

第2章 研究成果の概要

1. 研究成果の要約

(ア)標準キャリアシート

標準キャリアシートの様式の開発については、ほとんどの作業を平成12年度に行っている。平成13年度では、求職者の入出力システム利用による検証作業において、平成12年度に開発した標準キャリアシートの有効性の検証や課題の把握を行い、若干の仕様修正を行った。検証作業結果と評価の報告の要約は、「2. 平成13年度検証作業の要約」および「3. 研究開発成果の評価」で行うこととして、ここでは2年間の研究成果として標準キャリアシートの様式について、その要約を報告する。

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1-2-1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1-2-1 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	03-6666-0666
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	どん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1-2-2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。各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1-2-3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」における職務経歴が一望される。

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1-2-4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が大きくなることにより、「達成事項」を際立たせている。

図表1-2-2 標準キャリアシート 様式例[編年式]

■ 職務経歴

キャリア区分	<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 取扱商品 : 船舶建造用資材 職務分野 : 資材(部品)調達、トラブル対応</p> <p>「共通言語」(職種)使用部分</p> <p>訪問販売・営業(法人対象)、顧客管理、</p>							
	<p>1977/05-1979/06 新世紀鉄鋼所株式会社 本社 輸出船営業部</p> <p>職 種 : 営業・販売 取扱商品 : 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、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>「共通言語」(職務分野)使用部分</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 取扱商品 : 新造船 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 取扱商品 : 新造船 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 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>公開し、特にTVとの協力関係を築くことにより、企</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 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 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" data-bbox="422 1747 518 1904"> <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1-2-3 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

「取扱商品」一括表示部分

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

「職務分野」一括表示部分

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。

図表1-2-4 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> <p>達成事項：<table border="1" data-bbox="475 929 561 1077"> <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> <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格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								

(イ) 共通言語(辞書)と棚卸方式

「共通言語(辞書)」および棚卸方式の開発についても標準キャリアシートの様式の開発と同じく、ほとんどの作業を平成12年度に行っている。平成13年度では、求職者の出力システム利用による検証作業において、平成12年度に開発した共通言語を用いてキャリアの棚卸しを実施してもらうことにより、求職者の立場から共通言語の職務経験を表現することに対する有効性や棚卸のプロセスの有効性を検証した。また、企業に対するアンケート調査において、共通言語そのものをチェックリストとして用いた調査を行い、企業のニーズから共通言語が職務・業務を表現することが可能か検証を行った。同時に、これらの検証作業を通じて、不足している内容や表現を修正すべき内容についての把握を行い、追加・修正・削除といった改定を実施した。結果、最終的に10職種－72職務分野－464代表的業務で構成される共通言語が開発された。ここでは2年間の研究成果として共通言語の構成について、その要約を報告する。

本研究会では、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1-2-5 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

図表1-2-5 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
		年次経営計画や事業計画の策定
	実務的業務	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	コーポレート・アイデンティティ(CI)や業務革新(BPR)をはじめとする経営システムの改革計画の策定
		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
		戦略情報システムの企画・設計
	実務的業務	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
		全社的な品質向上(TQC、ISO9000等)の推進実務
組織機構改革	企画的業務	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
		取締役会、役員会の再設計
	実務的業務	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
		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
		環境経営(ISO14000等)の推進実務
新規事業	企画的業務	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
		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
資本政策	企画的業務	株式・資本政策の策定
		投資家向け広報(IR)の実務
	実務的業務	債券の発行・償還の実務
		増資・減資の実務
		株主総会の準備・運営
		自社の株式公開の実務
		自社の株式公開の実務
グループ経営	企画的業務	グループ・関連事業戦略の策定
		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
	実務的業務	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
		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
国際経営	企画的業務	国際事業戦略の策定
		中長期国際経営計画の策定
		海外進出に関するフィージビリティ・スタディの企画
	実務的業務	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
		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)
		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。

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できることが望ましい。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ー代表的業務の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。

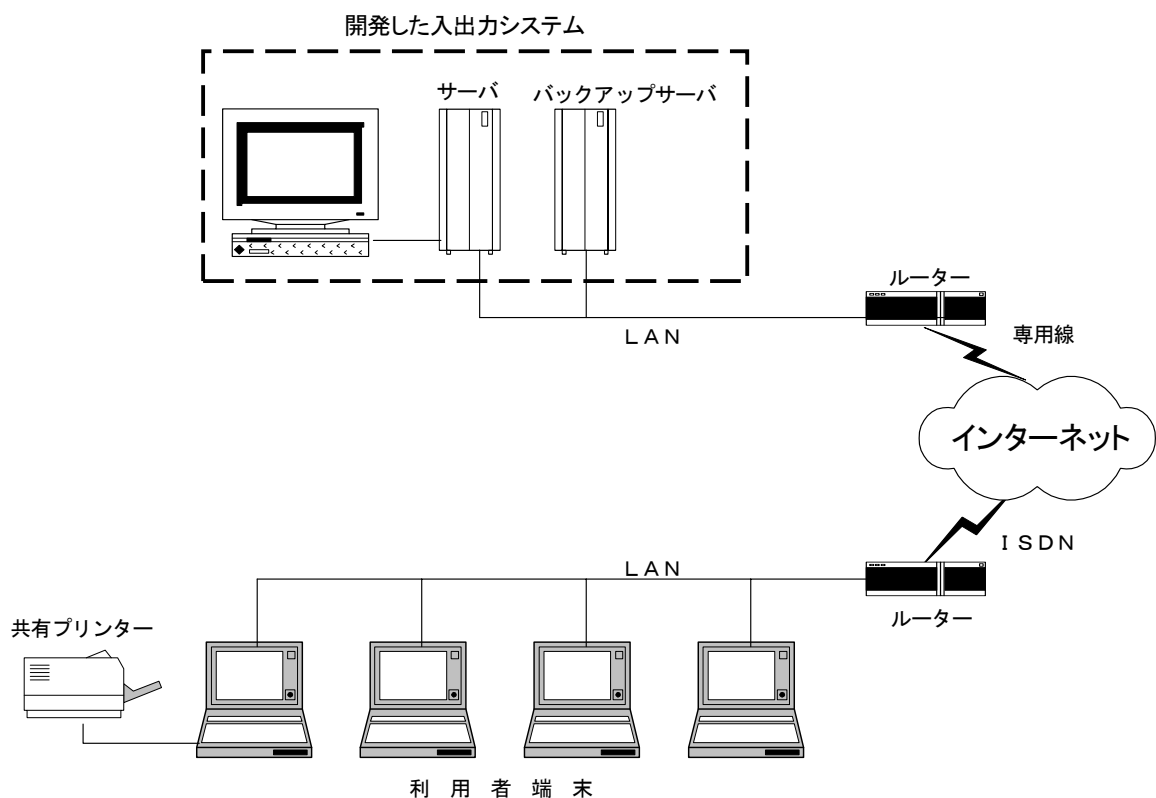
(ウ) キャリアデータベースシステム概要

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）における入出力システム（ソフトウェア）の開発については、平成12年度に基本機能部分（「共通言語（辞書）機能」、「データ入力機能」、「標準キャリアシート生成機能」、「標準キャリアシート出力機能」、「データ保存（PC）／送信機能」 P11 図表1-1-1参照）を開発し、平成13年度は、開発した入出力システムを実際に運用した検証作業を実施し、その結果に基づき修正や追加を行った。あわせて未着手であった機能（「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。ここでは2年間の研究成果として入出力システムの仕様について、その要約を報告する。

(1) ハードウェア構成／ソフトウェア構成

今回開発した入出力システムでは、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1-2-6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1-2-6 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に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。

(2) 入力画面の基本構成

図表1-2-7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1-2-7 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)

The screenshot shows the Career IS interface. On the left is a sidebar menu (③ サイドメニュー) with options like 'システムガイド', '操作マニュアル', and '入力メニュー'. The main area (② データ入力部分) contains a table for job experience. A dropdown menu (① 基本操作説明部分) is open, showing '説明'. A red '入力のヒント' (Input Hint) box is also visible.

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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	リセット
		経営戦略の策定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	リセット
		中長期経営計画の策定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	リセット
		年次経営計画の策定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	リセット
総合企画	実務的業務	経営計画の管理・統括(進捗状況の把握・分析および専門指導・支援)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	リセット
		定期的に刊行する経営レポートの作成	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	リセット
		業務提携に関する実務(国内)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	リセット
		他社に対するM&Aや事業買収等に関する実務(国内)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	リセット
		他社からのM&Aへの対応や事業売却等に関する実務(国内)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	リセット

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 / SSLeay」、「ClibPDF」、「PostgreSQL 6.5.3」、「rsync」、「openSSH」を用いている。

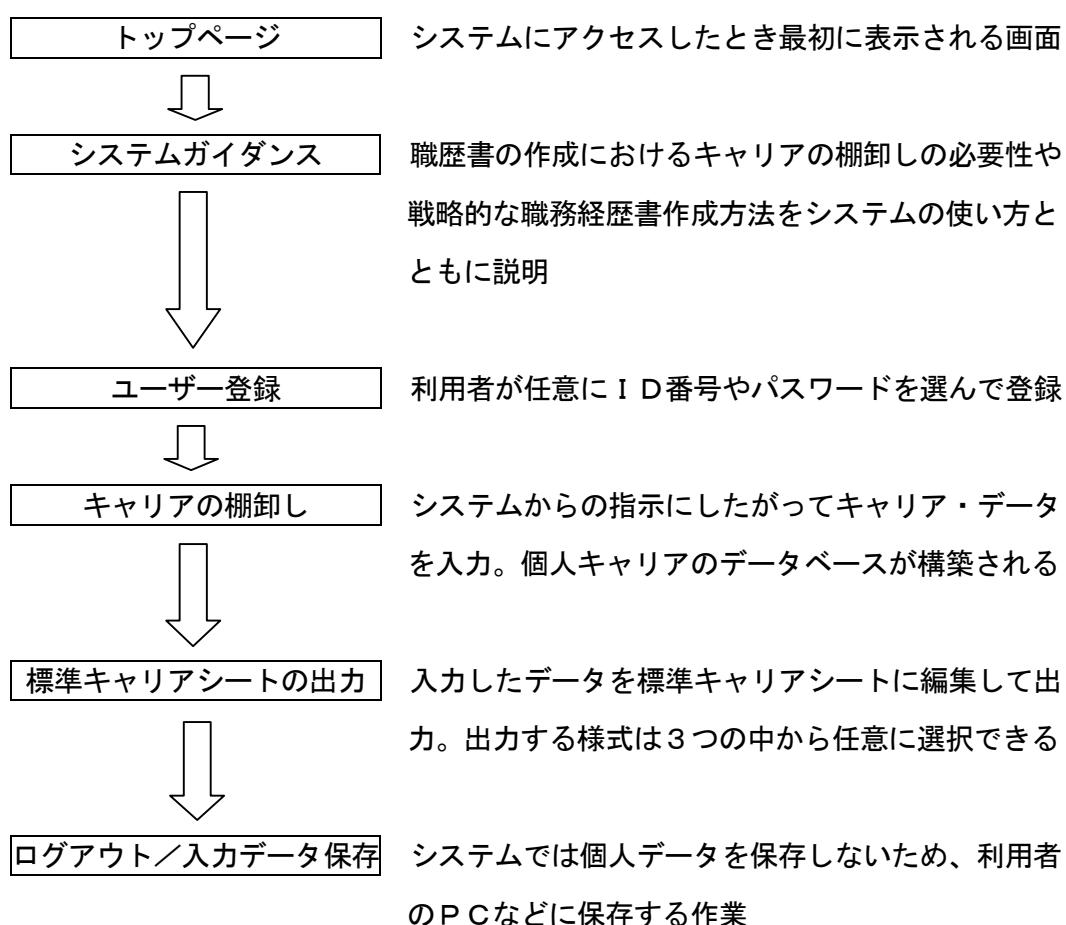
とで詳細な説明が見られる。②データ入力部分 は、キャリア・データなどを入力する部分。画面毎に表示形式は異なる。③サイドメニュー は、通常の入力プロセス以外の機能を使うときに用いる。「キャリアシート出力」や「操作マニュアル」などのボタンが用意されている。

(3) 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。

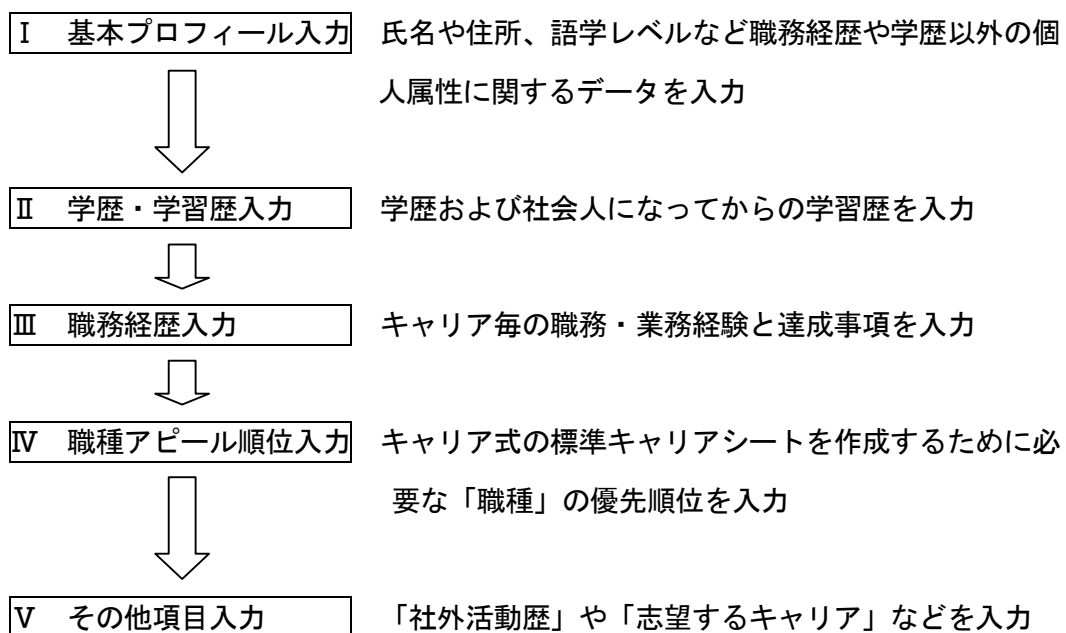
(4) 標準的な操作の手順

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。



(5) 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。入力方法としては、代表的業務毎に「関わり方」を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、の3つの選択肢から選ぶ。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。

(6) 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1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2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3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4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。

(7) キャリア特性の編集／出力について

標準キャリアシートには、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が盛り込まれているので、これだけでもキャリア・コンサルティングやカウンセリングの基礎資料として用いることができる。しかし、入出力システムでは、標準キャリアシートに記載されない情報、すなわち共通言語における代表的業務のチェック内容も取得される。この代表的業務のデータを整理し、「キャリア特性編集シート」として出力し、標準キャリアシートとあわせて活用することにより、より効果的なコンサルティング資料とすることが期待できる。

図表1-2-8に、今回開発した「キャリア特性編集シート」の具体例を示す。

このシートの最大の特徴は、入力した全キャリアにわたって、チェックされた代表的業

務を要約している点である。具体的には、1つ1つの代表的業務に対して、3つの「関わり方」毎に、その「積算年数」を集計し、「該当キャリア区分」の番号とあわせて表示している。これにより、どのような業務を、どのような役割で経験してきたのか、さらに経験年数はどのくらいだったのかといったキャリア上の特性を、明確に把握することができる。

このシートをキャリア・コンサルティングに用いれば、作成者の「強み」や「弱み」が一層、明確にできる。さらに、経験している業務と経験していない業務を整理できることから、企業内で活用すれば、人材開発・育成にむけて個人毎の業務ローテーション計画を作成するための基礎資料とすることなどが期待できる。

図表1-2-8 キャリア特性編集出力シート例

職 種：＜営業・販売＞

職務分野	代表的業務	業務への関わり方	該当キャリア区分	積算年数	
訪問販売・営業 (法人対象)	企画的業務	訪問先企業の選定および訪問計画の策定	<input checked="" type="checkbox"/> リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した <input type="checkbox"/> 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 <input checked="" type="checkbox"/> 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	11、10、8、7、6、4、3 2	16年 2ヵ月 2年 2ヵ月
	実務的業務	法人に対する接客・販売	<input checked="" type="checkbox"/> リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した <input type="checkbox"/> 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 <input checked="" type="checkbox"/> 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	11、10、8、7、6、4、3 2、1	16年 2ヵ月 8年 3ヵ月
		企業に対する企画提案	<input checked="" type="checkbox"/> リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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	11、10、8、7、6、4、3	16年 2ヵ月
		官公庁の入札に係わる実務	<input type="checkbox"/> リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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		
	特約店・代理店の管理・指導	<input type="checkbox"/> リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した <input checked="" type="checkbox"/> 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 <input checked="" type="checkbox"/> 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	4、2 1	5年 1ヵ月 6年 1ヵ月	
	販売員・営業員(パートを含む)の指導	<input type="checkbox"/> リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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			
	その他	()	<input type="checkbox"/> リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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		
顧客管理	企画的業務	顧客別商品ニーズや商品別顧客プロフィール等の分析	<input type="checkbox"/> リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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		
		顧客満足(CS)向上策の策定	<input checked="" type="checkbox"/> リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した <input checked="" type="checkbox"/> 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 <input checked="" type="checkbox"/> 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	11、10、8、7、6 4、2 1	9年 3ヵ月 5年 1ヵ月 6年 1ヵ月
		接客マニュアルや電話対応マニュアル等の策定・改定	<input type="checkbox"/> リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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		
		新規顧客の開発計画の策定	<input checked="" type="checkbox"/> リーダーとして業務に携わり、全体を統括・指揮した <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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	8	1年 7ヵ月

2. 検証作業結果の要約

(ア) 求職者の入出力システム利用による検証作業

(1) 検証作業概要

① 検証の目的

本検証作業の目的は次の3点である。

- a) 標準キャリアシートおよび共通言語（辞書）の有効性の検証
- b) 職務棚卸しのプロセス（入力のプロセス）の有効性の検証
- c) システムの操作性の検証

② 検証作業の方法

東京・神奈川・千葉・埼玉の4つのキャリア交流プラザの協力のもと、中高年ホワイトカラーの求職者であるキャリア交流プラザ会員の中から協力者（モニター）^注を募り、実際にインターネット経由で本システムを使って、キャリアの棚卸しならびに標準キャリアシートを作成してもらうことにより実施した（使用したシステムのハードウェア構成については、P27図表1-2-6参照）。次の2方式を行った。

- a) インタビュー方式においては、キャリア・コンサルタントがシステムを使用する前後でモニターに対するインタビューを実施し、システム使用前のモニターの状況やシステム使用後の感想の把握、作成された標準キャリアシートに対するコンサルタントとしての評価などを行った。
- b) アンケート方式では、キャリア・コンサルタントのインタビューはなく、標準キャリアシート作成を終了した段階で、モニターに対するアンケート調査を実施した。

③ 実施期間

- a) インタビュー方式： 平成13年6月 6日～7月24日
- b) アンケート方式： 平成13年7月11日～9月21日

^注 なお、モニターの条件としては、キャリア交流プラザが主催する「就職支援セミナー」の受講修了者であることとした。「就職支援セミナー」では、職務経歴書の書き方などを指導している。従って、今回のモニターは職務経歴書の作成について、ある程度の知識を有していたと言える。

④サンプル数

- a) インタビュー方式： 20名
- b) アンケート方式： 109名

(2)検証作業結果(インタビュー方式:サンプル数20名)の要約

インタビュー方式のモニター20名の経験業種は、「金融・保険業」が、20.0%と最も多く、「建設業」、「サービス業」の15.0%が続く。職種は複数回答で把握しているが、「営業・販売」が65.0%と最も多く、「営業企画・営業統括」40.0%、「総務」35.0%が続く。なお、職種については、全10職種に最低1名以上確保できた。

①標準キャリアシートおよび共通言語の評価

- a) 作成した標準キャリアシートに対するモニターの自己評価をみると、「当初のねらいが反映されたシートになっているか」という設問に対しては、「一応反映されている」という回答が80.0%、当初の自作書面と比較し訴求力は向上しているか」という設問に対しては、「向上している」と「やや向上している」の回答の合計が80.0%、「職歴表現の内容は充実・豊かになったか」という設問に対しては、「豊かになった」と「やや豊かになった」の回答の合計が75.0%といずれも3/4以上のモニターが肯定的な評価をしている。
- b) 共通言語については、モニターに対して「職歴表現の有効度」として尋ねており、「有効」と「やや有効」の回答の合計が85.0%という結果を得ている。自由記述によるコメントとしては、「自分の気づかない職歴また拡大された職歴などは、このことを踏まえてもう少しキャリアアップを図らねばと考えるようになった」、「専門用語が個人的に不足していたのでおおいに役に立った」、「仕事の分野でオーバーラップしている箇所があり、共通言語で整理できた」、「自分勝手な思い込みの言葉を排除できる」といった積極的に評価するコメントが挙げられている一方、専門的職種の経験が長いモニターからは「ホテル関係の専門的表現がなかった」や「共通言語そのものは有効だが、私の場合システムとして使用する機会がなかった」といった課題を指摘するコメントが挙げられている。

- c) 作成された標準キャリアシートに対するコンサルタントの評価をみると、「職歴は整理されているか」という設問に対しては、「よく整理されている」と「一応整理されている」の回答の合計が85.0%と肯定的な評価を得ているのに対し、「個人の特性が評価されているか」という設問に対しては、「一応できている」が25.0%、「自作職務経歴書と比べて内容は向上しているか」という設問に対しては、「かなり向上している」と「向上している」の回答の合計が40.0%にとどまっている。一方、コンサルティングへの活用ということでは、「職務経歴全般の棚卸し・整理」、「個人の特性（強み）の発見」、「進路や方向性の指導資料」という3つの設問に対し、「かなり有効である」と「ある程度有効である」の回答の合計がすべての設問で80.0%となっており、実際に用いる職務経歴書としてみれば物足りない部分があるものの、職務経験全般を体系的に整理したコンサルティング資料としては有効であることが伺える。
- d) コンサルティングへの活用に対するコンサルタントの自由記述をみると、職歴の整理という観点では、「時系列で全体を網羅できている」、「キャリア式の提示により把握しやすくなった」といったものが挙げられている。個人の特性（強み）の発見という観点では、「履歴が整理され、経歴の特性や強みについて発見しやすい」、「専門領域にとらわれて狭い領域しかアピールしていない人には汎用性のある用語で表現し、その後具体的な業績・成果を記述していくことで明確に理解できる」といったものが挙げられている。
- e) モニターへの「職歴表現の内容は充実・豊かになったか」という設問に対して、「やや豊かになった」と回答している人（全体の55.0%）について標準キャリアシートに対するコンサルタントの評価をみると、コンサルタントに対する「自作職務経歴書と比べて内容は向上しているか」という設問の回答は、「あまり向上していない」が45.6%、「向上していない」が27.3%となっている。作成者本人は内容が向上したと思っても職務経歴書としてコンサルタントが見れば不十分というケースが見受けられる。ただし、これらの人についても、「職務経験の棚卸し・整理」や「個人の特性（強み）の発見の有効性」、「進路や方向性の指導資料としての有効性」といったコンサルティングへの活用ということでは、半数が「有効」もしくは「ある程度有効」となっている。

②職務棚卸しのプロセス(入力のプロセス)

入力のプロセスについては、モニターに対し「総合的な評価・納得度」として尋ねており、「納得できる」と「一応は納得できる」の回答の合計が75.0%という結果を得ている。

③操作性

- a) 操作性については、モニターに対し「全般評価・使いやすさ」という設問で尋ねており、「使いやすい」と「一応は使える」の回答の合計が70.0%という結果を得ている。
- b) モニターのコメントをみると、「PC素人は、手順どおりに入力すればいいので助かった」、「特段難しいことはなかったと思う。パソコンは初心者に近かったが」など、PCに不慣れな人から肯定的なコメントが挙げられている。一方、「入力した内容がどのような形で表現されるのかわかりづらかった」といった課題も指摘されている。
- c) コンサルタントのコメントとしても、「部分（目の前の入力画面）の範囲のみに目が行きアウトプットを見失っていた」、「指導以前の段階。職歴分野の発想法がわかっていないか、出来ていない状態」、「最初に利用手順、入力の全体像とアウトプットの関係を示すガイダンスが必要」といったものが挙げられており、使用する前に、キャリアの棚卸しの必要性や職務経歴書作成のポイント、システムの使い方の全体像を知らせることが必要であることが伺える。
- d) モニターの作業に要した平均時間は7.2時間となっている。

(3)検証作業結果(アンケート方式 サンプル数:109名)の要約

アンケート方式のモニター109名の経験業種は「製造業」が43.1%と最も多く、「卸売・小売業、飲食店」、「金融・保険業」が続く。職種は「営業・販売」が67.0%と最も多く、「営業企画・営業統括」、「経営企画」が続く。なお、業種、職種ともに今回の調査票で用意した選択肢で、“該当者なし”はない。

①標準キャリアシートおよび共通言語の評価

- a) 「満足のいくキャリアシートが作成できたか」という設問に対しては、「できた」と「ある程度できた」の回答の合計が85.3%となっている。
- b) 「業務経験チェックリスト（共通言語）は経験職務を表現するのに有効か」という設問に対しては、「有効」と「少しは有効」の回答の合計が85.3%となっている。なお、自由記述による個別意見では、「有効・参考になる」とともに、主に技術系職種の職務経験者などから「職種の範囲を広げて欲しい」や「技術系用語がない」など職種の拡充を望むものや代表的業務の拡充を望むものなどが挙げられている。また、「自分のしてきた仕事と共通言語との結び付きにとまどいがある」や「微妙に違う感じがした」など経験してきた業務と表現・区分に違和感あるとするものも挙げられている。
- c) 職務分野や代表的業務の入力にあたっては、リストにないものについては、自由記述で入力できるようになっているが、職務分野については29項目、代表的業務については、91項目の記述があった。職務分野については「各支店に対する業務指導」や「コンピュータ導入」など単位業務に分類されるべき内容が多い。代表的業務については「年間販売計画の策定」や「市場調査」など既に共通言語に類似したものがあるケースや「百貨店」や「廃プラスチックの処理技術を開発するニーズの調査」など、具体的な顧客や製品を明示するために入力しているケースが多い。

②キャリアの棚卸しのプロセス(入力のプロセス)

「入力作業を通じて、キャリアの棚卸しができたか」という設問に対しては、「できた」と「ある程度できた」の回答の合計が95.4%となっている。

③操作性

- a) 「システムの操作の全般的な使いやすさはいかがでしたか」という設問に対しては、「使いやすい」と「一応は使える」の回答の合計が82.6%となっている。PC操作の習熟度別にみると「ほとんど使ったことがない」とする人たちでも、「使いやすい」と「一応は使える」の回答の合計が83.3%となっており、全体とほとんど変わらない。

- b) 「字の大きさ」、「色づかい」、「レイアウト」についても、「見やすい」と「特に問題ない」の回答の合計が、各々89.0%、94.5%、84.4%となっている。
- c) システムの操作で、特に難しかったところについて、自由記述で尋ねたところ、達成事項の「表現方法が難しい」という意見が多かった。必要な支援機能としても「達成事項の事例集が欲しい」が20.2%と最も多い。
- d) 作業に要した平均時間は、6.7時間となっている。

(4)インタビュー方式とアンケート方式の差についての考察

①調査結果の比較

- a) 作業に要した平均時間は、インタビュー方式7.2時間、アンケート方式6.7時間と大きな差は見受けられない
- b) 標準キャリアシートや共通言語に対する評価についてもインタビュー方式、アンケート方式とも8割以上から良好な評価を得ており、大きな差は見受けられない。
- c) 入力のプロセスとシステムの操作性については、インタビュー方式では肯定的な評価が7割程度にとどまるのに対し、アンケート方式では8割以上から良好な評価を得ている。これは、時期的に先に行ったインタビュー方式では、初期トラブル等が発生したこと、アンケート方式では、初期トラブルが解決され、さらに仕様の範囲内で使いやすさの向上を行ったことも一因となっていると考えられる。

②コンサルタントによる比較

インタビュー方式の検証作業で、モニターに対するインタビューを担当したコンサルタントに、アンケート方式で作成された標準キャリアシートの内容を確認してもらうことにより、両方式により作成された標準キャリアシートの違いについて比較評価を行った。そのコメントをまとめると次のとおりである。

- a) キャリアについては、ほとんどの人が一応の棚卸・整理ができていると言える。コンサルティングへの活用には有効である。
- b) インタビュー方式により作成された標準キャリアシートと比べると、達成事項の表現に差が見受けられる。インタビュー方式では、システムを利用する前に簡単なコンサルティングを行ったため、客観的にみて「売り物」となるものが整理されている。しかし、アンケート方式では、すべて求職者のセルフ作業であったた

ため、求職者が主観的にみた「売り物」の整理にとどまっている。したがって、中には客観的にみて「売り物」になるか疑わしいものを含んでいる。

(5) キャリア棚卸支援システムの評価と対応

以上の検証作業結果から本研究会では、次のことを確認できたと考える。

- ①「共通言語」は、職務経験を表現する点で業種、業界にとらわれず広く通用する。
- ②「棚卸方式」（棚卸しのプロセス）については、利用者の納得度が高く、求職者が無理なくキャリアの棚卸しと整理ができる方式である。
- ③標準キャリアシートは職務経歴全般を体系的に整理し、記述するのに有効である。編年式標準キャリアシートは、キャリア全体が時系列で俯瞰できる。キャリア式標準キャリアシートは、職種毎の整理により、求職者のキャリアの特色が把握できる。
- ④標準キャリアシートは、個人の特性が把握できるなど、コンサルティング資料としても活用できる。
- ⑤開発した入出力システムの操作性については、問題なく使えるレベルにある。PC初心者でも、比較的簡単に使えるシステムである。

また、課題としては、次のことが確認できた。

- ①「共通言語」は、業種、業界にとられない共通のリストとしていることにより、一部の求職者が分類や表現に多少の違和感を感じる場合がある。
- ②標準キャリアシートは、様式がパターン化されているために、シート上の表現形式を工夫することによって個人が独自のキャリアシートを作成することは難しい。
- ③標準キャリアシートでは、達成事項は、自由記述による求職者の主観での「強み」にとどまるため、客観的にみて通用する「強み」が整理できているとは限らない。
- ④技術系職種の職務経験者や業種・業界に特有の専門的な職種の職務経験が多い求職者は、「共通言語」を活用できるキャリアが少ないため、達成事項の自由記述が中心となり、標準キャリアシートの強みを活かすきれない。
- ⑤中高年の長いキャリアをすべて棚卸しするためには、入力に相応の時間がかかる。
- ⑥キャリアの棚卸しの必要性や職務経歴書の基本的知識がない場合、あるいは、出力される標準キャリアシートのイメージがない状態でキャリアの棚卸しを行うと、誤

った入力や不十分な内容を入力してしまい、十分な棚卸しができない。

- ⑦作成された標準キャリアシートに対して、本人が納得し、内容が向上したと思っても職務経歴書としてコンサルタントが見れば不十分であるというケースがある。

これら検証作業結果を受けて、本研究会では、平成13年度の活動において、次の対応を行った。

- ①共通言語では、後に述べる企業に対するアンケート調査の結果もあわせて、求人者や求職者の違和感を緩和するために、職務分野の名称の変更や追加、代表的業務の表現修正や追加、削除を実施し、最終的に72職務分野、464代表的業務として整理した。
- ②より実践的な職務経歴書を作成できるように支援機能として、「標準キャリアシート作成事例集」や「達成事項の記述事例集」、「用語表現事例集」といった具体的に役立つ事例集を追加した。また、利用者に対する「入力ガイダンス機能」を追加し、キャリアの棚卸しの必要性や職務経歴書について、説明を加えた。
- ③入出力システムの操作性の向上にむけて、入力が難しいと考えられる画面に「入力のヒント」ボタン（ヘルプ機能）を追加した。また、一部画面の文字色の見直しや構成の見直し、サイド・メニューの構成の見直しなど、ソフトウェアの修正を実施した。

(イ)企業に対するアンケート調査

(1)調査概要

①調査の目的

本調査は、次の2点を目的として実施した。

- a) 共通言語の表記内容や表現の妥当性の検証
- b) 付加すべき職務分野・代表的業務の洗い出し

②調査方法

東京都内に本社を持つ企業の人事担当者を調査対象として、調査員の訪問による調査の説明および調査票の配布、調査員の再訪問による調査票の回収という方法で調査を実施した。

なお、サンプリングにあたって、従業員規模については中高年ホワイトカラーの再就職先の多くが中堅・中小企業であることを踏まえ、50～999人とした。また、業種については、全業種を網羅できるよう、平成8年度「事業所・企業統計調査報告」(総務庁統計局)を用いて、サンプリング基準を作成したうえで、その比率に基づき帝国データバンクのデータベースより対象企業を抽出した。

③調査実施期間

平成13年8月1日～9月20日

④サンプル数

300社の目標に対し、314社の回答を得た。

業種については、企業の回答結果をみると、「農林・水産」、「鉱業」、「木材・木製品・家具・装備品製造業」、「なめし皮・毛皮製品製造業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」といった元々、調査対象地域に該当企業が少ない業種を除き、一通りの業種を網羅できている。

(2)調査結果の概要

設問については、平成12年度に開発した共通言語(10職種71職務分野468代

表的業務) をチェックリストとして提示したうえで、①自社の業務として“ある”項目にすべてチェックする、②実際の業務内容からみて、表記や表現がふさわしくないと思う項目があれば、[表現の修正] 欄にふさわしいと思われる内容を記入する、③足りない職務分野や業務については、各リストの下に用意されている自由記述欄に内容を記入する、以上3つの作業をお願いした。

得られた結果は、次のとおりである。

- a) 代表的業務468項目すべてに1つ以上のチェックが入った。
- b) 表現の訂正意見は92項目の代表的業務に対して119の意見を得た。内容としては、例えば、「“商品”を“研修プログラム”とする」や「“海外企業”を“海外ゴルフ場”とする」など業種特有の表現への訂正を求めるものが多い。
- c) 追加意見としては、7つの職務分野について7意見にとどまった。この中には、「品質管理」や「生産管理」といった今回研究範囲としていないものについての意見も含まれている。

(3) 共通言語の評価と対応

以上の調査結果から本研究会では、共通言語は、企業の業務内容を表現するうえでも有効であること、求職者と同じく企業においても一部で分類や表現に多少の違和感を感じていること、の2点を確認した。

本研究会では、本調査結果ならびに前述の求職者の利用による検証作業結果を踏まえ、共通言語の追加・修正・削除を行った。削除については、本調査結果をもとに、回答数の少ない代表的業務を中心に削除した。ただし、回答数が少なくても今後、労働市場で重要と思われるものについては、残すこととした。修正・追加については、求職者・求人者の意見から汎用的な表現を考慮して行った。最終的に10職種72職務分野、464代表的業務として整理した。

(ウ)類似システムに関する調査

(1)調査概要

①調査の目的

WEB上などで職務経歴の入力ができるなど、本システムと似たような手法を持つシステムについて、その内容を調査し、本システムの有効性を検証する。

②調査方法

WEB上で民間の人材紹介会社が開設している4システム（システムA～D）と、WEB上ではないが公的機関が提供する1システム（システムE）について、調査員が実際にシステムを使用し入力作業を行なうという方法で調査を行った。なお、WEB上のシステムの抽出方法は、検索エンジンYAHOOのホーム>ビジネスと経済>雇用>求人情報のカテゴリーで表示される76サイト（9月20日時点）から、職務経歴やプロフィールの入力ができるもので職業が限定されていないものを抽出した。

③調査期間

平成13年9月20日～11月7日

(2)調査結果の要約

今回、調査した5つのシステムの概要を以下に示す。

システムA

利用環境：WEB上のサイトにオンラインでアクセスして利用

目的：マッチングにむけた求職者情報の登録

職務リスト：大分類20－中分類270－小分類1572。大分類は、「事務・企画・経営関連職」や「営業関連職」、「金融関連職」など、共通言語で言う「職種」よりやや広い概念で定義されている。中分類は、「人事関連業務」や「法務関連業務」など、共通言語で言う「職種」と概ね同じ定義をしている項目と「法的知識」、「宣伝予算管理」、「主な取扱製品分野」などの項目が混在しており、大分類毎にかなり異なる。小分類については、「人員計

画」、「グループ企業関連実務」など共通言語で言う「職務分野」に相当する項目もあれば、「資本政策の企画・立案」のような共通言語で言う「代表的業務」に相当する項目もある。さらに中分類の内容によっては、例えば中分類「取扱商品」のような項目では、「医薬・バイオ・食品」などのような項目もあり、それらが混在している

職務経歴の入力：経験企業1社を1経歴として、最大2社について、「主な職務内容」の項目において、すべて自由記述で入力する。職務リストは使わない。職務リストは、全キャリアを通じたスキル・チェックシートとしてのみ使用する

その他：「主な職務内容」の記述に際し、一部の職種については「職種毎の記入例」という事例集が用意されている

システムB

利用環境：WEB上のサイトにオンラインでアクセスして利用

目的：マッチングにむけた求職者情報の登録

職務リスト：大分類18－中分類35。大分類は「事務系専門職関連」、「金融関連」、「営業・販売」など、共通言語で言う「職種」よりも広い概念で定義されている。中分類は、「財務・会計・経理」、「総務・人事・法務」など、共通言語でいう「職種」に近い定義となっている。なお、事務系ホワイトカラー職種の中には、中分類がまったくないものもある（例えば、大分類「営業販売」など）

職務経歴の入力：現在もしくは長期勤務していた会社のいずれか1社について、職務リストより1つの職種を選択し、入力する。それ以外では、「(将来の)志望動機や経歴の詳細など」の項目で自由記述で入力するしくみとなっている

その他：英文でプロフィールが入力できる。また簡単なヘルプ機能が用意されている

システムC

利用環境：WEB上のサイトにオンラインでアクセスして利用

目的：マッチングにむけた求職者情報の登録

職務リスト：大分類6－中分類52。大分類は、「企画・事務関連」や「営業・販売関

連」など共通言語で言う「職種」よりも広い定義となっている。中分類は「企画、マーケティング、商品開発」や「総務、人事、労務」など、共通言語で言う「職種」に近い分類だが、一部に「職務分野」に近いものも入っている

職務経歴の入力：経験企業1社を1経歴として、最大2社について、「主な経験職種」の項目において、すべて自由記述で入力する。これ以外にも「職務経歴書」という入力項目が用意されており、こちらもすべて自由記述で入力する。

職務リストについては、職歴の入力とは別の入力部分（「キャリアデータ」）の「経験職種」という項目の選択肢として使用される。全キャリアを通じて3つまで選択可能となっている

その他：「キャリアデータ」で職務リストを使って経験職種を入力する際、「経験年数」をあわせて入力する

システムD

利用環境：WEB上のサイトにオンラインでアクセスして利用

目的：利用者の市場価値の測定

職務リスト：大分類20－中分類199。大分類は、「人事／総務関連職種」や「営業関連職種」、「経理／財務／会計職種」など、共通言語で言う「職種」に概ね相当する。中分類は、「人事制度企画」や「採用」、「法人企業」など、共通言語で言う「職務分野」に概ね相当する。ただし、「法人営業」が大分類「金融関連職種」と大分類「営業関連職種」の両方にあるなど、業種別分類と業務別分類が混在しており、一意的になっていない

職務経歴の入力：経験企業1社を1経歴として、最大3社について、「現在の職種」と「最長職種」を職務リストより1つずつ選択し入力できる。それ以外では、1つの経験企業毎に「主な職務内容」を自由記述で入力できる

その他：1955年生まれ以降のみ利用可能

システムE

利用環境：PC単体。公的機関がサービスを提供している場所で利用する

目的：スキルチェックを行うための前処理

職務リスト：大分類5－中分類9－小分類59。大分類は「事務職」、「営業職」など、共通言語で言う「職種」よりも広い定義となっている。中分類は、「人事・労務・能力開発」や「経理・財務」、「営業・マーケティング」など、共通言語で言う「職種」に相当する。小分類は、「人事企画」、「人事計画・採用」など、共通言語で言う「職務分野」に相当する

職務経歴の入力：仕事毎の「着任年月」で区切りながら、職務経歴を作成していく。1つの区切り毎に、「満足した職務」や「成功した職務」などを職務リストから選択する。具体的な仕事内容については、各区切り毎に自由記述で入力するしくみとなっている

その他：「仕事の内容」以外に「役に立ったスキル」なども自由記述で入力できる

調査結果を下記4点にまとめる。

①職務経歴書の作成にむけてキャリアの棚卸し、整理を支援するためのシステムはない

WEB上で民間の人材紹介会社が提供しているシステムの目的は、求人企業とのマッチングや求職者の市場価値の測定であり、市場ニーズの高いキャリアを持っているかの掘り起こしが主体となる。したがって、求人企業が必要とする情報の把握という視点でデザインされているものが多く、職務リストの活用方法も、求職者の代表的な職務経験は何かを把握することにとどまっている。職務経歴の整理には用いない。

職務経歴書に相当する部分の作成（入力）は、自由記述で行うようになっており、入力する求職者がみずからデザイン（経験職務毎の期間の区分や仕事内容の記述方法など）しなければならない。職務経歴書の作成を支援する機能もほとんど用意されておらず（システムAのみ簡単な事例集が用意されていた）、キャリアの棚卸しや整理を支援する機能もない。

公的機関が提供している1システムについても、職務経歴書の作成を意図しておらず、スキル・チェックをするための前処理としての整理であるため、具体的な仕事内容についてはすべて自由記述で行うしかない。この部分に対する支援機能は用意されていない。

②体系的かつ網羅的な職務リストはない

単位業務レベルまで細分化している職務リストは、ほとんどない。共通言語で言う「職

務分野」レベル、もしくは「職種」レベルまでの分類にとどまっている。職務分野レベルよりも細かいレベルの分類を行っているものについても、体系的な分類にはなっておらず職種毎に分類方法が異なるため、職種により把握できる仕事内容やレベルにバラツキが生じると考えられる。

また、民間企業がWEB上で提供しているシステムについては、マッチングのために市場ニーズの高いキャリアの掘り起こしを目的としているため、職務リストについても市場ニーズが高い特定の職種、すなわちIT関連職種やソフトウェア開発関連職種などについては、比較的詳しいリストを用意している一方、事務系職種については、リストが少なく、仕事内容全般にわたって網羅的にしようとはしていないことが伺える。

③入力データをキャリアシートとして出力する機能はない

民間企業がWEB上で提供しているシステムでは、入力画面をそのまま出力する以外に入力したデータを出力する機能はない。入力したデータを職務経歴書などに編集する機能もない。公的機関が提供するシステムでは、入力データを出力できるものの、スキルの把握・整理を行うための前処理として職務経験を整理するものであり、職務経験を体系的に整理したキャリアシートを作成できるようにはなっていない。

④ヘルプ機能やガイダンス機能、事例集などの支援機能を用意しているシステムはほとんどない

キャリアの棚卸しや整理を目的としていないこともあり、操作や入力についてのヘルプやガイダンス機能、記述事例集や入力事例集などの支援機能を用意しているシステムは、ほとんどない。

(3)キャリア棚卸支援システムの特徴

上記の調査結果を踏まえると、今回開発したキャリア棚卸支援システムの特徴として次の4点を挙げるができる。

- ①キャリア棚卸支援システムは、類似システムには見られない職務経歴書の作成にむけたキャリアの棚卸方式と支援機能を有しており、求職者が独力でキャリアの棚卸し・整理を行うことができる

- ②開発した職務リスト（共通言語）は、事務系ホワイトカラーについて、類似システムには見られない体系的かつ網羅的な職務リストとなっている
- ③類似システムには見られない機能として、入力したデータを独自の処理により編集し、「標準的な職務経歴書」として出力できる機能を有する
- ④ヘルプやガイダンス機能、事例集など入力のための支援機能が豊富に用意されている

3. 研究開発成果の評価―「強み」と「弱み」の整理

(1) 研究会における確認事項

本研究会では、今回の研究にあたって、予め下記2点を確認している。

- ①研究対象の範囲は、事務系ホワイトカラーとする。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は対象外とする。
- ②キャリア棚卸支援システムの主たる目的は、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、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つである。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もっている。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。

(2) 研究の目的と開発テーマ

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、キャリアシートの作成を支援するシステムの開発である。具体的な研究開発テーマを下記3点においた。

- 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

(3) 研究成果の概要

今回の研究成果は大きく次の4点である。

事務系ホワイトカラー10 職種について 72 職務分野 464 代表的業務で構成される職務リスト（「共通言語」）を開発した

○職務分野とは、各職種の仕事を目的ないし機能に着目して分類したもの。代表的業務とは、職務分野の仕事を単位業務に細分化し表現したもの。代表的業務が経験した仕事を特定するための“辞書”として用いられることにより、職務リストが職務経歴を表現する共通言語として機能し、キャリアの棚卸しの効果的なツールとして期待できる。

「共通言語」をチェックリストとして用いたキャリアの棚卸・整理の方式を開発した

○棚卸しの方法としては、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したうえで、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、ことを行う。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、というものである。

編年式 1 様式、キャリア式 2 様式の 3 様式の標準キャリアシートを開発した

○編年式とは、職務経験全般を俯瞰するために時系列で職務経歴を記載するもの。キャリア式とは、求職者の職務経歴を経験職種毎に編集して記載するもの。なお、キャリア式には、さらに、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。いずれの標準キャリアシートにおいても、「共通言語」を使って経験した職務分野を整理して記載することにより、作成者の経験した仕事内容を第三者がみても十分理解できることが期待できる。

キャリアの棚卸のための様々な支援機能を持つ入出力システム（ソフトウェア）を開発した

○開発した棚卸方式をWEB上で稼動するものとして実現した。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の記述に際し、企業の目標管理制度（MBO）に準じた形でキーワード入力ができる「下書きモード」や事例集などの入力支援機能、入力したデータを標準キャリアシー

トに編集して出力する機能などを備えることにより、キャリアの棚卸しを効果的に支援することが期待できる。

(4) テーマ別の評価

ここでは、研究成果についての評価を「強み」と「弱み」という形でテーマ毎に整理する。あわせて、評価の根拠となる検証作業結果について記す。

① 共通言語と棚卸方式の評価

【強み】

「共通言語」は職務経験を表現する点で業種、業界にとらわれず求人者と求職者間で広く通用する

○求職者に対する検証作業（インタビュー方式：以下、「求職者インタビュー」と記す）において、業種や職種が異なるモニター20名を対象とした共通言語の「職務表現の有効度」という設問に対し、「有効」と「やや有効」の回答の合計は85.0%という結果を得ている。

○求職者に対する検証作業（アンケート方式：以下、「求職者アンケート」と記す）において、業種や職種が異なる109名を対象とした「業務経験チェックリスト（共通言語）は経験職務を表現するのに有効か」という設問に対し、「有効」と「少しは有効」の回答の合計は85.3%となった。

○企業アンケート（総務庁「事業所・企業統計調査報告」の業種分類の比率に基づいて抽出した314社対象）において実施した「共通言語」を使った業務の有無のチェックでは、代表的業務のすべてに1つ以上のチェックが入るとともに、追加意見は7つにとどまるという結果を得ている。

事務系ホワイトカラー職種の職務経験を表現する点で、「共通言語」は他の類似システムにみられない体系性と網羅性を備えている

○類似システム調査で対象とした5つのシステムのうち、民間企業がWEB上で運用している4システムでは、求人側とのマッチングや利用者の市場価値の測定を目的としているため、市場ニーズの高いキャリアを利用者が持っているかの掘り起こしが主体となっている。そのため、用意されている職務分類のリストは、今回開発した共通言語のような仕事内容全般に対する網羅性はない。公的機関の運

用する1システムについても、スキルチェックを目的としているため、職務分類の細かいリストは用意されていない。

- 開発した共通言語では、仕事内容を単位業務レベルまで細分化している。また、対象とするすべての職種について同じ視点で分類していることにより、非常にわかりやすい体系を実現している。類似システムでは、職務分野レベルまでの分類にとどまっているものが多く、経験した仕事内容を把握するには不十分である。また、職務分野レベルよりも細かいレベルの分類を行っているものについても、体系的な分類とはなっておらず業種毎に分類方法が異なるため、職種により把握できる仕事内容やレベルにバラツキが生じている。

「棚卸方式」は、求職者が無理なくキャリアの棚卸しと整理ができる方式であり、従来難しいと言われていた中高年ホワイトカラーのキャリアの棚卸しを、求職者が独力で効果的に行うことができる

- 求職者インタビューにおいて、モニターに対する入力プロセスについての「総合的な評価・納得度」という設問に対しては、「納得できる」と「一応は納得できる」の回答の合計が75.0%という結果を得ている。
- 求職者アンケートにおける「キャリアの棚卸しができたか」という設問に対しては、「できた」と「ある程度できた」の回答の合計が95.4%となっている。
- 求職者インタビューにおいて、インタビューを担当したコンサルタントに対する職務経験全般の棚卸し・整理に対して有効か」という設問では、「かなり有効」と「ある程度有効」の回答の合計が80.0%という結果を得ている。
- 求職者インタビューの中で、モニターのコメントとして「自分の気づかない職歴また拡大された職歴などは、このことを踏まえてもう少しキャリアアップを図らねばと考えるようになった」、「専門用語が個人的に不足していたので多いに役に立った」、「仕事の分野でオーバーラップしている箇所があり、共通言語で整理できた」、「自分勝手な思い込みの言葉を排除できる」などが挙げられている。

【弱み】

業種や業界にとらわれない共通のリストとしているため、一部の求職者や求人者が分類や表現に多少の違和感を感じる場合がある

- 求職者インタビューの中で、モニターのコメントとして「ホテル関係の専門的表現がなく苦勞した」が挙げられている。
- 求職者アンケートでは、「自分のしてきた仕事と共通言語との結び付きにとまどいがあった」、「微妙に違う感じがした」などが自由記述で挙げられている。
- 企業アンケートでは、代表的業務リストのうち92代表的業務に対し、119の修正意見があった。この中には、業界・業種特有の表現を求めるものが多く挙げられている。
- 共通のリストを実現するためには、ある程度は仕方がないと考えられるが、検証作業結果を踏まえ、代表的業務を増やしたり、記述に例示を追加するなどにより、違和感を緩和するようにしている。

②標準キャリアシートの評価

【強み】

職務経歴全般が体系的に整理されている。編年式標準キャリアシートは、キャリア全体が時系列で俯瞰・把握できる。キャリア式標準キャリアシートは、職種毎の整理により、求職者のキャリアの特色が把握できる

- 求職者インタビューにおいて、インタビューを担当したコンサルタントに対する「作成された標準キャリアシートでは、職歴は整理されているか」という設問に対しては、「よく整理されている」と「一応整理されている」の回答の合計が85.0%という結果を得ている。自由記述によるコメントとしては、「時系列で全体を網羅できている」、「キャリア式の提示により把握しやすくなった」が挙げられている。
- 全くコンサルティングを受けずに、利用者がセルフ作業で作成した標準キャリアシートについて、インタビュー方式の検証作業に携わったコンサルタントの評価を求めたところ、「キャリアについて、ほとんどの人が一応の棚卸・整理ができている」という評価を得ている。

標準キャリアシートは、個人の特性が把握できるなど、コンサルティング資料としても活用できる

- 求職者インタビューにおいて、インタビューを担当したコンサルタントに対する

「個人の特性（強み）の発見に対しては有効か」という設問に対しては、「かなり有効」と「ある程度有効」の回答の合計が80.0%となっている。コメントとして「履歴が整理され、経歴の特性や強みについて発見しやすい」や「専門領域にとらわれて狭い領域しかアピールしていない人には汎用性のある用語で表現し、その後具体的な業績・成果を記述していくことで明確に理解できる」が挙げられている。

- 求職者インタビューにおいて、インタビューを担当したコンサルタントに対する「進路や方向性の指導資料として有効か」という設問に対しても「かなり有効」と「ある程度有効」の回答の合計が80.0%という結果を得ている。

【弱み】

標準キャリアシートは、様式がパターン化されているために、シート上の表現形式を工夫することによって個人が独自のキャリアシートを作成することは難しい

- 求職者インタビューにおいて、インタビューを担当したコンサルタントに対する「標準キャリアシートは個人の特性が表現できているか」という設問に対しては、「十分表現できている」は0%、「一応表現ができている」が25.0%にとどまっている。
- 個々の求職活動のために必要とされる職務経歴書の作成が目的ではないことによる限界と言える。ただし、自由記述の表現を工夫することで、より個性をアピールすることは可能であり、検証作業結果を踏まえ、戦略的なキャリアシートを作成するためのガイダンス機能を付加している。

達成事項は、自由記述による求職者の主観での「強み」の整理にとどまるため、本当の意味で「強み」となるものが表現できているとは限らない

- 求職者アンケートで作成された標準キャリアシートについて、インタビュー方式の検証作業に携わったコンサルタントの評価を求めたところ、「インタビュー方式により作成された標準キャリアシートと比べると、達成事項の表現に差が見受けられる。インタビュー方式では、システムを利用する前に簡単なコンサルティングを行ったため、客観的にみて『売り物』となるものが整理されている。しかし、アンケート方式では、すべて求職者のセルフ作業であったため、求職者が

主観的にみた「売り物」の整理にとどまっている。したがって、中には客観的にみて「売り物」になるか疑わしいものを含んでいる」というコメントが挙げられている。

- 個人のセルフ作業による作成の限界と言える。ただし、先に挙げられているように、キャリアの棚卸・整理はできており、また個人の特性（強み）の把握には有効であることから、キャリア・コンサルティングと結び付けて活用することにより、『売り物』となる「強み」の取捨選択を行うことで、より実践的な職務経歴書の作成を支援することが期待できる。

技術系職種の職務経験者や業種・業界に特有の専門的な職種の職務経験が多い求職者は、「共通言語」を活用できるキャリアが少ないため、達成事項の自由記述が中心となり、標準キャリアシートの強みを活かしきれない

- 求職者インタビューにおいて、共通言語には用意されていない専門的職種経験が多かったモニターのコメントとして「共通言語そのものは有効だが、私の場合システムとして使用する機会がなかった」が挙げられている。
- 求職者アンケートにおいても、主に技術系職種の職務経験者などから「職種の範囲を広げて欲しい」や「技術系用語がない」などが自由記述で挙げられている。
- 今回の研究の対象範囲を事務系ホワイトカラー10職種にしたための課題と言える。今後、「共通言語」の対象職種を拡大することが期待される。

③入出力システム(ソフトウェア)の評価

【強み】

PC初心者でも、比較的簡単に使えるシステムである

- 求職者アンケートにおける「システムの操作の全般的な使いやすさ」という設問に対しては、「使いやすい」と「一応は使える」の回答の合計が82.6%となっており、操作性については、問題なく使えるレベルにあることが確認されている。PCを「ほとんど使ったことがない」とする人たちでも「使いやすい」と「一応は使える」の回答の合計は83.3%である。
- 求職者インタビューにおけるモニターのコメントをみると「PC素人は、手順どおりに入力すればいいので助かった」、「特段難しいことはなかったと思う。パソ

コンは初心者に近かったが」が挙げられている。

類似システムには見られない機能として、入力したデータから標準キャリアシートを作成、出力できる

- 類似システム調査で対象とした5つのシステムのうち、4つのシステムはWEB上で個人情報を登録することを主眼にしており、登録したデータを出力する機能は見受けられない。残る1システムは、入力データを出力できるものの、スキルの把握・整理を行うための前処理として職務経験を整理するものであり、職務経験を体系的に整理した職務経歴書を作成できるようにはなっていない。

【弱み】

中高年の長いキャリアをすべて棚卸しするためには、入力に相応の時間がかかる

- 求職者インタビューにおける平均作業時間は7.2時間であった。
- 求職者アンケートにおける平均作業時間は6.7時間であった。
- 検証作業におけるモニターが、キャリア交流プラザの就職セミナー受講修了者であったことを踏まえれば、キャリアの棚卸しや職務経歴書について何も知識がない場合は、もっと時間がかかることも予想される。また、作業時間を短縮するためには、予めいくつかのステージにキャリアを区分しておくなどの事前準備も有効と考えられる。なお、検証作業結果を踏まえ、入力をはじめる前にガイダンスを設け、キャリアの棚卸しの必要性や職務経歴書の作成方法などについての説明を加えることとした。

キャリアの棚卸しの必要性や職務経歴書についての基本的な知識がない場合、あるいは出力される標準キャリアシートのイメージがない状態でキャリアの棚卸しを行うと、誤った入力や不十分な内容を入力してしまい、十分な棚卸しができないことがある

- 求職者インタビューにおける、モニターのコメントとして「入力した内容がどのような形で表現されるのかわかりづらかった」が挙げられている。
- 求職者インタビューにおける、インタビューを担当したコンサルタントのコメントとして「部分（目の前の入力画面）の範囲のみに目が行きアウトプットを見失っていた」、「指導以前の段階。職歴分野の発想法がわかっていないか、出来てい

ない状態」、「最初に利用手順、入力全体像とアウトプットの関係を示すガイド
ンスが必要」が挙げられている。

- 検証作業結果を踏まえ、入力をはじめる前のガイダンスにおいて、キャリアの棚
卸しの必要性や職務経歴書の作成方法に加え、入力項目と標準キャリアシートの
関係などの説明も加えた。

**作成された標準キャリアシートに対して本人が納得し、内容が向上したと
思っているも職務経歴書としてコンサルタントが見れば不十分であるという
ケースがある**

- 求職者インタビューにおいて、モニターに対する「職務表現の内容は充実・豊か
になったか」という設問に対し、「豊かになったと思う」が20.0%、「やや豊
かなったと思う」が55.0%。このうち「やや豊かになったと思う」人につ
いて、コンサルタントに対する「自作職務経歴書と比べて内容は向上しているか」
という設問の回答をみると、「あまり向上していない」が45.6%、「向上して
いない」が27.3%となっている。

- ただし、このケースにおいても、コンサルタントに対する「個人の特性（強み）
の発見に対する有効性」や「進路や方向性の指導資料としての有効性」などコン
サルティングへの活用について尋ねた設問の回答をみると、半数については「有
効」もしくは「ある程度有効」となっている。キャリア・コンサルティングと結
び付けた、より効果的な活用が期待される。

(5) 今後の課題

ここでは、今回開発したキャリア棚卸支援システムについて、前述の評価を踏まえ、今
後の課題を整理する。

「共通言語」の拡充とメンテナンス

- 開発された共通言語の対象職種は、事務系ホワイトカラー10職種に限定されて
いる。幅広い活用をはかるとすれば、共通言語の対象職種を拡大することが必要
となる。
- 時代の変化に併せて、共通言語のメンテナンスを行うことも重要である。社会的
共有資産として、「共通性」を確保するしくみをつくりながら、活用方法に即し

た効果的なメンテナンス体制を構築することが望まれる。

マッチング支援への活用など、労働市場の需給調整にむけたキャリア棚卸支援システムの展開

- 今回の研究で開発されたキャリア棚卸支援システムは、労働者個人が自ら行う職務の棚卸しを支援すること、棚卸しされた職務経験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にとどまっている。
- 今後の展開としては、共通言語を用いて求職者のデータを蓄積し、それを集計・加工した情報として提供できることを可能とするようなシステムへの改訂を行うことなどが考えられる。

キャリア・コンサルティング等と合せてキャリア棚卸支援システムを活用するなど、効果的な活用方法の展開

- 今回開発したシステムでは、「経験した職務」をベースにした職務経歴書の作成の支援を意図しており、労働者個人が自ら行う職務の棚卸しを支援すること、棚卸しされた職務経験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つを実現している。
- 効果的な求職支援等にむけては、キャリア・コンサルティングやカウンセリング、セミナーなどと連携したキャリア棚卸支援システムの活用や企業内におけるキャリア開発での活用など、様々な形の活用方法が展開される必要がある。また、実際の再就職の場面においては、コンピテンシー（行動特性）や仕事・職場への適応性などが重視されるので、それらを何らかの形でシステムもしくはシステムの活用の中に加えて、より効果的な支援や指導を実現することが求められる。