

研究指導 平澤 賢一 教授

自律型人材の育成

～ 企業と大学の事例を通して～

菅原 藍

1. はじめに

本研究に至ったきっかけは、筆者自らが「受身姿勢が強い」と本学教員から指摘されたことにある。筆者と同様の指摘を筆者だけでなく、会津大学短期大学部(本文中以下、本学)卒業生も就職先から受けていることを知った。本学は今後の就職支援の参考にする目的で、卒業生の就職先(人事部)へ卒業生評価アンケートをしている。以下はアンケートに記述されている評価コメントよりいくつか抜粋したものである。

- 積極性がもっとほしい
- 自分から行動を起こしてほしい
- 学習意識の貪欲さが足りない
- 思考に柔軟性がない
- 積極性をもっと貪欲にアピールしてほしい
- 仕事に対するモチベーションの維持を身につけてほしい

卒業生の評価では本学卒業生には“積極性が充分ではない”という指摘が目立った。また評価できる点としては「頼まれた仕事を黙々とこなすことが出来る」といった評価が集計結果では一番多かった。本学キャリア支援センター(本文中以下、CSC)は「本学学生は言われたことしかできない」と分析している。

大学生の意識調査をしているベネッセ¹が2008年に18～24歳の大学1～4年生(ただし留学生、社会人経験者を除く)を対象にアンケートを行った。大学生の学習・生活実態調査結果から、ベネッセは近年の大学生は「協調性はあるがリーダーシップ²は低い³」と指摘している。大学生の積極性が低下する中、大学は学生の受身姿勢を改善すべく、現代 GP⁴等を取

り入れた学生支援を行っている。こうした現状は大学だけではない。リーマンショック⁵や円高、デフレなど企業にとって厳しい経営環境の中、「成長意欲は高いが受身の姿勢が目立つ⁶」、「指示待ちが多く、責任がある仕事を任せられると、やる気が出るより不安と感じる⁷」といった従業員を抱えている企業が増えてきている⁸。このように、企業と大学は「受身姿勢が目立つ人材」を抱えており、どのように育成・教育すればよいのかという課題に直面し、改善しようと試みている。本学においても課題を明らかにし、現状を打開する必要がある。

そこで本研究は、企業や大学における自律型人材の育成から、本学における学生支援と学生自身の課題を明らかにする。

本研究は、以下の要領で行った。

インターネット・文献による、現状分析と先行研究の調査

自律型人材の育成を行っている企業・大学の事例研究

自律型人材の育成を行っている企業へのヒアリング

本学キャリア支援センターと進路指導委員会へのヒアリング

以上の調査をもとに、学生支援と学生自身の課題を考察する。

現代 GP とは現代的教育ニーズ取組支援プログラムのこと。

⁵ アメリカの大手投資銀行及び証券会社 Lehman Brothers Holdings Inc.が2007年9月15日連邦破産法11条を申請したことをきっかけに、サブプライム問題が深刻化したこと。

⁶ 池谷聡「ゆとり世代の新入社員」『Fuji Sankei Business』2009年5月12月掲載

⁷ 「ゆとり世代の新入社員」『朝日新聞』2009年11月16日掲載

⁸ 同上

¹ 株式会社ベネッセコーポレーション・教育開発センター
(<http://benesse.jp/berd/index.shtml>) 閲覧日:2010/01/26

² ここでは積極性を主に指している。

³ 「今時の大学生」『日本経済新聞』2009年4月5日掲載

⁴ 文部科学省(http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/gp/001.) 閲覧日:2010/02/01

2. 先行研究

2.1 個人に求められる自律

小杉(1999)は人材を「企業における流動資産と捉え、人的資本(ヒューマン・キャピタル)という見方がされるようになってきている⁹⁾と定義している。吉田(1999)は「人材こそがまさに競争力の源¹⁰⁾とし、守島(2004)は「企業の戦略達成に貢献し、さらに短期的な戦略達成ではなく、長期的な企業の競争力を維持・強化していく経営資源である¹¹⁾と定義している。このことから、企業における人材は「企業の競争力となる重要な経営資源である」ということが分かる。その重要な経営資源である人材を管理・育成等することを Human Resource Management(本文中以下、HRM)という。

Randall.S(1995)はHRMを“HRM is about managing people in organizations for the good of the employees, the company and society”¹²⁾とし、また“responsibility for an organization s productive use of and constructive dealings with its employees.”¹³⁾と定義している。HRMは時代とともに変化してきた¹⁴⁾。花田(2009)は「労務管理論¹⁵⁾、人事管理論¹⁶⁾、人的資源管理論¹⁷⁾、人的資源開発論¹⁸⁾の変遷を経て、現代はヒューマンキャピタル論¹⁹⁾が人事の基本的概念である²⁰⁾」としている。

堀田・船引(2002)は「企業が成長・発展し、かつ個人(社員)が21世紀を生き抜いていくための方策とし

て・・・社員を環境変化に柔軟に対応できる『自律型人材』に転換させることが必要²¹⁾」であると指摘している。

このことから、HRMは組織主導から個人自律へ²²⁾と転換期を迎えている。個人の自律が、さらに求められるようになってきた。

2.2 「自律」の概念

そもそも自律とは『広辞苑 第六版』によると「自分で自分の行動を規制すること。カントの倫理思想において根本をなす概念²³⁾とある。カントの思想理念について文部科学省検定済教科書は「道徳法則に従うことによって自身の行為を自らコントロールできる²⁴⁾と定義している。また「独善的なエゴイズムを捨てて、他者に対して積極的に関わろうとする態度を含む²⁵⁾ともある。自立は『広辞苑 第六版』には「他の力に頼らず自分の力で身を立てること。ひとりだち。」とある。自律は“autonomy”、自立は“independent”とされることから、自律と自立は異なる。本研究においては社会的自立ではなく、自らの行動を自身で規制することの意味を強めるためにも「自立」ではなく「自律」の概念に準拠し「律」を使用する。

2.3 自律型人材の定義と要因

自律型人材を堀田・船引(2002)は「成長スパイラル(図表1)を自らで切り開いていくことができる人材²⁶⁾」と定義している。

⁹⁾ 小杉俊哉(1999),p.28

¹⁰⁾ 吉田寿(2004),p.i

¹¹⁾ 守島(2004),p.3

¹²⁾ Randall S(1995)

¹³⁾ A.Ivanovic(2003)

¹⁴⁾ 慶応 SFC グローバルキャンパス・キャリア開発論
(http://gc.sfc.keio.ac.jp/cgi/class/class_top.cgi?2009_25117)
閲覧日:2010/02/01

¹⁵⁾ 人間は怠け者で、楽を求める労働者をどのように働かせるかを中心とした理論のこと。花田(2009)、慶応 SFC グローバルキャンパス・キャリア開発論より引用。

¹⁶⁾ どのような手法を導入しモチベーションを高めるか人事機能を中心とした理論のこと。花田(2009)、慶応 SFC グローバルキャンパス・キャリア開発論より引用。

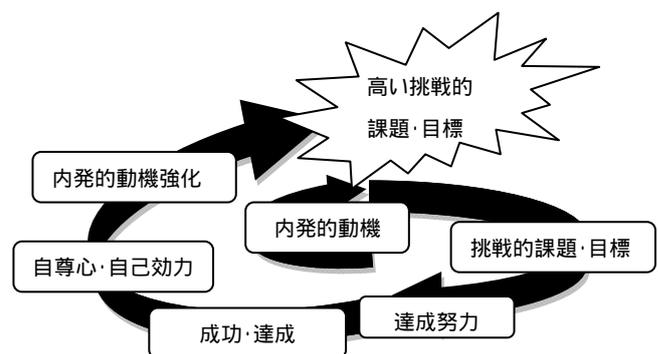
¹⁷⁾ 企業において人材は貴重な資源。その貴重な資源をどのように活用するかを中心とした理論のこと。花田(2009)、慶応 SFC グローバルキャンパス・キャリア開発論より引用。

¹⁸⁾ 一人ひとりの人材はユニーク。そのユニークな人材の特性を理解し、企業の活力を高めるために人的資源の様々な可能性を組織主導で開発することを中心とした理論のこと。花田(2009)、慶応 SFC グローバルキャンパス・キャリア開発論より引用。

¹⁹⁾ 人的資源開発論のポイントに立ち、個人の自律をベースとした組織・人事・教育を展開することを中心とした理論のこと。花田(2009)、慶応 SFC グローバルキャンパス・キャリア開発論より引用。

²⁰⁾ 慶応 SFC グローバルキャンパス・キャリア開発論
(http://gc.sfc.keio.ac.jp/cgi/class/class_top.cgi?2009_25117)
閲覧日:2010/02/01

図表 1:成長スパイラル



【堀田・船引(2002)をもとに筆者作成】

²¹⁾ 堀田・船引(2002),p.21

²²⁾ 花田(2002),p.11

²³⁾ 『広辞苑 第六版』,p.21

²⁴⁾ 『倫理』実教出版,2009,p.94

²⁵⁾ 『倫理』一橋出版,2009,p.63

²⁶⁾ 同上,p.111

中山・湯川(2007)は「必要な課題を理解したうえで、自らが行うべき課題を設定し、解決策を見つけ出し、行動を起こして課題を達成することができる人材²⁷」と述べている。大嶋(2008)は「自ら明確なキャリア志向を持って自律的に学び続け、成果に結び付ける能力をもつ人材²⁸」と定義している。自律型人材に関して各企業、研究者によって様々な定義がある。自律型人材におけるキーワードとして「成長」と「キャリア」が挙げられる。

2.4 自律的キャリア形成

企業研究会(2001)は「(自律型)支援とは、まず社員が主体的にキャリアデザインする²⁹」ことが必要であると述べている。このことから、個人を自律型へと導くアプローチのひとつに「キャリア」が関係しているといえる。文部科学省(2006)はキャリアを「個々が生涯にわたって遂行する様々な立場や役割の連鎖およびその過程における自己と働くことの関係付けや価値付けの累積³⁰」と定義している。斉藤他(2007)は「狭義のキャリアは職業の経歴を表すが、広義では個人の職業生活だけでなく人生や生き方を表す³¹」と定義し、近年は広義の意味で捉えることが多くなってきている³²と述べている。シャイン(1991)は「外的キャリア(組織が用意する機会)と内的キャリア(個人側からみた経験)の一連の経験³³」と述べている。

表現は様々ではあるが、現代におけるキャリアとは、個人の人生において自己の職業・職務が人生設計に大きく関わっていることが共通している。尚、本研究におけるキャリアとはシャインにおける組織が用意する機会と個人側からみた経験における一連の流れという定義と類似している。高橋(2006)は「自分の動機を活用し、主体的に仕事に取り組んでいくことによって、よいキャリアはできあがる³⁴」と述べている。

このことより、キャリア形成には自己の主体性が必要であるといえる。キャリア形成における自律、すなわち

「キャリア自律」が自律型人材には大きく関わっている。

花田(2006)はキャリア自律を「自己責任で自己のキャリア開発をすること³⁵」と定義している。高橋(2006)は「充実した自分らしいキャリアを継続的に切り開いていくこと³⁶」としている。

そして、高橋(2006)はキャリア自律には健全さが大切であることを指摘する。理由として誤った認識のもと(健全さが無い状態)でキャリア自律を進めると功利的になる³⁷と述べ、「個人が自らの責任で、費用も自己負担でやるべきだという考え方は・・・明らかに間違いだ³⁸」と主張している。同様の指摘は花田(2006)もしており「何から何まですべて個人で行うという意味ではなく、一方で組織の支援提供が必要になる³⁹」と述べている。堀田・船引(2002)も「企業は・・・個人を自律型へ転換させるための適切な支援が欠かせない⁴⁰」と述べている。

従って、キャリア自律に関してすべてを個人に任せるとはではなく、組織が適切な支援をしなければならぬと各研究者は述べている。では組織はどのような支援を行えば良いのか、支援制度について触れる。

2.5 自律型人材育成

花田(2006)は自律型人材の開発モデルを作成した。図表2は花田(2006)が作成した自律型人材開発モデル⁴¹である。花田(2006)は「教育カリキュラムでいうと、個の自律をベースとする教育と組織のコアコンピタンスを組織主導で提供するアプローチは別々のロジックから成立している⁴²」と指摘している。

また堀田・船引(2002)は自律型人材の育成のためには自分で選択する、自分で決めるという要素を取り入れた自己選択型の制度や仕組みが必要である⁴³と述べている。これにおける代表的な制度は、公募制、FA制度、(社内)ベンチャー制度、チーム制(プロジェクト制)、選択型教育・研修制度である。図表3は自己選択の制度・仕組みの代表例である。個人に選択させる要素が取り入れられた制度・仕組みであることが分かる。

²⁷ 中山雅之・湯川恵子「自律型人材を生かす組織に関する一考察」『北海道工業大学研究紀要第35号』

²⁸ 大嶋淳俊「企業における自律型人材育成プラットフォームの構築」『情報文化学会誌』,2008

²⁹ 企業研究会(2001),p.30

³⁰ 文部科学省「小学校・中学校・高等学校 キャリア教育推進の手引 - 児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てるために - 」(http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/06122006/001.htm,1) 閲覧日 2010/02/04

³¹ 斉藤他(2007),p.i

³² 同上

³³ シャイン・H・エドガー(1991),p.i

³⁴ 高橋(2006),p.86

³⁵ 花田(2006),p.17

³⁶ 高橋(2006),p.160

³⁷ 同上,p.164

³⁸ 同上

³⁹ 花田(2006),p.20

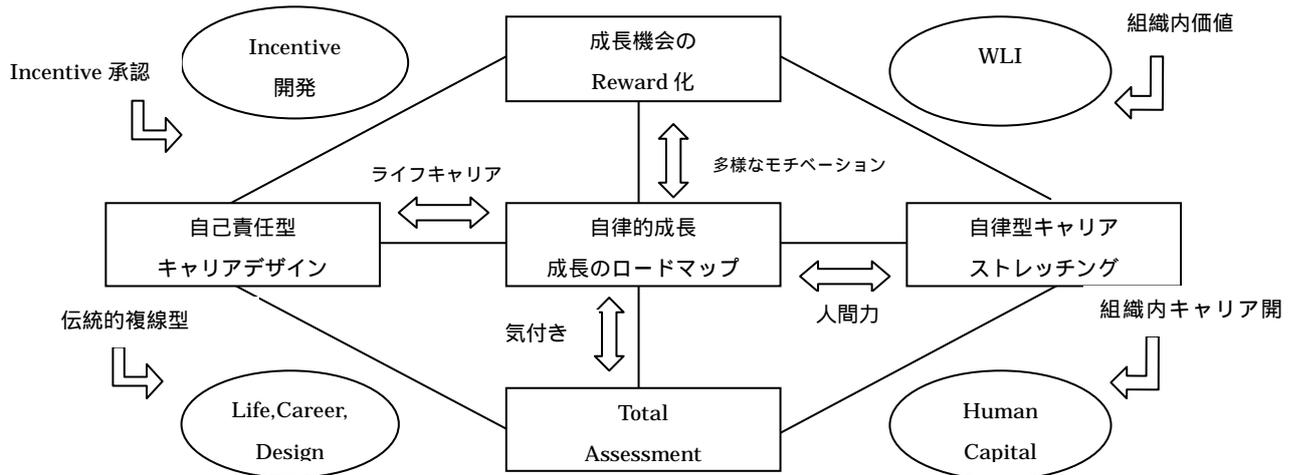
⁴⁰ 堀田・船引(2002),p.76

⁴¹ 花田(2006),p.25

⁴² 同上

⁴³ 同上,p.111

図表 2: 自律型開発モデル



【出典:「自律型開発モデル」花田(2006)】

この支援・育成において従業員は仕組みの中で自己責任・自己開発により「PDCAサイクル⁴⁴」を回すことが求められる。中でも、「P」の計画部分においては、高橋(2006)が「自律組織とは何か」において「個人または小チームで、自分たちのWHAT(P)を自分たちで考えることが一番偉く・・・Dが最も偉くない存在⁴⁵」と述べている。

堀田・船引(2002)や高橋(2006)が説明したように施策を企業は行っている。企業事例をもとに具体的な施策について触れたい。

図表 3: 自己選択型制度・仕組み代表の例

公募制	社内に空きポストや新規プロジェクトができた時に、希望者を募って選抜するというやり方
FA 制度	やりたい仕事や職場を自ら宣言・申告し、本人の異動を決定する仕組み
(社内)ベンチャー制度	新規事業開拓のために、新事業のアイデアから運営までを企画提案させ、見込みがあると判断されれば、事業家する仕組み
チーム制(プロジェクト制)	組織を固定化せず、リーダーを決め、メンバーを公募して必要に応じてチームを作り活動する
選択型教育・研修制度	職種別研修や階層別研修という形式で企業が一律に受講させるのではなく本人の意思を尊重し自分で参加したい内容を受講させる

【堀田・船引(2002)をもとに筆者作成】

3. 事例研究

3.1 調査概要

従業員のキャリア自律については前述したように、組織の支援提供が必要である。本研究では自律型人材の育成を従業員のキャリア自律支援の観点から取り上げる。事例は、キャリア支援により従業員が自らでキャリアを考え・行動する仕組みを導入している企業を文献やホームページにおいて情報収集を行った。以下はその4社である。

3.2 株式会社損害保険ジャパンの事例

(従業員規模:10,000人以上)

株式会社日本損害保険ジャパンにおけるキャリア開発制度の導入理念とは「企業価値の最大化」である。「社員とともに成長する」という行動指針のもと、社員へのキャリア開発を積極的に行っている。この考えのもと、キャリア自律の支援において4つの制度がある。

一つめに、まず「ジョブ・チャレンジ制度」という社内公募制度を導入している。これは「社内のイントラ・ネットを利用して各部署の「求人情報」を掲載し、これに従業員が自由に応募する⁴⁶」というものである。これ

⁴⁴ 典型的なマネジメントサイクルの1つで、計画(plan)、実行(do)、評価(check)、改善(action)のプロセスを順に実施する。

⁴⁵ 高橋(2006),p.44

⁴⁶ 日本経団連『キャリア開発支援事例集』(2006),p.262

は、「より多くの従業員がチャレンジしやすい仕組み⁴⁷⁾」である。

二つめに「ドリーム・チケット制度」を導入している。これは、「推薦・承認を受けたチケット獲得者が、社内のすべての部署のなかから希望部署を選定し、異動できる⁴⁸⁾」というものである。さらに、この制度の中には「キャリア・カウンセリング制度」が設けられており、従業員にとっては「モチベーションの向上に役立つとともに、自身のキャリアビジョンの明確化につながる⁴⁹⁾」とものである。これは「自分の仕事やキャリアを自分自身で考えて実現する個人選択型人事配置を拡大する重要な位置づけ⁵⁰⁾」になる。

三つめには「女性いきいき推進」がある。これは女性従業員を対象にしたキャリア自律の取り組みである。「女性固有のライフサイクル上の課題に目をむけた制度策定や運用⁵¹⁾」の考えを基に、女性が社内でも活躍できる仕組みを作っている。

四つめには「プロフェッショナル大学の設立」がある。社内における大学の名称は「損保ジャパン・プロフェッショナル大学」である。この大学を設立した狙いには「お客様サービスの質の向上と、従業員の成長やキャリアデザインへの支援を実現する⁵²⁾」という狙いがある。

3.3 日産自動車株式会社の事例

(従業員規模:10,000人以上)

人事制度の特徴は、従業員と会社がともに成長し、個人の成果・貢献と、組織としてのアウトプットを最大化するための仕組みである。また、管理するのではなく、従業員にがんばってもらうための仕組みという点でもある。これに則して、具体的にコンピテンシーを軸にしたキャリアコース別役割等級制度、評価制度、報酬制度、キャリア開発の4つの制度がある。その中でも「キャリア開発施策」に注目する。

キャリア開発施策の狙いは「一人ひとりがキャリアゴールを設け、それに向かって自己開発を行う組織、学習する組織の構築、およびコンピテンシーを軸として、評価を単に評価だけで終わらせるのではなく、将来に向けた能力開発につなげていくこと⁵³⁾」にある。

具体的には、現時点のコンピテンシーレベルの理解(自らの強み・弱みの理解)、能力開発ニーズの顕在化、学習意欲(研修、OJT、自己啓発)の喚起があ

る。「PCC 面談」は「従業員のキャリアビジョンの実現に向けた主体的な取り組みを支援していくものである。このキャリア開発施策においては「一般層に対するキャリア開発サポート」と「キャリア開発支援に資する部課長層研修」の大きく2つに分けた支援がなされている。

以下はその具体的な制度の名称である。

- 「一般層に対するキャリア開発サポート」
- ・キャリアポータル
- ・ラーニングナビゲーション
- ・キャリアデザイン研修
- 「キャリア開発支援に資する部課長層研修」
- ・面談スキル評価者研修
- ・コーチング研修
- ・新任管理者向け TRM 研修

これらを通じて「経営のニーズ」と「従業員のニーズ」の合致をはかっている。

3.4 日本アイ・ピー・エム株式会社の事例

(従業員規模:10,000人以上)

日本アイ・ピー・エム株式会社では、企業におけるキャリアを通じた従業員の育成を「社員一人ひとりが、お客様の成功に全力を尽くすプロフェッショナルへ成長するため⁵⁴⁾」の支援と考えている。日々の仕事に直結するトレーニングや将来のキャリア目標につながるプログラムを通して、社員がお客様へ価値を届けるための幅広い能力や専門性を高められるような⁵⁵⁾支援プログラムになっている。このようなキャリア支援に関する具体的な取り組みには、キャリア計画(Individual Development Plan)、メンタリング、キャリア・カウンセリングがある。

これらの取り組みにはそれぞれ狙いがある。「キャリア計画」は、自分の目標を社員が自ら設定し、目標に向かって行動する流れを、短期的ではなく長期的にすることを狙いとしている。「メンタリング」においては、指示・命令に頼らずメンター(Mentor)と呼ばれる指導者が対話による気づきと助言によりメンティー(Mentee)本人の自発的・自律的な発達を促すこととメンティーの育成によるメンター自身のさらなる成長が狙いである。「キャリア・カウンセリング」は、「カウンセリングを通じて、日本アイ・ピー・エム株式会社および日本アイ・ピー・エム株式会社グループ社員のキャ

⁴⁷⁾ 同上

⁴⁸⁾ 同上

⁴⁹⁾ 同上,p.266

⁵⁰⁾ 同上

⁵¹⁾ 同上

⁵²⁾ 同上,p.268

⁵³⁾ 同上,p.120

⁵⁴⁾ 日本 IBM 「仕事とキャリア」

(<http://www-06.ibm.com/jp/employment/jp/life/career/support.Shtml>) 閲覧日:2010/02/11

⁵⁵⁾ 同上

リア形成を支援すること⁵⁶」が狙いである。これにより「自分の価値観を見つめ直し、自分の思いを客観的に認識することにより、仕事のやりがいに気づき、意欲的に取り組むことが可能になる⁵⁷」ことができる。

3.5 日本ヒューレット・パカード株式会社の事例 (従業員規模:5000人以上 10,000人未満)

日本ヒューレット・パカード社においてキャリアとは“*Employee Owned, Manager Supported*”という考え方をベースにしている⁵⁸。この考え方は、「社員がキャリア形成について自ら考え、責任を持たせ、主体性、自律性、自己認識能力を要求し、目標設定や成長に向けての努力をさせる⁵⁹」ことに重点を置いている。また、マネージャーに対しても「社員が自分のキャリアに責任をもてる環境を提供する⁶⁰」といった責任を負わせている。以下は日本ヒューレット・パカード社におけるキャリアにおける自律の支援制度である。

キャリア相談サポートの仕組み
ネットワークグループの展開
キャリア自律支援トレーニング

これらの事例研究より企業のキャリア支援制度において「従業員の成長が自社の成長要因の一因であると捕らえている」ことが分かった。

4. 高知大学における自律型人材の育成の概要と特徴

文部科学省は2004年から全国の大学・短大を対象に、学生の視点に立った独自の工夫や努力により特段の効果が期待される取組を含む優れたプログラムを選定し、財政支援を行うことで、各大学等における学生支援機能の充実を図っている⁶¹。2004年～2007年の間に401件のプログラムが選定された。選定されたプログラムの中には自律型人材の育成を中心とした大学における支援がある。その中でも特に文部科学省の評価が高かったのは、国立大学法人高知大学における自律型人材の育成プログラムである。

ここでは高知大学における自律型人材の育成について説明する。

『国立大学法人 高知大学』

設立年月:1949年5月

人員:4962(うち男性 2601人:2009年現在)

(1) 現状・目的

高知大学における従来の大学教育では、学生の自己成長・他者貢献といった意欲低下に伴い、3要素の修得と内面での統合化が図れていなかった。3要素とは高知大学が独自で考えた自律型人材に必要な不可欠な要素である、社会性、意欲、知識技術力を指す。学生の意欲をさらに引き出し、高めるために、自発的な活動実践の場の提供、及び教員と社会師匠⁶²による教育的支援を行うシステムを目指した。正課と正課外の位置づけを見直し、3要素統合化支援と実践的な活動の場の提供を有した新しいプログラムの創出として「準正課システム」を導入した。学生の自己成長・他者貢献といった意欲を引き出し高め、自律型へと導くことを目的とする。正課と正課外の位置づけを見直し、要素統合化支援と実践的な活動の場の提供を有した新しいプログラムの創出として「準正課システム」を構築した⁶³。

(2) 高知大学が目指す人材モデル

高知大学は21世紀社会に求められる人材像を「自律型人材」とした。以下4点は自律型人材が社会から求められる理由である。

- I. 長期雇用終焉により企業内の「人材育成力」が低下してきたこと
- II. 価値観の多様化に伴うニーズの変化に対応するため、様々な組織で創造的業務が必要になったこと
- III. 効率的・効果的な経営推進の観点から定型型常務においても柔軟な発想や対応が求められるようになってきたこと
- IV. 地域コミュニティが崩壊し、地域社会の維持・再生を担える人材が不足していること

高知大学では自律型人材を「自ら主体的に行動できる人」と定義した。

⁵⁶ 「PROVISION Winter 2009 No.60,特集 グローバル・ビジネスにおける人材育成 (<http://www-06.ibm.com/jp/provision/no60/article4.html>) 閲覧日:2010/02/11

⁵⁷ 同上

⁵⁸ 日本経団連「キャリア開発支援事例集」(2006)

⁵⁹ 同上,p.154

⁶⁰ 同上,p.154

⁶¹ 文部科学省「現代GP」(http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/gakusei.htm) 閲覧日:2010/02/11

⁶² 実社会で働く社会人のこと。

⁶³ 高知大学自律型人材育成 (http://www.jasso.go.jp/gakuseisien_gp/documents/kochi_p_p.pdf#search) 閲覧日:2010/02/01

(3) 支援(取組)内容

システムには大きく2つの支援プログラムがある。

I. 社会性修得支援プログラム⁶⁴

プログラムは教員と学生が協働で運営する組織である「コラボ考房」を舞台に実施される。コラボ考房とは、大学が年2回企画を公募し、採択された学生グループとそれを支援する教員からなる連合体のことである。

II. 能力強化支援プログラム

プログラムは「ファシリテーション力養成道場」と「企画立案力養成道場」にて実施される。ファシリテーション能力とは「人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶように舵取りすること⁶⁵」である。プログラムは少人数チームに編成した上で、プロジェクト活動の企画立案とその実践・評価を基本メニューとしている。

(4) システムの有効性と効果

このプログラムによる効果を高知大学は3点挙げた。以下はその内容をまとめたものである。

I. 自学自習環境との相乗効果

このシステムは学生の授業外学習を飛躍的に増大させた。学生が自発的に集まり学習する場と機能の提供が不可欠である。そのため、ノートパソコンのコンセント口を増やし、空き教室を開放するなどした。ハード面での環境整備については充実してきている。環境整備の成果が活かされ、授業外学習を含めた修学面における学生支援効果をより高めることが出来た。

II. 教育活動との関連の深まり

準成果システムは、教員自身のファシリテーション力修得のためのOJT型の場となった。教員は、学生が自発的に学習・実践している場に身を置くことから、学生の自己成長及び他者貢献に対する意識やニーズを的確に理解することが必要になる。自律型人材育成において、学生支援は極めて有効な手段であることを体感し、そのことが、教員自身の学生支援のあり方を変えることになり、正課の改革にも結びついた。

III. 学生ニーズへの対応

プログラムを受講し終えた学生(学生ファシリテータ)が、システムを通じて自らが成長した経験を活かし、何らかの形で後輩を支援したいという想いと、自身のファシリテーション力をさらに高めたいという想いからボランティアでこの授業に参画している。社会的課題の解決に向けた活動に関心を持ち始めた学生たちのニーズに応えるため「学生ファシリテータ制度」を導入した。学生ファシリテータ制度導入により、授業を受講した学生たちが企画発案力の必要性を痛感した⁶⁶ことが明らかになった。

2007年の高知大学のプログラム報告書によると、「組織論で指摘される『2:6:2の法則(構成員の2割の母集団の思考行動が残り全体に強い影響を及ぼす)』との考え方に従い、将来的に2割の学生に当たる200人をプログラム支援することを目指し、プログラムのさらなる改善を進めていく」とある。2009年度の高知大学HPの報告⁶⁷によると、すでに260名の学生が参加している。プログラムを考案した当初の目標は達成され、現在はさらなる拡大傾向にある。

(5) 高知大学の支援の特徴

高知大学は学生の「企画発案力」を高める活動を中心とした学生支援を行ってきた。企画発案力とは、自分たちの目的を定め、目的を達成のため活動を計画し、実行するという一連の流れである。特に目的を明確にし、動機付けて、それに伴い先を見越した計画を立てる「考えるプロセス」の支援を中心に行った。学生が自主的に活動するためにも、目的の明確化・動機付けは必要不可欠であることが明確となった。高知大学では企業で言う全社的支援のような、大学全体を挙げて取り組んでいる点も大きな特徴である。

しかし、高知大学では前述した企業事例のように自律型人材へのアプローチとしては、キャリア支援を導入していない。あくまでも企画発案力に特化したものである。

⁶⁴ 高知大学自律型人材育成 (http://www.jasso.go.jp/gakuseisien_gp/documents/kochi_p_p.pdf#search)
閲覧日: 2010/02/11

⁶⁵ 日本ファシリテーション協会 (<https://www.faj.or.jp/>)
閲覧日: 2010/02/11

⁶⁶ 高知大学自律型人材育成 (http://www.jasso.go.jp/gakuseisien_gp/documents/kochi_p_p.pdf#search)
閲覧日: 2010/02/01

⁶⁷ 同上

5. 会津大学短期大学の現状

本学は、現代 GP や学生支援 GP といったプログラムを行っていないため、自律型人材の育成に特化した支援はない。しかし学生への就職支援・キャリア開発という目的のもと、2007年に CSC を設置し、キャリア開発論という講義を開講している。ここでは本学におけるキャリア開発支援を中心に説明する。

(1) 現状・目的

学生のキャリア開発・就職活動の支援を目的として本学では2007年に CSC を設立し、「キャリア開発論」を開講した。社会の第一線で働く方に毎週講演して戴き、また学生同士のディスカッションの場を設けている。

(2) 学生支援の具体的内容と効果

キャリア開発論：

キャリア開発論は、就職後の10年後、20年後見据えたキャリアを学生に考えさせることを目的としている。第一線で働く方の講演や、学生同士のディスカッションの場を設けている。講義担当教員は「ディスカッションの場を設けているものの、学生は活発な議論を交わせない」と指摘している。

CSC：

就職活動における SPI と一般常識試験対策として、専門学校から講師を呼び講義を行うなど、就職支援を実施している。また、キャリアアドバイザー⁶⁸と年1回の面談を全学生に義務付けている。

これらの支援は3年しか経っておらず、具体的な効果がまだ目に見えていない。CSC は財政的な厳しさから専属のスタッフがいない。そのため本学教員が中心となって活動している。教員の負担が大きく、これ以上の学生へのキャリア支援は困難であるのが現状である。

6. 製造業 A 社・人事部部長 B 氏へのヒアリング調査からの知見

以下はヒアリング調査の概要である。

(1) 自律型人材に関するキーワード

自律型人材に関するキーワードとして「PDCA サイクル」の考えが特に大きいと述べていた。ものづくりをベースとした企業であるだけに PDCA サイクルを回す

ということに、従来から大きな価値を置いている。PDCA サイクルを能動的に回せる、ということが重要である。

(2) 人材育成で重要視していること

実際の経験、それもいかに修羅場を経験するか、ということが人材育成の近道と捉えている。どういった部署でどういった課題に取り組み、どのように Feedback するかといった一連の取り組みが非常に重要であると考えている。

(3) キャリアに対する考え方

キャリアについては基本的に自分で切り開くものと考えている。各人が自分で考え、それを上司やキャリアコーチがサポートする体制にある。

(4) 課題

実際はそれほど理想的な状況ではない。どうすれば Motivation にあふれた人材がいきいきと活躍できるか、といった視点から業務に日々取り組んでいる。まだまだ改善すべき点はある。

7. 結論

7.1 本学の課題

高知大学では、学生の自律性を高める取組を大学全体で行っている。特に企画発案力を高める支援が中心である。企業では特にキャリアを中心とした支援であった。高知大学では企業のようにキャリア支援を交えた支援ではなかった。

本学では CSC があるので、キャリア支援を交えた育成がより効率的であると考えられる。本学は CSC を設けたのが2007年からである。他大学ですでに導入している中、本学では2年前によく設置できたのだ。設置して日が浅いこともあり、十分なキャリア支援ができていない。さらにキャリア支援よりも就職支援の色が濃いため「就職課」としての役割ばかり担っている。

高知大学と本学の支援・育成の仕方について比較した際の一番の違いは、本学は一部の教員と委員会を中心としており、企業でいう「全社的支援」ではない。また「学生が受身だ」とばかり言っているだけで、具体的な支援を提案し、実施していない。本研究にて取り上げた企業では問題や課題があると、出来ない理由ではなく、どうしたら出来るのだろうかという発想で支援策を考えていた。それらの企業と本学との違いは、本学が学生支援の具体策について保守的である点である。

また、本学の学生は、自分から発案する能力が乏

⁶⁸ 本学におけるキャリアアドバイザーは専属スタッフとは異なる。

しいことが講義の様子からうかがえる。学生自身が受身姿勢であることを自覚し、改善を試みていない点が問題である。高知大学や事例企業と比較すると、本学と本学の学生には以下の課題がある。

「全社的」ならぬ、大学全体としての支援を行っていない。
学生は、自分たちは受身姿勢が強いことを自覚していない。また、その姿勢を改善しようと試みていない。

高知大学では、以前は本学と同様に、学生の受身姿勢の問題を抱えていた。しかし、現状を打開すべく大学を挙げての支援を行ったため、現在は改善傾向にある。本学も適切な組織の支援を行えば、改善されるであろう。

7.2 考察

私たちは、企業と(本学を含めた)大学が受身姿勢の強い人材を抱えている現状を知り、そのような人材をどのように支援・育成すべきか疑問を抱いた。本学における学生支援の課題を明らかにすることを目的とし、企業・他大学における自律型人材の育成やキャリア自律支援について調査・研究を進めてきた。以下は文献調査・ヒアリングで明らかになったことである。

企業における自律型人材への育成・支援は、従業員が自ら「P(Plan:計画) D(Do:実行) C(Check:検証) A(Action:改善)サイクル」を回し続けることができるように促すこと。

大学における自律型人材への支援は、講義外活動が中心であり、学生の企画発案力(PDCAサイクルにおけるP(計画)の部分)を高める取り組みが中心である。

自律型人材への支援を企業や大学といった組織がいくら行ったとしても、最終的には自律は「個人」の自覚と行動に委ねられる。

前述のヒアリング調査にてB氏は「自律型人材に関するキーワードとしてはPDCAの考え方が大きく関わり、自分でまず考えてみて(=キャリアプランニング)、実行し、なぜうまく行ったか、どうしてうまく行かなかったか、もっとよくするにはどうすればいいかといったCheck(自分での振り返りと、上司や同僚からのfeedback)を行い、それをもとにまた新たなことにchallengeする、といったサイクルを能動的に回せる、ということが重要だと感じている」と述べており、自律支援にはPDCAサイクルが大きく関わるとの見解を示

した。これにより考察と同様の見解であった。

また、私たちは『地頭力』の執筆者である経営コンサルタントの細谷氏⁶⁹にヒアリングをする機会を得た。

細谷氏は「正解のない社会ではまずは「自分」で考えることが大切だ」と指摘し、最終的には個人の自覚・行動力によって左右されるとの見識を示した。ヒアリングを通じて明らかとなった考察と同様の見解を示した。

本研究にて明らかとなったことを踏まえ、そもそも自律型人材「キャリアにおけるPDCAサイクルを自ら回し続け成長していく人材」であると私たちは考察した。

本研究では本学における学生支援の課題を明らかにした。本学は課題の改善のためにも、学生を自律型へと促す支援が必要であろう。しかし「支援をすればするほど学生は受身になる」という指摘もある⁷⁰。受身姿勢を改善するための施策によって逆効果をもたらしてしまわぬようにするためにも、育成や支援の受け手である個人意識が必要である。最後はやはり「個人」に委ねられる。

また、そもそも大学・短大とはキャリア・就職支援を中心とした教育をすることなのか。文部科学省は高等教育機関の在り方を「学術の中心として深く真理を探究し専門の学芸を教授研究することを本質とするもの⁷¹」としている。本学は高等教育機関である。本研究の今後の課題は、本来の在り方を考慮した学校を挙げての学生支援を考えることが必要だ。

謝辞

本稿執筆に際し、ヒアリングにご協力戴いた企業の方々に心より御礼申し上げます。

⁶⁹ 細谷功氏(株式会社クニエ、マネージングディレクター)にお話を伺った。

⁷⁰ 「キャリア形成、主体性カギ」『日本経済新聞』2009年7月20日掲載

⁷¹ 文部科学省「教育の在り方」(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/04091601/007.htm)
閲覧日:2010/02/01

主要参考文献

- 大嶋淳俊「企業における自律型人材育成プラットフォームの構築」『情報文化学会誌』,2008
- 川喜多喬、菊池達昭、小玉小百合『キャリア支援と人材開発』経営書院,2006
- 小杉俊哉『人材マネジメント戦略』日本実業出版社,1999
- 斉藤博・岡崎洋・佐藤勝彦『楽しいキャリアデザイン』八千代出版,2007
- シャイン・H・エドガー『キャリア・ダイナミクス』白桃書房,1991
- 高橋俊介『ヒューマン・リソース・マネジメント』ダイヤモンド社,2004
- 高橋俊介『人が育つ会社をつくる』日本経済新聞社,2006
- 中山雅之・湯川恵子「自律型人材を生かす組織に関する一考察」『北海道工業大学研究紀要第35号』
- 西村和雄編『学力低下と新指導要領』『岩波ブックレット No.538』岩波書店,2001
- 堀田達也・船引英子『戦略達成型・人材マネジメント』かんき出版,2002
- 守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞社,2004
- 吉田寿『人を活かす組織が勝つ』日本経済新聞社,1999
- 明日の人材育成を推進する会「自立型人材の育成」社団法人企業研究会,2001
- 日本経団連『キャリア開発支援制度事例集』日本経団連出,2008
- 『imidas2002』集英社,2002
- 『広辞苑 第3版』岩波書店,1985
- 『新・キャリア開発要覧』(株)産労研究,2003
- 『倫理』一橋出版,2009
- 『倫理』実教出版,2009

主要参考資料

- A.Ivanovic.*Dictionary of Human Resources*, Westpublishing Company,2003
- Randall S.Schuler.*Managing Human Resources*,1995
<http://www.j-cast.com> ,JCAST ニュース
<http://www.tsr-net.co.jp/index.html> ,(株)東京商工リサーチ
<http://www.nikkei.co.jp> ,NIKKEI NET
<http://benesse.jp/berd/index.shtm> ,Benesse 教育開発センター
<http://www.kochi-u.ac.jp/JA/> ,国立大学法人高知大学
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/06122006/001.htm,1 文部科学省「小学校・中学校・高等学校 キャリア教育推進の手引 - 児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てるために -」
<http://www-06.ibm.com/jp/employment/jp/life/career/support.shtml> (株)日本 IBM「仕事とキャリア」
<http://www-06.ibm.com/jp/provision/no60/article4.html> (株)日本 IBM「PROVISION Winter 2009 No.60 特集グローバル・ビジネスにおける人材育成 解説 4」
http://gc.sfc.keio.ac.jp/cgi/class/class_top.cgi?2009_25117, 慶応 SFC グローバルキャンパス・キャリア開発論
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/04091601/007.htm, 文部科学省「各高等教育機関の在り方」