

就業力と大学教育

大学教育総合センター 特任講師 市村光之

1. 就業力とは

大学等の高等教育機関から企業への接続の問題に関して、新卒採用の観点や職場で求められる能力の観点から、情報収集力、課題解決力、コミュニケーション力などの汎用的能力の重要性が各所で指摘されています。日本経済団体連合会によるアンケート調査では、「大学生の採用に当たって重視する素質・態度、知識・能力」として、主体性、コミュニケーション能力、実行力、チームワーク・協調性、課題解決能力、倫理観、社会性、論理的思考力などが挙げられています(注1)。経済産業省の社会人基礎力に関する研究会からは、「職場や地域社会で活躍する上で必要となる能力」として、前に踏み出す力・考えぬく力・チームで働く力の3カテゴリーで「社会人基礎力」がまとめられています(注2)。さらに文部科学省は、「分野や職種にかかわらず、社会的・職業的自立に向けて必要な基盤となる能力」のうち、「基礎的・汎用的能力」として「人間関係形成・社会形成能力、自己理解・自己管理能力、課題対応能力、キャリアプランニング能力」の4つの能力に整理しています(注3)。各方面からの指摘の中で、文部科学省のみが「キャリアプランニング能力」を挙げており、『働くこと』の意義を理解し、自らが果たすべき役割との関連を踏まえて『働くこと』を位置付け、多様な生き方に関する様々な情報を適切に取捨選択・活用しながら、自ら主体的に判断してキャリアを形成していく力」と定義しています。

これらはカテゴリーの分けかた、個々の用語に違いはあるものの、どのような職業でも汎用可能かつ必要とされる基礎スキルとしての共通性があり、これらの総称として《就業力》という用語があります。社会的・職業的に自律し、キャリアを形成するためには、①主に初等・中等教育で学ぶ基礎学力が基盤にあって、②汎用的基礎スキルとしての就業力、③高等教育以降および就業後に継続的に培う職務遂行上の個別・専門スキルがあるという構造です。

2. 就業力の実態

汎用的基礎スキルとしての就業力の重要性と必要性は従前から指摘されていますが、あくまでも概念の提示であり、就業力に含まれる個々のスキルの具体的中身は漠としています。企業等の組織内で、就業力が具体的にどのように発揮されることが期待されているのか、実態として新卒の社会人が企業活動のどんな場面でどんな困難やギャップを感じているのかを明らかにしなければ、大学のキャリア教育においてどんな対策を講じればよいのかも想像の範囲でしかありません。そこで、大学教育総合センター キャリア支援部では、平成25年度に産業界ニーズ調査を実施しました(注4)。調査方法は、フォーカス・グループ・インタビュー法、または個別インタビューで、企業の人事担当者が14名、および大学の卒業生(入社2年目、5年目)22名が対象でした。

「ニーズ」とは視点を換えれば、現在「不足していること」、つまり課題です。若手社員の抱える課題を企業側・本人側の両面から探ることで、就業力の具体的な中身を抽出するのが狙いです。以下、主要な調査結果を紹介します。

(1) 入社1~2年目社員の課題から

社会人1年生にとって、企業組織はそれまで所属していた教育機関と異なり、全くの別世界です。慣れてしまえば何でもないことに戸惑ったり、入社前に思い描いた理想と現実とのギャップや世代の異なるオトナたちとの人間関係に悩んだりします。では現実に職場で何が起きているのか。調査対象の卒業生には、新入社員の頃、具体的にどんな場面で、どんな状況になり戸惑ったか、それらをどのように克服したか(克服しようとしているか)

を訊ね、企業側の人事担当者には、新入社員に求めることと、入社1年目の社員に特徴的に見られる躰きについて訊ねました。

企業側が新入社員に求めることをひと言で表現すると、「どんな場所でも適応する柔軟性や忍耐力を備え、自ら考えて主体的に動くことができる」人ということでした。細分化した項目としては、以下が挙げられました。

- ① 仕事をやり遂げる責任感（主体性）
- ② 自ら課題や改善点を探し、よりよいものを生み出す課題解決力
- ③ 仕事の本質を理解しようとする問題発見・情報収集力
- ④ 異質なものを受け入れ広い人間関係を築くコミュニケーション力
- ⑤ よい意味での競争意識
- ⑥ 取引先や先輩・上司との電話、メールのやりとりのマナー
- ⑦ 理想と現実とのギャップを乗り越える忍耐力・適応力

「① 仕事をやり遂げる責任感（主体性）」について、企業側は「組織で物事を進める際、自分がわからない、と言うことが、自分の義務だとわかっていない。つまり、勉強ならわからなくても自分の成績が悪くなるだけだが、チームでの仕事では全体に影響する（文系人事の発言）」、「仕事をやり遂げるという責任感があれば、恥ずかしくても、聞くなり何なりしなければいけない。学生時代は好きな人だけでコミュニケーションをとっていいが、社会は違う（文系人事）」と言います。一方、卒業生側は「分からなかったら早く聞けよと言われる。でも、聞きに行ったら、あとにしろと言われることもある。その辺が怖い。これを聞いたらずいじゃないか、分かっている当然と言われるんじゃないかと（文系卒業生）」、「仕事を進めるにあたり、どこまで自分で考えて作業をし、どこまでやって分らなければ聞いた方がいいのか、その辺のサジ加減にいまに迷うことがある。ギリギリになってヤバイ、となった（文系卒業生）」と漏らします。

チームで行う仕事の本質を、新入社員はなかなかイメージできないのです。仕事の当事者であるにもかかわらず、忙しそうなお上へへの遠慮、叱られたくない優等生意識などから相談のタイミングがつかめません。これはコミュニケーションの課題というよりも仕事を遂行する上での責任感の問題であり、担当する仕事の捉えかた、つまり主体性の問題が根底にあります。もちろんここには、上への対応姿勢に問題があるケースもあるが、本稿では言及しません。

「② 課題解決力、③ 問題発見・情報収集力」について、企業側は「言われたことをやるが、自分はこうしたというのがあまりない。どうしたらいいですか、など受け身な言葉が多い（文系人事）」、「マニュアルがないとできないし、動かない（理系人事）」、「得意なものはやるが、うまくいかないことには触れたくない。苦手なことをやるにはストレスが溜まるから、そういうのがイヤなのか（文系人事）」、「何回か答えを持ってきて、違うよ、まだダメだよ」というと、もう分かんないという感じになってしまう。一つのことをグッと考えていくような体力が少ない。じゃあ答えは何ですか、と聞かれることもある（文系人事）」との不満が目立ちます。一方、卒業生側は、「仕事のざっくりした枠組の内容しか言われなくて、どうやっていくのか分からないまま投げられ、実験のやり方や考え方もどうやっていいのか分からない（理系卒業生）」、「大学時代は分からないことは、もう自分で考えることをしていなかったような気がする（文系卒業生）」、「丸々聞くわけにもいかないし、自分が分かっていることをここまでは分かっていますと伝えようとするが、逆にそれがうまく伝わらない。70~80%分かる状態で残りの20~30%を聞くとかの状態なら問題はないのだが（文系卒業生）」と悩みます。

教育を「受ける」立場から、自らサービスや商品を「提供する」職業人の立場への意識の転換ができていないのでしょう。表面上は課題解決力等の問題ですが、やはり根源的には当事者意識など主体性の問題です。また、経験が浅く業務の全体構造を把握できないことも要因と考えられ、業務知識・経験の問題でもあります。

(2) 入社5~6年目社員の課題から

入社5~6年といえば、仕事は一人前にできるようになる時期です。自分の立ち位置や、周囲の置かれた状況が見えてきます。組織内で自分の能力がどの程度のもので、職務を通じて自覚した適性をどう活かすか、自分はどんな方向性のキャリアを歩みたいかなど、新入社員の頃に比べ、直面するキャリア課題も深化していることでしょう。結婚や出産・子育てという私生活面の変化も現実味を帯びる時期です。調査対象の卒業生には、社会人としての第二段階に表われる課題を訊ね、企業側の人事担当者には、仕事が一通りできるようになった社員に求めることについて訊ねました。

企業側が入社5~6年目の社員に求めることを集約すると、「組織のリーダーになる意識と、より高度な業務遂行能力」になり、具体的には以下の4項目に分けられました。

- ① 今までより広い視野を持ち、業務のレベルを上げる
- ② 組織の中での役割を管理職目線で積極的に果たしてほしい
- ③ 私生活を含めキャリア形成意識をもつ
- ④ 女性総合職では、男性と同じ条件下で活躍を期待する

ここで注目すべきは、「③キャリア形成意識」です。「5年目は自分のテリトリーが分かってきて、仕事も面白くなる時期。落ち着いて自分を顧みられるようにもなる。さらに、リーダーになる時期なので、責任が伴ってくる。そこで悩むのは、やはりキャリアのことだろう。この先どうしよう。技術職でずっと進むのか、マネージメントに移行するのか。上からどう思われているのだろうか。結婚どうしようか、子どもはどうしようか、などキャリアと私生活の課題に集約できる(理系人事)」と、企業側は考えています。卒業生側は、「出世欲はある。専門的なことをやり続けるのは性に合わないので、管理者になっていきたい。でも人を蹴落としてまでではない。適切などころまで登りつめたい(理系卒業生)」、「職場のマネージャーや部長を見ているとなりたくない。苦行としか思えない。上からは理不尽なことを言われ、下はうまく動かず問題が山積み。上司がやるような仕事ではないこともやるようになってくる、長生きしないね(理系卒業生)」と、人並みに出世はしたいが管理職の役割を担うことには懐疑的な意識も強いようです。さらに「5~6年同じ仕事をやるとそれなりに分かってくるので、飽きるではないが、他のこともやってみたいと単純に思っている。同世代の話を聞くと、漠然とだが、自分はこのままでいいのかなと思う(文系卒業生)」、「会社は将来性があるのかなと思う。30年後は大丈夫なのか疑問(理系卒業生)」と、会社にも自分にも、キャリア形成上の漠とした不安を感じています。就職・就業中心のキャリア意識から、人生の視点で自分らしいキャリア形成を考える意識への移行が見られます。

さらに④について、女性総合職に対する企業側の見かたは、「女性の価値観、働きかたはライフイベントで変わっていくのは仕方がない面がある。30前後は仕事がだんだん面白くなり、残業負担も増える時期。女性としてなぜ働か、共働きが増えているので男性がパートナーとして注意を払うようになってほしい。結婚して、出産する時点で自分のキャリアを考え始めても遅い(理系人事)」、「女性はライフイベントの影響があるが、総合職である以上、夫や子供と離れて転勤になっても働く覚悟があるか、が求められる。男女にかかわらず、働いてもらう。しかし、結婚や出産で退職する女性はいる(文系人事)」に集約できます。加えて、「伝統的に女性が働きづらい会社なのは我々の課題。4~5年目で、結婚してもここで働き続けるのかと考えた時に辞めていってしまう(文系人事)」という実情と反省もあるようです。一方、卒業生の女性は、「産休をとっても戻ってきてほしいと思われる人に成長しないと、産休や育休のあと戻れない(理系卒業生)」、「このままでいくとリーダーになり責任を持たされるようになる。自信を持って業務上の判断をできるようになるなど、ワンランクアップしたい。結婚・出産しても仕事は続けたいと思うが、ものすごい業務量があるので、家庭を持つ人はすごいと思う(文系卒業生)」と、結婚・出産後の仕事や、責任を担うことについても意欲的ですが、現実には厳しく仕事と家庭の両立には不安を感じています。

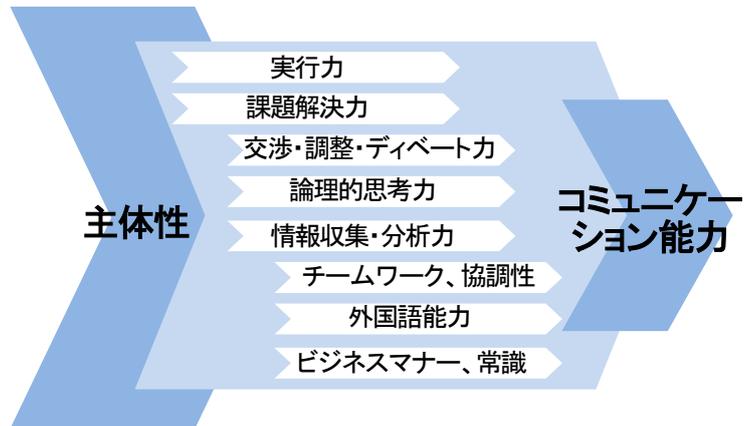
ここには女性社員本人の働く覚悟の問題、産休・育休や時短勤務を受け入れる企業組織の体制や上司の意識の問題と共に、人生のパートナーとしての働く夫の意識や協力の問題があります。一連のインタビューでは、このテーマに関して男性卒業生からは自発的な発言は得られませんでした。協力はしたいけれど自分も忙しいという引け目、または

「対岸の火事」的な意識が男性側にはあるのかもしれませんが。前掲の文部科学省が、「キャリアプランニング能力」を就業力の1つに位置付けた意義がここにあります。

(3) 就業力の構造

インタビュー調査からは、就業力が発揮されるまでの大まかな構造が浮かび上がりました。

- ① 担当職務に対する《主体性》が各スキルの原動力として作用する
- ② 主体性に基づき、各種スキルが発動する
- ③ それらは《コミュニケーション能力》により、周囲に働きかけられる



興味深いことに、卒業生のインタビューで「主体性」という用語は自発的な発言としては皆無でした。新入社員の主体性が問題視されているが、と問いかけると、「失敗するかも、怒られるかもと思ってちょっと無理をして根回しをし

に行くという動きは、若手メンバーは鈍いかなと思う時はある。それで実行力とか主体性という部分で、マイナスポイントをつけられているのではないかなと感じる（文系卒業生）、「それよりも自分の意見とか改善提案とかして来いということなのかなと思う（理系卒業生）」など、表面的な行動レベルの答えが返ってきました。

この点について、ある企業人事担当者から重要な指摘がありました。その発言を要約すると、「新入社員の課題を本人とその直属の上司にヒアリングして回ったことがある。すると新入社員本人は、計画力が弱いです、課題発見力がまだまだです、など頭を使うスキルを足りないと感じる傾向があった。一方、上司の見方は違って、それは十分あると言う。むしろ主体性、働きかけ力を伸ばしてほしいと感じている。予定調和の「正解」を早く見つける環境から、答えのないものを自分で見つける、課題自体も自分で設定してやっていくのが仕事。若い方は自分一人ではできなくて先輩を頼ったり、チームで進めていく。その際に求められる能力として何が必要か、が理解されていない。」

《主体性》は、自分の意志・判断で行動しようとする態度を意味します。何をするか、しないかの判断も含めて、自分の意志・判断で行動し、とった行動の結果について責任を負う当事者意識です。現実問題として、課題解決の手法やフレームワークを身につけたとしても、自分の職務に関する意義を理解し自ら課題を見つけ、解決のために周囲と協働しなければ、本当の意味での課題解決はできないでしょう。最近注目されているグローバル対応力についても、英語はツールに過ぎません。つまり、就業力として、課題解決の方法論や英語などのスキルを身に着けさせるだけでは足りないことになります。

3. 産業界が求める大学教育

前項の産業界ニーズ調査では、産業界のニーズに応えられる人材を輩出するために、大学教育に何を求めるか、も訊ねました。主要な意見は以下の4つでした。

- ① 論理的思考力を養う教育を
- ② 主体的な学びを
- ③ 理系は基礎力を
- ④ アクティブ・ラーニングの拡大を

企業が大学教育に期待することの根本は、「きれいに形をつくるのが答えではないと分かってほしい。自分もゼミで発表して、自分ではできなかつたのにケチンケチンに怒られることが週に1回はあり相当鍛えられた。それが今でも生きている。どこに課題があってどこに着目して、何が論点なのか。4年間くらいは本当に考えることをやってほしい。答えに至る紆余曲折に学びがある。論理的思考も課題解決能力もそういうこと。課題設定も自分でやるべき。自分もゼミで教授に、社会に出ても経済学は役に立たないが、思考の訓練が社会に役に立つ、と言われた。まさにそういうことを大学でやってほしい(文系人事)」と、今も昔も変わりません。さらに「与えられた課題を調べる際、今はネットで検索して、すぐまとまった情報にたどり着く。その状況の中で、どのようにして自分の頭で考えさせるかがますます大切な時代。答えが出ない命題を与え、考えをぶつけさせ、なぜそうなのかを掘り下げる。表面的なところで答えを求めすぎていることに気づかせ、深く考えることがいかに大切かを実感させる(文系人事)」教育を求めています。予定調和としての「正解」ではなく、自分の解を探求する教育、そのための論理的思考力は、大学という高等教育を受けた人材として基本能力であり、汎用的価値ではないでしょうか。

「②主体的な学び」については「ボランティアとかいろんな活動をするのもいいことだし、異世代間交流をやってコミュニケーション能力をつけてほしい。小さく固まった仲間内だけの言葉遣いではなくて、社会に出れば上下関係があって、上司部下の関係が必ず起こるので、上下のコミュニケーションが図れるものを学生時代にたくさん経験してきてほしい(文系人事)」と、自らコミュニケーションを働きかける主体的が大切と言います。「理系では、研究テーマとして教授の持っているものを下ろされることが多いらしい。スタートがそもそも主体性を欠く。何をやりたいか、学生が自分で決めないとやりきる気持ちも出てこない。テーマ設定や卒論、卒業研究も、スタートを学生が意思を持って進める形にした方がいい(文系人事)」と、主体的な学びを求めています。そうした作業を通じて、ものごとに主体的に取り組むとはどういうことかが体感できます。学業や大学生活でそのクセを付けられれば、社会人になっても仕事で主体性を発揮できるということでしょう。

「③理系は基礎力」について、理系採用担当者からは、「理系の学生は基礎の部分を徹底的にやってほしい。研究室に配属されてからの専門的な勉強がマッチする学生は殆どいない。工学系の知識で基礎の部分を100点にしておいてほしい。基礎が100点で応用力ゼロという若手社員と、基礎は軒並み80点で応用力が90点という若手社員では、どちらが伸びるかというと前者。応用なんでものは基礎さえしっかりしていればいくらでもできる。基礎が欠けていると安心して任せられない(理系人事)」との意見がありました。「基礎」がどの範囲を指すのか、インタビューでは明らかになりませんが、理工系の学生が研究室での専門分野を活かせる仕事に必ずしも携われないのは事実であり、応用が利く基礎部分をしっかり身につけた人材が企業において活躍できるということは事実でしょう。

従来型の講義中心の授業形態に対する疑問の声も多数挙がりました。「昔のように教員が喋ったことをノートに取らせておしまい、のような授業形態ではなく、学生の意見を発言させる形式を増やすこと。気後れしないで自分の意見を会議で言えるような活発さや参加する姿勢を培う授業(理系人事)」、「ディスカッション形式はいいと思う。自分の意見も話すし、他人の意見も聞いて、自分が気づかなかった点を発見できる(理系人事)」と、教員と学生、学生同士の双方向の授業で鍛えられてこそ、社会人になって、企業組織の中での議論に耐えうるということでしょう。卒業生の意見も同様で、「自分で課題を見つけることは重要。大学では答えが決まっていて、問題を解いて答えを出していく作業が多いが、社会人になると、課題を見つけて考え、その中でこうしていった方がいいという作業になる(理系卒業生)」、「大学院生になって自分が調べたことを発表するとか人前でプレゼンする機会が非常に増えた。実際に社会に出た時には、授業で知識を入れるよりも、そっちの方がはるかに重要。絶対、大学生のうちに人前で何かを発表するとか自分の意見をしっかり述べる機会を設けた方がいいと思う(文系卒業生)」と、ゼミや研究室でのプレゼンや議論、自分の解を突き詰める経験が社会人として必要な就業力を鍛えて

いることが分かりました。

4. 主体性な学びの実現を目指して

何かに取り組む際の《主体性》という実体が掴みにくいものを、学生に教えるというよりもいかに《体感》させるか。それが大学におけるキャリア教育の肝であり、大学教育現場において総合的に取り組むべき課題と筆者は捉えています。そもそも、主体性をはじめ、就業力に含まれる一連の汎用的基礎スキルは、職業の場のみで発揮されるものではありません。学問の世界でも同様に求められ、それら汎用的基礎スキルを培う場が各専攻の学業でもあります。

その最たるものがゼミナールや卒業論文です。自ら研究テーマを設定し、情報収集や実験をし、仮説を立ててテーマを絞りこみ、さらに情報収集・実験し、結果を分析・解釈・立証していくプロセスでは、課題発見力や想像力、情報収集・分析力、さらに計画力や周囲への働きかけ力などの汎用的基礎スキルが広く求められます。そして、この一連の活動を支える原動力が、学生本人の主体性なのです。

大学教育総合センター キャリア支援部では、教養教育としてのキャリア教育関連科目を担当しています。学生たちを《主体的な学び》に誘うべく、グループ・ディスカッションや反転授業などを導入し、クリッカーやビデオ教材の活用などを含め、アクティブ・ラーニングの推進に努めています。平成26年9月、本学は文部科学省・大学教育再生加速プログラムに採択されました。同プログラムの主要事業の1つである「就業力の可視化（キャリア教育再体系化）」の活動を通じて、主体的な学びの実現を模索していきます。

注1)

日本経済団体連合会「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結果」2011年1月18日

注2)

社会人基礎力に関する研究会『社会人基礎力に関する研究会—中間とりまとめ—』2006年、および経済産業省ホームページ「about 社会人基礎力」<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/about.htm>

注3)

文部科学省・生涯学習政策局政策課『「社会的・職業的自立、社会・職業への円滑な移行に必要な力」について～「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について（平成23年1月中央教育審議会答申）」における提言～』2013年

注4)

本調査は、文部科学省「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」に採択され、本学が参加する「関東山梨地域大学連携による産業界のニーズに対応した教育改善」活動の一環として、本学 大学教育総合センター キャリア支援部が実施

（「AP/FD ニュースレター 創刊号」（4-8）横浜国立大学 大学教育総合センター 2015/1）