

平成13年度厚生労働省受託

ミレニアム・プロジェクト

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(案)

## 目 次

はじめに .....	p1
第 1 部 総論 .....	p3
第 1 章 研究の概要 .....	p5
1. 研究の目的 .....	p5
2. 研究内容 .....	p6
3. 研究・開発の方法 .....	p13
4. 研究会の構成 .....	p14
第 2 章 研究成果の概要 .....	p16
1. 研究成果の要約 .....	p16
(ア) 標準キャリアシート .....	p16
(イ) 共通言語（辞書）と棚卸方式 .....	p23
(ウ) キャリアデータベースシステム概要 .....	p27
2. 検証作業結果の要約 .....	p34
(ア) 求職者の入出力システム利用による検証作業 .....	p34
(イ) 企業に対するアンケート調査 .....	p42
(ウ) 類似システムに関する調査 .....	p44
3. 研究開発成果の評価 — 「強み」と「弱み」の整理 .....	p50
第 3 章 キャリア棚卸支援システム活用の課題 .....	p60
1. ジョブマッチングへの活用と「共通言語」更新の課題 .....	p60
2. 一般企業における人材マネジメントへの活用 .....	p70
3. コンピテンシー（行動特性）活用の可能性 .....	p73

第4章	研究の成果、課題と今後の展開	p80
1.	研究の成果と課題	p80
2.	期待される活用方法	p81
3.	今後の展開のための課題	p83
第2部	研究の詳細	p87
第1章	標準キャリアシート	p89
1.	標準キャリアシートの基本的考え方	p89
2.	標準キャリアシートの構成項目・様式	p93
3.	共通言語（辞書）の構成	p101
第2章	入出力システム	p120
1.	ハードウェア構成/ソフトウェア構成	p120
2.	入力項目と出力フォーマット	p123
3.	入力のプロセス	p129
4.	支援機能	p145
5.	キャリア特性出力	p152
6.	入出力システムの評価	p154
第3章	検証作業報告	p156
1.	求職者の入出力システム利用による検証作業	p156
2.	企業に対するアンケート調査	p205
3.	類似システムに関する調査	p224
	資料（インタビューシートおよびアンケート票）	p228

## はじめに

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」は何かの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、事務系の中老年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を作成するシステム（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。

しかし、今回開発した共通言語とキャリア棚卸支援システムには改善すべき点は多いし、

それらを社会で広く活用してもらうための仕組み作りという重要な課題も残されている。本報告書では、その点について取り組むべき方向も提案しているので、それを踏まえて、共通言語とキャリア棚卸支援システムの活用が進むことを希望している。

(今 野 浩 一 郎)

# 第1部 総論

## 第1章 研究の概要

### 1. 研究の目的

#### (1) 研究テーマ設定の背景とねらい

高度成長期以降ホワイトカラー層は急速に増加し、全労働人口の約半分を占めるに至った。しかし今日、長期にわたってわが国経済が低迷する中で大企業を中心に多くの企業が、ホワイトカラーに対して大きな余剰感を持っている。とりわけ賃金水準に対する生産性を理由として、比較的賃金水準の高い管理職層や中高年事務職層に対しては、厳しい状況が続いている。失業率等の推移を見ても、企業のリストラクチャリングが進行するに伴い、この層の離転職者が増加しており、その雇用確保が大きな社会問題となっている。

このような中高年ホワイトカラーの再雇用の確保を難しくしている要因の一つとして、求人・求職間のミスマッチの存在がある。ホワイトカラー労働者の職務経験や業務遂行能力を社会横断的に評価する方法は明確には確立されていない。そのため、求人（企業）側が求職者の正確な情報を得ることができず、結果としてミスマッチが生じている。とりわけ中高年ホワイトカラーにおいては、キャリア経験が長いため、自らの職務経験やキャリアの中で達成されてきた実績、開発してきた能力を明確に把握・整理し、求人側に簡潔に表現することが難しい場合が多く、求人・求職のマッチングを一層困難にしている。

以上の状況を踏まえ、本研究では、中高年ホワイトカラーの職務経験や実績を客観的に整理、把握するシステムの検討を行う。職務経験と実績を把握する客観的かつ社会横断的評価方法が確立されることにより、ミスマッチの解消が図られ、中高年ホワイトカラーの雇用に結びつけることが可能となる。

また、今後の個人主導のキャリア開発の推進に対応するためには、転職をしない場合においても、こうしたシステムを活用して常に自らのキャリア実績を確認し、将来のキャリアを展望する必要がある。さらには、ホワイトカラーのキャリア開発を考えた場合、個人の職務経験をマップ化することにより、志望するキャリア開発にむけて将来どのような職務経験や能力開発が必要かを明確に示すことも可能となり、個人のスキル開発やエンプロイアビリティ（雇用可能性）開発の指針を得ることができる。

このような様々な可能性を持つものとして、個人のキャリアシート及びその作成に必要なシステムの開発を行う。

## (2) 具体的な目的と開発テーマ

本研究の目的は、中高年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わ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。

## 2. 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。その研究成果について、簡単に整理しておく。

### (1)平成12年度研究成果の要約－標準キャリアシートの開発

標準キャリアシート開発のねらいは、定められた形式のない職務経歴書に標準的なフォーマット案を提起すること、事務系ホワイトカラーにおいて個人毎の職務や業務を明示できるようにするための表現方法を確立すること、個人毎のキャリアをデジタル化・データベース化すること、の3点である。

はじめに、フォーマット案だが、職務経歴書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。今回の開発においても、職務経歴全般を俯瞰するために時系列で職務経歴を記載する編年式と、求職者の職務経歴を経験職種毎に編集して記載するキャリア式の両方の「標準キャリアシート」を開発した。なお、キャリア式については、経験職種毎に経験年数を積算して全体を要約したものを加え2様式としている。

あわせて、個人毎の職務や業務を明示できるようにするための表現方法の確立にむけて、「共通言語（辞書）」の開発を行った。「共通言語（辞書）」には、求職者の職務経験が求人者に正しく伝わるためのツールとしての機能が期待されるとともに、職務・業務チェックリストとして用いることにより、求職者のキャリアの棚卸しを支援するツールとして機能すること、さらに職務経験をデジタル・データ化するツールとして機能することが期待されている。

本研究会では、東京人材銀行で使われている対象者分類と厚生労働省ビジネス・キャリア制度の分野分類を基本に検討し、対象とする事務系ホワイトカラーの範囲を下記10職種としたうえで、各職種の仕事内容を目的ないし機能に着目し、「職務分野」と「代表的業務」の2段階にわけて分類する方法を提案し、10職種－71職務分野－468代表的業務で構成した「共通言語（辞書）」を開発した。

[対象職種]

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

管理職の取り扱いについては議論のあったところであるが、本研究会では、“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代表的業務毎にその業務への「関わり方」を確認すること、②キャリア毎に「達成事項」を把握することとした。

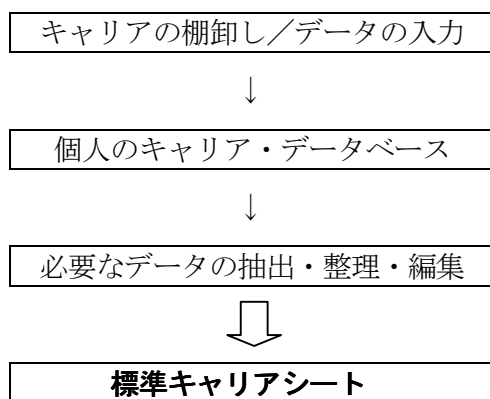
これらを踏まえ、キャリアの棚卸方式の基本的な考え方を次のようにした。まず、求職者のキャリア全体を異動・昇進・転職などにより複数のステージに区分する。そのうえで、各々の区分毎に、(i)共通言語をチェックリストとして用いて、関わった代表的業務をチェックする、(ii)さらに具体的に担当した仕事内容やそれへの関わり方、その仕事を通じて達成した成果を自由記述で表現する。また、整理の方法としては、区分毎に、チェックされた代表的業務が分類されている職務分野と自由記述で表現された成果をあわせて整理することとした。

これらの開発にあたっては、研究会の下に人材紹介会社や求人情報誌会社の代表者等で構成するワーキング・グループを設置し、素案を作成した後、各社に持ち帰り検証・修正を行った。さらに、「共通言語（辞書）」については、仕事（職務や役割）を中軸として人（能力・適性）と成果（報酬）のバランスをとった人事制度を持つ花王、西武百貨店、富士ゼロックス、日本IBMの4社の人事担当の管理職に素案を提示し、企業の実務家の視点から検証を行った。

## (2)平成12年度研究成果の要約－入出力システムの開発

入出力システム開発のねらいは、開発した共通言語、棚卸方式、標準キャリアシートを取り入れた、個人のキャリアをデジタル化、データベース化するための具体的なツールを開発すること、そして、ツールには求職者のキャリアの棚卸しという膨大な作業を支援する機能を備えること、の2点である。具体的な開発としては、WEB<sup>注)</sup>サーバーとデータベース・サーバーのソフトウェアの開発を行った。

今回開発した入出力システムでは、キャリアの棚卸方式の基本的考え方にに基づき、利用者は自らのキャリアの棚卸しを行い、それをデータとして入力する。これにより個人のキャリア・データベースが構築される。そして、構築された個人のキャリア・データベースの中から必要なデータを抽出し、整理・編集することにより標準キャリアシートを生成する、という仕様になっている。



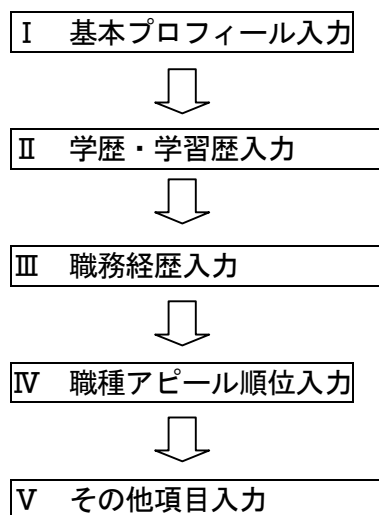
入力項目は、「Ⅰ 基本プロフィール」、「Ⅱ 学歴・学習歴」、「Ⅲ 職務経歴」、「Ⅳ 職種アピール順位」、「Ⅴ その他項目」の5つの領域の合計50項目にわたる。ただし、この中には、実際には複数の選択や入力を行うものがある。

「キャリアの棚卸し/データ入力」のプロセスは、入力項目に沿って、5つのプロセスに分けて行う。キャリアの棚卸しの中核となるのが、「Ⅲ 職務経歴入力」である。このプロセスにおいてキャリアの棚卸方式が具体化され、利用者(求職者)は、「共通言語(辞書)」を用いた職務・業務チェックリストを使いながらキャリア毎の詳細な業務経験の洗い出しを行う。開発した入出力システムの特徴としては、利用者(求職者)に過去の経験を思い

---

注) コンピュータ・ネットワーク上のファイルを相互参照するためのシステム。ホームページの形で様々な情報を公開・参照できる。

起こすきっかけを提供するために共通言語を一覧表示のリストとして提示し、リスト全体が俯瞰できるように設計されている。さらに、企業の目標管理制度（MBO）に準じた項目（「テーマ」、「テーマの目的・ねらい」、「方法（工夫・努力）」、「成果」）でキーワードが入力できる機能が用意されており、一般に難しいと言われる達成事項の記述を支援している。



開発した入出力システムの機能モジュールを図表 1-1-1 に示す。入出力システムは 8 つの機能モジュールで構成される。以下、各モジュールの内容を説明する。ただし、※のあるものについては、平成 13 年度において検討および開発が行われたモジュールである。

#### ①共通言語（辞書）機能

個人の職務経歴・業務経歴を洗い出すための基本リスト。

平成 12 年度は、事務系ホワイトカラー 10 職種について、71 職務分野 468 代表的業務を開発。平成 13 年度の検証作業を経て、最終的に 10 職種 72 職務分野 464 代表的業務として開発。ただし、専門職系の職種は除く。

#### ②データ入力機能

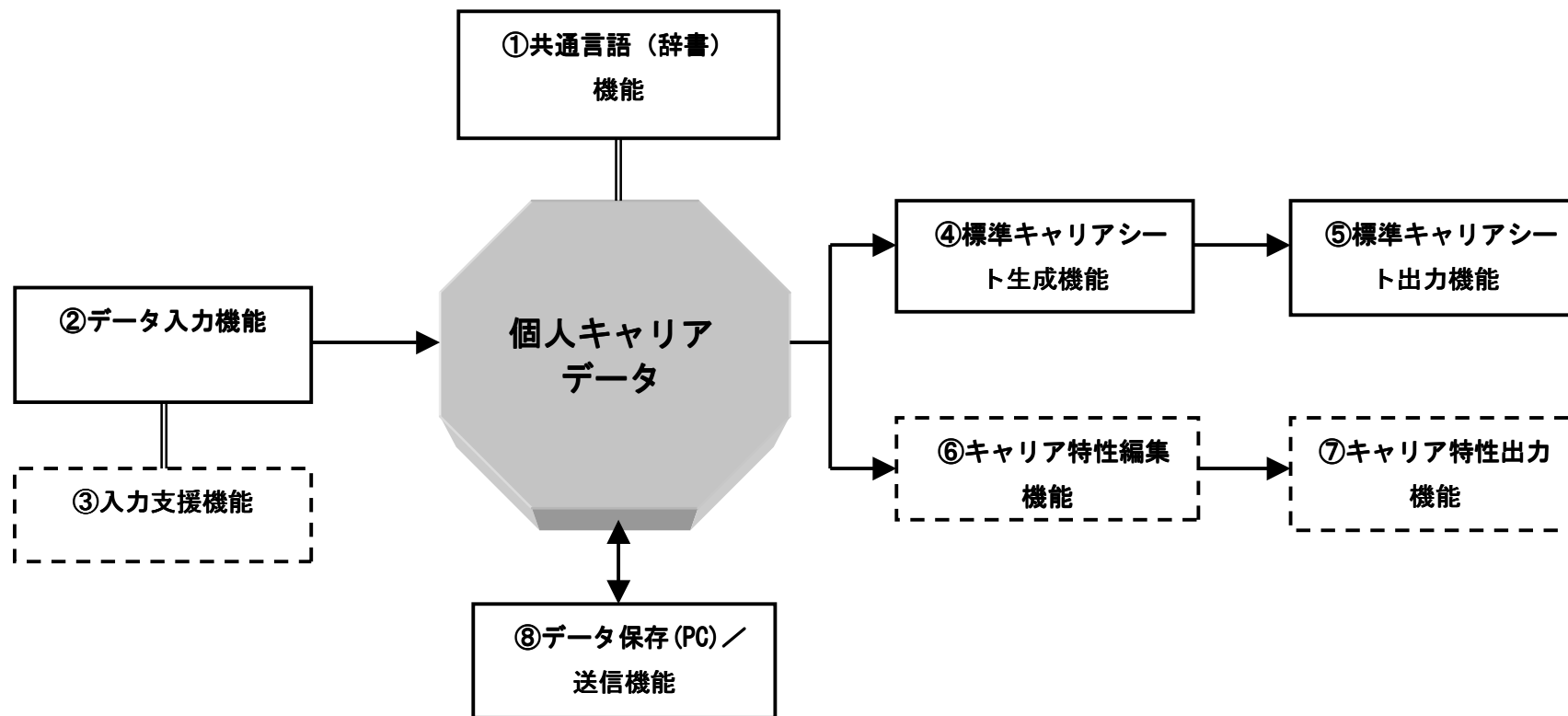
個人のキャリアデータをコンピュータに入力する機能。

基本プロフィール入力、学歴・学習歴入力、職務経歴入力、職種アピール順位入力、その他項目入力の 5 つのサブ・モジュールで構成される。

#### ③入力支援機能（※）

キャリアデータの入力に際し、表現や選択をどのように行って良いかわからない利

図表 1-1-1. 入出力システム 機能モジュール構成



□ は、平成12年度開発部分

- - - は、平成13年度開発部分

利用者に対し、入力をサポートする機能。

「標準キャリアシートの作成事例集」、「達成事項の入力事例集」、「達成事項の下書き入力モード」、「入力のためのヒント」、「入力ガイダンス」で構成される。

#### ④標準キャリアシート生成機能

入力された個人データから「標準キャリアシート」を生成する機能。

生成する「標準キャリアシート」については、①編年式、②キャリア式A、③キャリア式Bの3種類あり、利用者が選択可能である。

#### ⑤標準キャリアシート出力機能

生成された「標準キャリアシート」を利用者のPC上のファイルもしくはプリンターに出力する機能。

利用者の選択によりPDF形式（そのまま外部提出可能な形）もしくはテキスト形式（利用者が自分のPCで編集加工可能な形）のいずれかで出力できる。

#### ⑥キャリア特性編集機能（※）

入力された個人データからキャリア上の特徴や課題を把握するために編集・加工する機能。共通言語を使ったチェック内容が一覧表示されるとともに代表的業務毎に積算年数、該当キャリア区分を表示する。

コンサルティングを受ける際の基礎資料としての活用などが期待される。

#### ⑦キャリア特性出力機能（※）

生成されたキャリア特性データを利用者のPC上のファイルもしくはプリンターに出力する機能。

#### ⑧データ保存（PC）／送信機能

利用者が入力したデータを利用者のPC上に保存する機能、および利用者のPC上に保存されたデータを入出力システムにアップロードする機能。

入出力システムは、利用者のデータを収集・貯蔵しない（ただし、システム検証用に開発されるものについては、この限りではない）。したがって、入力作業の一時中断や、入力したデータの修正・追加を可能とするために必要とされる。

開発にあたっては、前述のワーキング・グループで仕様案を作成し、研究会において修正・確定した。

### (3)平成13年度研究内容

平成13年度は、平成12年度の研究成果をうけ、下記2点の研究を行った。

#### ①標準キャリアシート、共通言語、入出力システムの完成

平成12年度に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を目的とした3つの検証作業を実施した。

第一の検証作業は、システムの利用者となる求職者の立場からの検証である。実際に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を実施し、職務表現における共通言語の有効性やキャリアの棚卸しプロセスの有効性、標準キャリアシートの有効性等の検証や課題の把握を行った。

第二の検証作業は、求人者の立場からの検証である。企業の人事担当者を対象としたアンケート調査を実施し、「共通言語」を使って、実際に企業の職務・業務を表現することが可能かどうか検証を行った。

第三の検証作業は、類似システムとの比較である。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）について調査を行い、今回開発したシステムの独自性や優位性について検証を行った。

これら3つの検証作業の後、得られた結果をもとに、標準キャリアシート、共通言語、入出力システムの修正を行った。あわせて、入出力システムについて、平成12年度は未着手であった「入力支援機能」、「キャリア特性編集機能」、「キャリア特性出力機能」の開発を行った。

#### ②研究成果の活用方策と展開の検討

研究会を主体に、開発したシステムの活用方策や展開について検討を行った。

### 3. 研究・開発の方法

研究・開発にあたっては、平成12年度に引き続き、研究会の下に人材紹介会社や求人情報誌会社の代表者等で構成するワーキング・グループを設置し、検証作業の実施や修正仕様案の作成等を行った。

また、3つの検証作業については、各々以下の方法により実施した。

### (1) 求職者の入出力システム利用による検証作業

当協会が運営しているキャリア交流プラザのうち、東京、神奈川、埼玉、千葉の4カ所の会員（人材銀行に登録している中高年の求職者）を対象として協力者を募り、実際にインターネット経由で本システムに接続し、データ入力し標準キャリアシートを作成してもらった。

その際、①インタビュー方式では、システムを使用する前後で、キャリア・コンサルタントが協力者に対するインタビューを実施した。②アンケート方式では、システムを使用した後で、協力者に対して書面によるアンケートを実施した。

### (2) 求人側企業に対するアンケート調査

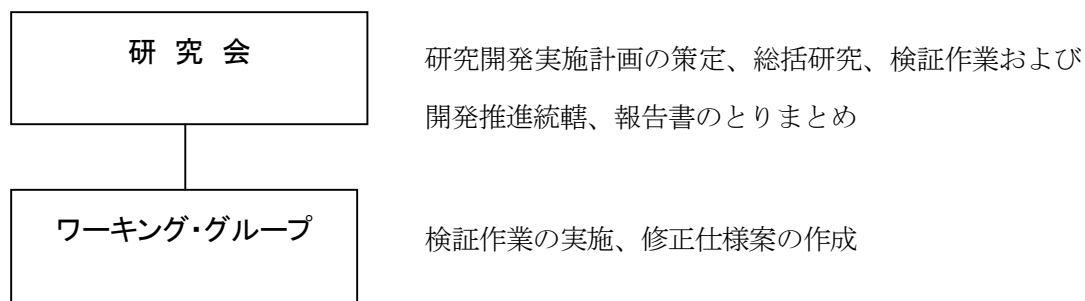
東京都内に本社を持つ企業の人事担当者を対象として、調査員の訪問による調査の説明、調査票の留置きを行い、後日、再度調査員が訪問して調査票の回収を行った。

### (3) 類似システムに関する調査

WEB上に開設されているものについては、コンピューターでアクセスし、実際に使用することにより調査を行った。WEB上にないものについて、サービスを提供している場所に調査員が赴き、実際に使用することにより調査を行った。

## 4. 研究会の構成

本研究会の構成は次のとおりである。





#### [研究会 委員構成]

研究主査 今野浩一郎 学習院大学 教授 (はじめに、第 I 部第 4 章 担当)

委 員 阿部 正浩 獨協大学 専任講師 (第 I 部第 3 章 1 担当)

太田 隆次 国際人事研究所 所長 (第 I 部第 3 章 3 担当)

黒澤 昌子 明治学院大学 助教授

古畑 仁一 慶應義塾大学 S F C 研究所キャリア・リソース・ラボラトリー事務局長  
(第 I 部第 3 章 2 担当)

山川 隆一 筑波大学 教授

#### [ワーキング・グループ 委員構成]

委 員 岩尾 啓一 株式会社 ライト・ウェイステーション 取締役相談役

大久保幸夫 株式会社 リクルート ワークス研究所 所長

荻部 彰夫 チャレンジャー・グレイ・クリスマス株式会社 代表取締役

木ノ内博道 株式会社 学生援護会 理事

塩川 昌興 株式会社 ブライトキャリア 顧問

なお、ワーキング・グループには、研究会より今野研究主査が参加した。

#### [研究機関との連携]

財団法人 社会経済生産性本部