

### 今日におけるキャリア支援の意義

桐村, 晋次

---

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン / 生涯学習とキャリアデザイン

(巻 / Volume)

4

(開始ページ / Start Page)

79

(終了ページ / End Page)

93

(発行年 / Year)

2007-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004374>

# 今日におけるキャリア支援の意義

法政大学キャリアデザイン学部教授 桐村 晋次

ご紹介いただきました桐村でございます。本日は雨の中、足元の悪い中おいでいただきまして、ありがとうございます。本日は「今日におけるキャリア支援の意義」というテーマで進めさせていただきます。

ニートとかフリーター、あるいは若者の失業とか、中高年のレイオフ、再就職支援、それから若者の離転職、女性の再就労支援というようなことで、キャリアの問題とか、キャリア教育の問題が関心を集めてきました。昨年の暮れ、この正月といってもいいと思いますが、私が今、担当しているゼミの学生が3年生のとき、現在は4年になっておりますが、14名いるのです。社会人が2人で、あと男女6名ずつでございますが、その人たちに、君たちが小・中・高時代にキャリアの教育を受けたことがあるだろうかと聞きましたら、受けたことがあるという学生はゼロでございました。そこで冬休みに、フィールドスタディーといいますが、教室の中で授業をするだけではなくて、現場を訪問して自分で調べてみる。実際に調べてみて、人と議論してまとめていくという学習のプロセスをやりたいという思いで、自分の小・中・高の母校に行って、どんな教育をしているか調べてこないかという提案をしました。その調査の結果、14人全員の母校の小・中・高でキャリア教育が大なり小なり入っております。この数年でキャリア教育が日本の津々浦々にほとんど入ったということになります。もちろん、文科省の指導でにわかに入れていきますから、いろいろな問題も起

こってきていると思いますが、キャリアの教育が普及し始めているということでもあります。

社会科学とか、人文科学、あるいは自然科学の分野で人間とか、人間の能力開発を対象とする学問はたくさんあります。経営学は経営組織とか、制度とか、システムとか、そういう分野と一緒に人の問題を扱っています。教育とか、心理の世界では、個人の能力の伸長でありますとか、教育制度でありますとか、教育方法と関連させて人の問題を扱っています。医学では、精神医学の面から人の心とか、物を考える思考のメカニズムについて触れております。私どもが今取り組んでおりますのは、キャリアを対象として人間の生き方、あるいはあり方、人間の能力開発を研究していこうという分野でございます。キャリアの形成を長中期の視点で考えていきますと、生涯発達の過程の中でキャリアをデザインするという課題がでてきます。キャリアデザイン学部は、キャリアに焦点を当てた学問の分野をつくり上げる必要がある、ということから設立されました。アメリカではかなり前から研究されている分野であります。日本はこれまで終身雇用、長期継続雇用でありましたので、そして会社に入りますと、会社が指示した仕事につくということでありましたから、キャリアを自分で作るという意識は余り出てこなかったわけですが、最近に至って自己実現や自己責任という観点から出てきたということでもあります。

さて、今、国を挙げてキャリアの支援をしようということが試みられております。その問題を考

えてみますと、当面する課題だけではなくて、実は今日働く人のうち、既に85%強がどこかの組織に勤めて給料をもらって働くという、いわゆるサラリーマンになってきました。サラリーマンでございますから、自営業ではないわけで、組織の一員として働きますから、組織の構成員をとりまく諸問題が出てきているわけでありまして。サラリーマン組織で働く人々と、組織の関係 — 個人と組織の新しい関係について考えてみるということが今日取り上げてみようというテーマであります。組織に入って会社の指示に従って、その制約の中で自分の能力をできるだけ伸ばしてきたという時代から自分で道を選択していくという時代への切りかえが今来ているのではないかと考えます。キャリアの問題を通じて、今日の組織が抱え始めている病巣に気づき、予防医学や予防保全の役割を担おうという試みでもあります。

さて、学問の方法としましては、書物を読む、前の人が調べたことを研究する。あるいは先ほどの学生に課しましたように、フィールドワークで現場に出てみる。いろいろな方法があります。大きく分けてみますと、複雑なディテールを大きな理論としてまとめる。グランドセオリーと申しますが、大きな理論（一般理論）としてまとめるというアプローチの仕方もありますし、事実を積み上げていって対象をいろいろ調べることで個別の研究をまとめ上げ、発見された事実を命題化し、体系化していくというアプローチの方法もあります。キャリア論は、その両方を行きつ戻りつしていくようになると思いますが、キャリアデザインの場合は、現場でどんなことが起こっているかということを重点にやっていくことが望まれると私は考えます。

中村雄二郎さんという学者が臨床の知、臨床というのは現場に臨むという意味ですが、「臨床の知とは何か」という本を著わしておられます。その中で、近代科学は客観性とか、普遍性とか、論理性とか、こういうものを追求してきたけれども、どうも科学という名において現場を見失いがちになってきた。そのことがさまざまな問題を提起し

始めているということを申しおられます。私自身もそのように感じることもあるわけです。我々としては、人間存在の多面的な現実に即して臨床の知を構築していくというのが課題であろうと考えています。

社会科学の分野では、実は現実がかなり先行して、研究が後追いになっていることが少なくありません。このキャリアの問題につきましても、私も当時産業界にいたわけですが、1990年、今から16年前に日経連（現日本経団連）で高齢者問題の研究会という大がかりなプロジェクトが編成され、約100社の人事部長クラスと日経連の専門スタッフが分科会に分かれて賃金、健康、労働法制などの検討を進めましたが、新しい課題として、専門能力の棚卸しとか、中高年の能力再開発とか、キャリアとか、カウンセリングとか、ストレスマネジメントというような今日話題になっているテーマがここで取り上げられました。その2年後、1992年に私が研究会座長として中高年者を対象とした「産業人大学」という教育体系をまとめ、キャリア研修やメンタル面に重点を置いたカウンセリング演習を導入しました。

民間より少しおくれて1995年に労働省で自己主導型能力開発の検討委員会というのがスタートしました。これからは企業が教育をやるということではなくて、本人が自主的にやっていかなくてはいけないのではないかというような状況の議論でございました。その年の経済審議会がまとめた経済白書は、能力開花型社会と銘打ちまして、やはり個人主導の勉強に移ってくるというような提言になっています。

さて、1990年代の終わりから2000年にかけてエンプロイアビリティという概念が出てまいります。1980年代は日本の産業界が絶好調でありました。アメリカに相当な輸出攻勢をかけました。そのことによって、アメリカの企業の業績が悪化し、ダウンサイジング、企業の規模を縮小して生き延びるという経営戦略をとりました。アメリカといえども、そのころまでは生産現場では長期継続雇用が続いていたのですが、それが出来なくなって

きました。我々に入ってまいります情報はアメリカの西海岸、ロサンゼルスとかサンフランシスコの方は、ITを中心とした産業分野が盛んでありますから、そこはもともと設立されたりつぶれたりする会社が多いわけですが、いわゆる東海岸、ニューヨーク、デトロイトなどのヨーロッパに近い方は、長期継続雇用がベースで日本はそれを戦後導入したわけですが、それが維持できない状況ができました。

1980年代、日本の猛烈な輸出攻勢によって、アメリカの産業が不況に陥りました。続いて、1990年代になると、その問題がヨーロッパに移ります。ヨーロッパに移った時点で今度は若者の失業問題が出てまいりました。そこで、アメリカに端を發しましたエンプロイ (employ)、「雇う」ということと、アビリティ (ability)、「能力」を結びつけて、会社が継続できなくなった場合でもどこかで働ける能力をつけさせておくのが会社の役割ではないかという議論が起こります。2000年代に入ってから日本にそれが入ってまいりました。今日でも10年か15年たつと、アメリカ発のいろいろな変化がヨーロッパに移って日本にやってくるという傾向は変わらないように思います。こうした世界経済の動向に対応して、日本経団連では「エンプロイヤビリティの確立を目指して — 従業員自律・企業支援型の人材育成を」(1999年11月)と「エンプロイヤビリティ形成向上のための産学連携教育の推進 — 大学・大学院における社会人教育および大学におけるキャリア教育について」(2001年10月)という2つの報告書を発表しました。そういう社会の要請に応えるべく法政大学も、4年前にキャリアデザイン学部を立ち上げたわけでございます。

さて、そういう経過の中で、きょうのお話を進めてまいりたいと思います。それでは、パワーポイントに沿ってお話を進めてまいります。

## ◎ 「キャリア」とは

まず、「キャリア」と「キャリア開発」の定義をしておきます。

### キャリアとは

人生の各ステージ (段階) で担うことを期待される役割の連鎖。

生涯発達のプログラムの中で、労働への個人の関与である職業と、人生の他の役割を含んでいる。

キャリアとは人生の各ステージごとで担うことを期待される役割のつながり (連鎖) であると考えます。生涯発達という観点でみると、労働への個人の関与である職業と、職業以外の役割というのがございます。人生の各ステージといいますと、赤ん坊についてみますと、たくさんおっぱいを飲んで、そして母親に熟睡する時間が出るようによく眠るとか、おなかが痛いとき、おなかがすいたときは泣いて訴えるという役割がありますし、もう少し大きくなると、食事とか排せつを自分でやれるようになるというように順に役割が出てまいります。それを1つずつクリアしていく能力をつけていくことをキャリアの発達と考えたいと思います。

### キャリア開発とは

職業生活 (あるいは人生) において、自分についての理解を深め、自分の可能性を發見し、自律的・計画的にキャリアの質的向上を目指して実践を進めること。

キャリア開発とは、職業生活、あるいは人生において自分についての理解を深め、自分の可能性をみつけていく。ここが大事なところなのですが、可能性をみつけていく。したがって、今の状況で自分に何ができるかだけではなくて、何をやることによって自分の可能性を広げていけるかということを考える。これがキャリアの支援の大きなポイントであろうと思います。

私は、その人のキャリア形成の対象となる領域という意味で「キャリア圏」という言葉を最近使っているのですが、東南アジア圏とか、アジア圏

というあの圏です。人間は実は大きな可能性をもっているわけで、これしかできないとか、これが好きだからやるというだけではなくて、自分自身でも気がつかない能力がたくさんあるわけで、そのキャリアの圏を広げていくということがキャリア支援の大きな課題であると思っています。若者の面接をしていると、これしかできないとか、これしかやりたくないということはもちろんあって、そこにコアのキャリアを求めたいということはあるわけで、それは受け入れるのが大事だと思いますが、それしかできないわけではなくて、人間は相当大きな可能性をもっているということがあります。

キャリア支援が求められるようになってきた背景

1. 経済・社会の動向と企業の対応
2. 個人・家庭・地域社会をとりまく状況の変化
3. 雇用者（サラリーマン）の増加と働き方の多様化

さて、キャリア支援が求められるようになってきた背景ですが、経済、社会が変わってきた。個人、家庭、地域社会を取り巻く状況が変化している。それから、もう1つ大きなのは、きょう時間を割きたいと思いますのは、雇用者、サラリーマンの増加と働き方の多様化であります。

まず経済、社会の動向です。以前から企業というものはある目標を立てて、それに合わせて環境

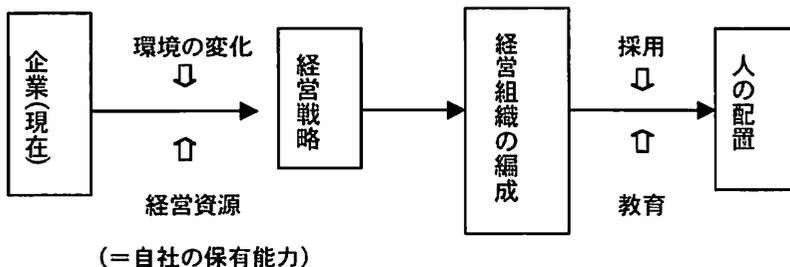
を予測して、それに対する自社がもっている能力、人材とか、お金が中心になりますが、信用とか、マーケットとか、そういうものを組み合わせて、より優位に關える分野に人とかお金をつぎ込んでいって、そうでないものからは撤収していくというやり方をしています。経営戦略というような言い方をします。経営戦略にあわせて、伸びる分野の組織は広げていき、部や課がたくさんできていきますから、そこでプロモーションをしていく。縮める課は統合していって縮めていく。あるいは、撤退するということが起こります。そこに人が配属されますから、採用とか教育も行われますが、行く場所がある人となない人が出てくるという状況が出てまいります。

日本の経営の特徴

1. 終身雇用（長期継続雇用）制度
2. 年功序列型処遇制度（賃金・昇進）
3. 企業別労働組合
4. 集団主義的意思決定
5. 組織における知恵の集積

日本の雇用形態は、皆さんがご存じのように、終身雇用、（長期継続雇用）、それから年功序列型の処遇制度。崩れてきたとはいえ、そういうものが今も続いているわけです。特に、役所を中心にした公務員はあまり変わっておりません。それから、企業別の労働組合。集団主義的意思決定、みんなで議論しながら決めていく。エリートはエリートで最初から決まっているわけではないという

◎経済社会の動向と企業の対応



状況です。それから、組織における知恵の集積と  
いいますのは、だれが移動しても後に入ってきた  
人が仕事ができるように組織にノウハウを残して  
いくということでありませう。ヨーロッパ、アメリ  
カ、それから東南アジアもそうですが、個人が会  
社をやめてしまいますと、その人が持っていた知  
識や知恵がなくなってしまうという状況がありま  
すが、日本は引継ぎをきちんとやって組織に知識  
や知恵を継続して残すということです。この集団  
主義的意思決定と、組織における知恵の集積が昨  
今、いわゆる正規社員の割合が減ってきて、維持  
することが難しくなっています。非正規社員  
が働く人が3割を超えました。多い会社では4割、  
5割、非正規社員という状況があります。特に、  
第三次産業ではふえておりますから、そうなるこ  
とによって、日本的経営の方法がこのよって立つ  
基盤が崩れてまいりました。

私が社会に出ました昭和30年代は伸びていく時  
代でありましたから、年々、会社が発展して組織  
が拡大する。大卒の新入社員が10数年たって課長  
になるときは、みんなが中堅のポストにつける  
という状況でしたから、キャリアの目標が立てやす  
かった。何年たったら課長になるのだから、こ  
ういう能力が必要になる。そのぐらいの仕事はし  
なければいけないとか、あるいは上司からみてこ  
ういう鍛え方をしなければいけないということが  
はっきりしております。しかし、会社が伸びてい  
かない、縮んでくると、部長や課長になる夢が持  
てなくなる。またコンピュータの会社であります  
とか、あるいは自動車の一部の会社の場合は急速  
な成長によって管理職が足りなくて、途中で中途  
採用によってどんどん補充しました。拡大してい  
くときは、管理職になるための準備、キャリア・  
アップに向けてのトレーニング — キャリアデ  
ザインが考えやすかったのです。

続いて、日本の集団主義的な経営でございます  
が、日本の場合は、大きな能力を持って仕事をし  
ていた人が仮にやめたとします。そうすると、新  
しく、小さな能力しかない人が入ってきます。こ  
の人は少ししか力がありませんから、ほかの人が

少しずつ仕事を広げることによって、全体を補う  
というやり方をとりました。しかし、アメリカで  
は、大きな能力をもっていた人がやめた後に、同  
程度の力をもった人を同じ給料で雇うというやり  
方をやります。社内から異動するということはあ  
まりないわけでありませう。したがって、アメリ  
カでいうキャリアアップというのは、あるポストに  
いた人がたくさんの給料をもらえる別の仕事につ  
きたいと思ったら、自分は力をつけたということ  
を何かで証明しなければいけない。そのためにコ  
ミュニティカレッジに通ったり、夜間大学院に通  
ったりするということになります。

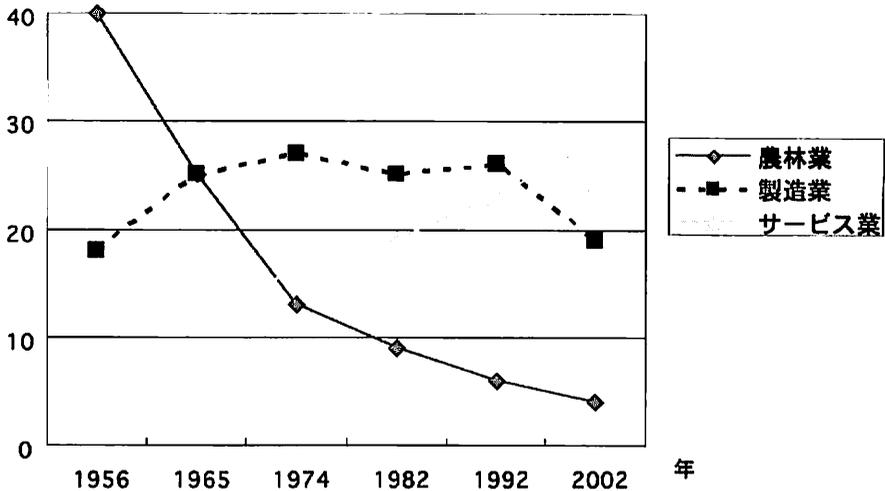
日本の場合には他のメンバーが少しずつ担当業務  
を広げていって、課全体として仕事を補う。個人  
ごとに仕事が明確になっておらず、仕事と給料が  
対応していないので、柔軟な業務配分によって、  
課全体で補うということでありましたが、これが  
非正規の人たちがふえてくるとやりにくくなって  
きます。非正規の雇用というのは決められた仕事  
を時給でやっているわけですから、それ以外の仕  
事をやってもらえるわけではないので、集団主義  
の前提も崩れてきたわけですね。組織のもつ柔軟  
性が崩れてきているということがあります。

### ◎個人・家庭・地域社会をとりまく状況の変化

1. 職住の分離、家業の減少
  2. 核家族化と地域社会への影響
  3. 「働くことの意識」の変化
    - 「新入社員の意識と行動」
- (財)社会経済生産性本部 } 調査  
(社)日本経済青年協議会 }

次に、個人、家庭、地域社会を取り巻く状況で  
ございますが、職住が分離した、家業が減った。  
核家族化と地域社会への影響が大きい。それから、  
働くことの意識の変化。社会経済生産性本部と日  
本経済青年協議会が昭和44年、1969年から新入社  
員を対象として働くことの意識について、学歴別、  
性別、年齢別に調査している大変貴重な資料があ

雇用者（サラリーマン）の増加と働き方の多様化  
産業（3部門）別有業者の構成比の推移  
%



ります。これはインターネット等でごらんになればみることが可能だと思います。

◎雇用者（サラリーマン）の増加と働き方の多様化

雇用者の増加が我々にどのような影響を与えているかということをごさいます。戦争が終わって10年たった時点、昭和30年に戦前の生産量を回復しました。空襲でやられたものが戻ってきたわけで、この年出されましたのが、「もはや戦後は終わった」という書き出しで始まる有名な経済白書です。その当時、農林業で働く人は有業者の4割を越えていましたが、今日では農林業で働く人はついに4割を割りました。製造業は、高度成長期には3割近くになっておりまして、3割を超えるかと思っておりましたら、今日ではついに2割を割りました。海外移転などが進んだ結果であります。かわって伸びてきましたのが第三次産業ですが、中でもサービス業がふえてきました。現在は有業者の3割を超えています。構造的にみると、サービスを買える豊かさが出てきたということですが、果たしてこれが続けられるかどうか。エ

ネルギーもない、食糧もない、そしてもちろん資源もない国でありますので、続けられるかどうかという問題があります。働き方、キャリアの問題が相当深刻になる状況に備えなければいけないということです。

雇用者比率の急上昇

1949年（昭24）	34%
1955年（昭30）	41%
1960年（昭35）	51%
1965年（昭40）	59%
1970年（昭45）	65%
2005年（平成17）	85%

雇用者比率、どこかの組織で働いて給料をもらうという人たちが経済の成長とともに伸びてまいりました。昭和39年がオリンピックでありますし、45年が大阪の博覧会でありますから、その前後に伸びてきて、現在85%に来ているということになります。

日経連が平成7年に発表した「新時代の『日本の経営』」で提唱した雇用ポートフォリオという

種別	処遇	雇用形態	対象	賃金	能力開発
長期蓄積能力活用型		終身 (長期継続)	管理職 総合職	月給制 職能給	企業内教育 自己啓発支援
高度専門能力活用型		有期	専門部門 (企画、研究等)	年俸制 業績給	自助努力
雇用柔軟型		定期	一般職 技能職 販売職	時間給 職務給	マニュアル 見習い

考え方があります。企業経営の環境変化や雇用形態の多様化に対応するために、企業側と従業員側の考え方の組み合わせを整理して、企業にとってもっとも効果的な雇用の組み合わせを、企業の経営実態に合わせて検討、導入すべきである、としています。

従来どおり長期で雇用されて、月給制をベースにして企業も能力開発に力を注いでいくというグループ、能力は高く、有期雇用を前提として、高額な年俸制で、自分で能力を高めていくというプロスポーツ選手や高度専門職のグループ。それからパート、アルバイトのようなグループがある。

これに加えて、あと2種類。1つは、請負というグループであります。生産会社の一部を請け負う、あるいは物流会社の一部を請け負う、建築の一部を請け負うということはかねてからありました。

もう1つ、アメリカで今ホワイトカラーの非正規労働の大きな部分を占めているといわれるのが独立契約労働者、インディペンデント・コントラクターといわれるグループであります。日本ではこういう働き方は就業規則の考え方もあって存在しにくいわけですが、1つの会社だけではなく、幾つかの会社と契約して働く。企業と特定の仕事に限定して契約を結んで働く人々のことです。アメリカでは、米労働統計局の調査(1998年)によ

ると独立契約労働者は男性の中高年に多く、大卒が34パーセントを占めていて、教育水準がかなり高くなっていて、約846万人います。自分の専門能力を売って仕事をするコンピュータのコンサルタントや自営の建築業者などがこれに含まれます。日本の場合ですと、弁護士とか会計士の場合は、会社と契約しながら自分でも店を開業するというをやっています。日本の場合は、就業規則で同時に2つの会社に属することはできませんが、その規則は変わってくる可能性があるでしょう。変わらざるを得ない時代が来るかなという感じもします。格差社会が進んでまいりまして、年収が300万を割る世帯が3割を超え、生活保護家庭以下の収入しかない世帯が650万になってきました。そうすると、そこに働いているだけでは食べていけない。ワーキングプアというような言葉も出ていますが、そういう問題が出てまいりましたので、いろいろな働き方を工夫していかないと、規則の方が縛り過ぎては生きて行けないという状況も出てきているのではないかと思います。

それでは、我々が今住んでいる雇用者社会の特徴について考えてみたいと思います。どの時代も、平安時代の貴族の社会も武家の社会もそれぞれいい点があり、マイナス面があり、後世いろいろ批判することはできますが、特定の社会規範や制度によって社会秩序を維持することによってやって

## 雇用者（サラリーマン）社会の特徴

1. 競争社会
2. 細分化された分業体制と専門化
3. 平均的な人間能力をベースにした仕事編成  
—標準化、広範囲に活用できる評価基準と評価制度
4. 階層（ピラミッド）構造
5. 職位（ポスト）に基づく判断と行動（ロール・プレイ）
6. 成果主義と短期思考  
—成果指向、技術革新（IT）などによる職場環境の変化
7. 高学歴化と学習システムの変容

きたと思います。現在我々が身を置いておりますサラリーマンを中心とした社会はどういう集団規範を持っているかということは、我々が中にいるだけになかなかはっきりみえないところがありますが、きょうは私の考えを述べてみます。いい点も、問題の点もあるということです。

まず、1つはサラリーマン社会が競争社会になってきているということです。適度な競争は刺激を生み、社会を進歩させます。かつて商店街ではいろんな商売の店があって地域で支え合っていた、あるいは農家は家族で仕事をしていた、あるいは家族だけではなくて、水の便だとか田植えだとかを村のみんなで行っていた。それから、工業の場合は工場の中で仕事を分担していますから、どこかが不良品を出すと全体がだめになる。みんなで支え合うということがまだ残っていたのですが、今日ではグローバルゼーションやアメリカナイゼーションによって競争の度合いが加速してきています。

次に、仕事を効率化するために細分化して、分業体制とそこでの専門性を高める。このことは仕事の品質を高めることに役立ちます。医者の方業を考えてもらうとわかると思いますが、心臓しかやらないか、血管しかやらないという専門の医者もおられますが、そのことによって、専門性は上がりますが、全体をみるという思考力をもつことが大変難しくなってきました。組織が拡大・発展する前から会社に入ってきた者は全体がかなりみ

えてくるのですが、今日の若者たちは分業化された社会に入っただけで、自分の仕事や所属部門以外のことに余り関心がない。専門性が高ければ高いほどほかのことに関心がない人が出てくるという傾向も出ています。

3つ目が、だれでも仕事ができるようにすることで、平均的、標準的な人の能力をベースにした仕事の編成になりました。特別の能力を持った人ではなくとも働けるようにすることで生産を拡大し、人々の生活水準も改善してきました。標準化されますから、それに合わせて評価基準と評価制度が整ってまいりました。こういう仕事のやり方をしますと、評価制度というのは広範囲に使えるようになります。アメリカのグローバルな会社の場合には世界基準でどこの国でも共通な評価方式をとっておりますが、そういうことが始まったということです。

4つ目、階層構造でありますから、多数の人の組織も、秩序立って運営できる、共通の目標に向かって力をあわせることが出来るというメリットがあります。しかし、自主的にどんどん積極的に仕事をしていけといいながら、上司に指示されて始めて自分の仕事になるという傾向も否めないわけであります。自主性と組織全体の整合性は、かなり難しい問題です。

5つ目に、組織の中ではポストに基づく判断と行動を期待されています。その仕事にふさわしい人間であろうということですから、それぞれの担

当で、この仕事につけばどのような判断をしなければいけないかということで考えてまいります。不祥事が起こった場合に、マスコミが広報担当、あるいは総務担当のところに取材に行きますと、その人たちがハンでついたようにいいますのは、まだ事実をはっきりつかんでいない、あるいは訴状を正確に読んでいないので、後にご回答しますと言います。もちろん読んでいないわけではないわけですが、その役割に応じたロールプレイを我々はやっている傾向が出てきたのではないかと。本心ではない、自分の本当の考えはこうではないのだけれども役割としてはこう考えて行動しなければならない、ということです。

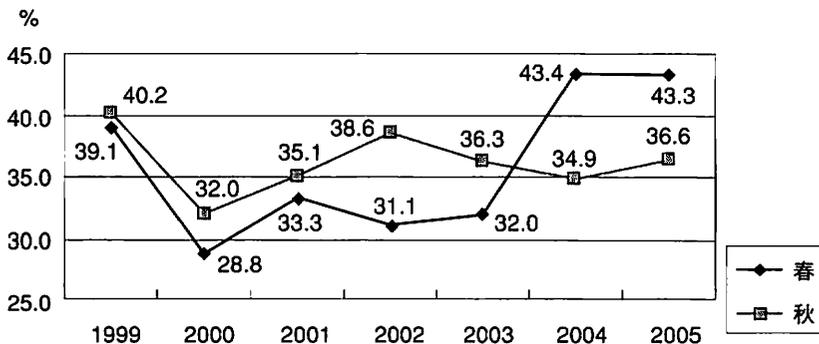
それから、短期目標型思考になりやすい。長時間労働が問題になっていますが、若手労働者と話をしますと、携帯が普及したおかげで夕方になって上司がいろいろと指示をしてくるので、どうしても毎日帰るのが遅くなる。あるいは得意先からいろいろな注文がついてきて、明日までにやっておけということになってくるということで、彼女と会う約束も出来ない。目の前の仕事を片づける、当面の課題に集中するというので、長中期的な思考法、戦略的発想にまで気がまわらない、ということです。成果主義やIT化が労働者からものごとを広く見える視点や本質を考える余裕を奪っ

ているように思われます。IT革命は便利がいいもののはずだったのが、逆に人間を相当苦しめる状況も出てきております。

7つ目は高学歴化と学習システムの変容です。昭和30年代始めは、大卒は同年齢の10%程度だったのですが、今は大卒と短大卒と合わせますと、5割に近くなってまいりました。日本の場合、小学校から大学まで余り変わらない教育システム・指導の仕方が続いているのではないかと私は思います。つまり、テキストがあって、先生がいて、先生が授業をして、先生が課題を出して、その課題に対しては唯一正解があるという授業のやり方です。しかし、世の中に出ると、自分が担当している部署がどうも業績が上がらない、何が問題なのかがわからない場面が多いわけで、課題設定とか答えがないところで答えを探して問題解決をしなければならないわけですが、大卒者にもその訓練が出来ていない。

欧米に比べて、特にアメリカに比べて、日本の場合には教育の方法は独特のものがある。22~23まで教師から問題を与えられて、解決方法を与えられて、それを習ったように解いていくという人が育ってくる。教えてもらって初めて自分のものになりますから、教えられないことには手が出せないという傾向も出てきております。昨年夏、ア

自分の良心に反する手段で仕事を進めるように指示された場合に、「指示のとおり行動する」と回答



「あまりやりたくないが、指示の通り行動する」と回答

→36.6% (2004年秋比+1.7ポイント、2003年秋比0.4ポイント)

〔2005年新入社員半年間の意識変化調査〕(2005年12月) 社会経済生産性本部

アメリカの大学の先生と話したのですが、アメリカの大学生も同じような傾向が出ているらしくて、進路を探すとか、結婚相手の決断をするとか、政治への関与とか、だれも教えてくれないことに対しては、学生が結論を出すのを躊躇するということがあるようです。

「上司から、会社の為にはなるが、自分の良心に反する手段で仕事を進めるように指示された」場合に、「あまりやりたくはないが、指示通りに行動する」とする回答が増加した。

そしてもう1つ心配なのは、順応性は非常に高いわけであります。変化に適応しようということをお教えされてきておりますから。社会経済生産性本部が毎年調べております新入社員の意識調査で、新入社員に「上司から会社のためにはなるが、自分の良心に反する手段で仕事を進めるように指示された」場合に、「余りやりたくないが、指示どおりに行動する」という答えがふえてまいりました。10人いると、4人強が上司からいわれたらしようがない、やると。半年後、秋に調べますと、もう大分仕事になれてきて、やはり会社ではそのようにやらなければしようがないというので、かつては順応するという答えが増えていたのですが、最近では、ここはちょっとおもしろい点なのですが、入ったときには既に40%を超えていたものが「ちょっと待てよ」ということで、少し考え方を改めて逆に下がるという傾向が出ております。

こうした労働環境の下にいるわけですから、能力開発とかキャリア形成を会社依存でなく、労働者自身が主体的に行なっていくことが、いっそう

## ◎キャリア形成支援の必要性

### <企業の側面から>

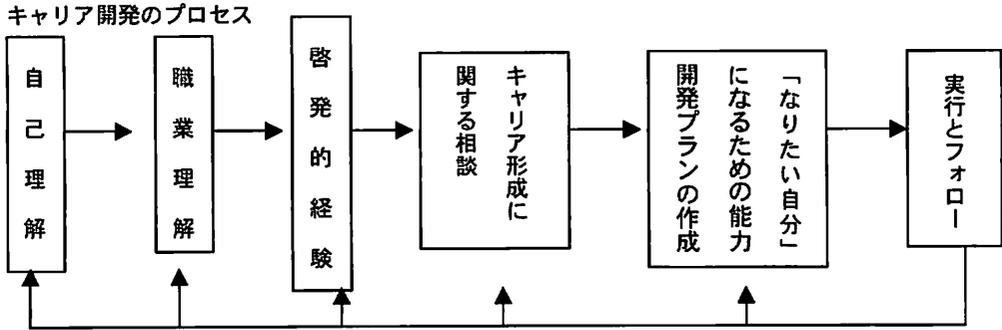
社会や経済の国際化や技術革新に対応するために労働者のやる気を引き出し、能力向上を進めることが企業の最優先課題となってきた。

重要であると考えられます。

次に、キャリア形成支援の必要性をみてみます。社会や経済の国際化、あるいは技術革新というのが進んでまいりましたので、労働者のやる気を引き出していかないと、これまでのように教えて指導するというだけでは社会が成り立っていかないとということになってまいりました。やる気を引き出すことが、日本の今日のキャリア教育の大きな目標になってきていると思います。

キャリア形成に関して日本の学生や若者の動きと、アメリカなどの動き方が相当違っている点がござります。第7回世界青少年意識調査、各国の青少年の意識調査であります。就労状況、入職状況について見てみます。2年前の調査ですが、どのようにして仕事についていくかということで、フルタイムの就労についてみますと、日本の場合は、学校の紹介が35.1%。それに対して、韓国は11%。アメリカが6%、ドイツが3.1%ということで、日本ほど学校を経由いたしません。そして、そのかわりどこが多いかというと、家族、親戚、友人、知人、あるいは職場を直接訪問するというのが大変多いわけですね。日本の場合は職場を訪問するというのは11%ですが、アメリカは19.5、ドイツは28.4、スウェーデンに至っては33.8。職場を直接訪問して決める、あるいは友人、知人に頼むということでもあります。そのために、学生時代からそういうネットワークを一生懸命作って就職について準備するということです。

聞いた話でござりますが、アメリカの女子学生が税理士になって、結婚して、子育てをしながら自分の家で開業したいと考えるとどうするかというのと、日本の女子学生の場合はかなり違うわけがあります。日本の女子学生は税理士になりたいということで、まず、どこの専門学校に行き勉強したらいいだろうかということを考えるわけですが、アメリカの女子学生の場合は、私はもっと本質的に考えていると思うのです。税理士で子育てをしながら、共稼ぎをしながらやっている女性を探して、そこの家にベビーシッターで入る。そして、働き方とか、夫と妻の分担の仕方とか、学



び方とかを教えてもらいながらやっていくというケースを聞いたことがあります。日本の場合にも、ある目標が早く定められるとそういうことが可能になってくるわけですが、何者になっていいかわからないという状況が長く続きますと、考えたり調べたりしないまま、就職できそうなところに就職する。入って見て、これは間違っただけで、すぐに転職する、という傾向もあるのです。

キャリア開発のプロセスを簡単に申し上げますと、まず自分についてよく理解する。これは、高校を出て入ってきますと、まだ大した基盤ができておりませんので、いろいろなことを経験しながら自己理解を深め、次に仕事について理解する。パーソンズという学者が100年程前に言い出した職業選択理論は、個人にも特徴はある、仕事にも特徴はある、その特徴を合わせるのが特性因子理論といわれるもので、後にマッチング理論といわれるようになったものであります。今の自分だけではなくて、可能性のある自分を考えていくということも大事だと思います。

それから、啓発的体験でございますが、インターンシップやアルバイトなどによって職業について理解を深めようということです。これも、欧米の学生たちの調査をみてみますと、日本とはかなり違った状況が出てきます。アルバイトを探す場合に、楽しそうだとか、時給が幾ら高いということではなくて、自分のなりたいたい職業に向けてのアルバイトを探している。そして、そこで勉強していく。インターンシップによって企業から勧誘されたりする。

日本の場合は新卒で大部分が入りますが、アメリカやヨーロッパでは大学を出た後3年ないし5年ぐらいたってから入るのが珍しくないわけで、その間に計画的にいろいろな職業体験をしていく。キャリア形成について高校、大学までの間に準備していて、2・3の職場体験をしながら進路を決定する。企業の方もその体験をもとにして採っていくというシステムであります。この辺が講義中心でやってきた学校の教育、それから、会社に入ると企業主導で教えていた企業の教育とは相当違う。その急激な変化に今、若者たちも戸惑っているところであろうと思います。そんな変化が我々の回りに起こっておりますので、就労への支援が必要になってきています。

キャリアに関する相談をして、なりたいたい自分を決めて学習計画を立てる。もう十数年前になりますが、アメリカに労働省関係の仕事で行った折に、アメリカの労働省の人が近くにあるコミュニティーカレッジというのを見に連れていってくれました。コミュニティーカレッジというのは2年制の学校で、日本でいうと短大か専門学校に当たりますが、そこで私は興味深い場面をたくさん見ることができました。学生が入ってきますと、学生といっても働いている人が多いのですが、パソコンの前に座って自分を分析する、何が好きか嫌いとか、どんなことができるかできないか、対人関係についてはどういう傾向があるかというようなことについて心理テストなどでアセスメントするわけです。3日間ぐらいかけてそれをやって、それをもって、キャリアの専門の相談員（キャリア

カウンセラー)が配置されていますから、そこに行き、自分はこういうものになりたいのだけれども、この学校に入ってどういう勉強をしたらいだろうかということ質問します。この学校ではこういう科目をとった方がいいのではないかとというアドバイスで個人個人の時間割りができていくということになります。キャリアカウンセラーは進路(なりたい自分の探索)についての相談と、その進路に向けての学習を支援するということをやっております。

当時の日本では考えられなかったことですが、今日ではヤングジョブカフェとか、学生向け就労相談とか、厚労省を中心にした試みで至るところにこういうのができました。そして、ここにもおられると思いますが、キャリアコンサルタントの資格を取られた方がそういう相談相手になっている。ただ、もう1つ進めなければいけないのは、なりたい自分の方向が定まったときの学習計画をどうするかというところに一歩踏み込んでいく必要があるかと思えます。

さて、職場の人間関係がかなり希薄になってきました。部下の育成に対する上司の意識が低くなってきた。これは、上司の会社における役割が変わってきているということがいえると思えます。私が入社したころは、マネジャーというのは、経営学の定義ですが、「部下を通じて仕事をする人」ということでした。自分では仕事をしないということがマネジメントの基本にありました。そのうち、みずから仕事をして部下も指導するというので、プレーイングマネジャー。野球でいうならば、古田選手が選手でありながら監督もやっているというような状況になってきました。昨今に至りましては、プレーヤーのウエートが高くなって部下の面倒をみるということが相当少なくなりました。

二十数年前、私が企業で人事課長をやっていたときには、昇進の評価基準として、あの人は仕事はできるし業績を上げているけれども、部下の育て方が余り上手ではないね、子育てがうまくないねということになると昇進が見送られたもの

### <社内教育の体系>

1. 上司による教育  
(On The Job Training)
  2. 集合研修
  3. 組織開発教育
  4. 自己啓発支援
  5. 人事制度との連携
- } キャリア形成支援

でしたが、今ではその傾向が変わってきました。組織の発展には、後継者の育成が不可欠だという方針で上司の意識を変えていかなければいけないという問題が出てまいっております。

社会人の能力開発は、これまで「上司による教育(OJT)」と、集まって専門家の話を聞くような「集合研修」、組織全体の問題点を探して改善していく「組織開発教育」と、「自己啓発」たとえば通信教育を受けるのならば会社が何割か支援するというやり方、あるいは学習情報を提供するというやり方が企業内教育の柱でした。

また、人事制度にのっかって能力開発のために計画的に配属先や仕事を変えていく。典型的なのは中央官庁のキャリア組だと思えますが、そういったものがある。その企業内の教育のあり方も昨今では大分手を抜いてきて、外部の研修機関に任

### <個人の側面から>

自己実現や個性を生かしたいという視点から、専門性の向上や生涯能力開発への要求が高まっている。

せる、あるいは自己啓発に任せる傾向が出てまいりました。

次に、今までは企業の側面からみてまいりましたが、個人の側面から考えてみます。豊かな社会に入り、自己実現とか、あるいは個性を生かしたいということで、生涯能力開発というものに要求が高まってまいりました。私どもが今おりますこの法政大学のキャリアデザイン学部も昼夜間、同

じ授業を私はやっているのですが、昼をとる人、夜をとる人がいますので、社会人もたくさんおりますし、大学院は20名ぐらいですが、全員社会人です。自分は高校までしか行かなかったけれども、あらためて勉強したいと思ったということで大変潜在能力の高い人、特に女性に能力・意識がともに高い人がたくさんおられます。私どもが逆に教えてもらう場面が出てきます。大学院に至っては、働きながら来られている方ということで、高い学習意欲をもった人が多い。社会全体に

「なりたい自分」に向けて計画的に学習を進めることによって、「やる気」を引き出すことができるという実例が出てきている。

自分の能力を開発したいという人がふえているのでしょう。

なりたい自分に向けて学習を進めていくと、やる気を引き出すことができるという実例が出てきました。しりを引っぱたいでも簡単には成績は上がらないわけで、やる気を引き出すということが大事なわけですが、このやる気を引き出すということについての実験に成功するものが出てきました。九州にある城南高校という高校は、1週2時間、時間を割いて1年生から人生観、仕事観を高める。そのために職場訪問などをする——自分たちでやるようにし向けるわけですが——ということをやってきたところ、その人たちが3年生になったときに、毎週2時間、通常の授業時間を削ったのだから、知識力が落ちているから今年は進学率が落ちるかもしれないと思ったところが、行きたい学校への合格率が一挙に3割ふえた。それまでどうやってもふえなかったのに、一挙に3割ふえた。福岡城南高校のドリカムプランというのをインターネットで引かれればわかると思います。Dreams come true、夢が現実になるということ

キャリア選択の機会が増えてきているので、そのための準備が必要になってきた。

です。教育方法としては画期的なことであろうと思います。

キャリア選択の機会は好むと好まざるとにかかわらずふえてまいりました。非正規の人が3割いる。それから出産、介護で1度退職をされる方も多い。若者も大卒をみてみても入社3年後には3

ワーク・ライフ・スタディ・バランスやファミリー・フレンドリーという視点からの人生観・生活観が広がっている。

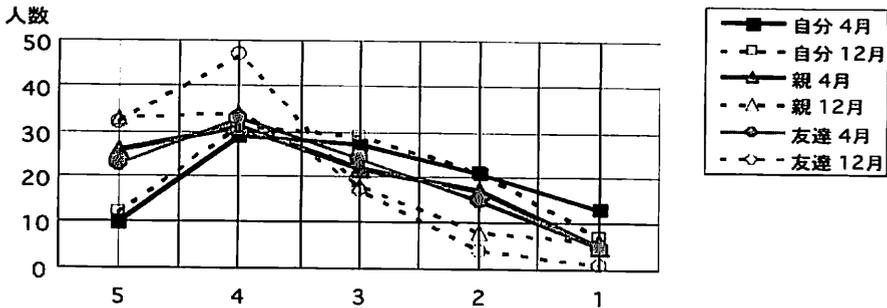
割から4割離転職しているわけで、進路を自分で選ぶ必要が出てきたということでもあります。

こういう社会になってまいりますと、ワーク（仕事）とライフ（生活）とスタディー（学習）、それぞれ時間をある程度設定して、働くこと、自分の生活、そして勉強するというバランスを意識的にとっていく。そのことが次の仕事をみつけていくのに必要になるだろう。学習のチャンスは、放送大学を初めとして、通信教育などでふえてまいりました。

私はかつて、55才になってからですが、筑波大学の夜間の大学院で心理学を学んだことがあります。その前に会社で人事をやっておりまして、仕事をしながらやはりどうしても心理学が必要だと思って夜通ったわけです。東京にある社会人専門の大学に通ったのですが、茗荷谷ですから、丸ノ内のオフィスから30分ぐらいで行けるものですから受験したのですが、かなりの激戦で、数百人の中から24名入ったのですが、その24名の中に通信制の教育とか、放送大学から来られた方が5名おられました。ワークライフバランスを上手にやられている。そして実務体験の中で、すぐれた人格を磨かれていることに感動すら覚えました。

その中の1人に、私の同級生になった人ですが、北海道のご出身で、お仕事がない地域だったと思うのですけれども、中学校を出てすぐ准看護婦になって、やがて准看護婦学校を終えて定時制高校に通って、それから東京に出て、働きながら通信制の短大を出て、子育てをしながらですから間十

## キャリアデザイン学部2年生のキャリアに関する意識調査



自分：自分の将来の職業（進路）は決まっていますか

親：職業の選択や進路（就職、大学院進学）について親と話し合ったことがありますか

友達：職業の選択や進路（就職、大学院進学）について友達と話し合ったことがありますか

「法政大学キャリアデザイン学部紀要第2号」（2005年3月）桐村

数年あいて、今度は3～4年の通信制教育を受けて、大学を修了されて、私と同級生で夜間大学院で机を並べたわけです。そのころは小学校の養護教諭でしたが、その方はやがて、養護教諭から教頭になって、校長になって、退任された。今は女子大の教授になられましたけれども、そういうキャリアデザインを描ける時代になってきたということであろうと思います。

キャリアに関するアンケートを法政大学の学生からとってみました。そうしましたら、学期始めと学期の終わりでアンケートをとってみたのですが、自分の将来のことは決まっていますかということについては、1年間の教育でそれほど変わりませんでした。しかし、もう1つ、就職、大学院進学等について親と話し合ったことがありますか、友達と話し合ったことがありますかというのは数段ふえてまいります。もちろん4月から10月で、1年ではありませんが、半年余りの間ですが、学生自身も成長してまいります。話し合おうではないか、こういうことをみんなで議論しようではないか、考えようではないかと授業中に呼びかけたことの成果はあったように思います。

## ◎キャリア形成支援の専門性向上への期待

「自分の進路（職業）の決定」と進路に向けての「学習の計画と実行」のためにキャリア支援のプロが必要である。

自分の進路、職業の決定と学習の計画と実行のためにキャリア支援のプロが求められる時代になってきたということです。

大事なポイントを1つだけご記憶いただきたいと思うのですが、我々はいろいろな意思決定を同時にやらなければいけない。日常生活で、目の前のこともやらなければいけない。課題指向型というのは、短期で目の前のことをやる。学生ならレ

## 意思決定の種類と特徴

課題指向型	短期。月次目標の達成。レポートの提出など。
基盤整備型	中期。組織や情報システム。人材育成システム。学習スタイルの習得など。
自己探求型	長期。キャリア選択。生き方。働き方。ワーク・ライフ・スタイル・バランス

ポートを出す。あるいは仕事の場合だと月次目標をやる。もう少し期間の長い意思決定では、半年とか1～2年の単位ですが、会社でいうならば組織とか、情報の流れとか、学校では学び方とか学習スタイルを考える。こういったすぐ片づけなければいけないことはないけれども、用意しておかなければいけない問題がある。3つ目は、自己探究型と書きましたが、自分の進路などは長期で考える問題になります。生き方、働き方について、つい先延ばしになってまいります、このところはよく気をつけなければいけないということだと思います。意識的に考えて問題に取り組まないと自然に意識にのぼってくる性質のものではないので、いつまでも短期や中期の課題のかげに隠れている恐れがあるものです。

キャリア支援には、経営学、教育学、社会学、心理学、あるいは生活文化に関する関連諸領域の連携が必要になってまいります。私どもはそのことについていろいろな分野の先生に参加してもらいながら学部、あるいは大学院を立ち上げてきたところでございます。

大学院では、学ぶことの目的意識を持った社会人大学生と教授によるケース・スタディ等によって、理論の実践と実務の理論化をめぐって、エキサイティングな議論を進めることが出来る。

例. 社長・経営者になった人の育成歴とキャリア開発の進め方  
個人の多様な能力を生かすキャリア圏の考え方と理論化

最後になりますが、大学院では学ぶことの目的意識をもった社会人が入ってまいりますので、大学生と教授によるケース・スタディを通して、理論の実践と実務の理論化をめぐって議論をしているわけであります。1つのケースをめぐって、いろいろな職業の人が集まると、どのように判断するかという物の見方が違うというところが大きな我々のヒントになるわけでございます。きょうこの講演会が終わりました後に、大学院の担当教員が何人か出てきておりますので、法政大学のキャリアデザイン、あるいは経営学系、ほかの大学院の人たちがどういうことをやろうとしているかについてそれぞれの担当のところで議論を交わしていただければと思います。

どうもありがとうございました。

(本稿は、「法政大学MBAセミナー2006, 第3回『キャリア支援と人材育成』11月11日」において報告したものに加事修正したものである)