

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。¹⁾ 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。²⁾

【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身や人間性など。

- 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」³⁾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」⁴⁾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。⁵⁾

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⁶⁾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」を挙げています。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。⁷⁾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」と言い換えることができ、「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。⁸⁾

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」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。⁹⁾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として、「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、「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」とも言い換えることができ、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。¹⁰⁾

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も述べ、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、そうした能力は社外でもポータブルできるのではないかと、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や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。¹¹⁾ 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。¹²⁾

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」¹³⁾ 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。¹⁴⁾ 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¹⁵⁾ 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 vl.35』
pp.8-10.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 233-59。
- 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「ミドルマネー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