

# 教育マネジメント改革と大学職員

## —「学ぶ」と「働く」をつなぐ観点から—

松村 直樹（株式会社リアセック）

### 1. はじめに

大学を卒業後、社会人として経済的に自立するため仕事の世界に入っていき若者たちを取り巻く環境は非常に厳しい。例えば「第4次産業革命」（経済産業省 2016b）を迎えて、センサーやビッグデータ解析等の進化により、現実社会とサイバー空間との相互連関を行う CPS（サイバーフィジカルシステム）のイノベーションが加速しているといわれている（経済産業省 2016a）。これまで以上の高度情報化が進むなかで、おそらく産業や就業構造、および経済社会システム自体にも変革が起こる時、当然ながら、大卒に対しても、いままで以上に高度の成熟や即戦力要素が求められることになると思われる。

ところがその一方で、しばしば指摘される通り、大学の大衆化、ユニバーサル化に伴って、大学生の未成熟化が進んでいる<sup>1)</sup>。また企業の採用選考場面で利用される一般知的能力テストの結果をみても、大学生の間で、新しい環境に適応するための流動性知性が低下傾向にあることが明らかにされている（舛田 2011）。4年あるいは6年間という限られた期間で、未熟な若者を社会人に向けて育て高度化する仕事の世界に送り出していくことが、大学に期待されている。この要求に応えるためにも、大学の教育マネジメント改革が求められているのである。

本稿では、これからの教育マネジメント改革のあり方を考えていく上で基礎となる、①大学から社会へのトランジションにおける課題、②企業社会が要望する人材の要件、③教育 IR の先行的事例、④大学と社会の新たなリンク、という4つの論点を中心として、実証的なデータ分析結果を踏まえつつ議論を深めていくことを目的とする。

### 2. 大学生の学びから仕事へのトランジション

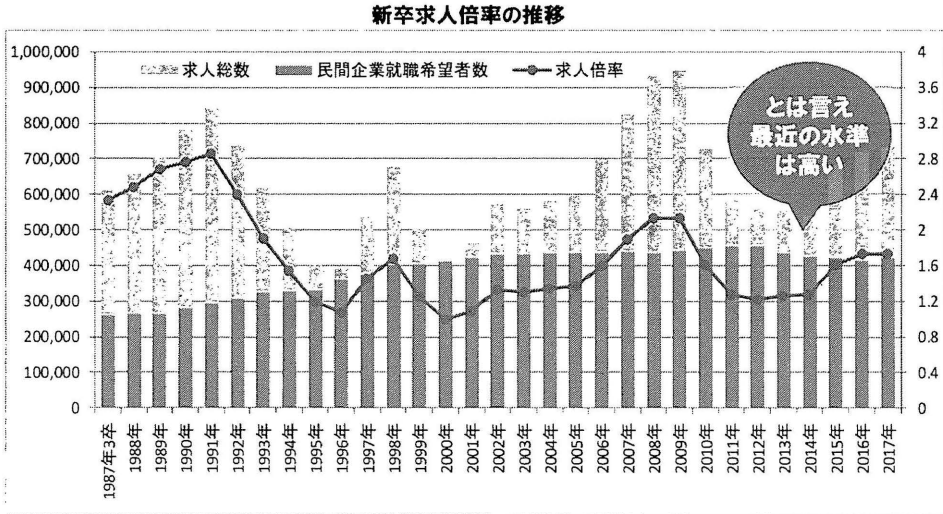
大学での学びから仕事の社会に送り出す段階で生起するトランジションの課題が増加するなかで、肝心のキャリア支援機能はこれからどのように展開していくのだろうか。このような問題関心から、まずは新規大卒の求人倍率に関する近年の動向についてみたものが図表1である。

一般に、新卒の求人倍率が2を超えると超売り手市場と言われる。1980年代後半のいわゆるバブル絶頂期には、最高で2.86（1991年）と優に2を超える時期が続いた。求人倍率2倍超になると起きる現象である。求人総数に着目すると、近年はバブル期と同程度の非常に高い水準にある。それにもかかわらず、肝心の求人倍率は頭打ちとなっている。その背景にあるのが、大学進学者数の増加にほかならない。

景気変動と大卒求人倍率の時系列推移について、別の観点から分析したものが図表2である。横軸は充足率で、その年度の就職者数を求人総数で除した値、縦軸は就職率で、就職者数を就職予定

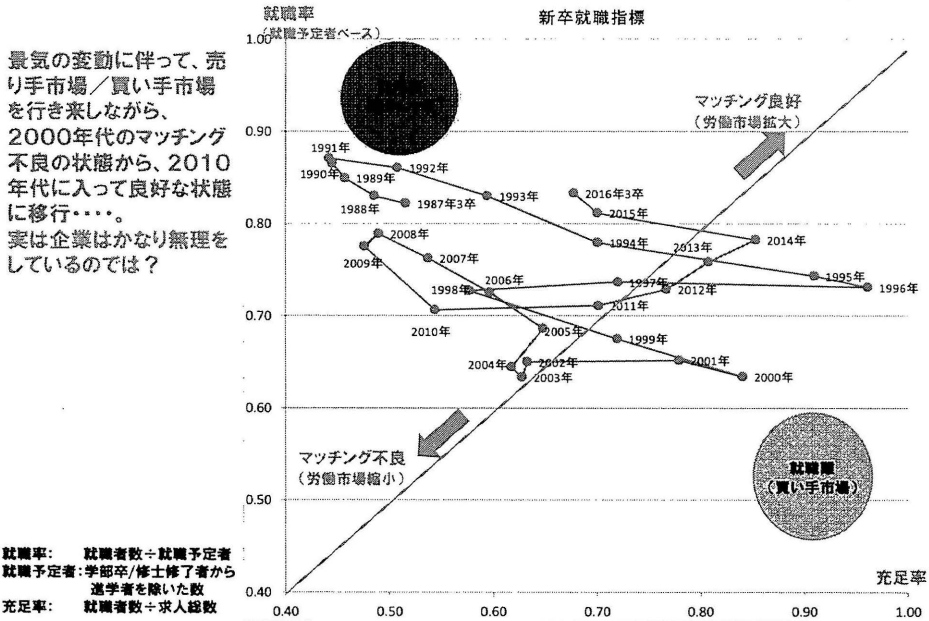
❗ キャリア支援の機能は停滞していないか？

入学者の増加で、求人数が伸びても倍率は上がり難い



図表1 新卒求人倍率の推移（大卒）

❗ キャリア支援の機能は停滞していないか？



図表2 新卒就職指標の時系列推移（大卒）

者数で除した値となっている。就職率の算出にあたり、ここでは分母に就職希望者数ではなく就職予定者数（進学者数を除いた値）を用いた。図中の45度線が、求人倍率1（就職予定者数＝求人総数）となる。45度線の左上のエリアでは、求人総数が就職予定者数を上回るため、学生の売り手市場となる。逆に右下のエリアは企業側の買い手市場となり、そこでは就職難が起こることになる。

時系列の推移をみると、2000年代は景気の悪化に伴って右下方向への移動が続く。充足率、就職率ともに低下するため、マッチングが難しくなる。2010年以降は一転して景気が回復し就職市場が拡大したため、充足率も就職率も数値が改善しマッチング状況も改善が進んでいると考えられる。

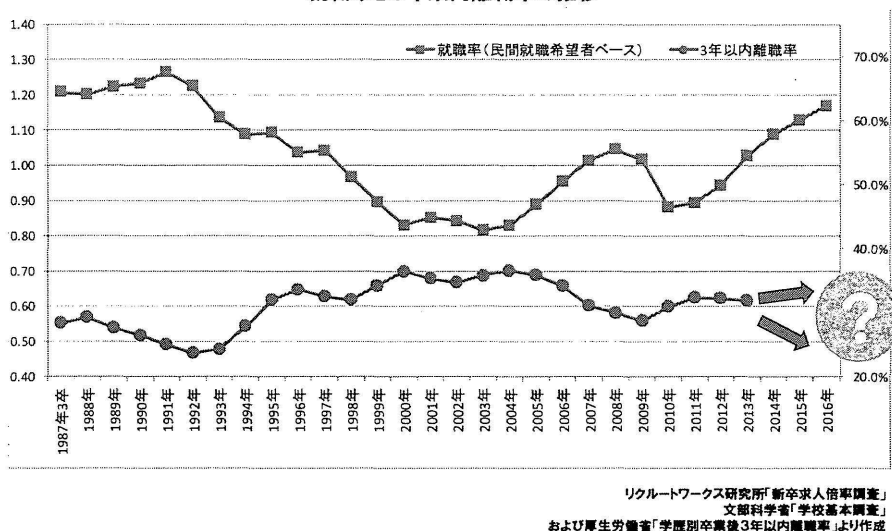
マッチングそのものを直接数値化することは難しいが、例えばマッチングの成功が継続就労に直結するという仮説を設定することで、定量分析を行うことが可能となる。マッチング成功の代理指標として3年以内離職率の低さに着目すると（図表3）、1980年代後半から1990年代半ばにかけて、好調な景気を反映して就職率は高く、そこでの良好なマッチングの結果、3年以内離職率は低い水準にとどまっている。では、今後の景気拡大期はどうか。就職率は急速に回復しているけれども、マッチングの代理指標としての3年以内離職率が期待通り低下するかどうか。この問題を考える上で大きな影響を及ぼすと考えられるのが、大学の大量化である。学力の低下が盛んに指摘されるなか、必要に迫られた企業が無理をして新卒採用を行っているとするれば、3年以内離職率を悪化させる要因となりかねない。今後の動向から目を離すことのできない重要指標である。

大卒労働市場の今後の変化を展望する上で、競争環境に大きな影響を与えられるのが雇用のボーダレス化である。日本の新規大卒が競う相手は、すでに多様化が進んでいる（図表4）。

## ❶ キャリア支援の機能は停滞していないか？

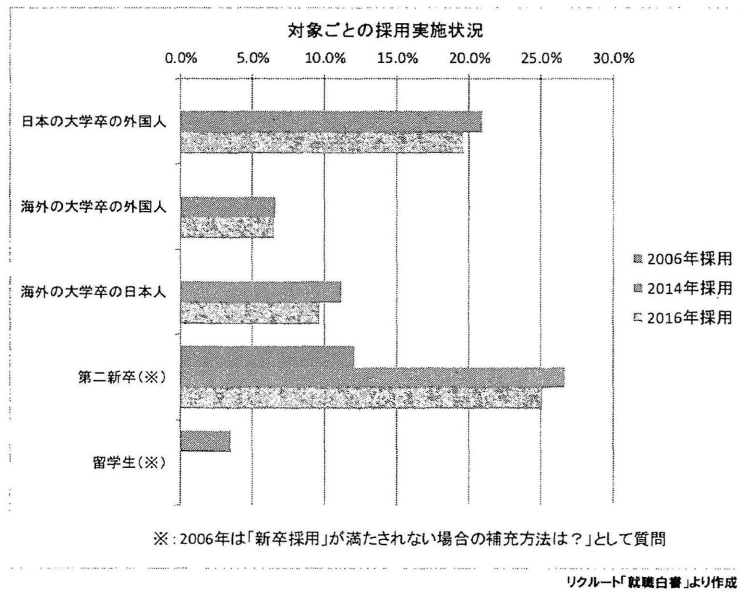
これまで、就職環境が良い時期に入れば離職率も低くなった。  
もし、人材要件のミスマッチが進行しているとするれば...

就職率と3年以内離職率の推移



図表3 大卒の就職率と3年以内離職率の推移

### 卒業生が競う相手は、既に多様化



図表4 多様化する新卒採用市場

例えば2006年の段階では、新卒の留学生を採用する企業はわずか数%という少数派であったのに対して、近年では、日本の大学を卒業した外国人留学生を採用する企業は20%へと急増している。この他にも、海外の大学を卒業した日本人や外国人の採用も着実に進んでいる。さらに、大学卒業後2、3年以内の既卒者をほぼ新卒扱いで採用する第二新卒も、すでに25%の企業が導入している。第二新卒は、当初の1990年頃は売り手市場で新卒大学生を採用することができない企業のための補完的な制度であったものが、すでに広く定着しているといえる。

学校から仕事への移行段階で起きている上記の構造変化に対応するためには、大学におけるキャリア支援活動についてこれまで以上の強化や高度化が期待される。しかしながら、就職氷河期と言われていた2000年前後の時期と比較すると、キャリア支援の取組みが形骸化、場合によっては弱体化さえしてきているのではないかと印象を受けることも少なくない。厳しい財政状況のなかで次々と新たな高度課題への対応が求められる現状のもと、縮小する学内のリソースのみで出来ることは限られるかもしれないが、問題状況は確実に難化している。

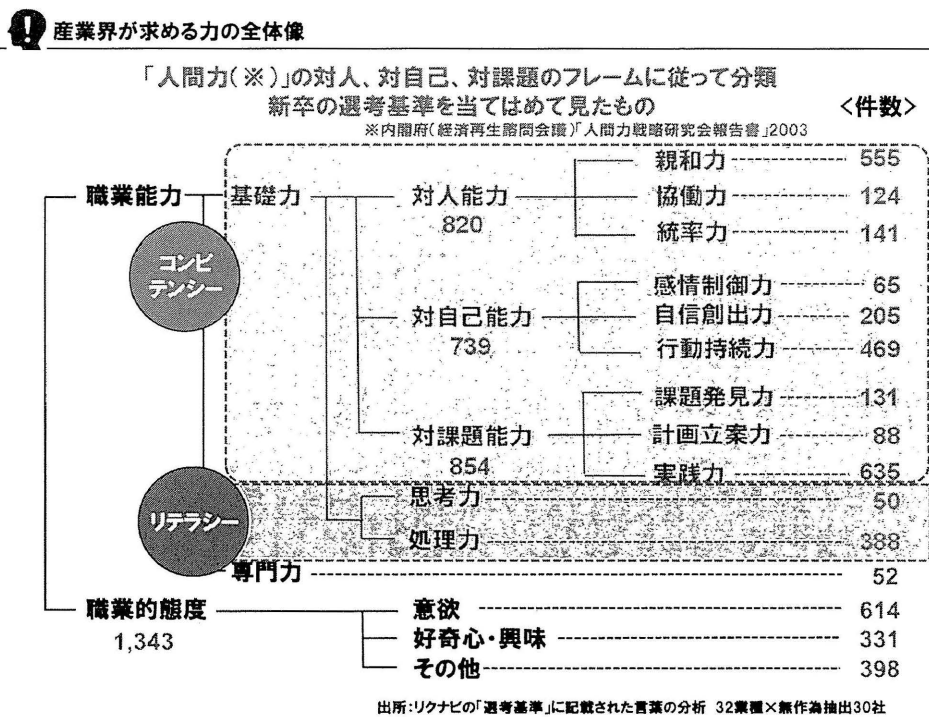
### 3. 企業が求める人材像

トランジションの問題に続いて、企業が求める人材とはどのようなものなのか、という観点から検討を行う。そもそも産業界から若い人材に対して求める要件等に関する情報が発信されはじめたのは、欧米では1990年代といわれている。その嚆矢となったのが、アメリカの「SCANS レポート」(The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, US Department of Labor 1991)や、

オーストラリアの「マイヤー報告」(Australian Education Council and Ministers of Vocational Education, Employment and Training 1992) などである。約10年遅れて日本でも議論が始まり、2000年頃になると、当時の小泉内閣の「人間力戦略研究会」の中で「人間力」が定義された(内閣府人間力戦略研究会 2003)。そのころから日本でも、若者に求める人材要件について、様々な場所で論じられるようになる。その後の展開はよく知られている通りで、2006年に経済産業省の「社会人基礎力」(社会人基礎力に関する研究会 2006)、2008年に文部科学省の「学士力」(中央教育審議会 2008) が相次いで発表された<sup>2)</sup>。

企業が求める人材要件について、当時、公共団体や官公庁様々な調査が行われた。例えば大阪商工会議所は、摩擦や競争を避けず自分の考え・意見を伝える力、人への関心があり世代や価値観を超えてコミュニケーションする力、組織の一員として役割を果たす力などに注目している。また経済同友会では協調性や環境適応力、忍耐力、責任感などが取り上げられるなど、調査主体によってそれぞれ異なる独自の力が設定されている。官公庁が主体となって実施された調査を中心に代表的と考えられる9種類のアンケート調査票を題材とし、その質問項目を用いてテキスト分析を行った結果が図表5である<sup>3)</sup>。

テキスト分析では、前述の人間力戦略研究会で決定された「人間力」という非認知能力を構成する対人能力、対自己能力、対課題能力というフレームを核として、そこにどのような種類の力が付加されているかについて整理分類を行った。例えば対人能力の下位分類として、親和力、協働力、統率力が位置づけられる。対自己能力の下には、感情制御、自信創出、行動持続力がある。対課題能力の下には、感情制御、自信創出、行動持続力がある。対課題能力の下には、感情制御、自信創出、行動持続力がある。



図表5 産業界が求める力の類型

能力の下位には、課題発見力、計画立案力及び実践力がくる。これら3つの中核能力以外の基礎力として、思考力と処理力がある。また、基礎力以外の職業能力として専門力が、さらに職業能力以外の要素として意欲や好奇心などから構成される職業的態度が見出された。こうして見出された多様な力について、実際の採用場面ではどの程度重視されているのか。定量的計測の試みとして、求人広告に記載された頻度について分析を行った<sup>4)</sup>。例えばジェネリックスキルと位置づけられている5つの基礎力についてみると、最も多くみられたのが対課題能力の854件、対人能力が820件で、対自己能力はやや少なく739件となっている。さらにその内訳についてみると、対人能力の低位分類では親和力、対自己能力では行動持続力、そして対課題能力では実践力が中心となっていることがわかる。

ジェネリックスキルのなかでコンピテンシーと位置づけられている3つの基礎力について詳しくみたものが図表6である。それぞれの基礎力に対して付された具体的な説明からわかる通り、対人基礎力とは、周囲と良い関係をつくる力を意味する。対自己基礎力はストレスに負けずにやり遂げる力、対課題基礎力は課題をみつけて解決策をかたちにしていく力といえよう。これらの能力群について、企業がどの程度求めているかについて、「求めている」を1、「大変強く求めている」を5としたときのそれぞれの平均得点が図中に記載されている<sup>5)</sup>。まず第一に、すべての項目について平均得点が3.5を超えていることがわかる。3大基礎力についてみると、最も平均得点が高いのが対人基礎力の4.06、対自己及び対課題基礎力については、3.8前後となっている。なお、企業規模及び業種別に比較を行ったところ、大きな特徴はみられなかった。

## ① 企業はどんな風に求めているか～人材ニーズ調査(1)～

		質問紙	得点	3大基礎力平均値	全体平均	人材ニーズ調査から得点の高いベスト10は
対人	基礎力	1 年齢の違う人とでも、気軽に会話することができる	4.05	4.06	3.92	
		2 他者に対する気配りができる	4.28			
		3 相手の言いたいことを理解することができる	4.24			
		4 自分と異なる意見であっても受け止められる	3.86			
		5 チームの和を大切にし、他者と連携できる	4.27			
		6 進んで報告・連絡・相談し、情報を他者と共有する	4.29			
		7 周囲に気を配り、困っている人を見ると助ける	3.83			
		8 自分の考えを、筋道立てて伝えることができる	4.04			
		9 自分の意見を自信を持って話すことができる	3.88			
		10 前向きに建設的に討論することができる	3.82			
対自己	基礎力	11 気分が左右されることなく、冷静に行動することができる	3.73	3.84	3.76	( )内は項目番号  【調査概要】 調査名 「人材ニーズ調査」 調査対象 全国の大学を求人している企業 調査期間 2010年12月10日～2011年3月1日 回収数 有効回収数 680サンプル
		12 ストレスに対して適切に対処することができる	3.96			
		13 自分自身の強み弱みをよく理解している	3.46			
		14 やればできるという自信を持って業務にあたる	3.69			
		15 自ら進んで行動することができる	4.37			
		16 一度ははじめたことは結果が出るまでやりきる	3.84			
対課題	基礎力	17 様々な情報ルートを使って情報を集める	3.48	3.76	3.76	
		18 物事の背景を含めて、本質を理解することができる	3.68			
		19 状況を勘案し、自ら目標を設定することができる	3.87			
		20 目標達成に必要な計画を立てることができる	3.86			
		21 困難な状況であっても行動することができる	4.01			
		22 間違ったとわかったら、すぐに方向転換できる	3.64			

出所：拙著『就業力と大学改革』より

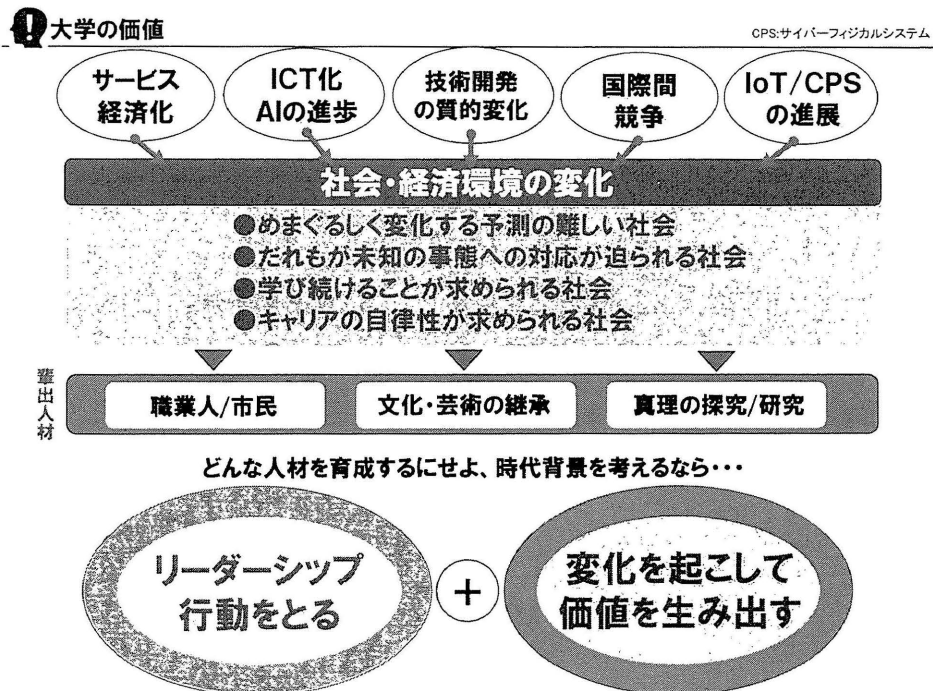
6

図表6 企業が学生に求める能力～人材ニーズ調査から～

さらに分析を進め、それぞれの能力について求めているか否か、という点に着目したところ、24項目の全てを求めていると回答した企業の比率は78%に達していた。いずれの項目も一般的に望ましいと考えられる特性であるから、あえて不要であると回答するケースが少なくなるのは当然の結果である。その一方で、大変強く求めているか否か、という観点から24の項目についてみると、いずれも求めていない企業が17%、いずれか1項目以上を大変強く求めている企業が83%（567社）であった。さらにその567社について、24項目のうち何を大変強く求めているか、その組合せパターンについて分析したところ、467通りという多数のパターンが析出された<sup>6)</sup>。この分析結果は、学生に求める力の組合せは、個別企業毎にそれぞれ異なることを示すと考えられる。ここから引きだされるインプリケーションは、就職を希望する企業の選考にあわせて学生は必要な力をつけることが必要、つまり、大学は、何かに特化するのではなく、様々な力を伸ばす機会を学生に提供することが求められているのではないか、というものである。

#### 4. 時代が求める人材

企業が求める人材像という観点から、ここまで、産業界が若者に求める能力について検討を行ってきた。視点を変えて本節では、いまの時代に求められる人材像について考えてみたい。周知の通り、サービス経済化やIT化の進展、技術開発の質的变化や競争のグローバル化が進むなかで、職業人だけでなくよき市民に対しても求められるといわれているのが、リーダーシップ行動とイノベーション創出である（図表7）。



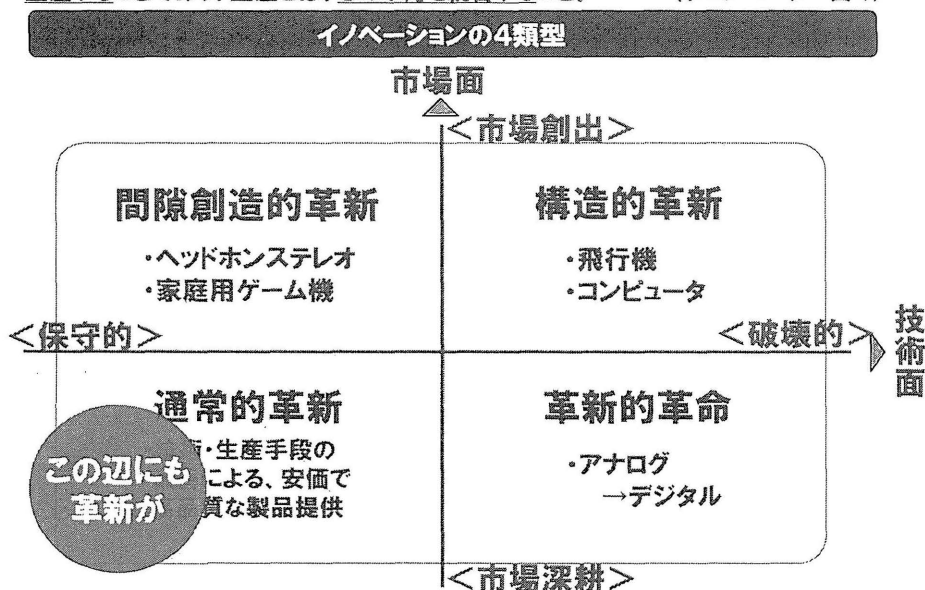
図表7 時代が求める人材像

たとえば金井（2005）によれば、リーダーシップ行動は、課題、仕事に直結した行動と、人間として部下への思いやりや集団としてのまとまりの維持に直結した行動によって記述される。これら既存の研究からの知見として、リーダーシップは人間軸と課題軸という2つの軸から構成される。人間軸は、周囲を巻き込んでいく力。課題軸は目標に向かって課題を出して、そこに向かって計画を推進していく力といってよい。この2軸とジェネリックスキルとの関係性について考えたとき、人間軸はまさに対人基礎力に他ならない。課題軸もまた、対課題基礎力に対応するものである。これらを支える対自己基礎力がそのベースにあると考えれば、どのような人材を輩出するにしても、リーダーシップ行動に必要な要素はコンピテンシーであるという議論が成立する。

次に、変化を起こして、価値を生み出すイノベーション創出について論じる。高等教育を修了した人に対して、今後必ず求められるようになる能力である。イノベーションは、よく知られている通りシュンペーターがはじめた議論であり（シュンペーター 1940）、ここでは「新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法によって生産すること」と定義されている。米倉（2003）はこれを、技術として破壊的か保守的か、市場について創出か深耕か、という観点から4領域に整理する（図表8）。イノベーションというと、この枠組みのなかの第一象限の構造的革新ばかりが取り上げられることが多い。大卒であれば最低でも革新的革命、あるいは間隙創造的革新を担うべきだ、という議論もしばしば聞かれる。しかしながら、第3象限に位置づけられた通常の知識や通常の技術の延長線上でも、十分に革新や変革を起こすことは可能である。ごくまれにしか出ないホームランを狙うだけでなく、このような地道なイノベーションを担う人材を育てていくことも、大

## ❗ イノベーションの類型

イノベーションとは、新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法によって生産することであり、生産とは、ものや力を統合すること。（シュンペーター曰く）



米倉誠一郎「企業家の条件」などから文部科学省が作成したものを参考 8

図表8 イノベーションの類型と人材需要



学教育に期待される、実現可能性の高い重要な役割なのではないだろうか。

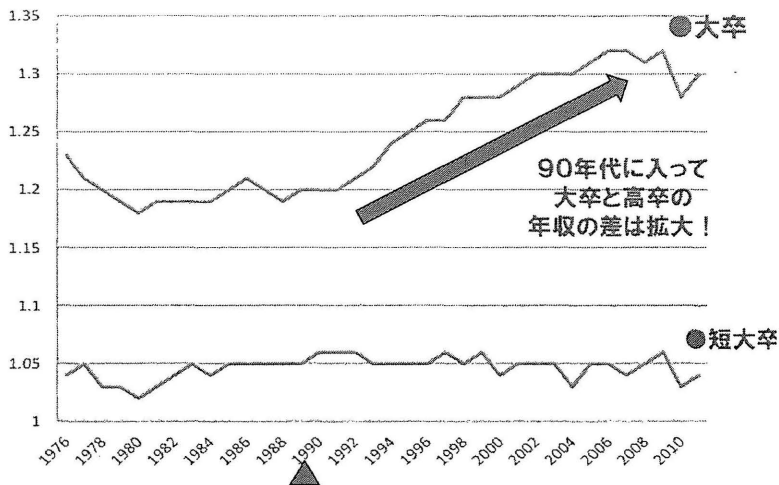
## 5. 大学で学ぶりテラシー

ここまで大学進学を前提とした議論を続けてきたが、コンピテンシー（行動特性）を向上させるための最善の方法は、実際に働くことである。コミュニケーション力や問題解決力など、実社会における具体的な経験の効果は絶大であり、そうであれば、大卒より4年も長く実社会で働いている高卒の方がコンピテンシーが高くなるはずである。高卒ではないが、例えば保育士や看護師は大卒よりも専門学校卒が職場で評価される、という話もよく聞かれる。しかしながら、例えば年収を比較すると学歴間で大きな差があり、その差は1990年代に入り拡大を続けている（図表9）。この時期には、大学数および大学生数の急増により大学の大衆化が急速に進展しており、本来ならば給与格差が縮小していてもおかしくない。

学歴観格差についてしばしば指摘される理由の一つは、大学進学者は潜在的に高いコンピテンシーを有しているのではないかという仮説である。少し視点をずらして、大学における学びの中心に位置づけられている専門知識はどうか。ビジネスとの関係性が相対的に強いはずの経済学であっても、そこで学んだ知識がそのまま仕事で活用されるという状況は考えにくい。もちろん、例えば業務の一環として新規事業開発に従事することになれば、マーケティングの専門知識は必ず必要となり、様々な形で大学教員の力を借りることが行われている。必要とされる仕事の場面に直面したときはじめて知識が役に立つのであって、多くの場合、そのタイミングで学び直されることになる。

### ❗ この差はなぜ？

#### 高卒者に対する年収の倍率(30代男性) ～高卒の年収を1としたときの比率～



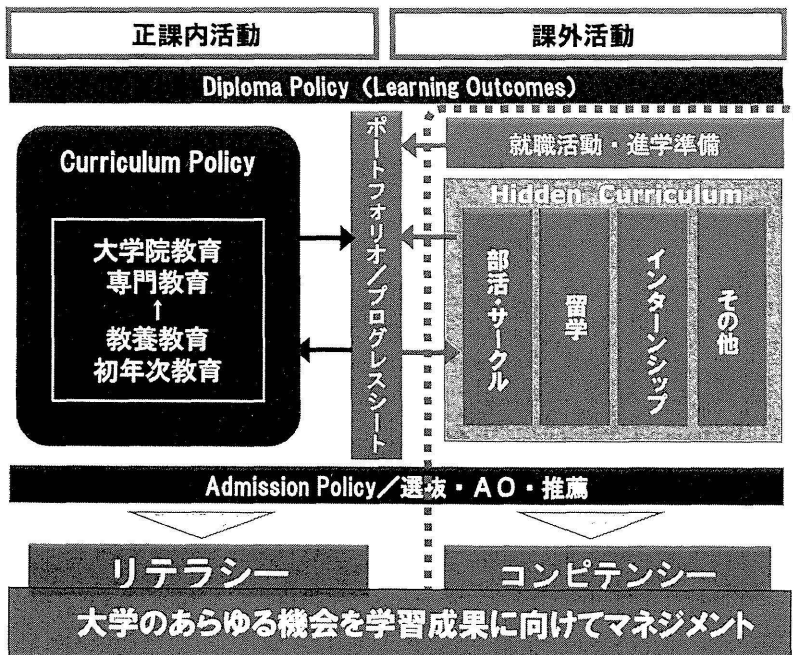
図表9 年収の学歴間格差(30代男性)

そのようなチャンスのない新卒では、専門知識を実践的に活かすことは難しい。

ただし、どのような専門領域と業種の組み合わせであったとしても、専門知識やコンピテンシーを越えたところで大学での学びは生きているのではないか。それをあえて表現すれば、「知の技法」とも言うべき「思考する力」といえないだろうか。柔軟に受容して考える、常識とされる因果関係に疑問を持つ、帰納的に考える、仮説を立てる、拡張的に考える、公平に見る、相互に関連づけて考える、なぜを繰り返す、自分に厳しく考える、目的意識を持って考える、目的意識によって狭められた可能性を再度拡張する、効果的な戦略・戦術を企てる。このように、思考する力の内容は多岐にわたる。学部段階の学生はおそらく、専門領域に関する学習を通してこれらの思考を行うトレーニングを繰り返しているのではないか。

例えば営業職や販売職の場合、自分の感性を100%発揮することで顧客にベストな提案を行い、大満足を与えることはできるかもしれない。そこで経験を積みスキルが上がっても、思考する力を使えない人であれば、成果は自分自身の販売量が増える程度にとどまる。もしそこで思考する力を使うことができれば、例えばあるサービスがAさんに売れるのなら、同じ理屈でほかの人にも売れるかもしれないと考える。試行錯誤を通じてBさんにも売れるような理屈を解明できれば、応用力を活かすことで、多くの人に売ることのできる理屈を生み出すことができるかもしれない。このような社会人経験を積み上げることで、新しい顧客に新しいサービスを販売する道が次々と拓け、販売量が飛躍的に増大することで会社の業績も拡大し、当然給料も上がる。思考する力を活かすことで好循環を活性化するのである。先にみた学歴別の給与格差は、例えばこのようなメカニズムを

❗ 基礎力(ジェネリックスキル)育成の役割分担のために



図表10 大学教育とジェネリックスキル

じて生み出されているのではないか。

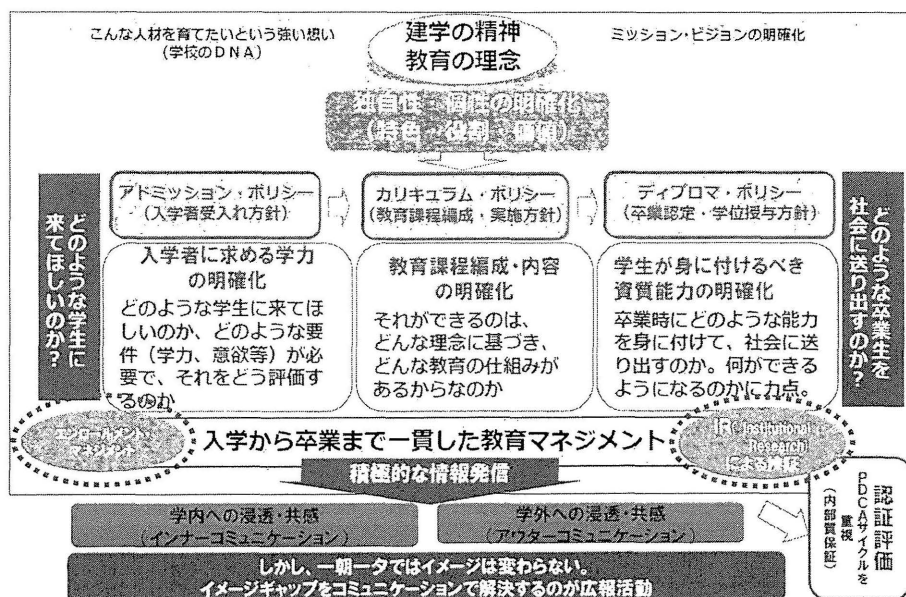
実はジェネリックスキルのもう一つの構成要素であるリテラシー（図表10）こそ、いま論じている考える力に他ならない。このようにジェネリックスキルをコンピテンシーとリテラシーに分けて考えることにはメリットがある。まず第一に、学内における役割分担である。リテラシーは、主に正課カリキュラムを通じたで鍛えられていく。他方で、コンピテンシーというものは正課外活動を中心とした隠れた（hidden）カリキュラムにより身に付いていくことが期待される。この隠れたカリキュラムについて、もちろん教員も一部担当するとはいえ、主たる担い手は大学職員ということになるのではないか。

## 6. 大学教育は誰のために～教育 IR 試論～

大学教育の内容を分析するための上記フレームワークを用いて、本節では、実証データを用いて教育 IR のための試論を行う。教育 IR への取組みにあたり重要なことは、データの分析は目的ではなく、教育マネジメントの手段であるということである。たとえば小林（2016）は、教育マネジメントについて、教育目標を立て、入学から卒業までのプロセスについて戦略を立案し実行するものである、という説明を与えている（図表11）。エンロール・マネジメントとも称されるこのプロセスの成果を検証するために実施される作業こそ IR（Institutional Research）に他ならない。

図表12は、ある大学の入学経路・形態とジェネリックスキルの関係を分析したものである（2016年度の PROG 調査より）。左側7項目がリテラシーすなわち思考力、右側の13項目がコンピテンシ

### ！ 話題をもっと広げて・・・教育マネジメントの全体像



出所:カレッジマネジメント編集長 小林氏 講演「高大接続改革における大学教育改革の重要性と方策」より 11

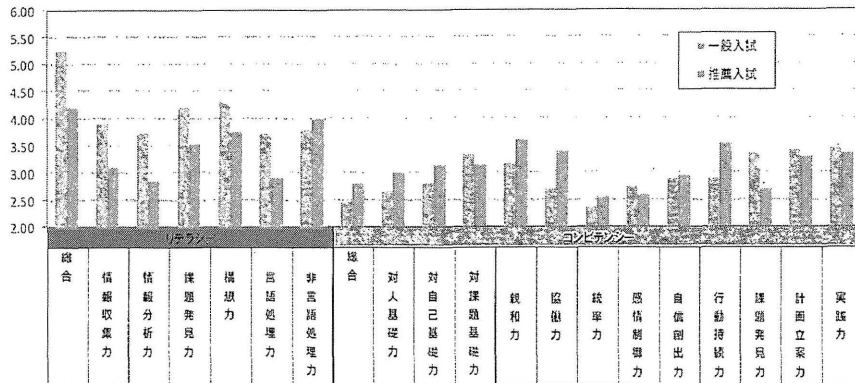
図表11 教育マネジメントの全体像



## 入学経路とジェネリックスキル

予想通り…リテラシーは一般入試、コンピテンシーは推薦入試

(X大学)



12

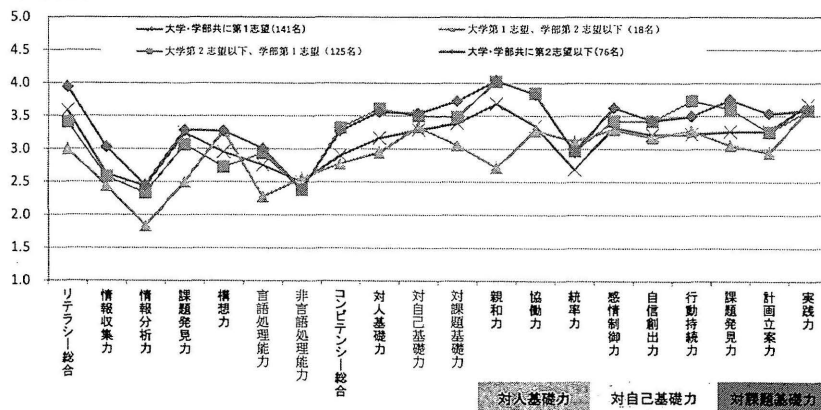
図表12 入学経路とジェネリックスキル



## 大学の志望順位とジェネリックスキル

志望順位の低い学生の方が押しなべて高い。  
ジェネリックスキルが高いと…

(Y大学)



13

図表13 大学志望順位とジェネリックスキル

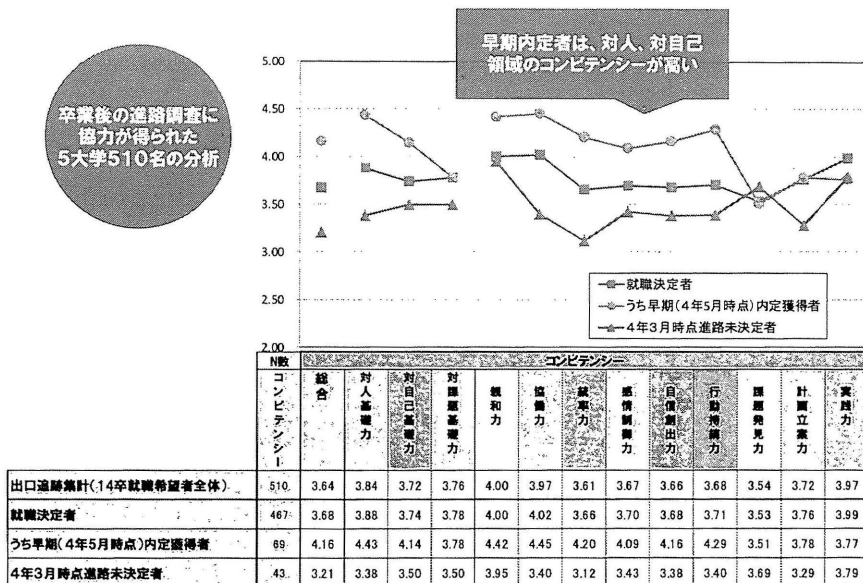
一であり、一般入試と推薦入試の比較が行われている。リテラシーは一般入試で高く、コンピテンシーは推薦入試で高くなっていることがわかる。多くの大学で、同様の結果が得られる。

図表13は、ある大学について志望順位とジェネリックスキルの関係をみたものである。第2志望以下の学生の方が、ジェネリックスキル全般、なかでも特にコンピテンシー（対人、対自己、対課長領域）で高いスコアを示していることがわかる。この傾向も、多くの大学共通してみられるものである。では、ジェネリックスキルが高いとどうなるか。5大学510名の卒業生について、4年生の5月までに早期内定した学生と、4年生の卒業間際（3月）になっても内定のない学生を比べたものが図表14である。早期に内定を獲得した学生は、対人力、親和力、協働力、統率力、対自己、感情制御、自信創出、行動持続のスコアが非常に高い傾向になっていることがわかる。この傾向もまた、多くの大学で共通してみられる。だからこそ、高いジェネリックスキルを持つ志望順位が低い学生のマインドをいかに切り替えるかが、教育マネジメント上の重要課題となるのである。

他方、中途退学者のジェネリックスキルをみるとやはり、全体的な傾向としてリテラシーが全般的に低い人が多い。理論的に思考することが不得手で、周囲と良い関係をつくる力が低い。人付き合いが悪い、他者の意見を受け入れる柔軟性に欠けるなどの特性が、中途退学者の間で見られる。課題発見力では、物事を深く考えたり、分析的に思考することが苦手である。実践力でも、課題をみつけてもなかなか行動に移せない、修正が効かない、などの特性が観察される。例外的に高い値を示しているのが、自分に対する自信である。

次に、学修活動とジェネリックスキルの関係をみたものが図表15である。ここでは、学修と部活

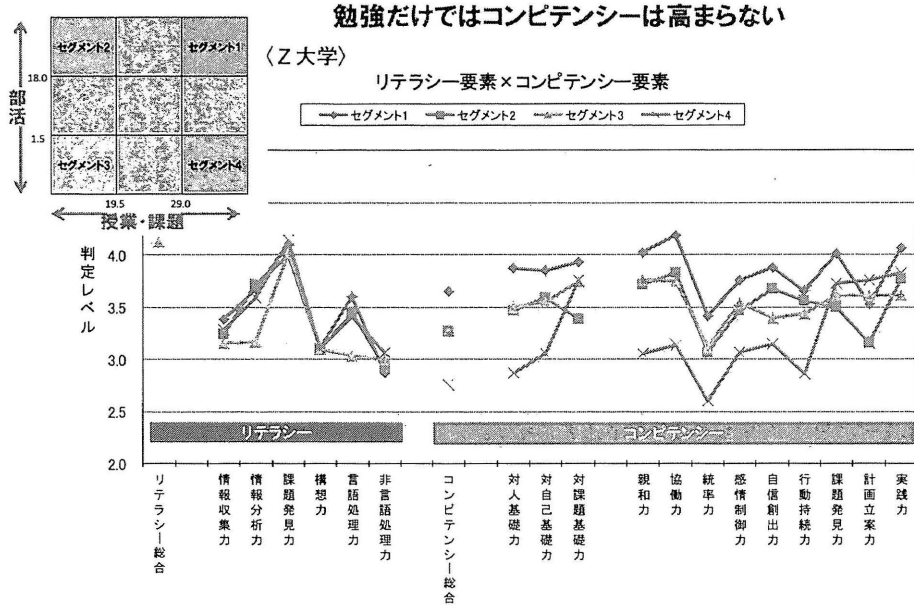
【参考】コンピテンシーと就職活動



図表14 ジェネリックスキルと就職内定時期



## 週の活動時間とジェネリックスキル



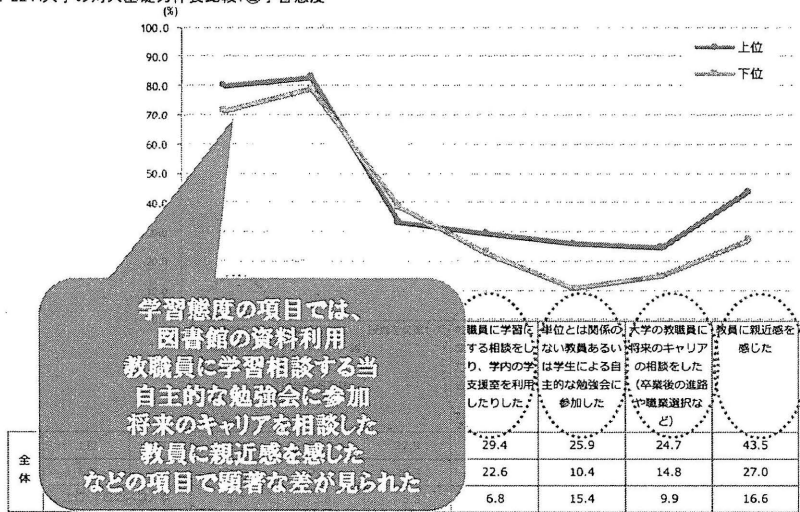
図表15 学修活動とジェネリックスキル

15



## ②学習態度との関連がみられる

2-2-22 A大学の対人基礎力伸長比較 ②学習態度



2-2-22 A大学の対人基礎力伸長比較 ②学習態度

図表16 学習態度と対人基礎力

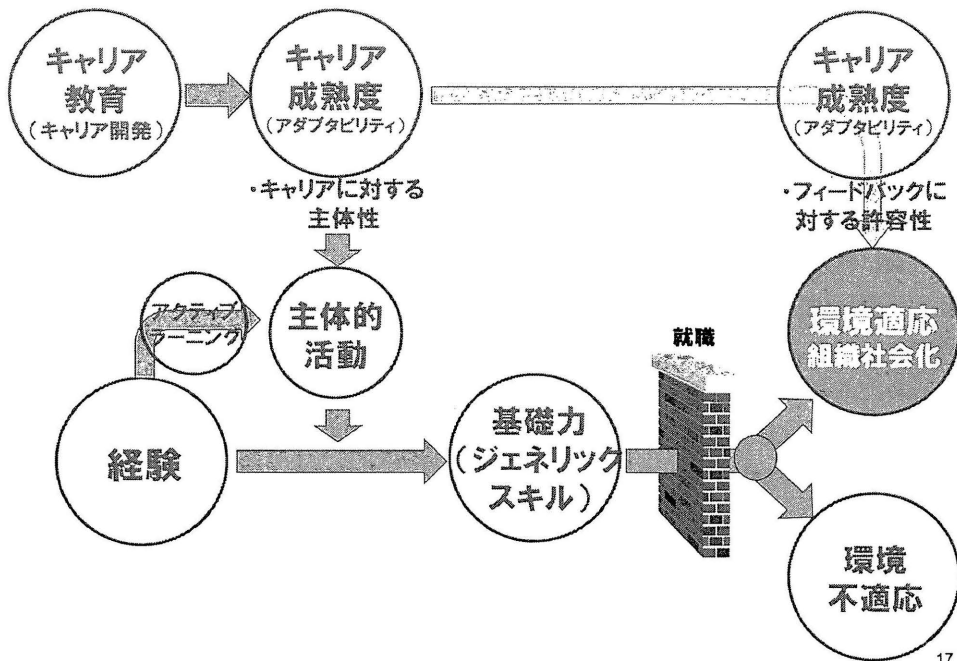
16

の活動時間量の組合わせにより、4パターンが設定されている。コンピテンシーについてみると、部活も学修も長時間取組んでいる学生のスコアは高くなっている。その一方で、学修のみ長時間取組み部活を行わない学生では、コンピテンシーの水準は低くなっていることがわかる。だからこそ、先にみたような隠れたカリキュラムが必要になってくるといえよう。

最後に、学習経験や学習態度、時間、大学生生活への適応度と対人基礎力の関係についてみておこう。まず第一に、実験・実習や社会活動、小テストや双方型授業の機会の有無は、対人基礎力にほとんど違いをもたらさない。正課学修や部活の活動時間量もまた、対人基礎力にほとんど違いをもたらさない。他方、学習態度についてみると、自主的勉強会への参加やキャリア相談の有無など主体的な働きかけを伴う活動が、対人基礎力の伸長に貢献していることがわかる（図表16）。

以上の分析をもとに、キャリア教育と基礎力との関係をモデル化したものが図表17である。就職という壁を突破するためには学生のジェネリックスキルを高める必要があり、そのために、豊かな経験をもたらす機会を織り込んだ授業に向けて改革が進められている。ここで重要となるのが主体的活動というファクターであり、これがなければジェネリックスキルはなかなか伸びない。だからこそアクティブ・ラーニングが積極的に取り入れられているのである。これと並行して、キャリア教育もまた大きな役割をはたすことが期待される。キャリアに対する主体性、自分の人生は自分で責任を持つのだと思えるか、その気持ちを高められるかがここでは重要となる。キャリア教育を通じて主体性を高めることができれば、ジェネリックスキルの向上につながるというパスである。

### ❗ キャリア教育と基礎力の連関



図表17 キャリア教育を通じたジェネリックスキル強化

そのためには、キャリア教育を支える3要素、授業、専門職、そして運営主体のいずれも変わっていかねばならない。キャリアデザイン授業に加えてアクティブラーニングが、またキャリアカウンセラーに加えて各種コーディネータ（インターンシップ、サービ斯拉ーニング、産学連携など）がそれぞれ必要となろう。運営主体という点では、教職員に加えて学生（TA/SA）を巻き込むことの重要性が高まると考えられる。

## 7. 学ぶと働くをつなげるために

大学生の就職を巡って、今日もさまざまな報道がなされている。例えば具体的には、地方の学生や留学経験者にとって不利な状況がある、インターンシップが実質的に採用活動の一環として機能している、早い時期から活動が開始されている、などである。批判の矛先は企業に対して向けられることが多いが、現実には、やむを得ない状況性というものもある。限られた時間と予算という厳しい制約の下で、企業は、膨大な数の応募者のなかから自社の期待する要件に最も適合的な人材を採用しなければならない。全応募者に面接を行うことは不可能であり、要件に適合する人材に絞り込むための第一次選抜を否応なく行わざるを得ない。当然のことながら、エントリーシートの記載内容と適性検査<sup>7)</sup>の結果だけは、学生の能力や適正についての限られて情報しか得ることができない。出身大学の重視、あるいはインターンシップやリクルーター制を用いた活動など、外部からみえにくい選考となってしまうことがあったとしても無理からぬところではないか。厳しい時間や予算の制約の中で学生の人物を見極めるべく様々な試行錯誤が重ねられているのであり、そのプロセスを批判をされてもすぐに代替案が見つかるとは考えにくい。

もう一方の当事者である大学についてみると、大学教育改革というスローガンのもと、カリキュラムやプログラム、授業方法の改善や、例えば最近ではアクティブラーニングの導入など、さまざまな試行錯誤が重ねられている。もしも仮に、そこでの成果が多面的に計測され、それが企業の期待する人材要件についての判断材料として活用できる指標となれば、状況は大きく変わるはずである。人材の選考にあたり透明度は高まり、また教育改革のサイクルに企業からのフィードバックを取り入れることなども可能となろう。このような方向性の取組みは、すでに一部で試行がはじめられている。代表的なものが「ディプロマ・サプリメント」とよばれる、卒業者の学修成果の詳細について社会に提示する書類である。現在はまだ先進的な大学がそれぞれ工夫を凝らしている段階にあるが、いずれ統一的フォーマットへと発展していくことが期待される。その発展的延長線上に、大学がイニシアチブをとり相互に協調することで、学修の質を証明する多様な項目からなる証明書ができないだろうか。就職段階の不透明性を解消する、教育IRを行う上での指標となる、教育改革のサイクルに企業からの評価を反映させる、などさまざまな活用シーンが考えられる、大きな可能性を秘めた仕組みである。

このように、教育マネジメント改革の進展に向けて、多数の調査分析や実践的取組みが進められている。「学ぶ」と「働く」の接続を改善するための一連の活動を推進するうえで、大学職員に対する期待はますます高まりつつある。



## 注

- 1) 具体的な経験の範囲内でも、例えば授業中に、聞いているふりなどせず、机を並べて横になって寝ている学生や、真夏の暑さに耐えきれず服を脱いで裸になる学生などが観察された。授業中に先生にティッシュを求めてくる米国学生の事例は有名だが (Sacks 1996)、日本のある大学でも同じことをする学生が観察された。
- 2) 欧米から10年遅れた理由は、1990年代の不況時、日本では専ら中高年の雇用対策が国策として重点的に取組まれていたことによる。若手人材に対する要望自体は、わが国においても1990年代からだされていた。中高年対策に区切りがついた後に政府が取組みを始めたことが、この遅れをもたらした理由であると理解されている。
- 3) 詳細については辰巳 (2006) を参照。
- 4) リクルート社による web 上の情報サイト「リクナビ」には、約1万社の企業が新卒向け求人広告を掲載している。そこから、32業種についてそれぞれ30社を無作為に抽出し、掲載された広告の内容について分析を行った。ただし、母数の少ない3業種について抽出数を減じたため、940社が分析対象となっている。
- 5) 調査は2010年12月から2011年3月にかけて、大卒の求人を行っている企業を対象の実施された。有効回答数は680であった。
- 6) 本分析は、東北大学教育学研究科 島一則准教授によるものである。
- 7) 適性検査の代表的なものとして例えば、リクルートマネジメントソリューション社による SPI (Synthetic Personality Inventory) があり、現在、入社試験等においてしばしば活用されている。

## 参考文献

- Australian Education Council and Ministers of Vocational Education, Employment and Training 1992, *Key Competencies*.
- 中央教育審議会 2008 『学士課程教育の構築に向けて (答申)』
- 角方正幸, 松村直樹, 平田史昭 2011 『就業力と大学改革』学事出版
- 金井壽宏 2005 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社
- 経済産業省 2016a 『平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備報告書』
- 経済産業省 2016b 『第四次産業革命に向けた横断的制度改革研究会 報告書』
- 小林浩 2016 「高大接続システム改革における“大学教育改革”の重要性と方策—大学の生き残り戦略—」大学コンソーシアム京都『2016年度教育 IR フォーラム』(2016年7月30日)
- 舛田博之 2011 「近年における大学生の一般知的能力の経年変化」『日本労働研究雑誌』No.614, pp.50-58.
- 内閣府人間力戦略研究会 2003 『人間力戦略研究会報告書』
- P.Sacks 1996, *Generation X goes to college*, Chicago: Open Court (後藤訳 2003 『恐るべきお子さま大学生たち』草思社)

社会人基礎力に関する研究会 2006『社会人基礎力に関する研究会—「中間取りまとめ」—』

J.A.Schumpeter 1912, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humblot (中山他訳  
1940『経済発展の理論』岩波書店)

辰巳哲子 2006「すべての働く人に必要な能力に関する考察」『Works Review 2006』vol.1,  
pp.124-133.

The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, a publication of the US Department  
of Labor 1991, *What Work Requires of Schools: A SCANS Report for America 2000*.

米倉誠一郎 2003『企業家の条件』ダイヤモンド社