

# 「ゆとり教育世代」に 企業はどう向き合うか

新入社員のコミュニケーションに対する課題の声を耳にすることが多い。2008年、09年の大卒新入社員は「ゆとり教育世代」といわれ、企業はその教育内容に課題の原因を求めていると聞く。果たして、原因はゆとり教育にあるのか。そして、彼らを育成していくうえで、企業はどう向き合えばいいのかを明らかにしていく。

## 「ゆとり教育世代」について学ぶ 過去の新入社員との違いはあるか

まずはその名前の由来でもある、新入社員が受けてきた「ゆとり教育」について知る必要があるだろう。ゆとり教育の全体像を知るために、日本の学校教育の歴史を紐解くところから始める。

### ゆとり教育は30年前から始まっていた 導入背景と歴史を追う

「日本の学校教育は、知識重視型と経験重視型の間を、振り子のよように揺れ動いてきました」と東京大学大学総合教育研究センター准教授の中原淳氏は指摘する。

戦前の日本では、大正時代の一時期を除いて、読み書き計算や暗記を主とする、知識重視型の学校教育が実施されていた。

軍国主義の戦時下において、学校教育は、戦争を支持する日本国民としての精神を鍛錬するためのものとなった。

敗戦後、その後の社会の基盤となるさまざまな制度が整備された。教育においては1947年の教育基本法の制定に従い、学校教育に強い影響力を持ち、教育方針を決め

る学習指導要領が策定される。その中、「戦後新教育」と呼ばれたある一時期、その内容は戦前の知識重視型から一変し、生活経験の中から学ぶ経験重視型のカリキュラムが試行される。例えば、子どもが自らの日常生活の経験を振り返って作文を書き、クラス全員や親を含めて共有し、対話するといった、「生活綴り方」の運動が広まったのもこの時期である。

しかし、57年のソ連の人工衛星打ち上げを発端に、アメリカをはじめとする諸外国が科学技術の向



**中原 淳氏**

東京大学 大学総合教育研究センター  
准教授

Jun Nakahara\_東京大学教育学部、マサチューセッツ工科大学客員研究員などを経て、現職。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業人材育成、組織学習を研究。共編著に『企業内人材育成入門』『ダイアログ対話する組織』（ダイヤモンド社）などがある。

上にしのぎを削るようになると、日本においても、経済的発展を支える人材の育成が急務となる。経済界からの提言により、学校教育は、科学技術の発展を担う人材を創出する場となり、系統的に知識を取得することが目的となった。経験重視型から知識重視型への揺り戻しである。その後、日本は飛躍的な経済成長をとげ、大量生産大量消費の時代へ突入していく。

71年には現代化カリキュラムといわれる学習指導要領実施のもと、さらに知識重視の傾向が強まる。中学校で教えられていた内容が小学校の授業に組み込まれるなど、詰め込み教育が実施されたのである。「よい学校に入れば、よい企業に入ることができる」との風潮が「受験戦争」に火をつけた。その結果、授業についていけない「落ちこぼれ」を生み出すことになる。

◆ 日本の学校教育の歴史

西暦	08年大卒 入社社員	教育制度の変更点	教育方針
1910年 ~1930年		● <b>大正新教育</b> ・子どもの自発性、活動性を重視する教育改造運動	経験重視 ↓
1938年 ~1941年		● <b>戦時統制下の教育</b> ・国家総動員法の制定 ・国民学校令	知識重視 ↓
1947年		● <b>教育基本法</b> ・国が目指すべき教育理念の制定 ・学習指導要領の策定 ・主体的な教育の実現	経験重視 ↓
1958年		● <b>学習指導要領改訂</b> ・系統立った知識を体系的に習得することを重視	知識重視 ↓
1968年		● <b>学習指導要領改訂（1971年から実施）</b> ・教育が最も高度化し、詰め込まれた時代 ・小学校の算数に集合や関数	↓
1977年		● <b>学習指導要領改訂：ゆとりと充実</b> ・調和の取れた人間形成を目指すべき ・授業時間数の削減 ・教科指導を行わない「ゆとり時間」を開始	経験重視 ↓
1985年 1989年	0歳	● <b>学習指導要領改訂（1992年から実施）</b> ・学習内容、授業時間数の削減 ・小学校1、2年の理科、社会科廃止→生活科 ・新学力観：学習過程の重視	↓
1992年	小1	・9月から第2土曜日が休日に	↓
1998年	中1	● <b>学習指導要領改訂（2002年から実施）</b> ・学習内容、授業時間数の3割削減 ・完全学校週5日制の実施 ・「総合的な学習の時間」の新設 ・「絶対評価」の導入	↓
2002年 2004年	高2 大1	● <b>PISAショック</b> ・日本の地位低下を心配する声が経済界から上がる	知識重視 ↓
2006年		● <b>教育再生会議</b> ・ゆとり教育の見直し ・授業時間数の増加 ・総合的な学習の時間を削減	行き先を見失う ↓ ⋮
2008年	入社		

日本の学校教育は、知識重視型と経験重視型の教育方針の間で揺れ動いてきた。高度経済成長期に実施された詰め込み教育は、「受験戦争」「校内暴力」などを引き起こしたと見なされた。ゆとり教育導入の背景には、それらの社会問題への対応があった。

出典：中原淳氏の資料をもとに編集部が作成

そして、73年のオイルショックで高度経済成長が終わりをつげると、企業は採用を絞り始める。就職に対する不安は受験戦争をより激化させ、その中で不満が高まった子どもたちによる「校内暴力」

が多発するようになった。

**社会問題の解決を  
引き受けた「ゆとり教育」**

「受験戦争」「落ちこぼれ」「校内暴力」は社会問題となった。その

原因は教育の過剰カリキュラムにあると見なされ、ゆとりある教育への社会的要請が高まる。「世論に押された形で、ゆとり教育は始まったのです。当時としては必然の選択でした」(中原氏)

1977年の学習指導要領に「ゆとり」の文字がスローガンとして初出し、89年の学習指導要領改訂では学習内容や授業時間が削減された。知識偏重をやめ学習のプロセスを重視する、新学力観のもとで教育が実施された。続く96年には、「生きる力」の醸成が教育の目的となる。「この頃、日本の教育は、モダンな学力からポストモダンな学力の獲得へと、大きな転換点を迎えました」と中原氏は言う。

モダンな学力では、効率性や利便性、生産性向上を目指す思想に呼応し、「読み書き計算」のようにテストで測定可能な学力の獲得を目指す。たとえば「安定した世の中で、規格品を昨日と変わらずに生産する力」である。一



### 伊藤敏雄氏

教育コンサルタント  
All About 高校受験ガイド

Toshio Ito\_愛知教育大学教育学部心理学教室卒業。現在、学習心理学の理論に基づいた、少数個別指導の学習塾を経営。著書に『誰も教えてくれない教育のホントがよくわかる本』(文芸社)などがある。

方、ポストモダンとは、思考力、主体性、コミュニケーション能力といったような「激動する世の中に呼応し、自らを変容させつつ、他を変える力」である。具体的には、テストで測定不可能なプレゼンテーションやコミュニケーションの能力の向上を目指す。「学校教育で獲得させるべき力が変わったのです」(中原氏)

ポストモダンな学力を獲得するための教育は、大幅に改訂された学習指導要領に基づき2002年より開始された。生徒が経験から生きる力を学ぶために「総合的な学習の時間」が新設され、相対評価から絶対評価となる。また、この時点で週5日制となり、学習時間は約3割削減された。

### 新入社員は新学力観教育世代 個性を尊重する教育方針

2008年、09年入社の大卒新入社員は1992年の新学力観に基づく教育が始まった時点で小学校に入学している。ここで、その教育内容をもう少し詳しく見てみよう。

例えば、第2土曜日が休みになり、学習内容や授業時間が削減された。小学校低学年の理科、社会科という教科は廃止になり、変わって「生活科」が新設される。既述のように体験を通じて知識や技能を身につけることを重視したほか、「個性を大切に考える考え方のもと、読み書き計算ができないことも個性という言葉で片付けられてしまう傾向がありました。通知

表の所見欄から、短所の指摘といったネガティブな表現が消えたのもこの頃です。テストの点数で測れるもの以外、例えば、学びのプロセスや取り組み姿勢なども評価の対象になりました」と、教育コンサルタントの伊藤敏雄氏は語る。

やがて、こうした教育による学力の低下が懸念され、ゆとり教育の是非が世論をにぎわすことになる。結果、文部科学省は「学習指導要領は到達目標ではなく最低水準」との見方を示す。そして06年には教育再生会議が始まり、およそ30年ぶりに授業時間が増加した。

こうした流れからすれば、再びモダンな思想を重視する学校教育に戻るかと思われるが、「教育の方針は、今、行き先を見失った状態です。振り子が戸惑っているのです」と中原氏は言う。「そもそも、モダン学力かポストモダン学力か、どちらかに力点を置く教育は危険です。モダンな学力の獲得なくして、ポストモダンな学力の発揮はありえません。二項対立でとらえること自体がおかしいのです」(中原氏)

ここまで見てきて、「ゆとり教育世代」が受けた教育の概略をご理解いただけたでしょうか。教育方針や教育方法は変遷しており、彼らが受けた教育が、その大きな転換点にあったことは間違いない。

次からは「ゆとり教育世代」が受けた教育を念頭に置きながら、企業が新入社員に抱える問題をもう一度整理したい。

## 企業は「ゆとり教育世代」の 何に課題を感じているのか

「ゆとり教育世代」を含む新入社員、若手社員について、企業ではどんな課題認識を持っているのか、若手の育成問題に詳しいリクルートマネジメントソリューションズの桑原正義氏に聞く。

「実に多くの企業から、新入社員や若手の育成についての悩みを聞いています。若手が育ちにくい、会社に来なくなる、そして辞めてしまう。これを私は『新人若手三重苦問題』と呼んでいるのですが、この原因を、若手の能力低下だけに求めてしまうと問題の本質を見誤ると思います」（桑原氏）

企業からの相談を受けて、若手社員やその上司、そして人事部へのヒアリングを重ねてきた経験から、桑原氏には問題の構造が見えてきたという。

「もちろん、若手社員自身の能力の問題もありますが、一番の問題は仕事の難易度が格段に上がっているという事実です。低成長経済への移行とグローバル化、IT化という流れの中で、人の介在する価値のない仕事は、企業の外にアウトソーシングされたり、ITで置き換えられたりして、新入社員に任せるのにちょうどよいサイズと重要性の仕事、というのがなくなりました。今の新人が任されている仕事は、昔なら10年目くらい

の中堅社員のやっていた仕事ではないでしょうか」（桑原氏）

### 「ゆとり教育世代」に 不足する「現実に対峙する力」

桑原氏は、難易度の高い仕事を任される新入社員たちの能力について以下のように指摘する。

「新入社員であっても、簡単に答えの出ない仕事、前例のない仕事を任されるようになりました。彼らが能力やスキルでそれまでの世代に比べ劣っているわけではないのですが、彼らにはこうしたビジネス環境で求められる一番大切な力が不足しているのです。これを私は『現実対峙力』と呼んでいますが、厳しい現実に向き合い、そこから一歩踏み出そうともがく力が欠けています」（桑原氏）

そして、その力がないのは「経験」がないからだとも言う。

「厳しい環境に置かれた経験、そこで頑張ればそのうち光が見えてくる、という経験を、子どもの頃から大学を卒業するまでの間にほとんどしていないのです。親を含めた周囲が、失敗する前に手を差し伸べる、困難な状況に陥らないようにあらかじめ環境を整える、ということをしすぎたのかもしれない」（桑原氏）

そして、そのような経験の不足



桑原正義氏

リクルートマネジメントソリューションズ  
インターフローソリューション事業部  
ソリューション推進部 1グループ  
シニアコンサルタント

している若手社員と上司や先輩の間では「アタリマエ」の齟齬が発生していると言う。

「例えば、上司が『くよくよ考える前にまずやってみろ』と言いますね。これは上司たちの『アタリマエ』が、頭でっかちに考えすぎて何も行動しないのはダメだ、という基準だからです。しかし、今の若手社員は先が見えない中で『まずやってみる』というアタリマエ基準は持っていません。やるんだったら正しいやり方でやりたいし、何をもってゴールなのか知っておきたい。また、ゴールに到達するために必要な最低限の支援を当然期待します。これが彼らの『アタリマエ』です。『やってみればわかる』という上司のアドバイスにはリアリティを感じられない。だから彼らは彼らで、上司からそう言われたところでどうしていいのかわからず、真剣に悩んでいます」（桑原氏）

この「アタリマエ」に関するギャップこそが、企業が最近の新入社員に感じる違和感なのだろう。

## 「ゆとり教育世代」の就業意識に 変化はあるのか

上司世代と新入社員では「アタリマエ」の基準が違うという。それではここで、新入社員の就業意識や仕事観に変化があったのかどうかを確認しよう。過去20年にわたって「新入社員意識調査」を発表している日本生産性本部の三浦哲氏と大原照雄氏に聞いた。

「この調査は、我々が主催する新入社員向けの研修の参加者へのアンケート調査の結果です。新入社員や若手の問題を我々ももちろん耳にしますが、実は調査の結果からも、我々が研修で実際に接した新入社員の姿からも、ここ数年で大きな変化があったとは言えない、というのが実感です」

と、調査の分析を担当する大原氏は言う。

「あえて言うならば、安定志向が高まっているかもしれません」(大原氏)



三浦 哲氏

日本生産性本部  
経営開発部 課長

例えば調査では、「今の会社に一生勤めようと思う」とする回答が過去最高(55.2%)、転職について「しないにこしたことがない」も過去最高(34.6%)となった。一方で、将来「社内で出世するより、自分で起業して独立したい」とする回答は14.1%と、2003年にこの質問項目が加わって以来の最低水準だ。こうした傾向の背景を大原氏は以下のように分析する。

「そもそも09年の新入社員は、バブル崩壊からの長い景気低迷とともに育った世代です。08年9月以降の内定取り消しのニュースも身近なこととして見聞きし、1学年下の就職環境の厳しさも目のあたりにしています。自分が今の会社に入社できたことを素直に喜び、まずはその会社で頑張りたいと考えているのではないのでしょうか」(大原氏)



大原照雄氏

日本生産性本部  
経営開発部 プロデューサー

## 認識の甘さに気づき、 素直に学ぼうとする姿勢も

加えて「わからないことに直面したらきちんと勉強しようとするなど、前向きで真面目ですね」とは、講師を務めた三浦氏の評だ。

「もちろん学生から社会人になったばかりですから、認識が甘かったり、経験不足でできないこともあります」(三浦氏)

例えば、ビジネスマナー研修の一環で、電話対応のロールプレイを行ったときのこと。調査にも半数以上が「自分はコミュニケーションスキルがある」と回答しているという結果があるが、新入社員たちはある意味「電話対応を甘く見ている」という。事前のペーパーテストでなら、電話でのさまざまな要望やクレームにどのように対応すべきか、正解を出すことができるのだが、その場で即答を求められるロールプレイになると、途端に返事に詰まったり、きちんとした受け答えができなかったりするというのだ。

「ここで、やはり真面目だな、と思うのは、彼らが研修後のアンケートに『電話のロールプレイをもっとやりたかった』と書いてくることです。職場での最初の自分の仕事に電話対応がある、と認識しているのでしょうか。こういう素直で真面目な側面を、企業側がきちんと見てやり、評価してやらなければならないのではないのでしょうか」(三浦氏)

## 「ゆとり教育世代」との 向き合い方を考える

ここまでで「ゆとり教育世代」の実態がおぼろげながら見えてきたらどうか。  
以降では、現実には彼らと向き合う場面で、企業側は具体的に何をすべきなのかを考えたい。

「ゆとり」というレッテル貼りでは  
職場の問題は解決しない

東京大学の中原氏も、リクルートマネジメントソリューションズの桑原氏も、異口同音に主張していることがある。それは、新入社員に「ゆとり教育世代」とレッテルを貼ってしまえば、そこで思考停止に陥り、ギャップは埋まらず、問題は解決しないということだ。

### 職場全体の 育成力も落ちている

企業が、新入社員や若手が育たない原因を本当に考えたいなら、職場環境の変化に目を向ける必要がある。先にも、桑原氏が指摘したような「仕事の難易度の上昇」は、新入社員だけでなく、彼らを育成する立場の先輩や上司たち、すなわち職場全体にも影響しているのだ。

「職場の育成力も落ちているのです。育成するためには、意欲とスキルと余裕が必要ですが、上司たちも多忙化し、また、疲弊しています。意欲だけはかろうじてあっても、スキルも余裕もない。育成

スキルをつけるためだけに研修を開催し、戦力の中堅・ベテラン社員を参加させることのできる企業は限られています」(桑原氏)

そして、育成は上司がするもの、と思っている経営層や人事は、新人や若手が育たないのは上司のせい、と「上司責任論」に陥りがちだという。この点については中原氏が警鐘を鳴らす。

「上司に育成しろというなら、人事は育成資源を上司たちに提供しなければならぬはず。つまり、育成に必要な時間と余裕と人的資源、場合によってはツールを、どのように整備するかが重要なのではないのでしょうか」(中原氏)

また、教育研修というものは、何でも「あるに越したことはない」という発想で総花的、網羅的になりがちだという。

「肉肉なことですが、現場の『ご用聞き』になって、現場からあがってきたニーズを限られた時間ですべて満たそうとしてしまいます。その結果、新入社員教育のカリキ

ュラムはもれなく溢れ、教育手法は詰め込みになり、かえって学習効果があがりません。そうした状況で現場に新入社員を返せば、研修では何をやってきた、という事態になるのです。どこまでを研修で学び、どこからは現場に任せるのか、現場とコンセンサスをとることが必要なのです」(中原氏)

そうした中、企業からはビジネスマナーやコミュニケーションの研修へのニーズが増えているというが、そこに対する桑原氏の見方は厳しい。

「ビジネスマナーや基本行動を身につけさせてくれ、とよく言われます。そういうものが不要でないとは言いませんが、本質ではないと思います。新入社員たちが入社してきて、それまで『できる』と信じていた自分が何もできない、と落ち込んでいるとき、どうやって現実と向き合えるようにしてやるのか。これが育成課題なのです」(桑原氏)

### お互いの「アタリマエ」を 変化させ、歩み寄る

桑原氏は、まず重要なのは新入社員たちの育ってきた環境を知り、彼らが何をどのように理解するの

か、彼らの考え方や行動様式を把握することだという。彼らは何を経験していないかわかれば、入社後にどのような経験を積ませることが必要かもわかる。これを桑原氏は「上司や人事が持っている、育成の『アタリマエ』を変えること」だという。

次に、新入社員たちが持っている「アタリマエ」を変化させる必要があるという。

例えば、多くの新入社員は、成長意欲も学習意欲も高い。しかし、目の前の仕事をやることが自分の思い描く「成長した自分の姿」につながると思えないと、その仕事

に注力できないという。

「上司に求められているのはそこを接続する力です。その仕事をすることによって何を理解してほしいのかを説明し、その仕事によって、彼らの思い描いている成長の姿に一步近づけるのだと、接続してやるのです。そうやって橋を架けてやれば、彼らはその橋を渡っていきます。そして、新入社員にこれまでの『アタリマエ』ではビジネスでは通用しない、企業や組織の『アタリマエ』を身につけないと成長できないことを自覚させる必要があります」（桑原氏）

こうして育成する側とされる側、

双方の「アタリマエ」の視界を揃えることが重要だという。

このときに、もう1つ重要な点がある。それは、「ここぞというときに関与する」ということだ。

「彼らは、自分が今困っている、悩んでいる、ということを自分からはなかなか発信してきません。ここでも、育成する側が自分たちの『アタリマエ』を転換する必要があります。仕事の厳しさに直面して立ち止まっている、まさにそういう『現実対峙場面』に、上司や周囲が気づき、支援をしてやれば、彼らは一步前進できます」（桑原氏）

### 「安心と信頼の基盤」を作り、 職場での育成を機能させる

新入社員たちが現実に対峙する場面での確かなサポートをするためには、彼らを「観察する」ことが重要だ。

桑原氏は「部下をうまく育成している上司というのは、特にコミュニケーションのための時間を取っているわけではなく、状況を観察しているのです。よく言われることですが、朝来たときや帰るとき、会議で座っているときの顔つきを見る。そこで、彼らが何とか踏みとどまって頑張れているのか、立ちすくんでしまっているのかを

判断している」と言う。

このように言われると、上司がすべて譲歩すべきなのか、と感じる向きもあるかもしれないが、桑原氏は「叱ることも重要です。相手を一段引き上げるためには、踏み込むことが必要なシーンもありますから」と言う。ただし、その手前に「安心と信頼の基盤を作る」ことが欠かせないという。

「具体的な指導や関わりの前に、自分はこの職場に居場所があるという安心感、自分の成長を支え、応援してくれる人がいるという信

頼感の基盤を作らなくてはなりません。職場に安心感も信頼感もない中で、厳しい仕事に向き合っているからつらいわけです。その中でメンタル不全も発生しやすくなっています。しかし基盤があれば、上司が自分を叱るのも、難しい仕事を渡されるのも、自分の成長を考えてくれるからだ、という理解につながります」（桑原氏）

### 大切なことは、変化を認め、 それに適応すること

現場の上司たちに行動と思考の変化を求める一方で、人事としては何ができるのだろうか。

「人事が提供する、研修などのフォーマルな教育にできることは限られています。しかし、全く無力

## 働く目的がより個人軸の基準へ変化 会社との心理的距離は近くなる傾向

私が雇用構造や若年層の就業意識を研究する中で感じることは、入社時の社会環境によって、仕事に対する姿勢や会社との付き合い方が変わるということです。

特に近年は、市場経済が成熟したことにより、働く目的が大きく変化しました。バブル景気時代の新卒大量採用を契機に、新入社員の働く目的が「お金」や「地位」など社会的評価による基準から、「成長」や「楽しみ」「やりたいこと」など個人軸の基準に変わり、この傾向が、近年の新入社員はさらに強まっていると考えられます。

一方で、会社との心理的距離は、バブル時代や1993年から97年の就職氷河期に入社した社員は離れ

る一方でしたが、2000年前後の新入社員を境にその距離は縮まる傾向をみせています。特に就職氷河期入社の社員は、リストラの断行や不祥事を起こす会社の姿を入社直前に目の当たりにし、会社にネガティブな感情を抱いていましたが、近年の新入社員は会社に対してむしろ親和的です。好景気を背景に、会社が一歩進んだ未来のビジョンを大きく掲げて採用活動をしたので、その未来図に惹かれて入社している場合もあります。

また近年の新入社員は、携帯電話やインターネットを通じて常にとつながっている環境の中で育っています。同期だけでなく、他世代ともつながりを持ちたいと思



豊田義博

ワークス研究所 主任研究員

っています。しかし、年長者との会話の経験が少ないうえに、会社の飲み会や行事への強制参加は嫌うため、年長者とのコミュニケーションはうまくいかないようです。

上司が、近年の新入社員と向き合うためには、彼らの「働く目的」や「会社に期待していること」「彼らが目指す成長のイメージ」を共有することです。そのためには対話の場を設け、彼らの話をじっくりと聞くことが大切だと思います。

ではありません。働く人々が成長を実感し、学ぶのは職場です。研修は、職場での学びや成長を側面から支援する機会であり、職場での自分の仕事のあり方を内省する貴重な機会です。同時に人事は、入社後の新入社員に対峙する上司や職場のメンバーをいかに支援できるのかを考えていただきたいと思います」(中原氏)

そして、一番避けるべきは、「ゆとり教育世代」とレッテル貼りす

ることで、問題の原因をすべて新入社員個人の資質にもってきってしまうことだという。「今、職場で人が育たないのは、新入社員に限ったことではありません。しかし、『ゆとり教育世代』という耳心地のよいレッテルは、本当は問わなければならない職場の中で起こっている諸問題を覆い隠してしまうのです」(中原氏)

新入社員に「ゆとり教育世代」のレッテルを貼り、そこに原因を

見出そうとする、「悪者探し」のモードからいかに早く脱却できるか。そして、彼らの可能性を信じた建設的な育成機能をいかにして職場に埋め込むことができるか。

ここまで話を伺ったほとんどの人たちからの共通のメッセージは、変化を認め、それに適応することの大切さである。これは、新入社員にも、それを迎える周囲の社員にも、そして人事にも突きつけられた問いであると自覚したい。