

## 第1章 本研究の目的・方法

### 1. 本研究の背景

本研究は、厚生労働省の要請を受けて、主に企業領域<sup>1</sup>におけるジョブ・カード<sup>2</sup>を活用したキャリアコンサルティングの効果・活用・人材について検討を行うものである。

ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングの検討にあたっては、その議論の糸口を2015年10月より開始された「新ジョブ・カード制度」に求めることができる。

新ジョブ・カード制度では、「生涯を通じて活用するキャリア・プランニング」と「職業能力証明」のツールとして活用できるようにジョブ・カードの見直しを行った。本来、ジョブ・カードは、「職務経歴、学歴、職業訓練修了後の職業能力評価などを整理し、まとめたもの」であり、2008年度に、ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティング、実践的な職業訓練、就職活動などでの応募書類としての活用を通じ、安定的な雇用の促進などを図ることを目的とした<sup>3</sup>。

この従来のジョブ・カードを、個人のキャリアアップや多様な人材の円滑な就職等を促進するために、「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」の機能を担うツールであることを明確にし、労働市場のインフラとしてキャリアコンサルティング等の個人への相談支援のもと、求職活動、職業能力開発などの各場面でより一層活用されるよう活用方法、様式等を見直すという新たなコンセプトのもとで作成されたのが新ジョブ・カードである（厚生労働省ジョブ・カード制度推進会議，2015）。

新ジョブ・カードのコンセプトのうち、「生涯を通じたキャリア・プランニング」では、「キャリアコンサルティング等の支援の前提となる個人の履歴や、支援を通じた職業経験の棚卸し、職業生活設計等の情報を蓄積し、訓練の受講、キャリア選択等の生涯のキャリア形成の場面において活用する」ことが想定された。一方、「職業能力証明」では「免許・資格、教育（学習）・訓練歴、職務経歴、教育・訓練成果の評価、職場での仕事振りの評価に関する職業能力証明の情報を蓄積し、場面・用途等に応じて情報を抽出・編集し、求職活動の際の応募書類、キャリアコンサルティングの際の資料等として活用する、職業能力を見える化」した

<sup>1</sup> 本報告書では、キャリアコンサルタント登録制度の議論で主に用いられる「企業領域」「学校領域」「需給調整機関領域」の用語を援用して、広く企業場面におけるジョブ・カードの活用全般を「企業領域におけるジョブ・カードの活用」と表記する。ただし、企業内の担当者が自社の従業員にジョブ・カードを用いる場合と企業外の専門家がある企業の従業員にジョブ・カードを用いる場合を、ある程度、区別して論じる場合には、必要に応じて、前者を「企業内」、後者を「企業外」と表記する。ただし、企業内・企業外の区別は実態としても曖昧であるため、この両者の区別は便宜上のものであり、文脈によって意味内容に若干の揺れがあることに留意されたい。

<sup>2</sup> 本報告書では、厚生労働省のジョブ・カード制度及びその制度で用いられる様式全般を含めて広く「ジョブ・カード」と表記するが、その場合、基本的には現行のジョブ・カードすなわち2015年10月より開始された「新ジョブ・カード」を指し示すものとする。ただし、文脈によって、現行のジョブ・カードと以前のジョブ・カードを書き分ける必要がある場合には、それぞれ「新ジョブ・カード」「従来のジョブ・カード」と明記した。

<sup>3</sup> 以下、新ジョブ・カード制度については厚生労働省HP「10月から新たな「ジョブ・カード」制度が始まります」を参照（<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000098742.html>）。

ツールであることが想定された。

これら「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」の2つの機能は、「生涯を通じたキャリア・プランニング」の機能によって、職業経験の棚卸し、職業生活設計等を行い、その結果、訓練の受講、「職業能力証明」の機能を活用して求職時の応募に用いるなど、密接に関連づけて効果的に活用するものである。そして、「上記の2つの機能を備えたツールとして効果的に活用されるため、入職段階から職業生活を通じて、これらのいわばプラットフォームとして、キャリアコンサルティング、企業担当者による相談などの個人への相談支援の充実を図る」ものとしている。

ここに至って、新ジョブ・カードの効果的な活用のために、キャリアコンサルティング等の個人への相談支援の充実を図ることが重視され、従ってジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングを上首尾に行うことを促進し、そのための環境整備その他に向けた有意義な情報収集及び分析検討が求められることとなる。

## 2. 新ジョブ・カードとキャリア・プランニングでの活用

従来のジョブ・カードの課題の1つとして、「ジョブ・カードの様式は主に求職者、職業訓練受講者向けであり、必ずしも、在職労働者のキャリア形成などのための様式となっていないこと」（厚生労働省ジョブ・カード制度推進会議，2015）が挙げられていた。

そのため、新ジョブ・カードでは、在職労働者を含めた職業生涯を通じた活用が特に念頭に置かれている。

例えば、その現れの1つとして「ポートフォリオ型のキャリア・プランニングでの活用」がある。ここで「ポートフォリオ型」とはキャリアガイダンス研究に端を発する用語であり、学歴・職歴の他、キャリアコンサルティング等の支援歴、教育訓練等の受講歴に関する個人のキャリアに関する多様な情報をポートフォリオ（紙ばさみ）に一元的に管理し、キャリア支援に継続的に活用する手法である。

新ジョブ・カードでは、このポートフォリオ型のキャリアガイダンスの構想を部分的に取り入れ、「個人の履歴や、キャリアコンサルティング等の支援を通じた職業経験の棚卸し、キャリア・プラン（職業生活設計）等の情報を、新ジョブ・カードに蓄積するとともに、その後のキャリアコンサルティング等の際には、蓄積した過去の情報を抽出し活用する」こととした。すなわち、在職労働者の様々な経験をジョブ・カードというツールに集約し、そのツールを通じて在職労働者自身（あるいは支援者とともに）が自らを振り返り、自己分析を行い、自己理解を深め、将来のキャリア・プランニングを継続的に行うことによって、職業生涯を通じた活用を図るものとした。

あわせて「在職労働者の実務経験を通じ発揮される職業能力の評価での活用」も重視された。従来、雇用型訓練等の受講生を中心とした職業能力評価に活用されてきたが、在職労働者の実務経験を通じ発揮される職業能力を、職業能力評価基準に則した「職業能力証明（訓

練成果・実務成果) シート」を活用して評価し、キャリア形成の促進、職業能力の見える化の促進を図ることとした。

ポートフォリオ型のキャリアガイダンスツールの好事例は、古今東西、キャリアプランニングのツールとしてのみならず、個人の職業能力評価の側面での活用でも見られる。例えば、日本のジョブ・カード制度と類似の施策である米国オハイオ州の「キャリアパスポート」、EUの「ユーロパス」などは、個人の職業経験を一定のポートフォリオに集約する取り組みとして知られるが、いずれもポートフォリオに集約された履歴をもとに職業能力の評価を行う点に重きが置かれている。本来、ポートフォリオに長期にわたる一定期間の履歴を保存する意味は、その履歴から本人が持てる職業能力を評価し、証明する点にある。こうしたポートフォリオの機能に着目して、より在職労働者に職業生涯を通じて活用してもらうこと企図したのが新ジョブ・カードのもう1つの力点である。

そして、上記「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」を軸に、在職労働者を含めた職業生涯を通じた活用を推進するにあたって、さらに各種の取り組みがなされた。例えば、2015年12月に「ジョブ・カード制度総合サイト」が開設され、2016年7月に「メール相談サービス」が開始された。あわせて2015年度には企業内人材開発支援助成金、2016年度にはキャリア形成促進助成金(セルフ・キャリアドック制度導入コース)などが整備された。

その間、主にジョブ・カードの作成を容易にし、広く普及・活用を促進する目的から、2018年3月に「ジョブ・カード作成支援WEBサービス」を開始、あわせて「キャリア・プラン作成補助シート<sup>4</sup>」「ジョブ・カード作成マニュアル」を作成、さらに2019年2月には「ジョブ・カード活用ガイド」が作成された。

こうして新ジョブ・カードを在職労働者のキャリア・プランニング及び職業能力証明に活用すべく相応の取り組みが蓄積されてきたのであり、これらジョブ・カード制度推進のために各種施策が目覚ましく展開されてきたと言えよう。

### 3. 企業領域における能力開発・人材開発施策の展開とジョブ・カード制度

しかしながら一方で、企業領域におけるジョブ・カードの活用は、雇用型訓練に係る企業に対する支援等実施事業等では一定の実績がみられる一方、在職者の生涯を通じたキャリア・プランニングの面では十分な進展を見せていないことが継続的な課題となっている。特に、ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングによる在職者の能力開発・人材開発については現状で立ち遅れがみられる。

<sup>4</sup> 「キャリア・プラン作成補助シート(在職者用)」は、ジョブ・カード本体に書く内容を考えるために、過去を振り返りながら、自己理解を深めることができるように作成された補助的なシートであり、「ライフラインチャート」「社会人になって仕事を始めてから(前職も含めて)、自分に影響を与え、印象に残っている経験・出来事」「仕事を選ぶ上でのこだわり」「価値観、興味・関心事項等」「自分の「強み」と「弱み」」「生かしたい自分の強みと改善したい自分の弱み」「将来取り組みたい仕事や働き方等」「これから取り組むこと等」「その他」等、多岐にわたる事項について内省を深め、考察し、記述するためのシートである。

そこで、本研究は、企業領域におけるジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングについて検討を行うことを目的とするが、その目的に先立って、改めて、現在に至る企業領域の職業能力開発・人材開発に関する政策・施策の大まかな展開について、その歴史的な経緯を概観することが有益であると考えた。今日まで続く施策の展開や経緯を振り返ることによって、その根源における問題意識を切り出すことができ、施策本来の目的や狙いについて再確認することができる。そうした作業のうちに、在職者の生涯を通じたキャリア・プランニングを政策的に支援することの本来の趣旨・理路が示され、結果的に、現在、さらには今後のジョブ・カード活用の課題を解く鍵が得られると期待された。

### (1) 職業能力開発促進法の成立と「学習企業」

本来、企業領域の人材開発に関する労働行政における直接的な関わりは、1985年の職業訓練法の一部改正に伴う職業能力開発促進法の成立に、その淵源がある。この法改正により、「事業主の責務については、その雇用する労働者が職業訓練、技能検定等を受けることを容易にするために必要な援助を行うこと等によりその労働者に係る職業能力の開発及び向上の促進に努めなければならないものとされていること。これは、事業主が、職業能力開発の促進のため、労働者に対して職業訓練及び技能検定以外の必要な援助を行うこと等、従来より幅広い責務を負うことを期待したものであること」<sup>5</sup>と、事業主の従業員に対する能力開発の責務が明確に規定された。

あわせて、国及び都道府県の責務として「国及び都道府県の責務については、今回の改正により、次の点を新たに加えることにより、事業主その他の関係者の行う職業能力開発の促進について、幅広い援助等に努めるものとしたこと。①事業主その他の関係者の自主的な努力を尊重しつつ、その実情に応じて必要な援助等を行うこと。②労働者が職業訓練、技能検定等を受けることを容易にするために事業主の講ずる措置等の奨励に努めること」と規定し、事業主の職業能力開発に幅広い援助を行うことを定めた<sup>6</sup>。

その上で、事業主の行う職業能力開発促進の措置の一環として、多様な職業能力開発の機会の確保、計画的な職業能力開発の促進、及び職業能力開発推進者の選任を行うことを規定した。これら職業能力開発促進法の成立に伴って明確に規定された事業主の行う職業能力開発及びその国等による援助の規定が、現在まで続く企業領域の人材開発に対する国の関わりを具体的に示したものであると理解される。

事業主が行う多様な職業能力開発促進の趣旨を、職業能力開発促進法の改正を担当した当時の能力開発局長である宮川（1986）は次のように解説する（以下、宮川（1986）を中心に

<sup>5</sup> 職業訓練法の一部を改正する法律の施行について(昭和六〇年一〇月一日労働省発能第三〇号各都道府県知事、雇用促進事業団理事長、中央職業能力開発協会会長あて労働事務次官通知より（厚生労働省 HP [https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc?dataId=00tb2380&dataType=1&pageNo=1](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00tb2380&dataType=1&pageNo=1) より）

<sup>6</sup> 職業訓練法の一部を改正する法律の施行について(昭和六〇年一〇月一日労働省発能第三〇号各都道府県知事、雇用促進事業団理事長、中央職業能力開発協会会長あて労働事務次官通知より（厚生労働省 HP [https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc?dataId=00tb2380&dataType=1&pageNo=1](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00tb2380&dataType=1&pageNo=1) より）

みていく)。『すなわち、今後、技術革新の進展、高齢化社会への移行等の社会経済情勢の変化に対応して職業能力開発を行うためには、四三〇〇万人に及ぶ雇用労働者に対し、可能な限り広く必要な教育訓練が行われなければならない。そのためには、公共職業訓練の充実もさることながら、事業主の行う職業能力開発のための措置を振興する必要がある。そして、最終的には、各企業におけるあらゆる教育訓練機能が活性化され、企業経営のトップから第一線の従業員に至るまで職業能力開発の意義と必要性を認識し、これに取り組んでいる企業、すなわち「学習企業」と称しうる状態になるように各企業を育成していくことを目指す必要がある』<sup>7</sup>。

当時、主に第2次産業を念頭においた公共職業訓練だけでは「ME化」「サービス経済化」などの大きな経済社会情勢の変化に対処できないとして、企業内のOJTも含めた人材育成の仕組みを基底とした幅広い職業能力開発へとパラダイム転換が必要であるとされた<sup>8</sup>。その上で、「新時代に求められる職業人を積極的に育成する新しい「学習企業」に移行していくことが必要である」とされた。

特に、職業能力開発促進法の成立に先立って開催された「企業内教育研究会」は1984年11月に報告書「新時代の企業内職業能力開発の課題と方向」を提出したが、この報告書では、「第一部では職業能力開発を取り巻く環境条件の変化について考察し、第二部ではこれまでの経済成長を支えてきたOJTを中心とする日本的人材育成システムの特質について分析し、第三部では企業内職業能力開発の新しい方向（学習企業をめざして）及びこれを支援するための施策について述べている<sup>9</sup>」。この報告書は、労働行政が企業内の職業能力開発の方向を検討するにあたって最初期にとりまとめられたものであり、現在に至るまで、その基本的な構想が引き継がれている重要な内容を含む。そして、その中で、言及された「学習企業」というコンセプトが、1980年代中盤に想定されていた企業内の職業能力開発の出発点であったと言える。

## （2）職業能力開発推進者とキャリアコンサルタント

「学習企業」への移行にあたって必要な条件として、「職業能力開発必要点の明確化」（≒人材開発を包含する企業戦略・ビジョン等の明確な認識・自覚）、「新時代にふさわしいキャリアルートの確立」「職業能力開発計画策定によるコンセンサスづくり」<sup>10</sup>などが指摘されているが、当時、主に中小企業において、そのためのノウハウは十分ではないとされた。そのため、国及び都道府県は具体的な支援として「学習企業」に向けた幅広いノウハウを提供することが必要とされた。また、その具体的な事項の1つとして「企業の個性は多様であるた

<sup>7</sup> 宮川, 1986 p.132

<sup>8</sup> 宮川, 1986 pp.78-79

<sup>9</sup> 宮川, 1986 p.77

<sup>10</sup> 企業内教育研究会（1984）新時代の企業内職業能力開発の課題と方向より。ただし、報告書全文を掲載している宮川（1986）pp.269-270より孫引き。

め個別性に着目した相談援助が必要である」とし、幅広いコンサルテーション、例えば、巡回教育訓練コンサルタント・システムの導入などが例示された。さらに、こうした研究会提言を受けて策定された職業能力開発促進法は、事業場内における職業能力開発計画の作成を事業主の努力義務とし、あわせてその担い手として職業能力開発推進者制度を設けた<sup>11</sup>。

職業能力開発推進者制度は、当時、既に宮川（1986）において「事業内における職業能力開発を円滑に推進するためには、能力開発の推進役となるキイ・マンの存在が不可欠である<sup>12</sup>」「従業員の自己啓発意欲に応えるためには、職業能力開発促進の措置に関して、相談、指導等を行う体制を確立する必要がある<sup>13</sup>」といった趣旨で設けられている。また、その職務も「その雇用する労働者に対して職業能力の開発に関して、相談、指導等を行うことである。ここでは、職業能力開発推進者には、職業能力開発に関するカウンセラーとしての役割が期待されている<sup>14</sup>」とある。その上で、職業能力開発推進者が選任されて直ちに活動できるものではないことから、「職業能力開発推進者に、その職務を全うさせるためには、職業能力開発計画の作成の方法、従業員に対するカウンセリングの行い方、各種給付金の受給手続き等に関して必要な知識及び技法を付与しなければならない<sup>15</sup>」としている。

これらの記述からは、当初、職業能力開発推進者には何が期待されていたのかも確認することができる。すなわち、職業能力開発推進者とは、企業内の職業能力開発の主たる担い手であるが、その際、従業員の自己啓発意欲に答えるべく相談・指導等を行う存在として、職業能力開発に関するカウンセラーとしての役割が期待されている。ここが職業能力開発及び人材開発行政がカウンセリングと接点を持った最初期の記述であり、企業内におけるキャリアコンサルティングの機能が期待されるに至った淵源を見ることができる。

2018年7月の職業能力開発促進法施行規則等の改正によって、職業能力開発推進者を「キャリアコンサルタント等の職業能力開発推進者の業務を担当するための必要な能力を有する者」から選任するものと規定され、2019年4月1日に施行されたが、この両者は基本的な趣旨として、やはり相同的なものであることが指摘できる。

なお、1986年当時の職業能力開発推進者については、選任されたとしても直ちにその役割を全うできるとは考えられなかった。そのため、「職業能力開発計画の作成の方法、従業員に対するカウンセリングの行い方、各種給付金の受給手続き等に関して必要な知識及び技法を付与しなければならない<sup>16</sup>」とされた。特に1980年代当時は、大企業・中小企業を問わず、

---

<sup>11</sup> なお、「雇用保険法による能力開発事業として、事業主に対して生涯能力開発給付金が支給されており、この給付金の受給のためには、この計画を作成しておくことが必要であるが、この場合には、計画の作成に当たって労働組合等の意見を聴かなければならないこととされている（宮川，1986 p.145）」とあるとおり、当時、給付金の受給にあたって作成される事業場内の職業能力開発計画は、労働組合等の意見を聴取する必要があったことが記述されている。

<sup>12</sup> 宮川，1986 p.146

<sup>13</sup> 宮川，1986 p.146

<sup>14</sup> 宮川，1986 p.147

<sup>15</sup> 宮川，1986 p.149

<sup>16</sup> 宮川，1986 p.146

「教育訓練に関するノウハウの不足」が約4割の企業で指摘されており、深刻な問題であった（労働省，1983）。そこで教育訓練の具体的な進め方のノウハウについて技術的な援助を行う特別な施設として「職業能力開発サービスセンター」が設置された<sup>17</sup>。

その際、職業能力開発サービスセンターには、職業能力開発プランナー及び職業能力開発相談員が配置されたが、このうち、職業能力開発プランナーは「民間企業等において実際に教育訓練に従事した豊富な経験を有する者が任命されており、事業主、労働者等の要請に応じて専門的かつ具体的な相談、指導<sup>18</sup>」に当たるものとされた。文言に現れる語彙及び内容から、ここに現在にまで続く、企業外にあって企業内の相談・援助を提供するキャリアコンサルタントの機能の萌芽を見ることが可能である。

職業能力開発サービスセンター及び職業能力開発プランナーについては、既に2018年3月に廃止となったが、その一部の機能については2020年度からキャリア形成サポートセンター事業に形を変えて引き継がれると想定されている。職業能力開発推進にあたっての本来の問題意識と、企業内キャリアコンサルティング及び企業外キャリアコンサルティングのそれぞれの淵源が密接に絡み合っており、現在にまで至っていることが改めて確認される。

### （3）「能力開発手帳」「キャリア・シート」とジョブ・カード

ジョブ・カードについては、上で引用した企業内教育研究会の報告書を受けて職業訓練法改正について審議した中央職業訓練審議会にその淵源を見ることができる。1985年1月、中央職業訓練審議会は「職業訓練法の一部を改正する法律案要綱」を概ね妥当と認める答申を取りまとめ労働大臣に提出したが、そこで付与された意見の中に以下の記述がある。すなわち、「労働者の職業生活の全期間を通じた継続的な職業能力開発の促進を図るため、例えば職業転換訓練を受講中に就職した場合でも、その後の適切な時期における職業訓練の実施が可能となるよう、労働者各人の教育訓練歴を記録する「職業能力開発手帳」のような制度の創設について、今後検討すること」。この「職業能力開発手帳」の文言が、現在、確認できる範囲でジョブ・カードと最も政策趣旨の類似した制度である。

その後、職業能力開発促進法には含まれなかったが、1987年に労働省能力開発局が設置した「産業人の生涯職業能力開発システム検討委員会」において、「ホワイトカラー層に対し、具体的な職業能力開発を行うための目標を提示すること」「労働者個人個人の職業能力開発の履歴を公的、客観的に証明できる体制を整備すること」などを含む「能力開発の履歴の証明・称号の授与」が提言されている<sup>19</sup>。

<sup>17</sup> 職業能力開発サービスセンターの設置主体について、当時、「雇用促進事業団が設置し、中央職業能力開発協会を通じて、都道府県職業能力開発協会にその運営が委託（宮川，1986 p.162）」された。

<sup>18</sup> 宮川，1986 p.149

<sup>19</sup> 松本（1992）pp.167-171より孫引き。なお、この検討委員会で提言された「生涯職業能力開発システム体系図」では、「コンサルティング機能をもつ情報提供体制の整備」「企業・労働者個人に対する職業能力開発に関する情報提供・コンサルティング」「コンサルティング体制の整備」など、現在のキャリアコンサルティング施策に連なる指摘も見られる。

また、1989年3月に労働省内に若手職員を中心に編成された「労働政策企画プロジェクトチーム」による検討をもとに書かれた白井（1990）において、職業能力開発のための基盤の整備の1つの施策案として「能力開発手帳制度（仮称）の創設」が示されている。これは、「今後の経済社会の変化に応じて、勤労者の能力開発を効果的に行っていくためには、それまでの資格、教育訓練受講歴を基礎に追加的に教育訓練が実施されていくことが望ましい。このため、勤労者の資格、教育訓練受講歴等を証明する能力開発手帳（仮称）を勤労者個人の希望に応じて発行していくことも、検討する必要がある。特にこの能力開発手帳は、企業内での人事処遇に役立つだけでなく、企業内での中高年齢者の能力開発や高年齢者、女子、若年者の再就職を円滑に行っていくための教育訓練を実施していく場合には極めて有効なものとなろう」とあるとおり、現在のジョブ・カードの目的・狙い・機能を先取りするものであり、ほぼジョブ・カードの淵源と見て良い。

さらに、1990年代においては、個人主導の職業能力開発が推進された時期であり、労働省職業能力開発局（1996）による発行物中に採録されている自己啓発推進有識者会議報告書「個人主導の職業能力開発の推進に向けて」では、行政に対する期待として「「キャリアシート」の普及など学習歴や仕事歴重視の機運を醸成すること」が指摘されている。具体的には「企業における個人の能力評価に当たって、学歴や職歴よりも各人の実績としての学習歴や仕事歴が重視されるような社会の気運を醸成することにより、自主的能力開発へのインセンティブを高めることが重要である」としている<sup>20</sup>。

こうした前史を受けて、2001年、厚生労働省職業能力開発局から「キャリア・コンサルティング技法等に関する調査研究報告書」が発刊され、「キャリア・シート」の標準的な様式が添付された。ここでキャリア・シートは「個々の従業員が職業生活の節目、節目で自らの職業経験や能力の棚卸をし、今後のキャリア形成の目標を立てることを支援するためのツール」「従業員が、相談の過程で自らを振り返り、今後のキャリア選択の方向性やその実現を図るための手段・方法を整理するためのフォーム」と記述され、「(1)従業員個人についての情報を集約・整理・保存し、相談の場面でそれら情報を活用すること。(2)従業員自身がキャリア・シートを記入する中で、自らを見つめ直すこと」を目的とするキャリアコンサルティングのツールとして位置づけられることとなった。キャリア・シートは7つのパートに分かれており、「Ⅰ：氏名、性別、生年月日・年齢、現住所、最終学歴、勤務先」「Ⅱ：キャリア志向性・自己認識」「Ⅲ-A：職務歴・その他特記すべき事項」「Ⅲ-B：代表的職務」「Ⅳ：学習歴・その他特記すべき事項」「Ⅴ：資格・免許、著作権・特許」「Ⅵ：職業能力のまとめ」「Ⅶ：今後の目標」「Ⅷ：その他（自由記述）」を含む。おおむね現在のジョブ・カードと同じ内容を含むものとなっている。

<sup>20</sup> 当該引用箇所次の項目では、「ノウハウの提供等を通じて、キャリアカウンセリングの推進を図ること」が指摘され、具体的には「広くキャリアカウンセリングの推進が図られるよう、カウンセリングのノウハウの提供やカウンセラーの養成等の体制を整備するほか、関係者が共同して経験交流や相互啓発を行う体制を検討することが重要である」としている。



以上、「職業能力開発手帳」「能力開発手帳（仮称）」「キャリア・シート」などの前史を背景に、現在に至るジョブ・カードがあるが、その政策趣旨は基本的には変わっていない。その目的は「労働者の職業生活の全期間を通じた継続的な職業能力開発の促進を図る」ことであり、「ホワイトカラー層に対し、具体的な職業能力開発を行うための目標を提示すること」であった。さらには「学歴や職歴よりも各人の実績としての学習歴や仕事歴が重視されるような社会の気運を醸成すること」であり、そうして「自主的能力開発へのインセンティブを高めること」が重要とされた。特に注目には値するのは、単に職業生涯を通じた職業能力開発の促進を目指すのみならず、具体的な目標を提示すること、学習歴・仕事歴が重視される社会の気運を醸成すること、そのことによって自主的な能力開発のインセンティブを高めることが重視されている点である。これらは、いずれも企業領域におけるキャリア・プランニングの重要性に通じるものであり、職業能力開発・人材開発行政において1980年代より一貫した関心が払われ続けてきたことを、改めて確認することができる。

#### 4. 本研究の目的

上述のとおり、事業主の行う職業能力開発あるいは企業領域の人材開発に対する永年にわたる政策的支援の経緯を鑑みた場合、現在に至る各種の取り組みには長年にわたる議論や検討が反映されており、相応に重みをもった問題関心が払われ続けてきたと言える。

しかしながら一方で、30年以上もの長きにわたって関連施策を整備しつつも、未だ所期の目的を十分に達成しているとは言い難い面が残る。特に、ジョブ・カードがその構想段階より潜在的に持ち続けてきた学習歴・仕事歴を重視する社会の気運醸成という点については、必ずしも当初想定された状況に未だ及ばない。

翻って考えた場合、各種のキャリア形成支援施策とは、広く労働者の切実なニーズを予想して構想された施策であるよりも、むしろ、人々が自らのキャリアを重視し、その構築に向けて力を尽くすような社会の実現を目指す施策であり、各種のキャリア形成支援施策を推奨することによって、人々が自ら望むより良いキャリア形成が可能となる社会へと移行を促すことを企図した面がある。

そして、その政策の趣旨は、企業領域の職業能力開発に関心が持たれるに至った1980年代の社会背景よりも、むしろ現代社会にあってその重要性を一層増している。特に、近年では、キャリア支援という視点も加わることにより、ジョブ・カード、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドックなどの各種の制度に進展している。そうした中、能力開発・人材開発行政における連綿と続く取り組みの趣旨を踏まえて、現代的な視点からその本質的な要素を捉え直し、多くの就労者の働き方やキャリアをより良きものへと進める実効性のある取り組みへと不断に検討を重ね、さらに漸進を続けていく必要がある。

本研究では、上記の問題意識のもと、企業領域におけるジョブ・カードとキャリアコンサルティングを掘り下げて捉え直し、今後の人材開発行政及びキャリア形成支援施策に資する

ために、一定の知見を得ることを目的としたものである。

## 5. 本研究の方法

本研究では、インタビュー調査を行った。主にセルフ・キャリアドックその他の企業領域のキャリアコンサルティングの取組においてジョブ・カードを活用した経験を一定程度以上に有するキャリアコンサルタント 15 名を対象とした有識者インタビューを実施した。

- A氏 (1級キャリアコンサルティング技能士)
- B氏 (1級キャリアコンサルティング技能士、有限会社代表取締役)
- C氏 (キャリアカウンセラー、株式会社代表取締役)
- D氏 (国家資格キャリアコンサルタント、CDA、有限会社代表取締役)
- E氏 (国家資格キャリアコンサルタント、総合人材サービス業課長)
- F氏 (人材派遣業キャリア開発部門、2級キャリアコンサルティング技能士)
- G氏 (キャリアカウンセラー、有限会社代表取締役)
- H氏 (国家資格キャリアコンサルタント)
- I氏 (2級キャリアコンサルティング技能士、一般社団法人常任理事)
- J氏 (国家資格キャリアコンサルタント・元ジョブ・カード制度普及推進員)
- K氏 (2級キャリアコンサルティング技能士、株式会社代表)
- L氏 (国家資格キャリアコンサルタント)
- M氏 (2級キャリアコンサルティング技能士)
- N氏 (国家資格キャリアコンサルタント、社会保険労務士)
- O氏 (国家資格キャリアコンサルタント)

インタビュー調査は対象者 1 人に対しておおむね 1 回、1 時間半程度行われた。以下の設問を掲載した「インタビュー・シート」を事前に送付した上で、インタビューを実施した。原則としては以下の設問のとおり聞き取りを行ったが、随時、発展的な論点についても自由に話していただき、聞き取った。

### <インタビュー・シート>

1. 企業内で、ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングを行うことによって、キャリア・プランニングツールとしての機能を発揮するには、どのような活用方法が考えられるでしょうか (対象者、タイミング、場所、具体的な方法等)。
2. 企業内で、ジョブ・カードを活用した場合のクライアントへの効果は、具体的にどのようなものが考えられるでしょうか。
3. 初心者のキャリアコンサルタントあるいは熟練のキャリアコンサルタントがジョブ・カードを活用するメリットは何でしょうか。

4. 企業内におけるジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティング（特に、キャリア・プランニングツールとしての機能を中心に）を検討・普及するには、どのような方法があるでしょうか。

インタビュー調査は録音され、反訳したものを編集し、調査対象者に確認していただいた。以下、本報告書では、各発言を自由に引用し、企業領域におけるジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングに関する知見を整理して記述することとする。

## 6. 各章の概要

以下に、各章の概要を示す。

まず、第1章（本章）では、新ジョブ・カード制度を概観し、キャリアコンサルティングとの関連について示した。また、新ジョブ・カードは在職労働者を含めた職業生涯を通じた活用を念頭に、生涯を通じたキャリア・プランニングや職業能力証明に重点を置きつつ、その普及に向けた取組を行ってきたことを確認した。さらに、企業領域における能力開発・人材開発の施策の展開を職業能力開発促進法の成立まで遡って振り返り、その本来の趣旨とその後の経緯について検討を行った。以上の検討を通じて、本研究では企業領域におけるジョブ・カードとキャリアコンサルティングについて一定の知見を得ることを目的としたこと、具体的な方法としてはインタビュー調査を実施することを述べた。

第2章では、「ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングの企業における活用」の観点からとりまとめを行った。企業内でキャリアコンサルティングのツールとして活用されている実態を明らかにする中で、その活用方法は単なる職業の棚卸し以上のものがあることを示した。特に、「組織との関係性向上」のための組織へのフィードバック・ツールとしての活用が認められた点は、ジョブ・カード活用の新たな可能性を発見できた。同時に、ジョブ・カードならびにキャリアコンサルティングに対する企業や従業員の認知度の低さと、個人と組織のいずれに重点を置くかという支援スタンスの混迷も確認された。一方で、これらの課題から、「個人と組織の適合」を支援する企業内キャリアコンサルティングの発展や、ジョブ・カードの「キャリア自律」への活用といった可能性を示した。

第3章では、「ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングを担う専門人材」の観点からとりまとめを行った。その結果、企業内でのキャリアコンサルティングを担う専門家たちが、倫理や守秘義務をめぐって様々に葛藤し、現場での経験を積みながら習熟していることが確認された。また、日本独自のシステムであるジョブ・カードには、企業内のキャリアコンサルタントの熟達を促す仕組みが備わっており、ジョブ・カードの活用支援を推奨し、自己内省の機会やスーパービジョンへの参加を促すことによって、一定の限界がありながらもキャリアコンサルタントの習熟促進につながる可能性を指摘した。さらに具体的には初心者から熟達者に至る5段階のモデルを作成した。あわせて、企業内のキャリアコンサルティ

ングで必要となるコンピテンシー（知識、技能、態度）についても整理した。

第4章では、「ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングにおけるキャリア課題の外在化」という題目で、主に臨床心理学的な観点からキャリアコンサルティングが抱える本質的な課題について考察した。ここでは、クライアント自身が潜在的にもつキャリア意識をクライアントの外に表出し、可視化する過程を「キャリア課題の外在化」と呼ぶ、この外在化をめぐる論点を、今回のインタビュー調査の記録に基づいて検討した。その結果、キャリア課題の外在化の困難さは、①キャリアについて話す機会がない、②キャリアの話は会社に対して言いにくいという認識がある、③キャリア意識がない、の3つに分類されること、それに対するアプローチとして、①ツールの使用、②質問、③傾聴、④アドバイス等があることを指摘した。さらに、キャリア課題の外在化による個人の側の効果、組織の側の効果を指摘し、アセスメントの重要性、組織の理解、発達段階の想定などの論点についても考察を行った。

第5章では、「ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングのキャリア形成支援施策としての検討」を行った。ジョブ・カードについて、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、職業能力評価等の各種のキャリア形成支援施策との関わりでとりまとめを行い、あわせてジョブ・カード本体についても検討した。さらに、ジョブ・カードの企業領域での活用全般についても考察した。その結果、ジョブ・カードとキャリアコンサルティングには密接な関係があり特に効果的であると捉えられていたこと、ジョブ・カード本体についても公的な様式であることもさることながら、自己理解を深め、キャリア・プランニングを行い得る有効なツールとして考えられていること、セルフ・キャリアドックを通じてキャリアコンサルタント企業との関わりが進展していること、重要な課題として引き続き企業領域での活用があることなどが示された。その上で、キャリア形成支援施策全般について、企業領域のキャリア形成支援について、日本の雇用環境とキャリア形成支援について考察した。

なお、各章のインタビュー記録の引用及びそれに基づく指摘・考察その他については、章間の相互の記述を十分に調整しなかったために、章をまたいで同一の事項あるいは類似の趣旨の記述がなされている場合がある。このことにより、本報告書全体で重複がみられる箇所、または同趣旨の指摘がなされている箇所等が散見される結果となっている。これは、むしろ各章内で1つの論述が完結することを優先したためであり、章内で必要な指摘や考察については、必ずしも重複することを厭わずに繰り返しを許容したためである。その結果、各章ともに章内では、首尾一貫した記述がなされたと考える。また、各章で相互に独立して検討・考察・記述を行いながらも、なお繰り返し出現する引用箇所、指摘事項については、各所で引用すべき極めて重要な指摘がなされた箇所であることも示唆する。章間で重複して現れる引用・指摘に関する冗長・冗漫な記述について、さらに工夫の余地があったとの批判は免れないが、むしろ、その重要性を示すものであるとして諸賢の寛恕を請う。

## 引用文献

厚生労働省ジョブ・カード制度推進会議（2015）. 新ジョブ・カード制度推進基本計画 厚生労働省

松本邦宏（1992）. 生涯職業能力開発の新たな展開 労務行政研究所

宮川知雄（1986）. 解説職業能力開発促進法－未来を拓く人材開発 日刊労働通信社

労働省（1983）. 職業訓練ニーズに関する調査 労働省

労働省職業能力開発局（1996）. 自己啓発の推進のために－自主的能力開発ガイド 雇用問題研究会

白井晋太郎（1990）. 『働きがいと生きがいのある社会』の実現を目指して 日刊労働通信社