

エンプロイアビリティ（雇用される能力）の向上を考える

開倫塾

塾長 林 明夫

Q：エンプロイアビリティ（雇用される能力）とは何ですか。

A：（林明夫、以下略）英語でいう employability（エンプロイアビリティ）のことで、日本語では「雇用される能力」と訳されることが多いようです。

Q：林さんは、今回はなぜこのエンプロイアビリティ（雇用される能力）ということ、この「みにむ」で取り上げるのですか。

A：「みにむ」の読者の皆様の大部分は、現在何らかのお仕事をおもちか、これから何か仕事に就きたいと考える方が多いのではと思うからです。

仕事には、大きく分けて3つあります。

①第1は、企業などのトップ・マネジメント、つまり「経営幹部」。その会社や組織をこれからどのようにもっていこうかという「意思決定」をする仕事です。

②第2は、ミドル・マネジメント、つまり「中堅層」。トップが最終的な意思決定した仕事を具体的にどのようにするかを計画し、実行し、チェックする仕事です。

③第3は、ローア・マネジメント、つまり「普通の社員、職員」。現場で実際にものを作ったり、サービスを提供しつづける仕事です。（小さな企業などでは、1人がこの2つ、3つを兼ねる場合もあります。）どのような企業でも非営利組織でも、この3つのうち1つでも「キチン」として、期待された役割を果たしていけないと、その企業や非営利組織に求められる「使命」（ミッション）を果たすことができません。例えば、一般の企業ですと、トップである社長が社長の仕事であるその企業にとって重要な問題についての最終意思決定をズルズル引き延ばし、問題の先送りをし続けると、いくらミドルの「中堅」やローアの「一般社員」がキチンと仕事をしていても、会社業績はズルズルと落ち、ニッチもサッチもいかなくなります。これは数学のかけ算と同じで、 $a \times b \times c$ のように3つのものをかけ算するとき、 a 、 b 、 c のどれか1つが0（ゼロ）の場合には、かけ算ですから答えが0（ゼロ）になるのと同じです。又、「中堅」が「中堅」としての仕事を果たさなければ「トップ」や「一般」がいくら頑張っても業績は下落する一方ですし、「トップ」と「中堅」がすぐれていても「一般社員」が、現場での仕事をキチンとしなければ会社は倒産にまで追い込まれます。

Q：大事なことは何ですか。

A：「経営幹部」「中堅層」「一般社員」のそれぞれがやらなければならない仕事ができる能力をもつということです。それぞれの立場、立場なりの「エンプロイアビリティ」（雇用される能力）が求められます。

社長や役員には社長や役員なりの「エンプロイアビリティ」（雇用される能力）が求められます。部長や課長・係長には、部長なりのエンプロイアビリティ、課長なりのエンプロイアビリティ、係長なりのエンプロイアビリティ、つまり雇用され得る能力が求められます。一般社員には、一般社員なりのエンプロイアビリティが求められます。

Q：立場に応じたエンプロイアビリティは民間企業だけに求められるのですか。

A：非営利組織であるNPOにも、病院などの医療施設にも、保育園や幼稚園、小学校・中学校・高校・専門学校・短大・大学・大学院・コミュニティカレッジなどの教育機関、高速道路・飛行場・港湾・体育館・図書館をはじめ、様々な外郭団体や国・県・市町村などの役所にも、すべて例外なく適用されます。これらの組織でも「トップ」と「ミドル」と「一般」のエンプロイアビリティのかけ算で業績がすべて決まりますから、どれか1つの立場で雇用される能力ゼロの場合は業績もゼロになります。税金を補助金という形でこれでもかといくら注ぎ込んでも、一向に業績が回復しない事業が「役所」が経営主体となっている組織に多いのは、トップとミドルのエンプロイアビリティが著しく欠けている場合がほとんどだからです。

Q：エンプロイアビリティ(雇用される能力)がなぜ今日議論されているのですか。

A：日本の経済状況が物価が少しずつ下がり続ける「デフレ」だからです。

人々は本当に必要な物やサービスしか購入しませんから、企業の売上げはジリジリと減り続けます。多くの企業では、設備やそこで働く人が余りはじめ、よくて賃金ダウン・悪くて雇用調整(解雇や一時帰休)などのリストラがはじまります。その不安から一層の買い控え、つまり一層のデフレの状態に陥ります。これをデフレ・スパイラルといいます。

* 来年度予算を組む立場にいる国や地方自治体(県や市町村)の関係者の方は、今は「デフレ」であることを正確に認識した上で、デフレ経済政策としての来年度予算を書き上げて頂きたい。そのために県知事や市町村長は、予算や政策立案担当者全員のデスクに最新のコンピュータを設置し、インターネットを一日中使える状況にすることを「提言」する。例えば小泉首相の主宰する経済・財政諮問会議の内容は、インターネットで翌日すべての資料が公開されている。ありとあらゆる最新の情報をインターネットで取り入れ、必要なものをすべてプリント・アウト(印刷)した上で、「自らの頭」で、その自治体に最もふさわしい「デフレ経済政策」を書き上げることが「人々の幸せ」に直結する。この時期、政策担当者に最新のパソコンとインターネットを自由に使えるようにしないことは、知事や市町村長の「不作為責任」(何もしないこと責任)を有権者から問われる。大した金額ではないので、この文章を読みお気付きの方は、「即」実行して頂きたい。

Q：今「デフレ」であることはわかりました。それではなぜ「デフレ」のときに「エンプロイアビリティ」(雇用される能力)が必要なのですか。

A：デフレのときは、よくはないことですが雇用調整、つまり解雇や一時帰休が頻繁に起こりますので、リストラされないためエンプロイアビリティ(雇用される能力)を向上させることが必要と考えられます。人間の尊厳をもうばいかねない失業にならないように自ら身を守るためとも言えます。また、より積極的には、企業等の業績を向上させるためには、「トップ」「中堅」「普通の社員」それぞれの立場ごとの「エンプロイアビリティ」(雇用される能力)を向上させることが必要となります。

Q：では、どのようにしたら立場ごとの「エンプロイアビリティ」(雇用される能力)を向上させることができますか。

A：立場ごとの「エンプロイアビリティ」(雇用される能力)とは、立場ごとの「仕事能力」と同じ意

味ですので、どのようにしたら、立場ごとの「仕事能力」を身につけたらよいかという御質問と同じことです。

立場ごとの「仕事能力」を身につけるためには、組織的に行うその会社独自の社内研修が最も効果的です。「社内研修」と称して、誰も話しの内容を聴いたことのない講師を呼んできて、「丸投げ」で社員に聴講させることほど危険この上ないことはありません。「講師」の当たりハズレで研修どころか会社全体がメチャメチャになってしまうことすらあるからです。

*企業に限らずいろいろな団体研修担当者の人で、先生探し、講師探しをしている人は、アンテナを高く張りめぐらせて、最良の先生や講師を選ぶことが大事です。同時に先生や講師と打ち合わせを積み重ねて、最も学習効果の高い研修をつくり上げることが大事です。

Q：立場ごとの「エンプロイアビリティ」（雇用される能力）、つまり「仕事能力」を身につけさせるための研修をする上で大事なことは何ですか。

A：「なぜ研修をするのか」という企業や組織ごとの明確な「ミッション」（使命）と、社会的な、綿密な「研修プログラム」が必要です。「研修予算」と「研修担当者の任命」（その時だけでも O.K.）「研修者担当」が研修に慣れていなければ「研修担当者のための研修」も不可欠です。その前提として「一体この企業、この組織の仕事とは一体何なのか」からはじまって、「各々3つの立場に期待される仕事とは何なのか」が明確になっていなければなりません。そのために、各立場ごとに模範的な仕事能力を身につけている人を探し出し、その人たちの仕事ぶりを克明に記録し続け、3つの階層ごとの「マニュアル」作りをスタートしなければなりません。「仕事の割り出し」と「名前付け」がマニュアル作りには欠かせません。それらの基礎的な作業は誰がどのように行うのか。非常に手間のかかることですが、少しずつでもこれらを確実にやり抜くこと。

Q：とても難しくできそうもないと思えますが……。

A：地域全体で難しいと考えるようなら「デフレ経済政策」の「セイフティネットの形成」として、行政がリーダーシップをふるい、大学などの高等教育機関が立場ごとの「仕事能力」を身につけさせる主体になるべきかと思えます。夜間や土日祝日中心の「社会人のための大学・大学院」を遊休の公共施設や空ビルなどを活用して各市町村ごとに設立することを私は十年来、この「みにむ」でも主張していますが、今こそこのことが大切です。

Q：各立場ごとにプロとして仕事能力を身につけるのはつらいのではないですか。

A：そのために「励まし合う仲間づくり」が大切です。また、尊敬に値するような仕事上の先生（師匠）を自社内、同業他社、異業種に1人ずつ見つけだし、礼を尽くして教を請（こ）うこともお勧めします。

Q：最後に一言どうぞ。

A：今回の内容は5月29日に栃木県生産性本部で2時間講演したことの一部をまとめたものです。この文章をまとめるに際して、白鷗大学経営学部教授柳川高行先生にお教え頂いた内容を大幅に活用させて頂きました。柳川先生のお教えに心から感謝申し上げます。

6月12日記