

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2回）

日時 平成25年3月26日（火）

15：00～

場所 中央合同庁舎第5号館仮設第4会議室

○今野座長 ただいまから「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」の第 2 回を開催します。本日は小玉委員が欠席です。まず、事務局から配布資料の確認をお願いします。

○河野実習併用職業訓練推進室長 資料として、1～3 までお手元にございますか。参考資料 1～4 までお配りしております。資料として、資料 1～3、参考資料として 1～4 です。

○今野座長 お手元の議事次第にあるように、今日は(1)と(2)が主要な議題です。まず、(1)の議題についてです。昨年の 11 月から約 3 か月間実施した「在職者に対するジョブ・カードの普及促進に係る試行的運用の実施結果等について」、事務局から資料 1 と 2 を使って説明していただいて、それから議論いたします。

○河野実習併用職業訓練推進室長 当初の予定では、1 月に第 2 回会議、2 月に第 3 回会議ということで予定をしておりましたが、各社、大変お忙しい中、試行に御協力を頂きまして、この試行に思ったよりも時間を要し、スケジュールが後ろ倒しになっております。本日は、年度末の大変お忙しい中をお集まりいただきましてありがとうございます。

資料 1、試行的運用の実施概要について、概観を御説明したいと思います。「実施対象」ですが、当初は第 1 回の会議で御説明したとおり、5 社各 5 名で実施を予定しておりました。業界団体を窓口調整をした結果、御協力を頂いたのが 4 社です。各社 5 人ということでお願いをしましたが、現場のレベルでなかなか難しかったということで、一覧表でお示しているような人数で実施しております。企業規模にそれぞれ特徴があります。また、B 社につきましては、独自の評価システムや、正社員登用制度がないということで、企業規模も小さな規模ですが、そのような特徴があります。

「実施時期」は、ヒアリングまで含めると、11 月から 2 月まで実施しました。「実施方法」については、厚生労働省から登録キャリア・コンサルタントを派遣して、3 回キャリア・コンサルティングをしておりますが、それぞれ 1 時間程度実施しております。このキャリア・コンサルタントは、いずれも 2 級キャリア・コンサルティング技能士の資格の保持者です。

面談の 1 回目では、それぞれ試行対象者に対して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をしていただきました。実施していただいたキャリア・コンサルタントの方によりますと、今までの経歴や、現在の業務内容について聞き取っていただいたわけですが、この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が付かせるようにしていただいたということで、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に留意していただいたと聞いております。その場で試行対象者に対して、面談の 2 回目までに、様式 1～4 までに記入をしてくるようお願いをしたということです。試行対象者が、様式 1～4 に可能な範囲で記入していただいたということです。この所要時間に関しては、人によって若干違っているようで、30 分程度かけた方もいれば、1 時間近くかかった方もいると聞いております。

面談の 2 回目では、1 回目の面談から 1 週間から 2 週間後に実施しております。記入され

たジョブ・カードに基づきまして、キャリア・コンサルティングを実施しております。キャリア・コンサルタントの方によりますと、自己理解と仕事理解を深めるように導いていただき、文字化されていない試行対象者の思い等に気付かせることとし、それをジョブ・カードに追記するように指導していただいたと聞いております。

評価シートについては、自己評価結果を記載していただいておりますので、本人のキャリア・ビジョンを踏まえた目標の設定を行っていただいております。面談の3回目では、2回目からおおむね1か月後に実施しております。面談2回目で設定した目標の達成状況を振り返っていただきまして、コンサルタントの方によりますと、新たに気付いたこと、新たに目標とすべきことといったようなことをジョブ・カードにまとめていただいたと聞いております。キャリア・コンサルタント記入欄にコメントを記入の上、署名していただき、企業の管理者、評価者の方に、「上司評価欄」に評価を記入していただき、完成したジョブ・カードを試行対象者に交付するといったことを、一連の流れとしてやってきました。

その上で、試行対象者及び評価者・管理者に対して、アンケート調査を実施するとともに、全ての会社に行くことができていないのですが、A社及びB社に厚生労働省から赴きまして、試行対象者の方の一部、そしてその管理者、評価者に対して、ヒアリングを実施しております。

アンケートとヒアリングの結果を取りまとめたものが、資料2です。1のところは、在職者の御意見についてです。(1)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は、いずれも肯定的な意見をいただいております。1つ目の・と2つ目の・で、自分のキャリアに係る希望や課題に応じたアドバイスを受けられた、自分の職務上の課題が明らかになり、今後取り組むべき業務が明確になった、3つ目の・と4つ目の・、現状の自分の立ち位置を把握することができた、第三者の視点で自分を知ることができた、また、自分のキャリアの方向性を再確認することができた、キャリアについてじっくりと考える時間を持つことができたといった御意見を頂いております。

「能力評価」については、自分の弱みと強みに気付くことにより、自己改善に取り組みやすくなったということをお願いしております。

(4)の能力評価を御覧いただくと、B社は独自の評価システムがないわけですが、その在職者の方からは、企業において職業能力評価を実施されることは重要である、という御意見です。次の・で、能力の評価結果をもとに昇給・昇格などの判断を行う企業が増えるといったことで、職業能力の評価の活用がより一般的な慣行となることが重要ではないかという御意見を頂いております。

(3)に戻りまして、キャリア・コンサルティングを受ける環境については、必要とする人がキャリア・コンサルティングをいつでも受けることができる環境を整備することが必要ではないかという御意見を頂いております。

(5)ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングや、能力を評価されているわ

けですが、現実には、ジョブ・カードを通じて、処遇改善等が図れるような環境が企業に導入されない限り、在職者によるジョブ・カードの活用は促進されないのではないかとこの御意見です。就職活動や、キャリア・アップにおけるメリットを明確にしない限り、ジョブ・カードを作成する気にはなりにくいのではないかとこの御意見も頂いております。

次は、企業の立場からの御意見です。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は、肯定的な意見を頂いております。社員のスキル・アップのための目標設定に活用することができる、また、明らかになった課題を踏まえて、会社として教育訓練計画を立てることができる、明確となったキャリア・プランや、職業能力等に基づき、適正配置が可能になるという御意見を頂いております。更に、可能性としてということだと思いますが、客観的な職業能力評価をすることによって、労働者が自分の強みを認識することにつながるので、就職活動をする際には、自己アピールを効果的に行うことができるだろうという御意見も頂いております。

(2)実際にジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングを企業に導入することについてはどうかということについては、時間がかかり過ぎるという御意見があります。企業の実情に応じた活用の在り方を支援してくれるようなアドバイザーの派遣が必要ではないか。登録キャリア・コンサルタントの配置や、もともと自社に人材育成・雇用管理システムがある場合、それらとの調整にコストがかかるので、それについて支援が必要であろう。ジョブ・カードを活用したことで、こんな良いことがあったという、好事例を示してほしいという御要望もありました。

(3)職業能力評価結果の処遇への活用については、能力評価結果は処遇決定のためのプロセスとして重要であるということはいただいております。次のD社の意見としては、当然のことですが、社内の評価基準と大きく異なる場合、実際の活用がなかなか難しいという御意見を頂いております。

(4)は、他社で交付されたジョブ・カードについてどうかということについては、採用の際の参考情報として重要な資料にはなり得るのですが、実際に活用が進められるためには、社会的な認知・活用が進むことが必要であろうという御意見を頂いております。

参考の部分については、今回の試行的運用に際して、キャリア・コンサルティングを担っていただいた方々からもお話を伺っておりますので御紹介します。1番目のところについては、今回、試行ということで会社との調整を含め、若干、手探りだったこともあるということだと思いますが、会社との調整や、在職者向けのキャリア・コンサルティングを、外部のキャリア・コンサルタントがやる場合についてのプロセスの確立を望む御意見を頂いております。2番目の・ですが、なかなかキャリア・コンサルティングの効果については、やってみないと分からないということで、キャリア・コンサルティングが積極的に促進されることを望むという御意見を頂いております。

最後のところで、今回、非正規労働者に対して、キャリア・コンサルティングを実施していただいておりますが、一般的に職業訓練、職業教育を受ける機会が少ないということ

で、目標の設定もできていないので、モチベーションが上がらなかつたり、仕事の成果も出せない状況に陥っているということで、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングが有効ということ、キャリア・コンサルティングを担っていただいた方自身の感想としても、改めてそういうことをお感じになったという御意見を頂いております。資料1、資料2の試行についての御説明は以上です。

○今野座長 ありがとうございます。それでは何か御質問、御意見をお願いします。

○原構成員 2つ質問があります。1つは、資料1の1「実施対象」について、調査に協力してくださった会社の特徴がまとめてあるのですが、人事管理の特徴ということで、B社については評価システムが「なし」と書いてあるのですが、これは全社的に、正社員を含めて評価システムがないのか。それともここに書いてあるのは、非正規の人についてのみ、そういう制度がないのか、1点確認させていただきます。

もう1つは、資料について、非常に興味深くお話を伺わせていただきました。これはアンケートとヒアリングの結果の両方をまとめたものですね。

○河野実習併用職業訓練推進室長 はい、そうです。

○原構成員 2番の「企業等の立場からの意見等」で、B社の意見が何もないように思ったのですが、B社のヒアリング調査はまだということですが、アンケート調査もまだですので、B社の意見がないのでしょうか。念のための確認です。B社はほかの会社と比べて企業規模が非常に少なく、特徴のある所なのでどういうふうに思ったのか、少しでも知ることができたらと思ったので質問しました。

○河野実習併用職業訓練推進室長 B社の評価基準については、正社員を含めて無いと承知しております。2点目の御質問の、独自のシステムがないという特徴が、B社についての管理者側の記載がないということで、大変恐縮です。若干、ヒアリングにいけないのですが、アンケート調査にそれほど御記入を頂いていないところがあり、なかなか記載をしていないということです。規模が小さいということもあり、こちらからお伺いするお時間を取っていただくことが、現時点で難しかったのですが、もう少し追ってアプローチをしていきたいと思っております。申し訳ございません。

○原構成員 B社の従業員数は140人で、うち110人が非正規と読めるのですか。

○河野実習併用職業訓練推進室長 はい、そうです。

○原構成員 30人の正社員がいて、それでも評価システムがないというのはどうですか。30人ぐらいから、評価システムが正社員についてはあってもいいのかなと思ったのですが。

○今野座長 評価はしているが、評価システムはないのでしょうか。

○河野実習併用職業訓練推進室長 はい、システムはないです。

○今野座長 評価しないわけがない。評価はしているのですね。

○河野実習併用職業訓練推進室長 評価はしているが、システムとしてなっていない。

○今野座長 制度化されていない。社長の好みで全部評価しているかもしれないし、よく分かりませんが。原さんが言っている資料1の「評価システムあり」というのは、非正規

については評価システムがあるということですね。

○河野実習併用職業訓練推進室長 はい、そうです。

○西尾構成員 この5社の業種は聞いていいのでしょうか。あと、どうしてそこが選ばれたのか。それから、5人ずつ選ぼうという話をしていたのですが、3名の所と2名の所があるのですが、それはどういう理由で5人にならなかったのか、教えていただければと思います。

○河野実習併用職業訓練推進室長 第1回目から時間がたって大変恐縮でしたが、参考資料4を御覧ください。職業能力評価基準に関してモデル評価シートというのは、エントリーレベルの方々を想定して作っておりますが、幾つかの業種に関しては、在職者を念頭に評価基準を作っているものがあります。そのうちスーパーマーケット業のものを使って、今回、スーパーマーケット業の企業において試行をしようということで取り組みました。したがって、この4社ともスーパーマーケット業の会社です。

スーパー業の中で5名ということをお願いをしておりますが、なかなか対象者の選定に御苦労があったのかなと、こちらとしては推定しております。仕事をしながら、各店舗の中で非正規労働者の方で、今回、自分でジョブ・カードを記入したりすることも含めてやる対象者というのが、なかなか選びにくかったということがあるようです。比較的規模の大きいA社で5名、C社で5名。D社は規模としては一定程度ございますが、ちょっと難しかったと。B社は規模も小さいということもあり、難しかったのかなと思っております。外部のキャリア・コンサルタントが来て聞くということなので、その日程調整や、幾つかの要素を調整してセットしなければいけなかったのも、選んでいくことが難しかったようです。

○今野座長 今の御質問でもう1つ、何でこの4社という御質問があったのですが。

○河野実習併用職業訓練推進室長 それはスーパーマーケット業界の団体を窓口調整をしており、1社断わられて、また別の所を紹介していただくということを何回かやって4社になっております。

○西尾構成員 A社はかなり大きい会社ですね。多分、非正規社員の方に書いていただくということで、割と細かい内容も記入していただかなければいけないので、きっとその負担がかかるだろうから、なかなか会社としても人選できなかったのだろうかと想像して御質問させていただきました。やはり、そのとおりであったなという感じです。

○今野座長 厚生労働省が、これにかかった時間について時間給を払えばいいのですよ。そうすれば、会社もお願いしやすかったと思いますけど。家に帰って、またこうやらなければいけないし、時間給1,000円で、5時間で5,000円。ほかにいかがですか。

○原構成員 スーパーマーケット業界団体を窓口実施対象を選んだという話で、1社に頼んで断われたら、またお願いすると伺ったのですが、合計で何社ぐらいにお願いして、結果4社だったのか。どのくらい、こういうことを引き受けていただくのが難しいのか知りたいと思います。

○河野実習併用職業訓練推進室長 5社にお願いをして、確か2社ぐらい断わられて、もう1社ということだったと思います。

○原構成員 6社にお願いをして、4社ということですかね。ありがとうございました。

○今野座長 これは個人でしたら、UAゼンセンに頼んだほうが早いだろうね。

○杉山構成員 間違いないです。

○今野座長 個人については少なくとも。

○杉山構成員 運用結果、概要というのは、先ほどの原さんの質問にもかぶるのですが、企業の意見で、A社は1個しか出ておりませんが、これだけの規模で、(4)で言われている中身などを見ると、ほかの項目にも何か意見を言っていたのではないかなと思えます。「概要」というのは、ほかと重複しているものは割愛したとか、そういう意味で、ほかにも意見はあったという理解でよろしいでしょうか。意見がC社とD社にすごく集中している感があります。

○河野実習併用職業訓練推進室長 申し訳ございません。それぞれの会社からファクスやメール等で、調査票に記入をしていただく形で御意見を頂いております。若干、整理の段階で全ての御回答に記載ということにしていなくていいところがありますが、A社から全ての項目ではありませんが、御意見を頂いているところがありますので、改めてもう一度精査をして、次回までに少し加えられそうところは加えたいと思います。

○杉山構成員 4社程度なので、概要にしなくてもいいのではないかと思います。

○今野座長 小林さん、何かありますか。

○小林構成員 アンケート調査では、「ジョブ・カードが有効だったと思いますか」という質問について、「はい・いいえ」で答えているのですが、これはそれぞれどういう結果になっているのか知りたいです。そもそも、非正規という大きな括りでいくと、いろいろな種類の非正規があるわけですが、非正規の中で、短時間労働者なのか、それとも有期契約なのか、その辺が分かれば有り難いですが。

○河野実習併用職業訓練推進室長 人材管理、育成のためのツールとして有効かどうかということに関しては、全ての回答において「はい」ということでいただいております。もう1点の御質問の、非正規労働者の具体的な特性と伺いますか、詳細については、今後、キャリア・プランニングが必要と考えられる非正規雇用労働者ということで、比較的若い20代、30代の労働者ということで、その雇用形態が有期なのか、パートなのかということまでは確認をしておりません。

○小林構成員 大体、スーパーだとフルタイムの方より短時間労働者の方が多いと感じるところです。短時間労働者の方でも目的意識をもって就労されていると思います。正規になりたいがなれななかった非正規の方、短時間労働を選択した方とでは、ちょっと目的意識が違ふと思います。その辺をもう少し分かりやすく、対象が分かっているといいと感じたところです。

○河野実習併用職業訓練推進室長 各社にもう少し確認をできる範囲でやってみたいと思

います。

○今野座長 ほかによろしいでしょうか。それでは、こういうことを踏まえて、今後、在職者に対するジョブ・カードの普及促進について、必要なことに関する論点を整理していただきますので、それについて、また議論をしていただきたいと思います。それが今日の議題の2番目になります。まず、資料を説明していただいてから議論しましょうか。

○河野実習併用職業訓練推進室長 資料3です。在職者に対するジョブ・カードの普及促進を考えていくに際して、今回の試行の結果も踏まえて、事務局において論点整理をしておりますので説明申し上げます。

まず「基本的な認識」です。内閣府に設置されているジョブ・カード推進協議会において、平成23年4月に「新全国推進計画」が策定されており、キャリア・コンサルティング等による職業能力証明ツールとして、在職者によるジョブ・カードの普及促進を図っていくことの必要性が指摘されているところですが、現時点ではその活用はほとんど行われていないものと想定をしております。このため、今回の試行的な運用等を通じて確認をされたジョブ・カードの活用に係るメリット等を踏まえて、この活用を促進するための実態に応じた取組を御検討いただきたいと思いますと考えております。

以下、在職者の立場からと企業の立場からというものを、2つに分けて整理しております。まず、「在職者の立場からのジョブ・カードの活用について」です。在職者によるジョブ・カードの活用目的としては、第1回のこの会議において御議論いただいたとおり、2点あると思っております。現時点で働いている企業内でのキャリア・アップ、また、他社への転職、この2場面が考えられるところです。在職者がジョブ・カードを活用することによる主なメリットについてですが、これも2点あると考えております。1点目はキャリア・コンサルティングを受けることによるメリットで、自身が抱えるキャリア等に係る悩みや課題について、アドバイスをもらうことができたといったこと、また、通常、自分が有しているネットワークでは得られない情報を得ることができて、客観的に自分が置かれている状況を見詰め直すことができた、また、自分のキャリアについて、じっくり考える時間を持つことができたといったことだったかと思っております。2点目は、職業能力評価を受けることによるメリットで、客観的な評価を受けることにより、自身の職務上の課題を明確化することができたといったことが言われております。

以上のようなメリットがある中で、在職者へのジョブ・カードの普及促進のために解決すべき課題は何かということですが、3つの論点に整理をして、検討のポイントをお示ししております。論点の1ですが、キャリア・コンサルティングの円滑な実施についてです。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は、原則的に複数回のキャリア・コンサルティングを受ける必要があるということで、登録キャリア・コンサルタントがいるかどうかといった課題があります。検討のポイントとしては、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングに特に求められる機能、役割について明確にした上で、より短時間、かつ効率的な実施ができないかということ、また、在職者がキャリア・

コンサルティングを円滑に受けるための実施体制の整備を図っていくことが必要ではないかと考えています。その際、企業内でのキャリア・アップを図ることを目的とした場合と、他社への転職を目的とした場合では、その相談内容とかキャリア・コンサルティングを受ける場所等に違いが生じることが想定されますので、それぞれの場面に応じたキャリア・コンサルタントの体制整備が必要ではないかと考えております。

この 2 点に関して、事務局としてはジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングに求められる機能・役割等に係るミニマム・スタンダードを定めた上で、その担い手の在り方について、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングの効率的な普及促進を図ることを目指して検討することが必要ではないかと考えておりますが、御議論いただければと存じます。

論点の 2、職業能力評価結果の有効性についてです。内部労働市場での使用を想定すると、職業能力の評価が適切に実施をされ、その結果が在職者の職業能力の向上にどう活かされていくのかということがあります。一方、転職の場面での使用を想定すると、職業能力の評価結果について、この評価を実施した企業においてのみでなく、ほかの企業においても通用するようになっていくにはどうしたらいいかといった課題があります。検討のポイントとしては、評価結果が被評価者に適切にフィードバックされた上で、被評価者が自身の職業能力の向上を図ることを実現するためにはどのような取組が必要かといったことについて、御議論いただければと思っております。

論点の 3 です。積極的なジョブ・カードの作成についてですが、在職者にとってはキャリア・アップを行うにせよ、転職を行うにせよ、何らかの明確なメリットがなければ、ジョブ・カード作成に積極的になることは難しいという課題があります。このため、検討のポイントですが、在職者がジョブ・カードの作成を積極的に行うためには、自身の目的達成に当たり、何かしらの有利になる環境が必要で、例えば企業による積極的なジョブ・カードの作成奨励であるとか、応募書類としてのジョブ・カードの普及促進といったことが重要ではないかと考えておりますが、御議論いただければと存じます。

「企業の立場からのジョブ・カードの活用について」です。このメリットとして、目的としては社内の人材育成、社内の雇用管理、再就職支援といった 3 点が考えられるのではないかと思います。企業が在職者に対してジョブ・カードを活用することによるメリットも 3 点考えられると考えております。キャリア・コンサルティングによる人材育成の充実、ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングにより、在職者の職務上の課題が明確になり、それらを踏まえた研修であるとか、企業内の訓練の実施によって、職業能力の向上を図ることができるという点があります。メリットの 2 点目としては、キャリア・コンサルティングによる人材管理の充実です。ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングにより、在職者のキャリアに関する意向であるとか、職業能力を詳細に把握することができるということで、適性に応じた人材配置を行うことができるという点があります。3 点目のメリットとしては、職業能力評価結果に基づいた在職者の自己認識の形成

です。客観的に職業能力評価を行うことにより、労働者に自身の強みを認識させ、その後の就職活動の円滑化につながるという点があります。

(3)については、以上のようなメリットが企業側にもあるという中で、ジョブ・カードの普及促進のために取り組むべき課題は何かということです。論点を4~6ということで整理をしており、それぞれ検討のポイントをお示ししております。

論点の4ですが、企業内におけるキャリア・コンサルティングの円滑な実施ということで、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は、丁寧な人材管理のための方法としては有効だと考えられますが、その実施のために時間的なコスト、費用がかかるという課題があるところです。そのために何らかの体制整備が必要であろうということですが、例えば企業に登録キャリア・コンサルタントを派遣するといった取組が必要ではないかと考えておりますが、御議論いただければと存じます。

論点の5です。ジョブ・カードを活用した人材育成、雇用管理システムの導入です。既存の人事管理システムからの切り替えはコストがかかることもありますので、何らかのインセンティブが必要になると思っています。ジョブ・カードをどうやって活用していったらよいかということについての知見も、現時点では十分ではないところですので、検討のポイントとしては、企業がジョブ・カードを活用した人材育成、雇用管理システムの導入に積極的になるためには、どのような取組が必要なのかということで、好事例の収集、周知であるとか、システム、構築を支援する人材を企業に派遣するといった取組が必要かと考えておりますが、御意見を頂戴できればと思っております。

論点の6ですが、職業能力評価結果を在職者の処遇改善に活用していくことに関してです。適切な評価が行われたとしても、直接処遇改善に結び付かない可能性があります。これを実現するためにどういう取組が必要かといったこと、また、採用活動に際して、他社が行った能力評価結果を積極的に活用するためには、どういった取組が必要かといったことがポイントかと考えておりますので、御議論いただければと思います。

論点としては6点お示ししておりますが、ほかにも検討すべきポイント、論点がありましたら、是非御議論いただければと思っております。事務局からの説明は以上です。

○今野座長 議論の進め方ですが、全体で一気にやるというのも何なので、論点1から論点3が在職者のサイドの話ですので、それで一度議論させていただいて、論点4から論点6が企業サイドの話と、その他。論点6までは事務局が必要だろうと思っている論点ですので、それ以外にもある可能性は十分ありますので、それを最後にやると。そんな3段構えで議論させていただければと思います。論点1から論点3で御意見を頂ければと思います。

○杉山構成員 論点に入る前に、「基本的な認識」のところで少し聞いてもよろしいですか。

「基本的な認識」の2つ目の○で、「試行的な運用等を通じて確認されたジョブ・カードの活用に係るメリット等を踏まえ」とありますが、先ほどの報告でそこまで踏まえられるほどだったのか、というところがあります。宿題も先ほど何点か出ていて、概要ではなくてほかの項目を出すとか、実際に対象とした非正規の方の属性、そこも15人しかいないので、

どのような経歴・職歴なのかなど、ある程度情報を出していかないと、母数が少ないので、普及促進の方向性がぶれる可能性もあるのではないかと思います。こうしたことを含めると、「基本的な認識」の部分は、文言は次回以降でこの形に収斂されればいいと思いますが、中身はもう少し詰めたほうがいいのではないかと思います。以上です。

○小林構成員 今のはやはり同じように感じまして、「基本的な認識」の所で「在職者によるジョブ・カードの普及促進を図っていくことが必要」と指摘はあるのですが、本当に有効なのかどうなのかも、着眼点として1つあるのかと。

もう1つ、ジョブ・カードの活用に係る主な目的は、企業内でのキャリア・アップという側面と、他社への転職という側面があるわけです。企業側に立ってみると、他社への転職のために時間とコストをかけるかという疑問が残ります。企業でも、正規の方であり、非正規の方であり、有効な人材として登用しているわけですから、その期間内に他社に行ってもらうための準備をしてもらうなどというのに投資するわけではないわけです。企業内でのキャリア・アップはあるわけですが、それが有効な手段として、在職者のジョブ・カードが本当に必要なのかというのは、最初的时候から疑問に感じているのです。転職のときには役に立つと思うのですが。

今、実際に私どもの所でも、非正規の方も含めて雇用するとき、ジョブ・カードをお持ちの方も数名出てきています。採用の際は、経歴を見るので、一般的な履歴書よりどんな訓練を受けてきたのかとか、どんなことをやってきたのかがわかるジョブカードは、企業側にとってもメリットはあるわけです。転職のときには有効であるのは分かるのですが、企業内のキャリア・アップは、先ほどの調査結果を見てもどのぐらい有効なのか疑問は残ります。先ほど申し上げたとおり、非正規の方でも年齢によって違いがあると思うのです。高齢法が改正になって継続雇用制度が変わりました。継続雇用になっている期間の方は他の転職も考えるでしょうし、定年前の何年間に転職は考えると思うので、そのときにまたジョブ・カードをもって自己の判断するには有効だと思います。年代の違いもあるでしょうし、非正規の方でもフルタイムの方と、パートタイムの方とでは、働き方も違うわけです。お小遣いが欲しいということでパートで来ている主婦の方を対象に、キャリア・アップはどれほどのことを望んでいるのか違いもあるわけですから、その辺の切り口も含めて、もうちょっと整理したほうがいいのかないかなという感想を持っています。

○今野座長 何か入口論で今。普通に考えると企業内のキャリア・アップに使うとすると、社内の人材マネジメントに使う以外にメリットはないですね。そうすると、人材マネジメントはやっているわけだから、その中で代替できれば使うということですね。あるいは、ない所は使ってもらおうということも含めて、企業にとって他社への転職で使うことはあり得ないので、リストラをするときは別にして、平時の場合は。そうすると、既存の人材マネジメントでどれだけ代替できるかですね。できなければ駄目ですよ。でも、できないときにもいろいろな段階があって、参考にするという段階もあるかもしれないし、その辺は少し整理しなければいけないと思いますけれども。

○小林構成員 そうだと思います。キャリア・アップのための大前提が、能力評価システムを持っているか持っていないかというのが 1 つあるのだと思います。今回「スーパーマーケット業の人材育成のために」と、参考資料 4 でもありますが、これはスーパー業界が取り組んだキャリア段位のように、業界としてある程度の資格とかレベルを決めていれば、どこのランクにいた人なのだというのは、転職のときにも分かるわけです。評価システムがあるという大前提があった上で、ジョブ・カードをうまく使うとかいうのであれば分かるのですが、小さい企業だと、先ほど言ったように評価システムを入れてない所が多いわけですね。人員的に少ない企業は、従業員の顔が見えるので、特に評価システムは入れていないのだろう。同じような考え方で評価しているのだと思うのですが、大前提の評価システムがあるという大前提でジョブ・カードを使うというのだったら何となく分かる気がするのです。評価システムがかけられていない現状で、それぞれの業界で統一した能力評価システムを導入しているところは限られた業種になってますから、その辺も考える必要があるのかもしれない。

○今野座長 今一応、論点 1 から論点 3 は在職者のサイドを考えているので、分かりやすい例で転職という場面で考えて使うとしたら、ここで幾つか論点とか提案みたいなものがあるわけですが、そういう点からすると、こうすると使えるということがあれば、まず簡単なほうからいきましょうか。そういうところでの御意見があれば。これは転職で持ってきたら便利ですよ。転職者がこれを持ってきたら、企業側は普通の履歴書より便利だなと思う。

○小林構成員 現に活用しています。

○原構成員 もちろん便利だなと思うのですが、私などはちょっと疑い深いところがあるので、誰が評価したのかも気になるころではあるのです。評価した人が、本当にきちんと評価できる人がやったのかと。なので、もし外部市場で流通させるのであれば、評価者も一定のレベルに達しているという基準があったほうが、評価者に対する信頼性も担保したような仕組みを考えていったほうが、使いやすいのかなという感想は持ちました。

○今野座長 そういう点からすると、登録キャリア・コンサルタントが一応書いていますから、登録キャリア・コンサルタントがしっかりしているという前提であれば、ある程度評価はされている。

○原構成員 様式 4 は企業がやっているわけですね。

○河野実習併用職業訓練推進室長 先生がおっしゃっているのは、企業の側の上司というか、対象者を評価する立場の者ということでしょうか。

○原構成員 様式 4 を書く人ということですかね。

○今野座長 でも、様式 4 は転職者が今から辞めるから、会社で書いてくれというのでも。

○小林構成員 そういうのはやっていないですね。現状で流通しているというか、実際に持ってこられるのは様式 3 までです。ですから、キャリア・コンサルタントの記入があるということで、これは一定の資格を持った方が御記入いただいているので、そこはそうい

った目で見ているのではないかと思いますけれども。

○原構成員 現場での使われ方が分からないのですが、過去にこういう評価を受けましたという様式4の部分は、持ってくることは少ないということですか。

○河野実習併用職業訓練推進室長 こちらから説明します。現状においては、冒頭説明申し上げましたように、在職者でジョブ・カードの交付はほとんど行われていなくて、今行われているのは評価は訓練の現場において、雇用型訓練、公共職業訓練、求職者支援訓練の現場で、企業や訓練実施機関の人が評価シートに記入をさせていただいているということです。もちろん訓練を修了した方が、例えば、求職者支援訓練の受講者が評価シートを持って、それを応募の際の書類の一部として提出をしたりという場面はあると思います。

今は実際には行われていないものではあるけれども、仮に在職者の職業能力を評価するといったことであれば、どういう使われ方があるかといったことで、先ほどから話題になっております転職に関しては、使われるとすると、今から転職するので評価をお願いしますというよりは、通常この評価基準で評価をしたり、目標設定をしている企業で働いていた人が、この評価結果を1つの参考資料として、同じ業界であれば持ち運びができる、応募の際の参考書類にできるといった使われ方なのかと思っております。

○今野座長 そういう前提ではあると。その前に人材マネジメントの一環として、企業がこれを使っているという前提がないと、そこまでいかないですね。

○河野実習併用職業訓練推進室長 そうですね。

○西尾構成員 これは今、転職するときというお話で投げかけをいただいたのですが、その前提として在職者がこれを使っていて、あるとき転職を思い立ったときにジョブ・カード、そして様式4、そのときはあるという前提ですね。今は多分ないわけですね。ないのですが、そのときはあるわけだから、これを使ったときに何かもう少し付け加えて便利になるなり、使えるものはありますかという投げかけに変えなければいけないのだろうと思うのです。その前に、というイメージを前提に、在職者が本当にこれを使う場面があるのかどうかについて、先に議論しておかないといけない。

○今野座長 そっちのほうの方が難しそうなので、後回しに。ただ、転職のときにジョブ・カード様式4の自己評価だけ持っていくというのはあるのです。

○小林構成員 今1、2、3というのは、例えばハローワークなどで実際に指導を受けながら書きます。本人が書いていって、最後のところはキャリア・コンサルタントが記入する形になったと思います。4の所は実際にはC型公共訓練とか、求職者支援の関係の訓練を受けた人が、その訓練を受けた成績を指導員の方が付けていっていると思います。それを今回の場合は、ジョブ・カードの様式4を企業内での評価というので当てはめていったらどうかということなのです。それが大前提ですね。だから、評価システムがあるというのが大前提なのです。例えば職業能力評価という仕組みが業界内にあって、企業もそれを受け入れて、それに基づいての評価基準みたいなもので採点していきましょうということです。標準化されていないと多分、動かないのだと思います。

○今野座長 私が言いたかったのは、いろいろなケースを考えておけばいいので、そこまで言ってしまうと、そこは極めて難しいハードルだから。そう言ってしまうとそこから先へ進めないから、ない場合はどうなるのかという場合で、もしなくて転職者の場合、そういうケースを想定すればジョブ・カード様式 4 は自己評価だけして持っていても、別に悪くはないなということ。そうすると、面接のときのきっかけになるから。

○小林構成員 自己評価欄と企業評価欄があって、自己評価欄だけで有効にするかどうかというのは、1つ使えるかもしれませんが。転職の場合はそれは使える。その中でのキャリアの判断のときに、実際に自己評価だけは違う話なので、企業評価を取り入れるか取り入れないかというのが大きな違いになるので、私は転職の場合は使えると思います。転職の場合は有効だと思うのですが、企業の中での評価となるとちょっと違うのかと感じています。

○原構成員 でも転職する、すると言わないで、様式 4 を作ったあとに、たまたま転職することになったときに、企業評価があったほうが、自己評価だけよりも評価に対する客観性が高まるので、より有用性は高まるので。

○今野座長 もちろん、それはそうなのです。だから、そういう意味での前提は、企業が人材マネジメントの一環として、ジョブ・カードを使っていますという前提になるわけです。

○小林構成員 だから、使っていますというのは、そもそも転職ありきで使っているのだったらいいのですが、転職を前提とするのだったら、企業としてコストをかけますかという問題が、1つハードルとしては大きいと思います。

○今野座長 ですから、実務的に考えると、人材マネジメントで使っていないケースはこう使える。人材マネジメントで使っていればこうやるというように場合分けをしておかないと、人材マネジメントで使っていなければその先に進めないという話になると、何も進まなくなってしまうので。

○杉山構成員 少し整理をさせていただいてもよろしいですか。先ほどの資料 1、資料 2 で話をしてきたときは、調査と試行は非正規の方を対象に行ってきたので、論点整理も非正規の方を念頭に置いて、今議論していたつもりです。しかし、キャリアについて議論をするときに非正規労働者のほか正規労働者までひっくるめて今議論してしまうと、よく分からなくなるので、そこは整理をお願いしたいと思います。非正規労働者を対象としてジョブ・カードと今の話をするのであれば、例えば有期契約であれば、期間が到来すると、無期転換権発生します。一方満期が来たときには契約が終了する労働者が出てくる可能性もあり、契約に伴って労働移動が生じるとすれば、そのときの使い方は、ジョブ・カードの様式 4 の見方も少し変わらなうのです。そこは、企業も責任を持って書かなければいけない話なので、その最初の前提のところを 1 回整理させていただいた方がいいかと思います。そういうことでいいのかどうかということですね。

さらに、正規の人のキャリアモデルなどは、大体の企業、ある程度の規模になれば持っています、非正規の方に限定すると、ある程度の規模になっても実は持っていない所が

結構多いのです。そうすると見方も少し変わるかもしれないので、その部分を含めて整理をお願いします。

○今野座長 そうすると、場合分けはあれですかね。これは普通に考えると、非正規だろうが正規だろうが余り変わらなくて、変わるとしたら今、杉山さんがおっしゃる雇止めがあるというときに、その際にはジョブ・カードを使用者側に記入してもらうか否かで場合分けがあるぐらい。言っている意味、分かりましたか。人材マネジメントとして、非正規も含めてやっている所とやっていない所がある。やっていない所について、非正規については雇止めがあるので、そのときジョブ・カードの様式 4 などを使用者側が書く、書かない。分かりましたか。そうなる。

○小林構成員 労働側の主張としては、非正規も正規も均等待遇を要望しているわけだから、そこで差別するのはおかしいのではないかと私は思いますけれども。

○今野座長 ということは、一般論で言うと、会社都合で切るときは全員、企業はこれを書く。

○小林構成員 という形にしているのではないですか。今、法制でも整理解雇の段階で就職支援をするような形になっています。だから、そのときには何らかの判断でジョブ・カードに類するものをもう一度作っていただく、キャリア・コンサルタントに入っていて支援するような仕組みに、現状はなっているのではないですか。

○杉山構成員 ちょっと考えられるのは、退職だとかネガティブに思わず、今回ルールが変わって、有期契約の人を無期転換できるようになったわけですから、無期転換するとき、こういうのでキャリアがどれだけ積まれたかジョブ・カード様式 4 は客観的評価としてはとてもいいわけです。例えば任期満了の方ももちろん出てくるわけで、任期満了の方がそれを他社へ移動するときに、その 1 つのルール付けとしても、これも有効に働かせることができる可能性はある。

○今野座長 だから、もう少し広く言うと、結局、再就職支援なのです。正規・非正規にかかわらず再就職支援。

○小林構成員 そうです。再就職支援というものでは、私は有効だと思います。

○今野座長 再就職支援のときに、別に会社はこれは義務付けられてはいないからね。そのときに、義務付けられていないけれども使うようにしようとすると、そのためには何が必要かということが議論の論点なのかな。

○西尾構成員 義務付けする話をしているわけではないですよ。義務付けはできないわけですよ。義務付けしないのだけれども、これが便利だから、みんなが使ってくれる状態を作りたいというお話を今しているわけですよ。

○今野座長 そうです。

○小林構成員 そのときに、やはりコストもかかる、時間もかかるので、どういう支援が必要かというのを考え出さなければならないのは確かだと思います。ただ、やはりコスト、時間がかかります。

○今野座長 だから、使用する場面がいろいろあるということでしょう。先ほど言ったように、企業内の人材マネジメントで使う場面、転職のときも、先ほどから出ている再就職支援みたいところで使う場面、それも全くなくて、単に辞める場面、それによって使い方が違うのではないかということだと思えるのです。今の出てきている議論では場面3つ。

○原構成員 様式4を1回作るだけのものではなくて、定期的に更新していくものなのだという理解を企業に求めれば、転職の場面でも内部での活用にも、両方クリアするかと思うのですけれども。

○今野座長 そのとき、問題は人材マネジメントでいつも使っていて、定期的に様式4をリニューアルしていくことを企業はするかです。しないだろうという前提に立つと、先ほど言った再就職の支援の場面はどう使ってもらうか、あるいは再就職支援もしないで、個人が勝手に辞める場面、この2つの場面が想定される。

○原構成員 でも、企業ももともと評価システムがある所とない所があって、ない所だったら、1回導入できたらそういうこともできるのかなと。

○西尾構成員 これは維持していくのが難しいですよ。例えばこれは私は非正規が頭にあってずっとお話を伺っていたのですが、賃上げの交渉のときに要求を作る段階で、制度がある所とない所と分けて要求をしてもらったのです。そうしたら、5割弱が制度がある。私は小売業の業界なのですが、5割ぐらい、だから制度がある所とない所は半分半分ぐらいなのです。制度があるというのは、何らかの働きを評価して、良かったから少し賃金を上げるとかいうことをするわけだから、何か評価基準を持っているわけですね。良いか悪いかは別にしても、その評価基準がある。ある所は様式4みたいなことも、ひょっとしたらもっと簡便化すればできるかもしれない。でも、ない所はそれもないわけですからやらないわけですし、契約更新が1年に1回あるとしたら、1年に1回、必ず契約更新のための面接をして、いろいろやり取りしながら契約更新の判こを押しましようということ、実際はきちんとしなければいけないわけです。これは数字は分かりませんが、わりと職場職場ではばらつきがあって、きちんとできている所と、できていない所がある。

そういう意味では、こういった制度が入っている、入っていない、運用できている、運用できていないということを考えたときに、全ての働いている方々を念頭に置いたときに、特に非正規、若しくは流通のスーパーマーケットでいえばパートタイマーの方々については、少なくとも5割はうまくそういうことが運用できていない方々が多いのだという認識に立ってからでないと、この議論を始めるのは難しいのかなと。

ですから、義務付けをするわけではないのですが、便利だから使ってもらえるもの。それがあわよくば、ある程度の数になれば、横にらみで価値があるものというようにしていくためには、相当何かインパクト、その行政でキャリア・コンサルティングがとにかくそこにたくさんいて、そこでただでみんなやってくれるとかいうインセンティブがなかったら、普及できないのではないかと、ちょっとその印象を私は持っているのです。

○今野座長 皆さんのお話を聞いていると、議論の仕方がこのようにしたほうがいかな

と思うのです。これを使ってもらう一番難易度が低い者、それは勝手に辞める人。要するに転職する人にこれを使ってもらう。その次に難易度が低いのは、再就職支援でどう使ってもらうか。一番難易度が高いのは、人材マネジメントでどう使ってもらうか。先ほどおっしゃられた毎年の契約更新時の評価は人材マネジメントの評価の問題だから、まず一番簡単な、転職するときに使ってもらう。一番難易度の低いところで、これを普及するにはどうしたらいいかという議論をして、その次に再就職支援、最後は人材マネジメント、この順番のほうが生産的かと思うのですが、どうですかね。一番難易度の高いところからいってもいいのですけれども。

○小林構成員 まず一番難易度の低い自己都合で辞める方は、ハローワークに行くわけですから。これはそこで作るのです。だから、在職中にはまず作らない可能性のほうが高いのだらうと思うのです。

○今野座長 そのときに、もっと効率的に効果的に使ってもらうにはどうしたらいいかというのとは。

○小林構成員 これは今ほとんど作っていますよね。作っていないですか。訓練を受けるとき。

○山田職業能力開発局長 ハローワークで求職相談をする場面では、作っているのはごくわずかです。ですから、雇用型訓練をやる時とか、そういうときは必ず作るようにしています。

○小林構成員 これは私の認識が甘かった。

○今野座長 ということは、役所自身もちゃんとやっていない。

○小林構成員 私もちゃんとやらなければ駄目だと思います。

○山田職業能力開発局長 ですから、ハローワークにおけるジョブ・カードの活用というのは、今、安定局ともPTでいろいろ検討しているのですが、要するにハローワークの相談現場は本当にいっぱい人が待っているでしょう。その中で、3時間かかるジョブ・カードをやるというのはリズムが合わないのです。ですから、一般の求職相談の場面と少し就職困難な方のじっくり相談の場面と、めりはりをつける形で、できればじっくり相談の場面でのこのジョブ・カードを使って、しっかりと棚卸し、どういう方向に行ったらいいかを見極めるというところに、1つめりはりをつけてやっていこうという相談を今しているのです。

○今野座長 今の議論からすると、一番難易度の低いところですが、その状態では、一番難易度の高いところまで到達しないですよ。

○山田職業能力開発局長 それはそうですよね。

○小林構成員 以前に能開機構の時代に職業訓練の様子を視察しましたが、ジョブ・カードを作るに当たって、かなりの厚さの機構が作ったテキストを使用して、訓練生がそれを勉強しながら、将来に何をしたいのかとか、自分の見直しをしながら作成していく。テキストの厚さだけでこのぐらいいはあったと思います。

キャリア・コンサルタントの方と相談をしながらジョブカードを作成していくので、こ

れを作るのは結構大変なのだと思います。それについては、今も変わらずにそのような書き方なのですか。

○浅野キャリア形成支援室長 テキストは、かなりの厚さがあります。

○小林構成員 ありますよね。それを現場に入れるのは難しいですか。

○原構成員 現場でのことを教えていただきたいのですが、今、ハローワークで、求職の窓口の場面ではなくて、キャリア・コンサルティングの場面でジョブ・カードを使っていくというお話でした。例えば今働いている人がハローワークに行ってジョブ・カードを作ろうと思ったときに、キャリア・コンサルティングを受けるための予約を取るのが大変だったり、そういう実態はあるのでしょうか。ハローワークに行けば、簡単にキャリア・コンサルティングを受けて、簡単にジョブ・カードを作れるという感じなのでしょうか。

○河野実習併用職業訓練推進室長 ハローワークで就職されたいと御相談に来られた方で、ジョブ・カードを使ってキャリア・コンサルティングを受けたいという場合は、基本的にジョブ・カード講習を受けて、登録キャリア・コンサルタントになっている職員が増えていますので、その場で受けることができます。

ただし、先ほど局長が申し上げたように、ジョブ・カードというのは1回で終わらないところがありまして、あらかじめ厚生労働省のホームページから様式をダウンロードされて、自分で書ける所を記入して来られたのであれば、もしかしたら1回で終わることがあるかもしれませんが、その場で書いていただくと、先ほどもお話をしたように、30~60分は、自分で書くだけでも時間はかかります。それを見て、キャリア・コンサルティングをして、少し修正等のお願いをして、また次回ということで、完成するまで、平均的には2回ほどキャリア・コンサルティングが必要だというところがあります。その部分が求職者にとっても、ジョブ・カードの交付を積極的に希望されない場合があることにつながっているのかなと思います。

○原構成員 一番ハードルが低いところでもこれだけ手間がかかるので、かなりハードルが高いという印象です。今、働いている人がハローワークに2回も行ってというと、結構大変ですよね。

○山田職業能力開発局長 在職者の方が転職をしたいということで、求職登録をされて、ハローワークでジョブ・カード相談を受けたいとおっしゃれば、大体それはやれるようになると思います。

ですから、今ハローワークでジョブ・カードの活用という点で、ネックになっているのは2つあって、1つは先ほど申し上げたように、体制なり、体制に対する求職者の数の多さです。これが1つあります。

もう1つは、求職者の方自身が、それだけの時間をかけてジョブ・カードを交付してもらおうということのメリットを感じていない。この2つなのです。

○今野座長 ここで議論をする重要な論点は、手間が減るということも重要だけれども、そういう人がどうすればメリットを感じるかを考えればいいですよね。ジョブ・カードを

書くと、必ず就職がいいとみんなが思えば、相談に来るわけですね。

今、ハローワークの話が出ましたが、もう 1 つは、民間の職業紹介会社のルートでも、紹介する場面でこれを使ってもいいわけですね。そのチャンネルはもう 1 つありますよね。

○小林構成員 使われていないのですよね。

○今野座長 それは民間の職業紹介会社が必要とする情報がうまく取れていないのか、各会社は自分のノウハウだけで勝負して、外のものを入れたくないと思っているのか、いろいろな原因が考えられる。

○山田職業能力開発局長 採用しようとする企業が、ジョブ・カードに書かれている内容に採用する上で重要な情報が入っている。ですから、このジョブ・カードを持参して来てもらうことを求人企業がすごく喜べば、そこに向かって求職者もジョブ・カードを作ろうということになるわけです。要するに、両方が動いていないのです。片方が動き出せば、片方がそれに随伴して動いていく効果が期待されるわけですが、両方が動いていないので調子が悪いということなのです。

○今野座長 少なくとも 1 つだけ言えることは、採用する企業は、普通の履歴書よりジョブ・カードのほうが便利だとは思っていると思います。それは事実だと思います。

○小林構成員 そういう評価は聞きます。ただ、持って来る人数は少ないです。まだ、それだけ作られていない。

○今野座長 どうしたらいいですか。一番ハードルの低い所で、こういうことだから。

○山田職業能力開発局長 こういう課題を設定したこと自体が、今の我々の現実的な地平からすれば、ホップ、ステップ、ジャンプぐらいのところについての御検討を頂いているという意味で、非常に心苦しいところはあります。

○杉山構成員 「ジョブ・カード必須」と書くように指導するとか、究極にはそこですかね。

○原構成員 在職者が転職したいと思ったときに、これを使ってプラスかどうかは分からないのですが、離職者がジョブ・カードの交付を受けたときに、それが求職活動にどれだけプラスになったかどうかということは、JILPT で分析をしましたが、離職者についてプラスの効果は出てこなかったのです。求職者に直接的にプラスの効果が出るというのは、まだ時期が早いのかなと思います。

ただ、JILPT でジョブ・カードの調査をしていると、企業の中でこういう評価システムを知ってプラスになってきた、ほかの従業員たちもプラスになってきたとか、波及的な、2 次的な効果というほうが、まだ今の段階では現実的なのかなという印象は持っています。

○今野座長 先ほど言った、一番難易度が高いところに対するプラスの間接的影響があるということですか。

○原構成員 間接的なものであったらあるのかなという印象ですね。

○今野座長 それはどういうデータか分からないですけども、実感からすると、一番波

及効果が少なそうな場面ですね。

○原構成員 ヒアリング調査をしたところで、好事例に対する調査なので、非常に好意的な解釈をしている企業の、好意的な意見という部分はあるのかなという印象はあります。

○山田職業能力開発局長 外部労働市場における活用という意味で、我々は先ほど申し上げたように、ジョブ・カード相談に応じてくれる求職者の方々をできるだけ多くしていく、それで、ジョブ・カードをなるべく企業の目に触れるような形にしていって、企業から「ジョブ・カードというのはいい」という評価をもらって、それが求職者のほうに跳ね返っていくという相乗効果を狙っていこうという段階だと思っています。

今のジョブ・カードの80万人というのは、基本的には訓練機関でジョブ・カード交付を義務付けるというか、そういう形の中で増えてきているというのが、今の実態なのですが、それをより実需に基づいたジョブ・カードの活用という方向に持っていくためにはどうしたらいいかという課題ですね。ですから、今野先生がおっしゃったように、一番ハードルの低いところで審議しているというのが、実態なのです。

○杉山構成員 第1回のときに、目標で300万枚と出ていまして、すごく大きな数字だと思っていました。先日、厚生労働省で発表した非正規労働者の数は1,400万人、そのうち有期契約労働者が1,200万人と出ていました。1,400万の非正規の人に、正規化を望む人がどれだけいるかという数値があるのでしょうかけれども、その人たちを対象にジョブ・カードを配布していけば、枚数自体はクリアできそうな気がします。ただ、配布と同時に受入れ側に、何か義務的なものを課していただかないと、なかなか流通しないのではないのでしょうか。

あと、主な目的で、先ほどの話を聞いていて、企業内でのキャリア・アップと転職の所は、こういう読み方でいいのでしょうか。つまり、1つは、企業内でキャリア・アップしていくというパターンと、もう1つは、再就職支援その間に、「他社への転職によりキャリア・アップ」というのがあるということでしょうか。非正規で働いていて、他社へ転職することによって、正規で採用されればキャリア・アップなので。

○今野座長 もちろんです。先ほどの転職で、一番ハードルの低いのはそういうパターンですね。

○杉山構成員 そうすると、中小企業で、人が来ないと言われているところも結構あるという話はずっと聞いていますが、人を集めてもなかなか来てくれないといったところうまくアプローチをしたら、使ってもらえないものなのですかね。

○山田職業能力開発局長 応募書類としてということですか。

○杉山構成員 そうです。

○山田職業能力開発局長 中小企業は「何でもいい」というと思います。

○杉山構成員 非正規のほうしか見ていませんが、母数があるので、受入れ側の規模がどれぐらいかというのはあるのでしょうかけれども、ある程度はジョブ・カードを採用するのではないかと思えるのです。

○山田職業能力開発局長 履歴書でも、どちらでもいいという状況の中では、求職者は履歴書だけを持って行くという、そこをどう変えていくかですね。

○今野座長 本当は、採用するときの面接で話を聞きたいのは、こういう話を聞きたいのですよね。

○山田職業能力開発局長 履歴書にしても、職務経歴書にしても、キャリア・コンサルタントをかませ、ある程度求人者にアピールする内容にするというのは、求職者にとってもメリットは大きいはずなので、そういうことをハローワークでもっと説明してもらって、活用してもらうようにできないかなというのが。

○原構成員 そういうのであれば、直接的に就職率が上がったというより、賃金の高い仕事に就けたとか、そういう話ではないのですが、確かに JIL の調査でも、ジョブ・カードを作ってよかったという人はかなり多いという結果が出ているので、そういうところからアピールしていく段階だというお話ですかね。

○今野座長 そんなに特別なアイデアはないということですね。地道にそういうところからと。

○河野実習併用職業訓練推進室長 今、お話いただいている転職の際、転職してキャリア・アップする際には、求職者の方々に対して、ジョブ・カードの良さをアピールしていくことを私どもも意識して、そういう材料、資料も分かりやすく説明できるようなことに取り組んでいきたいと思っています。

○今野座長 民間の職業紹介会社との協力関係というか、そういう会社が使うように協力関係という話はないのですか。

○河野実習併用職業訓練推進室長 少し違いますが、派遣業界において、ジョブ・カードを活用して派遣労働者のキャリア・アップを図っていくということは、少し検討されています。それは、正に在職者というカテゴリーには入ると思うのですが、派遣先で一定の評価基準をもって評価をもらったもの、それでもって、必要な能力開発、必要な派遣先、就業先を見つけることに活用していこうという動きはございます。

○今野座長 それは言ってみると、企業の再就職支援をするときに民間の職業紹介会社をかませ、再就職を支援するのと全く同じですね。

つまり、今、言ったのは、派遣で派遣契約が切れる、次の派遣に行きます。そのときに、最初の派遣契約でやったところの派遣先にこの評価を書いてもらって、それを持って次のところに行きましょうということですよ。

○河野実習併用職業訓練推進室長 はい。

○今野座長 これは再就職支援と、ほとんど場面は一緒ですよ。つまり、再就職支援の場合は、この人に辞めてもらうので、元働いていた会社にジョブ・カードの評価をもらって、それを持って違う所に行きましょうということですから、一緒ですよ。違いますか。

○河野実習併用職業訓練推進室長 仲介の機関としては一緒です。

○今野座長 そうすると、派遣協がやってくれているのであったら、民紹協がやってくれ  
るとか。

○山田職業能力開発局長 派遣の場合は、同じグループの中で流動性が高いものですから。

○今野座長 でも、ある意味では派遣のほうがハードルが高いかもしれないですよ。「派遣  
先は記入する理由がない」と言われたら終わりです。こちらは、今まで雇用していたから、  
再就職はきちんとやってあげなければと会社が思っていれば、そちらのほうは協力するか  
もしれないです。

○山田職業能力開発局長 そこが課題なのです。派遣先としては、そういう記入をする負  
担と、記入をされた人を使うメリットと両面あるものです。公共財として使うという意識  
に立ってもらえるかということです。

○今野座長 そういうことですね。再就職支援のところでは、企業もそうだけれども、民  
間の職業紹介会社との連携は重要ですかね。そちらが用意した論点どおりに議論はいかな  
いのですが、どうしますか。最初から全体の話でいいですか。

○河野実習併用職業訓練推進室長 すみません。結構です。

○山田職業能力開発局長 外部労働市場におけるジョブ・カードの活用については、我々  
もハローワークとキャッチボールをして検討して、こうしようという方向を模索している  
ところです。ここで、我々として考えたいのは、ジョブ・カードを使うかどうかは別とし  
て、企業の中でキャリア・アップなり、キャリア・コンサルティングをしていく方法論を  
どう考えるのか。それを考えるときに、ジョブ・カードが使えるものなのか、何か変えて  
いけば使えるものなのかという論点なのです。

ですから、それは飽くまでも、企業にとって労働者のキャリア・アップをさせる必要  
性があるという前提なのです。それがないということであれば、話は終わってしまうと思  
うのです。

○浅野キャリア形成支援室長 今野先生に審査長をお願いしているキャリア支援企業表彰  
で表彰した、従業員の自律的なキャリア形成を支援しているモデル的な企業においては、  
キャリア・コンサルティングを行って、キャリアについて考える機会を与えて、能力も上  
げて、自らも自己啓発をしていくということで、うまくやっているようです。かなり大き  
な企業も多くて、本当に熱心なところではあります。

ただ、中小企業はそもそもそういう機会がないし、キャリアについて考える機会もない。  
でも、中小企業の中でも、手を挙げてもらっている熱心なところはある。そういったよう  
なところに対して、キャリア・コンサルティングをすれば、効果があることを分かっても  
らえるだろう。ということで来年度の予算で、職業能力開発サービスセンターにキャリア・  
コンサルタントを置いて、やる気のある企業を支援していくことを考えています。

ただ、必ずジョブ・カードを活用して行うわけではありません。ジョブ・カードを活用  
するやり方もその中に含まれ得るものだと考えていますが、企業が抱えている課題によ  
って、定着を一生懸命やるのか、キャリア・アップを一生懸命やるのかの辺りは違ってく

るのかなと思います。人材マネジメントにかかる部分はハードルの高いところではあります。中小企業、あるいは非正規に対してある程度やろうと思っているところはあるだろうから、そこにアプローチをする仕組みは考えてみているところではあります。

○今野座長 難しそうですが、一番ハードルの高いところについて、御意見がありましたらお願いします。

○小林構成員 中小企業に限らず大企業も含めて、従業員の人材育成という意味とキャリア・アップというのは、常に考えているところだと思うのです。その部分でなかなか仕組み作りが分からないというのは、大いにあることなので、その意味で厚生労働省が今の浅野さんの話のように支援していただけるというのであれば、それなりに企業は考えるのだろうと思います。

ただ、先ほどの幾つかの論点にありましたが、キャリア・コンサルタントを内部で養成するというのは、大企業のようにできない側面がありますし、人員を確保して、人事担当の者にキャリア・コンサルタントの資格を取らせようとしても、内部の異動というのは、小さな所では起きてしまうので、何人も養成するというのは難しい。派遣型というか、センターなりに行って御相談できて、なおかつそれぞれの職員の、自分たちのキャリアモデルの見直しを御指導いただけるようなことができるのであれば、そういう仕組みを利用するところは出てくるのだと思います。

○今野座長 人材マネジメントの一環として使おうとしたときに、興味のある A さんだけにカウンセリングに入るというのでは駄目なのです。全体をカバーしないと駄目なのです。そうすると、外部から人材が入って、キャリア・コンサルタントが入って、全員にやらないと意味がないというのは、不可能ですね。

○小林構成員 中小企業は従業員の人数が少ないからできるとは思います。ただ、かなりの期間はかかるでしょう。

○浅野キャリア形成支援室長 何となく想定しているのは、例えば若者のキャリア形成を応援しようという「若者応援企業宣言」を対象に行おうという話がございます。若者に対して一生懸命なら、取りあえず若者層についてキャリア・コンサルティングを行う。さらに、その人に対してではなくて、企業あるいは業界団体経由でアプローチをし、やってみようという企業があれば、それを支援するような形などを考えているところです。

○杉山構成員 難しくて頭の中が混乱しているのですが、一番難易度が高いというところは難しく、既にある自社の人材マネジメント・システムにこれを整合させようというのは、とても難しいと思います。

ただ、日本にある企業の多くでは、人事管理システム、人材マネジメント・システムを持っていないところはほとんどで、我々が調べている限りでは、賃金制度すらないところがたくさんあるわけです。そういうようなものはあるかもしれないけれども、システムとしてはないところはたくさんあります。

そこにどのように入れていくかというときに、例えばジョブ・カード的なものを利用し

た人材マネジメントを入れることが、その企業の成長、発展につながる、人材投資をしていくこと、育てていくツールを使うことを効果的に出していくという宣伝は、使ってもらうときにはあるのではないかと思います。

我々が普通に、「人事管理システムを入れなさい」といっても、企業は要らないというのです。「賃金制度を入れてくれ」というと、社長は「俺が決める」というのです。でも、「入れたら儲かる、入れたら企業が成長できる」というと、少し耳を貸すということはあるのです。そういうアプローチはあるのかなという気はします。

○河野実習併用職業訓練推進室長 先ほども御紹介しましたが、うまくいったという取組事例があれば、やろうというきっかけにはなるという御意見を、今回は頂いています。

○今野座長 もしそうなったときに、この様式で合うかどうかというのもありますよね。非常に単純な例で、「ジョブ・カード様式1」は要らないとか。

○杉山構成員 それこそ中小から100社でも1,000社でもサンプリングして、どういうアンケートがいいか分かりませんが、どういうものであったら使うかをやってみるといいかもしれません。少なくとも、4社の意見を聞くよりは、もう少し統計立った意見が出てくるかもしれません。どのようなものだったら使ってもらえますかと聞けば、面倒くさいのは嫌がるでしょう。

○今野座長 難しい。個人も、中小企業で働いている人も、先ほどのアンケートにもありましたが、「何のためにやるのですか」と言われると。企業側のハードルもありますが、そのハードルもありますよね。

○杉山構成員 キャリア・コンサルタントを受けると社員が育ったり、会社が儲かるということを書いていかないといけないでしょうね。そうでなければ、なかなか使わないと思います。

○河野実習併用職業訓練推進室長 具体的に杉山構成員から御指摘があったように、モデル的な取組ということで、好事例を作って、嘘でもいいからということでは何なので、本当の実例という好事例を、在職者ということでお示しできるようにするというのがあるのかなと、お話を伺っていて思いました。

それと並行してなのか、その後になのか、私どもの検討のポイントにも示しておりますが、企業における取組を、キャリア・コンサルティングという部分に対する外部からの支援、派遣が必須だと思いますので、そこの体制をどのように整えていくのかということなのかと。

その上で、現行の様式による現行のキャリア・コンサルティングですと結構時間もかかるということで、負担がありますので、別の方法、別の様式が考えられるのか、考えられないのかを検討していくことはあるのかなと思います。

○今野座長 いずれにしても、人材マネジメントで使うのであったら、かなり様式を変えなければなりませんね。

○河野実習併用職業訓練推進室長 そうですね。

○今野座長 3つの場面によって、みんな様式が違いますよね。大企業の例を見ると、中身のかなりの部分というのは、目標管理用紙に入っていることですから、大企業の場合は実際にはやっているのですよね。キャリア・カウンセリングしないだけで、上司がカウンセリングしているというか。

これは外部労働市場のイメージですから、人材マネジメント用にするには、人材マネジメントに使いやすいようにしてもらわないと、少なくともそれは必要ですよ。

職業能力評価基準の業界版も、なかなか横断的にできない状況で、基本的にすごくハードルが高い。だから、先ほど言った転職と就職支援というのが、まだやるところはありそうだという感じはしますよね。そちらのほうの成功例のほうがいいのではないですか。人材マネジメントは諦めるというわけにはいかないの、困難なのでしばらく横に置いておいてというほうが、実現可能性が高いかな。

○小林構成員 「基本的な認識」の「職業能力証明ツールとして、在職者によるジョブ・カードの普及促進を図っていくことが必要」というのが、少し。実際に、職業能力証明ツール、こういう職業能力評価シートを業界のものも作り上げていくというのであれば、分かります。

現状を見ていると、例えば様式1の中に「志望動機」というのが入っているのを見せると、転職のためのツールとしか思えないのです。ガラッと違うものに作ると、ジョブ・カードではなくなってしまうしね。

職種によっても違うのでしょうけれども、雇用形態によっても違いがあり、確かに非正規の方というのは有期になっているケースが多いので、雇止めの時期というのがきてしまうわけですね。その方々の次のステップアップ、キャリア・アップ、転職のためにジョブ・カードが有効に機能するというのはあるのだろうと思いますし、高齢者の再就職のための支援という意味では、ジョブ・カードを有効に使っていかなければいけないのだと思います。

そういう視点で、在職中にそれを作るかどうかというのは、企業側に押し付けられると、企業で何でそこまでやるのだという話になってしまいますので、義務化も困るし、それを作るようにどれだけ企業に働き掛けるかというのは、若干無理があると思います。

違った意味で、確かにキャリア・アップのものというのは、もともと必要なのです。それを作るものというのは、違った見知で作っていく必要があって、その支援も必要だろうし、その中でキャリア・コンサルタントをかませることは重要であり、また、キャリア・コンサルタントのレベルも上げてもらわなければならないし、業界に精通してもらわなければならないというのがあります。その辺の教育等も徹底的にしてもらわなければならないところですが、今回、在職者に対するジョブ・カードの普及促進というのは、無理があるのと思います。

○今野座長 そうではなくて、難易度がいろいろあって、いろいろ違って。

○小林構成員 あるということは感じます。

○今野座長 だから、今のところ資源が限られているので、特定の場面のことを集中的にどうしたらいいかと考えたほうが、全体としては効率的ではないか。在職者は意味はないとは言っていないですよ。

○西尾構成員 今、ジョブ・カードが 80 万出ていて、その価値を少しずつでも高めていかれるように考えるほうが現実的だと思います。その人はジョブ・カードを持ったままどこかに就職をして、そのジョブ・カードは持っているわけですね。その人が、そのジョブ・カードを持っているのだったら、その企業の中で何か見てもらえるとか、次の所に転職をするときに、少しメンテナンスをすれば有効な価値のある情報が入っていることになるのか。80 万のジョブ・カードが出ているわけですから、その価値を高めていくように、少し視点を変えて議論をしてみたらいいのかなと。感想です。

○今野座長 今日は自由に勝手な議論をすると。

○河野実習併用職業訓練推進室長 ありがとうございます。今日、整理していただきました場合分けを念頭に置いた上で、具体的に活用場面を整理しまして、ジョブ・カードとしての普及促進の場面と、小林構成員からお話のあった在職者の人材マネジメント、キャリア・コンサルティング、ジョブ・カードとは若干離れるかもしれませんが、そういうことの重要性も含めて、整理をしてみたいと思います。

冒頭に御要望のありました、15 人 4 社の試行的調査の結果については、もう少し詳細なものとして取りまとめまして、参考にさせていただけるようにしたいと思います。

○今野座長 思い付きなのですが、大手企業の場合、社外の専門家としてキャリア・カウンセリングを置いて、会社とは関係なく、相談したければ行きなさいというサービスが増えつつあります。それを提供するカウンセラーが、ジョブ・カードを使ってくれるといいですね。それであれば企業と関係ないですからね。

○浅野キャリア形成支援室長 そういうことも、もしかしたら今後あり得るかもしれませんが、その方がどういう課題を持って相談に行かれるかにもよって、転職を希望しておられるような方であれば、こういったようなものを。

○今野座長 3 枚ぐらい用紙を用意して、転職希望はこれを使う、社内でのキャリア・アップはこれを使うと、そうならばいいわけですね。それも全部ジョブ・カード。

先ほどのでいくと、一番難易度が高いのは、人材マネジメント・システムの中に組み込むというのは非常に大変なので、これを外せば道はあるかなと思います。

ということで、今日は自由に議論をさせていただいたので、あとは事務局が整理をして、対応策を考えていただければと思います。今日はほかに何かありましたか。

○河野実習併用職業訓練推進室長 特にございません。次回の日程につきましては、改めて御連絡したいと思っております。その前に、できるだけ早く今日の議論を整理させていただきまして、メール等で御相談をしたいと思っておりますので、忙しい中恐縮ですが、皆様の貴重な御意見を取りまとめたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○今野座長 以上で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 2 回）を閉会いたします。皆様、どうもありがとうございました。