

〔研究論文〕

モラトリアムを続ける若者の意識とキャリア支援策（その3）

三 木 佳 光

〔Article〕

Attitude of University Students Postponing Assumption of Social Responsibility and University Activities for Supporting Their Career Development (Part 3)

Yoshimitsu MIKI

Abstract

Above heading title that is one of the study-results of Bunkyo University international faculty joint research on fiscal year 2004 is clearly based on my five year's experiences of "Chairman presiding over Bunkyo University Shonan Campus Employment Committee". This paper is "The Part 3" of this article and is titled as "Approach to the Best Ways of Supporting Career Development for University Students".

The part 1 titled as "Breakdown of the job hunting model as before " is published in 'The 28th issue (2006•3) of BULLETIN OF LIVING SCIENCE BUNKYO UNIVERSITY.

The Second 2 titled as "The consciousness of students who obtains two or more informal permission of becoming the member of the company and The intention of students who are the part-time worker-oriented" is published in 'The 29th issue (2007•3) of JOURNAL OF THE FACULYU OF INTERNATIONAL STUDIES BUNKYO UNIVERSITY.

In the part 3, I requested corporations that talent (new graduate from universities) recruitment strategy should be changed as execution in the corporate domain for the corporations. To be concrete, I want to stress a proposal of two points that are "Accountability of the suitability of the new graduate's entrance examination" and "Fulfillment (Enhancement) of the corporation's education and training before new graduate joins in the corporation".

In these days, the university should convert from finding employment support to career formation support. The conversion is concretely a proposal of three points, which are "Finding employment support that considers Talent-needs that the company requests", "Career education curriculum from the freshman to the last grade" and "Internship on the condition that the mismatch is managed"

The importance of "Consciousness of Planned Happenstance Career" cannot be overemphasized for the university students. The consciousness is concretely a proposal of three points, which are "Job hunting is thoroughness in ' Not getting the suitable occupation but taking the company employment consideration into account ' ", "The result of job hunting is a chance creating career consciousness assumed to be Fate and Happenstance" and "The result of converting Planned Happenstance into Inevitability(Unescapability) is identical with getting the best employment"

はじめに

本稿は、筆者の5年に亘る経験（文教大学湘南校舎就職委員長）ならびに平成16年度国際学部共同研究『大学生の英語教育とキャリア形成の研究（研究者：筆者・宮原辰夫・林 薫・塩沢泰子・山口一美）』の研究成果の一環である「モラトリアムを続ける若者の意識とキャリア支援策」のその3（第三部）である。

本稿の仮説（第一節・第二節も含めて）は「いかなる職業でも“自分の好きなこと（生き甲斐のある仕事）”には大きな矛盾を抱えている。仕事で成功して高い報酬を得ることは本来自分のためではなく相手（顧客）のために働くことを意味する」である。この仮説を大学生に認識させることが今日の大学生へのキャリア教育の意義であるとして論旨を展開した。

第三部 若者（大学生）へのキャリア支援策の一考察

I 企業へ：人材確保戦略は企業ドメインで

1 採否理由の説明責任

“入試の難しさを示す大学の偏差値（入試による格付けのブランド）”と“大学で何を勉強し、社会に出てどういった生きかたをし、どういった行動をすべきか、を学ぶこと”の両者には関係がみられないのが今日の大学である。大学は勉強するためのモラトリアム期間（本稿その1の図表08参照）であるにもかかわらず、“受験が終わった。これからやりたいことがいっぱい”の中に「勉強」が入っている学生が殆どいないこと、さらに、使命感や遣り甲斐や自分の成長を求める学生が増えて、大学生の進路が多様化し、企業や官庁に限定せず大学院やNGOなどが職業の大きな選択肢として企業の人材獲得の競合相手となってきたことに企業は焦りだしている。企業としては必要な人材をOJT等社内教育で育成する余裕などなく「仕事で通用するレベルまで自分を鍛えている学生、理想的には国際社会で広く豊かな視野を持つスペシャリストになりうる“自分で学び続ける能力”を身につけた学生」を採用したいというのが本音である。企業の採否の判断基準はこのような多様な学生に対応したものでなくてはならなくなっているのが今日である。

学生にとって就職活動でもっとも辛いのは、大学のランクが1つの採否の判断基準にはなるとしても、不採用になった場合の判断基準が全くわからないことである。筆記試験の場合には自分自身である程度、出来・不出来が判断できるし、集団面接においては同じ場で面接を受けた他の学生がいるため、同ステージに到達している他の学生との相対的な評価判断を下すことができるので、ある程度自分自身を納得させることが出来る。しかし、個人面接では相対的な出来・不出来は不明なままで選抜の基準は暗闇の中にあり、不条理・不明確なままである。殆どの企業では不採用の連絡さえも出さず、“00日までに当社より連絡がなければ、ご縁がなかったものと思って下さい。予告日までに通知のないのは不採用の結果です。”としている。多くの企業が面接の結果についてなかなか連絡をとろうとしないのは、できるだけ多くの採用候補学生を比較・検討するための期間を確保したいためであるという。学生に二次面接、三次面接へ進めなかった理由を面と向かって説明するよりも、このような自

第一部「従前の就職活動モデルの崩壊（脱稿：2005・11・30）」は『文教大学生生活科学研究所紀要28号（2006・3）』に掲載。

その目次は、I.自発的行動能力を涵養する就職支援施策、1) 文教大学湘南校舎学生の「自発的行動能力」の実態、2) 「面接対策宿研修」の効果、II.空転する「自己発見」、1) 日本版「新卒採用システム」の功罪、2) モラトリアムからの脱出とならない就職活動、3) 自分のやりたいことが見つけられない大学生、4) 3つの自己の分裂、である。

第二部「複数内定を得る学生の意識とフリーター志向の学生（脱稿：2006・3・31）」は『文教大学生生活科学研究所紀要29号（2007・3）』に掲載。その目次は、I.インターネットが変えた就職活動、II.内定ブルーの生起の背景と現実、1) ハイテンション（ハレ）の就職活動期間、2) 決められない自己に悩む学生、3) 内定ブルーの生起、4) 複数の内定を獲得する大学生、III.フリーターの増加の背景と現実、1) 就職秩序の崩壊でフリーターの増加、2) “自分の好きなこと”のみでは悲惨な生活、である。

然消滅的な不採用伝達方法が企業にとって好都合であるからである。学生は採否の絶対的基準が不透明であるために客観的に自分の試験結果を評価することができず、通知が届くことを不安に苛まされながらひたすら待ち望むことになる。

採用のための面接や試験に落ちた場合、学生が“真面目に大学の授業を受けたり勉強しておけば良かった”と反省することは稀である。就職活動では大学における勉学は無関係に見えてくる。就職活動が非合理的かつ不透明なプロセスであるので、学生は勉学よりも、その不条理に対応する姑息な処世術で、他の学生との差別化に走らざるを得なくなっている。

企業が候補学生をどういう基準で評価しているのかが不明瞭であるし、採用後の配属は面接時や履歴書上で姑息な形で表現した能力や技能とはほとんど関係なく行なわれる。学生にとっては、企業の「人物本位の採用」ほど不可解なことはない。「人物本位」とは性格なのか、特殊な才能や技能なのか、クラブ活動の部長や副部長といった学生組織の肩書きなのか等、誰も明確に答えることができない評価基準である。これこれの要件を充たせば絶対であるという確固たる基準を設けないのが人物本位重視の意味かもしれない。だから、なおさら、学生は自分が選抜にもれた場合には、“人物本位で選抜されなかった”という理由では納得がいかない。企業としては入社してから定年まで、同じ会社の従業員として気持ちよく働ける人物を望むのは理にかなっている。「人物本位」で採用したと本人に説明した場合には配属先を企業の都合で決めても、学生は自分の持つ人物（人間性）が評価された結果であるので、入社後の配属先を納得できることになる。

実際の面接の場では面接官は大学で勉強した学問内容について学生に詳細に問わない。大学で学生の一人ひとりとは様々な分野を専攻しており、また、面接担当者の職歴や業務の専門知識も多種多様であるので、就職面接では大学での勉学分野と勉学の質量はあまり関係がない、という認識に面接担当者はならざるを得ない。当然のことながら、新規採用学生の持つ勉強の内容を診断しないので、専門学校生でない限り仕事に役立つ知識・技術や能力を質問することはない。

大学名、性別、容姿・容貌、第一印象（服装・笑顔等）などの個人属性についての評価以外には採否基準の標準化はできないとはいうものの、勉学に勤しむ真摯な学生の立場に立つと、“大学での成績や専門分野の知識等、学生が就職活動に役立つと考えられる採否基準”と“企業が自社のドメインの充実・拡大に貢献する市場価値のある人材であるなしを判断する採否の決定”が一致するように、入社試験を受けた学生一人ひとりに採否の理由を説明する責任を企業に求めたい。

農業社会に広く認められていた労働倫理が禁欲的な生活態度を要求したので、その当時は“労働それ自体および懸命に働くことを望ましいとする規範”があった。産業社会になってもそれは普遍のものであった。産業社会の労働形態は組織の中の役割を遂行する過程で、組織目的の達成に貢献する能力の発揮の労働であった。そして、産業化の進展は労働を高度の分業体制の下に再編成し、オートメーションによる大量生産システムの単調・単純・自動化が進む過程で、労働における人間疎外からの脱却の努力（人間関係論・行動科学の功績：QWLの向上）がなされた。今日、労働を意味あるもの（労働の人間化）にする新たな労働倫理として“就職における自己実現”の大合唱を生み出している。それをプロテスタントの労働倫理に代わる歴史的必然のものとして位置づけることができる^(注01)。

(注01)：Rose (1985) は伝統的なプロテスタント的労働倫理に代わる主要な候補は「自己実現」タイプのものであるとしている。ロバートソン (1988) は後期産業社会の雇用労働において、新しい労働倫理が雇用労働型ではない仕事に従事する人々のあいだに見出される傾向があり、彼らは仕事を自分の人生に意味を与え、自己充足の機会をもたらす活動と見なしている。Meakin (1976) は産業社会の形成が労働の観念に対してもたらした帰結は“プロテスタンティズム労働観からくる勤勉の倫理”と“労働に非禁欲的な喜び (JOY) を求める倫理”の衝突であるとするし、D. ベル(1977)はアメリカにおいて資本主義の矛盾が生じているのは経済の領域において必要とされている組織の種類と規範に対して、文化の中心を占めている自己実現という規範が分裂をひきおこしているためであると論じている。

ところで、自己実現の労働は労働の中に自己の絶対化を要求する。それは組織目的や組織統制・組織規範の束縛から解放されて自由な形で楽しく働くことを望ましいとするので、社会体験のない大学生は自己実現の労働を“個人の快樂と満足の追求”と錯覚しがちである。このような錯覚が蔓延している今日、大学生の信奉する自己実現の労働観（仕事観）は企業にとって新しい労働倫理にはなり得ない。このことを企業は大学・学生に採否基準を明確に説明する過程で問いかけ、説き続けることが喫緊の課題であるといいたい。

2 入社前教育の再構築

人事担当者は内定者に“内定期間中に最後の学生生活を満喫して欲しい”と訓辞する。大学生という学業を疎かにして欲しくないし、課外活動や長期の旅行など、社会に出てからでは実行しにくいことに挑戦して欲しいという。しかし、内定者はこれに素直に応じきれない気持ちを抱く。それは、入社日までにはさまざまな不安が現出するからである。これから実際に行く仕事に対する不安が最も強い。内定時点では、学生はあくまでも受身的な姿勢が圧倒的であるので、学生に内定後の学生生活の自主性を求めるのは極めて難しい。

DISCO HR-Plaza(<http://www.hr-plaza.com/hre/2004-may/feature01/002.html>)は「入社（社会人になる）にあたって不安なこととして、第1に、社会人生活に対するものがある、と指摘する。言葉遣いや電話応対がうまくできるか(ビジネスマナー)といった学生から社会人へとうまく気持ちや行動の切り換えができるかどうかといった不安である。ライフスタイルの変化などに耐えられるかの不安、社会人としてのマナーを早く身に付けなければならないことへの不安、一人暮らしが初めてなので朝起きられるのかといった不安等である。第2は、人間関係に対するものである。新しい人間関係、上下関係に対応できるかどうかの不安等である。第3は、仕事に関するもので、仕事として実際にどんなことをするのがイメージできないための不安、期待されているだけの仕事ができるかどうかの不安、自分にはどのようなキャリアが待っているのかの不安等である、という調査結果を発表している。

このような不安を内定者が抱いているということは、富士通ソーシャルサイエンスラボラトリの事例が示唆しているように、企業は長期的人材育成の視点に立ち、内定から入社までの間に、企業が求める「仕事観」の構築を促し、入社してからの早期退職や労働意欲の低下の防止のための施策を講じることが極めて重要であることを示している（図表01, 02）。

企業は内定者に対する複数のフォロー施策を組み合わせる実施するのが一般的である。学生が企業側から受けた内定期間中のフォローとしては図表03の諸項目がある。最も多いのが「懇親会」で76.6%と8割近い内定者が参加している。続いて、「内定式」が72.7%、「社内報の送付」が52.1%、「通信教育などの入社前研修」45.7%、「電話やメールによる定期連絡」42.0%である。

企業からの内定者フォローの多少の度合いとそれらを受けた学生の満足度との関係は図表04に示してあるように、内定直後は両者ともほぼ同じ満足度(約78%)であるが、多くの企業で内定式を行った10月上旬にはフォローの多い群が約83%へと約5ポイント上昇するのに対し、フォローの少ない群は逆に約76%へと満足度を下げている。入社直前には、フォローの少ない群も80%強へとポイントを上げるが、フォローの多い群はさらに満足度を上げ、約86%とその差は開いたままである。内定者フォローが充実している企業への満足度は徐々に高まるが、充実していないとそれほど上がらない結果となっている。入社前にさまざまな不安を抱くがゆえに、自ら不安解消のために内定企業から与えられるフォローに感謝することになる。

DISCO HR-Plazaは内定者フォローの目的を概ね次の3つに集約している。第1は「内定者のモチベーション維持」である。内定というひとつのゴールを得たことで、就職活動時に保っていた緊張感が

図表01 ステージ別教育の目的 (富士通ソーシアルサイエンスラボラトリ)

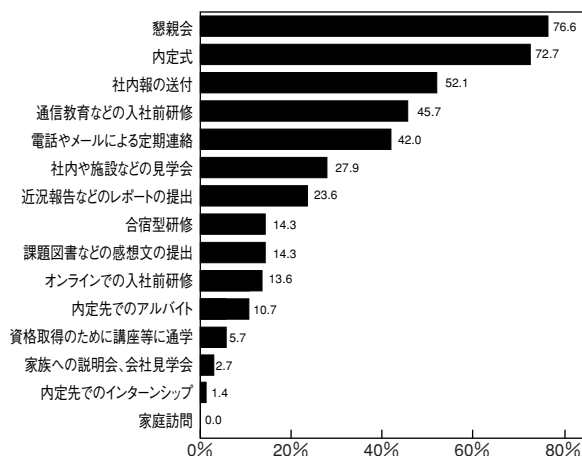
実施期間	入社前教育期間	新人教育期間	トレーニー教育期間
	2005年10月～2006年3月	2006年4月～2006年6月	2007年7月～2007年8月
人材像	信頼される人物へ (バイタリティ+主役意識)		
育成方針	目録型人材を育成する プロフェッショナルへの第一歩 主役意識を行動で表そう		
目的	<p>プロフェッショナルへの第一歩 合格しよう情報処理技術者試験</p> <ul style="list-style-type: none"> SEとして必要とされる基礎知識を身につけ、アソシエイトエンジニアに向けたベース作りを行う。 社会人として、必要とされるヒューマンスキルのベース作りを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> アソシエイトエンジニアとして必要とされる基礎知識を身につける。 富士通SSLの業務内容を理解する。 学生から社会人への意識改革を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> アソシエイトエンジニアになるための技術的なスキル向上を目指す。 ビジネスマインドの醸成を図る。 仕事の進め方、企業の仕組み、プロジェクト(組織の中)での役割を認識し、実践的なコミュニケーションスキル向上を目指す。
到達目標	<ul style="list-style-type: none"> 情報処理技術者試験の模擬試験(3月予定)の結果が、午前範囲80%、午後範囲60%以上達成できる。 目標やスケジュールを意識した行動ができる。 社会人としての常識を知る(新聞購読・ビジネスマナー)。 選択テーマの活動成果を発表する。 TOEICを受験する。 	<ul style="list-style-type: none"> 情報処理技術者試験に合格する。 仕様を満たしたプログラムを作成できる。 富士通SSLの業務内容や製品を説明できる。 主役意識と責任感を持って行動できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワークの仕組みを説明できる。 業務遂行に必要な基礎技術を習得し、後輩に説明できる。 プロジェクト(組織の中)での役割を認識し、積極的な会話ができる。 仕事の進め方(PDCA)を業務で実践できる。 業務において、自らの問題を解決できる。 SEの基礎(開発工程、品質、納期、コスト)を実践できる。
習得内容	<p>テクニカルスキル</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報処理技術者試験対策 コンピュータの基礎知識 	<ul style="list-style-type: none"> 情報処理技術者試験対策 コンピュータシステムの基礎 開発言語(CASL, C言語, Java) システム開発基礎 	<ul style="list-style-type: none"> 情報処理技術者試験対策 システム開発実践 ネットワーク知識 データベース知識 英会話
	<p>ヒューマンスキル</p> <ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスマナー ビジネスライティング プレゼンテーション 	<ul style="list-style-type: none"> メンバースHIP力の発揮 報告連絡相談の実践
	<p>コンセプトスキル</p> <ul style="list-style-type: none"> PDCA 	<ul style="list-style-type: none"> ロジカルシンキング チームワーク 	<ul style="list-style-type: none"> 問題発見能力 状況判断能力 問題解決能力

出所：『企業と人材』(Vol.39 No.890 2006・10・20) p.30

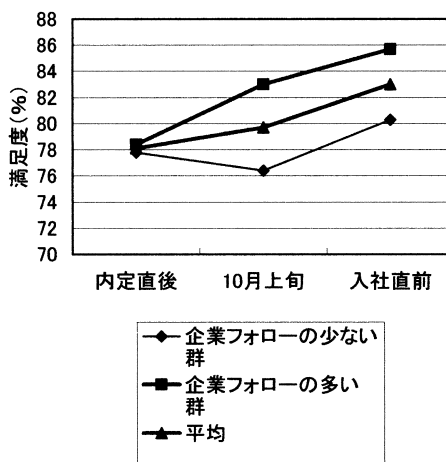
図表02 入社前教育学習一覧 (富士通ソーシアルサイエンスラボラトリ)

カテゴリ	No.	内容	課題 (実施・提出)	媒体	形態	実施時期					
						10月	11月	12月	1月	2月	3月
コンピュータ基礎	①	コンピュータ基礎 ～プログラムはなぜ動く～	—	研修資料	集合研修	10.4					
		コンピュータシステムの基礎 [アイテック]	—	書籍	自宅学習			学習期間			
情報処理 試験対策	②	独習ゼミ 基本情報技術者対策 コース [翔泳社]	スキル確認テスト ・実力診断 ・模擬テスト ・修了テスト	e-ラーニング + 書籍	自宅学習	10.5	学習 + テスト受講期間			3.8	
		独習ゼミ ソフトウェア開発技 術者対策コース [翔泳社]	—	—	—	—	—	—	—	—	
	データベース対策コース [iStudy]	スキル確認テスト ・模擬問題 ・模擬試験	CD-ROM + 書籍	自宅学習		11.中	テキスト送付予定 + 学習 + テスト受講期間			3.8	
	模擬試験	午前・午後試験	問題・ 回答用紙	自宅受験						用紙送付 3.9提出	
ヒューマン スキル	④	めざせ！ハイパフォーマンス [PHP研究所]	通信教育レポート	通信教育 + 自己活動 + 報告発表	自宅学習	10.5	12.11	レポート実施締切			
		課題計画書	課題計画書				12.22	計画書提出			
		課題報告書	課題報告書						活動期間	3.9報告書提出	
⑤	日経プレビジネスバック [日本経済新聞社]	日経読み方研修 冊子	日経読み方研修 冊子	書籍 + 新聞	集合教育					3.9冊子配付	
		新聞購読	新聞購読	—	自宅学習						新聞購読開始
⑥	TOEIC	試験	試験	—	自己受験						

図表03 学生が受けた内定者フォロー



図表04 内定先への満足度の推移



出所：ディスコ『内定期間の過ごし方調査（学生モニター調査）』（2004年2～3月実施）

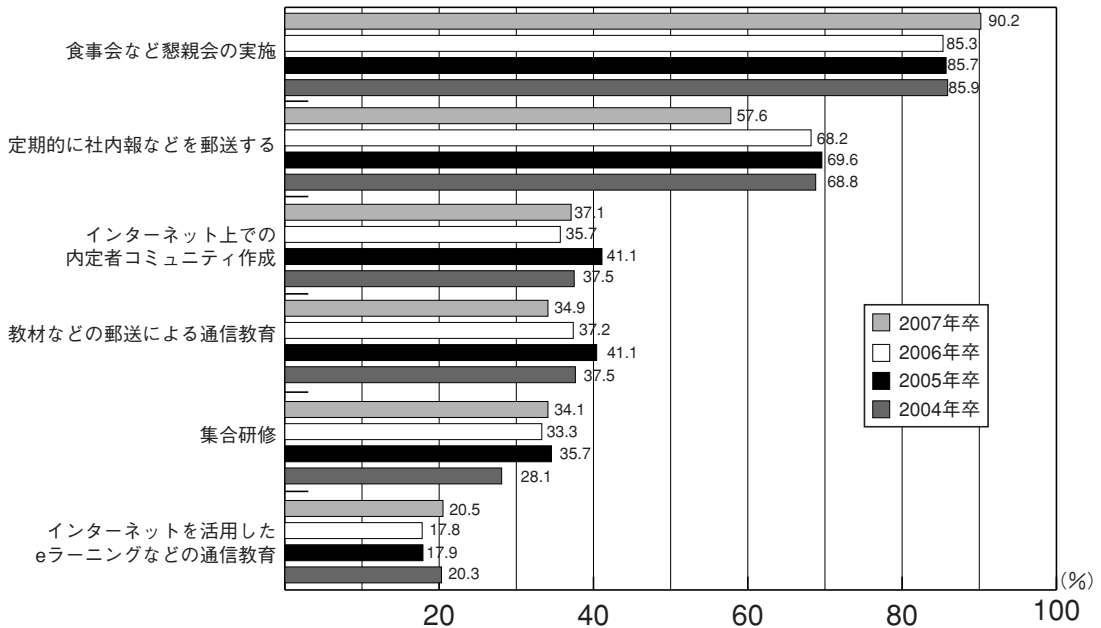
ぶつりと切れてしまう学生も少なくない。極端な場合、入社直前になって内定を辞退する、ということにもなりかねないので、「社員と内定者、および内定者同士の人間関係づくり」「入社に対する期待感の維持と向上」などをフォローしていくことがポイントとなる。第2は「基本的なビジネス知識—スキルの向上—」である。これは入社後の早期戦力化が目的である。かつては3年～5年の期間をかけて社員を育成していたが、現在は入社後1～2年で戦力となることを求めている企業が一般的である。そのためには、通信教育やオンライン上での学習、インターンシップなどの実地研修を通じて会社が入社時に何を求めているのかを内定者に理解してもらう必要がある。ただこの場合、あまりに事前課題を与えすぎると卒業論文や卒業研究がその分、不十分なものになることも考慮しなければならない。第3に「入社後のミスマッチの未然防止」である。エントリーシートや採用面接では当該企業向けの偽りの自己表現に企業側が迎合したのに、入社後の処遇や配置はこれに添えてくれないので、“こんなはずではなかった”という思いを抱くことになる。入社後にこのような思いを与えないためにも、企業と内定者の相互理解、内定者同士の相互理解を促す必要がある。これも内定者のモチベーション維持と同様に、懇親会などを通じて先輩社員や内定者同士が触れ合うことのできる機会を提供することが、ひとつの方法として挙げられる。

資生堂は内々定を出した学生150人に、人事部の課長が全国を回って1人ずつ面談している。折り込み広告会社アイデムが昨年から始めたのが「入社式対策直前ゼミ」で、初めに入社前の不安を出席者同志で告白してもらった後、挨拶の仕方や身だしなみ、上司とのコミュニケーションのとり方などの講義が続く。最近、内定者に対してパソコンの使い方の課題やインターネットを使って基礎実務の修得を求める企業が目立つ。日本NCRは1980年代後半から内定者に向けた新聞の編集を同じ内定者に依頼したが、5年ほどで新聞づくりはやめて、パソコンの使い方などの課題を課すことに切り替えた。日本ユニシス新入社員110名に課した入社前研修はインターネットで学習するeラーニングで、自宅や大学でワードやエクセルの操作、プログラムの基礎を学ぶ。進捗に応じて励ましや催促のメールも会社から届く（朝日新聞・夕刊 2005年4月12日）。

インターネットによる内定者フォローはコミュニケーションとeラーニングが主なものであるが、“内定者コミュニティ作成”の4年間実施企業の割合は2005年卒の41.1%に対して2007年卒は37.1%に

低下している（図表05）。これは内定者同士のコミュニケーションのネット上の場を設けると、そのネット上に一人の内定辞退者の声を書かれると内定辞退の雪崩現象が起ることの懸念からである。企業はネット上のコミュニケーションを管理することが難しい。内定者フォローのためのコミュニケーションはフェイス・トゥ・フェイスが最も良いし、信頼性が確保できると企業は考えている。インターネットを利用したeラーニングなどの通信教育は20%前後で推移しているが、今後、急速に企業で活用することになると推測できる。

図表05 実施している内定者フォロー



出所：『企業と人材』（Vol.39 No.890 2006・10・20）p.14

三井住友銀行は2005年に内定者に対する方針を転換し、内定式後の11月から4月までeラーニングによる内定者教育をスタートさせている（図表06、07）。さらに、当銀行は2007年4月入社の内定者1400人全員に銀行が力を入れる投資信託の販売に必要な証券外務員の資格取得を課して入社半年前から猛勉強することを求めている（日本経済新聞 2006年10月12日）。

筆者は、1990年代後半以降の“選択と集中”“事業再構築”を可能にするかしないかの鍵は「自分の会社はどのようなアイデンティティをもつ事業領域を自社の活動分野として選んで生き延びていくのかを問い直し、明確な企業ドメインを定義できるかどうか」（三木、2006b）にあると考えている。このことを鑑みると、内定者研修においても自社の主要活動領域や企業の進むべき方向性を明示して、このドメインの実現に向けて、ステークホルダーのCSRへの要請にも応えながら、勇往邁進する努力過程が自社の求める人材であり、入社後に多大の活躍が期待できる人材である、と入社前研修で内定者を啓蒙することが必要である。企業のコア・コンピタンスを継承していきながら、環境変化をビジネスチャンスと捉える契機とタイミングを創る人材を内定者にしたというフォローのしかたが望まれる。企業ドメインがさし示す内容の重要性を考えればドメインを明確にすることこそが人材確保・育成戦略の第一歩だからである。

図表06 内定者教育の選定基準

ニーズのポイント (学習形態、コンテンツ、価格)

1. <在宅学習>地方在住者にも負担を掛けず、公平に学習機会を提供したい
2. <多彩なコンテンツ>3職種に各々フィットする、多種多様なコンテンツが必要
3. <信頼あるコンテンツ>自信を持って薦めるには、実績あるコンテンツが必要 (特に資格系)
3. <価値>高くても良いのは当たり前、コストパフォーマンス重視

インターネットを利用したライブラリーの構築をイメージ

出所：『企業と人材』(Vol.39 No.890 2006・10・20) p.25

自社のドメインの実現に資する能力はどのようなものかをコンピテンシ能力^(注2)といわれるものの中の項目において学生に明示的に開示する「コンピテンシー(Competency)採用」を企業は採用することを推奨したい。

II 大学へ：就職支援からキャリア形成支援へ

1 “企業が求める人材ニーズ”を配慮した就職支援

ワークス研究所『大卒求人倍率調査』によると就職環境は2003年3月卒以来、毎年、好転している(図表08)。2007年3月卒では求人総数は82.5万人で前年度より12.6万人増加、求人倍率は1.89倍で0.29ポイント上昇した。業種別求人倍率は金融業0.37(ポイント上昇0.02)、サービス・情報業0.61(同0.11)、製造業2.33(同0.4)であるが、特に流通業は大幅上昇で6.38(同1.09)である。従業員規模別では図表08のように1000人未満が3.42、1000人以上が0.75である。大学生の就職先は圧倒的に1000人未満の規模の企業であることの認識を大学就職支援関係者は再認識することが必要である。

就職ジャーナル版『就職白書2005』の調査によると2007年卒採用数が満たされない場合での補充

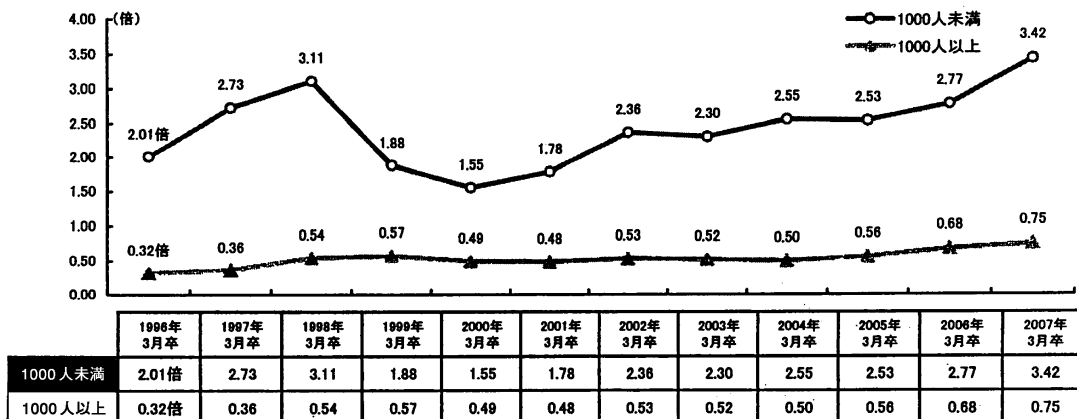
(注2) : コンピテンシーとは“ある職務において効果的で優秀な成果を發揮する個人の中に潜む特性”である。「ある基準に対して効果的あるいは優れた行動を引き起こす個人の中に潜む特性(Spencer L & Spencer S)」であるが、一言で言うと“適性”という意味になる。辞書では“(安楽な生計を営む) 資産”または“能力”と記されている。ハーバード大学のデビッド・マクレランド教授の研究は、成功したビジネスマンの事例を30年にわたって分析した。その結論は「人間は知性でなく、コンピテンシーが成果を上げる」であった。それまではIQに代表される知的能力とビジネスにおける成功との間には相関関係があるされていたが、この研究ではそれは見当たらず、次の21のファクターが注出されたのである。1情報指向性、2分析的思考、3概念的思考、4人間関係構築力、5対人感受性、6組織感覚力、7対人影響力、8強制的指導力、9先見力、10達成指向性、11顧客指向性、12徹底性、13チームワーク、14リーダーシップ、15人材育成力、16組織への貢献、17柔軟性、18自制力、19自信、20自発性、21専門性で、このそれぞれについて13段階の評価をつけ、仕事で高い成果を生み出す条件を研究したものである。

図表07 eラーニング職種別講座一覧

勤奨度	分類	講座名
★★★	資格	全32講座 (総合職プログラム) 日商簿記3級 証券外務員二種
★	語学	TOEICシリーズ (6講座) TOEIC TESTシャワー初級編・上級編 TOEIC TEST100点アップのポイント 他
	PC	PCシリーズ (8講座) Word・Excel 他
	ビジネス	ビジネススキルシリーズ (11講座) クリティカルシンキングのエッセンス マーケティングのエッセンス ファイナンスのエッセンス 戦略的思考のエッセンス 経営戦略のエッセンス リーダーシップのエッセンス 心を動かす! ロジカルプレゼンテーション 他
	ベース	社会人基礎シリーズ (6講座) ガッツ! ビジネスマナーシリーズ 来客時・訪問時の応接対応
★★★	資格	全10講座 (CS職プログラム) FP技能検定3級 証券外務員二種
★	ビジネス	クリティカルシンキングのエッセンス 心を動かす! ロジカルプレゼンテーション
	ベース	ガッツ! ビジネスマナーシリーズ 信頼をつくる5つの基本行動 好印象を与える身だしなみ 正しい言葉のつかい方 来客時・訪問時の応接対応 ビジネス電話の受け方・かけ方
★★★	資格	全7講座 (一般職プログラム) 証券外務員二種
★★	資格	FP技能検定3級
★	ベース	信頼をつくる5つの基本行動 好印象を与える身だしなみ 正しい言葉のつかい方 来客時・訪問時の応接対応 ビジネス電話の受け方・かけ方

出所：『企業と人材』(Vol.39 No.890 2006・10・20) p.26

図表08 求人倍率の推移（従業員規模別）

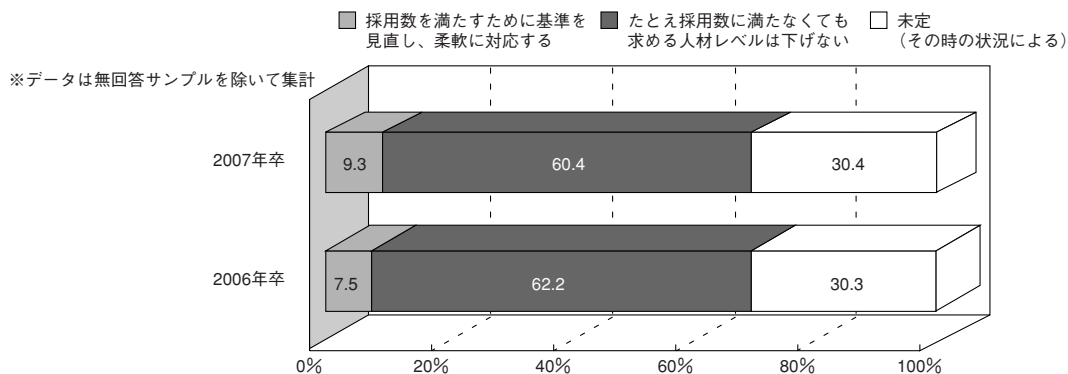


出所：『大卒求人倍率調査』ワークス研究所

方法は、企業は引き続き“厳選採用”で、6割超の企業が“求める人物レベルは下げない”と回答（図表09）、このように回答した企業のみであるが、2007年卒の新卒採用数が満たされない場合の不足分の“新たな補充は考えない”が大幅ダウンし、中途採用・第二新卒などから補充をするとしている（図表10）。大学卒業者も毎年増加しているので、求人総数増や求人倍率アップがあっても、大学新卒の人材需要が相変わらず逼迫度を増しているのが就職環境である。

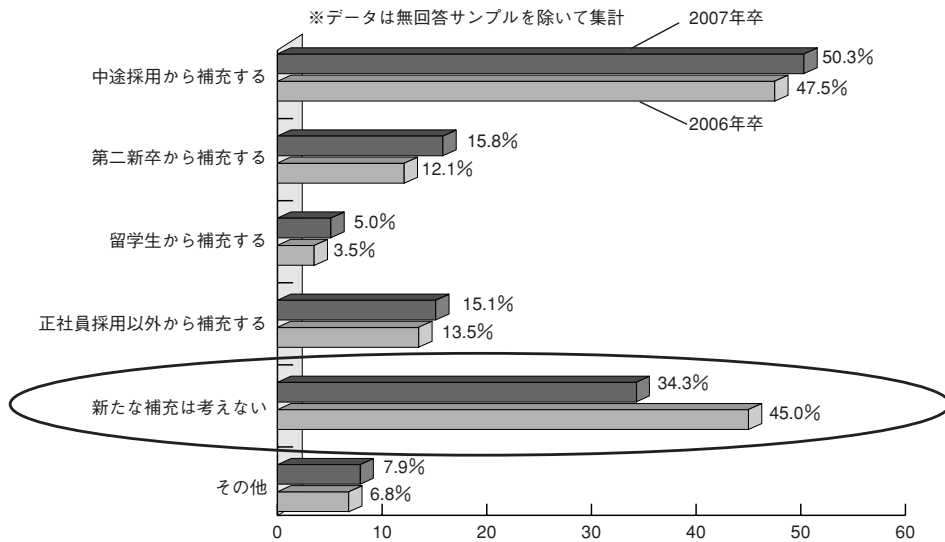
同調査によると、学生の就職先選択の基準の最上位にくるのが“自分がやりたい仕事ができる”であるが、企業側の採用アピールのトップは“責任のある仕事を任せる”であり、両者には大きなギャップがある。学生と企業のギャップは前者で39.9ポイント、後者で29.3ポイントにも及んでいる（図表11）。さらに、同白書によると、企業が採用基準で重視する項目の上位項目は“人柄”“その会社への熱意”“今後の可能性”である。学生は“アルバイト経験”“人柄”“その会社への熱意”“所属クラブ・サー

図表09 07卒の新卒採用数が満たされない場合の対応（単一回答 07卒（予定）：N=787、06卒（予定）：N=911）



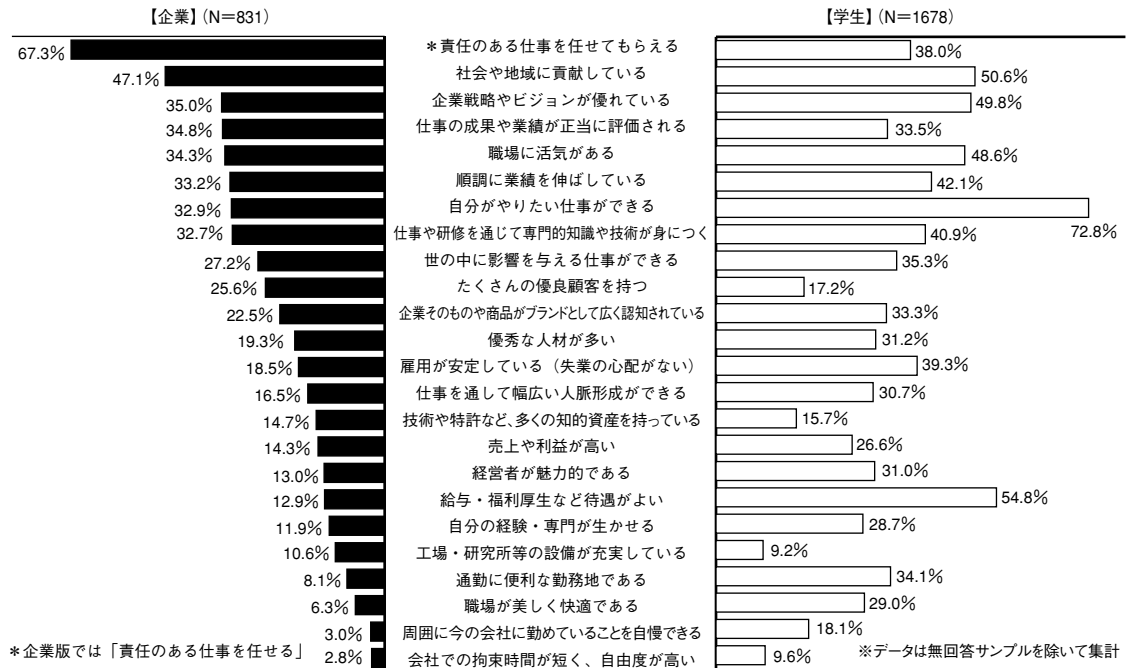
出所：『就職ジャーナル版 就職白書2005』就職ジャーナル

図表10 07卒の新卒採用数が満たされない場合の不足分の補充方法 ※「求める人材レベルは下げない」と回答した企業のみ（複数回答 07卒（予定）：N=443、06卒（予定）：N=547）



出所：『就職ジャーナル版 就職白書2005』就職ジャーナル

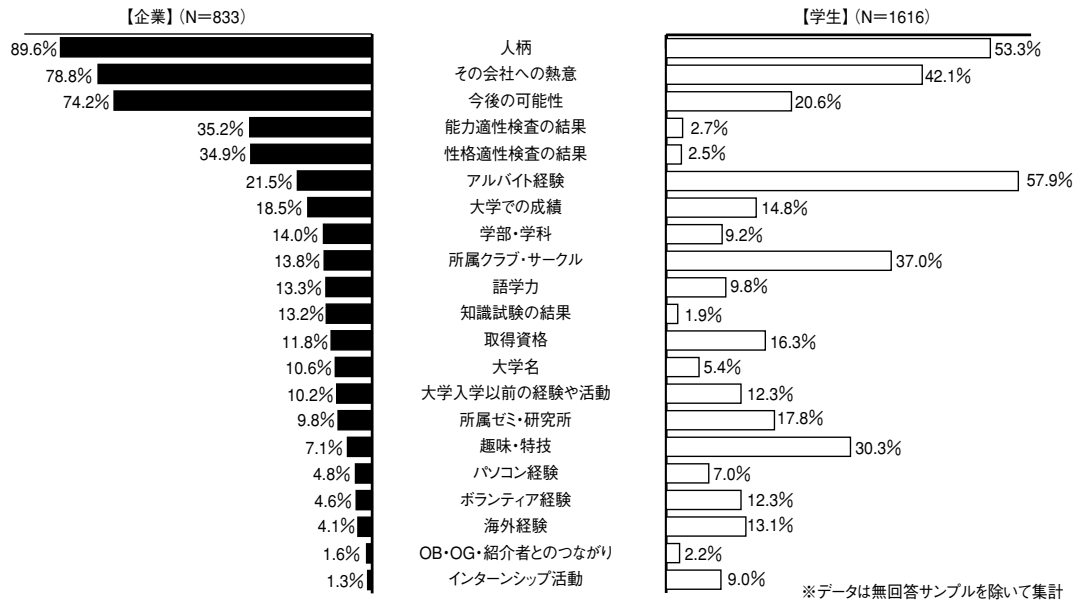
図表11 企業側の採用アピールと学生の就職先選択の基準（ともに複数回答）



出所：『就職ジャーナル版 就職白書2005』就職ジャーナル

クル”“趣味・特技”である。企業と学生とのポイント差は“人柄36.3”、“その会社への熱意36.7”、“今後の可能性53.6”、“アルバイト経験36.4”、“所属クラブ・サークル23.2”、“趣味と特技23.2”にも達する（図表12）。

図表12 採用基準で重視する項目【企業】と重視されたい項目【学生】（ともに複数回答）



出所：『就職ジャーナル版 就職白書2005』就職ジャーナル

企業と学生の求める人材像がこのように大きな差異があることを大学就職支援関係者は再認識して、現在の就職支援プログラムの見直しを早急に行うことが喫緊の最重要課題である。

2 一年次からのキャリア教育

就職に関して、企業が大学に期待することは優秀な人材の育成と彼（女）らの企業社会への送り込み機関である。特に、企業では職業キャリアを中心にした自律的キャリア人材に関心が高まってきている（注03）。

大学の役割は職業人生に参入する以前に職業に関する知識や主体的な職業選択能力を付与すると共に、日本企業のグローバル化への対応能力としてのキャリア形成意欲を持つ学生の育成である。2000年4月に大分県別府市に開学した立命館アジア太平洋大学は1、2年次の基礎教育科目は原則として日本語と英語でそれぞれ開講、3、4年次の専門科目においては日本語でも英語でも授業を受けられる言

（注03）：「自律的キャリア」とは、従来の日本の経営において個人のキャリア形成の主導権は組織が有していたのに対して、従業員自らがそのキャリアをデザインするという考え方である。終身雇用制度の基では、キャリア形成がなされる場合は、原則として新卒として入社した組織においてほかは考えられなかった。これは所属組織が雇用を保証するという暗黙の契約であった。終身雇用制度や年功序列型賃金制度が崩壊していく中で、従業員自身が個人としてキャリアデザインに主体的に関与し、キャリアに関する意思決定を自己責任によって行うという含意である。個人が雇用を所属組織に依存しないという意思の用語である。自己責任で自分のエンプロイアビリティを確保するという趣旨である。

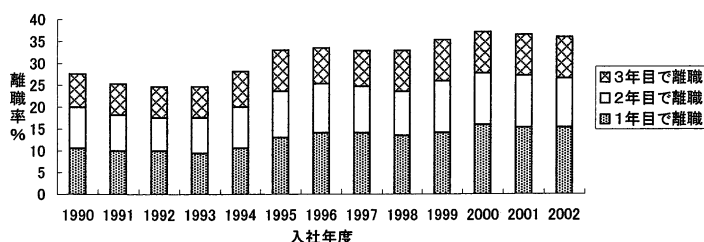
語能力を付ける“英語・日本語二言語教育システム”を整備した。その結果、2004年3月に卒業した第1期生の就職希望者の内定率は3月末に95%、特に留学生（約90名）に至っては100%である（日経ビジネス、2004年5月3日号）。

しかし、これは例外で、多くの私立大学が企業の求める人材供給の質の期待に応えられるかという大学の悩みは深刻である。少子化の影響の本格化と大学進学率の上昇で、2007年度には、極端な高望みをしなければ、誰でも大学に入学できる“全入時代”になる。どの大学でも、10年前と比較すれば学力の低い学生が入学してきている。さらに、学力低下以上に、学びへのモチベーションと将来設計（キャリア意識）の間には正の相関関係があることが確認^(注04)されている。キャリア展望がないと勉学へのモチベーションを感じないし、それを高揚させる機会がなければ授業に学生がコミットメントすることが困難になる。キャリア展望と勉学へのモチベーションの両者の意識が欠如していることの方が現在の大学生にとって問題である。その当然の帰結としてフリーターの増加や大学生が正社員として入社後3年以内に34.7%の離職率の実態が生起している（図表13参照）。

今日の日本経済状況では働かなくても飢え死にすることはないので、モラトリアム期間である大学での「自分探し」が成り行き任せの“青い鳥症候群”になってしまいがちである。自分探しは社会のニーズと自分の特性との接点を見つけて「自分ならではの自分の生き様を見つける」ことであるが、大学生がこのことを可能とする探求の方法や能力を十分に身につけていない。そこで、大学としてはこのことへの対応施策として就職部（課）をキャリアセンター（キャリア支援課）などに名称を改めることが続出している（三木、2005a）。

法政大学大学院経営学研究科キャリアデザイン専攻が文部科学省から助成を受けて実施したアンケート調査（2006）によると、低学年からの全学的なキャリア支援・キャリア教育に“既に取り組んでいる”もしくは“今後取り組む予定である”大学に対して、その背景を複数回答で尋ねた結果は、“就職活動に積極的に動かない学生が目立つようになってきたから”が44.4%、“なんとなく大学に進学し、勉強に熱が入らない学生が目立つようになってきたから”が30.7%である。上原（2006）は「この回答から、学生をキャリア支援・キャリア教育によって勉学に動機づけ、就職活動に積極的に乗り出していけるだけの基礎力を低学年のうちから養っておく必要性が認識されていることが伺われ

図表13 入社年別の大卒新卒者離職率



出所：日本経済新聞 2006.7.3（厚生労働省調べ）

(注04)：鬼塚（2006）は京都産業大学キャリア教育研究開発センターがキャリア形成支援プログラムを提供する「キャリアRe-デザイン」を平成17年度秋学期に立ち上げ、18年度からはこれを卒業単位認定科目として開講、授業終了後のアンケート調査と個人面談の結果の分析を「日本キャリアデザイン学会（2006年度大会：2006・10・28）」で次のように報告している。「キャリア形成へのモチベーションという視点から見れば、受講生は“周りが大学に進学するので自分も進学したという、入学以前から大学での勉学に対するモチベーションの低い群”“大学へのモチベーションはあったが、入学後、学部・学科とのミスマッチを引き起こし、モチベーションが低下した群”“早い段階からキャリアを模索している群”の3つにわけられる。後者の2群ではキャリアRe-デザイン科目の授業の成果ははっきりみられたが、入学前の低モチベーション群では明確な成果は見られなかった。」

る。各大学がキャリア支援・キャリア教育を充実させ学生の“就職力”を高めることによって、他大学に較べた自校の魅力を高め、入学者の確保のうえでの競争力を高めようとする狙いが伺われる。入学者の確保のためにも大学の中身が問われているのである。」と日本キャリアデザイン学会2006年度大会（2006・10・28）で報告している。

キャリアを冠した就職指導を大学教育の一環として位置づけ、就職試験合格のためのノウハウを伝授するだけでなく、大学生の人生設計における職業や生き様の将来像を見据えたキャリアデザインを描かせるために、1年生の段階から「キャリア形成科目」を単位認定科目に設置して、それを受講させることで長期的な視点で人生設計を考えさせようと大学側では懸命である^(注05)。

(注05)：朝日新聞「就職力」特集記事に記載された大学でのキャリア教育の実践事例

- キャリア教育は1年次の「就職ガイド基礎」に始まり3年次に至るまで各種講座がカリキュラムの一環として組み込まれている。保護者には「就職支援マニュアル」を郵送、「就職は第二の子育ての好機、家庭でも対話を」と呼びかけている。顧客である学生の満足度向上へ、学内にCS室を設けた。（金沢工業大学 二飯田企画部長：05/1/24）
- 1年生向けの「キャリアデザインA」（週1回、自由選択科目）は入学当初に新入生が抱く“やる気”を持続させること、何のための学業かを意識させる。（電気通信大学 担当：竹内教授：05/6/7）
- 企業やNPOなどで働く社会人を講師として招く「キャリア形成概論」（全学部全学年共通科目）の狙いは人生観に加え、悩んだり苦しんだりした、試行錯誤の経験を話してもらうことで、「これからどう生きるか、働くということ」を人生の中でどう位置づけるか」につなげる。これまで学生は就職活動を「受験」のようなものとしてとらえ、社会から求められている課題解決能力などを養成する必要性を理解していなかった。自分の生き方を在学中に見つけ、その中で就職をとらえていく。（静岡県立大学副学生部長 川瀬教授：05/6/21）
- キャリアアップ科目群は卒業単位として認定される。1年生から自己分析を行い、適職を探す。それは同時に学びへのインセンティブになる。ニートやフリーター対策などは、就職だけのサポートをしても意味がない。やりがいがあり、誇りを持てる仕事について、1年生から考える機会を与えることが大切。2年生でビジネスマナーや業界研究の講座などを受け、3年生でインターンシップに参加する。（千葉商科大学キャリア教育センター長 鮎川教授：05/9/13）
- 1年生向けに新設された特別講義「キャリアデザイン」は“キャリアとは何か”の概論で、いくら成績が良くてもそれだけでは企業では立派な仕事が出来ないわけではないこと、学内外のいろいろな人との交わり、人間性、積極性の養成を強調。（北海道大学キャリアセンター長 徳田特認教授：05/9/27）
- 新入生を対象に「キャリアデザイン講座」を設け、“即戦力よりも新しいことに挑戦できる潜在能力のある人”を重視して、どういう生き方をしたいのかを1年次から考えさせる。（横浜市立大学キャリア支援センター 菊地教授：05/5/28）
- 1年次前期のキャリア科目「自己表現法」でコミュニケーション能力を高め、2、3年次では学外講師の話などを通じて社会人として必要な技術、ポジティブ思考の方法を学ぶ。同時に一般科目でも学習内容が社会でどう活用されているかを結び付ける授業を行い、日常的に職業観を養わせる。（千葉工業大学キャリアセンター 宮川学生部長：05/12/20）
- 企業の人事担当者を講師にした講義「キャリア開発」を全学部の必修科目に指定。（桜美林大学キャリア開発センター 田中課長：05/12/27）

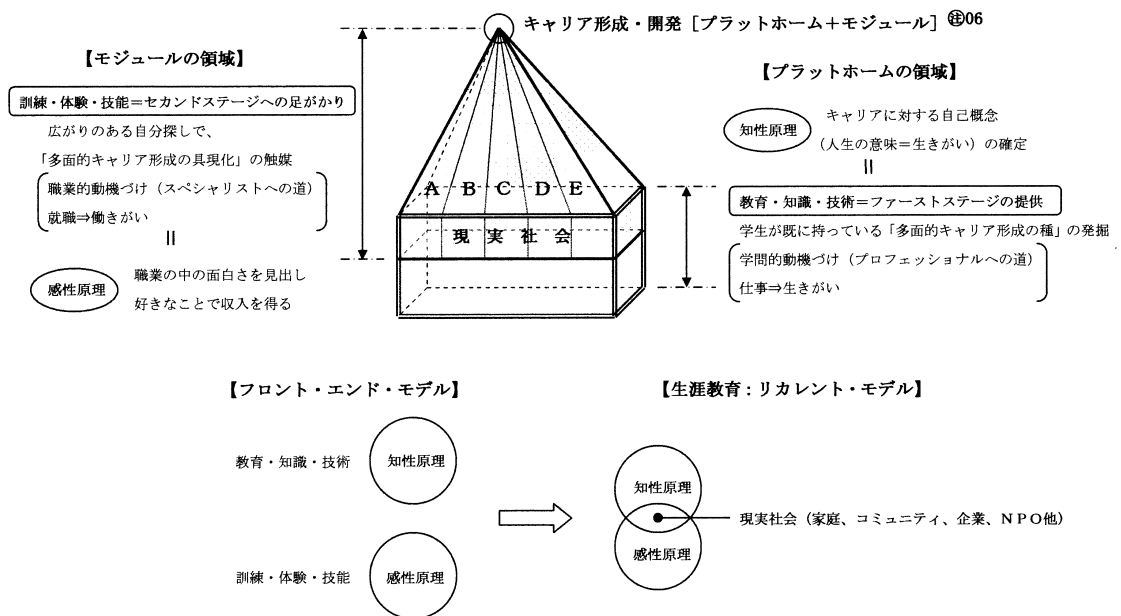
(注06)：「プラットフォーム+モジュール」という構造が意味を持つのは、まず、共有できる部分は共有したほうが効率が上がるからである。その共有部分がプラットフォームである。プラットフォームという駅に備えられた乗降のための細長いスペースをまず思い浮かべることができる。そこに停まるさまざまな電車がモジュールである。いろいろな電車(モジュール)がプラットフォームを共有している。この構造があるので、われわれは便利に電車を利用できる。電車ごとに別のプラットフォームを用意しなければならないとすれば、また運営する組織にとっては費用がかかってしまう。一方、アンバンドリング(解体)されてモジュール化した機能は多様性を持ち、多様性がこの幅広いニーズに応えることができる。同時にモジュールは交換や修理に便利である。古びてしまって、交換したい、修理したい部分が見つかったとき、「プラットフォーム+モジュール」構造なら、プラットフォームやその他のモジュールはそのままの状態、交換・修理したいモジュールのみ交換・修理するだけでいい。新しい機能が必要な場合にはそれに応えられるモジュールのみ加えればよいことになる。費用の面でも、時間の面でも、このモデルは効率的であると共に、創造的である。モジュール化によって生みだされる「スピード化」については、機能が解体される以前の組織と比べると想像を絶するほどのものが生じている。ある事業が時代にそぐわないものになったとき、それを変えていく必要に迫られるが、そのとき、その組織が展開するさまざまな業務と機能が一体構造になっていたとしたら、全体に手を加え、全体を新しいものに変えていかなければならず、スピード時代のアジリティ経営(agile management)とはいえないことになる。つまり、「プラットフォーム+モジュール」という構造はプラットフォーム(共有化)が生み出す効率と、モジュール群(多様性)が生み出す幅広いニーズへの迅速な対応という、2つのメリットのシナジー効果を備えているのである。

キャリア形成科目は“学問的動機づけと職業的動機づけの統合（図表14）”を目的にしたもので、これは、学年ごとに目指すプラットフォームとモジュール（注意06）を明確にするものである。職業的動機づけとしては、1年生は基礎学力を養成しながら、大学で学ぶ意義や社会に出るための基礎知識の習得を図る。また、どんな人生を送りたいか、どんな夢があるのかを考える機会を与えることによって、大学生活を送る心構えや基礎学力の必要性を認識させる。2年生は、自己分析や自己理解を深めることによって、働くことの意義を認識させ、併せて労働環境、労働事情の知識を学んで、自己実現に向けての努力を促す。そして3年生では、より具体的な就職対策や職業適性検査などによって、就職活動への認識を高め、就職活動のノウハウを養い、スムーズに就職活動へ入れるようにする。

最近、企業人事部門の実務経験者を教授として迎え、キャリアセンター長として当該科目のコーディネーターを担当させる大学が多くなってきた。大学の低学年次では、「興味があるからやってみよう」とする学問的動機づけを行い、それを「キャリア」として評価する眼を養う。そして学年が上がる毎に、「好きで職業として成立つこと」と「職業としては成立たないが好きなので続ける」ことの区別をさせ、同時に、「好きなこと」と「職業」とは一致しないことも多いこと、好きでなくても生活のために働くことが職業選びの基本であること、職業の中におもしろさを見だし好きなことが収入をもたらすという相互乗り入れが起こりうるのは極めて稀なこと、の認識を徹底させるようになってきた。具体的キャリア条件を無視して、好きなことと職業を直結させる図式は、結果的には学生の職業選びの閉塞感を強めることになる。このことを認識させることが殊の外、現在の大学生にとって喫緊の課題である、として業務経験者をキャリアセンター長に起用しているのである。

従前どおり大学の教務関係部署が大学生の学習支援の主体になるべきか、新たな時代認識に基づい

図表14 学問的動機づけと職業的動機づけの統合



てキャリア支援を学習支援の中に位置づけるべきかの議論は、現在ではキャリア教育をしっかり取り入れない大学は駄目になる、という認識で教務関係部署と就職関係部署が進みよっている^(注07)。

大学教育内容のユニバーサル化が進む一方で、導入教育と専門教育との連動（架け橋）をキャリア教育に期待する試みが一般的になってきた。教養と専門はバラバラに切断されたものでなく、新聞・本の読み方、レポート・論文の書き方、コミュニケーションのとり方の教育の中で、将来の自分の職業や社会で果たすべき役割を自覚する教育プログラムとして“キャリア教育”が導入教育として必要であり、これが整備されることで、専門教育の勉学意欲がスムーズに高揚されることが期待されることになった。学部の専門性を特定の職業分野に短絡的に結びつけるのではなく、ビジネスとしての職業選択は多様に個性化されて準備されていることを理解させる教育が必要となったのである。そのためには単なる専門知識教育から脱皮することが課題で、学生が自ら自分の頭で自分のキャリア（卒業後の社会での仕事と役割）を考え、大学で学ぶ意義や仕事のもつ意味を悟る“気付きの教育プログラム”が必要であり、これをサポートするのがキャリア教育ということになる。そのために、多くの大学が学部横断的なキャリア教育プログラムを設置・実施しつつあるといえる。教育内容の一部に様々な職業人の実体験談の数コマを設け、第一線で活躍している実務家・経営幹部からの刺激や感化を受ける機会の提供の場としてキャリア教育が活用・位置づけられている。

学生が欲する授業は“学ぶ意義を熱っぽく説く「感動を呼ぶ授業」”である。企業が求める新入社員の人材は“熱意と意欲、自分の頭で考え、自分の言葉で語る能力、基本的な人間力（常識・マナー、ストレス耐性、忍耐力など）”である^(注08)。これらは“生きる力”（図表15、^{注09}）そのものである。

(注07)：朝日新聞「就職力」特集記事に記載された実践事例

- 1年生対象の新設「キャリアプランニング」科目は“なりたい自分（目標）と今の自分（現状）を認識し、その道筋を考えていく。就職のためのハウツーを教える要素はない。大学での学問は受験勉強と違い、答えがひとつではない。問題を発見して、自分で考えて解決するという論理的思考を学ぶこと。その過程は社会に出て同じなんだと分かってもらう。4年間で、どれだけ付加価値を学生につけてあげられるか。入口より出口に評価が向かうというのは健全な流れだ（成蹊大学経済学部 北川教授：04/4/26）
- 産業界出身者が半数を超える経営情報学部の教授団によるバックアップは現場の体験を学生に伝えることが出来、企業への幅広いネットワークも強みを発揮する。例えば、野田稔助教授の担当する経営組織論のゼミの究極の目的は「ゼミでの活動はそのまま就職力の鍛錬となる」である。（多摩大学就職グループ 川手専任職員：04/5/10）
- 学業こそ最高のキャリア支援という立場。社会が求めているものは“自分の頭でものを考えられる人材。卒論作成を始め、大学の教育にはその能力を磨く要素がすべて詰まっている。（慶応義塾大学就職部長 清家教授：04/9/6）
- 新入生を対象にしたキャリア形成プログラムは4月1日に始まった。3日の入学式に先立って就職適性検査を行い、「自分の強みは何か」「他人から自分はどう見えるか」を考えさせる。大学生生活冒頭でキャリア教育の必要性を理解させ、「流れ」に乗せる狙い。これを皮切りに、少人数のグループワークで資質を磨く「人間力・自己実現力向上コース」、実践講座や模擬試験の「就職活動支援コース」、プレゼン能力や模擬面接の特訓「就職力向上コース」の3種の支援プログラムが、互いに連動しながら3年次の後期まで続く。（神奈川大学学習進路支援部 明比部長：05/3/7）
- 進路・就職支援は「全学を挙げた教育事業の一環」と位置づけられた。キャリアセンターの活動は、社会に貢献できる人材を育成すること、学生の人格形成に主眼をおくことでは、学部の教育と一緒。（明治学院大学キャリアセンター長 望月教授：05/6/14）
- 教育活動と一体になった就職支援を行う。“生きる力”をテーマに学部間共通総合講座「あなたの将来設計」を開講。（明治大学教務部 坂本教務部長：04/11/29）
- 大学時代に必要なのは学問の基本力を身につけること。それが社会人になって10年後に生きる。実践的な就職支援プログラムは後回しにして、必要以上に就職活動をあおらない。「自然に意識してもらう」ことに力を注ぐ。（同志社大学キャリアセンター 神谷所長：05/11/15）

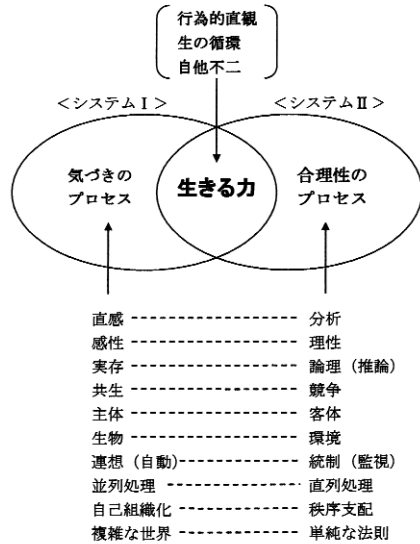
3 ミスマッチを抑制するインターンシップ

厚生労働省の調査によると、2002年に大学を卒業して就職した正社員のうち34.7%が3年以内に離職している（図表13）。早期離職の原因は“採用時の企業と学生のミスマッチ”にある。企業が選考過程で学生に“入社後の仕事の厳しさやつらさ”“自己実現にはそれなりの努力奮闘が必要”ということを経験者にうまく伝えられず、ギャップが生まれているといえる。

大学生が社会人として一人前に生きることの痛みや仕事を通じての汗や匂いを体験しないまま大人になっているのが今日である。大学教育の全てにおいて現実社会の生々しさと現実感を排除して、表層の現象のみを重視して美化する傾向が強い。大学生の社会学習経験やクラブ活動経験は時間的にも質においても限られており、さらに社会との関わりでの体験はすべてといってよいほどアルバイト等に限定されている。この限られた体験だけを意識しながら、そこに自分の将来を重ねながら自分の職業キャリアをデザインする基礎作りをする。

そこで、企業としては即戦力でなく、中長期的戦力である社会人として不可欠の人と人との体面コミュニケーション能力や協調性レベルが判断できるグループ面接を重視するし、会社説明会などに仕事が体験できる機会を設けることになってきた^(注10)。企業のネームバリューだけで就職試験を受け

図表15



*併、2005 pp115-116を参考にして筆者作成

(注08) : ある会社の採用試験におけるグループディスカッションの評価項目は、その企業の経営文化である“卓越したリーダー”“顧客第一主義”“確固たる理念とビジョン”“本業に徹する”“グローバル戦略の積極的展開”と革新哲学である“捨てるものと守るものの明確化”に基づき、1) 第一印象：イメージ（態度：元気はつらつ、体力：忍耐力・行動力、雰囲気：明るさ・活発さ）、2) 個人的資質：適応性（積極性、協調性、意欲・行動力）、3) 論理的事項（想像力・発想力、問題意識、リーダーシップ性、人やテーマに対する理解力）といった3段階に設定されている。労働政策研究・研修機構の2005年の調査によると、58%の企業が新卒採用の大学生に求める人材像として「協調性・バランス感覚がある人」を挙げ、1998年に比べて約8ポイント、その項目が上昇した。一方、「独創性や企画力のある人」は16ポイント低下して31%にとどまった。

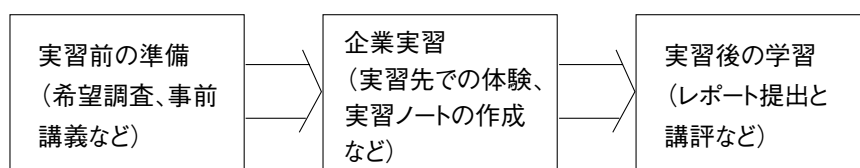
(注09) : 今日、人間の能力は合理性のプロセスと気づきのプロセスから形成されていることが明らかになってきた。この2つのプロセスは分析的な能力と直感的な能力として統合されてはじめて人間の“生きる力”が増幅されるという認識が学者の注目を集めている。合理性のプロセスは社会現象に広範囲に適用されるものであり、気づきのプロセスよりかなり遅れて進化した、動物には見られない人間特有の能力である。とはいえ、この2つは明確に分けられるものでなく、両者が統合されて機能を発揮するものである。例えば、車の運転は初心者には合理性のプロセスで動作の一つ一つを確認しながらハンドル操作をするが、経験を積むにつれて無意識的に自動的に運転するようになってくる。匠の技は手が覚えている。運動選手は体がその演技を覚える。将棋のプロ棋士は今までの対戦の経験を思い出しながらかえりう限りの指手の選択肢の中から最善手を選ぶ。

るので、せっかく採用しても些細な理由で退職してしまう学生の排除のために学生時代に企業の業務の一端を知ってもらうことが大切ということに企業は気がついてきた。企業は働くことへの熱意とコミュニケーション能力のある学生のみを採用したいと願っている。

これに呼応するように、アルバイト以外の社会体験を経験させるために一定期間、企業などで実地研修を積むインターンシップ制度を整備する大学が急増している。大学として教師からの講義では決して得られない企業現場での体験（経験知・体験知）に価値をおき始めてきたからである。さらに、「社会体験研究（研修）」とか「ボランティア実習」を企業だけでなく、行政団体・各種団体、商店街組合、NPOなど、広範囲にわたる体験先の開拓に熱心になってきた。インターンシップを含めたこのような理工学系以外の体験学習（図表16）は、履修年次としては3年次の夏休み期間を中心に行われており、正科目として必修化している大学が急増している。

現場理解ができることで、これまでに大学で学んできたことを広い文脈で理解することによって、

図表16 企業実習などのインターンシップのステップ



- ① 実習前の講義(実習希望調査、オリエンテーションと事前講義、企業別の講義など)
- ② 企業実習(実習先での1～2週間の体験)
- ③ 実習後のレポート提出と講評(実習ノートの提出と企業側指導者によるコメント、企業研究レポートの作成と優秀レポートの発表会など)

出所：斉藤、2005

自らのキャリアデザインが独りよがりにならないようになるはずである。社会人になる前に現場での研修経験があれば、企業と学生の間のミスマッチを抑制する効果があるということでは有効な教育シ

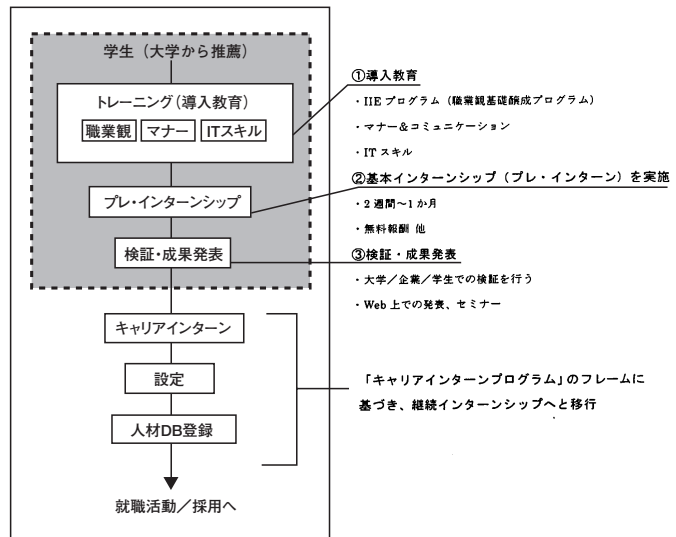
(注10)：日本経済新聞（2006・7・3）は、「松下電器産業は若手社員に質問しやすいように、参加人数が数十人規模の比較的小規模の企業説明セミナーを各地で開催、2006年4月と6月の採用選考で、事務系職種の志望者の書類専攻をやめ、応募者全員と面接した。大手商社の双日は昨年からは、商社の仕事を体感できるゲームを新卒者対象の会社説明会に採り入れた。ゲームは6人一組でチームをつくり、仮想の企業を運営する。資金量など条件の異なるチームが、投資や提携を実施しながら、商品を仕入れて顧客に売り、収益を競う。フランスの化粧品大手ロレアルの日本法人ロレアル（東京・新宿）も選考過程を見直した。事業部別の採用の垣根を低くし、多面的な角度から面接するとともに、グループ・ディスカッションを重視するようになった。経済産業省の2005年の調査では、42%の企業が採用時のミスマッチが若手社員の離職につながったと回答。選考過程で学生に入社後の仕事のイメージをうまく伝えられず、ギャップが生まれたとみている。そこで、社員と話をする機会を増やしたりして入社後の姿をイメージできるように努める企業が増えている。」とミスマッチ解消の努力を企業はし始めたという記事を載せている。

ステムといえる^(注11)。学生が自分の関心のある企業の現場で実務経験し、また現場の現役実務家の体験を見聞することで自らの経験の狭さを補い「自分もこのような人になりたい」と自分のキャリアのモデルを見出していく意義は大きい。しかし、「貢献・成果重視型のインターンシップ(森田、2003)」の実施は夢のまた夢で、2週間程度の短期間の実習研修で企業を体験できたといっても、重要な業務の遂行や意思決定に関与することはないので、どうしても形式的・表層的なものに終わりがねないし、実習大学生を受け入れる企業の現場では生産性が低下するし、企業秘密漏洩や学生の労災なども懸念され、これら課題の解決が出来ない限り、企業としては研修生の受け入れに積極的にはなれず、大学としては全学生にインターンシップ研修を必修とすることが至難である。

とはいうものの、理論中心の大学教育とうまく融合する実務に目を向けた試みもみられ始めた。同志社大学では、京都府や経済産業省から委託された「起業化育成プログラム」があり、夏休み中のワークショップで、教授陣らがビジネスプラン作成の手助けをする(朝日新聞、05年11月22日)。東京女子大学の「キャリア・イングリッシュ課程」は英字新聞と時事問題に関する書籍を読んだの小論文を1~2週間ごとに提出させたり、英語による討論や卒論発表を課したりしている。選抜試験に合格した新2年生のみが登録でき、課程修了に必要な42単位以上の取得を目指すもので、英語力とともに、判断力、論理的思考、問題解決能力、行動力なども鍛えられる内容で、就職のさらなる活性化に結び付いている(<http://office.twcu.jp/D-bord/TWCU/gakubu/twcu-cei.html>)。

(注11)：就職アナリストの鈴木(2001)はインターンシップのメリットと障害を次のように述べている。「インターン先進国は学生を労働力として見ており、通年採用しています。必要ときに必要な人材を採用する、というのが企業の大きな流れです。これは人材のジャストインタイムと言います。最近では日本でも、ジャストインタイムで即戦力の人を採用することが多くなりました。商社でも中途採用にのりだすところが出てきました。商社では一般職の採用に際し、新卒派遣社員や派遣社員の採用をものすごく拡大しています。正社員のような第一の労働力、派遣社員のような第二の労働力があって、それからもう一つの第三の労働力として、学生の通年採用が考えられてきています。インターンシップも一つの労働資源として、活用する時代になったのではないのでしょうか。インターンシップのプラス面が非常に多いと思います。ミスマッチ就職が減少するのではないのでしょうかという点です。インターンシップにはいくつかの乗り越える障害があり、今のままでいくと企業は学生さんをお客様にしてしまうという恐れがあります。また、事前教育をしていない学生を指導するところから始まるのでは企業の負担が大きいのではないかと思います。学生にしても、企業に入ってもプログラムが一定ではない、成果もまちまちである、ということでは問題が出てきます。大学が学生に対してまず施すことは、事前教育をしっかりと展開し、企業が受け入れやすいような学生に育てる(図表A)ことだと思います。そして学生たちのレベルを一定にする。後はインターンを一回限りの体験ではなくて、継続的にやってもらうことによって、在学中にキャリアを身に付けてもらう。」

図表 A キャリアインターン共同実験概要



◆ 導入教育の基本内容

- ①プログラム内容=本格研修と全く同一
- ②研修期間=7月下旬~8月上旬(5日間30時間)
- ③研修実施場所=新宿

◆ 「プレ・インターンシップ」の基本内容

- ①職種=業務全般を対象とする。
- ②報酬=無料(交通費および食費程度を補助)
- ③期間=2週間~1か月
- ④受入期間=8月~9月
- ⑤受入人数=20~100人

出所：鈴木、2001

Ⅲ 大学生へ：“偶然キャリア”の重要性の認識

1 就職活動は“適職でなく就社”意識の徹底

深刻な不況期には、企業は中途採用は勿論であったが、閉塞感の打破と即戦力を新卒にも求めた。今日、日本経済が回復し、企業はチームワークで組織をスムーズに運営することに重点を置くようになってきたことに加えて、ここ数年は団塊世代の大量退職、少子化等で学生が企業を選ぶ“売り手市場”になり、企業と学生の関係に逆転現象が生じている。企業の募集採用枠が拡大すると“まぐれ内定”の現象さえみられるようになってきた。しかし、誰でもが内定を得られるのではなく、内定を複数も得る学生と一つも得られない学生の二極化現象も顕著である。

学生にとって就職活動の成功とは“希望の会社に”“希望する業種に”“望ましい規模の会社に”内定が得られることである。しかし、学生の将来のキャリア（生涯の人生遍歴）と内定企業の関係では、当該内定企業が当該学生にとって最適の職業選択であると断言できるかどうかは別問題であり、その企業に就職することが当該学生にとって成功であると定義するのは極めて困難を極める問題でもある^(注12)。学生が就職希望先を決定する際の決定要素は極めて抽象的な夢物語の理想的なものにすぎない。就職試験を受ける企業の業務内容について非常に漠然とした知識しかないのに、何らかのきっかけでインターネットのリクナビやマイナビ等を開いて、そこに書かれていることを何気なく読んで、藁にもすがりたい淡いイメージに動かされてエントリーシートを送信しているからである。

学生は特定の一つの企業を志望企業とするのではなく複数の企業を志望企業群とする。志望企業群にターゲットを絞って就職活動を進め、エントリーシートを企業に提出して受け入れられた企業のみが志望企業として特定されていく。選考プロセスの段階を自らが納得して先へ先へと進めていく一方、企業から拒否されない限り、筆記試験、第一次面接、第二次面接……と数段階の選抜段階が進んでいき、内定が得られる企業が出てきても、更に有望企業を目指して各企業からの内定・不採用を繰り返すことになる。選抜の初期段階で不採用になる場合には失望感は少ないが、選抜段階が最終に近ければ近いほど、その企業に対して学生が時間やエネルギーをそれ相当に投入しているので不採用がもたらす失望感が投入量に比例して増大するのは当然の帰結である。

筆者は企業の人事部に籍をおいていた当時、こうした就職志望企業の選定であるので、「わが社に入社することは、“適職”でなく“就社”である。就社意識を持たない学生をわが社では採用しない」と断固として学生に言い聞かせていた。たまたま就職試験で内定を得て、たまたま就職したという出会いが、その後のキャリアを大きく変えていくのである^(注13)。学生時代に自分の天職を見つけられるの

(注12)：「会社が各社員のキャリアの答えを用意するものではない。先が見えず、今後どのようなビジネスモデルを持ち、どのような戦略を採っていくのかわからないのに、社員のキャリアを保証できるはずはないのだ。10年後、いや5年後でさえ、自社が何によって最も収益を上げているかが見えている企業はほとんどないといってよい。ビジネスモデルが変わる、それによって必要な人材像も変わる。そのなかで、自身の将来像の目標を立てろ、といわれてもそれは非現実なものとならざるを得ない。環境変化が激しく、経営者や、管理者にとって初めての経験となるようなことばかりになっていく。その中で、部下に仕事をアサインしても、実はその仕事自体がどのようなものになっていくのか最初からわからないことが多い。仕事をやっていくうちに徐々に全貌が明らかになっていくのだ。」（小杉、2005 p.44）

(注13)：香山（2006）は「仕事の基本は給料をもらって地道に働くこと。一日一日を放り出さないで終えること。これはきつと何時の時代も、どの国でも変わらないでしょう。じっくり取り組むとか、時間をかけて習得するという構えを忘れては足元が危くなります。私にもいやな仕事場というのがありました。待遇も、上司も、同僚も、システムもウマが合わない。早くここを抜け出したいと日々うつつしながら数年は我慢して勤めました。でも後になって考えると、そこで勉強になったことも多かった。大人の多くは長い時間を踏んできた経験がある。一つの仕事、一つの職場での経験というものは偉大で、頭を抱えて考え込まなくても、さっと動ける力になります。」と語っている。

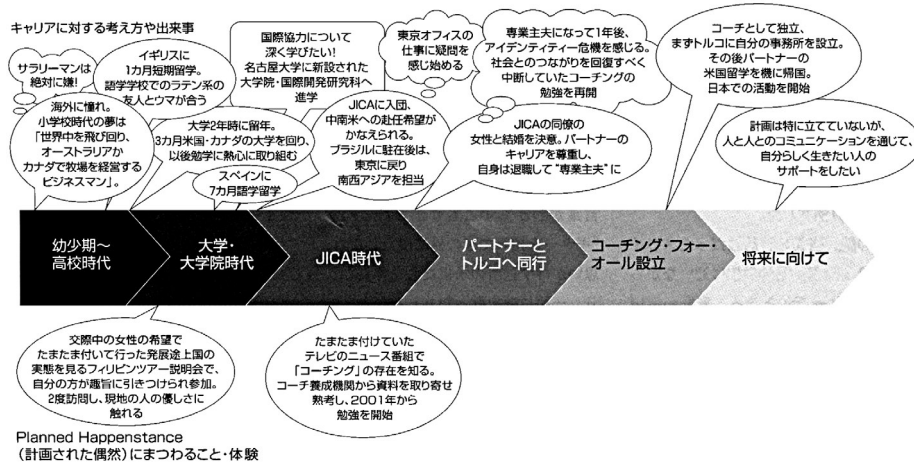
は極めて稀なごく一握りの学生だけである。自己選択によってでなく、偶然の出会いの中の他人の示唆や、ときとして「本意でなく偶然の内定」を得て、就職した後で「本人がこれこそ自分の天職だと思える」ようになれば、これが天職となっていくのである^(注14)。筆者の経歴（キャリア）でも“偶然にまつわる体験”が人生の大きな契機もたらした。

2 偶然キャリア意識の醸成

—就職活動の成果は“運と縁”—

世のなかで功成り名遂げた人たちの自叙伝や回顧録の類いを続てみると、かならずとってよいほど出てくるストーリーがある。それは、その人の人生や進路を決定づけたと思われるような人の思い出話である。スタンフォード大学教育学部ジョン・克蘭ボルツ教授はこのことを「計画化された偶然理論（偶然キャリア：Planned happenstance theory）」として理論付けている。キャリアは予期せぬ偶然的事象によってその大部分が形成されるという理論である。人によって、その現出の仕方は違ってくるとはいうものの、成功物語には自らのキャリアである今日の自分をあらしめた契機は、ある人との“偶然の出会い”であり、また、その人との“つきあい”のなかでのいろいろな人生遍歴の賜物であったといった内容のものが必ず出てくる（図表17、18、19）。日本経済新聞に掲載されている各界で指導的立場にある人たちが、自分の友人について語る用語としては、たとえば、「先輩・同輩」「同郷の友・同業の友」「学友・戦友・社友」「親友」「級友」「寮

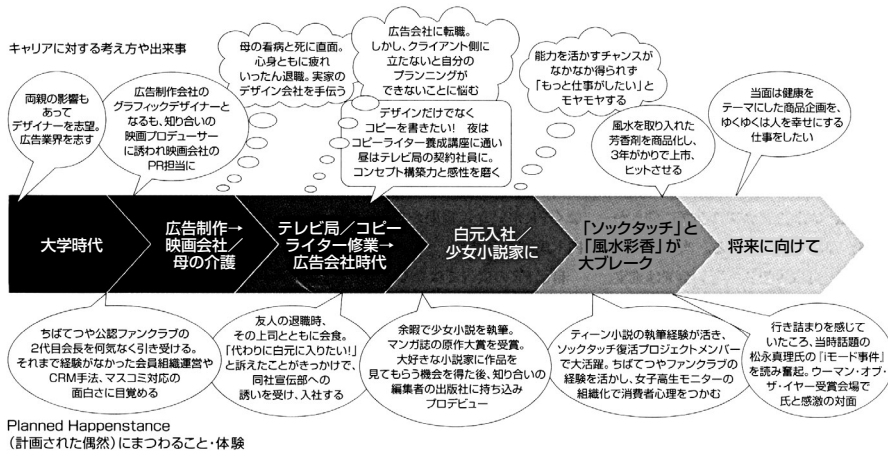
図表17 コーチング・フォー・オール 代表 伊藤 滋氏のキャリア年表
「やらないで後悔するくらいなら、やって後悔したい」



出所：『人材教育』（2004年6月号）p.61

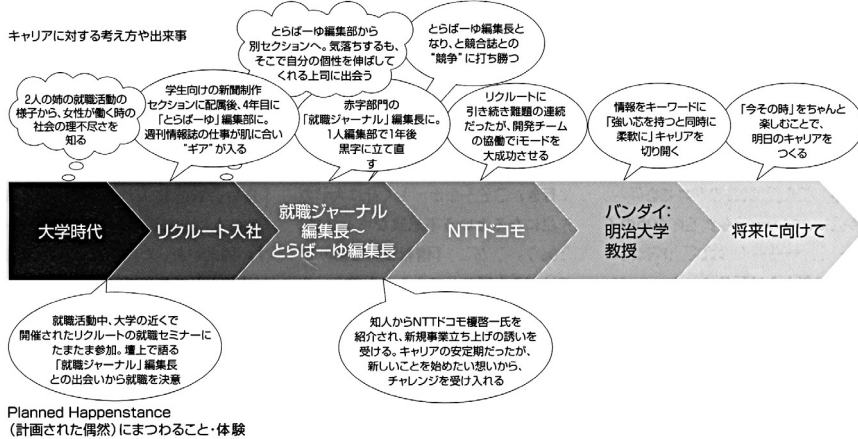
(注14)：「ジョブマッチングに関するキャリアー社の調査・分析によると、アメリカで営業職についている人たちには“20：25：55の法則”があるという。自分の動機と今の営業の仕事がマッチングしている人は20%に過ぎない。ついで、今の営業の仕事とのマッチングはあまりいいとはいえないが、営業職としてのポテンシャルは持っているため、他の営業スタイル（新規顧客開拓、法人営業、個人顧客営業等）ならマッチングが好転する可能性がある人が25%、あとの55%はマッチングしてない営業マンである」（高橋、2000）という。この数値は自分の仕事について高い成果を上げている人が必ずしも本来その仕事に適した“適職を得た人”であるとは限らないという例証である。どのような人材がどのような職種で高い業績を挙げているのかは、勤務している会社の経営姿勢や仕事のさせかた、企業環境とのかかわり方、さらには個人の仕事への取り組む姿勢によっても大きく変わってくる。営業は外交的な性格の人、総務・人事・経理は内向的な性格の人といった職種ごとの適性を一律的に規定することは間違いである。

図表18 白元 クリエイティブグループ・マネージャー 内木桂さんのキャリア年表
「自分で動くからこそ、重要な“人”との出会いがある」



出所：『人材教育』（2004年7月号）p.82

図表19 バンダイ取締役・明治大学教授 松永真理さんのキャリア年表
「今」をちゃんと楽しむことで、偶然を味方につける」



出所：『人材教育』（2004年6月号）p.61

友・部友」「心友・清友」「心温まる友友」「畏友・旧友・朋友」「師友」といったものである。別の言い方では、「学校の同窓」「戦友」「仕事の仲間」「趣味の友」の4つに大別することができる。これらの言葉は“偶然からキャリアがつくられる”というものである。そもそもキャリアや人生には正解がない。キャリアは曖昧さが特性であるのに、キャリア形成に対して無理して正解の答えを見出そうとすることが間違っている、ということである。この学説によると、確固たる将来像など誰もが若いときに描くことができない以上、予期しないチャンス（偶然）を自分のキャリア形成に活かす態度やチャンスとなる偶然を待ち続ける耐性を身につけることこそ大学生にとって必要である、ということになる。たまたまの就職受験先が将来のキャリアゴールを実現するための絶好の機会であるとみなす考え方、自分にとっての偶然の事象の持つ意味が明らかになってくるのをじっと待ち続ける“こだわり”に対する耐性がキャリア、つまり人生そのものである、とい

うのがクランボルツ教授の学説である。学生が社会人になり、仕事をする場合、期待した通りの成果があげられた、又はどうしてもうまくいかずにもう駄目だ、と絶望するといった日々の勝負の積み上げからキャリアは形成されてくることへの洞察である。

現在の学生にはそこまで割り切った考え方を持てないということも現実である。それは大学就職担当者による就職ガイダンスなどの指導によるものである。学生への就職指導が就職コンサルタントや就職支援業者のコンテンツを鵜呑みにしたもので構成されており「あなたの性格は何か」「あなたがしたいことは何か」「あなたの人生の目的は何か」を明確にさせることに奔走して、「自分が本当に一生懸命になれると思う仕事を見つけることが大切である」「人間は企業の歯車になってはいけない。自分を生かせる仕事のある企業を発見することが就職活動の第一歩である」とする内容であるからである。

しかし、学生時代には会社の業務について極めて曖昧な知識しかなく実体験がないので、いったいいかなる仕事であれば自分が一生懸命になれるのかということは学生自身にはわからない。大学生はビジネス世界に関しては新聞・テレビなどのマスコミで流通している情報を批判的に咀嚼することが出来ず、極めて曖昧な遠いモデルの理想とする仕事像を夢見て、自分を取り巻く現実との狭間で身動きが取れなくなっているのが実態である。従前の大学生は現実にある程度マッチした身近な大人モデルで就職後の理想とする仕事像を描いていたが、そうした学生は極めて少なくなっているのである。

更に、学生時代には自分のいかなる能力を企業に提供できるのかさえもわからないので、就職最前線での労働市場における自らの価値についての評価が殆どできないのが現実である。大学の就職担当者や就職コンサルタントの指導に忠実に従って、幸運にも就職試験に成功しても、その企業で何が自分を生かし、また自分が生きがいをもって何ができるのかを理解できないのが現実である。理解できているというのは自分を一時的に騙している幻想であり、理解しているという事態がその企業で現実に現出する保証はないのである。就職後の仕事が働き甲斐、生き甲斐のある自己実現を可能にしてくれるのかどうか、を内定段階で学生が知ることはできないのである^(注15)。

授業に殆ど出席せずに体育会で運動ばかりやっていた学生が一部上場企業に3-5月には内定を得る。一方、授業に必ずきちんと出席して優秀な成績を得た学生が採用試験で次々と不採用になっていく。男女ともに成績が良くて十人なみの容姿・容貌の学生よりも、成績が悪かろうとも容姿・容貌が端麗の学生のほうが、苦労なく内定を獲得してしまう。大学受験と就職活動が本質的に異なるのは、努力が必ずしも正当に報われない点で、大学での勉強一筋が就職活動で良い結果を生み出さないことである。さらに、筆者のゼミ生の嘆きの声の1つに、会社説明会の予約のために通話中でつながらない電話を延々数時間もかけ続ける努力が空しいというのがある。

今日の就職活動の成果は「運と縁」に左右されることを学生は認識することが必要である。努力しなければ望む企業には就職できないのは確かではあるが、努力が必ずしも成功を導くものでもないという不条理を内包しているのが就職活動であることを自覚することが就職活動の第一歩であると言

(注15)：齊藤孝(明治大学文学部教授)は『大学生・大学院生向けの就職イベント：「仕事力LIVE2008」(2006・10・13、東京会場：東京ビックサイト)』の基調講演で「就職活動を始めるにあたり、“自分に向いている仕事は何か”と適性を考えたり、“自分がやりたいことは何なのか”と自己実現する場として仕事をとらえがちですが、あまり適性や自己実現、というものに執着しないほうがよいと思います。大学生の段階ではまだまだ知っている業種や職種は少ない。そんな狭い選択肢の中で適性や自己実現のできる場所を求めても、かえって自分の可能性を狭めてしまうことになる。実際、適性は働いてみないとつかめない。だから、あまり気負わず、適性も気にしないほうがいい。とはいえ、企業を選択する上で何かしらの基準が欲しい場合、“これなら嫌になることはなさそうだ”を目安にするといい。基本的に仕事というのはどれも同じ性質もっている。どんな華やかな職種でも、案外地味な段取りや作業が必要だったりする。仕事は実際にやっていく中でつかめてくるものである。だからこそ、“あれも違う、これも違う”と頭の中で押し問答を繰り返すのはもったいない」、と述べている。

たい。むしろ努力と就職活動の成功とはまったく無関係の場合が一般的でさえあるからである。“偶然キャリア”という就職活動の修羅場を経験することの中に一生涯の生き様であるキャリア形成を委ねていくオプティミスティック（楽観主義）な考え方を学生に推奨したい。

3 就職は“偶然”を“必然”に変えるチャンス

筆者が大学生に言いたいことは、大学の就職担当者が指導する内容あるいはキャリア形成授業科目の主要内容である「自分のしたいこと、やりたいことをするのが就職であり、それが自分のキャリアであるという人生観」を180度転換（全面否定）するキャリア形成の考え方を大学生は身につけることの重要性である。やりたいことは社会に出れば見えてくる。キャリアは意図的につくれるものではない。キャリアアップしたかどうかは自分が決めるのではなく、自分を取り巻く関係者が判断する覚醒意識である^(注16)、という考え方を身につけることができるかどうかは社会人になって成功するかどうかの分かれ道となる。

キャリア形成とは“適職形成”といったことでなく、職場において経験豊富なベテラン社員と仕事を一定期間共にして予期せぬトラブルや状況変化への対応のコンピテンシー（コンセプトとスキル）を体得していくことである。そして、次に赴任した職場で、これまでの遍歴した職場で体得したコンピテンシーをこの職場に活かしていくとともに、この職場のベテラン社員のコンピテンシーとのシナジーを求める“状況対応能力の更なるスパイラルアップを目指す能力開発の遍歴連鎖過程^(注17)”がキャリア形成の含意である。

「キャリア形成」科目の内容の定番は、学生にキャリアプランを作成させることにおかれており、その手順は、1) スキルを棚卸しした後、2) キャリアビジョンを設定して、3) その実現に向けてアクションプランを作る、である。アクションプランをつくらなくても“やりたいこと”が見つけれないのでは「何をアクションプランとするのか」は周囲の学生をみながら他人のもので見掛けの良い項目を見つけて、それらを記入して満足する。しかし、他人のものの模倣であるがゆえに、キャリア形成科目の修了後にこのアクションプランは実行されることはありえない。さらに、“やりたいこと”があっても、技術や知識の陳腐化が急速に進む等、職務環境が激変する今日、3年、5年後を想定したアクションプランでは予想もつかないことが生じた場合には対処できなくなる。

これまで日本企業では定年まで同一企業で同種の業務を習熟することに努めるのが一般的であった。環

(注16) : 川上(2004 p.61)は「“キャリア”とは“周囲がどれだけ幸せになったか”と“それにより自分がどれだけ幸せになったか”の掛け算なのだと思う。決して、自分ひとりだけの成功を考えないこと、“共生”という概念を持ち、周囲と一緒にキャリアを築いていくという思想こそ、これからのキャリアの考え方である。“偶然”と出会うためには自らの“覚醒水準”を高めておくことも重要である。これは何か1つのことに集中しているという意味ではなく、360度全方向にアンテナが張られていることを指す。周囲を絶えずウォッチしていることで、何かが起る際に即応することが可能となる。覚醒水準を高めるためには、何よりも好奇心を持つこと。いろいろなことに興味を持ち、ネットワークを築くことが有効となる。ただし、ここで言うネットワークとは単なる人脈の広さでなく“社会性の高さ”を意味している。いろいろな人との関係を広く取り、他人との関係のなかで自分を見つめることで、“キャリア・アイデンティティ”はさらに確立されていく。そのためには、特定の人と付き合うのではなく、自分とは反対のタイプの人たち、時には苦手だと思うタイプの人たちとの交流を持つことも重要となる。」と覚醒水準を高めて共生のキャリアを目指すことの重要性を説いている。

(注17) : 日本産業の“ものづくり”のすばらしさは、ハイテク最先端製品にも職人の技と知恵が関わっているという。小関(2003)は職人の知恵と技は“身につける”“場を踏む”“ものを見る目を養う”“超一流に挑戦する”などに体系化でき、様々な仕事をこなす中で、“「ああすればこうなる」でなく「やってみなければ分からない」ということを体得することであると解説する。これは“ものづくり”だけに当てはまる真理でなく、コンビニ・レストラン・居酒屋からコンサル・シンクタンクに至る一見単純に見えるサービスから高度知的サービスの提供にも当てはまるものである。従業員の知恵と技が顧客満足を呼び起こすのに必須の能力となっているのはいうまでもない。

境変化が同質で緩慢であったので、人事異動で新たな職場に配置されても、同種業務の更なる習熟度を高めるといったキャリアアップを行っていたのである。ところが、このような将来に向けてキャリアアップしていく人生プランは環境変化の異質激変の今日では意味を成さなくなっているのである。IT世界におけるドックイヤーと同様な変化があらゆる領域においても常態となって、会社が提供するキャリアプランが予期せぬ環境変化や技術革新で短期間のうちに実効性を失い、これまで定着していたキャリアの陳腐化が急速に進んでいるのである。個人としても将来へのキャリアプランを描くことができなくなってきたのである。劇的環境変化の中で、企業が求める人材像が大きく変化し、これまで価値あると思っていた人材像(キャリア)がなんの価値も持たなくなるという事態を迎えているといっても言い過ぎではない。

加えて、アクションプランには失敗とか挫折といったことも考慮に入れることはあり得ないし、それを想定するとプラン自体が成り立たなくなる。将来のあるべき姿にむけて、今日も明日も明後日も継続して努力していくことの重要性をこの科目では強調するが、その日々のプロセスは思いもよらない偶然の事態の生起の連続であることを無視しての指導である。大学では特定資格を取得させる資格支援をキャリア形成指導の大きな柱の一つにしているが、その資格がいつまで通用するのか分からない状況になってきたといえる^(注18)。環境変化の異質激変の時代には、個人が自分のキャリアの将来像を描くことは現実的でないで、自分にとって好ましい変化を引き起す日々の行動こそが大切であると指導することが必要であるといいたい。これまで重要とされていたキャリアの将来像が価値崩壊していることに学生は気付くことが大切で、キャリア・アクションプランづくりよりも偶然に起る事態に柔軟に対処する能力の養成のほうが現実にあったキャリア形成であるといいたい。とすると、キャリア形成科目の内容は「偶然」をチャンスと捉えて「必然」に変える」ことのできる能力や行動スタイル^(注19)の提示とその育成・開発に主眼をおかなければならないということになる。

(注18) : 資格の価値はそれを必要とする社会での需給関係でできるので、いくら資格を持っていても、実績がなければ誰も相手にしてくれない。大学時代に資格を取得してもなら実績などあるはずがないので、旅行業界では即職力としては専門学校生を採用する。大学生はあくまでも幹部候補生としての採用であり、旅行業務に必要な資格は入社して半年も実務に就けば誰でも取得することになるので資格不採用が一般的である。内定を得た仕事が出るかどうかは資格のあるなしでなく、その仕事を入社してからすることで、その仕事が要求するスキルと自分の持っているスキルとのギャップを入社後に埋めていきながら高い成果を出せるかどうかである。日本オラルでは資格を強調する受験生が圧倒的に多いので、資格以外の能力を重視する資格不採用を強調している。ソニーが学校名不採用を導入した以降、多くの企業が追随したように資格不採用の企業が今後続出するであろう。希少価値のある資格が陳腐化する前に、誰よりも早く取得する以外にはその資格は意味を成さなくなる時代になってきたのである。大学卒業後に教員にならないのに、教育関連学部以外に教職課程を設置して多大な教員の動員をするのが入学定員確保の有効策とするのが一般的であるが、教員資格取得の持つ意味合いは資格そのものに価値があるのでなく、資格取得の努力過程にある学習効果、あるいは自分にとってより好ましい偶然のきっかけを資格がもたらすかもしれない効果にあるということを強調しておきたい。

図表 B

(注19) : クランボルト教授のPlanned Happenstance theoryにおける5つのスキル(図表B)とは①好奇心(Curiosity)、②こだわり(Persistence)、③柔軟性(Flexibility)、④楽観性(Optimism)、⑤リスクテイク(Risk Taking)である。これらは“やりたいことを実現する”という自分中心の自己実現よりも、楽しさ、面白さ、幸福といったことを重視している行動スタイルを推奨していることになり、周囲の人(他者)との関係を重視する職業観・人生観といえる。花田(2004 p.50)はこれらを“人間力”と言い換えて、①インテグリティを育てる力、②自らを高め続ける力、③困難な局面でも自己動機づけできる力、④逆境にあってもチャンスをつくれる力、⑤自ら課題を実現できる力、⑥信頼感を獲得できる力、と定義している。そして、具体的な向上方策として、①自己の行動対象に対する見方・捉え方の見直し、②自分のバリューの見直しと自分が重要と考えるバリューの実現方法の工夫、③ライフストーリー分析による過去の行動分析、④職務拡大、役割やスキル獲得などジョブストレッチング、⑤さらに自分が情報を獲得し、相談し合えるようなネットワークの構築と維持、をあげている。

偶然を必然化する行動・思考パターンの5つの特徴

- 好奇心 (Curiosity)**
いま、自分が持っている具体的な目標に直接、必要であるかどうかにかかわらず、多種多様なことがらに広く好奇心を持つこと。
- こだわり (Persistence)**
一度、計画を立て、実際に進めてみて、その結果、うまくいかなくても、ある1つのテーマについて長期にわたって、一定のこだわりを持つ。自分の考えや価値観に、根底の部分ではこだわりを持ち続ける。
- 柔軟性 (Flexibility)**
環境がどのように変わっても対応し、いまの具体的な計画にとらわれず予想外のチャンスも逃がさずことができる。
- 楽観性 (Optimism)**
どのような結果になろうとも、自分のキャリアにとって、それなりに役立つ部分があったとポジティブにとらえることができる。あるいは役立つようにしてしまう。
- リスクを取る (Risk Taking)**
変化が激しく、先行きの見えない時代には、自らリスクを取らなければリターンは少ない。受け身でもリスクは向こうからやってくる。

出所：高橋、2000 p.33

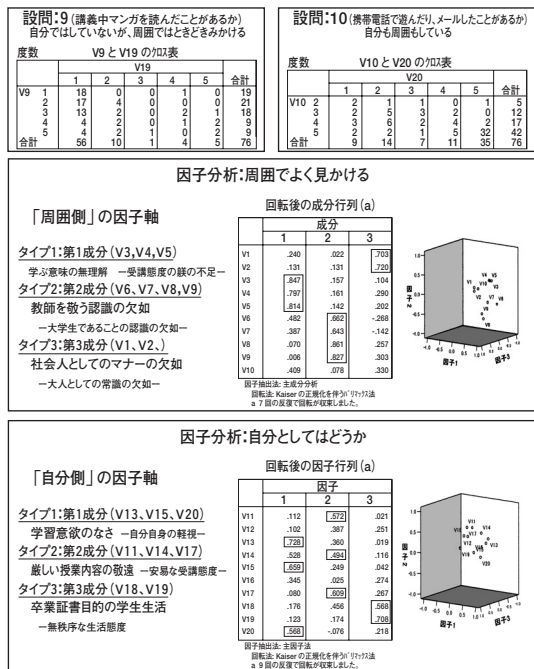
筆者は人生の意味(何故人間は生きるのか)が問いかげられた際に必ず引用されるビクトール・フランクルの「人間は人生から問いかげられている存在である」という人間観(人生哲学)を大学でのキャリア形成科目の中で大学生に説くことにしている。自分のしたいことを明確にし、その希望と願望を実現したために就職するという「自分の適職企業を捜し求める」よりは、たまたま就職試験を受けて偶然に内定が得られたのは、その企業が「自分を必要としている」からであるという認識の重要性である。「社会では自分の好きなことを好きなようにすることはできないし、自分のものの見方・考え次第で動くものはひとつもない」という認識を学生に持たせたい。どんな会社に入社しても必ずそれなりの意味があり、自分を必要とする「誰か」がいて、自分を必要とする「やるべき何か」があり、自分にできることは無数にあり、無限に存在する。だから尚更のこと、入社した段階で「自分を必要としている人は誰で又は自分を必要としている仕事は何で、自分にできることは何であるのか」を真剣に考えることが大切で、大学時代には学生が「自分発見とか適職発見」に努力することは無益なことである。入学した直後からの大学生としての勉学態度の形成と社会人としての基礎能力(例えば、人の話が聴ける、正しい敬語が使える等、人と人との体面コミュニケーション能力など)の養成に努めることの重要性に目覚めることが必要である。要するに、「自分はなすべき時に、なすべきことをしている」という学生本来の学びの姿勢と生きる意味の感覚を大学生が自覚していない^(注20)こ

(注20) : 大学に入学して2ヶ月がたった1年生の授業の受け方についてアンケート調査(実施者はA大学の新生の自主調査)の事例がある。A大学Bキャンパス1年生76名に2006年6月19日から21日にかけて調査したものである。その詳細は図表Cであるが、「周囲でよく見かける」の因子軸は第1成分:学ぶ意味の無理解—受講態度の躰の不足—、第2成分:教師を敬う認識の欠如—大学生であることの認識の欠如—、第三成分:社会人としてのマナーの欠如—であった。「自分としてはどうだったか」の因子軸は第1成分:学習意欲のなさ—自分自身の軽視—、第2成分:厳しい授業内容の敬遠—安易な受講態度—、第3成分:卒業証書目的の学生生活—無秩序な生活態度—であった。

図表 C 大学1年生の授業の受け方の調査

アンケート調査(対象:A大学Bキャンパス76名;2006年6月19日から21日実施)
 ● 周囲について:設問1(V1)―設問10(V10)
 5段階評価(5:いつも見かける,4:よく見かける,3:見かける,2:たまに見かける,1:見かけない)
 ● 自分について:設問11(V11)―設問10(V20)
 5段階評価(5:いつもやっている,4:よくやっている,3:やっている,2:たまにやっている,1:やっていない)

<p>設問:1 (授業におくれたことがありますか) 周りは遅れているけど自分としては遅れていない 周りで遅れている人を見ないできかない</p> <p>度数</p> <table border="1"> <tr><th colspan="5">V1とV11の加表</th></tr> <tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>合計</th></tr> <tr><th>V1</th><td>2</td><td>1</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>4</td></tr> <tr><th>V2</th><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>1</td><td>2</td><td>0</td><td>7</td></tr> <tr><th>V3</th><td>4</td><td>0</td><td>9</td><td>3</td><td>5</td><td>3</td><td>20</td></tr> <tr><th>V4</th><td>5</td><td>10</td><td>5</td><td>13</td><td>10</td><td>7</td><td>45</td></tr> <tr><th>合計</th><td>13</td><td>18</td><td>17</td><td>17</td><td>11</td><td>76</td></tr> </table>	V1とV11の加表						1	2	3	4	5	合計	V1	2	1	2	0	0	1	4	V2	3	2	2	1	2	0	7	V3	4	0	9	3	5	3	20	V4	5	10	5	13	10	7	45	合計	13	18	17	17	11	76	<p>設問:2 (途中退席したことがありますか) 退席をしている人はいるが、自分は全くしたことがない</p> <p>度数</p> <table border="1"> <tr><th colspan="5">V2とV12の加表</th></tr> <tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>合計</th></tr> <tr><th>V2</th><td>1</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>4</td></tr> <tr><th>V3</th><td>2</td><td>5</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>0</td><td>6</td></tr> <tr><th>V4</th><td>3</td><td>14</td><td>4</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>22</td></tr> <tr><th>V5</th><td>4</td><td>16</td><td>5</td><td>2</td><td>1</td><td>2</td><td>16</td></tr> <tr><th>V6</th><td>5</td><td>13</td><td>0</td><td>6</td><td>4</td><td>5</td><td>28</td></tr> <tr><th>合計</th><td>4</td><td>42</td><td>9</td><td>10</td><td>7</td><td>6</td><td>76</td></tr> </table>	V2とV12の加表						1	2	3	4	5	合計	V2	1	2	0	0	0	0	4	V3	2	5	0	0	1	0	6	V4	3	14	4	2	1	1	22	V5	4	16	5	2	1	2	16	V6	5	13	0	6	4	5	28	合計	4	42	9	10	7	6	76							
V1とV11の加表																																																																																																																							
	1	2	3	4	5	合計																																																																																																																	
V1	2	1	2	0	0	1	4																																																																																																																
V2	3	2	2	1	2	0	7																																																																																																																
V3	4	0	9	3	5	3	20																																																																																																																
V4	5	10	5	13	10	7	45																																																																																																																
合計	13	18	17	17	11	76																																																																																																																	
V2とV12の加表																																																																																																																							
	1	2	3	4	5	合計																																																																																																																	
V2	1	2	0	0	0	0	4																																																																																																																
V3	2	5	0	0	1	0	6																																																																																																																
V4	3	14	4	2	1	1	22																																																																																																																
V5	4	16	5	2	1	2	16																																																																																																																
V6	5	13	0	6	4	5	28																																																																																																																
合計	4	42	9	10	7	6	76																																																																																																																
<p>設問:3 (講義の話を聞かなかったことがありますか) 聞いていない人を見出すが自分もだいたしたたりする</p> <p>度数</p> <table border="1"> <tr><th colspan="5">V3とV13の加表</th></tr> <tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>合計</th></tr> <tr><th>V3</th><td>2</td><td>1</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><th>V4</th><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td>6</td><td>4</td><td>1</td><td>14</td></tr> <tr><th>V5</th><td>3</td><td>2</td><td>7</td><td>7</td><td>2</td><td>1</td><td>19</td></tr> <tr><th>V6</th><td>5<td>3</td><td>2</td><td>12</td><td>8</td><td>16</td><td>41</td></td></tr> <tr><th>V7</th><td>8<td>5</td><td>25</td><td>19</td><td>19</td><td>76</td></td></tr> <tr><th>合計</th><td>3</td><td>8</td><td>5</td><td>25</td><td>19</td><td>76</td></tr> </table>	V3とV13の加表						1	2	3	4	5	合計	V3	2	1	2	0	0	2	2	V4	3	2	1	6	4	1	14	V5	3	2	7	7	2	1	19	V6	5 <td>3</td> <td>2</td> <td>12</td> <td>8</td> <td>16</td> <td>41</td>	3	2	12	8	16	41	V7	8 <td>5</td> <td>25</td> <td>19</td> <td>19</td> <td>76</td>	5	25	19	19	76	合計	3	8	5	25	19	76	<p>設問:4 (ノートをとらなかったことがありますか) 周囲でノートを必ずとっている人を一人もみない</p> <p>度数</p> <table border="1"> <tr><th colspan="5">V4とV14の加表</th></tr> <tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>合計</th></tr> <tr><th>V4</th><td>2</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td>0</td><td>10</td></tr> <tr><th>V5</th><td>3</td><td>5</td><td>4</td><td>4</td><td>5</td><td>3</td><td>21</td></tr> <tr><th>V6</th><td>4</td><td>6</td><td>1</td><td>9</td><td>7</td><td>8</td><td>31</td></tr> <tr><th>V7</th><td>5</td><td>8</td><td>0</td><td>11</td><td>16</td><td>13</td><td>46</td></tr> <tr><th>合計</th><td>17</td><td>11</td><td>17</td><td>16</td><td>13</td><td>76</td></tr> </table>	V4とV14の加表						1	2	3	4	5	合計	V4	2	4	3	2	1	0	10	V5	3	5	4	4	5	3	21	V6	4	6	1	9	7	8	31	V7	5	8	0	11	16	13	46	合計	17	11	17	16	13	76									
V3とV13の加表																																																																																																																							
	1	2	3	4	5	合計																																																																																																																	
V3	2	1	2	0	0	2	2																																																																																																																
V4	3	2	1	6	4	1	14																																																																																																																
V5	3	2	7	7	2	1	19																																																																																																																
V6	5 <td>3</td> <td>2</td> <td>12</td> <td>8</td> <td>16</td> <td>41</td>	3	2	12	8	16	41																																																																																																																
V7	8 <td>5</td> <td>25</td> <td>19</td> <td>19</td> <td>76</td>	5	25	19	19	76																																																																																																																	
合計	3	8	5	25	19	76																																																																																																																	
V4とV14の加表																																																																																																																							
	1	2	3	4	5	合計																																																																																																																	
V4	2	4	3	2	1	0	10																																																																																																																
V5	3	5	4	4	5	3	21																																																																																																																
V6	4	6	1	9	7	8	31																																																																																																																
V7	5	8	0	11	16	13	46																																																																																																																
合計	17	11	17	16	13	76																																																																																																																	
<p>設問:5 (講義中、話をしたことがありますか) 周囲もしているし、自分もしている</p> <p>度数</p> <table border="1"> <tr><th colspan="5">V5とV15の加表</th></tr> <tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>合計</th></tr> <tr><th>V5</th><td>2</td><td>0</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td></tr> <tr><th>V6</th><td>3</td><td>0</td><td>3</td><td>4</td><td>0</td><td>3</td><td>10</td></tr> <tr><th>V7</th><td>1</td><td>1</td><td>4</td><td>6</td><td>3</td><td>16</td></tr> <tr><th>V8</th><td>5</td><td>2</td><td>2</td><td>10</td><td>6</td><td>29</td></tr> <tr><th>V9</th><td>8</td><td>3</td><td>8</td><td>10</td><td>12</td><td>35</td><td>76</td></tr> <tr><th>合計</th><td>3</td><td>8</td><td>10</td><td>12</td><td>35</td><td>76</td></tr> </table>	V5とV15の加表						1	2	3	4	5	合計	V5	2	0	2	0	0	0	1	V6	3	0	3	4	0	3	10	V7	1	1	4	6	3	16	V8	5	2	2	10	6	29	V9	8	3	8	10	12	35	76	合計	3	8	10	12	35	76	<p>設問:6 (講義中飲食したことがありますか) 自分は飲食していないが、周囲でたまにみかける</p> <p>度数</p> <table border="1"> <tr><th colspan="5">V6とV16の加表</th></tr> <tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>合計</th></tr> <tr><th>V6</th><td>1</td><td>2</td><td>4</td><td>0</td><td>1</td><td>0</td><td>5</td></tr> <tr><th>V7</th><td>2</td><td>4</td><td>6</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td><td>10</td></tr> <tr><th>V8</th><td>3</td><td>7</td><td>5</td><td>1</td><td>9</td><td>4</td><td>22</td></tr> <tr><th>V9</th><td>4</td><td>6</td><td>1</td><td>3</td><td>4</td><td>2</td><td>14</td></tr> <tr><th>V10</th><td>5</td><td>4</td><td>1</td><td>2</td><td>1</td><td>6</td><td>14</td></tr> <tr><th>合計</th><td>26</td><td>13</td><td>18</td><td>9</td><td>10</td><td>76</td></tr> </table>	V6とV16の加表						1	2	3	4	5	合計	V6	1	2	4	0	1	0	5	V7	2	4	6	1	1	0	10	V8	3	7	5	1	9	4	22	V9	4	6	1	3	4	2	14	V10	5	4	1	2	1	6	14	合計	26	13	18	9	10	76		
V5とV15の加表																																																																																																																							
	1	2	3	4	5	合計																																																																																																																	
V5	2	0	2	0	0	0	1																																																																																																																
V6	3	0	3	4	0	3	10																																																																																																																
V7	1	1	4	6	3	16																																																																																																																	
V8	5	2	2	10	6	29																																																																																																																	
V9	8	3	8	10	12	35	76																																																																																																																
合計	3	8	10	12	35	76																																																																																																																	
V6とV16の加表																																																																																																																							
	1	2	3	4	5	合計																																																																																																																	
V6	1	2	4	0	1	0	5																																																																																																																
V7	2	4	6	1	1	0	10																																																																																																																
V8	3	7	5	1	9	4	22																																																																																																																
V9	4	6	1	3	4	2	14																																																																																																																
V10	5	4	1	2	1	6	14																																																																																																																
合計	26	13	18	9	10	76																																																																																																																	
<p>設問:7 (課題を提出しなかったことがあるか) 自分は提出している、周囲は良くわからない</p> <p>度数</p> <table border="1"> <tr><th colspan="5">V7とV17の加表</th></tr> <tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>合計</th></tr> <tr><th>V7</th><td>1</td><td>7</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>7</td></tr> <tr><th>V8</th><td>2</td><td>5</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td><td>1</td><td>14</td></tr> <tr><th>V9</th><td>3</td><td>15</td><td>7</td><td>7</td><td>3</td><td>3</td><td>35</td></tr> <tr><th>V10</th><td>4</td><td>1</td><td>6</td><td>3</td><td>1</td><td>2</td><td>11</td></tr> <tr><th>V11</th><td>5</td><td>8</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td><td>1</td><td>12</td></tr> <tr><th>合計</th><td>34</td><td>18</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>76</td></tr> </table>	V7とV17の加表						1	2	3	4	5	合計	V7	1	7	0	0	0	0	7	V8	2	5	1	1	2	1	14	V9	3	15	7	7	3	3	35	V10	4	1	6	3	1	2	11	V11	5	8	1	1	2	1	12	合計	34	18	9	8	7	76	<p>設問:8 (講義中、ラジオ・音楽を聞いたことがありますか) 自分は聞いていないが、周囲ではみかける</p> <p>度数</p> <table border="1"> <tr><th colspan="5">V8とV18の加表</th></tr> <tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>合計</th></tr> <tr><th>V8</th><td>1</td><td>14</td><td>1</td><td>0</td><td>1</td><td>0</td><td>15</td></tr> <tr><th>V9</th><td>2</td><td>18</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td><td>1</td><td>22</td></tr> <tr><th>V10</th><td>3</td><td>12</td><td>1</td><td>3</td><td>1</td><td>0</td><td>17</td></tr> <tr><th>V11</th><td>4</td><td>5</td><td>0</td><td>2</td><td>1</td><td>0</td><td>10</td></tr> <tr><th>V12</th><td>5</td><td>0</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>11</td></tr> <tr><th>合計</th><td>57</td><td>44</td><td>8</td><td>5</td><td>2</td><td>76</td></tr> </table>	V8とV18の加表						1	2	3	4	5	合計	V8	1	14	1	0	1	0	15	V9	2	18	1	1	2	1	22	V10	3	12	1	3	1	0	17	V11	4	5	0	2	1	0	10	V12	5	0	1	1	1	1	11	合計	57	44	8	5	2	76
V7とV17の加表																																																																																																																							
	1	2	3	4	5	合計																																																																																																																	
V7	1	7	0	0	0	0	7																																																																																																																
V8	2	5	1	1	2	1	14																																																																																																																
V9	3	15	7	7	3	3	35																																																																																																																
V10	4	1	6	3	1	2	11																																																																																																																
V11	5	8	1	1	2	1	12																																																																																																																
合計	34	18	9	8	7	76																																																																																																																	
V8とV18の加表																																																																																																																							
	1	2	3	4	5	合計																																																																																																																	
V8	1	14	1	0	1	0	15																																																																																																																
V9	2	18	1	1	2	1	22																																																																																																																
V10	3	12	1	3	1	0	17																																																																																																																
V11	4	5	0	2	1	0	10																																																																																																																
V12	5	0	1	1	1	1	11																																																																																																																
合計	57	44	8	5	2	76																																																																																																																	



とが大問題で、この感覚を覚醒させることがキャリア形成支援の内容である。「生きる力」の意図的ストレッチであるキャリアビジョン（図表20）を学生自身が目覚めることの重要性である。

社会に出て、仕事で求められるものは社会人としての基礎能力^(注21)であり、その能力の基盤をどこで形成

(注21)：社会人としての基礎能力とは「本質・原理原則・仮説に即して課題解決（図表D）」「I型人間でなくてT型人間（図表E）」「卓越した専門能力・グローバルな視野・人間的魅惑（図表F）」である。

高校までの学ぶ姿勢は教科目で要求する知識レベルに到達する標準(模範)タイプの人間(ステレオタイプの人間)を志向しないと、現在の偏差値教育で勝ち残れない。教師は教える立場にあり、生徒の学びの姿勢は知識を記憶し、正解を求めて教えられた方法で正解を解答していくことができなければならない。学校における秀才は、記憶力が抜群の物知りで、正解を求める解き屋である。ところが、企業が求める社員は、創造力や状況対応能力があり、専門分野の実業へ深耕でき、個性を活かした人間的魅惑のあふれた「人材」である。上司・先輩は、教えることは当然であるとしても、それよりも才能をいかに引き出し、それを自社の事業の発展に役立てるように後輩を成長させるかに努力を傾ける。社会人は、本質・原理原則・仮説に則して課題解決をすることが要求され、満足解を選択できるように深く掘り下げて考える。これは正解を求めて既存方法で解決する能力ではない。物知りで、模倣がうまいのではなく、独創力・個性の育成が重要である。既成の枠内にいるのではなく、枠外に出て自由に考える。解き屋でなく、発明・発見のできる能力である。知識を覚えるというインプット重視でなく、会社の存続と発展に資する業績を上げるとアウトプット重視の基本姿勢である。

知識を吸収し、それを専門知識として定着させ、ある一定レベルの履修が修了したという「I型人間」でなく、アイデアや独創的発想を発現することがまず大事で、それを業務の中で製品・サービスとして定着させ、それらを企業の知的資産として蓄積を図る。要するに、ある一つの専門分野の専用知識の拡大のみに終始するのではなく、いろいろな分野に感心を持ち、業務に役立つと思われるものは、なんでも採り入れていくという幅広い視野を持った「T型人間」になることが求められる。社会人には正解がない。ものごとの本質を捉え、創造的、独創的アイデアで問題を解決することが求められる。

企業が求める「卓越した専門能力」は、実際知識の適用能力である。学問的にレベルの高い、きわめて抽象化された専門知識を求めているのではない。各種の実際知識の組合せ、融合といった学際的発想、業際的発想から創造的・独創的な知識・技術・ノウハウが生まれ、それが他社が追従できない絶対優位の企業のコア・コンピタンスを形成する。また、シーズ・ウォンツ発想、明示知(知識・理論など)と暗黙知(体験・感性など)の融合も実際知識としてはなくてはならない。

「グローバルな視野」は、外国語が堪能であるといったことのみを意味しているのではなく、異文化を理解する能力である。世界的エクセレント企業の要件を企業理念や経営哲学面、人事・組織面、企業行動面から認識するとともに、日本のビジネス慣行の検討・見直しを行ない、リーガルマインドや公平性を身につけることで、異文化間コミュニケーションが円滑に行なわれ、異文化適応能力を高めることである。それらの能力を前提として、はじめて国際プロジェクト推進の実務・マネジメント能力が育成されてくる。

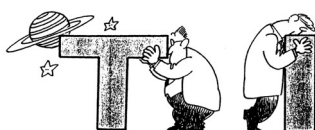
「人間的魅惑」は、どのような志、理想、夢とロマン、倫理観、歴史感覚をもっているか、ということである。それに裏付けられた精神的姿勢の確立と思考方法の整備が必要である。30代までは業務遂行の「実際知識としての専門能力」を高めることに努力することが必要であるが、40代になれば「人望」を得ることに傾注し、50代には見識ある言動を求めていくことになる。専門能力から人望へ、人望から見識への人間的魅惑の高まりは、次の3つのことによって可能となる。第一はHow to発想でなく、What to do発想によって本質をとらえる確に行動すること、第2に変化を先取りし創意をもって対応する視野の広さがあること、第3にプロフェッショナル・ビジネスマインドで業務を遂行すること、である。

図表 D

志向型	学校・従前企業の人材 ・知識の蓄積 ・専門分野の確立 ・ステレオタイプ人間	今日の企業の人材 ・創造力・状況対応力の開発 ・専門分野の実業への深耕 ・人間的魅惑（個性の尊重） ・才能を引き出す
指導の立場	・教える ・覚える	・掘り下げて考える ・本質・原理原則・仮説に即して課題解決（満足解の選択）
学びの姿勢	・正解を求めて既存方法で解決	・正解を求めて既存方法で解決 ・掘り下げて考える ・本質・原理原則・仮説に即して課題解決（満足解の選択）
特徴	・物知りで模倣 ・既成の枠内にいる	・独創力・個性の育成 ・枠外に出て自由に考える ・T型人材（視野の拡大）
基本姿勢	・解き屋に終始 ・吸収→定着→履修 ・インプット重視	・発明・発見する ・発見→定着→蓄積 ・アウトプット重視

出所：三木、2005c p.53

図表 E



T型人間とは
専門領域についてはI型人間と同様の勉強をつねに行ない、さらにTelescope（望遠鏡）で周囲を見回す幅広い視野をもつ。専門分野の一本見（I型）の上に載せたTabletの面積を、360度に見えるだけ拡大し、専門分野以外の知識、情報をも組み合わせる中で、前向きに創造的な発想を行ない、顧客が満足する解を見出すプロフェッショナル。

I型人間とは
自分の関心のある特定分野に限ってのみ、論理的・科学的な正確性や技術的な精緻さをIce（つらら）が伸びるように地道に積み重ね、深く究めていく。しかし、視野はmicroscope（顕微鏡）のように狭く、他の分野のことには無関心で、顧客のやりたいことに対しては、できない理由のみをつけるスペシャリスト。

出所：三木、2005c p.52

図表 F

人間的魅惑	グローバルな視野	卓越した専門能力
<p>【基盤】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●志、理想、夢とロマン、倫理観、歴史感覚 ○精神的姿勢の確立 ○思考方法の整備 <p>【展開】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●業務（専門能力）→人望→見識 ○HowTo発想からWhat発想へ（本質をとらえ、的確に行動） ○視野の広さ（変化を先取りし、創意をもって対応） ○プロフェッショナル・ビジネスマインド 	<p>【基盤】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●異文化の理解 ○異文化間コミュニケーション ○異文化適応能力 ○国際プロジェクト推進の実務・マネジメント能力 <p>【展開】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●世界的エクセレント企業の要件の認識 ○企業理念、哲学面 ○組織面 ○行動・運営面 ●日本のビジネス慣行の普遍的検討・見直し ○リーガルマインド ○一貫性・公平・自己主張 	<p>【基盤】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●実際知識の拡大 ○学際・業際的発想 ○シーズ・ウォンツ発想 ○明示的（知識・理論など）と暗黙知（体験・感性など）の融合 <p>【展開】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●T型人間 ○専門能力 ○問題解決能力 ○調査・研究・データ解析

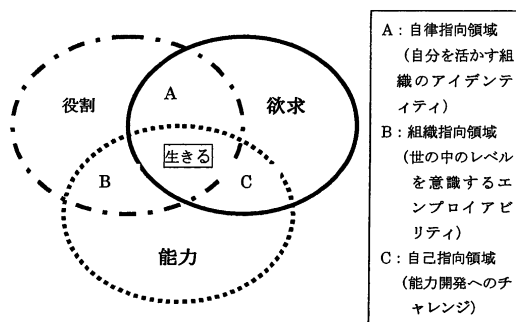
出所：三木、2005c p.54

すればよいのかは、大学こそ社会で必要とする人材を養成する期間（モラトリアム期間）なのである。授業中、質問したり、ディスカッションしたり、あるいは先生の講義を聞いたり、専門書を読んだりして、これら能力の基盤を身につける。大学時代に何を学んだかということが重要で、疎かにできない。大学時代の勉学への真摯な取り組みの姿勢があったかどうかは社会に出てからの人間としての奥行きや幅に歴然とした差となってくるのである。

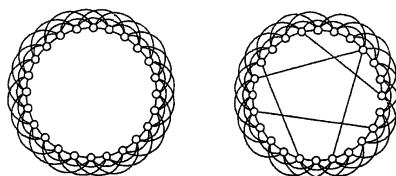
現在の就職情報収集活動は人と人との顔を合わせずにすむインターネットやメールに偏りがちで、「就職情報はだれから得られるのか」について、情報網、連絡網の形成を意味する“ネットワーク”の活用が必須の条件といわれている。ネットワークの重視の意味するところは、強い人間関係よりも“一期一会”の弱い絆が個人にとっては重要な人的財産である、という人脈コンテクストにある^(注22)。親密な友人の情報は生活・仕事の領域が似ているので、異質な情報を得ることが難しい。大学時代に行うべきことは勉学と社会人としての基礎的能力の育成に努める過程で、いろいろな人との出会いの関係作りをすることである。マーク・ブキャナン（2005 pp.65-66）は「社会学者のグラノヴェッターの聞き取り調査では対象者のうちの16%が“しょっちゅう”会っている人のついでで仕事を得たのに対し、84%の人は“時たま”あるいは“ごくまれに”しか会わない人のついでで就職していた。職を得た人たちがネットワークに送り返した情報（私は仕事を探していますという意志表示）は強い絆ではなく、むしろ弱い絆を通して伝わっていく。親友に打診するのはたしかに簡単だが、ニュースはあまり遠くには広がらない。親友たちは互いに共通の知人をもっているから、彼らの多くはすぐに、そのニュースを二度三度と聞くことになるだろう。しかし、自分がどのような情報を必要としているかを、たとえば遠くにいて一度も会ったことのない親戚など、あまり親密でない知人に広めれば、少なくともそのニュースはより広くいきわたる。」と論証している。

(注22) : スチュアート・カウフマン（1999 p.150）によると、秩序に必要な条件は、無数の電球をネットワーク状に結合させた場合、電球のオン・オフを制御する“入力”の数である。それぞれの電球が他の一つまたは二つのみの電球から制御されている場合には、すなわちネットワークが“まばらに結合している”場合には系は驚くべき秩序を示す、という。マーク・ブキャナン、（2005 pp.80-81）によると「ワッツとストロガッツの最初のネットワークは、各点の近くに10の点があり、原理的には10点のあいだに全部で45本のリンクを張ることができる。実際につながっていたのは、どの3点をとってもそのうちの2点で、クラスター化指数は3分の2、つまり0.67になる。ネットワークの一方の側から反対側に行くには、約50段階かかってしまう。最初のネットワークに、コンピューターでさらに50本をランダムに加えた。これで生じるのは、まだほぼ完全に規則性が支配しているものの、リンクの約1%はランダムな配線になっているネットワークである。ランダム・リンクはネットワークのクラスター化にはなんの影響も与えないが、それにもかかわらず、隔たり次数にはとてつもない影響をおよぼす（図表G）。ランダム・リンクがまったくない場合、隔たり次数は約50だった。それがランダム・リンクを数本投入したとたん、約7へと急激に下がった。そこで、数週間にわたってこの手順を何百回もくりかえし、さらに大きなグラフや小さなグラフで試したり、円周から離れて点を別のパターンに配置したり、つなげる直近の点の数を変えてみたりした。しかし、どれでも違いはないようだった。どんな場合でも、スモールワールドを作り出すには、つねにごく少数のランダム・リンクがあれば十分だった。」のである。

図表 20 キャリアビジョン
— “生きる力”の意図的ストレッチ—



図表 G ネットワークのリンク



ネットワークの進化。左は完全に規則的なネットワークで、各要素は直近の4つの要素とつながっている。右はリンクの張り方をほんの少し変えたもので、まったくランダムに選んだ2つの要素を結ぶリンクが少数加わっている。

出所：マーク・ブキャナン、2005 p.81

参考文献

- Meakin,D.,1976 Man & WORKE, Mwthuen
- Rose,M.,1985 Re-working the Work Ethic, Bastgord Academic and Educational
- ウェーバー、M. (大塚久雄訳)、1989『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波文庫
- スチュアート・カウフマン (米沢富美子訳)、1999『自己組織化と進化の論理』日本経済新聞社
- ベル、D.(林二郎訳)、1977『資本主義の文化的矛盾』講談社学術文庫
- マーク・ブキャナン (阪本芳久訳)、2005『複雑な世界、単純な法則』草思社
- ロバートソン、J. (小池和子訳)、1988『未来の仕事』勤草書房
- 上西充子、2006「大学におけるキャリア支援・キャリア教育に関するアンケート調査報告」
『キャリア研究の到達点と課題』日本キャリアデザイン学会第3回研究大会 (10月27日—29日)
- 鬼塚哲郎、2006「移行期に困難を抱える学生のキャリア形成をどう支援するか—京都産業大学キャリア
教育研究開発センターでの取り組み—」『キャリア研究の到達点と課題』日本キャリアデザイン
学会第3回研究大会 (10月27日—29日)
- 小関智弘、2003『職人学』講談社
- 小杉俊哉、2005「企業は“ブランド・ハプスタンス理論”をどう取り入れていけばいいのか」『人
材教育』10月号
- 川上真史、2004「“覚醒水準”を上げて“共生”のキャリアを目指す」『人材教育』1月号
- 香山リカ、2006「“仕事力”」『朝日新聞』9月10日
- 斎藤毅憲、2005「インターンシップ」『横浜市立大学論叢書 (第56巻3号)』3月31日
- 笹川孝一編、2004『生涯学習社会とキャリアデザイン』法政大学出版局
- 鈴木 明、2001「就職につながるインターンシップ」『大学OPINION』Vol. No. 2 Oct
- 高橋俊介、2000『キャリアショック』東洋経済新報社
- 所 由紀、2004「“偶然”からキャリアをつくる」『人材教育』1月号、2月号、3月号、4月号、5月号、
6月号、7月号、8月号、10月号、11月号、12月号、
- 伴 義孝、2005『“気づき”の構造』関西大学出版部
- 那須幸雄、2004「わが国大学におけるキャリア教育の現状と動向」『文教大学国際学部紀要』第15巻
第1号
- 花田光世、2004「Planned Happenstanceと人間力の開発」『人材教育』3月号
- 三木佳光、2005a「キャリア発達の概念と大学のキャリア形成支援の一考察」『文教大学国際学部紀要』
第15巻第2号
- 三木佳光、2005b「大学におけるキャリア教育支援の事例紹介」『文教大学生生活科学研究』第27集
- 三木佳光、2005c『プロ・ビジネスマン&ビジネスウーマンの“仕事スタイル”』清文社
- 三木佳光、2006a 「モラトリアムを続ける大学生の意識とキャリア支援策 (その1)」『文教大学生生活
科学研究』第28集
- 三木佳光、2006b「企業ドメインの明確化が人材育成戦略の第一歩」『キャリアサポート』株式会社キ
ャリアクリエイツ、6月号
- 森田栄一、2005「インターンシップを成功させるポイント」『労務時報』4月18日