

修士（学術）学位論文

キャリアリスクマネジメントのための  
「起業家能力」の有用性に関する研究

A study on the usefulness of "entrepreneurial ability"  
for career risk management

2019年（平成31年）3月16日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻  
起業マネジメントコース

飛河 智生

Toshio Hikawa

## 要 旨

### テーマ:キャリアリスクマネジメントのための「起業家能力」の有用性の研究

雇用の流動性の高まりが指摘される中、うまくキャリア形成ができないといったキャリアリスクに直面している社会人が増加しており、今後も AI・ロボットなどの活用が活発になることから、ますますこの傾向は強まると予想される。一方、企業の人材育成能力は低下しており、自分の人材育成は自己責任の時代にもなっている。

このような激動する社会で、若者がより活躍するためには、現在大学で行われているキャリア教育は十分なのであろうか。もし不足している部分があるとしたら、それには起業家教育を行うことで補えるのではないか。

企業内教育力の低下、雇用流動性の上昇、イノベーション人材要望の高まりといった社会の変化は、企業と個人の基本的な関係を変化させた。個人はより社会を意識し、直接向かい合う意識と行動が必要となった。また、その中で、キャリアリスクをマネジメントするためには、3分野6要素の素養が必要となる。それは、

- 【1】 社会に関する知識—[1] 社会の動向・社会のニーズ、[2] 会社・ビジネスの基礎知識
  - 【2】 社会で自らを位置づける力—[3] 社会における自らの価値、[4] 自らのセルフポジショニング力、
  - 【3】 社会への貢献意欲—[5] 社会貢献意識、[6] あきらめない精神・プロ意識、である。
- これらをキャリアリスクマネジメント (CRM) 素養と呼ぶ。

では、CRM 素養を学修する機会が大学でのキャリア教育で提供されているのか。キャリア教育は基礎的・汎用的能力といった基礎的な力を教育する、いわば人間の OS を育てる教育であり、CRM 素養はアプリケーションの位置づけとして考えられる。その意味ではキャリア教育は必要であるが、CRM 素養を育成するには十分とは言えない。また、キャリア教育自体もまだ十分に提供されておらず、体制構築の途上である。

一方、起業家の特性は CRM 素養とよく似ており、起業家の能力を身に付けることがキャリアリスクマネジメントに対して有用である。その素養を身に付けるには、「強い意志で何かに挑戦し、失敗し、それを乗り越えていく経験」が最も重要である。しかしながら、大学で実施されている起業家教育は、多くの大学がエクステンション的な位置づけで、また座学中心であり、CRM 素養の学修には十分とは言えない。

これからの社会人がキャリアリスクマネジメントをしていくためには、多くの学生が受講するキャリア教育において、CRM 素養の修得を目的とした新たな起業家教育を提供することが必要となっている。

# 目次

## 序論

第1章 はじめに	1
第2章 リサーチクエスションと研究目的	2
2-1. リサーチクエスション	2
2-2. 研究の目的	2
(1) 本来目的	
(2) 研究目的	
第3章 研究方法	3
3-1. 研究仮説	3
3-2. 関連する主な先行研究	3
3-3. 本研究の研究方法	4

## 本論

第4章 社会の変化と要望される能力	6
4-1. 文献調査とヒアリング	6
(1) 文献調査	
(2) 企業人からのヒアリング	
4-2. 社会の変化からみた人材育成の課題	13
4-3. 基本的な構造変化と個人の対応	16
(1) 企業と個人の関係の変化	
(2) ワーク・ライフ・ソーシャルバランス	
(3) 個人に要求される基本的認識の変化	
4-4. 今後持つべき能力「キャリアリスクマネジメント（CRM）素養」	19
第5章 キャリア教育の現状と有用性	24
5-1. キャリア教育の取り組み経緯と現状	24
(1) 求める人材像の策定	
(2) キャリア教育の施策	
5-2. キャリア教育の取り組み内容と課題	37
(1) 現場での取り組み内容	
(2) 直面する課題	
5-3. キャリア教育とCRM素養の関係	40
第6章 起業家の特質とCRM素養	42

6-1. 起業家の特質	42
(1) 起業家を特徴づけるもの	
(2) 起業家へのヒアリングと特質	
6-2. 起業家と CRM 素養との比較	48
<b>第7章 起業家教育の有効性</b>	<b>52</b>
7-1. 起業家教育の歴史と現状	52
(1) 起業家教育の歴史	
(2) 起業家教育の要素	
7-2. 起業家教育の CRM 素養育成への効果	57
<b>結果とまとめ</b>	
<b>第8章 結論と考察</b>	<b>60</b>
8-1. CRM 素養とキャリア教育、起業家教育	60
8-2. キャリア教育における新たな起業家教育の提案	61
<b>第9章 終わりに</b>	<b>65</b>
<b>謝辞</b>	<b>66</b>
<b>参考文献</b>	<b>67</b>

## 第1章 はじめに

筆者は5年前から大学にてキャリア教育の担当をしている。それ以前は企業に勤務しており、最後の7年半の間は経済界の仕事を担当させていただき、さまざまな年代の多くの社会人と知り合う機会を持った。その中で、特に親しくなった20代、30代の若い企業人から、「これから社会はどうなるのですか」「10年先、うちの会社は大丈夫でしょうか」「将来転職するとしたら、今から何をしておけばいいでしょうか」といった類の質問を幾度となく相談された。

これらの質問は、昔から皆が思う疑問であり、その答えとしては「そうならないように、会社にて今できることに精一杯努力して会社を発展させるとともに、個人としても様々なキャリアを積み上げていくしかない」ということになるのかもしれない。

しかし、IoT、AI、ロボットといった技術が急速に発達し、野村総研(2015)が「10～20年後、日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能になる」と発表するなど、働く環境は昔とは大きく異なってきていることも確かである。グローバル競争の激化、製品の短命化、労働人口の減少、労働流動性の上昇など、労働者の働く環境は、劇的に変化しつつある。現実にはキャリア形成に悩んでいる方も多く見受けられる。

一方、この現状に対して、労働者に対する企業内教育、あるいは社会に人材を送り出す大学で実際に行われている教育は、十分に対応しているのだろうか。もしかしたら、理念ばかりが先行し、実効性のある取り組みが十分に実施されていないのではないか。もしそうだとしたら、具体的に何をすればよいのだろうか。

次世代の社会を作るのはいつも若者である。その若者が、自分に自信を持ち、希望と勇気を持って自身のキャリア形成を行い、結果社会に貢献していけるようにしていかなければならない。冒頭に記述した、若い人たちから受けた質問に対して、きちんと自身でキャリア形成の道筋を立てられるように、言い換えれば「自分経営」ができるように、どういう教育を行っていけばいいのかを検討する。

## 第2章 リサーチクエストと研究目的

### 2-1. リサーチクエスト

リサーチクエストを、「激動する社会で、若者がより活躍するためには、現在大学で行われているキャリア教育は十分なのか。不足している部分を補うには、起業家教育を行うことが有用なのではないか」とした。

### 2-2. 研究の目的

#### (1) 本来目的

変化の激しさが増す社会において、特にこれらの社会を担う若者が、時代にあった新しい働き方、活躍の仕方を早期に身に付けることによって、若者本人および社会全体がより幸せに成長・進化することができるようにすることである。

#### (2) 研究目的

そのために、個人が社会で活躍するために現状で不足している（必要とされる）要素を明確化し、その学修の基礎となる大学でのキャリア教育の現状と課題、有効性について明らかにする。その上で、この解決案として起業家教育が有効であることを論理的に明確化することで、その有効性を明らかにする

## 第3章 研究方法

### 3-1. 研究仮説

今回の研究は、社会の変化、求められる能力、企業での教育（人材育成）、社会に出る前の大学でのキャリア教育、起業家の特性、大学での起業家教育と、とても範囲が広く、論文のテーマとしてはあまり適切なものではない。しかしながら、これらは「若者が社会で活躍するため」に、どのような教育を行うかを考える際、一連に関連する課題である。それぞれの現状・課題、取り組み等が近視眼的にならず、その効果も含めて有機的に機能して初めて効力を発揮する。

そのため、研究を進める上で大きなストーリーとしての仮説を下記のように設定し、研究の流れを作った。個々の仮説を検証しつつ、このストーリーで見えてくるもの、特に、今後社会人に必要となる要素、それを獲得するために現状でのキャリア教育および起業家教育の課題、今後行うべき教育の方向性の提案、という形で研究を進めることとした。

研究仮説として、以下の5点を設定した。

- 仮説【1】 企業と社員との関係が変化し、それによって、個人が持つべき資質・能力が変化しているのではないか
- 仮説【2】 社会人のスタート時から、自己責任で自己的人材育成をする意識を持ち、行動を起こせるようになっていくべきではないか
- 仮説【3】 現在の大学のキャリア教育は、汎用的能力の修得にとどまり、また、その能力を何のためにどう使うのかを学修していないのではないか
- 仮説【4】 現在企業で行われている人材育成は、企業の利益のためであり、社員個人の生涯のキャリア形成教育としては起業家の特性を学ぶことが有用ではないか
- 仮説【5】 人生のリスクマネジメントを行う能力を身に付けるために、大学でのキャリア教育の一環として起業家教育を実施することがその後のキャリア形成に極めて有効ではないか

### 3-2. 関連する主な先行研究

社会の変化、企業での人材育成、社会人のキャリア形成支援、あるいは大学でのキャリア教育、起業家（アントレプレナーシップ）教育等について検討した書作・論文は数多く存在する。しかし、これから時代の企業と個人の関係の変化に焦点をあて、実際の社会人が持つべきと指摘される能力を、現状のキャリア教育と比較・検討し、不足した分を修得するための具体的な解決方法として起業家教育をキャリア教育に取り入れるとした研究は見当たらなかった。

<関連する主な研究分野、書籍など>

○社会のトレンド、方向性、働き方、人材育成

- ・社会の未来像、求められる人材像・働き方、ワーク・ライフ・バランス、社会人基礎力、能力育成、OJT 効果、訓練・評価、国際比較等

○大学でのキャリア教育

- ・キャリア教育の目的、内容、方法（AL、PBL 等）論・効果、インターンシップ、高大接続、大社連携、職業教育等

○起業家研究、起業家教育

- ・ベンチャー論、アントレプレナーシップ、起業方法論、起業家教育、産学連携等

本研究を進めるにあたり、必要に応じて適宜引用する。

### 3-3. 本研究の研究方法

以下の手順で研究を進めた。

#### 1. 社会の変化と要望される能力

#### 4章

社会の変化に合わせ、今後、若者たちがキャリア形成に失敗せず、自分の能力を活かして社会で活躍し続けるために必要となる能力について検討し、項目としてまとめる。

まず、主な文献等から社会のトレンド、求められる人材像等を把握するとともに、キャリア形成に成功したと想定される社会人にヒアリングを実施する。そこから人材育成の主な課題を抽出し、特に企業と個人の関係の変化に注目して、個人に求められる社会への基本認識、および身に付けることが必要となる素養を定義する。

#### 2. キャリア教育の現状と有用性

#### 5章

人材育成の基礎となる大学でのキャリア教育の現状・課題を整理し、上記で定義された「今後必要となる素養」を獲得するために、キャリア教育が有用かどうかを検討する。

まず、文献、論文等を通じ国や専門機関が定義する「求められる人材像」の内容・変化を調査する。また、これらに対応して定義、実施されてきた大学でのキャリア教育について、歴史と現状、課題を整理する。その上で、現実としてキャリア教育が「今後必要となる素養」の獲得に機能しているのかどうかを確認する。

#### 3. 起業家の特質と求められる素養との関係

#### 6章

「今後必要となる素養」をすでに持っているのは起業家ではないか、との仮説を検証する。

まず、起業家の特質について、文献等で調査する。さらに、起業家へのヒアリングから得られた起業家の特質と合わせ、上記「今後必要となる素養」との関係性を比較・検討する。

#### 4. 起業家教育の有用性

#### 7章

起業家教育を実施することで「今後必要となる素養」が修得できるのかを確認する。

文献等により、起業家教育の定義、取り組みの経緯、現状、課題を整理する。さらに、「今後必要となる素養」に対する有用性について、起業家からの意見も踏まえ検討する。

## 第4章 社会の変化と要望される能力

社会の変化のスピードは、さらに速度を上げており、それに伴い働き方も大きく変動している。この章では、現在働き方にどのような変化が起きているのか、さらに今後どのように変化していくのか、また、この変化に対して企業での人材育成はどうなっているのか、労働者一人ひとりはどうな能力を持っておくべきなのか、といったことについて検討する。

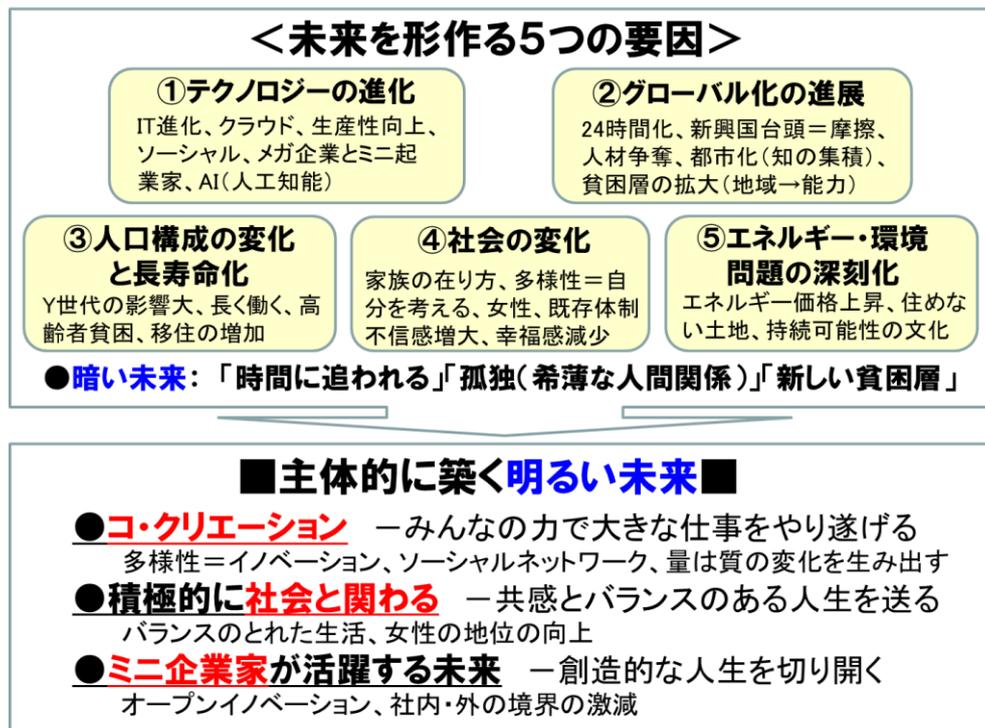
### 4-1. 文献調査とヒアリング

#### (1) 文献調査

社会の変化や今後の予測については実に多くの書籍や研究が世に出されている。いくつかについて取り上げてみたい。

代表的なものとして、リンダ・グラットンが2012年に出版した「ワークシフト」がある。大ベストセラーになったのは、記憶に新しい。本に書かれていることを要約して図示してみると下記のようなになる。

<図表4-1> 「ワークシフト」未来を作る要因と明るい未来



著書より筆者作成

グラットン（2012）によれば、未来を形作る5つの要因として、①テクノロジーの変化、②グローバル化の進展、③人口構成の変化と長寿命化、④社会の変化、⑤エネルギー・環境問題の深刻化を挙げている。そして、その先には、もし何もしなければ「暗い未来」が待っている。しかし、①コ・クリエーション—多様性を受け入れ、皆で協力して大きな仕事をやり遂げる、②積極的に社会と関わる—共感とバランスのある人生を送る、③ミニ起業家として活躍する—会社の垣根を取り払い、創造的な人生を切り開く、といったこと主体的に行えば、「明るい未来」を迎えることができると解説している。

また、「そのためには、働き方を変える必要がある。まず、第一に、ゼネラリストから連続スペシャリストになることである。“未来に価値のある技能”とは何かを念頭におきつつ自分が好きになれる職業を選び、またその仕事の専門技術を身に付けるにあたっては、価値創造、希少性、模倣難といったことに重点をおく。そのうえで、自ら職業の移動と脱皮を行い、多様性を持ちつつ、社会の中で“セルフマーケティング”を行うことが必要となる。

第二には、独力ではなく、協力してイノベーションを起こすことである。自らの能力を高めつつ、周りに頼りになる同志を作り、新しい価値を作り出す。皆のアイデアを自由に持ち寄り活用できるような“ビッグアイデアクラウド”を持つ。そして“支えと安らぎの人間関係”から、常に自分の自己再生できるようなコミュニティを持つことが必要となる。

第三には、働く、仕事をする目的である。お金を最大の目的として働くのではなく、“充実した経験を味わう”ために働く。つまり、“情熱を傾けられる経験”に価値をおくことである。その中で、自分が情熱をもって取り組むことができ働き方を選ぶとともに、自分で自分の未来を築くことが必要である」としている。

<図表4-2> 「ワークシフト」働き方をシフトする

### ■働き方を<シフト>する

#### 《第1》ゼネラリストから「連続スペシャリスト」へ

- ・未来に価値を持ちそうな技能を念頭に好きな職業を選択
- ・専門技能に磨きをかける(価値創造、希少性、模倣難)
- ・移動と脱皮、多様性      ・セルフマーケティングの時代

#### 《第2》孤独な競争から「協力して起こすイノベーション」へ

- ①NW ポッセ —頼りになる同志を作る
- ②NW ビッグアイデア・クラウド—大きなアイデアの源を作る
- ③NW 自己再生のコミュニティ —支えと安らぎの人間関係

#### 《第3》大量消費から「情熱を傾けられる経験」へ

- ・お金を最大の目的に働くのではなく、充実した経験を味わうために働く(消費より経験に価値を置く)
- ・自分にあった働き方をする(自分で自分の未来を築く)

著書より筆者作成

一方、現実の企業内での人材育成についてもみてみたい。日本では永年、長期雇用（終身雇用）を前提として、新卒採用を中心として人材を獲得し、その後主に企業内で人材育成を実施してきた。特に OJT という形で、日々の業務を通じた教育をベースに、必要に応じて別途研修（Off-JT）を行うなどしてきた。しかし、産業のグローバル化や ICT、AI 技術の急速な発展により、企業の事業環境は急速に変化し、勢い人材育成の現場も変化している。

この点について、本田（2009）は、「教育（※大学などの教育機関での教育：注筆者）が仕事に役立つ必要はないという主張は、仕事のための具体的な知識や技能を身に付けられる場が、社会の中で教育以外にきちんと成立している場合にのみ成り立つ。確かに、従来の日本では企業がそのような場として一定程度機能していた。しかし、現在の日本社会では、そのような条件はどんどん当てはまらなくなっている」と、企業内での教育力の低下を指摘している。また、「仕事の世界への準備として欠かせないのが、第一に「働くものすべてが身に付けておくべき労働に関する基本的な知識」であり、第二に「個々の職業分野に適した知識やスキル」である」と指摘、就労前にある程度の基本的な知識・スキルを修得する必要性について明確にしている。

このような環境の中、より具体的な働き方を想定したものもある。柴沼（2013）は、その著書『アグリゲーター 知られざる職業—5年後に主役になる働き方』の中で、新しい働き方をする人を指して「アグリゲーター」と呼んでいる。これは「新しい職種・働き方に関する概念で、“アグリゲート（aggregate：集める）する能力を持つ人材”という意味」と説明している。短期間に社内外の多様な能力を集め、掛け合わせて、徹底的に差別化した商品・サービスを市場に負けないスピードでつくりあげるやり方ということである。

東京・渋谷が「渋谷ビット・バレー」と呼ばれ、IT 企業の集積地となって久しいが、後述する企業経営者である I 氏は、現在渋谷で仕事をしており、「仕事があると、さまざまな企業が得意な技術や人材を持ち寄ってアツという間に解決する。また、それを楽しんで仕事をしている」と話をされている。大きくは、産業の垂直統合（企業が 1 社で開発から製造、販売までを行う方式）から水平統合（それぞれの企業が得意とするところを明確化し、世界的な規模で展開すると同時に、多くの企業が自社の強みを持ち寄りって課題解決する方式）化が進んでいるが、今後大企業やベンチャー企業に限らず、個人ベースでの働き方としてもこの傾向が進む可能性を示唆している。

## （2）企業人からのヒアリング

研究を進めるにあたり、複数の現役の企業人から話を伺った。今回の研究では、仮説を検証するアンケート型ではなく、少人数の対象者から、ゆっくりと話をお聞きし分析できる半構造化インタビューの方式をとった。これは、社会の変化やこれからの時代に必要になる能力、またその教育方法等について、定量的な検証よりも、意識が高い層が、社会の変化の予兆や適切な解決案等をどのように考えているのか、を定性的に聞き出したかったためである。

ヒアリング対象としては、主にある程度キャリア形成に成功したと思われる経営者・経営層で、企業規模・年齢・性別を問わず、社会の変化と労働者の働き方に興味のある方、あるいは実施、経験した方を中心に選定した。ヒアリング時間は約 60 分～90 分とした。

＜図表 4－3＞ ヒアリング対象のプロフィール

対象	勤務先・役職	年齢	男女	特徴
A	人材紹介業 専務 (元製造機器メーカー部長)	58	男	営業、人事、採用
B	大手商社 室長	56	女	海外経験豊富、子会社役員
C	事務機器メーカー部長	49	男	技術開発、人事、派遣
D	大手電機メーカー部長	57	男	営業、海外、経営企画、 技術企画
E	製造機器メーカー社長	55	女	2代目社長、企業再建経験あり

それぞれの企業人からのヒアリング内容の主な発言をまとめる。

A氏は、30年間測定機器のメーカーに勤務され、営業や人事、採用といった部署を経験された。その後、50代前半で会社の仲間と学生の就職支援の会社を始められた。企業人としての豊富な経験と、人材育成からの見識が深いことからヒアリング対象とした。

＜A氏からのヒアリング内容＞

●時代の認識

- ・自分は会社員時代、「それなりに」運動神経だけでうまくやってきた
- ・これからの時代は、「それなり」では生きていけない。 ・自分で切り開くことが必要
- ・昔は、企業にはいれば企業が大きくなり、自然と仕事が増えた時代
- ・組織がなんとかしてくれる時代、組織が育ててくれた時代はもうない

●ベンチャースピリット

- ・ベンチャースピリットとは、自分で何かを切り開こうということ ・これがないと生き残っていけない
- ・与えられるのを待ってはいはだめ ・大企業で定年を迎えると何の役にも立たない人になっている

●何を苦労したのか

- ・大企業での新規事業と全く違った ・行動の手本がなかった ・出資、お金の面での知識がなかった
- ・ビジネスをどう作るか (マネジメント、マーケティング、組織等) ・事業を作る基本的な知識が必要

●モチベーション

- ・絶対的なモチベーションが必要 「自分たちが世の中に出したい」というモチベーション
- ・利他の精神でもある ・大企業でのモチベーションは相対的 (儲けが必要、売り上げ、伸び率、利益)
- ・何のために働くのか、ということにも通じる とても難しい
- ・会社はビジネスを通じて社会に貢献していることを学生時代に知っておくべき

●学生時代にやっておくこと

- ・「徹底してやり切った」経験が必要 ・一人では何もできない
- ・自分のためにだけでなく外に対して何をやり切る ・周りによい影響を与えること
- ・自分で考え工夫したもの、ゼロからイチをすること。そして壁にぶち当たって乗り越えた経験が必要
- ・企業理解。自分たちで調べる。企業が大切にしていることは何かを知る

●大学がすべきこと

- ・将来の選択肢を教えていない ・将来、一つの会社に所属ではなく、副業がノーマルになる
- ・現在は、エコシステムがない

B氏は、現在50代後半の女性で、日本の代表的な商社で部長をされている。海外での勤務経験や、社内での新規事業の責任者としての経験もある。現在は役員のスタッフとして、経済界や業界でも活躍されており、見識が広い。また、家庭では海外からの留学生を日本でのホームステイ先として預かるなど、若者の育成にも理解があり、今回のヒアリングの対象として相応しいと判断した。

### <B氏からのヒアリング内容>

#### ●学生時代に何をすべきか

- ・海外に出向し（米NY）で新規事業を担当
- ・会社の立ち上げ、採用、在庫管理、全てを自分で行った
- ・企業で社員として働いているときは、所詮、会社の一部をしているだけ
- ・ビジネスのベース（基本ルール）を知っておくことが大切

#### ●何が重要か

- ・仕事・事業はコンセプトが8～9割 ・経営側になってから、考えるのでは間に合わない
- ・コミュニケーションが大事
- ・基礎知識（資本主義、ガバナンスとは等）何も知らず本当に苦労した

#### ●会社と個人の関係はどうなるか

- ・大企業でも副業をする時代となる
- ・副業がうまくいって起業するというケースが増えてくる
- ・そうしなくてはいけない時代になるのではないかと ・耐性がある人になることが必要

#### ●ベンチャーへのインターンシップ

- ・（日本の場合）本当に参考になるのか、 ・雑用をやらされるのでは
- ・海外事例 オランダの大学がシリコンバレーと組んで大学でインターンシップできる
- ・企業も協賛、コミュニティーができてい ・（海外の）大学にはエコシステムがある

#### ●学生への要望

- ・学生は「何をしたいのか」をもっと認識すべき ・起業はいつでもできる
- ・イノベーションがいつでも、どこでも必要

#### ●商社マンの強味は有効

- ・マーケット、消費者のニーズを知っている
- ・「社会のためになる」テーマを見つけ出す力が必要
- ・しつこさ、絶対にやめない ・「アクセラレーター」企業価値を高める
- ・企業の価値とは、財務諸表に載らない価値

#### ●これからの働き方

- ・年功もなくなる ・事務職の女子の仕事はなくなる
- ・何か秀でたものがないと、いつまでも雑用、それもAIに取って代わられる
- ・イノベーションを起こす人しかいない ・自分の強味を事業にする
- ・自分のしたいことを伝えられるか ・チームビルディング
- ・一般常識は必要、知識は裏切らない、質のいい知識
- ・ネットワーク、お友達の力は必要、一人ではできない ・経営には人間力がいる

D氏は、グローバル電気機器メーカーの部長である。営業からスタートされたが、事業企画、経営企画、海外事業所の責任者を歴任され、現在は将来の事業の基盤を担う開発部門の企画責任者をされている。将来の社会、技術動向、また事業のあり方・働き方などに詳しく、今回のヒアリング対象とした。

### <D氏からのヒアリング内容>

- **社会で生き残るためには**
  - ・ 社会を見通す力は必要 ・どんな力が必要になるかは一概に言えない
  - ・ 継続的に働く為にはどうするかを 自分で考える力、腹からそう思う力、習慣が「基礎体力」として必要
  - ・ ダイバーシティが高まる社会になる・障害者、外国人と働くケースも増える
  - ・ 日本人は声かけが苦手
- **会社と個人の関係**
  - ・ 日本も欧米化する・ 企業と個人の契約関係が重要になっていくのではないか
  - ・ 採用は即戦力を求める ・ 労働流動性がどれだけ進むか
  - ・ すぐにはこない(現在は外資系のみ)が、進むのは確実・政策にもよる
  - ・ 海外では従業員が自発的に飛び出すステップアップするのが普通という社会
- **企業内人材育成の現状と課題**
  - ・ 問題は非常に大きい
  - ・ 企業の中にいる人間の価値観でしか人材育成できず 同じような人間ばかりになる
  - ・ 異質の人間をはじき、これが 社風となる ・ 社風とは個人のキャラの集合体
  - ・ 人間である以上自分の価値観で見る。 日本企業の「大」問題
  - ・ 全階層で人を入れ替える必要がある
- **企業の人材育成の方向性**
  - ・ 2年目、3年目の人間に チャレンジさせ、失敗を経験させている
  - ・ 「人間回帰の時代」がくる、デジタルに疲れてきている
  - ・ アナログ的に判断できるセンスが必要 ・感情、芸術等 AIはできない分野を強化
  - ・ いろんな人と触れ合う、人間性が養われ、人間力がつく
  - ・ スマホ、ゲーム等で情動的な部分が育っていない ・AIに取って代わられる
  - ・ 経験、失敗、自分流の価値観を作る 感動できるような感受性がある時代になっている
  - ・ そうでないと、とんでもないAIを間違っって作ってしまう ・ 「人間の研究」が必要
- **これから必要となる能力**
  - ・ 「人間力」、「生きる力」は必要
  - ・ 人間力とは信念(価値観・軸)、決断力、実行力
  - ・ 役に立つか、一緒に働きたいか=「人間力」ではないか
  - ・ 本当に困った時に汎用的能力は役に立つ
  - ・ 就職時、働いている時、再就職時と働いている時では、必要な要素は変わる
- **どういう教育したら身につくか**
  - ・ 「経験」が必要 ・座学と経験に分けるべき
  - ・ 「経験」とはやってみて失敗すること
  - ・ まず人間性というOSがあって、CRMはアプリケーションという気がする
- **起業家は持っている、どうやって身に付けるか**
  - ・ 「苦勞」しかない ・自分で目的を設定して一人で放り出す
  - ・ 誰の助けも借りずに工夫して成功する ・ 成長するのは苦勞しているから
  - ・ 「苦勞」を授業の中にどう組み込むか・ 大学時代のベンチャーも一つ

E氏は、中小の充填機器メーカーの社長である。先代から引きついだ古い体質の会社を大改革し、社員のモチベーションを上げることに成功、利益も増加させた。若者の育成に力を入れており、ボランティアで将来に悩む学生の塾（居場所）活動を提供されている。

#### < E氏からのヒアリング内容 >

- **不登校について**
  - ・学校の型にはめられている
  - ・「考える力」が奪われている
  - ・いろんな人と会ってほしい、会う機会を作ることが必要
- **会社について**
  - ・いきなり考えと言われても、育まれていない
  - ・逆に、まったくわからない自分に対して肯定感が下がるのではないか
  - ・勉強はできていたのに、あまりに何もできない自分に気づく
- **社会人と出会う機会を作る**
  - ・学校以外の社会と関われる場所、もうひとつの居場所がある
  - ・損得のない場所、同世代ではない場所、
  - ・先輩の失敗を聞く、大人も完璧でない
  - ・何とか生きていける
  - ・出会いによって「自分もやってみたい」と思うことが大切
  - ・複数回会う必要がある（8～10回）
  - ・社会と真剣に向き合っている大人の姿をみせる
  - ・いろいろなことに挑戦し、自分の価値を見つける機会を増やすことも大事
- **利他精神について**
  - ・利他を学生に教えることは難しい
  - ・インターンシップがとてもよい
  - ・真剣に働く大人の姿を通じて、人のためになっていることに気が付く
  - ・素敵な大人に出会う

この後、この論文の中で、必要に応じて企業人からの詳細なコメントを紹介していきたい。

## 4-2. 社会の変化からみた人材育成の課題

現在の社会の変化を背景とした人材育成の現状の課題について考える。人材育成に関する課題は、業種や業界、企業規模、あるいは対象とする世代、役職によっても異なるので、一概にいうことは大変難しい。しかし、企業に勤務する会社人の育成について、特に社会の変化という視点に注目し、今後さらにその課題が拡大し、重要度が増すと考えられる代表的な項目を挙げたい。

### ① 企業内教育力のさらなる低下

前述したように、企業では、永年、終身雇用を前提とした人材育成教育を組み、実施してきた。OJT を中心として、その他の研修を組み込んでいる。具体的に入社年・職位別では、新入社員研修、主任研修、課長研修、部長研修、役員研修などが行われている。これに加え、必要に応じて職能別に、技術研修、技能研修などが実施されている。

しかしながら、グローバルゼーション化、IT の進化、AI の導入、ロボット化などが進み、どんどんと仕事の内容が変化したり、スピードが求められるになる等の理由により、社内で十分な教育をしている余裕がなくなってきた。例えば、仕事がコンピューターに取って代わられた労働者に新たな技能を教育する時間や労力がとれない、といった状況が発生している。ヒアリングを行った D 氏からは、「外部の研修を受けるように勧めるケースも増えてきている」ということであった。

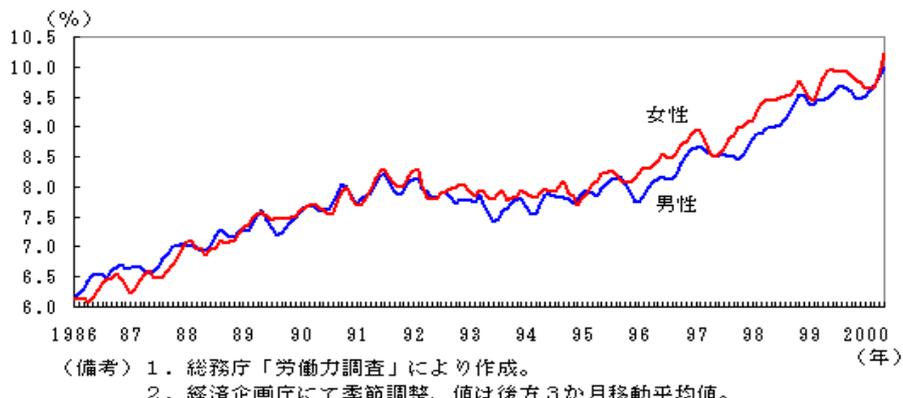
また、非正規雇用者の増加という問題もある。1970 年に 15.3% であった非正規雇用労働者の割合は、2014 年に 37.4% と、3 人に 1 人を越える状態となっている（総務省統計局（2016）資料）。非正規雇用者には、基本的に企業内教育は行われない。つまり社会全体の視点からみれば、企業での教育力が大いに低下していると言わざるを得ない。

### ② 社会の激動による企業の淘汰・雇用の流動性上昇

また企業自体が生き残り競争に入っているとも言える。企業間競争がグローバル化し、多くの製造業で激しい低価格競争になっている。その結果、企業は、例えば間接部門での定型業務の外部化、ICT 化による業務プロセスの見直し、非正規社員の積極的活用等を推進し、コストの低減を図っている。その結果、サラリーマンの平均年収は、1997 年の 467 万円から 2016 年の 415 万円と 20 年間で約 10% 低下（国税庁(2016)）しており、また雇用の流動性もさらに向上していくと考えられる。

また、転職希望者も 80 年代中盤の 6% 代から、2000 年代に入って 10% 代を越えるようになってきている（内閣府（2000））。

＜図表４－４ 就業者に占める転職希望者比率の推移＞



出典： 内閣府（2000）経済財政政策関係公表資料

### ③ イノベーション人材要望の高まり

さらに、変化の激しい時代に企業が生き残るために、イノベーションを起こす必要性が高まっている。そのため、企業では、「他者と違う能力」「何か新しいものが生み出せる人材」「イノベータータイプな人材」が求められている。

これらの状況に関し、ヒアリングを行ったD氏は、「日本の企業では、人材育成の問題が非常に大きい」とし、企業内の人材育成の矛盾を次のように話されていた。「企業の中にいる人間での価値観でしか人材育成ができていない。つまり同じような人間ばかりができしまい、異質の人間がはじかれる傾向にある」「上位の職位の人間で、部下の真の価値を見抜いて適切なポジションにアプライできる人がほとんどいない」「人間である以上、自分の価値観での判断が入る」。本来は「他者と違う人間、イノベータータイプな人間を育てたいのに、OJTあるいは、評価において、古い（既存）の考え方・能力の再生産が行われており、その結果、最も必要な“社会の変化に対応した人材の育成”ができていない状況になっている」。本当に必要なイノベーションができる、社内ではある種異質の人間は、内部で育てることができず、外部から採用せざるを得なくなっている。

このような旧態依然とした人材育成、顕在化しつつある課題に対して、40歳まで企業に勤務し、その後起業したF氏は、「時代はどんどんと変わっているのに、会社は“会社人”しか作っておらず、残念ながら、“社会人”は作っていない。結果、社会でのコミュニティーを持っていない人を作っている」と発言されていた。確かに、地域での取り組みや、子供のPTA等に参加しているのは、ほとんどが一旦会社をリタイアした方か、女性がほとんどである。F氏は、「そういうお父さんを作っているのは経営者。経営者が変わる必要がある」とのことである。

まとめると、以前の人材育成は、「所属する組織の組織人（会社人）として、如何に活躍するか」、ということ中心であったが、現在はその機能すらも低下し、労働者が社会で適切に活躍し、キャリアアップを図っていくのに必要な知識やスキルを教わる機会がどんどんと少なくなっ

いきていることがわかる。

このような状況で、社内失業、リストラ、スキル転換要請、などを受け、また転職、再就職等を目指した場合、どうしていいのかわからず、精神的に病んでしまったり、その時になって初めて「自分は会社以外で何ができるのだろう」と気づかされて、慌てて資格を取りに行ったりすることが考えられる。

つまり、キャリア形成という視点から考えると、「人生のリスクマネジメントができない状態に陥っている」のではないか、ということができる。

### 4-3. 基本的な構造変化と個人の対応

以上のように、社会は大きく変化し、それに従って、個人の置かれている立場、必要とされる考え方、能力も変化してきている。

ここでは、基本的な変化はどんなものであり、またその変化に対応するために個人はどのような能力を身に付けておくべきなのか、ということについて考察する。

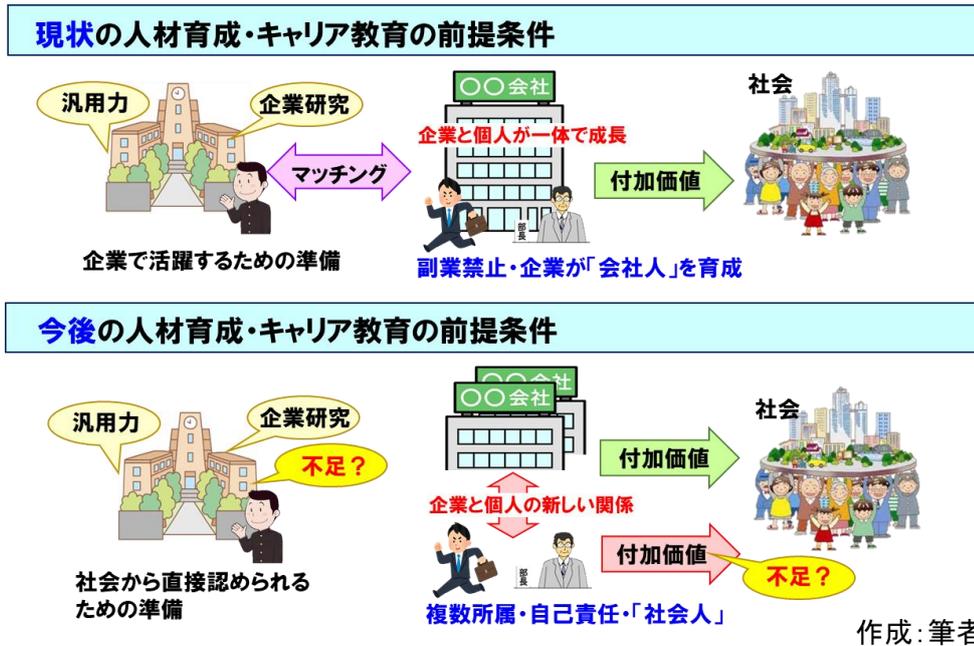
#### (1) 企業と個人の関係の変化

社会が大きく変化する中で、今一度、何がどう変化しているのかを考える。その大きな要素は、企業と個人の関係である。終身雇用、年功序列がなくなるということは、「企業と社員が一体となって成長していく」時代から、「企業と個人との新しい関係を築いていく」時代へと変わってきた、ということである。この時代に労働者としてどうしていくか、その対応力をしっかりと身に付けておかなければならない。そうでないと、いたずらに不安に駆られたり、実際に会社を離れるとどうしていいかわからない状態に陥ることになる。

具体的な現象として、人材育成や働き方の視点から見てみる。今までの「企業と社員が一体となり成長していく」時代では、企業は「スキルが不足していても雇用」し、社員は、「企業に入れば育てて」もらえた。そして「会社人として」社会に貢献できる力を獲得」でき、特に「担当業務のスキルは向上」する一方、「副業は原則禁止」といったことがあり、「獲得した能力は会社でのみ発揮」することが求められた。また、これを前提とした大学での教育としては、「企業とのマッチングに注力」し、「就職は企業適応を意識」した面が大きい。

今後の「企業と個人の新しい関係を築いていく」時代では、企業は個人に対して、「即戦力を求める」ようになり、「会社と個人がスキルを前提とした契約をする」ようになる。また、「雇用の流動性」が高まり、「人材育成は自己責任」というようになる。さらに「単純労働は激減する」ということも言うことができる。単純労働に関しては、コスト・人材不足の両面から、企業はAIやロボットと「スキルを前提とした契約」を結ぶようになるかもしれない。人間には、「人間にしかできない仕事」、逆にいえば、AIやロボットに置き換えられなかった仕事や、「社会的価値の創出スキル」が求められるようになる。労働者側から見れば、「会社をスキルアップに利用」とともに、「キャリアを積み上げる方法」「社外の人脈形成」「自分の能力やキャリアを前提とした企業の選定能力」を持つことが必要となる。

＜図表 4－5＞ 企業と個人の関係の変化



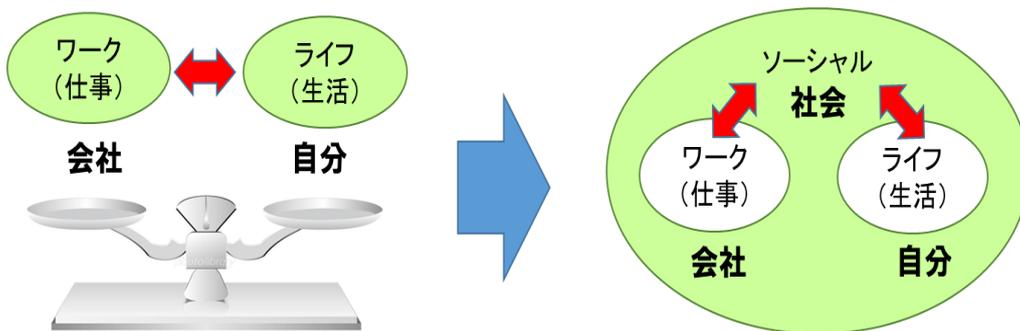
(2) ワーク・ライフ・ソーシャルバランス

この変化をよく見ると、「企業」と「個人」との関係の中に、「社会」との関わり方が変わってきていることがわかる。今までは、大学等を卒業した多くの学生は、「企業に所属して社会と関わって」きたが、今後は、「個人が直接社会とより関わって、社会に対して直接「自分の価値」を提供していく」という視点で考え方、スキルを持つことが重要である。

現在、働き改革として、「ワーク・ライフ・バランス」の重要性が謳われている(内閣府(2007))。その上で、「ワーク・ライフ・ソーシャルバランス」という考え方へシフトすることが必要であると考える。

具体的には、「会社と自分」、つまり「ワーク(仕事)とライフ(生活)」という視点のみでなく、「会社(ワーク)と社会」「自分(ライフ)と社会」という視点から「会社と自分の関係」を考える力がより重要となる。

＜図表 4－6＞ 「ワーク・ライフ・ソーシャルバランス」



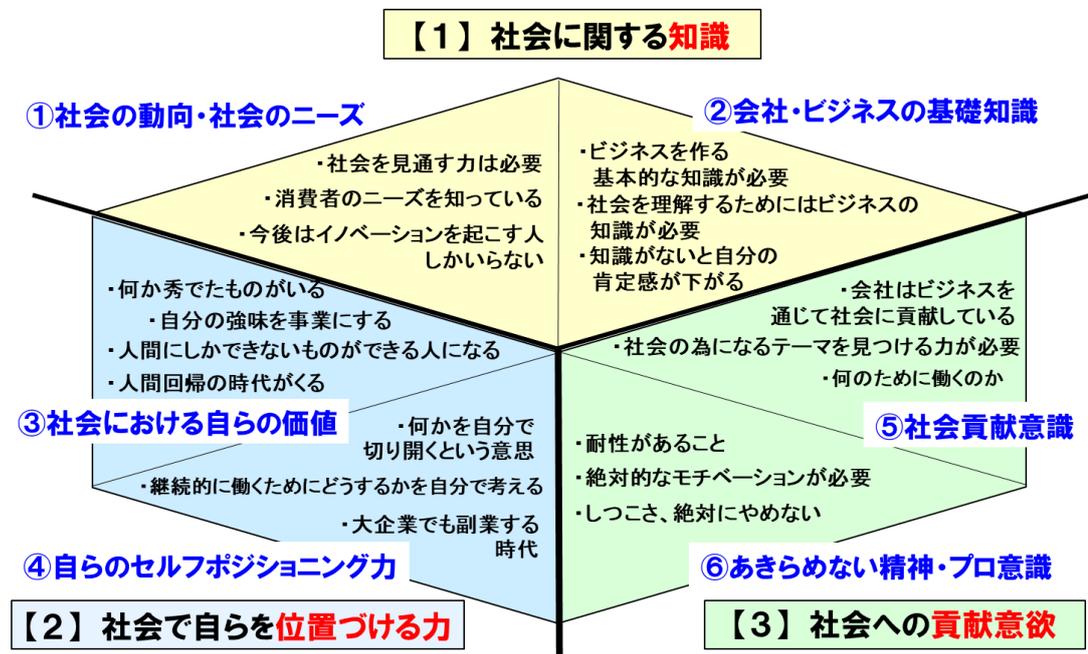
### (3) 個人に要求される基本的認識の変化

以上のことから、労働者個人が持つべき認識、能力は明らかに変化してきていることがわかる。ヒアリングを行った A 氏からは「今までは、企業にいれば企業が大きくなり、自然と仕事が増えた時代であった。つまり、組織がなんとかしてくれる時代、組織が育ててくれた時代であった」  
「これからの時代は、“それなり”では生き残っていけない。自分の道は自分で切り開くことが必要である。会社が育ててくれる時代は終わってしまった」と述べていた。また、B 氏からは、「何か秀でたものがないと、いつまでも雑用となる。そしてその雑用は、AI/コンピューター、ロボットに取って代わられる」「事務職の女子の仕事はなくなる」「イノベーションを起こせる人しかいなくなる」ということであった。つまり、最も変わらなければならないのは、労働者個人の基本的な認識である、ということが出来る。企業と自分の関係を常に意識し、社会と直接向かい合う意識と行動が必要となる。さらに、自分の強みを早期に自ら明確にして、さらに時代にあったスキルは自己責任で学修することが必要な時代となっている。

#### 4-4. 今後持つべき能力「キャリアリスクマネジメント（CRM）素養」

以上の結果から、今後、日本の社会で働くにあたって、特に社会との関係性の視点から考えて一人ひとりが持つべき能力について抜き出し分類してみると、3分野6要素に分けることができた。

＜図表4-7＞ キャリアリスクマネジメント素養の内容



出典 : 筆者作成

#### 【1】 社会に関する知識

##### [1] 社会の動向・社会のニーズ

自分の社会との関係を知るために最も基本となるのが、社会に関する知識である。社会にどんな課題があり、またどんなニーズがあるのかを知ることが必要である。前述したグラットン(2012)の「ワークシフト」にも、「未来に価値を持ちそうな技術を念頭に」と指摘しており、社会の動向を見通すことが必要であるとしている。またヒアリングの中からも、B氏は、「マーケットニーズ、消費者のニーズを知っていることは最大の武器である」「その中からテーマを見つけ出すことが仕事となる」と発言されている。D氏は「これからの社会で生きていくためには、今後どんな職が必要になるか、どんな人質(じんしつ)が必要になるかはわからないが、それ見通す力は必要である。例えば、これから社会は高齢化社会になる。その時にどんな仕事があり、それを行うのにどんな人物や能力が必要かを考えることが必要だ。例えば、今後多様性のある社会になる。障害のある方とどうやって話をするか、何をどう聞いたらいいいのかすら、意外と知らない」とのことであった。

将来の社会と自分ともマッチングを考えるにも、日頃から社会を知る努力を続けることが必要になっている。

## [2] 会社・ビジネスの基礎知識

前述したように、ほとんどの会社人は、自身が担当するか、あるいは特に勉強した方以外は、会社の仕組み（資金の調達、運用、決算）や働き方（労働法、採用や教育・育成などの雇用関連）、法務、財務など、会社の基本的な成り立ちや業務、リスクなどを知らない。本田（2009）は、「仕事の世界への準備として欠かせないのが、第一に、働くものすべてが身に付けておくべき労働に関する基本的な知識」と指摘している。A氏は、会社を作って初めて「ビジネスをどう作るかを学んだ。こんな基本的なことを、なぜ早く勉強しなかったのか」「マーケティングやマネジメント、組織、などもあるし、出資、利益などアカウンティングの知識などもある。これからは事業をつくる基本的な知識を持っていることが必要だ」と言われていた。またB氏は、「社会の基礎知識をほとんど知らなくても会社の中では仕事ができる。所詮、会社の一部の仕事をしているだけ。経営する側になって初めて学習するのでは間に合わない」「自分も基礎知識（資本主義、ガバナンス、マネジメントなど）ほとんど知らないで管理職になり、とても苦勞した」とのことであった。

今後、雇用の流動性が高まる中で、業界や業種、あるいは企業が変わるだけでも仕事の内容は大きく変わる。そのためにも、基本的なビジネス社会の仕組みやルールを知っておくことは必要になってくる。

## 【2】 社会で自らを位置づける力

### [3] 社会における自らの価値（強味・効力感）

基本的に、社会人は、何らかの価値を会社あるいは社会に提供することで、対価として給料をもらっている。会社に勤める多くの社員は、まずは、自らの時間を提供し与えられた仕事をこなす。そして、その業務が上達することで会社内での価値（業務遂行能力）が上がり、給料や役職が上がっていく。しかし、雇用の流動性が高くなる社会では、所属する企業だけではなく、社会に通用する能力が必要になってくる。

この点に関してB氏は、「これからは終身雇用も年功もなくなる。何か秀でたものがなければいつまでも雑用をやることになる。また、それもAIに取って代わられる」「いずれ事務職の女子の仕事はなくなる。イノベーションを起こす人しかいらなくなる。自分の強味を明確にして、それを仕事にしていくしかない」と明言されていた。D氏は、「人間回帰の時代がくる。アナログ的に判断できるセンスが必要となる。感情、芸術など、AIにできない分野で自分の強みを発揮できるように、そういった分野を強化していくことが必要である」と話されていた。

自らの価値を自分で見つけることはとても難しい。相手から価値を認められて、ようやく気が付くことも多い。また自分の価値が認められることで自信や自己効力感となり、初めて仕事をする楽しさを知ることになる、ということもできる。マズローの欲求の第4段階でもある「社会的認知」とも関わる重要な課題であり、今後さらに重要となる項目である。

### [4] 自らのセルフポジショニング力

自分の能力を理解したうえで、どこで働けばその能力が活かせるのか。自分が生き生きできる場所は、他人は探してくれない。やはり、自分が存在するコミュニティの中で、自分の長所が

発揮できる、つまり自分の能力が相手から必要とされる、価値として認知される場所を自分で見つけ出し、そこで働くこともとても重要になる。グラットン（2012）は、「社会の中でのセルフマーケティングを行うことが必要」としている。C氏は、社会で活躍するたとえ話として、「狩りがうまい男性は、ジャングルで暮らす部族の中では価値があるが、都会では価値が発揮できない。逆もしかり。自分の得意なところを発揮できる場所に自分を持っていくこともとても重要である」と話されていた。また、D氏は、「これからは雇用の流動性が高まる。企業と個人の契約関係が重要になっていくのではないか。欧米のように、自分の価値がより発揮できるところにアプライして給料を上げていくということが普通という社会になる」と話された。E氏は「いろいろなことに挑戦し、自分の価値を見つける機会を増やすことも大事」と話されていた。

前述した芝沼（2013）も、会社の枠を超えて、自分の価値を提供しあう人たちが登場することを想定しており、それをまとめる（アグリゲートする）人たちが登場する、としている。また、2018年1月、厚生労働省は、モデル就業規則を改定し、労働者の遵守事項である「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」という規定を削除し、副業・兼業について規定を新設しており、今までの枠組みにとらわれない新しい働き方への対応を考えていることが伺える。

以上の2つについては、社会で働く間、いつでも必要になるとも重要な要素である。大学時代から、しっかりと意識しておくことが必要となる。

### 【3】社会への貢献意欲

#### [5] 社会貢献意識

社会人としては、最も基本的な考え方であり、起業していてもいなくても当然必要となる概念である。古くは近江商人の「三方よしの精神」、経営の神様と呼ばれた松下幸之助の「事業を通じて世界文化の発展に寄与する」といった経営理念、大丸の創業者・下村彦右衛門の「先義後利」など、多くの企業人に共通の理念でもある。A氏は「何のために働くかという基本的な考え方である」「こういうサービスを作りたい、というモチベーションの基本となるものが必要」「会社はビジネスを通じて社会に貢献しているということを学生時代に知っておくべき」と話された。B氏は「社会のためになるテーマを見つけ出す力がある」とし、社会へ貢献できるテーマの選定能力の必要性を話された。

残念ながら、昨今、これを理解していない経営者、会社員が多いのも事実である。経済優先（お金目的）のビジネスが広がり、さまざまな不祥事や事件が頻繁に報道されている。現在の企業人は、改めて身に付けなければならない。特に学生の就活段階でこの視点がなければ、単に給料がいい、休みが多い、楽しそうだと、いったことだけで企業選定を行う可能性も否定できない。なるべく早い段階で、この基本的な意識を身に付ける必要がある。

#### [6] あきらめない精神・プロ意識

個人が社会と対峙するにあたっては、自ら持てる価値を提供するという強い意志、一旦引き受けたらやり抜くというプロ意識も必要となる。A氏は、「これからは他人と比較してということではなく、絶対的なモチベーションが必要になる」「自分で切り開いていくという意思が必要」

と言っていた。商社に所属されているB氏は、「しつこさ、絶対にやめない」といったことを強調されていた。グローバルに事業を展開される場合は、ことさらに必要となる。また、「耐性がある人になることも重要」とも話されていた。周りとうまくさえやっていけば生きていける時代ではなくなるので、多くのストレスの中で、さまざまな困難とうまく付き合い、多少のことでは動じない強い精神力が必要になる。

社会から価値を認められた段階で、常にその品質を保持し、さらにプロ意識をもって内容を向上させるなどの基本的な意思を持つことが必要である。

以上の結果から、今後持つべき能力を総称して、社会との関係性能力の観点からこの3分野6要素を合わせて、「キャリアリクマネジメント（CRM）素養」と定義したい。

<図表4-8> キャリアリクマネジメント素養の6要素



出典 筆者作成

この3分野6要素以外にも、さまざまな要素があるが、大きくまとめてみると、この6要素にまとめることができた。【1】【2】【3】は、それぞれ、知識、能力（スキル）、そして態度（考え方）ということができる。これは、5章でふれる「学力の3要素」の分類としては同じである。

また、当たり前の前提として、「人間力」を挙げた方もおられた。D氏からは「まずは人間力があるのではないか」との話があった。「人間力とは、信念（価値観・軸）、決断力、実行力といったもの」「結局、新しい仕事につく場合、雇ってもらえるかどうかは、①役に立つか、②一緒に働きたいか、である。人間力があれば、なんとかなるのでは」との話であった。「人間力」については、さまざまな議論もあり、また、内閣府が2003年に発表した「人間力戦略研

究会報告書」にも提示されている。この辺りの議論は、「求める人材像」や「キャリア教育」との関係もあるので、次章で触れたい。

さらにD氏から、「人間力は、人間のOSのようなものであり、その上に現在の社会にあった生き方、個人の個性にあった生き方というアプリケーションが必要ではないか」とのことであった。人生のキャリアリスクをマネジメント行う上で、人間力というOSと、CRM素養というアプリケーションが必要になると考えられる。

第4章のまとめとして、研究仮説を確認すると以下のようになる。

**仮説【1】 企業と社員との関係が変化し、それによって、個人が持つべき資質・能力が変化しているのではないか**

これについては、企業と社員との関係が大きく変化していることを確認するとともに、新たに個人が持つべき資質として3分野6要素の「キャリアリスクマネジメント素養」が必要であることが分かった。

**仮説【2】 社会人のスタート時から、自己責任で自分の人材育成をする意識を持ち、行動を起こせるようになっているべきではないか**

会社の教育力が低下してきていることが確認できた。会社に入ってから自分の人材育成を始めるきっかけを作ることはなかなか難しいと考えられ、企業人からのヒアリングからも、大学時代から行動を起こせるようになるべきであることが確認できた。

次章では、現在大学で行われているキャリア教育の現状、およびキャリア教育とCRM素養との関連性について検討する。

## 第5章 キャリア教育の現状と有用性

### 5-1. キャリア教育の取り組み経緯と現状

#### (1) 求める人材像の策定

社会の変化に合わせ、求められる人材像は変化する。では、どのように考え方が推移しているのかをみよみる。

政府は、「社会が求める人材像」を時代とともに策定している。1996年には文部科学省が「生きる力」として定義した。その後、内閣府、厚生労働省、経済産業省などが、順次策定し、発表してきている。主なものをまとめたのが下図である。

<図表5-1> 政府機関が策定した主な提言

<p><b>①生きる力</b> 1996年・文部科学省</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「確かな学力」</li> <li>・「健康・体力」</li> <li>・「豊かな人間性」</li> </ul> <p>※これらをバランスよく育んでいくことが重要 (現在も変わっていない)</p>	<p><b>②人間力</b> 2003年・内閣府</p> <p>自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・知的能力的要素</li> <li>・社会・対人関係力的要素</li> <li>・自己制御的要素</li> </ul>	<p><b>③就職基礎能力</b> 2004年・厚生労働省</p> <p>「就職基礎能力修得の目安」という形で若年者に提示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーション能力</li> <li>・職業人意識</li> <li>・基礎学力</li> <li>・ビジネスマナー</li> <li>・資格取得</li> </ul>	<p><b>④社会人基礎力</b> 2006年・経済産業省</p> <p>職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「前に踏み出す力」</li> <li>・「考え抜く力」</li> <li>・「チームで働く力」</li> </ul>
<p><b>⑤学士力</b> 2008年・文部科学省</p> <p>学士として必要な能力</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 知識・理解</li> <li>2. 汎用的技能</li> <li>3. 態度・志向性</li> <li>4. 統合的な学習経験と創造的思考力</li> </ol>	<p><b>⑥国際バカロレア</b> 2011年・文科省推奨</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・探究する人 ・知識のある人</li> <li>・考える人 ・挑戦する人</li> <li>・コミュニケーションができる人</li> <li>・信念をもつ人 ・心を開く人</li> <li>・思いやりのある人</li> <li>・バランスのとれた人</li> <li>・振り返りができる人</li> </ul>	<p><b>⑦21世紀型能力</b> 2012年・国立教育政策研</p> <p>教科・領域横断的に学習することが求められる汎用的能力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実践力</li> <li>・思考力</li> <li>・基礎力</li> </ul>	<p><b>⑧学力の3要素</b> 2016年・文部科学省</p> <p>社会で自立して活動していくために必要な力という観点から捉え直した</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基礎的な知識・技能</li> <li>2. 思考・判断・表現等の能力</li> <li>3. 主体性・多様性・協働性</li> </ol>

出典 : 各機関の資料を基に筆者作成

「社会が求める人材像」は、キャリア教育を考察するにあたって、基本的に重要な内容である。ここでは、一つひとつの内容についてその概要を把握し、その後の検討の基礎とする。

#### <1> 「生きる力」 1996年・中教審「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」

文科省から、「21世紀の展望した我が国の教育の在り方について」という今後の教育行政の根幹ともなる諮問を受け、中教審が『生きる力』として答申した。この中で、「我々はこれからの子供たちに必要となるのは、いかに社会が変化しようと、自分で課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、行動し、よりよく問題を解決する資質や能力であり、また、自らを律しつつ、他人とともに協調し、他人を思いやる心や感動する心など豊かな人間性であると考えた。たくましく生きるための健康や体力が不可欠であることは言うまでもない。我々は、こうした資

質や能力を、変化の激しいこれからの社会を「生きる力」と称することとし、これらをバランスよく育てていくことが重要であると考えたとしている。

時代背景としては、受験競争の過激化、いじめや登校拒否などが顕在化してきたところであった。基本的に身に付ける力を「生きる力」とし、学校、家庭、地域の役割や、国際化、情報化、科学技術の発展等の社会変化に対応するための教育の在り方全般にわたっている。

この考え方は、現在まで「学習指導要綱」の基本的な考え方となっている。

## <2> 「人間力」 2003年・内閣府「人間力戦略研究会報告書」

社会の沈滞感、閉塞感が漂っている状況で、「社会の中で自立し、役割と責任を果たしながら、自分らしい生き方を追求する個人を育成することが経済・社会の活性化の基盤ともなる」との認識のもと、「教育」という視点で産業界と教育界が別々のアプローチをせず、「人間力」という概念を明確にし、今後の政策提言を行っていくとした。

報告書では、人間力を「社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力」と定義した。その構成要素として、

- |               |   |
|---------------|---|
| ① 知的能力的要素     | 「基礎学力」「専門的な知識・ノウハウ」<br>「論理的思考力」「創造力」                  |
| ② 社会・対人関係力的要素 | 「コミュニケーション・スキル」「リーダーシップ」<br>「公共心」「規範意識」「切磋琢磨・互いに高めあう」 |
| ③ 自己制御的要素     | 「意欲」「忍耐力」「自己探求力」                                      |

を挙げた。また、これらをバランスよく高めることが、人間力を高めることであるとした。

具体的な方策として、学校、家庭、産業（企業）が行うべきことを提言している。

## <3> 「就職基礎能力」 2004年・厚生労働省「若年者就職基礎能力支援事業」

ニート・フリーターの増加が社会的課題となる中、厚生労働省が2004年、「若年者就職基礎能力支援事業（Youth Employability Support Program =YESプロジェクト）」を開始した。YES-プログラムは、実際に企業が若者に対して求めている「就職基礎能力」の具体的な内容について、それらを身に付けるための目標とできるよう「就職基礎能力修得の目安」という形で若年者に提示した。具体的には以下のような、「企業が若者に求める就職基礎能力」として提示した。

- |               |                      |
|---------------|----------------------|
| <コミュニケーション能力> | 意思疎通、協調性、自己表現力       |
| <職業人基礎>       | 責任感、向上心・探求心、職業意識・勤労観 |
| <基礎学力>        | 読み書き、計算・数学的思考、社会人常識  |
| <ビジネスマナー>     | 基礎的なマナー              |
| <資格取得>        |                      |

また、認定講座を修了したものには、「能力修得証明書」が発行される。

< 4 > 「社会人基礎力」 2006年 経済産業省「社会人基礎力に関する研究会・中間報告」

「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、経済産業省が2006年に提唱した。3つの能力/12の能力要素を明示した。

社会人基礎力を構成する3つの能力

<前に踏み出す力（アクション）>

～一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～

- ・実社会の仕事において、答えは一つに決まっておらず、試行錯誤しながら、失敗を恐れず、自ら、一歩前に踏み出す行動が求められる。失敗しても、他者と協力しながら、粘り強く取り組むことが求められる。
- ・能力要素＝主体性、働きかけ力、実行力

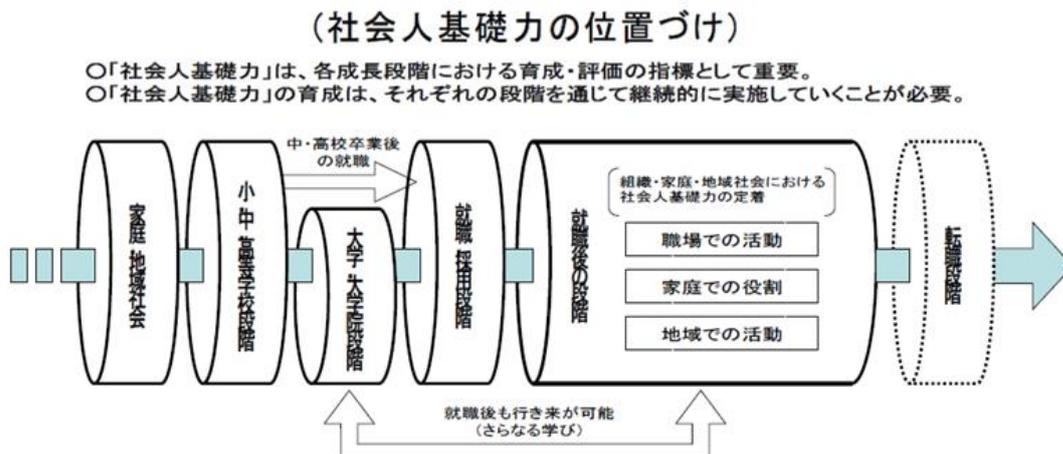
<考え抜く力（シンキング）> ～疑問を持ち、考え抜く力～

- ・物事を改善していくためには、常に問題意識を持ち課題を発見することが求められる。その上で、その課題を解決するための方法やプロセスについて十分に納得いくまで考え抜くことが必要である。
- ・能力要素＝課題発見力、計画力、創造力

<チームで働く力（チームワーク）> ～多様な人とともに、目標に向けて協力する力～

- ・職場や地域社会等では、仕事の専門化や細分化が進展しており、個人として、また組織としての付加価値を創り出すためには、多様な人との協働が求められる。自分の意見を的確に伝え、意見や立場の異なるメンバーも尊重した上で、目標に向けともに協力することが必要である。
- ・能力要素＝発信力、傾聴力、柔軟性、状況把握力、規律性、ストレスコントロール力

<図表5-2> 「社会人基礎力の位置づけ」



出典：経済産業省（2006）「社会人基礎力に関する研究会・中間報告」

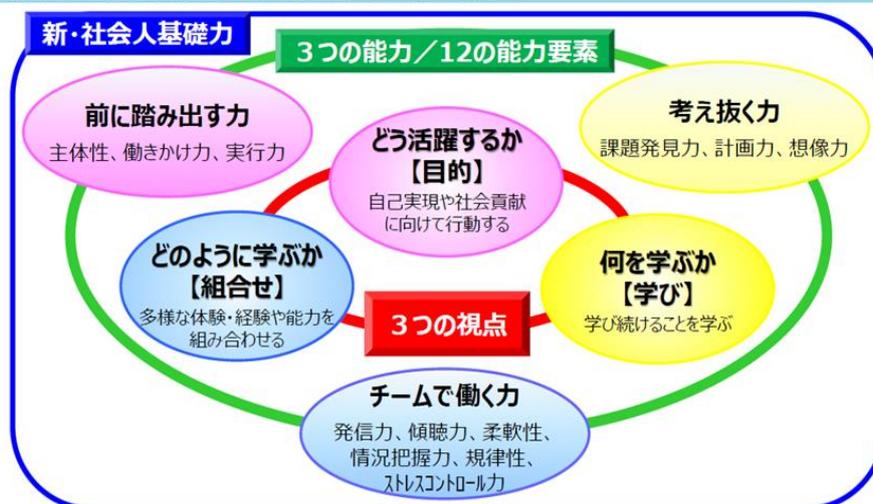
また、2017年度には、「人生100年時代」ならではの切り口・視点が必要とのことで、新たな産業人基礎力「人生100年時代の産業人基礎力」を策定した（「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」（2017））。これまで以上に長くなる個人の企業・組織・社会との関わりの中で、ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力を定義している。

具体的には、3つの能力/12の能力要素に加え、3つの視点、「どう活躍するか」「どのように学ぶか」「何を学ぶか」を追加した「新・産業人基礎力」を策定した。

＜図表5-3＞ 「人生100年時代の社会人基礎力」

**「人生100年時代の社会人基礎力」の見直しのイメージ**

「新・社会人基礎力」は、これまで以上に長くなる個人の企業・組織・社会との関わりの中で、ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力と定義され、社会人基礎力の3つの能力/12の能力要素を内容としつつ、能力を発揮するにあたって、目的、学び、組合せのバランスを図ることが、自らキャリアを切りひらいていく上で必要と位置付けられる。



出典：経産省「人生100年時代の社会人基礎力」説明資料より

＜5＞「学士力」 2008年 中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」

他の先進国では「何を教えるか」より、「何ができるようになるか」を重視した取り組みが親展している中、日本の大学が掲げる教育研究の目的等は総じて抽象的であり、学位授与の方針が、教育課程の編成や学修評価の在り方を律するものとなっていない。そこで文科省は、卒業での学位授与の方針を具体化・明確化し、積極的に公開するように求め、学士力として以下の参考指針を提示した。

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（多文化の異文化に関する知識の理解、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技能（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、論理的思考力、問題解決力）

### 3. 態度・志向性

自己管理能力、チームワーク・リーダーシップ、倫理観、市民としての社会的責任、生涯学習力

### 4. 統合的な学習経験と創造的思考力

自らが立てた新たな課題を解決する能力

## <6> 「国際バカロレア」 2011年 文部科学省

「国際バカロレア (IB)」は、多様な文化の理解と尊重の精神を通じて、より良い、より平和な世界を築くことに貢献する、探究心、知識、思いやりに富んだ若者の育成を目的としている教育プログラムである。国際バカロレア機構 (本部ジュネーブ) が提供している。2011年、文科省が日本でも導入することを発表した。2013年の日本再興戦略でも、国際バカロレア認定を2018年までに200校に増やすことを目指すとした。

### <図表5-4> 国際バカロレアの目標

IBの学習者として、私たちは次の目標に向かって努力します。

#### 探究する人

私たちは、好奇心を育み、探究し研究するスキルを身につけます。ひとりで学んだり、他の人々と共に学んだりします。熱意をもって学び、学ぶ喜びを生涯を通じてもち続けます。

#### 知識のある人

私たちは、概念的な理解を深めて活用し、幅広い分野の知識を探究します。地域社会やグローバル社会における重要な課題や考えに取り組みます。

#### 考える人

私たちは、複雑な問題を分析し、責任ある行動をとるために、批判的かつ創造的に考えるスキルを活用します。率先して理性的で倫理的な判断を下します。

#### コミュニケーションができる人

私たちは、複数の言語やさまざまな方法を用いて、自信をもって創造的に自分自身を表現します。他の人々や他の集団のものの見方に注意深く耳を傾け、効果的に協力し合います。

#### 信念をもつ人

私たちは、誠実かつ正直に、公正な考えと強い正義感をもって行動します。そして、あらゆる人々がもつ尊厳と権利を尊重して行動します。私たちは、自分自身の行動とそれに伴う結果に責任をもちます。

#### 心を開く人

私たちは、自己の文化と個人的な経験の真価を正しく受け止めると同時に、他の人々の価値観や伝統の真価もまた正しく受け止めます。多様な視点を求め、価値を見いだし、その経験を糧に成長しようと努めます。

#### 思いやりのある人

私たちは、思いやりと共感、そして尊重の精神を示します。人の役に立ち、他の人々の生活や私たちを取り巻く世界を良くするために行動します。

#### 挑戦する人

私たちは、不確実な事態に対し、熟慮と決断力をもって向き合います。ひとりで、または協力して新しい考えや方法を探究します。挑戦と変化に機知に富んだ方法で快活に取り組みます。

#### バランスのとれた人

私たちは、自分自身や他の人々の幸福にとって、私たちの生を構成する知性、身体、心のバランスをとることが大切だと理解しています。また、私たちが他の人々や、私たちが住むこの世界と相互に依存していることを認識しています。

#### 振り返りができる人

私たちは、世界について、そして自分の考えや経験について、深く考察します。自分自身の学びと成長を促すため、自分の長所と短所を理解するよう努めます。

出典： 文科省 HP より

2013年の「教育再生実行会議第4次提言」では、「大学は、入学者選抜において国際バカロレア資格及びその成績の積極的な活用を図る。国は、そのために必要な支援を行うとともに、各大学の判断による活用を推進する」とした。

## <7> 「21世紀型能力」 2013年 国立教育政策研「教育課程の編成に関する基礎的研究」

国立教育政策研究所 (2013) は、社会の変化に対応する教育課程を編成するために、「教育課程の編成原理」として、

- ・社会の変化に対応できる汎用的な資質・能力を教育目標として明確に定義する必要がある
- ・人との関わりの中で課題を解決できる力など、社会の中で生きる力に直結する形で、教育目

標を構造化する必要がある

・資質・能力の育成は、教科内容の深い学びで支える必要がある

を示した。そして、具体的な教育目標として、21世紀を生き抜く力を「21世紀型能力」と名付け、日本人に求められる能力として以下の内容を定義した。

### 実践力

「自律的活動力」「人間関係形成力」「社会参画力」「持続可能な未来作りへの責任」

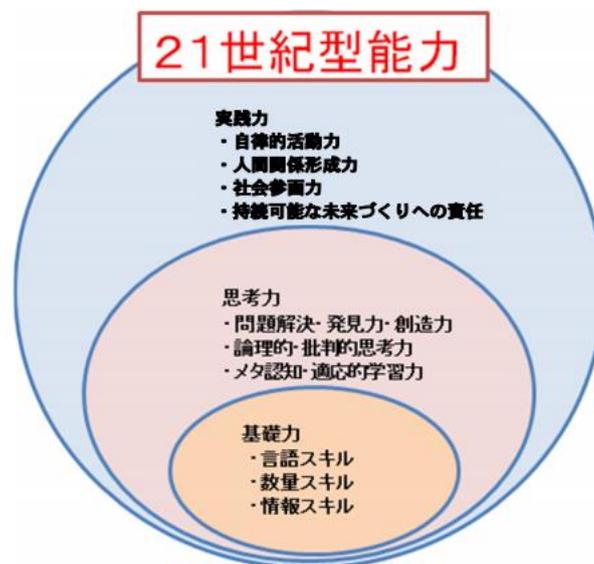
### 思考力

「問題解決・発見力・創造力」「論理的思考・批判的思考力」「メタ認知・適応的学習力」

### 基礎力

「言語スキル」「数量スキル」「情報スキル」

<図表5-5> 「21世紀型能力」の3要素とその関係



出典：国立教育政策研究所（2013）

### <8> 「学力の三要素」 2017年 文部科学省「高大接続改革の動向について」

2007年6月に学校教育法が改正され、「ゆとり」か「詰め込み」か、いった議論を収束される形で、「学力の三要素」が示された。三要素は、

- 学力の3要素
- ①基礎的な知識・技能
  - ②思考力・判断力・表現力等の能力
  - ③主体的に学習に取り組む態度

である。学校教育法に規定されたこの「学力の三要素」は、2011年の学習指導要領に反映された（文科省（2011））。

この内容も踏襲しながら、2017年に示された文科省（2017）「高大接続改革答申」では、今後

高等教育でも必要となる「学力の三要素」として、

**学力の3要素**

- ①基礎的な知識・技能
- ②思考力・判断力・表現力等の能力
- ③主体性・多様性・協働性

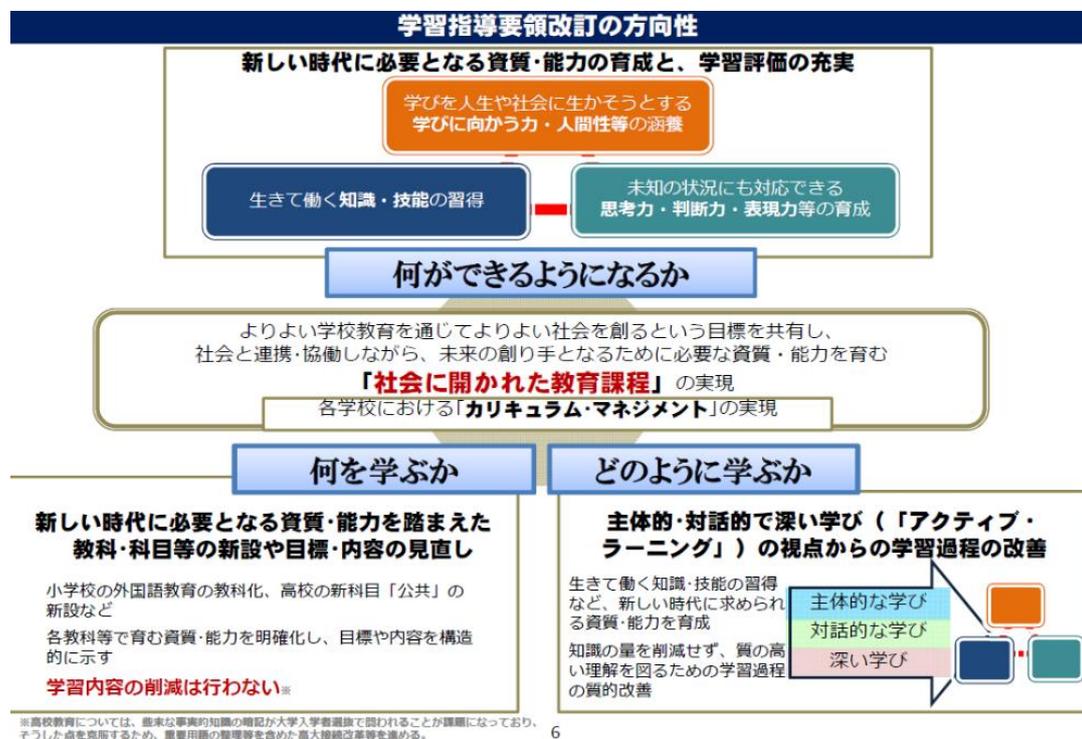
が示された。

また、現在検討が進んでいる新しい学習指導要領案では、「何ができるようになるか」「何を学ぶか」「どのように学ぶか」といった視点で考えられている。このうち、「何ができるようになるか」という点については、「学力の三要素」に対応させ、かつ OECD で議論される 2030 年社会にも対応させて、「資質・能力の三つの柱」としている。（溝上（2017）参照）

**資質・能力の三つの柱**

- ① 生きて働く「知識・技能」の習得
- ② 未知の状況にも対応できる思考力・判断力・表現力等の育成
- ③ 学びを人生や社会に生かそうとする学びに向かう力・人間力の涵養

＜図表 5－6＞ 学習指導要領改訂の方向性（案）



出典：文科省（2017）「高大接続改革の動向について」

以上、社会が求める人材像について、日本での取り組みの推移、各省庁での発信内容を見てきたが、諸外国においても教育における資質・能力目標が掲げられている。

国立教育政策研究所（2013）の「社会の変化に対応する資質や能力を育成する教育課程再編の基本原則」では、OECD のプロジェクトである DeSeCo（※）での研究結果をはじめ、EU、イギリス、オーストラリア、アメリカ等での目標がまとめられている（勝野（2013））。主に、社会

人に必要となる「キーコンピテンシー」は何か、ということで提示されていることがわかる。これら世界でまとめられている資質・能力目標は、大きく「基礎的なリテラシー」「認知スキル」「社会スキル」に分けることができ、日本での「求められる人材像」の分類は、これらに則って一致していることもわかる。

(※ DeSeCo : Definition and Selection of Competencies : Theoretical and Conceptual Foundations 1999-2003 OECD のプロジェクト。国際的に共通する能力概念としてのキーコンピテンシーを理論的に定義づけ、その評価と指標の枠組を開発することを目的とした)

<図表5-7> 諸外国の教育改革における資質・能力目標

DeSeCo	EU	イギリス	オーストラリア	ニュージーランド	(アメリカほか)		
キーコンピテンシー	キーコンピテンシー	キースキル と思考スキル	汎用的能力	キー コンピテンシー	21世紀スキル		
相互作用的 道具活用力	言語、記号の 活用	第1言語 外国語	コミュニケーション	リテラシー	言語・記号・テキスト を使用する能力	基礎的な リテラシー	
	知識や情報の 活用	数学と科学技術の コンピテンシ	数字の応用	ニューメラーシー			情報リテラシー ICTリテラシー
	技術の活用	デジタル・ コンピテンシ	情報テク ノロジー	ICT技術			
反省性(考える力) (協働する力) (問題解決力)	学び方の 学習	思考スキル (問題解決) (協働する)	批判的・ 創造的思考力	思考力	創造とイノベーション 批判的思考と 問題解決 学び方の学習 コミュニケーション 協働	認知スキル	
自律的 活動力	大きな展望 人生設計と個人 的プロジェクト 権利・利害・限界 や要求の表明	進取の精神 と起業精神	倫理的行動	自己管理能力	キャリアと生活	社会スキル	
	人間関係力	社会的・市民的コン ピテンシー 文化的気付きと表現					協働する
異質な集団 での交流力	協働する力 問題解決力	問題解決	異文化間理解	他者との関わり 参加と貢献	シティズンシップ		

出展：国立教育政策研究所(2013)「社会の変化に対応する資質や能力を育成する教育課程再編の基本原則」

このように、「コンピテンシーに基づく教育改革の流れ」は世界的な潮流になっている。大きくは前述した OECD の DeSeCo と、21 世紀型スキル運動の2つの大きな流れがあり(国立教育政策研究所(2013))、日本のこれら流れに合う形で、求められる資質・能力目標の定義を独自に行おうとしていることがわかる。また、これらの資質や能力は、やがては、PISA のように、国際比較ができるようになっていくものと考えられる。

## (2) キャリア教育の施策

求められる資質・能力が定義されていくのに合わせて、大学におけるキャリア教育についても、さまざまな議論が行われ、文部科学省より多くの方針や中教審からの答申が出されてきた。時系列に主なものを挙げると下図のようになる。

- ・ 1996 年、大学と経済界との間で、就職協定の廃止が合意
- ・ 1999 年、中教審「今後の初等中等教育と高等教育の接続の改善について」  
インターンシップを含むキャリア教育の構想が示された。キャリア教育(用語)が初出
- ・ 2003 年、文科省他「若者自立・挑戦プラン」  
大学でのキャリア教育の必要性が明示された
- ・ 2004 年、文科省「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議」  
初等中等教育におけるキャリア教育への具体的取り組みが開始＝キャリア教育元年
- ・ 2005 年、国大協「大学におけるキャリア教育のあり方」  
大学でのキャリア教育の推進を加速
- ・ 2006 年、文科省「現代的教育ニーズ取組支援プログラム(現代 GP)」  
「実践的総合キャリア教育の推進」に多くの大学のプロジェクトが採用
- ・ 2008 年、中教審「学士課程教育の構築に向けて」  
学士力の構想と具体的改善方法としてキャリア教育が提言
- ・ 2010 年、文科省「大学設置基準及び短期大学設置基準の改正」  
大学・短大におけるキャリア教育が法制化された
- ・ 2011 年、中教審「今後の学校教育におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」  
大学等の高等教育におけるキャリア教育・職業の充実と方策が提言される
- ・ 2014 年、中教審「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、大学教育」  
3つのポリシーの策定と入試選抜方式の連動についての考え方が提示された

これらをまとめてみると、キャリア教育の位置づけ、内容が変化していることがわかる。これをステップでみると以下の5段階に分けることができる。(本田(2009)、藤本(2018)参照)

【Step 1】: 大学教育改革としてのキャリア教育段階

【Step 2】: キャリア教育＝就職支援中心の段階

【Step 3】: キャリア教育＝就職支援＋汎用的スキル段階

【Step 4】: キャリア教育＝汎用的スキル、職業教育の定義の明確化段階

【Step 5】: キャリア教育の大学教育メインロード化の段階

### 【Step 1】：大学教育改革としてのキャリア教育段階

1999年の中教審が答申した「今後の初等中等教育と高等教育の接続の改善について」において、初めてキャリア教育の必要性について公的に示された。「望ましい職業観・労働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、自己の個性を尊重し、主体的に進路を選択する能力・態度を育てる教育」と定義された。つまり、「初等中等教育における「自らの学び、自ら考える力」の育成を基礎に、「課題探求能力の育成」を重視するとともに、専門的素養のある人材として活躍できる基礎的能力を培うことを基本」とした。

### 【Step 2】：キャリア教育＝職業教育中心の段階

2003年の「若者自立・挑戦プラン」では、「フリーター、無業者、若年早期離職者の増大に関して、大学等の高等教育と職業生活との接触にも課題がある」とされた。「このような状況が続けば、若者の職業能力の蓄積がなされず、中長期的な競争力・生産性の低下といった経済基盤の崩壊はもとより、不安定就労の増大や生活基盤の欠如による所得格差の拡大、社会保障システムの脆弱化、ひいては社会不安の増大、少子化の一層の進行等深刻な社会問題を惹起しかねない」とした。この段階で、キャリア教育が「職業教育である」という色彩が濃厚になったものと思われる。2006年度の現代GP（※）のテーマである「実践的総合キャリア教育の推進」でも、実践的かつ体系的なキャリア教育を実現し、学生の高い職業意識・能力の育成を図る」など、就職支援を中心とした考え方が中心となった。

※現代GP（Good Practice）：現代的教育ニーズ取組支援プログラム（2004年～2008年）  
審議会等からの要請に対応して文部科学省がテーマ設定を行い、財政支援を行うしくみ

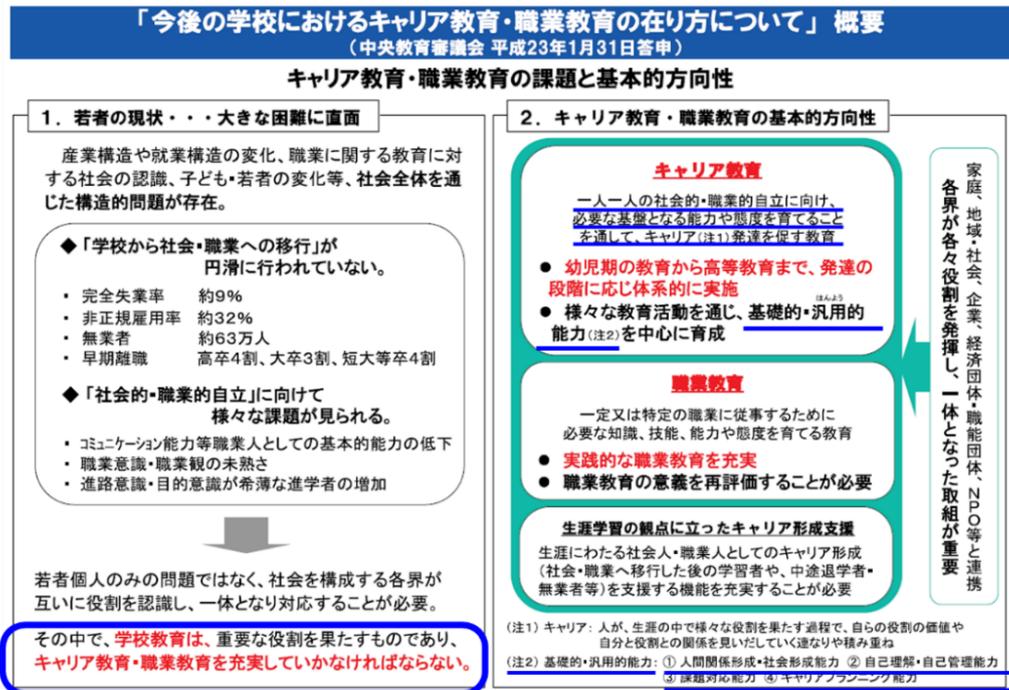
### 【Step 3】：キャリア教育＝職業教育＋汎用的能力教育段階

2008年の「学士力」に定義する汎用的能力を実現する手段としてキャリア教育を活用するとされ、2008年の「教育振興基本計画」では、「キャリア教育と職業教育が併記される」など、就職支援と本来的な基礎的・汎用的能力の教育が、混在するようになった。本来、「求める人材像」からもわかるように、社会に必要とされる資質・能力を身に付け、その能力を使って社会的・職業的自立をする教育がキャリア教育であるが、Step 2、Step 3の段階では、進路選択や就職に力点が置かれ、「就職支援に関するプログラムがキャリア教育」とみなされていた感が強い。

### 【Step 4】：キャリア教育＝汎用的能力、職業教育の定義の明確化段階

そのような状況の中、2011年に中央教育審議会から答申が出された「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」において、「キャリア教育」と「職業教育」を明確にわけて定義化され、それが現在のキャリア教育の中心的な考え方となっている。

<図表5-8> 「キャリア教育・職業教育の在り方について」の概要



若者の現状として、「産業構造や就業構造の変化、職業に関する教育に対する社会の認識、子ども・若者の変化等、社会全体を通じた構造的問題が存在する」と指摘、「具体的には、①「学校から社会・職業へ移行」が円滑に行われていない、②「社会的・職業的自立」に向けての様々な課題が見られる。これは、若者個人のみの問題ではなく、社会を構成する各界が互いに役割を認識し、一体となり対応することが必要で、特に学校教育は重要な役割を果たすものであり、「キャリア教育」「職業教育」を充実していかなければならない」とした。

そして、「キャリア教育とは、一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通じてキャリア発達を促す教育」と定義している。また、さまざまな教育活動を通じ、「基礎的・汎用的能力を中心に育成する」としている。この定義が、広く使われている。

**基礎的・汎用的能力**とは以下の内容を示す

① **人間関係形成・社会形成能力**

他者の個性を理解する力、他者に働きかける力、コミュニケーション・スキル、チームワーク、リーダーシップ等

② **自己理解・自己管理能力**

自己の役割の理解、前向きに考える力、自己の動機付け、忍耐力、ストレス・マネジメント、主体的行動等

### ③ 課題対応能力

情報の理解・選択・処理等、本質の理解、原因の追究、課題発見、計画立案、実行力、評価・改善等

### ④ キャリアプランニング能力

学ぶ・働くことの意義や役割の理解、多様性の理解、将来設計、選択、行動と改善等

さらに、「高等教育におけるキャリア教育・職業教育」として、「キャリア教育は、自らの視野を広げ、進路を具体化し、それまでに育成した社会的・職業的自立に必要な能力や態度を、専門分野の学修を通じて伸長・深化させていく」ものとした。このことは、Step 3までにキャリア教育が、就職のための職業教育と、そのために必要な基礎的・汎用的能力を「キャリアデザイン」等といった「キャリア教育専門の科目」で教えるということだったことに対し、Step 4では、キャリア教育は、基礎的・汎用的能力を「専門科目」の中で育成することとなり、キャリア教育が大きな転換点を迎えることになった。

## 【Step 5】：キャリア教育の大学教育メインロード化の段階

以後、文部科学省から「キャリア教育」についての文言はあまり出てこなくなり、「高大接続」という視点に移行している。このことは、Step 4の答申が出された2011年の翌年、2012年8月28日に中央教育審議会に対して、「大学入学者選抜の改善をはじめとする高等学校教育と大学教育の円滑な接続と連携の強化のための方策について」が諮問されたことから理解できる。文部科学省（2017）の「高大接続改革の動向について」では、高大接続改革について、①「高等学校教育、②「大学教育」、③両者を接続する「大学入学者選抜」を連続した1つの軸として、一体的に改革するもの、としている。つまり高大接続改革は、高等学校で推進されている学力の3要素（※）に基づいた学習が、「5教科」を中心とした大学入学選抜試験によって一旦切れてしまい、そして改めて大学でキャリア教育を行う、という不連続性を解決することを目的としている。

### ※学力の3要素

- ① 知識・技能の確実な修得
- ② 思考力、判断力、表現力
- ③ 主体性を持って多様な人々と協働して学ぶ態度

この成果は、「学力の3要素を多面的に評価する大学入学者選抜」として2021年度大学入学者から新しい入学方式（※）が採用されるなど、すでに実行に移されようとしている。

### ※新しい入学方式

- ① 「大学入学希望者学力評価テスト（仮称）」の実施
- ② 個別大学の入学者選抜の改革

各大学の方針に基づき、受験者を多面的・総合的に評価するための入学者選抜方式

また、大学に対しては、「3つの方針（※）」に基づく大学教育の質的転換を求めた。

### ※3つの方針

- ① ディプロマ・ポリシー 卒業認定・学位授与方針
- ② カリキュラム・ポリシー 教育課程の編成・実施方針
- ③ アドミッション・ポリシー 入学者受け入れ方針

文科省は各大学に「3つの方針」の策定・公表を義務付けた。さらにこの「3つの方針」は大学の認証評価における共通評価項目として、2018年度より反映されている。(認証評価：全ての大学、短期大学、高等専門学校が7年以内毎に、文部科学大臣が認証する評価機関の評価を受けることが2004年法律で義務付けられた(公益財団法人・日本高等教育評価機構 HP 参照))。

この結果、まず各大学は、卒業認定・学位授与要件となるディプロマ・ポリシーを策定し、それを4年間でどう修得させるのか(学生はどう修得するのか)を設計したカリキュラムを策定する。また、入学後そのカリキュラムを受講するに当たって必要となる入学者の要件を、アドミッション・ポリシーに設定することになる。さらに入学者選抜試験では、そのアドミッション・ポリシーに従った選抜方式を実施し、高校生は、そのため準備・学修を行うことになるといった、一体化が図られることになる。

この最上位ともなるディプロマ・ポリシーに、キャリア教育の中心的目標である「基礎的・汎用的能力の修得」を置くことで、大学の学生育成の目標自体がキャリア教育ということになり、これが Step5 でいう「キャリア教育の大学教育メインロード化」ということになる。

## 5-2. キャリア教育の取り組み内容と課題

### (1) 現場での取り組み内容

さまざまな検討がされ、進化してきた「キャリア教育」ではあるが、大学の現場ではどうなっているのかを見てみる。藤本（2018）は、今日の大学におけるキャリア教育の実施体制について、おおよそ以下のように分類されるとしている。

#### <タイプ1>

従来の就職部の業務そのまま、あるいは特別講座（面接、エントリーシート作成、SPI対策など）を加えてキャリアセンターと改称し、職員やキャリアコンサルタント等が中心に運営する大学

#### <タイプ2>

正課科目としてキャリア教育を担当するキャリア（教育）センターを新設し、理論と実践の双方を教員、あるいは教職員が運営する大学（就職部の業務と分離する大学と、それらを統合する大学が存在）

#### <タイプ3>

キャリア教育を学士教育課程全体で推進する大学

また、藤本（2018）は、「本来的には、汎用的能力を養うのは大学の使命であり、大学教員が担うべきであったが、そうならなかった。日本の大学の教員の多くが研究重視の傾向であり、専門外のキャリア科目は担当できない、やりたくない、あるいは「大学教育・専門教育とキャリア教育は別物である」と考えている」とした。その結果、キャリア教育は、就職支援や自己分析、インターンシップなどが中心であり、外部の講師を中心に展開すればよい、という考え方が多くなっている。

では、キャリア教育の具体的な取り組み内容はどうなっているのか、をみてみる。松尾（2012）は、大学でのキャリア教育を、①キャリアデザイン、②キャリアガイダンス、③インターンシップの3つに大別している。

#### ① キャリアデザイン

自己理解、自己管理、コミュニケーション、キャリアプラン、職業理解など個人やチーム活動によって他者への理解深める

#### ② キャリアガイダンス

企業関係者、教育産業、卒業生、就職部等の職員が正課科目の一部の授業コマや正課外プログラムにおいて、就職活動に直結する内容をゲストスピーカーとして担当することが多い

#### ③ インターンシップ

一定期間、企業に入り、実際の業務を体験することで、その企業や仕事の内容に対する理解を深め、働くイメージを身に付ける

これからもわかるように、現状ではほとんどのキャリア教育は「職業教育」が中心であり、その中に少し「基礎的・汎用的能力の教育が入っている」という程度の大学が多いのではないかと考えられる。

## (2) 直面する課題

以上のように、国が規定する「人材に求められる資質・能力」と、実際のキャリア教育の推移・取り組みについてみてきたが、ここでその問題点を整理したい。

### ① 誰が教えられるのか

求められる資質・能力は明確になったとして、またキャリア教育を大学の専門科目を含む全科目で担当するということでコンセンサスがとれたとして（実際はこれが不可能にも思えるが）、実際にこれらの能力を現在の大学の先生で教えられるのであろうか。

仮に「そのために教員に対してFDを実施する」「キャリア教育ができる新しい先生（実務家教員など）を増やす」といっても、とても時間がかかる。その間に、実際は十分に教育されていないで卒業していく学生がたくさんいるのではないか、という不安がある。

大学の教員になるためには、当然「研究の実績」が求められる。これは、大学の本来機能である”研究”の視点から全く問題はないが、「基礎的・汎用的能力」を教えられるか、という“教育”の視点からの精査はない。10項目以上に及ぶ基礎的・汎用的能力を「学生には必要」と提示しておいて、それらを兼ね備えている教員は残念ながら少なく、教員の採用時のみならず、採用後の評価でも精査されない。さらに、それらの「能力を持っていること」と、それを「学生に教えることができる」ことは別次元の話であり、問題がさらに深刻化している。

### ② 能力教育はできるのか

中村（2018）は、「暴走する能力主義」の中で、メリトクラシー（能力主義）の行き過ぎに警笛を鳴らしている。時代とともに「この能力がいる」という追及をすること自体が議論の中心になっていることも危惧している。また、能力の評価についてもその難しさを指摘している。「いかなる抽象的能力も、正確な測定が困難であることを前提とすれば、現実に作動しているか見える能力主義の理念や基準は確定的なものではなく、むしろ暫定的なものとしてしか存在しえない。そして、暫定的であるがゆえに、どのような形で理念と現実の折り合いをつけるのかということはどこかで決定せざるを得ない。そしてその決定は、能力主義に内在的な論理からは決まらない以上、能力主義の外側の環境、すなわち社会的文脈に委ねられることにある。つまり、能力判断基準の決定はとりあえず社会が行うのである」と述べている。社会で活躍すべき学生の汎用的能力の評価を大学内ですることは可能なのであろうか。

### ③ 企業内人材育成の補完はできるのか

かつて、終身雇用の時代、学生は大学時代にいくら遊んでいても、入社後はあらゆる面で社員を教育する機能があった。それゆえ、大学では専門分野に専念したり、就職とは関係のない好き

なこと（学問、遊びを含む）をしていても就職ができた。「全く勉強しなかった」と武勇伝のように豪語するシニアが多いのも一つの裏付けと言えよう。しかし、前述のように時代は変わり、「大学時代に基本的・汎用的能力を身に付けるようにする」ということは、家庭教育を除けば、以前は企業が長期的に担ってきた教育を大学が一部肩代わりすることになる、という考え方もできる。

では、企業ではどんな教育を行っていたかといえば、ほとんどが OJT（もっと以前は住み込み・丁稚奉公）である。日々、上司や先輩から指導を受けながら、業務という PBL を何か月・何年も行うことで基礎的・汎用的能力を身に付けさせていた。それが、企業での実施が困難になったからといって、大学で、しかも単位を与えられる科目の中で行うことは本当にできるのだろうか。

#### ④ 職業教育・キャリア教育の功罪、逆効果はないのか

学生にデュプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシーなどを通じて伸ばすべき能力を提示し、もし、その「具体的な獲得方策」を示さず、あるいは示せず、学生の能力伸長がなかった場合、学生をいたずらに不安にさせ、自己効力感の伸ばすはずの学生の自己効力感がなくなってしまうなど、正反対の結果になってしまうリスクはないのであろうか。

川喜多（2008）は、大学のキャリア教育の問題点として、①就職技法偏重、②安易な適職選択、③視野を狭める自己分析、④物見遊山気分の職業知識教育、⑤続く職業教育蔑視、⑥本人を責める職業倫理教育、⑦狭義のキャリア教育ではできない積極態度教育、の 7 点を指摘している。また、「まっとうな雇用・就業機会を用意できない社会、まっとうなキャリアを市民の権利として考えず、「市場の原理」に任せようとするような社会に対する、ごく自然の抗議が、キャリア選択の前でたじろぐ学生の姿の意味するところのひとつではないか」とも指摘している。

以上、キャリア教育の難しさも記載したが、現状の取り組みを否定するものではない。しかし、検討してきたキャリア教育の理念・内容と、実際に行われている内容についてみると、その乖離の大きさに驚く。理念、方向性は正しいかもしれないが、おそらくその実現には、相当の時間が必要だと想像される。その間にも、多くの学生が社会に羽ばたき、激動する社会への対応を迫られている。

現在、キャリア教育の実効的な実現は取り組みの途上であり、引き続き努力していることが望まれるが、一方で社会と学生の実態に合わせた即効性のある取り組みも必要である。

### 5-3. キャリア教育と CRM 素養の関係

ここでは現在キャリア教育の主要な要素となる基本的・汎用的能力と、CRM 素養との関係についてみてみたい。

基礎的・汎用的能力は、①「人間関係形成・社会形成能力」、②「自己理解・自己管理能力」、③「課題対応能力」、④「キャリアプランニング能力」であるが、これらは「生きる力」や「人間力」といった、人間の基本的な能力、いわば「人間の OS (オペレーティングシステム)」に近いという考え方もできる。それに対して CRM 素養は「中長期にわたってキャリアを維持するためのアプリケーション」といった位置付けにあるようにも考えられる。

その CRM 素養(アプリ)を機能させるための基礎的・汎用的能力 (OS) として考え見ると、以下のような関係が見えてくる。(ここで用いた基礎的・汎用的能力項目は、前述した 2011 年の中教審答申「今後の学校教育におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」の詳細項目を使用した)

#### CRM素養とキャリア教育・汎用的能力要素との対応

<CRM 素養>	<関連する基礎的・汎用的能力>
① 社会の動向・社会のニーズ	情報の理解・選択・処理、課題発見等
② 会社・ビジネスの基礎知識	—
③ 社会における自らの価値	自己の役割の理解
④ 自らのセルフポジショニング力	主体的行動、将来設計、行動と改善
⑤ 利他精神 (社会貢献意識)	働くことの意義、主体的行動
⑥ あきらめない精神・プロ意識	自己の動機付け、忍耐力、主体的行動

この対照表からもわかるように、すべての項目が対応しているわけではない。しかしながら、CRM 素養を養成するにも、基礎的・汎用的能力は必要となり、「大学では、まずはこの基礎的・汎用的能力を身につけることが先決」という議論もできる。しかしながら、基礎的・汎用的能力が身に付いたからといって、必ずしも CRM 素養が身に付くわけでもないことも事実である。

一方、職業教育に関しては、現在はまだキャリア教育の一部として実施されている大学が多い。今後、職業教育の充実が謳われているが、上記答申においても職業教育は「産業界との連携・対話による」「企業等との連携による編成・改善」としか書かれていない。つまり、現在行われている「インターンシップ」「企業人からの講演」「OB からの話」等が主であり、一部企業と組んで行われるプロジェクト型の学びが行われているものの、CRM 素養について、実際的な機会提供は行われていない。

以上のことから、基礎的・汎用的能力を中心とするキャリア教育、および今後充実が期待される職業教育を含めた広義のキャリア教育全体の中で、CRM 素養の育成を目的とした学修を検討していく必要がある。

キャリア教育について掲げた研究仮説について、以下のように考察する。

**仮説【3】** 現在の大学のキャリア教育は、汎用的能力の修得にとどまり、また、その能力を何のためにどう使うのかを学修していないのではないか

キャリア教育が扱う基礎的・汎用的能力は、前述したように、いわば「人間としてのOS」の位置づけとして考えられる。現実としては、キャリア教育が扱うこれら基礎的・汎用的能力の養成自体もまだ十分な効果を上げられていない。その上で、その能力をどう活用するかということに関しては、例えばCRM素養という、いわばアプリケーションの修得のために活用することなどが考えられるが、まだその段階には至っていない、というのが実態である。

## 第6章 起業家の特質と CRM 素養

### 6-1. 起業家の特質

#### (1) 起業家を特徴づけるもの

では、CRM 素養を持っている人は、どんな人材なのであろうか。ここでは、起業家が CRM 素養を持っているのではないか、という仮説に基づいて、起業家の特質を明らかにし、CRM 素養と比較を試みる。

まず、起業家と何か、という質問に出会う。これに関しては、先行研究・書籍等で多く取り上げられている。シュンペーター (1998) は、「創造的破壊の嵐を引き起こす経済主体」こそが企業家 (Entrepreneur) であると言っている。また、ドラッカー (1997) は、「創造のために秩序を破壊・解体する者」が企業家 (起業家) である、という捉え方をしている。つまり、起業家は、「新しい視点で社会に創造的な価値を提供する人材」、とすることができる。一方、ヒギンス (1994) は、「機会を知覚し、自己生活状況のコンテクストの中で、望ましき機会の追及を見つけ出し、成功できると信じている人」と定義する。これに加えて「変化を引き起こす人」を挙げている。「自信」を持ち、「成功すると信じている人」というのも、重要な要素である。

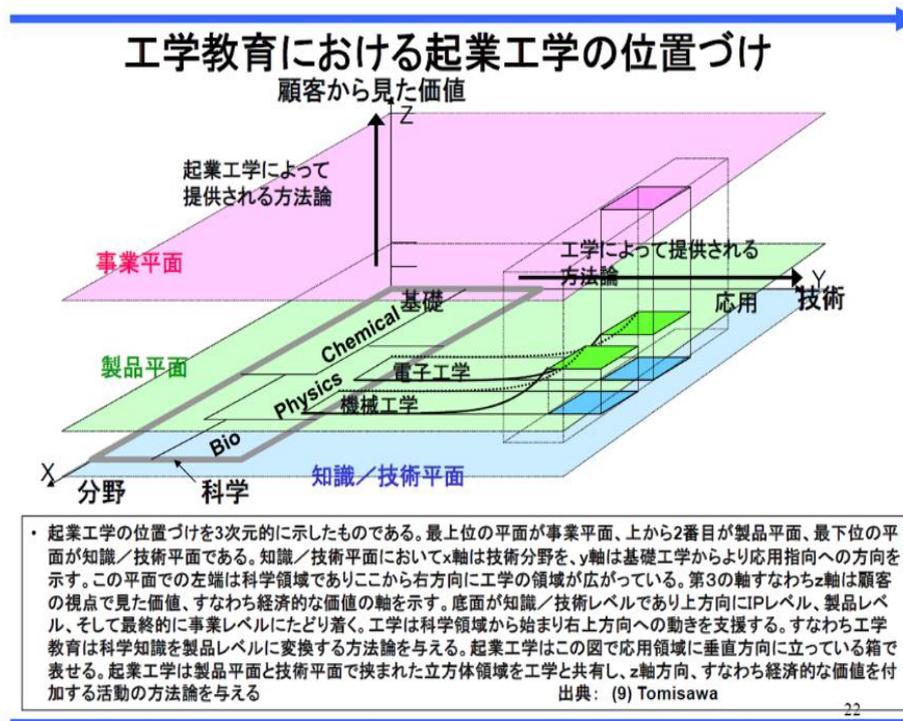
さらにドラッカー (1997) は、「起業家精神の特性とは、性格の問題ではなく、行動様式の問題である。しかも、起業家精神の基盤となるものは、直感的なものではなく、じつに論理的かつ構造的な能力である」と述べている。つまり、起業家精神は極めて体系的なものであり、努力して身に付け、実践することのできるものである (栗島 (2012))。

起業家のパーソナリティ特性についても研究がなされている。斎藤 (1998) によれば、達成欲求が高い、独立願望と自信における評価が高い、曖昧さに対する耐性が強い、といった特徴があげられている。また、ヒギンス (1994) は他のマネージャーと比較した場合の特性として、起業家は異端者、夢想家、孤独愛好家である傾向にある。強さはあるが粗野であり、不屈で妥協性を欠き、自分のやりたいようにする欲求を持つ、といった面もあると指摘する。また、自信、活力と勤勉、危険負担能力、創造性、弾力性、リーダーシップ、協調性、市場の知識、忍耐力、意思決定能力、達成への欲求、独立性、予見能力、利益志向、楽観主義、などを挙げている。

ヒアリングをした起業家からもさまざまな意見を聞くことができた。今回のヒアリング対象となった起業家の方全員に「起業家精神と何か」と聞いたところ、ほぼ全員から「人の役に立ちたい」「社会の役に立ちたい」という精神である、という答えが返ってきた。さらに、「社会から要請されていることを実現したいという気持ちがあれば起業家はできない」「社会に貢献する価値観は揺るがない」「お金だけではない使命感がある」といった積極的な答えも得られた。

お客様から見た価値ということでは、起業工学の視点からも確認することができる。高知工科大学の起業マネジメントコースで「起業工学概論」を教えておられる富澤治名誉教授は、「起業（ベンチャー）の価値は、「顧客からみた価値」であると述べている。

＜図表 6－1＞ 起業工学からのアプローチ  
 起業（ベンチャー）の基本軸は、「顧客から見た価値」である



出展：富澤先生「起業工学概論」テキストより

## (2) 起業家へのヒアリングと特質

起業家の特質を明らかにするために、起業家に対してインタビューを実施しお話を伺った。

ヒアリング対象としては、実際に起業され、ある程度軌道に乗っておられる方、また、人材育成に関心がある方とした。ヒアリング時間は約 60 分～90 分とした。

<図表 6-2> ヒアリング対象のプロフィール

対象	勤務先・役職	年齢	男女	特徴
F	PC教室経営 (元大手不動産会社支店長)	42	男	金儲け主義から脱出
G	司法書士事務所社長	30	男	学生時代から独立志向
H	住宅建材、ミニホテル経営	35	男	不動産、建築、リフォーム等の 総合ソリューション
I	音響関連技術会社社長 (元中堅メーカー開発部長)	57	男	音響・AI関連、技術志向
J	人材育成会社社長 (元アナウンサー)	50	女	元フリーアナ、女性起業、苦労人

起業のいきさつ、その後の経過、成功や失敗、困難の乗り越え方など様々である。特徴的な意見を以下にまとめた。

F氏は、40歳まで不動産会社に勤務し、よい成績を残して支店長までなられた方である。その後「仕事の全ての目的がお金」ということに疑問を持ち退社、起業された。仕事とは何か、何のために働くか、を強く意識されている方であり、今回のヒアリング対象とした。

### < F氏からのヒアリング内容 >

#### ● 起業の経歴

- ・不動産業界にいた。インセンティブもあり、会社全体が「お金目的」で動いていた
- ・40歳で疑問を持ち退社。お金目的でない仕事をしたく、PC教室運営会社を買った
- ・企業経営の研究会に参加し、「企業は社会の公器」といったことを勉強した。これだ！
- ・それまでの会社で付き合いしていた人は、みな「金」目的。付き合いがすべてなくなった

#### ● 幼少体験

- ・小2で父親が殺害される 母子家庭、母親働いて不在、怒られる、居場所がない
- ・実際、働いてもお金儲けばかり、「ここは自分の居場所なのか」  
→ 「社会に自分の居場所を作る」

#### ● 事業内容

- ・理念：「全ての人に居場所を作り、全ての人に教育と就業の機会を作る」（収益目的ではない）
- ・投機家ばかり（金儲け）で、投資家がない（事業を育てる）
- ・事業はなんでもいい。社会のために働くと、利益が出ることを体験した
- ・目的は、「社会に貢献したい」「社会の役に立ちたい」
- ・多くの経営者は、経済>社会>地球 しかし、本当は 地球>社会>経済である

### ●起業について

- ・起業家精神とは「人の役に立ちたい」ということ
- ・スキルを付ける方法 「出会い」と「決断」
- ・「決断」は、「善・悪」で判断し、「損・徳」で判断してはいけない
- ・「出会い」でそういう考え方になれる。出会うには「志を持つ」
- ・志をもつには「社会課題を知る」
- ・社会課題を知るには、「自分で動く」「社会と自分との関係を知る」

### ●多くの会社

- ・会社は会社人を作っている。「社会のコミュニティを持っていない人」を作っている
- ・働くことに元気がでない、そういうお父さんを作っているのは経営者  
→経営者が変わる必要がある

### ●起業して得たこと、起業のリスク

- ・リスクは感じていない。一人になることがリスク。
- ・志を共通にする人（コミュニティ）を作る
- ・リスクはみなで越えていく。経営とは「社員が共感するか」ということ
- ・お金のリスクは気にしていない とても小さいこと。
- ・「サラリーマン社長」とは全く違うレベル

### ●学生時代にすること

- ・成功体験。何かを成し遂げる。他人からの承認・評価。
- ・これらが自信となり、自己肯定感を醸成する
- ・大学は「本末転倒」している。本学：人間力、末学：知識。知識しか教えていない

H氏は、高校卒業後、手に職をつけるために調理学校に入り、調理師の世界に入った。その後、不動産業に入った後に起業された。企業を経営される中でさまざまな苦勞を重ねられ、社会のルールや生き抜いていくことの本質を学ばれた。自身の会社で多くの学生を長期インターンシップで受け入れており、学生が大きく成長している。貴重な経験も多く、今回のヒアリングの対象とさせていただいた。

### <H氏からのヒアリング内容>

#### ●起業した理由

- ・初めから起業したいと思った ・みな起業のタイミングが違う 独立も継続も手段である
- ・目的は「社会への所属欲求、承認欲求」でしかない 社会から必要とされる会社になることが必要
- ・そのためには、自分と向き合う、社会と向き合うことが必要

#### ●今の起業家

- ・今の起業家の中でも、社会と向き合っている会社は少ない、8割は経済とは向き合っている
- ・経済は、社会の一部でしかない 人の顔が見えない立ち位置で仕事をしている

#### ●学生の指導、学生と社会とを向き合わせるためにどうしているのか

- ・不安の正体を教える。社会は理不尽
- ・原因は「価値を生まない人がお金（給料）をもらえる」から
- ・終身雇用を前提とした仕組みで、一括採用であり、就活生もそれを前提に動いている
- ・入社した段階でおかしいことがすでに始まっている ブラック企業のその連続である
- ・大学に入るための予備校はあるが、社会に出るための予備校はない
- ・4月1日から給料にみあった価値を生む準備を大学とは別でしておかないと、大変なことになる

#### ●個人の価値

- ・では価値とは何か。自分で考えることが必要。
- ・座学は座学として、後はインターンシップ等で学ぶ
- ・大学では“お金を払って”平等に扱われる、社会では“お金をもらって”価値を提供する
- ・「理不尽」という、一つ平等なルールの中で生きている。「平等ということはない」と覚悟すること
- ・「個性」とは互いに認めって、補完し合って初めて意味があり、幸せが生まれる
- ・平等、均一という言葉を使っていたら、一生幸せは来ない
- ・怒られたり、褒められたりする。そこで初めて自己分析ができる
- ・何で給料が低いのか、成果が違うから。今の大人の大半はわからない、あるいは諦めている

### ●今の若者

- ・ゆとりの世代であり「社会で活躍しなさい」がストレートに入る世代。「お金が第一」ではない
- ・今の若者は、自分にしか分からないことをしたい、「自分だけの幸せがほしい」
- ・今の若い世代は「物的欲求で困ったことがない」、何かを調べるときも困らない
- ・受けている教育と環境が「みんなと一緒に求められる」ので本来の欲求との矛盾に悩む
- ・社会に対して何かをしたいが、手段を持っていないので「不安」
- ・社会人として働く、「社会が決める価値」を勉強する、人口は学生によって違う
- ・カッコいいの意味が違う、人と違うことがカッコいい。それは社会の課題の解決しかない

I氏は、大企業の音響関連のエンジニアから40代前半で独立。技術系の開発会社としてスタートされた。その後、何度かの危機を乗り越え、開発受注型から配信ビジネス、オリジナル技術の販売などの業態転換に成功。競争が激しいIT分野でもあるため、ヒアリングの対象とした。

### < I氏からのヒアリング内容 >

#### ●学生時代に何をするか

- ・「時間の切り売り」をするな ・ 自分の価値（社会的な価値）を見出すことをすべき
- ・「自分探し」ではない。自分探しとは、自分のやりたいことばかりを探すこと
- ・相手、社会からみた「自分の価値」は何かということ
- ・自分探しの「したいこと」「できること」「すべきこと」は、相手からみれば、「モチベーションがあるか」「能力があるか」「期待がわかっているか」ということ

#### ●WORK と LOVE

- ・ワークライフバランスとは、あくまで自分のこと
- ・ワーク・アンド・ラブが重要 ・「ワーク」とは、社会や会社がすべきこと
- ・「ラブ」とは、自分・相手・会社・社会に対する愛情、何かを与えたいという気持ち

#### ●会社に対する考え方

- ・自分の好きなことだけの視点 仕事が好きでなければ「ブラック」と呼んでしまう
- ・会社の視点が必要。会社も社員を見ている
- ・会社も社員、社会に対するLOVE（愛情）が必要
- ・その上で、個人と会社の相性が必要（マッチング）

#### ●ベンチャーについて

- ・ベンチャースピリッツとは強いて言えば「社会から要請されている事項を実現したい」という気持ち
- ・ビットコインは、会社なのか？ ベンチャーなのか？ ・闇雲にベンチャーと言いすぎ
- ・思い込みが強い人はNG 客観的に判断できているのか
- ・ベンチャー企業を作ることが目的ではない
- ・ベンチャー企業と呼ばれる会社の社長は、自社を「ベンチャー企業」とは思っていない
- ・ほとんどの場合、やりたいことを実現したい、その手段として会社を作っている
- ・ベンチャーという業種はない、単なるカテゴライズ
- ・ベンチャーとは何、というイメージがわからない
- ・ベンチャー企業の社長は、自分の価値を知り、立証することをしなければならない
- ・常に新しいアイデアを考える必要がある。千三つ

#### ●再度、学生に対して

- ・ステージを客席からみるのではなく、楽屋に行くこと。そこにプロフェッショナルがいる
- ・仕事とは、プロのスキルをお金に変えること
- ・自分は何のプロか。相手が必要とするのか
- ・自分は何をすれば相手が喜ぶのか ・相手に対するLOVEがいる

#### ●それを見つけるには

- ・インターンシップ、アルバイトなどであろう

最後のJ氏は、タレント事務所を立ち上げられた経営者である。自身もアナウンサーとしてテレビ出演やイベントに参加されていた。生き馬の目を抜く世界であり、大変苦勞をされたとのこと。現在は、人材育成の会社を経営されており、起業の怖さ、醍醐味といった観点からヒアリング対象とさせていただいた。

### <J氏からのヒアリング内容>

#### ●会社設立の経緯

- ・20代からか独立すると思っていた。35歳で独立
- ・「起業」は思い付きではできない。準備が必要である
- ・ゼロから始めた。人集め、研修、帳簿、納税まで、何でも自分でやった
- ・人のしないこと、人の100倍働いた。実際起業してやり抜くことは至難の業

#### ●起業する人はどんな人か

- ・打たれても打たれても這い上がってくる人でないと起業はできない
- ・普通の根性では会社は興せない ・起業家精神とは、常にチャレンジする心
- ・人と違うことをやってみたい。覚悟が必要 ・どう乗り越えるか、誰も助けてくれない
- ・起業家精神など、生来持っている素質のようなものがある
- ・世の中は「理不尽」の塊であると強く意識する
- ・修羅場が多い、経営者は人の痛みがわかる
- ・やりたいことを次々とみつけていく。事業は通りには行かない。千に三つ
- ・常に、何が起ころうとも大丈夫にしておく、という意識が必要、
- ・脇を締めて生きているか ・一番大切なことは経営者が明るいこと
- ・心も、体も丈夫でないといけない

#### ●自分と会社と社会との関係

- ・会社=自分である。理想の自分を「会社」を通して実現しようとしているかもしれない
- ・今やっている仕事はどうやったら広がるか、寝てもさめても会社のことを考えている

#### ●起業して得たもの

- ・一人より4倍楽しい。いろいろと経験ができる。いろんな経験することを楽しんでいる
- ・社会に貢献したいから起業した、は嘘だと思う。後から気が付いたら社会に貢献していた
- ・最初から社会貢献したいならボランティアをすればいい
- ・儲かっていなければ社会貢献はできない

#### ●学生にどうすれば教育できるか

- ・疑似会社を作ってもだめ。「修羅場経験を！」 自力で道を開く。ゼロからイチを開く
- ・しんどい方に行った方がいい。楽な方を選ぶと、行き止まりになっている
- ・自分で考え、自分で始めて、自分で失敗して初めて気が付く
- ・どこまで必死でやれるか ・壁にぶつかったらどう越えるか、一生懸命考え実行する
- ・いつの間にか「壁が後ろにある」
- ・もっともらしいことを言っても響かない！怯えさせてもだめ
- ・「楽しい」ということを教えるべき ・「経験が武器」
- ・起業は、一人でやること。健康、折れない心、いばらの道、理不尽を受け入れる

#### ●40代までの生き方が重要

- ・女性は30代、40代が重要。男性は40、50代で何をするか、60代、70代で勝負
- ・40代で結果なんてでない。70代でやることがない、お金がない、というのが一番辛い

多くの貴重な意見を伺うことができた。以下、研究を進める上で、必要に応じて紹介していく。

## 6-2. 起業家と CRM 素養との比較

これらの起業家の持っている特徴と、CRM 素養はどのような関係になっているのかを検証する。3 分野 6 要素からなる CRM 素養のそれぞれの要素について、個別にその整合性を考える。

### 【1】 社会に関する知識

#### [1] 「社会の動向・社会ニーズを知る」

起業家は、起業するに至った経緯はいろいろであるが、起業後に多くの壁にぶつかっている。起業当時の事業アイデアがなかなかうまく行かず、またうまくいっても長続きしないことが多い。そして、なぜうまく行かないのか、どうしたらうまく行くのかを常に考えている。J氏は、「寝ても覚めても常に仕事のことを考えている。会う人、見たもの、触れたもの、新聞、テレビも、すべて仕事にどうつながるかを考えている。経営者というのは、そういうものである」と発言していた。また、I氏は、「事業は千三つ。事業は千やって三つ当たればよいとされる。実際、常に新しいアイデアを考える必要がある」「常に市場と向き合うことが必要である」とのことである。F氏は、「起業家は、人の役に立ちたいという志を持っている。志を持つには、まず社会課題を知ることが必要である」とし、社会に関する知識を持つことの必要性を指摘している。

つまり、起業家は、常に社会を意識し、ニーズを考え、変化を感じ取り未来に備える態度があることがわかる。

#### [2] 「会社・ビジネスの基礎知識」

実際に起業するには、ビジネスプランの考案から資金調達、マーケティング、営業、回収までを知る必要がある。また直接のビジネス以外にも、事務所をどうするか、登記、資産管理、人の採用・育成、保険、税務、法務など、およそ会社を存続させ、ビジネスを行うための基礎知識、ビジネスのルールを知る必要がある。J氏は「人集め、研修、帳簿、納税まで、ありとあらゆることを経験した」とのことである。起業後に様々な知識を身に付けられている。会社に勤める社会人は、多くが社内の分業により業務を進めているため、特別の勉強をした場合を除けば、自分の担当領域あるいは周辺の知識だけの知識しか持っていないことも多い。つまり、企業に勤める方の行動を制限している、また、不安がらせている要因は、こういった「会社・ビジネスの基本知識の欠如」によるところも大きいと考えられる。

一方、多くの起業家から、「社会は理不尽」という言葉を聞いた。「理不尽というただ一つのルールがある」という言い方もされている。社会人は皆感じている要素ではあるが、起業家はさらに強く感じているように思えた。これも、知っておかなければならないビジネスの基礎知識である、ということもできるのではないかな。

以上の「社会に関する知識」についての2項目は、起業家の方からのヒアリングでは、「実際に社会に出てから身に付ける部分も多い」との意見をいただいた。確かに、学生時代に多くを修得することは難しい項目である。しかし、「こうした知識を身に付けておくことが必要」と意識することにより、意識しない場合よりも多くを修得することができることも考えられる。それゆ

え、早い段階の学生時代から、修得する姿勢を身に付けておくことが望まれる。

## 【2】 社会で自らを位置づける力

### 【3】「社会における自らの価値（強味・効力感）」

起業家は、会社＝自分と思っている。その会社が社会に認められるために、どんな価値を社会に提供すればいいのか、を常に考えている。また、企業の場合、売上が上がればすぐに他社に真似されるなど、常に他社との差別化競争にさらされている。他社と比べても優位となる価値を常に意識する必要がある。したがって、「社会における自ら（自分の会社）の価値」ということでいえば、起業家自身の社会における価値と一致するものである。

J氏は、「会社は自分とは別の人格を持ったものであるが、理想の自分を「会社」を通して実現しようとしているかもしれない」とおっしゃっていた。会社の売上げが伸びる＝社会で価値が認められる＝自分が社会で認められる、という構図になっていることもうかがわれた。

また、I氏は、「ベンチャーの社長は、自分の価値を知り、立証することをしなければならない」とも話していた。「自分が何をすれば相手が喜ぶのか」というように、自分ができる何が社会にとって価値があるのかを考えている。

### 【4】「自らのポジションニング力」

起業家は、どのようなすれば自社の強味を社会で活かせるか、という視点でも考えている。H氏は、「会社の基本は、社会への所属欲求であり、承認欲求でしかない」「社会で認められるということは、社会での一つのポジションを取ることである。社会にとって必要な会社になることが重要である」とした。自分がやりたいことで起業するのは当然であるが、それが社会に認められなければ、会社は存続しない。さらに「起業人は、自分と向か合い、そして社会とも向き合うことが必要」とコメントいただいた。また、F氏からは、起業した理由について「以前の会社は金儲けしか考えていなかった。ここは自分の居場所なのか、と自分に問いかけた。社会に居場所を作りたいと思い起業した」と説明された。

両氏とも、社会におけるポジションニングをする力があつたからこそ、現在ご活躍されている。また、変動する社会の中で、この力があるからこそ、常に会社を存続し続けられると思われる。

## 【3】 社会への貢献意欲

### 【5】「社会貢献意識」

起業家が共通に持つ精神である。F氏は、「会社（事業）の目的は、「社会に貢献したい」「社会の役に立ちたい」ということ。それ以外にない」と明言された。I氏も、独特な表現として、「ワーク・ライフ・バランスは個人の視点からみた内容。社会の視点からみればワーク・アンド・ラブが必要。ワークは社会や会社がすべきこと。ラブは、自身、相手、会社、社会に対する愛情。何を与えたいという気持ち」であるとした。

一方、H氏は、「社会貢献は企業の使命」としつつ、「起業家の中でも社会のことを思っている人は少数派ではないか。経済のことばかり考えている起業家も多い。経済は社会のひとつでしかない。それが現実」「自分も起業時、社会貢献などは考えていなかった」とお話をされた。J氏

も「まずは経済的に会社を安定させることが重要。社会貢献は、それが満たされてからの話。もし企業貢献が先であれば、ボランティア団体をつくることになる」と話されている。F氏は、「社会のために働く」とおっしゃっていた。かつて、経営の神様といわれた松下幸之助翁は、「利益は報酬である。社会に役立つ仕事をすれば、社会から利益という形で還元される」としている。

今回のヒアリング対象者が、「実際に起業され、ある程度軌道に乗っておられる方、また、人材育成に関心がある方」としたため、途中のプロセスは異なるものの、現在は「利他精神」の重要性に気づかれている方も多く存在するように感じた。それゆえ、若いころから「社会貢献意識」が身に付いていれば回り道も少なくなるのではないかと考えられる。

#### [6] 「あきらめない精神・プロ意識」

起業家が起業家として継続できる能力は、まさにこの能力である。ほとんどの起業家が、言葉を選ばなければ、「どん底を経験した」と話している。会社経営を経験されているN教授から、「事業がうまく運ばず、ぺんぺん草も生えないような焼け野原からも芽を出した雑草を大事に育てる気骨な精神が必要」と教えていただいた。

J氏は、「実際に起業してやり抜くことは至難の業。普通の根性では興せない。打たれても、打たれても這い上がってくる人でないとできない」とコメントし、続いて「それでも、人よりは4倍楽しい。いろいろな経験ができることはすばらしい」と話していただいた。また、I氏は、「仕事とはプロのスキルをお金に変えること」「ステージがあつたら客席からみるのではなく、楽屋に行くこと。そこにはプロフェッショナルがいる」と、常にプロとしての意識を持つことの重要性について語られていた。

以上より、社会との関係性を重視した「CRM素養」は、起業家が備えている特性と非常に近いことが分かった。これらの分析を行う過程において分かったことは、起業家は実にさまざまな経験をしており、その実体験を通じてCRM素養を次第に身に付けていったのでないか、ということである。

4番目の研究仮説について検証を行う。

**仮説【4】** 現在企業で行われている人材育成は、企業の利益のためであり、社員個人の生涯のキャリア形成教育としては起業家の特性を学ぶことが有用ではないか

CRM素養は、起業家の特性ととても似ていることが確認できた。したがって、企業内教育が減少していく中で、起業家としての特質を身に付けていくことが有用である。

起業家の方への「大学時代にしておくべきことは何か」との質問に、多くの方から「何かに挑戦すること」「ゼロからイチを生むこと」といった内容の回答をいただいた。「強い意志で何かに

挑戦し、失敗し、それを乗り越えていく経験」こそが最も重要であり、その取り組みの過程で CRM 素養が身に付くものと考えられる。

## 第7章 起業家教育の有効性

### 7-1. 起業家教育の歴史と現状

#### (1) 起業家教育の歴史

前章で、CRM 素養を獲得するには、起業家の要素を身に付けることが有用であるということがわかった。ではどうしたら、起業家の要素が身に付けられるのであろうか。多くの学生に起業家教育を行えば、起業家の要素が身に付き、結果 CRM 素養を獲得でき、人生のリスクマネジメントもできるようになるのであろうか。

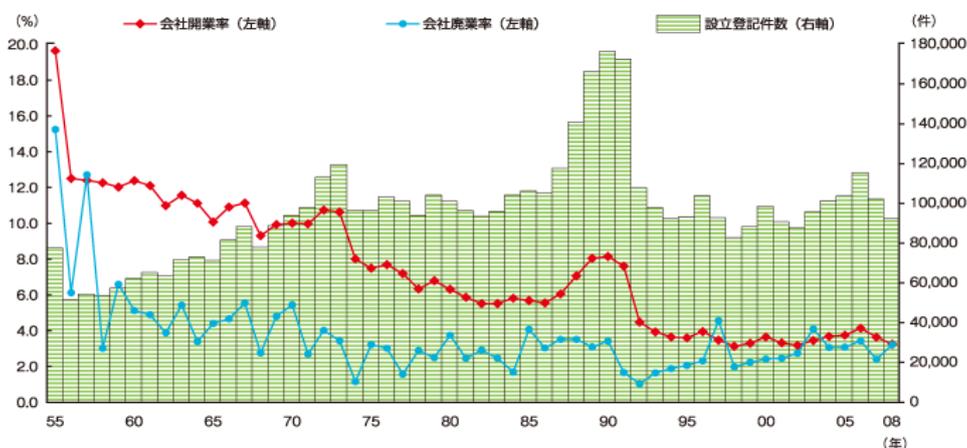
そこで、現在行われている起業家教育はどういうものなのか、それを広くキャリア教育の中に取り入れて実施することで、CRM 素養を獲得できるのか、について考察する。

まず、日本で行われている起業家教育の歴史とその内容についてみていく。

日本の起業家教育は、廃業率および開業率の問題から発している（川名（2014））。

戦後の焼野原から、多くの中小企業が発生した。その後経済の発展とともに起業率は 10%を超える高い水準を維持した。しかし、70年代に経験した2度のオイルショック、90年代初期のバブル崩壊の影響もあり、開業率は5%を下回る水準まで低下している。一方、廃業率は4%水準で一定している。廃業に関しては、産業構造の変化、中小企業の継承問題等もあり、ある程度の発生は仕方ない。しかし、開業率の低下は、新しい産業の育成、イノベーションの実現、さらには新たな雇用の創出といった意味からも大きな課題となっている。

<図表 7-1> 会社数及び設立登記件数による開廃業率



資料：法務省「民事・訟務・人権統計年報」、国税庁「国税庁統計年報書」

(注) 1. 設立登記件数については、1955年から1960年は「登記統計年報」、1961年から1971年は「登記・訟務・人権年報」、1972年以降は「民事・訟務・人権年報」による。

2. 会社開業率=設立登記数/前年の会社数×100。

3. 会社廃業率=会社開業率-会社増加率。

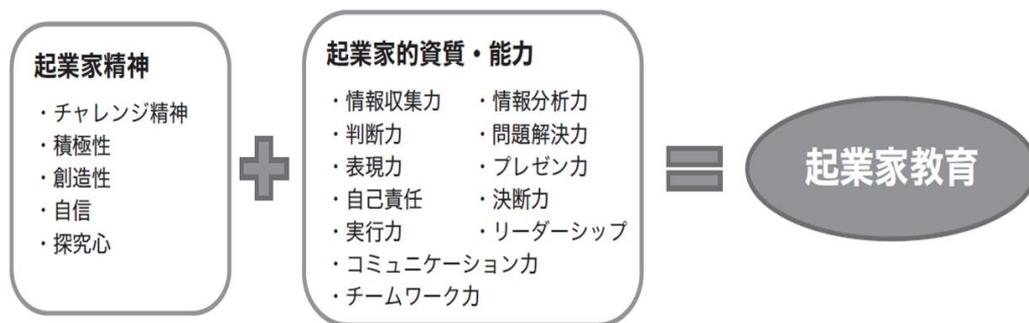
出展：2011年版 中小企業白書

現在の安倍政権が成立してからも、2013年に策定された「日本産業再興プラン戦略」において、開業率を10%に引き上げるという目標が掲げられている。

一方、実際に起業家教育が脚光を浴びたのは、2001年に「3年間で1000社の大学発ベンチャー企業を創出する」という経済産業省の報告書であった。

起業家教育とは、「起業家精神」と「起業家的資質・能力」を有する人材を育成する教育であり、起業家精神は「単にベンチャー企業の経営者等に限定されるべき資質ではなくあらゆる業種や職種に共通して必要とされる資質」と定義している（通商産業省（1998））。前者の「起業家精神」ではチャレンジ精神、積極性、創造性、自信、探求心などであり、後者の「起業家的資質・能力」としては、情報収集力、情報分析力、判断力、問題解決力、表現力、プレゼン力、自己責任、決断力、実行力、リーダーシップ、コミュニケーション力、チームワーク力などである。ともに、第5章にて考察した、キャリア教育での基礎的・汎用的能力（ジェネリックスキル）の項目と類似しているところが多いことがわかる。

＜図表7-2＞ 起業家教育の構成要素



出典：通商産業省（1998）

また、Koch（2005）は起業家教育を、①広義の起業家教育と、②狭義の起業家教育に分けた。広義の起業家教育は、起業家精神、起業家の特徴と能力、陥りやすい失敗、などを学習させる、主に経済的・社会的な役割に関する学問的関心を中心である。また狭義の起業教育は、実際に起業家になる（起業する）ために必要とされる実践的な学習とした。

経産省の定義から合わせて考えると、「起業家精神」はベンチャー企業に限らずあらゆる業種や職種に関連するものであり、また Koch の広義の起業家教育の中心をなすものであるため、広く全社会人が修得すべき能力ということができる。さらに実際の起業家となり会社・事業を興すためには、より実践的な学修が必要となる。CRM 素養でいえば、②社会の知識・ビジネスの知識ということにもつながる。

河野（2013）は、「多くの起業家は、金銭的誘因よりも自分らしく仕事をする事、社会に貢献することに動機づけられている」。さらに「起業家の成功体験と価値観の変化、自分らしい成長（有能感）が相関関係にある」ということを示した。その上で、起業家教育は、「自信」や「困難であっても起業する理由となる価値観」「高い自己確信」を育成すべきであるとした。

また、日本の起業家教育の特徴として、青木（2014）は、「日本の大学における起業家教育は、

理論を講じる授業とケース・スタディやケース・メソッドによる討議形式の学習が主流であり、実際の起業に直結する法務、財務、市場の知識やノウハウ習得には力点が置かれていないことが読み取れる。つまり Koch の広義の起業家教育タイプに相当する」「これは、日本で起業家教育が導入された目的が、起業家の輩出よりも、社会人として自立できる力や生き延びることのできる力の育成であることと表裏一体である」としている。

つまり、実際に起業家を排出することではなく、広義の起業家教育を行うということであれば、その内容の多くはキャリア教育との親和性があるものと思われる。

## (2) 起業家教育の要素

実際の大学で行われている起業家教育を見てみたい。大きく分けると、①学部・学科内に起業家養成コース等を設置している場合、②「大学にインキュベーションセンターや起業家育成講座などを開設している場合、③外部機関と提携して行っている場合、などがある。

### ① 学部・学科内に起業家養成コース等を設置している場合

高知工科大学の起業家コースは、1999年に大学院工学研究科基盤工学専攻のコースの一つとして開設された。工学研究科の中に設置されたことは、技術の発展を産業に応用する道筋を作るものとして、先進的な取り組みの一つであったと考えられる。初代コース長となった加納剛太名誉教授(2004)によると、教育研究内容としては、「まず、起業家精神の習得としてアントレプレナーの本質を学び、次に実際に起業の実践に必要な知識、方法および戦略を習得し、さらに多くの経営実践に基づいて、総合的な視点および国際的な視野から教育研究を行う」とした。具体的な科目としては、①基本的に必要な科目「企業経営実践」「ベンチャーキャピタル」「支援ネットワーク」、②経営プランに必要な科目「起業マーケティング」「マネジメント」「イノベーション」「技術戦略」「知的資産」「新事業創造の組織行動論」「産業システム経済学」など、③経営者としての資質に関する科目「ベンチャー企業経営論」「アントレプレナー」などを開講した。また、④博士課程(博士課程後期)での発展科目として、「リスク分析」「国際協業」「産業技術政策論」、⑤その他、セミナーや特別研究、修士・博士論文作成に加えて、実際に起業プラン(ビジネスプラン)を作成し、起業のためのスキル、起業マインドを学ばせることとした。

このように、本格的に起業家を作る環境を設置している事例としては、慶應義塾大学の総合政策学部・環境情報学部がある SFC(湘南藤沢キャンパス)が有名である。SFCの特徴としては、起業やベンチャー、NPO 経営等に関する講義が通常講義として展開されている点にある。(SFC・HPより)。実際に、クックパッド株式会社の佐野陽光社長や、ラクスルの松本恭攝社長などを輩出している。

### ② 大学にインキュベーションセンターや起業家育成講座などを開設している場合

多くの大学がこの形態をとっている。これはどの学部、学科にいても起業したい学生が参加できるという最大のメリットがある。

いくつかの大学での事例を見てみたい。早稲田大学では、インキュベーション推進室という起業を志す早稲田大学の学生、教職員を支援する施設が設立されている。商学部がメインとなり、

起業家養成講座（他学科の学生参加可能）やアプリケーションコンテストや各種ワークショップ等を開催、その他コンサルティングサービスも受けることができる（早稲田大学 HP より）。

京都大学では、産官学連携本部が中心となり、京都大学研究事業化プログラム（京大アントレプレナープログラム）を実施している。このプログラムは年間を通じて様々なコースを用意し、研究活動を社会に役立たせるために必要なヒト・モノ・カネの知識を提供するとしている。

日本経済大学では、起業家を支援するためのインキュベーション施設「ハッチェリー」を開設している。これは、ビジネスプランを持っている学生に対し、その実現性を審査した後に大学側の支援の下で起業させるための、ベンチャー支援専門施設である。ハッチェリー内にはオフィスとして使用できる部屋があり、事実上、大学施設内で起業、実際に仕事を始めることができる。養成のための授業が行われているのではなく、起業したい学生を支援することが中心となっている。

### ③ 外部機関と提携して行っている場合

大阪大学でも共創機構産学連携本部が中心となり、アントレプレナーシップの醸成を目的として2018年度よりプログラムを提供している。具体的には、「イノベーションデザイン実践」や「ビジネスデザイン実践」といった科目であるが、いずれも外部であるグロービス大学院大学との連携となっている。

<図表 7-3> 大阪大学 「ビジネスデザイン実践」授業内容

日程	テーマ	内容
第1回	ガイダンス	授業のねらい、進め方、評価方法について説明します。また、題材となる科学技術について事前学習を行います。（※大阪大学の学生のみ）
第2,3回	ビジネススキルの基礎	グロービスの開発したオンライン動画学習サービス「グロービス学び放題」を活用し、プログラム参加に必要とされるビジネススキルの基礎を身につけます。
第4,5回	グループ編成 技術の特徴理解と有望用途抽出	大阪大学で開発中の科学技術の特徴を理解・分析してその有望用途を抽出し、適合する市場ニーズを探索する手法を学びます。
第6,7回	技術の有望用途の発表 顧客課題仮説の設定	科学技術の有望用途抽出の結果を踏まえ、想定顧客とその課題についての仮説を立て、グループごとにその検証（インタビュー）を行います。
第8,9回	顧客課題の検証 プロトタイプの開発	ユーザーへの聴き取り結果をもとに、技術を用いた課題の解決策を考案し、実際の試作品（プロトタイプ）に落とし込みます。
第10,11回	プロトタイプの検証 ビジネスモデルの設計	ユーザーの課題解決（提供価値）を収益性のある事業へと展開するビジネスモデルの設計手法を学び、財務データを検証しながら実現可能性を高めます。
第12,13回	ビジネスモデルの発表 競争戦略の策定	新規事業の立ち上げに不可欠な競争戦略やその実現のための組織体制の策定について学びます。
第14,15回	事業計画のプレゼン発表	先輩起業家や投資家を審査員に迎え、事業計画立案の半年の成果を発表します。

出典：大阪大学HPより

これらを見ると、いずれも狭義の起業家教育、つまり「実際の起業を目指す学生」を対象としたプログラムであるということがわかる。一方、前述した青木(2014)が指摘しているように、「日本の大学における起業家教育は、理論を講じる授業とケース・スタディやケース・メソッドによる討議形式の学習が主流であり、実際の起業に直結する法務、財務、市場の知識やノウハウ習得には力点が置かれていないこと」から、広義の教育タイプであるといえる。つまり、実際の提供のされ方は、各大学とも「インキュベーション」「起業家育成」といった形となっており狭義の起業家育成のように見えるが、実際には広義の起業家教育の内容となっており、矛盾も内在して

いるものと考えられる。

そういう意味でも、日本の大学の起業家教育は、まだ成熟した段階にはきていないということができる。

参考までに、狭義の起業家育成の体験として、東京証券取引所が中高生向けに「JPX 起業体験プログラム」を実施している。内容は、子どもたちが、模擬の株式会社の設立から運営、株主総会（解散決議）までを経験し、また、決算や監査を経て、お金の重要性や働く意味を学習するものである（日本取引所グループ HP より）

＜図表 7-4＞ 起業体験プログラム

<b>a. 解決すべき課題決定</b>	社会におけるどの課題を解決するかを検討
<b>b. 市場調査</b>	対象となる市場の規模、動向、特性等を調査
<b>c. 事業プラン作成</b>	マーケティング検討、事業計画書を作成
<b>d. チーム作り</b>	人的資源、仲間、組織作り、人集め、採用計画等
<b>e. 出資者募集</b>	自己出資、ファンド、銀行、投資家などに説明
<b>f. 会社設立登記</b>	会社設立登記（事業目的、定款、資本金、役員など）
<b>g. 商品開発</b>	商品・サービスの開発、サービスの準備
<b>h. 広報・販売</b>	広報戦略、販路開拓、販売、流通体制等
<b>i. 決算・監査</b>	（簡易な）財務諸表作成、決算・監査
<b>j. 株主総会</b>	株主へのプレゼン、承認獲得
<b>k. 納税・（清算）</b>	納税・（清算）

参考）東京証券取引所 起業プログラム

このプログラムは実際の起業の流れや業務を体験することができるものとなっている。仮に大学生用のプログラムが存在したとして、実際の起業希望の学生が受講すれば、参考になる体験となると考えられる。

## 7-2. 起業家教育の CRM 素養育成への効果

ここでは、日本の大学で現在行われている起業家教育が、CRM 素養の養成にどのように役立つのかを改めて考える。起業家へのヒアリング時に回答いただいた、「学生時代に何をすべきか」に対する意見も考慮しながら、検討を加えてみる。

まず、CRM 素養の 6 要素について考える。

### 【1】社会に関する知識

#### [1] 「社会の動向・社会ニーズを知る」

企業人からの講義がある場合は、社会動向や社会ニーズを知る必要性を理解することができる。また、こういったお話は CRM 素養 6 要素全体にも共通することで、座学として CRM 素養の必要性の理解に役立つ。しなしながら、今後 CRM 素養自体が身に付くかと言われれば、1 回の講演でそこまでの効果は考えにくい。

一方、実際のビジネスプランを書き、その段階である程度社会の動向・社会ニーズについて調べれば、その必要性と方法論を獲得できると想定される。リアルなビジネスのプラン策定が要望される。

#### [2] 「会社・ビジネスの基礎知識」

学部・学科での起業家養成コースとして実施される前項(2)①の場合は、多くの科目が設定されるため、財務会計やマーケティングといったビジネスの基本も学修でき、基礎知識がつくと思われる。しかし、②のエクステンション型や③の外部機関連携では、そこまで踏み込んだ学習には至らないものと思われる。

### 【2】社会で自らを位置づける力

#### [3] 「社会における自らの価値（強味・効力感）」

起業家教育の内容を見ると、「起業をするためにはどうしたらいいか」が中心となっており、自分が社会に対して、具体的にどのような価値（強味）があるか、といったことはあまり主眼が置かれていない。むしろキャリア教育が担っている部分となっている。

#### [4] 「自らのポジションニング力」

これも[3]と同じだと考えられる。本来、起業家が行っていることではあるが、起業家コースのカリキュラムとしては提供されていない。

### 【3】社会への貢献意欲

#### [5] 「社会貢献意識」

座学では学習できるが、表面的な理解で止まってしまうと考えられる。実際の PBL 等でリアルな社会でのお客様からの感謝の言葉があると、自己効力感とともに、利他の精神が生まれてく

ると考えられる。

#### [6] 「あきらめない精神・プロ意識」

「自分がやる」と覚悟を決めた事項をやり切ることが大切である。まずは小さな目標を設定し、できた時の達成感を感じる。さらに少し大きな目標を設定し、より大きな達成感を感じる。この繰り返しからレベルを上げていくことが必要である。現在の起業家教育には含まれていない。

また、大学での起業家教育の現状概要を説明した上で、何人かの起業家に意見をお伺いした。以下のような意見をいただいた。

##### ① 座学ではあまり意味がない

起業人にヒアリングした際、大学での座学だけでは身につかない、との意見が多かった。A氏は、「ゼロからイチを生む体験が最も大切である」と話した。D氏は「自分で考え、行動し、失敗する。この繰り返しである。この体験をすべき」とのことであった。大学における起業家教育においては、座学に加えより実践的な経験をさせることを付加していかないと、単なる「知識」で終わってしまう可能性が高い。

##### ② お膳立てされた起業経験は意味がない

企業と組んだPBL (Project/Problem Based Learning) も、課題や解決方法がある程度お膳立てされた体験では、あまり効果が期待できない。J氏は「自分で考えて自ら行動することが重要。自分で始めて、自分で失敗して、初めて様々なことに気が付く」とのことであった。

インターンシップについても、特に最近では企業からみれば将来入社してくれるかもしれない大切な学生なので、どうしてもお客様扱いになってしまう、という指摘もあった。従って、起業家と組んで、その協力も得ながら、ゼロからイチを生む活動をするのが望まれる。

##### ③ 学生全員に実施可能か

起業家教育の性質上、狭義の起業家教育、つまり本当に起業家になりたい学生に対しての教育機会の提供となっている。しかしながら、CRM 素養は基本的に全員が持つべき素養という位置付けである。そのため、キャリア教育の中での実施を企てていく必要があるが、現状のプログラムでは、そのままキャリア教育に入れることは難しい。

以上、起業家教育の歴史、起業家の特質、実際の大学での起業家教育の状況と課題等についてみてきた。この結果、CRM 素養は起業家の持っている要素ととても似ているが、現在大学等で行われている起業家教育は CRM 素養の養成に効果があるのか、という視点から見ると、知識や企画 (ビジネスプランやマーケティング等) が中心であり、真に起業家を起業家たらしめている「ゼロからイチを生む経験」「何とかやり抜く」といった経験を実現しにくい状況であることが

分かった。

広義の起業家教育である、座学を中心とした内容は、キャリア教育との整合性を考えた上で、なるべくキャリア教育内で実施し、さらに狭義の起業家教育は、よりリアルな体験をするように修正して実施していくことが必要と考える。

最後の研究仮説について考察を行う。

**仮説【5】** 人生のリスクマネジメントを行う能力を身に付けるために、大学でのキャリア教育の一環として起業家教育を実施することがその後のキャリア形成に極めて有効ではないか

現在、大学で実施されている起業家教育は、上記のように矛盾点あり、実際効果が生まれにくい。今後、「広義の起業家教育」とともに、具体的に CRM 素養の養成を目的としたプログラムをキャリア教育で行うことは有用であるが、実際のプログラム実施による有効性の確認までには至らなかった。

## 第8章 結論と考察

### 8-1. CRM 素養とキャリア教育、起業家教育

今回の研究結果から、分かったことを再度まとめる。

まず、社会の変化から、社会人の働き方も大きく変化する。その中で適切なキャリア形成を行っていくには、備えておくべきいくつかの資質・能力がある。これらを「キャリアリスクマネジメント (CRM 素養)」と呼ぶこととした。この CRM 素養は以下の 3 分野 6 要素である。

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| 【1】社会に関する知識     | [1] 社会の動向・社会のニーズ   |
|                 | [2] 会社・ビジネスの基礎知識   |
| 【2】社会で自らを位置づける力 | [3] 社会における自らの価値    |
|                 | [4] 自らのセルフポジショニング力 |
| 【3】社会への貢献意欲     | [5] 社会貢献意識         |
|                 | [6] あきらめない精神・プロ意識  |

次に、これらの CRM 素養を学習する機会がキャリア教育で実施されているのかをみると、キャリア教育は人間力などを教育する、いわば OS のような教育で、CRM 素養はアプリケーションのように位置づけて考えられることが分かった。つまり、キャリア教育は必要であるが CRM 素養を育成するには十分でないことが分かった。

さらに、起業家と CRM 素養について調べたところ、起業家が持つ特質とよく似ていることが分かった。また、どうしたらその素養が身に付くかについては、起業家のヒアリング等から、「強い意志で何かの挑戦し、失敗し、それを乗り越えていく経験こそが最も重要である」「その経験を通じて CRM 素養が養成される」との見識を得た。そして、学生時代には、「ゼロからイチをつくる体験（ゼロイチ体験）こそが有効である」ということが分かった。

一方、大学での起業家教育で CRM 素養が養成されているのかを確認したところ、多くの大学がエクステンション的な位置づけで、また座学中心であることが分かった。起業の専門学科、コースとしては様々な取り組みが実施できるが、全学で行うとなれば、単位の関係もあり、エクステンション的な位置づけになってしまう。

従って、広義の起業家教育は、今後極力キャリア教育内で実施するとともに、「ゼロからイチをつくる体験」についても、キャリア教育の中に取り込んでいくことが、将来のキャリアリスクに対応するために有効である、と考えることができる。

以上のようなことから、CRM 素養の養成を目的とした、新たなキャリア教育での起業家教育を考えて提案したい。

## 8-2. キャリア教育における新たな起業家教育の提案～CRM 素養育成を軸として～

キャリア教育という全学教育の中で、どの程度までの起業家教育が可能なのかを検討する。ここでは、筆者の私案を述べる。

### ① 目標

キャリア教育の中で、「体験」を中心とした取り組みの中から、CRM 素養を獲得するための橋頭保を学生の中に構築することを目標とする。一つの取り組みを自ら設定し、それをやり遂げる工程で、常に6つの視点（CRM 素養6要素）から考察し、取組前と取組後での変化を実感できるようにする。

### ② 内容要件

プログラム設計をするにあたり、以下のことを念頭においた。

- ・ゼロからイチを作る
- ・修羅場をくぐる
- ・常に必死にあきらめずに自分で考える
- ・成功するまでやり続ける

このことから、プログラムの運用がとても大切となる。実際、「ゼロからイチを作る」といっても何をゼロとし、何をイチとするのか、がとてもファジーである。また、「修羅場をくぐる」ということも、実際の教育プログラムに落とした時に大変難しい議論となる。

これらの運用については、取り組む学生のレベルによっても大きく変わるので、詳細の規定は難しい。しかし、①実際の起業家による指導を入れること、また、②本人の能力により教員が適切な目標設定、支援ができるよう、試行錯誤して事例を積み重ねていくことにより、新たな研究対象になるものも考える。

### ③ プログラム提案概要

「キャリアデザインⅢ、Ⅳ」における学内 PBL の実施

(従来の座学・グループディスカッション中心から、学内プロジェクトをテーマとした授業に転換する)

現在、筆者が勤務する帝塚山学院大学では、心理学科が中心となり、全学的な取り組みとして「スイーツ心理学」という実践的研究の確立および産学連携に取り組んでいる。この「スイーツ心理学」をテーマに、キャリア教育での CRM 素養の教育への取り組みを考えた。

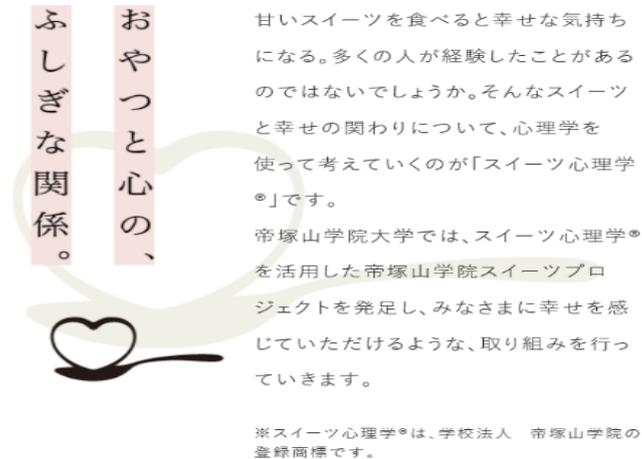
まず「スイーツ心理学」について概要を説明する。ホームページへの記載によると、

「甘いスイーツを食べると幸せな気持ちになる。多くの人が経験したことがあるのではないのでしょうか。そんなスイーツと幸せの関わりについて、心理学を使って考えていくのが「スイーツ心理学®」です。」

としている。なぜ、人はスイーツを食べると幸せになるのか。どんな時に、どんなものを食べる

とどんな効果があるのか、などが研究対象となる。

### <図表 8-1> 帝塚山学院大学「スイーツ心理学」とは



甘いスイーツを食べると幸せな気持ちになる。多くの人を経験したことがあるのではないのでしょうか。そんなスイーツと幸せの関わりについて、心理学を使って考えていくのが「スイーツ心理学<sup>®</sup>」です。

帝塚山学院大学では、スイーツ心理学<sup>®</sup>を活用した帝塚山学院スイーツプロジェクトを発足し、みなさまに幸せを感じていただけるような、取り組みを行っています。

※スイーツ心理学<sup>®</sup>は、学校法人 帝塚山学院の登録商標です。

#### 帝塚山学院大学 HP より

もともとは、産業心理学の研究として始まっている。2017年度よりいよいよ本格的に始動し、現在は「スイーツ心理学」という言葉の商標登録を行い、2年目となる本年度からその普及・拡大を図っている。

大学には食物栄養学科が存在するため、本年2月に実際のお菓子のレシピを学生が考案し、まずは和菓子の老舗企業と連携し、制作・実販売までを行っている。図にもあるように、「あずきんちゃんプリン」、「あん珈琲ゼリー」などを開発した。

さらに、情報メディア学科がCGを使って、「あずきんちゃん」のキャラクターを作成し、動画の作成も手掛けている。また、リベラルアーツ学科の日本文学・絵本を専攻している学生が、「あずきんちゃん」の絵本を作り、キャリア英語学科が英訳して海外にも展開すべく準備を進めている。

この全学的な取り組みに対して、現在は課外での取り組みとしているが、学生のこの取り組みへの参加は、まだあまり広がっておらず、関与の仕方も教員に言われたことを手伝う程度に留まっている。



・「あずきんちゃんプリン」(右)  
・「あん珈琲ゼリー」(左)

11月25日に行われる協力企業様の70周年の感謝祭では、「あずきんちゃんフェスタ」と銘打って、「あずきんちゃんプリン」、「あん珈琲ゼリー」の販売が行われる。このイベントに対しても全学全学科から約20名の学生が支援することになっている。



このような状況のなか、CRM 素養のキャリア教育での取り組みとして、この「スイーツ心理学」のプロジェクトを取り上げ、その中で「自分たちのできること」をテーマとして起案し、それを計画、実行することで単位を付与することを計画する。

具体的な取り組み課題設定の例としては、「キャラクターの展開」「テーマソングの作成」「CM の作成」「食べ方の工夫」「販売方法の工夫」などが想定される。学科によっては、「新しいレシピ」「VR の制作」「英語への翻訳」「中国語や韓国語への翻訳」なども考えられる。これらのテーマはプロジェクトの推進によっていくらかでも増やすことが可能である。

#### ④ 授業内容

授業内容としては、以下の内容を考えて。

- 第1回 オリエンテーション、授業の目的
- 第2回 チームビルディング、問題解決の手法
- 第3回 対象プロジェクトの理解と課題発見
- 第4回 課題の設定と取り組み計画
- 第5～7回 課題への取り組み（1）
- 第8回 中間発表
- 第9～11回 課題への取り組み（2）
- 第12回 まとめ作業
- 第13回 最終発表、起業家からのフィードバック
- 第14回 気づきの整理、6つの CRM 素養の視点
- 第15回 まとめ、今後の学修計画の策定

#### ⑤ 授業の評価

このままでは、通常の PBL と変わらなくなってしまう。ここでは、授業評価の基準として、CRM 素養を用いる。取り組みの開始前に、CRM 素養の6要素について現状を調査し、取り組み後に各項目でどれくらい成長したかを測ることで、学生の評価としたい。

<図表 8-2> キャリアリスクマネジメント素養の6要素

キャリアリスクマネジメント(CRM)素養の6要素	
【1】社会に関する知識	[1] 社会の動向・社会のニーズ [2] 会社・ビジネスの基礎知識
【2】社会で自らを位置づける力	[3] 社会における自らの価値 [4] 自らのセルフポジショニング力
【3】社会への貢献意欲	[5] 社会貢献意識 [6] あきらめない精神・プロ意識

出典 : 筆者作成

## ⑥ 授業のテーマ展開案

また、別のテーマとしては、「オープンキャンパスの活性化」、「図書館の学生利用度向上」、あるいは「地域との連携、地元企業との連携」等も考えられる。テーマは何であっても、CRM 素養の6要素をどう養成していくか、が大切となる。

## ⑦ 実施計画

現在、2019年度のシラバスを策定期であり、現在2回生後期配当の「キャリアデザインⅢ」および3回生前期配当の「キャリアデザインⅣ」での実施をすべく、シラバスの準備、および「スイーツ心理学」の推進をされている教員との協議を始めている。

本研究を初めた2017年度の秋までに、上記プログラム案を作成し、2018年度に実施すれば結果を研究成果に入れることができたが、上記アイデアに至ったのか修士2年目であり、実際の授業実施および効果の測定にまでは至らなかった。

ちなみに本学では、以下のようなキャリアデザインプログラムを編成している

- 1回生後期 「キャリアデザインⅠ」 (必修)
- 2回生前期 「キャリアデザインⅡ」 (必修)
- 2回生後期 「キャリアデザインⅢ」(選択) アドバンスレベルクラス  
「キャリア基礎」 (選択) 通常レベルクラス
- 3回生前期 「キャリアデザインⅣ」(選択) アドバンスレベルクラス  
「キャリア実践」 (選択) 通常クラスレベル
- 2・3回生配当 「インターンシップA/B」

上記各科目は、「インターンシップ」を除き、座学、グループディスカッション、先輩・外部講師の話等が中心となっている。「キャリアデザインⅢ」および「キャリアデザインⅣ」での実証実験を行い、今後の必修科目との関係性をさらに研究していきたい。

## 第9章 終わりに

かつて、社会が激動し、若者たちが活躍して新しい社会を作った時代があった。もっとも象徴的なものは、明治維新であろう。くしくも今年（2018年）は明治維新から丁度150年目にあたる。

明治時代の日本の起業家の代表的な人物と言えば「渋沢栄一」を挙げる方が多いと思う。数百の会社設立・運営等に関わった。しかし彼はなぜうまく実現できたのか。その一つの大きな要因として、当時多くの有能な若者たちが存在していた、という環境があったことが挙げられる。江戸時代末期、日本には多くの寺小屋があり、そこで多くの若者が論語を勉強していた。当時、日本の識字率は世界最高と言われている。

いわゆる「論語」という「教養・基礎スキル」を身に付けた若者が、「新しい日本（社会）を作ろう」という「精神」のもと、立ち上がった。そして、そのきっかけは「外国からの圧力」によるところが大きい。

こじ付けるわけではないが、現在でいえば、基礎スキル＝キャリア教育（基礎的・汎用的能力）、精神＝起業家精神、きっかけ＝グローバル化・AI化の進展による社会の変化／競争の激化、というように考えられる。

グローバル化・AI化がより進展する中、キャリア教育および起業家精神の重要性がさらに増加する社会なるのではないか。

さらに、今回の起業家らのヒアリングで、多くの企業から「社会は理不尽」との言葉を聞いた。「社会は理不尽の一言（J氏）」、「社会は理不尽というたった一つのルールの上に動いている（E氏）」などである。ようは、理不尽の社会で生き残るためには、どんな状況下でも、「それでも前に進む」といった力が必要になってくる。前にさえ進めば、いろいろな能力が身に付く。

J氏は、「壁にぶつかったら、とにかくどう超えるか一生懸命考えて行動する。そうすると、いつの間にか、壁が後ろにある」と表現されていた。その結果CRM素養も身に付いているのかもしれない。

今回の研究を通して、人材育成に関して、実に多くの研究がされていることが改めて分かった。

また、「起業家として生きること自体が最大の人生のリスクマネジメント」であるということも感じた。しかし、誰でもが起業家になれるわけではない。

今回、残念ながら、実際に大学で起業家教育を実施するにあたってのより詳細で、より効果のある具体的な方法、およびその成果について明らかにするまでには至らなかった。実証実験も含め、今後の課題としたい。

## 謝辞

本研究をするにあたり、リサーチクエスションの設定から、研究の方法、内容の検討、論文の作成まで、適切にご指導いただきました高知工科大学大学院工学研究科 起業マネジメントコース長的那須清吾教授に心より御礼申し上げます。

また、研究の随所で励ましていただき、アドバイスをくださった大阪教室同期の森美奈子氏、西本康子氏、久木田誕之氏に心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- ・野村総研(2015)「“2030年”から日本を考える、“今”から2030年の日本に備える」
- ・リンダ・グラットン(2012)『ワークシフト』(プレジデント社)
- ・本田由紀(2009)『教育の職業的意義』(ちくま新書)
- ・柴沼俊一、瀬川明秀(2013)『アグリゲーター—知られざる職種 5年後に主役になる働き方』
- ・佐々木紀彦(2017)『日本3.0』(幻冬舎)
- ・国税庁(2016)「民間給与実態統計調査結果」
- ・内閣府(2000)「経済財政政策関係公表資料—今週の指標 2000.7.24」
- ・内閣府(2007)「仕事と生活の調査憲章」
- ・川島一彦、澤野由紀子、鈴木賢志、西浦和樹、アールベリエル松井久子(2018)、『みんなの教育 スウェーデンの「人を育てる」国家戦略』(ミツイバブリッシング)
- ・文部科学省(1996)「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」
- ・内閣府(1996)「人間力戦略研究会報告書」
- ・厚生労働省(2004)「若年者就職基礎能力支援事業」
- ・経済産業省(2006)「社会人基礎力に関する研究会・中間報告」
- ・経済産業省(2018)「人生100年時代の社会人基礎力について」
- ・中央教育審議会答申(2008)「学士課程教育の構築に向けて」
- ・文部科学省(2011)「国際バカロレアについて」
- ・文部科学省(2017)「高大接続改革の動向について」
- ・国立教育政策研究所(2013)「教育課程の再編に関する基礎的研究」
- ・教育再生実行会議(2013)「教育再生実行会議第4次提言」
- ・勝野頼彦代表(2013)「教育課程の編成に関する基礎的研究報告書5・社会の変化に対応する資質や能力を育成する教育課程編成の基本原則」 国立教育政策研究所 p56
- ・文部科学省他(2003)「若者自立・挑戦プラン」
- ・国立大学協会(2005)「大学におけるキャリア教育のあり方」
- ・中央教育審議会答申(2011)「今後の学校教育におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」
- ・中央教育審議会答申(2014)「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、大学教育」
- ・藤本元啓(2018)『進化する初年次教育』9章「キャリア教育の現状と新たな取り組み」(世界思想社)
- ・松尾智晶(2012)「キャリア教育の効果と京都産業大学における新たな試みに関する一考察」
- ・中村高康(2018)『暴走する能力主義』(ちくま新書)
- ・川喜多喬(2008)「学生へのキャリア支援」
- ・文部科学省(2011)「学習指導要領「生きる力」」

- [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/new-cs/idea/1304378.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/idea/1304378.htm)
- ・ 文部科学省 (2017) 「高大接続改革の動向について」  
[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2017/02/15/1381780\\_3.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2017/02/15/1381780_3.pdf)
  - ・ 溝上慎一 (2017) 「溝上慎一の教育論／学力の三要素」  
[http://smizok.net/education/subpages/aglo\\_00003\(gakuryoku3\).html](http://smizok.net/education/subpages/aglo_00003(gakuryoku3).html)
  - ・ 重田勝介 (2014) 「オープンエデュケーション」 (電機大出版局)
  - ・ J. A. シュンペーター著、清成忠男編訳 (1998) 「企業家とは何か」 (東洋経済新聞社)
  - ・ P. F. ドラッカー著、上田惇生訳 (1997) 「イノベーションと起業家精神—その原理と方法」 (ダイヤモンド社)
  - ・ 粟島浩二 (2012) 「大学におけるアントレプレナーシップ教育の現状と課題」 広島大学紀要
  - ・ 斎藤弘行 (1988) 「マネジメント文献における企業家および企業家精神」 経営論週第 48 巻
  - ・ 川名和美 (2014) 「我が国の起業家教育の意義と課題」 日本制作金融公庫論集第 25 号
  - ・ 中小企業庁 (2011) 「中小企業白書」
  - ・ 通商産業省 (1998) 「アントレプレナー教育研究会報告書—起業家精神を有する人材輩出に向けて—」
  - ・ Higgins, J. M. 。 TheManagementChallenge, NewYork, Macmillan, 1994, pp. 785 — 811. 8
  - ・ Koch, L. T. (2005) Theory and Practice of Entrepreneurship Education: A German View, Journal of Entrepreneurship Education, vol.1.
  - ・ 青木孝弘 (2014) 「起業家育成の教育効果に関する一考察」 東北公益文化大学総合研究論集
  - ・ 河野良治 (2013) 「起業家教育における自己確信と有能性の重要性」 長野大学紀要
  - ・ 加納剛太 (2004) 「大学院起業家コースにおける教育と研究」 高知工科大学紀要
  - ・ 京都大学アントレプレナープログラムHP (2018. 12. 1 引用) [http://www.kyoto-u.ac.jp/ja/research/events\\_news/department/sankangaku/news/2018/181219\\_1.html](http://www.kyoto-u.ac.jp/ja/research/events_news/department/sankangaku/news/2018/181219_1.html)
  - ・ 大阪大学共創機構産学共創本部HP (2018. 12. 1 引用)  
<https://www.uic.osaka-u.ac.jp/target/student/program/>
  - ・ 日本証券取引所グループHP (2018. 12. 1 引用) [https://www.jpx.co.jp/learning/seminar-events/seminar/d07/copy\\_of\\_20180912-01.html](https://www.jpx.co.jp/learning/seminar-events/seminar/d07/copy_of_20180912-01.html)
  - ・ 溝上慎一(2018) 『大学生白書 2018 —いまの大学教育では学生を変えられない—』 (東信堂)
  - ・ 本田由紀編(2018) 『文系大学教育は仕事の役に立つのか』 (ナカニシヤ)

