

# ジョブ・カード制度を活用した 正社員登用の取り組み

— 伸び代重視の採用で、輝く人財を確保 —

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月から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」に取り組み、平成28年度で8年目を迎えました。

この間、全国112カ所の地域ジョブ・カード(サポート)センターの商工会議所では、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ました。そのうち、雇成型訓練の実施を希望する企業に対しては、訓練カリキュラムや評価シート、申請書類の作成、助成金の支給申請に当たっての支援を行ってきました。

広島県福山市に本社を構える深江特殊鋼株式会社は、平成26年度にジョブ・カード制度を利用した「有期実習型訓練」を実施することにより9名の正社員を登用するに至りました。本稿では、その正社員登用までの取組みについて報告します。

## 2. 「ジョブ・カード制度」とは

現在日本ではパートやアルバイトなどを含む非正規労働者の割合が毎年増加しています。日本における非正規労働者の割合は1984年の15.3%から2014年には37.4%まで大きく上昇しており、いまや労働者の3人に1人以上が非正規労働者として働いています。一度、非正規労働者として働くと、長期間にわ

たり非正規労働者として働き続ける可能性があることが問題視されてきました。

この状況を打開するために、フリーターや子育て終了者等非正規労働者が企業との雇用関係のもとで3ヵ月以上6ヵ月以下の期間で職業訓練を実施することにより正社員登用へとつなげる制度があり、これを「有期実習型訓練」といいます。

平成20年から平成28年2月末現在での活動実績は、雇成型訓練を終了した54,481人の81%に相当する44,030人が正規雇用者として採用されました。

広島商工会議所に設置している広島県地域ジョブ・カードセンターは、ジョブ・カード制度利用の

「ジョブ・カード制度」企業説明会チラシ

さらなる促進のため、平成27年6月11日に福山商工会議所で『『ジョブ・カード制度』企業説明会』を開催しました。同説明会では深江特殊鋼株式会社の木村雅昭代表取締役が「ジョブ・カード制度を活用した正社員登用について」をテーマとした事例発表をしていただきました。続く3章では、この事例発表を広島県地域ジョブ・カードセンター事務局がとりまとめたものをご紹介します。

### 3. 深江特殊鋼株式会社の取り組み (代表取締役木村雅昭氏の講演より)

#### 3.1 深江特殊鋼株式会社について

深江特殊鋼株式会社（以下、3章では当社という）は、昭和34年6月に特殊鋼の専門商社として創業し、昭和39年11月に現在の株式会社としてスタートしました。

福山市の本社のほか、3つの支店（東大阪市、岡山市、東広島市）と2つの営業所（神戸市、四国中央市）があります。社員は113人で、このうち、男性が75%を占めます。

創業時から1980年代にかけては、営業所の開設や

#### <企業概要>

- 所在地：広島県福山市
- 業種：製造業
- 資本金：2,000万円
- 従業員数：113人
- URL：<http://www.fukae.co.jp/>



本社事務所（広島県福山市）

切断センターの建設などの量的拡大を図り、1990年代には取扱商品を広げて「特殊鋼のコンビニ化」を図りました。パブルがはじけた2000年以降は、「物づくり商社」に転換し、加工品に力を入れてきました。現在、お客様は1,500社あり、この全てが物づくりを行っている企業です。当社の仕事量が多く、対応しきれないお客様に対しては、適切な会社を仲介しています。

当社では、「流した汗を成果に」ということを大事にしています。流した汗と成果が結びつかない人や適性を発揮できない人が大勢いる世の中ですが、社員の適性を見極めて、成果に結び付けられるようにしてあげるのが経営者の役目だと考えています。

ビジネスコンセプトとしては、「『造る』だけじゃない！『売る』だけじゃない！」ということを掲げています。具体的には、お客様とともにグローバル競争に勝ち抜く「物づくり商社」と、全ての社員がプライドを持って働けるような理想的な工場にしようということです。

#### 3.2 制度活用のきっかけと目的

ジョブ・カード制度の有期実習型訓練を知ったのは、ハローワーク福山の職員の方から紹介されたのがきっかけでした。併せて、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も紹介されましたので、当社への訪問を依頼し、制度の仕組みや手続きなどについて説明してもらいました。

この説明を聞いたところ、①当社独自の教育プログラムの作成に対し、制度普及推進員の方に支援してもらえる、②有期実習型訓練の終了後には、国から助成金が支給されるので、経費負担を軽減できる、③OJT（実習）とOff-JT（座学等）を組み合わせた教育訓練を実施できる、④有期実習型訓練を活用した教育訓練は、人材育成に非常に効果がある、ということが分かりましたので、優秀な社員を育成するために実施することにしました。

#### 3.3 具体的な取組内容

当社での有期実習型訓練は、9人の有期契約の社員を対象として、営業コースと営業業務コース、製

- コース名：①営業コース、②営業業務コース、③製品切断加工コース
- 職種：①営業、②事務、③加工
- 訓練生数：9人
  - ①1人（終了後に正社員採用）
  - ②4人（修了後に全員を正社員採用）
  - ③4人（終了後に全員を正社員採用）
- 期間：①、②、③とも  
平成26年10月～12月  
（3カ月間）
- 種別：①、②、③とも  
有期実習型訓練（キャリア・アップ型）

### 訓練コース概要

品切断加工コースの3つに分けて実施しました。訓練期間は、3コースとも平成26年の10月1日から12月31日までの3カ月間とし、訓練生の人数が多いことから、訓練の指導は、社長をはじめ、7人の各部門長がそれぞれの役割分担を決めて実施しました。

訓練カリキュラムと評価シートは、訓練生の「仕上がり像」を検討したうえ、制度普及推進員の方のアドバイスを受けながら作成できましたので、非常に助かりました。

3つのコースのうち、1人の男性を対象とした営業コース（OJT：300時間、Off-JT：50時間）では、指導者が訓練日誌の内容を見て、よいところは徹底的に褒めるようにしました。これは、最近では打たれ弱い人が多いために実施したわけです。

OJTが225時間とOff-JTを25時間で設定した営業業務コースでは、通信機器と社内LAN、文書管理を習得させる「情報システム」という科目をOff-JTに設けました。4人の女性の訓練生は、当初、パソコンの操作はうまくできたのですが、情報システムの本当の意味を理解していませんでしたので、Off-JTの実技科目に設けた「文書管理とファイリング基本」を学習したことによって、文書管理を体系立てて実施できるようになりました。

また、製品切断加工コース（OJT：300時間、Off-JT：50時間）は、4人の男性を対象に実施しました。当初は、仕事のどの分野で貢献しなければならないかが分かっていませんでしたが、自己啓発を通じて意識できるようになりました。玉掛技能講習と天井クレーン特別講習などは、外部の学校に通わ



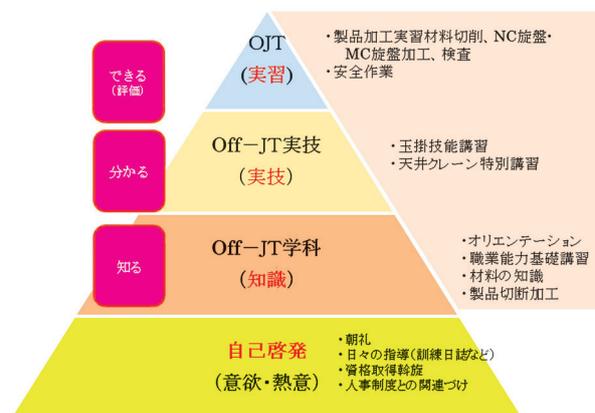
9人の訓練生を対象に実施したOff-JT

せましたので、教材費などの経費がかかりました。しかし、有期実習型訓練の終了後に国から支給された助成金で経費負担を軽減できましたので、助かりました。訓練のために職場から離れることになっても、「訓練を受けている」「訓練を受けさせている」といったことが、会社にとっても、訓練生にとっても、明確になりましたので、職場内のコミュニケーションをうまくとることができました。

### 3.4 阻害要因とそれを乗り越えるための工夫

国の助成金の申請書類などは、丁寧な説明が記載されていますが、正直いって理解するのが難しかったのが実感でした。

また、有期実習型訓練を実施するためには、広島労働局長に訓練計画を提出し、開始前に内容を確認してもらわなければなりません。このような申請書類の作成や申請手続きが結構大変でしたが、制度普



製品切断加工コースのOJTとOff-JT

及推進員の方の懇切丁寧なアドバイスがありましたので、助かりました。

### 3.5 制度の活用による具体的な効果

OJTとOff-JTを組み合わせた教育訓練を通じて訓練生の適性を把握できましたので、有期実習型訓練を実施した成果の1つは、配属先を効果的に決定できたことでした。文科系の学生に対し、「希望する職種は何ですか?」と尋ねると、「営業」や「一般事務」などと答えますが、これは、その職種しか知らないからです。当社では、国立大学の文系の学部を卒業した女性がCADやCAMのオペレーターとして活躍しています。

また、教育体制の充実を図れたことも成果の1つでした。当初は、教える指導者側も、教え方がうまくありませんでしたが、「何を、どのような順序で、教えればいいのか」といったことを議論して結論を出し、教えていくうちに段々とうまくなってきました。

正社員として採用した9人の元訓練生からは、「自分の役割を認識できた」「仕事の大切さと仕事をする意味が分かった」「仕事の楽しさを自分で見出すことができた」「責任感をもって頑張りたい」などの声が寄せられています。

今回の有期実習型訓練を活用したことにより、あせらず、急がず、確実に訓練生を教育し、基本的なスキルを身に付けさせることを徹底するとともに、形に心を添え、訓練生の意識をしっかりとした形にすることができました。また、「訓練」や「教育」というキーワードが足りなかった当社に「学ぶ文化」を導入できましたので、継続して活用できる教育体制を充実させることができました。

さらに、評価シートによって、同じ評価基準で社員個々人の能力や教育結果を正確に把握できるようになったことに加え、訓練生の取組姿勢が他の社員に波及し、挨拶や電話応対、仕事への取組姿勢などが全社的に向上したという波及効果もありました。

有期実習型訓練は、教育に必要な経費を助成金で賄うことができますので、「時間的ゆとり教育」を可能にします。転職の多い人も、その原因を探れば、人間関係のもつれなどがありますので、当社として

は、働きたいという意欲が強い人の潜在力を重視し、意識を形に変え、適性を活かすチャンスときっかけを与えたいと考えています。即戦力よりも潜在力、いわゆる「伸び代」を重視し、汗を流す人材、まじめな人を採用し、成果に導くのが当社が果たす役割だと思っています。

当社のような中小企業では、行政やアドバイザー、職場の先輩社員などが一体となった「共有」により、家庭の主婦などの時間的なハンディキャップのある人や高齢者に対して働くチャンスを与えることにより、「輝く人材」にしていかなければならないと考えています。

## 4. まとめ

本稿では広島商工会議所のジョブ・カードセンターを通じて行った、深江特殊鋼株式会社のジョブ・カード制度を利用した人材育成と正社員登用の取組みについて報告しました。

木村代表取締役にご講演いただいた企業説明会の終了後に、参加者（経営者や人事担当者など）を対象にアンケート調査を実施しました。その結果、「ジョブ・カード制度を活用する難しさとメリット（国からの助成金による支援）、事業所と訓練の指導者の役割、成果が分かりやすかった」「ユーモアを交えて説明したので、聞き手を非常にのめり込ませる感じだった」「働きやすい環境づくり、社員にチャンスを与えるための試みなど、考えさせられた」「社長の姿勢が会社に反映された感じ」など、大いに参考になったとの感想が寄せられました。

また、同社との打ち合わせを重ねるうちに、訓練カリキュラムと評価シートを「見える化」して構築できたことから、「当社にとっての財産になった」と喜んでもらいました。次ページに訓練カリキュラム（資料1）と評価シート（資料2）を添付しますので是非ご参考ください。

今後も「ジョブ・カード」を活用した「ジョブ・カード制度」の導入・取組みによって、中小企業が抱える課題、訓練生が抱える悩みを解決していきたいと考えております。

## 有期実習型訓練に係る訓練カリキュラム

訓練コース名		製品切断加工技能者		座学等(OFF-JT) の実施主体	備考	
職務名又は教科名		職務又は教科の内容	時間			
有期実習型訓練の内容	実習 (OJT)	製品加工実習	指導者による指導(材料切削、NC旋盤・MC旋盤加工、検査等)	300		
		OJT計 300 時間				
	座学等 (Off-JT)	学 科	オリエンテーション	会社概要、訓練概要、評価シート	1	社内講師
			職業能力基礎講習	ビジネスマナー、電話・接客対応、報連相	2	”
			材料	材料の種類と形状、材料特性、加工性	2	”
			製品加工機器	乾式切断、NC旋盤、MC旋盤、操作方法等	4	”
			作業工程	材料選別、材料運搬、固定、切断、取り外し、検査等	4	”
			保守・点検	金型の手入れ、切削機械等の保守・点検	2	”
			安全衛生	安全教育、5S、VDTと安全衛生	2	”
実 技	玉掛技能講習	学科、技能	20	外部委託		
	天井クレーン特別講習(5t未満)	特別講習	13	外部委託		
				Off-JT小計 50 時間		
				有期実習型訓練合計 350 時間		

## ジョブ・カード〔評価シート〕

訓練の職務 製品切断加工

訓練参加者氏名 (氏 名)

上記の者の訓練期間における訓練職務内容と当社としての職業能力についての評価は、以下のとおりですので、今後のキャリア形成の参考にしてください。

平成 年 月 日

実習実施企業 (評価責任者氏名・印)

深江特殊鋼株式会社

(代表者氏名・代表者印)

## I 企業実習・OJT期間内における職務内容

期 間	区分	職 務 内 容
平成26年10月1日～ 平成26年12月31日	O J T	材料切断加工においてNC旋盤等を操作して製品を完成する業務に従事した。

## II 職務遂行のための基本的能力 (「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載)

A: 常にできている B: 大体できている C: 評価しない 「評価を行わなかった」場合は/ (斜線)でC欄を消す

能力ユニット	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準
	A	B	C	A	B	C	
働く意識と取組 (自らの職業意識・勤労観を持ち職務に取り組む能力)							(1) 法令や職場のルール、慣行などを遵守している。 (2) 出勤時間、約束時間などの定刻前に到着している。 (3) 上司・先輩などからの業務指示・命令の内容を理解して従っている。 (4) 仕事に対する自身の目的意識や思いを持って、取り組んでいる。 (5) お客様に納得・満足していただけるよう仕事に取り組んでいる。
責任感 (社会の一員としての自覚を持って主体的に職務を遂行する能力)							(1) 一旦引き受けたことは途中で投げ出さずに、最後までやり遂げている。 (2) 上司・先輩の上位者や同僚、お客様などの約束事は誠実に守っている。 (3) 必要な手續や手順を省くことなく、決められた手順どおり仕事を進めている。 (4) 自分が犯した失敗やミスについて、他人に責任を押し付けず自分で受け止めている。 (5) 次の課題を見据えながら、手がけている仕事に全力で取り組んでいる。
ビジネスマナー (円滑に職務を遂行するためにマナーの良い対応を行う能力)							(1) 職場において、職務にふさわしい身だしなみを保っている。 (2) 職場の上位者や同僚などに対し、日常的な挨拶をきちんと行っている。 (3) 状況に応じて適切な敬語の使い分けをしている。 (4) お客様に対し、礼儀正しい対応(お辞儀、挨拶、言葉遣い)をしている。 (5) 接遇時、訪問時などに基本的なビジネス・マナーを実践している。
コミュニケーション (適切な自己表現・双方向の意思疎通を図る能力)							(1) 上司・先輩などの上位者に対し、正確にホウレンソウ(報告・連絡・相談)をしている。 (2) 自分の意見や主張を筋道立てて相手に説明している。 (3) 相手の心情に配慮し、適切な態度や言葉遣い、姿勢で依頼や折衝をしている。 (4) 職場の同僚等と本音で話し合える人間関係を構築している。 (5) 苦手な上司や同僚とも、工作上支障がないよう、必要な関係を保っている。
チームワーク (協調性を発揮して職務を遂行する能力)							(1) 余裕がある場合には、周囲の忙しそうなの仕事を手伝っている。 (2) チームプレーを行う際には、仲間と仕事や役割を分担して協同で取り組んでいる。 (3) 周囲の同僚の立場や状況を考えながら、チームプレーを行っている。 (4) 苦手な同僚、考え方の異なる同僚であっても、協力して仕事を進めている。 (5) 職場の新人や下位者に対して業務指導や仕事のノウハウ提供をしている。
チャレンジ意欲(行動力・実行力を発揮して職務を遂行する能力)							(1) 仕事を効率的に進められるように、作業の工夫や改善に取り組んでいる。 (2) 必要性に気づいたら、人に指摘される前に行動に移している。 (3) まいと思ったことはどんどん上位者に意見を述べている。 (4) 未経験の仕事や難しい仕事でも「やらせてほしい」と自ら申し出ている。 (5) 新しい仕事に挑戦するため、資格取得や自己啓発などに取り組んでいる。
考える力(向上心・探求心を持って課題を発見しながら職務を遂行する能力)							(1) 作業や依頼されたことに対して、完成までの見通しを立てて、とりかかっている。 (2) 新しいことに取り組むときには、手順や必要なことを洗い出している。 (3) 仕事について工夫や改善を行った内容を再度点検して、さらによいものになっている。 (4) 上手くいかない仕事に対しても、原因をつきとめ、再チャレンジしている。 (5) 不意の問題やトラブルが発生したときに、解決するための対応をとっている。
(総評・コメント)							

## Ⅲ 技能・技術に関する能力

(1) 基本的事項 (「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載)  
 A:常にできている B:大体できている C:評価しない 「評価を行わなかった」場合は/ (斜線)でC欄を消す

能力ユニット	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準	コード
	A	B	C	A	B	C		
安全衛生及び諸ルールの遵守							(1) 会社や工場のできる安全規程の内容を正しく理解し、これに反する行動は行っていない。	B002101
							(2) 環境問題に対する意識をもち、廃液・廃棄物の処理やリサイクル・分別収集など、ルールに則った行動をとっている。	B002101
							(3) 事故防止のため心身の健康を自己管理している。	B002101
							(4) 作業場を常に整理するなど、危険を誘発する要因の除去に努めている。	B002101
							(5) 「多分大丈夫だろう」という意識ではなく、「ひとやまとしたら事故が起きるかもしれない」という問題意識をもって、日頃から慎重に作業を行っている。	B002101
改善活動による問題解決							(1) 生産全体の中での自分の担当工程や担当作業の役割を正しく理解している。	B002101
							(2) 加工、組立、検査、保全など担当作業の標準作業を把握し、正しい方法で作業を行っている。	B002101
							(3) 作業の実施方法や実施手順に曖昧な点がある場合には、曖昧なままにすることなく必ず上司や先輩に質問し解決している。	B002101
							(4) 自分なりに工夫しながら仕事をし、些細なことであっても改善を試みている。	B002101
							(5) 常に身の回りの整理・整頓や清掃を行うなど、作業しやすく衛生的な環境づくりを行っている。	B002101
							(6) 小集団活動など組織的に改善活動に取り組んでいる場合には、積極的に活動に参加している。	B002101
関係者との連携による業務の遂行							(1) 自社(工場)の組織構造、各工程の役割分担等について一通り理解している。	B002101
							(2) 同僚や先輩から上手な仕事のやり方やコツを吸収している。	B002101
							(3) 上司や先輩からの助言や指導に沿った行動をとっている。	B002101
							(4) 担当外の事項に関する依頼であっても、丁寧に対応したり担当者を紹介したりするなど、周囲との友好関係・信頼関係の構築に努めている。	B002101
							(5) 前後シフトや前後工程の担当者との間に協力的な関係を構築すべく、日頃からコミュニケーションに努めている。	B002101
							(6) 会社行事や各種懇話会など、仕事以外の集まりにも積極的に参加し、職場以外の人的ネットワークを広げるよう努めている。	B002101
(総評・コメント)								

(2) 専門的事項 (「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載) (評価基準の出所:独立行政法人雇用・能力開発機構「日本版デュアルシステム訓練修後の評価項目作成ツール」)

A:常にできている B:大体できている C:評価しない 「評価を行わなかった」場合は/ (斜線)でC欄を消す

能力ユニット	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準	コード
	A	B	C	A	B	C		
NC旋盤オペレート							(1) ノギスによる測定ができる	K020108
							(2) マイクロメータによる測定ができる	K020108
							(3) 各部の注油と点検ができる	K020108
							(4) C R T操作盤を操作できる	K020108
							(5) 機械操作盤を操作できる	K020108
							(6) 工作物の取り付けができる	K020108
							(7) 工具摩耗補正量の設定ができる	K020108
							(8) 切断加工ができる	K020108
プログラミング							(1) 加工工程を組むことができる	K020109
							(2) 使用工具が選択できる	K020109
							(3) 切削条件を決定できる	K020109
							(4) ツールレイアウト図の作成ができる	K020109
							(5) ワーク座標系を設定できる	K020109
							(6) 準備機能(G機能)を指令できる	K020109
							(7) 補助機能(M機能)を指令できる	K020109
							(8) 工具機能(T機能)を指令できる	K020109
							(9) 主軸機能(S機能)を指令できる	K020109
							(10) 送り機能(F機能)を指令できる	K020109
							(11) メインプログラムとサブプログラムの作成ができる	K020109
							(12) 固定サイクルによる指令ができる	K020109
							(13) 複合形固定サイクルによる指令ができる	K020109
							(14) 刃先R補正ができる	K020109
							(15) プロセスシートの作成ができる	K020109
							(16) プログラムの作成ができる	K020109
機械加工							(1) 機械加工作業の準備の補助を適切に行っている	H280000
							(2) 工具の取付ができる	K020110
							(3) 機械加工作業の補助を適切に行っている	H280111
							(4) 機械加工装置を適切に取り扱っている	H280111
							(5) チャンク爪の交換ができる	K020110
							(6) チェックを行い先輩上司に報告し、良否の判定の判断を受けている	H280111
							(7) 機械加工装置の点検及び整備の補助を適切に行っている	H280111
							(8) 不良やトラブルが発生した際には、直ちに先輩や上司に報告し、原因を確認している	H280111
							(9) 機械の点検及び整備の補助を適切に行っている	H280111
(総評・コメント)								