

# キャリア形成支援に関する取り組み②

## キャリア・コンサルタントによる

## 社員登用制度の品質向上

広島商工会議所 広島県地域ジョブ・カードセンター 今村 榮一

### 1. はじめに

広島商工会議所では、平成20年6月より日本商工会議所より業務委託を受けて「ジョブ・カード制度」の普及促進に取り組んでいます。前号と今号の2回にわたり、その取り組みを紹介します。

前号では、広島県の専門学校 学校法人上野学園におけるキャリア・コンサルティングの取り組みを報告しました。

今号では、広島県の企業グループ アンデルセングループにおける、雇用型訓練の導入・活用促進の取り組みについて、その内容と成果を報告します。

### 2. 雇用型訓練とは

雇用型訓練には、新規学卒者を中心とした方が企業との雇用関係の下で、6ヵ月以上2年以下の訓練期間で実施する「実践型人材養成システム」と、フリーターなど正社員経験が少ない方や新規学卒者が企業との雇用関係の下で、3ヵ月超6ヵ月以下の訓練期間で実施する「有期実習型訓練」があります。

その成果は、平成24年3月末現在訓練終了者288人の中、正社員登用者208人、正社員率72.2%となっています。(全国16,877人、正社員登用12,625人、74.8%)

### 3. ジョブ・カード制度の活用に取り組んだ目的

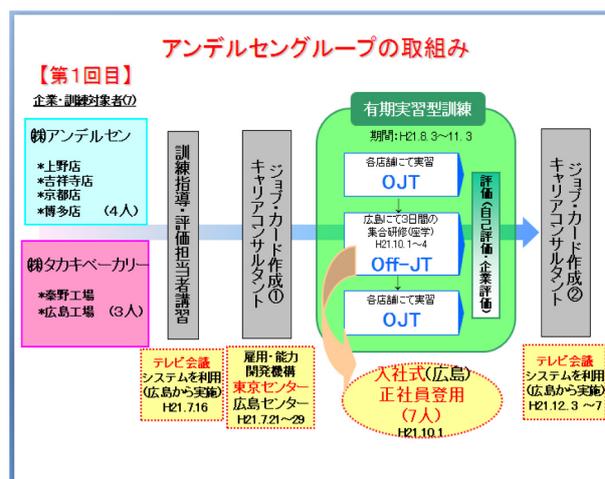
複数の都府県にまたがる事業所を有するパン・菓子製造業のアンデルセングループ(株)アンデルセン・(株)タカキベーカリー・(株)マーメイドベーカリーパートナーズ)では、これまでもパートタイマーおよびアルバイト従業員を正社員に登用するに際して、グループ企業として統一的な訓練の実施を望んでいたところ、広島商工会議所からの奨めにより、「有期実習型訓練」を活用することになりました。(グループでは、教育体系図に基づきoff-JTの新入社員秋採用教育を実施していた。2)

そこで、訓練の実施に当たっての基本的な考え方として、次の3点を明確にしました。

- (1) グループ社員として、また社会人としての自立と、自らのキャリア・ビジョンを持ち、主体的に仕事に取り組める力を身につけること。
- (2) 「自分の仕事に夢を持つ」こと、「目指すべき姿」について、その考え方や内容を明確にして、アンデルセングループ全体での理解を深めるとともに、同期生の横の連携を深めること。
- (3) 訓練のねらいを「心(働くことの考え方)」、「知識(仕事に必要な知識・マナー)」、「技術(働くうえで基本となる技術)」の習練および向上すること。

アンデルセングループ（3社）  
<http://www.andersen-group.jp/>

<p>&lt;企業概要&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■所在地：広島県広島市（本社）</li> <li>■業種：パン・和洋菓子の製造、販売</li> <li>■資本金：8,000万円（持株会社）</li> <li>■従業員数：5,285人</li> </ul>	
<p>&lt;訓練概要&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■訓練コース：正社員登用コース</li> <li>■職種：パン製造・販売</li> <li>■訓練生数：第1回：7人（訓練終了後、正規雇用） 第2回：6人（訓練終了後、正規雇用）</li> <li>■期間：第1回：平成21年8月～11月 第2回：平成22年9月～12月</li> <li>■訓練種別：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）</li> </ul>	



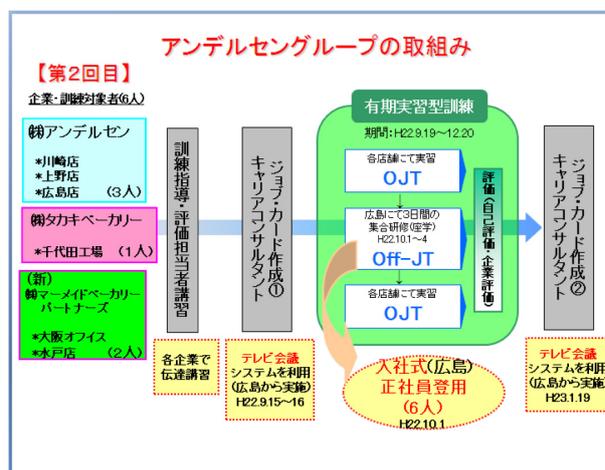
(平成21年度)

訓練はキャリアコンのサンドイッチ方式が効果的

#### 4. 具体的な取り組み内容

訓練の実施に当たっては、より効果的な訓練実施計画を作成し、またその実施に万全を期するため、次のような対策を講じることにしました。

- (1) 目的を達成できる訓練カリキュラム作成のために、グループ全体の教育業務を担当している(株)アンデルセンサービスの能力開発部との綿密な協議を行った。特に、Off-JTの教科編成に当たっては3泊4日の集合研修で対応するため、研修場所への移動も考慮し時間スケジュール表の作成には十分な協議を行った。
- (2) 「訓練指導・評価担当者講習」および「訓練終



(平成22年度)

了後のキャリア・コンサルティング」を行うために全国初めての取り組みとして「テレビ会議方式」を導入した。(2回目の「訓練指導・評価担当者講習」は、社内における伝達研修で実施した。)

- (3) 雇用・能力開発機構との連携により、第1回目のジョブ・カード発行のためのキャリア・コンサルティングを、同機構東京センターおよび広島センター所属の登録キャリア・コンサルタントが実施した。(2回目については、広島商工会議所所属の登録キャリア・コンサルタントが「テレビ会議方式」により広島から実施した。)



広島本社よりテレビ会議で東京会場の訓練生にキャリア・コンサルティングを実施



社内講師による座学講義



Off-JTの実技として、芸北「100年農場」の見学

## 5. 訓練実施するための課題と、それを乗り越えるための工夫

複数の都府県にまたがり、かつ複数のグループ企業による訓練であっただけに、キャリア・コンサルティングや訓練実施に係る各種支援を検討し、次のように工夫することで、これを乗り越えることができた。

- (1) 訓練生のジョブ・カード作成に係るキャリア・コンサルティングについては、雇用・能力開発機構の理解による支援で、同機構の東京および広島センターに所属する登録キャリア・コンサルタントが実施した。(その他の訓練生は、広島で直接面談により、広島商工会議所の登録キャリア・コンサルタントが実施した。)
- (2) 複数の都府県に所在する6店舗の指導者・責任者に対する「訓練指導・評価担当者講習」は、「テレビ会議方式」(広島から発信)により実施した。
- (3) 第1回目の訓練終了後のキャリア・コンサルティングは、「テレビ会議方式」により広島商工会議所所属の登録キャリア・コンサルタントが実施した。
- (4) 第2回目の訓練では、最初のジョブ・カード作成時、および訓練終了後のキャリア・コンサルティングは、それぞれ広島から「テレビ会議方式」により、広島商工会議所所属の登録キャリア・コンサルタントが実施した。

## 6. ジョブ・カード制度の活用によってもたらされた具体的な効果

以上の工夫が功を奏して、訓練も円滑に実施でき、社内および訓練生からも非常に高い満足感を得ることができた。具体的には次の諸点をあげることができる。

- (1) 複数の都府県にまたがる企業グループの統一的な訓練が円滑に実施できたこと。
- (2) 有期実習型訓練が、これまで毎年実施していた正社員登用研修にも有効に活用できることが実証されたこと。(特に、キャリア・コンサルティングの実施が有効であった)。
- (3) 訓練実施のねらいどおり、訓練生のキャリア・ビジョンの形成や主体性の確立に繋がったこと。
- (4) 訓練終了1ヵ月後にもキャリア・コンサルティングを実施したことにより、訓練生のさらなるモチベーションの向上に繋がったこと。

そして、その成功要因としては、以下のような「明確な基本方針+テレビ会議の活用+広島商工会議所および雇用・能力開発機構による支援」に尽きると考えている。

- ① ジョブ・カード講習を受講した担当の部長・係長が、今後の人事制度に「ジョブ・カード制度」を取り入れることに対して、強い意向を持っていたこと。
- ② それを具現化するために、関係者間での緊密な連携により意識の共有化が図られたこと。

- ③ 複数の都府県をまたがる訓練実施に伴う課題を、「テレビ会議」の導入や関係機関との連携により克服できたこと。
- ④ グループ内では、これまでも新入社員フォロー研修を実施していたので、すでに訓練実施計画の基本があり、訓練指導者も配置できていたこと。
- ⑤ 訓練生は、すでに社内選考審査で合格済みであったため、一定以上のスキルとモチベーションが担保されていたこと。

## 7. 訓練終了後のキャリア・コンサルタントにおいて寄せられた訓練生からの声<sup>3)</sup>

[対象者：6人（男2，女4）年齢24～38歳]

### (1) 社員としての自覚

- 教わる側から指導する側への転換
- リーダーとして1対1から多対多の対応  
「すべてを教えず問いを投げかけ、考える環境づくりが必要と感じた」  
「研修の成果を生かし積極的に知識、技能を学び頼られる人材にまた、上司から相談される存在になりたい」
- 俯瞰する力（全体を上から見る）の重要性  
「大きな組織の一員になった自覚と、会社で働く多くの人が幸せになれるよう自分の役割に責任を持ち、会社全体を見渡せる人になりたい」

### (2) 社員としての価値基準

- 会社の理念、トップの思い、社員の思いを理解し、行動および価値観を共有  
「トップとの語らいにおいて、社長に“会社で一番好きなものは何ですか”との質問に“社員です”と応えられたことに深い感銘を受けた。社員を大切に思われることや会社の目標を常に失うことなく自信を持って経営されていると感じ、改めて社員としての喜びや、やる気を持つことができた」
- 本物を見る（工場、農場）体験から学ぶ実践知（共感、協働、信頼感、協力、共通の価値観、仲間意識）  
「見学で商品は多くの人の力でできており社会



入社式 [3社の社長（後列）と記念撮影]

的役割を担っていることを実感した」

「素晴らしい会社であることを知り、皆が幸せ、会社が幸せになるために、自分の役割をしっかりとこなしていきたい」

- 数字で物事をとらえること  
「ワンランク上の仕事を視野に入れ、年間計画、売上、人件費、決算書の大切さを勉強していきたい」
- 会社員から社会員への意識変容  
「初めて本当の意味で社会に必要しとてもらえる人間に近づけた気がして、ただ純粹にうれしかった」

## 8. 訓練を終えて：企業担当者からの声

(株)アンデルセンサービス 能力開発部長

「この制度を利用するまでは、社員登用時に簡単な集合研修を行うのみでしたので、実際に働く職場においては正社員への意識にはすぐには切り替わりにくい面もありました。この制度の導入によりキャリア・コンサルタントの力を借りて自らのキャリアを主体的に考え、目標を意識して行動する自覚が強まったように感じています。」

## 9. 今後のジョブ・カードによるキャリア形成の充実に向けて

### 9.1 求人企業の応募書類にジョブ・カードを！

ハローワーク等における求人企業の応募書類として履歴書、エントリーシートをジョブ・カード様式として社会通念として一般化することは、求職者と企業等とのマッチングに好影響を及ぼすと確信している。

ジョブ・カードは第三者（認定キャリア・コンサルタント）によるコメントが記述され、内容の信頼性は高い。応募書類にジョブ・カードを活用する企業が増えると、①大学等においてもキャリア支援の一環として学生にキャリア形成の重要性を認識させることができること、②学生をはじめとした求職者に対してジョブ・カードの作成が必然性を伴った就職活動となること、などからジョブ・カード作成の理由が明確化され、キャリア・コンサルタントの説明・説得に要する負担は軽減され、本来のジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングに集中でき、ジョブ・カードの意義やメリットの理解に結びつく。

（平成23年4月よりジョブ・カードセンターでは、ジョブ・カードを採用面接等の際に応募書類として活用する企業を「ジョブ・カード普及サポーター企業」として登録を推進しており、平成24年4月末時点で約12,000社にのぼる。）

### 9.2 中学校において「働くことの意義」<sup>9)</sup> を通じてのキャリア形成支援の機会を提供

私の経験では、中学2年時に“働くとは”に関する学習会を実施してみたところ、生徒の目の輝きから真綿に水がしみ込むような理解を示してくれた。ジョブ・カード様式を活用して学校教育の中でキャリア・コンサルティングを根付かせる環境ができればと思う。キャリア・コンサルタントの人材としては、企業内や人材育成機関等での実務経験を豊富に有した高齢者（厚みと広がりのあるスキルアップをした）の活用が考えられる。

### 9.3 高校以上の中等教育、高等教育で就職希望者にキャリアコンを実施することが効果的

在学中に、数回程度のキャリア・コンサルティングを定期的実施し、生徒のキャリア形成支援をきめ細かく対応することが効果的である。このことは、ジョブ・カード制度の雇用型訓練における訓練前と訓練後のキャリア・コンサルティングで実証済みである。

### 9.4 企業内のキャリア・コンサルティングの重要性

大企業では、それぞれ独自の方法で実施されているが、中小企業では、人材育成に課題を抱えているところが少なくないと感じている。

雇用型訓練の事例から、企業内の訓練実施計画（訓練カリキュラム、訓練計画表、評価シート）を活用するジョブ・カード制度の取り組みによって、経営者自らが汗をかいて人材育成に努めようとしていることを社員に見せることは、経営者および社員双方にとって非常によいシナジー効果が表れている。

企業の経営者は、人材の育成・確保が重要な課題であることはわかっているが社内の人材が活性化しない、成長しない、自ら考えて自立した仕事をしない等の悩みを抱えていることが多い。その課題解決にこの「ジョブ・カード制度」を導入した企業では、訓練実施に向けて、その到達目標を決め、訓練のカリキュラム等を作成し、実施する体制として、「訓練指導者・評価担当者」を従業員から選任し、訓練の進捗は日々の訓練日誌の記載によってその効果を見きわめている。導入した企業の声として、「一挙両得！」として「訓練実施により、自社が求める人材育成ができることはもちろん、教える立場の考え方、行動が変わり社員の雰囲気も良くなり仕事に対する取組姿勢が変わった。」「仕事に対する考え方、行動に自覚ができ、“なぜそうするのか？”“こうしたほうがよいのではないか？”の疑問、提案が出るようになり期待した以上の積極性が出てきた。」等の声を聞いている。

訓練による①知る喜び（学科）、②わかる喜び（実

技), ③できる喜び(実習)を訓練生は味わい, ④教える喜びを指導者は味わう。経営者も社員も, お互い「うれしいの変化」を味わうのである。

キャリアの見える化, キャリアを創るツール, 社会共通のルールとして, 今後さらなる推進を願う。(平成23年度よりジョブ・カード制度導入に当たってはキャリア形成助成金として経営方針等の事業内職業能力開発計画策定, 能力開発推進委員の選定が求められるようになっている。)

### 9.5 ジョブ・カード様式の改善(様式3)… キャリアコンサルタントの記入欄の改善

キャリアコンサルタントにおいて一番重要なキャリア・シート(様式3)に, コメントを記載するスペースの改善を望みたい。相談者との1回のキャリア相談には, 約1時間かけており, 職務経歴等による本人の強み, 今後の課題等, キャリア・シートにまとめてコメントしている。このコメントは, 手書きのほうが相互の臨場感, ふれあい感が湧き相互理解のコツにもなっている。しかし, 現状のスペースでは, 書きたいコメントが書けないため, キャリア・コンサルタントがパソコン入力で再整理する場合がある。(国は, 平成24年4月に学生用ジョブ・カード様式を開発した。)

### 9.6 認定キャリア・コンサルタントの質的アップを

厚労省の平成21年度キャリア・コンサルティング研究会報告書<sup>6)</sup>にあるように, ジョブ・カードをより一層効果的に活用するため, キャリア・コンサルティングのあり方や今後の課題等具体的な提言が取りまとめられた。平成24年4月には, ジョブ・カード交付を担うキャリア・コンサルタントの資質の一層の向上に向け, ジョブ・カード講習の内容の充実が図られた。

私の経験からも相談者との信頼と共感による精神的な結びつきを前提として関係構築を図りながら, 相談者の「自信」を高めるために, 積極的傾聴・情報提供のスキルと相談者の背中への押し方等の実践的なスキルが特に重要であると認識している。

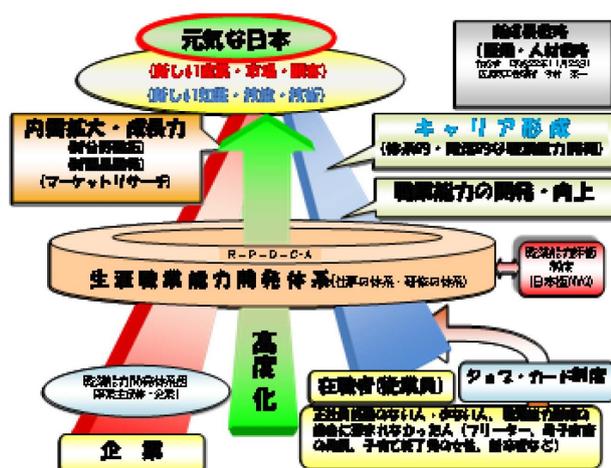
背中への押し方の具体例として, 20歳代の男性の相談過程を紹介する。職務経歴に基づき過去を振り返るなか(棚卸し)離転職の繰り返しが多く(職種もまちまち)自分に適した職業がわからないと悩んでいた。そこで, パソコンにより「職業理解, 適職探しの職業ハンドブックOHBY」を提案し活用してもらった。その結果, 相談者から「自分自身のことを客観的に知ることができた。」また, 「向いていないと思っていた職業が実は向いているという意外な判定が出て, 自分の意識が変わった。」明日からの就職活動する方向を見つけた。と言って明るい笑顔で相談を終えたことがある。このようにキャリア・コンサルティングに活用できるさまざまな情報や支援ツール理解し, それを活用できる能力も必要である。

## 10. まとめ

日本における課題は, 少子高齢化, 人口減少社会などが指摘され, さらに昨年3月11日に発生した東日本大震災の復旧復興等先行き不透明ななかにあるが, 政府が一昨年6月に策定した「新成長戦略」は, 「元気な日本」を維持する今後10年間で実行すべき具体的対策と工程表が明記されています。

このなかにおいて, 「雇用・人材」の戦略では, ジョブ・カードの取得者を2020年までに300万人, 日本版NVQ(職業能力評価制度)について明記されています。(図はこれらの関係をまとめたものである。)<sup>11)</sup>

特にジョブ・カード制度のねらいは2つあり, 1つは正社員経験のない人・少ない人, 職業能力形成の機会に恵まれなかった人(フリーター, 母子家庭, 子育て終了後の女性, 新卒者等)に対して企業の策定した訓練実施計画により実施, 評価して正社員に登用する(非正規の支線から正社員の本線へのポイント切換え)ことと, もう1つは従業員自ら職業生活設計を行い, 職業能力の開発を行うことができるよう, 生涯を通じてキャリア形成するための国民の支援ツールとしてその役割が期待されています。時代, 社会の変化のうねりのなかで自己啓発によるエンプロイアビリティを意識してR, P, D, C,



A (Research, Plan, Do, Check, Action) のサイクルを大切に、自らがしっかりとアンテナを立ててさまざまな周波数の情報を拾い続ける人材こそ日本における財産ではないでしょうか。そのために相談者（在職者、学生、訓練生、求職者等）がキャリアコンサルティングにおいて自分の価値を見つけ、自覚することができれば大きなバネになるのではないのでしょうか。

最後に、前号と今号で紹介した取り組みについてご理解とご支援をいただいた、アンデルセングループの能力開発部の部長様はじめ関係者の皆さま、学校法人 上野学園の副学園長 森川 譚雄様はじめキャリア支援課の皆さま、雇用・能力開発機構広島センター、東京センター、広島ハローワーク、広島県職業能力開発協会の関係機関の皆さまにこの場を借りて感謝申し上げます。

#### <引用資料>

- 1) 「ジョブ・カード制度」説明会
- 2) 教育ステップアップ体系図
- 3) パイ生地づくりに放った、キャリアコンによるキャリア生地づくり
- 4) これからの人材とジョブ・カードシステムの意義—森川 譚雄（広島修道大学名誉教授）
- 5) 「ジョブ・カード」から見えるもの
- 6) 平成21年度キャリア・コンサルティング研究会報告書発表—平成22年3月29日厚労省報道発表資料
- 7) 職業意識レベル
- 8) 実践型人材養成システム
- 9) 働くことの意義・今身につけておくこと
- 10) たよりなくかすかな轍
- 11) 新成長戦略（雇用・人材戦略）フロー図

#### <参考文献>

- (1) 職業研究 社団法人 雇用問題研究会 2011 冬季号 巻頭言 日本キャリア教育学会名誉会長 仙崎 武
- (2) 特別研究 企画報告書 独立行政法人 雇用・能力開発機構 職業能力開発総合大学校 「わが国の職業能力開発のあり方に関する総合的研究」2011年1月発行
- (3) 平成23年度版 ジョブ・カード制度推進事業 普及促進事業を含めた活動実績 平成23年6月30日 日本商工会議所 中央ジョブ・カードセンター
- (4) キャリアガイダンス 2010/2 NO. 30 第4回「高校生と保護者の進路に関する意識調査」不安社会の親子関係
- (5) 四天王寺大学紀要 第46号（2008年9月） 「職業能力開発制度に関する課題」 木村三千世
- (6) ジョブ・カード制度 新「全国推進基本計画」 平成23年4月21日 ジョブ・カード推進協議会