

ヒアリング・面談スキルを高めマッチングの可能性を拡げる

“ポータブルスキル” 活用研修

講義者用テキスト



一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

主催：一般社団法人 人材サービス産業協議会

厚生労働省委託事業「平成26年度キャリアチェンジのための汎用的スキルの把握方法の検討及びキャリア・コンサルティング技法開発等の実施」

Contents

Chapter 1 “ポータブルスキル”活用研修について

1-1	はじめに	4	1-6	受講対象者と講師対象者について	9
1-2	“ポータブルスキル”とは	5	1-7	研修プログラムの流れ	10
1-3	“ポータブルスキル”とは	6	1-8	講義の際の注意点	11
1-4	[参考] “適応可能性”とは	7	1-9	ツール一覧	12
1-5	“ポータブルスキル”活用研修の目的と適用領域	8			

Chapter 2 講義スライドの注意点

2-1	講師紹介	14	2-33	ビデオの内容について意見交換	46
2-2	本日のプログラム	15	2-34	ビデオの内容について意見交換	47
2-3	本日の研修の目的とゴール	16	2-35	ヒアリングのポイント	48
2-4	本日のプログラム	17	2-36	ロールプレイング実施方法	49
2-5	本取り組みの目的・背景	18	2-37	ロールプレイング実施方法	50
2-6	皆様へのメッセージ	19	2-38	ロールプレイング実施方法	51
2-7	JHR キャリアチェンジプロジェクトの目的	20	2-39	ロールプレイング実施方法	52
2-8	製造・建設業から情報・サービス業への労働移動は加速	21	2-40	ロールプレイング（12分×3回）	53
2-9	40歳を過ぎたら転職できない？	22	2-41	質疑応答	54
2-10	現在主流の採用の限界	23	2-42	休憩	55
2-11	ミドル・シニアのキャリアチェンジ	24	2-43	求職者との面談	56
2-12	採用時に企業が評価する項目	25	2-44	ビデオをご覧ください 事例1	57
2-13	「新たなモノサシ」として着目したこと	26	2-45	ビデオの内容について意見交換	58
2-14	ミドルマッチフレーム	27	2-46	ビデオをご覧ください 事例2	59
2-15	活用事例紹介	28	2-47	ビデオの内容について意見交換	60
2-16	人材紹介会社担当者のミドル紹介に関する課題認識	29	2-48	ビデオの内容について意見交換	61
2-17	ビデオをご覧ください	30	2-49	面談のポイント	62
2-18	参加者同士の自己紹介	31	2-50	ロールプレイング実施方法	63
2-19	ポータブルスキルとは？	32	2-51	ロールプレイング実施方法	64
2-20	ミドルマッチフレーム	33	2-52	ロールプレイング実施方法 役割	65
2-21	ポータブルスキルの概要	34	2-53	ロールプレイング実施方法	66
2-22	[参考] 適応可能性	35	2-54	ロールプレイング（12分×3回）	67
2-23	ポータブルスキルを把握するポイント	36	2-55	質疑応答	68
2-24	「ヒト」軸とは？	37	2-56	休憩	69
2-25	「コト」軸とは？	38	2-57	ロールプレイング事例の解説	70
2-26	[参考] 業務プロセスの構造	39	2-58	ロールプレイング事例の解説	71
2-27	[参考] 中堅中小企業、成長企業が抱えている主な事業課題	40	2-59	ロールプレイング事例の解説	72
2-28	休憩	41	2-60	ロールプレイング事例の解説	73
2-29	求人企業へのヒアリング	42	2-61	ヒアリングのポイント（再掲）	74
2-30	ビデオをご覧ください 事例1	43	2-62	面談のポイント（再掲）	75
2-31	ビデオの内容について意見交換	44	2-63	職場での実践に向けて	76
2-32	ビデオをご覧ください 事例2	45	2-64	最後に	77

Chapter 1

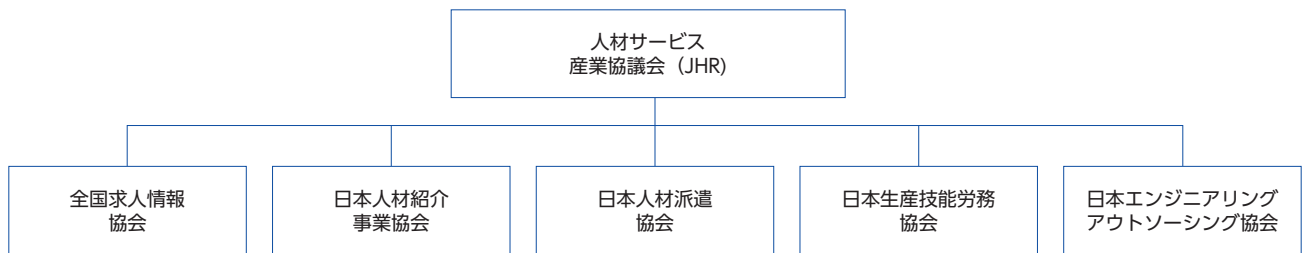
“ポータブルスキル” 活用研修について

“ポータブルスキル”活用研修とは

「“ポータブルスキル”活用研修」は、厚生労働省「平成26年度キャリアチェンジのための汎用的スキルの把握方法の検討及びキャリア・コンサルティング技法開発等の実施」事業として、一般社団法人 人材サービス産業協議会（JHR）が作成・実施したものです。この講義者用テキストを含むテキスト一式は、ポータブルスキルをできるだけ多くの方に広めることを目的としてJHRが作成しました。

一般社団法人 人材サービス産業協議会（JHR）とは

一般社団法人 人材サービス産業協議会（JHR）は、2012年10月に設立された民間人材サービス業界団体の連携横断組織です。人材サービスに関わる5つの協会の横断組織として、「雇用構造の変化や新たな労働市場の要請に応え、健全かつ円滑な次世代労働市場を創造する」ことをミッションとしています。



JHRは現在、以下の5つのテーマに注力しており、(2) (3) の課題解決を目的にキャリアチェンジプロジェクトを推進しています。

- (1) マッチング・就業管理を通じたキャリア形成の支援
- (2) 採用・就業における「年齢の壁」の克服
- (3) 異なる産業・職業へのキャリアチェンジの支援
- (4) グローバル人材の採用・就業支援
- (5) 人材育成を通じた人材サービス産業の高度化

キャリアチェンジプロジェクトとは

キャリアチェンジプロジェクトではホワイトカラーのミドル層の労働移動の円滑化を目的に、業種や職種が変わっても持ち運びができるポータブルなスキルや適応可能性、組織との相性に着目。専門知識や技術だけではなく、経験豊富なミドルが培ってきたポータブルなスキルや能力を可視化する新たなフレームワーク“MIDDLE MATCH FRAME (ミドルマッチフレーム)”を開発しました。

本研修は、マッチング現場における“MIDDLE MATCH FRAME (ミドルマッチフレーム)”の活用を推進することを目的に、キャリアチェンジプロジェクトが主体となって開発しました。

1-2 “ポータブルスキル”とは

ミドルマッチフレーム=ポータブルスキル+適応可能性

ポータブルスキルをご説明する前に、まず簡単にミドルマッチフレームについて触れます。ミドルマッチフレームは、ホワイトカラーのミドル層のマッチング現場での活用を想定して、従来主に用いてきた専門知識や専門技術ではなく、業種や職種が変わっても持ち運びができるスキルや適応可能性を見極めるために、開発したものです。「ポータブルスキル」は「仕事の仕方(対課題)」と「人との関わり方(対人)」、「適応可能性」は「環境変化への適応の仕方」と「適応しやすい職場の特徴」から構成されており、この研修は「仕事の仕方(対課題)」と「人との関わり方(対人)」を活用する技法の理解・習得を目的にしています。

ミドルマッチフレームの構成要素



【適応の仕方】の観点

- ①指示を待つのではなく、自らの意思で積極的に行動する
- ②何事も前向きに受けとめ、建設的に考えようとする
- ③人に対して開放的、素直で、親しみを感じられる
- ④謙虚に他者の意見に耳を傾ける
- ⑤環境変化を受け入れ、変化することを恐れない

【職場の特徴】の観点

- ①組織で重視される価値観
- ②組織における仕事の進め方の特徴
- ③組織における対人関係の特徴

【仕事の仕方】の観点

①現状の把握

取り組むべき課題やテーマを設定するために行う情報収集やその分析の仕方

②課題の設定

事業、商品、組織、仕事の進め方などの取り組むべき課題の設定の仕方

③計画の立案

担当業務や課題を遂行するための具体的な計画の立て方

④課題の遂行

スケジュール管理や各種調整、業務を進めるうえで障害の排除や高いプレッシャーの乗り越え方

⑤状況への対応

予期せぬ状況への対応や責任の取り方

【人との関わり方】の観点

①社外対応

顧客・社外パートナー等に対する納得感の高いコミュニケーションや利害調整、合意形成の仕方

②社内対応

経営層・上司・関係部署に対する納得感の高いコミュニケーションや支持の獲得の仕方

③部下マネジメント

メンバーの動機づけや育成、持ち味を活かした業務の割り当ての仕方

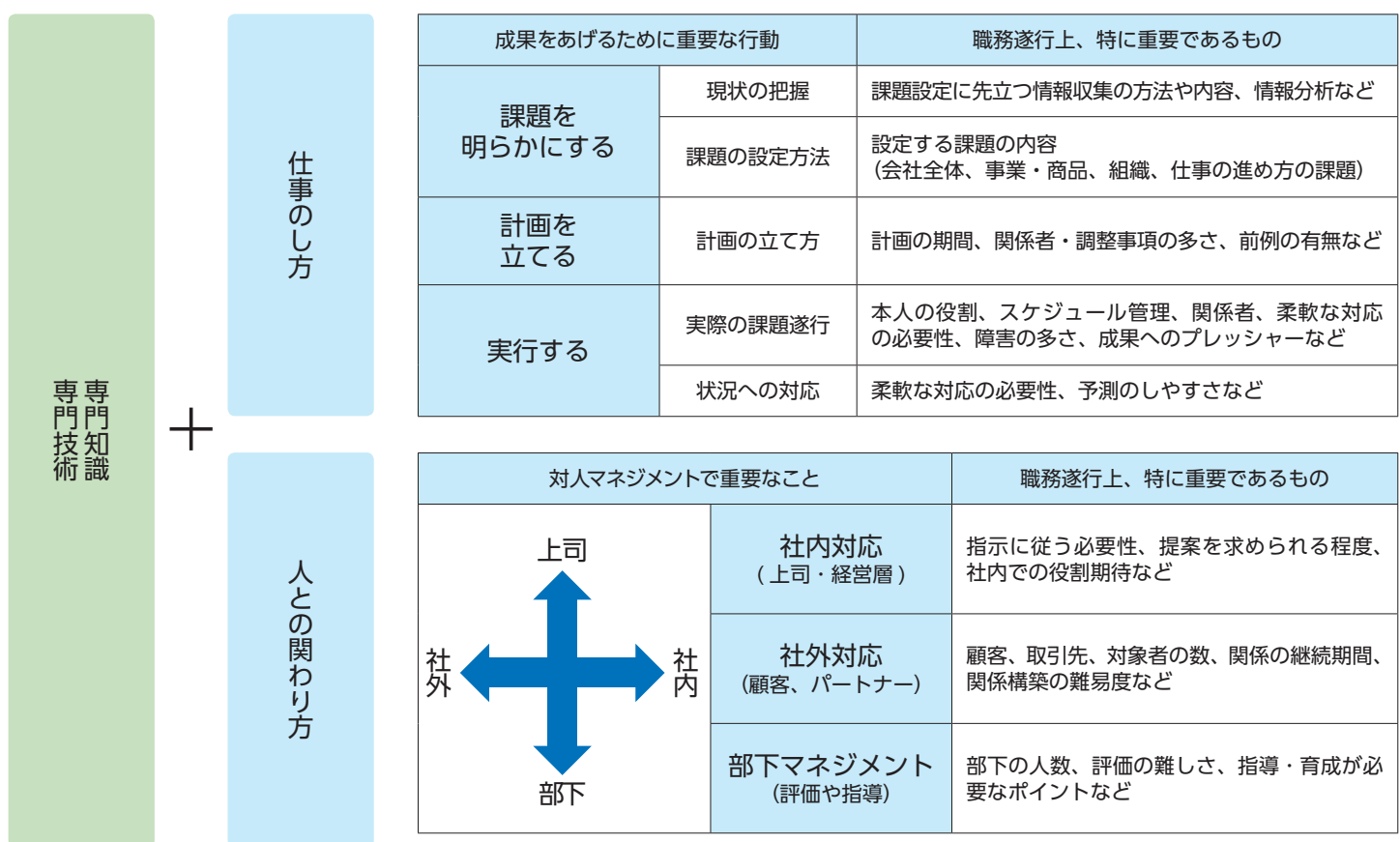
1-3 “ポータブルスキル”とは

業種や職種が変わっても通用する「持ち運び可能な能力」が、ポータブルスキル

ポータブルスキルとは、その言葉通り業種や職種が変わっても「持ち運び可能な能力」と定義されます。例えば、「仕事のし方」は「課題を明らかにする」「計画を立てる」「実行する」という3つに分類していますが、これはどのような仕事でも共通する概念です。また、多くの仕事は一人で完結させることはできませんので「人との関わり方」として「社内対応」「社外対応」「部下マネジメント」の3つに分類しました。

従来の労働市場では、年齢が上がれば上がるほど、即戦力として分かりやすい「専門知識・専門技術」が重視されてきましたが、業種や職種を超えた労働移動を実現するにはこのポータブルスキルの概念をマッチング現場に持ち込む必要があります。

ポータブルスキルの構成要素



1-4 [参考] “適応可能性”とは

新しい環境への適応タイプをみるのが、適応可能性

転職者がポータブルスキルを発揮するには、新しい環境への適応が重要になります。そこでミドルマッチフレームでは、ポータブルスキルとは別に、新しい環境への適応可能性に関連するものとして、「環境変化への適応のし方」と「適応しやすい職場の特徴」という項目を用意しました。

「環境変化への適応のし方」は、転職先の職場によって適応しやすいタイプが異なるであろうという前提のもと、積極性、親しみやすさ、謙虚さなどのタイプを、求職者との面談場で確認することを想定しています。

「適応しやすい職場の特徴」は、組織風土との相性に関するもので、転職先の職場と、求職者がこれまで働いてきた職場の特徴や、求職者の希望する働き方とのマッチングなど、どのような組織であれば適応しやすいかを確認するものです。求人企業でのヒアリングと求職者との面談の双方での活用を想定しています。

適応可能性の構成要素

環境変化への 適応のし方

項目	評価 ※◎×の3段階 ◎特に優れている / ○優れている / ×劣っている		
	指示を待つのではなく、自らの意志で積極的に行動する		
何事も前向きに受け止め、建設的に考えようとする			
人に対して開放的、素直で、親しみを感じられる			
謙虚に他者の意見に耳を傾ける			
環境変化を受け入れ、変化することを恐れない			

適応しやすい 職場の特徴

	項目 A	評価 ※あてはまるものに○ Aに近い / どちらとも言えない / Bに近い			項目 B
組織における 仕事の進め方の特徴	多くの仕事を同時に進める				一つの仕事に集中する
	仕事の成果が見えやすい				仕事の成果が見えにくい
	スピード感が求められる				自分のペースで進められる
	臨機応変な対応				計画に従った確実な遂行
	個人の主体的な判断を重視				ルールに従った判断を重視
組織における 対人関係の特徴	個人の役割や責任が明確				集団で協力して成果をあげる
	同僚とは切磋琢磨する				同僚とは助け合う
	上下関係が明確				上下関係は気にならない
組織で重視される 価値観	創造や変革に貪欲				現実的な問題解決を重視
	結果が評価される				プロセスが評価される
	効率の良さが評価される				アイデアや企画力が評価される
	組織から与えられた役割の遂行				仕事自体のやりがいを重視
	合理性を重視				気持ちや感情を重視

1-5 “ポータブルスキル”活用研修の目的と適用領域

■ 研修の目的は、ポータブルスキルの「理解」を深めた上でヒアリング・面談スキルを高め、「有効性」を伝えることです

この研修は、人材紹介および再就職支援に関わる営業・キャリア・コンサルタントの方々に、ポータブルスキルの概念や構造、利用方法を理解していただき、ロールプレイングを通じて、ヒアリング・面談スキルを高め、ポータブルスキルの有効性を実感していただくことを主な目的としています。次のステップとなる実践方法の習得、例えばポータブルスキルの活用トレーニングや実施に向けての具体策、営業とキャリア・コンサルタントの連携などは、この研修の範囲外です。

■ ポータブルスキルだけで、ミドルエイジ人材のすべてが分かるわけではありません

この研修では、ミドルマッチフレームのなかのポータブルスキル（「仕事の仕方」「人との関わり方」）のみを扱いますが、当然ながら、ポータブルスキル（「仕事の仕方」「人との関わり方」）だけでミドルエイジのすべてが分かるわけではありません。実際には「専門知識・専門技術」に関するポータブルスキルや求職者のスタンス・価値観などを総合的に把握する必要があります。また、入社への熱意、重責を担う覚悟、当事者意識・責任感などは面接で判断しなくてはなりません。講師の方々には、従来のマッチング手法にポータブルスキル（「仕事の仕方」「人との関わり方」）の概念を加えることで、有効で幅広いマッチングの可能性が広がることに留意していただければと思います。

■ 今後、ポータブルスキルを世の中に広めていくために

業種や職種を超えたミドルエイジのキャリアチェンジは、失業なき労働移動を実現するための重要なテーマです。この研修を受講していただくことは実現に向けた一歩となると確信していますが、今後様々なサポートを検討していく必要があると考えています。JHRは、研修受講者のフォローアップや事例収集、さらには求人企業や求職者への広報など、関係するステークホルダーと連携しながら検討していきたいと考えております。

1-6 受講対象者と講師対象者について

■ 受講対象者について

この研修の受講対象には、人材紹介及び再就職支援会社で営業やキャリア・コンサルタントの仕事に携わっている中堅クラスの方を想定しています。求人企業へのヒアリング、求職者との面談場面を設定し、それぞれ3つのケースを使ってロールプレイングを行うことがメインテーマになりますので、いずれかの経験がないと難しい内容となっております。ただし、企業の人事で採用面接やキャリア面談などの経験がある方であれば十分にご理解いただけると思われま

■ 講師対象者について

この研修の講師には、以下のどちらかの経験のある方を想定しています。

- 人材紹介、または再就職支援会社でミドルやシニア層の転職をサポートした経験が豊富な方
- 人材紹介、または再就職支援の事業構造を把握しており、社員教育などに携わった経験がある方

研修コンテンツは映像やロールプレイングを中心に構成されているため、ミドルマッチフレームに対する一定の理解があればファシリテーションを行える内容となっております。一方、受講者の理解を深め、有効性を具体的に感じていただくには、「講師の現場でのエピソードや事例」を臨機応変にお話しいただくことが有効です。

また、この研修を受講いただくことも有効だと思われま

1-7 研修プログラムの流れ

セッション名	概要	目安所要時間(分)
会場準備	<ul style="list-style-type: none"> ・1チーム3名の座席配置とする ・初期配布物を受講者の席にセットする 	
講師紹介	<ul style="list-style-type: none"> ・講師より自己紹介する ・配布物を確認する 	5
本日のプログラム	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の目的・ゴールと流れを伝える 	2
本取り組みの目的・背景	<ul style="list-style-type: none"> ・ポータブルスキルを職業紹介業務で活用するために「ミドルマッチフレーム」を開発した背景や意義について伝える 	13
活用事例紹介	<ul style="list-style-type: none"> ・ポータブルスキルを活用することによって成果をあげている営業、キャリア・コンサルタントの事例(映像)を紹介する 	10
参加者同士の自己紹介	<ul style="list-style-type: none"> ・一緒にロールプレイングを行うチームごとに、親睦を深めるための自己紹介を行う 	6
ポータブルスキルとは?	<ul style="list-style-type: none"> ・ポータブルスキルの概要説明を行う ・ポータブルスキル活用のためのヒアリング方法である「ヒト」軸から「コト」軸への概要説明を行う 	17
休憩		5
求人企業へのヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> ・ロールプレイング前に「コト」軸ヒアリングの具体的なイメージを持つために、2種類の映像(「ヒト」軸ヒアリング/「コト」軸ヒアリング)を観る ・ヒアリングのポイントを解説する 	28
	<ul style="list-style-type: none"> ・ロールプレイングの実施方法を説明する 	5
	<ul style="list-style-type: none"> ・ロールプレイングを実施する (12分×3回:「営業役、求人企業役、オブザーバー役」を交代で行う) 	36
	<ul style="list-style-type: none"> ・質疑応答を行う 	10
休憩		10
求職者との面談	<ul style="list-style-type: none"> ・ロールプレイング前に「コト」軸ヒアリングの具体的なイメージを持つために、2種類の映像(「ヒト」軸ヒアリング/「コト」軸ヒアリング)を観る ・面談のポイントを解説する 	30
	<ul style="list-style-type: none"> ・ロールプレイングの実施方法を説明する 	3
	<ul style="list-style-type: none"> ・ロールプレイングを実施する (12分×3回:「キャリア・コンサルタント役、求職者役、オブザーバー役」を交代で行う) 	36
	<ul style="list-style-type: none"> ・質疑応答を行う 	10
休憩		5
ロールプレイング事例の解説	<ul style="list-style-type: none"> ・ロールプレイング事例の解説を行う ・ヒアリングと面談のポイントを振り返る 	16
職場での実践に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・研修で学んだことを実践していくために、「明日から実行したいこと、課題、課題をどのように解決するか」をワークシートにまとめ、チームごとに共有する 	15
	<ul style="list-style-type: none"> ・研修で伝えてきたことを最後にまとめとして伝える 	8
		270

1-8 講義の際の注意点

1チーム3人で行う設定になっています

この研修は、1チーム3人で行う前提でつくられています。1チーム2人で行うことも可能です（詳しくはロールプレイングの詳細でお伝えします）。

全体で4時間30分のプログラムです

この研修は、休憩を含めて4時間30分のプログラムとなっていますが、すべてのセッションにおいてチームの意見や受講者が感じたことを引き出しながら丁寧に進めていくことができるタイムスケジュールではありません。研修の目的や人数、時間を踏まえ、柔軟にご活用ください。

細かな「タイムマネジメント」が必要です

上記に記したように、このテキストに記載しているタイムスケジュールは講師と受講者が対話しながら進めるような余裕を持った設計とはなっていません。ロールプレイングはもちろん、講義部分もストップウォッチなどを活用して時間を測り、時にはこまめに時間を調整しながら進めることをお勧めします。講義用テキストの各ページには目安時間も記していますので、ぜひ参考にしてください。

ご自身の経験・知見から、具体的なエピソードやアドバイスを

この研修プログラムは、統計データと実際のマッチング事例を基に構成されています。このままでも十分理解いただける内容となっていますが、適宜、ご自身の経験・知見から、具体的なエピソードやアドバイスを挿入いただくとより理解が進みやすくなるでしょう。

ロールプレイングでは、適宜ヒントを投げかけてください

この研修では、すべての受講者に、営業・キャリア・コンサルタントの両方のロールプレイングを受けていただきます。両者の視点でポータブルスキルを知っていただくことが、有益だと考えるためです。しかし、ロールプレイングの難易度は比較的高く、営業未経験のキャリア・コンサルタントの方には営業のロールプレイングは難しく、キャリア・コンサルタント未経験の営業の方はキャリア・コンサルタントのロールプレイングを上手にこなせないかもしれません。また、キャリアの浅い方なども苦労されるのではないかと思います。

そこで、講師の方々は状況を見ながら、適宜ヒントを投げかけてください。ヒントについては各場面で詳述しますが、特にトークの切り出し方を伝えることなどが有効です。また、少人数の場合は、ロールプレイングを1チームごとに行い、他チームはオブザーブに回ることで、他チームから学ぶ機会を増やすといった工夫も効果があるでしょう。

配布物

初期配布物	<ul style="list-style-type: none"> ○受講者用資料 ○ポータブルスキルを活用したマッチングの基本構造 ○ポータブルスキルの活用例 ○よくあるご質問
研修の途中で配布する配布物	<ul style="list-style-type: none"> ○ビデオ事例の解説 営業編 ○ビデオ事例の解説 キャリア・コンサルタント編 ○ロールプレイング用資料（営業編）「い」「ろ」「は」 ○ロールプレイング用資料（キャリア・コンサルタント編）「い」「ろ」「は」 ○ロールプレイング事例解説別途配布資料 ○ワークシート「明日からの実行に向けて」

※このうち、「ポータブルスキルの活用例」「よくあるご質問」は、研修内では特に使用しません。

今後の参考にしていただく資料です。

ただし、「よくあるご質問」の内容については、受講者からの質問に適切に回答いただけるよう、講師の方は必ず事前に目を通しておいってください。

映像

付属VTR「JHRポータブルスキル研修」には、以下6本の映像が入っています。

映像を流す箇所は研修スライドに示していますので、しかるべきところで流してください。

1. 今野教授・中村理事長メッセージ
2. 活用事例インタビュー
3. 営業編～事例1～
4. 営業編～事例2～
5. キャリア・コンサルタント編～事例1～
6. キャリア・コンサルタント編～事例2～

Chapter 2

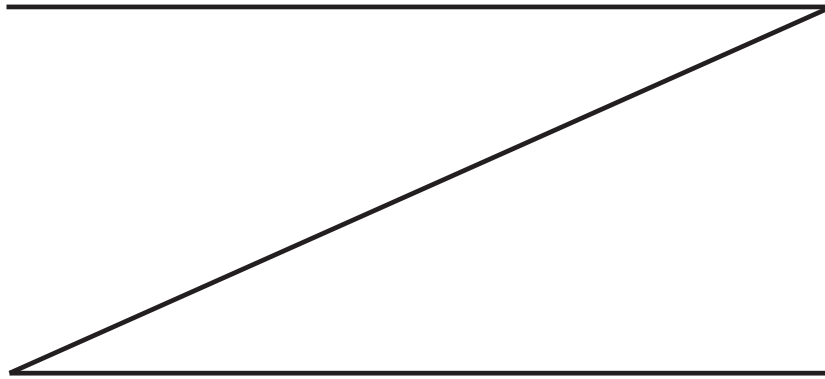
講義スライドの 注意点



講師紹介

本日の講師: 人材 太郎

<略歴>



1

講義例

今日、お話をさせていただく〇〇と申します。(講師が適宜自己紹介をする) よろしくお願ひします。



①自己紹介

講師の方は、はじめに自己紹介をお願いします。研修スライドの講師紹介ページは自由に書き換えていただいてもかまいません。

②初期配布物の確認

また、自己紹介とともに、ここで初期配布物の確認を済ませてください。もし配布物が不足している受講者がいれば、適宜対応してください。

なお、初期時点での配布物の基本セットは以下です。

- 受講者用資料
- ポータブルスキルを活用したマッチングの基本構造
- ポータブルスキルの活用例
- よくあるご質問

本日のプログラム

本日の研修の目的とゴール

(研修の目的)

- 従来の専門性に加え、ホワイトカラーのミドル層が持つポータブルスキルの概念の理解
- 解決したい/解決してきた課題(コト)を把握し、必要なポータブルスキルを見立てる技法の理解・習得

(研修のゴール)

- ポータブルスキルの概念を理解し、現場での活用イメージと効力感を感じていただく

※本研修は、職業紹介事業に携わる方々向けに設計しています。

講義例

この研修の目的は大きく2点あります。1つは、「従来の専門性に加え、ホワイトカラーのミドル層が持つポータブルスキルの概念を理解」していただくこと。本日、再三にわたってポータブルスキルという概念が出てきます。キャリア・コンサルタント用語で言うと、「トランスファラブルスキル」などともいいますが、持ち運び可能、転用可能なスキルのことです。もう1つは「解決したい/解決してきた課題(コト)を把握し、必要なポータブルスキルを見立てる技法の理解・習得」です。コトというのも、今日のキーワードの1つです。今日の研修を受けることで、ミドルエイジの転職に重要なポータブルスキルの抽出・把握の方法が分かります。ぜひその方法を持ち帰っていただき、明日から役立てていただ

きたいと思います。「ポータブルスキルの概念を理解し、現場での活用イメージと有効性を感じていただく」ことが、本日のゴールです。

なお、この研修は人材紹介や再就職支援など、職業紹介事業に携わる方々向けになっています。多少は業界用語も出てきますので、その点はご了承ください。



①講義のポイント

このスライドで特に重要な点は、以下の2つです。

- 「ポータブルスキル」というキーワード
- ゴール(概念理解と活用イメージ、有効性へのフォーカス)

本日のプログラム

- 本取り組みの目的・背景
 - 活用事例紹介
 - 参加者同士の自己紹介
 - ポータブルスキル、「ヒト」軸から「コト」軸へ 考え方の説明
- (休憩)
- 求人企業へのヒアリング:ビデオ紹介、ロールプレイング実施
 - 質疑応答
- (休憩)
- 求職者との面談:ビデオ紹介、ロールプレイング実施
 - 質疑応答
- (休憩)
- ロールプレイング事例の解説
 - 職場での実践に向けて

15

講義例

今日のプログラムの詳細です。長丁場ですので、休憩が3回あります。最初の約1時間が講義で、その後1時間20分ずつ、皆さんにロールプレイングを行っていただきます。4時間半の間に多くのコンテンツを盛り込んでいますので、全体的にスピーディに進めていきます。最初の講義部分は半分、VTRを見ていただきます。また、ロールプレイングのパートでは、より理解を深めていただくため、全員の方に営業とキャリア・コンサルタント両方のロールプレイングを体験していただきます。汗をかいていただくこととなりますが、頑張ってください。



①講義のポイント

プログラムの構造上、重要な点は以下の4つです。

- ロールプレイング中心の参加型研修であること。頭で理解して(講義)、目で見て(ビデオ)、やってみる(ロールプレイング)、という流れで研修を構成しています。
- より理解を深めていただくため、ロールプレイングでは、全員に営業、キャリア・コンサルタントの両方を体験していただくこと。
- 休憩を3回挟むこと。
- 全体で4時間30分。研修プログラムが全体的に詰まっているため、特に講義部分はスピーディに進めること。

本取り組みの目的・背景

皆様へのメッセージ

①今野 浩一郎（学習院大学経済学部経営学科 教授）



1971年、東京工業大学理工学部経営工学科卒業。73年、同大学大学院理工学研究科修士課程修了、同年、神奈川大学工学部助手。
80年、東京学芸大学教育学部講師、82年同大学助教授。92年より現職。

主な著書に『人事管理入門』『個と組織の成果主義』『正社員消滅時代の人事改革』『高齢社員の人事管理』など多数。

②中村 恒一（一般社団法人人材サービス産業協議会 理事長）



1981年株式会社日本リクルートセンター（現株式会社リクルート）入社。
採用開発部部长、中央営業部部长、代理店事業部事業部部长、首都圏人材総合サービス事業部事業部部长などを経て、99年取締役、2000年執行役員、01年常務執行役員、03年取締役兼常務執行役員、04年取締役兼専務執行役員、08年取締役兼副社長、12年取締役相談役に。

12年7月、人材サービス産業協議会（JHR）理事長に選出。

17

講義例

では、私からお話する前に、まず映像をご覧いただきたいと思います。日本における人事管理、人事組織の第一人者でご存じの方も多いと思いますが、後ほどご説明する本研修を開発したJHRの理事でもあり、ミドルマッチフレームなどを監修されている学習院大学の今野先生と、JHRの理事長を務めている中村さんからのメッセージです。



①映像を流す

付属VTR「JHRポータルスキル研修」内の「1. 今野教授・中村理事長メッセージ」を流してください。約5分間の映像です。なお、2人の人物紹介には時間をかけなくてけっこうです。

②映像が終わったら

映像終了後は、内容について、ご自身で感想や要約、コメントを述べていただくのも効果的です。

JHR キャリアチェンジプロジェクトの目的

【プロジェクトの目的】

経験豊富なミドルが持つ能力やスキルを可視化する
“新たなモノサシ”の開発

業種や職種が変わっても持ち運びができる
ポータブルなスキルや適応可能性、
組織との相性に着目

19

講義例

JHRのキャリアチェンジプロジェクトでは、従来の業種・職種の専門性だけでなく、経験豊富なミドルが培ってきた持ち運びができるポータブルなスキルや適応可能性、組織との相性に着目し、新たなモノサシを開発しました。これによって、これまでベテランの営業やキャリア・コンサルタントが暗黙知の中で行っていたマッチングを可視化できるようになりました。

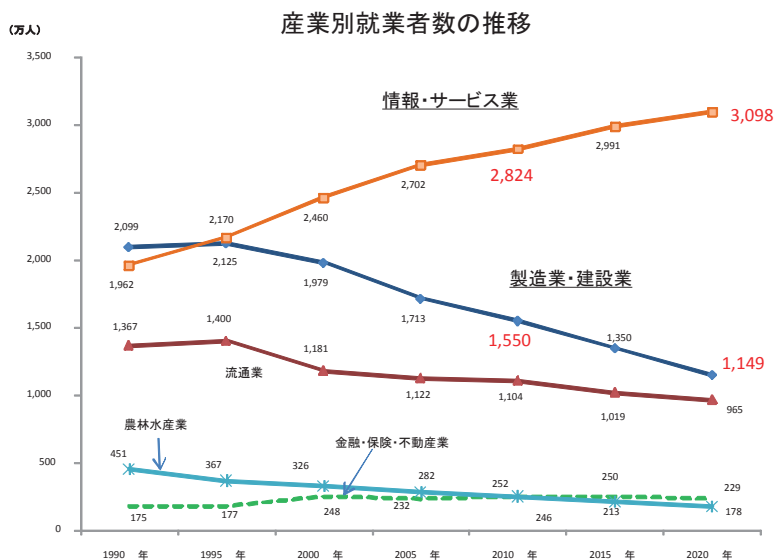
①講義のポイント

このスライドでは、ミドルマッチフレームがJHRの開発した「新たなモノサシ」であることが分かっていたら十分です。



製造・建設業から情報・サービス業への労働移動は加速

2010年から2020年までに製造・建設業で401万人の雇用が失われ、情報・サービス業で274万人の雇用が生まれる



情報・サービス業
+274万人

製造業・建設業
-401万人

出所:リクルートワークス研究所「2020年の働くを展望する」

20

講義例

ここからは少し見にくいのでお手元の資料をご覧ください。新たなモノサシを活用することで、私たちは業種・職種を跨いだ転職を増やす必要があります。それはなぜかといえば、産業構造の変化のためです。このように製造業・建設業の労働人口がすでに大きく下降しており、2010年から2020年の10年間でさらに401万人の雇用が減ると言われています。その代わりに情報・サービス業が右肩上がりが増えており、こちらは2010年から2020年に274万人増えていきます。なお、これは「情報・サービス業」でまとめているから、インターネット業界も介護・福祉業界も一緒にたになっています。いずれにしても、このような現状を考えると、業界を跨いだ転職の加速を実現しないと日本の雇用は危ういのです。



①講義のポイント

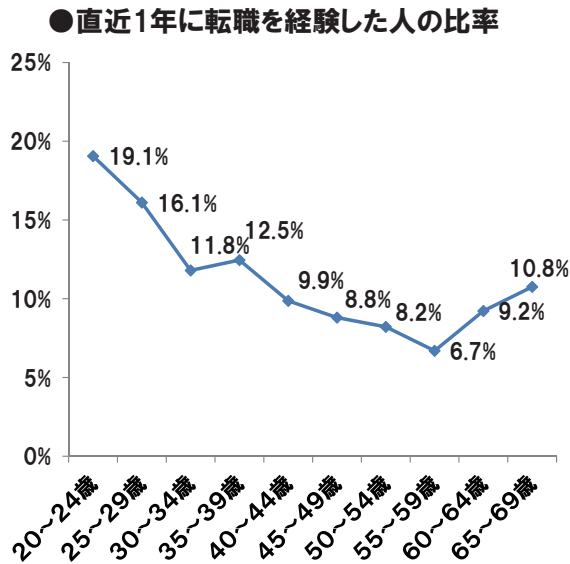
このスライドで最も重要なことは、このような雇用の増減に対応するには、「業界をシフトする転職」が欠かせないということです。そして、業界をシフトする転職を促進するためのツールとして開発されたのが、ポータブルスキルだということです。

②経験や知見を語る

このデータを基に、ご自身の具体的な経験や知見を語っていただくのも効果的です。

40歳を過ぎたら転職できない？

40歳以上の直近1年以内の転職経験は1割以下。『収入』『年齢制限』『スキル・能力が通用しない』が転職阻害要因の上位に



出所:リクルートワークス研究所『ワーキングバーソンス調査2014』

●転職阻害要因(40代男性正社員)

- 1 収入的側面(給料額、退職金、ローン等の問題) 59.6%
- 2 募集求人の子年齢制限 31.1%
- 3 スキル・能力が通用しない 19.5%
- 4 手段・方法がわからない 7.6%
- 5 人脈が喪失する 6.5%

21

講義例

次のデータは、直近1年に転職を経験した人の比率と、40代男性正社員の転職阻害要因です。これは皆さんの実感値に近いのではないかと思います。20代だと直近1年に20%近くの方が転職を経験されていますが、40代に向けて下降の一途を辿ります。60代になると、定年後の再雇用などで少し上がりますが、基本的には年齢が上がるほど転職は難しくなるのが現状です。なぜ難しいかと言えば、収入的な問題や年齢などが転職を阻害しているからです。本当は年齢を制限してはいけないのですが、現実には年齢の壁がまだまだあります。スキル・能力が通用しなくなることも要因として挙げられます。



①講義のポイント

このスライドで重要なことは、以下の2点です。

- 現状では年齢が上がるに従って転職が難しくなる。その要因は収入的側面が最も高いものの、年齢やスキル・能力も大きな阻害要因になっている。
- 産業構造の転換に合わせてミドル層の労働移動が進む社会を指して今野先生が仰っていた「能力フル活用型の社会」の実現は難しい。

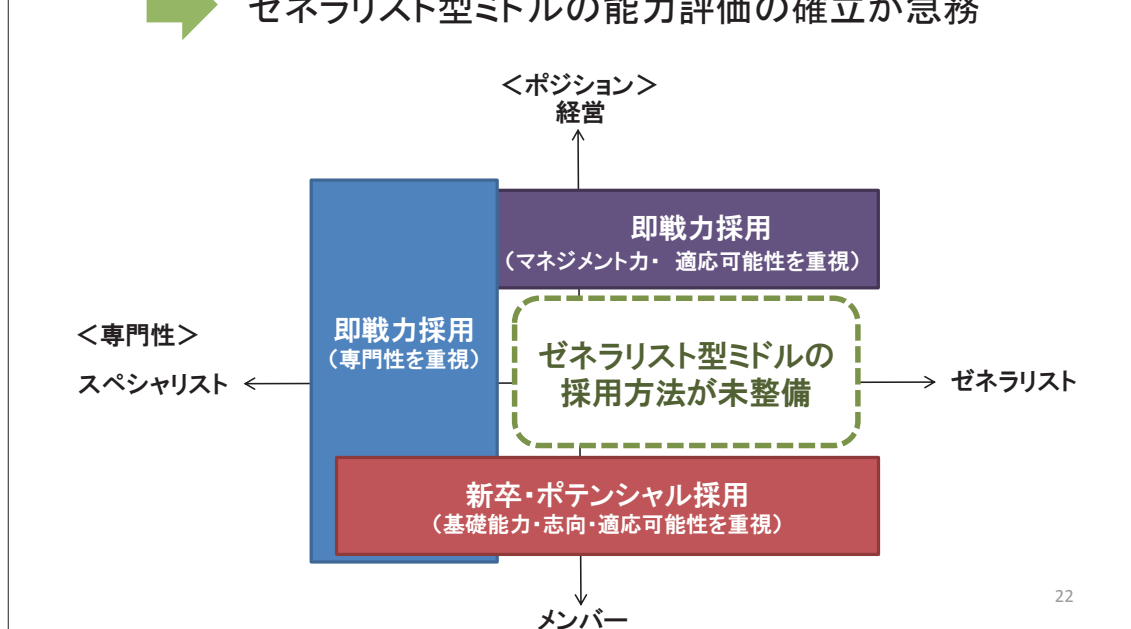
②経験や知見を語る

このデータを基に、ご自身の具体的な経験や知見を語っていただくのも効果的です。

現在主流の採用の限界

専門性やマネジメント力、ポテンシャルを重視した採用は既に存在するが、それらではゼネラリスト型ミドルの能力を十分に評価できない

➡ ゼネラリスト型ミドルの能力評価の確立が急務



講義例

我々人材サービス業は、新卒・ポテンシャル採用は得意です。即戦力採用であるエンジニアや管理部門などのスペシャリスト採用や、経営幹部などのエグゼクティブ採用にも力を入れてきました。しかし、この真ん中の「ゼネラリスト型で、若手でも経営層でもスペシャリストでもないミドル層」の採用をどうも苦手としています。例えば、建設業では一級建築士の資格があれば、今なら70歳でも働き口を見つけることができますが、そのような専門性がないと大手企業の40代でも転職は難しいのが現実です。私なりの解釈では、ゼネラリスト型ミドル層は、求人も少なく、希望条件も合わせにくく、大量採用の枠組みもないため、これまでではなかなかマーケットとして成立しにくかったのだらうと思います。しかし、10年、15年後は日本の労働人口の中心がミドル層に移行しますから、各社ともこの領域でビジネスができなくてはなりません。日本を良くするためだけでなく、私たちのビジネスを考えても、ゼネラリスト型ミドル層に注力する必要があるからです。



①講義のポイント

このスライドで伝えたいことは、人材サービス各社がこれまでゼネラリスト型ミドルの転職にあまり力を入れてこなかった事実です。しかし、10年後、15年後は、日本の労働人口の中心がミドル層に移行していきます。そうなる前に、ゼネラリスト型ミドルへの転職支援を強化していく必要があります。そのためにも、自らのマッチング力を高めるポータブルスキルの活用が欠かせません。ぜひ以上のことをお伝えください。

②経験や知見を語る

特にこのスライドに関しては、ご自身の具体的な経験や知見などを交えてお話しいただくと、受講者の理解が進むでしょう。

ミドル・シニアのキャリアチェンジ

ミドル・シニアの転職にはキャリアチェンジが伴うことが多いが、転職前後の業種・職種の変化による入社後の活躍への影響は見られない

転職後に活躍している人の割合

		同業種	異業種	n=1509
同職種	同業種	48.6%	49.4%	
	異職種	51.5%	47.7%	

出所: JHR「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」

23

講義例

これは、すでに40～55歳のミドルエイジを採用した企業へのアンケート結果です。業種・職種の同異でマトリックスを組んで、活躍度の調査を行いました。転職した方の上司や採用担当者に、入社者の活躍状況と出身業種・職種を尋ねた結果、同業種・異業種、同職種・異職種間でほとんど差がないことが分かりました。これは言われてみれば皆さんの会社もそうではないでしょうか？同業種、同職種で転職してきた方は、転職直後のキャッチアップはスムーズですが、それが必ずしも活躍につながるわけではありません。業種経験や職種経験に過度にこだわる必要はなさそうです。

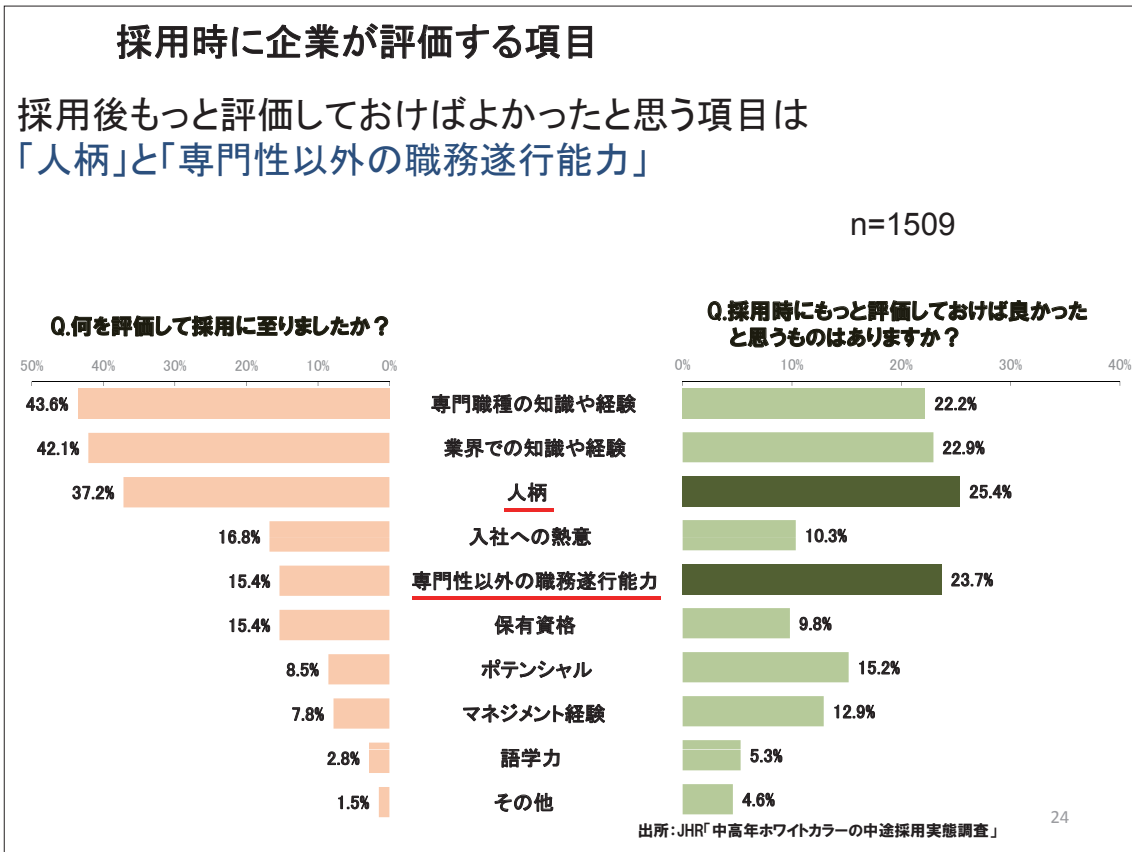


①講義のポイント

このスライドで重要なことは、ミドル・シニアの転職では、実は業種・職種の経験が必ずしも活躍につながるわけではない、ということです。なぜなら、多くの仕事は専門スキルが高ければ成果を上げられるというものではないからです。

②経験や知見を語る

このデータを基に、ご自身の具体的な経験や知見を語っていただくのも効果的です。



講義例

このようなデータもあります。左側が「採用時に何を評価したか?」、右側が「採用時に何をもっと評価しておけばよかったか?」を質問した結果です。採用時に評価した項目を見ると、たしかに専門知識や業界経験が高いです。しかし、採用後に評価しておけばよかった項目を確認すると、そうした専門知識や業界経験よりも、「人柄」と「専門性以外の職務遂行能力」の方が高くなっています。スキルや業界経験を重視して採用したけれど、入社後に活躍する人材を見極めるためにはこうした要素をもっと見ておくべきだということです。



①講義のポイント

このスライドでは「人柄」と「専門性以外の職務遂行能力」が、面接という限られた時間で把握することが難しく、また、把握するための手法やスキルも不足していることを理解していただくことが重要です。

②経験や知見を語る

このデータを基に、ご自身の具体的な経験や知見を語っていただくのも効果的です。

「新たなモノサシ」として着目したこと

専門性以外の
職務遂行能力業種や職種が変わって
も通用する**ポータブル**
なスキルとして可視化

人 柄

新たな環境への**適応**
可能性として可視化専門性に偏った採用からミドルのチカラを適正
に評価し、入社後の活躍につながる採用に

25

講義例

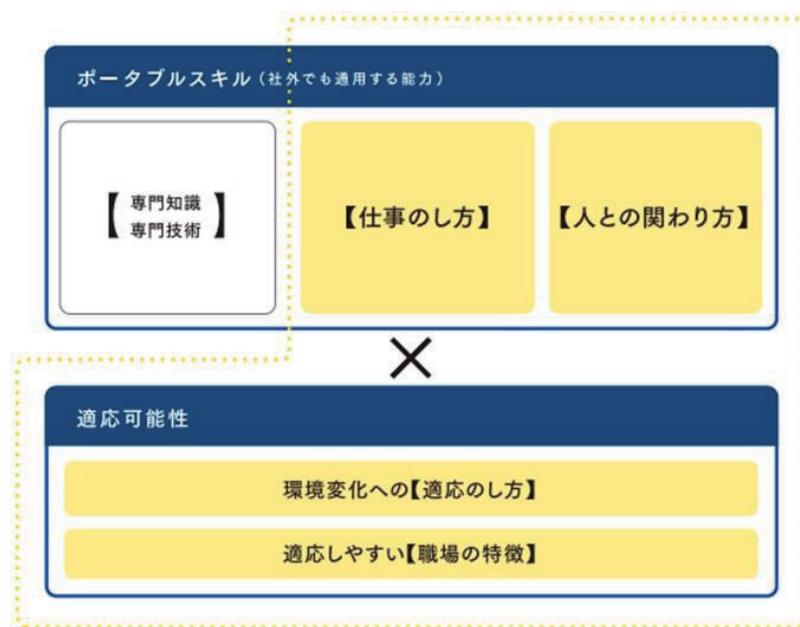
では、「専門性以外の職務遂行能力」や「人柄」とは一体何でしょうか。また、どのように評価したらよいのでしょうか。なかなか言語化するのが難しそうです。そこで私たちは、専門性以外の職務遂行能力を言語化するためにポータブルスキルを、人柄を可視化するために適応可能性を設定し、評価軸を明確にすることで、ゼネラリスト型の中堅の能力を可視化できるようにしたのです。

①講義のポイント

前ページの2点（人柄と専門性以外の職務遂行能力）が、ミドルマッチフレームとどのように関係しているかを示すスライドです。さらに、「人柄」以上に「専門性以外の職務遂行能力」の把握は難易度が高いため、その技法をこの研修で学んでいただくこととなります。



ミドルマッチフレーム



黄色の点線で囲った部分がミドルマッチフレームの対象範囲

講義例

ポータブルスキルと適応可能性を構造的に整理したものが「ミドルマッチフレーム」です。今日は、ポータブルスキル、そのなかでも特に仕事の仕方と人との関わり方にフォーカスして、この2点をどのように抽出すればよいかを知っていただきたいと思います。

①講義のポイント

前ページを受けて「ミドルマッチフレーム」の全貌をここで一度紹介します。ここでは、「仕事の仕方」と「人との関わり方」が専門性以外のポータブルスキルだということを理解していただければ十分です。それ以上、細かく説明する必要はありません。



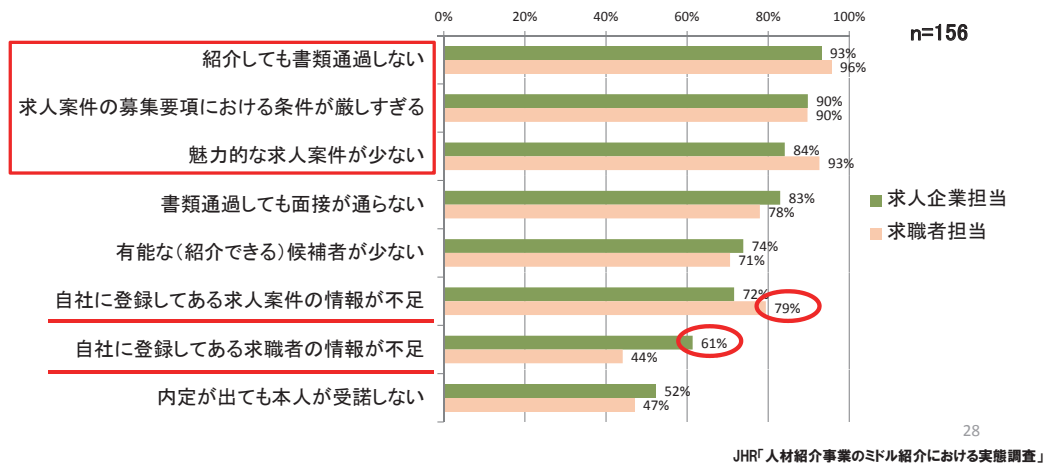
活用事例紹介

27

人材紹介会社担当者のミドル紹介に関する課題認識

- ✓ 「書類通過しない」「求人条件の厳しさ」「案件の少なさ」が3大課題。
- ✓ 求人企業担当は「求職者情報」、求職者担当は「求人案件情報」が不足。

Q. 40代以降のミドル層の職業紹介業務を進める上での課題として、つぎの事柄はどの程度あてはまりますか。



講義例

それでは、すでにポータブルスキルを使って成功している方々の活用事例を紹介したいと思います。そのVTRを観ていただく前に少しだけお話しします。これは、人材サービス業に携わる方々に対して、「40代以降のミドル層の職業紹介での課題」を尋ねたものです。「そもそも書類が通過しないじゃないですか」「だって、求人の条件が厳しすぎますよ」「魅力的な案件が少ないからでしょう」という声は当然ながら多数あるのですが、「求人案件の情報が少ないから、50歳のこの人を推薦していいのかよく分からない」とか、「45歳のこの人の推薦があったけれど、どのような人物なのかよく分からない」ということも多いのです。この2点をクリアすることで、いくつか成功体験が生まれてきていますので、VTRで紹介します。



① 講義のポイント

このスライドで示したいのは、結果的には上位3つの課題が大きいが、その裏に潜む「真の課題」は、「求人案件の情報不足」「求職者の情報不足」だということです（書類通過しない/条件が厳しいのは求職者の情報が不足しているから。魅力的な求人案件が少ないのは求人情報が不足しているから）。そして、この「真の課題」を解決するのがポータブルスキルなのです。次の映像で、その実例を紹介します。

② 経験や知見を語る

このデータを基に、ご自身の具体的な経験や知見を語っていただくのも効果的です。

ビデオをご覧ください

～①営業(求人開拓)の事例～

～②キャリア・コンサルティングの事例～

29

講義例

それでは、実務においてポータブルスキルを活用している営業とキャリア・コンサルタント、おひとりずつからビデオレターをもらっていますのでご覧ください。(映像終了後)これが実際に活用している方々の声です。今日の研修で、この2人のような感覚を持っていただき、明日からポータブルスキルを活用していただけたらと考えています。なお、「コト軸」という言葉が出てきましたが、これは後ほどご説明します。



①映像を流す

付属VTR「ポータブルスキル研修」内の「2. 活用事例インタビュー」を流してください。約6分間の映像です。

②映像の目的

この映像の目的は、実際に活用する営業、キャリア・コンサルタントの方の声からポータブルスキルの効力感を感じてもらうことです。

③映像が終わったら

映像を流した後、数名の受講者に感想・コメントを話してもらい、その上で、講師から映像の感想・要約・受講者コメントへの返答などを適宜行ってください。

参加者同士の自己紹介 (1人あたり2分)

- ・社名
- ・氏名
- ・仕事内容
- ・本研修への期待 …など

30

講義例

ここで堅苦しい話はいったん終わり、自己紹介タイムに入ります。今日はこの3名でロールプレイングを行っていただきますので、その前に社名、氏名、仕事内容、本研修への期待などを1人2分程度でお話いただき、親睦を深めていただければと思います。計6分です。では始めてください。



①講義のポイント

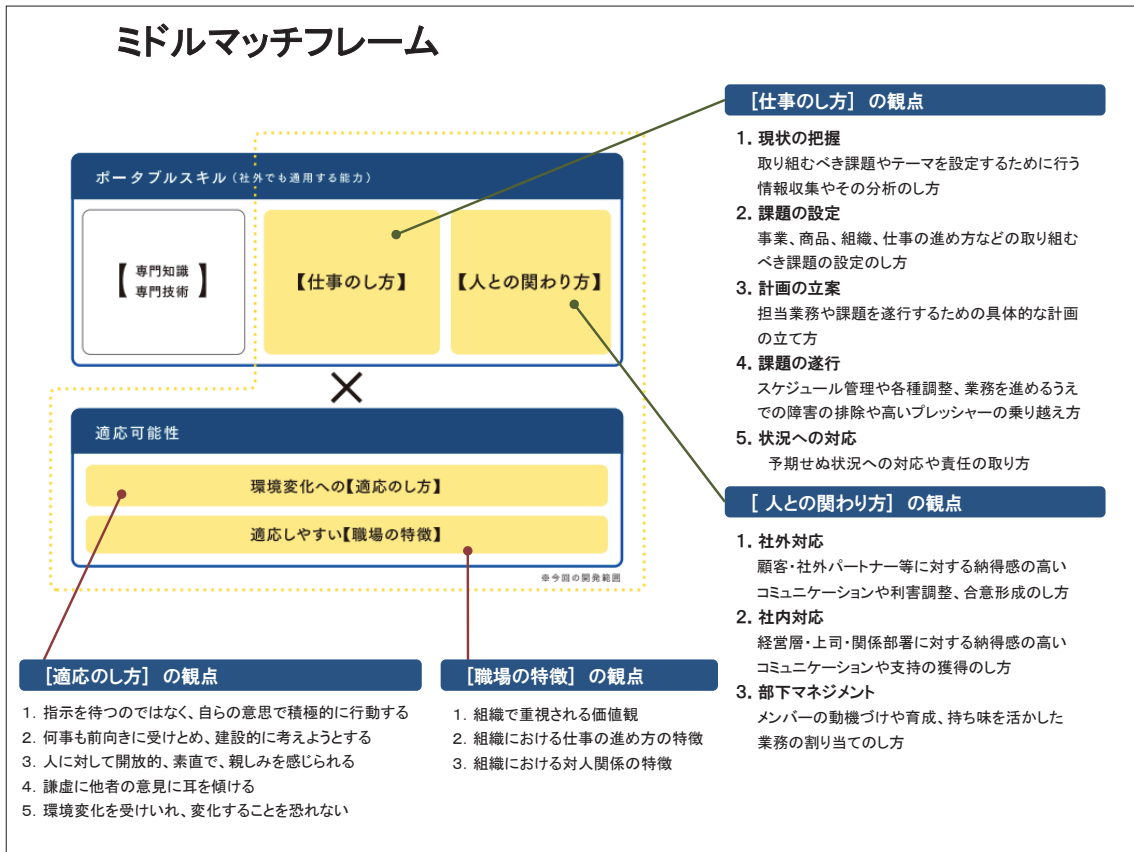
チーム内での自己紹介をしていただきます。ストップウォッチで時間を計測し、2分ごとに自己紹介の交替を促してください。

②社内研修などで使用する場合

現在は「社外研修」という設定になっています。もし、社内研修などで使用される場合は、適宜、自己紹介の内容を変えてください。

ポータブルスキルとは？

31



講義例

ではロールプレイングの前に、ポータブルスキルの詳しい説明に入ります。まず、本研修では「ポータブルスキル」という言葉を専門性以外のポータブルスキルという意味合いで使っていきます。英語力や経理の知識など、専門知識・専門技能にもポータブルなスキルは存在しますが、これらはすでに皆さんが日々の仕事の中で活用されているかと思います。ミドルマッチフレームでは、この専門性以外のポータブルスキルを「仕事のし方」と「人との関わり方」に分けてフレーム化しています。学術的知見も考慮して、8つのポイントに整理しました。仕事のし方が、「現状の把握」「課題の設定」「計画の立案」「課題の遂行」「状況への対応」の5点。平たく言えば、必要な情報を収集する力、課題を特定する力、計画を立てる力、推進する力、予期せぬ状況に対応する力です。また、多くの仕事は一人で進めることはできませんので、人との関わり方としては、パートナー企業やお客様などを巻き込む「社外対応」力、上層部や関係部署に意見を通していく「社内対応」力、チームや部下をまとめていく「部下マネジメント」力の3点です。本日はこの「仕事のし方」「人との関わり方」の8つの観点で求人企業の採用ニーズと求職者が有しているスキルを把握する手法をお伝えします。

①講義のポイント

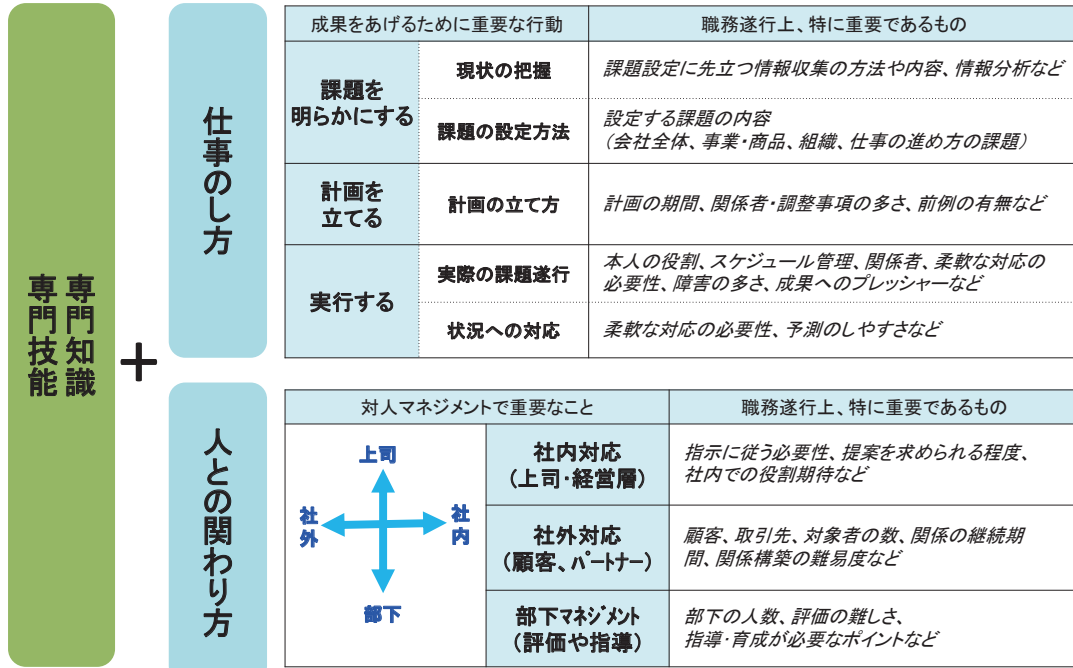
このスライドでは、右側の「仕事のし方」の5項目、「人との関わり方」の3項目をしっかり説明してください。仕事のし方の5項目は全ての仕事に共通する仕事の流れを示しています。また、どのような仕事も必ず人と関わりながら進める必要があります。その点を留意してこの2つの観点を説明していただくとよいでしょう。

②専門知識・専門技能と適応可能性について

専門知識・専門技能と適応可能性については、今回はほとんど触れません。専門知識・専門技能は、人材紹介に関わる方なら、普段からヒアリングしていることを前提に省略しています。もちろん、実際の現場では、専門知識・専門技能や適応可能性のヒアリングも必要です。

ポータブルスキルの概要

ポータブルスキル＝業種や職種が変わっても通用する、持ち運び可能な能力



33

講義例

もう少し構造的に細かくお話しすると、仕事のし方は大きく3つの行動できているとお考えください。すなわち、現状の把握と課題の設定をまとめて「課題を明らかにする」、「計画を立てる」、そして課題の遂行と状況への対応をまとめた「実行する」です。また、人との関わり方は社内／社外と上司／部下の2軸で考えていただくと理解が早まると思います。

①講義のポイント

このスライドでは、前ページの解説をもう少し構造的に示しています。以下の2点を解説し、理解をさらに深めてください。

- 「仕事のし方」の5項目が、3つに大別できること
- 「人との関わり方」の3項目が、二軸四方で示すことができること



[参考] 適応可能性

環境変化への
適応のし方

項目	評価 ※◎○×の3段階 ◎特に優れている/○優れている/×劣っている
指示を待つのではなく自らの意志で積極的に行動する	
何事も前向きに受け止め、建設的に考えようとする	
人に対して開放的、素直で、親しみを感じられる	
謙虚に他者の意見に耳を傾ける	
環境変化を受け入れ、変化することを恐れない	

適応しやすい
職場の特徴

	項目 A	評価 ※あてはまるものに○ Aに近い/どちらも言えない/Bに近い	項目 B
組織における 仕事の進め方の特徴	多くの仕事を同時に進める		一つの仕事に集中する
	仕事の成果が見えやすい		仕事の成果が見えにくい
	スピード感が求められる		自分のペースで進められる
	臨機応変な対応		計画に従った確実な遂行
	個人の主体的な判断を重視		ルールに従った判断を重視
組織における 対人関係の特徴	個人の役割や責任が明確		集団で協力して成果をあげる
	同僚とは切磋琢磨する		同僚とは助け合う
	上下関係が明確		上下関係は気にならない
組織で重視される 価値観	創造や変革に賛欲		現実的な問題解決を重視
	結果が評価される		プロセスが評価される
	効率の良さが評価される		アイデアや企画力が評価される
	組織から与えられた役割の遂行		仕事自体のやりがいを重視
	合理性を重視		気持ちや感情を重視

34

講義例

ミドルマッチフレームの適応可能性については本日の研修では触れません。

「環境変化への適応のし方」は、積極性、親しみやすさ、謙虚さなど、新しい環境に適応するために重要と思われる5つの適応のタイプを3段階で見立てるフレームです。「適応しやすい職場の特徴」は、職場の特徴を「仕事の進め方の特徴」「対人関係の特徴」「重視される価値観」という3つの観点で可視化するためのフレームです。

いずれもマッチング機能を高めるために重要な要素となりますので、ぜひご活用ください。



①講義のポイント

適応可能性については時間の関係もありますので少し触れる程度でかまいません。時間に余裕があればそれぞれの項目を簡単に読み上げた上で以下のポイントを補足して下さい。

- 環境変化への適応のし方…職場によって適応しやすいタイプが異なるであろうという前提のもと、複数のタイプを設定している。求職者との面談時に活用するフレーム。
- 適応しやすい職場の特徴…求人企業の職場の特徴をヒアリングする時。また、求職者が過去働いてきた職場や今後希望する職場の特徴をヒアリングする時に活用するフレーム。

ポータブルスキルを把握するポイント

- 企業が求めるポータブルスキル
- 個人が保有するポータブルスキル

把握するためにはヒアリングの観点を

「ヒト」軸から「コト」軸

へ切り替えることが重要

35

講義例

ポータブルスキルは、適応可能性のように、シートがあれば誰でもヒアリングができるわけではありません。ヒアリングのコツがあります。それが「コト」軸ヒアリングというものです。「ヒト」軸から「コト」軸へ切り替えることで、ポータブルスキルを把握しやすくなります。今日のポイントなので、ぜひ覚えて帰ってください。

①講義のポイント

このスライドでは、「ヒト」軸から「コト」軸を強調し、受講者の記憶に残るようにしてください。



「ヒト」軸とは？

□ 企業ヒアリング

『どんなヒトを採用したいのか？』

□ 求職者面談

『どんな仕事、経験を積んできたヒトなのか？』

「〇〇資格を有する人」「…の経験〇年以上」「〇〇業界にいた人」…など
専門性/経験年数/属性などで企業の採用対象、個人のキャリアを探る。

これが「ヒト」軸でのやり取りです。

双方のスペックが明確になればマッチングしやすくなるため、
「ヒト」軸でのヒアリング/面談に陥りがち……

36

講義例

では、「コト」軸とは何かということですが、これは「ヒト」軸と対比すれば理解しやすいです。「ヒト」軸とは、企業ヒアリングでは『どんなヒトを採用したいのか？』、求職者面談では『どんな仕事、経験を積んできたヒトなのか？』を中心にヒアリングする手法で、皆さんも日頃このような聞き方をしているのかもしれませんが、ただ、このヒアリング手法はつつい専門知識や技能、経験年数などスペックを明らかにするヒアリングに陥りがちで、結果として実際以上に高いスペックになってしまうことがよくあるのではないのでしょうか。これまでの受講者からも「油断するとこのヒアリングに陥ってしまう…」との声も多く出ていました。



① 講義のポイント

「ヒト」軸とは、一言で言えば「スペックのヒアリング」です。注意していただきたいのは、「ヒト」軸を否定するわけではないことです。実際のヒアリングの場面では、「ヒト」軸と「コト」軸の概念を踏まえ、バランスを取りながらヒアリングを行うことがポータブルスキル抽出のコツです。

② 経験や知見を語る

ご自身の経験や知見などから、ヒアリングや面談のシーンを具体的に肉付けしていただくと受講者が理解しやすくなるでしょう。

「コト」軸とは？

そもそも仕事には目的があり、解決したい課題があるはず・・・

□ 企業

『**どんな課題(コト)を解決したいのか?**』

□ 個人

『**どんな課題(コト)を解決してきたのか?**』

従来の専門性/経験年数/属性に加え、課題(コト)が明らかになれば解決に必要なポータブルスキルの見立てが可能に

課題(コト)は業界や職種の枠を超えて共通するものなので
業種や職種を超えたキャリアチェンジのトリガーになるはず

37

講義例

一方の「コト」軸とは、『どんな課題(コト)を解決したいのか?』『どんな課題(コト)を解決してきたのか?』という質問の仕方です。例えば、「法人営業の経験が豊富な営業部長候補の募集ということですが、そもそもどのような問題を解決したいのですか?何を実現したいのですか?」と聞くことで、「それなら業界経験は必要ないのでは?」といったコミュニケーションが可能になってきます。当初、求人企業が語ったスペックとはまったく違う人を紹介できることさえあります。求職者にも、「●●業界の経理部門で何年の経験をしてきました」ということではなく、「その仕事でどのような課題(コト)を解決したのですか?また、どのように貢献したのですか?」とヒアリングすることで求職者が解決してきた課題(コト)が把握できるようになり、求職者が保有するポータブルスキルを見立てることが可能になります。これは、慣れるまで少々難しい

かもしれませんが、後ほどロールプレイングで学び、慣れていただきます。

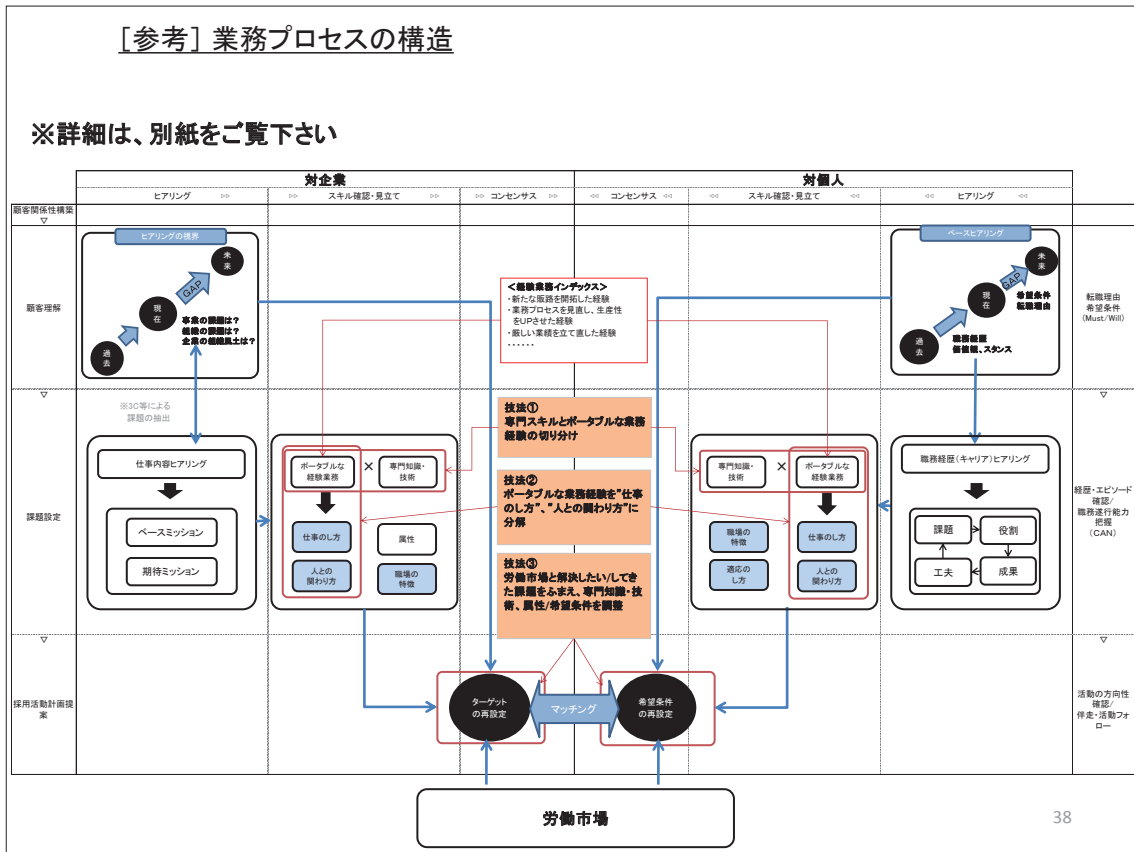


① 講義のポイント

コト軸は「ポータブルスキル」のヒアリングです。課題を中心にヒアリングすることが、「仕事の仕方」「人との関わり方」へつながることを強調してください。なお、経験豊富な方のなかには、すでに「コト軸ヒアリング」、あるいはそれに近い形のヒアリングを実践している方も多いためです。このことを話題にさせていただくのも効果的だと思います。そのような方々には、より自覚的にコト軸ヒアリングを実践することを促してください。また、注意していただきたいのは、ヒト軸を否定するわけではないことです。ヒト軸も踏まえた上で、コト軸に重点を置いたヒアリングを行うのがポータブルスキル抽出のコツです。

② 経験や知見を語る

ご自身の経験や知見などから、ヒアリングや面談のシーンを具体的に肉付けしていただくと、受講者がより理解しやすくなるでしょう。



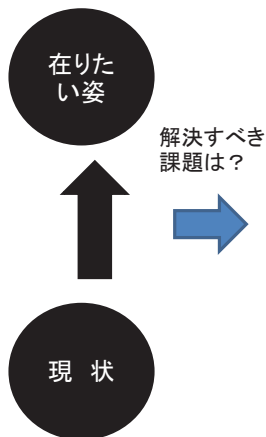
講義例

では、A3カラーの資料を開いてください。今日は、これを完全に理解していただくことはありません。概略をご説明します。概念的には、ポータブルスキルを使ったヒアリングはこのようなプロセスを辿ります。左側が「対企業」、右側が「対個人」です。対企業の場合、まずは事業課題などの採用背景や採用課題をヒアリングします。次にその背景を踏まえて、「コト」軸でベースミッション・期待ミッションを中心に仕事内容をヒアリングしていきます。すると、「それなら計画立案に長けた人がよさそうですね」といった具合に、ポータブルスキルの抽出が容易になります。対個人も同様のプロセスです。このようにして、企業と個人、それぞれのポータブルスキルを抽出できれば、ターゲットの再設定や希望条件の再設定を行うことができ、より本質的なマッチングが可能になると考えています。この図で分かる通り、その際にミドルエイジの採用をスムーズに行うには、対企業・対個人の両方の対応が必要です。ですから、例えば、求人票に必要なポータブルスキルが書かれていなければ、キャリア・コンサルタントが求職者のポータブルスキルをいくら見立ててもマッチングできません。「ポータブルスキルを抽出するヒアリングをお願いします」と営業に要望する必要があります。そのようなことができるようになるためにも、全員の方に営業、キャリア・コンサルタント両方の訓練をしていただくのです。

①講義のポイント

「ポータブルスキルを活用したマッチングの基本構造」を解説してください。ただし、細かく解説している時間はありませんので、対企業（営業）、対個人（キャリア・コンサルタント）共に、コト軸（+ヒト軸）ヒアリングを行った上で、技法①②③の順でスキル確認・見立てを行い、ターゲット/希望条件の再設定へと向かうことを端的に説明してください。

[参考] 中堅中小企業、成長企業が抱えている主な事業課題



事業

- 新しい事業分野への参入
- 既存製品・サービスの高付加価値化
- 既存事業の販路・市場拡大
- 海外市場の開拓
- 不採算事業の立て直し・撤退

投資

- 研究・開発体制の強化、見直し
- 設備投資(生産性向上や新分野進出)
- ITの活用

効率

- 製造工程、在庫管理、物流の見直し
- 業務工程の見直し

マネー

- 資金調達・資金繰り改善
- 経理・財務体質の改善、基盤強化

組織・風土

- 労務管理、人事制度改革
- 組織風土改革
- 人材調達(採用・育成)
- マネジメント力強化

39

講義例

これは、中堅中小企業や成長企業が抱えている主な事業課題の例です。実際の場面では求人企業側が自社の課題を明確に把握していないケースもありますので、頭に入れてヒアリングすると有効です。

①講義のポイント

コト軸ヒアリングの際の参考資料として使用できる事業課題例です。参考資料として簡単に説明していただければ幸いです。特に初心者が多い場合は、ロールプレイングでも参考にさせていただくとよいかもしれません。



休憩 (5分)

40

講義例

5分間の休憩の後、ロールプレイングに移ります。

①進行のポイント

はじめての休憩ですので、ここはしっかり時間を取ることをお勧めします。



求人企業へのヒアリング

41

ビデオをご覧ください ～求人企業へのヒアリング場面 事例1～

- ・何が良かったでしょうか？
- ・何が悪かったでしょうか？
- ・ご自身なら、どうしたでしょうか？

気づいた点をメモしてください

42

講義例

ここからは1時間20分ほどで、VTRを2つ観て、ヒアリング技術を学んでいただいた上で、営業のロールプレイングを行っていただきます。では1つ目の映像を観ていただきますが、その際にヒアリングの何が良かったか、何が悪かったか、ご自身ならどうしたかを、後ほどチームで意見交換していただくので、メモを取りながらご覧いただければと思います。

①進行のポイント

休憩明け、ここから営業のロールプレイングが始まることをお知らせください。また、その前に2本の映像を観ていただくこともお知らせください。

②映像を観る前に

映像を観る前に、観た後に意見交換をしてもらうこと、そのために適宜メモを取ってほしいことをお伝えください。

③映像を流す

付属VTR「JHRポータブルスキル研修」内の「3. 営業編～事例1～」を流してください。約2分30秒の映像です。



ビデオの内容について意見交換 (目安3分)

何が良かったでしょうか？
何が悪かったでしょうか？
ご自身なら、どうしたでしょうか？

43

講義例

では、今から3分間、映像の感想をグループで共有してください。その後、いくつかのグループに発表していただきます。

(意見交換終了後)時間です。いったん止めてください。どのような意見が出たでしょうか。発表してください。今日は各チーム1回は当たりますので、先に発表していただいた方が楽だと思いますよ。…(以下、適宜講師が応答)



①進行のポイント

事例1は、「ヒト」軸でのヒアリングを行っているものであることを、受講者が理解できるよう意識してください。今のVTRを観た感想(良かった点、悪かった点、自分ならどうしたかなど)を3分間、チームで話し合ってもらってください。その後、目安として2チームを指名して、チームで話し合ったことを全体で共有してもらってください。

②時間の管理

なお、ここまでの過程で時間が不足しているようなら、共有を早めに切り上げ、時間を短縮することもできます。

ビデオをご覧ください ～求人企業へのヒアリング場面 事例2～

- ・事例1の映像と何が違うでしょうか？
- ・何が良かったでしょうか？
- ・営業はどのような質問を行っているでしょうか？

気づいた点をメモしてください

44

講義例

では、次にもう1つ、映像をご覧ください。今度は、事例1の映像と何が違うのか、何が良かったのか、営業がどのような質問を行っているかに注意して、またメモを取りながら観ていただければと思います。

①映像を観る前に

映像を観る前に、観た後に意見交換をしてもらうこと、そのために適宜メモを取ってほしいことをお伝えください。

②映像を流す

付属VTR「JHRポータブルスキル研修」内の「4. 営業編～事例2～」を流してください。約7分40秒の映像です。



映像(事例2)

**ビデオの内容について意見交換
(目安5分)****前のビデオとの違いから、どんな気づきがありましたか？**

45

講義例

それでは、先ほどと同じように話し合っていたいただければと思います。スタートしてください。

(意見交換終了後)時間です。またどなたかに発表いただきたいと思います。どのような意見が出たのかをお伝えください。…
(以下、適宜講師が応答)

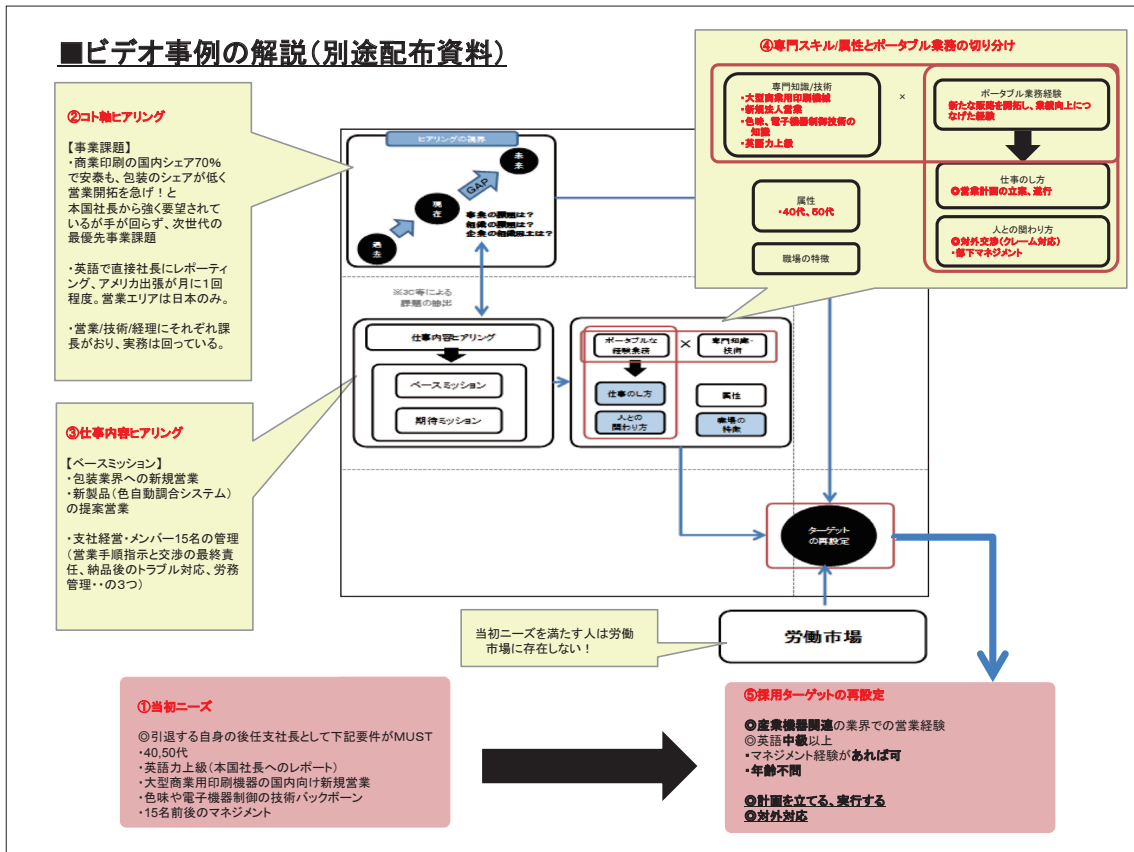


①進行のポイント

事例2は、事例1と異なり、「コト」軸でヒアリングしていることを、受講者が理解できるよう意識してください。今のVTRを観た感想(良かった点、悪かった点、自分ならどうしたかなど)を5分間、チームで話し合ってもらってください。その後、目安としては2チームを指名して、チームで話し合ったことを全体に共有してもらってください。求人企業が解決したい課題(コト)を優先順位を付けながら明らかにすることで、結果として、求人企業も納得感を持ってターゲットを広げるのに同意していたことをチームの意見を踏まえながら解説して下さい。

②時間の管理

なお、ここまでの過程で時間が不足しているようなら、共有を早めに切り上げ、時間を短縮することもできます。



講義例

これでヒアリングのコツを理解していただけたと思いますので、ロールプレイングに入りますが、その前に少しかだけ補足として、ポイントをまとめておきます。それではお手元に、ビデオ事例の解説をお配りします。全員に回りましたか。まず、当初ニーズを確認しました。支社長の後任ということで、支社長と同等の経験やスキルを持っている方が当初ニーズでしたが、「コト」軸でのヒアリングを通じて採用背景や優先課題が明確になり、必要なポータブルスキルも見立てられました。



①進行のポイント

事例2は、事例1と異なり、「コト」軸でヒアリングしていることを、受講者が理解できるよう意識してください。今のVTRを観た感想(良かった点、悪かった点、自分ならどうしたかなど)を5分間、チームで話し合ってもらってください。その後、目安としては2チームを指名して、チームで話し合ったことを全体に共有してもらってください。求人企業が解決したい課題(コト)を優先順位を付けながら明らかにすることで、結果として、求人企業も納得感を持ってターゲットを広げるのに同意していたことをチームの意見を踏まえながら解説して下さい。

②時間の管理

なお、ここまでの過程で時間が不足しているようなら、共有を早めに切り上げ、時間を短縮することもできます。

ヒアリングのポイント

①当初ニーズの確認

まずは傾聴し、全て受け止める。理解不明な点はあいまいにせず確認する。

②コト軸でのヒアリング

お互いの会話が、「ヒト軸(・・ができるヒト、・・を経験したヒト)」に終始しないよう、採用の目的、つまり、「解決したい課題(=コト)」を明らかにし、優先順位と併せて求人企業とコンセンサスを得る。

③仕事内容を具体的に把握

②で確認した「解決したい課題(=コト)」を踏まえ、第三者(求職者)に説明できるよう、仕事内容を具体的に(動き/目的/関係者など・・)把握する。

④ポータブルな経験の明確化

②③を踏まえ、採用ターゲットに求められるポータブルスキル(「仕事の仕方」「人との関わり方)」の優先順位を求人企業と確認、コンセンサスを得る。

⑤採用ターゲットの再設定

採用ターゲットに必要な専門性/属性とポータブルスキル(「仕事の仕方」「人との関わり方)」を切り分けて求人企業のコンセンサスを得る。

講義例

今お伝えしたことをポイントとしてまとめます。

当初ニーズからスペックは大きく広がったわけですが、大きな流れとしてはこのヒアリングポイントは(①～⑤)を口頭で説明となっています。ただし、実際の営業場面では①当初ニーズの確認は非常に重要です。まずは傾聴し、求人企業のニーズを受け止めないと②以降のヒアリングにスムーズにつながりません。

なお、今回のロールプレイングでは、時間の関係上②～④を中心にいきます。



①講義のポイント

ビデオ事例2のヒアリングの段取りを5つにまとめていますので、簡単に説明してください。この5つを押さえながらロールプレイングに臨んでほしいことを伝えてください。ただし、ロールプレイングでは、時間の関係上②～④を中心にいきます。そのこともお伝えください。

②スライドの説明が終わったら、「ロールプレイング用資料(営業編)」を配布する

このスライドの説明が終わったら、「ロールプレイング用資料(営業編)」を配布してください。チームごとに「い」「ろ」「は」を1セットずつ渡してください。なお、2人チームの場合、「い」「ろ」を渡してください。

ロールプレイング実施方法

ロールプレイング実施方法

- ・ロールプレイング用のクリアファイルをお取りください。表紙に「い」「ろ」「は」のいずれかが記載されています。
- ・ロールプレイングは計3回行います。3回の役回りは下記のとおりです。

	1回目 (A社)	2回目 (B社)	3回目 (C社)
い	営業役	オブザーバー役	求人企業役
ろ	求人企業役	営業役	オブザーバー役
は	オブザーバー役	求人企業役	営業役

※2人ペアの班は「2人ペア用」のファイルを活用ください。

講義例

では、チームごとに「い」「ろ」「は」のどれかを選んでください。ロールプレイングは全部で3セット行います。「い」を引いた方は最初に営業役を、「ろ」の方は求人企業役を、「は」の方はオブザーバー役をやっていただきます。順番にすべての役を担当していただきます。

①スライドを出す前に

「ロールプレイング用資料(営業編)」を配布してから、このスライドを表示してください。

②進行のポイント

「い」「ろ」「は」の人がそれぞれ1回目、2回目、3回目での役割を担当するかを説明してください。

2人のグループがある場合には、営業役、求人企業役を交互に行った後、3回目は別のグループのオブザーブに入る旨、伝えてください。



ロールプレイング実施方法

お手元のロールプレイング用資料をご覧ください。

A: 営業役

与件情報を読み込んでください。ロールプレイング開始の合図とともに、足りない情報をコト軸でヒアリングしてください。

シートに記載されている情報については、ヒアリングしていただく必要はありません。仕事内容・ポータブルスキルからヒアリングを始めてください。

B: 求人企業役

求人企業役が回答を持っている状態です。

人事責任者として営業の質問にお答えください。

想定以外の質問については創作していただいてもかまいません。

C: オブザーバー役

営業役の内容をよく聞き、印象に残ったところ、気付いたところなどをメモしておきます。

49

講義例

最初にA社の事例をやりましょう。皆さんにはまず与件情報を読み込んでいただきます。求人企業役は情報が埋まっており、回答を持っている状態です。営業役の方は足りない情報がありますので、この後ヒアリングで聞いてみてください。オブザーバーも営業役と同じ情報量しか持っていないので、営業と一緒に考えながらオブザーブしてください。なお、営業役が持っている情報はすでにヒアリングし終わったと思っていただいてもかまいません。実は、A社の事例は営業もけっこう情報を持っています。求人企業役は人事責任者として振る舞っていただきたいのですが、手元の情報にない想定外の質問が来た場合は、臨機応変に答えていただければと思います。オブザーバーは、何が良かったか、印象に残ったところをメモしてください。2回目以降、B社、C社と少しずつ営業の持っている情報は減っていきます。



① 進行のポイント

それぞれの役割が何を行うかを説明してください。

営業役のシートに記載されていることは改めてヒアリングする必要はないこと、求人企業役に営業役からシートに記載のない情報について質問があった場合には、自由に回答してよいことを伝えてください。

ロールプレイング実施方法

1. ケースを読み込んでください (2分)
2. ロールプレイングを実施してください (7分)
3. 振り返りを実施してください (3分)
営業役→オブザーバー役→求人企業役 の順番で、
各自1分程度でお願いします。

上手くやることが目的ではありません。できなくても結構ですので、皆さんで励まし合いながら実施してください。

50

講義例

まず2分読み込んでいただきます。求人企業役の方が大変ですが、頑張ってください。その後、7分ロールプレイングを行い、3分振り返っていただきます。これを3セット繰り返します。なお、上手にやることが目的ではありません。できなくても大丈夫ですから、励まし合いながら実施してください。

①進行のポイント

2分→7分→3分の順で3セット実施することを説明してください。うまくできなくてもよいことを強調してください。



ロールプレイング(12分×3回)

読み込み/準備 2分
ロールプレイング 7分
質疑応答/アドバイス 3分

51

講義例

2分間の読み込みをお願いします。

(読み込み終了後)では、A社について簡単に説明します。受託臨床検査というのは…

(説明終了後)7分間のロールプレイングです。席はやりやすいように動かしてください。スタート。

(ロールプレイング終了後)はい、終わります。今度は振り返りをお願いします。(以下、2回繰り返す)



①進行のポイント

ロールプレイングを行っていただきます。ストップウォッチを使ったタイムキープをお願いします。なお、読み込みに時間がかかるのは「求人企業役」の人です。求人企業役の人が十分に読み込んでいないと、その後が捗りませんので、特に最初のうちは読み込みは多少時間が過ぎても仕方ないと考えてください。求人企業役の人が読み終わったら、手を挙げてもらうようにすると進行がスムーズになります。「読み込み→ロールプレイング→質疑応答」を3回連続で繰り返してください。また、事例1から事例3へと進むに従って、営業役が事前に持っている情報が少なくなり、難易度が上がりますから、タイミングを計ってその旨も伝えてください。

②読み込みが終わったら

読み込みが終わったら求人企業の事業概要(ex.受託臨床検査業務で、会社が急成長していて……)と営業役のヒアリングポイント(①採用背景⇒起きている問題は? ②優先課題⇒優先して解決したい課題は? ③課題解決に必要なポータブルスキルは?)を説明してください。この行為には、違う情報を読んでいる人がいないかどうかをチェックするとともに、皆の目線を合わせる効果があります。

③ロールプレイングの難易度を調整する場合

ロールプレイングの難易度は全体的に高く、経験の浅い方や営業未経験のキャリア・コンサルタントの方などは十分にできない可能性もあります。ロールプレイングの不得意な受講者が多いとあらかじめ分かっている場合などは、読み込みが終わった際、求人企業の採用背景についても全体で共有することで難易度を下げることが可能です。

質疑応答 (目安:10分)

コト軸でヒアリングできたでしょうか？
ポータブルスキルの見立ては、できたでしょうか？
何が難しかったでしょうか？

52

講義例

お疲れさまでした。いかがでしたか。ここでは少なくとも3人くらいの方に感想を伺いたいと思います。…(以下、適宜講師が応答)



①進行のポイント

3名程度の方を指名して、ロールプレイングの感想や疑問などを話してもらってください。講師の方は、そのコメントに対して返答するとともに、見て回って気づいたことなどを適宜お話してください。ここは多少時間を長く取って、受講者の想いを共有することをお勧めします。

休憩 (10分)

53

講義例

休憩を取ります。休んだら、今度はキャリア・コンサルタント側のロールプレイングに移ります。

①進行のポイント

ここまでの過程で時間が不足しているようなら、休憩時間を短縮することもできます。



求職者との面談

ビデオをご覧ください ～求職者との面談場面 事例1～

- ・何が良かったでしょうか？
- ・何が悪かったでしょうか？
- ・ご自身なら、どうしたでしょうか？

気づいた点をメモしてください

55

講義例

では、キャリア・コンサルタント側のロールプレイングを行っていただきます。また最初に映像を2つ観ていただきます。まず1つ目の映像です。何が良かったか、何が悪かったか、ご自身ならどうしたかを、メモしながらご覧ください。

①進行のポイント

今度はキャリア・コンサルタントのロールプレイングが始まることをお知らせください。また、その前に2本の映像を観ていただくこともお知らせください。

②映像を観る前に

映像の後、意見交換をしてもらうこと、そのために適宜メモを取ってほしいことをお伝えください。

③映像を観る

付属VTR「JHRポータブルスキル研修」内の「5. キャリア・コンサルタント編～事例1～」を流してください。約2分10秒の映像です。



ビデオの内容について意見交換 (目安3分)

何が良かったでしょうか？
何が悪かったでしょうか？
ご自身なら、どうしたでしょうか？

56

講義例

3分間、映像の感想をグループで共有してください。その後、いくつかのグループに発表していただきます。

(意見交換終了後)時間です。いったん止めてください。どのような意見が出たでしょうか。発表してください。…(以下、適宜講師が応答)



①進行のポイント

事例1は、「ヒト」軸でのヒアリングを行っているものであることを、受講者が理解できるよう意識してください。今のVTRを観た感想(良かった点、悪かった点、自分ならどうしたかなど)を3分間、チームで話し合ってもらってください。その後、目安としては2チームを指名して、チームで話し合ったことを全体に共有してもらってください。

②時間の管理

なお、ここまでの過程で時間が不足しているようなら、共有を早めに切り上げ、時間を短縮することもできます。

ビデオをご覧ください ～求職者との面談場面 事例2～

- ・事例1の映像と何が違うでしょうか？
- ・何が良かったでしょうか？
- ・キャリア・コンサルタントはどのような質問を行っているでしょうか？

気づいた点をメモしてください

57

講義例

もう1つ、映像をご覧ください。営業のときと同じように、事例1の映像と何が違うのか、何が良かったのか、キャリア・コンサルタントがどのような質問を行っているかに注意して、またメモを取りながら観ていただければと思います。

①映像を観る前に

映像の後、意見交換をしてもらうこと、そのために適宜メモを取ってほしいことをお伝えください。

②映像を観る

付属VTR「JHRポータブルスキル研修」内の「6. キャリア・コンサルタント編～事例2～」を流してください。約9分50秒の映像です。



映像(事例2)

**ビデオの内容について意見交換
(目安5分)****前のビデオとの違いから、どんな気づきがありましたか？**

58

講義例

それでは、話し合っただけであればと思います。スタートしてください。

(意見交換終了後)時間です。またどなたかに発表いただきたいと思います。どのような意見が出たのかをお伝えください。…
(以下、適宜講師が応答)

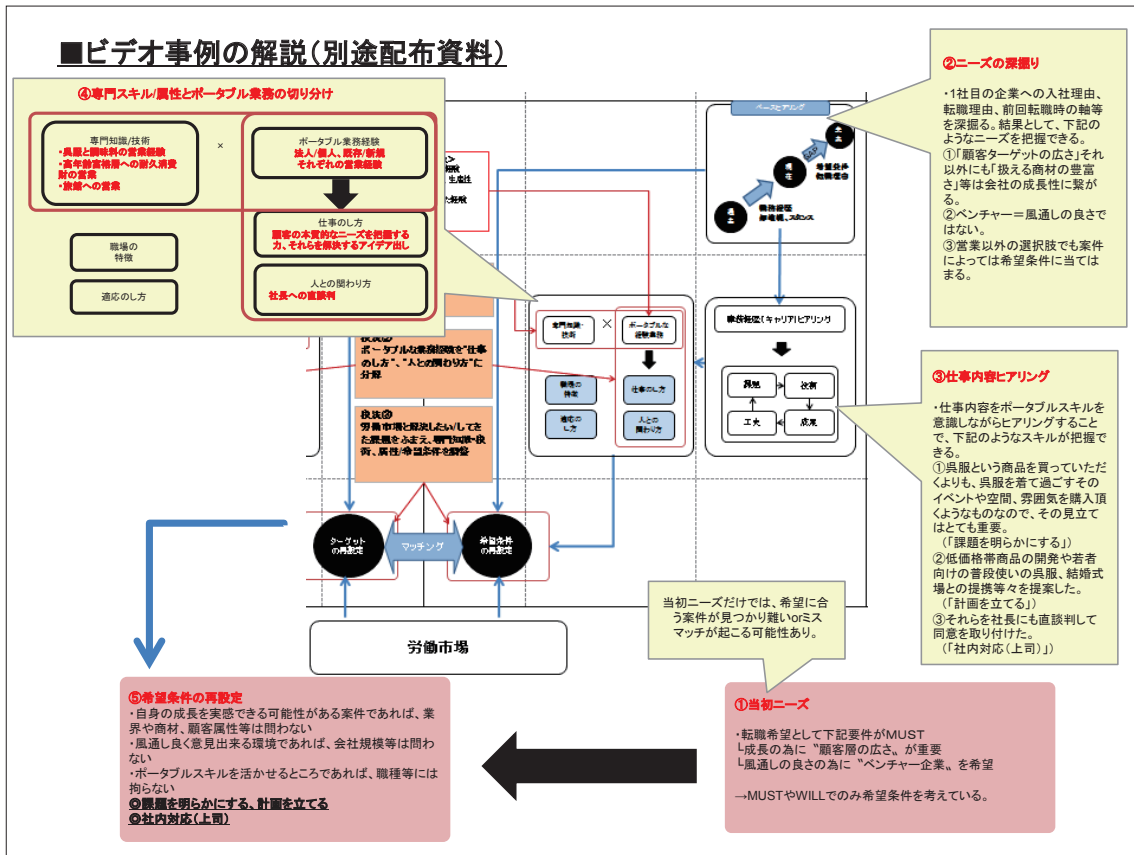


①進行のポイント

事例2は、事例1と異なり、「コト」軸でヒアリングしていることを、受講者が理解できるよう意識してください。今のVTRを観た感想(良かった点、悪かった点、自分ならどうしたかなど)を5分間、チームで話し合ってもらってください。その後、目安としては3チームを指名して、チームで話し合ったことを全体で共有してもらってください。多くの求職者は自身のポータブルスキルを明確に認識していません。面談を通じて求職者が培ってきたポータブルスキルの強みを明確にしていくことで、強みを活かした転職の可能性を広げることが可能であることを解説してください。

②時間の管理

なお、ここまでの過程で時間が不足しているようなら、共有を早めに切り上げ、時間を短縮することもできます。



講義例

お疲れさまでした。では、キャリア・コンサルタント側もビデオ事例の解説をお配りします。先ほどの営業側と同じように当初ニーズが出てきますが、企業と違って個人の場合は条件が出てくるわけではありませんから、まずは、転職理由や希望条件の背景や理由について、フラットに質問していきます。その後、これまでの仕事内容を「コト」軸で深掘りしながら、その仕事を通じて培ってきたポータブルスキルを見立てていきます。対企業より進めやすい側面もありますが、転職理由や希望条件は求職者の様々な思惑がありますので丁寧にヒアリングすることが重要です。



① 進行のポイント

事例2は、事例1と異なり、「コト」軸でヒアリングしていることを、受講者が理解できるよう意識してください。今のVTRを観た感想(良かった点、悪かった点、自分ならどうしたかなど)を5分間、チームで話し合ってもらってください。その後、目安としては3チームを指名して、チームで話し合ったことを全体で共有してもらってください。多くの求職者は自身のポータブルスキルを明確に認識していません。面談を通じて求職者が培ってきたポータブルスキルの強みを明確にしていくことで、強みを活かした転職の可能性を広げることが可能であることを解説してください。

② 時間の管理

なお、ここまでの過程で時間が不足しているようなら、共有を早めに切り上げ、時間を短縮することもできます。

面談のポイント

①当初ニーズの確認

まずは傾聴し、全て受け止める。理解不明な点はあいまいにせず確認する。

②ニーズの深掘り

当初ニーズ(転職理由や希望条件)を表面的に捉えずに、そう思った背景、理由を詳細にヒアリングする。場合によっては、「それであれば〇〇の方向性でもOKですか？」等、話を展開させていく。(MUSTとWILLの把握)

③解決してきた課題(=コト)の把握

過去のエピソードなどから仕事内容だけでなく、仕事を通じて解決してきた課題(=コト)を把握し、求職者の強み(「仕事の仕方」、「人との関わり方」)を見立てる。(CANの把握)

④専門性/属性とポータブルスキルの共有

専門性とポータブルなスキルを分けて転職市場で活かせる求職者の強みを共有し、「強みを活かす」という視点を付加する。

⑤希望条件、将来像の再設定

①、②と④を踏まえ、希望条件(業界や職種等)や活動方針のコンセンサスを得る。

講義例

営業同様、面談のポイントもこれらの5つに整理できます。面談のポイントは(①～⑤を口頭で説明)となっています。実際の場面では①の傾聴は非常に重要ですが、今回のロールプレイングでは②～④を中心に行います。

①講義のポイント

ビデオ事例2のヒアリングの段取りを5つにまとめていますので、簡単に説明してください。このポイントを押さえながらロールプレイングに臨んでほしいことを伝えてください。ただし、ロールプレイングでは、時間の関係上②～④を中心に行います。そのこともお伝えください。なお、この5つのポイントは、「キャリア・コンサルティング技能検定」の面談ステップと同じ流れです。もし、受講者にキャリア・コンサルタントが多いようなら、そのことにも触れていただくとよいかもしれません。

②スライドの説明が終わったら、「ロールプレイング用資料(キャリア・コンサルタント編)」を配布する

このスライドの説明が終わったら、「ロールプレイング用資料(キャリア・コンサルタント編)」を配布してください。チームごとに「い」「ろ」「は」を1セットずつ渡してください。なお、2人チームの場合、「い」「ろ」を渡してください。

ロールプレイング実施方法

60

ロールプレイング実施方法

- ・ロールプレイング用のクリアファイルをお取りください。表紙に「い」「ろ」「は」のいずれかが記載されています。
- ・ロールプレイングは計3回行います。3回の役回りは下記のとおりです。

	1回目 (A氏)	2回目 (B氏)	3回目 (C氏)
い	キャリア・コンサルタント役	オブザーバー役	求職者役
ろ	求職者役	キャリア・コンサルタント役	オブザーバー役
は	オブザーバー役	求職者役	キャリア・コンサルタント役

※2人ペアの班は「2人ペア用」のファイルを活用ください。

講義例

また「い」「ろ」「は」を選んでください。今回も3セット行います。「い」を引いた方が最初にキャリア・コンサルタント役をやっていただきます。「ろ」の方が求職者役、「は」の方はオブザーバー役です。

①スライドを出す前に

「ロールプレイング用資料 (キャリア・コンサルタント編)」を配布してから、このスライドを表示してください。

②進行のポイント

「い」「ろ」「は」の人がそれぞれ1回目、2回目、3回目でどの役割を担当するかを説明してください。営業編と同じなので、時間がなければ、簡潔に済ませてかまいません。

2人のグループがある場合には、キャリア・コンサルタント役、求職者役を交互に行った後、3回目は別のグループのオブザーバーに入る旨、伝えてください。



ロールプレイング実施方法 役割

お手元のロールプレイング用資料をご覧ください。

A: キャリア・コンサルタント役

経歴を読み込んでください。ロールプレイング開始の合図とともに、足りない情報をコト軸でヒアリングしてください。

シートに記載されている情報については、ヒアリングしていただく必要はありません。

B: 求職者役

求職者役が情報を持っている状態です。

キャリア・コンサルタントの質問に、エピソードを交えてお話しください。想定外の質問については創作していただいてもかまいません。

C: オブザーバー役

キャリア・コンサルタント役の内容をよく聞き、印象に残ったところ、気付いたところなどをメモしておきます。

62

講義例

A氏の事例をやっていただきます。先ほど同様、キャリア・コンサルタントの方もある程度の情報をすでに持っています。求職者役の方は、キャリア・コンサルタント役の質問に、エピソードを交えてお答えください。手元の情報にない想定外の質問が来た場合、自由に考えて答えていただければと思います。オブザーバーは、何が良かったか、印象に残ったところをメモしてください。

① 進行のポイント

それぞれの役割が何を行うかを説明してください。

キャリア・コンサルタント役のシートに記載されていることは改めてヒアリングする必要はないこと、求職者役にキャリア・コンサルタント役からシートに記載のない情報について質問があった場合には、自由に回答してよいことを伝えてください。

なお、このロールプレイングは求職者役の方がキーになってきます。ご自身が求職者になり切ったつもりで演じていただくよう伝えてください。



ロールプレイング実施方法

1. ケースを読み込んでください (2分)
2. ロールプレイングを実施してください (7分)
3. 振り返りを実施してください (3分)
キャリア・コンサルタント役→オブザーバー役→求職者役の順番で、各自1分程度でお願いします。

上手くやることが目的ではありません。できなくても結構ですので、皆さんで励まし合いながら実施してください。

63

講義例

先ほどと同じ要領で3回行います。

①進行のポイント

2分→7分→3分の順で3セット実施することを説明してください。うまくできなくてもよいことを強調してください。



ロールプレイング(12分×3回)

読み込み/準備 2分
 ロールプレイング 7分
 質疑応答/アドバイス 3分

64

講義例

2分間の読み込みをお願いします。

(読み込み終了後)では、簡単にAさんの情報を補足します。

48歳の方で…

(説明後)7分間のロールプレイングです。スタート。

(ロールプレイング終了後)はい、終わります。今度は振り返りをお願いします。(以下、2回繰り返す)

(B氏の情報補足後)BさんとCさんは事前にポータブルスキルシートを書き込んでいますが、それが正しいとは限りません。少々気を付けてヒアリングしてください。では、ロールプレイングをどうぞ。



①進行のポイント

ロールプレイングを行っていただきます。ストップウォッチを使ったタイムキープをお願いします。なお、読み込みに時間がかかるのは「求職者役」の人です。求職者役の人が十分に読み込んでいないと、その後が捗りませんので、特に最初のうちは読み込みは多少時間が過ぎても仕方ないと考えてください。求職者役の人が読み終わったら、手を挙げてもらうようにすると進行がスムーズになります。「読み込み→ロールプレイング→質疑応答」を3回連続で繰り返してください。また、事例2、事例3は、求職者が自ら記入したポータブルスキルシートの内容が変わってくるという設定になっており、事例1よりも若干難易度が高くなっています。タイミングを計ってその旨も伝えてください。なお、キャリア・コンサルタントのロールプレイングをする頃には、受講者も慣れてきていますから、場合によっては時間短縮も可能です。

②読み込みが終わったら

読み込みが終わったらキャリア・コンサルタント役が把握している情報とヒアリングのポイント(①これまでのご経験で、最も力を発揮できた時のエピソードをお聞かせください。②その中で、どんな課題を解決してきましたか。③強みとなるポータブルスキルは何でしょうか)を説明してください。この行為には、違う情報を読んでいる人がいないかどうかをチェックするとともに、皆の目線を合わせる効果があります。

③ロールプレイングの難易度を調整する場合

ロールプレイングの難易度は全体的に高く、経験の浅い方やキャリア・コンサルタント未経験の営業の方などは十分にできない可能性もあります。ロールプレイングの不得意な受講者が多いとあらかじめ分かっている場合などは、読み込みが終わった際、求職者役のエピソードの概要を全体で共有することで難易度を下げることが可能です。

質疑応答 (目安:10分)

コト軸でヒアリングできたでしょうか？
ポータブルスキルの見立ては、できたでしょうか？
何が難しかったでしょうか？

65

講義例

お疲れさまでした。いかがでしたか。ここでは少なくとも3人くらいの方に感想を伺いたいと思います。何か気づいたことはありませんか。…(以下、適宜講師が応答)



①進行のポイント

3名程度の方を指名して、ロールプレイングの感想や疑問などを話してもらってください。講師の方は、そのコメントに対して返答するとともに、見て回って気づいたことなどを適宜お話してください。ここは多少時間を長く取って、受講者の想いを共有することをお勧めします。

休憩 (5分)

66

講義例

ロールプレイングは終わります。あと40分ほどですが、ここで最後の休憩を取ります。



ロールプレイング事例の解説 (目安:14分)

67

講義例

実は、今ロールプレイングをしていただいた事例はすべて実例でした。しかも、A社にAさんが、B社にBさんが、C社にCさんが決まっています。つまり、この組み合わせが成功体験そのものなのです。



①「ロールプレイング事例解説別途配布資料」を配布する
ここで「ロールプレイング事例解説別途配布資料」を配布してください。

②講義のポイント

「A社×A氏」「B社×B氏」「C社×C氏」が実例であり、ポータブルスキルを使って行われたマッチングであることを明かしてください。その際、特に「A社×A氏」「B社×B氏」「C社×C氏」のポータブルスキルの適合具合に注目しながら解説してください。特に重要なのは、●「A社×A氏」：出身業界、バックグラウンドが異なるにもかかわらず決定した ●「B社×B氏」：特に推進力や上司に隠せず発言できる点が買われた ●「C社×C氏」：相手の立場に立った臨機応変な対応力、迅速な意思決定力が認められたことです。そのプロセスで、企業の求める「明文化しにくい能力」を言語化し、求職者をマッチングする上でポータブルスキルが役立っていることです。ただし、ポータブルスキルだけで決定まで行っているわけではありません。ポータブルスキルが特に役立つのは、面接に辿り着くところまでです。その後は、やはり面接などでの印象が大きくものを言います。実際、決定に至るまでには、適応可能性などを考慮して面接し、総合的に判断していることも忘れずに伝えてください。特にB氏の「覚悟」などは、適応可能性の情報が欠かせません。

<決定:A社×A氏>

- 同業からの採用が難航しつつ、採用要件定義に苦慮しており、応募者は一定集まりながらもNGを繰り返していた。
- A氏はIT業界の出身で全く違ったバックグラウンドではあったが、A氏のコールセンター業務経験がA社の業務と非常に近い要素であることをアピールし、面接に臨んだ。
- 社長が緻密な計画立案力、部下マネジメントと明朗快活で潔いスタンスに惚れ込み、またA氏は社長の豪快到権限移譲する経営スタイルに魅力を感じて、意気投合。

■A社の優先課題

- ・顧客クレームやスタッフの不满を未然に防ぐ。
- ・集配ルートや業務プロセスの設計だけでなく、柔軟な運用計画の立案が肝に。
- ・クレーム対応や個々のスタッフのマネジメントはリーダーに任せられるので、マネジメントの仕組みづくりが最優先課題。

■A氏が解決してきた課題

- ・複数の業務を同時並行で進めることが要求されるコールセンター立ち上げを緻密な計画を立てて乗り切った。
- ・多様なスタッフとの円滑なコミュニケーションを通じ、安定したコールセンターの運用を実現。

仕事の仕方

成果をあげるために重要な行動	A社	A氏
課題を明らかにする		
現状の把握		
課題の設定方法	○	○
計画を立てる	◎	◎
課題遂行のための計画の立て方		
実行する	○	○
実際の課題遂行		
状況への対応		

人との関わり方

対人マネジメントで重要なこと	A社	A氏
社内対応 (上司・経営層など)		
社外対応 (顧客、パートナーなど)	○	○
部下マネジメント (評価や指導)	◎	◎

講義例

A社が求めていたのは血液検体を集める集配業務のマネジャーでした。ビジネスを急拡大したため新たな集配ルート設計が急務でしたが、血液検体ですから集配を休むわけにはいきません。効率的で柔軟な集配ルートを構築できる人を採用する必要がありました。そこで白羽の矢が立ったのがAさん。Aさんは医療とはまったく関係のないIT業界出身の方でしたが、コールセンターの立ち上げや採用・人員などの緻密で複雑な計画の立案、多様なスタッフとの円滑なコミュニケーションを通じた実行力などが買われて、採用が決定しました。



<決定：B社 × B氏>

- 大手企業の優秀層が多数応募、面接をしたが、物足りず、コネで採用した社長候補もオーナーのじきじき指導に音を上げて退職。
- 大手でビジネスの基礎を身に付ている、オーナーの傍でベンチャーの立ち上げを体験している、エリート街道からいばらの道を選んだ決断が目にとまり面接へ。
- 面接では戦略立案、推進力と覚悟のほどを社長が認め、他候補者を押し付け内定。
- B氏も家業ではなく事業として成立しており、成長の余地があると判断し、内定受諾。

■B社の優先課題

- ・まずは**具体的な戦略立案が急務**。新たな顧客ターゲットや想定ニーズ、自社製品の優位性の仮説立案が最優先。
- ・営業組織に対するリーダーシップも大事だが、新たな戦略を**オーナーに気おくれなく提言、進言**してコンセンサスを得ることが最優先。

■B氏が解決してきた課題

- ・米国駐在、ラーメン店で**自ら課題を設定して既存商品の販売戦略を立案**。
- ・**オーナー経営者に臆することなく進言、コンセンサスを得て自らの考えを推進**する。

仕事の仕方

成果をあげるために重要な行動		B社	B氏
課題を明らかにする	現状の把握		
	課題の設定方法	◎	◎
計画を立てる	課題遂行のための計画の立て方	○	○
	実際の課題遂行状況への対応	○	○

人との関わり方

対人マネジメントで重要なこと	B社	B氏
社内対応 (上司・経営層など)	◎	◎
社外対応 (顧客、パートナーなど)		○
部下マネジメント (評価や指導)	○	○

講義例

B社のポイントはオーナーです。創業オーナーのワンマン経営のメーカーで、具体的な製品優位性の戦略立案が得意な上に、彼の後継者として臆せずものを申せる人が求められており、それまでに大手企業の優秀層が何人も落とされていました。Bさんは、大手メーカーで既存商品の販売戦略立案経験を積んでいたことに加え、ラーメン店のオーナー経営者とやり合いながら販売戦略を立ててきた経験が好評で採用が決定しています。



<決定:C社×C氏>

- C氏の直近のプロフィールはC社の当初ニーズから大きく外れていたが、広報・宣伝業務の経験だけでなく、議員秘書の経験が目にとまり面接へ。
- マスコミで取りざたされるような事件が起きても動じない強さ、相手を安心させる爽やかさ、経営の意思を発信する役目に使命感持ちであることが評価される。
- 最終的に若い方と比して総合力、覚悟が違ふところ評価されて内定。

■C社の優先課題

- ・まずは様々な問題やトラブルに対し、広報として**状況に応じた適切な対応**を取ることが最優先。
- ・経営陣に現場で生じている問題とそのリスクを簡潔に伝え、**適切で迅速な意思決定を引き出す**ことが重要。

■C氏が解決してきた課題

- ・様々なトラブルや問題に**相手の立場に立って臨機応変に適切に対応**する。
- ・議員や経営陣に現状やリスクを端的に伝え、**適切で迅速な意思決定を引き出す**。

仕事の仕方

成果をあげるために重要な行動	C社	C氏
課題を明らかにする		○
現状の把握 課題の 設定方法		
計画を立てる	○	
課題遂行のための 計画の立て方		
実行する	○	○
実際の 課題遂行 状況への対応	◎	◎

人との関わり方

対人マネジメントで重要なこと	C社	C氏
社内対応 (上司・経営層など)	◎	◎
社外対応 (顧客、パートナーなど)	○	○
部下マネジメント (評価や指導)		

講義例

C社が求めていたのは深夜も営業している急成長中のディスカウントストアの広報。近隣住民のクレーム対応やトラブルに迅速に対応しながら、経営陣に正しく情報を伝え、適切な経営の意思決定を引き出す力も求められる仕事で、普通の広報業務とは違うためになかなか決まりませんでした。そこで、クレームやトラブルに強く、迅速で臨機応変な対応が得意で、上層部とのコミュニケーションも動じずに行える議員秘書経験者のCさんが目にとまったのです。ただ、注意が必要なのは、これらの採用がすべてポータブルスキルだけで決まったわけではないということです。例えばAさんは元ヨット部の爽やかな体育会系で、その点が社長とウマが合ったことも大きかったと聞いていますし、Bさんはわざわざラーメン屋といういばらの道を自ら歩む覚悟を持っていたことが大事な評価ポイントでした。最終的な決定には、ポータブルスキルだけでなく適応可能性や専門性など、様々な要素が関与しているとお考えください。



ヒアリングのポイント(再掲)

①当初ニーズの確認

まずは傾聴し、全て受け止める。理解不明な点はあいまいにせず確認する。

②コト軸でのヒアリング

お互いの会話が、「ヒト軸(・・ができるヒト、・・を経験したヒト)」に終始しないよう、採用の目的、つまり、「解決したい課題(=コト)」を明らかにし、優先順位と併せて求人企業とコンセンサスを得る。

③仕事内容を具体的に把握

②で確認した「解決したい課題(=コト)」を踏まえ、第三者(求職者)に説明できるよう、仕事内容を具体的に(動き/目的/関係者など・・)把握する。

④ポータブルな経験の明確化

②③を踏まえ、採用ターゲットに求められるポータブルスキル(「仕事の仕方」「人との関わり方)」の優先順位を求人企業と確認、コンセンサスを得る。

⑤採用ターゲットの再設定

採用ターゲットに必要な専門性/属性とポータブルスキル(「仕事の仕方」「人との関わり方)」を切り分けて求人企業のコンセンサスを得る。

講義例

もう一度、最後にヒアリングのポイントを振り返ります。まず当初ニーズを確認してください。次に、コト軸のヒアリングをして、仕事内容を把握し、ポータブルスキルを切り分け、採用ターゲットを再設定してください。



①講義のポイント

最後に改めて、対企業のヒアリングにおいて重要な5点に軽く触れてください。

面談のポイント(再掲)

①当初ニーズの確認

まずは傾聴し、全て受け止める。理解不明な点はあいまいにせず確認する。

②ニーズの深掘り

当初ニーズ(転職理由や希望条件)を表面的に捉えずに、そう思った背景、理由を詳細にヒアリングする。場合によっては、「それであれば〇〇の方向性でもOKですか?」等、話を展開させていく。(MUSTとWILLの把握)

③解決してきた課題(=コト)の把握

過去のエピソードなどから仕事内容だけでなく、仕事を通じて解決してきた課題(=コト)を把握し、求職者の強み(「仕事の仕方」「人との関わり方」)を見立てる。(CANの把握)

④専門性/属性とポータブルスキルの共有

専門性とポータブルなスキルを分けて転職市場で活かせる求職者の強みを共有し、「強みを活かす」という視点を付加する。

⑤希望条件、将来像の再設定

①②と④を踏まえ、希望条件(業界や職種等)や活動方針のコンセンサスを得る。

講義例

対個人も同じです。当初ニーズを確認し、転職理由や希望条件などの背景を深掘りした上で、仕事を通じて解決してきた課題(コト)を把握し、ポータブルスキルを見立て、希望条件や将来像を再設定していきましょう。大事なことは、対企業も対個人も、ターゲットや希望条件を広げるのではなく、むしろ「鮮明にしていく」という作業だということです。



①講義のポイント

最後に改めて、対個人のヒアリングにおいて重要な5点に軽く触れてください。

職場での実践に向けて

- ・ワークシート「明日からの実行に向けて」(3分)
- ・チーム内での共有(7分)
- ・会場での意見交換(5分)

70

講義例

研修の締め括りとして、明日以降、今日の研修を実践に活かしていくために、実行したいこと、課題、課題をどのように解決するかなどをワークシートにまとめてください。3分間でまとめた後、7分間チーム内で共有し、最後に5分間で意見交換をします。では、まとめてください。



①進行のポイント

最後のこのセッションは、研修で学んだことを実践していくために、受講者自身が自らの課題を言語化し、研修を一緒に行ってきた仲間と共有・共感することによって、自分にできることから一歩を踏み出すためのものです。ワークシート「明日からの実行に向けて」を配布して、それに記入してもらってください(3分)。それをチーム内で共有してもらってください(7分)。2～3人を指名して、チーム内でどのような共有がされたかを話してもらい、その上で会場で意見を交わしてください(5分)。

②時間の管理

なお、ここまでの過程で時間が不足しているようなら、共有を早めに切り上げ、時間を短縮することもできます。

最後に

- 2030年に向け、若年層とミドル・シニア層の需給ギャップはこれまで以上に拡大
- 入職経路の3割を占める民間人材サービスに対する社会の期待は一層高まる
- 皆さん一人ひとりが問題意識を持って行動を変えていくことが大きな変革につながっていく

71

講義例

最後のまとめです。冒頭でお話した通り、今後、若年層とミドル・シニア層の需給ギャップはこれまで以上に拡大します。そうなれば、入職経路の3割を占める民間人材サービスに対する社会の期待は一層高まるでしょう。皆さん一人ひとりが問題意識を持って行動を変えていくことが大きな変革につながっていくと思います。少しずつ、業界の意識・常識を変えていくために、どうぞポータブルスキルを実践していただけたらと思います。…
(以下、自由に加えてください)



①講義のポイント

最後は、スライドにある3点を中心にまとめていただければと思います。ただし、別に伝えたいことがあれば、何でも語っていただいてもかまいません。研修の振り返りを交えていただくのも有効です。また、最後に改めて、ポータブルスキルの活用と実践を促してください。