

書評

BOOK REVIEW

武藤 浩子 著

『企業が求める〈主体性〉とは何か』

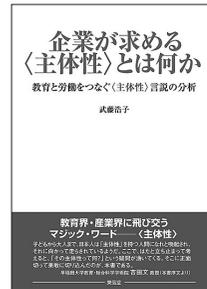
—教育と労働をつなぐ〈主体性〉言説の分析

辰巳 哲子

長らく企業で求められてきた「主体性」。その「主体性」とは一体何なのか。本書は、この問題意識を貫いている。「主体性」という言葉は日常的に使われる一方、その意味が必ずしも明確でない点に着目している。また、企業や教育現場で用いられる際、文脈によって異なる意味を持つ可能性が高く、その多義性が議論の対象となっている。

哲学的な観点から見ても、「主体性」は深い概念だ。木村(1994)によると、「主体性」とは「行為の場面における『行為主体』としての、つまり社会状況の中で実存し行動するエージェントとしての自己を指す」とされている。これは、個人が単に受動的な存在ではなく、能動的に社会や環境と関わりながら行動することを意味している。また、浅海・野島(2001)は、主体的であることを「自らの純粋な立場で行うこと」と定義し、他者に依存せず、自分自身の判断に基づいて行動することが重要だと指摘している。このような哲学的・心理学的な議論を背景に、「主体性」は自己の性質として捉えられることが多い。心理学においては、行動や意識の経験に基づき、自我として自覚される一要素とされている(『新版 心理学辞典』1981)。

しかし、本書では、そうした哲学や心理学での議論を一旦横に置き、より実践的な観点から、職場における「主体性」に注目している。具体的には、企業で日常的に使われる「主体性」の使い方や焦点を当て、その多義的な意味を実証研究を通じて探ろうとする試みである。特に「主体性」がどのように多様な意味を持



●東信堂
2023年4月刊
A5判・224頁
定価3520円(本体3200円)

●むとう・ひろこ 早稲田大学非常勤講師。

ち、そこに内包される意味や、その多義性がどのように生じているのかを説明することが本書の狙いである。

著者が「主体性」に注目したきっかけは、授業中に学生が質問をしないことについて「主体性がない」と感じた経験だった。この出来事を通じて、教育現場や企業で使われる「主体性」という言葉が、具体的に何を意味しているのかが不明瞭であることに気づいたのである。日本の初等中等教育では「主体的・対話的で深い学び」(文部科学省 2017a, b)が重視され、大学教育においても「主体的な学修」(中央教育審議会 2012)が求められている。さらに、産業界でも、企業が学生に最も求める資質能力として「主体性」が挙げられている。しかし、これらの公的文書で繰り返し登場する「主体性」という言葉が、具体的に何を意味しているのかがはっきりしない。もし、学校教育と産業界で求められる「主体性」が異なる意味を持っているならば、その違いを明らかにすることは、教育から労働への円滑な移行を促進する一助となるかもしれない。

本書では、産業界で求められている「主体性」とは何なのか、序章と終章を除く4章にわたり報告している。前述の問題意識が説明された序章に続く第1章では、企業が求める「主体性」について、その意味や求められ方が時代とともにどのように変化してきたのかを分析している。経済団体の提言やアンケート、就職四季報、大手企業の事業部門に勤める管理職経験者

24名へのインタビューを基に、1990年代、2000年代、2010年代に分けて企業が求める「主体性」の変化を示している。その結果、どの時代でも「主体性」が最も求められていることが確認された。さらに、2000年代には「主体性」は一部の大手企業や業種で求められていたが、2020年代には企業規模や業種を問わず広く求められるようになったことが示されている。ただし、インタビューの結果から、非正規社員や定型業務を担う従業員には「主体性」があまり求められていないことも明らかになり、職務特性に応じて求める「主体性」が異なることが示されている。

続く第2章では、企業が求める「主体性」が具体的に何を意味するのかを明らかにしようとしている。第1章で使用したデータに基づき、経済団体の提言やアンケート、就職四季報、インタビュー結果を分析し、「主体性」と他の能力との関連性を明らかにしている。その結果、1990年代には「主体性」が「創造力」や「行動力」と共に使われていたのに対し、2010年代には「協調性」や「思考力」と共に使われていることが明らかになった。また、企業が求める「主体性」の具体的な内容として「自分なりに考えること」「発信すること」「協働すること」が挙げられている。時代の変化に伴い、「主体性」の意味が単なる自己発信や行動力ではなく、他者と協働しながら課題を解決する力へと変化していることが示されている。この企業が求める「主体性」の意味が年代によって変化していることをデータに基づいて示した本章は、評者にとって実感を裏付ける面白い内容であった。というのも1990年代には「創造力」や「行動力」といった、個人がその能力を獲得し、発揮しながら、ある程度決まったゴールに向かうことが求められていたと考えられるが、問いそのものが複雑な時代には、多様な他者と協働しながら問いそのものを見いだし、協働しながら解決への道筋を描く必要がある。「主体性」の内容が、自分なりに考えたことを発信しながら他者と協働することへと変化している、というのは企業現場の実感とも一致する内容であると考えられる。

第3章では、企業がなぜ「主体性」を求めるのか、その理由を探っている。著者は、経済団体が日本経済の再生や社会変化への対応を目的に「主体性」を求めていると述べているが、その目的が曖昧であり、「主

体性」がどのように機能するのが不明瞭だと指摘している。また、管理職者らは「上司に答えがない」時代において、若手社員が自ら進むべき方向を考え、行動することが求められていると結論づけているのだが、この結論には評者は賛同しなかった。というのも評者も含め、企業で働く者にとって、なぜ企業が「主体性」を求めるのかという問いはある意味自明であるとも言える。著者が指摘しているように、事業の特性によって「主体性」の内容は異なるものの、多くの組織においては、めまぐるしく変化する事業環境、例えばDXやグローバル化の進展は、大きな事業構造の変化を職場にもたらしつつある。そのため、組織としての目標を共有しつつも現場の課題をもっともよく知る個人が、自分で判断して主体的に動ける組織を作らなければ、スピード感を持って環境変化に対応することは難しく、事業活動の継続すら危ぶまれている。第3章の議論からは、そうした危機感が抜け落ちているように思われるのだが、見方を変えると、この結論がインタビュー調査の結果に基づいて書かれたものであることから、日本の大手企業の管理職が「主体性」とは口にするものの、ここまでの危機感は感じていないのかもしれないとも読める。個人の行動を促進する組織の要因について研究してきた評者としては、この24名が所属している企業がどのような組織文化を持った企業なのか、またなぜインタビューの分析において確立された分析手法を用いなかったのかについて、もう少し理論的な説明が欲しかったとの印象を持った。確立された分析手法を持たないことで、特定の話者が発した言葉がそのまま本章の結論につながっている可能性があるのではないかと懸念したからである。本書で触れられている通り、業種や職種の違いによっても求められる「主体性」は異なるだろう。ある程度形式の決まった商品を拡販する組織と、新規のシステム開発を手掛ける組織のようにプロジェクトを作りながら同時に修正や改善を試みる組織、イノベーションを生み出し続ける組織、法務や人事部門のような知的生産性が求められる組織とでは求める「主体性」に異なりがあることが考えられる。また職務特性のみならず、所属する組織の持つ文化の違いがその組織の「主体性」を決定づけると考えられる。そのため、第3章の話者がどのような特徴を持った組織における管理職なのか

が明らかにされると、彼らの発言の背景にある組織の状況を捉えることができ、より深みを持った考察が可能になるのではないかと考える。

第4章では、「主体性」がどのように評価・育成されているのかについて、企業の事業部門の管理職に対してインタビューを行った内容が記されている。管理職者自身が若いころにどのように「主体性」を発揮したのか、その経験と現在の部下に対して行っている育成方法が対比されており、興味深い。管理職者自身が若いころには、サポートを受けられない孤立した環境で「自ら考え、動かなければならなかった」経験が「主体性」を養うきっかけとなったと回想している。一方、現代の若手社員に対しては、単に仕事を任せるのではなく、自分で考えるよう促し、さらに、自分が任せられた仕事について自分の仕事として意味づけできるように、自由にできる権限の幅を教えたり、自分の言葉で発信する場を設けたりすることで、「主体性」を発揮できるようにしている。また、守島(2020)が指摘した「真面目な雑談」の重要性にも触れ、上司と部下のコミュニケーションを通じて「主体性」を育むことが強調されている。

本書は、「主体性」という言葉が企業や教育現場で多義的に使われている現状を捉え、その言葉が一律に使用されることの問題を提起している。「主体性」という言葉は、時代や使われる場面によって意味を変え

るため、学校や企業などの各組織においては、その組織における「主体性」が何を意味しているのか、再定義が必要なのだ。そうすることで、企業における人材育成や教育現場での指導方針はより具体的で実践的なものになるだろう。本書は、「主体性」という便利な言葉を社会や組織が無意識に使いすぎていたことについて警鐘を鳴らしてくれるものであった。

参考文献

- 浅海健一郎・野島一彦(2001)「臨床心理学における「主体性」概念の捉え方に関する一考察」『九州大学心理学研究』2巻, pp. 53-58.
- 木村敏(1994)『心の病理を考える』岩波書店.
- 中央教育審議会(2012)『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて——生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ(答申)』.
- 藤永保代表編(1981)『新版 心理学辞典』平凡社.
- 守島基博(2020)「人材マネジメントの潮流——変えるべきことと変えざるべきこと」.<https://www.ks-hr-label.com/pdf/Fuel50%20%E7%89%B9%E5%88%A5%E5%AF%BE%E8%AB%87%20%E4%BA%BA%E6%9D%90%E3%83%9E%E3%83%8D%E3%82%B8%E3%83%A1%E3%83%B3%E3%83%88%E3%81%AE%E6%BD%AE%E6%B5%81.pdf> (2024.10.15 閲覧)
- 文部科学省(2017a)『小学校学習指導要領(平成29年告示)』.
- (2017b)『中学校学習指導要領(平成29年告示)』.

たつみ・さとこ リクルートワークス研究所主任研究員。
教育社会学専攻。