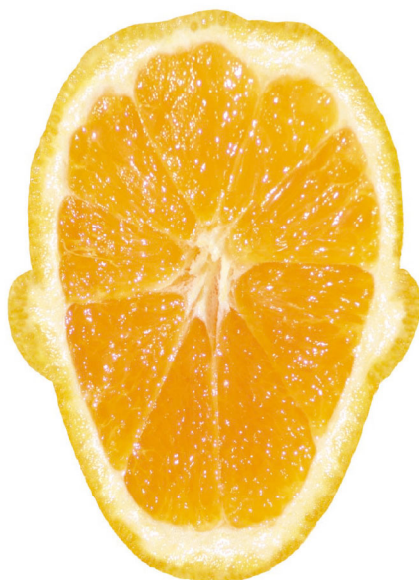


Works

どうなる、人・組織。こうなる。

65

2004.08-09
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



大卒フリーターの未来を探せ

- ◎崩れつつある“正社員”信仰
- ◎大卒フリーター その実態と諸問題
- ◎キャンパスからオフィスへ～日本と欧州の違い
- ◎フリーター＝“夢ある有期雇用者”復権のために

野中郁次郎の 成功の本質：第15回 ナレッジサーバー
リーダーの軌跡：アデコキャリアスタッフ前社長 重茂 達

RECRUIT

西氏が開発と普及に心血を注いだこのシステムの根底にあるのは、人間存在に対する限りないシンパシーだ。人間の根本的な知は暗黙知にあり、暗黙知の根底には感情的な知がある。それは、喜びの理解だけではなく、より本質的には悲しみの共有から湧き上がる。

▶P49「成功の本質」一橋大学大学院 野中郁次郎教授

教育現場の主役は学習者なのに、今の教育は教える側の発想ばかりがまかり通っている。これでは学習することの楽しさを学習者に伝えられません。

▶P56「カタリスト」NPO法人 学習学協会代表 本間正人氏

Words of Works

ワーズ オブ ワークス

いつまでもしがみついているのは組織にとってよくない。若い連中に引き渡していかないと活性化しません。

▶P50「リーダーの軌跡」経営サポートサービス社長・前アデコ社長 重茂 達氏

『アナタのことなんか大嫌い』って言われたのに、『絶対、結婚してください』ってお願いするくらい、働く気のない若者の気持ちを変えることは難しい。

▶P57「Job Caféで育てる地域の若手人材」沖縄県キャリアセンター センター長 玉沖仁美氏

特集	大卒フリーターの未来を探せ	
はじめに	履歴書に書ける仕事・書けない仕事2 編集担当 荻野進介 (本誌)	
第1章	崩れつつある“正社員”信仰4	
	Part1 ●「成長できれば非正社員でも」が4割 揺れ動く若手のキャリア意識5 ●コラム 「データをこう見る」原井新介 (HRラボ代表取締役)	
	Part2 ●雇用の安定より能力開発 人と企業の新たな関係をつくる9 ●エンジニア・ビュー 教授推薦・成績順で送り込まれるより、期間限定で能力を磨きたい ●三洋電機 正社員・新卒・男性・日本人中心、これら日本企業の採用慣行を軒並み打破 ●ワンダーテーブル 雇用形態は問わない「考える社員」をいかに多く作るか	
第2章	大卒フリーター その実態と諸問題13	
	Part1 ●大卒フリーター・クロニクル14	
	Part2 ●調査から見えてくる大卒フリーターの実態16 ●コラム 「フリーター生みの親が語る」道下裕史 (シスク取締役会長)	
	Part3 ●大卒フリーターはなぜ増える、何が問題か19 ●フリーターは“亡国の徒”ではない 歴史を振り返ると見えてくる、その積極的意味 小池和男 (法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授) ●彼らはなぜ就職しないのか 学生タイプ別キャリア教育の可能性 神戸国際大学 ●経済や社会の仕組みがフリーター生産装置になっている 稲泉 連 (フリーライター) ●働くことの本質は“人のために生きること” 篠原哲雄 (映画監督)	
第3章	キャンパスからオフィスへ～日本と欧州の違い25	
	Part1 ●欧州11カ国と日本 大卒者調査を比較26	
	Part2 ●各国事情～ドイツ、オーストリア、イギリス28 ●進学の道筋は人により違う 学術より実践重視の大学も 井上英日 (ドイツ国家検定通訳・翻訳士) ●入学を1年延ばし社会経験 「ギャップイヤー」という慣習 ●寄稿 欧州の大学から日本の大学が学べること パリス・ハギリアン (九州産業大学経営学部講師)	
	Part3 ●構造変化と新たなキャリアの道筋32 ●クインティルス・トランスナショナル・ジャパン ●GAP	
第4章	フリーター＝“夢ある有期雇用者”復権のために34	
	Part1 ●大卒無業問題を解く鍵のひとつは企業にある35 豊田義博 (ワークス研究所 主任研究員)	
	Part2 ●鼎談 学生に未来を与える大学教育38 山田雄一 (前明治大学学長・同大学名誉教授) 清成忠男 (法政大学総長・理事長) 南 隆男 (慶應義塾大学文学部人間科学専攻教授・同大学産業研究所研究員)	
おわりに	ワクワクするような職業機会の開発を43 佐野一郎 (本誌編集長)	
<hr/>		
■連載	ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する	
	成功の本質 監修 野中郁次郎 第15回 ナレッジサーバー45	
■リーダーの軌跡	重茂 達 (経営サポートサービス代表取締役社長/前アデコ社長)50	
	著者からのメッセージ54 『女性たちの平成不況——デフレで働き方・暮らしはどう変わったか』 『ジョブクリエイション』『みんな』のバカ! ——無責任になる構造』	
■カタリスト 人と組織の新・論・点	本間正人 (NPO法人 学習学協会代表)56	
■キャリア特集	Job Caféで育つ地域の若手人材57	
	編集後記63	
	奥付64	

はじめに

履歴書に書ける仕事・ 書けない仕事

編集担当 荻野進介（本誌）

「コンビニエンスな現代社会を支える気楽なボクラ、フリーター!」「高い時給がフリーター天国を。社長と正社員だけがふり回される」。前者が1989年、後者が90年に発行された週刊誌の記事の見出しである。今はどうだろう。「4

17万人! 政府は増殖するフリーターを今すぐ『集団就職』させろ」「断崖世代」の誕生。生涯所得格差は1億6000万円。手のひらを返す、とはまさにこのことだ。時代の流れは恐ろしい。

フリーターという言葉は弊社の人間が名づけ親だ。かなえない夢があり、そのために就職しないで生きるという選択をした若者、が本来の意味だが、いつの間にかそれが変質した。高校卒、専門学校卒だけでなく、大学を出ても正社員にならない若者が増え、社会問題になっている。昭和恐慌時に一世を風靡した映画のタイトル「大学は出たけれど」がキャッチフレーズになりそうだ。

現在、一般的に語られるフリーター（働く意思があっても正社員ではない15歳から34歳の若年層）の数は400万人を超えると推計されているが、彼らを

ひと括りにして、フリーターは悪い、税収や年金の財源が減る、少子高齢化に拍車がかかると居丈高に論じることが今必要なことではない。

● 最近、人通りの多い街中でパイプ椅子に腰を下ろし、新築マンションの看板をひたすら持ち続けるバイト君をよく見かける。多くはうつむき加減、こんなことでお金をもらっていいのかな、という複雑な表情で、衆目に耐えている。退屈しないのか、仕事の喜びはあるのか、と人ごとながら考えてしまう。

一方、よく行く駅前の焼鳥屋では、客がカウンターに腰を下ろす前に、焼酎お湯割りですね、サッポロ生ですね、と声をかけてくるバイト君が何人かいる。いつも同じものを注文するから記憶しているのだろうが、客の顔色、時刻、天気などを瞬時に考え合わせ、その客が注文しそうな複数の酒から推量しているのかもしれない。一種の仮説構築である。

同ジャンルバイトの仕事でも、履歴書に書ける仕事と書けない仕事がある。同じ仕事をしていても、ほかに応用可能な働

の未来を探せ

き方とその仕事だけでしか通用しない働き方がある。それは正社員か、そうでないか、にあまり関係がない。あくまで周りからの期待と本人の意欲によるものだ。

● ここまで読まればおわかりかもしれない。私たちはひと括りで語られる若者やフリーターに対して、違う光をあて、意欲のあるフリーターを応援したい。その上で、若者たちに本当の働く意味を伝えていくために何が出来るか、皆さんと一緒に考えたいのだ。

構成を簡単に説明しておきたい。第1章では、若者たちの間で、雇用の安定よりも成長実感や能力向上への願望が強まっている実態と、それを先取りして取り組む企業のケースを追う。第2章では大卒フリーターの実態とこの問題に対する研究者の視点を紹介する。第3章では日本の大卒フリーターを相対化するために欧州の事情をレポートし、4章で大学と企業が取り組む課題を提示してみた。

本誌の中心読者である大手企業の方々へのメッセージははつきりしている。正社員にこだわらず、若者が夢を抱き、職業能力を磨ける場を数多く提供してほしい。社会において若年者に職業能力を与える場をつくるということは農業で言えば土作りにあたるのだろうか。土作りを怠れば早晩、土地はやせ果て優れた作物は育たなくなる。このことは社会に大きな影響力を持つ大手企業が果たすべき責任ではないだろうか。

年限が区切られているのは正直不安もありますが、逆に、だからこそ必死で頑張れると思います。

▶P9 大平雅之君(東北大学工学部4年生)

本人にとって幸せなのは、時には怒鳴られながら仕事を覚えさせてくれるような職場に配属されたときです。

▶P19 小池和男氏(法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授)

They are called **FREETERS** (derived from the English word free and German word for worker, Arbeiter) a term that describes not just an employment category but a lifestyle.

Newsweek, Jun. 4, 2001

大卒フリーター

企業と、「若者世代」とは、みごとにまでコミュニケーションが成立していない。

これは誰のせいなのか。

▶P37 豊田義博(ワークス研究所 主任研究員)

人生は自分のためにあるものです。今取り組んでいる仕事は、生涯を通して培うべき職業能力という大事な鎖のひとつの輪なんだと考えたらどうでしょう。

▶P41 山田雄一氏(前・明治大学学長/同大学名誉教授)

Part 1

「成長できれば非正社員でも」が4割
揺れ動く若手のキャリア意識

Part 2

雇用の安定より能力開発
人と企業の新たな関係をつくる

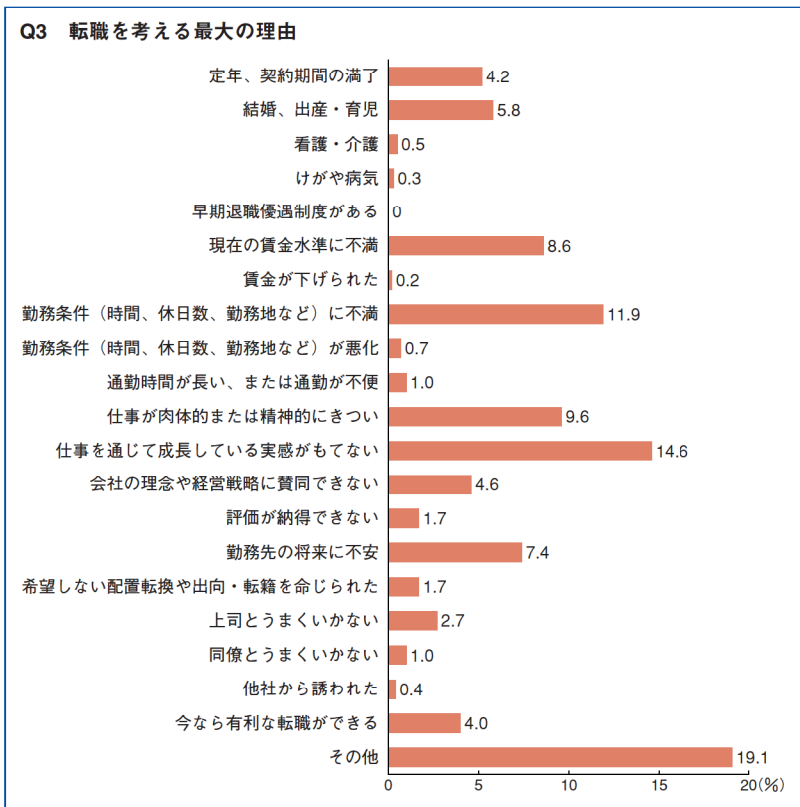
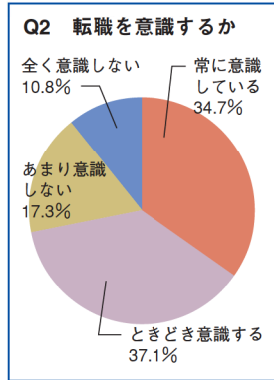
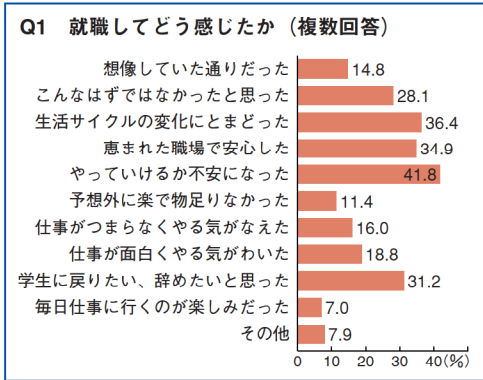
崩れつつある “正社員”信仰

今年6月に発表された社会経済生産性本部の調査によれば、今年度の新入社員の約3割が「将来、正社員を辞めフリーターになる可能性がある」と答えたという。この3割を多いと見るか、少ないと見るか。この章では、昨年から本誌が手を替え品を替え、追いかけてきたテーマ、フリーターと対極にある“正社員”を入り口とし、Part1で、独自調査による若手人材のキャリア・就職意識、Part2では、正社員採用にこだわらない企業の実例を紹介する。

文・構成 荻野進介（本誌）

Part 1

7割以上が転職を意識



Q1「就職してどう感じたか」では、「やっていけるか不安になった」が1位で、「生活サイクルの変化にとまどった」「学生に戻りたくなった」が続く。「こんなはずではなかった」も高いことを考えると、今の若手人材は、実際に働いてみて、当初の予想と相当のギャップを感じていることがわかる。

Q2で、転職意識度を探ると、7割以上が転職を意識しているというシヨッキングな数字が現れた。

Q3で、転職を考える理由を訊くと、「仕事を通じて成長している実感をもてない」が2位、「その他」が1位になっている。「その他」が1位ということは、「何となく転職したい」層が大変多いということだろうか。

それにしても、「勤務条件」や「賃金水準」より、「成長実感」が転職理由として高いのは注目に値する。

「成長できれば非正社員でも」が4割
揺れ動く若手のキャリア意識

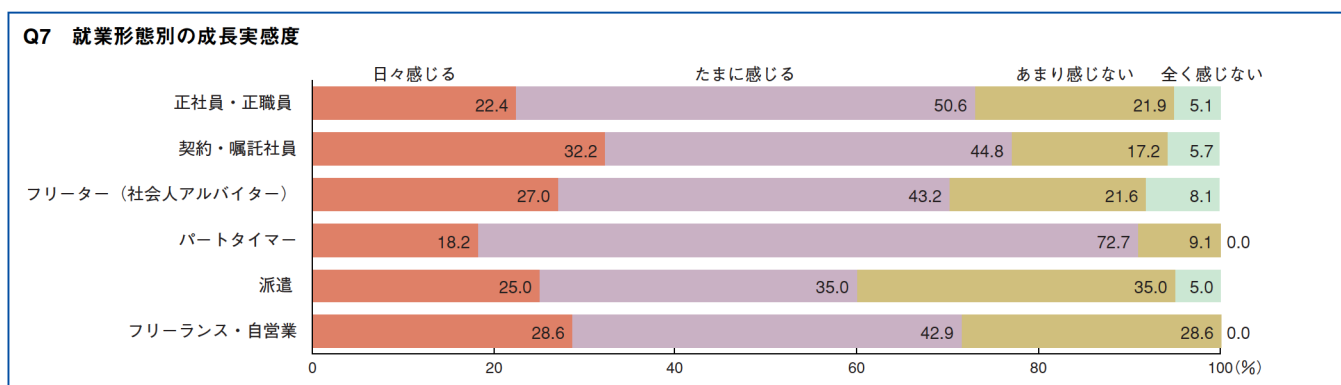
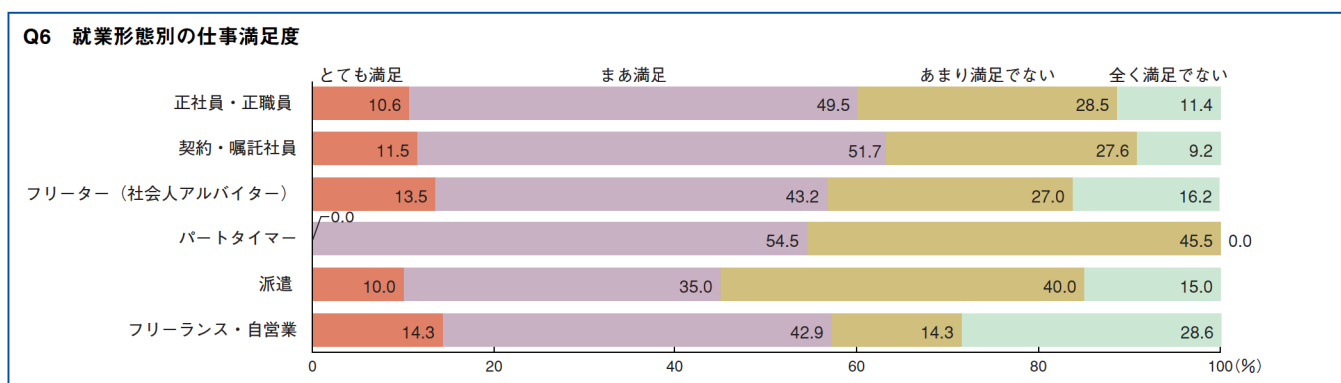
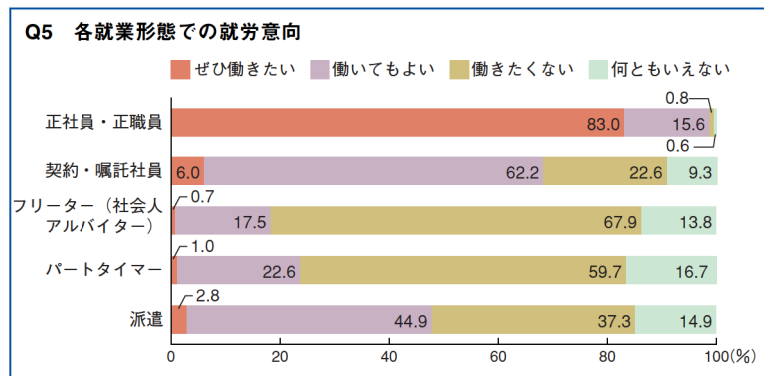
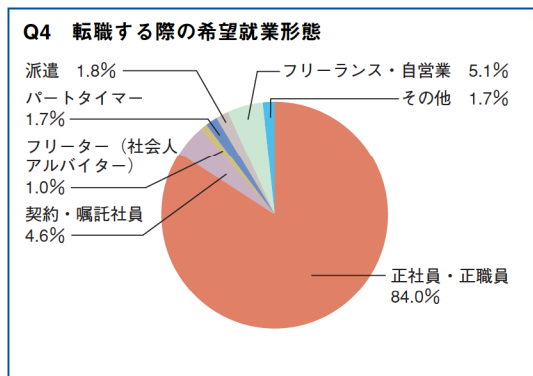
登録者総数58万人と、民間企業への大卒・院卒就職志望者のほぼ全員が利用しているリクルートの就職サイト、リクナビだが、就職活動を終了した社会人対象にも、仕事やキャリアに関する情報提供を行うリクナビCAFEというサービスを実施している。会員数は全国約70万人、社会人1年目から3年目までの若手を中心だ。今回、本誌はこの会員を対象に、キャリアや転職意識に対する緊急アンケート調査を実施した。

●「仕事にまつわる意識」アンケート調査概要

調査対象：社会人1年目から3年目の大学および大学院卒者を中心に構成されるリクナビCAFE会員1206名が回答。地域は全国。就業形態は、正社員・正職員79.9%、契約・嘱託社員7.2%、派遣3.3%、フリーター3.1%、パートタイマー0.9%、離職中3.1%といった割合である。年齢は22歳が25.9%と最も多く、23歳23.5%、24歳20.0%、25歳12.1%と続く。

調査期間：2004年6月28日～7月7日
形式：インターネット上で回答

仕事の満足度は有期雇用・無期雇用に関係ない



**成長実感度は
正社員が1番ではない**

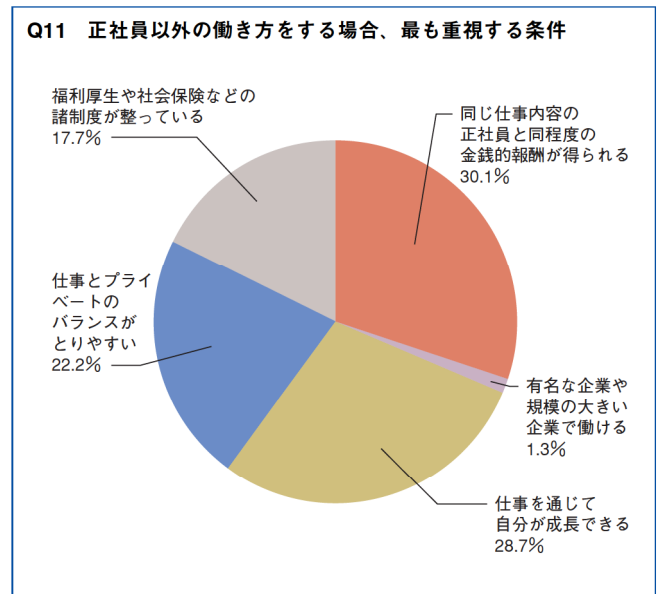
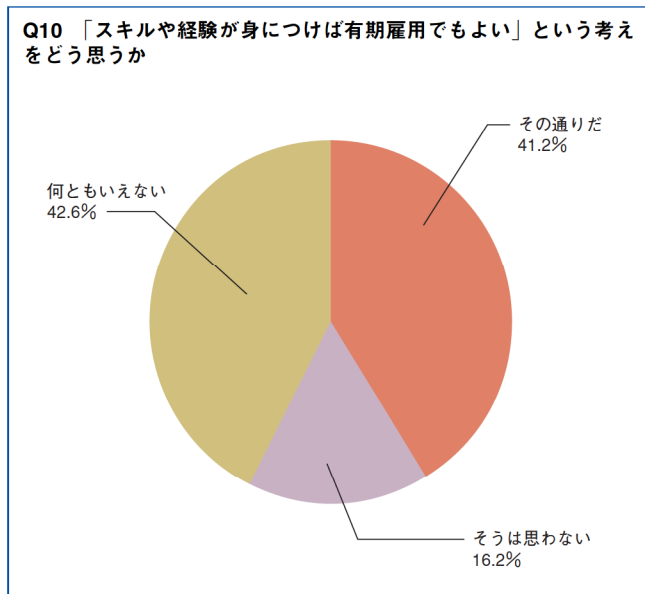
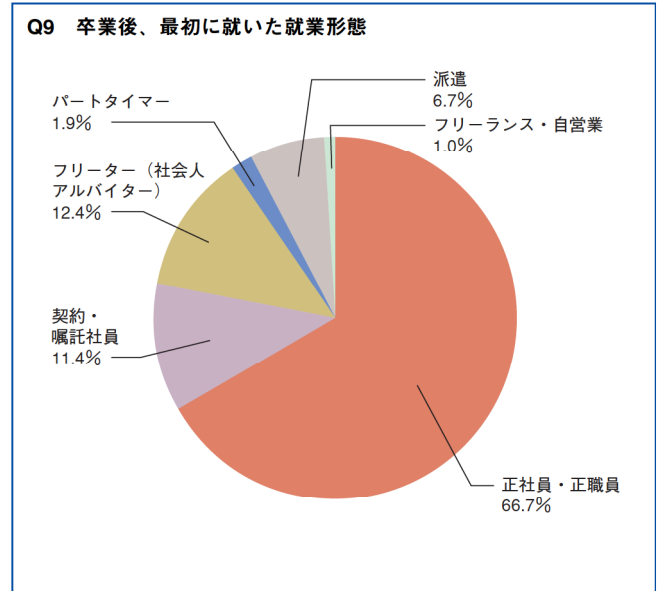
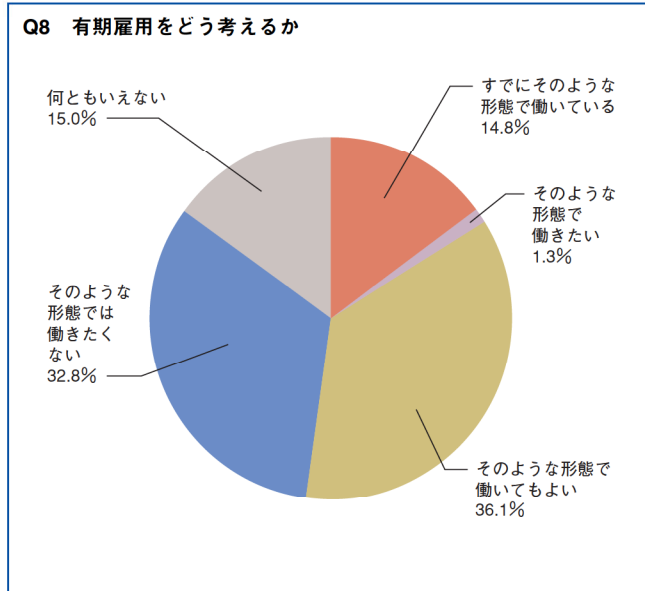
Q4「転職する際の希望就業形態」を見ると、84%と圧倒的に正社員・正職員を希望する率が高い。これを見ると、「正社員」信仰は未だ揺らいでいない。別の質問項目で尋ねた「なぜ正社員を希望するか」という問いに対するフリーコメントを見ると、「安定している」「待遇がよい」「重要な仕事を任せてもらえる」「会社で成長したい」といった答えが並ぶ。逆にいえば、これらが満たされれば、有期雇用で働いてもよいことになる。

正社員の人気は、Q5「各就業形態での就労意向」を見ても同じことがいえるが、ここでは契約・嘱託社員の希望もやや高くなっている。

Q6、Q7は雇用形態別に、「仕事の満足度」と「成長の実感度」を聞いたものである。「満足度」については、フリーランス・自営業、フリーターで「とても満足」が高く、いずれも正社員を上回る。パートタイマーは、「とても満足」「全く満足でない」がゼロ、やや満足派とやや不満足派でほぼ2分される。派遣の満足度は低い。

「成長実感」を日々感じる層は、正社員よりも契約社員、フリーター、派遣、フリーランスのほうが高くなっている。

企業規模や雇用の安定より成長実感



**スキルや経験が、雇用安定か
揺れ動く若手の気持ち**

Q8で、「有期雇用をどう考えるか」を尋ねた。「働きたい」という積極派は極端に低い、「働いてもよい」が36.1%と最も多い。逆に正社員にこだわる層は32.8%だ。

「卒業後、最初に就いた就業形態」を尋ねたのがQ9である。ここではフリーターが12.4%と1割を超える。今回の調査では、現在フリーターの人は3.1%だから、フリーターから他の就業形態に移行した層が結構いるのだろう。

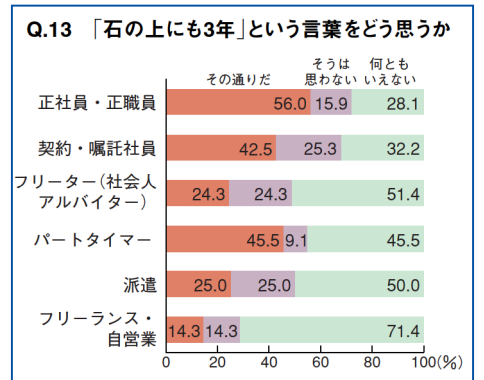
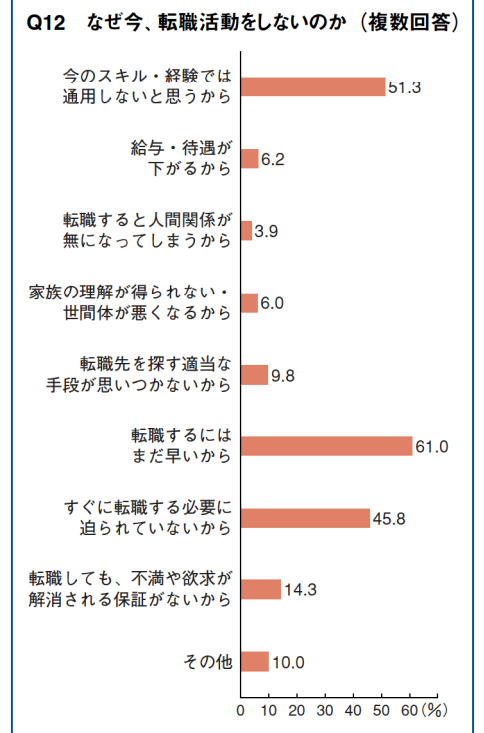
Q10では、「スキルや経験が身につけば有期雇用でもよい」という考えの賛否を訊いた。結果は全体の4割が「その通りだ」と答え、「何ともいえない」という判断保留の層が若干それを上回っている。4割が「その通りだ」というのはかなり高い数字と思われる。

Q11「正社員以外の働き方をする場合、最も重視する条件」では、「同じ仕事の正社員と並ぶ金銭的報酬」「仕事を通じて成長できる」が上位にきており、ここでも、「成長」がキー・ファクターになっている。

**なぜ転職しないか
意外に冷静な自己評価**

Q12で「なぜ今、転職活動をしなにか」を聞いてみた。「転職するにはまだ

「石の上にも3年」 いるべきだろうか



早い「今のスキル・経験では通用しない」「転職しても、不満や欲求が解消される保証がない」など、比較的冷静に自己を見ていることがわかる。

Q13は、昔から言われる「石の上にも3年」という説を支持するかどうか、を就業形態別に聞いたものである。正社員の半数以上が「その通り」と答え、一方、フリーターは24・3%と半数以下である。当然、フリーランス・自営業が14・3%と最も低くなっている。

データをこう見る

正社員の意味が変質。雇用の安定より自己の成長

原井新介氏 (有限会社H17ホ代表取締役)

調査を見ると、自分が仕事を通じてどれだけ成長できているかが、若手人材の最も大きな関心事になっていますね。新卒で入社した企業で出世の階段をひたすら上っていくという価値観は崩れ去ってしまったようです。そういう意味では、かつては「正社員」定年までの雇用が保証された身分の安定した存在」だったのが、「企業から、成長感が味わる、挑戦しがいのある仕事を託される可能性が高い存在」というように、正社員の意味も変質してしまっただけでなく、成長実感も伴わなければ、転職を考えると、ドライというか、会社に対する過剰な期待がないんですね。

興味深いのは、就業形態別のQ7「成長実感度」とQ6「仕事満足度」の関係です。

求人情報より 求職情報が必要だ

つまり、成長を感じる度合いが、そのまま仕事満足度に反映されています。残念ながら派遣の人はそのどちらも弱いようですね。反対に強いのが契約・嘱託社員、フリーランス・自営業の人たちです。

7割が転職を考えているというのも驚くべき数字ですよ。自分が成長できれば正社員にこだわらない層が4割いるのもびっくりしました。とにかく雇用の安定より自己の成長なんですね。評価に見合った処遇ももちろん要求するわけですが。

人事制度の成否は、組織と個人が仕事を

仲立ちにして、いかに緊張関係を保ち続けることができるか、にかかっています。その意味では、この調査が示しているように、個人に成長する機会を付与できなければ企業は見限られてしまうし、個人も処遇に見合った成果を上げられなければ企業にいらなくなる。両者に過剰な期待がなくて健全な関係だと思えますよ。

フリーターに関して、よく「いつまでもブラブラしていないで職業能力を身につけよ」などとお説教する人がいますが、私はそれよりも「能力あるフリーターに仕事を与える仕組み」が日本には不足していると思います。ここでのフリーターにはフリーランス・独立自営業も含まれます。欧米では仕事も紹介しあう職種別労働組合があ



はらいしんすけ
1978年富士ゼロックス入社、94年から人事部に在籍し、99年に導入した新人事制度の設計と導入の責任者になる。2003年に人事コンサルティング会社、H17ラボを設立。著書に、『キャリア・コンピテンシー・マネジメント』(日本経団連出版)、『CHO最高人事責任者が会社を変える』(共著、東洋経済新報社)などがある。

り、インディペンデント・コントラクター(独立自営業者)の人たちに仕事を紹介するパーティがさかんに開かれています。日本には求人情報は山ほどあるのに求職情報がほとんどない。この問題を解決すれば、もっと日本にも活力が生まれると思います。

Part 2

雇用の安定より能力開発 人と企業の新たな関係をつくる

長期雇用・年功序列・企業別組合、これら日本的雇用“三種の神器”の入り口を構成したのが、世界に類を見ない新卒正社員一括採用システムである。このシステムが随所で破綻をきたし始めた。ここでは、新卒技術者の有期派遣、フリーターにも門戸開放、フリーターが主役の企業など、これまでの日本型採用を脱した企業を紹介する。

CASE 1 エンジニア・ビュー 教授推薦・成績順で送り込まれるより 期間限定で能力を磨きたい

「3年間のうちに同期入社の子社員を追い越したい」。リクルートスタッフフィングが企画した3年限定の新卒技術者派遣制度、エンジニア・ビュー(Engineer View、以下、EV)の第一期生のひとり、現在、東北大学工学



大平雅之君
東北大学工学部4年生

部4年生の大平雅之君はこう語る。専攻は材料素子。院に進み、教授推薦で就職するのが当たり前という風潮の中、叛旗を翻した。しかも正社員ではなく契約社員(常用型雇用で働く技術者)という身分である。

彼は語る。「先輩から話を聞き、自由応募ではなく教授推薦、それも成績順で就職するからでしょうか、その時々で偶然で、やりがいのある仕事や職場に巡り合う先輩もいれば、そうでない先輩もいることがわかったんです。しかも多くは大学での研究とは縁もゆかりもない職場が多い。そうであれば、院に行く必要

はないし、むしろ早く社会に出て、自分の能力を最大限に伸ばしてくれる企業で働きたいと思いました」。

3年の有期で雇用 働く場は大手メーカー

金融からメーカーまで、何十社も回るうち、たまたまホームページで見つけたのが、今年始まったばかりのEV制度だった。「バイトとして働いていたビジネスホテルでは派遣の人も正社員も分け隔てなく働いていたため、派遣として働くことに抵抗はありませんでした。年限

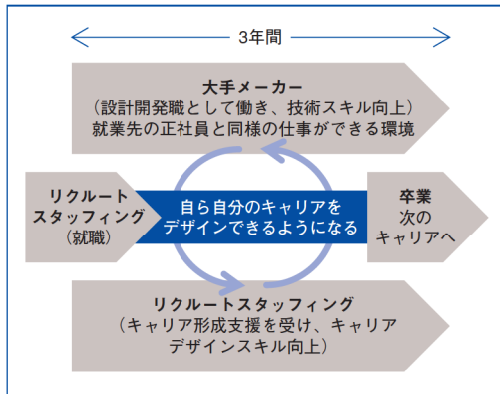
が区切られているのは正直不安もありますが、逆に、だからこそ必死で頑張れると思います」(大平君)。

ここでEVの仕組みを説明しよう(図表1-2-1)。これはリクルートが2000年から導入し実績をあげている3年限定の契約社員制度の新卒エンジニア派遣版といったもので、機械および電気・電子系の大学および大学院新卒者が対象となる。

具体的には、リクルートスタッフフィングが人材を雇用し、各メーカーに派遣する。メーカーは、しかるべき技術力の向上が望めるような就業の場を提供し、一方、スタッフフィング側は、3年後をにらんだキャリアアップや研修やマネジメント力を高める研修、労務管理などを随時実施する。新卒紹介予定派遣との違いは、派遣終了時の採用が前提とされていない点だ。しかも予定派遣の期間

はせいぜい半年だが、こちらは3年だ。3年後の派遣終了後、100万円のキャリア支援金が支給される。その後はいくつかの進路が用意されている。まずは派遣先メーカーがその人材を正社員として雇用する場合だ。また他企業への就職希望者にはリクルートグループで転

【図表1-2-1】エンジニア・ビューの仕組み



職先を斡旋する。本人が技術力を高めるために、3年間契約を延長し、再度、E.V職として働くこともできる。現在、受け入れ先メーカーを開拓中だが、自動車や家電など大手メーカー数社が来春からの受け入れを検討している。

リクルートスタッフィングのテクノスタッフイング事業部長、片山宏之氏は話す。「当社が技術者派遣の分野に進出しようと考えたとき、メーカーではないわれわれが彼らの技術力を永遠に高められるのかという疑問が生じ、リクルートらしく彼らを応援できる制度はないかと考えたのです。大学を出ても就職できない無業者が10万人もいては、モノ作り大国ニッポンにとって大きな問題です。そうした社会問題も視野に入れながら、キャリアを自らデザインできる技術者が日本にはもつと必要ではないか、というメッセージが込められています。派遣事業というより、技術者のキャリア支援事業ですね。受け入れ先の企業選択は慎重に進めており、本人の能力と努力次第で正社員と同等の仕事を与えてくれる企業に絞っています。」

年齢30歳、最先端の技術者を世に出す制度

学生側からの評判は上々で、4月にリクナビに告知後、800件を超える問合せが殺到。書類審査、筆記試験、面接選考の結果、第1期の今年度は50人を採用予定だ。個別の派遣先企業が正式に決まるのは来年早々で、4月から実際に働き始める。「この制度で3年働いたからといって一人前の技術者になれるわけではない、20代は企業で力を磨かなければ駄目だと学生には言っています。各大学の就職部にも行くのですが、こちらにも評判がよいですね。『人材使い捨ての意味合いが強い技術者派遣会社への就職は勧めないが、これなら学生にも推薦できる』と言ってくれた教

授もいました」(片山氏)。

課題もいくつかある。例えば、複数の派遣人材を活用している職場の場合、受け入れ側がE.V人材だけを正社員並みに特別待遇することが可能か、あるいは、3年間で本当に市場価値の高いエンジニアに育て上げることが可能かという問題だ。片山氏は、「メーカー側と協力し、試行錯誤しながら何とかこの制度を成功させたい」と話す。

教授あるいは学校推薦という旧制度が根強く残り、まだまだ学生の自主性が尊重されているとはいえないが、理工系学生の就職。しかし、それには飽き足らない、キャリア意識の明確な学生が増えているのも事実だ。一方で企業側も、優秀な人材であれば雇用形態にとらわれず受け入れる用意がある。E.V制度は両者の期待にうまく橋をかけたものといえるが、第1期生が「卒業」する2008年3月には、何らかの答えが出るはずだ。

CASE 2 三洋電機 正社員・新卒・男性・日本人中心 これら日本企業の採用慣行を軒並み打破

新卒採用に関する限り、今三洋電機ほどバラエティに富んだ手法を展開している企業は稀だろう。まず、事務系人材

を対象に今年2月から開始した、大学卒業後3年以内の若手人材(いわゆる第二新卒)と、従来の新卒をひと括り

にし、同一基準で採用する「ポテンシャル採用」がある。これに対して従来の中途採用は「スキル採用」と呼んでいる。

三洋電機株式会社

- 事業内容：電気機器製造
- 本社所在地：大阪府守口市
- 設立：1950年(創業1947年)
- 従業員数：1万6809名
(2004年3月末現在)
- 売上高(連結)：2兆5080億円
(2004年3月期)

CASE 3

ワンダーテーブル
雇用形態は問わない
「考える社員」をいかに多く作るか



三洋電機株式会社
要員・能力開発ユニット
リーダー 岡本浩之氏

潜在能力か、既存のスキルか、アピールするものはこの2つという考え方だ。同社の要員・能力開発ユニットリーダーの岡本浩之氏はこう話す。「大学を出て一度就職してからMBA取得のため留学した人、高校を出て社会人として働いてから大学に行った人など、さまざまな人材を採用するようになると、正直、新卒の意味がわからなくなってきた。しかも、中国人を中心にした海外人材の採用にも力を入れていますから、従来のように大学出たての新卒のみを重宝するやり方が明らかに齟齬をきたしてきた。今の新卒採用システムでは、最初に

就職した企業でのミスマッチも多数あるはずだ。それならば、新卒・既卒の区別をなくせばいいと考えたのです」。結果的に、就職経験のない、大卒フリーターにも門戸を開いた形になった。

司法試験浪人をしていて、企業法務部志望に変わった人材などからの応募がある。これまでの制度ではこうした人材は門前払いだった。「卒業するまでに就職先が見つからない学生は落ちこぼれという風潮が日本にはありますが、おかしいと思いますよ」(岡本氏)。

同社は事務系の場合、毎年40〜50人を新卒採用していたが、ここに既卒の社会人が加わる。年間を通じて採用が行われ、入社も随時となるわけだ。

新卒で業務委託や契約社員
経営者候補も新卒時に選抜

さらにユニークなのは、2001年から導入しているオーナーマインド(以下、

OM)社員制度である。公認会計士、弁理士などの資格を保持していたり、学生時代に起業した経験をもつ新卒大学生を1年間の業務委託契約、あるいは契約社員として活用する制度だ。現在9人のOM社員が、新規事業の立ち上げ、M&A業務、知財管理などの分野で働いている。「大学生の就職意識は急速に変化しています。職種に対するこだわりが非常に強い。一芸に秀でた学生は特にそうです。それならば長期雇用が前提の正社員ではなく、たとえ新卒であっても1年単位の契約で力を発揮してもらおうと考えました」(岡本氏)。

人材をローテーションさせ適性を見極めたうえで抜擢、という従来の経営者選抜の仕組みも変えた。「アドバンス21」と銘打ち、将来の経営者予備軍を新卒時から選抜して採用している。2002年入社組から適用され、今年是新卒205人のうち10人がそれにあたる。昨年度までは、採用時、これと思う人材

に三洋側から働きかけていたが、今年から自己推薦に変わった。

外国人学生向けに3カ月の
インターンシップも

もうひとつ力を入れているのが外国人向けのインターンシップだ。3年前から、欧米やアジアなど世界中の学生を対象に、期間3カ月のインターンシップを毎年実施してきた。その数は年間30人を超え、既に10人が同社に入社した。

「日本企業の採用慣行にはこれまで4つのおかしな点があった。正社員中心、新卒中心、男性中心、日本人中心の4つです。私はこれらをすべて打破しようと思いました」(岡本氏)。

フリーターも含めた幅広い層への門戸開放。スペシャリティを極めたいというますます高まるキャリア志向への対応。同社の業績好調の陰には、こうした試みも影響しているのかもしれない。

ワンダーテーブルは、イタリアンから和食、しゃぶしゃぶ店、バーまで、首都圏に54店舗の飲食店を展開している。

従業員はF(フルタイム)社員と呼ばれる正社員と、A(アルバイト)社員と呼ばれる有期雇用者で構成され、現在、

前者が約250人、後者が約1200人在籍する。

A社員における大卒者、つまり大卒

**株式会社
ワンダーテーブル**

- 事業内容: 飲食店・ホテル・ピリヤード場の経営
- 本社所在地: 東京都新宿区
- 設立: 1946年
- 従業員数: 258人(フルタイム社員) 1164人(アルバイト社員) (2004年3月末現在)
- 売上高: 95億円(2004年3月期)

フリーターの数は約180人、全体の15%だ。同社社長の林祥隆氏はこう語る。「3年前に、FとAを明確に分ける制度を導入しました。実際に実行するかはともかく、独立したい気持ちとそのためのノウハウを身につけた人材しかFにならない、という話をしたんです。そこまでのプレッシャーには耐えられないと、何人も社員が辞めたのですが、そのうち数人はA社員として残ってくれました。うちではA社員が実際のプレーヤーで、F社員は監督やコーチの役割。彼らを盛り上げ、いかにやる気を引き出すかが重要です」。

例えば、A社員の勤務スケジュールを決める際、ある支配人はそれぞれのA社員と個別に相談して決める。別の支配人はA社員同士で自主的に決めさせる。後者のほうが、A社員の士気が上がり、店に活気生まれるのだという。

自ら目標設定できる社員をどう育成するか

同社の店舗は、料理を持ち運ぶパツ



株式会社ワンダーテーブル
代表取締役社長
林 祥隆氏

サー、客の注文を聞くアドバイザー、その上のホール主任、店長に相当する支配人の4クラスの人員で構成されている。A社員の採用権は店舗の支配人にある。ホール主任まではA社員でもなることができ、その結果、A社員を上司にもつF社員も珍しくない。新卒のF社員は多くて年に10人ほどだ。F社員とA社員の待遇差はほとんどなく、時給賃金であることを除けば、A社員にも社会保険、残業手当、有休が完備され、3カ月に1度の昇給機会も与えられている。

同社は今年から特にA社員の育成に力を入れている。「この6月から、導入研修の最初の一日を本社で行うことにしました。代表である私、または人事部長が、会社の戦略やミッションをきっちり説明するためです」(林氏)。さらに店舗単位では、サービスの質の向上を目的にした「真実の瞬間 勉強会」が全員参加で毎月開かれている。

「Fもありません。自分で考え、判断し、目標設定できる人材をどう作っていくか、ということに尽きます。私が社員向けの研修でよく使うのが「TEAM」という言葉です。TはThink、EはEye・Contact、AはAsk、MはMemoのこと。なかでも一番大切なのがTです。それに加えて大切なのは、仕事に対する熱意です。非番の日こそ客として店に来て料理やサービスを見直してみる。そういうことができな

い人はうちにはいません」(林氏)

最近、ある店舗で、A社員たちが協力してこんな試みを始めた。今まで店のチラシといえば、店の前の通行人にただ手渡すというように、ターゲットも戦略も曖昧だった。そこで彼らはもっと効果的な配布法はないものかと知恵を絞った。店の近くにある大型集客施設から午後5時頃出てきた若いカップルに焦点を絞ろう。6時過ぎならともかく、その時間帯に出てきた人たちは夕食をとる店が決まっていないはずだ。蓋を開けたら、仮説はみごと立証された。チラシを頼りに、続々と店にカップル客がやってきた。

顧客接点を担うA社員の活性化を目指して

このように、いくつかの効果も出始めているが、A社員のより一層の活性化・戦力化については、まだまだ模索中という。「必要だと考えているのは、ある店舗で効果があった育成事例を共有するシステム、お客様に喜んでいただきたいという個人の成果を評価するシステムなどですね。チップの習慣がない日本では、後者は非常にやりにくい。金品を渡すというより、周囲から賞賛してもらうという日本的なやり方でいいのかなと思っています」(林氏)。

こうした飲食業では顧客接点を担う現場従業員の質こそが競争力を左右す



同社の店舗のひとつ、「月の兎 銀座中央通り店」で働く中村雅子さん。彼女もA社員のひとりだ。

る。その場合、本人の能力や努力はもちろんだが、彼らを束ねるF社員の力量がモノをいう。同社ではF社員の中途入社は昨年50人、うちA社員からの登用が20人だという。全体の40%がA社員からの登用というのはかなり高い数字だ。ちなみに、正社員への登用は自己申告で行われ、本社の人事部長との面談で決定する。

フリーターでも頑張れば社員になれる、フリーターが社員に登用され、今度はフリーターを管理統括するという、この循環がうまく回る限り、同社の強みはうまく維持されるはずである。

2

Part 1
大卒フリーター・クロニクル

Part 2
調査から見えてくる
大卒フリーターの実態

コラム

フリーター生みの親が語る
道下裕史 (株式会社シスク取締役会長)

Part 3
大卒フリーターは
なぜ増える、何が問題か

小池和男
(法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授)

神戸国際大学

稲泉 連 (フリーライター)

篠原哲雄 (映画監督)

大卒フリーター その実態と 諸問題

フリーターという言葉は実に多彩な若者を包含している。
まともに仕事をせず、朝からぶらぶらしている若者という意味もあれば、
夢を追いかけるために定職に就かない若者、正社員になりたいけれど希望する企業に就職できず、
仕方なくアルバイトで食いつなぐ若者、という意味もある。

この章では大卒のフリーターに焦点をあて、

Part1では、フリーター誕生から現在までの歴史を、統計数字を織り交ぜて俯瞰し、

Part2で、諸調査から見えてくる彼らの数や実態をデータで追う。

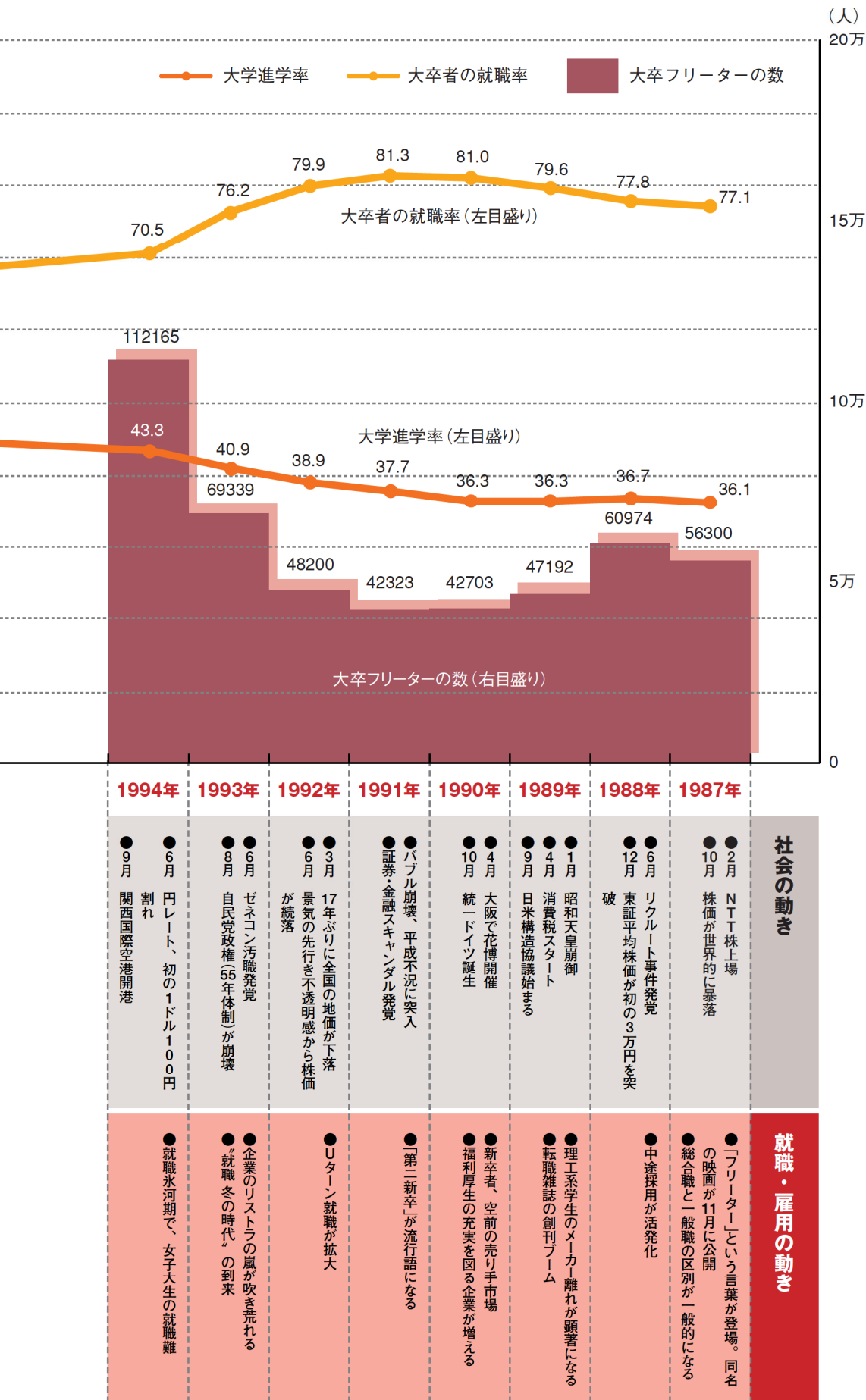
Part3で大卒フリーター問題をさまざまな識者に語ってもらった。

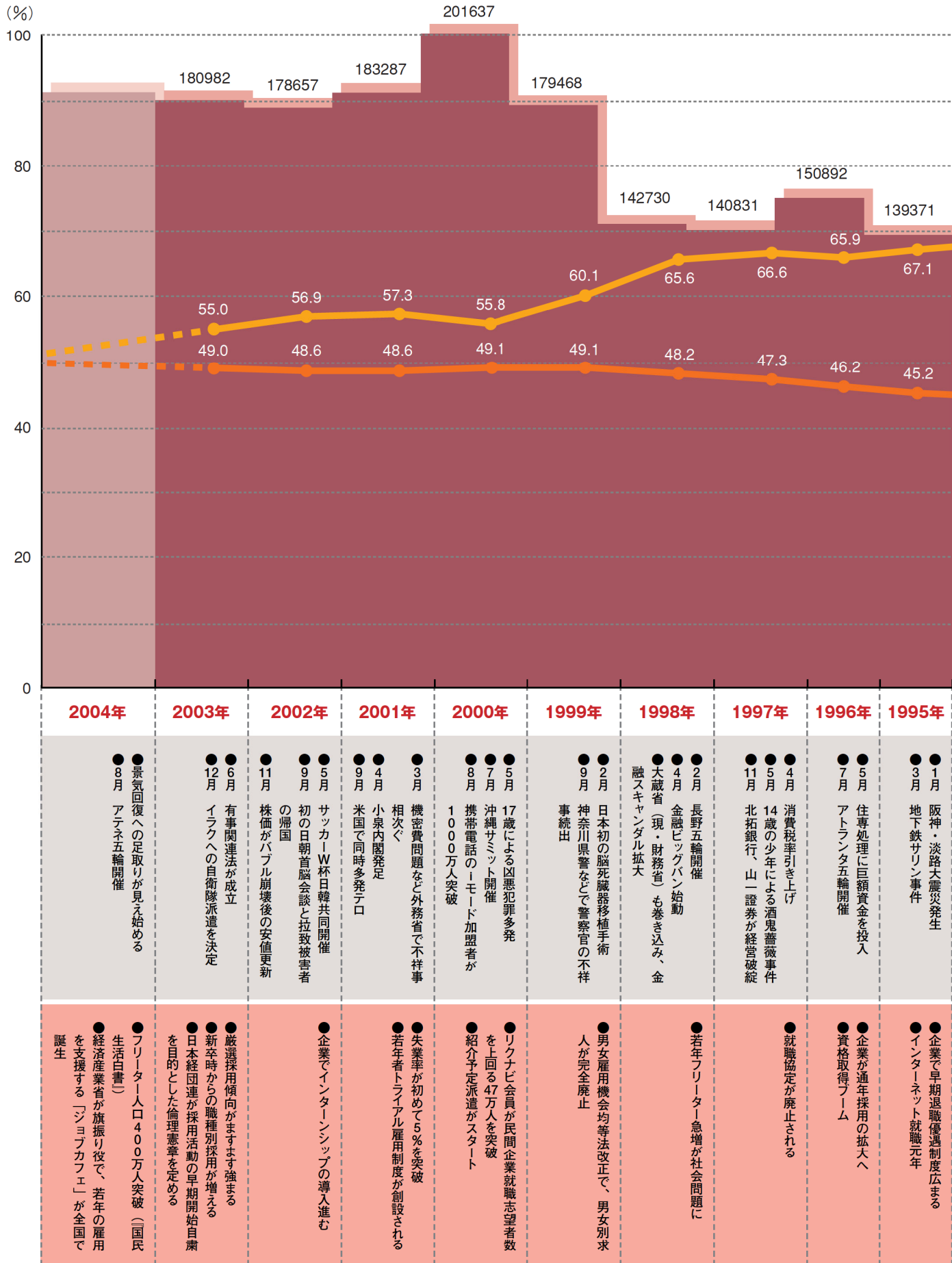
文・構成 荻野進介 (本誌)

Part 1

大卒フリーター・クロニクル

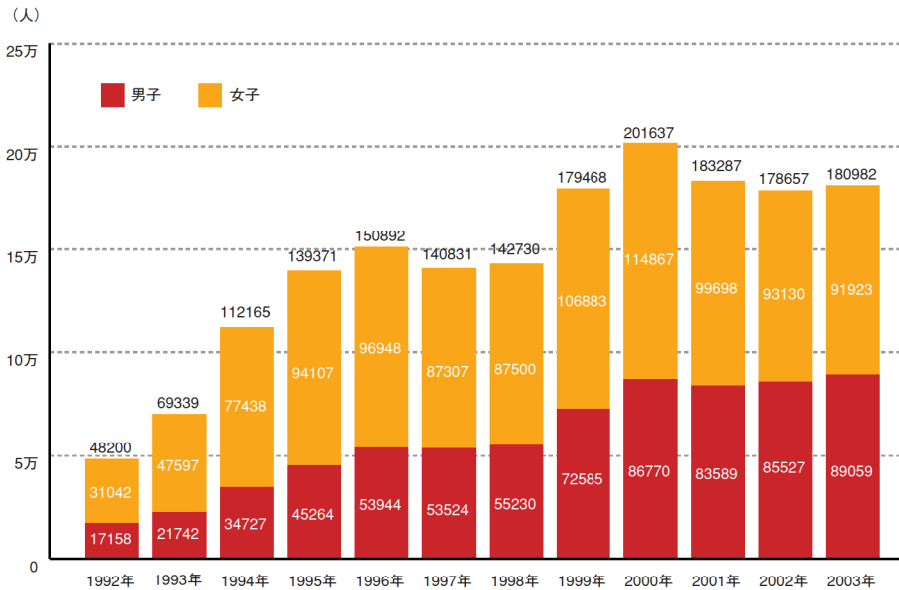
フリーターという言葉が生まれたのは1987年。夢を追い続けるために定職に就かない若者を意味したのに、バブル崩壊後、いつの間にか、正社員になれずにアルバイトで食いつなぐ若者を意味するようになってしまった。しかも、大学進学率の高まりとともに増え続けるのが大卒フリーターである。フリーター増加の歴史をクロニクル(年代記)として紹介する。





参考資料: 「就職ジャーナル」|「カリスマ中内功とダイエーの「戦後」」(佐野眞一著)掲載の年表、電通「広告景気年表」(<http://www.dentsu.co.jp/trendbox/adnenpyo/index5.html>)

どのくらいの数いるのだろう？



資料出所：文部科学省「学校基本調査」

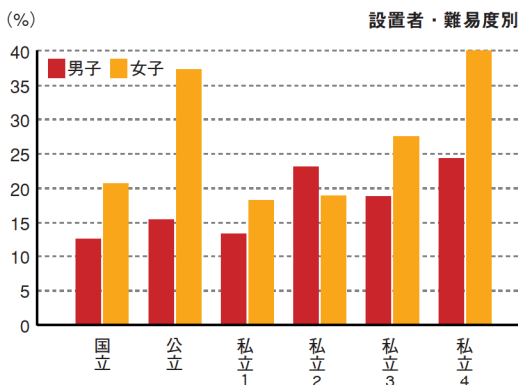
1992年の4万8200人が2003年には3.75倍の18万982人に急増した。これは学校基本調査における大学・短大卒業生のうち、「一時的仕事についたもの」と、「左記以外のもの」を合計したものだ。2003年でいえば、男子49.2%、女子50.8%と女子の数が多い。古典的な「家事手伝い」が含まれているからだろうか。2003年の大学・短大の卒業生数は65万2841人だから、その割合は27.7%にものぼる。

大卒後、就職も進学もしない無業者＝大(学および短大)卒フリーターが急増している。

1992年卒者の約5万人から2003年卒者の18万人へ、3.7倍の増加ぶりだ。

しかも、彼らは毎年生まれ、社会に大きな層を形成していく。大卒フリーターはどんな大学・学部で多いのか、居住地域による多寡、移動の如何など、いくつかの調査から実態を切り出してみる。

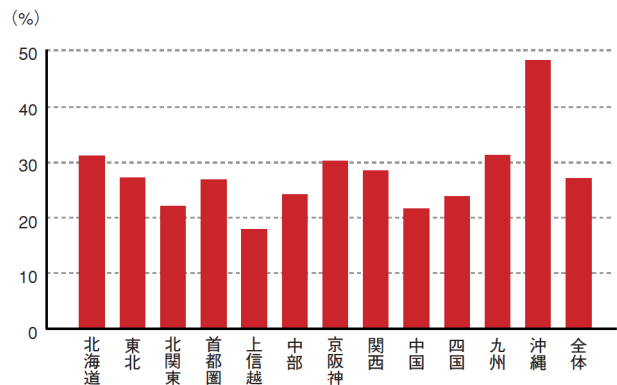
だろう？



※入学難易度は91年度受験用「大学入学案内」(晶文社)の私大入試難易度ランキング表から作成
資料出所：日本労働研究機構「日欧の大学と職業—高等教育と職業に対する12カ国比較調査結果」2001年
参考資料：「フリーターという生き方」(勁草書房、小杉礼子著)

学系」は低いのが女子はそうでもない。私立は入学難易度別に上は1から下は4まで分類。男子は私立2と私立4、女子は公立と私立4が多い。若干のこぼれはあるものの、総じて、入学難易度の低い私立大学出身者に大卒フリーターが多い傾向が読み取れる。

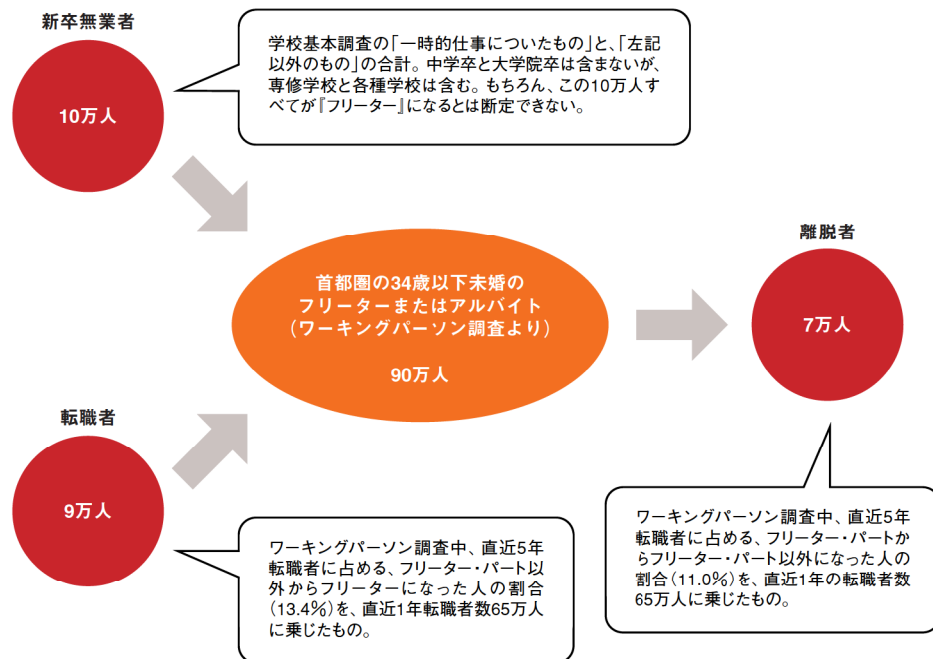
どんな地域に多いのだろう？



資料出所：文部科学省「学校基本調査」

多い地域は、沖縄、九州、北海道と、その地方の景気をそのまま反映した結果が出ている。次いで、京阪神、関西、首都圏といった都市部にも多い理由は、フリーターを労働力とする飲食店などのサービス産業が発達しているからだろう。

どんな経路をたどるのだろうか？



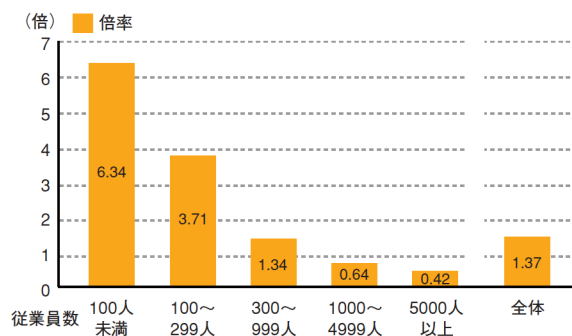
大卒以外も含めた首都圏のフリーターが、どんな経路でフリーターになり、逆にフリーターを脱する人がどれだけいるかを、文部科学省の「学校基本調査」と、ワークス研究所の「ワーキングパーソン調査2002」(※)を組み合わせて推計したものだ。毎年、大学や高校、専修学校などの卒業生から10万人、さらに他の就業形態からフリーターに転じる人が9万人、全体として19万人がフリーターとなる。一方、離脱する人は7万人しかない。フリーター対策を講じるとすれば、「入り」を抑え「出」をどう増やすかが重要である。

(※)ワークス研究所が2000年から2年に1度、実施している調査。3大都市圏(首都圏、大阪、名古屋)で働く1万7000人を対象に、働く人々の実態と意識を明らかにすることが目的。調査対象はパート、正社員、派遣、フリーターなど、さまざまな雇用形態で働く老若男女を網羅。

Part 2

調査から見えてくる 大卒フリーターの実態

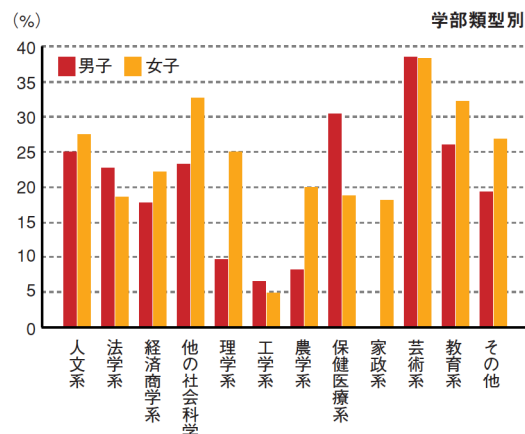
本当に就職できないのか？



資料出所：ワークス研究所「大卒求人倍率調査(2005年卒)」特別集計データ

就職先がないからやむを得ずフリーターに。そういう図式は虚構であることがこのデータでわかる。2005年卒業予定者のうち、民間企業就職希望者数は43万5100人、企業の求人総数は59万6900人と、それを1.37倍上回っている。問題は、企業規模が拡大し、有名企業になればなるほど求人倍率が下がることだ。

どんな大学・学部が多いの



この調査は、1995年に大学を卒業した1万2000人を対象に、99年時点で調査を実施したもの。学部別に見ると、男女とも「芸術系」「教育系」「人文系」で多く、男子の「保健医療系」、女子の「他の社会科学」も多い。低いのは男女とも「工学系」だ。男子の「理学系」「農

いつの間にかフリーターの意味が変質してしまった。 でも、時代の風は確実にこっちに吹いている

道下裕史氏 (株式会社シスク取締役会長)

私がフリーターという言葉を作ったのは1987年でした。当時、編集長をしていたアルバイト情報誌『フロム・エー』に広告出稿してくれた顧客の4割が飲食業で、この業界に新しい人材を供給しようという発想でした。その頃はちょうど飲食業がチェーン化していく勃興期で、かつての学生やパートのおばさんに代わる新しい現場のリーダーが必要とされていた。店の会計や部下のマネジメントといった高度な仕事も担い、できれば毎日来てくれるバイト君ですね。

一方で、ミュージシャンや作家になる夢をもちながら、日々の生活の糧はアルバイトで稼ぐ自由人が増えてきた。人生を真剣に考えているからこそ就職しない。それまで、そういう人はパートローと呼ばれ、社会から白い目で見られがちでした。これはおかしい。『フロム・エー』の大事な読者でもある彼らを応援したいという気持ちもあつたのです。

そこで、フリーランスで自由に動くアルバイトという意味で、フリーターと名づけたんです。世間に広めるために、同名の映画も作った。興行的には失敗でしたが、おかげでフリータ

ーという言葉はまたたく間に有名になりました。

大学生の数の増加がフリーターの意味を変えた

当時、フリーターの数は40万人と予想していました。大学・短大卒業後、無業者になる若者が毎年3万人いて、5年累積で見ると15万人。会社に入っただけで辞める人が1万人、これに派遣や請負といった形の非正社員を加えておよそ40万人と考えたのです。ゼロがひとつ多いのでは？とよくいわれましたが、『国民生活白書』によれば、今は10倍の417万人ですからね。

大卒フリーターの増加は、大学生の数の増大が一番大きな要因です。実は、民間企業の大卒求人件数は1987年が60万人、2004年が58万人と、バブル前と現在ではほぼ同じなんです。大卒フリーター増加の背景には若者の就業意識の変化があるという人がいますが、もっと構造的なものです。

この結果、残念ながら、「夢の実現のために自由な時間を確保しよう」と、定職に就かずに頑張っている人という当初のフリーターの意味が変質し、

「企業に正社員として就職できなかったため、バイトや派遣といった雇用形態を余儀なくされている人」というイメージが強くなってしまいました。

好きなことを核にすれば仕事はどこからでも生まれる

フリーターという言葉の別の功績は、新しい職種に関する名づけの役割を果たしたことです。例えば、10年以上前にはウェブデザイナーという呼び名の仕事はなくて、そのような仕事をしている人はその時点でフリーターと呼ばれていたはずですが、スポーツインストラクターしかり、インテリアコーディネーターしかりです。いつの時代も新しい職種は次々に生まれてきますが、今はその数が特に多くなっています。日本のサラリーマン社会が没落しつつあるからです。就職して正社員として働くより、違う形で自分を生かしたい、自分のこだわりを追求したいという若者が増えていきますし、今後ますます増えるでしょう。

昔から比べれば、若者が自らの興味を生かした仕事に就くことがずいぶん容易になりました。宮崎県に、小学5

みちした・ひろし
1950年生まれ。69年日本リクルートセンター(現リクルート)入社。82年アルバイト情報誌『フロム・エー』を創刊、編集長に就任。その後、『ガテン』『ジャーマル』『あちゃら』などの新雑誌立ち上げに関わり、編集長に就任。2000年リクルートフロムエー取締役退任、現在に至る。



年生のときに会社を作った女の子がいます。エコロジーグッズを作り販売する会社ですが、犬の散歩で落ちた糞を処理するために彼女が飲み終わった牛乳パックをスコップ状に加工したものを作ったことがきっかけでした。近所の複数の人が「いいね、どこで売っているの?」と尋ねたことから、彼女の父親がこれはビジネスになると判断、製品化して、彼女が会社の社長におさまったんです。現在、彼女は高校1年になりましたが、スコップ以外にも製品の幅を広げ、最近では営業の人を雇うほど順調みたいですよ。

仕事というのはどこからでも生まれる。誰でも会社を作れる時代です。大卒フリーター、いいじゃないですか、大きな夢をもって頑張ってほしいですね。

大卒フリーターはなぜ増える、何が問題か

大卒フリーター問題を解きほぐして考えるために、ここでは、4組の識者にご登場願った。「終身雇用」「年功序列」などの日本的雇用慣行の通説に疑問を投げかけた実証研究で知られる労働経済学者、本邦初、大卒フリーター問題そのものに切り込む4人の研究者、彼らと同じ目線でこの問題を考え続けてきた同世代のライター、「人が働くこと」の映像化にごだわって来た新進気鋭の映画監督である。

フリーターは「亡国の徒」ではない 歴史を振り返ると見えてくる、その積極的意味

小池和男氏（法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授）

数の仕事について一目でわかるようになっていて、フリーターとか派遣とかの雇用形態に関係なく、丸が多くついた人を上位に上げていく。競争させるわけです。これは製造現場の例ですが、事務職でもできるはずだし、実際に実行している職場もたくさんあるはずですよ。

人材の見極めが可能 そこから正社員登用の道を

昨今フリーターの増大を嘆き、憂う声が世間に満ち満ちていますが、私はそんなに悪い面ばかりだとは思いません。逆に、フリーター制度はフリーターにとつても企業にとつてもよい点がいくつもあると思います。

本人にとつて幸せなのは、10年勤続くらいのベテラン正社員と一緒の職場、時には彼らに怒鳴られながら仕事を覚えさせてくれるような職場に配属されたときです。肉体労働でも事務系の仕事でも、競争の激しい今の日本の職場はものすごくエキサイティングです。そういう職場では、仕事ができる人はどんな人なのか、どうすればそうなるのか、よくわかるものです。そういう人に教えてもらえば仕事のスキルや能力は目に見えてついでいく。そこから正社員になれる道があればなおよいのですが。

一般的に、「仕事ができる」とは、突発的な「問題」と「変化」にどう対処できるか、だと思えます。製造現場でいえば、前者は製品の品質や製造設備に不具合が出たという状況、後者は生産量や生産ラインが変化した、あるいは従業員に欠員が生じた、といった状況です。こうした対処能力は一朝一夕には身につきませんが、そのための一助となってきたのが、私が「仕事表」と呼ぶ、日本の工場現場などに貼ってある表です。

縦に個人名、横に職場内の複数の仕事に分類されたマトリックスになっており、「独力で遂行可能」「人に教えられる」といった、各人の仕事ごとの能力が、複

企業にとつてのフリーター制度のメリットは、人材の見極めが適切にできることです。正社員採用は面接中心ですが、たかが数回の面接だけでは、その人が本当に能力を発揮するかなどわかりません。でも、たとえフリーターであっても、実際に半年も働けば、仕事能力から勤務態度、人間性まで大方わかります。その中から有望な人材を改めて正社員に登用すればいい。重要なのは、新卒の定期採用もゼロにしないことです。プライドのある、難易度の高い大学の学生を採用できなくなるからです。



こいけかずお
1932年生まれ。東京大学教養学部卒業。同大学大学院応用経済学博士課程修了。京都大学経済研究所長、東海学園大学経営学部教授などを経て現職。主著「日本の賞金交渉」（東京大学出版会）、「日本の雇用システム」（東洋経済新報社）、「アメリカのホワイトカラー」（同）

えつついでいく。そこから正社員になれる道があればなおよいのですが。

一般的に、「仕事ができる」とは、突発的な「問題」と「変化」にどう対処できるか、だと思えます。製造現場でいえば、前者は製品の品質や製造設備に不具合が出たという状況、後者は生産量や生産ラインが変化した、あるいは従業員に欠員が生じた、といった状況です。こうした対処能力は一朝一夕には身につきませんが、そのための一助となってきたのが、私が「仕事表」と呼ぶ、日本の工場現場などに貼ってある表です。

縦に個人名、横に職場内の複数の仕事に分類されたマトリックスになっており、「独力で遂行可能」「人に教えられる」といった、各人の仕事ごとの能力が、複

自分に合う仕事が見つからず、結果的にフリーターになる若者が多いと聞きますが、それは話が逆で、仕事の性質など、大切なことは働いてみて初めてわかるもの。フリーターの増大を抑えるためのキャリア教育の実践を、という意見がありますが、逆に、そのせいで就業を躊躇し、安易な自分探しをする若者が増えてしまふ面もないとはいえません。世の中にはどんな仕事があるのか、人はどんな場面です仕事の喜びを感じるのか、キャリアカウンセラーと呼ばれる人たちはもともと仕事の現場を知ってほしいですね。

フリーターだらけだった 高度成長期の日本

当時は、大卒が少なく過半は中卒や高卒人材でしたが、1950〜60年代の日本の大企業の製造現場では今でい

うフリーターがたくさん働いていました。採用時には今の正社員にあたる本工は全体の1割程度と極端に少なく、残りはフリーター的な意味合いの臨時工でした。しかし、臨時工といってもフルタイム勤務で本工と同じ職場で働き、そこではやさしい仕事をこなし、能力のある臨時工は昇格試験を受けて合格すれば晴れて本工になりました。このように、当時の大企業でも、生産現場のコア・メンバーはフリーターから採用していたのです。本工になれない人はどんどん転職しました。当時は25歳以下だったら大企業でも、また臨時工として転職するのはまことに容易でした。25歳を超えた人は中小企業に転職したのです。

1970年代に入るとこの制度がどんどん消えていきます。求人需要が増大し、臨時工という名のもとでは人が集まらなくなってきたからです。代わりに試用工という制度ができましたが、これはよほどの場合を除き、3カ月後などには本工に採用される制度で、コア・メンバーの選抜機能がありません。ここから「臨時工」フリーター「日陰の時代」がしばらく続いたわけですが、今は求人需要が逼迫し、再度、フリーターに脚光があたってきたということでしょう。

一方、欧米企業の例でいえば、昔から、通常の新卒採用とは別に、さまざまな雇用形態の若者を日々企業に入れ、能力と意欲ある人材は社内公募という形でどんどん社員として登用させる制度があります。

このように、歴史を振り返り、世界を見渡せば、「フリーターはよくない。新卒一括採用でないと職業能力が身につかない」という日本の教育界や学界に主流の考え方が固定観念に過ぎないことに気づくのです。

彼らはなぜ就職しないのか 学生タイプ別キャリア教育の可能性

神戸国際大学

大卒フリーターは、正社員就職ができず結果的にその道を選ぶ若者と、そもそも就職しない、あるいは、する意欲のない若者に分かれます。私たちはより深



神戸国際大学
経済学部助教授
三宅義和氏
(教育心理学)



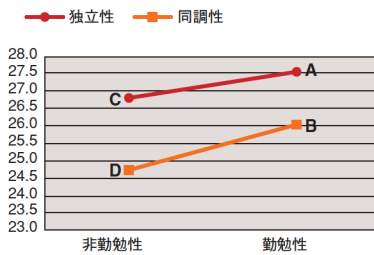
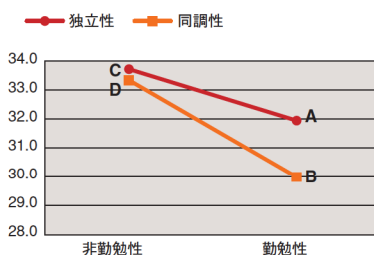
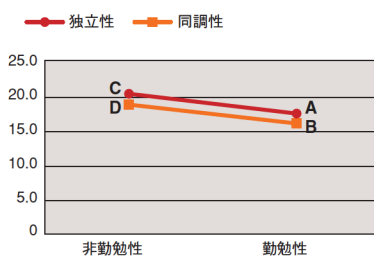
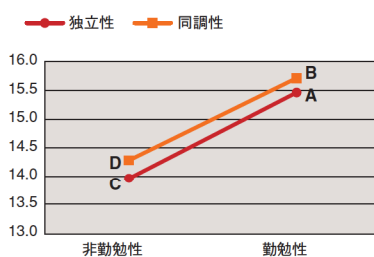
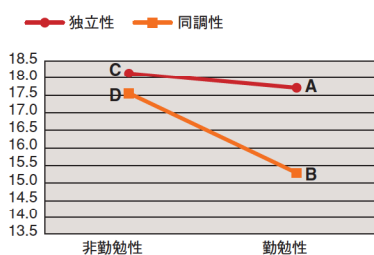
神戸国際大学
経済学部助教授
居神浩氏
(労働経済学)



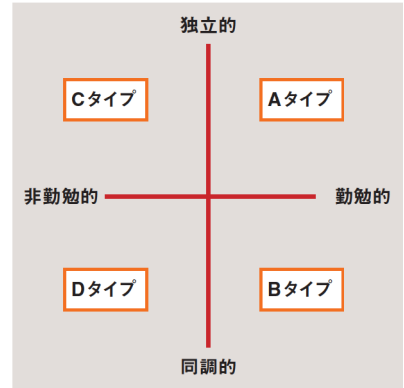
神戸国際大学
経済学部専任講師
松本恵美氏
(英語学)



神戸国際大学
経済学部専任講師
遠藤竜馬氏
(社会学)

【図表2-3-2】カテゴリー別の
セルフ・エスティーム得点【図表2-3-3】カテゴリー別の
実存的空虚感得点【図表2-3-4】カテゴリー別の
授業疎遠性得点【図表2-3-5】カテゴリー別の
仕事志向性得点【図表2-3-6】カテゴリー別の
大学疎遠性得点

【図表2-3-1】2軸から分類される学生の4タイプ



刻な後者の若者に焦点を絞り、「なぜ彼らは就職しないのか、どうすれば就職するのか」といった問題意識のもと、分野を異にする研究者4人が集まり、ある調査をしました。

内定率（就職希望者に対する内定者の割合）は約9割と高いが、就職率（進学以外の卒業生に対する内定者の割合）は約5割と高くない私立文系A大学の学生が調査対象で、昨年9月、一般市民向けの公開講座でその結果を発表しました。この研究は今も途上であり、本格的な学術成果は来年3月刊行予定の『大卒フリーター問題を考える』（ミネルヴァ書房）で発表する予定です。ここではこれまでの成果をご紹介します。

学生の4類型から見た心理特性

入学理由や大学生生活の目的などの項目を手がかりに多変量解析を行い、勤勉的・非勤勉的、独立的・同調的とい

う2つの軸を見出しました。そして、この2軸の組み合わせにより、学生のタイプを4分類してみました。勤勉的&独立的のAタイプは「ベンチャー型」、勤勉的&同調的のBタイプは「優等生型」、非勤勉的&独立的のCタイプは「はじけ型」、非勤勉的&同調的のDタイプは「平々凡々型」と名づけてみました。割合はAタイプ15・1%、Bタイプ20・0%、Cタイプ24・1%、Dタイプ40・9%でした。勤勉的・非勤勉的の軸についてご注意ください。これは、実際の学業成績とは無関係という事です。つまり、CやDタイプの学生が、AやBタイプの学生よりも学業成績の面が上回ることはありません。

また、67項目からなる大学生生活に関する意識調査も行い、その結果を因子分析した結果、次の5つの因子を抽出しました。

- ①セルフ・エスティーム（自信をもち、自己を肯定しうる傾向）
- ②実存的空虚感（目標や生きがいなどの意味を見出せない傾向）
- ③授業疎遠性（授業に出席せず、なるべく勉強しないような傾向）
- ④仕事志向性（生活の中で仕事を重視する傾向）
- ⑤大学疎遠性（大学に対する誇りや帰属感、教職員に対する親和性が乏しい傾向）

この結果、先ほどの4つのタイプごとの因子得点を表したのが図表です。独立性が高いとされるAタイプやCタイプはセルフ・エスティームが高い、非勤勉性が高いとされるCタイプやDタイプは実存的空虚感が高い、勤勉性が高いとされるAタイプやBタイプは仕事志向性が高い、大学疎遠性に関してはBタイプを除く他の3つのタイプすべてで高い、という興味深い結果が出ました。

大卒フリーターといっても一枚岩ではありません。他大学との共同研究も必要になると思いますが、私たちはこうした成果をより詳しく分析し、タイプ別の

キャリア教育の実施を考えています。

最大の課題は コミュニケーション能力

最近の学生を見て嘆かわしいのは、コミュニケーション能力が大変不足していることです。授業での英会話演習などの際に顕著ですが、目を見て相手の反応を確かめて、ということができない学生がとて多い。一方で、物怖じせず海外への交換留学に出かけ、コミュニケーション能力を磨き、多様な経験を積んでくる学生もいて、できる学生・できない学生の二極化が進んでいますね。サークルやクラブ活動も概して低調で、自分

や身の回りのこと以外への知的な興味や関心がとても低くなっているのを痛感しています。これでは、自己をある程度客観視し、うまく企業に売り込まなければならぬ就職活動がスムーズにいくはずがありません。

理由として考えられるのは、幼い頃から人とのコミュニケーションを避ける傾向にあることです。旧総務庁の「低年齢少年の価値観等に関する調査」(2000年)によれば、小学4年生から中学3年生の子どものたちの回答で「人」といって疲れる」が19・9%、「自分が満足していれば人が何を言おうと気にならない」が33・9%にも及んでいます。こういった子どもが今度は大学に入学して

きます。しかも、少子化が進み、大学全入時代もやってきます。コミュニケーション能力が不足した大学生はまだまだまだ増えるはずですよ。

それとともに感じるのは、大学も変わらなければいけないということです。象牙の塔にこもる学者だけに必要な高等理論を果たして学生に教え込む必要があるのだろうか。そうした教育こそが大卒フリーターの数を増加せしめていないだろうか。大卒フリーターの問題を考えていくと必然的に、「大学とは何か」という問いに行き当たる。

そういう意味では、これはすべての大学教員・職員にとって切実な問題なのです。

経済や社会の仕組みが フリーター生産装置になっている

稲泉 連氏 (フリーライター)

なぜフリーターが増えるのか。若者の労働意欲が低いとか、自立心が弱くなっているとかよくいわれますが、そういう意見は、ある意味まやかしかであるように感じられます。そうしたフリーターがいるのかもしれませんが、大きな原因は経済不況や企業側の論理にあって、「雇用の流動化」「自己責任」といった名もの

と、フリーターを増やす仕組みがますます強くなっているためだと思えるからです。多くの若者が学卒後もフリーター的な働き方を望んでいるというのはある面を切り取った話に過ぎず、僕の実感としては、大学生の大部分は今も正社員として働きたがっていると思います。

企業側が経営リスクを抑えようと、新規の正社員雇用を抑制する。その結果、企業のコアを担う人材と、そうでない人材の二極化が起こる。一方に長期雇用を保証された正社員、もう一方の極には登録先の人材派遣会社から必要があるときだけ携帯電話で呼び出され、一日



いないずみ・れん
1979年生まれ。高校中退後、大検を経て、97年に早稲田大学第二文学部入学。2001年に同大学を卒業、現在はフリーライターとして活動している。著書「僕の高校中退マニュアル」「僕らが働く理由、働かない理由、働けない理由」(いずれも文藝春秋)

単位の仕事をこなす人たち、といった形です。僕も経験がありますが、一日単位

働くことの本质は、 人のために生きるということ

篠原哲雄氏 (映画監督)

のアルバイトは、仕事現場近くの駅に集合し、お互いの名前も知らないまま仕事をするという働き方が多い。仕事を終えた後、皆がバラバラに地下鉄の駅に消えていく光景は寂しいものでした。一日バイトと割り切れば別ですが、それで生計を立てるとなると、仕事の能力も上がらないし、仲間もできないし、キツイものがあるでしょうね。

フリーターを ひと括りにするな

大学を出てフリーターになったある友人に話を聞くと、希望していた出版社に

受からず志望変更を繰り返して、仕方なく受けて内定したのが自動車の営業や消費者金融会社、意に沿わない会社や職種の内定社員だったらフリーターでもいいや、となったといっています。

大卒でフリーターという肩をひそめる人もいますが、フリーターはきちんとして働いていない、というイメージには偏見もあります。例えば僕の大学の同級生は希望する就職ができず、仕方なく大学時代のバイト先だった弁当屋で今もフリーターとして働いています。朝9時から夜10時まで、週6日、働きずくめだそうです。フリーターをひと括りにしてしまうと、そのような人たちの姿が見えなくな

なってしまふ。

そもそも、フリーターが増えるという問題かといえは、低賃金を余儀なくされ、いつ職を失うかもわからない不安定な暮らしをせざるを得ない層が社会の中に生まれることでしょう。そういう社会が幸せな社会といえるでしょうか。

大学卒業時に正社員になれるかどうかで残りの人生が決まってしまう。いったん「非正社員」になると、将来への不安感を抱え込まざるを得ない構造。そこに描かれる社会像は、人間の幸福の多くを担っている「生活の豊かさ」からどんどん遠ざかっていくものであるように思えてなりません。

れです。取り上げるのは社会の片隅の地味な肉体労働ばかり。

これは学生時代の夏休み、清里の牧場でバイトしていたことが影響しているかもしれません。牛馬の世話から観光客相手の接客、壊れた柵の修理まで、朝早くから夕方まで働きずくめで、その後、夕食を食べて風呂に入り、酒を飲んでボタンキューというような、単調だけど規則正しい毎日でした。毎年そこに通り、最後はリーダーになり、20人くらいのバイトの配置を仕切っていました。時々映画が無性に観たくなって東京に帰りましたけど(笑)、そのときの経験からいろいろなお話を学んだ気がします。

僕が撮りたいテーマのひとつに「働く男たち」があります。1993年に「草

刈り職人と作家志望のフリーターが延々と草を刈る姿を追った「草の上の仕事」を、99年には、電器屋でバイトする、洗濯機修理の得意な漫画家志望の青年が主人公の「洗濯機は俺にまかせろ」を撮った。「深呼吸の必要」では女性も出てきますが、基本的に同じ流



しのはら・てつお
1962年生まれ。明治大学法学部卒。根岸吉太郎、金子修介、森田芳光、中原俊監督らに師事。初の16ミリ作品「草の上の仕事」が93年に神戸国際インディペンデント映画祭でグランプリを受賞。96年「月とキャベツ」が初の劇場用長編作品。以降、「洗濯機は俺にまかせろ」、「はつ恋」、「命」、「木曜組曲」などの制作に携わり、今年「深呼吸の必要」「天国の本屋～恋火」が公開された。



「深呼吸の必要」

今でも沖縄に実在する、砂糖きび収穫時のアルバイト、通称、「きび刈り隊」。本州から渡ってきた7人の若者を待ち受けていたのは、全長3メートルを超えるきび7万本を、35日間で刈り取るという試練だった。2004年5月全国ロードショー。

〔キャスト〕香里奈、谷原章介、成宮寛貴、金子さやか、久遠さやか、長澤まさみ、大森南朋
〔スタッフ〕脚本：長谷川康夫、撮影：柴主高秀、照明：長田達也、美術：都築雄二・浅野誠、録音：白取貢、音楽：小林武史、監督：篠原哲雄

「深呼吸の必要」は、沖縄の離島に、砂糖きびを刈るアルバイトに来た7人の若者が主人公です。はじめは互いに心を閉ざしていた彼らが、共同作業が不可欠で期限の決まっている、きび刈りという仕事を通じて、徐々に心を開き、人と人とのつながりの大切さを認識していくというストーリーです。

タイトルの「深呼吸の必要」は長田弘の詩からとったもので、急いでばかりいないで、立ち止まって自分を見直してみよう、というメッセージが込められています。夢や目標があるがために、定職に就かず、フリーターと呼ばれる若者が増えているようですが、そういう若者にぜひ観てもらいたかった。ふたを開けてみると、若者だけでなく、幅広い年齢層の人たちに受け入れられたようです。

縁あって映画界に 麻薬のようなその魅力

僕も一般企業に就職しようとは思わなかった。言葉はありませんでしたが、一種のフリーターです。大学時代に通ったシナリオ学校で現役の助監督と知り合い、「仕事しないか」と言われ、在学中からこの世界に片足を突っ込んでいました。

忘れもしません、最初に命じられたのは、ひとつは道路で車を止める仕事、も

うひとつは学校を回りバイオリンが弾ける少年を見つけることでした。どちらも映画制作には不可欠な基本的な仕事です。今考えると、「こいつは本気で映画をやる気があるのか」と試されていたと思う。車止めの仕事はともかく、バイオリンが弾ける少年は見つかりませんでした。その延長線上で衣装管理の仕事もし、時代劇の着付けも覚えめました。

そうやって現場をうろろしているうちに、映画がどんなふうに出るかがわかってきたんです。監督とは、撮影とか照明、衣装、録音といった機能別の組織を束ねる人、ということもね。映画制作は肉体的にも精神的にもとてもしんどい仕事で、時には先輩や監督に怒鳴られドツカレ、「もう辞めようかな」と何度思ったことか。当然、一本撮り終わるとしばらく放心状態になる。でも、その後すぐ、今度は監督に怒られないようにこうしよう、ともう次回のことを考えているんです。この繰り返しでした。

人のために生きれば 生きることに姿勢が変わる

「深呼吸の必要」でも描いたテーマですが、最近、人のために生きる、ということが希薄になってきたと思うんです。みんな個々で完結し、そこから外に広がる

うとしない。僕の場合は幸運でした。映画の現場で働きたいという強い意志を察知して引き上げてくれた人がいたからです。その人には今もとても感謝しています。一方で、僕もその人のために生きた、仕事に必死だった時期が確実にありました。

最近、自分が何をやりたいかわからないからとりあえずフリーターを、という若者が増えているようですが、この場合にもやっぱり「人のために生きる」ことが基本になると思います。それが結局は自分のために生きることにつながるからです。

僕も経験がありますが、飲食店で働いているなら、お客さんでも、店の店長でもよい、自らの立ち居振る舞いや言葉が、その人を喜ばせたり、逆に怒らせた、残念がらせたりするということを意識したら、仕事に取り組む姿勢が変わってくるはず。運送の仕事でも、自分が届ける荷物ひとつで人が喜んで感謝したりするんですよ。夢や目標をかなえるため仕方なく選んだ仕事でも、そこから学べることはたくさんあるはず

です。
沖縄の離島で「深呼吸」し、人のために生きることを大切に目覚めた7人が都会に帰ってどんな生活を送るのか、そんな続編を撮ってもいいかもしれませぬ。

3

Part 1

欧州11カ国と日本
大卒者調査を比較

Part 2

各国事情
～ドイツ、オーストリア、イギリス

Part 3

構造変化と
新たなキャリアの道筋

キャンパスから オフィスへ ～日本と欧州の違い

大学から働く場へ。若者たちは職業能力を身につけながら、どうやって仕事を獲得していくのか。この点について欧州の事情を知ることで、大卒フリーターに対する先入観から抜け出せるかもしれない——。この章はそんな視点に立って展開する。

Part1では日欧12カ国の大学卒業者を対象とした国際調査から明らかになったことを紹介する。Part2ではドイツ、オーストリア、イギリスの各国事情をレポートし、Part3では日本企業にも示唆を与えるであろう、イギリス企業の取り組みを聞く。

文・構成 五嶋正風 (本誌)

Part 1

欧州11カ国と日本 大卒者調査を比較

日欧の大学ではどんな学習や就業経験を積み、卒業後、職業生活へはどんなプロセスを経て移行するのか。これらについて各国の実情を知り、比較することを目的に、12カ国の研究者による国際研究組織が、1998年から99年にかけて3万6000人を超す大学卒業者に調査を実施した。日本から参加した研究者が調査から読み取った「大学から働く場への移行について、欧州各国から学ぶべき点」とは何なのだろうか。

【図表3-1-1】日欧の高等教育入学・卒業年齢と在学年数 (平均値)

	入学年齢(歳)	在学年数(年)	卒業年齢(歳)	
日本	19.3	4.1	23.4	
欧州	イタリア	19.7	7.2	27.3
	スペイン	19.4	4.9	24.5
	フランス	20.0	5.1	23.9
	オーストリア	20.4	7.0	28.2
	ドイツ	21.9	5.3	27.5
	オランダ	20.9	4.7	25.8
	イギリス	22.9	3.4	26.3
	フィンランド	22.6	5.1	29.4
	スウェーデン	23.2	4.8	29.1
	ルウェー	23.3	4.6	28.5
	チェコ	19.4	5.5	24.7

注1)1995年に卒業した課程に関する卒業年齢とこれまでの最初の高等教育入学年齢、実質の高等教育在学期間
注2)ウエイトづけしていない
集計による
出典：日欧の大学と職業

日欧大卒者の職業への移行とキャリアに関する調査

「日欧の大学など高等教育修了者は在学中、どんな学習や就業経験を積んでいるか」「大学卒業後、どのように職業生活へ移行するのか」「職業生活にどのような能力や知識、スキルが求められるか」などを明らかにすることを目的に、日欧12カ国の国際研究組織が実施した。1995年に大学を卒業または学位を取得した人を対象に、1998年から99年にかけて郵送(一部面接)で調査した。有効回答数は12カ国の合計で3万6697。有効回収率は15~50%。調査参加国は日本、イタリア、スペイン、フランス、オーストリア、ドイツ、オランダ、イギリス、フィンランド、スウェーデン、ルウェー、チェコの12カ国。

まずは入学・卒業年齢、在学年数の比較を見てみよう(図表3-1-1)。調査研究報告書「日欧の大学と職業」(日本労働研究機構、現労働政策研究・研修機構)によると、日本の入学年齢は19・3歳に対し、イタリア(19・7歳)、フランス(20歳)などは近いが、ドイツ(21・9歳)、イギリス(22・9歳)といった国が多い。卒業年齢もフランスの23・9歳からフィンランドの29・4歳まで国によって幅があるが、8カ国で25歳を超えており、入学年齢も卒業年齢も、日本より低い国は1カ国もない。在学年数もイギリスの3・4年を除けば、すべての国で日本の4・1年より長くなっている。これには徴兵制や、

入学はやさしいが卒業は難しい大学の制度といった各国個別の事情も影響しているが、学業を1年間休んで仕事やボランティアに従事する「ギャップイヤー」が広まっているイギリス、職業訓練を修了し、資格を取得したうえで大学に入学するケースも珍しくないドイツなど、入学前や在学中の職業経験も影響しているようだ。

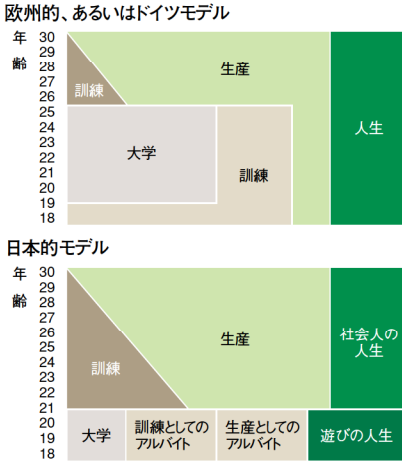
バイト経験多い日本 学業との関連は薄く

総じて日本より長めの学生生活を送っている欧州の学生たち。在学中の就業経験にはどんな違いがあるのだろうか。アルバイトの経験率を見ると、日本は学期中(85%)も、夏休み、冬休みなど学期外(80%)も、欧州諸国(学期中41%、学期外55%)を大きく上回っている。これだけ見れば「日本の大卒者は就業体験が不足している」とはいえないようだ。大学を一時的に休んで就業体験に注目すると、また違った実態が浮かび上がる。欧州では大卒者のうち、全体の3割が「大学での学習内容や、将来就こうと思っていた仕事と関係ある仕事」の経験がある。インターンシップもオランダで7割近くが経験するなど、経験者が多い国が目立つ。在学中の就業体験と、大学での学習内容の関連性を聞くと、欧州各国のほうが「就業体験と学習内容に関連がある」と回答した割合が高い。日本でも近年イ

ンターンシップの普及が進んでおり、在学中の就業体験をめぐる環境は変化しているが、少なくとも調査の時点では、就業体験の質に大きな違いがあることがわかる。

次に卒業後の進路に注目してみよう。図表3-1-2の左側は、卒業から4ヵ月後の状況を国ごとに比較したものだ。日本は「期限内に定めのないフルタイム職」、いわゆる正社員が約6割を占めている。日本の「新卒、一括、正社員採用システム」を裏つける数字だ。欧州に目を転じると、期限内に定めのないフルタイム職に就いた人は全体の1割に過ぎない。最も比率が高いイギリス、チェコでも2割ほどだ。一方で「パートタイム、有期職」は日本と同程度の11・5%を占める。欧州で多いのは進学も就職もしていない無業と、無回答や不明という回答だ。この調査では卒業から4年後の状況も聞いている。その結果が図表3-1-2の右側だ。卒業4ヵ月後では欧州全体で1割しかいなかった、期限内に定めのないフルタイム職が、男性では6割近くまで増えている。

【図表3-1-3】日欧の大学教育と職業への移行モデル



出典：日欧の大学と職業

【図表3-1-2】卒業4カ月後と、卒業から4年目の状況

単位：%

卒業4カ月後の状況(男女計)	期限に定めのないフルタイム	パートタイム、有期	無業	その他・無回答・不明	期限に定めのないフルタイム		パートタイム、有期		自営	
					男性	女性	男性	女性	男性	女性
					日本	61.5	12.8	6.4	2.5	80.7
欧州計	10.4	11.5	20.7	42.7	58.6	44.0	16.3	25.0	7.8	4.9
イタリア	3.0	7.1	35.5	45.0	38.7	27.7	15.5	24.5	23.4	13.1
スペイン	2.3	14.7	28.8	36.3	24.0	13.8	26.1	29.2	9.1	6.2
フランス	4.3	3.9	18.3	33.4	64.7	49.0	9.4	17.1	1.7	1.1
オーストリア	7.6	9.4	26.8	39.4	59.0	40.6	22.1	28.6	8.0	9.4
ドイツ	9.2	7.7	27.0	41.9	59.1	37.9	16.0	30.1	8.2	6.8
オランダ	18.4	23.1	21.3	22.9	66.6	46.4	20.4	36.5	6.4	3.5
イギリス	21.5	15.3	23.7	22.8	70.0	61.6	12.4	17.9	4.1	3.9
フィンランド	2.5	10.7	9.9	70.2	58.2	41.2	24.0	34.7	3.7	2.9
スウェーデン	2.4	1.9	0.3	94.8	69.1	55.3	8.0	17.2	3.7	2.0
ルウェー	17.5	21.7	19.3	32.8	66.7	51.4	13.6	26.2	4.2	2.2
チェコ	21.1	8.1	12.7	44.1	69.4	53.8	13.4	15.6	10.2	4.9

出典：日欧の大学と職業

卒業後の経験企業数 日欧には大きな開き

卒業から4年間、欧州の若者たちはどのようにキャリアを積み、期限に定めのないフルタイム職に就いているのだろうか。期限に定めのないフルタイム職に就いた人たちの、それまでの経験企業数にヒントがうかがえる。日本では男性の8割、女性の7割が1社と答えているが、欧州では2社から4社の経験者が、男女とも多数派だ。期限に定めのないフルタイム職に至るまで、時間をかけて数社の仕事を経験しているのだ。また「パートタイム、有期職」の中身も日欧で違っている。欧州の大卒者が就くパートタイム、有期職は大半が専門職で、教育や保健医療・福祉分野、公務部門が多いが、日本では事務や販売職で働く人が多い。欧州ではフルタイム雇用者との年収や労働時間の差も、日本に比べて小さくなっている。大学で学んだ分野の専門性を生かしながら、欧州の大卒者はいくつかの職場で経験やスキルを積み、「これだ」と思う仕事でフルタイム職に収まっていく構造になっているようだ。

これらの調査結果を受け、日本における調査の主査を担当した九州大学助教授の吉本圭一氏は、日欧の大学教育から職業への移行を図表3-1-3のように図式化している。縦軸は年齢、横軸は活動や生活の中身を示しているが、

能力開発の機会が 正社員以外では制限

研究メンバーの一員、労働政策研究・研修機構の小杉礼子副統括研究員は「日欧の大学と職業」の中で、日本の大卒者にフリーターや無業者が増えることについて、次のような問題を指摘している。まず日本では正社員として就職しないと、職業能力獲得のチャンスが

22歳前後で大学を卒業する日本の場合、卒業前は「遊びの人生」で、訓練や生産の要素は小さい。卒業後就職して初めて「社会人の人生」がスタートする。「アルバイト経験しなくて学生生活をエンジョイしている青年たちは、社会人ではないのです」（吉本氏）。卒業後社会人の仲間入りをし、企業内のOJTなどで訓練を積み、30歳前後でようやく一人前の社会人となるのだ。

一方欧州、特に大陸部のドイツなどを中心とした上段のモデルでは、大学入學も卒業も、日本に比べて遅い。だが、在学中の就業、インターシップなどを通じて、学生たちは在学中から、すでに一人前の社会人になるための訓練や生産のスタートを切っている。また卒業後もいきなり「期限に定めのないフルタイム」の職に就く人は少なく、有期雇用の仕事などいくつかの会社を経験したり、あるいは再び学校に戻ったりしながら、やはり30歳くらいまでに安定した職に就き、一人前の社会人になっていく。

日本の大卒者にフリーターや無業者が増えるということは、吉本氏のいう日本型モデルに乗って、大学から企業へとうまく移行できる若者が減っていくことを意味するのではないだろうか。新たな日本型モデルを模索するためにも、「将来きたい仕事を考え、大学で学ぶことを選ぶ」「在学中から就業経験を積む」「専門性やスキルを高めるため、有期の雇用を活用する」といった欧州モデルの特徴から学べることは多いはずだ。

少なくなるといふ点だ。日本の大卒ホワイトカラーは、事務や販売職からキャリアが始まり、就職後のOJTなど職場主導の能力開発が、職業能力獲得に大きな役割を果たしてきたが、こうした能力開発の機会が正社員以外の雇用形態では限られてしまう。「正社員で就職しない者には、改めて職業能力開発の機会が必要で、在学中の教育内容の再考を含めて考える必要がある」という。また欧州のいくつかの国で、在学中の就業体験が大学から企業への移行に有効に働いていることから、日本にもそうした体験を取り入れることが重要だとしている。さらに若い時期に「パートタイム、有期職」に就くことの意味が、日本と欧州で大きく違うことを指摘し、「これまで日本では、期限のないフルタイムを正規の就業として注目してきたが、それ以外の働き方を改めて正当に評価するべきだろう」と述べている。

各国事情くドイツ、オーストリア、イギリス

パート1では国際調査のデータを元に、マクロな視点から欧州の「キャンパスからオフィスへ」を見た。このパートではよりミクロな視点に立ち、ドイツ、オーストリア、イギリスの若者と大学の現状に迫りたい。

ドイツ

進学の道筋は人により違う 学術より実践重視の大学も

井上英巳（ドイツ国家検定通訳・翻訳士）

ドイツの大卒者の就職状況を把握するには、まず学校教育・職業訓練制度での高等教育の位置づけを理解する必要がある。特徴の第一は、小学校卒業の時点（10歳）で進路の振り分けがある点だ。両親と教師が話し合い、大学進学を目指すギムナジウム、職業訓練コースにつながる実科学校、特定の資格取得にはつながらない本科学校のいずれかを選択する。ただ、ギムナジウムに入学しても全員が大学に進むわけではなく、実科学校が必ずしも職業訓練にはつながらない。本科学校の卒業生でも職業訓練を受ける可能性が十分にある。

ここでいう職業訓練とは「デュアル制度」を指す。2年間から3年間、企業内訓練と職業学校での理論学習が二本立てで実施される。実科学校を卒業し

てすぐ職業訓練生となる場合の年齢は17歳で、順調に訓練を終え修了試験に合格すると19歳から20歳で各職種の職業訓練修了資格を得る。ドイツの労働市場では、この資格が専門技能を要求される仕事に就く前提条件となる。

まずは職業訓練へ それから大学進学も

職業訓練と大学進学という2つの進路だけを見ると、大まかな比率は前者が約5〜6割、後者が約3割で、ドイツの若者はその半数以上が17〜18歳の時点で将来自分が就く職業を明確に見極め、現場で役立つ訓練を受けていることになる。

最も一般的な進路として社会的に認

められているのは職業訓練であり、19

70年代以来、ドイツでも大学進学ブームが続いているが、それでも大学はアカデミックな進路という感覚が強い。また多くの若者たちにとって大学進学は、就職し自ら稼ぐ可能性が遠のくことを意味しており、早い時期の自立を希望する傾向の強いドイツの青少年に敬遠されることも多い。

このような理由から、ギムナジウムに入学して18歳ないし19歳でアビトゥア試験（大学入学資格試験）に合格しても、合格者の24%（2002年）は大学に入学せず、職業訓練を選択する。また、職業訓練を修了してまず資格を取得し、20歳を過ぎてから改めて大学に入学する、職業訓練修了後一度就職し、数年間職業経験を積んでから大学に入るといったケースも珍しくない。

10歳で進路を振り分けるドイツの制度は、一見柔軟性の乏しいシステムに見えるが、あるコースを選んだからといって「変更できない」という拘束はない。自らの進路に明確な意識・希望をもっていれば、かなりの自由が許されるのだ。

増える大学進学者 就職に有利と認識

ドイツで一般的に就職志向が強いことは今も変わらないが、大学進学者の数が近年増えているのも事実だ。大学入学資格試験合格者数は1990年に27万5000人だったものが、2002年には36万1000人となり、12年間の増加率は30%を超える。学年人口に対する大学入学資格取得率は31・4%（90年）から38・2%（2002年）まで上昇した。連邦統計局によると2002年の進学率（大学入学年齢人口に対する入学者数の比率）は37・1%となっている。

こうした大学進学者増加の理由には、理工系学部や教職課程卒業者の就職状況がよいという認識が広まっていることが考えられる。該当領域での大卒者不足問題が政界・経済界でも議論され、大学進学を推奨する発言が各方面からあつたことも若者の進路選択に影響している。



©Roy McMahoni/CORBIS/CORBIS JAPAN

増加する大学卒業者の就職状況はどうだろうか。学歴別失業率を見ると、大卒者は非常に低い水準を維持している。2002年、全体の失業率が8・3%（西ドイツおよび西ベルリン）に対し、

総合大学・専門大学卒業者の失業率は3・3%、職業訓練修了者が6・4%、無資格者では19・8%となっている。卒業から4年経過したドイツの大卒者を対象とした調査（1998～99年実施）では、失業中という回答はわずかに2%だった。大卒失業問題はどちらかというとえば高年齢層の問題で、最近になって初めて大卒失業者で35歳以下の者の割合が急増している。その原因は、ドイツで1990年代から2000年代に入らるまで続いた、いわゆるニューエコノミーの急成長とそれに続くバブルの崩壊で、IT職種の大卒者失業が大量に発生したことだと見られている。

新興の専門大学は企業実習が必須に

大学の多くは民間企業と協力し交流が盛んだ。ミュンヘン工科大学のある教授の話では、学部予算の3分の1を企業からの委託研究による収入に頼っているという。企業との交流で教授陣が企業の現状を熟知することから、学生にとっても大学での学習内容と社会に出るからのニーズがかけ離れる心配がなく、卒業後の即戦力につながる教育という性格が強くなるのだ。

1960年代末までは、ドイツで大学といえば総合大学を指していたが、学術研究より実践教育を重視した専門大学という形態も登場している。専門大学では在学中の一学期を企業での実習セメスターとして必修科目に指定している。実習先は学生が自分で見つける必要があるが、多くの企業が実習生募集という求人カテゴリーを設け、学生と企業が情報を交換できるウェブサイトもある。実習先企業を見つけたことは学生にとって将来の就職活動の予行演習であり、仕事を体験して自分の希望と職場の現実が一致しているか確認する機会にもなっている。企業サイドにすれば早い時期に優秀な学生を発掘し、数週間から数カ月間観察することで、企業

で活躍できる人材を見極められる。卒業生不足となっている専攻分野では、積極的な人材開発の一環として実習生の受け入れに力を入れるケースも目立つ。

また理工系では、企業の現場で取り組んだプロジェクトや研究を卒業論文のテーマとするのが一般的だ。企業は現場で課題となっている技術的問題を「卒論テーマ」として公表し、学生を募集する。学生は与えられた課題の解決策を研究し、論文を書く。ワイスバーデン専門大学情報学科では、卒業論文の80%以上が企業や外部研究機関から提示されたテーマで書かれたものだという。

『正規雇用の崩壊』が80年代半ばから議論に

大卒者の雇用が増大し、失業率が低い水準を保つていても、その実際の雇用形態が学歴・資格に見合ったものではない。これは良好な就職状況とはいえない。ドイツの関連文献では「不適切雇用」「不安定雇用」という言葉でこうした雇用形態を定義し、統計化している。

1998年の調査では、西ドイツ地区の大卒者で、学歴・資格以下の業務に就いていると感じている人は男性12%、女性16%で、大卒者の就業人口が急増しているが、「不適切雇用」は増えていない。

「不安定雇用」とは主に有期雇用を指

し、派遣労働、契約社員などが含まれるが、ドイツの雇用構造が変化していく中で1980年代半ばから「正規雇用の崩壊」というテーマで議論されるようになった。その意味では日本のフリーター現象に通じる部分があり、高度に発達した産業国に共通する問題なのかもしれない。不安定雇用が最も多いのはやはり無資格者（西ドイツ地区で21%）だが、大卒者はそれに続く10%となっている。別の統計によると、1984年の卒業生では無期雇用（民間のみ）の比率が67%だったのが、1997年の卒業生では49%になっている。また、卒業してから年数が経過するにつれて無期雇用が増え、雇用が安定していく傾向も見られる。

参考文献(本文中で明記したもの以外)
 Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)/Hochschul-Informations-System GmbH (HIS): Studien zum Innovationssystem Deutschlands Nr.4-2004 ndikatoren zur Ausbildung im Hochschulbereich
 HIS: Kurzinformation A1/2004 tudienberichtigte 2002: ein albes Jahr nach Schulabgang
 Institut Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): Kurzbericht Nr. 20/ 17.11.2003
 Institut f Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): Kurzbericht Nr. 15/ 31.10.2000
 著者について
 1964年生まれ。上智大学ドイツ文学科卒。ドイツの国家資格を持つ通訳・翻訳者として技術・法律・経済分野で専門性の高い業務を扱う。ドイツ雇用庁関連の通訳、労働・経済研究書の翻訳多数。

イギリス

入学を1年延ばし社会経験「ギャップイヤー」という慣習

次にイギリスの「ギャップイヤー」という制度を見てみよう。ギャップイヤーは大学に入学が決まった若者たちが、大学入学を1年延期し、その間にボラン

ティアや就業体験、海外体験をするという制度だ。最近では在学中に休学して、上記のような経験をすることも含まれる場合があるという。ギャップイヤー

を支援するNPO、英国海外体験支援協会 (BUNAC) 会長のトニー・クラーク氏が2003年3月に日本へ招かれ、講演している。このときの話からギャップイヤーの現状を知ることができる。まずどのくらいの若者がギャップイヤーに参加しているのか、その数を見てみよう。近年イギリスでは、フルタイムのコースに入学が決まっている学生が毎年約35万人いる。このうち約2万5000

0人が、入学を1年間延期するという。さらに大学入学の申し込みをせずに1年間遅らせる人も約2万人いるため、毎年およそ4万5000人、入学者の1割を超す学生たちがギャップイヤーに参加していることになる。ギャップイヤーでの活動には、さまざまなNPOなどが、学生に対してプログラムを提供している。いくつかの例を挙げると、

寄稿

オーストリア

欧州の大学から日本の大学が学べるマツと

パリス・ハギリアン (九州産業大学経営学部講師)



パリス・ハギリアン九州産業大学経営学部講師オーストリア(Graz)生まれ。ウィーン大学日本学修士、ウィーン経済大学国際経営学博士。専門は国際マーケティング。ウィーン経済大学講師、フランスのHEC大学非常勤講師などを経て、2004年4月から現職。大学在学中、KBC(九州朝日放送)ウィーン支局に勤務した経験を持つ。

学生たちに将来の職業生活に向けた準備をしっかりとさせる。近年、欧州の大学にはこのことが強く求められており、大学当局にとって非常に大きなプレッシャーとなっている。ビジネスの実務を教える大学の多くはこうした試験に立ち向かい、試行錯誤の中で新たなソリューションを見つけ出してきた。

日本と比較して、欧州の大学卒業者は、仕事探しに大変な苦勞をしている。「新卒一括採用」のような仕組みはなく、採用活動はよりフレキシブルだ。企業も多くは、若く経験の浅い社員に、特段の教育訓練

のプログラムを提供することはない。そのため会社に入る前に相応の知識やスキルを身につける必要がある、大学に進学する学生は、将来どんな企業で働きたいかをしっかり自覚しなければならぬ。翻訳家になりたいなら語学を学び、教育分野で働きたいなら教育学を学ぶ。マネジャーの仕事や法務部門に就きたいなら経営学や法学を学ぶことになる。同じ分野で学ぶ学生はともかく、他の学生と違うアピールポイントをもった職務経歴書を作成することが、学生たちの重要な課題になっている。私自身は1990年代の初頭に学生時

代を過ごし、大学に入る前の数年間、しばらく日本に滞在した。日本では日本語を学びながら、語学学校の講師で生計を立てた。24歳でようやく大学に入学したが、当時父には「そんな歳で大学に行っても卒業後仕事が見つからないから、進学はやめておけ」と言われたものだ。大学時代にはウィーンにある日本のテレビ局の現地オフィスで、パートタイムとして働いた。欧州から日本に行く若者が少なかった当時としては、これらは珍しい経験であり、卒業後の就職にも大変役立った。私の職務経歴書を見た人は「いろいろな仕事の経験があり、それ

- ・ 南アフリカの禁猟区での自然保護活動への参加
- ・ ヴェニス、フィレンツェ、ローマで専門家からイタリア芸術について学ぶ
- ・ 海外での就労体験
- ・ 海外のサマー・キャンプで子どもたちのスポーツコーチをする

一方、学生たちがギャップイヤーに参加する目的はさまざまだが、クラーク氏は以下のようにまとめている。

- ・ 世界を見て回るか、関心事を追求する機会にするため
- ・ 自立を確かなものにするため
- ・ 新しい技能を得る機会とするため
- ・ 最終的にどんな職に就くか、見通しを立てるため
- ・ 学費などに充てるお金を得るため
- ・ ボランティアや地元の仕事に参加し、手助けをするため
- ・ 視野を広げるため

大学や親だけでなく、企業側も学生

に外国語も話せるのですね」と驚いていた。日本滞在中や大学生活で、仕事と学問の経験を同時に積んでいったというわけだ。

最近ようやく、私のような経験をjする学生も一般的になってきた。企業での就業経験などがないオーストリアの大学生が、自ら納得のいく職に就くためには、だいたい大学入学から6年くらいかかっている。学生たちは在学中、できるだけ多彩な経験を積むよう心がけるようになってきている。休暇中は海外で働いてみたり、語学の習得に励んだり、どこかの会社でパートタイムとして働くことにも余念がない。日本と違い、就職にはキャリアに役立つ経験をあれこれと積む必要がある。自らの専攻とは直接関係なさそうな、レストランやスーパーマーケットでも多くの学生が働いているが、そうであっても学生たちは将来働きたい企業に関連した場所で働くよう意識している。

欧州の大学の就職支援について、私の母校であるウィーン経済大学 (Wirtschaftsuniversität Wien) を例に見てみよう。

ウィーン経済大学は、学生数では欧州でも最大級の大学だ。経営学、経済学、経済学教育など、専攻領域も広い。本来の定員は8000人だが、現在2万5000人が学んでいる。職を得るのに経営学の学位はますます重要になってきており、学生数は増加の一途をたどっている。毎年約1200人の学生が同大学を卒業している。

大学当局は、学生時代に仕事の経験を積むことを強く支援している。学生は仕事の経験を積まなければ学位を取得できない。また就職支援センターがあり、よく機能している。支援センターは学生がパートタイムの仕事や、語学や会計のスキルなど何らかの資格や条件を必要とするインターン

ンを見つけるサポートをする。海外に行き有名企業でパートタイムの仕事をするjことは学生にとって有益な経験だが、ニューヨークの世界銀行でインターンをしたという学生もいる。

支援センターはキャリア・カウンセリングのサービスも提供しており、求職期間中ずっと学生や卒業生の支援をする。年に1度、オーストリアでは国内最大のリクルーティングの催しとなっている、「ジョブ・フェア」も開催する。大学の就職支援活動について、バーバラ・スポン・副学長は、「学生たちは採用市場でますます困難な状況に直面しており、ありとあらゆるスキルが必要とされ、同時に優れた学識が求められる。企業の多くは今や国際的な経験をjつことを要求するようになってきているので、学生に異文化経験を積ませることがひとつの課題になっている。企業にとつて異文化対応の能力は、将来の事業を成功させる決定的な要因になってきているからだ」と述べている。

国際的経験をj得る機会を提供するため、ウィーン経済大学は、「国際経営」という新しい専攻を設置した。2002年10月に開講され、全学のおよそ15%の学生がこのコースで学ぶ。この専攻では、少なくとも6カ月間、提携する海外の大学に滞在することが義務づけられており、每学期500人の学生が海外の提携校へ送り込まれている。こつとした取り組みの結果として、多くの学生が国際的な経験を積んでいる。教育や教育システムは、その国の文化に非常に強く関わっている。そのためある国のシステムが他の国に容易に転用できるjは考えられない。欧州の大学の取り組みは、教育の役割は主に職業的課題への対応で

あり、社会や国家に対する責任だけでは必ずしもないという信念に基づいている。

欧州の学生は、特に国立大学の場合、日本の学生より長く在学している。学生と教員の関係には距離があり、脱落して卒業できない学生も大変多い。学生に対して、勉学に関する支援らしいものはほとんどなく、学生はかなりのストレスを感じている。大半の場合、勉強が大変忙しいうえに、パートタイム仕事やインターンシップなどを通じて職業経験も積まなければならないjからだ。

それでもなお、欧州の大学の取り組みには、日本の大学教育関係者にとつて参考になることがあるかもしれない。日本の大学は学生の将来のキャリアに對してもつと責任をもつべきだし、実社会で必要とされるスキルを教えるコースや専攻を提供するべきだ。インターンシップや企業訪問、事業プロジェクトなどを組織化し、学生が企業と接点をもつようjにしていけば可能なことだ。もうひとつは、国際化がますます必要となつてきている。大学の多くは教授陣を国際化し、短期間でも学生を海外の提携校で学ばせる機会を設けるようになってきた。私の勤務する九州産業大学も外国人スタッフの採用に熱心で、学生の海外留学を推奨している。

こつとした動きはよい兆候であり、日本の大学が職業的課題への対応の必要性に気づき始めたことを示している。

欧州の大学のような取り組みを日本の教育システムへ生かし、どう実現していくのか。日本の大学にとつて重要なテーマとなつてきている。

のギャップイヤー参加を支持している。企業は学生たちに、企業で働く資質として、理解力や知識、分析力、コミュニケーション能力、異文化と交流できる、外国語を話せるなどの能力、チームでの共同作業能力、問題解決力を求めている。またギャップイヤーでの経験が、上記のような学生個々の資質をいかに高められたかを評価したいと考えている。ある雇用者側による調査では、ギャップイヤー参加者は参加しなかった者に比べて、行動に自信があり、チームを組んで働く能力やコミュニケーション能力も高いという結果が出ているという。

ギャップイヤーについて研究している国立教育政策研究所総括研究官の川島啓二氏は、「ギャップイヤーは法律などで決められた制度ではなく、慣習と捉えたほうがよい。その背景には、学生が成熟するために広い社会に出ていろいろな経験を積むべきで、その機会を数多く設けるべきだという、社会全体の合意があるように感じます」と言う。日本でも大学生が成熟していないことが問題視されており、ギャップイヤーに学ぶ点が多いと見ている。「ただ、イギリスでNPOが大きな役割を果たしているように、日本でも大学だけの努力でなく、NPOや企業とも協力しなければ、ギャップイヤーのような仕組みの実現は難しい。また大学側もカリキュラムの柔軟化など、制度面の対応を求められるでしょう」

構造変化と新たなキャリアの道筋

統合・再編が激しい製薬業界から、アウトソーシングビジネスがMR(医薬情報担当者)のキャリアを作り出し始めているケースを紹介する。今やイギリスではMRの多くが有期雇用からキャリアの第一歩を踏み出しているという。また日本でフリーター活用已成功している製造小売業のギャップジャパンが、フリーター正社員登用のヒントとしたイギリスの制度について聞いた。

医薬品の効能や効果、適切な投与量、副作用などの情報を、医師や薬剤師に提供するMR(医薬情報担当者)。イギリスではこのMRのアウトソーシングが進んでいる。世界的なMRのヘルスケア・アウトソーシングの世界最大手、クインタイルズ・トランスナショナル社においてMR業務を受託するイノベックス

事業部(以下イノベックス)によると、同社発祥の地であるイギリスのMRは、現在全体で約1万人。これに対しアウトソーシング企業に所属するMRは約3000人で、うちイノベックスのMRは約2000人を占めるという。

採用活動と教育研修 外部に委託が主流に

MR全体の約3割を抱えるアウトソーシング企業は、MRたちのキャリアのスタート段階でも大きな役割を担っている。クインタイルズ社の日本法人、クインタイルズ・トランスナショナル・ジャパンのコーマ・サービス・プレジデント、ダン・フェルドマン氏は「現在、

イギリスでは製薬企業が自らMRの採用活動を行うことは、ほとんどありません」と説明する。新たにMRが必要となった製薬企業は、アウトソーシング企業に採用活動とその後の教育研修まで含めて委託する。イノベックスではこうした受託を「リクルート・プロジェクト」と呼んでいる。

リクルート・プロジェクトは通常1年単位で実施される。イノベックスはMR候補者を募集、選考し、MR活動に必要な医学・薬学の専門知識や、コミュニケーションなど各種スキル、委託を受けた製薬企業の製品知識などの研修も実施する。MRたちは、通常プロジェクトの契約期間と同じ1年間の有期契約で、イノベックスの社員として採用され



クインタイルズ・トランスナショナル・ジャパン コマーシャル・サービス・プレジデント
ダン・フェルドマン氏

る。1年後、製薬企業がMRの能力に満足し、またMRの側も自分に合った仕事で、会社の雰囲気や自分に合うと納得した場合、製薬企業に雇用期間の定めのない社員(正社員)として雇用される。リクルート・プロジェクトの採用対象には他業界からの転職者も含まれるが、多くは職業経験の少ない、日本という新卒者のような人たちだという。

自分に合うか見極め 個人の側からも支持

「従来、イギリスでも製薬企業が最初からMRを雇用し、半年や3カ月といった試用期間を経て採用していましたが、アウトソーシング企業がリクルート・プロジェクトのようなサービスを提供し始めた。すると製薬企業は採用部門をもつ必要がなくなり、採用に伴うリスクを軽減できることから、徐々に採用活動を委託するようになっていったのです。こうした流れは、リクルート・プロジェクトの期間に入社したい会社が本当に自分に合っているのか、MRという職業

は自分に向いていて、キャリアを積むのにふさわしい仕事なのかを見極められることから、採用される個人の側からも支持されているのです」(フェルドマン氏) また一口にMRといっても、どんな分野の医薬品を扱うか、担当が大学病院や基幹病院か、開業医かなどによって、必要な知識も仕事のスタイルも大きく違ってくる。自分が向いているのはどの分野のMRか、それを知るためにもアウトソーシング企業で働く経験は役に立つという。「実際MRとして働いてみなければ、どんな分野がどんな特徴をもつかはわかりにくいものです。イノベックスで働けば、プロジェクトごとにさまざまな製薬企業の医薬品を担当することができ、いろいろなプロジェクトを経験する中で自分が進むべき分野を見定め、その分野に強い製薬企業へと転職していくMRもいます」

日本でも契約社員で MRに挑戦する機会を

日本でもMRのアウトソーシング事業

学生がマネジャーに昇進すると… 日英のGAPにみる行動の違い

を展開するイノベックスだが、これまで中途採用者を中心に事業を拡大してきた。今後、イギリスのように新卒や第二新卒を有期の契約社員として雇用する形態も導入していくという。

導入の背景には、新卒者に対する企

業側の採用ニーズが根強い点がある。将来マネジメントや経営に携わる人材は、やはり自社の文化・風土の中で育成したいということだ。例えば新卒の発売に合わせ、「今年50人の新卒MRを採用しよう」と採用計画を立てて

も、新卒一括採用システムの中で同じ時期に大学生を取り合えば、「30人しか採用できなかった」ということが起こる可能性は大いにある。計画を修正しようにも、新卒採用だけに頼るなら翌年まで待たなければならない。「新卒販売

SA（セールス・アソシエイト）と呼ぶ店舗の販売員を、マネジャーに登用する「セレクション・デイ」制度を用意しているギャップジャパン。「実はこの制度、イギリスのギャップで実施されていたものを参考に作った制度なのです」とギャップジャパンの人事部長、中島氏は説明する。

契約社員であるSAのうちマネジャー昇格を希望する人は、年2回実施されるセレクション・デイに参加、地区マネジャーによる面接や、SA同士のグループディスカッションなどを経て、合格者がマネジャーに昇格する。「イギリスでは面接やディスカッションのほか、大量の仕事を与え、どう対処するかを評価する『インバセット』とよばれるテストも実施されています」。

大学に通いながらパートタイムやフルタイムのSAとして働いていた社員が、「セレクション・デイ」に合格し、マネジャー昇進が決まるとどんな行動をとるのか。そこに日英の大きな違い

がある。日本でも学生のSAが合格すると、「大学を中退してマネジャーに専念したい」と希望する社員は何かいるという。「当社としては、大学は辞めないで卒業することを勧めます。また本人が中退するつもりでも、親の反対にあつて結局中退はしないということもありますね」。

これに対しイギリスでは、学生のSAがセレクション・デイに合格すると、ほぼ全員が大学を辞めてしまつたという。この違いはなぜ起こるのだろうか。「まず日本では、大学を卒業して初めて社会人というイメージがありますが、英国では大学に入った時点で、本人も社会も社会人だと認識しているようです」。社会人にはあるが、イギリスの学生たちは自分の本当にやりたい仕事、やるべき仕事にたどりつくため、どんなキャリアを積みよいか、模索している段階の社会人なのだ。「だからマネジャー登用という形で、自分がどんな道でキャリアを積んでいくか、ある程

度道筋が明確になったら、大学を辞めてしまつたでしょう」。イギリスでは大学で学位を得ることより、将来の仕事に役立つ知識を学ぶこと自体に関心があり、学生があまり卒業や学位にこだわらないことも影響しているのではないかと、中島氏は見ている。

日本のギャップのSAは、学生、(学生ではない)フリーター、主婦のパートがほぼ1:1:1で構成されている。中島氏がイギリスのギャップの人事担当者に構成比を尋ねたところ、「主婦パートがほとんどいない」ことはわかったが、学生とフリーターの比率はわからなかった。「学生でSAの人も、大学卒業後にSAで働く人も、どちらも存在するのですが、将来を模索しているという立場としてはあまり区別がないようです。大人として認められながら、進むべき道を模索している。ギャップで働くイギリスの大学生たちは、本来の意味でのフリーターなのかもしれませんね」。

の計画は大きな影響を受ける。こうした問題の解決策やリスクの分散が求められているのです」。イノベックスではリクルート・プロジェクトの対象を新卒だけでなく第二新卒まで広げること、優秀な人材の確保を可能にしようとしている。第二新卒は短期間でも社会人経験があり教育研修に新卒ほどコストがかからない、キャリアに対する考え方が新卒に比べて明確で、モチベーションが高いなどのメリットがあり、採用市場でも注目を集めている。

フェルドマン氏は、職業選択に対する個人の考え方の変化も、この試みには関係しているという。「企業やそこでの仕事、本当に自分に合っているか、よく見極めて働きたいと考える若者は、日本でも増えていくと思います。新卒や第二新卒の未経験者に、契約社員としてMRという職業に挑戦する機会を提供することで、若い人たちのジョブマッチングのお手伝いをしたいと考えています」

Part 1

大卒無業問題を解く鍵のひとつは企業にある

豊田義博（ワークス研究所 主任研究員）

Part 2

鼎談 学生に未来を与える大学教育

山田雄一（前・明治大学学長／同大学名誉教授）

清成忠男（法政大学総長／理事長）

南 隆男（慶應義塾大学文学部人間科学専攻教授／同大学産業研究所研究員）

おわりに

ワクワクするような

職業機会の開発を

佐野一郎（本誌編集長）

4

フリーター＝ “夢ある 有期雇用者” 復権のために

2章で振り返ったように、そもそもフリーターとは、夢や目標を実現するため、就職せず有期雇用を選ぶ若者を意味した、弊社リクルート発の言葉である。いわば、既成の価値観に背を向けた、積極的な“生き方”を示す言葉だった。しかし、今はどうだろう、ネガティブ・イメージのほうが先行してしまった。

この言葉を作った弊社としては、フリーターという言葉に、

本来の意味を取り戻さなければならぬと考える。どうすればよいか。

Part1で、『新卒無業。』という著書もあるワークス研究所研究員からの寄稿、

Part2では大学人の立場からの鼎談を掲載し、最後に本誌編集長からの言葉でまとめとしたい。

文・構成 荻野進介（本誌）

Part 1

大卒無業問題を解く鍵のひとは
企業にある

豊田義博（ワークス研究所 主任研究員）

まずは、以下の文章にお目通しを願いたい。

「確か私たちの時代はそんな風潮を『ビーターパン』だの『モラトリアム』だのって呼んでいた。その10年ぐらい前は『社会人5月病』なんて言葉が登場しているし、大学生の5月病は1968年にもう初出している。

結局、フリーター症候群という言葉は、『定職に就かない』ということだけに目が行き、その裏にまるで同じ若者心



とよだ・よしひろ
1959年生まれ。東京大学理学部卒業後、リクルート入社。主に就職情報誌の編集に携わり、『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』編集長を歴任。現在、組織・人材マネジメントの未来形、若年層のキャリアデザイン、教育界の変革などが研究テーマ。著書『新卒無業。—なぜ、彼らは就職しないのか』（共著、東洋経済新報社）

理が脈々と息吹いていたことを無視している。一連の5月病からフリーター症候群に至るまでの流れは、目標の喪失、新たな目標の模索という若者心理がもととなり、その時代の経済・景気が説明変数になるだけのことではないか」

この一文は、本誌前編集長・海老原嗣生が以前の特集記事のイントロダクションの中で記したものである（本誌49号、2ページ）。「ビーターパンが棲めないう成熟社会」。3年ほど前から始まった「フリーター問題」におけるマスコミの当時の論調を晒し、本質を射抜いたものだと今も確信しているが、ここには2つの重要な観点が隠されている。

フリーター問題は
景気とは無関係

ひとつは、「若者」なるもののもっている特質……つまり、年代特性といわれるものだ。古今東西を問わず、若者がものを想い、揺れ惑う存在であることは歴史的に立証されているといっても過言ではないだろう。大学を卒業して社会に

出ることを、哀感を込めて表現する歌や映画も少なくない。海老原は、先の文章に続けてこうも書いている。

「その昔にも今と似たような世相の下では、フリーター症候群は既に現れている。オイルショック後の大不況下、テレビドラマの中村雅俊扮するカースケに端を発した『俺たちの旅』症候群ってやつが」

そして、オイルショック後、就職弱者としてのフリーター問題はあつという間に鳴りを潜めた。オイルショックはきわめて大きなエポックであったが、右肩上がりの長期的な景気上昇局面にあつては、「大卒」という貴重な人材を、時代が放っておくわけはなかった。

さて、では長期にわたって続いた平成不況からの脱出配色が色濃く漂ってきた2004年現在に立つて、今後を予想してみよう。フリーター問題、無業者問題は景気回復とともに収束していくのだろうか。答えは「否」であろう。その理由は、2つ目の重要な観点である「その時代の経済・景気が説明変数になる」という指摘に隠されている。そして、「その時代」を昨今の景気動向や、いわ

【図表4-1-1】世代別の就労観

世代名	各世代の背景		
	出生時	大学入学時	入社時期
全共闘世代 別名「団塊の世代」。数を頼みに世の中を動かす。高度成長とともに企業生活を送った世代	・1945～50年生まれ ・ピークは49年生まれで約270万人	・大学進学者はある意味エリート時代の ・大学進学率15.4% (69年)	・1968～73年入社 ・大卒が少ない時代だったこともあり、高い大卒就職率・就職シーズンに区切りがなく日常化
オイルショック世代 就職時にオイルショックの影響を受け、右肩上がりのかけりを知っている世代	・1951～55年生まれ ・出生数はなだらかに減少	・大学入学者は増加傾向。 ・大学進学率21.6% (72年)	・1974～78年入社 ・採用数が激減したため、熱心に活動した「就職志向型」とあきれた「アンチ就職型」と2タイプに分かれた
ジャパン・アズ・No1世代 教育水準が高く、日本が絶対調時に就職。最も右肩上がりの価値観が支配している世代。「新人類世代」の始まり	・1956～59年生まれ ・出生数は160万人前後で推移	・この2つの世代が、最も高い基礎能力(中・高での履修科目・時間が最も多い世代)をもつといわれている	・1979～82年入社 ・理工系のニーズが高く、自由応募が目立つようになる ・安定からやりがい志向に
共通一次世代 前世代に共通。この世代で最も特徴的なのは、共通一次開始による偏差値教育のピーク	・1960～64年生まれ ・出生数は160万人前後で推移	・偏差値教育ピーク	・1983～87年入社 ・男女雇用機会均等法と新就職協定の施行で就職活動に変化
バブル世代 大学時代・社会人なりたての20代の大半をバブルで過ごした世代。各企業が最も大量採用にふみきった世代でもある	・1965～69年生まれ ・出生数は170万人台。ただし、「ひのえうま(66年生まれ＝89年入社)」で136万人と大幅に減少	・大学時代にバブルが始まる	・1988～92年入社 ・バブル期に就職活動 ・大卒求人倍率2.86倍(90年)、大卒男子の上場企業への就職率41.3%(90年)と史上最高であり、学生にとって売り手市場だった ・高い給料、手厚い福利厚生、会社としてのブランド力が会社選びの基準になる
バブル崩壊世代 別名「団塊ジュニア」。受験が激化したうえに、20代の大半をバブル後の不況時に過ごした世代	・1970～74年生まれ ・出生数が増加し、200万人台に。ピークは72年、73年生まれ(95年、96年入社)組で、約210万人	・人口数が多いため、大学受験の競争率は史上最高となった ・大学に入学直後にバブルが崩壊。資格取得のための、在学中のダブルスクールが増加する	・1993～97年入社 ・大卒求人倍率1.08倍(96年) ・学生の数の多さに対して、企業の採用数が少ないため、厳しい就職活動となる ・「会社(職)が安定しているか」「能力を生かせるかどうか」が選択基準の特徴
就職協定廃止世代 少子化による競争率低下があるものの、就職協定の廃止、就職情報のインターネット化という就職活動の変化に直面した世代	・1975～79年生まれ ・出生数が減少。 ・79年生まれは160万人に	・大学の増加と少子化により、大学受験の競争率が下がる ・大学進学率は39.7%(2000年)まで増加。短大卒も含むと半数以上が進学。大卒のコモディティ化が進む ・大学に入ったときには、バブルが崩壊	・1998～2004年入社 ・大卒求人倍率1.33倍(2001年)と多少回復 ・就職協定の廃止、求人情報のインターネット化など就職活動のやり方が大きく変わる

大卒25歳のA君は どんなふうになつたか

ゆる平成不況だけでなく、今の「若者」が生まれ育った時代……つまり、世代特性にまで広げて俯瞰してみたい。

ここでは、大卒25歳男性のA君をモデルに挙げてみよう。A君は1979年に生まれたが、同年に、エズラ・ボーゲルが『ジャパン・アズ・ナンバーワン』を発表。日本が国際社会で華やかな評価を獲得し始めた年である。また、この年の出生数は160万人。6年前の1973年生まれは「団塊ジュニア」に相当し、数にして210万人もいたことを思うと、急速な減少だ。

さて、A君が小学校を卒業する頃ま

で、経済の右肩上がりは続く。しかし、中学入学の頃には雲行きが怪しくなり、時代は一転して「暗黒の10年」を迎える。多感な時期に流れる経済情報は「リストラ」「不祥事」「企業の大規模倒産」など暗い話ばかり。これから先どうなるかわからないという「将来不安」を、自分のこととしても捉えてしまう。世の中にはモノや情報があふれ、インターネットやケータイなどのツールが浸透し、便利が増す一方で、急速にストレスが増幅。「癒されたい」という欲求が強くなり、身近な友人たちとのひと時がこの上なく大切な時間になってくる。

しかし、その一方で彼は個室をもち、その部屋にはテレビもクーラーもあり、欲しいものはもう何もない、という「満足臨界」状態。さらに、同世代の人口

が少ないため、大学受験も楽勝。背伸びをして頑張る、という経験とおおよそ無縁のまま、無理せず、身の丈のままにすることが自分らしい、即ち「自分サイズ」を大切にしながら大人になっていく。

そんな彼らがコミュニケーションにおいて重視するのは、「コト語り」——つまり、「モノ」そのものを自慢したり、語ったりするのではなく、その「モノ」に付随した出来事や、それを所有していることの意味を大切に——と、「ビジュアル」——プリンタやケータイの絵文字などは、彼らの世代が生み出した「文化」である——。この2つによって、彼らはコミュニケーションし、共感を得ようとする。つまりは、彼らにとっての「リアリティ」をとても大切にしている(コラム・エー「若者価値観調査」より)。

このように、A君の世代は、現在働いているどの世代とも全く異なる経済環境下で大人になり、特異な生活価値観のもとで、自分の居所を確保するのに必死になっている。そんな彼らが、社会にデビューする。さて、そこに彼らは「リアリティ」を見出せるだろうか？

リアリティをなくした企業 ブラックボックス化した仕事

自分の会社や仕事の説明をするのは、意外と難しい。皆様にはないだろうか——わかりやすく言ったつもりでも、相手が不得要領な顔をするため、説明をあきらめた、という経験が。そして、



今どきの会社や仕事では、その度合いが増している。比較的わかりやすいメーカーでも、作っているものの広がりや複雑さは増しているし、仕事は細分化し、専門化しているため、社会人であってもなかなか理解ができない。法人対象のサービス業ともなると、まず「何のためにそれをやるのか」という意図や動機を理解してもらうのに、多くの時間と言葉を要する。

また、ITの進化によっても、多くの企業の業務内容は複雑化し、ブラックボックス化した。ひとつひとつの仕事単位で見ても、一目で「何をしているのか」がわかる仕事は、どんどん減少している。大学生の就職先のほとんどを占めるホワイトカラー仕事の多くは、傍から見ると、「人と話している」か「パソコンに向かっている」というありきたりなシーンによってしか構成されていない。

60年代以降、サラリーマンの急増とともに一般生活や家庭から「仕事」が切り離され、そのイメージは希薄になる一方だが、この10年の間に、希薄化だけではなく「難解化」「バーチャル化」も加速した。

そうした仕事に、共感したり、自分がそれをするというリアリティをもったりすることができらるだろうか。少なくとも、

そこに、「コト語り」の材料や「ビジュアル」な要素を見つけることはきわめて難しい。加えて、就職協定廃止後の就職活動はどんどん早期化し、ネットによるコミュニケーションが主体になることも手伝って、OB・OG訪問などの「リアル」な場が少なくなっている。「リアルティ」のない会社・仕事を、「リアル」ではないツールを中心に実感せよ、というのとは何とも酷な話ではなからうか。

かくして、フリーターは消失しない。彼らは、自らに合った能力発揮の場所を「実感」できずに立ち尽くしている。就職先が増えたところで、この根源的な構造は変わらないのだ。

改めて問い直したい 「企業の責任」

つまり。企業と、A君に代表される「若者世代」とは、みごとなまでにコミュニケーションが成立していない。これは誰のせいなのか。誰が、何をするかで打開できるのだろうか。若者を責めることはたやすい。「コミュニケーション能力が低い」「やる気や覇気が感じられない」「基本的なマナーがなっていない」など、筆者が同感する点多々ある。しかし、変わったのは彼らだけではない。

彼ら以上に、経済環境が、そして企業社会が、そして、職場が、仕事が変わったのだ。そんな劇的な変化があつてなお、企業と大学生・若者との出会い方、つまりは就職という形でのコミュニケーションは変わらない。旧弊な「社員一括採用」システムから脱皮できていない。本当にそのままでもいいのだろうか？

今から5年前の本誌で、筆者は新卒採用のあるべき姿として「学生の能力に応じて【給与格差】をつけよ」「形式的ではない【試用期間】の概念を導入せよ」という提案をしている（本誌34号、67ページ、「学卒未就職者」30万人をめぐる疑問符）。

その後、一部の企業がこうした施策を導入し、また、新卒派遣という新しいマッチングシステムが生まれた。筆者はこれらを喜ばしく思っている。しかし、それはごく一部の取り組みでしかない。以来5年経った今も、無業・フリーター問題は解消する気配を見せない。最近は、その一番の要因が「とりあえずは優秀な大学生を確保できるからと、フリーター問題などには無関心を決め込み、十年一日のごとく同じ採用をしている企業」にあるのではないか、と思いは始めているのだが、どうだろうか？

鼎談

学生に未来を与える大学教育

大卒フリーター増加の問題は、今まで強固だった大学から職場への接合が相当、緩み始めたことを意味する。この問題を大学人はどう考えているのか、今改めて問われる大学の意味や存在意義とは何か、大学や企業はどう変わるべきか、企業人事やキャリア問題に詳しい3人の論客にご登場いただいた。

山田雄一氏 (前明治大学学長/同大学名誉教授)

清成忠男氏 (法政大学総長/理事長)

南隆男氏 (慶應義塾大学文学部人間科学専攻教授/同大学産業研究所研究員)



やまだ・ゆういち
1930年生まれ。東京大学文学部心理学科卒業後、人事院に勤務。富士製鉄教育部長、茨城大学教育学部助教授、明治大学経営学部教授、同学部長を経て、明治大学学長に。今年3月、学長職を退く。著書に「社内教育入門」(日経文庫)、「企業のなかでどう生きるか」(講談社現代新書)などがある。

南 「Works」の佐野編集長から、「大卒フリーターの増加は、将来人材を養成している大学にとってこそ切実な問題のはず！そこで、一般的には否定的に語られることの多いフリーター論議に、大学人の立場から思うところを存分に語ってくれませんか」との申し入れ(？)があつて、そのとき思い浮かんだのが、おふたりのお顔でした。

片や、官・民での豊富なご経験をもとに、わが国の産業・組織心理学界の牽引者であられ、明治大学では「情報コミュニケーション学部」などを創られ、つい最近学長の職を退かれた山田先生。片や、昨年「キャリアデザイン学部」という時宜にかなった新学部を創られ、変革目ざましい法政大学を率いられている清成総長です。

今日は僕が司会進行役を務め、大卒フリーターの問題をどう見るか、それに対して大学は何をすべきなのか、おふたりに縦横に語っていただきたいと思いま

清成 (以下、清) 最近、米国コロナピア大学の教授に、日本の大学の卒業生の25%は進学も就職もしないという話をしたら、「それは日本社会にとって大問題だ」と目を丸くしていました。米国ではせいぜい5、6%だそうですね。

山田 (以下、山) それだけ社会が豊かになったんですよ。つい最近まで、日本には「人減らし」「口減らし」なんて言葉があつたではないですか。学校を出て、すぐに就職しなくても生きていく経済的ゆとりが日本に生まれたんです。めでたい話ではありませんか(笑)。

南 (笑) めでたいことには違いありません。でも一方で、少子高齢化の問題もあり、フリーターになると職業能力が身につかない、ちなみに収入も上がらない、結婚したくなくても経済的基盤が固まらない、税金が減るといったマイナス面が生じるから、お国は鉦や太鼓を叩いて若年層の就業対策に躍起になっています。ただ、ご存知の通り、フリーターにも、自分がやりたい目標がある「夢追求型」、

就職したかったんだけど、希望の会社に就職ができなかった「やむを得ず型」、最初から働く気がない「モラトリアム型」の3種類があるっていわれますが……。

清 法政大学では、今年3月の卒業生のうち、就職や進学をした者が70%。未報告者が5%で、専門学校に行ったり公務員志望だったり、進路が決まっていないのが25%、うち、正社員として就職しない、いわゆるフリーターが3%でした。

進学や試験準備のために2割を超えて卒業者が就職しないというのは驚くべき数字です。親に経済的余裕があつてそういった事態を許容できるからこそ可能なことです。

山 いわゆる「パラサイト・シンдрロム」ですね。

清 就職を希望し就職部に登録している学生の就職率はほぼ100%なんです。学部ごとにも違いがあり、経済学部や社会学部に比べ、文学部の学生、特に女子の就職率が低い。



みなみ・たかお
1944年生まれ。慶應義塾大学文学部心理学科卒業後、米国イリノイ大学労働産業関係研究所に学ぶ。同研究所研究員を経て現職。著書に『組織・職務と人間行動—効率と人間尊重との調和』（ぎょうせい）、『C型人間—最高のプレッシャーのなかで最大の力を発揮する』（翻訳・講談社現代文庫）などがある。



きよなり・ただお
1933年生まれ。東京大学経済学部卒業。法政大学経営学部教授、同学部長を経て、法政大学総長／理事長に。著書に『大淘汰時代の大学自立・活性化戦略』『ベンチャー・中小企業優位の時代』（ともに東洋経済新報社）などがある。

私の実感としては、決して「就職難」ではないと思う。えり好みしているか、もともと働く気がないんですねえ。

南 夏目漱石の『それから』の主人公、「代助」のような「高等遊民的」な生き方への親近性というべきか、そういうことへの軟弱性というべきか、そういう傾きは、昔から文学部の学生にはありましたよねえ……。慶應大学にゆかりの深い佐藤春夫の『殉情詩集』の「三年がほどは通いしが、酒、詩、煙草、また女ほかには学びしこともなし」ってのも思い出しました。『仮名手本忠臣蔵』の「早野勘平」のように、「すさまじきものは官仕え、色に耽ったばかりに」みたいな傾きにまでは行けなくつても、あ、最近の早稲田大学の「スパーフリー事件」は「色に狂い」過ぎちゃった例かな（笑）。すみません、話が少しズレちゃいました。

山 アッハハ。明治大学でも、例えば登山をするために就職しない学生が昔からいますが、所属はたいがい文学部か農学部ですね。

職業との接点重視は 全世界的な大学の傾向

南 在学中から働く場を経験させる意味で、最近、「インターンシップ」に積極的に取り組む大学が増えています。

清 法政大学はインターンシップを支援する全額出資の会社を作りました。教授会だけだと荷が重いので、まず会社

を作り、事情のよくなった教員数名と、あとは外部の人で固めます。大企業だけでなく、ベンチャー・中小企業でも、インターンシップを実施したいと考えている企業が山ほどあり、そういう企業と学生とを結びつけるんです。

南 それは画期的な取り組みですね。だけれど、振り返れば、日本の大学は、特に文系の場合、そんなことに手をつけてきませんでしたよね。卒業後の仕事との接点を強化するという意味で、21世紀に入り、日本の大学は明らかに米国型に向かっています。なぜ急に、こんな流れになったのでしょうか。

清 18歳人口が減る一方で、ここ数年、大学の数、特に私立大学の数が増加しています。そんな中で、どう学生を集めるか、各大学が知恵を絞った結果のひとつが「キャリア」教育でしょう。

山 一方で、いったん社会に出た人材を再教育するという使命を大学が帯びるようになってきました。明治大学も遅ればせながら社会人向けの夜間ビジネススクールをスタートさせました。社会科学系の専門職養成もこれからの日本の大学が取り組まなければいけないテーマだと思います。

南 大学は何らかの「高度専門職業人」を作り出す機関であり、そのための入学・在籍・勉強なんだというように軸足が切り替わってしまったわけですね。

清 それは欧州も含めた全世界的な流れです。特にドイツの国立大学は危機意

識が高い。優秀な学生はみな海外か、学費の高い私立のビジネススクールに行くわけですから。これまでドイツでは、入試もなく学費も無料、修業年限もなかった。このため、いつまで経っても職に就かない失業者が大学にたまっていったんです。大学は古典的な「象牙の塔」ではない、多様で個性的な「キャリア」形成の場であるという認識は、もはやグローバル・スタンダードなんですねえ。

自信喪失の父親に代わり 高校からのキャリア教育を

清 広島県に福山誠之館という歴史のある県立高校があります。あるとき、その校長が訪ねてきて、「修学旅行生に法政大学を案内してほしい」と言うのです。話を聞くと、「最近は何とっ子が多く、進学や就職で福山から出ることをなかなか考えない。このままでは小さく固まってしまうから、何とかして広い世界を見せたい。そのために、東京での修学旅行の最中、銀行やメーカー、マスコミ、大学など、高校のOBが働いている現場を見せて回りたい」という趣旨でした。高校時代から進路選択ができる生徒に育てたいそうですよ。

山 高校の校長先生でそこまでの考えをもっている人はなかなかいません。

清 しかも、帰ってきたら生徒にレポートを書かせ、校長が一冊の報告書にまとめるそうです。教員教育の意味もあるわけですね。

山 大学に入ってしまったてからの職業教育は付け焼き刃の感が否めません。

南 僕が知っているある私立大学でも、キャリア教育の一環で、さまざまなOBやOGを呼んで、1、2年生を相手に仕事の話を聞かせていますが、大学に入學して『自由を謳歌』し出した1、2年の学生諸君は、そんな授業を大いに持て余している、というのが実情ですね。『13歳のハローワーク』じゃないけど、そのくらいの時期から将来どんな仕事に就くのかという『夢』を具体化させていく関わりが大事じゃないでしょうか。『大きくなったら、おまえ、何になるっ』という、真摯な問いかけの関わりあい、ということですが。

清 法政大学には父母会組織があり、ときどき私もそこで話をします。以前は出席者のほとんどが母親でしたが、最近では両親揃っての出席が非常に増えました。しかも、父親が私たちに実に積極的



に質問する(笑)。親父の自信喪失なんです。就職の助言をするどころか、「働く」とはどんなことなのか、子どもに教えられないんですよ。ある父親は、「自分の体験を子どもにどう伝えればいいのかわからない」と話しました。昔なら考えられないことです。

山 父親が子どももののキャリアをガイドンズできない傾向は、欧米にも増して、明治維新からこの方、日本ですます強まったと思います。それだけ社会の変化が大きいうことです。大きな話でいえば、武士階級の崩壊という問題がどこかで関係しているのではないかと思います。

この問題は、存外、重要なことではないか……。

学生の変化にに応じた学内の掘り起こしが必要

清 最近とみに学生が変わってきたのを実感します。例えば、法政大学では授業への出席率が高まって大教室が不足してきた。以前は授業への出席率も低く、せいぜいテストのときだけ大きな教室を用意すればよかった。今は違います。携帯でメールをしているかと思えば、そうでもなくて、まじめに授業に出て勉強する学生がとても多い。授業内容や休講などにクレームをつける学生も増えていきます。もうひとつ面白いのは、大学の仕事を自主的に手伝う学生が増えてきたことです。



南 どんな意味でしょう。

清 受験生に大学を見せるオープン・キャンパスという催しがありますが、今までは教職員が対応していました。ところが、何人かの学生が「年齢も立場も近い自分たちが企画して実施したほうがよく伝わらと思う」と、自分たちで仕切り始めたのです。彼らは弁も立つし、就職活動したら何社もの内定を取ってきます。やりたいことが多くて困っているという。フリーターとはまさに対極にあるような連中です。達成経験を積むことでどんどん成長していき、えらい頼りになる。こういう学生、昔はいなかったですよ。私たちはこれを学内インターンシップと呼んでいます。

山 学内インターンシップとは面白い発想ですね。きっかけと場さえ与えてやれば、今の若者はほとんどアイデアを出し実行していきますからね。明治大学でも学生を授業のティーチング・アシスタン

トなどに起用する試みを始めています。

南 話が少しズレるかもしれませんが、僕は、ある意味で、大学はもつと専門学校のようになるべきじゃないか、と思うんです。慶應にも何らかの専門学校に通っている、いわゆる「ダブルスクール派」の学生がいますが、聞くところによりますよ。学費も高く、欠席はまず許されない、宿題もウンと課される、その代わり、就職の面倒も懇切丁寧に見てくれる。大学、特に文系大学とは大違いです。教師も大変だけど、学生側も寝る時間も惜しんで勉強しなければならぬ。このような「時空間」を、まず、日本の大学は構築すべきではないでしょうか。

清 それに対しては教員のほうが適応不全を起すかもしれません。マメに宿題を出して添削するとかは大変な手間で、教員のほうが慣れていない。だから私語の問題などが起きてしまうのです。

山 大学改革の一環で、日本にもFD（ファカルティ・ディベロップメント）、大学教員の能力開発を促す動きが広がっています。企業のOD（オーガニゼーションナル・ディベロップメント）が実施されたのが1970年代ですから、それに遅れること30年ですね。「FD＝学生による授業評価」などと間違った解釈も一部で広まっていますが、そうではありません。「教員団の組織開発」ということなんです。これを真摯に追求することを今のわが国の大学は最も社会から期待されているはずですよ。

南 一方で僕は、米国のように、日本

の大学も「出入り自由」にしたらいと思う。非常に低額の在籍料を払えば、ある時期、フリーターをしようが、就職しようが、またいつでもキャンパスに戻れる仕組みですね。

フリーターでも職業能力が磨ける仕事を

南 夢があり、その具現化に向けてフリーターをやっているんだ、という若者はともかく、「やむを得ず」フリーターになつて若者は日々どんな心構えで生きたいのでしょうか。

山 まずは目の前の仕事にしっかり向き合うことです。夢なんて、仕事をしていくうちに出来上がってくるもの。はじめからもっている人は不幸な人だから（笑）、頑張りなさいとしか言えませんが、人生は自分のためにあるものです。今取り組んでいる仕事は、生涯を通して培



うべき職業能力という大事な鎖のひとつの輪なんだと考えたらどうでしょう。1、2年ぐらい、自分が望んでいた職に就けなかったとしても、これだけの長寿社会の中では誤差みたいなものですよ。

清 私が助言できるのは、「自分にふさわしいキャリアって何だろう」と自問してみることです。たとえフリーターとしての仕事でも、やり方によっては能力が向上し、キャリア形成に役立つ面が必ずあります。

例えば、ハンバーガーのマクドナルドで働いた経験は必ず他で評価されるといわれます。ご存知のように、同社の店舗経営や接客には膨大なマニュアルがあります。あるライバル会社の役員がこう言っていました。「マニュアルに書かれていることは大方わかるが、マクドナルドが人をどう育てているのかわからない」。

正社員でも職業能力がつく仕事とつかない仕事があり、同じ仕事でも、職業能力がつく働き方とつかない働き方があります。こんなことがあります。うちのビジネススクールに、ある大手銀行を10年で辞めた青年がやってきて、「自分はここで何を学ぶべきか、わからない」と言うんです。

南 そういう方って、結構いらつしやるんですよね。優雅な、というか……。

清 私が「銀行での仕事を振り返り、自分に何が身についたのか、棚卸しをしない」と言ったら、1週間後に「何もありませんでした」と言う。そこで、



「いつも社員食堂で昼飯を食べていたんだろ」と聞くと、凶星だ。私は同じ銀行に勤務していた男を知っています。彼の場合、昼食は会社の外で、取引先や新しく知り合った人たちとやるようにしていた。社員食堂で上司の悪口を言いながら過ごしたのも、外でいろいろな人から刺激を受け、自分も情報発信しながら過ごしたのも、同じ昼の1時間です。でも、これが何年も続けば能力の差がどんなに開くかわかりでしょう。彼はきよんとしてしまいましたけどね。

次代の日本をどうするか 大学人から企業への直言

南 大学人から企業へのメッセージとしては、以前のような「就職協定」の存在価値をもう一度見直しては、と思うのです。今のような、大学第3年次の夏休み明けからスタートする就職活動下では、実質的な学生生活は2年半しかなく、学生生活に大きな弊害が出ています。せめて第3学年次終了時の春休み、願わくば、第4学年次の夏休みから動き出せばいいような「協定」を復活・再生していただきたい！

山 私も賛成です。そうでなければ、もう完全自由化で、極端なことをいえば、大学入学前、高校の段階からスカウトしてもいい、というようにしたらいいでしょう（笑）。

あと企業に言いたいのは、不祥事を隠蔽するようなことはしてほしくないです

ね。そういう会社には学生は行かないですよ。「うちに入社したらこんな生きがいがある、こんな面白い仕事がある」ということを、大げさでもいいです。から、自信をもって学生に呼びかけてもらいたい。仕事を通じて人間を育てるのが企業の最大の使命だと思います。

南 不祥事の隠蔽なんてとんでもなく、ぐちゃぐちゃ言い訳なんか心を砕いていないで、企業の存在価値そのものの「うちに来て大いに働こう」というメッセージを誇り高く投げかけてくださいってことです。

社会的責任とか法令順守とか、企業も大変な時代だと思えますが、どこか後ろ向きの雰囲気が出てきているのも事実です。こんな姿勢ばかりだと、企業も疲弊するばかりで、次世代の若者が萎えていくのも当然だ。老人も若人も「一億総インボ化」しちゃう。老人はまあいいだろうけど（笑）。

清 日産自動車の人事担当の役員がこういう話をしていました。これまでは新卒採用時に大学名をオープンにしないで選考を行っていたそうですが、それを明らかにすることを考えているそうです。大学名を伏せて選考しても結果的に採用されるのは特定の大学の学生ばかりだそうですね。採用活動の効率化もありますが、オープンにしたうえで、その大学が何に重点を置いているのか、その理念のもとで君は何をしてきたのか、を学生に聞きたいということです。

企業だけにディスクロージャーを呼び

かけるのではなく、大学側にもそれが必要だと思えますよ。戦後、新制大学が発足したときの大学の数はたった40校で、それが今は545校です。大學生と一言で括れないほど、学生も多様化しました。学生を、学力の有無、学習意欲の有無で切り分けると4タイプになる。問題は、このどちらにも欠ける学生が山ほど生まれたことでしょう。このような「ニュー大學生」にこれからの大学はどう向き合っていくかが、重大問題ということですよ。

山 長年教育に関わってきて実感するのは、「日暮れて道遠し」という言葉です。フリーターの問題を含め、一筋縄では解決できない問題が山積しています。

私はゼミの学生などによく自己紹介をさせたんですが、自分は何年生まれと言うとき、ほとんどの学生が「生まれ」というのは自動詞だと思っている。実際はそうではなくて、父母をはじめとした多くの人々によって、この世に「生まれさせてもらった」わけですよ。こういうことを自覚させるところから地道にやらなければいけないと思っています。

南 フリーターの問題を入り口にして、話は佳境というか、実に大事な問題に迫ってきた感じなんです。非常に残念！ 僕も言ってみたくらいですが、時間に浮かんできちゃったんですが、時間切れ（誌面の余裕なし）となっちゃいました。また機会を改めてこの続きをぜひに。本日はご多忙の中、ありがとうございました。

おわりに

ワクワクするような 職業機会の開発を

佐野一郎 (本誌編集長)

年金問題をきっかけにフリーター議論が再燃してきた。フリーターが日本経済の行き詰まりの象徴のように扱われ、自立しない若者の代表としてフリーターの未来が悲惨に描かれ、彼らを戦力化し活用している企業も困惑している。「フリーター」という言葉を生み出したリクルートの一員としてこの問題に一石を投じたいという想いで、この特集を企画した。

弊誌の読者には、従業員3000人以上、売上高1000億円以上の大企業の人事関係の方が1200名以上いる。そうした読者に現状の大卒フリーター像を少しでもご理解いただき、若者たちの職業能力の獲得と経済的な自立に向けて、経営的にも意味のある職業機会の提供をぜひ考えていただきたい、という問題意識から出たものだ。

フリーターのゴールは 正社員就職だけではない

フリーターのゴールは正社員就職とい

う議論が一般的だが、人材マネジメントの世界的潮流を考えると現実的なゴール設定とはいえない。「雇用の多様化」という潮流は今後も一層進展すると考えられるからだ。私は、フリーター問題のゴールは正社員という雇用形態ではなく、「職業能力の獲得と経済的な自立」とするほうが現実的な対応策につながるのではないかと考えている。そこに至る道筋はどんな働き方であってもよいはずだ。

3章でも見たように、成熟社会といわれる欧州では、大学を卒業後、職業能力を磨くために、補助的な仕事から始めて、徐々に責任ある仕事と、それに見合った報酬を獲得するようにキャリアを積んでいく。若者は20代の後半までに経済的な自立と、一人前の仕事人としてのフルタイムの雇用を手に入れる（それでも、そういう人は大卒の50%程度に過ぎないが……）。「新卒一括正社員採用」という慣行のない欧州には「フリーター」という言葉もない。30歳前後になつた時、自分なりの仕事を見つけれられ

ばよい、というのが社会的なコンセンサスなのだ。

こうしたキャリア育成モデルは、企業にとつては長期雇用のリスクを軽減し、自社に合った人材を獲得する幅広い機会の提供として意味がある。働く人にとつても、「自分探し」の末に基本的な職業能力を身につけるための期間を与えてくれる。

非正社員でも 職業能力は獲得できる

私は有期雇用や派遣社員、業務委託など、非正社員の活用という大きな潮流が、今後、若者たちの職業能力の獲得と自立に向けて積極的な意味をもつようになるし、そうすべきと考えている。なぜなら、今後景況が仮に大きく回復したとしても、大企業が多くの人材を大量に正社員として採用することが考えにくいからだ。

そうになると、新卒正社員入社でしかスタートしない、これまでの企業人のキ



キャリアの積み方を、社会的にも再考しなければならぬ。若者は、取り組むべき仕事をいったん仮置きし、有期や派遣という形でキャリアを積む。中小企業で長期雇用という道ももちろんある。一定のキャリアを積んだ後、正社員という道を目指すもよし、プロフェッショナルとして独立、もしくは経験を生かして起業という道もよし。その結果、30歳前後に、自分のキャリアを自分で設計できるようになることが望ましい。

職業能力とはどんな力か どうしたら獲得できるのか

この場合、有期雇用や派遣社員という就業形態で職業能力は果たして開発されるのかという問題がある。1990年代前半まで、多くの企業で非正社員に任されたのは、確かに補助的な仕事や細分化された一部の仕事だったかもしれないが、それが今大きく変化している。顧客接点や製造開発の現場を非正社員が担う例が急増している。優秀な非正社員の獲得と育成に企業が力を注ぐようになってきており、必然的に、職業能力獲得機会が増大しているというべきだろう。

今回の取材を通じて、私が一貫して抱いていた問いは、「職業能力とはどんな力か」「それはどうやって獲得できるのか」ということだった。

私の考える職業能力とは以下の2点に集約される。ひとつは、日常の問題への対処の仕方から始まり、起こる前に問題を想定して対処できる力をつけること。もうひとつは、目指すべき成果と目標を共有し、自分とは違った意見をもつ人たちと役割を分担し、協働できる力だ。問題解決力と協働力である。「問題」は、単純なものから複雑なものまでレベルの違いはあるし、「協働」する人たちも仕事によって違いがあるのはいうまでもない。

こうした職業能力は、仕事を通じてしか得られない。しかし、同じ仕事をしていても成長する人材とそうでない人材がいる。正社員も、有期雇用・派遣社員も同じだ。

職業能力の向上は、企業・職場側と、働く側双方の役割期待関係に影響を受ける。だからこそ、彼らを日々預かるマネジャーの存在と双方のコミュニケーションが大切になる。

何を期待するのか、何を提供できるのか、能力の発揮を十分に期待されてい

るか、ということだ。

各社なりのやり方で 若者に多くの職業機会を

年功賃金を廃止し成果主義への移行が進み、退職金をはじめとする福利厚生や多くの日本の雇用の変革が形となってきた。有期雇用の対象や期間など、法的な整備も少しずつ進み始めた。私は、各企業が新たな知恵を絞り、自社の戦略に合致する形で、若者たちの職業機会の開発に取り組む本格的なチャンスが到来したと考えるが、いかがだろうか？

具体的には、有期雇用の社会人版インターンシップかもしれないし、業界や職種に特化しキャリアを支援する派遣事業の新たなビジネスモデルかもしれない。あるいは大学や専門学校と連携したインターンシップかもしれない。独立支援を行うフランチャイズモデルかもしれない。

いずれにせよ、この特集がきっかけになり、若者たちがワクワクするような職業機会が広がり、働くことに大きな夢を抱いてもらうことを期待したい。





野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

これまでの2年強にわたる掲載分が『イノベーションの本質』(日経BP社)として書籍化され、“成功の本質”を“人と組織”の観点から探る本連載も第2期を迎えた。基本コンセプトは不変だが、今回からは少し軸足を“組織”から“人”に移してみたい。

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第15回 ナレッジサーバー



なぜ、ITシステムに人間の仕事を合わせるのか？ 世界的普及が期待される 日本発の画期的システムは 思想の転換から生まれた！

「裸の王様」という寓話がある。馬鹿者や地位にふさわしくない者には見えない服」を着た王様が町を歩く。人々は王様に合わせるしかなく、不自然で不自由な状態を強いられる。そのときひとりの少年が叫ぶ。「王様は裸だ」。人々は自分を取り戻す。世の中には、同じような不自然さや不自由さが数々存在するが、われわれは自ら適応することにより甘んじて受け入れ、やがて慣れてしまう。あるとき、この不自由さが打ち破られる。それがイノベーションであり、打ち破った人間はイノベーターと呼ばれる。なぜ、その人物は打ち破ることができるとか。それはおそらく、不自由であることの理不尽さ、辛さを素直に感じ取り、人間らしくありたいと思う純粋な精神をもち続けるからだろう。ビジネスの世界も例外ではない。

ここに登場するのは、多くの企業が効率化のために導入したコンピュータシステムに対し、「王様は裸だ」と叫んだ人物だ。名前は西高弘。8年前、49歳のとき、NTTデータで社内ベンチャー第1号を立ち上げ、既存の概念を覆す独自のIT(情報技術)システムを開発した。企業のナレッジマネジメントを支援する意味で「ナレッジサーバー」と名づけた。急速にニーズが高まり、3年前、自らも出資して子会社を設立した。その特徴をひと言でいえば、ユーザー自身が仕事のスタイルに合わせてシステムをつくり上げ、育てていく、自律型のシステムであることだ。従来は、最初にコンピュータプログラムありきで、仕事をそれに合わせる他律型が一般的だった。西が話す。「ある大手企業は有名パッケージソフト



株式会社NTTデータ
代表取締役社長 西 高弘氏

トをカスタマイズして導入しようとして、これを決めないと動かないと言われました。ところが、仕事の仕方が合わないため現場で決めきれず、6カ月経っても動かない。100億円近くかけた以上、今さら捨てられないとジレンマに陥っていました」

コンピュータ主体から人間主体へ、システム開発の思想を180度転換する。「ひとりでも多くの理解者を」と、憑かれたように全国を「伝道」して歩く姿は業界でも有名だ。パソコンや資料の入った重い鞆を両手に持つため、腹圧で腹膜が紙のように薄くなり、破れる寸前で手術を受けただと、命をすり減らしてまで打ち込む。その原点は意外な生い立ちにあった。そこにわれわれは不自由さから自らを解き放つ力を学ぶことになる。まずはシステムの概要から入ろう。

情報システムに「問診」を取り込む

マイクロソフト社が「日本発で世界的に普及する可能性を秘めている」と絶賛したそのシステムは、会社に2つの「知」が存在することから発想する。経験や直感によって得られ、言葉や文章で表現するのが難しい「暗黙知」と、言葉や文章で表される明示的な「形式知」だ。日々の仕事で個人は暗黙知を身につけていくが、組織内で流通するのは、報告書など文書化された形式知だ。多くの場合、そこには仕事の結果が表される。しかし、「本当に大切な知は結果に至るプロセスに含まれる」と西は言う。「ある大手企業の経理部長からこんな相談を受けました。3年ごとに替

「楽しくやれよ」と飴菓子をくれた店主 その言葉に人のやさしさを知る

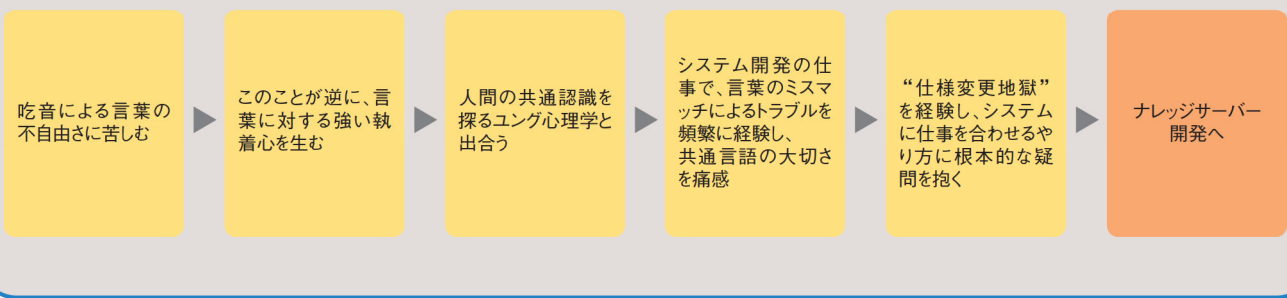
わる部員が毎回、同じ問題やトラブルで頭を悩ます。部には基幹システムが入っているのに、なぜかと。システムに入れるのは結果の情報です。それまでに自分で考え、仮説を立て、対処し、経験を重ねていく部分がない。これをシェアできれば問題は改善されます。個人の暗黙知を言葉や文章にして可視化する。われわれのシステムの基本はここにあります」

ただ、自分の経験や感覚を言葉で表すのは、容易ではない。営業で対応した顧客の反応をどう表現するか、製造現場で見つけた装置の変形をいかに言語化するか……。西自身、かつて週末や月末は「報告の作文」に費やされ、「捏造」も珍しくなかった。より大きな問題は、同じ言葉や文章でも書き手や読み手によって、それぞれの立場や背景が異なるため意味合いがずれ、認識にギャップが生じてしまうことだ。そこで企業では通常、上司と担当者との間で医者と患者のような「問診」が行われ、初めて共通認識が得られる。同じようにシステムとユーザーとの間で、この問診が行われれば、現場で得られたものが容易に

言語化され、知の共有と活用が可能になるのではないか。ナレッジサーバーの出発点は、この問診の概念をシステムに取り込んだところにあった。

仕組みを見てみよう。システムには会社それぞれの業務について、「テンプレート」と呼ばれるひな型の文書が用意されており、ここに問診の考え方が反映されている。テンプレートは複数の「パラグラフ」（テーマ別の穴埋め式定型文）から構成される。例えば、「訪問日時」に「顧客名」の「担当者」を「訪問目的」のため「回数」回目の訪問をし、結果は「成約の可否」だったのようになり、パラグラフは個々の仕事の手順を表す。この中で「訪問日時」、「顧客名」、「訪問目的」などの穴埋め部分が、仕事の構成要素のカテゴリーだ。ここにごんな言葉を入れるか、会社独自の用語群が用意される。社員はあてはまる用語をクリックして答えていけば、文章を仕上げることができる。ナレッジサーバーが画期的なのは、このテンプレートの作成の仕方だ。西が話す。「一般的にはパッケージソフトを情報サービス会社がカスタマイズして導入するケースが多いのですが、われわれのシステムが異なるのは、SE（シス

ナレッジサーバーはこう開発された



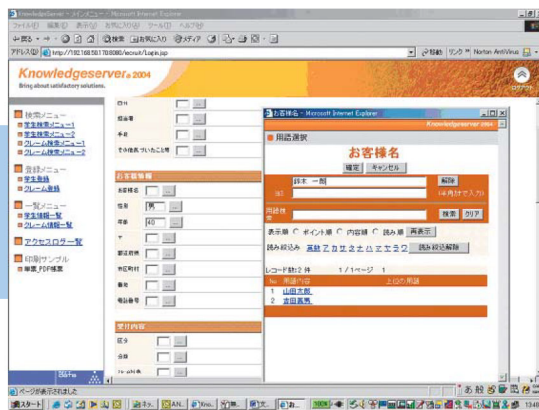
テムエンジニア)やプログラマーの介入を必要としないことです。テンプレートは、ワープロ程度のスキルがあれば1〜2日の研修で、ユーザー自身で作成できます。このとき、「自分たちの仕事はどうあるべきか」「どうありたいのか」という議論を突き詰め、テンプレートに結実させるのです」

例えば、「顧客の利益」を重視したいと思えば、「顧客の心理」や「顧客の要求」、「顧客の反応」といった顧客中心のカテゴリを設定する。あるいは、「訪問目的」というカテゴリに「課題発見」「課題提起」「企画提案」といった用語群を並べて、どんな視点や意識をもって仕事に当たればよいのかを示す。社員はカテゴリや用語群を見て、背景にある経営理念や目指す理想を暗黙知として読み取っていく。

時間やコストをかけずシステムを変更できる

さらに注目すべきは、システムができあがったあとの展開だ。社員は仕事を遂行しながら、テンプレートに書き込んでいくが、市場の変化とともに仕事も変化し、表現したい内容も変わっていく。既存のシステムでは項目ひとつ追加するにも、業者に頼み、S

ナレッジサーバーのテンプレート入力画面。ユーザー自身が簡単にテンプレートそのものを改編できる。



Eが新たにシステムを設計しなければならぬ。多大な時間とコストがかかり、変化への対応が遅れる。一方、ナレッジサーバーでは、用意された用語群に表現したい言葉がなければ、新たな言葉をワープロ感覚で追加できる。パラグラフもテンプレートも簡単に増設可能だ。

「ある商社の役員から、これまではそのつど、人に頼んで“一戸建て”を建てていたが、これは自分たちでテンプレートをひとつ増やせばいいだけなのかと驚かれました。ひとつが考えた新しい言葉や概念が皆に共有され、“気づき”が広まって新たな行動を呼ぶ。これが組織の知識創造に結びつくのです」(西)

ある携帯電話会社では、それまで営業所のパートやアルバイト社員が営業日報を書くことなど難しかったが、テンプレートに書き込んでいくうちに当事者意識が芽生え、自分たちなりに創意工夫を始め、大きな戦力へと成長していった。ある市役所では、「市民の声」と「回答」を担当者が入力していったが、これを全職員が閲覧することで、他の担当者の経験や問題解決のプロセスを「疑似体験」できるようになり、戦力が厚みが増した。また、あるゼネコンでは、現場で失敗情報を文書化する際の内容のばら

つきが解消されただけでなく、失敗情報の登録や検索を通じて、社員ひとりひとりの「気づき」や「発見」が触発され、工事ミスや事故を未然に防止するノウハウを吸収していった。それが個人のスキルアップをもたらす、システムにフィードバックされていく良循環が生まれたという。西が話す。「大切なのは、システムがその会社のDNAや文化を育んでいくことです。企業はユニークであるからこそ存在できる。独自の文化やDNAをもたなければやがて淘汰されるでしょう」パッケージにはパッケージなりの利点もあるが、一方で、現実に不自由さを感じている人も少なからずいる。それでも、誰もが何とか適合させようとするのに対し、西はなぜ率直に疑問を呈するのか。それは、自身のこれまでの半生と深い関わりがある。

吃音に悩んだ少年期「言葉の力」を知る

生まれは奄美大島。子どものころ、強い吃音があり、学校でいじめに遭った。小学6年のときにはわざと児童会長にさせられ、人前に立たされた。思うことを言葉にして発することができない。言葉の不自由さに苦しんだ。「このころから、言葉に対する強い執着が生まれた」と西は話す。中学に進むと苦しい家計を助けるため、朝は4時起きで

新聞配達、昼は学校を抜け出し山仕事、夜も養豚場の餌集めの仕事で魚屋や料理店を12時まで回った。店主が「楽しくやれよ」とくれる鮎菓子に励まされた。空き時間ができると図書館へ。人はなぜ同じ認識をもてるのか、ユング心理学を読みふけた。

島の高校を卒業後、鹿児島へ出て電電公社（当時）に就職した。今度は奄美の方言が職場で通じない。ここでも言葉の不自由さと社会の矛盾に悩み、60年代後半の左翼運動に身を投じた。職場では仕事から遠ざけられ、自分で仕事をつくるしかなかった。その分、自ら考え、工夫し、結論を出して解決していく喜びを得た。

70年代に入り、コンピュータの時代が到来する。西は選抜試験に合格し、福岡でシステム開発の仕事に関わるようになった。あるとき、地元のスーパ―に出向した。まったくの異文化の世界で、言葉のちょっとしたミスマツチからトラブルが起こることを経験し、「相手との共通言語がないと合意形成はできない」と痛感した。会社で打ち合わせた内容を、家で妻にも手伝ってもらい整理しても、翌日、ひとつ上の上司と会うと、話が変わってしまうこともたびたびだった。同じ社員同士でも共通言語や共通認識ができていなかった。

最も苦しめられたのは「仕様変更地獄」だった。システム開発後も、こうしてほしい、ああしてほしいと注文

が追加される。さらには環境が変化するとたびに仕様変更が繰り返され、疲弊する日々が続いた。

「ビジネスは常に変化する。ならば、システムも自在に変化させられるものでなければならぬのではないか。システム屋が現状の業務を分析し、設計したシステムをはめ込んでいく今のやり方では無理だ。これからは顧客がシステムを使って新しい業務を次々と開発できるように、知識創造を支援するシステムでなければならぬ」

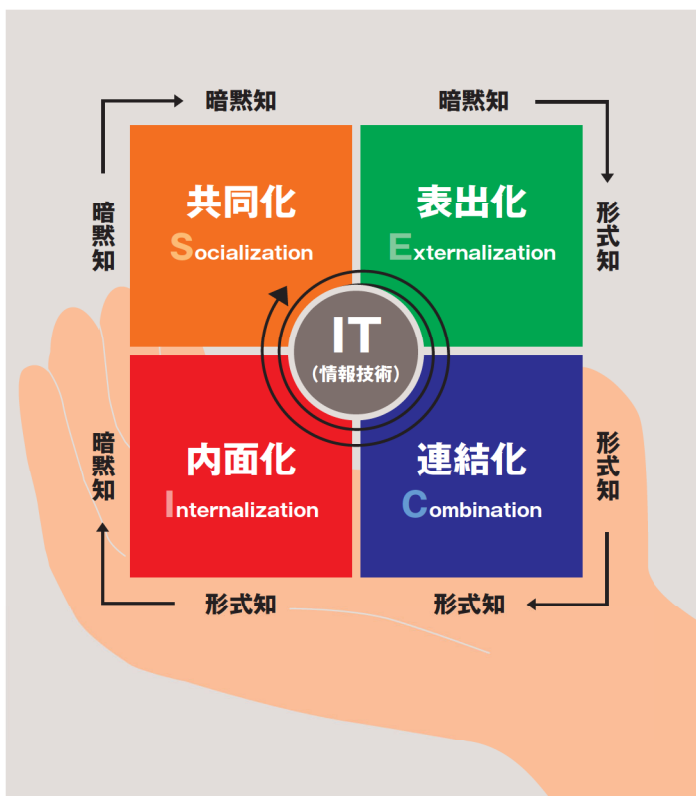
そう考えて西が着目したのが「言葉の力」だった。仕事はすべて言葉で表現される。もし、ユーザー自身がシステム上で言葉を自在に操れるようになれば、言葉が創造の源泉となり、組織の中に新しい知を生み出すことができる。自分の言葉で語ることができたものは必ず実現する。誰もが言葉を自分のものとして仕事に取り組めば、組織は劇的に変わる。西は会社のトップに手紙を書き、社内ベンチャーの立ち上げにこぎ着けた。

ナレッジサーバーの導入はSEなどが介在しないこともあり、従来なら億単位の費用がかかるところが1000万円台ですむ。ケタ違いの低コストが示すように、あらゆる面で既存の概念を覆すため、NTTデータ内部でさえなかなか理解が得られなかった。革新的であるがゆえに、腹膜が紙のようになるほど行脚を重ねなければならなかった。今も、行く先々で出会

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

ナレッジサーバーの本質



い、話を聞いてくれた人々の名を紙に書き、感謝の言葉を添え、心の中で唱える習慣を毎朝欠かさない。それほどまでに心血を注ぐのは、「言葉の力で世の中を変えたい」という思いからだ」と西は言う。

「使える言葉が少なく発想は貧弱になります。ナレッジサーバーの本当の意義は、言葉を通して自分たちの仕事のあり方を見つめ直し、あるべき姿を見つげ出すことです。ある企業では、それまで漠然としていた自分たちの目指す理想を改めて問い直す過程で揺れ動き、仕様がなかなか決まらな

いをするわれわれにとっても、顧客に振り回されるのではなく、顧客を知り、顧客とともにつくり上げていくプロセスでもありました」

顧客との共創関係が深まれば、仕様変更地獄も解消される。コンピュータ主体から人間主体への転換は、システムを提供する側にとっても、仕事の不自由さからの解放を意味した。当初、地元九州の中堅企業から導入が始まったナレッジサーバーは次第に大企業へと広まり、今は英語版と中国語版の制作が進められている。日本発のシステムが世界で注目される日も遠くない。(文中敬称略)

イノベーションにはときに「狂気」が必要だ 人間に対する限りないシンパシーに共感!

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

野中郁次郎氏



これは効率性や生産性の向上が期待された半面、主体性が欠如し、

傍観者の情報システムvs 主体的知識創造システム

われわれの提唱する知識創造理論がアメリカに渡り、いわゆるナレッジマネジメントの概念が生まれたとき、形式知化されたナレッジならばIT(情報技術)が活用できると考え、知識共有システムの構築が進められた。その基本概念は、普遍的なシステムをつくり、それに各企業の仕事のスタイルを合わせるというものだった。活用される文脈や状況を問わないコンテキスト・フリーのシステムに、文脈が特定されるコンテキスト・スペシフィックを適応させるのが、グローバリゼーションの潮流に合致すると位置づけられた。

傍観者の視点に陥りやすい問題点もあつた。そのため、思索や行動を通して自分のものとなった知識の共有ではなく、単なる媒介としての情報の共有ではないかという議論も噴出した。

知識創造とは本来、暗黙知を形式知に転換して共有するとともに、表出化された形式知と個々の暗黙知が相互に作用し合い、暗黙知が質・量ともにより豊かになるというスパイラルの中で行われる。西氏が開発したナレッジサーバーは、このプロセスを自分たちの手でITに載せていくものだ。アメリカ発のいわゆる知識共有システムに対し、日本発の優れた知識創造システムといえるだろう。

問題は、コンテキスト・スペシフィックが重視される分、普遍性に欠け、非効率になるのではないかという点だ。しかし、「こうありたい」「こうあるべきだ」と自分たちがベストと思う仕事のあり方を模索する中で、コンテキスト・フリーとコンテキスト・スペシフィックのバランスをとり、それをもとにシステムを構築すれば、この問題は十分に超越できる。システムの追加・修正も自分たちの手で

行い、常にベストな仕事のスタイルを反映できれば、創造性と効率性はしっかりと両立できるはずだ。

最近、特に大企業において、標準化されたシステムに仕事を合わせようが逆に効率が悪くなるケースが次々現れ、表層的なグローバリゼーション志向に対する反省期に入ってきたことを考えると、知識創造システムの存在意義は一層増していくことだろう。

マシンベースか 人間ベースか

この日本発のシステムが、いかに生まれてきたかを考えるとき、

西氏の生きざまに思いを馳せざるを得ない。形式知への表出の場において、身体的、経験的に苦勞されてきた。ある意味で濃密な暗黙知の世界をもった人間だからこそなし得た偉業であり、並の人間ではこれほどの使命感をもち得なかつただろう。その使命感は、厳しい現実と向き合った多様な経験によって培われた、ものごとの本質を直感的に把握する力に支えられてきたに違いない。

西氏が開発と普及に心血を注い

だこのシステムの根底にあるのは、人間存在に対する限りないシンパシーだ。他者理解に対する強い思い。人間の根本的な知は暗黙知にあり、暗黙知の根底には感情的な知がある。それは、喜びの理解だけではなく、より本質的には悲しみの共有から湧き上がる。言葉の苦勞を体験した分、言葉のもつ力を実感し、問診という対話を通して他者理解を基本に置いた。既存のマシンベースに対し、こちらは明らかに人間ベースのITシステムであり、そのため、システムを提供する側にも、相手とのインタラクティブなコミュニケーションを、深い他者理解が求められる。

私は西氏を個人的に知るが、情報システムのあり方を変えなければならぬと伝道に歩く姿には、ときに狂気じみた執念さえ感じる。その奥に見えるのは、人間としての純粹さだ。そして、われわれが忘れかけたものがイノベーションには絶対不可欠であることを、ふと気づかせてくれるのだ。



早くに両親を失い、苦学して大学を卒業。ひよんなきっかけから外資系企業に入社し、海外勤務を体験。やがてアデコ株式会社をゼロから立ち上げ、日本の人材派遣業界のトップクラスに成長させた。社長を退いてからは経営コンサルタントとして活躍し、執筆した著書『35歳までに必ずやるべきこと——運をつかむ人になれ』（かんき出版）がベストセラーに——重茂達氏の経歴を速足で紹介するということになる。まさに立志伝中の人物、といえるであろう。

高校卒業後NHKに事務職として入局し、大学の夜間部に通ったという重茂氏の経歴は、外資系企業のトップとして異例のもの。外資系企業の経営者には海外通のエリートがつくとというイメージがある。重茂氏の両親が健在であれば、そういうキャリアも十分可能だったかもしれないが、残念なことに重茂氏は父には4歳で、母には13歳で死に別れた。父亡き後、女手ひとつで重茂氏、姉と妹を育てていた母の死は、さぞかし衝撃だったことだろう。だが、高校を卒業した姉がすぐに働いて弟妹を養ってくれた。当時の社会状況から考えると、父親を亡くした長女が高校進学できた背景には、本人の力もさることながら母のがんばりがあったに違いない。

姉はやがて結婚した。義兄がよい人で、弟妹も引き取ってくれた。重茂氏は、要所要所で支えてくれる人に出会っている。

「放浪の時」を経て 外資系企業の 創業に立ち会う

「高校は都立立川高校に進みました。進学校でしたが、私には普通に大学進学するゆとりはなかったの
で、NHKに入局しながら専修大学の夜間部に通

Lessons リーダーの軌跡 Experience 重茂達

経営サポートサービス株式会社代表取締役社長／前アデコ株式会社社長

リーダーシップの多くは、
仕事上の“一皮剥けた”経験を通じて培われる。
今回は、前アデコ株式会社社長の重茂達氏だ。
NHKの事務職から外資系企業のトップへ昇りつめた氏の軌跡をたどる。

ったんです。NHKでは事務処理の基本を学べたし、よい経験をしましたが、組織としては官僚的で学問も強いという問題がありました。『一生NHKにいたらダメになる』と思い、辞めることにしたんです。そりゃあもう、周りからは止められましたよ。一生安定している職場を捨てて、どうするんだと。

NHKを辞めてから、義兄の出向先である印刷会社に勤めたり、築地の卸業者の手伝いを無給でする代わり、そこから卸値で煮干を買わせてもらって町のラーメン屋などに売りさばいたり、いろいろな体験をしました。人はなんと考えていたでしょうね（笑）。でも私はずっと前向きに考えていましたよ。今振り返っても、すべて人間性を磨く肥やしになっていきますから」

自ら「放浪の時」と呼ぶ時期は、重茂氏が23から25歳までのこと。そろそろこういう生活も潮時かと思っていたところに、重茂氏は交通事故に遭う。大した怪我ではなかったが、それでも数日間入院した。病院のベッドの上で、両親が放浪生活をいさめているような気がした。時代はちょうど東京オリンピック直後の高度成長期時代。日本にたくさんの外国人が訪れた時期でもある。世の中の変化を感じ取った重茂氏は、「これからは国際化時代だ。今後は自分も英語を使って海外と仕事をしたい」と思い立つ。「新聞の求人広告で見つけた日本橋の小さな貿易会社に入社しました。でもそこはあてはずれ。私がやらせてもらったのは国内向けの仕事で、装飾品の営業だったんです。でもそこで、すばらしい出会いがありました。お客さんだった女性のご主人がアメリカ人で、ご主人の友人が日本で会社を作るために日本人の若い男性を探していたのです。その女性、ミセス・シャーブは、帝国海軍の連合艦隊司令長官を務めた山本五十六元帥のお嬢さんでした」

すべての経験は 人間性を磨く肥やしです

重茂 達

おもい・とおる

都立立川高校卒業後、NHKに入局。働きながら夜学で専修大学法学部を卒業。同時にNHKを退職。いろいろな仕事を経験した後、市場調査会社IMSに入社。その後IMSの子会社社長を経て、45歳でアデコの日本法人をひとりで設立。2001年に社長を勇退。経営サポートサービス(株)を設立、現在に至る。



その会社とは、医薬品の市場調査をするIMS。ミスター・シャープの友人であるイギリス人の社長ハンデル・エバンス氏は当時31歳の若さだった。創業間もないIMSは社員が少なく、調査データのコーディング・スタッフとして雇われていた女性たち100名ほどを除くとスタッフはわずかに7名で、事務系の平社員は重茂氏ひとり。慣れない市場統計の仕事もコンピュータでのデータ処理も、必死でこなすしかなかった。コーディング・スタッフのコントロールも、若い重茂氏にはなかなかにへんだった。すぐにグループに分かれて仲違いをするなど、ありがちな問題処理も任されたからである。さまざまな経験をつんだことは幸運だった。

「土日もなく、毎日夜遅くまで仕事をしていましたが、残業代はいつさいなし。それでも私はつらいなんて思ったことはないですね。仕事を勉強できる、嬉しい、ありがたい。そんな気持ちでした。運がよかったと思いますよ。仕事は全部前例がなかったから自分で考え、必死に作っていくしかない。そういう環境で鍛えられました。」

また、どんなに忙しくても、いずれは海外で仕事をするんだという夢をあきらめたわけではありませんでした。仕事の合間に近くにある英会話学校に休まず通い続けました。そうしているうちに、IMSがマニラでも同じ事業を展開することになり、私が現地に派遣されたんです。半年間現地の人に英語で仕事を教え、帰国しましたが、そのときはまだ英語は納得いくレベルではなかった。その後さらにバンコクに派遣されて、ようやく英語だけで飯が食えると思うほどの自信をつけることができました。それが私の「幸運の極めつけ」でしょうか」

帰国したとき、エバンス社長は28歳の重茂氏を制作部長に抜擢する。ここで一気に重茂氏は100

名の部下をもつ立場になった。残業代のつかない生活を3年送ったが、制作部長になったときには同年代のビジネスマンに比べると3倍ものサラリーを支払ってくれた。22歳でNHKを辞めて、短期間でここまで駆け上がった自分に、重茂氏は満足していた。やがて、35歳のときには子会社の社長も兼務することになり、経営の道に足を踏み入れていく。

ピンチをチャンスに つらい経験も ステップにする

そのままIMSにいれば、安定した生活を送ることができたはずである。だが重茂氏は安定には満足を見出せなかった。ちょうど、恩人のひとりであるエバンス氏がイギリス本社のトップと喧嘩をして会社を辞め、新しい仕事を始めたのである。エバンス氏はSMSという会社と組んで日本にも子会社を作ろうとしており、その会社の社長になるよう依頼してきた。重茂氏は恩人の頼みを引き受けることにした。だが、この会社はうまくいかなかった。

「SMSはアメリカの病院に総合医療システムを作っている会社でした。アメリカで成功したから日本でも、と思ったのですが、日本とアメリカでは事情が違います。本部がアメリカ人の技術者にシステムを作らせようとしたのがそもそもの間違いなんです。アメリカ人の技術者はレセプトのシステムなんて簡単だと思っている。しかし日本のシステムはもっと複雑です。私は『アメリカでシステムを作るなんてばかっている。富士通やNECにすでにシステムがあるから、それを買って必要な手を加え、トータルな医療情報システムを作ればいい』と提案しましたが、聞き入れてはもらえませんでしたね。

当時SMS日本にいたアメリカ人社員は20名は



組織を活性化 させるなら 若い人に任せること



ど。けっこう勝手なことを言われました。『ミスター重茂は常にネガティブな考え方をする』『アメリカでできることがなぜ日本できないのか』って。一方、プログラマーは日本人です。無理な要求をされるから『アメリカ人たちにいくら話してもわかってももらえない。辞める』と言うわけです。私としては板ばさみ。胃をわずらいました。私の母は43歳のとき胃がんで亡くなっていますから、自分も同じように死ぬのかなあと思いましたよ。検査したら胃潰瘍だったのでほっとしましたが。しかし、母親代わりだった姉が胃がんで亡くなってしまいます。これはショックでした。なんだか私の代わりに病気を引き受けてくれたみたいで……」

結局SMS日本は5年間の苦闘の末に撤退。妻と子どもふたりを抱えながら新しい世界に飛び込んだ重茂氏にとっては、「運が強いと思ってきたけれど、さすがに幸運に見放されたか？」と思った挫折である。だが、この経験がなかったら次のステップアップはできなかったかもしれないと、今の重茂氏は考えている。

引き止められるも 60歳で予定通り 社長を勇退

次に持ち込まれた仕事は、アディアジャパン（ア

デコの前身）設立であった。重茂氏は45歳で再び社長となる。SMSと違い、今回はずいぶん気が楽だったという。

「SMSはイギリスやアメリカとのやり取りで消耗しましたが、アデコは人材派遣ですから日本国内で完結する仕事です。ちょうど人材派遣法が成立して業界も変化のときを迎えていましたし、自分たちががんばれば業績を伸ばせるという希望がありました。社長就任にあたって、日本のことはすべて任せてもらうことを条件にしました。順調な滑り出しでしたが、会社設立後の3年間は1日も休まなかったですね」

日本でアデコがスタートした時期はバブル景気に恵まれていた。1年目の売上目標は3億円だったが、実績は倍の6億円。翌年は7億円の目標が売り上げ17億円と順調すぎるスタートだった。だがここで、重茂氏はミスをする。人材派遣市場の景気はバブル崩壊とともに一度急降下したが、95年以降は景気が安定し、アウトソーシング化の動きにも支えられて拡大していく。そのタイミングを読み違えて積極投資を怠ってしまったのである。アデコは先行するキャリアスタッフに大きく後れをとってしまった。

「そこでまた私の幸運がやってきたのです（笑）。そのキャリアスタッフをアデコが買収することになったのです。当時キャリアスタッフはアデコの4倍の

■ 重茂 達氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
周囲の反対を押し切り、22歳でNHKを辞める	さまざまな職業を体験し、就職しなくてもいろいろな道があること、自分の存在理由を示せる方法があることを知る
印刷会社や築地の卸業者で働いた後、イギリス人が社長の当時小さな貿易会社IMSに入社する	仕事に前例がなく、統計調査から事務まで、幅広く経験する。海外に派遣され、英語で食べていける自信をつける
父とは4歳、母とは13歳で死別。親代わりで育ててくれた姉も43歳で失う	彼らのぶんまで生きようと決心し、社長勇退。自分の人生は自分で選び取るものだ、改めて実感

企業規模でした。合併後の2001年には売り上げ1300億円の業界トップ企業となったのです」
重茂氏はその社長に就任。それまでの人生、さまざまな苦労があったが、他人がピンチと思う道を逆にチャンスと考え、挑戦してきた結果だった。

両親を亡くして 人の痛みがわかる 心をもった

その社長の座を61歳で、あっさり捨てる。本社社長からはずいぶん引き止められたが、重茂氏は以前から60歳になったら辞めると決めていた。

「いつまでもしがみついているのは組織にとってよくない。若い連中に引き渡していかないと活性化しませんから。同じ人間がやっているうちにどうしてもマンネリになると考えたのです。社長を退任したらさっさと身を引いて新社長の邪魔にならないようにしました。私の信条『潔く生きる』に身を処しました。アデコの社長を辞めてから、経営サポートサービスという会社を興しました。今までの経験を生かして、さまざまな企業のお手伝いができると思っています」

今はいくつかの企業の社外取締役を務め、講演や勉強会の講師としても活躍している。また、初めて執筆した『35歳までに必ずやるべきこと』は13万部を超えるベストセラーになった。それだけ重茂氏の歩んできた道のりが日本社会の中では異彩を放っているからだろう。もしもずっとNHKに勤めていたら——重茂氏は事務方のベテランとして重宝されたかもしれないが、才能は埋もれたままだったはずである。当時の風潮に逆らって、あえて挑戦したことが重茂氏に大きな成功をもたらした。

「ずっとNHKにいたら、自分という人間の存在理由が示せなかったと思うんです。今だってフリーターが増えているけど、就職しなかったいろいろな道があると思いますよ。自分で起業したっていいんだしね。勤めたって一生そこにいる必要もない。もっと柔軟に考えるべきなんですよ」

NHKを辞めたあと、さまざまな職業を体験した人らしいことばである。

「ずっと重茂氏の話聞いていて、その前向きな考え方の秘密を知りたくなった。まだ貧しかった日本で母子家庭に育ち、その母も失った少年。まわりの人に恵まれたとはいえ、不幸が人格を曲げる例はいくらでもある。

「私はね、子どものころ悪かったんです。いたずらっ子でね。姉の貯金箱からお金を盗んだり(笑)。ずいぶん親不孝をしましたよ。今でいうプチ家出みたいなこともしました。おふくろには苦労をかけたなあ。そんなある日、夜中におふくろに起こされて家の近所にあった祐天寺(浄土宗の名刹)に連れていかれたんです。おふくろは木の陰で重茂の家に伝わる短刀を出し、言いました。『母さんね、お前の将来を楽しみにがんばって来たけれど、お前がそんな様子ではとてもやっていけない。お前を殺して私も死ぬ』と。私は本当に後悔してね。母の前に手をつけて、『本当に僕が悪かった、ごめんなさい』と謝りましたよ。それからですね、私が変わったのは」

「そう言いながら、重茂氏は涙ぐんだ。夫亡き後、必死で働いて子どもたちを育てた母のことを考えると、いつも涙が出るのだという。だから映画などの『母もの』にはとても弱い。その大切な母を13歳で失ったが、その後も姉妹と力をあわせてがんばってきた。両親を早く亡くしたことは不幸かもしれないが、そのぶん人の痛みがわかるようになったという。

両親と姉。重茂氏にとって大切な人はいずれも短命だった。彼らの命のぶんも大きく生きるのだと、重茂氏は思い定めている。そのための社長勇退である。人生は自分で選び取るのだと、重茂氏の軌跡は教えているようにみえた。

『女性たちの平成不況』

——デフレで働き方・暮らしはどう変わったか——

編者／樋口美雄、太田 清、家計経済研究所（日本経済新聞社 税込1890円）

女性の選択肢を奪った
デフレ不況の甚大な影響

「90年代なかば以降、就業、結婚、出産といった女性の人生におけるさまざまな重要な選択は、デフレ不況によって大きな制約を受けるようになりました。まず強調したいのはこの点です。マクロ経済的な時代状況が、最終的にひとりひとりの女性の意識、行動に与えた影響の甚大さは想像以上でした」（樋口）

本書は、1993年から2002年にかけて、2000人の女性に対して継続的に実施した調査の結果をまとめたもの。複数の対象を長期間にわたり追跡調査するこの手法は「パネル調査」と呼ばれ、「人の行動は何に左右され変化するか」といった選択行動を説明する上で有用とされる。日本の社会調査では従来あまり例がないものだけに、本書の多角的な分析結果は新鮮な驚きに満ちている。

「たとえば少子化の問題。これまでに、『女性の社会進出が進み、バリバリ働くキャリア女性が増えたから少子化が進んだ』という議論がありました。しかしこの調査のデータを見ると事実とは違います。デフレ不況下ではフリーターや非正社員として働くことを余儀なくされた女性が急増したわけですが、むしろ彼女らこそが出産に消極的になっていくんです。

上の世代よりも
豊かになれない

本書では、分析枠組みとして、調査対象者を学校卒業年次により「均等法前世代」（85年以前卒）、「均等法世代」（86～90年卒）、「バブル崩壊後世代」（91年以降卒）にグループ分けしている。これら相互の比較対照結果も実に興味深い。

「所得、家計支出、就業条件などどれを見ても、デフレ不況が与えたダメージは若い世代ほど大きかったことがわかりました。とりわけ『バブル崩壊後世代』はスタート地点から人生の選択肢が制約されてしまった。

上の世代より豊かになれない世代が登場し、日本には存在しないと考えられてきた『若者問題』が社会問題として浮上してきたのが、この10年だったといえると思います」（太田）

人々の間のさまざまな格差が拡大し、所得階層の固定化傾向が進んだという調査結果とあわせると、この問題の深刻な側面はよりいっそう鮮明になる。

「所得と幸福感の間にはさほど相関関係がないといわれてきたのですが、今回の調査によると

デフレ不況は低所得層の生活満足度を大幅に低下させています。すなわち、生活意識の面でも二極化が進んだわけです。

女性に限りませんが、フリーターのように若い時に職業能力を身につける機会を失ってしまった人たちは、低い所得階層からなかなか抜けられず、その中で希望を失ってしまう危険がある。今後が気になります」（太田）

ますます重要になる
女性の就業環境整備

デフレ不況という時代の大潮をものにかぶった日本の女性たちが、再び活力を取り戻し、いきいきと生きていける社会を実現するには、どのような社会的条件が必要なのだろう。

「まずはマクロな経済環境を整えること。後戻りしないところまで景気回復を進め、デフレから脱却することが重要です。

同時に、行政や各企業が協力し、女性の就業環境整備を進めなければなりません。たとえば、これだけ女性の非正社員が増えた状況に応じ、能力開発や処遇改善など、彼女らのモチベーションを高める社会的な仕組みづくりが求められます」（樋口）

「産業構造の変化、労働市場の需給バランスを考えると、本当の意味での女性の戦力化はこれからの企業の必須の経営課題になってくるのではないのでしょうか」（太田）

プロフィール
樋口美雄

ひぐち・よしお

慶應義塾大学商学部教授。1952年生まれ。著書に『雇用と失業の経済学』『日本経済と就業行動』ほか。

太田 清

おおた・きよし

内閣府経済社会総合研究所上席主任研究官。1952年生まれ。著書に『データで読む生活のゆたかさ』ほか。

『ジョブクリエイション』

著者／玄田有史（日本経済新聞社 税込3780円）

日本の「失われた10年」 労働市場に起きたこと

1990年代、日本の雇用は大きな転機を迎えた。本書は、そこで起きた労働市場の変化、とりわけ失われていった就業機会の全体像を、労働経済学の立場からできる限り正確に記録することを試みたものである。不況が、不良債権問題が、デフレが、グローバル競争が、といった急な原因探しを行うのではなく、後世の読者が客観的にこの時代を知るための事実を明らかにすることを意識した。

必ずしもすっきりとわかりやすい結論が導かれるわけでもなく、データと聞き書きの積み重ねで実証していく手法はしつこいと感じられるかもしれない。しかし、さまざまな意味で「働くこと」の困難が一気に表面化したこの激動期は、すでに歴史の中で過去として押し流されつつある。あえてあらためてその後尾を走りながら考えることも研究者の使命と考えた。

調査の結果からは、「97年に大きな転換点があったこと」「若者の仕事が多くなったこと」「自営業が減少したこと」などがわかってきたが、ここでは特に「本場の雇用消失の原因は個々の企業内部にあった」という側面を指摘しておく。企業の人材構成の年齢的歪みや、人材育成への消極的姿勢が、この時期の雇用

情勢悪化の大きな要因となったことは間違いない事実だ。

雇用や労働というテーマは、本来泥臭く、人間の汗の匂いがある世界の問題である。わたしは、職と人が出会って、はじめてジョブが生まれると考える。すなわち、単に職を創ればよいわけではなく、職を担う人材が創られることで、ようやく雇用が生まれるのだ。職と人が出会う機会の創出、ウィークタイズ（弱い紐帯）と呼ばれる人的ネットワークの重要性も、この点とかわっている。

同時に、結局やる気や人柄といった「人間性」の高い人材のもとによりジョブが生まれている現実も強調しておきたい。働く個人も採用する企業も、もっとこのことの意味を考えるべきだと思う。（玄田談）



玄田有史 げんだ・ゆうじ

東京大学社会科学研究所助教授。博士（経済学）。1964年生まれ。東京大学大学院経済学研究科第II種博士課程退学。著書に「仕事のなかの曖昧な不安」ほか。

『「みんな」のバカ!——無責任になる構造』

著者／仲正昌樹（光文社新書 税込735円）

「みんな」の不思議から 日本社会を考える

「みんながやっていることだから」という言い回しには、「だからわたしも大丈夫」という安心感や「わたしだけが責められることはないはず」といった責任回避のニュアンスが含まれる。日本社会では、このようにあいまいな「みんな」に溶け込み、「みんな」を後ろ盾にしていれば、「わたし」は常に安泰だった。

しかしここに来て、日本的な組織や制度のダメさ加減を論じられる機会も増えてきたように思われる。本書では、「みんな」というキーワードの背景にあるこうした不思議な構造を、筆の赴くまま書き連ねてみた。

日本語の「責任」は、「みんな」集団の中でのある「立場」のように受け取られているふしがある。しかし近代社会を成り立たせる原理としての「責任」は、「誰に対しての」「どこまでの」という宛先と範囲の限定を前提としている。この点を無視した抽象的な責任論は、結果的に無責任の体系を生み出してしまふ。企業などの組織運営を考える上でも、こうした有限責任の考え方は重要なポイントとなるはずだ。たとえばトップの経営方針が末端の従業員に浸透しないというとき、その内容は現場レベルで責任を負える範囲を超え

たものになっていないか疑う必要がある。こうしたケースでは、大きな組織全体を方向づけることと現場の責任で決定し実行することの関係を、有機的につなげる仕組みが求められる。

リーダーシップについても同様だ。いまや「みんな」で頑張ろう」「みんな」で痛みや苦勞を分かち合おう」といったメッセージには限界がある。リーダーの役割とは、「みんなへの責任」の名のもとに判断停止に逃げ込まず、メンバーそれぞれと一対一で向き合い、顔の見える関係の中で個別の問題に対応することだ。

多くの「わたし」が「みんな」を見失い、「みんな」から切り離されるのが現代である。そんな「わたし」||「あなた」にぜひ一読いただきたい。（仲正談）



仲正昌樹 なかまさ・まさき

金沢大学法学部教授。1963年広島県生まれ。東京大学総合文化研究科地域文化研究博士課程修了（学術博士）。社会思想史・比較文学を専攻。著書に「不自由論」など。

人と組織の 新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

本間正人

学習学を創始したコーチング界の第一人者

自分の指示のジコチュー度を体で感じて目を覚ませ



人はどうすれば 学習するのか

「教育と学習のベクトルはまったく逆向きだ！」これを考え始めたのは、松下政経塾で教育政策をまとめていたときのこと。教育現場の主演は学習者なのに、今の教育は教える側の発想ばかり。これでは学習することの楽しさを学習者に伝えられません。「人が学習するために、教える側は何をすべきか」そんな疑問から“学習学（ラーノロジー）”を研究してきました。

Learnologyは私の造語です。この理論をベースに、企業の管理職を中心に、楽しく学べる研修を行っています。

ヒーローインタビューが 人を元気にする

部下と飲みに行き、「俺が売上げNo.1になったとき……」と上司が成功体験を話すのはよくあることです。ところが、部下からそういう話聞いたことがありますか？ 一度、

聞いてみるといいですね。これを“ヒーローインタビュー”と呼んでいます。人は一番頑張って、輝いていたときの話をすると心も体も反応して元気になります。「お前、もっとやる気を出せ」なんて言うよりも100倍効果的。話を聞きながら「知らなかった、すごいな」という相槌が、部下の目を輝かせ、心理的距離を縮めます。実際やってみるとほぼ全員が「心が通い合った気がする」とびっくりするんですよ。

先日、某証券会社の支店長からメールを頂きました。外回りの部下にヒーローインタビューすると、低迷していた業績が、半年で大幅アップしたとのこと。部下が高い目標と難しい課題をひとりで抱え込んでいたとき、上司がしっかりサポートしてくれたと感じてくれたのだそうです。

目を閉じて銀座の街へ 自分の指示力に驚愕

部下に指示が伝わらない、伝えられないというのは管理職共通の悩みです。自分の指示力はどんな

ものか。街中で体感してもらう研修があります。

「ブラインドウォーク」といって、2人一組で歩きます。ひとり目は目をつぶる役、もうひとり目は指示を出す役です。人や車の往来が激しい銀座の街中をひとり6分間ずつ交代で歩きます。初めの3分は相方の腕に触れ、後半は言葉による指示だけで歩きます。ここで、何が起るのか。たとえば、「あと5メートルで階段ですよ」と言っても、目を閉じている人には実感できない。1歩の幅は人によって違う。目を開けている人には平坦な道に見えても、目を閉じた相手にとってはデコボコの道なのです。

大半の人は「自分がわかっていることは、相手もわかっている」と錯覚しています。ブラインドウォークで、部下に対する指示がいかに自己中心的なのか、相手の立場に立って指示をすることがいかに難しいか、身にしみて感じられます。

歩き終わった人の反応ですか？「いやー、怖かった！」って悲痛な表情です。相手の部下の代弁かもしれませんね（笑）。

文／正木美穂子（編集部）

PROFILE ほんま・まさと

NPO法人 学習学協会代表。1959年東京生まれ。東京大学文学部卒業。松下政経塾を経て、ミネソタ大学Ph.D.取得。ミネソタ州政府貿易局日本室長、松下政経塾研究主担当を歴任。日本人初のCoach UniversityのCTP課程修了。NHK教育テレビ「実践ビジネス英会話」の講師、帝塚山学院大学客員教授。

Job Caféで育つ 地域の若手人材

「ジョブカフェ」という言葉を聞いたことがありますか。

若年者を対象に、キャリア相談から就職支援までを1カ所で行う場所です。

平成16年度は、全国15カ所が“ジョブカフェ”モデル地域に指定され、

国と県、民間企業やNPOが一体となってこの事業を進めています。

今回は、いずれもハローワークを併設する沖縄と岐阜のジョブカフェを取り上げました。

この2カ所を選んだ理由は、当事者である若者自身を主役にする仕組みがあること。

沖縄はすでに成功事例として、全国からの視察が相次いでいます。

そして、オープンしたばかりの岐阜でも同じような取り組みが始まっています。

比較的事業モデルの近いイギリスでの成功事例を交えて、レポートします。



文・構成 正木美穂子 (編集部)

今、「ジョブカフェ」が注目される理由 一体どんなところなのか

全国15カ所でジョブカフェが動き出した。経済産業省、厚生労働省、内閣府と各県が若者の雇用改善に本格的に取り組むべく立ち上がった。多くのジョブカフェは、ハローワークを併設している。資料の収集のほか、多くはカウンセリングを受けた後、カウンセラーが作成したカルテを持ってハローワークへ行き、求人検索を行う。そしてその結果をジョブカフェに持ち帰り、カウンセラーと会社研究や模擬面接を繰り返す。こうしたサービスは全て無料だ。一人ひとりに合わせた就職支援と、それぞれの地域で特色をもった人材を育てることがねらいだ。ジョブカフェで実際に何が起きているのか、たずねてきた。

Case 1

沖縄

なぜ、沖縄のジョブカフェは成功したのか

「沖縄県キャリアセンター」には、全国からの視察が殺到している。オープンした平成15年6月から翌年3月までの10月間で、すでに5748人が利用した。「アナタのことなんか人嫌い」って言われたのに、『絶対、結婚してください』ってお願いするくらい難しい。そもそも働く気のない若者の気持ちを変え、この大変さを沖縄県キャリアセンター

長の玉沖仁美氏はこうたとえる。

センターのメインターゲットは大学生。「無業者を生まない」を目標に、在学中に一人でも多くコンタクトを取ろうとしている。そうすれば、卒業後に無業者やフリーターになっても、センターに足を運ばせるための伏線を敷いておくことができる。無業者は失業保険需給対象者ではないので、どこにいるのか把握することが困難になる。そのため、在学中に彼らと繋がっておくことは重要だ。センターでは、沖縄県内の大学・短期大学7校、専修学校7校の計14校をモデル校として設定している。モデル校にカウンセラーとコーディネーターが出向き、県内の対象者98・5%に接触した。2万1千人の対象者のうち、2万人と接触した計算になる。

沖縄の厳しい 若年雇用の現状

沖縄の就職事情は日本で最も厳しい。平成15年3月卒の大卒無業者率は42・7%で全国第1位。一方、就職率は38・8%で全国最下位だった。完全失業率は全国平均の約2倍。その理由は県内の雇用機会が少なく、強い県内就職志向に加え、就職に対する意識が低いところにある。

しかし、30歳の時点での失業率は全国平均と変わらない。「沖縄の人たちが、若いうちに選ぶのは、地元でのアルバイトか本土への季節・短期労働が多い。30歳近くになり、結婚や出産が契機になってやっと本気で働く」とするの

【図表2】「ジョブカフェ」モデル地域の選定基準

- ① 若年雇用情勢が厳しいこと
- ② 若年就業問題が地域の産業活力に影響を与えていること
- ③ 雇用対策と産業振興策、さらには教育が十分に連携していること
- ④ 特色ある事業であること
- ⑤ 予算の適正な執行が可能であること

【図表1】「ジョブカフェ」モデル地域の15カ所

北海道・青森県・岩手県・千葉県・群馬県・岐阜県・石川県・京都府・大阪府・島根県・山口県・愛媛県・福岡県・長崎県・沖縄県



①キャリアセンター②センター長の玉沖仁美氏③Jr.の手づくりプロフィール④Jr.ナビゲーター(右が砂川君)⑤キャリアセンター全景

成功のカギ センター受付の秘密

「こんにちは。どうぞ、どうぞ」

でも、20歳から職業能力がつく仕事に就くか、そうでないかで30歳になったとき身につく能力に大きな違いが生まれます。だから、20代でどんな仕事を選ぶかがとても大切です」と玉沖氏。

人が育てば、企業誘致も進み、県民の生活も向上する。沖縄への企業進出が人材確保が難しいという理由で断念されないためにも、若手人材の基盤作りは最も重要課題だろう。ジョブカフェは基盤作りへのステップだ。

友人を家に迎え入れるかのように受付をこなすのはJr.ナビゲーターである。彼らはすでに内定を獲得した大学生10人だ。なぜ、センターの顔である大事な受付を、学生に任せるのか。

「メインターゲットは大学生。訪れた人の緊張を瞬時にほぐして本音を引き出せるのは、同世代の彼らの強みです」と玉沖氏は言う。

受付後、センターでの過ごし方をアドバイザーで検索できるよ」「キャリアコーチに相談してみたら?」といった具合だ。キャリアコーチとは、実際に相談に乗ってくれるカウンセラーである。本音を聞けば、どのコーチと馬が合うのかまで分か

る。時には、入社試験を経験したJr.の友人の情報なども提供する。

また、彼らは「ゆんたく場(就職情報交換語り場)」というセミナーも企画した。Jr.から相談がない限り、スタッフは一切企画に口を出さない。口コミで、開始2カ月で31人が参加した。

Jr.のひとり、砂川正樹君(琉球大学・法文学部)は言う。「なぜ就職するか、沖縄を離れなければいけないのか、やりたいことが分からないという人が多い。僕のアドバイザーは、自分の経験を話すこと。ジョブカフェでの仕事と、テコンドー部で先輩を県大会3位に導いたことで、人にキッカケを与えて、変えてあげることの面白さに目覚めたんです」

砂川君の内定先は東京にあるコンサルティング会社。「自分に影響を与えてくれる人がいるなら、県外で働いても厭わない。そう思えるようになった自分の経験を素直に話しています」(砂川君)

ジョブカフェは、職を求める若者、ここで働く大学生、全ての若者の成長の場になっている。

自分で答えを見つけられる場の大切さ

センターでは、今年3月から「ジョブクラブ」を始めた。情報交換や勉強会を行う、いわば「就職活動クラブ」で、延べ79人が参加した。

ここでは、沖縄の大学生の約7割が

志望する公務員や一般企業を目指す学生が議論を重ねながら、履歴書作成や、自己分析を行う。ユニークなのは、最後の仕上げに学生が面接官を模擬体験するところである。学生同士でよい点、悪い点を指摘し合いながら、マナーや話し方、熱意の伝わり方など、面接官をそのまま学生が体感する。

学生同士が議論し、自分で答えを見出す場の大切さを玉沖氏は身を持って経験している。

「センター立ち上げ時に、アルバイトの女性がいきました。所謂、公務員浪人で、彼女は外部企業との折衝など、何でも積極的にこなしてくれました。翌年、教員試験に見事合格し、お別れの挨拶で『新卒で公務員になっていたら、民間企業を知ることがなかった。素敵な人と一緒に働けてよかった。幸せです』と言ったのです。この答えを先に大人が投げても、腑に落ちなかったと思います」

現在彼女は、着任した高校で生徒の職業観を養おうと、学校全体を巻き込んで活躍している。

実際、公務員になれるのは志望者の1割程度。なかにはすでに諦めているのに、公務員浪人という隠れ蓑を纏い、家で過ごし、就職の転機を逃してしまいう人も多い。

「まだジョブクラブでは、彼女のような答えには到達していませんが、彼らが議論し、自分で答えを見つけることが大切だと考えています」(玉沖氏)

※「ゆんたく」とは沖縄の方言で、おしゃべりの意

岐阜

地域の若者を 事業に巻き込む

「岐阜県人材チャレンジセンター」は、
地元の若者に「ジンチャレ」という愛

称で親しまれている。北欧のモデルを参
考にした、人材養成や就職支援の拠点
として、知事の提案で設立された。
もともとあった人材チャレンジセンタ
ーにハローワークを併設し、「ジョブカ
フェ」として、若者の就業を強力に支援
する仕組みに生まれ変わった。地域の期
待が急激に高まり、昨年度の来談者は
747人。本年度は2カ月ですでに延
べ1891人が利用している。
「ジンチャレ」という愛称の提案をはじ

め、チラシやイベント告知ポスター、名
刺やロゴなどは、地元の若者が運営する
NPOやフリーターたちが制作したもの
だ。イベントの企画や、FM番組の構成、
プロモーションビデオの制作なども進め
る。

あくまでも、主役は若者。これが岐阜
のこだわりである。
「優秀な若者が地元にいっぱいいるんで
すよ。制作物だけでなく彼らの情報量は
すごい」とセンター長の西尾達也氏は言
う。

そんな若者をどこで探してくるのか、
なぜ任せられるのか聞いてみた。

「若者が集まる居酒屋などに出かけて
は、どんどん話しかける。すると、いる
んですよ。『フリーターのドン』みたいな
人が。将来、ダンサーやデザイナーを目
指すフリーターたちと、幅広いネットワ
ークをもっている。いわば彼らの取りま
とめ役。だからこそ任せられる。」

若い人はある程度年が離れていると、
なかなか腹を割ってくれませんからね。
彼らのちよつと兄貴分である「ドン」の
ほうが、鋭い情報を収集してきます。

ジョブカフェは就職を支援するだけの
ところではなく、こうした活動を通して、
若者を育てるところでもあるんです。そ
こにジョブカフェの意味があります」
(西尾氏)

「ハローワーク」と「ジョブカフェ」 違いはどこにあるの?!

若者が仕事や就職の悩みを相談できる相
手や場所が減っているという。失業中であ
ることが後ろめたく感じられて、友人関係
がうまく築けない。恩師とも音信不通。親
にはフラフラすると言われて家にもいら
れない。ハローワークではこうした悩み
には応えられないが、ジョブカフェには彼ら
の相談に乗るキャリアアドバイザーがいる。
相談時間も30分から40分。就職先企業のこ
とだけでなく、ひとりひとりの悩みをじつ
くり受け止められる。希望があれば本人の
目標が定まるまで何度も相談を受けられる。
ただしハローワークと違い企業とコンタク
トをとるのは本人だ。あくまで若者が自分

で行動できるように支援することに重点が
置かれているからだ。

ハローワークではコンピュータで検索し
た求人3件程度を約5分の相談で受験確認
をせざるを得ない。そのため何がやりたい
のか、何ができるのか、曖昧なまま、給料
の高さだけで、業種も職種も脈絡のない企
業の就職試験を受けたり、無謀な挑戦でな
かなか就職が決まらない人も後を絶たない。
ハローワークで10年間、相談員を勤めた
キャリアアドバイザーの高木さんと言う。
「自分で気づく場をもてるかどうかで就職の
可能性がぐんと広がります。ここでは一人
一人とじっくり向き合えます」



①ジンチャレ受付②
センター長の西尾達
也氏③ジンチャレ・
ロゴ④ジンチャレ主
催のイベント・チラン

「ワーキングカフェ事業に影響を与えた 「ワーキングリンクス」

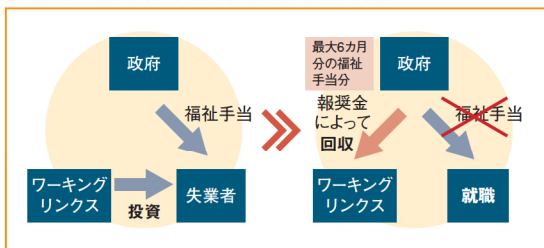
「ワーキングリンクス」 成功の仕組み

「ウェルカム!」。公共職業安定所に通っても6カ月以上職に就けなかった若者が、不安な気持ちを抱えたまま「ワーキングリンクス」のドアを開ける。



するとスタッフが笑顔で迎え入れる。ここの求職者は職を探すお客様だ。洒落た調度やコーヒーマシーン、パーソナルアドバイザーが親身に対応することで、求職者の不安や緊張を解きほぐし、就職に向けての意欲や勇気を与えていく。「ここは職安とは違う特別な場所だ」と、同社のディレクターのイアン・スミス氏は語る。

【表3】ワーキングリンクスの投資と回収のしくみ



イギリスでは1997年に、雇用促進のための「ニューディール政策」を掲げた。政策の柱は長期失業者と若年失業者対策である。公的な就業支援に民間のノウハウを取り入れ、地域や個人の事情に合わせたきめ細かな職業紹介をして成功している。失業が深刻な地域を選び、失業者が無料で利用できる相談・紹介業務を官民の共同出資会社や民間会社などに委託している。失業者の求職活動の段階に応じて、国が委託先企業に成功報酬を支払う仕組みである。日本では、東京都足立区が構造改革特区として、昨年と同じ仕組みでサービスを開始している。

受託会社のひとつであるワーキングリンクス社は、公共職安と民間の人材紹介会社などが共同出資で設立した。2000年からこれまでに4万5000人の就業を支援している。その決定率は公共職安の約2倍である。同社はユニークなアイデアを次々に生み出し、約40カ所の拠点をもちつほどとなった。

ワーキングリンクスの特徴は、ひとりひとりの事情に沿った支援の展開だ。支援内容は手当の支給や職業訓練、職業紹介だが、成功要因はアドバイザーに裁量権をもたせたことにある。一定の費用の範囲内で柔軟に組み合わせたオーダーメイド支援が成功のポイントだ。

小売業や飲食店での就職を希望する移民求職者には、英会話学校で集中的に接客の会話を徹底指導する。また、配送の希望者には運転免許を取得させる「トラック試乗デー」を設け、求職者の興味や適性をみる。すでに運転免許をもつ求職者には中古のバイクを買わせ、バイク便の仕事に就かせるなど、支援内容は多岐にわたるが、基本的には比較的短期間に高い効果があげられる手段に絞っている。また、面接トレーニングでは、衣料品店と契約を交わし、面接用のスーツや靴などのコーディネート

オーダーメイドの 就職支援策

する他、面接のための交通費や携帯電話話を支給し、「先行投資」を行っている。

「投資」と「回収」 利潤を視野に取り組む

受託会社がこうした多額な投資を回

収し利益を得るには、就職率を上げ、職に定着させることが最も重要である。

ほかにも地元の特定期企業に採用される人材の養成を積極的に行うことや、長期の試用就業などによって企業に定着し活躍できる人材を作り出すことも求められる。同社は顕在化した就職先の

開拓だけでなく、目に見えない雇用を生み出すために地元企業と協力してさまざまな「雇用創出」を実践している。

ジョブカフェに決まった定義はない。しかし、ジョブカフェだからこそできる特別な支援やサービスを行わなくては、国の予算を使って新設した意味がない。

既存のサービスの連携や単なる就職プログラムの実行にとどまらず、民間の知恵を生かし、求職者ひとりひとりの日線やニーズに合った就職支援を行うことが重要である。企業のニーズに合った採用される人材の養成や、潜在求人への発見など、成功に導く要素は世界共通である。

「ジョブカフェ」は成功するか

村田弘美 (ワークス研究所 主任研究員)

日本が推進するジョブカフェの原型は、イギリスのブレア政権の掲げる「福祉から雇用へ」の中心的なプログラム、であるニューディール政策だ。欧米の若年失業率は日本と比べて総じて高く、各国とも試行錯誤を繰り返して、従来の施策では手に負えないことを痛感して、2000年代に入り自治体や民間企業を活用し始めた。

なかでもニューディールの受託会社であるワーキングリンクスの貢献は大きい。同社は「Job Center (※1)の実験室だ」という。居心地のいい空間、ホスピタリティあふれる対応。同社の成功要因は、若く優秀なパーソナルアドバイザーによるマンツーマンシステムである。個人に合ったアクションプランとしては、保有能力を

活かしたスキル開発によって就業可能性を探り、短期で効果の高い職業資格の取得、必要な投資(ひとり当たり10万円程度)、生活全般に関するアドバイス、試用就業、情報リテラシーを高める求職活動支援、就職後のアフターケアなどが挙げられる。

こうした手法の数々が求職者からの信頼性を向上させ、就業率を上げた。他にも、職員に目標管理を導入する、企業との連携により潜在的な雇用を創出するなど、民間の知恵をフルに活かしている。最近開発した開業の手法は評判が高い。

最も国家独占の姿勢を崩さなかったフランスも動いた。ANPE (※2)に、労使であるUNIDDEC (※3)の資本を入れ、企業で即戦力となる人

材を創り出そうと方針を転換した。大手派遣会社と協約を結び、求職者のカウンセリングや能力査定、教育訓練などを委託。企業と協力した交互訓練にも力を入れる。

ドイツでは、ハルツ委員会(※4)の提言によるPSA (※5)の改革が急速化した。最近では欧州基金を財源とした民間委託も増えつつある。

アメリカのワンストップセンター(※6)では、6つの州でフィジビリティを行い、公共・民間・非営利とそれぞれ違う形式の運営をさせた。その効果を2004年にまとめ、結果を各州の運営に反映させる予定だという。動き始めた欧米の職業紹介の改革に日本はここ数年で後れをとってしまった。ジョブカフェがその起爆剤となり



むらた・ひろみ
1983年リクルート入社。HRDコンサルタント、HRD研究所等のHR関連部門を経て現職。専門は国内外の外部労働市場、非典型雇用

得るか。現在、ハローワークを併設するジョブカフェでは、民間企業は紹介行為を行えないなど制限がある。懸念点も多いが、既存のハローワークで出きなかった実験を行い、雇用創出手法をいくつか生み出せるか注目したい。

- ※1 イギリスの公共職業紹介所。近年はJob Center Plusとして改装しサービスを充実させた。
- ※2 フランスの公共職業紹介所。
- ※3 全国商工業雇用協会。2001年よりANPEと連携し、資本を投入。サービスの向上など抜本改革に力を入れている。
- ※4 政府の諮問委員会。ドイツ全土の181の職業安定所の改編や紹介予定派遣方式の輪転を取り入れるなどの改革案を出した。
- ※5 ドイツの公共職業紹介所。
- ※6 アメリカの公共職業紹介所「ワンストップキャリアセンター」

編集後記

先日、学生が主催するセミナーで自分のキャリアについて話をする機会がありました。質疑応答で「卒業したらなぜ会社に就職しなければいけないのか」という質問を受けました。大学を出れば就職して当たり前だった時代の終焉を実感しました。「辛いことも多いけど仲間と一緒に働くのは楽しい。でなければ、こんなにたくさんさんのサラリーマンが仕事を続けていないよね。自分のやりたい夢や仕事が見つかったとき、力をつけておかないと実現できない。仕事をする力は仕事の中でしか身につかないと思う。そのためには、まず働くことを勧めるよ」と答えました。こうした疑問は、自分なりに考えたことを仲間や先輩にぶつけ、答えを見つけていくしかありません。「友達や親父さんと話してみた？」やはり多くの若者がノーでした。彼らとのやり取りを通して改めて問題の難しさを突きつけられた感じがしました。(佐野)

連載「成功の本質」が日経BP社から単行本(書名「イノベーションの本質」となり、売れ行きも上々。連載は第2期に突入しました。今号からコンセプトを少々変え、組織よりは個人、大企業よりは中小企業にスポットをあてます。裏コンセプトは「キョーキの人」。漢字で書けば、狂気、俠気、凶器、すべてが当てはまるでしょう。論語にこうあります。「子のたまわく、中行を得てこれにみせずば、必ずや狂狷(きょうけん)か。狂者(きょうしや)は進みて取り、狷者(けんじや)は為さざる所あり」。「中行・中庸の人物を見つけてこれに交わる最善が不可能なら、次善は必ず「狂」か「狷」の人物だろう。狂者には進取の気風があり、狷者には不動の節義の心がある。孔子でさえ濃厚で円満な人物を理想としませんでした。新しい価値を生み出す人はどこか「物狂い」です。さて、どんな人物に出会えるやら。(荻野)

プロ野球のチーム合併、リーグ化をめぐる騒動を、長年の阪神ファンとしては悲しい気持ちで見守っています。一連の報道によれば、そもそも合併へと話が進んだのは、チームの売却先が八方手を尽くしても見つからないからということでした。ところがここへ来て買取を希望するIT系企業が登場したかと思えば、そのIT系企業の社長やファンの声は聞こえぬかのように、あれよあれよと10チーム、リーグという流れができていく。「出来レース」といわれても仕方ない状況ではないでしょうか。それでもユニホームを着て、応援バットとジェット風船を持って球場に駆けつけてしまう悲しさよ。「明日からはリーグだ!」と言えればどれだけ気分がすっきりすることか。長年付き合ってきたかわいけれど性格の悪い彼女と、別れるに別れられない時の心境とは、こんな感じなのではないでしょうか。(Wstein10)

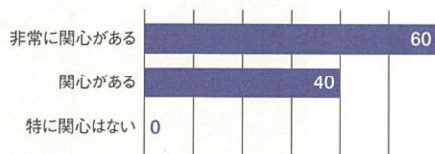
沖繩で取材をした大学生。ゼミ生10人で、TV番組など、映像を制作しているという。タイトルづけが一番難しいと、悩みも一人前だ。大したものだと、何のゼミか聞いた。すると「経営です」と一言。「???」と思いい、話を聞くと、チームワーク、リーダーシップ、コーチングを経験から学ばせようという教授の考えがうかがえた。以前、全米トップクラスのEMBAが同じような目的で、10人ごとのゲームをしていたのを思い出した。2週間で100万円以上するコースだ。そんな大金を支払ってでも身につけたい能力を、あつさり楽しみながら養っているのかと感心した。帰り際、いかにも沖繩らしい恵まれた容姿の彼は「カッコイイ大人になりたいです」と言った。「ええ、それ以上?」と聞き返すと、「中身ですよ、中身」と言われました。こりゃこりゃ、失礼致しました。(正木)

前号「Works No.64 企業内プロフェッショナルの時代」2004.6-7へ寄せられた読者の声(2004.07.12時点)

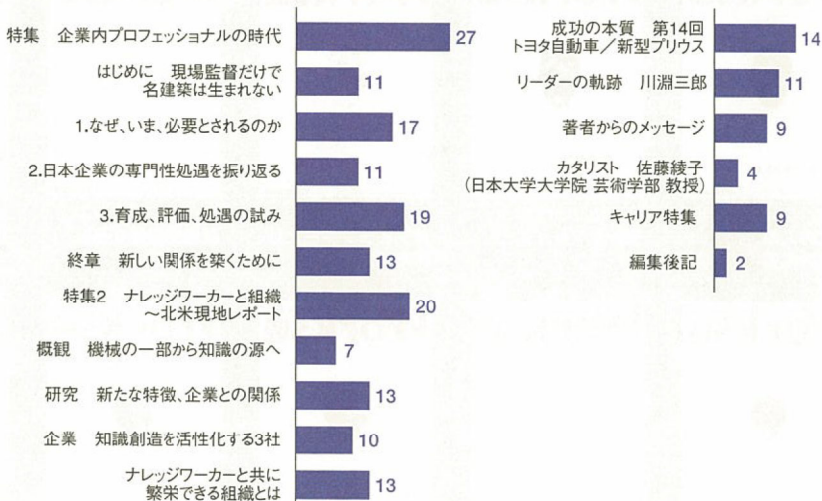
◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、「企業内プロフェッショナル」に



◆印象に残った記事・発言内容・事例



そのようにお答えになった理由

- クライアント企業からプロフェッショナル社員の処遇についての照会が増えています。この傾向は今後も強まると考えており、今回のワークスの特集はとてどもタイムリーな内容であると考えます(コンサルティング 代表)
- 日本企業の課題はよい人材を育成すること以上に、よい人材がいてもその人にふさわしい仕事を提供できないことです。専門性が高いことよりも仕事を作り出せる人材がより高く評価されてもよいように感じます(人材コンサルティング 代表取締役)
- これからは、プロがいなくては企業は弱体化してしまうと思います。経営者がどう企業風土を作るかが勝負になる時代(サービス 代表取締役)



キラキラひかる

どうなる、人・組織。こうなる。

Works

Works No.65 2004.08-09

発行人：大久保幸夫

編集長：佐野一郎

編集制作：五嶋正風 正木美穂子 萩野進介

アートディレクター：岡奥武志（株式会社アレフ・ゼロ）

表紙クリエイティブディレクター：柏本郷司

表紙アートディレクター：森谷健久

デザイン：株式会社アレフ・ゼロ

表紙デザイン：永井雄二（有限会社デザインハウス）

編集協力：勝見 明 千葉 望 松田尚之

カメラマン：栗原克己 勝尾 仁 富取正明 虎谷和彦

イラスト：来迎純子

校正：ディクション DTP制作：株式会社アレフ・ゼロ

株式会社リクルートメディアコミュニケーションズ

印刷：株式会社北斗社

©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