

## 第3章 先行研究調査レポート

### 1. キャリア構築環境の変化（1つの成果、実態調査、キャリア形成理論より）

21世紀に入り、グローバル化の進展、IT技術の急速な進歩（特に人工知能（AI）、IoT利用の広がり、ビッグデータの活用等）、キャリアを取り巻く環境は大きく変化し、企業の求人ニーズ、求職者に求められる能力、スキルもその変化に対応した鮮度の高いものが要求されている。

求職者の側からみれば、エンプロイヤビリティ（雇用されうる能力）の要求水準が高くなっていくと考えられ絶え間ないスキルアップが必要とされる。

本報告では、ミドルマッチフレーム（ポータブルスキル）の展開、中高年層アンケート結果、キャリア理論の変遷の三つの視点から、キャリア構築環境の変化についてレポートしたい。

#### 《3-1》 ミドルマッチフレーム（＝ポータブルスキル＋適応可能性）の成果について（注1）

「ミドルマッチフレーム」は、2013年9月に一般社団法人人材サービス産業協議会（JHR）によって公開されたミドル層を対象にした転職支援ツールである。

転職に際しミドル層に求められる保有能力について、トランジション（移動）を意識した「ポータブルスキル（持ち運びできるスキル）」と環境への「適応可能性」という視点で捉え直し、二つの枠組みの中でそれぞれいくつかの知識・スキルに分類し、構成したものである。

「ミドルマッチフレーム」の概要は以下の通りとなる。

##### 1) 「ミドルマッチフレーム」開発の背景

(1) ミドル層における異なる産業・職業への転職は従来から実現が難しく、適応するまでに企業・本人双方にギャップが発生しがちであった。また、産業構造の変化や職業寿命の長期化、労働政策における中高年労働者の活用期待等により、ミドル層のスムーズな労働移動は社会的ニーズとなっており、人材サービス産業として最優先に取り組むべき課題となっていた。

(2) 2012年10月、一般社団法人人材サービス産業協議会（JHR）が発足

し、同時にこのミドル層の転職を課題にした「キャリアチェンジプロジェクト」を立ち上げ、業界関係者や学識有識者、関係省庁と連携の上、課題解決に向けて取り組んできた。その成果として、ミドル層の転職支援ツール「ミドルマッチフレーム」を2013年7月に開発し、9月に全国的に展開することとなった。

## 2) 「ミドルマッチフレーム」の特徴

(1) 従来ミドル層の転職では、「専門知識」や「専門技術」などが主に着目されていたが、異なる産業・職業への転職機会が増える中、「仕事の仕方」や「人との関わり方」といったミドルだからこそ培われているポータブルな能力を可視化し適切に評価することを「ミドルマッチフレーム」では提案している。

(2) また併せて、新しい職場への「適応の仕方」や適応しやすい「職場の特徴」も評価基準に据えることで、ミスマッチを緩和し、入社後より活躍できるように配慮した評価ツールになっている。

## 3) 「ミドルマッチフレーム」の狙い

(1) 若年層の採用とは違うミドル層ならではの経験によって培われた能力を評価ツールによって分析しながら自己理解を深め、見極めることで、求人企業と求職者のマッチングを促進させることにある。

## 4) 「ミドルマッチフレーム」の構成要素 (図 1 参照)

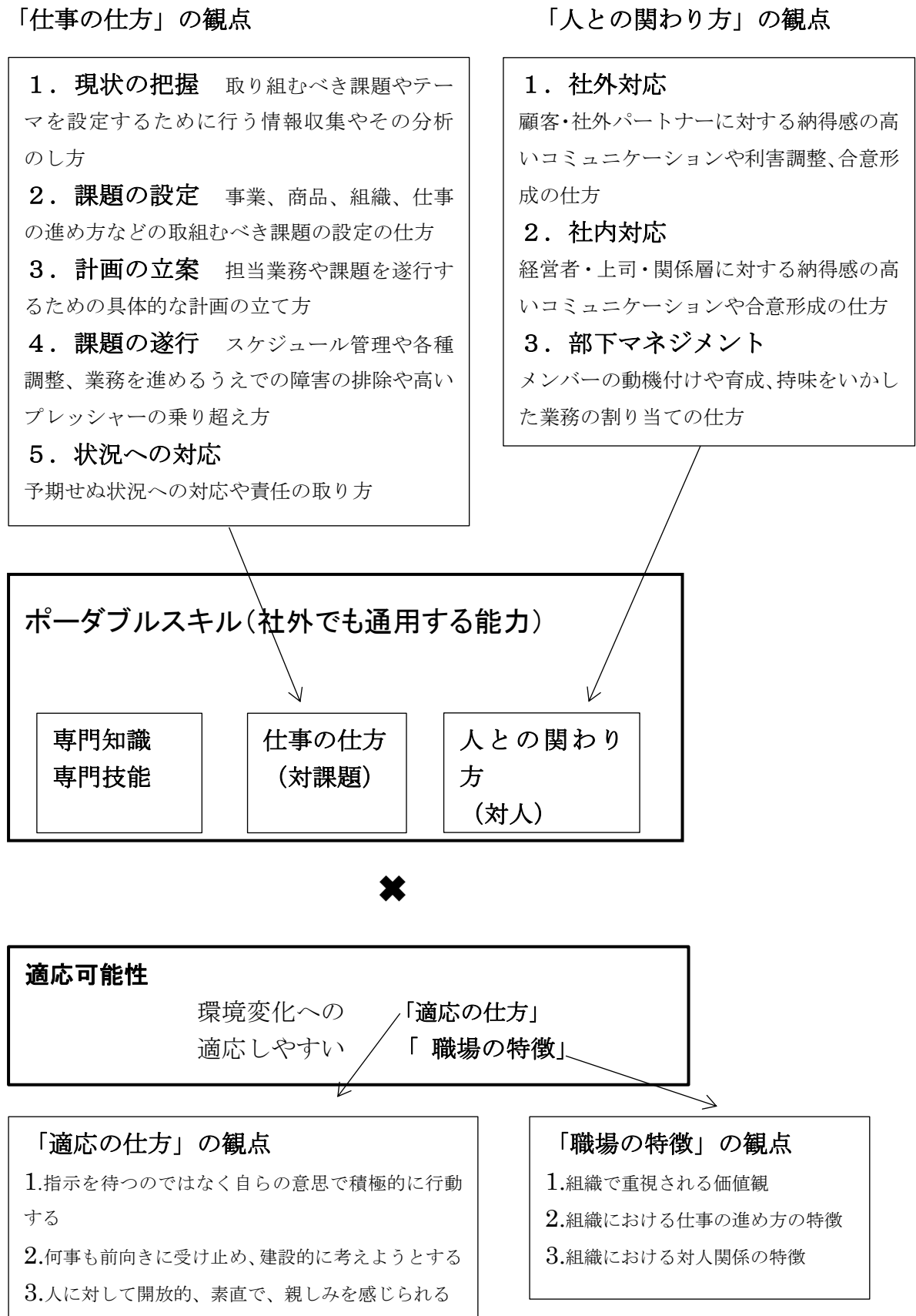
「ポータブルスキル」＝専門知識・専門技術 ＋ 仕事の仕方 ＋ 人との関わり方

×

適応可能性

(＝環境変化への「適応の仕方」・適応しやすい「職場の特徴」)

図 1 「ミドルマッチフレーム」の構成要素



## 5) ポータブルスキル

(1) ポータブルスキルとは、直訳すれば、「持ち運びできるスキル」であり、通常、業種・職種の垣根を越えて、どんな仕事や職場でも活用できる汎用性の高いスキルとされる。

ポータブルスキルは2種類に分かれ、ひとつは英語や簿記技術のように専門的知識を求められ、その知識レベルが資格制度などによって客観的に証明されるスキル、もうひとつは洞察力や判断力、リーダーシップなど測定困難で視覚化できないスキルを指す。

### (2) ポータブルスキルの構成要素

#### **専門知識・専門技術 + 仕事のし方 + 人との関わり方**

- ・ 専門知識・専門技術 特定分野における深くて高いレベルの知識・技術
- ・ 仕事のし方 <成果をあげるために重要な行動>
  - イ) 課題を明らかにする (現状の把握、課題の設定方法、)
  - ロ) 計画を立てる (計画の立て方)
  - ハ) 実行する (実際の課題遂行、状況への対応)
- ・ 人との関わり方 <対人マネジメントで重要なこと>
  - イ) 社内対応 (上司・経営職)
  - ロ) 社外対応 (顧客、パートナー)
  - ハ) 部下マネジメント (評価や指導)

## 6) 適応可能性

(1) 転職者が能力を発揮し、新しい職場に定着するためには、環境変化への適応力が重要で、ミドルマッチフレームでは、ポータブルスキルとは別に、環境への適応可能性に関連するものとして、「環境変化への適応のし方」と「適応しやすい職場の特徴」という2つの観点を設定している。

(2) 「環境変化への適応のし方」：積極的に行動する。前向きに受け止める。人に対して開放的、素直で、親しみを感じられる。謙虚に耳を傾ける。環境変化を受け入れ変化することを恐れない。

(3) 「適応しやすい職場の特徴」：組織で重視される価値観。組織における仕事の進め方の特徴。組織における対人関係の特徴。求職者がこれまで働いてきた職場の特徴や、求職者の希望する働き方とのマッチングなど、どのような組織であれば適応しやすいかを確認するもの。

## 《3-2》 一般社団法人人材サービス産業協議会（JHR）が実施

した「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査＜企業編＞（実施

時期：2013年6月）結果（2013年11月）の分析。

＜アンケート結果から読み取れるエンプロイアビリティ、ミドルマッチフレームとの関係について（注2）＞（アンケート結果の数値については本章末尾の参考資料参照）

### 1) 採用してみて試行錯誤の中で採用ノウハウを蓄積する

中高年採用に関して、採用した実績のある企業では、「積極的に採用したい」「いい人がいれば採用したい」と前向きにとらえている。一方、採用実績のない企業では「採用したくない」のではなく、「わからない」から採用していないのである。採用実績がないのであるからわからないのは納得できる回答ではあるが、まずは採用してみて成果・実績をみる必要があると思う。キャリア採用のすべてが成功することは難しいし、失敗したとしても次の採用に活かせばいい。大事な点は、採用前後の評価をノウハウとして蓄積し、精度の高い採用基準を作り上げていくことである。

### 2) 求職者に求められるエンプロイアビリティ（雇用されうる能力）

- (1) 職種に関わらず、専門知識・スキルは身につけておくことが必須であり、さらに重要なことは専門性を磨き続ける努力である。また、複数の専門分野をもつことで、多面的な思考・判断が可能となり、より多くの課題へ対応することができ、エンプロイアビリティを高めることにつながる。  
アンケート結果において、中高年採用の二大理由の一つとして挙げられた「豊富な経験」は専門力を裏付けるものであり、経験年数も重要な要素である。
- (2) 一方、「専門性以外の職務遂行能力」は採用時の決め手となっていなかったものの、もっと評価しておいたらよかったものとして挙がっており、専門性以外のポータブルスキル（「仕事の仕方」「人との関わり方」）もエンプロイアビリティ・スキルとしてしっかり身につけておくことが重要である。
- (3) また、企業が中高年者採用時にもっとも重視するのは「人柄」であり、採用時の決め手になったものも同様の傾向を示していることから、エンプロイアビリティを考える上で、「人柄（人間的な魅力）」を重要な要素として認識しておくことが必要である。「人柄」とはその人に備わった品格で、スキルとは言えないが、職場での人との関わり方、仕事への取り組み姿勢等様々な企業内行動の積み重ねによって培われてきた「人格力」という見方もできるのではないだろうか。

### 3) 中高年採用時のエンプロイアビリティの阻害要因

中高年を採用したくない理由として、「給与が高い」、「新しい仕事を覚えるのに時間がかかる」、「自分のやり方を押し通そうとする」、「体力的に心配」が上位を占めている。

「給与」は本人の期待能力によって評価されるものであり、しばしば採用不成立の原因になるが、本人が採用側の事情を理解することで折り合いをつけることは可能である。

あとの3つの項目は中高年のスキル・能力に関わる要因であり、本人の努力による仕事修得効率の向上、我流から合理的な仕事のし方への切り替え、体力向上・健康維持といった対策を事前に講じておくことが必要と思われる。

### 4) 企業課題の認識とポータブルスキルの涵養

企業の採用目的は、「自社の抱える諸課題の解決」、「戦力の補強」であり、具体的な課題としては「メンバーの力の底上げ」、「業務改善や仕組み再構築」、「販路拡大や新規顧客開拓」、「新事業領域進出」等が挙げられている。採用企業の抱える課題をしっかりと認識しておくとともに、ポータブル・スキル(仕事のし方、人との関わり方)を身につけておくことが重要である。

### 5) 転職後の業種・職種の変化と活躍状況との関係

転職にあたり、「業種・職種いずれも変わらない」者と「変わった」者の活躍状況には差が見られない結果となっている。本来なら、業種・職種が変わらなければ蓄積された知識・スキルが活かされ、活躍できると考えられ、変わった者との活躍状況に有意な差がでて不思議ではないと思われる。一つの考え方として、エンプロイアビリティ・スキルよりは別の要因、つまり新しい環境への適応力、職場の特徴を踏まえたパフォーマンス力が活躍状況に影響を与えているのではないかと推定される。

### 6) ポータブルスキルの重要性

(1) 活躍している中途採用者が発揮できているポータブルスキルは、「課題の設定(2項目:自分なりの問題意識に基づいて目標・課題を自ら設定する。新しい商品・技術・仕事のやり方を考える)」、「現状把握(情報収集を行う)」である。

一方、活躍していない中途採用者の課題であるポータブルスキルは「課題の設定(前掲2項目に同じ)」「状況への対応(日々の判断を自分で行いその結果責任を負う)」「現状把握(前掲に同じ)」である。

この結果は、「課題設定(2項目)」「現状把握(情報収集)」のポータブルスキルの発揮の差がパフォーマンスの差につながっていると考えられ、課題設定力、現状把握力はエンプロイアビリティの重要要素として認識し日

頃の仕事の中で鍛えておく必要がある。

- (2) 3つの職種系統（営業・事務・研究開発）に共通して活躍できていない人のポータブルスキルとして、「現状の把握（前掲2項目）」「課題の設定（前掲2項目）」「計画の立案（シナリオ）」が挙げられている。また、「現状把握（情報収集）」「課題の設定（前掲2項目）」は3つの職種系統とも共通して活躍できている人の特徴としても挙げられている。

上記1）と同様、「課題の設定」「現状の把握」は、エンプロイアビリティの重要要素と考えられる。

#### 7) 「適応可能性」と活躍状況

- (1) 「職場の特徴」と活躍状況の関係では、活躍できている中途採用者、活躍していない中途採用者、ともに「組織における仕事の進め方の特徴」を挙げている。「組織における仕事の進め方」は活躍を促進していると同時に阻害するものでもあり、ポータブルスキルの「仕事のし方」がいかに重要かを示している。
- (2) 「環境変化への適応のし方」と活躍状況の関係では、「適応のし方」は活躍状況別<sup>(注3)</sup>に得点差が見られ、活躍できている方の得点が高い傾向である。つまり、活躍できている方は、環境変化に対し自らの意思で積極的に行動し、何事にも前向きに受けとめ、人から好感を持たれ、謙虚に他者の意見に耳を傾け、環境変化を受け入れ変化することを恐れないという行動、姿勢を持っている。

### 《3-3》 主要キャリアカウンセリング理論について（パーソン

#### ズ、スーパー、シャイン、クランボルツ、サビカス)

##### <キャリアカウンセリング理論の変遷<sup>(注4)</sup>>

21世紀のグローバル化された社会、国際競争の激化は労働者に不安と不確実性を感じさせている。20世紀の安定した雇用と堅固な組織は、人生を構築し、未来を計画するためのしっかりとした基盤を提供した。労働者は、自分自身の未来の航海図を描き、羅針盤をもとに人生の航海を歩むことができた。しかし、21世紀に入り、羅針盤は失われ、労働者は漂流者となりつつある。同時に、個人にとっては、社会アイデンティティと自分という意識を失うことなしに、生涯に何回も転職する人生をうまく乗り越えていけるかという課題が存在する。

一方、企業においては、これまで収益をあげてきた基幹事業が揺らぎ始め、事業構造の見直し、新しい事業分野への進出を余儀なくされており、安定し

た雇用を確保することが難しくなっている。不安定な事業環境における新しい形態の労働市場は、キャリアの型が長期的な契約から柔軟性のある雇用へと変化してきており、安定性を強調するこれまでのキャリア理論では、キャリアを理解することが困難になってきている。

職業行動の最初の重要な理論は、20世紀初めにパーソンズによって提出された。それは、西洋社会が工業化、都市化、移民の波に翻弄されているときに提起された問い—どれだけの労働者を彼らに適した仕事に効果的にマッチングさせることができるか—に答えるものであった。つまり、人の能力と興味を職業の要件とその報酬にマッチングさせるという「特性因子理論」である。

個人を職業にマッチングさせるというパーソンズのモデルは、その後、個人—環境理論（ホルランドの職業選択の適合理論）へと進化する。

第二次大戦後、アメリカは郊外に住む中産階級が勃興し、彼らは高層ビルに定住する階層的官僚によって雇用された。その結果、20世紀半ばに職業発達理論（スーパーの職業発達モデル）が現われ、階層的な専門職と官僚的な組織の中でキャリアの階段をいかにして上るかという問いに答え始めた。その後、企業がその姿を変容させていく中で、キャリアの中心は組織から個人へと移っていった。

デジタル革命によって個人は安定した組織の中でキャリアを発達させるのではなく、自分自身のキャリアを管理することが要求され、キャリアの責任の所在が組織から個人へと移行することによって新しい課題が突きつけられている。この課題に対する答えとして提出されたのがクランボルツの「計画された偶発性（Planned Happenstance）理論であり、サビカスの「キャリア構築理論」である。

以下主要なキャリア理論について紹介する。

### 《3-3-1》 フランク・パーソンズ(1854年～1908年) (職業選択理論)

(注5)

パーソンズの理論が提唱された時期、アメリカは産業革命によって社会環境が激変し、急激な経済成長と都市部への人口集中が進む中、劣悪な労働環境が離職率を押し上げており、失業問題が社会不安を引き起こしていた。パーソンズは青少年が非人間的な単純労働に従事し、転職を繰り返し、不安定な職業生活を送っているのを目の当たりにし、適職に就けるように指導することの必要性を痛感する。彼は青少年が適職に就けないのは技能が不足しているのではなく、場当たりの職探しにその原因があると気づき、人と職業の適合を支援するための研究をするようになり、「職業の選択（1909年刊行）」を著す。この本で提唱されたのが、人と職業の適合に関する理論「特性因子理論」である。「特



性」とは、個人の趣味・適性・価値観・性格を意味し、「因子」とはその職業・仕事が求める要件（仕事内容・必要能力など）を意味する。当時はまだ、「様々な角度から職業を選択する」という意識は一般に浸透していなかったため、それを体系化・言語化し、経験則を理論化するには大きな意味があった。パーソンの有名な言葉に「丸いクギは丸い穴に」があるが、これは人には個人差、職業には職業差があり、両者をうまく適合させることが良い職業選択や、職業適応につながることを説明するものである。

パーソンの研究では、人の成長や発達にあまり焦点が当てられていないが、一般職業適性検査（GATB）のようなテスト開発には有効な理論として活用されている。

「職業選択理論」は、「急激な経済成長により都市部に集中した労働者を、より効率的に適職に導く」という社会的課題の解決を企図して開発したものと考えられる。

彼の理論は、個人の能力・適正と職業に求められるスキルが一致するほど個人の仕事における満足度は高くなるという「人と職業の適合」を基本原理としている。さらに、賢い職業選択を実現するポイントとして以下の3要素を挙げ、7段階で支援することを提唱している。

(1) 3つの要素

- ① 自分自身（適性、能力、興味、目標、強み、弱み、それらの原因）についてはっきりと理解すること。
- ② 仕事に付随する各種の情報（仕事の要件、成功の条件、有利な点、不利な点、報酬、就職の機会、将来性）を得ること。
- ③ 上記2つの関係について「正しい推論」をすること。

(2) 3つの要素を支援する7段階

- ① 個人資料の記述
- ② 自己分析
- ③ 選択と意思決定
- ④ カウンセラーによる分析
- ⑤ 職業についての概観と展望
- ⑥ 推論とアドバイス
- ⑦ 選択した職業への適合

《3-3-2》 ドナルド・スーパー（1910年～1994年）～自己概念を中心としたキャリア発達～（注6）

・スーパーは、米国においてもっとも包括的なキャリア理論をうちたて、最初の理論発表（1953年）から約40年間精力的にキャリア研究を行い、数多くの

論文、著書を発表しているキャリア理論の第一人者である。

## 1) ライフステージとライフ・キャリア・レインボー

キャリア発達を人間の発達と関連付けて以下のステージに分け、キャリアは単に青年期に選択され、決定され、それが変化せずそのまま維持されるのではなくキャリアは生涯に渡って発達し変化すると述べ、ライフ・キャリア・レインボーを発表（1986年）。

- ① 第一期：成長段階（0歳～14歳）：  
身体的発達、自己概念の形成。自己の興味、関心や能力に関する探究を行う発達段階
- ② 第二期：探索段階（15歳～24歳）：  
ある特定の仕事に絞り込みその仕事に必要な訓練を受け仕事に就く段階
- ③ 第三期：確立段階（25歳～44歳）：  
キャリアの初期の時期。特定の仕事に定着し、責任を果たし、生産性を上げその仕事に従事し、職業的専門性が高まり、昇進する。
- ④ 第四期：維持期（45歳～65歳）：確立した地位を維持し、さらに新たな知識やスキルを身に着けその役割と責任を果たす時期。この時期の最後には退職後のライフキャリア計画を立てる。
- ⑤ 第五期：衰退期（66歳～）：  
有給の仕事から離脱し、新たなキャリアライフを始める。地域活動、趣味・余暇活動を楽しんだり、家族との交わりの時間を過ごす。

## 2) ライフスペース（人生役割）

- (1) ライフスペースは、ライフ・キャリア・レインボーの役割軸にあたり、仕事に関するものだけでなく個人の人生における役割全体を描いている。
- (2) スーパーはキャリア発達とパーソナルな発達は互いに関連しあいながら発達するとし、キャリア発達は人生上における人生役割との密接な相互関係からなると考え、それぞれの人生役割（以下の役割）を重要視した。①子ども ②学生 ③余暇人（余暇を楽しむ人） ④市民（地域活動など地域への貢献の役割） ⑤伴侶（妻・夫） ⑥ホームメーカー（自分の住まいを維持管理する） ⑦親 ⑧年金生活者
- (3) さまざまな役割は、重なり合ったり相互に影響し合ったりしており、ほとんどの人は多くの場面で複数の役割を同時に行っている。人生やキャリアとは、「人生における役割をいくつか選んで組み合わせることで、自己概念を実現しようとする試みである。」と捉えることができる。

### 3) 自己概念

キャリアデベロップメントにおいてもっとも重要な要素は自己概念である。自己概念とは「自分は何者であるか」「どういう存在であるか」「自分はどのように自分自身をとらえているか」「自分を他者はどのようにとらえているか」という自己イメージのこと。

自己概念は、幼少期から個人が家庭、学校、地域等の場で、大人になってからは職場などで周囲からどのような評価を与えられてきたか、またその個人が成育した社会、文化など様々な要因によって影響を受けながら、長期にわたって個人の内部で形成されてきたもの。

(1) 肯定的な自己概念：人を積極的に行動させるエネルギー源となり、適応や成長を促し、次のステップへ意欲的に挑戦することを動機付ける。

(2) 否定的な自己概念：自分に自信がなく自尊心も低く行動は消極的で意欲的ではなくなる。職業選択も不適切であったり、不満足な結果を生み出すことが多い。

(3) 現実に合致した正確な自己概念もあれば、不正確、非現実的な誤った認知から生じる自己概念もある。

### 4) キャリアの形成要因 (キャリアのアーチモデル)

(1) キャリアはどのように形成され決定されるのかについて、晩年 (1990 年) に、キャリアレインボーを改定し、アーチモデルを発表。

(2) アーチモデルの構造：アーチの上部の中心に自己、自己概念、左右にキャリア規定要因 (左：個人的要因 (心理学的特性)、右：社会環境的要因 (社会経済状況)) が据えられている。

① 個人的要因：欲求、価値、興味、知性、適性、才能→統合したものが性格・業績

② 社会環境的要因：社会政策、経済、労働市場、家庭、学校、地域、仲間、職歴

(3) スーパーは、キャリア開発は最初のキャリア選択を行う青年期で終わるものではなく、人間の一生を通じて各種の役割を同時に果たしながら変化し、キャリアは個人特性とその人が置かれている社会環境との相互作用の中でダイナミックに発達、形成されるものであるとした。

### 《3-3-3》 エドガー・シャイン (1928 年～) ～組織内キャリア発達～ (注 7)

「組織心理学」という語の生みの親で、組織開発の専門家として日本においては経営学分野で高い評価を得てきた。「キャリア・アンカー」の概念を提唱。

## 1) 主要理論

### (1) キャリアの主要発達段階とその課題

キャリアを発達段階に分類し、キャリアの各段階とその時の課題を次のように述べている。

#### ① 1 ステージ：成長・空想・探究（0 歳～21 歳）

幼少期から青年期初期。この頃は職業は単なる一つの考えであり、この段階におけるキャリアは職業についての固定概念にすぎない。どのような職業を選択したとしてもその後必要となる教育訓練に備える段階となる。

#### ② ステージ 2：教育と訓練（16 歳～25 歳）

仕事の世界への参加と基本的訓練のステージ。この時期には仕事の目標が明確化されたり、変化したりするために何らかの選択をすることが必要になる。

#### ③ ステージ 3：初期キャリア（17 歳～30 歳）

初期キャリアのステージ。現実の仕事がどのようなものか、仕事に対してどのように取り組むかについて学ぶ時期。

#### ④ ステージ 4：中期キャリア（25 歳～45 歳）

所属している組織はその人に期待をかけ、それに応えるように求める。組織内で明確なアイデンティティを確立する時期、その仕事と組織のメンバーとして意味あるセルフ・イメージがはっきりと形成される。高度な責任をもつようになり、長期のキャリア計画を立てる時期。

#### ⑤ ステージ 5：中期キャリアの危機（35 歳～45 歳）

これまでの歩みを再評価し、現状の再認識、目標の再評価、再確認を行う。家庭とキャリアの間のそれぞれの欲求に葛藤が発生し、その問題解決をおこなうために様々な努力が必要となる。

#### ⑥ ステージ 6：後期キャリア（40 歳～定年）

管理者、メンターの役割を果たす。自己の専門性を高めるが一方で組織内における自己の重要性の低下を受け入れる。

#### ⑦ ステージ 7：衰えと離脱（40 歳～定年）

速度を落とし、徐々に引退を考えるようになり、引退に向けて準備を行うようになる。地域活動、家庭、趣味など新たな満足を得られるものを探す。配偶者との関係の再構築の時期。

#### ⑧ ステージ 8：引退

職業活動から引退し、自己のアイデンティティと自尊感情の維持、自分のこれまでの経験と知恵を活かす。他者への支援とその役割発見の時期。

## 2) キャリア・アンカー (キャリアの錨)

(1) 「キャリア・アンカー」とは、個人のキャリアのあり方を導き、方向付ける錨、キャリアの諸決定を組織化し、決定する自己概念。すなわち、長期的な職業生活において「拠り所となるもの」であり、船でいえば錨となるもの。

### (2) キャリア・アンカーの構成要素

構成要素として①才能・能力、②動機・欲求、③価値・態度などをあげている。この三つの要素が統合された「自己概念」によってキャリア・アンカーは組織化されるとしている。

また、キャリア・アンカーは個人にとってキャリア選択に直面して初めて見えてくるものであり、キャリア発達はこうした要素をベースにした「自己概念にキャリアを統合するひとつのプロセス」であると述べている。

(3) シャインは初めキャリア・アンカーを5種類に分けたが最終的に8つのキャリア・アンカーを考えた。

イ) 専門コンピタンス、ロ) 経営管理コンピタンス、ハ) 安定、ニ) 起業家的創造性、ホ) 自律(自立)、ヘ) 社会への貢献、ト) 全体性と調和、チ) チャレンジ

### (4) キャリア移動の理論

・組織と個人のキャリアの関係を研究したシャインは、従来のピラミッド型の二次元的な組織図では組織内の個人の移動すなわちキャリアを表すには不相当と考え、組織を三次元の円錐構造で表した。

・円錐の円周部分を分割した扇形は職務の種類を表し、円錐の上に上がるにつれて地位が上昇する。円の中心に近づくほど部内者化、中心に位置することを意味する。

・シャインはキャリアを円錐形モデルの中での移動ととらえ、移動の三方向と、移動の障害になる三種類の境界を分類している。キャリアの組織内の移動は三方向があるが、複数の方向移動、一方向の移動があるとしている。

・三つの次元と移動の三タイプ

①垂直移動：上下に移動する、階層次元の移動、地位、職位の上昇・下降

②円周上：円周に沿って移動する、職能ないし技術の次元、部門や部署が変わる

③放射状：中心から水平に円周方向へ放射状に移動、部内者化または中心性の次元、どの程度重要で中心に位置しているかを表す

・三つの境界

①職階級の境界：職階級のレベルを分割する境界、垂直方向の移動のとき

に越えなければならない境界

②職務や部門の境界：部や課など異なった職務集団を分割している、円周に沿った移動の時の境界

③中心性の境界：個人や集団の中心性を分割している境界、水平方向の移動の時の境界、内部に向かうほど部内者化、または中心化するときの境界

・境界の変化要因

①境界の数：垂直方向にある職階数の数、水平方向にある中心性での境界の数、円周に沿った機能に関する部・課の数

②通過可能な程度：境界を通過できるかどうかの程度

③通過性の基準：どのような人を、どの時期に通過させるかの基準

### 《3-3-4》 ジョン・D・クランボルツ～社会学習理論からのアプローチ～ (注8)

・キャリア開発における学習過程に焦点を当て「キャリア開発は学習プロセスの結果である」とし、学習プロセスは周囲からの「プラスの強化」「マイナスの強化」によって成り立っていると考えた。

・行動的アプローチと認知的アプローチを基礎とした、キャリアの意思決定を提唱。個人の①遺伝的要素 ②環境的要因 ③学習経験と課題アプローチスキルの重要性を強調し、キャリアカウンセリングの基礎手法として、①強化 ②ロール・モデル ③シミュレーションを提唱。

1) 主要理論

(1) 社会学習理論の4つの要素

クランボルツの社会学習理論は次の4つの要素が含まれており、キャリア開発と職業選択に影響を与える。

① 遺伝的要素と特殊な能力ー先天的資質

② 環境条件やそこでの出来事

③ 学習経験

④ 課題に対するアプローチスキル：課題解決に対するアプローチ、意思決定のスキル。目標設定、価値の分析、代替案の策定、必要な職業情報の収集、選択を行うなどのスキル。

(2) キャリアカウンセリングスキルと意思決定モデル

課題アプローチスキルとその意思決定モデルを次の7段階に分けている。

第一段階：これから解決すべき課題・問題は何かを明確にし、具体的な言葉で表す、そのうえで選択可能な選択肢をあげる。

第二段階：課題解決のための具体的な行動計画を立てる。具体的なス

トップと各段階での達成基準、期限などを明らかにする。

第三段階：課題解決においてその根本にある価値、大切にしたい価値基準を明らかにし選択することによって得られる重要なものは何かを明確にする。

第四段階：その他に考えうる代替案を作る、この代替案は大切にしたい価値、能力、興味・関心に基づいて作成する。

第五段階：今後予測される結果を考える、第四段階で作った代替案の一つ一つについて予測される結果について考える。

第六段階：必要な情報をさらに収集し、情報を整理し多角的に代替案を絞り込んでいく。

第七段階：絞り込み決定された代替案を実行に移し、具体的に行動する。

(3) 社会学習理論に基づく行動科学的カウンセリングの基本的手法

①強化を与える：プラスの強化（ほめる）を与えることで学習は促進される。

②ロール・モデルを演じる：カウンセリングにおいてカウンセラーがロール・モデルを演じ、キャリアの意思決定、キャリア目標達成のための戦略とそこに至るアプローチステップを考える。

③シミュレーションを行う：キャリアゴールの達成の過程や実際のキャリア形成過程を想定して、シミュレーションを行うことによってそのプロセスに発生する問題を整理、明確化し、予測される状況、問題などに対する理解を深め、今後を予測しながら具体的に問題解決を行うことができる。

(4) 計画された偶発性 (Planned Happenstance)

- ・クランボルツはキャリア形成の一つの要因として「計画された偶発性」の概念を提唱。偶然に起きる予期せぬできごとからも自分のキャリアは形成され開発されるものであり、むしろその予期せぬできごとを大いに活用すること、偶然を必然化することを勧めている。
- ・「キャリアは用意周到、綿密に計画し準備できるものであると思っはいけない。むしろ偶発的にいつやってくるかもしれない絶好のチャンスを見逃さないようにし、常にチャンスに備えて予期せぬできごとが起こる」ときのために準備し、心を広く開いておかなければならない。
- ・大切なことは、予期せぬできごとを避けるのではなくむしろ積極的に自ら創り出すことであり、それを自分のキャリアに意欲的に活かすことである。即ち、キャリアチャンスはただ待っていても訪れるものではなく、自ら行動を起こしてチャンスを生み出し、自分の手でつかみ取るものである。

- ・偶然の出来事を捉える5つのスキル
- ①好奇心：新しい学びの機会を模索する
- ②持続性：たとえ失敗しても努力し続ける
- ③柔軟性：姿勢や状況を変えることを進んで取り入れる
- ④楽観性：新しい機会は実行でき達成できるものとする
- ⑤冒険心：結果がどうなるかわからない場合でも行動することを恐れない

### 《3-3-5》 マーク・サビカス～キャリア構築理論～（注9）

・キャリア構築理論は、スーパーのキャリア発達理論を引き継いで集大成したもの。

・個人は、ライフサイクルのさまざまな段階で職業に関わる選択や適応を求められるが、この職業行動を3つの心理学の視点（差異心理学、発達心理学、行動心理学）から包括的に捉えようとしていることがこの理論の大きな特徴。

・この理論は変化の激しい今日の社会状況を踏まえ、現代の職業人の働き方に合ったキャリアを構築するうえで有用な考え方を提供している。

・キャリアに対するサビカスの立場：「意味を運ぶものとしてのキャリア」という表現にあるように、職業行動への主観的な意味づけを強調している。過去から現在の経験に対する意味づけを踏まえ、今後の職業人生に自分らしい意味を見出していく、この一連の過程が個人にとってのキャリアとなる。

#### 1) 理論上の主要概念

(1) 職業パーソナリティ：キャリアに関連した能力、欲求、価値観、興味によって定義される。パーソナリティの考え方はスーパーの理論を受け継いでいる。職業パーソナリティの内容については、ホルランドの六角形モデルを高く評価。

(2) キャリアアダプタビリティ：「現在あるいは直近のキャリア発達課題、職業上のトランジション、そしてトラウマに対処するためのレジリエンス及びリソース」のことである。

(3) ライフテーマ：職業生活のもっとも主観的な部分に関わるものであり人々の職業行動に意味を与え、なぜその仕事で働くのかを明確にする。ライフテーマは解決されるべき問題や到達する必要がある価値をあらわす。

2) 21世紀に入りグローバル経済が進展する中で、新たな問いが提起されている。それは、働く一人一人がアイデンティティを失うことなく生涯にわたって幾度となく仕事を変えることができるか、という問いかけ。サビカスのキャリア構築理論は、20世紀の理論モデルを統合したうえで、21世紀の社会的要請に応えるために誕生したといえる。



## (注・引用)

- 注1. 一般社団法人人材サービス産業協議会（JHR）News Release「人材サービス企業向け ミドル層の転職支援ツール ミドルマッチフレーム」展開のお知らせ」（2013.9.24）から一部引用
- 注2. 一般社団法人人材サービス産業協議会「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」から一部引用
- 注3. 活躍状況別：ミドルマッチフレーム「適応の仕方」の観点として挙げた次の5つの行動、姿勢。①指示を待つのではなく自らの意思で積極的に行動する ②何事にも前向きに受けとめ建設的に考えようとする ③人に対して開放的、素直で、親しみを感じられる ④謙虚に他者の意見に耳を傾ける ⑤環境変化を受け入れ、変化することを恐れない
- 注4. マーク・L・サビカス『サビカス キャリア・カウンセリング理論』福村出版、2015年の第一章から一部引用
- 注5. 以下の参考文献から一部引用  
労働政策研究・研修機構「職業相談場面におけるキャリア理論及びカウンセリング理論の活用・普及に関する文献調査」NO.165、2016年。
- 注6. 以下の参考文献から一部引用  
渡辺三枝子編（2007年）『新版キャリアの心理学』ナカニシヤ出版、2007年。  
宮城まり子（2002年）『キャリアカウンセリング』駿河台出版、2002年。
- 注7. 以下の参考文献から一部引用  
宮城、前掲書。  
渡辺、前掲書。
- 注8. 以下の参考文献から一部引用  
宮城、前掲書。  
渡辺、前掲書。  
労働政策研究・研修機構、前掲書。
- 注9. 以下の参考文献から一部引用  
宮城、前掲書。  
渡辺、前掲書。  
労働政策研究・研修機構、前掲書。  
マーク・L・サビカス、前掲書。

## 参考文献

厚生労働省「ミドルマッチフレームについて」

・一般社団法人人材サービス産業協議会「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」2013年。

- ・山本寛『働く人のためのエンプロイアビリティ』創成社、2014年。  
「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』第27巻第2号、2014年、頁137-57。
- ・マーク・L・サビカス『サビカス キャリア・カウンセリング理論』福村出版、2015年。
- ・労働政策研究・研修機構「職業相談場面におけるキャリア理論及びカウンセリング理論の活用・普及に関する文献調査」NO.165、2016年。
- ・渡辺三枝子編『新版キャリアの心理学』ナカニシヤ出版、2007年。
- ・宮城まり子『キャリアカウンセリング』駿河台出版、2002年。

## 参考資料

<「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」分析結果>

### 1. 中高年（40～55歳）中途採用の実態

#### (1) 中高年社員の中途採用実績

- ・採用実績は、「はい」「いいえ」「わからない」にほぼ均等に分かれる。中高年を中途採用した企業は全体の30%で、3社に1社が採用。（アベノミクスは2012年12月からスタートしており、景気回復への期待が影響しているかもしれない）。

- ・採用人数は、従業員規模が小さいほど少ない。（従業員数10名未満の企業（3,357社）では、採用数が1名以上10名未満の比率は、96.5%。従業員数1000名以上の企業（2,640社）では、48.3%）。

#### ① 中高年社員の中途採用意向

- ・全体としては、半数弱が中高年社員の中途採用に対して前向きである。（「積極的に採用したい、いい人がいれば採用したい」の合計は、49.2%）

- ・過去3年の採用実績がある場合、その割合は3分の2に増加する（「積極的に採用したい、いい人がいれば採用したい」の合計は、66.1%）。一方、採用実績がない場合には、採用意向が低いというよりは、「わからない」が半数弱（44.8%）で最多の回答となっている。

#### ② 中高年社員を中途採用したい理由

- ・中高年社員の中途採用意向がある場合、採用したい理由としては、「優秀であれば年齢は関係ない」（54.4%）、「豊富な経験が必要」（50.2%）が2大理由。「専門性の高さ」（26.3%）がそれに続く。

#### ③ 中高年社員を中途採用したくない理由

- ・中高年社員の中途採用意向が低い場合、採用したくない理由としては「給与が高い」が最多の回答（37.6%）。「新しい仕事を覚えるのに時間がかかる」（27.0%）、「自分のやり方を押し通そうとする」（23.2%）、「体力的に心配」（23.0%）が上位を占める。

### (2) 中途採用した中高年社員の実態

#### ① 採用目的

・採用目的として、「メンバーの力の底上げ」(19.9%)、「業務改善や仕組み再構築」(14.8%)、「販路拡大や新規顧客開拓」(13.8%)、「新事業領域進出」(13.5%)の選択割合が高い。

#### ②採用満足度

・中高年の中途採用に満足しているのは全体としては半数弱。「大変満足、満足」の合計45.5%)

・活躍している人だけを知っている場合は7割強が満足しているが、活躍していない人しか知らない場合には満足しているのは2割に満たない。

#### ③転職後の業種・職種の変化と活躍状況との関係

・転職にあたり、業種・職種いずれも変わらないのが半数以上で最も多い。(56.2%)

・業種・職種の変化による入社後の活躍状況への影響は見られない。

#### ④採用時に重視する点

・中高年者採用時に重視するのは「人柄」の選択割合が最多であり(65.0%)、「専門職種の知識や経験」(58.7%)、「業界での知識や経験」(58.7%)がそれに続いている。

・「専門性以外の職務遂行能力」(37.5%)についてはその次点であり、1位から3位の合算で4割弱が選択している。

#### ⑤採用時に決め手になったもの

・採用時の決め手としては、専門性(「業界での知識や経験」(42.1%)、「専門職種の知識や経験」(43.6%))と「人柄」(37.2%)が上位を占める。

・一方、「専門性以外の職務遂行能力」は採用時の決め手となっていなかったものの、もっと評価しておいたらよかったものとして、「人柄」に続いて4分の1程度が選択されている。

#### ⑥中途入社者の定着支援の施策

・活躍できている人のいる会社では、上司によるフォロー、知識・スキル習得機会の提供、入社後のネットワークづくり支援の実施割合が高い。

### (3) マッチング・フレームワーク(ミドルマッチフレームとポータブルスキル)の有用性検証

#### ①「ポータブルスキル」と活躍状況の関係

##### a. 活躍している人、していない人のポータブルスキルの特徴

・活躍していない中途採用者の課題であるポータブルスキル(その人ができておらず、職務遂行上問題であると思うものを3つまで選択した結果、以下の選択割合が高い)：

イ) 課題の設定(2項目)：新しい商品・秘術・仕事のやり方を考える(25.6%)、

自分なりの問題意識に基づいて目標や課題を自ら設定する(29.8%)

ロ) 状況への対応：日々の判断を自分で言い、その結果責任を負う(21.5%)

ハ) 現状の把握：仕事に関連する動向をおさえるためのコンスタントな情報収集を行う(19.4%)

・活躍している中途採用者が発揮できているポータブルスキル(その人が職務遂行上必要で、本人ができていると思うものを3つまで選択した結果、以下の選択割合が高い)：

イ) 課題の設定(2項目)：新しい商品・秘術・仕事のやり方を考える(24.6%)、

ロ) 自分なりの問題意識に基づいて目標や課題を自ら設定する(32.7%)

ハ) 現状の把握：仕事に関連する動向をおさえるためのコンスタントな情報収集を行う(27.0%)

b. 職種系統別(営業・事務・研究開発)に見られる活躍できていない人のポータブルスキルの特徴

・3つの職種系統とも共通して活躍していない人の課題として挙げられているポータブルスキル(その人ができておらず、職務遂行上問題であると思うものを3つまで選択した結果、以下の選択割合が高い)：

①現状の把握(2項目)

イ) 仕事に関連する動向をおさえるためのコンスタントな情報収集を行う(営業：34.4%、事務：39.1%、研究開発：41.3%)

ロ) 複雑な情報やデータに対する評価・分析を行う(営業：32.5%、事務：42.5%、研究開発：56.5%)

②課題の設定(2項目)

イ) 新しい商品・秘術・仕事のやり方を考える(営業：47.2%、事務：42.5%、研究開発：56.5%)

ロ) 自分なりの問題意識に基づいて目標や課題を自ら設定する(営業：54.0%、事務：46.0%、研究開発：45.7%)

ハ) 計画の立案：最終的なゴールに向けて、効果的なシナリオを描く(営業：32.5%、事務：28.7%、研究開発：39.1%)

・職種系統別には「計画立案(優先順位)」は事務と研究開発で、「実行(達成基準クリア)」は営業、研究開発で、「状況対応(2項目)」は営業で選択割合が高い。

イ) 計画の立案：課題の優先順位をつけ、具体的な実行計画を立てる(事務：27.6%、研究開発：32.6%)

ロ) 課題の遂行(実行)：強いプレッシャーの中で明らかな達成基準をクリアする(営業：30.1%、研究開発：37.0%)

ハ) 状況への対応：日々の判断を自分で行い、その結果責任を負う(営業：34.4%)

しばしば予期しない状況の変化に直面しても、臨機応変に対応策をとる(営業：31.3%)

c. 職種系統別(営業・事務・研究開発)に見られる活躍できている人のポータブルスキルの特徴

・「現状把握(情報収集)」「課題の設定(2項目)」は3つの職種系統とも共通して活躍できている人の特徴として挙げられている。

イ) 現状の把握(情報収集)：仕事に関連する動向をおさえるためのコンスタントな情報収

集を行う

(営業：55.1%、事務：43.7%、研究開発：60.3%)

ロ) 課題の設定(2項目)：新しい商品・秘術・仕事のやり方を考える

(営業：42.9%、事務：41.4%、研究開発：69.0%)

ハ) 自分なりの問題意識に基づいて目標や課題を自ら設定する

(営業：52.4%、事務：55.2%、研究開発：70.7%)

・職種系統別には「現状把握(評価・分析)」「計画立案(2項目)」は事務と研究開発に、「実行(品質基準・納期遵守)」は研究開発に、「実行(達成基準クリア)」「状況対応(日々の判断)」は営業に特徴的である。

イ) 現状の把握(評価・分析)：複雑な情報やデータに対する評価・分析を行う(事務：43.7%、研究開発：60.3%)

ロ) 計画の立案(2項目)

i：最終的なゴールに向けて、効果的なシナリオを描く(事務：36.8%、研究開発：43.1%)

ii：課題の優先順位をつけ、具体的な実行計画を立てる(事務：35.6%、研究開発：43.1%)

ハ) 課題の遂行(実行)：品質基準・納期を遵守しながら、業務を確実に遂行する(研究開発：53.4%)

ニ) 課題の遂行(実行)：強いプレッシャーの中で明らかな達成基準をクリアする(営業：30.6%)

ホ) 状況への対応(日々の判断)：日々の判断を自分で行い、その結果責任を負う(営業：31.3%)

## ②「職場の特徴」と活躍状況の関係

・「職場の特徴」として、活躍を促進しているもの、活躍を阻害しているもの、ともに「仕事の進め方の特徴」の選択割合が高い。

(職場の特徴：①組織における仕事の進め方の特徴 ②組織における対人関係の特徴 ③組織で重視される価値観)

## ③「適応の仕方」と活躍状況の関係

・「適応の仕方」は活躍状況別に得点差が見られ、活躍できている方が得点が高い傾向である。

(適応の仕方の項目：①指示を待つのではなく、自らの意志で積極的に行動する ②何事も前向きに受けとめ、建設的に考えようとする ③人に対して開放的、素直で、親しみを感じられる ④謙虚に他者の意見に耳を傾ける ⑤環境変化を受け入れ、変化することを恐れない)

## 2. 働く人のためのエンプロイアビリティについて

～青山学院大学山本寛教授の研究から～

キャリア形成が不確実になってきている時代においては、ひとり一人にあわせたキャリア形成支援はたいへん重要となる。組織に雇用されうる能力とされるエンプロイアビリティは、個人でそれを高める努力も可能であるが、企業等に雇われる能力という意味からも、エンプロイアビリティ向上を考える際には組織は重要な関係者となる。

ここでは、働く人のキャリア形成を考える時に欠かすことのできない能力であるエンプロイアビリティについて、青山学院大学の山本教授の研究から、要点を3点に絞って考察をすすめたい。

### 1) エンプロイアビリティを考える際の視点

エンプロイアビリティを組織との関係から見たときに、一般的には内的エンプロイアビリティと、外的エンプロイアビリティの2つの見方があることはご承知のところである。前者は、現在雇用されている企業で評価され雇用され続ける能力をさし、後者は、現在働いている企業等から他企業へ労働移動することが可能な能力のことであるが、山本教授によれば、それはただ転職できるだけではなく、現在と同等以上の処遇、条件で転職できる能力となる。<sup>1)</sup> また、これを高めるには、転職市場で評価の高い、他の企業でも使える能力を蓄積することが必要であることも示唆されている。

エンプロイアビリティの要素は、個々の職業や仕事に必要なとされるスキル、専門性や資格だけではないとして、以下のような要素を示している。<sup>2)</sup>

#### 【エンプロイアビリティの要素】

- ①能力的側面 その仕事や職業への適性、仕事を探すスキル、新しい知識を学習する能力、新しい困難な環境にも適応していく能力（レジリエンス）など。
- ②意欲や行動的側面 仕事に取り組むモチベーション、（企業や仕事を）移動したいという意欲、今後自分の仕事をどのように設計していくかというキャリアマネジメントなど。
- ③性格的側面 必要な行動を実行できる自信や人間性など。

- ④知識的側面 労働市場に関する知識、仕事についての情報やサポートを与えてくれる人脈（ネットワーク）に関する知識など。

山本教授は、「以上は、個人的側面といえますが、その他環境的側面として、政府や企業の能力開発に関する政策や制度、人手不足、人手過剰など労働市場の状況が挙げられます。このように、エンプロイアビリティには多様な側面があり、非能力的側面も含むとともに、純粋に個人的なものでないこともがわかってきました」<sup>3)</sup>と指摘している。

現代においては、こうした多くの相対的なエンプロイアビリティを考えなければならぬことがわかる。技術の進展によって持っているスキルが陳腐化する速度も速まったため、その人が他の企業で雇用されうるかどうかは、個人の変化だけではなく労働市場等の変化によって変動する。山本教授は、安定した絶対的なエンプロイアビリティと比して、変動しやすく相対的なエンプロイアビリティに触れており、「エンプロイアビリティを高めるためには、現在、自分の職業、専門分野や仕事のニーズがどの程度あるのか、近い将来、どのような職業や仕事のニーズが高まるかなどの労働市場についての知識と、雇用されるためにはどのような経験、スキルや資格を身につける必要があるかについての知識が必要になる」<sup>4)</sup>と示唆している。

## 2) エンプロイアビリティ保障の重要性

組織からみたときのエンプロイアビリティの考え方の側面には、エンプロイアビリティ保障がある。エンプロイアビリティ保障とは、「企業が雇用保障ができなくなった代わりに従業員にスキルや知識を習得する仕組みを保証していくことで、従業員の専門的なスキルが高度化する、つまり人的資本の蓄積によって、エンプロイアビリティを高めることを示す」とされている。<sup>5)</sup>

平たくいうと企業が教育研修などの能力開発制度をとおして従業員のエンプロイアビリティを高めることとなる。現代の日本では、管理職ポストの数にも限界があり、中高年従業員の社内での昇進・昇格には行き詰まり感が続いている。山本教授によれば、キャリアプラトー<sup>6)</sup>に陥る従業員が増えており、この問題は、今後ますます深刻化するとして、日本企業が重視すべきことの1つに、「エンプロイアビリティ保障」を挙げている。エンプロイアビリティ保障は、企業のリテンション、愛社精神、組織コミットメントを強化すると考えられているものだが、山本教授はキャリアプラトーの解消にもつながるとしている。そして、「ミドルマネジャーのプロ化」は中高年従業員向けのエンプロイアビリティ保障として、真っ先に取り組むべき課題の1つとしている。<sup>7)</sup>また、「キャリアプラトーを緩和するには、昇進とは別のキャリアビジョン（今後のキャ

リア上の展望)が欠かせない、キャリアビジョンが明確な中高年従業員は、昇進の可能性がなくても比較的モチベーションが低下しない」として、キャリアビジョンは、「内的エンプロイアビリティの充実」と言いかえることができ、「企業に必要とされており、組織内に自分の居場所があって、自分の目指すキャリアの方向性がはっきりしている中高年従業員は、昇進できなくても十分充実した職業人生を送ることができる」と述べている。<sup>8)</sup>

変化の速い時代においては、専門性を評価・処遇と適切に結びつけることができないことから、専門性が内的エンプロイアビリティを高めることは少なくなってきた点、専門性を前面に出したキャリアビジョンを構築することが難しい点が指摘されている。山本教授は中高年従業員の内的エンプロイアビリティの源泉は、専門性ではなく、例えば、「ヒューマンスキル」であるとし、「ヒューマンスキル(人脈も含む)の高い中高年従業員は、将来の展望も明るい」ということを指摘している。<sup>9)</sup>人脈(ネットワーク)を築いていくための行動をどのように意識していけるかは、中高年のエンプロイアビリティ向上に影響する大変重要な視点だと思われる。

山本教授の専門性と脱専門性についての見解は、次のとおりである。一般に専門性はナレッジから入ることが多いのだが、「知は人に結びつく、人自身が身につけていると考える。この考え方で、大きくキャリアが変わる」として、誰でも専門性を持っている、専門性意識、コミットメントを持つことの重要性について触れている。

「私はそのためにこう頑張っています」と言えることが大事であり、このようなコミットメントを持つことは、「そこに自分をかける意識」とも言いかえることができ、本人の満足感につながるのではないだろうか」と述べている。<sup>10)</sup>

また、専門職だけでなく、「管理職ができること」は必要ではないかと述べている。

過去のホワイトカラーを多くリストラした時代に、管理職である人が「部長ができる」「管理職ができる」というだけでは社外転身が上手くいかなかった時代があったが、これが現在にも影響していることを山本教授は指摘したうえで、そうした能力、マネジメントも専門性であると認めることが大事ではないかという見解を示している。

### 3) エンプロイアビリティ向上のための連携の重要性

終身雇用が終焉し、自律型のキャリア形成を個人に求める時代となったが、企業にとっては、自分のキャリア発達を志向する自立型の優秀な人材が社外転身を選択する可能性もあり、そうした他社でも通用する人材を自社に引き留めておくこと(リテンション)は難しくなると考えられる。



エンプロイアビリティと対になる概念に、エンプロイメンタビリティがある。それは企業が従業員を雇用する能力をさし、エンプロイメンタビリティの高い企業とは、従業員がエンプロイアビリティを高めることができる魅力ある会社として定着する企業ということになる。企業は競争の激化や時代の変化とともに、従業員に「変化に適応する柔軟性」と「自律した能力開発」の両方を求めるようになったが、企業側はエンプロイメンタビリティの向上を求められることになった。山本教授は、企業がエンプロイメンタビリティを向上させるためには、エンプロイアビリティ保障、つまり従業員のエンプロイアビリティを高めるような施策を積極的にとっていく必要があると指摘している。<sup>11)</sup> こうした組織の積極的能力開発が、エンプロイアビリティ保障として機能することは、著書の中でも明言している。<sup>12)</sup>

社内の能力開発と公的職業訓練制度とのより有効な連携の必要性については、山本教授は、「実際、企業への採用が結び付かないような公的職業訓練制度は無駄である」<sup>13)</sup> と指摘したうえで、「それを防ぐためには、職業訓練機関におけるカリキュラム編成に企業人に加わってもらい、使われなくなったような陳腐化したスキル取得に関する項目をカリキュラムから除外する、卒業発表の場実際に採用に携わっている企業人にきてもらい、彼らの目の前で卒業生を評価してもらうなどが考えられる」と提言している。<sup>14)</sup> 職業訓練校で身につけたスキルが採用と結びつきやすくなり、卒業生にとっては外的エンプロイアビリティが向上し、企業にとっては入社後に確実にスキルを提供してもらえるメリットがある。また入社後にスキルをさらに伸ばしていくことで彼らの内的エンプロイアビリティの向上にもつながる。山本教授の提言はエンプロイアビリティ保障がうまく機能として活きる1つの例ともいえるだろう。

企業（組織）、行政、地域社会、教育機関などが連携して、従業員の自律したキャリア形成支援に取り組むこと、エンプロイアビリティ保障の仕組みづくりが喫緊の課題であることは明確である。日本の場合は、諸外国の雇用管理や人的管理の特性などとは異なる面はあるものの、うまく運用されている諸外国の職業資格制度の研究は必要であると思われる。日本に適した仕組みづくり<sup>15)</sup> や、職業訓練制度の見直しは必要だが、日本にとりいれやすいスタイルとして、有効な仕組みづくりの検討を重ねていくことが期待される。

#### 注・引用

注1. <http://yamamoto-lab.jp/employ-ability/>

注2. 同上

注3. 同上

注4. 同上

- 注 5. 山本寛『働く人のためのエンプロイアビリティ』創成社、2014年、頁 3。
- 注 6. キャリア停滞によるモチベーションが低下する状態をさす。
- 注 7. リクルートマネジメントソリューションズ 2014 機関誌『RMS message vol.35』  
pp.8-10.[http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201405/m35\\_all.pdf](http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201405/m35_all.pdf)
- 注 8. 同上
- 注 9. 同上
- 注 10. 山本教授のインタビューより 2015年9月30日 青山学院大学山本教授訪問
- 注 11. 山本、前掲書、頁 57。
- 注 12. 同上書、頁 233-44。
- 注 13. 同上書、頁 290-91。
- 注 14. フィンランドのアビリティガーデンの例をあげると、日本でいう職業訓練校に近いのだが、異なるのは卒論発表会に企業が参加し、その場で採用が決まるという点があげられる。カリキュラム作成の段階から企業が参加し、職種転換や就職に直結する効果が高い内容であり、企業も意欲的に採用を検討できるしくみとなっている。
- 注 15. 同上書頁 289 参照。NVQ ( National Vocational Qualifications ) とはイギリスのスキルスタンダード、資格制度 ( 全国職業資格 ) のこと。日本版 NVQ 「全国職業能力評価制度」が民主党政権の時に一時注目を浴びたことがある。(その後キャリア段位制度の検討に進むも内閣府の事業仕分けで立ち消えとなる) 欧州は各国が国境を接している地続きの特性があり、国をまたいだ労働移動が今後益々活発化していこうという見解もある。これまでの高い失業率や職業スキルの共通基準などが課題となる中、雇用政策としてEU全体の取り組みがなされている。社会的結合促進の観点からもエンプロイアビリティ向上が雇用政策の大きな柱となっている。

## 参考文献

- 山本寛『働く人のためのエンプロイアビリティ』創成社、2014年
- 山本寛「転職理由からみた中高年管理職の組織間キャリアの研究——早期退職優遇制度を中心として」『青山経営論集』第 36 巻第 4 号、2002 年。
- 山本寛「ミドルマネジャーのプロ化が中高年のモチベーションを高める」リクルートマネジメントソリューションズ機関誌『RMS message vl.35』2014 年、頁 8-10。  
[http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201405/m35\\_all.pdf](http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201405/m35_all.pdf)

### 3. 年の功の検証

#### 1) 「年の功」研究レポートの紹介

2030年には、わが国では労働人口の50%近くが50歳以上となると予測されている。長年にわたって、わが国においては第1次産業の高齢化問題を抱えてきたが、今後は、第2次産業や第3次産業においても同様の傾向が表れてくるのは明白である。

企業でシニアが活躍するためには、シニアならではの能力を発揮できることが重要である。高齢者雇用促進にむけた政策は進められているが、シニアを雇用することへの企業の意識とシニア本人の意識にはギャップがある。ここでは、第一に、年の功という切り口から、シニアの強みを考えていきたい。第二に、年の功にも通じることだが、「経験を活かす」という視点からエンプロイアビリティ向上にアプローチしていく。

第三に、シニアが活躍できる社会にむけての課題を考えていきたい。

リクルートワークス研究所では、職業における能力と捉えた場合の「年の功」とは何か多様な分析をし、専門領域の視点から研究レポート<sup>1)</sup>を発表している。ここでは、キャリアステップの視点、生涯発達心理学の視点、シニアの志向の変化という視点、シニア派遣の現場からの視点、エグゼクティブサーチの視点、そして、シニア海外ボランティアの視点といった6つの視点から年の功を分析している。この結果から、年の功とは、以下のように示すことができる。

#### (1) キャリアの積み重ね

敬愛大学経済学部の高木准教授によれば、キャリアのステップという視点からみた年の功とはキャリアの積み重ねであり、さらに「背伸びの経験」がそれに加わることで、その人の職業寿命を延ばすことにつながるとしている。<sup>2)</sup>

高木氏は、内的エンプロイアビリティと外的エンプロイアビリティ<sup>3)</sup>のいずれにおいても、キャリアの積み重ねプラス背伸びの経験が有効であることを導いており、要点は以下のとおりとなる。

- ① 定年後も求められる人材であり続けられるための第1条件は、「同一職能内における長期的かつ継続的なキャリア」である。さらに、雇用継続された人のキャリアに共通することは、同一職能内という一貫性を保ちながらも「背伸びの経験」も要求されていることがわかった。

- ② 一般に、単一企業内で通用する能力と他企業でも通用する能力は違うと考えられているが、転職によって雇用継続された人と、従来企業で雇用継続された人には、「キャリアの連続性」「飛躍のきっかけ」「起伏あるキャリア」を持っているという点で、おおむね共通している。異なる点としては、転職者の場合、どちらかと言えば「職務コミットメント」を重視する行動特性を持ち、一方、従来企業で雇用継続された人は「組織コミットメント」を重視する行動特性を持っている傾向がみられた。

## (2) 年齢を重ねることで伸びる知能

慶応義塾大学の高山准教授<sup>4)</sup>は、生涯発達心理学の視点から年の功を解析し、年を重ねることで伸びる知的能力の代表格に「結晶性知能」<sup>5)</sup>を挙げている。知能は、「流動性知能」と「結晶性知能」の2つに分けられ、それぞれの特性は以下のとおりであり、この2つの知能は加齢によって変化していくことがわかっている。

### ① 流動性知能

適応したり、新しい問題にぶつかったりした時に発揮される能力で、個体の生理的成熟と関係が深く、教育や経験にはあまり左右されない。流動性知能はおおむね40歳ころにピークを迎え、その後は安定的に維持され60代後半以降は低下する。

### ② 結晶性知能

それまで積み重ねた経験や知識の量、機会に大きく左右される。何かの課題にぶつかったとき、過去の引き出しからそのヒントを取り出し、それを応用することで乗り越える力である。<sup>6)</sup> 結晶性知能は60代がピークで、その後の衰えも非常に緩やかである。

高山氏は、1つの能力が低下しても人間はそれをほかの能力で補うことができ、少なくとも70代後半から80代前半くらいまでは、問題なく知的な作業をこなすことができるとして、年の功は、「結晶性知能」や「知恵」ということばに置き換えられるかもしれないと述べている。「結晶性知能」を伸ばすには「流動性知能」が関係するといわれている。すなわち、臨機応変に問題解決をする機会や、未知のことにチャレンジする、新しい環境へ適応するなどの経験が加わることが結晶性知能を高めることにつながるということから、年の功は高めることができる、磨くことができる、ということになる。高山氏は以下のとおり述べている。

「知恵の高い人は、人生の文脈を読み取りながら、その時々で適切な判断ができるメタ認知能力<sup>7)</sup>も高いことがわかっている。」「年をとると結晶性能力は高まるが、高齢になるほど個人差が大きくなる。こうした個人差には、モチベーション、志向性、性格などが関係していると考えられる」として、年齢と経験を蓄積すれば知恵が身につくとは必ずしも言えないことを示唆した。

「知恵の得点が高い人ほど、自分を磨いたり、他者を成長させようとする動機付けが高いことや、知的好奇心が強く、開放的な性格で、同世代の人たちだけでなく若い世代の人とも交流があり、議論したり相談に乗る傾向があることが指摘されている。」<sup>8)</sup>

### (3) 質の価値を発見できることがシニアの強み

ワークス研究所の笠井氏<sup>9)</sup>は、志向の変化という視点でシニアの就業意識調査を行い、高年齢期特有の職業価値観を「他者援助」と結論づけた。加齢により「自分軸」から「他者軸」へ変化し、やりがいも「量」から「質」に変化することを明らかにしている。<sup>10)</sup>

- ① 高齢期になるほど「能力を活かせること」「高い報酬を得ること」を「非常に重要である」と答える割合が低くなり、「困っている人を助けること」「世の中をもっとよくすること」を「非常に重要である」と答える割合が高くなっている。
- ② 「困っている人を助けてたい」「世の中をよくしたい」という他者援助の志向性は、定年前の55~59歳群に比べ、定年を経た60歳~64歳群が高くなっており、この2つの群の間に最も大きな差がみられた。

笠井氏は、シニアの雇用環境が厳しい中、「仕事の捉え方」がシニアの強みになる、質の価値を発見できるということが年の功の強みであることを論じている。<sup>11)</sup>なお、ここでの仕事の捉え方とは、予算の大きさや規模など、「量のやりがい」を求める働き方から、目の前の1人の人を喜ばせることも同じように価値があると認められる「質のやりがい」を求める働き方への変化を指す。

### (4) 複眼を持った異分子

金森氏<sup>12)</sup>は、シニアエンジニアに求められることを、シニア派遣の現場からの視点から次のように分析している。

- ① 同じ経験をしてきてもそれを財産にできる人とできない人がいる。

その差は自立心。「経験」と「自立心」、これが活躍できるシニアエンジニアの条件。経験を自分の財産に変えてきたシニアは、「即戦力」として通用する。

- ②若い人にはないシニアの強みは、複眼をもった異分子になれること。つまり、確固たる技術の蓄積を持ったうえで、広い視野からものごとを見て判断し、動くことができる。「技術を産業界の中で位置づけることができる広い視野」と「常に技術を高めようとするモチベーションや自立心」さらに「それを若い世代へ伝えられるコミュニケーション力」である。<sup>13)</sup>

シニアエンジニア派遣においては、即戦力として現場の期待にこたえられるかどうかは継続した雇用に直結する。シニアエンジニアに求められる以上のような点は「年の功」をもっているだけではなく、発揮（活用）することが大事だと思われる。

#### （5）経験を知恵に昇華する

エグゼクティブサーチの視点から、小幡氏<sup>14)</sup>は、年の功を以下のとおりに分析している。

- ① 年の功とは、経験というデータベースの豊富さと、そのデータベースを動かすアプリケーションの豊富さ。つまり経験の質である。自分で考え、行動し、責任をとってきた人でなければ、ただ年を重ねるだけ。
- ② 同じ経験をしていてもそれを知恵に昇華できる人とできない人がいる。これには、感受性（入力）と概念化（出力）が関係している。その両方が備わっていないと経験があってもなかなか知恵は生まれない。経験したことをうまく取り入れ、必要に応じた形で次に活かしていく。そうしたことの蓄積が経験の財産化（知恵への昇華）につながっていく。<sup>15)</sup>

#### （6）経験値を活かして、即戦力となれる

熊谷氏<sup>16)</sup>は、シニア海外ボランティアの視点からシニアの強みを次のように述べている。

- ① 即戦力は、若者よりシニア。
- ② 「人の役に立ちたい気持ち」、「現地と同じ目線」を持てるシニアが途上国で活躍できる。
- ③ シニアと若者を一緒にすると相乗効果がある。<sup>17)</sup>

途上国時代の日本を経験しているシニアは、途上国の様々な問題に対して、経験値を用い、応用して対応していける点をあげている。そうした力は、若者への大きな刺激になり、若者のメンターとして成長を促す存在となるであろう。ただし、頑固さや思い込みからくる決めつけなど、改める面にも触れている。

研究レポートの中では、ワークス研究所所長の久保氏は年の功を組織で育て活かすために、以下の点を挙げている。<sup>18)</sup>

- ① 専門性を補うスキルの開発が職業寿命を延ばす
- ② 年功的熟練につながる期待能力がある
- ③ 高度な対人スキルを磨く

シニアの期待能力は専門性だけではないとして、「どんなに蓄積された専門性があったとしても、シニアとしてふさわしい対人能力がなければ、期待能力は落ちていく」と述べ、応用力と対人能力でシニアの働く場は広がる、専門性がない人ならば「より高度な」対人スキルが必要であることを指摘している。また、高齢期には「誰かの役に立ちたい」という価値観が高まることから、そうした価値観に対する働きかけが必要であることも説いている。

シニアにもモチベーションは必要である。「年功的な熟達はその人の中にあっても、仕事に対するモチベーションが低ければそれは発揮されない。」<sup>19)</sup>久保氏が語るこうした点は、エンプロイアビリティにおいても大変重要なポイントである。

## まとめ

### 1) エンプロイアビリティ向上のために

我々の研究会が考える「年の功」とは、「経験を上手く活用していくこと」、「知恵を用いること」、「シニアの特性を生かすこと」の3点に結論づけられた。エンプロイアビリティ向上を考えていくとき、経験はその人固有の財産であり大変重要な要素である。研究会では事例研究をとおして、中高年のエンプロイアビリティについて議論をかさねてきた。意見をカード化し、KJ法的に分類をした結果、「経験、実績、体験」に関連する内容は最も多く、569枚中90枚に及んだ。そこで、エンプロイアビリティの高い人は「経験、実績、体験」をどのように活かしてきたのかについてさらに論じ、結論として、以下の6点を挙げたい。

(1) 強みを持ち、本人がそれを自覚し強化している。(キャリア自律と継続した学習)

エンプロイアビリティの高い人は、大きな強み(明確な強み)を自覚しており、さらなる経験や学習を重ねていく傾向がみられる。(事例では、特定の得意分野をもち続けている、ある分野で一定レベル以上の経験値をもつ、保有技術が求人市場で高いレベルにある、特許化、専門知識の集積を出版する、評価されメディアに取り上げられる等が挙げられた。)

(2) 即戦力として通用する、通用し続ける。(環境変化に適応し、常に第1線にいる)

「専門性」「新たな職務への親和性」「経験や実績を活かせること」等は、エンプロイアビリティを考える時に重要な要素と言える。専門性においてはそれを深めるとともに、蓄積されてきた経験と必要とされる新たな知識や技術の融合(習得)は欠かせないものとなる。常に自らを進化させていく意識のある人は、様々な外的環境の変化に適応しながら、どのような時代においても活躍し続けていける可能性がある。

また、長く蓄積されてきた経験、専門分野、中核となるスキルを持ったうえで、「広い視野で物事を判断し動くことができる」というような「専門性プラス $\alpha$ 」の能力を、どのようにして培っていくことができるかが重要である。シニアを例にとると、定年後の継続雇用においては専門分野や経験職種とは異なる仕事に就くケースも多いというのが現状であり、したがって、「専門性プラス $\alpha$ 」の能力を磨いていくことは、シニアのエンプロイアビリティに大きく関係すると考えられる。

(3) 相手を理解し、経験を組織のこれからの活かせる(組織を理解し自ら関わる)

エンプロイアビリティの高い人は、市場ニーズや組織から求められることを理解して主体的に動くことができる。そのような人は、再就職の成功事例において、経験を積んでいく中で適切に方向性をとらえ、自分の経験そのものを組織の「これから」に結び付けて行動していく傾向がみられ、企業を取り巻く環境、組織特性、組織事情などを理解して課題に対処できる。事例では、グローバル化への対応力、新規事業の実現化、人材育成の経験、効率化推進のノウハウなどのキーワードが出された。また、組織とベクトルを合わせて実績を出せるだけではなくチームワークも大事であるという意見も出された。社外転身、再就職を考える時にも、採用側の求人背景や採用したい人材への期待値など応募先となる企業をとりまく情報は、押さえておかなければならない点である。



(4) 思わぬ大きな体験を「飛躍した機会」と捉えるかどうか（成長の承認と機会獲得）

窮地、辛い経験、大きな壁に苦しんだなどの思わぬ体験を、本人がどう認識して次のステージへ移行していったかは、成長の大事な分かれ目と言える。苦勞したな、大変だったなという認識だけでは以後の成長にはつながりにくく、試練を乗り越えて飛躍できたという意識（自らの承認）は、その後の自己信頼につながる。苦境を乗り越えた人、自分の運命に負けずに挑戦したからこそ今があるという人、失敗を何度も繰り返して成功につながった人などの事例からも、こうしたことが言える。

(5) 経験を職業的な財産に変えていく（経験を価値あるものに変えていく）

ここでいう職業上の財産とは、経験としてインプットされたことから生み出される価値化されたものを指す。学習においても仕事においても、アウトプットが大事だという言葉に耳にする。経験のインプットから抽出されるものとしての例は、「形成されていく中核キャリア」「生み出される新たな技術」「未経験分野の問題を解決するといった応用力」「予測してリスクを回避する力」「相手の能力に応じて効果的な教え方を選択する」等があげられる。経験をキャリア上の財産「価値化していく」、つまり経験を応用して使えることは、エンプロイアビリティに大きく関係していくであろう。社内における職種転換や継続雇用、再就職などの新たな環境下でも、適応し、順応し、進化する力として生きる価値あるものと言える。

(6) 経験の再編成、シニアの力（シニアならではの能力を磨き活かす）

一般的に、中高年やシニアの転職における2つの壁と言われているのが「キャリアチェンジの壁」と「年齢の壁」であるが、この壁を乗り越えるのに重要なことは、採用側にシニアならではの能力を認めてもらい、組織で必要な人材だと理解してもらうことである。ぜひ働いてもらいたいと「相手が」感じる必要性がある。

職業人生が長期化していく現代では、必要に応じて新たに知識やスキルを導入するという姿勢が職業寿命に大きく影響する。企業の都合で配属された仕事ベストマッチと言える人ばかりではない。在職中から経験の棚卸を節目ごとに行い、経験の再編集、再構築をしていくことが重要である。人生100年と考えていく場合、職業人生は50年超に延伸するので、ずっと一つの仕事に従事していくことが困難になることが予測されることから、自分の経験と今後の希望は何度も見直す機会が必要である。これからの時代はシニアにおいても、異な

る部門へのチャレンジや社外転身、地域社会人としてのキャリア構築など、新たな役割を担う機会は先輩世代よりも多くやってくるので、準備と心づもりが重要となる。

## 2) シニア活躍社会にむけて

日本の中老年層のスキルは、国際的に見ても大変高い水準にある。彼らの潜在能力を効率的に活かす工夫をすれば、この年齢層から社会への大きな貢献が期待できる。PIAA（国際成人力調査）<sup>20)</sup>によると、日本の平均点はすべて諸外国を上回る結果がでている。調査対象層の55歳~65歳の能力においては、日本人は他国に比べ、特に数的思考の年齢層間の差が小さく比較的長期に渡って高い能力を維持できていることがわかる。OECD 東京センター長の村上氏は、「これから高齢者になる現在の中老年の人々のスキルレベルも、世界的にみてもすでに非常に高い。AIなどとの協業がもたらす働き方の変化に最も適合する力を持っている。」<sup>21)</sup>と述べている。「年の功」は、経験を上手くいかして、過去と現在と未来を紡いでいく力ともなり得るであろう。

### (1) シニアと企業間のギャップ

高齢者雇用の政策は現在も進められているが、シニアと企業の間には3つのズレがあると考えられる。第一は、シニアの働く意欲とシニアを活用しようとする企業側の意欲のズレである。より長く働きたいシニアが多いのに対し、企業側としては、再雇用65歳までで手いっぱい、生涯現役を視野に今後65歳以降も雇用延長となると、シニアの健康管理上の問題や人件費などの面において、ますます負担が大きくなると感じている。

第二は、企業の期待感とシニアのモチベーションのズレである。企業がシニアを受け入れ活用したいと思っけていても、シニア側にその準備ができていないと感じている企業もある。シニア本人のモチベーションが低いという場合である。例えば、60歳以降の再雇用の例では、「もう30代40代の時のように体力が持たない」「定年したのだから、きつい仕事ではなくほどほどの業務量でよい」「売上目標を追いかけるような仕事はもう卒業したい」などの気持からくるものと、人事管理上の問題がからんでいる場合がある。後者は、定年前と同じ役割のまま雇用延長となったが給与だけが大きく下がり、勤務時間も仕事内容も業務上の責任も以前とそう変わらない状況で、やる気のあったシニアも結果としてモチベーションを保てなくなるケースである。

第三は、シニアが抱えている背景と、企業の雇用環境のミスマッチである。現行の雇用制度は、シニアが抱えている健康管理上の問題や親の介護などの事

情に対応できていないため、働きたくとも企業の提示する労働条件では働けない人が多いということである。「週3、4日で通院と並行できるなら働きたい」「親の介護があり、福祉施設から帰ってくる16時くらいまでならば働ける」「体力の変化を考えるとこれまで同様に夜勤シフトに対応するのは難しく、日勤シフトに限ってくれば働きたい」。このように、働きたいけど働けないシニアは日本にたくさん存在している。雇用条件が合わないばかりにその能力を社会で発揮できないことは残念である。

今後数年の間に、中高年層である団塊ジュニア世代は、仕事と並行しながら親世代の介護を抱える時代に入る。転勤や長時間残業、柔軟性の低いシフトなどに対応することは難しくなり、フルタイムで今のような働き方を継続するのは難しくなる。労働市場から一時的に多くの人が撤退せざるを得なくなることは大きな損失である。企業においては人事管理の意識改革が喫緊の課題であり、シニア雇用の環境変化に対応していくことが不可欠となる。企業は人材マネジメントの再構築を進めること、個人は主体的にキャリアの再構築をしていくことが重要となる。

## (2) 異世代間の関わりの効用

OECDの村上氏は、「若い世代の視点と同時に、長年の経験を活かした年長者の両方がバランスよく交じりあうことで、新たな発想を生み出せる、そんな職場こそが日本企業の競争力の源になる」として、年長から若者へという一方通行の教育・訓練だけではなく、今後は異世代同士の相互教育が新たな価値を創出することにつながり、結果として長期雇用のメリットに繋がっていくと述べている。<sup>22)</sup>求職市場においては、世代交代を意識した中途採用などがあることも現実だが、上手く長く共存していくことこそが、世代承継、技術継承も恒常的に進むポイントではないかと考えられる。シニアが年の功をまろやかに発揮しながらより長く働き続けることは、シニアにとっては社会貢献できる機会の増加、異世代から新たなことを吸収する機会の増加にもつながる。

## (3) 働き方の選択肢

2016年7月にリリースされた博報堂OBが立ち上げた「賢人会議」では「シニアの課題は、シニアが解決する」として、シニアOBクリエイティブディレクター10人を組織化し、最新のシニア市場開拓、シニアの課題解決のニーズに取り組むチームが立ち上がった。熟達したシニアの知恵の集結、蓄積されてきた経験と、磨かれてきたシニアならではの力を存分に発揮されることが期待される。

今後は、起業家の価値が上昇するだろうという専門家の予測がある。まだ見ぬ未来にむけてチャレンジするというような予測できない非先見性を仕事にすることは AI（人工知能）にはできないという見解からくるものである。こうした起業の分野においてもシニアの活躍は期待される。

## 注・引用

注 1. リクルートワークス研究所『「年の功」再発見—Works No.91』 2008 年。

[http://www.works-i.com/publication/works/backnumber/w\\_91](http://www.works-i.com/publication/works/backnumber/w_91)

注 2. 同上書、頁 10-1。

注 3. 内的エンプロイアビリティとは、「現在働いている企業等において発揮され、継続的に雇用されることを可能にする、当該企業内部での価値を有する能力。」外的エンプロイアビリティとは、「現在働いている企業等から他の企業への労働移動を可能にする、外部に通用する市場価値のある能力」（日本経営者団体連盟、1999 年、頁 8。）

注 4. リクルートワークス研究所、前掲書、頁 12-3。

注 5. レイモンド・キャッテル (Raymond Cattell, 1905-1998) 知能が「流動性 5 知能」と「結晶性知能」の 2 つに分けられることを発見したのは、アメリカの心理学者である R. B. キャッテルである。その場その場の問題解決や状況対応に役立つのが「流動性知能 (fluid intelligence)」であり、言語機能 (記憶機能) や一般知識の習得に支えられているのが「結晶性知能 (crystallized intelligence)」

注 6. 人間関係を円滑に維持するためのコミュニケーションスキルもこうした知能に関係しているといわれており、対人関係に役立つ経験に根差した結晶性知能のことを「社会的知能 (social intelligence)」と呼ぶこともある。<http://digitalword.seesaa.net/article/88692481.html>

注 7. メタ認知能力 (Metacognitive Ability) とは、現在進行中の自分の思考や行動そのものを対象化して認識することにより、自分自身の認知行動を把握することができる能力。自分の認知行動を正しく知る上で必要な心理的能力であり、Knowledge Monitoring Ability (能力を監視する知識)、Knowing about knowing (知っているということを知っていること)、Cognition about cognition (認知していることの認知、Understanding what I understand (自分の理解していることを理解すること) と定義されている。(Wikipedia)

注 8. リクルートワークス研究所、前掲書、頁 13。

注 9. 笠井恵美 (2006) 「シニアの就職意識調査 2006」

注 10. この研究は、米国の心理学者である E.H. エリクソンの発達段階を職業においても裏付けたとされている。

注 11. リクルートワークス研究所、前掲書、頁 14-5

注 12. 同上書掲載時、金森道郎はメイテックエクスパーツ代表取締役社長。

- 注 13. 同上書、頁 16-7。
- 注 14. 同上書掲載時、小幡善章はエゴン ゼンダーインターナショナルに所属。
- 注 15. 同上書、頁 18。
- 注 16. 同上書掲載時、熊谷信広は独立行政法人国際協力機構（JICA）に所属。
- 注 17. 同上書、頁 19。
- 注 18. 同上書掲載時、大久保幸夫はリクルートワークス研究所所長。頁 20-3。
- 注 19. 同上書、頁 22。
- 注 20. PIAA（国際成人力調査） <http://www.oecd.org/skills/>
- 注 21. 村上由美子『武器としての人口減少社会』光文社、2016 年、頁 148。
- 注 22. 同上書、頁 50-1。

## 参考文献

- 日経連教育特別委員会・エンプロイアビリティ検討委員会報告「エンプロイアビリティの確立をめざし」日本経営者団体連盟、1999 年。
- 一般社団法人人材サービス産業協会「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＞」2013 年。
- 一般社団法人人材サービス産業協会「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査＜個人編 調査結果概要＞」2013 年。
- 社団法人ビューティフルエージング協会「自立人間育成のためのキャリア開発と企業支援」『生涯学習フォーラム』第 3 巻第 1 号、1999 年、頁 183-208。
- ハイディ.G.ハルバーソン「熟達者はネガティブなフィードバックを恐れない」ハーバードビジネスレビュー、2013 年。 <http://www.dhbr.net/articles/-/2222>
- 笠井恵美「キャリアにおける漂流と分岐点『まったく異なる職務』への異動に伴う困難を克服する」ダイヤモンドオンライン、2011 年。 [https://www.nri.com/jp/news/2015/151202\\_1.aspx](https://www.nri.com/jp/news/2015/151202_1.aspx)
- リクルートワークス研究所『「年の功」再発見—Works No.91』2008 年。  
[http://www.works-i.com/publication/works/backnumber/w\\_91](http://www.works-i.com/publication/works/backnumber/w_91)
- リクルートワークス研究所『Renovate and Reinvent our workstyle by 2025』Works Report 2015 年。
- リクルートワークス研究所『Work Model 2030 テクノロジーが日本の「働く」を変革する』2016 年。  
[https://www.works-i.com/pdf/161121\\_WorkModel2030.pdf#search=%27Work+Model+2030](https://www.works-i.com/pdf/161121_WorkModel2030.pdf#search=%27Work+Model+2030)
- リクルートワークス研究所『働く人の新しい“安心”を求めて』2016 年。  
[http://www.works-i.com/pdf/w\\_139.pdf](http://www.works-i.com/pdf/w_139.pdf)
- 山本寛『働く人のためのエンプロイアビリティ』創成社、2014 年。
- 川喜多喬『産業社会学論集Ⅲ——会社員の境遇と心情編』新翠社、2016 年。

金井壽宏『キャリア・デザイン・ガイド』白桃書房、2003年。

野沢慎司訳『リーディングス ネットワーク論』勁草書房、2006年。

柳川範之『日本成長戦略 40歳定年制』さくら舎、2013年。

リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット（池村千秋訳）『LIFE SHIFT』東洋経済新報社 2016年。

村上由美子『武器としての人口減少社会』光文社、2016年。