

大学生の ジェネリック・スキルを 評価育成するために

はじめに

神戸大学
大学教育推進機構
大学院国際協力研究科
教授

川嶋 太津夫

[2011年9月3日 福岡市電気ビル]



今日のお話の前菜代わりに、これからどんな社会を学生たちは生きていかなければならぬかを考えてみましょう。

たとえば1972年、今から40年ほど前に大学を卒業した山田太郎さんのケースです。

大学の工学部・機械工学科を卒業して、学士をとったのですから就職先は大手自動車メーカーでした。車体設計部門に配属されてキャリアを積んで、最終的には取締役技術開発本部長に登って退職しました。これは同じ会社に定年まで在籍し、大学で学んだことを仕事に直接活かすことができた一生です。

次に、1987年に卒業した高橋良子さんは文学部で学んだことを活かそうと大手出版社へ入りました。しかし数年でイベント関係の会社に転職しました。多少出版社で学んだことと関連していますが、そのイベント企画会社も数年で辞めて今度は若者向けに情報発信する雑誌編集部に転職し、さらにこういう情報関係の仕事を経験したことを買われて、ある大学に情報関係の学部が設置されたときに、大学の教員に招聘されました。

その次の例は2002年に大学を卒業した福岡遼さんで、

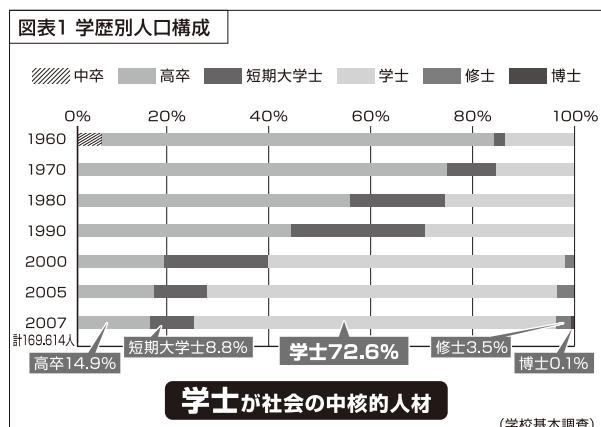
彼は大学の学部で経済学を学んだけれども、経済に興味を持てなかった。それでも卒業し、もともと人間に興味があったので臨床心理学の大学院に入りなおして、臨床心理士の修士号を得ます。一方ずっと中学・高校からやってきた好きな音楽を続け、大学に通いながら休日は街に出てストリートミュージシャンになりました。そして、めでたくカウンセラーの資格を取ったのですが、スクールカウンセラーのフルタイムの仕事はほとんどないので、いくつかの学校を掛け持ちする。これでは生活は成り立たないと反省し、改めて法科大学院に入学して司法試験に合格し司法修習生となる一方で、法科大学院時代からボランティア活動をし、NPOを立ち上げてカンボジアのことも支援しています。

このように今は、人生のなかで何回も仕事・職場を変えるのは当たり前の時代になっています。つまり、これから大学を卒業する若い人たちは多種多様な職業・会社を変わる、変わらなければ活躍できない、という時代になっています。そういうことを背景に大学教育のこれからを考えて行くべきだということが、私の今日の結論になります。

ジェネリック・スキルが必要とされる背景

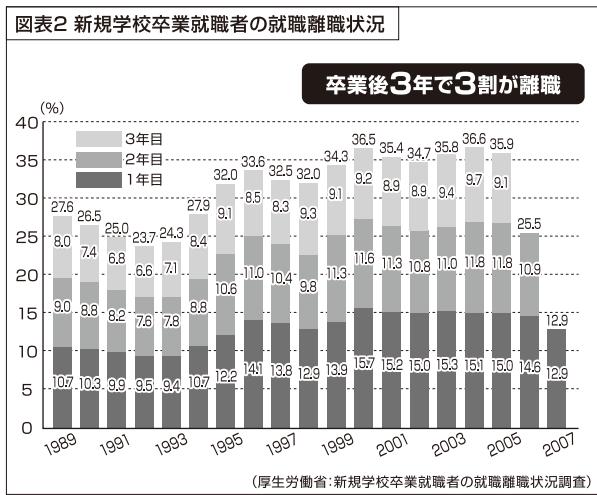
大学教育のユニバーサル化により大学・短大への進学率は、2011年はだいたい56%です。専門学校を含めた高等教育を受けるのは、これよりも多くなりますが、それは幼稚園の就園率約7割と近い。つまり日本では大学に進学することは幼稚園に行くこととほぼ同じです。

高校生の2人に1人が大学に行くようになると、いまや新卒で就職する人の中で大学卒業者が7~8割を占めるような時代になっています(図表1)。だから労働市場からみても大学卒業者、学士というのは非常に重要な役割、知識基盤社会で重要な役割を担っているわけです。



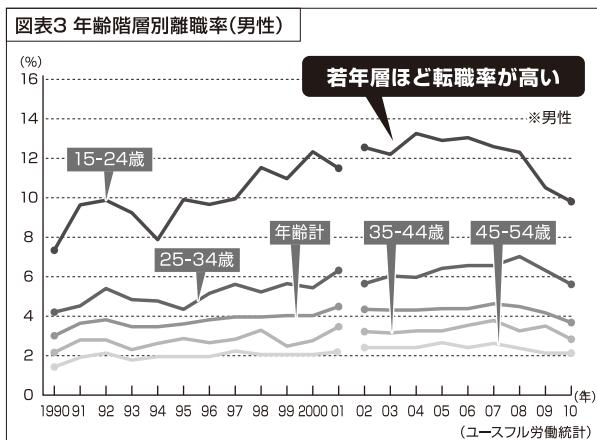
また、90年代後半より、大学卒業後3年で3割が離職

しています。1年めでも十数パーセントですから、大学を卒業して1年で8人のうちの1人はとにかく就職先を辞めてしまつて、3年たつとすでに3割やめてしまうという状況です(図表2)。



しかも、図表3は男性の年齢階層別離職率ですが、いわゆる若年層(15~24歳)の離職率が一番高い。女性も同様です。最近の経済的不況を考えると、若年層だけでなく私のような年齢も転職せざるを得ない状況が生まれていますが、飛びぬけて若い人たちの転職・離職率が高くなっています。

とりわけ若い人たちの転職率、卒業後3年以内の離職率は七五三といわれ、中卒だと7割、高卒だと5割、大卒は3割で、いずれにしても若者の転職率は高いのです。



ということは、21世紀では日本の若者2人に1人は大学教育を受け、社会との接点は大学まで先延ばしになっているということです。そして、ポートフォリオ社会と呼んでいますが、転職が当たり前の社会になってきています。

アメリカ社会は非常に流動性の高い社会で、米国労働省のデータによれば毎年3人に1人が転職しています。また38歳までに平均10~14回も転職し、同一企業勤務年数は5年以下が約半分を占めます。

日本については、30~34歳の同一企業定着率の統計があります。98年から2003年にかけて5年間同じ会社に定着する人の比率は60%でしたが、2003年から2006年の比率は10%も下がって半分になっています。日本もアメリカと同じように流動性の高い社会になってきていて、大学教育の在り方も問われているわけです。

そこで、大学設置基準が改正され、大学教育を通じて社会的・職業的に自立できる支援をすべきだということになりました。これは日本だけでなく世界各国で、同じような状況になってきているわけです。そんな中で2011年度は、180大学ほどが「就業力GP」という国からの補助金を受けることになりました。

就業力といつてもいくつかのレベルがあります。その一つが卒業した時点で就職するために求められる力を身につけさせる、言ってみれば「就職力(Immediate Employment)」という意味です。

さらに、単に就職するだけでなく、就職先で機能・活躍できるという意味もあります。そこで、EmploymentからEmployabilityに言葉が変わってきていて、これは今で言う「即戦力(Immediate Employability)」に近い意味になるかもしれません。

当然30年務めた先輩たちと同じような働きができるわけではないけれども、そこそこ組織の中で機能できるような力を大学教育のなかで身につけることが必要となってきたです。

さらに、先ほど話したように、日本でも一生の間に、何度か職業あるいは勤め先を変えるのはあたりまえになってくると、「一生涯にわたってずっと働き続ける力(Sustainable Employability)」がこれからは必要になってきます。単なる就職力、即戦力でなく、「持続的に一生涯働き続ける力」、社会的・職業的に自立した一生を送ることができるよう基盤的な力が必要とされるようになってきたわけです。

そして、その中でジェネリック・スキルというのは、持続的にあらゆる職業を超えて活用できるスキルとして注目されるようになってきました。

ジェネリック・スキルとは

ジェネリック・スキルとは何かということですが、対比させるために特定の「仕事」に必要なスキル(Job-specific Skills)を考えてみましょう。同じA小学校の中でも校長先生、教務主任、進路指導、それぞれに求められるスキルは違うわけです。ある特定の仕事をする力というのは、教育を通じて育成することは不可能です。結局OJTでしか身につけることはできません。ただ日本はJob-specific Skillsに関して、○○の仕事をするための

△△の能力が必要です、ということをわざわざ公表して募集するということは非常に少ないので現状です。たとえば「福岡県の教育委員会が福岡県の小学校の先生を募集しています。どういう力が必要です」ということを公表して採用するということは行われていません。

また、Employer-wide Skillsは特定の「組織」で必要なスキルです。同じ小学校の教員であっても、A小学校とB小学校で働くためには、同じ教員でも求められる力が違うということです。このスキルを日本企業では重視してきました。同じ車を生産する会社でも、トヨタと日産では企業文化、風土が違うからですが、それは終身雇用を前提としていたからであって、これからはそうはいかない時代です。

さらに、Vocation Skillsは特定の「職業」に求められるスキルです。教師、教員に求められる力は医師に求められる力とは違います。ただ、このVocation Skillsは、あまりはっきりしていない。教員にとって必要な力、あるいは銀行員にとって必要な力とはどんな力か、まだ明確になっていません。

そしてGeneric Skillsがあらゆる職業を超えて活用・移転可能なスキルです。

たとえばある大学の学部を卒業し、ある学生は商社に就職し、ある学生は高校の先生になる、どんな職業についても共通に求められるのがジェネリック・スキルです。これからの若者にとって転職が当たり前になるからこそ、より一層必要になってくるスキルです。

そして、ジェネリック・スキルは国によってさまざまな呼称があります(図表4)。イギリスではCore Skills、Key Skills、Common Skillsといったり、カナダではEmployability Skillsといったりしますが、いくつか共通の能力要素でわけることができます。

それは、大きく言えば「知的能力」「社会的な力」「コミュニケーションの力」の3つです。どの国でも大きく共通して、3つの汎用性の高い移転可能な力を21世紀は特に必要としていることが明らかです。

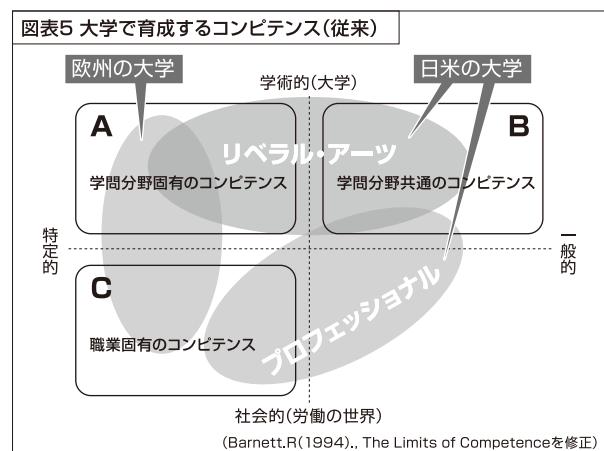
図表4 ジェネリックスキルとコンピテンス(能力)の関係(各国比較)

国	オーストラリア	英国(NCVQ)	カナダ	米国(SCANS)
ジェネリック スキル コンピテンス	Mayer Key Competencies	Core Skills	Employability Skills Profile	Workplace Know-how
知的 コンピテンス	•情報収集、分析、整理する数的スキル •問題解決力	•生涯学習力 •数的スキル •問題解決力	•思考力 •数的スキル •問題解決力 •意思決定力	•思考スキル (創造的思考、判断、問題解決) •基本スキル (読み書き、数学、対話)
社会的 コンピテンス	•他者との協働 •チームワーク	•他者との協働	•責任感 •他者との協働	•チームワーク •リーダーシップ •責任感
コミュニケーション コンピテンス	•アイデアと情報の伝達 •技術の活用	•コミュニケーションスキル •情報技術	•コミュニケーションスキル •技術の活用	•情報の活用 •技術的システムの理解

大学で教育するコンピテンス

では大学ではどのような力を育成しなければならないのでしょうか。

イギリスのロンドン大学のBarnettという高等教育の先生が書かれた図式ですが、大学で育成しているコンピテンス(能力、スキル)を2つの軸で表現します。一つは特定な分野に限定か、もっと一般的なジェネラルかという軸です。もう一つは育成する能力を誰が決めているのかという軸です。つまり大学関係者がアカデミックな立場から決めているのか、それとも社会や労働市場でこういう力を大学で育成してほしいとされているのか、という軸です。この2つの軸で4つの象限ができます(図表5)。



Aの部分はアカデミックでなおかつ特定・特殊な能力(たとえば経済学、物理学等の学問固有の分野)です。

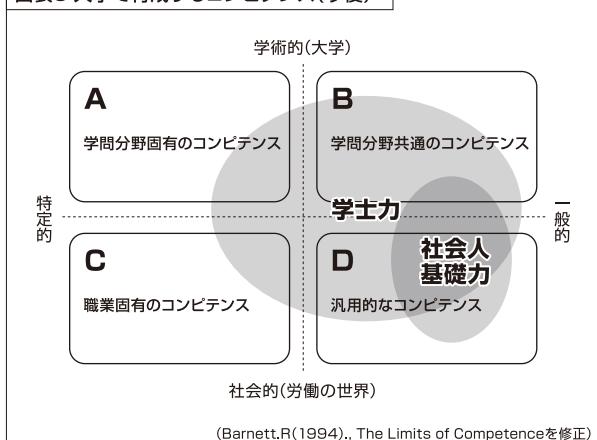
Bはアカデミックな立場から大学教育で育成する観点にたって、なおかつジェネラルな性格を持つもの。物理学でも数学でも文学でも歴史でも医学でも共通に大学で学ぶために必要な力になりますから、いわゆる一般教育になります。

Cはある分野に特定的でなおかつ、大学や学問からではなく、ある種の職業の世界から求められる力、職業教育ということになります。

ヨーロッパの大学はこれまで一般的にAとC、つまりアカデミックな特定の専門分野、ある職業に必要な分野を中心に育成してきました。イギリスを例にとると、いわゆる昔の大学、ユニバーシティはAの部分、ポリテクニックがCの部分に該当します。1992年にポリテクニックも大学になりましたので、今イギリスでは大学でAとCの部分もそれぞれの特色に応じて育成しています。

日本やアメリカの場合は、この一般教育のBの部分と、それぞれの学問分野の特殊な能力というAの分野のセット、あるいは薬学部や医学部や教員養成学部にはCの職業教育の部分もありますので、それらの場合にはBとCの分野のセットです。

図表6 大学で育成するコンピテンス(今後)



図表7 カリキュラムマップ

知識 分野 スキル	社会学	日本史	哲学	物理学	経済史	計量 経済学	産業 組織学
チーム ワーク		●		●			●
コミュニケーション	●		●		●		●
課題 解決力	●	●	●	●	●	●	●
IT技能				●	●	●	

ところが時代が変わって、今求められているのはDの部分です(図表6)。アカデミックな立場ではなく、社会・労働市場で求めている能力であり、なおかつ特定世界の分野ではなく、どの分野にも活用できる一般的な力、この部分を大学で育成することが必要になってきました。そして、これまでの伝統的大学はこの部分をあまり意識して育ててこなかった、ということになります。

だからこの4つの部分をそれぞれの大学の使命に応じて教育しなければいけないのですが、特にこのDの部分はどんな分野でも意識して育成する必要があります。

これに関連していくつかの概念、考え方方が日本でも提案されています。その一つが経済産業省の提唱する社会人基礎力ですが、これは主としてDの部分にBの部分を含むものです。

それから学士力というのは、大学の学士課程で育成する力ですから4つの部分をそれぞれ、濃淡はありますがすべて育成するということです。これまでの大学教育の反省に立って、特にこのDの部分を意識的に学士力の中に入れたということになります。

ではどうやって育成するかというと、重要なのはカリキュラムに組み込まれたジェネリック・スキル教育という考え方です。

企業や社会から求められたからといって、新たにチームワークだけを育成するための「チームワーク科目」を作つてもなかなか育成はできません。コミュニケーション能力が重要だからといって「コミュニケーション能力科目」を作つても、十分なコミュニケーション能力の育成はできないのです。

一般教育、専門教育科目のそれぞれの科目のなかに振り分けて、その中で役割分担をしながら育成していくということが本来の在り方なのです。これが最近よく言われるカリキュラムマップという考え方です(図表7)。

したがって、この汎用的なコンピテンスや、これまでの一般教育で求めたアカデミックなスキルは、それぞれの専門教育と一般教育の中で育成していくべきものです。124単位分の2単位とか4単位ではなく、124単位すべての中で育成していくことが求められます。そのためには、教員同士の協働的、組織的な取り組みが必要となります。

そして、きちんと到達目標を学生に示す必要があります。最終的な到達目標でなく、それをブレイクダウンした形で段階的に落とし込んでやり、それから、「〇〇ができる」というラーニング・アウトカムズの形で学生に示すということです。

学生は、大学生に限りませんが、何によって評価されるかが明確であれば、それをを目指して勉強します。「こういうことを評価します」ときちんと具体的に明示すれば学生もそれを目標に一生懸命学びとろうとします。

次に、到達目標に達しているかどうかをモニタリングすることが重要です。モニタリングには証拠となるもの(エビデンス)に基づいたアセスメントや学習状況の情報収集、それからポートフォリオなどの記録が含まれます。このポートフォリオなどは、自分で記録をとて、それによってセルフ・アセスメント、つまり自己評価をするのですが、それによって自分で自分を評価する力や、自分で自分の学習情報を管理する能力も身についてきます。要するに最終的には自立的な学習者を育成するということにつながっていくわけです。ただ、他方で客観的な第三者的な裏付けも必要であることは忘れてはなりません。

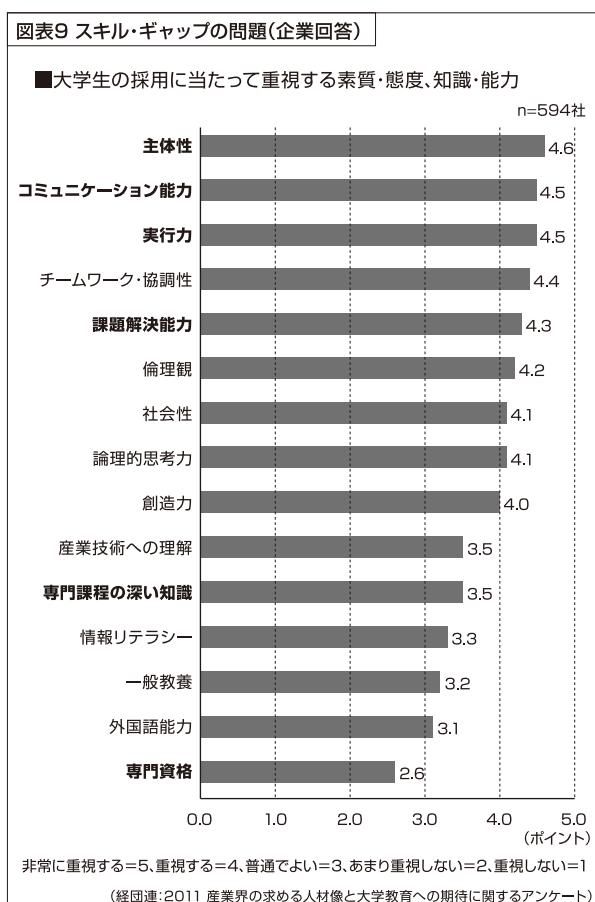
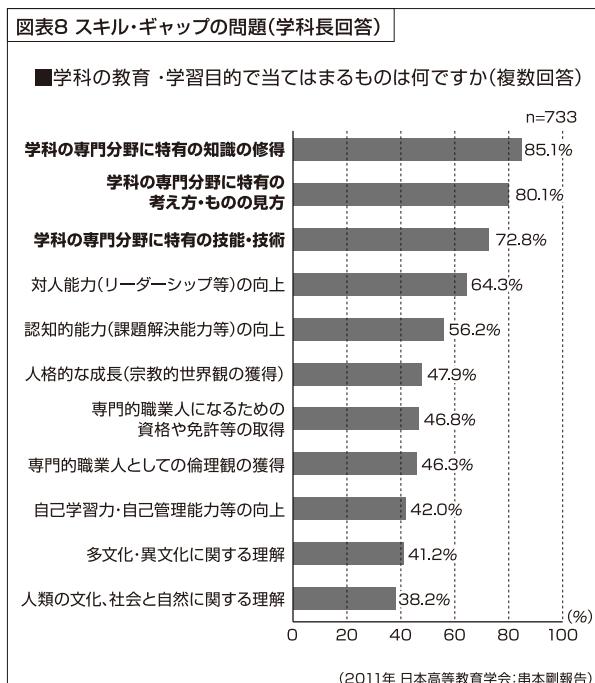
スキル・ギャップの問題

ここまで一般的、抽象的な話をしましたが、具体的な場面になると様々な問題が出てきます。ここで大きく3つ紹介します。

1つは大学で育成しようとしている力と社会・企業が

求めるスキルにはギャップ、乖離があるという問題です。2つめは、どうやってジェネリック・スキルを育成するのかという育成手法の開発。そして3つめは、どうやって身についてことを確認するのかというアセスメントの問題です。

2つめと3つめの問題に関しては、この後の報告でさまざまな情報提供がありますのでここでは1つめのスキル・ギャップについてだけお話をします。



大学と社会の間には、先ほどの4つの象限で示したことについて認識の違いがあります。

図表8は私や関西国際大学の濱名学長も関わった調査で、2011年の日本高等教育学会での串元剛報告からの資料ですが、733の学科長にアンケート調査をしました。どういう能力、アウトカムをそれぞれの学科で育成しようとしているかを選んでもらったものです。

上位の3つが「学科の専門分野に特有の知識の修得」「学科の専門分野に特有の考え方・ものの見方」「学科の専門分野に特有の技能・技術」となっていて、**図表5**の4つの象限でいえば、Aを重点的に育成しようという考えが強く表れています。そして、いわゆるジェネリック・スキル的なリーダーシップやリテラシー、教養的なことは、学科長の認識では非常に比重が低いことが示されています。

ところが**図表9**の経団連の2011年の「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート」によると、企業が採用にあたって重視している能力は「主体性」「コミュニケーション能力」「実行力」、あるいは「問題解決力」なのです。そして、下の方でようやく「専門課程の深い知識」がでてきて、一番下は「専門資格」です。

このように大学の専門の先生が考えている重点的な育成項目と企業が求めているものには大きなギャップがあります。

このアンケート結果は、学科長に聞けば当然の結果で、専門学科で専門のことをやるのは当たり前という考えです。そうした意識であるところに、専門担当の先生に、共通教育、教養教育に加えて4年間で専門科目も含めてジェネリック・スキルを育成するべきですと言っても理解していただくのは大変です。

大学教育で最も重要な ジェネリック・スキルとは何か

最近読んだBourner(バウナー)先生の論文に面白いことが書いてありましたので紹介します。

イギリスにおいて新しく大学になった旧ポリテクニックとケンブリッジやオックスフォードなどの伝統的大学のどちらが熱心にEmployabilityやジェネリック・スキルを育成しているかというと、これは旧ポリテクニックの大学です。

では実際に企業から高く評価されているのはどちらか、というと残念ながらオックスフォードやケンブリッジの卒業生です。

バウナー先生はそこの謎解きをして、結局、より具体的な就職力や即戦力を教えるというEmployability教育は、企業はなかなか評価しなくて、むしろ「Learn to how to learn」つまり学習力、これを最も社会が評価している

と言います。ケンブリッジやオックスフォードの卒業生は学ぶ力をジェネリック・スキルとして身につけているから、そこが企業の評価の違いになってくるのだと言っています。彼の考えに賛否両論あるとは思いますが、一つの見解として紹介しておきます。

結局、大学というのは知的なコンピテンスのトレーニングの場ですから、まずは知的な力を身につけさせることが重要です。ただ、社会的コンピテンス、コミュニケーション能力の育成について必ずしも認識してこなかったことを我々は反省しなければなりません。

今後は、自分の大学を卒業した学生がどういうキャリアを積んでいるのかを継続的にモニタリングしていくことが必要ですし、高校と大学が連携するのと同時に大学と社会・企業の連携も必要になってきます。また大学がおかれているコミュニティとの連携も非常に重要です。

最後に、Herbert Simonというノーベル経済学賞受賞者の言葉を紹介して終わります。

“Learning results from what the student does and thinks and only from what the student does and thinks. The teachers can advance learning only by influencing what the student does to learn.”

基礎力やジェネリック・スキルは学習の一部ですが、学生がやって考えていることからのみ学びは生じ、教員が学生の学びを成長させるためにできることは、学生が学びのためにやっていることに影響力を与えることだけしかできない。つまり最終的に学びの責任は学生自身で、先生がいくら頑張っても限界がある。ですから、ジェネリック・スキルや基礎力、リテラシーも最終的には学生が認識して責任を持って学ぶ。その環境と機会をさまざまな工夫で組み立てていくのが、これからの大学教育に必要なことではないでしょうか。

川嶋 太津夫(かわしま たつお)

神戸大学大学教育推進機構教授・国際協力研究科教授。平成23年2月20日より第6期中央教育審議会大学分科会臨時委員。現在の専攻分野は比較高等教育論、国際教育協力論。

主な研究成果としては、『初年次教育：歴史・理論・実践と世界的動向』、『大学改革の現在』、『大学のカリキュラム改革』(いずれも共著)などがある。

変化の時代 キャリアの罠 企業からみた ジェネリックスキルの 必要性

株式会社リクルートワークス研究所
主幹研究員

豊田 義博

[2011年11月4日 東京リクルートGINZA8ビル]



1. 企業の求める人材像

企業からみたジェネリックスキルの必要性という内容で話をします。

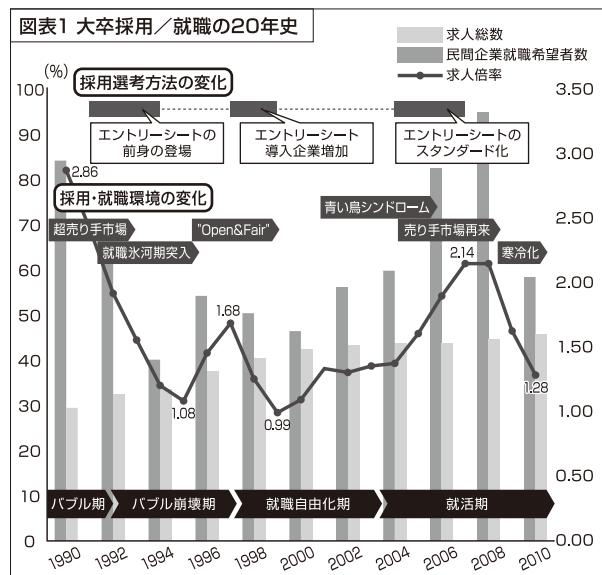
リクナビなどの求人サイトを見たりすると、企業が求める人材像に関するいろんな言葉が飛び交っています。「主体的に動ける」、「チャレンジ精神が旺盛である」、「逆境に強い」、「コミュニケーション能力が高い」、「チームで協調できる」等々です。そして、どの会社も、ほとんど同じことを言っています。

たとえば1970年代のリクルートブック、求人情報誌を見ると、こうした言葉は登場しませんが、80年代以降からはこれに近い言葉が出てきます。「主体的に動ける」という言葉はかなり後日ではありますか、他は近い言葉が出てきています。しかし言葉の持つ意味がかなり変わっています。それは、この20年間ぐらいのことではないかと私は思っています。

2. 大卒採用の20年の変化

(1) 求人倍率の変化

図表1は大卒の就職がこの20年間でどう変わったかということをデータとコメントで表したものです。折れ線グラフは大卒求人倍率です。数字が大きいほど一人の学生に対して求人の口がある、小さいほど口がない、という意味です。



バブル時代に2.86倍、一人の学生に約3つもの求人があったものが、就職氷河期を経て今日に至っています。2004年以降はいったん回復しましたが、リーマンショック以降また少し低迷しています。こうした数字の動きはありますが、それよりも、どんなことが起こっていたのかが大切です。

大きく4つの時期に分けられると思います。企業が採用に対する態度を変えていったのです。必然的に学生や新入社員に求めるものが変わってきている、ということです。

(2) 「バブル期」から 「バブル崩壊期」の求人へ

「バブル期」は一人でも多くの学生を採用したい、質も大事だが、いかに頭数を揃えるかが大事でした。選考は牧歌的で、大学名が重要視されていた時代です。当時は「高度な地頭」より、「組織になじめるか」を面接で確認し、それ以外のスペックは大学名、履歴書の中身でチェックする程度だったのかもしれません。確かに面接で決めていたのですが、今ほどひとり一人の志向や特性

を深く確認するということはありませんでした。

「バブル崩壊期」を迎え、業績の低迷とともに各企業は採用数をぐっと絞ります。単純に絞っている時期がしばらく続きますが、絞っている中で「今までと同じタイプの人じゃダメみたいだ」ということに企業が気付き始めます。その筆頭がソニーだったと私は認識しています。

今、特に大手企業の大半は、募集時にエントリーシートの提出を求めますが、それは1990年まではまったくなかったものです。学生に「主体的に何をしたいか」などを訊ねるという潮流はありませんでした。

ところがソニーは1991年にはエントリーシートの前身の「エントリーカード」を作っていました。学生時代にどんなことに力を入れたのか、入社したらどういうことをしたいのかを記入する、まさに今のエントリーシートの内容でした。

当時ソニーは大学生の中で爆発的に人気がある企業でした。大学生7人に1人がソニーに入りたいというほどで、それだけ多くの応募もあったのです。そのたくさんの応募数の中で本当に良い学生を見極めることが、なかなか難しくなっていた。そこで、今までとは違う高いハードルを課したのです。ここには、先ほど紹介した企業が求める人物像の中の言葉、「主体性」が見え隠れしています。

(3)「就職自由化期」から 「就活期」の求人へ

1996年末に就職協定は廃止になり、1997年には実質的に自由になり、どの時期にどういう形で企業と学生が出会ってもかまわないという局面が生まれてきました。「就職自由化期」です。

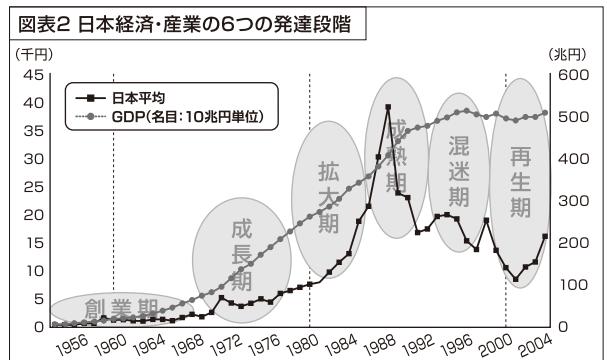
この時期に、ソニーが提唱した考え方と共感する企業がじわじわと増えてきました。学生に「入社後、あなたのやりたいことは何ですか」と企業が求めるようになったのです。そこで大学生は自己分析の必要性を感じ始め、また、そういうことを啓蒙するような就職予備校の前身のようなものができました。そして、現代の「就活期」を迎えます。それらがパターン化、画一化し、マニュアルがはびこり、「就活」という言葉も生まれてきました。

こうした変化の中で、企業が求める人物像が変容していく、ということが起きています。言葉だけでなく、言葉の中に込められている意図もずいぶん変わってきているのです。

3. 企業の変化と仕事の変化

(1) 企業の変化

日本経済・産業の発展段階を大きく整理してみましょう。その後でミクロの部分の話をしたいと思います。



図表2の点線の折れ線グラフはGDP、実線の折れ線グラフは日経平均です。日本経済が戦後の低迷から急成長を果たすという、創業期、成長期という60年代後半からの出来事があり、ジャパンアズナンバーワンといわれて拡大していく時期があり、バブル崩壊とともに成熟期、混迷期、再生期を経て今日に至る、という系譜があります。こうした系譜の中に自然的に企業のありようが変わってきます。

日本の企業は戦前までの流れが、終戦によって一度リセットされ、ゼロからのスタートを余儀なくされましたので、多くの企業は日本経済と同じような形で発展してきています。

日本経済のモードに合わせて、企業間でどういう人材が欲しいのかが均質化していたという特徴があります。

そして、成長期・拡大期にはあまり変わらなかったことが成熟期・混迷期・再生期へと進むにつれて変化しました。その典型的なものが「主体的」「チャレンジ」という言葉の流行、そして今日のテーマであるジェネリックスキルへの注目です。

個人の観点からとらえ直してみましょう。一つの技術が10年、20年とマーケットの中で保ち、その固有技術を核に企業が成長する時代であれば、個人は時間とともに知識やスキル、専門性を単線的、継続的に高めて成長していきます。ゴールが明示されていて、どんな成長が期待されているかということも本人にその像が見えている、という成長・拡大期の個人の成長モデルです。

それが拡大期の後半から成熟期を迎えると、固有技術が長く続くという時代ではなくなり、個人と世の中の関係が少し変わってきます。

さらに、時代が混迷期を経て再生期という現在です。

たとえば本人がなんらかの専門性の獲得をしていったとします。ですが急速にその技術が大きくさま変わりしてしまうことが、現代ではままあります。まったく新しい技術がデビューする、あるいは日本でやっていたその仕事が日本からなくなってしまう。変化の激しさは個人にすさまじいインパクトをもたらします。蓄積されてきたことがリセットされてしまうかもしれないのです。

ある領域において、時間をかけながら専門性を高めて行くことが期待されていた時期と、その領域専門性が、あっという間に陳腐化したり、必要性が消失したりするということをあらかじめ予期しなくてはならない時期とでは、そのベースとなるジェネリックスキルに関する着目の度合いが大きく違ってくるのです。

(2) 仕事の変化

これまでの話をもう少し小さくして、今の新人や若手がどのような仕事環境でどんな仕事をしているかを考えましょう。

かつての若者の仕事は、たとえば毎日伝票を整理するとか、一日中電話をかけるとか、コツコツ地道にやっていくといいういわゆる雑巾がけ仕事をやっている人が多かった。でも、そのような仕事はシステムになったり、アウトソースされて多くの企業の中からは消えています。新人はこれまで前例にない意外と複雑で難しい仕事をやっているケースが少なくありません。そうなると任される仕事が多くなりますが、特定の知識があればできるというわけでもないし、先輩も上司もだれも答えを知りません。

雑巾がけ仕事であれば先輩たちもやってきているので、どうやったらうまくできるということを知っています。だから突き離しても何かあったときは指導ができます。

ですが、今はだれも答えを知らない仕事が多い、だから誰もどうやったらうまくいくのかよく分からず、本人の達成感もなければ、周囲からの称賛も得られない。なおかつ、今やっている仕事が一体どこでどう繋がっているのか、社会や自社の成長との全体の繋がりも把握しにくい、非常に個人がつらい局面で仕事をしているという状況です。

個人のモチベーションが担保されるには、次の5つの条件が必要です。

1. 技能多様性=職務遂行に必要な技能のバラエティ、つまり一つの仕事に関していろいろな技能が求められているということ。
2. タスク完結性=業務全体にどう関与しているか、あるいは自分自身の仕事が完結しているかということ。
3. タスク重要性=職務の意義・価値がよくわかっている

ということ。

4. 自律性=職務遂行の自己裁量度、自分で裁量していろいろなことができるということ。

5. フィードバック=結果・成果の反響で、上司からの「ありがとう」という声によっても得られます。

こうしたものを得ることによって、個人は主体的に高いモチベーションで仕事ができる。ハックマン・オルダムの法則と呼ばれています。

これらはどれほど満たされているでしょうか。今は一見すると仕事を任せられているようですが、意外と5番めのフィードバックがない。何が良いのかがわからないのです。

もう一つ別の側面から話します。職場から多くのものがなくなったと思います。職場から消え去ったものは、「製品」「張り紙」「会話」「書類」「関連部署」「一般職」「オフィシャルとプライベートの境界線」「先輩・後輩関係」などです。一番大きい部分は、「先輩・後輩」や「会話」です。人は仕事でも学びもそうですが、自分ひとりだけ何かを見つけるのはほぼ不可能です。何かをする上で、その見本となる人たちの立ち居振る舞いを見たり、あるいは耳にしたり、身体的な五感を使いながら成長します。

かつての職場はその五感に届く情報に満ち溢っていました。隣の部署でどんなことをしている、ということが見えたし、耳をそばだてれば、先輩社員がお客様と話をしている声、上司が怒っている声も聞こえます。

そうした環境にいることで、どういうことが自分に求められているのかが理解できたのです。

なおかつ、いろいろフォローしてくれる先輩、面倒を見るべき後輩がいて接点も非常に多かったです。そういう環境が人を育てていました。しかし今は残念ながらありません。そうなるとどうなるか。自分で主体的に課題をみつけ、解決していくないと今の会社の中では埋没してしまうのです。

4. 若い人の意識の変化

(1) つのる不安感

こうした環境において、若手社員はどんな意識をもっているのか。ある企業の若手対象社員にキャリア研修の講師をしたときのことですが、そこへ自主的に参加してきた25歳ぐらいの社員のコメントをみると、キャリアに関してとても主体的で前向きに考えていました。自分のキャリアを考える時間がほしい。どういうことを身に付ければならないのか。今後何を学べばいいのか知りたい。どんなキャリアを描くのか考えたい。こういう声が

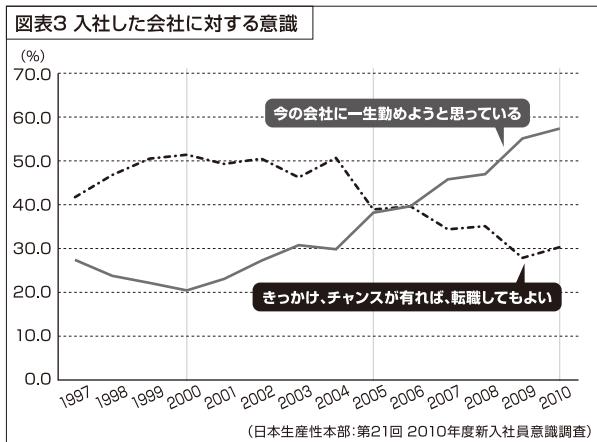
とても多かったのです。

しかし、彼らの心の裏側は、非常に不安な気持ちでいっぱいなのです。5年後10年後が不透明、このままでは成長できないのではないか、頑張っているつもりだが漠然としていてこのままでいいのだろうかという不安です。現在の変化の大きさを自覚し、昔のように、あることにずっとコミットしていたり、会社からのいろいろな要求をきっちとこなしていれば何らかの成長ができるとは思っていない、思えない局面にいるのです。

でもどうすればいいのか彼らには分からぬし、主体的に動くこともできない中で、こうした不安感をつのらせています。

(2)「同一企業に勤め続けたい」意識の強まり

さらに不安感をつのらせる要因の側面がもう一つあります。先ほどこの20年ほどの間で企業の採用に関するスタンスが変わってきたと話しましたが、それに伴い学生や新入社員の意識が大きく変わってきています。その中にユニークな変化があります。**図表3**は日本生産性本部が毎年調査しているもので、点線は「きっかけ・チャンスがあれば転職してもよい」、実線は「今の会社に一生勤めようと思っている」というデータです。



1997年から2000年代初頭までは、きっかけ・チャンスがあれば転職してもいいと新入社員の半分近くが思っていました。企業に期待できるわけではない、自分で主体的にキャリアを作っていくかなきやいけないと自覚して企業との関係を作っていました。ずっと同じ企業にいたいという意識は低かったです。2000年には「今の会社に一生勤め続けようと思っている」という人の割合は20%にまで下がります。当時の求人倍率は史上最低の0.99倍。彼らは、企業に頼れないと考えるのもよくわかります。現在も求人倍率は決して高くありません。1.23倍です。

にもかかわらず、今の会社に長く勤めようという意識は非常に高くなっています。この10年間で彼らの企業に対する考え方方が劇的に変化しています。自分で何とかやろうじゃないかと、主体的に思っていたのが、キャリアって一つ間違えるとすごく危ないと思い始めました。2004年、2005年頃に流行していた言葉は「ニート」「ワーキングプア」などです。ロストジェネレーションなどと呼ばれた人を中心に、キャリアは一つ間違うととんでもないことが起きるということがメディアを中心に喧伝されました。高い意識で自主的にキャリアを作っていくようとしていた人が、「そのやり方はだめなのではないか」「危ないのでないか」と思い始めてしまったのです。その結果、よい会社を探し、そこに定着してキャリアを安定させようと守りの意識で行動するという傾向が強くなってきました。

それが就職活動が平準化したり、いかによい企業に入ろうかと策を弄したりする就活テクニック学生などを産んでいたりするわけです。彼らは自分をリスクから守ろうとしてよい会社を探したいし、その中でより安定した道を選びたいと思っているわけですが、残念ながらそれはなかなか得られないのでした。

ゴールを設定しよう、やりたいことは何か、自分ができることは何か、これらがとても大切だという「キャリアビジョン重視論」は1990年代の後半に世の中に定着し、今日に至っています。こういう意識を90年代後半の学生、あるいは若手社会人は持っています。これから就職しようとしている今の若い人たちも同じようなものを持っていますが、その思い方が違います。背景となる意識が違います。今の人たちはこのキャリアビジョンが呪縛になってしまって、考えれば考えるほど、キャリアや成長の危機を迎えてしまっています。自分自身の成長をこの呪縛が止めてしまうということが実は起きています。

5. まとめ

20代～40代の成長モデルと、成長にどういうことが大切であるかという話をします。

今の新人・若手はキャリアビジョンを描くことやその実現を重視していますが、社会や企業は20代の前半の若手がやりたいことを決めて、その道に向けて走る、ということを求めているでしょうか。残念ながらそれを求めているわけではありません。あるいは個人にもそれが必要なわけでもありません。

現実にあるのは、「どんな形で適応するのか」というプロセスを経て、「自分はいったいどんな得意技をもって

いるのか」と相対化を行い、さらに再活性化しながら技量を磨き、はじめて自分の専門領域、個性的な仕事をするというキャリアパスです。

そしてキャリアパスの初期は、この「適応」というプロセスをきっちり経ることが大切です。しかし、職場や仕事が激変しているために、この適応が難しくなっているというのが、この変化の時代の最大の特徴だと思います。だからこそ、個人がジェネリックスキルを身につけていないと迷走してしまう、ということになってきているわけです。

会社に入って「適応する人たち」と「適応できない人たち」がいます。この両者にどんな違いがあるのか。社会人にインタビューをしながら調査しました。彼らが大学時代にどんな経験をしてきたのか、どんな形で広い意味の学習をしてきたのか、ということに関して探索しました。

その結果、適応する人たちはある種の共通した経験があります。不適応の人たちは学び方にクセがあったりもしますが、どちらかというと学んでいるかに見えて、実はあまり学んでいません。

適応する人は、学びの中で、職業選択をしていく中で、自分自身がいきいきと働けるのはどんな場なのか、という環境視点を重視するようになっていく、あるいは環境に適応して、まさに自分の中に組み込んでいくということがわかつきました。そして、彼らは、大学時代の経験を通して、「異なる価値観を受容し」「試行錯誤を繰り返し」「挫折や失敗をし」それらを通して「自身の志向を自覚」していました。

不適応な人には2種類あります。一つは昔ながらのタイプ

の不適応な人たちです。学生時代をなんとなく無意味にすごしてしまう人です。もう一つは、「学生時代に有意義な経験をしてきたからうまくいくはずだ」と思いこんでいて、実際はうまくいかない人です。後者の人が多くなってきていますし、より大きな問題だと思います。

こうした人たちには、本人が学んだ気になっていますが、「異なる価値観を受容し」「試行錯誤を繰り返し」「挫折や失敗をし」それらを通して「自身の志向を自覚」するというプロセスが欠落しています。「リーダーシップをとったことがある。自分は大丈夫」と就活でプレゼンテーションしますが、実は「仲良し集団の中で」「過去の実績を踏まえた行動において」「順調にことを成功させ」ることで、自身の資質や特性を誤って認識するのです

これは、ジェネリックスキルの自己評価が高いだけでは、危ないということを指し示しています。それが本当に身に付いたのかどうかを本人や周囲が分かるように視覚化することが、変化の激しい今の社会を生きる彼らにとって重要なテーマだと思います。

豊田 義博(とよだ よしひろ)

リクルートワークス研究所 主幹研究員。『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』編集長を歴任後、研究員として組織・人材マネジメントの未来形、新たな「人と組織の"いい関係"」、個人の就業意識や価値観の変化などを探求。著書に『就活エリートの迷走』(2010年12月 筑摩書房)など多数。