

第5章 「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

1. キャリア形成支援施策としてのジョブ・カード制度

本章では、「ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング」をキャリア形成支援施策の観点から検討する。

本来、ジョブ・カードは、職業能力開発促進法第15条の4第1項²⁴の規定に基づき、厚生労働大臣がその様式を定めたものである。従って、本来、人材開発行政における重要な政策的支援のツールの1つであり、キャリアコンサルティング他の関連施策と一体化して運用・活用がなされるべきものである。

特に、平成27年10月からの新ジョブ・カード制度では、ジョブ・カードを個人が生涯活用するキャリア・プランニング及び職業能力証明のツールとして普及促進することが期待されている。その一環として、「個人が履歴、職業経験の棚卸し、職業生活設計等の情報を蓄積の上、キャリアコンサルティングを受けつつジョブ・カードを作成し、訓練の受講、キャリア選択等で活用」すべく、様々な形で周知・広報がなされてきた。すなわち、本来、ジョブ・カードとキャリアコンサルティングその他の関連施策は連動すべきことが想定されてきた。

また、セルフ・キャリアドック制度²⁵について、かつてのキャリア形成助成金の制度導入コースでは、従業員に対するジョブ・カードを活用した「セルフ・キャリアドック制度」を導入・実施した場合に助成が受けられるコースが設けられていた。その後、制度の改変を経て、2019年4月1日以降、人材開発支援助成金ではその助成の支給申請を行うにあたって、キャリアコンサルティングに基づき作成したジョブ・カード一式の写しが求められるようになるなど、ますますジョブ・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関連施策の一体化した取り組みが推奨されるに至っている。

上記のとおり、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、各種助成金には密接な関連があり、連動して運用することによって所期の目的が達せられるように構想されている。

従って、ジョブ・カードのキャリア・プランニングツールとしての機能を企業領域におい

²⁴ 職業能力開発促進法第15条の4第1項「国は、労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するため、労働者の職務の経歴、職業能力その他の労働者の職業能力の開発及び向上に関する事項を明らかにする書面（次項において「職務経歴等記録書」という。）の様式を定め、その普及に努めなければならない」

²⁵ 「セルフ・キャリアドック」は、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組み、また、そのための企業内の「仕組み」のことをいう。入社時や役職登用時、育児休業からの復職時など、企業ごとに効果的なタイミングでキャリアコンサルティングを受ける機会を従業員に提供することにより、従業員の職場定着や働く意義の再認識を促すといった効果が期待されるほか、企業にとっても人材育成上の課題や従業員のキャリアに対する意識の把握、ひいては生産性向上につながるといった効果が期待されている（厚生労働省 HP より）。

て実質的・効果的に発揮するにあたっては、キャリア形成支援に係る関連施策をより密接に関連づけて検討する必要がある。まずは、そうした各種キャリア形成支援施策の相互の連関及びその具体的な活用の実態を詳しく明らかにすることを、本章では第一の目的とする。

一方、企業領域におけるキャリア・プランニングツールとしてのジョブ・カードの活用が現状で立ち遅れている背景には、ジョブ・カードを他領域で活用するのとは違った困難や課題が潜在していることが想定される。そこで、本章では、有効なキャリア形成支援のツールとして構想されながらも未だその活用が不十分である背景についても一定の知見を得たいと考えた。企業領域でジョブ・カードをキャリア・プランニングツールとして活用する際、何が活用を妨げているかを明らかにすることで、今後のジョブ・カード制度の新たな展開に向けたシーズを見出せる可能性がある。本章では、企業領域におけるキャリア・プランニングツールとしてのジョブ・カードの課題と可能性について検討することを第二の目的とする。

以上の問題意識から、本章では、ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングの多様な様相を、(1)キャリアコンサルティング、(2)ジョブ・カード本体の各シート、(3)セルフ・キャリアドック、(4)職業能力評価、(5)企業領域での活用、(6)その他の課題の6つの側面から検討を行う。検討にあたっては、ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングに関する有識者に対するインタビューの結果を、比較的、自由な観点から随時、引用し、その実態、効果、課題等について幅広く集約・整理した。全体の検討を通じた後、これら諸点の検討を受けて、企業領域におけるキャリア・プランニングツールとしてのジョブ・カードについて若干の課題と示唆を指摘する。

2. ジョブ・カードとキャリアコンサルティング

(1) キャリアコンサルティングの糸口としてのジョブ・カード

まず、キャリア形成支援施策の一環としてジョブ・カード制度を検討するにあたって、ジョブ・カードとキャリアコンサルティングは両者を組み合わせることによって所期の効果が発揮されるという指摘が多くみられた。

例えば、ジョブ・カードはキャリアコンサルティングと組み合わせることで「完結する」「役立つ」「ツールがあった方が良い」と言及されており、特に効果的であるとの指摘がみられた。

・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)

・ジョブ・カードは、キャリアコンと組み合わせて役立つと思っている。ただ、書いただけでも役立つと言う人が意外といたという感じだ。(B氏)

・面談では基本的にジョブ・カードを活用している。ボランティア的にプライベートでかかわる面談があっても、ツールがあった方がいいという認識があるのでジョブ・カードを活用している。(M氏)

両者の組み合わせが有効である理由の1つとして、キャリアコンサルティングを実施する際に「経験を聞くきっかけ」「質問の取っかかり」ができて「面談に入りやすいメリットがある」からである。

- ・だいたい抽象的なことを書く方が多いが、それは本人の経験を聴くきっかけにはなる。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。(D氏)
- ・あと、今日話したいことありますか、この50分はご自身の話したいことに基本使おうと思っていますという話をしたときに、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。(I氏)

また、ジョブ・カードがあることで「当たり」がつけやすく、「質問を続けて」いくことができるなど、クライアント本人と話をするきっかけとなる。

- ・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、ここではどういふ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。何か資格を持っていたら、その資格を今後活かしていく予定ありますか、みたいに聞いたりする。(O氏)
- ・「これを書いたことで、すごく自分が整理された」と言ってくれたので、理想的なクライアントだった。(中略)「僕、自分の気持ちが整理できました」とおっしゃっていたことから開始できたので、次の質問にも移り易く、「そこはどんなふうによろしかったらお話ししていただけますか」のように質問を続けていくことができた。(K氏)

従って、多様な対象者層に対して、時宜に応じて様々なタイミングで、ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングが行える点が指摘された。

- ・対象者もタイミングもいろいろにできる。例えば新卒のいったばかりの人が3カ月たったところでやるもよし、3年たったところでやるもよし、部署異動があった人にやるもよし、課長に昇格した人がやるもよし、あるいはこれから育休に入るという女性がやるもよし、育休から復帰した人がやるもよし。いろんな対象者にいろんなタイミングでキャリアを考えてもらうということは、働く方にとっても、会社にとっても、とてもいいと思っている。活用法については結構あるのではないか。(B氏)

(2) ジョブ・カードとキャリアコンサルティングの具体的なプロセス

具体的な相談の事例として、B氏は、次のようなプロセスを語った。ここでは、簡単な確認から始まり、ジョブ・カードを記入した感想、話したいことなどへと話を広げていくプロセスがうかがえる。

・入社して何年ですかといった話から始める。(中略)気がつくと5年とか、10年とか、20年とかたっている。なので、時には立ちどまって、これまで自分はどうやって働いてきたのか。今はどうか。これからどうなっていくのか。そのためには何か今のうちにしておくことはあるのかというのを考える時間がすごく大事になる。なので、今日はそれを一緒にやりましょうというふうに、まず何をやるかを伝える。それでジョブ・カードを書いてみてどうだったかを聞く。それから、今日は限られた45分なり、50分の中で一番話したいところはどこかを聞く。すると、過去のおさらいをしたいという方もいれば、ちょっと今、困っていることがあるという方もいる。この先のことを話したいという方もいる。(B氏)

ジョブ・カードをもとに、まずは確認を行い、そこで話の糸口をみつけ、徐々に話を本人のキャリア・プランニングへと広げていくプロセスは、他にも指摘された。

・まずはジョブ・カードを拝見させてくださいと言って預かって、このような経歴なんですねと話をする。(中略)あまり社長から説明を受けていない場合もあるので、その場合は、例えば、あなたの会社が教育訓練の研修をつくってくださったんですよと説明をする。その前段階として、今どのような気持ちなのかとか、今後こういった会社の中で訓練を受けつつ正社員になって、どのように羽ばたきたいのかとかを聞かせてくださいという話(※キャリアアップ助成金「人材育成コース」の場合)もした。(N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ど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。(L氏)

ジョブ・カードを十分に書けないクライアントもいるが、その場合も「書きづらかった」ということ、「書けていないなら書けていないこと」を、話の糸口とする。

・面倒に感じている方も中にはいる。以前面談で、事前に送っていただいたジョブ・カードがほとんど埋まっていなかったの、ちょっと書きづらかったですかと聞くと、「難しいっす」みたいに言っている二十歳くらいの男の子がいた。難しいなら当日話してもらえればそれでいいよという形で、とりあえず埋められるところだけ埋めてきてねという話をしたが、親御さんが書いたのかなというのはあった。(O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。(中略)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)

キャリアコンサルティングのクロージング（終わり）の際にも、ジョブ・カードを工夫して用いている例もあった。

・ジョブ・カードには実施者の記入欄があるが、経験者は、今日の面談内容と何か課題があれば課題、あとは励ましといったようなことを書き込む。これを書くことによって面談の内容を共有し、クロージングできる。初心者が最終確認をしないまま終わってしまうのは良くないと思っている。それを書くことで確認ができる使い方があると言いたい。終わりに持っていける。経験を積んだ人というのは、応用できる力があるとか、何か枠から外れてもいい発想が柔軟にできる人ではないかと思う。(M氏)

なお、キャリアコンサルティングの経過によっては、環境や状況に応じて、ジョブ・カードとは離れてキャリアコンサルティングへと展開する場合もある。

・助成金を取りたいというリラクゼーション会社社長の意向でサロンに行った。何店舗かで何人かの面談に行ったが、そのスタッフ達に話が通じていなかった。サロン自体がもうすぐ閉店するというのもあって、働くことへのキャリアコンサルティングよりは、その方のライフキャリアのキャリアコンサルティング的なことに切りかえたりすることもあった。店舗へ行っても話がしっかりと通じていないことを実感した。マイナスなイメージから始まり「何をしに来たの？」という空気を出している方もいらした。その方には説明し、理解していただいた。「わかりました」と言って、関係構築ができた後はいろいろな話が聞き出せた。(K氏)

・「キャリアコンなんて必要ない」という態度の人もいたが、少しずつ思いや考えを引き出した。少しの困難さを感じつつ、「では、今ここの店舗での将来ではなく、5年後、10年後の先まで一緒に少し整理していきましょう」というように話を進めていった。好きなこととか、ご自身のプランを考えることはありますかという質問に切りかえていった。「何をやるの、誰？」という感じで始まった事や、場所が施術するベッドの横での面談だったりということはあったが、場所は全然構わないで始めましょうとお伝えした。(K氏)

ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングの有効性について整理すると、以下のとおりである。第一にジョブ・カードが話の起点として有効であり、従って「関係構築に負担がかからない」こと、第二に、ジョブ・カードによって事前に話の内容が整理されるために効果的な相談が可能となること、第三に、ジョブ・カードが半構造化されているため、キャリアコンサルティングのプロセス全体を一定の標準的な範囲内に収めることができること等である。

・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。(M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・カードを書いているパターンいないパターンでは全然違う。記入済だとそこから話を広げていけるが、書いていないと何もわからない。一番の違いは、クライアントの心構えが全然違う。ご自身がジョブ・カードを書くことで気持ちや考えが整理されている。(K氏)

・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。(I氏)

(3) キャリアコンサルティングにおけるジョブ・カードの効果

全般的にジョブ・カードがあるため、キャリアコンサルタントの側でも、クライアントの話をよく聞くことができるという感触があることが指摘された。

・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。(M氏)

・ジョブ・カードがあることによって、指示的になるのを抑制してくれ、幅ひろい観点で会話ができる。(I氏)

・初心者の場合はジョブ・カードがないと不安というのがまずある。なので、ジョブ・カードあることで不安感が払拭でき、私はキャリアコンサルティングをやっているんだという気持ちができる。(E氏)

そのため、ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングに対して、少なくともキャリアコンサルタントの側では、ある程度、効果的であるという実感がある。

・ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングは効果があると思っている。(B氏)

・個人にとっては、ジョブ・カードは間違いなく役に立ち、利用する効果があると思う。(H氏)

・従業員の方は非常に喜んでいて。この時はキャリアプランシートとか職歴とかを使ってやったが、皆さん初めてだと言ってすごく喜んでくれた。(L氏)

・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

エ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)

また、実際に効果測定を行っている場合も「役に立った」「良かった」という結果が得られている。

- ・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)
- ・3年間の面談で会った方々は、それまでの職業人生においてもいろいろ上手く行かないと考える時期もあったと思うが、ジョブ・カードを書いて頂きキャリアコンサルティングが終わった後は、すごく良かったというアンケートの回答が大半であった。(H氏)

ただし、ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングでは、ジョブ・カードはあくまでツールであり、むしろ本質的には1対1の面談が重要である旨が指摘された。

- ・ジョブ・カードの要はキャリアコンサルティングだと思う(H氏)
- ・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。私はキャリアコンサルタントとして、自身ではそう位置付けている。(B氏)
- ・ジョブ・カードを使ったからというのは少し置いておいても、面談自体の効果というのは、ほぼ100%だと思っている。「いや、この時間無駄だったよ」という声は聞いたことがない。それは建前かもしれないが、表情などを見ても実感する。声としては「楽になった、すっきりした、未来が見えてくる」とか、そういう感じだ。(M氏)
- ・極端な言い方をすると、ツールは何でも良い。それなりにしっかりまとまったものであれば。ただジョブ・カードは、そういう意味ではしっかりと練られている。スタンダード化されているものだから、当然使い勝手が一番いいところだ。(C氏)

また、ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルタント側の技量が求められることが指摘された。

- ・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。(B氏)
- ・やはりジョブ・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)

3. ジョブ・カード本体に関する指摘

(1) ジョブ・カードの様式について

ジョブ・カード制度の主たる部分を構成するジョブ・カード本体については、これが一定の様式、枠組み、フレームを持っている点が評価されるという指摘がある。

- ・ジョブ・カードは、私たちの事業でも、こういうフレームはあった方が良くと思うので、そういう意味では活用している。汎用的に使われているいろんなフォーマットがあるので、ジョブ・カードもその1つだ。(C氏)
- ・職務経歴書は受験者が自由な書式で書いてくるので見比べるのが非常に大変。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。(中略)私は、ある程度同じツールで表現させる方が公正であり、公平な判断とかできないかなというのも、自分の考えとしてはある。(E氏)
- ・あと、共通エントリーシートとして使えることをもっとPRすべきである。エントリーシートをつくるだけで苦労している学生は沢山いるし、コピペしている学生も沢山いるから、1枚のジョブ・カードをきちんと作れば良いという風にしてあげたらいい。(H氏)

特に、これが公的な施策としての裏付けのある様式であることが重要である点を、C氏及びF氏は強調した。

- ・いろいろなフォーマットがあるが公的にスタンダード化されたものなので、クライアントに、これを作りましょうという説得力もある。(C氏)
- ・キャリアコンサルティングにしてもジョブ・カードにしても、行政の施策なのでニュートラルにつくってあると思う。(F氏)
- ・「理論・理屈で証明もある。行政としても取り組んでる」。これは、とても説得力を持つ。行政でこれを高めていって、企業にも役立つようにしようとしてくれるのは、とても助かる。(F氏)

個別のシートそのものに関する指摘も多くみられた。まず、新ジョブ・カードで様式が更新された「キャリア・プランシート」については、価値観、能力、強みといった項目ごとに分けて書けるようになったことで活用しやすくなったことが指摘されている。

- ・言語化することはクライアントにとってみるとすごく難しいことである。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のと同様に、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見て初めて気づくこともある。(I氏)
- ・キャリア・プランシートについて言えば、価値観とか、能力、強みとか、項目にタイトルがついているので、そのくくりで話をしやすい。いろんな話をしていく中で自己理解があって、自分の能力、強みがどこにある、価値観が一体どんなふうにあるんだろうとかは整理しやすくなると思う。(M氏)

また、「職業能力証明シート」にも言及したことがある。これはジョブ・カードをキャリア・プランニングのために活用するとしても、やはり「職業能力証明」のシートは有効に活用し得ることを述べたものと解釈することができる。

・単純に言うと、ジョブ・カードを普及するのであれば、いわゆる「職業能力証明シート」の実務評価の企業内での使い方を丁寧に教えてあげるのが一番良いのではないか。ジョブ・カードとは何かといえば、「職業能力評価基準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。あるいは上司としても、本人に対する期待を説明できる。(J氏)

(2) 「キャリア・プラン作成補助シート」について

2018年より導入された「キャリア・プラン作成補助シート」に関する言及もみられた。「キャリア・プラン作成補助シート（在職者用）」は、「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、印象に強く残っている経験・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、極めて多岐にわたる事項について内省を深め、考察し、記述するプロセスを含む。

そのため、書きやすい点、そのままキャリア・プランシートに反映できる点、丸印などをつけて容易に作成できる点が評価されていた。なかでも特に、選択式で丸印などをつけて記入の補助がなされる点が効果的である旨、指摘された。

・補助シートを用いると、いきなり書くというより、丸印などをつけていって「ああ、そうなんだ、自分って」というところから始まっていきやすい。ガイダンスとセットにすることで、記入に当たって説明をし、全体の基礎の部分ぐらいを書いてもらい、残りを宿題にすると、次の面談のときに「どうですか、その後しっかり書けました？」と導入できる。(M氏)

・あとはジョブ・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とか、反対に、自己肯定感高いんだとか、そういうところを判断できる。(O氏)

あわせて、キャリア・プラン作成補助シートにある「ライフラインチャート」も、キャリアコンサルタントがよく用いるツールであり、様々な活用方法が指摘された。

・皆さんが企業の中で使っているのを見ると、意外とキャリアプランの作成補助シート、キャリアカーブ、ライフラインチャート等々が使われている。あとは価値観とかスキルといったシートも使われている傾向がある。(L氏)

- ・ライフラインチャートを書かせた後その中のキーワード3つぐらいについて、「この時にどんなことがありましたかとか」、あるいは、「このキーワードの中であなたが特にいいと思うものはどれですか」とか、「それはいつ頃ですか」、「それを記入してみてください」と話かけながらカウンセリングをする。(J氏)
- ・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)

その他、F氏は、グループワーク形式でキャリア・プラン作成補助シートを使用する場合について詳しく言及した。

- ・ジョブ・カードを活用してグループワークをするグループカウンセリング的な感じになる。最初は、ライフラインチャートで、主な経験・出来事というところを話しながらやった。次に、自分のタイプとかなを選択してもらった。ここも結構ワークに力を入れて、お互い話した後に、やってみての感想とかをたくさん聞いた。そうすると、「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)

(3) ジョブ・カード本体の長所・効果

ジョブ・カードそのものに、いくつかの利点、長所、効果があることが指摘された。

第一に、当初から想定されているとおり、ジョブ・カードには自らのキャリアを振り返り、自己分析を促し、自己理解を深める効果があると指摘されている。

- ・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。(E氏)
- ・例えば、50歳の間がキャリアの棚卸しをする際には、まずは全部埋めてみましょうと言う。その中で自分の強みや特徴が見えてくる。ジョブ・カードもそうだし、その他、いろいろなキャリアのシート類も、結局は個人が気づいたり、デザインをしていくためのツールだ。別にここで何かがあるのすごく決まるわけではなく、整理したり、考えたりする材料だ。それ以外の何物でもない。(C氏)
- ・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)

これは、ジョブ・カードを書くという作業を通じて、自ら改めて思い出したり振り返ったりする必要が生じるからである。結果的に自らを客観化することができ、自己理解につながっていく。

- ・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。ただ、最初から一人で書くことは難しい。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)
- ・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。(H氏)
- ・ただ、後から見たときに、そういえば何年か前はこんなふうに使っていたんだとか、そう思ったときに、じゃあ今行動を起こしてみようとか、今振り返ってみて、これもう全然違うな、ちょっと書き直そうみたいなふうに、書き直してみても、思い起こすというか、自分の中で振り返りみたいなことはできるかなと思う。(O氏)

特に、ジョブ・カードは、自分を振り返る機会を持たなかった人にとって効果的であると指摘された。

- ・あまり従業員のキャリアを振り返る機会を持たない会社や振り返る機会がなかった従業員に対して、キャリアコンサルティングを行うときには効果的であると思う。(I氏)
- ・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、どうだったかと聞くと、「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)
- ・民間の世界は網羅されているようで、扱っているのは、実はごく一部の市場価値の高い人たちの流動だ。だから、そうではない一般の人やローキャリアの人たちは、民間ではサポートできてないと思う。それをやっているのはハローワークであり、厚労省であり、そういうすみ分けかと思う。ジョブ・カードはそういう意味では、そのゾーンも含めた汎用的な日本の国民のツールになるのではないか。(C氏)

第二に、ジョブ・カードを活用することで自己分析ができ、自己理解が深まることから、「何をしたいのかを考えられる」「今後の人生設計を考える」「キャリア・プランを考える」といった将来の自分の可能性を把握し、ジョブ・カードの本来の目的の1つである「生涯を通じたキャリア・プランニングのツール」に有効に活用することができる。

- ・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と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)
- ・本人用のシートが別にあって、それを印刷したものをもとに、この場でいろいろこれを使って話をしたり、キャリア・プランを考えたり、強みを考えたりということは、よくやる。(M氏)

ジョブ・カードを活用することによって、将来のキャリア・プランに目を向けやすくなるため「モチベーションが上がる」「元気になる」ということも指摘された。

- ・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。(D氏)
- ・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)
- ・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。(L氏)
- ・社長にインタビューすると、会社全体が活性化されたという意見があり。スタッフ自身がやる気が出たのが感じられるというのは聞く。自分のことを会社が考えてくれて、こういう機会を持ってくれたのだという思いをクライアントは持つ様だ。その思いが仕事に現れる。(K氏)

第三に、ジョブ・カードを介して様々なコミュニケーションが可能となるという点も指摘された。ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングに効果がある理由は、キャリアコンサルティングを行うにあたって何らかのツールがあった方がスムーズに進めることができるためである。

- ・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、いろいろ理解をしてもらの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。(C氏)
- ・キャリア・プランシートは自己理解を見える化するもので、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)
- ・見える化できると言語化できる。その言語化が、先ほどの例で言ったように、コミュニケーションの活性化につながる。(L氏)
- ・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)

以上をまとめると、①自己理解、②キャリア・プランニング、③面談（相談）時の共通理解などが、ジョブ・カードそのものに備わる機能と言える。

4. セルフ・キャリアドックとジョブ・カード

セルフ・キャリアドックとジョブ・カードの関連についても、インタビューに回答した多くの有識者が言及した。

これは、企業内でジョブ・カードもしくはジョブ・カードに準拠した様式を活用したキャリアコンサルティングが行われた場合、直近で多くの割合を占めるのはセルフ・キャリアドックに関連するものであることによる。

- ・今、話したセルフ・キャリアドックでは、全てジョブ・カードを活用している。導入では、全員にジョブ・カードを書いてもらっている。(N氏)
- ・キャリアコンサルティングの面談シートとして、今、セルフ・キャリアドックではジョブ・カード準拠様式を使っている。ジョブ・カードと同じような内容を入れて使っている。(I氏)
- ・きちんとカウンセリングをする場所を確保するのが大事になる。誰がするのか、いつどこでするのか。そのときに、例えばセルフ・キャリアドックだと、ジョブ・カードを使うこともあるし、研修で書き込んだものを持ってきてくださることもある。(D氏)

別の角度からは、逆に、ジョブ・カード、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドックが相互に関連づいていなければ、単体ではうまく機能しないという趣旨の発言もみられた。

- ・セルフ・キャリアドックもそうだが、ああいう形できちんと位置づけをしっかりと、どういう層にいつどんな形でキャリアカウンセリングするのかという、そういうものがないと、ジョブ・カードを使って少し時間があるからするという感じだと、全く体系的にはできない。(D氏)

特に、セルフ・キャリアドックのキャリアコンサルティング面談において、ジョブ・カードを必須とするのは、セルフ・キャリアドックの場合、キャリアコンサルティング面談に訪れるクライアントが、必ずしもキャリアコンサルティングを希望している場合ばかりではないことによる。そのため、話の発端としてジョブ・カードの記載事項が重要となる。

- ・純粋なセルフ・キャリアドック制度では、先の事例のような「何も問題ありません、以上」といったことが起こる。そのときに初心者の方にとって、ジョブ・カードがあるのは話の取っかかりになる。ただただキャリアを振り返っていただくだけでも、まずは意味がある。そのときにジョブ・カードがあるのはすばらしい。(N氏)

具体的な運用としては、次のとおりである。主には、セルフ・キャリアドックで行うキャリア研修（ガイダンスセミナー等）でジョブ・カードの記入を求める。

- ・セルフ・キャリアドックでは、ガイダンスセミナーを行っている。キャリアについて振り返ったこともなければ、キャリア形成の施策も行っていない会社の場合、このセミナーによってキャリアコンサルティング面談の前に職業人生を振り返る機会をつくっている。面談は1時間で1回だけのため、

効果的に行うためにも行っている。(I氏)

- ・面談と研修をセットにする企業が多く、常にやっているところは、ガイダンスをやって、面談をやって、研修をやっている。(M氏)
- ・ガイダンスは、数人から何十人単位で実施する。最大で70人ぐらいに実施したこともある。ガイダンスでは趣旨の説明だったり、目的の話をしたり、書き方の説明をしたりという部分に時間をとられる。(M氏)
- ・研修があると余計しっかり書く。研修で講師1人対受講者20名とした場合、講師1人対受講者1人が20集まったイメージで研修をすすめ、その研修終了2か月後、再び改めての1対1で会う感じ。(D氏)

または、セルフ・キャリアドックの枠内で実施されるキャリアコンサルティング面談に先立って、事前にジョブ・カードを記入するように求める。

- ・面談の際、ジョブ・カードはマストにしている。ジョブ・カードがある方が話がスムーズに進むので、助成金コンサルの方に言っていただいて、事前にいただけるようにした。すかさずかな方は正直いたが。(O氏)
- ・事前に記入しておいてもらった上で、できる限り事前に拝見して、難しい場合は当日に本人が記入したりした。企業の中に個室があれば個室でやったし、ない場合は喫茶店で待ち合わせをして、最低50分ということをやった。(N氏)
- ・例えば新入社員の皆さんの研修で、2か月後のこの辺に会いますというふうに言っている。それまでに書いてきてくださいと言う。だいたいは自分で書いてくる。(D氏)

このセルフ・キャリアドック、キャリアコンサルティング、ジョブ・カードの三者は助成金を媒介に結びついており、そのためセルフ・キャリアドックの話の流れで助成金に関する言及もみられた。

- ・ジョブ・カードをつかう場面はもう1つあって、企業の制度導入に使うための助成金。その制度の1つがセルフ・キャリアドック制度を導入するというものだった。(中略)ほかにも、例えば、教育訓練休暇の制度とか、いろんな制度への助成があり、複数導入してもよかったが、その中でずばりセルフ・キャリアドック制度の導入の助成金があった。(N氏)
- ・社労士の方から、セルフ・キャリアドックの助成金のために協力してくれと言われたときも、ジョブ・カードをすごく活用していた。面談をする前にジョブ・カードを、面談対象者の方にお送りして、事前に書いてもらった。「このたび助成金の関係もあって、キャリアドック制度をやることになりました。ついてはキャリアコンサルタントの方が来るので、これを書いておいてください」ということを企業の上の方から対象者に言ってもらう。(L氏)
- ・当時の私はまだ勉強中だったので、キャリアコンサルタントの仕事内容知識が十分ではなく、助成金コンサルタントがどのようなお仕事を生業にしているかもわからなかった。助成金の種類を

教えてもらおうと、「セルフ・キャリアドック」というのがあり、それを申請している企業にキャリアコンサルタントとしての仕事があると言われた。(K氏)

特に、中小企業を対象としたセルフ・キャリアドックについては、その実施にあたって助成金が重要な要素となっていることも指摘された。

- ・今までジョブ・カード 面談でおつきあいがあった企業は中小が100%。助成金絡みの場合、社員数が少ないほど、例えば5万円の効果が企業にとって大きい。少ないところは3人、多いところは40~50人ぐらい。顔がわかるぐらいの規模で、あ、そうだそうだ、この人だった、去年も会ったなみたいなことが思い出せる規模。(B氏)
- ・あとは、いわゆる補助金、助成金。中小はやっぱ問題になる。中小の社員の方が数が多い。(C氏)
- ・2017年初めから2018年中頃まで、2、3人の会社から、大きいところで4、50人の会社でトータル30人ぐらいの面談を経験した。助成金メインの会社が多かったが、人材育成の視点で考えている企業もあった。助成金目的なのか、人材目的、人材育成が目的なのか、会社によってカラーが違うというはある。ただ面談をやってくればそれでいいという所もある。(O氏)

そのため助成金の要件が変化する際には、この三者のバランスが崩れることも指摘された。

- ・内容に興味があるというより、助成金がもらえるし、やることになったから、ではお願いしますと言われて人が次から次へと面談に来ただけ。それで終わったら、御苦労さまで終わりだ。感触では、従業員はすごく喜ぶ。しかし組織の方は、まあお金が出るからやるが、結果には大して関心もない。喜んでいたという声は聞こえてくるが、それを組織の制度的なものとしてやっていこうというのには、なかなか結び付きにくい。(L氏)

ただし、助成金の終了後もセルフ・キャリアドック、キャリアコンサルティング、ジョブ・カードを継続している企業、事業所もあり、その点、所期の目標を達成している面がある。

- ・補助金があるときは相談には乗ってくれたが、なくなったら元の木阿弥というのは無責任だと思う。実際にはセルフ・キャリアドックからキャリアカウンセリングの継続に至っているところもあると聞いていて、きっかけとしてよかったと思う。(G氏)
- ・就業規則に今後も継続してセルフ・キャリアドックをやるというのがあったので、それを守っている会社が今も依頼をくださる。また、やってみたら、とてもよかったので、翌年からは自腹を切って会社がお金を払ってやるという企業も幾つかある。(B氏)
- ・セルフ・キャリアドックの助成金がなくなり、助成金目当てという言葉が適切かわからないが、そういう時代が確かにあった。今はそのような話が出てくることはごくごくまれである。助成金が欲しいからという話はない。やはり育成のためであり、活性化のためであり、いろんな業績のためという成果の部分に焦点を当てたニーズを持っている企業が多い。(M氏)

・きっかけは助成金だったけれども、やってみて、「本当にいいね、これ」と言って、お金は出なくても、これは回していくよという企業もあるにはある。なので、そういうニーズがある企業を、フリーランスのキャリアコンや社労士がどうやって探せるか、また提案の機会をいただけるかだと思う。(N氏)

また、セルフ・キャリアドックの推進に伴って、キャリアコンサルタントが企業と深い関わりあいを持つ中で、より企業へのフィードバック・報告に工夫がなされるようになっており、企業との関わり方がより洗練されたものに進展している。

・今のセルフ・キャリアドックになって、そういうフィードバックが受けられる。自分たちだけでは、人事も含めて見えなかったことが見えてくる。そういうことに対して価値というか、ありがたみというか、そういうのはかなり出てきている。助成金の面談ではフィードバックまではやらなかった。(L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。(M氏)

より具体的には、フィードバック・報告は次のように行われる。

・フィードバックとしては、名前は伏せて、こういう会話があって、こういうところから、こういう方とお見受けしましたという「見立て」と、「育成上のポイント」という形で、言っていたことに対して見立て、それに対する育成上の働きかけみたいな形で、レポートをまとめた。この方はこういうところに喜びを感じるようだとか、この方はこういったところにモチベーションが下がってしまうところが見受けられるので、例えば、ネガティブなことを伝える前には必ずポジティブなことを先に言ってほしいとか、ネガティブなことだけで終わらせないでほしいですとか。誰にでも言えることと言ってしまうと、それはそうなのかもしれないが、企業のトップの方が必ずしも育成に詳しいわけではないので、その辺のポイントをレポートにまとめた。それほどすごい手間がかかたった感じはない。例えば5人分つくるのに1日程度。詳細な内容にはふれず、ひとり1,000字前後くらいでまとめた。(O氏)

・2018年からのセルフ・キャリアドックでは、企業に対してこういう課題が見えた、相談内容からコミュニケーション活性化が必要だ、評価制度の公平・公正など、こんなことをやっていかないといけないという報告・提案をする実施プロセスになっている。自分たちがやらなければいけないことが見えてきて組織としてはありがたい。という声が多く聞かれる。(L氏)

また、M氏の発言にあるように、その他、様々な形でセルフ・キャリアドックとジョブ・カード、キャリアコンサルティング面談を組み合わせ、各企業の実情にあわせて具体的な提案を行って実践を行っていることが指摘されている。

・セルフ・キャリアドックで入るときは、その企業で利用しているキャリア・プランニングシートを使う

こともある。内容的にはジョブ・カードと共通するものが多いが、量が多いシートを利用している企業は、負担感が出てしまうというか、面倒ではないかと思うことがある。そういった時にはジョブ・カードはカスタマイズができるので、これもどうですかと提案する場合もある。(M氏)

- ・基本的にはセルフ・キャリアドックだが、ただ、セルフ・キャリアドックをやりたいとは言わないこともある。有効とされる面談があって、ジョブ・カードというツールがあって、こんな効果が見込まれるがいかがですかというケースもある。セルフ・キャリアドックを導入してはどうですかというケースと内容は一緒に、大きな違いはない。(M氏)

5. 職業能力評価とジョブ・カード

ジョブ・カードの重要な機能は「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」であるが、本来、ジョブ・カード施策は他の関連施策とあわせて職業能力開発政策の一翼を担うものであり、ジョブ・カードを職業能力開発政策の視点から捉えた指摘がみられた。

- ・企業の中でジョブ・カードを使うニーズは何か、もっと具体的な、例えば、職業能力開発ツール、職業能力開発の支援のためのツールとした方が使いやすいのではないかという気がする。(A氏)

特に、A氏は、様々な留保条件を付けながらも、企業現場においては具体的な能力開発の支援が重要である可能性を指摘している。

- ・ジョブ・カードを考えたとき、あまりキャリアカウンセリング的な視点に行かずに、能力開発ツールと言った方が変な誤解も生まれない。そのことで振り回される人も少なくなるのではないかと思うこともある。(A氏)
- ・企業領域で我々がやろうとしていることが、中途半端にキャリアカウンセリングかどうかの議論はあまりしない方がいいんじゃないかなと思う。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)

これは、企業内でのいわゆるキャリアカウンセリングは、社内の人事担当者との関係性が「多重になってしまう」(カウンセラーでありながら上司でもある等=多重関係)ためである。

- ・それから場所で言うと、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)
- ・だから能力開発を支援することに絞れば、そこはあまり問題にならない気がする。会社の中でそういうことを支援するというので良い。場所は社内で、今の話だと別に相談室などを設けなくてもいい。それこそ上司がやってあげてもいい。(A氏)

ただし、その場合も、当然ながら、ジョブ・カードを活用するにあたってはキャリアコンサルティングも不可欠であり、その重要性については強調された。

・冒頭、ジョブ・カードは能力開発のツールとして割り切った使い方の方がいいと言ったが、仮にそうだとすると、それとは別にキャリアカウンセリングもないとだめだ。(中略)この2つをごちゃごちゃにするのではなく、切り分けて捉えるというのがあると思う。こっちで使う場合もあれば、あっちで使う場合もある。(A氏)

さらに、J氏は、企業内の職業能力開発と関連づけてジョブ・カード制度の意義を指摘した。特に、既にある各種の取り組み、例えば、「事業内職業能力開発計画」「職業能力評価基準」「実践型人材養成システム」「訓練前キャリアコンサルティング」等を組み合わせることによって、十分に意義ある能力開発の仕組みを企業内に設けることができることを指摘している。

・まず最初に、経営ビジョンに基づく人材育成の方針を事業内職業能力開発計画というかたちで紙に書きましょう。2番目に、求める人材像の職業能力と評価の基準は、仕事の見える化、納得性のある評価基準ということで、職業能力評価基準をやってみませんか。そして、能力開発を支援するための全体像を教育訓練体系で置いて、要はOJTとOFF-JTというのはちゃんと意味があるので、それをカリキュラムに落としやりませんか、ということだ。最終的には、個別カリキュラムの作り方は、モデルのカリキュラムがあるんだから、それをうまく使えばいい。これを人材開発・研修専門会社にお問い合わせるとものすごいお金がかかるが、国が用意した基盤をうまく活用して自社ですれば、費用はそんなにかからない。もちろん集中的に時間はかかることになるが。(J氏)

実際、中小企業において社内の能力評価制度を、キャリアコンサルタントが働きかけて作った例もあることが指摘されている。

・ある中小企業では、キャリアコンの働きかけで会社がジョブ・カードを使った評価制度作りに前向きに取り組む、皆で評価制度を作り上げるプロジェクトが立ち上がり、「皆で作った制度だ」と結束が高まって良かったという話も聞いた。(B氏)

また、職業能力開発とジョブ・カードの関連を考えた場合、ジョブ・カードを有効活用することによって、職場内の上司部下の面談が促進される、または、そうした目的で活用することができることを指摘した場合もある。

・職業能力評価票は人事制度を作っていく部署で大いに活用できるだろうし、本人が自己チェックしてきたシートを上司面談で使って貰うのも良いだろう。(B氏)
・上司と部下の面談においても、ジョブ・カードの活用が可能だと思う。私は前職でジョブ・カード様式に似たシートを使用していた。1年間の職務経験等を毎年書き足していくのである。本人が会

社に在籍している間は、その記録を持ってもらうことで、いつからどんな仕事をして、どんな経験したかを書き込むシートである。このようなシートを作成していない会社では、ジョブ・カードを使用することにより、様々な機会に使える要素がある。(I氏)

- ・私自身が随分苦勞したことには「上司と部下の間でのキャリア面談」で、上司としてキャリアについて話ができないことである。3～5年後ぐらいのキャリアについて、たとえば、「どんなことができるようになりたいか、この次はどんな仕事をしてみたいか」ぐらいの話をして欲しいと人事からは要請されるが、上司はそれがなかなかできない。なぜできないかを考えてみると、キャリアについて何も話す土台がないからではないだろうか。上司が部下とキャリアについて話し合う土台になる情報を提供するという意味でも、ジョブ・カードが使えると思う。(I氏)
- ・データベース上で管理・更新できる形にできたら良いと思う。例えば、従業員の方が今回こういうプロジェクトをやってこういう成果が身についたというのを、半期に1回とか、クォーターに1回とか、上司と面談をする。期末面談や査定面談とか、そういうのがあると思うので、そのときに振り返られるようにデータベースに残しておく。(O氏)

ただし、上述の上司部下のキャリア面談での活用は、会社内部のことは、会社内部の人間しか分からないという疑念と表裏一体のものである。例えば、企業外から関わるキャリアコンサルタントによるジョブ・カードの活用と、企業内で人事や上司が中心になってジョブ・カードを活用する場合を大きく分けて考える必要があることも指摘されている。

- ・キャリアコンサルタントは、全部の業種に関してそこまで入って行って、企業コンサルをやる力がつくような養成はまだされていない。それは本当に私たちの仕事か。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。もちろん、そうしたスキルを持ったキャリアコンが育つことには大いに賛成だが、ジョブ・カードのシートによっては、会社をよく知っている人事や上司が中心になって活用していただく方が良いものもあると思う。(B氏)

従って、能力評価を行うという機能が、キャリアコンサルティングと齟齬を来すという意見もある。

- ・クライアントを評価し、ジャッジを下すといったことは、キャリアコンサルティング意義にも目的にも合致していないと思う。それを迫られて現場で戸惑うキャリアコンが多いのではないか。(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すごく目が粗い。結果、会社としては独自のものを使うことになる。この部分で訴求できるのはそうした評価基準の明文

化などを全く持っていない中小企業にとどまっている。職務能力評価という側面を進めるにはちよつと無理がある。この部分は、最大の弱点だと思う。(H氏)

以上、総じて、(1)ジョブ・カードをキャリア・プランニングの目的から企業内で活用するにあたっては職業能力の評価は一定の重みをもつこと、(2)その際、事業内職業能力開発計画、職業能力評価基準といった人材開発行政において既に用意されている各種の制度を用いることが有効であること、(3)そうした取り組みを通じて企業内の上司部下の面談等の促進される可能性があることが指摘された。

6. 企業領域でのジョブ・カードの活用

(1) 企業にとってのメリットの重要性

ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングを考えるにあたって、重要な課題は、企業内での活用である。

- ・対個人には非常に良い制度だが、企業側でどのように使ってもらえるかが難しい。(H氏)
- ・個人の面談ということに対しては、ジョブ・カードは非常にいいものだと思う。そこから先、では企業で採用するかといったときに、そこが問題になる。(L氏)
- ・企業内で使うとなると、相当違った戦略をもっと考えて企業側にアプローチしていかないとなかなか簡単ではない。(C氏)

特に、企業と個人の双方にとってメリットがあることを考える必要がある。

- ・一番取りかからなければならないのは、継続性ということである。では、継続性のキーはどこにあるかという、企業のメリットと在職者や求職者のメリットが共にある事。双方のウィン・ウィンの関係をどう生み出していくかが課題である。(H氏)

それは、基本的にジョブ・カードは企業内で使われないという懐疑的な見方があるからである。特に、企業の現状において、既に企業内の仕組みがあるため、あえて「ジョブ・カード」を使用するメリットがないという点が指摘されている。また、人材情報の管理のために利用できるものが多々ある中、コストをかけてジョブ・カードを使用するメリットがないと指摘されている。

- ・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。しかし、紙では使いづらい。だからそれを電子化、データベース化している。そうしたシステムを提供する企業もある。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。まして紙ベースでも電子データでも履歴をとっていないところはそもそもジョブ・カードを使わない。(G氏)

・会社として人材情報の管理のために利用できるものはジョブ・カード以外にもたくさんあるから、それを使う。また、ジョブ・カードを使うと言ったときに個人情報保護の観点から、とても面倒なことが発生する。だからコストがかかる。コストをかけたわりにジョブ・カードの書式の内容が、社内での人材情報管理に使えるかという使いようがないので、多分使わない。(G氏)

そのため、企業領域におけるジョブ・カードの活用を、キャリア・プランニングツールの視点から考えるにあたっては、企業内で活用するメリットを検討し、企業側の問題や課題を解決できるツールであると打ち出すことが必要となる。特に「企業にメリットを出す」「企業にとって役に立つ」「人材に関する経営課題をクリアする」といった何らかの形での企業にとってのメリットが必要となると指摘された。

・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)

・企業にとってこういう問題や課題が見える、もしくは企業にとって役に立つ、整理できるといったシートは喜ばれる。企業にとって役に立たない、ただ単に個人が元気になるだけであれば、キャリアコンサルタントと従業員と2人の間でやってくれればよいとなる。(L氏)

・人材に関する経営課題をクリアするためにはジョブ・カードの施策はお手ごろだとの説明を実施した。簡単に言うと、人材に関しての中小企業の悩みとその対応を、採用、定着、成長という人事で言う3つのポイントで整理したものだ。(J氏)

・ストレートにやると、企業を出る話になる。プランニングの話になったとき、企業を出る話になる。なので、いかにそれを企業の中で彼らの定着と価値向上に役立てるかというところがもう少しあれば、キャリアコンサルティングの活動が会社の事業価値そのものに直結する。(F氏)

(2) 企業内における具体的な活用

具体的に企業内におけるキャリア・プランニングツールとしてジョブ・カードを活用し、キャリアコンサルティングを実施するにあたっては、いくつかの方法が指摘された。

例えば、企業内での活用にはいくつか分類することができる。まず、「面接ツール」として活用するか、「人事管理のコア」として活用するかという観点がある。

・ジョブ・カードを企業に入れるというのは、単に面接ツールなのか、それとも、その後の人事管理のコアにしていくのかによって全然その戦略が違ってくる。後者だとしたら、それは相当いろいろなことを考えていかないと、そう簡単には入らない。(C氏)

同様に、ジョブ・カードの推進を手がけているH氏は、「採用」「在職者の評価」「キャリアコンサルティング」「有期雇用型訓練」の4つの目的を指摘している。

・もっと企業全般にこの制度を知ってもらい、使ってもらいたいと考えている。使い方としては、採

用のときに使っていただくのが1つ、在職者の評価として使うのが2つで、ジョブ・カードをキャリアコンサルティングの制度として使ってもらうのが3つ。この3つの普及推進を現在進めている。今は、上記の3つの目的のほか、有期雇用型訓練のキャリアコンサルティングを加え、4つの目的でジョブ・カードを使うことができることを PR している。ジョブ・カードを使ったキャリアコンサルティングでできることとして、採用強化や職業能力評価、定着支援などをキーワードにしている。(H氏)

また、対象層によって分類することも可能であり、M氏は、「新入社員」「若年層」「女性」「新任管理職」「シニア層」「5年目」「10年目」のように、対象をいくつかの層に区切って説明している。また、それぞれの対象者層ごとに実施の目的も指摘しており、若年層や新入社員であれば「リテンション支援」、新任管理職であれば「戸惑いに関する面談」、シニア層であれば「セカンドキャリア」などを指摘している。

・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場合、その対象者や実施内容は様々である。新入社員に限って実施しているところもあれば、若年層、女性に絞って、新任管理職、シニア層といった区分で実施しているところもある。5年目、10年目のように年次で分けていたり、職種ごとに分けていたりするケースもある。若年層や新入社員向けでは、定着支援という色合いで離職しないためのリテンション支援の要望が多い。新任の管理職では、戸惑いにつぶかるケースが多いので、面談をして、自己効力感を確認する。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)

一方で、採用、転職、就職、登録（人材派遣登録）など、入職時に必要なツールとしての性格に言及した場合もある。

・本人がいつ入力するかといったら、経歴が必要になるときなので多くの場合、転職を考える時に入力することになりそう。(中略)人生2回転職をすればこのトランジションのところで使えるものとしてジョブ・カードが使えるということなら個人には利用されるかもしれない。(G氏)

・例えば転職するときに、必要な情報を引っ張ってきて、職務経歴書をアップデートする。(O氏)

・登録時のインタビューでジョブ・カードを使うときは、質問の項目が決まっていて、例えば強みを聞くとか、弱みを聞くとかというのがある。(E氏)

・ジョブ・カードに欠点ないと言ったが、実は幾つかある。例えば、採用時にジョブ・カードを使ってもらえないという問題である。では、採用時に何を使っているかという、大手企業はエントリーシートである。(H氏)

この採用時の活用という場合には、ジョブ・カードと職務経歴書・履歴書・エントリーシートなどの他の一般的な様式との関連についても言及があった。特に、ジョブ・カードといかに機能を分けて、いずれも有意義に活用していくかが重要となる。

- ・私のジョブ・カードの立ち位置は、職務経歴書に近いと思っている。ただし、現状ではジョブ・カードを制作しても、職務経歴書は必要になり、2つ要ることになるのが悩ましいところだ。フォーマットが統一されているため、比較しやすいという点は評価されると思うが、いかんせん採用側の人事部は情報を欲しがらる。テクニカルスキルや実績に焦点がいつてしまうと、どうしても経歴の詳細がわかる職務経歴書を欲しがらる傾向がある。(E氏)
- ・ジョブ・カードだけでは、本人確認ができないので、履歴書が必要になる。「履歴書とジョブ・カード」。今まで「履歴書と職務経歴書」だったものが、「履歴書と職務経歴書とジョブ・カード」が必要となってしまう。この時、履歴書と職務経歴書は求められるが、ジョブ・カードまでも必要とはならない。ジョブ・カードだけで完結するようになれば、悩む必要がなくなる。(H氏)
- ・あと、ジョブ・カードは本当に必要なのかというところは気になる。面接する上ではすごく便利だが、従業員の方が職務経歴書と二重に同じことを書かなければならない。例えば転職するとき、ハローワーク経由だとジョブ・カードも書かなければならない。そうなった時、2個同じの書くみたいに見えなくもない。そういった意味でデータ化してしまえば、職務経歴書兼ジョブ・カードみたいのが出力できて良いのではないか。(O氏)

それゆえ、ジョブ・カードを、企業や組織の状況に応じて自由に改変、編集、カスタマイズして使用できるようにすべきである旨の指摘もみられた。

- ・ジョブ・カードを自社に合った形に編集することだろう。言葉遣いなど、会社によって違うので、このままだと使いづらいと思う。使いやすい形に自分たちで少し変えたらいい。いらないところは削除すればいいし、何らかの工夫をしたらいい。自分の会社で必要としている要素を入れてつくり変えたらいいと思う。(I氏)
- ・既に職歴などを印刷できるような人事情報システムを整備している会社であれば、ジョブ・カードの職歴の部分は不要である。ジョブ・カード準拠様式を用いて、会社ごとの実態に合った形にカスタマイズして使えば良いのではないだろうか。(I氏)
- ・エントリーシートにジョブ・カードが代わるためには、もう少し工夫も必要であるし、ジョブ・カードをベースにして企業側が改良できる仕組みも必要である。企業側の欲しい事項をつけ加えられるような、簡単に転用できるようになればもっと広がるのではないか。(H氏)
- ・結局は企業、組織というものの目的に沿った内容のシートにしていけないと、企業としては多分なかなか採用できない。企業、組織向けにこれがつくられているかどうか。(L氏)

(3) 企業内の人事関連データベースとしての可能性

また、ジョブ・カードを、何らかのデータベースとして管理・更新できるシステムにすることの重要性が提起されている。

- ・ジョブ・カードはエクセルファイルで持っても、結局、紙で持っているのと何ら変わりはないのではないかというのがある。なので、データベース上で管理・更新できる形にできたら良いと思

う。(O氏)

- ・企業で使うとなると、もっとそのメリットを説いた事例をつくったりしないと、まだ全然材料がなさ過ぎる。もしくはちゃんとテクノロジーもツール化していくなどだ。ジョブ・カードはそこまでを狙っているのか。(C氏)

特に、先述した上司と部下の面談に限らず、企業内の人事関連のデータベース等の様式・フォーマットとしても期待できることを、C氏は強調している。

- ・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はなく、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)

- ・ジョブ・カードは本当に実績もあるし、これを書いた人たちはかなりいる。このデータをデータとしてうまく活用できると思う。いわゆるAI、ビッグデータの世界で、これだけの個人のキャリアのデータベースは多分ないのではないか。だとしたら、それを使って何ができるか。ジャストアイデアだが、何かができたら、それが良いものになる可能性はある。(C氏)

特に、人材情報をデータベースとして蓄積することで人材情報を引き継ぎ、企業で有効活用できる可能性も指摘されている。

- ・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。人の引き継ぎ(人材情報の引き継ぎ)は、企業の中で案外行われていないのが実情ではないだろうか。新しい人が異動してきたときに、「この人のこれまでのキャリアはこうだよ」と言って渡してくれる会社は少ないと思う。日本の多くの企業では、仕事の引き継ぎはあっても、人の引き継ぎはあまり行われていないといえる。その理由としては、人に関する人事情報がデータベース化できていないからである。ジョブ・カードをデータベースとして活用することで、引き継ぎの材料になることや人材データの蓄積という点からも企業にとって大きなメリットがあるといえる。(I氏)

さらに人材情報を定量的にとらえることができるので、分析を行い、統計をとることで様々な傾向を検討する可能性にも言及された。

- ・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うところを評価していて、どういうところが苦手だと思っているのかというのが定量化できると何か見えてくるのかなど。みんなデータとして持っているのに、横並

びで分析できないのはもったいないと思う。(O氏)

- ・いろいろなことを漏れなくやれるので、ジョブ・カードを使うと、非常に標準的な支援が可能になる。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。整理のしやすさがある。(L氏)

上記の指摘を集約すると、企業内で関連する各部署と情報を共有し、人事情報をすべて記録することで、組織内の「共通言語」として活用することの可能性が指摘されていると言えるだろう。

- ・大手企業の中には、どこに異動したか、どんな仕事をしたか、どんな研修を受講したかなど、人事情報として全部記録している会社もある。それがないと本人も振り返るときに困るし、上司も職務経歴を把握するための仕組みを導入している。ジョブ・カードもそういう意味ではすごく使いやすいものなのではないだろうか。(I氏)
- ・大事なものは、ある程度共通言語として定型化されてて、一つのロジック、キャリアデザインというロジックにしっかり合ったものだという。あとは、共通言語化できるとしたら、これを使えば、いろんなところでいろんな話ができる。(C氏)

7. 今後の課題

(1) 企業への周知・啓発

企業領域におけるジョブ・カードのキャリア・プランニングツールとして普及させるにあたっては周知・啓発が重要であり、何より「知ってもらうこと」が重要である。

- ・まずは、ジョブ・カードを知ってもらうことが第一である。(H氏)
- ・私はジョブ・カードに何か欠陥があるのではなく、大きな問題は、「知られてない、使われてないこと」と、また、「知らない、使っていないのに抵抗感が強いこと」だと感じる。(H氏)
- ・今はジョブ・カードを定着させる為ということでジョブ・カードの補助ツール等が整備されてきているが、結局、いいもの作っても、それを最後の普及するところまでをやり遂げる人がいない。(J氏)

特に、企業によく知ってもらうことが重要となる。

- ・企業自身がまず自社の人事課題をどう捉えているのかが重要だと思う。課題をどう認識しているかが肝心で、それを「どう解決しよう」という意思がないと、持っていくようがない。本当はこの点をもっと言っていけないといけないと思う。(H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)

なかでも、ジョブ・カードの活用にあたっては、トップの意識が重要である。

- ・ジョブ・カードは仕組みとして使用しないと難しい。つまり、トップが自分のキャリアについてどう捉えるかとか、トップの企業の経営方針と一人一人の成長がどう兼ね合っていくかとか、そういうところからスタートしないと。(D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を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)

企業トップへの啓発普及については、M氏が強調して指摘している。

- ・面談を核としたガイダンス、面談、研修、報告を一連のものとして実施するのが有効だと思う。更に、この一連の流れにトップのアナウンスをプラスするといい。報告というのは人事やトップに対する報告である。なるべくトップに、特に中小企業では、トップに出てきていただきたい。今のところは、トップの都合になるべくあわせるなどの工夫はしているが、半分強ぐらいの企業でトップに出席いただけている。(M氏)
- ・中小のトップには、いろんな経営者がいて、利益に結びつくような即効性がないものは全部だめという方がいる一方で、人が財産だし、人が育つのに時間がかかることに理解を示す経営者もいる。可能な限り社長と面談をし、効果を実感してもらおうと良い。(M氏)

その際、M氏は、社長にジョブ・カードの作成を求め、キャリアコンサルティングを実施するという取り組みも行っている。N氏も同様の提案を行っている。

- ・社長にジョブ・カードを書いてもらうこともある。社長の反応はおおむね良いが、「いや、これはちょっとな」と言われるケースもある。これはちょっとという意見の中には、ジョブ・カードを使った面談の効果が分からないというのがある。特に、利益と結びつけようとすると、どうしてもそこがぼやとしてしまうので、そこをどうやっても払拭できないといつも思う。(M氏)
- ・社長との面談も、基本は社員の面談と一緒に。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。それを全部この場で解決とはいかないので、一旦、話を聞き、できることからはこの面談を通じて少しずつ協力させてくださいといった話をする。(M氏)
- ・私は個人的には会社であれば社長からキャリアコンサルティングをやっしまえばよいのではないかと思っている。(N氏)

また、キャリアコンサルタント自身も、よりいっそう活用すべきであるとの指摘もみられた。

- ・企業内キャリアコンサルタントが増えてきているのだから、その人たちが、ジョブ・カードを気に入って使ってくれればもっと普及する。(I社)
- ・ジョブ・カードは、そういった意味でツールの1つだ。キャリアコンサルティングとなると、これはツ

ールではなくて企業から見ると1つの手段だ。そうすると、やはりシートと一緒に。スキル、知識、そういったものをキャリアコンサルタントが身に付け、企業に求められるものを提供できるようになっていく自己啓発が必要だ。(L氏)

(2) 守秘義務の問題

ただし、企業内での活用にあたっては、さらに検討すべき課題が多い。

特に問題となるのは、キャリアコンサルタントの守秘義務の問題である。例えば、企業領域のキャリアコンサルティングでは企業側へのフィードバック・報告が重要となることが先に指摘された。この点に関して、従業員であるクライアントの相談内容の守秘義務の観点から疑問があることが言及されている。

- ・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って、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)
- ・個人をマスキングできるぐらいの大きい規模の企業で、組織に対してこういう意見がありましたと言えるなら良い。小さいと女性か男性かだけでも、あいつだなと分かってしまう。多分、二、三十人でもあいつだなと分かると思う。分からないのは感覚的には100人以上だろう。小さなところでやるのが良いのはインパクトが大きいこと。従業員の比率として3人だったら3分の1に刺激を与えられる。そういう意味では素晴らしい。手応えはある。ただ、もしも逆(負のインパクト)になった場合はもどかしい。活性化する方に行けばいいが、そうではないリスクもある。(N氏)
- ・守秘義務が倫理規定にあったはずだが、それを守れないという話になる。私たちはどう守れば良いのか、逆にそれを変えるということなのか。こういうふうにやってねというのをいただけないことには、こちらも安心して面談できない。(O氏)

一部、助成金の申請に伴ってジョブ・カードの提出が求められることについても、同様に守秘義務の観点から言及があった。

- ・会社の中で、ジョブ・カードを活用したコンサルティングをやるにあたって思ったのが、助成金などの申請で会社側にジョブ・カードの提出が求められることに課題を感じる。助成金を受けるために面談しているとは、こちらからは一切言わないが、会社から提出を求められ、そのついでに、会社側に個人のジョブ・カードを見られて、「こいつこんなこと言ってるのか」みたいになったときが心配。そこに私は危機感を感じていて、それって全然誰のためにもなってないと言うか、会社のためにしかなっていない、それって本来の姿なんだっけというところにちょっと疑問を感じた。従業員の方も正直なことが書けなくなるので、キャリアコンを受けても、結局本音なんて言えないとなる。こちらも信用してもらえなくなってしまう。(中略)この春から助成金を申請するのに、ジョブ・カードの提出が必要になったが黒塗りすれば大丈夫だと、別の方に教えてもらったが、黒塗りをすればいいという問題なのかというのが、自分の中ではもやもやした。(O氏)

企業領域のキャリアコンサルティングの守秘義務の問題をどのように考えるかについては、国内外で未だ十分な議論がなされているとは言えない。しかしながら、この難しい問題に関してジョブ・カードを用いた一定の解決の糸口があることも指摘されている。具体的には、ジョブ・カードを用いて企業内で人事情報を共有することによって、逆に情報共有する範囲を限定し、グループ単位での守秘義務を設定するという考え方である。

・ここでいうジョブ・カードを活用するメリットは何かというと、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。そういうときの共通のベースになり得る。(L氏)

(3) その他ー社会全体の環境変化に関する指摘

各種キャリア形成支援政策は、本来、キャリアに関する社会全体の捉え方全般に変化を促すべく構想されている面がある。そのため、ジョブ・カード、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドックと社会全般の気運・風潮といったものに対する指摘も、様々な形で指摘された。

・面談というのは非常に有効である。じわじわと企業に広がってきたように思う。政策的にいろいろなことが進められ、法制化されているといった背景も含めて、来るべき時代になりつつあると思う。ただ、ツールとしてのジョブ・カードがものすごく有効かということ、まだまだ開発の余地があると思う。(M氏)

・最近変わってきたのは、副業を認める企業が出てきたり、一旦離職してまた復職を認める企業が出てきた事。これは大きな流れになってきている。ジョブ・カードを使わない企業は流行おくれ、時代おくれだという風潮ができれば、一遍に広がる。そのためには、成功例が幾つか出てくると良いと思う。(H氏)

・セルフ・キャリアドック制度がもう少し一般常識になるぐらい、学校にいる段階からジョブ・カードを使って自分の将来／キャリアを考えることが当たり前になるといい。(N氏)

・セルフ・キャリアドックを一般化するには、みんなに周知されて、うちの会社は何でやってないのかぐらいのプレッシャーを、従業員が会社に加えられるぐらいになるといい。(N氏)

・労働力が移動しやすい社会にすることが大切で、移動するところではジョブ・カードやキャリアコンサルタントが大いに役割を果たせる。(G氏)

8. 結果の概要及び示唆

(1) 結果のまとめ

以下に、本章の結果の概要を表にまとめた。

①ジョブ・カードとキャリアコンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> ・ジョブ・カードはキャリアコンサルティングを行う際にあつた方が良い。 ・経験を聞くきっかけ、質問のきっかけになる。クライアントと話をするきっかけになる。 ・クライアントとの関係構築に負担がかからない。 ・話の内容が整理されているため効果的な相談が可能となる。 ・半構造化されているため、相談のプロセス全体をコントロールしやすい。 ・ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングは効果的である。
②ジョブ・カード本体に関する指摘	<ul style="list-style-type: none"> ・一定の様式が公的な施策として準備されている点が重要である。 ・「キャリア・プランシート」「キャリア・プラン作成補助シート」が活用しやすい。 ・自己分析を促し、自己理解を深める機能を果たしている。 ・「生涯を通じたキャリア・プランニング」のツールとして有効活用できる。 ・共通フォーマットとして様々なコミュニケーションのツールとなる。 ・振り返る機会を持たなかった人に有効。モチベーションを上げる。
③セルフ・キャリアドックとジョブ・カード	<ul style="list-style-type: none"> ・企業内でジョブ・カードを活用した相談の多くは、セルフ・キャリアドックで行われている。 ・セルフ・キャリアドック、ジョブ・カード、キャリアコンサルティングは助成金によって結び付けられている。 ・助成金の要件が改定された後もセルフ・キャリアドックやキャリアコンサルティングが続く等、所期の目的を一定程度達成している。 ・企業へのフィードバックに工夫がなされるなど、企業との関わり合いが進展している。
④職業能力評価とジョブ・カード	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア・プランニングにおいても職業能力開発の支援が重要である。 ・ジョブ・カードの有効活用で、職場内の上司部下の面談が促進される。
⑤ジョブ・カードの企業領域での活用	<ul style="list-style-type: none"> ・重要な課題は企業領域での活用促進である。 ・ジョブ・カードは企業内で使われないという懐疑的な見方も一部にある。 ・企業で活用するメリットを検討し、企業の課題を解決できることが必要。 ・採用、転職など入職時に必要なツールとなればさらに普及の可能性がある。 ・職務経歴書・履歴書・エントリーシート等の一般的な様式との使い分けが重要となる。 ・企業内の人事関連データベースのフォーマットとして期待できる。 ・人材情報をデータベースとして蓄積することで人材情報を引き継ぎ、企業で

	<p>有効活用できる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材情報を定量的に分析することで様々な傾向を検討できる。 ・今後の課題として、守秘義務の問題、周知の問題が指摘された。
--	---

(2) 示唆

①キャリア形成支援施策全般について

ジョブ・カード、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドックの各種のキャリア形成支援の取組は、それぞれ企業領域におけるキャリア支援のツール、人材、枠組みを提供しており、いずれも所期の目的を一定程度まで達していた。特に、ジョブ・カードがキャリアコンサルティングのツールとして一般に無料で提供されることにより、キャリアコンサルティングで使用されるツールのミニマム（最低基準）を規定し、日本のキャリア形成支援施策全体の底上げに寄与している点は重視される。OECD等の国際機関における先進国のキャリアガイダンス施策の議論では、従来、主に公費によって提供されてきたキャリアガイダンスの費用を縮減すべく、民間セクターにおいてキャリアガイダンスを提供することが継続的に検討されてきた。その際、国や自治体他の公的機関で、広く社会全体で利用可能なキャリアガイダンスのスキームを提供し、インフラの整備を行うことが重視されてきた。日本のキャリア形成支援施策の動向も、そうした先進各国の政策動向と軌を一にするものであると解釈される。

②企業領域のキャリア形成支援について

上記の動向のもと、近年、日本のキャリア形成支援施策では企業領域でのキャリア形成支援が重視されてきたが、その中で、個人を対象としたキャリア形成支援とは異なる企業を対象としたキャリア形成支援のあり方が模索されている。キャリア・プランニングツールとしてジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングについても、セルフ・キャリアドックの経験の蓄積に伴い、企業側のメリットを追求する動向はよりいっそう強まっている。採用・転職・入職時に有効活用し得るツールとする可能性などを含めて様々な可能性が指摘される中、企業の課題を解決するための各種方策が多くキャリアコンサルタントによって提案されているが、中でも企業に対するフィードバックに注力するなどの新たな展開がみられている。また、企業内の人材関連のデータベースとして人材情報を蓄積し、各場面で有効活用する可能性なども指摘されている。しかしながら一方で、個人のキャリア形成の支援と企業にメリットのあるキャリア形成支援の併存には戸惑いや齟齬も感じられている。特に、企業内で従業員のキャリア相談を行うことで生じる守秘義務の問題は、厳密に法的な定めが設けられた後はより先鋭化した困難な課題として意識されるようになっている。

③日本の雇用環境とキャリア形成支援

90年代の個人主導のキャリア形成の動向を受けて（厚生労働省，2002）、2001年に整備・普及が開始されたキャリアコンサルティングであるが、その後、2015年の新ジョブ・カード制度、2016年のセルフ・キャリアドック制度と企業領域にも拡大し、キャリア形成支援施策としてまとまりのある形に展開してきた。上述したとおりその効果は一定程度みられるが、企業内のキャリア形成支援施策は日本型雇用システムと親和性が高く（労働政策研究・研修機構，2015）、比較的長期の雇用に対する期待を前提に、主に内部労働市場における調整を念頭において整備されることは改めて考慮しておきたい（厚生労働省，2013）。従って、今後、長期雇用の前提が崩れると見た場合には、企業におけるキャリア形成支援は長期的な人材育成に対する動機を失い、一定以上の普及拡大には困難が予想される。その場合、職業生活全体に占める転職の比重は大きくなり、外部労働市場におけるキャリア形成支援施策が改めて重要となる。今後、企業領域のキャリア形成支援施策には従来同様の関心を持ちつつも、あわせて企業領域以外の離転職者を想定したキャリア形成支援施策に関する問題意識を継続的に持ち続けるべきであることが示唆される（cf.厚生労働省，2018 労働経済の分析）。

引用文献

- 厚生労働省（2002）．「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書 厚生労働省
労働政策研究・研修機構（2015）．企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質－
自由記述調査およびインタビュー調査結果 労働政策研究・研修機構．
厚生労働省（2013）．平成 25 年版労働経済の分析－構造変化の中での雇用・人材と働き方
厚生労働省．
厚生労働省（2018）．平成 28 年版労働経済の分析－誰もが活躍できる社会と労働生産性の
向上に向けた課題 厚生労働省

