

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

働 く 過 剩
—希望学の視点から若者の人材育成を語る—

玄田有史・東京大学社会科学研究所助教授

2005年10月3日報告

ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告概要について

この小冊子は、独立行政法人 労働政策研究・研修機構のビジネス・レーバー・モニターに登録する企業・事業主団体および単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に実施している「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」（略称：トレンド研究会）での報告を収録。速記録に基づいた報告概要や、参加者全員によるフリートーキングの概要、配布資料（レジュメ等）、付属資料（事務局作成）で構成する。

「トレンド研究会」は2004年7月より実施。開催趣旨は以下のとおり。

1. 趣旨と目的

近年の労使関係や雇用・労働情勢の変化に対して、企業や労働組合がどのような問題に直面し、どう対応しているかを把握することは、好事例などの情報を普及・共有するうえでも必須となっている。このため、ビジネス・レーバー・モニターに登録している企業・事業主団体、及び単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に、最近の労使関係・雇用問題の変容とそれに伴う労働法制の変化を踏まえたテーマを設定した「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」（通称：トレンド研究会）を開催。当機構の研究成果や最新の研究動向をモニターにフィードバックすることで、同一の課題に直面する人事労務等担当者間での情報交換を促進することを目的とする。ビジネス・レーバー・モニターはさまざまな業種にわたることから、異業種交流やネットワークづくりの場としても活用する。

2. 研究会の運営方法

使用者側、労働者側に適したテーマを設定し、当該テーマに精通した研究者・実務家が講師として報告（50分から1時間程度）。報告内容を素材に、参加者からも課題を提示していただくことで自由討議を行う。

3. 参加対象：①企業・事業主団体の使用者側のモニター

②単組・産別労組の労働側のモニター

※上記2種類の対象にその都度、開催案内を通知し、参加募集を行う。

4. 結果報告：研究会の成果は、基調報告を中心とした研究会の開催内容を報告概要に盛り込み、適宜、モニター等に情報提供する。

報告者プロフィール

げん だ ゆう し
玄 田 有 史 東京大学社会科学研究所助教授

1964年生まれ。東京大学経済学部卒業。学習院大学経済学部助教授等を経て2002年より原職。主な著書として、『仕事のなかの曖昧な不安』（中央公論社、2001年、日経経済図書文化賞、サントリー学芸賞受賞）、『成長と人材』（共編、勁草書房、2003年）、『ジョブ・クリエーション』（日本経済新聞社、2004年、労働関係図書優秀賞受賞）、『ニート——フリーターでもなく失業者でもなく』（共著、幻冬舎、2004年）、「14歳からの仕事道（しごとみち）」（理論社、2005年）、『子どもがニートになったら』（共著、日本放送出版協会、2005年）など多数。近著に『働く過剰——大人のための若者読本』（N T T出版、2005年）。

目 次

研究会報告概要について

報告者プロフィール

I. 基調報告「働く過剰 — 希望学の視点から若者の人材育成を語る —」	1
1. 即戦力教育の意味するもの	3
2. 「就活」今昔物語	3
3. 即戦力という幻想	5
4. たくましく成長する企業の2カ条 — 「風通しのよい職場」と「一人前にする」	6
5. 企業が求める人材とは — 「要するに昔も今も変わらない」	8
6. 学生生活の意味と職業生活の本質	10
7. 働く過剰	11
8. キャリアとやりがい探し — Weak Ties の重要性	13
9. 人材育成の本質とは — 希望学の視点から	15
II. 討議概要	17
III. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧	27

I . 基 調 報 告

I. 基調報告

働く過剰 ——希望学の視点から若者の人材育成を語る——

1. 即戦力教育の意味するもの

最近、大学では、キャリアセンターという名前を冠した就職支援センターがたくさん作られるようになりました。就職部主催のセミナーも活況を呈しています。キャリアデザインやキャリア教育という名の授業も急増しています。この傾向は、実は大学だけではありません。今では、キャリア教育、すなわち「キャリアとは何か」というフレーズを中学校、高校でも頻繁に口にするようになりました。教育現場では、「キャリア」という言葉はもはや日常語です。

言うまでもなく、2007年以降（場合によってはそれ以前）、人口減少社会が到来します。全体的な人口も減りますが、当然、18歳人口も減少しますので、大学経営にも多大な影響を及ぼすことでしょう。おそらくは、大学がなくなる、吸収合併されるような事態がニュースにもならない、そんな時代がもうすぐそこまで来ているのかもしれない。そんな実感を私自身も持っています。

大学が潰れないように、できるだけ多くの学生に入学してもらうためには、どんなキャッチフレーズが必要なのでしょう。多くの場合、こういう謳い文句でしょう。「社会で通用する人材を世の中に送り出す我が大学へいらしてください」と。昨今、これに類するキャッチコピーをよく耳にします。

ある意味で、このフレーズは、従来の大学教育に対する痛烈な批判でもありましょう。かつて、大学はレジャーランドと言われたこともありましたから。「大学は何も教育をしない。大学とは、受験戦争・偏差値競争で疲れた学生がゆっくりと4年間、心と身体を休める場所なのだ」と。そんな中で大学を卒業した学生は、いわば無地のキャンパスとして社会に送り込まれ、採用企業も無地の真っ白な（特定の知識や考え方に偏っていない）学生を求めている。こういう印象を私は持っています。

ところが、昨今の大学の学部紹介では、まさに社会で通用する即戦力を如何に育てるかという教育カリキュラムが目白押しです。具体的には、簿記や会計など何十種類もの資格が取得可能であることや、資格以外でも英語力を身につけることをPRしています。英語といっても、シェークスピアのような英語ではなく、まさにビジネスで通用する英語を身につけるというわけです。

2. 「就活」今昔物語

一方、学生の側に目を転じると、就職活動の超氷河期は一応終わり明るい兆しも出てきましたが、全般的にはまだまだ将来に対して安穩としてはられない。そういう気持ちを強く

抱く学生が少なくありません。

昨年（2004年）秋、東京大学の駒場キャンパス（1、2年生が通うキャンパス）の教養学部で授業をする機会がありました。300人は入るであろう駒場で最も大きな教室（7番教室といいますが）は、20年ほど前に私自身が学生として受講していた場所です。ある種の感慨もありましたが、そのときには正直、たかをくくっていました。

と言いますのも、自分の学生の頃の印象は、その広い教室にほとんど学生がいない、いても寝ている、しゃべっている、だらっとしている——それがその教室の印象だったからです。現に私も当時は、駒場にほとんど通ってはならず、恵比寿にあるビア・ホールで大ジョッキを運ぶバイトの日々に明け暮れていました。全然、授業に出ていたという感覚はありません。

だから、たかをくくってその日は講義に出たのです。行くとびっくり。300人入る教室に学生があふれかえり、満員です。学生はというと、授業を聞いている。授業を聞いてノートなんかとったりしている。ノートをとるだけじゃなくて質問なんかもしたりする。質問するだけじゃなくて試験をするという点をとったり何かするわけです。もうびっくりするわけです。

ああ、さすが東大生はまじめなのかと思うかもしれません。しかし、かつての東大生は決してそんなまじめなんて言える状態ではありませんでした。人事の方から見ると、東大に限らず、最近の学生は比較的まじめによく話を聞いてくれるとの印象を持つ人も多いかもかもしれません。大学生は不真面目で勉強なんかしないという声を聞くが、実態は全然違うと。

たしかに、荻谷剛彦氏（東京大学）の調査によれば、大学生の勉強時間は近年長くなる傾向にあるようです。学力が低下して学生は勉強しないと言われることがありますが、どちらかといえば中学生や高校生のお話でありまして、いわゆるゆとり教育、個性教育の狭間の中で、結果的に勉強を全くしない中高生が増えているということではないでしょうか。

では、なぜ彼ら（大学生）は勉強をしているのでしょうか。勉強が好きなのかと言うと、もちろんそういう人もいるのですが、多くの場合には、やはり「社会で通用する人間にならないと就職先がない」という思いを強く抱き、学生生活4年間で、社会で役に立つ人間にならなければいけないと感じているからではないでしょうか。

ですから、昨今の学生は、どちらかというところではサークルや部活動には入りません。学生は、サークルや部活動に入るかわりに勉強しているのです。1人で図書館にこもって勉強している人もいますが、多くの場合、資格が取れる予備校、専門学校に必死に通っています。家族の経済状況に余裕がない場合には、コンビニやファミリーレストランでアルバイトをしながら、その稼いだお金で勉強している。ほんとうに涙ぐましいケースも決して珍しくないのです。

さらに、就職活動が3年生から本格化することはみんな知っていますから、2年生のうち卒業に必要な単位をほとんど取ってしまう学生もいます。成績だって大変いい。資格も取り、英語の勉強もしています。非常にまじめです。

では、そんな真面目な学生が就職活動にいざ臨んだ場合にどうなるか。様々な努力の甲斐あって希望する会社から内定をもらうことも多いことでしょう。しかし、実際には就職がうまくいく学生ばかりではありません。では、就職がうまくいかなかった学生は、やはり努力が足りなかったのかというと、現実問題としてそうではないのです。

一昔前の学生ならば、就職がうまくいかなかった理由は、本人の努力不足ですんだことでしょう。そう、昔の大学生であれば、就職が決まらなるとこんなふうに思うのであります。「ああ…、やはり4年間遊んでばかりいて、その報いが巡ってきたのだ。4年間やったことと言えば、マージャン、酒を飲んで、だらっとして、テレビばかり見て…。ゼミ？ 入っていたような気がする…。先生の名前？ 覚えていない…。」だから自分を責めたのです。こんなことではいけないと。せめて就職が決まって社会人になったらまともな人間になろうと。ある意味で、就職活動は、人生を反省する良いきっかけ、いい薬になっていたわけです。

今、就職活動が決まらない学生はどんな思いを抱くのでしょうか。就職が決まらない。なぜだ。焦るわけです。大変焦る。しかし、その焦った後の自分に対する考え方がちょっと昔の学生とは違う。自分はこんなに一所懸命勉強してきた。社会に通用する人材にならなければいけないというので、資格も取り、英語の勉強もした。アルバイトも一所懸命して、部活動にもサークルにも入らなかった。合コンなんてしたこともない。大学の成績も決して悪くない。就職セミナーも毎回出た。ちゃんとメモして、面接の受け方、履歴書の書き方もちゃんと教わったとおりにした。実際受けた面接でも自分なりにやったという思いは十分にある。けれども、落ちて、落ちて、落ちまくる。

なぜだと思うわけです。まじめな学生ほど苦しむのです。自分は社会で通用する人材になるように自分なりに精いっぱい努力してきた。やれることは全部やってきた。けれども就職が決まらない。そういう学生の中では、もしかしたら自分は社会に必要とされていない人間なのではないか。自分は社会に要らない人間ではないか、そんなことを感じる学生も出てきているのです。

3. 即戦力という幻想

昨今の学生は全般的にほんとうにまじめです。どうすれば就職できるかについて強い関心を持っています。だから、私は就職セミナーやキャリアセミナーに呼ばれると、限られた時間のなかで、できるだけほんとうのことを伝えてあげようと思います。

彼らに何を一番伝えないといけないのか。私はまず次のように断言します。

「今日はせっきくの機会です。後で質疑応答等もありますので、違うと思われる方はぜひ違うと教えて下さい。私が言いたいことは唯一つ、『社会は全くあなたたちに即戦力なんか求めていません。社会で通用する人材を求めているなんていうのは、あれは嘘です』と。

なぜ嘘だと断言できるのか。もちろん、嘘ではないかもしれませんが、私が今までリサーチした良い会社（言い方に語弊があるかもしれませんが）では、学生に即戦力なんか期待して

いませんでした。もちろんごく一部の金融系企業や、ごく一部の情報系企業で即戦力を期待している会社があることは知っています。例えば、六本木ヒルズの何階かにあるような企業はきっとそうなのでしょう。けれども、六本木ヒルズは日本でたった1つの存在にすぎません。

しかし、今時の学生の中には、資格がなければ、英語力がなければ、コミュニケーション能力がなければ生きていけない、働けない、と感じている人がいます。そんなにも真面目に努力して、就職に落ちて、落ちて、落ちまくった学生が「ニート」(NEET: Not in Education, Employment or Training)になるわけです。

よくニートというのは、無気力だ、だらしない、親のすねをかじって何も考えていない、そんな人間なのだという報道をいまだに目にします。私はニートの若者や、彼らを支援する組織の人々と接する中で、そんな無気力で、だらしなくて、何も考えていないニートに出会ったことがほとんどありません。みんなどちらかというと、ものすごく生真面目に、「社会で生きるとは何か、働くとは何か」を考え込んで、勝手に自分で結論を出しているのです。

4. たくましく成長する企業の2カ条——「風通しのよい職場」と「一人前にする」

では、企業は、なぜ即戦力を求めているのでしょうか。1997年から98年にかけて実施した人材ニーズ調査¹(主査:佐藤博樹・東京大学教授)で、特に中小企業を中心に、どういう人材のニーズがあるのか、また雇用創出する企業にはどんな特徴があるかを調査しました。

97~98年は、言うまでもなく金融不況の真っ只中にある時代です。特に中小企業の中には経営が苦しい会社も多数ありました。ただ、そういう厳しい状況下でもたくましく成長する企業はやはり少なからず存在する。一体それがどういう会社なのか調べたのです。

共通する特徴を私なりに2つのポイントで整理しました。まず、ポイントの1つとは、組織の風通しのよさです。不況下でもたくましく成長している企業は、何となくその会社にお邪魔すると風通しのいい感覚を覚えるというわけです。

では、風通しのよさとは何でしょうか。例えば、ヒアリングで、経営者の方に「御社の強み」について尋ねます。すると、社長さんは、その会社の独創的な経営のあり方や革新的な部分、それを支える従業員について語ります。では、どこに課題を感じているかについても尋ねると、私のような素人でもわかるように懇切丁寧に、しかも客観的に教えてもらえます。

そこで、社長のインタビューの後で、その会社で最も若い人にも同じテーマで尋ねます。「この会社のどこが好き？」なんてことを聴くと、先ほど社長さんが、この会社の強みだと言われたことと非常にかかわりのあることを若者らしい言葉で表現します。では、「どこが変わればこの会社はもっとよくなる？」と尋ねると、こんなことを言っているのかなみたいな顔をしながらも、社長さんが課題だと認識していることと関連することをやはり言うわけ

¹ 佐藤博樹、玄田有史編『成長と人材——伸びる企業の人材戦略』(勁草書房、2003年)所収。

です。

そうするとわかる。ああ、この会社はちゃんと話ができているんだなど。朝礼のときなのか、会議のときなのか、仕事を終わった一杯のときなのか、それはわかりません。しかし、おそらくその場では、年齢とか役職とか、多くの肩書等を離れて、みんなが率直に話し合っている。だからこそみんなが同じ方向に向かって進むし、同じ問題点も共有しあえるのだ。つまり、それが風通しのよさです。

不況でもたくましく成長している会社の特徴のもう一つは、やはりある経営者の方が言われた次の一言に集約されていると思います。「うちはこんな小さな会社だ。だから仕事だって大変だ。給料だって大企業みたいに払えるわけじゃない。休みだってそう多くはない。いろいろなこともやらしてもらわないと困る。そんな会社だ。けれども、『うちの会社に来れば、若いやつを必ず一人前にする』」。

この「一人前にする」という言葉をたくさんの社長さんから聞きました。「うちは厳しい。けれども、ちゃんと一人前にする。それでも来るか」と採用するときには何度も念を押すように本人に聞く。「それでも本人が来たいという目をして、そう発言するのであれば、必ずそいつを一人前にする。そして、そいつが将来ほんとうに一人前になって、将来自分で会社を起こしたいとか、もっと別の世界にチャレンジしたいと言えば、気持ちよく送り出してやる。それが後輩にもいい目標になる」とも語っていました。間違っても「すぐ通用する人材でなければ困る」とか、「一人前にして育てようとしても、どうせ最近の若いやつはすぐ辞めてしまうんだから、鍛えたってしょうがない」などとは言わないのです。

やはり日本では、人を一所懸命に育てる企業、人材育成に手を抜かない会社が成長している。成長して企業業績も好転するからさらにいい人材を育てようとする。ここに好循環が生まれるわけです。逆に、人を育てない会社はどうしても雰囲気が悪い。雰囲気が悪くなると儲からない。儲からないからますます余裕がなくなって人も育てられないという悪循環が起こる。

昨今の論調に、これからはグローバルスタンダード（アメリカンスタンダード）で人材を柔軟に調達することが決め手であり、人材育成なんて限られたコア社員に絞り込めばよいと当然のように言われることがあります。しかし、著名な経営学者であるジェフリー・フェファー教授（米国スタンフォード大学）は、アメリカで厳しい競争に打ち勝っている会社は紛れもなく人材育成に手を抜いていないと強調しています²。そうでなければ勝ち抜けるはずなどないからです。

競争に勝つためには差別化が必要です。差別化するにはどうすれば良いか。例えば、ベースボールの世界であれば、他のチームからホームランバッターを調達してこることも可能でしょう。確かに最初は連戦連勝かもしれません。しかし、ニューヨーク・ヤンキースがすご

² ジェフリー・フェファー著『人材を生かす企業——経営者はなぜ社員を大事にしないのか?』（トッパン、1998年）など参照。

い選手をとってくれば、ボストン・レッドソックスも高額の年俸を払って同じグレードの選手を引っ張ってくるまでです。すなわち、外部調達だけではそれほどの差別化はできないということなのです。なぜなら、うちのチーム、うちの会社が調達できるような人材ならば、他社でも調達可能だからです。そんな中で打ち勝っていくためには、うちの会社にしかないような人材、うちの会社でほんとうに信頼関係を結んでやってくれる、そんな人間がいなければ、やはりその企業は独創性を発揮することができない。そういう当たり前の結論にアメリカの企業でも到達しているのです。

5. 企業が求める人材とは——「要するに昔も今も変わらない」

では、企業は、どういう学生を欲しているのでしょうか。以前ある会社の人事の方に聞いたときに彼は即決で次のように語ったものです。「それは昔も今も変わっていません。『化けそうなヤツ』でしょう」と。要するに、昔も今も「化けそうな人材」を求めていることに変わりはないということです。私はその話がとても好きですし、おそらく事実なのだろうと思っています。やはり昔も今も、遊びのある人材、のりしろのある人材が欲しい。そういう感覚を持っている会社は多いのではないのでしょうか。

学生に、「まともな会社は即戦力なんか求めていないよ」と言うと、彼らは驚きます。「資格や語学力だけで何とかなるなんてありえないよ」と聞くとびっくりします。「のりしろのある人間、化けそうな人材を求めているのは昔も今も変わらないよ」と語ると戸惑います。

一体このずれは何なのでしょう。もし企業がほんとうは、即戦力ではなく、一人前にしたくなるような人材を求めているとするならば、その情報は残念ながら、私の知る限り、大学生にも高校生にも、そしてその親御さんにも十分に伝わっていない。だから、学生は、必死に即戦力にならなければならないと思い込んでいる。まじめな学生ほど、資格をとれば、英語力があれば何とかなると決め込んでいるのです。そこを何とか変えていかなければならない。そんな思いが私にはあります。

そこで、それをもう少し学生の実感に合致する形で伝えるために、私は次のような話をよく取り上げます。それは現・吉本興業取締役相談役（元フジテレビ・ゼネラル・プロデューサー）の横澤彪さん³の話です。私は横澤さんにお目にかかったことはありませんが、我々の世代ではちょっとしたヒーローでしょう。横澤さんは、フジテレビのプロデューサー時代、1980年代の漫オブームの仕掛け人でした。フジテレビの「THE MANZAI」や「オレたちひょうきん族」を手がけた名プロデューサー。「オレたちひょうきん族」は、その頃、土曜夜8時の定番だったドリフの「8時だよ！ 全員集合」（TBS）を終了に追いやりました。「笑って

³ 1937年生まれ。東京大学文学部社会学科卒業後、フジテレビに入社。『ママとあそぼう！ピンポンパン』を初プロデュース後、『THE MANZAI』『笑ってる場合ですよ！』でバラエティー番組を担当。続いて『オレたちひょうきん族』『笑っていいとも！』『いただきます』などの人気番組を手掛け、「お笑いの仕掛け人」の異名をとる。1995年に吉本興業に移籍。現在は鎌倉女子大学教授も務める。

いいとも！」の初代プロデューサーでもあります。今もなおときめく、ビート・たけしさんや明石家さんまさん、島田紳助さんが、国民的スターに上り詰めていくきっかけを作った人なのです。つまり、数々の人材を世に送り出し続けてきた。その横澤彪さんが1995年にフジテレビを退社され、吉本興業に移られた。移られてからの新人研修での訓辞が残っています。

通常、新人研修であれば、「皆さんは今日から社会人です。大学生から社会人になると様々な困難に直面するでしょうが、頑張って自分の力で乗り越えていってください。会社がお給料を払うのも皆さんのその頑張りに期待しているからです」などというものです。しかし、横澤さんはそんなことは言いません。こう言います。

「皆さんは今日から社会人です。社会人になるといろいろな困難な壁にぶつかる」。しかし、横澤さんの場合、ここからが違います。何と言われるか？ 「その困難な壁にぶつかっても、君たちは絶対乗り越えられない」とはっきり新人に伝えます。ここでの新人とは、吉本興業の場合、タレントさんではなくて、将来のマネジャー、プロデューサー候補でしょう。そういう新人を前にして、はっきりと「壁は絶対に乗り越えられない」と断言します。

吉本に入るぐらいですから彼らは相当なエリートのはずです。面接だって上手でしょう。勉強だってできるはずです。おそらく、学生時代に、「おまえはおもしろいから吉本に行け」なんて言われるぐらいのお笑いの感覚だって持っていたでしょう。しかし、会社で働けばすぐわかる。そんな少々の頭のよさとか、多少のお笑い感覚なんて、社会で働いている人たちに比べればまるで歯が立たない。

社会はそんな甘いものではない。新人がすぐに通用するほど現実の社会は楽ではないのです。これは吉本興業に限らず、ほとんどの働く現場での現実だと思います。往年の大プロデューサーから「君たちは役に立たない」と聞かされて、新人たちはドキッとするわけです。少なからずショックも受けることでしょう。そこで、横澤さんは何と云うか。「大事なことは、壁にぶつかったら、頑張って乗り越えようとするのではない。壁にぶつかったら、ちゃんと壁の前でウロウロすることだ。それだけが君たちに求められている」。そうはっきり伝えます。

私は同じ話を長野智子さん（現・フリーのアナウンサー、元・フジテレビアナウンサー）からも聞きました。当時、長野さんは、「オレたちひょうきん族」の「ひょうきんベストテン」コーナーで、島田紳助さんと司会を担当していました。その頃、長野さんは、「ひょうきんアナ」という愛称で大変人気を博していましたが、しょせん素人です。事前の打ち合わせどおりにやるタレントなんていません。間も悪いし、ノリも悪い、みんなに迷惑をかける。そんな思いで苦しくなる。あるとき、自分にはもうできないとプロデューサーの横澤さんに相談に行ったのだそうです。

横澤さんは何と言ったか。「いいんだ、長野、おまえはウロウロしている。それだけでいい」と。ご本人に伺ったので間違いありません。そう横澤さんが言ったのだそうです。

社会で若い人が一番必要とされているのは、ウロウロすることです。ちゃんとウロウロし

ていることが大事なのです。私は、機会があれば学生にその話を必ずします。「大丈夫だ、ちゃんとウロウロすることだ」と伝えます。

6. 学生生活の意味と職業生活の本質

最近は大学だけでなく、中学・高校でも話をする機会が増えました。講演の質疑では様々な問いが出されますが、その中で一番多かった質問は、「何で勉強なんかしないといけないんですか」というものです。「社会の役に立つんですか」、「連立方程式やオームの法則が社会で役に立つんでしょうか」とみんなから聞かれました。

やはりほんとうのことを伝えなければいけません。だから、私ははっきり言います。「連立方程式もオームの法則も残念ながら多くの職場では役に立ちません。私は商売柄、多少は数式を使うほうですが、連立方程式なんか解くことはありません。役に立たないです」と。

では、何のために勉強するんだという顔を学生はします。そこで、私は、学生に尋ねます。「みんなの中で、勉強が好きで好きで、授業で先生の言っていることが簡単にわかって楽しくてしょうがない子はいますか?」。・・・すると、だれも手を挙げません。「では、先生の授業が正直言ってつまらなくて、しんどくて、早く終わればいいなと毎日思っている授業を受けている子は?」と言うと、みんなうれしそうにパーッと手を挙げます。

私は、それでいいんだという話をします。「授業というのは、ワケのわからんことになれる練習」だと言います。「わからんな、つまらんな、苦しいなと思いつつも、一応40分間そこに座っている練習なのだ。それができるだけで大事なものだ」と言います。「そんなワケのわからんことをしに、あなたたち、毎日来ているんだから立派なものだ」と言います。「それができればほとんどの仕事はできる」と言います。

ワケのわからんことに対して、しんどいな、つまらんなと思いつつも、何とかその場に来る。それができればほとんどの仕事はできる。学生生活はその練習の場なのです。私は先ほど、「壁の前でウロウロしている」という話をしました。「ウロウロってどういうことか」とよく聞かれます。私は比喩的に次のように表現します。「ウロウロしていると、ある日突然、壁に穴があることを見ついたりすることがある。ウロウロしていると、ある日突然、壁のほう勝手に崩れていたりする。ウロウロしていると、ある日突然、ヘリコプターか何か飛んできて、だれか知らないけれどもロープをおろしてくれて、それにつかまると何とかなることがある」。そう、何とかなるのです。ウロウロしていれば。

しんどいな、苦しいな、わからんなと思いつつも、何とかウロウロできれば不思議と何とかなることがあります。決して自分の力で乗り越えていくわけではなくとも、ウロウロすることさえできれば、大体の仕事は何とかなるのです。おそらく、企業の方が求めているのは、「ちゃんとウロウロできる力」なのではないでしょうか。

では、なぜわからないことになれておく必要があるのでしょうか。それは、働くということ自体がほとんどワケのわからないことの連続だからです。「きょうこのペンを売ってこいと

言われた…。売れるわけじゃないじゃん。ライバル会社のほうが良い品質なのに…。「今日、上司から命令されたことが、昨日の指示と全く違う…。全く理解不能、意味不明…。」「お客さんのクレームを大事にしろと言われた…。しかし、圧倒的多数はやっぱりおかしいクレームだ。読んでみればすぐわかる…。」。そんな現実はこの世にごまんとあります。

要するに、働くとは、理解不能、意味不明、理不尽、論理矛盾、そんなことばかりなのです。その中で「僕はちゃんと筋道が通って、意味が解からないと働けないんです」、となるとこれは働けないですよ。実は、ニートや引きこもりの子たちは、大体、真面目で意味を考えすぎる傾向にあります。

以前、元引きこもりの青年と一緒にシンポジウムに参加したことがあります。その若者は、「ずっと自分は引きこもっている間中、働く意味、生きる意味について考えていた」とばかり言っていました。まじめな大人なのです。

こっちは茶々を入れて、「あなた、そんなまじめに意味とか考えたら苦しかったですよ。もうちょっといいかげんでいいよ。もうちょっとだらっと暮らせよ」と言うと、その青年はちょっとだけむっとして発言しました。「先生、あなた、さっきから僕にもっといいかげんに生きろ、だらしなく生きろとばかり言っているけれども、ほんとうにいいかげんでも構わないということは、ちゃんと統計的に証明されているんですか!?!」と…。そのぐらいまじめなのです。

7. 働く過剰

統計的には証明されていませんが、「ちゃんといいかげんに生きないと仕事はできない」というのは真実だろうと考えています。私は、『14 歳からの仕事道（しごとみち）』（理論社、2005 年）を書いたとき、その本の帯には「ちゃんといいかげんに生きろ」と書きました。あんまりちゃんとまじめに生きようとし過ぎると、途中で苦しくなるからやめておけと言いたいのです。もちろん、あんまりいいかげん過ぎると後で後悔するからやめておけとも書きました。けれども、そういう感覚が学生には伝わっていない。何度も言うようですが、社会で通用しろ、専門性を持って、どこの会社でもやっていけるように…。いつからそんなことになったのでしょうか。

私の今年 10 月末に発刊する本のタイトルは『働く過剰』⁴です。自己実現しろとか、専門性を持ってとか、やりたいことを見つけろとか、過剰なプレッシャーではないかと思います。コミュニケーション能力も過剰です。

「コミュニケーション能力って、何？」と学生に聞くと、自分の言いたいことを論理的に明快に相手に伝えることだと言います。ロジカルシンキングなのだそうです。それで、IT 時代だからパワーポイントぐらいちゃんと使いこなさなければだめなのだそうです。さらに、

⁴ 『働く過剰——大人のための若者読本』（NTT 出版、2005 年 10 月 30 日）。

グローバル化時代で、いつ社長がアメリカ人になるかわからないから、英語でプレゼンぐら
いはできなきゃダメだと言います。そんな人いますか!?

毎日ロジカルシンキングで、パワーポイントでプレゼンしてコンペに勝って、しかも英語
でプレゼンもできる・・・、そんなスーパーマンばかりどこにいますか。いないですよ。そんな
やつが来たら面接で落としたいくなります。だから、学生には、はっきりと伝えます。「面接と
いうのは、いい人が欲しいことに間違いはないけれど、もっと言えば、根本的には『いい仲
間』、『こいつと仲間になれるかな』と思って見ているんだから、いかに自分が正しいかばか
り言う人となんて、普通はまともに取り合いたくないと思っているよ」と。

以前、私がある会社の人事の方に聞いたところ、「コミュニケーション能力とは上手に話す
というよりは、むしろ聞く力でしょう」とのことでした。これも多くの場合、学生には伝わ
っていない。いかにして上手に自分のことをプレゼンするか。自分の言いたいことを明確に
伝えられるか、そちらばかりが強調されている気がします。

例えば、ニートの子たちは、みんな自分の対人関係能力に対して強い恐怖感を抱いていま
す。そういう話を経営者の方々にすると、「確かに最近の若いやつは人間関係の形成能力がな
いね」と言います。けれども、私はニートが人間関係の形成力がないかどうかよくわかりま
せん。どちらかというところある気もします。彼らの中には、幼少の頃からいじめが現実にあっ
て、その中で被害者にならないように、時には加害者にならないように、ものすごく繊細に
縫うようにして人間関係をつむいで生きてきたようにも見えるからです。社会で必要なのは
対人関係能力だ、コミュニケーション能力だなんて言われて、疲れ切っているのです。

以前、養老孟司さん⁵（解剖学者）にお目にかかったときに、こんなことを言われました。
「今の若いやつを聞いていると人間関係の話ばかりしている。誰それがどうしたこうし
た。そんなのはくたびれるだけだろう。人間関係以外では何の話をしているかという、自
分の話をする。自分がやりたいこと、自分探し、自分らしさ・・・」。

「人間関係と自分しかなければ生きるのは苦しいはずだ」と養老さんは言います。けれど
も、人間関係を上手につむいでいかなければいけない、自分らしく生きなければいけない・・・、
「自分のやりたいこと探し」という風をもろに受け、過剰なぐらいプレッシャーを感じる子
はだれでもニートになります。これは非常に苦しい。

このような風圧を政策的にどう変えるのかはわかりません。けれども、働くという問題に
ついては、政策的に変えられる部分と変えられない部分があります。ただ、変えられるとす
れば、やはり少しでも多くの人にほんとうのことを伝えていかなければ危険だろうと私自身
は考えています。

⁵ 1937年生まれ。62年東京大学医学部卒業。1年間のインターンを経て解剖学教室に入る。専門は解剖学、
科学哲学。81年から95年まで東京大学医学部教授をつとめ、現在、東京大学名誉教授、北里大学教授、特
定非営利活動法人「ひとと動物のかかわり研究会」理事長。おもな著書に『からだの見方』（筑摩書房、サ
ントリー学芸賞受賞）、『唯脳論』（青土社）、『バカの壁』（新潮社、毎日出版文化賞受賞）ほか多数。

8. キャリアとやりがい探し——Weak Ties の重要性

最後に、キャリアと人材育成について触れたいと思います。冒頭に述べたように、すでにキャリアは日常語です。「みんなこれから就職のことを考えて、キャリアについて考えろ」という言葉もよく聞かれます。しかし、残念ながら統計的には、大卒後、内定をもらった会社を3人に1人は辞めているのが現状です。学校によっては退職者の率はもっと高いでしょう。つまり、ほとんどの学生が生涯その会社に勤め続けるということではなく、転職をしているということです。昨今では、さまざまな働き方がありえますので、自分らしく働きたい、独立したい、起業したいという人もいるはずで

では、転職した人、独立した人がみんな転職してよかった、独立してよかったと考えているのでしょうか。われわれが調査した結果⁶、転職して後悔している人は少なくない。独立して失敗したと思っている人は少なくないということが明らかになりました。

では、転職してよかった、独立してよかったと考える人は何が決め手だったのでしょうか。やはり資格かという、あるにはこしたことはないという程度です。英語力は全然関係ない。大学の偏差値もほとんど関係ない。年齢は多少関係する。けれども決め手というほどではない。

では、何が決め手かという、転職するときだれに相談したかということです。換言すると、だれの一言が決め手になったのかということです。転職するとき、自分一人で考えて決める人もいるでしょうが、例えば、恋人や奥さん、前の会社の仲のいい同僚・信頼できる上司など、様々な相談相手がありえます。けれども、調査結果によれば、どれも案外うまくいっていません。では、一番うまくいく相談相手とは誰でしょうか。実は、転職する前の会社以外の知り合い程度の友人との話がきっかけになった時に、案外うまくいっていることが多い。

つまり、恋人や家族など多分そんなに頻繁に毎日会うような仲ではない人。おそらくは多くの場合はたまにしか会わないぐらいの友人、あるいは知り合いです。たまにしか会わないぐらいの関係だけれども、信頼でつながっているような人間関係の一言が、転職や独立の決め手になっているケースでは、案外、成功する可能性が高いのです。

実は、これにはちゃんと社会学に先行研究があります。Weak Ties (弱い紐帯) 仮説⁷というものです。米国の社会学者のグラノヴェッター教授の理論で、なぜ黒人社会が白人に比べて経済的、社会的に成功しないのかを説明したものです。例えば、スラムに住んでいる黒人には非常に強い結束がある。そこは部外者にとっては非常に怖いところだが、そこに住んでいる人間にとってはこれほど安心できる地域はない。なぜ安心できるのか。みんな自分と同じだからです。自分と同じようなものを食べ、同じように学校をサボり、同じような音楽を聴

⁶ 詳しくは、玄田有史著『仕事のなかの曖昧な不安——揺れる若年の現在』中央公論社、2001年。

⁷ M.グラノヴェッター著(渡辺深訳)『転職——ネットワークとキャリアの研究』(ミネルヴァ書房、1998年) [Granovetter, M. (1995) *Getting A Job*, 2ed Edition, Chicago:University of Chicago Press]。

き、同じようにテレビを見て、同じように人生に挫折し、同じように人生に小さな希望を抱いている。そういう同じような情報下にいる人と強いスクラムを組んで生きている。それはものすごい安心感がある。ただし、ないものが一つある。それは何か。グラノヴェターは、それは「可能性」であると言います。

自分のやりたいことが見つからないと若者が言う。大人だってやりたいことが見つからない。けれども、これが自分のやることかなと見つかる瞬間がある。それはどんな時なのでしょう。それは今の自分とは違う世界に生きている、違う情報を持っている人間との緩やかだけれども信頼でつながった関係から、ほとんど偶然のように情報を入手し、やりがいを見つけていく瞬間ではないでしょうか。そういう意味では、Weak Ties、すなわち、たまにしか会わないぐらいの人間関係を持っている人は有利なのかもしれません。

こんな話を学生にすると、彼らは目を覚まします。なぜ目が覚めるのか。やっぱり自分の思っていたとおりののだと感ずるのです。携帯電話で親指運動をする。何人につながっているのか。おそらく2人とか3人です。その2人とか3人で何をやっているのか。おそらく存在確認でしょう。ある意味で、非常に強い Strong Ties（強い紐帯）です。お互いのことをよくわかり合っている。存在として認め合っている。非常に安心感がある。そういう人間関係があるのは救いです。しかし、救いはあるけれども可能性がない。むしろ自分とは違う世界に生きている人間、最初は話もできないし、うっとうしいし、何を言ってもいいかわからないし、気まずい、けれども信頼でつながっている人。そんな人間関係を持つことによって、チャンスは訪れてくる。だから、Weak Ties は大事なんだと言うと、学生はやはりそうかと感じてくれます。

以前、私の著書に寄せられた感想ですごくうれしかった言葉があります。「玄田さんの書いているものは、働いている人が知っている当たり前のことばかりだね」というものです。私は、「ちゃんといいかげんに生きることが大事だ」ということはまだ証明できていません。しかし、Weak Ties に関しては、学生はもちろん、多くの人が感じていることだと思います。

それこそステレオタイプの終身雇用や年功が維持されている時代では、まだ Strong Ties、すなわち会社の中での強い人間関係を持つことが確かに生きる上で非常に強いツールだったのかもしれない。しかし今後は、組織の成員全員が新しいアイデアを求められる時代です。そして自分自身の立つ位置さえも不安定な状況においては、唯一の Strong Ties を持ち続けるということは、どんな職場でも難しいでしょう。むしろ自分と違う世界に生きている人間との緩やかなつながりを持つことが、多くの可能性ややりがい探しにおいて、非常に大きな意味を持つのではないのでしょうか。だから、Weak Ties に対して、働いている人も、これから働こうとする人たちにも、何かを感じるのだと思います。

以前、Weak Ties についてある本⁸で書いたとき、先述した荻谷剛彦さん（東京大学）から

⁸ 玄田有史著『仕事のなかの曖昧な不安』。本書への荻谷教授の書評については、『日本労働研究雑誌』2002年8月号参照。

も感想をいただきました。それは、Weak Ties はだれしもが持てるものでもないということです。社会の中に隠れている階層問題と非常に強いリンクがあって、やはりある程度恵まれた階層の人でないと Weak Ties は作れないとの指摘でした。実は、荻谷さんに言われる前に、このことを私はある学生から教わったことがあります。彼女は言いました。「私は玄田先生の本なんて全然読んだことがなかった。けれども、あの Weak Ties だけは読んでみて、そうかなと思って、自分でもつくろうと努力してきた。けれども、あるときわかった。Weak Ties をつくるためにはお金と時間が要るんですよ」と。

確かにエリートの方々が社交活動に励むのも、単なる享樂のためではなく、ある意味で Weak Ties を形成するための、世のビジネスチャンスをつかむための取り組みなのでしょう。だから、お金と時間があることは大変有利に働くかもしれない。けれども、お金と時間をかけなければつukれないかどうかは、私は甚だ疑問だと思っています。

ニートの若者たちは、決していいかげんな若者でもなく、どちらかというとも真面目な若者です。対人関係についても、ほんとうは全くないわけではない。けれども、いろいろなことに傷ついてしまって、なおかつ社会の中で自分を自己主張しなければならぬというプレッシャーとも闘っています。さらに、彼らには、Weak Ties がありません。場合によっては Strong Ties すらもない。そうになってしまう理由はまちまちです。ニートはどういう若者か一言で言えといわれてもほんとうに難しい。けれども、これが単なる社会の無気力とか、怠惰とか、お荷物と片付けるのではなく、やはりニートという若者がこれだけ出てくる現象をどう我々は考えていくかは重要です。一人一人できることは何かを考えるきっかけをニートが与えてくれているのだと思うからです。何より、そう思わないと、この問題の持っている根本的な問題点がなかなか解決しないのではないのでしょうか。

9. 人材育成の本質とは——希望学の視点から

ニートの若者たちは、働く意欲がない、働く能力がないとよく言われます。けれども、彼らは意欲も能力もある。むしろあり過ぎて苦しんでいるのだと思っています。ないとすれば希望がない。最近、「希望」というタイトルの本を書店でたくさん見かけます。希望、希望、希望……。けれども、それは希望があふれているからではない。むしろ希望を求めながらも、それを失いかけている人の心の奥底にあるマグマが、「希望」という名を借りて現れているのではないのでしょうか。

中国の啓蒙文学者の魯迅は、「絶望は虚妄であるように、希望もまた同じだ」⁹という言葉を残しています（虚妄とはつまり幻想のことです）。

『異邦人』で有名なカミュは、「希望は一般に信じられているのとは反対に、あきらめに等しいものである」と表現する一方で、「しかし人生に必要なのはあきらめないことである」と

⁹ 魯迅『野草』岩波文庫、1955年。

も言っています。

希望にまつわる言葉は非常に矛盾に満ちていて、希望と絶望の両面を強調することが多い。希望とは良いものだとか高らかに歌い上げているのは、『ドン・キホーテ』のセルバンテスか、ヘレンケラーぐらいしか見つからないのではないかとさえ思えます。ただ、失望するからこそ希望は必要なものなのかもしれません。失望することに対し非常に恐怖感が強いと希望は持てなくなるものです。だとするなら、もしかすると「良き人材育成とは、上手に失望させてあげること」なのかもしれません。かつて抱いた希望から徐々に失望することで、自分と社会との距離を見直していく。そしてまた新しい希望、新しい失望へと、絶えず繰り返させてあげることが、企業の職場であれ、教育現場であれ、育成ということの意味だと、最近考えるようになっていきます。