

2. 中高年ホワイトカラーのキャリアデータベース構築に関する研究



報告書をご覧になりたい方は、

<http://www.assoc-elder.or.jp/millennium/career.html> をご覧ください

1. 研究の目的と概要

(1) 研究の目的

労働市場の流動化が進むと、「人と仕事を結びつける」仕組みは確実に変化する。これまでのように、新規学卒者などの未経験者を外部から採用し、長い期間をかけて能力をみて仕事に配置していくという「人と仕事を結びつける」仕組みの時代には、「なんとなく分かっている」ということから、わざわざ能力を客観的に表現する必要もなかったろう。しかし、労働市場が流動化し、個人は働いたことのない会社に就職する、会社は働きぶりを直接みていない人材を外部から調達することが多くなると、「なんとなく分かる」という関係に頼ることはできず、お互いに客観的な情報をもとに「人と仕事を結びつける」ための決定をせざるを得なくなる。

このようにお互いに分からないことが多く、したがって最善の「組み合わせ」は何か不確かであるときには、労働者と会社は交渉し契約するという行為を通して、現実の「組み合わせ」が決められる。その際重要なことは、交渉と契約が効率的、効果的に進められるための基盤が整備されていること、具体的には、個人からすると、自分の能力を「知ること」とその能力を企業に「知らせること」が、企業からすると、業務を遂行するうえで必要な能力を「知ること」とその能力を個人に「知らせること」が可能になる社会的な基盤が整備されていることである。

そのためには、何が必要であるのか。それは、個人が売り込みたいと考えている「能力」、あるいは会社が活用したいと考えている「能力」を、相互に理解可能な形で表現できる社会的通用性の高い共通言語体系と、それをもって表現した能力を相手に伝える道具を整備することである。

そこで本研究では、第一に、事務系の中高齢ホワイトカラーに焦点をあてて過去の職務経験を表現する共通言語を、第二に、求職者が共通言語で表現した職務経験（したがって、それに裏打ちされた能力）を求人側に伝えるための職務経歴書の作成を支援するシステム（本研究では「キャリア棚卸支援システム」と呼んでいる）を開発している。それらは個人が自分の能力を「知る」「知らせる」、企業が必要としている能力を「知る」「知らせる」の「人と会社を結びつける」際に必要なすべての段階に適用できるものである。そうした意味で、共通言語とキャリア棚卸支援システムの開発の社会的意義は大きいと考えている。

(2) 具体的な開発テーマ

本研究の目的は、中高齢ホワイトカラーが過去のキャリアを整理し、職務経歴書の作

成を支援するシステムの開発である。本研究会では、予め下記2点を確認したうえで、具体的な研究開発テーマを設けた。

確認事項の1点目は、研究対象の範囲である。今回の研究では「事務系ホワイトカラー」を対象範囲とした。したがって、技術系職種は対象としない。また、事務系ホワイトカラー職種においても、弁護士や会計士、または金融アナリストや経営コンサルタントなどの専門的職種についても対象外とした。

確認事項の2点目は、開発するシステムの用途に関するものである。開発するキャリア棚卸支援システムの主たる目的は、①労働者個人が自ら行う、経験した仕事内容（キャリア）の棚卸しを支援すること、②棚卸しされたキャリアを職務経歴として体系的にまとめたキャリアシートを作成すること、の2つとした。このキャリアシートは、個々の求職活動のために必要とされる職務経歴書を作成する際に、必要な基礎的な情報を体系的に提供するという機能を持つものとする。したがって求職活動をする労働者には、このキャリア棚卸支援システムを活用してキャリアシートを作成し、それに基づいて特定の求人に合せた職務経歴書を作成することが期待される。

これら2つの確認事項を踏まえ、具体的な開発テーマを下記3点とした。

- ① 事務系ホワイトカラーについて、求人者と求職者で共有される職務経験を表現するための言葉「共通言語」とそれに基づくキャリアの棚卸方式の開発
- ② キャリアの棚卸しの結果を活用して、求人者に合せた職務経歴書を作成するために必要な基礎的な情報が体系的にまとめられている「標準キャリアシート」の開発
- ③ 誰もが容易に「標準キャリアシート」を作成できるための入出力システム（ソフトウェア）の開発

なお、本研究会では、コンピュータ上で、個人が自分のキャリアに関する情報を定義された項目に沿って記録し、効率的に加工・編集が可能ないようにファイリングしたものを「キャリア・データベース」としている。複数の求職者のキャリアに関する情報を一元的に蓄積・管理するものではない。

(3) 研究内容

本研究は、平成12年度から2年間の計画で研究を進めた。

初年度となる平成12年度は、①標準キャリアシートの開発（共通言語およびキャリアの棚卸方式の開発を含む）、②入出力システム（ソフトウェア）の基幹部分の開発をテーマとして研究に取り組んだ。

平成13年度は、①開発した標準キャリアシート、共通言語、入出力システムの有効性

の検証と課題の把握、②研究成果の活用方策と展開の検討、を行った。特に、①の検証については、中高年ホワイトカラーの求職者に開発したシステムを使用してもらったうえでインタビューやアンケートの実施（サンプル数：129名）、企業の人事担当者を対象としたアンケート調査の実施（サンプル数：314社）、他の公的機関や民間企業が運用している類似システム（求職者のキャリアをデジタル・データ化するシステム）について調査（サンプル数：5システム）、の3つの検証作業を行った。

2. 研究成果の概要

(1) 標準キャリアシート

職務経歴書には、履歴書とは異なり定められた形式がないものの、一般に「編年式」と「キャリア式」の2種類の様式が用いられている。編年式とは、求職者の職務経歴を時系列順に記載するもの、キャリア式とは、求職者の職務経験を強調したい職務の種類毎に整理し、記載するものである。今回の標準キャリアシートの開発においても、編年式とキャリア式の2種類の開発を目指し、結果、編年式1様式とキャリア式2様式、計3様式を開発した。

標準キャリアシートは、3様式とも「基本項目」と「職務経歴」の二部で構成されている。なお、「基本項目」については、3様式ともに共通である。

図表1に「基本項目」のサンプルを示す。

「基本項目」は、6つのパートから構成されている。

第1のパートには、「氏名（漢字）」、「氏名（カナ）」、「性別」、「生年月日」、「郵便番号」、「住所」、「電話」「FAX」、「E-mail」が記載される。

第2のパートには、「学歴・学習歴」が記載される。

第3のパートは、「キャリア概要」である。時系列で「在職期間」および「経歴」すなわち会社名、事業部（事業所）名、部門名、課名、役職名が記載される。

第4のパートは、「資格等」である。「資格・免許」、「表彰・功績」、「語学」と「語学レベル」、「TOEIC」、「基本ITスキル」、「最終年俸」が記載される。

第5のパートは、「社外活動」、第6のパートは、「志望するキャリア」である。

図表2に「編年式」のサンプルを示す。

「編年式」では、職務経験全般を俯瞰するためにキャリア全体を異動・昇進・転職などにより複数のステージに区分（以下「キャリア区分」と呼称）したうえで、時系列に整理し、表記している。キャリア区分毎の記載内容は、「在職期間」、「会社名」、「事業部（事業所）名」、「部門名」、「課名」、「役職名」、「部下数」、「職種」、「取扱商品」、「職務分野」、「達成事項」である。

「編年式」の第1のポイントは、「共通言語」である。キャリア区分毎に職種を記載することで、当該キャリア区分における主要な職務経験を端的に求人者に示すことを意図している。

第2のポイントは「職務分野」である。第1のポイントで示した「職種」において、具体的にどのような職務経験があったかを求人者に明確に示すことを意図している。この「職

務分野」の表記には、共通言語が用いられており、当該キャリア区分の入力の際に選択されたすべての職務分野が一括して記載される。なお、実際の企業では、職種と職務分野の分類方法が共通言語とは異なる場合などがあることから、入出力システムでは、共通言語の職種分類を越えて職務分野（代表的業務）を自由に選択できるようにしている。標準キャリアシートにおいても、選択されている職務分野は、共通言語の職種分類の枠を越えて、すべて記載される。

第3のポイントは、「達成事項」である。キャリア区分毎に最大3つまで記載できる。キャリア区分毎に「達成事項」を示すことで、職務経験と成果を関連づけることにより、業務遂行能力を推察できることを意図している。また、この「達成事項」は、自由記述となっており、求職者が自らの“強み”を個性的に表現できるところでもある。なお、「達成事項」の入力に際しては、文章を書くのが苦手という人のために支援機能として下書きモードが用意されている。下書きモードでは、企業の目標管理制度（MBO）に準じて、「テーマ」、「目的・ねらい」、「方法（工夫・努力）」、「成果」の4項目をキーワードで入力することができ、それをそのまま標準キャリアシートに記載することも可能となっている。

図表3に「キャリア式A」のサンプルを示す。

「キャリア式A」の標準キャリアシートは、キャリアの特徴や強調したい部分を明確にするために、求職者の職務経歴を経験職種毎に編集した様式である。

「キャリア式A」の第1のポイントは、「職種」を表札として、職務経歴を整理していることである。キャリア式の職務経歴書を作成する場合、何を表札に用いて整理すべきかを求職者が見つけ出すことが難しく、作成が容易ではなかった。ここでは、各キャリア区分で選択した「職種」を表札として用いることにより、誰もが簡単にキャリア式として整理できる様式を提案している。

第2のポイントは、表札となっている「職種」の下に「取扱商品」と「職務分野」が一括表示されることである。これらは該当するキャリア区分からすべて抽出され、表示される。これにより、当該「職種」における職務経験が一望される。

第3のポイントは、「編年式」に準じた形で「在職期間」、「会社名」、「事業部（事業所）名」、「部門名」、「課名」、「役職名」、「部下数」、「達成事項」が記載されることである。「在職期間」や「役職」と関連づけながら「達成事項」を時系列で俯瞰できる。

図表4に「キャリア式B」のサンプルを示す。

「キャリア式B」の標準キャリアシートは、「キャリア式A」を下敷きに、経験職種毎に経験年数を積算して全体を要約した様式である。

「キャリア式B」の第1のポイントは、「職種」毎に経験年数を積算し、表記している点である。これにより、複数のキャリア区分に跨った「職種」の経験が、実際にはどの程度の年数だったのかが一目で理解できる。

第2のポイントは、「在職期間」、「事業部（事業所）名」、「部門名」、「課名」、「役職名」、「部下数」が省略され、「会社名」毎に「達成事項」を整理し、記載していることである。これにより、「キャリア式A」に比べ、「達成事項」部分の紙面に占める相対的な割合を大きくすることにより、「達成事項」を際立たせている。

図表1 標準キャリアシート 様式例 [基本項目]

第1パート	氏名(漢字)	橋本嘉朗	郵便番号	100-0099
	氏名(カナ)	ハシモトヨシロウ	住所	東京都千代田区霞ヶ関0-0-21
	性別	男	電話	03-0666-0666
	生年月日	1946年6月6日	F A X	03-6666-6666
			E-mail	Hashi@pol.gol.com

第2パート	■ 学歴・学習歴	
	学習期間	学習内容
	1961/04-1964/03	〇〇〇中学校卒業
	1964/04-1967/03	〇〇〇高等学校卒業
	1967/04-1971/03	〇〇〇大学〇〇〇学科卒業
	1973/05-1974/02	〇〇〇英語学院で英会話を学ぶ
	1982/06-1982/09	管理者の計数講座通信教育を終了
	1990/09-1991/03	TOEIC870点コース通信教育を終了
1997/05-1997/08	WORD 入門コース通信教育を終了	

第3パート	■ キャリア概要	
	在職期間	経歴
	1971/04-1977/04	新世紀鉄鋼所株式会社 三重製作所 営業管理課
	1977/05-1979/06	新世紀鉄鋼所株式会社 本社 輸出船営業部 第二営業課
	1979/07-1983/06	新世紀鉄鋼所株式会社 ニューヨーク事務所 営業部 係長
	1983/07-1986/05	新世紀鉄鋼所株式会社 本社 船舶営業部 第二営業課 課長
	1986/06-1988/12	新世紀鉄鋼所株式会社 本社 秘書室 広報課 課長
	1989/01-1991/08	新世紀鉄鋼所株式会社 本社 プロジェクト営業部 課長
	1991/09-1994/08	新世紀鉄鋼所株式会社 本社 船舶営業部 次長
	1994/09-1996/03	新世紀鉄鋼所/ラッツィオ・グループ 東京事務所 部長/代表補佐(出向)
	1996/04-1997/03	花丸電工株式会社 本社 コンポ営業統括部
	1997/04-1997/10	花丸電工株式会社 本社 コンポ開発営業第一部 部長
	1997/11-1999/03	花丸電工株式会社 本社 コンポ海外営業第二部 部長
1999/04-2000/03	花丸電工株式会社 本社 コンポ事業本部 担当部長	
2000/04-2000/12	株式会社花丸キャリア開発(転籍)	

第4パート	■ 資格等	
	資格・免許	普通自動車運転免許(第一種)
	表彰・功績	特になし
	語学	英語 どのような状況でも適切にコミュニケーションできる
	TOEIC	870点
	基本ITスキル	WINDOWS、WORD、EXCEL、ACCESS、一太郎
最終年俸	650万円	

第5パート	■ 社外活動

第6パート	■ 志望するキャリア

図表2 標準キャリアシート 様式例 [編年式]

■ 職務経歴

<p>キャリア区分</p>	<p>1971/04-1977/04 新世紀鉄鋼所株式会社 三重製作所 営業管理課 部下()人</p> <p>職 種 : 購買・調達</p> <p>取扱商品 : 船舶建造用</p> <p>職務分野 : 資材(部品)</p> <p>「共通言語」(職種)使用部分</p> <p>「共通言語」(職務分野)使用部分</p> <p>訪問販売・営業(法人対象)、顧客管理、トラブル対応、商品企画</p>								
	<p>1977/05-1979/06 新世紀鉄鋼所株式会社 本社 輸出船営業部 第二営業課 課長 部下()人</p> <p>職 種 : 営業・販売</p> <p>取扱商品 : 輸出用船舶</p> <p>職務分野 : 訪問販売・営業(法人対象)、顧客管理、トラブル対応、国際営業、商品企画、国際法務</p> <p>達成事項1 : 欧米地域の受注獲得のために自社・他社技術の比較評価を行い、自社の強みをアピールすることで、年間平均150億円の受注に参加した。</p> <p>達成事項2 : 延べ払い債権の回収のため、支払時期の事前連絡と定期訪問により延べ払い債権の100%回収をはかるとともに、債務不履行顧客に対しては取引業者・銀行等からの情報収集を積極的に行うことで、回収を円滑に進めた。</p>								
	<p>1979/07-1983/06 新世紀鉄鋼所株式会社 ニューヨーク事務所 営業部 係長 部下(1)人</p> <p>職 種 : 営業・販売</p> <p>取扱商品 : 新造船</p> <p>職務分野 : 訪問販売・営業(法人対象)、顧客管理、トラブル対応、国際営業、市場調査、営業企画、国際法務</p> <p>達成事項1 : 定期情報交換により主要顧客の定着をはかるとともに、周辺業界・官庁等からの情報収集によりセグメント別アプローチの設定を行い新規顧客2社、修繕受注1件を獲得した。</p>								
	<p>1983/07-1986/05 新世紀鉄鋼所株式会社 本社 船舶営業部 第二営業課 課長 部下(6)人</p> <p>職 種 : 営業・販売</p> <p>取扱商品 : 新造船</p> <p>職務分野 : 訪問販売・営業(法人対象)、顧客管理、トラブル対応、国際営業、商品企画、営業企画、金融サービス、国際法務</p> <p>達成事項1 : 既存顧客の定着と新規顧客獲得のため制度金融と商社金融等ファイナンスを整備し、年平均300億円の受注を安定的に獲得した。</p>								
	<p>1986/06-1988/12 新世紀鉄鋼所株式会社 本社 秘書室 広報課 課長 部下(4)人</p> <p>職 種 : 総務</p> <p>職務分野 : 企業運営、秘書業務、社外広報</p>								
<p>支援機能を使って達成事項をキーワード入力した場合の表示例</p>	<p>1989/01-1991/08 新世紀鉄鋼所株式会社 本社 プロジェクト営業部 課長 部下(3)人</p> <p>職 種 : 営業・販売</p> <p>取扱商品 : 自治体を中心とする大規模プロジェクト向けエンジニアリング全製品</p> <p>職務分野 : 訪問販売・営業(法人対象)、顧客管理、トラブル対応、商品企画、営業企画、金融サービス</p> <p>達成事項1 :</p> <table border="1"> <tr> <td>テーマ</td> <td>エンジニアリング・サービスのプロジェクト営業</td> </tr> <tr> <td>目的</td> <td>顧客拡大・競合との差別化</td> </tr> <tr> <td>方法</td> <td>競合調査の徹底・人脈の活用</td> </tr> <tr> <td>成果</td> <td>大型プロジェクトへの参加</td> </tr> </table>	テーマ	エンジニアリング・サービスのプロジェクト営業	目的	顧客拡大・競合との差別化	方法	競合調査の徹底・人脈の活用	成果	大型プロジェクトへの参加
テーマ	エンジニアリング・サービスのプロジェクト営業								
目的	顧客拡大・競合との差別化								
方法	競合調査の徹底・人脈の活用								
成果	大型プロジェクトへの参加								

図表3 標準キャリアシート 様式例 [キャリア式A]

表札部分

■ 職務経歴

1. 営業・販売

取扱商品: **携帯電話用製品、携帯電話用電源 IC、液晶表示体、水晶振動子、電池、発電プラント、大型ポンプ駆動用モーター、新造船、自治体を中心とする大規模プロジェクト向けエンジニアリング全製品、輸出用船舶**

職務分野: **訪問販売・営業(法人対象)、顧客管理、トラブル対応、国際営業、市場調査、商品企画、営業支援、営業企画、金融サービス、国際法務**

1977/05-1979/06 新世紀鉄鋼所株式会社 本社 輸出船営業部 第二営業課 部下()人
 達成事項 1: 欧米地域の受注獲得のために自社・他社技術の比較評価を行い、自社の強みをアピールすることで、年間平均 150 億円の受注に参加した。
 達成事項 2: 延べ払い債権の回収のため、支払時期の事前連絡と定期訪問により延べ払い債権の 100% 回収をはかるとともに、債務不履行顧客に対しては取引業者・銀行等からの情報収集を積極的に行うことで、回収を円滑に進めた。

1989/01-1991/08 新世紀鉄鋼所株式会社 本社 プロジェクト営業部 課長 部下(3)人
 達成事項 1:

テーマ	エンジニアリング・サービスのプロジェクト営業
目的	顧客拡大・競合との差別化
方法	競合調査の徹底・人脈の活用
成果	大型プロジェクトへの参加

1991/09-1994/08 新世紀鉄鋼所株式会社 本社 船舶営業部 次長 部下(4)人
 達成事項 1: 自社の強みを発揮する〇〇分野に絞り込み全世界に営業展開するとともに、特定層の企業に集中した営業を推進することで、造船不況下でも年平均 250 億円の造船受注を獲得した。

1994/09-1996/03 新世紀鉄鋼所/ラツツィオ・グループ 東京事務所 部長/代表補佐 部下(5)人
 達成事項 1: A重工の代理営業として国内企業に個別営業を行うとともに〇〇機械展への出品を推進し、大型ポンプ用モーターの引合 200 件、発電プロジェクトへの参加を獲得した。

1997/04-1997/10 花丸電工株式会社 本社 コンポ開発営業第一部 部長 部下(16)人
 達成事項 1: 国内企業の部品(IC、水晶振動子等)利用ニーズに徹底対応し受注拡大するとともに、国内企業の海外事業所への営業により予算(50 億円)達成率 200%を実現した。

1997/11-1999/03 花丸電工株式会社 本社 コンポ海外営業第二部 部長 部下(25)人
 達成事項 1: 海外販社の営業力強化のため、定期営業会議の開催、技術支援部隊の結成、定期技術研修の実施により、販売ネット全体の機動力を向上させた。

2. 営業企画・営業統括

取扱商品: **圧電関連素子・ユニット製品**
 職務分野: **営業企画、顧客管理、国際営業、国際法務**

1999/04-2000/03 花丸電工株式会社 本社 コンポ事業本部 担当部長 部下()人
 達成事項 1: 圧電素子・ユニット製品製造子会社の売上拡大のため、世界市場を5分割しそれぞれの市場特性別のマーケティング展開を指示・推進し、対前 150%の売上高獲得を達成。特にアジア市場では、関連会社への指導により品質の安定化をはかり、〇〇製品の東南アジア市場におけるシェアを倍増させた。

3. 総務

職務分野: **企業運営、秘書業務、社外広報**

1986/06-1988/12 新世紀鉄鋼所株式会社 本社 秘書室 広報課 課長 部下(4)人
 達成事項 1: 新規事業およびCIの進捗状況を逐次マスコミに公開し、特にTVとの協力関係を築くことにより、企業好感度を向上させた。

「取扱商品」一括表示部分

「職務分野」一括表示部分

図表4 標準キャリアシート 様式例 [キャリア式B]

表札部分	職務経歴	「経験積算年数」表示部分								
	<p>営業・販売</p> <p>取扱商品：携帯電話用製品、携帯電話用電源 IC、液晶表示体、水晶振動子、電池、発電プラント、大型ポンプ駆動用モーター、新造船、自治体を中心とする大規模プロジェクト向けエンジニアリング全製品、輸出用船舶</p> <p>職務分野：訪問販売・営業(法人対象)、顧客管理、トラブル対応、国際営業、市場調査、商品企画、営業支援、営業企画、金融サービス、国際法務</p> <p>会社名：新世紀鉄鋼所株式会社</p> <p>達成事項：欧米地域の受注獲得のために自社・他社技術の比較評価を行い、自社の強みをアピールすることで、年間平均 150 億円の受注に参加した。</p> <p>達成事項：延べ払い債権の回収のため、支払時期の事前連絡と定期訪問により延べ払い債権の 100%回収をはかるとともに、債務不履行顧客に対しては取引業者・銀行等からの情報収集を積極的に行うことで、回収を円滑に進めた。</p> <p>達成事項：定期情報交換により主要顧客の定着をはかるとともに、周辺業界・官庁等からの情報収集によりセグメント別アプローチの設定を行い新規顧客2社、修繕受注1件を獲得した。</p> <p>達成事項：既存顧客の定着と新規顧客獲得のため制度金融と商社金融等ファイナンスを整備し、年平均 300 億円の受注を安定的に獲得した。</p> <table border="1" data-bbox="475 913 566 1070"> <tr><td>テーマ</td><td>エンジニアリング・サービスのプロジェクト営業</td></tr> <tr><td>目的</td><td>顧客拡大・競合との差別化</td></tr> <tr><td>方法</td><td>競合調査の徹底・人脈の活用</td></tr> <tr><td>成果</td><td>大型プロジェクトへの参加</td></tr> </table> <p>達成事項：自社の強みを発揮する〇〇分野に絞り込み全世界に営業展開するとともに、特定層の企業に集中した営業を推進することで、造船不況下でも年平均 250 億円の造船受注を獲得した。</p> <p>会社名：新世紀鉄鋼所／ラッツィオ・グループ</p> <p>達成事項：A重工の代理営業として国内企業に個別営業を行うとともに〇〇機械展への出品を推進し、大型ポンプ用モーターの引合 200 件、発電プロジェクトへの参加を獲得した。</p> <p>会社名：花丸電工株式会社</p> <p>達成事項：国内企業の部品(IC、水晶振動子等)利用ニーズに徹底対応し受注拡大するとともに、国内企業の海外事業所への営業により予算(50 億円)達成率 200%を実現した。</p> <p>達成事項：海外販社の営業力強化のため、定期営業会議の開催、技術支援部隊の結成、定期技術研修の実施により、販売ネット全体の機動力を向上させた。</p>	テーマ	エンジニアリング・サービスのプロジェクト営業	目的	顧客拡大・競合との差別化	方法	競合調査の徹底・人脈の活用	成果	大型プロジェクトへの参加	18年4ヵ月
テーマ	エンジニアリング・サービスのプロジェクト営業									
目的	顧客拡大・競合との差別化									
方法	競合調査の徹底・人脈の活用									
成果	大型プロジェクトへの参加									
	<p>営業企画・営業統括</p> <p>取扱商品：圧電関連素子・ユニット製品</p> <p>職務分野：営業企画、顧客管理、国際営業、国際法務</p> <p>会社名：花丸電工株式会社</p> <p>達成事項：圧電素子・ユニット製品製造子会社の売上拡大のため、世界市場を5分割しそれぞれの市場特性別のマーケティング展開を指示・推進し、対前 150%の売上高獲得を達成。特にアジア市場では、関連会社への指導により品質の安定化をはかり、〇〇製品の東南アジア市場におけるシェアを倍増させた。</p>	1年0ヵ月								
	<p>総務</p> <p>職務分野：企業運営、秘書業務、社外広報</p> <p>会社名：新世紀鉄鋼所株式会社</p> <p>達成事項：新規事業およびCIの進捗状況を逐次マスコミに公開し、特にTVとの協力関係を築くことにより、企業好感度を向上させた。</p>	2年7ヵ月								

(2) 共通言語（辞書）と棚卸方式

本研究では、予め事務系ホワイトカラーを研究の対象範囲としたうえで、東京人材銀行で使われている対象者分類と労働省ビジネス・キャリア制度の分野分類を基本に検討を行い、金融アナリストや経営コンサルタントなどの専門的職種や生産管理など技術系職種との間にある職種を除く下記 10 職種を共通言語開発の対象とするホワイトカラーの範囲とした。

- ①経営企画
- ②総務（含む、秘書・広報）
- ③法務
- ④人事・労務
- ⑤経理・財務
- ⑥営業企画・営業統轄
- ⑦営業・販売
- ⑧購買・調達
- ⑨物流管理（含む、商品管理）
- ⑩国際業務

開発した共通言語の第一の特徴は、職務分野—代表的業務の 2 段階で構成されている点である（図表 5 参照）。

職務分野とは、各職種の仕事内容を目的ないし機能に着目して分類したものであり、共通言語の核となるものである。例えば、職種「経営企画」では、「総合企画」、「経営改革・革新」、「組織機構改革」、「新規事業」、「資本政策」、「グループ経営」、「国際経営」の 7 つが職務分野として分類されている。しかしながら、職務分野だけでは、表現が抽象的であるため、業種や企業が異なる求人・求職者間で仕事内容を特定化し、共通理解することは難しい。そこで職務分野の内容を特定するための“辞書”として機能するのが、代表的業務である。これにより仕事内容が特定化されることで、職務分野は共通言語として機能することが可能となる。具体的には、代表的業務とは、各々の職務分野の仕事内容を単位業務に細分化し表現したものとなっている。例を示すと、職種「経営企画」における職務分野「総合企画」では、「経営ビジョン・経営理念の策定・改定」、「経営戦略の策定」、「中長期経営計画の策定」など 10 項目の代表的業務が分類されている。

共通言語の第二の特徴は、事務系ホワイトカラーの仕事の特性として、創造性にもとづく企画的な業務と知識やスキルに基づく実務的な業務の大きく 2 種類があることに着目し、代表的業務を「企画的な業務」と「実務的な業務」の 2 つに分類して、整理している点にある。これらを共通言語の体系の中で補助的に表示することにより、各職務分野の内容を一層明確にすることを可能にしている。

図表5 共通言語 構成例（※職種は「経営企画」）

職務分野	代表的業務	
総合企画	企画的業務	経営ビジョン・経営理念の策定・改定
		経営戦略の策定
		中長期経営計画の策定
	実務的業務	年次経営計画や事業計画の策定
		経営計画の管理・統括(進捗状況の把握・分析および部門指導・支援)
		定期的に刊行する経営レポート(IR報告書、事業報告書、アニュアル・レポートなど)の作成
		業務提携に関する実務(国内)
経営改革・革新	企画的業務	定
		新しい業績評価指標(EVA等)など企業価値向上のための新技術や新ツールの開発・導入
		全社的な組織風土改革・組織活性化策の策定
	実務的業務	戦略情報システムの企画・設計
		コーポレート・アイデンティティ(CI)の推進実務
		業務革新(BPR)の推進実務
組織機構改革	企画的業務	全社的な品質向上(TQC、ISO9000等)の推進実務
		環境経営(ISO14000等)の推進実務
		社会貢献活動や文化事業の推進実務
	実務的業務	その他風土改革・組織活性化の推進実務
		グループ企業を含む会社全体の組織再設計
		企業単体での会社全体の組織再設計
新規事業	企画的業務	取締役会、役員会の再設計
		分社化に対応した機構改革の推進実務
		社内カンパニー制の導入に対応した機構改革の推進実務
	実務的業務	本部制や事業部制の導入に対応した機構改革の推進実務
		自社の事業分野における新規事業・新業態の開発計画の策定
		異業種分野への進出計画の策定
資本政策	企画的業務	IT活用によるビジネス・モデルの開発
		社内ベンチャーの制度企画
		新規事業の評価基準の策定や新規事業の選別
	実務的業務	新規事業のフィージビリティ・スタディの企画
		新規事業に関する市場調査の実務
		新規事業の進捗状況の把握・分析および部門指導・支援
グループ経営	企画的業務	新規事業の創業にともなう関係官庁や他社との折衝
		社内ベンチャーの推進についての指導・支援
		株式・資本政策の策定
	実務的業務	投資家向け広報(IR)の実務
		債券の発行・償還の実務
		増資・減資の実務
国際経営	企画的業務	株主総会の準備・運営
		自社の株式公開の実務
		グループ・関連事業戦略の策定
	実務的業務	中長期グループ経営計画の策定
		関連会社の資本政策の策定
		グループ経営計画の進捗状況の把握・分析および関連会社指導・支援
国際経営	企画的業務	関連会社設立の実務(国内)
		関連会社清算の実務(国内)
		定期的なグループ経営レポートの作成
	実務的業務	連結会計の実務
		国際事業戦略の策定
		中長期国際経営計画の策定
国際経営	企画的業務	海外進出に関するフィージビリティ・スタディの企画
		国際経営計画の管理・統括(進捗状況の把握・分析および海外関連企業・事業所等の指導・支援)
		定期的な国際経営レポートの作成
	実務的業務	会社設立・清算の実務(海外)
		業務提携の実務(海外)
		M&A・事業売却・事業買収の実務(海外)
国際経営	企画的業務	海外の株式市場への上場に関する実務
		海外の会計基準によるレポート作成
		海外におけるリスクマネジメントの実務
	実務的業務	海外の株式市場への上場に関する実務
		海外の会計基準によるレポート作成
		海外におけるリスクマネジメントの実務

共通言語の第三の特徴は、職種「国際業務」中の5つの職務分野を除き、職種間で職務分野の重複はなく、職種毎に一意的に職務分野が決定されている点である。これによりシンプルでわかりやすい体系が実現されている。なお、実際の企業では、職種間で職務分野や業務が重複する場合がある。また、職種と職務分野の分類方法が共通言語とは異なる場合も存在する。これらの対策としては、共通言語の構成や体系で工夫するのではなく、入出力システムにおける入力方法を工夫することで対応することとした。具体的には、入出力システムでは、職種を越えて職務分野（代表的業務）を自由に選択できるようにしている。

なお、管理職の取り扱いについては、本研究会で“求人・求職の場面において、管理職について何を情報として把握・整理することが望ましいか”を検討した結果、①各々の業務に対する管理職としての関わり方を把握すること、②その結果あげた成果を把握すること、の2つが重要であるとの結論を得た。これに基づき、「共通言語」においては、管理職という区分を設けないこととし、その代わりに、キャリアの棚卸しをする際、①代表的業務毎に業務への「関わり方」を3つの選択肢（「リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した」、「メンバーとして業務に携わり、指導的立場で業務を遂行した」、「メンバーとして業務に携わり、与えられた課題や実務を担当した」）を用いて把握すること、②キャリア毎に「達成事項」を把握することとした。

これらを踏まえて開発したキャリアの棚卸方式の基本的考え方は次のとおりである。

まず、求職者のキャリア全体を異動・昇進・転職などにより複数のステージに区分する。そのうえで、各々の区分毎に、(i)共通言語をチェックリストとして用いて関わった代表的業務をチェックし、それへの関わり方を選択する、(ii)さらに、仕事内容やその仕事を通じて達成した成果等を自由記述で表現する。また、整理の方法としては、区分毎に、チェックされた代表的業務が分類されている職務分野と自由記述で表現された成果をあわせて整理することとした。

この方式の第一の特徴は、キャリアの棚卸しの前に、予めキャリア全体を複数のステージに区分してしまうことである。これにより、詳細なキャリアの振り返りについては、各ステージ（区分）という限られた範囲に集中して行うことができるため、より深く棚卸しを実現することが期待できる。

第二の特徴は、チェックリストと自由記述を併用することである。共通言語を用いたチェックリストにより、単位業務毎の経験の有無については、振り返ることができるが、経験の深さやその業務を遂行するにあたって活用した能力といったことまでは振り返ることはできない。自由記述を併用することにより、より深い振り返りが期待できる。

第三の特徴は、チェックと整理でレベルが異なるということである。求職者がキャリアの棚卸しを行うためには、なるべく細かいレベルで仕事内容をチェックすることが望ま

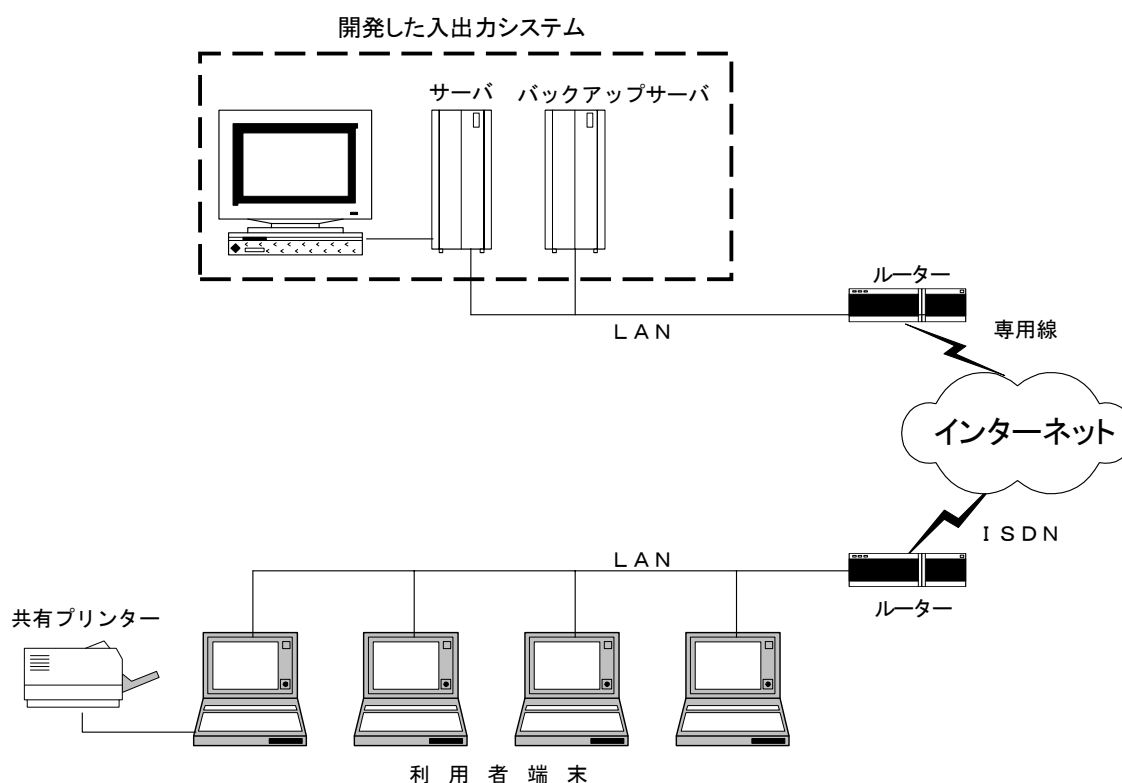
しい。しかし、整理する段階では、ある程度要約しないとデータ量が多くなり過ぎ、全体の把握が難しくなる。今回の棚卸方式では、共通言語が職務分野—代表的業務の2段階で構成されていることを利用し、チェックリストとしては代表的業務、整理リストとしては職務分野を用いることで、効果的な棚卸しと整理の両立を実現している。

(3) キャリアデータベースシステム（キャリア棚卸支援システム）

ア. ハードウェア構成／ソフトウェア構成

今回開発したシステムでは、利用者はインターネットを通じてシステムにアクセスする方式を採用している。図表6に検証作業用に用いたシステムのハードウェア構成を記す。

図表6 検証用に用いた入出力システムのハードウェア構成



サーバーのソフトウェア環境は、OSは、Linux（バージョンは、RedHat Linux 5.2J）、開発言語は、PHP（バージョンは、4.0.5）を用いた。^{注)}

また、利用者側端末では、OSは Windows98SE 以上、インターネット接続用ソフトウェアは Internet Explorer5.5 以上の動作環境が必要となる。さらに、標準キャリアシートをプリンターに出力するときファイル生成するために用いるソフトウェアとして Acrobat Reader5.0（フリーウェアとして提供されている）が必要となる。

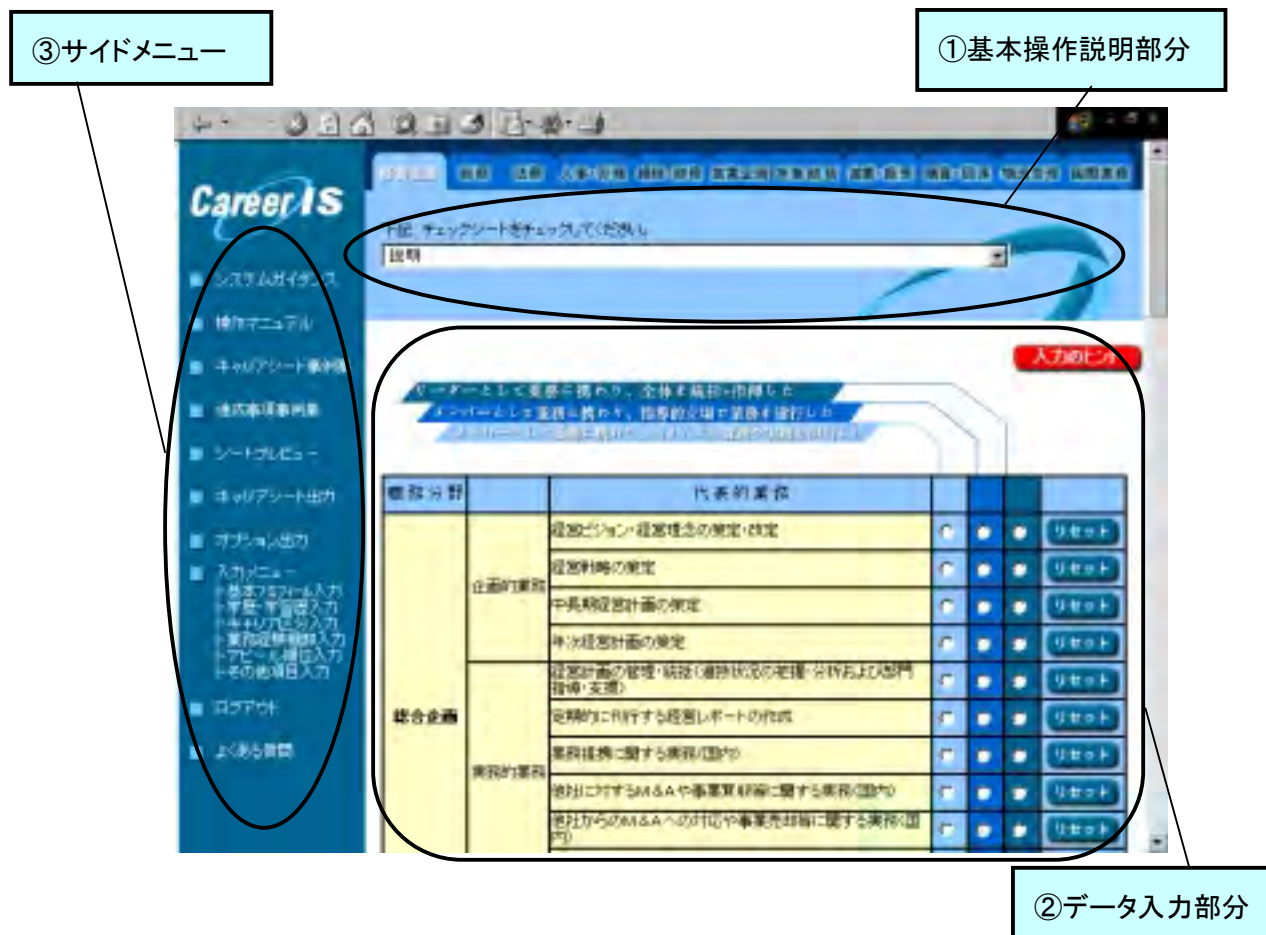
注) その他にもデータベースや通信用などのソフトウェアとして「Apache 1.3.9」、「OpenSSL 0.9.4 / SSLey」、「ClibPDF」、「PostgreSQL 6.5.3」、「rsync」、「openSSH」を用いている。

イ. 入力画面の基本構成

図表7に入力画面の基本構成例を示す。

①基本操作説明部分は、入力操作の方法を説明する部分である。▼をクリックするこ

図表7 入力画面 基本構成例（※画面は「共通言語」を使った業務経験チェック画面）



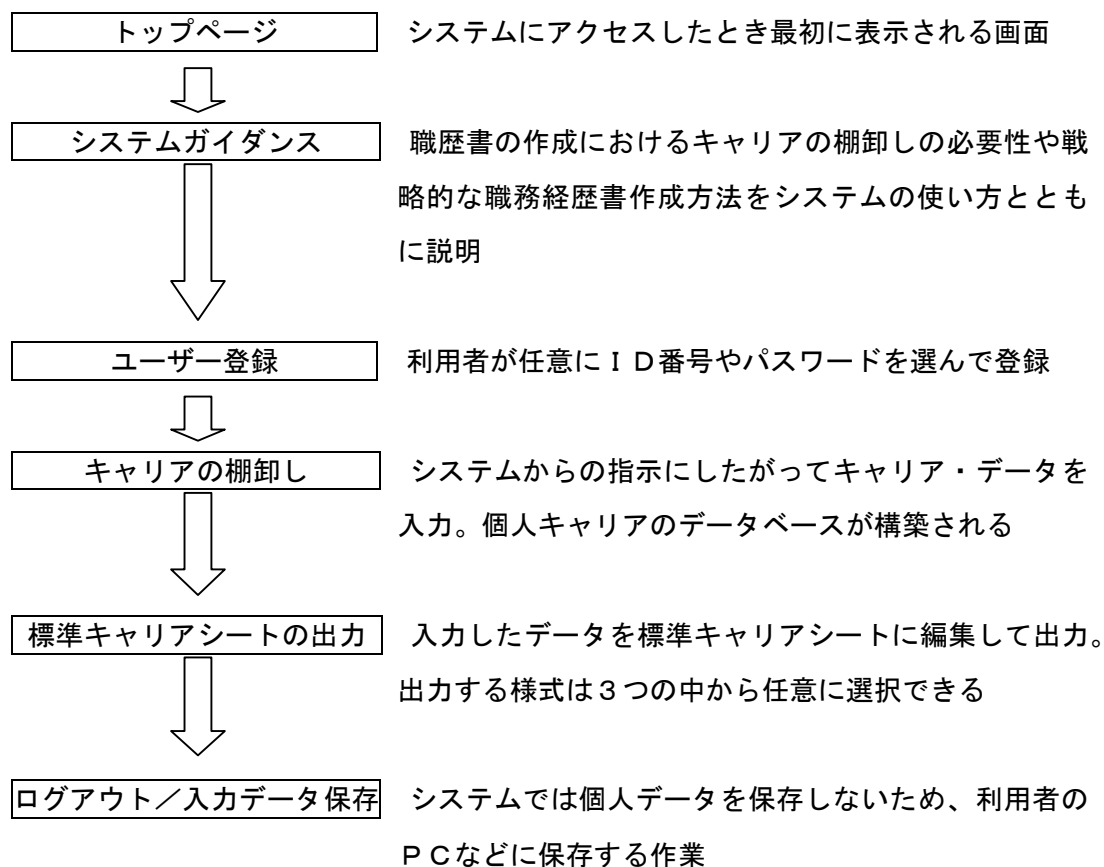
とで詳細な説明が見られる。②データ入力部分は、キャリア・データなどを入力する部分。画面毎に表示形式は異なる。③サイドメニューは、通常の入力プロセス以外の機能を使うときに用いる。「キャリアシート出力」や「操作マニュアル」などのボタンが用意されている。

ウ. 出力される帳票の仕様について

出力される帳票は、標準キャリアシートとなる。利用者は、キャリアの棚卸しが終了した後、つまりデータの入力が終了した後、標準キャリアシートの3様式を任意に選び出力できる。

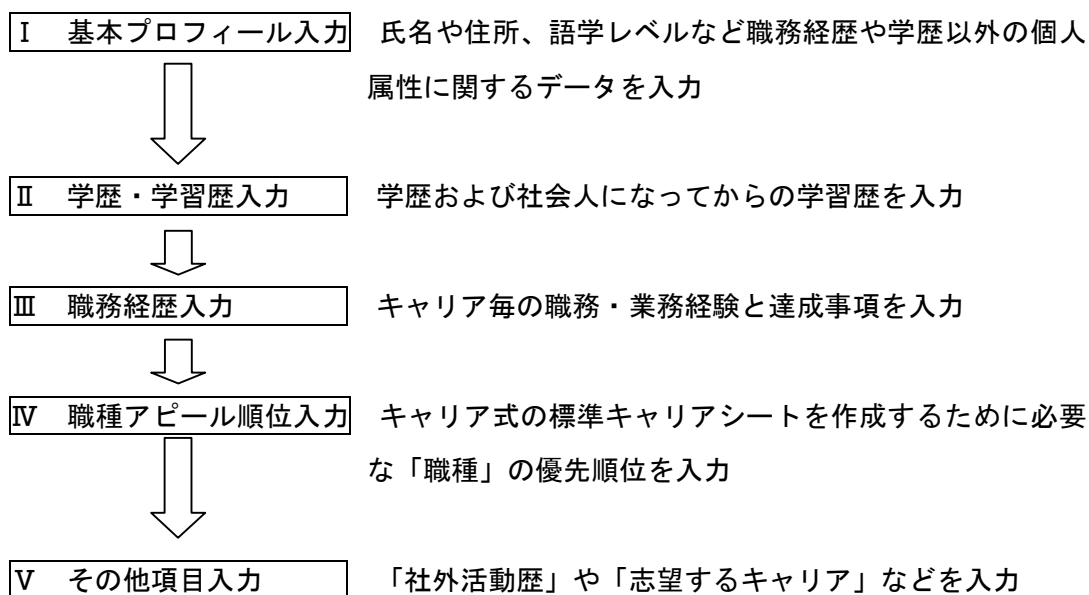
エ. 標準的な操作の手順

利用者が、インターネット回線を通じてシステムにアクセスした以降の標準的な操作の手順は次のようになる。



オ. 入力のプロセス

開発した入出力システムでは、利用者はシステムからの指示にしたがって自分のキャリア・データを入力していくことで、棚卸方式に則ってキャリアの棚卸しができることをねらいとしている。入力のプロセスは、次の5つのプロセスに分けて行う。基本的には、無理なく職務・業務経験を振り返られるように過去の経験から順に入力できるようになっている。



このうち棚卸方式を実現するパートとなるのが、「III 職務経歴入力」である。ここでは、異動・昇進・転職などを区切りとして、キャリア全体を複数のステージに区分した後、区分毎に共通言語をチェックリストとして使い、職務・業務経験を入力する。入力方法は、代表的業務毎に「関わり方」を、つぎの3つの選択肢から選ぶ。

- ① リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した
- ② メンバーとして業務に携わり、指導的立場で業務を遂行した
- ③ メンバーとして業務に携わり、与えられた課題や実務を担当した

あわせて区分毎にあげた成果を「達成事項」として自由記述で入力する。

開発した入出力システムの特徴は、共通言語の表示を一覧化している点にある。利用者は、代表的業務を一つずつ“チェックする”という作業をとおして、過去の仕事内容や経験を思い起こすきっかけとしている。入出力システムでは、共通言語を「業務チェックリスト」として一覧表示し、利用者が共通言語全体を俯瞰することができるようにすることにより、忘れかけていた仕事内容や業務を積極的に思い起こせるしくみを実現している。

カ. 支援機能について

入出力システムにおける支援機能は4つある。

第一の支援機能は、達成事項の記述支援である。これには2つある。1つは、達成事項の入力の前に、共通言語を使った業務経験チェックを行うことで、代表的業務の例を確認することにより、どのようなテーマを成果としてあげられるかを検討するためのヒントを提供している。2つ目は、直接、文章で達成事項を入力できない利用者に対し、企業の目標管理制度（MBO）に準じた形（「テーマ」、「目的」、「方法（工夫・努力）」、「成

果)でキーワードを入力し、整理できるようにしている。

第二の支援機能は、達成事項の記述事例集およびキャリアシートの作成事例集である。達成事項の記述事例集には、10職種について合計30サンプルが用意されている。また、キャリアシートの作成事例集については、標準的なもの以外に「達成事項を文章化しない例」や「取扱商品の表現で工夫した例」など21サンプルが用意されている。

第三の支援機能は、「入力のためのヒント」である。入力のポイントとなる画面に用意されている。例えば、達成事項の入力画面では、達成事項の整理のしかたや記述に用いる用語集(「システム化した」や「再編した」など75語)が見られる。

第四の支援機能は、ガイダンス機能である。入力ガイダンスの中で、キャリアの棚卸しの必要性や職務経歴書の作成のポイントなどを解説している。

(4) 研究成果の評価

ア. 検証結果

検証作業からは次のようなことが確認され、一定の実用性があることが検証された。

第一に、共通言語は、業種・業界を超えて求職者と求人者の間で十分通用し、他の類似システムにはない体系性をもった「職務キャリアを表現する言語」であることが確認された。また、キャリアの棚卸方式により、従来難しいとされてきた中高音ホワイトカラーのキャリア棚卸が自身で効率的、効果的に行えることが確認された。

第二に、標準キャリアシートは職務経歴全体を体系的に整理しているとともに、職種の観点からキャリア特性を把握できる点に特徴があり、キャリアコンサルティングにあたって有効な資料になりうることが確認された。

第三に、入出力システムはユーザ・フレンドリーに開発されており、コンピュータの初心者でも簡単に扱えることが確認された。

イ. 残された課題—共通言語のバージョンアップ—

上記したように、本研究で開発した共通言語とキャリア棚卸支援システムの有効性は確認されたが、今後対応すべき課題も多い。なかでも共通言語の有効性を高めることが必要であり、そのためには共通言語を二つの面で改善する必要がある。

第一は、対象とする職種の拡大である。もともと事務系ホワイトカラーの職務を対象にしていることに加えて、中高音ホワイトカラーには事務系職務と技術系職務を経験している人が多いために、今回開発された共通言語が有効に機能する範囲は限られている。そのため、ホワイトカラー全体をカバーする共通言語体系を作成することが求められており、とくに技術系職種への拡大が必要である。

第二は、共通言語で表現する能力の範囲の拡大である。今回開発した共通言語は、主に職務の経験からみた専門的な知識・スキルに焦点を当てている。しかし、専門的な知識・スキルはホワイトカラーが必要とされている能力の基盤的な部分を構成するにとどまり、仕事の現場ではその上に、専門的な知識・スキルを活用して高い成果をあげるための、戦略志向性、変化対応力、チームワーク能力、コミュニケーション能力等の「コンピテンシー」が求められている。したがって、共通言語の有効性を高めるには、専門的な知識・スキルを重視した今回の共通言語にコンピテンシー要素を加えることによって共通言語体系の拡充をはかる必要がある。

3. 期待される活用方法

(1) ホワイトカラー個人にとっての活用

本研究の主要な成果は、事務系ホワイトカラー職種について職務経験を表現する共通言語と共通言語を活用したキャリア棚卸支援システムを開発したことであり、それらは一体になって「事務系中高年ホワイトカラーのためのキャリア棚卸システム」を構成している。

したがって、このシステムは第一義的には、事務系中高年ホワイトカラーが自らキャリアを棚卸するための道具として活用されることが期待される。さらに共通言語で表現された職務経験の基礎的情報が標準キャリアシートとして体系的に整理されるので、転職などの際には、求人側に職務キャリアを伝える有効な道具としても使える。ただし、本システムはあくまでも職務経験の基礎的情報を整理することに役割があるので、より深く自分の「強み」と「弱み」を理解する、それを踏まえて適職を探す、さらには転職希望企業に合わせた職務経歴書を作成する際にはキャリアコンサルティングの支援が必要になり、キャリアコンサルティングと組み合わせて使うことで有効になる。

共通言語とキャリア棚卸支援システムは、このような個人レベルでの活用にとどまらず、企業、労働市場のそれぞれのレベルでも多様な活用が期待される。

(2) 企業の人材マネジメントでの活用

企業が行う人材マネジメントのなかでの活用が考えられる。それは企業がこれまで以上に効果的な人材育成と人材活用を迫られ、社内にある（あるいは社内で求められている）能力を客観的に表現することを求められているからである。人材を有効に活用するには適正配置が必要であるが、そのためには「仕事で求められる能力」と「社員が保有する能力」を正確に把握することが必要である。さらに人材育成との関連でも、「経営戦略が求める能力」と「社員の能力構成の現状」（人材マップ）を体系的に把握し、その結果に基づいて人材育成戦略を立てることが必要である。そのため「能力」を客観的に表現できる言語が求められており、共通言語はそのための標準語として機能することが期待できる。

さらに社員のキャリア開発は、会社主導型から個人主導型へと移行している。社員が自律的にキャリアを形成していくためには、これまでのキャリアを棚卸し、「いま自分がどこにいるかを」客観的に知ることが重要であり、共通言語はキャリアを表現する道具としておおいに期待できる。このようにしてキャリアを表現する共通言語が普及すれば、社員が上司、人事部門あるいはキャリア・カウンセラーとキャリア計画について効率的、効果的に話し合うことができる。

(3) 労働市場におけるマッチング機能向上のための活用

最後に労働市場のマッチング機能を高めるために活用されることが期待され、その面できくに重要なのは共通言語である。それは共通言語が社会のなかで広く使われるようになると、求人側にとっては「どのような人材が欲しいのか」を、求職側にとっては「自分が積み上げてきた仕事の経験は何か」を、相手により詳しく、より正確に伝えることができるからである。

求職者は求人情報をみても、会社が期待している仕事や能力が何であるかが分からない。求人側にしても、履歴書をみても面接をしても、求職者の本当の能力を知ることは難しい。こうしたジョブマッチングにおける情報の非対称性とそれによる不確実性は、新規雇用の創出、能力にマッチした仕事への移動、あるいは労働者主導の人的投資活動を阻害するという多大な社会的費用を生んでいる。そうなる则情報の非対称性の問題を何らかの方法で軽減することが求められ、共通言語は、求職者と求人者が意思疎通をはかるための「言語」として有効に機能するだろう。

4. 今後の展開のための課題

(1) 普及をはかる政策

共通言語とキャリア棚卸支援システムが、これまで述べてきた方法で広く活用されるようになるには幾つかの課題を解決しなければならない。まず問題になる点は、開発した共通言語とキャリア棚卸支援システムの普及をいかにはかるかである。そのためには第一に、「誰でも安価に購入できる」ことが必要である。第二に誰に対して普及させるかについては、普及先として個人、企業、民間の人材ビジネス会社、公的な職業紹介機関の4つが考えられ、それぞれ異なる対応が必要である。

直接個人に接近することは当面は難しく、人材ビジネス会社や公的職業紹介機関を介して個人への普及をはかるという方法が現実的であるし、そうした方法をとれば、労働者個人とくに失業中の労働者、転職を考えている労働者におおいに活用されるだろう。

それに対して難しいのは企業である。共通言語が労働市場のマッチング機能の強化に貢献するには、企業が求人要件を共通言語で表現することが不可欠であるので、企業への普及は欠かせない。そのためには、職業紹介機能を担う公私の機関が求人企業に対して、共通言語を活用して求人要件を表現するように働き掛けることが必要になろう。

公的機関については、労働市場機能の向上をはかるという社会的な役割を担っていることから、共通言語とキャリア棚卸支援システムの普及に主導的な役割を果たすことが望まれる。とくに今回開発した共通言語とキャリア棚卸支援システムが事務系ホワイトカラー用であるので、人材銀行などのホワイトカラー向けの機関での活用が期待できる。

人材ビジネス会社にとっては、①職務経験を表現する共通言語が入手できるので、それを土台にして自社版の言語を少ない費用で開発できる、②求職者を対象にしたキャリアカウンセリングの準備段階として活用できる、というメリットが大きいので、共通言語とキャリア棚卸システムの活用を積極的に働き掛ける意義は大きい。

普及に関連して最後に問題になることは「誰が普及をはかるのか」であり、そのための体制整備も検討される必要がある。

(2) 求められる開発・維持コストの公的負担

第二の課題は、共通言語を「誰の負担で」開発し、管理し、メンテナンスするのかわである。仕事の変化は速い。それに合せて常に改善を重ねないと、共通言語はすぐにも陳腐化してしまう。

ここで共通言語が、企業や産業を超えて事務系ホワイトカラーの職務経験を表現できる汎用性の高い言語であるという点に注意してほしい。このことは共通言語が公共財としての性格をもっていることを示しており、開発と維持のためのコストは公的に負担されるべ

きである。

さらに、多くの利用者（企業や労働者）が活用するほど、共通言語の利用者にとっての便益は大きくなるし、労働市場のマッチング機能の強化に貢献する。そのため前述したように、利用者が共通言語を安価に使用できるようにすることが重要であり、この点からも共通言語の開発と維持に関わるコストは公的負担とすべきである。

(3) 求められる労働市場政策との連携

求人側は「求める人材の特性」を、求職側は「保有している職務経験」を共通言語で表現する。その情報を社会的に蓄積する。これが実現すると、「何の能力が求められているのか」、「何の能力をもった人材がどの程度いるのか」、「求人・求職のミスマッチがどのような状況になっているのか」などの労働市場の需給状況を、いまに比べてはるかに正確に把握することができる。そうした情報は共通言語の改善をはかるうえで不可欠であるとともに、政府の労働市場政策を立てる際に有益な情報を提供し、正確な情報を社会的に提供することを通して、求人側、求職側ともにより適切な行動をとることが可能になる。

そうなる情報収集蓄積する、分析する、その結果を統計情報として広く社会に提供する機能を担う専門的な組織が必要になるが、労働市場政策の立案や労働市場機能の向上に貢献するという社会的な使命を果たすことが期待されているので、それは公的な性格をもたざるをえない。

(4) 求められる推進組織の設置

このようにみえてくると、全てのホワイトカラーと企業が共通して活用できるという意味で労働市場の基盤を形成する共通言語とキャリア棚卸支援システムを機能させるには

- ① 共通言語とキャリア棚卸支援システムの普及をはかる機能
- ② 共通言語とキャリア棚卸支援システムの開発とメンテナンスを行う機能
- ③ 共通言語とキャリア棚卸支援システムを活用して、労働市場において「企業が求める能力」と「労働者が保有する能力」に関する情報を体系的に収集し、分析し、それを社会に提供する機能

を担う専門的な推進組織を設置する必要がある。さらに、その組織は以下の要件を備えることが求められる。

- ① 労働市場の基盤整備に関わる業務を担当することになるので、政府の労働市場政策との連携をもつこと
- ② キャリア棚卸システムと共通言語を使用する求職者と求人者から、情報を収集できる仕組みを備えていること
- ③ そうして得た情報を活用して労働市場（需要構造、供給構造、ジョブマッチングの状況など）の変化を分析し、その結果を社会に提供する調査能力を備えていること

④ 共通言語を労働市場の変化に合わせて柔軟に改善する開発能力を備えていること

このような機能と要件を備えた推進組織は、期待される機能が労働市場の基盤を形成するための業務であることから公的組織である必要があるが、公的な職業紹介機関に加えて民間の人材ビジネス企業と一般企業が広く活用できるようにすることが求められているので、推進組織は官民が協力して運営されることが望まれる。