連載

# 「シニアが活き、シニアを活かすための提言」

日本人材マネジメント協会（JSHRM）リサーチプロジェクト

## ②「就労可能性マップ」

日本人材マネジメント協会常任役員（中央大学大学院教授）中島 豊
中央大学大学院戦略経営研究科 梅津 邦彦*

連載①　活き、活かすための考え方
連載②　就労可能性マップ
連載③　成功する高齢者
連載④　キャリア・シフトチェンジ
連載⑤　プラットフォーム能力の開発ツール
連載⑥　まとめ

### 1. はじめに

～働く場を選択し，活用する

定年制に関する議論は，年金の受給年齢引上げとセットとして，企業で働く者すべてにとって重大な関心事である。

マクロ的な観点からすると，先進諸国の人口構造と比較して日本の高齢化は，「深く・速く」進行している。つまり高齢化の程度と速度の度合いが大きく，これがやがて社会や経済に大きく影響することは明らかである。これに対して，定年を延長し，高齢者の雇用率を引き上げることは当然の施策である。一方で，国際的にみても日本の高齢者は就労意欲が高く，先に述べた年金の問題もあって，これまでは就労継続を「生きがい」として緩くとらえていた高齢者も「生きるため」の現実的な問題として真剣に考え始めている。

この問題に対して，すべての関係者の利害が一致するのが望ましいはずであるが，現実には高齢者雇用（就労）は困難な状況にある。そのネックとなっているのが，大きな労働力需要がありながら，高齢者の活躍を前提としていない，今日の企業の人事管理のあり方である。成果主義が浸透してきたとはいえ，日本企業の人事制度は，依然として年齢による管理を基本原理とした「エイジリンク型」である。一方で，「エイジレス型」の働き方である自営業は，高度成長期以降，縮小傾向に歯止めがかからない。

企業の高齢者に対する需要を喚起するための戦略の１つは，「働く場を選択し開発する」ことである。2011年10月に成果発表を行ったJSHRMリサーチプロジェクトでは，「シニアが活き，シニアを活かすための提言」というテーマを掲げ，定年後も高い「働きたい」意識を持ち，実際に各方面で活躍されている高齢者に関する話を聞くことができた。

そこで採りあげられたのは，「自分の能力をどこで活用するか？」（能力要件）という観点からみた「成功した高齢者」である。こうした方々は，中小企業で活躍する大企業出身の高齢者であったり，独立自営への展開を成功させた高齢者であったりするが，いずれも自身の能力活用の場を広く観察し，選択し，開発したことで就労可能性を高めることができた人々であるといえる。

### 2. 就労可能性マップ

～人事部門正社員と技術系派遣社員

本稿でいう就労可能性とは，エンプロイアビリティーと同義として取り扱う。そもそもエンプロイアビリティーとは，個人の“雇用され得る能力”のことで，Employ（雇用する）とAbility（能力）を組み合わせた言葉であり，一般に転職できるための能力を示す。他方，エンプロイアビリティーは，現在勤務している企業内において継続的に雇用され得る

能力という側面も持つ。つまり企業内外を超えた労働市場におけるビジネスパーソンとしての価値と言い換えることができる。その内容は，知識・技能にとどまらず，行動特性や思考特性，価値観といった個人の内面的属性までを含めたものとしてとらえられている（図1）。

エンプロイアビリティーの獲得においては，職種が大きな影響を与えるであろうと推測される。職種によって，知識やスキル，行動特性，思考特性，価値観に影響があると考えられるからである。本稿では，職種がエンプロイアビリティー形成の重要な要因となり得ることを，就労可能性マップを使って明らかにしたい。

就労可能性（エンプロイアビリティー）に影響を与えるのは，①過去の仕事経験(キャリア)の特性，②雇用・就労先の特性の２つであると考えられる。本稿で提示する「就労可能性マップ」は，両者を組み合わせることによって社員のキャリア開発の支援ツールとなるものである。

就労可能性を類型化すると，① HE（High Employability）型，② ME（Middle Employability）型，③ LE（Low Employability）型の３つに分類できる。そして，仕事経験の特性は職種によって，雇用・就労先の特性は，正社員の場合は，キャリアを社内雇用，社外雇用と非雇用（自営等）の３つに区分することができるし，非正規社員の場合には，社内雇用，社外雇用（正規），社外雇用（非正規），そして非雇用（自営等）の４つに区分することができる。

そこで，今般，この就労可能性マップの考え方に基づいて２つの調査を行った。１つは，人事部門で働く正社員についての就労可能性マップである。この調査では，日本人材マネジメント協会（JSHRM）の会員である人事で働く有志に表１のアンケートを依頼し，「45歳前後の人が定年までの間に人事部門で各業務を主に担当するキャリアを積んだとき，定年後に，そのキャリアを活かして①社内での継続雇用，②他社での雇用，③独立，個人事業の３つのキャリアで就労できる可能性はどの程度あるか？」という質問を行った。そして，それぞれの人事の職種と

図１　エンプロイアビリティの概念

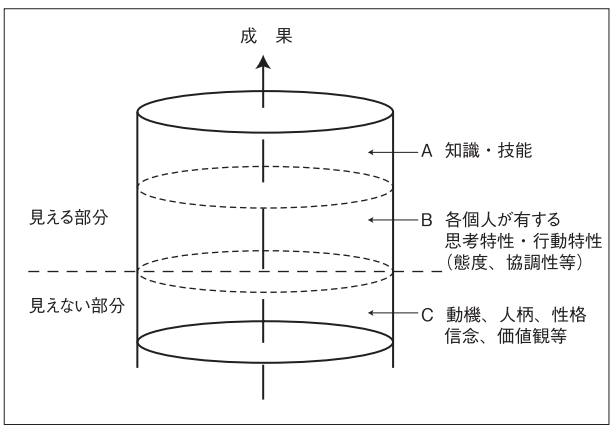


表１　正社員（人事職）向け就労可能性アンケート

| 職種 | 業務区分 | 業務内容 | 社内継続雇用 | 他社雇用 | 非雇用(独立起業、個人事業) |
|---|---|---|---|---|---|
| 人事 | 人事上級マネジメント | 人事部門の統括として、人事部門の業務全体のマネジメント | | | |
| 人事企画 | 人事企画マネジメント | 人事企画部門のマネジメント | | | |
| | 人事企画 | 各人事制度の設計および運用 | | | |
| | 雇用管理 | 人事計画の作成から募集、採用、人事異動、選抜・登用、出向・転籍、退職、解雇までの、運用、管理 | | | |
| | 賃金管理 | 賃金・総額人件費管理および賃金施策の立案・推進や退職給付制度の設計と運用 | | | |
| | 国際人事・労務管理 | 海外の雇用・労働に関する国際法務、労使関係事情に基づき、外国人および日本人派遣要員に対する人事・労務管理 | | | |
| 人材開発 | 人材開発マネジメント | 人材開発部門の業務全体のマネジメント | | | |
| | 人材開発専門 | 人材開発の高度専門業務の遂行 | | | |
| 労務管理 | 労務マネジメント | 労務管理全般のマネジメント | | | |
| | 労使関係 | 集団的および個別的労働関係の維持・向上を目的とした各種制度・施策の立案・運営・改善 | | | |
| | 就業・給与管理 | 勤務様態（労働時間･休日･休暇等）、特定労働者の雇用・就業管理の立案・運営・改善、関係部門に対する指導助言、給与・社会保険の事務管理および関係法律への対応 | | | |
| | 安全衛生 | 安全衛生関係（メンタルヘルス含む）の管理体制の構築、立案、推進。各種活動計画の作成・推進、健康管理対策、EAP 推進 | | | |
| | 福利厚生 | 福利厚生に関する各種施策の立案・導入・運用を行うと共に、関係部門に対する指導助言 | | | |
| OD | 組織開発 | 組織全体の活性化、ロイヤリティ向上に関する施策の立案・推進 | | | |
| | カウンセラー・メンター | 個人の成長発達を促す働きかけの実施 | | | |

【選択肢】
(1) 就労できる可能性が低い
(2) 就労できる可能性がやや低い
(3) 就労できる可能性がやや高い
(4) 就労できる可能性が高い

表２　技術系派遣職向け就労可能性アンケート

**【本調査の趣旨】**
技術系派遣社員のキャリア展開について調査する事を目的としています。

| 技術系派遣社員就労マップ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 職　種 | 業務区分 | 派遣としてキャリア継続（社内） | 派遣としてキャリア継続（社外） | 直雇用へ転換 | 個人事業主として独立 |
| SE,PG | 上流工程（要件定義、基本設計） | | | | |
| | 下流工程（詳細設計、コーディング、テスト） | | | | |
| | 社内 SE（上流工程メイン） | | | | |
| NW、サーバー | 設計・構築 | | | | |
| | 運用、管理 | | | | |
| | 監視 | | | | |
| IT サポート | オンサイトヘルプデスク（1 次対応） | | | | |
| | オンサイトヘルプデスク（2 次対応） | | | | |
| | オンサイトヘルプデスク（3 次対応） | | | | |
| | コールサポート（1 次対応） | | | | |
| | コールサポート（2 次対応） | | | | |
| | コールサポート（3 次対応） | | | | |
| WEB 制作 | ディレクション | | | | |
| | コンテンツ企画 | | | | |
| | デザイン、コーディング | | | | |
| 設計職 | 設計 | | | | |
| | 設計補助 | | | | |
| | CAD オペレーター | | | | |

**【アンケート記入依頼】**
各職種のキャリア展開についてこれまでの経験則から該当する項目を以下から選択の上、ご記入ください。
**【選択肢】**
（1）就労できる可能性が低い（2）就労できる可能性がやや低い（3）就労できる可能性がやや高い（4）就労できる可能性が高い

業務区分における雇用可能性について，⑴就労できる可能性が低い，⑵就労できる可能性がやや低い，⑶就労できる可能性がやや高い，⑷就労できる可能性が高い，の４つの選択肢の中から選び回答してもらった。先の就労可能性の３類型に対応させると，HE の場合が⑷となり，ME は，⑶または⑵，そして LE は⑴に該当する。それぞれの業務の具体的定義はアンケートに付記され，回答者の判断の一貫性を高めるように工夫している（表１）。この調査の回答者の総数は19人であった。

もう１つは，技術系派遣社員の就労可能性マップである。ここでは，ある大手派遣会社において取り扱う技術系の職種，SE・PG（開発職）インフラエンジニア（NW，サーバー業務），IT サポート職，WEB 制作職，設計職について調査を行った。調査の対象は，当該派遣会社における営業部門の支社長，営業，支援部門の社員である。対象者には「これまでの経験から技術系派遣の各職種について就業を継続した場合，今後のキャリア展開についてどういった傾向があるのか」というアンケートを実施した。

アンケートの内容は，技術系派遣の各職種について，その業務経験を活かして①派遣社員として同一企業で就業継続（社内雇用），②派遣社員として別の派遣先で就業（社外雇用－非正規），③直雇用へ転換（社外雇用－正規），④個人事業主として独立（非雇用），という４つの類型について，人事職と同様に，⑴就労できる可能性が低い，⑵就労できる可能性がやや低い，⑶就労できる可能性がやや高い，⑷就労できる可能性が高いという選択肢から選び回答してもらった。アンケート回答者の総数は13人である。

アンケートを実施した大手派遣会社の技術系派遣部門では，首都圏，神奈川，多摩地区に加え中京圏（名古屋），関西圏（京都，大阪，神戸）で営業拠点を設けており，取引先クライアントとしてはシステム開発会社，メーカーといった技術系クライアントに加え，企業内の情報システム部門といったように主に業界ではなく，技術系の職種に対して派遣，紹介予定派遣，人材紹介といったサービスの提供を行っている。登録派遣社員数は，約３万人であり，派遣実績としては東日本，中京圏，関西圏で月間約3,000人前後となっている。派遣の職種としては，先述したとおり，技術系職種が中心であり，SE.PG（開発職），インフラエンジニア（NW，サーバー業務），IT サポート職，WEB 制作職，設計職（設計，CAD オペレーター）となっている。このアンケートで使用した調査質問票は表２のとおりである。

## 3. 就労可能性マップの平均値の分析

～社内継続雇用か，他社雇用か，非雇用か

### ⑴　人事分野の正社員に関する分析

人事の正社員に関して，各々の回答の平均値をまとめたのが，表３である。この結果から，以下のような傾向が推察された。

**職群１**　**他社雇用（転職）に優位な職種**：「人事上級マネジメント」「人事企画」

**職群２**　**社内継続雇用，他社雇用（転職），非雇用（独**

立，起業，個人事業）といった幅広いキャリアの選択肢がある職種：「国際人事・労務管理」「人材開発専門」

職群３　他社雇用（転職），非雇用（独立，起業，個人事業）に優位な職種：「人材開発マネジメント」

職群４　社内継続雇用（転職），非雇用（独立，起業，個人事業）に優位な職種：「カウンセラー，メンター」

職群５　コンサルタントへ委託，もしくは社外へのアウトソーシング対象になり得る可能性のある職種：「人事企画マネジメント」「雇用企画」「賃金管理」「労務管理の全般業務」「組織開発」

職群１の職種は，人事部門全体の統括や人事企画部門全体のマネジメント職として，他社でも同様に業務を活かせる可能性が高いと言える。

職群２の職種は，それぞれが企業活動の一層のグローバル化に伴う人事労務管理やグローバル人材の育成など，昨今の多くの日本企業が取り組んでいる課題に対して重要な役割を果たす職種と，人材開発計画の企画，実行，教育研修の実施とその測定など，企業内の人材の育成に重要な役割を果たす職種であるといえる。これらは，職群１の職種と同様に，多くの日本企業がこうした課題に直面しており，これらの業務経験は幅広いキャリアの選択肢が得られるような汎用性が高い職種であるといえる。

職群３の職種である人材開発マネジメントも，汎用性が高い職種である。しかし，その汎用性は社内よりもむしろ社外で発揮されることが多く，人材の育成を担う人材開発部門のマネジメント経験は，他社へも転職が可能な能力の蓄積や求人ニーズと同時に，組織に所属することなくコンサルタントとして独立を果たすことができる可能性が高いといえる。

職群４のカウンセラー，メンターについても，メンタルヘルスを中心とした従業員の心の問題については，現在多くの企業が抱える課題であり，企業内で継続就業可能なニーズがある。また，こうした業務に従属することが，カウンセラーとして独立や起業が可能な経験の蓄積を可能とする職種といえる。

職群５の職種の共通点としては，コンサルタントや社外の専門業者への代替可能性が高いことである。昨今，多くの企業がアウトソースやシェアードサービスへと切替えを実施しており，これらの職種は，社内での継続就業，他社雇用，非雇用のいずれも難しく，これらの業務で就業した場合，キャリアの展開が難しく，エンプロイアビリティーが制限される可能性が高いといえる。

このように，従事する業務によってキャリアの選択肢に差が生じるということは，エンプロイアビリティーに差が出ていることが考えられる。そして，このエンプロイアビリティーに強く影響するのが，これまでのキャリアの発達において経験してきた職種と獲得してきたスキルであると推測できる。

### ⑵　技術系派遣社員の分析

技術系派遣社員についてもアンケートの平均値を比較した結果，正社員同様に職種によってキャリアの展開に差が生じていることが確認できた（表４）。ここでも，正社員と同様に次の３つの類型化を行うことができた。

職群１　継続雇用，他社雇用（転職），非雇用（独立，起業，個人事業）の幅広いキャリアの選択肢がある職種：「開発職（SE，PG）」「WEB 制作職」

職群２　継続雇用，他社雇用（転職）の可能性がある職種：「インフラエンジニア（NW，サーバー職）」「設計職」

職群３　継続雇用のみの可能性がある職種：「IT サポート職」

開発職は，平均値の結果から業務区分（経験）にかかわらず「派遣としてのキャリア継続」～「個人事業主として独立」までキャリアの広がりが見られることが明らかになった。開発職で就業する派遣社員の場合，業務が細分化され職種ごとに就業する形となるが，開発言語など共通する技術的なプラットフォームが共通しており，社外でも通用するスキルの蓄積が比較的容易であることに加え，とくにベンチャーや中小企業の場合，人材不足という背景から正社員としての就業ニーズも高い。

WEB 制作職についても，平均値の結果は開発職と同様の傾向を示している。つまり幅広いキャリア選択が可能な職種である。WEB 関係の業務については，企業内の WEB 担当の部署に限らず IT 企業や WEB 制作会社といった幅広い労働市場で求人ニーズがあり，こうしたことから継続就業に加え，

表３　人事職（正社員）の就労可能性平均値

| 種　類 | 業務区分 | 社内継続雇用 | 他社雇用（転職） | 非雇用（独立、起業、個人事業） |
|---|---|---|---|---|
| 人事 | 人事上級マネジメント | 2.4 | 2.8 | 2.4 |
| 人事企画 | 人事企画マネジメント | 2.3 | 2.4 | 2.1 |
| | 人事企画 | 2.5 | 2.7 | 2.5 |
| | 雇用企画 | 2.3 | 2.2 | 2.0 |
| | 賃金管理 | 2.4 | 2.4 | 2.2 |
| | 国際人事・労務管理 | 2.8 | 3.1 | 2.7 |
| 人材開発 | 人材開発マネジメント | 2.4 | 2.7 | 2.7 |
| | 人材開発専門 | 2.7 | 2.8 | 2.9 |
| 労務管理 | 労務マネジメント | 2.4 | 2.2 | 2.2 |
| | 労使関係 | 2.5 | 1.9 | 1.8 |
| | 就業・給与管理 | 2.2 | 2.2 | 2.4 |
| | 安全衛生 | 2.3 | 2.3 | 2.4 |
| | 福利厚生 | 1.9 | 1.7 | 1.7 |
| OD | 組織開発 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| | カウンセラー、メンター | 2.8 | 2.5 | 2.9 |

【選択肢】
（1）就労できる可能性が低い
（2）就労できる可能性がやや低い
（3）就労できる可能性がやや高い
（4）就労できる可能性が高い
→ 点数化して平均
数値が高いほうが就労可能性が高い

表４　技術系派遣社員の就労可能性平均値

| 種　類 | 業務区分 | 継続雇用 | 他社雇用（転職） | 非雇用（独立起業、個人事業） |
|---|---|---|---|---|
| 開発職（SE・PG） | 上流工程（基本設計）下流工程（詳細設計）社内 SE | 3.0 | 3.5 | 2.7 |
| インフラエンジニア（NW、サーバー） | 設計、構築運用、管理、監視 | 3.0 | 2.8 | 2.1 |
| IT サポート | オンサイトヘルプデスク | 3.0 | 2.3 | 1.5 |
| | コールサポート | 2.9 | 2.2 | 1.4 |
| WEB制作 | ディレクション、コンテンツ企画、デザイン、コーディング | 3.2 | 3.3 | 2.8 |
| 設計職 | 設計、設計補助、CAD オペレーター | 3.1 | 2.7 | 2.0 |

【選択肢】
（1）就労できる可能性が低い
（2）就労できる可能性がやや低い
（3）就労できる可能性がやや高い
（4）就労できる可能性が高い
→ 点数化して平均
数値が高いほうが就労可能性が高い

派遣から直雇用へと転換する傾向が高い。加えて制作会社などに直雇用として就業し，業務経験や人脈を築いた人材が独立する傾向もあり，これが開発職と同様に個人事業主として独立する層が多い背景にあるといえる。

インフラエンジニア（NW，サーバー職）や設計職は，平均値の比較からも開発職に比べ，派遣社員として継続就業は可能であるが，他社雇用，非雇用になるにつれキャリアの選択肢が限定される傾向がある。また開発職に比べ個人事業主として独立する傾向も低い。

IT サポート職については，平均値の結果からもキャリア選択は限定的な職種であるといえる。実際，IT サポート職については，登録層としては20～30代の男女であるが，割合としては女性が高く，エンジニアというよりは主婦層がパートやアルバイトの延長で就業する傾向が強いようである。

## 4. スキルの獲得とエンプロイアビリティーに関する分析
～上級マネジメント，上流工程スキルに優位性

### (1) 企業特殊スキルと一般スキル

一般的に就業をとおして得られる経験をスキルと呼ぶが，こうしたスキルは，２つの種類に分けられる。特定の企業に限らず通用する汎用的なスキル（一般スキル）と，特定の企業組織内でのみ通用するスキル（企業特殊スキル）である。後者の企業特殊スキルの獲得背景には，企業組織内の暗黙知の存在も密接な関係を持っている。暗黙知が高い職種について仕事をした場合，一般スキルではなく，企業特殊スキルが蓄積すると考えられる。

そのため，従事した仕事が，自社でのみ通用するスキル（企業特殊スキル）を獲得するものなのか，あるいは転職を可能にする，さらには，独立も可能なスキル（一般スキル）を獲得するものなのかを決定し，将来のキャリア展開に相違を生じさせる重要な要因となるといえる。

そこで，本稿では，就労可能性マップを活用して上記の推論の実証を試みることにする。分析にあたっては，さまざまな議論を重ねた結果，「他社雇用」をエンプロイアビリティーの指標として採用した。他社に雇用されるためには，一般スキルもさることながら，企業特殊スキルも兼ね備えていなくてはならないからである。現在の会社で業績をあげるためには，当然ながら企業特殊スキルを発揮する必要があるし，業績があがっているからこそ，他社にとっても必要な人材とみなされるであろうと推測したか

らである。一方,「社内での継続就業」は企業特殊スキルの,「非雇用」は一般スキルの指標とした。

### ⑵ 人事部門におけるエンプロイアビリティー

最初に人事職において，エンプロイアビリティー＝他社雇用を被説明変数とし，企業特殊スキル＝社内継続雇用，一般スキル＝「非雇用」，職種の３つを説明変数とし重回帰分析を行った。つまり，エンプロイアビリティーに，企業特殊スキル，一般スキル，そして職種が影響を与えているかどうか分析し，その結果，まず推論どおり，企業特殊スキルと一般スキルがエンプロイアビリティーに影響を与えていることが統計的に確認できた。

さらに，職種については，他社雇用に優位を示していた職群１の人事上級マネジメントを基準にして変数を作成し（ダミー変数），上記の重回帰分析に投入した。この結果,「労務マネジメント，労使関係」「就業・給与管理，安全衛生，福利厚生」「カウンセラー，メンター」の職種が，エンプロイアビリティーに対してマイナスの影響を与えていることが統計的に確認できた。しかし，その他の職種については，統計的に意味のある違いは発見できなかった。

このマイナスの影響とは，基準とした人事上級マネジメントと比べて転職が困難であるという意味である。また分析の結果，その困難の度合いに関しても職種間で差があり，一番困難なのが，労務マネジメント・労使関係の職種であり，次に困難なのがカウンセラー，メンターであり，さらに就業・給与管理，安全衛生・福利厚生が続く。

この結果については，人事の業務において一般スキルと企業特殊スキル，そして，業務と組織の関係性について考える必要があると思われる。たとえば，労務マネジメント・労使関係は，企業組織内での労務管理や労使関係管理業務を専門とし，個社の就業規則や労務関係の知識に精通し，加えて組織内の人脈を熟知し，各部署間の調整など組織内に密着して長い時間をかけて業務を遂行する職種である。当該職種は，企業組織内で完結する業務であり，組織内のさまざまな不確実性に対応する能力が求められる。こうした点からも必要とされるスキルとしては，一般スキルよりもむしろ企業特殊スキルである。そのスキルは経験年数を重ねるごとに暗黙知として蓄積され，企業内における資産となる。反面，そうした資産は他社で通用することは容易ではないといえ，他社での雇用，つまりエンプロイアビリティーの妨げとなると考える。

カウンセラー・メンターについても労務マネジメントや労使関係職と同じ性質を持ち，基本的に特定の企業組織に密着し，社員のさまざまな悩みや問題点や企業組織内に抱える問題点について対応する職種である。そのため，組織についてのさまざまな問題点や人間関係といった暗黙知が必要となり，こうした知識が業務を円滑に遂行するうえで必要といえるが，それは時間とともに古びていくものである。しかし，カウンセラーにおいては資格，つまり一般スキルが明確に求められる。そのため，エンプロイアビリティーは，労務マネジメントや労使関係の職種より，やや高まるのであろう。就業・給与管理，安全衛生，福利厚生についても，一般スキルの度合いが相対的に高いと考えられるために，エンプロイアビリティーに差が出ているとも考えられる。

### ⑶ 技術系派遣社員のエンプロイアビリティー

同様の分析を，技術系派遣社員の就労可能性マップの調査結果に対しても行った。技術系派遣社員の場合，正社員とは異なり,「継続雇用」という選択肢について派遣就業形態で同一企業にて継続雇用（社内継続雇用）と，派遣先を変え派遣社員として就業雇用する（社外継続雇用）の２つがある。分析に際しては，社内継続雇用を企業内特殊スキルの蓄積を示す変数として採用した。また，一般スキルの蓄積を示すものとしては，正社員同様に「非雇用」をその変数とした。また，職種については,「開発職」を基準として変数を作成した。

重回帰分析の結果，技術系派遣社員のエンプロイアビリティーには，正社員と同様に企業特殊スキルと一般スキルがエンプロイアビリティーに影響を与えていることが統計的に確認できた。また職種についても，基準となる開発職と比較すると,「IT サポート職」「設計職」そして「インフラエンジニア（NW,

サーバー)」の順に他社雇用（転職）が難しいことがわかった。「WEB 制作職」については，開発職と比較してエンプロイアビリティーの違いは見出せなかった。

技術系派遣社員も正社員の場合と同様に，エンプロイアビリティー差は，就業を通して得られる一般スキルと企業特殊スキルの蓄積によって影響を受けているものと考えられる。しかし，派遣という就業形態の中には，正社員の補助的業務という性質が強いものも多い。そうした場合には，企業のコア業務に携わる機会も少ないため，企業特殊スキル(暗黙知)の蓄積が望めないであろうと考えられる。また，正社員の補助的業務という性質が強いと，一般スキルの蓄積自体についても難しいと考えられる。しかし，職種レベルで見た場合，インフラエンジニア(NW，サーバー職)，設計職，IT サポート職の順で上流工程に移行していく。すると，業務において不確実な事案をこなす能力が求められる傾向が高い企業特殊スキルや一般スキルを獲得する可能性も高くなる。つまり，上流工程の業務に携われるか否かが，エンプロイアビリティーの向上の重要なポイントとなっていると言える。

## 5. おわりに

～就労可能性マップの活用方法

ここまで紹介してきたように，就労可能性マップを作成することによって，職群や職種ごとのエンプロイアビリティー獲得の状況が明らかになる。このマップの活用法の第一は，定年を控えた高齢者に自らの就労可能性の正しい認識を持ってもらうことである。それによって，定年後の具体的な人生の再設計の助けとなるであろう。企業は，自社の就労可能性マップを作成して提示することで，高齢者のキャリア設計を支援することができる。

しかしながら，定年を目前にした50代後半では，遅きに失した感があることは否定できない。過去を振り返っても変更することはできず，自ずと選択の幅は限定されるのである。

就労可能性マップは，むしろ40代半ばのミドル層に対して，定年に向けたキャリアの見直しと再設計に有効であるかもしれない。この段階であれば，自らのエンプロイアビリティーに「テコ入れ」をすることが可能だからである。

企業は，この就労可能性マップをもとに，社員の配置や育成を考えることで，定年延長後の高齢者の雇用・処遇問題を解決できるであろう。これに対して，業界や行政も標準型「就労可能性マップ」とその活用方法の開発等を通した企業支援を行うことが必要である。

＊本稿は，中央大学大学院戦略経営研究科（中央大学ビジネススクール）に在籍する梅津邦彦が同大学院教授の中島豊の指導のもとに執筆した研究論文の一部を中島が編集したものである。


Profile

**中島 豊**（なかしま・ゆたか）

中央大学大学院戦略経営研究科特任教授
1961年広島生まれ。同大学院総合政策研究科博士後期課程修了。博士（総合政策）。ギャップジャパン人事部長，楽天執行役員人材本部長などを歴任。現在は金融機関の人事担当役員も務める。著書は『人事の仕組みとルール』（日本経団連出版）など。

Profile

**梅津 邦彦**（うめつ・くにひこ）

中央大学大学院戦略経営研究科在学生。
1983年山形県生まれ。2005年中央大学法学部卒業。2005年より外資系総合人材サービス会社に勤務。約６年の営業経験を積んだ後に現在，同社法務部にて契約審査業務を担当。2010年９月より中央大学大学院戦略経営研究科人的資源専攻へ入学。2012年９月卒業予定。

**今後の連載予定**

| | 内　容 | 執　筆 | 掲載予定号 |
|---|---|---|---|
| 連載① | 活き、活かすための考え方 | 学習院大学 教授　今野 浩一郎 | 2012. 7.20号掲載 |
| 連載② | 就労可能性マップ | 中央大学大学院　中島　豊・梅津 邦彦 | 本　号 |
| 連載③ | 成功する高齢者 | プライスウォーターハウスクーパース パートナー　山本 紳也 | 2012. 9.20号 |
| 連載④ | キャリア・シフトチェンジ | 立正大学 准教授　西岡 由美 | 2012.10.20号 |
| 連載⑤ | プラットフォーム能力の開発ツール | アテナHROD　山﨑 京子 | 2012.11.20号 |
| 連載⑥ | まとめ | JSHRM 事務局長　星　明 | 2012.12.20号 |