

## 資料 A 教訓カード集約（エンプロイアビリティ向上）A 案解説

教訓として下記3つをあげたい。（2ページ以降は参考添付）

### ■柔軟性を鍛える。

未知の分野、あらゆる環境変化へ備え、押し寄せてくる変化に適応していく力は、エンプロイアビリティを高める大きな強みとなる。現代のような変化の激しい時代においては、変化を速やかに受け入れて柔軟に対処できるかどうかは鍵となり、常に課題認識をもち先々の準備をすすめていく努力と、技術や情報の最先端に居続けるための自発的な行動が、自分の将来の進路をより柔軟に選択できることにもつながる。自らのキャリアの柔軟な企画者であり続け、年齢にかかわらず学ぶ機会をうまく得ながら、企業人として、地域社会人として、個人として、自分の歩みたい人生、ライフプランを柔軟に描いていくことが大事であろう。その時々状況に応じて、ライフプランを柔軟に修正し新たに組み替えていけることは、将来的に人生の納得度（幸福感）につながり、時代を生き抜く柔軟性を鍛えることが重要となるだろう。

### ■情報活用力を鍛える。

人的ネットワークを含む様々な情報を活用できるか否かは、エンプロイアビリティに大きく影響する。溢れるほどの情報がある社会であるが、意思をもって情報を収集し、分析し、活用することができる力を鍛えることは、大きな意味を持ってくる。こうした力を高めることは、新たな情報への接点のひろがりや将来の人的ネットワークにもつながっていく。情報活用力を鍛える過程において、人と人、人と組織をつなぐことに主体的に関わっていく姿勢があるかないかは、ネットワーク域（範囲）や強度、ネットワークの効果にも影響する。また、地域活動においても、ビジネス上においても情報活用力を鍛えることは有効といえる。

### ■シニアならではの能力をうまく活かす。

シニアに期待されることの1つには、蓄積されてきた経験を常に発揮していくことである。時代の大きな変化を経験してきた世代であるからこそ、活かせる知恵がある。一方で、グローバル化や技術の進展により、過去には経験したことのないほどの環境変化が生じる可能性もあり、雇用不安はますます増大していくであろう。こうした時代には、異世代双方の関わり方を密にすることで難関をのりこえていくことも必要となってくる。

年長者から若手へという世代承継は変わらず大切なものとなるが、年長者が異世代に積極的に関わっていく努力も必要である。職業寿命は50年に延伸し、職場においては10代から70代超にわたる世代間のコミュニケーションのずれ、経験値の差や個人のもつ情報量の差はますます広がっていく可能性がある。シニアには、高度な対人スキルが求められるであろう。高度な対人スキルは、これまで培ってきたその人が持つ技術力や専門知識を含めたすべての能力を支えることになる。若手との双方向の関係性を保持していくことでお

互いのライフプランに新たな視点を得られる可能性もある。

個人が上記のような心がけを実行したとしても、企業のシニアへの雇用制度整備はまだ十分ではない。企業は、人材交流や世代承継が常時、能動的に進むような組織の仕組みづくりに注力すべきである。

## 【参考】

教訓に属するカード 330 枚を特性からグルーピングした結果、以下 22 の内容が導きだせた。

### 1. 市場理解、相手理解をすることは、エンプロイアビリティを考える時に欠かすことのできない重要な要素である。(39 枚)

企業はその存続のために常に変化し続けなければならない。市場や企業の変化をキャッチしながらそのニーズに柔軟に対応できることは、エンプロイアビリティを高める。現在の職務においても、転職、再就職においても、市場（相手）の求めるニーズや期待値を理解し、準備して臨むことは大変重要である。

### 2. 経験再編成の連続がエンプロイアビリティを安定的に保つことへとつながる。(37 枚)

外的環境がめまぐるしく変化する現代のような状況下においては、キャリアの棚卸により自らの強みを理解し、必要に応じてスキルの補強や新知識の導入をはかるなど、常に自らの経験を再編成していく意識が重要である。再就職活動では、強みやスキルを相手がどのように理解したかで採否が分かれるため、自己理解を深め自身の売り方の工夫や戦略性をもって挑むことは、エンプロイアビリティの向上につながるであろう。

### 3. 人間関係の持ち方、人との関わり方は全世代共通のテーマであり対人スキルはエンプロイアビリティに大きく影響する。(29 枚)

人間関係、チームワークにみられるように人との関わり方は重要なスキルである。仕事においても、その巧拙によって課題対処にかかるフローや負荷、結果も大きく異なる。年齢を重ねるとともに高度な対人スキルが備わっていることが期待されている。高度な対人スキルを保持し活用できることは大きな強みである。また、伝達力を磨くこと、鍛えることはエンプロイアビリティを引き上げる要素となるだろう。

### 4. 自らのキャリアに対して柔軟な企画者であること。(22 枚)

ビジョンと向上心を持ちキャリア形成のための経験を積む努力を重ねること、キャリア展開を考え常に環境変化に対応していけるよう準備をしていくことは、エンプロイアビリティ向上につながる。転機が生じた時には、組織の都合ではなく自らの意思で転身するか否かを選択できるようにしておくこと、いつでも自分でタイミングを決

められる状態であることが重要である。

**5. 人間性はエンプロイアビリティに影響する大きな要素である。(21 枚)**

豊かな人間性、信頼性、人としての土台（根っこ）がしっかりしている、持ち味があるなど、相手が惹きつけられるような人間的な魅力があることは、エンプロイアビリティを支える素質と言える。同等のスキル保持者よりも優先して人選されるなどのケースから、人としての魅力は、他の能力を助け得る可能性がある。

**6. 中高年でも絶えず意識改革に努めることが必要である。(20 枚)**

受け身からの転換を果たし、時代の変化に対応し得る人材であり続けることは、エンプロイアビリティを考える時、重要となる要素である。意識改革はシニアにも必要であり、これは高年齢者雇用の現場が直面している課題でもある。

**7. 課題認識の高さ、解決に導く力、職務遂行力、目標達成力など、実践に即したビジネスパフォーマンスはエンプロイアビリティに直結する。(20 枚)**

加えて、日本企業においては個人での業績だけでなく、組織間の連携やチームマネジメント、産学官・地域連携などのコーディネート力にみられるように、人と組織をつなぐ役割への評価も高い。

**8. 未知の分野、あらゆる環境変化へ備え、適応していくことがエンプロイアビリティを高める。(20 枚)**

グローバル化や技術の進化、産業構造の変化など、急速に進む外的環境変化にどのように対応していくかが重要である。変化の激しい現代では常に課題認識をもち準備する努力、例えば技術の最先端に居続けるための自発的な行動が求められるであろう。変化への適応力は大きな強みである。

**9. 飛躍の機会は、成功や解決を信じて実現に導こうとする力に大きく影響する。(17 枚)**

想定を超えた難題に立ち向かわなければならない時、苦境を乗り越えた経験のある人は、試練を前向きに捉え、なんとか乗り越えようとする力を発揮する。成功体験だけでなく、失敗を克服する体験や逆境で立ち向かう経験の蓄積が自己信頼を高め、飛躍の機会はその後のキャリアに大きく影響する。

**10. シニアならではの積み重ねた経験を上手く活かしていくことが強みとなる。(17 枚)**

中高年ならではの多様な経験とデータベースの豊富さは強みであり、保有しているだけではなく上手く使って、様々な場面で環境変化に対応していけることが期待される。例えば再就職では、培ってきた経験を上手く活かしながら新しい職場、新しい人間関係の中で適応し、即戦力として動けるかが鍵となる。こうした応用力は、経験によって磨かれるものであり、それを高める意識と磨く機会を得ることが重要と

なる。

**1 1. 技術や能力を磨く。進化し続ける努力は、年代、職業に関係なく、エンプロイアビリティ向上につながる。(14 枚)**

環境変化の激しい時代においては、獲得した経験やスキルがあつという間に陳腐化し、専門的な資格すら役に立たなくなるケースも生じる。新たな経験を獲得する努力や知識を補強していく姿勢はキャリア形成に大きく影響し、エンプロイアビリティを高める。生涯を通じて学び、自身を磨いていくことは重要である。

**1 2. 情報活用力を磨き活用することがエンプロイアビリティを高める。(12 枚)**

転職・再就職活動、ビジネス上においても、情報収集力、情報活用力は大変重要なスキルである。人脈や情報を紡ぎ、人間関係を広げる力を磨くこともエンプロイアビリティに直結する。ホワイトカラー管理職の転身先が人脈で決まるケースも多い。

**1 3. 物事を見極める力、優先順位の組み換え、判断すべき事項の整理ができることは重要なスキルである。(10 枚)**

先を予測しながら自分なりの眼で物事を進める判断ができることは、危機管理、新たな価値創出、難易度の高い商談などの場面においても重要な能力である。

**1 4. 転機をチャンスととらえ挑戦する人はエンプロイアビリティが高い。(10 枚)**

縁をうまく活かす、未来視点をもち挑戦するなど、前向きな思考とオープンな態度で物事に積極的に挑む人は、チャンスをその手につかむ可能性が高い。

**1 5. 専門性、専門領域を磨く意識と戦略はエンプロイアビリティを高めることにつながる。(9 枚)**

幅広い専門性を身につける意欲、揺るがない専門性を持ちつづける努力など、専門性、専門領域をもつ人であっても現状に留まることなく、専門性に磨きをかけていく意識が重要である。

**1 6. エンプロイアビリティ向上を実現させるためには企業の取組みもまた重要な要素となる。(8 枚)**

エンプロイアビリティを考える時、個人にとって企業は重要な相手となる。エンプロイアビリティを伸ばすために個人ができることも多くあるが、キャリアを主体的に築こうとしても限界があり、在職者を含めた働く人のエンプロイアビリティ向上を目指していくには、企業の制度が果たす役割も大きい。シニアを組織で活かすためには企業の意識改革も必要である。

**17. 使命感をもち役割を担う、責任を果たすことは、完遂力への信頼、任せられる人材としての安心感、マネジメント力への評価等につながる。(6枚)**

エンプロイアビリティを考える時、担ってきた職務や役割が実績と評価され、信頼の裏付けとなるケースもある。(人事や人員管理の経験など)

**18. 自らの生き方の戦略(目標、計画)をもち、ライフプランに合った働き方を選択できるよう準備を重ねていくことは人生の満足度、納得度に影響する。(5枚)**

自らたてた生き方の目標や、理想とする働き方に向かって歩いていくことは尊い。生涯現役であり続けるために、環境変化や体力の変化などその時々状況に応じ、ライフプランを柔軟に修正していくことも重要である。

**19. 体力を十分蓄え良い健康状態にあることは、気力、精神力の発揮を助ける。(5枚)**

いとわないで取り組む姿勢がある、意欲が伝わる、覇気が感じられる人であることは、エンプロイアビリティにプラスの影響を与える。体力は、気力や意欲といったエネルギー発揮の支えとなる。

**20. 論理的思考は重要である。(3枚)**

**21. 潔さ、決断力は人の心を動かす。決断力の速さ、覚悟はチャンスにつながる。(3枚)**

チャンスを逃さないよう決断できることは、日常の仕事においても、人脈形成、転職活動においても重要であり、エンプロイアビリティに影響する。

シニアは、その存在をみて若手が育つなど異世代への影響を期待される。再雇用で働く場合は雇用形態や役職は定年退職前と異なるケースが多いが、積極的に異世代との交流をはかり、よい影響者として期待されていることを認識する必要がある。一方の企業も現場任せではなく世代承継が常時、能動的に進むような仕組みづくりを検討すべきであろう。

**22. 世代間交流を積極的に行い、世代承継をかなえていく力が期待されている。(3枚)**

シニアは、その存在をみて若手が育つなど異世代への影響を期待される。再雇用で働く場合は雇用形態や役職は定年退職前と異なるケースが多いが、積極的に異世代との交流をはかり、よい影響者として期待されていることを認識する必要がある。一方の企業も現場任せではなく世代承継が常時、能動的に進むような仕組みづくりを検討すべきであろう。

以上