

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（第1回）

日時 平成24年9月10日（月）

10:00～

場所 中央合同庁舎第5号館2階共用第6会議室

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 ただいまより、「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（第1回）」を開催いたします。本日は、お忙しい中お集まりいただきまして、ありがとうございます。座長が選出されるまでの間、事務局において進行を務めさせていただきますので、どうぞよろしくお願いいたします。

まず初めに、お手元の配付資料の確認をしたいと思います。1頁の資料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」、3頁の資料2「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開催要綱」、5頁の資料3「ジョブ・カード制度の概要」、13頁の資料4「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について（案）」、25頁に参考資料1、新「全国推進基本計画（平成23年4月21日）」の抄録、27頁に参考資料2として、「スーパーマーケット業の人材育成のために」というキャリアマップ、職業能力評価シートの導入・活用マニュアルが付いています。以上ですが、落丁等がありましたら事務局員までお知らせくださいますよう、お願い申し上げます。

開会に当たり、事務局からご挨拶を申し上げる予定でしたが、本日ご挨拶を予定しております桑田が所用のため若干出席が遅れますので、桑田が参りました際に改めてご挨拶させていただきますと思いますので、よろしくお願いいたします。

まず、構成員の紹介をさせていただきます。お手元の資料1、構成員名簿をご覧ください。学習院大学経済学部経営学科教授の今野浩一郎構成員、日本女子大学家政学部家政経済学科准教授の原ひろみ構成員。株式会社フレスタ管理本部人事部長の小玉構成員については、交通機関の関係で若干遅れると連絡が入っていますので、お越しになった際にご紹介させていただきますと思います。全国中小企業団体中央会労働政策部長の小林信構成員、日本労働組合総連合会雇用法制対策局長の杉山豊治構成員、UIゼンセン同盟政策局部長の西尾多聞構成員です。以上です。どうぞ、よろしくお願いいたします。

続きまして、オブザーバー及び事務局についてご紹介いたします。オブザーバーについて、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社コンサルティング事業本部東京本部組織人事戦略部のチーフコンサルタントの根本様、中央職業能力開発協会能力開発支援部キャリア形成促進室評価制度開発課長の堀辺様、内閣府政策統括官（経済財政運営担当）付参事官（産業・雇用担当）付参事官補佐の草野様です。事務局は、キャリア形成支援室長の浅野、能力評価課課長補佐の吉田、私は実習併用職業訓練推進室室長補佐の佐藤です。後ほど桑田前大臣官房審議官と河野実習併用職業訓練推進室長が参りました際には、またご挨拶をさせていただきますと思います。以上です。

続きまして、この会議の公開に関してご説明いたします。資料2「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開催要綱」をご覧ください。4頁の5「その他」の(3)にあるとおり、本会議は、会議の進行、議事録等について、原則的に公開としております。ただし、特段の事情がある場合には非公開とすることができることとなっておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、本会議の座長の選出をさせていただきます。事務局としては、今野構成員に

座長をお願いしたいと考えておりますが、ご異議はありますか。

(異議なし)

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 それでは、これからの進行は今野座長にお願いしたいと思いますので、どうぞよろしくお願いたします。

○今野座長 議事進行役を担当させていただきますので、よろしくお願いたします。

早速、議題に入りたいと思います。最初は「実務者会議開催の目的について」です。事務局からお願いします。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 議題 1 の「実務者会議開催の目的について」ご説明させていただきます。お手元の 3 頁の資料 2 の「開催要綱」をご覧ください。1 つ目に「趣旨・目的」を書いています。ジョブ・カード制度自体は平成 20 年度からスタートしております。その目的は、職業能力形成機会に恵まれない者等の安定的な雇用への移行促進を主な目的として開始しておりますが、今後は在職者のキャリア・アップ等にも活用されることが求められています。これはどこで求められているかという点、※に書いてありますとおり、昨年 4 月に策定された新「全国推進基本計画（平成 23 年 4 月 21 日）」において明らかにされております。25 頁の参考資料 1 をご覧いただければと思います。こちらが、新「全国推進基本計画」の抜粋した抄録ですが、この該当部分として I の 2 の(2)の①の最後の行から数えて 3 行目から読みます。「社会インフラとしての定着を目指し、従来のように、職業能力形成の機会に恵まれない者に限らず、広く求職者・在職者・学生等を対象として普及を図っていくこととする」とされています。また、その下の II の 6 に、「ジョブ・カードは、生涯を通じた職業能力向上を図っていくキャリア形成のためのツールであり、在職者のキャリア・アップ等にも活用されるよう取り組んでいく必要がある」と、新「全国推進基本計画」でされています。

3 頁の資料 2 に戻ります。1「趣旨・目的」の 2 つ目の○で、こういったことから、ジョブ・カード様式 1～3 を活用したキャリア・コンサルティングに加えて、企業等において職業能力を客観的に評価する評価シート 4 の作成を推進することが不可欠という状況ですが、これまでの様式 4「評価シート」では、評価の対象となる職種について未経験の者に対する評価を想定したもので、当該職種について経験のあるかなりレベルの高い在職者には活用が困難なものであると指摘されております。この点については、ある職種について一定の職務経験を有する者を評価するためのツールとして「職業能力評価シート」がありますが、こちらをジョブ・カードの「評価シート」として位置づけることで、企業において一定の職務経験がある在職者に対しても、ジョブ・カードを活用した職業能力の評価を行うことが可能になると考えられます。このため、本実務者会議においては、上記の点について検証を行うとともに、在職者に対するジョブ・カードの活用に係る企業や在職者のメリット、課題といった事項を明らかにするために、試行的にジョブ・カードを在職者に交付してみて、その結果を検証していきたいと考えています。これが実務者会議の開催の趣旨・目的です。

実際に検討していただく事項については2「検討事項」に書いてあるとおり、2つ掲げています。1つ目は、先ほど申し上げた試行的運用に関して、在職者に対するジョブ・カードの交付の試行に係る実施計画の在り方についてご議論いただくこと。これは、本日の議題として予定しています。2つ目は、その試行結果を踏まえ、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ご議論いただくことを予定しています。これは、2回目以降に予定している検討事項です。3「構成員」については、省略させていただきます。

4「開催スケジュール(案)」です。4頁をご覧ください。今年度は3回の開催を予定していて、1回目は本日9月10日です。2回目は1月に開催し、試行的に交付した結果を踏まえた課題や活用促進策の検討をする予定です。3回目は2月で、報告書(案)の取りまとめというスケジュールで考えています。以上が、実務者会議開催の目的についての説明です。

恐れ入ります。ただいま前大臣官房審議官の桑田が参りましたので、事務局を代表いたしまして挨拶いたします。よろしくお願いいたします。

○桑田前大臣官房審議官 遅れまして、大変申し訳ございませんでした。本日はまだ残暑厳しい中、お集まりいただきましてどうもありがとうございます。

ジョブ・カード取得者については、政府レベルの目標としては2020年までに300万人となっておりますが、量的な面で言いますと、先般の事業仕分けの結果の抜本的な見直しの結果、求職者支援訓練や公共職業訓練といった公的職業訓練を受講した方には、漏れなくジョブ・カードを交付する形に新たにいたしました。その結果、300万人を達成しようとする平年度ベースで25万人になるわけですが、大体この公的職業訓練の数を考えればほぼ良い線を行くのかなとなっていて、むしろこれからは量の達成というよりも質の向上、本当にインフラとして役立つかどうか、その辺の質をきちんと確保していくことが大きな課題になっていると私どもは考えております。

先ほど申し上げたように、先のボリューム的には、公的職業訓練の受講生に対して交付することがどうしてもウエイトが高くなりますので、そうするとレベル的には、ある業界に対するエントリーレベルの方々を中心にジョブ・カードを発行することになってしまいます。もちろん、それもととても重要なことだとは思いますが、ただ一方で、エントリーレベルに限らず、非正規の労働者の能力の見える化を図って、それによって、そういった方々に外部労働市場を通じてきちんと自分の能力に見合った就職先を見つけていただく、まさにステップダウンをされることなく、きちんと能力に応じたキャリア・アップを図っていただける、そのためのツール、社会的インフラとしてのジョブ・カードと考えてみると、やはりエントリーレベルだけだと不十分なところがあるのではないかと私どもは考えていて、より幅広く普及させていくことが重要ではないかという問題意識を持っております。

そのためにはエントリーレベルに限ることなく、例えばもう少し上のレベルも含めてジョブ・カードを活用していただきたいと思っておりますし、ジョブ・カードで能力を評価するのがとても重要なプロセスになるわけですが、訓練の結果を評価するというのも重要ですが、場合によっては、訓練の結果でなくても、日頃の仕事をOJT的に捉えるなら

ば、それを評価して見える化を図っていくといったアプローチも重要ではないかと思っております。より幅広い視点からジョブ・カードを普及していくということが本当に社会インフラとして機能させるためには重要ではないかと考えております。ただ、社会インフラとして機能するといったときに、業界によって、そういった機能が重要な役割を果たすものと、そうではない部分、業界によって多少違うのかなという気もしております、そういった意味では、今回はスーパーマーケット関係の業界の皆様にご協力をいただきまして、いま申し上げたような、社会的インフラとしてのジョブ・カードの活用の可能性を実証的なプロセスを行いつつ探るということで考えております。社会インフラとしてきちんとジョブ・カードを普及させていく上で、この会議の成果が貴重な第一歩になりますことをご期待いたしまして、私のご挨拶とさせていただきます。どうぞ、よろしくお願いいたします。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 事務局からの説明は、以上とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

小玉さんのご紹介だけさせていただきますと思います。株式会社フレスタ管理本部人事部長の小玉一樹構成員です。よろしくお願いいたします。

○今野座長 説明が終わりましたが、ご質問はありますか。

○西尾構成員 ジョブ・カード取得者については、政府レベルの目標としては2020年までに300万人というお話だったのですが、どうして300万人かということについては何か理由がありますか。

○桑田前大臣官房審議官 率直に申し上げまして、細かく積算して300万人ということではなくて、10万人、20万人ということではなく一定程度の規模を普及していかないと、社会的になかなか普及できないのではないかと私は解釈しております。

○今野座長 要するに、根拠はないということですか。

○西尾構成員 失業者数が300万人とか、新卒人数が70万人とかいいますよというようなものがあったりして、そういった数字が導き出されているわけではなくて、在職者ということを言われているので、そういったことを含んで、インフラ化するというのはそういう意味ですか。そこがよくわからなくて。

○今野座長 その300万人の意味ですね。

○桑田前大臣官房審議官 1つは、300万人というのも景気の状態によって確かに失業者が増加する時もあれば減少する時もあると思いますが、向こう10年間、2020年までに300万人ということなので、ある意味平準化されたところを捉えてということなのでその時々失業者の積算からの積み上げではないと考えております。

○西尾構成員 大体わかりました。

○原構成員 1点質問です。在職者、中でも非正規の方をかなり強い対象にされている印象を持ったのですが、ジョブ・カード制度の中では、訓練を伴うもので非正規の人を正社員

に転換する制度としてキャリア・アップ型の有期実習型訓練があると思いますが、それとの棲み分けというか、それとの関係はどう位置づけて考えていらっしゃるのでしょうか。

○桑田前大臣官房審議官 いまの点は、確かにジョブ・カード制度というのが盛り沢山で、いろいろな切り口で狙っているものがあるので、例えば非正規社員をきちんと会社でトレーニングして正社員に結び付けていくのが有期実習型訓練の大きなポイントだと思います。それはそれで重要ですが、一方で社会的なインフラとして、採用面接の際に企業側がジョブ・カードを応募書類として活用するとか、そういうふうに機能することを考えたときに、1つは有期実習型という、逆にいうと正社員化してしまうと、ジョブ・カードの交付を受けた人がすぐ就職活動における面接に使うというのはおそろくない気もしますが、それは置いておくとしても、おそらくボリューム的には有期実習型訓練というのは、先ほど言った年間20万人、30万人がいいかは別としても、はっきり言ってその数が、そこまでの受け皿としての中小企業がおそらく出てこないと思います。だから、まさに有期実習型訓練、雇成型訓練という世界で、企業が訓練をして正社員としてきちんと位置づけるというのは、それはそれでとても重要なことだと思いますが、一方で、就職活動における面接のときに自らの能力を可視化して、ジョブ・カードを応募書類として企業にも使ってもらえることを目指すとすれば、ある程度ボリュームがないと企業の方も馴染みがないまま終わってしまうと思います。採用担当者にとってみても、ほとんど採用する際に見たことがない方が多いと思います。だとすると、先ほどの有期実習、雇成型訓練の世界が重要であるとしても、もう1つ社会インフラとして別の側面を追求するとすれば、例えば在職者、特に非正規社員の有期雇用の方で、3年、5年、やむを得ず雇い止めになってしまった方が、外部労働市場でステップダウンすることなく、3年間蓄積した能力を武器として同じ業界の他社に就職していただくことのためのもう1つのツールだと考えるとすると、雇い止めにならざるを得なかった非正規の在職者に対して、きちんと仕事ぶりを評価して外部労働市場で闘えるツール、武器をお渡しするというのも、ステップダウンを防ぐという意味ではジョブ・カードの重要な役割ではないかと考えています。したがって、有期実習型訓練の世界とはもう1つ別のアプローチが必要ではないか。今回は、それを狙っているということです。

○今野座長 まだ、疑問点等がありますか。

○原構成員 先ほどからのボリュームの問題ではなくて、質を上げていくために今回の会議があるというお話だったと思いますが、いまの審議官のご説明を伺っていると、まずはボリュームというところがあるような印象を持ったのですが、ジョブ・カード制度の質を担保していくのであれば、能力開発、訓練の部分というのもしっかり制度として設計していく必要があると思っています。

○桑田前大臣官房審議官 そこは全く否定するものではなくて、有期実習型訓練はこれでやめてしまうということでは決してありません。有期実習型訓練は、この前の事業仕分け以降、助成率が低下したこともあり、去年あたりはかなり低調でした。それについては、

今回、来年度に向けての概算要求で、そこにもきちんとインセンティブ付けができるような工夫はしたいということで概算要求を検討してきたのですが、それはそれでできちんとやっていくとして、ただボリューム感というか、社会的なインフラとして機能するということになると、ジョブ・カード自体、外部労働市場を支えて社会的なインフラとして機能するためには、どうしてもボリュームが必要だと思います。それも、この前の事業仕分けの見直しのときの 1 つの整理としては、ジョブ・カードについては、外部労働市場を支えるインフラとして機能させるということがありますので、本当にそこまで機能させようとするならば、有期実習型訓練も重要だけれども、その限られたボリュームだけでは社会的インフラとしてはなかなか育たないのではないかという問題意識を持っております。ただ、そこはいろいろなご意見があるでしょうから、まさに今回のプロセスを通じて一定の新たな考え方が出てくる可能性もございます。

○今野座長 従来のジョブ・カードはいろいろなものが入ってきたので、誰を対象にして何のためにするかということで、全体のマッピングを本当は作らなければいけないですね。「誰を」からすると、従来はエントリーレベルの人たちを対象にしましょうと。そのほか、ジョブ・カードは「学生を」というのもあるし、「エントリーレベルの人を」というのもあるし、今度は「在職者を」ということになりますよね。そういう切り分けだと思いますが、実は、たぶんここで次に問題になるのは「何のために」ということがあって、いま桑田審議官がおっしゃられたのは、転職やリストラに遭って外部労働市場に出て行ったときの対応ということで、「何のために」とおっしゃいますが、社内的なキャリア・アップというのものもあるかもしれないのです。その辺は、何を想定するかによって今日の作り方が違うので、そこはここで議論していくことになると思います。ただ、いちばんのポイントは、「誰を」については在職者で、そのときは正規、非正規にかかわらず在職者というところだけがいまのところの共通の出発点ということだと思います。そこから先は、皆さんが議論して頑張って整理していただいて、こういう場合だったらこう作ったほうがいい、こういう場合は要らないという議論をしていかないと、少し混乱してしまうのではないかな。この議論は必要だと思います。

○桑田前大臣官房審議官 もう 1 点補足させていただきます。いま申し上げましたように外部労働市場で活用し得るということを考えると、例えば A 社で雇い止めになった人が B 社で働きたいといったときに、A 社で交付されたジョブ・カードの評価が B 社でも妥当だと思ってもらわなければ、独り善がりの評価だけであれば、たぶん通用しないですね。そういうことがとても大きなポイントになって、そうすると業界横断的な評価の軸をどうやって確保するかがとても重要なポイントになってくると思います。あとは、個々の会社の評価の客観性です。評価の軸ということについて言うと、能力評価課においては、職業能力評価基準という膨大なストックがありまして、それを活用するのが重要なと思っています。スーパーマーケットの業界の皆様方というのはとても問題意識をお持ちで、かなり職業能力評価基準を積極的に使っていただいており、また、業界の能力検定等もやって

いただいている所もありますので、そういった意味では業界の方々の問題意識が非常に大きく、業界への横串的な評価基準という意味では、わりと熟度が高いのかなというのが 1 つです。

もう 1 つは、個々の企業での上司による評価はどのように客観性や公平性を担保するかについては、能力評価課の調査研究事業で評価者の育成マニュアルというか、評価者をどうやったらうまく育成できるかといったことの検討会が別途立ち上がったところなので、この検討会と評価者の育成の検討会が双方で情報を共有して、連携してやっていければと思っております。以上です。

○今野座長 私が言ったように、いずれにしても「何のために」ということをある程度決めてから議論しないと、議論が混乱するのではないかと思います。転職を想定した場合と社内キャリア・アップの場合とではだいぶ違うので、そこはここで決めるか、あるいは事務局と相談して、場を明確にしてから議論していくことが必要ではないかと思います。いまの審議官のお話だと、かなり労働市場に企業間の移動を想定したものを作るというように事務局は考えているようですが、それは事務局の案ですので、それも受け取って、ここでもう一度議論することだと思います。続きまして、次の(2)「ジョブ・カード制度の概要について」を解説してください。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 引き続きまして、議題 2「ジョブ・カード制度の概要について」ご説明いたします。資料 3 です。ジョブ・カード制度の施策の概要ですが、広く求職者等を対象とした制度で、3つのステップで安定的な雇用へ移行していただくことを促進するものです。きめ細かなキャリア・コンサルティングが 1 つ目のステップです。下の図にハローワーク等においてキャリア・コンサルティングと書いていますが、これによりまして、自らの職業能力や就業に関する目標や課題を整理していただいて、職業訓練の受講などの際に活用していただく。この 1 つ目のステップを踏んだあとで、2 つ目のステップとして実践的な職業訓練を実施していただく。これは、先ほど原構成員からもご指摘があったように、実践的な職業訓練を実施することでジョブ・カード制度が組み込まれているということでしたが、ここで 2 つ目のステップとして職業能力形成プログラムを受けていただく。3 つ目のステップは、その訓練の結果により習得した職業能力を明確化してジョブ・カードへ取りまとめることで、安定的な雇用へ移行していただくという、この制度全体を「ジョブ・カード制度」と申し上げています。なお、実績については資料 3 の右側に書いてありますが、平成 20 年度から平成 23 年度までにジョブ・カードを取得された方が累計で約 67 万人という状況です。

次の頁以降が、実際のジョブ・カードの様式、記入例です。ジョブ・カード自体は様式 1～4 の 4 種類の様式で構成されていて、様式 1 が「履歴シート」、様式 2 が 8 頁の「職務経歴シート」、様式 3 が 9 頁の「キャリアシート」、様式 4 が 10 頁以降の「評価シート」です。特にこのジョブ・カードの特徴となっているのが、8、9 頁の様式 2 と様式 3 ですが、登録キャリア・コンサルタントによるコンサルティングを受けていただきまして、その結果を

直筆で記入していただくという点が特徴的です。ジョブ・カード制度の概要については以上です。

○今野座長 何か質問はありますか。質問がないようですので、それでは、本題に入ります。議題 3 の「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について」をお願いします。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 議題 3 の「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について（案）」ご説明いたします。資料 4 をご覧ください。I 「趣旨・目的」は先ほどの開催要綱に書いてあることとほぼ同じですが、第 1 パラグラフ目をご覧ください。「非正規も含めた労働者や求職者のキャリア・アップのための支援ツールであるジョブ・カードは、職業能力を証明するツールとしても一層の活用の促進が期待されています」。その次に、「ある業界において、ジョブ・カードを活用した採用活動が普及すれば、個々の企業にとってより適切な人材を確保することができるとともに、その業界全体における人材の質の底上げを図ることにつながることを期待されます」。今回の、在職者に対するジョブ・カードの普及促進の 1 つの効果としては、このような効果が期待できるのではないかと考えてここに記載しています。第 2 パラグラフ目以降については開催要綱に書いてあることと同じですので、省略させていただきます。

II 「試行的運用の具体的実施方法について」です。「実施時期」については、平成 24 年 9 月から 12 月までの間に実施を予定しています。これは、本日の実務者会議第 1 回目を受けたあとで、この試行的運用の中身についてある程度整理を固めた上で、第 2 回の 1 月の開催までの間に試行的運用を実施して結果を取りまとめるという意味で、9 月から 12 月という期間にしています。

「実施対象企業等」については、対象とする業界はスーパーマーケット業界で、企業数は 5 社程度にご協力いただいて実施しようと考えています。

「実施対象在職者」については、1 社当たり 5 人程度、非正規雇用の在職者を中心に実施対象企業よりご推薦いただきまして、ご推薦いただいた在職者に対して実際に試行的にジョブ・カードを交付させていただくことを考えています。

「実施手順」についてです。実施対象企業より推薦いただいた在職者に対して、本試行的運用の趣旨・目的やジョブ・カードへの記載方法等についてまずご説明をさせていただき、その説明を受けて、在職者が自らジョブ・カードの様式に可能な範囲で記載していただくことが 1 つ目のステップです。14 頁です。続いて、在職者に記入していただいたあとで(3)のキャリア・コンサルティングを受けていただきます。これは、厚生労働省から別途派遣させていただき登録キャリア・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いただきまして、ジョブ・カードに記載している内容について必要な修正等の助言をさせていただくとともに、実際にキャリア・コンサルティングを受けていただく。

その後、(4)実際にキャリア・コンサルタントがキャリア・コンサルタント記入欄にコメントを記入の上、直筆で署名します。さらに、キャリア・コンサルタントとは別に、企業

の管理者が「職業能力評価シート」を用いて、その評価シートの「上司評価」欄に評価を記入し、評価者氏名欄に直筆で署名していただく。ここまででジョブ・カードの交付が完成いたします。

実際に試行的運用を行うのは、ここから先に、実際に交付を受けたことをどう在職者が評価するか、また管理者がどう評価するかについてアンケートを実施して調査することを考えています。(6)ジョブ・カードを在職者に手交するとともに、実際に当該在職者に対してアンケート調査を実施する。これは、別紙 2 でアンケート調査用紙(案)を付けていますので、そちらを先にご説明させていただきたいと思います。17 頁をご覧ください。

「別紙 2」の 17~20 頁までが、在職者に対して実施しようと現時点で考えているアンケートの案です。質問 1 として、そもそも今回試行的にジョブ・カードの交付をさせていただいた在職者が、ジョブ・カード自体を知っていたかどうかについて質問して、もし仮に知っていたとすれば、どういった経緯で知ったかをお聞きすることで、今後のジョブ・カードの周知の参考にさせていただきたいと考えています。質問 2 からが、まさに今回の在職者にジョブ・カードを交付したことをどう評価したかという質問に入っていきます。まず質問 2 は、ジョブ・カードを作成することについてどのような負担を感じられたか。重たかったのか、軽かったのか。重たかったなら、どういった点で重たかったかをお聞きすることで、今後、我々が在職者のジョブ・カード普及を図っていく上での支援として、どういった支援が考えられるかの参考にさせていただければと考えて質問 2 を設定しています。

18 頁をご覧ください。質問 3 は、今回ジョブ・カードの交付を受けたことで、どのような効果を感じられたかをお聞きする質問にしています。この質問をすることで、今後、在職者にジョブ・カードを使っていただくように周知、普及する際の 1 つの材料として、どのようなメリットを感じられたかをお聞きしようと考えています。質問 4 は、今回の在職者に対するジョブ・カードについては、生涯を通じたキャリア・アップのツールとして活用していただくことから、1 回交付を受けてそれで終わりというわけではなく、定期的にジョブ・カードを見直していただく、再交付することが必要だと考えていますが、その場合、再交付の周期としてはどれぐらいが適当であるかを今回のアンケートでお聞きしようと考えています。あまりにも頻繁であれば、当然、在職者に対する負担感も増すでしょうし、とはいっても、かなり長期間の間をあけて再交付となると、キャリア・アップのツールとしての機能が損なわれるおそれもあるということで、実際に在職者の立場から、今回ジョブ・カードを作った上での妥当と考えられる再交付の周期についてお聞きしようと考えています。

19 頁で質問 5 として、実際に今回ジョブ・カードの交付を受けてみて、今後、在職者がジョブ・カードを使っていくために必要な支援や、どういった環境であればジョブ・カードを使ってもいいと考えるのか、支援や環境の在り方についてお聞きして、今後の在職者

に対するジョブ・カードの普及促進の参考とさせていただきます。最後に質問 6 として、そもそもジョブ・カード様式等について、何か見直したほうが良い点があれば、広くご意見を集めて、今後の見直しに活かしていきたいと考えています。「その他」としては、ジョブ・カード制度全般についての意見も自由記入でお聞きしようと考えています。以上が、在職者に対するアンケート様式案です。

14 頁にお戻りください。在職者にアンケート調査をするとともに、管理者の立場から、今回自ら管理する在職者がジョブ・カードの交付を受けてどう感じられたかというアンケートを、同じく管理者にも同時に行いたいと考えています。そのためのアンケート用紙が別紙 3 です。内容については、ほぼ在職者に対する調査項目と重複する部分もありますが、簡単にご説明させていただきます。

資料の 21 頁の「別紙 3」をご覧ください。今回は、企業の管理者に対するアンケート用紙です。最初の質問として、今回、自ら管理する在職者がジョブ・カードを作成したことについては、企業側にとってどのようなメリットが考えられるかについて、自由記入で記載していただくことを考えています。質問 2 は、能力評価シート作成の際の負担感ということで、企業の管理者として、在職者にジョブ・カードを交付する際に能力評価シートを作成していただいたわけですが、その負担感についてのアンケート調査をさせていただこうと考えています。

22 頁です。質問 3 は、ジョブ・カードの再交付についての周期です。趣旨としては先ほどご説明したとおりですが、在職者の立場からの望ましい周期と、管理者の立場から考える望ましい周期を、お互いの立場からどう考えるかを調べてみた上で、あるべきジョブ・カードの再交付の望ましい周期について検討するための材料としていきたいと考えています。質問 4 は、今回、管理者の立場から、自ら管理する在職者がジョブ・カードの交付を受けてどのような効果があったかについてお聞きしたいと考えています。

23 頁の質問 5 は、在職者にジョブ・カードを積極的に活用させるために、管理者の立場に対するどのような支援や環境が必要であるかについてお聞きして、今後の在職者に対するジョブ・カードの普及促進の参考とさせていただこうと考えています。最後の質問 6 は、これも在職者へのアンケートと同じく、ジョブ・カードの様式等について、在職者が使うに当たり見直すべき点はないかどうかについて、自由記入でお聞きしようと考えています。以上が管理者に対するアンケートの内容です。

資料 14 頁にお戻りください。以上、在職者に対するアンケートと管理者に対するアンケートを、実際に試行的にジョブ・カードの交付を行ったあとで実施することで、それぞれの立場からの評価の情報を集めたいと考えています。また、必要に応じて、アンケートの中身について、個別具体的に確認すべきことは事務局から聞きとり調査も実施させていただいた上で、結果の取りまとめを行いたいと考えています。

(8)です。この試行的運用にご協力いただいた企業の管理者に対して、ほかの企業で交付されたジョブ・カードをどのように評価されるかについて、意見交換という場を設けるか、

もしくは個別にヒアリング調査をするか、実施の仕方は事務局で検討していきたいと考えていますが、ジョブ・カードを転職等の職業能力評価ツールとして今後活用していくとするのであれば、企業で交付された在職者に対するジョブ・カードをほかの企業でどのように評価するかについて、意見を聞いてみることもしてみたいと考えています。以上が、試行的運用の実施の中身の案です。

○今野座長 1つだけ私から確認します。今回の在職者に対するジョブ・カードというのは、単に離転職だけではなくて、社内でキャリア・アップすることも全部含むのですか。アンケート用紙を見ていると、そうですよね。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 はい、ご指摘のとおりです。自ら転職しないでのキャリア・アップも、転職してのキャリア・アップも考えているということで、幅広くキャリア・アップのツールとして活用いただくことを考えています。

○今野座長 キャリア・アップのすべてをカバーするような。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 はい。

○今野座長 もう 1 つだけ事務局に質問があります。今日は、職業能力評価シートも含めたジョブ・カードの全体の設計についても議論するということですか。それとも、それはもう前提で、それを活用したときの問題点等について議論するということですか、どちらですか。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 基本的に職業能力評価シート自体は既に昨年度開発された成果物ですので、現時点では、これをジョブ・カードとして活用することを想定をしています。

○今野座長 質問を変えると、ジョブ・カード様式 4 をどうするかについても議論の対象には入っているということですね。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 それは、様式 4 として職業能力評価シートを持ってくるということ以外でということですか。

○今野座長 持って行き方は変形して持って来る場合もあるし、そのまま持って来る場合もあるし、あるいは使い方を。そこは議論の対象に入っているわけですね。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 はい。それで結構です。

○今野座長 それでは、議論をしていきたいと思います。

○杉山構成員 何点かありますが、基本的にジョブ・カードそのものは否定するものではないし、うまく活用していけばいいと思っています。今回提案されている在職者というのも、ある意味ではいろいろ定義の問題はあるのでしようけれどもこれも受け止められるかと思っています。

その上で、今回の提案を見ていると、先ほどのジョブ・カード取得者については、2020年に300万人という数値目標があるのですが、2020年を見越して、そのときにこのジョブ・カードが社会の中でどう機能しているのかという絵がどこにもないのです。いま目の前にあって、数が足りないから在職者までウイングをちょっと広げましょうというイメージに

なると、少し矮小化した議論になるので、やはりそこはどこかで書き込まないといけないことと、共通認識を持たないとまずいのではないかという気はします。それが感じたところ です。

ジョブ・カード制度の概要を簡単に説明していただきましたが、約 67 万人の実績の数値だけ出ています。これを、この中でやるかどうかは別にして、この間の評価です。ジョブ・カードを交付された人の数はわかるのだけれども、それがどう機能していて、企業側がどう活用しているというのがさっぱりわからないのです。その数だけ見て、実際に交付対象のパイを増やすためという議論は少し乱暴かなという気もします。やはり、そこはどこかで示していただいたほうがいいでしょう。もし、この場でない所で示されているものがあればそれを紹介していただければいいかと思います。

13 頁の資料 4 の試行的運用のところ です。ここを全体的に見て、趣旨・目的も理解はできるのですが、業界全体における人材の質の向上とか、ある業界においてという前提の置き方というのは本当にそれでいいのかということがあります。今回やるのが、特定業界からスタートするという意味ではわかるのですが、例えば、ジョブ・カードとして求職者、もしくは在職者がキャリアを上げて、横断的にほかへ移るということを考えたときに、そのベースになるのは業界なのでしょうか。もしくは地域だとか、そういう括りになるのではないかと思っています。そう考えると、業界に特定して、これをやっていったときに、それは社会的にどれだけ波及力があるのか、というのはよく検討しておかなければいなくて、そういう全体の絵の中でこの業界を対象として、今回試行するという位置づけをしっかりと置いておく必要があるのだろうと。

この業界だけでやって、申し訳ない言い方をすれば、5 社と 5 人という数の中で、それで 1 つの業界に対しての方向感をここで取ってしまっているのかというのは、もう少しあり様があるかなとは正直思うのです。そうすると、物理的に数の問題があるとなれば、その数でよしとする前提をもう少し付けていただかないと、きついなという気はします。そもそも論的なことを言って申し訳ないのですけれども、そのようなところが少し整理される必要があるのかと思います。

補足的に言うと、ある職種、業界、企業の中で、こういうものがうまく使われて、それが外との評価と比較できるようになれば、ある意味で職種横断的な処遇のあり方だとか、そういうものを 1 つ測る目安にもなるかと期待はできるので、そういう意味でいけば社会インフラというのはあながちそれは絵空事ではないとは思っています。もう少し、そういうところが強く大きく描けているといいかという気はいたします。

○桑田前大臣官房審議官 いま、いくつか貴重なご指摘をいただきました。1 つは、300 万人というボリュームがあって、それを確保するために在職者にも交付するという立て付けだと、ちょっと視野が狭すぎるのではないかというご指摘がありましたが、そこはおっしゃるとおりです。冒頭にもチラッと申し上げましたが、300 万人というのは、主としてエントリーレベルの、要は訓練を受けた人に交付するというところで、その大勢を占めるのでは

ないかと思っています。だから、300万人は確保されたとしても、交付された対象に若干偏りがあるのではないかという問題意識があります。よって、300万人を確保するために在職者にもというわけではありません。

ジョブ・カードが交付された約67万人について、実際にどういう効果があるのかというお話についてですが、効果を測定するのはなかなか難しいのが現状でございまして、ここで重要なのは、先ほど原先生がおっしゃったような、雇成型訓練と公的職業訓練は互いに評価のされ方が違ってございまして、雇成型訓練で、例えば有期実習型訓練を実際に受けた方々がどのように効果があるかについては、JILPTで、数年かけていま追跡調査というか、きちっとした調査をやっていただいております、その途上ではございますが、有期実習型訓練を受けた方々というのは、その後、本人も会社に就職して満足度が高く、定着率も高いというデータがあります。したがって、まさに訓練とセットということです。

もう1つは、企業にとってもOJTとOff-JTを組み合わせた育成プログラムを組むこと自体が、企業にとっての1つの財産価値になる。これまでそういうプログラムを持っていなかった中小企業が、有期実習型訓練を使うことによって、企業の人材育成の武器が備わり、企業の体力が強くなるみたいな、そういう効果があるというのも結構強く指摘されていて、それはそれで効果があります。

先ほど言いましたように、ジョブ・カード取得者約67万人のうち、有期実習型訓練を受けた方がどの程度ウエイトがあるかという、はっきり言ってあまり多くはありません。問題は、公的職業訓練を受けた方で交付された方々が、ジョブ・カードを持つことによってどれだけ効果があるかというのは、ジョブ・カードの効果で就職できたかについて、一件一件を調査することは非常に難しいです。ただ、大雑把な数字を申し上げますと、昨年度は委託訓練を見ても、まだジョブ・カードの交付が義務化されていませんので、委託訓練を卒業した方、あるいは基金訓練を卒業した受講生で、ジョブ・カードを交付された方と、されていない方が併存しています。ジョブ・カードを交付された方々のグループと、ジョブ・カードを交付されていない方々のグループで、就職率をザックリと比較すると、ジョブ・カードを交付された方の就職率が、数パーセント高いという数字が出ております。それは、ジョブ・カードを交付する過程で、キャリア・コンサルティングなどを受けていただいで、それだけ就職力が高まったのではないかと思っています。これらが効果の話です。

それから、この業界を特定していいのか、もう少し広げなければ駄目なのではないかというご指摘がありました。それについての私どものイメージは、いま、企業ベースでもジョブ・カードを採用に使っていただく企業というのはなかなかまだ少ないので、ジョブ・カード普及サポーター企業ということで、それぞれ中小企業にお願いして広げています。それとの比較で言えば、私どものイメージは、ジョブ・カード普及サポーター企業の業界の集合体の一つひとつ立ち上げていって、それが徐々に広がっていくみたいな、そういうアプローチかと思っています。要は手当たり次第の業界にワッとお願いしても、ジョブ・

カードが効果を発揮しやすい業界と、そうではない業界が、どうしても業界ごとの特性であるのだと思うのです。そういうことから考えると、今回スーパーマーケット業界の方々に協力していただいたというのは、わりとそういった効果があるのではないかとことです。

もう 1 つは、こういう検討をする際に、これも先ほど申し上げましたが、ベースとなるある程度の蓄積がないと試行できないわけです。スーパーマーケットの場合は、職業能力評価基準という分厚いものをベースに、去年と一昨年と 2 カ年かけて、簡略版のモデル評価シートを作っています。そういう職業能力評価基準のベースでも 1 つの熟度が高い、それから業界の皆様方もそれを活用してというような、業界の皆様方の問題意識も高いということがあります。規模は小さいとはいえ、実証的なプロセスをやっただけそうなどということになると、やはり今回はスーパーマーケット業界が適切ではないかということがあります。当然これは 1 つのきっかけとして、できるだけということはあるのだと思います。

あとは、おっしゃるように地域別のアプローチというの、もしかしたらあるかもわからないです。それは業界別というのもあるけれども、職業能力評価基準でいけば、企画だとか財務だとかといったホワイトカラー的な職業能力評価基準もできていますので、それをベースにその専門職ではない方々について、ジョブ・カードを使ってステップダウンを防ぐことをやろうとすれば、むしろそれは業界アプローチではなくて、地域アプローチが有効なのかもわからないという気はしていますが、それは次のステップであると考えています。

○原構成員 何点かあります。先ほどの質問と繰り返しになるのですが、有期実習型訓練のキャリア・アップ型との棲み分けのことです。いまは、有期実習型訓練とは異なる世界を考えているというお話で、有期実習型訓練は、エントリーレベルのところを考えているという説明が何回かあったかと思います。キャリア・アップ型は、いま在職している非正規の人を正社員に転換するための制度だったというのが私の理解です。そうすると、今回の在職者用のジョブ・カードの対象にする在職の非正規の方とかぶると思うのです。そうすると、キャリア・コンサルティングをして、ジョブ・カードを交付するだけの今回の新しい試みと、それに加えて、かつ訓練も行うという、従来あるキャリア・アップ型だと、どちらの質がいいかといったら、それは元あるほうがいいのではないかという議論になるのではないかと思うのです。それで先ほどの質問になったのですが、お答えいただいたことに納得がいかなかったのはその点なのです。それはどのように議論していくのか。

イメージできないのは社内でのキャリア・アップです。これは座長が先ほどからおっしゃっている点なのですが、社内でのキャリア・アップを、正社員への転換を目指すのか、それとも非正規のまま、より良い仕事ができるようにしていくのか、あるいはより良い仕事には、たぶんより良い処遇が伴わないと意味がないと思うのです。何をを目指すのかがいまひとつ明確になっていないので、何を議論したらいいのかということがいまはありま

す。

話が変わるのですが、杉山さんから、スーパーマーケット業界の 5 社程度だけでいいのかというご意見があって、いいのではないかという回答がありました。数は少ないのですが、この 7 月に JILPT の研究で、ヒアリング調査に行ってきました。過去のジョブ・カードの有期実習型訓練を使ったことがある企業なので、この制度に対して非常に好意的な企業だと思いますが、その企業に、試しに在職者向けにジョブ・カードが導入されたらどう思いますかと聞いたら、清掃業と自動車整備業の 2 社だったのですが、「えっ、それは困るよ。引き抜きに使われちゃう、そんなのは困る」という感じでした。スーパーマーケット業界のように人材の流動がある業界だとアレルギーはないのかもしれませんが、ほかの業界ではそういう不安を覚える所もあると思うので、ちょっと目配りが必要かと思いません。

これは細かいことなのですからけれども、アンケート調査を拝見いたしました。これはアンケート調査をやる必要があるのでしょうか。25 人ぐらいです。なかなか適切な回答の選択肢を設定するのが難しいような印象を持ちました。インタビュー調査で丁寧聞いていったほうがいいのではないかという印象をちょっと持ちました。

もし、アンケート調査がこのまま実施されるのであればという話なのですが、現状のままだと、現在、スーパーマーケットでパートをやっている女性が、たまたま対象になって、このアンケートに答えたとする。このアンケートの内容が、ジョブ・カード制度の今後のあり方を聞くような、制度全般のあり方の理想像を聞くような質問になっていると思います。パートで一従業員として働いている人に、制度の将来像を聞いても、たぶん明確な答え等はそんなに出ないと思うのです。彼女・彼らたちの今回の経験の中で、何が良かったかとか、何が悪かったかとか、もっと個人のレベルに下げた調査にしたほうが、良い情報が得られるかと思いました。

○今野座長 いまの点で 1 つ確認です。我々は、非正規だけをイメージすればいいのですか。キャリア・アップというのは、正規だってあるでしょう。そこは決めてください。

○桑田前大臣官房審議官 そこは、正規も視野に入れてもいいと思うのです。両方と言うと欲張ってしまうかも知れませんが、非正規に限定する必要はないと思っています。ただ、使い道としては非正規もきちんと視野に入れて、外部労働市場で使えるようなものにする。だから企業内、逆に正規だけでいいかという、正規だけのキャリア・アップのためという、中小企業においては、あまりそういうのを持っていないかも知れませんが、大企業ではたぶんそういうのを持っていて、企業内のキャリア・アップ・システムとの関連をどうするかというのはあります。

そこはちょっと欲張りかもしれませんが、この際は非正規に絞ったほうがいいということであれば、そういうこともあるのかもしれませんが、我々の問題として、非正規は視野の外にはしないでいただきたいと考えています。

○今野座長 しつこいようだけれども、社内のキャリア・アップも想定するわけですか。

○桑田前大臣官房審議官 使い道としては想定しています。

○今野座長 そうすると、会社は何のために在職者にジョブ・カードの交付をするのだろうか。

○原構成員 独自の評価制度があったりしますしね。

○桑田前大臣官房審議官 だから独自の評価制度がある所は、もう余計なお世話ということになるのだと思うのです。

○小玉構成員 私は、この制度を 3 年使ってきました。このジョブ・カードで、有期実習型訓練を 3 年間実施しています。私自身もキャリア・コンサルタントとしてジョブ・カードを書いたりもしています。この制度が、在職者に広がるイメージが全然つかないのです、現状ではかなり厳しいと思います。なぜかというところ 3 点あります。1 点は、これは評価レベルがエントリーレベルしかないです。在職者というところとどんどん高くなります。スーパーマーケットだからいいだろうというのですけれども、スーパーマーケットの業務はすごくレベルが高いです。職人の世界で、そのまま寿司屋になれる、魚屋になれるレベルまでの人もいます。当然、部下のマネジメントも相当上の人もいます。ただ、85%がパートタイマーなので、そういう意味では非正規労働者を対象にしたということでは意味があると思います。その評価レベルの問題がある。

2 点目は意識の問題です。この難しいジョブ・カードを書くに当たって、私も 5 年前に転職をしたのですが、職務経歴書を書くのは大変でした。皆さん書かれたことがないと思うのです。これを 1 人で書くのはすごく大変です。こんなに負担をかけてどうするのかという問題です。

3 点目は、企業が動かないはずですが、なぜかというところ、離職を前提とした制度だからです。これを書いて転職するわけでしょう。先ほど先生が言われたとおりでと思います。よその会社へ出ていくのだったら、こんなのは書かないということになります。

補足として、弊社では評価制度が構築されているので、その評価をしながら、あえてこの評価制度を使って書く必要がどこにあるのだろうかということです。結論として、対象は非正規に限定をしてやるほうがベターかと思っています。

○今野座長 いまおっしゃった評価レベルについては、出来が良いか悪いかは別にして、今回考えている職業能力評価シートというのは、たぶん部長クラスぐらいまではスーパーマーケット業界においても用意してあるのです。

いちばん大きいのは、企業は上司が記入するのでしょうか、会社にとって何のメリットがあるのかよくわかりません。例えば大リストラをやって、うちの社員を再就職させなければいけない。そのために支援するぞというときだったら動くかもしれない。でも、平時でどうしてこれが動くかな、どうですか。

○西尾構成員 合理化で人を減らさなければなりませんとか、破産をしましたというときには大変役に立つでしょうけれども、そのための準備を最初からしておくことについて、これはアンケートの細部に入ってしまうとまだ早いかもしれませんが、質問 2 のところ

で、重たいですか、重たくないですかといったら、たぶん重たいに決まっているのです。各社選ばれた 5 人の方々も書きたくないし、書けないし、書いたとしてもモチベーションのない方が書いているわけですから、どういう結果が出てくるのか。

このままアンケートをすれば参考になる回答を得ることは厳しいと思われます。最初からこの中で議題になっているように、一体誰のために使うのかという話があったのですが、何のために使うのかということの中で、社内のキャリア・アップ、労働移動を促進するかどうかわかりませんが、その後ろ盾となるような仕組みにするといい、どうも議論に入れられないというか。入口のところで、これはリストラがありますね、合理化がありますね、そのときには必ずこれを書くことを義務づけましょうという話であれば、それではこういう形にしよう。それは、業界的に皆が見られるようにしよう。そのときに、企業としてどういう人を探しやすい、フラッグをどこに立てるかという議論ができるのです。入口のところをみんなで議論して、何のためにこれを使っていくのかを決めないと、アンケートを各社の約 5 人の方々に書いていただくとしたら、あまり思わしくない結果が出るのではないかと心配しています。

○浅野キャリア形成支援室長 企業の方もおられるので教えていただきたいと思います。必ずしも非正規でない在職者に対して、もし使うことがあるとするならば、例えば大きな企業は、人材育成に非常に熱心であったり、ノウハウを持っている企業というのは、どうやって育てればいいのかとか、どのような訓練を利用すればいいかということを知っているため、在職者に対するジョブ・カードのようなものは不要と考えるかもしれませんが、中小企業などでは、採用した人材が入社してきた場合、その人材がどのぐらいの能力があって、在職者向けの訓練もありますけれど、どの機関が実施しているものを活用したらよいかかわからない場合の目安として在職者に対するジョブ・カードを使うことができそうかどうか。又は在職者の能力のある部分の方向を伸ばしていこうというときに、本人が嫌だと思わない形で在職者に対するジョブ・カードを使うことができそうかどうか。そういうことを教えていただけたらと思います。

○今野座長 いまの質問については、想定しているのは誰のためかというときに、企業のためなのです。企業の人事管理というか、人材開発でもいいけれどもそのためなのです。そうすると、ジョブ・カードである必要はないということです。そこが問題なのです。ジョブ・カードについては個人のもので、誰のためかについては社員のもので、そこも上手にやらないと結局使われなくなってしまいます。だから、どうしても企業にとってインセンティブがない。先ほど小玉さんからもお話があったこともそうなのですが、そのように思うのです。

もし個人のためだったら、例えばジョブ・カード様式 4 で、上司の記入欄などなければいいのです。自分は転職したいと潜在的に思っているときに自己評価する。それだったら自分のためです。企業は、上司が評価するインセンティブはないです。

○桑田前大臣官房審議官 そこでちょっと思うのは、13 頁の試行的運用についての案の第

1 パラグラフなのですが、私どもの思いとしては、先ほどの引き抜きの問題と裏腹なのです。企業が採用する立場に立てば、本来そういうきちんとしたジョブ・カードがあればというか、適切な情報があれば、採用の際には役立つと。

○今野座長 持ってきたら、自己評価でも役に立つと思うけれども。

○桑田前大臣官房審議官 確かにそこは上司のコメントが要るかどうかというところはご議論の対象と考えています。

○今野座長 逆に言うと、上司の評価で、ここで D を付けられたら絶対に採用されないと言ったら、上司の責任が重くて書けないです。いずれにしても、どういう状況を想定するかによって、この設計が変わるということだと思います。

○桑田前大臣官房審議官 もう 1 つ考えられるのは、要は業界として非正規に頼る、例えば非正規依存が 8 割ぐらいで、業界として非常に質の高い非正規を確保してストックしておくといったことがメリットになりそうな気もしています。そうすると、女性が育児のプロセスに入るといったときに、これはリストラではないけれども、やむを得ざる事情で一旦その業界からは出ていくといったときに、そのときの記録として、あなたはこのぐらいの能力がある、それでこうだということを記録として残しておけば、例えば 5 年後、10 年後には若干その能力は落ちているかもわからないけれども、かつてはこうだったのだとわかれば、もう一度業界に復帰するときに、その方はその業界に復帰しやすいわけです。そうすると、業界全体にとってみると、それはそれで業界の生産性が上がるのではないかと考えられます。業界としてのそういうメリットは十分考えられます。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 今回、在職者に対するジョブ・カードの交付を、まさに離転職のためにということになれば、確かに転職されてしまうというデメリットを感じて、企業の方は協力しなくなるというのは当然考えられます。私どもがいま考えているのは、あくまでもこれは社会インフラとしてのキャリア・アップをするためのツールで、現在の立ち位置はどういう状況になっていて、今後どういう方向にキャリア・アップしていくかという考え方を整理するためのツールとして活用していただくということを考えております。当然、現状の問題としては、転職に使われてしまうというデメリットはあるかもしれないのですが、それはそれとして、まず在職者が現在の立場からどうキャリア・アップしていくのかというツールとして、この在職者がジョブ・カードの交付を受けることにどういう効果があるのか。そういうことを検証することで、まずは在職者に対するジョブ・カードの交付の在り方について検討の第一歩にしていければということが 1 つの考え方としてはあるのかと思っております。

○小玉構成員 現実問題として、このジョブ・カードを書いた人は、自分のいままでのできること、できないことが整理されて、非常によかったという話はよく聞きます。ですけれども、社内でやることの意味を理解することがなかなか難しいのです。非正規はいいですよ、制度的に乗っていれば。だけど、在職者のキャリアというのは個人の問題です。ここにどれだけ会社が関与できるかというか、そういうところだと思うのです。そこまで個

人のキャリアについて会社が責任を持たなければいけないのかという時代ではないでしょう。個人的ですけれども、私はそう思うのです。ただ、この制度が良いところがあるのも事実なので、どう考えるかだと思います。

○小林構成員 いまの小玉さんとは逆なのですが、キャリア・アップのために、いろいろと企業としても支援しなければならないというのは、企業としては責任があるのではないかと思うのです。そのツールとして、このジョブ・カードを使うかといったら別問題なのだと思うのです。いままでの皆さんの議論というのは、キャリア・アップのためのツールとして、ジョブ・カードというのが役に立つのかというのはちょっと違うような感じもします。やはり、求職者のための、いままでの自分の職務の経歴の見直しをするというのは、求職の際には必要だと思うのだけれども、在職中にそれが要るのかというのはすごく疑問なのです。

今回のケースも特に感じるのだけれども、どのレベルでやるのか。スーパーマーケット業界ならレベルが4段階あります。下のほうのレベル1を中心にやるのではないかと思うのだけれども、そうとはいえ、働いている人たちの働き方も多種多様なわけだし、それでキャリア・アップのためにこのジョブ・カードを使うというのは、この場に出てくる前にもずっと考えていたのだけれども、本当に要るのかなということを感じるというのは、私も同様に感じます。

○桑田前大臣官房審議官 その辺りは、確かに正規と非正規は分けて考えないと混乱するのかもしれないけれども、非正規に関していえば、最近企業を渡るときを機にステップダウンを防ぐということをよく言われています。ステップダウンを防ぐためという意味で、外部労働市場を支えるインフラが仮に必要なとしたときに、それはジョブ・カードが1つの有力なツールになるのではないかと考えています。

○今野座長 離転職に限定するというとまだイメージしやすいのです。社内も入るとか、全部入ると言うからどうするのだろうと。

○桑田前大臣官房審議官 その整理は皆様方に、イメージしやすいように整理していただければいいのかと思います。

○今野座長 いちばん想定しやすいのは、企業はちょっと大変だけれども、リストラになりますと、さあどうしますかという状況がいちばん想定しやすいのです。そうしたら企業も協力するものなのではないでしょうか。

○西尾構成員 雇用に関係する社会インフラみたいなものを作っていこうというのは大変ありがたいし、それが本当にその会社に勤められなくなったときに、どこかへまた転職しなければいけないというときに、これはまさに転職しなければいけない状況です。そうなったときに、それが有効な機能を果たしてくれるという状況が作れるのであれば、そういう議論をすべきであります。いまのお話を聞いていると、キャリア・アップというのはわかりづらいです。

非正規といっても、よく非正規、非正規とひと括りにされますけれども、流通でいえば

ほとんどがパートタイマーなのです。パートタイマーというのは時間で働いている方々で、自分たちのいろいろな事情がありながらやっているということがあります。逆にオンコールの派遣でやっていますとか、非正規にもいろいろな種類があると思うのです。たぶん、非正規全体の7割ぐらいがアルバイトとパートタイマーではないでしょうか。その方々の雇用をうまく機能させるということとはまたちょっと違うと思います。そこが、キャリア・アップのためとか何とか、包含的な話になっているので、もうちょっと絞り込みをしないと議論が始まらないと思います。

○桑田前大臣官房審議官 その辺りは小玉構成員に教えていただきたいのですが、本当にスーパーマーケット業界でこれまでやってこられて、いまのような議論を踏まえたときに、今回の議論のメインターゲットとしてどの辺りを想定すると議論が回りやすいかという、現場的にはどんな感じなのですか。

○小玉構成員 全労働者の3分の1が非正規労働者なのでしょう。そのうち、言われたように7割弱ぐらいがパートタイマーです。その人たちのキャリア・アップというのは果たして何かなという話ですよ。まず、そこを議論しないと話が進まないような気がいたします。正社員になることがキャリア・アップなのか、それとも職務拡充するのがキャリア・アップなのか、その辺ではないでしょうか。ひょっとしたら、給料が上がることもキャリア・アップかもしれないです。だから、そのキャリア・アップのイメージがつかないのです。

ここでいま私たちがやっているのは、非正規から正規へ変わるタイミングでジョブ・カードを書いたのですよね。そこだけに限定するのであれば、話は比較的に早いのですが、いまお話のあったキャリア・アップということになってくると、どう考えればいいのかと思うてしまいます。

○今野座長 そういう線上がはっきりすれば、そこから先はツールだから展開していけると思います。そんなに大変ではないと思うのです。

○桑田前大臣官房審議官 確かに非正規のままでもいいみたいな、パートの方の大半はパートのままでもいいというような感じなのではないでしょうか。

○小玉構成員 そうですね、自由の時間が欲しいとか、生活との両立をしたいからということでパートを選んだという人が8割ぐらいで、あとの2割の方は事情があって、この会社の中でキャリアを積んで、給料をいっぱい貰いたいのだと、長く働きたいのだと、4時間のパートではなくて時間も長くてという形になろうかと思えます。その人たちが対象になるのでしょうか、きっとその中のまたもっと一部です。

○桑田前大臣官房審議官 やはり、外部労働市場ということを見ると、1つのイメージはキャリア・アップというよりも、むしろステップダウンを防ぐみたいなイメージがあります。本人の意図とはかかわらず、やむを得ずリストラなのか、それとも自身が子育てに入るだとか、そういう不本意というか、何らかの事情で退職した方が、その次に同じ業種で仕事をしようとしたときに、それまでの蓄積が活かされるというか、ステップダウンしな

いというか。

○今野座長 要するに、移動したときに適正に能力を評価する資格を作りたいということですよ。

○桑田前大臣官房審議官 そういうことです。

○杉山構成員 いまの話もわかるのだけれども、冒頭に言ったとおりで、もう少しウイングを広げたほうがいいかと思っています。リストラ、転職と少しネガティブなのです。そうではなくて、いまは中小企業が人材を求めている、マッチングがうまくいなくて人材を採用する状況が厳しい、もしくは企業に就職していても非正規の立場のまま、正規への転換の希望が描けない人もいます。そこをどうマッチングをかけながら、離転職を促進するのではなくて、非正規から正規への転換をどううまく回していくのか。そのためのキャリアをコントロールするというのでしょうか、きちんと見るツールとして位置づける。よほど前向きに見たほうがいいのかなと。

冒頭に言ったとおり、私はこれ自体を否定はしていないので、もっとうまく使ってほしいのかなと思っています。そういう意味では、いま非正規で実際に働いている人が、業界の中でA社よりB社のほうがいいというのは、給料がいいとかそんなものですが、そういう話ではないのではないかと思っています、それが冒頭の意見だったのです。その辺はもう少し考えてもいいのかなと。

あと思っているのは、先ほどスーパーマーケット業界だけではなくて、サポーターとなる業界を徐々に広げていく、というのもそうだと理解するのですが、やはりこういう所で言うのであれば、ここに出ているのは成長戦略の一環ですよ。成長戦略の成長の対象業種はいろいろな所に出ているわけです。これから新しく出てくる業種、そういう所がどういう人を集めていって、どのように人材を供給していくのか、そのためにこのジョブ・カードはどう使われるのか、そのベースには非正規から正規への転換という大きな流れも含めてというぐらゐの絵を描いていただいたほうが非常にわかりやすい。どちらかというと、皆さんが言っているとおり、これは社内がどうこうというよりも、もっと広く見たほうがいいのではないかと。そうすると、従来あるものとの切り分けが非常に難しいとは個人的に思います。

○今野座長 私が心配しているのは、在職者に対するジョブ・カードを作るのはいくらでも作れるけれども、このままでいくと使われにくいということです。ある理想的なことを考えて、そのためにこれが必要だとやっても、このままで先ほどからの話の一例だと、企業が動かない、使うメリットがないということを心配しています。せっかく作るのだから。いま杉山さんが言われたことと一緒に、マッチングの精度を上げたいというのは皆さんがそう思っているのです。精度を上げつつ、キャリア・アップをするというのはいいですよ。そういう状況を作りたいと思っています。でも、このままでジョブ・カードがそのための機能を発揮できなくなるのではないかと心配しているのです。

○桑田前大臣官房審議官 それについて言えば、先ほどからアンケートについてのご議論

が出ていましたが、確かにサンプル数が限られているので、アンケート用紙を配って書いてもらうというイメージよりは、実際に直接聞きとり調査をするだとか、本当の生の声をフェイス・ツー・フェイスで聞く中で、やはり上司の立場からすると全然使いものにならないなどの意見があれば、そういった意見を参考に考えていくというか。

○原構成員 求職者にとってのメリットというのは、皆さんのこれまでの話に出てくるように明らかだと思うし、想定しやすいです。小玉さんのご経験からも、ジョブ・カードを作った社員が、よかったという感想をおっしゃっていたということですし、JILPT が実施した大量のアンケート調査でも、ジョブ・カードを作ってよかった、役に立ったという意見がかなり見られます。

いま議論になっているのは、社会インフラとしてこれを普及させるのに、企業を巻き込んでいかなければいけないのに、その企業に対するインセンティブづけができない。企業にとってペイしないということです。ジョブ・カードを在職者に交付した企業に助成金を支給できるとか、何かペイできるような仕組みができたりするのでしょうか。企業に対してのメリットの突破口が見つからないので、そういうことがあるのかなという質問なのです。

○桑田前大臣官房審議官 確かに、企業にいかに使っていただくかということがあります。例えば、面接する際にジョブ・カードを見ていますというのが、能開基本調査によるとここ2、3年は3%ぐらいで伸びないのです。それはそれで非常に悩ましいところなのです。いずれにしても、大きい枠の中でいかにその企業に使っていただくかというのがあることはあります。そのときに、企業に対してインセンティブづけがあるかというのは我々の検討課題なのですが、すぐに助成金という形には全体の財政状況を考えるとなかなかなりにくいと思うのです。

○小玉構成員 確かに採用するときにジョブ・カードのこのシートが全部出てきて、それを見ると採用担当は楽ですよ。

○今野座長 このときに企業評価は要りますか。

○小玉構成員 要らないと思います。

○今野座長 要らないのだったら。

○小玉構成員 当てにすることは厳しいでしょう。

○今野座長 他の企業の評価は当てにならないということですね。これが自己評価だったらまだ活用できる可能性があるのか。

○小玉構成員 そうです。それを見てやれば、もう本当にトートロジーになりますけれども、これがあるから企業のメリットがあつてということですよ。

○今野座長 そして企業側も、これを採用の人材要件か何かで意識してもらえればいいですね。

○小玉構成員 そうですね、採用のときにジョブ・カードを持ってきてください、と企業側が言えればいいのです。

○桑田前大臣官房審議官 そうしていただくとありがたい。まさにジョブ・カード普及サポーター企業となります。

○今野座長 そうすると、企業評価を落としてしまえばいいのだ。それで、想定は離転職を主に想定する。そうすると、正社員、非正社員は関係ないということですね。

○小玉委員 そういうことになります。

○今野座長 関係ないですね。そうしたら、働く人もインセンティブが働きますよね。離転職しようかなと思って記入する。

○西尾構成員 離転職しようかと思って書いても、会社には見せづらいです。

○小玉構成員 確かに。

○西尾構成員 そういうことも、書く人の立場に立てば。ただ、そのキャリア・カウンセリングを受けられるということがあれば、これはすごいサービスです。

○小玉構成員 頭の中が整理できますからね。

○西尾構成員 はい。

○今野座長 ついでにこの評価シート全体も見てもらうことはできないのですか、様式 4 関係。

○小玉構成員 全部見ます。

○今野座長 キャリア・コンサルタントが。

○小玉構成員 はい、全部見ます。

○今野座長 全部見るのだから、自己評価だけでいいではないですか。キャリア・コンサルタントがそこまで見えていますよと。

○小玉構成員 みんな、ここまできれいに書かないです。途中でわからなくなってしまう。この間は何をしていたのと聞きながらまた書き足すのです。だから、こういう書式に手で書くのではなくて、インターネット上に書き込んで、ずうっと蓄積できているというのが望ましいです。それで周期が何年かとかあるのでしょうか。それであれば、個人の名前でパスワードを入れて、そのときどきに自分で書き換えればいいわけです。それをキャリア・コンサルタントにメールか何かで送って、それを見て、話をして、こういうふうに書いたらいいのではないですかというアドバイスができればもっと効果的です。

○浅野キャリア形成支援室長 いまのお話だと、会社にはあまり言わないでというか、こっそり書くということになると、どこかに行ってキャリア・コンサルタントに見てもらったりするという場所を設けることが必要になってくるということですね。

○今野座長 そうですね。

○小玉構成員 ハローワークにいっぱいいるではないですか。その類の方を私もいっぱい知っています。

○浅野キャリア形成支援室長 ハローワークのほうにもと思いますし、それから別途来年度の予算で、非正規も含む中小企業の在職者で、まさにここでやっているのは在職者の話

なので、在職者に対してキャリア・コンサルティングを行うことも必要というようなことを考えていて、必ずしもジョブ・カードだけを想定しているものではないのですが、もともとは、企業の中で何かするという話だったのだらうと思うのですが、そうではないということになると、その辺りを仕組んでいく中で考えていけないかと思いません。もう少し詳しく、使うシーンだとか、どのような所だったら使えそうかとか、別途調べているものもあるのですが、お聞かせいただければありがたいと思います。

○今野座長 もしそうするのでしたら、企業が人事評価とか、人材育成とか、つまり企業の人事管理の中のツールとして使えますと打ち出すのだったらいいけれどもね。だから場合分け。そのときには、当然、企業評価とか上司評価があってもいいわけです。企業が使うかどうかわからないけれども、それだったらまだいいかなと思います。

○浅野キャリア形成支援室長 キャリア・コンサルティングを、ジョブ・カードを使ってできることと、ジョブ・カードを使わないでやれることがあるので、ジョブ・カードだけではないと思います。

○今野座長 ジョブ・カード様式4というのは、ある種の人事評価票なのですね。

○浅野キャリア形成支援室長 はい、そうです。

○今野座長 どうですか、企業は人事管理用に使いますか。ジョブ・カード様式4ですよ。

○小玉構成員 中小企業にはないかもしれないので活用することも考えられます。

○今野座長 中小企業は、こういうのを見ながらやったらどうですかという話になる。そうすると、貴社の社員のキャリア管理と人材育成について、このセットのジョブ・カードというツールを社内ツールとしてお使いになったらいかがですか、という話になるのですか。

○浅野キャリア形成支援室長 それが様式4です。

○原構成員 社内評価の仕組みがそもそもない企業だったら、そういうロジックが通じやすいと思うのです。一定規模の企業になるともともと。

○今野座長 これは使わない。

○原構成員 そうなのです。私も調査に何件か回ったときに、参考にはなるけれども、実際に自社の評価システムにそれを組み込むかという、組み込むにはコストがかかると。それなので、もともとない所が対象になるというイメージでしょうか。

○今野座長 そういうことですね。

○原構成員 ものすごく中小で。

○桑田前大臣官房審議官 そうなると、有期実習型訓練と同じようなイメージで、有期実習型訓練も、もともとは中小企業でプログラムがある、OJTがある。それのない企業が、それを契機に自社のプログラムとして組み込んで、それは助かるというのが随分ありました。それと同じように、この評価もそれを使うことによって、これは使えるよね、というような企業はどんどん取り込んでいただく。

○今野座長 そのときの前提は、職業能力評価基準と同じように、企業は自分なりに変え

でもいいと言ってあげなければ駄目ですね。

○桑田前大臣官房審議官 そうですね、自分の企業で使うときはです。

○今野座長 そのときに、ジョブ・カードとして発行できるか、つまり 300 万人の中に入るかどうかです。どうですか。

○桑田前大臣官房審議官 だから、企業として使う部分と、そこは連携が取れていれば、何かうまく使えるようにならないかなど。その辺は、実際の現場の方がどうかということで、我々は実際に現場の意見を聞いてみないとわからないところがあります。確かに、先生が先ほどおっしゃったように、必ず上司の評価もマストで義務づけるとなるととても大変なので、そこは場合分けといいますか、ケース・バイ・ケースで、少なくとも本人は評価するにしても、上司の評価というのはそのときどき場合よることにする。場合によってはリストラとばかり言って申し訳ないのですけれども、本当にリストラせざるを得なくなって、しかしこの人は業界で働きたいよね、働いてほしいよねという人がいれば、むしろ企業のお墨付きを付与したいことが、もしかしたらないですか。あるかもわからないとか。

○小玉構成員 そんなことをしたら、「あなたは退職するのですか。」と言われそうな気がします。

○桑田前大臣官房審議官 そっちになってしまいますか。

○西尾構成員 どちらかという、社内で使うということもいろいろと考えて、それが全員書くのだということにはならないでしょうけれども、なればそうなのでしょうけれども。どちらかという、個人が自らのキャリア形成をするためのツールというイメージで持っていけば、これは財政的な負担がどうなるかということもあるでしょうから、それは抜きにして話をすれば、キャリア・コンサルタントしてくれますねと。それで必要であれば、職業能力開発のための何らかの施策を受けることができますねということであれば、結構手を挙げてくる人がいると思うのです。それが、いざ自分は転職したいのだというときにはそれを明らかにするみたいな、そういう仕組みにするのであれば、個人のレベルにとってみれば、そのようにホールディングしておきたいというか、そういうものにできるのではないかと思うのです。

○今野座長 それが、いちばんよさそうですね。そうすると、キャリアカウンセラーは企業外に存在するということですね。

○西尾構成員 はい。

○今野座長 そうすると、国はそのサービス体制はどこかで充実すると。それだったら使われる。

○浅野キャリア形成支援室長 会社の中でやらせようと思うと、いろいろな問題が生じてくる。だけれども、そういう機会があまりないような小さな企業でも、考える機会はあったほうがいいし、もしものときに役に立つかもしれない。そうでなくても、その人のキャリアを考えたり、力を伸ばすにも役に立つでしょうね。

○今野座長 そうしたら、そういうことを想定して、もう一度シートの設計と、調査項目

を考え直していただければいいのではないかという気がいたします。それで調査については、原さんが言われた、25人ぐらいだったらアンケートをしないで、項目だけ決めてヒアリングをしたほうがずっと豊富な情報があるのではないかということも参考にさせていただくと。そうすると、今度は試行のときに企業にお願いするお願いの仕方が全然違いますね。あなたの会社で転職しそうな人はいますかと聞くことは難しいですね。もっと一般的にやればいいのでしょうか。極端なことを言うと、会社抜きで、会社を通さないで個人をつかまえてもいいわけですよ。こういう趣旨になると、ハローワークに来所する求職者の方に対して「ちょっと協力してください」というのもいいわけですよ。

○原構成員 在職者でジョブ・カードを実際に作った人に聞くのですよね。

○今野座長 そうです。実際にジョブ・カードを書いてもらうのでしょうか。

○原構成員 そうです。在職していて、ハローワークに来て、ジョブ・カードを書いた人でもいいということですね。

○今野座長 いいのですかね。

○桑田前大臣官房審議官 いま想定しているのは、実際にジョブ・カードを書いてもらって、それでキャリア・コンサルタントはしかるべき所に行っていて、キャリア・コンサルティングをする。それは外部ですよ。外部のキャリア・コンサルティングをやってもらう。試行ということで、上司にも評価してもらうという立て付けにはしていますが、それもやめてしまうのか。それとも、試行なので、実際にやってもらって、それでやはり駄目だということのだったら、まさにそうだというのか。一応各企業には既定の方針をイメージしながら、それなりのご協力をお願いするということです。

○今野座長 もうお願いしてあるわけですか。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 そうです、何社かにはお願いをしながら進めております。できたら、企業の管理者の方に対してもいろいろお話を聞きして、まさに企業としてジョブ・カードのメリットは何なのかというところをお聞きしていきたいと思っております。

○小玉構成員 それは、評価者に対してこのジョブ・カードのメリットを聞くのですか。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 ジョブ・カードの交付を、自分で管理する在職者が受けたことで、例えば在職者の意識にどういう変化があったとか、どういう効果があったのでしょうかとか。

○小玉構成員 それは、そういう変化があったと答えるでしょうね。それ以上のことはないでしょうし、それ以下のこともないでしょうね。この評価をする人でしょう。

○佐藤実習併用職業訓練推進室室長補佐 そうです、評価をする人です。

○今野座長 たぶん難しいのではないですかね、という答えがすごく多いと思うけれども、それを確認するために調査をするわけですか。

○桑田前大臣官房審議官 メリットがあるかどうか。

○今野座長 でも、ついでにこういうのを在職者に使うとしたらどのように使ったらいいですか、というアイデアを管理者から何かいただければ、そういう情報収集も含めて聞くのだったらそれはいいと思うのです。

○桑田前大臣官房審議官 そうですね。

○小林構成員 アンケート調査というよりは、やはりヒアリング調査ですね。アンケートというと、数値で何パーセントだと出すようにすると、これは母数の25というのは少ない数になるので、違った意味でヒアリング調査で、どういう感触があったとか、実際にいま在職者のジョブ・カードが必要なのかも含めて、根本から聞いていったほうがいかもしれません。

○今野座長 そうですね。そろそろ時間になりますので、段取りですけれども、少し骨格が変わったので、その骨格を変えたことを前提に、もう一度原案を作り直していただいて、あとは私と相談して決めさせていただいて、あとは皆さんにご意見をいただいてということですかね。第1原案は作らせていただいて、皆さんの意見をいただいて、それでもう一度修正する。それでよろしく願いいたします。

本日はこの辺で終わりにしたいと思います。ありがとうございました。