

『職業能力』研究

思考と行動の履歴 1999~2025



大久保幸夫

1995年

「Works」創刊 &
モザイク型社会を提唱

1999年

ワークス研究所設立

1999年

職業能力を自らの研究領域と決断

- 研究者として認知されるには専門領域を持つことが必要
- 重要なテーマだが、包括的に職業能力を研究している人が少ない？
- 志向や能力によって誰もが自律的にキャリアを選択できる社会にしたい

能力主義の
企業経営とは？



- 人材の能力こそもっとも重要な企業の無形資産である
- これこそ日本型雇用からの進化形態

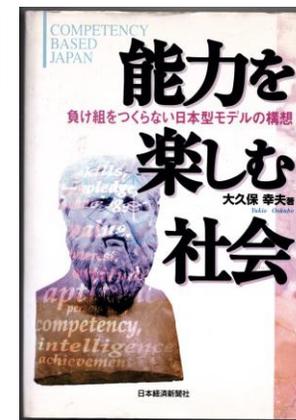
「知的資本経営」を提唱

2000年

2000年

『能力を楽しむ社会』執筆(これが原点)

- 日本の企業は本当に能力を重視してきたのか？
→真の能力主義人事システムを
- 一人ひとりの異なる能力に目を向けてそれを正當に評価すれば「勝ち組」「負け組」のような格差はなくなるはず
- 能力を評価し取引する市場整備が必要



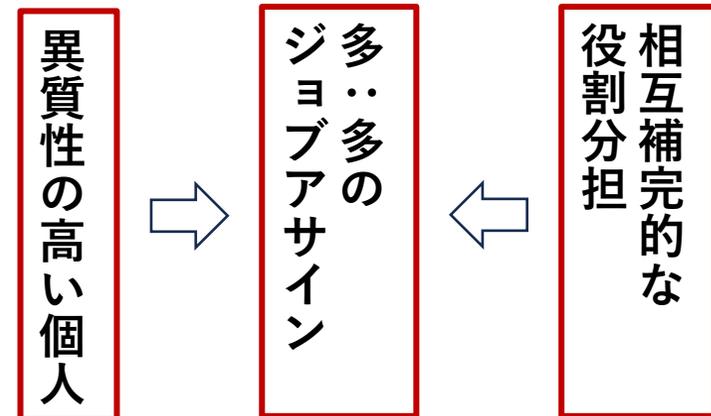
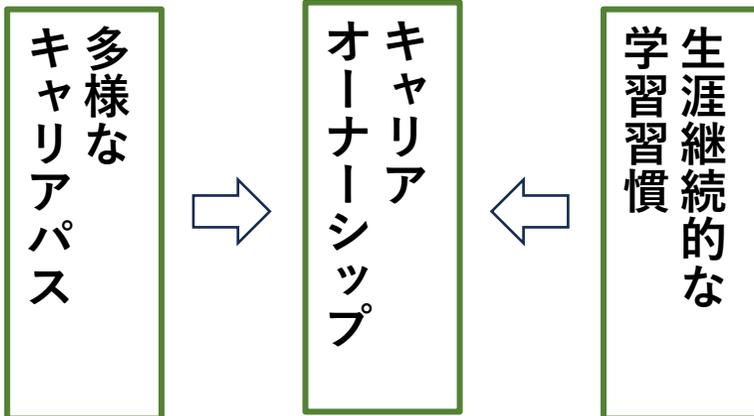
モザイク型社会

【リクルートワークス研究所のミッション】
一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会を創造する

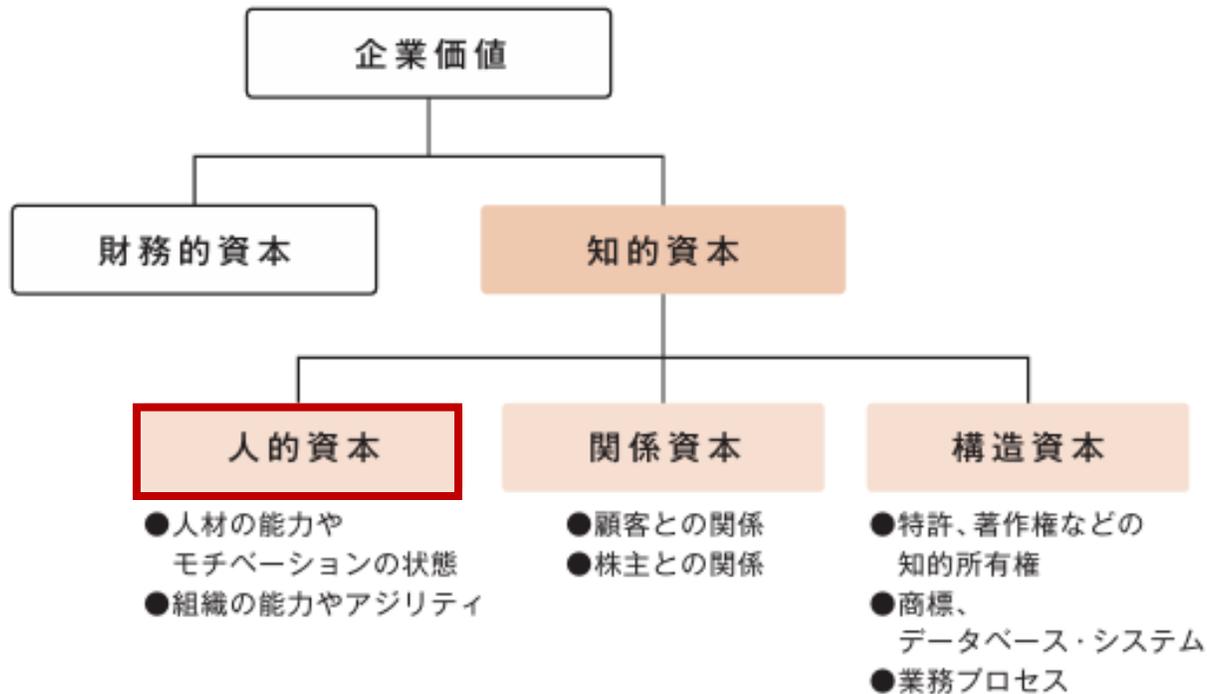


【モザイク型社会】
志向や能力によって誰もが自律的に
キャリアを選択できる社会

【モザイク型組織】
多様な人々が異なる強みを活かして
活躍する組織



知的資本経営



■人や組織の見えない資産（知的資本）を可視化し、従業員・顧客・株主の利益を一致させていく経営

■知的資本を3つの分類

- ①人的資本
- ②関係資本
- ③構造資本

■従業員による課題解決や知識創造といった価値創出活動を最大限に推進する

■知的資本経営の2つのフォーカス

- ①戦略人事の実現
- ②従業員のナレッジワーカー化

2002年

『新卒無業』
(ワークス研究員共著) 執筆

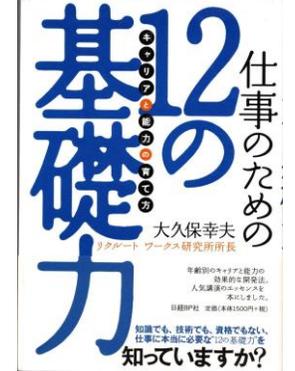
職業能力を
定義しよう!



日経連『能力主義管理』による定義

2004年

『仕事のための12の基礎力』執筆



- 職業能力は汎用的能力の「基礎力」と職業に特化した「専門力」に分解できる
- 成長とは「基礎力(≡リーダーシップ)」と「専門力」が高まること

2002年

若年のキャリア支援
に関する10の提言



2006年

経済産業省
「社会人基礎力」

2002年

内閣府「人間力戦略研究会」に参加

- 人間力の定義づくりに参加
- 人間力向上策を提言



職業能力開発
の政策は?



2005年

内閣府『日本21世紀ビジョン』づくりに参加

- 多様な能力が開花する全員参加型の「多様多才社会」を提唱
- プロフェッショナルを育成し適正に評価するために日本版NVQ整備を提言



2003年

若者自立・挑戦プラン

2003年

キャリアカウンセラー5万人養成提言

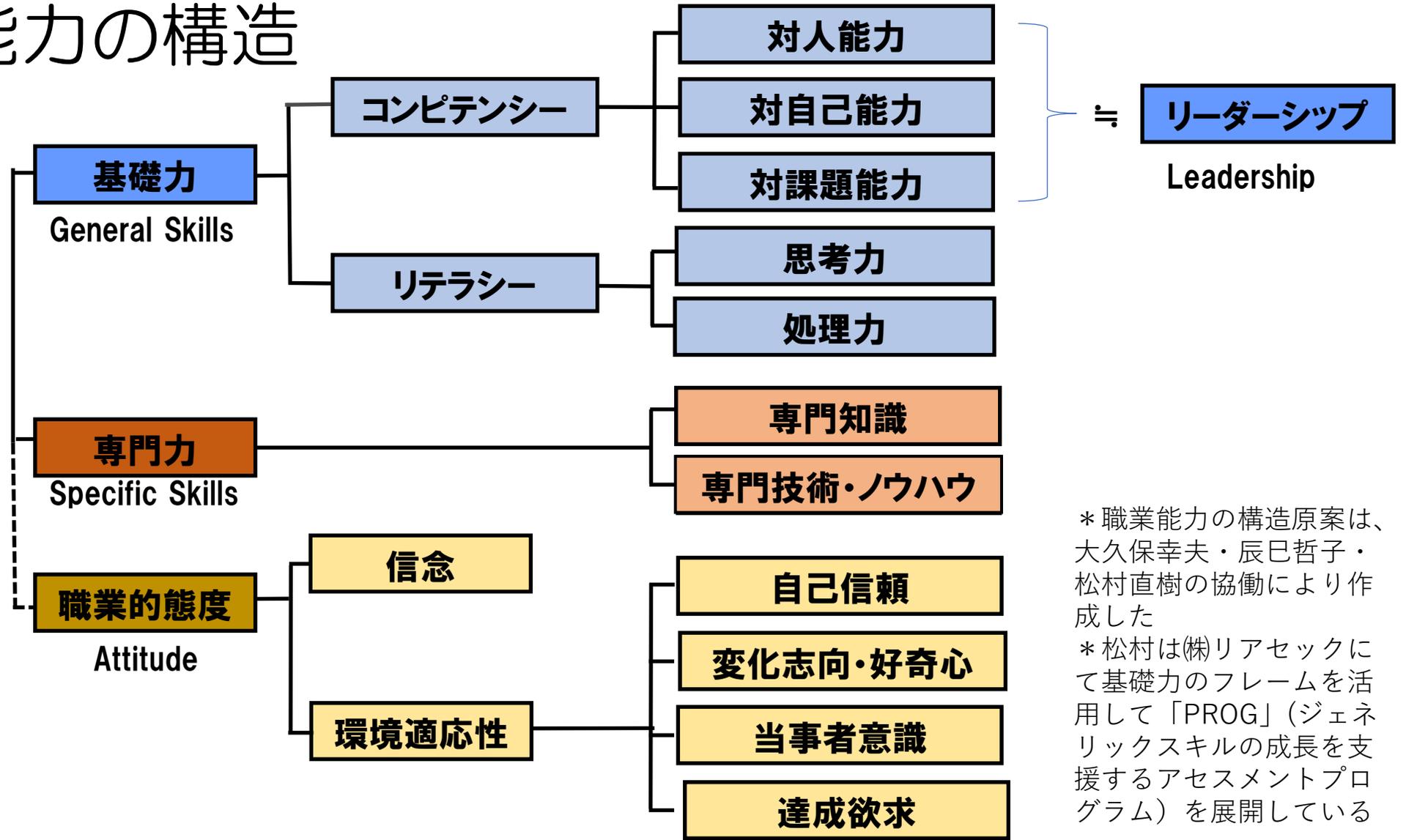
人間力の定義

社会を構成し運営するとともに自立した一人の人間として生きるための総合的な力

- ①「基礎学力（主に学校教育を通じて修得される基礎的な知的能力）」、「専門的な知識・ノウハウ」を持ち、自らそれを継続的に高めていく力。また、それらの上に応用力として構築される「論理的思考力」「創造力」などの**知的能力的要素**
- ②「コミュニケーションスキル」「リーダーシップ」「公共心」「規範意識」や「他者を尊重し切磋琢磨しながらお互いを高め合う力」などの**社会・対人関係力的要素**
- ③これらの要素を十分に発揮するための「意欲」「忍耐力」や「自分らしい生き方や成功を追求する力」などの**自己制御的要素**

人間力はそれを発揮する活動に着目すれば、「職業生活面」「市民生活面」「文化生活面」に分類される

職業能力の構造



* 職業能力の構造原案は、大久保幸夫・辰巳哲子・松村直樹の協働により作成した

* 松村は(株)リアセックにて基礎力のフレームを活用して「PROG」(ジェネリックスキルの成長を支援するアセスメントプログラム)を展開している



2006年

『キャリアデザイン入門』執筆

- 基礎力を育む時期 = 「筏下り」と、専門力を育む時期 = 「山登り」を繰り返すキャリアモデルを提唱
- キャリア展望と自己学習によるキャリアオーナーシップを提唱



2006年

『ビジネス・プロフェッショナル』執筆

- 専門力を磨いた結果としてのプロフェッショナルを今日的に定義
- プロフェッショナリズムを5項目で定義 → ジェネラリスト育成の前にプロフェッショナル育成に注力せよ



2009年(-2019年)

労働政策審議会職業能力開発分科会委員

- 個人主導の能力開発をいかに支援するか
 - 教育訓練給付金制度
 - キャリコン国家資格化
- 能力評価のしくみをいかにつくるか
 - ジョブ・カード
 - 業界検定・社内検定

2005年-

経団連グリーンフォーラム
キャリアデザイン講師

2006年-

ジョブカード制度推進会議委員
内閣府 → 厚生労働省

- 「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」のツール
- 職業能力開発促進法に「職務経歴等記録書」として明記

「筏下り」と「山登り」というメタファー



キャリアの自己評価	筏下り	山登り
磨かれる能力	基礎力を磨く	専門力を磨く
イメージ	経験の幅を広げる	現在の経験を深める
仕事への向き合い方	どこに向かっているかもわからないなかで当面に仕事に全力で取り組む	極めるべき領域を明確にしてすべてのエネルギーを集中する
望ましいスタンス	偶然の機会からの利益を最大化	腹決めしたうえで有言実行

これまでのキャリアを振り返り、筏下りの時か山登りの時だったかを考え一本の線（キャリア曲線）に描く



これからのキャリアを展望する際に、筏下りが必要か、山登りをすべきかを検討する

プロフェッショナルの定義

専門分野における知識・技術

1 公式の知識(knowledge)

— 一般的かつ体系的な知識

(= わかる)

2 再現可能な技術(technical skill)

— 一定以上の品質を担保する技術

(= できる)



職業意識 (professionalism)

1 自律と自己責任 (ownership)

— 仕事のやり方は自ら決め、責任を負う

2 利他性 (altruistic)

— 誰かの利益と自らの満足のために仕事をする

3 職業倫理 (professional ethics)

— 行動を律する基準・規範を持つ

4 絶えざる向上心 (ambition)

— 現状に満足せずより高度な知識や技術を追い求める

5 信念 (belief)

— 正しいと信じて疑わない主観がある

2006年



『上司に「仕事させる」技術』執筆

○フォロワーシップを「ボス・マネジメント」として提唱



2012年



『30歳から成功する！「基礎力」の磨き方』執筆

- 基礎力とキャリアデザインの関係
- 基礎力は生涯高まる



2011年



『社会的思考力』立案

- 論理的思考力を超える社会的知性

2009年



『日本の雇用—ほんとうは何が問題か』執筆



- ダイバーシティ・マネジメントの提唱
- マネジメントスキルを向上させることの重要性を提唱
- 職業能力評価制度の整備

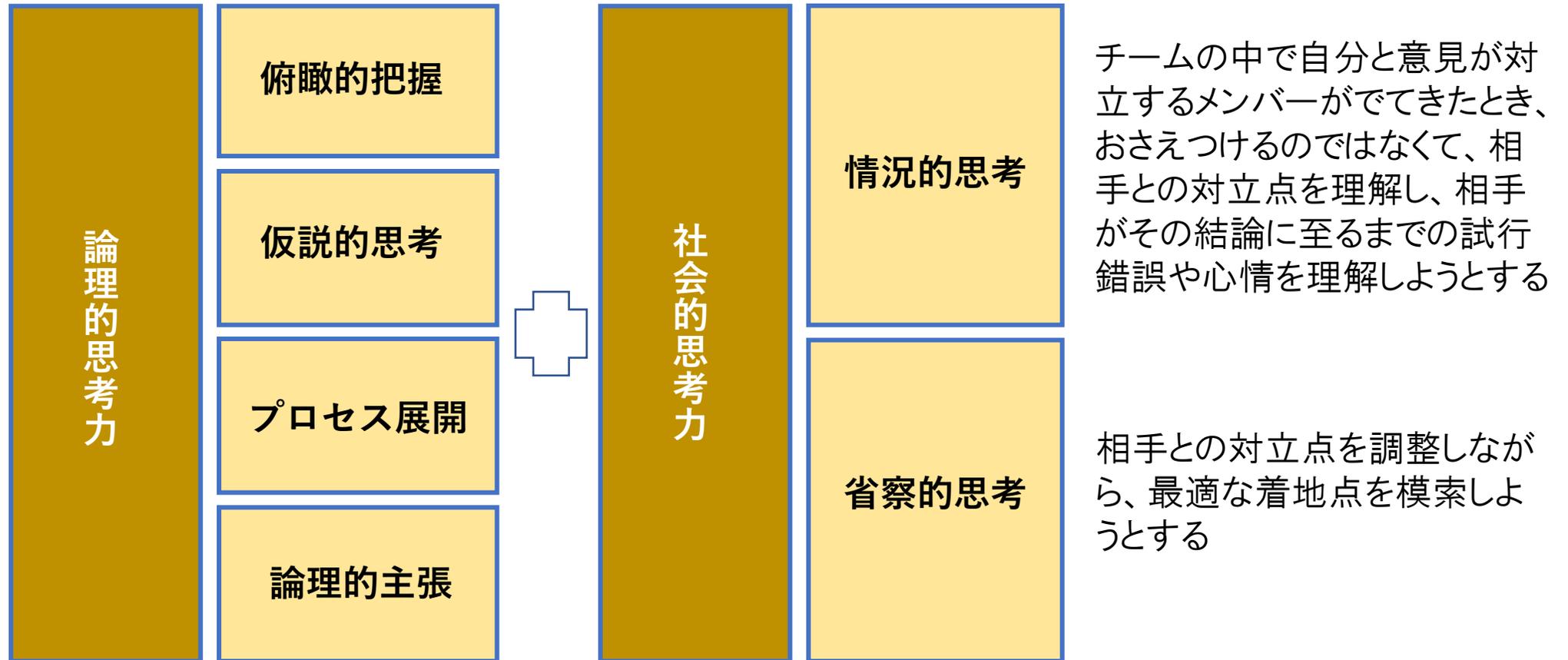
2013年-2019年



経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」委員

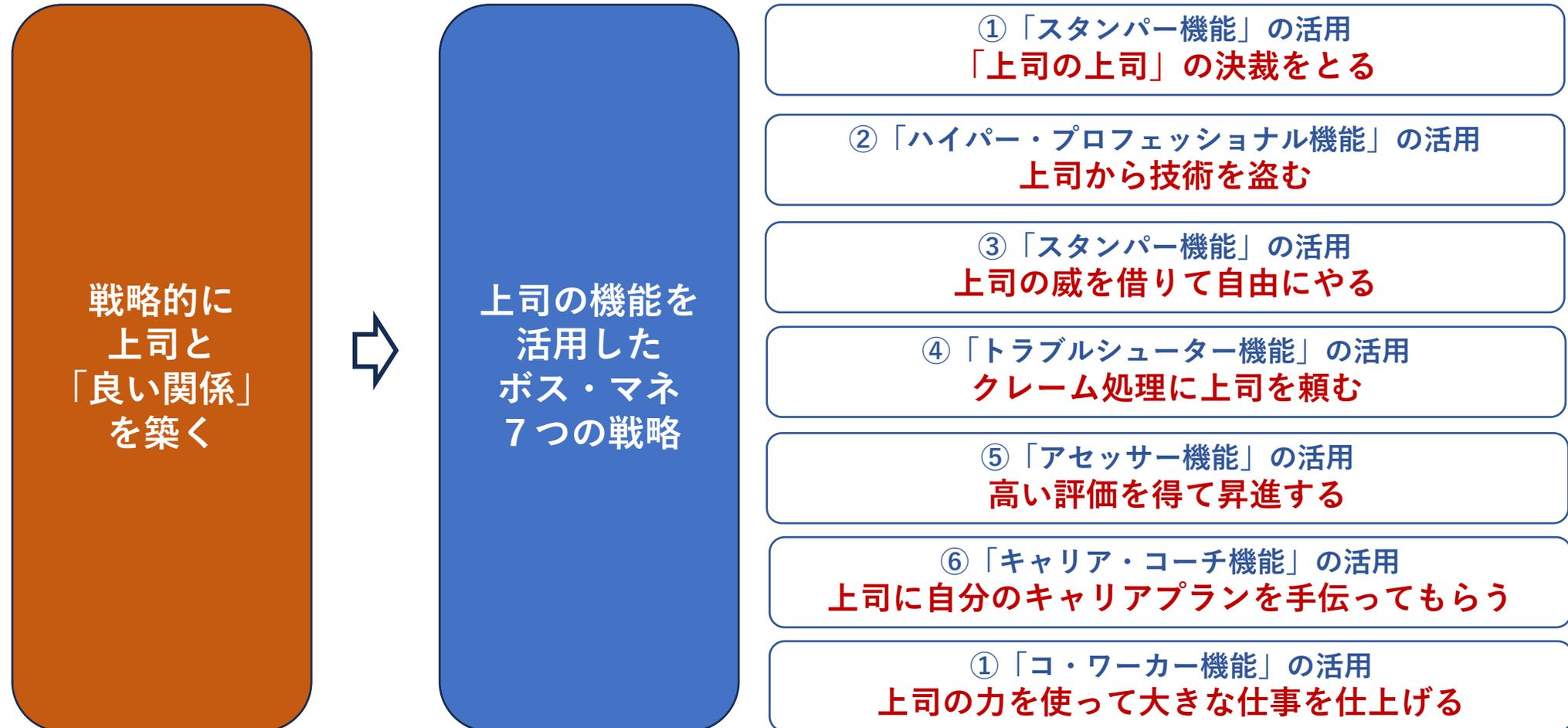
- 一人ひとりが能力を発揮して、イノベーション・価値創造に参画していく経営
- 属性の多様化から個人の多様化へ

論理的思考力を超えて社会的思考力へ



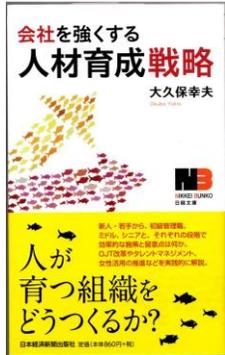
社会的思考力は、2010年－2011年にかけて行われた、リクルートワークス研究所、リクルートマネジメントソリューションズ、河合塾、リアセックによる共同研究プロジェクトで提唱した新しい能力概念

ボス・マネジメント



2014年

『会社を強くする人材育成戦略』執筆



- 企業経営における人材育成の位置づけ
- 年代別の育成法
- OJT改革



同時刊行

『マネジャーのための人材育成スキル』執筆

2010年(-2012年)

内閣府参与/実践キャリアアップ戦略

- キャリア段位によって職業資格を再編 (介護プロフェッショナルキャリア段位制度など)

2012年

パワハラ円卓会議委員

2014年

『女性が活躍する会社』執筆

2017年

働き方改革委員・国会参考人

2017年

『働き方改革一個を活かすマネジメント』執筆



マネジメント能力を高めるには？

- 管理型から配慮型マネジメントへ
- 労働生産性の持続的向上モデル

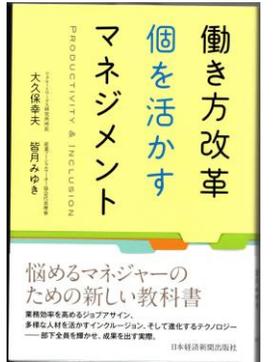
産業ソーシャルワーカー資格立上げ

2017年

2017年 -

中央教育審議会生涯学習分科会委員

- キャリアにつながる大人の学びとは (リスキリング)
- 継続学習習慣



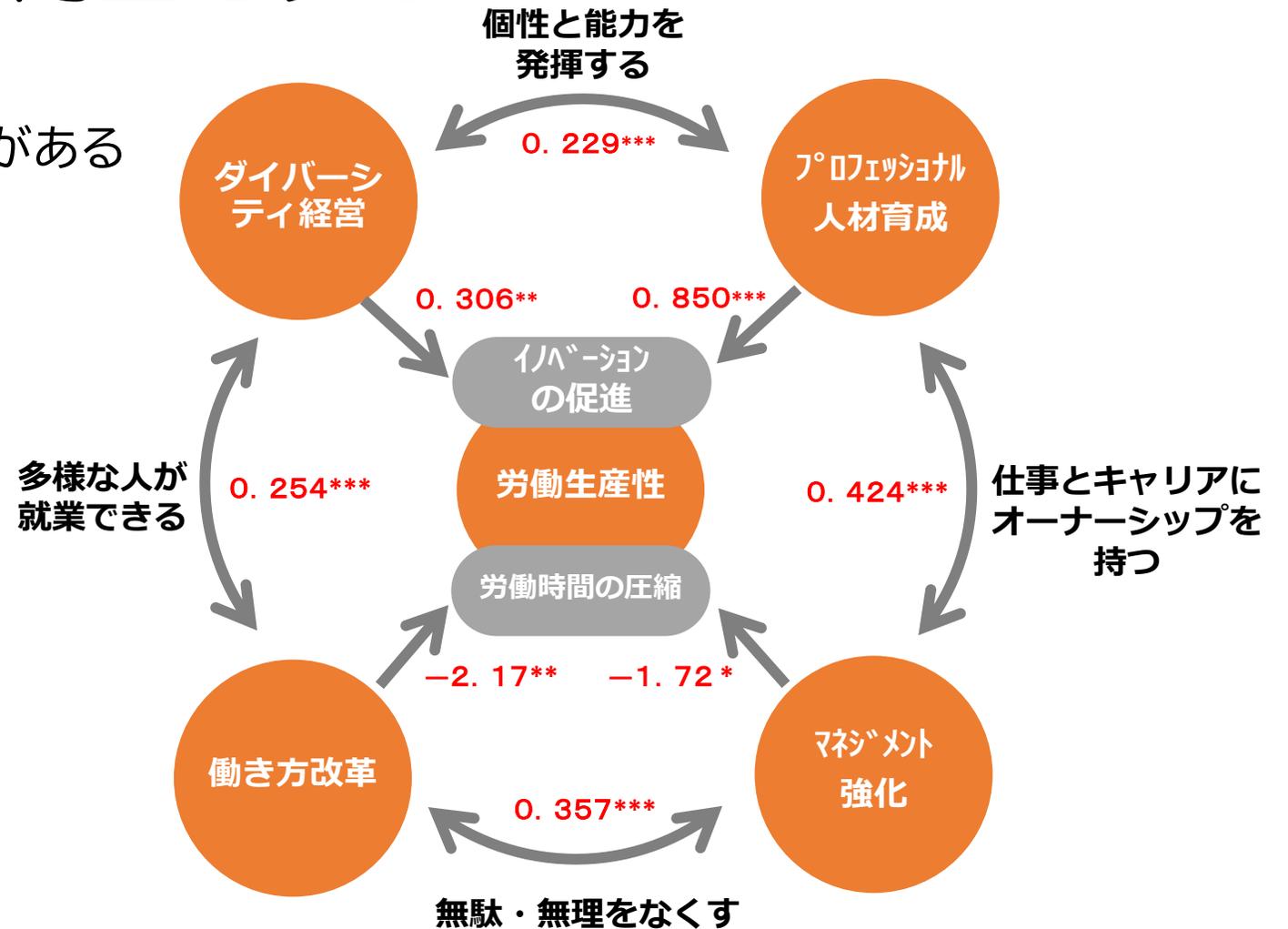
介護プロフェッショナル・キャリア段位制度

- 「わかる」と「できる」の2軸とすることで実践的スキルを評価する
- 既存の資格制度や学習をひとつのものさしで統合し学習の効率を上げる

段位	段位基準	介護プロフェッショナル		
		評価基準	わかる（知識）	できる（実践的スキル）
プロ レ ベ ル	7	トップ・プロフェッショナル		
	6	高度な専門性とオリジナリティ		
	5			
	4	一人前の仕事ができ、チーム内でリーダーシップが発揮できる	<ul style="list-style-type: none"> ・チーム内でのリーダーシップ（例：サービス提供責任者、主任等） ・部下に対する指示・指導 	介護福祉士であること
3	指示等がなくても、一人前の仕事ができる	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の状態に応じた介護や他職種との連携を行うための幅広い領域の知識や技術を習得し、的確な介護を実践 	介護福祉士養成課程又は実務者研修修了	「基本介護技術の評価」、「利用者視点での評価」
2	一定の指示のこと、ある程度の仕事ができる	<ul style="list-style-type: none"> ・一定の範囲で、利用者ニーズや、状況の変化を把握・判断し、それに応じた介護を実践 ・基本的な知識・技術を活用し、決められた手順等に従って、基本的な介護を実践 	介護職員初任者研修修了（ホームヘルパー2級研修又は1級研修修了も含む）	【レベル2②】「基本介護技術の評価」「利用者視点での評価の一部（感染症対策・衛生管理など）」
1	エントリーレベル	<ul style="list-style-type: none"> ・初任者研修により、在宅・施設で働くうえで必要となる基本的な知識・技術を習得 		【レベル2①】「基本介護技術の評価（状況の変化に応じた対応を除く）」

労働生産性の持続的向上モデル

4つの要素には相互に正の相関関係がある
 また、上2つの要素は
 イノベーション促進につながり
 下2つの要素は
 労働時間の圧縮につながるため
 結果として
 労働生産性を向上させ続ける



(注) 2変数間の関係を見ている
 ⇒は回帰係数、⇔は相関係数
 ***は1%、**は5%、*は10%で統計的に有意

2014年



マネジメント行動の体系化
「ジョブ・アサインメント」を提唱

2017年 -



国家公務員マネジメント強化策に関与

- 国家公務員に求められるマネジメント行動を言語化
- 多面観察調査の導入
- 業績評価・能力評価制度の見直し
- 国家公務員マネジメントテキストの作成
- 財務省等でマネジメントを講義

2023年



人的資本経営の再定義策定

(再)能力主義の
企業経営とは？

- 日経調人材委員会（主査として参加）による従業員を主役にした人的資本経営定義
- 人材戦略のABCDE

2024年



『マネジメントのリスキング』執筆

- マネジメント能力向上のテキスト
- プレイヤーからマネジャーへ

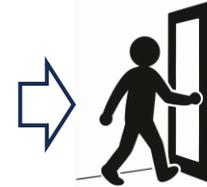


2024年 -



経団連でマネジメント研修を定期化

- マネジメントフォローアップ研修



テクノロジーによる
能力評価の
しくみは？

- スポットマッチング等の短期間短時間労働市場における相互評価の積み上げ
- AIを活用した経験評価（資格や評価基準によらない能力評価の模索）

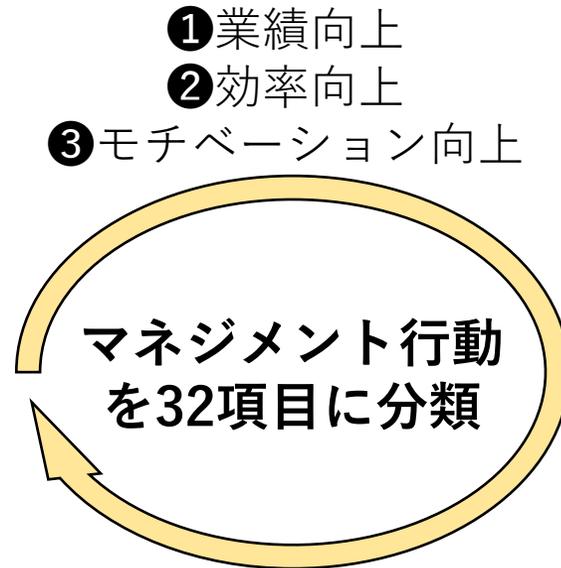
ジョブ・アサインメント モデル

1 目標開発

① 先取り仕掛け 	② パーパス接続 P ↔ P	③ 戦力分析 	④ 期待値調整
⑤ ジョブクラフティング 	⑥ リスク想定 	⑦ タスクデザイン 	⑧ 下地づくり

4 評価検証

②5 完了確認 	②6 成果検証 	②7 ディスクロース 	②8 効率評価
②9 反響FB 	③0 改善指導 	③1 キャリア支援 	③2 内省



- ④人材育成
⑤イノベーション促進

2 職務分担

⑨ 分配戦略 	⑩ ストレッチ 	⑪ 最適マッチング 	⑫ テーマアサイン
⑬ 手挙げ誘導 	⑭ 意義説明 	⑮ 工数納期管理 	⑯ 権限委譲

3 達成支援

⑰ 進捗把握 	⑱ 見守り 	⑲ 問いかけ 	⑳ 個別指導
㉑ リアルタイムFB 	㉒ 隠れ支援 	㉓ 軌道修正 	㉔ 健康ケア

人的資本経営の再定義

人的資本経営とは、**従業員一人ひとりが思いをかなえる経営**であり、**人材に投資することを通じて持続的に企業価値を高める経営**である

企業経営にとっての人的資本とは**従業員が持つ多様な能力の集合体**

- 専門的な知識や技術
- リーダーシップ
- ものの見方・考え方
- 慮る力やサービス精神
- 創意工夫する行動習慣

多様な
能力

↑ 人的資本投資

- ① 競争的賃金
- ② 個別的育成
- ③ 心身の健康や仕事に集中できる環境

↑ 人的資本を価値創造につなげる人材戦略 = ABCDE戦略

Attraction

優れた人材を
惹きつける

Bridge

従業員の思いと
経営戦略をつなぐ

**Career
ownership**

主体的なキャリア形成
を支援し
持続的成長を促す

Diversity

多様な知識と経験を
価値創造に活かす

**Equity &
Engagement**

個の違いを踏まえて
支援し仕事への
熱意を引き出す