

< レポート >



超高齢社会とエンプロイヤビリティ

西山コンサルタンツ代表 西山 勝裕

はじめに

最近、人生 100 年を見据えた生涯学習(文科省 2012)・生涯現役の就労(厚生労働省 2013)についての報告書が発表されている。本格的な長寿・超高齢社会を迎えた日本社会において、生涯現役就労を支える 1 つの要素として中高年のエンプロイヤビリティが重要になると考える。考察の 1 つの方法として筆者が 10 年前に書き上げた修士論文「日本の従業員(中高年ホワイトカラー層)のエンプロイヤビリティ形成について」(放送大学大学院文化科学研究科提出、2004 年)の再検討とその後の変化を比較検討してその有効性を検証し、転職にともなうエンプロイヤビリティの形成をキャリア形成の観点からさらに考察してみることにはしたい。

1. 日本の従業員(中高年ホワイトカラー層)のエンプロイヤビリティ形成について(2004 年)

(1) 執筆の目的

筆者は、最近 20 年間、中高年ホワイトカラーの当該企業外への出向・転籍の支援業務に携わってきたが、この中で多くの成功例や失敗例を見ることができた。出向・転籍の仲介の労を執る者として、その要因を考えてみたいと考え、10 年前に表記のタイトルでこの修士論文を執筆することにした。長年の経験から筆者は、仮説として、成功・失敗の複合的要因を当該本人のそれまでのキャリア形成責任であると考えていた。そのため、実証のプロセスとして次の手順で取り組むことにした。

- ①時代環境を考える、
- ②中途採用の実態調査報告書を参考にする、
- ③ホワイトカラーの能力形成に関する理論を参考にする、
- ④事例研究を進めてみる、

以上の方法論を採用した。筆者としては、④の事例研究に最大のエネルギーを費やした。実務家として最も参考になるからである。

(2) 仮説の立証

1) 『労働経済白書』から得られた知見 (2000年まで『労働白書』)

平成6年(1994)から平成15年(2003)にかけての『労働経済白書』の分析から得られた傾向性としては次のことがいえる。

- ① 社会経済の構造的変化が進展、失業が高まる時期にあった。
- ② 企業は生き残りをかけて、製品の高付加価値化や新規分野への進出、コストダウンを目指した省力・省資源等を図ってきた。
- ③ こうした中で労働態様としては、専門的・技術的職業従事者を中心にホワイトカラー化が進んだ。
- ④ 企業は情報通信技術の進展に伴い、変化に対応するため、組織のフラット化を図ったり、また成果主義への取り組みに積極的だった。

結論は、これからの時代に従業員が職業上の時代の要請に対応していくには、自助努力によるエンプロイヤビリティを高める努力(能力開発)が最も重要なことになると思われる。その前提として、企業の従業員支援は不可欠であるとの考えに立っている。

2) 中途採用の実態調査報告書から得られた知見

信頼できる調査報告書として、昭和63年(1988)年～平成14年(2002)の間に発表された18点を入手し検討した。これらの中から、主要報告書として活用し詳細な検討を行ったのは、次の3調査である。

『雇用管理調査』厚生労働省、1992年～2001年。

『労働省委託調査』(株)ニッセイ基礎研究所 1999年。

『労働者のエンプロイヤビリティに関する調査』東京産業労働局 2003年。

総括すると、中高年ホワイトカラーが、労働市場でエンプロイヤビリティを発揮するには、10年以上のキャリアに裏付けられた経験(ニッセイ基礎研究所)と仕事への挑戦意欲、良好な人間関係形成力(各報告書共通)が原資となる見解を得た。

3) ホワイトカラーに求められる能力——先行研究から得られた知見

多くの文献の中からも、重要と思われる次の4つの文献を選出し検討を行った。

小池和男(1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。

守島基博(2002)「ホワイトカラーの人材育成とマネジメント能力」『一橋ビジネスレビュー』50巻2号。

佐野洋子・川喜多喬編 (1993) 『ホワイトカラーのキャリア管理——上場 500 社調査による』中央経済社。

八代充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構。

代表的意見としては、小池和男 (1991) の指摘した「幅広い専門性の形成、即ち多様性への対応力向上、変化への対応力向上、これらの能力の重層的活用」を意識しながら、中高年ホワイトカラーが、時代の激しい動きに適応していくには、「個人的主導型のキャリア形成」を念頭に置いて職業生活を設計していく必要があるという意見を抽出することができた。

4) 出向・転職事例 (304 事例) 資料から得られた知見

「事例資料 ① 成功例 11」から得られた知見

要約すると、成功例には、次の4つの要素があることが指摘されている。

- a. 専門性・経験、
- b. ヒューマンスキル、
- c. 本人の心理的ありよう (意欲ともいえる)、
- d. 第三者の支え、または運。

「事例資料 ② 成功例 15」から得られた知見

7つのタイプからの共通した教訓は以下にまとめられる。同業種であれ、異業種であれ、過去の経験を最大の財産として活用を図る方法をまず考えるべきである。それは、労働市場における自らの価値 (能力ともいえる)、競争力を示す武器となるからである。

「事例資料 ④ 成功例 50、失敗例 50」から得られた知見

著者グループの主張の中核は、転職の成否を決める大きな要因は“転進マインド”であり、意識改革である。そして採用後の成否を決める大きな要因は“約 70 %は人物要因である”ということになる。

「事例資料 ⑦ 成功例 5」から得られた知見

いずれも潜在化していた自分の強み・能力 (通常の履歴書、職務経歴書には表れないスキル) を引き出し、具体化し、転進に成功している。忘れてならないのは、いずれのケースでも自分の能力 (スキル) を支える人柄が評価されていることである。

「事例資料 ⑧ 成功例 64、失敗例 16」から得られた知見

結局、ホワイトカラーに要求される最も重要な能力は、専門能力である。

(3) 仮説に対する結論

冒頭に掲げた仮説に対する結論は次のとおりである。これからの時代に職業人として、いつの時代にも適応して行くには、「個人主導型のキャリア形成」を意識して、「10年以上にわたる専門能力の構築」と、どこでも通用する「当該状況における適宜な立ち振る舞い（良好な人間関係）」ができる能力の形成が、エンプロイヤビリティの形成で重要事項である¹。

以上が 2004 年に脱稿した論文であるが、10 年を経過した 2015 年において本稿 1 ページ①～④を中心にその後の変化を可能な範囲でチェックを試みることにした。

2. 平成 6 年 (2004) 以降の転職関連諸情勢の検討

ここでは、2004 年から 2014 年までの、我が国における経済社会の変化を概観し、その変化の中で転職において重視された事項の変化を明らかにする。

(1) 最近 20 年の経済社会の変化 (不況・低成長の時代)

最近 20 年間に於いて経済社会の変化をきたすきっかけになった経済的イベントをもとに段階に分けてみると、次の 5 つになる。

- | | |
|----------------|-----------------------------|
| 1. プラザ合意後の円高不況 | ‘85/06-’ 86/11 (昭和 60-61 年) |
| 2. バブル崩壊後の不況 | ‘91/02-’ 93/10 (平成 3-5 年) |
| 3. アジア通貨危機 | ‘97/05-’ 99/01 (平成 9-11 年) |
| 4. IT バブル崩壊 | ‘00/11-’ 02/01 (平成 12-14 年) |
| 5. リーマンショック | ‘08/02-’ 09/03 (平成 20-21 年) |

この 5 つの段階を通じて日本は失われた 20 年の時代に突入し、低成長時代の継続を経験することになった。その内容を見ると、‘91 年のバブル崩壊以後失業率は上昇し、‘97 年 (平成 5 年) 以後 3% を下回る年はない。‘89 年 (平成元年) のソ連崩壊以降、グローバル化が進展し日本の各企業は新しい国際化の時代に適応するために金融ビッグバンを経験し (護送船団方式の崩壊)、新しい価値の創造と人員削減を含めたリストラ (改革) に巻き込まれていった背景がわかる。

¹ エンプロイヤビリティについては、平成 11 年 4 月 (1999 年) に当時の日本経営者団体連盟の報告書「エンプロイヤビリティの確立をめざして」の中で、7～8 頁に「エンプロイヤビリティ」の定義づけが行われている。上記報告書によるエンプロイヤビリティの定義とは「雇用される能力 (労働移動を可能にする能力に、当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力を加えたもの)」である (日経連、1999)。この定義は、森田 (2003 年、日本労務学会第 33 回全国大会研究報告論集、52 頁以降) に見られる先行研究の中で、一般的な使用頻度が高いと推定される。

(2) 具体的な社会変化とキーワード

この 20 年間に於ける社会の変化を、わかりやすい言葉で示すと、グローバルゼーション、ネット社会、技術革新、少子高齢化、価値観の多様化というような言葉で示すことができるであろう。その具体的な内容を示すと以下のようになる。

- ・ グローバリゼーション
国際競争の激化、海外生産移転の進展、海外市場の拡大、海外純資産世界一
- ・ ネット社会の進展
クラウド、ビッグデータ、スマートホン等
- ・ 技術革新の進展
1990 年代 モジュール化……モジュールの組み合わせ技術
2000 年代 技術的収斂……デジタル化の進展
2010 年代 技術・サービス融合……COM トラック等
- ・ 少子高齢化・人口減少
高齢者増大、65 才定年制度、諸負担増等
- ・ 価値観の多様化
労働市場での女性の進出、非正規雇用の増大、ワークライフバランス、外国人労働者の増大

こうした社会の変化は、根本的な社会構造の変化を招来するもので、雇用情勢へ影響を与えずにはおかないことである。すなわち上記の大きな経済・社会の変化に対応する企業・従業員の能力開発が、すべての分野で求められるようになり、現在でもこの要請は続いている。

(3) 『労働経済白書』(平成 17-26 年)において雇用政策での指摘

2005 年(平成 17 年)…… 成長率 1.3%、失業率 4.7%

人口減少、少子高齢化時代における企業人事戦略においては、多様な選択肢の提供、能力開発機会の提供、適切な能力評価の実現などが大切である。労働政策としては、より多くの人が様々な形で働くことができる雇用システムの創造が重要である。

2006 年(平成 18 年)…… 成長率 1.7%、失業率 4.4%

今後も持続的な経済発展を遂げるには、労働者が能力を十分に発揮することで高い労働生産性を実現し、就業率を高めていくことが重要である。それには、人の持つ多様な個性を社会経済の持続的な発展に向けた原動力として、積極的に活かしていくことが重要な課題となる。何度でも再挑戦ができる日本型雇用システムの創造が望まれる。

2007年(平成19年)…… 成長率 2.2% 失業率 4.1%

景気回復期間はいざなぎ景気を超えたが、企業の雇用拡大、賃金上昇などへの配分が進んでいない。更に非正規採用拡大、教育訓練費の削減など人材育成の方針に揺らぎがみられる。人口減少社会における就業参加、少子化対策の観点からも仕事と生活の調和を図ることが、経済活動の前提となる社会的基盤を形成することになる。

2008年(平成20年)…… 成長率 Δ 1.0% 失業率 3.9%

労働力配置から見た産業構造の高度化の動きは停滞。製造業の人員が削減され、サービス業、小売業などで正規以外の従業員が増加。生産性の低い分野に労働力が集中する傾向がみられる。労働生産性の向上と働きがいとともに実現することが課題。

2009年(平成21年)…… 成長率 Δ 5.5% 失業率 5.1%

2008年以降生産は急に落ち込み雇用調整が増加。不安定な就業状況にある。長期雇用システムの雇用安定機能と人材育成機能を活かすとともに将来の成長分野で質の高い雇用を創出し、高い生産力と内需の拡大を生み出していくことが重要。

2010年(平成22年)…… 成長率 4.7% 失業率 5.1%

90年代以降は人員削減で生産性を上げ非正規雇用でコスト抑制を図る傾向がある。産業・雇用の高度化のために、人的能力の向上と雇用の創出を相互に結び付け着実な経済成長を実現していくことが課題。

2011年(平成23年)…… 成長率 Δ 0.5% 失業率 4.6%

1990年代の半ばから2000年代の半ばにかけ、若年層の雇用状況は悪化し、非正規雇用比率は大きく上昇している。不安定就業の増加や人材育成機能の低下に対する反省と共に賃金格差の拡大や平均賃金の低下が国内需要の停滞を招いた要因の1つと考えられることも踏まえつつ、人的能力形成を裾野広く推し進めていくことが課題である。

2012年(平成24年)…… 成長率 1.8% 失業率 4.3%

経済社会の活性化のために「分厚い中間層」の形成が必要。人口減、高齢化が進むなかで高齢者、女性、障害者の活用で経済の活性化が望まれる。非正規社員比の増大は労働費用の弾力化の低下になる。人的資本の蓄積が望まれる。

2013年(平成25年)…… 成長率 1.6% 失業率 4.0%

サービス化経済の進展で就業構造もサービス業化が進む。失業なき労働移動が望まれ付加価値の高い雇用形態の創出が課題である。人材の育成を通じて、競争力の確保、経済の成長、所得拡大が望まれる。企業と労働者の双方が産業構造・就業構造変化に対応していく必要がある。

2014年(平成26年)…… 成長率 0% 失業率 3.6%

グローバル化、IT化、種々の技術革新、経営の不確実性など、企業の競争環境が変化す

る中で非正規社員を中心に雇用の拡大は続いている。持続的な職業キャリアを通じて、職業能力を高めることが、人々の職業生活を安定させ、経済基盤を安定化する。

以上、過去10年間にわたる『労働経済白書』を読んで雇用政策についての提言や指摘を紹介した。これらの指摘を通覧して雇用・転職に関し考えられることは次の内容である。

グローバル化、人口減少、少子高齢化時代の企業人事戦略は多様な選択肢、能力開発機会の提供などを図ることにある。サービス化経済に応じ就業構造もサービス化していく中で、より重要になるのは、人材の育成を通じての競争力の確保ということである。この人材育成こそが、企業と労働者の双方が産業構造や就業構造の変化に対応する鍵であり、経済の成長や所得の拡大をもたらすことになるということである。

(4) 雇用管理に関する調査資料にみる中途採用の重視事項推移

中途採用及び転職の際に重視される事項はなんであるかを知るべく、次の3つの調査報告書を参考にして、重視される事項の推移を見てみた。その結果を以下の表にまとめた。

数字は%

	平成14年（雇用管理調査）	平成13年（雇用管理調査）	平成25年（中高年ホワイトカラー中途採用実態調査）
管理職	専門的知識技能 68	職務経験 66	1位 人柄 2位 専門職種の知識や経験
	職務経験 65	専門的知識技能 44	
	熱意・意欲 60	熱意・意欲 30	
事務職	熱意・意欲 58	職務経験 50	3位 業界での知識や経験 4位 専門性以外の職務遂行能力
	職務経験 40	熱意・意欲 40	
	専門的知識技能 34	専門的知識技能 28	
技術研究職	専門的知識技能 68	専門的知識技能 70	
	職務経験 60	職務経験 57	
	熱意・意欲 60	熱意・意欲 40	

上記は、調査項目が異質の資料の比較であるため詳細なコメントは差し控えるが、平成13-14年（2001-02年）において、「専門的知識技能」が重視されたのは管理職と技術研究職、「熱意・意欲」が比較的重視される比重が高いのが事務職といえそうである。平成25年の中途採用・転職での調査では、1位が「人柄」、2位は「専門職種の知識や経験」という順番になっていて、転職をするためには人柄を磨く学習が、重要なことを示している。

(5) シンポジウム 「中高年ホワイトカラーの転職の実態と課題」での指摘

中高年の転職を扱ったシンポジウムが、経営行動科学学会の主催で、2013年10月26-27日に名古屋大学で開かれた。その時の記録が『経営行動科学』27巻2号(2014年)、137-157頁に掲載されている。同シンポジウムは、きわめて興味ある内容を掲載しているが、冒頭で、中高年の労働移動に関するオーバービューを行った中村天江の説明によると、企業が中高年を「積極的に採用したい」「いい人がいれば採用したい」という企業が66.1%もあったこと、また、中高年を採用する際、企業が決め手にしているのは「専門職種の知識や経験」「業界での知識や経験」「人柄」であったことを報告している。また、企業は中高年の採用時、このような専門性や人柄に注意を払っているわけであるが、採用後、企業が「もっと評価しておけばよかった」と考えているのが、「専門性以外の職務遂行能力」や「ポテンシャル・マネジメント経験」であるという。

以下、3つの研究報告がなされている。

その第1は、「転職以降と年収・キャリアの関係」についてで、リクルートワークスの中村天江の研究報告があった。ここでは、中高年の転職環境を整備するうえでは、中高年に至るまでのキャリアにおいて大きな環境変化を経験することの重要性が示唆されている。

その第2は、「中高年の定着・活躍要因の検討」についてで、HITO総合研究所の須東朋広の発表で、中高年以降、仕事において厳しい指摘から経験を振り返って自分の仕事を見直すことが出来ること、また即戦力としての期待に応じるためにも仕事の専門性を磨き自分ができる職務や組織における役割を理解し、実行することができなければならないといわれている。

その第3は、「中高年の転職成功に向けたマッチングの在り方」についてで、組織行動研究所の今城志保の研究で、ここでは中高年ホワイトカラーの転職を考える際に、職務遂行能力や新たな環境への適応力の高さ、職場の特徴が本人の志向にフィットする程度などが活躍予測のために重要であることが示されている。

上記3本の調査研究は、私たちが転職におけるエンプロイヤビリティを考えていくのに参考になることを多く含んでいる。

(6) 中高年ホワイトカラーの転職に関する転職コンサルタントの意見

以下は、転職コンサルタントに直接面談して転職のために必要とされるエンプロイヤビリティは何かについて答えてもらった。ここでは4人の意見を載せておく。

K コンサルタント (大手化学会社を経て 1997 から転職コンサルタントに従事。現在 J ハローワークで就業中。人材会社で 2 年連続 100 人/年の就職支援に成功。 64 才 2 月 20 日面談)

意見: 自分の経験としてはホワイトカラーが転職に際して第 1 に求められる能力はコミュニケーション能力だと考える。自分の強み、やりたいこと、できることを求人側に説明することが最重要だと思う。勿論、専門的知識技能は不可欠であるが、自らアウトプットできる能力が大切である。したがって次に要求される能力は、熱意・意欲(説得力)だと思っている。

M コンサルタント (大手繊維会社で 11 年間出向・転籍の支援を経験。現在までの 4 年間人材会社でチーフコンサルタントを担当。 65 才 2 月 12 日面談)

意見: 時代に合った自分のベース能力を高めておくことが肝要だと考える。特に最近 IT に関連した能力を蓄積して自分の専門能力を補強できることが望まれる。雇用環境が変化しており、経営者の意図をよく理解し、管理職への対応、女性の進出など適応力が大事だと思う。

S コンサルタント (大手商社を経て最近 20 年は再就職支援業務に単発的に関係している。 78 才 12 月 19 日面談)

意見: この 20 年を振り返ると転職市場で要求される能力が基本的に変わったとは言えない。しかし、社会が急速に変化しているので、これに合わせた自分を見出すことが大事だと思う。IT 進展への対応、職場の高齢化、部下なしの業務遂行、非正規社員の増大などは自分の専門性にプラスした環境変化への対応として受け入れていく必要がある。専門能力強化と環境への対応力が重要になっていると考える。

N コンサルタント (大手企業を経て 1994 年から出向・転職の支援を経験。人材会社の経営も経験。 78 才 1 月 12 日面談)

意見: 中高年の転職は 3 つの要素をうまく組み合わせて進める必要がある。1 つは専門的技術技能であり、1 つは熱意であり、1 つは準備である。人柄に係る要素は熱意と準備で採用側に安心感を与えることが出来る。準備には想定質問を含め就職する仕事に関する情報の収集が肝要である。厳しい競争に勝ち抜くためには、専門的技術技能 (自分の強み) をよく説明できるトータルの準備が何よりも大切である。

3. むすび——キャリア形成の留意点

本稿では、仕事上人事管理を担当してきたことから、中高年のエンプロイヤビリティに特に関心を持ち、転職等におけるエンプロイヤビリティについて 10 年前に修士論文で論じたことが、経済社会が変化していくなかで現在でも有効さを保つかどうかを検証し、エンプロイヤビリティの観点からキャリア形成に有効なところを指摘しておきたいと思う。

その第 1 は、我々が、キャリア形成を考えると、当該キャリア形成はその所有者の責

任であるが、主体的に素質と環境に制約されながら形成してきた責任の中身も考慮されるべきであり、当該キャリアの所有者ひとりに形成責任を負わせるべきではなく、社会も企業も環境を提供してきた責任を負うべきだと考える。この意味においてエンプロイヤビリティはキャリア形成責任であり、人格形成責任であるというべきだと考える。

その第2は、中高年ホワイトカラーのキャリア形成において、エンプロイヤビリティを高めるための重要項目は、本レポート2の(4)中途採用の重視項目推移、(5)シンポジウム「中高年ホワイトカラーの転職の実態と課題」、(6)転職コンサルタントの中高年ホワイトカラーの転職に関する意見、等を分析しても、私の修士論文の仮説を変えるべき内容は見当たらない。即ち、これからの時代に職業人として、いつの時代にも適応して行くには、「個人主導型のキャリア形成」を意識して、10年以上にわたる専門能力の構築(2001ニッセイ基礎研究所)と、どこにでも通用する「当該状況における適宜な立ち振る舞い(多数の調査報告書)」ができる能力の形成が、エンプロイヤビリティの形成で重要事項である、と考える。この主張は、修士論文で引用した小池和男の主張「幅広い専門性を身に着けること。それは変化への対応力、多様性への対応力、これらの重層的効力を活かす」主張(1991)に収斂できるだろう。新しい研究発表としては、ホワイトカラーにとって「大きな環境変化の経験」がキャリア形成上有意義であるとの主張(シンポジウム 本稿7ページ 下線部分)があるが、斬新な留意すべき内容である。

その第3は、本格的な長寿・超高齢社会も迎えた日本社会において、更なる定年延長は避けられないと推測する。生涯現役就労を支える1つの要素として中高年のエンプロイヤビリティを高めていくことは、社会的にも個人的にも、これからますます重要視されていくであろう。生涯学習、社会的貢献の場においても同様であると考え。それは自分の「強み」形成することだからである。健全な超高齢社会を支えていくことは、各人が健全な「強み」を持つことにあると考える。

参考文献

- 『中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査〈企業編〉 調査結果概要』
一般社団法人人材サービス産業協議会 (2013)。
シンポジウム「中高年ホワイトカラーの転職の実態と課題」『経営行動科学』27-2 (2014)、
137-157。
Fumio Kodama (2014) MOT in Transition : From Technology Fusion to Technology-service
Convergence, *Technovation*, vol.34, issue9, September.
小池和男編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』 東洋経済。
厚生労働省『雇用管理調査「採用管理」』(平成4、7、10、13年の調査)。
厚生労働省職業能力開発局 (2001) 『エンプロイヤビリティの判断基準に関する調査研究』
厚生労働省。
守島基博 (2002) 「ホワイトカラーの人材育成とマネジメント能力」『一橋ビジネスレビュー』50巻2号、34-45。

- 森田雅也 (2003) 『エンプロイヤビリティの可能性と人事・労務管理』日本労務学会第33回全国大会研究報告論集。
- 中馬宏之監修・キャプレン研究会編 (2003) 『中高年再就職事例研究 成功・失敗 100 事例の要因分析から学ぶ』東洋経済。
- 日経連教育特別委員会 (1999) 『エンプロイヤビリティの確立をめざして—「従業員自立・企業支援型」の人材育成を』日経連。
- 西山勝裕 (2004) 「日本の従業員 (中高年ホワイトカラー層) のエンプロイヤビリティ形成について」 (放送大学大学院文化科学研究科提出修士論文)。
- ニッセイ基礎研究所 (2000) 労働省委託調査『ホワイトカラーをめぐる採用戦略の多様化に関する調査研究報告書』。
- 労働省編『平成6年版労働白書』日本労働研究機構 (1994) から、厚生労働省編『平成26年版労働経済白書』日経印刷株式会社 (2014) まで。
- 労働省職業能力開発局能力開発課監修・(財)労働問題リサーチセンター編 (1997) 『ホワイトカラーの専門的 職業能力の診断・評価システムの研究——中高年ホワイトカラーの転職事例にもとづいて』大蔵省印刷局。
- 佐野陽子・川喜多喬編著 (1993) 『ホワイトカラーのキャリア管理——上場500社調査による』中央経済。
- 東京都産業労働局産業政策部 (2003) 『「労働者のエンプロイヤビリティに関する報告」 中途採用による経営革新リーダーの人材確保に関する調査』東京都産業労働局。
- 八代充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリアー異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構。

西山 勝裕 (にしやま・かつひろ)

1936年、旧満州国生まれ。東京大学法学部卒業、放送大学大学院文化科学研究科修了 (二つの学術修士取得：(2004) 日本の従業員のエンプロイヤビリティ形成について——ホワイトカラーの人材育成理論と中途採用の実態調査からの一考察、(2007) 企業における生涯学習の在り方とホワイトカラーのライフデザイン及び生涯学習に関する一考察)。職歴：35年間三井化学 (旧三井石油化学) 人事部門勤務、関係会社常務、事業部長、人材総合開発部長、関係会社サン人材センター社長、人材会社のチーフコンサルタント、上智大学・松山大学非常勤講師、中高年齢者雇用福祉協会 (JADA) 主任講師として企業・政府機関の教育講師に従事。資格：ビューティフルエイジング協会 人生設計アドバイザー；日本通信教育振興協会 生涯学習1級インストラクター；人材開発協会 キャリアカウンセラー。著書：共著 (1997) 『生涯学習モデルプラン』(社)ビューティフルエイジング協会・生涯学習委員会調査研究報告書、共著 (1997) 『中途採用者の人事・賃金制度』(財)雇用情報センター、単著 (2001) 『アウトプレースメントとセーフプレースメント』有朋書院、共著 (2002) 『能力開発最前線』中央職業能力開発協会。所属団体：ドラッカー学会会員、日本労務学会会員、NPO法人全日本大学開放推進機構会員、房総古代道研究会会長ほか。