、派遣会社は顧客企業の職業訓練を代行することにより、顧客企業との関係強化を図っている。このように、派遣会社は常に顧客企業および担当する地域の具体的な人材ニーズを把握し、そのニーズを満たすように訓練を行うため、訓練を受けた派遣社員の受け皿は基本的に訓練開始前に保証されることになる。

なお、派遣業界における職業化契約の活用は進んでおり、訓練を通じて訓練生は資格を取得したうえで、その4割が正規雇用に移行している。

5. 政策的インプリケーション

前述したとおり、ジョブ・カード制度は、実践的な訓練と統一された職業能力評価基準に基づいた評価システムが企業間に普及し、職業能力の認証結果が就職・採用活動に幅広く活用されることで、求職者と求人企業とのマッチングが促進されることを目的に導入された。ジョブ・カード制度が普及し、政策導入の効果が出るようになるためにどのような取組みが考えられるだろうか。本資料シリーズ内の分析結果から、有期実習型訓練に着目して検討しよう。

第1に、有期実習型訓練を利用したことがある企業のなかには、訓練カリキュラムの作成に困難を感じた企業が多いことが示された。しかし、ジョブ・カード制度の訓練だからというのではなく、教育訓練制度がなかった企業がその導入を試みた時必ず直面する課題と思われることも多かった。つまり、ジョブ・カード制度に固有の問題ではなく、そもそも教育訓練の導入自体に困難を感じている企業が多いと思われる。こうしたことから、教育訓練につ

いての企業コンサルティングを強化することが必要と考えられる。

具体的には、①ジョブ・カードセンターのジョブ・カード制度普及促進員の拡充、②既存の教育訓練の専門家を関係機関に再配置、③教育訓練に関するノウハウを蓄積し、教育訓練についての企業コンサルティングができる人材の育成・供給を担う組織づくりといったことが考えられる。

第2に、求職者・企業双方に対する制度の周知、制度普及を図ることが求められる。有期実習型訓練を導入している企業の同業他社の間でも、ジョブ・カード制度の認知状況がさほど高くないことを考えると、企業へのPR活動は重要である。まずは訓練協力企業が増えないと、求職者の雇用型訓練の受講機会も増えない。よって、ジョブ・カード制度の広報・推進活動が今後も要になると考えられる。なかでも、同業他社の成功例を聞いたり、カリキュラムを参考にして導入を進めたという企業が見受けられることから、業界単位で情報・ノウハウを蓄積し、制度普及を推進することが効率的と考えられる。

他方で、せっかくジョブ・カード訓練生の募集がでても、応募者がいないというケースもある。求職者に対しては、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングを強化し、求職者への制度周知、カードの普及を図ることがまずは求められる。そのためにも、ジョブ・カード訓練へのハローワークでの積極的な誘導が不可欠である。募集があっても、応募がなければ、社会から雇用機会が一つ失われることになる。たとえば、6ヶ月等の期間を定めて、一定期間失業している人は自動的に訓練をとまなう雇用へ誘導するといった誘導ルールを策定するなど、職業訓練の誘導を積極的に行う仕組み作りが望まれる。

2010年10月末の事業仕分けの議論をうけて、求職者を含めた幅広い層へのジョブ・カード制度全般の広報啓発を行うために、都道府県労働局を中心とした地域ジョブ・カード運営本部が設置される案が出されたところである¹⁷。この新たな案はハローワークとの連携を強化した運用枠組みとされているが、実効性を伴ったうえで推進されることが必要であろう。

第3に、モデル評価シート、モデルカリキュラムに対する企業からの評価が高いことから、一層の開発・充実が求められる。しかし同時に、必ずしも自社とあったモデルを見つけることができなかったという声もみられる。今あるモデル評価シートやモデルカリキュラムから企業が探している情報を探しやすい仕組みを工夫する必要もあるだろう。

第4に、評価者講習の拡充があげられる。今でもジョブ・カードセンターで評価者講習が行われているが、業種によって必要な評価項目や評価の視点が異なるであろう。個別の事情に対応した評価ができるよう、業界別に拡充していくことが実効的であろう。

第5に、Off-JTの実施に特に課題を感じている企業が見受けられる。よって、Off-JTを実施できる外部教育訓練施設についての情報整備が有効であろう¹⁸。

¹⁷ 内閣府「第6回ジョブ・カード制度推進協議会（平成22年12月9日開催）」配布資料。

¹⁸ ただし、外部教育訓練施設のうち、国、都道府県の職業能力開発施設は、行革、事業仕分け等の政策によって、減少の傾向にある。Off-JTの機会を確保するためにも職業訓練施設の大局的、計画的な配置が望まれる。

また、業界団体や地域団体で Off-JT を提供できる仕組みの導入といったことが、企業の Off-JT 実施上の困難を緩和するだろう。フランスでは、業界団体などが主体となって見習訓練センターが設置され、Off-JT の実施が促進されており、この仕組みは日本でも参考になるだろう。

日本に目を向けると、今回ヒアリングした企業のひとつでは、施設長が以前に介護学校の教師をしていたため、企業（介護施設）内で OFF-JT が容易に組み立てられたという例があり、ここではこの教育を地域の同業他社に開放しても良いという意向も示されていた。このような人材が、各業界に存在する可能性は高い。業界団体や地域団体で教えることができる人材についての情報を共有し、共同で Off-JT を実施する仕組みを作ることも十分に可能であろう¹⁹。

第6に、制度活用企業の使い勝手を考えると、訓練内容・スケジュールの事後的な変更の余地を増やす、訓練実施期間は採用があった時点で申請する等の一定の範囲で、運用上の柔軟性を確保する取組みも必要であろう。

この他に、Off-JT の実施が義務付けられていることや、Off-JT の比率を原則2割以上8割以下とする要件について、廃止を求める声や職種・業種によっては特例的な取扱いを希望する声もみられた。制度普及のためには柔軟な運用が必要であるかもしれないが、職場を離れて行う研修の必要性が事業所に理解されていない可能性もある。このような研修には、仕事を行うためのマインドセットなど、その企業の従業員として必要なマナーや態度を身につけさせる効果がある。また、体系だった知識の付与のためには、座学が不可欠である。このような Off-JT の重要性を、事業所に理解させる取組みも必要と思われる。

最後に、制度が導入されてから間もないため、改善のため運用ルールの変更がなされることが多く、企業が戸惑いを感じていることがうかがえる。一日も早い運用ルールの確定が望まれる。

【参考文献】

香川めい・黒澤昌子・小杉礼子・佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ・山本雄三（2010）『非正規社員のキャリア形成：能力開発と正社員転換の実態』，労働政策研究報告書 No. 117，労働政策研究・研修機構。

黒澤昌子・小杉礼子・佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ・山本雄三（2008）『非正社員の雇用管理と人材育成に関する予備的研究』，資料シリーズ No. 36，労働政策研究・研修機構。

黒澤昌子・原ひろみ・山本雄三（2009）『非正社員の企業内訓練についての分析：『平成 18

¹⁹ N 社：施設長が以前介護学校の教師をしていたことで、教える材料は既にあり、指導も任せられることから、導入はスムーズに考えられた（第Ⅲ部、ヒアリングレポートより）。

年度能力開発基本調査』の特別集計から』，労働政策研究報告書 No. 110，労働政策研究・研修機構.

西村公子・榎野潤（2011）「ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングの効果」，JILPT・DP シリーズ，近刊予定

第Ⅱ部：分析編

第1章 ジョブ・カード制度活用企業の現状

1. はじめに

本章では、ジョブ・カード制度の有期実習型訓練実施企業、及び実施予定企業に対するアンケート調査から、どのような企業がどのように本制度を活用しているのかを明らかにする。

ジョブ・カード制度創設に当たって内閣府におかれた「ジョブ・カード構想委員会」は2007年に最終報告をまとめたが、そこでジョブ・カード制度の構築において重視すべきこととして次の3点が挙げられている。すなわち、企業現場における実習と座学の組み合わせ訓練の重要性、汎用性のある職業能力評価基準の普及の重要性、キャリア・コンサルティングの重要性である¹。本章では、これらの3点に特に注目して、その活用の現状と企業からの評価について検討する。

2. ジョブ・カード制度の有期実習型訓練実施企業（実施予定企業を含む）の諸属性

ジョブ・カード制度の有期実習型訓練を実施している企業（実施予定企業を含む）の9割がたは従業員（正社員）数100人未満の中小企業である。とりわけ10人未満の小企業が全体の3分の1以上と多い（図表1-1）。その所在する都市の規模をみると、大都市ではなく多くが地方都市である。

こうした企業がどの程度採用を行っているかを見ると、本年度の新規学卒採用を行っていない企業が多く、特に30人未満の企業では8割前後が行っていない。新規学卒者を定期的に採用できるような企業は本訓練実施企業には少ないと思われる。一方、中途採用については多くの企業が行っている。採用数は100人以上規模では多いが、30人未満の企業では最近の3年間の合計で5~6人程度という規模である。

ここから、本訓練を実施している企業には、比較的採用力の弱い地方の中小企業が多いことが指摘できる。

3. 導入前の課題と訓練の開始状況

（1）導入前の企業の課題

では、こうした企業は本訓練導入前にどのような課題をもっていたのか、訓練導入の背景を検討する。図表1-2がこの質問への回答だが、「当てはまる」「やや当てはまる」を併せて6割以上の企業が挙げるのは、育成を行うための金銭的余裕や時間的な余裕がないことである。次いで訓練が現場任せになっていることが挙げられ、育成上の課題が強く感じられていたことがわかる。さらに、これまで期待するレベルの人材が採用できなかったという採用上の課題を挙げる企業も半数以上に達している。

¹ 同報告では、4番目の点として「産業界、教育界、労働界及び公共部門の役割」が挙げられているが、これは上記の3つの点を実行する上で重要という位置づけであるので、ここでは省いた。

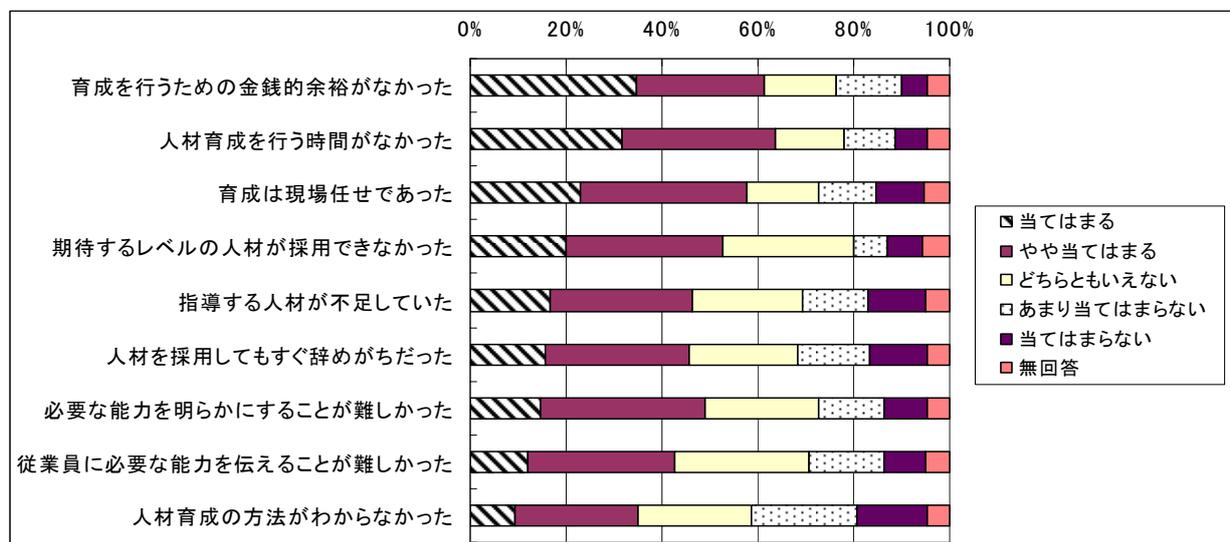
図表 1-1 回答企業の属性

	合計 N	%	企業規模(正社員数)				無回答	
			10人未 満	10人～ 30人未 満	30人～100 人未満	100人 以上		
合計	292		102	98	55	22	15	
		100.0	34.9	33.6	18.8	7.5	5.1	
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
所在都市規模**	30万人未満	82	28.1	27.5	35.7	18.2	9.1	46.7
	30万～100万 人未満	142	48.6	51.0	48.0	50.9	36.4	46.7
	100万人以上	68	23.3	21.6	16.3	30.9	54.5	6.7
非正規比率*	0～5%	72	24.7	25.5	27.6	27.3	18.2	0.0
	5～20%	63	21.6	11.8	26.5	25.5	50.0	0.0
	20～50%	77	26.4	29.4	27.6	27.3	22.7	0.0
	50～100%	63	21.6	31.4	18.4	20.0	9.1	0.0
H22年新卒採用***	新採あり	83	28.4	11.8	22.4	54.5	72.7	20.0
	新採なし	199	68.2	84.3	76.5	45.5	22.7	53.3
3年間で中途採用* *	中途あり	234	80.1	72.5	82.7	90.9	90.9	60.0
	中途なし	23	7.9	14.7	5.1	1.8	0.0	13.3
今後の業績見込み	拡大傾向	100	34.2	36.3	36.7	27.3	45.5	13.3
	横ばい	141	48.3	49.0	44.9	56.4	40.9	46.7
	縮小傾向	43	14.7	12.7	17.3	14.5	13.6	13.3
H22年新卒採用数(平均・人)*	9.1		1.4	1.9	5.1	30.0	7.7	
3年間で中途採用数(平均・人)***	17.6		5.5	6.6	17.7	112.3	6.1	

注:*** p<.001, ** p<.01, * p<.05。

合計には無回答を含む。斜体は企業規模別構成比。採用数は採用ありの企業のみ平均採用人数。

図表 1-2 ジョブ・カード制度の有期実習型訓練導入前の職場の課題



この設問への回答の傾向が似ているものをまとめる分析(主成分分析)を行うと、職場の課題は大きくは「育成の課題」と「採用の課題」の2つの主成分にわけることができた(図表1-3)。育成に関わる設問に当てはまるところが多い企業と採用に関わる設問に当てはまる企業とに傾向が分かれるということである。この分析で得られる主成分得点は、本訓練導

入前の職場の課題への認識の程度を示す数値となる。この得点の平均を企業属性ごとに比較してみると（図表1－4）、統計的に有意な差が確認できたのは、中途採用の実績がある企業かどうかという点で、中途採用の実績のある企業のほうが採用の課題を強く感じていた。このほか統計的には有意とはいえないが、企業規模100人以上の企業より小規模企業のほうが育成の課題を強く意識していることが示唆された。

中途採用はしているが、期待するレベルの人材が採用できず定着にも課題を感じていた企業や、育成に様々な課題を感じている比較的小規模企業が本訓練を導入しているのではないかと考えられる。

図表1－3 有期実習型訓練導入前の企業の課題についての主成分分析

	第1主成分 育成	第2主成分 採用
人材育成の方法がわからなかった	0.799	-0.156
人材育成を行う時間がなかった	0.757	0.091
必要な能力を明らかにすることが難しかった	0.750	-0.232
指導する人材が不足していた	0.746	-0.186
従業員に必要な能力を伝えることが難しかった	0.742	-0.285
育成は現場任せであった	0.688	-0.099
育成を行うための金銭的余裕がなかった	0.632	0.024
人材を採用してもすぐ辞めがちだった	0.369	0.795
期待するレベルの人材が採用できなかった	0.525	0.648
固有値	4.168	1.264
寄与率	46.3	14.1
累積寄与率	46.3	60.4

図表1－4 企業属性別 企業の課題主成分得点の平均値

		<育成> 主成分得点	<採用> 主成分得点
企業規模(正社員)	10人未満	0.033	-0.011
	10人～30人未満	0.076	-0.005
	30人～100人未満	-0.002	0.066
	100人以上	-0.438	-0.103
所在都市規模	30万人未満	-0.004	0.087
	30万～100万人未満	0.059	-0.067
	100万人以上	-0.116	0.041
非正規比率	0～5%	-0.039	0.161
	5～20%	-0.030	-0.076
	20～50%	-0.075	-0.081
	50～100%	0.191	-0.029
H22年新卒採用	新採あり	-0.036	-0.055
	新採なし	0.032	0.013
3年間中途採用*(採用)	中途あり	-0.009	0.024
	中途なし	0.020	-0.422
今後の業績見込み	拡大傾向	0.098	0.033
	横ばい	-0.121	-0.024
	縮小傾向	0.070	0.046

注:* p<.05。

(2) 訓練の開始状況

① 訓練の開始時期

次に、回答企業の有期実習型訓練開始状況を確認する。全体としては、すでに終了した訓練がある企業が4割（うち半数は21年度中に訓練開始）、初めての訓練を実施中の企業が4割（うち半分は22年8月までに開始）、まだ訓練は開始していない企業が2割であった（図表1-5）。企業規模別には、比較的規模が大きい企業で、すでに終了済みの訓練がある企業、すなわち早くから本訓練に取り組んだ企業が多い。一方、10人未満の小企業は平成22年になってから取り組みを始め、現在、初めての訓練を実施中の企業が多い。また、学卒採用あり、中途採用ありの企業では比較的早くから本訓練に取り組んでおり、採用をしていなかった企業や中途採用もしていない企業では、初めての訓練を現在実施中の企業が多い。

ここから、最近になるほど、これまで採用に踏み切れなかった企業が、ジョブ・カード制度をきっかけとして訓練の導入（＝有期雇用での採用）を始めていることが読み取れる。

図表1-5 企業属性別 訓練終了状況及び開始時期

	N	合計 %	終了済みあり(21年中)	終了済みあり(22年中)	実施中(22年8月迄に開始)	実施中(22年9月以降開始)	開始前	無回答
合計	292	100.0	55	61	53	56	60	7
企業規模(正社員)*								
10人未満	102	100.0	10.8	14.7	27.5	22.5	23.5	1.0
10人～30人未満	98	100.0	20.4	21.4	19.4	16.3	20.4	2.0
30人～100人未満	55	100.0	23.6	25.5	3.6	18.2	23.6	5.5
100人以上	22	100.0	27.3	31.8	4.5	22.7	13.6	0.0
所在都市規模								
30万人未満	82	100.0	22.0	13.4	22.0	18.3	22.0	2.4
30万～100万人未満	142	100.0	17.6	23.2	20.4	19.7	16.2	2.8
100万人以上	68	100.0	17.6	25.0	8.8	19.1	27.9	1.5
非正規比率								
0～5%	72	100.0	13.9	16.7	18.1	20.8	26.4	4.2
5～20%	63	100.0	22.2	23.8	14.3	15.9	22.2	1.6
20～50%	77	100.0	20.8	24.7	20.8	19.5	13.0	1.3
50～100%	63	100.0	14.3	17.5	19.0	20.6	27.0	1.6
新卒採用**								
新採あり	83	100.0	27.7	27.7	8.4	14.5	20.5	1.2
新採なし	199	100.0	14.1	17.6	22.6	21.6	21.6	2.5
中途採用*								
中途あり	234	100.0	18.4	22.2	16.7	17.5	22.6	2.6
中途なし	23	100.0	8.7	8.7	34.8	34.8	13.0	0.0
今後の業績見込み								
拡大傾向	100	100.0	20.0	22.0	19.0	20.0	19.0	0.0
横ばい	141	100.0	19.9	19.9	18.4	17.7	20.6	3.5
縮小傾向	43	100.0	14.0	18.6	16.3	23.3	25.6	2.3

注：*** p<.001, ** p<.01, * p<.05。合計には無回答を含む。

② 応募、採用状況

本訓練への求職者の応募状況を見ると、これまで訓練生を募集したが応募が無かったことがある企業が13.0%あった。ここから募集方法などに課題があったのではないかと推察される。しかし、直近の訓練についての応募状況を見ると、平均的には2～3人の募集に対して、応募倍率はほぼ2倍、充足率は9割程度となっており（図表1-6）、本訓練についての周知が進んできたことがうかがわれる。

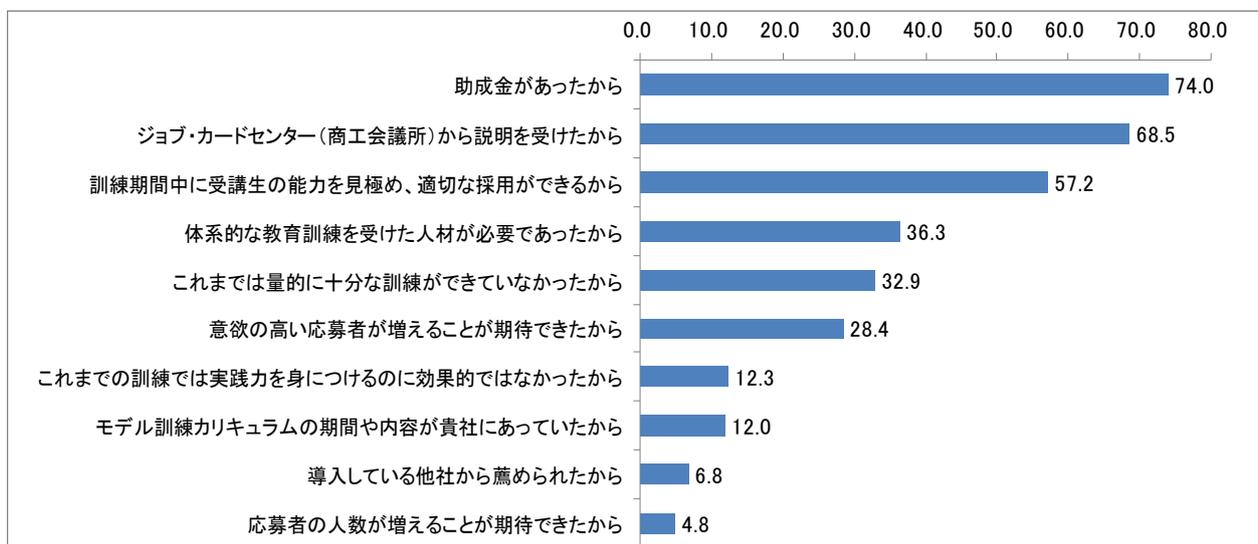
図表 1-6 企業規模別 直近の訓練における訓練生募集数と応募倍率、充足率の平均値

		度数	平均値	標準偏差
募集数	10人未満	97	2.09	3.50
	10人～30人未満	88	2.33	2.86
	30人～100人未満	49	2.76	3.50
	100人以上	21	9.76	13.46
	合計	255	2.93	5.32
応募倍率	10人未満	90	2.19	3.86
	10人～30人未満	84	2.34	2.99
	30人～100人未満	48	1.47	2.73
	100人以上	21	1.31	0.99
	合計	243	2.02	3.20
充足率	10人未満	90	0.87	0.28
	10人～30人未満	82	0.83	0.29
	30人～100人未満	46	0.97	0.97
	100人以上	20	0.71	0.37
	合計	238	0.86	0.50

③導入を決めた理由

本訓練の導入を決めた理由として最も多くの企業が挙げたのは助成金があったことであり、次いでジョブ・カードセンター（商工会議所）からの説明であった。ジョブ・カードセンターによる企業訪問などで制度を知り、助成金があることが後押しとなって本訓練導入を決めた企業が多いと思われる。

図表 1-7 有期実習型訓練導入を決めた理由



さて、この導入理由と企業が導入前に感じていた課題との関係を先の主成分得点によってみると、これまでの訓練が質的、量的に不十分であったことを導入理由として挙げている企業では、育成を課題としていた傾向が明らかであり、また、意欲の高い応募者が増えることへの期待を挙げている企業では採用を課題として認識する傾向が強い（図表 1-8）。助成金

やジョブ・カードセンターによる説明はきっかけではあるが、各企業は、これまでのその企業の課題を解決する手段として、本訓練の導入を決めていることがわかる。

図表 1－8 有期実習型訓練導入を決めた理由別 企業課題の主成分得点平均値

	育成	採用
これまでの訓練では実践力を身につけるのに効果的ではなかったから	0.617	0.085
これまでは量的に十分な訓練ができていなかったから	0.307	0.114
意欲の高い応募者が増えることが期待できたから	0.041	0.138
モデル訓練カリキュラムの期間や内容が貴社にあっていたから	-0.103	0.131
導入している他社から薦められたから	0.190	0.127
訓練期間中に受講生の能力を見極め、適切な採用ができるから	0.063	0.081
応募者の人数が増えることが期待できたから	0.008	0.064
助成金があったから	0.021	0.036
ジョブ・カードセンター(商工会議所)から説明を受けたから	0.031	-0.089
体系的な教育訓練を受けた人材が必要であったから	0.122	-0.169

こうした本訓練導入の背景にある企業の事情を、別途行ったヒアリング調査(資料 2 参照)に基づいてより具体的に確認しておこう。次の、F 社(原子力発電所メンテナンス工事・建設工事、正社員 35 人)、P 社(食品加工、同 89 人)、Q 社(自動車整備、同 16 人)の例からは、この制度によって、これまではほとんど行っていなかった未経験者の中途採用に各社が踏み切ったことがうかがえる。このほか、J 社(食品関係コンサルティング、同 10 人程度)、L 社(介護サービス、同 26 人)も訓練を前提に採用の基準を下げたといった指摘があり、本制度が、その当初からのねらいどおり、経験が不足しているため正社員に採用されにくい人たちの雇用の機会を広げていることは明らかである。

F 社：従来は、採用の際、ある程度の技術をもった経験者でないと採用しづらかったが、ジョブ・カード制度を活用することで、助成金も支給されることもあり、人に対する投資という意味で教育訓練を行いやすくなった。

P 社：中途採用に対しては、人数的に足りない、思ったような人が来ないという課題を抱えていた。経験者に限って採用していたため、若くて能力があるが経験がないという人材を採用しづらいという課題があった。制度を導入したことで、経験がなくても潜在能力、メンタル面でいい人が採用できるようになった。

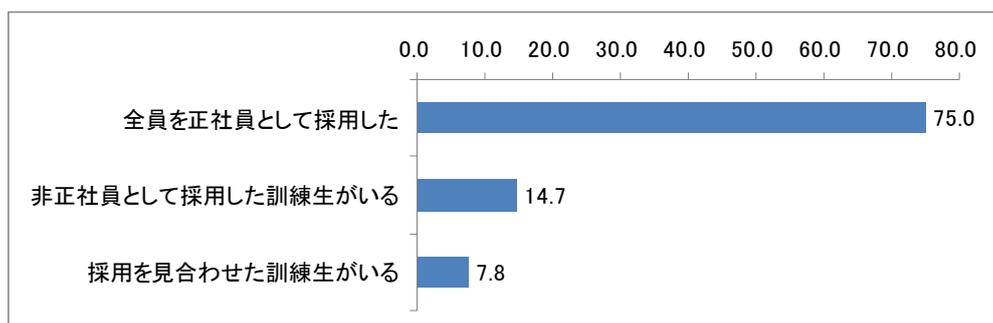
Q 社：これまで即戦力となる人だけを採用してきたため、未経験の新人を採用することは初めてである。

4. 訓練終了後の採用状況

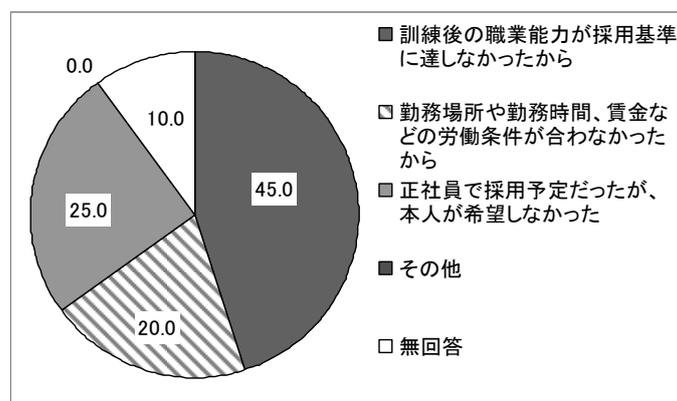
本調査回答企業のうち約 4 割の企業がすでに終了した訓練があったが、これらの訓練終了企業のうち 75%の企業が、訓練を終了した訓練生のすべてを正社員として採用していた。一方、終了後の訓練生のなかに、非正社員として採用した者がいる企業は 14.7%、採用を見合

わせた者がいる企業が7.8%あった（図表1-9）。非正社員で採用した理由としては、採用基準に達しないというケースが約半数で、労働条件（勤務場所や勤務時間、賃金など）が合わないというものと本人が希望しないというものがそれぞれ2割程度である。一方、採用を見合わせた理由としては、採用基準に達しないというケースはなく、本人が希望しないこと（約半数）と労働条件が合わないこと（約3割）であった（図表1-10）。

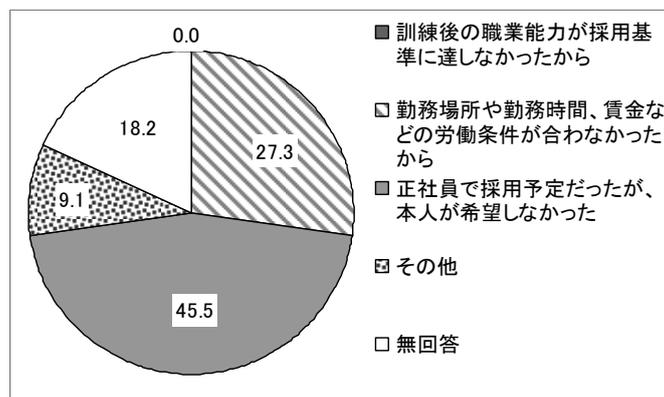
図表1-9 終了した訓練がある企業における訓練終了後の雇用（M.A、N=116）



図表1-10-1 非正社員で採用した理由（N=20）



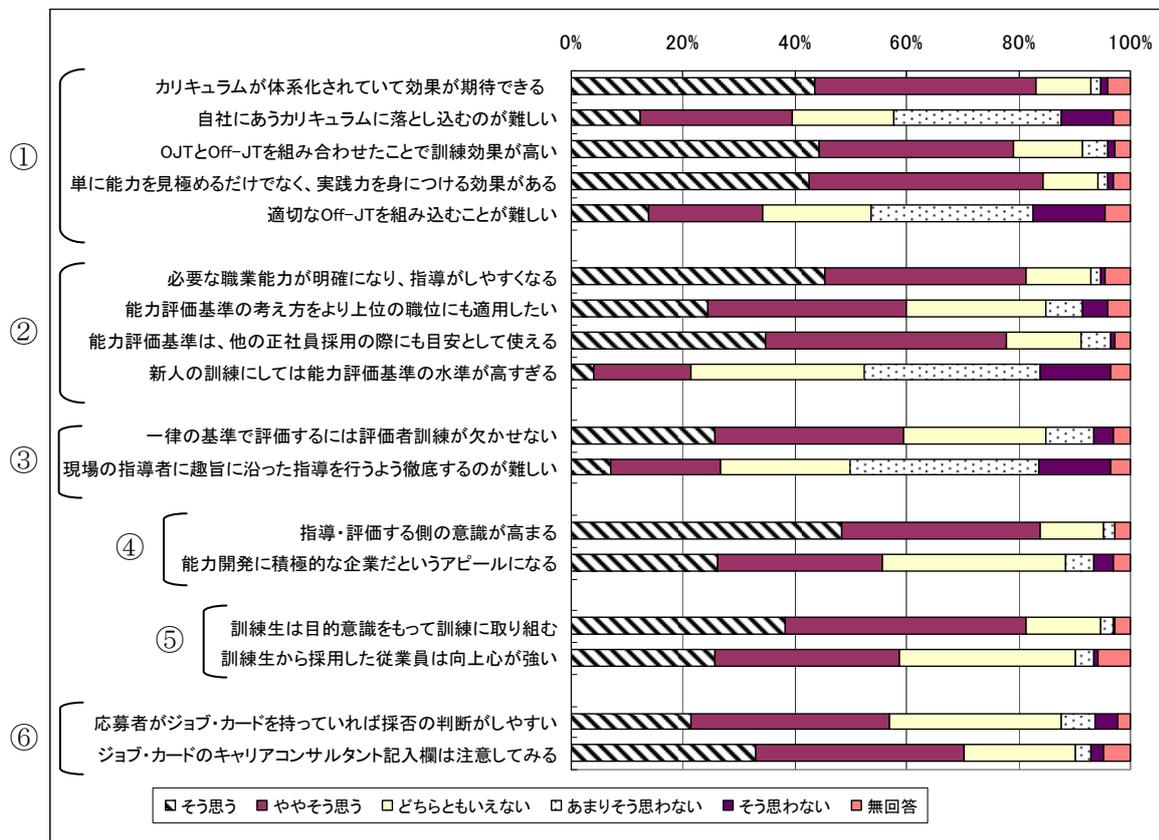
図表1-10-2 採用を見合わせた理由（N=11）



5. ジョブ・カード制度による訓練等の企業の評価

訓練開始前の企業を除き、ジョブ・カード制度による有期実習型訓練の訓練実施中またはすでに終了した訓練がある企業が本訓練をどう評価しているか、次の6点から検討する。

図表 1-1-1 有期実習型訓練等への評価（訓練開始前の企業を除く N=225）



	思う	やや思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
① カリキュラム						
カリキュラムが体系化されていて効果が期待できる	43.6	39.6	9.8	1.8	1.3	4.0
自社にあうカリキュラムに落とし込むのが難しい	12.4	27.1	18.2	29.8	9.3	3.1
OJTとOff-JTを組み合わせたことで訓練効果が高い	44.4	34.7	12.4	4.4	1.3	2.7
単に能力を見極めるだけでなく、実践力を身につける効果がある	42.7	41.8	9.8	1.8	0.9	3.1
適切なOff-JTを組み込むことが難しい	13.8	20.4	19.6	28.9	12.9	4.4
② 職業能力評価基準						
必要な職業能力が明確になり、指導がしやすくなる	45.3	36.0	11.6	1.8	0.9	4.4
能力評価基準の考え方をより上位の職位にも適用したい	24.4	35.6	24.9	6.7	4.4	4.0
能力評価基準は、他の正社員採用の際にも目安として使える	34.7	43.1	13.3	5.3	0.9	2.7
新人の訓練にしては能力評価基準の水準が高すぎる	4.0	17.3	31.1	31.6	12.4	3.6
③ 指導・評価						
一律の基準で評価するには評価者訓練が欠かせない	25.8	33.8	25.3	8.4	3.6	3.1
現場の指導者に趣旨に沿った指導を行うよう徹底するのが難しい	7.1	19.6	23.1	33.8	12.9	3.6
④ 派生効果						
指導・評価する側の意識が高まる	48.4	35.6	11.1	2.2	0.0	2.7
能力開発に積極的な企業だというアピールになる	26.2	29.3	32.9	4.9	3.6	3.1
⑤ 訓練生の意欲						
訓練生は目的意識をもって訓練に取り組む	38.2	43.1	13.3	2.2	0.4	2.7
訓練生から採用した従業員は向上心が強い	25.8	32.9	31.6	3.1	0.9	5.8
⑥ 通用性						
応募者がジョブ・カードを持っていれば採否の判断がしやすい	21.3	35.6	30.7	6.2	4.0	2.2
ジョブ・カードのキャリアコンサルタント記入欄は注意してみる	32.9	37.3	20.0	2.7	2.2	4.9

①訓練カリキュラム(特に OJT と Off-JT の組み合わせ)、②職業能力評価基準による評価、③企業内での指導・評価の課題、④派生的な効果、⑤訓練生の意欲、⑥ジョブ・カードの通用性。

①訓練カリキュラム(特に OJT と Off-JT の組み合わせ)

「カリキュラムが体系化されていて効果が期待できる」「単に能力を見極めるだけでなく、実践力を身につける効果がある」「OJT と Off-JT を組み合わせたことで訓練効果が高い」については、約 8 割の企業が「そう思う」「ややそう思う」と回答しており(図表 1-11①)、訓練が体系化されて OJT と Off-JT の組み合わせとなっていることを評価し、また、それが実践力を身につけることに効果的であることを認めている。

一方で、訓練カリキュラムを自社に合うかたちに落とし込むことや、適切な Off-JT を組み込むことが難しいという意見は 3~4 割の企業が共感しており、カリキュラム作成の支援が制度普及には必要だと思われる。ただし、図表 1-12 にみるとおり、最近になって(平成 22 年 9 月以降に)訓練を開始した企業ではこの点の難しさを挙げる企業が減っており、標準的なカリキュラムの蓄積などによって訓練カリキュラム作成のハードルが低下してきていることがうかがえる。

さて、ヒアリング調査でも、訓練カリキュラムがきちんと設定された訓練となっていることを評価する企業の声はたいへん大きかった。次の O 社(金属・精密機械加工、正社員 48 人)や A 社(建設資材輸出入販売、同 30 人弱)、N 社(介護サービス、同 8 人)が指摘しているように、これまでは「何となく OJT」であったものが、Off-JT が組み込まれて知識修得もふくめるかたちで訓練が体系化されたことへの評価は高い。多くの中小企業では訓練は必要だと思いつながりながら目の前の仕事に追われてなかなかできない。これを入職初期に時間をかけて体系的に行うことができたということである。大企業に比べて新人訓練が十分できないことに危機感を持っていた中小企業ほどこの訓練への評価が高いのではないかと思われ、この訓練を経た採用者への今後の伸びへの期待が語られていることは印象的である。

O 社：これまでは何となく OJT で教えているから、目の前のものをつくることしかできないなど知識が狭かった。一方、ジョブ・カード制度訓練では、金属がどういうものか、図面の読み方、材料、加工方法、かたさなどの一般的な知識を学んでから製造現場に入るので、訓練を終了すると、自分でプログラムを組み立て製品までつくれるまでになる。そのように細かく勉強してスタートした人はいまままでいなかった。たぶん 5 年くらいすると、体系だった知識を勉強した者とそうでない者との間に差が出ると思う。

A 社：訓練計画の作成や Off-JT・評価など仕事が増えて大変であったが、時間をかけて系統立てた教育ができたために、一人前になるのが早かった。もし制度を活用していなければ、体系だった教育を行えず、現場で起きた仕事をその都度教えていくことになり、一人前になるのに時間が

かかったと思う。OJT だけではここまでの成果は達成できなかったと思われ、Off-JT と OJT との組み合わせが大事だと考えている。…これからの成長はやってみなければわからないが、現時点では通常より高い水準にあると感じる。

N社：ジョブ・カード制度訓練は、本人のその後の学ぶ姿勢、仕事を通じて成長したいという姿勢に大きく寄与している。ジョブ・カード制度訓練をきっかけとして最初に学ぶ姿勢をつかむことで、その後の成長につながっている。実際に、2009年の訓練生は、採用時点ではヘルパー2級の資格を持っていたが、現在、さらに上のレベルに行きたいと介護福祉士の資格を目指している。これには、OJT での実習だけでなく、Off-JT の座学を通じて、介護とは、人間とはというところまで掘り下げて向かい合うことが大きい。その際、ジョブ・カード制度訓練ではカリキュラムで Off-JT の時間をしっかり確保しているの、落ち着いてじっくりと1対1で向き合うことができる。

さらに、次のL社（介護サービス、既出）では体系的訓練を伴わない「トライアル雇用」と比較して本制度のほうを高く評価している。

L社：ジョブ・カード制度実施前は、「トライアル雇用」を実施していた。対象者が勤めたかどうかの評価ではなく、対象者に当社で考える教育を行える点で、断然ジョブ・カード制度のほうに優れている。

この背景には同社がこうした入職初期の職業訓練の重要性を強く意識している（＝意識する必要がある）ことがあるのであろう。介護サービス業である同社では、ヘルパーとして他社で経験のある人を中途採用しているケースが多く、「家庭に入っていた主婦がパートを経て正社員になっていくということが常態化」していると認識しているが、そこで、組織人としての自覚が乏しいということ課題として感じていた。そうしたマインドの部分重視した人材育成が必要だと感じており、それが本制度の訓練では可能だという認識がある。こうした志向があるのでL社では Off-JT はほとんどが内部講習である。この点は同じ業界のN社においても共通した認識、対応があった。

「トライアル雇用」との対比で言えば、本制度は、介護サービスのような入職初期の体系的な職業訓練の効果が大きい業界・職種において、訓練カリキュラム作成などに時間と手間を費やしても、より適切な採用・育成支援として認識され、選択されているといえよう。

②職業能力評価基準による評価

必要な能力を明示する職業能力評価基準を訓練の評価に取り入れていることについては、約8割の企業が「必要な職業能力が明確になり、指導がしやすくなる」と評価している。さらに、「能力評価基準は、他の正社員採用の際にも目安として使える」という企業が約8割、

「能力評価基準の考え方をより上位の職位にも適用したい」という企業も6割に及んだ(図表1-1-1②)。必要な職業能力を明確化すること(=見える化)は、能力開発を効果的に進める上で重要なステップであることが指摘されているが、有期実習型訓練の導入をきっかけに必要な職業能力の明確化を進めてこれを実際に活用する企業が増えることは、我が国全体の職業能力の底上げにつながる。

また、有期実習型訓練における能力評価基準が、「新人の訓練にしては能力評価基準の水準が高すぎる」という意見も2割程度みられたが、最近になって訓練を開始した企業では減少しており(図表1-1-2)、基準設定の在り方にも修正が働いていると思われる。

能力評価に関連してもヒアリング調査で多くの企業が言及していた。ここから具体的な声をいくつか示せば、次のH社(印刷、正社員20人弱)やG社(食品製造、同4人)のように、これまでのそれぞれの企業で明示化されていなかった教えるべき仕事の内容(=暗黙知)が評価シートに明示化されたことによって、現在の訓練生に伝えやすくなったばかりでなく、教える側にも気づきを生んでいることがわかる。

H社：従来はやるべきことを口頭で伝えることがほとんどであったため、評価シートがあることで項目ごとの目的が明確になる。それは訓練生ばかりでなく、訓練担当者にとっても意味があった。そのため評価シートがあるのとないのとでは大きく違う。

G社：ジョブ・カード制度の訓練活用以前に雇用した正社員に対して、これまでに感じていた作業の細かな違いを、どこをチェックすればよいか、どこを間違いやすいか、が明確になった。そしてそれらの細かな差が出ないようにするために、どう説明すればよいかということも整理できた。

こうした効果を実感した企業ではさらに、「ジョブ・カードの評価項目を人事評価の際にも活用するなど、全社的な能力評価の見える化にも取り組むようになった」(O社)、「ジョブ・カード制度の訓練や評価を、今後の自社の訓練や評価にも活用できることがあればしたいと考えている。新卒採用者にも適用、落とし込むことができればよいと思っている」(A社)といった能力評価への取り組みの広がりが見られる。

③企業内での指導・評価の課題

訓練プログラムを企業内で展開するにあたって、指導的役割の社員や評価者となる社員が訓練内容や基準にそった指導・評価の必要性をきちんと理解していることが重要である。図表1-1-1③のとおり、「現場の指導者に趣旨に沿った指導を行うよう徹底するのが難しい」とする企業が3割近くあり、また「一律の基準で評価するには評価者訓練が欠かせない」という訓練の必要性については6割程度の理解にとどまっており、指導・評価の実施のうえでは課題があるようである。現場の指導者への徹底の困難さについては、新たに訓練を開始した

企業では比率が低く（図表 1－1 2）何らかの改善が図られていることがうかがわれる。

④派生的な効果

先の事例でも示されたように、本訓練の指導・評価について社内での理解が進むことは、社内に職業能力開発の重要性やその効果的な進め方についての理解が深まることにつながる。図表 1－1 1 ④でも、約 8 割の企業が「指導・評価する側の意識が高まる」としており、訓練生のための訓練であるばかりでなく、指導者側も指導を通して能力開発が進むということがほとんどの企業で起こっていることがわかる。さらに、ヒアリング調査での次の事例（O 社、金属・精密機械加工、既出）のように、新人が効果的な訓練で能力向上の幅が大きいとなれば、少し上の層も（新人に追いつかれないために）能力向上の意欲が高まるといった指摘もあれば、E 社（設備工事、正社員約 300 人）のように、指導する中堅社員が意欲を高めたことに応えて、会社側が新たにこの層への研修体制を整えはじめるなど、本訓練の導入は会社内の広い範囲にプラスの効果を生んでいることがわかる。

O 社：ジョブ・カード制度訓練をはじめから、訓練生以外の先輩社員（主に 2 年目～5 年目の社員）も、新入社員が 6 カ月の訓練で 3 年目くらいの水準になることに焦り、このようなしっかりした訓練カリキュラムで勉強したいという者が多数出てきた。そのため、代表取締役が講師になり、主に土曜日を活用して追加研修を行っている。ジョブ・カード制度活用により、このように、会社全体が能力を伸ばしたいという雰囲気になるという波及効果があった。

E 社：OJT の内容については、〇〇の工程を教える、という程度のもだったが、昨年、OJT の現場視察を行った際に、その現場の担当課長が分量のあるマニュアルを自身で作成していた。そのマニュアルを用いて、現場内にある事務所で研修を行っていた。マニュアルのようなものがないと教えられないと感じ、自分で調べ、マニュアル化をするという、教える側の自覚も生まれている。…（教える側の中堅社員からは）教えるためには自分たちのレベルがどの辺りかがわからないといけない。そこで自分たちのレベルを知りたいという観点からも、集合研修の要望が出てきている。…今回のジョブ・カード制度の訓練によって新人教育の体系はでき、新人が次のステップに育っていくためにも、中堅層も同時並行で教育する必要がでてきた。そのため外部のコンサルタントを加えて、全体の教育体系の見直しに着手している。今回の JC 制度の活用は、その足がかりとなったと考えている。

また、訓練生に時間をかけて体系的な教育をすることは、能力開発に熱意のある企業であることを企業外にもアピールすることになる。この点に共感する企業も少なくない（6 割弱）。こうした派生的な効果は、これまで教育訓練に十分な時間や予算をかけることができなかった比較的小規模な企業で強く意識されていた。

⑤訓練生の意欲

日々の訓練目標が定まり提示されている中で、訓練生が目的意識をもって訓練に取り組んでいる様子は大半（約8割）の企業が評価している（図表1-11⑤）。さらに、訓練後に正規に採用した従業員がとりわけ向上心が強いことに賛同する企業も多い。すでに触れたが、ヒアリングしたN社やL社では、初期の能力開発でのOff-JTがマインドセットの形成に効果があることが指摘されていた。このほか、本制度に組み合わされているキャリア・コンサルティングをとおして、訓練生が自分のキャリアに自覚的になっていることも意欲につながっているよう。

⑥ジョブ・カードの通用性

ジョブ・カードを持った応募者であれば、採否の判断がしやすいという企業が約6割を占めた。また、ジョブ・カードに記載されたキャリア・コンサルタントの記述は注意して見るという企業は7割に及ぶ（図表1-11⑥）。本制度を活用している企業では、ジョブ・カードに記載された訓練成果やキャリア・コンサルティングをした上でのコメントについて、信頼を寄せていることがうかがわれる。これは各企業が自社のジョブ・カード制度に基づく訓練に大変な労力をかけるとともに、その質の保持にきちんと取り組んで他社でも通用する職業能力として評価していることからくる信頼だといえる。ヒアリング調査での各社の指摘からもこのことがうかがえる。

○社：大手企業から転職してくる年配の人の場合は、応募する際にジョブ・カードを持参して来ることもあるが、年配の応募者の場合、ジョブ・カードでキャリアが詳細に記載されている部分はとても参考になる。いくら履歴書に、○○社に何年いたと記載されていても何ができるのかわからないので。なので、ジョブ・カードで詳細な経歴が記載されていて、それにキャリア・コンサルタントが「その経歴は、品質管理のこういう業務を・・・」などと裏書きしてあれば、それは採用の基準としてとても役に立つ。

A社：応募書類としてジョブ・カードが添えてあれば、判断基準としてありがたい。

B社（情報サービス業、正社員1026人）：ジョブ・カードは、職務経歴書よりは詳細な記録としてかなりのことが判断できると考える。1つの統一基準として見られると思う。ただ、評価者による評価のぶれが各社それぞれあるので、その点は考慮する必要があると思う。

E社：他社でジョブ・カード制度の訓練プログラムを修了した応募者がいた場合、よい制度と認識しており、非常にいい成果につながることを期待できるので、JC制度の訓練プログラム修了は採用へのプラス評価になる。

N社：他の施設でジョブ・カード制度訓練を受けてきたという応募者がいたら、人間性という部分をクリアできれば、採用の際に評価できる。

このジョブ・カードの通用性にかかわる設問のほか、訓練生の意欲や職業能力評価基準に対する評価などのいくつかの項目について、今後の業績について拡大傾向にあるとする企業のほうが、より高い評価をしている傾向があった。今後採用を増やすことが予想されるこうした企業での本制度への質の保証機能が理解され、期待されていることは本制度の今後を考えると重要であろう。

図表 1-12 有期実習型訓練等への評価と企業属性、訓練開始時期
 (「そう思う」+「ややそう思う」の比率)

	合計	企業規模(正社員)				今後の業績見込み			
		10人未 満	10人～ 30人未 満	30人～ 100人 未満	100人 以上	拡大傾 向	横ばい	縮小傾 向	
		225 100.0	77 100.0	76 100.0	39 100.0	19 100.0	81 100.0	107 100.0	31 100.0
①カリキュラム	体系化されていて効果が期待できる	83.1	90.9	72.4	82.1	89.5	88.9	81.3	74.2
	自社にあうカリキュラムは難しい	39.6	44.2	42.1	20.5	47.4	38.3	37.4	51.6
	OJTとOff-JTを組み合わせ効果	79.1	81.8	76.3	79.5	78.9	79.0	80.4	77.4
	実践力を身につける効果がある	84.4	88.3	84.2	82.1	78.9	90.1	81.3	80.6
	適切なOff-JTを組み込むことが難しい	34.2	35.1	40.8	30.8	21.1	35.8	27.1	51.6
②職業能力評価基準	職業能力が明確で指導がしやすくなる	81.3	87.0	75.0	87.2	73.7	87.7	75.7	83.9
	能力評価基準をより上位の職位にも適用	60.0	59.7	61.8	64.1	57.9	72.8	57.9	38.7
	能力評価基準を他の採用にも適用	77.8	80.5	75.0	71.8	89.5	81.5	78.5	64.5
	新人の訓練には基準の水準が高い	21.3	16.9	21.1	28.2	21.1	23.5	16.8	35.5
③指導・評価	評価者訓練が欠かせない	59.6	59.7	56.6	61.5	68.4	67.9	55.1	51.6
	現場の指導者に徹底するのが難しい	26.7	20.8	30.3	30.8	26.3	24.7	26.2	29.0
④派生効果	指導・評価する側の意識が高まる	84.0	93.5	75.0	84.6	78.9	86.4	82.2	80.6
	能力開発に積極的な企業とのアピールに	55.6	64.9	48.7	51.3	57.9	66.7	51.4	38.7
⑤訓練生の意欲	訓練生は目的意識あり	81.3	88.3	77.6	76.9	89.5	88.9	79.4	74.2
	訓練生採用の従業員は向上心が強い	58.7	62.3	51.3	59.0	73.7	63.0	56.1	54.8
⑥通用性	ジョブ・カードがあれば採否判断しやすい	56.9	61.0	52.6	53.8	57.9	63.0	52.3	54.8
	キャリアコンサルタント記入欄はよくみる	70.2	70.1	63.2	74.4	73.7	77.8	67.3	54.8
導入時期									
		終了済み あり(21年 中)	終了済み あり(22年 中)	実施中(22 年8月迄に 開始)	実施中(22 年9月以降 開始)				
		55 100.0	61 100.0	53 100.0	56 100.0				
①カリキュラム	体系化されていて効果が期待できる	81.8	83.6	81.1	85.7				
	自社にあうカリキュラムは難しい	43.6	41.0	43.4	30.4				
	OJTとOff-JTを組み合わせ効果	83.6	82.0	75.5	75.0				
	実践力を身につける効果がある	87.3	80.3	84.9	85.7				
	適切なOff-JTを組み込むことが難しい	38.2	29.5	37.7	32.1				
②職業能力評価基準	職業能力が明確で指導がしやすくなる	85.5	75.4	86.8	78.6				
	能力評価基準をより上位の職位にも適用	63.6	55.7	64.2	57.1				
	能力評価基準を他の採用にも適用	81.8	70.5	77.4	82.1				
	新人の訓練には基準の水準が高い	25.5	26.2	17.0	16.1				
③指導・評価	評価者訓練が欠かせない	65.5	54.1	62.3	57.1				
	現場の指導者に徹底するのが難しい	38.2	29.5	26.4	12.5				
④派生効果	指導・評価する側の意識が高まる	92.7	78.7	83.0	82.1				
	能力開発に積極的な企業とのアピールに	65.5	54.1	52.8	50.0				
⑤訓練生の意欲	訓練生は目的意識あり	81.8	80.3	83.0	80.4				
	訓練生採用の従業員は向上心が強い	67.3	63.9	54.7	48.2				
⑥通用性	ジョブ・カードがあれば採否判断しやすい	63.6	47.5	62.3	55.4				
	キャリアコンサルタント記入欄はよくみる	74.5	72.1	69.8	64.3				

6. まとめ

本章では、ジョブ・カード制度の有期実習型訓練実施企業、及び実施予定企業に対するアンケート調査から、どのような企業がどのように本制度を活用しているのかの実態と活用企業からの評価を検討した。明らかになった点は下記のとおりである。

- ①本制度活用企業の多くは比較的採用力の弱い地方の中小企業である。最近になるほどこうした採用力の弱い企業での活用が多くなっており、本制度の周知が進んできたことがうかがわれる。
- ②本制度の訓練の導入のきっかけとしては、助成金の存在や地域ジョブ・カードセンターから説明を受けたことを挙げる企業が7割前後と多い。同時に、人材育成や採用に関わる各企業の課題を解決する手段としての期待を持つ企業が多い。
- ③訓練生を募集しても応募がなかった経験がある企業が13%あり、求人方法に課題があったと思われるが、直近の訓練については平均して2倍の応募があり、充足率は9割である。
- ④訓練終了企業では75%の企業が訓練終了者全員を正社員として採用している。非正社員として採用したケースでは、採用基準に達しないというケースが多く、採用を見合わせたケースでは、本人が採用を望まないケースが多い。
- ⑤体系化されOJTとOff-JTを組み合わせた訓練カリキュラムへの評価は高い。自社に合う訓練カリキュラム作成には困難も伴うが、モデルカリキュラムの整備などにより改善されている。
- ⑥職業能力評価基準を訓練評価に取り入れたことも高く評価されている。評価基準については他の正社員採用や上級職種への適用を考える企業が多く、企業の能力開発力の底上げにつながる可能性がある。
- ⑦6割の企業で応募者がジョブ・カードをもっていれば採否の判断がしやすいとしており、本制度の周知がすすめば、ジョブ・カードの通用性が高まる可能性は高い。

第2章 ジョブ・カード制度の課題と普及のための対策 —有期実習型訓練を中心に—

1. 分析の目的

2008年4月にジョブ・カード制度が導入されてから3年が過ぎた。本章では、ジョブ・カード訓練の1つである有期実習型訓練をとりあげて、企業がこの訓練を実施した時に課題として感じた点を整理することで、この訓練制度の使いやすさを確保し、制度の普及につながる対策を考えるための資料を提供する。

有期実習型訓練を利用する企業は、訓練生を雇用して、訓練を実施する。そのため、訓練生を雇用して訓練を行うための経費の一部を助成する助成金制度がある。企業は訓練カリキュラムを作成して、利用申請をする。認定されたら、企業が主体的に訓練を実施し、訓練生の職業能力評価も行う。さらに、訓練終了後に助成金申請を行うこととなるため、申請のための事務手続きが必要となる。これらそれぞれの手続きについて、企業が課題として感じたことが何であるかを明らかにし、課題を克服するためにどのような対策がとれるのかを考えることが、本章の目的である。

本研究では、これら課題を明らかにするために、企業ヒアリング調査と企業アンケート調査（「ジョブ・カード制度の活用に関する調査」）の両方を実施した。アンケート調査では、訓練を実施したことのある企業に、最初の訓練カリキュラムの作成にあたっての労力・受けた支援・内容や時間数に対する感想、評価の際に困難だった点や適切な評価のために行った工夫、制度普及のために改善すべきと感じたことなどを、自由記入で（具体的に文章で）回答してもらった（詳細は第Ⅲ部を参照のこと）。

このアンケート調査の回答を用いて、多数の回答がみられるものを集計して大きな傾向を見出すとともに、数は少なくとも制度の改善につながると思われる意見を紹介する。それとともに、アンケート調査と並行して実施した企業ヒアリング調査の結果から、関係のある事例を適宜紹介していく（第Ⅲ部・ヒアリングレポート参照）。

なお、本章では、有期実習型訓練の問題点として挙げられていることを中心に報告するが、制度導入には問題点しかないという誤解を招くことを避けるために、適宜プラスの効果があったことを示す事例も紹介していく。

本章の構成は以下のとおりである。2節で訓練カリキュラムの作成にあたっての課題を整理し、3節では訓練の実施について、続く4節では評価についての課題を整理する。5節で事務手続きや制度全般についての課題を整理する。最後に6節で、本章全体のファクト・ファインディングをまとめている。

2. 初めての訓練カリキュラムの作成について

(1) 作成にかかった期間

ジョブ・カード制度を利用しようとする企業にとって、まず直面するのが、訓練カリキュラムの作成である。ここでは、初めて企業が訓練カリキュラムを作成した際に、どの程度期間や手間がかかったのかをまとめる。

まず、最初の訓練カリキュラムの作成にかかった期間の分布をまとめたのが図表 2-1 である。集計は、期間について回答があった企業 171 社についてである。厳密な定義をした上での質問ではなかったため曖昧さは残るが、ここでの回答は、訓練カリキュラムの作成に直接かかった時間ではなく、他の業務と並行しながら行った場合にかかった「期間」ととらえたほうが妥当と考えられる¹。1 週間未満が 12.9%、約 1 週間とする企業が 17.5%と、1 週間程度以下の企業が 3 割程度であった。つまり、7 割近くが約 2 週間以上かかっており、相当の期間をかけて訓練カリキュラムを作成した企業が多いことがわかる。

図表 2-1 訓練カリキュラムの作成にかかった期間

期間	構成比
1 週間未満	12.9
約 1 週間	17.5
約 2 週間	22.2
約 1 ヶ月	27.5
約 2 ヶ月	9.9
約 3 ヶ月	6.4
3 ヶ月以上	3.5
N	171

データ：「ジョブ・カード制度の活用に関する調査」。

(2) 訓練カリキュラム作成にあたっての手間や苦勞

次に、訓練カリキュラムの作成における手間や苦勞した点に関してみていこう。この手間や苦勞した点についてなんらかの記載があった企業は、246 社であった。うち、特に困ったことはないと答えた企業は 34 社 (14%) にすぎず、なんらかの困難を感じた企業が 212 社と多数であったことがわかる。

企業が困難を感じたことを類型化すると、主に、①訓練カリキュラムの策定、②Off-JT 実施計画の作成、③訓練教科間の時間配分、④スケジュール設定、⑤現場との調整に分けられ

¹ 具体的な設問文は「最初の訓練カリキュラム (OJT と Off-JT) の作成にあたって、どの程度の期間、どの程度の手間がかかりましたか。また、訓練カリキュラム作成で苦勞されたのはどんな点ですか。」で、かかった期間・手間、作成時の苦勞をあわせて自由記入で答えてもらっている。

る。これらは、ジョブ・カード制度の訓練だから特に直面した課題というわけではなく、どの企業であっても初めて教育訓練カリキュラムを導入するときに当然直面するであろうと思われることばかりである。

以下で、実際に自由記入欄に記載されていた回答や、ヒアリング調査の結果を用いて、個別の回答状況を確認しよう。

①訓練カリキュラムの策定

訓練カリキュラムの策定が困難だったという主旨の記述をしていた企業は90社に及んだ。訓練カリキュラムの作成が難しかった・大変だった等の大まかな記述にとどまるケースも多かったが、具体的に記述されていた回答をみていくと、身につけてほしい仕事スキルは複数組み合わせられたものであるため、これを細分化し訓練教科（職務名）に対応させることが難しい、訓練後に身につけてほしいスキルはイメージできていても、具体的にどのような訓練をおこなったらよいか分が分からなかった、さらには、教えたことを申請書類に具体的に表現することが難しかったとする意見が多く見受けられた。

その他には、訓練生はこれから応募してきて、採用する人であるため、能力の想定ができないために適切な訓練カリキュラムを組めないといった意見もみられた。学卒の新入社員とくらべて年齢や経験もさまざまな人が応募してくるため、訓練生の職業能力には異質性がより高いから感じることなのであろう。

<アンケート調査から>

- 仕事に直結する事を指導する場合、項目毎の細分化は難しい。
- 自社の仕事を、具体的に細分化することに苦労した。また、実際に行ってみると、もう少し、考えればよかった所や、安全面等で、あらためて考えさせられる所がありました。
- 正規雇用者として必要と考えるスキルをカリキュラムと実施方法へ落とし込み、要件に見合うかを確認する事に苦労しました。
- 自社にあうカリキュラムに落とし込むのが難しい。
- 必要な要素を分解してそれを授業に結びつけること及びエクセル作成で苦労致しました。
- 訓練科目と当社の事業内容との整合が難しかった。
- 私共の仕事は机上論のみでなく人間性及本人の感性に頼る所が多く（ママ）それをどう理論づけ指導するかをカリキュラムに落とし組み込むのが難しいと思いました。
- 順を追って学習し、成長するカリキュラムの考案に時間を要した。

<ヒアリング調査から>

★ 訓練終了時に身につけてほしいスキルの水準は決まっていたが、その水準に達するためには具体的に何をしたらよいかということ訓練カリキュラム（1日ごとの訓練を時間単位まで決

める)に落とし込む作業が初めてのことで、わからないことが多く、難しい上に非常に手間がかかった(A社)²。

また、もともと研修プログラムがあったから導入に苦はなかったとする意見がある一方で、既存の訓練があったからそれとの整合性を保つことが大変だったとする意見もみられた。教育訓練の専門家であれば、こうしたことへの指導・助言をすることは十分可能であり、困難を感じている企業に対しての専門家からの援助は有効であろう。

<アンケート調査から(楽だった)>

- 新人研修に合わせ、カリキュラムを作成したのでその点は楽でした。
- もともとカリキュラムはありますので、さほど時間・準備はかかりませんでした。
- 普段からあったカリキュラムを強化しただけなので意外と早く作成できた。

<アンケート調査から(大変だった)>

- 既存の自社の研修内容とのマッチング
- 既存のカリキュラムをジョブ・カード制度に当てはめていく作業

②Off-JT 実施計画の作成

訓練カリキュラムの策定に関して、特に Off-JT の実施計画の作成に困難を訴えた企業が多かった(41社)。具体的には、Off-JT の内容をどうするか、実技と学科の境目が分かりづらい、外部の訓練実施機関の選定や講師の選定、彼らとの日程調整といったことが挙げられていた。

こうしたことから、これまでに Off-JT を実施してこなかったり、Off-JT の実施を検討したことがないなど Off-JT に不慣れな企業への支援は効果的だと思われる³。

<アンケート調査から>

- Off-JT は全体の 20%以上実施すべきものではあるが、何を訓練させるのか、またそれがどの位の時間をかければ適当なのか良く分からなかった。
- Off-JT の訓練内容の良否(特に OJT との区切り)が不明確で大変困った。

² 現在は要件が緩和されて申請自体は月単位の内容でよい。ただし一日単位の訓練の積み上げから、それらも作成されるものなので、現実的には訓練のために詳細なカリキュラムが必要である。

³ 少数ではあるが、OJT 実施計画の作成に困難を感じたという企業もあった。参考までにアンケート調査の自由回答を掲載しておく。

- Off-JT 内容と連動するように OJT を構成するのに苦労しました。
 - 他に類例が殆ど無く、OJT の組み立てに労力を要した。
 - 学科に見合う実習の科目作成に苦労した。
- といった意見がみられた。

- 実務実践で（ママ）業務を覚えていくパターンが多かった中で、学校のように座学の内容、時間配分には苦労いたしました
- これまで徒弟制度みたいな所があり（職人）仕事を系統だてて考えることがなかったので、座学のカリキュラムを考えるのに手間がかかった。（建設業）

③訓練教科間の時間配分

訓練教科間の時間配分に苦労したとする企業が 44 社にのぼり、各教科をどのくらい訓練したらよいかの判断に苦労した様子がうかがえる。その他に、6 ヶ月間の計画を月次又は日次に落とし込むといった訓練時間の算出に困難を感じたとする企業も見受けられた。

<アンケート調査から>

- 教科の内容が総花的になり短期間での時間配分が難しかった。
- 訓練が必要とする項目をまとめ、時間配分を考える点。
- 訓練内容と訓練時間を割り出すのに手間がかかった。
- カリキュラムの内容や時間を取捨選択するのにけっこう時間と頭をつかいました。

④スケジュール設定

さらには、どのような順番で各訓練教科を実施したらよいか、つまり訓練科目の効率的な順序立て・スケジュール設定に苦労したという意見も相当数見受けられた（24 社）。

<アンケート調査から>

- 教育する項目の事柄と順番を決めるところ。
- 訓練進行のプログラムの順番作成と重複カリキュラムが多くなならない様、又重要でもカリキュラム日数間隔を開ける事
- 訓練の順序立てに苦労した。
- 当社の場合 OJT と Off-JT の内容がリンクする部分があったので、どの順序で何をすればいいか、また時間等の計算に苦労した。

⑤現場との調整

実際に訓練を行うのは現場である。よって、訓練カリキュラムの作成にあたっては現場の意見を参考にすることが必要である。こうした現場との調整コストに負担感を挙げる企業も一定数あり、17 社に及んだ。

<アンケート調査から>

- スタッフとの協力も必要なので、仕事の流れなども相談しながら作成し、訓練終了後も有意

義に業務に取り組んでもらえる様考えながら作成することが少し苦勞しました。

- 実習コースが4コースあったために各コースの責任者等との打合せにかなりの時間、手間がかかった。
- 教育担当予定者たちと内容の打ち合わせが重なる事
- Off-JTを毎日実施する必要があったので講師を含め、業務の調整に苦勞した。
- Off-JTは院内講師の本来業務に支障のないような日程表を組むことに苦勞した。
- 営業実務と併行しての訓練スケジュールに苦勞した。(お客に合わせてのタイムスケジュールで変動時間となる事由で)

また、現場との関係という点では、現場の教育担当者の負担の大きさを懸念する企業もあった。その一方で、訓練カリキュラムやスケジュールが確立された教育訓練の導入によって、現場にもプラスの効果があったことを指摘する企業もある。

<ヒアリング調査から>

★ OJTを行う現場からは、OJTの内容が整理され、OJT担当者は教えるべきことが明確になり、これまでと違うきちんとした訓練プログラムとして、認識されている。また教えるべき内容が明確になったという点で、現場での負担はむしろ減った(以前は新人に何を教えればいいのかわからない、という現場からの意見もあった)。

また先述のOff-JTとOJTを交互に行うスケジュールは、現場にとっても、Off-JT後に現場に戻ってきた新人に何を教えたらよいか、ということにつなげやすい。(E社、建築総合設備工事設計・施工業)

(3) 訓練カリキュラムの作成にあたってうけた支援

それでは、最初の訓練カリキュラムの作成時に、どのような支援を受けた企業が多かったのでしょうか⁴。

まず、支援を受けたか否かを確認すると、292社中260社(89%)が、ジョブ・カードセンターから訪問・電話・メールで作成全般にかかわる支援を受けたと回答している。他方で、特段の支援を受けなかったが2社、公的な支援の必要性を感じないとする企業も1社あった⁵。

次に、支援内容を確認すると、多くの企業が訓練内容の作成・スケジュールの作成、申請書類作成の全般にわたってジョブ・カードセンターからの支援を受けており、ジョブ・カードセンターの支援なしでの訓練カリキュラムの作成や訓練利用の申請が難しいことがうかがえる。

⁴ ここでは、「最初の訓練カリキュラムの作成にあたって、ジョブ・カードセンター(商工会議所)や雇用・能力開発機構都道府県センター等からはどのような支援を受けましたか。また、どのような支援が重要だと思いますか。」という質問に対して、自由記入で回答してもらったものをとりまとめた。

⁵ 社労士にすべての申請作業をお願いしたという企業もあった。

こうした支援のなかには、参考になる同業者のカリキュラムを見せてもらった、モデルカリキュラムを提供してもらった、ひな形（テンプレート）の提供を受けたなどの参考資料の提供について言及する企業が多かった（43社）。また、Off-JT（講習）用の教材を提供してもらったとする企業も5社あった。このように、ゼロから訓練カリキュラムを作成することは難しいため、モデルカリキュラムや参考となる資料の提供が役に立っている⁶。

その他には、きめ細かな相談を評価する意見がみられた。

<アンケート調査から>

- カリキュラムの設定がポイントであり、当方からこうしたい、ああしたいという要望を投げかけることが支援を引き出すものになると思う。（具体的なものではなく）
- 当初は担当者の方との話においてくい違を生じていたが、何回かお会いするうちに、当社の内容も理解された。

また、この他には、制度の主旨の説明が役に立った、よかったとする意見も見受けられ、制度の全体像を知らせ、どのような目的で導入された制度なのかといった政策理念を企業にきちんと伝えることも重要だと思われる。

（4）まとめ

訓練カリキュラムの作成にあたって、ジョブ・カードセンターのサポートが役立ったという企業が多かった。体系だった教育訓練計画の作成を初めて行う企業にとって、ジョブ・カードセンターの制度普及推進員のサポートが有用であったことがわかる。

また、これまでも企業内訓練を積極的に行っていて訓練に慣れている企業であっても、申請書類に落とし込むことに不慣れなこともある。たとえば、自社にもともとあったカリキュラムをジョブ・カード訓練の申請書類にあわせることに困難を訴える企業もあった。そうしたことに対するジョブ・カードセンターのサポートは、制度利用のハードルを引き下げたと考えられる。

3. 訓練の実施について

それでは、実際の訓練実施についてはどうだったであろうか。訓練について改善すべきと思われることを企業に尋ねた⁷。

⁶ モデルカリキュラムは評価シートとともに、http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/jobcard05.htmlで公開されているが、必ずしもすべての職種を網羅していないことからくる意見であろう。インターネット上の情報にアクセスすることが難しい企業があれば、個別の対応は望ましいといえる。

⁷ 本調査では、「今後、この制度を普及させるためには、どのような点を改善すべきだと思いますか。計画書の作成や助成金の申請など事務的な手続きと、訓練の内容や評価の仕方の仕組みとに分けてお答えください」という問いの、「訓練の内容」に関わる部分についてここではとりまとめた。

なんらかの意見記入のあった企業が 199 社で、そのうち改善すべき点は特にないと記入した企業は 61 社(30.7%)であった⁸。また、訓練について改善を求める意見の企業が 73 社(36.7%)あった。大きく類型化すると、①OJT・Off-JT 比率の変更を求める意見(12 社)、②訓練スケジュールの事後的変更を求める意見(13 社)、③訓練報告の簡易化(4 社)といったことが挙げられている。また、訓練期間そのものの短縮を求める声もあった(2 社)。

その他に、モデルカリキュラムや参考となる訓練事例の公開を求める声が複数見受けられた。

①OJT・Off-JT 比率について

OJT と Off-JT を組み合わせて実施し、基本的に Off-JT が全訓練の 2 割以上とすることが定められていることがジョブ・カード訓練の特徴の 1 つであるが、この Off-JT 比率を減らしたり、比率そのものの撤廃を求める意見もみられた(12 社)。

本調査では、この設問とは別に、OJT・Off-JT 比率についての感想を独自に聞く設問が用意した⁹。その質問に対しては 268 社が回答しており、うち 138 社(51.5%)が OJT と Off-JT の配分は合っていたと回答している。その一方で、57 社(21.3%)が Off-JT が長すぎたとしていた。

つまり、OJT・Off-JT 比率に対する規定についての評価は、業種や職種でまちまちであるといえる。しかし、OJT と Off-JT を組み合わせて実施することに対する評価は概して高い。Off-JT には、体系だった知識を付与する以外にも、従業員としての基本的なマナーを教えたり、社会人として基礎的なことを教えたりといった役割がある。このような Off-JT の役割や必要性を企業側に周知していくことも必要であろう。

<アンケート調査から (OJT・Off-JT 比率についての意見) >

- Off-JT の時間数が負担となった。
- Off-JT 及び OJT の時間数の割合の撤廃。
- On、Off の比率を 9 : 1 ぐらいまで認めてもらいたい
- OJT と Off-JT の配分は自由にさせてほしい。

<ヒアリング調査から>

★ Off - JT の割合が全体の 2 割以上という要件が、事務部門の人はよいが、現場の作業員の場合は現場で OJT によって学ぶことが多いため、Off - JT 比率の最低 2 割を達成するのが難しく、使いづらい。電気通信工事作業員に対するジョブ・カード訓練カリキュラムを作成した際、当初 6 カ月

⁸ 本調査では、訓練内容と評価の仕方の仕組みについての意見を一つの欄に記入してもらったため、ここでの企業数は、訓練と評価の両方について特にないとされた企業となる。

⁹ この設問とは別に「訓練カリキュラムは Off-JT と OJT を組み合わせることが要件になっていますが、内容や時間数、OJT と Off-JT の配分等は、貴社の事情にどの程度あっていましたか。」という設問も用意されていた。

で作成しようと考えたが、Off - JT の 2 割の座学の時間をつくるのが難しく、結局 3 ヶ月で訓練カリキュラムを作成した。(C 社、電気通信工事業)

②訓練計画の事後的変更について

訓練計画の変更が、訓練開始後は難しいことに制度の使い勝手の悪さを感じている企業があった(13 社)。訓練計画の策定日から実際の訓練日までかなりの日数があいてしまうことから、教育担当者の事情や天候など、現場によってはやむを得ない事情が発生してしまうこともある。また、訓練生の訓練の進捗やスキルの習得の状況によっては、内容を変更したいといったことも出てくるだろう。現場の状況に応じて、訓練計画に一定程度の変更を求める声がみられた。

<アンケート調査から>

- 訓練計画に柔軟性を持たせる。4 ヶ月先までの訓練担当者の予定が立てられないため。
- 時間の設定の変更等もう少し簡単にできるようにしていただきたい。
- 実施後は出来ないようですが、20 人位の中小企業では 1 週間単位で生産計画(作業計画)を立てているので、3~6 カ月先の変更が難しいカリキュラムは業務の足かせになる。実施前の変更は出来るがあとでも変更できるようにしてもらいたい。
- 訓練日など指定されてしまうのが不便である。教育担当者の日程調整に困る。
- 訓練のカリキュラム内容の時間配分を、訓練がはじまってからも、数時間程度の配分変更出来る様、改善されれば良いと思います。
- 現場の状況に応じて、スケジュールを柔軟に変更できる様になっていけばやりやすい
- 建設業の場合、OJT が天候に左右されるので、その日に Off-JT を集中的に実施できる様にしていきたい。
- 大まかな計画は立てられるが、細かい日毎の教育予定は始まってみないと現場主義の我が社では難しい。
- 訓練の習得状況に応じて内容を柔軟に変更しやすくするとよい。

③訓練報告について

訓練の実施報告である訓練日誌の作成について、簡易化を求める声がみられた。訓練日誌を毎日作成しなければならないことや、訓練風景の写真も添付しなければならないことに対して¹⁰負担を訴える声もみられた(4 社)。

¹⁰ すべての雇用・能力開発機構都道府県センターで提出を求めているものではなく、一部必要と判断したセンターのみである。

<アンケート調査から>

- 毎日の訓練内容を写真に残すことは大切なことかもしれませんが、Off-JT も OJT 同様週 1 回ぐらいの割合でいいのではないかと思います。
- 報告書や訓練日誌（OJT、Off-JT）の記載項目が多過ぎて負担がかかった。訓練生からは不評であった。
- 訓練自体はスムーズに実施出来た。報告物の作成に時間がかかった（提出書類が多い）
- 日誌が多く、写真も必要なのが時間がかかる。

<ヒアリング調査から>

- ★ Off-JT 出席状況報告書、および実施状況報告書の両方の作成を義務付けられていたが、内容が重複する点があり、書類作成に時間がかかる。簡素化してほしい。（A 社）

④その他

他に、Off-JT 実施についての困難を特記する企業も見受けられ、利用可能な外部訓練機関の詳細データの整備などの要望があった。

また、モデルカリキュラムが企業に高く評価されており、さらなる充実を求める意見もみられた（7 社）。

その他に、ヒアリング調査から、訓練実施のノウハウの提供や訓練担当者の育成の場を求める意見もあった。

<ヒアリング調査から>

- ★ H 社に限らず、中小企業は人材育成に対する満足な資金や労力がなく、社員教育を行うノウハウもないのが現状である。特に世代交代や経営環境が変わっていく中で、今までの蓄積や資産をどのように受け継いでいけばよいか分からない。先述のとおり、人材育成や技能の伝承のために指導者の育成が重要と考えており、人材育成する指導者の教育もあるとよい。

（同席者より、県が行っている指導者養成訓練があるとの説明。それを受けて）そのような訓練があるという情報が入ってこない。訓練制度を紹介・提供している組織同士で連携して、もっとそれら訓練について、もっと PR がなされるとよいと思う。（H 社、印刷業）

⑤ 訓練導入のメリット

ここまでは、本章の執筆目的から、訓練導入にあたっての問題点を中心にまとめてきた。しかし、訓練導入はデメリットばかりとの間違った印象を与えることを避けるため、最後に、ヒアリング調査から聞き取った訓練導入のメリットも参考までに紹介しておく。

<アンケート調査から>

★ 制度導入以前は、新規採用者の育成はそれぞれの現場任せだった。ジョブ・カード制度訓練は、カリキュラムがしっかりしているので、きちんと教えられるというメリットがあり、教えるほうもやりやすいというメリットがあった。助成金が支給されて講師料が発生するので、現場の人もしっかり教えようという意識を持つようになった。(C社、電気通信工事業)

4. 評価について

(1) 評価についての考え方

本節では、評価についての調査結果をまとめるが、調査結果をみる前に、人事評価の考え方を今野・佐藤(2009)に基づいて、整理しておこう。

評価制度設計の基本原則として、一般的に公平性と客観性が重視される。とくに、評価者の主観によって判断が左右されることが評価の際には問題になるので、評価制度は客観的に表現された基準と手続きから構築される必要がある。

こうした評価の客観性と公平性を確保するためには、評価者による評価の過誤と評価の不均衡を回避するための仕組みづくりがポイントとなる。その仕組みとして、第1に、評価基準の客観化の工夫で、細かい評価項目の設定はその一例である。第2に、評価者訓練の整備が挙げられる。そして第3に、評価者の多層化の仕組みである。

評価の構成は、①何を評価するのか(評価基準)、②いかに評価するのか(評価方法)、③何のために評価するのか(評価結果の活用)の3つから成り、それぞれについて仕組みを作り上げていく必要がある。

このような基本的な考え方を念頭におきながら、以下ではアンケート調査の結果を確認していこう。

(2) 評価シートの作成について

まずは、評価基準の策定について確認していこう。有期実習型訓練では、評価基準の策定は、具体的には評価シートの作成が該当する。本調査では、「訓練受講後の受講生の“仕上がりの像”をイメージした適切な評価シートが作成できたか」という問を用意した。この問に対する回答を集計したのが図表2-2で、84.3%の企業が作成できたと回答している。

図表2-2 適切な評価シートの作成の可否

	N	構成比
作成できた	246	84.3
作成できなかった	18	6.2
無回答	28	9.6
合計	292	

データ：「ジョブ・カード制度の活用に関する調査」。

それでは、評価シート作成の際に、なにを参考にしたのだろうか。「評価シートの作成にあたって、認定事例集やモデル評価シートを活用しましたか」という問に対する回答を集計したのが図表 2-3 である。中央ジョブ・カードセンターが提供する認定事例集を活用した企業は 78.8%、中央職業能力開発協会策定のモデル評価シートを活用した企業は 70.2%と、多くの企業がこれらを活用したことがわかる。

図表 2-3 認定事例集とモデル評価シートの活用状況（複数回答）

	N	割合
認定事例集	230	78.8
モデル評価シート	205	70.2

注：総数は 292。

データ：「ジョブ・カード制度の活用に関する調査」。

（3）評価の方法について

次に、評価の方法について確認する。「訓練生の評価（評価シートの記入）は誰が行っていますか」という問に対して、すでに終了した訓練がある企業に限定して集計したのが図表 2-4 である。回答のあった企業の 9 割以上が訓練の実施担当者が訓練生の評価も行った¹¹。

図表 2-4 訓練生の評価者（評価シートの記入）（複数回答）

	N	割合
訓練の実施担当者	105	90.5
上記以外の人	16	13.8

注：総数は 116。

データ：「ジョブ・カード制度の活用に関する調査」。

また、本調査では評価者訓練についての設問、「評価する人は、評価基準を一定に保つための講習などを受けていますか」という問も用意されていた。この集計結果が図表 2-5 で、受けた企業は 92 社（31.5%）で、受けていない企業の方が多（179 社、61.3%）。

図表 2-5 評価者訓練の受講の有無

	N	割合
受けている	92	31.5
受けていない	179	61.3
無回答	21	7.2
合計	292	

データ：「ジョブ・カード制度の活用に関する調査」。

¹¹ 訓練の実施担当者以外とした企業のほとんどが、社長（代表者）または部門の長が評価者であった。

(4) 評価実施上の困難

評価の際に企業が難しいと感じたことと、適切な評価を行うための企業の工夫も、自由記述で答えてもらっている¹²。この問いに対してなんらかの回答をしている企業163社のうち、評価の際に特に難しいことはなかったという企業は62社であった。一方、なんらかの困難を感じたとする企業は29社あった。

評価実施上の困難としては、①客観的・公正な評価を行うことの難しさ、②独自の評価項目導入の要望、③訓練生の将来的な成長を織り込んだ・期待した評価が難しい、といったことが挙げられている。

①客観的・公正な評価の実施

評価の客観性・公正性を担保することの難しさを挙げる企業が多くみられた(14社)。また、これとは別に、評価をするということにそもそも不慣れであることから、評価に難しさを感じたという企業もあった。

<アンケート調査から>

- 評価基準を標準化することは難しい。
- 評価の段階をつけるのがむずかしい。見方によって違ってくるのです。
- 客観的に判断するのが難しかった。
- 評価の難しさは社員側からの評価と企業側からの基準が求めているものと異なると思うので…
- 訓練生が5名いたので、相対的な評価になってしまっている部分があるかと思う。評価について複数の講師で話しあった。
- 訓練の実施担当者の主観にまかせて評価をしてもらいました。訓練生を評価することはなかなかむずかしいと感じました。
- 評価目線を合わせるのが難しい。
- 評価の基準が、あいまいであり、相対的に評価が適切かどうか疑問である。
- 評価基準を一定に保つための講習を受けていないため、個人の印象に左右されてしまうことがある。
- 高度な技術指導の為、専任の技術者が指導に当たるが、対象者の能力に左右されるので評価が難しい。

②独自の評価項目導入の要望

「評価シート」の作成は、モデル評価シートの他、「職業能力評価基準」や「日本版デュアルシステム訓練修了後の評価項目作成支援ツール」などの汎用的な評価基準に基づいて作成

¹² 「評価を行うときに、難しいことはありましたか。また、評価の適切化のために、貴社内で特に工夫していることがあったらご記入ください。」

することが必要とされている¹³。これに対して、自社にあった独自の項目も認めることを望む意見がみられた（3社）。

<アンケート調査から>

- 汎用的な評価項目だけではなくて、自社に合った評価項目も必要な部分もあります。導入してはどうですか。
- 汎用的な評価シートの為、自社にマッチしない部分があった。

③訓練生の将来的な成長を織り込んだ・期待した評価

正社員採用につながる評価であるため、一定の訓練コストを支払ってしまった企業にとって、現在の能力水準だけでなく、将来の成長や期待も織り込んだ評価をしたいという意見も出てくるだろう。実際に、こうした成長性や将来性を評価することの難しさを挙げる企業もあった（2社）。

<アンケート調査から>

- これからの成長性等どう評価するかが難しい
- 本人のやる気を出させるために、どの程度きびしく、評価するかの”さじかげん”がムツカシク（ママ）感じました。

（5）評価に対する改善要望

それでは、企業はどのような改善を求めているのだろうか。別の設問で評価についての改善案を直接的に聞いているので¹⁴、その結果をまとめよう。評価について改善を求める意見を記載していた企業は50社（25.1%）あった。そのなかには、評価がABCの三段階では粗すぎる（4社）という意見がみられた。その他には、評価項目が細かすぎ・多すぎるとする企業（12社）、評価者訓練の必要性といった意見もみられた。

①評価レンジについて

評価の際には、各評価項目についてA、B、Cの三段階で評価することとなっているが、もっと細かい評価段階の設定や、点数評価を求める意見があった。

<アンケート調査から>

- 評価の仕方 最低でも5段階程度に細分化してほしい。

¹³ 評価シートの「Ⅲ 技能・技術に関する能力—専門的事項」は、汎用性のある評価基準から引用して作成したもの以外の項目も認められている。

¹⁴ 脚注7と8を参照のこと。

- 評価方法は細部にリストアップされており評価しやすい。但、ABC の 3 段階評価であるが 1～5 の 5 段階評価とし 1～5 を点数にカウントする方法だと、より具体的となると考えます。(例)

A : 100～90 点 B : 89～70 C 69～50 D49～30 E29～0

- 評価基準が ABC だけでは全てを評価しきれないところがある。
- 評価は点数をつけてやった方がわかりやすいと思います。

②その他

その他に、評価項目が細かすぎるまたは多すぎるとする意見（12 社）や、企業独自の評価シートを認めてほしい、独自の項目を入れる裁量を増やしてほしいという意見（10 社）もあった。しかし、前者については客観的・公平な評価を担保するにはある程度の評価項目数は必要である。また、後者についても、通用性の高い評価とするためには、全国で共通の項目を一定数確保せざるをえない。但し、こうした企業からの意見も無視することはできないため、制度の目的とのバランスを考えた運用を考えていく必要があるかもしれない。

また少数ではあるが、評価者訓練の必要性（1 社）や、評価の段階で第三者機関に相談にのってほしい（1 社）といった意見もみられた。また、見本として使えるモデル評価シートの拡充を求める声も複数みられた（5 社）。

（6）評価上の工夫

最後に、評価の際に企業が行った工夫をみると、主観的にならず、また偏りが出ないように、現場の他の従業員の意見も参考にするなど複数名で評価するといった回答が目立った（22 社）。

（7）まとめ

評価に関する課題をまとめよう。評価シートの作成にあたっては、モデル評価シートや事例集を活用したりして、「仕上がり像」をイメージした評価シートの作成がうまくできた企業が多い。しかし、実際の評価の実施にあたっては、評価者訓練を受けていない企業の方が多く、客観性・公平性を担保した評価に苦勞していることがうかがえる。独自に工夫をしている企業も多いようではあるが、市場横断的に通用する評価システムとして機能させるためには、評価者によって偏りの生じない評価を行う必要がある。そのためには、評価者講習などの評価者訓練の拡充が有効であろう。

5. 手続き等、制度全般について

ここまでは訓練と評価に関する課題を概観してきたが、最後に、訓練認定や助成金の申請にかかわる事務手続きを中心に、ジョブ・カード制度全般について企業が問題点として感じ

たことをまとめよう¹⁵。

計画書の作成や助成金の申請などの手続きについて、現状のままで問題がない（26社）やこの程度の手間や時間はいたしかたない（10社）とする企業も一定数見受けられた。しかし、なんらかの課題を挙げる企業も多かった。具体的には、①申請書類に関すること、②関係機関の連携に関することが挙げられていた。その他に、訓練スケジュールを事後的に変更できないことを指摘する企業もあった。要望としては、③ハローワークでの求人強化、④運用ルールの早期確定、⑤制度のPRの強化、⑥その他には助成金の支給の柔軟化といったことが挙げられていた。

① 申請書類について

申請のために作成する書類の多さ、書類同士の類似性を問題点として指摘する企業が目立ち、申請書類作成に煩雑さを感じている企業が多く、なんらかの回答の記入があった企業240社のうち130社（54.2%）でこの回答をしていた。うち、記入項目の重複や書類の類似性を挙げる企業も6社あった。

助成金の公正な支給の実現のために、きちんと手続きを踏み、厳格な審査をすることは必要不可欠である。申請書類の厳格な審査は、この助成金制度の公正な運用と関係しているため、書類の簡素化の可否については一概には言えない。しかし、今後助成金の減額が検討されていることを鑑みると、企業側の負担軽減のために申請書類の簡素化も選択肢の1つであろう。

<アンケート調査から>

- 書類が多すぎると思う。同じような重複した書類がありムダが多すぎると感じた
- 説明が難解で手続きが煩雑です。添付資料として作成する物が多種で同じ様な内容が含まれるものが多い。まとめると助かる。行政書士や社会保険労務士に委託している会社が多く自社で申請するのはまれであると聞いている。小規模の会社は対象外なのでは？
- もう少し簡素にしてほしい。捺印が多すぎる。同じような事がある。
- 同じ様な書類があるので、どう違うかをハッキリと明記できていればもっといい。
- 書き方が違うだけで内容的に同じような様式については必要ないと思います。
- 煩雑過ぎて事業所単体では無理。ジョブ・カードセンター等のアドバイス、指導がなければ導入できないし、広まらないと思う。
- 書類の記入内容を簡略化するとよいと思う。助成額を減らしても事務手続きは簡単な方がよい

¹⁵ 「今後、この制度を普及させるためには、どのような点を改善すべきだと思いますか。計画書の作成や助成金の申請など事務的な手続きと、訓練の内容や評価の仕方の仕組みとに分けてお答えください。」という設問に対して、事務手続きについての回答欄の自由記入をここではまとめている。

- 申請がとても大変。もっとたくさんの企業が参加できるよう計画書はもう少し簡単でも良いのではないか。(助成金を減額してもよいので)
- 書類の記入内容が簡略化するとよいと思う。助成額を減らしても事務手続きは簡単な方がよい。
- 1、初回情報量は現状だとやむを得ない。2、複数回(2回目以降)については提出量の削減ができると取組み易い。

その他に、申請書類の記入方法や添付書類の作成方法のわかりづらさを指摘する声や、審査受付の簡便化を求める声もあり、書類作成方法のマニュアルなどの改善や、審査手続きの効率化を図ることで、導入企業の負担を減らすことが可能と思われる。

<アンケート調査から>

- 申請書類等の様式をWEBよりダウンロードできるが、実際にはそれ以外の添付書類や記入方法が明確でなく分かりにくい書面が多いと感じた点を明確にできれば(ママ)、申請希望する企業も増えると思われます。
- 作成方法に関するマニュアル・ホームページの整備
- 記入方法や書類の詳細などをインターネットのホームページなどで自由に見ることが出来れば良いと思います。
- 申請書類のチェックが大変であるため、事前にメールでのやり取りなどで不備がないかを見て、持参する方がお互いの手間が省けると思った。

このように申請作業の大変さがうかがえるなか、書類作成において「ジョブ・カードセンターのサポートがあったから申請することができた」といったジョブ・カードセンターのサポートを特記する企業も多く、27社に及んだ。これまでの制度普及にあたって、ジョブ・カードセンターからのサポートが無視できない大きさであったことがうかがえる。また、ジョブ・カードセンターのコンサルテーション機能の強化を求める声も見られた。

②関係機関内、ならびに関係機関同士の一層の連携強化の要望

その他に、関係機関内で手続きが必ずしも統一されていないことや、関係機関同士(ハローワーク、雇用・能力開発機構、ジョブ・カードセンター)でのさらなる連携の強化を求める声が複数見られた(12社)。制度運用上、制度を利用しようとする企業は複数の機関とのやりとりが必要となるが、関係機関同士密な連携をとり、手続き等で漏れまたは重複がないようにしていくことで、制度利用企業の負担感の軽減につながるだろう。

<アンケート調査から>

- 都道府県にてそれぞれ若干の差があるように感じます。認定において、カリキュラム内容の判断なども、そうですが、申請の際に感じました。
- 雇用・能力開発機構都道府県センターの地域により書式が異なっている。(用紙を全国统一してほしい)
- 助成金については不正を防ぐ為にも今まで以上に厳しくチェックしても良いと思う。担当者レベルで基準が変わる(話が変わる)事があったので厳格な全国统一基準として頂きたいです。
- ハローワーク、ジョブ・カードセンター、能開機構との連携をもっと密にしてほしい。
- 商工会議所、雇用・能力開発機構都道府県センター、ハローワークの担当者の理解度に温度差があり、質問、問い合わせがしづらい。
- 求人を職安に出す時、やった事がないと言われ、職安とジョブ・カードセンター側の連絡等の悪さに閉口いたしました。
- 担当者の方がその日によって変わると、指示が変わり、又作り直し…という事があった。又、支給申請の時に初めて聞く事があったので、計画書作成段階で聞いといたら良かったのにとと思うことがあった。
- 雇用・能力開発機構都道府県センターの担当者に相談しても「答え」をくれない。仕方なくジョブ・カードセンターの指示通りにすると不可と言われた。言うことがコロコロ変わるし、どちらも責任をもってくれない。
- 開発機構やハローワーク、ジョブ・カードセンターの関係が理解しずらく(ママ)、手続きも、繁雑である。
- 雇用・能力開発機構都道府県センターでジョブ・カードの説明もしてくれたらよいと思う。ジョブ・カードだけ商工会議所が窓口でやりにくかった。

<ヒアリング調査から>

★ 地域ジョブ・カードセンターからジョブ・カード制度の紹介を受けたときと同じ時期に、雇用・能力開発機構やハローワークからもそれぞれが抱える訓練や雇用に関する制度の活用を勧めにきた。また一人でも複数回来るために、それらの対応にも多くの時間を割く必要があった。制度を紹介しに来る担当者は、自身の制度のみを説明し、それぞれの制度の特徴や他の制度との違いについての説明がない。そのため自社に適した制度がどれになるのかがわかりにくい。雇用や訓練に関する制度を取り扱う窓口を一つにし、制度の紹介や説明にかかる時間の効率化や、各制度を比較できる一覧表のようなものがあるといい。(H社、印刷業)

③ハローワークでの求人強化

訓練生を募集しても、応募者が集まらないことも問題点として指摘されていた(2社)。ハローワークで、訓練生としての求人を求職者に広く周知し、求職者を積極的にあっせんする

ことが必要であろう。

<アンケート調査から>

- 募集しても本事業所では少なかった。ハローワークでの正社員募集と表記されない¹⁶で募集人員が少なく導入をためらった時期もあるので、本当に必要な人を正社員として迎えるためにも募集、応募しやすくなければ、制度としては不適切と思う。

<ヒアリング調査から>

- ★ 仮に募集を出しても、応募者がいないことがまま見受けられる（ヒアリング：P社）。

そのほかに、「ジョブ・カードの作成が大変なようで、あまり採用希望者が来ない」といった声もあり、ジョブ・カードの交付を希望する人が容易に交付を受けられるよう、ハローワーク等関係機関における交付に関する職員の手厚い配置が求められる。

④運用ルールの早期確定

さらに、いまだに制度変更が多いことを問題として挙げる企業もあり（2社）、ルールの日も早い確定化が望まれる。

<アンケート調査から>

- 1年で支払い条件が変わる等、制度が安定していない
- 変更が多い。統一してほしい。

⑤PR活動

制度の普及が進まない理由として「PR不足」を挙げた企業が10社にのぼった。ジョブ・カード制度が広く認知され、普及されるためには、企業に対するさらなるPR活動が必要であろう¹⁷。

⑥その他

その他に、訓練スケジュールの事後的な変更許可についての要望や助成金の支給の在り方についての要望もあった。

¹⁶ 2010年10月にハローワークの求人情報の提供端末に新たな検索項目「訓練により正社員を目指す求人」が設定されることになり（従来は、「フルタイム」及び「パート」の検索項目のみ表示）、システム移行時に順次対応されることになっている。

¹⁷ 厚生労働省『平成21年能力開発基本調査』（平成21年10月調査）によると、事業所のジョブ・カード制度の認知状況は、「内容を含めて知っている」事業所は12.8%に過ぎず、「名称（言葉）は聞いたことがある」事業所が42.5%、「名称（言葉）も聞いたことがない」事業所が44.7%で、雇用主のあいだでさえ制度の認知度は高くない。

まず、訓練スケジュールの事後的な変更についてであるが、訓練生の応募・選定状況によって、訓練開始後であっても、訓練カリキュラムやスケジュールを変更できる仕組みを望む声がみられた。訓練カリキュラムの作成時点から訓練実施までには、数ヶ月後かかることもある。企業、特に中小にとってこのように先の予定を確保することは困難である。また、訓練の実施期間を決めて申請しても、必ずしも応募者がくるとは限らない。このような場合、書類を修正しての再申請が必要となり、企業にとっては余計な手間がかかることになる。

適正な訓練の実施という観点からは、当然事前にすべてのスケジュールが決められてなければならない。バランスの問題ではあるが、「訓練をしたくても、当初予定どおりでは物理的に実施することが出来ない」といった事態が多く発生するようであれば、一定の手続きを踏んだ上で事後的に修正できる余地を残した方がよいだろう。

<アンケート調査から>

- 計画申請には教育訓練機関等のスケジュール確定を要する為、開始期間まで長い期間を空けておく事ができず、他方、訓練生の募集・選定には2ヶ月程度の期間を要すことから、申請した計画内容をより柔軟に変更できる制度上の余地がほしいと考えています。
- 期間を決めて申請するが、その期間に合った応募者が出る方が少ない。“応募者が出たら期間を連絡する”程度の簡略化が必要
- 訓練期間を事前に決めて申請する今の手続きだと応募者がいない場合に書き直さないといけない書類が多く手間。また、どういう申請時の期間を事前に書くのは実際のところ実態にあっていないと思う。
- 訓練開始が限定してあるので求人しづらい

次に、助成金についてであるが、支給回数や支給までの期間の短縮を求める声がいくつかみられた。

<アンケート調査から>

- 申請期間が年2回ではなく、4回くらいだと助成金給付が早くなり、研修コスト削減に大きな効果がうまれると思う。研修に人や時間をかけやすい
- 助成金などは訓練終了後に入金されるのではなく、1カ月毎に入金されるような仕組みにしてほしい。
- 助成金申請後の助成金支給が遅すぎる。せめて認定後1カ月以内でお願いしたい。金銭的に余裕のない企業にはたいへん厳しい。

ジョブ・カード制度関連のキャリア形成促進助成金の是非については議論があり、整理統

合が検討されているところである¹⁸。

労働市場が不完全であるとき、社会的に望ましい人的資本量を達成するという観点からは、訓練を促進するような政策介入が正当化される。日本の労働市場は、転職コストが高く、市場における摩擦が大きいことが知られているが、経済理論モデルからも (Acemoglu and Pischke (1999a, 1999b))、市場に摩擦が存在するとき、企業が一般的訓練を行うインセンティブはもつようになるが、その一方で企業が一般的訓練量を手控えることが示されている。

さらには、訓練を行っても、その従業員がすぐに他の企業に転職してしまうような状況下では、企業は訓練を手控えることが示されている¹⁹。終身雇用の枠組みにのらない労働者に対する企業内訓練には、このような引き抜き外部性が発生しやすく、訓練が手控えられることが想定される。

また、中小企業のなかには、資金制約があるため、訓練を行わなかったり、訓練が必要な従業員の採用を避けるということもある。

つまり、社会全体で人的資本の蓄積を促進するという観点から、ジョブ・カード訓練に対する助成金は存続されるべきである。もちろん公的資金の適正な支給の実現とのバランスを考慮にいたした上での話ではあるが、同じ額を支給するのであれば、企業にとってより有効に使いやすい運用にすることも必要であろう。

6. まとめ

本章では、ジョブ・カード制度の有期実習型訓練の活用にあたって企業が問題点と感じた点を、アンケート調査の自由記入での回答を中心に類型化を行った。企業が有期実習型訓練を利用するには、訓練カリキュラムを作成し申請を行う。認定されたら、訓練生を募集・採用し、訓練を行う。そして、訓練生の評価を行い、正社員として採用するかを判断する。さらに、助成金の申請を行うという一連の手続きが必要となる。これら手続きのそれぞれについて、企業が課題と感じたことは下記のとおりであった。

第1に、訓練カリキュラムの作成においては、①訓練計画書の作成、②Off-JTの実施、③訓練時間の配分、④スケジュール設定、⑤現場との調整に企業は困難を感じていた。

第2に、訓練の実施については、①OJT・Off-JT比率の規定、②訓練スケジュールの事後的な変更ができないこと、③訓練報告の多さといったことが課題として挙げられていた。

第3に、評価については、①客観的・公正な評価を行うことの難しさ、②独自の評価項目導入の要望、③訓練生の将来的な成長・期待を盛り込んだ評価が難しいといった意見がみられた。

第4に、事務手続きや制度全般については、①申請書類の多さ・煩雑さの改善、②関係機関同士（ハローワーク、雇用・能力開発機構、ジョブ・カードセンター）のさらなる連携の

¹⁸ 第6回ジョブ・カード制度推進協議会（平成22年12月）。

¹⁹ Stevens (1994)。

要望、③いまだに制度変更が多く運用ルールの一日も早い確定を望む声、④ハローワークでの求人強化、⑤さらなる制度のPRの必要性といった意見が出されていた。

【参考文献】

今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門（第2版）』，日本経済新聞出版社。

Acemoglu, Daron and Jorn-Steffen Pischke (1999a) "The Structure of Wages and Investment in General Training." *Journal of Political Economy*, Vol. 107, No. 3, pp.539-572.

Acemoglu, Daron and Jorn-Steffen Pischke (1999b) "Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets." *Economic Journal*, Vol. 109, No. 453, Features, pp. F112-F142.

Stevens, Margaret (1994) "A Theoretical Model of On-the-Job Training with Imperfect Competition." *Oxford Economic Papers*, Vol. 46, No. 4, (Oct., 1994), pp.537-562.

第3章 フランスの交互訓練：「見習訓練契約」・「職業化契約」の事例

1. はじめに

近年、日本における若者の学生から社会人への移行を取り巻く環境が悪化しており、若年雇用の困難さの実態は、新規学卒者の正社員としての就職難に始まり、非正規雇用に従事する若年層の割合の上昇、そして若年層全般の失業率の上昇に至る諸現象に示されている。こうした状況に対し、対象者が若年層に限定されないものの、若年雇用の抱える諸課題への一つの対策として、2008年度に導入されたジョブ・カード制度が注目されている。

企業での現場実習と座学を組み合わせた就職支援制度であるジョブ・カード制度と同様の取組みは、欧米先進諸国においていち早く導入されてきた歴史がある。とりわけ1970年代から若年雇用問題に直面してきたフランスでは、学校や職業訓練センターで行う教育と、企業で行う実務訓練を交互に行う「交互訓練制度」を含む、多様な施策の導入を通じてその改善策が模索されてきた経緯がある。

そこで、本章では、若年雇用問題に長年直面してきたフランスの事例に着目し、フランスの若者の学校から社会人への移行のどのような側面が問題となっているのかを概観し、それらの問題に対する施策としての「交互訓練制度」の位置づけを明らかにしたうえで、フランスにおける交互訓練制度導入および運用の実例検証を通じて、日本のジョブ・カード制度の今後の運用に示唆となり得る点を明らかにすることを目的とする。

なお、本章の構成は次の通りである。第一節ではまず、フランスの若年雇用を取り巻く現状を整理したうえで、第二節では、ジョブ・カード制度と類似する各種交互訓練契約の特性を概観する。最後に、こうした交互訓練契約のフランスにおける位置づけを整理したうえで、交互訓練の経験が提示する課題を明らかにする。

2. フランスの若年雇用の概要

ここではまず、フランスの若年雇用の現状と主な特徴を整理する。

第一の特徴として、フランスにおける15歳から24歳の若年層の失業率は長期間にわたり高水準で推移しており、大きな社会問題として位置づけられてきたことが図表3-1からうかがえる。国立統計経済研究所のINSEEによれば、2007年を例にとると、フランスの就業者全体の失業率が8.0%であるのに対し、15歳～24歳の失業率はその倍以上の19.5%に上り、若年層が失業状態に陥っている可能性がより高いことを示している。2007年に限らず、長期にわたり高水準にあり続けてきたフランスの若年層の失業率の統計を理解するうえで、まずはその社会的背景について触れることにする。

フランスは学校教育を通じて取得される資格の水準により就職の機会に差異が生じる「公的職業資格制度」が発達している国であり、資格水準が将来のキャリアを大きく左右することになる。このことから、少しでも高い水準の資格を取得するために、若者の就学期間が長

期化する傾向にあり、結果として15歳～24歳における労働力人口の割合が極めて低く、他のOECD諸国に比べ、同年齢層の労働力率(対象年齢層における就業者数+失業者数の割合)は低い水準となっている(INSEEと労働力率の算出方法が異なるが、欧州連合統計局のユーロスタットによれば、2007年の15歳～24歳の労働力率が、OECD平均で43.4%に上ったのに対し、フランスの同指標は31.2%にとどまった)。同様に、図表3-1が示すように、1970年代末から15歳～24歳の労働力率は低下傾向を示しており、1977年の54.3%から、2007年には34.9%にまで下がっている。

図表3-1 15歳～24歳の若年層の就業状況(単位:%)

	1977	1987	1997	2002	2007
同年齢層人口(千人)	8,249	8,524	7,534	7,645	7,493
労働力率(A+B)	54.3	46.6	32.5	35.0	34.9
就業率(A)	49.1	38.1	25.2	29.1	28.2
失業割合(B)	5.2	8.6	7.3	5.9	6.7
失業率	9.5	18.4	22.6	16.8	19.5
15歳以上の失業率	4.3	9.1	10.8	7.9	8.0

出所: INSEE *Enquêtes Emploi* 1977-2007

(http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATCCF03338).

注: 労働力率: 対象年齢層の労働力人口(就業者数+失業者数) / 対象年齢層の総人口×100

就業率: 対象年齢層の就業者数 / 対象年齢層の総人口×100

失業割合: 対象年齢層の失業者数 / 対象年齢層の総人口×100

失業率: 対象年齢層の失業者数 / 対象年齢層の労働力人口×100

さらに、15歳から24歳の非労働力化している学生等を含めた、同年齢層の総人口に対する失業者割合に着目すると、その水準が一気に低くなることが分かる。これは、2007年の統計をみると、労働力人口に属する15歳～24歳は同年齢層の3割にとどまり、その一方で同年齢層の総人口に対して失業している割合が6.7%となっていることから、低い分母(15歳～24歳の労働力率)に対する高い分子(15歳～24歳の失業割合)の結果として、19.5%という高い失業率のはじき出されることがうかがえる。

こうした若年層の労働力率の低下は、学歴がキャリアに及ぼす影響の大きいフランスにおいて、少しでも高い学歴の取得を目指して、学校に留まる若者の姿を浮き彫りにしている。こうした背景も作用して、15歳～24歳の若年層全体に対する失業者の割合は、1977年から大きく変わっていないにもかかわらず、分母となる対象年齢層の労働力率の低下により、失業率の上昇につながってくることに留意する必要がある。

フランスの若年雇用の第二の特徴として、若年層の働き方が挙げられる。年齢層別の雇用形態を図表3-2でみると、25歳～49歳、50歳以上の年齢層はともに8割以上が期間の定

めのない雇用契約（CDI）に就いているのに対し、15歳～24歳の同雇用契約に従事している割合は50%弱と、他の年齢層に比べ低く留まっており、他の年齢層よりも非正規労働の雇用形態および見習に従事している割合が高いことがうかがえる。

図表3-2 年齢層別の雇用形態（単位：％）

2008年度（年平均）	15歳～24歳	25歳～49歳	50歳以上	15歳以上合計
自営	2.0	9.3	16.5	10.5
被雇用者	98.0	90.7	83.5	89.5
内派遣	6.6	2.1	0.7	2.1
内見習	15.3	0.1	0.0	1.3
内CDD	26.4	7.5	4.4	8.3
内CDI	49.7	81.0	78.4	77.7
雇用合計	100.0	100.0	100.0	100.0
就労人口（千単位）	2,159	17,093	6,661	25,913

出所：INSEE, *Enquêtes Emploi 2008*.

注)：雇用契約の種類として、CDI (Contrat de Travail à Durée Indéterminée: 期間の定めのない雇用契約)、CDD (Contrat de Travail à Durée Déterminée: 期間の定めのある雇用契約)、パートタイム契約 (Contrat de Travail à Temps Partiel)、派遣契約 (Intérim) があるが、伝統的に CDI が雇用契約の原則とされてきた。

言い換えれば、労働市場に新規参入する若年層は、期間の定めのない雇用契約ではない雇用形態で参入することが多いといえよう。そもそも15歳～24歳の労働力人口に属する若者は、正規雇用に求められる職業経験が限られていることから、学校を離れてすぐに期間の定めのない雇用契約に就くことが困難であると考えられる。その背景には、フランスにおける期間の定めのない雇用契約に関する厳しい解雇規制があり、人材を十分試用したうえで採用したい、といった企業側の姿勢が挙げられる。言い換えれば、職業資格が高い場合も、CDIで職業人生をスタートするのは難しいといえよう。

こうした背景の結果、若者の職探しは、非正規労働と失業を繰り返す困難なプロセスとなる傾向がみられ、早期の就職を果たすためには、高い学歴を確保することが有効といった認識が普及している。学歴水準と失業率の関係をみた図表3-3は、学校教育を離れてからの経過期間別にみた学歴水準別の失業率を示したものであるが、学歴水準が高ければ高いほど、失業率が低くなる傾向があることがうかがえる。

図表 3-3 学校教育修了後の経過期間別・学歴水準別の失業率（2008年・単位：％）

	高等教育修了者	バカロレア CAP・BEP 修了者 ^{注)}	中学校卒、 無資格者	全体
学校教育修了後 4年以内経過	6.2	16.7	37.7	14.4
学校教育修了後 5年から10年経過	3.7	9.9	23.4	8.9
学校教育修了後 11年以上経過	3.8	4.8	9.0	5.8

出所：INSEE 2008 (http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=natnon03314) .

注)：バカロレア：高等教育入学資格. CAP・BEP：職業過程の中等教育修了.

(1) 若者の学校から職業への移行：その特徴と問題点

学生から社会人への移行を円滑に進めるためには、高学歴の確保が重要であり、高い学位を取得せずに学業を終えた若者は、失業に陥る確率が高まり、学校を離れてから数年が経過しても、学歴水準のより高い層に比べて失業状態から脱するのが困難となる。本節では、フランスにおける交互訓練制度の実態をより正確に理解するためには、もう一步踏み込んで、若年層の職業生活への移行の出発点となる、フランスの教育システムの主な特徴を概観する。

フランスの労働市場における職業能力の評価基準は、学校教育で取得する学歴に基づいており、学校の各教育段階に対応する職業資格および学位免状が職業能力の証明として定着しているため、その社会的重要性が高い¹。フランスの教育システムを通じて得られる職業資格と学位免状は、その人の職業能力を示す水準と見なされており、その保持者の企業での職種や地位にも対応するため、若者の将来のキャリアに与える影響は大きい。国家が独占していたこの職業資格および学位免状の創設や改編については、民間部門でも業種単位で独自の資格（職業能力認定証）を創設することが認められたものの、学校の各教育段階に対応する職業資格・学位免状の社会的重要性は依然として高い（図表 3-4）。

若者が就業できる職種は、学校教育に基づく「初期教育訓練」を通じて取得する学歴水準によって限定される。こうした学歴重視の資格制度は、企業・産業横断的な賃金決定や企業間の移動を容易にする性格を持つものの、無資格また低資格のまま一度初期教育訓練から離れた層の就職難を大きな課題として抱えている。

¹ フランスの職業資格制度の詳細については、夏目達也（2010）を参照されたい。

図表 3-4 職業能力水準と学歴水準の対応表

職業能力水準	学歴水準	代表的な職業資格・学位免状	該当職階水準
レベル 1・2	高等教育修了	DEA (高等研究免状) DESS (高等専門教育免状)	上級幹部職 専門職
レベル 3	大学レベル： バカロレア取得+2年	DUT (技術高等証書) BTS (上級技術者免状) DEUG (大学2年課程修了証書)	中級幹部職
レベル 4	高校レベル	バカロレア	事務職
レベル 5	中学レベル	CAP (職業適性証書) BEP (職業見習免状)	生産労働者 (職業資格あり)
レベル 5・6	中学前期レベル 初等教育修了	-	生産労働者 (職業資格なし)

出所：日本労働研究機構（1997）、厚生労働省（2006）より作成。

図表 3-5 初期教育訓練を終えた 20 歳～24 歳の資格保持率（性別、単位：％）

	男				女			
	1996	2000	2005	2008	1996	2000	2005	2008
有資格	75	80	81	81	79	83	86	86
バカロレア以上	50	57	60	61	60	67	72	71
CAP/BEP	25	23	21	20	19	16	14	15
無資格	25	20	19	19	21	17	14	14
合計	100	100	100	100	100	100	100	100

注：有資格は、BEP・CAP以上の資格を取得した者の割合。

出所：Ministère de l'Éducation, Repères et références statistiques, 2009.

近年、無資格および低資格のまま初期教育訓練を終える若者の割合は減少しているものの、2005年では、20歳から24歳の女性の14%と、同年齢層の男性の19%が、学位・職業資格を取得せずに学校を離れていることが示されている（図表3-5）。こうした若者の多くは、特に都市部郊外の移民出身の生徒に集中していると言われており、現行の学位・職業資格を基本とする雇用システムは、こうした者の社会からの排除を招き、また社会的格差を助長するとされている²。これらの課題を回避し、安定した職業生活に移行するためには、学校教育で実施される初期教育訓練を離れるまでに、学歴で保証される一定の能力が養成されていることが必要不可欠の条件となるが、フランスの学校教育でそれを十分に達成することは困難である。

² Alternances Economiques (2007) No. 71, *La deuxième génération en panne d'insertion*.

そもそもフランスの学校教育課程では、若者は早期の段階で進路を選択しなければならず、中等教育の前期（11歳～15歳）の最終学年で、職業専門課程に進む者と高等教育を目指す一般教養課程に進む者は、学業成績によって振り分けられる仕組みとなっている。しかし、一般教養課程に比べて職業専門課程の社会的評価は低く、同課程に進学する生徒のなかでは、資格・学位の最も低い水準も到達できずに学校を離れる者も多いことから、中等教育は一般教養課程に進学できない者に対する職業への移行の対応が不十分であるといった批判を受けている。また、こうした学校教育からの早期離脱者が第二のチャンスを得る機会が限られており、初期教育訓練からの早期離脱により逸失したチャンスは取り返しにくい、といった見方もある³。

（２）若者への雇用政策の概要

このように、フランスの若年層が就職難に直面するなか、政府は様々な就職支援策を導入している。ここではまず、若年層向けの雇用政策の主な特性を概観したうえで、そうした政策のなかで特にジョブ・カード制度と同様の仕組みを採る交互訓練制度に着目する。

フランスの若年層向けの雇用政策の特徴は、大きく分けて二つのタイプに分類することができる。第一に、低資格または無資格の若者の職業能力を高め、より高水準の職業資格の取得を促進する施策である。フランスにおいて安定した雇用に就くためには、初期教育訓練で取得される学位の水準を確保できるか否かが重要な要素となっている。したがって、低資格ないしは無資格のまま初期教育訓練から早期に離脱する若者は、労働市場に参入する時点で多くの困難に直面することになり、そうした若者に対し、就職するための支援、とりわけ職業能力開発機会を提供することが必要となってくる。言い換えれば、学校教育で取得できなかった就職に必要な資格の確保および職業能力開発を、学校以外の主体が担うことで、若年層の就職困難に対応することを目的とした試みである。第二の「援助契約」については、後述する。

<社会的生活参入契約（CIVIS）>

若年層に対する就業支援の代表的な取組みとして、交互訓練を実施する見習訓練契約・職業化契約や、2005年に創設されたCIVIS（Contrat d'insertion dans la vie sociale：社会生活参入契約）が挙げられる。ここではまずCIVISについて概観し、見習訓練契約・職業化契約の詳細については次節で扱うことにする。

CIVISは16歳から25歳の、バカロレア（大学入学資格）水準以下で、過去18カ月以内に求職者であった若年層を対象に、更新が可能な1年間の期限のなかで、定期的にキャリア・カウンセリングや職業訓練を通じて就業支援を行う制度である。同プログラムの特性は、就

³ L'Expansion, 20/05/2009.

職するうえで困難に直面する若年層の就職機会へのアクセスを、住宅、医療等の側面からも支援している点であり、若者がいち早く就職できるように、総合的な支援を行っているところにある。この制度は、2009年には約18万人に対しサービスを提供しており、その35%が長期雇用に就いていることから、一定の成果を上げていると評価されている。

<地域ミッションセンターの役割>

ここで、CIVISの運営の担い手となっている、「地域ミッションセンター」(missions locales)の役割や創出の背景について簡単に触れたい。若年の雇用、職業能力開発、健康、住宅、地域間移動等に関する総合的なサービスを一カ所に統合して提供することを目的とする地域ミッションセンターは、1981年にまとめられた「若者の職業的・社会的参入」に関するSchwartz報告書によって創設された。

当時、同報告書を依頼した政府による依頼状には、次の要望が述べられていた。「若者の学卒時の実社会への参入は、その多くにとって困難の連続となっており、多くの若者にとってこの時期は、不確実かつ不安定な期間となっている。景気低迷や失業問題の規模のみがこの状況を生み出しているのではなく、むしろ現在の教育システムのあり方、および職業訓練や職業教育に関するサービスの多様化や複雑化も一因となっている。こうした若者の雇用を取り巻く各種公的サービスの連携を改善するため、若者が失業状態から抜け出せない、不安定雇用の繰り返しに閉じ込められないために、どのような提案が考えられるのか」。

同報告書の依頼の背景には、1970年代の石油危機以後のフランスの厳しい雇用状況、とりわけ若年層の雇用を取り巻く環境の悪化があり、報告書が作成された1980年代の若者を取り巻く状況としては、1)若年層の高い失業率(16歳~25歳人口の230万人のうち、60万人が失業および無業状態)2)毎年20万人の16歳~21歳の若者が学位を取得せずに学校を離れており、3)毎年、16歳~21歳の7万人の若者が刑事事件にかかわっており、さらに4)16歳~20歳の若者の1.5%が自殺未遂を起こしている、といった調査結果までが報告されていた⁴。

同報告書の功績は、若者の雇用問題への対策を検討する際、その当事者である若者の「最も近いところ」での施策の導入が必要であると唱えたところにある。その提案の結果、現在も機能している「地域ミッションセンター」が創設された。その詳細は次の通りである⁵。

地域ミッションセンターは、市町村議会によって設立される若者支援のための組織で、非営利団体の形態をとっている。地域ミッションセンターの州レベル、全国レベルの団体として全国地域ミッションセンター連合、全国地域ミッションセンター所長協会、州地域ミッションセンター協会が存在し、これらの団体は地域ミッションセンター間の情報交換および政

⁴ Schwartz, B. (2007), *Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, Paris, Editions Apogée.

⁵ 地域ミッションセンターの詳細については、「ユースアドバイザー(仮称)の研修・養成プログラムの開発に向けた調査研究報告書」(調査研究委嘱先:株式会社野村総合研究所、平成19年3月 内閣府政策統括官 <http://www8.cao.go.jp/youth/kenkyu/use/02-3-7.html>)の「名目の制度の概要:フランス」を参照されたい。

府、欧州委員会に対するロビー活動を行っており、地域ミッションセンターの職員の研修の作成も行っている。

2010年に発表された地域ミッションセンターの「2008年度活動報告書」によれば、2008年の地域ミッションセンターの財源の内訳は国が39.4%、市町村及び市町村間広域行政組織が22.6%、州が18.7%、欧州社会基金（欧州委員会）が7.7%、県が5.5%、その他の公的・私的機関が6.1%を負担している形となっている。全国の地域ミッションセンターが受け取る公的資金は2008年度においては€4億7,800万に上った。

こうした地域ミッションセンターは、若者の「包括的な支援」を行う唯一の団体として、16～26歳（26歳の誕生日まで）の若者を支援する役割を担っており、特に退学などにより学校との関係が断たれた若者をサービスの対象とする。言い換えれば、学校がサポートできない若者が、地域ミッションセンターの主な支援対象者である。しかし支援対象となり得るのはこの年齢層にあるすべての若者であり（厳密な意味での「求職者」とは限らない）、学歴・性別・国籍などの条件は皆無である。また既に職に就いている者でも、長期の雇用契約に従事していない場合には、相談対象者として登録が認められる。

地域ミッションセンターはこうした若者に対し職業訓練を直接提供しているわけではなく、あくまでも若者に特化した、キャリア・カウンセリングに限定されない包括的な支援を提供している。その活動の詳細は内閣府報告書（2007）で紹介されているが、その柱は、若者が長期的な雇用契約を締結できることを目的としており、そのために次の分野において支援活動を行っている：①雇用へのアクセス、②教育・訓練、③職業プロジェクト、④住宅問題、⑤健康・医療、⑥市民生活全般、⑦スポーツ・レジャー・文化。これらの支援は地域ミッションセンターによって提供されるものもあるが、基本的にセンターが提携している外部パートナー（公共職業安定所、見習訓練センター、商工会議所、企業等）を通じて実施することになる。このため、地域ミッションセンターは、様々な支援を受けるための窓口とも位置付けることができる。従って、地域ミッションセンターの支援の具体的な形態は、主に面接、電話連絡、訪問である。若者の登録期間（支援期間）は通常1年から2年程度であるなか、アドバイザーは平均して1人当たり300人前後の若者を担当しており、面接の頻度は対象となる若者の自立度により大きく異なる。⁶

全国単位に活動を展開する地域ミッションセンターは、公的職業安定所、職業訓練機関等と連携をとりながら、若年層の就業支援を行っている。2008年度の活動報告書によれば、約120万人の若者が地域ミッションセンターとコンタクトをとっており、そのうち18万人がCIVISを開始している。18万人のうち、6万2千人が長期雇用就職し、1万2千人が6カ月以内の雇用につき、1万1千人が職業訓練を開始している⁷。

⁶ 「ユースアドバイザー（仮称）の研修・養成プログラムの開発に向けた調査研究報告書」（調査研究委嘱先：株式会社野村総合研究所、平成19年3月 内閣府政策統括官 <http://www8.cao.go.jp/youth/kenkyu/use/02-3-7.html>）。

⁷ Dares (2008), *Premières synthèses informations: CIVIS: la moitié des jeunes sur la voie de l'insertion professionnelle après 18 mois*, No. 29-3.

＜企業へのインセンティブとしての「援助契約」＞

地域ミッションセンターを通じて若年層に直接向けられた就業支援と並行して、フランスの若年雇用政策の第二の特性は、「援助契約」を通じて、若者を雇うインセンティブを企業側に与えることにある。援助契約は、雇用に対する補助金、社会保険料の免除、職業訓練への援助、といった形で雇主に様々な援助を与えることで、若年層を雇用および訓練する雇主である企業側の負担軽減を目的としている。こうした援助契約の創設の一つの背景には、フランスの法定最低賃金の高い水準が挙げられる（2010年1月時点で時給€8.86に上る）。職業経験の乏しい若者に最低賃金を支払うにしても、その生産性を上回るコストとなることを理由に若者の採用を敬遠する企業が多く、これが若年雇用を妨げる一つの要因となっていると考えられることから、政府は、最低賃金を下回る賃金の支給の容認、若者に対する社会保険費用の減免措置等を通じて、雇主が若者を雇うインセンティブを高めようとしてきた⁸。援助契約の代表的な仕組みとして、以下で概観する交互訓練契約が挙げられる。

3. 若者への雇用政策としての交互訓練の概要

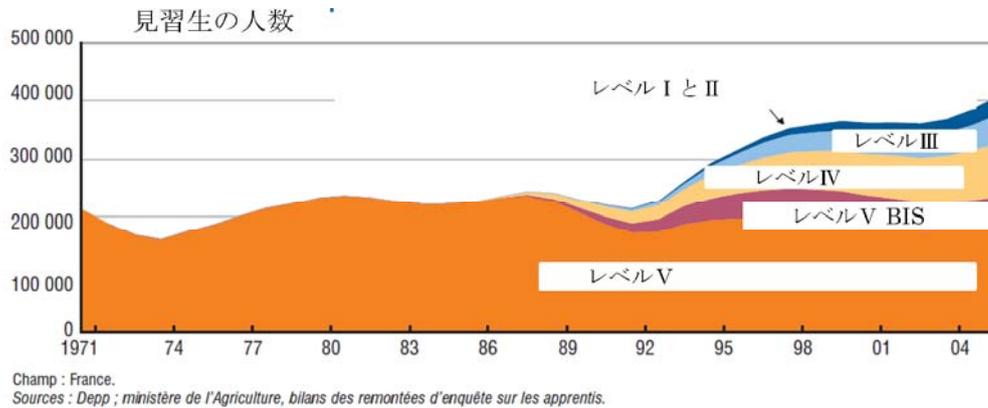
ここでは、若年層の労働市場参入を促進する雇用政策の柱として、見習訓練制度（*contrat d'apprentissage*）と職業化契約（*contrat de professionnalisation*）の二つで構成される交互訓練契約を取り上げる。両制度は、見習生／訓練生が企業と雇用契約を締結したうえで、企業の現場における実務と、企業の外部にある訓練機関における座学を交互に受ける点では共通するが、契約期間・財源・訓練内容や訓練提供機関および制度の管轄と目的が異なるので、以下ではそれぞれの特徴を概観する。

（1）見習訓練契約（*contrat d'apprentissage*）

1971年に創設された見習訓練契約は、資格を持たない若者を対象に、就職に必要な資格取得への一つの道として導入された。長期にわたりその普及は低迷したが、1980年代は見習訓練契約の普及を促進するために、様々な施策が導入された。具体的には、1987年の法律（*loi Séguin*）により、対象年齢の上限の21歳から25歳までの引き上げや、レベルVの資格に限定されていた訓練の対象範囲を、すべてのレベルの資格の取得が可能としたことである。さらに、企業の利用を促すためにも、見習生の社会保障費の免除等が導入された。こうした施策の結果、20年の間で見習生の数は倍増し、2008年には見習訓練契約に従事する者が42万5千人に上った。しかし図表3-6が示すように、未だに見習の大半がレベルVで占められるものの、近年の増加分はより高いレベルの資格取得を目的とする見習生によって構成されていることがうかがえる。言い換えれば、高い学歴を持っていないと見習の対象にもなり難い可能性が高まっているといえよう。

⁸ フランスの最低賃金と若年雇用の関係の詳細については、三谷（2009）を参照されたい。

図表 3 - 6 見習訓練契約の従事者数の変遷（1971 年～2004 年）



出所：国民教育省の評価・予測・実績局（DEPP）、農業漁業省。
注）：上記の資格水準は見習訓練を通じて目的とする水準である。

どのような企業が見習訓練契約を活用しているのかをみてみよう。DARES によれば、2006 年から 2008 年の間に見習訓練契約を活用した企業の業種・規模は図表 3 - 7 の通りとなっている。主な特徴として、中小零細企業が大半を占めていることや、業種では第三次産業が最も多いことが挙げられる。規模の小さな企業にとって、見習生は低コストの労働力であり、利用意義が高いと考えられる。しかし問題点として、見習生を長期雇用せずに、見習生を使用した際に発生する、企業にとっての経済的メリットを目当てに、見習訓練契約を繰り返す企業が少なからず存在すると考えられる（Léné、2000）

つづけて見習訓練契約の詳細に着目すると、見習訓練契約は、16 歳から 25 歳の若年者（26 歳以上の障害者、起業を目的とする者等特定要件を満たす者も対象）を対象とする雇用契約であり、職業資格の取得を目指す若者に対し、企業内における現場実習と、見習の養成を専門とする、国または地方自治体から認可を受けた、文部省の管轄下にある「見習訓練センター」（Centre de Formation des Apprentis: CFA、詳細については後述する）内で行われる教育を交互に行う形をとっている。同制度は、特に学校を早期に離脱した、低資格・無資格の若年層に対し、学校教育で取得されるものと共通の資格を訓練修了時に取得することを目的としており、若年層の社会的参入を促進する手段として位置づけられている⁹。

⁹ フランスの見習訓練契約の詳細については、中上（2009）を参照されたい。

図表 3-7 見習訓練契約を活用する雇主の概要（単位：％）

	2006	2007	2008
業種			
農業・漁業	2.0	4.1	2.6
工業	20.6	21.2	20.9
建設業	23.0	23.7	24.6
第三次産業	54.4	51.0	51.9
企業規模（従業員数）			
0人～4人	39.8	42.3	40.6
5人～9人	20.2	19.6	18.8
10人～49人	20.2	19.4	19.9
50人～199人	7.8	6.9	7.4
200人～250人	1.2	1.0	1.1
250人超	10.9	10.7	12.3

出所：DARES Analyses 2010 (No. 024).

公的職業安定所等を通じて採用された見習生は、見習訓練契約を締結した企業での現場実習と、見習訓練センターでの座学を交互に経験することになる。契約期間は目標とされる資格に応じて、1年から3年の期間の定めのある雇用契約（CDD）となっているものの、2年間の契約が最も一般的である。

見習訓練契約では、年間400時間以上（目標とされる資格によっては750時間以上）の座学を見習訓練センターで受講することが見習生に義務付けられている。見習生の労働時間は、見習訓練センターにおける受講時間も含め、18歳未満は1日8時間、週35時間が上限に設定されているため、賃金が支給される。18歳以上は、各企業の労働時間規定に準ずる。同制度における見習生は学生ではなく、従業員として採用される。賃金は年齢および見習訓練契約での勤続期間に応じて、法定最低賃金（salaire minimum interprofessionnel garanti: SMIC）の25～78%の間に設定される（図表3-8）。

見習訓練契約を提供する雇主については制限がなく、民間・公的部門すべての雇主がこの見習契約を導入することができる。見習生を採用した企業・事業主に対して助成金（見習生1人あたり1,000ユーロ／年以上で、金額は地域圏により異なる）の支給をはじめ、税額控除、事業主負担保険料の免除といった支援措置が設けられている。

図表 3 - 8 見習訓練契約の賃金表

見習訓練契約の賃金表			
見習訓練契約の年度	見習生の年齢		
	18 歳未満	18 歳以上 21 歳未満	21 歳以上
初年度	最低賃金額の 25%	最低賃金額の 41%	最低賃金額の 53%
2 年目	最低賃金額の 37%	最低賃金額の 49%	最低賃金額の 61%
3 年目	最低賃金額の 53%	最低賃金額の 65%	最低賃金額の 78%

注 1) : 2010 年の最低賃金額 (時給) : €8.86

見習生を採用したい雇主は、公的職業安定所 (Pôle emploi) や前述の地域ミッションセンター等の機関を通じて見習訓練契約の募集をかけ、候補者を選抜し、採用した見習生と見習訓練契約を締結する。見習訓練契約書 (図表 3 - 9) は企業の属する商工会議所または職業会議所または農業会議所に提出し、登録しなければならない。登録された契約書は会議所を通じて、見習訓練契約が実施される場所の県労働雇用職業訓練局 (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP)) に送られるため、契約書類に同一の用紙が 3 枚用意されており、見習生本人、雇主や DDTEFP それぞれの控えとなる。

図表 3 - 9 見習訓練契約書

I CONTRAT D'APPRENTISSAGE OU AVENANT⁽¹⁾ (Articles L. 117-1 et suivants du code du travail)

Nature du contrat ou de l'avenant Type de dérogation le cas échéant
(Voir notice cadre A) (Voir notice cadre B)

N° d'enregistrement du dernier contrat concernant le même apprenti :
 Si avenant, n° d'enregistrement du contrat
Sans le numéro du contrat précédent, cet avenant ne peut être enregistré

II L'EMPLOYEUR (voir notice cadre C)

① Nom et prénom :
 ② Adresse de l'établissement d'exécution du contrat : N° Rue Code Postal Commune

③ Convention collective : IDCC

④ Caisse de retraite complémentaire de l'apprenti : N° Rue Code Postal Commune

N° SIRET de l'établissement d'apprentissage
 ⑤ Code de l'activité principale de l'entreprise
 Secteur de référence :
 Nombre de salariés
 Téléphone :
 Télécopie :
 Courriel :

⑥ Code de la caisse complémentaire :

III L'APPRENTI (voir notice cadres D et E)

① Nom et prénom :
 ② Adresse : N° Rue Code Postal Commune

(D) Situation avant ce contrat :
 Apprenti junior : (oui=1, non=2) (D) A bénéficié d'un dispositif d'accompagnement :

④ Représentant légal père mère tuteur
 Nom et prénom
 N° Rue
 Code Postal Commune

Si l'employeur est l'ascendant de l'apprenti
 - lien de parenté : Nom
 - organisme où est versé le salaire de l'apprenti : N° Rue
 Code Postal Commune
 N° de Compte :

Sexe : (M=1, F=2) ③ (D) Nationalité :
 Date de naissance :
 Lieu de naissance :
 Régime social : MSA URSSAF :
 Niveau de la dernière formation :
 Intitulé du dernier diplôme obtenu :
 Diplôme le plus élevé obtenu :
 Reconnaissance travailleur handicapé :
(oui=1, non=2, en cours=3)

IV LE MAÎTRE D'APPRENTISSAGE (voir notice cadre F)

① Nom et prénom :
 Nom d'époux(se) :
 Date de naissance :
 Le maître d'apprentissage est-il l'employeur ? (oui=1, non=2)

Expérience professionnelle en lien avec la formation préparée par l'apprenti : Durée : ans
 Diplômes ou titres obtenus :
 A la date de début de contrat :
 Nombre d'apprentis et d'élèves de classe préparatoire à l'apprentissage suivis par le maître d'apprentissage
 Nombre de salariés en alternance, y compris en apprentissage suivis par le maître d'apprentissage

V LE CONTRAT (voir notice cadre G)

① Début Fin Durée mois jours Durée hebdomadaire de travail heures/minutes

Préciser s'il s'agit du S,M,C, ou du S,M,C, (Salaire Minimum Conventionnel)*

② 1ère année du au % du au % du
 2ème année du au % du au % du
 3ème année du au % du au % du
 4ème année du au % du au % du
(En cas d'avenant, renseigner également les années précédentes)

Avantages en nature à déduire du salaire brut mensuel : Nourriture e/jour Logement e/mois

③ Diplôme ou titre préparé (préciser également la spécialité) :
 Etablissement de formation responsable : N° Rue
 Code Postal Commune

Travail sur machines dangereuses ou exposition à des risques particuliers (oui=1, non=2)

④ L'employeur atteste que sont remplies les conditions permettant une formation satisfaisante de l'apprenti fixées à l'article L.117-5 du code du travail, Les soussignés s'engagent à respecter les obligations du code du travail et le cas échéant de la convention collective, et certifie l'exactitude des renseignements donnés

Fait à : Signature de l'employeur Signature de l'apprenti Signature du représentant légal le cas échéant (2)

Le :

VI CADRE RÉSERVÉ A L'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION (voir notice cadre E)

Cachet de l'établissement de formation responsable

① N° UAI de l'établissement de formation responsable
 Début du cycle de formation
 Code du diplôme ou titre
 Niveau :
 Nombre d'heures de formation assurées :
 1^{ère} année du au
 2^{ème} année du au
 3^{ème} année du au
 4^{ème} année du au

Date de visa du contrat :
 Niveau :

VII CADRE RÉSERVÉ A L'ORGANISME CONSULAIRE

① Cachet ou visa

Nom :
 Adresse :
 Code postal Commune
 N° de gestion interne :

N° SIRET
 Date de réception du dossier complet :

④ Enregistrement : N° Avenant : Date de la décision d'enregistrement :

La loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique aux fichiers et aux libertés s'applique aux réponses faites sur ce formulaire. Elle garantit un droit d'accès et de rectifications pour les données à caractère personnel vous concernant auprès de l'organisme qui a traité votre demande.
 Toute fausse déclaration est passible de sanctions pénales (Art. 441-1 du code pénal).
 (1) Ne remplir que les rubriques à modifier (2) Si l'apprenti est mineur ou incapable majeur

Volet 1 destiné au service d'enregistrement

図表 3 - 9 の日本語訳・対照表

I	<p>見習訓練契約または追加条項 ((1) 追加する箇所のみを記入せよ) (労働法第 117-1 条)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 契約書・追加条項の種類 ・ 特例の種類 (特例適用の場合) ・ 同一の見習生が最後に締結した見習訓練契約の登録番号 ・ 追加条項の場合、(追加条項前の) 契約書の登録番号 <p>(追加条項前の契約登録番号がない場合、追加条項を登録することができない)。</p>
II	<p>雇主</p> <ol style="list-style-type: none"> ①氏名 <ul style="list-style-type: none"> ・ 配偶者氏名 ②事業所名称 <ul style="list-style-type: none"> ・ 本契約執行事業所の住所 ③適用する労働協約番号 (IDCC) ④見習生退職金の基金：住所 ⑤見習訓練実施事業所の事業所番号 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業所の業態記号 ・ 事業分野 ・ 従業員数 ・ 電話番号・FAX・メールアドレス ⑥見習生退職金の基金記号
III	<p>見習生</p> <ol style="list-style-type: none"> ①名前 <ul style="list-style-type: none"> ・ 配偶者氏名 ・ 住所 ② (D) 本契約締結前の状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 未成年 (はい：1、いいえ：2) ・ (D) 支援措置を受けた ③性別 (男性：1、女性：2) <ul style="list-style-type: none"> ・ (D) 国籍 ・ 生年月日 ・ 生地 ・ (適用する) 社会保障制度：MSA (農業共済) URSSAF (社会保障制度) ・ 最後に受けた職業訓練の水準 ・ 最後に取得した資格の名称 ・ 取得した最も高い水準の資格の名称 ・ 障害者認定の有無 (はい：1、いいえ：2、申請中：3) ④未成年見習生 <ul style="list-style-type: none"> ・ 法定代理人： 父・母・後見人 ・ 法定代理人の氏名 ・ 法定代理人の住所 ・ 雇主が見習生の親族である場合： <ul style="list-style-type: none"> - 親族関係 - 見習生の給与が支払われる機関 - 同機関の住所 - 同機関の口座番号

IV	<p>指導員</p> <p>①氏名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・配偶者氏名 ・生年月日 ・指導員は雇主ですか？（はい：1、いいえ：2） <p>②見習生の職業訓練の分野における指導員の職業経験年数： 年</p> <p>指導員が取得している資格の名称</p> <p>本契約開始時、指導員が指導する見習生・見習生候補生の人数</p> <p>本契約開始時、指導員が指導する見習生を含む交互訓練を受講する従業員数</p>
V	<p>契約</p> <p>①契約開始日 終了日 期間（ヵ月 日） 週当たり労働時間（時間 分）</p> <p>②適用される賃金が最低賃金・労働協約で定められた賃金なのかを明示せよ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1年目 日から 日まで：最低賃金/協定で定められた賃金の % ・2年目 日から 日まで：最低賃金/協定で定められた賃金の % ・3年目 日から 日まで：最低賃金/協定で定められた賃金の % ・4年目 日から 日まで：最低賃金/協定で定められた賃金の % <p>（追加条項の場合、追加条項前の賃金の情報も提供せよ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・採用時の支給月額（控除前） ・同月額から控除される福利厚生 食事（一日当たり€） 住居（一カ月当たり€） <p>③目標とする資格（専門分野も明示せよ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職業訓練を担当する訓練機関の住所 ・危険な作業を伴う業務の有無（はい：1、いいえ：2） <p>④雇主は労働法 117-5 条の通り、見習生の訓練を実施できる条件が整っていることを保証する。以下に署名した者は正確な情報を提供しており、労働法および労働協約の規定を遵守する：</p> <p>署名場所 署名日</p> <p>雇主の署名・見習生の署名・法定代理人の署名（見習生が未成年の場合）</p>
VI	<p>職業訓練を担当する機関</p> <p>①機関印</p> <p>②機関の教育機関登録番号（UAI）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職業訓練コースの開始日 ・（目的とする）資格記号 ・（目的とする）資格水準 ・同機関が提供する訓練時間： ・1年目（ 日から 日まで）： 時間 ・2年目（ 日から 日まで）： 時間 ・3年目（ 日から 日まで）： 時間 ・4年目（ 日から 日まで）： 時間 ・契約の有効開始日
VII	<p>執行機関</p> <p>①執行機関印</p> <p>②機関の名称</p> <ul style="list-style-type: none"> ・住所 <p>③事業所登録番号</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同契約書とその関係書類の受理日 <p>④登録番号</p> <ul style="list-style-type: none"> ・追加条項 ・登録決定日

注：合計 3 枚。1 枚目提出先：契約書の登録機関、2 枚目提出先：雇主、3 枚目提出先：見習生

雇主は契約の登録の他、契約期間中には見習生に賃金を支給し、見習生を見習訓練センターに登録させ、見習生がセンターの授業に出席し、試験を受けるように監督しなければならない。契約締結時に見習訓練センターとの取り決めによる手順に基づき、企業内における現場実習を行うことも義務付けられており、その際、「見習指導員」(maître d'apprentissage)を指導にあたらせる義務も負う。見習指導員は、見習生が目指す分野の資格・免状と同等以上の資格・免状を保持し、同分野で3年以上の職業経験を持つことが要件となっており、一人の指導員が同時に指導できる見習生の数は原則1人である(見習指導員の機能は、複数の従業員の間に分担することも可能である)。

見習訓練契約を導入する雇主は、様々な支援を受けることができる。地域による補助金(少なくとも見習生一人当たり年間€1000)や、障害者、長期失業者等の就職困難者を見習生として採用した場合は、€1600 から€2200 の税額控除のみならず、訓練コストの節約を図ることができる。というのも、見習訓練センターにおける見習生の訓練コストは、雇主が負担するわけではないからである。なぜなら、見習訓練センターは、全企業に課せられる見習税(全企業に対し、前年度総支払賃金の0.68%)および地方局(conseil régional)の拠出金によって運営されるため、見習訓練契約を実施している雇主から別途訓練コストを徴収する必要がない。このように、企業が支払っている見習税は、基本的に企業の所属する業種の徴収基金、および商工会議所等に支払われるが、納税者たる企業からしてみれば、見習生を雇用・訓練することを通じてその回収が可能となるという仕組みとなっている。

ここで、こうした財源で運営される見習訓練センターの詳細をみてみよう。

見習訓練センターは、労働法に規定される職業教育機関であり、公的な役割を担うことから、上記の通り公的な資金で運用される。見習訓練センターは、次の主体によって設立することができる：1) 業界団体によって労使共同で運営される訓練機関、2) 地域、3) 商工会議所、手工業者組合、農業会議所、4) 業種別および業種横断の経営者団体、5) 文部省・農業省管轄(公の見習訓練センターの場合)。

設立の主体は(公の見習訓練センターを除いて)政府または地方と5年間の協約を締結し、協約の内容は、見習訓練センターの運営に関する取り決め、訓練プログラム内容や見習生の最大・最小の受入れ人数、政府・地域の補助の範囲、見習訓練センター提供される訓練を通じて取得できる職業資格のリスト、各訓練プログラムの時間(最小年間400時間)である。

見習訓練センターの授業の3分の2は一般教養(国語、数学、外国語、科学、法律)とデッサン技術、体操、残りの3分の1は取得したい資格に直結した実務教育。センターの募集期間は毎年6月1日から11月30日であり、定員に達した時点で締め切られる。

こうした見習訓練センターの数はフランス国内に1200余りある。センターにはいくつかの運営形態があり、主な運営主体は業界団体、商工会議所、手工業者組合などの経営者団体で、見習訓練生のほぼ8割はこうした経営者団体系のセンターで学ぶ。

見習訓練は地方に委託されているため、公的な見習訓練センターの数は少ないが、地方レ

ベルでは対応が困難な職種養成のために政府によって設立されている（例えば原子力発電所関連）。公の見習訓練センターは、政府の財源で運営されているのに対し、その他の大半の見習訓練センターは、見習税、運営する主体の財源と地方または政府の補助金で運営される。

こうした見習訓練センターを通して取得が可能な職業資格は 1400、職種は 450 を超える。教育水準も中学卒業後、2 年間の職業教育を受け取得する初級レベルから、大学院の修士レベルまでと幅広い。高校までは普通課程で教育を受け、大学レベルで見習訓練に切り替えることも可能である。

JETRO のレポート「ユーロトレンド」によれば、訓練生の募集は、企業による求人、各見習訓練センターによる訓練生募集のほか、業界団体や商工会議所、地方自治体などでも求人情報が提供されている。近年はインターネットの普及により、サイトを通して情報を得る若者が半数以上を占めるといふ。これとは別に、見習訓練センターの中には地域の中学、高校、大学を回り、学生および学校関係者に対するプログラムの広報活動や訓練生の募集等を業務とする「ディベロッパー」を数人雇用しているところが多い。

見習訓練センターは、そのセンターの運営主体によって訓練内容・カリキュラム・見習生の受入人数が決められており、協約は 5 年ごとに、見習訓練センター・見習訓練センターの運営主体・地域/政府の間に締結されることになる¹⁰。

まとめると、見習訓練センターは、行政当局と、商工会議所・農業会議所・職業組合や各種業界団体といった運営機関との協約に基づき設立されており、協約では、教育される訓練分野の内容やカリキュラム、見習生の人数が決められ、同様に取得目標となる資格・学位免状に沿って、授業の内容や進め方も決められる。言い換えれば、各産業界で必要とされる技能は、見習訓練センターで養成されると同時に、企業での実務訓練を通じて養成されることになる。

こうした見習訓練契約は雇主にとって多くのメリットを提供するものの、同契約の締結や運用に伴う手続きが煩雑であり、企業にとって相当の運用コストを強いることになっている、との指摘もされている（中上、2009）。具体的には、見習訓練契約の導入・運用には複数の主体（見習訓練センター、訓練実施企業、見習生、その他の管轄機関）がかかわるため、手続きが複雑になりやすい、と考えられる。例えば見習訓練に関する零細・中小企業を対象とした見習生の団体によるアンケート調査¹¹（2011 年 1 月発表）の結果によれば、調査対象企業のうち、7 割が 2011 年において見習訓練契約の使用を控えると回答している。その理由としては、「手続きの煩雑さ」（27%）が挙げられており、その手続きの具体的な内容についての質問がなかったものの、次のような手続きが実施企業からみた場合の「煩雑さ」の内容と考えられる：

¹⁰ フランスの見習訓練の詳細については、JETRO の「ユーロトレンド 2007.7 Report5」を参照されたい（http://www.jetro.go.jp/iframe/report/05001453/05001453_001_BUP_0.pdf）。

¹¹ Fondation Apprentis d'Auteuil
<http://www.portail-formation-ouest.fr/actualite-de-la-formation/sondage-lapprentissage-en-panne-en-2011>.

- 見習訓練契約締結時の手続き：契約書の県労働雇用職業訓練局への提出時には、契約書と同時に 1) 見習生の健康診断書、2) 外国人であれば、労働許可証、3) 見習指導員の指名、能力証明書（保持している職業資格、職業経験を証明するもの）、4) 諸々の補助金の請求（公的職業安定所に請求：3 カ月おきに必要書類提出）、社会保険免除の手続き（公的職業安定所に請求）、
- 見習訓練契約の運用中の手続き：1) 見習訓練センターとの訓練計画の策定、2) 見習訓練センターとの定期的な情報交換（労働基準監督署によってチェックされる「見習訓練手帳」と「連絡ノート」の記入による情報交換）、等である。

見習訓練契約の効果

見習訓練契約が見習生のキャリアに与える影響を把握するために、CEREQ（資格調査研究センター）が定期的実施する調査 Génération 2004（「2004 年度の世代」）が参考になる。2004 年に初期教育訓練を終えた者に対し、2007 年に実施された同調査は、見習を経験した若者と、同水準の資格を取得しながら見習を経験しなかった若者の就業状況を比較している。同調査によれば、見習経験者は、同水準の若者に比べ、就職するうえではより有利な状況にあることを示唆する結果を発表している。

まず 2004 年に見習訓練契約を修了した者の特徴を図表 3-10 で確認すると、調査のサンプル全体に対し、男性の比率が 7 割と高く、レベル V/VBis の資格保持者がより多いことが明らかである。

図表 3-10 2004 年度に見習訓練契約を修了した者の特性：同世代との比較

	見習生	2004 世代全体
N	5,459	35,000
性別		
性別 男性	70.2	51.4
女性	29.8	48.6
学校修了時年齢		
19 歳以下	0.6	1.8
20 歳～22 歳	42.7	29.3
23 歳～24 歳	29.5	28.1
25 歳以上	27.3	40.9
見習契約・学校修了時の資格水準		
レベル I	4.4	10.7
レベル II	5.9	12.4
レベル III	11.9	17.8
レベル IV	25.3	29.7
レベル V	33.6	18.5
レベル V Bis	18.9	8.1
レベル VI	0.0	2.8
見習訓練契約期間		
12 カ月以下	23.8	—
13～23 カ月	37.2	—
24 カ月	17.1	—
25 カ月以上	22.0	—

出所：CEREQ, *Enquête Génération 2004*.

さらに 2004 年度に見習訓練契約を修了した者の就業状況を見ると、6 割がなんらかの仕事に就いており、修了時点から 3 年経過するとその割合はさらに高まり、86%に達する（図表 3-11）。

図表 3-11 2004 年度に見習訓練契約を修了した者の就業状況（%）

	見習訓練契約修了時	見習訓練契約修了から 3 年経過
就業中	61	86
失業中	24	10
非労働力化	15	4

出所：CEREQ, *Enquête Génération 2004*.

就業状況の具体的な雇用形態をみると、見習訓練契約修了時に修了者の52%が期間の定めのない雇用契約に就いており、その割合が3年後の2007年には65%に上昇していることを図表3-12で確認できる。

図表3-12 2004年度に見習訓練契約を修了した者で就業中の者の雇用形態（%）

	見習訓練契約修了時	見習訓練契約修了から3年経過
期間の定めのない契約	52	65
期間の定めのある契約	20	11
派遣契約	17	8
職業化契約	3	2
自営業	2	4
その他の援助契約	1	4
その他	4	6

出所：CEREQ, *Enquête Génération 2004*.

さらに、見習訓練契約修了者が初職に就くまでに要した期間を、見習を経験していない同水準の若者と比較すると、資格水準にかかわらず、見習訓練契約の修了者が、より短期間で初職についていることがうかがえる（図表3-13）。

図表3-13 資格水準別・初職に就くまでの期間（ヵ月）

	見習訓練契約修了者	同水準の若者*
レベルⅠ	3.1	3.9
レベルⅡ	1.9	3.2
レベルⅢ	1.8	3.4
レベルⅣ	1.7	3.9
レベルⅤ	3.0	5.8
レベルⅤ Bis	5.1	6.5
合計	2.9	4.4

出所：CEREQ, *Enquête Génération 2004*.

注：「同水準の若者」とは、見習生と同じ水準の資格を取得したが、見習を経験していない、2004年に学校を修了した若者のグループを指す。

上記のCEREQ調査は、見習訓練契約が見習生の社会的参入に一定の効果を及ぼしていることを示唆しているといえよう。見習訓練を通じて、学校教育で得られる職業資格の取得を可能としているうえ、企業との接点を持つことにより、見習生は見習を経験していない者に

比べ、就職につながりやすいと考えられる。

一方、CEREQ 調査を除く見習訓練契約の雇用への移行に関するデータは限られており、政府発表のデータは主に開始された契約件数にとどまっているため、その出口に関するデータの把握が不十分である。見習訓練契約の管轄が地方に委託されているため、全国レベルの数字の把握が困難であると考えられるが、フランス商工会議所連合が 2009 年に発表した見習生の雇用に関するアンケート調査が見習生の就職状況を追跡している¹²。

フランス商工会議所連合は 2009 年時点で 154 の見習訓練センターを運営しており、ここでは 10 万人の見習生が訓練に従事している。その商工会議所連合が運営している見習訓練センターを 2004 年に修了した元見習生に対し、2008 年 11 月・12 月に実施されたアンケートで、その後の就業状況を聞いており、フランス全国版サンプルが N=2009 人、パリ含む Ile de France 地方が N=1561 人に上っている。同調査における質問「見習訓練の実施企業から、仕事のオファーがありましたか」（全国：N=2009、パリおよびその周辺部：N=1561）に対し、次の回答が寄せられた：

「仕事のオファーがあった」全国：44%、パリおよびその周辺部：50%

「仕事のオファーがなかった」全国：56%、パリおよびその周辺部：50%

「仕事のオファーを受けて、受け入れた」全国：29%、パリおよびその周辺部：28%

「仕事のオファーを受けたが、断った」全国：15%、パリおよびその周辺部：22%

同調査の結果、全国・パリとその周辺部とも、見習生の約 3 分の 1 が、見習訓練実施企業に就職していることがうかがえる（そのうち、全国サンプルの 51% は、雇用形態は期間の定めのない雇用契約、他の雇用形態は不明）。2008 年時点ではその半分が見習訓練実施企業に残っており、定着していた。さらに、見習訓練修了後から 4 年経過した時点での就業状況（2008 年時点）を確認したところ、全国サンプルで期間の定めのない雇用契約に就いている者の割合は 77% に上り、パリ周辺部サンプルで期間の定めのない雇用契約に就いている者の割合は 88% となっており（就業先が見習訓練実施企業かは不明）、見習訓練契約が就職への移行を促進していると示唆する結果となっている。

一方、企業や働く側双方にとってメリットがあるように見受けられながら、見習訓練はまだ十分に普及していないといった指摘が、2003 年の継続職業訓練の改革の際に指摘された。その背景には、見習訓練契約が抱えるマイナスなイメージが強く、見習訓練契約が、基本的に低資格者を中小・零細企業での職につなげる役割を果たしているが、「見習訓練が報酬レベルの低い、低資格者の制度」といったイメージから、同制度の利用を積極的に選択することを躊躇する若者側の要因が考えられる（中上、2009）。さらに、見習訓練の運用は、同制度の活用主体となっている規模の小さい企業にとって運用負担が重く、企業のそうした負担を軽減する措置の必要性や、見習訓練センターと企業の連携の強化、といった点も議題となっ

¹² Chambres de Commerce et d' Industrie (2009) “*Le parcours professionnel 2004-2008 des apprentis*” (http://djeser.acfi.cci.fr/formation/documents/Apprentis_parcours_etudesynthese_2009.pdf).

ている。とりわけ、見習訓練センターと企業の連携のあり方が困難な面があり、こうした側面に対する対策が必要である。例えば、見習訓練センターにおける訓練開始時期は9月に限定され、カリキュラムもあらかじめ設定されたものであるため、開始時期もカリキュラムも柔軟性に欠けるといった批判がみられる（Rapport Public Annuel 2010, Cour des Comptes（財務省 2010 年度報告書））。

（２） 職業化契約（contrat de professionnalisation）

上記では見習訓練契約の概要をみてきたが、ここでは同じく交互訓練を基本としつつ、企業にとってより柔軟性の高い交互訓練を行えることを特徴とする、職業化契約を概観する。職業化契約は、見習訓練と多くの共通点を保持しながら、その対象者がより広範囲であり、16歳から25歳までの若者、26歳以上の求職者、失業保険受給者を対象としていることが一つの特徴に挙げられる。一方、職業化契約を利用できる雇主は、民間部門の企業に限定され、公的部門は対象外となる。2004年の継続職業訓練に関する法改正において、職業化契約といった一つの契約に、資格取得契約、進路指導契約、雇用適応契約の三つの契約を統合した背景もあり、同契約の利用に伴う手続きの簡素化を図り、その利用を促進したいといった狙いがある。したがって、職業化契約を通じて、各業種はそれぞれ必要とする技能に合った訓練の戦略を構築することができるため、見習訓練契約との明確な違いは訓練の実施主体と方法である。見習訓練契約が必ず見習訓練センターを通じて見習生に座学を学んでもらう必要があったのに対し、職業化契約では、雇主は希望する職業訓練機関と訓練協定を結び、訓練生に訓練を受けさせることができる。外部訓練機関における訓練には就業期間の15～25%（150時間以上）が割り当てられるが、業種によって訓練時間を超えることが可能である。2008年における職業化契約の訓練時間の平均は、有期雇用期間の28%に相当する、640時間に上った¹³。職業化契約の期間は6ヵ月から12ヵ月の間に規定されているが、業種によって労働協約の締結により24ヵ月まで拡大することが可能である（図表3-14）。

¹³ Dares (2009) Premières synthèses informations: Le contrat de professionnalisation en 2008: la croissance des entrées ralentit, No. 20-1.

図表 3 - 1 4 職業化契約書



① **CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION**
 Contrat régi par les articles L. 981-1 à L. 981-8 du Code du travail



Type de contrat (voir notice-cadre A) 1

EJ 20

II **L'EMPLOYEUR**

① Nom et prénom ou dénomination	<input type="text"/>	④ N° SIRET de l'établissement d'exécution du contrat 2 <input type="text"/> 18
② Adresse de l'établissement d'exécution du contrat ou de l'entreprise de travail temporaire	N° <input type="text"/> Rue <input type="text"/> Commune <input type="text"/> Code postal <input type="text"/>	Nombre de salariés <input type="text"/> 18 19 Telephone <input type="text"/> Télécopie <input type="text"/> Courriel <input type="text"/> Code NAF (voir notice, Cadre B) <input type="text"/> 25 26
Caisse de retraite complémentaire	<input type="text"/>	⑤ Code IDCC (voir notice, Cadre C) <input type="text"/>
Organisme de prévoyance (le cas échéant)	<input type="text"/>	
③ Convention collective appliquée (titre exact)	<input type="text"/>	

III **LE SALARIÉ**

① Nom et prénom	<input type="text"/>	Sexe (M = 1, F = 2) <input type="checkbox"/> 28	Nationalité (voir notice Cadre D) <input type="checkbox"/> 30
② Adresse	N° <input type="text"/> Rue <input type="text"/> Commune <input type="text"/> Code postal <input type="text"/>	Date de naissance <input type="text"/> 31 <input type="text"/> 32 <input type="text"/> 33	④ Niveau de formation actuel (voir notice, Cadre E) <input type="text"/> 34
IDE <input type="text"/>		Diplôme le plus élevé obtenu (voir notice, Cadre G) <input type="text"/> 35	Situation avant contrat (voir notice, Cadre H) <input type="text"/> 37
Intitulé de la dernière certification professionnelle obtenue (voir notice, Cadre F)	<input type="text"/>	Travailleur handicapé (oui = 1, non = 2) <input type="checkbox"/> 39	
Intitulé du dernier emploi occupé :	<input type="text"/>		
③ Si le salarié était inscrit à l'ANPE, indiquer depuis combien de mois <input type="text"/> 38 <input type="text"/> 36			

IV **LE TUTEUR**

① Nom, prénom <input type="text"/>	Pour le contrat de professionnalisation du travail temporaire : Nom, prénom du tuteur de l'entreprise utilisatrice : <input type="text"/>
Emploi occupé : <input type="text"/>	Emploi occupé : <input type="text"/>

V **LE CONTRAT**

① Nature du contrat (CDI = 1, CDD = 2, travail temporaire = 3) <input type="checkbox"/> 41	Durée hebdomadaire de travail (y compris le temps de formation) <input type="text"/> h/sem. 42 43
② Date de début du contrat <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Durée de la période d'essai <input type="text"/> 44 45 mois
Date de fin du CDD ou de l'action de professionnalisation si CDI <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Classification dans la convention collective : - Niveau : - Coefficient hiérarchique :
③ Durée totale des actions d'évaluation, d'accompagnement et des enseignements généraux, professionnels et technologiques. <input type="text"/> heures	⑦ Salaire brut mensuel à l'embauche (voir notice, Cadre I) <input type="text"/> €
Dont durée des enseignements généraux, professionnels et technologiques <input type="text"/> heures	Pour les intérimaires, indiquer le salaire horaire au démarrage de la formation. Pour les périodes de mission voir notice, cadre I.
④ Emploi occupé pendant le contrat (intitulé précis) <input type="text"/>	⑧ Type de qualification (voir notice, cadre J) <input type="checkbox"/>
⑤ Intitulé précis de la qualification préparée : <input type="text"/>	Spécialité de formation (voir notice, cadre K) <input type="text"/>
Période de l'examen ou des épreuves (le cas échéant) <input type="checkbox"/> mois <input type="text"/> année	SIRET du principal organisme de formation <input type="text"/>
⑥ Nombre d'organismes de formation intervenant <input type="checkbox"/>	
⑨ Lieu du déroulement de la formation principale : <input type="text"/>	

Signature du salarié ou de son représentant légal

Signature de l'employeur

Fait à

Le

VI **CADRE RÉSERVÉ À L'OPCA**

① Nom et adresse de l'OPCA auquel est transmis la demande : <input type="text"/>	Conforme aux accords conventionnels relatifs au contrat de professionnalisation (oui = 1, non = 2) <input type="checkbox"/>
Numéro de SIRET de l'OPCA : <input type="text"/>	Si oui, participation financière de l'OPCA (oui = 1, non = 2) <input type="checkbox"/>
Numéro du contrat (interne à l'OPCA) : <input type="text"/>	

VII **CADRE RÉSERVÉ À LA DTEFP**

Date de dépôt du contrat <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Le contrat ouvre droit à l'exonération de charges (oui = 1, non = 2) <input type="checkbox"/>
Date de l'enregistrement exprès ou de droit (J + 30) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Numéro d'enregistrement <input type="text"/>

図表 3 - 1 4 の日本語訳・対照表

I	<p>職業化契約 労働法第 981-1 条から 981-8 に規定される契約 ・契約の種類</p>
II	<p>雇主 ①氏名または事業所名称 ②本契約執行の事業所または派遣会社の住所 ・退職金の基金：名称・住所 ③適用する労働協約書（正確な名称） ④本契約実施事業所の事業所番号 ・従業員数 ・電話番号・FAX・メールアドレス ・NAF 記号（業務分類） ⑤労働協約番号</p>
III	<p>従業員 ①氏名 ・住所 ・求職者番号（IDE） ②最後に取得した資格の名称 ・最後に就いた職種の名称 ③職業安定所に登録していた場合、その期間（ヵ月） ④性別（男性：1、女性：2） ・国籍 ・生年月日 ・最後に受けた職業訓練の水準 ・今まで取得した資格のなかで、最も高い水準の資格の種類 ・本契約前の就業状況 ・障害者認定の有無（はい：1、いいえ：2、申請中：3）</p>
IV	<p>指導員 ①氏名 ・職種 ②派遣会社の職業化契約の場合 ・派遣先企業の指導員の氏名 ・派遣先企業の指導員の職種</p>
V	<p>契約 ①契約の種類（CDI：1、CDD：2、派遣契約：3） ②契約開始日 ・契約終了日（CDD の場合）または訓練期間修了日（CDI の場合） ⑥週当たり労働時間（訓練期間を含む）（時間 分）試用期間（ヵ月） ・労働協約における水準 - 水準 - 階級係数 ⑦採用時の支給月額（控除前）€ ・派遣の場合、職業訓練開始時の時給 ③職業訓練時間の合計（評価、実務指導、一般教育・技術教育を含む） ・上記のうち、一般教育・技術教育の時間の合計 ④本契約で就く職種の名称（正確な名称） ⑤目標とする資格（正確な名称） ・試験実施時期</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・職業訓練を担当する機関の数 ・主要な職業訓練の実施場所 <p>⑧資格の種類</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職業訓練の分野 ・主な職業訓練機関の事業所番号 <p>⑨雇主は本契約の従業員がその訓練の目標を達成できるための訓練を提供し、同目的と関連する仕事を提供することを約束する。労働法 981-3 条の通り、本契約の従業員は雇主のもとで働き、契約に規定されている訓練を受けることを約束する。 署名場所・署名日・従業員またはその法定代理人の署名・雇主の署名</p>
VI	<p>OPCA（訓練費徴収基金）</p> <p>①基金の名称・住所</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基金の事業所番号 ・契約書番号（基金内部の番号） <p>②本契約は職業化契約に関する労働協約の規定を遵守している：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・はい：1、いいえ：2 <p>「はい」の場合、基金による資金提供の有無</p> <ul style="list-style-type: none"> ・はい：1、いいえ：2
VII	<p>DDTEFP（労働管理局）</p> <p>契約提出日 契約登録日 契約による社会保障費の免除の有無</p> <ul style="list-style-type: none"> ・はい：1、いいえ：2 <p>登録番号</p>

注：計 5 枚。1 枚目提出先：雇主、2 枚目提出先：従業員、3 枚目提出先：労働管理局、4 枚目提出先：DARES（仏雇用省調査統計局）、5 枚目提出先：OPCA（訓練費徴収基金）。

25 歳以下または 45 歳以上の者と雇用契約を締結した事業主は、それらの者にかかる訓練期間中の社会保障の事業主負担分を免除される。また、上記でみた社会生活参入契約(CIVIS)の参加者と期間の定めのない雇用契約を締結した企業・事業主に対して、所定の条件を満たせば国から補助金が支給される。訓練コストは、継続職業訓練に対する企業の負担金を徴収する基金（OPCA）が一部負担する。職業化契約で採用された訓練生は、見習訓練契約と同様従業員のため、賃金が支給される（図表 3-15）。

図表 3-15 職業化契約の賃金表

職業化契約の賃金表		
年齢	職業化契約締結前の資格水準	
	バカロレア未満	バカロレア以上
21 歳未満	最低賃金額の 55%	最低賃金額の 65%
21 歳以上	最低賃金額の 70%	最低賃金額の 80%
26 歳以上	少なくとも最低賃金額	少なくとも最低賃金額

注：2010 年の最低賃金額（時給）：€8.86

職業化契約を活用している企業の特徴を図表 3-16 でみると、第三次産業の企業の割合が最も高いことがうかがえる。活用企業の業種の構成は、図表 3-7 の見習訓練契約と大きく異なり、建設業・工業部門の割合はより低い。また、企業規模に目を向けると、従業員 5 人未満の零細企業の割合が見習訓練契約に比べ半分の割合であり、その代わり従業員 250 人超の規模の大きい企業における使用が見習の倍以上に上ることも特徴として挙げられる。

図表 3-16 職業化契約を活用する雇主の概要（単位：％）

	2006	2007	2008
業種			
農業・漁業	0.8	0.8	0.7
工業	12.9	12.9	12.1
建設業	9.6	9.8	8.4
第三次産業	76.7	76.5	78.8
企業規模（従業員数）			
0 人～4 人	22.9	22.9	24.7
5 人～9 人	15.5	14.5	13.1
10 人～49 人	24.9	24.0	22.5
50 人～199 人	14.3	14.6	14.4
200 人～250 人	2.6	2.7	2.6
250 人超	19.9	21.3	22.7

出所：DARES Analyses 2010 (No. 024).

つづけて職業化契約に従事する訓練生の特徴をみると、男女比率が同水準であり、見習訓練契約の 7 割が男性といった割合と異なる（図表 3-17）。職業化契約を開始した時の資格水準はレベルⅣ（バカロレア取得者）以上の者が大半を占め、既に資格を保持している者が多いことがうかがえる。

図表 3 - 1 7 職業化契約の訓練生の特性：2006～2008（単位：％、新規契約数：件数）

	2006	2007	2008
新規契約数	144,430	170,445	177,801
性別 男性	52.0	52.2	51.0
女性	48.1	47.8	49.0
年齢			
16 歳～19 歳	26.3	23.9	19.0
20 歳～22 歳	40.2	41.3	40.8
23 歳～25 歳	21.2	20.8	22.3
26 歳以上	12.2	13.9	17.7
職業化契約締結時の資格水準			
レベル I ～ III	24.5	26.0	28.3
レベル IV	39.9	39.3	38.0
レベル V	26.0	24.7	24.6
レベル V Bis & VI	9.6	9.9	9.1
契約期間			
11 ヶ月以下	27.2	32.7	42.7
12 ヶ月	10.7	12.4	17.3
13～23 ヶ月	41.4	40.0	35.2
24 ヶ月	20.7	14.9	4.8
OFFJT の訓練時間			
200 時間未満	6.1	6.0	6.6
200～499 時間	37.9	39.0	40.5
500～799 時間	20.4	20.5	21.3
800 時間以上	35.6	34.4	31.6

出所：DARES (2009) 20-1.

これは、職業化契約が、既に何らかの資格を保持する者に対し開始されていることを示唆する統計であり、その結果、職業化契約といった交互訓練の分野においても、より学歴水準の高いものが訓練を受けられることにつながってくる。OECD の報告書「Jobs for youth: France」(2009) においても、交互訓練の発展には、低資格の者への訓練を拡充するよう、低資格者を養成、採用する企業にインセンティブを集中させる必要があると指摘されている。

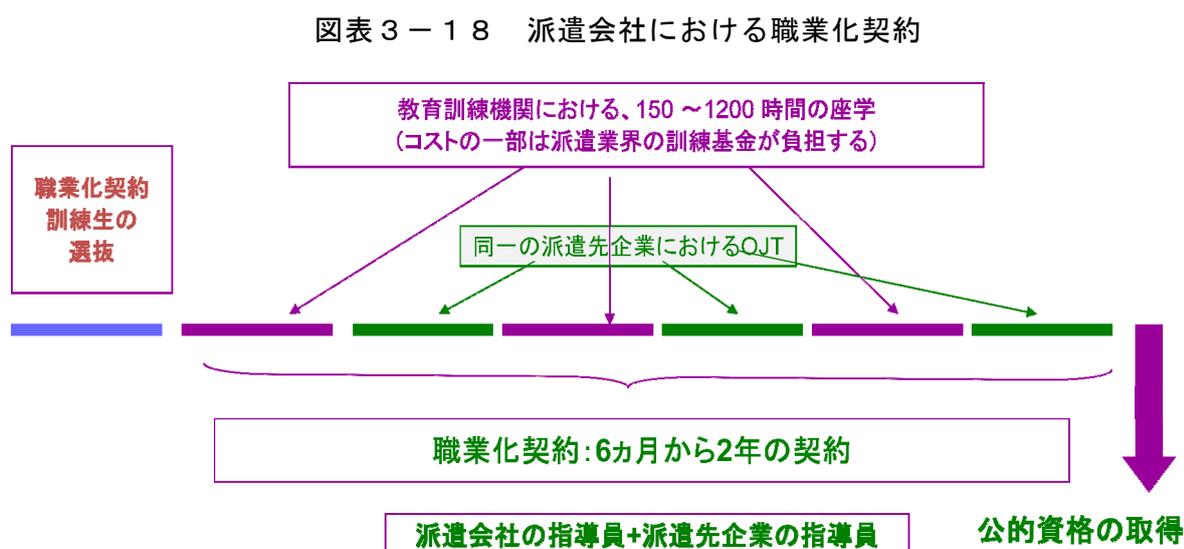
<派遣会社による職業化契約の活用事例>

職業化契約を通じて低資格者に対する訓練を積極的に実施する業界の一つが派遣業界である。そもそも派遣会社は、見習税を支払いながら、見習訓練契約を締結することができない。なぜなら、派遣会社の扱う業種は派遣先企業によって異なり、広範囲にわたるため、見習訓練契約に必要な「見習生指導員」を設けることができない（見習指導員は、見習生が目指す分野の資格・免状と同等以上の資格・免状を保持し、同分野で3年以上の職業経験を持つことが要件となっている）からである。その代わりに、職業化契約を使用するうえでは規制がないことから、派遣会社としてもその活用が可能となっている。以下では、派遣会社による、職業化契約の運用の特徴をみる。

派遣業界における職業化契約は、他の業種と同様、6ヵ月から2年の間の期間から成り、派遣会社の外部にある訓練機関での座学と、派遣先企業での実務を交互に経験することにより、訓練生は資格の取得を目指すことになる。

派遣会社による派遣社員に対する職業訓練の大半は、顧客企業の訓練ニーズに対応する形で開始されており、派遣会社は顧客企業の職業訓練を代行することにより、顧客企業との関係強化を図る。職業化契約は若年層を対象にしており、派遣先で実務に就きながら、専門職業訓練機関または学校で職業資格の取得を目的にした訓練を受ける。同契約は人材難に陥っている業種（建設、宿泊、飲食等）や職種（溶接工、長距離運転手等）において利用されることが多い。派遣会社は常に顧客企業、および担当する地域の具体的な人材ニーズを把握した上そのニーズを満たすために訓練を開始するため、訓練を受けた派遣社員の受け皿は基本的に訓練開始前に保証されている。

派遣会社による職業化契約の流れは、図表3-18の通りとなる：



出所：FAF.TTの資料に基づき筆者作成。

派遣業界における職業化契約の活用は、顧客企業のニーズへの対応からスタートしており、職業訓練・採用の機能を代行するプロセスにおいて、職業化契約が使用されている。図表3-19が示すように、派遣業界における職業化契約の活用は進んでおり、訓練を通じて訓練生は資格を取得したうえで、その4割が正規雇用に移行している。

図表3-19 派遣業界における職業化契約の活用（2006年度、単位：％）

2006年の訓練生	訓練生の属性	訓練分野	訓練の効果
3,733人	85％：男性 65％：26歳未満 30％：無資格 79％：レベルVの訓練	男性： 22.5％：土木建設 19.5％：金属 14.0％：溶接 11.7％：運輸 女性： 15.3％：小売 12.5％：金属 11.0％：溶接 10.5％：運輸	訓練の62％：業種単位の資格取得 同14％：職業資格・免状 同11％：CQP 訓練終了6ヶ月後の雇用形態：38％が正規雇用に移行

出所：FAF.TT (2007)。

4. おわりに

フランスは日本に先立ち、長年若年雇用の問題に直面し、若年層の就職を支援するために様々な施策を導入してきたが、職業生活への移行の最大の課題は「学校と企業社会の分断」にあるとする指摘が目立つ。フランスの教育システムは一般教養を重視しており、技術系の専門課程や見習訓練契約は、初期訓練を早期に離脱した者の受け皿が進む課程として、その社会的評価が低い。同課程に進む生徒のなかでは、資格・学位の最も低い水準にさえ到達できない者が多いことから、そもそも学校教育において一般教養課程に進まない者に対する職業への移行の対応が不十分であるといった批判を受けている。

フランスの派遣会社の聞き取り調査においても、若年雇用の最大の課題は、フランスの現在の学校教育のあり方にあるとする声が多かった¹⁴。ある大手派遣会社の人材開発担当者からは、「若年雇用の最大の問題は、学校教育で実施される初期教育訓練である。学校が養成する能力は企業の求めるニーズに合致せず、学校は長期失業者を製造する工場と言っても過言ではない。学校が送り出す低資格者・無資格者の再教育は、企業の負担する継続職業訓練にかかっているが、年齢が上がれば上がるほど軌道修正が困難になる」との意見が聞かれた。こうした学校教育からの早期離脱者が第二のチャンスを得るために、様々な就業支援策が講じられており、その一つが交互訓練に基づく見習訓練契約と職業化契約である。しかし、上

¹⁴ 2009年度早稲田大学特定課題（2009A-038）「フランスにおける派遣社員への職業能力開発支援の取り組み：その運用上の実態と課題」を通じての聞き取り調査結果に基づく。

記でみてきたように、その活用はまだ十分ではなく、その活性化を促進するためには、アルザス地方の交互訓練に関する報告書（2005）は、次の側面における課題の対策が特に必要だと指摘している。2004年においては見習訓練契約の解約が目立っており、アルザス地方の全見習訓練契約の3割が中途解約された。女性では3割、男性では2.5割が中途解約を行っており、その理由としては、訓練分野への関心の低さ（全解約の23%）または労働条件への不満（全解約の17%）が挙げられている。こうした中途解約に対応するために見習訓練の実施中に、見習生のフォローを強化する必要がある、とくに見習訓練センターと雇主の両面におけるフォローの連携が必要である、と同報告書は指摘している。また、訓練期間中に、訓練の実施に必要とされる知識を十分保持していないために、訓練をあきらめる見習生が多いことも問題視されており、見習訓練の従事者のスキルレベルの多様性を考慮し、不足する知識を取得できる手段を必要に応じて取り入れることが求められる、としている。

実務上の雇用には様々な課題が見受けられるが、フランスの交互訓練の事例は、特に就職に必要な職業資格を取得できない若年層に対し、資格を取得する機会を提供しており、企業の人材ニーズと若者の希望のマッチングを促進するうえで一つの有効なツールでもあるといえよう。若年失業率の上昇、若年層の非正規雇用の増加といった共通の課題に直面する日本におけるジョブ・カード制度の活用方法を検討するうえで、参考になる点があると考えられる。

<フランスの交互訓練の制度>

	見習訓練契約	職業化契約
	Contrat d'apprentissage	Contrat de professionnalisation
目的	若年層に対する交互訓練を通じた資格取得	若者および求職者の職業資格取得を促進することによる就職支援
対象者	16歳～25歳	16歳～25歳 26歳以上の求職者
雇主	規制なし	民間部門のみ
契約の種類*	期間の定めのある雇用契約 (CDD) のみ	期間の定めのある雇用契約 (CDD) 期間の定めのない雇用契約 (CDI)
契約期間	1年～3年	6ヵ月～2年
職業訓練	職場および見習センター (CFA) での座学研修が必要 センターでの研修は最低年間400時間	座学を行う教育機関の選定は企業に任されている
給与	最低賃金の25%～78%	最低賃金の55%～85%
雇主に対する援助	社会保障費等の免除 €1600～2100の税額控除 地域により、年間定額€1000の支給	社会保障費の免除

出所：Cour des Comptes Rapport Annuel 2010.

注*：見習訓練契約は「期間の定めのある雇用契約」のみが可能であるが、職業化契約の場合、「期間の定めのない雇用契約」と「期間の定めのある雇用契約」両方の締結が可能である。

*本章の第一節は「フランスの若年雇用を取り巻く現状と課題 - 学歴重視の労働市場の問題点」（世界の労働 2010年6月号、pp. 36～45）を加筆修正したものである。

【参考文献】

- 厚生労働省編（2006）『世界の厚生労働：海外情勢報告』。
- 鈴木宏昌（2002）「フランスの若年層の雇用と失業」『社会政策学会誌第7号：経済格差と社会変動』法律文化社。
- JETRO（2007）「ユーロトレンド 2007.7 Report5: 企業の自主的な取り組みが奏功 - フランスの「実践型人材養成システム」
(http://www.jetro.go.jp/jfile/report/05001453/05001453_001_BUP_0.pdf)。
- 高山直也（2008）「フランスにおける長期若年失業者と援助契約」『外国の立法：236：特集格差問題』、国立国会図書館調査及び立法考査局。
- 樋口美雄・平川伸一・廣部直子（2006）「第7章：フランスの雇用政策・人材育成政策とその評価制度」樋口美雄&財務省財務総合政策研究所編『転換期の雇用・能力開発支援の経済政策』。
- 内閣府政策統括官（2007）「ユースアドバイザー（仮称）の研修・養成プログラムの開発に向けた調査研究報告書」（調査研究委嘱先：株式会社野村総合研究所、平成19年3月
<http://www8.cao.go.jp/youth/kenkyu/use/02-3-7.html>)。
- 中上光夫（2007）「フランスにおける「職業訓練」と職業資格」国際地域学研究第10号。
——（2009）「フランスの「職業訓練」の一断面—見習養成契約」国際地域学研究第12号。
- 日本労働研究機構（1997）『公共職業訓練の国際比較研究：フランスの職業教育訓練』。
- 夏目達也（2010）「社会経験による能力の評価に基づく学位授与方式—フランスにおける社会経験認定制度」名古屋高等教育研究第10号。
- 三谷直紀（2009）「フランスの最低賃金制度について」『日本労働研究雑誌』593号。
- Alternances Economiques (2007) No. 71, *La deuxième génération en panne d'insertion*.
- Avis et rapports du Conseil Economique, Social et Environnemental (2008) *25 ans de politiques d'insertion des jeunes: quel bilan?* Présenté par C. Dumont.
- CEREQ (2008) Enquête “*Generation 2004*” (<http://www.cereq.fr/enquetegeneration2004suite.htm>).
- Chambres de Commerce et d'Industrie (2009) “*Le parcours professionnel 2004-2008 des apprentis*”
(http://djeser.acfci.cci.fr/formation/documents/Apprentis_parcours_etudesynthese_2009.pdf).
- Conseil National des Missions Locales (2010) *Missions locales: Chiffres d'activité 2008*
(http://www.cnml.gouv.fr/IMG/pdf_Chiffres_2008_Activite_ML.pdf).
- Cour des Comptes (2010) *Rapport Public Annuel 2010: La formation professionnelle en alternance financée par les entreprises : contrats et périodes de professionnalisation*
(http://www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/RPA/21_formation-professionnelle-en-alternance.pdf).
- DARES (2008), *Premières synthèses informations: CIVIS: la moitié des jeunes sur la voie de l'insertion professionnelle après 18 mois*, No. 29-3.
——（2009）Premières synthèses informations: Le contrat de professionnalisation en 2008: la

croissance des entrées ralentit, No. 20-1.

Duru-Bellat, M. (2006) *L'inflation scolaire les désillusions de la méritocratie*, Seuil (邦訳：『フランスの学歴インフレと格差社会 - 能力主義という幻想』林昌宏訳、明石書店、2007).

L'Expansion (2009年5月20日) “*En France, les jeunes n'ont pas de seconde chance pour s'insérer dans la vie professionnelle*”, Interview de Anne Sonnet, OCDE.

Lefresne, F. (2003) *Les jeunes et l'emploi*, Editions la Découverte.

Léné, A. (2000) *Le fragile équilibre de la formation en alternance - Un point de vue économique*, Formation-Emploi No. 72.

Région Alsace (2005) *Contrat d'objectifs et de moyens apprentissage: Alsace*.

Schwartz, B. (2007) *Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, Paris, Editions Apogée.

第Ⅲ部：資料 1
(企業アンケート調査と企業ヒアリング調査)

1. 企業アンケート調査の概要と調査票

1. 調査名

ジョブ・カード制度の活用に関する調査

2. 調査の目的

企業が有期実習型訓練を活用した際の感想や意見を調査し、その活用の実態を把握し、制度の改善を検討するための資料とする。

3. 調査対象者

有期実習型訓練を実施中、または実施を予定している企業の教育訓練担当の方（責任者）

4. 調査票配布の方法と配布数の設定について

本調査は、地域ジョブ・カード（サポート）センター52か所を經由して配布した¹。

本調査は、同じ時期に実施した求職者調査と連動させている（「第1回転職モニター調査」²）。つまり訓練実施企業または実施予定のある企業に本調査への回答依頼をするとともに、その企業の訓練生募集に対して応募した求職者のうち最大で5人に求職者調査を配布してもらっている。

各地域ジョブ・カード（サポート）センターへの配布依頼数の設定は、全国の有期実習型訓練を実施または実施予定の企業をランダムに、かつ代表性を確保できるように行った。

まずは、地域ジョブ・カード（サポート）センターを通じた求職者調査の配布ターゲット数を6,110と設定した。そのうえで、平成21年度の有期実習型訓練の認定企業数の都道府県比率を算出し、この都道府県比率によって都道府県別の求職者調査の配布割り当て数を設定した。そして、これを1企業あたりの配布数である5で割って、配布依頼企業数を算出した。ただし、1つの都道府県につき20社を超える場合は、地域ジョブ・カード（サポート）センターの負担を考慮し、20社とした（附表参照）。なお、回収は、JILPTへの直接郵送である。

5. 調査票配布期間

2010年9月1日～9月30日（地域ジョブ・カード（サポート）センターから企業への配布期間）

¹ 各都道府県の地域ジョブ・カードセンター47か所と、県庁所在地にある地域ジョブ・カードサポートセンター5か所の計52か所である（附表参照）。

² 「転職モニター調査」は全5回のパネル調査で、調査の概要と結果は来年度以降に当機構から公表する予定である。

6. 回収×切

2010年10月15日

7. 配布数と有効回収率

JILPT から地域ジョブ・カード（サポート）センターに配布依頼をした数は 719 で、実際に地域ジョブ・カード（サポート）センターから企業に配布された数は 460 である。有効回収数は 292 で、有効回収率は 63.7%。

附表 配布を依頼した地域ジョブ・カード（サポート）センターと配布依頼数

	地域ジョブ・カードセンター（都道府県名）と県庁所在地にある地域ジョブ・カードサポートセンター	配布依頼数	実配布数
1	北海道	20	16
2	青森	9	8
3	岩手	20	0
4	宮城	9	8
5	秋田	16	2
6	山形	9	0
7	福島	20	13
8	茨城	20	5
9	栃木	6	3
10	群馬	20	20
11	埼玉	14	11
12	千葉	15	12
13	東京	20	20
14	神奈川	20	20
15	新潟	10	0
16	富山	18	8
17	石川	6	5
18	福井	16	15
19	山梨	4	4
20	長野	20	17
21	岐阜	7	3
22	静岡	20	14
23	愛知	20	5
24	三重	12	9
25	滋賀	11	11
26	京都	10	9
27	大阪	20	16
28	兵庫	7	7
29	奈良	12	6
30	和歌山	8	8
31	鳥取	10	4
32	島根	20	10
33	岡山	20	20
34	広島	20	3
35	山口	30	19
36	徳島	16	13
37	香川	20	17
38	愛媛	20	20
39	高知	16	3
40	福岡	20	11
41	佐賀	18	18
42	長崎	20	20
43	熊本	7	3
44	大分	20	17
45	宮崎	20	1
46	鹿児島	19	2
47	沖縄	4	4
	合計	719	460

注：配布依頼数はJILPTから各地域ジョブ・カード（サポート）センターに依頼した数で、実配布数は実際に各地域ジョブ・カード（サポート）センターから企業に配布された数。

※1：依頼：八戸5、青森4、実配布：八戸4、青森4

※2：依頼：横須賀10、横浜10、実配布：横須賀10、横浜10

※3：依頼：松本10、長野10、実配布：松本10、長野6

※4：依頼：四日市6、津6、実配布：四日市6、津3

※5：依頼：下関20、山口10、実配布：下関12、山口7

ジョブ・カード制度の活用に関する調査

★☆ジョブ・カード制度の訓練（有期実習型訓練）を活用したことがある又は活用予定の企業が対象です☆★

◆この調査についてのご照会先◆

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 「転職モニター調査」研究会
TEL：03-5903-6320、FAX：03-5991-5074

平成22年10月15日（金）必着でお願いします

問1 貴社のジョブ・カード制度の訓練（有期実習型訓練）の導入状況をお答えください。（〇は1つ）

※以下、「ジョブ・カード制度の訓練」とは有期実習型訓練のことです。

- | | |
|---|--------------|
| 1 | 初めての訓練の開始前 |
| 2 | 初めての訓練実施中 |
| 3 | すでに終了した訓練がある |

問2 以下のa～cにお答えください。

- a 初めてジョブ・カード制度の訓練を開始した時期：平成（ ）年（ ）月
(開始前の場合は、開始予定時期)
- b その訓練期間は：（ ）ヵ月（開始前の場合は、予定期間）
- c 現在までの訓練生募集回数：（ ）回 ⇒ うち応募者が〇だった回数（ ）回

問3 直近に募集した訓練は、どのような職種でしたか。また、その訓練への応募・採用の状況はいかがでしたか。（募集開始前・募集中の場合は予定をご記入ください。複数の職種で募集された場合、4頁最後の自由記入欄にご記入ください）

募集職種	募集数	応募者数	採用数
具体的にご記入ください。	人	人	人

問4 貴社が、ジョブ・カード制度の訓練の導入を決めたのはどのような理由からですか。（〇はいくつでも）

- | | |
|----|---------------------------------|
| 1 | これまでは量的に十分な訓練ができていなかったから |
| 2 | 体系的な教育訓練を受けた人材が必要であったから |
| 3 | これまでの訓練では実践力を身につけるのに効果的ではなかったから |
| 4 | 応募者の人数が増えることが期待できたから |
| 5 | 意欲の高い応募者が増えることが期待できたから |
| 6 | 訓練期間中に受講生の能力を見極め、適切な採用ができるから |
| 7 | モデル訓練カリキュラムの期間や内容が貴社にあったから |
| 8 | ジョブ・カードセンター（商工会議所）から説明を受けたから |
| 9 | 導入している他社から薦められたから |
| 10 | 助成金があったから |
| 11 | その他（具体的に ） |

※ 以下の問5～問9は、訓練を行った後の感想などをお書きください。初めての訓練実施中の場合は、今の段階で感じていること、訓練開始前の場合は、今考えられる期待や危惧をご記入ください。

問5 最初の訓練カリキュラム（OJT と Off-JT）の作成にあたって、どの程度の期間、どの程度の手間がかかりましたか。また、訓練カリキュラム作成で苦労されたのはどんな点ですか。

具体的にご記入ください。

問6 最初の訓練カリキュラムの作成にあたって、ジョブ・カードセンター（商工会議所）や能開機構センター等からはどのような支援を受けましたか。また、どのような支援が重要だと思いますか。

具体的にご記入ください。

付問6-1 訓練カリキュラムはOff-JTとOJTを組み合わせることが要件になっていますが、内容や時間数、OJTとOff-JTの配分等は、貴社の事情にどの程度あっていましたか。

具体的にご記入ください。

問7 訓練受講後の訓練生の“仕上がり像”をイメージした適切な評価シートが作成できましたか。（○は1つ）

1 作成できた

2 作成できなかった

作成できなかった理由や作成にあたって困ったことを、具体的にご記入ください。

付問7-1 評価シート作成にあたって、認定事例集（中央ジョブ・カードセンター提供）やモデル評価シート（中央職業能力開発協会策定）を活用しましたか。（○はそれぞれ1つ）

	活用した	活用しなかった
a 認定事例集（中央ジョブ・カードセンター提供）	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
b モデル評価シート（中央職業能力開発協会策定）	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2

認定事例集やモデル評価シートを参考にされなかった場合、評価項目や評価の水準はどのように決めましたか。（例：基礎的なレベル等）

問8 訓練生の評価（評価シートの記入）は、誰が行っていますか。（○はいくつでも）

1 訓練の実施担当者

2 1以外の人（具体的に：

）

付問8-1 また、評価する人は、評価基準を一定に保つための講習などを受けていますか。（○は1つ）

1 受けている

2 受けていない

付問8-2 評価を行うときに、難しいことはありましたか。また、評価の適切化のために、貴社内で特に工夫していることがあったらご記入ください。

具体的にご記入ください。

問9 ジョブ・カード制度の訓練は、体系的なカリキュラムとOJTとOff-JTの組み合わせ、社外にも通用する能力評価基準などの特徴がありますが、a~qそれぞれの項目についてどのようにお考えですか。(〇はそれぞれ1つ)

	全く 思いません	やや 思いません	どちら か 思いません	どちら か 思います	全く 思います
a カリキュラムが体系化されていて効果が期待できる	1	2	3	4	5
b 自社にあうカリキュラムに落とし込むのが難しい	1	2	3	4	5
c 必要な職業能力が明確になり、指導がしやすくなる	1	2	3	4	5
d OJTとOff-JTを組み合わせただけで訓練効果が高い	1	2	3	4	5
e 適切なOff-JTを組み込むことが難しい	1	2	3	4	5
f 現場の指導者に趣旨に沿った指導を行うよう徹底するのが難しい	1	2	3	4	5
g 新人の訓練としては能力評価基準の水準が高すぎる	1	2	3	4	5
h 単に能力を見極めるだけでなく、実践力を身につける効果がある	1	2	3	4	5
i 指導・評価する側の意識が高まる	1	2	3	4	5
j 一律の基準で評価するには評価者訓練が欠かせない	1	2	3	4	5
k 能力評価基準の考え方をより上位の職位にも適用したい	1	2	3	4	5
l 能力評価基準は、他の正社員採用の際にも目安として使える	1	2	3	4	5
m 訓練生から採用した従業員は向上心が強い	1	2	3	4	5
n 訓練生は目的意識をもって訓練に取り組む	1	2	3	4	5
o 能力開発に積極的な企業だというアピールになる	1	2	3	4	5
p 応募者がジョブ・カードを持っていれば採否の判断がしやすい	1	2	3	4	5
q ジョブ・カードのキャリアコンサルタント記入欄は注意してみる	1	2	3	4	5

問10 ジョブ・カード制度の訓練終了後、訓練生を採用しましたか。(〇はいくつでも)

- 1 全員を正社員として採用した
- 2 非正社員として採用した訓練生がいる
- 3 採用を見合わせた訓練生がいる
- 4 まだ訓練修了者がいない

付問10-1 なぜ、正社員としての採用を見合わせたり、非正社員で採用したのですか。(〇は1つ)

- 1 訓練後の職業能力が採用基準に達しなかったから
- 2 勤務場所や勤務時間、賃金などの労働条件が合わなかったから
- 3 正社員で採用予定だったが、本人が希望しなかった
- 4 その他(具体的に)

問11 今後、この制度を普及させるためには、どのような点を改善すべきだと思われますか。計画書の作成や助成金の申請など事務的な手続きと、訓練の内容や評価の仕方の仕組みとに分けてお答えください。

事務手続きについて	
訓練の内容や、評価の仕方の仕組みについて	

問 12 貴社のジョブ・カード制度導入前の数年の状況について、以下の項目はどの程度当てはまりますか。 a ~ j それぞれの項目についてお答えください。(〇はそれぞれ1つ)
(募集開始前・募集中の場合は、ここ数年の状況をお答えください)

	当てはまる	まあまあ当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまる	当てはまらない
a 期待するレベルの人材が採用できなかった	1	2	3	4	5
b 人材を採用してもすぐ辞めがらだった	1	2	3	4	5
c 人材育成を行う時間がなかった	1	2	3	4	5
d 育成を行うための金銭的余裕がなかった	1	2	3	4	5
e 指導する人材が不足していた	1	2	3	4	5
f 人材育成の方法がわからなかった	1	2	3	4	5
g 育成は現場任せであった	1	2	3	4	5
h 必要な能力を明らかにすることが難しかった	1	2	3	4	5
i 従業員に必要な能力を伝えることが難しかった	1	2	3	4	5
j パート社員などから正社員への登用をしていた	1	2	3	4	5

F1 貴社の業種

業種名をご記入ください。

例：製造業（一般機械）、情報サービス業、など

F2 所在都道府県

都道府県名をご記入ください。

F3 貴社の全従業員数（平成22年9月1日現在、支店や出張所などを含めた企業全体でお考えください）

		3年前と現在を比べた、人数の増減		
		増加	変化なし	減少
正社員	人	1	2	3
パートなど非正規社員	人	1	2	3

〇は1つ

※「非正規社員」とは、貴社が直接雇用している従業員のうち、「正社員」ではない人を指します（派遣社員は除きます）。

F4 貴社の新規学卒採用・中途採用の実績

a 平成22年4月入社の新卒採用（〇は1つ）

1	ほぼ予定数を採用した	} 採用数()人 最も多い学歴：具体的に：例：大卒理系 工業高校卒など ()
2	予定数には満たなかった	
3	新卒募集をしなかった	

b 最近3年間の中途採用者数 ()人

F5 今後の業績の見込み（〇は1つ）

1 拡大傾向 2 横ばい 3 縮小傾向

～調査はこれで終わりです。最後に、ジョブ・カード制度全般について、ご意見やご感想をお書きいただければ幸いです。ご回答いただき、誠にありがとうございました。～

2. 基礎クロス表

(単位：%，太字は実数)

		企業規模(正社員)				所在都市規模			訓練導入時期							
		合計	10人未満	10人～30人未満	30人～100人未満	100人以上	30万人未満	30万～100万人未満	100万人以上	終了済みあり(21年中)	終了済みあり(22年中)	実施中(22年8月前開始)	実施中(22年9月後開始)	開始前		
合計		292	102	98	55	22	82	142	68	55	61	53	56	60		
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
問1	導入状況	初めての訓練の開始前	20.5	23.5	20.4	23.6	13.6	22.0	16.2	27.9	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	
		初めての訓練実施中	37.3	50.0	35.7	21.8	27.3	40.2	40.1	27.9	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	
		すでに終了した訓練がある	39.7	25.5	41.8	49.1	59.1	35.4	40.8	42.6	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	
問2	a	無回答	2.4	1.0	2.0	5.5	0.0	2.4	2.8	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
		初めての訓練開始時期	18.8	10.8	20.4	23.6	27.3	22.0	17.6	17.6	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
			22年1月～5月	20.9	16.7	22.4	27.3	13.6	17.1	23.2	20.6	0.0	75.4	17.0	0.0	5.0
			22年6月～8月	21.9	29.4	22.4	5.5	22.7	24.4	23.2	16.2	0.0	23.0	83.0	0.0	6.7
		22年9月以降	36.6	42.2	32.7	40.0	36.4	34.1	35.2	42.6	0.0	1.6	0.0	100.0	81.7	
		不明	1.7	1.0	2.0	3.6	0.0	2.4	0.7	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	
	b	初めての訓練・訓練期間	44.2	38.2	44.9	49.1	54.5	40.2	42.3	52.9	49.1	54.1	37.7	41.1	36.7	
			3か月以下	34.2	36.3	33.7	29.1	31.8	40.2	33.1	29.4	34.5	34.4	32.1	35.7	36.7
			4～5か月	20.2	24.5	20.4	18.2	13.6	18.3	23.2	16.2	16.4	11.5	30.2	23.2	21.7
		6～9か月	1.4	1.0	1.0	3.6	0.0	1.2	1.4	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0	
c	訓練生募集回数	4.1	3.9	5.1	5.5	0.0	3.7	1.4	10.3	0.0	3.3	3.8	3.6	10.0		
		1回	53.8	66.7	52.0	38.2	45.5	57.3	58.5	39.7	21.8	42.6	58.5	76.8	68.3	
		2回以上	34.2	23.5	34.7	47.3	54.5	29.3	34.5	39.7	74.5	47.5	32.1	14.3	6.7	
		無回答	7.9	5.9	8.2	9.1	0.0	9.8	5.6	10.3	3.6	6.6	5.7	5.4	15.0	
応募者0の回数	なし	58.6	57.8	59.2	60.0	68.2	50.0	65.5	54.4	63.6	63.9	64.2	58.9	45.0		
	あり	13.0	10.8	17.3	7.3	18.2	17.1	12.0	10.3	18.2	13.1	18.9	8.9	8.3		
	非該当	12.0	9.8	13.3	14.5	0.0	13.4	7.0	20.6	3.6	9.8	9.4	8.9	25.0		
	無回答	16.4	21.6	10.2	18.2	13.6	19.5	15.5	14.7	14.5	13.1	7.5	23.2	21.7		
問3	直近訓練募集数(平均・人)	2.9	2.1	2.3	2.8	9.8	2.0	2.4	5.5	3.5	3.6	3.0	2.6	2.1		
	直近訓練応募者数(平均・人)	4.5	3.4	3.8	3.7	14.4	2.5	3.7	8.8	5.1	5.4	3.8	5.6	2.5		
	直近訓練採用数(平均・人)	2.0	1.5	1.5	2.2	5.1	1.4	1.7	3.4	2.4	2.3	1.8	1.9	1.2		
合計		292	102	98	55	22	82	142	68	55	61	53	56	60		
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
問4	導入理由(M.A)	これまでの量的に十分な訓練ができていなかったから	32.9	31.4	34.7	32.7	36.4	32.9	29.6	39.7	36.4	34.4	32.1	25.0	35.0	
		体系的な教育訓練を受けた人材が必要であったから	36.3	33.3	39.8	30.9	54.5	40.2	36.6	30.9	32.7	41.0	28.3	46.4	30.0	
		これまでの訓練では実践力を身につけるのに効果的ではなかったから	12.0	12.7	12.2	12.7	9.1	14.6	10.6	11.8	14.5	11.5	9.4	5.4	20.0	
		応募者の人数が増えることが期待できたから	4.8	2.9	6.1	5.5	4.5	6.1	2.1	8.8	3.6	8.2	3.8	3.6	5.0	
		意欲の高い応募者が増えることが期待できたから	28.4	26.5	34.7	25.5	13.6	25.6	28.9	30.9	27.3	23.0	37.7	21.4	30.0	
		訓練期間中に受講生の能力を見極め、適切な採用ができるから	57.2	61.8	59.2	47.3	45.5	54.9	56.3	61.8	56.4	57.4	69.8	57.1	48.3	
		モデル訓練カリキュラムの期間や内容が貴社にあっていなかったから	12.3	9.8	11.2	14.5	18.2	8.5	9.2	23.5	14.5	18.0	9.4	5.4	13.3	
		ジョブ・カードセンター(商工会議所)から説明を受けたから	68.5	62.7	74.5	72.7	54.5	74.4	71.1	55.9	69.1	68.9	64.2	75.0	63.3	
		導入している他社から薦められたから	6.8	9.8	5.1	5.5	9.1	4.9	5.6	11.8	5.5	8.2	9.4	8.9	3.3	
		助成金があったから	74.0	71.6	77.6	70.9	81.8	73.2	76.1	70.6	72.7	85.2	64.2	67.9	78.3	
	その他	2.7	7.8	0.0	0.0	0.0	3.7	2.8	1.5	3.6	1.6	7.5	1.8	0.0		
	無回答	0.3	0.0	0.0	1.8	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0	1.6	0.0	0.0	0.0		
問5	<集計せず>															
問6	<集計せず>															
合計		292	102	98	55	22	82	142	68	55	61	53	56	60		
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
問7	適切な評価シート	作成できた	84.2	83.3	78.6	89.1	95.5	78.0	84.5	91.2	98.2	86.9	77.4	82.1	80.0	
		作成できなかった	6.2	8.8	6.1	3.6	0.0	7.3	7.7	1.5	0.0	4.9	17.0	7.1	3.3	
		無回答	9.6	7.8	15.3	7.3	4.5	14.6	7.7	7.4	1.8	8.2	5.7	10.7	16.7	
7-1 a	認定事例集	活用した	78.8	79.4	75.5	76.4	86.4	76.8	76.8	85.3	83.6	73.8	83.0	78.6	75.0	
		活用しなかった	8.6	7.8	10.2	10.9	0.0	6.1	11.3	5.9	14.5	8.2	11.3	3.6	6.7	
		無回答	12.7	12.7	14.3	12.7	13.6	17.1	12.0	8.8	1.8	18.0	5.7	17.9	18.3	
b	モデル評価シート	活用した	70.2	69.6	69.4	63.6	95.5	69.5	69.7	72.1	70.9	82.0	67.9	69.6	61.7	
		活用しなかった	6.5	5.9	9.2	5.5	0.0	4.9	8.5	4.4	10.9	3.3	9.4	3.6	6.7	
		無回答	23.3	24.5	21.4	30.9	4.5	25.6	21.8	23.5	18.2	14.8	22.6	26.8	31.7	
問8	評価シート記入者(M.A)	訓練の実施担当者	88.7	88.2	87.8	90.9	86.4	91.5	88.0	86.8	92.7	88.5	90.6	87.5	85.0	
		その他	17.5	16.7	19.4	16.4	18.2	18.3	16.9	17.6	12.7	14.8	20.8	17.9	21.7	
		無回答	4.5	4.9	5.1	3.6	4.5	4.9	3.5	5.9	0.0	3.3	1.9	7.1	8.3	
8-1	評価者訓練の受講	受けている	31.5	30.4	32.7	30.9	40.9	34.1	23.2	45.6	40.0	27.9	26.4	39.3	25.0	
		受けていない	61.3	60.8	60.2	61.8	54.5	58.5	69.0	48.5	60.0	62.3	67.9	53.6	66.7	
		無回答	7.2	8.8	7.1	7.3	4.5	7.3	7.7	5.9	0.0	9.8	5.7	7.1	8.3	
問9	a	カリキュラムが体系化されていて効果が期待できる	41.1	44.1	36.7	38.2	50.0	36.6	41.5	45.6	43.6	42.6	39.6	48.2	31.7	
		ややそう思う	39.4	43.1	35.7	38.2	36.4	39.0	39.4	39.7	38.2	41.0	41.5	37.5	40.0	
		どちらともいえない	11.3	6.9	18.4	10.9	4.5	17.1	11.3	4.4	12.7	8.2	13.2	5.4	16.7	
		あまりそう思わない	1.7	2.0	0.0	3.6	4.5	1.2	1.4	2.9	1.8	3.3	0.0	1.8	1.7	
		そう思わない	1.4	2.0	2.0	0.0	0.0	0.0	1.4	2.9	0.0	0.0	3.8	1.8	1.7	
		無回答	5.1	2.0	7.1	9.1	4.5	6.1	4.9	4.4	3.6	4.9	1.9	5.4	8.3	
	b	自社にあり	13.4	17.6	14.3	9.1	4.5	15.9	12.7	11.8	10.9	18.0	17.0	3.6	15.0	
		カリキュラムに落とし込むのが難しい	28.8	30.4	30.6	16.4	40.9	22.0	31.7	30.9	32.7	23.0	26.4	26.8	33.3	
		ややそう思う	18.2	15.7	15.3	27.3	13.6	17.1	17.6	20.6	20.0	11.5	15.1	26.8	20.0	
		どちらともいえない	27.7	23.5	27.6	36.4	27.3	30.5	26.8	26.5	25.5	36.1	24.5	32.1	21.7	
そう思わない		7.9	10.8	7.1	3.6	9.1	11.0	7.0	5.9	10.9	8.2	15.1	3.6	3.3		
	無回答	4.1	2.0	5.1	7.3	4.5	3.7	4.2	4.4	0.0	3.3	1.9	7.1	6.7		

合計		292	102	98	55	22	82	142	68	55	61	53	56	60
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
問9 c	必要な職業能力が明確になり、指導がしやすくなる	42.1	45.1	41.8	32.7	54.5	39.0	45.1	39.7	47.3	45.9	43.4	44.6	33.3
	そう思う	37.7	38.2	33.7	50.9	18.2	43.9	35.9	33.8	38.2	29.5	43.4	33.9	40.0
	ややそう思う	12.0	12.7	12.2	5.5	22.7	9.8	12.7	13.2	10.9	16.4	7.5	10.7	15.0
	どちらともいえない	2.1	2.0	3.1	1.8	0.0	2.4	1.4	2.9	3.6	0.0	3.8	0.0	3.3
	あまりそう思わない	0.7	0.0	1.0	1.8	0.0	0.0	0.7	1.5	0.0	1.6	0.0	1.8	0.0
	無回答	5.5	2.0	8.2	7.3	4.5	4.9	4.2	8.8	0.0	6.6	1.9	8.9	8.3
d	OJTとOff-JTを組み合わせたことで訓練効果が高い	43.2	43.1	39.8	43.6	50.0	47.6	38.7	47.1	45.5	45.9	41.5	44.6	36.7
	そう思う	35.6	35.3	39.8	34.5	27.3	30.5	38.0	36.8	38.2	36.1	34.0	30.4	40.0
	ややそう思う	12.0	14.7	8.2	10.9	13.6	14.6	13.4	5.9	7.3	11.5	15.1	16.1	11.7
	どちらともいえない	3.8	2.9	6.1	1.8	4.5	3.7	4.9	1.5	7.3	1.6	9.4	0.0	1.7
	あまりそう思わない	1.4	2.0	2.0	0.0	0.0	0.0	2.1	1.5	1.8	1.6	0.0	1.8	1.7
	無回答	4.1	2.0	4.1	9.1	4.5	3.7	2.8	7.4	0.0	3.3	0.0	7.1	8.3
e	適切なOff-JTを組み込むことが難しい	13.7	11.8	18.4	10.9	9.1	13.4	16.9	7.4	16.4	9.8	17.0	12.5	15.0
	そう思う	24.0	23.5	28.6	21.8	22.7	20.7	26.1	23.5	21.8	19.7	20.8	19.6	33.3
	ややそう思う	18.8	22.5	15.3	14.5	18.2	17.1	17.6	23.5	10.9	23.0	17.0	26.8	18.3
	どちらともいえない	26.0	26.5	22.4	29.1	27.3	32.9	22.5	25.0	36.4	27.9	28.3	23.2	16.7
	あまりそう思わない	12.0	13.7	9.2	12.7	13.6	12.2	11.3	13.2	12.7	11.5	15.1	12.5	8.3
	無回答	5.5	2.0	6.1	10.9	9.1	3.7	5.6	7.4	1.8	8.2	1.9	5.4	8.3
f	現場の指導者に趣旨に沿った指導を行うよう徹底する	7.2	10.8	5.1	9.1	0.0	3.7	8.5	8.8	3.6	6.6	9.4	8.9	6.7
	そう思う	22.6	11.8	28.6	27.3	31.8	20.7	19.7	30.9	34.5	23.0	17.0	3.6	31.7
	ややそう思う	23.6	23.5	25.5	21.8	22.7	26.8	22.5	22.1	12.7	26.2	28.3	25.0	26.7
	どちらともいえない	30.1	32.4	27.6	30.9	22.7	29.3	34.5	22.1	29.1	34.4	28.3	42.9	20.0
	あまりそう思わない	11.6	17.6	8.2	3.6	18.2	13.4	11.3	10.3	16.4	6.6	15.1	14.3	6.7
	無回答	4.8	3.9	5.1	7.3	4.5	6.1	3.5	5.9	3.6	3.3	1.9	5.4	8.3
g	新人の訓練には能力評価基準の水準が高い	4.8	6.9	4.1	5.5	0.0	2.4	6.3	4.4	5.5	4.9	5.7	0.0	8.3
	そう思う	18.2	13.7	19.4	20.0	22.7	20.7	15.5	20.6	20.0	21.3	11.3	16.1	20.0
	ややそう思う	32.2	33.3	31.6	34.5	31.8	31.7	32.4	32.4	30.9	21.3	39.6	33.9	35.0
	どちらともいえない	28.8	28.4	29.6	20.0	36.4	25.6	31.0	27.9	27.3	39.3	26.4	32.1	20.0
	あまりそう思わない	11.6	15.7	9.2	12.7	4.5	14.6	11.3	8.8	16.4	6.6	17.0	10.7	10.0
	無回答	4.5	2.0	6.1	7.3	4.5	4.9	3.5	5.9	0.0	6.6	0.0	7.1	6.7
h	単に能力を見極めるだけでなく、実践力を身につける	39.7	46.1	33.7	36.4	40.9	32.9	41.5	44.1	45.5	45.9	35.8	42.9	26.7
	そう思う	43.2	39.2	50.0	43.6	40.9	43.9	48.6	30.9	41.8	34.4	49.1	42.9	50.0
	ややそう思う	11.0	10.8	9.2	10.9	13.6	17.1	3.5	19.1	9.1	11.5	13.2	5.4	15.0
	どちらともいえない	1.7	1.0	2.0	1.8	0.0	1.2	2.8	0.0	0.0	3.3	1.9	1.8	1.7
	あまりそう思わない	0.7	0.0	1.0	1.8	0.0	1.2	0.7	0.0	3.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	3.8	2.9	4.1	5.5	4.5	3.7	2.8	5.9	0.0	4.9	0.0	7.1	6.7
i	指導・評価する側の意識が高まる	45.5	51.0	43.9	36.4	50.0	47.6	42.3	50.0	60.0	36.1	49.1	50.0	36.7
	そう思う	37.7	42.2	29.6	45.5	31.8	34.1	41.5	33.8	32.7	42.6	34.0	32.1	45.0
	ややそう思う	10.6	5.9	16.3	9.1	9.1	9.8	11.3	10.3	3.6	16.4	15.1	8.9	8.3
	どちらともいえない	2.4	0.0	5.1	1.8	4.5	4.9	1.4	1.5	3.6	0.0	1.9	3.6	3.3
	あまりそう思わない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	3.8	1.0	5.1	7.3	4.5	3.7	3.5	4.4	0.0	4.9	0.0	5.4	6.7
j	一律の基準で評価するには評価者訓練が欠かせない	23.3	16.7	27.6	27.3	27.3	19.5	24.6	25.0	27.3	26.2	26.4	23.2	16.7
	そう思う	35.3	41.2	29.6	30.9	40.9	31.7	35.9	38.2	38.2	27.9	35.8	33.9	36.7
	ややそう思う	27.1	30.4	23.5	29.1	22.7	31.7	26.1	23.5	23.6	32.8	18.9	25.0	35.0
	どちらともいえない	7.2	9.8	8.2	1.8	4.5	8.5	7.0	5.9	5.5	6.6	13.2	8.9	3.3
	あまりそう思わない	3.1	1.0	5.1	3.6	0.0	3.7	3.5	1.5	3.6	3.3	5.7	1.8	1.7
	無回答	4.1	1.0	6.1	7.3	4.5	4.9	2.8	5.9	1.8	3.3	0.0	7.1	6.7
k	能力評価基準の考え方をより上位の職位にも適用した	23.3	21.6	29.6	20.0	13.6	23.2	21.8	26.5	32.7	23.0	28.3	14.3	20.0
	そう思う	35.3	35.3	33.7	38.2	40.9	26.8	40.8	33.8	30.9	32.8	35.8	42.9	30.0
	ややそう思う	26.4	30.4	18.4	25.5	36.4	32.9	22.5	26.5	25.5	34.4	20.8	17.9	35.0
	どちらともいえない	6.8	6.9	8.2	5.5	4.5	8.5	7.0	4.4	7.3	3.3	7.5	8.9	8.3
	あまりそう思わない	3.4	3.9	4.1	1.8	0.0	3.7	3.5	2.9	1.8	1.6	5.7	8.9	0.0
	無回答	4.8	2.0	6.1	9.1	4.5	4.9	4.2	5.9	1.8	4.9	1.9	7.1	6.7
l	能力評価基準は、他の正社員採用の際にも目安として使える	33.2	37.3	36.7	25.5	22.7	39.0	28.2	36.8	45.5	27.9	28.3	37.5	28.3
	そう思う	41.1	41.2	34.7	41.8	59.1	35.4	46.5	36.8	36.4	42.6	49.1	44.6	31.7
	ややそう思う	15.4	15.7	15.3	21.8	0.0	15.9	15.5	14.7	14.5	19.7	13.2	5.4	25.0
	どちらともいえない	5.5	3.9	6.1	3.6	13.6	4.9	5.6	5.9	3.6	6.6	7.5	3.6	6.7
	あまりそう思わない	1.0	1.0	2.0	0.0	0.0	1.2	1.4	0.0	0.0	0.0	1.9	1.8	1.7
	無回答	3.8	1.0	5.1	7.3	4.5	3.7	2.8	5.9	0.0	3.3	0.0	7.1	6.7
m	訓練生から採用した従業員は向上心が強い	22.9	29.4	19.4	16.4	27.3	17.1	24.6	26.5	27.3	31.1	18.9	25.0	15.0
	そう思う	32.5	30.4	29.6	36.4	40.9	39.0	31.7	26.5	40.0	32.8	35.8	23.2	28.3
	ややそう思う	33.2	31.4	38.8	32.7	22.7	34.1	32.4	33.8	30.9	26.2	37.7	32.1	41.7
	どちらともいえない	2.7	2.0	2.0	3.6	0.0	3.7	2.8	1.5	0.0	4.9	3.8	3.6	1.7
	あまりそう思わない	0.7	0.0	1.0	1.8	0.0	0.0	1.4	0.0	1.8	0.0	0.0	1.8	0.0
	無回答	7.9	6.9	9.2	9.1	9.1	6.1	7.0	11.8	0.0	4.9	3.8	14.3	13.3
n	訓練生は目的意識をもって訓練に取り組む	34.9	47.1	27.6	23.6	40.9	31.7	36.6	35.3	34.5	37.7	30.2	50.0	26.7
	そう思う	42.1	37.3	45.9	45.5	45.5	46.3	42.3	36.8	47.3	42.6	52.8	30.4	33.3
	ややそう思う	16.4	12.7	19.4	20.0	4.5	13.4	16.2	20.6	16.4	13.1	15.1	8.9	30.0
	どちらともいえない	1.7	1.0	0.0	3.6	4.5	2.4	1.4	1.5	1.8	3.3	1.9	1.8	0.0
	あまりそう思わない	0.3	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	0.0
	無回答	4.5	2.0	6.1	7.3	4.5	6.1	2.8	5.9	0.0	3.3	0.0	7.1	10.0
o	能力開発に積極的な企業だというアピールになる	23.3	31.4	21.4	20.0	13.6	25.6	23.2	20.6	38.2	19.7	24.5	23.2	11.7
	そう思う	30.5	30.4	28.6	23.6	45.5	31.7	26.8	36.8	27.3	34.4	28.3	26.8	35.0
	ややそう思う	32.9	27.5	33.7	41.8	36.4	30.5	35.2	30.9	25.5	36.1	35.8	33.9	35.0
	どちらともいえない	6.2	5.9	7.1	3.6	0.0	7.3	7.0	2.9	5.5	4.9	5.7	3.6	10.0
	あまりそう思わない	3.1	3.9	3.1	3.6	0.0	1.2	4.2	2.9	3.6	0.0	5.7	5.4	1.7
	無回答	4.1	1.0	6.1	7.3	4.5	3.7	3.5	5.9	0.0	4.9	0.0	7.1	6.7
p	応募者がJCを持っていれば採否の判断がしやすい	19.5	25.5	13.3	18.2	22.7	22.0	19.7	16.2	23.6	19.7	20.8	21.4	10.0
	そう思う	34.6	31.4	39.8	29.1	31.8	37.8	32.4	35.3	40.0	27.9	41.5	33.9	31.7
	ややそう思う	31.2	33.3	25.5	36.4	36.4	28.0	31.0	35.3	30.9	41.0	26.4	23.2	36.7
	どちらともいえない	6.5	3.9	11.2	5.5	0.0	6.1	7.7	4.4	1.8	8.2	7.5	7.1	6.7
	あまりそう思わない	4.8	4.9	6.1	3.6	4.5	2.4	6.3	4.4	3.6	0.0	3.8	8.9	8.3
	無回答	3.4	1.0	4.1	7.3	4.5	3.7	2.8	4.4	0.0	3.3	0.0	5.4	

		企業規模(正社員)				所在都市規模			訓練導入時期					
		合計	10人未満	10人～30人未満	30人～100人未満	100人以上	30万人未満	30万～100万人未満	100万人以上	終了済みあり(21年中)	終了済みあり(22年中)	実施中(22年8月迄に開始)	実施中(22年9月以降開始)	開始前
	合計	292	102	98	55	22	82	142	68	55	61	53	56	60
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
問10	全員を正社員として採用した	35.6	29.4	38.8	34.5	40.9	39.0	36.6	29.4	72.7	77.0	13.2	8.9	5.0
	訓練後の採用(M.A) 非正社員として採用した訓練生がいる	6.8	2.0	6.1	12.7	13.6	2.4	7.0	11.8	14.5	14.8	1.9	1.8	0.0
	採用を見合わせた訓練生がいる	3.8	2.9	2.0	5.5	0.0	1.2	4.2	5.9	10.9	4.9	1.9	0.0	0.0
	まだ訓練修了者がいない	46.9	56.9	45.9	40.0	36.4	50.0	44.4	48.5	0.0	1.6	77.4	83.9	76.7
	無回答	8.6	9.8	8.2	9.1	9.1	7.3	9.2	8.8	3.6	4.9	5.7	7.1	18.3
10-1	合計	28	5	8	9	3	3	15	10	13	11	2	1	0
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	-
	訓練後の職業能力が採用基準に達しなかったから勤務場所や勤務時間、賃金などの労働条件が合わなかったから	32.1	0.0	37.5	55.6	33.3	66.7	26.7	30.0	30.8	45.5	0.0	0.0	-
	正社員採用しなかった理由	17.9	20.0	12.5	22.2	0.0	0.0	20.0	20.0	23.1	18.2	0.0	0.0	-
	正社員で採用予定だったが、本人が希望しなかった	32.1	60.0	25.0	0.0	66.7	33.3	26.7	40.0	30.8	36.4	0.0	0.0	-
	その他	3.6	0.0	0.0	11.1	0.0	0.0	6.7	0.0	7.7	0.0	0.0	0.0	-
	無回答	14.3	20.0	25.0	11.1	0.0	0.0	20.0	10.0	7.7	0.0	100.0	100.0	-
問11	<集計せず>													
	合計	292	102	98	55	22	82	142	68	55	61	53	56	60
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
問12 a	期待するレベルの人材が採用できなかった	7.2	7.8	7.1	7.3	9.1	2.4	7.7	11.8	7.3	9.8	3.8	8.9	6.7
	当てはまらない	6.8	6.9	8.2	1.8	18.2	7.3	5.6	8.8	5.5	9.8	5.7	10.7	0.0
	あまり当てはまらない	27.4	23.5	21.4	40.0	45.5	26.8	26.8	29.4	36.4	32.8	18.9	21.4	30.0
	どちらともいえない	32.9	28.4	38.8	38.2	13.6	34.1	31.7	33.8	30.9	29.5	37.7	26.8	38.3
	やや当てはまる	19.5	28.4	19.4	10.9	13.6	19.5	22.5	13.2	14.5	13.1	20.8	25.0	25.0
	当てはまる	6.2	4.9	5.1	1.8	0.0	9.8	5.6	2.9	5.5	4.9	13.2	7.1	0.0
	無回答													
b	人材を採用しなかった理由	12.0	16.7	11.2	7.3	4.5	8.5	13.4	13.2	12.7	11.5	15.1	17.9	5.0
	当てはまらない	14.4	16.7	13.3	14.5	18.2	17.1	14.8	10.3	20.0	14.8	18.9	7.1	13.3
	あまり当てはまらない	22.6	19.6	22.4	25.5	36.4	25.6	20.4	23.5	25.5	23.0	13.2	21.4	30.0
	どちらともいえない	29.8	25.5	33.7	30.9	36.4	29.3	31.7	26.5	21.8	34.4	24.5	28.6	35.0
	やや当てはまる	16.1	16.7	16.3	20.0	4.5	12.2	14.8	23.5	16.4	13.1	17.0	17.9	16.7
	当てはまる	5.1	4.9	3.1	1.8	0.0	7.3	4.9	2.9	3.6	3.3	11.3	7.1	0.0
	無回答													
c	人材育成を行う時間がなかった	7.5	8.8	6.1	7.3	13.6	3.7	9.2	8.8	18.2	6.6	0.0	10.7	3.3
	当てはまらない	10.6	8.8	11.2	3.6	31.8	9.8	9.2	14.7	9.1	11.5	11.3	10.7	11.7
	あまり当てはまらない	14.4	15.7	12.2	14.5	22.7	15.9	15.5	10.3	10.9	13.1	13.2	16.1	18.3
	どちらともいえない	31.2	25.5	28.6	52.7	18.2	29.3	33.1	29.4	18.2	34.4	30.2	30.4	40.0
	やや当てはまる	31.2	36.3	38.8	20.0	13.6	34.1	27.5	35.3	40.0	29.5	32.1	28.6	26.7
	当てはまる	5.1	4.9	3.1	1.8	0.0	7.3	5.6	1.5	3.6	4.9	13.2	3.6	0.0
	無回答													
d	育成を行うための金銭的余裕がなかった	5.8	6.9	5.1	5.5	4.5	6.1	5.6	5.9	14.5	3.3	1.9	8.9	1.7
	当てはまらない	13.7	9.8	17.3	10.9	27.3	13.4	13.4	14.7	10.9	23.0	18.9	8.9	8.3
	あまり当てはまらない	15.4	12.7	15.3	16.4	27.3	12.2	16.9	16.2	20.0	13.1	5.7	17.9	20.0
	どちらともいえない	25.7	24.5	20.4	41.8	13.6	25.6	26.1	25.0	20.0	31.1	24.5	21.4	30.0
	やや当てはまる	33.9	41.2	38.8	23.6	22.7	34.1	33.1	35.3	30.9	26.2	35.8	37.5	38.3
	当てはまる	5.5	4.9	3.1	1.8	4.5	8.5	4.9	2.9	3.6	3.3	13.2	5.4	1.7
	無回答													
e	指導する人材が不足していた	11.6	14.7	9.2	10.9	9.1	8.5	12.0	14.7	14.5	11.5	5.7	21.4	6.7
	当てはまらない	13.4	9.8	18.4	5.5	31.8	17.1	14.1	7.4	9.1	16.4	13.2	17.9	11.7
	あまり当てはまらない	23.3	26.5	24.5	21.8	18.2	26.8	21.8	22.1	29.1	23.0	22.6	10.7	31.7
	どちらともいえない	29.8	25.5	25.5	45.5	31.8	20.7	29.6	41.2	21.8	34.4	28.3	26.8	35.0
	やや当てはまる	16.1	17.6	18.4	14.5	9.1	17.1	16.9	13.2	20.0	9.8	17.0	17.9	15.0
	当てはまる	5.8	5.9	4.1	1.8	0.0	9.8	5.6	1.5	5.5	4.9	13.2	5.4	0.0
	無回答													
f	人材育成の方法がわからなかった	14.7	19.6	10.2	16.4	9.1	12.2	12.7	22.1	16.4	18.0	11.3	23.2	6.7
	当てはまらない	22.3	19.6	25.5	18.2	40.9	24.4	23.2	17.6	23.6	23.0	22.6	19.6	25.0
	あまり当てはまらない	22.9	22.5	21.4	27.3	27.3	20.7	22.5	26.5	20.0	26.2	20.8	19.6	25.0
	どちらともいえない	25.7	21.6	26.5	34.5	18.2	23.2	27.5	25.0	23.6	23.0	22.6	26.8	31.7
	やや当てはまる	9.2	11.8	13.3	1.8	4.5	11.0	9.2	7.4	12.7	6.6	9.4	5.4	11.7
	当てはまる	5.1	4.9	3.1	1.8	0.0	8.5	4.9	1.5	3.6	3.3	13.2	5.4	0.0
	無回答													
g	育成は現場任せであった	10.3	13.7	8.2	10.9	9.1	7.3	9.9	14.7	21.8	9.8	5.7	8.9	6.7
	当てはまらない	12.3	11.8	15.3	12.7	9.1	15.9	11.3	10.3	9.1	11.5	13.2	17.9	10.0
	あまり当てはまらない	15.1	15.7	15.3	12.7	22.7	20.7	9.9	19.1	16.4	16.4	11.3	8.9	21.7
	どちらともいえない	33.6	28.4	30.6	43.6	45.5	32.9	32.4	36.8	21.8	32.8	32.1	35.7	45.0
	やや当てはまる	22.9	25.5	26.5	16.4	13.6	14.6	30.3	17.6	27.3	23.0	24.5	23.2	16.7
	当てはまる	5.8	4.9	4.1	3.6	0.0	8.5	6.3	1.5	3.6	6.6	13.2	5.4	0.0
	無回答													
h	必要な能力を明らかにすることが難しかった	9.6	13.7	5.1	10.9	9.1	8.5	7.7	14.7	16.4	11.5	7.5	5.4	8.3
	当てはまらない	14.4	10.8	14.3	14.5	36.4	17.1	11.3	17.6	12.7	13.1	15.1	16.1	16.7
	あまり当てはまらない	22.6	21.6	24.5	23.6	27.3	24.4	21.1	23.5	16.4	23.0	17.0	21.4	33.3
	どちらともいえない	33.2	28.4	40.8	38.2	13.6	26.8	40.8	25.0	32.7	37.7	34.0	32.1	28.3
	やや当てはまる	15.1	20.6	12.2	10.9	13.6	15.9	13.4	17.6	18.2	11.5	13.2	19.6	13.3
	当てはまる	5.1	4.9	3.1	1.8	0.0	7.3	5.6	1.5	3.6	3.3	13.2	5.4	0.0
	無回答													
i	従業員に必要な能力を伝えることが難しかった	8.9	9.8	6.1	14.5	4.5	9.8	6.3	13.2	16.4	11.5	3.8	8.9	5.0
	当てはまらない	15.4	13.7	16.3	12.7	31.8	15.9	15.5	14.7	10.9	14.8	15.1	21.4	16.7
	あまり当てはまらない	28.8	28.4	27.6	27.3	40.9	29.3	27.5	30.9	25.5	24.6	26.4	32.1	35.0
	どちらともいえない	29.5	25.5	35.7	36.4	18.2	24.4	32.4	29.4	32.7	32.8	26.4	19.6	31.7
	やや当てはまる	12.0	17.6	10.2	7.3	4.5	12.2	12.7	10.3	10.9	11.5	15.1	12.5	11.7
	当てはまる	5.5	4.9	4.1	1.8	0.0	8.5	5.6	1.5	3.6	4.9	13.2	5.4	0.0
	無回答													
j	パート社員などから正社員への登用をしていた	39.7	47.1	38.8	36.4	31.8	40.2	38.0	42.6	38.2	27.9	49.1	48.2	38.3
	当てはまらない	13.0	13.7	18.4	9.1	0.0	14.6	14.1	8.8	7.3	11.5	18.9	12.5	15.0
	あまり当てはまらない	14.0	17.6	10.2	12.7	18.2	14.6	14.8	11.8	14.5	11.5	11.3	8.9	25.0
	どちらともいえない	14.7	6.9	16.3	20.0	31.8	13.4	14.1	17.6	23.6	24.6	1.9	7.1	11.7
	やや当てはまる	13.4	9.8	13.3	20.0	18.2	8.5	14.1	17.6	12.7	21.3	5.7	17.9	10.0
	当てはまる	5.1	4.9	3.1	1.8	0.0	8.5	4.9	1.5	3.6	3.3	13.2	5.4	0.0
	無回答													

	合計	企業規模(正社員)				所在都市規模			導入時期					
		10人未満	10人~30人未満	30人~100人未満	100人以上	30万人未満	30万~100万人未満	100万人以上	終了済みあり(21年中)	終了済みあり(22年中)	実施中(22年8月迄に開始)	実施中(22年9月以降開始)	開始前	
	292	102	98	55	22	82	142	68	55	61	53	56	60	
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
F2														
地域														
北海道・東北	11.0	10.8	10.2	7.3	18.2	20.7	2.1	17.6	14.5	3.3	3.8	17.9	16.7	
北陸・中部・東海	16.1	13.7	19.4	21.8	0.0	17.1	19.0	8.8	16.4	16.4	20.8	19.6	8.3	
関東	19.5	16.7	19.4	21.8	31.8	11.0	21.1	26.5	29.1	24.6	11.3	14.3	20.0	
関西	12.3	12.7	8.2	12.7	22.7	0.0	9.9	32.4	1.8	23.0	15.1	5.4	15.0	
中国・四国	26.4	26.5	29.6	25.5	18.2	34.1	33.1	2.9	21.8	19.7	30.2	30.4	30.0	
九州・沖縄	14.7	19.6	13.3	10.9	9.1	17.1	14.8	11.8	16.4	13.1	18.9	12.5	10.0	
F3														
正社員数														
5人未満	19.5	55.9	0.0	0.0	0.0	22.0	17.6	20.6	9.1	6.6	34.0	23.2	26.7	
5人~10人未満	15.4	44.1	0.0	0.0	0.0	12.2	19.0	11.8	10.9	18.0	18.9	17.9	13.3	
10人~30人未満	33.6	0.0	100.0	0.0	0.0	42.7	33.1	23.5	36.4	34.4	35.8	28.6	33.3	
30人~100人未満	18.8	0.0	0.0	100.0	0.0	12.2	19.7	25.0	23.6	23.0	3.8	17.9	21.7	
100人以上	7.5	0.0	0.0	0.0	100.0	2.4	5.6	17.6	10.9	11.5	1.9	8.9	5.0	
無回答	5.1	0.0	0.0	0.0	0.0	8.5	4.9	1.5	9.1	6.6	5.7	3.6	0.0	
正社員・増減														
増加	45.2	37.3	50.0	50.9	63.6	41.5	46.5	47.1	52.7	70.5	41.5	35.7	25.0	
変化なし	27.4	35.3	24.5	23.6	22.7	30.5	29.6	19.1	21.8	18.0	28.3	35.7	35.0	
減少	20.9	17.6	23.5	23.6	13.6	23.2	19.0	22.1	16.4	8.2	24.5	23.2	33.3	
無回答	6.5	9.8	2.0	1.8	0.0	4.9	4.9	11.8	9.1	3.3	5.7	5.4	6.7	
非正社員数														
10人未満	57.2	73.5	66.3	45.5	9.1	61.0	62.0	42.6	49.1	52.5	60.4	58.9	65.0	
10人~30人未満	14.4	7.8	14.3	18.2	45.5	14.6	12.7	17.6	16.4	13.1	13.2	16.1	15.0	
30人~100人未満	11.0	6.9	11.2	20.0	13.6	8.5	10.6	14.7	7.3	21.3	7.5	8.9	8.3	
100人以上	5.1	0.0	1.0	12.7	31.8	1.2	4.2	11.8	12.7	3.3	1.9	5.4	3.3	
無回答	12.3	11.8	7.1	3.6	0.0	14.6	10.6	13.2	14.5	9.8	17.0	10.7	8.3	
非正規・増減														
増加	36.3	31.4	39.8	45.5	36.4	31.7	38.7	36.8	41.8	37.7	32.1	35.7	35.0	
変化なし	34.2	34.3	36.7	32.7	27.3	41.5	34.5	25.0	29.1	36.1	37.7	37.5	33.3	
減少	14.0	11.8	12.2	16.4	31.8	13.4	12.7	17.6	16.4	14.8	9.4	12.5	13.3	
無回答	15.4	22.5	11.2	5.5	4.5	13.4	14.1	20.6	12.7	11.5	20.8	14.3	18.3	
F4														
a														
H22年4月入社の新卒採用	21.9	9.8	16.3	41.8	59.1	19.5	22.5	23.5	32.7	26.2	11.3	17.9	23.3	
ほぼ予定数を採用	6.5	2.0	6.1	12.7	13.6	4.9	4.9	11.8	9.1	11.5	1.9	3.6	5.0	
予定数には満たなかった	68.2	84.3	76.5	45.5	22.7	75.6	66.9	61.8	50.9	57.4	84.9	76.8	71.7	
新卒募集をしなかった	3.4	3.9	1.0	0.0	4.5	0.0	5.6	2.9	7.3	4.9	1.9	1.8	0.0	
無回答														
計	83	12	22	30	16	20	39	24	23	23	7	12	17	
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
新卒採用数														
なし	6.0	0.0	18.2	3.3	0.0	15.0	2.6	4.2	8.7	4.3	0.0	8.3	5.9	
5人未満	65.1	83.3	77.3	56.7	50.0	75.0	66.7	54.2	47.8	78.3	85.7	58.3	64.7	
5人以上	27.7	8.3	4.5	40.0	50.0	5.0	30.8	41.7	43.5	17.4	14.3	33.3	23.5	
無回答	1.2	8.3	0.0	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	
計	292	102	98	55	22	82	142	68	55	61	53	56	60	
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
b														
中途採用数														
なし	7.9	14.7	5.1	1.8	0.0	7.3	8.5	7.4	3.6	3.3	15.1	14.3	5.0	
5人未満	32.5	48.0	37.8	10.9	0.0	47.6	26.8	26.5	20.0	21.3	45.3	32.1	43.3	
5人~15人未満	33.2	20.6	37.8	54.5	18.2	24.4	40.8	27.9	41.8	41.0	20.8	25.0	36.7	
15人以上	14.4	3.9	7.1	25.5	72.7	8.5	12.7	25.0	16.4	23.0	7.5	16.1	8.3	
F5														
今後の業績見込み														
拡大傾向	34.2	36.3	36.7	27.3	45.5	28.0	36.6	36.8	36.4	36.1	35.8	35.7	31.7	
横ばい	48.3	49.0	44.9	56.4	40.9	51.2	46.5	48.5	50.9	45.9	49.1	44.6	48.3	
縮小傾向	14.7	12.7	17.3	14.5	13.6	17.1	14.1	13.2	10.9	13.1	13.2	17.9	18.3	

注：企業規模、訓練導入時期の「無回答」は省いた。

3. 企業ヒアリング調査の概要

1. 調査の目的

ジョブ・カード制度の訓練（雇用型訓練（有期実習型訓練ならびに実践型人材養成システム））を実施したことがある企業に、ジョブ・カード制度の訓練を実施する前の状況とジョブ・カード制度の訓練を実施した際の感想や意見を詳細に聞き取り、ジョブ・カード制度のメリット、デメリットの両者を把握し、今後の制度普及に役立つ資料を作成する。

2. 調査対象企業

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）

3. 調査対象企業の選定

中央ジョブ・カードセンター（日商）を通じて、ジョブ・カード制度の訓練の実施企業数が多い地域ジョブ・カード（サポート）センター（横浜、大阪、富山、福井、札幌、前橋、松山）を選び、各センターに2～5社の企業の紹介を依頼し、合計17社の紹介を受けた（横浜5社、その他の地域は各2社、図表IV-1）。

図表IV-1 調査企業リスト

企業名	業種	企業規模 (正社員数)	直近のジョブ・カード制度の 訓練のタイプ	地域	調査日
A社	建築資材等輸出入及び売買業	30名弱	キャリア・アップ型	横浜	5/25
B社	情報サービス業	1062人	実践型人材養成システム	横浜	5/27
C社	電気通信工事業	100名	有期実習型（基本型）	横浜	5/27
D社	特別養護老人ホーム	63名	キャリア・アップ型	横浜	5/28
E社	建築総合設備工事設計・施工業	300名弱	実践型人材養成システム	横浜	6/14
F社	建設業	35名	有期実習型（基本型）	福井	8/11
G社	漬物製造業	4名	有期実習型訓練（基本型）	福井	8/11
H社	印刷業	20名強	有期実習型訓練（基本型）	富山	9/30
I社	一般土木建築工事業	68名	有期実習型（基本型・キャリアアップ型）	富山	9/30
J社	食品関連企業のコンサルティング業	10名	有期実習型訓練（基本型）	大阪	10/8
K社	食品製造・販売業	15名	キャリア・アップ型	大阪	10/8
L社	通所介護・訪問介護	26名	キャリア・アップ型	札幌	10/21
M社	サービス業（環境調査、コンサルティング）	76名	キャリア・アップ型	札幌	10/21
N社	老人介護・福祉	8名	有期実習型（基本型）	前橋	10/25
O社	金属加工・精密機械加工業	48名	実践型人材養成システムと有期実習型（基本型）	前橋	10/25
P社	食品製造・販売業	89名	有期実習型（基本型）	松山	10/27
Q社	自動車整備業	16名	有期実習型（基本型）	松山	10/27

4. 調査実施期間

2010年5月～10月

5. ヒアリング調査項目

(1) 調査の設計

ジョブ・カード制度の訓練実施の前と実施後の企業内の変化を把握できるように、ジョブ・カード制度の訓練を利用するに至った企業の事情・背景情報、訓練中の状況、訓練後の状況を時系列的に聞き取るという形で調査を設計した。これに加えて、ジョブ・カード制度の訓練の実施中に感じた使い勝手の悪さや、改善につながると思われる意見を聞き取るための質問も用意した。具体的な調査項目は、以下の(2)のとおりである。また、各社の調査結果は、後掲のヒアリングレポートにまとめたとおりである。

(2) 調査項目

I. 対象企業の概要、経営状況、および業界の概況について

- (1) 企業の概要（従業員規模、提供している主要製品・サービス、主要業務の内容）
- (2) 過去3～5年間の売上高、利益の推移
- (3) 近年の経営課題
- (4) 対象企業が属する業界の概況、主な傾向

II. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

(1) ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・人材確保の方法（新卒採用、中途採用の有無、正社員登用の有無（採用数））
- ・採用に対する自己評価（成否、質的・量的満足度、採用コストなど）
- ・新人育成の仕組み（定型化されているか、課題があったかなど）
- ・能力評価基準（明示化されているか、構成要素、賃金・昇進への反映など）

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・ジョブ・カード制度を知ったきっかけ
- ・活用の動機（同業他社から薦められた、ポスターを見た等）

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・これまでに何回、募集をしたことがあるか
- ・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

- ・採用者の特徴
- ・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

- ・訓練カリキュラム作成にかかった時間・期間、手間（コスト）
- ・公的機関（JC センター、能開機構センター等）からの支援状況

③訓練の実施状況

- ・これまで実施した訓練：訓練内容（有期実習型、実践型などの類型別、OJT・Off-JTの別）訓練期間
- ・現在実施中の訓練：訓練内容（OJT、Off-JT）、訓練期間
- ・訓練実施者の育成はうまくいっているか

④訓練生の評価について

- ・評価基準自体がそもそも適切だったか、実践的にも使えるか。
- ・ジョブ・カード制度活用にあたって評価者訓練を行ったか（評価に係る者の育成はうまくいっているか）
- ・評価にかかった時間（評価シートの作成にかかった時間）、手間（コスト）
- ・評価基準に基づく評価は、適切にできたと思うか。

⑤訓練の効果について

- ・訓練効果は出ているか。特に、トライアルを実施したことがある場合、トライアルと異なる能力向上効果が出ているか（トライアルを実施したことがない場合、仮にトライアル雇用（訓練なし）を行ったとして、効果があると思うか）。出ている場合、OJT の効果か。それとも OJT と OFF-JT の組み合わせによる効果が出ているか。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・自社採用数、正規・非正規の別、
- ・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）
- ・自社採用者の配属先（訓練職場か）、定着状況、その人の戦力度
- ・非採用者の特徴など

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・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）
- ・評価の仕方に変化があったか（評価基準を企業内に取り入れる気持ちはあるかなど）

- ・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、など）

③所属業界におけるジョブ・カード制度についての認知状況

- ・同業他社の認知・理解の状況

Ⅲ. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・訓練実施計画の作成
- ・Off-JT 実施のための手続き

②訓練生の募集に関する課題

③訓練・評価など運用上の課題

④訓練実施者や評価者の必要性は感じるか。また、今後、どのように養成していくべきかなど。

⑤助成金の申請

⑥訓練実施企業や訓練実施計画書等に求められる要件に関する課題

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

以上。

4. ヒアリングレポート

A社（建築資材等輸出入及び売買業）

調査日：2010年5月25日

インフォーマント：取締役管理部長、管理部担当者

オブザーバー：地域ジョブ・カードサポートセンターより 2名 同席

インタビュアー：佐々木、原、山本

実施訓練：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）

1. 企業概要

- ・ 建築資材の輸出入業および売買業、従業員数 30 名程度。
- ・ 売上高はここ数年低下傾向で、なかでもリーマンショックによる需要減退の影響が特に大きく、リーマンショック後は大幅な減収。業界全体が同じ傾向にある。その他に、為替差損の発生も目下の経営課題。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・ 2010年4月の新卒採用は正社員3名。
- ・ 過去3年間の正社員としての中途採用者は6名（内部登用ではない）。
- ・ 近年はハローワークを通じての求人がメイン。応募者がいても採用の水準に達しないために、採用者が決まらない時期もあった。
- ・ 新人育成のカリキュラムはない。今年の新卒採用の3名は、中小企業同友会で基本的な研修（名刺の交換など）を一日した後に、営業に配属された。配属先の先輩社員に同行してマンツーマンで仕事を教わる。また新卒社員は担当の先輩社員との日記交換をする。商品知識に関して社内で勉強会を行う。
- ・ 新卒社員は一週間くらい外部機関で研修を行うこともできればよいが、コストの問題とできるだけ早く仕事を覚えてもらいたいために、現在は行っていない。
- ・ 能力評価基準はあるが、詳細なものではない。また社員に対して直接提示をすることはないが、説明はしている。営業の目標数字と毎月の営業会議はあるが、ノルマというものではない。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・今回はキャリア・アップ型の訓練受講であった。施工業務のアルバイトで働いていた本人のやる気があり、教育担当の現場のチームリーダーからも教育を受けさせたいという希望が出ていた。
- ・そのような状況でジョブ・カード制度を知り、商工会議所を紹介してもらい、商工会議所よりジョブ・カードの説明を受けたことがきっかけとなった。
- ・実際に制度の活用することに決めた動機は、今回の施工の新人教育に時間・カリキュラムを決めて系統立てて行うことは、会社にとってもよいことだと考えた。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・ジョブ・カード制度（以下、JC 制度）による訓練は初めて。
- ・キャリア・アップ型。アルバイトの女性 1 名。
- ・訓練を受講した女性は 2009 年 3 月に高校卒業後、5 月頃に左官や内装の仕事に興味があり応募してきたため、アルバイトで採用。2009 年 11 月～2010 年 4 月までの 6 カ月間、訓練を実施。
- ・職種は施工（塗り壁やクロス張りなど）。
- ・キャリア・コンサルティングは、商工会議所のジョブ・カード認定キャリア・コンサルタントに来てもらい、社内の会議室にて行われた。
- ・熱心にコンサルティングをしてもらい、受講生本人も制度をよく理解した上で、訓練を開始することができたと思う。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・2009 年 6 月ころに JC 制度活用を考え、8～9 月にかけてカリキュラム作成した。
 - ・カリキュラムの作成は教育する担当部署で作成。
 - ・訓練修了時に身につけてほしいスキルの水準は決まっていたが、その水準に達するためには具体的に何をしたらよいのかということ訓練カリキュラム（1 日ごとの訓練を時間単位まで決める）に落とし込む作業が初めてのことで、わからないことが多く、難しい上に非常に手間がかかった¹。この作業の段階で一度、JC 制度活用をあきらめたが、商工会議所の助言と相談への対応・サポートを繰り返し受けることで作成することができた。商工会議所のサポートがなければ、訓練カリキュラムを作成できなかつたと考えている。
- ⇒詳細なカリキュラムを作成せねばならず非常に大変であったが、受講者・訓練担当者・評価者の全員にとって、カリキュラムが詳細だったおかげでやるべきことが明確となり、詳

¹ 現在は要件が緩和されて申請自体は月単位の内容でよい。ただし一日単位の訓練の積み上げから、それらも作成されるものなので、現実的には訓練のために詳細なカリキュラムが必要。

細さがむしろ有用であった。訓練を終えた感想としては、総じてよかったと考えている。

③訓練の実施状況

- ・ Off-JT が 2 割、OJT が 8 割。Off-JT は社内で行った。
- ・ Off-JT の訓練内容：企業ガイダンス、ビジネス基礎、ビジネス基礎演習、施工概論、製図基礎、在庫管理、ネット活用演習、会計処理の演習、職業能力評価（評価シート作成）。
- ・ OJT の訓練内容：営業実務実習、施工・安全衛生管理、工事着工前準備実習、営業実務実習、施工計画作成実習、在庫管理の実習。

④訓練生の評価について

- ・ 評価シートはモデルをほぼそのまま利用。商工会議所の指導、助言を受け、評価項目の選定を行った。
- ・ 評価シートのモデルは評価の際に違和感なく利用できた。
- ・ 評価者は、商工会議所で行われた評価者訓練のセミナー（評価の仕方を中心に 2 時間程度、講師は職業能力開発協会の評価専門家）に出席した。評価に迷ったとき、セミナーを思い出すことで、評価はスムーズにできた。

⑤訓練の効果について

- ・ JC 制度の利用のために、きっちりとスケジュールを組んで教育したことは大きい。そうではなければ時間をとって系統立てた教育はなかなかできない。今後の成長の伸びしろはこれからわかることだが、現時点での能力は JC 制度の訓練をしなかった場合に比べて高いと考えられる。
- ・ Off-JT は OJT の内容と関連していて、ベースとして必要なもの。したがって OJT だけでいいということはない。

（3）ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・ キャリア・アップ型で、訓練修了後に正社員として採用。
- ・ 2010 年 4 月に訓練が終わったばかりだが、すでに簡単な現場はひとりで行って、仕事をこなせるようになっている。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・ 訓練計画の作成や Off-JT・評価など仕事が増えて大変であったが、時間をかけて系統立てた教育ができたために、一人前になるのが早かった。もし制度を活用していなければ、体系だった教育を行えず、現場で起きた仕事をその都度教えていくことになり、一人前になるのに時間がかかったと思う。OJT だけではここまでの成果は達成できなかったと思われ、

Off-JT と OJT との組み合わせが大事だと考えている。

- ・これからの成長はやってみなければわからないが、現時点では通常より高い水準にあると感じる。
- ・申請すれば出る Off-JT 教材費の補助などは大変助かる。
- ・OJT はチームリーダー（入社 7, 8 年目）が担当。教育担当者も教育する立場、チームをまとめていく立場としての勉強になったと思う。
- ・今回の訓練は普段の仕事にまぎれての指導ではなく、6 カ月間という時間をかけての教育だったので、教育担当者が訓練生の性格や長所・短所を十分にみることができ、より適切な教育・指導の仕方を考えながらできたと思う。
- ・JC 制度の訓練や評価を、今後の自社の訓練や評価にも活用できることがあればしたいと考えている。新卒採用者にも適用、落とし込むことができればよいと思っている。ただし制度の変更などの具体的な動きはまだない。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・先述の 2 (2) ②のとおり、訓練実施計画の作成は非常に難しい。カリキュラム作成時は詳細な項目・時間設定の必要性がわからなかった。
- ・しかし訓練・評価を実際に一通りやったことで、訓練項目が細分化されている理由が理解できた。訓練の内容・目標が細かく設定したことで、訓練生や訓練担当者にとってやるべきことや目標が明確になり、評価者は評価が楽だった。
- ・訓練計画は一から作成。もし同業他社の訓練計画があり、それらを参考にできたとしても、自社の訓練計画作りに活かすのは難しい（今回は施工の仕事であったため、会社によってやり方が異なる）。事務のような平均した仕事であれば、参考にできると思う。
- ・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は非常に多くかつ細かすぎて、自社に当てはまるものを探すのは難しかった。結局、計画している訓練内容がそのまま当てはまる業種のモデルを見つけることはできなかった。
- ・教育担当者が割いた時間コストと助成金・教育の成果とのバランスについては、訓練が終わって間もないため、はっきりとはわからない。
- ・実際の Off-JT は内部講師で行ったが、もし教育に外部講師などを活用すると持ち出しが大きくなると思う。

②訓練生の募集に関する課題

- ・今回はキャリア・アップ型だったため、とくになし。

③訓練・評価など運用上の課題

- ・Off-JT 出席状況報告書、および実施状況報告書の両方の作成を義務付けられていたが、内容が重複する点があった。簡素化されるとよい²。

④訓練実施者や評価者の必要性を感じるか。また、今後、どのように養成していくべきかなど。

- ・先述の商工会議所で行われた評価者訓練のセミナーのおかげで、評価はスムーズにできた。

⑤助成金の申請

- ・4月に終わったばかりで、申請はこれから。

⑥訓練実施企業や訓練実施計画書等に求められる要件に関する課題

- ・訓練計画の作成がとにかく大変。しかしそれを乗り切れば、訓練から評価までスムーズに行うことができる。評価シートなどの簡素化が可能であれば、望ましい。しかしいまの形式が訓練・評価のためにベストであるなら、それでよい。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・(1)で前述

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・応募書類としてジョブ・カードが添えてあれば、判断基準としてありがたい。

4. その他

- ・今後の JC 制度活用については、業務に対して適正な人員で動いているため、業務の増加や欠員などによる補充がない限りは訓練・採用はない。業績が一番の要因になる。
- ・施工業務に補充が必要になれば、すでに一度行っていることもあり、JC 制度を活用したい。
- ・今回の JC 制度の申請手続きの担当者が手続きのためにポリテクセンターに足を運んだ際に、JC 制度以外の公共訓練や制度の存在や、またそれら訓練修了後にジョブ・カードを持って就職活動している人がいることを知った。

(以上)

² 申請書類は訓練生が複数人いる状況も想定して、別々の用紙を義務付けていた。しかし今年度からは書類が一本化され、書類作成の負担が軽減された。

B 社（情報サービス業）

調査日：2010年5月27日

インフォーマント：執行役員（人事部長）、人事部課長、人事部マネージャー

オブザーバー：地域ジョブ・カードサポートセンターより1名 同席

インタビュアー：小杉、原、高見

実施訓練：実践型人材養成システム

1. 企業概要

- ・情報サービス業。自社のデータセンターを持ち、データセンターを核に、システム開発だけでなく、運用・メンテナンスなど幅広い業務を行っているのが特徴。
- ・従業員数は、1279人（うち正社員は1062人）
- ・職種は、大きく分けて、開発系、業務系、事務系（若干）に分かれる。

2. ジョブ・カード制度活用背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・2009年4月の新卒採用者は正社員47名で、2010年4月は36名。
- ・B社の経営のポリシーとして、新卒を採用し、定年まで安心して勤められるような企業体質、企業を目指しており、新卒採用は安定的に行っている。基本的には毎年50名前後、景気状況によって、多いときは80名程度採用してきた。4年制大学卒と短大・専卒を採用。最近では採用者の約4割が女性である。
- ・研修では、ITの基本的なところを一通り理解してもらうため、従来からITの基礎の研修に力を入れている。4年制大学卒も専門学校卒も同じ研修カリキュラムで行っている。研修で基礎を一通り学んだ後に配属を行うが、B社の業務は開発系以外にもあるので、何度か社員に現場を見せたりしながら理解を深めてもらい、本人の希望とミスマッチがないようにしている。新人の研修期間は、2009年までは、2カ月間の集合研修を行った後に、配属先でのOJT研修という形だったが、今年は6カ月の研修を行った後に配属を行った。配属については、本人の意向も聞きながら配属先を考えている。採用時も、開発系、業務系、事務系のうち、一応どういう方面志望なのかは聞いている。
- ・ジョブ・カード制度（以下、JC制度）活用前の新人研修では、研修期間の評価は、研修の理解度をはかるような小テスト、卒業試験や、あと例えばストレスを受けたときどうだとかの個人別の評価をして、現場に還元していた。何点以上が合格だとかいうのは特になかった。

- ・ B 社の能力評価制度では、B 社業務を事務系、開発系、営業系、運用系、サポート系など 7つの業務に大きく分け、それぞれに、役職、職位に相当するような 7資格をマトリックスにすると 49 くらいの基準になり、細かい評価項目はないが、その基準に対しどの程度できたかという面で実績評価をしている。これは、JC 制度の細かい評価項目とは異なる。
- ・ 新入社員の採用に関して、どうやってスキルをジャッジするか毎年試行錯誤であった。現場に聞くと、専門学校卒の即戦力が欲しいとか、一方で中長期的に人材育成したいだとか、さまざまであった。
- ・ この先の業界の技術変化を考えれば、従来の発想の延長線では勝負できないこともあり、従来よりも異動の頻度を高めざるを得ないし、そのためには早いうちにある程度幅広く知識を吸収させ、一通り業務を知っておいてもらわないといけない。つまり、例えば、入社してから携帯電話の開発、制御系しかやっていなくて、それしか知らない人が、新しい技術が出たからといって、何年もたってから他の業務・技術の勉強をしてくれと言われても本人がきびしいと感じていた。
- ・ 研修のとき幅広く業務を経験することで、異動がある際にも「研修のときにこういうのをやったな。こういうのだったら、もう 1 回チャレンジしてみようかな」という、比較的抵抗感少なくチャレンジできれば、本人にとってもやりやすいと思うし、業界的に人材の流動性が高いので、他社に移る場合があっても、そういう視点で物事をとらえられるので、新人研修で JC 制度を活用し、研修の内容を幅広く行うことにした。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・ JC 制度活用のきっかけは、業界の経営者の集まりで制度があることを知ったこと。
- ・ 新人研修で実践型人材養成システムを活用する中で、JC 制度によってスキルをジャッジできるので、活用しようと決めた。
- ・ また、大企業ゆえに助成金をもらえる研修が少ない中、JC 制度活用による上限 5000 万円という助成金の額に大きな魅力を感じた。
- ・ 研修人数が多いため研修場所を社外にしなければならず、その会場費負担などの問題で、一時は活用をあきらめかけたが、研修会社からのアドバイスもあり活用にいたった。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・ 新卒採用者に対する新人研修の一環として、ジョブ・カードを活用した実践型人材養成システムを 2009 年 4 月から導入した。対象は、新卒採用者 47 名のうち、開発系に配属された 38 名。2010 年度は 4 月より 6 カ月間の訓練を実施。対象は、配属先に関係なく、新卒採用者 36 名全員が対象。
- ・ 研修項目がかなり多岐にわたっているので、部署によってはこういうことをそもそもやっ

ていないという内容があった。そのため、現場によっては行っていない項目について OJT を行う必要が生じたので、JC 訓練の導入によって OJT の内容を統一することについて、現場の理解を得るために何度も話し合うなどの大変さがあった。

- ・もともと現場には現場の OJT があり、JC 訓練で体系だった研修を導入することに対して抵抗があった。JC 訓練の導入にあたっては、国でもっているレベル感にあうように、研修のメニューや項目、評価基準を考えないといけないが、それを現場に理解してもらい、実際に研修を行ってもらうのに大変苦労した。その際には、現場から「うちではこうやっている。こんなものはやっていない」などのすごい抵抗があった。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・訓練カリキュラムの作成には、専担者がいるわけではないので、人事のいろんな仕事をやりながらで3カ月くらいの時間がかかった。

③訓練の実施状況

- ・訓練時間は、おおよそ、OJT が3分の2、Off-JT が3分の1の割合で行った。
- ・Off-JT の訓練内容：マシン設定／Windows XP 入門、IT 研修、アルゴリズム共通基礎、システム開発手順の基礎、C 言語プログラミング、C 言語ワークショップ
- ・OJT の訓練内容：配属先オリエンテーション、既存システムの説明、プロジェクト内作業、プレゼンテーション準備・発表／面談
- ・2009年度は、最初の2カ月に同じ従来のカリキュラムで研修を行い、その2カ月の間に希望部署の精査をして配属を決め、3カ月目からは、開発系の人（システムエンジニア、データセンターエンジニア）のみが JC 制度研修をやるというスタイルだった。2010年は、配属を10月にずらし、入社した36人全員が、同じ研修を受けている。つまり、たとえば営業職は2009年は従来型の研修を行ったが、営業職とはいえ、そもそも IT の専門知識がないと十分に務まらないと考え、2010年は開発系と同様に6カ月の研修とした。

④訓練生の評価について

- ・評価者の職位や勤続年数はまちまちだが、大体、最終的には課長か部長が取りまとめている。実際に OJT の指導・評価を行っているのは、管理職になり立てくらいレベルの人か、その手前くらいの人（主任クラス）が多い。主任、係長だと、7、8年目くらい。ただ、5年目くらいの人で指導・評価を行っている場合もある。
- ・評価の段になると、訓練がうまくいったとして助成金の交付を受けるためには、評価が一定以上で研修の成果が出ていることが条件であるが、評価にあたる現場の技術者は、難しい項目について、新入社員ではとてもできないとして良い評価をつけない危険性があったので、事前に制度に関して現場の理解を得る必要があり、それが大変だった。そのときに

は、商工会議所、研修会社などにいろいろ相談した。

- ・具体的には、企業内で評価者同士の水準感を合わせるための打ち合わせを何回か行った。評価者同士の打ち合わせの際に、評価の厳しい人に対しては、「ここは前できなかったけど、できるようになったよね」や「こういう見方もあるのではないか」のような話をして、評価を上げることを納得してもらった。

⑤訓練の効果について

- ・2009年度の研修について、入社1年目の終りにフォローアップ研修をした際のアンケートからは、JC制度を活用した研修のやり方について新入社員は基本的によかったという感想を持っていることがわかった。また、JC制度活用以前に入社した先輩社員にも、後輩が新入社員研修で幅広い業務知識を学んでいることに対して危機感はあると思う。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・昨年度、今年度ともに正社員採用予定の新規学卒者に対する実践型人材養成システムの訓練実施のため、訓練修了後に全員を正社員として雇用している。4月の訓練開始時点で、対象者には、「形式的には6カ月の有期雇用になるが、訓練終了後に正社員として雇用する」と口頭で伝えていた。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・JC制度を活用した研修は、まず研修を受けている本人に対し、何を目標にやるのか、この研修は何のためにやるのかということが比較的具体的に文章になっているので、形として示しやすいというメリットがある。
- ・現場に説明する際も、「こういうものを目指して研修をやっており、OJTでも最初の6カ月はこれをベースに指導してください」と言うことで、それまで職種別に行っていて現場任せだった新入社員研修に共通のフォーマットができた。将来異動を考えた場合に、ほかに全然やったこともさわったこともない、考えたこともないような人は、何年もたつと抵抗感があるが、それをある程度なくすには、共通のOJTを行うのがよい。従来のOJTはある意味現場任せだったが、1つの芯を入れられた。
- ・開発系の主任クラス（入社してから6～7年目）が、OJTの評価を担当している。主任クラスは、非管理職なので、B社の人事制度上の評価はしていない。しかし、ジョブ・カード訓練の評価で“点数をつける”という作業を経験することは、新しい作業が増えたという意味では負担増ではあるが、管理職になるためのステップとして評価者自身にとってもプラスになっていると思う。JC制度では項目が具体的に書いてあるから、何をみて評価をすればよいのかがわかりやすい。将来的に部下を評価する立場になった時に何を見て人を評

価するののかということ、JC 制度の具体的なわかりやすい指標を用いながら体験できたことは、管理職になるためのステップとしてメリットになっていると思う。

- ・今後、JC 制度の評価基準を新人研修以外で企業内に取り入れるかについては、今後の人事制度の評価項目見直しの際に、ジョブ・カードの評価項目も検討材料にするつもりだが、具体的な予定はない。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・訓練実施計画の作成について、評価項目には、字義どおりにとれば新入社員にとっては難しいだろうという項目もあるが、訓練計画が認定されるためには、難しい項目を外して申請することはできなかった。最初は、難しい項目は外して認定申請しようとしたけれども、それも含めバックでやるのが認定の条件だった。そうはいつでも項目の中には B 社が行っていない業務もあり、そこは斜線でと言われたが、斜線も何割以上あったらだめだとか、認定のためのハードルが高いと感じた。
- ・地域によって、訓練プログラムの認定の基準に甘辛があると感じる。B 社が認定申請した神奈川県は厳格で認定のハードルが高いと感じた。

②訓練生の募集に関する課題

- ・正社員採用の新卒社員を対象に、実践型人材養成システムを実施しているため、募集に関する課題は特にない。

③訓練・評価など運用上の課題

- ・JC 制度を活用した新人研修では、幅広い業務が経験でき、幅が広がったというメリットがある反面、1つの部分で専門性を高めて即戦力になるのがおこなれているというデメリットもある。
- ・Off-JT 実施のために、自社以外の場所で行わなければならないことにもなって会場費がかかることの問題があった。
- ・訓練成果の評価に関して「A、Bが7割以上」と申請しているが、その7割の基準を満たすための内容としては、若い人にはちょっとハードルが高いかなというのはある。
- ・評価項目が各社にぴったり合うものではないので、何割かは変えていいなど、ある程度融通をきかせてほしい。また、細かい職種ごとにフィットした評価項目があると使い勝手がいい。
- ・項目数としては十分過ぎるくらいあり、法令遵守とか、基本的な事項も盛り込まれているので、それ以上に必要な項目はない。

④助成金の申請

- ・助成金は JC 制度の訓練導入に向けて、非常に意味があった。人事部として 5000 万円という多額の助成金をとってきたことが社内で認知されたこともあり、現場にも時間を割いて研修をすることに対する理解が進んだ。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・新人研修を機にジョブ・カードを作成した人が万が一転職することになったときに、本人が希望すれば、そのジョブ・カードに会社がコメントを入れて次の会社に持たせることになるのであれば、スキル評価が共通になることはいいけれども、それは事務的にすごく大変だと感じる。

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・ジョブ・カードは、職務経歴書よりは詳細な記録としてかなりのことが判断できると考える。1つの統一基準として見られると思う。ただ、評価者による評価のぶれが各社それぞれあるので、その点は考慮する必要があると思う。

(以上)

C社（電気通信工事業）

調査日：2010年5月27日

インフォーマント：取締役、総務

オブザーバー：地域ジョブ・カードセンターより1名 同席

インタビュアー：小杉、原、高見

実施訓練：有期実習型訓練（基本型）

1. 企業概要

- ・業務内容は、電気通信工事の設計・施工請負等
- ・従業員数は100名（全て正社員）。そのうち9割以上が電気通信工事作業員であり、残りは事務部門（総務・設計）である。
- ・業界としては経営環境が厳しいが、C社は他社にはない技術力を取引先から高く評価されており、不況にはとらわれず、むしろ仕事の受注は増えている状況である。
- ・採用については、2010年4月での新卒採用数は6名（全員が高校卒）。新卒採用数は、過去3年前と比べて増加している。
- ・新卒採用に加え、人員不足を補う意味でハローワークを通して随時中途採用を行っている。過去3年間の正社員としての中途採用数は63名。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・C社では、取引先から業務エリアの拡大要請を受けるなど、人員不足が見込まれる場合に備え、随時中途採用を行ってきた。中途採用では業界経験のある人を採用したいが難しい。また、C社の場合、業務遂行に特殊な技術を必要とすることから、業界経験がある人を採用できた場合でも育成する必要があった。中途採用者の年齢はほとんど20代前半。
- ・新人育成の仕組みは、直接先輩技術者についてOJTで学んでいくのが基本で、ジョブ・カード制度導入以前には、特定の新人採用後の教育プログラムはなかった。それは現場の作業員も事務部門もそうである。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・ジョブ・カード制度を知ったきっかけは、横浜市で行われた合同面接会で、商工会議所の人から制度を紹介され、活用を勧められたことが最初だった。
- ・ジョブ・カード制度活用により助成金が支給されることにまず魅力を感じた。C社には、1

人当たり1カ月でこのくらいの売り上げを出してほしいという目標があるが、新人が配属されると、その現場の責任者は新人に教えながらその人の分の売り上げも意識しなくては行けないので負担に感じる。助成金が支給されれば、そうした負担感が少し減るので、制度導入を検討し決断した。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

① ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・ 事務部門での中途採用予定者2名（総務1名・設計1名）に対して、2009年（5月からと7月から）にそれぞれ3カ月間、有期実習型訓練を実施した。訓練内容は、一般事務と電気通信作業設計施工管理。
- ・ 訓練生の募集はハローワークを通して行った。事務員に対しては応募が多かったが、取締役が面接して訓練生を決定した。選抜の基準は「素直で優しい子」であること。
- ・ 訓練生は、2人とも当該の仕事を未経験で、派遣社員の形で他社で働いていた、27歳と25歳の女性。

② 訓練カリキュラムの作成について

- ・ 訓練カリキュラムの作成について、一般事務の訓練プログラムは、総務が以前、秘書の学校に通っていたので、そのカリキュラムを援用してスムーズに作成できた。
- ・ 設計施工管理の訓練カリキュラムについてはそうはいかず、設計者のトップとの打ち合わせのためにほぼ毎日残業をしなければならず、作成に1カ月くらいかかった。
- ・ 雇用・能力開発機構とのやりとりについては、昼間にできるため、現場との打ち合わせよりは大変ではなかった。
- ・ 作成した当時は、雇用・能力開発機構に標準的なカリキュラムが存在しなかったため、全て独自に訓練カリキュラムを作成する必要があり、大変だった。
- ・ なお、電気通信工事作業員に対する訓練カリキュラムも作成したが、訓練はまだ実施していない。作業員の訓練カリキュラム作成には、現場の工事部長などと打ち合わせをして作成したが、専門外なため大変だった。

③ 訓練の実施状況

- ・ 訓練の内容は、OJTが8割、Off-JTが2割の割合で行った。
- ・ OJTの訓練内容（一般事務）：安全衛生作業、営業補佐、車輛管理、企業実習
- ・ Off-JTの訓練内容（一般事務）：ビジネスマナー、企業実習、能力評価、接客業務、パソコン基本操作
- ・ OJTの訓練内容（電気通信作業設計施工管理）：電気通信工事における基礎知識
- ・ Off-JTの訓練内容（電気通信作業設計施工管理）：ビジネスマナー、企業実習、能力評価、

設計・施工訓練、設計、パソコン基本操作

- ・Off-JTの実施場所については、総務・設計の場合ともC社内で行った。なお、作業員についての訓練カリキュラムでは、Off-JT実施について外部教育訓練期間を活用することになっている。
- ・訓練・指導については、一般事務の訓練生に対しては総務が直接担当し、電気通信作業設計施工管理の訓練生に対しては、設計の事務所において設計者が担当した。

④訓練生の評価について

- ・評価者は、一般事務の訓練生に対しては総務が行った。
- ・評価表があったので、評価しやすかった。何をどう評価していいのか、どういうものが至っておらず、どういう項目が至っていたというのが、具体的な評価項目があることでわかりやすかった。本人の自身に対する評価を行うこともよかった。
- ・また、実務で必要な能力と、ジョブ・カード制度の評価項目とは比較的対応しており、評価シートは使いやすいと感じた。
- ・評価者訓練については、商工会議所において開催された評価者講習に総務が参加したことがある。

⑤訓練の効果について

- ・訓練とセットの雇用の方がそうでない雇用よりも、講習などで現場を離れることに対する現場の理解がスムーズに得られやすい。訓練とセットでない採用者の場合、「こういう講習に行かせたい」と提案しても、現場からは「いま忙しいから無理」、「まだそのレベルに達していないから無理」のような反応が返ってくるが、訓練とセットの採用者であれば現場も対応する。講習に出て、資格・免許を取っていくことが、C社のような危険作業を伴う業務では重要であると考え。(※これについては、後述する実習型雇用についてのもの。後述する理由により、C社では、電気通信工事作業員に対して、ジョブ・カード制度を活用した訓練は現在のところ実施されていない。)

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練終了後の状況

- ・訓練を終了した2名ともを正社員として採用した。実際は、訓練開始前に面接をして、訓練終了後の正社員採用を見込んだ2名に対して訓練を実施した。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・制度導入以前は、新規採用者の育成はそれぞれの現場任せだった。ジョブ・カード制度訓練は、カリキュラムがしっかりしているので、きちんと教えられるというメリットがあり、

教えるほうもやりやすいというメリットがあった。

- ・助成金が支給されて講師料が発生するので、現場の人もしっかり教えようという意識を持つようになった。
- ・今後、新卒採用者にも、ジョブ・カード訓練のような体系だった研修を行いたいと検討している。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・C社では、中途採用に関して、不足を感じたらすぐに募集して補いたいので、ジョブ・カード制度を活用するために要する時間（認定に要する期間と、訓練生の募集から訓練開始までの期間）が長いことが最大のネックになっている。
- ・ひとつは、訓練実施計画の作成に要する期間（雇用・能力開発機構に申請してから認定がおきるまで）が約1カ月と長いので、欠員が出たらすぐに訓練生を募集して訓練を始めたいという会社のニーズにこたえられない。
- ・ただ、訓練カリキュラムの申請から認定までの時間が長いことは、将来の採用にそなえて先に訓練カリキュラムの認定を受けておくことで、対処可能ではある。その際、形式上は訓練開始日を記載するが、その日に訓練生が集まらない場合は開始日を延期するのでよい。

②訓練生の募集に関する課題

- ・訓練実施計画の作成に要する時間の長さ以上に問題なのは、訓練生の募集から訓練開始までにかかる時間の長さである。ジョブ・カード制度を利用するには、求職者が訓練開始までに、2, 3回はハローワークに通い、キャリア・コンサルティングを受けないと、ジョブ・カードの交付を受けられないと聞いた。そういう仕組みが、人員が必要な時にすぐ募集、訓練開始したいC社のニーズとマッチしなかった。
- ・上記の事情から、電気通信工事作業員について、最近ハローワークを通して5名を中途採用したが、ジョブ・カード制度を活用せずに、雇用の後2週間以内に訓練カリキュラムを作成すればよいという実習型雇用の方式で募集して充足した。この方式では緊急人材育成・就職支援基金より訓練中1人当たり月額10万円の助成金を交付される。助成金の額でいうとジョブ・カード制度の活用のほうが良いが、当社のスケジュール感に合わなかったためジョブ・カード制度を活用しなかった。

③訓練・評価など運用上の課題

- ・Off-JTの割合が全体の2割以上という要件が、事務部門の人はよいが、現場の作業員の場合は現場でOJTによって学ぶことが多いため、Off-JT比率の最低2割を達成するのが難し

く、使いづらい。電気通信工事作業員に対するジョブ・カード訓練カリキュラムを作成した際、当初6カ月で作成しようと考えたが、Off-JTの2割の座学の時間をつくるのが難しく、結局3カ月で訓練カリキュラムを作成した。

- ・上記の実習型雇用を活用した際に、この制度ではOff-JTの割合について2割以上という厳格な規定がなかったため、ジョブ・カード制度訓練カリキュラムのOff-JTの部分を引用してカリキュラムを作成し、これまで5名について6カ月のコースで訓練を実施した。

(2) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・C社では、応募者がジョブ・カードを持参した場合、履歴書と同様にジョブ・カードももちろん参考にはするが、C社の採用では面接がもっとも重要で、取締役による長時間の面接によって人物本位の採用を行っている。

(以上)

D社（特別養護老人ホーム）

調査日：2010年5月28日

インフォーマント：副施設長

オブザーバー：地域ジョブ・カードサポートセンターより1名 同席

インタビュアー：佐々木、山本

1. 企業概要

<業種>

- ・特別養護老人ホーム（昨年7月に新規開設）

<従業員数>

- ・正職員63人（うち介護職57人）、パート職員45人、計108人

※ 介護職には正職員、パート職員の両方がある。正職員には夜勤があるが、パート職員は日勤のみとなっている。

<経営課題>

- ・いくら求人（正職員、パート職員とも）を出しても人が来ない（この施設では未経験者も対象にしているが、未経験者を対象にしている介護施設は少ないとのこと）。
- ・人材を育成しても定着しない。3～4カ月経つと他の介護施設に行ってしまうため、人材の質が高まらない。能力の低い人がいると能力の高い人にしわ寄せがいき、その結果、能力の高い人が離職することになり、その人の代わりに能力の低い人の採用で補うという悪循環になってしまっている。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・新卒採用あり、中途採用あり（正職員として63人）。
- ・求人の方法としては、ハローワーク、駅前での広告、張り紙、チラシ、インターネット等々。
- ・能力評価基準として定型のものがあり、3カ月ごとに評価を実施（介護職は正職員に登用される可能性があり、パートは時給が100円上がる）

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・制度を知ったきっかけは、横浜市で行われた高校新卒者を対象とした合同就職説明会において、日本商工会議所の担当者が声をかけてくれた。
- ・日商さんの勧めでジョブ・カード制度を活用してみた。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・訓練生数1人。
- ・昨年8月にパートで採用した四大卒の27歳男性1名（前職は映画の編集アシスタント、福祉器具の販売）を正職員にする目的で、有期実習型訓練（キャリア・アップ型）を活用。
- ・パートで4週8休をきっちり働き、働きぶりもよかったので、正社員登用をするつもりで訓練を受けさせた。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・自社採用数（正規）1人。
- ・雇用・能力開発機構センターからの支援を受けた。

③訓練の実施状況

- ・訓練の内容は、OJTが8割弱、Off-JTが2割強の割合で行った。
- ・OJTの訓練内容：コミュニケーションの取り方、食事介助・排泄介助、入浴介助、移動介助、シーツ交換、介護記録
- ・Off-JTの訓練内容（学科）：企業ガイダンス、高齢者福祉事業概論、サービス提供の基本視点、食事介助・献立、排泄介助、入浴介助、更衣介助、体位交換・移乗、口腔ケア・投薬介助、ベットメイキング・シーツ交換、書類管理、緊急対応、機能訓練、職業能力評価
- ・Off-JTの訓練内容（実技）：施設実習、在宅サービス提供現場見学、ホームヘルプサービス同行訪問

④訓練生の評価について

- ・評価者訓練として、商工会議所の評価者講習会に出席。
- ・モデル評価シートを修正なしで使用。

⑤訓練の効果について

- ・外部研修によって技能は非常に向上する。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・本年1月7日～4月12日に行った有期実習型訓練（キャリア・アップ型）により、上記訓練生1名を正職員に登用。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・経費（コスト）面で、助成金はありがたい。今後も可能であれば活用したい。Off-JT 実施に問題あり（後述）。

③所属業界におけるジョブ・カード制度についての認知状況

- ・周辺には同業他社が多いが、あまり知られていないのではないかと思う。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

（1）制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

<訓練実施計画の作成>

- ・他社事例が参考になり、また、雇用・能力開発機構センターからの支援を受けられたので、問題なし。

<申請から認定までの期間>

- ・時間がかかる（1カ月強）。

<Off-JT 実施のための手続き>

- ・Off-JT の訓練時間が総訓練時間の2割以上という要件が厳しい（ヘルパー2級取得くらいしか項目がない。実際にはOJTでの訓練時間ももっと長い、Off-JTの要件に沿ってOJTの訓練時間を調整してカリキュラムを作成している）。

- ・委託できる外部教育訓練機関が限られている。

（近隣には、ニチイ学館と、三幸福祉カレッジの2つくらいしかない。ヘルパー2級以外に、介護の初心者養成する機関がない。高校生の講習に使うウィリング横浜は、予約ができない（抽選）、また、毎年4月にならないとカリキュラムが出ないし、日にちも変われば、料金も変わるし、開催場所もわからないなど申請する外部教育機関には不向き）

- ・今年4月の新卒採用の2名（高卒）は実践型人材養成システムで申請したいが、外部教育訓練機関への抽選において受講の可否（4月になってからでないといけない）によって、申請要件を満たさないリスクもあり、来年度は実践型人材養成システムを活用しない予定。
※ただし外部研修によって技能は非常に向上する。

②訓練生の募集に関する課題

- ・介護の仕事はやってみないとわからない。ヘルパー2級の資格を持っているからといって誰でもできる仕事ではない。

- ・他にも有期実習型訓練（基本型）で申請したことがあったが、申請前に解雇者がでてしまい、許可がおりなかった。

※ 求職者は中年男性が多い。

※ 未経験者だと3カ月は身体介護をさせることはできず、それ以外の仕事（掃除、洗濯など）をしながら、身体介護を実際に見て学んでもらう。男性は育成に時間がかかる。女性で3カ月くらい、男性だと6カ月くらい勤務しないと常勤職員の水準に達しない。なかには1年かかる人もいる。

※ 開所時の人員のうち未経験者が3分の1いたことから、マニュアルを作成。ただし、マニュアルだけでは現場での対応は不可能。判断力やコミュニケーションも求められるが、それらに不向きな人もいる。

③訓練・評価など運用上の課題

- ・評価シートについて、後で本人に記載してもらってもいいことだと思うし、そこを基準に評価をする上司の姿勢も大切なので、とてもよいと思う。

④助成金の申請

- ・現在、助成金の申請手続き中。ヘルパー2級資格取得のための78時間しか認められないのに、申請手続きは金額にかかわらず、時間を要し、負担が多すぎる。
- ・Off-JTが充実していて、ニーズに合った教育機関が、ビジネスとして成立している技術獲得のための講座が多くある職種のための助成金であると実感する。
- ・トライアル雇用等の助成金のほうが現実的である。

⑤訓練実施企業や訓練実施計画書等に求められる要件に関する課題

- ・Off-JTについて前述のとおり。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・助成金額について、企業単位でなく事業所単位で判定してもらえないか（横須賀にも同様の施設があり、その従業員と合算されるため、正職員100人以上となり大企業扱いとされる）。

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・オフィス業務、営業、事務などは大変有効であると思うが、介護の仕事においては、まったくの未経験者では、前職がサービス業等対人であるものでも、ヘルパー2級資格保有者でも、生理的に介護が務まるかどうかは実際にやってみないとわからない。未経験者の場合、入職して3カ月くらいで辞める人も多く、介護施設側からみると、「ジョブ・カード」はあまり有用ではないと思われる。

(以上)

E社（建築総合設備工事設計・施工業）

調査日：2010年6月15日

インフォーマント：常務取締役管理本部長、総務部部長

オブザーバー：地域ジョブ・カードサポートセンターより2名 同席

インタビュアー：小杉、原、山本

実施訓練：実践型人材養成システム

1. 企業概要

- ・ 建築総合設備工事設計・施工業、主に空調・衛生。従業員は300人強（うち非正規社員は約1割）。
- ・ 正社員の構成は、おおよそ現場6割、管理部門3割、営業1割。
- ・ 従来はゼネコンが主な取引相手であったが、近年はビルの管理組合やオーナーを顧客としてリニューアル業などが増えてきた。業界全体でもそのような流れ。
- ・ 顧客層の変化に伴い、会社側からリニューアル・空調・衛生・耐震工事などを提案し、受注を生み出すことが必要になってきた。同時に求められる能力として、技術力ばかりでなく営業力も必要になってきた。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・ 2010年4月の新卒採用は正社員9名。4年生大学卒業。技術系職種の採用。この9名に実践型人材養成システムを活用。
- ・ 新卒採用は定期的に10名前後行っている。労働市場が売り手市場の頃は2、3名の採用にとどまった。
- ・ 過去3年間の正社員としての中途採用者は8名、そのうち半分以上は事務系職種の採用。技術系の職種については、時間がかかるものの新卒採用をして自社のやり方を教育していくほうがよいと考えている。
- ・ 創業以来、人づくりを社是として、教育に力を入れてきた。そのため他社へ流出した人材も技術力が高いことから、「E社学校」と呼ばれるほどであった。
- ・ ジョブ・カード制度（以下、JC制度）活用以前から、新卒採用者に半年間の研修を行っていた（研修期間が9カ月の時期もあった）。
- ・ 同業他社の研修期間は大企業で3カ月～1年とバラつきがある。中小企業はOJTが主な訓練となっているのが現状である。

- ・従来、入社後2カ月間は座学、その後4カ月間を現場でOJTを行っていた。現場でのOJTは場当たりの部分があるのは否めなかった。また現場からは、何を教えればよいかわからない、という意見もあった。
- ・そもそも現場の業務には資格が必要であり、それら資格の取得は早くて5年、通常は7、8年かかる（資格は等級が上がる要件でもある）。そのため新人は現場でできる作業はほとんどなく、OJTで教える側の負担が大きい。
- ・いくつもある現場のうち、OJTで新人をどの現場に配置するかには変遷がある。かつて新人はOJT期間中、1人ずつ1ヶ所の現場に配置されていた。しかし配置された現場の作業の進捗状況によって、工程の一部しか経験できないこともある。そうすると配置される現場によって、経験できるOJTにバラつきが生じてしまう。そのため一人ずつ異なる現場へ配置をローテーションさせた。しかし現場で教える側にとって、ローテーションで次の新人が来るたびに同じことを繰り返し教えなければならず、負担が大きかった。そのため今年度は2~3人ずつで1つの現場に配置させ、それをローテーションさせるという試行錯誤の段階にある。
- ・技術担当者の訓練は、バブル崩壊後のゼネコン不況のため、技術研修（過去のクレームやトラブルについて泊まりがけの集合研修）や現場におけるISO担当者による技術管理ができない時期があった。そのため7、8年前あたりから技術力の低下が起きていた。
- ・技術研修や技術管理の不足で大きなミスが生じたわけではないが、技術が日進月歩で変化する中で旧態依然の方法で止まってしまい、金銭的・技術的効率性の両面で改善がなされない状態になっていた。
- ・現在はISO担当者ができる限り、現場へ出向くようにしている。また技術研修の再開も予定している。
- ・課長クラスは研修の重要性に対する認識が高い。
- ・技術のある社員が部下へ技術を伝えるための意識と体系作りが必要になっている。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・商工会議所からJC制度についての紹介がきっかけ。
- ・当初はOff-JT実施に抵抗があったが、助成金は制度導入に向けて大きな意味があった。
- ・従来の研修体系を崩すのは教える側の現場の負担が大きくなるため、6カ月の研修期間はそのままにして、JC制度の訓練に乗せることを考えた。もしそれが難しいようなら、JC制度の訓練の導入は諦めようと考えていた。

（2）ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・正社員採用の新規学卒者に実践型人材養成システムの半年間の訓練を4月から実施中。

- ・ JC 制度による訓練は昨年度に続き、今年度で 2 度目。
- ・ 訓練受講者は昨年度 8 名、今年度 9 名。今年度は現在、訓練実施中。
- ・ 以前の応募者は県内の大学がほとんどであった。労働市場の環境もあるかもしれないが、近年はそれまでなかった遠い地域からも応募者がいる。その応募者は E 社の教育への取り組みにも興味を示していた。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・ カリキュラムを含め、訓練コースの認定申請書類をはじめで作成するため、不慣れなことから作成に要する時間がかかり、苦勞した。
- ・ 今年度の訓練コースの申請は、前年度の書類があるために、初回のような苦勞はなかった。
- ・ 申請まで 1 カ月しか期間がなかったため、1 カ月で作成した。その期間は商工会議所とは週 1 回ペースで打ち合わせをして、頻繁にやりとり・サポートがあった。
- ・ 従来半年間の研修内容から、教える内容はある程度、決まっていた。技術部長らに聞き取りをし、それらを反映させた訓練カリキュラムを作成して、了解を取りつけた。訓練プログラムの内容作りに大きな問題はなかった。

③訓練の実施状況

- ・ 訓練時間はおおよそ Off-JT（学科・実技）が 3 割、OJT が 7 割。
- ・ Off-JT の訓練内容：ビジネス・マナー、建設業界における必須スキル、建設業に必要な仕事の基準、安全衛生と関係法規、建設業における業務ロールプレイ、建築製図、CAD。
- ・ OJT の訓練内容：安全衛生実習、設備工事施工補助実習、設備工事設計補助実習、設備工事設計実習、建築設備管理実習。
- ・ JC 制度の訓練を導入によって、これまで現場によって内容にバラつきのあった OJT が、どの現場に配置された新人に対しても、共通した OJT に統一された。
- ・ 従来は、入社後 2 カ月間は座学、その後 4 カ月間を現場での OJT を行っていた。しかし JC 制度の訓練を導入の際に、だいたい各月の第 1 週を座学、第 2 週以降を現場での OJT と、交互になるようにスケジュールを変えた³。

³ 実践型人材育成システムの訓練計画予定は、OJT と Off-JT とを相互に密接な関係を持たせることで訓練効果を高めるために、OJT と Off-JT は複数回（日・週・月単位等）で組み合わせることを基本とするルールがある。

従来

	4月	5月	6月～9月
第1週	OJT	OJT	現場で OJT
第2週			
第3週			
第4週			

JC制度の訓練導入後

	4月	5月	6月～9月
第1週	Off-JT	Off-JT	Off-JT
第2週	OJT	OJT	現場で OJT
第3週			
第4週			

※ 表中の「OJT」は各現場に配属される前の社内研修（実習・座学を含む）、「現場で OJT」は配属先された現場での実習、「Off-JT」は社外研修（実践型人材養成システムの認定基準を満たす Off-JT）を表す。

- ・このようなスケジュールにすることで、1カ月ごとに1週間、同期と顔を合わせての集合研修が、新入社員は自分が今どういうレベルにいる、ということを確認できるよい機会にもなっている。

④訓練生の評価について

- ・昨年度の訓練では訓練修了時に1回の評価を行った。今年度からは中間評価を入れる必要があり、3カ月と6カ月の2回評価を行う。
- ・評価者は研修の内容によって異なる。現場の OJT の評価は、現場の担当者である課長職以上が現場教育責任者に報告し行っている。課長職の年齢は主に40代前半。
- ・配置される現場のローテーションがあるため、現場ごとの評価は OJT 日誌（本人の評価と現場上司の評価を含む）によってなされている。
- ・評価基準については、JC制度の導入を担当した総務部長が評価者訓練の講習を受けた。総務部長から評価の仕方や評価基準を現場担当者、現場教育責任者へレクチャーする形で、社内で統一的な評価ができるようにした。

⑤訓練の効果について

- ・Off-JT を社外で行うことや、外部でいろいろな情報や知識を身につけることができることは、新入社員のやる気を刺激する効果もあったと感じる。
- ・Off-JT では従来は行っていなかった研修を幅広く行うようになった。具体的には、業界及び会社のルール、コミュニケーション、ドキュメンテーション技術、財務諸表、関係法規など。また CAD 研修も、従来は社内で利用しているソフトのみを教えていたが、外部研修でいろいろな CAD のソフトを学び、操作できるようになった。
- ・学んだ法律や財務などを現時点で理解している、していないは別にして、JC制度導入前に比べて幅広い研修ができており、これらが数年後により効果を生むことを期待している。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・昨年度、今年度ともに正社員採用の新規学卒者に対する実践型人材養成システムの訓練実施のため、訓練修了後も正社員。昨年度は8名が受講し、7名が修了（ただし1名は自己都合による退職者）。今年度は9名が訓練受講中。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・これまでにない地域からの新卒の応募者も増えており、充実した訓練を行うことが、人材確保にもつながっている。
- ・「JC制度の訓練を行っている」＝「認定を受けた充実した研修を行っている」という点で、学生へのアピールにもなっている。訓練に対して、応募してくる学生の関心も高く、質問もしてくる。
- ・導入前にOff-JTに費用がかかることに抵抗があったが、助成金があることで実施に至った。また実際に受け取った助成金の金額が大きいことが、経営側から大きく評価された。
- ・JC制度導入に向けて、助成金の存在は大きい。しかし今後、助成金がなくなったとしても、人を育てるためにも、この取り組みは継続していくべきだと感じている。
- ・JC制度の訓練を導入前の研修では、新入社員をどの部署の誰に研修を担当させるかという場を与えることがメインで、それにとどまっていた。しかしJC制度の訓練を導入するにあたり、総務部が主管であることが明確となり、さらに訓練状況を外部に報告するというよい緊張感・責任感が結果的にうまく機能していた。
- ・OJTを行う現場からは、OJTの内容が整理され、OJT担当者は教えるべきことが明確になり、これまでと違うきちんとした訓練プログラムとして、認識されている。また教えるべき内容が明確になったという点で、現場での負担はむしろ減った（以前は新人に何を教えるべきかわからない、という現場からの意見もあった）。
- ・また先述のOff-JTとOJTを交互に行うスケジュールは、現場にとっても、Off-JT後に現場に戻ってきた新人に何を教えたらいいか、ということにつながりやすい。
- ・各事業所によって人数や業務も異なる上、OJT担当者により教え方、考え方が違う。したがって、ある程度のマニュアル化で事業所によらない横の共通性が必要であり、今回のJC制度の活用で、その仕組みの一つができた。
- ・OJTの内容については、〇〇の工程を教える、という程度のものだったが、昨年、OJTの現場視察を行った際に、その現場の担当課長が分量のあるマニュアルを自身で作成していた。そのマニュアルを用いて、現場内にある事務所で研修を行っていた。マニュアルのようなものがないと教えられないと感じ、自分で調べ、マニュアル化をするという、教える側の自覚も生まれている。
- ・40代前半までの中堅社員からは集合研修をやってほしいという要望が以前からでてきて

いる。普段は別々の現場で仕事している同僚と集合研修を通じて、自身がどの技術水準にあるのかを知り切磋琢磨する意味でプラスとなるという意識から、集合研修の要望がある。

- ・ JC 制度だけがきっかけではないが、きっかけの一つにはなっている。部下に教えるためには、教えるためのマニュアルを自分たちで作らなければいけない。教えるためには自分たちのレベルがどの辺りかがわからないといけない。そこで自分たちのレベルを知りたいという観点からも、集合研修の要望が出てきている。
- ・ 今年から始める現場研修では、技術部で課長職より下の 30 代半ばから 30 代後半の社員に設計と積算についての研修を行う。現在の技術部長の年代の社員は課長職のころから、現場で見積もりなどを求められても、それに応じることができた。しかし課長職より下の社員たちは教えられていないため、それができない。そのため具体的に一番即効性があるので、それら研修を行うことになった。またそれら研修の講師は、設計や積算の課長ではなく、技術課長に担当させることになっている。講師をする技術課長も教えるために勉強をすることになる。これは、研修への様々な要望の中の 1 つである。
- ・ また次の世代の経営者を育てるための自主勉強会も企画している。社内で教育に対する重要性や危機感を共有し、そのような機運が盛り上がりはじめている。
- ・ 今回の JC 制度の訓練によって新人教育の体系はでき、新人が次のステップに育っていくためにも、中堅層も同時並行で教育する必要がでてきた。そのため外部のコンサルタントを加えて、全体の教育体系の見直しに着手している。今回の JC 制度の活用は、その足がかりとなったと考えている。
- ・ 現在、社員の能力評価は「チャレンジシート（目標管理）」と「仕事ぶり（コンピテンシー・行動）」の二つを基準にしている。JC 制度活用によって新入社員に対する能力評価の仕方に変化はあったが、それ以外の社員に対して現在のところ変化はない。社内での議論に上げていないが、インフォーマントである総務部長が描いている構想として、「仕事ぶり」に対して、新入社員以外の社員にも JC 制度のような能力評価の仕組みをあてはめられると考えており、将来的に組み込みたいと考えている。

③所属業界におけるジョブ・カード制度についての認知状況

- ・ 同地域にある管工事業の同業他社で、JC 制度の実践型人材養成システムを導入している会社は現時点ではない。同業他社の関心や認知状況についてはわからない。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

（1）制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・ 助成金の申請手続きの書類の量が膨大である上に、内容が重複している書類もある。例えば、Off-JT 研修について全体で提出する書類と一人ごとに出す書類と同じような内容のも

のをいくつも作成しなければいけない。認可の受ける際に提出する資料を含めて、簡素化してほしい。そうでなければ、JC 制度がよいと感じても、実際に活用しない企業もあると思う。

- ・また膨大な書類と煩雑さのために、JC 制度の業務担当を他の者に引き継ぎができる量や質ではない。新しい担当者へのスムーズな引き継ぎを可能にするためにも、必要な書類をわかりやすく、かつ簡素化してほしい。
- ・現在の担当者の総務部長は、今回の JC 制度活用をステップに、入社 2 年目以降の社員の教育体系を作ることにも取り組んでいる。業務の効率化のためにも引き継ぎが可能になるような書類簡素化を強く望んでいる。

②訓練生の募集に関する課題

- ・正社員採用の新卒社員を対象に、実践型人材養成システムを実施しているため、募集に関する課題は特にない。

③訓練・評価など運用上の課題

- ・2008 年度の訓練実施計画を申請する時点では、評価シートの評価項目である能力ユニットは業種ごとのコード番号があるものから選ばなければならなかった⁴。申請の際に雇用・能力開発機構から提案があった評価項目を全て設定してしまったため、技能・技術に関する能力が、新入社員に求めるには非常に難しい内容が多くなってしまった。それらは入社 3、4 年目で十分な水準であった。そのため実際には評価できない項目が多く、新入社員向けの評価項目としては現実的でない。なお今年度の評価シートは連続性を持たせるために、昨年度と同じものを利用している。

④訓練実施者や評価者の必要性は感じるか。また、今後、どのように養成していくべきかなど。

- ・上司・先輩が技術をどのように部下に伝えるかの、教える側の教育の必要性は感じており、教育体系をつくることに着手している。2(1)①と 2(3)②で先述のとおり。

⑤助成金の申請

- ・助成金は JC 制度の訓練導入に向けて、非常に意味があった。

⑥訓練実施企業や訓練実施計画書等に求められる要件に関する課題

- ・外部講師による Off-JT 研修は、申請までの短い準備期間にもかかわらず、地域のコンサル

⁴ 2009 年度から要件が緩和され、コードがない独自の評価項目を一部設定することが可能になった。

ティング会社など3社の協力が得られ、この点は運がよかった。

- ・Off-JT 研修を社外の会議室を利用しなければならないは、会議室の手配と費用面での負担が大きい。特に昨年度の申請が訓練開始の2カ月前であったため、社外の会議室の確保が難しかった。社内の会議室・研修センターを利用できることが望ましい。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・助成金の申請に必要な証拠書類として、受講生がつけたOJT 日誌の休憩時間の記入ミスや、その他の入力ミスについて、雇用・能力開発機構の指摘に対応するために、書類の修正とそれをファックスする作業が思いのほか、担当者の時間と手間が取られている。間違いを修正する必要性は承知しているものの、重要な箇所の間違いと細かなミスについて、それぞれに修正・対応の方法を考えてほしい。

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・もし中途採用に対して、他社でJC 制度の訓練プログラムを修了した応募者がいた場合、よい制度と認識しており、非常にいい成果につながることを期待できるので、JC 制度の訓練プログラム修了は採用へのプラス評価になる。
- ・JC 制度の訓練がよい制度という認識があることは、業界横断的な必要な知識・技能を企業間で共通の認識を持つきっかけになることも考えられる。

4. その他

- ・JC 制度の訓練は非常によい教育訓練であり、よい制度として感謝している。銀行筋や対外的にもその話をするほどである。
- ・実践型人材養成システムで新入社員により教育訓練を施せた。しかしその社員向けの2年目以降の教育訓練についての教育体系ができていないと、訓練を修了した2年目以降の社員が、毎年のようにその段階で留まってしまう。そのため今後の要望として、1年目で学んだことが活かせるような継続的な教育訓練の体系や、その体系作りへのサポートを希望している。

(以上)

F 社（建設業）

調査日：2010年8月11日

インフォーマント：専務、総務課職員

オブザーバー：地域ジョブ・カードセンターより2名、
中央ジョブ・カードセンターより1名 同席

インタビュアー：山本、高見

実施訓練：有期実習型訓練（基本型）

1. 企業概要

- ・1985年創業。業務内容としては、原子力発電所のメンテナンス工事を行うことが大きな柱だが、他にも大きなプラントの保守点検や、修繕工事、建設工事を行っている。売上げのウェイトは、発電所関係が約半分、その以外のプラント関係の工事が約半分である。
- ・売上げはここ数年伸びている。原子力発電所関係は、国策もあるので、仕事量、工事の受注金額とも、あまり景気に左右されず安定的。一方、プラント関係の工事は、リーマンショックなどの際は仕事量が激減するなど景気に左右されやすい。今後は原子力発電所のほうにもう少しウエートを置きながら、安定した工事の受注を目指して営業活動を積極的に行っている。
- ・従業員数は35人（全員が正社員。内訳は、約20人が現場の作業員、ほか、事務系5人、管理系が4, 5人）。
- ・現場の主な職種は、大きくくりでは機械工であるが、その中に、担当する仕事によって、配管工、溶接工、電気工などの工種といわれる専門分野がある。
- ・原子力発電所の仕事は、品質面、管理面で高いレベルを求められる。F社が重きを置いているのは、特殊機械のメンテナンス技術や溶接技術である。また、機械を分解点検するにしても、国が定める資格ではないが、顧客企業が定めている社内認定のような技能があり、それをクリアしないと仕事が受注できない。たとえば、こういう社内認定の技能者を何人か持っていること、公的資格のこういうものを持っていることなどと仕様書に書いてある。そのためF社では、顧客企業のニーズ、技術の基準にこたえるために、資格を積極的に取得させるなどしている。

2. ジョブ・カード制度活用背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・現在は新卒採用は行っておらず、全て中途採用で人材を確保している。過去3年間で10～

15人程度採用した。

- 新卒採用は3, 4年前に1回行い高卒者を採用したが、F社の仕事は肉体労働が多く結構きついため、やめてしまった。中途採用の場合、建設業に関わった経験がある応募者ならば、このくらいのつらい思いはしているだろうなどと予想がつき、技術がなくても、入社してから技術を習得するまでの根性があるかどうかを経歴でわかる。新卒者はそれがわからないので、現在は新卒採用は行っていない。
- 中途採用は、経験者、未経験者とも応募してくるが、F社の仕事は未経験者では務まらないのではないかと考えており、経験者を優遇して採用している。技術的な経験がなくても、建設業が何たることかがわかっていないと、つらい、面白くないという理由で若い人は簡単にやめてしまう。この点、ある程度、建設業の仕事を経験してプロ意識が少しでもあると全然違う。
- 採用経路は主にハローワークを通してである。応募が来るか来ないかはタイミングによる。
- 人材が不足したから募集をかけるというよりは、現在は常に中途採用の募集をハローワークに出している。F社は現在は下請を活用しているが、今後社員を増やしていき、自社で対応できる部分を増やすことを目指している。いい人がいれば採用して、さまざまな顧客対応をできる限り社員で対応できる形でない、なかなか顧客の求める品質や管理を提供できないと考えている。
- 建設業の仕事経験があまりない人に対しては、これまでも入社後半年～1年くらいかけて研修を行ってきた。顧客先の現場に出向いて工事を行う際に、会社として一番気をつけているのが危険であり、建設業の経験の少ない採用者は、まず自社工場で仕事をしながら研修をさせ、いろいろな危険を理解させ、動工具の安全な使い方などを最初に学ばせてきた。技術的なことよりも、建設業に慣れる、つまりまずは自分がけがをしない、人にけがをさせない、何が危険か、どうしたら安全なのかということ体を理解するだけでも結構時間がかかる。また、現場に行くとグループで仕事をするのでコミュニケーション能力なども必要で、最初の研修期間にそういったいろいろな能力・適性を見きわめながら、技術習得もさせている。
- 上記の研修以外に、現場を離れて、座学で安全の講習を行ってきた。新入社員教育の場などでモラルや基本的技術の教育をするが、それ以外に、顧客先に送り出す際には、プラントによっても全然ルールが異なるので、そのプラント、顧客に合った「送り出し教育」を行っている。
- 人材育成に関して、ジョブ・カード制度活用以前はそれほどしっかりとしたカリキュラムがあったわけではない。また、中途採用者は入社する時点で人によってレベルが違うため、採用者によって育て方は全く異なっていた。
- 育成の面での課題として、従来はこういう公的な資格を取らせておけばいいかという思いで、工事に必要な技能講習など、公的な講習に行かせて取得させていたが、資格のあるな

しだけでは能力を見きわめられないと感じた。たとえば工事屋だから技術さえあればいいというのではなく、コミュニケーション能力なども非常に大事になってくるので、技術以外のことも教育したり、コミュニケーション能力などは性格もあるので、例えば営業向きとか監督向きとか、職人で1人でじっくりやる確実な仕事タイプとか、その人ごとの適性を見きわめることによって教育を変え、適正に配置するのが大事ということを感じていた。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・ジョブ・カード制度活用のきっかけは、総務課職員の知り合いが商工会議所にいる関係で、採用の際に助成金が支給されて教育訓練を行える制度があるという話を聞き、それが自社の採用にフィットするのではと感じて導入しようと決めた。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・中途採用の溶接作業員を対象にした有期実習型訓練を、現在まで訓練中も含め7回実施している。現在訓練中の人は3, 4名。訓練コースは、溶接作業員育成コース。
- ・ジョブ・カード制度を活用しての採用について、中途採用者を募集する際に「一般求人」と「有期実習型訓練」を併用し、応募者がジョブ・カード制度の要件に該当するのであれば制度を活用して採用し、経験者などそれに該当しない者は一般求人の枠で採用している。
- ・募集をかけたときに、応募が複数あって採用選考したこともあった。そのときの選考基準は、経験の有無や、年齢である。ジョブ・カード制度を活用しての採用者は全員20代の男性である。多少の建設業の経験がある人もいれば、全く未経験の人も1人いた。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・訓練カリキュラムは、最初に訓練生を募集したときに、策定して認定を受けた。その際、専務と工場長とで、今後、どうやって人材を育てていくかを話し合い、ジョブ・カード制度が定める要件とのすり合わせもしなければいけなかったもので、作成までに結構時間がかかった。
- ・ジョブ・カード制度導入以前から、現場では、書面にはおこされていなかったものの人材育成の仕組みがあったので、ジョブ・カード訓練のOJTの部分は、そうした既存の育成の仕組みを活用するために書面におとした側面もあった。
- ・カリキュラムの作成には、いろいろな資格試験（アーク溶接の資格など）の日程などとも合わせて組む必要があった。資格試験の受験を、訓練開始から3カ月後、270～280時間ぐらいのところにもっていくために、訓練内容・期間を調整して約4カ月間のカリキュラムを作成した。
- ・訓練カリキュラムの作成は、最初は約2カ月かかった。その後は、資格試験などの日程と

の調整などの手間はその都度あるが、その他はある程度アレンジすればできるので、2～3週間ぐらいで作成できた。つまり、訓練生によって取得させたい資格に違いがあり、そのために外部講習の期間が変わってくるので、訓練期間も若干長い短いという違いがあるが、カリキュラムの内容は大幅に変わるということはない。

③訓練の実施状況

- ・訓練時間は、おおよそ、OJTが8割、Off-JTが2割の割合で行った。
- ・OJTの訓練内容：アーク溶接、プラズマ切断作業実務及び安全衛生
- ・Off-JTの訓練内容：オリエンテーション、溶接の知識、ヒューマンスキル、能力評価の学科の他に、ガス溶接技能講習など外部講習
- ・Off-JTでは、外部講習を受講させて資格を取らせるだけではなく、社内でも内部講師の下で座学を行っている。経験10年以上の人、有資格者が講師を務めている。
- ・これまで、ジョブ・カード制度を活用して、ガス溶接で玉掛け、クレーンの技能講習を受けた。また、災害防止協会などが主催する外部の技能講習を受けた。仕事によってはこういう講習を受けていないとこの機械は触れないなどが法律で定められているので、その場合は外部の講習を受けて資格を取得する必要があった。
- ・OJTでは、カリキュラムを、多少時間に余裕を持たせて必要最低限の内容を教えるように組んだので、現場からはやりづらいなどの声は聞かれなかった。

④訓練生の評価について

- ・訓練生の評価自体は、専務が行っているが、現場のリーダーなど、OJTを担当している各担当者の声を吸い上げて評価している。
- ・評価項目はそれほど細かい内容ではないので、評価に迷うようなことはなかった。

⑤訓練の効果について

- ・まだ訓練終了者が1名のため訓練の効果ははっきりはしないが、ジョブ・カード訓練を活用したことで、現場にこれまであった人材育成のやり方を書面におとし、詳細な訓練カリキュラムに基づいて訓練を行えたことはよかった。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・訓練を終了した人は、調査時点で1人のみ。訓練終了後、正社員として雇用した。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・従来は、採用の際、ある程度の技術をもった経験者でないと採用しづらかったが、ジョブ・

カード制度を活用することで、助成金も支給されることもあり、人に対する投資という意味で教育訓練を行いやすくなった。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・最初に訓練カリキュラムの認定を受けるための書類作成が大変で、作成にはけっこう時間がかかった。

②訓練生の募集に関する課題

- ・ジョブ・カード制度では、訓練カリキュラムの申請の際に訓練開始時期を明示して、それに合わせて求人を行う形になっているが、実際は、訓練開始時点までに応募者が集まるかどうかは不確かである。応募者が集まらなるとまた申請しなおさなくてはならないので、そうした仕組みによって日程の調整など手間がかかっている。

③訓練・評価など運用上の課題

- ・ジョブ・カード制度の評価シートとして基準をクリアするために、F社が考えている評価基準からすると、若干合わせる必要があった。

④助成金の申請

- ・助成金の申請書類の作成も、最初は手間がかかったが、今後は大丈夫だと考えている。

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・応募者がジョブ・カードを持参してきた場合、履歴書よりは詳細な情報量があるので、わかりやすいと考える。

(以上)

G社（漬物製造業）

調査日：2010年8月11日

インフォーマント：取締役

オブザーバー：中央ジョブ・カードセンターより1名、
地域ジョブ・カードセンターより2名 同席

インタビュアー：高見、山本

実施訓練：有期実習型訓練（基本型）

1. 企業概要

- ・漬物の製造、販売を行っている。従業員は9人（うち正社員4人、非正規社員5人）。
- ・従来は卸主体であったが、現在はインターネットおよび店舗での販売経路を展開し、売り方を変えてきている。
- ・地域の漬物製造業の経営状態も全体的に悪い。その中で販売経路の開拓などを行っている過渡期にある。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・従業員はパートのみであったのを、販売も手掛けるようになり、正社員の雇用に切り替えてきた。
- ・正社員は内部登用ではなく、正社員募集に応募してきた中途採用者。なお3か月間は研修のための試用期間をおいている。
- ・正社員募集をすると応募はあるが、仕事に対する向き不向きから、試用期間中で続かずに辞退する人が多い。基本的に3か月の試用期間を続けられる人はある程度根性があり、その後も仕事を覚えて続けられる。
- ・募集方法は主にハローワークで求人を出す。応募者は40歳～50歳代が多い。漬物製造の経験がなければ覚えてもらう必要はあるが、求めている人材には、人をまとめる管理能力のある経験者がほしい。
- ・応募者の質はあまりよくない。実際に仕事をしないと、どのような能力があるかはわからないため、基本的に応募者を面接の段階で不採用にすることはない。
- ・漬物製造は仕込み、加工、調味料の加減（野菜を洗う、きる、計量、包装する）の水仕事であり、G社は手作業で行っている。また重い物を持つなどの重労働もある。製造は当然のこととして、時間に追われながら常に効率を考えて作業を進めると同時に、正確さが求

められる。効率性や正確さといった基本的な部分は、研修中であっても厳しく求めていく。そのため意識が低い人だと、参ってしまうこともあると思う。

- ・店舗での販売は正社員1人と販売要員としてパート1人とともに2人で、忙しいときには3人でやっている。店舗では、平日の昼間などの比較的手の空く時間に、製造もおこなっている。
- ・正社員は全員、工場での漬物製造、店舗での販売を行う、製造から販売（数字管理）まで一通り担当できる。
- ・パートの就業時間は短く、担当する仕事内容はある程度、固定している。
- ・漬物の材料のできや調味料のほか、季節によっても出来上がりまでの期間なども違ってくる。そのため断片的な仕事をこなしながら、製造の一連の流れを理解できるようになるまで一年ほどかかる。
- ・ジョブ・カード制度訓練を活用する以前の正社員への訓練は、実際にある仕事をこなしながら覚えていく。そのため計画的な順番などはなく、目の前の仕事を1つずつ覚えていく。従来のOJTではインフォーマントである取締役や、ベテランの従業員が教えていた。
- ・取締役以外の人も教えることがあるため、その後の作業を見ていると、細かいところで違いが生じていることがあった。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・経営上の問題を聞かれた際に、人がいない、ということ話を話していた。それを聞いた地域ジョブ・カードセンターの担当者からジョブ・カード制度について紹介され、制度を知った。
- ・以前より試用期間としての研修3カ月を設けていたため、それをいかに計画的に効率よく教えられるかという課題もあった。
- ・書類手続きなど一人では難しかったが、地域ジョブ・カードセンターのサポートがあった。

（2）ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・これまでに有期実習型訓練（基本型）を2回実施（1回1人ずつ）。そのうち1回は訓練終了後、正社員雇用。もう1回は1カ月ほどした訓練途中で、自分には不向きという理由で本人から訓練を辞退した。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・訓練実施計画など訓練認定のための書類と、公的助成を受ける認定を受けるための書類の作成は、地域ジョブ・カードセンターの担当者がほとんど作成した。そして訓練カリキュラムに組み込みたい訓練内容やその時間配分を、話し合っ修正し完成させた。

③訓練の実施状況

- ・訓練時間は Off-JT（学科・実技）が 71 時間（2 割）、OJT が 275 時間（8 割）。期間は約 3 カ月。
- ・Off-JT の訓練内容：企業ガイダンス、漬物の基本歴史、食品衛生、生産及び在庫管理、販売、搬送の管理、売上げの管理、能力評価シート実施、衛生管理の実技、販売、搬送の実務、各種漬物の生産実務、各種漬物の製造実務。
- ・OJT の訓練内容：漬物の製造実務、搬送、販売実務。
- ・Off-JT の外部講習では、料理学校で漬物の仕込み方法と味加減の実践、商工会議所で売り上げ管理や損益計算の講習を受けた。
- ・これまで 10 分程度で話をしていたことも、2 時間の時間を取れば 2 時間かけて丁寧に教えた。
- ・これまでになかった訓練内容も含めて、Off-JT と OJT とバランスの良い納得のいくよい訓練カリキュラムができた。
- ・OJT と訓練評価は、インフォーマントの取締役が一人で担当した。
- ・取締役が OJT の訓練担当者であるため、そのあいだの取締役の通常業務ができない。しかしジョブ・カード制度の決められた訓練を行うために必要なこととして周りの従業員も理解しており、仕事を割り振りやすかった。

④訓練生の評価について

- ・評価シートの項目立ては、地域ジョブ・カードセンターの担当者がサポート。
- ・評価項目は実際の仕事内容と違和感なく、スムーズに評価できた。
- ・むしろ評価シートをチェックすることで、教えることに漏れがないかを確認することができた。

⑤訓練の効果について

- ・従来の研修では取締役以外にも、ベテランの従業員が教えることもあり、細かい点で作業の違いやずれが生じていた。今回のジョブ・カード訓練の OJT は、取締役一人で担当した。手取り足とり教え、一番手を抜きやすいところなどは厳重に注意して教えたため、仕事に確実性がある。そのため現在は仕事も任せられる。
- ・Off-JT の外部講習は、訓練生本人の意識も変わってくる。また社内でのみ教わるより、いろいろな人から教えてもらうことも大事だと考えている。むしろ外で厳しい人に教わってきてほしい。
- ・ジョブ・カード制度訓練を受けた訓練生は、それ以前の雇用した正社員と比較すると、仕事の確実性に関してよい成果がでている。
- ・初めに基本的なところを教えることで、大きなミスはしない。わからないことがあれば自

分で質問に来る。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・有期実習型訓練を修了した1名を正社員雇用。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・先述の2(2)⑤のとおり、OJTを徹底したことで確実性のある仕事ができる。また外部講習を受けたことは、訓練生本人の意識が変わりよいことだと考えている。
- ・助成金は思ったよりあった印象。
- ・もし今後、助成金がなくなったとしても、費用が発生する外部講習は続けていきたい。先の本人の意識の面へのメリットが大きい。
- ・その他のメリットとして、ジョブ・カード制度の訓練活用以前に雇用した正社員に対して、これまでに感じていた作業の細かな違いを、どこをチェックすればよいか、どこを間違いやすいか、が明確になった。そしてそれらの細かな差が出ないようにするために、どう説明すればよいかということも整理できた。

③所属業界におけるジョブ・カード制度についての認知状況

- ・今のところ、同業者でジョブ・カード制度を利用している話は聞いたことはない。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・Off-JTの外部講習先の料理教室は、組合に紹介してもらった。また訓練日の融通がきくところを探したので、外部講習をスムーズに訓練に組み込むことができた。そのため、外部講習の選定や訓練日程の調整に大きな問題はなかった。
- ・書類手続きに関して、全体のボリュームが大きく、複雑だった。特に訓練カリキュラムを作り、訓練認定を受ける際の書類作成の労力が大きかった。書類手続きがもう少し簡単になってほしい。

②訓練生の募集に関する課題

- ・先述の2(1)①の2人とは別に正社員に応募してきた人に対して、ジョブ・カード制度の訓練を説明し、ハローワークでキャリア・コンサルティングを受けてくるように伝えたが、それっきり来なかった。
- ・ジョブ・カード制度自体の求職者の認知度が低いと感じる。

- ・助成金があるため研修期間中は時給 700 円のところを、定着も考えて時給 800 円にしている。そのためジョブ・カード制度は、求職者にとってもよいと思う。

③訓練・評価など運用上の課題

- ・運用上の課題は特になし。

④訓練実施者や評価者の必要性を感じるか。また、今後、どのように養成していくべきかなど。

- ・インフォーマントの取締役が訓練および評価を担当しているため、該当しない。

⑤助成金の申請

- ・訓練修了後の助成金申請の書類は、これまでの書類を確認しながら一人で作成できた。

⑥訓練実施企業や訓練実施計画書等に求められる要件に関する課題

- ・特になし。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・先述の3 (1) ②のとおり、求職者のジョブ・カード制度の認知度が低いと感じるため、もっと認知度をあげるような取り組みをしてほしい。
- ・実際に制度を活用して、良い制度だと感じている。ジョブ・カード制度の訓練を一度やりきれてホッとしている。この制度をなるべく長く続けてほしい。

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・通常の履歴書を持って応募してきた人の中には、志望動機や特技、希望・要望などをまったく書いていない人もいる。ジョブ・カードであれば、キャリア・コンサルティングを受けるため、自身の長所など様々なことが書き込まれている。またそれらの情報には面接で聞いても言わないようなことも、書いてあったりする。無理やり書いている箇所も見ればある程度わかるが、無理やりであっても、その人を判断する上で役立つ。

(以上)

H社（印刷業）

調査日：2010年9月30日

インフォーマント：代表取締役社長

（ヒアリングの最後に訓練担当者および訓練受講者にも話を伺った）

オブザーバー：中央ジョブ・カードセンターより2名、

地域ジョブ・カードセンターより2名 同席

インタビュアー：中道、山本

実施訓練：有期実習型訓練（基本型）

1. 企業概要

- ・印刷業、従業員は20人強（うち非正社員が1人）。
- ・創業当時はタイプ印刷から始まった。現在は出版、印刷の他にデータ加工やホームページ作成なども手掛けている。シンプルな印刷物ばかりでなく、手の込んだ複雑な仕事が多い。
- ・人材の採用・育成の基本的な考え方は、人材の質が問われる時代への対応のため、設備重視から人材重視へシフトしている。
- ・主な顧客は、取引が多い順に学校・教育機関、各種団体、民間である。
- ・H社の近年の売上は、横ばいもしくは若干伸びている。様々なアイデアを出し、付加価値のあるサービスを提供しており、売上は落ちてはいない。
- ・H社を含め、そもそも地方の中小企業の景気は、機械・電機産業を除いて、リーマン・ショック以前の景気拡張期にも景気がよくなっていなかった。そのため大きな景気の山もなく、長期低落の傾向にある。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・2009年度に新卒者を1人採用。本年度の新卒採用者はなし。
- ・今回のジョブ・カード制度の訓練生を除いて、過去3年間の中途採用者はなし。
- ・地域とのつながりも重視し、派遣ではなく直接雇用での人材確保を会社の方針としている。
- ・これまでの求人は、ハローワークの求人、経営者団体の共同求人、大学や専門学校への新卒求人を通じて行ったことがある。
- ・募集をかけると短い期間で多くの人が応募してくる。どの求人経路に限らず、応募者全体では様々な人がいて、全体的なレベルはそう高くはない。しかし、その中から採用する人材の質とその定着はほぼ満足している。

- ・正社員採用であっても半年間の試用期間を設けている。
- ・これまでは、あらたに人材を迎えても、指導・育成するシステムが確立されていない。それらがなく、日々の仕事をこなしていただくだけで精いっぱいになってしまう。また同時に指導にあたる人を育成する必要もある。
- ・従来は普段の業務をしながら新人を指導していた。そのため新人の訓練のためだけの担当者をつけることはなかった。一応の指導者は決めていたが、その指導者も今回のジョブ・カード制度の訓練で行ったような訓練担当者としての意識はなかった。
- ・また指導する内容も目の前の仕事をしながら覚えていくやり方のため、やるべき項目や目標を細かくは決められていなかった。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・地域ジョブ・カードセンターの担当者からジョブ・カード制度の紹介があった。
- ・ジョブ・カード制度とは別に以前、企業団地の事務局運営に雇用・能力開発機構からの助成を受けたことがあり、国の助成制度の利用経験があり、助成金の申請手続きなどにある程度の慣れはあった。
- ・助成金があることも制度利用のインセンティブになった。
- ・3, 4年前に ISO9001 と ISO14001 を取得した。ISO 導入までの紆余曲折はあったが、ISO に人的資本の活用法があったため、従業員には訓練に前向きに取り組む意識は生まれていた。そのためジョブ・カード制度の訓練実施に向けて、ある程度のベースができていた。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・ジョブ・カード制度による訓練は有期実習型訓練（基本型）で「企画・営業」1人、「編集・デザイン」1人を募集した。
- ・そもそも今回の求人のきっかけは、制作部（編集・デザイン）で欠員が出ることがわかっていたため、補充する必要があった。営業は新規増員。
- ・各訓練コースに15人ほど応募者があった（当初、正社員の一般求人を出した時期があったため、多くの応募があったと考えられる）。

【企画・営業】

- ・応募者は男性が多く、年齢層は20代～50代後半まで幅広かった。
- ・採用者は20代後半の男性で大卒。前職は正社員として事務機器の営業をしていた。ただし営業職で過去5年以内におおむね3年以上継続して正社員としての就業経験はない（有期実習型訓練の受講対象の非該当者にはあたらない）。
- ・採用では必ずしも営業経験ではなく、コミュニケーション能力といった素養を重視した。

【編集・デザイン】

- ・応募者のほとんどは20代、30代の女性であった。
- ・採用者は40代前半の女性で短大卒。デザイン事務所や印刷会社での勤務経験有。フォトショップやイラストレータといった画像編集や描画アプリケーションソフトを使いこなす技能は持っているが、印刷のカラーインキやカラーマネジメント（色彩管理）などの知識はない。
- ・H社の業務はデザインやカラーを複合的に扱うために、カラーマネジメントの知識は不可欠であり、それには高度な専門性と熟練を必要とする。そのため編集・デザインの採用には、ベースとなる編集やデザインに関するソフトを使いこなす能力や経験を重視した。カラーマネジメントは訓練の中に組み込まれている。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・各訓練コースのカリキュラムの作成は、地域ジョブ・カードセンター担当者のサポートを受けながら、社長から大まかなカリキュラム内容の指示を受け、各訓練担当者が1週間ほどで完成させた。通常業務でチラシやパンフレットなど企画のようなものを作る仕事もあるため、比較的そのような作業は慣れている。

③訓練の実施状況

【企画・営業】

- ・訓練期間は平成22年1月～5月の約5カ月間。訓練時間は465時間、うちOff-JT（学科・実技）が約2割、OJTが約8割。
- ・Off-JTの訓練内容：店頭接客、得意先訪問接客、入校業務・校正業務、発注業務・工程管理 配送業務、プレゼンテーション
- ・OJTの訓練内容：オリエンテーション、企業実習ガイダンス、印刷概論、工程管理・品質管理、ビジネスの基礎、ビジネススキル、マーケティング戦略、制作物の基礎、データ管理、TPOに応じた会話、コミュニケーション、評価
- ・訓練指導担当者は営業部長が担当。
- ・専門知識の習得、企画提案のあり方の習得、PDCAサイクルに特に力を入れた。
- ・見積金額と市場価格差との見極め、顧客情報の収集では苦労があった。

【編集・デザイン】

- ・訓練期間は企画・営業と同じく平成22年1月～5月の約5カ月間。訓練時間は472時間、うちOff-JT（学科・実技）が約2割、OJTが約8割。
- ・Off-JTの訓練内容：パソコン基本実習、画像処理実習、色彩管理実習、編集・デザイン実習、オンデマンド印刷実習、Web制作実習、プレゼンテーション実習

- ・OJTの訓練内容：オリエンテーション、印刷概論、デザイン概論、データ管理、接客・コミュニケーション講座、Web制作基礎知識、評価
- ・訓練指導担当者は、制作部でこれまで新人育成経験のある者が担当した。担当者が離職予定であるため、引き継ぎの意味もあった。
- ・実践の仕事での訓練を実施した。
- ・社員の協力体制の強化や、手順書の作成も行った。

④訓練生の評価について

- ・評価シートは、両訓練ともモデル評価シートをそのまま利用。
- ・評価シートの内容はとてもよくできており、使いやすい。また必要な項目が網羅されている。
- ・従来はやるべきことを口頭で伝えることがほとんどであったため、評価シートがあることで項目ごとの目的が明確になる。それは訓練生ばかりでなく、訓練担当者にとっても意味があった。そのため評価シートがあるのとないのとでは大きく違う。

⑤訓練の効果について

- ・訓練の成果は確実にあると感じており、初めに思い描いた通りに成長し、仕事に取り組んでいる。
- ・これまで営業に若い人材を採用していなかったため、営業の訓練生の成長度合いを直接は比較できないが、訓練担当者の営業部長が印刷組合で同業他社の人との情報交換から、9カ月で現在の成長は早いと評価された。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・訓練修了後に両訓練生ともに正社員雇用。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・従来は、目の前にある仕事をこなしながら新人に仕事を教えていくことになっていたが、訓練項目および評価項目を細かく定めて、訓練を実施することとで明確に目的を意識して訓練に取り組むことができた。
- ・助成金はジョブ・カード制度の訓練を導入へのインセンティブでもあり、助成金のメリットは大きい。
- ・訓練担当者の時間的コストと助成金とのバランスは、厳密な原価計算ではないが、訓練生が戦力になるという教育投資の長期的な視点からプラスになると考えている。またその趣旨を社員に説明してあり、社員も理解していたため、「訓練に時間を割くために通常業務

ができない」というような声はなかった。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・最初は書類の書き方などはわからなかったが、商工会議所の地域ジョブ・カードセンターの全面的なサポートを受けて、作成することができた。
- ・ジョブ・カード制度で、企業が雇用・能力開発機構と訓練認定や助成金の申請など手続きのやりとりを、地域ジョブ・カードセンターが企業をサポートするという三者の関係を今回のインタビューのときに初めて知った。それまでは、地域ジョブ・カードセンターを雇用・能力開発機構がサポートしていると思っていた。制度全体の概略についても、もっと説明があればいいと感じる。

②訓練生の募集に関する課題

- ・今回の訓練生募集では応募者の人数が多かったため、特に問題はなかった。

③訓練・評価など運用上の課題

- ・訓練当初は、どうしてこの内容の訓練・評価項目があるのか、という理解を十分にできていなかった。そのため実施する訓練内容についての意識があまりなく、それらは訓練を進める中で後からついてきた。そのため今後課題として、詳細な訓練内容の把握や理解することが必要と考えている。

④訓練実施者や評価者の必要性を感じるか。また、今後、どのように養成していくべきかなど。

- ・社員教育のためには、まず指導できる人を育てなければならない。中小企業ではその点がネックになっている。その壁を1つでも超えれば、中小企業としてかなり強靱な経営体質ができると思う。

⑤助成金の申請

- ・助成金の申請手続きはこれから行うところである。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・地域ジョブ・カードセンターからジョブ・カード制度の紹介を受けたときと同じ時期に、雇用・能力開発機構やハローワークからもそれぞれが抱える訓練や雇用に関する制度の活用を勧めにきた。また一人でも複数回来るために、それらの対応にも多くの時間を割く必

要があった。

- ・制度を紹介しに来る担当者は、自身の制度のみを説明し、それぞれの制度の特徴や他の制度との違いについての説明がない。そのため自社に適した制度がどれになるのかがわかりにくい。
- ・雇用や訓練に関する制度を取り扱う窓口を一つにし、制度の紹介や説明にかかる時間の効率化や、各制度を比較できる一覧表のようなものがあるといい。
- ・H社に限らず、中小企業は人材育成に対する満足な資金や労力がなく、社員教育を行うノウハウもないのが現状である。特に世代交代や経営環境が変わっていく中で、今までの蓄積や資産をどのように受け継いでいけばよいか分からない。先述のとおり、人材育成や技能の伝承のために指導者の育成が重要と考えており、人材育成する指導者の教育もあるとよい。
- ・(同席者より、県が行っている指導者養成訓練があるとの説明。それを受けて) そのような訓練があるという情報が入ってこない。訓練制度を紹介・提供している組織同士で連携して、もっとそれら訓練について、もっとPRがなされるとよいと思う。

4. その他

- ・ジョブ・カード制度の訓練カリキュラムと評価シートに対する評価は高い。もし助成金がつかなくなったとしても、今後採用する新人にもOff-JTも含めて訓練を行いたい。

5. 訓練担当者および訓練生へのインタビュー

【営業 訓練担当者】

- ・従来の新人教育と比べて、負担が増えたことある。しかしその負担は意味がないというものではなく、よりいいものにするという努力が加算されたという意味での負担が増えた。
- ・従来の新人教育でも伝えるべき内容についてすべて教育してきたが、今回のジョブ・カード制度の訓練は、県の印刷業組合の事務局との打ち合わせといった客観的な内容も取り入れたため、これまでの新人教育よりかなり幅広く、充実したものにすることができた。
- ・ジョブ・カード制度で、訓練費用に対する助成金は魅力的なことだと思う。ただそれ以上に、費用面ばかりでなく、ジョブ・カード制度の内容と目的をもっとPRすべきだと感じる。
- ・ジョブ・カード制度以外にも国の様々な制度は、それぞれ目的がはっきりしている。ジョブ・カード制度を有効に実らせるためにも、しっかり内容と目的を伝えることで、より本来の目的に沿った運用がなされると思う。
- ・ジョブ・カードの書式について、今回の制度の目的が達せられるのであれば、今の書式でよい。仮にその時間を3, 4時間省いたために、本来の目的がぼやけてしまうことのほうがよくない。

【営業 訓練生】

- ・以前、働いていた企業では集合研修などを受けたことはあった。今回のジョブ・カード制度の訓練では、マン・ツー・マンという点で大きく違いがあった。
- ・また今回の訓練は、訓練計画がきっちり立てられており、段階を踏んで研修していく点が取り組みやすかった。
- ・キャリア・コンサルティングでのジョブ・カード作成には、より正確に記述するために複数回、ハローワークに通った。

【編集・デザイン 訓練担当者】

- ・新人の教育を何年もやってきたが、これまでは何もない状態で教育していた。今回は計画が立てられていたため、とてもやりやすかった。普段の業務もやらなければならないが、目的がはっきりしているためにやりやすい。
- ・訓練期間に年度末の繁忙期も重なっていたが、職場の全員で協力して取り組み、訓練生本人も作業ができたため、訓練に割く時間的な負担はあまり大きくはなかった。
- ・書類への記入が多いのは大変だった。

【編集・デザイン 訓練生】

- ・評価シートの自己評価欄があることで、自分を客観的に見ることができたことはよかった。

(以上)

I 社（総合建設業）

調査日：2010年9月30日（13：30～15：00）

インフォーマント：専務取締役

オブザーバー：中央ジョブ・カードセンターより2名、
地域ジョブ・カードセンターより2名 同席

インタビュアー：中道、山本

実施訓練：有期実習型訓練（基本型）および（キャリア・アップ型）

1. 企業概要・経営状況

- ・総合建設業。公共事業を中心とする土木工事が事業の7割を占めており、あとは建築工事、公園施設関係の遊具関連事業、製造部門の生コン工場と骨材工場、およびISOコンサルティングである。これら業務の中で、**現在一番伸ばしたいと考えている分野が公園・遊具関係の事業である。**
- ・平成に入ってから付加価値の高い仕事を行ってきたことからI社の売上高は好調であり、景気の影響をあまり受けずに済んできたが、将来に向けて今後は遊具関係の分野を充実させていきたいと考えている。公共事業が減少傾向にあるなか、違う事業の柱を模索していたところ、公園遊具関係の事業が最もI社に合っているということで、充実させるための人材を求めている状況である。
- ・公園遊具関係に力を入れる背景として、I社は国土交通省の施策を挙げる。近年公園遊具の使用を取り巻く事故多発していることから、遊具を少しでも長く安全に使用できるように、早めの段階での点検・修繕が必要ということで、同省は2009年度から5ヶ年計画で、自治体を通して公園の遊具を総合的に点検し、修繕していく計画を一斉にスタートさせている。
- ・I社はもともと公園遊具を製造していたことから、自社の遊具の点検・修繕は行ってきたわけだが、現在は自治体の抱える公園のすべての遊具を一斉に点検し、その点検後の使用を決める評価を行う必要がある。このように遊具の点検の実施、修繕・撤去・新たな遊具の設置等といった需要がしばらく続くと見込まれる。さらに、**公園遊具の協会の会員となっている企業は、T県ではI社のみであり、隣県においてもその数が限られていることから、I社として当面公園遊具関連の仕事が充実すると見込んでいる（具体的には、T市には300の公園があるが、その遊具を点検し、評価したうえで修繕・撤去を決める業務に対応できる企業は、I社以外限られている）。**
- ・公園遊具の点検には当分野特有の知識（遊具の腐食を確認するために音波を使用する等）が必要であり、作業は時間も要する。**点検を行う際、一定のルールに従う必要があり、そ**

のルールの知識は業界団体によって管理されている。T 県で公園遊具の知識を有するのは I 社のみであり、公園遊具専門家を養成することで、上記のニーズに対応できると考えている。

- ・従業員数は、83 人（3 年前に比べ、変化なし）。そのうち、正社員は 68 人（3 年前に比べ、減少）非正社員は 15 人（3 年前に比べ、増加）。
- ・過去 3 年間における中途採用は合計 10 人、新卒採用は 2010 年 4 月時点で 2 人（3 年前に比べ、変化なし）。
- ・職種は大きく分けて、技術系・事務系となる。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・直近 12 年間の新卒採用者数は毎年 2 名から 5 名と推移している。採用職種は技術系で、主に土木学科・建築学科・デザイン学科の 3 つの分野に在籍している学生に絞り込んで募集している。事務系は基本的に欠員補充以外採用しておらず、技術系の人材から、事務系の営業・管理に配置していく。
- ・I 社の経営ポリシーとして、新卒での入社から定年まで安心して勤められるような企業体質、企業を目指しており、新卒採用は定期的に行っている。ある時期に人員過多となったため、新卒採用を凍結した期間があったが、その結果、社内人員の年齢構成が偏ってしまい、現在 35 歳～45 歳の年齢層が不足している。その反省から新卒採用を中断なく実施し、人材を確保していきたいというのが I 社の採用方針である（「ピラミッドではなく柱をつくる」）。他県出身者は定着しづらいことから、基本的に T 県出身者を採用したいと I 社は考えている。しかし T 県出身で土木科・デザイン科卒業見込みの学生で U ターン希望者は限られており、また競合他社が大規模で求人を増やしていることから、現在の景気状況にかかわらず、新卒の確保は困難な状況が続いている。
- ・そもそも T 県内で土木・建築を学ぶ学科がないため、毎年同学科進学希望者の約 100 人が県外に進学し、その半分が戻って就職するため、それらは同業他社および役所に就職していたが、近年大規模の採用をかける他社の動きから、新卒採用が困難な状況となっている。
- ・新卒採用にこだわる理由として、建設業において一人前に成長するまでには長期の人材育成が必要であり、少なくとも 6 から 7 年かかる。新卒採用であれば、年代別の育成計画が立てやすく、その育成計画に基づいて毎年提示される個人教育訓練目標によって、社員が必要とするスキルを把握することができる。多くの教育費をかけて新人育成を行っており、育成の体系も確立されている。教育の一環として国家資格の取得が盛り込まれており、勤続年数に比例して、資格取得者数が増加している。資格取得費用はすべて I 社負担であり、国家資格に対しては、資格手当も支給している。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・ジョブ・カード制度（以下、JC 制度）導入の狙いは、次の 2 点である：
 - 1) 上記国土交通省の公園遊具に対する施策をビジネスチャンスとしてとらえて、新規にその部門に従事する専門的な人材の確保
 - 2) JC 制度を活用する前に土木部門で雇用していた非正規社員の土木建設への不適正から、公園遊具の職種に配置転換することにより、求める人材になる機会として、その非正社員のキャリア転換手段としての JC 制度の活用
- ・I 社はもともと公園遊具を製造していたものの、つくりっぱなしであった。国土交通省の公園遊具の長寿命化計画のもとでは、点検専門の人材が必要となる。もともと I 社では安全管理士・整備技師がそれぞれ 10 名いるが、本業が設計・デザインであり、外に行って公園の遊具の点検を専門にはできない。公園遊具の点検に特化した人材を確保するために、今回 JC 制度を活用した。
- ・I 社は JC 制度のキャリア・アップ型と有期実習型の両方を実施した。導入の直接的な動機は商工会議所からの説明であり、専門的な人材を養成・採用するために導入した（応募者の 100%は JC 制度を知らなかった）。

（2）ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・募集は有期実習型訓練の場合、ハローワーク経由で実施したが、応募者数は限られた。ハローワーク経由は応募者 1 人で、そのまま採用した。
- ・JC 制度に採用された者の属性：男性・30 代後半・学歴は大卒 1 名、短大卒 1 名。二人とも小さい土木会社での職業経験あり。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・訓練カリキュラムの作成は、募集をかけてから急いで作成した。キャリア・アップ型の場合、公園施設部の管理職を中心に、3 日間ぐらいで作成した。商工会議所から例をもらったが、公園遊具の訓練は特殊な分野のため、その要素を含めた訓練の作り込みは困難な作業となった。
- ・訓練にはどのような技術が必要なのか、を洗い出す際、Off-JT については管理職も知識があるが、OJT になるとよく分からないので、現場の担当者に任せた。
- ・訓練計画の作成段階においては、訓練時間の配分が妥当かどうか分からなかった。実際訓練を実施していくうえで、有効な計画へと内容変更する必要が生じた。また、業務に必要な実習を重点的に実施した結果、ビジネスマナー等の基礎的な訓練が短くなってしまった。
- ・教育担当者を複数指名し、社内の訓練を担当してもらった。さらに外部の専門的な講習会に訓練生を参加させるなど、技術の習得のためには費用を惜しまない訓練を計画し、訓練

生の意欲にも役立てようと考えた。

- ・ JC 訓練の申請書、実施計画、カリキュラム等の必要書類のすべてにおいて地域ジョブ・カードセンターの助言を得て、分かりやすい説明をもらった。

③訓練の実施状況

- ・ 訓練期間は合計 3 カ月半、時間は、OJT が 158 時間、Off-JT が 96 時間の配分で行った。訓練の基本は OJT であり、Off-JT は一般的なビジネスマナー、I 社の社風、ISO の教育にあてられた。
- ・ 現在 JC 訓練は実施していない。
- ・ 訓練計画には外部講習も積極的に取り入れていた。他県の公園での泊まり込みによる、公園製品整備技師の資格取得のための研修 (5 日間で 13 万円/一人) も実施した。その結果、研修修了後、訓練生は試験に合格し、同資格を取得した。公園製品整備技師は国家試験ではないが、レベルが高く、合格率も低い (基本的に 4 割は不合格)。外部研修は I 社にとって大きな投資となるが、最短で必要な基礎の部分を得られると評価しており、訓練生の意欲を引き出す効果もあった。
- ・ 公園製品整備技師の資格は社団法人日本公園施設業協会が運営しており、同協会は遊具関係での唯一の協会である。規則・基準を作成する役割を担っており、国土交通省の外郭団体といった位置づけである。
- ・ 公園製品整備技師の資格の上には、安全管理士という資格があり、訓練生二人とも合格している。整備技師は整備のノウハウであるが、安全管理士は公園遊具の設計段階・制作段階・施工段階・修繕等の各段階で安全かどうかを判定できる資格であり、安全管理士の資格を取得すれば、現場で即戦力となって活躍できる。

④訓練生の評価について

- ・ 評価者は上司に当たる担当者 (公園施設部長) が担当しており、評価の経験はあるため、評価者訓練は行っていない。
- ・ JC 制度での評価の基準を設定するのが困難であった。I 社の普段の人事考課で行う評価よりも項目が多く、細かすぎて、慣れている評価とは違うと感じた。通常の評価は、あらかじめ設定してある項目に関する評価ではなく、各社員が目標を設定し、それに対し上司が評価するので、人によって項目が違ってくる。通常の評価の目標設定は、本人が自己申告で行う (上司は突飛な目的でなければ基本的に受け入れる)。一方、JC 制度の評価の目的が外部向けであることから、社内の人のみならず、社外の人が見ても、分かるようにする必要があるので、客観性が求められている。しかし評価対象の項目をすべて文書化すると、膨大な評価シートとなり、評価項目の設定・評価の運用に相当のコストがかかることになる。

⑤訓練の効果について

- ・訓練効果はでているとI社は認識しており、訓練生から採用された二人は「10年後部署を背負う人材になる」と期待している。
- ・訓練担当者によるコメント：「自分のかかえている業務に訓練担当者の業務が加わるので、時間の使い方がうまくなったと思うが、負担には感じた」。
- ・訓練生によるコメント：「訓練や実習の目的がどこにあるのか、到達点があらかじめ理解できたので、真剣に取り組むことができた」。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・JC 制度を通じて正社員として二名を採用済みである。採用した二人は戦力となっており、定着状況も良好である。新卒で入社した同期に追いつけるよう、2年間で、同期が5~6年で得たスキルを取得するように、といった目標を与えている。自分の位置と目標とする位置のギャップを埋めるには、継続的な訓練しかない。
- ・一方、一から育て挙げられる新卒と異なり、経験者は他社での経験からどうしても我がでるところがあり、コミュニケーション、協調性においては課題があると感じている。JC 訓練では業務の専門性を重視し、こうした点には十分時間をかけることができなかつたと感じている。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・訓練実施企業にとっての JC 制度のメリットは、目的とする業務に必要な実習を中心に訓練できるので、即戦力となる人材を育成することができる。実習を通じて必要な能力を身につけることができるための制度としてメリットがある。適性があるか否かを見極める期間が長くとることができるので、訓練を通じて適材となる人材に育て上げることも可能であると感じている。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①人材のミスマッチが生じたときの対策

- ・今回は、たまたま意欲のある訓練生を採用でき、本人にも頑張ってくれたと感じており、意欲のない人を訓練生として採用した場合、どうなっていたのかと不安を感じる。今後 JC 制度を使用する場合、適性のない人材を訓練生として採用したときに、時間の無駄になる恐れがあり、初期段階での見極めが必要である。しかし制度上、途中で訓練を訓練生・企業の双方から中止することは可能であっても、中断するエネルギーが大きいので、円滑に中断できる仕組みが必要である。

- ・カリキュラムは事前に設計するので、採用した人の特性とは合わないケースも考えられる。その場合訓練生の特性を無視して JC 制度を運用することになるので、この事前に設計するカリキュラムと、実際採用する訓練生の特性との間のギャップを改善する必要がある。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

①JC 制度の訓練実績の他社における評価

- ・JC 制度を通じて得られるスキルの課題として、I 社の訓練では公園遊具といった、専門性の高い特殊な分野を扱っているが、T 県では公園遊具を扱っているのは I 社のみであり、JC 制度の訓練後、不採用となったとき、この特殊な訓練の実績が他社でどこまで評価されるのかが疑問である。さらに T 県の場合、県外まで行って求職することが考え難いので、JC の訓練で得たスキルが特殊であり、活かせる場が限られる場合、JC 制度が訓練生のキャリアに役立つのか疑問である。

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

①JC 制度と建設業界とのミスマッチによる課題

- ・I 社は従来型の土木工事業・建築工事業における JC 制度利用はうまく機能しないと考えている。その理由として次の点を挙げている：
 - 1) JC を持っていて土木の施工管理をやっている人は存在しないのではないかと考えている。土木の経験があれば、JC がなくても採用される世界である。
 - 2) 1 級土木施工管理士等の資格を持っていれば、その人が保持する技術的な水準が分かるので、資格を持っていれば、それだけで十分であり、JC は必要ない。
- ・土木建設関係は新規参入が困難であり、全然経験がなくて、やってみたいという人にとっては、参入は無理だと考える。土木建設業はあらゆる管理業務をカバーする必要があり、施工管理・工期管理、品質管理、原価管理、労務管理、といった管理業務の積み上げが必要である。土木建築科で学んできた学生なら、基礎的な知識を持っているので、5~6 年ですべての管理項目を経験し、習得できる。しかし、基礎的なレベルでの知識が相当必要であるため、この分野の基礎的な知識を持たない人の育成は不可能なのではないかと考える。
- ・総合建設業と専門工事業の違いとして、総合建設業の担い手は総合的な管理ができる「技術者」、専門工事業の担い手は専門性の高い「技能者」である。技能は重要であるが、それは協力会社をお願いするので、I 社はあくまでもそれらを管理する集団である（例えば、高度な溶接の資格を持っている人材でも、I 社には必要ない）。
- ・言い換えれば、土木建設業に関して言えば、JC 制度はあまり必要とされていないのではないかと。従来から土木建築業には育成のプログラムがあるので、業界単位でしっかりした

体制がある。しかし JC 制度は、雇用されるために新しく技術を身につけて、その職につくという目的があるので、入口の部分で未経験者が参入するというのは難しい。

- ・一方、今回の公園遊具のように、土木工事業に関連する業種において、新規に開発参入する場合は、特殊な技能を訓練しなければならないので、有効な制度である場合もある。

(以上)

J社（食品関連企業のコンサルティング業）

調査日：2010年10月8日

インフォーマント：代表取締役

オブザーバー：中央ジョブ・カードセンターより2名、
地域ジョブ・カードセンターより1名 同席

インタビュアー：高見、山本

実施訓練：有期実習型訓練（基本型）

1. 企業概要

- ・主な事業は食品関連企業へのコンサルティング。従業員は約20名、うち半分がパート。正社員とパートとの仕事に基本的に違いはなく、仕事の水準も変わらないようにある一定のレベルにしたいと考えている。両者では、労働時間のフレキシブルさの有無で違いがある。
- ・顧客の8割が上場企業。食品関連の顧客企業は原料製造業、食品加工業、流通業の3つに分類される。なかでも原料製造業との取引が一番多い。
- ・事業の中心は食品コンサルタント。そのうち主な2つは、食品の企画・開発と、安心・安全データ（食品の規格書の検査や表示）の規格について、コンサルタント契約をしている。またそれに付随するソフトも作成、販売している。
- ・パートも含めてほぼ全員が、企画・開発と安心・安全データの規格に関する業務に携わっている。
- ・食品の企画・開発は、顧客企業の製品原料を用いた加工食品レシピの開発や、その製品を売るためのコンサルティングを行う。
- ・安心・安全データの規格は、食品表示とデータ管理とともに、使用する食材の安全性などについても情報を提供する。食品表示の基準は改正があるため、大手企業を除くと、食品表示に関する制度やその改正に沿った食品表示やデータ管理に人員を割いて正確に取り扱うのは難しい。産地偽装などは論外だが、故意ではない表示ミスは多く存在する。細かい食品表示基準の変更が多いために、そのような表示ミスが起こることが多い。
- ・以前の経営方針は「スピードと独創性」であった。3年前に「進化と共生」に変えた。この経営方針には、自社の成長と発展とともに地域経済・雇用の発展への願いも込められている。
- ・地域には食品会社に限らず技術のある中小・零細企業は多く、求人募集も多く出ている。そして職人として、それら業界へ進みたいと考えている若者も大勢いる。しかし、その若者たちは会社の倒産などの不安から、そのような会社へあまり進みたがらない。食品であれば日本の商品は、海外と比較にならないほど清潔さと安心さがある。技術を身につけた

若者が海外へ売り出す食品を作り出したなら、それらに安心・安全データをそれぞれの言語で表示し、客観的データに裏付けされた安心・安全な食品として、さらに高い価値で海外に売り出していくことができるという夢を語ることで、希望を持てると思う。日本の食品業界が活気づくことで、農作物の生産を通じた食糧自給率の上昇に加えて、食品工場ができれば雇用を生むことにもつながると考えている。

- ・2年前に現在の新社屋に移転した。新社屋移転には、J-SOX 法に関連して取引先が求める情報の信頼性や安全性などに対応するために、ISO27001 認証（情報セキュリティ）を取得の必要があるという理由もあった。セキュリティを上げることで、顧客からの仕事を得やすくなる。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・従業員の人数は、正社員も非正社員も3年前に比べて増加している。3年ほど前に、1カ月置きに一人ずつ増員した。
- ・応募者の質について、リクルート経由で紹介してくる応募者の水準は高い。経費はかかるが、そのルートでの入社が多い。その場合、即戦力が欲しいため、大学か大学院を卒業し、かつ食品会社経験者と条件を絞っている。
- ・パートは採用時に専門的な知識や経験はなくてよい。
- ・食品表示に関わる法律の改正などから仕事が増えてくることもあり、3年ほど前から、正社員・パート問わずに、外部講習や社内外での試験を受けさせている。それら費用や教材費もすべて会社が負担している。当初、パートについては有志だけがやっていたが、最近では半強制的に行っている。
- ・採用面接のときに、勉強して知識を身につけてほしいことと、費用は会社が負担することを伝える。同時に、それだけ費用を割くから、しっかり勉強して長く勤めてほしいことを伝えて採用している。
- ・3年前以前は、先輩社員について実地訓練を行っていた。また毎月、社内勉強会のほか、問題点があれば調べて発表や、メールマガジンを社員が順番に作り発行することを通じて、勉強の機会を作っていた。この訓練に関する3年前の転換のきっかけは、世の中の変化と経営方針を変えたことにある。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・ジョブ・カフェが開催する合同企業説明会への参加企業に、商工会議所がジョブ・カード制度について企業向けの事前説明会を行い、事前説明会に参加できなかった企業にも、後から資料を送るなど、同制度のPRしている。J社もこの合同企業説明会に参加したことが

きっかけで、同制度を知った。

- ・実際にジョブ・カード制度の訓練を導入するきっかけは2つ。1つは助成金がもらえるから。もう1つは、そのように助成金を受け取るような制度を活用する、つまり訓練をやらなければならないという自分たちへの強制力があること。そのような意識があるから、きっちりと訓練をすることができると思った。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・有期実習型訓練で3名募集。採用基準を満たす者が少なく、最終的に2名の採用にとどまった。
- ・ジョブ・カフェの合同企業説明会は2か所に参加。その後、ハローワークにも有期実習型訓練で求人を出した。
- ・合同説明会の1か所では75名くらいに企業説明、うち10数名と面接したが、採用者なし。
- ・合同説明会のもう1か所は、100名以上に説明、14名と面接、1名採用。
- ・ハローワーク経由での応募者25名と面接、1名採用。
- ・合同説明会での採用者は、男性20代、大卒（農学部）。学卒後に塾講師をしていた。
- ・ハローワーク経由の採用者は、女性40代、高卒。百貨店で長く勤務していた。ハローワーク経由の応募者には大卒者も多く含まれていたが、人物本位で決めた。助成金の年齢要件で該当しない可能性もあったが、人物で選んだ。
- ・2名とも食品業界は未経験だが、やる気があった。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・訓練カリキュラムの作成は、これまでも教えることが決まっていたため、訓練内容を組むことにあまり時間はかからず、二日ほどで完成させた。
- ・カリキュラム作成を急いだのは、ジョブ・カフェでの採用者が一名すでに決まっていたため、採用者・会社の両者のためにも一日でも早く訓練をスタートさせたいという事情もあった。

③訓練の実施状況

- ・食品コンサルタントとして、かつ正社員として必要なコンサルタント業務を習得することが訓練の目標。
- ・訓練期間は平成22年4月～7月上旬。訓練時間は360時間、うちOff-JT（学科・実技）が約2割、OJTが約8割。
- ・Off-JTの訓練内容：企業実習ガイダンス1・2（企業実習・セキュリティISOについて）、ビジネスの基礎、ビジネススキル、食品の基礎知識、食品表示の基礎、食品表示に関する

講習（外部講習）、食品の安全データについて、加工食品について、食品表示の作成

- ・OJTの訓練内容：食品規格書関連システムの運営実習、食品規格書関連のサポート対応実習
- ・外部講習は「食品表示に関する講習」を業界団体で受講。

④訓練生の評価について

- ・モデル評価シートから評価項目を選択。独自に加えたい項目や、逆に関係のない項目があったが、モデル評価シート内の項目からの選択に限定された。実際に自社にあうように評価項目をたくさん加えたが全て削られてしまった。選択できる自由度が欲しい。
- ・一方で、評価項目がいっぱいあるのはよいことで参考になった。何もない状態から、それら項目立てはできない。

⑤訓練の効果について

- ・2名の訓練生のうち1名は農学部で大学を卒業したこともあり、食品の成分についての慣れはあったが、もう1名はそのような経験がなかったため、同じカリキュラムでも差はでてきてしまう。そのため経験がない人に水準を合わせて、訓練を実施した。
- ・近年は食品業界の未経験者の採用はなかったため、過去の新人と今回の訓練生との直接の比較はできないものの、4月に訓練を開始し、5月下旬の食品表示管理士検定（初級）に2名とも合格した。特に理系の知識がない訓練生は努力をした。またそのように努力できると見込んだからこそ採用した。

（3）ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・2名とも訓練修了後に正社員雇用。
- ・今後、キャリア・アップ型での制度利用の予定がある。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・先述の評価シートの項目立ては自由度が利かないという問題点はあったが、初めに自社に合うように加えた評価項目は、今後の会社の評価項目に利用できると考えている。またそのきっかけになった点は、よかったと思っている。
- ・ジョブ・カード制度の訓練を活用することで、未経験者でも採用できるというメリットがある。これまではリクルートのような有料の人材紹介サービスを利用していたが、助成金もあり、これまでと違う採用に踏み切ることができた。
- ・大企業と違い、専門の教育担当者を割くことはできないため、教育の重要性を認識しながらも二の次になってしまう。お金を受け取る制度を利用するという意識・決まりごとがい

い意味で制約になり、教育を行うよいきっかけになった。

- ・ただし助成金がなくなったとしたら、今回の訓練と同じカリキュラムで訓練を行うかと考えると、気持ちはあってもおそらくできない。今回も通常業務がありながら訓練を修了できたのは、助成金の有無や金額の大小ではなく、制度を利用すると決心した要因が大きい。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・ジョブ・カフェの合同説明会を通じた応募からの面接で訓練生がすでに決まっていたが、訓練生募集に一定の募集期間を置かなければならなかった。訓練生も企業も1日も早く訓練・仕事に取り掛かりたい。ケースに応じた制度の柔軟性がほしい。
- ・書類が膨大である。必要で意味のある書類が多いことは仕方ないとしても、同じような内容を書くことが多い。また同じような書類を何回も出す必要がある。その点は不満があり、利用者側が利用しやすい書類手続きにしてほしい。

②訓練生の募集に関する課題

- ・ジョブ・カフェの合同企業説明会もハローワークでの求人でも多くの応募があった。
- ・リクルートなどの有料の人材紹介サービスと比べれば、応募者の質は平均的には低くなる。

③訓練・評価など運用上の課題

- ・訓練担当者にも通常業務があり、顧客からの急な連絡や問い合わせがあれば、それに対応しなければならないことが現実にある。そのため実際は訓練時間が予定より短い日もあれば、長くなる日もある。
- ・モデル評価シートは評価項目が多く参考になるが、評価項目は会社独自の項目を含められるほうがよりよい。

④訓練実施者や評価者の必要性を感じるか。また、今後、どのように養成していくべきかなど。

- ・特になし。

⑤助成金の申請

- ・助成金の申請手続きは済み、受給はこれから。
- ・もし申請書類の不備などで、修正作業などに多くの時間を割く必要がある場合、手続きの複雑さや時間を考えると助成金を辞退してもよいと思っている。それでも多くの会社でジョブ・カード制度の訓練は、経営者の気持ちも含めて会社全体が変わるよいきっかけにな

ると思う。

⑥訓練実施企業や訓練実施計画書等に求められる要件に関する課題

- ・業務と訓練の内容から、訓練担当者と訓練生が必ずしも1対1で訓練を行わなければならないものではない。最近はカリキュラムもよいものも多くあり、訓練生が多くても可能であった。そのため当初は4名応募で申請したが、認定を受けるために3名に減らした。実際の訓練採用者は2名だったものの、訓練の内容に合わせた設定ができることが望ましい。
- ・訓練担当者の要件に該当しない人であっても、訓練を担当するのにより適切な人もおり、柔軟に選択できるほうがよい。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・特になし。

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・リクルートなど人材紹介サービスを利用した際に提供される応募者の情報も結構多い。そのため情報量があることはよい。採用では過去の学歴・職歴も有益な情報かもしれないが、求職者本人が将来をどのように考えているかをより情報として知りたい。

4. その他

- ・キャリア・アップ型の訓練を実施予定である。正社員が急に休むのは困る。そのためまだ小さい子供がいるパートに対しても、キャリア・アップ型訓練を活用して訓練期間を区切ること、正社員に求められる時間で仕事をしていけるかを確認することもできる。ただしキャリア・アップ型での制度の活用には踏み切るには、訓練期間終了後に正社員雇用か否かを判断できるという制度があるからではなく、それができるだけの経営上の目途が立ったからである。
- ・なおキャリア・アップ型を実施する際には、すでに雇用されているパートの中から選ばれることになるが、その際に訓練を受けた人、そうでなかった人との間でのやっかみのようなものが起きないかという不安があり、これからの難しい問題と考えている。

(以上)

K社（食品製造・販売業）

調査日：2010年10月8日

インフォーマント：業務部長

オブザーバー：中央ジョブ・カードセンターより2名、
大阪商工会議所より1名 同席

インタビュアー：山本、高見

実施訓練：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）

1. 企業概要

- ・業務内容は、塩昆布の製造販売。新商品の開発もあって、ここ数年売り上げは伸びている。
- ・部門は、大きく、塩昆布の製造と小売り（店舗）に分かれる。
- ・従業員数は85人（内、正社員15人、非正社員70人）。従業員数は、過去3年前と比べて増加している。
- ・2010年4月の新卒採用者数は8人。過去3年前と比べて増加している。なお、過去3年間、正社員としての中途採用者はしていない。

2. ジョブ・カード制度活用背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・人材の採用・育成に関する基本的な考え方について、K社は、会社で一生働いてもらおうという生涯雇用制度を考えている。顧客とのつながりを大切にし顧客と一生付き合うという会社の性質上、お客様のため、会社で働く仲間のため、自分の成長のために物事を考えられる人材を求めている。経営者的な感覚を持つ人材の育成を心がけている。前向きで何事にもチャレンジしていくという社風である。
- ・もともとパート社員がメインの会社で、正社員は少数。パート社員の多くは、長期勤続しているベテラン社員で、年配の方が多き客層に対して、塩昆布の製造もしくは販売を担当し、業務の先頭に立ってやってきた。なお、パート社員は、お中元、お歳暮など繁忙期に短期で雇用する形も多かった。そうした中で、正社員は管理をメインに行ってきた。
- ・正社員採用はこれまであまりしていなかったが、近年の就職難の中で、これまでにない人材が採用できるので、2009年4月に3人、2010年4月に一気に8人の正社員を新卒採用した。
- ・正社員の人材育成については、入社後半年くらいの間で、製造、販売問わずいろいろな部門に入り、OJTで学んでいる。現場を離れての研修は行っていない。

- ・K社では、作業をやるだけではなくて、自分たちで売り上げをどうやって伸ばしていくか考えられる社員を育てていきたいと考えていた。パート社員だと作業だけとなりがちなので、そういうものから脱却したいと考えていた。
- ・その際、若い人ばかり増やしても顧客層と合わなくなるので、新規に社員を採用すると同時に、既存のベテランのパート社員を引き上げることを考えた。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・ジョブ・カード制度を知ったきっかけは、加盟している「のれん会」の会合で制度を紹介されたこと。
- ・これまでも外部研修への派遣もたびたびしていたが、自社で教育等を行い助成金も支給されるというジョブ・カード制度の内容を知り、雇用の調整も兼ねることができるのではないかと応募した。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・これまで自社のパート社員5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。訓練期間は2010年6月～9月の約3カ月。
- ・訓練コースは、塩昆布の製造・販売員の育成コース。
- ・本当は、業務が少ない時期にジョブ・カード訓練を組みたいと思っていた。12月の繁忙期後にパート社員に休んでもらうのはかわいそうだから、その間に（2月くらいから）訓練をと考えていたが、他の業務が忙しく申請が遅れ、7月、8月は本来忙しい時期であるが、繁忙期を含む6月～9月の訓練期間で申請し、実施した。
- ・訓練生を5人にした理由は、訓練生が抜けて繁忙期の業務がぎりぎり回る人数ということで、各部門2人ずつくらいというのがあった。
- ・訓練生の年齢はおおよそ40歳以上で、勤続年数は2年～10年くらい。募集は社内で手を挙げさせて、10人くらい応募があった中から面談で選考して訓練生を決定した。訓練終了後に正社員になることが前提であったが、基本的には部門の業務において中心的な人材を優先して訓練を受講させた。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・訓練カリキュラムは業務部長自身が、漬物製造販売のモデルカリキュラムを参考にして作成した。作成には業務の合間をぬって1カ月くらいかかった。
- ・カリキュラム作成の際は、基本的な業務をこなすことに加え、社員としての人の管理や指示、業務の改善などができる人材になるためのカリキュラムを組むことを目指した。
- ・作成の過程では、通常業務との兼ね合いがあるのでその調整に腐心したり、カリキュラム

作成のために訓練の担当者との打ち合わせを行った。また、最初は現場の理解を得ることが大変であったが、時間外にミーティングを行うなど何回も説明して周囲の理解と協力を得る工夫をした。

- ・ 同県では申請の際に、仮申請、本申請というステップがあるが、仮申請の過程で、訓練計画書に誤字脱字や矛盾も多く、その都度書き直して提出するなど苦勞した。その際に、地域ジョブ・カードセンターから懇切丁寧な助言があり、助かった。本申請の際はスムーズに申請が通過した。

③訓練の実施状況

- ・ 訓練時間数は、OJT が 300 時間、Off-JT が 86 時間の 386 時間。
- ・ OJT の訓練内容：塩昆布製造実務、ピッキング・仕分け作業、接客対応実務。
- ・ Off-JT の訓練内容：オリエンテーション、衛生・危機管理、マーチャンダイジング、品質管理、販促物作成、新商品開発。
- ・ 訓練の指導は、業務部長を含めて 6 人で担当した。
- ・ OJT では、実際に作業しながら、それでどうやって売り上げをあげていくのかという点をメインに指導した。具体的には、業務の改善、顧客へのアプローチ、接客の仕方、販売促進グッズにどのような文言を入れるかなどについて指導した。
- ・ OJT では、ふだんの部門に関わらず、製造、販売の両方の実務を訓練した。それは会社全体の業務の流れを知ることによって役に立った。

④訓練生の評価について

- ・ 評価者は訓練の担当者がそのまま担当して行った。
- ・ 評価自体はスムーズに行うことができた。

⑤訓練の効果について

- ・ 大変な中でも目標を持ってがんばるという機会を得たという訓練生の意見があった。
- ・ いままで業務で行っていたことでも、知識として体系立てて学んだことで業務の理解が深まった。また、いま携わっている業務に関わらず幅広く学ぶことで、自社のことをよりよく知ることができた。
- ・ 訓練生は、訓練終了後に即戦力として K 社に欠かせない戦力になっている。上の考えも伝わりやすくなったし、自分たちからの提案も出るようになった。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・ 訓練終了後、訓練生 5 名のうち 3 名を正社員として雇用した。残りの 2 名のうち、1 名は

家庭の事情によって正社員並みの時間働くことが難しくなったのでパートのままでいたいという申し出があり、もう1名もパートのままがいいという申し出を受けたので、正社員化を見送った。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・訓練を行えたことで、パート社員を、自社の売り上げをも考えて業務を行える正社員に引き上げることができた。その際、助成金が支給されたことも大きかった。
- ・周囲のパート社員に対しても、会社が積極的に教育訓練をしているというメッセージが伝わることでいい影響があった。
- ・教えるということによって社員のスキル向上、勉強意欲の向上にも役に立った。訓練を指導する立場になることで、社員の側にも新たな仕事と責任が生まれ、会社としてプラスになった。
- ・上記のように、正社員、パート社員とも意識が高まったので、会社自体が活性化したことが制度活用による大きなメリットである。
- ・ジョブ・カード訓練を通じて訓練カリキュラムもできたので、今後の社内での人材育成にも使えると考えている。
- ・今後は、会社の雰囲気や沈滞しがちな1月、2月という閑散期にジョブ・カード訓練を行いたいと考えている。
- ・また、今後、有期実習型訓練（基本型）を活用しての中途採用も検討している。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

（1）制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・申請に対しての書類作成や行動といった手間がかかることにハードルがあると思う。仮申請の際には、これでいいのかという不安な思いを抱えながら申請を行い、実際にたくさんの修正を指摘された。ひな型のようなものがあると、それに基づいて作成できるのではないかと感じた。

②訓練・評価など運用上の課題

- ・繁忙期に訓練を行ったので、当初から想定はしていたが、実際は予想以上に業務が詰まってしまう、非常に苦勞した。他店舗や社員の協力を得て乗り切ることができたが、訓練スケジュールの変更がきかないのが大変だった。特に中小企業だと忙しくて人を割きにくい時期があるにもかかわらず、訓練スケジュールが固定されているのは厳しいのではないかと感じた。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・ジョブ・カード制度自体を知らない企業が多いと感じる。また、チャレンジする前に準備の煩雑さや人員が不足してとりかかりにくいと考える企業も多いと感じる。他の企業の人に制度の話をするところがあるが、申請を国の機関に出さなければいけないということで、書類が非常に多くて大変というイメージをまずもってしまう企業が多いと感じる。

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・K社への応募者がジョブ・カードを持参してきたケースはこれまでおそらくない。今回キャリア・アップ型を活用したこともあり、ジョブ・カード自体に対してのイメージはあまりはっきりとはない。

(以上)

L 社（通所養護・訪問介護）

調査日：2010年10月21日

インフォーマント：代表取締役 CEO および経理部社員

オブザーバー：地域ジョブ・カードセンターより1名 同席

インタビュアー：佐々木、山本

実施訓練：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）

1. 企業概要、経営状況および業界の概況

（1）企業の概要

<業種>

- ・通所養護・訪問介護

<従業員数>

- ・正職員26人、パート職員26人、計52人（週労働時間により区分）

（2）過去3年の売上高、利益の推移

- ・過去3年の売上高については、2年は概ね6,000万円くらい、昨年度は新規事業部門立ち上げにより1億円超になった。
- ・経常利益は赤字であるが、助成金等営業外収益を含めて収支均衡している。

（3）近年の経営課題

- ・介護はサービスを提供することが主な業態であり、その中核をなすのは人材であることから、“人材の育成”が非常に重要である。
- ・しかし、現在働いている人は、社会人としての基本的な認識がなかなか形成しづらい環境下から就労する状況にある。つまり、家庭に入っていた主婦が、パートを経て正社員になっていくことが常態化していたので、組織人としての自覚が乏しく、かつ、新入社員研修などの下地がない状態が続いていた。
- ・離職率が非常に高い。

（4）業界の概況、主な傾向

- ・特に北海道（札幌）においても、介護市場は拡大傾向にある。大手（特養などの施設や病院というバックヤードのあるところ）は強いが、当社のような民間企業で、独立の、地元根差すという姿勢でやっているところは弱い。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

(1) ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

<人材確保の方法>

- ・人材の確保は、ハローワークからの紹介が主体。
- ・新卒採用はなく、ヘルパーとして他社で経験のある人を中途採用するケースが多い。日々募集はかけ続けている状況。
- ・求人への応募者は20歳代から60歳代まで幅広い。特に、40歳代から60歳代の女性が多く、応募者の8~9割は経験者が占める。
- ・応募者に対して、当社が見定める姿勢で行わざるを得なかったことから、例えば履歴書や職務経歴書を信頼するしかなかったという事情があり、3~6カ月の試用期間（中心は3カ月、新卒の場合は6カ月）を必ず設けている。
- ・試用期間を経て採用に至らなかったのは1割くらい。その理由としては、家庭の事情やこの仕事に対する認識の甘さなどが多い。

<人材育成の仕組み>

- ・人材育成はおのおのの部門の主導により、単発的なOJT、あるいは単発的な勉強会、これらの積み重ねが主体であった。
- ・応募者にとって必要なタイミングでその人のレベルに合わせてOJTが行われる。

<能力評価基準>

- ・評価については、努力した人を認めてあげたい、信賞必罰を就業規則に明確に盛り込んでいて、年度に1回人事考課制度を設けており、本人の努力を面談によってフィードバックして、来年の目標設定と仕事の評価というサイクルを作っている。
- ・職位や職務内容に応じて、考課表を変えて考課を行う。自己考課と評価者考課を行って、目標の達成度を見る形である。年度目標は、個人ごとにそれぞれの部門の目標を見据えたうえで、自分の立場を理解してどういう目標を立てるべきかというガイダンスと本人へのフィードバックを行うようにしている。
- ・本人と評価者とで目標を擦り合わせていって、企業の収益につなげたいという思いがある。
※当社は、期間の定めのない正社員は採用していない。試用期間終了後は従業員全員、2年の契約期間を自動的に更新する労働契約を締結している。

※正社員、パートという区分はなく、就業規則上、週に働く労働時間によって、呼称を変えている（基本的に週40時間以上「1種」、週30時間以上「2種」、週20時間未満「3種」という特殊な呼び方をしている）。

※当社のキャリア・アップシステムには、ケアスタッフ（ビギナー→ミドル→シニア）、スーパーバイザー（ケアスタッフの育成）、経営管理（チームリーダー）の3タイプがある。ケアスタッフのシニアから、スーパーバイザーまたはチームリーダーにいくことが

できる。

※報酬体系は、時間ベースの日給計算。月での諸手当がプラスされる。

※昇給については、等級号俸で時給がかなり綿密に決まっている。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・グループにいる社会保険労務士から、ジョブ・カード制度の存在と、商工会議所の担当者（ジョブ・カード制度普及委員）を紹介してもらい、その担当者から制度について懇切丁寧に教えてもらった。
- ・経営課題としている人材の育成において、これまでの枠を広げてくれる制度だと考えたので、やってみたいと感じた。

（２）ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・昨年、初めて訓練を実施。キャリア・アップ型で対象者は４人。
- ・今年もキャリア・アップ型で訓練を実施中。試用期間中にある程度見極めたうえで、この人だったらという人を対象にしている。
- ・今年は２回目で、訓練生６人でスタートしたが、現在は４人が受講中。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・訓練カリキュラムの作成は、CEOと経理部社員の２名で行い、およそ１カ月かかった。
- ・同業他社のサンプルを参考にすることなく、あくまでも当社の考える人材を育成するために必要な独自のものを作成し、それを商工会議所の担当者（ジョブ・カード制度普及委員）に確認してもらい、アドバイスを受けた。
- ・作業内容を単語に落とし込むことが難しかった。時間配分についても手探りであった。

③訓練の実施状況

- ・ケアスタッフのビギナー・ミドルが上級スタッフになるための訓練を行っている。今年から介護マネージャー育成コースを加えた。
- ・Off-JTは基本的には内部講習で行い、ビジネスマナーは外部の企業に委託して行った。
- ・【通所看護科】2009年8月10～2010年2月9日 実施。
（訓練時間）Off-JT（学科・実技）が306時間。OJTが360時間。Off-JTは全体の約4.6割。
（訓練内容）Off-JT：オリエンテーション、評価、ビジネス基本、高齢者福祉制度とコンプライアンス、福祉基礎講座、介護基礎講座、介護技術実習、訪問介護実習。
OJT：通所介護実習Ⅰ、通所介護実習Ⅱ、問診実習、チームワーク技能実習。
- ・【在宅看護科】2009年8月10～2010年2月9日 実施。

(訓練時間) Off-JT (学科・実技)が 306 時間。OJT が 510 時間。Off-JT は全体の約 3.8 割。

(訓練内容) Off-JT：オリエンテーション、評価、ビジネス基本、高齢者福祉制度とコンプライアンス、福祉基礎講座、介護基礎講座、介護技術実習、通所介護実習。

OJT：在宅介護実習Ⅰ、在宅介護実習Ⅱ、問診実習、チームワーク技能実習。

・【介護マネージャー育成コース】2010年10月1～2011年3月31日 実施。

(訓練時間) Off-JT (学科・実技)が 120 時間。OJT が 455 時間。Off-JT は全体の約 2.1 割。

(訓練内容) Off-JT：オリエンテーション、評価、基本組織学、企業目標論、グループダイナミクス (集団と個人の力学)、人材資源管理の基本、コーチング実習、組織変革マネジメント実習。

OJT：介護実務、チーム運営実務、コーチング作業、介護リーダー事務作業。

・【介護シニアスタッフ育成コース】2010年10月1～2011年3月31日 実施。

(訓練時間) Off-JT (学科・実技)が 120 時間。OJT が 465 時間。Off-JT は全体の約 2.1 割。

(訓練内容) Off-JT：オリエンテーション、評価、ビジネスの基本、高齢者福祉制度とコンプライアンス、福祉基礎講座、介護基礎講座、介護技術実習、居宅介護実習。

OJT：介護実務、介護事務作業、問診作業、チームワーク作業。

④ 訓練生の評価について

- ・雇用・能力開発機構や商工会議所等で行っている評価者訓練のセミナーには参加していない。
- ・評価者訓練は、CEO がキャリア・コンサルタントの資格を取得しようと考え、昨年受講している。評価する上で注意しなければならないポイントは、CEO が部門長に教育している。
- ・受講した講座は、特定非営利活動法人日本キャリア・マネジメント・カウンセラー協会 (CMCA) が実施する「キャリア・カウンセラー養成講座」である。講座は週 1 日を約 4 か月間で行われた。CMCA は厚生労働省指定のキャリア形成促進助成金対象「キャリア・コンサルタント能力評価試験」の試験実施機関でもあり、キャリア・カウンセラー養成講座の修了はその受験資格要件の 1 つにもなる。
- ・モデル評価シートを一部修正 (明らかにやっていない項目を削除) して使用。

⑤ 訓練の効果について

- ・「ジョブ・カード制度」実施前は、「トライアル雇用」を実施していた。対象者が勤めたかどうかの評価ではなく、対象者に当社で考える教育を行える点で、断然「ジョブ・カード制度」のほうが優れている。
- ・今後も、コアになる人材に対しては、ジョブ・カード制度を活用したい。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・昨年8月10日～本年2月9日に、訓練生4名を対象に有期実習型訓練（キャリア・アップ型）を実施し、訓練修了後も採用（(1)①で前述のとおり、L社には期間の定めのない正社員はない）。
- ・2010年10月1日～2011年3月31の期間で、訓練生6名に有期実習型訓練（キャリア・アップ型）を現在実施中。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・この人だったら間違いないという人材を雇っていたが、ジョブ・カード制度の効用により、このままもしかしたらうまくやってくれる可能性があるのではないかという人も採用でき、採用の範囲を広げられた。雇用者の増大につながっていると思う。
- ・育成は、制度の活用により、あくまでも会社側の都合として、ここまでしかできないという最低ラインを引き上げることができる。部門ごとに任せるのではなくて、ある一定の水準をこちらから明確に提示して、長期間のスケジュールを組み、カリキュラムを管理することで、訓練自体の質をあげることができるのは、最大のメリットである。
- ・当社の許容できる経費（コスト）の範囲内で、最大の教育ができるメリットがある。
- ・評価シートが、自社の考課表の参考になる項目があった。
- ・訓練生が熱意をもって取り組んでくれて、見る見る変化していった。
- ・訓練中は訓練生が抜けることで、周りのスタッフに負担がかかるが、彼らは今頑張っているから私たちが助けになろうとか、次は自分の番だと思ってカバーしてくれた。今年、自分から志願してきた人を訓練生に加えた。目に見えていいサイクルになっていると感じる。

③所属業界におけるジョブ・カード制度についての認知状況

- ・昨年、制度説明を受けたときには、介護業界として北海道ではほとんど事例がないと聞いていたが、大手が何社か利用し始めたという話を聞いている。例えば、社会医療法人禎心会では、スタッフがケアマネジャーの資格を取るのに制度を活用している。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・入口段階で、書類が非常に多い。
- ・訓練を会社の仕組みの中に組み入れて、良いサイクルを生み出そうという姿勢があるのか、訓練生の育成だけにとどまらず、その影響を会社の中に反映し、循環させていくことで、会社の質を上げていこうという意識があるのかどうかということを選別の基準に加えな

いと、そのような意識のあるところとないところと、それぞれ同じ制約を課して、書類だけが厳しくなるのでは、少しずれていると感じる。

- ・書類をもっと簡素化して、ある程度会社の裁量に任せていただき、訓練を実施した結果、会社としてどのように今後にかかして行って、投資した資金が会社にちゃんと活かされているかを評価の対象にできないかと思う。

②訓練・評価など運用上の課題

- ・実際に、昨年に比べて今年のほうが書類に関して制約が厳しくなっており、会社や訓練生のモチベーションを落としかねないという懸念がある。
- ・制約というのは、例えば日誌。日誌の内容そのものの密度を高めたということではなくて、毎日手書きをすることになった。プロセスだけをずっと管理しても、必ず成果に結びつくというものではないのではないかと思う。
- ・訓練中の調査の回数が増えたが、商工会議所（ジョブ・カードセンター）と連携を密にとって行っていることなどを判断材料にして、現地調査の回数を減らす方向にできないか。プロセス管理よりも、働いている人の質や人数など成果を評価の対象にしたほうが適正ではないか。

③訓練実施者や評価者の必要性を感じるか。また、今後、どのように養成していくべきかなど。

- ・単純に講師の経験年数5年以上というのも問題があり、当社では、経験年数は仕事ができるという判断材料になっていないので、現実的でない。
- ・経験年数の制約は不要ではないか。スキルは資格だけではなく、能力をもっている人に、会社としての期待を込めて講師を務めさせることも、その人にとって教育訓練になると考えている。

④助成金の申請

- ・申請書類そのものが大変ということは特にない。
- ・助成金の上限はもっと低くてよい（例えば、300万円）から、継続的に活用する企業を優遇できないかと思う。最低1人、2人は10年間継続して育成してくださいという長いスパンで考えたほうが、1年間何千万円も助成するよりずっと意味がある。

⑤訓練実施企業や訓練実施計画書等に求められる要件に関する課題

- ・①制度利用のための手続きに関する課題で前述したとおり。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・2年目の今年は、マネジメントコースにいる中間管理職の課長クラスをOJTで鍛え上げようという意識が変わっている。1年目と2年目でこれだけ意識が変わる。教育側が変わっていくことによって、経営層にとってもいい循環が生まれることになる。
- ・人材を大事にしていきたいから、人に対する投資を厚くしていきたいという意識が強くある。技術だけに特化するのではなく、コーチングやマネジメントの技法、グループダイナミクス、メンタリングなどいろいろな内容を取り入れていきたい。

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・実際に仕事に就いてみないと見極めることができないため、ジョブ・カードそのものの内容は職務経歴書を補完する程度と捉えているが、その社会的意義や背景を理解している点でプラスの評価を行っている。したがって、内容云々よりもジョブ・カードを提出してきた、ということに意味があり、本人の意欲、前向きの姿勢、組織人としての自覚、マナー等一定の訓練を経ている人材として、雇用にあたり、安心、信頼できることが大きいと思っている。

(以上)

M社（環境調査、コンサルティング業）

調査日：2010年10月21日

インフォーマント：取締役

オブザーバー：地域ジョブ・カードセンターより1名 同席

インタビュアー：佐々木、山本

実施訓練：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）

1. 企業概要、経営状況および業界の概況

（1）企業の概要

<業種>

- ・サービス業（環境調査、コンサルティング）

<従業員数>

- ・正職員76人、パート職員26人、計102人

（2）過去3～5年の売上高、利益の推移

- ・売上高は、ここ3年くらいはだいたい一定で9億～10億円程度。
- ・経常利益は、2,000万～3,000万円くらい。

（3）近年の経営課題

- ・創業から38年が経ち、定年退職者が出始めたことから、技術の継承が課題となってきた。（例えば、プランクトンの分析は、現在、大学では専門的にやられなくなってきており、過去の調査データを追いかけるとき、過去と同様な調査・分析ができる技術がないと過去のデータがわからなくなる。）
- ・今の学生は非常に狭い分野を研究しているので、その分野のことはわかるがそれ以外の分野のことはわからないという人が多い。それでは当社の仕事は成り立たないので、入社してから勉強してもらう必要がある。

（4）業界の概況、主な傾向

- ・国の予算がかなり削減されてきて、開発行為がなくなってきているので、環境モニタリング・コンサルティングなどの仕事は減少傾向にある。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

(1) ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

<人材確保の方法>

- ・業務が特殊なので、一般的な募集はしていない。ホームページによる求人募集や社員の出身校への紹介依頼などで募集していた。
- ・2010年4月の新卒採用者は5人。
- ・過去3年間の正社員としての中途採用者は7人（うち、2人は契約社員からの登用）
- ・これまでは分野を狭くして採用していたが、昨年あたりから少し広げていろいろな人を採用するようになってきた。例えば、新卒・既卒、年齢、性別に関係なく採用するようになってきた。
- ・当初の志は高くても、厳しい環境での仕事も多いので、定着率があまりよくない。ここ数年についての定着率はよかったが、入社して3年以内に辞める人もけっこういる。教育にお金をかけているので、3年くらいかけてやっと使えるようになったところで辞められるのは痛い。

<人材育成の仕組み>

- ・以前は、3カ月から半年ぐらいかけていろいろな部署をローテーションしていたが、北海道の夏はすごく短く、ローテーション後、配属されたときに、秋から冬にかけて厳しい環境に入っていくと、ローテーションの時とのギャップがあり過ぎるということで、現在は基本的に、最初の1カ月ぐらいはグループで教育を行い、その後、各部署に配属し、配属先で教育を行っている。

<能力評価基準>

- ・評価シートのようなものは以前からあったが、具体的に何をやるかをあまり書いていなかったもので、2年ぐらい前から個人に目標を与えて、それを評価するシステムを作った。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

<制度を知ったきっかけ>

- ・2年前の9月に商工会議所が行った普及フェアに参加し、その後、担当者（ジョブ・カード制度普及委員）が来訪。

<活動の動機>

- ・教育や資格取得にけっこうお金がかかるので、助成金がもらえると助かる（海での調査は、通常は船と一緒に船長も雇うが、忙しいときには船だけ貸すから勝手に行ってくれという人が結構いるので、2級小型船舶操縦免許証を取得させている）。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・今年度で3回目の訓練となるが、すべてキャリア・アップ型で実施。
- ・今年度は、今年入社した契約社員1名に対して訓練を実施中。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・訓練カリキュラムは、現場のマネジャーと統括マネジャーがおおよその案を作成。最初は1カ月間ぐらいかかったが、今回は1~2週間ぐらいで作成した。
- ・当社ではISO9000番をやっているなので、その中の手順書等もあるし、JISに全部手順が書いてあり、JISの何番とか、全部分析の手法も決まっている。

③訓練の実施状況

- ・一昨年度は、2009年1月13日~4月13日まで、水域調査員養成コースを訓練生1名で実施。
(訓練時間) Off-JT(学科・実技)が43時間。OJTが170時間。Off-JTは全体の約2割。
(訓練内容) Off-JT:2級小型船舶操縦者免許、玉掛け、小型移動式クレーン。
OJT:器材に関する知識習得、生物調査、海洋観測、その他(電話応対、仕事の進め方とルール)。
- ・昨年度は、2009年12月8日~2010年3月19日まで、陸域環境調査・データ分析コースを訓練生1名で実施。
(訓練時間) Off-JT(学科・実技)が85時間。OJTが340時間。Off-JTは全体の2割。
(訓練内容) Off-JT:オリエンテーション、ISO教育、エコセッション、業務発表、社内勉強会、社会人教育、能力評価。
OJT:業務行程、現地調査、データ整理、GIS。
- ・今年度は、2010年11月1日~2011年3月3日まで、化学分析科を訓練生1名で実施中。
(訓練時間) Off-JT(学科・実技)が210時間。OJTが264時間。Off-JTは全体の4.4割。
(訓練内容) Off-JT:オリエンテーション、ISO教育、手順教育講座、専門教育講座、ビジネスマナー講座、能力評価、分析実習。
OJT:現地調査、分析作業、データ解析作業、報告書作成作業。
- ・Off-JTは基本的には内部講習で行っているが、一昨年度の2級小型船舶操縦免許証等について外部に委託。

④訓練生の評価について

- ・雇用・能力開発機構や商工会議所等で行っている評価者訓練のセミナーには参加していない。

- ・今回の評価者は以前日立に勤めていた人で、そのときに評価者訓練は受けている。
- ・評価シートは、参考になるモデル評価シートがなく、すべて自前で作成したが、どの程度の負荷がかかったかは不明。

⑤訓練の効果について

- ・「トライアル雇用」を実施したことがないため、「トライアル雇用」と比較しての訓練効果についてはわからない。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・一昨年度、昨年度の訓練生は2人とも継続して勤務。一昨年度の訓練生は、現在、現場の班長をやっている。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・ジョブ・カードのように、ある程度期間をとって教育できるのが非常にメリットだと思う。
- ・特に契約社員の場合は、これができるから雇うということがあり、最初のうちはあまり戦力にならなくても、教育していく間にだんだん使えるようになっていくようになれば、普通に雇用するかもしれない。
- ・中途入社 of 社員を採用しやすくなる制度である。
- ・人に教えるには自分が本当に理解していないといけないので、実際の訓練の担当者にはいい影響を与えていると思う。
- ・手順書等を書いていない個人のノウハウを教育に入れ込むことができるので、情報の共有化や技術の伝承に役立つ。
- ・外部に出して資格を取得させるほかに、社内での講習についても認めてもらっているので、コスト面ではかなりのメリットがある。
- ・基本的に正社員であれば資格の取得に補助を出せるが、契約社員でもジョブ・カードを活用すれば補助を出せるのは非常にいいことである。
- ・普通3カ月で試用期間が終わるが、早期に辞める人もいるので、試用期間を長くしようかという話も出ているが、ジョブ・カードの訓練期間がある程度その役割を果たすことになるので、そういう点もメリットである。

③所属業界におけるジョブ・カード制度についての認知状況

- ・同業他社で、ジョブ・カードを活用している話は聞いたことがない。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・提出書類が非常に多い。

②訓練・評価など運用上の課題

- ・現在は訓練計画どおり実施しないと、助成金を支給できないことになっているが、やむを得ず当初の訓練計画どおり実施できない場合もあり、訓練内容や時間の変更について柔軟に対応して欲しい。

(社の OJT は、天候に左右される場合がある。例えば、悪天候が続いたことにより、屋外作業について予定した訓練時間を下回る可能性がある。)

③助成金の申請

- ・他にも助成金の申請をしているので、ある程度慣れてはいたが、この制度の助成金は複雑であり、様式が毎年変わっているのが気になる。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・認定を受けるまでの期間が長い。

(どの講習をいつ受けさせるか等の事業主の判断が間に合わず、計画に組み込めない場合があり、また、結果的に、最短でも3カ月超の訓練期間を確保できない可能性があるため。)

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・当社を辞めて、同じ業界に勤める人もいれば、まったく別の業界に進む人もいる。別な業界に行ったのに、何年か経ったらこの業界に戻ってくる人もいる。そのようなとき、当社はネームバリューぐらいしかないので、これまでの経歴を証明できる「ジョブ・カード」により、こういうことをやっていたというのがわかれば、雇うほうも雇いやすいと思う。

(以上)

N社（老人福祉・介護）

調査日：2010年10月25日

インフォーマント：代表取締役、施設長

オブザーバー：地域ジョブ・カードセンターより2名 同席

インタビュアー：小杉、高見

実施訓練：有期実習型訓練（基本型）

1. 企業概要

- ・業務内容は、老人介護施設（デイサービスセンター、シニアレジデンス（住宅型有料老人ホーム））の運営。2008年に施設を開設。
- ・従業員数は14人（内、正社員8人、非正社員6人）。非正社員はパートで働く看護師2人、ケアスタッフ4人。
- ・新卒採用は特に行っておらず、増床に合わせて中途採用で人員を確保している。過去3年間の正社員としての中途採用者数は8人。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・施設開設時の人材確保は、施設長が以前介護学校で教師をしていたので、その縁でスタッフが集まってきた。当初のスタッフは、すべて介護福祉士の資格をもつ介護経験者だったので、特に教育訓練をする必要もなく、不安なくスタートできた。
- ・現在の中途採用の採用経路は、ハローワークや県の福祉人材職業紹介所などにも募集をかけているが、施設長が以前介護学校の教師をしていた縁で採用する人も多い。
- ・施設開設当初から従業員の定着状況は良好である。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・ジョブ・カード制度を知ったきっかけは、施設開設後の人材確保のためにハローワークを通じて募集を行ったところ、その情報を見た地域ジョブ・カードセンターの職員が施設を訪問し、制度を紹介したこと。
- ・もともと人材の育成に課題があったというよりは、研修をしっかりと受けて職場に入った人とそうでない人とでは仕事に対する心構えが違うという、人材育成についての考え方をもち、しっかりした研修を行えるジョブ・カード制度訓練を活用することを決意した。
- ・施設長が以前介護学校の教師をしていたことで、教える材料は既にあり、指導も任せられ

ることから、導入はスムーズに考えられた。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・2009年5月に1名に対し、有期実習型訓練ではじめてジョブ・カード訓練を行い、すでに訓練を終了している（訓練期間は4カ月）。内容は、介護スタッフの養成。
- ・現在も、1名に対し有期実習型訓練を実施中である。訓練生は、施設長が介護学校で教えていた縁で応募した人。最初からジョブ・カード制度を活用するという話での募集・応募ではなかったが、採用面接の際に訓練があるという話をした際とても前向きにとらえてくれた。なお、同じタイミングでもう1人応募者がいたが、その人はジョブ・カードを書く段階で、自分には無理と判断して訓練の受講を辞退した。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・訓練カリキュラムは、施設長が作成した。施設長は介護学校で介護福祉士を育成してきた経験があることから、そのカリキュラムを参考にしながら、足りないものを付け加える形で作成した。作成の手間はそれほどかからなかった。
- ・訓練カリキュラムの作成の際、雇用・能力開発機構にあるモデルカリキュラムも参考にした。

③訓練の実施状況

- ・訓練は、OJTとOff-JTを8:2の比率（時間配分）で行った。
- ・訓練担当者について、OJTでは、看護師、介護福祉士、訪問介護員（ヘルパー）などの有資格者が指導にあたった。
- ・Off-JTの講師は、一部は看護師が担当したもの、ほぼ全てを施設長が担当した。

④訓練生の評価について

- ・訓練生の評価は、訓練を指導した看護師も評価はするが、代表取締役と施設長で最終評価をしている。
- ・評価がつけにくいなどの問題は特にはなかった。
- ・施設長は介護学校で同じような形で学生の評価を行っていたことから、ジョブ・カード訓練の評価に際して、特に評価者訓練は受けていない。

⑤訓練の効果について

- ・訓練をしっかりと受けて施設に入ること、介護の仕事の難しさを認識し、仕事に対する覚悟、スタンスが変わってくるのが大きい。訓練では、介護の世界は単に介護するという

だけでなく、深く、厳しいということを伝えるので、訓練を通じて介護の世界に入る覚悟をしてもらうことができる効果がある。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・2009年5月に有期実習型で実施した1名については、訓練開始前から、訓練後の正社員雇用を見込んで訓練を行い、実際に正社員として雇用した。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・ジョブ・カード訓練は、本人のその後の学ぶ姿勢、仕事を通じて成長したいという姿勢に大きく寄与している。ジョブ・カード訓練をきっかけとして最初に学ぶ姿勢をつかむことで、その後の成長につながっている。実際に、2009年の訓練生は、採用時点ではヘルパー2級の資格を持っていたが、現在、さらに上のレベルに行きたいと介護福祉士の資格を目指している。
- ・これには、OJTでの実習だけでなく、Off-JTの座学を通じて、介護とは、人間とはというところまで掘り下げて向かい合うことが大きい。その際、ジョブ・カード訓練ではカリキュラムでOff-JTの時間をしっかり確保しているので、落ち着いてじっくりと1対1で向き合うことができる。
- ・本来、介護福祉士養成講座だと2年間の学生生活の中で実習もこなしたうえで現場に入るので、介護福祉士の資格を持っていない応募者に対して、ジョブ・カード訓練のOJT、Off-JTでそれを補えるという意味はとても大きい。
- ・教える側の職員にとっても、自分の仕事を再認識するきっかけになることから、施設内の安全にもつながるといった効果があった。
- ・これまでも、外部研修への職員の参加はあったが、認知症など各論的な部分での研修が多く、また短期間の研修のみだったので、長期間にわたって、全般的な内容を内部研修としてできる点もジョブ・カード訓練のメリットである。内部研修は、教えた者も同じ施設内にいるので、単に研修に行き終わりというのではなく、実践に結びつけやすく、いつでも研修内容をチェックできるというメリットもある。

③所属業界におけるジョブ・カード制度についての認知状況

- ・地域の介護業界のなかで、ジョブ・カード制度はまだあまり知られていないし、活用の動きは広がっていないと感じる。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・手続き面では、地域ジョブ・カードセンターの助言があったので、特に苦勞することはなかった。

②訓練・評価など運用上の課題

- ・介護の現場はぎりぎりの人員でまわっているので、ジョブ・カード訓練を行うために人員を確保することが特に現場にとって大変だった。職員には、今後の介護に結び付くという話をして理解してもらっている。不平・不満などは聞かれない。

(2) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・他の施設でジョブ・カード訓練を受けてきたという応募者がいたら、人間性という部分をクリアできれば、採用の際に評価できる。

(以上)

○社（金属加工・精密機械加工業）

調査日：2010年10月25日

インフォーマント：代表取締役

オブザーバー：地域ジョブ・カードセンターより1名 同席

インタビュアー：小杉、高見

実施訓練：実践型人材養成システム、および有期実習型訓練（基本型）

1. 企業概要

- ・1962年創立。事業内容は、精密部品の製造と加工処理。
- ・業務内容は、大きく分けて、製造（現場）と品質管理・生産管理に分かれる。
- ・業界的には大変厳しい経営環境だが、○社は、高精度の薄肉切削加工に関して他社にはない技術を持っており、近年むしろ業務が拡大している。また、研究開発にも積極的に取り組んでいる。
- ・従業員数は、81人（内、正社員48人）。従業員数は3年前に比べて増加している。非正社員（パート）は主に品質管理、生産管理の業務に従事している。
- ・正社員の新卒採用は毎年コンスタントに2～3名程度を採用している。2010年4月入社の新卒採用者数は2人（大学卒）。
- ・過去3年間の正社員としての中途採用者数は10人。

2. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・新卒採用に関して、2009年以前は、ほとんど高校卒もしくは工科系の専門学校卒を採用していた。近年大卒採用に熱心な理由は、組織の拡大に伴い開発業務や管理業務など難しい業務が増えることをみこしたものであるが、リーマンショック以前は大卒者の応募がなかなかなかったという事情もある。
- ・現在は新卒採用のために大手就職情報サイトを活用しているが、応募状況は良好で、2011年4月採用予定者も、高校卒2名に加え、理工系の大卒4名を確保（内定）できた。
- ・配属は、最初の1年くらいは、ラインで困っているところに入ってもらう感じで、その後面談をして、本人の希望もふまえて、1年2年たった後に異動させている。ほとんどの人が製造現場を経験したことがないので、とりあえず製造現場に慣れてもらうようにしている。
- ・現在の採用職種は、製造現場を担う技術開発職と生産管理職であるが、生産管理職の採用

であっても入社後最低3年間は製造現場で仕事経験を積ませている。

- ・人材育成の仕組みは、現場でOJTで教えるというのが基本だった。不定期に勉強会はしていたものの、一貫して教えるということは従来はあまりなかった。
- ・そのため、他社よりは人材育成を熱心に行っているというとは思っていたが、体系だったものがなかったので、そのときそのときで育成をやっているような感じがしていた。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・ジョブ・カード制度を知ったきっかけは、代表取締役と常務が2008年にキャリア・コンサルタントの養成講座を受講した際に、商工会議所から制度を紹介されたこと。
- ・O社では、ジョブ・カード制度活用以前から人材育成に積極的であり、2008年から独自の人材育成プログラムを立ち上げ、各部門に必要な職務・技術・技能の明確化、必要な技術の習得のための教育訓練プロセスを整理している。ジョブ・カード制度の活用には、こうしたO社がもともと人材育成に大変熱心だという背景もあった。
- ・活用した直接のきっかけは、2009年12月に優秀な女性を事務員として中途採用するか検討した際に、景気も悪い中で新規に人を雇う体制でなかったものを、この制度を活用すれば助成金が支給される中でじゅうぶんな訓練が行えることから、制度を活用して採用しようとしたことである。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・ジョブ・カード制度を最初に活用したのは2009年12月で、中途採用者に対する有期実習型訓練を実施した。訓練期間は6カ月。これまで訓練を実施し、実施後に採用した数は2人である。
- ・現在の訓練実施数は6名である。このうち、5名（新卒採用者2名、中途採用者3名）に対し（4月から1名、6月から4名）、実践型人材養成システムを活用している（訓練期間は6カ月）。また、中途採用者1名に対し、6月から有期実習型訓練を実施している（訓練期間は6カ月）。4月から訓練を開始した1名は事務系の女性、他の5名は技術系である。
- ・有期実習型の訓練生の募集は、ジョブ・カフェとハローワークを通じてである。ジョブ・カフェからは、1名について「ジョブ・カード制度を活用して訓練して採用してくれないか」という誘いを受けたことがきっかけ。ハローワーク経由でも、2名を紹介されて2名とも訓練を実施後に採用した。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・訓練カリキュラムは、技術系については、雇用・能力開発機構のひな型をもとに自社に合うように改良して作成した。作成は代表取締役1人で行い、約3カ月かけて作成した。事

務系の訓練カリキュラムは、技術系に比べると作成の手間は少なかった。

- ・O社は、リーマンショック後の仕事量が激減した1年間に、雇用調整助成金の教育訓練手当を活用して、週3日を研修にあてた。その際の研修カリキュラムは、現場のリーダーなどからの提案をもとに作成した。ジョブ・カード制度の訓練カリキュラムは、そのときのカリキュラムをもとにして作成できた。

③訓練の実施状況

- ・OJTとOff-JTの時間数の比率は、420：120。
- ・それぞれの配属先でOJTをこなし、Off-JTを、後述する自社の職業訓練校で行っている。
- ・訓練は、基本は全員一緒のコースで研修し、最後の1カ月については配属先に応じた研修内容になる。
- ・OJTは、全員同じ内容・順序で行うのではなく、個々人が配置された現場のリーダー（10年目くらい）が教える形をとっており、個人個人で教えることが違うので、教育責任者を明示した訓練生ごとの予定表を作成している。
- ・OJTで教える内容については、ジョブ・カード制度導入以前から、部門ごとに何年目はどのような仕事、技能を身につけていくかなど、体系だったものを作成していたので、その体系図を見て、次はこういうことをやろうと計画できた。
- ・実践型人材養成システムと有期実習型訓練とは、最後の1カ月の研修内容が異なる。有期実習型の場合は製造現場に特化した技能の習得を目指すのが、実践型の場合は、将来的に管理職を目指してほしいので、そういう内容も織り交ぜながら研修を行っている。

④訓練生の評価について

- ・訓練の評価は代表取締役自身が行っている。
- ・ジョブ・カード制度の評価表は読むとだいたい理解できる内容なので、評価者訓練については特には受けていない。

⑤訓練の効果について

- ・ジョブ・カード制度の6カ月の訓練を終了すると、現場で約3年の経験者と同じくらいの仕事ができるくらいの技術レベルになる。

(3) ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・訓練終了者は現在のところ1名のみで、正社員として雇用している。また、今後の訓練終了予定者についても、訓練終了後は全員を正社員として雇用する予定である。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・ジョブ・カード制度の活用をきっかけに、自社の職業訓練校を設立して県の認定を得た。以前から学校的なものは作ろうとは考えていたが、具体的なイメージはなかった。ジョブ・カード制度の活用を機に、商工会議所と職業能力開発協会の助力を得て、職業訓練校を設立できた。
- ・職業訓練校を作ったことによって、6カ月間は、現場のOJTと並行して学校でOff-JTの研修するシステムができあがった。これによって、カリキュラムを組んで、一貫して6カ月間ずっと教えられるというのは、大きなメリットだった。
- ・職業訓練校の講師は主に外部から招いていたが、2011年度からその先生があまり関われなくなるかもしれないという事情がある。ただ、O社の専務は職業訓練の指導員免許を取得しており、また代表取締役は現在の講師の研修に出席して教え方のノウハウも取得したので、来年度以降は職業訓練校でのOff-JTを代表取締役が中心になって回していく予定である。
- ・以前の人材育成では、そのときそのときで人材育成をしている感があったが、現在は教科書もできあがって、毎年それを使えば同じようなことが教えられるというという体制が整ってきた。
- ・助成金が支給されるので、土曜日も給与を払いながら教育訓練にあてることができている。
- ・これまでは何となくOJTで教えているから、目の前のものをつくることしかできないなど知識が狭かった。一方、ジョブ・カード訓練では、金属がどういうものか、図面の読み方、材料、加工方法、かたさなどの一般的な知識を学んでから製造現場に入るので、訓練を終了すると、自分でプログラムを組んで製品までつくれるまでになる。そのように細かく勉強してスタートした人はいままでいなかった。たぶん5年くらいすると、体系だった知識を勉強した者とそうでない者との間に差が出ると思う。
- ・ジョブ・カード訓練をはじめてから、訓練生以外の先輩社員（主に2年目～5年目の社員）も、新入社員が6カ月の訓練で3年目くらいの水準になることに焦り、このようなしっかりしたカリキュラムで勉強したいという者が多数出てきた。そのため、代表取締役が講師になり、主に土曜日を活用して追加研修を行っている。ジョブ・カード制度活用により、このように、会社全体が能力を伸ばしたいという雰囲気になるという波及効果があった。
- ・採用の際も、現在のO社は教育訓練をしっかり行う企業というアピールを行っており、学生の側も教育プログラムに魅力を感じてO社に応募してきていると感じる。
- ・以前は、体系立っていないで思いつきで教えていたところがあったので、偏った教え方になっていた部分もあると思う。現在は、教科書を現場のリーダー、サブリーダー全員に持たせており、それを見ながら、次はこういうものを教えようと順序立てて教えているので、それていくことがあまりない。
- ・O社では、ジョブ・カードの評価項目を人事評価の際にも活用するなど、全社的な能力評

価の見える化にも取り組むようになった。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

① 訓練・評価など運用上の課題

- ・ジョブ・カード制度の評価項目は、〇社の技術系社員に適用するには一般的すぎると感じる。ジョブ・カード制度の評価項目は、例えば、ねじ切りとか、材料はという大きな項目なので、新入社員の2,3カ月程度の訓練では使えるが、〇社は6カ月間訓練を行うので、もっと技術の深いレベルを勉強する。こうした訓練内容に見合った評価項目でないと、評価がしづらい。評価基準自体は、迷うところはない。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・中小企業の団体等の会合で聞いても、この制度は、あまり認知されていないという印象。とてもいい制度であるし、助成金も支給されるので、制度の存在が知られば活用が進むと思われる。制度の普及に向けたアピールが必要と感じる。

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・大手企業から転職してくる年配の人の場合は、〇社に応募する際にジョブ・カードを持参してくることもあるが、年配の応募者の場合、ジョブ・カードでキャリアが詳細に記載されている部分はとても参考になる。いくら履歴書に、〇〇社に何年いたと記載されていても何ができるのかがわからないので。なので、ジョブ・カードで詳細な経歴が記載されていて、それにキャリア・コンサルタントが「その経歴は、品質管理のこういう業務を・・・」などと裏書きしてあれば、それは採用の基準としてとても役に立つ。

(以上)

P社（食品製造・販売業）

調査日：2010年10月27日

インフォーマント：取締役

オブザーバー：地域ジョブ・カードセンターより2名 同席

インタビュアー：原、高見

実施訓練：有期実習型訓練（基本型）

1. 企業概要

- ・1974年創業。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を行っている。
- ・従業員数は、105人（うち、正社員89人、非正社員16人）。非正社員は、製造現場に従事している地元のパート社員が多い。正社員の仕事は、製造現場に加え、営業、事務などもある。
- ・水産加工の業界は少し厳しい経営環境にある。デフレのなかで、売り上げがなかなか伸びない、利益が出しにくい状態にある。
- ・採用は、新卒・中途とも力を入れている。2010年4月の新卒採用数は4人（内、大学卒1人、高校卒3人）。採用には職種を分けておらず、全職種で学部を問わず募集しているが、業務内容からか農学部、水産学部出身者の応募が多い。なお、採用者数は過去3年前と比べたら若干減少している。
- ・過去3年間の正社員としての中途採用者数は12人。

2. ジョブ・カード制度活用背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材の確保・育成の現状と課題

- ・新卒採用者は、採用後3カ月間の新人研修がある。具体的には、2日間のオリエンテーション、2日間の外部研修（商工会議所の新入社員研修）の後、社内の各職場（製造現場、工場、営業事務、品質管理）などを一通り回って仕事内容を経験する。その3カ月の研修期間後に本人の希望と適性をみて配属となる。
- ・中途採用は、必要に応じてという補充の意味に加え、世代的に例えば30歳前後の中堅クラスが少ないなどの理由で行ってきた。P社では基本的に長期勤続を前提としていることがあり、中途採用者も35歳くらいまでの比較的若い人を採用している。
- ・ジョブ・カード制度導入以前は、中途採用は即戦力採用をしており、おおむね経験者に限って採用してきたので、中途採用者は前職で食品業界に勤務していた人が多かった。応募

者の質は、時期によってまちまちであり、なかなかいい人が見つからない年もあった。中途採用に対しては、人数的に足りない、思ったような人が来ないという課題を抱えていた。

- ・また、経験者に限って採用していたため、若くて能力があるが経験がないという人材を採用しづらいという課題があった。
- ・中途採用者の人材育成は、ジョブ・カード制度導入以前は、特に研修はなく、基本的にはそれぞれの現場で先輩について OJT で育成を行ってきた。新卒採用者についても、3カ月の研修後は、現場での OJT で育成してきた。

②ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・地域ジョブ・カードセンターの担当者からの訪問を受け、制度の概要を知ったことがきっかけである。

(2) ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・P社では、2009年7月に初めてジョブ・カード制度を活用して、中途採用者1名に対し有期実習型訓練を実施した。
- ・これまで、訓練生の募集は6回（現在募集中の1回を含む）。
- ・募集経路は、ハローワークを通じた求人、ジョブ・カードセンターからの紹介、大手就職情報サイトを通じた求人である。
- ・これまで、中途採用者5名に対して有期実習型訓練を実施した。訓練前に、ジョブ・カードセンターにおいてキャリア・コンサルタントが面談してジョブ・カードの交付を受け、訓練を開始している。訓練期間は約3カ月。内容は、企画営業4名、生産管理1名。全て訓練は終了している。
- ・5名の訓練実施に対し、募集数はこれまで18名である。これは、以前に1回で5名募集して多数の応募があったが、結果1名のみ訓練開始した事例や、4名募集しても1名も採用に至らなかった事例があるからである。
- ・応募者数は、これまで31名である。募集に対し多数の応募があったが、P社で長く働いていけるかどうか、P社の社風に合うかどうかという基準で選考（書類選考・適性検査・面接）した結果、これまで5名しか訓練実施、採用していない。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・訓練カリキュラムは基本的には取締役1人で作成した。作成は大変であったが、ジョブ・カードセンターの担当者の助言を得て、時間にして2週間くらいかけて作成した。

③訓練の実施状況

- ・訓練内容は、時間数で見ると、OJT が 8 割、Off-JT が 2 割の比率。
- ・Off-JT の訓練内容：商品知識、得意先を訪問したときにどうするか、見積書、企画書、データの活用、ビジネスマナー、電話応対など。
- ・Off-JT は P 社内の会議室で行い、講師もビジネスマナー、電話応対以外は社内の方が務めた。
- ・OJT は現場の課長クラス（10 年目以上）が担当した。
- ・最初、現場には、仕事が増えることへの不満があったと思うが、取締役自身が、こうした訓練をすることによって個人の能力がアップし会社の力もアップするから協力してほしいという話をして理解を得た。

④訓練生の評価について

- ・訓練生の評価は、部長・課長クラスが行った。
- ・評価に対しては特に手間はかからなかった。
- ・部長・課長は、日頃から、昇給、ボーナスの際の社員の評価を行っているので、特に評価者訓練を行うことはしなかった。
- ・評価項目は、既存の評価シートから、P 社に関係のない項目を省く形で作成した。評価シートに足りない項目を足すということはありませんでした。
- ・評価項目が多いので、すべてについて満点の評価というのは難しいが、評価シートがあることによって必要な項目が最初に分かり、研修がより効果的になっている。

⑤訓練の効果について

- ・ジョブ・カード制度を活用できることで、職務経験がなくても潜在能力が高い人を採用できたので、訓練終了後もやる気を持ってどんどん仕事ができている。

（3）ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・これまで 5 名に対するジョブ・カード訓練を実施し、訓練終了後 4 名を正社員として雇入れた。残りの 1 名（企画営業）は、訓練の終盤での話し合いにおいて、P 社に長く勤めるには合わないということで会社と本人が合意し、採用を見送った。性格面が社風と合わないことが 3 カ月の訓練期間でみえてきたことが原因で、スキル面で水準に達しなかったことによる採用見送りではない。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・制度導入以前は、若くて能力があっても経験がなければ採用は難しかったが、制度を導入したことで、経験がなくても潜在能力、メンタル面でいい人が採用できるようになった。

- ・新卒以外で若くてやる気のある人を採用できることによって職場にいい影響が出ている。例えば営業で、どんどん前向きにプラス思考でやっていこうという、能力とは別に周りにプラスの影響を与える人が入ってきている。
- ・助成金が支給されることも大きなメリットだった。以前は、即戦力を採用するというのは費用面も考慮してのことだったが、助成金があることで、費用面を気にすることなく、訓練に力を入れて将来性にかけていることができる。
- ・社内に対しては、Off-JTを行うに際して資料作りをする過程で、あらためて自分たちの行っている仕事の再認識ができたという効果もあった。
- ・これまではOJT中心で現場に人材育成を任せていたが、Off-JTを行うことで、経営者の側も、教えている内容を把握することができるというメリットもあった。
- ・P社では、新卒採用者と中途採用者とでは異なる育て方をするのがよいと考えている。中途採用者は他社で社会人経験を積んでいるので、あらためて座学をすると吸収がちがう。なので、ジョブ・カード訓練はとても効果的である。一方で、新卒採用者は最初から長いOff-JTをやっても、頭の中だけで身につけにくいと思うので、短い研修の後、実際に仕事をやってOJTで学び、知識が足りないと思ったときにOff-JTを行った方が効果的と考えている。

3. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

①制度利用のための手続きに関する課題

- ・制度の利用には書類の作成が難しいが、P社の場合は、ジョブ・カードセンターに助言を受けたので、比較的スムーズに作成できた。他社でも、そういうジョブ・カードセンターの助言が得られれば普及につながると考える。

(2) その他の同制度に関わる課題、改善すべき点について

- ・県の食品業界の団体、水産加工の組合などの会合では、ジョブ・カード制度の話は出たことがない。制度の課題として、制度自体を知らない人が多いということがある。制度が認知されれば、若くていい人を採用できるというメリットがあるので、多くの企業で活用されるのではないかと考える。

(3) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・応募者が前職の経歴と経験が記載されたジョブ・カードを持参してきた場合、それは履歴書よりも詳しい情報として参考になると考える。P社の応募者では現在のところジョブ・カードを持参してきた応募者はいない。

(以上)

Q社（自動車整備業）

調査日：2010年10月27日

インフォーマント：会長（前年まで社長）

オブザーバー：地域ジョブ・カードセンターより2名 同席

インタビュアー：高見、原

実施訓練：有期実習型訓練（基本型）

1. 企業の概要

- ・自動車整備業。
- ・正社員16名（職種は営業、整備、事務）、非正社員1名（採用して間がないため、試用社員という位置づけ）で、従業員総数は17名。3年前とくらべた増減は、正社員は増加傾向で、非正社員は変化なし。
- ・2010年4月の新卒採用はなし。過去3年間に中途採用を3名したが、すべてジョブ・カード制度での採用である（ジョブ・カード制度で採用した人のうち1人は、自動車整備専門学校の卒業生であった）。
- ・自動車整備業全体としては、縮小傾向にある。その理由は、自動車の性能がよくなったため故障しづらくなり、かつ道路が良くなったため（舗装していない道路はほとんど無くなった）、自動車が傷みづらくなったことによる整備需要の減退が主な原因である（自動車の性能アップと道路の質の向上）。
- ・Q社の売上と利益はここ数年は横ばい。業界全体は縮小傾向にあるが、Q社はリース会社を子会社として持っている。この子会社のリース需要が堅調であるため、そこからの整備需要がかなりある。そのおかげで、Q社自体の売上と利益の傾向は横ばいになっている。（会社の成り立ちとしては、Q社のほうが創業が先で、Q社が創業44年、リース会社が創業34年くらいである）
- ・整備の仕事は三級整備士、二級整備士といった資格が必要。（2年制の自動車専門学校を卒業すると二級整備士の試験を受けることができ、受験した直後に卒業することになる。そして、卒業直後の4月に合格発表があり、受験者のほとんどが通る。）（専門学校に行かない場合、自動車整備の経験を1年以上すると、県の整備振興会で講習を受けることができる。週に3回ぐらいで、夜、半年間ぐらいの講習である。これを終わると、三級整備士の試験を受けることができる。三級に合格したら、それから2年間の実務の経験を積み、また同じように二級整備士の講習を受け、二級の試験を受けるという段階を踏むことになり、二級整備士の資格をとるまでにはかなり長い時間がかかる。）

2. ジョブ・カード制度活用の概要

- ・これまでに3人の訓練生を採用している。採用職種は、営業（訓練修了：平成21年8月）、貨物自動車整備（訓練修了：平成22年1月）、自動車整備（訓練修了：平成22年9月）で、すべて3カ月の訓練であった。

3. ジョブ・カード制度活用の背景と実態

（1）ジョブ・カード制度活用前の状況

①人材確保の方法

- ・これまでの従業員採用はすべて中途採用だった。中途採用の人の前職は、ディーラー会社で働いていた人が多く、整備の経験があることを条件とする即戦力採用であった。

②採用に対する自己評価（成否、質的・量的満足度、採用コストなど）

- ・ここ10年程度は、人を採用する必要性がこれまではなかった。もともと働いていた人が辞めないということに加えて、5年くらい前に同業の整備工場を買収したのだが、そこで働いていた技術者4名を質が良かったので引き取った。そのため、人間的にもスキルレベル的にも十分であったことによる。

③ジョブ・カード制度活用の経緯

- ・Q社は従業員の定着率が高く、一度働き始めたら辞めないで、ここ10年くらいは新規採用を考えていなかった。また、Q社は60歳定年であるが、従業員が希望すれば70歳まで雇用される雇用延長制度が導入されている。従業員の年齢構成が高くなり（ジョブ・カード制度で採用した3人を含めると平均年齢40歳くらい、その3人を含めないと53歳）、60歳を超える人たちも増え雇用延長制度の該当者がでてきたことから、若い人の採用を検討し始めたところ、地域ジョブ・カードセンターが訪問してくれジョブ・カード制度を紹介された。この紹介によって、制度のことを知り、ジョブ・カード制度を使った採用を考えるようになった。新規採用をしようとしたタイミングと、制度の紹介のタイミングがぴったりあったことが、制度利用の意志決定の大きな要因であった。

（2）ジョブ・カード制度の活用時の状況

①ジョブ・カード制度による訓練生の募集・採用

- ・3カ月の有期実習型（基本型）で、これまでに5回募集をかけたことがある。最初は応募者おらず、2回目、3回目、5回目に応募者が1名ずつ、つまり3回に応募者がきた。5回の総募集人数は6人で、応募があった3回については毎回一人ずつ応募があり（計3人の応募者）、応募者3人すべてを訓練生として採用した。ハローワークに募集を出しても、応募者がこないときはこない。

- ・3人をジョブ・カード訓練に採用した時には、訓練終了後に正社員として採用することを前提に、訓練生として採用した。ただし、本人たちにはそのことは知らせてはいなかった。
- ・整備は、自動車の整備の仕事である。営業は、整備営業で、同じグループ会社の中で自動車のリースや販売、レンタカー、保険の仕事もやっているのので、すべてをあわせた自動車全般に関する営業の仕事となる。
- ・訓練生3人のうち2人は、整備も整備営業も両方経験がない人を採用した。1人はレーシングカーの整備の経験はあった。
- ・最初に採用した人は、前職では、自動車メーカーで期間従業員として組み立て作業をしていた。2番目に採用した人は、警備保障の会社でアルバイトをし、洋服屋さんや飲食店でアルバイトを繰り返していたが、手に職をつけたい、整備見習いをしたいということで応募してきた。3番目に採用した人は、大阪のモータースポーツ専門学校を卒業していて、レーシングカーの整備の部門を卒業した人である。ただ、このモータースポーツ専門学校は自動車整備士の資格が取れない学校だった。この人だけ、整備の経験はあった。
- ・採用の決め手は、本人のやる気で、面接した時の第一印象で本人のやる気・適性がわかるものである。前職は問わず、声大きい、礼儀正しい、あいさつがきちんとできる、この3点で評価した。
- ・たとえば、自動車整備工場へ入っていて、工場の中へお客さんも入っていても、お客さんにごあいさつできる人というのは少ない。何しに来たんだというような顔をしている整備士も多い。そうしたなかで、この3人は、入ってきた段階できちんとできていたことがよかった。そして、もちろんやる気も十分あった。
- ・ただ、年齢は考慮しており、20代の人を採用しようとはあらかじめ決めていた。

②訓練カリキュラムの作成について

- ・約1週間かかった。モデルカリキュラムを参考にした。
- ・ジョブ・カードセンターの支援なしではカリキュラムは作成できなかった。頻りに相談にのってもらい、「ここ教えてよ」とか「これ、どう書いたらいいの」とか、気軽に来ていただいて、教えてもらったおかげで作成することができた。

③訓練の実施状況

- ・営業の学科は、まず最初に会社の就業規則を教え、社長と会長が規則や事業内容の説明、社史を教えた。あとは、専門家を呼んでマナー研修を2日間行った。また、営業計画の作成や、相談の基本、得意先営業活動計画の作成などを行い、全体の大体2割くらいが学科であった。
- ・整備の学科では、整備士の資格に直接結び付くような内容というよりも、仕事をしていく上で必要な知識やマナーなど基礎的なことを中心に教えた。

- ・実習は、40年余りの整備経験があり、教えることが上手な先輩社員（64歳）がいるので、その人をトレーナーとして、マン・ツー・マンで行った。
- ・訓練担当者には、「あなたはもう先生よ」ということで、業務の一つとして位置付けた。それに対して、苦情などはとくになかった。

④訓練生の評価について

- ・評価は、社長が行った。
- ・評価基準は、あれくらいのもは必要だと考えている。入社3カ月の新人でもこの程度の評価基準が必要。
- ・整備業は、相当な勉強がいる職種である。整備士の資格も、三級、二級ととらなくてはならないし、次は検査主任になることが求められる。これは、二級整備士を取って1年以上立てば、事業会社が国土交通省へ申請したらすぐに取りれる。検査主任の資格を取ってから1年以上の実務経験を積んだあとは、今度は検査員という資格を取らせていく（車検をするのに必要。Q社は指定工場になっている）。検査員資格を持っている人が車を検査して、それなりの書類を作成すれば、検査合格になる。だから、そういうところを目指していかなければならない。つまり、メカニックの技術だけでなく、帳票類の作成、整理、管理といったスキルも非常に必要な仕事である。だから、このくらいの評価基準できついかめんどくさいとか言うようだったら、将来的にこの職種でのキャリア展開は無理なので、その時点であきらめたほうがよいと考えている。
- ・評価項目をまず策定するときは、モデル評価基準をほぼそのまま使った（Q社の訓練項目にない部分を削除したのみ）。モデルはよくできていたと思っている。
- ・社員の評価は、Q社の人事考課表にのっとって、社長が行っている。

⑤訓練の効果について

- ・これまで即戦力となる人だけを採用してきたため、未経験の新人を採用することは初めてである。よって、今回のような訓練の効果は、比較対象がないため、はっきりとしたことはわからない。

（3）ジョブ・カード制度活用後の状況

①訓練修了後の状況

- ・訓練生として採用した人は3人とも、3カ月の訓練終了後に、正社員として採用。現在まで定着。

②ジョブ・カード制度活用によって感じたメリット

- ・学科を、3カ月間の間に結構な時間をとってやったことは非常によかった。十分に時間を

取って、十分な教育をできたことが一番よかった。さらには、企業自体が教育主体となって、自身が作った資料で実際に教えるということもよかった。

- ・小さい企業にとって、若い人を採用して、学科や実習をやるには直接的にもお金がかかるし、訓練中はお金を稼いでくれないという意味で間接コストがかかる。そのコストを、助成金がカバーしてくれたことも助かった。
- ・教えられる側にとってだけでなく、学科を教える側が、資料作りをやり、それに沿って実際に教えていくということが、教える側にとっても勉強になってよかった。また、既存の従業員はベテランとなっていて技術もしっかりしていて、これまでは即戦力採用だったので採用したその日から一人前に仕事ができる人しか社内にはいなかったのも、社内で教える・教えられるという雰囲気がなかったが、そうしたことが現れてきた。
- ・業界全体が雇用の受け皿がない状況下で、20代の若い人を雇用できたことがなによりもよかった。
- ・これまでは、縁故採用が多かったが、訓練生はジョブ・カード制度を通じた採用であることから、これまでと違う人が入ってきたなあという印象を既存の社員たちは持っているようである。

③所属業界におけるジョブ・カード制度についての認知状況

- ・同業者が知っているかどうかかわからない。ただ、自動車整備業界では、そもそも人を採用することを考えている企業が見当たらない。この業界で、たまに求人が出てもほとんど即戦力希望で、若い人を採用して、資格も取らせるまでの余裕のある企業がない。よって、こうした制度に興味があるとは思えない。
- ・業界自体が、自動車整備の専門学校を卒業して二級整備士の資格を持っていても就職が難しい。そもそも、最近では即戦力になるような人でも雇用がない。

4. ジョブ・カード制度に対する感想・改善意見

(1) 制度を利用するにあたって感じた課題

- ・制度利用にあたって、特に困難に感じたことはない。ジョブ・カードセンターと密な連携をとっているため、なにかあればすぐに相談にのってもらえ、特に困難に感じたことはなかった。
- ・採用する体力がある企業であれば、制度を知りさえすれば、関心を示すのではないか。ジョブ・カードセンターの人に、もっとセールス、アピールしてほしい。

(2) 貴社の新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか

- ・ジョブ・カードを持ってきてくれれば、いろいろ詳しく書いてあるので助かる。採用の際

に参考情報とする。

(以上)

企業名 (事業内容)	正社員数 (非正社員数)	ジョブ・カード訓練の募集回数・応募者数・採用数	直近のジョブ・カード訓練のタイプ	直近のジョブ・カード訓練の採用職種と採用人数	直近の訓練終了時期	直近の訓練生の定着	ジョブ・カード制度活用経緯	訓練カリキュラムの作成にかかった時間や労力	OJTとOff-JTの比率	モデル評価項目に対する評価	制度活用によって感じた主なメリット	制度利用にあたって感じた課題	制度普及のための課題	新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか	備考
A社(建築資材等輸出入及び売買取業)	30名弱(7名)	1回・1名・1名	キャリア・アップ型	内装工事・1名	2010年4月	修了後正社員採用。現在まで定着。	アルバイトで働いていた本人のやる気があり、現場のチームリーダーから、教育を受けさせたいと希望が出ていた。その状況でジョブカード制度を知り、商工会議所を紹介してもらった。	約2か月。訓練で身につけてほしいスキルの水準は決まっていたが、そのために具体的な時間単位でのカリキュラムに落とし込むのを非常に苦労した。そのため一度は制度の活用をあきらめた。	8:2	商工会議所の担当者のアドバイスを受けながら、項目を選定。モデルの項目をほぼ利用。	カリキュラム作成、Off-JTや評価の仕事が増えたが、6か月間の時間をかけ系統立てた教育訓練ができたことで、一人前になるのが早かったと感じる。	Off-JT出席状況報告書、および実施状況報告書の両方の作成を義務付けられていたが、内容が重複する点があり、書類作成に時間がかかる。簡素化してほしい。		応募書類として、ジョブ・カードが添えてあれば、判断基準として利用できる。	訓練カリキュラム作成が非常に苦労した。商工会議所のサポートがなければ作成できなかった。
B社(情報サービス)	1062人(217名)	2回・74名・74名	実践型人材養成システム	システム開発(36名)	2009年9月	現在まで定着	業界の経営者の集まりで制度があることを知った。新人研修で実践型人材養成システムを活用する中で、ジョブ・カード制度によってスキルをジャッジできるので、活用しようと思った。また、大企業ゆえに助成金をもらえる研修が少ない中、上限5000万円という助成金の額に大きな魅力を感じた。	カリキュラムの作成には、人事のいろんな仕事をやりながら3ヶ月くらいの時間がかかった。	2:1	評価項目が各社にびったり合うものではないので、何割かは変えていいなど、ある程度融通をきかせてほしい。また、細かい職種ごとにフィットした評価項目がある使い勝手がいい。	現場に説明する際、「こういうものを目指して研修をやっており、OJTでも最初の6か月はこれをベースに指導してください」と言うことで、それまで職種別に行っていた現場任せだった新人社員研修に共通のフォーマットができた。	評価項目には、定義どおりにとれば新人社員にとっては難しいだろうという項目もあるが、訓練計画が認定されるためには、難しい項目を外して申請することはできなかった。	特になし	職務経歴書よりは詳細な記録としてかなりのことが判断できると考える。1つの統一基準として見られると思う。ただ、評価者による評価のぶれが各社それぞれあるので、その点は考慮する必要があると思う。	
C社(電気通信工事)	100名(0名)	2回・2名・2名	有期実習型	電気通信作業設計施工管理(1名)	2009年9月	現在まで定着	合同面接会で、商工会議所から制度を紹介された。制度活用により助成金が支給されることで、新人が配属される現場の責任者にある、新人に教えながらその人の分の売り上げも意識するのはいけない負担感が減るので、制度導入を決定。	設計施工管理の訓練カリキュラムは、設計者のトップとの打ち合わせのためにほぼ毎日残業をして、作成に1カ月くらいかかった。当時は、標準的なカリキュラムが存在しなかったのて、全て独自に訓練カリキュラムを作成する必要があり、大変だった。	8:2	評価表があったので、評価しやすかった。何をどう評価しているのか、どういうものが至っておらず、どういう項目が至っていたというのが、具体的な評価項目があることでわかりやすかった。	導入以前は、新規採用者の育成は現場任せだった。ジョブ・カード訓練は、カリキュラムがしっかりしているのて、きちんと教えられ、教えるほうもやりやすい。また、訓練とセットの雇用の場合、講習などで現場を離れることに対する現場の理解がスムーズに得られやすい。	中途採用に関して、不足を感じたらすぐに募集して補いたので、ジョブ・カード制度を活用するために要する時間(認定に要する期間と、訓練生の募集から訓練開始までの期間)が長いことが最大のネック。	特になし	履歴書と同様にジョブ・カードももちろん参考にはするが、C社の採用では面接がもっとも重要で、取締役による長時間の面接によって人物本位の採用を行っている。	
D社(特別養護老人ホーム)	63名(45名)	—	キャリア・アップ型	(介護職1名)	2010年4月	現在まで定着	高校新卒者を対象とした合同就職説明会でジョブ・カードセンターの担当者から声をかけられ、その担当者の勧めでジョブ・カード制度を活用してみた。	63時間程度。ジョブ・カードセンターから支援を受けた。	8:2	よくできていたので、モデルを修正なしで使用した。	経費面で助成金はありがたい。	申請から認定まで時間がかかる。また、助成金の申請手続きに時間を要し、負担が大きい。	申請、報告とともに書類が多すぎ。職種を無視した画一的な制約があり、介護職採用にはまったく適さない。	オフィス業務、営業、事務などについてはジョブ・カードは大変有効だと思うが、介護の仕事は、未経験者の場合、実際にやってみないとわからないので、有用ではないと思われる。	
E社(建築総合設備工事設計・施工)	300名弱(40名弱)	2回・17名・16名	実践型人材養成システム	環境設備工事に関する設計施工担当中核人材養成・9名	2009年9月(ヒアリング時点でも、新たに訓練実施中)	修了後、正社員採用。ただし1名が自己都合で辞退。	商工会議所から制度を紹介された。助成金は導入への後押しになった。従来の研修体系(期間)を崩すと現場の負担が大きくなる。もしそのような負担が生じるなら、制度の導入は諦めていた。	申請までの期間が迫っており、認定書類も含めてカリキュラムを約1か月で作成。従来の研修内容から教える内容は決まっていたため、大きな問題はなかった。	7:3	雇用・能力開発機構から提案された評価項目には、入社1年目の新人には非常に難しい水準のものもあった。	「認定された訓練を実施」している企業として、応募者も関心を持っている。従来は現場OJTでは何を教えればよいかわからないという意見があったが、項目・目標が明確になり逆に現場の負担が減った。指導者側の意識も高まり、指導担当者がマニュアルを作成していた。	申請書類に内容が重複する点が多い。書類が膨大で煩雑なため、担当者の引き継ぎが難しい。助成金申請の書類に関する修正の必要性は承知しているが、修正への対応が担当者の負担が大きい。重要な修正箇所と細かなミスとを分けて、修正・対応の方法を考えてほしい。	書類手続きの煩雑さを簡素化しないと、制度導入に踏み切れない企業もあると感じる。	ジョブ・カード制度の訓練プログラムを高く評価しているのて、訓練修了しているならば、採用にはプラスに働く。	制度を活用して新入社員により訓練を実施できた。しかし2年目以降の教育体系を整える必要があり、継続的な教育体系作りへのサポートも希望する。
F社(建設業)	35名(0名)	7回・8名・7名	有期実習型	溶接作業員(1名)	2010年6月	現在まで定着	総務課職員の知り合いが商工会議所にいる関係で、採用の際に助成金が支給されるという話を聞き、それが自社の採用にフィットするのではと感じて導入しようと思った。	カリキュラムの作成は、最初は約2か月かかった。その後は、資格試験などの日程との調整などの手間は都度あるが、その他はある程度アレンジすればできるので、2~3週間くらいで作成できた。	8:2	評価項目はそれほど細かい内容ではないので、評価に迷うようなことはなかった。	従来は、採用の際、ある程度の技術をもった経験者でないと採用しづらかったが、ジョブ・カード制度を活用することで、助成金が支給されることもあり、人に対する投資という意味で教育訓練を行いやすくなった。	訓練カリキュラムの申請の際に訓練開始時期を明示して、それに合わせて求人を行う形だが、実際は、訓練開始時点までに応募者が集まるかどうかは不確か。応募者が集まらないとまた申請しなおさなくてはならず、訓練日程の調整など手間がかかる。	特になし	応募者がジョブ・カードを持参してきた場合、履歴書よりは詳細な情報があるので、わかりやすい	
G社(漬物製造業)	4名(5名)	3回・2名・1名	有期実習型訓練(基本型)	漬物製造、販売員の要請・1名	2009年9月	直近の訓練では、訓練開始1か月で本人より訓練辞退。	商工会議所から制度を紹介された。制度活用以前から、3か月の研修期間があり、そこでいかに計画的に効率よく教えることができるかという課題もあった。	書類手続きなどを含め一人では難しかったが、商工会議所のサポートもあり作成できた。	8:2	商工会議所の担当者のサポートを受けて作成。評価項目は実際の仕事と違和感なくスムーズに評価できた。	OJTを徹底したことで仕事に確実性がある。外部講習は訓練生本人の意識が変わりよい。また評価シートがあることで、教える側にとっても教えるべきことの漏れがないかを確認できる。	訓練カリキュラムを作り、訓練認定を受ける際の書類作成の労力が大きかった。書類手続きがもう少し簡単になってほしい。	求職者のジョブ・カード制度に対する認知度が低いと感じる。認知度をあげるような取り組みをしてほしい。	通常の履歴書での応募者の中に、志望動機や特技、希望・要望などをまったく書いていない人もいる。ジョブ・カードであれば、キャリア・コンサルティングを受けるため、様々なことが書き込まれている。無理やり書いている箇所も見れば程度わかるが、無理やりであっても、その人を判断する上で役立つ。	助成金があるため研修期間中は時給700円のところを、定着も考えて時給800円にしている。そのためジョブ・カード制度は、求職者にとってもよいと思う。
H社(印刷業)	20名強(1名)	1回・30名・2名(2コースを同時に募集1名ずつ採用)	有期実習型訓練(基本型)	①企画・営業、②編集・デザイン 各1名	2010年5月	修了後、正社員採用。現在まで定着。	商工会議所の担当者から制度を紹介された。助成金があることも導入へのインセンティブになった。	商工会議所の担当者のサポートを受けながら、社長から大きなカリキュラム内容の指示を受け、各訓練担当者が1週間ほどで完成させた。	①②ともに8:2	①②ともにモデル評価シートをそのまま利用。必要な項目が網羅されており、大変よくできている。	従来は目の前にある仕事をしながら新人を指導していたが、訓練項目および評価項目を細かく定めて、訓練を実施することで明確に目的を意識して訓練に取り組むことができた。①の訓練生は同業他社の人からは成長が早いと評価を受けた。	ジョブ・カード制度の概要全体を初めに詳しく説明してもらえるとよい。企業、雇用・能力開発機構、地域ジョブ・カードセンターの三者の関係等。	ハローワーク、商工会議所、都道府県など、雇用や訓練に関わる制度を多く紹介を受けた。別々に紹介されるため、それらの対応への時間的コストや制度の理解が難しく非効率。窓口を一括してほしい。	中小企業にとって、人材育成や技能伝承のノウハウを持つことが重要。また教育担当者の育成も同時に必要。それをサポートする制度があるなら、それをもっとPRしてほしい。	

企業名 (事業内容)	正社員数 (非正社員数)	ジョブ・カード訓練の募集回数・応募者数・採用数	直近のジョブ・カード訓練の採用職種と採用人数	直近のジョブ・カード訓練の採用職種と採用人数	直近の訓練終了時期	直近の訓練生の定着	ジョブ・カード制度活用経緯	訓練カリキュラムの作成にかかった時間や労力	OJTとOff-JTの比率	モデル評価項目に対する評価	制度活用によって感じた主なメリット	制度利用にあたって感じた課題	制度普及のための課題	新規採用への応募者がジョブ・カードを保有・持参してきた場合、そのジョブ・カードをどのように評価するか	備考
I社(一般土木建築工事業)	68名(15名)	2回・2名・2名	基本型・キャリアアップ型	公園遊具工事・2名	2009年8月	現在(2011.3.1)も定着	導入の直接的な動機は商工会議所からの説明であり、専門的な人材を養成・採用するために導入した。国土交通省の公園遊具に対する施策をビジネスチャンスとしてとらえ、遊具部門に専事する専門的な人材を確保する手段としてJCを活用した。	3日間ぐらいで作成した。商工会議所から例をもらったが、公園遊具の訓練は特殊な分野のため、その要素を含めた訓練の作り込みは困難な作業となった。JCの訓練カリキュラムの必要書類のすべてにおいて地域ジョブ・カードセンターの助言を得て、分かりやすい説明をもらった。	6:4	I社の普通の人事考課で行う評価よりも項目が多く、細かすぎて、慣れている評価とは違うと感じた。評価対象の項目をすべて文書化する、膨大な評価シートとなり、評価項目の設定・評価の運用に相当のコストがかかることになったと思った。	目的とする業務に必要な実習を中心に訓練できるので、即戦力となる人材を育成することができる。実習を通じて必要な能力を身につけることができるため、適性があるか否かを見極める期間が長くなることと、訓練を通じて適材となる人材に育て上げることが可能であると感じた。	1)人材のミスマッチが生じたときの対策(初期の段階で円滑に中断できる仕組みの必要性) 2)JCの訓練で得たスキルが特殊であり、活かせる場が限られる場合、JC制度が訓練生のキャリアに役立つのか疑問である	カリキュラムは事前に設計するので、採用した人の特性とは合わないケースも考えられる。その場合訓練生の特性を無視してJC制度を運用することになるので、この事前に設計するカリキュラムと、実際採用する訓練生の特性との間のギャップを改善する必要がある。	土木建設関係は新規参入が困難であり、未経験者にとっては、参入は無理だと考える。土木建設業に関して言えば、JC制度はあまり必要とされていないのではないかと考える。土木建設業には業界単位でしっかりした育成プログラムが整備されている。しかしJC制度は、雇用されるために新しく技術を身につけて、その職につくという目的があるので、入口の部分で未経験者が参入するというのは考えにくい。	未経験者の参入が難しい土木工事業でも、新規に開発参入する分野については、特殊な技能を訓練しなければならぬので、有効な制度である場合もある。
J社(食品関連企業のコンサルティング)	10名(9名)	1回(募集人数は3名)・約50名(面接)・2名	有期実習型訓練(基本型)	諸費品コンサルタント2名	2010年7月	修了後、正社員採用。現在まで定着	ジョブ・カフェ主催の合同企業説明会への参加がきっかけ	カリキュラム自体は2日ほどで完成させた。	8:2	独自で追加した項目がすべて削除された。企業で評価項目の選択ができるほうがよい。しかし評価項目が多く、参考にもなかった。自分たちでゼロから、そこまでは作れない。	制度を活用して訓練を行うという意識があったからこそ、訓練終了まできっちり行うことができた。よい意味での制約になった。そうでなければ普通の業務に紛れてしまう。助成金と訓練カリキュラムを組み合わせることで、食品業界未経験者を採用することができた。	訓練生の募集人数、評価項目、募集期間など訓練内容やケースに応じた制度の柔軟性が欲しい。	書類内容の重複が多い。利用者側が利用しやすい書類手続きにしてほしい。	通常の履歴書に比べて、情報が多いのはよい。ただし求職者本人の将来について、もっと知りたい。	ジョブ・カード制度の訓練を行うことで、カリキュラムを組んでの訓練や評価など、企業にとってよいきっかけが多い。
K社(食品製造・販売業)	15名(70名)	1回・5名・5名	キャリアアップ型	塩昆布の製造・販売員(5名)	2010年9月	現在まで定着	加盟している「のれん会」の会合で制度を紹介された。これまで外部研修への派遣もたびたびしていたが、自社で教育等を行い助成金も支給されるというジョブ・カード制度の内容を知り、雇用の調整も兼ねることができるのではないかと応募。	業務の合間をぬって1カ月くらいかかった。カリキュラム作成のために訓練の担当者との打ち合わせを行った。また、最初は現場の理解を得ることが大変であったが、時間外にミーティングを行うなど何回も説明して周囲の理解と協力を得る工夫をした。	300:86	訓練カリキュラムは、漬物製造販売のモデルカリキュラムを参考に作成した。評価自体はスムーズに行うことができた。	訓練を行えたことで、パート社員を、自社の売り上げをも考え業務を行える正社員に引き上げることができた。	繁忙期に訓練を行ったので、予想以上に業務が詰まってしまい、非常に苦労した。訓練スケジュールの変更がきかないのが大変だった。特に中小企業だと忙しくて人が割きにくい時期があるにもかかわらず、訓練スケジュールが固定されているのは厳しい。	制度自体を知らない企業が多く、チャレンジする前に準備の煩雑さや人員が不足してしまったりと考える企業も多い。国の機関に申請ということで、書類が非常に多く大変というイメージをまずもってしまう企業が多いと感じる。	応募者がジョブ・カードを持参してきたケースはこれまでない。今回キャリアアップ型を活用したこともあり、ジョブ・カード自体に対するイメージはあまりはっきりとはしない。	
L社(通所介護・訪問介護)	26名(26名)	—	キャリアアップ型	(ケアスタッフ4名)	2010年2月	現在まで定着	グループにいる社会保険労務士から、ジョブ・カード制度の存在とジョブ・カードセンターの担当者を紹介してもらい、その担当者の説明を聞いて、利用してみたいと思った。	約1カ月。ジョブ・カードセンター担当者からアドバイスを受けた。	54:46	よくできていたので、モデルから明らかに行ってない一部項目を削除して使用した。	人材育成のための訓練の質を上げることができる。採用の範囲を広げられ、雇用者の増大につながっていると思う。	書類が非常に多く、制約も厳しくなっている。ジョブ・カードセンターと密な連携をとっているのが、助成金が会社に適切に活かされているのかを評価の対象にできないかと思う。	入口段階で、書類が非常に多い。書類を簡素化して、訓練を実施した結果、会社として今後の経営にどのように活かしているのか、助成金が会社に適切に活かされているのかを評価の対象にできないかと思う。	マナー等一定の訓練を経ている人材として、雇用するにあたり、安心、信頼できる。	
M社(サービス業(環境調査、コンサルティング))	76名(26名)	—	キャリアアップ型	(1名)	2010年3月	現在まで定着	商工会議所が行った普及フェアに参加し、その後、担当者が来訪し、制度についての説明を受けた。教育や資格の取得にお金がかかるので、助成金がもらえると助かる。	最初は1カ月間くらいかかった。今年は3回目、1~2週間くらいで作成できた。	8:2	モデルがなく、すべて自前で作成した。	ある程度の期間をとって教育できるのが大きなメリットである。手順書等に書いていない個人のノウハウを教育に入れ込むことができるので、情報の共有化や技術の伝承に役立つ。	提出書類が非常に多い。悪天候により、当初の計画どおりに訓練を実施できないことがあり、訓練内容や時間の変更にも柔軟に対応して欲しい。	認定を受けるまでの期間が長い。	これまでの経歴を証明できるジョブ・カードにより、情報が得られれば、雇うほうも雇いやすくなると思う。	
N社(老人介護・福祉)	8名(6名)	2回・3名・2名	有期実習型	介護スタッフ(1名)	2009年9月	現在まで定着	ハローワークを通じての募集を見たジョブ・カードセンターの職員が施設を訪問し、制度を知った。人材の育成に課題があったというより、研修をしっかりと受けて職場に入った人とそうでない人とは仕事に対する心構えが違うという人材育成の考え方から、しっかりした研修を行える制度活用を決意。	訓練カリキュラムを作成した施設長は介護学校で介護福祉士を育成した経験があることから、そのカリキュラムを参考にしながら、足りないものを付け加え、作成した。作成の手間はそれほどかからなかった。	8:2	訓練をしっかりと受けて施設に入ることで、介護の仕事の難しさを認識し、仕事に対する覚悟、スタンスが変わってくる。訓練では、介護の世界は単に介護するだけでなく、深く、厳しいということを伝えるので、訓練を通じて介護の世界に入る覚悟をしてもらおうことができる効果がある。	介護の現場はぎざぎざの人員でまわっているため、ジョブ・カード訓練を行うために人員を確保することが特に現場にとって大変だった。職員には、今後の介護に結び付くという話を理解してもらっている。	地域の介護業界のなかで、ジョブ・カード制度はまだあまり知られていないし、活用の動きは広がっていないと感じる。	他の施設でジョブ・カード訓練を受けてきたという応募者がいたら、人間性という部分をクリアできれば、採用の際に評価できる。		
O社(金属加工・精密機械加工業)	48名(33名)	4回・8名・8名	実践型人材養成システム・有期実習型	技術系(5名)・事務系(1名)	訓練中	—	代表取締役と常務がキャリア・コンサルタントの養成講座を受講した際に、商工会議所から制度を紹介された。中途採用を検討した時、景気も悪く中で新規に人を雇う体制でなかったが、制度を活用すれば助成金が支給される中で訓練が行えることから、制度を活用して採用しようとした。	技術系のカリキュラムは、雇用能力開発機構のひな型をもとに自社に合うように改良して作成した。作成は1人で約3カ月かけて作成。事務系の訓練カリキュラムは、技術系に比べると作成の手間は少なかった。	420:120	評価項目は、O社の技術系社員に適用するには一般的すぎる。評価項目は、例えば、ねじ切りとか、材料という大きな項目なので、新入社員の2、3ヶ月程度の訓練では使えないが、O社は6ヶ月間訓練を行うので、もっと技術の深いレベルを勉強する。こうした訓練内容に見合った評価項目でないと評価しづらい。	訓練をはじめから、訓練生以外の先輩社員(主に2年目~5年目の社員)も、このようなしっかりしたカリキュラムで勉強したいという者が多数出てきて、主に土曜日を活用して追加研修を行うなど、会社全体が能力を伸ばしたいという雰囲気になる波と効果があった。	評価基準自体は、迷うところはないが、評価項目が一般的すぎる問題はある。	中小企業の団体等の会合で聞いても、この制度は、あまり認知されていないという印象。とてもいい制度であるし、助成金も支給されるので、制度の存在が知られれば活用が進むと思われる。制度の普及に向けたアピールが必要。	大手企業から転職してくる年配の人はジョブ・カードを持参してくることもあるが、キャリアが詳細に記載されている部分は参考になる。それに加え、キャリア・コンサルタントが「その経歴は、品質管理のこういう業務を…」などと裏書きしてあれば、それは採用の基準としてとても役に立つ。	
P社(食品製造・販売業)	89名(16名)	6回・31名・5名	有期実習型	企画営業2名、生産管理1名	2010年4月	現在まで定着	地域ジョブ・カードセンターの担当者の訪問を受け、制度の概要を知ったこと。	基本的には取締役1人で作成し、時間にして2週間くらいかかった。作成は大変であったが、ジョブ・カードセンターの担当者の助言を得た。	8:2	既存の評価シートから、P社に關係のない項目を省く形で作成。足りない項目を足すということはありません。評価項目が多いので、すべてに満点の評価は難しいが、評価シートがあることで必要な項目が最初に分かり、研修がより効果的になった。	制度導入以前は、若くて能力があっても経験がなければ採用は難しかったが、制度を導入したことで、経験がなくても潜在能力、メンタル面がいい人が採用できるようになった。	制度の利用には書類の作成が難しいが、ジョブ・カードセンターに助言を受けたので、比較的スムーズに作成できた。他社でも、そういう助言が得られれば普及につながると考える。	県の食品業界の団体、水産加工の組合などの会合では、制度の話は出たことがない。制度自体を知らない人が多いということが課題。制度が認知されれば、若くていい人を採用できるというメリットがあるので、多くの企業で活用されるのではないかと考える。	応募者が前職の経歴と経験が記載されたジョブ・カードを持参してきた場合、それは履歴書よりも詳しい情報として参考になると考える。P社の応募者では現在のところジョブ・カードを持参してきた応募者はいない。	
Q社(自動車整備業)	16名(1名)	5回・3名・3名	基本型	自動車整備・1名	2010年9月	現在まで定着	新規採用を計画し始めた際に、ジョブ・カードセンターから制度を紹介され、初めて制度のことを知り、ジョブ・カード制度を使った採用を考えたようになった。新規採用をしようとしたタイミングと、制度の紹介のタイミングがぴったりあったから。	約1週間。ジョブ・カードセンターに頻りに相談にのってもらった。	8:2	よくできていると思った。P社の評価項目を策定するときは、モデルをほぼそのまま使った。	業界全体が雇用の受け皿がない状況下で、20代の若い人を雇用できたことがなによりよかった。	ジョブ・カードセンターと密な連携をとっていることもあり、特に感じたことはない。	採用する体力がある企業であれば、制度を知っていれば、関心を示すのではないかと。ジョブ・カードセンターの人に、もっとセールス、アピールしてほしい。	ジョブ・カードを持ってきてくれば、いろいろ詳しく書いてあるので助かる。採用の際に参考情報とする。	

第Ⅳ部：資料 2

(『能力開発基本調査』と『賃金構造基本統計調査』
の特別集計の結果)

企業内訓練の実施が生産性に与える効果についての分析*

1. 分析の目的

企業内訓練の実施が事業所の生産性の向上につながっているのかを、計量分析から明らかにすることが分析の目的である。

経済理論上は、従業員への能力開発の実施、すなわち人的資本投資は企業の生産性の向上につながるとされている。しかし我が国では、事業所や企業の生産性を表す変数を用いた直接的な検証は数が少ない。その背景には、事業所ベースであれ個人ベースであれ、能力開発の実態と生産性指標との両方の情報が何年かに渡って収集されている大規模調査が存在しないという事情がある。

そのような状況の下、黒澤・原(2010)では¹、経済産業省「企業活動基本調査」と厚生労働省『平成17年度能力開発基本調査』の企業個票データをマッチングさせて、能力開発が事業所ベースでみた生産性に与える影響の分析を試みたが、企業内訓練と生産性の間には統計的に有意な関係は見いだせなかった。その原因として、両調査のマッチングができたデータが少なく、サンプルサイズが小さくなってしまい、推計係数の標準誤差が大きくなっていることが考えられる。また、より深刻な問題として、同時期の企業内訓練の実施と生産性についての分析となってしまったため、内生性が影響をしていたと考えられる²。

本稿でも2つの全国規模調査をマッチングさせたデータを用いるが、生産性の代理指標としての賃金に能力開発が与える影響を分析する。

2. データ

厚生労働省『賃金構造基本統計調査(平成16~20年)』の事業所票および個人票と、厚生労働省『平成18年度能力開発基本調査』の事業所票ならびに総務省『事業所企業統計調査(平成13、16、18年)』について、以下に示す特別集計を行った³。事業所の生産性に関する情報を『賃金構造基本統計調査』から獲得し、企業内訓練についての情報を『平成18年度能力開発基本調査』から獲得するというデータ作成がメインの作業である。しかし、この2つの調査をリンクさせるためには共通の変数コードを用いなければならない。そこで、『事業所企業統計調査』の平成13、16、18年の都道府県番号、市区町村番号、基本調査区番号、事業所番号を用いて2つの調査をリンクさせた。具体的なデータリンケージの方法は、図表IV-1の

* 山本雄三氏(JILPT・臨時研究協力員)にデータ加工をお手伝いいただいた。ここに記して謝意を表す。

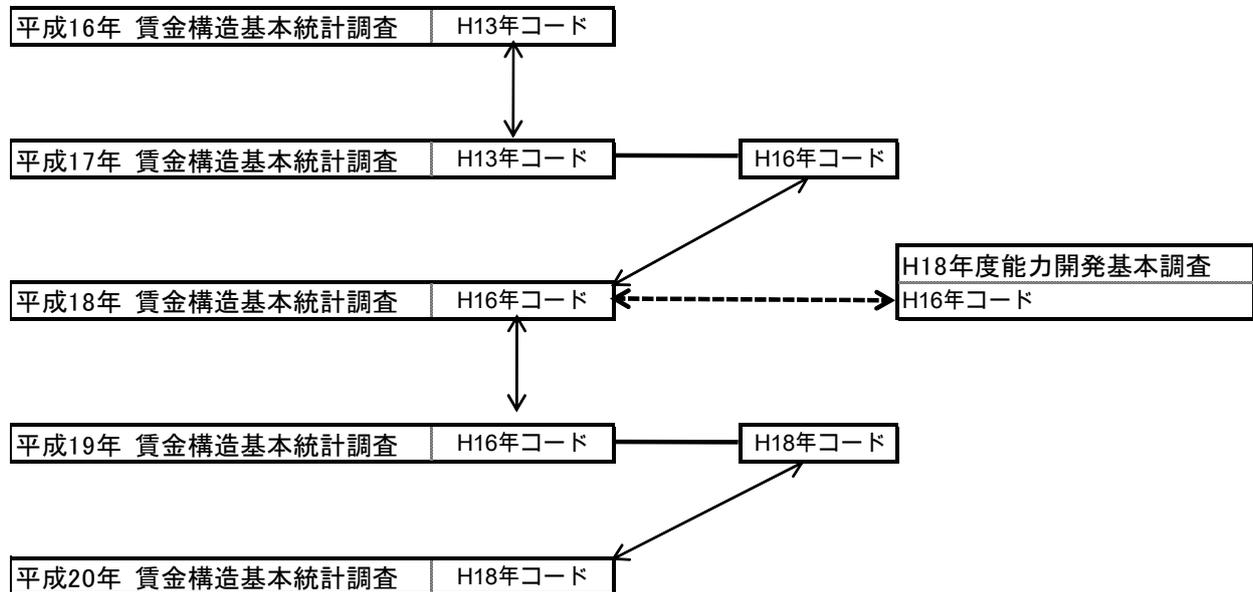
¹ 黒澤昌子・原ひろみ(2010)「厚生労働省『平成17年度能力開発基本調査』と経済産業省『企業活動基本調査』のデータマッチングについて」、『非正規社員のキャリア形成：能力開発と正社員転換』、労働政策研究報告書 No. 117, 労働政策研究・研修機構, 第IV部(1), pp167-170。

² 計画立案時は、操作変数法を用いた分析を行う予定だったが、操作変数の候補となる変数についても欠損のないサンプルとなるとさらに減少することが見込まれ、そうしたサンプルサイズでは操作変数を用いる妥当性は欠くと考え、ここまでの分析で打ち切ることとした。

³ ここで用いられた個票データの使用に際しては、統計法等に基づいた統計の目的外使用の許可を得ている。

とおりである。

図表Ⅳ－１ データリンケージの方法



- ※1：H13年コードとは、平成13年事業所・企業統計調査の市区町村コード、調査区番号、事業所番号のことを指す。H16年コード、H18年コードも同様に、各年の事業所・企業統計調査の市区町村コード、調査区番号、事業所番号のことを指す。
- ※2：賃金構造基本統計調査の平成15～16年調査にはH13年コードが、平成17～19年調査にはH16年コードが、平成20年調査にはH18年コードが付与されている。
- ※3：H18年度能力開発基本調査のリンケージも参考までに掲載しているが、平成18年賃金構造基本統計調査と同じH16年コードがもともと付与されているので、これを用いてリンケージを行う。

平成16年と平成18年の賃金センサスと能力開発基本調査のマッチングができたサンプルサイズは340、平成16年と平成19年の賃金センサスと能力開発基本調査のマッチングができたのは356、平成16年と平成20年の賃金センサスと能力開発基本調査のマッチングができたのは348である。

3. 分析フレームワーク

各年の生産性はそれに影響を与えると考えられる様々な要因の関数とし、とくに、平成17年度の訓練の実施は、平成18年度以降の生産性に影響を与えるとする。このとき、平成16年度とくらべた平成18年度以降の生産性の変化は、(1)式のように定式化できる。

$$\ln y_{i,t} - \ln y_{i,16} = \Delta \ln y_{i,t} = X_{i,t} \beta + \gamma T_{i,17} + u_{it} \cdots (1)$$

$$t = 18, 19, 20$$

$X_{i,t}$ は time invariant な要素を、 T_{17} は平成17年度の訓練の受講を、 u_{it} は error term を表す。

被説明変数に変化分をとっているため、time-invariant な $X_{i,t}$ や T_{17} では説明されない i 特有の固定的な要因は除去されると考えられるため、 $E(u_{it} | X_{i,t}, T_{i,17}) = 0$ を仮定する。そうすると OLS で推計された係数は consistent となる。平成 19 年度、平成 20 年度の生産性についても同様に定式化し、推定モデルを導出する。

そして、実際に推計に用いる変数をみておくと、生産性の変数として、(1)事業所総支払賃金⁴、(2)事業所平均時間当たり賃金⁵ を算出して用いる。企業内訓練の受講については、計画的 OJT を実施した場合に 1、実施しなかった場合を 0 という計画的 OJT ダミー変数と、Off-JT を実施した場合に 1、実施しなかった場合を 0 という Off-JT ダミーを用意する⁶。

また、事業所属性については、従業員の事業所平均年齢、平均教育年数、平均勤続年数、事業所の女性比率、パート比率と、業種、企業規模をコントロールした。

4. 分析結果

図表Ⅳ－2 が、平成 17 年度の企業内訓練の実施が平成 16～平成 18 年の生産性に変化に与える影響についての分析結果で、図表Ⅳ－3 が平成 16～平成 19 年の生産性の変化、図表Ⅳ－4 が平成 16～平成 20 年の生産性の変化についての分析結果である。

図表Ⅳ－2、Ⅳ－3 から、平成 17 年度の企業内訓練の実施、すなわち計画的 OJT も Off-JT もともに生産性の変化に影響を与えていないことがわかる。しかし、図表Ⅳ－4 から、計画的 OJT の実施は、平成 16～平成 20 年にかけての生産性の変化に対しては、統計的に有意にプラスの効果があることがわかる。ただし、業種と企業規模をコントロールすると、統計的に有意な効果はみられなくなる（図表Ⅴ－4 の(2)と(8)）。

以上の推計結果から、企業内訓練、とくに計画的 OJT は長期的に生産性を上昇させる効果があるが、このような効果は、業種や規模によって異なるものと考えられる。今後、業種間、規模間での結果の違いがなにによって規定されるのかを検証する必要があると考えられるが、信頼性の高い分析を行うにはより大きなサンプルサイズを確保できる大規模なデータが必要である。

⁴ 男性・正社員・正職員・平均年間給与額×男性・正社員・正職員・数 + 女性・正社員・正職員・平均年間給与額×女性・正社員・正職員・数 + 男性・正社員・正職員以外・平均年間給与額×男性・正社員・正職員以外・数 + 女性・正社員・正職員以外・平均年間給与額×女性・正社員・正職員以外・数 + 臨時労働者・平均年間給与額×臨時労働者・数と定義した。ただし、『平成 16 年賃金構造基本統計調査』では臨時労働者数が調査されていないため、各年の変数定義をそろえるため、臨時労働者については除外し常用労働者について計算した。

⁵ 男性・正社員・正職員・時間当たり賃金×男性・正社員・正職員・数+ 女性・正社員・正職員・時間当たり賃金×女性・正社員・正職員・数+ 男性・正社員・正職員以外・時間当たり賃金×男性・正社員・正職員以外・数+ 女性・正社員・正職員以外・時間当たり賃金×女性・正社員・正職員以外・数+ 臨時労働者・時間当たり賃金×臨時労働者・数と定義した。ただし、『平成 16 年賃金構造基本統計調査』では臨時労働者数が調査されていないため、各年の変数定義をそろえるため、臨時労働者については除外し常用労働者について計算した。

⁶ 正社員、非正社員のいずれかに実施した場合を 1 とした。

図表Ⅳ－２ 企業内訓練が生産性の上昇に与える影響についての分析（OLS）
（平成16年－平成18年）

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
	事業所総支払賃金						事業所平均時間当たり賃金					
計画的OJT	0.048 [0.066]	-0.081 [0.078]			0.048 [0.069]	-0.095 [0.080]	0.055 [0.066]	-0.077 [0.078]			0.064 [0.069]	-0.081 [0.080]
Off-JT			0.024 [0.111]	0.053 [0.119]	0.002 [0.116]	0.088 [0.123]			-0.022 [0.112]	-0.004 [0.119]	-0.051 [0.116]	0.025 [0.123]
事業所平均年齢、事業所平均教育年数、事業所平均勤続年数、女性比率、パート比率	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
業種、企業規模	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes
Constant	0.128 [0.369]	0.12 [0.487]	0.148 [0.379]	0.015 [0.503]	0.126 [0.381]	0.032 [0.503]	-0.059 [0.370]	0.02 [0.486]	0.012 [0.381]	-0.019 [0.502]	-0.017 [0.382]	-0.005 [0.502]
Observations	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
R-squared	0.038	0.14	0.036	0.136	0.038	0.142	0.022	0.137	0.019	0.132	0.023	0.137
F stats	1.185	1.452	1.113	1.406	1.032	1.408	0.666	1.409	0.571	1.357	0.605	1.343
F test	0.313	0.0945	0.356	0.115	0.413	0.11	0.7	0.114	0.779	0.14	0.773	0.144

※ Standard errors in brackets, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

図表Ⅳ－３ 企業内訓練が生産性の上昇に与える影響についての分析（OLS）
（平成16年－平成19年）

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
	事業所総支払賃金						事業所平均時間当たり賃金					
計画的OJT	0.086 [0.065]	-0.01 [0.072]			0.077 [0.069]	-0.032 [0.077]	0.079 [0.068]	-0.022 [0.075]			0.087 [0.071]	-0.019 [0.079]
Off-JT			0.094 [0.116]	0.094 [0.119]	0.053 [0.122]	0.112 [0.126]			-0.002 [0.121]	-0.023 [0.123]	-0.048 [0.126]	-0.013 [0.131]
事業所平均年齢、事業所平均教育年数、事業所平均勤続年数、女性比率、パート比率	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
業種、企業規模	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes
Constant	-0.45 [0.310]	-0.684* [0.388]	-0.51 [0.330]	-0.776* [0.404]	-0.499 [0.330]	-0.789* [0.406]	-0.418 [0.322]	-0.704* [0.402]	-0.386 [0.343]	-0.684 [0.419]	-0.374 [0.343]	-0.692 [0.422]
Observations	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243
R-squared	0.062	0.131	0.058	0.134	0.063	0.134	0.04	0.114	0.035	0.114	0.041	0.114
F stats	2.217	1.591	2.055	1.624	1.957	1.552	1.402	1.359	1.2	1.357	1.241	1.292
F test	0.0337	0.0531	0.0493	0.0457	0.0527	0.0597	0.205	0.141	0.303	0.142	0.276	0.178

※ Standard errors in brackets, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

図表Ⅳ－４ 企業内訓練が生産性の上昇に与える影響についての分析（OLS）
（平成16年－平成20年）

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
	事業所総支払賃金						事業所平均時間当たり賃金					
計画的OJT	0.109*	0.078			0.094	0.066	0.121**	0.089			0.112*	0.084
	[0.055]	[0.062]			[0.060]	[0.066]	[0.057]	[0.064]			[0.062]	[0.068]
Off-JT			0.12	0.086	0.067	0.052			0.114	0.075	0.05	0.032
			[0.084]	[0.087]	[0.091]	[0.094]			[0.087]	[0.090]	[0.094]	[0.097]
事業所平均年齢、事業所平均教育年数、事業所平均勤続年数、女性比率、パート比率	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
業種、企業規模	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes
Constant	-0.009	-0.235	-0.034	-0.24	-0.068	-0.274	-0.152	-0.399	-0.158	-0.381	-0.201	-0.426
	[0.321]	[0.416]	[0.329]	[0.419]	[0.330]	[0.422]	[0.331]	[0.430]	[0.339]	[0.433]	[0.339]	[0.436]
Observations	337	337	337	337	336	336	337	337	337	337	336	336
R-squared	0.036	0.092	0.028	0.088	0.035	0.09	0.019	0.066	0.011	0.061	0.021	0.065
F stats	1.747	1.438	1.363	1.373	1.495	1.336	0.926	1.004	0.502	0.929	0.86	0.95
F test	0.0974	0.0942	0.22	0.125	0.158	0.141	0.487	0.458	0.833	0.557	0.551	0.532

※ Standard errors in brackets, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

JILPT 資料シリーズ No.87

ジョブ・カード制度の現状と普及のための課題
— 雇用型訓練実施企業に対する調査より —

発行年月日 2011年3月29日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104
(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263
FAX:03-5903-6115
印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2011 JILPT

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)