実践報告

キャリア形成支援に関する取り組み
－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②－

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ヵ所の地域ジョブ・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76,159社（広島県1,455社）となり，このうち雇用型訓練を終了した企業[1)]は20,724社，訓練修了者34,974人の81.3%に相当する28,434人（広島県559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。

本稿では，前号（『技能と技術』誌277号pp. 9－13）に引き続き，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。なお，詳細については，前号を参照していただきたい。

（悩み）

①　採用に関する悩み
②　正社員化に向けた悩み
③　教育訓練や仕事の評価方法の悩み

（課題とその対応）

・良い人材確保の仕組みづくり
・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。なお，詳細については，前号を参照していただきたい。

（悩み）

① 自分の能力
② スキルアップへの意欲
③ 人材育成への不信感

（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く，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もつながり，仕事への自主性の向上も図れた結果，業務の効率化とコストダウンなどに影響を与え，最終的には業績にも影響を与えたのではないかと思われる。

以下に，株式会社白王および，ひまわり歯科の取り組み事例を報告する。

５．事例１「株式会社白王」

5.1　制度の活用に取り組んだ目的

当社は，昭和45年９月に設立したクリーニング業およびコンサルタント業，不動産賃貸業，たばこ販売を事業内容とする会社です。

店舗数は，直営店が42店舗，フランチャイズ店が７店舗，外商部１となっています。

従業員数は320人で，このうち，９割近くはパート社員で占められています。特に，当社のみならず，クリーニング業では，女性の方の果たす役割が大きいので，貴重な戦力として欠かせません。

＜企業概要＞

■所在地：広島県呉市
■業　種：クリーニング業，コンサルタント業，
　　不動産賃貸業，たばこ販売
■資本金：1,000万円
■従業員数：320人
■ＵＲＬ：http://www.hakuoh.com/kaisha.html

＜訓練概要＞

■コース名：総務コース，営業コース
■職　種：総務事務，店舗業務
■訓練生数：５人（終了後に２人を正社員採用）
■期　間：平成24年１～４月（総務コース）
　　平成24年１～７月（営業コース）
■種　別：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）

こうした状況のもと，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から，「ジョブ・カード制度の有期実習型訓練を活用して人材を育成してはどうか」との提案がありました。検討した結果，パート社員として勤務している方のうち，子育て終了者の正社員化を図り，今後の業務改革を推進することにしました。

そこで，①専任化した業務を誰もが担えるピンチ

ヒッターを育成する，②日常業務の徹底した改革と教育を行う，③お客様のお１人に対する重みを理解させる，④各人に将来像を描かせる，⑤教育の難しさを理解させることを目的として，有期実習型訓練のキャリア・アップ型を実施することにしました。

5.2　具体的な取り組み内容

訓練を開始するに当たっては，訓練コーディネーターの方に個別指導を受け，訓練実施計画の作成に取り組みました。総務と営業の２つのコースに分け，訓練生をどのような仕上がり像にするかを描くとともに，学科と実習のメニューを作りあげました。

写真１　先輩技術者によるOff–JT

その結果，３人の訓練生（子育て終了者）を対象とした３ヵ月超の「総務コース」と２人の訓練生（子育て終了者）を対象とした６ヵ月間の「営業コース」を設定し，いずれも平成24年１月に開講式を行ってスタートしました。

⑴　総務コース（訓練期間：３ヵ月超）

訓練の到達目標は，総務事務に必要な基礎知識や技能を習得し，併せてパソコンを活用した業務を遂行できることにしました。

Off–JTは50時間，OJTは200時間とし，全体で250時間としました。

主な訓練内容は，以下のとおりです。

１）Off–JTの教材は，当社での総務にかかわる管理資料などをプリントした。

２）Off–JTでは，オリエンテーションをはじめ，ビジネスの基礎である挨拶や顧客対応，電話受付を中心に，現金業務や専用ソフトを用いた経理事務，給与関連業務，社会保険の基礎を学習させた。

３）OJTでは，指導者による実質的な作業を実施し，よりハイレベルな実習とした。

４）毎日，訓練日誌を提出させ，実習した内容に基づいて評価責任者が検認し，弱い部分を指摘するとともに，小さな行動１つでも良いところは徹底的にほめた。

５）訓練計画表に毎日の計画時間と実施時間を記録した。

写真２　営業コースの工場見学・実技

⑵　営業コース（訓練期間：６ヵ月間）

訓練の到達目標は，クリーニング店の店舗管理や運営，企画などに関する知識，技能を習得し，顧客ニーズの把握に努め，顧客満足度の向上を目指すことに設定しました。

Off–JTは100時間，OJTは360時間とし，全体で460時間に設定しました。主な訓練内容は，以下のとおりです。

１）Off–JTは，ビジネスや商品知識，クリーニング知識，クレーム対応，ポスシステム，レジ知識で構成した。

２）OJTでは，指導者による店舗管理・運営，顧客管理，商品企　画，受付業務などの実践的な実習を行った。

3）毎日，訓練日誌を提出させ，実習した内容に基づいて評価責任者が検認し，弱い部分を指摘するとともに，小さな行動１つでも良いところは徹底的にほめた。
4）訓練計画表に毎日の計画時間と実施時間を記録した。

5.3　阻害要因とそれを乗り越えるための工夫

５人の訓練生は，これまでパート社員として勤務していますが，その業務内容と習得状況が人によって違うことに加え，当社で有期実習型訓練を実施するのは初めてでしたので，到達目標を設定するに当たっては，ベースとなる訓練カリキュラムのOff–JTの科目や時間数の編成などに大変苦労しました。また，どのような評価シートにするかについても苦労しましたが，いずれについても，訓練コーディネーターの方の的確なアドバイスを受けましたので，計画どおりに作成することができました。

5.4　制度の活用による具体的な効果

今回の有期実習型訓練を活用した経営者サイドとしての感想は，以下のとおりです。

⑴　具体的な訓練実施計画を作成したことにより，今後の人材育成のために継続して活用できる。
⑵　評価シートや訓練日誌により，訓練生の育成結果を確実に把握できた。
⑶　徹底した社員教育の必要性を再確認できた。
⑷　教育に当たる正社員や他の部署の正社員の刺激になり，事務所全体の雰囲気の変化につながった。
⑸　訓練生のためのOff–JTを実施することにより，挨拶や電話応対などの効果が明らかに出た。
⑹　教育内容や手順の見直し，人事考課の仕方など，不足していた点を補うことができ，実行できる内容が満載なジョブ・カード制度は，非常にためになる制度である。
⑺　できる人材の育成という観点のみで活用するのでは，非常にもったいない。訓練生自らが前向きに考えて取り組む，いわゆる「人財」の育成というものも加味していけば，より価値が上がる制度である。

また，短期間で教育を受けるという内容が濃いものとなったため，訓練生は，少々ハードルが高く感じたと思われますが，訓練終了後のキャリア・コンサルティングにおいては，「この研修で学んだことを土台にしてさらなる発展を図りたい」「わからないことが学べ，会社の現状や今後の方針を知っただけでなく，自分の役割が認識できた」「仕事の流れを理解し，身に付けることができて本当にうれしい」などと，この訓練を受講しての感想がキャリアシートに記述されています。

従来は，３ヵ月間の研修を経て正社員に登用していましたが，この訓練を活用したことによって，これまでと同等以上の訓練を実施できたと思います。訓練の終了後，受講状況や評価シートの内容などを判断し，５人の訓練終了者に対しては，全員を正社員に登用することで個別に打診しましたが，３人の方は，諸事情により断念されました。この３人には，引き続きパート社員として継続してもらっています。

さらに，訓練に対する国からの助成金もあるジョブ･カード制度は，今後も取り入れていくとともに，この訓練カリキュラムや評価シートを当社の人材育成の貴重な財産として，いつでも実行できる企業に創りあげていきたいと考えています。

5.5　本事例のまとめ

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」[2)]（参加者100人）において，企業導入事例として同社本部長の佐々木宏氏より発表していただいた。

参加者からは，「業務が専門化するなかで，ピンチヒッターの重要性を感じられ，ジョブ・カード制度を活用して社員教育に取り組むことで，多岐にわたる効果が得られたことが大変よくわかった」「女性社員の教育方法が参考になった」「女性や非正規労働者の労働力の向上を目指す貴重な事例であっ

た」など，他社の経営者や人事担当者からは，大いに参考になったとの感想，意見が寄せられた。

６．事例２「医療法人湧泉会・ひまわり歯科」

6.1　制度の活用による具体的な効果

当歯科は，平成11年の開業以来，地域に根差した歯科医療を行ってきました。病院の理念である「１．自分が患者様だったらと想像して行動します，２．地域住民の方々のデンタルIQ（虫歯などの歯の病気や予防に対する認識度・理解度）の向上を目指します，３．限られた資源と時間の中で最高の医療サービスを心がけます」を行動指針とし，ひまわりの花のように，笑顔あふれる院内を作ることを心がけています。

現在は，歯科医師が14人で，歯科衛生士20人，歯科助手４人，歯科診療補助（保育士）10人，受付５人，総務１人で構成する組織になっています。平成21年には，ISO9001を取得し，医療レベルの高品質化やスタッフの組織化を強化してきました。

また，県下有数の規模と設備を誇る大型歯科医院として，日本の歯科100選（2014年版）に掲載されました。

＜企業概要＞
- ■所在地：広島市中区
- ■業　種：医療業（歯科）
- ■資本金：なし
- ■従業員数：62人（うち女性59人）
- ■ＵＲＬ：http://www.himawari-sika.com

＜訓練概要＞
- ■コース名：歯科衛生士養成コース，診療補助養成コース，歯科受付コース
- ■職　種：歯科衛生士，診療補助，受付
- ■訓練生数：10人（終了後に全員を正社員採用）
- ■期　間：平成24年４～10月
- ■種　別：有期実習型訓練（キャリア・アップ型）

特に，新人スタッフには，テクニカルスキル（患者様の診療に必要な医療技術，医療機器の取り扱い，会計や電話応対などの事務作業）ならびにヒューマンスキル（社会人としての行動，患者様，周囲の人に対しての心づかい）に重点を置いて教育訓練を行っています。

こうした状況のもと，広島商工会議所の広島県地域ジョブ・カードセンターの制度普及推進員の方から，ジョブ・カード制度を用いた人材育成をしてはどうかとの提案がありました。

そこで，有期実習型訓練を活用した人材育成に取り組むことになったわけですが，訓練の実施に当たっての基本的な考え方は，次のように設定しました。

⑴　人材確保の目的

１）質の高い医療を提供し，生活の質を高めてもらうためのスキルを身に付けた人材を育成。

２）女性の多い職場であるため，出産や育児，介護など，女性スタッフのライフステージに合わせた働き方。

⑵　求める人材の要件

１）患者様やスタッフ，出入業者さんとのコミュニケーション，相手の立場に立った行動ができること。

２）歯科衛生士業務，歯科診療補助，受付の業務を一通りこなせること。

なお，有期実習型訓練を活用するに当たっての背景には，当歯科の新人スタッフの教育で活用している訓練カリキュラムやそれぞれの講義を担当する講師陣が整備されていましたので，訓練の過程でこれらの活用が可能であったことなどがあげられます。

6.2　具体的な取り組み内容

こうしたなかで，訓練の開始に向けた準備に入ったわけですが，すべてが初めての経験であっただけに，広島県地域ジョブ・カードセンターなどの関係機関による全面的な支援なくしては，訓練の開始には至らなかったと痛感しています。

訓練の目標を達成するための訓練カリキュラムの科目構成や訓練計画表，評価シートの作成では，訓練生に身に付けてほしい技術ごとに，「歯科衛生士

養成コース」「診療補助養成コース」「歯科受付コース」の３つのコースを設定しました。もともとあった新人スタッフ用の訓練マニュアルを精査し，６ヵ月間の訓練を行うことにしました。

6.3　阻害要因とそれを乗り越えるための工夫

従来の新人スタッフの教育は，いきなり現場で見学・実践するなかで学ぶという方式でしたが，今回実施した訓練では，Off–JTによる講義の時間も設けました。講師となった11人のスタッフには，「通常の業務＋講義」という役割ができましたので，講師ではないスタッフも，講義の時間には現場から講師が抜けて人手が減るために，それぞれの負担が増えました。そこで，スタッフの出勤時間を調整したり，休日を利用した勉強会などで訓練時間を確保し，訓練を進めました。

特に，訓練カリキュラムの作成などでは，事前説明や手厚い支援がありましたので，トラブルを未然に防止できました。

写真３　Off–JTの様子

6.4　制度の活用による具体的な効果

訓練生は，Off–JTとOJTを通して理論も技術もスキルアップできたうえ，自信がつきましたので，さらに笑顔を心がけて診療に従事できるようになりました。

講師を務めたスタッフも，自らの仕事を省みて人に教えることによって，再度の学びにつながりました。さらに，講師ではないスタッフも，Off–JTのために講師を務めたスタッフが現場から抜けることから，足りなくなる人手をカバーするために，それぞれがスキルアップを図ることによって，結果的にスタッフ全員のレベルアップを図ることができました。

また，ジョブ・カードに記入するために，広島県地域ジョブ・カードセンターの制度普及推進員の方と面談のなかで，訓練生は自分の仕事に対する心構えができましたので，訓練の終了後には，自分自身の成長が実感できたのではないかと思います。特に，歯科衛生士養成コースの訓練生は，卒業した専門学校で学んだ知識などでは実際の現場で自信につながらず，この訓練による実技と実習によって身に付けることができましたので，同期のスタッフからは，このような研修制度を受講できたことをうらやましく思われた，と語ってくれました。

写真４　歯科衛生指導の実技の様子

6.5　本事例のまとめ

「人材の養成には，『時間』と『費用』がかかりますが，この制度を活用することによって得られた助成金による後押しは，とてもありがたい」との言葉をいただいた。

特に，「学生用ジョブ・カードは，新規学卒者の歯科衛生士に対しての活用を考えています」と言葉をいただいた背景には，従来の履歴書よりも，自分の仕事に対して向き合うことが求められる書式になっているため，仕事に対するイメージや仕事の意義をより効果的に納得してもらえる書式だからではないかと推察される。

７．総括

前号から引き続き，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，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結果についての事例を報告した。

本３例からもうかがえることであるが，職種にかかわらずジョブ・カードを活用した社内の人材育成のための取り組みは，実施企業から非常に高い評価を得ている。

これは，大事だと感じてはいるものの企業だけではなかなか進め方がわからない従業員等の人材育成について，ジョブ・カード推進員がリレーションづくりから，幾度となく企業と調整したうえで進めることが可能となるものである。

現在国は，非正規雇用労働者のキャリアアップなどを促進するため，正規雇用への転換，人材育成等の取り組みを実施した事業主にキャリアアップ助成金の活用を推進している。今後この助成金を活用し，ジョブ・カード制度を導入し企業の人事育成・確保の取り組みを支援していきたい。

＜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」2014年９月30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
3） 訓練指導者・評価担当者講習
4） 取り組み企業（３社）の訓練カリキュラム
5） 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～」
6） 支援対象者の職業意識レベル（イメージ）
7） 有能な人材育成・確保こそが企業成長のカギ！
8） 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
9） 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

＜参考文献＞

⑴（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
⑵ 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
⑶ 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
⑷ 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
⑸ 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
⑹ 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
⑺ 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」，平成23年４月
⑻ 今村榮一「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」，『技能と技術』2/2012
⑼ 今村榮一「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」，『技能と技術』3/2012
⑽ 今村榮一「キャリア形成支援に関する取り組み―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―」，『技能と技術』3/2014