

桐村晋次教授最終講義「私とキャリアデザイン」

桐村, 晋次

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要

(巻 / Volume)

5

(開始ページ / Start Page)

13

(終了ページ / End Page)

46

(発行年 / Year)

2008-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007325>

桐村晋次教授最終講義 「私とキャリアデザイン」

◎はじめに

桐村 ご紹介いただきました桐村でございます。本日はお寒い中を私の最終講義に多数おいでいただきまして、誠にありがとうございます。

筑波大学大学院で私の論文指導をしていただきました木村周先生や、キャリア研究を一緒にやってまいりました学界、あるいは研究者の方々に多数おいでいただいております。それから、法政大学でキャリアデザイン学部と一緒に立ち上げてまいりましたキャリアデザイン学部の先生方にも、週末のお忙しい中をおいでいただきました。また、キャリア・コンサルタントの養成やキャリア形成支援に携わる厚生労働省関係の方々、それから日本経団連、古河電工など経済界の方、筑波大学大学院やキャリアの研究会で一緒に学びました研究仲間の方、産業カウンセラーや学生時代の友人たち、そして神奈川大学や法政大学の私のゼミの卒業生たちが今日は来ております。どうもありがとうございます。

とりわけ、こういう場をつくっていただきました高野学部長、笹川前学部長、そしてこの会のお世話をいただいております、司会をしていただいております古沢先生に心から感謝を申し上げます。どうもありがとうございます。また、この会場は職員の方が設定していただきました。教職員の方と一緒に私の現在の4年と3年のゼミ生たちも会場づくりに心を合わせてくれました。大変ありがたいことでございます。こういう学生たちと一緒に学べる日々というのは、私にとっては予期しなかった、何物にも代え難い喜びでございます。パワーポイントの作成とお手伝いをしていただきますのは、本年3月に私のゼミを卒業されまして、現在は本学の大学院で学んでおられます石川邦子さんです。石川さんは企業の役員をされた後、もう一度学びたいという志を持って本学に入ってこられました。

最終講義というのは当初私は学生向けのものかと思っておりましたら、これまで一緒に研究や仕事をしてきた人々に今日に至る研究の報告をし、今後の抱負を述べるものだということを古沢先生にお伺いいたしまして、今日の運びとなり、皆さんにお寒い中をおいでいただいたわけでございます。

さて、「私とキャリアデザイン」という演題に沿って話を進めてまいります。
私は昭和12年（1937年）6月に山口県の下関、本州の一番西南端でございますが、そこで生まれました。6月に生まれて、翌月の7月7日に日中戦争が起きました。小学校入学が昭和19年（1944年）4月で、敗戦の前年になります。

私は下関の在来線の駅前で米問屋を営む両親の下で生まれました。当時下関は終着駅でございまして、航空機もなく、まだトンネルも通っておりませんでしたので、海外に行く人も、兵隊もそこから全部出発しますし、九州から来られた人も皆そこから渡ってくるということで、大変にぎやかな土地であったように私も記憶しております。鉄道の駅や弁当屋さん、外国行きの船にお米を積み込む作業を、私の家で働いていた人たちがやっておりました。

私の生家は、8月15日の終戦の半月あまり前の昭和20年（1945年）7月末の米軍の攻撃で、一切が灰になりました。父と2人の兄、9歳と7歳、年が離れた兄なのですが、その人たちは職場や勤労働員先の工場に行っておりましたので、今日ここに私の妹が来ておりますが、母が妹を背負いまして、3人で裏山のわが家の墓地に逃げ延びました。妹はねんねこぼんてんに背負われて、火の粉を避けるためだったと思いますが、頭から布をかぶっておりました。妹は2歳でございましたので、時々母が息をしているかどうか見ろと言いますので、私は「息をしているよ」と言いながら山道を登って行きました。布団を持たされて小学校2年生が山に上がっていくのは相当しんどかったなという思いがございます。私の家は木造3階建てでございましたので、裏山からよく見えました。米軍の爆撃に遭って、その家が嫌々をするように左右に揺れながら最後にドサッと落ちる情景は今でも覚えております。

家が焼けた後、下関駅から6～7キロ離れた長府というところに移りました。長府というのは長門の国府があった古い土地でございまして、国分寺だとか、日本で最初にできました和同開珎^{わどうかいほう}の鑄銭所跡が残っています。日本書紀や古事記にも豊浦宮^{とよらのみや}ということで出ております。源平合戦の壇ノ浦を挟んで下関市街から離れているところでございます。

私の郷里の下関は韓国に近いところであります。今でも1日2便ぐらい下関と釜山の間のフェリーが出るところですから、敗戦後たくさんの人が大陸から引き揚げてきました。船以外に交通ルートがなかったのです。私も小学校のこ

ろに引き揚げ船を迎えに行ったことがあります。子供たちも数年たってやっとの思いで帰国しますので、兄弟で同じクラスに入るとか、一番遅く帰ってきた人は高校で一緒になった人もいました。

その引き揚げてきた人たちに聞いた話ですが、ソ連兵に襲われますので、女性たちは断髪にして顔に墨を塗って、昼は森に隠れて夜歩くという状況です。男どもは戦地へ行って残っていません。そういう状況で、昼間森に隠れている間に、読み・書き・計算を先生方——と言っても当時の女学校を出たばかりの人でありますから、今で言う高校の2年生、3年生になると思います——が、ノートなどはありませんから、地べたに書いて教えてくれて引き揚げてきたという話を聞きました。「日本はどうなっているか分からないけれども、帰ったら頑張ろうね」ということでした。

小学校1年と2年の1学期は、小学校に同居していました兵隊さんに遊戯や歌で慰問をしました。中学校に入りましたら朝鮮戦争が始まりました。そして今度は英語の時間に、中学校で習ったばかりの英語で戦地に行ったアメリカ兵に慰問文を書きました。

大変苦しい日々でしたが、母が学問を大切にする人でありましたので長兄は京都に、次の兄と私と妹は東京の学校に進ませてくれました。その母が大学4年の春に急逝したことは私の生涯の痛恨事でございます。

大学時代は60年安保をめぐる学生運動の日々でした。今日は何人か友人が来てくれていますが、学校での勉強は相当におろそかで、思想的な本を読んだり議論の連続でございましたが、社会に対する目はここで相当開かれたように思います。

卒業して社会に出てからは、経済が紆余曲折^{うよ}を経ながら成長を続けた時代です。日本経済とともに産業界で過ごした40年であったと思います。

その後、縁あって神奈川大学の経営学部に行くことになり、古河物流の社長を総会をもって辞任いたしました。大学に来て学生と接する日々が始まったわけであります。

法政大学に来てからは4年がたちました。今日は比較のご年配の方も多いので、最近の学生のお話を1つ2つ紹介してみます。ゼミで毎年3泊4日ぐらいで夏に合宿をします。学校の寮を使いますから富士山の麓だとか海岸にあるの

ですが、3日目ぐらいの夜、あらかじめ言ってはあるのですが、「明日は用事があるので一足先に帰るよ」と、夕食を食べた後私が帰ろうとしました。その時女子学生の一人が「先生、私も予定があるから一緒に帰らせてください」と言って立ち上がりました。そうしたらすかさず別の女の子から、「先生、今日はお持ち帰りですか」と。お分かりになりますか。(笑)一瞬戸惑いましたけれども、意味は分かりました。すし屋で包んでもらって持ち帰る、あのお持ち帰りですね。

それから、時代の変化を感じましたのは、これも合宿の時ですが、夕食後男性、女性、双方4～5人いたでしょうか。女性群が課題を出しまして、オフタイムですから少し酒も入っていたと思いますが、「私の誕生日に何をして欲したら私たちは一番喜ぶと思うか」という課題なのです。テレビのクイズ番組ではそういうことがよくあるのかもしれませんが。男性群はいろいろ答えを出しました。皆さんはどういう答えを出されますでしょうか。一番褒められた答えは、「自分の誕生日に男性の家に招いて手料理をごちそうしてくれる」という解答でした。女性は一致した意見でした。これからは、もてようと思ったら手料理の一つもやらないと駄目ということでしょう。(笑)

◎「キャリア」と「キャリア・デザイン」

それでは、これからはパワーポイントを使ってお話をさせていただきます。お手元が少し暗くなりますが、資料は後で見ただけだと思います。

まず、「キャリアデザイン」というのは何だということをよく聞かれます。「キャリア」とは簡単に言うと「働き方」とか「生き方」ということであります。それを勤務先とか組織に依存するのではなく、自律的に、また本人主導によってデザイン（設計）して、自分らしい生き方を追求していくことが「キャリアデザイン」です。

先ほどお話がありましたようにアメリカではかなり前からある学問分野でございますが、日本の場合は比較的新しいと言いますか、この5～6年前から立ち上がってまいりました。大学だけでなく小・中・高校でもその学問に関心を持って取り組まれるようになりました。また産業界もライフプランの観点からキャリア形成支援に力を入れ始めました。

法政大学で初めて今年の春送り出しましたゼミの学生たちに、彼らの3年生の冬休みに小学校、中学校、高等学校の頃にキャリアについての教育を受けたことがあるかと聞きましたら、受けたことのある人は14人いる学生のうち0人だったのですが、その3年生の冬休みに自分の小学校、中学校、高等学校で今どういうことをやっているかを調べてこようということで、それぞれが小・中・高校に帰りました。ほとんどの学校で今は教育が入っていました。小学校では、例えばお店屋さんに行って3日間ぐらい物を売ってお金をもらってお釣りを払うというふうな程度のことからスタートして、仕事体験を通じて労働観を養おうという試みです。

キャリアデザイン学部には、私のように経営学を専門とする者と、先ほどごあいさついただきました高野先生のような教育系の出身者、それから、文化・コミュニティと申しますが、芸術関係、日本文化、博物館学という、地域に根差した、あるいは個人の生活のクオリティを高めるような分野の研究をされている先生方がおられます。三者が一体になってできた学部でございます。

1年生の間は入門ゼミで、自己を分析するとか、自分史を書いてみるとか、自分のアイデンティティは何だったのだろうという、アイデンティティというのは自分の生き方の核になるようなものですが、そういう学習をします。生き方についての議論を本格的にするということは、今日の若者たちにはなかなか機会がないわけであります。進学のための受験勉強をやってきてバツと解放されるのが1年生でありますから、その1年生の時期にしっかりと生き方や労働観などについて考えていこうというのが本学部の狙いであります。昔の旧制高校に少し似通ったところがあるのかなと私は思います。

そして2年目になりますと、少しずつ専門が入ってまいります。私は「キャリアデザイン論」というのを年間を通してやるのですが、少しずつ専門性を上げていきます。「キャリアデザイン論」でどういうことを教えるかといいますと、まず、産業界を取り巻く変化の状況、日本を取り巻く変化の状況、産業構造や就業構造の大きな変化の状況、学生たちがこれから生きていくであろう世の中は私の生きてきた時代とはどんどん変わっているというお話をします。それから、産業組織心理学、集団と個人というものの関係についての講義、それから経営学の組織論、キャリア理論、カウンセリング理論などキャリア形成に

必要な基礎理論を講義します。

そして最後の締めくくりは、これからの世の中は自分で自分の身を守っていかなければいけないということで、3回分を取って法律の勉強をいたします。労働基準法や就労規則、労働組合法、生きていく上で最低限知っておかなければいけないようなことをまとめて、キャリアデザインをつくっていくときの基本をつくろうということでもあります。

神奈川大学に赴任するときに、どういう分野の学問が社会から求められているかという質問を受けました。ちょうど神奈川大学がカリキュラム改正をしているところでした。大学というのは、専門の先生を呼ばなければいけないのでカリキュラム改革というのはそう簡単にはできないのですが、それをしている最中でありましたので、「キャリア形成論」と「人間関係論」はぜひ入れていただきたいと。これは私が夜間に通った大学院で学んだことなのですが、そういう話をしまして、カリキュラムに入れていただきました。今、神奈川大学は全学にキャリア形成論の授業が入っております。日本の中でも先端を行っているように思います。法政大学のほうは専門の学部でございますので、追いつけられないように頑張らなければいけないということになります。

◎企業環境の変化と企業の対応

ここで、企業環境の変化と企業の対応について述べておきます。敗戦から15年間は、経済の民主化、独立・復興に向けての時期でありました。昭和20年（1945）年に戦争が終わって10年たった昭和31年（1956年）の経済白書が、「もはや戦後ではない」という書き出しで始まる有名な白書であります。この年に、鉱工業生産指数が戦前のレベルを回復します。この間に労働組合の結成、あるいは農地解放等の経済の民主化が進められ、昭和27年（1952年）には独立を回復します。

昭和39年（1964年）の東京オリンピックから昭和45年（1970年）の大阪万国博覧会までは、2けた成長をした、日本にとっては大変いい時期でありました。私はまだ若い会社員でありましたけれども、どんどん日本が良くなっていく、何かその一翼を担っているような、今日よりは明日の方がよくなると思える楽しい時代でした。当時はまだまだ日本は貧しくて、東京オリンピックの前

の年に日本初の高速道路である名神高速道路ができますが、あれは世銀からの借金でした。今では日本はあちこちにお金を出していますが、当時はそうはいかなかったわけです。

日本の経済がだんだん良くなって、国際の舞台に出てまいりますと、いろいろな激動の時代が始まります。アメリカのニクソン大統領がドルを防衛するということで、1ドル=360円であったドルがフロートしてまいります。日本の経済はもうこれで駄目かと思った時期がありました。その2年後（1973年）に石油ショック、そのときも、これで日本は相当やられるなと思ったのですが、結構みんな頑張りまして、技術革新もありまして、高度成長から低成長にはなりますが、この困難な時期も乗り切りました。

企業環境、経営戦略、人事組織、人材育成制度の変遷

	企業環境	経営戦略	人事・組織	人材育成
1945－ 1960	敗戦 経済の民主化 独立回復	生産復旧 労使関係の安定 生産性、能率の向上	職能別組織 ラインスタッフ組織 現場管理体制の改善	技能訓練 管理監督者訓練 (TWI・MTP)
1961－ 1975	ニクソン・ショック と為替変動 技術革新と高度経済 成長 東京オリンピック 大阪万国博覧会	中長期経営計画 研究開発体制強化 現場管理体制の改善	事業部制組織 ゼネラル・スタッフ 職能資格制度、職務 給、職能給 プロジェクトチーム	教育の体系化 階層別研修 創造性開発教育
1976－ 1990	開放経済体制 低成長からバブル	経営の多角化 海外事業の拡大 ダウンサイジング	分権化と権限委譲 人事のライン化 小集団活動 分社化	組織開発 専門能力向上研修 海外要員、新規事業 開発要員の研修
1991－ 現在	グローバリゼーショ ン IT革命 バブル経済の崩壊 不良債権処理	多国籍化 リストラクチャリン グ 合併・提携	経営と執行の機能分 化 労働時間の弾力的運 用 非正規労働者の増加 成果主義	企業教育のアウト ソーシング 教育スタッフのアウト プレースメント (教育会社設立) キャリア形成支援 自己啓発支援

しかし、日本の経済が順調にいきますと貿易の自由化、続いて資本の自由化を迫られまして、開放経済体制へ移行し、それからニクソン・ショック、石油

ショックで低成長になって、その後バブル経済へ向けて上っていくという時期がやってまいります。最近では、国際化、グローバル化とIT革命、バブル経済の崩壊、不良債権処理というふうに変化が続いていくわけです。

敗戦からしばらくの間の企業の課題は生産復旧でありました。そして労使関係の安定、生産性・能率の向上でありました。人事組織の問題としては、人を扱うところの人事部、お金を扱うところの経理部、ものを買うところの購買部というふうな、類似した機能を集めた職能別組織を確立していきます。そして、計画する機能と実行する機能を分ける、製品の設計をする部分と製品をつくる部分を分けるというふうな、ライン&スタッフ組織という考え方がアメリカから入ってまいります。生産力を高めるために工場の現場管理組織の確立に力を入れる。この時期の現場管理組織の整備は、後の日本経済の発展にかなり役立ったように思います。

日本はもちろん石油ありません。炭坑が閉山しましたので、輸入の油にエネルギーを頼っているわけです。それから農業に従事する人口も激減しております。私が勤めておりました古河電工はアルミや銅の加工品をつくっておりますが、入社した当時はありましたアルミや銅の生産会社は日本から全部消えました。銅もアルミも仕上げるところで電気製錬をします。電気製錬をしますから電気を多量に使用するのですが、日本国内は原子力発電に対してはやはりアレルギーが強く、水力発電は自然破壊につながるののでできない。そうするといきおい火力発電に頼るわけです。オイルショックのときに油の値段が上がるにつれて日本の電気料が上がっていきますので、安い水力発電を使いますカナダやオーストラリアからアルミの地金を買うほうがはるかに安いということで、アルミ精錬会社がなくなってしまいました。

次の段階では、企業の事業領域が拡大していきましましたので、製造部門や営業部門というふうな、あるいは人事や経理というようなくりの機能別組織、職能別組織ではなくて、製品や市場ごとにまとまった事業部制組織が導入されました。例えばテレビの生産と販売をひとまとめにし、会社の中にテレビ事業会社ができるようなものですが、会社の中に幾つかの会社ができるという組織になります。

これは責任体制がはっきりして意思決定も早いという長所と、事業部間の人

の異動ができにくくなるという欠点も出てまいります。それを統合するものとしてゼネラルスタッフが要るということで、分断されました組織のまとめ役として企画室や経営・計画部門ができるようになります。

入ってきた人たちの処遇と組織の活性化を目的として、職能資格制度、給料と実際の仕事と、職位ポストの区分が出てきました。課長よりも部下のほうが給料が多いというような現象も出てまいります。「職能」というのは、仕事の能力を資格づけして給料体系を決めていきますが、それと「職位」と言われます係長職、課長職、部長職とを切り離しました。そのことによって、年功制は維持しながら若手の登用を図ろうという試みでございます。今なお8割以上の企業が職能資格制を採っておりますが、最近に至って成果給ということでこれの見直しが図られています。

それから、新しい事業をどんどん起こしたいということで、プロジェクトチームができます。これは従来の事業部制とも職能別とも違って、事業に必要な機能を持った人を集めてきて限時的に半年とか1年とか、場合によっては2年間ぐらいプロジェクトを追求して、終わったら解散という目的達成型の組織です。

1960年代に中央研究所が多くの中で整備されました。そのことによって研究開発が進み新しい商品が誕生するということになります。事業の中期計画に対応して、教育の体系化が進められ、新入社員教育、10年目研修、新任課長研修というふうに階層別研修が整ってまいります。それから、プロジェクトチームで新しいものを出していくために、創造性開発の研修が盛んになり関連樹木法、KJ法など発想法が開発されました。

このころになりますと組織が拡大し、分権化がさらに進みますので、分権化と権限委譲というのが大きな課題になります。そして、それまで人事部が採用、評価から配属先の決定まで一握して所管してきたものを各部門に渡していくようになります。「人事のライン化」が進んだのです。

人事のライン化自体はいい方向であったように思うのですが、その結果、分断された組織間の人事異動がますますできなくなりました。一度ある組織に入るとそこから離れられない。私も人事課長、人事部長をしていたときに、この事業はもう伸びないので優秀な若手をほかの事業に移してもらいたいというこ

とで何度も部門の責任者と交渉しましたが、ラインの長は利益責任を負うのは自分たちだから、仕事のできるやつは放せないということで、能力のある人が塩漬けになるという悲劇がこちら辺から生まれてまいります。

組織全体をどういうふうにして活性化していくか。事業部や職能部門を越えた人事活用をどうするか。こういったテーマが人事の問題でありました。

トップ組織に関しては、経営と執行の機能の分離が進んで、商法上の取締役とは別に執行役員制が導入されます。

それから、労働基準法の改正によって、労働時間の弾力的運用が出てまいりました。これは朝集まってみんなで朝礼をするという従来のやり方とは違って、ある程度柔軟に自分の勤務時間を決めることができるということです。しかしこれが引き金となって非正規労働が増えてまいりました。今日では有業者の3分の1がパート、アルバイト、派遣社員という非正規労働者になってまいりました。人事考課では成果主義が導入・普及し、それによって日本的な経営の短所はかなり補われたと思いますが、長所も失われていくという状況が出ています。

間接部門の削減と、人事部の優秀なスタッフを海外や営業部門など利益に直結した組織に配属して活躍させる狙いで、企業の教育部門がアウトソーシングされるようになります。従来は会社の中でやっていた社内セミナーなどを、人材育成のプロフェッショナルな会社に依頼するということが出てきました。中には、企業内にあった人事部門、あるいは教育部門を外に出して、独立した会社として独自に営業してやっていけというふうな方針が出てきました。

私の経験から話しますと、私は人材育成センター長という教育課長をした後に人事課長をしましたので、教育の場で泊まり込んでいろいろな方と話をしますと、年間を通じて社内教育をしているわけですからたくさんの人と知り合いになりますし、人事に必要な情報も入ってきました。しかし、現在の多くの企業では、新任管理者のマネジメント能力を高めたい、リーダーシップを高めたいということで教育専門会社に見積もり依頼を出しますと、そういう専門の業者が教育実施案を持ってまいります。その中でこれをやろうということになりますので、本当にそれが自分の会社のニーズと一致するかどうか分からない。それから先に話したように研修における宿泊によって人事の人たちが広く会社の人間を知って人事の仕事ができるというステップが消えたように思いま

す。かつては人事というのは従業員の最後の駆け込み寺であったはずなのですが、従業員との間のパイプが細まってはいないかという心配があります。こういう背景の下でここにお集まりの方々がご関係されているキャリア支援や自己主導型の研修の必要性が出てきたということでもあります。

◎働き方をめぐる変化と人事機能の分化

働き方をめぐる変化も急激であります。昭和20年代には働く人の中で雇用者は3割でしたが、急激なサラリーマン化が進んで、現在は雇用者は85%を超えました。産業構造の変化が起こり就業構造が変わりました。昭和31年（1956年）から平成14年（2002年）の統計を見ますと、これは5年刻みの統計で、今年統計が調査されておりますので、あと2年ぐらいたたないと新しいものが出てこない調査になりますが、昭和31年には農林業に従事する人が有業者の4割おりましたが、平成14年には4.2%になりました。今は4%を切っていると思います。製造業は昭和31年に17.7%。その後、高度成長とともに30%に近づいてきたのですが、企業の海外への工場移転等もありまして、この時点で19.1%です。今日現在で見ると、この昭和31年と同じくらいになっている可能性もあると思います。

2割に充たない製造業従事者がドルを稼いで、そして石油や原料を、食料を買うという状況であります。そんな綱渡りが続いているのですが、日本の国民はレベルが高いというか、大変よくやっていると思います。政治が何とか、役人が何とかと言っても、この生活レベルが長期間維持できているわけであります。代わってサービスに従事する人が今日現在では3割を超えております。サービス業がそれだけ増えたということは、われわれにとって大変便利な世の中になって、お金さえ出せばいろいろな労働力やものが買えるという状況に入ってきたということでもあります。

もうひとつの変化が今日の状況です。労働市場が多様化して、流動化が始まりました。雇用形態も、いろいろに分かれていきます。労働時間もばらついてきました。ワーク・ライフ・バランスということも言われるようになりました。そしてキャリア形成支援の必要性ということで、厚労省が中心になりましてキャリア・コンサルタントの養成や、キャリア支援を企業にどうやって進めて

産業（３部門）別有業者数及び構成比の推移—昭和31年～平成14年

単位：千人

		昭和 31 年	34	37	40	43	46	49	52	54	57	62	平成 4 年	9	14
有業者数	総数	39,863	41,330	42,855	44,779	49,006	50,630	51,341	53,649	54,737	57,888	60,502	65,756	67,003	65,009
	第1次産業	16,731	15,514	12,927	11,752	10,842	8,789	7,315	6,609	6,013	5,721	5,009	4,262	3,661	3,025
	農林業	16,095	14,886	12,340	11,177	10,268	8,280	6,828	6,137	5,553	5,264	4,582	3,907	3,353	2,759
	第2次産業	9,512	10,780	13,305	14,409	16,430	17,992	18,411	18,697	18,945	19,843	20,407	21,908	21,363	18,551
	製造業	7,039	8,056	10,277	11,230	12,606	13,794	13,794	13,797	13,549	14,255	14,699	15,610	14,452	12,425
	第3次産業	13,580	15,027	16,538	18,599	21,727	23,844	25,581	28,304	29,701	32,205	34,954	39,120	41,423	42,400
構成比（％）	総数	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	第1次産業	42.0	37.5	30.2	26.2	22.1	17.4	14.2	12.3	11.0	9.9	8.3	6.5	5.5	4.7
	農林業	40.4	36.0	28.8	25.0	21.0	16.4	13.3	11.4	10.1	9.1	7.6	5.9	5.0	4.2
	第2次産業	23.9	26.1	31.0	32.2	33.5	35.5	35.9	34.9	34.6	34.3	33.7	33.3	31.9	28.5
	製造業	17.7	19.5	24.0	25.1	25.7	27.2	26.9	25.7	24.8	24.6	24.3	23.7	21.6	19.1
	第3次産業	34.1	36.4	38.6	41.5	44.3	47.1	49.8	52.8	54.3	55.6	57.8	59.5	61.8	65.2
	サービス業	10.7	11.2	11.3	12.1	13.4	14.7	15.6	17.1	18.1	19.3	21.4	23.4	25.4	28.3

注1) 総数には「分類不能の産業」を含む。

注2) 昭和46年以前は沖縄県を含まない。

注3) 第1次産業：「農業」，「林業」，「漁業」

第2次産業：「鉱業」，「建設業」，「製造業」

第3次産業：「電気・ガス・熱供給・水道業」，「運輸・通信業」，「卸売・小売業」，「飲食店」

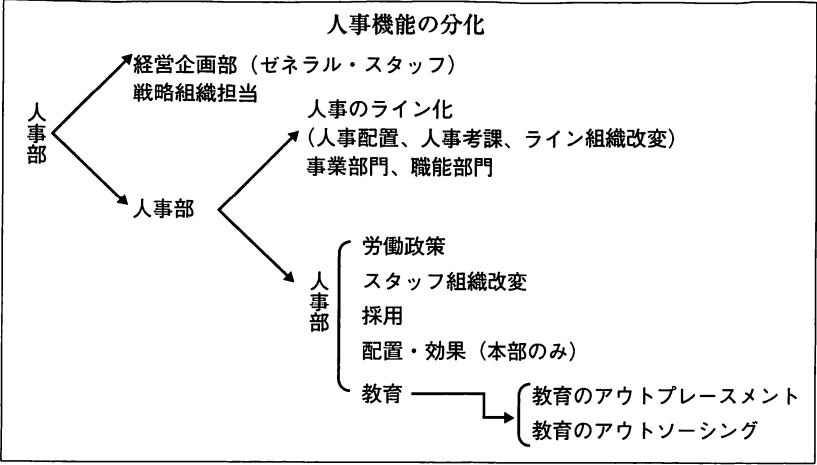
「金融・保険業」，「不動産業」，「サービス業」，「公務（他に分類されないもの）」

いくつか、あるいは文科省は子どもたちにどういうキャリア教育を進めていくかということになってきました。

仕事が多様化してまいりましたので、私のように生産会社中心の時代に育った者から見ますと、今の学生たちが就職していく先が分かり切れていないところがあります。ここに就職したいのですが、という相談を受けても、その仕事や会社がどういうことをしているのか、給料や労働時間などは発表されたものを見れば分かりますが、どういう人の育成をしてくれているのか、どういう仕事のさせ方をしているのかということはさっぱり分からない。できたばかりの会社も多く、そのことで若者たちも大変進路に迷う状況が出ております。一言に「7・5・3」と言いますが、入社して3年たつと大卒が3割、高卒が5割、中卒は7割辞めると言われて、辛抱がないような言い方をされますが、私が送り出した卒業生と話をしてみますと、辛抱がないという問題もあるのかも知れませんが、受け入れ側の「酷使はするけれども、ちゃんとした育て方はしていない」という問題点も浮かび上がってくるように思います。

人事機能の分化について整理してみます。経営環境の大きな変化に対応するために、経営企画部というようなゼネラルスタッフ組織が設置されると人事部から、戦略人事、戦略組織に関する業務がゼネラルスタッフに吸収されます。人事のライン化も進めていきましたから、ラインの人事配置、人事考課はラインがかなり主導権を持つようになりました。事業部門や機能部門がそれぞれ主導権を持ちます。人事配置もその部門が中心になってやるということになってきました。こういう点ではかなりアメリカ的になっていきます。アメリカの場合は人事部門が人を採用するのではなくて、その部門の責任者が採用して、首を切るのも部門の責任者が切るということで、人事部の機能は日本よりもはるかに小さいわけであります。それに少しずつ近づいてまいりました。

現在人事部は、労働政策について、労働組合あるいは従業員代表と話し合っていて、労働条件、賃金や労働時間を決める。採用は全社のまとめ役としてやっているといます。しかし、配置、考課は事業部や機能部門のライン長が主体的にやる。教育は外に出す、アウトブレースメントという状況で、人事部門をどう再構築するかという問題に直面しています。



◎教育配属制度と上司の影響

次に、私のキャリア形成に影響を与えたものを、職場内と職場外に分けて話をしたいと思います。私が昭和38年（1963年）に入社しましたとき、古河電工は教育配属制度というものがありませんでした。事務系が2年、技術系が3年という教育期間は、全員が人事部所属ということで、教育のために工場配属になりました。

私は横浜工場の生産管理部門に入りました。そこでは営業が取ってきた注文を、納期に合わせてマンパワー、機械の負荷と材料の手当てをして、最も効率的に生産するというものであります。リニア・プログラミングとかそういうものが入った時期です。まだ電卓はありませんでしたので、入社早々に渡されたのは計算尺でした。入社早々は仕事を覚えるのに手一杯です。1年目の終わりに人事部門の人がやってきて、「少し様子が分かったか。仕事はどうか。将来何をやりたいか」と聞いてくれました。制度としてあったわけですが、今で言うと、これはキャリア面接ということになると思います。もう40年以上前からキャリア面接制度が入っております。2年目の終わりには全員が集められて、そこで自分で選んだテーマで2年間研究したことを発表するわけですが、そのときにまた面接がありまして、配属先の希望を聞かれて、いよいよ配属先が決まるということになります。2回面接をされて希望を聞かれて配属先が決まる

ということでありました。自己主導のキャリア形成という観点から見ると大変進んだ、今日においてもあまり行われていない制度であろうかと思います。

そして、4月入社の新人が入ってきますと、2年間の教育期間を終えて、ほかの部門に行くということになります。そこで初めて、管理部門に行く人、営業部門に行く人、海外部門に行く人というふうに分かれます。

2番目に、キャリア発達のステージに沿った上司の指導ということがございます。「ジョハリの窓」と言いまして、キャリア教育の世界ではよく使われますが、自分がこちら側にいまして、他の人がこちらにいまして、ここでは上司と考えればいいと思います。自分が知っていて他人も知っている、勤勉であるとか本を読んでいるというふうな部分。それから、自分は知らないけれども他人は知っている、本人は口下手だと思っているけれども割とちゃんとのものが言えているとか、本人は人付き合いがいいと思っているけれども他人から見るとそうでもないという面があります。自分が知っていて他人が知らない部分というのは、自分が言わないだけですから特に問題ありません。

若者の場合は、4つ目の自分も知らなくて他人も知らない部分をいかに伸ばすかということが大事になってまいります。若者の面接で「あなたの長長は何

ジョハリの窓

		自 分	
他 者		知っている	知らない
	知 っ て い る	A. 公開された自分	B. 気づいていない自分
	知 ら な い	C. 隠された自分	D. 未知の自分

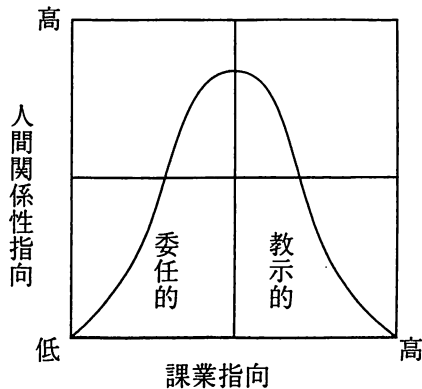
ですか」とか「どういうことができると思いますか」といきなり聞くと、経験が少ないのでやれることは非常に限定されていますが、この中から能力を引っ張り出すということが教育機関の仕事だろうと思います。

私の例で言いますと、私は工場から本社の企画部門に行ったのですが、しばらくして事業部強化という方針で企画部門の権限をラインに移して、企画部門の人間があちこちの部門に行くことになりました。私は、なぜかそのとき平塚の工場の人事を担当する総務課長という仕事に行けということになりました。当時は、企画部門失格かなと、ちょっとした思いがありましたが、行ってみたら仕事もかなり面白くて、いろいろな人との出会いもあって、やっているうちに人事の仕事がどうも向いているのかなということになりました。そして、12ありました工場の総務課長の中から私が本社に呼び上げられて、人材育成センター長をやり、後に人事課長、人事部長とやりましたから、私が気付いていない面、人事部門に適性があることを時の上司が見てくれたのかなというふうに思います。後で気が付いてみますと、そのときの私の上司は人事課長の経験者でした。そして、後輩の人事課長と相談して、私をそちらへ出してくれたのだと思います。そういう点から見ますと、管理職が部下のことをしっかり見るということはすごく大事なことだなと感じます。

次にハーシーとブランチャードという人が作った「状況対応モデル」について触れておきます。これは、部下の成熟度（意欲や能力の高低）に応じて、上司のリーダーシップや管理スタイルを変えるという考え方です。上司の指示的行動（課題指向的行動）をヨコ軸にとり、協労的行動（支援的行動）をタテ軸にとって、リーダーシップを部下の状況にあわせて、委任型、参加型、説得型、指示型、の4つに分類していきます。成熟度の高い部下（高能力、高意欲の部下）には、決定や執行の責任をまかせる委任型のリーダーシップが適切であり、成熟度が低い部下（低能力、低意欲の部下）には具体的に細かく仕事を指示し、密着した監督を行なう必要があるとしています。言われてみれば当たり前のことですが、仕事に追われていると、上司は自分の経験にとらわれて「このくらいの年齢の時だったら、このくらい出来なけりゃ」とか「自分ならこのくらいやれたな」ということで、指導のスタイルがワンパターンになりやすい、それでは、あまり効果が上がらない、部下の状況によってリーダーシップは変わる

べきだと指摘しています。

部下の成熟度とリーダーシップ・スタイル



(部下) 成熟 ←————→ 未成熟

上司と部下との指導方法のアンマッチが、実は部下を相当に苦しめていることがあります。私自身の経験を言いますと、合わない上司のときに頭痛がひどくなりました。忙しい時期でしたから、忙しいのだから仕方がないと思っていたのですが、その時期が過ぎてもなお頭痛が止まらない。医者に行きましたら「まずレントゲンを撮りましょう」と。骨に異常がないかどうかですね。レントゲンを撮って、自分の頭蓋骨、白骨を見たときはちょっとした感動でありました。私の正体はこれかなと思ひまして。(笑) 皆さんも一度自分の頭蓋骨を撮ってきて記念写真に置いておくのも悪くないのではないかと思います。(笑) それから、CTスキャンをしようということになりまして、CTを撮りましたら曇りが出てきましたので、次に血管造影をやることになりました。後で会社の診療所の先生にお話ししたら、「ショック死する人もいるんだから、血管造影なんかあんまり簡単にやるものじゃないですよ」と言われました。死ななくてすみましたが、妻は「何かあっても文句を言いません」というのを一札入れて、やりました。その結果、陰りに見えたのは毛細血管がからみあって詰まって見える状況だったということで、無罪放免で、今日永らえておりますから大丈夫だと思いますが、忙しさを乗り越しても、なおかつ半年以上頭痛が続きました。

こういう理論をそのとき知っておれば、「ああ、状況対応リーダーシップのアンマッチがあるのではないか、今はこれが合わないんだから、これが過ぎればいいんだ」と理解できていれば苦痛ははるかに軽減出来たと思います。学問というのは、いろいろなことを知っていると、自分に来るストレスやインパクトを完全に防ぐことはできませんが、予防したり、軽くする材料には有効に役に立つのではないかと思います。

◎生産現場のリーダー達

37歳で工場の課長を担当した経験は、私にもものを見る角度を広げてくれました。初めての課長でしたが、赴任した時管理者社宅が空かなかったので、今で言うビジネスホテルを借りようと会社は言ってくれたのですが、もったいないので現場の作業者がいる独身寮に1週間ほど入りました。これが正解でした。

寮に入ってみて最初に気が付きましたのが、朝から晩まで酒を飲んでいる人が存在しているのです。普通でしたら「怪しからん」と思うと思うのですが、夜勤明けの連中は、工場で風呂に入ってきて、そこで飲む酒が一番うまいですね。で、1直、2直、3直とありますので、絶えず飲んでいる人がいるということです。それから、管理人の部屋に行きますと、こんな分厚い木の扉があって、それがボコボコになっています。聞いてみましたら、当時は缶ビールではなくて瓶ビールでしたから、集団就職の時代ですから、みんなさみしくて、酒を飲んで泣きわめきながらビール瓶でその扉をボンボンたたくことがあるんだそうです。その凸凹の跡で、これを金属製に替えたらもうガンガンして中で寝られないから、木のままになっているという状況です。私が泊まっている1週間の間、毎晩のように誰かがやってきて、いろいろ意見を言ってくれたり、時には絡まれたりしたわけです。昼間は職場で元気にやっている若者が心の中にどうしようもない淋しさを抱えていることをひしひしと感じました。

私が入社した時点で工程管理の業務グループに入ったときに、先輩が「職場長とか作業長とかいうのは現場の神様だから、丁寧にあいさつしておけよ」と言って連れて歩いてくれました。最初にあいさつに行った職場長の方が、私は今もその状況を覚えています、「君は田舎から来て今日からここで働くことになりましたか。給料をもらったら、まず親の死に目に飛んで帰って葬式を出

す金は用意しておきなさいよ」と言ってくれました。最初の2カ月ぐらいは本社ですっと講義が続いていましたから、いろいろな人の話を聞いたと思うのですが、社長や人事部長の話はすっかり忘れてしましまして、その話だけが残っています。当時の職場のリーダーたちは、迫力のある人が多くてどうしてこの人たちは、当時は小学校しか出ていないのに——と言うと変な言い方ですが——こんなに改善能力があって、判断力があるのだらうと、僕は本当に不思議でした。大卒のほうが知識は多いのですが、非学卒の彼らは適切な判断をする。人に対する思いやりもすごい。ということで、後に工場の課長になった時に1200人ほどの電線を主製品とする工場で17人の現場のリーダーがいましたので、その人たち1人ずつに話を伺ってみました。2時間ずつぐらいヒアリングしました。後にこのキャリアデザインの仕事に入ると、人の話を聞きながら整理していくというキャリアヒストリーの分野、それから、本人たちのそういう成長歴を調べながら分類していくというやり方があるのですが、それに近いことをしたわけです。そういう分野を知らずにやったのですが。

ある機械部品をつくる職場の職場長の話では、一人前になるには8年かかると言います。その職場長さんが言うには、今は大卒がつくったマニュアルに沿ってやりますから大体2年で一人前になりますが、その後ずっと教えられたことしかやらない。これはご想像がつくと思いますが、マニュアルを与えられますから、マニュアルに書いていないことはできない。

では、昔の職場のリーダーたちはなぜこんなに出来るのかというのが疑問でございましたのでそれもいろいろ聞いてみますと、その頃は親方が教えてくれないので、紙と鉛筆を持って機械の脇に立って、ずっと作業方法を書き取ったそうです。書き取って、自分の家に帰って整理をします。作業手順書を自分たちで作り上げたのです。電線というのは長くつながなければいけませんから、どこかでジョイントする場面が出てくるのですが、そのジョイントの仕方も教えてもらえません。電気溶接機はこれよりちょっと大きいぐらいだったのですが、隠してやるわけではないのですが、親方がこうつなぎますと陰で見えないのですね。それで小僧っ子たちは、親方が帰った後、銅線の端切れを拾ってきて、自分たちで工夫しながらその作業方法を身に付けていったというふうに言っておりました。

自分で作業手順書をつくり、作業方法をつくり上げていきますから、疑問も出ますし、改善能力も身につきます。いつまでたってもこの能力は伸びてきたということであります。もちろん個人差がありますから一概には言えませんが、学び方を大いに考えなければいけない。これは現場に限らず、今の大学においても同じようなことが言えるかなと思いました。

◎職務拡大と職務充実

もう1つ、私が平塚工場で経験したことを少しお話してみたいと思います。今日、当人がここに列席してくれておりますが、私が行った総務課は、人事、法務、労務事項、安全・衛生から寮の管理までやりましたので、36名いる大所帯の課でありました。そこに大卒が2人いて、入って5年目の人と入社したばかりの人でありました。長くいる5年目の人事マンを、ちょっとほかの仕事が出来るように、仕事の範囲を広げなければいけないと思いまして、隣の課の会計課長に頼みまして、3カ月だったと思いますが、「そっちに預けるから3回——毎月決算がありますから——決算をやらせてください」という話をいたしました。会計課長もその意見に乗ってくれまして、自分で時間を取って会計原則を本人に説明してくれました。そして会計課内に机を置いてくれて、彼はそこで会計実務を習いました。本人はそこで総務と会計のちょっとしたことが分かるようになりましたので、後に会計のほうに移籍して、海外部門に所属した時には総務と会計の両方をやれるようになって、後に上場企業の管理部門担当の役員をやりました。

若いほうの人は、急に上がいなくなったものですから当初はちょっと困惑したかもしれませんが、仕事は毎日のようにどんどんやってまいります。全社のプロジェクトチームなどができてきて、各工場から入社して7～8年目の者が集められてやる研究会などに、その若手が行かなければいけないわけです。

これが後に勉強して分かったのですが、メイヨーやレスリスバーガーらハーバード大学の先生たちがまとめた人間関係論の中に、給料を上げたり休憩時間をタイムリーに出したりということでも生産性は上がるけれども、人間というのは選ばれて注目されるだけで能力を高めていく性質があるということがうたわれております。まさに彼は若くしてスポットライトを浴び、その当時は大変

苦しかったかもしれませんが、今日では執行役員常務で古河電工の人事総務部長になっております。

このケースでみると、多少背伸びをしたほうが人間は伸びる。これは職務拡大、職務充実という2つの手法であります。職務拡大というのは、仕事の範囲を広げていく。職務充実というのは、判断できるレベルを高めていく。つまり、権限を高めていくということであります。

入社して3年目に本社の企画部門に転勤になった話をしましたが、転勤した時の初の仕事は組織管理の担当でした。当時は事業部制組織の導入や事業の多角化や国際化への対応など、新しい組織体制づくりが課題になっていました。

ある時、上司が「大阪の工場から、こんな提案が出てきた」といって書類を見せてくれました。品質管理の組織を強化したいという内容でした。2日ほどたってから「この間の件、検討はどうなっているかな」と上司に言われて私は飛び上がらんばかりに驚きました。書類を読んでおけばよいと思っていたのが、上司は検討して案を出すことを期待していたようなのです。「あと2日ください」と答えましたが、その時は組織論の勉強もたいしてしてないのでどうしてよいかわかりません。そこで人事部に行って大阪の工場から転勤してきて本社にいる人を教えてもらい、その人を探して大阪工場の品質管理のこれまでの問題点や現状を聞きとり、私なりの案を作って上司に出しました。どうやらその調査、分析は上司の眼鏡にかなったらしく「工場の経験が生きてるな」と言ってもらいました。別にほめられたわけではありませんが、知らないことでも調べていくと何とか道は見つかるのだということを体験しました。そして、以後、どんな問題にも対応出来るように、情報の取り方や情報源について日頃から気を配るように努力しました。解決方法が分からない未経験の問題、答えがあるかどうか分からない課題へのアプローチの仕方は、その上司のもとで学ぶことが多く、よく会議の議事録取りで会議にお伴したことから沢山のことを学ぶことが出来たと思います。

職務上で私のキャリア形成に影響を与えたものとしては、他に労働組合執行部との交渉とりわけストライキ回避のために厳しい議論をしたこと、大阪万国博覧会の出展担当、技術導入や合併契約で欧米ビジネスマンと契約交渉したこと、大阪支店長時代の営業活動、国際化で拡大した海外の生産工場、工事現場、

事務所などへの出張、とりわけ戦時下のイラクのバグダッドからヨルダンまで1,000キロ車をとばして脱出したことは思い出深いものがあります。

◎青年の船とブランド・ハップンスタンス（期待された偶然性）

次にキャリア形成に与えた職場外の話をしてします。よほど能力の高い人は別ですが、企業の中にいるだけではどうしても同質化された考え方になっていきます。職場の外の異質の価値観との出会いは、大変貴重なものです。

今日もここに何人かのメンバーが来て来ておりますが、多いときには70社で150人ぐらいだったと思いますが、社外で、「土曜懇談会」という勉強会をつくりました。昭和41年（1966年）です。100人集まりますと1人1万円ずつ——当時は1000円でしたが——集めると100万円になりますので、商工会議所の会議室を借りて毎月講演会を開くことができました。テレビとは違っていろいろな人の生の声を直接聞くということは、大変刺激的でありました。勉強会のメンバーと一緒に育っていきました。その会からたくさんの会社の経営者が育ちましたし、大学の教授も出ました。変わり種では、先月惜しくも亡くなりましたが、経団連の事務総長をした和田龍幸さんだとか、テレビのアナウンサーの露木茂さんだとか、みんな20代の出会いに始まって切磋琢磨^{せつさくま}することで相互啓発をしました。

2番目に、政府「青年の船」の応募について話します。これもキャリアをつくる場合にかなり面白いポイントであります。クランボルツという学者がブランド・ハップンスタンス理論というものを提唱しています。進路というのは偶然性によって決まる要素がある、という考え方です。しかしクランボルツは、その偶然を引き込むには自分の行動が要ということを言っております。そのクランボルツのブランド・ハップンスタンス理論というのは「期待された偶然性」というふうに言われておりますが、キャリア理論の中の社会的学習理論と言われる分野に入ってまいります。

先ほどの私がグループをつくって勉強したというのは、キャリア理論で言うならば状況的社会的構造理論、自分を取りまく環境を計画的につくり出すことによって自分の学習のチャンスが増えてくるということでもあります。

私は政府主催の「青年の船」という記事を上司に見せられ、海外に一度行き

たいと思っていたのですが、当時は昭和43年（1968年）、まだ1ドル=360円の時代で、私などにはとても海外出張の順番が回ってこない時期でした。私は兄にちょっと話をして、兄の知り合いを通して総理府の人に会わせてもらい話を聞きましたら、大卒は乗せない。工場で働いている人、当時はまだ農村の4日クラブ、青年団とか、そういう現場の第一線を支えている人や、海洋青年団の人を乗せたいということで、「君なんか資格なし」と言われまして帰りました。それが6月ぐらいだったと思います。

そしてその年の暮れに、たまたまですが、私は自分の会社のカレンダーが割と気に入っていたものですから、それを10本買いまして、自分の親や親戚（しんせき）に送った残りのカレンダーを持って、その年お世話になったと思われる人にごあいさつにまわりました。カレンダーを持っていなくてもよかったのですが、カレンダーがあると行きやすかったのでしょう。「今年はお世話になりました」というふうに、その総理府の人へもごあいさつに行きました。

12月28日でした。企業は29日までですが、役所は28日までなので、昼でしたが、もう赤い顔をして出ていらっしやいました。「まだ乗りたいか」と聞かれたので「それはそうと思いますが、駄目だということが分かりました」というふうにごあいさつをして、ほんの数分で帰りました。すると、次の年の3月に再び電話がかかってきて、自分が事務の責任者で青年の船に乗るから、1人ぐらい乗せてやるから今から来いというわけで、私も乗れるようになりました。

一步踏み出してみることが次々に展開を開いていく。おかげさまで北海道から九州まで私より若い友人たちがたくさんできて、あちこちに行ったときに楽しい思い出をしています。それから、それに続いて洋上研修船を経済団体と一緒につくるようになり、「ジュニア・リーダーの船」というのを38回アジア向けに出しました。

3つ目が、企業の組織管理担当者の勉強会です。社団法人企業研究会という経産省の関係の法人があります。その勉強会で、当時は組織論が盛んでございましたから、発展していく組織をどうつくっていかうかということで20～30社の組織の担当者が集まって、現東京大学名誉教授の岡本康雄先生が若きリーダーとしてやるということでありました。

その勉強会に所属していた私の前任者が転勤になった後、私がその後任にそ

こに行かせてもらって、2年ぐらいそこで勉強させていただいた後、その企業研究会から「岡本先生を指導教授にして、あなたがコーディネーターになって会を組織したい」ということで、その後は会社からお金をもらわずに夜勉強できるようになりました。6時半から9時ぐらいまでだったと思いますが、月に2回、なんと29年間、組織の勉強会ができました。経営学の基礎はほとんどの勉強会で身に付けたと思います。

◎夜間大学院への入学とキャリア・カウンセリングとの出会い

それから、4番目は平成5年（1993年）、私が55歳のときに、会社の役員になっていましたが、筑波大学の大学院で学びました。人事部長を務めた後、人事は経営学や法学、経済学部出身者が多いのですが、心理学をやらないとよく分からないという面が出てきましたので、一念発起して行ってみました。

たまたま私の大学時代の友人が、彼は法律の先生ですが、公正取引委員会からそちらのほうに移っておりまして、あるとき彼と同窓会の帰りに「どうだい、大学に移ってみて」という話をしました。ほかにどんな学部があるのかと聞いたら「カウンセリングとか」と言い出したので、私はカウンセリングの勉強をしたいと思っていたものですから、「おい、ちょっと待てよ。そのカウンセリングコースには、いい先生がいるのかね」と、何も分からないで聞きました。「教員を養成する学校だから、いい先生がいいんじゃないの」と、言うものですから、早速、願書をとりに行きました。

そこで木村先生、國分康孝先生や、今度日本カウンセリング学会の会長になりました松原達哉先生にアセスメントを習うというチャンスに恵まれました。どなたも存じ上げていなかったのですが、これも一歩踏み出してみたおかげであろうと思います。そういうご縁のつながりでキャリア・コンサルティング養成事業へ参加させていただいております。

また、キャリア開発の研究へ私が参加してきたこれまでのことも、少し話さなければいけないのでお話しします。私が筑波大学で勉強させていただきましたその年に、労働省で自己主導型能力開発検討委員会ができました。産官学労（産業界・官界・学界・労働界）の4者構成の委員会でありましたが、学界のほうには法政大学の川喜多喬先生が入っておられました。私は民間から行った

わけであります。ここでできた考え方の基礎が今日もキャリア・コンサルティングの政策の基礎になっています。

翌年（平成7年（1995年））3月、「21世紀に向けての人材開発」という日米セミナーが日米労働省共催でアメリカのワシントンの国務省であったのですが、そこに参加しました。そのときには産官学労から2名ずつで8名で行きました。法政大学から小池和男先生がこのときは学界代表として来られていました。それから、現在の日本産業カウンセラー協会の平賀俊行会長、中央職業能力開発協会理事長の、当時労働事務次官をされておられました若林之矩さんも、このときの官のほうのメンバーでございます。後にそういう分野で活躍される人たちと、ここで出会ったことになります。

それから、平成9年（1997年）に生涯職業能力開発促進センターが開所します。ここで、キャリア・コンサルタント養成に関するカリキュラムのテキスト作りをしました。これは木村先生が中心になって今日のキャリア・コンサルタントの基礎をつくられましたので、私も参加させていただきまして、お手伝いをさせていただきました。

それから、今度は日経連のほうですが、今日では日本経団連になっていますが、ここの「エンプロイアビリティの確立をめざして」という委員会で、ここでは副座長をやらせてもらいました。つづいて、産学連携人材育成研究会報告「エンプロイアビリティ形成・向上のための産学連携教育の推進」ということで、ここで大学における社会人教育と大学におけるキャリア教育というものを私が座長として提言させてもらいました。この会には法政大学の藤村博之先生に参加していただきました。現在の法政大学の平林千牧総長にも、大学の集まりの私学連盟で私が講演をする機会がありましたので、そのときに聞いていただきました。

その後はキャリア・コンサルタントに関することが時代の流れになっていきます。平成15年（2003年）には、ご記憶にあると思いますが、「若年層を中心とする雇用促進・人材育成支援に関する共同提言」。これが日本経団連と日本商工会議所との共同提言で出されます。「若者自立・挑戦プラン」というものが、文部科学大臣・厚生労働大臣・経済産業大臣・経済財政政策担当大臣の4大臣の連名で出てまいります。そういうことを受けて「若年者の職業観・就労

意識の形成・向上のために」という案が日本経団連で取りまとめられましたが、私はこのときも座長をさせていただくことになりました。

一貫してこうしたことをやってまいりまして、衛星放送による放送をこの間やりまして、今はここから5583人以上のキャリア・コンサルタントの卒業生を送り出しております。今日も何人か来ておられますし、法政大学の大学院にはここの卒業生が毎年入ってきておられます。

キャリア開発の研究への参加 *印は委員等として参加

- *1993 筑波大学大学院カウンセリング専攻（夜間）入学
- *1993 「自己主導型能力開発検討委員会」労働省
- *1994 「日米セミナー、21世紀に向けての人材開発」日米労働省
1997 生涯職業能力開発促進センター開所（通称：アビリティガーデン）
- *1998 キャリア・コンサルタント養成に関するカリキュラム、テキストの作成
および研修試行開始（於 アビリティガーデン）
- *1999 「エンプロイヤビリティの確立をめざして『従業員自律・企業支援型』
の人材育成を」日経連
- *1999 「キャリアカウンセラー育成に関する研究報告書」雇用促進事業団
- *2001 「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」
日経連
- *2002 「キャリア・コンサルタントに必要な能力体系」とりまとめ、厚生労働省
- *2002 「キャリア・コンサルティングの効果的普及のあり方に関する研究会報
告書」中央職業能力開発協会（厚生労働省委託）
- 2003 「若年層を中心とする雇用促進・人材育成に関する共同提言」
日本経団連、日本商工会議所
- 2003 「若者自立・挑戦プラン」厚生労働省、文部科学省、経済産業省、内閣府
- *2003 「若年者の職業観・就労意識の形成・向上のために
— 企業が出来る具体的施策の提言」日本経団連
- *2003
—2006 衛星放送による「キャリア・コンサルタント養成講座」雇用能力開発機構
- *2004 「キャリア・コンサルティング研究会」、「キャリア・コンサルティン
—2005 導入・展開事例調査まとめ」中央職業能力開発協会（厚生労働省委託）

◎キャリア形成支援の今後の課題——キャリア圏と可働職域の拡大

それでは、キャリア形成支援の今後の課題というところについて少し触れます。人材育成、キャリア形成支援機能というものは、先ほど申し上げましたように人事のライン化と教育機能のアウトソーシング、アウトプレースメントでかなり変容してまいりました。このままで行くとするのか、あるいは再構築をもう一遍やるのか、中間管理層の教育をどうするのか。キャリアデザインという視点に立ってみますと、こういう機能をここで再構築する必要があると思います。

それから、個人のキャリア圏と可働職域について。これは私が作り出した言葉なのですが、仮に出産・育児で家に入っている、ですから私は何もできませんという主婦の方がおられます。しかし、子どもの世話をしながら洗濯をして、帰ってくるかどうか分からない夫の食事の支度をして待っているということは大変なことでありまして、そういう同時に仕事を片付ける能力というのは並みのサラリーマンよりも高いのではないかと私は思います。

本人が気づいてないけれども、仕事が実際に出来る能力や可能性を書き出して、これも造語でございますが、実際に働ける可働職域を見つけ出していく。そういう方法を考え出していく作業がこれから必要になっていく。

キャリア形成支援の今後の課題

1. 人材育成・キャリア形成支援機能の再構築
2. 個人のキャリア圏と可働職域の拡大
3. 中小企業の人材育成支援
4. 高齢者・女性の雇用支援と働き方の工夫
5. 障害者の雇用創出と職務能力の開発
6. ワーク・ライフ・スタディ・バランス
7. 「自己効力感を高める」「自己認知を転換する」方法の確立

それから、中小企業の人材育成というのも大きな課題であります。定着率が非常に悪い。どうすれば定着率を高めることができるか。今日はそのテーマではありませんが、定着と能力向上にキャリア・コンサルティングを使いながら成功する例が少しずつ出てきております。ここにも力を入れなければいけない

と思います。

それから、高齢者や女性の雇用支援と働き方の工夫というのがこれから出てまいります。日本の人口の中でしばしば言われることですが、高齢者人口は前期高齢者と言われる65歳～74歳と後期高齢者と言われる75歳以上を合わせますと、5人に1人になっています。これが新聞でよく報道されるのであります。今日現在の法律の制度では、63歳までは企業で雇用してくれということになっています。間もなくそれが65歳にまで延びます。しかし、前期高齢者の人が支えられる側から支える側に回ってくれないと、日本の経済はもたないわけであります。

働き方をいろいろ工夫する、ワークシェアリングをする、健康管理をどうするかとかいうことをすることによって、この人たちをフルタイムではなくても、月水金組、火木土組、あるいは月曜日午前組とか午後組とかと分けることによって、日本の活力も出てくると思われます。

高齢者のキャリア形成支援を考える場が少しずつ広がっていますが、講演依頼があったり、研究会や会合の場など行く先々でアンケートを取らせていただきました。まだ60歳以上の男性の回答が104名にしかっていないのですが、会社をリタイヤした方々も多いのですが、振り返ってみて自分の会社生活はど

会社生活の振り返り（60代）

1. 仕事を評価され、管理職や経営者に出世した
2. 会社の知名度が高く、その会社の社員であることに誇りを持った
3. 経営者や上司に恵まれた
4. 仕事の仲間（同僚や得意先）に恵まれた
5. 会社（職場）の雰囲気（組織風土）がよかった
6. 会社の労働条件（賃金、労働時間）や福利厚生がよかった
7. 困難な、あるいは大きな仕事に関与した（高層ビル建設、大きな受注、新商品開発）
8. 人事評価が公平で、納得できた
9. 自分で判断したり、行動できたり、自由度が広がった
10. 自分が目をかけた部下、後輩や若年層が成長して活躍している
11. その他

うであったかと「会社生活の振り返り」を聞きますと、この中の4と5と9に答えが集中いたしました。日本の生活では、やはり人間関係を大事にしている。そして、自分で行動できる、自由にやれる範囲があったということが大変喜びであったということでございます。

次に、人生の振り返り、自分のアイデンティティとは何であったかということを見てみます。そうしますと、上司・部下・同僚との人間関係が大切だった。周囲を働きやすくする雰囲気づくりが得意だった。そういうことに意を用いたという人がやはり多い。そして、これは男性のほうのアンケートなのですが、思ったよりは仕事、家庭、趣味を適度にバランスさせるということを心掛けてきています。実際に実現したかどうかは別にして、自分はどのような生き方を心掛けてきたと考えているかということがわかります。

◎学生向けアンケート「将来の働き方と生き方」

次に移りますが、これはキャリアデザイン学部の男性、女性を相手にして取りました働き方に関するアンケートでございます。将来の働き方、生き方に関する質問で、「男性、女性のどちらが経済面、子育て、家事について責任を持つのか」ということでございます。

私のような年齢の者とかなり違いますのは、これで見ますと「男性が主に経済面に責任を持って、女性は子育てや家事に責任を持つ」という昔ながらの考え方が依然として男性には多いのですが、女性にはそうでもありません。そして、「平等に分担する」というのが増えてまいります。男性と女性の考え方に、ここにかなりアンマッチが出てまいります。家庭生活も、男性と女性の考え方にへだたりがあり、この辺はかなり大変になっていく、火種を抱えているのではないのでしょうか。夫婦の間でその関係をめぐって相当な意見の違いが出てくると思います。現在も起こってはいるわけではありますが。

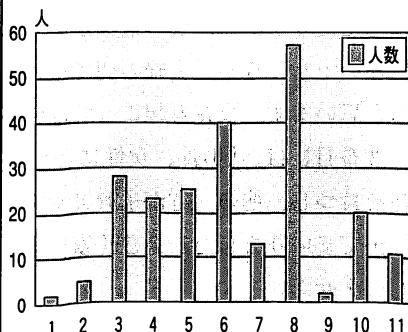
3番目には、「男性、女性にとらわれず、どちらか得意なほうを経済的に責任を持ち、他の一方が子育てや家事を受け持てばよい」という意見もこれだけ出てまいりました。大きく家庭生活観が変化していることを言っているかもしれません。

家庭生活が変化している中で、これもキャリアデザイン学部の2年生へのア

	質問	男性		女性	
		1位	2位	1位	2位
1	平等に分担する	33%	28%	46%	37%
2	男性が主に経済的な面に責任を持ち、女性は主に子育てや家事に責任を持つ	40%	24%	27%	28%
3	男性、女性にとらわれず、どちらか得意な方が経済的な面に責任を持ち、他の一方が子育てや家事を受け持てばよい	19%	26%	18%	22%
4	女性が主に経済的な面に責任を持ち、男性は主に子育てや家事に責任を持つ	0%	0%	0%	0%
5	男性は外で働き、女性は専業主婦としてゆとりある家庭を作る	2%	20%	1%	10%
6	その他	6%	2%	7%	2%

結婚や子育てに関する女性の考え方

	質問	人数
1	結婚はしないし、子どももほしくない	2
2	結婚はしないが子どもはそだてたい	5
3	子どもは3-5歳までは、人にあずけず自分で育てたい	28
4	子どもは小学生になるまでは、人にあずけず自分で育てたい	23
5	子どもは中学校を卒業するまで、人にあずけず自分で育てたい	25
6	育児休業が終わったら、保育園にあずけて職場に戻って働く	40
7	自分の親と同居して、子育てを手伝ってもらいながら働く	13
8	自分の親の近くに住んで子育てを手伝ってもらいながら働く	57
9	夫の親と同居して、子育てを手伝ってもらいながら働く	2
10	夫の親の近くに住んで子育てを手伝ってもらいながら働く	20
11	その他	11
	合計	226



ンケートでございますが、結婚や子育てに関する女性の考え方で1番多いのが、「自分の親の近くに住んで、子育てを手伝ってもらいながら働く」という話です。現実には女性が働こうとするならば、もう既にそれが先行していますが、こういう状況になる可能性が強くなっております。そうすると、家族のあり方というものが根底から変わってくる可能性が出てくると思います。夫の側につくということではなくて、女性が自分の親の近くに住む。これは女性だけのアンケートです。

それから、「育児休業が終わったら保育園に預けて、職場に戻って働く」。これは、従来もM字型カーブを修正するものとしてこういうものがあると思います。

そういうふうと考えてみますと、家庭というもののつくり方が、夫と妻という関係、親と自分という関係で変化してくる可能性を予感させるというか、既に動いているのだと思います。こういうことの根底からの変化が出てくる。

学生のアンケートですが、「どのような人生を選んで送りたいですか」ということを頭から3つ取ってみますと、男女で多少差がありますが、やはり6の「周囲の人間関係」、8の「仕事、家庭、趣味をバランスさせる」ということが上位にまいります。それに続いて、1の「経済的に豊かな生活を送りたい」2の「自分の能力を生かす生き方をしたい」ということが出てまいります。これはもう少し詰めていかなければいけない話だと思います。

問) どのような人生を送りたいですか？

上位3つを選んでください

	質問	男性		女性	
1	経済的に豊かな生活を送るために金もうけをしたい	12	8%	20	8%
2	自分の能力をためす生き方をしたい	16	10%	24	10%
3	リスクの少ない、安定した道をコツコツ進む	10	6%	14	6%
4	何か専門の仕事を持って、専門家としてやって行く	6	4%	5	2%
5	社会的にえらくなりたい	3	2%	1	0%
6	周囲のひととの人間関係が大切だ	26	16%	44	18%
7	高い指標や困難な課題をやり遂げることに張り合いがある	9	6%	3	1%
8	仕事、家庭、趣味を適度にバランスさせる	27	17%	56	23%
9	仕事より、家族や趣味などの私生活を優先したい	4	3%	8	3%
10	人には負けたくない	1	1%	6	2%
11	周囲の眼をあまり気にせず、自分のペースで楽しい生活をしたい	7	4%	26	11%

12	別にこれという目的を持たず、日々のんびりやっていきたい	4	3%	5	2%
13	リーダーとして多数の人をまとめながら総合力を発揮したい	9	6%	0	0%
14	高齢者、幼い人、病身の人、障害者など弱い立場にいる人に手を差し伸べることが大切だ	3	2%	4	2%
15	国や社会のために役に立つ働き方をしたい	12	8%	6	2%
16	決められたことをルールに従ってきちんとやるのが好きだ	2	1%	3	1%
17	新商品、新事業を作り出すことに情熱をそそぎたい	5	3%	7	3%
18	ひたすら職務を大切に、会社の発展のために働く	0	0%	1	0%
19	会社を創業する	0	0%	4	2%
20	親(あるいは知人等)の会社を引き継いで経営する	0	0%	1	0%
21	その他	3	2%	6	2%
		159	100%	244	100%

◎おわりに

さて、そろそろ時間になりましたので、これで私のレポートを終わりたいと思いますが、終わりにあたりまして、皆さんにごあいさつかたがたお願いしたいことがございます。

産業界と大学の関係について、感じたことを述べさせていただきます。今日の学生ですが、神奈川大学、法政大学を通しまして、読み書き、それからインターネットを利用する力、語学力、国際感覚は高いと私は思います。読書量が非常に少ない。それから、教えられて学ぶ、資料を与えられて学ぶという習慣が少しつき過ぎておりますので、その辺はもちろん改善していかなければいけません。情報過多の時代に与えられた情報の中から解を選ぶという習慣がついております。大学の試験でも、選択課題は私が解くよりははるかに上手に解くのですが、同じような問題で空白を空けて「ここに言葉を入れよ」ということになりますと、正答率が激減してまいります。

つまり、「書く」「考える」という習慣より「選択する」という習慣がついているように思います。しかし、基礎的な力についてはついていると思いますので、よくご指導いただいて若者の力を引き出すようにお願いできれば、日本の若者は相当なレベルに行くのではないかと私は思います。

入社時は特に、自主性を損なわない程度に面倒を見ていただきたい。送り出した学生が、力を持っているにもかかわらず、十分に力を発揮できない状況を見受けることがあります。これは社会にとっても本人にとっても残念なことであります。中間管理層の人材育成の能力の向上と管理者を選ぶ際の評価を、人

材育成にポイントを置いて、今だけではなく日本の社会の将来を考えるご配慮をお願いしたいと思います。成果重視の人事考課の評価項目に、ぜひ「部下育成」を入れていただきたい。

学校に来まして感じたことですが、大学と実務界の距離はまだ大きいように思います。「実践の役に立たなければ学問ではない」という私の恩師木村先生のお考えに私も賛同しつつ思うのですが、アカデミズムの壁というのはなかなか崩れないように思われます。学部にも、そして大学院にも社会人学生が大勢おりますので、教える立場だけではなく、社会人学生から学ぶということもチャンスではなかろうかというふうに思います。大学人ももっと社会の実態を知ると同時に、企業人も大学の知見を活用するという、両方の歩み寄りが当然のことながら必要であろうと思います。

グローバル化で急激に人々が生きていく環境が変化し、これからも変化していくと思われます。アメリカ流の競争社会、成果主義が世界中を席卷しようとしておりますが、このことが日本に本当に合うのかどうか、私ははなはだ疑問に思います。緩やかな変化を望みたいと思うわけですが、どうも企業は競ってそちらのほうに雪崩を打つ。アジアの国々は皆、競争社会、成果主義、大変な受験勉強に入ってまいりました。私は、こういうことが本当に人を長期的に伸ばすのかということについて疑問を持ちます。

こういう状況でございますので、学者が社会で実践活動に就き、実務家が大学に入って働ける壁をもっと低くする。そうすることによって大学と実務界の間に行き来ができるようにするというのも、大事なことでなかろうかと思えます。

続いてもう1つだけ申し上げます。3年後期から企業は採用活動に入りますので、そのために大学教育の成果が十分に上げられないことがあります。3年の2学期の後半から4年の前半にかけては授業が成り立たない。法政大学などは都心にありますから会社で説明会を受けたり面接をした後で授業にまた来れるのですが、神奈川大学のあたりですと、平塚から来ると1日がかかりますので、そのことに学生が大変難渋しておりました。競争社会でありますから難しいとは思いますが、採用した学生を早々に研修という名で呼び上げたり、即戦力にしたいという気持ちは分かりますが、研修という名を借りて

実際に実務として働かせているケースもまま見受けられます。いろいろご考慮をいただきたいと思います。

そして大学からは、採用開始を4年になってからにしていいただきたいということと併せて、学校の成績が分からずに採れるのかという疑問が出てくるわけですが、産業界と大学とを両方体験してみますと、大学の成績を見ずに採用を決めることに企業は長い間痛痒^{つうよう}を感じていないということも事実であります。企業は「自分の目で見ればいいではないか」というふうになっているということも事実あります。双方に問題を抱えていながら、まだ歩み寄りができていないものと思われます。産業界と学校の両方を体験できた者として、今後も理論と実践、あるいは理論から実践、実践から理論を生み出すことに、残されたエネルギーを使いたいと思います。

アメリカから学んだキャリア理論をやってみまして、日本に適していて活用できるものと、そうでないものがあると思います。日本的なキャリア理論、日本発をつくる時代に入ってきたと思います。

ご来場の方々からの一層のご指導、ご鞭撻^{べんたつ}をお願いし、また、本日のご来場に感謝を申し上げまして、私の最終講義を終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。