

# キャリア形成支援に関する取り組み 一目からウロコ！ 新たな人材育成の仕組みを 活用した会社と社員の活性化①

広島商工会議所 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・カード制度推進事業」をスタートし、平成24年度で5年目を迎えた。

この間、全国112カ所の地域ジョブ・カード（サポート）センターの設置商工会議所では、採用意欲のある中小企業での人材育成・確保に向けた取り組みを支援するために、ジョブ・カード普及サポーター企業を開拓し、そのうち、雇用型訓練（有期実習型訓練、実践型人材養成システム、若者チャレンジ訓練）の実施を希望する企業に対しては、訓練実施計画書や評価シート、申請書類の作成、助成金や奨励金の支給申請に当たってのアドバイスなどを行ってきた。

こうした活動により、ジョブ・カード制度推進事業がスタートした平成20年度からの累計では、ジョブ・カード普及サポーター企業数は54,017社（広島県1,310社）となり、このうち雇用型訓練を終了した企業<sup>1)</sup>は12,317社、訓練修了者22,035人の77%（広島県74.5%）に相当する16,968人（広島県223人）が正社員として採用された。このため、雇用型訓練を実施した企業ならびに、正社員として採用された元訓練生からも高く評価されており、この事業は、非正規労働者の正規雇用化の促進に大きく貢献しているといえる。

本稿および次稿において、この雇用型訓練の「有

期実習型訓練」に取り組んだ企業の潜在的な悩みや課題を明らかにし、併せてジョブ・カードを活用したキャリア形成支援による課題解決のプロセスとその成果・効果に関する実践事例を報告する。

## 2. 企業の人材育成・確保に向けた課題とは

これまでの取り組みで把握した企業の悩みや課題は次のような点である。

（悩み）

### ① 採用に関する悩み

良い人材を採用しようと思い、実際に採用したが、思ったような活躍をしてもらえない（ミスマッチ）。何が問題なのか見当が付かない。改善点や対応策も思い付かない。

### ② 正社員化に向けた悩み

パート・アルバイト等の者から、正社員としてふさわしい者を登用し、責任ある仕事をしてもらいたい、従業員から納得が得られ、かつ適切と思われる登用方法が思い付かない。

### ③ 教育訓練や仕事の評価方法の悩み

社内の教育訓練や仕事の評価の仕方がわからず、人材育成の成果がみえず、社内の理解が得られない。また、人材育成のコストも気掛かりであり、コスト低減の方策が見つからない。

以上の3つの悩みを、ジョブ・カード制度を活用したキャリア形成支援に取り組む過程の中で、企業ごとに少し異なる悩みを次の課題に整理して、対応

策を示しながら支援を行った。

#### (課題とその対応)

- ・良い人材確保の仕組みづくり（採用方法から採用後の人材育成方法に至るプロセスの見直し）
- ・社内の仕事内容の明確化と非正規社員と正社員の違いの見える化
- ・仕事の評価方法の見直し
- ・人材育成とあいまった社員個々が保有する職業能力の見える化
- ・人材育成の見える化
- ・人材育成の指導者として担当できる者の育成
- ・国の支援制度の活用方法

これらの課題解決のために、ジョブ・カードセンターのアドバイザーによる制度導入のアドバイスと登録キャリア・コンサルタントによる雇用型訓練の受講者に対するキャリア・コンサルティングの支援によって、課題解決が図られたという評価を受けている。

### 3. 訓練生（非正規労働者）の課題とは

これまでの取り組みで把握した、雇用型訓練を受講した訓練生（非正規労働者）の悩みや課題は次のような点である。

#### (悩み)

##### ① 自分の能力

日常の仕事の中で、どの程度仕事ができているのか、不足する能力は何かが不明確であり、自信が持てない。

##### ② スキルアップへの意欲

能力を活用したいが、社内での仕組みや具体的な方法が見当たらない。

##### ③ 人材育成への不信感

人材育成プログラムを受講したり、仕事に先輩から指導を受けてもどのような仕事できて、必要とされる能力が身に付いたのか、目標も曖昧で常にもやもやしている。

#### (課題とその対応)

- ・従業員個々に、自らを知ることができる仕組みづくり
- ・会社側が求める職務遂行能力と仕事のレベル（“できる”目標の見える化）
- ・不足している職務遂行能力の見える化
- ・人材育成プログラムの具体化と見える化
- ・仕事の評価方法とその仕組みづくり
- ・人材育成の評価方法とその仕組みづくり
- ・指導者としての役割を担う者のスキルアップ

これらの悩み、課題に応えるためにジョブ・カード様式に記入し、登録キャリア・コンサルタントによるアドバイスを受けて様式に整理し、訓練受講による大きな成果が得られたという評価を受けている。

### 4. 有期実習型訓練に取り組んだ実践事例

ジョブ・カード制度を実際に活用してみると、採用時、人材育成時、正社員登用時、新入社員の教育訓練などその範囲は広い。生涯職業能力開発体系にある職業能力の「見える化」、育成目標とそのスキルの「見える化」、会社の人材は人財であるという意識、人材の育成に対する積極的な意識など「見える化」によって、一部の社員の教育訓練でスタートしたが、結果的に社員全員の学ぶ意識の醸成につながった。また、仕事への自主性の向上も図ることができ、業務の効率化とコストダウンなどにつながり、最終的には業績にも影響を与えたのではないかとと思われる。

以下に、山陽空調工業(株)の取り組み事例を報告する。

#### 4.1 制度の活用に取り組んだ目的

当社は、空気調和設備工事や電気設備工事、給排水衛生設備工事、上下水道設備工事、防災設備工事、冷凍冷蔵設備工事、プラント工事、建設工事を行っている会社です。

設立は昭和39年3月で、今年で48年になります。

### 山陽空調工業㈱

#### ■企業概要

所在地：広島市南区  
業 種：空気調和設備工事、電気設備工事等  
資 本 金：4,000万円  
従業員数：99人  
U R L：http://www.skkh.com/

#### ■訓練概要

コース名：「冷凍・空調設備施工・修理コース」  
職 種：各種設備工事の施工  
訓練生数：第1回4人  
第2回6人  
期 間：第1回：平成24年4月～10月  
第2回：平成25年4月～10月  
種 別：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）

広島市に本社を置き、2カ所の支店（大田市、山口市）、5カ所の営業所（呉市、東広島市、岩国市、福津市、東京都渋谷区）、4カ所の連絡所（松江市、周南市、防府市、福岡市）があります。

社員数は99人（パート社員を含む）であり、その7割強が技術系、2割弱が総務系の業務に従事しています。高品質の製品を提供するため、「三歩先を考え、二歩先を観て、一歩先を歩く」ということが、当社のモットーです。

ジョブ・カード制度のことを知ったのは、平成24年2月のことです。広島商工会議所の広島県地域ジョブ・カードセンターの訓練コーディネーターの方が来社され、ジョブ・カード制度の有期実習型訓練の活用を勧められました。

制度の内容や仕組みなどについての説明を聞く



写真1 先輩技術者によるOff-JT

と、その内容が当社の人材育成の方針とマッチしていることが分かりました。このため、

- ① 新人育成には、多くの費用と時間が必要だが、この制度を活用することで、費用と時間の削減が図れる。
- ② この制度は、人材育成に不可欠な専門知識を習得する座学と現場同行によるOJTの組み合わせの自由度と費用負担の軽減が図れる。
- ③ 入社時から研修制度に親しむことにより、継続的な資格取得のきっかけづくりになる。
- ④ 新人研修の実施と社内告知により、社員全員に対し、知識習得や資格取得に対する動機づけとなるよう、社員による技術指導も訓練カリキュラムに盛り込める。

以上のことから、キャリア形成支援の第一歩として、この制度の有期実習型訓練を新人教育に導入することにしました。

#### 4.2 具体的な取り組み内容

平成24年は、4人の大学新卒者を訓練生として実施しています。訓練生の内訳は、電気システムと機械システムがそれぞれ1人ずつ、建築工学が2人です。訓練期間は、4月から10月までの6ヵ月間です。

OJTは537時間、Off-JTは135時間の合計672時間としました。現場の状況を最優先し、現場実習は、原則として月曜日から金曜日に実施し、社員による技術実習は出勤日の土曜日に実施しました。

冷凍・空調設備業務における基礎的な知識や技能を習得し、各種の施工作業や修理ができることを訓練の到達目標とし、Off-JTでは「知る」「わかる」、OJTでは「出来る」ことを目指しています（図1「研修カリキュラム」を参照）。

訓練カリキュラムは、訓練コーディネーターの方のアドバイスを得ながら、以下のような考え方を反映させて作成しました。

- (1) OJTとOff-JTは、技術知識と実践、安全管理に関する項目も設定した。
- (2) 実技のOff-JTは、先輩社員が講師を担当し、より実践的な基礎技術の訓練を行った。



## 研修カリキュラム

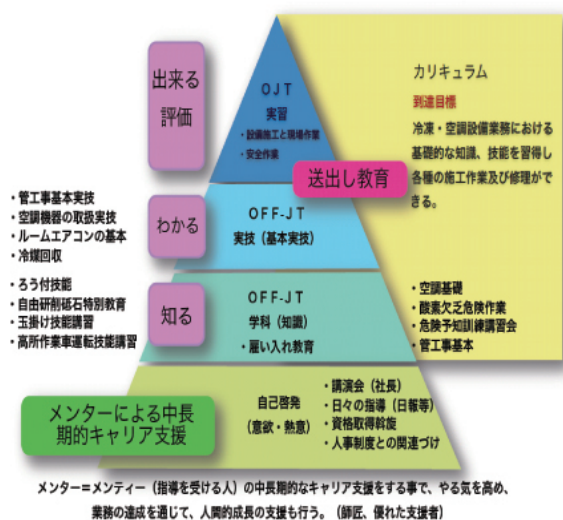


図1 研修カリキュラム

- (3) OJTでは、経過時での適性を見計らい、配置する現場の選定や本社内での作業など、現場との連携を重視した。
- (4) 現場に送り出すために必要な書類の作成やチェック方法の実習指導の内容も取り入れた。
- (5) 日々の研修内容の再確認と訓練日誌への記入、担当者や上司のコメントを記入すること義務化した。

なお、「新大卒者の教育訓練」を機に、当社の人材育成の組織風土づくりの重要性を再認識し、以下のように取り組みました。

- (1) メンターの配置による「中長期的キャリア支援」（朝の挨拶、朝の体操、朝の講話、朝の声出し）とOJTの「送り出し教育」を取り入れ、自己啓発の土台を構築した。
- (2) 社員全体の能力向上を常に考え、“教える”ことを意識するため、管理職を含む多数の現場指導者が訓練コーディネーターによる「訓練指導・評価担当者講習」を受講した。



写真2 ポリテクセンター広島で実施したOff-JT

### 4.3 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

当社では、これまで業務に必要な技能である「低温溶接（ろう付）」を学ぶ機会がありませんでした。今回、訓練コーディネーターの方と打ち合わせをする中で、ポリテクセンター広島を紹介してもらったうえ、当社のニーズに合った講習内容をオーダーメイドで作成してもらったことから、Off-JTとして受講できたことは、大変うれしいことでした。

### 4.4 制度の活用による具体的な効果

今回、広島県地域ジョブ・カードセンターの訓練コーディネーターの方から、ジョブ・カード制度の短期実習型訓練を紹介してもらったことを機に、大学の新卒者の社員教育に導入しました。

訓練の実施に当たっては、訓練コーディネーターの方の丁寧な指導のもと、柔軟な訓練カリキュラムを設定してもらったことから、当社の理想に近い大学の新卒者教育の形ができあがったと思います。特に、OJTとOff-JTを業務内容に合わせて現場の状況を踏まえたことは、技術の習得や社員間での承継など、これまでにない大きな効果を生み出したと思っています。

また、ポリテクセンター広島で実施したOff-JTは、講義の内容はもとより、進行速度や分かりやすい説明と実習が行われ、2日間の講習に同席した社員（メンター）は、「さすがプロの指導者」と驚い

ていました。

さらに、訓練生の訓練日誌をみると、「安全面や専門知識、課題の作成と検査手法の解説、問題点の把握、解決方法の提示など、とても勉強になった」との感想が寄せられています。

このような取り組みは、来期以降も継続して実施し、社員全員のモチベーションの向上と会社とともに成長する社員の自己実現のための仕組みづくりの貴重な財産として取り組んでいくことにしています。

## 5. まとめ

この取り組みについては、平成24年7月19日開催の「ジョブ・カード制度 企業説明会」<sup>2)</sup>（参加者100人）において、企業導入事例として同社社長の浅田博昭氏より発表していただいた。

参加していた他社の経営者や人事担当者からは、「会社全体の雰囲気が良くなり、社員全員が教師という意識で取り組んだというのが素晴らしい」「新卒の多くは研修のある企業を求めているため、制度の活用企業には応募も増え、良い人材の確保ができるといった」「ものづくり工程による新入社員教育プログラムを開発された効果は大きい」など、大いに参考になったとの感想、意見が寄せられた。

また、打ち合わせを進める中で、前掲のような新大卒者の「研修カリキュラム」（見える化）として構築することができ、「当社にとっての財産」と喜んでいただいた。

平成25年度も6人の新大卒者、新高卒者を訓練生として4月から6ヵ月間の訓練を実施している。

## <引用文献>

- 1) 日本商工会議所「ジョブ・カード制度推進事業の活動実績」2013年7月5日
- 2) 広島商工会議所「ジョブ・カード制度」企業説明会、2012年7月19日

## <参考文献>

- (1) 訓練指導者・評価担当者講習
- (2) 取り組み企業（3社）の訓練カリキュラム
- (3) 広島商工会議所 今村榮一「働くことの意義・今身につけておくこと～これからのキャリア形成を考えよう～」
- (4) 支援対象者の職業意識レベル（イメージ）
- (5) 有能な人材育成・確保こそが企業成長のカギ!
- (6) 広島商工会議所 今村榮一、ジョブ・カード制度推進事業の担当者研修会「若者チャレンジ訓練をはじめとした雇用型訓練に取り組む企業への支援について」2013年5月31日
- (7) 日本商工会議所「『雇用型訓練の実施状況に関する検討会議』の設置について」2013年7月5日
- (8) (独)雇用・能力開発機構 職業能力開発総合大学校、特別研究 企画報告書「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
- (9) 日本商工会議所「ジョブ・カード制度推進研究会報告」2013年3月
- (10) 厚生労働省職業能力開発局「職業能力開発の今後の在り方に関する研究会報告」2005年4月
- (11) 厚生労働省職業能力開発局「生涯キャリア支援と企業のあり方に関する研究会報告」2007年7月
- (12) 厚生労働省職業能力開発局「大学等におけるキャリア教育推進に当たってのジョブ・カード活用・普及促進等に関する実務者会議報告書」2012年2月
- (13) 厚生労働省職業能力開発局「在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための実務者会議報告書」2013年5月
- (14) ジョブ・カード推進協議会、ジョブ・カード制度「新全国推進基本計画」2011年4月
- (15) 広島商工会議所 今村榮一、職業能力開発技術誌『技能と技術』2/2012「企業と連携した取り組み キャリア形成支援に係る取り組み①」
- (16) 広島商工会議所 今村榮一、職業能力開発技術誌『技能と技術』3/2012「非正規労働者への職業訓練 キャリア形成支援に係る取り組み②」