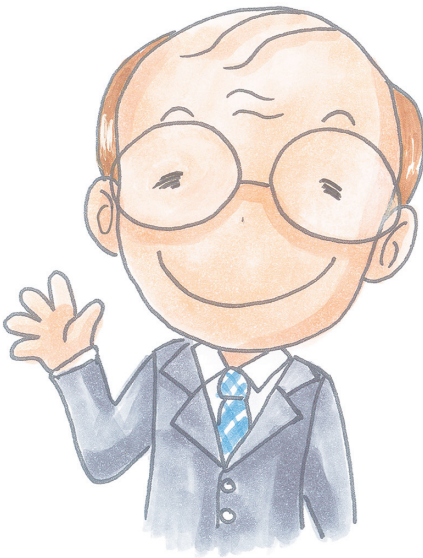


## まえがき

はじめまして、私は、60歳を過ぎ、読者の皆様とは、年の差があるかもしれませんね。少し前までは、大学のキャリアアセンターで、就職支援の仕事をしていました。そんな少し昔の世代から、現在の20代、30代の方々を見ての所感から、まずは、お話ししてみたいと思います。



## これから求められる人材について

### 「模範解答」を先に聞きたい世代

2010年9月、リーマンショックの2年後、私は大学のキャリアセンターで毎日、企業を訪問して、学生の応募先の求人開拓をしていました。そんなとき、金融機関で研修所の講師をしている友人から聞いた話です。研修テーマの内容には触れませんでした。おそらく事業法人への企業分析や財務提案などのスキルアップを図るための研修などを行っていたのではないかと思います。それは、企業の経営課題に対する具体的なコンサルティング計画の提案などを錬磨していくといった内容でしょうか。受講者は国内の一流大学を卒業した非常に優秀な人たちなのですが、受講者の興味は何かというと、「模範解答」なのだそうです。中学・高校の段階では、解答は1つのことが多いのではないのでしょうか。テストに使われる問題なら、なおさらです。

しかしながら、実際の企業に対するアプローチ（解答）は、決して1つではありません。友人の研修講師が受講者に伝えたいポイントは、個々の方法論ではなく、それらを理解したうえで柔軟

な課題解決能力なのですが、受講者はすぐに、「ベストアンサーは何か？」と聞いてくると言うのです。なぜこのような状況が生まれると思いますか？

このような人たちは、おそらく、教育産業の拡大とともに増加してきているのではないのでしょうか。私の時代は、教科書だけの勉強でほぼ大丈夫でした。それで十分ではなかったかもしれませんが、今のように学習塾や学習参考書を活用して勉強する人の割合が多くなかったため、その程度の受験勉強でも、それほどの不利益を感じたことはありませんでした。学習方法は、教科書を繰り返し読んで、自ら重要なポイントを探していきます。何が重要なのかの判断も、学習する側に委ねられています。練習問題集もありましたが、今のように丁寧な解答についての解説などありません。最終の答えが載っているだけの不親切なものが多かったように記憶しています。したがって、わからなければ、「ひたすら考える」ことになります。ところが、記憶を定着させるにも、仕組みを理解するにも、この試行錯誤のプロセスが非常に役立ちました。わかりやすく解説が載っている学習参考書や塾講師は、ありがたい存在ですが、デメリットもあるのです。就職してからも、この状況は変わりませんでした。仕事は、先輩の背中を見て覚えるものだと言わんばかりに、上司や先輩から丁寧に教えられたことはほとんどなかったのではないのでしょうか。

皆さんは、車を運転する際にカーナビを使うと思いますが、何度も来たことのある場所なのに、

なかなか目的地を覚えることができず、常にカーナビに頼ってしまうような経験は、ありませんか。参考書も使い方を間違えると、思考の柔軟性や、物事に対する洞察力を鍛える機会を奪ってしまうことがあると思うのです。何でもインターネットで検索すれば解決方法が見つかる時代です。仕事もマニュアルの整備が重視されています。このような充実した社会環境が、皆さんから大切な能力発達の機会を奪ってしまっていたとしたら、少し残念です。

### 「考える力」・「課題解決能力」が高い人材の必要性

経営課題への対処に関しても、このような「事前に模範解答を取得してきた経験」が問題を難しくしているように思います。他社事例の検索や方策などの情報収集で解決できる課題ならよいのですが、実際の事業が置かれている状況によっては、周辺を探しても「ベストアンサー」が見つからない場合も多いからです。高度経済成長期は、すでに存在する「成功モデルに基づいた成功マニュアル」が機能しており、問題が起きてもマニュアルに沿って修正可能だったでしょう。したがって、企業にとつても、いわゆる「マニュアル依存タイプ」が理想形だったかもしれませぬ。しかし、今や企業は、新たな成長分野の開拓や事業モデルの構築なくしては、存続が難しい状況になってきて

いるのではないでしょうか。「考える力」・「課題解決能力」が教育・研修の重要テーマになってきた  
には、それを必要とする社会環境の変化と、そのことに十分対応できない人材状況があると思う  
のです。

そういうわけですから、転職を考えている方も、日々の仕事の中で、「考える力」・「課題解決能  
力」を活性化させ伸ばすために、マニュアル通りにただ仕事に取り組むのではなく、なぜそのよう  
な手順になっているかなどをしつかりと理解し、改善点がないかを探求して取り組むことが必要で  
はないかと思えます。「課題解決型人材」が、競争優位な時代がきています。少し前のNHKの人気  
番組「プロジェクトX」型人間が、あらためて求められているように感じています。

## 企業の働き方改革と大学のキャリア教育について

### 「新卒採用者の3年以内離職率は3割」の原因は何か

大学生が就職して3年以内に離職する割合が3割という話は、ご存じの方も多いでしょう。企業が「大学のキャリア教育」の強化を要請している理由の1つでもありますが、この数字は、近年悪化が顕著になったものではなく、20年以上の長期にわたって続いています（厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況」参照）。この原因についてですが、私は、大学のキャリアセンタ―で学生の就職支援をしている頃は、学生側の「社会適応能力・社会性」に課題があり、大学として取り組むべきことがあると考えて対策を検討し、実施していました。

まず当時、学生に感じていた「課題となる点」ですが、これは、広く言えば「学生の社会性」です。学生は年々幼くなってきたように感じていました。その原因として考えられるのが、学生（生徒）の生活環境です。極端に言えば、小・中・高と学校教育の城壁の内側に閉じこもらせて、社会との接点が少なすぎるのではないかと感じていました。とはいえ、これは、今の社会環境からす

れば、酷な指摘だとも思います。私が小さい頃は、商店や会社も小規模でした。魚屋さん、八百屋さん、製材工場、鉄工場、登下校や放課後に道を歩いていれば、さまざまな大人たちのさまざまな様子を見ることができました。ほとんどは、働く人たちの姿です。私は父親の職場にも行ったことがあります。大きな製紙工場でしたが、工場の雰囲気は今も記憶に残っています。働く人たちとは、日常的に触れ合っていたと思います。その結果、「働く」ことから逃れることができないとも感じていました。そのような社会環境は、今はありません。生徒・学生は、「なぜ、働かなければいけないのか」「どんな仕事をしたいのか」からスタートしなければなりません。「働かないこと」も選択肢の1つとなりました。教員の先生方も、一般企業での勤務のご経験がない方がほとんどです。教員として「働く」ことは伝えられても、一般企業などへの就職指導は、リアルな人たちでは難しいかもしれません。何より、社会性は日頃の経験により醸成されるものです。私が中学生の頃に部活動でスポーツの大会に参加するなどというときは、友達と電車やバスを乗り継いで参加したように記憶しています。ところが、私の息子たちは、親が分担して車を用意して部員を送り迎えしていました。さまざまな学校での事故などが発生した過去の経緯から、保護者や学校が対応したのだと思います。結果としては、社会経験を減らしていくことになっていないかと思うのです。その一方で、学校のキャリア教育が強化されていきました。日常的に歩くことを減らしておい

て、週末ジムに通う大人たちと似ているなとも思います。働くことに対する日常的な学習機会を結果として遮断しておいて、その欠如部分を学校教育が補おうとしているのです。そこには、自ずと限界があります。そして、この環境が、3年以内の離職率3割を招来させたと考えていました。

### 人材不足が促す「働き方改革」

ですが、今は、どうやらそれは間違いであつたと考えています。学生に「社会性の欠如」の課題があることは間違いないと思うのですが、離職率3割は長期的傾向であり、「社会性の欠如」だけでは説明できません。そして、その原因は、低成長下における労働環境にあるのではないかと考えるようになりました。私が銀行に就職したのは1980年代ですが、入行して数年は教育期間、いわゆる「給料泥棒」という働きぶりでした。その期間に、「社会性」も含めて社会人基礎力が養成されていくというところでしょうか。ある程度の成長を見守る期間が設定されていました。仕事は厳しかったかもしれませんが、教育を受けていたのです。この期間は、給料に見合う成果はあげていなかったように思います。しかし、2000年以降はどうだったでしょうか。新卒採用はポテンシャル採用と言われ、中途採用の即戦力採用と対比されていますが、新卒にも即戦力能力が要求さ



れ、入社後、直ちに稼ぐことが求められてきているのではないかと感じます。

人材不足の昨今は、「企業の働き方改革」が注目されています。企業もやつと重い腰を上げたというのでしょうか。企業も慈善事業をしているわけではないでしょうから、人材確保に「働き方改革」が不可欠と考えはじめた結果だと思われます。3年以内の離職率は、改善されていくかもしれませんが。また、企業の第2新卒に対する評価は上昇しています。新卒入社の際に必要な社会人としての基本教育が済んでいることや、転職活動により自身の客観的理解や能力チェックができていることが評価されています。すぐには3年以内の離職率の数値が改善されることにはならないかもしれませんが、若者の働く環境とその満足度は徐々にではありますが、改善されていくのではないのでしょうか。

### 大学のキャリア教育は質的改善がポイント

一方、大学側はどう取り組むべきでしょうか。これまでは、キャリアセンターの機能を充実させたり、就職関連の講座を増強するなどの取り組みが中心でしたが、私は、今後強化すべき取り組みは、このようなところにはないと考えています。それよりは、本来のカリキュラムにキャリア教

育的な視点を組み込んで、学生の能力強化をしていくことが重要ではないかと思うのです。それは、学生の研究テーマなどの取り組みにおいて、社会との連結点を意識させるということです。教員の先生方は、今を生きているわけですから、ご自身ではこの視点はお持ちではないでしょうか。ただし、学生に理解させるように言語化し、取り組まれているかどうかはわかりません。教授方法の工夫・改善が必要ではないでしょうか。基本的な能力の強化ということになると、大学だけでは無理です。中・高教育からの取り組みが重要となります。「考える力」であるとか、「課題解決能力」であるとか、産官学共同で「求める人材像」を議論し、今まで以上に協力して取り組んでいく必要があると思います。企業も採用活動の一環としてのインターンシップだけでなく、大学への講師派遣など、大学との交流を密にすべきだと思いますし、大学側も積極的にそのような人材をスカウトしていくべきだと思います。大学は産業界との人材交流を通して、高等教育機関としての社会的評価をいつそう高めるように取り組むべきではないでしょうか。皆さんは、「CSR」という言葉をご存じでしょうか。「企業の社会的責任」と言われるものですが、私は、企業が「利益追求団体」として、その目的が明確・限定的になることにより、その本来的要素の社会性が欠如することを是正する概念だと受け止めています。回りくどい言い方になりましたが、本来「社会的責任」は、企業が存立するために不可欠な要件だということです。大学などの教育期間も同様に、その社会的責任を強く

認識しなければならぬと思います。

これまで、少し偉そうなことを述べさせていただきましたが、私は、学者ではありません。これまでのお話も、私が歩んできた人生の中で、所感として述べたものにすぎません。皆さんが一人ひとり、どのように考えるかは自由です。本編もさまざまな場面設定の中で、今後のキャリアについて皆さんに考えていただきたいと思い、あえてシンプルな設定の中で、お話を進めることを心がけました。

皆さんの個々の体験とも重ね合わせながら、自身のキャリアを客観的・冷静に思い起こしながら、自由に考察いただければ幸いです。そう、答えは1つではないのですから。