

# Future Skills Project

## 研究会の議論を追う

# 「社会で活躍するために 必要な力とは？」



Future Skills Project 研究会  
参加企業・大学

アドバイザー  
ボード委員

研究会  
開催時期

高度情報化、グローバル化など、社会情勢が大きく変容する中で活躍できる人材が求められている。では、そのために必要な力とは具体的にどのようなものなのか？大学時代にどのような教育を通して身に付けるべきものなのか？産学が連携し、1年以上にわたって議論を重ねたその記録から、Future Skills Project 研究会が何を目指しているのかを再確認する。

### 【参加企業】

アステラス製薬株式会社：人事部部长（組織人事グループ統括） 関根 輝  
サントリーホールディングス株式会社：人事本部副本部長 折井 雅子  
株式会社資生堂：人事部人材開発室長兼キャリアデザインセンター長兼  
グローバル人事グループリーダー 深澤 晶久  
日本オラクル株式会社：人事本部シニアディレクター 宮之原 隆  
野村證券株式会社：人事部人材開発部部长 関 則昭

### 【参加大学】

青山学院大学：経営学部学部長 田中 正郎  
上智大学：経済学部教授・同大キャリア形成支援委員会議長 荒木 勉  
東京理科大学：工学部教授・教育開発センター長 山本 誠  
明治大学：商学部学部長 横井 勝彦  
立教大学：統括副総長 白石 典義

### 【事務局】

株式会社ベネッセコーポレーション

研究会座長：日本学術振興会理事長・前慶應義塾長 安西 祐一郎  
日本 IBM 株式会社最高顧問 北城 恪太郎  
お茶の水女子大学理事・副学長 耳塚 寛明

2010年7月 第1回研究会	2011年7月 第4回研究会
2010年11月 大学分科会、企業分科会、 第2回研究会	2011年9月 大学分科会、企業分科会 2011年10月 第5回研究会
2011年3月 第3回研究会	2012年2月 第6回研究会

# 必要なのは基盤としての「主体性」

研究会の最初の議題であり、最も議論されたのが「学生に必要な力とは何か」だ。大学が育成しようとする力と、企業が求める力は同じなのか、それとも異なるのか。議論の中で出てきたのは「基本ソフトとしての主体性」という言葉だった。

## 大学、企業から見た学生の課題

### 不透明な状況下で 現状を打破できる人材は少ない

大学、企業は今の学生、若手社員に対してどのような課題を感じ、どのような力の育成が必要と考えているのか。日々、若者と接する中で感じる率直な思いを語り合うことから研究会はスタートした。

多くの企業は、最近の若者を「優秀である」と評価する。だが、それはあくまでも「今何が課題か」「解決のために何をすべきか」が明らかになっている状況においてであり、課題が明快ではない不透明な状況下で、課題を発見し、現状を打破できる力を持つ人材は少ないと認識していることが議論の中で分かってきた。手軽にモノや情報が手に入る社会で、ゼロからモノを創り上げる経験が減ったこと、煩雑なものごとに取り組むこと自体が今の若者の生活環境から減っていることなどが、若者の気質変化の理由として挙げられた。また、大学人からは「大学生は、大学生活の中で易きを求め、困難な経験から遠ざかろうとしている」といった実感も話題に上がった。

日本企業での外国人材採用が活発化する中、日本と他のアジア諸国の若者とを比較すると「日本人は、社会人としての成長に時間がかかりすぎている」ことに危機感を抱く声は産学双方から上がった。

## 日本の学生に必要な力

### 大多数を占める 「普通の学生」に主体性を

では、そのような日本の学生に、今求められている力とは何か。「大学入試までの受験勉強を通して受け身になってしまっている」「社会で一人前にやっていく自信を持っていない」「能力はあるのに、少しでも壁に突き当たると、この仕事は自分に合っていないと早々に見切りをつけて会社を辞めていく」など、産学それぞれが間近に見る若者像を具体的に語りながら「学生たちに何が不足しているのか」を突き詰めていく。その中で、多く発せられた言葉が「主体性」であった。

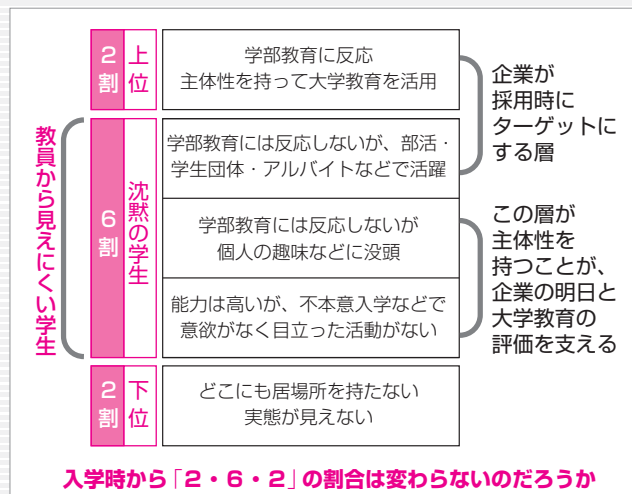
例えば、大学時代に英語の成績が良かったとしても、それだけではこれからの社会で通用する人材であるとはいえ

ない。「自分はこう考える」という意思を持ち、発信できることこそが重要であろう。社会に対して自らの「will」を表明しながら、不確実な状況に自ら歩みを進める主体性が重要であることが、研究会では早期に共有された。

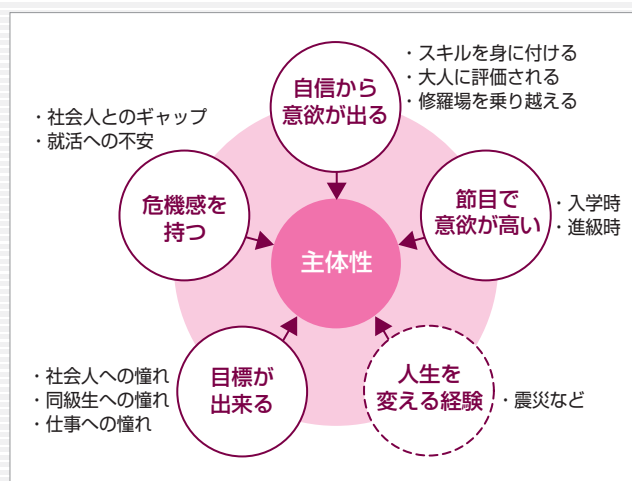
だが、研究会で特に重要視されたことは、「既に主体性を備えた上位の学生ではなく、指示されれば出来るが自分からは動けない層、つまり多数を占める『沈黙する学生』の主体性を育むこと」というものだ。

一部の上位層だけを更に伸ばす方法ではなく、「6割の普通の学生」に主体性を持たせたい。それが出来れば日本の社会全体が変わる——大きな目標が研究会で掲げられたのだ。

■ 図1 大学生の主体性の割合



■ 図2 大学生の主体性を引き出すポイント



\* 図1、2共に研究会の資料を基に編集部で作成

主体性をいかにして引き出すか  
**学部教育の中で課題を自分で設定し  
 自分で乗り越える体験を積ませる**

では、どのような取り組みを通して、大学生の主体性を引き出すのか。学生時代に求める経験として、採用する側の企業を中心に「必死で何かに取り組んだこと」「強制的に取り組まざるを得ない中で、それでもやり抜いた体験」「成功体験よりも、失敗や挫折からはい上がった経験」などが挙げられた。だが同時に、「学生はサークル活動やアルバイトばかりにそのような体験を求めている」と、大学生生活の根

幹である学業における体験の乏しさも指摘された。

そんな議論の中で、「学生が企業の就職面接などでアルバイトやサークル、ボランティア等の話をしたがるのは、自分が主体的に取り組んでいるからだ。学業でも、自分で課題を設定し、自分で乗り越える体験をさせたい」という声が上がる。最初は、やらなければならない状況に身を置いていたとしても、大学生自身が「こうありたい」と意欲を持ち、動き始める。動機を持ち、自ら判断、実行し、その結果に責任を持つというストーリーを学部教育に埋め込み、そこで主体性を育てたい。このようにして「産学協同就業力育成講座」のアウトラインが次第に決まっていた。

PICKUP  
 議事録からの

- 最近優秀な人材が多く、課題が明らかな場合は対応は速い。だが、何が課題かが分からない場面では、動きがびたりと止まってしまう。(企業より)
- マインドセットとマナーの点で、シンガポールなどの海外大卒人材と比べると日本人は成長まで時間がかかりすぎる。1年は遅れている。(企業より)
- 今の20代は検索→選択の繰り返しで育ってきたため、検索結果を組み合わせて思考をまとめていく傾向がある。ゼロから創り上げていく作業経験が乏しく、一度に複数の仕事にかかわる「パラレルワーク」の能力が身に付いていない。(企業より)
- 学生がアピールするのはアルバイトやサークルばかり。本当は学業も見たい。学生の学びを評価するための大学と企業の連携が必要。(企業より)
- 自分から主体的にかかわる体験があれば、もっと学びたいという気持ちを持ち、それはひいては、社会に出て行くための根拠のある自信へとつながるのではないか。(企業より)
- 学生の意識はあまりにも消費者意識。学びは本質的につらいことであり、アルバイト以上に学業の中に越えるべき関門があることを伝えるのが、大学の義務だ。(大学より)
- 勉学のためには“*We never sleep.*”という言葉が当たり前のシンガポールの学生と、日本の学生は今ままで対峙することが出来るのか。(大学より)
- 韓国企業などの若手社員を見ると、知識の量が際立って多いわけではないが、新たに何かを提案するときの力がすごい。高いハードルを越えなければならないという状況を学生時代に体験しているのだろう。(企業より)
- 多数を占める「沈黙する学生」をどう育てるか、大学としても課題意識を持っている。(大学より)

議論

2

大学生が知るべき社会と、体験すべきこと

主体性を引き出すためには、学部教育段階でどのような手立てが考えられるのか。「沈黙する学生」の心を動かすための具体的な方策についての議論が進んでいった。特に活発な意見交換がなされたのが「学生が知るべき社会」についてだった。

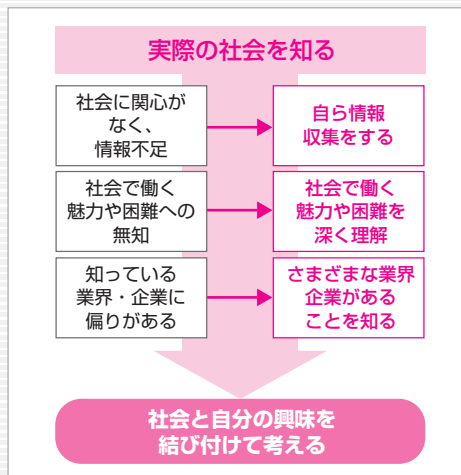
「社会を知る」とはどういうことか  
**「就職のための情報」ではなく  
 「就業に生かせる社会の真実」を知る**

この研究会で検討する「学生が知るべき社会」は、特定の専門知識や就職活動のための企業情報のようなものではないことは、すぐに意見の一致をみた。学生には、実際に企業で活躍している人材に見られる態度を知ってもらい、学生時代にどのような経験をすべきかを考えてほしいとい

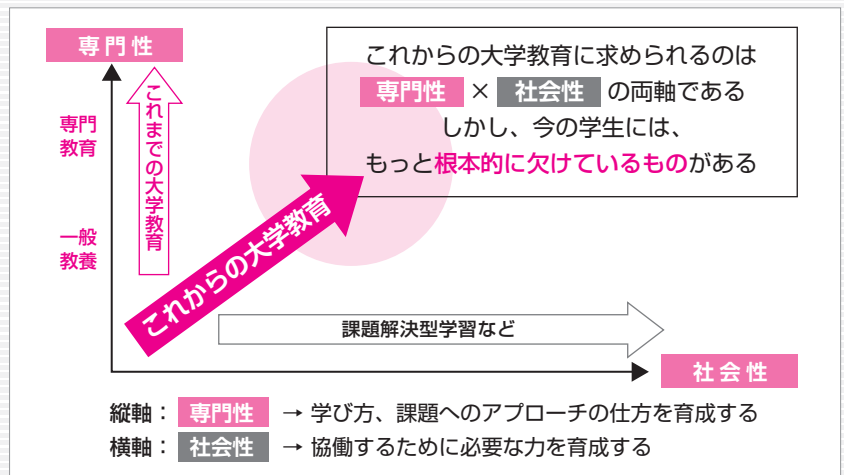
う声相次ぐ。「自分の頭で考えて、新しいものを創り上げていくことが社会人には求められる。知識の吸収に長けているだけでは活躍できないことを学生に気付かせたい」「本業である学問に真摯に取り組むことと、社会に出て活躍できる力が身に付くことを、学生一人ひとりが関係付けられるようになることが重要」など、学部段階での学び方を問い直す発言が続く。

それを受けて企業からは「極論すれば、総合職には専門知識は必要ではないといえるかもしれない。しかし、大学

■ 図3 大学生にとって「社会を知る」とは？



■ 図4 大学生に必要な教育とは？



\* 図3、4共に研究会の資料を基に編集部で作成

で専門知識を学んだプロセスは必要。学び方や、学んだことをうまく生かす力、うまくいかなかった時の対応力が重要だ」という発言もあった。これに対して大学も「本来、学部教育で重視するのは、知識の量だけではなく、それぞれの学部ならではのロジックだ」と応じる。

学生自身が、目の前の学びから何を学ぶべきか、その要諦に気付く場をつくっていくことが必要であることが明らかになっていった。

経験を体系的に身に付けるために  
**ロールモデルから自身の成長過程を見通す**

大学で学ぶ「学び方」は、社会のさまざまな場面で発揮できることを学生に気付かせるためには、学部教育の中でそのような場面を意識的に設定する必要がある。個人個人

の体験に依存せず、多くの学生が「社会に出ることを意識して学ぶ」ためには、どのような仕組みやメッセージが必要か。

議論によって体系化されたのは、①ロールモデルとのふれあいを通じて、「憧れる」②社会人の価値基準（行動規範）と自分との違いを見て、どのようなマインドや視点の獲得が必要かを知る③結果として、むやみに恐れたり、無力感を感じたりすることなく、「やってみよう」と思うことが出来る（社会とのギャップを知り、4年間を見通す）という流れだ。

「社会のしくみや仕事を、自分自身の関心事として捉えられるようになるプログラムを目指そう」「学生に、自信と共に、社会に貢献しようという意欲を養いたい」と、議論の中で産学の希望も大きく膨らんでいった。

PICKUPの

- 沈黙する学生を「社会が見える」状態にし、また「社会から見える」存在にしたい。(大学より)
- 自分で新しいものを創り上げていかなければならない時代。知識の吸収だけに長けていても、活躍は出来ないことに気付かせたい。(企業より)
- 海外では「この仕事出来るかどうか」で採用する国が多いが、かといって専門化しすぎると事業にならない。全体を見られる人、事業の間をつなぐ人はこれからも必要。(企業より)
- 経済界などから講師を招き話をしてもらうことで、学生のモチベーションが上がることもあるだろう。だが、何百人の学生に、継続的な効果があるのか？どれだけの数の学生の意欲を高めることが出来るかが我々の課題だ。(大学より)
- 学び方を学ぶためには、相当学ばなければならない。

- アメリカの学生はとても勉強するというが、その過程で学び方を学んでいるのだろう。日本の大学生はそういう学び方が出来ない。(大学より)
- 特異な経験が人を変える。社会人でも、発想や価値観が異なる外国人などがチームに参加すると、いったんはカルチャーショックを受けるが、「やってみようじゃないか」と意識が変わることが多い。学生にもそのような経験が必要では。(企業より)
- 学生時代に死に物狂いで勉強した人、部活動に取り組んだ経験のある人は、社会人になって壁にぶつかっても耐えられている。必死で頑張る体験が学生時代に必要。(企業より)
- 「しなければならない」と「そうしたい」は違う。最初は強制的であっても、内面に動機が生まれてこそ、頑張ることが出来る。(企業より)

議論

3

必要な力を身に付けさせるのに必要な視点

「社会で活躍するためには、学部段階で主体性を養い、社会を知ることによってその後の学びを見通すことが必要だ」と、研究会の議論は目指すべき方向性を明確にした。では、具体的にはどのように学生に働きかけるのか。その方針が話し合われた。

▶▶▶方針 1

1年生のうちに体験し、4年間を見通す

社会の一端を体験するような取り組みは、すでにPBL(\*)のような形で取り入れられているケースもある。しかし学生が、自分が学ぶ学問が社会につながることを実感するのは、出来るだけ早いほうがよい。また、最近の学生は、入学時点で自分の将来に不安を抱えているといわれる。そのような学生が「この大学でこのように学習していけば大丈夫だ」「自分の資質はここまでは伸ばせるはずだ」ということが分かれば、その後の大学生活を送る上での安心

材料になるはずだ…こうして、1年生のうちに社会と自分を見る目を養う必要性が議論の中で確認されていった。

1年生のうちに社会の一端を体験することで、そこから得た気づきを大学での学びに生かせることもメリットとなる。垣間見た社会を振り返りながら、大学での自分の学び方はこれでよいのか、社会に出て本当にやりたいことは何かを、何度も反芻し、自省していくことで、社会に出た時に変化を恐れない人材を育てることが出来るはずだ。

「1年生の育成は、企業にとって具体的なメリットは少ないのでは？」という声も当然上がった。だが、研究会では、「目先の損得で動くのではなく、日本全体を変えることに夢をかけよう」と意見が一致した。

PICKUPの

- 入学時点から企業が求める人材像を提示して、プログラムを考える必要がある。就職活動が始まってからでは遅い。(企業より)
- 主体性を引き出すのは学部の専門性と関係なく、どの学部でも出来るだろう。もちろん1、2年次のプログラムに導入できる。(大学より)
- 学び方を知って、自分なりのやり方を持つことで自信がつく。新しいものにもひるまないようになることは、おのずと主体性につながる。(企業より)
- 自分で判断し、自分の意見を持ち、本当にやりたいことを反芻して自省していけるようなプログラムであるべき。それも抽象的なトレーニングではなく、将来あり得るリアルな仕事の場の中でだ。(大学より)

▶▶▶方針 2

学生に必要な力を、皆で育てる

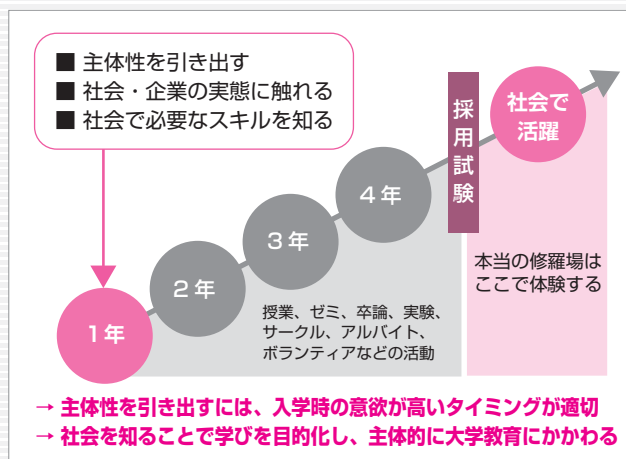
1年生のうちに社会を知る機会を学生に与える。従来のPBLやインターンシップとも異なるこの試みは、まさに産学が協働しなければ実現は難しい。産学の連携でよく議論される「学部教育に企業をどこまで受け入れるのか」「企業側に余裕はあるのか」といった障壁も、この研究会ではすでに超えていた。

今、社会で必要とされている「グローバル人材」も、現実には各企業では十分に育てることが出来ていない。また、大学においても育てていない。異質な相手とコミュニケーションする力、情熱、行動力、そして課題を解決する力を育成するには、自分でやってみて分かる体験が不可欠であり、それは大学と企業が協働するプログラムでなければ実

現は難しい。

企業からは「若手社員にしても、成長に役立っているのは異業種間交流など外部との交流だ。放っておけば、社会

■図5 大学での4年間を充実させるきっかけづくり



\* 図5は研究会の資料を基に編集部で作成

\* Project Based Learning 課題解決型授業のこと

人も気の合った同僚や上司とばかり過ごしてしまう。異質な人と触れ合う機会は意図的につくらない」と、実体験が語られる。社会人と議論したり、企業が取り組むテーマについてグループで話し合ったりすることを通して、企業も学生に刺激を与えることが出来るはずと、今までになか

った大学と企業の接点の必要性が語られた。

大学と企業が連携して場をつくり、学生が仕事を疑似体験し、社会を知る。そうして主体性を喚起しながら、4年間を見通し、必要なスキルを意識させ、獲得へとつなげる。具体的な方策のストーリーがこうして決まっていた。

PICKUPからの

- 講義だけでは効果は限られる。大学であれば、他の学生や社会人と議論したり、グループで話し合ったりすることが必要。(企業より)
- 就活のためのインターンシップやコミュニケーションスキル入門ではないものを、企業と大学と一緒に開発したい。(大学より)
- 従来のPBLでは、せっかくプログラムに参加しても、その中で埋没する学生が出てしまっていた。主体的

- に動けない学生に活動の目的を理解させ、うまく引っ張っていく仕組みが必要だ。(企業より)
- 学生が企業のコンテンツの中に浸ることが理想。社会、企業というものを実感しながら、その体験の中でコンピテンシーも身に付けさせたい。(大学より)
- 大学生活の中でのさまざまな人との多様な経験の積み重ねによって、一人ひとりの行動特性は磨かれていくはずだ。(企業より)

議論

4

「総論」を超えて「実践」へ

議論は回を追うごとに深まっていった。だが、総論を語ることに終始せず、取り組んでみようという雰囲気が研究会に高まっていく。「実際に取り組んで、そしてまた語る研究会」という、FSP研究会ならではのスタイルが確立した。

実践の意義

あるべき人物像を  
企業と大学が改めて考える場に

日本を代表する企業、そして大学が集まり、1年間にわたってあるべき人材育成について語り合った。もちろん、精緻な結論は簡単には得られるものではない。だからこそ、研究会ではまず動き出してみることを選択した。

それはもちろん、日本を取り巻く状況を鑑みたとき、新たな人材育成の取り組みが急務だからだ。その危機感があったからこそ、大学や企業が利害関係や目先の損得を度外

視して、議論を続けることが出来た。研究会では「もう一般論を語り合う時期ではない」という言葉が何度も発せられた。そして2011年、各大学で実践の場としての「産学協同就業力育成講座」が実施された。

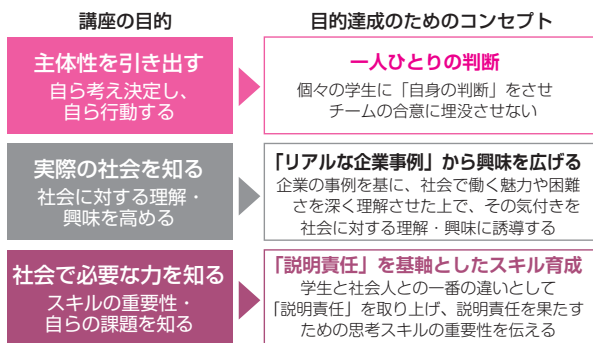
研究会では、「大学も企業も、大きく変化する社会状況の中で、具体的な人材育成のあり方について、真剣に議論することがなかったのでは」という反省の声が聞かれた。当然、社会は今も大きく変化し続けている。企業と大学が協同して人材育成について議論する研究会は、更にこれからも存在感を高めていくはずだ。

コラム

講座のコンセプト  
「三兎を追う」

研究会では常に「総論も大事だが、実践しなければ意味がない」と確認がなされてきた。その象徴的な成果が、講座のコンセプトだ。講座では「主体性を引き出す」「実際の社会を知る」「社会に必要な力を知る」の三つが目的として確認されたが、これについても「どれが一番大切か」「どの順番であるべきか」という議論が行われた。しかし「一度に三つを獲得できる講座をやってみよう」との声が上がる。「三兎を追う」ためにいち早く実践を始めようという、研究会の理念が表れた場面であった。

■ 講座のコンセプト「三兎を追う」



\* 研究会の資料を基に編集部で作成