

在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための実務者会議
報告書

平成 25 年 5 月

目次

- 1 在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための実務者会議
報告書 P1
- 2 在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための試行的運用
の実施概要及び結果 P9
- 3 在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための実務者会議
構成員名簿 P30
- 4 本実務者会議の検討経緯 P31

1. 検討の経緯等

非正規雇用の若者等の雇用の安定化等を図るための制度として平成20年4月に創設されたジョブ・カード制度は、ジョブ・カードの取得者が約83.7万人（平成25年2月末時点）に上るなど、一定程度の普及促進が図られていると言える。しかしながら、当該制度については、平成23年4月21日にジョブ・カード推進協議会において策定された「新全国推進基本計画」の中で、職業能力の証明のためのツールとしてジョブ・カードの普及促進を図っていくことが掲げられているなど、将来的には社会的なインフラとしての活用が期待されているところである。

こうした期待の中、当該基本計画においては在職者に対してもジョブ・カードの普及を図っていくこととされているが、現時点ではその普及はほとんど進んでおらず、現状のままでは当該普及促進が順調に図られていくことを期待できないのが実情である。

このため、厚生労働省として在職者に対するジョブ・カードの普及促進の基本的な考え方や具体的な取組等の在り方を検討するため、平成24年9月に「在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための実務者会議」（以下「実務者会議」という。）を設置し、検討を開始した。実務者会議においては、実際に在職者に対するジョブ・カードの交付（以下「試行的運用」(※)という。）を行った上で、その結果を踏まえた検討を行い、今般、ジョブ・カードの在職者に対する普及促進のための具体的な取組の方向性等をとりまとめた。

※ 試行的運用の参加企業・在職者とも少数であったことから、その結果については各項目について必ずしも一般的な見解を示しているとは限らないことに留意する必要がある。

なお、試行的運用の実施概要等は別紙を参照のこと。

2. 在職者に対するジョブ・カードの普及促進に係る基本的な考え方

在職者に対する普及促進の具体的な進め方の検討を開始するにあたり、ジョブ・カード制度を将来の社会的なインフラとして育てていくためには、在職者を含めた幅広い層に対するジョブ・カードの普及促進が必要であることについては意見の一致が見られた。しかしながら、一口に「在職者に対する普及促進」と言っても、その意味するところは必ずしも明確ではなく、また、闇雲に全ての在職者に対してジョブ・カードの普及を図っていくことは必ずしも効率的とは言えないものと考えられる。このため、「在職者に対する普及」の中でも優先的にその対応を図ることが適当な範囲について一定程度的見極めを行った上で、その普及促進を図ることが重要であり、具体的には、在職者のジョブ・カードの活用(※)が想定される場面を具体的に設定した上で、当該場面ごとに必要とされる取組の方向性等について検討することが適当である。

このような基本的な考え方の下、現時点においては、在職者のジョブ・カードの活用に係る実態はほとんどないものと想定されるものの、将来においてジョブ・カードの活用が想定される場面として以下の(1)～(3)のパターンを設定することとした。

【活用が想定される場面】

- (1) 企業内でのジョブ・カードを活用した人材育成・管理の推進
- (2) 在職者の自発的な転職の場面におけるジョブ・カードの活用
- (3) 雇い止め時等における在職者の再就職支援のためのジョブ・カードの活用

本実務者会議においては、上記の(1)～(3)の場面分けに基づいた上で、それぞれの場面における①ジョブ・カードの活用の有効性、②当該活用の促進のために対応が必要とされる課題及び求められる取組の方向性等について具体的な検討を行った。

※ 「在職者のジョブ・カードの活用」については、在職者のみはその主体的な活用主体となるものではなく、企業側がその活用を主体的に進め、在職者は主に当該活用の対象に過ぎない場合も存在するものと考えられるが、本報告書においては議論の整理の簡潔さを重視し、両者を区別なく「在職者のジョブ・カードの活用」と表現するものとする。

(1) 企業内でのジョブ・カードを活用した人材育成・管理の推進

①ジョブ・カードの活用の有効性

ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティング等(職業能力評価を含む。)について、試行的運用に参加した企業の管理者からは、「キャリア・コンサルティングによる職務の棚卸しを通じ、在職者が不足している能力を認識し、自身の職務に係る目標を設定してキャリア・アップを目指すようになる。」といった効果が指摘された。また、評価システムを持たない企業の管理者からは、「ジョブ・カードは個々の労働者の職業能力を詳細に確認でき、スキルアップのための目標設定にも活用できることから、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティング等(職業能力評価を含む。)は人材育成・管理のツールとして有効である。」という意見が示された。

一方、試行的運用に参加した在職者からは、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティング等(職業能力評価を含む。)を受けることで、①「自身の得意分野が明らかになることにより、それを活かして仕事で活躍できる」、②「現在の職場における今後の課題を明確にできた」、③「苦手な仕事(職務上の課題)を把握でき、職業能力の向上につなげることができる」、④「正社員を目指すモチベーションを高めることができる」といった意見があった。

一般の試行的運用に関わった登録キャリア・コンサルタント(※1)が、他のキャリア・コンサルタントの指導を実施することが適当な実務経験を有するとともに、キャリア・コンサルタントの資格保持者(※2)であったことに留意する必要があるが、こうした意見に示されているようにジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティング(職業能力評価を含む。)を企業内の在職者に対する人材育成や管理の一環として実施することは、在職者本人の目指すべきキャリアの方向性等によって、その効果に一定程度の相違が生じるものと想定されるものの、一般的に当該在職者のキャリアに関する意識を向上させるだけでなく、より正確にその職業能力やこれまでのキャリアの特徴等を把握できる点において有効であると考えられる。

また、試行的運用に参加した企業の中には、職業能力評価に基づいた最適な人員配置により労働生産性が向上した企業もあり、キャリア・コンサルティング等を通じて把握され、ジョブ・カードに整理をされた情報(職務経歴や能力評価結果等)に基づいた人材育成・管理を行うことにより、より適切な人材配置が促進され、各企業の経営に対しても好影響をもたらすことも

想定される。

(※1) 登録キャリア・コンサルタントとは、厚生労働省又は厚生労働省より委託を受けた団体によって実施されるジョブ・カード講習（8時間程度。ジョブ・カード制度、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティング手法に関する知識・技能等を内容とする）の受講等を経て、ジョブ・カードを交付することが認められた者として厚生労働省又は登録団体に登録されている者のことをいうが、必ずしもキャリア・コンサルタントの資格を有しているものではない。

(※2) キャリア・コンサルタントの資格保持者とは、①キャリア・コンサルティング技能検定1級試験（国家検定）合格者、②キャリア・コンサルティング技能検定2級試験（国家検定）合格者、及び③キャリア・コンサルタント養成講座（140時間）の受講等を経てキャリア・コンサルタント能力評価試験（厚生労働省職業能力開発局長が指定）に合格した者をいう。

②ジョブ・カードの活用の促進のために対応が必要とされる課題及び求められる取組の方向性 （在職者に対する円滑かつ効果的なキャリア・コンサルティングの実施）

在職者がジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングを必要な時に円滑に受けられるようになることは、在職者にとって有益であることと想定されるが、この際にはキャリア・コンサルタントの所属や立場等の特徴が重要な側面となるものと考えられる。

このような課題への対応としては、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングの実施を希望する企業や在職者がアクセスしやすい場所に対し、登録キャリア・コンサルタントを派遣・配置する取組を推進する必要がある。なお、当該取組に係る登録キャリア・コンサルタントについては、自身が具体の人事管理等の状況について把握している特定企業のみではなく、当該企業以外の在職者に対してキャリア・コンサルティングを実施する場面も想定されるため、当該場面においても適切なキャリア・コンサルティングを実施するためのスキル等を有することに加えて、一般的に企業の人事労務にも精通し、各企業のニーズに即した対応を図ることが可能な人材の育成について検討することが必要である。

また、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングの実施を促進する取組については、その内容だけではなく、実際にその取組を活用する主体が十分に当該取組の効果を得られるよう運用面についても留意することが重要であるとする意見もあった。

（企業内におけるジョブ・カードを活用した人材育成・管理の推進）

能力評価も含めたジョブ・カードを活用した人材育成・管理については、例えば、評価システム等が存在する企業においては活用の余地があるものと想定されるが、その場合には、ジョブ・カードを活用した人材育成・管理と評価基準をはじめとした既存の人事評価に係るシステム等との相違やスイッチングコストの発生等が問題となり得ることが試行的運用の結果において示されている。

また、このような問題への対応策が必要であるとして、試行的運用に参加した企業の管理者か

ら、企業内における人材育成・管理のツールとしてジョブ・カードを活用する場合には、登録キャリア・コンサルタントや取組全体をサポートするコーディネーターの派遣等が必要であるとの意見があった。

このように企業内における人材育成・管理のツールとしてジョブ・カードを活用することが有効であると企業側が感じたとしても、実際に活用を行うことの難しさ等を指摘する意見も少なくなかったが、その一方で企業としても従業員の人材育成・管理は重要事項であり、何らかの支援があればジョブ・カードの積極的な活用を考えるのではないかという意見も示された。

さらに、このようなジョブ・カードを活用した取組の導入に係る課題を指摘する意見のほか、効果的なキャリア・コンサルティングの実施について、社内の仕組みを把握した企業内部の登録キャリア・コンサルタントによる実施を推奨する意見もあったが、第三者の視点でキャリア・コンサルティングを実施する外部の登録キャリア・コンサルタントによる実施の意義を主張する意見が大勢であった。

このような意見を踏まえると、企業のニーズを踏まえて適切な対応を図ることが可能な登録キャリア・コンサルタントが、ジョブ・カードを用いた人材育成・管理の実施に係る具体的な助言を行うことへの支援のための取組や、実際にジョブ・カードを用いた人材育成・管理を実施した事例等から得られた当該育成・管理の利点等を企業等に対して周知をしていくことが、その対応策としてのみではなく、ジョブ・カードの普及促進を図る上でも重要である。なお、当該周知を行う場合は、ジョブ・カードを活用した人材育成・管理の充実により労働生産性が向上し、企業の経営状態の改善等につながるなどの経営者とその活用に積極的になれるような内容を盛り込む等の工夫が必要である。

また、企業内において円滑かつ効果的なキャリア・コンサルティングを実施するための環境整備もジョブ・カードを活用した人材育成・管理の推進のためには必須であるが、現在、企業内にキャリア・コンサルティングを実施する環境が整備されている企業の数に限られているところであるとともに、当該環境整備のためにはコスト面等において多くの課題があるものと想定されることから、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングの実施を希望する企業に対し、社外から登録キャリア・コンサルタントの派遣を受けられる仕組みを構築することが重要である。なお、当該仕組みの構築にあたっては、前述のように各企業のニーズに即した対応を図ることが可能な人材の育成について検討することが必要である。

加えて、厚生労働省の実施事業のうち、企業内におけるキャリア・コンサルティングの実施を支援する取組について、ジョブ・カード活用の可能性を検討することも必要であると考えられる。なお、現行のジョブ・カード様式は、「志望動機」の記載を求めるなど求職者を念頭に置いたつくりになっており、在職者の活用を促進するのであれば様式の見直しについても必要に応じて検討し、より在職者の活用に適したものとすることも重要である。

(2) 在職者の自発的な転職の場面におけるジョブ・カードの活用

①ジョブ・カード活用の有効性

試行的運用に参加した在職者からは、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングや職業能力評価を受けることにより、①「それまでに積み重ねてきた職務経験、身に付けたスキルや仕事に対する考え方等を整理できた」、②「自身の強みスキルについて、職場等でアピールできるようになり、自信を持てるようになった」といった意見があった。

また、ジョブ・カードは、その作成について一定の知見を持つ登録キャリア・コンサルタントが関わっており、在職者自らが作成した履歴書や職務経歴書よりも応募書類として積極的に活用できるとする企業の管理者からの意見が示しているように、ジョブ・カードに記載されている職務経歴等の内容に対して、企業は一定程度の信頼を置くことができるものと考えられる。さらに、試行的運用に参加した企業の管理者からは、採用活動時において同業他社の評価結果は応募者の適性等を判断するための重要な資料として、また異業他社の評価結果も応募者の適性等を判断するための参考情報として活用できるのではないかという意見があった。上記のほか、企業による評価ではなく、在職者による自己評価であっても、採用面接時の参考資料にはなるものと考えられる。

なお、このようなジョブ・カードの活用については、今後交付されるものについてのみではなく、既に交付されたジョブ・カードの活用についても併せて図っていくことが重要である。

②ジョブ・カードの活用の促進のために対応が必要とされる課題及び求められる取組の方向性 (転職活動時における在職者の積極的なジョブ・カードの活用促進)

在職者が自身の転職活動を行うにあたり、積極的にジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングを受けることを希望するようになるためには、ジョブ・カードの交付を受けるまでに必要とされるコストと比較して、在職者がそのメリットの方を強く感じる事が重要であり、試行的運用に参加した在職者からは、ジョブ・カードの周知、企業における応募書類としての積極的な活用が必要という意見があった。しかしながら、企業側もジョブ・カードを採用活動時に用いることのメリットを一定程度感じているものの、現時点ではジョブ・カードを採用活動時に提出できる者がほとんどおらず、ジョブ・カードを応募書類として活用することに前向きになれない実情がある。

こうした状況の中、在職者側及び企業側の双方に対するジョブ・カードの活用促進を図ることが重要であり、引き続き、厚生労働省等によりその活用のメリットに係る周知等が在職者側及び企業側の双方に図られることが必要であることは勿論、求人を行う企業が採用活動においてジョブ・カードを更に積極的に活用することを目指した取組の実施が期待される。

具体的な取組としては、厚生労働省がジョブ・カードを活用することのメリットをその活用の実例等を通じて在職者側及び企業側の双方に明瞭に伝えることができるようなパンフレット等の資料を作成した上で積極的な周知を図るとともに、就職・採用活動を支援する民間の職業紹介事業者等によるジョブ・カードの活用を促進するような取組を実施し、ジョブ・カードの企業の採用活動等における活用促進を図っていくことが重要である。

また、上記の点以外にも、ジョブ・カードを活用することが何らかの制度的な恩恵を受けるための条件となるなど、企業に対してジョブ・カードの活用の定性的なメリットをアピールするのみではなく、制度的な対応も含めていく検討していくことが重要であるとする意見があった。

(転職希望者に対する円滑かつ効果的なキャリア・コンサルティングの実施)

仮に、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングの効果等に対する認識が在職者の間で高まったとしても、日々自身の生計を立てるなどのために働いている在職者が、休暇を取得した上で、何度もキャリア・コンサルティングのためにハローワーク等に足を運ぶこと

は大きな負担となるものである。また、試行的運用の結果において、在職者側及び企業の管理者側の双方からキャリア・コンサルティングに必要な時間的なコストに対する懸念が示されており、こうした点への対応も必要である。(試行的運用に参加した企業の管理者からも、転職を含めたキャリア・アップを目指す者にとっては、外部の情報(在職している企業以外)に通じた登録キャリア・コンサルタントによるキャリア・コンサルティングを受けた方がよいという意見があった。)

なお、自発的な在職者の転職を支援するために当該在職者が所属している企業が、時間とコストをかけて、在職者に対するジョブ・カードの交付を積極的に行うことは想定しづらく、公的な主体が中心となった対応が求められるものと考えられる。

具体的な取組としては、ハローワークを訪れる転職を希望する在職者等に対して積極的にジョブ・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が重要であり、在職者の今後のキャリアプランの明確化を目指したキャリア・コンサルティングに係る取組を行うことが求められる。また、対面形式でキャリア・コンサルティングを受けることが困難な在職者等がEメール等を活用したキャリア・コンサルティングを受けられる環境を整備することが必要であるほか、在職者等の負担を減らしつつも、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングの効果が失われないようにするための方策について総合的に検討することが考えられる。

(交付されたジョブ・カード(評価シートを含む)の企業の採用活動等における有効性の向上)

企業の採用活動に係る応募書類としてのジョブ・カードの活用については、試行的運用の結果においても示されているように、登録キャリア・コンサルタントによるキャリア・コンサルティングを経て作成された職務経歴等に対しては、企業等は一定程度の信頼を置くことができるものと考えられる。

一方、各企業が独自に実施する職業能力の評価については、その具体的な取り扱いについて明確な指針が持てない(当該評価結果についてそのまま信用をすることは難しい)との声がある。しかしながら、試行的運用の結果においても示されているように、各企業が行う職業能力の評価が他企業においても信用できるものとしてみなされる状況が生じた場合には、当該評価に基づき、在職者にとって望ましい外部労働市場における労働力移動の円滑化が図られる可能性があるものと考えられる。

このため、ジョブ・カード等を活用し、労働者の有する職業能力の「見える化」を進める業界の取組に対する支援の在り方について検討することや、各企業における職業能力評価の信用を担保するための仕組みを構築することが重要である。各企業が積極的に在職者に対して能力評価を実施するようになるためには、その実施に対してメリットを感じる必要があること、例えば、種々の職場でのキャリアを積むことができる派遣労働者等を対象とした取組の実施等が期待されることである。

なお、企業等における職業能力の評価に係る取組について、①今後、どのような業種・職種についてさらに普及させていくのか、②エントリーレベルのみならず、各業種・職種におけるどの階層(レベル)まで当該取組の対象とするのかといったことについても検討を深めることが重要であるとする意見があった。

(3) 雇い止め時等における在職者の再就職支援のためのジョブ・カードの活用

①ジョブ・カードの活用の有効性

在職者の希望や都合等に拠るものではなく、企業のやむを得ない都合等により離職をせざるをえなくなった在職者の再就職等のための支援の充実を図ることは、一企業の問題のみならず、社会全体における重要な課題の1つとなっており、当該課題への対応策の1つとして、ジョブ・カードを活用した取組を実施することは有効であると考えられる。

具体的には、上記(2)にもあるように、在職者がジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングや職業能力評価を受けることにより、それまでに積み重ねてきた職務の経歴等の整理や今後のキャリア・プランの明確化をし、就職活動等に自信を持って進むことを促すことが考えられる。また、企業側としてもジョブ・カードは採用書類として一定程度の信頼を置くことができるものであり、職業能力評価の結果も添付されていればより参考情報等としても活用できるものと考えられる。

②ジョブ・カードの活用の促進のために対応が必要とされる課題及び求められる取組の方向性

雇い止め時等における在職者の再就職支援のため、ジョブ・カードを活用することは、ジョブ・カードを活用して在職者の再就職を円滑化するものであり、その課題や取組の方向性については、基本的には上記(2)②で示されている内容と同様であるが、雇い止め時に再就職支援が行われる場合には、在職者が所属している企業が主体的に取り組むことが想定される。

また、在職者の間で再就職支援のツールとしてのキャリア・コンサルティングの認知が向上することなどにより、在職者の就職支援のためのキャリア・コンサルティングの需要が高まることも想定される。

こうした点を踏まえると、各企業がこのような取組を円滑に実施するためには現時点において、企業内で十分かつ円滑にキャリア・コンサルティングを実施する環境が整備されている企業は限られている実情にかんがみ、(2)②で示された取組に加えて、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングの実施を希望する企業に対し、社外から登録キャリア・コンサルタントの派遣を受けられる仕組みを構築する必要がある。なお、当該仕組みの構築にあたっては、前述のように各企業のニーズに即した対応を図ることが可能な人材の育成について検討することが必要である。

そのような取組の実現にあたっては、民間事業者等による実施ではコスト面の負担等において多くの課題があるものと想定されるとともに、キャリア・コンサルティングを受けた在職者が明確なキャリア・プラン等を持って次の就職先を探すことができることの社会的な意義にかんがみ、公的な主体による対応の可能性を含めて、その対応の在り方を検討することが適当である。

3. まとめ

上記のとおり、具体的に在職者のジョブ・カードの活用が想定されうる場面ごとにその有効性や活用のための課題及び必要とされる取組について検討を行った。

検討の結果、それぞれの場面において、現実にジョブ・カードの活用の普及促進が図られるためには解決されるべき課題が存在し、またその解決を図るための具体的な取組の在り方につ

いても丁寧な検証・検討が求められることが確認された。

しかしながら、ジョブ・カードの将来における社会的なインフラとしての活用を実現するためには、その在職者への普及促進は課題の1つであることから、①在職者の誰もが円滑なキャリア・コンサルティングを受けることができるための環境整備や、②ジョブ・カードを活用した企業の採用活動や在職者にとって望ましい労働移動の支援等に係る取組の実施を通じたジョブ・カードを活用することの有効性等の検証などを実施し、今後の具体的な取組の在り方を検討することが重要である。

(以上)

在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための試行的運用の実施概要及び結果について

I 実施概要

1 実施対象

	企業規模 (うち非正規)	試行対象者		非正規労働者に係る制度	
		管理者	在職者	職業能力評価	正社員転換
A社	54,000人 (44,000人)	1人	5人(有期雇用・パートタイム) (5人とも正社員希望)	あり	あり
B社	140人 (110人)	1人	2人(有期雇用・パートタイム) (2人ともパート継続希望)	なし	なし
C社	4,300人 (3,600人)	4人	5人(有期雇用・パートタイム) (5人とも正社員希望)	あり	あり
D社	4,220人 (3,600人)	1人	2人(正社員)※	あり	あり

※ D社では、正社員がキャリアに対する漠然とした不安等が抱えていると判断し、今後の能力開発の動機付け等をねらって、正社員を対象とした。

2 実施時期

平成24年11月～平成25年4月

3 実施方法

(1) 厚生労働省から登録キャリア・コンサルタント(※)を派遣しキャリア・コンサルティングを実施(各1時間程度)。標準的なコンサルティングの手順は以下のとおり。

※ 派遣された登録キャリア・コンサルタントは2級キャリア・コンサルティング技能士資格保持者。

① 面談1回目:

- 試行対象者に対し試行的実施の趣旨やジョブ・カードへの記載の方法等について説明。
- 今までの経歴や現在の業務内容等について聞き取り。試行対象者自身が明確に意識していないこれまでの職業経験の意義に気付かせるようにし、自分の仕事の意味や仕事へのモチベーションを喚起するよう留意。
- 試行対象者に面談2回目までに様式1～4に記入してくるよう指示。

② 試行対象者が様式1〔履歴シート〕、様式2〔職務経歴シート〕、様式3〔キャリアシート〕及び様式4に相当する「職業能力評価シート」の「自己評価」欄に記載できる範囲で記入(30分～1時間)。

③ 面談2回目

- 1回目から1～2週間後に実施。
- 試行対象者が記入してきた様式1～4に基づきコンサルティングを実施。
- 自己理解と仕事理解を深めるよう導き、文字化されていない試行対象者の思い等に気付かせジョブ・カードに追記するよう指導。
- 職業能力評価シートの自己評価結果に基づき、試行対象者と相談の上、本人のキャリア・ビジョンを踏まえた面談3回目までの目標を設定。

④ 面談3回目

- 2回目から概ね1月後に実施。
- 面談2回目で設定した目標の達成状況を振り返る。
- 試行対象者が試行期間を振り返り、新たに気付いたこと等をジョブ・カードまとめさせる。

⑤ キャリア・コンサルタント記入欄にコメントを記入の上、直筆で署名。

- (2) 企業の管理者は「職業能力評価シート」の「上司評価」欄に評価を記入し、評価者氏名欄に直筆で署名する。
- (3) 完成したジョブ・カードを管理者(評価者)が試行対象者に交付する。
- (4) 試行対象者及びその管理者(評価者)に対して「アンケート調査」を実施
- (5) A社、B社及びD社の試行対象者及びその管理者(評価者)に対してヒアリングを実施

II 結果

※ 以下は、在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための試行的運用(以下「試行的運用」という。)に携わった在職者及び管理者の意見等について、アンケート調査及びヒアリング調査の結果に基づき整理をしたものである。

※ なお、試行的運用におけるアンケート調査及びヒアリング調査の関係については、相互に補完的なものとして実施しており、以下では両者の結果に係る趣意をまとめたものである。

1. 企業の管理者(評価者)からの意見

(注)C社は4人のため、①から④の番号で個人識別をしている。

質問1 ジョブ・カード(キャリア・コンサルティングを含む)は人材育成・管理のためのツールとして有効だと思いますか。

はい 5人
 いいえ 1人
 無回答 1人

	回答者	理由
はい	A社	・自社の評価基準と他の一般的な企業の評価基準の違いを確認でき、教育するときに、不足していると思われる項目を確認できること。 ・パート労働者についても、地域社会への貢献や、法令遵守・顧客対応について、今まで以上に教育していく必要があると感じること。
	B社	・個々人の能力の確認、本人の仕事の内容の棚卸しとして有効かと思う。 ・従業員のスキル・アップのための目標設定にも活用できる。
	C社	・当社の育成とずれがあるが、社員の力量の目標によい。(②)
		・本人自身の自覚や意識の再確認向上が図れると思う。(④)
	D社	・強制的に自身のキャリアについて考える時間を要することで、目標が見えやすくなること。 ・部下を預かる立場として、部下とのコミュニケーションを取るにも、接する機会にもつながる。
いいえ	C社	・社内固有の評価と必ずしも合致しないため。①
無回答	C社	・能力細目、職務遂行のための基準一覧は、参考になった。(③)
		・結果は、自社の能力開発規程に基づく評価で決まってしまうため。(③)

ジョブ・カードの活用が有効であるとする理由

(在職者のキャリア意識等の向上)

- ・ 本人自身の自覚や意識の再確認向上が図れると思う。(C 社④)
- ・ 強制的に自身のキャリアについて考える時間を要することで、目標が見えやすくなること。(D 社)

(人材育成・管理上のメリット)

- ・ 自社の評価基準と他の一般的な企業の評価基準の違いを確認でき、教育するときに、不足していると思われる項目を確認できること。(A 社)
- ・ パート労働者についても、地域社会への貢献や、法令遵守・顧客対応について、今まで以上に教育していく必要があると感じること。(A 社)
- ・ 個々人の能力の確認、本人の仕事の内容の棚卸しとして有効かと思う。(B 社)
- ・ 従業員のスキル・アップのための目標設定にも活用できる。(B 社 H)
- ・ 当社の育成とずれがあるが、社員の力量の目標によい。(C 社②)
- ・ 能力細目、職務遂行のための基準一覧は、参考になった。(C 社③)
- ・ 部下を預かる立場として、部下とのコミュニケーションを取るにも、接する機会にもつながる。(D 社)

ジョブ・カードの活用の難しさ

- ・ 社内固有の評価と必ずしも合致しないため。(C 社①)
- ・ 結果は、自社の能力開発規程に基づく評価で決まってしまうため。(C 社③)

質問2 既存(現時点で活用している)の人材育成・管理ツールと比較し、ジョブ・カード制度の利点、欠点について御回答ください。(特に活用されているツールが無い場合、御回答いただく必要はありません。)

	回答者	理由
利点	A 社	・本人が、管理者の目で見るときに必要な項目を意識して仕事に取り組むことができるようになり、次のステップの目標が立てやすいこと。
	C 社	・履歴やキャリアが明確になること。(①) ・人事考課に用いている職務の基準をもとに、現在のスキル等の整理をして、現在、不足している能力に係る訓練等について取り組めた。(③)
	D 社	・社外の視点を得られること。 ・ジョブ・カード制度を自社に導入する際、他の人材育成・管理ツールと比較すると、導入のためのコストがより多く発生するとは言い難い。
欠点	C 社	・推薦資料にはなるが、その先の評価、社内規程等に必ずしも合致しないため。(①)

	D 社	<ul style="list-style-type: none"> ・1人当たりに対しての時間が多くかかること。 ・企業としては、時間と労力が増加すること。 ・社内における意思統一等のための時間や労力のコストが相当程度かかるものと思われ、このような課題と比較において、より大きなメリットがない限りは前向きな導入にはつながらない。
その他	C 社	<ul style="list-style-type: none"> ・社内で能力開発規程に基づく評価制度が円滑に運営されているので、あえてジョブ・カードを導入するとしても、従来からの自社制度と併用でいいと思う。(②)
	D 社	<ul style="list-style-type: none"> ・社内で活用している制度や、フォーマットも現時点については、問題なし。

※ B 社は、自社で活用されているツールが特段無いため、回答無し。

ジョブ・カード制度の利点

(人材育成・管理上のメリット)

- ・ 本人が、管理者の目を見たときに必要な項目を意識して仕事に取り組むことができるようになり、次のステップの目標が立てやすいこと。(A 社)
- ・ 履歴やキャリアが明確になること。(C 社①)
- ・ 人事考課に用いている職務の基準をもとに、現在のスキル等の整理をして、現在、不足している能力に係る訓練等について取り組めた。(C 社③)
- ・ 社外の視点を得られること。(D 社)

(その他)

- ・ 社内で能力開発規程に基づく評価制度が円滑に運営されているので、あえてジョブ・カードを導入するとしても、従来からの自社制度と併用でいいと思う。(C 社②)
- ・ ジョブ・カード制度を自社に導入する際、他の人材育成・管理ツールと比較すると、導入のためのコストがより多く発生するとは言い難い。(D 社)
- ・ 社内で活用している制度や、フォーマットも現時点については、問題なし。(D 社)

ジョブ・カード制度の欠点

- ・ 推薦資料にはなるが、その先の評価、社内規程等に必ずしも合致しないため。(C 社①)
- ・ 1人当たりに対しての時間が多くかかること。(D 社)
- ・ 企業としては、時間と労力が増加すること。(D 社)
- ・ 社内における意思統一等のための時間や労力のコストが相当程度かかるものと思われ、このような課題と比較において、より大きなメリットがない限りは前向きな導入にはつながらない。(D 社H)

質問3 仮にジョブ・カードを社内の人材育成・管理ツールとして活用する場合において、どのような支援が必要か御回答ください。(例:ジョブ・カードの活用をサポート、アドバイスするコーディネータの派遣、ジョブ・カードを活用する企業のスイッチコストの負担、キャリア・コンサルティング等の派遣等)

回答者	理由
A 社	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタントの人数をもっと増やす等、より身近で使いやすい状況になることが必要ではないか。 ・内部登用を目指す者にとっては社内の仕組みに明るい内部の登録キャリア・コンサルタントの方が効果は高くなると思われる。 ・転職も含めたキャリア・アップを目指す者にとっては外部の情報に通じた外部の登録キャリア・コンサルタントの方が効果は高くなると思われる。 ・業務内容によっては、提示された評価基準が当てはまらない場合があるため、職種に応じた職業能力評価基準の作成が必要であること。
B 社	<ul style="list-style-type: none"> ・活用に際してのコンサルティング、考え方、進め方の指導を必要とすること。 ・第三者の視点からの外部キャリア・コンサルタントによるキャリア・コンサルティング等が有効といえる。 ・ジョブ・カードを作成できる人材がいないため、例えば、外部から2～3ヶ月に1回程度キャリア・コンサルタントが来て、従業員がキャリア・コンサルティングを受けられるということであれば、当社としてはありがたい。また、個人のモチベーションの向上につながると思う。
C 社	<ul style="list-style-type: none"> ・アドバイザーの派遣や説明会の開催が必要であること。(①) ・キャリア・コンサルタント等の派遣等(③) ・正社員経験の少ない者にも行うことから、今まで社員登用された者の経験談などの事例も提供していく方向が望ましいと思う。(④)
D 社	<ul style="list-style-type: none"> ・4つの例示は全て当てはまること。 ・社内の人間ではなく、第三者にキャリア・コンサルティングを行ってもらうこと自体が有効である。 ・第三者であるキャリア・コンサルタントに伝えてもらうことにより、伝わりやすさ(説得力等)が変わる傾向がある。

(キャリア・コンサルタント等の派遣に関する支援の必要性)

- ・ コンサルタントの人数をもっと増やす等、より身近で使いやすい状況になることが必要ではないか。(A 社 H)
- ・ 内部登用を目指す者にとっては社内の仕組みに明るい内部の登録キャリア・コンサルタントの方が効果は高くなると思われる。(A 社 H)
- ・ 転職も含めたキャリア・アップを目指す者にとっては外部の情報に通じた外部の登録キャリア・コンサルタントの方が効果は高くなると思われる。(A 社 H)
- ・ 活用に際してのコンサルティング、考え方、進め方の指導を必要とすること。(B 社)
- ・ 第三者の視点からの外部キャリア・コンサルタントによるキャリア・コンサルティング等が有効といえる。(B 社 H)
- ・ ジョブ・カードを作成できる人材がいないため、例えば、外部から2～3ヶ月に1回程度キャリア・コンサルタントが来て、従業員がキャリア・コンサルティングを受けられるということであれば、当社としてはありがたい。また、個人のモチベーションの向上につながると思う。(B 社 H)

- ・アドバイザーの派遣や説明会の開催が必要であること。(C社①)
- ・キャリア・コンサルタント等の派遣等(C社③)
- ・4つの例示は全て当てはまること。(D社)
- ・社内の人間ではなく、第三者にキャリア・コンサルティングを行ってもらうこと自体が有効である。(D社H)
- ・第三者であるキャリア・コンサルタントに伝えてもらうことにより、伝わりやすさ(説得力等)が変わる傾向がある。(D社H)

(その他)

- ・業務内容によっては、提示された評価基準が当てはまらない場合があるため、職種に応じた職業能力評価基準の作成が必要であること。(A社)
- ・正社員経験の少ない者にも行うことから、今まで社員登用された者の経験談などの事例も提供していく方向が望ましいと思う。(C社④)

質問4 在職者の職業能力を細かく評価することは在職者の処遇を決定するにあたり必要であると思いますか。

はい 6人
 いいえ 0人
 無回答 1人

	回答者	理由
はい	A社	・処遇についての問い合わせ等があった場合の根拠として活用できる。 ・能力評価の項目が具体的に示されることによって、目標も立てやすいし、日々の仕事で何に取り組んでいくべきかの確かなアドバイスができること。
	B社	・能力評価基準が一定となり、平等、公正な評価となること。
	C社	・職務内容に照らした能力評価は処遇だけではなく、当人のキャリアプランにも必要である。(②) ・仕事のレベル(量・質)を確保し、優れている点、劣っている点のみをみて指導するため。(③) ・評価し、その結果をフィードバックすることで、本人のレベルアップにもつながることである。処遇というと、おおげさになるが、納得された中で進められることになると思う。(④)
	D社	・在職者の職業能力評価を評価することにより、本人のスキルの活用等の観点から、就業させるべき作業等がより明確になってくること。
その他	C社	・必要であると思うが、社内制度と合わなければ、あまり意味がない。自己の振り返りのみ。(①)

職業能力評価を必要とする理由

(人材育成・管理上の必要性)

- ・ 処遇についての問い合わせ等があった場合の根拠として活用できる。(A 社)
- ・ 能力評価の項目が具体的に示されることによって、目標も立てやすいし、日々の仕事で何に取り組んでいくべきかの確かなアドバイスができること。(A 社)
- ・ 能力評価基準が一定となり、平等、公正な評価となること。(B 社)
- ・ 仕事のレベル(量・質)を確保し、優れている点、劣っている点を見て指導するため。(C 社③)
- ・ 在職者の職業能力評価を評価することにより、本人のスキルの活用等の観点から、就業させるべき作業等がより明確になってくること。(D 社)

(在職者のキャリア・アップへの影響)

- ・ 職務内容に照らした能力評価は処遇だけではなく、当人のキャリアプランにも必要である。(C 社②)
- ・ 評価し、その結果をフィードバックすることで、本人のレベルアップにもつながることである。処遇というとおおげさになるが、納得された中で進められることになると思う。(C 社④)

(その他)

- ・ 必要であると思うが、社内制度と合わなければ、あまり意味がない。自己の振り返りのみ。(C 社①)

質問5 今回活用した職業能力評価シートは職業能力の評価にあたり有効でしたか。

はい 5人

いいえ 2人

	回答者	理由
はい	B 社	・各個人が、自己の能力向上の目安とできること。
	C 社	・細かい評価であるため。ただし、参考資料として。(①) ・人事考課に用いている職務の基準を確認し、現在、進めている作業や指導内容が一致していたことが確認でき、また、劣る点については教育指導が行えた。(③) ・対象者については、自己を見つめることにつながったと思う。(④)
	D 社	・対象者の考え方や想い、現状でできること、できないことを詳しく確認できたこと。
いいえ	A 社	・自社で実施している「セルフチェック」という評価制度があるため。(ただし、今後、教育が必要だと思われる点の再確認という点では有効と思う。) ・現在のところ当社の全ての業務をカバーする評価シートが揃っておらず、社内の全社員に活用することはできない。
	C 社	・細かな作業まで、評価項目として定められていないため。(②)

職業能力評価シートが有効であるとする理由

(在職者のキャリア意識への影響)

- ・ 各個人が、自己の能力向上の目安とできること。(B 社)
- ・ 対象者については、自己を見つめることにつながったと思う。(C 社④)

(人材育成・管理上のメリット)

- ・ 細かい評価であるため。ただし、参考資料として。(C 社①)
- ・ 人事考課に用いている職務の基準を確認し、現在、進めている作業や指導内容が一致していたことが確認でき、また、劣る点については教育指導が行えた。(C 社③)
- ・ 対象者の考え方や想い、現状でできること、できないことを詳しく確認できたこと。(D 社)

職業能力評価シートを活用することの難しさ

- ・ 自社で実施している「セルフチェック」という評価制度があるため。ただし、今後、教育が必要だと思われる点の再確認という点で有効だった。(A 社)
- ・ 現在のところ当社の全ての業務をカバーする評価シートが揃っておらず、社内の全社員に活用することはできない。(A 社 H)
- ・ 細かな作業まで、評価項目として定められていないため。(C 社②)

その他 ジョブ・カードに関し、御意見・御要望があれば自由に記入してください。

回答者	ジョブ・カードに関する意見・要望
A 社	<p>・ひとつの判断材料として活用することは可能であるが、もっと社会的にジョブ・カードが使われるようになることが必要ではないか。同業他社が交付したジョブ・カードは、応募者を判断するための資料として活用することは可能といえる。また、異業他社が交付したジョブ・カードも、応募者を判断するための参考情報とすることはできるのではないかと思う。</p> <p>・入社後 10 年程度の在職者や中高年の在職者であったとしても、自らの職業能力の棚卸しを通じて、不足している部分を認識し、目標設定してキャリア・アップを目指すという意味では同じ意義があると考え、内部登用を目指す者にとっては社内の仕組みに明るい内部の登録キャリア・コンサルタントの方が効果は高くなると思われる。</p>
B 社	<p>・ジョブ・カードの作成においては、第三者であるキャリア・コンサルタントが関わっており、在職者が自ら作成した履歴書や職務経歴書よりも、応募書類として、採用面接の際に活用ができると思う。</p> <p>・試行的交付を受けた在職者からは、外部のキャリア・コンサルタントからキャリア・コンサルティングを受けて、仕事に対する取り組み方、考え方が変化し、仕事をする上で前向きになったという声があった。</p> <p>・職業能力評価の方向性としては、人材育成という面においては良いと思うが、現状において自社の人事考課の枠組みを変えることはない。</p> <p>・ジョブ・カードが、ジョブ型雇用の動向に係る支援として有効か否か不明。</p> <p>・スーパーマーケット業界の場合、転職する際に有利になる資格(チェッカーの資格、</p>

	販売士等)はあるが、職業能力評価について、スーパーマーケット業界による職業能力評価の基準の共通化等についてニーズがあるとは言えない。 ・ ジョブ・カードにおける職業能力評価と外部労働市場の関係性について、職業能力の評価が一つの企業を超えて、他の企業等との互換性を持つことになるのは難しいのではないか。労働者が職務に応じて、違う会社に転職する場合に職業能力評価が必要といえるかどうかかわからない(特に異業種への転職の場合)。
C 社	・職業能力評価シートについては、それぞれの業態についてもっと深く調査し、具体的な事項を考えてもよいかもしれないと思う。(④)
D 社	・今後のジョブ・カード制度の更なる運用の拡大に期待している。 ・入社後2、3年後の労働者と入社後10年程度経過した労働者、さらには、いわゆる中高年の労働者等、一口にキャリア・コンサルティングと言ってもその期待する役割は異なっており、この点はキャリア・コンサルティングにおいて必要な情報の整理等を行うことが重要。

(人材育成・管理ツールとしてのジョブ・カードの活用)

- ・ 試行的交付を受けた在職者からは、外部のキャリア・コンサルタントからキャリア・コンサルティングを受けて、仕事に対する取り組み方、考え方が変化し、仕事をする上で前向きになったという声があった。(B 社 H)
- ・ 職業能力評価シートについては、それぞれの業態についてもっと深く調査し、具体的な事項を考えてもよいかもしれないと思う。(C 社④)

(ジョブ・カードの応募書類としての活用)

- ・ ひとつの判断材料として活用することは可能であるが、もっと社会的にジョブ・カードが使われるようになることが必要ではないか。同業他社が交付したジョブ・カードは、応募者を判断するための資料として活用することは可能といえる。また、異業他社が交付したジョブ・カードも、応募者を判断するための参考情報とすることはできるのではないかとと思う。(A 社 H)
- ・ ジョブ・カードの作成においては、第三者であるキャリア・コンサルタントが関わっており、在職者が自ら作成した履歴書や職務経歴書よりも、応募書類として、採用面接の際に活用ができると思う。(B 社 H)

(その他)

- ・ 入社後10年程度の在職者や中高年の在職者であったとしても、自らの職業能力の棚卸しを通じて、不足している部分を認識し、目標設定してキャリア・アップを目指すという意味では同じ意義があると考えられる。(A 社 H)
- ・ 職業能力評価の方向性としては、人材育成という面においては良いと思うが、現状において自社の人事考課の枠組みを変えることはない。(B 社 H)
- ・ ジョブ・カードが、ジョブ型雇用の動向に係る支援として有効か否か不明。(B 社 H)
- ・ スーパーマーケット業界の場合、転職する際に有利になる資格(チェッカーの資格、販売士等)はあるが、職業能力評価について、スーパーマーケット業界による職業能力評価の基準の共通化等についてニーズがあるとは言えない。(B 社 H)

- ジョブ・カードにおける職業能力評価と外部労働市場の関係性について、職業能力の評価が一つの企業を超えて、他の企業等との互換性を持つことになるのは難しいのではないか。労働者が職務に応じて、違う会社に転職する場合に職業能力評価が必要といえるかどうかかわからない(特に異業種への転職の場合)。(B社H)
- 今後のジョブ・カード制度の更なる運用の拡大に期待している。(D社)
- 入社後2、3年後の労働者と入社後10年程度経過した労働者、さらには、いわゆる中高年の労働者等、一口にキャリア・コンサルティングと言ってもその期待する役割は異なっており、この点はキャリア・コンサルティングにおいて必要な情報の整理等を行うことが重要。(D社H)

2. 在職者からの意見

(注)A社は5人、B社は2人、C社は5人、D社は2人であり、①'から⑤'の番号で個人識別をしている。

質問1 現在、勤務をされている会社内でのキャリア・アップ(正社員への登用、補分の改善等)を図るためにジョブ・カードは役に立つと思いますか。

はい 9人
 いいえ 4人
 その他 1人

	回答者	
はい	A社	③' ④'
	B社	①' ②'
	C社	②' ④' ⑤'
	D社	①' ②'
いいえ	A社	①' ②'
	C社	①' ③'
その他	A社	⑤'※

※A社⑤'は、「役に立つ」「役に立たない」、双方に○印をつけた

回答者	ジョブ・カードが役に立つと思う理由
A社	<ul style="list-style-type: none"> ・一つの目安としてある分には、キャリア・アップを望んでいる人からすれば、わかりやすくいいと思う。(③') ・普段は考えるだけだったことが文書化されることで考え方が整理され、目標や目的を明確にすることができた。(③') ・賃金面においても、待遇されれば、周囲のやる気も多少の変化はある。(③') ・自分を見直す、とてもよい機会だと思う。会社の中ではなく、第三者の目から見ることができ、とてもよいと思う。これからの目標等キャリア・アップに欠かせないと思う。(④') ・できれば1回ではなく、2,3回であると、もっとよいと思う。ジョブ・カードのところに、上司からのコメント欄があれば、本人、上司、キャリア・コンサルタントと3つの面からみて、とてもよいと思うため。(④') ・仕事をするうえで、自分の苦手な部分、できていない部分がジョブ・カードをすることで把握することで、より仕事の向上につながる。(⑤')
B社	<ul style="list-style-type: none"> ・職務経歴や目標などから、自身を見つめ直すことができるので、役立つこと。(①') ・職業経験の棚卸しをすることで、自分の能力や意義を確認することができ、さらに、目標を明確にし、実行することで、能力向上に役立つこと。(②')
C社	<ul style="list-style-type: none"> ・個人のスキル・アップの方向性や目標の設定をすることができる。(②') ・自分が正社員に登用されるために、会社の上司に自分のアピールポイントを示したり、正社員になるというモチベーションをあげるために活用できると思う。(④') ・職務経歴や目標などから、能力・スキル等をみることができるので役立つと思う。(⑤')
D社	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の自分の状態(仕事内容、スキル)の把握ができること。(①') ・自分の目標の明確化、そのために自分が必要なスキル、経験、過程をイメージし、目標の指針とすることが期待できること。(①') ・何が得意なことなのかを詳しく知っておくと、その人にあった役割が職場で活かせることと、得意なことをよりのばすことができること。(②')

回答者	ジョブ・カードが役に立たないと思う理由
A 社	<ul style="list-style-type: none"> ・結局、自己管理し、履歴書や職務に反映させるものなので、第三者からの評価に値するものではないと思うため。(①') ・今回のジョブ・カードの内容は、今、会社内で行っている評価表と同じような感じなので、あまり変わらないと思うため。(②') ・正社員登用に関しては、まったく役に立たないと思う。正社員登用は、会社が定めた試験に合格しなければならないため、仕事が向上しても、試験に合格しなければ、全く意味がない。(⑤')
C 社	<ul style="list-style-type: none"> ・社内での評価の基準が決められているため、ジョブ・カードを使用しての正社員登用、待遇の改善等は、あまり現状は考えられないと思う。(①') ・会社自体がジョブ・カードを重要視していないため。(③')

ジョブ・カードが役に立つと思う理由

(キャリア・コンサルティングを受けることの効果)

- ・ 普段は考えるだけだったことが文書化されることで考え方が整理され、目標や目的を明確にすることができた。(A 社③'H)
- ・ 自分を見直す、とてもよい機会だと思う。会社の中ではなく、第三者の目から見ることができ、とてもよいと思う。これからの目標等キャリア・アップに欠かせないと思う。(A 社④')
- ・ 職務経歴や目標などから、その自分自身を見つめ直すことができるので、役立つこと。(B 社①')
- ・ 職業経験の棚卸しをすることで、自分の能力や意義を確認することができ、さらに、目標を明確にし、実行することで、能力向上に役立つこと。(B 社②')
- ・ 自分が正社員に登用されるために、会社の上司に自分のアピールポイントを示したり、正社員になるというモチベーションをあげるために活用できると思う。(C 社④')
- ・ 個人のスキル・アップの方向性や目標の設定をすることができる。(C 社②')
- ・ 職務経歴や目標などから、能力、スキル等をみるできるので役立つと思う。(C 社⑤')
- ・ 自分の目標の明確化、そのために自分が必要なスキル、経験、過程をイメージし、目標の指針とすることが期待できること。(D 社①')

(職業能力の把握による効果)

- ・ 仕事をするうえで、自分の苦手な部分、できていない部分がジョブ・カードをすることで把握することができ、より仕事の向上につながる。(A 社⑤')
- ・ 現状の自分の状態(仕事内容、スキル)の把握ができること。(D 社①')
- ・ 何が得意なことなのかを詳しく知っておくと、その人にあった役割が職場で活かせることと、得意なことをよりのぼすことができること。(D 社②')

(その他)

- ・一つの目安としてある分には、キャリア・アップを望んでいる人からすれば、わかりやすくいいと思う。(A社③')
- ・賃金面においても、待遇されれば、周囲のやる気も多少の変化はある。(A社③')
- ・できれば1回ではなく、2,3回であると、もっといいと思う。ジョブ・カードのところに、上司からのコメント欄があれば、本人、上司、キャリア・コンサルタントと3つの面からみて、とてもいいと思う。(A社④')

ジョブ・カードが役に立たないと思う理由

- ・結局、自己管理し、履歴書や職務に反映させるものなので、第三者からの評価に値するものではないと思うため。(A社①')
- ・今回のジョブ・カードの内容は、今、会社内で行っている評価表と同じような感じなので、あまり変わらないと思うため。(A社②')
- ・正社員登用に関しては、まったく役に立たないと思う。正社員登用は、会社が定めた試験に合格しなければならないため、仕事が向上しても、試験に合格しなければ、全く意味がない。(A社⑤')
- ・社内での評価の基準が決められているため、ジョブ・カードを使用しての正社員登用、待遇の改善等は、あまり現状は考えられないと思う。(C社①')
- ・会社自体がジョブ・カードを重要視していないため。(C社③')

質問2 キャリア・コンサルティングはご自身にとって意義がありましたか。

はい 14人

いいえ 0人

回答者	キャリア・コンサルティングが有効だと思う理由
A社	<ul style="list-style-type: none">・第三者視点から自分の仕事に関して意見してもらえることがこれまでなかったのでよかったと思う。(①')・自分でも気づかない自分の性格や考え方に合わせて話のできたので、とても有意義でした。(①')・存在そのものが素晴らしいと思いました。紐解くように導いてくれる話術、姿勢がすごくよかった。自分の向かっている方向を改めて確認させてくれた。(②')・いつも淡々と仕事をしていて、細かく、自分のしている仕事のこと等を考えたりすることはあまりありませんでしたが、今回自分を見つめ直すよい機会となりました。(②')・第三者からみた自分がわかったこと。これからの目標が考えられたこと。自分に何が必要で何を反省すべきが気付くことができたこと。(④')・自分を見直すよい機会に恵まれたこと。これからの目標、反省点など文章やキャリア・コンサルタントと話をすることによって1つにまとまり、見通しがよくなりました。(④')・自分が一体どのような仕事をして、どのような役割なのか、見つめ直すことができたこと。(⑤')

B 社	<ul style="list-style-type: none"> ・今までの職務を振り返るということは普段しないので、いい経験になったこと。(①') ・自己アピールポイントを見つけることができ、自信につながったこと。(②')
C 社	<ul style="list-style-type: none"> ・自分自身の今までを改めて振り返って、仕事を通じて、多くの学びがあったことを痛感した。今後の仕事をどのようにしていくかを深めて思えた。1対1で向き合っただけの話がとても大切だと思う。(①') ・普段は、考えるだけで過ごしていた仕事だが、紙面に記すことで、考え方を整理し、目標や目的を明確にすることができた。(②') ・現在の職場で、現在までに自身が何を感じ、何を思って仕事に取り組んできたか、ということ再認識でき、さらに今後の課題を見つけられた点。(③') ・キャリア・コンサルタントと話し、自分の中の不安やこの先やりたいことを明確にさせて頂いた。(④') ・今までの職務を振り返るということは普段しないので、いい経験になりました。(⑤')
D 社	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の自分の立ち位置が把握できたこと。(①') ・自分自身が、今、何ができるかを考え、まとめることで、入社してから少しずつ成長できていると実感することができること。(②') ・今後、自分がどのように仕事に取り組むべきかという一つの考えを得ることができたこと。(②')

キャリア・コンサルティングが有効だと思う理由

(キャリア・コンサルティングによる自身の振り返り)

- ・ 自分でも気づかない自分の性格や考え方に合わせて話げできたので、とても有意義でした。(A 社①')
- ・ 存在そのものが素晴らしいと思いました。紐解くように導いてくれる話術、姿勢がすごくよかったです。自分の向かっている方向を改めて確認させてくれた。(A 社②')
- ・ いつも淡々と仕事をしていて、細かく、自分のしている仕事のこと等を考えたりすることはあまりありませんでしたが、今回自分を見つめ直すよい機会となりました。(A 社②')
- ・ 自分を見直すよい機会に恵まれたこと。これからの目標、反省点など文章やキャリア・コンサルタントと話をすることによって1つにまとまり、見通しがよくなりました。(A 社④')
- ・ 自分が一体どのような仕事をして、どのような役割なのか、見つめ直すことができたこと。(A 社⑤')
- ・ 今までの職務を振り返るということは普段しないので、いい経験になったこと。(B 社①')
- ・ 今までの職務を振り返るということは普段しないので、いい経験になりました。(C 社⑤')
- ・ 現状の自分の立ち位置が把握できたこと。(D 社①')
- ・ 自分自身が、今、何ができるかを考え、まとめることで、入社してから少しずつ成長できていると実感することができること。(D 社②')

(自身の強み等の明確な認識)

- ・ 自己アピールポイントを見つけることができ、自信につながったこと。(B 社②')

- ・ 普段は、考えるだけで過ごしていた仕事だが、紙面に記すことで、考え方を整理し、目標や目的を明確にすることができた。(C社②')
- ・ 現在の職場で、現在までに自身が何を感じ、何を思って仕事に取り組んできたか、ということを見直し、さらに今後の課題を見つけられた点。(C社③')
- ・ キャリア・コンサルタントと話し、自分の中の不安やこの先やりたいことを明確にさせて頂いた。(C社④')
- ・ 今後、自分がどのように仕事に取り組むべきかという一つの考えを得ることができたこと。(D社②')

(第三者の視点からのアドバイスの意義)

- ・ 第三者視点から自分の仕事に関して意見してもらえることがこれまでなかったのでよかったと思う。(A社①')
- ・ 第三者からみた自分がわかったこと。これからの目標が考えられたこと。自分に何が必要で何を反省すべきが気付くことができたこと。(A社④')
- ・ 自分自身の今までの生活を改めて振り返って、仕事を通じて、多くの学びがあったことを痛感した。今後の仕事をどのようにしていくかを深めて考えた。1対1で向き合っただけの話がとても大切だと思う。(C社①')

質問3 職場からご自身の職業能力を細かく評価されることは必要だと思いますか(望みますか)。

はい 14人
いいえ 0人

回答者	職業能力を細かく評価される必要があると思う理由
A社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事がマンネリにならないように、自分が、何ができて何が足りないか、ある程度の見直しができやすいと思うので、必要というかあった方がよい。(①') ・ 受け持っている仕事の範囲等は、同じ売り場の人でも違ったりするので、細かく評価して頂き、給与のランク付けをしたりしてほしい。(②') ・ 自分で合っていると思っていることも、他の人からは、そう思われないうちや状況もあるので、そのときに職業能力を細かく評価されることにより、自分ではわからない自分をみることができ、さらに、何が足りないのか評価により反省し、次へつながることができる。(④') ・ 仕事を向上させるには、他人の評価が必要である。自分ができているつもりでも、他人からみたら違った見方なので評価は必要である。(⑤')
B社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 向上心を高めるため。(①') ・ 職業能力や労働意欲の向上につながり、自信をもてるようになるため。(②')
C社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 何が不足しているのか、弱みを強みに気付くことにより、自己改善が取りやすくなる。(①') ・ 細かく評価された場合、ここまではできているが、ここからは今後の課題とされるなど、自分のスキル・アップにもつながっていく。(②') ・ 自分の能力を自身が客観視することは、難しく不正確であると思う。職場の人に客観的評価をいただき、注意、アドバイス等もらえることは自身の成長のために絶対必須であると思う。そのような意味合いにおいても必要と思う。(③')

	<ul style="list-style-type: none"> ・将来のキャリア・アップのために、細かいところまで評価された方が、会社側からの信頼の度合いもあがると思う。(④') ・向上心を高めるため。(⑤')
D 社	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の自信につなげていけるため。(①') ・人それぞれ得意なことが違うため、その能力を活かしてできることの方面が場面ごとで違ってくるため。(②')

職業能力評価の有効性

(自らの職業能力の把握・理解)

- ・ 仕事がマンネリにならないように、自分が、何ができて何が足りないか、ある程度の見直しができやすいと思うので、必要というかあった方がよいため。(A 社①')
- ・ 将来のキャリア・アップのために、細かいところまで評価された方が、会社側からの信頼の度合いもあがると思う。(C 社④')
- ・ 人それぞれ得意なことが違うため、その能力を活かしてできることの方面が場面ごとで違ってくるため。(D 社②')

(職業能力の能力向上)

- ・ 自分で合っていると思っていることも、他の人からは、そう思われない場合や状況もあるので、そのときに職業能力を細かく評価されることにより、自分ではわからない自分をみることができ、さらに、何が足りないのか評価により反省し、次へつながることができる。(A 社④')
- ・ 仕事を向上させるには、他人の評価が必要である。自分ができているつもりでも、他人からみたら違った見方なので評価は必要である。(A 社⑤')
- ・ 向上心を高めるため。(B 社①'、C 社⑤')
- ・ 職業能力や労働意欲の向上につながり、自信をもてるようになるため。(B 社②')
- ・ 何が不足しているのか、弱みを強みに気付くことにより、自己改善が取りやすくなる。(C 社①')
- ・ 細かく評価された場合、ここまではできているが、ここからは今後の課題とされるなど、自分のスキル・アップにもつながっていける。(C 社②')
- ・ 自分の能力を自身が客観視することは、難しく不正確であると思う。職場の人に客観的評価をいただき、注意、アドバイス等をもたらえることは自身の成長のために絶対必須であると考え。そのような意味合いにおいても必要と思う。(C 社③')
- ・ 自分の自信につなげていけるため。(D 社①')

(職業能力に応じた処遇)

- ・ 受け持っている仕事の範囲等は、同じ売り場の人でも違ったりするので、細かく評価して頂き、給与のランク付けをしたりしてほしい。(A 社②')

質問4 ご自身を含めて、在職者の方がジョブ・カードを前向きに活用するためにはどのような環境が必要と考えますか。御回答をお願いします。

回答者	在職者がジョブ・カードを前向きに活用するために必要となる環境
A 社	<ul style="list-style-type: none"> ・ジョブ・カードの普及・企業側が履歴書+αのものとして、もっと活用してくれるようになれば、もっと有意義なものになると思う。(①') ・キャリア・コンサルタントを利用しやすい仕組みの整備が必要。(③') ・社外のキャリア・コンサルタントに相談できる環境が必要。(③') ・社内でのキャリア・アップを目指す場合は内部の登録キャリア・コンサルタントが良いと思う。(③') ・どこに行けばキャリア・コンサルティングを受けられるのかの情報が必要。(③') ・ハローワーク等でも情報提供されれば利用しやすくなるのではないかな。(③') ・履歴書の代わりとして一般的に使えるようになること。(③') ・会社側のフォローが絶対条件であるが、あくまでも、本人の意思でこの件を進めることが大事。(③') ・就職活動やキャリア・アップに直接結び付くというメリットを明確にして分かり易いものとするれば良いと思う。(③') ・1人1人のジョブ・カードを参考に、これからすべきこと、目標を1人1人が成し遂げることも必要であるが、全員が同じレベルになれるように、皆で1つのジョブ・カードを完成させるのもよいと感じる。(④') ・ジョブ・カードに改めて目標などを書くと、自分自身をみることができ、とてもよいと思うので、これからは自分達で自分たちのジョブ・カードを作っていけるようになっていけるといいと思う。(④') ・1人1人が仕事に対する責任など意識をして能力や働きぶりによって処遇される環境が必要であると思う。(⑤')
B 社	<ul style="list-style-type: none"> ・会社がジョブ・カードの存在を知ることが必要であると思う。(①') ・キャリア・コンサルタントを利用しやすい仕組みの整備が必要。(②') ・職業能力を評価してくれる環境が必要であると思う。(②')
C 社	<ul style="list-style-type: none"> ・ジョブ・カードが何故必要か、理解できないと無駄なことだと感じてしまうと思う。今回交付を受けた自分としても、今後活用できないと意味と思う。企業の中で、ジョブ・カードを通して、チャンスを与えてくれるシステムを作らないと活用は少ないと思う。(①') ・各企業の全職員がジョブ・カードを作成し、全企業がジョブ・カードをもとに、評価判断や昇級、降格などの判断材料にしていくとよい。入社時も、ジョブ・カードを多用し、活用していくとよい。(②') ・簡潔で煩わしくないことが第一の問題だと思う。(③') ・転職者にとって、同じ会社の者ではなく違う立場やキャリア・コンサルタントなどに話すことによって、将来への不安や自分自身がこの先どうやって仕事をするかなどの目標が話せるという点から、会社に厚生労働省から人を派遣してもらい、自分たちが業務外で話し合いができる環境が必要だと思う。(④') ・会社がジョブ・カードの存在を知ることが必要であると思う。(⑤')
D 社	<ul style="list-style-type: none"> ・もう少し簡易な内容にして、あまり時間をかけなくてもよい内容になれば、負担となることがないと思う。そうすれば、もっと多くの人にジョブ・カードの実施ができると思う。(①') ・周りにいる仕事仲間にも、自分は何ができるか、得意なのかをしっかりとってもらうこと、自身もアピールすることが必要であると思う。(②')

(在職者がキャリア・コンサルティングをより簡便に利用できる環境整備)

- ・ キャリア・コンサルタントを利用しやすい仕組みの整備が必要。(A社③' H、B社②')
- ・ 社外のキャリア・コンサルタントに相談できる環境が必要。(A社③' H)
- ・ 社内でのキャリア・アップを目指す場合は内部の登録キャリア・コンサルタントが良いと思う。(A社③' H)
- ・ どこに行けばキャリア・コンサルティングを受けられるのかの情報が必要。(A社③' H)
- ・ ハローワーク等でも情報提供されれば利用しやすくなるのではないか。(A社③' H)
- ・ 転職者にとって、同じ会社の者ではなく違う立場やキャリア・コンサルタントなどに話すことによって、将来への不安や自分自身がこの先どうやって仕事をするかなどの目標が話せるという点から、会社に厚生労働省から人を派遣してもらい、自分たちが業務外で話し合いができる環境が必要だと思う。(C社④')

(ジョブ・カードの作成コストの軽減)

- ・ 簡潔で煩わしくないことが第一の問題だと思う。(C社③')
- ・ もう少し簡易な内容にして、あまり時間をかけなくてもよい内容になれば、負担となることがないと思う。そうすれば、もっと多くの人にジョブ・カードの実施ができると思う。(D社①')

(企業による職業能力評価基準や応募書類等としての活用促進)

- ・ ジョブ・カードの普及・企業側が履歴書+αのものとして、もっと活用してくれるようになれば、もっと有意義なものになると思う。(A社①')
- ・ 履歴書の代わりとして一般的に使えるようになること。(A社③' H)
- ・ 1人1人が仕事に対する責任など意識をして能力や働きぶりによって処遇される環境が必要であると思う。(A社⑤')
- ・ 会社がジョブ・カードの存在を知ることが必要であると思う。(B社①'、C社⑤')
- ・ 職業能力を評価してくれる環境が必要であると思う。(B社②')
- ・ ジョブ・カードが何故必要か、理解できないと無駄なことだと感じてしまうと思う。今回交付を受けた自分としても、今後活用できないと意味と思う。企業の中で、ジョブ・カードを通して、チャンスを与えてくれるシステムを作らないと活用は少ないと思う。(C社①')
- ・ 各企業の全職員がジョブ・カードを作成し、全企業がジョブ・カードをもとに、評価判断や昇級、降格などの判断材料にしていくとよい。入社時も、ジョブ・カードを多用し、活用していくとよい。(C社②')

(その他)

- ・ 会社側のフォローが絶対条件であるが、あくまでも、本人の意思でこの件を進めることが大事。

(A社③')

- ・ 就職活動やキャリア・アップに直接結び付くというメリットを明確にして分かり易いものとするれば良いと思う。(A社③'H)
- ・ 1人1人のジョブ・カードを参考に、これからすべきこと、目標を1人1人が成し遂げることも必要であるが、全員が同じレベルになれるように、皆で1つのジョブ・カードを完成させるのもよいと感じる。(A社④')
- ・ ジョブ・カードに改めて目標などを書くと、自分自身をみることができ、とてもよいと思うので、これからは自分達で自分たちのジョブ・カードを作っていけるようになっていけるといいと思う。(A社④')
- ・ 周りにいる仕事仲間にも、自分は何ができるか、得意なのかをしっかりと知ってもらうことと、自身もアピールすることが必要であると思う。(D社②')

その他 ジョブ・カードに関し、御意見・御要望があれば自由に記入してください。

回答者	ジョブ・カードに関する意見・要望
A社	<ul style="list-style-type: none">・現在の時点では、自分の仕事振りを見直すことにはとてもよいが、就職活動やキャリア・アップにも直接結びつくようなものとは思えないので、もっとメリットを明確に分かり易いものになればよいと思う。(①')・今回ジョブ・カードを経験して、キャリア・コンサルタントと話をし、改めて、自分の無意識に考えていたことを言葉に出していったり、マネージャからのコメントを頂いたりして、いろいろと考え直すことができた。(②')・ジョブ・カードそのものが現時点では何なのかわからない。資格みたいなものとしての扱いとして考えればよいのでしょうか。ただ、待っているだけで得をするだけならば、何か違う方法もあるのではないかと。(③')・上司からのコメント欄があれば本人、上司、キャリア・コンサルタントの3つの視点から評価することができ、さらに良いものとなる。(③')・ジョブ・カードの記入について、キャリア・コンサルタントが優しく教えてくれてよかった。(④')
B社	<ul style="list-style-type: none">・ジョブ・カード様式2の記載するスペースが狭いことが課題といえる。(②')・ジョブ・カードの認知度が低いように思う。(②')
C社	<ul style="list-style-type: none">・各企業の中で、ジョブ・カードを理解して採用に活かせる人材育成が必要なのではないかと。ジョブ・カードを提供しても、記入されている事項をどのように受け取るかと、受け取る方によって差が大きく、プライバシーが守れないのは、困ると思うので、きちんとしてほしい。(①')・もう少し、話し合いをさせてもらいたかった。キャリア・コンサルティングの時間が短かった。(④')
D社	<ul style="list-style-type: none">・職場からご自身の職業能力が細かく評価されることは必要であると思うものの、そのための仕組みを作ったり、何かカリキュラムを組むと、更なる現場の負担になってしまうことが懸念される。(①')

(キャリア・コンサルティング)

- ・ 今回ジョブ・カードを経験して、キャリア・コンサルタントと話をし、改めて、自分の無意識に考えていたことを言葉に出していったり、マネージャからのコメントを頂いたりして、いろいろと考え直すことができた。(A社②')

- ・ ジョブ・カードの記入について、キャリア・コンサルタントが優しく教えてくれてよかった。(A 社④')
- ・ もう少し、話し合いをさせてもらいたかった。キャリア・コンサルティングの時間が短かった。(C 社④')

(職業能力評価)

- ・ 職場からご自身の職業能力が細かく評価されることは必要であると思うものの、そのための仕組みを作ったり、何かカリキュラムを組むと、更なる現場の負担になってしまうことが懸念される。(D 社①')

(ジョブ・カード制度の周知)

- ・ 現在の時点では、自分の仕事振りを見直すことにはとてもよいが、就職活動やキャリア・アップにも直接結びつくようなものとは思えないので、もっとメリットを明確に分かり易いものになればよいと思う。(A 社①')
- ・ ジョブ・カードの認知度が低いように思う。(B 社②')

(その他)

- ・ ジョブ・カードそのものが現時点では何なのかわからない。資格みたいなものとしての扱いとして考えればいいのでしょうか。ただ、待っているだけで得をするだけならば、何か違う方法もあるのではないか。(A 社③')
- ・ 上司からのコメント欄があれば本人、上司、キャリア・コンサルタントの 3 つの視点から評価することができ、さらに良いものとなる。(A 社③' H)
- ・ ジョブ・カード様式2の記載するスペースが狭いことが課題といえる。(B 社②')
- ・ 各企業の中で、ジョブ・カードを理解して採用に活かせる人材育成が必要なのではないかと思う。ジョブ・カードを提供しても、記入されている事項をどのように受け取るかと、受け取る方によって差が大きく、プライバシーが守れないのは、困ると思うので、きちんとしてほしい。(C 社①')

在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための実務者会議
構成員名簿

(五十音順、敬称略)
(○は座長)

- 今野 浩一郎 学習院大学経済学部経営学科 教授
- 小玉 一樹 株式会社フレスタ 管理本部人事部 部長
- 小林 信 全国中小企業団体中央会 労働政策部長
- 杉山 豊治 日本労働組合総連合会 雇用法制対策局長
- 西尾 多聞 U A ゼンセン 流通部門 副事務局長
- 原 ひろみ 日本女子大学家政学部家政経済学科 准教授

本実務者会議の検討経緯

○ 平成 24 年 9 月 10 日（月）第 1 回

（主な議題）

- ・ 在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための試行的運用の実施について
- ・ 今後の在職者に対するジョブ・カードの普及促進の在り方について

○ 平成 25 年 3 月 26 日（火）第 2 回

（主な議題）

- ・ 在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための試行的運用の実施結果について
- ・ 今後の在職者に対するジョブ・カードの普及促進の在り方について

○ 平成 25 年 5 月 10 日（金）第 3 回

（主な議題）

- ・ 在職者に対するジョブ・カードの普及促進のための実務者会議 報告書（案）について