

第2部 研究の詳細

第1章 標準キャリアシート

1. 標準キャリアシートの基本的考え方

(1) 職務経歴書の課題

求人・求職活動においては、通常、履歴書と職務経歴書の2種類の書類が用いられている。

履歴書とは、求職者の現住所や連絡先、学歴職歴、所有している資格や特技等を記載するものである。J I S規格もあり、求人・求職活動における公式書類として利用されている。いま職務経歴に注目すると履歴書では学歴職歴の項があるが、その記載内容とは主に、学歴については入学や卒業の年月日、学校名（大学等の場合、学部学科等専攻分野まで）等であり、職歴については入社や退社、または部門異動や昇進の年月日、企業名、部門名、役職名等である。

中高年に限らず求人側が職務経験者を採用する場合、求職者の職歴は重要な点である。しかしながら、履歴書では、部門名・役職名等について勤務先が用いていた名称をそのまま記載することにとどまるため、実際にどのような業務を行っていたのか、求人側が明確に理解することはできない。また、履歴書には、具体的にどのような職務・業務を経験し、どのような成果を挙げたかについては記載されないため、求人側が求職者の職務遂行能力を推察することは難しい。これらの課題を補うために利用されているのが、職務経歴書である。

職務経歴書は履歴書とは異なり、特に定められた形式はない。求職者が自由に用意できる。したがって、求職者にとっては、自分自身を求人側企業に“売り込む”ための重要なツールと位置づけられている。

定められた形式はないものの、一般には、「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で順次記載していくものである。「キャリア式」とは、求職者の職務経歴を転職や職務の種類毎に整理し、記載していくものである。

特に、「キャリア式」は、職務経験の長い中高年求職者でも、求人側企業にアピールしたい職務経験を明確にすることができるという利点がある。しかし一方では、求職者が全職務経歴を一度棚卸しした上で適切な区分や整理をする必要があり、職務経験の長い中高年

求職者にとっては、必ずしも容易には作成できないという欠点もある。実際に、求職者に対し個別のコンサルティングを行っている人材紹介会社の中には、職務経歴を棚卸しし、整理するまでに、求職者とコンサルタントが何度か話し合いを持ちながら、2週間程度かけている企業もある。

このような職務経歴書の課題としては、次の3点が指摘できる。

第一は、定められた様式がないため、求職者がどのように職務経歴を整理するのが適当か判断できない。

第二は、わが国においては職務についての明確な定義が存在しないため、言語表現や表記方法がすべて作成する求職者の判断に任されてしまい、必ずしも求職者本人の職務経験を客観的かつ適切に表現できるものとはならない。とりわけ事務系ホワイトカラーや管理職については職務や業務についての表現方法がほとんど確立されておらず、個人毎の職務経験を明確にアピールした職務経歴書を作成することを非常に困難にしている。例えば、企業で部長職にあった人が、職務経歴書に「部長を担当した」と記載しても、本人の職務遂行能力は全く推察できず何らアピールにはならない。

第三は、特に、「キャリア式」のような職務経歴書を作成する場合、求職者が事前に全職務経歴を棚卸ししなければならないが、それが必ずしも容易ではない。とりわけ職務経歴の長い中高年には難しい課題となっている。

もとより職務経歴書は、求職者が求人側企業に対し、自らを“売り込む”ためのものであり、個々の求職活動にあわせて、求職者が個性や強みを表現できるよう、自由に作成することが原則である。しかし、上記の課題解決にむけ、ある程度の枠組みや記載の方法、そして職務経歴の棚卸しの方法が推奨されることも必要である。

(2)標準キャリアシート開発のねらい

前述した職務経歴書の課題を踏まえ、本研究会では、新たに「標準キャリアシート」を開発し、提案している。標準キャリアシート開発のねらいは、次の3点である。

第一は、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となる基礎的な情報を体系的に表現できるフォーマット案の提起である。求職者は、標準キャリアシートを作成したうえで、個々の求職活動にあわせて、標準キャリアシート上の情報を編集・削除・加工することにより、職務経歴書が作成できることを目指した。

第二は、事務系ホワイトカラーにおいて、個人毎の職務や業務の経験を明示できるよう

にするための表現方法を確立することである。先にも触れたように、わが国においては、職務についての明確な定義が存在しない。特に、専門職系以外の事務系ホワイトカラーについては、「管理職」や「一般職」などの職位を表す名称や「経営企画」、「人事」、「総務」、「経理」、「営業」などの部門を表す名称程度しか求人側・求職側で共有されておらず、個人毎の職務経験の相違や特徴を職務経歴書において明示できるには十分とは言えない。標準キャリアシートの開発にあたっては、まず個人毎の職務や業務の経験を明示できるようにするためのツールとして職務表現の「共通言語（辞書）」を開発する必要がある。

第三は、「共通言語（辞書）」を活用したキャリアの棚卸方式の開発である。誰もが無理なくキャリアの棚卸しができることを目指した。特に、今回の研究においては、棚卸しの具体的なツールとして、コンピュータを活用することにより、個人毎のキャリアをデータベース化することを試みた。データベース化することにより、標準キャリアシートの作成にとどまらず、キャリア・コンサルティングへの基礎情報の提供など、求職活動の様々な場面への展開やキャリア開発などへの応用などが期待できると考えた。

(3) 標準キャリアシートの基本的考え方

標準キャリアシートのフォーマット案の開発にあたっては、次の3つの基本的考え方の基づいて行った。

第一は、編年式とキャリア式の2様式を開発することである。今回の開発のねらいである「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となる基礎的な情報を体系的に表現できるフォーマット」ということでは、キャリア全体を俯瞰することができる編年式が望ましい。しかし、職務経験の長い中高年求職者には、求人側企業にアピールしたい職務経験を明確にすることができるキャリア式が望ましいこと、かつキャリア式の整理が容易ではないことを踏まえれば、キャリア式を整理する視点や例を提示することも重要である。そのような考えから、標準キャリアシートにおいても、編年式とキャリア式の2様式を開発することとした。

第二は、「共通言語」を用いることにより、職務経験を簡潔かつ効果的に表現できるようにする、ということである。「共通言語」を用いていても、例えば、冗長になるなどキャリアを整理・表現するうえで、わかりづらいものであっては意味がない。

第三は、「共通言語」で表現された職務経験における具体的な仕事内容や取り組み、成果を明確に伝えることができるようにすることである。今回の研究においては、具体的な仕

事内容や仕事への関わり方、成果等を「達成事項」として自由記述できるようにし、それを「共通言語」で表現される職務経験とあわせて表示できるフォーマットの開発を試みた。

2. 標準キャリアシートの構成項目・様式

前述の基本的考え方にもとづき開発された標準キャリアシートは、「編年式」1様式、「キャリア式」2様式の計3様式である。ここでは、具体的なフォーマットについて説明する。あわせて、平成13年度の検証作業から得られた標準キャリアシートの評価の概要について記す。

(1) 標準キャリアシートの構成項目－基本項目

3様式とも大きく分けると「基本項目」と「職務経歴」の二部で構成されている。そのうち「基本項目」については、3様式とも共通のものとなっている。

図表2-1-1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おり、履歴書に相当する部分となっている。

第1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」の9つの項目が記載される。

第2パートは、「学歴・学習歴」について「学習期間」と「学習内容」が記載される。「学歴」は社会人以前におけるものであり、「学習歴」は社会人になってからのものである。「学歴」と「学習歴」は区別して記載されるが記載される形式は同じである。「学習期間」において開始年月と終了年月が記載され、「学習内容」において学校名や受講内容等が記載される。

第3パートは、「キャリア概要」である。「在職期間」と「経歴」が記載される。キャリアの古い方から順に時系列で、「在職期間」においては開始年月と終了年月が記載され、「経歴」においては会社名、事業部(事業所)名、部門名、課名、役職名が記載される。また、企業間で移動があった場合は、その理由(転職、出向、転籍など)も記載される。

第4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パートは「社外活動」、第6パートは「志望するキャリア」である。

(2) 標準キャリアシートの構成項目－編年式

「編年式」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。

図表2-1-2に「編年式」のサンプルを示す。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、「職種」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、具体的には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。

（3）標準キャリアシートの構成項目－キャリア式A

「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。

図表2-1-3に「キャリア式A」のサンプルを示す。

「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。

(4) 標準キャリアシートの構成項目－キャリア式B

「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。

図表2-1-4に「キャリア式B」のサンプルを示す。

「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。

(5) 標準キャリアシートの評価

開発した標準キャリアシートの評価は、平成13年度に実施した「求職者に対する検証作業」で行っている。なお、検証作業そのものの報告は、第2部第3章の「求職者の入出力システム利用による検証作業」で述べられているのでここでは触れない。

検証作業の中で、求職者が実際に作成し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、「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%であった。また、「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%、「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%であった。さらにコメントとして「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。

これらの結果をみると、標準キャリアシート開発のねらいであった“職務経歴全般が体系的に整理されたフォーマットの開発”や“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の確立”は達成できたと言える。

一方、「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ので、仕方がないことではあるが、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ろう。そこで、検証作業結果を踏まえ、入出力システムの中に、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する工夫を加えることとした。

また、標準キャリアシートのフォーマットの課題とは異なるが、「達成事項は、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」や「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」といったことが指摘された。前者については、標準キャリアシートの作成が個人のセルフ作業になることでの限界の指摘であり、標準キャリアシートから職務経歴書を作成する段階で、第三者（キャリア・コンサルタントなど）が入り助言することの有効性や必要性を示している。後者については、今後、広く活用していくためには、是非とも「共通言語」の拡充が必要であることを示している。

図表2-1-1 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-m a i l	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2-1-2 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>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。 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 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>								
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>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"> <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2-1-3 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2-1-4 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								

3. 共通言語(辞書)の構成と棚卸方式

(1) 事務系ホワイトカラーの範囲と職種分類

今回の研究で対象とするのは事務系ホワイトカラーである。しかし、事務系ホワイトカラーの明確な定義は存在しない。したがって、まずはその範囲をどのように特定するかが課題となる。

ただし、範囲の特定のしかたは、開発する「共通言語」の内容にも影響を与える。「管理職員」や「一般事務員」等、職位や地位を優先させた分類を用いる場合と「人事」、「経理」、「経営企画」等の企業の業務組織単位を優先させた分類を用いる場合とでは、職務や業務を整理するときに、その内容が必然的に異なるからである。例えば、ある企業の人事部長を考えた場合、前者を用いれば「管理職員」として捉えることとなり、職務としては「部門目標の設定」や「部下の指導・育成」等となる。これに対し、後者を用いれば「人事」という業務組織単位で捉えることとなり、職務としては「人事管理」、「制度企画」等となる。

今回の研究においては、事務系ホワイトカラーにも経験した仕事によって培われた専門性や特性があり、それを把握すべきであると考えた。そのためには、前述の後者、すなわち企業の業務組織単位を優先して検討するほうが適しており、管理職等については、業務への関わり方を把握する中で、管理職としての経験職務を把握できると考えた^{注)}。

対象とする事務系ホワイトカラーの具体的な範囲の枠および分類にあたっては、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た。これらに「労働省編職業分類」や民間が用いている分類も検討対象に加えた。その資料を図表2-1-5に示す。今回対象とした事務系ホワイトカラーの範囲は、表中のボード体部分である。

なお、事務系ホワイトカラーにおいても、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が存在する。今回の研究では、これらの専門的職種はすべて対象外とした。また、生産管理については、業種や企業によって事務系職種である場合と技術・技能系職種の場合の両方がある。今回の研究では、専門的職種と同様に検討

^{注)} 平成12年度の研究では、「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企業4社(花王、西武百貨店、富士ゼロックス、日本IBM)に対するヒアリングを実施した。それらの企業においても「仕事(職務や役割)」の分類は、組織単位を基準に行われていることが確認された。

図表2-1-5 事務系ホワイトカラーの範囲

労働省編職業分類		東京人材銀行	厚生労働省ビジネスキャリア制度	A社		B社	C社
(大分類)	(中分類)			(部署系統)	(職種)		
A 専門的・技術的職業 B 管理的職業 C 事務的職業 D 販売の職業 E サービスの職業 F 保安の職業 G 農林漁業の職業 H 運輸・通信の職業 I 生産工程・労務の職業	2 1 管理的公務員 <u>2 2 会社・団体の役員</u> <u>2 3 会社・団体の管理職員</u> 2 4 その他の管理的職業 <u>2 5 一般事務の職業</u> <u>2 6 会計事務の職業</u> 2 7 生産関連事務の職業 <u>2 8 営業・販売関連事務の職業</u> 2 9 外勤事務の職業 3 0 運輸・通信事務の職業 3 1 事務用機器操作の職業 <u>3 2 商品販売の職業</u> <u>3 3 販売類似の職業</u>	<u>経営管理者</u> <u>人事管理者</u> <u>総務管理者</u> <u>経理・財務管理者</u> <u>営業管理者</u> <u>貿易管理者</u> <u>その他管理者</u> (例) 商品・資材管理 物流管理者 購買管理者 工場管理者 社内情報システム開発管理者	<u>経営企画分野</u> <u>人事・労務・能力開発分野</u> <u>法務・総務分野</u> <u>経理・財務分野</u> <u>営業・マーケティング分野</u> <u>広報・広告分野</u> <u>国際業務分野</u> <u>物流管理分野</u> <u>情報・事務管理分野</u> 生産管理分野	経営企画系 人事総務系 法務系 財務・会計・経理系 広告・宣伝系 企画・マーケティング系 国際業務系 営業系 社内システム系 プロデューサー・ディレクター系 専門系 (*業種別に職種設定) その他 (自営・その他専門職等)	<u>経営企画・事業統括</u> <u>総務</u> <u>人事</u> <u>法務</u> <u>財務・会計・経理</u> <u>広告</u> <u>宣伝</u> <u>企画・マーケティング</u> <u>貿易事務</u> <u>国際プロジェクト</u> <u>国際技術取引・移転</u> <u>営業</u> <u>営業マネジメント</u> <u>代理店管理・渉外</u> × × × ×	<u>経営企画・経営管理</u> <u>総務</u> <u>人事・労務</u> <u>法務・知的財産</u> <u>財務・経理・税務</u> <u>広報・宣伝</u> <u>営業・マーケティング</u> <u>貿易</u> <u>物流・ロジスティクス</u> <u>購買</u> 金融 * ホワイトカラー11分野。 (技術系除く)	<u>人事総務関連</u> <u>法務関連</u> <u>経理・財務・会計</u> <u>企画・マーケティング関連</u> <u>営業関連</u> <u>販売職・店舗販売系</u> <u>貿易関連</u> <u>物流・資材管理</u> <u>購買関連</u> 他、全22職種

(注) 事務系ホワイトカラーの範囲は下線で表示。対象範囲外は省略。

の対象外とした。

以上の結果を踏まえ、事務系ホワイトカラーの範囲を次の10職種とした。

- 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

(2) 職種、職務分野、代表的業務の構成

開発した共通言語の第一の特徴は、各職種毎に職務分野—代表的業務の2段階で構成されている点である。

職務分野とは、各職種の仕事内容を目的または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」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つの職務分野で構成されている。

ただし、職務分野だけでは、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。その理由としては、①細分化したとは言え未だ抽象的であり具体的な仕事の内容を想起できない、②同じ用語を用いても産業や企業毎に実際の仕事内容は微妙に異なることが多い、ということが挙げられる。

職務分野の内容を特定するための“辞書”となるのが代表的業務である。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である。利用者は、職務分野の下に記載された代表的業務をみることにより職務分野が示す内容を特定できる。

具体例を示すと、職種「経営企画」における職務分野「総合企画」は、企画的業務として「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」、「年次経営計画の策定」、実務的業務として「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）」、「他社に対するM&Aや事業買収等に関する実務（国内）」、「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）」、「経営会議や取締役会の準備・運営」の計10項目の代表的業務で構成されている。

なお、代表的業務の作成にあたっては、単位業務の取り方を細分化し過ぎて、逆に利用しにくいものになることがないように注意した。例えば、職種「人事・労務」の職務分野に「採用」があり、その代表的業務の1つに「新卒者採用の実務」とある。これをさらに細分化すれば、「新卒者の募集広告の作成」や「採用試験問題の作成」、「面接会場の手配・準備」など課業レベルまで細分化することも可能である。しかし、このような細分化を行っても、必ずしも求人者等が求職者の職務遂行能力をよりの確に推察できるとは限らない。むしろ、細分化により判断が難しくなることも考えられる^{注)}。また、入力する利用者にとっても、過剰な細分化は項目量が多くなり過ぎるということに繋がり、入力項目の増加・煩雑化となり、必ずしも望ましいこととは言えない。

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。先程の例で言えば、代表的業務のうち、「経営ビジョン・経営理念の策定・改定」や「経営戦略の策定」など4項目が企画的な業務、「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）」や「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」など6項目が実務的な業務となる。

(3) 職務分野と代表的業務の数

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

^{注)} 先にあげた平成12年度に行った企業ヒアリングにおいても、すべての企業が同じ意見であり、今回開発した「共通言語（辞書）」をさらに細分化することにはあまり意味がないとの指摘を受けている。

ンプルでわかりやすい体系が実現されている。

しかし、実際の企業では、職種の間で職務分野や業務が重複する場合がある。例えば、職種「営業企画・営業統括」で職務分野「商品企画」がある企業もあれば、職種「営業・販売」において職務分野「商品企画」を行っている企業もある。このような場合の対策としては、「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。前述の例で言えば、職務分野「商品企画」は、職種「営業企画・営業統括」に分類されているが、職種「営業・販売」を選択した利用者が、職種「営業企画・営業統括」の中の職務分野「商品企画」を選ぶことが可能となっている。

職種「国際業務」の5つの職務分野（「国際経営」、「国際法務」、「国際人事」、「国際営業」、「国際物流」）については、他の職種の国際関連の職務分野と重複している。国際業務を独立した部門としているかどうかは、産業や企業により異なることから、利用者の利便性を考え、あえて重複を避けずどちらからでも選択可能とした。

この重複分を除き、今回開発した共通言語における職務分野と代表的業務の数は、10職種の合計で72職務分野、464代表的業務である。

(4) 管理職をはじめとする業務上の役割の把握

管理職の能力や職務・業務経験の把握は、これまでも大きな課題となっている。今回の共通言語の開発においても、もっとも難しい点であり、議論された点であった。先にも触れたように、今回開発した共通言語は、業務組織単位を基本に職種、職務分野、代表的業務で構成した。したがって、管理職という区分での職務分野等は示していない。

今回の研究では、まず“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”を議論した。その結果、①各々の業務に対し管理職として、どのような関わり方をしたか、②その結果どのような成果をあげたか、の2点を把握することが重要であると考えた。

そこから共通言語において管理職という区分を設けるかわりに、入出力システムを利用して業務経験の棚卸しをする際、①経験した代表的業務毎に業務への「関わり方」を尋ねること、②キャリア毎に「達成事項」を把握にすること、で対応することとした。

業務への「関わり方」については、チェックする代表的業務毎に「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」の3つの選択肢を設けて尋ねることとした。一口に管理職と言っても、部下の有無や人数、責任、役割等は企業毎で大きく異なる。すべての利用者に対応するには必ずしも十分ではないかも知れないが、このような尋ね方をすることで管理職を含めたホワイトカラー各層の業務上の役割や業務への関わり方を把握できると考えた。

(5) 共通言語を活用した棚卸方式

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—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。

(6) 達成事項について

「達成事項」を自由記述とした理由は2つある。第一の理由は、「達成事項」は求職者の職務上の実績や成果を求人側企業にアピールする最も重要な項目であり、単純な指標化はかえって求職者の個性やキャリアの表現を阻害する可能性がある、ということである。第二の理由は、「達成事項」を見ることにより、求職者の仕事に対する姿勢や行動・思考特性が推察できる、ということである。

現在、仕事に対する姿勢や行動・思考特性を特定の指標を用いて企業横断的に把握する方法は確立されていない。今回の研究においても、職務・業務経験の把握とともに、これらの指標の把握の重要性が度々議論された。ただし、今回の研究テーマの範囲外でもあり、これらの指標化は行わなかった。

「達成事項」の中には、成果そのものだけではなく、成果をあげるために行った個人の工夫、努力といったものが表現される。これらを見ることにより、定量的ではないが、仕事に対する姿勢や行動・思考特性が推察可能と考えた。

「達成事項」を自由記述とした場合、その入力には決して容易ではない。求職者にとっては、長いキャリアの中から成果として取り上げるべき具体的な内容を見つけ出すこと、さらにそれを的確に記述・表現することは難しいと言われている。特に、数値で成果を示すことができない間接業務の比重が高い事務系職種や管理職については一層難しい。

そのための支援機能として、第一に共通言語（辞書）による代表的業務の内容確認が重要であると考えた。「達成事項」の入力前に共通言語を用いて業務経験をチェックすることにより、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が与えられる。

さらに、第二に「達成事項」を文章で表現ができない求職者に対する支援機能として、企業の目標管理制度（MBO）に準じた形でのキーワード入力の機能を付加した。当時のテーマ、目的、方法（工夫・努力）、成果という形でキーワードを入力するのであれば、文章を記述するよりも比較的容易である。とりわけ最近では企業において目標管理制度（MBO）はかなり普及しており、求職者にとっても馴染みやすい形式であると考えられる。

(7) 共通言語および棚卸方式の評価

共通言語の評価は、平成13年度に実施した「求職者に対する検証作業」および「企業アンケート調査」、「類似システムに関する調査」で、また棚卸方式の評価は「求職者に対

する検証作業」で行っている。なお、検証作業そのものの報告は、第2部第3章で述べられているのでここでは触れない。

検証作業の中で、求職者に対し、共通言語が経験職務を表現するのに有効か尋ねた設問の回答をみると、「有効」と「やや有効」の回答の合計が約85%であった。また、企業アンケートで実施した「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。これらのことから、「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ものであると言える。

また類似システムに関する調査からは、民間の人材ビジネス会社がWEB上で運用しているシステムでは、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であるため、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こと、仕事内容を単位業務レベルまで細分化し、かつ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システムはないこと、などが確認されている。これらの結果から、「共通言語」は事務系ホワイトカラー職種の職務経験を表現する点で、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ことが確認された。

棚卸方式については、検証作業の中で、モニターへの「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」の回答の合計が約95%となっている。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」などが挙げられている。これらの結果から「棚卸方式」は、求職者が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ものであると評価できる。

一方、「共通言語」に対しては、モニターから「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、分類や表現に多少の違和感を感じるという指摘が挙げられている。同様に、企業アンケートにおいても代表的業務のうち92代表的業務に対し、119の修正意見が挙げられており、その中には、“商品”を“研修プログラム”にするなど、業種特有の表現を求めるものが多く挙げられていた。

これらの指摘については、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、違和感を緩和する工夫を加えた。その結果が72職務分野464代表的業務で構成される「共通言語」となっている。

図表2-1-6に「共通言語一覧」を示す。

図表2-1-6 共通言語(辞書)一覧表

①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) 他社に対するM&Aや事業買収等に関する実務(国内) 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) 経営会議や取締役会の準備・運営
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 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 その他風土改革・組織活性化の推進実務
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
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 新規事業のフィージビリティ・スタディの企画
	実務的業務	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 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
資本政策	企画的業務	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 株主総会の準備・運営 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 連結会計の実務
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

②総務(含む、秘書・広報)

職務分野	代表的業務	
企業運営	企画的業務	社内組織の改革・活性化計画の策定
		社内規程の制定・改廃
		定款・取締役会則の作成・改定
	実務的業務	株主総会の準備・運営
		取締役会・社内会議の運営
		稟議・社内規程の運用・管理
会社の記念行事・社内行事の運営		
リスクマネジメント	企画的業務	危機時・緊急時の対応策・予防体制の策定
		機密保持施策の策定
	実務的業務	警備・保安・防災の実務
		対外トラブル対応
		慶弔・冠婚葬祭対応 社葬の準備・運営
社内情報システム	企画的業務	事務合理化・OA化推進計画の策定
		社内情報システムの企画・設計
	実務的業務	社内情報システムの運用・管理
建物・用度品管理	企画的業務	工場・社屋・オフィスの購入・売却・賃貸、修繕・改善計画の策定
	実務的業務	工場・社屋・オフィスの保守・管理
		備品・用度品の管理
秘書業務	企画的業務	経営に関する役員補佐(取締役会への提起案件の素案や対外的メッセージの素案作成等)
	実務的業務	役員・社外・社内活動スケジュールの管理・調整
社内広報	企画的業務	社内広報の体制づくり、方針・企画の策定
	実務的業務	社内広報誌の編集
		情報ネットワークを利用した社内広報の実務
渉外活動	企画的業務	政府・官公庁へのロビイング方針の策定
	実務的業務	官公庁との折衝
		経済団体や他社との折衝
		消費者団体や市民組織、NPOとの折衝
社外広報	企画的業務	社外広報の方針・企画の策定
	実務的業務	マスコミ対策の実務
		記者発表会の準備・運営
		パンフレットや会社案内等を含む社外広報誌の作成
		広告代理店との折衝

※経営計画、株式・社債等に関する業務については①経営企画、人事・労務・福利厚生業務については業務リスト④人事・労務、契約管理・訴訟対応など法務関連業務については③法務、に記載されている

③法務

職務分野	代表的業務	
知的財産	企画敵業務	知的財産権の係争対応策の立案
		発明者報奨制度の策定・改定
	実務的業務	著作権の取得・保全
		特許・意匠・実用新案等の取得・保全
		商標の取得・保全
	知的財産権に係わる係争における折衝	
技術取引	実務的業務	技術取引契約の折衝・締結
		共同研究・共同開発契約の折衝・締結
		技術情報の機密管理
営業・生産関連法務	企画的業務	営業・生産に係わる遵法対策の立案
		営業・生産に係わる係争対応策の立案
	実務的業務	仕入・購入、販売、OEMなど取引に係る契約全般の実務
		営業・生産上の機密管理
		営業・生産に係わる係争における折衝
経営・総務関連法務	企画的業務	コンプライアンス方針の策定
		経営戦略・会社組織変革方針の策定
		リーガルリスク管理の基本方針の策定
	実務的業務	会社設立・清算、分社・合併、買収・売却に係る法律実務
		株主総会・取締役会、株式・社債に係る法律実務
	不動産の売買契約・保全管理	
経理・財務関連法務	企画的業務	経理・会計方針の策定・改定
		財務戦略の策定
	実務的業務	資金借入契約の折衝・締結
		債務の整理、債権の回収
		税務対策、不服申立
人事・労務関連法務	企画的業務	労働紛争への対応方針の策定
		解雇・雇用調整策の立案
	実務的業務	労働法実務に係わる社内指導・助言
		人事制度の企画・改定への支援
		労働紛争における折衝
国際法務	企画的業務	海外企業との係争対策の方針策定
		海外における係争対策の方針策定
	実務的業務	海外企業との知的所有権・技術取引契約の折衝・締結
		海外企業との購買・販売契約の折衝・締結
		海外拠点の設置・管理
		国際取引の税務
		海外企業との国内係争の実務
海外企業との海外係争の実務		

④人事・労務

職務分野	代表的業務	
人事管理	企画的業務	人員計画・配置計画の策定
		人事情報システムの企画
	実務的業務	昇進・昇格／異動・出向・転籍等の対象者の選定 人事情報システムの運用・管理
賃金管理	企画的業務	賃金制度・賞与制度の構築・改定
		退職金制度の構築・改定
		非正規雇用者（パート・アルバイト等）の賃金制度の構築・改定 子会社・合併会社など関連会社の賃金制度の構築・改定
	実務的業務	給与計算等賃金の支給に関する実務 各種給付金の申請に関する実務
制度企画	企画的業務	昇進・昇格制度の構築・改定
		評価制度・目標管理制度の構築・改定
		出向・転籍制度の構築・改定
		フレックス制度など勤務時間に関する制度の構築・改定
		一時帰休など雇用調整に関する施策の構築・改定
		継続雇用など高齢者雇用に関する施策の構築・改定
		女性や障害者等の雇用に関する施策の構築・改定（セクシャル・ハラスメントへの対応を含む）
採用	企画的業務	採用計画・方針の策定
		新卒者採用方法の策定
		経験者（専門職・技術職・管理職）採用方法の策定
		非正規社員（パート・アルバイト等）採用方法の策定
	実務的業務	新卒者採用の実務 経験者（専門職・技術職・管理職）採用の実務 非正規社員（パート・アルバイト等）採用の実務
教育訓練	企画的業務	教育・研修体系の構築・改定
		教育・研修プログラムの企画
	実務的業務	教育・研修の準備・運営 教育・研修プログラムの講師
福利厚生	企画的業務	企業年金制度の構築・改定
		年金資金運用計画の策定
	実務的業務	福利厚生制度の構築・改定 社宅・体育文化施設・保養所の管理・運営 社会保険関連の手続きおよび対外折衝
安全衛生	企画的業務	安全衛生管理組織・計画の策定
	実務的業務	安全衛生委員会の運営
		労働災害防止訓練の実施・運営
労使関係	企画的業務	労使協議制度の構築・改定
		労働協約の締結・改定
		就業規則の制定・改定
		個別相談や苦情処理に関する施策の策定
	実務的業務	団体交渉の運営
		労使協議の運営
		労働基準監督署、労働委員会など公的機関との折衝 労働組合との労使紛争・係争に関する折衝 個人との紛争・係争に関する折衝
国際人事	企画的業務	海外派遣・駐在の要員計画の策定
		海外派遣・駐在の労働条件の策定
		現地採用計画の策定
		現地採用者の就業規則の策定
		危機管理マニュアルや体制の策定
	実務的業務	海外派遣・駐在者および家族に対する相談対応 現地の関係機関との折衝

⑤経理・財務

職務分野	代表的業務	
管理会計	企画的業務	中長期計画・年次予算の策定
		予算編成方針の策定
		予算管理・業績管理基準の設定・改定
	実務的業務	原価計算・原価管理の実務(管理会計)
		予算・実績の差異分析の実務
業績評価と改善措置提案の実務 新規プロジェクト・新規投資の採算計画・成果分析の実務		
財務会計	企画的業務	会計方針・経理基準の策定・改定
		決算方針の策定
		連結財務・連結決算方針の策定
	実務的業務	会計・経理規則の作成・改定
		原価計算・原価管理の実務(財務会計)
		伝票・帳簿作成と証憑管理の実務
		月次決算書の作成
		年次決算書の作成
		経営分析・財務分析の実務
		連結決算書の作成 海外連結決算の実務 英文財務諸表の作成
税務会計	企画的業務	税務会計方針の策定・改定
		税効果会計など新しい税務会計の導入企画
	実務的業務	課税所得の計算と税務申告書(法人税・地方税・消費税等)の作成
		税務当局との折衝
		税効果会計の実務 国際税務の実務
コンピュータ会計	企画的業務	会計情報システム(ERP等)の導入・更新計画の策定
		電子商取引、電子データ交換(EDI等)の導入企画
	実務的業務	会計情報システムの運用・管理 各種業務管理情報システムとの連携・連動管理
資産管理	企画的業務	資産評価基準の策定・改定
		債権管理基準・与信限度設定方針の策定・改定
		外貨建て取引の会計処理基準の策定・改定
		リスクヘッジ策の策定・改定
	実務的業務	在庫管理・棚卸資産評価の実務
		固定資産管理・減価償却の実務
		売掛債権管理・与信管理の実務 外貨建て取引と為替管理の実務 有価証券の管理・評価の実務 リース資産の管理・評価の実務
資金管理	企画的業務	資金計画・資金繰り方針の策定
		資金調達・運用計画の策定
	実務的業務	現金・小切手・手形の出納の実務
		キャッシュフロー分析・管理の実務(資金繰り表・資金収支表の作成)
		借入および返済計画の実行・管理
		増資、社債・CP発行の実務 金融商品売買の実務
監査	企画的業務	内部(業務)監査手順の策定
		会計監査手順の作成
	実務的業務	内部(業務)監査の実務
		会計監査の実務 監査法人との折衝

⑥営業企画・営業統括

職務分野	代表的業務	
市場調査	企画的業務	郵送・電話・インターネット等によるアンケート調査の企画・設計 街頭・訪問・グループ等によるインタビュー調査の企画・設計 アンテナ・ショップの企画・管理 消費者モニタリングの企画・設計 地域特性(店舗の立地条件、不動産開発の条件、地域居住者の特性等)に関するフィールド調査の企画・設計
	実務的業務	インタビューやフィールドワーク等の調査実務 競合他社の商品特性(機能、販売動向、市場評価等)の収集・分析 顧客データの収集・分析(年齢層別商品ニーズや商品別顧客プロフィール等)
商品・サービス企画	企画的業務	オリジナル商品・サービス、新商品・サービスの企画・開発 商品(素材、用地、タレントなどを含む)の仕入先の開発 商品・サービスの価格や生産数(もしくは仕入数、販売数)の策定 商品・サービスのブランド戦略の策定(含む、商品のネーミング) システム商品やプラン等の仕様の企画
	実務的業務	商品のデザイン パッケージ(包装)のデザイン 仕入先(含む、親会社)との折衝 在庫管理(含む、商品の棚卸し等)に関する実務
営業支援	企画的業務	特定顧客に対する提案等の企画支援 メディアを利用した広告・プロモーション・キャンペーン等の企画 展示会や街頭・店頭等でのイベントの企画 商品カタログの企画 販売促進用のグッズや懸賞等の企画
	実務的業務	プロモーションやキャンペーン等の推進業務 広告代理店との折衝
営業企画	企画的業務	営業計画・販売計画の策定 営業戦略・販売戦略の策定 営業組織の編成 販売チャネルや流通経路の策定 インターネット販売の策定 営業支援ツールの企画 業務提携・ライセンス取得等に係わる企画
	実務的業務	売上高や損害率等、販売・収益データの管理に関する実務 営業支援マニュアルの作成 販売チャネルや流通経路の構築に関する実務 業務提携・ライセンス取得等に係わる折衝
店舗管理	企画的業務	出店計画(含む、フランチャイズ)の策定 系列の販売店や販売チャネル等の統廃合計画の策定 店舗のコンセプトや販売商品、デザイン等の策定 インセンティブやバックマージン等の策定
	実務的業務	系列の販売店・代理店等の経営指導 フランチャイズ店のマネージメント 系列外の取引先に対する支援・助言 代理店・フランチャイズ店の登録審査 販売店・代理店・フランチャイズ店とのトラブル対応
営業教育	企画的業務	店舗管理者や営業マン向けの教育・研修体系の構築・改定 営業・販売に関する教育の企画・設計
	実務的業務	営業教育や販売・接客研修の実施・運営 営業教育のための指導員や販売・接客研修等の講師
金融サービス	企画的業務	商品に対するファイナンスの設定など営業・販売に付随する金融サービスの企画 リースバックなど営業・販売に付随するリース・サービスの企画 損害保険の設定など営業・販売に付随する保険サービスの企画
	実務的業務	ローン会社との折衝や利用商品・サービスの選択などローンに関する実務 リース会社との折衝や利用商品・サービスの選択などリースに関する実務 保険会社との折衝や利用商品・サービスの選択など保険に関する実務

⑦営業・販売

職務分野	代表的業務	
店頭販売・フロント対応	企画的業務	店舗設営の企画(含む、空間演出) 商品ディスプレイの企画 品揃えに関する企画
	実務的業務	店頭や窓口、フロントでの接客対応 店舗の管理(含む、修繕・改良等) 日々の仕入・販売商品管理の実務 POSデータなどの商品販売データの管理に関する実務 顧客の来店予約等の管理に関する実務 店頭販売員や窓口・フロント担当者(パートを含む)の指導
ルートセールス (法人対象)	企画的業務	訪問ルート計画の策定・改定
	実務的業務	訪問先企業での接客・販売 訪問先企業に対する企画提案 ルートセールス営業員(パートを含む)の指導
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
	実務的業務	法人に対する接客・販売 企業に対する企画提案 官公庁の入札に係わる実務 特約店・代理店の管理・指導 販売員・営業員(パートを含む)の指導
訪問販売・営業 (個人対象)	企画的業務	訪問先(地域・顧客等)の選定および訪問計画の策定 販売商品の選定
	実務的業務	個人顧客に対する接客・販売 得意顧客等に対する企画提案 訪問販売員・営業員(パートを含む)の指導 代理販売者のリクルーティング
ダイレクト・マーケティング	企画的業務	電話販売による販売計画の策定 DM(ダイレクト・メール)販売による販売計画の策定
	実務的業務	電話による接客・販売(電話を掛けて) 電話による接客・販売(電話を受けて) 電話販売員(パートを含む)の管理・指導 DM(ダイレクト・メール)のデザイン
インターネット販売	企画的業務	ウェブ(Web)サイトを活用したビジネス設計の企画 個人情報保護に関する方策の策定 料金徴収に関する方策の策定
	実務的業務	ウェブ(Web)サイトの運用・管理 ウェブ(Web)サイト・オペレーターの管理
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 顧客満足(CS)向上策の策定 接客マニュアルや電話対応マニュアル等の策定・改定 新規顧客の開発計画の策定 与信管理についての基準の設定・変更
	実務的業務	データベース等を利用した顧客管理システムの運用・管理 顧客からの問合せ・苦情対応 商品売買や業務取引の契約に関する実務 納入・納品後のアフターケア・サービスの実施 与信管理に関する実務
顧客資産管理	実務的業務	証券・不動産など顧客資産の審査に関する実務 証券・不動産などの顧客資産の保安全管理に関する実務
販売促進	企画的業務	販売戦略・営業戦略の策定 販促計画の策定 販売促進のためのイベントやキャンペーン等の企画 広告宣伝媒体・方法の企画 商品カタログや販売用支援ツール(マニュアル)等の企画
	実務的業務	広告の作成
トラブル対応	実務的業務	顧客との訴訟・係争に関する実務 地域住民との訴訟・係争に関する実務 仕入先等関係する企業との訴訟・係争に関する実務 公的機関(中央官庁、公正取引委員会、消費者センター、地方行政等)との折衝
国際営業	企画的業務	海外の仕入先の開発 海外の販売ルートの開発 海外企業との業務提携・ライセンス取得等に係わる企画
	実務的業務	海外の仕入先(含む、親会社)との契約に関する折衝・締結 海外の販売ルート(法人・個人)との契約に関する折衝・締結 輸出入に関する国内手続きに関する実務 輸出入に関する相手国の手続きに関する実務 商品の売買における外貨建て取引に関する実務

⑧購買・調達

職務分野	代表的業務	
資材(部品)調達	企画的業務	資材調達計画の策定
		資材の調達先の開発
		調達資材の市場価格動向に関する情報収集・分析(含む、将来予測)
	実務的業務	資材調達先(系列会社)との折衝(単価・数・納期・納品場所等)
		資材調達先(系列外のメーカー)との折衝(単価・数・納期・納品場所等)
		資材調達先(系列外の商社・卸)との折衝(単価・数・納期・納品場所等)
		調達先との契約に関する実務 先物取引による資材の調達
共同購買	企画的業務	他社との共同購買計画の策定
		企業グループによる共同購買計画の策定
		購買部門の関連企業計画の策定
	実務的業務	他社との共同購買システムの運用・管理
		企業グループによる共同購買システムの運用・管理
		購買関連企業の指導・管理
購買管理	企画的業務	他部門に対する使用資材・商品変更の提案
		購買(仕入)情報システムの企画
	実務的業務	生産部門との生産計画に係わる折衝
		物流管理部門との物流計画に係わる折衝
		営業・販売部門との営業販売計画に係わる折衝
		購買(仕入)情報システムの運用・管理
商品調達	企画的業務	全社または事業所単位の商品仕入計画の策定
		店舗・売場規模の商品仕入計画の策定
		仕入商品の開発
		商品の仕入先の開発
		仕入商品の市場価格動向に関する情報収集・分析(含む、将来予測)
	実務的業務	仕入先(メーカー)との折衝(単価・数・納期・納品場所等)
		仕入先(商社・卸)との折衝(単価・数・納期・納品場所等)
		仕入先(小売)との折衝(単価・数・納期・納品場所等)
		仕入先(農協・漁協)との折衝(単価・数・納期・納品場所等)
		仕入先(個別の農家等)との折衝(単価・数・納期・納品場所等)
		仕入先(NPOや生産者サークル)との折衝(単価・数・納期・納品場所等)
		仕入先との契約に関する実務
		先物取引による商品の調達
国際調達	企画的業務	海外の調達先・仕入先の開発
		海外からの物流ルートの開発
		海外企業との業務提携・ライセンス取得等に関わる企画
	実務的業務	海外の仕入先(含む、親会社)との契約に関する折衝・締結
		海外の物流ルート(法人・個人)との契約に関する折衝・締結
		海外の政府との折衝

⑨物流管理

職務分野	代表的業務	
輸送管理	企画的業務	拠点間の輸送ネットワークの構築
		拠点となる物流センターの企画・開発
		基幹輸送計画の策定
		共同輸送体制の構築
	実務的業務	自社の輸送手段(航空・船舶・鉄道・車両)の手配・管理
		自社以外の輸送手段(航空機)の手配
		自社以外の輸送手段(船舶)の手配
		自社以外の輸送手段(鉄道)の手配
配送管理	企画的業務	地域の配送ネットワークの構築
		地域拠点となる配送センターの企画・開発
		共同配送体制の構築
		配送ルートやダイヤグラムの作成
	実務的業務	自社以外の配送手段の手配
		配送に関する関係行政との折衝
		配送に関する共同他社との折衝
情報システム	企画的業務	物流情報システムの企画
	実務的業務	物流情報システムの運用・管理
商品管理	企画的業務	商品や資材の入荷・出荷計画の策定
		商品の保管方法に関する技術開発や新技術の導入
	実務的業務	在庫状況に応じた商品や資材の納入・供給調整に関する業務
		商品の保管に係わる管理業務
仕分・包装	企画的業務	商品の仕分に関する技術開発や新技術の導入
		包装に関する技術開発や新技術の導入
	実務的業務	商品の仕分に関する設備や人の管理
		包装に関する設備や人の管理
外注管理	企画的業務	業者評価システム・サプライチェーン・資材供給方式等の企画
		ジャスト・イン・タイム(JIT)等の導入企画
	実務的業務	物流・輸送・運輸会社との折衝
		個人の運送会社との折衝および管理
		倉庫設備会社との折衝および管理
		荷役等に係わる人材マネジメント会社・組織との折衝
関連企業管理	企画的業務	物流部門の関連企業政策の策定
		物流管理関連会社の管理
	実務的業務	運送関連会社の管理
		倉庫設備関連会社の管理
国際物流	企画的業務	海外の物流ルートの選定・開発、輸送計画の策定など国際輸送ネットワークの構築
		外国企業との共同輸送体制の構築
		外国における配送システムの構築や配送ルートの確立
	実務的業務	輸送手段(航空機)の手配および契約に関する実務
		輸送手段(船舶)の手配および契約に関する実務
		輸送手段(鉄道)の手配および契約に関する実務
		輸送手段(車両)の手配および契約に関する実務
		海外の倉庫・貯蔵所の手配および契約に関する実務
	関係各国の政府との折衝	
	関係各国の輸出入の手続き業務	

⑩国際業務

職務分野	代表的業務	
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		
国際法務	企画的業務	海外企業との係争対策の立案
		海外における係争対策の立案
	実務的業務	海外企業との知的所有権・技術取引契約の折衝・締結
		海外企業との購買・販売契約の折衝・締結
		海外拠点の設置・管理
		国際取引の税務
		海外企業との国内の係争における折衝
海外企業との海外の係争における折衝		
国際人事	企画的業務	海外派遣・駐在の要員計画の策定
		海外派遣・駐在の労働条件の策定
		現地採用計画の策定
		現地採用者の就業規則の策定
	実務的業務	危機管理マニュアルや体制の策定
		海外派遣・駐在者および家族に対する相談対応
国際渉外	実務的業務	外国政府へのロビイング方針の策定
		外国行政との折衝
		外国の経済団体や海外企業との折衝
国際広報	実務的業務	国際広報の方針・企画の策定
		海外におけるマスコミ対策の実務
		海外における記者発表会の準備・運営
		パンフレット等を含む海外向け広報誌の作成
国際営業 (含む、国際購買)	企画的業務	海外の仕入先の開発
		海外の販売ルートの開発
		海外企業との業務提携・ライセンス取得等に係わる企画
	実務的業務	海外の仕入先(含む、親会社)との契約に関する折衝・締結
		海外の販売ルート(法人・個人)との契約に関する折衝・締結
		輸出入に関する国内手続きに関する実務
		輸出入に関する相手国の手続きに関する実務
国際物流	企画的業務	海外の物流ルートの選定・開発、輸送計画の策定など国際輸送ネットワークの構築
		外国企業との共同輸送体制の構築
		外国における配送システムの構築や配送ルートの確立
	実務的業務	輸送手段(航空機)の手配および契約に関する実務
		輸送手段(船舶)の手配および契約に関する実務
		輸送手段(鉄道)の手配および契約に関する実務
		輸送手段(車両)の手配および契約に関する実務
		海外の倉庫・貯蔵所の手配および契約に関する実務
		関係各国の政府との折衝
		関係各国の輸出入の手続き業務
現地事業所経営	企画的業務	現地企業・事業所等の経営方針・経営戦略の策定
		現地企業・事業所の中長期計画の策定
		現地企業・事業所の単年度予算の策定
	実務的業務	生産・販売会社の経営
		販売会社の経営
		生産会社の経営
		現地法律に則る財務会計・報告・納税実務
		現地法律に則る採用・管理実務
		現地行政との折衝
		現地の経済団体や海外企業との折衝