

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	やや 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	どちらでもない	ほとんど当てはまらない	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	30万人～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	
															100.0
合計		292	102	98	55	22	82	142	68	55	61	53	56	60	
問1	導入状況	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	
	初めての訓練の開始前	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	
	初めての訓練実施中	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	
	すでに終了した訓練がある	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	
問2 a	無回答	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	
	初めての訓練開始時期	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1月～5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6月～8月	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	
	22年9月以降	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	
	不明	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	
問2 b	初めての訓練・訓練期間	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	
	3か月以下	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	
	4～5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	
	6～9か月	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	
問2 c	訓練生募集回数	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	
	1回	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	
	2回以上	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	
	無回答	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	
	応募者0の回数	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	
	なし	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	
	非該当	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	
	無回答	平均(人)	平均(人)	平均(人)	平均(人)	平均(人)	平均(人)	平均(人)	平均(人)	平均(人)	平均(人)	平均(人)	平均(人)	平均(人)	
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	
問4	導入理由(M.A)	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	
	これまでは量的に十分な訓練ができていなかったから	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	
	体系的な教育訓練を受けた人材が必要であったから	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	
	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	4.8	2.9	6.1	5.5	4.5	6.1	2.1	8.8	3.6	8.2	3.8	3.6	5.0	
	応募者の人数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	
	意欲の高い応募者が増えることが期待できたから	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	
	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	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	
	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	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	
	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	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	
	導入している他社から薦められたから	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	
	助成金があったから	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	
	その他	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	
	無回答	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	
問7	適切な評価シート	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	
	作成できなかった	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	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	
	活用しなかった	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	
	無回答	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	
問7 b	モデル評価シート	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	
	活用した	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	
	活用しなかった	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	
問8	評価シート記入者(M.A)	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	
	訓練の実施担当者	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	
	無回答	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	
8-1	評価者訓練の受講	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	
	受けている	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	
	受けていない	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	
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	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	
	カリキュラムが体系的でない	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	-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	
	そう思わない	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	
	無回答	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	
問9 b	自社にあり	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	
	カリキュラムに落とし込むのが難しい	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	
	そう思う	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	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	そう思う	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
		ややそう思う	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
		どちらともいえない	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
		あまりそう思わない	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
		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	そう思う	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
		ややそう思う	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
		どちらともいえない	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
		あまりそう思わない	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
		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	そう思う	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
		ややそう思う	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
		どちらともいえない	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
		あまりそう思わない	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
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	そう思う	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	
	ややそう思う	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	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	
	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	そう思う	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	
	ややそう思う	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	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	
	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	そう思う	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	
	ややそう思う	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	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	
	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	そう思う	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	
	ややそう思う	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	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	
	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	そう思う	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	
	ややそう思う	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	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	
	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	そう思う	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	
	ややそう思う	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	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	
	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	そう思う	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	
	ややそう思う	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	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	
	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	そう思う	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	
	ややそう思う	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	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	
	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	そう思う	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	
	ややそう思う	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	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	
	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	そう思う	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	
	ややそう思う	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	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	
	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	そう思う	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	
	ややそう思う	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	
	どちらともいえない	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	
	あまりそう思わない	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	
	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											

		合計	企業規模(正社員)				所在都市規模			訓練導入時期				
			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
	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	-
	正社員で採用予定だったが、本人が希望しなかった	17.9	20.0	12.5	22.2	0.0	0.0	20.0	20.0	23.1	18.2	0.0	0.0	-
	その他	32.1	60.0	25.0	0.0	66.7	33.3	26.7	40.0	30.8	36.4	0.0	0.0	-
	無回答	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	人材を採用しすぎて辞めがちだった	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
	非正社員数	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
		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
	非正規・増減	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
		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
F4	a H22年4月入社の新卒採用	ほぼ予定数を採用	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
		予定数には満たなかった	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
		新卒募集をしなかった	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
		無回答	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
		計	83	12	22	30	16	20	39	24	23	23	7	12	17
	新卒採用数	なし	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
		5人未満	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~15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
		15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
b 中途採用数	計	292	102	98	55	22	82	142	68	55	61	53	56	60	
	なし	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	
	5人未満	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~15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	
	15人以上	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	
	無回答	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。そうし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、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年目くらいの人の方が指導・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かったと感じた。
- ・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られる。(※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わからない）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は場当たり的な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 of 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場合は、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が期待できるので、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

- ・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カ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カ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、ということと話していた。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、話し合っって修正し完成させた。

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、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ため、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ういう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い、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ことがあるが、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 カ月間で行われた。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 (明らかに行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活かしていったら、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訓練終了後の状況

- ・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カ月間の中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、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販売業)	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、活用しようとした。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と使い勝手がいい。	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、字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か月くらいかかった。当時は、標準的なカリキュラムが存在しなかったのので、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、どういう項目が至っておらず、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と、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でも、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した。	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か月間の研修期間があり、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やすい。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、遊具部門に従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のでき、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。土木建築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とは思わなかった。	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て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し、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、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。作成の期間はそれほどかからなかった。	8:2	訓練をしっかり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生ま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感じる。	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ているという者が多数出てきて、主に土曜日を休んで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ります。	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事はあまりなかった。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、アピールして欲しい。	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。	