

# エンプロイアビリティ教育の可能性

山本 寛

(青山学院大学教授)

本稿の目的は以下の3点である。第1は、エンプロイアビリティの定義、特徴、対象者、関係者およびその分類等についての検討である。第2は、企業組織等での従業員に対する「エンプロイアビリティ教育」の可能性の検討である。第3は、教育機関での学生に対する「エンプロイアビリティ教育」の可能性の検討である。以上の3点についての先行研究のレビューによって、以下の点が明らかにされた。第1の点については、エンプロイアビリティの概念としての多様性が明らかにされた。例えば、エンプロイアビリティの定義については、研究間の差異が相当大きく、統一的な定義がみられていないことがわかった。この点も、エンプロイアビリティが理想的ではあるが漠然として捉え所がないという一般的な印象に関係しているのではないかと考えられる。第2の点については、教育訓練等の施策による従業員のエンプロイアビリティ保障が特に、欧米の企業では検討され、実施されてきた。実証研究でもその有用性が認められている。わが国の企業でも、エンプロイアビリティ保障の普及が強く求められる。第3の点については、近年わが国の多くの大学は政府等からの要請もあり、学生のためのキャリア教育を実施するようになってきた。しかし、キャリア教育の実践において、これまでのエンプロイアビリティ研究の知見が十分に活用されたとはいえない。これらの問題の改善によって、現状のキャリア教育がエンプロイアビリティ向上により役立つのではないかと考えられる。

## 目次

- I はじめに
- II エンプロイアビリティの意義と現状
- III エンプロイアビリティとは何か
- IV エンプロイアビリティの分類
- V 企業におけるエンプロイアビリティ教育の可能性
- VI 教育機関によるエンプロイアビリティ教育の可能性
- VII 今後の課題

## I はじめに

グローバル化やイノベーションの進展、さらには年功処遇や終身雇用慣習の崩壊のなか、働く人の多くが求める能力とは何だろうか。IT技術の

理解・実践や外国語の会話能力等の個別の能力と並び、移転可能なスキルすなわち他社でも使えるスキルではないだろうか。この点を、大学などの学生に置き換えると、大企業の安定神話の崩壊などこれまでと就職環境が大きく様変わりする中、志望度が高い組織への就職可能性すなわち内定をゲットする能力ということになるだろう。これらのスキルや能力を獲得するということは、自分のエンプロイアビリティ（雇用可能性）の向上を意味するのである。さらに、自らのエンプロイアビリティの向上を求める人々の増加に対応して、企業や教育機関の側でも従業員や学生のエンプロイアビリティを高める必要性に迫られているのである。

本稿では、エンプロイアビリティについて、その捉え所のなさ、向上や活用の困難さを含め、まずその内容、背景、要因や影響について述べていく。その後、個人の側だけでなく、エンプロイアビリティの育成や向上にかかわる組織や教育機関の側に立ってそのための施策や課題について考えていく。

## II エンプロイアビリティの意義と現状

VUCA (Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity) 時代といわれ、予期せぬ気候変動やパンデミックさらには、グローバル化の進展やイノベーションの進展等により、企業は予測困難な環境のもとにある。こうした状況のなか、現代の企業はコストを削減し効率性を高めるような多くの施策を実施している。例えば、リストラクチャリング、ダウンサイジング、M&A、フラット化、アウトソーシング化等である。また企業以外でも公的組織の民営化が進行している。このような企業経営の柔軟性を高める戦略が、持続的な競争優位を獲得するために多くの企業でとられるようになってきた。そしてこれらの戦略によって、組織形態の変化が日常的にみられるようになり、雇用関係も大きく変化するようになってきた。これらの変化は望まずして現在の仕事を失ったりまた他の仕事に転換させられたりするのではないかという人々の不安感を高めている。わが国の勤労者はバブル崩壊後、何度もこのような雇用不安に直面してきたといえる。もちろんこの傾向は、終身雇用の慣習が相当程度崩壊し、従業員の雇用確保に最大限の努力を払わない企業が増加してきたことがその背景にあらう。そこで、組織で雇用される能力を示すエンプロイアビリティが注目されてきた。すなわち、これが高い人ほど新たに組織に雇用され、また意に沿わず辞めさせられたりすることも少なく、さらに仮に辞めさせられても転職が可能となる。つまり、終身雇用の崩壊と漠然とした雇用不安にさらされている多くの人々にとって理想的な状態を示している。境界のないキャリアの時代 (Arthur and Rousseau 1996) といわれる現代、エンプロイアビリティの向上は、将来に向け

での安心した「保険」となるだろう。つまり、エンプロイアビリティは働く人が現代のような予測不能で、不安定な雇用関係に柔軟に対処することを可能にしてくれる。

それでは、エンプロイアビリティに関する現状はどうなっているのだろうか。エンプロイアビリティという概念が欧米ほど普及していないわが国で働く人々の意識についてみていこう。例えば、労働経済白書の調査では、転職市場における自己評価、つまりエンプロイアビリティの自己評価についても訊いている (厚生労働省 2016)。自身の能力や経験が、転職市場で「大いに評価されると思う」または「ある程度評価されると思う」と回答した評価が高い人々は42.7%、「何とも言えない・分からない」と答えた人々は19.8%、「あまり評価されないと思う」または「まったく評価されないと思う」という評価が低い人々は37.4%だった。このように、転職市場において自身の能力や経験が評価されると考えている人々、つまりエンプロイアビリティの自己評価が高い人々は半数に満たないことがわかる。

## III エンプロイアビリティとは何か

### 1 エンプロイアビリティの定義と特徴

エンプロイアビリティはもともと、雇用する (employ) と能力 (ability) を組み合わせた概念であり、「雇用される能力」「雇用可能性」等と訳されている。一般には、働く人が企業などの組織に雇われる (または雇われ続ける) ための能力やその可能性を意味する。もともと、エンプロイアビリティ自体の研究は1950年代以降から行われ、長い歴史を誇っているが、環境変化の著しい現代、改めて、ヨーロッパを中心にその研究が注目されてきた。そうしたなかで明らかにされてきたエンプロイアビリティの代表的な特徴として、以下の4つがある。

第1が使用分野や研究分野の多様性である。エンプロイアビリティは、組織の人的資源管理、政府の政策、大学での教育等多くの場面で広く使われている。また、エンプロイアビリティを研究し

ている学問分野も、労働経済学、人的資源管理論、人的資源開発論、心理学、教育学、キャリア発達論等大変多様であり、学際性が高い研究テーマといえる。そのため、エンプロイアビリティの意味自体も労働市場の状況やその時々政府の政策によってシステムティックに変化してきた (Sanders and De Grip 2004) とともに研究する学問分野によっても異なっている。山本 (2014) のレビューによると、先行研究におけるエンプロイアビリティの定義は、ほとんどの状況に当てはまる一般的定義、教育現場で妥当性が高い定義、企業や政府の政策としての定義、組織の人的資源管理上の戦略や施策を重視した定義、個人の知覚を重視した定義等に分かれている。しかし、それらの違いを統合しようとする研究はほとんどみられていないのが現状である (Thijssen and Van der Heijden 2003)。

第2が概念の多様性である。エンプロイアビリティには、狭い意味の能力・スキルだけでなく知識、適性、意欲、思考・行動特性、人間性まで含まれ、能力を中心としたかなり幅広い領域をその対象としている (厚生労働省 2001)。そのため、そのとらえ方によって、測定する指標の内容も異なる。その背景にはこれまでは、エンプロイアビリティを (単なる) 能力概念としてとらえ、その向上につながる能力やスキルのリスト化の研究が多く行われてきたが、それがほぼ出尽くしてきたという点がある。

第3がレベルの多様性である。エンプロイアビリティは、個人のエンプロイアビリティを指す個人レベルだけでなく、産業レベル、組織レベル、部署レベルなど異なったレベルで検討されている。実際、教育訓練への参加状況やジョブローテーションの実施状況から企業内の工場別にエンプロイアビリティを測定した研究 (Arocena, Núñez and Villanueva 2007) や、オランダの業種別のエンプロイアビリティ測定尺度を開発した研究 (De Grip, Van Loo and Sanders 2004) 等がみられる。

第4がダイナミック性である。エンプロイアビリティは、個人がどのような状況でも固定的にもっているものではなく、個人および労働市場の

状況に依拠した時間と場所により変動するという特徴がある (Forrier and Sels 2003)。

以上のすべての特徴が、エンプロイアビリティの概念や実際の運用における多様性や変化の大きさを示しているといえる。これが、エンプロイアビリティはめざすところは理想的だが、ふわふわとした捉え所のなさ、向上や活用の困難さ等の印象に結びついているといえよう。

## 2 エンプロイアビリティの対象

エンプロイアビリティの対象は、現在何らかの組織で雇用されていない人と雇用されている人とに分かれる。前者の雇用されていない人や雇用状況に問題を抱えた人として、これから就職する学校の学生、長期間失業状態にある人、障がいを持っている人などがある。特にヨーロッパ諸国では、これらの人々の労働市場における位置づけを強化するための政策が長年企画、実施されてきた。長期間失業状態にある人々は、政府の援助、例えば、職業訓練などによって組織に雇用されるための新しいスキルを獲得しなければ、雇用の機会がより少なくなると考えられるからだ。後者の現在雇用されている人々については、より望ましい処遇等での他社への転職や現在の雇用を維持し、組織上のさまざまな変化プロセスを生き抜く可能性を問題とする。本稿で主に取り上げるのは、前者の学生と後者の現在組織に雇用されている従業員の人々である。

## 3 エンプロイアビリティの関係者

1990年代以降、エンプロイアビリティの対象の拡大とともに、その関係者も拡大してきた。すなわち、すべての労働市場の関係者と組織がその関係者とされるようになった。

第1が、政府 (および行政機関) である。エンプロイアビリティを国全体の雇用政策、福祉政策の観点からみた場合の重要な関係者である。その観点からみたエンプロイアビリティ向上の目的は、国全体で非自発的失業が存在しない状態を示す完全雇用である。実際、政府はエンプロイアビリティを向上させる多くの施策を実施しており、すべての国民が失業状態から脱するためにさまざま

まな訓練コースや訓練のための助成金制度を設定している。具体的には、セーフティネットの構築、年代別対象別の支援事業、教育訓練機関への資金の援助、個人の生涯学習に対する支援、雇用関連の情報開示の促進、(男女等の)機会均等政策の徹底である。

第2が、企業等の組織の経営者である。エンプロイアビリティを従業員の雇用の観点からみた場合の重要な関係者である。経営者にとってエンプロイアビリティは、労働の需要と供給のマッチングの状態を示す指標となる。つまり、組織的観点からいえば、従業員のエンプロイアビリティが高いということは、組織が必要な時に必要な人材を採用できることであり、また採用した人材を事業の変化にともない最適に配置できることを示す。従業員のエンプロイアビリティを高めるために経営者ができることには、雇用機会の継続的創出、従業員の教育訓練・能力開発の実施、従業員の生涯学習の支援や余剰従業員に対する転職支援が含まれる。これらはVで触れるエンプロイアビリティ保障と関係する。

第3が、学校等の教育機関である。エンプロイアビリティを人々の能力の観点からみた場合、その向上に直接かかわる重要な関係者といえる。教育機関には、直接的には卒業に必要な修得基準を高めること、社会の需要に柔軟に対応するためのカリキュラムの継続的見直しやキャリア教育の実施などが求められる。そのなかでも、特に大学には、公開講座や社会人向け大学院など、広く一般に開かれた教育機関としてのエンプロイアビリティ向上に向けての役割も期待されている。これについてはVIで触れる。

## IV エンプロイアビリティの分類

### 1 外的エンプロイアビリティと内的エンプロイアビリティ

欧米でエンプロイアビリティという考え方が生まれた当初は、失業している人が雇用される能力を意味していた。その後、エンプロイアビリティは組織に雇用されている人に応用されるようにな

り、組織との関係で以下の2つの種類が論じられるようになった。

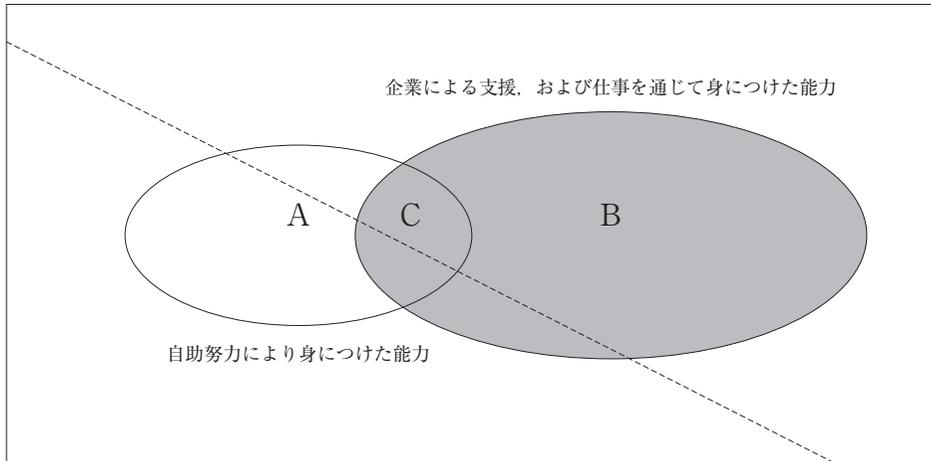
第1が、他社に転職できる能力(可能性)で、外的エンプロイアビリティという。これは、転職市場で評価の高い、他の企業でも使える能力を意味する。エンプロイアビリティという言葉聞いたことがある人がまず思い浮かべるイメージだろう。

第2が、現在の組織で評価されて、雇用され続ける能力(可能性)で、内的エンプロイアビリティという。企業の業績が悪化して社員をリストラせざるを得なくなった場合でも、最後まで辞めさせられないような(社員のもつ)能力のことだ。これまでは、これを高めるには、商品知識等その企業でしか使えない能力(企業特殊的能力)の向上が求められてきた。

わが国は特に内的エンプロイアビリティに注目してきた。日本経営者団体連盟(1999)は、「日本型エンプロイアビリティ」を唱え、欧米で主に取り上げられてきた外的エンプロイアビリティだけでなく、内的エンプロイアビリティを重視すべきだとした。この背景には、その当時わが国では、転職する人々が増えてきたとはいえ、欧米ほど転職市場が育っておらず、他社でも使える高い専門的能力を評価され転職する人が欧米ほど多くなかったという事情がある。さらに、終身雇用を支持する人々の比率が高く、リストラされなければ現在の組織で働め続けたいという人々が多かったことが背景にあらう。

日本経営者団体連盟のNED(ネッド)モデル(図)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関係を示している。これによると、エンプロイアビリティは、A(労働移動を可能にする能力)とB(当該企業内で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力)の和と考えられる。Aが外的エンプロイアビリティ、Bが内的エンプロイアビリティだ。加えて、Cは当該企業の内と外の両方で発揮される能力、(A-C)は当該企業内では発揮することができない能力、(B-C)は当該企業内だけで発揮することができる能力となる。転職が一般的でなく、グローバル化やIT化がそれほど進行していなかった頃には、

図 NED モデル



出所：日本経営者団体連盟（1999）。

内的エンployアビリティであるBの能力を社員に身につけてもらうことで十分だったかもしれない。しかし、転職が一般化した現代では、外的エンployアビリティであるAの能力を高めるための研修や自己啓発の支援を行う必要性が高くなってきた。それを怠ると、人材獲得競争のなかでキャリア開発意欲の高い高業績人材の引き留め（リテンション）は難しいといえる。このように、現代では外的エンployアビリティが重視されてきたが、内的エンployアビリティが不要とはいき切れない。両者の間にはプラスの関係、つまり、他の組織でもやっていけるだけの能力を持っている社員は、現在の組織でも継続的に雇用されやすいという関係が成り立つ。これはAとBには重なる部分（C）があることを意味している。今後、高業績人材を含む働く人に求められる企業とはCの部分を広げていくこと、つまり、当該企業で身につけ発揮される能力が、限りなく他社でも使える、つまり移転可能な能力であることが求められる。

## 2 絶対的エンployアビリティと相対的エンployアビリティ

この分類は第4の特徴であるダイナミック性と関連する。エンployアビリティには、比較的安定し、どのような状況でも特定の仕事を獲得するのに（絶対的に）必要とされる能力を示す絶対的

エンployアビリティと、労働市場（転職市場）での需要と供給によって変動し、その仕事を求める人々のなかでの能力の相対的な位置（順位）を問題とする相対的エンployアビリティとがある。

しかし、現代では前者の例は少なく、多くの人々が自身の相対的なエンployアビリティを考えなければならない。IT化、グローバル化等の進展により働く人のスキルが古くなる速度が速まってきたため、その人が他社で雇用可能かどうかは個人や労働市場の状況で変動するようになってきた。あるエンジニアが大学院時代画期的な技術を学んだとしても、その後長きにわたり、その技術が評価されて転職できるとは限らない。すなわち、エンployアビリティを高めるには、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となる。そして、不足するものがあるとすれば、自分自身で、または組織の制度等を利用して能力開発を行う必要がある。その結果、他の人々との競争に勝ってエンployアビリティが高まる、これが相対的エンployアビリティである。

## V 企業におけるエンプロイアビリティ教育の可能性

### 1 企業による従業員のエンプロイアビリティ保障とは

さて、重要な関係者である組織の経営者は、従業員のエンプロイアビリティの向上や教育にどのように関わっているのだろうか。欧米の先行研究では、この問題を組織における「エンプロイアビリティ保障」という観点から検討している。エンプロイアビリティ保障 (employability security) とは、組織が主導するエンプロイアビリティの側面を示し、「将来の機会に備えて、現在の仕事で勤労者の価値を高めるという認識」(Kanter 1989: 321) と定義されている。具体的には、能力開発に関する制度を組織が整備・拡充していくことが中心となる。実際、欧米では、雇用保障の代わりにエンプロイアビリティ保障を中心的な課題として掲げる企業が多くみられる。

エンプロイアビリティ保障を考える際の理論的なフレームワークが、社会的交換理論である。従業員のエンプロイアビリティの向上に投資している組織は面倒見が良いと知覚されるため、従業員と組織との関係において社会的交換理論や互惠主義 (win-win の関係) が成り立っていると考えられる (Blau 1964)。社会的交換理論によれば、人は相手との相互作用における報酬とコストを比較し、交流による報酬がコストを上回れば、その人に対し魅力を感じるとしている。先行研究でも、従業員に対する組織のサポートは組織コミットメントを促進していた (e.g. Hutchison 1997)。また、従業員が自らのエンプロイアビリティに組織が投資していると認識した場合、高い組織コミットメントを示している (Arocena, Núñez and Villanueva 2007)。

### 2 エンプロイアビリティ・パラドックスの存在

しかし、エンプロイアビリティ保障における大きな壁としてエンプロイアビリティ・パラドックスの存在が指摘されている (Gaspersz and Ott 1996)。これは、他社に移転可能な従業員のスキ

ルを高めることを通して、結果的に従業員に転職され、能力開発投資が無駄になることを示している。すなわち、場合によっては、高業績者の定着 (リテンション) にマイナスとなってしまうことである。これは、組織の能力開発投資が諸刃の剣になってしまうことを意味するという点で、わが国の企業を含め、これからエンプロイアビリティ保障に取り組もうとする組織で考えざるを得ないパラドックスである。

### 3 わが国におけるエンプロイアビリティ保障とエンプロイアビリティ・パラドックスの実態

それでは、エンプロイアビリティという概念が普及しているとはいえないわが国でもエンプロイアビリティ保障は成立し、従業員にポジティブに影響しているか、エンプロイアビリティ・パラドックスがみられるかどうかについて、わが国の組織従業員を対象とした研究でみてみよう (山本 2014)。調査の結果、組織による充実した教育訓練 (研修等) は、従業員の内的エンプロイアビリティおよび外的エンプロイアビリティを高めており、エンプロイアビリティ保障が成立していた。また、エンプロイアビリティ保障を通じた影響を検討した結果、全体としてポジティブな影響がみられたが、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とで異なっていた。すなわち、内的エンプロイアビリティが高まることで、職務満足、組織コミットメント、キャリア満足やキャリア展望などにポジティブに影響し退職意思にネガティブに影響していた。それに対し、外的エンプロイアビリティが高まることは組織コミットメントには影響せず、退職意思にはポジティブな影響 (退職を促進) を与えていた。このように、退職意思への影響は正反対であり、組織からすれば教育訓練によるエンプロイアビリティの向上が「諸刃の剣」であることが示され、エンプロイアビリティ・パラドックスの存在が示唆された。結果的に、退職するかどうかの意思を決定するのは、内的エンプロイアビリティの保障によるネガティブな効果と外的エンプロイアビリティの保障によるポジティブな効果を合算したものということになり、この調査では全体としてはネガティブ

に働いたのである。

この結果も考慮して、筆者はエンployアビリティ・パラドックスを組織のマネジメントにおいて積極的に活かすべきだと考える。実際、高業績人材の完全なリテンションは不可能ということを見ると（山本 2009）、従業員の能力開発を積極的に行うことで、自らの価値を高めることに投資してくれるような組織はすばらしいというイメージを従業員にもってもらおうということである。それによって、高業績人材を引き留める（リテンション）という評判管理（reputation management）に則った姿勢を組織に求めたい（Fombrun 1996）。自社を、「人を育てる会社」または人材育成企業にしていくということである。すなわち、多くの人材が育つとともに、育った人材の一部が他社でも活躍することで人材輩出企業という評判が高まることは、新たな人材の採用に資すると考えられる。

#### 4 エンployメンタビリティの高い組織とは

高橋（1999）の造語で、エンployアビリティ保障に成功した組織を示す概念がエンployメンタビリティである。これは、『エンployアビリティの高い自律した社員に、辞めずにこの会社に勤めたいと社員に思わせる「雇用主の魅力度」』を示す（高橋 2006：166）。言い換えると、エンployアビリティが「従業員が企業に雇用される（続け）る能力」であるのに対し、「企業が従業員を雇用する（し続ける）能力」を示す。しかし、エンployメンタビリティが高いということは、できるだけ雇用調整をせずにすべての従業員を抱え込むという意味ではない。そうした組織は、「高業績を挙げる（または挙げる事が予想される）従業員が、長期間組織にとどまってその能力を発揮することができるようにするための、人的資源管理施策全体」（山本 2009：14）と定義される従業員のリテンション・マネジメントがうまくいっている組織、具体的には彼らの定着率の高い組織を意味する。企業がエンployメンタビリティを向上させるには、エンployアビリティ保障、つまり従業員のエンploy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

う。具体的には、先行研究では、キャリア自律支援（高橋 2006）、専門能力開発機会の提供、多様な勤務形態・報酬形態を可能にする制度、独立支援制度の整備（佐々木 2003）等が挙げられている。すなわち、エンployアビリティの高い従業員に対するエンployメンタビリティ向上施策としては、より自由な勤務形態、キャリア開発機会の保障等、キャリアの自律性を重視した施策が有効であることが示されている。

## VI 教育機関によるエンployアビリティ教育の可能性

### 1 大学のキャリア教育の普及と「エンployアビリティ教育」としての可能性

政府が大学にキャリア教育の実施を義務づけるようになってきたこと等にともない、学生の就業力向上を目的とした科目をカリキュラムに取り入れる大学が増加してきた。また近年、就職活動の早期化等により、学生の就職活動を支援する大学の機能が注目されるようになってきた。すなわち、ほとんどの大学で長期的、短期的なキャリア形成支援や就職支援が実施されている（日本生産性本部 2012）。具体的には、就職オリエンテーションを実施し、早い時期から学生へ就職活動に対する意識づけを図っている。また、個別相談や適性検査等を実施し、就職部をキャリアセンターと名称を変更し、在学生だけでなく卒業生に対する支援も強化しようとしている。つまり、学部段階の教育がキャリア教育としての役割を担うことが期待されるようになってきたのである。

こうした動きには、少子化が進行しつつあるなかでの大学の生き残りがかかっている。なぜなら、受験生やその親等からの大学への要望で比率の高いのが就職支援であり、卒業生の就職率向上は大学にとって喫緊の課題となっているからだ。大学進学率の上昇と多くの学生が学部卒業後就職することを前提とすると、大学は小中高の段階と異なり、社会人になる直前の最終的なトレーニング段階といえる。そのためには、社会人基礎力<sup>1)</sup>等で測定される学生のエンployアビリティを高

め、職業生活への移行を円滑にできるような支援の必要性が高まっているのだ。学生を採用する企業の方も、教育訓練機能の以前と比較した相対的な低下（山本 2000）にともない、「即戦力」とまで言わなくても、採用者の必要要件として学生に求める能力水準が高まってきた。その面からも、大学教育の果たす役割も高まらざるを得なくなってきたのである。これらの状況を踏まえ、学生のエンプロイアビリティ向上に主眼を置いた、入学から卒業までの全学的かつ体系的な指導が大学に求められるようになってきたのである。

これらはまさに学生のエンプロイアビリティを向上させる「エンプロイアビリティ教育」につながるといえる。具体的には、カリキュラム編成においてエンプロイアビリティを高める科目を積極的に取り入れることである（Cox and King 2006）。

## 2 大学生のエンプロイアビリティとは

まず、大学等教育機関におけるエンプロイアビリティの定義を明確にして企業組織等で使用されるものと区別する必要がある。教育現場で妥当性が高い定義としては、「(学生が) 満足し成功し得るような職業を選択し確保することを可能にさせる一連のスキル、知識、知性と個人属性」(Pool and Sewell 2007: 280) や、「学生が卒業後自らの素質を向上させ、社会的・職業的自立を図るために必要な能力」というわが国での就業力の定義（文部科学省 2011）がそれに該当するだろう。そこで本稿では、質を考慮した雇用の獲得としての側面と能力以外の側面を重視し、大学生のエンプロイアビリティを、「学生が卒業後、その適性・能力にふさわしく、持続可能で満足し得るような雇いを獲得するための能力を中心とした特性」と考える。

## 3 大学生における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

大学生のエンプロイアビリティにも現職者と異なる意味で、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分類が可能である。学生はそのほとんどが（少なくとも正規従業員として）組織に雇用された経験を持たないため、内的と外的

の分類は大学生自身の考えや彼らの（外部）労働市場に対する知覚によるところが大きい。すなわち、大学生の内的エンプロイアビリティは、学生自身の職業や職務に関連した知識・スキルや仕事を探すスキルの高さ（Hillage and Pollard 1998）、学習能力の高さ（Lane et al. 2000）を示している。このように大学生の内的エンプロイアビリティは、学生自身の能力的側面を示すことから、個人的エンプロイアビリティと呼ばれることもある（Rothwell, Jewell and Hardie 2009）。それに対し、外的エンプロイアビリティは、(所属している) 大学の労働市場におけるブランドとしての強さ、自身の専門分野（の履修者）が労働市場で求められている程度や学問分野における所属大学の評判等を示す。このように、教育場面での外的エンプロイアビリティは、組織現場で使われるものとは大きく異なる。わが国でも外的エンプロイアビリティの存在を否定することはできないだろう。「学校名不問採用」とうたっている企業も含めて、(入学偏差値等を基準とした) 大学名や学部名による実質的な応募者差別化の実態が指摘されることが多いからだ。

## 4 大学生におけるエンプロイアビリティ向上の効果とは

エンプロイアビリティが高まることは学生にどのように影響するだろうか。大学生も、エンプロイアビリティが高い場合、低い場合より自分の将来をコントロールできるという感覚を強くもてるだろう。こうした自分のキャリアをコントロールできているという感覚は幸福感につながるものが指摘される（Fugate, Kinicki and Ashforth 2004）。同時に、将来の就職に無用な不安を抱くことが少なく、学生の本分である学業やアルバイトその他の活動に時間やエネルギーを注ぐことも可能になると考えられる。

イギリスの学部生を対象にした研究でも、外的エンプロイアビリティの高さは所属する大学へのコミットメントとポジティブな関連がみられた（Rothwell, Herbert and Rothwell 2008）。同じく、イギリスのビジネス分野の大学院生を対象とした研究では、個人的エンプロイアビリティ、外的エ

ンプロイアビリティとも、野心や大学へのコミットメントとポジティブな関連がみられた (Rothwell, Jewell and Hardie 2009)。

わが国の理工系学部の学生を対象とした研究の結果、大学で修得した専門能力の高さが、学業についての充実感の高さを促進していた。同じく、全学年の男女大学生を対象とした研究では、社会人基礎力に自信をもっている学生は夢や目標を重視していた (寿山 2012)。以上から、エンプロイアビリティが高いことは大学生の学業等も含む諸活動におけるモチベーションにポジティブな影響を与える可能性が高い。

## Ⅶ 今後の課題

第1が、組織現場における課題である。わが国の組織では、欧米を中心に普及してきた「エンプロイアビリティ保障」の考え方が普及していないのが現状である。外的エンプロイアビリティだけでなく、内的エンプロイアビリティの重要性に注目した点は、その当時の状況から評価されるが、それ以降、組織現場における実践や研究の進展がみられない。例えば、エンプロイアビリティの測定の問題にしても、IT分野等ある程度進んでいる分野もあるが、これからという分野も多い。構造的な少子高齢化が続くなかで、優秀人材を採用し、定着してもらうには「人材を育てる会社」でなければならない。その重要な要素がエンプロイアビリティなのである。改めて、自社の従業員に対するエンプロイアビリティ保障を考えていく必要があるだろう。

第2が、教育現場における課題である。わが国の教育機関では、政府主導によるキャリア教育の推進や大学の生き残り策としてキャリア教育、就職支援が実施されてきた。しかし、「エンプロイアビリティ教育」といえるほど、エンプロイアビリティに関するこれまでの内外の研究成果を教育の中に活かすところまではいっていないのが現状である (山本 2014)。今後、さらなる活用が産学交流という形で求められる。

また先行研究では、エンプロイアビリティの構造やエンプロイアビリティを高める能力等の要因

の分析に集中し、エンプロイアビリティが大学生の本分である学習に対するモチベーション等の態度や意識にどのような影響を与えるかについても十分検討されていない。この点についてのさらなる研究も求められる。

- 1) 大学生のエンプロイアビリティに結びつくスキルの枠組みとして使われる。「職場や地域社会の中で多くの人々と接触しながら仕事をしていくために必要な基礎的な力」(経済産業省 2006)と定義され、前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力という3つの力および12の能力要素から成る。

### 参考文献

- 経済産業省 (2006) 「社会人基礎力に関する研究会——「中間取りまとめ」」. <https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/282046/www.meti.go.jp/press/20060208001/shakaijinkisoryoku-honbun-set.pdf>
- 厚生労働省 (2001) 「エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書」. <https://www.mhlw.go.jp/houdou/0107/h0712-2.html>
- (2016) 「2016年版労働経済の分析」. <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/16/16-1.html>
- 佐々木直彦 (2003) 『キャリアの教科書——「自分の人生。自分の時間」をつかむエンプロイアビリティの磨き方』 PHP 研究所.
- 寿山泰二 (2012) 『エンプロイアビリティにみる大学生のキャリア発達論——新時代の大学キャリア教育のあり方』 金子書房.
- 高橋俊介 (1999) 「成果主義——どうすればそれが経営改革につながるのか?」 東洋経済新報社.
- (2006) 『人が育つ会社をつくる——キャリア創造のマネジメント』 日本経済新聞出版.
- 日本経営者団体連盟 (1999) 「エンプロイアビリティの確立をめざして——「従業員自律・企業支援型」の人材育成を」 日本経営者団体連盟教育研修部.
- 日本生産性本部 (2012) 「第2回 キャリア支援に関する大学アンケート調査」. <https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/R186attached.pdf>
- 文部科学省 (2011) 「大学設置基準第四十二条の二」(昭和三十一年十月二十二日文部省令第二十八号).
- 山本寛 (2000) 「人材開発」 服部治・谷内篤博 (編) 『人的資源管理要論』 晃洋書房, pp. 99-114.
- (2009) 『人材定着のマネジメント——経営組織のリテンション研究』 中央経済社.
- (2014) 『働く人のためのエンプロイアビリティ』 創成社.
- Arocena, P., Núñez, I. and Villanueva, M. (2007) "The Effect of Enhancing Workers' Employability on Small and Medium Enterprises: Evidence from Spain," *Small Business Economics*, Vol. 29, No. 1-2, pp. 191-201.
- Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (1996) "Introductions: The Boundaryless Career as a New Employment Principle," In M.B. Arthur and D.M. Rousseau (Eds.) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press, pp. 3-19.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, New York.
- Cox, S. and King, D. (2006) "Skill Sets: An Approach to Embed Employability in Course Design," *Education and*

- Training*, Vol. 48, No. 4, pp. 262-274.
- De Grip, A., Van Loo, J. and Sanders, J. (2004) "The Industry Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics," *Industrial Labour Review*, Vol. 143, No. 3, pp. 211-233.
- Fombrun, C.J. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, HBS Press.
- Forrier, A. and Sels, L. (2003) "The Concept Employability: A Complex Mosaic," *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. and Ashforth, B.E. (2004) "Employability: A Psycho-social Construct, Its Dimensions, and Applications," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, No. 1, pp. 14-38.
- Gaspersz, J. and Ott, M. (1996) *Management van Employability: Nieuwe Kansen in Arbeidsrelaties*, Assen: Van Gorcum.
- Hillage, J. and Pollard, E. (1998) *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*, EfEE Research Briefing No. 85. Institute for Employment Studies. <http://www.dfes.gov.uk/research/programmeofresearch/projectinformation.cfm?projectid=12855&resultspage=1>.
- Hutchison, S. (1997) "A Path Model of Perceived Organizational Support," *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 12, No. 1, pp. 159-174.
- Kanter, R. M. (1989) *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*, Simon & Schuster, New York.
- Lane, D., Puri, A., Cleverly, P., Wylie, R. and Rajan, A. (2000) *Employability: Bridging the Gap between Rhetoric and Reality; Second Report: Employee's Perspective*, London: Create Consultancy/Professional Development Foundation.
- Pool, L.D. and Sewell, P. (2007) "The Key to Employability: Developing a Practical Model of Graduate Employability," *Education & Training*, Vol. 49, No. 4, pp. 277-289.
- Rothwell, A., Herbert, I. and Rothwell, F. (2008) "Self-perceived Employability: Construction and Initial Validation of a Scale for University Students," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, No. 1, pp. 1-12.
- Rothwell, A., Jewell, S. and Hardie, M. (2009) "Self-perceived Employability: Investigating the Responses of Post-graduate Students," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, No. 2, pp. 152-161.
- Sanders, J. and De Grip, A. (2004) "Training, Task Flexibility and the Employability of Low-skilled Workers," *International Journal of Manpower*, Vol. 25, No. 1, pp. 73-89.
- Thijssen, J. G. L. and Van der Heijden, B. I. J. M. (2003) "Employability in the Focus of Attention," In M. J. Morley, J. G. L. Thijssen, P. Gunnigle, B. I. J. M. Van der Heijden, N. Heraty, J. Pearson, H. Sheikh and S. Tiernan (Eds.) *Exploring the Mosaic: Developing the Discipline* (pp. 229-239), Dublin: Interresource Group Limited.

やまもと・ひろし 青山学院大学経営学部・大学院経営学  
研究科教授、博士（経営学）。最近の著作に『連鎖退職』（日  
経 BP 社、2019年）など。人的資源管理論、組織行動論、  
キャリア・ディベロップメント専攻。