

第2章 「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

本章では、インタビュー調査の結果から、企業におけるジョブ・カードの活用の実態と課題について明らかにした。また、その結果に基づいて、ジョブ・カードのさらなる活用の可能性について検討した。

熟練のキャリアコンサルタントであるならば、ジョブ・カードを使用せずとも十分に効果的なキャリアコンサルティングを実施することは可能であろう。しかしながら、ツール（道具）であるジョブ・カードを有効かつ適正に活用することは、非熟練者の技量を補足することにつながる。また、ジョブ・カード記入者は、キャリアコンサルティングを受けることを通じてキャリア形成の仕方を学習して、自らキャリア形成を実施するキャリア自律へつなげられる可能性も考えられる。この点についても検討した。

1. ジョブ・カード活用のカテゴリ

まず、15名のインタビュー調査結果の「企業におけるジョブ・カード活用」に関する発言を抽出し、これらを整理・分類した（ジョブ・カードと関連が認められず、単に企業内のキャリアコンサルティングについて言及している箇所は抽出対象外とした）。その結果、6つの活用カテゴリが得られた（図表2-1）。各カテゴリには、該当する情報提供者A氏～O氏と、活用による主たる受益者（キャリアコンサルタント、個人、組織）に丸印を付した。

図表 2-1 企業におけるジョブ・カード活用のカテゴリ

カテゴリ名	調査対象者	主な受益者		
		キャリアコン	個人	組織
自己理解の促進	B, D, F, H, I, K, L, N, P		○	
コンサルティングの円滑化	B, D, E, I, K, M, N, P	○		
キャリア・プランニング	B, E, J, L, M		○	
モチベーション向上	D, E, H, I, L		○	
能力開発・人材育成	A, C, E, F, H, I, J, L, P			○
組織との関係性向上	C, F, H, I, L, M, N		○	○

次項から、活用カテゴリごとにインタビュー調査結果を引用し、その詳細について記述する。

2. 「自己理解の促進」としての活用

最初のジョブ・カードの活用カテゴリは、相談者（クライアント）の「自己理解の促進」

であった。ジョブ・カードの記入によって、自身の経歴等が言語化され、仕事やキャリア、自身の内面を振り返り、考えを深める道具となっていた。

(1) 経験を振り返り、考える道具

キャリアコンサルティング以前に、相談者がジョブ・カードの様式に沿って記入すること自体が自身の経歴を振り返り、キャリアやそれに付随する気持ちの整理につながっていた。以下、該当箇所を示す（以下の引用部分では重要箇所を下線を付した）。

- ・ジョブ・カードは、研修の資料にもなるし、経験を考える道具にはなる。強みとかを書く欄がある。(D氏)
- ・ジョブ・カードは書く側にとって、書きながら自分のキャリアを自然に振り返ることができるメリットがある。＜中略＞ 徐々に思い出しながら少し書いてみると、記憶がよみがえってくることもある。つまり、振り返りにつながっていくシートなのである。(I氏)
- ・社会人もシートを書くことで、自分が今までどんなことをしてきたのかとか、どんなことが得意なのかとか、どういう思いを持ってやっているのか、というのがわかれば、それはそれでいい気づきになると思う。(O氏)
- ・書いただけも役立ったと言う人が意外といたという感じだ。宿題として書いてきてもらう場合も、みんな生まれて初めて書くし、キャリアコンサルティングなんか受けたことないという人ばかりだったが、どうでしたかと聞くと、「いや、いろいろやってきたなと思った」とか、「何か振り返れた」と言う人が、意外と結構多かった。(B氏)
- ・キャリアコンの過程でジョブ・カードを書いてもらい、「どうでしたか」と聞く。書いてきてもらって、「面倒くさかっただろうな」「こんなにたくさん嫌だったろうな」と最初は少し思っていたが、意外に役に立ったという人が半数以上はいる。3年前の学会で発表したデータがあるが、たしか6割ぐらいだったと記憶している。(B氏)

ジョブ・カードには、価値観などの言語化を容易にできる「価値観の一覧」などのツール備わっている。このことが、さらに自己理解を促進する援助になっていた（以下の引用部分の括弧内は、筆者による補足である）。

- ・ジョブ・カード(価値観などの一覧)から選ぶことは、そういう意味では、わりと簡単に言語化できる。何もなくて「言え」と言われたら、言えない。ジョブ・カード様式準拠には、カードソートで自分の価値観を探ると同様に、言語化されたリストの中から価値観などを選ぶことができるようになっている。これならば、皆さんやりやすいし、自分が選んだ言葉を並べたのをみて初めて気づくこともある。(I氏)

(2) キャリアコンサルティングの不可欠性

ただし、ジョブ・カードを1人で記入することは難しさがあること、また、人により記入量に差があることが指摘されていた。

- ・普通の人にはキャリア・プランシートはいきなりは書けない。また、職務経歴書を書いたらキャリア・プランシートが書けるかといったら、それは違う。(J氏)
- ・(セルフ・キャリアドックの)導入では、全員にジョブ・カードを書いてもらっている。内容は人によっては薄いこともある。特に今後なりたい私、など2、3行しか書けない方もいたり、逆にすごく細かく書いてくれる方もいる。(N氏)

従って、ジョブ・カード単体による活用ではなく、ある程度記入した後に、キャリアコンサルティングを行うことを推奨する意見が見受けられた。

- ・ジョブ・カードは、キャリアコンサルタントと一緒に、自分のキャリアを振り返ったり、考えたりする道具である。(B氏)
- ・ジョブ・カードは、それを本人が書いてキャリアコンサルティングを受けることによって完結するのだと思う。(H氏)
- ・今のジョブ・カードは、まず自分で考えることが1回できて、それでキャリアコンサルティングを受ける。そうなっていくと、次に面接があるのであれば、ほぼ自分で表現できるように変わるのではないかなと思う。(E氏)

また、面談ではなく、グループ・ワークにおいてジョブ・カードをうまく活用している例も見られた。

- ・ジョブ・カードは去年、企業内のグループ研修で17名でやらせていただいた。前半の自分を振り返るとか、適性を選択するところまではできて、ある程度手応えがあった。〈中略〉「やっぱり自分ってこうなんだなって再確認できました」とかっていうコメントがあった。四、五人のグループワークで話すと、やっぱり、自分と他人が違うってところの発見というか気づきはある。自分と他人で違うっていうのがわかると、それによってさらに自己理解が深まる。(F氏)

ジョブ・カードの記入結果を、他者と共有し比較することによって、より自身の個性や特徴をつかむことにつながるようである。

ジョブ・カードへの記入は、自分の職業経験について振り返り、考え、自己を理解する契機になるといえる。結果として十分に記入できなかつたとしても、自身の経歴や仕事や将来について考えたことが、キャリア形成に取り組む準備状態(キャリア・レディネス)を形成していくものと考えられる。したがってこの後に、ジョブ・カードを基にしたキャリアコンサルティングを受けることは、相談者をさらに振り返らせて自己理解を深化させていくものと考えられる。なお自己理解の深化については、次項で触れていく。

3. 「キャリアコンサルティングの円滑化」としての活用

2 番目の活用カテゴリは「キャリアコンサルティングの円滑化」であった。これは、主に

キャリアコンサルタントにとってのメリットといえる。ジョブ・カードは、キャリアコンサルティングの面談を構造化する役割を果たしていた。その中で、関係構築、相談者の理解と見立て、自己理解の深化といったキャリアコンサルティングの流れを円滑に進めることができるという利点が示された。

(1) 面談の構造化

まず、ジョブ・カードの記入項目があることによって、キャリアコンサルティングが構造化され、面談を進めやすいとの指摘があった。

- ・ジョブ・カードを書いた上での面談だが、ジョブ・カードは半構造化されているので、大きくぶれることなく、キャリア・プランニングをやるという気持ちで来てもらうことができる。(B氏)
- ・ジョブ・カードは構造的になっている。ジョブ・カードを使うと面談を構造的に捉えられるので、面談プロセスの構造的な理解ができる。面談経験の少ない初心者のキャリアコンサルタントにとっては良いのではないか。(I氏)
- ・ジョブ・カードがないと、つい、あなたはこれをした方がいいのではないかと、こうすべきではないかと指示をしがちになる。何かそれで圧迫感が出てくるし、聞かれる方からするとこの話を聞いてもらいたいという不満がでてくる。(I氏)

面談の構造化の具体的な例として、相談者との関係構築が挙げられる。

- ・ジョブ・カードのいい点の1つは、面談時の関係構築に負担がかからない点である。ジョブ・カードという見える化できるツールが目の前にあるので、例えば、「カード今回ご記入いただきまして、ありがとうございます。いろいろ書いていただいていますね。どうですか、書いてみて、いかがでした？」というところから始めることができ、導入しやすい。逆にそれ以外だと、面談に際して構えてしまう人もおり、ジョブ・カードがあると関係構築に無駄な時間がかからないという効果がある。(M氏)
- ・自己理解があって仕事理解があって、マッチングあるいはキャリア・プランニングをするというのが基本だと思う。キャリア・プランシートは自己理解を見える化するので、面談時に本人の理解を共有し合う意味ではとても使えると思っている。(M氏)

さらに、ジョブ・カードの記入内容が質問の糸口となることや、ジョブ・カードの記入項目によって万遍なく質問できる点が指摘された。この点は、特に、明確な主訴を持たない相談者に対応する際や、初学者のキャリアコンサルタントにとって有効だと思われる。以下に、該当箇所を示す。

- ・あまり取っかかりがよくわからないなという方には、ジョブ・カードをベースにまず学校と職歴を語っていただく。そういう場面に、質問の取っかかりがあるというのが非常にありがたかった。(N氏)
- ・キャリアコンサルタントにとっては、全く初対面のクライアントと話を始める際の糸口が沢山書かれており、面談に入りやすいメリットがある。経験の少ないキャリアコンサルタントほど、「これはどういうこと

ですか」と聞き出していくことができる点は、インテーク面接におけるメリットといえる。また、キャリアコンサルタントが意識していなくてもクライアントは様々な観点で書いているので、クライアントが大事にしている価値観などが浮かび上がる点や、クライアントのことについて偏りなく聞ける点においてもメリットだと思う。(I氏)

- ・ジョブ・カードを使った方が話はしやすい。例えば、ここに書いてあるトピックで気になるものを事前に見て、この辺聞いてみようかなとか、当たりをつけていく。あと職歴について、ここではどうということされていたのですかとか、1番やっていて楽しかったことは何ですかとか、そういう話を聞く。(O氏)
- ・ジョブ・カードがあるのとないのでは全然違う。1時間という中で面談をやるときに、事前に項目に沿って整理してもらえると、問題意識など忘れていたことを思い出していただけるため、無理、ムラ、漏れなく、要するに、多方面から自己理解を深めることができる。〈中略〉あれがなかったら、多分、一問一答になったり、わからなかったり、戸惑ったりして1時間の面談では内容が深まらないと思われる。(L氏)
- ・ジョブ・カードがあるおかげで初心者でも漏れなく聞ける。「ああ、これ聞かなきゃ」みたいなことの漏れがないとか、じっくり慎重に進められるとか、確認しながら、という使いやすさ、効果はあると思う。とりわけ、そのあたりでツールがあるとありがたいというのが初心者の方の中にはあると思う。(M氏)
- ・キャリア・プランシートも使えると思っている。1枚の真っ白なシートであった時代は、何を書いたらいいのかわからないという意見が多かった。キャリア・プランシートが項目ごとに分けて書けるようになって以降は、ぱらっとはしていても書いてもらえている。キャリア・プランシートを中心に、ツールがあると、いろいろ話していく流れの中で話を深めたり、広げたりしやすくなる。(M氏)

(2) 相談者の理解

次に、キャリアコンサルタントによる相談者理解の容易さが指摘されていた。以下、該当箇所を示す。(カッコ内は筆者による補足)

- ・これ(ジョブ・カードの事前記入)が、キャリアコンサルタントの面談をしやすくしていると考えている。これまでの職歴や職務経験、保有資格、スキルなどをシートからキャリアコンサルタントが把握できるため、そこから話を始めることができるからである。(I氏)
- ・ジョブ・カードは、新卒採用のエントリーシートと同じで、そろえているからわかりやすい。エントリーシートは書式が決まっていて、見きわめやすく、比較もしやすいが、職務経歴書はそういう意味では難しい。(E氏)
- ・ジョブ・カードがあっってお互いよかったのは、一覧性があること。〈中略〉なので、全部話だけでは、おそらく最初の10分、15分を使ってしまうが、ジョブ・カードがあることによって、ぱっと私の方も把握できて、そこからお互いスタートということができる。(N氏)
- ・ジョブ・カード準拠様式の1ページ目だけは書いてきてもらうようにしている。それとセミナーでライフ・ラインチャートを作成し、この2つを持ってきて面談をしている。面談では、職歴は必ず聞いている。〈中略〉その中で、得た知識やスキルと一緒に出てくる。それと、ライフ・ラインチャートと合わせて、こ

の時期に何でこんなに満足度が高かったのか、どうしてこの時期はこんなに落ち込んだのかを尋ねていく。それにより、その人のおおよそのストーリーが見えてくる。(I氏)

相談者のジョブ・カードへの記入量や完成度は当然のことながら人によって異なる。ジョブ・カードを完成させることよりも、この記入状況から、キャリア形成に対する相談者の意識や状態などを見立てることに活用することが示された。

- ・そう捉えるのは、何か具体的にありますかと経験を聞く。書いてあること、あるいは書いていないことも聞く。書かない人もいたので、書かないことにも意味がある感じがする。(D氏)
- ・キャリア研修の事前課題としてシートを書いてもらうが、全く書けないまま来る人もいた。しかし、それはその人が、今、そういう状況であることを意味する。一方、きっちり細かく思い出して書いてくる人もいる。いずれも、キャリアコンサルタントとしてそのクライアントをどう見立てるか、今、どの状況にあるかを把握する情報になる。だから、書けていないなら書けていないでもよく、「この人はあまり過去を振り返っていないのだ」とか、「あまり自分自身と正面から向き合っていないのかもしれない」と理解するところから始めていく。(I氏)
- ・ジョブ・カードの補助シート。これの自分の「強み」と「弱み」をベースに話したりもする。人によって二重丸がいっぱいつく人もいれば、バツとか三角が多い人もいて、そこでその方の性格や、自分に自信がないのかなどか、反対に、自己肯定感高いんだなどか、そういうところを判断できる。これを基に、自分の中で話すトーンを変えるとか、バツが多い人だったら、自己否定の気持ちが多いのかもという当たりをつけて、自分が会話をする時に、励ましを多くしたりとかという形で使ったりする。(O氏)

(3) 自己理解の深化

面談の構造化やキャリアコンサルタントによる相談者の理解の次の段階として、相談者自身の自己理解を深めるような関わりが見られた。

- ・ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングとしてできることは自己理解である。自己理解が深まってこない、大事にしていることや、どうしても譲れないこと、到達したいところなどが出てこないので、自己理解を深めるアプローチには一番適していると思う。〈中略〉どんな場面でも無意識に行動を起こしていることが本当の強みなのだが、それを本人は気づいていない。これはキャリアコンサルタントしか気づけないことだと思う。(I氏)
- ・キャリアについて考えてなかったということが、そのとき対象者の方がわかることはいいチャンスだったと思っている。特にないですという理由についてもう少し詳しく聞く。〈中略〉考えたことがないのであれば、これを機に考えましょうというアプローチに持っていく。考えられないという回答が返ってきたときは、考えられない理由についてヒアリングをする。〈中略〉深掘りしていくと、対象者の人が初めて言葉にして、初めて自分の今の状況とキャリアについて向き合って、自分はこんなふう考えていたというところが見えてくる。(E氏)
- ・やりとりをしながら、その人の本音がどこにあるかというのを聞いていくようにしている。〈中略〉自

分が一体、何に揺れているのか、揺らぎの語りが出てくると、そのベースにはありたい自分があるから揺らいている。＜中略＞ 自分の世界を自分が認識していく。それは能力開発とか、教育とか、もちろん大事であるが、その前の段階として、自己概念を含んだ個人の世界がベースにあって能力開発とか教育が効いてくる。(D 氏)

4. 「キャリア・プランニング」としての活用

3 番目の活用カテゴリは、「キャリア・プランニング」としての活用であった。ジョブ・カードはキャリア・プランニングのツールとして用いられ、その中で、主にキャリア・ビジョン（今後の目標や将来像）を明確化する支援として活用されていた。また、離転職希望者に対するキャリアコンサルタントのスタンスについてもうかがい知ることができた。

(1) キャリア・プランニングのツールとしての活用

元々ジョブ・カードは、労働力の流動化を目指して開始された経緯があったことから、ジョブ・カードの記入に当たっては、その書き方指導が多かったようである。

・ジョブ・カードを持ってキャリアカウンセリングに行っても、「ここに名前を書いて」とか「ここに強みを書くんですね。こういうやり方で書きます。じゃあ、やってみてください」で終わりということもあったと聞く。もちろん、質の高い支援をしていた方もいると思うが、キャリア・プランニングツールとして活用した面談をしてもらえなかったという話は少なくない。(B 氏)

しかし、平成 27 年 4 月に新ジョブ・カードとなり、これまでの職業能力証明に加えて、生涯を通じたキャリア・プランニングの機能が加わった。調査対象者の多くが、ジョブ・カードをキャリア・プランニングのツールとして認識し、活用していることが伺われた。

・キャリア・プランニングはいいと思う。キャリア・プランニングのツールとしては、法律にも書かれている定義のとおり、ここはキャリアコンサルタントが手伝う。(B 氏)
 ・(派遣社員の)登録時のインタビューで、キャリアについてこちらからいかに話すことができるかは、一つの差別化だと思って取り組んでいる。ここにはジョブ・カードの中にあるキャリア・プランニングツールが不可欠だと思っている。(E 氏)

(2) キャリア・ビジョンの検討

ジョブ・カードを活用して、キャリア・ビジョン（今後の目標や将来像）を検討する支援がなされていた。以下に、該当箇所を示す。

・面接というのは、ほぼ過去にあったことについて聞き、それはうちの会社で生かせるかという話になる。ジョブ・カードはそこに焦点を置いているのではなくて、将来の自分の可能性みたいなことをもっと広げられると思っている。＜中略＞ ジョブ・カード、例えばキャリア・プランニングシートを作成した側からすれば、自分が将来、何をしたいのかとか、何をしようと思っているのかということを考えられるシ

ートだと思っている。(E氏)

- ・今後の人生設計を考えるといった場合には、ジョブ・カードというツールを使う。キャリアコンサルタントとジョブ・カード施策があれば、自律型人材育成というのが進んでいく。(J氏)
- ・ジョブ・カードを活用した場合の効果の中では、先ほど言ったように、無理、むら、漏れなくいろいろとできるということだ。そこでいうと、潜在的なキャリアビジョンが、これをやることで見える化できるというメリットもある。(L氏)
- ・シニア層は、セカンドキャリアについてどうそれをプランニングしていくのかというところが多い。(M氏)

(3) 離転職への対応スタンス

ジョブ・カードを活用したキャリア・プランニングの支援では、相談者のキャリア・ビジョンが明らかになる一方で、離職・転職を希望することもある。経営者はこの点について不安や警戒心があるようである。この点が伺える箇所を以下に示す。

- ・ジョブ・カードを「発行」して、欄をきれいに埋めて、履歴書のかわりに使うもの。最初はそこからスタートしたが、それを企業でやると、「うちの会社の人を転職させる気か」と怒られてしまう。そのため、とても使えなかった。(B氏)
- ・キャリアコンサルタントということに対してやっぱり世間は、どっちかという昔でいう、ヘッドハンターみたいな感じの、それが強いと思う。あるいは、転職の応援をする人というイメージ。(J氏)
- ・ジョブ・カード以前に、キャリアコンサルティングそのものを、中小企業の方はあまり理解していない。やると、みんなやめてしまうと思っている方もいる。(L氏)
- ・企業は、ジョブ・カードで個人の権利意識ばかりが膨張して、会社の制度に違反してしまうこと、転職してしまうことを懸念していると思う。(H氏)
- ・会社を飛び越えたところにキャリアの目標設定する話になるケースも多々あり、事業性と相反するキャリア形成支援になってしまう。そこをどうやって事業所がバランスをとるかということが課題になる。(F氏)

では、相談者から離転職の相談を受けた際に、キャリアコンサルタントはどのようなスタンスで対応するのだろうか。この点が垣間見られる記述があった。1つは、以下のように、個人のキャリア発達の視点に立ってメリットとデメリットを熟考させていくスタンスであった。

- ・クライアントのことをよく考える。よく考えたら、短期に辞めるのは絶対リスクがでかいから、それは最初には勧めない。ただし、話を聞いた結果、あるいは本人の意思とシナリオを聞いた結果、その人はこの企業にいるよりも出た方がいいと思ったときには、それが間接的か直接的かに関わらず、本人を応援することになる。(J氏)
- ・キャリアコンサルティングを受けた上で、自分の新しいキャリアを描いていくことが転職につながるのでは企業にとっては損失である。ただ、個人にとってみれば、いい方向性になるかもしれない。それぞれ

のケースの中で正解を求めてやっていくしかないと思っている。(H氏)

- ・転職もコストとパフォーマンスの両方を考えていかないと、将来設計はなかなかしっかりできないだろうと思う。今が嫌だから転職するというのはお勧めしない。今、自分のキャリアデザイン、自分の目指すものに対して今がベストじゃないから転職する。そういう考え方が大事だと思う。(C氏)

もう1つは、以下のように、相談者の現職に対する認知や対処方法を変容させて、個人が組織に適合できるように、さらに可能であれば両者にとってメリットが出るように支援するスタンスであった。

- ・企業内キャリアコンサルタントというのは、その企業における社員一人一人が、どうすれば元気になるかということと一緒に考えて考える人だ。だから、辞めたい人の応援団ではない。(J氏)
- ・その適性を使って職業をどう選ぶかではなく、目の前の仕事は変わらないが、こういう切り口とかこういう取り組み方をするとさらに職場で価値向上できるよとか、少しそういうやり方に寄せるのが1つ。もう1つは、<中略> 企業が提示できる自社内でのキャリアパスとか選択肢を先に用意してあげる。君の価値観や適性のどれがフィットか、選択肢をこっちが先に提示してそれを選ばせるというやり方をしている。多分、それが一番着地するのではないかという感触はある。(F氏)
- ・上司とうまくいかないという時、「だから辞める」というのも1つの結論だけれど、キャリアカウンセリングを通じてうまく対処できるようになるというのも1つの結論。<中略> その状況を改善したり、捉え直しをしたりすることができる。辞める辞めないの話だけでなく、さらに前向きに働けるようになる。その人の生産性や創造性も高まる。(G氏)

いずれのスタンスにおいても、ジョブ・カードの活用及びキャリアコンサルティングは、単に本人の希望のみをもって短絡的に離転職を促すものではないといえる。

5. 「モチベーション向上」としての活用

第4の活用カテゴリは、相談者の「モチベーション向上」であった。ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングの効果の1つといえる。以下に、該当箇所を示す。

- ・ジョブ・カードを利用したキャリアカウンセリングの効果については、という意味では、一般の人たち受けする言葉で言うと、モチベーションが上がる。それは確実だ。目標が明確になるとか、自分生きる道がわかるとか、希望が湧くとか、そんな感じだろうか。実際には、自分らしい一歩が踏み出せるという感じだ。勇気が湧いていくという感じだ。自分の中のありたい自分を確信していくから。(D氏)
- ・その人たちがこのツールのおかげで、キャリアというのがすごく身近になってきた。だから中高年の方たちは、聞いてもらったこともないし、ああそうなんだということで、非常にモチベーションが上がってきたということがあった。これをやったので、もうすぐ定年なんだけど、定年後の生活もちょっと考えてみようかなというふう^にに思われた方もいた。非常に良いツールである。(L氏)
- ・ジョブ・カードで、職歴や転職の経験なども全部洗い出して、説明を聞きながら、そういう経験というの

はここでこう活きますよねという話をする。自分の過去の職歴、経験してきたことが、実は今ここで活きているということに気づくと、本人たちが元気づくということがある。個人に対するところに関しては、元気になるという意味でジョブ・カードは非常に役に立つ。(L氏)

・私が面談で行っていることは、これまでの仕事で身につけたスキルの中から、社外に転用できるスキル、トランスファースキルを見つけてあげることである。＜中略＞ トランスファーできるスキルを見つ
けると、相談者は非常に喜ぶ。「ああ、そうか。自分、今までしてきたことは、この業界でしかしてこな
かったけど、取り扱う製品が変わっても使えるかもしれない」と思える。すると、多くの人が自分に自信
を持てるようになる。(I氏)

ジョブ・カードを用いて、過去の肯定化、今後の目標や方向性、自己の可能性、すべき事などが明確化することが仕事や将来に対するモチベーションを高めていることが考えられる。もちろん、このモチベーションアップは、ここまで述べた「自己理解の促進」「コンサルティングの円滑化」「キャリア・プランニング」などの活用があつての効果と考えられる。

また、キャリア・ビジョンが具体的にイメージできるほど、行動に移していくことが考えられた。以下に、該当箇所を示す。

・ありたい自分というところで未来をイメージできたから。先輩たちが何年後にはいなくなるとか、具体的
なイメージができてくる。あるいは自分も結婚して子供ができるかもしれないとか、父親としてとか、中
堅から幹部になる自分とか、そういうイメージが出てくると、この時期にはこれをしないといけないとい
うのが出てくる。ありたい自分で行動を起こす。ありたい自分で未来を見るから行動を起こす。(D氏)
・例えば、子供がひとり立ちしたら考えられるようになるかもしれないということが、キャリアコンサルティ
ングして見えてくれば、それはあなたの何年先なのかとか、子どもが何歳になったときなのかなど話
が未来に向けてくる。12歳であれば、今6歳といえ、あと6年ということになるので、この6年をそ
う気持ちで働きたい人なんだということをキャッチできると思っている。(E氏)

6. 「能力開発・人材育成」としての活用

第5の活用カテゴリは、「能力開発・人材育成」としての活用であった。個人の能力の評価・可視化のツールとして活用されることや、そのデータを用いた人材情報の活用可能性について言及されていた。また、これらが抱える問題点についても指摘された。

(1) 能力の評価や可視化のツール

ジョブ・カードの用途として相談者の能力を評価し可視化する活用が示された。該当箇所を以下に示す。

・私が面談で行っていることは、これまでの仕事で身につけたスキルの中から、社外に転用できるス
キル、トランスファースキルを見つけてあげることである。＜中略＞「もうちょっとこの辺は補強した方が
いいですよ」、「こういう知識も持った方がいいですよ」という話を後半に入れていくと、「もう少し勉強し
なきゃいけない」となって、学習につながっていく。(I氏)

- ・ここから先、日本のことを考えれば、本当にテクニカルスキルと実績だけで就職するのかと考えれば、私はポータブルスキルの方が有効に活用できると考えるため、ジョブ・カードで評価できると思う。(E氏)
- ・ジョブ・カードは去年、企業内のグループ研修で17名でやらせていただいた。前半の自分を振り返るとか、適性を選択するというところはできて、ある程度手応えがあった。(F氏)
- ・ジョブ・カードとは何かといえば、「職業能力評価基準²¹というその業務あるいは業種での自分の能力の見える化ができるツール」である。それを使うことによって、自分の今の位置と、自分の将来の能力開発の目標を説明できる。(J氏)
- ・能力開発だとか、生産性向上のためのツールとしてこれは使えると言い切った方がいいのかという気になりつつある。(A氏)

もとよりジョブ・カードには職業能力証明シートが含まれているが、上記にはそれ以外に能力の評価・可視化のツールとして推奨する考え方があった。

I氏は、企業側の能力開発の環境整備としてのツールと捉えていた。

- ・キャリアを考える主体は個人だと思う。だが、環境をつくって能力開発を支援するのは会社である。キャリアについて考えるか考えないかは本人の問題ではあるが、そこへ迫ってあげないと個人は動かないだろう。(I氏)

F氏は、事業性と個人を適合させるキーである適性把握としてのツールと捉えていた。

- ・本質的に思い切りキャリア・プランニングすると、うちの会社を飛び越えたところにキャリアの目標設定する話になるケースも多々あり、事業性と相反するキャリア形成支援になってしまう。そこをどうやって事業所がバランスをとるかということが課題になる。プランニングする、方向づけるのに重要なキーワードは適性だが、…。(F氏)

E氏とJ氏は、環境変化、人材の流動性の中で相談者の実務能力を図り、証明するツールとして捉えていた。

- ・ここから先、日本のことを考えれば、本当にテクニカルスキルと実績だけで就職するのかと考えれば、私はポータブルスキルの方が有効に活用できると考える<中略>ポータブルスキルは、私の中では業種、職種、業界を問わず、汎用性の高いスキルだと理解している。(E氏)
- ・環境が変化して、結果的には市場価値の高い、自律的人材の育成が問われる。社員からすると「おまえ、本当に能力あるの。自律できないと社員として生き残れなくなってくる」ということだ。だから、職業能力開発促進法も、主語が企業ではなくて従業者に最近変わってきている。(J氏)

²¹ 職業能力評価基準とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理したもの（厚生労働省ホームページより）。ここでは、職業能力評価基準的な使い方をするという意味。

・ジョブ・カードが必要になるのは、人の流動性を応援するためだ。あるいは、エンプロイアビリティと言われていて、今いる企業以外のところで何かをやろうとしたときに、その人の実務能力を証明するためだ。それがジョブ・カードにある職業能力の評価シートだ。(J氏)

A氏は、キャリアコンサルタントの技量、多重関係などの制約から、現実的な機能として能力開発ツールを支持していた。

・ジョブ・カードも、いろいろな場所で使うツールだと思うので用途によるが、企業内でやるときは、就労支援モデルから離れないとだめだと思う。企業での相談ニーズは、複雑な人間関係の悩みや中年期の危機への対応など、高いレベルのカウンセリング力が無いと対応出来ないものが多いと思う。＜中略＞ いわゆるキャリアカウンセリングというカウンセリングモデルは、基本的に社内では制約が出ると思う。特に、社内の人事担当者は関係性が多重になってしまう。(A氏)

いずれも、了解可能な考え方である。個人が自身の能力を把握することは、職務の理解に通じ、さらなる能力向上の方向性を明らかにすることにつながる。このことは、結果として個人が組織に適合していくことになるだろう。ただし、能力評価については、以下のように問題が指摘されていた。

・自社のことだから、きちんと評価基準や能力開発などの部分は自分たちで考えてやる。そのためのツールだと思う。評価基準を作るというのは、それほど簡単にできるものではない。だからジョブ・カードを使えばぱっとできると言って普及しようとする、少し心配な気がする。(B氏)

・ジョブ・カードを使った在職者の評価であるが、ジョブ・カードには一部の業種・職種の評価指針は載っているのだが、会社がその人の職務能力を評価するときにはこれはずごく目が粗い。結果、会社としては独自のものを使うことになる。＜中略＞ 職務能力評価という側面を進めるにはちょっと無理がある。(H氏)

・職業能力開発のツールとして使うことを支援している人もいる。会社に行って、能力要件を、書き出すところからやるそうだ。＜中略＞ それは本来のキャリアコンサルタントが持っている能力とはまた違う。私たちがその力をつけるにはまだ時間がかかる。できる人もいるかもしれないが、そういうふうには育成してきていない。なので、能力開発のツール、そういう評価をしたり、社内の評価システムをつくる、そういうシステム構築のためにジョブ・カードが役に立つという側面があっても、現在のキャリアコンサルタントのスキルでは、あまり手伝えないのではないかという心配がある。(B氏)

つまり、能力評価の基準は企業により異なるものであり、ジョブ・カードの評価項目では不十分ということであった。また、その基準を作成していくことはキャリアコンサルタントの守備範囲外ということも指摘され、これらの点は、今後の課題といえる。

(2) 人材情報共有化の可能性

人材育成や人事情報の管理は、従来から企業が手掛けている役割である。このような企業側の視点から、ジョブ・カードを人材情報として組織内で共有し有効利用しようとする発想が示された。以下、該当箇所を示す。

- ・企業側のメリットとしては、ジョブ・カードで人材情報をデータベースとして蓄積できると良いと思う。<中略> つまり、「人材の引き継ぎ」資料として、今までの職歴や得ている知識、スキル、やりたい仕事などが全部入っているならば、昇進や異動で新しい部署に赴任した時、新しい部下が異動してきた時、上司はその情報に基づいてスタートできる。全く白紙の状態で、「どういうやつなんだ」と思いながら部下と話をするよりよほど良い。(I氏)
- ・企業内でこのジョブ・カードが広まっていったとする。すると、複数の人で同じ情報を共有できる。要するに、メンタル関係を支援している人だとか、人事だとか、そういった関連部門、グループ単位での共通した情報共有ができる。最近、グループ守秘義務という言葉が出てきているが、そういうところで意味があるのかと。<中略> あと、企業にとっては傾向を見たり、統計をとったりするときの扱いやすさがある。定型化されて項目が決まっているので、そういった意味もある。(L氏)
- ・ジョブ・カードの補助シートの「深めるシート」もデータベース化されていれば、価値観チェックシートや強み弱みシート、能力証明シートとかも定量化することができる。例えば、同じ業種で、同じ年代、同じ性別の人たちはどういふところを評価して、どういふところが苦手だと思っているのかというの定量化できると何か見えてくるのかなど。(O氏)
- ・企業内でジョブ・カードを使うメリットとして、今、言われている人事データ、ビッグデータの他、AIの人事管理、HRテクノロジーなど、いろいろやられている。その中で個人のキャリア情報を公的につくられたフォーマットに従ってつかむと、外部との流動性が高くなる。自社だけのひとりよがりのものでなく、例えば外部から来た人とかにも使える。他社との比較にも使えるといった可能性が出てくる。そういう人事データのフォーマットとして使えるという可能性はあるのではないか。(C氏)

上記では、データベース化の用途として、①社内の人材について理解、引継ぎ、支援のための情報共有、②社内外の人材の能力の把握・比較・分析が考えられた。

一方で、ジョブ・カードを人材情報として不要であるという指摘もあった。これは、企業内に既存の仕組みや活動があるためである。以下にその指摘について示す。

- ・ジョブ・カードは企業内では使われないと思う。企業には企業内の仕組みがある。かつては入社時の履歴書や職務経歴書、入社後の異動履歴や教育訓練の記録を紙に書いて保存していた。<中略> それを電子化、データベース化している。<中略> 紙でやっているところは自社のものを使うし、データベース化しているところは紙を使わない、だからお仕着せの「ジョブ・カード」を使う必要がない。(G氏)
- ・既に多くの企業では職場の上司と部下との面談をやっているし、人事サイド、あるいはキャリア意識が高い社員が個別に面談をやっている。そうした面談時に特にジョブ・カードを使わなければならない理

由はどこにもない。既にあるそれなりのものをツールとして使えばいい。(J氏)

- ・ジョブ・カードを電子データ化するのを始めるとしてもだれが入力するのかというと本人しかない。<中略> でもそのデータが必要になるのは離職を考える時で、それでは辞めようとしているのが発覚してしまうことになる。(G氏)

つまり、データベースや情報共有としては、既存のものを利用するだけで十分であるとする考え方であった。既存のデータベースや情報共有の仕組みが未構築の中小企業であれば、有効である可能性がある。

一方、相談者にとっては、不本意な個人情報が組織に知られてしまう恐れがあることも示された。情報共有については、何を目的としてどのような情報をどの範囲の人まで共有化するのかなど、個人情報の取り扱いに配慮していく必要がある。個人と組織のメリットとデメリットを十分考慮して導入の検討をすべきであろう。

7. 「組織との関係性向上」としての活用

ジョブ・カード活用の最後のカテゴリは、個人と「組織との関係性の向上」であった。ジョブ・カードが、単に個人のキャリア形成にとどまらず、個人と組織との関係性向上に寄与できる視点が示された。

(1) エンゲージメント²²の形成

ジョブ・カードの作成と共有を通じて、個人と組織というマクロなレベルでのつながり、上司一部下間のつながり、同僚同士のつながりを形成する可能性が示された。以下に、該当箇所を示す。

- ・最近の言葉でいうとエンゲージメントという言い方をする。<中略> 企業側は自分らのビジョン、理念、戦略はあるが、個人でいうと、それがまさにキャリアデザインだ。この両方がいかに重なり合うかが大事だ。<中略> その関係性を良くして、主体的に戦力として頑張ってくれる状況をつくれるというのは非常に大きなメリットだ。(C氏)
- ・一番大事なことは、部下のために、部下にとって役に立つ仕事を与えることである。少し難しいけどチャレンジングで、サポートをしてあげたら達成できるような仕事を与えることではないか。それと、「どうなりたいか」のキャリア・ビジョンをしっかりと見つけてあげて、それに向かって支援してあげることによって人が育つ。<中略> ツールがない会社なら、ジョブ・カードを使えば全然問題ないと思う。必要な要素全部入っているし、様々な観点から部下と話ができる。(I氏)
- ・我々は、こういったキャリアコンサルティングを事業上、彼らの定着、及びスキルアップに活かそうと考えている。定着という観点でいうと、横でつながっていくということは大事なことだ。グループで自己開

²² エンゲージメントとは、従業員一人ひとりが組織に自ら貢献しようとする努力や、企業で働き続けようとする意思を指す(志水, 2017)。

示すると、それは当然仲よくなる。そのことによる効果はすごく感じる。(F氏)

キャリアに関する個人の思いを、組織・上司・同僚と共有することによって、彼らとの関係性が向上する可能性がある。もちろん、これには個人と組織の両者にとって心理的な安全性が確保されているという大前提があるだろう。

さらに、これを実現するためには、ジョブ・カードには、個人の組織に対する貢献について明記されるべきとする意見があった。

・エンゲージメントを高めるといふ、企業組織の目的に沿ったジョブ・カード的なものを作るとすれば、企業の中でどんな貢献をしたいと考えているかなどを含める必要がある。今のジョブ・カードは、自分はどうなりたいのかという感じだ。エンゲージメントという、企業のためにどんなことをしたい、企業のためにどんなことを考えている、それが自分のワークキャリアの中でどんな位置を占めるかだ。もっとこうしてほしいという経営者の方針が伝わらないというところもある。(L氏)

ジョブ・カードを個人と組織の関係性向上として活用するには、相互の安全性が確保される環境と、両者にとってメリットのある内容が記載される必要がある。

(2) フィードバックとしての活用

組織から個人へのフィードバックは業績評価や目標管理制度などによって、従来からも行われてきた。しかし、個人と組織との関係性向上を達成するには、個人が自身のキャリア形成に関する思いや要望を組織にフィードバックしていく必要がある。このようなフィードバックの必要性に関する箇所を以下に示す。

・実施するときは、始めに「守秘義務があるので、今日、話してもらったことはこの場限り、ここ限り、安全安心な場だ」という話はする。逆に「この場で話してもらったことで、むしろ社長に言ってほしいということがあれば、それはそれとしておっしゃっていただかないとできない。これは社長に伝えた方がいいですか？」と途中で聞いたこともある。(N氏)

・人の不満とは一体何なのだというところだ。そういうものをジョブ・カードに書くことによって、また、ジョブ・カードを使って面談することによって、客観化できれば、随分、問題は変わってくると思う。会社の人事部と従業員である個人が本人の不満や希望について共通の理解をして、人がどこに不満を持つのかについて理解があれば、その人が言うことに対して違った対応もできると思う。そういうときに、ジョブ・カードは有効だと思う。(H氏)

・従業員から出てきた相談内容、問題を、いろいろ聞いていくと、経営者に関係する、組織として経営者が対応していかないといけない、人事として制度の対応をしないといけないものが見えてくる。個人とやりながら、こういった組織になってほしい、もしくは組織が対応すると個人も元気になるようなものは非常にいっぱいある。これを引き出せないかなと思う。(L氏)

・面談者が、「これ言いたかったんだよ」というように会社側に言いたいことがあれば、専任の方を通じて

会社側に伝える。あるいは、場合によっては組織の活性化のために、あるいは組織目標のために、組織の管理者とこうやってシェアしたいというように、少しずつでも踏み込んでいくと効果的で良いものになる。要するに企業側にこのことを知ってもらいたいというのできる仕組みが重要となる。(M氏)

上記のことを想定すると、ジョブ・カードは自身のキャリアに関することを他者と共有する媒体として捉えることが可能になる。次のようなことを述べた方がいた。

・自己分析のツールという意味で、当然、そういう使い方がされていると思うが、他の人とのコミュニケーションツールというか、やはり共有のフォーマットを使うことで、例えば就職先はもちろんのこと、キャリアカウンセラー、もしくは自分自身など、いろいろ理解をってもらう意味で使えるツールという意味合いがあるのではないかと。それはやはり公的なフォーマットの1つの価値かとは思う。キャリアに関するコミュニケーションツールとなる。(C氏)

当然のことながら、組織にフィードバックをするということは、個人的な情報を組織に提供することになる。守秘義務という点での難しさがある。

- ・助成金のキャリアコンサルティングのときには守秘義務があつて、やった結果は経営者にはフィードバックしなかった。(L氏)
- ・企業からすると「一人ひとりの声」を集約したこうした情報は知りたいところだ。依頼主から求められているのだから伝えてよいのではとする声がある一方、社内の人々が聞けば「あああの人のことね」と分かってしまうことがあるので個人名を出さないとしても報告されると分かると相談には来なくなるのではないかと危惧する声もある。(G氏)
- ・フィードバック力はとても大事だ。＜中略＞ 企業に対するフィードバックを守秘義務の中でしていくことの難しさは、全員が感じている。企業に出す報告書は何度も書いてもらって添削をした。例えば、この表現だと誰かが言ったみたいになるから、私はこのように感じましたに書き換えよう、かといって、あまり遠回しだと読んでも分からないので、結局どこが課題だったのかを書こうなどのやりとりがある。(B氏)
- ・最終報告で個人情報を求められるケースがある。「誰それさんはこんなことがあったんじゃないかと思って、面談でどうだったか聞きたい」といったケースである。当然、守秘義務があるので、こんな傾向があるとか、こんなふうに動きが出ているとか、こんなことが散見されるといった報告に留める。そのため、「これだけ?」「もうちょっとリアルなのが欲しいんだよね」というケースがある。(M氏)

守秘義務を守りつつも、重要なフィードバックをしていくための工夫を示された方もいた。該当箇所を示す。

- ・もちろん守秘義務の範囲内で、誰が言ったということではなく、今年度の面談を通じてこういう課題があったように思う、こんなふうに変えていくと良いといったことを報告する。(B氏)
- ・本人が承諾すれば、会社側とシェアできるものなので、「これは、会社側とシェアした方がいいなと思う

んですけど、いかがでしょうか」という場合に、持っていき方を工夫するとよい。(M氏)

- ・企業領域では、企業にフィードバックすることを頭の中から絶対に外してはいけないと思う。あくまで企業からの依頼で来ているし、企業のために来ているというのがある。だからといって個人の従業員のためではないということは絶対でない。そういう意味では両方だ。バランスがあって個人にフォーカスしすぎない。バランスを保たなければならない。(M氏)

ところで、カウンセリング倫理では、①自律自尊の原理（自己決定の尊重）、②無危害原理（相談者への無危害）、③仁恵原理（相談者への利益）、④正義原理（誰に対しても平等・公正）、⑤忠誠原理（相談者の味方）、⑥誠実原理（誠実さ、正直さ）がある（American Counseling Association, 2014）。これらの倫理的原理を用いて検討すると、組織へのフィードバックは、個人がキャリア形成しやすい環境づくりにつながる点で仁恵原理に適っている一方で、情報の詳細さは守秘義務に抵触し、無危害原理及び忠誠原理に反することになる。このような倫理的矛盾に対しては、矛盾する倫理的原理について吟味して、個人と組織の両者にとって許容でき、同時に最大限のメリットが得られるような運用方法を工夫する検討が必要となる。したがって、組織へのフィードバックにおいては唯一の正解があるわけではなく、「個人が許容可能で、かつフィードバックとして有益な情報とは何であるか」を各企業で十分検討する必要がある。

8. ジョブ・カード導入の課題とその対応

ここまで、ジョブ・カード活用の6つのカテゴリについて述べた。しかし、そもそもジョブ・カードを活用するには、経営者ならびに対象従業員の理解を得るという課題があった。以下、その課題と対応について述べる。

(1) 経営者の理解を得る

ジョブ・カードあるいはキャリアカウンセリングを導入しようとした際に、これらに対する経営者の誤解や認識不足が考えられた。それらが感じ取れる該当箇所を以下に示す。

- ・企業領域ではキャリアコンサルティングが思うほど浸透してない。その理由は、就労支援モデルあるいは職業マッチングモデルに引っ張られ過ぎて、それをそのまま企業の現場で展開しようとしているからだ。経営者からすれば、何でうちの会社がそんなことしなければいけないのかみたいなことになる。(A氏)

- ・経営者のマインドにもよるが、企業はメリットがないと動く必要がない。他にやることは幾らでもある。〈中略〉そもそも経営者自身がそういう広い経験や見識を持ってないと、そもそも意識してないという人が多い。(C氏)

- ・企業にジョブ・カード制度を普及させるためには、まず「キャリアとは何か」とか、「何で自律ということ为国が言い出したのか」というのを、社長に理解してもらわないといけない。(J氏)

・中小企業の経営者は、確かに人材育成だとか、職場定着はやりたいと思っている。でも、そんな事が出来る人はいないし、ノウハウもない。(J氏)

経営者の導入理解を得られない理由をまとめると、ジョブ・カードやキャリアコンサルティングに関して①キャリアやキャリア形成に対する認識不足・理解不足、②マッチングモデルという捉え方からくる離転職の促進という誤解、③キャリア支援の手段やノウハウの不備・不足からくる敬遠と考えられる。①と②については、内容や事例での説明をすることに加えて、経営者にジョブ・カード記入及びキャリアコンサルティングを受けて体験してもらうことによって対応可能である。③については、専門家としてその手段やノウハウを説明し提供していくことによって導入理解が促進されるだろう。

一方、導入が上手くいっている事例では、もう少し違う点に焦点を当てているようである。以下に、該当箇所を示す。

- ・役立てようみたいなお気持ちがあるところが続けてくださる。それがキャリアデザイン研修、アサーションの研修、コミュニケーション研修などにつながっていく。そういう何かよりよくしていこうという経営者、あるいは経営者ではなくても、そのサブについている方の思いが重要かと思う。(B氏)
- ・(経営者が)一生懸命何かをやろうとしている人だと。そこに興味と関心を持つ感じだ。まず経営者がどういう思いで経営されているかがベースになる感じがする。(D氏)
- ・社長との面談も、基本は社員の面談と一緒にだ。経営者が孤独な場合もあり、「いや、実はさ」なんていう話もいろいろお聞きする。経営をこうしたい、業績をこうしたい、人をこうしたいとかいろいろお考えをお持ちだし、課題も抱えている。(M氏)

それぞれの経営者なりに経営課題、人材に関する問題意識など、何らかのニーズがあり、まずはそれをキャリアコンサルタントが引き出していく必要があるそうである。最初から手段であるジョブ・カード及びキャリアコンサルティングの導入を訴求するのではなく、まずは経営者のニーズに応えることに焦点を当てるのが肝心だといえる。

(2) 対象従業員の理解を得る

ジョブ・カードの導入が決まった次は、対象従業員の理解が必要となるのだが、一般には、まだまだキャリア形成等についての認識は低いようである。

- ・キャリアビジョンとは、将来自分のありたい姿とか、なりたい姿ですみたいに説明もする。そうすると特にないですという回答が多分7割方くと思う。(E氏)
- ・我々が、この活動を事業の価値に直結させる上でいちばん大きな課題になっているのは、社員の約8割はキャリアのことを全く考えてないということ。もっと具体的に言うと、自分事になっていないということ。(F氏)

上記のようにキャリアについて考えたことがない対象従業員に対して、また、企業主導でジョブ・カードが導入されキャリア形成についての関心がない対象従業員に対して、どのような工夫がなされているか、以下に該当箇所を示す。

- ・ジョブ・カードを書いてきてくださいと言っても、結局、社員には伝わらないということが現実として頻繁に起きていた。なので、最終的には、私たちは「キャリアを振り返るとはこういうことで、そのために書ける範囲で構わないから、面談前にあなたのこれまでのキャリアを思い出して書いてきて、当日持ってきてください、こういう意味がある」と、お手紙をつくって実際に受ける方に渡してくださいと対象企業の窓口の人に言った。それだと伝わる可能性が高くなった。(B氏)
- ・初めに、きちんとアナウンスしてもらうようお願いしている。面談の場に、あるいはガイダンスの場に來られたときに、何で自分が呼ばれているのかという意識では全然進まない。実はこういう狙いでこういうことを今回実施する、ひいてはあなたがこういうわけで対象であるとアナウンスしていただくと大分違う。〈中略〉 最近は、最初にガイダンスをやるようになってきているが、その段階から参加される方の意識が変わって、違うものになった。(M氏)
- ・キャリアコンサルティングの実施前に、社長をお願いしてキャリアガイダンスをやっている。それは、なぜ社長が突然、外部のキャリアコンサルタントを呼んで、みんなと面談をさせようと思ったかということ、みんなに理解してもらわないといけないから。(J氏)

対象従業員に対しては、経営者が導入を決めた理由やねらいも合わせて、ジョブ・カード及びキャリアコンサルティングについて、企業側及びキャリアコンサルタントから丁寧な通知や説明、ガイダンスを行っていく必要があるといえる。

(3) 企業内のキャリア支援における混迷

ジョブ・カードの道具性について以下の発言があった。

- ・ジョブ・カードも万能な魔法のつえではない。道具なので、どう使うかだ。道具としてこういうものがある。それがジョブ・カードであり、それをどう使うも人間次第だ。(B氏)
- ・ジョブ・カードは道具なので、道具をどう使うかという、使う側の心がけとか技量とか、そういうものが問われる感じがする。(D氏)

つまり、キャリアコンサルタントが、ジョブ・カードを何の目的のために、どのような方法で使用するのか、そして、それを使いこなす技量がキャリアコンサルタントに備わっているかが肝心である。ところが、企業内でのジョブ・カードの使用やキャリアコンサルティングについて、キャリアコンサルタント側に混乱や迷いがあった。以下に、該当箇所を示す。

- ・個人のためか、組織のためかというその微妙な線引きをどう捉えるのか。キャリアコンサルティングが世に出てきたとき、カウンセリングとは異なるとは言われながらも個人に軸足があったと思う。それが、今は「カウンセリングではないのだから」といった言葉が聞かれるようになり、軸足がさらに離れて

いくようで少し怖いと思っている。さらに「企業内でのコンサルテーションに取り組むべき」「組織開発の視点も必要」といった話が出ていたりする。その方がキャリアコンサルタントとしての活動領域が増えるからという理由であれば、それは職業倫理としてどうかと思う。(G氏)

- ・社内の人の面談をする。でも、自分は会社側の人間だから、この人の益よりも会社の益になることを言わなければならない。＜中略＞ それで迷ってしまう。その迷いはSV(スーパービジョン)をやっているととても多い。(B氏)
- ・その方は、個人が大事だから、その人にとってどういうものが幸せであるかが最終ゴールであって、企業が抱えている課題の解決がゴールではない。だから企業の課題解決のためにジョブ・カードを使うのは違うのではないかとおっしゃっていた。＜中略＞ そのとおりなのだが、ジョブ・カードの普及促進では、個人を掘り下げるだけでは企業に訴求できない。企業側の課題を解決するポイントがないといけない。企業にメリットを出すキャリアコンサルティングもあり得ると思う。(H氏)
- ・個人と企業という捉え方に対して、ジョブ・カードは個人という方が強かった。これを企業内でやろうとしたときには、当然、その対象者のセグメントとして企業が入って組織が入ってくる。ということは組織に意味のあるものでないといけない。そこが一つ、対象としてどうなのかという疑問がある。(L氏)
- ・企業の支援をする場合、キャリアコンによっては個人にフォーカスし過ぎてしまい、その後ろにある企業が見えにくくなってしまっている人がいる。企業からの依頼なので、企業に対してギフトが全くなしというのあり得ない。(M氏)
- ・キャリアを考える主体は個人だと思う。だが、環境をつくって能力開発を支援するのは会社である。(I氏)

この混迷は、「誰のための支援か」という葛藤に起因していると思われる。面談場面においては「個人のため」であるが、業務契約上では依頼主である「組織のため」である。つまり、利害の異なる複数の依頼主（個人及び組織）を同時に扱うことになる。この時、当然ながら、キャリアコンサルタントの守備範囲は個人支援を超えたものになり、また、それ相応の技能が求められ、組織側との情報共有のために守秘義務の問題が浮上することになる。このような矛盾や葛藤をいかに克服するのが課題といえる。

(4) 「個人と組織の適合」という発想

組織の全体最適を想定した場合、キャリアコンサルタントが、個人のニーズを優先するあまり、組織に不利益や不都合を生じさせてしまってはならないだろう。反対に、組織の利益を優先して、個人の不利益を生じさせることは、キャリアコンサルタントとしてもってのほかである。ではどう対応すべきだろうか。インタビュー調査の中に、そのヒントとなる発言が見られた。

- ・企業内キャリアコンサルタントというのは、その企業における社員一人一人が、どうすれば元気になるかということと一緒に考えて考える人だ。(J氏)

- ・そもそも「組織」と「人」は、どちらが大切かを「比べる」ようなものではない。両方大事であって、お互いやりとりができていて、個人が我慢しないといけないこともあるし、会社が我慢しないといけないこともあるもの。トータルで、長いスパンで、双方がよい状態をつくらうとするのが新しい共生だ。(G氏)
- ・ここでの共生は対等な関係ということだけではなく、相互に発信しあう、つくりあげる関係。個人が主体的に自分のキャリアを考えるとだけでなく、それを発信する、組織サイドが受信するということが欠かせない。(G氏)

上記より、個人と組織の双方にとってより良い状態を構築していくこと、両者のニーズを相互に確認し合っすり合わせを行い、共に成長・発展していくことが企業内キャリアコンサルティングの目的と捉えることができる。キャリアコンサルタントの個人支援を否定する必要はなく、それを軸足におきながら、もう一方の足を「個人と組織の適合」支援へと伸ばしていくという発想が考えられる。

ところが、キャリアコンサルタントが個人支援にとらわれていると、このような発想をすることは難しいことであるし、また、その発想を持ったとしてどのように支援をすべきか見当がつかないのではないだろうか。キャリアコンサルティング界においては、個人と組織の状況を見立て、対処していくための理論的背景が十分に備わっていないことがその根本的な原因にあると思われる。

ところで、公認心理師・臨床心理士の業界では、個人支援の限界を克服するためにコミュニティ心理学を導入して、他職種連携を図り、地域や学校などの全体最適を図っている。

コミュニティ心理学は、「人」とともに、それ以上に「環境」に注目する姿勢をとる。これまでの心理学は、人に注目し、人を変える(環境に人を適応させる)ことで対処しようとしてきたが、コミュニティ心理学では、その人をとりまく環境(物理的・社会的・文化的・人的)に人を一方的に「適応」させるのではなく、人と環境の『適合(fit)²³』こそが重要であるという考え方にに基づき、実践と研究に取り組む(箕口, 2016)。

企業もコミュニティであり、この知見を企業内キャリアコンサルティングに活かすならば、支援の目的は「個人と組織の適合」ということになる。企業内のキャリアコンサルタントは、時に個人に寄り添い、時に個人と組織の中間に立って両者の適合性を高める役割を担う、とすることで前述の混迷から脱することができる。

さて、「個人と組織の適合」を実践するとなると、当然、その守備範囲はこれまでよりも拡大し、それに応じた理論と技量を習得しなければならない。この点は、Lewis, Lewis, Daniels, & D'Andrea (2003) の「コミュニティ支援モデルの4つの側面」が参考になる(図表2-2)。支援には4つの側面がある。①個人への直接的支援は、面談など直接対象者を支援する。従来からのキャリアコンサルティングはここに相当する。②個人への間接的支援は、経営者、

²³ 「適応」が個人にとって問題の生じない最低限の状態を指すのに対して、「適合」は個人と環境の相乗効果のようにより良い状態を意味する。

人事、上司、メンターなどのキーパーソンに対して助言することを通じて、対象者を支援する。③組織への直接的支援では、研修等で職場に働きかけて、対象者にとって支援的な環境を作る支援である。④組織への間接的支援は、制度の改善などの仕組みを整備していく支援である。もちろん、これらの支援のすべてをキャリアコンサルタントだけでは遂行できない。そのためには、他の専門家や関連部署等との連携を図って、チームによる支援をする必要がある。

図表 2-2 コミュニティ支援モデルの4つの側面

Lewisら(2003)のコミュニティ支援モデルをもとに高橋(2019)が修正

	対象従業員	組織
直接	キャリアコンサルタントが対象従業員を直接支援する 例: キャリアコンサルティング面談、キャリア研修、アウトリーチ、リファー、など	キャリアコンサルタントが職場に接触して職場全体の支援力を高める 例: ストレスマネジメント訓練、アサーション訓練、など
間接	キャリアコンサルタントが対象従業員を直接支援せず他者を介して支援する 例: コンサルテーション、コーディネーション、各種部署との連携、など	キャリアコンサルタントが職場全体の支援力を高めるための仕組みを整備する 例: 組織の構造、制度、規則、規範、風土を作り直す

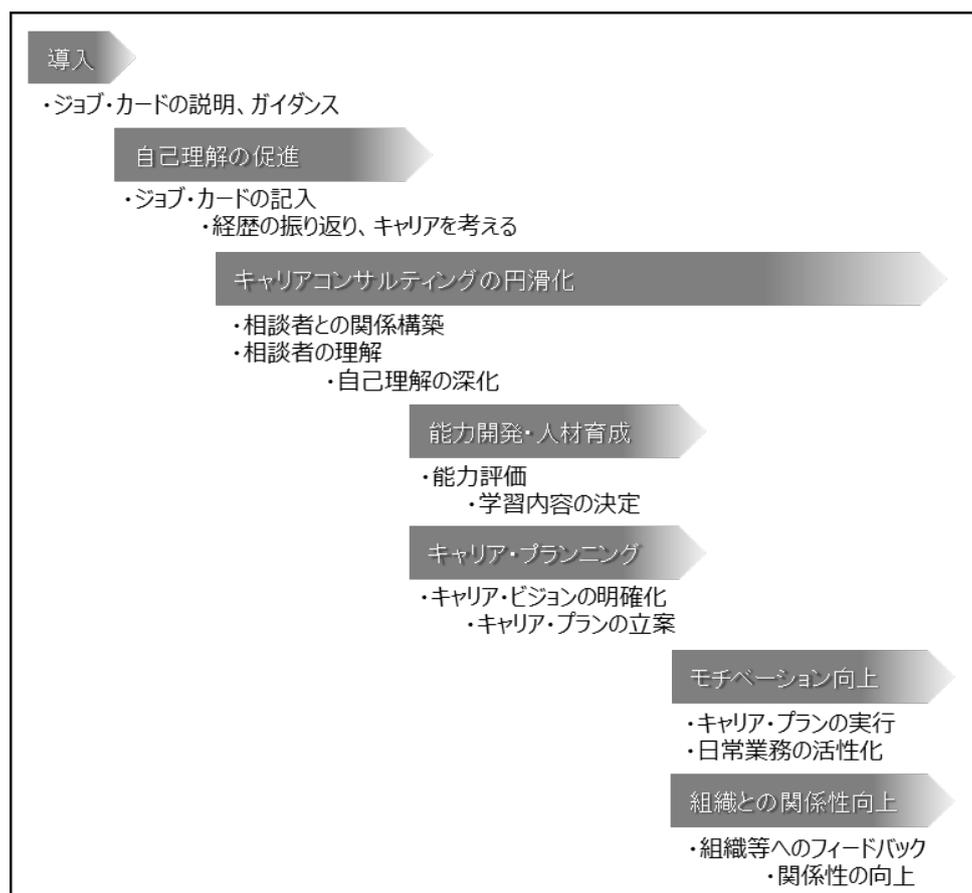
9. 企業におけるジョブ・カード活用のさらなる可能性

ここでは、これまで述べた「ジョブ・カード活用の6カテゴリ」、「ジョブ・カード導入の課題とその対応」を総括し、企業におけるジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングの可能性について具体的に検討した。

(1) ジョブ・カード活用の流れ

まずは、ジョブ・カード活用の6カテゴリをおおよそ時系列で並べて、活用の全体像を明確にした(図表2-3)。まず、①導入時にはジョブ・カードの説明を行いジョブ・カードやキャリアについてのガイダンスを行う。②ジョブ・カードを記入することによって経歴を振り返り、キャリアについて考え始める(自己理解の促進)。③キャリアコンサルタントによる面談を開始し、ジョブ・カードに基づいて質問を行いながら、自己理解を深化させる(キャリアコンサルティングの円滑化)。④並行して、キャリアコンサルタントあるいは上司等により、個人の能力評価、自己評価を行い、不足している能力・スキルを洗い出し学習内容を決定する(能力開発・人材育成)。また、⑤キャリアコンサルティングでは、自己理解と学習内容を踏まえて、本人のありたい将来像、キャリア・ビジョンを明確にし、その実現のための

行動計画（＝キャリア・プラン）を立てる。ここまでの結果、⑥仕事やキャリア形成に対するモチベーションが向上し、キャリア・プランの実行や、日常業務の活性化が期待できる。さらに、⑦組織や上司、同僚へ本人のキャリアに関する思いを共有することや、本人の希望を組織にフィードバックして個人がより活性化できる組織的な改善がなされる。このことが、個人と組織の関係性の向上につながっていく。



図表 2-3 企業内のキャリアコンサルティングにおけるジョブ・カード活用の位置づけ

活用カテゴリをこのように構造化することによって、ジョブ・カードの用途は支援の流れの中で明確に位置付けることができ、相談者の状態とジョブ・カードの機能を意識して活用することができる。ジョブ・カードの活用については、下記のように、使用方法を定める必要性が指摘されていた。

- ・ジョブ・カードは活用した方がいい。ただ、その場合、企業内での活用のための「取説」あるいはガイドライン的なものはつくった方が親切かと思う。(A氏)
- ・ジョブ・カードを使ってやっていくために大事なのは、やはりキャリアコンの質の均一化。ジョブ・カード面談に行ったら、こういうことをやるということを統一する。(B氏)

図表2-3は、ジョブ・カード活用の使用方法においても寄与するものと思われる。なお、キャリアコンサルティングに伴うジョブ・カードの使用方法については、既に、『平成30年10月版ジョブ・カード講習テキスト～ジョブ・カードを活用したキャリア支援～』（厚生労働省、2018）で示されており、おおいに参考になる。

（2）自己理解の深化と組織との関係性

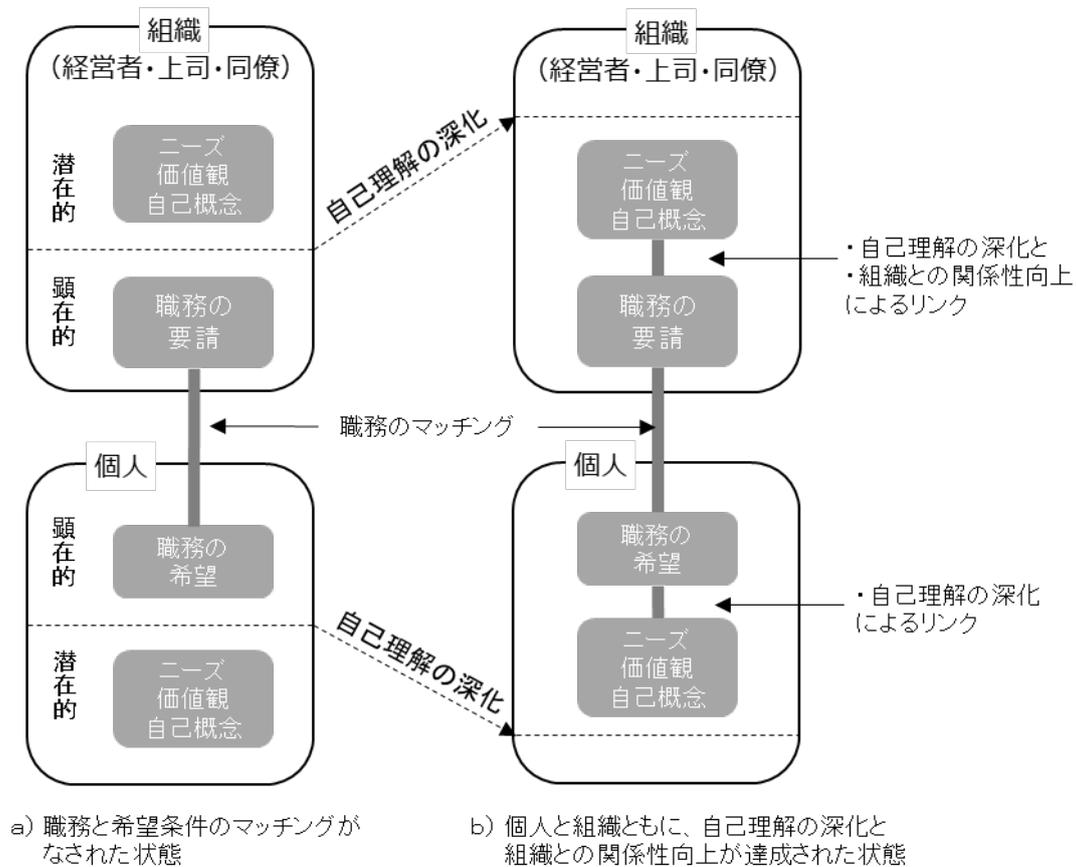
活用カテゴリの1つとして、個人と組織の関係性が向上する可能性が示された。この点は、本来のジョブ・カードに期待すること以上の活用方法であった。ジョブ・カードが、組織との関係性向上に寄与するメカニズムについて、整理を試みた（図表2-4）。

ジョブ・カードに個人の希望（キャリア・ビジョンやキャリア・プラン）を記載して組織（経営者・上司・同僚）と共有することによって、「個人の希望」と組織の要望である「職務」とのマッチングを図ることが可能となる。もっとも、組織がその要望を軽視・無視をすればこれは機能しない。また、組織が要望をくみ取ってくれた場合であっても、その要望が職務内容や労働条件のような外的キャリアの範囲にとどまっている場合は、図表2-4のaのように、単なる職務のマッチングに終始してしまうであろう。これでは、組織との関係性向上は十分に得られない。

ここで重要となってくるのが、活用カテゴリの「キャリアコンサルティングの円滑化」における「自己理解の深化」である。ここでは、個人も自覚しにくい「大事にしていること」や「価値観」、「ありたい自分」、「本音」、「自己概念」といった内的なキャリアが顕在化される（図表2-3のb）。そして明確化された潜在的ニーズを個人が自覚することによって、初めて自分事として職務やキャリアを検討することが可能になる（＝職の希望とニーズ等とのリンク）。

次に、潜在的ニーズをジョブ・カードに記載し、組織と共有していくことになる。ここで組織とすり合わせをすることによって、組織の要請と職務、個人の潜在的ニーズまでリンクすることになる。これは、単なる労働条件的な職務マッチングではなく、働きがいを感じる意味でのマッチングとなり、個人と組織の関係性向上が実現することになる。なお個人の潜在的ニーズは、非常にデリケートな部分であることから、組織はこれを傷つけないように十分に尊重して受け止めなければならないだろう。

さらに欲をいえば、経営者や上司、同僚も「自己理解の深化」を体験し、潜在的ニーズを顕在化させ、個人と共有すべきではないだろうか。企業では、目標管理面談や1on1といった上司一部下間の面談が行われているが、形骸化することも多々ある。それは、上司の面談技能の不足という原因も否めないが、本質的には上司自身が潜在的ニーズを自覚していないからではないだろうか。従って、双方が自己の潜在的ニーズとリンクした要望をすり合わせることによって、さらに個人と組織の関係性が向上すると考える。



図表 2-4 ジョブ・カードを活用した「個と組織の関係性向上」

(3) ジョブ・カードによるキャリア自律の可能性

既述の通り、ジョブ・カードを1人で記入し管理することは難しいことであった。そこで、キャリアコンサルタントによる支援、及び組織による能力開発・人材開発としての支援が求められる。つまり、企業におけるジョブ・カードは、キャリアコンサルタントと組織の力を借りて、ようやくスタートアップすることができるものといえる。

しかしながら、「ジョブ・カードは自身のキャリアの整理をするため、自身で管理するものである（ジョブ・カード制度統合サイトより）」。

個人が、ジョブ・カードを記入して、仕事と経験を振り返り、自己理解と能力評価をして、キャリア・プランニングを行えるようになることが、理想的な活用といえる。これに関連することとして、E氏は以下のことを述べていた。

・ジョブ・カードの場合は相手の方がそこで作成し、相手の方が持って帰るものなので、こっちに残らなかったとしても、うちは別のやり方で残せばいい。ただ相談の記憶というのが相談者の方に残っていただければいけない。 (E氏)

ジョブ・カードでは、「相談の記憶が相談者に残る」ことが重要である。できれば、その記憶を「記録」として残し、時々見返し、見直して、自身のキャリアをマネジメントしていくことが望まれる。それはすなわち「キャリア自律」を指す。キャリア自律とは、「めまぐるしく変化する環境のなかで、自らのキャリア構築と継続的学習に取り組む、(個人の)生涯に渡るコミットメント」(花田・宮地・大木, 2003)である。本章で得られた知見でキャリア自律を表現するとすれば、ジョブ・カード活用の6カテゴリを、個人が主体的に実行することといえる。

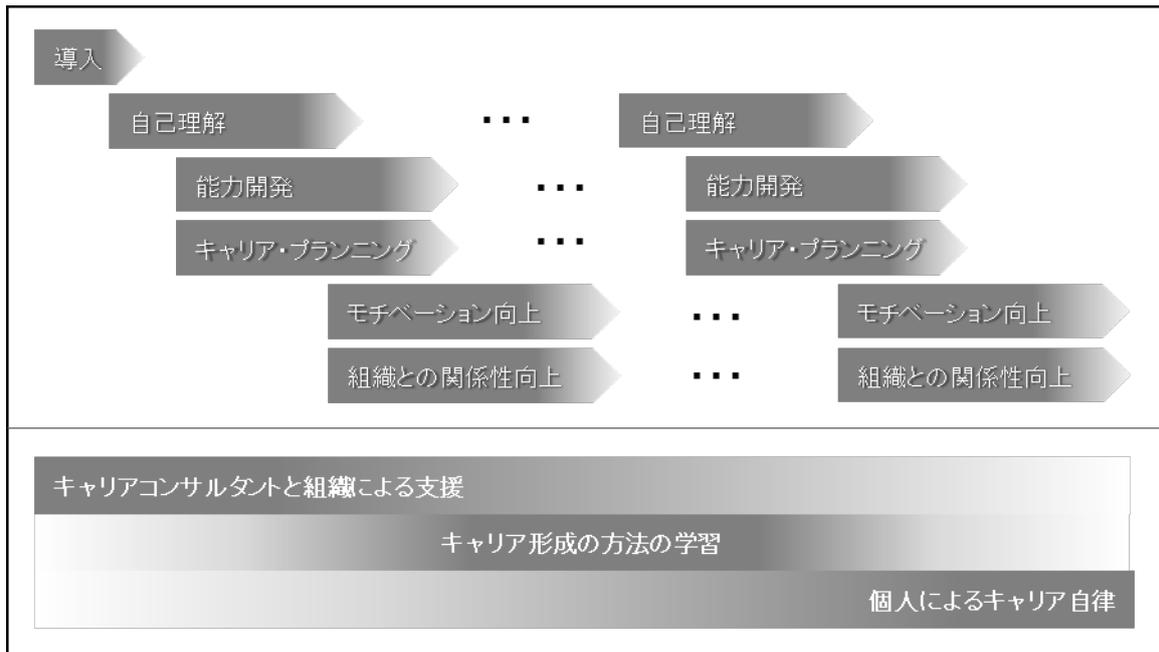
キャリア自律を踏まえると、キャリアコンサルタントや組織によるジョブ・カードの支援は個人に対する教育的な側面を持たせて、個人が徐々に独力でジョブ・カードを使いこなせるように移行させていかなければならないだろう。インタビュー調査の結果からは、キャリア自律の可能性を示す記述が見られた。

・今のジョブ・カードは、まず自分で考えることが1回できて、それでキャリアコンサルティングを受ける。
 そうなっていくと、次に面接があるのであれば、ほぼ自分で表現できるように変わるのではないかなと思う。(E氏)

個人は、目前のキャリア課題を自覚し達成するための支援を受けつつ、同時に、その過程で受けた支援方法を学習し、その支援方法を自身のキャリア形成に生かしていく必要がある。また、支援する側のキャリアコンサルタントや組織も、個人がキャリア形成を自助できるようにするための教育として実施する必要があるだろう。そのために、ジョブ・カードには、「キャリア自律のための学び」を記録する欄を設ける必要もあるだろう。

図表2-5は、キャリアコンサルタント及び組織によるキャリア形成支援から、キャリア自律へと移行する過程を示したものである。当初、個人は「自己理解」、「能力開発」、「キャリア・プランニング」、「モチベーション向上」、「組織との関係性向上」をキャリアコンサルタント及び組織の支援によって達成していくが(図表2-5、左側)、次第に、個人はキャリア形成の方法を学習し(図表2-5、中央)、自身が実施するキャリア自律(図表2-5、右側)へと至っていく。

ジョブ・カードは、キャリアコンサルタントによるキャリア形成の支援の道具から、個人によるキャリア自律の道具に移行してこそ、その本領を發揮するはずである。



図表 2-5 ジョブ・カードの活用とキャリア自律

10. まとめ

企業内におけるジョブ・カードの使用は、法的に義務づけられているわけではないが、本調査によって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と、またその活用方法が単なる職業の棚卸し以上のものであること（＝6カテゴリ）が明らかになった。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。しかし、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も検討できた。これらをもとに、企業におけるジョブ・カード活用の実態と課題、その可能性を以下にまとめた。

（1）企業におけるジョブ・カード活用には、①自己理解の促進、②キャリアコンサルティングの円滑化、③キャリア・プランニング、④モチベーション向上、⑤能力開発・人材育成、⑥組織との関係性向上の6カテゴリが考えられた（図表2-1参照）。

（2）ジョブ・カード活用の6カテゴリは、キャリアコンサルティングの流れの中で位置づけて捉えることができた（図表2-3参照）。ジョブ・カードの活用を構造的に捉えて、相談者に応じて適用する可能性が考えられた。

(3) 企業にジョブ・カードを導入するためには、経営者及び対象従業員にその用途や意味についての丁寧な説明をしたり、キャリア形成や記入方法についてのガイダンスを実施するなど、十分な説明やガイダンスをする必要があった。

(4) 企業におけるジョブ・カードは「個人と組織の適合」を媒介するツールとして活用するという新たな可能性が考えられた(図表2-4参照)。そのために企業内キャリアコンサルティングとしての守備範囲と技能の拡大が指摘された(図表2-2参照)。

(5) ジョブ・カードは、キャリアコンサルタントと組織による支援を通じて個人のキャリア形成を促進するツールだけでなく、支援を受けた経験から個人がキャリア形成の方法を学習することによってキャリア自律を実践するツールとして活用できる可能性が考えられた(図表2-5参照)。

引用文献

- American Counseling Association (2014). *ACA code of ethics*. Alexandria, VA: Author.
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子(2003)。「キャリア自律の新展開—能動性を重視したストレッチング論とは」『一橋ビジネスレビュー』51巻 1号。
- 厚生労働省(2018)。平成30年10月版ジョブ・カード講習テキスト～ジョブ・カードを活用したキャリア支援～ https://job-card.mhlw.go.jp/pdf/text_seido-H3010-all.pdf (2020年1月12日)
- Lewis, J. A., Lewis, M. D., Daniels, J. A., D'Andrea, M. J. (2003). *Community counseling: Empowerment strategies for a diverse society* (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole. (井上孝代(監)・伊藤武彦・石原静子(訳)(2006)。コミュニティカウンセリング ブレーン出版)
- 箕口雅博(2016)。コミュニティ・アプローチ社会に開かれた心理支援サービス 箕口雅博(編) コミュニティ・アプローチの実践—連携と協働とアドラー心理学(pp.13-28) 遠見書房
- 志水静香(2017)。従業員の自律とエンゲージメントを促進する企業文化—個人と組織の成長を加速させる多様な人材マネジメント— 第92回労働政策フォーラム「今後の企業の転勤のあり方について—仕事と家庭生活の両立の観点から—」
- 高橋浩・増井一(2019)。セルフ・キャリアドック入門: キャリアコンサルティングで個と組織を元気にする方法 金子書房