

エンプロイアビリティ研究の現状と今後の展望

— 持続可能なキャリアの視点から —

北 村 雅 昭

要 旨

エンプロイアビリティとは、一般的には「雇用される能力」と訳される。この概念が活発に議論されるようになって約30年になるが、個人のキャリアの不確実性がかつてないほど高まったことを背景に、近年、新たな関心を集めつつある。これまでのエンプロイアビリティ研究は、エンプロイアビリティを個人が自己責任で開発する個人資源と捉えてきた。しかし、現代のような不確実性の時代には、キャリア開発の責任を個人にのみ求める考え方は現実的ではない。本論では、こうしたキャリア環境の変化を踏まえ、キャリアを個人と組織の共同責任と考える「持続可能なキャリア」の視点でエンプロイアビリティを捉え直した。新たに「長期にわたり、内部、外部の労働市場において、自らの能力を最大限に発揮しつつ、組織に貢献する仕事を得るための個人の能力」と定義した上で、今後の研究の方向性として、(1) 定義の精緻化、下位次元の明確化、尺度開発、(2) キャリア研究と組織行動論の結合、(3) エンプロイアビリティ・パラドックスに関する実証研究の蓄積の3点を挙げた。今後、新たな定義のもとで、エンプロイアビリティ研究が発展することを期待する。

キーワード：エンプロイアビリティ、持続可能なキャリア、資源保存理論、
エンプロイアビリティ・パラドックス

1. はじめに

エンプロイアビリティ (employability) とは、一般的には「雇用される能力」と訳される。個人の能力や意欲といった個人側の要因だけでなく、組織が求める能力やスキルといった組織側の要因にも目を配り、そのマッチングやマッチングに影響を

与える要因を捉えるため、変化の激しい現代を理解する上で、大変有用となる可能性のある概念である。

エンプロイアビリティという概念が欧米で活発に議論されるようになった1990年頃から、すでに約30年が経過したが、個人、組織、労働市場、雇用政策などが関わる極めて多義的な概念であるため、いまだに統一された定義がなく（山本，2014）、研究蓄積が十分に進んだとはいえない。

そのエンプロイアビリティという概念に近年、新たな注目が集まりつつある。Akkermans & Kubasch (2017) は、2012年から2016年の5年間において、キャリア研究における4つの主要な学術雑誌¹⁾でどのようなトピックスが取り上げられたかをレビューし、エンプロイアビリティは全体の3位にあり²⁾、論文件数が調査期間以前と比べて増加しただけでなく、調査期間中においても増加傾向が見られることから、新たなモメンタムを得たトピックスだと報告している。

エンプロイアビリティという概念に注目が集まる理由として、ひとつには、グローバル化やデジタル化の加速により、雇用や組織の安定が揺らぎ、個人の仕事も大きな変化に晒される中で、キャリアの不確実性がかつてないほどに高まった点が挙げられる。もうひとつには、「人生100年時代」(Gratton & Scott, 2016)の到来により、人々が就労期間をより長いものと考え始めたという点がある。すなわち、この先どうなるかわからない中、長い人生を生き抜くために、今の組織で仕事を任され続けること、転職して他社に移る可能性を維持することの重要性が高まったためと考えられる。

これまで、エンプロイアビリティの開発は、キャリアにおける個人の主体性を強調するニューキャリア論³⁾の影響を受け、個人の責任という考え方（例えば、Fugate et al., 2004）が主流であった。これに対して、現代のような不確実性の時代においては、キャリアの管理責任が全て個人にあるとするのは非現実的であり、キャリアは個人と組織の共同責任と考えるべきだと主張する「持続可能なキャリア」というパラダイム⁴⁾ (Van der Heijden & De Vos, 2015) が登場したことで、変化の兆しがある。「持続可能なキャリア」は、エンプロイアビリティをキャリアの成果を測る重要な指標と位置づけ (De Vos et al., 2020)、エンプロイアビリティ開発に対する組織の関与を重視する (De Prins et al., 2015)。

エンプロイアビリティ開発に、組織の積極的関与を認めることは、教育・訓練に対

1) 主要な4つとは、Career Development International、Career Development Quarterly、Journal of Career Assessment、Journal of Career Development。

2) 第1位は、career success、第2位は、career decision making。

3) ニューキャリア論の代表がバウンダリレス・キャリア (Arthur, 1994) とプロティアン・キャリア (Hall, 2002) である。

4) 「持続可能なキャリア」の主張とその背景については、北村 (2021) で詳しく紹介されている。

する費用負担の考え方に影響を与える。これまでの「人的資本理論」(human capital theory: Becker, 1967)によれば、一般訓練、すなわち、そのまま他企業への転用可能な人的資本の開発については個人が負担し、特殊訓練、すなわち、訓練を受けた労働者がその企業に残っている限りにおいて、労働者の能力を高める人的資本の開発については、企業と労働者とが共同で負担することが合理的とされてきた。しかし、たとえばDX(デジタル・トランスフォーメーション)⁵⁾への対応に必要なスキルの付与⁶⁾は、一般訓練に該当するにも関わらず、近年、AT&T、Amazon、Walmartをはじめとする欧米の企業において、企業の費用負担のもとに積極的に推進されている(石原, 2021)。これなどは、DXのインパクトの大きさに鑑みて、企業が個人のエンプロイアビリティ開発に積極的に関与する事例である。

エンプロイアビリティ開発への組織の関与というテーマには、これまであまり関心が向けられなかった。その理由としては、次の3点が考えられる。1点目は、すでに述べたとおり、ニューキャリア論の影響により、エンプロイアビリティが、個人の責任で開発すべきものと考えられてきたこと、2点目は、個人と組織の双方にとってメリットのあるエンプロイアビリティとは何かについて共通の理解がなかったこと、3点目は、第4節で述べるエンプロイアビリティ・パラドックス(employability paradox: De Grip et al., 2004)の懸念により、企業の取り組みが消極的であったことである。

しかし、こうした状況は、変わりつつある。「持続可能なキャリア」の登場により、キャリア開発を個人と組織の共同責任と見る考え方は広がりつつあり、多くの企業が、優秀な社員を引きつけることや持続的な競争力確保を目的に、社員のエンプロイアビリティ開発に向き合い始めている。こうした変化を踏まえると、エンプロイアビリティを個人と組織の共同責任と捉える「持続可能なキャリア」の視点から捉え直すことが、今後のエンプロイアビリティ研究の発展に有意義だと思われる。本論では、そうした新たな視点からエンプロイアビリティの定義を試みるとともに、先行研究をレビューの上、今後、重要だと考えられる研究の方向性を考察したい。

5) 経済産業省(2019)の「DX推進指標」によると、DXとは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義される。

6) 「新しい職業に就くために、あるいは、いまの職業で求められるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」はリスキリング(reskilling)と呼ばれる(石原, 2021)。

2. 「持続可能なキャリア」の視点から見たエンプロイアビリティの定義

Gazier (1999) は、エンプロイアビリティという概念は、その時代の労働市場の状況や企業と社員の関係により、その概念を捉える視点が様々に変化してきたという。

最初は、比較的タイトな労働需給を背景に、社会の視点から個人を捉える概念として登場し、完全雇用に向けて雇用政策により労働市場への参入を促すべき対象を把握するために用いられた。その後、1980年代には、視点は組織にシフトし、企業が直面する環境変化に適応するための社員の柔軟性を意味する言葉として用いられた（例えば、Van Dam, 2004）。そして、1990年代以降は、視点は個人にシフトし、長期雇用慣行が揺らぐ中で、内部、外部の労働市場において仕事を確保し続ける個人の能力や行動特性を捉える言葉として用いられるようになった（例えば、Fugate et al., 2004; 諏訪, 2002）。

本論では、キャリアを個人と組織の共同責任と考える「持続可能なキャリア」の視点から、エンプロイアビリティの定義を検討するが、ここでは、エンプロイアビリティを捉える階層、時間軸、労働市場、質の面から検討を行う。

まず、エンプロイアビリティという概念を捉える階層であるが、Thijssen et al. (2008) は、エンプロイアビリティの定義には3層あるという。最も中核にあるのが、今の仕事を適切にこなす能力である。その外にあるのが将来の労働市場における雇用につながる能力や行動特性である。最も外側にあるのが、労働市場や社会の状況など、ある個人が仕事を獲得見通しに関わるあらゆる文脈要因である。個人と組織と共同開発によるエンプロイアビリティを念頭におくと、マクロの文脈要因までは含めず、2層目までを対象と考えるのが適切であろう。

次に、エンプロイアビリティを捉える時間軸である。ニューキャリア論では、組織間移動などの短期適応が重視されたため、エンプロイアビリティを短期で捉える傾向が強かった。一方、「持続可能なキャリア」は、キャリアに関する個人資源を長期において獲得、維持、再生することがキャリアの持続可能性の鍵を握ると考えるため (De Vos et al., 2020)、エンプロイアビリティも長期で捉える必要がある。

次に、エンプロイアビリティを評価する労働市場についてである。エンプロイアビリティをそれを評価する労働市場により内的、外的の2つに分ける考え方があるが、現代の個人は今いる組織に貢献しながらも、転職の可能性を残しつつキャリアを歩むようになったと考えると、内部労働市場と外部労働市場を区分せず一体のものと捉える必要がある。組織は、図1のA、B、Cを区分する形でエンプロイアビリティ開発に取り組むことはできないので (Yu et al., 2021)、組織の視点を入れたエンプロイアビリティは、A + B + Cの能力を一体で捉える形で定義するのが適切であろう。

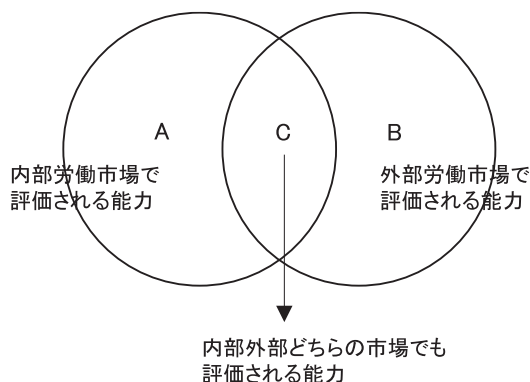


図1 エンプロイアビリティの概念図

(出典) 諏訪 (2002) より

最後に、エンプロイアビリティの質についてである。エンプロイアビリティには、職務機会の質的側面には触れず、現在と異なる職務・組織への移動の可能性のみに注目する量的エンプロイアビリティと、現在の職務よりも良い職務機会を得る可能性に注目する質的エンプロイアビリティという区分がある (De Cuyper & De Witte, 2011)。「持続可能なキャリア」は、個人の強み、興味、価値と仕事が一致し、同時に組織に対して最大の貢献ができている状態を持続可能と考えるため (Valcour, 2015)、自らの能力を最大限に発揮し、組織の競争力にきちんと貢献できる仕事を得るといった質的側面が重要になるだろう。

Rothwell & Arnold (2007, p. 25) によるエンプロイアビリティの定義、「今の仕事を維持し、さらに望む仕事を得るための個人の能力」を参考に、ここまでの議論を反映させると、「持続可能なキャリア」の視点から見たエンプロイアビリティは次のように定義できよう。

「長期にわたり、内部、外部の労働市場において、自らの能力を最大限に発揮しつつ、組織に貢献する仕事を得るための個人の能力」

3. 「持続可能なキャリア」の視点から見たエンプロイアビリティの下位次元

次に、こうした新たな定義のもとで、エンプロイアビリティを構成する下位次元にはどのようなものがあるかを考えたい。

エンプロイアビリティを、個人と組織の双方にメリットをもたらす個人資源と位置づけて、その下位次元を明らかにしようとした先行研究は乏しいが、こうした視点で

の先駆的研究に Van der Heijde & Van der Heijden (2006) がある。この研究では、経営戦略論におけるリソース・バースト・ビュー (Barney, 1991) にもとづき、個人の職務機会の確保と組織の競争力の双方に寄与するコンピテンシーという観点から、職業的専門知識、予測と最適化、個人的柔軟性、共同体意識、バランスという5つの下位次元を抽出し、その妥当性を検証している。

この5つの次元をニューキャリア論で必要なコンピテンシーとされる3つの Knowing (DeFillippi and Arthur, 1994) やメタ・コンピテンシー (Hall, 2002) と比較すると、次の特徴が浮かび上がる。まず、Knowing how に該当する職業的専門知識やメタ・コンピテンシーのアダプタビリティに該当する予測と最適化や個人的柔軟性は抽出されているが、Knowing why やメタ・コンピテンシーのアイデンティティに該当するキャリアのアイデンティティの側面や、Knowing whom に該当する社会関係資本については触れられていない。一方で、これまでの個人視点のエンプロイアビリティの下位次元には見られない、共同体意識やバランスという組織成果につながるコンピテンシーが取り上げられている。個人と組織で共同開発するという視点でコンピテンシーを絞り込んだため、こうした次元が抽出されたと理解される。

「持続可能なキャリア」の視点から見たエンプロイアビリティの下位次元は、今後の研究課題であるが、とりわけ、不確実な環境の中で、組織内で長期にわたり貢献を続けるには、どのようなコンピテンシーが求められるかを明らかにすることが求められよう。

4. エンプロイアビリティ・パラドックスについて

キャリアの不確実性が高まる中で、個人は今いる組織に対してエンプロイアビリティ保障という新たな保障を求め始めている (Forrier & Sels, 2003)。こうした中では、エンプロイアビリティの向上・更新の機会を従業員に提供できる企業こそ、従業員の多少の流出にも関わらず、労働市場における評判を確立し、ひいては優秀な従業員を確保できるといえる (平野, 2018)。こう考えると、組織が個人のエンプロイアビリティの向上に関わることが、仕事成果に良い影響をもたらす一方で、社員が離職するリスクを高めてしまうというエンプロイアビリティ・パラドックスという現象 (De Grip et al., 2004) が実際に存在するかどうかは、企業にとって極めて重要な問題となる。

エンプロイアビリティ・パラドックスに関する実証研究は多くないが、外的エンプロイアビリティの認知が離職意思を高める、あるいは、組織コミットメントを低下させるといった研究 (De Cuyper et al., 2011; Philippaers et al., 2016) がある一方で、

エンプロイアビリティの認知と離職意思とは関係がないという研究 (Bernston et al., 2010) もあり、先行研究は必ずしも一貫していない。

この点につき、De Vos et al. (2017)、Nelissen et al. (2017) は、エンプロイアビリティを内的エンプロイアビリティと外的エンプロイアビリティに二分し、前者は離職意思に対し負の効果を、後者は正の効果を持つとした上で、前者と後者には強い相関関係があるため、両方が高い、もしくは、低いとなるケースが多いため離職意思への影響が相殺され、エンプロイアビリティ全体で離職意思との関係を問うのは難しいと説明する。また、De Cuyper et al. (2011) は、仕事に対するコントロールが低い状況では、エンプロイアビリティと離職意思に強い正の関係が見られる一方で、仕事に対するコントロールが高い状況では有意な関係がなくなることから、何らかの調整要因の存在を示唆する。

近年、エンプロイアビリティと離職意思や組織コミットメントの関係について、社会的交換理論、シグナリング理論、資源保存理論、プロスペクト理論といった他の学問分野の基礎理論を用いて、解明しようとする動きが活発になりつつある。

Rodrigues et al. (2020) は、エンプロイアビリティ・パラドックスの存在を示唆する先行研究は、エンプロイアビリティ開発に対する組織の取り組み姿勢やそれを受け止める個人のキャリア志向を十分考慮していないと批判し、社会的交換理論⁷⁾ (Blau, 1964) とシグナリング理論⁸⁾ (Spence, 1973) を用いて、反論を試みている。

すなわち、社会的交換理論に従えば、組織が個人のエンプロイアビリティに投資すれば、個人も離職意思の軽減やコミットメントの向上などの形で応えようと考えられる。さらに、シグナリング理論によれば、メッセージの有効性は、送り手のメッセージそのものとメッセージの受け手の感度により左右され、送り手のメッセージは、頻度、強さ、一貫性が重要となるため (Connelly et al., 2011)、エンプロイアビリティ開発に対する組織の取り組みが様々な機会に行われ、個人が自らのキャリア開発に積極的であるほど、エンプロイアビリティ開発への組織の積極姿勢というメッセージが個人に効果的に伝わり、社会的交換理論がよく当てはまるようになると予想される。そして、入社間もない社会人における外的エンプロイアビリティの認知と離職意思や組織コミットメントの関係を検討し、組織が多様なエンプロイアビリティ開発への取り組みを行い、また、それを受け止める個人が自らのキャリア開発に対して主体的であるという条件下においては、エンプロイアビリティ・パラドックスは存在せず、組

7) 社会的交換理論とは、雇用関係においては、非公式の社会的交換、すなわち、報酬を期待して行われる供与行為があるが、交換にはバランスを保つ互酬性があり、何らかの供与を受けた場合、それに何らかの価値を返すことでバランスが保たれるという考え方のことである。

8) シグナリング理論とは、情報の非対称性がある場合に、情報を持っている側が持っていない側に情報を開示する行為を信号 (シグナル) と見る考え方のことである。

織のエンプロイアビリティ開発への積極的関与は、離職意思を引き下げ、情緒的コミットメントを高める効果を持つことを明らかにした。

また、Yu et al. (2021) は、ストレス対処の理論として提唱された資源保存理論⁹⁾ (Hobfoll, 2018) と行動経済学の領域で提唱されたプロスペクト理論¹⁰⁾ (Kahneman & Tversky, 1979) を組み合わせて、エンプロイアビリティと離職意思の関係の説明を試みている。エンプロイアビリティは個人にとって重要な個人資源 (De Cuyper et al., 2012) であるため、資源保存理論に従うと、エンプロイアビリティが高く、転職が容易であっても、元の会社を辞めることで失う資源が新たな会社に移ることで得られる資源よりも大きい場合は、離職をとどまる方向に動機づけられることになる。また、プロスペクト理論に従うと、エンプロイアビリティが高いひとは、今の組織に留まっても仕事を通じて個人資源を高められる可能性が高いため、リスク回避志向となり、多くは組織に留まることを選ぶと考えられる。また、エンプロイアビリティが低いひとはそもそも離職しようとは思わない。

したがって、エンプロイアビリティが高くも低くもない中間状態にあるひとは、離職意思が最も高くなるという逆U字の関係が予想される。Yu et al. (2021) は、623の上司と部下のペアから得たデータをもとに、こうした関係を実証的に示し、さらに、職歴年数が調整要因であり、そうした逆U字の関係が職歴が3年未満の若い人々においてのみ見られることを明らかにした。

このようにエンプロイアビリティと離職意思や組織コミットメントとの関係は徐々に明らかになりつつあるが、実証研究の蓄積は未だ不十分であり、「持続可能なキャリア」パラダイムのもとで新たに定義したエンプロイアビリティが、離職意思や組織コミットメントとどのような関係になるのか、調整要因は何かについて、着実に実証研究を蓄積する必要がある。

5. 今後の研究の方向性

ここまでの議論を踏まえると、エンプロイアビリティの新たな定義のもとで、今後重要と考えられる研究としては次の3つの方向性が考えられる。

-
- 9) 資源保存理論とは、個人資源の獲得や喪失に関するモチベーション理論であり、ひとは本来的に、自分にとって大切な個人資源を獲得、維持、育成、保護するよう動機づけられていると考える。
 - 10) プロスペクト理論とは、ひとの意思決定に関わる理論である。ひとは意思決定において必ずしも合理的ではなく、利益を得ることができる状態では、リスク回避行動を取る傾向にあり、その逆に損失が予想される状態で、積極的にリスクを取る傾向が高まるという。

(1) 定義の精緻化、下位次元の明確化、尺度開発

エンプロイアビリティの定義にあたり、本論では、「持続可能なキャリア」の構成要素のうち、エージェンシー、すなわち、キャリアにおける個人と組織の共同責任という点を重視した。しかし、「持続可能なキャリア」については、家庭や趣味といった文脈、時間、意味という次元も重要である。「持続可能なキャリア」パラダイムにおけるエンプロイアビリティ概念を考えるにあたっては、こうした幅広い次元を考慮した上で、定義を更に精緻なものにすることが求められる。そして、新たな定義のもとで、下位次元を明確化し、測定尺度の開発に取り組むことが実証研究の発展のためには必要である。

(2) キャリア研究と組織行動論の結合

エンプロイアビリティ研究には、大きく2つの流れがある。ひとつが、どのような能力がエンプロイアビリティを高めるのかという、エンプロイアビリティの構成要素に注目する研究であり、もうひとつがエンプロイアビリティの認知がどのような行動や態度をもたらすのかという、エンプロイアビリティの結果に注目する研究である(Akkermans & Kubasch, 2017)。Forrier et al. (2015) は、前者をインプットベースの研究、後者をアウトプットベースの研究と整理する。前者は主にキャリア研究において、後者は主に組織行動論研究において議論されてきた。

近年のキャリア研究は、キャリアにおける個人の主体性を強調するニューキャリア論の影響を受けたことで、組織行動研究との間の距離ができていたといった批判を受けてきた(Lawrence et al., 2015; Jones & Dunn, 2007)。組織の関与の視点から、エンプロイアビリティを捉え直すことで、リーダーシップ、I-deals (Rousseau et al., 2006)、ダイバーシティ&インクルージョン(Shore et al., 2011)といったエンプロイアビリティ開発に寄与する組織行動と、職務満足、ワーク・エンゲイジメント、ジョブ・インボルブメント、組織市民行動などの組織成果の関係について、エンプロイアビリティを媒介変数とした研究が可能になる。新たな定義のもと、キャリア研究と組織行動研究を結合する研究が活性化することが期待される。

(3) エンプロイアビリティ・パラドックスに関する実証研究の蓄積

組織が個人のエンプロイアビリティの開発に取り組むことが、個人の離職意思を高めるといった単純なエンプロイアビリティ・パラドックスが成立しないことは、徐々に明らかになりつつあるが、例えば、データサイエンス分野や人工知能分野など、人材が不足している分野において、組織が個人に極めて高い専門知識を身につけさせれば、他社からの誘いを受けやすくなるなど、組織と個人の緊張が高まるケースも考え

られる。こうした場合に、どのような施策を組み合わせれば、個人のリテンションを高めることができるのかは実践面で重要な課題であり、エンプロイアビリティ・パラドックスの調整要因について実証研究を通じて、理解を深めておく必要がある。

6. まとめ

個人のキャリアの不確実性がかつてないほど高まったことを背景に、エンプロイアビリティという概念に新たな注目が集まりつつある。近年のエンプロイアビリティ研究は、エンプロイアビリティを自己責任で開発する個人資源と捉えてきた。しかし、現代のような不確実性の時代には、キャリア開発の責任を個人にのみ求めるのは非現実的であり、キャリアを個人と組織の共同責任と考える「持続可能なキャリア」の視点からエンプロイアビリティを捉え直すことが有意義だと考えられる。

「持続可能なキャリア」の視点は、エンプロイアビリティ開発に対する企業の責任について再考を迫る。石原 (2021) は、とりわけ、DX に対応するためのスキル獲得については、どのようなスキルを獲得すべきかが、企業の事業戦略と密接に関わることから、企業の責任で進めるべきだという。そして、その進め方として、学習内容の明示や費用負担だけでなく、学習したことを実践する場の提供にまで企業は関わるべきだと主張する。さらに、これらを遂行するには、相当額の投資が必要となること、また、わが国の企業が得意としてきた OJT とジョブ・ローテーションでは対応しきれないことから、わが国の企業にとって新たな挑戦になると述べている。

本論では、先行研究のレビューを行い、「持続可能なキャリア」の視点からエンプロイアビリティの定義を試みた。そして、今後の研究の方向性として、(1) 定義の精緻化、下位次元の明確化、尺度開発、(2) キャリア研究と組織行動論の結合、(3) エンプロイアビリティ・パラドックスに関する実証研究の蓄積の3点を指摘した。今後、新たな視点のもとで、エンプロイアビリティ研究が発展することを期待する。

引用文献

- Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). #Trending topics in careers: a review and future research agenda. *Career Development International*.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1967). *Human capital and the personal distribution of income: An analytical approach* (No. 1). Institute of Public Administration.

- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 215-230.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons. (間場寿一・居安正・塩原勉 (訳) 『交換と権力—社会過程の弁証法社会学』新曜社、1974)
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- De Cuyper, N. D., Makikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & Witte, H. D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 770-788.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486-1503.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency—based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Lab. Rev.*, 143, 211-233.
- De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers: Introducing the 'Respect Openness Continuity (ROC)' model. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 319-334). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- De Vos, A., Forrier, A., Van der Heijden, B., & De Cuyper, N. (2017). Keep the expert! Occupational expertise, perceived employability and job search: A study across age groups. *Career Development International*.
- De Vos, A., Van Der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1-13.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Gazier, B. (ed.). (1999). *Employability: Concepts and policies*. Berlin, Germany: European Commission.
- Gratton, L., & Scott, A. J. (2016). *The 100-year life: Living and working in an age of longevity*. London: UK, Bloomsbury Publishing. (池村千秋 (訳) 『LIFE SHIFT (ライフシフト)』)

100年時代の人生戦略』東洋経済新報社、2016)

- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. Sage Publications.
- 平野光俊 (2018). 「終章 人事管理の未来」平野・江夏 (著) 『人事管理一人と企業、ともに生きるために』有斐閣ストゥディア、269-278頁。
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- 石原直子 (2021). 「リスクリング デジタル時代の人材戦略」『Works Review 「働く」の論点 2021』.
- Jones, C & Dunn, M. B. (2007). Careers and institutions: The centrality of careers to organizational studies. In H. Gunz & M. Peiperl (eds.), *Handbook of Career Studies* (pp. 437-450). Los Angeles, CA: Sage.
- Kahneman, D, & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- 経済産業省 (2019). 『「DX 推進指標」とそのガイダンス』.
- 北村雅昭 (2021). 「持続可能なキャリアというパラダイムの意義と今後の展望について」『京都女子大学 現代社会研究』 23, 63-83.
- Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 432-449). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 152-168.
- Philippaers, K., De Cuyper, N., Forrier, A., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2016). Perceived employability in relation to job performance: A cross-lagged study accounting for a negative path via reduced commitment. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1 (1), 1-15.
- Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2020). Evaluating the employability paradox: When does organizational investment in human capital pay off?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (9), 1134-1156.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31 (4), 977-994.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87: 355-374
- 諏訪康雄 (2002). 「エンプロイアビリティは何を意味するのか？」『季刊労働法』 199, 81-95.
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human*

- Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Valcour, M. (2015). Facilitating the crafting of sustainable careers in organization. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 319-334). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A Competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B. I. J. M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In B. I. J. M. Van der Heijden & A. De Vos (eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 1-19). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- 山本寛 (2014) 『働く人のためのエンプロイアビリティ』創成社.
- Yu, H., Yan, C., Zhang, L., Dong, Z., Cheng, L., Zheng, X., & Zhao, Z. (2021). Does the Employability Paradox Exist or Not? An Inverted U-Shaped Model. *Frontiers in Psychology*, 3250.