

第3章 キャリア棚卸支援システム活用の課題

1. ジョブマッチングへの活用と「共通言語」更新の課題

(1) ジョブマッチングにおけるキャリア棚卸支援システムの役割

① ミクロ的なミスマッチの問題

キャリア棚卸支援システムがジョブマッチングに与える効果を考えるにあたって、遠回りではあるが、まずはジョブマッチングにおけるミスマッチの発生原因について考えよう。ここで考察するミスマッチは、マクロの労働市場で観察されるそれではなく、個々の求職者と求人企業が直面するミクロな問題である。この問題とは、具体的には、求人企業の募集している職種と求職者の希望職種が一致していながらも、他の募集＝応募要件が異なることで発生するものである。

ミクロ的ミスマッチ問題がなぜ発生するかと言えば、求職者と求人企業の上に横たわる情報の非対称性があるからである。たとえば、求人側が必要とする人材は、職業知識や能力、技能、技術、人間性など、様々な側面を束ねた形で求人票に表現される。このとき、求人企業が真に必要な人材を「表現する」ことが難しい点に問題がある。図表3-1はある転職情報データベースに掲載されていた、募集職種「人事」とその仕事内容、応募資格の例示である。同じ人事という職種であっても、仕事内容は多岐にわたる。A社の事例では、この会社のトータルソリューションを実現するための人材戦略の立案と、それに基づいた人材採用と教育研修が募集職種「人事」の内容である。一方、C社は人事戦略企画業務全般、事業本部人事労務マネジメント、給与・保険・福利厚生等の人事業務がその内容である。人事という同一の職種であっても仕事内容は上のように異なる。この時、募集職種「人事」だけを情報としてマッチングを行った場合には求人と求職が一致するのはなかなか難しそうであるということは、直感的にもわかるであろう。

したがって、企業が求人募集をする際には図表1-3-1のように仕事内容や応募資格等を詳細に記述して求人票を公開するのである。しかしながら、人事の仕事内容を詳細に記述したからと言って情報の非対称性がなくなるわけではない。たとえば、A社の事例では仕事内容として「A社のトータルソリューションを実現する」と仕事内容に記述されているが、これだけではA社のトータルソリューションとは一体何なのかはわからない。一般に企業内部の問題は企業外部に漏れることはなく、外部の人間がA社のトータルソリ

図表1-3-1 募集職種とその仕事内容、応募資格の例示

会社名	A社	B社	C社
募集職種	人事	人事／人材開発・人材情報管理	人事
仕事内容	CTC が標榜するトータルソリューションを実現するための人材戦略の立案から、その戦略に基づいた人材採用ならびに教育研修の実施が主なミッションになります。急速な変化を遂げるフロントエンドのニーズに的確に対応するためのスピードと柔軟性、さらに高度なコミュニケーションスキルが要求されます。	クライアント及び人材開発の視点から、人材配置のコーディネーションとスタッフの職務経歴・ジョブ履歴・トレーニング履歴などを管理する情報システムの企画・構築・運用を通じて、コンサルタントのキャリア向上の機会を積極的に支援する ○ジョブ・スタッフィング・スタッフのスキル情報の収集・管理とコーディネーション ○人材開発に関連する人事情報管理システムに関する企画立案・実行 ○社内研修の企画立案・運営管理	人事制度、報奨制度等の人事戦略企画業務全般、事業本部人事労務マネジメント、給与・保険・福利厚生等の人事業務
応募資格	専門・短大卒以上 26～35 歳位迄の方	人事系職種経験 2 年以上相当の方 ○TOEIC 750 点以上(Notes メールによる海外との通信が主体となります) ○マイクロソフト社の PC ソフトウェア(エクセル、ワード、パワーポイント)が使用できること	人事企画部門での人事戦略に関わる実務経験がある35歳くらいまでの方、人事部門での実務経験がある27歳くらいまでの方
その他	採用・教育・人事考課などの人事業務経験者又は26歳～28歳位であれば未経験でも IT 業界の人事業務に関心のある方。		

出所：Yahoo Japan Careers (2001 年 12 月現在)

ーションを理解することはまずないだろう。したがって、このことを仕事内容として書いたとしても、求職者も求人企業も厳密には「内部に入らなければ知りえない情報」については無視せざるを得ない。

一方、B社の事例では、募集職種が人事でも「人材開発・人材情報管理」という。仕事内容は「…人材配置のコーディネーションとスタッフの職務経歴・ジョブ履歴・トレーニング履歴などを管理する情報システムの企画・構築・運用を通じて、…」とある。したがって、この文面から察する限りにおいて、人事に関する情報システムの企画・構築・運用に重みが置いてあると考えられる。となると、ある程度情報システムに関する知識が必要なのかどうか、求職者にとっては気になる点である。

上記の例からもわかるように、現時点で果たして求人情報が真に必要な人材を表現し切

れているかどうかということは疑わしきである。

さらに、同じような問題は求人企業にも生じる。つまり、求人企業が求職者の私的情報を得ることが出来ないために、求職者を上手に選別できないのである。阿部[2001]では、ある民間職業紹介会社の業務データを用いて、求人企業の求人情報の出し方と求職者とのマッチングの結果について考察している¹。そして、以下のことが観察された。①企業は業種に関わりなく人材の調達を試みるが、求職者は過去に経験してきた職種から応募先を決める。②求人企業が様々な募集条件を提示しながら、それらを重視していない。③公的資格と業種経験を除いて、条件が厳しくなると応募者数が減少する。④資格以外の募集条件は採用確率を高めないし、職種以外の条件一致度も採用確率を高めない。⑤採用決定者の賃金決定に関して、職種と年齢の条件一致だけが賃金を高める効果があり、それ以外の要素は賃金に影響を与えない。

②情報の非対称性で生じるコスト

以上のような事例と分析結果は、求人企業と求職者の間に情報の非対称性が存在し、ジョブマッチングの際に求人企業と求職者に対して余分なコストを強いていることを示唆している。求職者が求人情報を読んでも具体的な仕事がわからなかったり、必要なスキルや知識が何であるのかをわからなかったりする。あるいは、求人企業が彼（女）らを面接しても、果たして仕事を遂行するスキルや知識が身につけているのか、そのレベルはいったいどの程度なのか、を知ることが困難となっている。阿部[2001]では職種や年齢条件の一致だけを賃金決定に利用していることが観察されているが、それは企業が採用決定者のスキル・知識レベルを把握することが現在の採用プロセスにおいては困難であるからであろう。経済学の考えによれば、(実質)賃金は労働生産性(＝働きぶり)に等しくなるはずであるから、本来であればスキル・知識レベルは賃金を規定する重要な要因である。にもかかわらず、スキルや知識レベルから賃金を決めることが難しいのが現状なのである。それだけ求人企業と求職者はジョブマッチングに大きなコストを支払っているともいえるのである。以下では、そうした費用の例を示そう。

情報に非対称性がある場合、情報を持たないものは、取引条件を設定できるにもかかわらず

¹ 阿部正浩、「企業の求人募集—求人情報の出し方とマッチングの結果」、『日本労働研究雑誌』、第495号、3-18頁、2001年10月

らず、不確実性に対して相対的に受身に行動すると一般的には考えられる。求人企業が求職者の私的情報を持っていないというケースで考えると、企業はやや不都合な条件であっても労働者を雇ってしまうという可能性がある。とりわけ、労働市場が需要超過になっている状況ではそうだ。条件が合わない労働者を雇うと、教育訓練の結果によっては優秀な労働者に「バケル」可能性はあるが、企業は「バケナイ」労働者を雇うというリスクを負うことになる。このため、わが国の労働市場には「解雇権乱用法理」が存在し終身雇用慣行が支配的であることとあいまって、マッチングの不確実性が高いために新規雇用の創出が増加しないと最近は言われている。また、マッチングの不確実性が大きいと、既存の就業者がより質の高い仕事や勤務先へ移ろうというインセンティブ、自分の負担で能力開発をしようというインセンティブが低下する可能性もある。これらも情報の非対称性が与える社会へのコストとして考えられる²。

現実の採用の現場ではこうした情報の非対称性を埋めるためにさまざまな工夫を施している。それでも、マッチングプロセスにかかる費用は相当大きなものになることを、以下に示そう。

不確実性を軽減させるためにジョブマッチングにはほとんど関係ない情報をシグナルとして利用することがある。たとえば、採用において学歴（あるいは学校名）が重視されるとしばしば指摘される。この場合、ある学校を卒業することが労働生産性を高めていることになれば問題はないが、それが必ずしも正しくない時には社会的に問題となる。一般に、偏差値の高い大学を出た人の潜在的能力が高いから学歴が偏重されるといわれる。そうであるなら、もし人々の潜在的能力を直接に観察することが出来れば、必ずしもどの大学を出たかは関係ないのである。実際、大学とは関係なく優秀な人材は存在する。とすれば、偏差値の高い大学を卒業するために人々が負担するコスト（＝ジョブマッチングを良好にするためだけに入手する大学卒業のため費いやすコスト）は無駄となる。もちろん、偏差値の高い大学が労働生産性を相対的に高めているならば問題ではないが、そういう証拠はない。

不確実性を軽減させる方法としてはマッチングプロセスにスクリーニングを加えることもある。情報の経済学では交渉を故意に遅延させるという戦略的手段をスクリーニングと呼んでいる。交渉が複数回にわたって行われる時には、最初の段階で相対的に高めの価格

² この点は黒澤昌子氏の指摘である。

(=条件)を提示しておいて、もしも相手がその条件を拒否した場合には提示する価格を引き下げていくような手段である。これによって相手の情報(=どのレベルで条件を受諾するか)を開示させることが出来るのである。しかしながら、スクリーニングを導入したとしても、交渉決裂というコストが発生する可能性がある。採用の例で言えば、求人企業が求職者の応募条件を高め設定し、良い人材だけを集めたいというスクリーニングを行うことがあるが、応募条件を高め設定するほど必要な人材が集まらないという、一見して皮肉な結果に終わることがある。阿部[2001]でも、企業が応募条件を高め設定するほど、マッチングは上手に行かないことが示されている。

③社会的費用の低減に寄与するキャリア棚卸支援システムとその問題点

以上のように、現在のジョブマッチングには情報の非対称性があるために、多大な費用が発生していると考えられる。これが私的費用であれば社会的政策として取り扱う必要はないが、ミクロ的ミスマッチの問題は社会的費用を増大させる可能性がある。その一つは外部性の問題である。加えて、労働市場が流動化し、ミクロ的ミスマッチが大きくなると、転職期間や失業期間が長期化し、探職者の増加に繋がる。このことは、探職者のプールを混雑させることになり、社会全体のマッチング効率を低下させることになる。

社会全体のマッチング効率を高めるためには、従来から指摘されてきた年齢や地域のミスマッチ問題を解消するだけでなく、個々人のマッチング効率を高めることも重要な課題である³。それはミクロ的ミスマッチを軽減するために情報の非対称性を軽減する工夫である。そのひとつが、今回開発されたキャリア棚卸支援システムである。キャリア棚卸支援システムを利用することで、求職者や潜在的な求職者がこれまでの職務を棚卸しし、自分自身の「強みと弱み」あるいはスキルや専門知識のレベルを明確に把握することが出来るようになる。さらに、それらを「共通言語」で記述することで、とりわけ求人企業は求職者の情報を一定の枠の中で把握しやすくなるであろう。

しかしながら、キャリア棚卸支援システムだけで事足りると言うわけではない。求職者がキャリア棚卸支援システムを利用することで、求人企業が、求職者の私的情報を把握しやすくなったことで、むしろ情報的に優位に立ち求職者の交渉上の地歩を弱めてしまう結

³ もちろん、社会全体のマッチング効率を高めるためにはこれ以外の視点も重要である。たとえば、地域労働市場の問題の視点からは、地域間で労働需要がばらついている時の社会移動をどうするかなど、大きな問題が存在する。

果になる可能性もある。今回のキャリア棚卸支援システムは、確かに求職者の情報を求職者も求人企業も把握しやすくするというポジティブな機能を持つことになるが、これを単独で運用しても効果はあまり期待できない。今後は求人企業の情報を把握するためのシステムを開発していくことが望まれる。

(2) 職種・職務のカタログ化の費用負担は誰がすべきか

今回のキャリア棚卸支援システムだけでは事が足りないという問題点とは別に、キャリア棚卸支援システムのコアである「共通言語」すなわち職種・職務カタログの更新を、どの程度の頻度でやるか、誰が費用を負担するのか、という問題がある。以下では、誰が費用を負担するのかと言った問題に絞って考えてみる。

① 公共財としての職種・職務カタログ

キャリア棚卸支援システムの「共通言語」すなわち職種・職務カタログは、「排除不可能性」と「消費の集合性」という特徴を持つこと、これが重要な点である。

「排除不可能性」とは、財・サービスを利用する人が対価を支払わなくともその利用から排除されることがないということである。職種・職務カタログの例では、それが公開されるとそれを利用したい人は誰でも利用できる。そして、仮にその利用が有料となったら、職種や職務は現実に存在するものであるから、誰もカタログを使おうとは考えないだろう。

「消費の集合性」とは、財・サービスが供給される限り同一の数量をすべての人々が共同で消費できるということである。カタログの例では、収録されている職種・職務を利用することこそが「消費の集合性」である。

「排除不可能性」と「消費の集合性」を持つ財を、経済学では「公共財」と呼ぶ。

② 「標準語」は無料で作られているのか？

職種・職務をカタログ化する費用を誰が負担すべきかを考えるために、以下ではわれわれは「ことば」を無料で使っているのだろうかを考えてみたい。

明治期に沖縄の人と北海道の人が国語で意思疎通するために開発されたと言われる標準語は、誰がその開発と普及の費用を負担しているのだろうか。

③「言葉」のコスト負担者

実は「言葉」も「排除不可能性」と「消費の集合性」という特徴を併せ持つ「公共財」である。しかし、よくよく考えると、われわれは多大なコストをかけて「国語」を使っている。赤ん坊は「言葉」を話さないが、親や周囲の日本語を話す人のOJTを受けて子供たちは「ことば」を話すようになる。

しかし、このOJTで習得する「ことば」にはいささか問題⁴が含まれている。「訛り」や「方言」である。その家庭やその地方独自の言語環境に応じて子供たちはそれぞれの「ことば」を話すようになるが、外部の人と話すとき「ことば」が通じない場合が出てくる。言葉が通じないと人々の意思疎通が出来なくなるからその分だけ社会的費用は大きくなる。そのため、子供たちは義務教育過程の9年間で標準語を勉強する。その勉強に費やす費用は、個人が負担する費用もあるが、社会が負担する費用もある。

また、われわれが大人になってから悩む「外国語」の習得も多大なコストがかかる。仮に人類が使用する「言葉」が唯一であったら、「外国語」に要するコストは必要ない。しかし、現実には海外の人々と意思の疎通をするための「外国語」が必要になるから、外国語教育のマーケットが発生するのである。そして、外国語を話せない大人が多いという問題はあるものの、やはり「外国語」の習得費用についても義務教育という形で社会が負担している。

ところで、人的資本理論によると、関係特殊な人的資本への投資は関係者がその費用を負担するが、一般的な人的資本への投資は当事者が費用負担をする。学校教育は一般的な人的資本への投資であり、個人が負担する費用である。にもかかわらず、義務教育費用の大部分は社会が負担している。その理由は、国語に関して言えば、意思疎通ができないような国民をなくすためである。

しかし、意思疎通が問題になるのは個人ではなく、社会全体である。幼年期にOJTで習得する「ことば」だけでもその家庭やその地方の内側では意思疎通はできるだろう。標準語がなかった江戸時代以前でも混乱はなかった。こうした状況で個人は費用をかけてまで標準語を習得する動機を持つことはない。しかしながら、標準語や外国語を習得しない人々ばかりでは、社会的には意思疎通が不可能になる可能性がある。そして、このことは

⁴ 「訛りが問題だ」という問いには問題がある。訛りがあることをむしろ正当化すべきかもしれない。

国内や世界全体でのあらゆる分業を不可能にしてしまう。国民全員が意思疎通できることによる社会的なベネフィットが義務教育に要する費用を上回るかぎり、義務教育は必要になるのである。

もちろん、個人の費用で言語の習得をする人がいないわけではない。しかし、それはあくまでも、よりうまく話したいとか美しく書きたいといった二次的なマーケットである。その結果は個人のベネフィットに繋がるのであるから、社会が負担する必要はない。

④職種・職務カタログのコストを誰が負担すべきか

職種・職務は、求人と求職者の意思疎通を図るという意味で、労働市場における言語であり公共財である。公共財が（パレートの意味で）効率的に配分されるためには、財の総量と個々の消費者の消費量の間には均等性という関係が満たされ、かつ効率的配分の限界条件が各消費者の限界代替率の和であることが条件となる。一方、私的財の場合には個々の消費者の消費量の総和が財の総量であり、かつ効率的配分の限界条件は消費者間の限界代替率の均等性が条件である。

こうした特徴により、公共財が競争市場で取引することは難しいことが明らかになる。むしろ、数量が公共的な変数である公共財は個々の消費者ごとに区別される価格で取引されるような工夫がある（リンダール均衡）。個々の消費者ごとに区別される価格は具体的には公共財供給費用の負担額に等しく、いわゆる受益者負担と呼ばれる。

ところが、公共財の受益者負担原則にはフリー・ライダー問題としてよく知られる問題が発生する。各消費者が公共財の需要を実際よりも過少に申告することで、各消費者の価格が低く抑えられるからである。

このフリー・ライダー問題は職種・職務のカタログ化にも大きな影響を及ぼす。職種・職務のカタログによって利益を受ける主体は求人側と求職側の双方であるが、彼らは自身が興味ある職種・職務については費用負担するかもしれない（もしかしたらあまり重要ではないという態度で費用負担を渋るかもしれない）が、興味のない職種・職務についての費用を負担しようとはしないだろう。そのため、カタログに掲載されない職種・職務が出現する可能性はある。

カタログに掲載されない職種・職務が、求人・求職の双方にとって興味のない、たとえばすでに姿を消したものであれば、大きな問題はない。しかし、新しすぎて未だ一般的でない職種・職務が、求人・求職の双方に興味がないという理由で、カタログに掲載されない

したら、問題が生じる可能性は高い。とりわけ、技術革新の速度が速いと職種・職務の改廃も活発に起きるであろう。

仮に個々の求人・求職者が費用を正確に申告し受益者負担ができるようなメカニズムがデザインできるならば、上記のような問題を回避できるだろう。その場合、求人・求職者がカタログを利用することで得られる利益がカタログ化する費用負担を上回ることが重要である。ただし、この場合には全ての労働者や企業に対する求人・求職者の数の割合が重要な点になる。なぜなら、求人・求職者が少ないと受益者の負担は大きくなるからである。

では、カタログの作成を仲介業者に任せたらどのような問題が生じるだろうか。まず、仲介業者がすべての職種・職務に関して営業を行うのであれば、当然すべての職種・職務に関するカタログ化を実施する可能性はある。しかしながら、仲介業者が複数存在する場合、ある一つの仲介業者が準備するカタログがあれば、残りすべての仲介業者は事足りる。こういう状況における個々の仲介業者の戦略は、独自にはカタログを作成しないことが最適になる。

また、複数の仲介業者が共同でカタログを作成しようとする場合にも問題は起こるだろう。すなわち、個々の業者はカタログから得る利益を過少に申告することで費用負担を減らそうとする動機を持つという問題である。この場合も仲介業者がカタログから得る利益を正確に申告させて、費用を負担させるメカニズムをデザインする必要がある。

仲介業者がある職種・職務に特化している場合はどうか。現状では多くの仲介業者は特化する傾向にある。この場合は、取り扱っていない職種・職務のカタログ化を行う動機を仲介業者が持つことはないだろう。そうすると、カタログそのものも職種・職務により特化することになる。そして、この特化したカタログを作成する仲介業者が情報を独占する可能性が高いが、このことによって大きく二つの問題が発生する。ひとつは独占によるレントが仲介業者に発生することで、カタログ利用料が高くなることである。もうひとつは、労働市場が職種・職務によって、より明確に分断されてしまうことである。とりわけ労働市場の分断はミスマッチ問題を顕在化させることになってしまうため、むしろカタログ化しないほうが良いという事になりかねない。

職種・職務のカタログ化の費用を誰が負担するのかという問題は、いわゆる「公共財」の費用負担問題と同じである。したがって、受益者が負担する費用を正確に申告できるようなメカニズムをデザインする必要がある。しかしながら、メカニズム・デザインがうまくいっても、求人・求職者が社会全体においてマイナーな存在であれば、社会全体が得る利益が

費用よりも少ないケースもありうる。したがって、全ての労働者が利用でき、利益のある職種・職務のカタログの出来・不出来もまた重要な前提条件である。

(3) キャリア棚卸支援システムに対する今後への期待

上記のように、キャリア棚卸支援システムはその運用に当たって様々な問題を残している。これらを解決することは、キャリア棚卸支援システムの開発に要された費用が既に埋没してしまっている以上は、社会的に必要なことである。

しかしながら、ミクロ的ミスマッチ問題を解決し、それが社会的費用を削減するのであれば、メンテナンスしていく意義は十分にあると考えられる。また、ミスマッチ問題ばかりではなく、このシステムを教育訓練の目安に利用することも十分考えられる。

産業構造が変化し、技術革新が急速に進む労働市場においては、外部労働市場を通じた労働力の再配置は増加する。こうした状況では、システムの一段の開発は必要であるし、十分な意義があろう。

(阿 部 正 浩)

2. 一般企業における人材マネジメントへの活用

キャリア棚卸支援システムの活用方法としては、主に中高年求職者の転職支援が考えられるが、一般企業での人材マネジメントへの活用も考えられる。その際、大きく分けると2つの活用の道がある。一つは、企業内でのキャリア開発や能力開発への活用であり、もう一つは、人事情報データベースとしての活用である。

それぞれの企業がその用途にマッチした活用をするためには、職種や職務の名称を変更したり、ホワイトカラー以外の職種や職務を追加したりするなどのカスタマイズが必要となるであろうが、キャリア棚卸支援システムが開放されて社会に広く普及し、「共通言語」が一般化することになれば、そのような費用が最小限になることも期待できる。

以下、これら2つの活用の道について記述する。

(1) キャリア開発や能力開発への活用

目まぐるしく変化するビジネス環境の中で、従業員一人ひとりが主体的に自分のキャリアを構築し、継続的な学習に積極的に取り組む姿勢が求められてきている。価値観の多様化、雇用形態・勤務形態の多様化などに加えて、企業の業績悪化による退職者募集、合併や統合などによる余剰人員の整理など、人材流動化の傾向はこれからますます続くであろう。また、このように環境が急激に変化する時代には、いままで蓄積してきたスキルや経験がこれからも活用できるという保証はないし、事業構造の改革によって、能力とは関係なく部門や職種の転換を余儀なくされるケースも多くなる。

加えて、成果主義の徹底や組織のフラット化は、管理職への昇進機会を減少させるであろう。組織の階段を昇ることだけがキャリアアップであるとする考えを捨て去り、柔軟に、幅広い視野と生涯にわたる長期的視点にたって、自律的にキャリアを形成していく意識が個人に要求される。キャリア開発の軸足が、組織主導から個人主導へとシフトしてきているといわれる所以である。社内労働市場においても外部労働市場と同じような形態が生まれつつあるといってもいい。一人ひとりが、自分の軸足をしっかりもっていることが何にも増して重要であり、そうすることによって、環境変化に見舞われても自分を生かしていくことができる。そのためには、若いうちから、主体的に意識的に自分のキャリア開発に励んでいくことが望ましい。

このような個人のキャリア開発を支援するために、人材公募制度を導入したり、自己申告書を提出させたりしている企業が多くなっている。最近では、社内にキャリア・カウンセ

ラーやキャリア・アドバイザーを置いたり、従業員に自律型キャリア形成の意識を植え付けるための研修を実施したりする企業も出てきている。

キャリア開発は、個人的な要因と環境的な要因を統合することから始まるといわれている。まず自分が何者であるかを理解し、その上で将来のキャリアに影響を与える可能性のある環境変化を予測して、その両方を統合してキャリアゴールを考え、キャリアデザインを行うことである。自己の理解では、自分の価値観や性格のタイプを知り、今までの経歴を通してどんな成果を上げてきたのか、過去のキャリアを一度整理してみて、自分は一体何ができるのか、何を知っているのか、どういう特徴を持っているのかについて棚卸ししてみるものが大切である。

キャリア棚卸支援システムでは、単に部署や職位名称の歴史だけではなく、「共通言語」を用いた業務経験の一覧や達成事項等の一覧を作成できるので、自分の振り返りや、棚卸しのために有効な情報を得ることが可能である。また、人事部の担当者やラインの管理者が、一人ひとりのキャリア開発や能力開発のために、キャリアシートに記載された情報をもとに本人の相談を受けたり、コーチングを行うことができるし、キャリア・カウンセラーやキャリア・アドバイザーが、本人のキャリアゴールやキャリアプランと照らし合わせて、これから何が必要なのか、欠けている分野をどのように開発していったらいいのかというようなカウンセリングやアドバイスを行って、本人と一緒にキャリア開発の方向性を探ることも可能になる。

(2) 人事情報データベースとしての活用

従業員一人ひとりの経歴等を記録・管理する人事情報システムを持っている企業は多いが、その内容は、いわゆる基本情報（氏名、生年月日、学歴、住所など）と社内歴（部署や職位名の歴史）にとどまり、キャリア棚卸支援システムにあるような、職務経歴などの詳細な情報まで記録・管理している企業は少ない。また、中小規模の企業では、給与支給のために必要なデータのみ管理しており、人事情報としてのシステム化もできていないところも多いのではないかと推測される。すでに述べたように、それぞれの企業がその用途にマッチした活用をするためには、職種や職務の名称を企業が実際に使用している名称にあわせて変更したり、ホワイトカラー以外の職種や職務を追加したりするなどのカスタマイズが必要となるであろうが、キャリア棚卸支援システムを使って、全従業員のキャリア

データを一括管理できるようになれば、人事情報データベースに加えて、人材マネジメントへの活用の中を大きく広げることが期待できる。

例えば、新規事業の立ち上げを計画する場合、企業は、社外から経験者を採用することもあるが、社内で広く人材を公募するなどして社内で人材を調達するのが一般的である。その際、人事部が独自に適任者を探そうとする場合、現状においては、人事データベースに必要十分な情報がないために、新しい事業に適した職務経験を持つ人間を探すことが困難な場合が多い。もしキャリア棚卸支援システムにより全従業員のデータをデータベース化し、記録・保管されていれば、社内歴だけではなく、職務分野やどのような成果をあげたかの情報によって適任者の絞り込みに役立つことが考えられる。これは新規事業だけにとどまらず、欠員補充や人事異動・配転などにも利用可能である。

また、従業員全体の経歴一覧を作成することによって、自社の総合的なキャリアマップや自社の保有スキルの棚卸しが可能になる。そして、事業戦略が求めるスキルやキャリアと現状のそれをマッチングさせて、欠けている分野に向っての人材育成や人材配置に活用することもできる。さらに、それぞれの職務経歴について企業内で評価するようなシステムができれば、定期的に自社全体としての人的競争力を把握することもできるようになるかもしれない。

なお、人事部がラインの管理者の協力を得て、キャリア棚卸支援システムの「共通言語」を使い職種別のキャリア・パスを設定することもできる。この「共通言語」には、職種毎に相当詳細な職務区分がある。各職種分野での専門家を育成するために、どのような職務をどのような順番で経験させていったらいいかという理想的なキャリア・パスを構築して、従業員一人ひとりのキャリア開発や人材育成のために使うことも可能である。

以上のように、キャリア棚卸支援システムは、中高年ホワイトカラーの求職など社外労働市場に向けての活用と同時に、企業内におけるキャリア開発や人材育成と人事情報データベースとしての活用も十分に期待できる。

(古 畑 仁 一)

3. コンピテンシー(行動特性)活用の可能性

まず、コンピテンシーの定義と活用の現状を要約し、ついでキャリア棚卸支援システムにおけるコンピテンシー活用の可能性として、共通言語の拡充を提言する。

(1)コンピテンシーの定義と活用の現状

①定 義

コンピテンシーは、一般的に「高業績者の、ある職務に求められる成果達成時の恒常的な行動特性」と定義され、組織内でベンチマークして人材競争力の向上に活用されている。元来、1970年代に公務員の高業績者の研究をしていたアメリカの心理学者が「高業績は知能や学歴ではなく達成動機をもとにした行動」によって決まることに注目し、体系化したものである。

②構 造

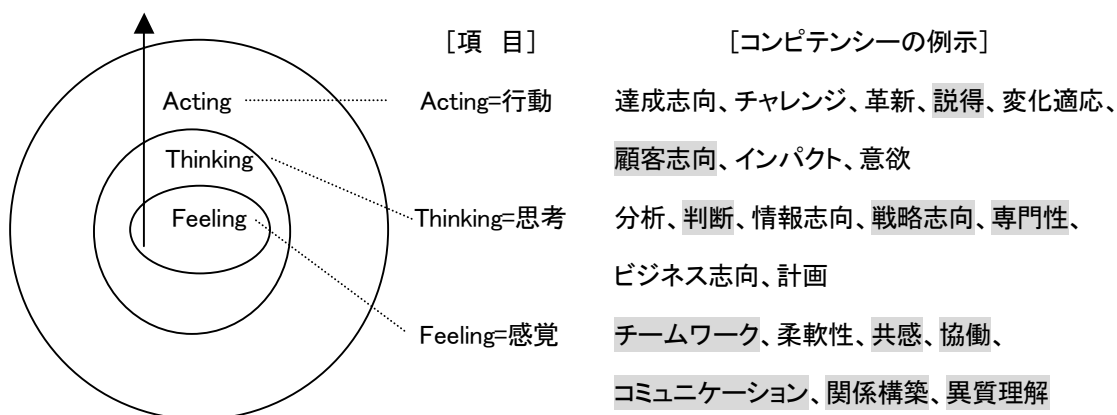
能力 (ability) とは違い、コンピテンシーは行動 (behavior) として表われるのが違うが、ただの行動とコンピテンシーの行動の違いは、コンピテンシーの構造が二階建てになっていて、氷山でいうと、一階部分の水面下の心の部分と、二階部分の水面上の知識、技能から成ることである。

すなわち、高業績者のコンピテンシーは、ある職務の成果達成に関して、外からは見えない心の内面の動機、使命感、性格、自己概念、信念、価値観を基にして、外から見える「職務の成果達成に必要な能力、技能」などと合体した行動特性であり、ただの「行動」とは違うと説明されている。

③コンピテンシーの分類例

コンピテンシーの分類は一定していないが、人の行動である以上、人の行動が心の内面から行動となって発現するプロセスとして、古代ギリシャ人が唱えた Feeling—Thinking—Acting という順に三層に分類する (R. Wood & T. Payne , Competency Based Recruitment and Selection, Wiley, 1998, P.27)。主なコンピテンシー項目を分類すると図表1-3-2のようになる。

図表1-3-2 主なコンピテンシー項目の分類



注)なお、後述の(3)でも述べるが中高齢者に向いていると思われるコンピテンシーには網目をかけてある

④活用の現状

欧米でも、1970年代に開発されたコンピテンシーも直ちに企業に導入されたのではなく、かなり遅れて1990年代に入ってからである。それは、環境変化のスピードが速くなった、企業業態がハードからサービスに移行した、競争の激化により人材競争力を高める必要が生じた、伝統的な職務本位から人への回帰、個人の自己実現の欲求の高まり、などのニーズにコンピテンシーが最適で効果的だからである。

日本でも、1995年頃から研究と導入が始まり、年功的日本型能力人事制度の改革手段として、採用、配置、キャリア開発、能力開発、評価、処遇への活用が進められている。

(2)経営環境の変化に対応したコンピテンシー

日本企業がコンピテンシーを導入した理由を要約すると、モノ作り中心の平穏な時代が終わり、新時代はITに見られるように一瞬にして、事態は変化するとか、ナレッジマネジメントに見られるように他人の「知」をベンチマークしないと間に合わないとか、こういう変化には個人の「保有能力」だけでは対応できない、変化に皆ですばやく対応するコンピテンシーの戦略志向、変化対応、関係構築、チームワーク、コミュニケーションなどを重視するということである。

図表1-3-3 新時代の特色と対応するコンピテンシー

キーワード	新時代の特色	対応するコンピテンシー
1. 変化のスピード	国際、政治、技術、市場、経済などの経営環境の変化のスピードが速くなった	「考える」より、俊敏に変化に対応できる「変化対応力」「リーダーシップ」が求められる
2. グローバル化	ビジネスだけでなく人の管理も、グローバル化し、人材開発や評価、処遇など言語の共通化の必要がある	日本固有の評価基準ではグローバルに通用せず、欧米で一般化しているコンピテンシーが共通言語として使える
3. 経済成長	低成長ないしマイナス成長が常態化し、先が見えない	企業理念を実現する「戦略志向」の行動、「問題解決」、「ビジョン設定」などのコンピテンシーが求められる
4. 個人よりチームによる成果	個人が単独で行うより、ハイテク商品の開発のようにプロジェクト的業務が増えてきた	「チームワーク」「協働」などのコンピテンシーが必要になった
5. 競争	競争が激しくなった	高業績者の行動特性をベンチマークして即効的な人材力の向上が求められる
6. 多様化	国籍や価値観の違う人が多くなった	異なる価値観を受け入れる「異質の理解」のコンピテンシーが必要になった
7. 自立化	組織や他人に頼らず、自立して行動したいという人が多くなった	「自信」「自己管理」のコンピテンシーが必要になった
8. 成果主義	成果達成が最重要視されるようになった	「達成志向」「タイムマネジメント」「柔軟性」のコンピテンシーが必要になった

(3) 中高年層の特質とコンピテンシーの強みと弱み

一般的に若年層に比べると、中高齢者は図表1-3-4に挙げたような特質を持っている。対応するコンピテンシーも付記する。ただ、専門性のコンピテンシーは、中高年層の場合は、専門性の有無によって中高年層の強みと弱みの両極になる傾向がある。すなわち、中高年で自分の専門性を持っている人は経験年数も長く若年層よりレベルが高いことが多いので強みとなるが、中高年になっても自分の専門性がない場合は年齢的に不利となる。

図表1-3-4 コンピテンシーでみた中高齢者の強みと弱み

【強み】

項目	強み	強いコンピテンシー
説得	経験が長く豊富で説得に重みがある	説得
成熟性	長い年月の実務の間に、価値観の異なる相手の立場や意見を受け入れる成熟性を身に付けている	異質理解
判断力	一時的な感情に支配されることがなく、根拠を持った判断をすることが出来る	判断
意思疎通	根回しや相手に傾聴し、自分の言い分も相手に分かるように説明できる	コミュニケーション
対人関係	長年、職場で働いてきた経験から、同僚とのチームワークや協働など対人関係の調整ができる	チームワーク、協働、関係構築、調整
大局観	ものごとを広く長期に見ることができ、戦略的な見方ができる	戦略志向
専門性	若年層に比べ、職務経験が長く、自分の得意とする専門性が明瞭である。	専門性(中高年で専門性ある場合)

【弱み】

項目	弱み	弱いコンピテンシー
体力	体力の衰えは、精神的にも好奇心、冒険心、瞬発力の衰えにつながる	意欲、チャレンジ
達成	多くのことが気になり、猪突猛進してでも達成しようという意欲は弱くなる	達成志向、革新
変化適応性	万事に保守的になり、変化に適応することがおっくうになる	変化適応、柔軟性
継続力	長時間、同じことを続けることができなくなり、分析、調査、企画設定に向かなくなる	分析、計画
専門性	職務経験に一貫性がないキャリアの場合、得意とする専門性がなく、年齢上、新たに見つけることが困難である	専門性(中高年になっても専門性がない場合)

(4) 中高齢者の求人・求職マッチング支援にむけたコンピテンシー活用の意義

中高齢者の求人・求職マッチング支援にむけたコンピテンシー活用の意義について、4つの視点から提言したい。

①コンピテンシーによる採用が一般化しつつある

欧米では、「コンピテンシーによる採用と選抜」(Competency-based Recruitment and Selection)という言葉が人事用語になっていて、多くの企業で行われている。中途採用がメインであるから、そのマニュアルも中途採用を念頭に作成されている。日本企業でも、新卒が対象であるが採用・選考にコンピテンシーが導入されつつあり、

欧米の診断キットや面接技術などノウハウが商品化されたものを利用したり、自社開発している。導入企業はいずれも、コンピテンシーによる新卒採用は効果があると述べている。日本ではまだ新卒が対象であるが、第二新卒、中高齢者を含む一般の中途採用にまで拡大される可能性がある。

②中高年層の特質は新時代のコンピテンシーに生かせる

前述のように、中高年層の特質に対応するコンピテンシーは、新時代のニーズに合致しているのも多い。すなわち、新時代は、顧客関係、対人影響力、チームワーク、育成、コミュニケーション、対人関係のコンピテンシーの比重が高くなる傾向にある。この傾向については、欧米でも、「企業経営で、我々アングロサクソンは、得意な分析、戦略、概念的思考などに重きをおいてきた。しかし、新しい時代は、個人でなくチームで仕事を進めることが多くなり、我々の苦手とする『人の要素』が高まる。頻度の高いコンピテンシーの上位に、『チームワーク』『対人関係』『動機付け』『育成』などが多くなってきたのはこうした理由による」という指摘がある(Managing Best Practice, March 1996)。

日本人はこの逆で、分析などは苦手だが、人の扱いは得意とする。わけても中高年層は、若年層に比べ、人の扱いは得意であり、そのコンピテンシーの比重が高まる新時代は、採用・選考時の強みとなる可能性が高いと考えてよい。

③成果主義にこたえるコンピテンシー採用（保有能力×行動＝成果）

日本企業の伝統的採用は、学歴、面接、試験など保有能力に重点がおかれ、特に新卒の場合は入社後、年月をかけて育成するというので、面接時は「社風に合うか」を印象で決めることが多かったとって過言ではない。

しかし、企業の人事方針はどの社員にも「成果を出す社員」であることを求め、採用基準も成果を出す即戦力があるかどうか、に変わりつつある。

成果の達成プロセスには、様々な考え方があるが、[原因×媒介＝成果]という公式(リッカート、アメリカの社会学者)に従うと、[保有能力×行動＝成果]で、保有能力だけでは成果は出ない。行動が伴ってこそ成果が出る、ということで、日常の経験則に照らしても納得性がある。

その行動は、保有能力ではなく、コンピテンシーの冰山モデルの水面下の部分、す

なわち、動機、性格など、平たくいえば「素質」といわれている部分である。それで、採用選考時にこの「素質」の程度を見つけるために、コンピテンシーが活用されているのである。言い換えれば、入社後、成果を出せるかどうかのチェックポイントは「保有能力」だけでなく「行動力」がより重要で、行動力をコンピテンシーによる採用で評価する方法が、欧米企業で行われ日本企業でも導入されつつある。

成果主義の進行で、中高年層にも「職歴」や「保有能力」だけでなく、大切な部分である「行動力」をコンピテンシーによる採用で把握することが併用されることになるのではないか。

④職務とのマッチング程度を採用選考時に、コンピテンシーでチェック

前述のように、日本企業では採用・選考時に、「保有能力」に重点をおいてきた。行動力はもとより、何をするのかという職務の要素はほとんど考慮されなかった。中途採用も程度の差こそあれ、職務とのマッチングの程度は厳密にチェックしなかった。

しかし、入社後に職務に求められている成果を達成することを求めるならば、採用選考時に企業も応募者も、単に職務の内容や必要な能力だけでなく、「その職務を本当に遂行できるコンピテンシーがあるのか」という情報も得ておくことが必要である。

コンピテンシーは設計の段階から、「職務に求められるコンピテンシー」の種類とレベルがいわば仕様として決められているから、採用側は、求職者が職務に求められる能力だけでなくコンピテンシーの程度を合わせて情報として把握すれば、職務とのマッチングはより確実になる。

(5)コンピテンシーの導入による共通言語の拡充

最後に、キャリア棚卸支援システムにおけるコンピテンシー活用の可能性として、コンピテンシーの導入による共通言語の拡充について触れたい。

職務経歴や能力は企業によって言語が違うことがあり得るが、コンピテンシーについては、達成志向、ストレス耐性、変化適応など欧米を含めて日本でも言語や定義は共通しているので、共通言語として活用できるメリットは大きい。

すなわち、コンピテンシーは、1970年代にマクレランドによって提唱され、その後、ボヤツィスが心理学的な実証を行い（Competent Manager—1982）と、スペンサー（Competence at Work—1993）が1—3—5のように、6群（達成、対人関係、影響、管理、

認知、効果)に大別し、さらに20のコンピテンシーとした体系を公刊したものがいわば世界標準になっている。

図表1-3-5 コンピテンシーのフレームワーク

1. 達成	(1.達成志向 2.秩序 3.イニシャティブ 4.情報志向)
2. 対人関係	(5.対人理解 6.顧客志向)
3. 影響	(7.対人影響 8.組織 9.関係構築)
4. 管理	(10.育成 11.指導 12.チームワーク 13.リーダーシップ)
5. 認知	(14.分析 15.概念 16.専門性)
6. 効果	(17.自己管理 18.自信 19.柔軟性 20.組織への貢献)

(出典)L.Spencer & S.Spencer, Competence at Work, 1993

1990年代に入って、欧米や日本で多くのコンピテンシーが開発されているが、企業により視点やウエイトは違っても言語には基本的な差異はなく共通性がある。欧米では、コンピテンシーの導入状況の調査が時々行われており、例えばイギリスのある調査は、イギリス企業の「最も共通の12のコンピテンシー」(The 12 Most Common Competencies)として、1. コミュニケーション、2. 達成志向、3. 顧客志向、4. チームワーク、5. リーダーシップ、6. 計画と組織立て、7. ビジネス意識、8. 柔軟性、9. 育成、10. 問題解決、11. 分析、12. 関係構築 を挙げている。日本企業のコンピテンシー導入実例を見ても、数や視点は違っても言語に基本的な差異はない。

最近、日本企業でも採用、配置、アセスメントに、欧米のノウハウなどをベースに、外部のレディメイドのコンピテンシーアセスメントツールを活用する事例が増えていることは、コンピテンシーに共通言語性があるからに他ならない。このようなコンピテンシーを共通言語体系に組み込むことにより、共通言語の有効性を高めることが期待される。

(太田隆次)