

社会的に通用する能力を 高める方法

法政大学経営学部教授
藤村 博之



1. エンプロイアビリティとは？

発祥の地はイギリス

最近、エンプロイアビリティ (employability) という言葉をよく耳にする。「これからのビジネスマンに求められているのは、エンプロイアビリティを高めることである」といった使い方がなされる。エンプロイアビリティを文字通りに解釈すれば、「雇用される能力」であるが、その意味するところは「企業が雇いたいと考えるような能力」である。

普通の英語の辞書には、employabilityという単語は載っていない。ここ10年くらいの間に普及した新造英単語である。エンプロイアビリティ発祥の地は、イギリスである。1973年の第一次オイルショック以降、イギリス経済は停滞感を増し、10%を超える失業率に悩まされていた。父親だけでなく母親も失業し、社会保障給付で細々と生活する家庭が徐々に増えていった。

そのようなイギリスで、一つの事実が発見された。両親とも失業している家庭で育った子供は、失業者になりやすいことである。両親とも失業している場合、企業に雇われて働くとはどういうことかを学ぶ機会が少なくなる。雇用労働者の基本

は、決められた時間に職場に行くことであるが、それさえできない若年層が散見されるようになった。最初のエンプロイアビリティは、雇用労働者として働くための基本を身につけるという意味で使われたのである。

アメリカのエンプロイアビリティ

この言葉がアメリカに渡ると、違った意味を持つようになった。雇用労働者としての基本的な資質ではなく、一歩進んで、企業が買ってくれるような能力を意味する言葉に変化した。アメリカでエンプロイアビリティが言われるようになったのは、安定した雇用環境が少なくなってきたためである。

1990年代はじめまで、アメリカの大企業は、比較的安定した雇用環境を提供してきた。IBMやモトローラ、GMなど日本でも名前が知られている大企業では、長期雇用が一般的であり、学校卒業以来ずっとこの会社に勤めているという人が大半だった。大企業に入った人は年金生活に入るまでその会社に勤めるのが普通であり、OJTによって能力を高め、会社の中で昇進していくこと(内部昇進)で給与の上昇を得ていた。

それが、1990年代半ばから変わってきた。いわゆるIT(情報技術)革命によって、企業が必要とする知識・技術の内容が急速に変化し、それについていけない人々が企業の外に多数放り出されるようになった。経済全体が拡大基調にあるために、一つの会社をクビになっても他社での雇用の場は多い。しかし、IT革命に乗り遅れた人々が手にするのできる再就職先は、前職よりもはるかに賃金の低い仕事でしかなかった。前職で6万ドルの年収を得ていた人が、次にみつけれられる仕事は年収3万ドル以下というのがアメリカの労働市場の実態である。

新しい技術に対応できるか否かで、再就職の可

特集：エンプロイアビリティの向上 ～社会的に通用する能力を高めるためには～

労働者が自立して主体的・創造的に働き続けるためには「エンプロイアビリティ」の向上が必要であると、最近盛んに提唱されています。

そこで今月号では、日本の社会・企業において求められるエンプロイアビリティとは何かを整理し、エンプロイアビリティを向上させるために、働く人、企業、行政等の果たす役割について考えます。

<編集部>

能性や年収が大きく異なるのだから、「企業に買ってもらえるような能力を身につけていること」はとても重要である。アメリカにおいて、エンプロイアビリティという言葉が発祥地のイギリスとは違う意味で使われるようになったのは、以上のような事情が関係している。

日本のエンプロイアビリティ

日本でエンプロイアビリティが問題にされるようになったのは、昨年あたりからである。日経連も連合も、従業員（労働者）のエンプロイアビリティを高める必要があるという点で一致している。日本では、アメリカと違って、一部の中高年齢層を除けば雇用保障が維持されている。経営不振を理由に従業員を解雇する場合、「整理解雇の四要件」を満たすことが求められる。そのため、IT革命が進行するからといって、直ちにアメリカのように雇用が不安定になるとは言えない。しかし、世界市場での競争がますます激しくなっていく中で、企業が必要とする能力を保持していない従業員を雇用し続けることに違和感が高まっていることは事実である。

エンプロイアビリティを高めることは、人材としての価値を上げることになるから、現在勤めている会社で、よりよい仕事ができることにつながる。また、人材としての価値を高めておけば、現在の会社で何かあったとしても、他社での仕事を見つけやすくなる。経営者も労働組合も異口同音にエンプロイアビリティの向上を主張するのは、十分に意味のあることである。

では、どうしたらエンプロイアビリティが高まるのだろうか。エンプロイアビリティは、「社会的に通用する能力」と表現されることもある。社会的に通用する能力とは、他社に移っても使ってもらえる能力である。どのような能力を持っていれば転職がしやすいかを見れば、エンプロイアビリティの中身もわかるはずである。

2．転職と資格

資格の種類

社会的に通用する能力というと、まず、資格を

思い浮かべる。雇用不安の時代だから、「手に職をつける」ことが必要であり、手っ取り早い方法として資格取得が考えられている。事実、資格取得のための専門学校は大流行であり、大学生も講義を休んで専門学校に通う始末である。

公的な職業資格には、大きく分けて次の4つがある。(ア)その職業に就くために持っていなければならない資格（医師、薬剤師、弁護士、税理士など）、(イ)ある仕事をするために法律等で所持が義務づけられている資格（危険物取扱主任者、電気工事士など）、(ウ)一定規模以上の事業所や職場ごとに資格保有者の存在が法律等で義務づけられている資格（衛生管理者、一般旅行業務取扱主任者など）、(エ)持っていないいなくても、仕事を進めていく上で支障のない資格（中小企業診断士、社会保険労務士など）。公的な職業資格の認定をするのは、通常、政府の省庁や関連団体から認められた機関である。筆記試験や実技試験を課し、一定の成績をおさめれば、資格が付与される。

[（下部の注を参照）](#)

資格は転職の時に有効か？

では、転職において資格を持っていることは本当に役に立つのだろうか。ニッセイ基礎研究所が99年末から2000年はじめにかけて、労働省の委託を受けて実施した調査が参考になる。企業の人材確保戦略の多様化について、全国の上場企業約3,300社の中から抽出した2,100社を対象として、アンケート調査を実施した。回答企業は448社、回答率は21.3%だった。

図1は、中途採用募集にあたってどのような条件をつけたかを、過去3年間に中途採用を実施した333社についてまとめたものである。中途採用の条件として最も一般的なものは年齢であり(52.6%)、募集職務の経験の有無(52.3%)もほとんど同じくらい重視されている。他方、公的資格・免許の有無を募集条件にあげた企業は14.1%だった。公的資格や免許を募集条件に掲げる企業は少ないのである。

では、実際の選考にあたって、何が重視されたのだろうか。表1は、職種別に重視項目を整理したものである。管理職と事務職の中途採用にあたって第一に重視される項目は職務経験であり、専

注 社会保険労務士は、独立開業し、報酬を得て労務管理及び労働・社会保険に関する仕事を行うときは（ア）に該当します

専門知識・技能が第2位になっている。他方、専門・技術職の中途採用の場合には、1位と2位が逆転し、専門知識・技能が最も重視されている。営業・販売職では、職務経験が第1位、熱意・意欲が第2位になっている。

図1 中途採用募集にあたっての条件

(過去3年間で中途採用を実施した企業について)

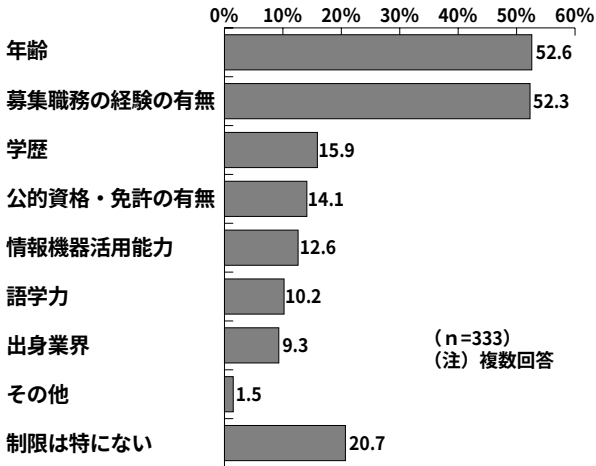


表1 中途採用時の重視事項 (職種別)

(過去3年間で中途採用を実施した企業について)

(注) 2つまでの複数回答 (%)

	管理 職	事務 職	専門・ 技術 職	営業・ 販売 職
調査数 (件)	175	234	226	235
全体	100.0	100.0	100.0	100.0
専門知識・技能	58.3	41.5	86.7	28.5
職務経験	77.7	55.1	59.7	64.3
熱意・意欲	16.6	36.3	22.1	51.5
人柄	20.6	38.5	16.8	30.6
健康・体力	2.9	3.8	1.8	5.5
その他	4.0	2.1	0.9	2.1
無回答	3.4	4.3	1.8	4.7

職務経験や専門知識・技能を重視するのは、担当してもらう予定の仕事を遂行するだけの能力が応募者にあるか否かを判定するためである。では、具体的に、何を見て能力の有無を測っているのだろうか。表2は、中途採用時の能力判定の方法・基準を職種別にまとめたものである。どの職種でも、人事担当者や配属部門の担当者による面接が上位2つを占めていることがわかる。能力判定の基準として3番目に重視されているのは、管理職、

専門・技術職、営業・販売職では「前職の実績」であり、事務職では「適性検査」である。「資格・免許の有無」によって能力を判定しようとする企業は、ごく少数にとどまっている。

表2 中途採用時の能力判定方法・基準 (職種別)

(過去3年間で中途採用を実施した企業について)

(注) 3つまでの複数回答 (%)

	管理 職	事務 職	専門・ 技術 職	営業・ 販売 職
調査数 (件)	175	234	226	235
全体	100.0	100.0	100.0	100.0
配属部門の担当者による面接	64.6	63.2	83.2	68.1
人事部門の担当者による面接	70.9	82.9	82.3	82.6
筆記試験	4.0	19.7	16.4	14.0
適性検査	13.1	38.5	29.6	34.5
人材サービス会社の能力判定	1.1	1.7	1.8	1.3
前職での実績	56.0	29.1	43.8	43.0
資格・免許の有無	3.4	5.6	14.6	4.3
親会社や取引先の評価	14.3	1.7	0.4	0.9
その他	4.6	3.4	2.2	5.1
無回答	2.3	3.0	0.9	3.4

パニック性資格取得症候群

転職において資格を持っていること自体はほとんど有効性がないにもかかわらず、人々は、なぜ資格を取りたがるのだろうか。筆者は、「パニック性資格取得症候群」と名づけるのが最も適切だと考えている。世の中で、社会的に通用する能力を身につけることが必要だと言われているため、多くの人が、「自分も何かしなければいけない」と考える。社会的に通用する能力が必要だということは理解できても、具体的にどうすれば社会的に通用する能力が身につくのかについて、誰も何も教えてくれない。人々は、「何かしなければ落ち着かない状態」に陥り、気持ちを鎮めてくれるものを探す。そのときに目に入るのが「資格」である。

資格を取るためには、一定の努力が必要である。また、資格はひとつの明確な目標であり、目標達成のためにしなければならないことも明確である。資格の勉強をしていると充実感を感じ、不安感を紛らわせることができる。その資格を取った

からといって、直ちに社会的に通用する能力が高まるとは思っていないが、不安感を抑える効果は十分である。かくして、パニック状態に陥る人が増えれば増えるほど、資格取得をめざす人の数も多くなっていく。

資格取得の賢い使い方

もちろん、資格取得はまったく意味がないわけではない。私たちは、毎日の労働の中で、さまざまな経験を積み重ねている。それは、ちょうど、大きな袋の中に経験という玉を放り込んでいくようなものである。最初のうちは、袋の中身が少ないので、必要なものを取り出すのにあまり時間がかからない。しかし、2年たち3年たつうちに、袋がいっぱいになってきて、何がどこにあるのがわからなくなってくる。すぐに取り出せない資料は、持っていないのと同じであるように、これからの仕事に活かさない経験は経験したことがないのと同じである。

資格取得は、経験してきた内容を整理し、いつでも取り出せる状態に並べ替えるために使うことができる。経験でいっぱいになった袋を空にして、必要なものとそうでないものを分類し、必要なものは所定の引き出しに入れて、いつでも取り出せるようにする。資格取得のためには、理論や制度を勉強しなければならない。これまで、経験を頼りに何気なく処理してきたことの背景に、壮大な理論体系が潜んでいるのを発見したとき、仕事への理解が一層深まるはずである。資格取得は、このように使われてこそ価値がある。実務経験で鍛えられていない資格は、あまり意味がないと言える。

3. 社会的に通用する能力を高める方法

中途採用の面接で聞かれること

では、どうすれば社会的に通用する能力を高めることができるのだろうか。まず、中途採用の面接時に何を聞かれるかを手がかりに考えてみよう。

中途採用の募集に応募してきた人に面接するとき、企業の人事担当者は次のような点を質問をする。①これまでにどのような会社で働いてきたか、

②それぞれの会社で具体的にどのような仕事をしてきたか、③最近携わったプロジェクトでどのような役割を果たしていたか、④そのプロジェクトはどういう点で成功し、どういう点では成功しなかったか、⑤そのプロジェクトを担当することによって、自分自身の職業能力形成にどのような効果があったか。面接時間のほとんどは、これまで経験してきた仕事に関する質問に向けられる。

担当したプロジェクトのことを質問するのは、具体的な事例の中でしか能力水準を知ることができないからである。このときに話すことを持たない人は不幸である。いま担当している仕事に全力投球せずに、資格取得のための勉強に走っていると、本末転倒になってしまいかねない。表2で見たように、多くの企業は、面接を通して能力を判定しようとしている。その分野のプロが面接すれば、初めて会った人でも、だいたいどの程度仕事ができるのかを知るのはさほど難しくない。話が具体的であればあるほど、仕事の能力はわかってくるものである。

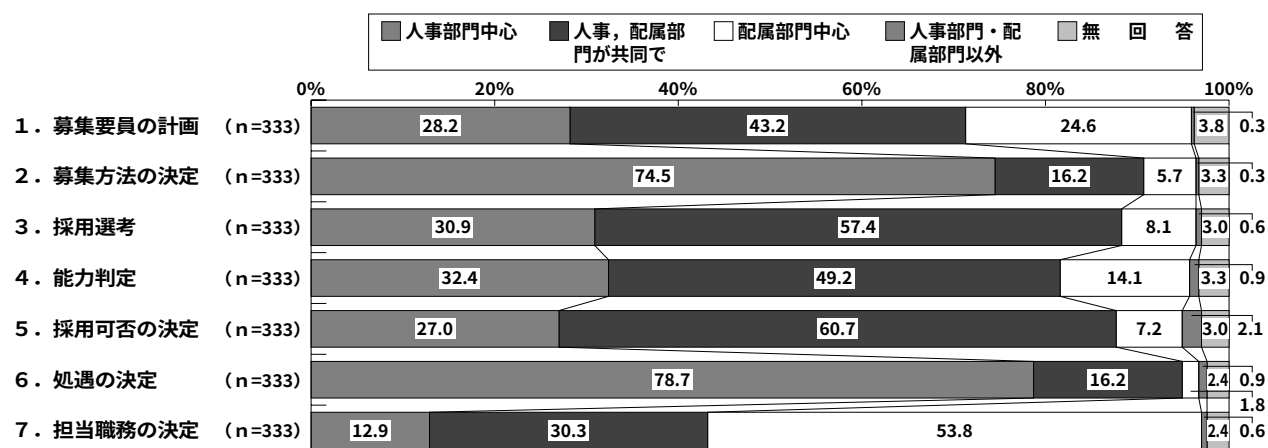
図2（7ページ）は、先にあげたニッセイ基礎研究所の調査で、中途採用においてどの部門が担当するかをまとめたものである。採用選考、能力判定、採用可否の決定には、配属部門が関わるのが普通であることがわかる。

現在の仕事の価値を高める

中途採用の面接時に聞かれることを見ていると、社会的に通用する能力を高める上で最も大切なのは、自分がいま取り組んでいる仕事の価値を上げていく点につきることがわかる。いい仕事をすれば、社会的に通用する能力は自ずと高まる。仕事は、企業特長的な側面を多く持っている。取り扱う製品や企業組織の構成人員、顧客などは、会社ごとに異なっている。社内の根回しとか得意先回りは、その企業に特殊なことであり、他企業に移るとまったくと言っていいほど役に立たないと考えられている。

しかし、企業ごとに異なるように見える仕事でも、よく観察すると、多くの共通性を含んでいることに気づく。例えば、何かの案件を決定するときである。意思決定の方式は、企業によって異な

図2 中途採用の担当部門（過去3年間で中途採用を実施した企業について）



る。通常のルートで案件を上げていけばいい組織もあれば、キーマンを通さないと決められない組織もある。後者の方式で経験を積んだ人が他社に移ると、確かに、それまでの会社で培った人脈は無駄になる。ただ、組織運営や根回しのノウハウは、他社に移っても十分活用可能である。新しい会社に移った当初は、キーマンが誰だかわからないためにとまどうことになるが、組織内の動きに対する感性が磨かれているので、数カ月間観察していると、誰に話を通せばいいかがわかってくる。

個別の企業でしか通用しない企業特殊な仕事に取り組んでも、社会的に通用する能力の形成には役立たないと思われがちだが、実態はまったく逆である。企業特殊な仕事をやり遂げるからこそ、能力の社会的通用性を高める近道である。

では、どうすれば仕事の価値が高まるのだろうか。会社側の役割、従業員本人の取り組み課題、労働組合、行政、大学の役割に分けて、考えてみよう。

会社側の役割＝職場上長の役割

仕事の価値を高める第一歩は、個々の従業員が担当している仕事を全体の流れの中で位置づけ、各人に理解してもらうことである。言い換えれば、自分の仕事がどういう意味を持っており、職場の中でどう位置づけられていて、職場全体としてどちらに向かっているのかを職場構成員に明らかにすることである。これは言わずもがなであると思われるかもしれないが、現実に実行している職場

は決して多くない。

最近、多くの企業で目標管理制度が取り入れられている。上司と部下の話し合いによって期首に目標を設定し、期中に1～2回見直しをして、期末に目標達成度を判定する。目標の達成度によって昇給額やボーナスを決めている企業も多い。この目標管理制度が本来の趣旨で運用されれば、職場構成員の仕事の価値を高めることに貢献するはずである。

目標管理制度で設定する目標は、具体的でなければ意味がない。「頑張る」とか「努力する」という表現ではなく、目標を数値化し、今期中にどこまで達成するかを示す必要がある。具体的な目標を立てるには、上司も部下も仕事の内容をよく理解していなければならない。仕事への理解が進めば、全体の中での自分自身の位置づけもわかってくるはずである。その点がわかっているれば、不確実な要素が出てきたときの判断に迷いが少なくなる。目標管理制度を上手に利用することによって、個々の従業員の仕事の価値を上げていくことは十分可能である。

従業員の取り組み課題

仕事の価値を上げていくために従業員が取り組まなければならないことは、能力育成の自己管理である。自分自身の強みを知って、伸ばすべき能力を決め、能力形成に役立つような仕事の仕方を工夫することである。

これまで、従業員は、能力育成の主導権を会社

側に預けてきた。能力は、日々の仕事を通して形成されるが、どの仕事をどのタイミングで担当するかを決めてきたのは会社であった。従業員は、会社側が提示する人事異動をおおむね受け入れてきた。彼らは、他の職場への異動が自分の能力形成にプラスになることを知っていたし、若いときに会社側のムリをきいておけば、将来悪いことはないだろうと考えていたからである。広範囲な人事異動は、企業と従業員の暗黙の信頼関係の上に成り立ってきた。

しかし、いま、その信頼関係が崩れようとしている。20年以上にわたって企業側の言いなりに動いてきたにもかかわらず、「君の能力は当社ではもう役に立たないから出て行って欲しい」といわれたとき、従業員としては納得できないはずである。以前のように何らかの形で再就職先を世話してくれるのならまだしも、ただ外に放り出されたのではたまったものではない。中高年社員が「理不尽な」扱いを受けているのを、若手社員はしっかり見ている。「将来、自分もあんなのか」と思うようになると、仕事に向かう力が削がれてしまうことになりかねない。

これまで、企業は、能力育成の主導権を握る代わりに、雇用を保障してきた。しかし、これだけ不確実性が増大してくると、企業側としても最後まで責任を負えなくなっている。最近、多くの企業で、「自己選択・自己責任の原則」を前面に出すようになってきている。これは、従業員の人材育成の主導権を放棄しようとしていることの現れである。従業員は、これまでも、仕事への取り組み姿勢や新しいことに挑戦する意欲を管理する責務を負っていた。これからは、それだけでなく、日々の仕事についても、自分の責任で選び取っていくことが求められるようになる。選択するためには、十分な情報と判断力が必要である。自分自身の情報収集能力と情報分析力を高めていかなければならない。

労働組合の役割

自己選択・自己責任の原則のもとでは、従業員個人にかかる負担がとて大くなる。情報収集や分析に長けた人はいいが、そうでない人は、大

海に浮かぶ小舟のように、波の動きに翻弄されることになる。個人の能力の限界を補って、できるだけ多くの人が望ましい選択をするには、何らかの組織的な支援が必要である。その一つの可能性が労働組合である。

日本の労働組合組織率は22%に低下し、働く人の5人に1人しか労働組合に入っていないという状況である。日本社会における労働組合の存在感は、年々、希薄になっている。労働組合は集団交渉を基本としており、これからの時代には出番がないという意見もあるが、働く者の選択を支援するという仕事は、ますます重要になってくる。個人が集めることのできる情報には限りがある。自己選択・自己責任の中で、多くの労働者は不安感を募らせている。労働組合という組織が、働く者のアドバイザー役となれば、個人の不安は相当解消されるはずである。

行政の役割

雇用労働者の8割近くは、労働組合に入っていない。これから労働組合組織率がどう変化するかはわからないが、組織率が劇的に上昇することは考えられない。だとすれば、労働組合に入っていない人々の選択を支援する組織が必要になる。これからの行政には、その機能が求められるだろう。能力形成に関する労働者の相談にのり、的確なアドバイスができる行政担当者を育成しなければならない。

大学の役割

労働者の能力育成支援という分野で大学の果たす役割は大きい。これまでの大学は、もっぱら20歳前後の若年層の教育機関として位置づけられてきた。しかし、ここ5年くらいの間に、社会人教育の場としての役割が強調されている。18歳人口が減少しているために、若年層だけを対象としていたのでは学校経営が成り立たないという事情があるのはもちろんだが、企業に勤める人々の側から、もう一度大学教育を受けたいという強い希望が出されているのも事実である。

大学の有利な点は、日本全体や海外の情報を豊富に持ったスタッフがいることである。実務に関

しては素人だが、社会現象の背後にある仕組みを整理したり、現実の問題を理論的に説明することには長けている。資格の効果のところで述べたような経験を整理する機能を大学は持っている。社会人向けの大学院だけでなく、アメリカのコミュニティ・カレッジのような、広く一般に開かれた教育機関としての役割も強化する必要があるだろう。

4. これからのホワイトカラーに必要とされる能力

以上、社会的に通用する能力を高める方法について考えてきた。その結果、いま担当している仕事の価値を高めるような働き方をすることが重要であるとの結論に達した。しかし、具体的にどのような能力を身につけることが必要かという点については、何も議論してこなかった。具体的に必要とされる能力は仕事によって異なるので、一般化することは難しい。ただ、ホワイトカラーとして価値の高い仕事をしていくために必要な能力については、何らかの共通性が見いだせそうである。そこで、この小論の締めくくりとして、ホワイトカラーにとって必要とされる能力についての調査結果を紹介しておきたい。

経営者調査

ここで紹介するのは、(財)社会経済生産性本部が1997年11月末から12月半ばにかけて実施した調査である。調査対象となったのは、社会経済生産性本部の賛助会員を中心に、上場・非上場有力企業計1,105社である。経営者宛に質問票を郵送し、回答も郵便で送り返してもらう形式をとった。その結果、261社から回答があった。回収率は23.6%であった。

ホワイトカラーに必要とされる能力

(1) 職業人として生きていくための能力

(a) 生き方の問題と深く関連

経営者調査に回答した人々は、チャレンジ精神あふれる人を好み(89.3%)、律儀でまじめな人を好んでいない(9.6%)。この結果から、「これ

からのホワイトカラーは、チャレンジ精神あふれる人にならなければならない」と言ってみても、説得力はない。律儀でまじめな人に、チャレンジ精神あふれる人になれと言うのは、「あなたの生き方を変えなさい」といっているのと同じことになるからである。

見方を変えて、ある企業の従業員全員がチャレンジ精神あふれる人ばかりだったらどうなるだろうか。社内の活気は高まるだろうが、細かいところの詰めが甘くなり、顧客に迷惑をかけ、企業としての信用を落とす危険性が大きくなる。組織は、いろいろな適性や能力を持った人がバランス良く混合されたとき、大きな力を発揮する。

このように考えると、ホワイトカラーに限らず、職業人として質の高い仕事をするために必要な能力が明らかになってくる。それは、自分自身の適性と能力を知り、それらを十分発揮できる仕事を見つけられる力である。自分は何に向いているのか、自分の生き方に照らしてどういう仕事に就くのが適切かを自覚する能力である。律儀でまじめな人には、そういう人に合った仕事や働き方、組織の中での役割がある。チャレンジ精神があふれていなければホワイトカラーとしていい仕事ができないと考えるのは短絡的すぎる。

(b) 適性発見と社外ネットワーク

自分自身の適性を発見するには、いろいろな仕事を経験するのが最もいい。時間をかけて多くの仕事を経験すれば、自分自身の適性が見えてくるはずである。しかし、時間をかけるといっても限度がある。50歳を過ぎて適性を発見しても、ほとんど意味をなさない。できるだけ早い時期に、少なくとも30歳になるくらいまでには適性がわかっていただ方が、訓練のムダが少なくてすむ。ひとりひとりが早く適性を発見することは、本人にとって有利なだけではない。社会にとっても重要なことである。

いろいろな仕事を経験するといっても、一つの会社の中に存在する仕事には限りがある。会社を変えれば経験の幅は広がる。ある企業が採っている仕事の進め方のもとで、自分には適性がないと思いこんでいた分野が、別の企業に移ることで隠れていた適性を発見し、自分に向いている分野に

なることがある。会社を変えることはそれなりに意味があるが、毎年のように会社を移るわけにはいかない。そこで有効になってくる方法が、会社の枠を超えていろいろな人と接する機会を持つことである。

一つの会社内で得ることのできる情報は限られている。同じ企業で働いていると、思考経路や問題認識のパターンが似通ってくる。それを打破する方法が、他社の人々との交流である。自分とは違う世界に生きている人の話を聴くことは、これまで自分が当たり前だと考えていたことを問い直すきっかけとなる。自分自身の適性を知るという点からだけでなく、柔軟な発想力を持つという観点からも、社外ネットワークを持っていることは重要である。

(c)情報関連能力

経営者調査で明らかになった、職業人としていい仕事をするために必要不可欠な能力を一言で表現すれば、情報関連能力ということになる。情報を収集し、分析し、自分なりの解釈を加えて発信する力がホワイトカラーには求められている。

情報収集とは、無限に存在する情報の中から、自分に必要なものだけを選別する作業である。情報を選び分けるには基準が必要であり、その基準の作り方で集まる情報の性質が決まる。情報収集とは、収集者の価値観に大きく左右される活動である。収集された情報は、そのままでは役に立たない。重要度にしたがって並べ替えられ、色がつけられて初めて、他の人が理解できる形になる。この作業においても、個人の価値観が前面に出る。情報収集と並んで情報分析も、個人の主観によって大きく左右される活動なのである。

収集され分析された情報は、他人に対して発信されなければならない。発信の仕方にも工夫が必要である。情報発信する目的は、他の人々に自分の意見を認めてもらうことである。発信方法や発信のタイミング、発信経路を十分に吟味しておかないと、同じ情報を発信しても受け手に十分伝わらない。情報発信も全人格的な活動であると言える。

では、情報関連能力を高めるにはどうしたらいいのだろうか。コンピュータの使い方を習得する

ことがすべてでないことは、これまでの説明で明らかである。ものの見方を柔軟に保ち、自分にとって都合の悪い情報も受け入れる冷静さを培わなければならない。そのためには、目の前の仕事だけに忙殺されるのではなく、会社以外の人たちとの交流を大切にし、さまざまな事象に触れることが必要である。

(2)訓練によって向上可能な能力

経営者調査で高い支持を集めた能力の中には、適切な訓練を受けることによって向上可能なものも含まれている。議論する力、文章で表現する力、英語力、パソコンを使いこなす力の4つがそれである。

(a)議論する力

この調査では、81.2%の経営者が、自分の意見を論理的に整理して「議論が」できる人を求めていると回答した。不確実性が高まっている現代社会で企業が的確な意思決定をするには、あらゆる可能性をふまえた議論をする必要がある。どんなに議論しても不確実性をなくすることはできないが、議論を通して問題の本質を見極め、より適切な意思決定に近づくことはできる。議論する力の重要性は、ますます高まっている。

(b)文章で表現する力

この調査の調査票には、「自分の意見を論理的に文章で表現できる人」という選択肢を用意した。「文章で表現できる力」は、コンピュータネットワークを使った仕事をしていく上でとても重要である。電子メールが普及し、メールでの情報交換が日常化している。電話だと声のトーンや話し方も情報伝達に役買うが、メールだとまさに文字だけである。自分が相手に最も伝えたいことを、礼を失することなく簡潔な文章で表現するのはそれほど簡単ではない。この選択肢に○をつけたのは、39.5%の経営者だった。

この結果は、経営者たちは議論することの重要性は認識しているが、文章で表現することの大切さを十分に理解できていないことを示している。コンピュータネットワークを使った仕事の進め方の実際が、経営者には十分に伝わっていないのであろう。この能力に対する経営者の認識の低さこ

そが問題である。

(c)英語力

これからのホワイトカラーにとって、他国の
人々とコミュニケーションができる能力は重要で
ある。今回の調査は、経営者が相当高い英語力を
求めていることを明らかにした。会話力について
は、26.1%の経営者がビジネス上の議論が会議等
の場でできることを求め、45.6%が日常の業務上
での会話ができることを求めた。また、読み書き
能力については、「契約書等、交渉に関わるビジ
ネス文書が扱える」24.5%、「日常のビジネスレ
ター・専門書関係の読み書きができる」43.7%と
なった。外国人との交渉を英語で進め、交渉の成
果を契約書という形にまとめることを経営者たち
は要求している。

英語の必要度が、担当する仕事によって異なる
のは当然である。国内企業を相手にした営業を担
当している人と海外営業担当者では、仕事で使う
英語の量は全く違う。国内営業担当者に海外営業
担当者並の英語力を求めるのは無理な話である
し、合理的でもない。ただ、今は国内営業の担当
だが、英語力をつけておけば、将来、海外営業を
担当する可能性が出てくる。どんな仕事を担当し
ているにせよ、仕事の幅を広げるという意味で、
英語力を培うことは決して無駄ではない。

(d)パソコンを使いこなす力

パソコンを使いこなす能力については、アプリ
ケーションソフトを使って資料を作ったり、パソ
コン通信やデータベース・ネットワークを用いて
情報を収集することが求められている。プログラム
設計まで求めている経営者は、特定の業種に偏
っており、大半の経営者は、パソコンを道具とし
て使いこなすことがこれからのホワイトカラーに
求められる必要不可欠な能力だと考えている。

ただ、ここで忘れてならない点は、情報機器の
操作はいい仕事をするための手段であって目的で
はないことである。情報機器を使うことによって、
書類作成などの繰り返し作業に要する時間を大幅
に短縮できる。そうして生み出された時間を創造
的な活動に向けることで、仕事の質が上がってい
くのである。パソコンは、資料の内容が希薄であ
ることをごまかすための道具ではない。パソコン

の使用能力を高める訓練コースでは、何のために
パソコンを使うのかを常に意識させるような教育
プログラムを作らなければならない。

5. まとめにかえて

労働市場における不確実性は、日増しに高まっ
ている。アメリカの状況を見ていると、新しい技
術に対応できない人は、高い所得を稼げるポスト
を他人に明け渡さなければならなくなっている。
中高年にとって、とても生きづらい社会になりつ
つある。

この小論では、不確実性の中で、ひとりの職業
人として能力を維持向上させていくためにはどう
したらいいかを考えた。主体性を持って、自分の
将来を考えながら仕事に取り組むか否かは、明日
の成果には影響しないけれども、5年後、10年後
の能力に効いてくると思われる。エンプロイアビ
リティ、すなわち社会的に通用する能力を高める
ために、浮き足立つことなく、本質を見据えた取
り組みを期待したい。

【参考文献】

『ホワイトカラーに求められる本質的・不可欠の能力
に関する研究会一報告書一』 1998年2月

雇用促進事業団（現、雇用・能力開発機構）生涯職
業能力開発促進センター・財団法人社会経済生産性
本部

『ホワイトカラーをめぐる採用戦略の多様化に関する
調査研究報告書』 2000年3月 ニッセイ基礎研究所

『企業にとって中高年は不要か』

藤村博之著 1997年 生産性出版

藤村 博之（ふじむら ひろゆき）

1956年生まれ 法政大学経営学部教授

人的資源管理論、労使関係論専攻

著書：『企業にとって中高年は不要か』（前記）

『新しい人事労務管理』（佐藤博樹、八代充史
と共著）1999年 有斐閣