

# 特集 若者の自立と就職支援

— これからの時代に必要なキャリア教育



厚生労働省が3月3日に発表した一般職業紹介状況によると、今年1月の有効求人倍率（受理地別・季節調整値）は全都道府県で1倍以上。この状況は4カ月連続で、必要な人材が全国的に不足していることがうかがえる。新規の求人倍率（季節調整値）も2倍を超える高水準で推移しており、将来の担い手となる若年層がキャリアを積みながら職場で働き続けられるよう、人材の確保や定着、育成を図っていくことが喫緊の課題になっている。特集では、当機構の労働政策フォーラムでの議論や教育委員会・ベンチャー企業の取り組み事例などから、これからの時代に求められる若者へのキャリア支援の方向性を探る。

## 労働政策フォーラム

## 多様化する仕事と働き方に対応した キャリア教育

急速なサービス経済化や少子高齢化の進展等に伴い、仕事や働き方が多様化し、若者に求められる人材像も大きく変わりつつある。大学や高校では知識を与えるだけでなく、ものの見方や働くことへの関心を高める必要がある。こうしたなか、教育現場では、雇用環境の変化や企業経営の動向等に的確に対応したキャリア教育・就職支援が課題になっている。1月23日に栃木県宇都宮市で開催した労働政策フォーラム（後援：宇都宮大学、栃木労働局、県の労使団体、県・市の教育委員会）では、研究者や支援現場の専門家が若年人材へのキャリア形成支援や人材育成のあり方等について話し合った。



基調報告

# 変化のなかの若者のキャリア形成

東京大学社会科学研究所教授 玄田 有史



「キャリア教育」という言葉が言われ始めて久しいですが、「キャリア」とは、土の道を馬車が走っていくときに地面に残る「轍」であると聞いたことがあります。轍がつながって何ができるかと言えば、道ができる。つまり、人生という長い道のりをどう歩んでいけばよいのかということを考えるのがキャリア教育だと考えています。

## 日常は楽しくても将来に不安を抱く若者たち

まず、日本の若者が自分たちの生活や社会に対してどのように感じているのかということを見てみたいと思います。図1は、東京大学社会科学研究所のパネル調査から得られた一つの全体像です。いま、子どもや若者の貧困が社会問題としてクローズアップされたり、若者が厳しい状況に置かれているなどと言われていきます。ただ図を見る限り、全般的な傾向として、今の若い人たちは自分たちの生活に“そこそこ”満足していることが多いようです。もちろん個別には様々な状況があり、全てに当てはまる訳ではありません。ただ、日々の生活は楽しんでいるけれど、将来の生活や仕事のことを考えると、夢や希望が持てないという思いが年々強まっていく——。こうした思いを抱いている若者が比較的多くなっているのではないかと考えられます。

## 希望の対象が「仕事」から「家族」へ

これまで、日本人にとっての夢や希望とは、仕事にまつわるものが多かったように思います。仕事で自己実現したい、仕事で高給を

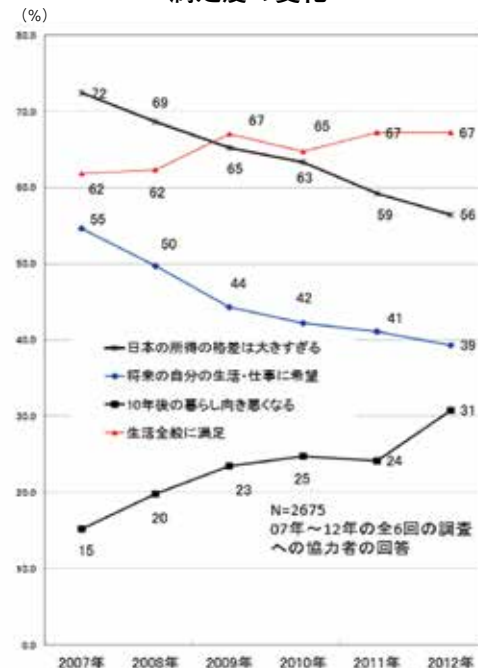
もらいたい、或いは安定した仕事に就きたい等々——。しかし、最近の傾向はやや変化して、家族にまつわる希望を語る若者たちが増えてきているようです(図2)。特に、リーマン・ショックや東日本大震災という大きな出来事を経験するなかで、「仕事も大切だけど、やっぱり家族あつての生活。家族と元気に毎日を暮らしたい」という方向に変わってきていることも事実でしょう。ワーク・ライフ・バランスという言葉がすっかり定着しましたが、家族との生活を大切にしながら、仕事や働き方を考えていく時代になってきています。

## 地方には仕事がないのか——正確な情報で判断を

図3は都道府県別の有効求人倍率を示したのですが、何かを考える時には情報を正しく認識することが大切だということを改めて指摘したいと思います。

全国の有効求人倍率は、月末になると新聞等で報道されますが、都道府県別のデータは通常、求人や求職を受け付けた場所によって

図1 格差感・希望・将来見通し・生活満足度の変化



資料出所: 東京大学社会科学研究所 「働き方とライフスタイルの変化に関する調査」(2007~2012年)。対象は2007年時点の20~39歳。

図2 最も重要な希望に関する構成比(%, 20~39歳)

希望の内容	震災前	震災後
仕事	16.4	15.8
友達との関係	0.9	0.8
恋愛	4.2	2.6
社会貢献	0.7	1.1
結婚	5.2	7.2
健康	2.2	4.8
遊び	3.7	3.8
容姿	0.4	0.7
学習	2.1	1.3
家族	10.8	21.1
地域活動	0.2	0.3
その他	1.5	1.9
なし	51.8	38.7

震災前については「おぼえていない」を除く。

資料出所: 東京大学社会科学研究所 「震災後の仕事と希望に関するアンケート調査」(2014年)。対象は20~39歳。



分けています。例えば、全国の求人・求職を羽田で管理している航空会社があります。あたかも羽田に仕事が集まっているように見えますが、実際に働く場所は大分空港だったり千歳空港だったりするわけです。

大人も若者も、地方には仕事がないから都会に行こう、と何となく信じています。しかし東京は全国平均とさほど変わりませんし、大都市のある

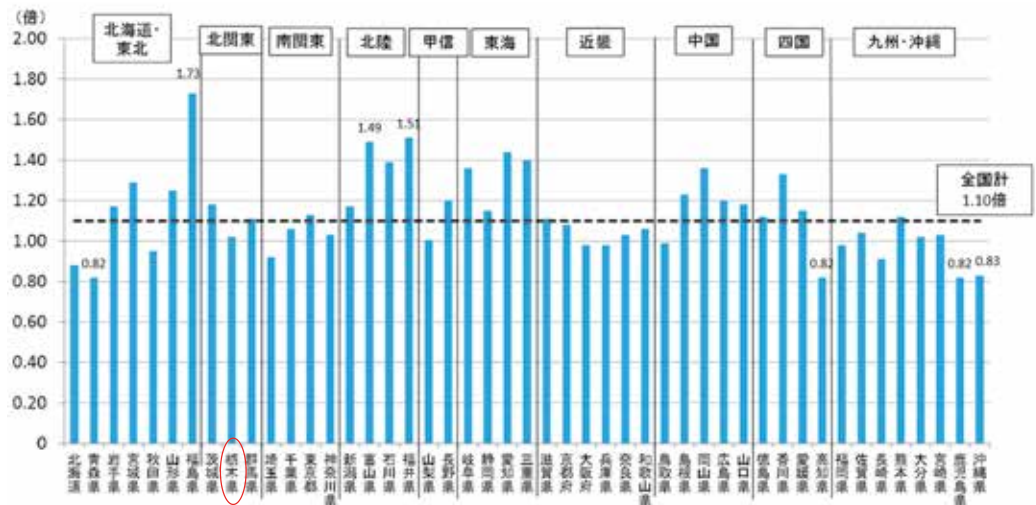
北海道や大阪、福岡も有効求人倍率は意外と低い。なぜかと言えば、都会には仕事が多いけれど、求職者もその分多いので、限られた仕事を取り合っているわけです。一方、栃木県は全国平均より少し低めですが、北海道や大阪、福岡と比べて低いとは言えません。地方には仕事がないと決めつけないで、正確な情報を持った上で考えることが大切です。

### キャリアの構築には人間関係が重要に

先ほど、家族にまつわる希望を持つ若者が増えていると話しましたが、友だちについてはどうでしょうか。2014年に実施した希望学インターネットモニター調査結果によると、「友だちが多い方だと思うか」という質問に、アメリカは38%が「友だちが多い」と回答していますが、日本は僅か8%でした。逆に、「友だちが少ない」と回答したのは日本（55%）が一番多くなっています（日本、韓国、中国、米国、英国、ドイツ、オーストリアの国際比較）。

若者が未来に向かってキャリアを紡いでいく時、人間関係が非常に大切な役割を果たします。苦しい状況でも誰かに支えられている、誰かと一緒に何かすることができる——そのように感じられる人、つまり「友だちや信頼できる仲間が多い」と思っている人の方が、希望を持ちやすいという傾向が別の調査（東京大学社会科学研究所・希望学プロジェクト「震災後の仕事と希望に関するアンケート調査」2014年）結果からも明らかになっています。

図3 都道府県別有効求人倍率（平成26年10月：就業地別）



(資料出所) 厚生労働省「職業安定業務統計」  
(注) 数値は季節調整値

### 地域で活躍する若者をたずねて

最近、地方に足を伸ばし、地域で活躍する若者から話を聞く機会があります。かつての若者の成功物語は、多くが地方から都会に出ることにありました。しかしこれからは、都会から地域に向かうなかで「ストーリー」は生まれると考えています。都会で生活や仕事を経験した後、20代後半から30代前半に地域で活動することを決断した若者たちが、地域の担い手になりつつあります。統計的にはまだ見えていないかもしれませんが、確実にそうした人たちが増えていると感じています。

彼らが最も重視していることは、地域で活動することへの強い「手応え」です。自分のやったことが直接誰かに届いて「ありがとう」と感謝されたり、叱咤激励を受けたりして、良い面・悪い面も含めスピーディに自分に跳ね返ってくる、そんな場所で働いてみたいという若者が現れ始めています。人口減少が進む町では、そうした若者は期待され信頼されて、いろいろなことに挑戦し、強い手応えを感じているはずで

### フットワークの良さと広い人的ネットワーク

彼らに共通することは、いろいろな人と出会って関わりを持ちながら学んでいく「フットワーク」の良さと、広い人的ネットワークを持っていることです。しかも、彼らの視野は、日本にとどまらず世界を見据えています。いま日本酒がヨーロッパでブームになって

いるそうですが、地域の資源や魅力を発掘し、海外と結びつける——そうした試みを模索している若い人たちが出現しています。収入は都会時代に比べて大きく減るかもしれませんが、給料の大半が家賃に消えていくような虚しさは一切なく、自然豊かな環境で子育てができる生活を重視しています。高速道路網が整備されている現在、都会が懐かしくなれば気軽に行けますし、宅配便やコンビニもあるので欲しいものは都会でなくても手に入ります。

## 周到的準備で地方移住を計画

もう一つ、彼らに共通することは、用意周到に準備をして地方に移住しているという点です。いわゆる「Uターン」「Iターン」と呼ばれる人たちで、都会生活に疲れて地元に戻ってくるのとは違います。ベストなタイミングで移住を実行するため、20代を計画的に過ごす——例えば、自分の希少価値を最も活かせる地域を探したり、その地域に信頼できる仲間を作ったり、あるいは都会で働く間にマーケティングや営業力を磨き人脈作りをしたり——、そうした準備がいかに大事であるかを事例からも感じるがあります。

そう考えると、学校や企業が養うべきは、若者が未来を築いていくための「準備をする力」だと言えるでしょうし、それがキャリア教育のなかで重要になってくるのではないかと思います。

## 企業や教育機関に期待すること

最後に、今までの話を踏まえ、企業や教育機関に期待することを5点に整理したいと思います。

### 家庭生活も含めた視点でキャリア教育を

キャリア教育を考える時、どのような仕事を選択していくかに意識が向いてしまいがちですが、今の若い人たちには、仕事は生活の一部であり、家族との時間を有意義に過ごしたいという気持ちが強まっているように思います。社会が成熟するなかでこうした価値観が徐々に広がっているならば、仕事のためのキャリア教育だけではなく、家庭生活や時には友人関係も含めた広い意味で、より良いキャリアを歩んでいく力を身に付けていくことが大事だろうと思います。

### 適切な情報の提供を

2点目に、先ほど有効求人倍率の話をしました、若者が地域で活躍するためには適切な「情報提供」が

欠かせません。本当に都会にしか仕事はないのか、地域にもあるとすればどこでどう探せばよいのか、情報が隅々まで行き渡るためのやり方は何か——こうした観点から、真に必要な情報を提供していくことを考えていければと思います。

### 「ウィークタイズ」でつながる

3点目として、若者が孤独を感じず、希望を持って行動するには、やはり人とのつながりが非常に大切だということです。社会学で「ウィークタイズ (weak ties)」＝「緩やかな絆」と呼ばれる用語があります。世代や住む場所、人生経験なども違う人たちと緩やかにつながること、生き方に発見や気づきをもたらしてくれるのが「ウィークタイズ」です。今までは、ややもすれば、同じタイプの人間との「強い絆」を大事にする傾向があったかと思いますが、これからは、学校や地域、企業、行政などの垣根を越えた交流や絆が広がっていくことを期待しています。

### 個別的・持続的・包括的な支援を

4点目は、地域で若い人たちが活躍するためには、彼らを支えていかなければならない。そのために必要なのは、「個別的・持続的・包括的」支援です。つまり、一人ひとりの違いに寄り添いながら個々に対応していく。また、一過性・一時的ではなく、ある程度の時間をかけて腰を据えて関わっていく。そして就職や仕事だけでなく、教育や人間関係も含めた多角的な視点から包括的に支援していくこと。「個別的」「持続的」「包括的」というキーワードを、今後のキャリア教育・支援のなかでどのように展開していくのかといったことも考えていければよいと思います。

### 「希望活動人口」の拡大を

最近、人口減少や高齢化が進行して「地域の将来はもうダメだ」などと悲観する人もいますが、大人が停滞している限り、若い人たちが奮い立つことは難しいでしょう。今、私たちは「希望活動人口」という言葉を使っています。いろいろなことがあるけれど、地域に希望を持って活動している人が少しずつでも増えていけば、そこからつながりができて、新しい生き方・キャリアが実践されていこうと信じています。ただ待つだけではなく、希望を持って活動していく人たち（希望活動人口）が広がるようなキャリア教育をこれからも考えて続けていきたいと思っています。

研究報告

# 早期離職の背景と離職後のキャリア

JILPT 特任フェロー 小杉 礼子



## 若者の離職率——業種や職種によっても違いが

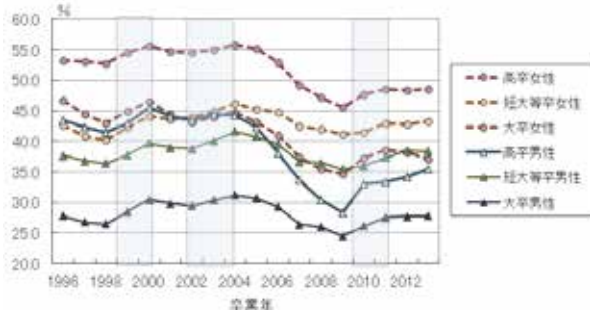
若年者の早期離職については、よく「7・5・3」という言葉を耳にします。就職3年目までに中卒の7割が仕事を辞め、高卒は5割、大卒は3割が離職するという意味です。図表1からも、大卒より高卒のほうが、また男性より女性のほうが辞めやすい傾向が見てとれます。この他の要因として、景気の影響も挙げられます。グラフを見ると、2004年から2008年にかけて、特に高卒男性の離職率が急激に下がっています。一般的に、景気の良い時期に就職した人は、自分の希望に近い会社に就職できるので離職しません。つまり、リーマン・ショックが起きた2008年以前の比較的景気が良かった時期は、就職しても離職せず、定着しやすかったということが言えるでしょう。

また、業種や職種によっても離職率に違いがあることが判っています。例えば、宿泊サービスや生活関連サービス、娯楽業といった業種は離職率が比較的高いですし、事業所規模が小さいほうが離職率は高い。なお、職種については、サービス職や販売職は離職しやすく、事務職が一番離職しにくいという結果が、当機構の最近の調査結果から得られています。

## 離職の要因は「長時間労働」「労働条件の食い違い」「職場トラブル」

今般、JILPTが実施したモニター調査「若年者の能力開発と職場への定着に関する調査」についてご紹介します。この調査の対象は、学校を卒業あるいは中退して3年以上経った（9年までの）人で、かつ正社員の経験がある人です。回答者のうち、今も勤続している人と離職した人を比較して、どのような人が離職しやすいのか、離職にはどのような要因があるのかを分析しました。その結果、「初めての正社員勤務先」において、多くの離職者が経験したことの特徴として、①長時間労働、

図表1 性・学歴別卒業後3年以内離職率の推移



資料出所：厚生労働省「新規卒学生の離職状況」  
雇用保険の加入届から学歴を推計して離職率を算出

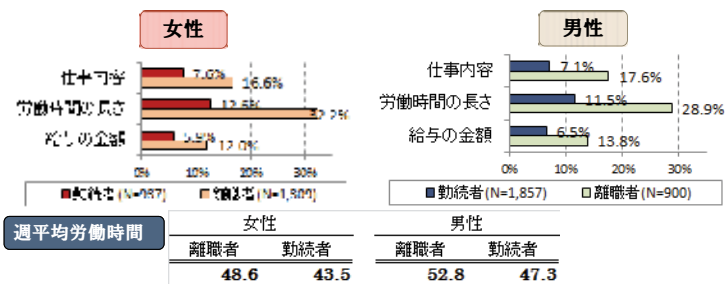
②聞いていた労働条件と現実が異なる、③職場トラブル、という3点が明らかになりました。例えば、離職した人の週労働時間は、勤続者より平均約5時間長くなっています。また、入社前に聞いていた内容と異なる労働条件だったと回答した人は、男女とも離職者のほうが多く、なかでも「労働時間の長さ」が顕著でした(図表2)。さらに職場のトラブルについては、「残業代が支払われなかったことがある」、「暴言、暴力、いじめ・嫌がらせを受けた」、「会社から一方的に労働条件を変更された」、「仕事が原因でけがや病気をした」といったものが、離職者の経験率が勤続者より高く、離職につながりやすいトラブルになっていることが分かりました。

## 新人に必要なことは「承認」

もう一つのポイントとして、教育訓練や職場のコ

図表2

入社前に聞いていた内容と異なっていた労働条件





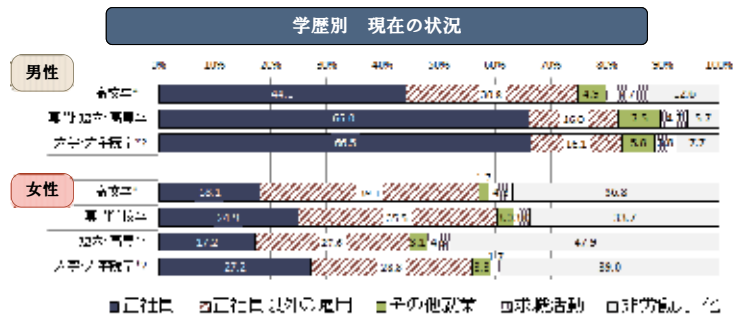
コミュニケーションに対する離職者と勤続者の回答（経験率）を比較してみます。教育訓練については、「指示が曖昧なまま放置され、何をしたらよいのか分からない時期があった」、「先輩社員と同等の業務を初めから任せられた」という経験をした人は、離職率が高いことが分かりました。職場が非常に忙しいと、「これやっておいて」みたいな形でいきなり仕事を任されたものの、うまくできず自信をなくしてしまうという状況もあろうかと思えます。職場のコミュニケーションについては、自分のための「歓迎会」をしてくれた職場や、他部署に自分を紹介してくれたという経験がある人は辞めにくいという傾向が見られました。このほか、女性には、「分からないことがあった時に自分から相談した」「自分から希望の仕事内容や働き方を伝えた」「自分の働きぶりについて意見・感想を求めた」という経験がある人のほうが離職しやすいことが分かりました。これは女性のほうが積極的だということではなく、そうした働きかけを自分からしなければ周囲は何もしてくれないということを示しています。このように、新人に必要なことは、まず、職場の仲間から受け入れられること（＝承認）だと言えます。今の若い人は、自分の立ち位置や自分が他人にどう受け止められているのかということに気を配る傾向があるように思います。ですので、職場のほうから働きかけて、「自分の居場所はここだ」という感覚が得られるような経験を初期にすることがポイントでしょう。

### 早期離職は安定雇用につながりにくい可能性も

「初めての正社員勤務先」を辞めた直後の1年間の状況を見ると、男性は6割弱が正社員になっており、正社員以外の雇用形態で働いている人が約3割、働いていない人が約1割となっています。女性の場合は、正社員が3割程度で、正社員以外の雇用形態が4～5割、それ以外は非労働力化する人も結構います。調査時点での状況を学歴別に見たものが図表3です。男性の場合、現職で正社員になっている人は、大卒が約6割に対して高卒は約4割と少ない。このように、高卒の人が再就職しようする際、正社員の職が見つかりにくい可能性があると言えます。

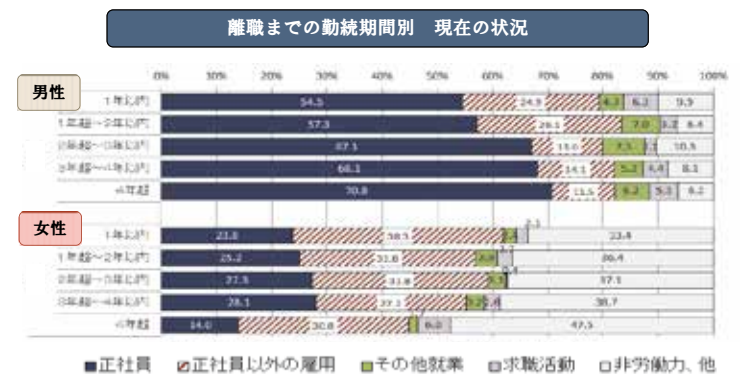
次に、「初めての正社員勤務先」勤続期間別に、離

図表3



注：\*1 高校卒には、高校、専門、短大、高専、大学中退を含む。  
 \*2 大卒・大学院卒には大学院中退を含む。  
 ・「正社員以外の雇用」は、契約社員、派遣社員、アルバイト・パート・非常勤の合計、「その他就業」は「役員・自営・内職・家族従業員」、「非労働力、他」は「もっぱら家族の世話」「もっぱら勉強」及び「いずれもあてはまらない」の合計である。

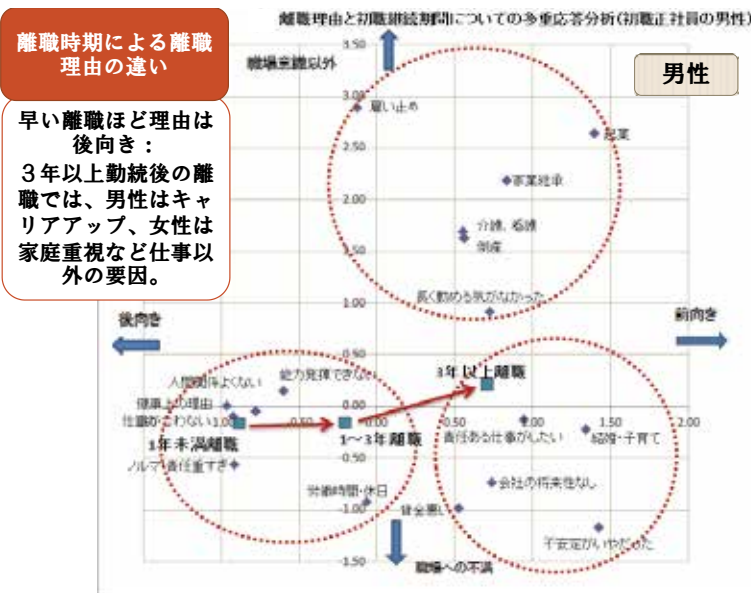
図表4



職後の状況を見てみます（図表4）。こちらも男性のほうが女性より傾向が明確になっており、1年以内に辞めた人のほうが正社員比率は低くなっています。採用側が「またすぐ辞めるのではないかと危惧したり、本人も当面は「トライアンドエラー」でいろいろなことに挑戦してみようと思っているのかもしれませんが、1、2年という短期で離職すると安定した雇用につながりにくく、その後のキャリア形成が難しくなる可能性があります。

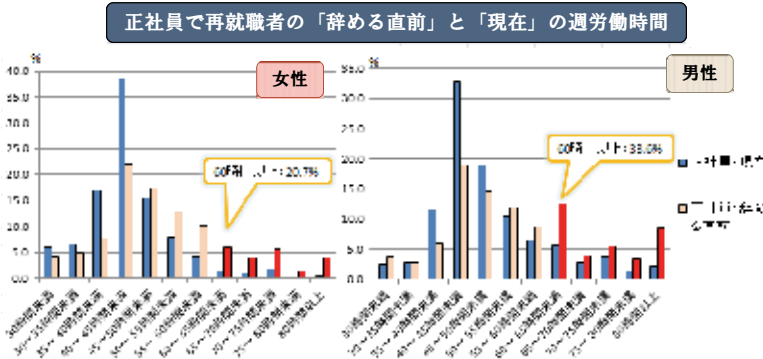
さらに、「初めての正社員」での勤続期間によって、転職後の現在の生活全般に対する満足度も異なりました。男性のデータになりますが、勤続期間が「1年超～2年以内」や「2年超～3年以内」の人たちは、半数以上が現在の生活全般に「満足」「やや満足」と答えた一方、「1年以内」では4割に届いていません。これは、雇用の安定性や賃金、仕事のやりがいや職場の人間関係といった職業生活に対する満足感についても同じ傾向が見られます。

図表5



資料出所：JILPT資料シリーズ No.171『若年者のキャリアと企業による雇用管理の現状：「平成25年若年者雇用実態調査」より』（2016）

図表6



### 早期離職は「職場に不満」など後ろ向きの理由多い

ここで、離職理由と初職（正社員）継続期間について“多重応答分析”した結果をご紹介します。厚生労働省が行った大規模な調査を二次分析したのになります。図表5は、離職理由をグルーピングして、それらを継続期間別に分析したものです。離職理由について、大きく三つのグループがあります。図の左側の丸で囲まれたものは、「人間関係が良くない」「ノルマ・責任が重すぎる」といった職場への直接的な不満です。右側のグループは、「責任ある仕事がしたい」「結婚・子育て（＝結婚したのでより給料が高い仕事をしたいという意味）」など、どちらかと言うとキャリアを伸ばしたい前向きな理由です。一方、上のグループは、「倒産」「雇い止め」など、本人の意思に関わらず離職せざるを得ないといった理由群です。この理由群と何年

目に辞めたかという関係を見たものが、図の矢印で表されています。つまり、1年未満という早期に離職した人たちは、職場に不満があったり仕事が辛いといった後ろ向きの理由で辞めており、3年以上経ってから辞める人たちは、キャリアアップで転職するなどの前向きな理由で辞めていることが分かります。ですので、1年未満で辞めるごく早期の離職が一番の課題だと言えるでしょう。

### 再就職後は労働時間が大幅に改善

先ほど、離職の最大の要因は長時間労働問題だと指摘しましたが、再就職後の労働時間について見てみます。図表6は、「初めての正社員勤務先」を離職して再就職した人について、辞める直前と現在の週労働時間を比べたものです。男性の場合、週60時間以上の人が33.6%いましたが、現在は「40～45時間」が一番多く、再就職することで短い労働時間にシフトしていることが分かりました。

つまり、長時間労働を強いられるような過酷な職場を辞めた人たちが、もっと普通の労働時間の仕事を見つけて働いていると推測されます。離職・転職は、キャリア探索として、マイナスの面もあればプラスの面もあるということを強調したいと思います。

### 多様な生き方に触れるキャリア教育を

最後に、企業や学校関係者に対して以下の五つをインプリケーションとして提示させていただきます。前述のとおり、新人に必要なことは、まず「承認」されることです。二つ目は、長時間労働は会社を挙げて取り組むべき課題だということ。三つ目は、労働条件の理解に齟齬が起こらないために、正確な情報を発信すること。四つ目は、学校段階でワークルールの学習は必須であり、さらにそれを自分の問題として理解できるような工夫が期待されること。そして最後に、転職型のキャリアもあるという現実を伝えることです。つまり、エリート型だけでなく、社会には紆余曲折したキャリアを送っている人も多くいるわけですから、そうした多様な生き方や選択肢に触れるキャリア教育の実践を期待したいと思います。

## 事例報告①

## 宇都宮大学の実践とそこから見えるもの

宇都宮大学キャリア教育・就職支援センター  
副センター長、教授 末廣 啓子



私は長らく労働行政で雇用・失業の問題に関わってきましたが、宇都宮大学にキャリア教育・就職支援センター（キャリアセンター）が発足した10年前に本学に移り、以後、キャリア教育と就職支援に携わっております。

宇都宮大学は5学部（地域デザイン科学部、国際学部、教育学部、工学部、農学部）、4研究科（国際学研究科、教育学研究科、工学研究科、農学研究科）で構成され、約5,000人の学生が在籍しています。

## 企業と学生の認識のギャップ

まず、大学に来て非常に驚いたことは、経済社会の変化の中で、人の働き方や働かせ方がかつてなく変化・多様化しているにもかかわらず、そのことが学生や大学に伝わっていないまま、アルバイト先や就職先を選択して社会に出ているということです。もう一つ驚いたことは、企業が求める人材像と学生の認識に大きなギャップがあることです。企業は即戦力を求めているので資格が必要だ——そう思い込んでいる学生が多い。会社は新卒に対しては「人間」を見て採用しているということが理解できていないのです。そして、就職内定がゴールではないことも分かっていない。どうも、社会で働いている大人の「当たり前の思い」——例えば、苦勞して嫌なことがあったけれど、自分の成長を実感したとか、世の中に役立っていると思える瞬間があるとか——、そうした思いが伝わっていないのではないかと感じました。

## キャリア教育の3本柱——労働問題の授業、「キャリアフェスティバル」、入学時からのガイダンス

そこで、まず、始めたことが三つ。一つは、自分たちが生きていく社会、とりわけ企業や働き方の実態を正しく理解させ、関心を持たせることが重要だと考え、初年度から労働問題の最新情報を丁寧に解説し、自分

のキャリア形成との関わりを考えさせる授業を開講しました。

二つ目の取り組みが、世界で活躍している企業を招き、シンポジウムや分科会で直接学生と語り合ってもらう「キャリアフェスティバル」という大きな行事を全学生対象に実施したことです。地方の学生にとって、関心はあってもなかなか触れ合う機会が少ない世界市場で戦っている企業——地元で頑張っている企業も必ず入っていますが、その本社中枢で経験を積み、会社全体を見ているような立場の人から直接話を聞くことで、学生の視野を広げ、自分たちも羽ばたける可能性があると感じてほしいと考えたからです。

三つ目が、入学後の早い時期に、進路選択や就職活動の意味、大学生活の送り方についてメッセージを送る必要があると考え、新入生に対するガイダンスを実施しました。これら三つの取り組みが宇都宮大学のキャリア教育の柱となり、改良を加え、さらにいろいろなプログラムを増やしながらか実践しているところです。

## 4年一貫のキャリア教育と手厚い就職支援

宇都宮大学キャリアセンターでは、入学時から卒業までの「4年一貫のキャリア教育」(実際は大学院生も対象)をキャッチフレーズとして、低年次生中心の全学共通のキャリア教育と、専門教育のなかでのキャリア教育の充実・連携を図っています。専門教育のなかでもきちんとキャリア教育を行うと謳っていますが、実際は、そこが一番難しいところだと感じています。

それから、本センターは「手厚い就職支援」も標榜し、面接練習やSPI対策、業界・企業研究など様々なセミナーを開いたり、未内定者には、最後はキャリアセンターの職員が1人ずつに電話をかけて個別相談にのり求人開拓などもしながら就職に結びつけます。

キャリアセンターは、名前の通り全学のキャリア教育と就職支援を一体的に行う組織で、教育・学生担当理事をセンター長とし、専任教員と職員、キャリアア



ドバイザー、各学部からの協力教員から成っています。専任教員は大学全体のキャリア教育の体系づくりや学内外のコーディネートも担っています。また、大学は縦割り組織なので、各学科の若手の教員が参加するワーキンググループをつくり、意見交換やコンセンサスを図るという活動を続けています。

前述の「4年一貫のキャリア教育」については、2011年度から、各学部で「導入キャリア教育」を必修化しています。当面、各学科で行う必修の初期導入科目のなかで、当該年度の担当教員が、その学問の社会的意義や先輩の生き方なども含めて導入キャリア教育を2コマ教えるというやりかたです。毎年キャリアセンターでは担当教員向けの研修をし、結果報告に基づくフィードバックとさらなる働きかけを行っています。こうした取り組みは非常に大変ですが、数年続けていくうちに、結果的に少しずつ学部教員のキャリア教育への理解が進んできていると感じています。

### 「自信がない」「議論しない」「失敗を恐れる」 ——傾向として見られる今の学生たち

今の学生に対して感じることは、一般的な傾向として、自信がない、失敗をとて恐れるとか、チームワーク、コミュニケーションが苦手な学生が増えていることです。また、一番気になるのは、総じて、議論や批判をしないこと、理不尽な相手に対峙するという姿勢が乏しいことです。ブラックバイトが問題になっていますが、経営者の理不尽な要求について、労働法制度の知識不足もあると思いますが、「辞めると経営者や仲間が困る」という学生さえいて驚きます。

その背景として見えることは、マニュアルや親の指示で育ち、自ら考えて対処するという経験をしないまま大学生になってしまったのではないかということです。また、自ら工夫して遊んだ経験が少ないと、遊びの中で身に付くはずの他者理解や他者との距離の取り方、関係構築が難しくしてしまうのではないかと思います。そして、ネットの時代に育ってきたので、SNSの世界を信じる一方、リアルなものに触れにくい世の中になっています。彼らの育った時代は経済の右肩下りの時代とも重なりますが、相対的には豊かな社会で生まれ育ってきたとも言えるでしょう。

こうした時代において、進路選択や就職活動に向き合う学生たちのなかには、入学時から就職への不安に

駆られる学生や、就活で心が折れてしまう学生もいますし、安定志向で公務員を希望する者も多いです。

情報があふれるなか、リストラやパワハラ、ブラック企業などの情報に触れて、多くの学生が不安を抱えています。SNS頼りでその情報をうのみにしてさらに不安を抱えることとなる。一方、前述したような、仕事は大変だけどやりがいや誇りもあるというような働く人の「当たり前」の感覚は伝わりにくいのです。特にこの数年、女子学生の両立への不安や専業主婦願望の傾向が散見されるため、仕事と家庭の両立セミナーを開き、したたかに両立している卒業生を招いて触れ合う機会を設けたりしています。

### 宇都宮大学のキャリア教育の目指すもの

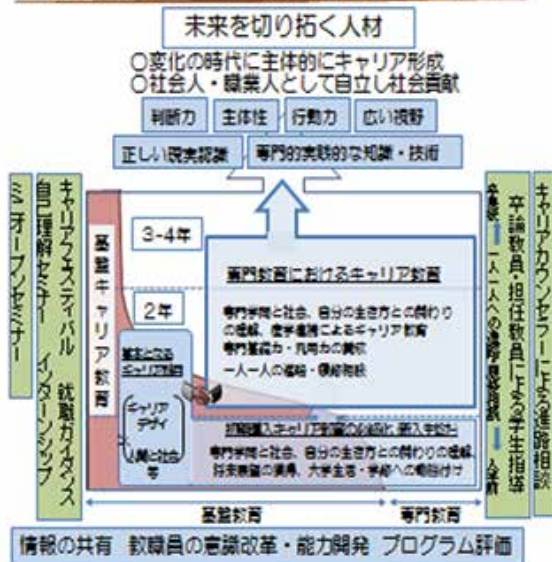
本学のキャリア教育では、今までお話ししたように、生き生きとした現実・事実を伝え、見て、感じてもらう、正しい現実理解と広い視野を持たせること、そして、社会を変えるのは自分たちだという意識も含めた主体性と起業家精神を育むことを目指しています。そのためのベースとして、経済や企業経営の動向、産業・職業、働き方の多様化など、働くことに関わる問題の正確な認識と、身を守る術としての労働法制度を理解することが重要です。それに手厚い就職支援が一体となって、初めて良い進路選択、さらに職業生活につながっていくと考えています。

実施にあたっては、教員と職員が一体となり、産業界や行政、NPO等の協力を得ながら連携して取り組んでいます。また、内定した学生が自主的に後輩たちの就職活動支援を行う「就活応援団」など、学生の力を活用した取り組みも進めています。

### 自分たちで自分たちの社会をつくっていく ——主体的な意欲を引き出すことが重要

具体的な目標として、次の五つを掲げています。①多様な働き方の中から選択する力を付ける、②社会人・職業人として必要な基本的な能力を身に付ける、③働くことと職業、社会と自分との関わりを考える。さらに、その社会を担い、貢献し、変えていく存在としての自分を認識する、④身を守る術としての労働者保護の法制度・対策、労働組合等を理解する、⑤自分の望む職業生活へ至るステップや情報へのアプローチを理解する——。大切なことは、習得した知識をどう活用

## 宇都宮大学の4年一貫キャリア教育の実践



するかということで、これら五つの目標は全てそこにつながっています。当初、労働に関する問題について話をすると評論家然と「対策を講ずべきだ」とコメントする学生もいましたので、自分たちで自分たちの社会をつくっていくという主体的な気持ちや意欲を引き出すことが非常に重要だと感じながら、日々取り組んでいます。

実践例として、講義や演習のほかに、生身の職業人との直接対話や、企業を招いたパネルディスカッションへの参加、労働組合による講義、身近なフリーターへのインタビュー、自分にとってのキャリアモデルへのインタビューと議論など、いろいろなプログラムを展開しています。

## 長期インターンシップと起業家教育の取り組み

取り組み開始から数年が経過し、一定の成果があったと感じていましたが、学生にはいまだに、議論しない、コミュニケーションが足りない、失敗を恐れる、リアルな企業人と触れ合う機会が少ないといった傾向が見られました。

そこで、2013年度から二つのプログラムを導入しました。一つ目は、夏休みを中心に長期間、チームで企業に関わる「課題発見・解決型インターンシップ」です。企業でしっかりインターンシップ体験をした後、自ら課題を発見し、何度もやりとりを重ねた後、最終的に企業に解決提案をするものですが、私たちの想定以上に、学生が苦勞していくなかでめざましく成長し

ていくことが分かりましたので、今後も続けていきたいと考えています。二つ目は、「起業の実際と理論」というキャリア科目授業を宇都宮市と連携して実施したことです。市民受講者と学生がチームを組み、市内の企業家も多数参加しています。起業を身近なものとして感じ、生き方や働き方の一つの選択肢として認識する。そしてアイデアを形にする体験を通じて、起業に限らず様々な場面で求められる起業家精神を養うことを目的としています。今年度は40人近い学生が参加し、にぎやかなクラスになりましたが、こうしたことを積み重ねていくことが大事だろうと思っています。

## キャリア教育に必要なこと——全学を挙げての取り組みと産官学の連携も重要に

先ほど来、キャリア教育には労働問題の理解が不可欠だと申し上げてきましたが、自己分析が必要ないという意味ではありません。業界理解や個別の課題にとどまらず、それらの背景には、社会・経済・政治や人々の意識・行動のダイナミックな動きがあり、その社会の一員としての自分の存在を認識し、社会を支え、変えていくのは他ならぬ自分たちであるというところまで思い至ることが重要なのだと思います。実際、受講後の学生からは、「社会が自分たちのために変えていけるものだということが分かった」、「様々なことに対し自分で考え調べることの大切さがわかった」という感想も綴られていました。

この10年、キャリア教育に携わってきましたが、改めて感じることは、キャリア教育とは教育そのものだけだということです。すなわち全学を挙げて初年次から体系的に取り組むべき課題です。また教える側の問題としては、個々の教員でなく、いかに学校に知識・経験・ノウハウを蓄積するか、教える人材をどう育てるのかという課題があります。そして、社会全体で考えることの必要性も強調したいと思います。いま、教育機関だけでは担いきれない問題までも「キャリア教育」は抱え込んでいるのではないのでしょうか。安心して生き生きと働き続けられる雇用の場の確保やケアの必要な人に対する支援などの問題は重要です。そのうえで改めて、産官学の連携の重要性に目を向けて、学生と企業がもっと互いに理解し、変わりつつある時代に対応した関係になっていくことを期待したいと思います。



事例報告②

# 栃木県におけるキャリア教育 ——高校の現状

宇都宮商業高等学校校長 杉本 育夫



はじめに、高校と言っても幾つか区分があり、栃木県の場合、普通科に通う生徒は全体の約6割、商業科や工業科などの専門高校に通う生徒は約3割、そして1割が普通科目と専門科目の両分野を学ぶ総合学科に通っています（図表1）。

昨年、栃木県の高校を卒業して就職した生徒は約4,000人で、そのうち普通科の生徒が1,100人含まれていました（図表2）。専門高校と違い、普通科の生徒のほとんどは職業訓練を受けないまま、就職していくのが現状です。

インターンシップを実施している学校は、専門高校23校、普通科・総合学科が9校で、実施しないのは51校ですが、インターンシップを経験している高校生は、県内高校生総数の9%しかいません。

## キャリア教育の現状——進まない要因と課題

多くの高校では、キャリア教育を総合的な学習の時間3単位や特別活動の中で実施していますが、専門高校では課題研究という科目に代替できることになっています。その科目は、1年を通して自分たちで課題を見つけ出し、解決に取り組むというものです。一例を挙げると、宇都宮商業高校では、「モロバーガー」というモロ(ネズミザメの切り身)を使ったハンバーガーを生徒が考案し、企業の方にも入っていただき商品化することになりました。現在も上河内サービスエリア

で売り出していますが、売上げが150万円を突破しています。このような実際の社会と関わりのあるキャリア教育の実践も取り入れています。

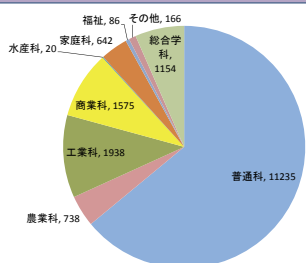
ただし、一般的にキャリア教育が進んでいるかと言えば、現状は必ずしもそうとは言えないのではないかと思います。学校という組織は、トップの判断で動きます。校長がやらないと言ったら、教員は動けません。教員は全ての決裁を校長に持っていきますが、例えば、キャリア教育を実践したいと考えても、「事故があったらどうするのか」「保険はどうするのか」などと指摘されるかもしれません。外部の企業の人を呼ぶといっても容易なことではなく、しかも予算はほとんど出ない——。教員の負担感、保険費用、人材の問題などを考えても、なかなか進まない要因が幾つも挙げられます。

## 起業家教育の重要性と深刻な人材流出

前述のとおり、インターンシップの参加は非常に低い状況です。普通科高校では大学進学に主眼を置いていますので、キャリア教育を必要と思っても時間を確保できないのが現状です。高校側は、大学で社会人になるためのキャリア教育をやってくれると考えているようですが、宇都宮大学のように様々なキャリア教育のプログラムを展開したり、起業家精神を養ってほしいとする大学はまだまだ少ないのが現状です。起業家

図表1

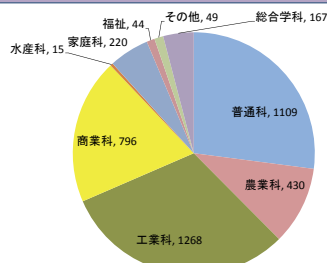
栃木県高校生課程別人数平成28.3卒



28学校基本調査より

図表2

栃木県高校課程別就職者(正非)人数平成28.3卒



28学校基本調査より



図表3

## キャリア教育の導入 宇商

学校教育活動全体図の中に位置づける  
体験や経験をさせ考えさせるしかない  
(成功体験、失敗体験、自己肯定感、)

企業と連携事業の展開	3年全員プレゼン学習実施
2年全クラスインターンシップ	高等教育機関見学
ボランティア活動の活性化	マナー指導、面接指導徹底
部活動の奨励	民間講師招聘授業
異年齢者との交流	キャリアについての講話
起業家育成事業	資格、検定試験受験の奨励
先輩からのアドバイス	

教育を取り入れている学校がほとんどないことが、栃木県に本社、本店が少ない所以かもしれません。

余談になりますが、以前、県内の高根沢高校の生徒たちと一緒に「焼きちゃんぽん」を考えて売り出したところ、関東一円のコンビニのローソンで、1カ月で4,600万円を売り上げました。ところが「学校は儲けてはいけない」ということで、高根沢町と栃木銀行と高根沢高校で包括連携協定を結び、そこから生徒たちの活動資金を得ることができました。生徒たちは大変勉強になったと言っています。

それから、栃木に起業家が少ないということと関連し、人材流出の問題を指摘したいと思います。栃木県では、毎年約1万人の若者が大学に進学しますが、地元に残るのは約2～3割。7,000人は県外に出ていってしまいます。そのうち栃木県内に戻ってくるのは2,000人強ですから、ほぼ5,000人の若者が毎年、県から流出していることとなります。これは非常に深刻な問題だと捉えています。

### 宇都宮商業高校のキャリア教育

図表3は宇都宮商業高校のキャリア教育の導入の事例です。基本的に例外なく、インターンシップに全員が参加します。体験した後、振り返りを行います。生徒が成長していると実感します。様々な活動を通じて、自ら動き、挑戦するようになりましたし、自分の行動に自信と責任感を持つようになりました。また、ボランティアや地域貢献への参加者が多くなり、地域からの評価や信頼も寄せられるようになりました。生徒会や部活動が活発になると、リーダーも出てきます。服装や挨拶に自主性が出てきて、働くことへの関心や

意欲も高まりました。とくにインターンシップでは、苦勞することもあるけれど、自分たちで考え挑戦するという機会が多いので、非常に効果的な取り組みとして今後も続けていきたいと考えています。

企業の採用担当者が本校を訪れる際、よく「野球部の生徒をください」と言われます。挨拶や返事をきちんとする習慣がついているからということですが、キャリア教育を導入してからは、他の生徒たちにも挨拶はもちろん、服装や態度にも変化が見られました。本校には1,000人近く生徒がいますが、風紀の乱れはありません。よく挨拶もしますし、生徒が街に出ても安心していきます。つまり、生徒にいろいろな体験や経験、将来起こるであろうことを想像させて、自信と誇りを持たせるように導いていけば、子供たちは成長すると信じています。こうした取り組みを始めてから、本校では就職・進学や資格取得の実績も右肩上がりになっています。とくに資格取得（合格率）は全国一を達成し、この数年トップにいます。



### 行政や企業に求めること

今までキャリア教育の現状や本校の取り組みについてご紹介しましたが、今後もキャリア教育を推進していくためには、やはりトップの判断が重要であるということを重ねて強調したいと思います。トップ、つまり教育委員会をはじめとする行政や学校長が動かないと、学校は動きません。教員の意欲を後押しするような支援や働きかけが必要だと思います。また、キャリア教育の先にある就職の問題を考える時、企業の側にも、若者が離職しないで定着しやすい職場の環境づくりや、社会を担う人材の育成に向けた努力をお願いしたいと思います。



事例報告③

# 求める人材と教育制度

藤井産業株式会社取締役総務部長 大久保 知宏



当社はもともと、電設資材・制御機器などの販売を行う商事会社でしたが、工事も手がけるようになり、現在は再生可能エネルギー発電設備工事などの施工部門が大きく成長しました。約5年前、一部のグループが発案した太陽光発電所の建設に投資したところ、今では投資額の20倍ほどの売上げを誇っています。このように、当社は「常に時代に対応し、新たな価値を創造し続ける」ことを経営理念としています。

## 管理職などの人材不足が経営課題に

現在、当社が抱える経営課題を3点ほど挙げますと、まず、商事部門（31店舗）での多店舗展開を図るための管理職が不足していることです。だいたい30代半ばから40歳の間に管理職となり、支店や営業所で10人くらいの社員の管理を行います。次に、現場の職人を管理する施工管理職（いわゆる現場監督）の不足です。2～3年目でその役割を与えることが多いのですが、施工管理職として育つ前に辞めてしまうといったケースもあります。そして、商社としては十分ですが、施工会社としては高度の有資格者が不足しています。入社前に資格は必要ありませんが、当社では、会社に入ってから資格を取得してもらうため、意欲のある人材を求めています。商事部門にある電設部門では、全員が電気工事士の資格を取ってもらうという施策も打ち出しています。ですので、「専門外だから興味がない」といった姿勢で学生時代を過ごしてしまう

と、当社のような変化に対応していく会社・職場では難しい場面も出てくるかと思われます。

## スキルマップを活用した人材育成

先ほども申し上げたとおり、施工管理職の離職が多いという問題がありましたので、現在はスキルマップを作成・活用しています。図表1のとおり、新入社員から2年後、4年後、6年後（高卒の場合は1年後、2年後、5年後、7年後）というように、スキルマップに沿ってトレーナーが教えるという形でOJTを実施しています。ただし、「まだ若いのにこんな仕事までしなくてはならないのか」といった意見もあり、施工管理職の育成は今もなお課題になっています。

一方、管理職の育成については、マネジメント力だけでなく、部下も巻き込んで目標達成のプロセスをどのように構築していくかといったものを管理職に求めています。そのためには、研修で計画を立て、実施し、

図表1 施工管理職者の育成——スキルマップの活用

項目	ステージ1 (新入社員)	ステージ2	ステージ3	ステージ4
大卒実績年数	1年後	2年後	4年後	6年後
短大専門卒実績年数	1年後	2年後	4年後	6年後
高等学校卒実績年数	1年後	2年後	5年後	7年後
人材像	<ul style="list-style-type: none"> <li>レベル・トランシットを使い、点検ができる</li> <li>工程の流れが理解でき、週間工程表が作成できる</li> <li>安全書類が作成できる</li> <li>指示された写真を適切に撮影できる</li> <li>指示された業者手配を適切にできる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目的を理解し、検査に対応できる写真が撮影できる</li> <li>工程及び手配内容を理解し、業者手配ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム建築1億円以下の施工管理ができる</li> <li>木造建築2千万円以下の施工管理ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム建築2億円以下の施工管理ができる</li> <li>木造建築4千万円以下の施工管理ができる</li> <li>鉄骨建築1億円、RC造6千万円以下の施工管理ができる</li> </ul>
資格 必須	大卒	2級建築施工管理技士（指定学科卒業後、1年以上の実務経験を有する者）		1級建築施工管理技士（大学において指定学科を卒業後3年以上の実務経験）
	短大専門学校			1級建築施工管理技士（短大・高等専門学校において指定学科を卒業後実務経験5年以上or2級施工管理技士合格後5年以上）
	高等学校卒			●参考 1級建築施工管理技士（高等学校卒業後10年以上or2級施工管理技士合格後6年以上）
	共通	高所作業車運転技能講習修了証		
	共通	玉掛け技能講習修了証		

図表2 求める人物像



報告して再計画するという「PDCA研修」を1年半かけて行っています（Plan：最初の研修で行動計画を策定する、Do：3カ月間実施する、Check：3カ月後に報告し計画を見直す、Action：見直し計画に

基づき実施する）。

## 学生に求めること——「三つの歯車」と「長期の視点」

学生に求める人物像について説明する時、よく使うものが「三つの歯車」（図表2）です。論理的に「考える」、その論理の根拠に「気づき」、その結果を正しく「伝える」という意味です。三つのうち、どれか一つでも止まってしまうと伝えることができなくなります。思考停止の指示待ち状態に陥らないためには、常に考えることをやめない努力が必要です。そしてアンテナを高くする——。そんな学生に来てもらいたいと思います。ただ最近の学生を見ていると、短い期間で考え過ぎているように見受けられます。就職というものは、もっと長期の視点で考える問題ではないでしょうか。先ほどのスキルマップにもありますが、3年後に一人前、5年後に一人前と考えれば、5年くらいの期間で仕事を考えるような教育をしていただければ、企業としても助かります。その間は無理して引き止めなくてもいいわけですし、3年や5年はじっくり腰を据えてその仕事について考えてくれる、そのような学生に育ててほしいと思います。

## 内定者研修——仲間をつくり議論する

当社の内定を受けた学生には、入社前年の10月に内定者研修を行います。これは宇都宮大学の課題解決型インターンシップに似ているところがありますが、まず学生に一つのテーマ——例えば、インターンシッププログラムの企画立案だったり、藤井産業を表す採用ツールの作成など——を与えます。そして個人ワークを行った後、参加者全員で発表・投票して、上位のアイデアを決定するコンテストを開きます。そして上位四つ程度のアイデアやテーマについて、グルー

プに分かれて作りこんでいく——。こうした一連の流れを10月から半年かけて行い、2月のプレ発表会で最優秀賞を決定、3月に取締役の前で発表します。

このプロセスを通じて、内定の段階から仲間づくりをしていきます。仲間づくりといっても、初期に仲間を理解する時間を十分つくるグループは評価が高く、その時間をつくらないグループは結果的に評価があまり芳しくない。「今の学生は議論しない」と言われますが、どうやって仲間づくりをしていくのか、また問題解決のために仲間とどう議論していくかということが、内定者研修の最大のポイントです。成果物で評価することになりますが、成果物の完成までのプロセスを研修参加者には大切してもらいたいと考えています。

## 入社後のサポート研修で離職率低下に

新入社員に対する研修は、図表3のように、入社後3年目まで、毎年5月と11月に繰り返して研修を行っています。そうすることによって、いま自分がどのような状況なのかということを知ってもらいます。現場に配属されると、周囲は忙しくて必ずしも新入社員がフォローされていないこともあります。したがって、そこは総務がきちんとフォローする。

図表3 入社後のサポート研修

4月1日	配属
4月	安全運転研修
5月	フォロー研修（面談）
11月	フォロー研修（計数研修・面談）
翌5月	二年目コミュニケーション研修
翌11月	二年目計数研修（PDCA・面談）
翌々5月	三年目コミュニケーション研修
翌々11月	三年目計数研修（PDCA・面談）

最後に離職率をご紹介しますと、過去5年間で累計115人採用していますが、1年以内の退職者は5名、離職率は4.3%です。これには前述の教育・研修制度が功を奏しているものと思われませんが、その他にも、面倒見のよい管理職がいて、彼らが自分の問題として部下の問題を解決する——。そんな姿勢を感じているからこそ、低い離職率になっているのではないかと考えています。

繰り返しになりますが、学校教育に対しては、短期で物事を考えすぎない、長い目を持った学生になるような教育を求めたいと思っています。



事例報告④

# 人事諸制度の考え方・方向性

マニー株式会社人事総務部長 柿沼 幸弘



当社はもともと松谷製作所という社名でしたが、20年ほど前に海外へ進出した際、現地の人が発音しやすいように現在の社名に変更しました。事業内容は、主に手術用の消耗品などを中心とする医療機器を製造しています。日本の事業所は栃木県内に本社と工場があり、280人ほどの従業員が働いています。海外のグループを含めると、全体で従業員数3,400人弱を擁しています。このうち約2,600人がベトナムの工場で働いており、その他にはミャンマー、ラオス、北京に事業所があります。また2015年にドイツの会社を買収したので、その従業員も含まれています。このように海外に展開してグローバル化しているように見えますが、基本的にオペレーションは日本語で行っています。ただしドイツ企業が傘下に入ったので、現在、社内で英語を勉強しているところです。

## 「世界一の品質でなければ世に出さない」

当社は1959年の設立ですが、「世界一の品質でなければ世に出さない」という強い信念を持ち、製品を世に送り出してきました。今後のビジョンと課題としては、常に「世界一の品質」をベースにして、①持続的な成長（2桁成長）の確保と、②「営業利益率40%」への回帰の実現に向け、引き続きその基盤を構築していくことです。先ほど手術用の消耗品を製造していると申し上げましたが、例えば、手術用の縫合針やナイフ、歯を削るダイヤモンド、歯の神経を抜く時に使用するリーマ・ファイルなど、中には6割ほどのシェアを誇っている製品や、従来の手術時間を劇的に短縮させた製品もあります。現在、メーカーとしては比較的高い営業利益率を維持していますが、この先も質の高い製品をつくらせていくためには、人に投資する必要があると考えています。

当社の場合、製品開発にはだいたい5年から10年ほどかかります。そのため、目新しいものに興味が移りがちな人よりは、社訓にもなっている「熱心に粘り

強く」一つのことに打ち込めるタイプの人間が向いており、新卒採用では特にその点を意識して活動しています。

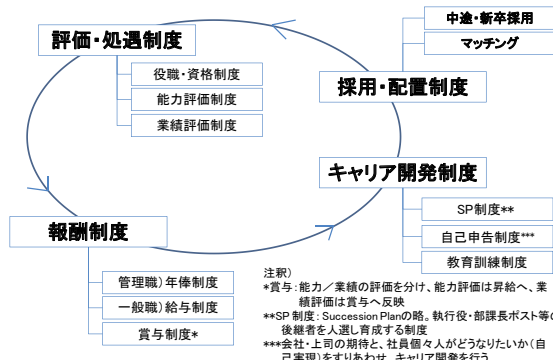
## グローバルに制度を適用して人材育成を

今後も世界一の品質を達成・維持していくため、人事制度に関して言えば、グローバルに適用して人材育成・キャリア開発を進めていく必要があると考えています。人材育成にもPDCAのサイクルがありますが、当社の場合は「C」の部分が弱い。例えば評価結果のフィードバックです。そのため、評価基準を整備し、上司が評価結果をきちんと説明できる基盤や仕組みを構築していく必要があります。その仕組みの中で上司・部下がコミュニケーションをとり、社員が10年先の成長や自己実現をイメージできるような運用を図っていきたくと考えています。また、グローバルに適用していくため、現地法人社員が理解できるように簡素化して分かりやすいものを作っていくこと、そして目標や課題にチャレンジするマインドを醸成し、期待できる人材の処遇向上を図っていくことを目指しています。

## 評価・育成の「道しるべ」を活用する

人事の諸制度の関係を表したものが図表1になります。「採用・配置」「評価・処遇」「報酬」「キャリア開発」という四つの柱を構えています。つまり、採用・

図表1 人事制度改定の範囲・方向性（全体像）



図表2 能力評価例1：共通評価基準（案）

<b>企業理念</b>		
患者のためになり、医師の役に立つ製品の開発・生産・提供を通して世界の人の幸福に貢献する		
<b>社訓・経営基本方針</b>		
科学する心で熱心に粘り強く・順法精神と独創技術を持ち将来利益を確保する		
<b>営業基本方針</b>		
顧客：世界一の品質を世界のすみずみへ 社員：熱心に粘り強く仕事する文化、上位職ほど謙虚でよく働く文化、真実を語り合う文化		
<b>行動規範</b>		
I.P.C.	I: Integrity (誠実さ)	P: Passion (情熱) C: Communication (コミュニケーション)
<b>ビジョン</b>		
・多様性を強みとするグローバルな医療機器メーカー ・常に世界一の品質を追い求める ・先進国市場で新製品を上市し続ける ・自社製品の普及を通じて、新興国の医療レベル向上に貢献する ・従業員一人一人の「自己実現」を支える		

共通評価基準：  
 ①顧客志向  
 ②世界一品質追求への継続した自己開発（成長・学習意欲）  
 ③Integrity（誠実さ）、Passion（情熱）、Communication（コミュニケーション）

配置した後、評価・処遇をして、それを基に報酬で応え、キャリアアップにつなげていくというサイクルです。今は、まず社内の人間の成長を図っていくため、採用・配置を除く三つの柱を一体として制度設計できないか検討しているところです。

その成長を加速させるための評価ツールとして「共通評価基準」（図表2）——堅苦しい言葉なので「成長の道しるべ」など他の言葉に変えたいと思っているのですが——の策定を検討しています。当社にも企業理念や社訓、行動規範やビジョンなどといった全社員が共有して堅持すべきものがありますが、その中から選んだもの、すなわち、「顧客志向」、「世界一品質追求への継続した自己開発（成長・学習意欲）」、「IPC（Integrity = 誠実さ、Passion = 情熱、Communication = コミュニケーション）」——これら3点を共通評価基準として位置づけようと考えています。

もう一つの評価のツールとして、「役職等級評価基準」があります（図表3）。まだ案の段階ですが、図表の役職等級のAからEは、部長、課長、アシスタントマネージャーといったイメージで描いています。それぞれの役職等級においてどのような能力が必要とされるのか、社内の委員会で議論して作成したものです。つまり、ある役職に就くためにはどのような能力を具備していなければ

ならないのか、一目瞭然になります。そしてその能力を具備しているとはどのような状態を指すのか、また、どのような行動や貢献をすると具備しているとみなされるのか——こうした評価基準は、別表として作成しているところです。

このほかに、いわゆる専門スキルの「スキルマップ」があり、前述の「共通評価基準」「役職等級評価基準」と併せた三つを「評価の道しるべ」または「育成の道しるべ」として活用していく予定です。

### 「熱心に粘り強く」——新卒に求めるもの

先ほども申し上げましたが、新入社員に期待することは、頭の良さや論理的思考ができるかどうかということよりも、熱心に粘り強く一つの仕事に打ち込めるかどうかを重視しています。新製品開発を例に挙げれば、5年から10年かけて世に出すので、その過程で発生する様々な問題を自ら一つひとつ解決していかなければならず、そうした粘り強い人間を求めています。入社後のキャリア教育では、前述の役職等級評価基準やスキルマップなどに則り、OJTをはじめ社内で育成していくので、新卒採用の際は「熱心で粘り強い」人材かどうかをポイントに面接しています。

図表3 能力評価例2：役職等級評価基準（案）

・マネジメント/業務遂行/セルフコントロールの3分類で、役職等級に応じた必要な能力を明記し、人事がレベリング機能を果たす。  
 ・上位職を補佐し昇進後即戦力となるように一部の能力を指導職にまで拡大した(◎:主たる等級、○:一部を担うか習得の段階)。

分類	評価項目	概要	役職等級					備考	
			A	B	C	D	E		
マネジメント	労務管理	法律・規則等を基に部下を指揮命令する			◎	○			課長補佐は就業管理と評価をサポート
	理念の浸透力	理念や共通評価項目などを組織へ浸透させる	◎	○					
	戦略策定	会社の戦略策定に関与し組織を動かす	◎						変革性を含む
	目標設定	ビジョン・戦略に則った年度目標を設定する	○	◎					課長が設定できるよう部長が指導
	人材育成・活用	部下のキャリアを考え、能力開発を促す	○	◎					課長が部下育成できるよう部長が指導
	チームビルディング	チームをやる気にさせ目標達成へ導く		◎	○				チームワーク構築を課長補佐で学び始める
	組織運営	後継育成も含め将来像を描き組織を導く	◎	○	○				労務管理に準ずるが部長責任で行う
	傾聴力	各種情報には素直に耳を傾け真意を組む		○	◎	○			労務管理の基本として課長補佐で習得
	意思決定・決断力	必要なタイミングで決断し責任を負う覚悟がある	○	◎	○				責任を負うので課長を主とする
	説得力・折衝力	必要な相手から同意を得る交渉力がある	○	◎	○	○			将来は課長補佐を主としたい
業務遂行	企画提案	自部署の枠を超え課題・問題の解決提案を行う	○	◎					
	計画立案	整合性のとれた実行可能な計画を立てる		○	◎	○			課長が課長補佐を指導する
	状況把握	事実を基に現実・現状を整理して把握できる			○	◎	○		指導するには事実に基づき行うこと
	要因分析・対策提示	要因を考え抜き真の原因を突き止めて対策する		○	◎	○			計画立案とセットで対応する能力である
	進捗管理	マイルストーンを設け計画との乖離を把握する			○	◎	○		計画チェック能力を有し計画立案へ
セルフコントロール	プレゼンテーション	ロジカルな説明で聞き手の理解・共感を得る		○	◎	○			立てた計画を説明できること
	目標達成意欲	困難を乗り越え阻害要因を排除し目標を達成する		○	○	◎	○		
	ストレスコントロール	プレッシャーや批判にも冷静に対処できる		○	◎	○	○		管理職候補として必要な能力である
	主体的行動	他責にせず自ら積極的に業務を遂行する			○	◎	○		担当職の手本・見本となること