

Works 164

人事が変われば、社会が変わる。

2021. 02-03
Recruit Works Institute

ジョブ型と大学

連載

スポーツとビジネスを語ろう 壁谷周介氏 横浜 DeNA ベイスターズ チーム戦略部部長

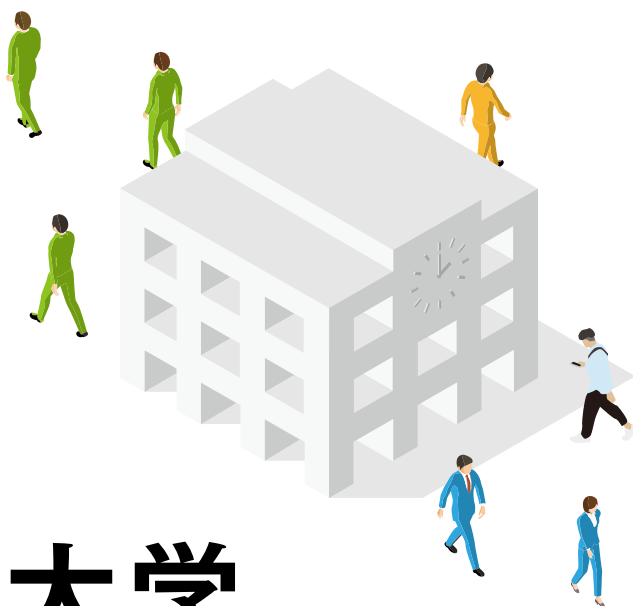
極限のリーダーシップ 学級崩壊立て直し人 菊池省三氏

人事のアカデミア 世界史

人事は映画が教えてくれる 『ジョジョ・ラビット』に学ぶマスヒステリーと集団浅慮

成功の本質 しゅくだいやる気ペン／コクヨ





4 特集 ジョブ型と大学

5 はじめに 日本における School to Work の議論を始めよう

6 今進む、教育改革。 現在の大学のリアルな姿とは

6 大学改革はなぜ起きているのか その背景と中身を探る

10 大学はこう変わっている。2つの先進事例

10 CASE1 スパイラルアップ型教育×教えない教育で価値創造ができる人材を育成／
武蔵野大学データサイエンス学部

12 CASE2 学修成果を可視化するために日本版ディプロマサプリメントを開発／東京都市大学

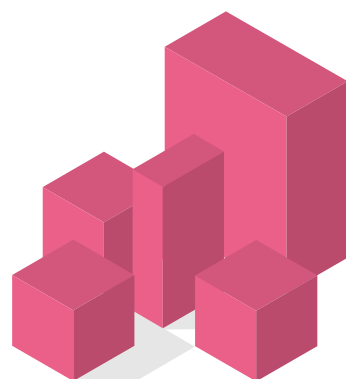
14 何を学び、未来をどう考える？ 大学生の実力と志向調査

14 テーマ1：大学の専攻をどのように決めたのか

16 テーマ2：授業での学習とその成果とは？

18 テーマ3：授業以外の学びの経験は？

19 テーマ4：就業観やキャリア観は？



22 欧米のジョブ型の本質とは。 大学との関係を探る

- 22 雇用管理：ジョブ型とはジョブを定義することではない
“人の出入り”前提の競争原理の働くエコシステムだ
- 24 教育：ジョブ型の欧米では教育と産業をつなぐ“架け橋”が存在する
- 28 私たちの“現在地”とここから始まる未来

29 日本におけるジョブ型への流れを 大学は支え得るのか

- 29 ジョブ型とキャリア形成をどのようにとらえるべきか。そのとき大学は
- 32 日本企業と大学は、ジョブ型と教育をどのように連結させるのか
- 33 ジョブ型を志向するとき、大学ではどのような教育が求められるのか
- 35 大学での学び方の変化を企業はどのように受け止めるべきか

38 まとめ：今こそ教育と産業の協業で楽しい社会システムの構築を

佐藤邦彦（本誌編集長）

連載



- 40 **スポーツとビジネスを語ろう**
壁谷周介氏 横浜 DeNA ベイスターズ チーム戦略部部長
- 44 **極限のリーダーシップ**
学級崩壊立て直し人 菊池省三氏
- 46 **人事のアカデミア**
世界史
- 50 **人事は映画が教えてくれる**
『ジョジョ・ラビット』に学ぶマスヒステリーと集団浅慮
- 52 **成功の本質**
しゅくだいやる気ペン／コクヨ

58 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2021年1月22日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。



特集 ジョブ型と 大学

Text＝入倉由理子（4～5P、14～37P）、伊藤敬太郎（6～13P） Photo＝平山 諭（29P、36P）、その他各社・各校・本人提供

はじめに

日本におけるSchool to Workの議論を始めよう

2020年以降、ジョブ型の人材マネジメント（以下、ジョブ型）へのゆるやかな移行を模索する企業が目立つようになってきた。ジョブ型に移行するには、社員一人ひとりがそれぞれの専門性を持つことが求められるが、「日本企業が完全なジョブ型に移行するのは難しいだろう。それは、大学の専門がジョブと結びついていないから」と、ある企業の人事リーダーが話すのを聞いた。

確かに、ジョブ型が一般的な欧米諸国の場合、大学など高等教育機関において職業に結びつく専門領域を学ぶことができ、また、専門領域の決定にあたっては、キャリア教育によって大学入学前までの早い段階で個人が“腹決め”するなど、教育と仕事が一定の結びつきを持つ、つまり、教育が社会に出たあとの個人のキャリアを下支えする形となっている。では、日本ではどうか。

今、企業で人事の意思決定を行うような重責を担うのは、概ね1980年代終わりから1990年代半ばに大学を卒業した人々だ。たとえば、1990年と2019年を比較したとき、大学進学率や大学での専攻分野の名称の数がどれほど変わっているか知っているだろうか（ちなみに、答えは7ページにある）。もちろん無邪気に自身が過ごした時代と、現代の大学を同じだととらえて

いることはないだろう。しかし、大学や大学生が今どのような状態かということについては、つぶさには認識していないのではないかな。

まず、私たちはきちんと大学や大学生のリアルな姿に向き合わなければならない。日本での高等教育と企業における職務、個人のキャリアの関係をあらためて振り返りながら、企業がジョブ型に移行しようとするとき、人材を企業に送り出す大学教育はそれに対応する準備ができているのか、専門家や企業への取材、学生への調査から導き出していきたい。

読者諸氏の期待を裏切ることになるかもしれないが、今回は、ジョブ型そのものの良し悪し、功罪などには言及しない。そして、本格的にジョブ型に移行する企業が今後、増えていくのかどうかも議論の外だ。私たちは、完全なジョブ型ではなくても大きな流れとして一定数の企業がジョブ型を志向するならば、企業が人材に求めるもの、大学に期待するものが変化していくことは間違いないと考えている。その前提に立って、大学と企業が社会に貢献し、活躍する人材の育成の両輪として機能し得るように、日本におけるSchool to Workについて大学と企業が議論を始めるきっかけとすることを本特集の目的としたい。

本誌編集／入倉由理子

今進む、教育改革。 現在の大学のリアルな姿とは

今、大学では入試改革、教育改革が進んでいる。

では大学は何を目指して改革を進めているのか。その背景と合わせて、改革の中身・実態をレポートする。

大学改革はなぜ起きているのか その背景と中身を探る

近年、企業の人事からは「大学生の質が低下しているのではないか」という声がよく聞かれるが、その実感は正しいのだろうか。リクルート進学総研 所長、『カレッジマネジメント』編集長の小林浩氏に、大学に起きている変化について話を聞いた。

まずは全体の潮流を押さえておこう。小林氏は、米国の教育政策学者マーチン・トロウの研究を引用し(右ページ上図)、大学進学率の推移と大学の

社会的役割の変化の関係を次のように説明する。「ある国において大学進学率が15%未満のときの大学はエリート型と定義されます。この段階ではエリートや支配階級の人材や性格の形成が大学の役割です。15~50%のマス型では、専門分化したエリート養成に加えて、社会の指導者層の育成が大学の役割となります。そして、50%を超えるとユニバーサル・アクセス型と定義され、この段階での大学の役割は産業社会に適応し得る国民の育成となります」(小林氏)

日本では、おおよそ1960年代までがエリート型、1970年代から2000年代までがマス型で、2000年代にユニバーサル・アクセス型への移行、言い換えれば「大学の大衆化」が始まったと小林氏は分析する。ここ30年間に限定してもその変化の幅は大きい。1990年の大学進学率は24.6%だったが、2019年には53.7%と約2倍に上昇。18歳人口が201万人から118万人

へと激減するなかでも、大学数は約1.5倍に増え、専攻分野名称も1990年の29種類から約24倍の700種類以上へと激増した(右ページ下図)。

大学の大衆化に伴い 学びの中身が不透明に

つまり、現在の40代、50代が大学生だった頃の大学と現在の大学ではその役割や機能そのものが大きく変化しているということだ。なお、諸外国の大学進学率を見ると、米国、韓国は7割強、中国が4割強といわれており、日本の大学進学率は決して国際比較上高いとはいえない。ただし、諸外国は社会人や留学生も多く含むのに対して、日本の大学進学者は国内の18歳が多くを占めている点が大きな特徴となっている。

小林氏は、この大学進学率の上昇による大学の変化に伴って新たな課題も浮上していると言う。「企業の人事からは、学部が多様化してどの学



小林 浩氏

リクルート進学総研 所長
『カレッジマネジメント』編集長

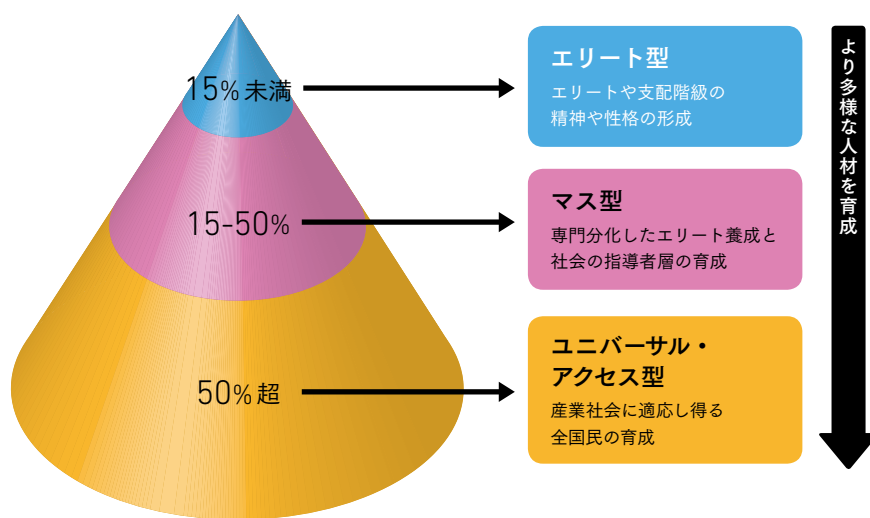


部学科で何が学べるのかわからない、結果として学生が大学で身につけた力もわからないという疑問や不安の声が上がるようになっていきます。さらに、AO・推薦入試が入学者の半数近くにまで増えたことによって偏差値が信頼できなくなった、大学の情報開示が進まないから退学率などの詳細なデータを調べられないという声も聞かれます」(小林氏)

また、企業側の人材ニーズの変化に伴って、「大学は主体的に行動できる学生を育成できているのか」「グローバル化に対応できているのか」という疑問も強くなっている。

冒頭の問いに立ち返ると、企業人事が「大学生の質の低下」と感じているものは多様化の一側面であるといえそう。かつては大学に進学していなかった層が大学に行くようになってのだから、高校までの教育レベルが急激に上昇していない以上、当然の帰結として「質」の平均値は下がる。そこで大学は、量的拡大が進むなかで学生の質の担保という課題を抱えることになる。加えて、企業からは主

国の進学率による大学の入学者層の変化



体性の養成やグローバル化への対応も迫られている。

このような社会的要請、ビジネス界からの要請を受けて、大学教育にも大きな改革の波が押し寄せている。

知識基盤型社会へのシフトで求められる人材像も変化

「社会が変われば必要とされる人材の資質・能力も変わってきます。これまでの工業化社会では、生産年齢人口が増加を続け、欧米をキャッチアップすることを目指して産業が発展して

いました。そこでは、1つの正解があるという前提で、大量の知識・技能を習得し、再生できる情報処理力が求められていました。同質化社会でキャリアを積み重ねていきますから、同一文化のなかでの暗黙の了解が重視されていました。大学もそれに対応した教育を行ってきたのです」(小林氏)

しかし、時代は大きく変化し、先の見通せないVUCAと呼ばれる時代に突入している。こうなると工業化社会型の人材では対応ができなくなる。「これからは知識基盤型社会に変わって

社会から見た大学の状況の変化

	1990年	2019年	対1990年比
18歳人口	201万人	118万人	4割減
大学数	507校	786校	約1.5倍
進学率	大学 24.6% 短大 11.7% 専修学校 16.0%	大学 53.7% 短大 4.4% 専修学校 23.6%	大学進学率 約2倍
学士の学位に付記する専攻分野名称の数	29種類	700種類以上	約24倍

出典：小林氏作成

いきます。生産年齢人口も減少期に入り、グローバルに多様化していく社会になっていきます。お手本がないなかで未知の課題に取り組むため、もはや1つの正解は存在しません。ですから複数の納得解を導き出すことが必要になる。このような社会では、知識・技能の習得も大事なのですが、思考力・判断力・表現力によって知識・技能を活用する力、いわば情報編集力が求められるようになります。同時に自分で自分のキャリアを切り拓く力や異文化のなかで多様性を許容することが重要になります」(小林氏)

この流れはもちろん日本に限ったことではなく、OECDも「21世紀型スキル」「キー・コンピテンシー」として上記のような知識基盤型社会の人材像を示している。

「グローバル化、IT化など大きな社会の変化に対応するためには、受け身ではなく主体的・能動的に『生涯学び続けられる人』の育成がより強く求

められるようになります。大学教育もこれに対応して変化しているのです」(小林氏)

では、実際に大学の教室ではどのような変化が起きているのだろうか。「チョーク&ノート」といわれる知識詰め込み型の授業ではもはや時代が求める人材は育成できないため、大学の学びは大きく「探究型」にシフトしつつあるという。「教員主体のティーチングから学生主体のラーニングへと主語が変わってきたといえます。答えを学ぶのではなく、『Learn how to learn』といわれるように、学び方を学ぶという形に変わっていくのです。具体的には、知識を得たうえで自分で調べたり、ディスカッションをしたり、フィールドワークをしたりという授業が増えています」(小林氏)

大学の教育改革のために 必要な入試改革

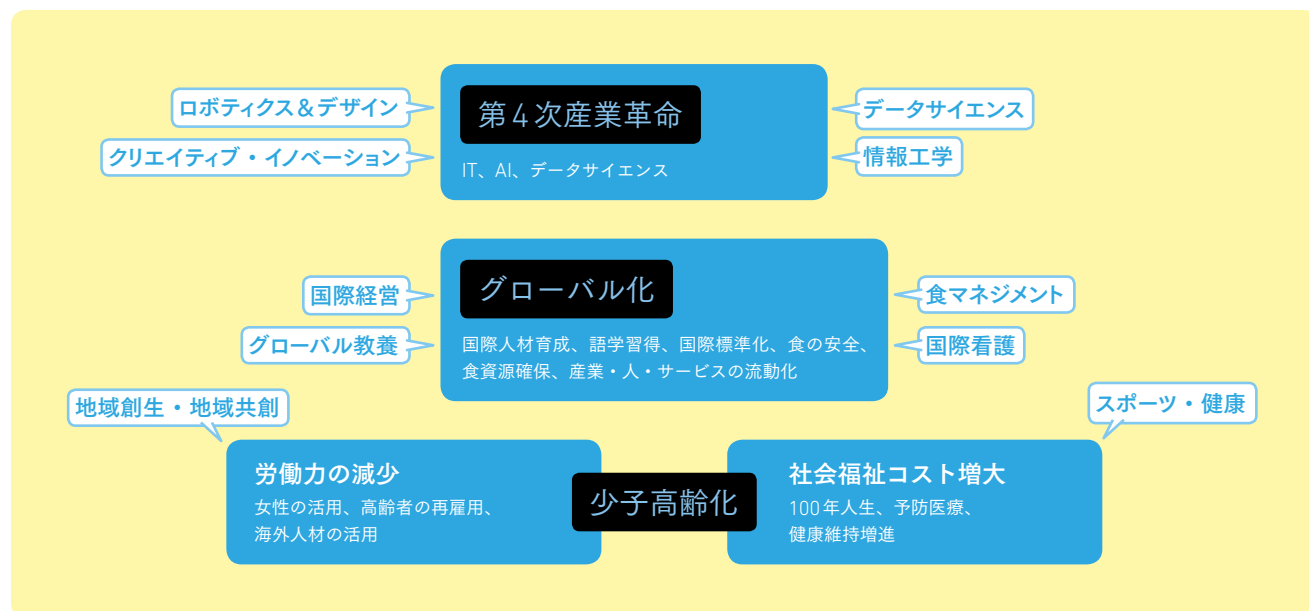
この学び方の変化と関連づけて、

大学入試改革についても概観したい。

2021年1月から、これまでの大学入試センター試験に代わって、大学入学共通テストが導入された。導入初年は、当初目指していた英語の民間検定の導入や国語、数学での記述式問題の導入は見送られたものの、複数の資料を組み合わせる答えを導き出す問題や正解が複数ある問題が出題されるなど、より思考力や判断力を測ることを意識した内容となっている。

また、大学の個別入試に関しても、従来の一般入試、AO入試、推薦入試はそれぞれ一般選抜、総合型選抜、学校推薦型選抜と名称が変更された。それに伴い、文部科学省は、たとえば従来の一般入試ではほぼ知識・技能のみを測っていたのに対して一般選抜では調査書や志望理由書などを評価の要素に取り入れたり、AO入試では知識・技能を問わなかったのに対して総合型選抜では教科学力を測る試験を取り入れたりすることを求め

新たな社会課題に対応した学問領域



出典：リクルート『カレッジマネジメント』205号掲載図表に加筆

ている。実際に、一部の大学では、共通テストなどで教科学力も測る総合型選抜が始まっている。

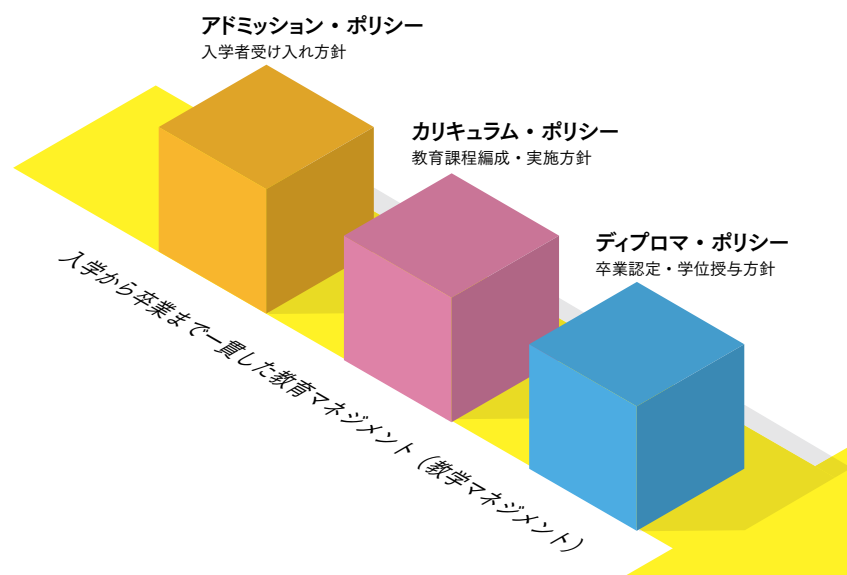
一連の入試改革の前提になっているのは文部科学省が掲げる「学力の3要素」だ。その内容は次の通り。①十分な知識・技能、②それらを基盤にして答えが1つに定まらない問題に自ら解を見いだしていく思考力・判断力・表現力などの能力、③これらの基になる主体性を持って多様な人々と学ぶ態度。これらは前述の知識基盤型社会で求められる力と一致する。

「文部科学省は、高校・大学で学力の3要素をバランスよく伸ばしていく方向での教育改革を目指しています。特に大学教育に関しては世界との競争になるので、そこで太刀打ちできるよう質を高めていかなければなりません。さらに高大の教育を接続させるという課題もあります。大学教育が変わっても大学入試が以前のままだと、学習指導要領の見直しを進めても高校教育の実態は変わりません。現場は入試に合格するための詰め込み型教育を重視してしまうからです。そのために、高校と大学をつなぐ大学入試の改革が必要なのです」(小林氏)

社会課題の多様化に伴って 学部学科の多様化が加速

次に学部学科の多様化について掘り下げてみたい。1991年の大学設置基準等改正によって、前述のようにそれまで29種類だった専攻分野の名称は2019年には700種類以上に増えた。「社会課題の多様化に伴い、求められる人材ニーズも多様化し、これまでの

大学の独自性を支える3つのポリシー



出典：小林氏作成

学問領域だけでは対応できなくなってきたというのが、学部学科が増えている要因です。たとえば、少子高齢化に伴い看護、スポーツ・健康、地域創生など、グローバル化に伴い国際教養、国際経営など、第4次産業革命の進展に伴い情報工学、データサイエンス、クリエイティブ・イノベーション、ロボティクス&デザインといった学部学科が登場しています」(小林氏)。新しい学部学科のなかには、ジョブ型と直結するタイプもあれば、より広い意味でのビジネスの基礎力を高めるものもある(左ページ図)。

では、ここまで解説した一連の改革・変化を通してこれからの大学のあり方はどう変わっていくのだろうか。

「大学は、これまでのような偏差値や各種ランキングを物差しとした順位付けによる評価から脱却し、それぞれの独自性を打ち出していくことが求められています。その独自性が集約されているのが、ディプロマ・ポリシー(卒業認定・学位授与方針)、カリキュラム・ポリシー(教育課程編成・実施

方針)、アドミッション・ポリシー(入学者受け入れ方針)の3つのポリシーです(上図)。これに基づいて入学から卒業までの一貫した教育マネジメントが実現できれば、企業がディプロマ・ポリシーを吟味して、求める人材を輩出する大学をピックアップすることも可能になるはずです」(小林氏)

既に読者はお気づきのことと思うが、一連の大学改革の方向性は、企業の人材育成において起きている変化と多くの部分で合致している。企業がジョブ型の人材の採用・育成を志向するなかで、大学教育の一部もそれに対応した形に変化しつつあるのも見受けられる。しかし、多くの人事は、その変化への認識が薄い。その要因としては大学側の改革が全体として十分に進展していないということも挙げられるだろう。しかし、先んじて変わっている大学も当然ある。次項でその事例を2つ、紹介したい。

大学はこう変わっている。 2つの先進事例



スパイラルアップ型教育×教えない教育で 価値創造ができる人材を育成

武蔵野大学データサイエンス学部は2019年に開設された新しい学部だ。企業においてDX(デジタルトランスフォーメーション)が強く求められている今、不足感のあるデータサイエンス人材へのニーズは高まっており、その意味でジョブ型との親和性が極めて高い学問領域といえる。

ただし、同学部は「何を学ぶか」が新しいだけではなく、「どう学ぶか」

についても新機軸を打ち出している。その教育手法とはどのようなもので、どのようなねらいがあるのか。学部長・教授の上林憲行氏は、「本学部は、GAFAやシリコンバレーで活躍する『スマートクリエイティブ』を人材育成目標とし、データサイエンスという新学問をスマートラーニングという新しい学習スタイルで学ぶことを目指しています」と、説明する。

同学部のアドミッション・ポリシーには、「データサイエンスを駆使した課題発見と人工知能を活用した課題解決や価値創造を担う創造的活動を先導する人材を育成」とある。同学部が志向するのは、DS2.0という世界観だ。情報学を中心にデータ工学、人工知能工学、統計工学を組み合わせた学問体系に基づき、機械学習をツールとして活用することによって新たな価値を創出することこそが、同学部が見据えるDS2.0である。では、

DS2.0を担う人材を育成するスマートラーニングとはどのようなものなのか。

「選ぶ→学ぶ→創る」の サイクルを4回繰り返す

「学生にはまず実社会の 이슈に触れ、問題意識を醸成し、この学部で何をするのかということを自ら考え、選んでもらいます。それを達成するためには新しい知識が必要だから勉強し、自分の問題意識と新しい知識を活用して実際にものを創る。この『選ぶ→学ぶ→創る』というサイクルを1年間で回し、レベルを上げながら4回繰り返すというスパイラルアップ型教育が特色の1つです」(上林氏)

従来の大学教育は積み上げ式が基本だ。1年次に基礎を固め、2年次、3年次と徐々に応用的な知識を積み重ね、4年次にやっと大学における学びの醍醐味である卒業研究に取り組むことができる。これに対して同学部の



上林憲行氏

武蔵野大学 データサイエンス学部
学部長・教授





2019年度の授業の様子。グループワーク用にレイアウトされた教室では、どの学生も主体的に授業に参加している様子がわかる。

カリキュラムはいきなりその醍醐味を味わえる。インターンシップも2年次から始まる。これが、学生の自律性・能動性を引き出す仕掛けとなっている。

また、授業方法にもポイントがある。「本学部では20世紀型の教育に対するアンチテーゼとして『教えない教育』を標榜しています。教員が教えるのではなく、学生同士がお互いに創発し合いながら学ぶ『協調学習』を徹底しているのです。教室も従来型の大教室は使わず、すべてグループワーク用にレイアウトしています。教員が正解を教えないのですから失敗もする。大歓迎です。失敗から学ぶことがスマートクリエイティブの大切な要素ですから」（上林氏）

アジャイル教育、参加型教育、社会連携教育が3つの軸

その教育体系は次の3つの軸に整理することができる。

- ①アジャイル教育：トライ&エラー、スパイラルアップ、アウトプット志向
- ②参加型教育：グループ協調学習、プロジェクト型学習
- ③社会連携教育：社会連携プログラ

ム、早期インターンシップ

「これらを有機的に結びつける役割を果たしているのが全学生・教員が参加するSlack上の実践学習コミュニティです」（上林氏）

一連の新しい教育は早くも目に見える成果を上げているという。「約3割の文系出身者も含め、1年次の6月にはオープンキャンパスで機械学習ツールを使ったデモンストレーションをしますし、翌年1月には企業を招いた研究発表を行い、それらも高い評価を受けています。基礎が身につけていない1年生にどれだけのアウトプットが出せるのか懐疑的な人もいますが、若者のポテンシャルは相当に高い。機会さえ与えれば自ら学んでどんどん伸びていきますよ。私たちはその可能性を信じています」（上林氏）

Pythonのオンライン学習プログラムを、想定を遥かに超えたペースで学び進め、課題達成率700%に達する学生や、学会発表で表彰される学生も出てきている。その成長ぶりは教員陣にとっても驚きだったという。

学習の成果の評価方法もこれまで

の大学の常識を覆すものだ。「試験は一切行いません。アウトプットのみで評価します。社会に出たら試験なんてありませんから」（上林氏）

最新領域の知識はすぐ陳腐化 学び続ける力こそ重要

冒頭でジョブ型との関係について触れたが、同学部の目的はデータサイエンス人材として働くために必要な専門知識・スキルを身につけさせて社会に送り出すことにとどまらない。なぜなら最新領域であればあるほど、知識はすぐに陳腐化していくからだ。

「自律的・能動的に学び続ける力こそが社会では求められます。大学でそれを経験することによって、社会に出てからも成長し続け、活躍する人材になることができるのです」（上林氏）

企業で実際に活躍している人材像（＝スマートクリエイティブ）から逆算して、その育成に必要な教育を組み立て、提供する。武蔵野大学データサイエンス学部の取り組みは、これからの大学の1つのあり方を示唆するものといえるだろう。



学修成果を可視化するために 日本版ディプロマサプリメントを開発

小林氏へのインタビューでも触れた通り、企業の人事から「大学で学生がどのような力を身につけてきたのかが見えにくい」という声がよく聞かれる。現在も成績評価書で履修した科目や成績はわかる。しかし、企業が新卒者に求めているコンピテンシーやリテラシーといったところまでは確認ができない。そもそも成績の評価基準が大学や教員によって異なるので評価の指標にもなりにくい。

学修成果の可視化は文部科学省の大学教育再生加速事業 (AP) でも大きなテーマとなっており、そこで例示されたのがディプロマサプリメントだ。ディプロマサプリメントは、国によって高等教育の制度が異なる欧州で、学生が身につけた力を比較可能な形

式で証明する資料として定着している。

これを日本でも導入できないかという AP の呼びかけに応じて、日本版ディプロマサプリメントの開発に着手したのが東京都市大学だ。学生支援部部長兼教育開発機構室員で、日本私立大学協会就職・キャリア支援委員会副委員長も務める住田曉弘氏は開発の経緯をこう話す。「もともと本学では、学生が自分で学修成果に関する記録を残していくキャリアポートフォリオという仕組みを導入していました。しかし、対外的に学修成果の見える化を実現するためには、ここに教職員も関わってもらう必要があるということで、タイミングよく AP の募集もあり、開発に手を挙げました」

コンピテンシー、学修力などを 定量評価の項目に採用

欧州と日本とでは大学制度が異なり、企業が求める情報にも違いがある。そこで、副学長をトップとする教育開発機構で半年ほど、「日本版ディプロマサプリメントはどのようなものにすべきか」について議論を重ね、評価軸の内容などを検討。2018年から一部の学科で試行的に制度をスタートし、徐々に拡大、現在も分析・検討・見直しの作業は続い

ている。

東京都市大学のディプロマサプリメントには定量情報と定性情報が掲載される。項目は現時点で以下の通り。

定量情報：①リテラシー基礎力、②コンピテンシー基礎力、③語学力、④基礎学修力、⑤専門学修力、⑥専門実践力

定性情報：課外活動やインターンシップ、ボランティア活動など、自分について伝えられる経験で、大学の教職員が承認するもの

「現在、コンピテンシーとリテラシーに関しては外部のアセスメントテストを活用しています。語学力は、語学科目の GP (成績)、外部語学検定のスコア、留学・海外インターンシップなどの国際経験の3つを数値化して積算。基礎学修力と専門学修力は、科目をすべて基礎と専門に振り分け、それぞれの GP を積算。専門実践力は卒業研究の成績や学会発表、ジャーナルへの掲載実績などを数値化して積算し、算出しています」(住田氏)

これに定性情報を加えて、最終的には1枚のシートにまとめられる。

1～3年次にも導入し、 学生の成長記録に活用

なお、欧州のディプロマサプリメ



あきひろ
住田曉弘氏

東京都市大学 学生支援部 部長
教育開発機構 室員



ントは卒業時に学位とセットで発行されるものだが、東京都市大学ではプレ・ディプロマサプリメントとして、1年次、2年次、3年次にもそれぞれ作成する仕組みを開発している(下図)。

「そのねらいは、対外的に学修成果を可視化だけでなく、学内の教職員、さらには学生本人にも、その時点での到達点や成長度を可視化して、次に何を学ぶべきか、という視点で教育や学修に活かしてもらうことにあります。レーダーチャートがだんだん大きくなっていくことで学生は成長を実感でき、逆になかなか伸びない項目があれば、教職員は何を重点的に指導すればいいか、学生はどこを強化すればいいかがわかるという効果があります」(住田氏)

では、定量情報の基になる数値や

定性情報の記述は誰がどのように記録していくのだろうか。「TCU-FORCEというシステム上に学生自身が自分のデータを入力し、教職員が承認することで正式に記録されます。なお、学生自身にこのツールを主体的に活用してもらうために年2回ガイダンスを行っています」(住田氏)

他大学にも広く普及させ標準化を実現していく

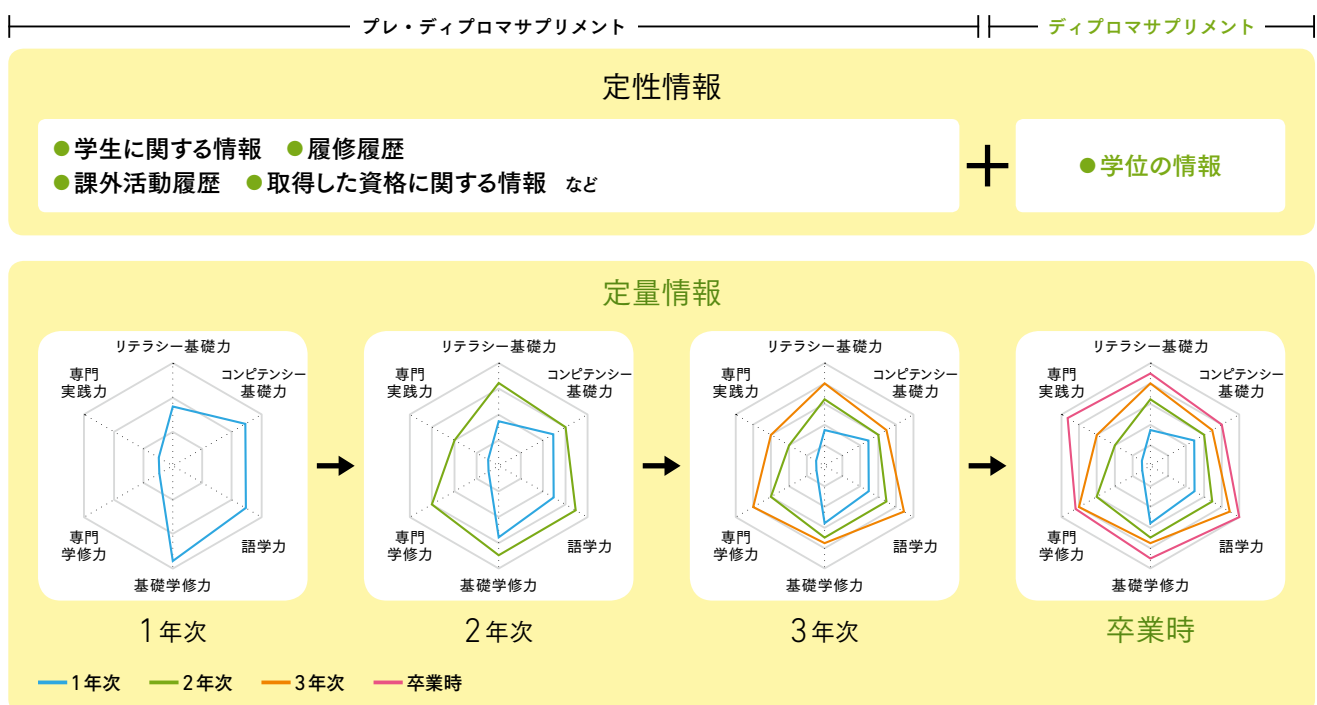
現時点での課題の1つは「成績評価の客観性を担保すること」(住田氏)だという。卒業研究やプロジェクト・ベースド・ラーニング(PBL)科目は、教員のみの評価だと主観に左右される懸念がある。そこで、複数の評価項目をそれぞれ評価観点と学習者の到達度でマトリクス化するルーブリック評価の導入を進めているとこ

ろだという。「企業の人事評価に非常に近いイメージです。教員だけでなく、場合によっては自己評価や学生同士の評価を含む360度評価も取り入れられるといいですね。現在、卒業研究については試行的に導入済みで、PBL科目については開発中です。できればそのほかの演習系科目にも広げていきたいです」(住田氏)

もう1つの課題は、ディプロマサプリメントの標準化だ。企業が採用時の資料や入社後の人材育成のための資料として活用することを考えた場合、大学ごとに異なるディプロマサプリメントを作成していたのでは使い勝手が悪い。

「標準化は大きな課題であり、目標です。そのために他大学に向けても本学の取り組みを発信し、普及に向けた努力を続けています」(住田氏)

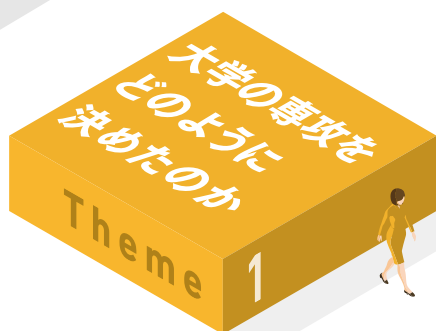
東京都市大学における学修成果の可視化



出典：東京都市大学

何を学び、未来をどう考える？ 大学生の実力と志向調査

大学教育の変化をここまで見てきたが、そこで学ぶ大学生のリアルな姿を浮き彫りにするため、インターネット調査を行った。その結果を紹介していく。



キャリアを意識して大学を選んだ学生は約半数。学びたいことと現実感を勘案して選択

どのような学習経験をし、それによって何を獲得しているのか。自身の就職やキャリア、そして将来ジョブ型で働くことに対してどのような考えを持っているのか。これらを明らかにするために、採用学として就職を通じた企業と学生の関係を研究する神戸大学准教授、服部泰宏氏の協力を得て、インターネット調査を行った。

本調査の対象学生については右ページ上を見てほしい。大学3・4年生、修士1・2年生以上の男女それぞれ1024人、合計2048人から回答を得た。専攻分野は多岐にわたり、文理は明確には分けにくいが概ね半々程度である。社会科学系、人文科学系、工学系、医療・保健系が比較的多い(右ページ上図参照)。

まず、今通っている大学を選んだ理由を聞くと、「その大学の学部・学科で学びたいことがあるから」(44.9%)、「将来つきたい業種・職種に役立つと考えたから」(17.7%)、「将来つきたい業種・職種にはその学部・学科で学ぶことが必須だから」(16.3%)、「学ぶ内容が、就職に強いと考えたから」(13.6%)など、将来のキャリアを意識して選択している人が一定数いることがわかる。「偏差値がちょうどよかつ

たから」(34.9%)、「自宅から通えるから」(23.0%)といった、非常に現実的な理由で大学を選んでいる学生も少なくない。

大学選択の段階におけるキャリアへの意識を直接問う設問は、グラフ2である。「かなり意識した」と「少し意識した」を合計すると、約半数という結果だった。ただし、「欧米の学生との比較はできないが、“大学のブランド名が強い”というような意味での“キャリアへの意識”も含まれるとするならば、日本の学生は大学を選択する段階でのキャリアへの意識が非常に強いとは言い難い」と服部氏は話す。「学びたいことを最初に考え、次に偏差値や大学の所在地、その学問は仕事に役立つのか、というような現実的な順番で考えていく姿が見えてくと思います」(服部氏)



服部泰宏氏

神戸大学大学院
経営学研究科 准教授



大学生の学びとキャリア観に関する調査

調査手法 インターネット調査

調査期間 2020年12月24日～
2021年1月5日

有効回答数 2,048人

*15～21ページのグラフは、
当調査に基づきすべて編集部作成

回答者 2,048人の内訳

性別 男性：1,024人(50.0%)

女性：1,024人(50.0%)

学年 大学3年生：774人(37.8%)

大学4年生：1,018人(49.7%)

大学院(修士)1年生：118人(5.8%)

大学院(修士)2年生以上：138人(6.7%)

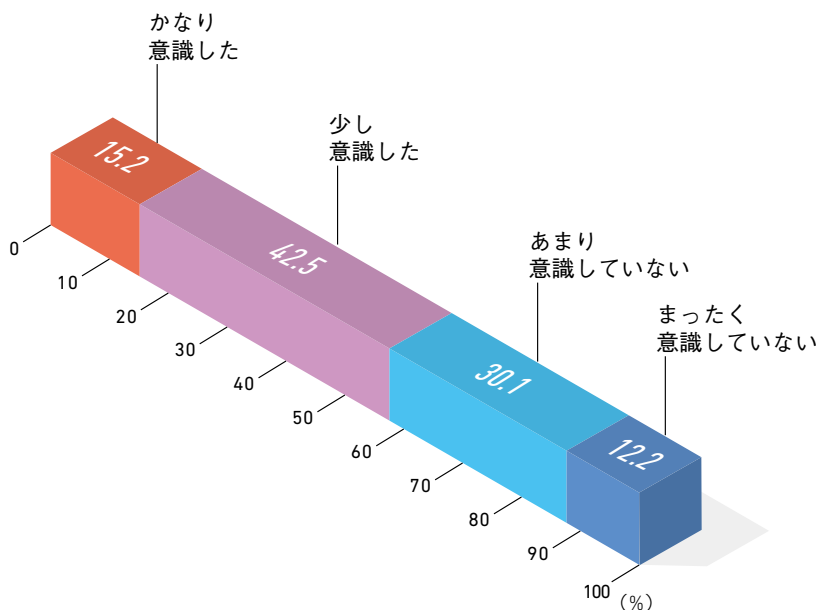
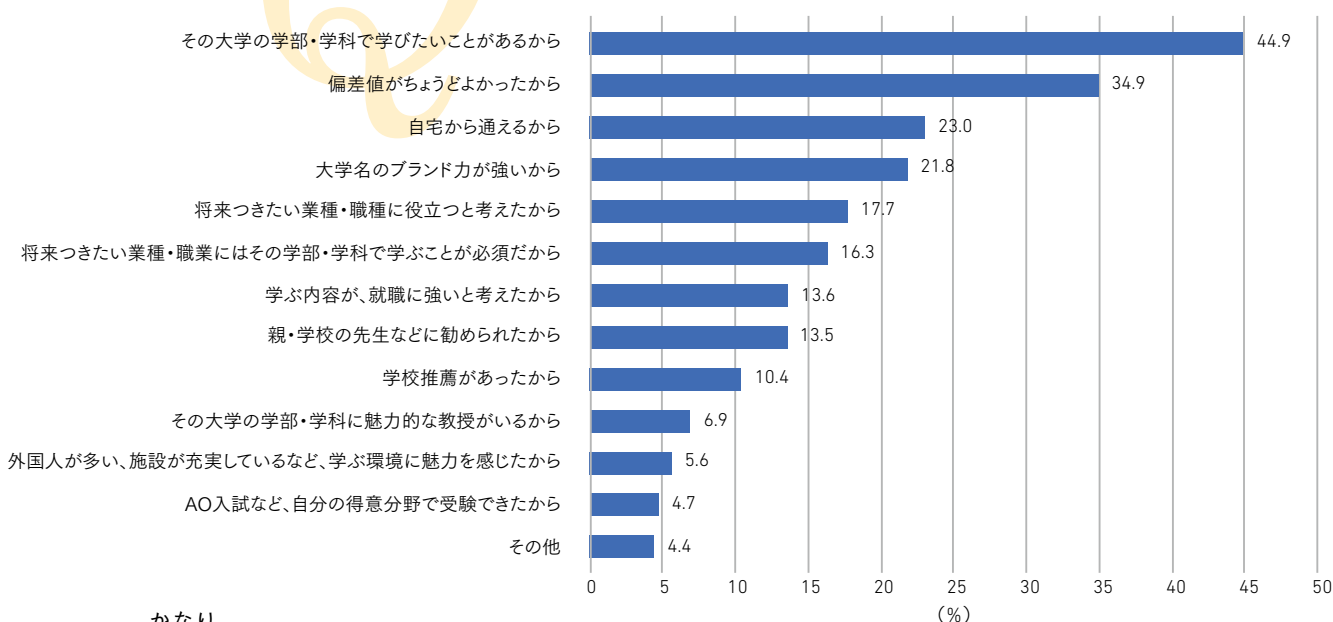
専攻分野	%
法学・政策系	7.4
経済・経営・商学系	15.4
社会・環境情報系	3.7
外国語・国際文化系	6.0
人文系	10.3
教育系	6.9
宗教・神学系	0.1
体育・芸術・音楽系	3.2
機械系	4.4
数学系	1.4

専攻分野	%
電気・電子系	2.3
情報工学系	4.0
物理・応用物理系	1.6
建築・土木系	3.6
生活科学系	1.8
生物・生命科学系	2.8
化学・物質工学系	4.0
資源・地球環境系	1.0
農業・農学系	2.8
水産系	0.2

専攻分野	%
畜産・酪農系	0.1
薬学系	3.0
医療・保健系	5.7
医学・歯学系	2.7
獣医系	0.1
衛生医療・介護系	0.6
その他文系	3.5
その他理系	1.6

グラフ1

大学を選んだ理由は？ (複数回答)



グラフ2

大学選びで 将来のキャリアを 意識した？



講義を聴くだけではない 多様な学びを経験。社会に出て 役立つ経験をしている実感は低い

では、大学・大学院で実際に、どれくらい勉強し、どのような学びを得ているのか。

試験期間中ではない平日1日あたりの勉強時間は、グラフ3の通りだ。1時間～2時間未満が30.2%、2時間～3時間未満が11.2%、3時間以上も12.0%と、勉強をしっかりしている層が半数以上いる。休日の1日あたりの勉強時間も、ほぼ同様の傾向を示している。

そして、グラフ4は、大学でどのような学びの機会が与えられているかを聞いたものだ。8ページで、「ティーチングからラーニングへ」という学び方の変化について言及したが、確かに「議論やグループワークなど、周囲の学生との頻繁な相互作用を行う機会」（「頻繁にあった」「かなり頻繁に

あった」の合計が47.6%）、「人前でプレゼンテーションする機会」（同43.0%）というように、講義を聴くだけではない多様な学びを経験する姿が浮かび上がってくる。

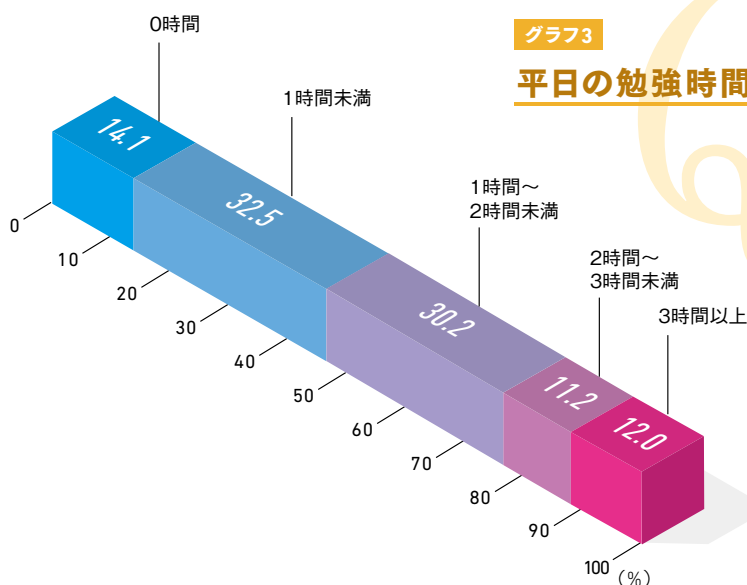
一方で、キャリア形成という意味では、「職業生活／キャリアについて考える機会」は同じく39.9%の人が経験していると回答しているが、それと比較すると「社会に出た後に役立つ、実践的な知識や技能を習得する機会」は同30.5%とやや低くなる。大学が提供するキャリア形成の支援は、実践的な知識、スキルを身につけるよりも、将来のキャリアについてどうとらえ、どこに就職するかを考えさせる機会のほうが多そうだ。

グラフ4の大学での学びの経験と、グラフ2の大学選択時のキャリア意識

には関わりがあるのかを見てみよう。「社会に出た後に役立つ、実践的な知識や技能を習得する機会」が「かなり頻繁にあった」という人のうち、39.3%をグラフ2で「かなり意識した」と回答した人が占める。これは、「かなり意識した」と回答した人は全体の15.2%にすぎないので、相当高い占有率だと考えられる。同様に、「職業生活／キャリアについて考える機会」は44.1%、「議論やグループワークなど、周囲の学生との頻繁な相互作用を行う機会」は40.6%、「数量的なデータの分析や数値処理を行う機会」は36.8%、「インタビューやフィールドワークなど、定性的なデータを収集／分析する機会」は46.0%といずれも高い。

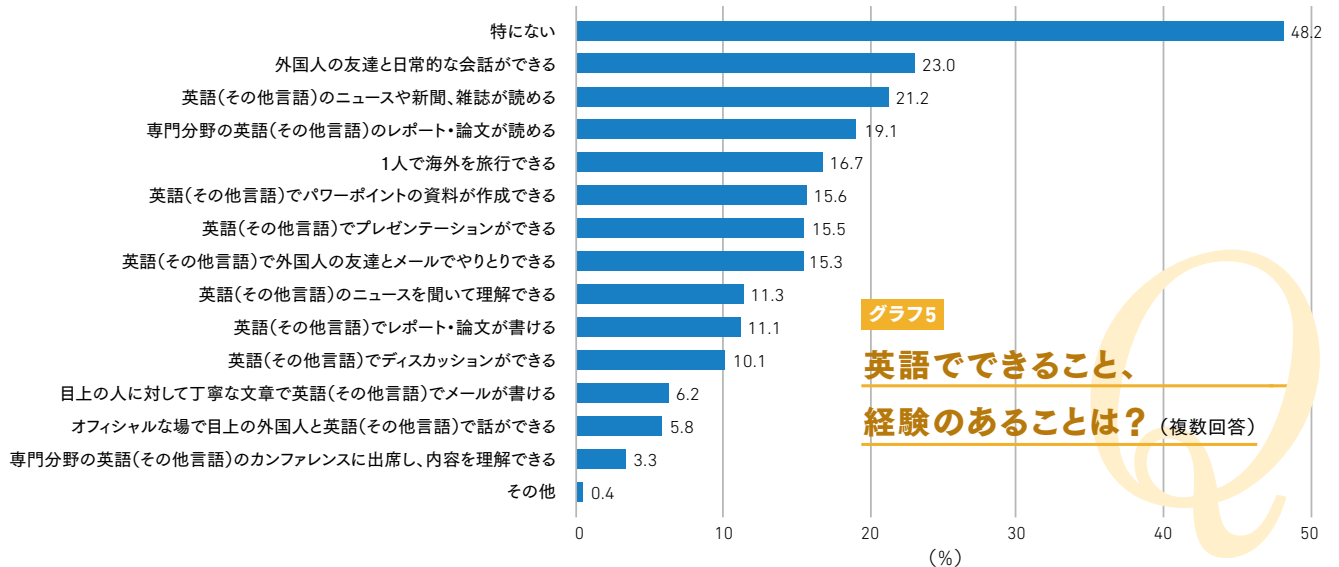
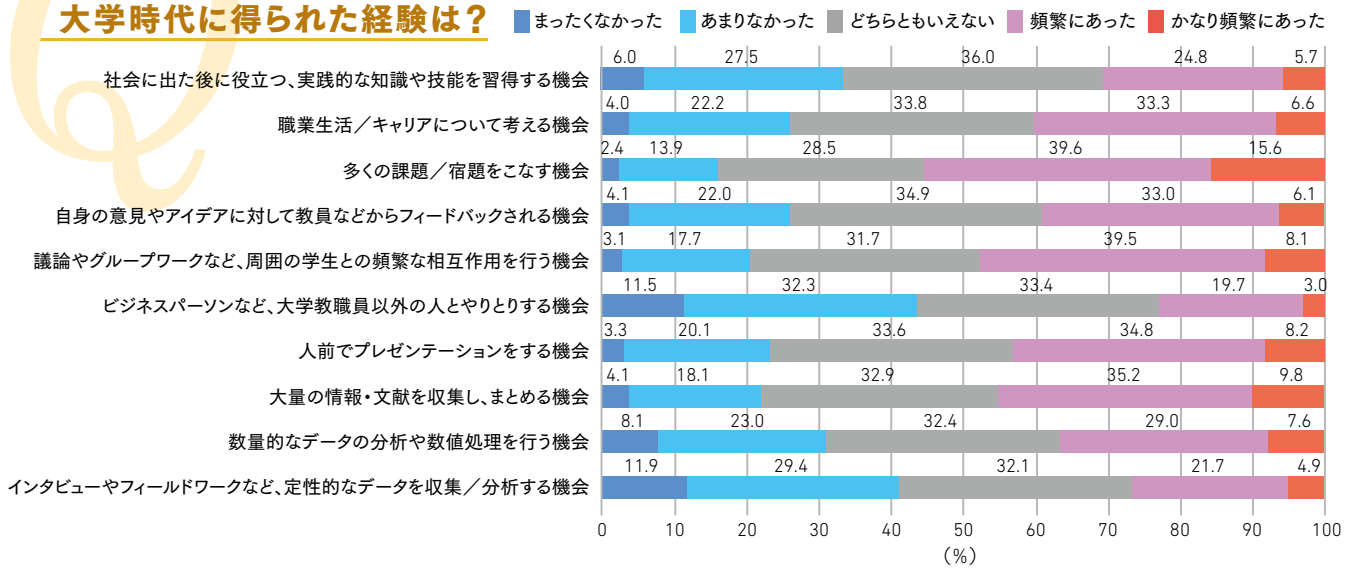
このように見ると、大学がこれらの機会を提供する・しないにかかわらず、キャリア意識を持って入学してきた人たちは、大学で多様な経験、多様な学びを獲得できていると感じているといえそうだ。

グラフ5と6は英語とITのスキルについて聞いている。それぞれ、一定以上のレベルの学生がいることを理解しておきたい。特にITスキルは、最近の学生はスマホばかりでパソコンを使えない、という言説があるが、このデータを見る限り、Excel、PowerPointにおいてはそうとはいえないようだ。



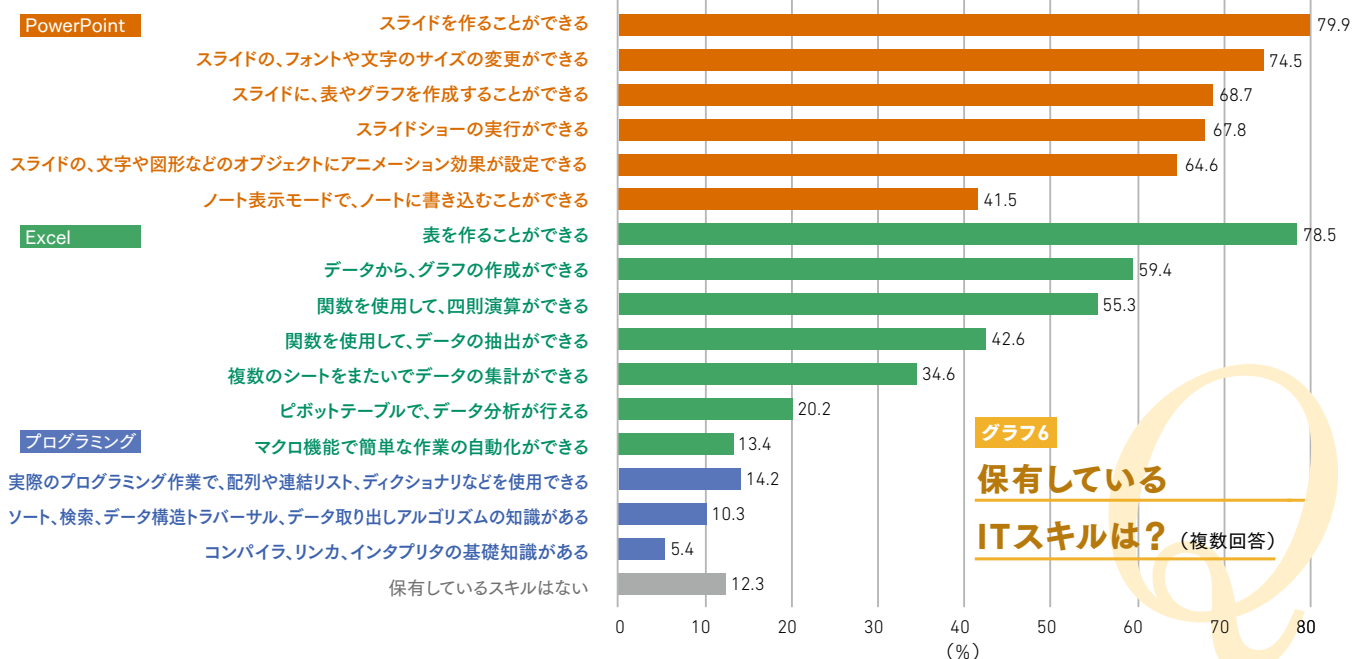
グラフ4

大学時代に得られた経験は？



グラフ5

英語でできること、経験のあることは？ (複数回答)



グラフ6

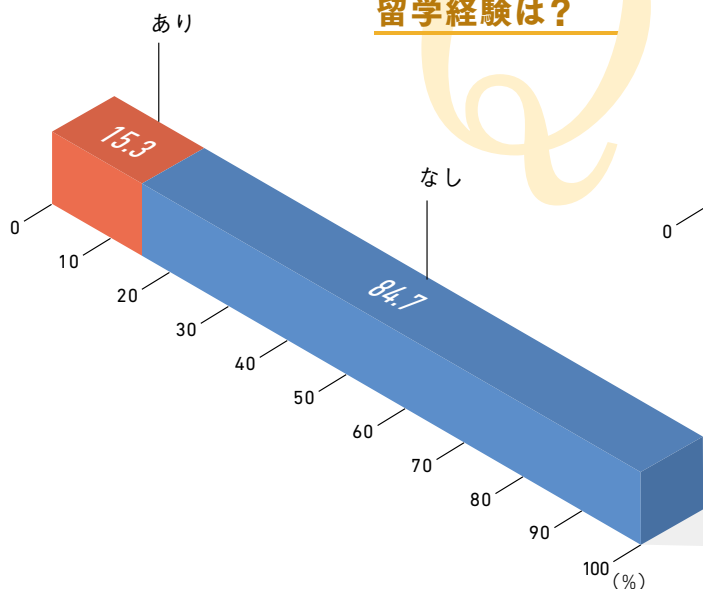
保有しているITスキルは？ (複数回答)



留学やダブルスクールは少数派 インターンシップは半数経験するが “職業経験”はほとんどできていない

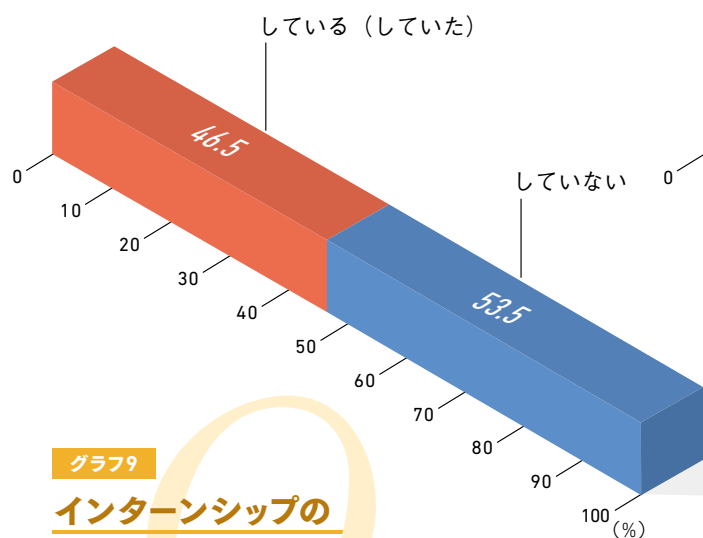
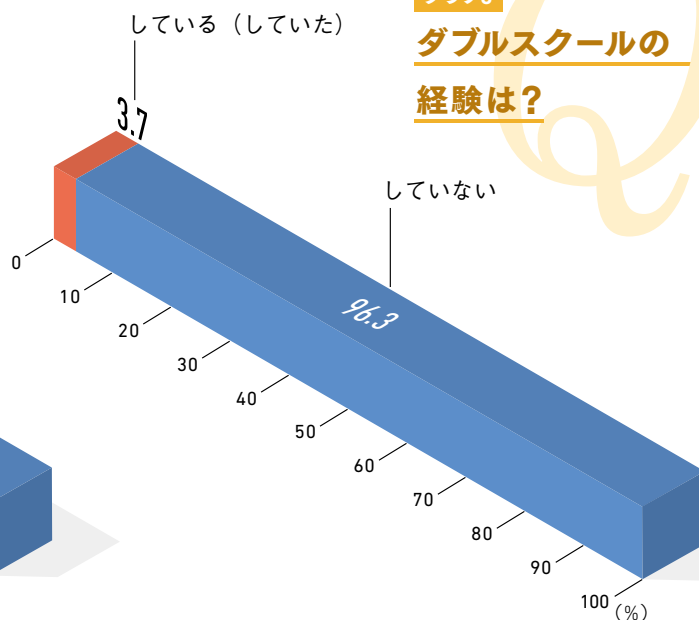
グラフ7

留学経験は？



グラフ8

ダブルスクールの経験は？

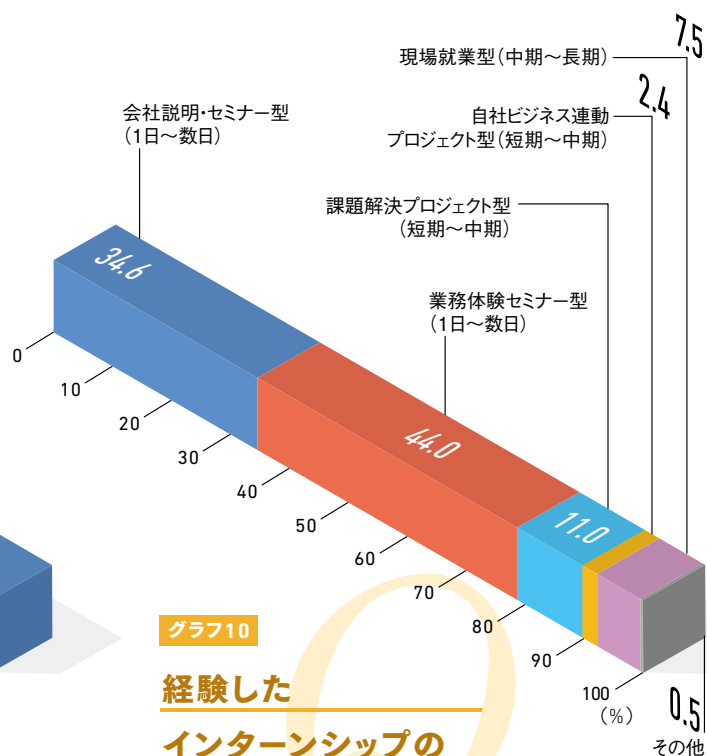


グラフ9

インターンシップの経験は？

グラフ10

経験したインターンシップのタイプは？



では、授業以外では、学生はどこどのような経験をしているのか。

留学経験を持つ学生は15.3%（グラフ7）、ダブルスクールの経験を持つ学生は3.7%（グラフ8）といずれも少数派であるが、その期間にはやや違いが出た。留学経験は1カ月未満が43.9%、半年以上の本格的な留学経験は23.2%と、短期留学が圧倒的に多い。一方、ダブルスクール経験者は数こそ少ないが、1カ月未満は11.8%とむしろ少なく、半年以上1年未満が19.7%、1年以上が44.7%と、半年以上の合計が7割近くにも及ぶ。ダブルスクールの領域は、公務員試

験対策(28.9%)、法律・会計・経理などの事務関連スキル(25.0%)、語学関連(21.1%)、IT関連(プログラミング) (19.7%)などが上位に位置する。その目的は、「就職や将来のキャリアに活かすため」が8割近くに上った。

インターンシップとなると、ぐっと経験者が増え、経験のある人は46.5%と約半数である(グラフ9)。しかし、これも回数を見ると、1回限りという人が66.6%を占め、インターンシップのタイプを聞いた質問では、採用プロセスの一部として行われる会社説明・セミナー型(34.6%)、業務体験セミナー型(44.0%)が圧倒的多数となっ

ている。実際に就業体験ができる、「自社ビジネス連動プロジェクト型」「現場就業型」は合計しても10%にも満たない状況だった(グラフ10)。

留学やインターンシップの経験と、先のグラフ2の大学選択時のキャリア意識との関連はあまり見られなかった。一方で、キャリアを「かなり意識した」層は、ダブルスクール経験のある人のなかでの占有率が高い。自らが描くキャリアを確かなものにしたい、という人もいると思われるが、キャリアの実現のためには大学での教育だけでは不十分と考える人が、ダブルスクールへ向かっている可能性がある。



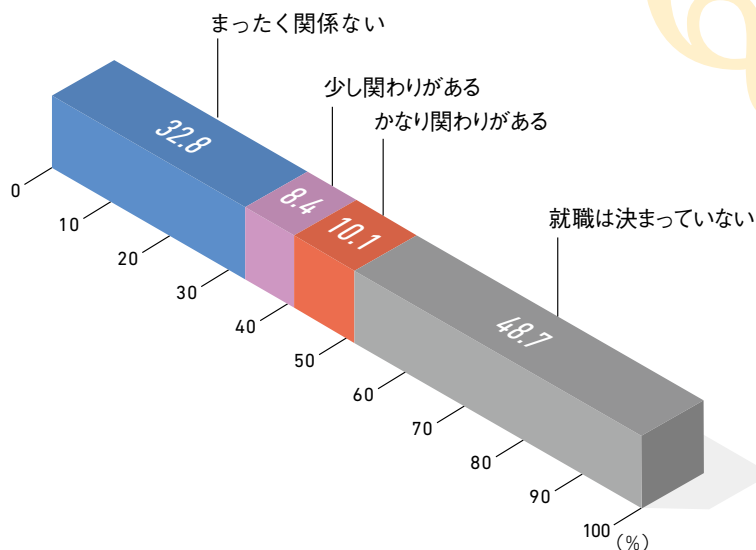
専攻分野と就職先の関連は薄い ジョブ型を志向する学生は 社会に出て活躍したい意欲が高め

グラフ11は、就職先と大学との学びの関連を聞いたものだ。「まったく関係ない」という学生が32.8%を占める。大学3年生や修士1年生も対象であるため就職が決まっている学生は約半数。そのうちの約6割は大学や大学院で獲得した専門性と就職先の関係性を否定していることになる。

専攻分野で見ると、比較的関わりが高いのは、教育系、機械系、情報工学系、建築・土木系、資源・地球環境系、医療・保健系などだ。逆に「まったく関係ない」という回答が多かったのは、文系の専攻がほとんどである。

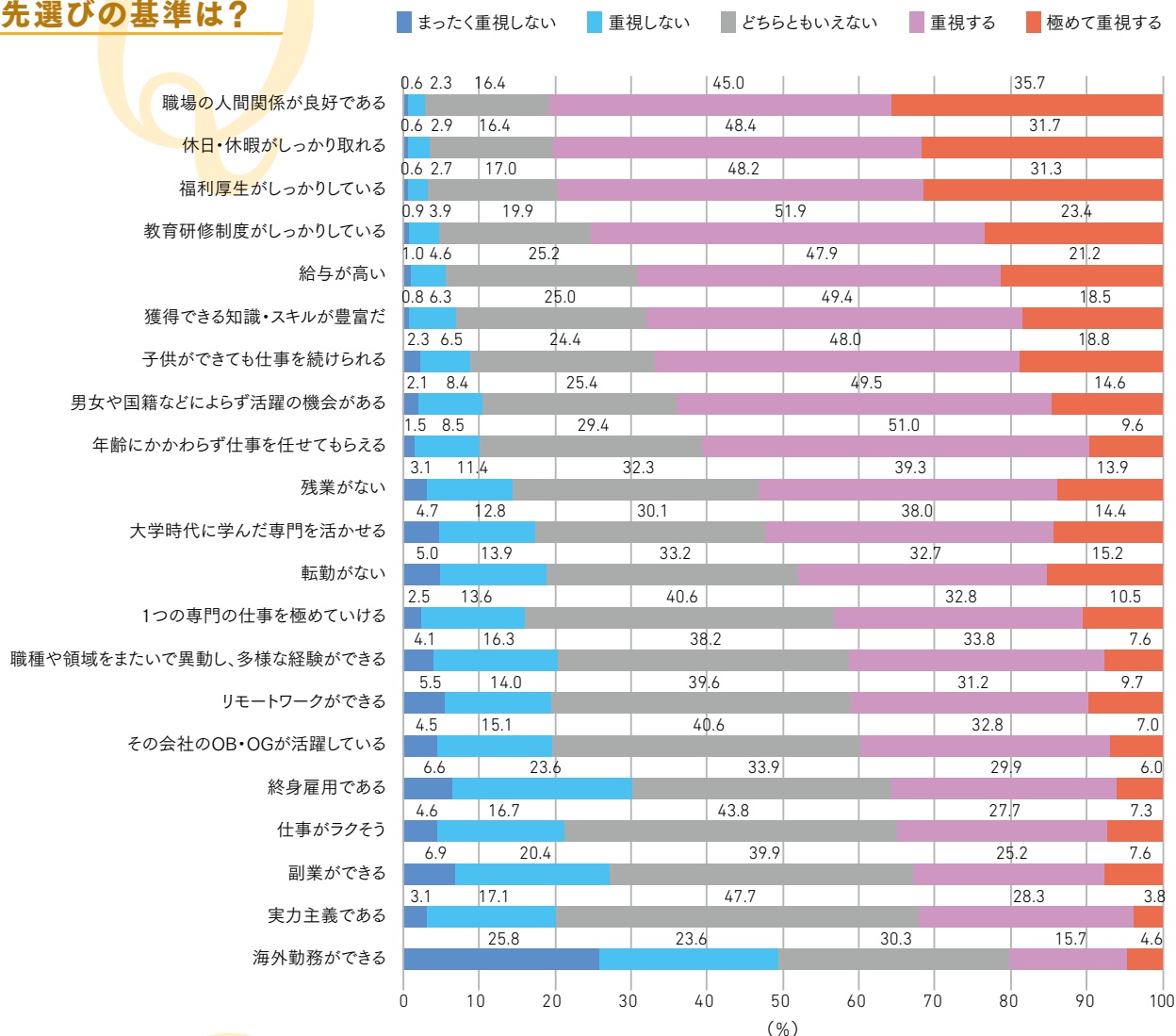
グラフ11

就職先と大学との学びの関連は？



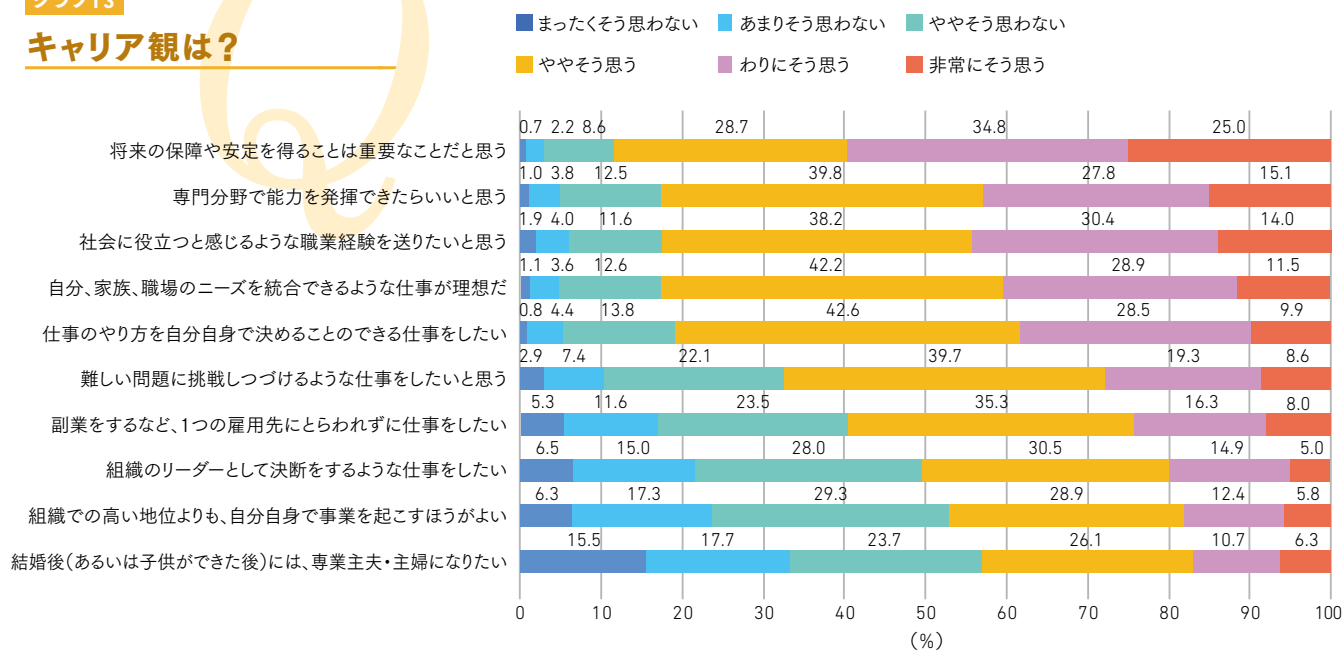
グラフ12

就職先選びの基準は？



グラフ13

キャリア観は？

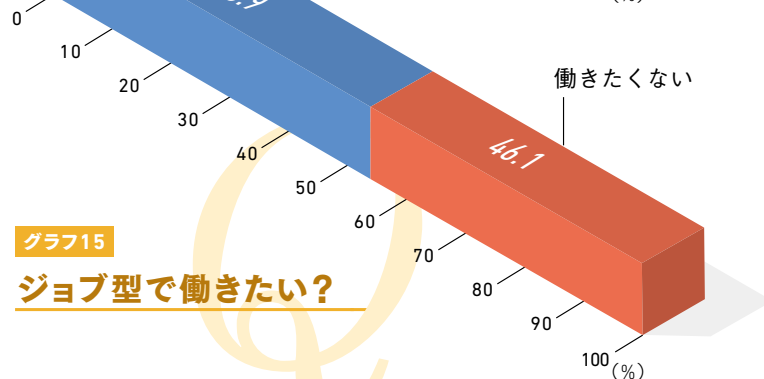
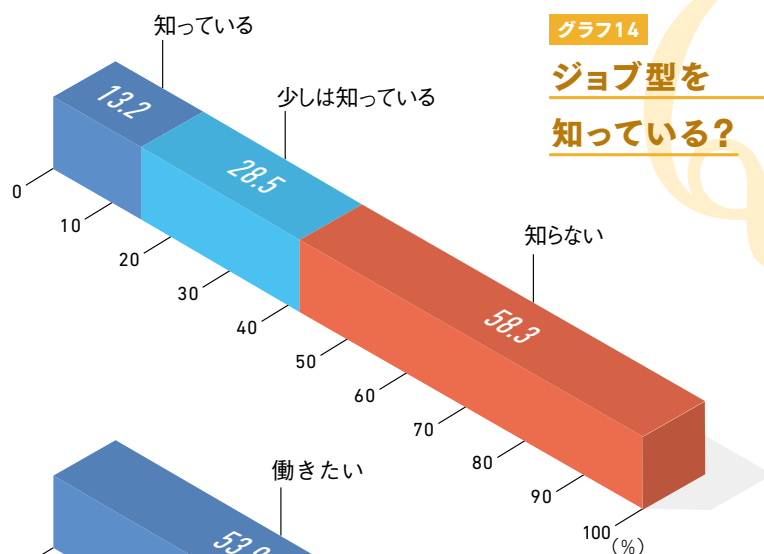


就職先選びの基準を見てみよう。

グラフ12は、「まったく重視しない」を1として、「極めて重視する」の5まで5段階で数値化して平均点を出し、点数の高いものから順に並べている。つまり、上にあるものほど回答者が重視していると考えられる。1位の職場の人間関係を除くと、上位に2つの傾向がある。1つは、「休日・休暇がしっかり取れる」「福利厚生がしっかりしている」「給与が高い」など、待遇やワークライフバランスを重視する学生の現実的な姿が浮かび上がっていること。もう1つは、「教育研修制度がしっかりしている」「獲得できる知識・スキルが豊富だ」など、個人としての成長への貪欲さが垣間見えることだ。

これについて、服部氏は、「現代の若者は安定志向とよくいわれますが、従来の“寄らば大樹の陰”という大手志向、終身雇用志向とは異なります」と指摘する。グラフ13(12と同様に平均点の高い順)のキャリア観も、「将来の保障や安定を得ることは重要だと思う」がトップにあるが、「この保障や安定の志向は、決して会社に依存しようとしているものではありません。彼らは、自らの能力やスキルを高めることによって安心を得ようとしているのです」(服部氏)と分析する。確かに、「専門分野で能力を発揮できたらいいと思う」も、重視する学生は多いのだ。

ジョブ型を「知っている」あるいは「少しは知っている」と回答した学生は、合計で4割程度だ(グラフ14)。正確に理解しているかわからないという前提ではあるが、そのなかで、ジョブ型に企業が移行することを自分にとって



「プラスだと思う」と答えた人は79.8%いる。そして、ジョブ型で「働きたい」という学生は53.9%だった(グラフ15)。

ジョブ型で働きたい人の専攻による傾向は、やはり理系が多いが、法学・政策系、経済・経営・商学系、社会・環境情報系などの社会科学系も平均値とほとんど変わらない。

グラフ12の就職先選びの基準とジョブ型で働きたいかどうかをクロス集計すると、「1つの専門の仕事を極めていける」を「極めて重視する」学生のうち74.7%がジョブ型で働きたいとするほか、「大学時代に学んだ専門を活かせる」(72.2%)、「副業ができる」(64.9%)、「実力主義である」(65.0%)、「年齢にかかわらず仕事を任せてもらえる」(62.2%)、「男女や国籍などに

よらず活躍の機会がある」(61.3%)、「その会社のOB・OGが活躍している」(61.8%)と、全体の53.9%よりも高い傾向を示している。「仕事がラクそう」(62.9%)のように、ジョブ型で領域を狭めるほうが仕事の難度が下がると考える人もいるようだが、全体ではジョブ型で働きたいとする人の仕事で活躍したいという意欲は高い傾向にあるといえそうだ。

ジョブ型で働きたい人のキャリア観も、同じ傾向を示している。「組織での高い地位よりも、自分自身で事業を起こすほうがよい」(72.0%)、「組織のリーダーとして決断をするような仕事をしたい」(69.4%)、「専門分野で能力を発揮できたらいいと思う」(73.3%)などが高い結果が出ている。

欧米のジョブ型の本質とは。 大学との関係を探る

欧米企業の多くは、ジョブ型の人材マネジメントを行っている。実際にそれはどのようなものか。

また、それを支える大学はどのような教育を行っているのか。

日本のSchool to Workを考える前に、欧米のありようを学ぶ。



ジョブ型とはジョブを定義することではない “人の出入り”前提の 競争原理の働くエコシステムだ

現在、日本で起こっているジョブ型への移行に関する議論では、ジョブディスクリプションを明確にするために決められた以外の仕事をしなくなる、未経験の新卒採用をしないため若年失業率が上がるなど、批判や懸念が多いのは事実である。しかし、「ジョ

ブ型の本来の姿に照らすと、さまざまな誤解もある」と、マーサー ジャパンの取締役執行役員の白井正人氏は話す。

市場でジョブを介して 個人と会社が取引する

まず、ジョブ型について、「日本企業のなかには、ジョブディスクリプションを定義することだと思っている人が少なくありません。ジョブディスクリプションを採用時に決めても、入社後の現場のマネジメントや評価において厳密に運用している企業は多くありません。ジョブ型の本質はジョブやそれに伴うグレードではなく、その“エコシステム”のありようにあると理解してほしいです」と、白井氏は説明する。「ジョブ型のエコシステムでは、“人の出入り”が前提となっています。

転職も多く、法律への配慮はあるものの雇用調整を行い、人材の流動性も高い。ジョブというものを個人と会社が取引する市場ができ上がっています」(白井氏)

市場では、個人はよりよいジョブを取り合い、企業はよりよい人材を取り合う。競争原理が働くため、個人はよりよい報酬のジョブを獲得するためにより高度な知識や技術、スキルを獲得しようとし、入社後は自らの市場価値を高めるためにより高いパフォーマンスを上げようとする。会社は優秀な個人を引きつけ、引き留めようと、よりよい会社であらうと努めるのだ。

メンバーシップ型のエコシステムは、これと対極にある。人の出入りを前提としない、流動性の低い個社に閉じたものだ。「新卒入社の競争は厳しいで



白井正人氏

マーサー ジャパン 取締役 執行役員
組織・人事変革部門 日本代表



日本型人材マネジメントのジョブ型への歴史

国内で普及した時期	1970年代～	1990年代後半～	2000年代後半～	2010年代後半～
人材マネジメントの類型	① 職能	① 役割・職務 (内部公平性重視)	② 役割・職務 (内外バランス)	③ 役割・職務 (外部競争力重視)
背景	高度成長期の終焉	バブル経済崩壊	グローバル化	デジタル化、働き方改革 コロナショック
キーワード	資格と役職の分離	役割・成果主義	グローバルグレード	ジョブ型
主なねらい	成長鈍化による ポスト不足への対応	年功処遇による 過払いの削減	グローバルでの整合 市場価値への一部対応	外部労働市場との整合 キャリア自律 (結果、グローバル統一)
典型的な人事制度	職能資格	管理職:役割・職務 一般社員:職能	役割・職務 ※内部貢献序列で報酬決定	職種×役割・職務 ※職種別市場価値
要員計画	既存社員 - 定年退職 + 新卒			戦略・事業計画ベース
採用	新卒一括中心		新卒一括中心 + 職種別中途	職種別採用 (新卒・中途)
配置	ゼネラルローテーション		ゼネラルローテーション サクセッション	社内公募中心 サクセッション
教育	OJT、階層別研修		OJT、階層別研修 選抜研修	OJT、e-Learning 選抜研修
雇用調整	原則なし	希望退職あり		希望退職あり 退職勧奨あり

出典：白井氏作成

個人（売手）が
配置（売物）決定
報酬は市場価値ベース
（市場取引）

すが、メンバーシップを大事にするため、入社後は競争というものを前面に出しません。雇用調整も原則行いません。これが、意欲もパフォーマンスも低い人材が滞留することにもつながってしまっています」（白井氏）

ゲームチェンジが本格的なジョブ型への移行を促す

白井氏によれば、今、日本で起きているジョブ型への移行の動きは3度目にあたるといふ。「2度目までと異なり、今回は本格的にエコシステムを転換し、競争原理に則った雇用管理を志向する企業が一部出てきています」（白井氏）

上の図が、日本における雇用管理のこれまでの流れである。日本企業がバ

ブル期まで普通に行ってきた職能主義（図中①）は、高度成長期において機能した仕組みだ。「1980年代後半から1990年代はじめまで、日本企業の給与水準は世界一高かった。バブル崩壊後から2000年代前半にかけて、人件費の抑制のために役割や職務による成果主義を導入していきました。これが1回目の、ジョブというものへの意識の高まりでした（図中①）」（白井氏）。2回目は、2000年代の後半に訪れる。「このきっかけはグローバル化でした。いよいよ日本で人口減少が始まり、海外に出て行かざるを得なくなりました。すると、海外とジョブグレードや評価制度を揃える必要性が出てきたのです（図中②）」（白井氏）

これらは、人件費の抑制やグロー

バル展開という意味で、「一定の効果があつたものの、ジョブ型のエコシステムには程遠いものだった」（白井氏）という。3度目の今回は、何が異なるのか。「今回のきっかけが、大きなゲームチェンジであることです。ビジネスモデルを大きく変える。先端テクノロジーを使って新しいものを生み出す。閉じたコミュニティではこうした変革を起こせる人が出てきません。外からできる人を採用する、つまり、戦略に合わせて人の入れ替えを本格的に始める重要性が高まってきたのです（図中③）」（白井氏）

既に変化は起こっている。デジタル人材の採用の世界だ。「従来の報酬水

準では、欧米企業にどうしても獲得競争で負けてしまう。そこで、市場原理に基づいて新卒の初任給を大きく上げる企業が出てきました。このようなことが、徐々に全体に広がっていくと考えられます」(白井氏)

企業が注視すべきは、若い人材の視線だ。「企業の雇用システムは日本の年金システムと同じような構造だと思っています。もし、若者に選択権があるのならば、今の中高年に比べて圧倒的に損をするから年金に加入しないという人が多く出るでしょう。メンバーシップ型にも同じような感覚を持っています。どこで働くかという選択権は、年金と異なり個人が持っています。優秀な人材ほど、メンバーシップ型の企業を選択しなくなっていくと思います」(白井氏)

“人事は戦略に従う” 採用システム

では、本特集で考えている School to Work は、ジョブ型のエコシステムではどのようなになっているのか。

「メンバーシップ型とジョブ型の違いを、新卒採用なのか、欠員補充なのかという点だけでとらえてはミスリードする」と白井氏は指摘する。「欧米でも未経験の新卒採用がないわけではありません。営業のジュニア職など、ゆるやかなジョブを定義しながら未経験で採用することも少なくない。ただ、その採用というものの考え方そのものがまったく異なるのです」(白井氏)

企業によってももちろん違いはあるが、日本企業の新卒一括採用では、既存の社員の人数、定年退職する社員の

人数によって例年採用する人数が決まっており、景気の動向で増減させるというのが一般的だ。「数の決定が既存の従業員数ベースで行われます。一方でジョブ型の場合、事業からの逆算で採用する人材要件、人数が決まります。今年は戦略が変わって、この事業を強化しなければならない。次世代のために新しい事業を始める。このようなとき、異動は本人同意が前提ですから、そう簡単に人を動かさない。既存の人員で難しい場合には、外部から採用してくるのです」(白井氏)

未経験の新卒も、戦略上必要であれば、当然採用する。事業の方針によって人の入れ替えが行われ、競争力を高める方向に動くのがジョブ型雇用のエコシステムである。

そして、高等教育機関もエコシステムの一部だ。「高等教育機関にとっては、産業界が求める人材を輩出するのが確実な“勝ちパターン”です。そういう意味では、高度成長期に日本の教育

と産業界が作ったエコシステムは非常にうまくできていたと思います」(白井氏)。従来の新卒一括採用では、職種別採用はほとんど行われず、入社後に配属が決まり、事業戦略が変われば領域や職種をまたいで異動する。「すると、やはり企業が求めるのは、専門性の高い人材よりも、“地頭”がいい人材ということになり、教育内容よりも入試難易度が重要になります」(白井氏)

ジョブ型の競争原理が働くエコシステムではどうか。「マーケットプライスが高まる人材を育成する学部・学科が当然に増えます。そのほうが学生が集まり、大学の経営状態も安定するし、企業からの評価も高まるからです」(白井氏)。今後、企業がジョブ型を選択し、専門知識やスキルを見る採用に変われば、大学はそういう方向に動かざるを得ない。産業界がどのようなエコシステムを作っていくかが、高等教育機関のありようを決定していくといえるだろう。



ジョブ型の欧米では 教育と産業をつなぐ “架け橋”が存在する

次に、ジョブ型が一般的な国において雇用システムを大学など高等教育機関がどのように支えているのか、学びと職業がどのように結ばれているのかを明らかにしていきたい。ドイツ

を中心に欧米の教育機関における職業教育を研究する京都先端科学大学客員研究員、名古屋大学名誉教授の寺田盛紀氏は、「基本的に欧米では、高等教育機関での職業教育が教育の

法制度のなかでしっかり位置づけられ、教育と産業をつなぐ“架け橋”となっています」と話す。

学校で学ぶ専門の先に 必ず職業があるドイツ

まず、ドイツについて見ていく。個人のキャリア形成を比較したとき、「日本は多くの人が同一企業のなかで異なる職能・職種を移動するのに対し、ドイツでは同職能・職種のなかで企業間を横断的に移動する」（寺田氏）ことが大きく異なる点だ。「労働組合も職種ごとを基本に形成されるなど結びつきは非常に強く、大きくは16世紀から続くマイスター・徒弟制度がその基盤となっています」（寺田氏）

マイスター制度というと、私たちは手工業の領域だけをイメージしがちだが、専門労働者という資格の取得につながる現在の職業教育ではほかに工業、商業、農業、自由業、家政の6分野、実に330程度の職業に分かれている。うち半数程度はマイスター資格取得につながる。「マイスター資格を取得するには一定以上の学歴と実務経験が必要となり、取得すれば社会でかなりの尊敬を得られます。そのため、日本のように有名な大学に入って有名な会社に入り、そこで出世するという縦型の単一モデルをほぼ全員が羨ましいと考える社会ではありません。管理職能と技能系、実践系の人々を比べる意識がかなり希薄です。一人ひとりがそれぞれ目指す職業に就く。そのために学校で学ぶ専門の先に、必ず職業がある。それがドイツの社会です」（寺田氏）

ご存じの方も多いと思うが、ドイツでは中等教育に入る段階で多くの人が職業選択を行う。学校の種類が、中等教育修了後に職業に就くことを前提とする基幹学校（修了後は工業技術系のデュアルシステムに入る）、実科学校（修了後は主に商業系や情報系などのデュアルシステムに入るか大学進学をする）、修了後に高等教育機関に進むことを前提としたギムナジウムに分かれるためだ（ただし、1960～1970年代に複線型の中等教育システムが格差を生むという批判があり、現在では職業にも進学にも対応する総合学校が一部存在する）。

基幹学校や実科学校では中等教育の段階で職業教育などに向けて学び、ギムナジウムや総合学校では高等教育機関への進学を準備する。「アカデミックな領域を修めなければならぬ職業に進む場合には、ギムナジウムを経て、120の大学、180の専門大学、50の芸術系の大学のいずれかで学びます。ドイツには基本的に日本の新卒一括採用のような仕組みがなく、なんらかの方法で職業訓練を経て職業資格を取らないと就職できませんから、高等教育機関も職業準備機関として機能しているのです」（寺田氏）。それはどのように機能しているのか。寺田氏は4つの角度から説明する。

大学よりも就職率が高い 専門大学という存在

1点目は、大学での教育が専門科目に特化していることだ。「日本や米国の大学で行われるような教養科目は、ドイツではギムナジウムが担って



もりき
寺田盛紀氏

京都先端科学大学 客員研究員
名古屋大学 名誉教授・研究員



います。ギムナジウムでは6年にわたって、たとえば外国語は3科目というように徹底した質の高い教育を行っているため、大学では専門教育に集中できるのです」（寺田氏）

大学の学部は、法学系、医学系、教育系、芸術系、工学系というように、それほど日本と変わらない。「ただし、日本と異なるのはその専門の先に、法学系であれば法務、工学系はエンジニアというように待ち受けている職業を意識して、その領域の実践で役立つ教育が行われていることです。さらに、日本でも最近増えている情報や福祉、国際といった職業準備の色合いがより濃い領域は、専門大学というもう1つの高等教育機関が担い、社会からの新しい人材の要請にもしっかり応えています。これが、職業教育を支える2点目の仕組みです」（寺田氏）

専門大学と日本における専門学校最大の違いは、学校教育法的一条校としての枠組みに入っているかどうかであり、ドイツの専門大学では修了すれば学位取得が可能だ。「そして、大学が上で専門大学が下、というよう

な社会的な序列も企業からの目もない」(寺田氏)という。たとえば企業が大学・専門大学の能力特性の評価を行った2013年のマイヤーの研究では、専門知識については専門大学のほうがよいとする回答(回答者である管理職が大卒の場合16.6%、専門大卒の場合28.1%)よりも、大学のほうがよいとする回答が多かったものの(同大卒の場合47.7%、専門大卒の場合33.0%)、実践性については大学のほうがよいとする回答はおらず、専門大のほうがよいとする回答がいずれも9割前後を占めた。「給与に関しては調査によって異なりますが、職種によって専門大卒のほうが高いことも少なくありません」(寺田氏)

どこに就職しているかという割合を見ると、「大卒者と専門大卒者の棲み分けが存在することがわかる」(寺田氏)という。「管理職や公務員は大卒者が、管理職能のない職員や技能的な有資格者は専門大卒者が多くを占めています。そして、卒業後の就職率で見ると、専門大卒者のほうが大卒者よりも待機期間が短く正規職員としてのポジションを多く獲得しています。

実践的な経験を持つ人材を教育機関が育て、それを企業が受け止めるという仕組みがしっかりと機能しているのです」(寺田氏)

高等教育機関でも職業経験を積む機会を豊富に

3点目は、ギムナジウムから大学に進学し、実務経験がないままに修了することを避けるための仕組みだ。それが、企業実習である。「専門大学ではそもそも1学期以上の企業実習を義務づけている大学がほとんどで、学生の参加率は90%にも上ります。一般大学の学生もそれよりは低いですが、概ね70%前後の学生が参加しているといわれています」(寺田氏)

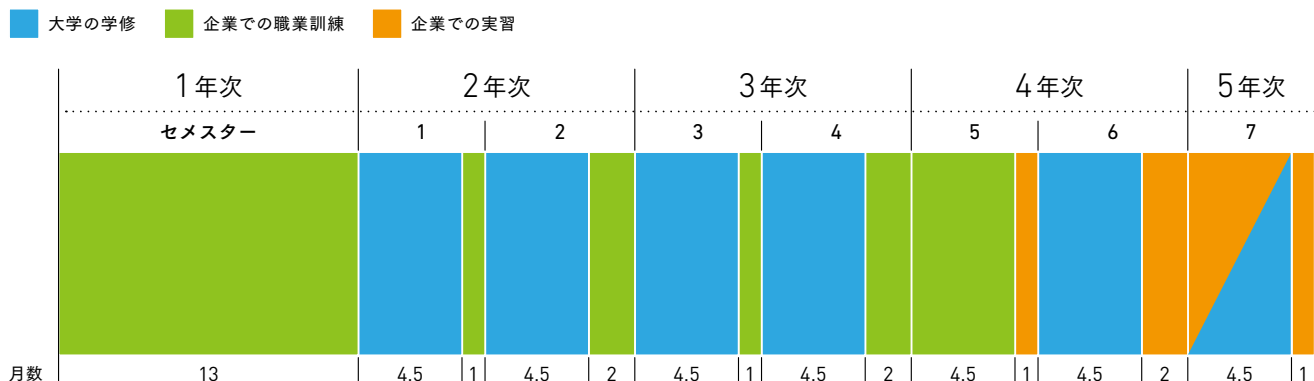
企業実習には義務実習、任意実習、入学前実習、卒後実習があるが、どれも長期という特徴があるという。「加えていうならば、卒後実習とは、新卒という概念がなく職業資格のみならず経験を問われるドイツの就職市場にあって、卒業後すぐに正規のポジションに就くことができず、それを獲得するまでに経験を積む重要な機会となっています」(寺田氏)

さらに近年では、大学や専門大学に進学しても、実務経験をより多く積める仕組みが構築されている(下図)。これが4点目だ。「専門大学にデュアル課程が入り、仕事をしながら専門知識を学べる学校も増えてきています。この課程を持つ大学の学生の卒業時就職率は一般大学より高いといわれています」(寺田氏)。また、ドイツの大学は、日本の大学のようにほぼ全員が18歳、19歳で入学するのではなく、学びたいと思ったときに学べる場もある。「大学にも、デュアルシステムの修了者が学び直しに入学するケースも多くあります」(寺田氏)

一方、米国はどうか。米国の大学では基本的に広く教養科目を学び、専門を深めるのは大学院の役割だ。ドイツと同様に企業間の移動によって職業によるキャリア形成をしていく色合いが強く、新卒一括採用という概念がありません。そのため、職業経験なしでの就職は難しい。「しかし、ドイツと同様に学生たちはインターンシップや、インターンシップが授業に組み込まれたCOOP教育で実務経験を積むことができます」(寺田氏)。米国のインター

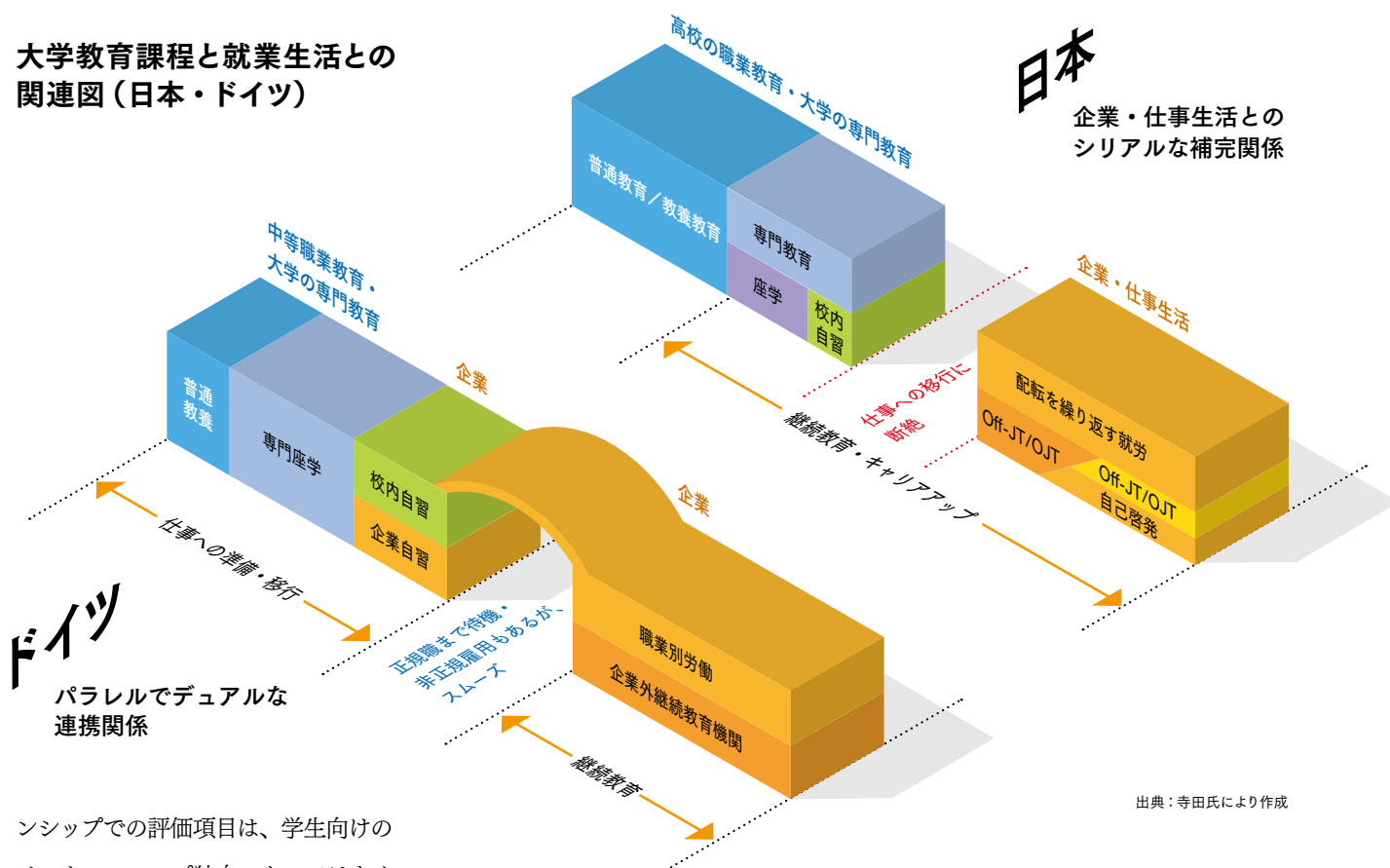
大学生のデュアル課程(学位+職業訓練)のフロー

大手自動車メーカーの電気・電子情報技術分野



出典: 寺田氏提供資料より編集部一部改変

大学教育課程と就業生活との 関連図（日本・ドイツ）



ンシップでの評価項目は、学生向けのインターンシップ独自のものではなく、「たとえば工学の分野では全米工学協会が人材を認証する評価項目と同じものというのが特筆すべき点」（寺田氏）という。そこには、社会人基礎力のみならず、自身の専門における現代的問題の知識や技術的実践スキルなど、専門を問う項目が挙げられている。

さらに、米国には高等職業教育機関としてのコミュニティカレッジが存在する。バチェラーアソシエイトという学位ではあるが、日本の専門学校とは異なり、学位を取得することが可能だ。「大学の学位を取ろうと思えば、大学に編入できます。米国でも常に、学び直しによる社会的な位置づけの向上が可能なのです」（寺田氏）

“移行の架け橋” なき 専門教育という日本の課題

このようにドイツや米国の職業教育

を概観してみると、日本の高等教育機関の職業準備性の問題が見えてくる。「1つは、高等教育機関における職業教育の非体系性の問題です。高等教育で取得した学位を職業資格と連結する試みは、日本では主流になっていません。また、専門職大学も作られています」（寺田氏）

もう1つの問題は、「“移行の架け橋” のない専門教育」（寺田氏）だという（上図）。これまで述べてきたように、ドイツや米国ではたとえ大学でアカデミックな研究をしていたとしても、職業に結びつく実践教育がなされ、長期の企業実習やインターンシップという形で実務経験を積む。「日本では卒業から入社までシームレスにつながっている一方で、職業教育という意味

では完全に分断されています。インターンシップは短期のものがほとんどであり、就職活動では業種や職種を問わず大学の卒業見込みがあれば応募でき内定を得られる可能性が開かれる日本にあっては、高等教育機関において職業準備をさせ、企業がそれを受け止めているとはいえないのです」（寺田氏）

寺田氏は、学校教育法第83条という原点に立ち返るべきだと話す。同法には「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする」とある。「この応用的能力の展開という役割を具体化し、これを大学に埋め込んでいくことが今、求められていると思います」（寺田氏）

私たちの“現在地”と ここから始まる未来



ここまで見てきたことは、日本の大学の変革の流れや実例、そこで育まれたリアルな学生の姿、そして欧米のジョブ型やSchool to Workという“現在地”である。ここであらためて、その“現在地”がどのようなものかを整理しておきたい。

どのようなエコシステムを 私たちは選択するのか

白井氏、寺田氏の話から、ジョブ型を前提とした社会では教育機関と産業界のエコシステムが有機的に機能している、別の言い方をすれば、教育と職業をつなぐ堅固な架け橋があると学んだ。日本では、高度経済成長という特殊な環境下に形作られた新卒一括採用、年次管理、終身雇用を前提とするエコシステムが成立している。そして、そのエコシステムには教育と職業の架け橋がほとんどない状態だと寺田氏は指摘した。

今回、“ジョブ型”という今起っているムーブメントの視界でSchool to Workを考えたが、それを選択していくのかどうか、あるいは別の方法を選択するのか、現状のエコシステムが

時代に合わなくなった今、私たちはあらためて選択を迫られているのは間違いない。それは日本企業の今後の宿題である。そして、エコシステムを刷新しようとするならば、社会全体の大きな変革が求められる。その議論を始めるためには、ステークホルダーの1つである大学のことを、私たちはもっとよく知っておく必要があるだろう。

大学での学びは多様化 学生も機会を享受

ここまで紹介してきたように大学もまた、大きな変革を迫られている。少子化やグローバル化の波のなかで大学が見据えているのは、多様な社会課題を解決するための人材ニーズへの対応だ。専門能力を育む教育、ビジネスの基礎力を高める教育、そしてスピーディな環境変化に合わせて能力を獲得するための“学ぶ力を学ぶ”ことにも力を注ぐ。

大学は変化の途上ではあるが、そこで学ぶ学生たちへの調査は、大学での学びが多様化していることを示している。特に、キャリアへの意識を持って大学に入った学生はその機会を十

分に享受しているかに見える。ただし、大学で職業に必要な専門能力＝ジョブに役立つ能力を身につけられたかという、そこには至っていない。専攻した分野と就職先に関わりがあると回答する学生はそれほど多くないのだ。

寺田氏が指摘したように、ドイツや米国で盛んなインターンシップも、学生が職業経験を積むためには非常に重要であるにもかかわらず、日本では採用を目的とした短期のものがほとんどであり、非常に限定的である。教育と職業の断絶の責任は、決して大学のみが負うべきものではないのだ。

大学、企業とも見据えるのは 社会課題への対峙だ

ここまで取材して思うのは、大学と産業界が見ている方向は異なっているわけではないということだ。双方とも見据えるのは、日本や世界が突きつけられている社会課題にいかに対峙していくかであろう。ただし、大きな方向は合致しているものの、本当に欲しい人材、育ててほしい人材のすり合わせができていないように思う。

私たちはどのようにエコシステム、教育と職業の架け橋を作っていくのか、ここから未来を見据えて議論を始めたい。大学教育と人のキャリアをどのようにすり合わせていくのか。ジョブ型を前提としたとき、企業は大学に対して何ができるのか。大学教育はどうあるべきなのか。そして、学生たちの学びの多様化を企業はどのようにとらえるべきなのか。これらについて、企業や大学がすべきことを4人の論客と実践者に問いかけた。



日本におけるジョブ型への流れを 大学は支え得るのか

ここからは、日本においてジョブ型が導入されるならば、大学はどうあるべきかを
個人のキャリアや組織、大学での学びについての論客、実践者4人に語ってもらう。

ジョブ型とキャリア形成をどのように
とらえるべきか。
そのとき大学は

ジョブ型を採用したとき、個人の
キャリア形成はどうあるべきかは検討
すべき重要なテーマの1つだ。大学で
職業に結びつく実践的な内容を学べ
るようにすべきなのか。大学入学前と

いう早い段階で、長期の自身のキャリ
アを決める意思決定をしてもいいのか。
これらについて明治大学教授の野田
稔氏に聞く。

学問の要素に横串を通して 学ぶ学び方を学ぶ

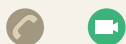
「まず、高校までと大学での学びの
構成の違いを理解すべきです」と、野
田氏は話す。「高校までは国語、数学、
英語、歴史というように、学問を構成
する要素を要素ごとに学んでいます。
一方、大学では法学や経営学などそ
れらの要素を活用しながら学びます。
社会で起こっている課題は実際には
複数のテーマが絡み合っており、社
会課題にダイレクトに立ち向かうため

の武器を身につけるのが大学なので
す」（野田氏）。野田氏は自身が研究
してきた組織論を例に挙げる。組織
論に「最も重要なのは、国語の学習な
どで身につけた“人の心を理解する
力”」（野田氏）であり、そのうえで英
語力、数学、特に統計の基礎、歴史、
地理、社会の深い知識が必要だとい
う。「組織の課題を解決していくには、
これだけの学問領域の要素を駆使す
る力が求められます。もちろん、この
力をすべて大学のたった4年間で獲
得することは難しいため、社会に出
ても学び続けなければなりません。
その意味で大学は、その生涯学び続
ける力を身につけるための場所と位置
づけられます」（野田氏）



野田 稔氏

明治大学大学院
グローバル・ビジネス研究科 教授



そのように大学をとらえたとき、大学が実学教育に偏ってしまうと、「間違った時間の使い方をすることになりかねない」と野田氏は指摘する。「かつて、“デカンショデカンショで半年暮らす、あとの半年寝て暮らす”という小唄がありました。デカルト、カント、ショーペンハウエルを半年ひたすら学び、あとの半年はそれを熟考する。デカンショは直接仕事に役立つかというほとんどの人にとってはそうではありませんが、深く学んだことを通じて社会をどう見るのかを考え尽くす経験が、後々とても役に立つのです」

では、仕事における専門知識をどこで身につけるのかという問題に突き当たる。「1つは、大学とは別の場所が考えられます。米国のように大学で広く学び、大学院で専門に進む方法もありますし、大学時代にダブルスクールをするという方法もあるでしょう」（野田氏）。また、たとえば医療や福祉、情報工学など専攻と職業が直

接結びついているような領域については、「18歳までにある程度、自分の目指す方向が“腹決め”できている人向けに、ドイツのような専門職大学などの枠組みも効果的」（野田氏）ともいう。

そして、もう1つは「やはり企業で仕事をしながら専門知識を身につける従来のやり方です。これは日本人のキャリア発達を鑑みると、合理性があると私は考えています」（野田氏）

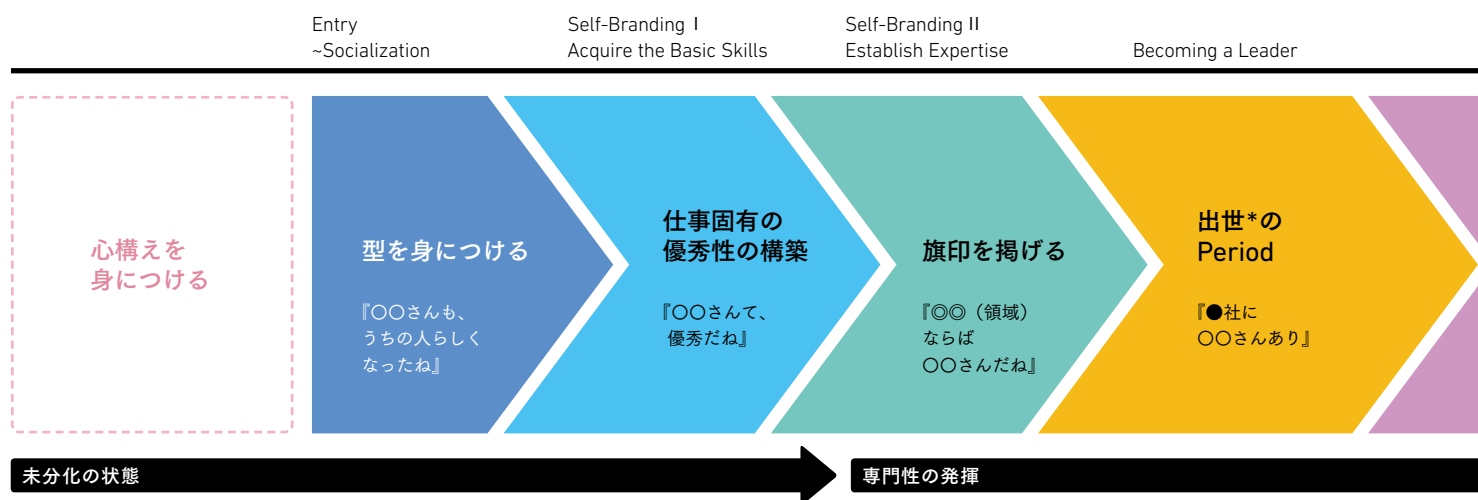
18歳で自らの専門を見極めることのリスク

キャリア発達論では、10代の終わりと20代の初めにアイデンティティが形成されるとするエリクソンの論が有名だ。しかし野田氏は、「彼のアイデンティティ論は日本人には当てはまりにくい」と主張する。「日本人は欧米人のように、神と対峙しながら個としての絶対的な自分を形成していくのではなく、他者との関係性のなかで相対的に自分というものを見極めてい

く傾向があります。それが高校を卒業した時点でできているかというとても難しいし、決めてしまうことが可能性を狭めることになると思うのです」（野田氏）

一般的には、高校生までに“得意”と思ったことは、ある地域・ある層のなかでの相対的な認識でしかない。大学に入り社会に出ると、その領域で得意とするレベルの高い人たちがたくさんいることも多い。また、多くの人や機会との巡り合わせのなかで、自分が「人より得意だ」ともっと強く思える領域を発見することもあるだろう。「実際には高校卒業時点で自分の専門領域を決めるのは非常に難しい。ジョブ型を厳格に実践するならば、大学の専門と採用する職種や領域を結びつける必要がありますが、18歳の段階では職業や領域を選択するほどにはアイデンティティが形成されていません。大学、そして社会に出てからの出会いのなかでようやく定まっていく、

個人のキャリアの成長



*出世（間） 俗世の煩惱から解脱し、悟りを得ること。諸仏が衆生を救うための世にあらわれること。

というのが日本人のありようだとすれば、ジョブを決めて採用するのではなく、配置された仕事のなかで専門を見極め、必要な知識を獲得していくことが理にかなっています」(野田氏)

野田氏は、日本人のキャリア成長論を唱え、その段階ごとに達成すべき“キャリアテーマ”があるとしている(下図)。「入社直後の“ソーシャライゼーション”の時期には型を身につけ、『〇〇さん、うちの人らしくなったね』と言われることがキャリアテーマとなります。そして次のセルフブランディングの前期では、仕事固有の優秀性を構築し、それによって『〇〇さんは優秀だね』という言葉を獲得することを目指します。ただ、この段階では言われたことをひたすらこなし、完成度高くしっかりできるというだけの、いわば専門性云々というよりは未分化のiPS細胞の状態です」(野田氏)

それまでの経験を踏まえて自らの専門性を発見し、深く極めていくのは

この後のセルフブランディングの後期で、この時期には自身の際立った強みを旗印として掲げ、『◎◎(領域)ならば〇〇さんだね』と言われるようになる。「つまり入社して何年かは大きな仕事のごく一部の部品として“下働き”をして、そこをしっかりとやり切って、周囲と切磋琢磨しながら相対的に自分の強みを見つけていくプロセスが必要だということなのです」(野田氏)。しかも、この“下働きののち専門を決定する”という考え方は、欧米でも高度な専門性が求められるコンサルティングファームやインベストメントバンクでは一般的だという。「“下働き”からの移行の段階でもう一度、大学や大学院に入り直して専門性を高めることもとても効果的です」(野田氏)

大学はリカレントと リスキリングの場であれ

野田氏は、「いわゆるジョブ型と

なったとき、チャーリー・チャップリンの『モダン・タイムス』のようにずっと“部品”として下働きをする人が大量に出てきてしまうこと、労働における人間疎外につながりかねないことをどう考えるのか、今一度深く考えてほしい」と警鐘を鳴らす。「今、急速に起こっているジョブ型導入の機運は、リモートワークによってマネジャーが部下の仕事を把握して評価することができない、ということに起因しています。これはジョブアサインメント、つまり現場のマネジメントの問題であって、人事が雇用のありようを変えることとはまったく関わりがないことに気づいてほしいと思います。ましてや、ジョブ型を導入すれば中高年の給与を下げられる、というような不純な動機での導入が蔓延すれば、かつての成果主義の二の舞になるのは間違いありません」(野田氏)

ただし、前述のように一部の専門領域を志すことを早々に決めた人が、18歳でそれを学ぶ道を作ることについては野田氏は否定的ではない。「ドイツのようなやり方があっていいと思います。ただ、その道を進んで就職し、『やりたいことと違った』と思ったときに大学で学び直しができるようにすべきです。あるいは先に述べた通り、会社での“下働き”の期間を経て、自分の専門が見えたときに大学に戻れる、というように、高校を卒業して全員が入る場ではなく、生涯で学びたいと思ったときにいつでも学べるリカレントとリスキリングの場になってほしいと思います」(野田氏)



出典：野田氏作成の図を一部編集部改変

日本企業と大学は、 ジョブ型と教育を どのように連結させるのか

ドイツや米国の教育機関がジョブ型をどのように支えているのかは前で見たとおりだ。日本総合研究所副理事長の山田久氏は、「人材を育成してから採用するのか、採用してから育成するのかという順序が根本的に異なる」と日本との違いを喝破する。

ジョブ型導入には 社会全体での整合性を

「ドイツではデュアルシステムや企業実習などさまざまな形で、正規で無期雇用されるまでに職業経験を積みまし、米国では大学院などで専門教育を行うほか、長期のインターンを経て採用されることが多い。このようにして、基本的にはポストの欠員補充が一般的なドイツや米国では、既に必要な経験やスキルをある程度備えた人材を採用します。一方、日本はご存じ

の通り、職業に必要な育成は企業の役割となっています」(山田氏)

まったく環境が異なる欧米のやり方をそのまま導入することは当然に無理がある。「ドイツはその歴史のなかで、政労使が協力して全体合理性を追求してきました。日本でもジョブ型を、というならば教育と産業界が協力して社会全体の整合性を図る必要があります」(山田氏)

それにあたって重要なことは、双方の“対話”だと山田氏は言う。「現在、大学のカリキュラムは実践教育に偏りつつあります。私自身は、大学は実用的なことをやらない場所だと思っていました。そして、教えている教授の多くも実践教育の傾向に疑問を持っていました。明らかに得意ではないことをやっている印象があります。ジョブ型の議論はありつつも、産業界が本当に“ハウツー”を教えることを大学に求めているかというところではないと思います」(山田氏)。産業界が欲しいのは、根本的にものを考えられる力を持つ人材であり、そこは大学がずっと育もうとしている人材の姿そのものだ。「同じ方向を目指しているのに、ねじれが大きくなっています。教育と雇用の問題は不可分であるという認識のもと、真摯に対話し、ニーズを理解し合い、課題に対してお互いができることをすべきときでしょう」(山田氏)

採用前の人材育成に 企業も関与していく

ジョブ型を志向するとき、産業界は大学に対して何ができるのか。

「教育機関の最大の機能は、スクリーニング機能、つまり人の能力を上げる機能です。大学において職業能力を上げることを企業が望むのであれば、ドイツや米国のようにそこに企業が協力すべきです」(山田氏)

近年は長期型のインターンシップも増えてきたが「それも人材獲得競争の激化を背景に採用を目的に導入するという部分合理性のもと、局所局所で導入されているにすぎない」と、山田氏は指摘する。「アカデミックな学問の領域は大学教育に任せるとして、企業は長期インターンシップを多様な業界で導入し、学生に職業経験を積む機会を提供するべきです。米国では、企業がコミュニティカレッジの冠講座を持ち、そこで専門教育を行うケースも見られます」(山田氏)。つまり、“採用してから育てる”という枠組みを一部壊し、採用前の育成に企業も関与する姿勢が重要だということだ。

また、「教育機関のもう1つの機能、シグナリング機能に関わる問題を企業がともに考えるべき」(山田氏)という。シグナリング機能とは、端的に言えば学歴によって人を振り分ける機能だ。



ひさし
山田 久氏

日本総合研究所 副理事長



「ドイツや米国ではこれが今も機能しています。ドイツでは大学進学率が高くなく、大学でアカデミックな領域を修了しなければ就けない職業が今も存在します。一方、米国では大学院がその役割を担っています。たとえばマネジャーになるにはMBAの修了資格が基本的には求められます」(山田氏)

日本では、第二次世界大戦後の平等主義のなかでこれが排除されていった経緯がある。「大学と職業を結びつけようとするシグナリング機能の強化が求められますが、それは平等主義と矛盾する可能性があるので、十分な検討が必要です。同時に平等と言いながら、日本は“縦の序列”を重視します。それが新たな格差を生む可能性があるのです」(山田氏)

複数のコミュニティが 持てる社会へ

既に見てきたように、ドイツではど

の職業に就くのか、管理職かどうかということによる社会的な格差を感じにくい社会だ。それは職業ごとに資格を作り、横のつながりを作ってきた歴史の蓄積でもある。人は会社内の縦の序列ではなく、その職業の技能レベルの高低で価値を付与される。「日本では“プロフェッショナル”というラベルをつけて複線型の雇用管理をしようとしてきましたが、うまくいっていません。マネジャーと専門職が意識上、縦の序列の上下に位置づけられている状態では、大学のシグナリング機能がより上下関係を強くすることになりかねません」(山田氏)

もちろん、欧米企業にも縦の序列は存在するが、「人が複数のコミュニティに参加することで、それを強く感じることを回避させている」(山田氏)という。「会社のみならず、職業コミュニティ、地域や教会でのコミュニティを持ち、それぞれ個人のアイデンティ

ティを確立できる場を持っています。最近は変化の兆しもありますが、やはり多くの日本のビジネスパーソンは会社という単一のコミュニティのなかで生きています。企業は、従業員が企業の外で活動できるよう支援していく必要があるでしょう」(山田氏)

そのとき大学は、「社会人を受け入れるコミュニティの1つであるべき」と山田氏は考える。「大学は、個人がより希望する仕事に就くため、人生を豊かにするためのスキル、能力、人脈を与える場であってほしいと思います。会社にとっては社員の能力向上による業務の高度化が実現できますし、個人にとっては大学と仕事の行き来が自ら描くキャリアを実現することにつながります。そして、大学は生涯教育をサポートすることで、少子化における生き残りを実現できます。このように、社会全体の整合性を考えていくことが求められていると思います」(山田氏)

ジョブ型を志向するとき、 大学では どのような教育が求められるのか

企業がジョブ型を志向し、教育と産業の架け橋を作ろうとするならば、大学教育に求められるものはどのようなものになっていくのだろうか。日本生命保険を退職後、ライフネット生命保険を創業し、現在は立命館

アジア太平洋大学(以下、APU)の学長を務める出口治明氏は、「今後、日本企業がジョブ型に転換していくのは自然な流れですが、だからといって大学が専門教育に注力すべきかという、決してそうではないと思い

ます」と話す。

人口増加と高度成長という 前提ありきの特殊な労働慣行

「まず、日本以外のほとんどの国ではジョブ型での雇用が常識です。当

たり前のことなので、ジョブ型と呼ぶこともありません。たとえば街でラーメン屋を始め、繁盛して人が足りなくなった。そのとき採用したいのは、ラーメンを作る人、あるいはサービスしてくれる人などです。つまり、こんな仕事をしてほしいという“ジョブ”を決めて採用するわけです」(出口氏)

翻って日本ではどうか。私たちがメンバーシップ型と呼ぶものは、「戦後の人口増加、高度成長という2つの前提条件のうえに、新卒採用、終身雇用、年功序列、定年、企業内組合という5要素をセットにして動いていた特殊な労働慣行」と、出口氏は説明する。

「戦後の30年は平均で7%の経済成長がありました。単純化すれば、毎年7%人を増やしていかなければなりませんでした。だからこそ、多くの企業が新卒採用市場に参入したのです。その前提が崩れた今、メンバーシップ型の労働慣行が機能しなくなるのは自明で、世界の常識と同じようにジョブ型に変わっていくのが自

然なのだと思います」(出口氏)

ジョブ型であっても 大学で学ぶのは考える力

しかし、「ジョブ型への移行=大学の専門教育への注力」と考えるのは短絡的だと出口氏は指摘する。「このように考えるのは、人が職業に就くまでの道筋は基本的に新卒一括採用であると一切疑っていないためです」(出口氏)。新卒一括採用では、27ページで見たように、大学での学びを終えた後、職業教育を経ることなくシームレスに企業に入社し、職場で職務に必要な教育を受ける。その仕組みをそのままジョブ型に適用するならば、入社後すぐに特定のジョブで能力を発揮してもらうために大学では専門教育を行うべき、ということになる。

「ここに思考の落とし穴がある」(出口氏)というのだ。「ジョブ型が普通の世界では、通年採用、中途採用で必要ときに必要な人材を採用するのが常識です。働く側も、必要ときに必要なことを学ぶ、というスタイルに変わるべきなのです」(出口氏)

そのような社会になったとき、特に高校を卒業して入学する人にとっての大学とは、「社会に出る前にクリティカルシンキング、ロジカルシンキング、教養など深く考える力を身につける場であるべき」と出口氏は言う。「深く考える力を大学で身につけ、そこで主体的に学んで本当に興味のあることを見つけ、専門分野を決める。高度な専門知識やスキルは大学院や専門学校などで身につける

というのが、1つのありようだと思います」(出口氏)

大学のKPIは、10年後の 「この大学を出てよかった」

出口氏が学長を務めるAPUの教育は、出口氏の言葉を体現するように学生が自身の興味を発見し、それを突き詰めていくことに力を注ぐ。「大学教授がいくら名講義をしても、人はいいや勉強したことは、単位を取れば忘れてしまう。卒業単位数だけ揃えても意味はありません。好きなこと、やりたいことだけやればいいと思っています。教員にも一貫して、皆さんの仕事は教えることではなく学生の学びを支援することですと言っています」(出口氏)

また、同校の学生の半分は、海外からの留学生だ。留学生の多くは大学院に行くことを前提に積極的・主体的に学ぶ。「1年生は基本的に全員寮に入るため、留学生から刺激を受けて、日本人の学生も必死に学びます。もちろん就職指導もしますが、国連や国際NGOで働きたいなどそれぞれが夢や目標を持ち、大学院に進んでいく日本人の学生も少なくありません」(出口氏)

出口氏は、大学のKPIとは何かということを常々考えるという。導き出した答えは、「10年、20年後にあの大学を出てよかったと思えるかどうか」。「よかった、と思えるのは、大学で自分のやりたいことを見つけられることだと思います。残念ながら多くの大学は必死に『有名企業に何人入社した』ということをしてPRす



出口治明氏

立命館アジア太平洋大学 学長



る。いい大学に入って、いい会社に入れば一生安泰、という古い時代の常識を強化することにしかありません。大学側もしっかりとした見識を持って、学生のチャレンジを支援する場としての役割を果たすことに舵を切らなければなりません」(出口氏)

それぞれの持ち分で “尖ったこと”をやる

「人を成長させるのは、人・本・旅である」というのは、出口氏の強固な信念である。多様な人に会い、多様な本を読み、旅をして異なる場に身を置き、異なる視点でものを見る。「これが、人生100年時代に働き続けるための能力を獲得する有効な方法です」(出口氏)

「人・本・旅」を人の人生に埋め込んでいくとすれば、「1つの手っ取り早い方法は副業」(出口氏)だ。「1つの職場で机にかじりついて仕事をしているだけではいいアイデアは出ま

せん。みんながいい大学、いい会社を目指して頑張り、その後努力をせずに安泰、という歪んだ労働慣行が日本経済を低迷させていることに政府も企業も気づき、雇用を流動化させるきっかけとして副業を推進する空気が生まれているのでしょう」(出口氏)

もう1つの「人・本・旅」の方法には、大学や大学院の存在が関わってくる。ジョブ型前提の社会では、働く人は大学や大学院での学び直しが欠かせないという。「たとえばフィンランドでは、5人に3人が会社を変えるのみならず職を変える、つまり、“転社”ではなく“転職”をします。そのうち半分は、求職期間中に高等教育機関で学んだり、国家資格を取得したりと、学び直しをします。大学で4年学び、そこで得た知識やスキルだけで一生飯を食うことができるならば、仕事とはたやすいもの、ということになる。決してそうではな

いことを皆さんもご存じのはずです。高等教育機関の大きな役割はリカレント教育、というのが世界の常識なのです」(出口氏)

このような社会に変わっていくために、私たちはどこから、何を変えていけばいいのか。出口氏は、「それぞれの持ち分で常識を捨て、“尖ったこと”をやることに尽きる」と強調する。「企業は新卒一括採用に区切りをつけ、本当に自社に必要な人を必要なときに採る。学生に影響を与える保護者も、いい大学・いい会社という道を進むのが安泰という幻想を捨てる。学生は自分の本当に興味・関心のあることで頑張る。もちろん、大学も変わるべきです。私自身は、APUを個性的でグローバルで競争力のある大学にしようと努めています」(出口氏)。誰かが変えることを期待するのではなく、全員が変革に参加する。それが今、求められることであらう。

大学での学び方の変化を 企業はどのように 受け止めるべきか

8ページで述べたように、「ティーチングからラーニングへ」というキーワードが大学での学び方変革の合言葉となり、多くの大学の授業でアクティブラーニングが導入されて

いる。

この変化を企業はどのように受け止めるべきか。そして、ジョブ型になったとするならばこの変化がどのような影響を及ぼすのか。京都大学

などでアクティブラーニングの研究に取り組み、現在は桐蔭学園理事長、桐蔭横浜大学学長・教授として研究を続けながら自ら現場に立つ溝上慎一氏に聞いた。

受験勉強では獲得できない ジェネリックスキルを育む

まず、アクティブラーニングについての理解を深めたい。大学の授業の学び方が変化した背景には、前述の“大学の大衆化”が深く関わっている。

「米国に30年ほど遅れて、日本でもいわゆる大学全入時代が目前となり、2000年頃から大学4年間でしっかりと学びの構えを身につけるための初年次教育が行われるようになりました。さらに、探究する力、問題解決力やコミュニケーション能力など社会で求められるジェネリックスキルを養うことを目的に、アクティブラーニングがより重視されるようになりました。これらは、記憶した知識や理解を書き出す受験勉強では、育まれない能力です」(溝上氏)

アクティブラーニングの定義を中教審の質的転換答申(2012年)では次のように説明している。「教員による一方向的な講義形式の教育とは異なり、学修者の能動的な学修への参加を取り入れた教授・学習法の総称。学修者が能動的に学修することによって、認知的、倫理的、社会的能力、教養、知識、経験を含めた汎



用的能力の育成を図る(後略)」。「つまり、知識伝達型の講義を聴くという受動的な学習を乗り越える、あらゆる能動的な学習を示す包括的な概念です。多くの人がプロジェクト型の授業やアクションラーニングを取り入れた授業をイメージしますが、実際の大学の授業ではそれだけでなく、講義型の授業の終わりに10〜20分程度、授業内容について共有したり、ディスカッションしたりするなど、幅広く取り入れる努力をしています」(溝上氏)(右ページ図参照)

認知プロセスや学びへの 態度を外化・可視化する

では、学生たちにとって従来の聴く学習とは何が異なるのだろうか。

「書く・話す・発表するなどの活動を学習に取り入れることによって、知識を聴くだけのときにはあまり働かせていなかったさまざまな認知機能を働かせ、そのプロセスを“外化”させます。外化してはじめて、リーダーシップやコミュニケーション力というジェネリックスキルが要求される場面に çık 出し、結果的にそれらを育むことにつながります。また、自然や人々の暮らし、私たちを取り巻く社会に関する課題を設定し、データやエビデンスを集めて、人に客観的に説明できることも目指します」(溝上氏)

下の1枚の写真を見てほしい。これは、溝上氏自身が担当する授業の光景だ。「講義のあと、近くに座っている学生同士でグループを作って、感想や意見を交換します。教室の後部に空席が目立ちますが、実は学期始めには席がすべて埋まっていたのです。100人程度が半分近くに減ってしまいました。半分の学生がグループワークをきつuitと感じ、そこから逃げてしまったわけです」(溝上氏)。聴いているだけではこのような逃げの態度は見えてこない。学びの姿勢や行動を可視化するのもアクティブラーニングの特徴の1つだという。

溝上氏は河合塾との共同プロジェクトで、2013年から高校2年生を10年にわたって追いかけるトランジション調査を行い、他者理解力や計画実行力、コミュニケーション力・リーダーシップ、社会文化探究心などジェネリックスキルを計測し、その成長を追っている。そのなかでアクティブラーニング(外化)する態度



や能力を得点化し、高位・中位・低位のグループに分けると、8割程度はグループをまたぐほどに大きく変化することがない。「人の態度や能力の発達はいたい18歳で伸びが止まる、というショッキングな事実を示しています。そのため、近年は総合的学習などで初等・中等教育にもアクティブラーニングを導入する流れが本格化しています」(溝上氏)

一方で、人は低位から高位へグループをまたぐほどには変化しないが、低・中・高位それぞれのグループ内での得点増加は統計的にも認められる。「これは、発達と成長が異なることを意味します。スポーツにたとえていえば、サッカーをまったくしたことがない人(低位)が大学で始めてプロ選手(高位)になる(=発達)ことはほとんどありません。人は幼少期より発達を重ねているのであり、ある時期からゼロベースで発達するわけではないのです。しかし、大学からサッカーを始めても、技術を身につけてうまくなることはあります(得点増加=成長)。統計的には認められませんが、低位から中位に移動する人もいないわけではありません(=発達)。卒業後の仕事の世界で求められる能力については、できるだけ高校までに基礎を身につけ、それを大学で、そして社会で仕事に向き合いながら伸ばしていくことが求められます」(溝上氏)

調査の高位・中位・低位のグループ、そして上方・下方に移動するグループは、所属する大学の偏差値と統計的に関連が見られないという。

大学におけるアクティブラーニング型授業の種類

授業の形態・類型

授業の特徴

伝統的授業	講義型	教師から学生への一方向的な知識伝達型講義。教師主導
	講義中心型	話す・発表するといった活動はなく、コメントシートなどを用いた教師―学生の双方向性を実現する講義中心の授業。教師主導
型授業 アクティブラーニング(AL)	講義+AL型	教師主導であるが、講義だけでなく、学生の書く・話す・発表するなどの活動もある授業
	AL中心型	徹底的に学習パラダイムに基づいた学生主導の授業

出典：溝上氏作成

「就職活動では学生は十分に準備して臨みますから、短時間の面接で能力の高位、中位の差はなかなか見極められないと思います」(溝上氏)

たとえ最初は人前に出て話すことができないような学生でも、授業で、まずは今理解している言葉で人に届くように話す、声を出すことから始めよう、と言って鍛えていくとだんだんできるようになるという。「大事なことは人と話して自分の考えを伝えることであり、人の問いかけに真摯に答えていくこと。これがあってこそ、人は成長していきます。そうした学びの成果を企業にはきちんと見てほしいです」(溝上氏)

専門領域を深め 自ら問いを立てられる人材に

ジョブ型について、経営者でもある溝上氏は、「多くの機会を与え、そこからその人の専門性や強みを見定めていくほうが日本的だ」と言い、

どちらかといえば否定的な立場を取る。一方で、アクティブラーニングによる学びは、「ジョブという専門性を極めていくにも有効な手段ではないか」(溝上氏)と考える。

『「ティーチングからラーニングへ」というパラダイム転換を唱えたタグ教授は、教授パラダイムと学習パラダイムを二律背反としてとらえていません。目標に基づいて専門知識を習得したうえにこそ、自身の興味関心に基づいたユニークな学習ができると言っています。日本企業は、ジョブを細かく決めてそれだけをこなしてほしいわけではなく、専門領域のなかで『この問題ならばこんな解があり得るのではないか』というイノベティブな発想をし、それに向き合っていく人材を求めているのではないのでしょうか。知識を持っていることと、自分で課題設定できるのは異なる力です。その力を、今、多くの大学では育もうとしています」(溝上氏)



今こそ教育と産業の協業で 新しい社会システムの構築を

佐藤邦彦 (本誌編集長)

採用担当として大学と企業の間立ち、学生が将来を決める支援をしてきた経験と、入社後の育成や異動・配置などの実務を経験してきたなかで、大学での学びと企業でのキャリアが断絶していることに長く疑問と課題を感じてきた。今回、『カレッジマネジメント』編集長の小林氏への取材によって、想像以上に大学改革が進んでいるということ、そしてそのことを企業人事があまり知らないというギャップが見えてきた。

古い労働慣行からの脱却と、 新しいエコシステムの模索

出口氏が指摘している通り、日本型雇用は戦後の人口増加、高度成長という2つの前提条件のうえに成り立つ特殊な労働慣行である。白井氏はまた、「メンバーシップ型のエコシステムは人の出入りを前提としない、流動性の低い個社に閉じたもの」だと言った。本格的な人口減少時代に突

入し、成長が鈍化した環境において、これまでのような成長前提の雇用管理を続けることは難しい状況にある。白井氏によれば、ジョブ型への移行の動きは過去に2度あった。しかし、今回は本格的にエコシステムを転換し、競争原理に則った雇用管理を志向する企業が出てきたと話す。

一方、長期にわたって私たちを支配してきたエコシステムから脱却することはそう簡単ではない。なぜ難しいのか。その論点を今回、多くの人が提示してくれた。

まず、野田氏はキャリア発達論の観点から警鐘を鳴らす。10代の終わりから20代はじめにかけてアイデンティティが形成されるとするエリクソンの論は、日本人には当てはまりにくいと主張する。配置された仕事のなかで職業経験を積みながら専門性を見極め、必要な知識を獲得していくことが理にかなっているという。

山田氏は、日本では会社内の縦の

序列が重視されるため、ジョブ型によって新たな格差を生む可能性があると言う。この社会や企業の根底にある文化との関わりを考えずして、エコシステムの転換を図るのは拙速に過ぎると指摘する。

このようなさまざまな課題がある以上、ジョブ型への移行の是非については今後、議論していく必要があるが、エコシステムを変えることを選択するならば、個人にとっても社会にとってもよりよい形を目指していく必要がある。重要なのは、企業だけ、あるいは、大学だけが変わっても、社会システムは変わらないということだ。山田氏が指摘する通り、教育界と産業界が前向きな対話を進め、新しいエコシステムの構築に向けて協業していくことが求められる。

大学教育と企業との架け橋を どのように作り上げるか

そのためにはまず、私たち産業界



に属する人々は、大学教育を対岸として見るのではなく、それを知る努力をしたい。

今回、取材した武蔵野大学のデータサイエンス学部は、ジョブ型との親和性が高い学部として、“学ぶこと”に対して注目が集まるが、スマートラーニングと呼ばれる新学習スタイルで学ぶことも評価すべきポイントだ。社会で活躍し続けるためには、社会に出てからも学び続けることが重要であると言及しており、新しい学習スタイルがその力を育むと期待が高まる。

溝上氏が言うように、アクティブラーニングによる学びは、正解のない課題に対して考え抜くことが求められるビジネスの現場において、すべての基本となるベーシックスキルとなり得る。ジョブ型への流れは必然であると話す出口氏も、ジョブ型に対して懐疑的な野田氏も大学教育のあるべき姿の方向性に変わりはない。

い。大学で学び終えて社会に出るのではなく、学び方を学んで社会に出て、学び続けながらスキルを伸ばし経験を積んでいくべきだという。新しい学びの手法の導入が大学改革の1つの成果であり、産業界で活躍する人材の育成に寄与する動きであることを認識しておきたい。

同時に、専門能力をどこで、どのように身につけるのかも考えるべきことだ。異口同音に多くの人が指摘したように、スピーディに環境が変化するなか、本当に学ぶべきこと・学びたいことが出てきたときに、学ぶ、あるいは学び直すことができる社会、大学、企業の構築が求められるだろう。

“これ”と決めた職業に就いたとしても、合わない、違ったと思うケースはだれにでも起こりうる。その場合は、大学に戻って再チャレンジのチャンスを得ることができるシステムがあってもいいはずだ。大学と企

業が取り組むべきは、生涯学習を前提とした長期にわたる人材育成を協業するというゴールの共有だろう。どちらが育成を担うのか、という二者択一の議論ではない。今後減少し続ける貴重な人という資本を最大化させるために、大学と企業が一体となって育む社会システムを構築していかなければならない。

大学と企業が両輪となって人材を育成するために

今回の特集で我々は大学の改革と学生の実態を追いかけながら、企業の今後の動向について有識者に語ってもらった。大学と産業界の対話と協業のきっかけづくりのために、まずは「ジョブ型と大学」というテーマを掲げ、今回は主に現状の把握と、未来への論点提示に留めた。本記事は、続編を予定している。企業人、大学人とともに、さらに継続して対話をしていきたい。



新連載

with editor in chief

スポーツと ビジネスを 語ろう

直感とデータの「ブレインディング」でチームを支える

横浜 DeNA ベイスターズ
チーム統括本部チーム戦略部部長
兼国際スカウトグループリーダー

壁谷周介氏

Kabeya Shusuke 一橋大学商学部卒業。ソニー、ボストン・コンサルティング・グループを経て、2012年、横浜DeNAベイスターズに入社。社長室長兼地域貢献室長、チーム企画室長、ファーム・育成部長を歴任した後、現在はチーム戦略部長としてチームのデータ・IT活用戦略と外国人選手獲得を含む国際戦略を担う。2017年には同部内にR&Dグループを立ち上げ、より先進的なデータ・IT活用施策に挑戦中。

ビジネス界からスポーツ界に転身し、活躍している人々を取り上げる新連載。
過去に培った経験の生かし方、スポーツ界とビジネス界の相違点・共通点などを聞き、
読者諸氏にマネジメントや育成のヒントを伝えたい。
第1回は、エレクトロニクスメーカーと戦略コンサルティングファームを経て
横浜DeNAベイスターズに転じた壁谷周介氏に、
野球人から信頼を得るための工夫や「データ野球」への取り組みについて聞いた。
聞き手＝佐藤邦彦（本誌編集長）

——壁谷さんは横浜DeNAベイスターズ（以下「ベイスターズ」）に入る前、ソニーで5年半、ボストン・コンサルティング・グループで4年半働いていらっしゃったんですね。そこから、畑違いだった野球界に飛び込んだのはなぜですか。

直感、としかいいようがありません。2012年に新聞で「ベイスターズ球団主要ポジション募集」という求人広告を目にして、どうしてもチャレンジしてみたいと思ったんです。

——当時、壁谷さんは転職を考えていたのですか。

いいえ、そうではありません。コンサルタントの仕事にやりがいを感じており、ベイスターズの公募を目にしていなければ前職を続けていたと思います。ただ、私は自分のキャリアを「エンタメ×数字を武器にする×グローバル」というキーワードで捉えていました。プロ野球というエンタメの頂点ともいえる世界で、数字に強いという自らの強みを生かして経営に携われる。そんなベイスターズの募集は、私にとって運命だと感じたのです。

——入社直後の肩書は、社長室長兼

地域貢献室長だったそうですね。

はい。最初は全社の戦略策定や、県内の野球振興など地域密着路線を強化する仕事を担当していました。ところが当時のベイスターズは、2008年から4年連続でセ・リーグ最下位。経営母体がディー・エヌ・エー（以下DeNA）に引き継がれ、私が入社した2012年も成績は低迷していました。このままではいけないということで、池田純代表取締役社長（当時）から、ITやデータを使ってチームを強化する「チーム企画室」の室長を任されたのです。

——その前年には、統計学的手法を駆使して貧乏球団を強化するGMを主人公にした映画『マネーボール』（2011年公開）が話題になりましたね。チーム企画室の創設も、やはり「データ野球」の推進が目的だったのでしょうか。

そう思います。当時の日本でも、野球を統計的に分析しチーム運営に役立てる手法「セイバーメトリクス」を導入し始めていた球団は、一部ありました。しかし、ベイスターズがIT化に取り組んだ時期は、他球団よりも早いほうだったかもしれません。

野球人の信頼を得るため 「クイックヒット」を作る

——チームを強化するため、最初に何を手掛けたのでしょうか。

私は選手やコーチ、スタッフの皆さんから、「外の世界から突然やってきた門外漢」だと見られていました。ですから、仕事をやりやすくするため、信頼を得なければなりませんでした。そこで短期間で成果が見える施策、つまり「クイックヒット」を生み出そうと心がけました。

まず取り組んだのは、ドラフト会議に向けたスカウティングに必要なアマチュア選手のプレー映像をクラウドシステムにアップロードする仕組みづくりでした。当時から、各地に散らばっているスカウト担当者が横浜の球団オフィスに定期的に集まり、彼らが全国で撮影してきた候補選手の映像を使ってGMにプレゼンテーションするのが常でした。膨大な数の映像をHDDレコーダーにダビングするのですが、その作業は実に非効率。また、時には必要な映像がなかなか見つからず手間取ることもありました。しかしクラウド化に



よって、スカウト担当者はわざわざ横浜に行かなくても、選手を見に行った先のホテルなどから簡単に映像を共有でき、GMもスカウト会議を待たずに選手の映像を見られるようになったのです。このように、皆の仕事を効率的にすることに力を入れて、信頼を積み上げました。

——クイックヒットによって信頼を得るという発想は、以前からお持ちだったのでしょうか。

そうですね。前職で経験したコンサルティングは、客観的な視点と幅広い知見を持ち込んでクライアントの課題を解決する仕事でした。そのプロセスで大事なのが、信頼を得て懐に入る力だったのです。そのときに培ったノウハウは、野球界への転身後も十分に生きています。

——2015年には、投球のスピードやボールの回転数、打球の角度や飛距離などを計測する機器「トラックマン」を導入したと聞きました。

トラックマンの導入は大きな転機でした。これによってフィールド上でのボールの動きが可視化・データ

化できるようになり、選手の評価方法や戦術に大きな変化をもたらしました。また、扱うデータ量は以前とは比較にならないほど膨大になりました。そこでベ이스ターズでは、データを分析する専門スタッフを採用するようになったのです。

データと直感、そしてプロ人材同士を融合させる

——トラックマン導入によってデータ分析でできることが増えた結果、選手やコーチとのコミュニケーションは増えたと思います。そのなかで心がけていることはなんですか。

それは「ブレンディング」（融合）です。プレーするのはあくまで選手。データはもちろん活用してほしいのですが、無理矢理押しつけるのではなく、選手の直感とすり合わせるのが重要です。データありきではなく、選手の声に耳を傾け、必要な情報を必要なタイミングで、彼らが理解できる言語で提供することを肝に銘じています。

——データと直感を融合させるとい

う考え方は、とても面白いですね。これをさらに進めるため、今後取り組みたいことはありますか。

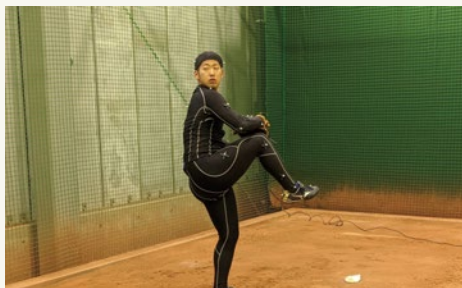
コーチ、選手やR&D以外のスタッフに、データの理解・活用能力や協働する力を磨いてもらっています。たとえばスタッフとコーチ陣には、2014年からチームビルディング研修を実施。ほかにも、スタッフ、コーチ、選手向けにさまざまな研修や勉強会を行っています。

——コーチや選手向けの講習会は昔からありますが、一般企業で実施されるようなチームビルディング研修を行っているのは斬新ですね。

多様なプロ人材がスポーツ界を目指す未来

——ベ이스ターズのようにデータ活用を進める球団は今後ますます増えそうです。こうしたなか、壁谷さんは他球団をリードするためにどんな施策を考えているのでしょうか。

優れた専門家の招聘と育成に力を入れています。AIやデータアナリストなどに加え、2020年はバイオメカニ



センサー付きの専用スーツを着て投球フォームの解析を行っている様子(上写真)。得られたデータを選手にフィードバックすることで、練習効率をさらに高めることが可能だ(右写真)



クスの専門家をチームに加えました。
——IT人材を確保するうえで、親会社であるDeNAとのつながりはとても貴重ですね。

その通りです。ベ이스ターズには、DeNAに属しているビッグデータやAIの専門家たちもプロジェクトベースで参加しています。

もう1つ取り組んでいるのは、グローバルな知見の導入です。日本の野球界は米MLBに比べ、データ活用に関しては遅れていると思いますね。2019年からMLBのアリゾナ・ダイヤモンドバックスと業務提携し、コーチ、スタッフの相互派遣を行うなどしてノウハウを取り込んでいます。

——日本のプロ野球界でデータ活用が遅れているのはなぜですか。

理由の1つは専門家人材の不足だと思います。日本は米国に比べ、データアナリティクスやバイオメカニクスの修士・博士号を持つような専門家が少ないです。そこでベ이스ターズでも、筑波大学などと連携するなどして人材確保に努めています。

そしてもう1つの理由は、高度な

専門家を集めてプロジェクトを組むことが、日本は米国に比べて得意ではないからかもしれません。

——その傾向はビジネスでもスポーツの世界でも同じですね。特定領域の高度専門人材が業界をまたいで活躍する風土がないと感じます。さて、時間をかけよいチームを築きつつある壁谷さんが、今後、チームを強化する以外に目指すことはありますか。

スタッフの報酬や社会的ポジションを向上させ、スポーツ界で働くことの魅力を高めることです。

今はスポーツが好きというスタッ

フの気持ちに甘え、グローバル、あるいは国内他業界の水準に比べると決して高くない報酬で頑張っているのが、スポーツ界の現状です。これからデータアナリストをはじめとする専門家の人材獲得競争がさらに激しくなったら、今のままでは人材の確保はますます難しくなるでしょう。

健全経営や収益拡大によって、スタッフの待遇なども市場競争力のあるレベルに高まる。それが私個人の願いでもありますし、ベ이스ターズ全体で取り組んでいることだと思っています。



After Interview

副業解禁や個人事業主化のニュースとともにキャリア自律が叫ばれるなか、好きなことを仕事にしようと模索している人は多い。その点、壁谷氏の経歴と転職経緯はとも興味深い。壁谷氏に本格的な野球経験はなく、大学卒業後メーカーに就職して経営企画畑を歩み、コンサルティング会社ではコンサルタントとして幅広く活躍し将来を嘱望されていた。それまで職業としてスポーツに関わったことはなかったが、偶然の出会いから、これまでの経験を武器に好

きなスポーツ（野球）の世界で挑戦する道を選んだ。

人口減少時代にあって、構造的にあらゆる業界が人材不足に陥るなか、スキルや経験を武器に早いタイミングで好きな仕事にチャレンジするパターンが増えそうな予感だ。失敗しても取り返せる30代でのチャレンジであるところがポイントだろう。実際、チーム戦略部のデータアナリストやエンジニアなど高い専門性を持った若いメンバーも、壁谷氏と同様、多くの選択肢があるなか野球に対する熱い思いで集まっている。

極限の リーダーシップ

学級崩壊 立て直し人



菊池省三氏 Kikuchi Shozo

山口大学教育学部卒業後、33年にわたり小学校教師を務める。1990年代から学級崩壊したクラスの立て直しに取り組み、その教育手腕が全国から注目される。2015年3月、小学校教師を退職し、コミュニケーション教育普及のための「菊池道場」を設立。著書に『楽しみながらコミュニケーション力を育てる10の授業』（中村堂）、『小学校発！一人ひとりが輝くほめ言葉のシャワー』（日本標準）、『菊池省三流 奇跡の学級づくり：崩壊学級を「言葉の力」で立て直す』（小学館）など多数。

学級崩壊したクラスを次々と立て直す凄腕教師として注目を集める菊池省三氏。33年間の小学校教師生活を経て2015年に退職、現在は公開授業や講演会で全国を飛び回る。

菊池氏が大切にしているのはコミュニケーション教育だ。その方針は

「ほめて、認めて、励ます」。「Aちゃんは口元がニコッとして発表できたのがすごくいいね」「Aちゃんが笑って話せたのは聞いているみんながそういう雰囲気をつくれたから。みんなもすごい!」。菊池氏の教室は子どもたちの小さな動きをほめる言葉であふ

れる。帰りの会で行われる「ほめ言葉のシャワー」では、1人の児童にクラスの子どもたち全員がほめ言葉をかけていく。日々ほめ言葉を浴び続けることで、子どもたちは自信を取り戻していく。

スピーチの授業では話すこと・聞くことの体験を積み、人とのコミュニケーションの基本を身につけていく。時には子どもたちの成長に合わせたディベートも行われる。今でいう「アクティブラーニング」を菊池氏は30年以上前から実践してきたのだ。このような授業を経て、クラスは次第に信頼と安心に満ちた空間に生まれ変わっていく。

「コミュニケーション教育で教室の人間関係を『調える』ことが学級運営に最も大切なこと。まずお互いを認め合い、言いたいことが言えるような温かい関係性という土台があってこそ、その上に国語や算数といった教科授業の柱を立てることができるんですね」と菊池氏は語る。

初めての学級崩壊に対峙する

菊池氏がこういった授業を始めたのは、1990年の31歳のとき、ある学級崩壊した6年生のクラスを担当したことがきっかけだった。「初日から愕然としました。子どもたちに簡単な自己紹介スピーチをしてもらったのですが、なぜか一言も話せず、泣き出す子が何人もいたのです。約10年の教師生活で初めて見る光景に『6年生なのにどうして?』と困惑し、同時に、ああ貧乏くじを引いてしまった、とそのときは思いましたね」

Text＝木原昌子（ハイキックス）

菊池氏によると学級崩壊には、4つのパターンがあるという。1つ目は担任の先生と児童が合わず、暴言・暴力が蔓延したクラス。2つ目はいじめなどで子ども同士の人間関係が冷え切ったクラス。お互いを無視し、「静かな崩壊」が起こる。3つ目は児童の統率がとれず、集団の規律がないクラス。若い先生によくあるパターン。4つ目は、表面上は仲良くみえる「明るい崩壊」。お互いの空気を読み、とりあえず日々は何ごともなく過ぎていくが、個が確立されていない状態。

菊池氏が受け持ったクラスは2つ目のパターン。中心的な男の子がいたが、その子が強すぎてほかの子が何も言えず、関係性が「静かに崩壊」していた。

一体どうすればいいのか。職員室で途方に暮れた菊池氏は、北九州の小学校教師の桑田泰助氏に電話をかけ、アドバイスを乞うた。新人時代から教育手法の指導を受け、師と仰ぐ先生だ。

「『スピーチができないなら、1年かけて人前で話せるようにしなさい』と助言されました。師匠に言われたらやるしかない。卒業までに人前で話せるように育てようと心に決めました」

人前で話すといったコミュニケーション



菊池氏が31歳のときに担任となった6年生クラスの卒業時の様子。全員が原稿用紙100枚以上の卒業文集を書くほど表現力も成長した

10年ほど前から菊池氏の授業は全国の小学校から注目され、公開授業や「菊池道場」と称した教師への講演会などで全国を飛び回っている。写真は兵庫県丹波市内の小学6年生の公開授業。体育館で開催し、市内の教師が参観した



ションは経験を積まないとできるようにならない。とはいえ、当時の教育界はまだコミュニケーションの認識も低く、学級崩壊に対処するための実用書もない。書店でかろうじて見つけたコミュニケーション関連のビジネス書を読み漁りながら、自分なりの方法を模索し、「声を出すこと」「話すこと」「聞くこと」の3つに焦点を当てた年間のプログラムをつくった。

「声を出す」ためには発声トレーニングや早口言葉などを取り入れた。友達とバトル形式で競い合うと、笑顔が生まれ、声を出す体もできてくる。

「話すこと」は反応のキャッチボールができるテーマを設定した。たとえば「登校時にあった出来事」などは誰もが同じ体験を持ち、しゃべりやすい。

「聞くこと」は聞く態度を教え、終わったら拍手をすることを徹底した。

人前で話せる子を目標にした1年間。だが、これらの授業は菊池氏の想像を超えた変化を子どもたちにもたらした。人前で話せるようになっただけでなく、子ども同士のコミュニケーションが増え、言いたいことが言える

教室に生まれ変わっていったのだ。

一緒に答えをみつけていく

学校の授業は先生が児童に正解を教えることだと考える人は多い。しかしその1年は、菊池氏自身が迷いながらも、子どもたちの成長に合わせて一緒に答えを探していった。菊池氏は、それがよかった、と語る。

「みんなで話し合い、正解やゴールのないことでも何かよりよいものにしようという意識を持ち、チャンスを逃さない。教育の指導方法や技術よりも、そういった意識を持って日々挑戦することが上の立場の人に必要な考え方だと思うのです」

菊池氏は今でも、子どもたちの小さな変化をみつけ、自信につなげる努力を惜しまない。

「教育の技術や方法論はある程度勉強しただろうから、これからは人の機微を理解するために文学を読んで勉強しなさい、と師匠にアドバイスをいただきました。子ども一人ひとりの気持ちや思いに寄り添うためにも、大切なことだと思っています」

ビジョンを持ちながら
どれだけ「相手軸」に立てるか。
人間力こそがリーダーの質

人事の アカデミア

こんな研究があったのか！
にフォーカスする



Navigator

梅崎修氏

法政大学キャリアデザイン学部教授

Umezaki Osamu 大阪大学大学院博士後期課程修了（経済学博士）。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第6講

世界史

未来を考える材料として

歴史の見方を身につける

この10年来、大人向けの世界史本ブームが続いている。グローバル化が進み、複雑な課題に直面することが増えた現在、世界史は現代人のリベラルアーツという人もいる。もちろんそれは、学生時代のように歴史年表を暗記すれば身につくものではないだろう。歴史から世界の見方をどう学ぶのか。「世界史のリテラシー」とは、現代を理解する枠組みとして世界史を適切に参照することのできる力だと説く社会学者の山下範久氏に、学校では教わらなかった世界史の読み方について聞く。

近代を基準とした 歴史観に縛られている

梅崎：教養として世界史に関心を持つ人が増えています。

山下：歴史を読むときに気をつけなくてはいけないのは、歴史は歴史家が書いているということです。どれだけ歴史家が客観的に書こうとしても、その人が生きている時代の問題意識や社会通念からなかなか自由になれません。

もともと歴史書というのは、今ある秩序を正当化するために作られる

ことが多かった。たとえば中国の史書では、新しい王朝ができると、その前の王朝がいかに天命を失ったかという歴史を書きます。

梅崎：つまり、歴史にはバイアスが発生するということですね。

山下：科学としての歴史学が確立したのは19世紀以降のことですが、その過程でも大きなバイアスが生まれました。

最大のバイアスが、近代が歴史の発展のゴールであるというものです。方法論こそ科学的でも、無意識の深い次元では、中世に対して自分たちの生きている近代は素晴らしいということが前提となっている。そうすると、歴史学とは近代に向けて人間社会がどう発展してきたのかを明らかにする学問ということになります。

そこから派生する第2のバイアスが、近代を作ったヨーロッパを中心と考えてしまうことです。そのため、とにかくヨーロッパが先行事例として参照されがちです。それぞれ条件が異なるはずの非ヨーロッパ世界の歴史も、ヨーロッパと同じ概念を使ってヨーロッパとの差分で語られることが多いのです。

そして第3に、理性と自由意思を持つ人間だけが歴史を作るというも



Guest

山下範久氏

Yamashita Norihisa 立命館大学グローバル教養学部教授。専門は歴史社会学、社会理論、世界システム論。東京大学総合文化研究科博士課程単位取得退学。1995年からの米国留学時には、世界システム論を提起したウォーラステインに師事。

◆人事にすすみたい1冊

『教養としての世界史の学び方』（山下範久・編著／東洋経済新報社）。現代を理解する枠組みとして世界史を適切に参照する力を養う教養のテキスト。

ので、まさに近代ヨーロッパの人間観に基づくバイアスです。ところが実際には、寒冷化など地球環境の変化のほうが大きな影響を及ぼしていて、人間はそれに反応しているだけという見方もできるでしょう。

梅崎：歴史は段階的に発展していくものという思い込みは非常に強いですね。私たちはつい「遅れている日本は、進んでいる欧米に追いつかなければいけない」と考えてしまう。その発想は今も変わっていません。欧米にもいろいろな会社があるのに、「欧米企業はジョブ型で先進的」「日本企業はメンバーシップ型で封建的」といった極端なイメージで語られることも多いです。

山下：メンバーシップ型雇用のなかにも良し悪しがあって、本来は、今の状況でどのルールが普遍的な価値を提供できるのかという観点で競うべきでしょう。ところが「日本は遅れている」という意識では、最初から勝負を降りている。これではいつまで経っても、ルールメイキングの競争に参加できないことになってしまいます。

歴史の見方を変えた 「世界システム論」

梅崎：こうした歴史観に一石を投げたのが、イマニュエル・ウォーラーステインの「世界システム論」です。米国の社会学者で、山下先生も師事

された方ですね。

山下：はい、そうです。それまでは歴史といえば、タテの時間軸のなかで、それぞれの国民国家が近代へと歩む過程を書いたものでした。世界史といっても、国民国家ごとのタテ割りの歴史を束にしたものにすぎませんでした。

これに対してウォーラーステインは、近代以降の世界を1つのシステムと考え、空間的なヨコの関係性に着目しました。1500年頃に誕生した資本主義的な世界規模の経済体制を「近代世界システム」としてとらえ、そのなかで中心的な役割を担う地域を「中核」、その周りの地域を「半周辺」「周辺」と呼びました。近代化の程度の違いは、早いか遅いかの問題ではなく、中核的な位置を占めたか、周辺的な位置を占めたかの役割の違いから生じるものだと、いわばタテからヨコへ世界史の見方を転換したのです。

梅崎：歴史的なグローバル化の理論を、1970年代にいち早く打ち出したわけですね。

山下：おっしゃる通りです。画期的だったのは、東西冷戦の発想を覆したことでした。当時はあらゆる問題が東西の対立として語られましたが、ウォーラーステインは深層にあるのは南北問題だと喝破した。資本主義が生み出すグローバルな格差こそが問題だと主張したのです。

もともと歴史学者ではなく社会学者ですから、彼の関心は、歴史そのものより現代にありました。現代の社会を理解するうえで歴史をどう見るかという発想から、このような理論が生まれたのでしょう。

梅崎：一方で、世界システム論に対する批判もあります。

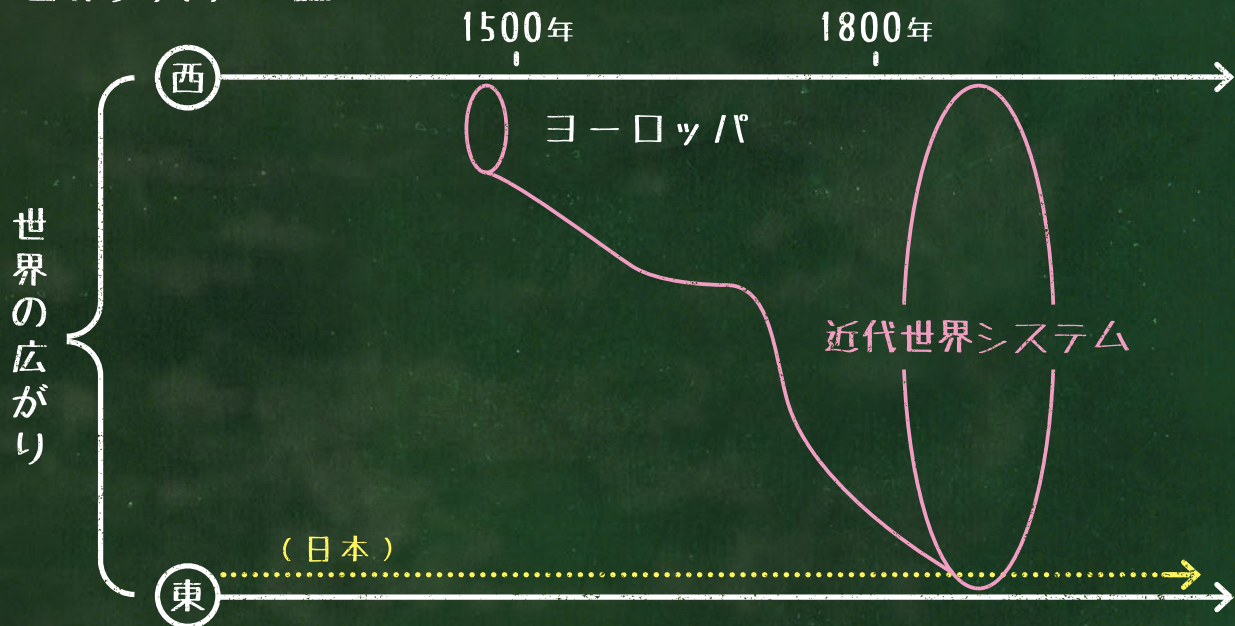
山下：ウォーラーステインが作った枠組みも、結局はヨーロッパ中心主義であることに変わりないという指摘です。私もそう考えています。彼の説では、1500年頃のヨーロッパで生まれた近代世界システムが段々世界に広がって、1800年頃にグローバルなシステムとなり、現在につながっている（P48図）。しかしそれでは、現代の世界は単なるヨーロッパの引き延ばしでしかありません。

梅崎：山下先生は、1500年頃から1800年頃、5つの「近世帝国」が併存していたという考えを打ち出されています。

山下：ヨーロッパ以外にも、北ユーラシアのロシア帝国、西アジアのオスマン帝国、南アジアのムガル帝国、そして東アジアの清帝国と、同時期に複数の帝国が栄えていました。私はこの時代を「近世帝国の時代」と呼んでいます（P49図）。

ただし「近世帝国」とは、実体ではなく、「同じ帝国に属している」という意識を共有する理念的な帝国を意味しています。たとえば東アジア

「世界システム論」



出典：『世界システム論で読む日本』（山下範久、講談社選書メチエ）より抜粋、一部編集部改変

では、中心に大きな清帝国が存在したのは確かですが、朝鮮、ベトナム、日本など周辺の王朝も「中華」の理念を前提として受け入れていました。理念を共有した形で帝国は求心力を発揮し、地域の秩序を構築していたのです。

梅崎：ヨーロッパだけでなく、起源は複数あったということですか。

山下：そういうことです。経済学の実証研究でも、1800年頃のヨーロッパ先進地域であるイングランドと中国の先進地域である江南地方とを比べてみると、豊かさにほとんど差がないといわれています。パラレルな帝国間の関係が組み替えられて、今の時代ができたと思うほうがずっと自然だと思います。

梅崎：安定した秩序を生み出して

た近世帝国は、1800年頃に解体され、その後は国民国家の時代へと移っていくわけですね。

世界が崩壊する 不安を抱えながら

山下：ただし、近世帝国から国民国家へ、すぐに移行できたわけではありません。その間には、私が「グローバルティの句切れ」と名付けた大きな断絶があります。それまでの秩序が崩壊した後、一種の真空状態に陥ったのです。

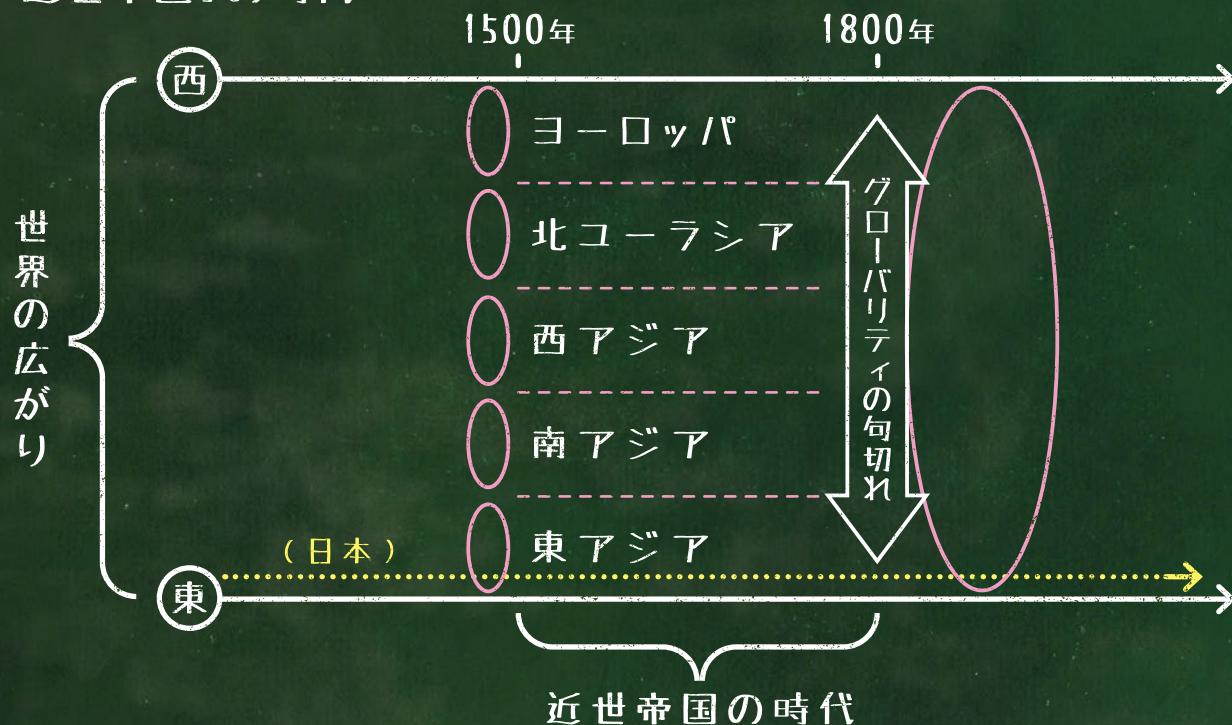
経済学者のカール・ポランニーは、1800年代には世界的に市場経済が広がり、社会を破局に追い込んだとしています。彼は市場の暴力性に警鐘を鳴らしました。なぜならば、市場はすべてを売るためのモノに変えて

しまうからです。

ポランニーによると、どの社会においても売り物にしてはいけないものが3つあり、それが「労働、土地、貨幣」だといいます。労働の背後にいる生身の人間をモノ化すべきではないし、土地の背後にある自然を破壊してはいけない。そして貨幣の背後には聖性、つまり社会秩序に対する信頼があります。これは同じ社会を生活している全員が、明日も明後日も1000円を1000円として交換すると信じているということです。この基本的な信頼が崩れたら社会は成り立ちません。

販売してはいけないものを売り物に「転換」してしまうと、無理が生じて手痛い反撃を受けるというのがポランニーの主張です。やがて限界

「近世帝国」の時代



出典：『世界システム論で読む日本』（山下範久、講談社選書メチエ）より抜粋、一部編集部改変

を超えると自動的に「大転換」が起き、市場から社会に埋め戻されるというのです。しかし私は、果たして自動的に大転換が起きるのか、疑問に感じています。

梅崎：大転換が起きないかもしれないという不安を、山下先生は「ポランニー的不安」と呼んでいます。

山下：人はモノ化され、自然は破壊され、社会秩序が失われ、このまま底を突き抜けて世界が崩壊してしまうのではないかという不安です。実際、市場の暴力性は強いので、大転換が起こらずに、固い底を突き抜けてしまうこともあり得るのではないか。最近の非正規雇用の広がりや世界的な環境問題の深刻化、各国の財政政策の混乱などを見ていると、ますますそう思います。

梅崎：現代にも通じる話ですね。社会が大きく変わってしまうのではないかと人々の不安のなかで、大航海時代に象徴される16世紀には近世帝国ができ、市場化が進んだ19世紀には国民国家というシステムができて、ある種のシェルターとして機能したと思います。

ではこの先の未来はどうなると思われませんか。新しい近世帝国ができるのか、あるいは、何もないところに放り出されてしまうのか。

山下：今の危機は、連帯の危機だと思います。たとえばユニバーサルな連帯を志向する人たちは、環境問題など人類共通の危機を提示して連帯を図ろうとしています。そうすると脱都市化して自然と共存しながら、いわゆる定常型社会のような方向に向

かうのかもしれない。

他方で、連帯などせずに資本主義が生き延びる術はないかと考える人たちは、人工的な都市環境で、監視カメラと信用スコアアプリで人間を管理する方向に向かうかもしれない。そうすると、監視され、行動もナッジされるけれども、本人は自由にやっているつもりだし、安全・安心は手に入ります。もちろんどちらも極端な例なので、実際にはこれらがミックスされた形になるのではないのでしょうか。

梅崎：まさに今私たちは、社会が大きく変容するなかでポランニー的不安を抱え、なかなか解をみつけないことができません。だからこそ、未来について考えるために、世界史を学ぶ意義があるのだと思います。

人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『ジョジョ・ラビット』はナチス政権下のドイツで、イマジナリーフレンドとしてのヒトラーを自ら生み出すまでにナチスに傾倒する少年ジョジョ（ローマン・グリフィン・デビス）を主人公とした映画です。ジョジョは母ロージー（スカーレット・ヨハンソン）が家にかくまっていたユダヤ人の少女エルサ（トーマシン・マッケンジー）と出会い、交流するうちに次第にナチスの洗脳が解けていきます。作品の主題はそこらにあるのですが、今回はストーリーの前半部分、ナチスが生み出したマスヒステリーについて論じます。

アーリア人は優秀だというエリート意識の刷り込み、ユダヤ人などの“敵”の設定によって、当時のドイツ国民は集団凝集性が高まった状態がありました。このような集団は指導的立場にある個人に強い影響を受けます。指導者が極端なことを言えば言うほど、集団はなびく。ナチスの場合、その役割を果たしたのは言うまでもなくヒトラーです。

そして集団凝集性が高まると集団

浅慮が起こります。はじめは嫌々従っていたことが徐々に内面化され、いつしか喜んでやるようになる。従わない場合に被る不利益が明白なとき、その傾向がさらに強くなります。そうすると常識や理性が次第に機能不全に陥り、より刺激的で危険な方向に行動がエスカレートします。これをリスクシフトといいます。

また、戦後の心理学の実験（ミルグラム実験）によって、人は階層上位者に命令されると、自分の良心に反することでも従う傾向があることが科学的に明らかにされました。自分自身を他人の意志を代行する手段とみなすことができるのです。つまり、「命令に従っただけだ」というエクスキューズの下、どこまでも恐ろしいことができてしまうのです。

ジョジョが属していたヒトラーユーゲントの合宿ではこれらの現象が凝縮されて起こっていました。ここで重要な役割を果たしていたのは指導者であるクレンツェンドルフ大尉（サム・ロックウェル）ではありません。彼にはまだナチスに対する

人間は今も愚かである。
私たちはこの事実を強く
自覚しなければならない

『ジョジョ・ラビット』に学ぶ マスヒステリーと集団浅慮



『ジョジョ・ラビット』

2020年1月公開

監督：タイカ・ワイティティ

キャスト：ローマン・グリフィン・デビス、トーマシン・マッケンジー、スカーレット・ヨハンソン、タイカ・ワイティティほか

ブルーレイ発売中／デジタル配信中

発売：ウォルト・ディズニー・ジャパン

© 2020 Twentieth Century Fox Home Entertainment LLC.

【あらすじ】第二次世界大戦中のドイツが舞台。少年ジョジョ（ローマン・グリフィン・デビス）は、イマジナリーフレンドであるヒトラー（タイカ・ワイティティ）と日々対話しながらナチスへの傾倒を深めていく。優秀な兵士となるべくヒトラーユーゲントの合宿に参加するが、自らの暴走で手榴弾を誤って爆発させてしまい、顔に傷を負うことに。そんなある日、自宅の隠し部屋にかくまわれていたユダヤ人少女エルサ（トーマシン・マッケンジー）と出会い……。



ジョジョが「ウサギを殺せ」と迫られるシーン。このときジョジョには戸惑うだけの良心があったが、直後に妄想のヒトラーに煽られ、暴走を始めてしまう。

懐疑心が窺えました。恐ろしいのはナチスの価値観を妄信した青年メンバーたちです。彼らがジョジョに「ウサギを殺せ!」と命じ、周囲が「殺せ! 殺せ!」と盛り上がるシーンが象徴的です。まさに集団浅慮によるリスクシフトが起こっている。青年たちは直接指示されたわけではありません。階層上位者の意志が内面化され、それを「正しいこと」として実行したにすぎないのです。

人の心理には、「社会的規範にはその理由を考えるとなく従ってしまう」という特徴もあります。ナチスの思想が隔々にまで行きわたってしまえば、あとは自動的に為政者の意のままに社会は動いていきます。

このように当時のナチスは人間心

理のメカニズムを踏まえ、実に合理的に末端の子どもたちに至るまで、その影響力を浸透させました。

さて、ここでマスヒステリーを仕掛ける側にも目を向けてみましょう。1930年代の实在のルイジアナ州知事をモデルにした『オール・ザ・キングズメン』という映画があります。

主人公のウィリー・スターク(ジョン・ペン)は、金持ちの政治家や企業を明確な敵として設定し、激烈な言葉で民衆を扇動します。「奴らを叩き潰せ!」とスタークが叫ぶと、聴衆も「叩き潰せ!」と声を上げる。扇動されているとき、人は高揚感を覚えます。この高揚感が高まるにつれ、人々は自分の頭で考えなくなっていくのです。

スタークのようなアジテーションは、21世紀の今も一部の為政者にとっては常套手段です。ここで私が指摘した問題は、民主主義が未成熟だった過去の話ではないのです。人間の心理は歴史的に過ちを繰り返しながらも、今に至るまで何も進歩していません。私たちは自らの愚かさを認識したうえで、歴史から学び、自分の頭で考えるよう自分を律し続けるしかないのです。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

連載

成功の本質

野中郁次郎の

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を物語る

子どもの「書きたい」と
親の「ほめる」を循環させ
学習の習慣化を支援する

最終回 しゅくだいやる気ペン／コクヨ



鉛筆に装着して使う、しゅくだいやる気ペン。スマートフォンの専用アプリと組み合わせて使うと、学習の努力がデータとして見える化される。そのデータを題材に親子のコミュニケーションが生まれ、子どものやる気が引き出される仕掛けだ。

Text＝勝見明 Photo＝勝尾仁（52P、54P下、55P下） コクヨ提供（54P上、55P上、56P上）

野中郁次郎 氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



コロナ禍でも売り上げ増の商品はさまざまあるが、家庭学習のニーズに応え、販売数が1.5倍に増えたのがコクヨのIoT文具「しゅくだいやる気ペン」(税込み6980円)だ。2019年7月発売。主な対象は小学校低・中学年。

鉛筆に取りつけるグリップペンのような本体には加速度センサーが内蔵されていて、子どもが宿題を始めると、文字や数字を書く動きを感知する。動いた量は「やる気パワー」として蓄積され、その量に応じて内蔵のLEDの光る色が10段階で変化して、やる気が見える化される。

本体は親のスマートフォンと無線通信で連動する。専用アプリを立ち上げると、画面に子どものキャラクターが現れる。その画面上で、子どもがペンを傾けてやる気パワーを注ぐ動作をすると、キャラクターの頭から「やる気の木」が成長し、パワーの量に応じてリンゴの実になるので、その日の頑張りを実の数で実感できる。

アプリには「やる気の庭」と題されたすごろく形式の画面があり、実の数だけマスを進みながら、さまざまなアイテムを獲得できる。ゴールには親子で話し合って決める「ゴホウビ」が待っている。やる気の庭は全部で18ステージ。犬のアイテムがとれる「いぬの庭」、キャンプ道具がとれる「キャンプの庭」、恐竜が登場する「おおむかしの庭」など、子どもが興味を持てるテーマが設定されている。インターネットとつながっているのも、新しいステージもその都度追加される。

「やる気のキログ」の画面では、親がカレンダーにその日の子どもの頑張りを見て「花マル」をつける。「やる気グラフ」では、鉛筆を動かした時間が棒グラフでわかる。

「週間やる気レポート」には、週に1回、親に向け、子どものほめ方のアドバイスがネットを通じて届く。

こうして日々の努力が見える化されると、子どもは自分から進んで書きたくなり、親にはほめるきっかけが生まれる。子どもはほめられるからますます書きたくなる。このサイクルが繰り返されることで、子どもの勉強をする行動が自然に習慣化されていくことを目指す。「子どものやる気習慣化サイクルをサポートする」が基本コンセプトだ。ただ、2016年夏に開発がスタートしたときのコンセプトは、まったく対照的なものだった。

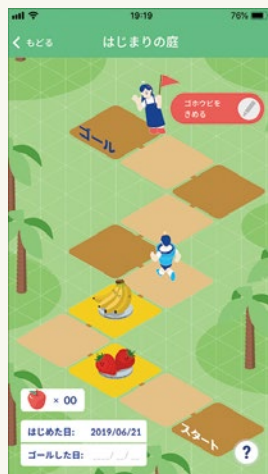
最初のコンセプトで失敗する

「それは『子どもの見守りツール』でした」

と話すのは、開発リーダーを務めたネットソリューション事業部グループリーダー、中井信彦だ。

「ペンの動きをデータ化し、IoTを使って活用する際、何らかの社会課題に根ざしたニーズに応える必要があると考え、思いついたのが共働き世帯の増加という問題でした。共働きの親は帰宅するまで、子どもの様子がわからない。ならば、IoT文具で子どもが宿題をする姿を遠隔でチェックできたら便利だろうと考えたのです」

文具業界では多くの場合、メーカーが新商品を開発し、ユーザーのニーズが喚起されるというプロダクトアウト型の商品開発が行われる。もとは技術者の中井もハードづくりを先行させ、試作、動作検証、コスト見積もりなどを進めた。1年後、子どもを持つ親を対象に商品コン



左の3画面はいずれも親がスマートフォンで使う専用アプリのもの。本体最後部に内蔵されたLEDの光の色がやる気パワーの量を示す(左)。本体にたまったやる気パワーを注ぐと、その量に応じてリンゴの実がなる(中)。すごろく形式の「やる気の庭」は全部で18ステージある。こちらは「はじまりの庭」(右)。

セプトについて初めてアンケート調査を行った。すると、返ってきたのは想定外の回答だった。中井が続ける。

「共働きの親も、子どもを見守ることはできていると思っていた。私が想定したユーザーは存在しなかったのです。ユーザーのことを考えたつもりでも、共働き世帯の増加という社会課題について自分の都合のいいように解釈していただけだった。市場分析の手法もいろいろ使いましたが、それも会議室のなかで企画を通すための理論武装をしたにすぎなかった。マーケティングの教科書の1ページ目に出てくる『最大のリスクは誰も欲しくないものをつくることである』という落とし穴に自分もはまってしまった。開発はいったんストップです。この先、どの方向に進めばいいのかわからず、呆然としました」

ただ、一縷の望みも残っていた。中井は開発と並行して、「書く」という行為の本質を探る社内の研究会に参加していた。その過程で、ある感触を得ていた。

「小学校低・中学年の子供たちは、人生のなかで“書く”行為の始まりのところにいます。そこに自分が開発する商品が関わることができたらいいなと思っていました。

子どもの見守りペンも、ペンの持ち手のターゲットは間違っていなかった。ただ、コンセプトがずれていた。それだけに悔しさも大きいものがありました」

研究会はオーナー家の5代目社長、黒田英邦が主導して行われていた。黒田が話す。

「コクヨは、主力商品のキャンパスノートの販売部数が年間1億冊に上り、人々の“書く”行為と向き合ってきた会社です。“書く”ことは人間の創造性を引き出す。板書を見て、キーボードをタイプする場合と手書きとでは、手書きのほうが理解度が高いという研究結果もあります。IoT文具も、“書く”行為にデジタルを活用して新しい価値を提供することを目指しました」

商品開発の「4コマ目」を探す

開発が止まった状態を打開したい。中井は突破口を求めて各種セミナーに出かけ、参考になる書籍を読みまくった。2カ月後、あるビジネス書のなかの1枚の図に登場する「幸せな顧客」という言葉が心に響いた。ビジネスモデルとは「幸せな顧客」を生み出すための再現性の高い仕組みであると。中井がそのときの思いを話す。

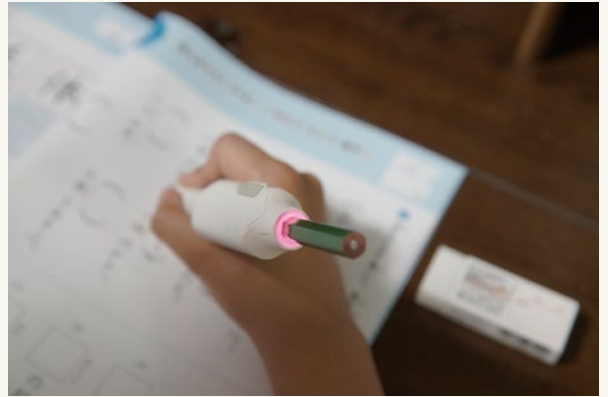
「商品開発を4コマ漫画で表すと、4コマ目には単に課題の解決ではなく、『幸せな顧客』が登場しなければならない。どんな人をどんなふうに幸せにするか。自分にはその視点が欠落していたことに気づかされたのです」

以降、「4コマ目」を探す日々が始まる。2017年秋のことだ。まず、いくつか思いついたアイデアについて、身



黒田英邦 氏
コクヨ 代表取締役 社長

机に向かって書き続けていくと、最後部のLEDの色が変化する。頑張った分が一目瞭然だ。



近にいる親たちに意見を求めた。最も評判がよかったのが「ペンが光る」という機能だった。次いで、宿題をやり始めると光り出し、スマホの画面をペンでタッチすると点数が出る試作品をつくり、子どもたちに試してもらった。試作はダミーで、点数表示は中井が操作したのだが、宿題が終わった途端、子どもたちはうれしそうに笑みを浮かべた。その笑顔を見た瞬間、「目の前の灰色の光景に朝日が差し込んだように感じた」という。

ここで中井は1つのことに気づく。子どもたちは家庭でどのように宿題をやっているのか、生活のシーンを知らなかった。自身も小学生の子どもを持つ親でありながら。そこで、協力してくれる家族を30組募り、子どもが家で宿題をやる場面に親に撮影してもらった。その動画で家庭の現実を知る。子どもは机に向かうものの、すぐに集中力が途切れ、鉛筆を並べたり、キャップを吹いたりして宿題が手につかない。撮影者は主に母親だったが、親たちはわが子に苛立ち、叱りつけていた。

いくつかの家庭では、母親に子どもの勉強のためにどんな工夫をしているか聴き取りも行った。電車が好きな子どものために、駅名の標識を使った漢字練習帳を手づくりするなど、母親は自分の睡眠時間を削ってでも、わが子の学習をサポートしようとしていた。親は子どもの学びに深く関わり、寄り添いたいという思いを抱いている。その思いが強い分、宿題を始めないわが子を叱る。子どもは叱られるから、宿題が嫌いになる。この状況を変えない限り、子どもは「書く」ことが好きにならない。「見守りペンは、親が離れたところから子どもを監視す

るツールでした。しかし、親たちの思いは逆でした。親と子が対面で会って、密度の濃いコミュニケーションをとれるようにする。この商品の開発の軸は親子の関係にある。4コマ目の光景が明確になりました」(中井)

1度は役員会で却下される

IoT文具の開発は新規事業であり、黒田も初期から関わっていた。コンセプトの転換について黒田はこう話す。

「経営者としては、ペンの動きのデータを分析して、新しい学び方を提案するような革新的な商品を期待したところもありました。でも、中井たちは、『目的はそこではない、宿題をめぐって親子がストレスを感じている状況を変えることにある』と言ってぶれませんでした」

「親子のコミュニケーションのツール」「幸せな会話を生む」。4コマ目の場面が明確になってから、プロジェクトを取り巻く状況に変化が生じていった。それまで、中井ともう1人のメンバーのほか、協力企業と一緒に進めてきたが、以降、コンセプトに共感した社内外の協力者が



中井信彦 氏

コクヨ
事業推進センター
ネットソリューション事業部
ネットステーションナリーグループ
グループリーダー



こちらが親がスマートフォンで使う専用アプリの3画面。「やる気のキログ」はカレンダー形式でやる気を記録する。子どもが頑張った日は花マルをつける(左)。「やる気グラフ」では日々の学習時間や集中度合いをチェックできる(中)。週1回届く「週間やる気レポート」ではオリジナルキャラクターがほめ方のコツなどを教えてくれる(右)。

次第に増え、さまざまなアドバイスをくれるようになった。実はこの企画案は1度、役員会で却下されたことがあった。黒田が経緯を説明する。

「ニッチで成功確率もわからず、資源を投じるほどではないとの判断でした。当社ではUSBメモリーなどの発案者として知られる世界的イノベーター、濱口秀司さんにアドバイザーをお願いしていて、その濱口さんが『この企画は面白い』と強く後押ししてくれて復活したのです」

共感の輪をユーザーにも広げ、開発に参加してもらおうと、2018年6月に実施したのがクラウドファンディングだ。3000円を出資すれば、親子で「ひみつの企画会議」に参加できる。企画会議には20組の親子が参加。「子ども会議」では、しゅくだいやる気ペンについて、子どもなりに企画書を書いてもらう。「大人会議」では、試作品について評価や意見を求めた。

こうした協力者やユーザーの声をもとに、新しい機能を付加してはモニターの子どもに使ってもらい、また新しい機能を付加しては試してもらうというサイクルを繰り返しながら完成させ、2019年7月の発売にこぎ着けた。

販売は通常の販路ではなく、コクヨでも初の試みとして公式オンラインショップのみでスタートした。顧客はまず商品の公式サイトから入る。すると、子どもが宿題に励む姿の動画と、「かきたくなる。ほめたくなる。」のコピーが目飛び込んでくる。「やる気習慣化サイクル」に共感してくれる人を買ってほしいという思いを込めた。一般の販路に乗せた場合、必ずしもコンセプトが顧客に伝わるとは限らない。現在はアマゾンでも購入可能だが、

公式サイトと同様の情報が掲載されている。

外発的動機から内発的動機へ

購入者の使用状況のデータを見ると、毎日使用する家庭では登校前の午前8時ごろと午後4～5時ごろの2回、ペンが活発に動いていた。アンケートでは購入者の約84%が「子どもの学習のサポートになった」、約72%が「子どもをほめる機会が増えた」と答えた。中井が話す。

「やる気の庭のゴホウビなど、子どもたちは初めは外発的動機づけでやる気を出しますが、“書く”ことに慣れてくると、宿題の日記も1行が3行になり、1ページ近くになると、『日記に書くから日曜日に面白いところへ連れて行って』と言い出すなど、書くこと自体を楽しむ内発的動機づけが引き出されていく。“書く”行為は人間のポテンシャルを引き出すと再確認させられました」

販売総数は発売後1年4カ月の時点で1万個を数える。コクヨ初のIoT文具を黒田は次のように位置づける。

「デジタル機器は、販売の量をとりに行くな、ネット販売や量販店で扱ってもらうのが効果的です。一方、公式オンラインショップで購入していただいたお客さまとは、IoTにより購買後もダイレクトにつながります。今回は量を売ることの優先順位を下げ、お客さまとのつながりを重視しました。売って終わりではなく、お客さまとつながりながら、豊かな学びを提案し続ける。しゅくだいやる気ペンは、デジタル時代のビジネスのあり方の変化を示す象徴的な商品になるでしょう」(文中敬称略) ㊞

PDCA から SECI へと転換 企業の存在意義を問い 顧客と共感して知を創造

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

マネジメントにおいては一般的にPDCAサイクルが多用される。このうち、計画（Plan）は多くの場合、市場環境や内部資源などの分析により、論理的に導かれる。「子どもの見守りツール」のコンセプトも、共働き世帯の増加という社会課題に対する分析的アプローチにより導かれた。しかし、その分析は「会議室」のなかでの議論にすぎず、市場を外から傍観者的にとらえて、現実から乖離してしまった。分析過剰による現実からの乖離は、多くの企業に見られる。

ただ、中井氏の場合、開発と並行して、「書く」行為の意味を探る研究会を重ね、子どもにとって、宿題は「書く」行為の始まりであり、そこに自分の商品が関わる意義を感じ取っていた。このことが、結果的にその後の展開の布石となる。

まず、中井氏は書籍のなかで出合った「幸せな顧客」というフレーズで覚醒し、「誰をどのように幸せにするか」という、開発者としての主観や価値観の重要性に気づいた。

そして、試作品を使って喜ぶ子どもたちの笑顔に触れた感動、対照的に家庭で宿題が手につかな

い子どもを親が叱る動画を見た衝撃から、「親子のコミュニケーションをよくする」という商品開発の「4コマ目」を明確に描くに至る。

トップの黒田氏が別のコンセプトを求めても、「親子の幸せな会話」により子どものやる気を引き出し、学習を習慣化させるという開発の軸はぶれなかった。「4コマ目」に込めた思いが信念にまで昇華したことを感じる。こうして、プロジェクトの再始動後は、顧客（子どもと親）の視点に立って暗黙知を共有し、共感することを起点とする知識創造の^{セキ}SECIモデルを実践していった。

ところで、著名な言語学者、井筒俊彦氏によれば、「書く」行為は、通常は意識されない最も深い層にある知（「阿頼耶識」^{あらやしき}）を触発するという。何かを書くとき、手が勝手に動き出すことがあるのはそのためだ。子どもでもしゅくだいやる気ペンによって「書く」行為に慣れると、内発的に書きたいことを書き始めるのは、人間のなかの最も根源的な暗黙知が浮かび上がるからだろう。

黒田氏が「書く」行為の意味を探る研究会を主導したのは、自分たちは何のためにあるのかを問い、「書くことと向き合い、学びを豊かにする」という存在意義を自覚したからだ。その存在意義を社員と共有する。それが知の創造に結びついた。知識創造企業の1つのモデルがここにある。

読者の声

前号『Works』163号（2020.12-2021.01）に寄せられた読者の声です。

特集『書く力』に関するご意見、ご感想

- 何を目的にアウトプットするかで、表現は変わります。TPOに応じた表現ができる、伝えたいことを伝えられる、というスキルが身につくような社内での学習機会を考えたいです（不動産）
- 書く力を鍛えるには、やはり訓練が必要だと思います。それには、お手本と場の提供、そして、適切な指導が求められます。その際、指導ができる管理者を継続して生み出せる組織風土こそが最も重要になるのではないのでしょうか（コンサルティング）
- 近年プレゼンテーションのノウハウばかりが注目されていますが、「考えて」伝える内容を「書き」記していけないと「読む」に値するものにならない、ということを再認識する必要があります（建設）

連載に関するご意見、ご感想

- 人事のアカデミア：以前からガンを宣告されたときに誰もが「なぜ私が？」と聞くことに違和感がありました。2人に1人がガンに罹る時代なのに、と。しかし、それは自分がガンになった意味を知りたいのだと初めて理解しました（コンサルティング）
- 人事は映画が教えてくれる：毎号紹介される映画の幅が広いこともさることながら、普段映画を観ながら、そこまで深く考えていないな、という意味で発見が多いです。今号で紹介されていた「南極料理人」も、ぜひ観てみたいと思います（製造）

Next

次号 No.165 のテーマは

ダウントrendを
乗り越える人事（仮題）

コロナ禍の影響で、企業業績の低迷は避けられない。いまずぐに、そして中長期的であっても、人員削減や配置転換、減給などを実行しなければならない企業は少なくないはずだ。このような“ダウントrend”におけるネガティブな人事施策をいかにスマートに実行していくか、国内外の有識者の知見や事例から学ぶ。

発行は、2021年4月9日（金）です。

編集後記

立命館アジア太平洋大学学長の出口氏は、彼がライフネット生命の会長だった時代に人事総務部長として3年間、近くでお仕事させていただいた間柄です。今回、コロナ禍のためオンラインでの再会となりましたが、ますますパワーアップされた姿に元気と刺激をいただきました。「人を成長させるのは、人・本・旅」の信念に基づき、生命保険業界から教育という異なる世界に旅立ち、異なる視点で世界を見ている姿に感銘を受けました。それには遠く及びませんが、私の新しい旅についても背中を押していただいた気分です。（佐藤）

大学卒業以降、編集者として、期せずして“ジョブ型”で生きてきました。大学時代の専攻は西洋史。ドイツ史や美術史を学んだことが今の仕事に生きているかと問われると、口籠もるばかりです。今回の特集制作の過程で、編集の仕事で生きていくと大学進学時に決めていたら、大学の専攻は西洋史を選ばなかったらどうかと自問自答しましたが、多少知恵をつけた今の私が18歳に戻っても、同じ選択をすると思います。後悔があるとすれば、仕事が見界に入っていれば、もっと学び方が変わっていたかも、ということでしょうか。（入倉）

私が応援しているサッカークラブは昨年、新監督を迎えました。ところが、コロナ禍で十分な練習時間がとれなかったせいか、監督の戦術はチームに浸透せず、チームは下位に沈んでしまいました。新連載「スポーツとビジネスを語ろう」で横浜 DeNA ベイスターズ・壁谷さんの話を聞いたとき、頭をよぎったのはそのクラブのことでした。「ITやデータを活用すれば、限られた練習時間をもっと有効に使えたのでは」と思ったわけです。スポーツ好きな私としては、今後も新たな発見ができそう。取材が楽しみです！（白谷）

BACK NUMBERS



No.163 2020.12-2021.01
書く力



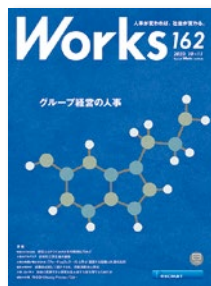
No.161 2020.08-09
オンライン元年



No.159 2020.04-05
地球視点の働き方改革



No.157 2019.12-2020.01
介護と人事



No.162 2020.10-11
グループ経営の人事



No.160 2020.06-07
不安と働く



No.158 2020.02-03
3つのオーナーシップ



No.156 2019.10-11
人事のAI原則

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休 24 時間）

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円（消費税込み・送料無料）

Works 編集アドバイザー

有沢正人（カゴメ 常務執行役員 CHO〈最高人事責任者〉）

大谷友樹（ヤマトホールディングス 執行役員）

古寺猛生（レスターホールディングス 執行役員 人事部長）

曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）

二宮大祐（イオンディライト 執行役員 グループ人事・総務本部長）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／奥本英宏

編集長／佐藤邦彦

編集／入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、

木原昌子（ハイキックス）、白谷輝英、

瀬戸友子、金井あかり

執筆／勝見 明

アートディレクション／八十島博明（Grid）

デザイン／石川幸彦、井上大輔（Grid）

フォト／刑部友康、勝尾 仁、平山 諭

イラスト／信濃八太郎

校正／ディクション

印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

web / <https://www.works-i.com>

e-mail / works@r.recruit.co.jp

tel / 03-6835-9256 fax / 03-3575-5229

164 2021.02-03 ジョブ型と大学

第26巻 第6号 通巻164号2021年2月10日発行(隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 佐藤邦彦 発行(株)リクルート リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体636円

