

第4章 事例研究カード整理のプロセスと結果について

1. 事例研究資料紹介とカード化

当研究会の成果を目指して以下の資料が各担当から紹介され、それぞれの事例について討議が行われ、討議内容のカード化がすすめられた。

	事例説明者		検討日	備考
1	事例2 ケース 担当川口	短編	15年6月	
2	事例F氏 担当水野	短編	15年10月	
3	事例Y氏 担当水野	短編	15年10月	
4	事例A氏 担当水野	短編	15年10月	
5	事例S氏 担当西山	長編	15年7月	第2話
6	事例O氏 担当西山	長編	15年5月	第3話
7	事例N氏 担当西山	長編	15年6月	第1話
8	事例YN氏 担当西山	長編	15年10月	生涯現役の考え
9	論文発表からの事例研究 担当山内 論文「グローバル時代に生きる職業能力養成教育」	論文	15年7月	就活学生の支援教育からの事例紹介
10	参考事例 西山修士論文 2003年12月 『中高年ホワイトカラー層のエンプロイアビリティ形成について・理論と実態調査からの考察』	論文		304 ケースの事例研究のまとめの紹介

2. カード化整理のプロセス

1) 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、エンプロイアビリティに関連する内容「28項目 635アイテム (カード枚数)」を抽出、KJ法によるまとめ作業をすすめた。作業は意見内容からキーワードを抽出しグループ・カード化。

2) 上記カードから、就活学生に特有のアイテム 108項目は別枠とし、大分類の上位「経験、体験、実績」(90枚)、「専門性、スキル」(50枚)について討議し、大分類の上位概念として「ライフプラン」「ビジネススキル」「モラル管理」「キャリア管理」にまとめる案が提出されたが、賛同が得られなかった。

: 大/中/小分類 (案) 作成 (表 1 参照)

3) HSM分類の試み

H (Hard 面) : IoT・AI、ビッグデータ、等による主として技術の変化に対する対応

S (Soft 面) : グローバル化・市場変化 (人・モノ・金・情報の交流進展)・社会の変化への対応

M (Humanware 面) 人間関係形成 : 職務に関する人間関係 (多様な価値観)・日常生活の人間関係への対応

上記HSMの概念をキーワードにして大分類グルーピング化 (H/S/M/HS/HM/SM/HSMの7グループ) を試み、類似項目の整理を実施したが (28項目が21項目へ)、新しい見解を見出すまでに至らなかった。(表 2 参照) この間カード文章の重複や概念整理を実施しトータルカード枚数は454枚となった。

4) 現在、厚生労働省の委託事業として、一般財団法人人材サービス協会が開発した「ミドルマッチフレーム」という就職マッチングの重要項目指標 (ポータブルスキル) が注目を集めている。この構成要素は、【「専門技能・専門知識」+「仕事の仕方」「人との関わり方」】×適応可能性 (適応の仕方の観点と職場の特徴の観点) の仕組みで解説が行われている。(第3章 図1参照)

(1) キーワード化した事例カードを「ミドルマッチフレーム」の5つの構成 (下記

(2)) 要素に分類すると、事例カード枚数が、それぞれの構成要素に対する、各要素の重要度と考えることができる。

(2) 「ミドルマッチフレーム」を構成する5項目についてカード分類した結果は以下の通りである。

- ① 専門知識・専門技能 87枚 (19.2%)
- ② 仕事の仕方 72枚 (15.9%)
- ③ 人との関わり方 71枚 (15.6%)
- ④ 適応可能性～環境変化への適応の仕方 172枚 (37.9%)
- ⑤ 適応可能性～職場の特徴 52枚 (11.5%)

合計 454枚 (100%)

- ・「適応可能性～環境変化への適応の仕方」のカードが172枚と最も多く、全体の4割近くを占める。「環境変化への適応」がいかに重要かを示しているといえる。
- ・次に、「専門知識、専門技能」が2割を占め、続いて「人との関わり方」が約16%、ほぼ同じ約16%で「仕事の仕方」となっている。

5) 再就職の「成功」「失敗」「教訓」のカード分類

(1) 454枚の上記による分類結果は次のとおりである。

- 1) 成功事例 107枚 (23.6%)
- 2) 失敗事例 16枚 (3.5%)
- 3) 教訓事例 331枚 (72.9%)

(2) 教訓的事例の再分類の結果

再分類あたって二人のコンサルタントA (表3), B (表4) が分類案をそれぞれ作成した。

Aの分類案・Bの分類案のまとめ

	Aの分類案・枚数上位 10	枚数	Bの分類案・枚数上位 10	枚数
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。	3 9 A1. B12. 共通	化の時代の常時学習の必要性	2 2
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。	3 7 A2. B3 共通	「再就職活動能力の向上」再就職の際の重要活動項目	1 8
3	人間関係のもち方、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。	2 9	「スキルの再編成」の適宜実施	1 5
4	自らのキャリアに対して柔軟な企画者であること。	2 2 A4. B4 共通	「ライフプランに沿った方針決意と働き方」をPDCA活用により実行	1 3
5	人間性はエンプロイアビリティに影響する重要要素である。	2 1	シニア（中高年）に求められる適応力の理解	1 2
6	中高年、シニアでも絶えず意識改革に努めることが必要である。	2 0 A6. B7 共通	「企業調査・企業理解を深める」	1 2
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。	2 0	「キャリアの拡大を常に目指す」	1 0
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。	2 0	「面接は新たな人間関係構築の場である」	1 0
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。	1 7	「自分で見定める能力の向上をめざす」	1 0
10	中高年・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。	1 7 A10. B5 共通	「企業の視点を理解する」	9

以上は、A案（表3）、B案（表4）の代表項目であるが、成功事例、失敗事例、第1章、第3章などを参考にしながらディスカッションを行った結果、次に述べる結論を得ることができた。

3. カード 454 枚の集約・議論の結果 (エンプロイアビリティ向上対策)

総括として下記3つをあげたい。(第1章 経済社会の変化、第3章 先行研究を参考とし、不確定・不安定な時代に就業し続ける課題である。)

1) 思考・行動の柔軟性を鍛え、維持し続ける。

キーワード：環境変化への柔軟な適応の姿勢 技術・情報の最先端に居続ける課題認識と学習 ライフプランの自発的更新・修正

未知の分野や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る。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であろう。自らのキャリアの柔軟な企画者であり続けることをおすすめしたい。年齢にかかわらず学ぶ機会をうまく利用しながら、企業人として、地域社会人として、私という個人として、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る。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くことは、将来的に人生の納得度（幸福感）につながる。時代を生き抜く考え・行動の柔軟性を鍛え維持し続けることが重要になる。

2) 広い視野から情報を収集し、その活用力を鍛え維持し続ける。

キーワード：多様な情報収集・活用への挑戦 人的ネットワークの形成

人的ネットワークを含む様々な情報を収集・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すが、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、大きな意味を持つ。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。情報収集・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であろう。地域活動においても、ビジネス上においても情報収集・活用力を鍛えることは重要項目といえる。

3) シニア・中高年ならではの能力をうまく活かす。

キーワード：蓄積された経験の活用 異世代相互の交流 高度な対人スキルの形成・活用

シニアや中高年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がある。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、異世代相互の関わり方を密にすることで難関を乗り越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であるが、年長者が異世代に積極的に関わっていく努力も必要となる。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・中高年には、高度な対人スキルが求められる。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。

付言：個人が上記のような心がけを実行したとしても、企業でのシニアや中高年の雇用制度整備はまだ十分ではない。企業は、各世代の人材活用や世代承継が常時、能動的に進むような組織の仕組みづくりに注力すべきだと考える。(末尾の「提言 企業と生涯学習」参照)

表1. 大分類項目(第1次集計)

2016・4・23

	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、国際化、語学力(4)
26	最先端技術への接触(4)

注①重複項目整理前の分類

① ()内数字はカード枚数(合計527)

表2 大分類 HSM 分類

2016. 05.28

分類記号	NO.	大分類のタイトル	タイトルの複合化整理
H	1	新しい環境への適応力、適応可能性	
S	2	外的環境変化への対応	
HSM	3	気力、体力、精神力	(新タイトル) 信念、意欲、自立心、 行動力、体力
M	4	偶然の出会い、運、天気、新たな機会	
S	5	グローバル、国際化、語学力	
M	6	経験、体験、実績	(新タイトル) 経験、体験、実績、成 功
HSM	7	向上心、モチベーション、意欲	NO.3 へ
	8	行動力、実践力	NO.3 へ
M	9	コミュニケーション能力、対人スキル、人間関係	
H	10	先端技術に触れ自ら財産にしてい	
M	11	自己理解	
HSM	12	市場理解、企業理解、相手理解、	(新タイトル) 市場理解、企業理解、 相手理解、目標修正、 経験の再編成
M	13	準備	
HSM	14	情熱、熱意、信念	NO.3 へ
HSM	15	自立心、自立自発的行動	NO.3 へ
M	16	人脈	
SM	17	専門性、スキル	
S	18	祖式の役割、認識、責任	
HSM	19	チャレンジ、リスクテイク、勇気	
M	20	人間関係、信頼関係の構築	
M	21	人間性、人柄、ヒューマンスキル	
HS	22	ビジネススキル	
M	23	飛躍のきっかけ、乗り越えた経験	No.6 へ
M	24	プレゼンテーション力、表現力、伝達力	
HS	25	ポータブルスキル	
HS	26	目標設定、目標修正、経験の再編成	No. 12 へ
HS	27	生き方、考え方、姿勢	
HSM	28	体力、気力、精神力	NO.3 へ

注：H(Hard 面)IT・AI・IoT・ビッグデータによる社会・技術の変化への対応、S(Soft 面)グローバル化、市場の変化、社会の変化への対応、M(Humanware 面)職務に関する人間関係・日常生活に関する人間関係への対応

表 3. 教訓の集約 A 案大分類項目

2017・1・26

NO.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)
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)
3	人間関係のもち方、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)
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)
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)
6	中高年、シニアでも絶えず意識改革に努めることが必要である。(20 枚)
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)
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)
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)
10	中高年・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)
11	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)
12	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)
13	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)
14	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)
15	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)
16	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)
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)
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)
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)
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)
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)

注①重複項目整理後の分類

② () 内数字はカード枚数(合計 331)

表 4. 教訓の集約 B 案大分類項目

1	「変化の時代の常時学習の必要性」	22 枚
2	「再就職活動能力の向上」再就職の際の重要活動項目	18 枚
3	「スキルの再編成」の適宜実施	15 枚
4	「ライフプランの見直し・方針決定と働き方」の PDCA 活用	13 枚
5	「シニア（中高年）求められる適応力の理解」	12 枚
6	「企業調査・企業理解を深める」	12 枚
7	「キャリアの拡大を常に目指す」	10 枚
8	「面接は新たな人間関係構築の場である」	10 枚
10	「自分で見定める能力の向上をめざす」	10 枚
11	「企業の視点を理解する」	9 枚
12	説明力・プレゼン力、伝達力	9 枚
13	「チャンスへの継続的挑戦を忘れない」	8 枚
14	『初任者としての受容の態度』を身に付ける」	7 枚
15	『経験こそ最大の財産』を自覚する」	6 枚
16	「シニアを活かすポイント（要点）を知る」	6 枚
17	「人事管理の経験は重要項目」	5 枚
18	「逆境は貴重な経験となる」	5 枚
19	「仕事で PDCA のサイクルを回そう」	5 枚
20	「良好な人間関係はスキルを補う」	5 枚
21	「人間力は人を動かす」	5 枚
22	「グローバル・国際化対応力」	4 枚
23	「逆境等の経験」	4 枚
24	「経験の知恵への昇華（活用）」	4 枚
25	「長年蓄積された専門性、応用力」	3 枚
26	「幅広い専門性を身に着ける意欲」	3 枚
27	「長年の経験から場を読む力」	3 枚
28	「協調、前向き姿勢」	3 枚
29	「生涯現役の手本は百姓（年代に応じた働き方）」	3 枚
30	「経験を次に役立てる姿勢・準備（記録等）」	3 枚
31	市場理解	2 枚以下
32	意欲・使命責任・体力	2 枚以下
33	情報・人脈	2 枚以下
34	自己理解の深化	2 枚以下

注① 重複項目整理前の分類、 ② () 内数字はカード枚数(合計 5 2 7)