

## 第4章 研究の成果、課題と今後の展開

### 1. 研究の成果と課題

#### (1) 研究の主要な成果—共通言語とキャリア棚卸支援システムの開発—

本研究の目的は、事務系中高年ホワイトカラーのキャリアシート作成を支援するシステムを作成することであり、そのために「共通言語」とキャリア棚卸支援システムを開発し、利用者の評価から一定の実用性が確認された。

共通言語は、事務系ホワイトカラー（10職種）の職務キャリアを汎用的に表現できる職務リストとして開発した「職務キャリアを表現するための言語」である。この共通言語は、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的をもった「職務キャリアを表現する言語」であることが確認された。

キャリア棚卸支援システムは三つの部分から構成されている。

第一に、ホワイトカラー自身が共通言語を活用して過去の職務経験をチェックすることによって、キャリアの棚卸しができる方式を開発した。同方式により、従来難しいとされてきた中高年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、第一のキャリア棚卸方式に基づいて整理されたキャリアの情報に基づき、標準的な職務経歴書を作成するシステムを開発した。本研究では、この標準的な職務経歴書を「標準キャリアシート」と呼称している。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、キャリアの棚卸と標準キャリアシートの作成を支援する入出力システムを開発した。同システムはユーザ・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。

#### (2) 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、中高年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。

## 2. 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

企業が行な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、その面できると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。そうすると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。

### 3. 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るだろう。

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。それに合わせて常に改善を重ねないと、共通言語はすぐにで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。

そうなる情報を収集蓄積する、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。

(今 野 浩 一 郎)