

2010.11.17

ジョブ・カード制度活用企業から見た制度の現状と課題（暫定的とりまとめ）

労働政策研究・研修機構 小杉礼子

【調査の概要】

調査対象：ジョブ・カード制度の有期実習型訓練実施企業及び実施予定企業。

調査方法：全国の地域ジョブ・カードセンター及び地域ジョブ・カードサポートセンター（計 52 か所）を通じて、各地域の対象企業に配布。企業への配布実数は 460、有効回収数は 293、有効回収率は 63.7%（本取りまとめは 10 月末段階の回収数 277 で集計）。

調査項目：有期実習型訓練の実施状況、実施上の課題、効果など。

時期：平成 22 年 9 月に配布し、10 月 15 日を回収の締め切りとした。

【主な結果】

1. 回答企業（有期実習型訓練導入企業）の属性

図表 1 回答企業の属性

	N	合 計		企業規模(正社員数)				
		N	%	10人未 満	10人～30 人未満	30人以上 100人未満	100人以上	無回答
合計		277		93	92	55	20	17
	構成比		100.0	33.6	33.2	19.9	7.2	6.1
			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
所在都市規模 **	30万人未満	72	26.0	23.7	33.7	18.2	10.0	41.2
	30万～100万人	137	49.5	53.8	48.9	50.9	30.0	47.1
	100万人以上	62	22.4	21.5	14.1	27.3	60.0	11.8
非正規比率*	0～5%	67	24.2	25.8	26.1	27.3	20.0	0.0
	5～20%	61	22.0	12.9	26.1	27.3	50.0	0.0
	20～50%	76	27.4	32.3	28.3	27.3	25.0	0.0
	50～100%	60	21.7	29.0	19.6	18.2	5.0	23.5
H22年新卒採 用***	新採あり	81	29.2	9.7	21.7	56.4	75.0	35.3
	新採なし	187	67.5	86.0	77.2	43.6	20.0	47.1
3年間中途採 用**	中途あり	224	80.9	73.1	82.6	90.9	90.0	70.6
	中途なし	23	8.3	16.1	5.4	1.8	0.0	11.8
今後の業績見 込み	拡大傾向	94	33.9	34.4	37.0	27.3	45.0	23.5
	横ばい	134	48.4	49.5	43.5	58.2	40.0	47.1
	縮小傾向	42	15.2	14.0	18.5	12.7	15.0	11.8
H22新卒採用数(平均・人)*		9.2		1.4	1.9	5.0	31.2	5.0
3年間中途採用数(平均・人)***		17.1		5.3	6.5	17.5	111.8	7.3

注:*** p<.001, ** p<.01, * p<.05。

合計には無回答を含む。斜体は企業規模別構成比。採用数は採用ありの企業のみ平均採用人数。

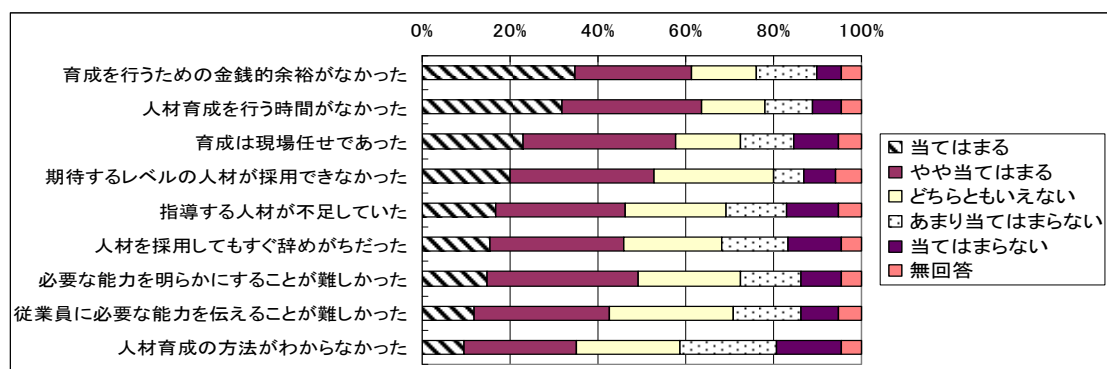
ジョブ・カード制度の有期実習型訓練を導入している企業の大半が 100 人未満の中小企業で、10 人未満が 3 分の 1 を占める。地方都市の企業が多い。今年の新規学卒採用を行っていない企業が多く、特に 30 人未満の企業では行っていない。中途採用は多くの企業が行っているが、30 人未満の企業では 3 年間の合計で 5~6 人程度の規模である。
本制度を導入している企業には、比較的採用力の低い地方の中小企業が多いことが指摘できる。

2. 導入前の課題と訓練の開始状況

1) 導入前の企業の課題

ジョブ・カード制度の有期実習型訓練導入前には、育成を行うための金銭的余裕や時間的な余裕がなく、訓練が現場任せになっているといった育成に課題を感じていた企業が多い。また、これまで期待するレベルの人材が採用できなかったという企業も半数以上に達する。

図表 2 有期実習型訓練導入前の職場の課題



この設問への回答の傾向が似ているものをまとめる分析（主成分分析）を行うと、職場の課題は大きくは「育成の課題」と「採用の課題」の2つの主成分にまとめられた（図表3）。この主成分得点は、制度導入前の職場の課題への認識の程度を示す数値と言える。この得点の平均を企業属性ごとに比較すると、統計的に有意な差が確認できたのは、中途採用の実績がある企業で採用の課題を強く感じているという点である。このほか統計的には有意とはいえないが、企業規模 100 人以上の企業より小規模企業のほうが育成の課題が大きいことも示唆された。

中途採用はしているが、期待するレベルの人材が採用できず、定着にも課題を感じていた企業や育成に様々な課題を感じている企業が本制度を導入している。

図表 3 制度導入前の企業の課題についての主成分分析

	第1主成分 育成	第2主成分 採用
人材育成の方法がわからなかった	0.800	-0.143
人材育成を行う時間がなかった	0.757	0.096
指導する人材が不足していた	0.756	-0.203
必要な能力を明らかにすることが難しかった	0.745	-0.226
従業員に必要な能力を伝えることが難しかった	0.737	-0.288
育成は現場任せであった	0.684	-0.086
育成を行うための金銭的余裕がなかった	0.626	0.016
人材を採用してもすぐ辞めがちだった	0.359	0.802
期待するレベルの人材が採用できなかった	0.515	0.654
固有値	4.136	1.284
寄与率	46.0	14.3
累積寄与率	46.0	60.2

図表4 企業属性別 企業の課題主成分得点の平均値

	<育成> 主成分得点	<採用> 主成分得点
企業規模(正社員)		
10人未満	0.039	0.009
10人～30人未満	0.098	-0.024
30人～100人未満	-0.055	0.072
100人以上	-0.407	-0.099
所在都市規模		
30万人未満	-0.023	0.085
30万～100万人未満	0.067	-0.064
100万人以上	-0.123	0.062
非正規比率		
0～5%	0.013	0.155
5～20%	-0.057	-0.069
20～50%	-0.089	-0.073
50～100%	0.185	-0.029
H22年新卒採用		
新採あり	-0.042	-0.060
新採なし	0.038	0.015
3年間中途採用 +(採用)		
中途あり	-0.010	0.029
中途なし	0.008	-0.411
今後の業績見込み		
拡大傾向	0.141	0.023
横ばい	-0.145	-0.015
縮小傾向	0.045	0.041

注:+ p<.10。

2) 訓練の開始状況

①訓練の開始時期

回答企業のうち4割がすでに終了した訓練があり、4割が初めての訓練を実施中、2割はまだ訓練は開始していない。早くから本訓練に取り組んだ企業には比較的規模が大きい企業が多く、10人未満企業は平成22年になってから取り組み、現在、初めての訓練を実施中の企業が多い。また、初めての訓練実施中の企業には、学卒採用も中途採用もしていない企業が多い。ここから、これまで採用に踏み切れなかった企業が、本制度をきっかけとして訓練導入(=有期雇用での採用)を始めていることが読み取れる。

図表5 企業属性別 訓練終了状況及び開始時期

	合計 N	合計 %	終了済み	終了済み	実施中(22	実施中(22	開始前	無回答	
			あり(21年 中)	あり(22年 中)	年8月迄に 開始)	年9月以降 開始)			
合計	277	100.0	49	60	53	52	56	7	
企業規模 (正社員) *	10人未満	93	100.0	9.7	15.1	29.0	22.6	22.6	1.1
	10人～30人未満	92	100.0	20.7	21.7	20.7	16.3	18.5	2.2
	30人～100人未満	55	100.0	23.6	27.3	3.6	16.4	23.6	5.5
	100人以上	20	100.0	25.0	35.0	5.0	20.0	15.0	0.0
所在都市 規模	30万人未満	72	100.0	22.2	15.3	25.0	16.7	18.1	2.8
	30万～100万人未満	137	100.0	16.1	23.4	21.2	19.7	16.8	2.9
	100万人以上	62	100.0	16.1	24.2	9.7	19.4	29.0	1.6
非正規比 率	0～5%	67	100.0	14.9	14.9	19.4	20.9	25.4	4.5
	5～20%	61	100.0	19.7	26.2	14.8	16.4	21.3	1.6
	20～50%	76	100.0	21.1	25.0	21.1	19.7	11.8	1.3
新卒採用 **	50～100%	60	100.0	13.3	18.3	20.0	18.3	28.3	1.7
	新採あり	81	100.0	27.2	29.6	8.6	14.8	18.5	1.2
	新採なし	187	100.0	12.8	17.6	24.1	20.9	21.9	2.7
中途採用 *	中途あり	224	100.0	17.9	22.8	17.4	17.0	22.3	2.7
	中途なし	23	100.0	8.7	8.7	34.8	34.8	13.0	0.0
今後の業 績見込み	拡大傾向	94	100.0	18.1	22.3	20.2	19.1	20.2	0.0
	横ばい	134	100.0	19.4	20.9	19.4	17.9	18.7	3.7
	縮小傾向	42	100.0	14.3	19.0	16.7	21.4	26.2	2.4

注: *** p<.001, ** p<.01, * p<.05。 合計には無回答を含む。

②応募、採用状況

これまで訓練生を募集したが応募が無かったことがある企業は 11.6%で、募集方法などには課題があったと思われるが、直近の訓練については、平均的には2～3人の募集に対して、応募倍率はほぼ2倍、充足率は0.9倍程度となっており、周知が進んできている。

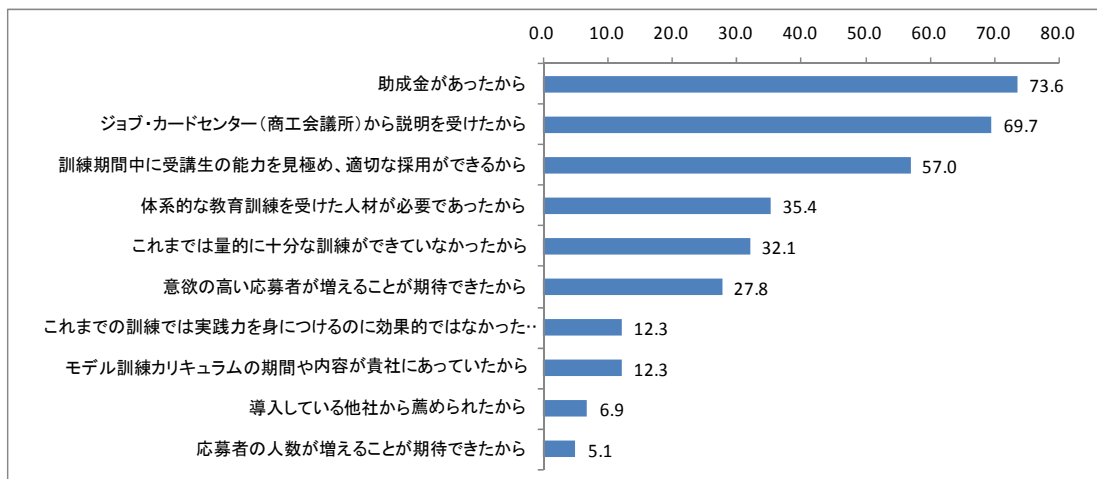
図表6 企業規模別 直近の訓練における訓練生募集数と応募倍率、充足率の平均値

	企業規模	度数	平均値	標準偏差
平均募集数	10人未満	88	2.06	3.59
	10人～30人未満	82	2.07	2.12
	30人～100人未満	49	2.73	3.51
	100人以上	19	9.00	13.28
	合計	238	2.76	5.06
平均応募倍率	10人未満	83	2.29	4.00
	10人～30人未満	79	2.37	3.04
	30人～100人未満	48	1.49	2.75
	100人以上	19	1.31	1.02
	合計	229	2.07	3.28
平均充足率	10人未満	83	0.88	0.27
	10人～30人未満	77	0.86	0.26
	30人～100人未満	46	0.97	0.97
	100人以上	18	0.73	0.36
	合計	224	0.88	0.51

③制度導入を決めた理由

最も多くの企業が挙げたのは助成金があったこととジョブ・カードセンターからの説明であった。

図表 7 制度導入を決めた理由



この導入理由と企業が導入前に感じていた課題との関係を先の主成分得点をみると、これまでの訓練が質的、量的に不十分であったことを導入理由として挙げている企業では、育成を課題としていた傾向が明らかであり、また、意欲の高い応募者が増えることへの期待を挙げている企業では採用を課題として認識する傾向が強い。助成金やジョブ・カードセンターによる説明はきっかけではあるが、各企業は、これまでのその企業の課題を解決する手段として、本制度の訓練の導入を決めていることがわかる。

図表 8 制度導入を決めた理由別 企業課題の主成分得点平均値

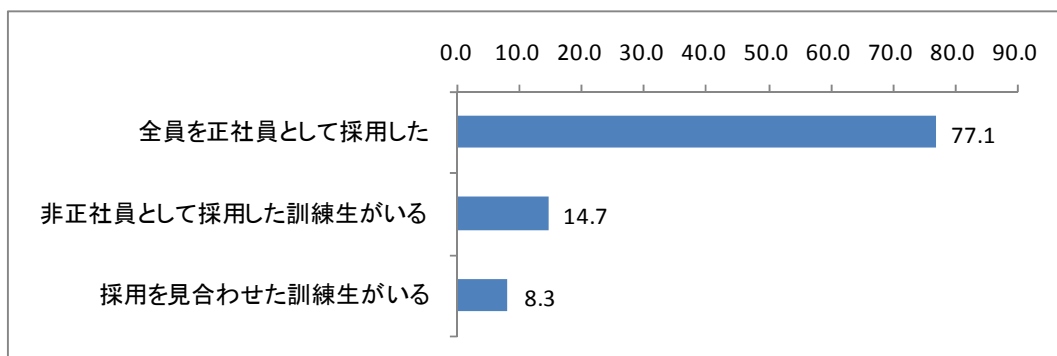
	育成に課題	採用に課題
これまでの訓練では実践力を身につけるのに効果的ではなかったから	0.608	0.098
これまでは量的に十分な訓練ができていなかったから	0.322	0.113
導入している他社から薦められたから	0.238	0.075
体系的な教育訓練を受けた人材が必要であったから	0.168	-0.160
意欲の高い応募者が増えることが期待できたから	0.086	0.114
訓練期間中に受講生の能力を見極め、適切な採用ができるから	0.059	0.102
ジョブ・カードセンター(商工会議所)から説明を受けたから	0.030	-0.078
助成金があったから	0.024	0.032
応募者の人数が増えることが期待できたから	-0.006	0.060
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	-0.063	0.094
その他	-0.371	-0.107

3. 訓練終了後の採用状況

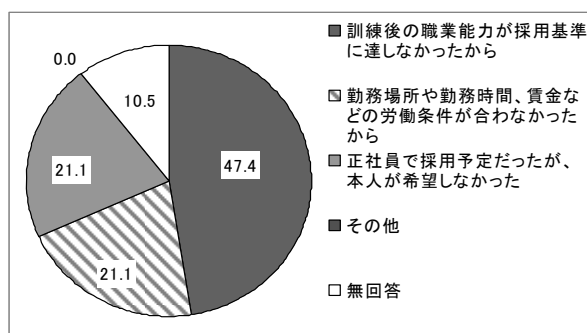
約 4 割の企業がすでに終了した訓練があったが、これらの企業のうち77%の企業が、すべての訓練終了後の訓練生を正社員として採用していた。一方、終了後の訓練生のなかに、非正社員として採用した者がいる企業は 14.7%、採用を見合わせた者がいる企業が 8.3%あ

った。非正社員で採用した理由としては、採用基準に達しないというケースが約半数で、労働条件（勤務場所や勤務時間、賃金など）が合わないというものと本人が希望しないというものがそれぞれ 2 割程度である。一方、採用を見合わせた理由としては、採用基準に達しないというケースはなく、本人が希望しないこと（約半数）と労働条件が合わないこと（約 3 割）であった。

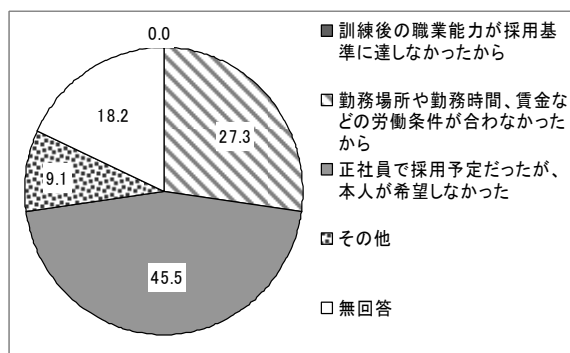
図表 9 終了した訓練がある企業における訓練終了後の雇用



図表 10-1 非正社員で採用した理由



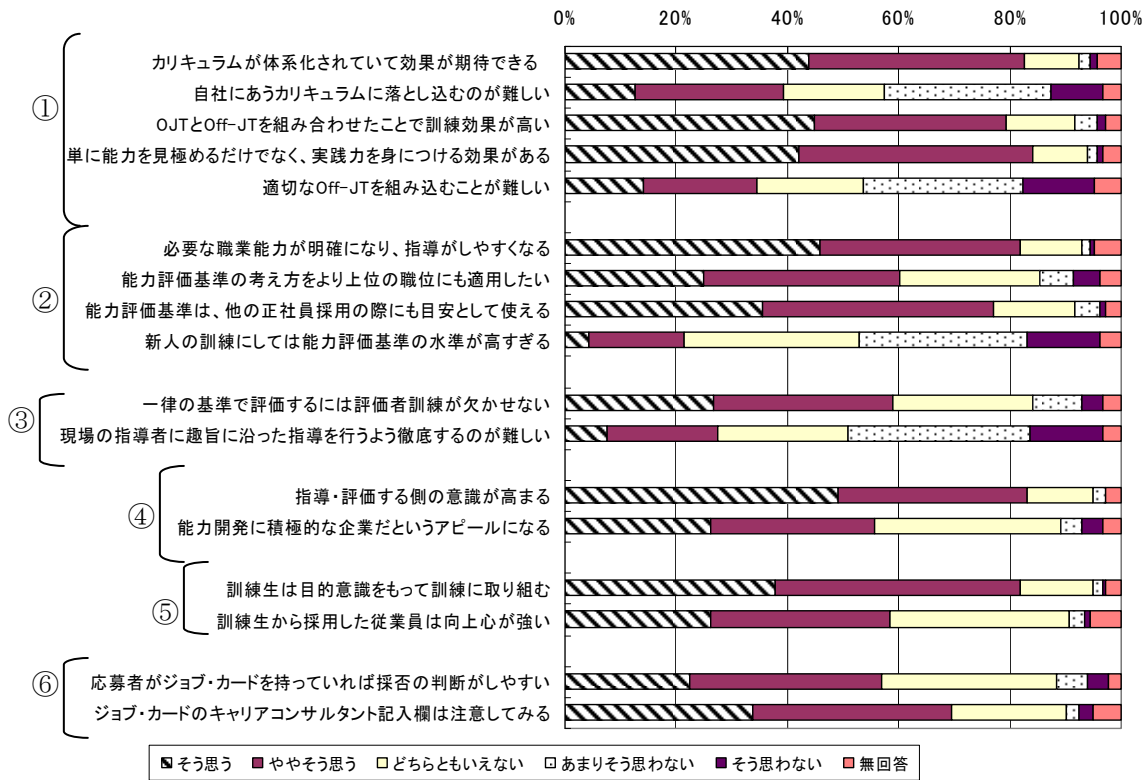
図表 10-2 採用を見合わせた理由



4. ジョブ・カード制度による訓練等の企業の評価

ジョブ・カード制度による訓練実施中または既に終了した訓練がある企業（訓練開始前の企業を除く企業）の本制度への評価を次の6点についてみる。

図表 11 ジョブ・カード制度による訓練等への評価（訓練開始前の企業を除く N=214）



		そう思う	ややそう 思う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	そう思わ ない	無回答
①カリ キュラム	カリキュラムが体系化されていて効果が期待できる	43.9	38.8	9.8	1.9	1.4	4.2
	自社にあうカリキュラムに落とし込むのが難しい	12.6	26.6	18.2	29.9	9.3	3.3
	OJTとOff-JTを組み合わせたことで訓練効果が高い	44.9	34.6	12.1	4.2	1.4	2.8
	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	42.1	42.1	9.8	1.9	0.9	3.3
	適切なOff-JTを組み込むことが難しい	14.0	20.6	19.2	28.5	13.1	4.7
②職業 能力評 価基準	必要な職業能力が明確になり、指導がしやすくなる	45.8	36.0	11.2	1.4	0.9	4.7
	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	24.8	35.0	25.2	6.1	4.7	3.7
	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 新人の訓練にしては能力評価基準の水準が高すぎる	35.5	41.6	14.5	4.7	0.9	2.8
③指導・ 評価	新人の訓練にしては能力評価基準の水準が高すぎる	4.2	17.3	31.3	30.4	13.1	3.7
	一律の基準で評価するには評価者訓練が欠かせない 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	26.6	32.2	25.2	8.9	3.7	3.3
④派生 効果	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	7.5	20.1	23.4	32.7	13.1	3.3
	指導・評価する側の意識が高まる	49.1	34.1	11.7	2.3	0.0	2.8
⑤訓練 生の意欲	能力開発に積極的な企業だというアピールになる	26.2	29.4	33.6	3.7	3.7	3.3
	訓練生は目的意識をもって訓練に取り組む 訓練生から採用した従業員は向上心が強い	37.9	43.9	13.1	1.9	0.5	2.8
⑥通用 性	訓練生から採用した従業員は向上心が強い	26.2	32.2	32.2	2.8	0.9	5.6
	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 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	22.4	34.6	31.3	5.6	3.7	2.3
		33.6	36.0	20.6	2.3	2.3	5.1

①カリキュラム(特に OJT と Off-JT の組み合わせ)、②職業能力評価基準による評価 ③企業内での指導・評価の課題 ④派生的な効果 ⑤訓練生の意欲、⑥ジョブ・カードの通用性

①カリキュラム(特に OJT と Off-JT の組み合わせ)

約 8 割の企業が、訓練が体系化されていることやOJTとOff-JTの組み合わせとなっていることを評価し、また、そしてそれが実践力を身につけることに効果的であることを認めている。一方で、カリキュラムを自社に合うかたちに落とし込むことや、適切なOff-JTを組み込むことが難しいという意見は 3~4 割の企業が共感しており、カリキュラム作成の支援が制度普及には必要だと思われる。ただし、最近になって訓練を開始した企業ではこの点の難しさを挙げる企業が減っており、標準的なカリキュラムの蓄積などによって導入のハードルが低下してきていることがうかがえる。

②職業能力評価基準による評価

必要な能力を明示する職業能力評価基準を訓練評価に取り入れていることについては、大半の企業が指導がしやすくなったと評価している。さらに、この基準を他の正社員採用でも取り入れようという企業が 8 割、社内のより上位の職種に適用しようという企業も 6 割に及んだ。必要な職業能力を明確化すること(=見える化)は、能力開発を効果的に進める上で重要なステップであることが指摘されているが、ジョブ・カード制度の導入をきっかけに必要な職業能力の明確化を進めてこれを実際に活用する企業が増えることは、我が国全体の職業能力の底上げにつながる。

また、ジョブ・カード制度における能力評価基準が、新人の訓練の基準としてはレベルが高いのではないかという意見も一部にみられたが、最近になって訓練を開始した企業では減少しており、基準設定の在り方も修正が働いていると思われる。

③企業内での指導・評価の課題

訓練プログラムを企業内で展開するにあたって、指導的役割の社員や評価者となる社員が訓練内容や基準にそった指導・評価の必要性をきちんと理解していることが重要である。評価者訓練の必要性は 6 割程度の理解にとどまっており、また、現場の指導者への徹底に困難を感じている企業も 3 割近くある。現場の指導者への徹底の困難さについては、新たに訓練を開始した企業では比率が低く、何らかの改善が図られていることがうかがわれる。

④派生的な効果

訓練の指導・評価について社内での理解が進むことは、社内に職業能力開発の重要性やその効果的な進め方についての理解が深まることになる。こうした効果はほとんどの企業がこれを認めている。また、指導者側が指導を通して能力開発が進むことももちろんだが、

新人が効果的な訓練で能力向上の幅が大きければ、少し上の層も（新人に追いつかれないために）能力向上の意欲が高まることも同時に行ったヒアリング調査では指摘されていた。社内の活性化につながるという指摘である。

また、訓練生に時間をかけて体系的な教育をすることは、能力開発に熱意のある企業であることを企業外にアピールすることになる。この点に共感する企業も少なくない。こうした派生的な効果は、これまで教育訓練に十分な時間や予算をかけることができなかった比較的小規模な企業で強く意識されていた。

⑤訓練生の意欲

日々の訓練目標が定まり提示されている中で、訓練生が目的意識をもって訓練に取り組んでいる様子は大半（約 8 割）の企業が評価している。さらに、訓練後に正規に採用した従業員がとりわけ向上心が強いことに賛同する企業も多い。ヒアリング調査においては、初期の能力開発でのOff-JT がマインドセットの形成に効果があることが指摘されていたが、本制度に組み合わされているキャリアコンサルティングの効果もあろう。

⑥ジョブ・カードの通用性

ジョブ・カードを持った応募者であれば、採否の判断がしやすいという企業が約 6 割を占めた。また、ジョブ・カードに記載されたキャリアコンサルタントの記述はよく見るという企業は 7 割に及ぶ。本制度を活用している企業では、ジョブ・カードに記載された訓練成果やコンサルティングの上でコメントについて、信頼を寄せていることがうかがわれる。これは各企業が自社のジョブ・カード制度に基づく訓練に大変な労力をかけるとともに、その質の保持にきちんと取り組んで他社でも通用する職業能力として評価していることから信頼だといえる。

このジョブ・カードの通用性にかかわる設問のほか、訓練生の意欲や職業能力評価基準への評価などのいくつかの項目について、今後の業績について拡大傾向にあるとする企業のほうが、より高い評価をしている傾向があった。今後採用を増やすことが予想されるこうした企業での本制度への質の保証機能が理解され、期待されていることは本制度の今後を考えるうえで重要であろう。

図表 12 ジョブ・カード制度による訓練等への評価と企業属性、訓練開始時期（「そう思う」
+「ややそう思う」の比率）

	合計	企業規模(正社員)				今後の業績見込み			
		10人 未満	10人 ～30 人未 人未	30人 ～100 人未	100人 以上	拡大 傾向	横ばい	縮小 傾向	
		214 100.0	71 100.0	73 100.0	39 100.0	17 100.0	75 100.0	104 100.0	30 100.0
①カリキュ ラム	体系化されていて効果が期待できる	82.7	90.1	71.2	82.1	88.2	88.0	79.8	76.7
	自社にあうカリキュラムは難しい	39.3	43.7	43.8	20.5	47.1	38.7	36.5	53.3
	OJTとOff-JTを組み合わせ効果	79.4	81.7	76.7	79.5	76.5	78.7	79.8	80.0
	実践力を身につける効果がある	84.1	87.3	83.6	82.1	76.5	89.3	81.7	80.0
	適切なOff-JTを組み込むことが難しい	34.6	36.6	42.5	28.2	23.5	37.3	27.9	50.0
②職業能 力評価基 準	職業能力が明確で指導がしやすくなる	81.8	87.3	75.3	87.2	70.6	86.7	76.9	83.3
	能力評価基準をより上位の職位にも適用	59.8	57.7	61.6	64.1	52.9	72.0	57.7	40.0
	能力評価基準を他の採用にも適用	77.1	78.9	75.3	69.2	88.2	81.3	76.9	63.3
	新人の訓練にしては基準の水準が高い	21.5	15.5	21.9	25.6	23.5	24.0	17.3	33.3
③指導・ 評価	評価者訓練が欠かせない	58.9	57.7	56.2	59.0	64.7	68.0	53.8	50.0
	現場の指導者に徹底するのが難しい	27.6	21.1	31.5	30.8	29.4	26.7	26.9	30.0
④派生効 果	指導・評価する側の意識が高まる	83.2	93.0	75.3	82.1	76.5	86.7	80.8	80.0
	能力開発に積極的な企業とのアピールに	55.6	63.4	49.3	51.3	52.9	66.7	51.0	40.0
⑤訓練生 の意欲	訓練生は目的意識あり	81.8	87.3	78.1	79.5	88.2	88.0	79.8	76.7
	訓練生採用の従業員は向上心が強い	58.4	60.6	52.1	59.0	76.5	61.3	56.7	56.7
⑥通用性	ジョブ・カードがあれば採否判断しやすい	57.0	62.0	53.4	53.8	58.8	64.0	51.9	56.7
	キャリアコンサルタント記入欄はよくみる	69.6	67.6	64.4	74.4	70.6	77.3	67.3	53.3

	導入時期				
	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 迄)	実施中 (22年9月 以降開 迄)	
	49 100.0	60 100.0	53 100.0	52 100.0	
①カリ キュラム	体系化されていて効果が期待できる	81.6	81.7	81.1	86.5
	自社にあうカリキュラムは難しい	44.9	40.0	43.4	28.8
	OJTとOff-JTを組み合わせ効果	87.8	80.0	75.5	75.0
	実践力を身につける効果がある	87.8	80.0	84.9	84.6
	適切なOff-JTを組み込むことが難しい	38.8	30.0	37.7	32.7
②職業 能力評 価基準	職業能力が明確で指導がしやすくなる	87.8	76.7	86.8	76.9
	能力評価基準をより上位の職位にも適用	63.3	55.0	64.2	57.7
	能力評価基準を他の採用にも適用	81.6	68.3	77.4	82.7
	新人の訓練にしては基準の水準が高い	26.5	26.7	17.0	15.4
③指導・ 評価	評価者訓練が欠かせない	65.3	51.7	62.3	57.7
	現場の指導者に徹底するのが難しい	40.8	30.0	26.4	13.5
④派生 効果	指導・評価する側の意識が高まる	91.8	76.7	83.0	82.7
	能力開発に積極的な企業とのアピールに	67.3	51.7	52.8	51.9
⑤訓練 生の意 欲	訓練生は目的意識あり	83.7	80.0	83.0	80.8
	訓練生採用の従業員は向上心が強い	67.3	61.7	54.7	50.0
⑥通用 性	ジョブ・カードがあれば採否判断しやすい	61.2	48.3	62.3	57.7
	キャリアコンサルタント記入欄はよくみる	73.5	71.7	69.8	63.5