

# 4年間かけて活動意欲を引き出す教育を

大久保 幸夫

株式会社リクルートワークス研究所 所長

企業を取り巻く環境が急速に変化するなか、企業が求める人材像も大きく変化している。いったい今、企業では何が起きているのか。求める人材像はどのように変化しているのか。そして大学教育には何が求められているか。企業の雇用問題に詳しいリクルートワークス研究所の大久保幸夫所長に話を聞いた。



大久保幸夫 Yukio Okubo

1961年生。1983年一橋大学経済学部卒業。同年株式会社リクルート入社。

99年にリクルートワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。2010年内閣府参与を兼任。専門は人材マネジメント、労働政策、キャリア論。近著に『日本型キャリアデザインの方法―「筏下り」を経て「山登り」に至る14章―』（日本経団連出版、2010年）ほか。

## 日本の雇用環境の変化

### 新卒も外国人との競争に

#### グローバル化は第2フェーズへ

雇用環境における一番大きな変化は、商売のフィールドが日本から海外へと広がり、新卒採用が外国人を含めた採用にシフトしている点だ。これまで、日本人と外国人が採用の場面で競争することはなかったが、海外拠点や日本国内において将来マネジメントを担うような人材を、国籍問わず、新卒で採用するようになってきている。

今までの現地採用は、現地法人のオペレーターの中途採用にとどまっていた。現地化と口では言うものの、「日本本社の意図をきちんと実現するには日本人のほうがいい」「現地の人間は勝手なことをやり始めたときにブレーキが利かない」などの理由から、外国人のリーダークラスでの活用にそれほど積極的ではなかったのは確かだ。しかし、一緒に働くうちに実力を発揮する外国人が出てきて、彼らの処遇が非常に大きな問題となってきた。日本人と同じレンジで処遇するか、グローバルリーダーとして最終的に本社の役員にするのか、といったことも含めた問題に、日本企業はここ10年ぐらいつと向き合い続けてきたのだ。

そうしたなか、最近、パナソニックや楽天など一部の企業が、国籍を問わず優秀な人材を活用していくという方向に明確にかじを切り始めてきた。日本の企業は変わるの

には時間がかかるが、変わり始めたら速い。業種を問わず、このような国籍を問わない採用が一般化する可能性もあるだろう。日本の企業がグローバル戦略の第2フェーズに入ってきたと言えるだろう。

#### 最も本質的な課題は“活動意欲の低さ”

そうなると、もはや日本人の中だけで誰が内定を取れるかという話ではなくなってくる。競争相手は外国人で、日本人が中国人や韓国人に負けてしまうということもありうる。一方で、日本の大学進学率は50%超と世界水準でも高い。大学院進学率も12~13%に上る。学歴が上がったにもかかわらず、それが日本の競争力につながっていないという課題が浮上してくる。ここが最も本質的なテーマである。原因は、いわゆる学力低下もあるが、今の学生に一番懸念されるのは「活動意欲」ではないだろうか。仕事、勉強、集団活動、サークル活動、遊ぶ意欲など何でもよいが、すべてにおいて活動意欲の低い学生が多い。

意欲の低さの中で特徴的なことは、一つは海外に行きたがらないこと。これはグローバル化に真っ向から反する。若いのに日本にいるほうが良いという学生達が多い。もう一つは人間関係。いろんな人と知り合いたい、すごい人と会いたいといった、人間関係を構築する意欲が下がっている。人間関係の経験の浅さが、自己信頼の低さにもつながっているといえるだろう。経済成長力が大きい国はハングリー精神があるので意欲も高まりやすいが、成長が鈍化した日本の状態では意欲は高まりにくい。本人だけの

問題ではなく、日本が活動意欲を落としやすい環境にあるというのは確かだ。そのなかで、どう活動意欲を高めていくかが大学の大きな課題でもある。

### 求める人材像の変化

#### 大学卒は、①グローバル人材、②ナショナル人材、③ローカル人材へ

大学進学率が50%以上となると、大卒をひとつくりには見ることはできなくなる。従来は高卒・大卒、一般職・総合職といった分け方だったが、今は高卒の求人が減り、大卒にシフトしている。一般職は多くが非正規社員になっている。それなら、大卒の新卒採用を一律に考えるのではなく、①グローバル人材、②ナショナル人材、③ローカル人材という、新しい分け方で考えたほうが良い。

#### ①グローバル人材

グローバル人材とは、国籍を問わず、全世界に働く場所を求める人材。異文化コミュニケーションに対して、語学も含めた一定のトレーニングを積んでいる。もう一つ重視されるのは専門性。専門性のない人がリーダーシップだけで国際舞台でやっていくのは無理である。専門性とは、一定の専門的志向ともいえ、例えば若くして海外に出るとなればグローバル経営志向などが挙げられるが、志向だけではなく、ある程度の準備も必要になる。

大企業志向が高まっているが、大企業に行こうと思えば、グローバル競争に勝ち抜く心構えが必要である。また、グローバル人材の専門性の観点では、大学院卒者を重視

することも考えられる。逆に言えば、大学院はグローバルリーダーとして活躍する人材を育てる教育が求められる。そうでなければ、学部卒と切り離れた院卒採用マーケットは成立しない。

#### ②ナショナル人材

ナショナル人材は、日本を標準ベースに展開する企業の人材になる。グローバル人材とローカル人材の間に挟まれた「変化対応型」の人材が求められる。広く一般幹部候補生が対象であり、全体に占めるボリュームとして最も多い層になるだろう。技術やビジネス環境も変化するだろうし、経営も何が起ころか予想できない。現在の社員が十分に持ちえていない変化対応力は特に採用上のポイントになるだろう。

#### ③ローカル人材

ローカル人材とは、家から通勤できる距離で就職したいローカル志向の人材。地域のなかで活躍の場をつくり、仕事と生活のバランスをとりながらやっていきたいという人たちが、量的には非常に増えている。ただし、地域で働けるという約束を守る代わりに、給料も一定程度低いという条件になる。大企業のなかの地域限定社員であればスペシャリスト系の人材、ローカルに展開する会社であれば幹部候補生が考えられるが、どちらにしてもグローバル人材のような高給を得ることはできない。

介護、地方公務員、環境、観光が地域の雇用創出のテーマになる。それに合わせて地域の大学や短大等が人材育成を担っていくことになる。

### 変化対応型人材の要件は「基礎力」と「態度」

変化対応型人材の要件を分解すると左ページ下図のようになる。職業能力としてどんな職種にも通用する「基礎力」と、職種ごとに開発が必要な「専門力」がある。ひとつの専門性を身につけても、環境が容易に変化するなかでは、むしろマイナスになるという誤解が広がっている。しかし、専門力そのものが「変化対応力」なのである。専門性を身につけるときに、それを身につけるノウハウを習得できるが、このノウハウがあれば、変化に対応できるのだ。何かの道を探る経験を早く得ることが重要であるといえよう。

もう一つの要件が仕事に対するスタンス、すなわち「職業的態度」で、能力以上に重要である。職業的態度の1つが「環境適応性」で、これは「自己信頼」「変化志向・好奇心」「当事者意識」「達成欲求」の4つで構成される。いろいろな人と知り合いになったり、新しいことを覚えたりして、小さな成功体験を積み上げることで、現在の自己、将来の自己に対して信頼を持ち（「自己信頼」）、変化や刺激を求め、新しい仕事や課題に積極的に向き合っていこうと思え（「変化志向・好奇心」）、与えられた課題を自律的に解決しようとし（「当事者意識」）、一定の目標に対し達成し成功しようとする（「達成欲求」）。このように、新しい仕事や組織に自己を対応させ、環境変化に柔軟に対応していこうとする姿勢を示すことが「環境適応性」である。また、「職業的信念」は、仕事の経験を重ねるなかで熟成される価値観である。自分と人は違うということから始まり、自分は人よりこういういいところがあるなど、自分らしさに気づき、そこに職業におけるプロとしての専門的力が加わることで、自分はこうしたいという信念になってくる。これは長い時間をかけてつくられていくものなので、学生の時期にはまだ芽生えておらず、アイデンティティ形成が原点となる。

### 大学教育で求められること

#### 意欲を引き出す教育力をどう作るか

#### 4年がかりで“意欲”を引き出す

冒頭指摘した活動意欲の低さとは、能力の問題でなく、態度の問題であるといえよう。能力は鍛えれば向上するが、態度はそう簡単にはいかない。本当に就職できない学

生は能力というよりも意欲に欠ける学生だと考える。

「就業力」とは、就職する能力ではなく、就職後に発揮する能力だ。そのため、大学教育に求められるのは、意欲を引き出す力で、意欲を伸ばせば自然に教育効果は上がっていく。いろんな施策で場をつくったところで、そこにコミットしない限り学生は参加しない。意欲を引き出す教育を行える教員は少ないので、ファカルティ・ディベロップメントにおいて、意欲を引き出すティーチングスキルをきちんと身につけることは非常に大きなテーマである。そもそも意欲は最初からあるものではないが、意欲に火をつけるきっかけがないのである。大学は社会に出る前の最後の砦なので、ここで何とかしなければいけない。態度（意欲）、動機づけも、4年がかりでやれば変化が出てくる。例えばあるゼミに入り良い先生に巡り合えたことで、みるみる意欲的になっていく学生もいるからだ。

### 教員改革と職員の強化を

大学全体の仕組みの問題もさることながら、教員の違いが非常に大きい。だから、大学改革は教員改革にはかならない。それには、意欲を引き出せる教育を行う教員が評価されるよう、教員の評価方法を変える必要がある。一部の大学では、ゼミ（教員）ごとに就職率などの指標をまとめ、公開しようと考えているが、教員の反発が大きくなかなか前へ進んでいないという。アウトカムによる評価を教員が避けている間は、やはり改善はされないであろう。

もう一つは職員の強化。全学的に学生を育てる構造になっている大学とそうでない大学とでは、職員の力量が明らかに違う。昔の大学の職員は事務補助だったが今はそうではない。戦略スタッフとしての職員をどう任用し、育成するかだ。いずれも人の問題であり、教職員のレベルアップにかかっていると一言でも過言ではない。

キャリアセンターの位置づけも変わる。キャリアセンターができた頃は就職支援が目的だった。今回、キャリアガイダンスが設置標準化されたことで、大学は4年間のカリキュラムとそれに付随する学内外活動を融合し、体系的なキャリア教育をつくっていくことになる。教務部と組んでまさにその中核的なプレーヤーになるのがキャリアセンターで、就職支援からの脱皮が本格的に進んでいこう。 (聞き手/本誌編集長 小林)

職業能力と態度の構造

