

# 社会で求められる「見えない力」とは。 企業ではどのように育成・評価しているのか

パソル総合研究所 上席主任研究員 **小林祐児**

「社会」に出ると知識・技能を有することは前提として、パフォーマンスや成果を支える「見えない力」が一層求められる。そうした力を企業ではどのように育成・評価しているのか。高校教育が留意すべきことは何か。

人材開発や働き方などに関する研究を行うパソル総合研究所上席主任研究員の小林祐児氏に話を聞いた。



パソル総合研究所  
上席主任研究員

**小林祐児** こばやし・ゆうじ

NHK放送文化研究所市場調査会社を経て、2015年からパソル総合研究所所属。主な研究領域は、働き方改革、ミドル・シニア層の活性化など。

## 社会の急速な変化により、「見えない力」が一層重要に

ビジネスシーンでは、実に多様な「見えない力」が求められます。主体的に仕事に取り組み、自分の考えを積極的に提案したり、社内外で状況に合わせてコミュニケーションを取ったり、目標に向かってチームで協働したりする力は、働く上で重要な「見えない力」です（P.26図）。そうした力が備わった人は、仕事で高いパフォーマンスを発揮して成果を出しますし、何より周囲の人たちに「一緒に働きたい人」と思わせる、組織にとって不可欠な人材と言えます。

日本企業では、1970年代に「能力主義」が導入されて以来、一貫して

「見えない力」が重視されてきました。

日本型能力主義は、業務に求められる知識や技術、すなわち「見える力」だけではなく、仕事に取り組む態度や姿勢といった「見えない力」を含めて総合的に人材を評価する考え方です。近年は、産業構造や経済状況の変化によって流動性が高まったことで、欧米型の「ジョブ型雇用」に移行する企業が増えています。ジョブ型雇用では、職務ごとに必要なスキルや経験、資格といった「見える力」が採用や評価の規準として重視されますが、業務の遂行においては「見えない力」が不可欠であること変わりません。

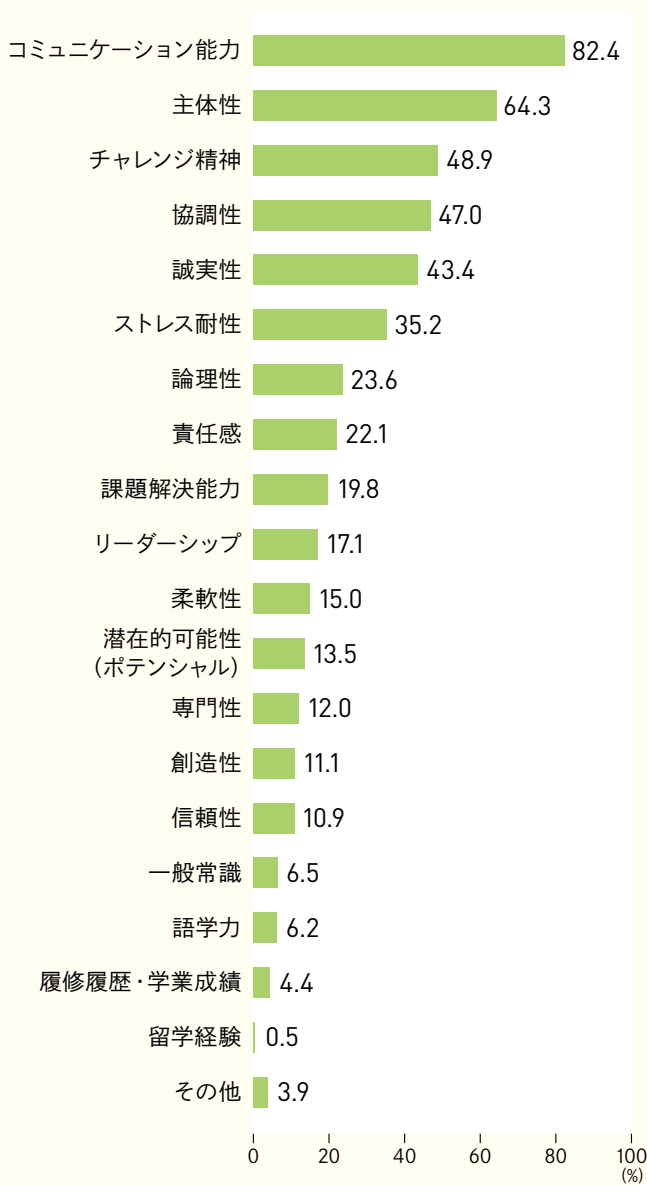
現在の高校生が社会に出る頃には、「見えない力」がますます求められることになると思います。その背景には、

グローバル化、ダイバーシティ化の急速な進展があります。そうした社会の変化に適応するために学び続けたり、多様な価値観やバックグラウンドを持つ人たちとコミュニケーションを取りながら協働したりするには、「見えない力」こそが必要なのです。

## 様々な手法を用いて 社員の資質・能力を高める

企業が自社の社員に「見えない力」を育成する動きも盛んになってきています。育成の手法は、大きく2つに分けられます。1つは、社員に責任の大きな立場や地位を与えて主体性を引き出す方法です。例えば、プロジェクトのリーダーを任せられることは、プレッ

図 企業が選考・採用にあたって特に重視した点



※選択肢の中から5つを選択。  
 ※経団連企業会員 597 社 (従業員数 1000 人以上 71.4%、500 人以上 1000 人未満 12.1%、500 人未満 15.7%、不明 0.8%) が回答。  
 \*一般社団法人 日本経済団体連合会「2018 年度 新卒採用に関するアンケート調査結果」

シャーがかかる一方で、リーダーシップを發揮してチームをマネジメントしたり、メンバーとコミュニケーションを取って働きやすい環境を整えたりする中で、多くの「見えない力」が磨かれていくことでしょう。そのように、ポジシヨンを与え、その責任や権限にふさわしい力を育成するのです。

もう一つは、一人ひとりの社員が、その人らしさを發揮しやすい環境を社内に整える方法です。例えば、上司と部下が業務上の目標や課題、キャリアなどについて1対1で対話をする「1 on 1 (ワンオンワン) ミーティング」はその一つです。そうしたサポートを通じて部下である社員は、自分の強みは何か、それをどう仕事に生かしていけばよいのか、また、どのような課題に取り組む必要があるのかといったことを意識しながら仕事に臨めるようになります。

外部と連携した学びを導入し、「見えない力」の育成を強化

社員一人ひとりの「見えない力」の發揮を支援する人材育成の手法として、コーポレートユニバーシティ(企業内大学)と呼ばれる、学びのコミュニティを設置する企業も増えていきます。コーポレートユニバーシティは、会社が画的に設けてきた従来の社内研修とは異なり、社員が主体的に学ぶ

場です。その内容は企業によって異なりますが、新たな技術やスキルを身につけるほか、「自分ならできる」といったマインドセットや、批判的思考力などの「見えない力」の育成を目的とする事例が見られます。

コーポレートユニバーシティによる人材育成が効果的な理由の1つとして、普段の職場から離れ、他部門の多様な人たちと学べるといった点が挙げられます。企業によっては、NPO法人や大学などの外部機関と連携することもあります。

人はずっと同じ環境で、同じメンバーに囲まれて過ごしていると、人間関係が固定化されることで、失敗のリスクを恐れ、チャレンジしようとしなくなり、それでは新たな力をなかなか獲得することはできません。普段とは異なる環境に身を置き、普段接している人とは異なる多様な人とかかわる中で、「新しいことに挑戦してみたい」「初めて会った人とコミュニケーションを取るの刺激になる」「自分は別の環境でもやっていける」といった意欲や自信を得て、それが「見えない力」の育成や發揮につながっていきます。

高校で行われている探究学習でも同じ効果が期待できます。校外に出て、地域や企業、大学などの多様な人たち

なぜ育む? 「見えない力」

とかかわる中で、生徒は学校での姿とは異なる一面を見せ始め、様々な「見えない力」を発揮していくことでしょう。教育機関は、企業よりも失敗が許されやすい環境にあるはず。人は「失敗しても大丈夫」と思えてこそ、思い切ったチャレンジができます。先生方には、学校の中に「失敗しても大丈夫」と思える雰囲気をつくり、生徒に多様な経験を多く積ませることで「見えない力」を育み、生徒を社会に送り出していきたいと思っています。

「行動」の変化を促す  
具体的なフィードバックが重要

「見えない力」は、それがいつ、どのように発揮されるかは、状況や相手といった、その場の「文脈」に深く依存します。そのため、客観的な根拠を基に行われるべきものである人事査定においては、「見えない力」は評価材料として扱いにくいものです。

それでも、何らかの方法で「見えない力」を「見える化」し、測定することは、本人の成長を促すという点で意味があります。そのため、1人の社員に対して、上司や人事担当者、同僚、部下などの様々な立場の人が多面的に評価する「360度評価（フィードバ

ック）」という手法を採用する企業は少なくありません。

そのような企業の評価手法は、高校教育にも応用できるのではないのでしょうか。授業や探究学習、部活動、学校行事などの場面で、どういった力を発揮していたかを、複数の教師や生徒、関係者の視点から捉えれば、個々の生徒の力を多角的に評価することができそうです。その結果を生徒にフィードバックすれば、「自分はこういう力が強みなのか（足りないのか）」といった気づきを与え、生徒の中に、長所を伸ばして弱点を克服していこうという気持ちが生えるはず。

その際、企業の人材育成においても重視されていることですが、「もっと主体性を発揮しよう」といった抽象的な言葉ではなく、「あの場面では、こういう行動するとよかったね」などと、具体的な行動に落とし込んだフィードバックをすると、生徒の今後の行動に変化をもたらすことが期待できます。

企業も学校も、できるだけ多様な環境や人とのかわりを創り、多角的な視点で社員や生徒の姿を捉えて、行動変容をもたらす具体的なフィードバックを行うことが重要です。そうした一人ひとりに合わせた支援が、「見えない力」を育成していくことではないでしょうか。

本特集を振り返って

「見えない力」の見える化は、  
生徒を、教師を、そして学校を変える

本特集では、「見えない力」はどのように育成・評価できるのか、「見えない力」を育成する意義は何かといった問いを立て、考えてまいりました。「見えない力」の育成・評価については冒頭の記事で、岡山大学の中山芳一准教授が次のように、そのポイントを挙げられていました。

- ① 「見えない力」を発揮した生徒の姿を描写し、それを基に「見えない力」を具体的な行動指標として言語化する
- ② 生徒が「見えない力」を発揮しやすい場面・状況を教師がつくる
- ③ 生徒と教師による活動の振り返りを通じて、行動指標を生徒が習慣化する

中でも①は、育成・評価に向けた出発点であり、「見えない力」だからこそ重要な視点だと言えます。実際、石川県立金沢泉丘高校は、教師が日々接している生徒の行動を振り返る中で、育

成を目指す資質・能力の「実行力」「自走する力」の具体化を図っていましたし、大分県立日田高校も、育成を目指す「8つの力」が発揮される時の生徒の姿をルーブリックで示していました。

客観的に評価・測定することが難しい「見えない力」ですが、それは評価・測定する意味がないということではありません。①のように見える化して評価・測定した結果を基に、③のように活動を振り返ることで、生徒にとっては今後の学習や行動の改善に、教師にとっては指導や支援の改善につながる、形成的評価として大きな意味を持ちます。実践事例に共通して感じたことは、「見えない力」の向上は、生徒の生き方、あり方をよりよいものへと変える、ウェルビーイングの実現に寄与するということです。そのような生徒の姿を見た教師は、自身の生徒観、教師としてのあり方を更新し、それが新しい学びの創造を学校にもたらしていました。そのように、「見えない力」の育成は、生徒の変容にとどまらない意義を持つものと言えるのではないのでしょうか。



VIEWnext  
編集部  
統括責任者  
柏木 崇