

## 大学及び企業でのキャリア教育と人財育成

野村 康則\*,中里 弘穂\*\*,星 明\*\*\*

### Career education and the Human resources development at the universities and the business firms

Yasunori Nomura, Hiroho Nakazato, Akira Hoshi

It is well said that Management resources at the business firms are called as 3M(Man, Material and Money), amongst such 3M, Human resources(Man) is the most important factor without any doubt. Then career education to all the generation becomes key issues, The history for the career education in Japan is not so long as that of U.S.A.. especially at the high school and the university. It seems the career education system at the high school and the university is not fully established, then supplementary education and training at the business firms is required, which is the current situation in Japan.

**Keywords:** career education, students, Human resources, training, job hunting, business firms,

#### 1.はじめに

企業における経営の3資源は人・モノ・金であり、その選択と集中が経営における大きな柱として企業の中長期経営計画が策定される。ところが、モノ・金を作り出すのも、それらの価値を増減させるのも全て人であり、企業ひいては社会の発展はいかに有益な人財を輩出するか、そして人の持てる能力を引き出し、更にスケールアップしてゆくかが大きな課題である。特に資源の少ない我が国においては人財は最も大事な資源である。そのため小学校から大学までの教育機関での教育の果たす役割は大である。高校が単なる大学進学のための予備校的存在になってはならず、最後は社会人としての受け入れ先である企業にしわ寄せが来て、学生時代に不足していた精神面・技術面の補完を企業がOJTあるいは社員研修としてやらざるを得ないこととなる。豊かな時代に育った学生は新興国や欧米諸国の学生に比べ学習意欲面や精神面での弱さが目立つ傾向にあり、所謂発達障害と言われる学生達が急増しているのも事実であるが、これらを大学の4年間で全て改善してゆくのも困難があり、社会人となっても課題を引きずったまま家庭人となってゆくという図式が見えてくる。大学で論語を教え、精神面の強化を図るのも時代の変遷であろうか。本論では平成23年12月9日に「教育振興基本計画の策定に向けた基本的な考え方」という中央教育審議会の答申などを参考にしながら、現在の教育面での問題点を指摘しながら、企業での実践例を取り上げてみたい。

---

\*産業ビジネス学科 \*\*福井県立大学准教授\*\*\* 日本人材マネジメント協会事務局長

## 2. 高等学校でのキャリア教育の推進と実践

### 2-1. 政府の考えるキャリア教育

平成 23 年 1 月 31 日付中央教育審議会の答申で「高等学校におけるキャリア教育の充実・職業教育の充実」が発表された。これは平成 20 年に文部科学省所轄大臣からの指示で検討が始まり、30 回にわたる審議を経てまとめあげられたものである<sup>1</sup>。平成 23 年 11 月には「高等学校キャリア教育の手引き」も作成され、キャリア教育の充実が叫ばれているものの、これを受けて高等学校側での対応として、政府が考えている「あるべき人材」の育成が真に実践されうるものであろうか。

平成 23 年度「文部科学省白書」第 2 部第 7 節には「我が国の子どもたちは他国に比べ、将来就きたい仕事や自分の将来のために学習しようとする意識が低かったり、目的がはっきりしないまま高等学校へ進学したり「とりあえず」大学へ進学したりする生徒が多くいることが明らかになっており、子どもたちが学校での生活や学び、進路選択に、はっきりとした目的意識を持って取り組めていないという様子が浮かび上がっています。」<sup>2</sup>とある。このことは大学生として入学してきた学生と向き合った時に歴然とした事実として感じる問題である。

### 2-2. 高等学校でのキャリア教育の実践例

平成 19 年 4 月に、福井県内公立高等学校で初めてキャリア教育を行うべく福井県内の某公立高等学校校が文科省から教育 GP の採択を受け、その依頼により筆者がキャリアコンサルタント有資格者数名のリーダーとしてその実践にあたった。対象は高校 1 年生及び 2 年生全員で、ホームルームの時間を利用して SGE<sup>3</sup>（構成的グループエンカウンター）という手法で生徒の将来の夢や進路について話し合いを行い、社会人として必要な事は何か、またどんな職業があり、その内容は何かなどについて Face-to-face で向き合った経験がある。そこでの経験と現在大学教員として毎年入学してくる学生との対話から浮かび上がってくる問題はやはり高等学校でのキャリア教育の不足ではないか、と思われる。現在の日本の高等学校はやはり、進学・就職のため、その確実性を上げるための教育が行われている、と言っても過言ではないのではないだろうか。前掲 1 月 31 日付中央教育審議会の答申で「(株) リクルート調査では、2008 年にキャリア教育を特に行っていない高等学校は約 13%」と報告されているように、高等学校でのキャリア教育のあり方について徹底されていないのが事実であろう。

### 2-3. 高校生の進路決定

高校生の卒業後の進路について、文部科学省の「学校基本調査」(2012 年 8 月)によると、2012 年 3 月の中学校卒業者 105 万 3,255 人のうち、「大学進学」は 53.5%、「専修学校進学」は 22.89%、「就職」は 16.7%であり、専修学校を含めると進学率は約 76%となる。ここでの問題点は、進学希望者に対し、高校 1 年生の 12 月には大半の高等学校が進路希望調査を行い、高校 2 年生 4 月からは完全に文系・理系・就職系と色分けした教育が行われているという事実である。筆者が実

<sup>1</sup>平成 23 年 1 月 31 日付中央教育審議会の答申「高等学校におけるキャリア教育の充実・職業教育の充実」

<sup>2</sup>平成 23 年度「文部科学省白書」118 ページより引用

<sup>3</sup> Strategic group Encounter の略

践した高校でも同様に高校 2 年生にどうして文系または理系を希望したか、という問いに対して明確に答える生徒は少ない。単に「理数系が得意・苦手」という単純な判断で分けが行われ、そこからは全く教育内容が違ってくる、という重大な問題がある。Benesse 教育研究開発センターが行った「平成 17 年度進路選択に対する調査—大学生を対象として」によると

① 高校時代に自分の適性が分らなかった----57.5%

② 大学入学後も自分の適性が分らない-----59.6% という実態調査が行われている。

人生の大事な進路を高校 2 年生の時に既に決定することを余儀なくされ、そのまま大学に入学し、社会での就職先も自ずから方向性がある程度決まっているような状況を早くから作り出し、引いてはカウンセリングが必要な学生が多発しており、「発達障害」というレッテルを貼られている学生は彼ら自身の問題以外に社会が作り出している部分も多いように思われる。もっとじっくり進路を考える時間があってもいいのではないだろうか。日本では欧米と違って、一旦就職するといくら自分に合わない職業だと分っても転職が難しい。そこで高校生への進路指導のあり方や、教育の質の問題を真剣に考え実践する必要があるように思う。

### 3. 大学におけるキャリア教育の導入と課題

#### 3-1 はじめに

経済環境に幾分明るい兆しが見える中、大学生の就職状況は依然として厳しいままである。就職氷河期と呼ばれる状況が生じた要因については、①正社員採用を基本とする長期雇用並びに年功型賃金を特徴とする日本型雇用システムの変化、②景気の低迷による企業の雇用吸収力の低下、③大学進学率の上昇による大学生の基礎学力低下を踏まえた企業側の厳正採用姿勢等が、指摘されている（中里：2013）。このような状況の下、2000 年ごろより各地の大学ではキャリア教育を導入するところが増加してきた。名古屋大学の調査<sup>4</sup>によれば、何らかの形でキャリア教育を実施している大学は約 8 割に上るといふ。本章では、大学にキャリア教育が導入された経緯を概観し、その学習内容の変遷を分析することで、キャリア教育が学生への就業の意識付けから就業継続力を育成する方向へ重点を移しつつある状況を考察していく。その上で大学におけるキャリア教育の方向性を明らかにしていきたい。

#### 3-2 キャリア教育導入の背景

大学においてキャリア支援を積極的に行うようになった背景について、上西は「文部科学省の政策的な要請」「大学の入学者確保の必要性」「企業側の要請」「就職活動に主体的に動けない学生の増加」「学生の働く権利の保障」の 5 点を指摘している（上西：2007）。5 点のうち外的な要因である「文部科学省の政策的な要請」と「企業側の要請」について考えてみたい。キャリア教育については、1999 年中央教育審議会の答申の中で「望ましい職業観・勤労観及び職業に関する知識や技能を身に付けさせるとともに、自己の個性を理解し主体的に進路を選択する能力・

<sup>4</sup> 名古屋大学「大学のキャリア教育に関する調査」2006 年 有効回答数 208 大学

態度を育てる教育」と定義されている。2000 年前後はフリーター<sup>5</sup>、ニート<sup>6</sup>の存在が社会問題となった時期で、「正規雇用者として就職しないのは若者の考え方の問題があるのではないか」との議論が多くなされた（小杉：2005 他）。

その後 2004 年に「キャリア教育に関する総合的調査研究協力者会議」が報告書の中で全教育活動におけるキャリア教育の展開を求める。さらに 2010 年には大学設置基準の改定を行い「当該大学及び学部等の教育上の目的に応じ、学生が卒業後自らの資質を向上させ、社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を培うことができるように・・・」と大学教育の中にキャリア教育を取り入れることを明確に要請している。さらに、前述の名古屋大学の調査ではキャリア教育と就職支援を分けていない大学が約 4 割であったが、大学設置基準の改定の中では就職ガイダンスやキャリアカウンセリングは厚生補導<sup>7</sup>としてキャリア教育とは明確に分けている。

1999 年の答申においては、進路選択を行うための職業観・勤労観の育成に重点が置かれているように思える。それに対し 2010 年の大学設置基準の改定においては、「社会的、職業的自立を図るための能力を培う」とあるように就職後も視野に入れ就業継続能力の育成に力点が置かれているように受け取れ、方針の変化が感じられる。

次に企業側の要請とはどのようなものであるのか。2004 年(社)日本経済団体連合会は「21 世紀を生き抜く次世代育成のための提言」の中で、「企業は「志と心」「行動力」「知力」を備えた人材を求めているが、現状の教育はそれに答えていない」と指摘している。このような企業側の指摘を受け、2006 年、経済産業省は若者が社会に出るまでに身につける能力として「社会人基礎力」を定義し、教育機関に対し育成を支援している。「社会人基礎力」は「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」の 3 つの能力と「主体性」「実行力」など 12 の要素から構成されている。経済産業省の「社会人基礎力」の提唱は、就業継続能力の育成を求める文部科学省の政策との整合性は高いであろう。

### 3-3 キャリア教育の学習内容

このような文部科学省の政策の変化、経済産業省の提唱に対し大学において実施されているキャリア教育はどのような影響を受けているのか。

まず、キャリア教育の学習内容を分析する。キャリア教育に対しては従来、「就職支援の内容に単位認定をしている」「学習内容が未整備である」などの批判が存在した。例えば(社)国立大学協会教育・学生委員会は報告書<sup>8</sup>の中で「教育目標が「就職活動の準備」から「生き方の学習」まで、また「社会や産業に関する情報学習」から「職業観などの内的発達」まで幅がありすぎるものが問題である」と指摘している。筆者らは 2010 年度に開講された 50 大学のキャリア教育科

<sup>5</sup> フリーターについて「国民生活白書」では、学生と主婦を除く 15 歳～34 歳の若者のうちパート、アルバイト及び働く意思のある無職の人としている。

<sup>6</sup> ニートとは Not in Education Employment or Training の頭文字をとった言葉で、学校にも行っておらず仕事にもついていない、職業訓練を受けているわけでもない若者を指す。

<sup>7</sup> 文部科学省は大学設置基準の中で、正課外に行われる就職相談や合同面接会の実施、キャリアカウンセリングは厚生補導とし教育には位置付けていない。

<sup>8</sup> (社)国立大学協会教育・学生委員会提出の報告書「大学におけるキャリア教育のあり方」2003 年

目のシラバスを分析し、キャリア教育の学習項目は概ね次の 8 つのカテゴリーに分けられることを明らかにした。①大学生活の充実、②自己理解・自己分析、③職業観の育成、④社会認識・社会情報の収集、⑤キャリアプランの作成、⑥社会人基礎力の育成、⑦キャリア理論の理解、⑧就職支援である(中里:2011)。どの程度取り入れられているかの割合を示したものが図 1 になる。

就職支援を主たる学習内容としている大学は一部に限られている。確かに学習内容は幅広いが福井県立大学においても「キャリアデザイン概論Ⅰ・Ⅱ」のように積み上げる形で実施することで習熟度を高める工夫を行っているなど問題はないであろう。

### 3-4 文部科学省の政策とキャリア教育の推進

大学においてキャリア教育の導入が進む中、文部科学省は GP<sup>9</sup>を認定する形でキャリア教育の推進を支援している。国公立大学でキャリア教育推進に関わる GP に認定された取組みの事業内容を分析してみる。国公立大学での取組みを分析の対象としたのは、キャリア教育の導入に対し入学者確保の要請が少ないと思われるからである。2006 年度、7 年度に文部科学省は「現代的教育ニーズ取り組み支援プログラム」のテーマ 5:「実践的総合キャリア教育の推進」としてそれぞれ 33 件、30 件の大学等の取組みを選定し支援した。その内、国公立大学は 12 件、10 件である。時を経て 2010 年度には「大学生の就業力育成支援事業」として 180 件の大学等の取組みを選定した。国公立大学は 51 件である。

申請書の記載に基づきそれぞれの事業内容のキーワードを分析したものが図 2 になる。2007 年、08 年の取り組みでは職業観の育成を意図するものが多いが 2010 年には減少している。また、PBL 型授業<sup>10</sup>の取組みは 2010 年で増えており、大学設置基準の改定で謳っている能力育成や社会人基礎力の育成に繋げる取り組みが重視されている。この分析からも大学でのキャリア教育が「職業観の育成」のような意識面の啓発から PBL 型授業の取り組みなど実践的な能力育成にシフトしている傾向が窺われる。

### 3-5 考察とまとめ

キャリア教育は大学に導入されてまだ日が浅く、学習内容や教育目標が確立されていない面がある。導入に至った経緯も大学によりさまざまである。「7・5・3 現象<sup>11</sup>」と言われる若者の早期離職率の高止まりも対処を要する課題であろう。その中で単に就職に対する意識を高めるだけでは解決できない問題が多いことを、就職活動のノウハウを教えることでは解決できないことを、キャリア教育を日々担当しながら感じている。そのような理由から、福井県立大学でも「社会人基礎力」の育成に繋がる PBL 型の授業を取り入れている。

大学生の就業継続力を育成するためには、実践的な授業方法に効果があるように感じているが、

<sup>9</sup> 文部科学省は大学等が実施する教育改革の取組みの中から優れた取組みを選び支援している。この優れた取組みを Good Practice=GP と呼んでいる。

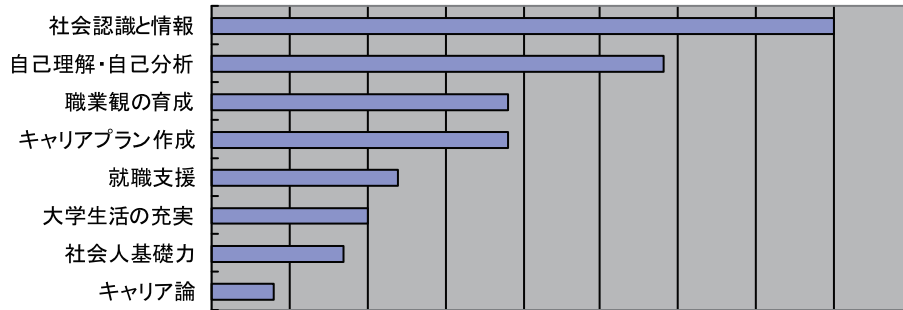
<sup>10</sup> PBL とは、少人数グループによる問題発見解決型の学習方法を言う。「問題発見解決型学習(Problem-Based Learning)」と「プロジェクト型学習(Project-Based Learning)」の 2 タイプの学習方法がある。

<sup>11</sup> 就職して 3 年以内に中卒の 7 割、高卒の 5 割、大卒の 3 割が離職する現象のこと。



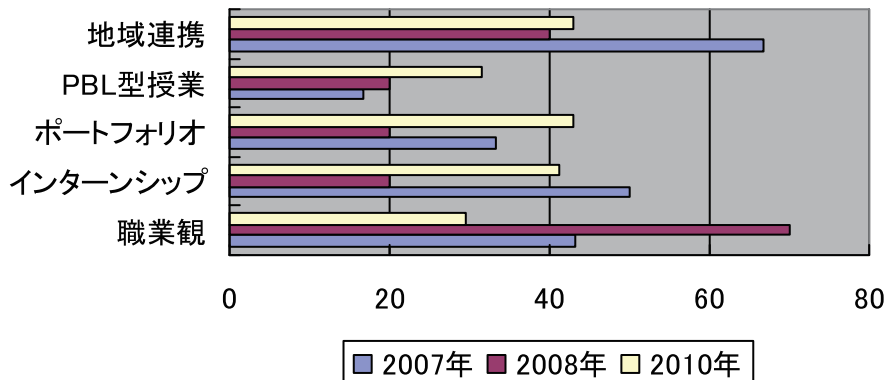
大学のキャリア教育がどのような方向に進むのか、今後の研究と実践を重ね、いくつかの効果的なモデルができることを期待している。

図1 「キャリア教育科目の学習内容」



出所：50 大学のキャリア教育科目シラバス(2010 年度)を基に筆者作成

図2 「文科省GP選択事業の取組み内容」



出所：文部科学省 HP を基に筆者作成

#### 4. 企業における新卒採用から入社初期ステージ教育の事例（実態）

##### 4-1 就職をめぐる現況

「就活」、卒業後の進路=職業人としてビジネス社会への就職（就社）活動へは、何かと課題多く、学際並びに業際ともに過去の規範からの脱却が求められている。高橋俊介著「自分らしいキャリアのつくり方」<sup>12</sup>、からも職業人（=社会人）として『好きなことと向いていることは違う』といった視点からのキャリアデザイン、キャリアの捉え方・指導が学際には求められていると思われる。社会人教育として、教育の視点・機能項目に極端な変化はないが、教えるべき視点やスキルは時代変化とともに異なってきている。知識の陳腐化、新しいことへの取り組み、学び続ける力、学び直す意志（意思）、自身として考え直す場、といった機会付与が学際・業際に必要な時代となっている。

<sup>12</sup>高橋俊介著「自分らしいキャリアのつくり方」PHP新書（2009）p3-8, p94-101

## 4-2 企業の（新卒）入社初期ステージの事例

### 4-2-1) 企業における事例紹介

油脂加工、高分子化学、生物科学等の化学品製造・販売会社【家庭・日用品の個人消費財製品、ならびに各種業界向け化学品中間製品の製造・販売の大手企業】の新卒者採用と教育研修の一端を紹介する。（国内単体会社として社員 6,000 名余、国内外連結対象会社従事者は 34,000 名弱）

新卒採用は、職種・部門別に実施。例：家庭品MK・販売、化学品事業、コーポレート（法務・管理財務・人事）、研究開発、生産技術、といった具合。大学院・学部・工業高専・専門校・短大・高校から採用。新卒以外にもキャリア採用（過年度中途採用）を実施。採用は、コーポレート人事と配属先部門関係者による対応と、部門人事（研究開発や生産技術）中心による選考ステップとに分かれる。

採用に当たっては「求める人材像」<sup>13</sup>、全社版と部門別の人材像による相互確認がキーとなる。

### 4-2-2) 初期ステージプログラムの概要

入社から 3 年間を「初期」ステージと呼ぶ。コーポレート人事と部門別人事が協働して全社研修として体系化している。一言でいえば、『自立・自律（思考・行動）し、協働で成果を生み出せるビジネスパーソンの育成』ということになる。教育の視点は、会社特有（独自）のもの・一般的なもの、分野はマインド・知識・スキルからカリキュラムを構成している。

以下、概要を列挙する。

#### ① 入社導入（職場適応準備）

入社後に引き続き、集合研修がスタート。社会人としての自覚と責任認識、会社で仕事をする上での必須基本知識の理解、ビジネスマナー・仕事の進め方の体験と理解、を目的としている。会社の状況・コンプライアンスと CSR、各事業活動の方針、会社ウェイ（文化風土と変遷）マネジメントの理解を関係トップ自らが講話し、会社人事制度と就業規則を人事より説明（規則の最低基本：就業管理）。会社事業場（工場・研究所）の見学、ワークショップでの PDCA の実践・グループ学習でカリキュラムの編成。一般的な社会人の基礎確認と、会社社員として会社基盤の理解がポイントとなる。新卒者が一同（全学歴）の研修会で学歴是正の機会となる。

会社概況（特徴）に関するトップ講話が約 2 日間、社員として会社生活（制度説明）と一部現場見学が 2 日間、社会人行動・スキル学習が 4 日間の構成となる。全社研修会終了後に部門別に合同集合研修へ移行分科し（例：生産工場配属者は合宿研修実施）、具体的な配置へ。配属配置先での導入研修実施から実際の OJT へ移行する。

全体概況から部門概況、そして配属組織全体、実際の所属組織の理解へと細分化していく。

#### ② 入社フォロー（協働）

入社半年後に、対象者を分けて（各部門から編成）合宿研修を実施：3 泊 4 日がメイン。ここでは会社文化（ウェイマネジメント）や全体最適への考え方やマインドの確認と価値観の共有、

<sup>13</sup>求める人材像（キーワードのみ紹介）；①挑戦できる、し続ける②役割に応じた高い専門性③グローバルな視点・国際感覚④チームワークと協働成果⑤高い倫理観

経理知識の習得、論理的思考やコンフリクトマネジメントから自身のセルフコントロールを学ぶ機会としている。

就活から内定～入社・入社時集合研修～配属～フォロー研修と、自身の振り返りと会社従事からの横断的基礎力の把握を通じ、日本人としてグローバル一体運営（全社バリュー・チェーン）に関する知識とスキルを知ることから、個人としての今後を再確認する「場」の機会となる。

部門によっては、この研修前後、ないし入社1年終了時点での内部（個人業務レビュー）集合研修もある。

### ③ステップアップ（自立・自律）

入社3年目に、同期入社がフォロー研修と同様に、1週間にわたり合宿研修として一律共通全社研修を実施（その後は目的別：セクション研修へ分化）。石の上にも3年の如く、初期節目としての研修となる。今まで研修で学んだ内容と実際のレビューから、更に深化（一步深めた内容への習得）とこれからの業務アクションプランづくりを通じ、「自律」できる再認識の場となる。カリキュラムのポイントは、ロジカルシンキング、プランニング、モチベーションコントロール、キャリアプラン。社内共通として、会社ウェイと人事の考え方の再確認となる。

この研修に前後し、キャリアコーディネーター（部門別人事担当者）が個別面談（自己申告確認など）を通じ、キャリアやセルフライフの動向を確認し、メンタル予知集計とあわせ4年目対応へ異動（部門内、部門間）反映プラン作成と課題共有・担当者間での調整が始まる。

### 4-2-3) 会社としての人材育成の仕組み

採用から人材育成は、人事部門だけですべてがうまく機能するというわけではない。全社人事組織から、規模の拡大による部門別人事組織の独立、ないし部門別人事官（人事担当機能としてキャリアコーディネーターを設置：1993年から各部門に設置し体制化へ）が個別に関与できる仕組みがあつてともいえる。社員個人フォローと各組織ニーズの人材マッチング（異動・再配置）と研修のあり方へ関与する組織化も業際にあつては必要と思われる。

### 4-3 学際と業際との連携と課題

人材づくりは、個人がどうとらえるかによるが、修学期間の長期化とあわせ将来ビジネス界に従事する人材のキャリア（ジョブデザイン）支援は、学際（高校～大学機関）の師（教職員）と学校職員の方々の動きによる、と思われる。業際団体からもいろんな提言<sup>14</sup>があるように、提案をいかに実践できるか、が課題といえる。

最後に、現在学際で従事されておられる方々へ、対象世代の価値観と現況理解、職業先の現場・現実・現況の直視から過去規範は通用しない、という実感把握がポイントであることを追加しておきたい。

## 5. むすび

最近「キャリア」という言葉が流行して意味不明な用途に使用される場合がある。筆者らが考

---

<sup>14</sup>公益財団法人 日本生産性本部発表～大学における実務教育研究会 提言「職業人の育成にむけた実務教育の展開を」～（2013）



える「キャリア」は人生そのものであり、単に大学生を就職させる時にだけ使用されるものではないと思う。キャリア教育の導入についても小学生からキャリア教育は始めるべきだ、とか色々な意見があるが、大事なことは人が人間らしい満足のゆく人生を送るために必要な道筋を導くことに違いはないであろう。このことを十分に理解した上でキャリア指導をしてゆかなくてはならない。

- (参考文献) ①『平成 23 年度文部科学省白書』 文部科学省 (2012)
- ②上西充子編著『大学のキャリア支援—実践事例と省察—』経営書院(2007)pp2-6
- ③小杉礼子編『フリーターとニート』勁草書房(2005)pp1-20
- ④中里弘穂編著『若者のキャリア形成を考える』晃洋書房(2013)pp3-9
- ⑤中里弘穂著「大学におけるキャリア教育実践の状況と今後の展望」『経済教育学会』第 30 号
- ⑥高橋俊介著「自分らしいキャリアの作り方」PHP 新書 (2009)
- ⑦公益財団法人 日本生産性本部発表～大学における実務教育研究会提言「職業人の育成にむけた実務教育の展開を」 (2013)
- ⑧クレイトン・M・クリステン他著 櫻井祐子訳「イノベーション・オブ・ライフ」翔泳社 (2012)
- ⑨入山章栄著「世界の経営学者はいま何を考えているか」英治出版 (2012)

(平成 25 年 3 月 31 日受理)