

### (3) 産業社会からの要請の変化と対応

小杉礼子

(独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究員)

私が所属しているのは労働政策の研究所で、教育は直接には担当していません。しかし現在、生涯学習審議会、大学の分科会にも呼んでいただいている、文部科学省の行政に結構いろいろなところで関わっています。それはなぜかということ、教育と労働との接点ということ、文部科学省の行政の中で大変重要視されていて、その切り口の場所に私がいるということだと思います。本シンポジウムでの私の役割も、おそらくその辺だろうと思います。学校の先生方中心で考えられているキャリア教育に対して、産業界、あるいは卒業した労働者の立場から、どのようなことが言えるのか。私は、現在の産業社会からの要請として、今後のキャリア教育に何が求められているかというお話をできればと思います。

産業社会の変化、特に雇用慣行の変化の話、そして企業の中の人的資源管理、能力管理がどのようになっていて、現在のキャリア教育に対するどのような要請につながっているのか、ということについて話を進めていきます。

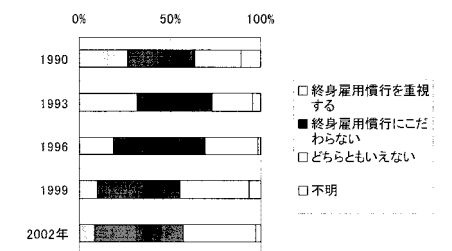
#### 1. わが国の産業社会の変化と職業キャリア

「雇用管理調査」(厚生労働省)では、長年にわたって「終身雇用慣行を重視するか、こだわらないか」という質問を続けてきました。その結果、終身雇用を重視する企業はわずかになってきているということは、よく言われるところです。

先日、NHKの番組で団塊ジュニア世代のドキュメンタリーがありまし

- 産業社会の変化と職業キャリア  
＜日本型長期雇用＞型キャリアの変化  
雇用慣行の変化・就業意識の変化・非正社員の増加
- 雇用管理と職業能力開発の現状  
成果主義の導入とコンピテンシー評価  
就業基礎能力・社会人基礎力・学士課程学習成果  
内部労働市場型能力開発→職業能力開発の外部化
- キャリア教育・ガイダンスへの期待

#### 企業の雇用慣行への考え方



厚生労働省「雇用管理調査」

た。学校を卒業したときに就職できなかった、いわゆる年長フリーターといわれる世代です。あの人たちが日本の中に活路を見出せず、大連に行き、年収60万円だったか時給300円か、そういう世界で働いて、そこでキャリアをつくろうとしている。中国語をマスターして、何とか中国と日本の接点に何か仕事を探せないかと考え、それで一生懸命仕事をしました。それをキャリアにして、中国との取引のある日本企業で正社員に応募しようとする、応募を斡旋する会社からまだまだそれでは駄目だと言われたという話です。どうしてかというと、中国の大連でやっていた仕事は、コールセンターの仕事で、日本人に対しての電話営業でした。たとえ大連にいて一生懸命語学の勉強をして中国語がしゃべれるようになって、それでは企業に売れるキャリアにはならない、中国にある企業に入って中国人相手に営業をやったというのであれば使えるけれど、ということだったのです。

テレビのコメンテーターは、日本の大企業は中途採用をしないから、中小のベンチャー企業など、もっと柔軟なところに応募するようにしなさいといったコメントをしていました。

終身雇用という言い方をすれば、企業は、決してそれを圧倒的に支持はしていません。ただ、やはり中途採用のときにはどんな企業でも当然、キャリアを見ます。そのとき、「何がキャリアになるか」ということが大事です。斡旋の仲介会社の担当者の言葉は、全く正しいと思います。中国で仕事をしたといっても、「日本人相手の営業をしていた」、その具体的な内容を聞くと、「コールセンターの仕事をしていた」。これでは中国人を取引先とする貿易の企業に就職しようとしても、キャリアにはなりません。

日本企業の雇用慣行としては、すでに終身雇用を重視しようという企業はほとんどありません。ただ、やはりきちんと能力を評価しなくては、途中採用はできません。その能力を評価するのに一番使えるのが、本人が何をやってきたかという、履歴書に書けることなのです。アルバイトしかやってこなかった人の履歴書は、企業としても、評価のしようがありません。コールセンターで電話営業をやりましたと言っても、採用の基準



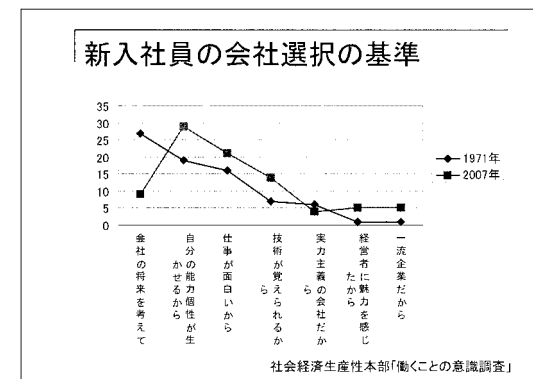
になるまでの水準の仕事をコールセンターでしていたとは、なかなか評価されないのです。

雇用の慣行の考え方そのものは、やはりこのデータで正しいと思います。終身雇用慣行というのはごくわずかになりました。日本企業は、基本的には実力をきちんと評価します。ただ、それをどのように評価するかといえば、評価の基準は、「他の企業で何をやってきたか」「正社員経験で何をやったか」、やはりそこが信頼できる基準になっているということでしょう。

年長フリーターの方が、今、非常に苦勞されているのは、評価されるに足るキャリア、あるいはやってきたことをきちんと評価されるような形での翻訳ができない、そこが問題だと思います。もちろんアルバイトの経験でもちゃんと評価できる部分はあります。先ほどの例はあまり評価されない例でしたが、レストランチェーンはほとんどアルバイトで、店長さんまでアルバイトというケースが多くあります。そこで店長として、人事管理で苦勞した話などがあれば、「この人は使える」という判断になります。企業にとって必要な能力がちゃんとついているか、その企業が要求している能力としてアルバイト経験をきちんと評価されるように話せるかとか、その辺がポイントになってくるわけです。

日本企業は基本的には変質しています。かつてのような終身雇用一点張りではもちろんないし、年功序列そのものもかなり崩れてきていると思います。やはり能力なしの年功などというのは、今の日本企業にはあり得ないと思います。

そういう中で、若者の意識も変わってきています。社会経済生産性本部が40年間続けている「働くことの意識調査」があります。1971年と2007年の同じ項目の調査結果を比較してみました。新入社員が会社選択をする基準をみると、三十何年か前の人たちは「会社の将来性」が企業を選ぶ第一の基準でした。現在の若者は、これがどんどん下がっていて、選択基準の中心は「自分の能力個性が生かせる」「仕事が面白い」「技術が覚えられる」、そういうところに移ってきています。「会社の将来=自分の将来」とは考えなくなっているということなのです。就社ではなく就職という表現をしていましたけれども、若い人の意思の中にも、



はっきりとした変化があるのだと思います。

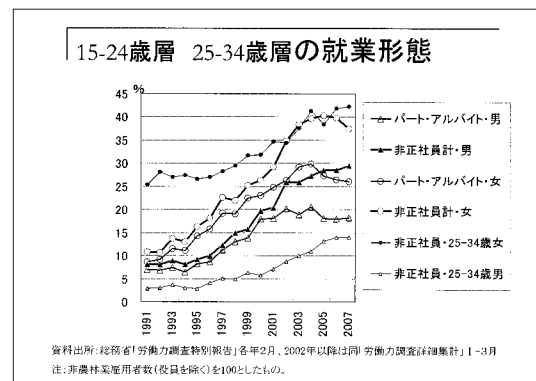
キャリア教育という言葉が広まる2000年より前の80年代、90年代には、学校進路指導という言い方をしていました。この学校進路指導に対して、「学校を出るときだけ何とかいいところに入れる、進学させる。出口だけ指導しているだけではないか。進路指導といいながら、出口のところだけではないか」、そういう悪口がありました。

私は、1980年代、90年代初めまでは、それでよかったからそうしていたのだと思います。まさに先ほど言った、「企業の将来 = 自分の将来」の時代、つまり企業の中で頑張ればちゃんとキャリアが付いてくる、そういう時代では、最初に入ることが大事だったのです。企業に入ることを何とかすれば、あとは企業の中で育ててくれる、そういう循環にあったのだらうと思います。その部分が、企業も変わっているし、若者の意識も変わっているのです。

先ほど、キャリア教育は企業の要請なのか、学校の要請なのかという話がありました。これは多分両方であって、相乗効果でこれからも変わっていくと思います。企業側の変化の中で、生涯にわたって1つの企業で働いてほしいとは、企業のほうも思っていません。やはり、能力のある人は残ってほしいし、能力のない人にいつまでも残ってほしいとは思わないのです。能力を最大限に発揮できるところでうまくやってくださいという意識があります。

若者のほうも、自分を磨いて、自分が好きなことをやる。それで自分を伸ばして、職業人として生きていきたい。そういう希望がはっきり出ています。この辺の相乗効果がこれからどんどん広がってくるのだらうと思います。

現在の20代は、圧倒的に正社員になる比率が減っています。アルバイト、パートという言葉に限定すれば少し下がってきていますが、アルバイト、パート以外の雇用形態、派遣社員あるいは契約社員、そういう人たちの比率はまだ減っていません。派遣契約等まで入れれば、大体女性の4割、男性の3割まで、非正社員の人たちが増えていま



ています。派遣契約等まで入れれば、大体女性の4割、男性の3割まで、非正社員の人たちが増えていま

す。長い間非正社員をしていた人たちにとっての問題は、それこそ本人のキャリアが見えない、ということです。ここでいうキャリアとは何かと

いうと、基本的にはまず自立です。食べていけること。そして、結婚できて、子どもが持てる。社会の継続的な発展というか、社会の持続のためには必ず必要な、そういうプロセスを踏み得ないような、低賃金労働者のままとどまってしまうという問題があります。ここからどうやって次につながるか、これが今後のキャリアをめぐる政策では大事なところだと思います。

## 2. 雇用管理と職業能力開発の現状

そこで大事なものは、「能力をどのように身に付けて、それをどう人に評価される形で表現できるか」、そのところが今後の政策の大きなポイントになってくるでしょう。そういう状態の中で、キャリア教育が注目されているし、今後も政策の中で重要な役割を果たしていくと思います。

そして今、終身雇用慣行を重視しなくなった企業がどのようになっているのか。年功という時代はもう終わっています。むしろこれまでも日本は、能力主義というか、給料でいえば職能資格というような形で能力を評価して、年功部分もあるし、能力を評価する部分もあるという、ミックスした賃金体系を取ってきました。

最近の大きな変化といえば、それが今度は成果を問う方向に変化してきたという成果主義への流れだと思います。成果主義については、評価の仕方の問題でいろいろな議論はあるものの、間違いなく広がっています。何々ができるという潜在能力で評価するのではなくて、職務とか役割のところまで目標を設定して、それに対してどの程度の成果が得られたか、それを評価基準にするという動きは間違いなく広がっていますし、今後の日本企業の中でも1つのウエイトのある評価の仕方になると思います。

これはある企業で評価に使われているコンピテンシーです。成果主義で人を評価するということ、出来高払いという話ではなくて、それぞれの役割があって、その役割の中で何がどれだけできているか、その能力をきちんと評価しよう、ということになりました。そこで出てきたのが、企業の中で使われているコンピテンシーです。営業職の何だったらこのレベル

企業で用いられているコンピテンシー例  
(成果をはかる評価項目として)

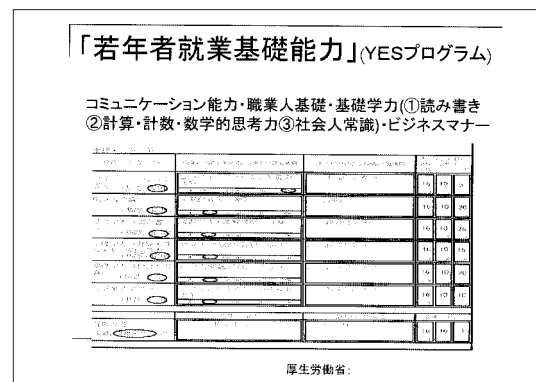
評価項目	A2 ACE シート 営業職 I 部門 事例		
	知識・スキル	能力	行動
仕事の計画・実行	...	...	...
業務・知識	...	...	...
段取り	...	...	...
仕事の計画・実行	...	...	...
仕事の計画・実行	...	...	...
仕事の計画・実行	...	...	...

高橋俊之(2006)「タケダの成果主義とその課題」『日本労働研究雑誌』No. 554



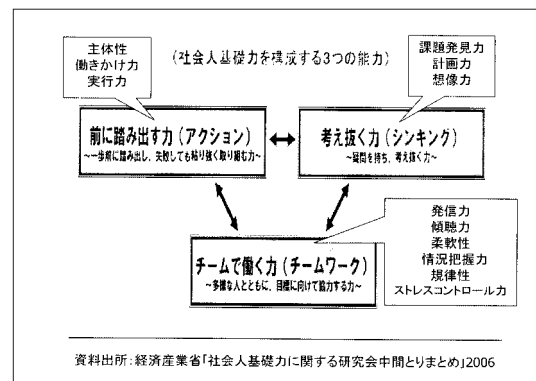
で、これとこれとこれはこのぐらいのことが使え、これだけのことをしている。潜在的にそういうことができる能力があるというよりは、既にこれだけのことをしているという行動特性で表すのがコンピテンシーというものの考え方で、それがここでの評価となります。知識があるというだけではなくて、それをどう活用できているか、その活用レベルでやっている職務の内容、その成果を評価するという考え方です。これが今、企業の中でかなり広がっています。

企業の中でのコンピテンシーの考え方の広がり、「人がやっていることをきちんと目に見える形で整理して、必要な能力、やっていることで発揮されている能力を評価する」、そういうことの延長上に出てきているのが、実は今、若者が社会人となる入り口で何が必要かという能力評価です。



少し前に厚生労働省では、「若年者就業基礎能力支援事業(YESプログラム)」を立ち上げました。仕事に就くにあたって、その入り口では、どのような能力が必要なのかを示しそれをプログラムにして、どういうことを受講して何ができるかというような点数付けをする。できたかできないか。そうした評価表をつくって、目に見える形で人の評価をする。例えばアルバイトしかやったことのなかった人たちに、何がどれだけできるかということの評価して、これを推薦書につけて応募するようにしよう、そういう動きになっています。

目に見える形で人の評価をする。例えばアルバイトしかやったことのなかった人たちに、何がどれだけできるかということの評価して、これを推薦書につけて応募するようにしよう、そういう動きになっています。



これは経済産業省の研究会が打ち出した「社会人基礎力」です。これは大学生を想定していますが、ここにあげたような力が産業社会の中で人と一緒に何かやっていくときに必要な能力で(基本的にはホワイトカラーの仕事だと思えますが) こういう能力を大学と企業が共同して開発すべきではないかという流れで、

既にいろいろなプロジェクトが進んでいます。

これは、文部科学省のホームページに掲載されていますが、学士課程に共通の「学士力」を提示しています。大学を卒業した人には、これだけのことができるというようなものにしようということです。知識、理解はともかくとして、汎用的技能とされているのはコンピテンシーです。コミュニケーション・スキル、数量的スキル、情報リテラシーなど、こうしたものが大学卒業時点で獲得しているべき能力、そういう表現をして、目に見える形で職業人として必要な能力を整理する、こういう動きがコンピテンシーという形で広がっています。

### 21世紀型市民に相応しい学士課程共通の「学習成果」

1. 知識・理解  
専攻する特定の学問分野における基本的な知識を体系的に理解するとともに、その知識体系の意味と自己の存在を歴史・社会・自然と関連付けて理解する。  
(1) 多文化・異文化に関する知識の理解  
(2) 人類の文化、社会と自然に関する知識の理解
2. 汎用的技能  
知的活動でも職業生活や社会生活でも必要なスキルと能力  
(1) コミュニケーション・スキル  
(2) 数量的スキル
- (3) 情報リテラシー  
(4) 論理的思考力  
(5) 問題解決力
3. 態度・志向性  
(1) 自己管理能力  
(2) チームワーク、リーダーシップ  
(3) 倫理観  
(4) 市民としての社会的責任  
(5) 生涯学習力
4. 統合的な学習経験と創造的思考力  
これまでに獲得した知識・技能・態度等を総合的に活用し、自らが立てた新たな課題にそれらを適用し、その課題を解決する能力

中教審・大学分科会学士課程小委員会

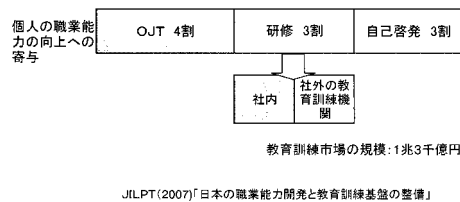
OECDやECでのキー・コンピテンシーのお話がありましたが、これともつながるものだと思います。能力を顕在的な目に見える形で評価して、それが学校の中から、そして職業の世界までつながる。そういう1つの流れをつくってきているのではないかと思います。

### 3. キャリア教育・ガイダンスへの期待

今産業界で進んでいることの1つが、どこで能力を身に付けるかという話です。日本型雇用慣行の世界は、基本的には能力はオン・ザ・ジョブ・トレーニングで、企業の中で訓練される、あるいは企業の中で働きながら仕事の能力を身に付けていくのが普通でした。ある意味で、仕事の中には、いろいろな能力の素材が転がっていて、それを一生懸命自分で掘り出して行って、そして能力を身に付けていかなくてはならない、そういった、実は能力が整理されていない世界だったと思います。

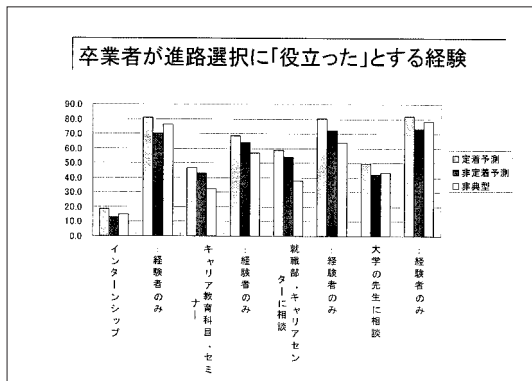
しかし最近、「現在の自分の仕事の能力はどういうことによって向上してきたか、どのような活動が何割ぐらい寄与していましたか」ということを個人に調査

### 職業能力向上への教育訓練の寄与



したところ、オン・ザ・ジョブ・トレーニングで企業の中で仕事をしながら身に付けてきたものよりは、オフ・ザ・ジョブで、仕事から離れて身に付けた人のほうが多いという結果が出ました。オフ・ザ・ジョブは、企業の研修の部分と、自己啓発で自分自身で身に付けたものと、だいたい同じ割合です。また、この研修の部分は、社内研修か社外研修かを分けると、これも半分ずつの割合となっています。こうして見ると、企業の中で仕事をしながら身に付けていくオン・ザ・ジョブ・トレーニング、あるいは企業が用意した社内研修、この2つを合わせたものが、職業能力向上へ寄与する割合は、実はもう全体の半分以下になってしまっているのではないか。こういうことが見えてきました。

レーニングの割合は、実は産業によって随分違います。知識基盤型の産業は、オン・ザ・ジョブの比率が低くなって、オフ・ザ・ジョブの比率が高くなる、そういう傾向があります。こういう産業構造等の変化を背景にして、能力の育成の仕方も変わってきているのではないかと思います。



若い人たちが、学校を卒業して入っていく産業界はかなり変わってきています。そこで自分で必要な能力は目に見える形で整理されてきていますから、その中の何を、どうやって身に付けていくかを考えなくてはなりません。その身に付ける機会も、企業の中で、企業が用意したものばかりではない形で、自分で設計して身に付けることができる能力の機会がどんどん広がっているという状態となっているのです。

最後のまとめになりますが、現在の課題というのは大きく3つあると思います。

第1は、非正社員の年長フリーター層の話ですが、その人たちに対してどうやって能力開発の機会を提供して、評価できる形にしていくか。これもキャリア教育の1つだと思います。生涯にわたるキャリア教育という意味では、この人たちに対してどのようなチャンスをつくっていくか、教育としてのこちら側の役割というのが当然あるのではないかと思います。

第2は、能力開発の機会だけではなく、キャリアデザインというかガイダンス機能、その先どう自分で道を切り拓いていくかという方向付けも大切です。これは基本的には相談が一番大きな役割になるとは思います。そういう能力の提供があります。

第3に、最終的には自分で進路を選べる能力。それからここに挙げたような幾つか必要な能力、実際に現在の日本社会で生きるために必要とされる能力、コンピテンシーという形で表現された能力を、どうやって身に付けていくか。それはもう学校時代から始まることですし、お二人の先生方が提案されたようなプロジェクト・ベース学習あるいは総合的学習、そこで身に付けられた能力は、まさにそのコンピテンシーそのものです。現代社会が必要としているコンピテン

### 内定獲得・未内定・就職活動停止を分ける要因-1

性別	男性-D	女性-D	オズ比	オズ比
大学進学 大学卒業生・入学前校-D	-0.837 **	0.392	-1.179 *	0.310
<進学=私立46→0校>	0.310	1.264	-0.185	0.823
専修-D	-0.783 **	0.457	-0.678 *	0.415
<進学=私立46→0校>	-0.911 **	0.444	-1.292	0.215
専修-D	-0.444 ***	0.272 ***	0.462	0.462
<進学=人文科学>	-0.167	0.851	-0.258	0.773
<進学=工学系>	-0.418 *	0.821	-0.551	0.378
大学卒業生規模-D	0.020	1.020	0.010	1.010
<進学=200人未満>	-0.161	0.851	-0.384	0.895
1000~1999人	-0.303	0.798	-0.110	0.889
2000人以上	-0.840 *	0.432	-0.247	0.781
卒業生100人当たりの就職指導等経費	0.220 *	1.245	-0.168	0.897
卒業生100人当たりの就職指導等経費	0.222 **	1.246	0.250 ***	1.723
卒業生100人当たりの大学就職指導予算	0.000	1.000	0.001	1.001
就職担当以外の教員も併せてサポート	0.684	1.981	1.589 **	4.708
目的D	-0.405	0.667	-0.218	0.728
<進学=思ったより思わぬキャリア支援のために就職>	-0.237	0.789	0.015	1.015
キャリア支援活動実施の有無	0.085	1.089	0.787 **	2.891
キャリア支援活動実施の有無	-0.420 *	0.937	-0.568	0.577
学内推薦による応募	0.237	1.267	0.302	1.350

\* 男性・選抜性の高い大学の学生が内定獲得、大学教員のキャリア支援は内定獲得しにくい大学で積極的に展開/インターンシップ実施校は内定獲得傾向

### 内定獲得・未内定・就職活動停止を分ける要因-2

5年生前年より割合以上上昇した経験者の割合	0.022	1.033	-0.055	0.946
大学の成績での割合	-0.076 ***	0.925	-0.101 **	0.904
クラブやサークル活動	-0.148	0.863	-0.757 ***	0.469
<基準=まったく熱心でなかった>	0.054	1.056	-0.169	0.844
<基準=まったく熱心でなかったがそれ以上熱心でなかった>	-0.008	0.992	-0.128	0.951
友達や恋人との付き合い	-0.285	0.752	-1.089 **	0.343
<基準=まったく熱心でなかった>	-0.225	0.798	-0.837 **	0.433
<基準=まったく熱心でなかったがそれ以上熱心でなかった>	0.079	1.082	-0.245	0.580
アルバイト	-0.663 ***	0.515	-0.426	0.653
<基準=まったく熱心でなかった>	-0.557 ***	0.573	-0.361	0.697
<基準=まったく熱心でなかったがそれ以上熱心でなかった>	-0.366 *	0.860	-0.323	0.724
ダブルスクール/資格取得	0.044	1.044	-0.191	0.877
<基準=まったく熱心でなかった>	-0.036	0.965	-0.644 **	0.581
<基準=まったく熱心でなかったがそれ以上熱心でなかった>	0.102	1.107	-0.058	0.944
インターンシップ	-0.418 *	0.608	-0.297	0.743
<基準=まったく熱心でなかった>	-0.419 **	0.658	-0.370	0.691
<基準=まったく熱心でなかったがそれ以上熱心でなかった>	-0.019	0.982	0.246	1.279
大学3年前に進路相談した	-0.220 *	0.863	-0.346	0.701
大学の友達	0.014	1.014	-0.312	0.732
大学外の友達	0.138	1.148	0.179	1.196
先輩	-0.283 **	0.754	-0.093	0.908
大学教職員/カウンセラー	-0.238 *	0.788	-0.546 ***	0.577
誰にも相談しなかった	0.102	1.108	0.115	1.122

\*成績がよいこと、クラブ・サークル活動や友達つきあいは無活動にならなない、アルバイト・インターンシップは内定獲得に影響、大学教職員や親との相談も内定獲得プラス

### 未内定求職中および就職活動停止者と大学の支援・大学生活

- 就職指導・キャリア支援には、就職市場でのポジションが悪い大学ほど経費と人員を投入。  
→ 効果は経年的にみなければわからない
- 教職員との相談、インターンシップは効果的
- 学生生活(アルバイト・サークル・友人とのつきあいなど)の積極性が成績以上に関係大きい。

シー、これを教育の中にきちんと取り込んでいく。これらが、これからのキャリア教育に必要なことではないかと思います。