

21世紀に必要な能力はどのようなものか

Carnevale, A. P. & Smith, N. (2013) "Workplace basics: the skills employees need and employers want." *Human Resource Development International*, 16, no.5, 491-501.

早稲田大学大学院 **安永 正夫**

21世紀になり、時代は目まぐるしく変化している。時代が変われば仕事に必要な能力も変わってくる。また、そのような能力は教育の議論の中にも入ってくることになる。松下(2011)によれば、とりわけ2000年代に入ってからのそのような議論が盛んになり、「生きる力」や「キーコンピテンシー」「社会人基礎力」など、様々な言葉で「新しい能力」が表わされるようになった。このように変化する時代の中で求められる能力はどのようなものなのかを示しているのが今回紹介する論文(以下本論文)である。

本論文では、かつての大量生産システムによる標準化された商品の価値が下がり、新たな価値を付加する競争に移ったことを指摘している。この新たな付加価値への要求は、より複雑な競争の必要を生み出すことになる。標準化されたモノやサービスを大量生産し、安く売ることによる伝統的な競争が、徐々に多様性の要求と新たな付加価値に基づく競争に置き換わっている。そのような付加価値として、生産的な投資、品質、多様性、カスタマイズ、利便性、一貫性、スピードと継続したイノベーション、社会的責任の8つを挙げている。そしてこれらの価値を生み出すためには、新しいスキルが必要となってくる。たとえば品質においては技術的な能力から最終的なモノやサービスに対する責任能力にいたるまで仕事の種類に関わりなく多くのスキルが必要とされ、多様性においては創造性や問題解決のスキルを必要とする。カスタマイズや利便性では顧客のニーズに共感する能力や、傾聴、コミュニケーションなどの対人関係のスキルが必要となる。

技術が進歩する中でテクノロジーが機械的な手作業のほとんどを引き受けるようになり、かつての組み立てラインの機械的なスキルはもはや通用しない。柔軟なモノやサービスの配達システムと速い経済の変化の中で、労働者は技術的な準備を必要とされるだけでなく、仕事の需要の変化に対応するためのスキルも必要となっている。ビジネスサービスや教育、ヘルスケア

アやオフィスサービスの仕事のような新しい仕事は、人との高いレベルでの相互理解や人々のニーズへの個別の反応が求められるため、高いレベルの人間関係や問題解決のスキルを必要とする。このような21世紀の知識経済に必要なスキルを本論文では以下のようまとめている。

〈基礎的スキル：読み・書き・算〉

その場に適した学術的なスキルが必要となる。複雑にコンピュータ処理された機械には技術的なりディングスキルが必要となり、書くことは顧客とコミュニケーションをとったり、競争力のある処理を文書化したり、新しいアイデアを職場に取り入れたりする第一歩となる。経営者は問題を解決するための情報を見つけ、高いレベルの思考戦略を使うことのできる読むプロセスや、書くことによる情報の分析や概念化、結合や抽出など、要点や提案の明確な表現を習得している労働者を必要としている。また、問題の識別や推論、評価や問題解決には数理的スキルがもともっている必要がある。

〈基本的スキル：学び方を知ること〉

現代の仕事の変化には学ぶことは欠かせない。学び方を知っている労働者は他の職場のスキルを必要とされる場でも能力を発揮できる。

〈コミュニケーションスキル：聞くことと話すこと〉

コミュニケーションはすべての労働環境で円滑な活動の中心となるものである。手順や問題についてお互いコミュニケーションをとり、顧客と情報をやりとりもする。効果的なコミュニケーションには自分がどのように思われているか、何を聞いているのかを理解するのに十分な自己認識も必要となる。自分と違ったスタイルのコミュニケーションの方法を理解して尊重し、コミュニケーションのときに自分のスタイルを調節することは重要である。聞くスキルも職場での情報のやり取りに影響する。コミュニケーションスキルは顧客を得たり維持したりすることや、製品のフィード

バックを収集すること、仕事のチームに参加したり仕事上のいさかいを解決したりする肝になっている。

〈適応性：問題解決と創造的思考〉

戦略的な目標を達成する能力は生産性や競争力の改善を妨げる障害をいかに早く、効率的に越えられるかに依っている。したがって、問題解決と創造的思考は組織のどのレベルでも貴重である。問題解決は、問題を認識し定義したり、解決策を考案して実行し、追跡し、結果を評価する能力を含む。認知的なスキル、グループ交流のスキル、問題処理のスキルはすべて効果的な問題解決に重要である。問題解決や組織デザイン、製品開発の新たな方法はすべて個人の創造的思考の能力から生まれる。

〈グループの有効性：対人関係のスキル、交渉、チームワーク〉

対人関係、交渉、チームワークのスキルは柔軟性と適応性を得るための基本的な道具である。戦略を変えることも、従業員が共に新しい共通の目標に集中する能力に依っている。これには個人的で日常的な仕事では要求されない多数のスキルを必要とする。チームのメンバーが多様な人格をどのように認め、対処するかを知っており、それぞれが他のチームのメンバーの示す文化や方法を理解できると良いチームワークとなる。対人関係や交渉のスキルはチームワークがうまくいく基本である。

〈影響力：組織の有効性とリーダーシップ〉

労働者は組織の文化の作用と行動が組織的や戦略的な目標にどのような影響を与えるかという感覚が必要であると同時に、組織が何なのか、なぜ存在するのか、どのように組織のタイプを変えて社会の波を航海するのかを理解することを要求される。リーダーシップは人が他の人のあるやり方で行動するように影響を与えることを意味する。組織のスキルはリーダーシップのための積み木であり、それなしにはリーダーシップのスキルは不適切になったり、逆効果にさえなりうる。

〈人的管理：自尊心、動機づけ・目標設定〉

自尊心は仕事に必要なほかのスキルの中心に位置する。健全な自尊心を持った労働者は現在のスキルを認め、他人に与える影響に気づき、感情の落としどころや仕事の上でのストレスや変化、批判に対処する能力をもっている。さらに自分の限界を認め、問題を解決し、解決策を組み立てる情報や援助を求めることが

できる。動機づけや目標設定スキルの不足によって失敗や欠勤、品質問題を生み出すなど様々な障害につながることもある。

〈態度：認知スタイル〉

認知スタイルは人が経験から得た情報を処理するさまざまな方法であり、ポジティブな認知スタイルは成功を促進し、ネガティブなスタイルは失敗を助長する。ネガティブなスタイルを持つ人は、失敗を永続的で、普遍的な、個人的な原因によっておこるとみなす傾向がある。ネガティブな認知スタイルを持つ人は人生の選択の統制を環境に任せてしまい、やり抜く能力を減らしてしまうので、うまくいかない傾向がある。

〈適用スキル：職業的なコンピテンシー〉

雇う側と雇われる側の関係がより薄くなるにつれ、信頼できる教育や職業の証明が個人の能力と新たな仕事の需要をマッチさせるのに重要になってくる。市場が地理的に拡大するにつれ、雇用主は証明された教育や職業の資格、保証された経験を重んじて人を雇っている。

本論文ではさらにO*NETのデータベースを用いて今日の経済におけるコアコンピテンシーを検討している。知識では顧客と個人のサービス、英語の知識が最も必要とされ、サービスの職業に偏っていることを指摘している。スキルでは知識よりも偏りがなく、コミュニケーションに関連するスキルや批判的思考のスキルが全般的に必要とされている。能力は話すことや書くことの実践力や表現力が重要になっている。

21世紀の変化の激しい時代を生き残るには、柔軟で適応的なスキルを身につける必要がある。これらのスキルがどのようなものを理解し、そしてどのように教えていくべきかが今後の課題となってくる。

参考文献

松下佳代 (2011) 「〈新しい能力〉による教育の変容——DeSeCo キー・コンピテンシーとPISAリテラシーの検討」『日本労働研究雑誌』No.614, 39-49.

やすなが・まさお 早稲田大学大学院教育学研究科博士後期課程。最近の著作に「必要な能力等とその変化」「職業の変化の軸からの検討——仕事の高度化、対人処理の重要化、成果主義化」『職業の現状と動向——職業動向調査（就業者Web調査）結果』JILPT資料シリーズNo.135, 第6章・第8章, 2014年。教育心理学専攻。