

〈会員の広場〉

## エンプロイヤビリティ研究会活動の中間報告

エンプロイヤビリティ研究会

### 1. 本会発足の目的と活動経過

#### (1) 本会発足目的

最近、人生100年を見据えた生涯学習(文部科学省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ます。更に、「平成28年度版労働経済の分析(旧労働経済白書)」では「誰もが活躍できる社会の実現と労働生産性の向上に向けた課題」と題して厚生労働省から発表がありました。

本格的な長寿・超高齢社会を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ことも推測されます。生涯現役就労を支える1つの要素として、生涯学習を念頭に置きながら中高年のエンプロイヤビリティ向上が重要になると考えます。

こうした問題を抱える経済社会状況に貢献するため、全日本大学開放推進機構(以下、UEJと略す)の中に、就労支援の専門コンサルタントが集い、その貴重な経験を基礎としてレポートを発信し、関係機関への提言を目的としてエンプロイヤビリティの研究会を発足(2015年4月)させ、研究会を運営してきましたが、12月には報告書が脱稿する見込みとなりましたので中間報告(速報)をまとめました。

参考:エンプロイヤビリティの定義;本会では第1回の研究会で定義を次の通りに取り決めました。

『「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、「広義のエンプロイヤビリティ」すなわち「雇用されうる能力」という広い概念でとらえることとする』出所 日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告『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―』7ページ、平成11年4月。

#### (研究会メンバー)

委員長 西山勝裕(西山人事コンサルタンツ 代表)

副委員長 山内康義(株式会社日本スクールシステム機構 代表取締役)

委員 水野英和(株式会社三井業際ヒューマンアセット 再就職支援部長)

委員 杉本信一(株式会社コンコードエグゼクティブグループ顧問)

委員 川口哲廣(ハローワーク常総 就職支援ナビゲーター)

委員 斯波 薫(株式会社リクルートキャリアコンサルティング キャリアカウンセラー)

## (2) 活動経過 (2015.4~2016.9)

- ① 発起人会開催 2015 年 4 月 7 日
- ② 第 1 回～第 6 回研究会 2015 年 5 月～11 月事例研究及び資料調査 (検討日順)
- ・長編事例提出「それぞれの青嶺 (就活)」第 3 話 (西山勝裕)
  - ・短編事例提出 中高年の再就職 (川口哲廣)
  - ・短編事例提出 ミドル層の再就職 (川口哲廣)
  - ・長編事例提出 「それぞれの青嶺 (就活)」第 1 話 (西山勝裕)
  - ・「グローバル時代を生きる職業能力養成教育 (大学生の就活事例)」 (山内康義)
  - ・長編事例提出「それぞれの青嶺 (就活)」第 2 話 (西山勝裕)
  - ・短編事例提出 中高年の再就職 (水野英和)
  - ・短編事例提出 シニア・60 歳以降の再就職 (水野英和)
  - ・長編事例提出 「ある生涯現役 N 氏の事例」(西山勝裕)
  - ・研究資料をもとにした意見交換会
- 資料『シニアに向けてのキャリア開発についての一考察』JADA 研究員 森加緑  
資料「年の功」再発見、シニアの活性化法を模索 (WorksDEC2008-JAN2009)
- 他  
資料「ミドルのチカラ」(人材サービス産業協議会)  
資料 ミドルマッチフレームについて (厚労省)
- ・人材業界の最新動向報告 (ス波薫)
  - ・青山学院大学 経営学部兼大学院経営学研究科 山本寛教授を訪問  
今後の本研究会の展開、方向性について相談
- ③ 第 7 回～第 16 研究会 2015 年 12 月～2016 年 9 月
- ・6 回にわたる研究会における意見交換の内容をデータ化し、  
エンプロイヤビリティに関連する内容「当初 28 項目 633 アイテム」を抽出し  
KJ 法によるまとめ作業をすすめた。各意見内容からキーワードを抽出しグループ  
化：分類案として大／中／小項目を設定。
  - ・「キーワード」から導いた各項目に属するカードと、基データとの照合作業。見  
直しが必要な項目の確認。基本カード (527 枚) の確認／訂正。

### 事例研究カード大分類項目第 1 次集計

( ) 内数字はカード枚数(合計 527 枚)

|      |                     |
|------|---------------------|
| NO.1 | 経験、体験、実績 (90)       |
| 2    | 人間性、humanskill (59) |

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 3  | 専門性、スキル (50)               |
| 4  | 市場、企業、相手の理解 (46)           |
| 5  | 生き方、考え方、姿勢 (37)            |
| 6  | ビジネススキル (28)               |
| 7  | 外的環境変化への対応 (27)            |
| 8  | 自己理解 (22)                  |
| 9  | 準備 (19)                    |
| 10 | プレゼン力、伝達力 (19)             |
| 11 | 向上心、モチベーション、意欲 (18)        |
| 12 | コミュニケーション能力、対人スキル (12)     |
| 13 | 組織の役割、認識、責任 (12)           |
| 14 | 人間関係、信頼の構築 (11)            |
| 15 | 自立自発的行動 (10)               |
| 16 | 人脈 (10)                    |
| 17 | 行動力、実行力 (7)                |
| 18 | 情熱、熱意、信念 (7)               |
| 19 | Challenge, Risktake 勇気 (7) |
| 20 | 目標設定、修正、経験の再編 (7)          |
| 21 | 偶然の出会い、運、転機、新たな機会 (6)      |

|    |                     |
|----|---------------------|
| 22 | 気力、体力、精神力 (5)       |
| 23 | 飛躍のきっかけ、乗り越えた経験 (5) |
| 24 | 新しい環境への適応力 (5)      |
| 25 | グローバル化、国際化、語学力 (4)  |
| 26 | 先端技術への接触 (4)        |

注① 重複項目未整理の分類

- ・大分類 (26 テーマ) のまとめ方について議論。以下の 3 つを軸とする。
  - 1) H (Hard 面) : I T ・ A I、ビッグデータ、IoT による社会・技術の変化に関するもの
  - 2) S (Soft 面) : 市場変化 (人・モノ・金・情報の交流の進展) ・社会の変化に関するもの
  - 3) M (人間関係面) : 職務に関する人間関係、日常社会生活の人間関係に関するもの
- ・大分類を H ・ S ・ M に分類、重複するものは統合し新たなテーマを設定。  
H (Hard 面)、S (Soft 面)、M (人間関係) 区分と「HMS 分類表」の完成、「HMS 分類による基データ集約表」の B 版作成。
- ・キャリア開発理論の動きと研究会における考え方、活かし方について話し合い。  
まとめの土台として「ポータブルスキル」「ミドルマッチフレーム」(厚労省委託研究)、「中高年ホワイトカラー採用に関する実態調査」(人材サービス産業サービス協議会) 等のデータを用いることで、報告書の骨組みのしっかりとした裏付けあるものに仕上げていく。更に、海外での発表もけんとうした。
  - a) ハーバード大学の心理学者ロバート・ウォールディングの発表 (2015 年 TEDTalk)  
ハーバード成人発達研究は 史上最も長期に渡って 成人を追跡した研究で、75 年間 724 人の同年代男性(ハーバード大生とスラム街出身)を追跡し 休むことなく 仕事や家庭生活 健康などを記録し「人生を幸せにするものは何?」を研究した。
  - b) オックスフォード大学オズボーン准教授他の報告  
社会・技術変化により職種に変化が生じ、現在の米国の 46% の職種が消失する可能性があるとの報告。その後日英の職種についても検討が進み、それぞれ 49、47% の可能性を発表。
- ・AI、ロボット革命の影響など環境が急激に変化していく中、キャリア開発をこれまで以上にフレキシブルに考える必要性が明らかになった。本研究会の成果をま

とめていく際にも、ブランド・ハップンスタンス理論 (クランボルツ 1999 年)、キャリア構築理論 (サビカス 2005) 等を参考とし、理論を踏まえ理解していくこととした。

- ・超高齢社会のエンプロイヤビリティ 報告の指針案 (西山勝裕)  
本研究の成果として本年 12 月中を目標に論文を作成する。その構成と柱となる考え方について話し合い。役割分担、キャリア理論・参考文献の共有を検討。
- ・「年の功」の再検証、意見交換。
- ・「キャリア構築環境の変化」(水野英和)。
- ・人工知能の進化とエンプロイヤビリティの考え方について意見交換。
- ・参考文献についての共有化を図った。

【第 17～20 回研究会】10 月～12 月予定

## 2. 報告書の構成

現在、基本的な報告書の構成を以下のように計画していますが、これからの論議で変更・訂正があることが前提となります。

超高齢社会における中高年のエンプロイヤビリティについて報告書の指針

### 1. 超高齢社会の課題

政府の方策：「生涯現役社会」「誰もが活躍できる社会の実現」の紹介。  
平成 26 年 6 月、27 年 6 月の報告書、平成 28 年版労働経済分析

### 2. 技術・経済社会の変化

- 2-1. 経済社会の変化について 児玉文彦東大名誉教授報告紹介。
- 2-2. オズボーン (オックスフォード大准教授) 他論文の解析。日米英総職種のそれぞれ 49, 47, 46% の IT 化の可能性を紹介。  
平成 26 年 12 月 野村総合研究所の報告書、参考：週刊現代特集 平成 26 年 11 月 1 号

### 3. キャリアー形成環境の変化

- 3-1. ポーダブルスキル (厚労省委託作成) の考え方の登場
- 3-2. 人材サービス産業協議会アンケートの分析
- 3-3. キャリアカウンセリング理論の変化「シャインからクランボルツ、サビカスへ」事例研究の成果とキャリアー構築について

### 4. 事例研究のまとめ

- 4-1. カードのまとめ・分類分析結果
- 4-2. M 氏論文 (事例研究)
- 4-3. N 氏論文 (事例研究)

4-5. 事例研究からの結論 (生涯学習マインドの重要性)

5. 諸研究から

5-1. 年功について リクルートワークス研究所発表の紹介と解説

5-2. 青山学院大学 山本 寛教授の見解

5-3. 千葉商科大学大学院 加藤 博教授の見解

6. まとめ (素案)・・・変化への対応

6-1. 検討中

6-2. 同上

6-3. 同上 (生涯学習の意義の深化)

以上