

企業は誰にどのような主体性を 求めてきたのか

——人的資本経営への提言

武藤 浩子

(早稲田大学講師)

本稿は、産学で重視される主体性に着目し、企業と大学が求める主体性を対象として分析することで、企業が人材育成において抱える課題を示し、考察することを目的とする。企業の主体性要求の様相や主体性の意味については、武藤（2023）の分析結果の一部を示すとともに、新たに大学教育に関わる公的文書を分析し、考察では主体性を求められる側（学生・従業員）の視点を加えた。その結果、大学で学生に育成しようとする主体性と、企業が学生・従業員に求める主体性には、ギャップがあることを示唆した。産学においてともに主体性が重視される昨今、学生を受け入れる企業は、このような主体性の認識ギャップがあることを意識し、それを埋めるための方策を取ることが必要であると指摘した。また、企業は学生に対して主体性を強く求める一方、企業内部では業務や雇用形態などによって従業員への主体性要求には差異があることを示した。少なくない従業員が主体性（「自分なりに考える」「発信する」「仕事に関して協働する」）を求められておらず、このような従業員は仕事を通して「自分なりに考える」「発信する」「仕事に関して協働する」という機会を逸していると考えられる。企業に人的資本経営が求められるなか、すべての従業員を対象として主体性を引き出す仕組みを作ることが課題であると指摘した。

目次

- I はじめに
- II 企業から学生への主体性要求——『就職四季報』の分析
- III 仕事の現場での主体性要求——管理職インタビューの分析
- IV 大学で学生に育成しようとする主体性——中教審の答申の分析
- V まとめと考察

I はじめに

本稿は、企業が求める資質・能力のなかでも、産学で重視される主体性に着目し、企業は、誰に、どのような主体性を求めてきたのか、企業と

教育に関わるデータを用いて検討するものである。

社会の激しい変化は、企業にも教育にも影響を与えている。1990年代初頭までの企業は、選抜性の高い大学の学生を採用し、社内において人材育成を行う仕組みを機能させていた（荻谷 2012, 2013）とされる。この頃の企業は、大学に教育機能よりも選抜機能を求めていたといえるだろう。しかし、1990年代のバブル経済崩壊の打撃を受けた産業界は、大学教育への要求を相次いで出し、専門知識や技術だけでなく、企業が必要とする資質・能力の育成を大学教育に求めるようになった（飯吉 2012；小方 2013；吉田 2014）。

企業が求める資質・能力のなかでも、「主体性」は、産学で重視される様相がみられる。例えば学校教育をみると、小・中・高等学校の学習指導要

領において「主体的・対話的で深い学び」がうたわれ、また近年の大学入試改革のなかで、大学には入学希望者の主体性の評価が求められている。他方、産業界に目を向けると、企業が、学生採用にあたってもっとも求めるのは「主体性」であることが、日本経済団体連合会（以降、経団連とする）のアンケート調査によって示され続けている（経団連 2011, 2015, 2018, 2022）。

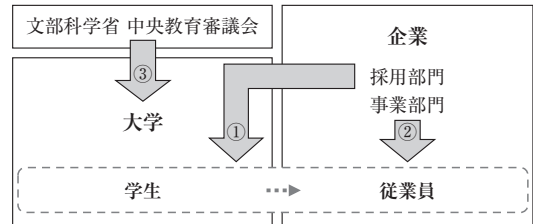
このように産学で主体性が重視されていると考えられるが、この「主体性」とは一体何を意味しているのか、長らく曖昧なままにされてきた¹⁾。そこで筆者は、「企業が求める主体性」に焦点化して、経済団体、企業採用部門、企業事業部門に関わるデータを分析することで、企業の主体性要求の様相や、企業における主体性の意味、企業内での主体性の評価・育成の様子的一端を明らかにした（武藤 2023）。この研究は、企業の人材育成への示唆という点からも意義のあるものだと考える。

しかし、企業が求める主体性については、まだ十分に検討されていない点も残る。例えば、武藤（2023）では、主に主体性を求める側（企業・管理職）から考察を行ったが、主体性が求められる側（学生・管理職以外の従業員）の視点を加えて検討することで、より実情に即した示唆が得られると思われる。やや先取りして述べれば、学生らが経験する教育から労働への移行（トランジション）や、従業員が経験する業務や雇用形態の分化に着目して検討することで、企業が人材育成において抱える課題について指摘できると考える。

そこで本稿では、「企業は誰にどのような主体性を求めてきたのか」という大きな問いを設定し、武藤（2023）の分析結果に新規分析を加えることで、「誰に」で表される「主体性が求められる側」の視点に立ちながら、企業が求める主体性について考察する。次に分析の枠組み（図1）を参照しながら、本稿の流れを示す。

- ①企業は、就職前の学生に対して、どのような主体性を求めてきたのか、企業採用部門が関わる『就職四季報』の「求める人材」を対象とした分析結果を示す。あわせて、年代による主体性要求の変化や、主体性の意味の変化

図1 分析の枠組み



についても示す。

- ②企業は、自社従業員に対して、どのような主体性を求めてきたのか、またどのような従業員に主体性を求めてきたのか、企業事業部門の管理職へのインタビューの分析結果を示す。
- ③大学では、学生にどのような主体性が育成されてきたのか、文部科学省の公的文書を対象として新規分析した結果を示す。公的文書としては、中央教育審議会の大学教育に関する答申を取り上げる。この分析によって、企業は、どのような学生（どのような主体性が育成されてきた学生）に対して、企業が考える主体性を求めているのかという観点から考察を行う。

分析の枠組み（図1）で示すように、学生は大学での学習経験を持ちつつ、労働へと移行（トランジション）すると考えられる。そこで本稿では、このような移行を考慮に入れ、大学で学生に育成される主体性（③）と、企業が学生に求める主体性（①）、企業が従業員に求める主体性（②）との異同について考察する。また、企業の仕事の現場において、どのような従業員に対して主体性を求めてきたのかあらためて考察を行う。なお①②については、武藤（2023）の分析結果の一部を提示する。

次に本稿で用いる分析データ、および分析方法の概要を示す²⁾。

まず、企業が学生に求める主体性（①）については、企業の採用部門が関わる『就職四季報』（2002年版、2011年版、2021年版）の「求める人材」の記述を対象とした³⁾。その分析方法だが、主体性などの資質・能力に関わる語彙（これを能力語彙とする）をコード化し、計量テキスト分析⁴⁾を行った。企業が重視する能力語彙は、出現率が

高まると考えられることから、年代別に能力語彙の出現率の変化をみることで、近年、どのような資質・能力が重視されるのかを確認する。このような分析によって、学生への主体性要求の様相や、主体性という言葉が内包する意味を示す。

企業が従業員に求める主体性（②）については、事業を推進するとともに社員育成を担う事業部門の管理職 24 名へのインタビューを対象とした。インタビュー分析では、発言内容を直接解釈し、その意味を捉える。これによって、企業の仕事の現場における主体性要求の様相（誰に主体性を求めているのか）や、主体性という言葉が内包する意味について示す。

③は新規分析部分である。濱中（2024）は、1990 年代以降、大学が教育改革の場へと変貌し、審議会の答申等が教育政策の土台となったことを指摘している。そこで本稿では、大学教育に関わる中央教育審議会（以降、中教審とする）および大学審議会⁵⁾の答申を対象として、大学において学生にどのような主体性が育成されてきたのかについて分析を行う。

次節より、①②③の分析結果を示す。

II 企業から学生への主体性要求

——『就職四季報』の分析

前述したように経団連のアンケート調査をみる限り、企業が、学生採用にあたってもっとも求めるのは「主体性」であり続けている。では、各企業が求める人材を対象としても、企業は入社前の学生に、主体性を求めているといえるのか、またその主体性とは何を意味するのか、『就職四季報』の「求める人材」の記述を対象として分析した結果を示す（①の分析）。

1 学生への主体性要求——企業規模・業種によらず強まる要求

『就職四季報』（2002 年版、2011 年版、2021 年版）の「求める人材」の各能力語彙の出現率を示したのが表 1 である。この表では出現率が 20% 以上のものを太字で示している。また、2021 年（ α とする）の値から 2002 年（ β とする）の値を減算し、 $\alpha - \beta$ が 10 ポイント以上であれば「 $\alpha - \beta$ 」に ++ を、5 ポイント以上 10 ポイント未満であれば + を、逆に 5 ポイント以上減少していれば - を示した。++ や + であれば、近年、その語彙の出現率が高くなったことを意味する。

主体性をみると、どの年でも 20% 以上と出現率が高い。また主体性その他の能力語彙と比較すると、いずれの年においても主体性の出現率が高かったことが分かる。また主体性の出現率は、2002 年は 22.7%、2011 年は 30.3%、2021 年は 36.7% と増加傾向がみられる。この分析からは、企業は 2000 年頃から、学生らに対して主体性を求め続けており、近年、より強く主体性を求めるようになったといえるだろう。

では、企業規模や業種といった企業属性によって、主体性要求は異なるのだろうか。表 1 と同じデータを用いて、2002 年と 2021 年の 2 時点では、企業規模ごとに各能力語彙の出現率を比較したのが表 2 である。

2002 年をみると、1000 人未満の企業において、主体性の出現率がやや低いことが分かる。他方、1000 人～3000 人未満、3000 人以上では、20% 以上と高い傾向がみられる。2000 年頃は、規模がそれほど大きくない企業で、主体性がそれほど求められておらず、企業規模によって主体性要求が異なっていたと考えられる。

表 1 能力語彙の出現率推移

（単位：％）

	主体性	思考力	行動力	解決力	創造性	協調性	コミュニケーション能力	チームワーク
2002 年（ β ）	22.7	15.6	20.1	1.2	14.8	1.6	2.5	0.5
2011 年	30.3	18.7	24.9	1.7	9.9	1.7	7.7	2.8
2021 年（ α ）	36.7	25.2	30.3	2.5	8.3	4.4	9.9	8.8
$\alpha - \beta$	++	+	++		-		+	+

出所：武藤（2023）より抜粋

表2 能力語彙の出現率推移（企業規模別）

（単位：％）

	主体性	思考力	行動力	解決力	創造性	協調性	コミュニケーション能力	チームワーク
2002 年（β）								
1000 人未満	15.0	14.5	16.8	0.6	11.0	1.2	4.6	0.0
1000 人～3000 人未満	22.8	16.3	18.7	1.1	14.6	2.4	2.2	0.8
3000 人以上	23.0	15.7	23.3	1.7	16.9	0.9	1.7	0.0
2021 年（α）								
1000 人未満	33.7	24.4	28.0	1.8	6.7	2.3	14.1	7.5
1000 人～3000 人未満	33.6	23.7	32.9	3.1	8.8	3.7	10.0	9.1
3000 人以上	31.1	26.8	28.7	2.1	9.1	3.0	5.1	8.9
α-β								
1000 人未満	++	+	++				+	+
1000 人～3000 人未満	++	+	++		-		+	+
3000 人以上	+	++	+		-			+

出所：武藤（2023）より抜粋

次に 2021 年をみると、どの企業規模においても主体性の出現率が 30% 以上となっている。増減を示す「 α - β 」も ++、+ と増加傾向を示している。このことから、2020 年頃には、企業規模による主体性要求の差異が無くなり、企業はその規模によらず、より主体性を求めるようになったといえよう。

他の能力語彙に目を向けると、「思考力」や「行動力」の出現率が近年高くなっている。「 α - β 」は +、++ と、どの企業規模でも出現率が 5 ポイント以上増加していることから、「思考力」や「行動力」は近年より求められるようになったと考えられる。

また、「コミュニケーション能力」「チームワーク」でも増加傾向がみられる。「コミュニケーション能力」「チームワーク」という他者に関わることが、より求められるようになったといえるだろう。

紙幅に限りがあるため、業種別については、表は示さずその概略を紹介しておく。業種を 9 つ（マスコミ、情報・通信、商社・卸、製造、金融・保険、小売、建設、サービス、運輸・郵便）に分類して分析を行ったところ、2002 年に主体性の出現率が 20% を超える業種は、情報・通信、商社・卸、製造など一部の業種に限られていた。しかしながら、2021 年には、マスコミを除く 8 つの業種すべてで主体性の出現率が 30% 以上となり、より主体性が求められるようになったことが示唆

された。

これらの分析から、企業の学生への主体性要求は、2000 年頃には、企業規模や業種によって異なっていたが、2020 年頃には企業規模や業種という企業属性にかかわらず、一律に、より強くなったということができよう。

2 主体性の意味——行動力から思考力・協調性へ

近年、企業の主体性要求が強まっていることが示されたが、ではその主体性とは何を意味するのだろうか。

その分析の前に、これまで主体性という言葉がどのように定義されてきたのか簡単に確認しておきたい。『デジタル大辞泉』では、主体性は「自分の意志・判断による行動や行動しようとする態度」とされる。この定義では、個人プレイのような行動がイメージされる。また、「社会人基礎力」（経済産業省 2006）では、主体性は「物事に進んで取り組む力」と、個人の行動として捉えられている。

OECD の 2030 年に向けた学習枠組みを検討した白井（2018）は、agency（主体性）を「自ら考え、主体的に行動して、責任をもって社会変革を実現していく力」とし、行動目的にも言及している。また、松下（2009）は、「主体性」は肯定的な価値を含んでおり、批判的検討の対象になりにくいという重要な指摘をした。

このように「主体性」という言葉は、個人の行

動を中心としながらも、ときには目的までも含んで用いられる。さらに松下が指摘するように、主体性は、肯定的な価値を含むために、「主体性」や「主体的」という言葉を枕詞として付けることで、肯定的な印象が与えられてしまうことを意識しておく必要があるだろう。

では、企業が求める主体性とは何を意味するのか、『就職四季報』の「求める人材」の分析によって示していく。

前項では、企業の主体性要求は年代によって変わることを示したが、主体性という言葉の意味も年代によって変化するのではないかと考えられた。そこで2002年と2021年それぞれのデータを用いて、語彙間の関連を示す共起ネットワークを作成し、何に関する主体性が求められているのかを確認した。例えば、「主体性」と「行動力」の共起関係が強ければ、行動に関する主体性が求められており、「主体性」は「行動力」という意味を内包すると解釈することができる。

まず2002年の共起ネットワーク（図2）をみると、主体性と「行動力」が結びついており、主体性は「行動力」を内包していたと考えられる。また、主体性は「チャレンジ」や「成長」「意欲」とも結びついている。共起ネットワークの円の色の濃さはその語彙の中心性（Centrality）を意味するが、2002年では中心性が高いのは「行動力」

である。2000年頃には、「行動力」に重きがおかれており、企業は学生らに主体的に行動することを求めていると考えられる。

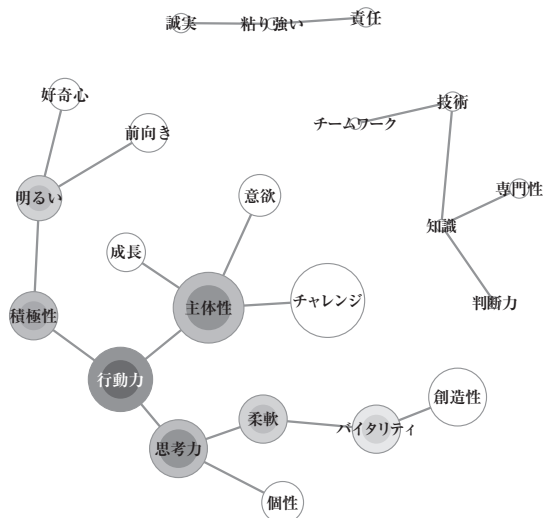
次に2021年の共起ネットワーク（図3）をみると、主体性の中心性が高くなっていることが分かる。主体性は「チャレンジ」「成長」とも結びついているが、これについては2002年から変化がない。2021年に特徴的なのは、主体性が「思考力」「協調性」と結びつくようになったことである。2020年頃には、主体性に重きがおかれるようになり、企業は学生らに主体的に考え、協調することを求めるようになったと考えられる。

企業は、学生に対して主体性を求め続けているものの、その主体性が内包する意味は、2000年頃の「行動力」から、2020年頃の「思考力」「協調性」へと、年代によって変化しているのである。

Ⅲ 仕事の現場での主体性要求——管理職インタビューの分析

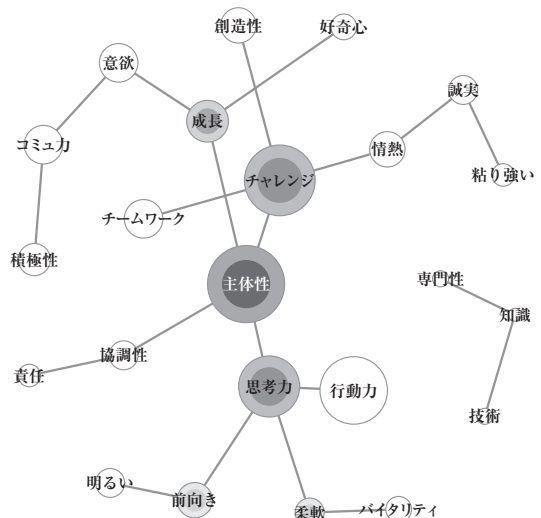
前節では、企業は学生に対して、近年、主体性をより強く求めていること、また、その主体性の意味は、「行動力」から、「思考力」「協調性」へと変化していることを示した。では、企業の仕事の現場では、従業員に主体性を求めているのだろうか。また仕事の現場で求められる主体性とはど

図2 共起ネットワーク（2002年）



出所：武藤（2023）

図3 共起ネットワーク（2021年）



出所：武藤（2023）

のような意味を内包しているのだろうか、企業事業部門の管理職へのインタビュー（武藤 2023）を抜粋して示す（②の分析）。

1 従業員への主体性要求——従業員の属性により異なる要求

管理職に「主体性は必要か」と尋ねたところ、「必要」と即答した者が多かった⁶⁾。

「（筆者の質問（以下同様）：若手社員に主体性は必要か）必要だと思います。（主体性のある社員はどのような社員か）主体的だなんて思うメンバーは、なんとなく自分で答えを出そうとしている。あがいてるって言うか、綺麗じゃなくても『考えてきました』みたいな回答を持ってくる傾向がある。」（I10）

このように主体性のある社員の特徴についてすぐに回答していたことから、管理職は日常的に社員の主体性の有無を評価していることがうかがえた。また主体性が必要と考える理由についても具体的に説明していた。

「（若手社員に主体性は必要か）思いますね。自分でこう主体的に考えてするからこそ、何て言うんですか、自分も成長するでしょうし、仕事も楽しいでしょうし、やらされ仕事で、ちょっと語弊があるかもしれないですが、ちょっとこなしていくだけだと楽しくないはずなんで。」（I8）

しかし、管理職は、すべての社員、従業員に主体性を求めているわけではない。

「（主体性が無いと困るか）真面目にコツコツやってくれる社員もいますから、その仕事、職種内容によっては、そういう風にあまりその自分の意見を出さずに、動いてくれるというような社員がハマる仕事もあります。」（R14）

「ウチには、正社員と、派遣社員がいるんですけども、派遣社員のスタンス、基本的には契約した職務内容をお願いしてる。仕事をきっちりこなす。そうすると、基本的には言われたことだけやるんですね。（中略）しかし、社員は指示出さなくても、先を読んで色々やってくれるんですね。」（R15）

主体性が求められるのは、非定型業務を担う正社員であり、定型業務を担う社員や非正規社員に

は、主体性を求めていることが示唆された。企業の仕事の現場においては、すべての従業員に対して主体性が求められているわけではなく、担う業務や雇用形態という従業員の属性によって、主体性要求が異なると考えられる。

2 主体性の意味——自分なりに考える・発信する・仕事に関して協働する

仕事の現場では、主体性という言葉はどのような意味で用いられているのか。管理職へのインタビューから導き出されたのは、主体性は「自分なりに考える」「発信する」「仕事に関して協働する」を内包していることである。

「自分の頭で考えてやってほしい。それが主体性かと。（中略）間違ってもいいから考える、それを発信する。黙ってたらわかんない。」（M4）

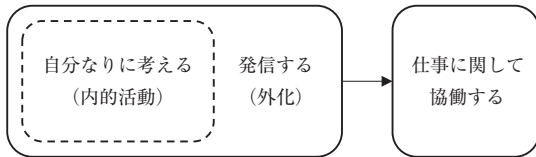
「自分なりに考える」ことが主体性の起点となり、考えたことは「発信する」ことが強く求められる。また「発信する」ことで、はじめて他者と「仕事に関して協働する」ことにつながる。

「ある若手が、例えばこうしたいと頭の中で思っていて、それを行動、言葉に出してくれないと、なかなかサポートってできないですし（中略）自分は考えてこうしたいんだ、っていうことを発信してくれた方がありがたいと思いますし。その発信によって我々が気づくことも多々ありますし。」（M5）

「上司に言う前に当たり付けみたいなのをしてる子もいるんですよ。そういうときはヨコの繋がりとか使って、やれてる子は主体性があると思う。（中略）どっちにしても言うてくる。ヨコも、上も。くると、すごい主体性があると思う。」（M4）

仕事の現場で求められる主体性は、まず、「自分なりに考える」（内的活動）ことが起点となり、その考えたことは必ず「発信する」（外化）ことが求められる。この外化によって考えたことが他者にも認識されるようになり、それによって他者と「仕事に関して協働する」ことにつながる。仕事の現場で求められる主体性とは、自分なりに考え、発信するという個人の行動だけでなく、他者とともに「仕事に関して協働する」ことまで含むのである（図4）。

図4 企業が求める主体性の意味の概念図



出所：武藤（2023）

Ⅳ 大学で学生に育成しようとする主体性——中教審の答申の分析

ここまで、企業は学生に主体性を求めていること、また学生が企業の従業員となっても、主体性が強く求められることを示した。ただし企業の仕事の現場で主体性が求められるのは、主に非定型業務を担う正社員であることも示唆された。

では、大学において、学生にどのような主体性が育成されてきたのだろうか、大学教育に影響を与える中教審の答申を対象として分析していく（③の分析）。

1 社会変化に対応するための主体性

中教審の答申で、主体性や主体的という言葉が使われるのはそれほど目新しいものではない。例えば、高等学校教育に関する1966年の答申⁷⁾では、「われわれ日本人が今日当面している重要な課題」のひとつとして、「技術革新が急速に進展する社会において、いかにして人間の主体性を確立するか」と、全人的な主体性が示された。1971年の大学教育を含む学校教育に関わる中教審の答申⁸⁾でも、「文化的な価値を追求する主体的な人間として、歴史的に継承され、発展してきたさまざまな価値に対する理解力・批判力・感受性を備え、次の時代への使命感をもって自主的・創造的に活動できるようになること」⁹⁾と、主体的な人間という全人的なものとして用いられていた¹⁰⁾。

しかし、1997年の「平成12年度以降の高等教育の将来構想について（答申）」になるとその様相が変わる。「今日の社会・経済の急速な変化に対応して、単に専門分野における高度の知識・技術の習得だけではなく、深い教養、主体的に変化に対応し得る幅広い視野や総合的な判断力、豊かな

な創造性を持つ人材の養成がますます重要になっている」と、大学教育において、社会変化に主体的に対応できる人材の養成が必要とされるようになった。

2 主体的に学習する態度

同年1997年の「高等教育の一層の改善について（答申）」では、主体的に変化に対応するだけでなく、「学生の主体的な学習を引き出す教育の不足など」のように、「主体的な学習」の必要性が述べられた。

翌1998年の「21世紀の大学像と今後の改革方策について（答申）」では、主体的という言葉が頻出し、「主体的に変化に対応する」や「主体的に課題を探究」することとともに、「学生の主体的学習意欲」、「学生の側においても主体的に学習に取り組むことが求められる」などがみられる。このように1990年代後半には、学生に対して、「主体的に学習する態度」が求められるようになったとみることができよう¹¹⁾。

2008年の「学士課程教育の構築に向けて（答申）」では、「学習意欲や目的意識の希薄な学生に対し、どのような刺激を与え、主体的に学ぼうとする姿勢や態度を持たせるかは、極めて重要な課題である」と、やはり「主体的に学習する態度」が求められた。また、学生の主体的・能動的な学びを引き出すために、学生参加型授業や協調・協同学習、課題解決・探究学習など新しい教授法が提案され、次項で述べるアクティブ・ラーニングにつながっていく。

3 拡張する主体的な学修——アクティブ・ラーニング、授業外学修時間

2012年の質的転換答申（「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）」）では、副題に「主体的」が用いられ、「学生が主体的に問題を発見し解を見いだしていく能動的学修（アクティブ・ラーニング）への転換」がうたわれ、「主体的な学修¹²⁾」という言葉が頻出する。

他方、「学生には事前準備・授業受講・事後展開を通して主体的な学修に要する総学修時間の確

保が不可欠である」と、「主体的な学修」という言葉で、学生に授業に関わる授業外学修時間を増やすことが求められた。

その2年後の高大接続に関する答申¹³⁾では、「主体性・多様性・協働性」を育成する観点から、「学生が主体性を持って多様な人々と協力して問題を発見し解を見いだしていくアクティブ・ラーニングに転換」すると質的転換への断行が告げられた¹⁴⁾。2018年のグランドデザイン答申¹⁵⁾でも、「主体性を涵養」するために「少人数のアクティブ・ラーニングや情報通信技術（ICT）を活用した新たな手法の導入」とアクティブ・ラーニングや新しい教育法の導入推進がうたわれた。

2023年の「次期教育振興基本計画について（答申）」¹⁶⁾においては、産業界から主体性などの資質・能力を持った人材の育成が期待されていることを踏まえながら、アクティブ・ラーニングの充実とともに、「主体的に社会の形成に参画する態度の育成」や「地域の課題解決に主体的に参加する人材を育成」など、主体性が求められるさまざまな対象が示されている。

大学では、学生に、どのような主体性が育成されて（もしくは、育成されようとして）きたのか。1970年頃には、主体的という言葉を使って、全人的な人間像が示された。1990年代には、社会変化に対応する主体性に言及されたが、すぐに「主体的に学習する態度」が求められた。そして、2010年代には、「主体的な学修」が強調され、学生の「主体的な学修」のためにアクティブ・ラーニングの導入がうたわれるとともに、同じ「主体的な学修」と結びつけながら、学生には授業に関わる授業外の学修時間を増やすことが求められた。さらにその後、アクティブ・ラーニング¹⁷⁾による「主体的な学修」だけでなく、「社会の形成」や「地域の課題解決」などさまざまな対象に関わる主体性の育成が求められるようになったとみることができよう。

V まとめと考察

大学で学生に育成される主体性と、企業が学生・従業員に求める主体性の異同、また企業の仕

事の現場での従業員への主体性要求の様相をまとめ、考察する。

1 大学の主体性・企業の主体性

大学では学生にどのような主体性が育成されてきたのか（③）。中教審答申の分析で示されたのは、近年、学生の「主体的な学修」を促すために、アクティブ・ラーニングの導入が推進されるとともに、同じ「主体的な学修」という言葉と結びつけながら、学生の授業外学修時間を増やすことが求められたことである。この授業外学修時間を増やすことは、企業の文脈においては、従業員の残業時間を増やすことのようにも読み替えられるかもしれない。また2023年の答申では、さまざまな対象への主体性について述べられており、大学で育成される主体性は、「主体的な学修」を基本としつつ、さまざまな方面へと拡張しているようである。

他方、企業が学生に求める主体性（①）を振り返ると、2020年頃の企業は、学生に「思考力」「協調性」に関する主体性を求めている。さらに、企業が従業員に求める主体性（②）は、「自分なりに考える」「発信する」「仕事に関して協働する」を内包していた。分析手法の違いにより①と②では具体性は異なるものの、「思考力」は「自分なりに考える」に、「協調性」は「仕事に関して協働する」に対応する¹⁸⁾。企業が学生に求める主体性（①）と、企業が従業員に求める主体性（②）は、それほどかけ離れたものではないように思われる。

しかし、大学で学生に育成される主体性（③）と、企業が学生・従業員に求める主体性（①②）にはギャップがあると思われる。これについて学生や新入社員の視点からみると、長年、学校教育を受けてきた学生や新入社員が考える主体性と、企業が考える主体性にはギャップがあるということになる。

これを主体性の認識ギャップと呼ぶとすると、教育から労働へと移行（トランジション）する学生らを新入社員として迎える企業においては、主体性の認識ギャップがあることを意識し、それを埋めるためになんらかの方策を取ることが必要だ

と思われる¹⁹⁾。近年、企業と大学の代表者によって人材育成や採用に関わる対話がなされている（採用と大学教育の未来に関する産学協議会2024）が、このような産学の取り組みにおいても、主体性の認識ギャップがあることを共通認識として、それに対応していく必要があると考える。

2 企業の従業員への主体性要求の差異

次に企業の学生への主体性要求をみると、2000年頃には企業規模や業種によって主体性要求は異なっていたものの、2020年頃には企業規模や業種という企業属性にかかわらず、一律により強くなっていたことが示された。

他方、企業の仕事の現場においても、従業員には主体性が強く求められていた。しかしながら、その内実をみると、非定型業務を担う正社員には主体性が強く求められる一方、定型業務を担う社員や非正規社員には、主体性が求められないというように、従業員の属性によって主体性要求が異なることが示唆された。

この分析が示すように、定型業務を担う社員や非正規社員には主体性がそれほど求められないとしたら、どれくらいの従業員に主体性が求められないことになるのだろうか。労働力調査（総務省2024）をみると、正規の職員・従業員数は3615万人、一方、非正規は2124万人であり、雇用者に占める非正規労働者は約37%とされている。もし、非正規社員に主体性が求められないとすると、この40%近くの従業員には主体性が求められないことになる。またインタビューで示されたように、定型業務を担う正社員にも主体性が求められないのならば、主体性が求められない従業員の割合は、40%以上となるだろう。

企業は、学生や従業員に主体性を強く求めているものの、実際には、多くの従業員が、主体性が求められない仕事、主体性を発揮する余地のない仕事に従事しているのではないのか。

もし、仕事において主体性（「自分なりに考える」「発信する」「仕事に関して協働する」）が求められないとすれば、これらの従業員は、「自分なりに考える」「発信する」「仕事に関して協働する」という機会を逸することになるだろう。また、主体性

が求められる仕事を通して獲得される社会関係資本が得られないことにもつながるだろう。

企業の仕事の現場は、事業推進の場であるとともに、仕事を通して人材育成を行い、人の成長を支援する場でもある。人的資本経営がうたわれる現在、企業はすべての従業員を対象として、主体性を引き出す仕組みをどのように作り出せるのか、これは本稿が示す大きな課題である。

- 1) 産業界から大学への人材育成要求について検討した飯吉（2012）は、主体性のような能力が産学でともに重視されることから、産業界が求める能力と大学が育成する能力が重なりつつあると論じた。しかしながら、飯吉は主体性という言葉の出現のみに着目しており、産学においてそれぞれ主体性が何を意味するのかまでは検討していない。
- 2) 分析データや分析方法の詳細については、武藤（2023）を参照。
- 3) 『就職四季報』が2002年版より出版されていることを考慮し、約10年の間隔をあけ、2002年版、2011年版、2021年版の3冊を対象とした。掲載企業数は、2002年版885件、2011年版1154件、2021年版1303件であった。なお、2002年版は、2000年12月に出版されており、書籍に示された年と出版年には1年以上の差がある。
- 4) 計量テキスト分析にはKH Coder（樋口2014）を用いた。コード化の詳細については、武藤（2023）を参照。「主体性」には主體的、自主性などの語彙を含み、「協調性」には協調、協働などの語彙を含んでいる。
- 5) 1987年から2001年まで設置された大学審議会では、高等教育政策について審議された。
- 6) 管理職の仮名は、製造業はM、情報・通信業はI、小売業はRをつけ連番を振った。
- 7) 「後期中等教育の拡充整備について（答申）」。
- 8) 「今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について（答申）」。
- 9) 同答申では、「人間形成とは、上述のように、人間が環境とのかかわり合いの中で自分自身を主體的に形作っていく過程」と人間形成が主體的に行うべきものとされている。
- 10) 1991年には「大学教育の改善について（答申）」が出されたが、同答申では「学生による主體的な科目選択」以外に主体性や主體的という言葉は見当たらない。
- 11) 2005年の「我が国の高等教育の将来像（答申）」では、「今後の高等教育においては、初等中等教育を基礎として、『主體的に変化に対応し、自ら将来の課題を探索し、その課題に対して幅広い視野から柔軟かつ総合的な判断を下すことのできる力』（＝課題探索能力）の育成が重視されよう」と初等中等教育と高等教育の接続について示されている。
- 12) 大学設置基準では、旧来より「学修」という言葉が用いられていたが、この頃の答申から大学での学びは「学修」と表記されるようになった。
- 13) 「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、大学入学選抜の一体的改革について——すべての若者が夢や目標を芽吹かせ、未来に花開かせるために（答申）」。
- 14) 同答申では、学校教育法改正によって「学力の三要素」に「主體的に学習に取り組む態度」が含まれたことを踏まえ、「大学入学希望者の多様な能力を多面的に評価する選抜・抜本的に

改革」するなかで、大学入試で入学希望者の主体性を評価することが示された。

- 15) 「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン (答申)」。
- 16) 「次期教育振興基本計画について (答申)」は、初等中等教育から高等教育、生涯教育まで広く対象としている。
- 17) 松下 (2015) は、「能動的学習をめざす授業のもとらす受動性」として、アクティブラーニングを取り入れた授業では、「活動が構造化され、学生を活動に参加させる力が強く働く分、逆に学生は自らの意思で参加するかどうかを決定することを求められなくなる」ことを指摘している。
- 18) 前述したように、①の分析の「協調性」には、協調、協働などの語彙を含んでいる。
- 19) 例えば、学生を新入社員として迎え入れる企業人事部門担当者や、事業部門の上司、先輩などが、主体性の認識ギャップがあることを意識したうえで、企業が求める主体性とは何なのか、学生や新入社員に言語化して説明することも考えられる。

参考文献

- 飯吉弘子 (2012) 「戦後日本産業界の人材・教育要求変化と大学教養教育」『日本労働研究雑誌』No. 629, pp. 6-18.
- 小方直幸 (2013) 「大学における職業準備教育の系譜と行方——コンピテンスモデルのインパクト」広田照幸・吉田文・小林傳司・上山隆大・濱中淳子編『シリーズ大学 5 教育する大学——何が求められているのか』岩波書店, pp. 49-75.
- 荻谷剛彦 (2012) 『グローバル化時代の大学論② イギリスの大学・ニッポンの大学——カレッジ、チュートリアル、エリート教育』中央公論新社.
- (2013) 「高等教育システムの階層性——ニッポンの大学の謎 (エニグマ)」広田照幸・吉田文・小林傳司・上山隆大・濱中淳子編『シリーズ大学 2 大衆化する大学——学生の多様化をどうみるか』岩波書店, pp. 163-193.
- 経済産業省 (2006) 「社会人基礎力に関する研究会『中間取りまとめ』」.
- 採用と大学教育の未来に関する産学協議会 (2024) 「採用と大学教育の未来に関する産学協議会 2023 年度報告書『産学連携による高度専門人材育成と、未来志向の採用を目指して』」.
- 白井俊 (2018) 「OECD における Agency に関する議論について」.https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/142/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2019/01/28/1412759_2.pdf (2024 年 10 月 2 日最終閲覧)
- 総務省 (2024) 「労働力調査 (基本集計) 2023 年 (令和 5 年) 平均結果の要約」.
- 大学審議会 (1991) 「大学教育の改善について (答申)」.
- (1997) 「平成 12 年度以降の高等教育の将来構想について (答申)」.
- (1997) 「高等教育の一層の改善について (答申)」.
- (1998) 「21 世紀の大学像と今後の改革方策について——競争的環境の中で個性が輝く大学 (答申)」.
- 中央教育審議会 (1966) 「後期中等教育の拡充整備について (答

申)」.

- (1971) 「今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について (答申)」.
- (2005) 「我が国の高等教育の将来像 (答申)」.
- (2008) 「学士課程教育の構築に向けて (答申)」.
- (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)」.
- (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、大学入学者選抜の一体的改革について——すべての若者が夢や目標を芽吹かせ、未来に花開かせるために (答申)」.
- (2018) 「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン (答申)」.
- (2023) 「次期教育振興基本計画について (答申)」.
- 日本経済団体連合会 (2011) 「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果」.<https://www.keidanren.or.jp/policy/2011/005honbun.pdf> (2024 年 10 月 2 日最終閲覧)
- (2015) 「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート結果」.https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/028_honbun.pdf (2024 年 10 月 2 日最終閲覧)
- (2018) 「高等教育に関するアンケート結果」.https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/029_honbun.pdf (2024 年 10 月 2 日最終閲覧)
- (2022) 「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」.https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/004_kekka.pdf (2024 年 10 月 2 日最終閲覧)
- 濱中淳子 (2024) 「大学生の学びを問い直す」濱中淳子・葛城浩一編『〈学ぶ学生〉の実像——大学教育の条件は何か』勁草書房 (印刷中).
- 樋口耕一 (2014) 『社会調査のための計量テキスト分析——内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版.
- 松下佳代 (2009) 「『主体的な学び』の原点——学習論の視座から」『大学教育学会誌』31-1, pp. 14-18.
- 松下佳代 (2015) 「ディープ・アクティブラーニングへの誘い」松下佳代・京都大学高等教育研究開発推進センター編著『ディープ・アクティブラーニング』勁草書房.
- 武藤浩子 (2023) 「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」東信堂.
- 吉田文 (2014) 「『グローバル人材の育成』と日本の大学教育——議論のローカリズムをめぐる」『教育学研究』第 81 巻第 2 号, pp. 28-39.

むとう・ひろこ 早稲田大学教育・総合科学学術院非常勤講師。最近の主な著作に『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』(東信堂, 2023 年)。教育社会学専攻。