

# キャリア教育とキャリア・マネジメント、 及び、日本経済における経営・組織論

中 村 博\*

## 概要

21世紀に入り、日本経済にとっては知識労働者の重要性が頓に増し、グローバル化の熾烈な国際競争の中で、先駆的知識・技術を磨く事は、日本の将来を左右する国家的課題である。この社会の移行期に大学生に求められることは、将来の知的社会人を目指し、知識力と技術力の研鑽を常に怠らないことが大切であり、学生個人の「スピリット・イノベーション（人生における新生の魂の創造）」が肝要である。そして、日本経済の成熟化と少子高齢化の到来で、従来のように組織内の序列を昇ることだけを念頭に置けば、企業も個人も成長しない状況に陥るリスクが生じる。組織と個人が一体感をもって、多様なキャリア・アップへの企業内環境整備を始めなければ、企業の盛衰にも影響を与える時代が到来している。

キーワード：知識社会の到来、日本経済の新経営・組織論、キャリア・マネジメント、大学の新たなキャリア教育、スピリット・イノベーション

## 1 はじめに

21世紀に入り、日本の経済社会においては、知識労働者の存在感が益々重要性を増している。社会が高度に成熟した日本社会にとっては、グローバル化の熾烈な国際競争の中で、先駆的な知識・技術に磨きをかけることは、日本の将来を左右する、まさに国家的課題である。

知識社会の中核といえる「知識」は高度に専門化・細分化され、そして、非常に変動性・流動性の高いものになってきている。さらに、知識労働者として求められる技術・スキルは、目まぐるしく進歩する「情報」の変化に応じて、絶え間なく形を変え進化し続けなければならない。いったん習得できても、それで終止するものではない。<sup>\*1</sup>

このような社会の移行期に大学生に求められることは、近い将来の知的社会人を目指し、大学における学びを通して、豊かな知識を身につけ、技術力を高めるためのスキルアップを常に怠ら

\* 福山大学経済学部国際経済学科 E-mail: h-naka@fuec.fukuyama-u.ac.jp

\*1 ピーター・F・ドラッカー（2010）『ドラッカー最後の言葉』講談社、pp.51-58.

ないことが大切である。すなわち、卒業後の自己の未来を自ら切り拓くために、個人のイノベーションともいえる、「スピリット・イノベーション」（筆者の造語：人生における新生の魂の創造）が肝要である。

この論文では、21世紀に各国がグローバル化への熾烈な競争を行う国際社会の中で、日本経済の各企業が、流動化時代の若者の人材育成投資をどのように展開すべきかを論じ、そのような論点を考慮し、日本の若者が社会へ巣立つ直前の、学校生活の最後の砦ともいわれる大学において、「大学のキャリア教育」はいかなる方向を目指すべきかという視点で、論述していく。

## 2 20世紀の社会を発展させた原動力「職業経営者」

歴史に初めて登場する「職業経営者」は、企業において誕生した。この新しい社会的機能が有効な成果を出せたのは、企業のみならず大学、病院、さらに各種団体まで、あらゆる組織において重要な存在であったからである。このように20世紀の経済社会の発展は、「職業経営者」の存在に大きく依存していたといえよう。

「経営」とは事業を遂行する行為であり、その事業目的は「成果」により定義されるべきと考える。例えば企業においては、成果は利益と損失によって決定される。次に大学ではどうか？病院ではどうか？そして各種団体ではどうか？

成果は「理論」から生まれるものではなく、現実社会で実際に生じる物事の内側から出てくるべきものである。成果を出すことは困難であるが、極めて重要であり、常に変化をとまなう興味深い行為である。成果を生み出す事業展開、業務遂行こそ、経営そのものである。

## 3 経営の本質とその道具としての経営科学

経営の本質は、「企業が成果を得るためには、その企業がどのような『強み』を駆使して、何をしなければいけないのか？」、この一言に換言できると言えよう。20世紀の経営も、そして21世紀の経営も本質的なものはそれほど変わらず、要は、「企業の『強み』をどのように活かし、何を実行することで、どれほどの成果をもたらすことができるのか」ということに集約されるのである。これらの表現をもっと細分化すれば、「各企業の事業は何か？達成の目標は何か？他企業との相違は何か？」、「各企業の成果をどのように定義するのか？」、「各企業のコア・コンピタンス（独自の『強み』）はどこにあるのか？」と言い換えられる。

これまでの一世紀を振り返り、時代の変遷とともに、組織社会が進歩していく中で、唯一大きな変化が見られる。それは実に多くの、そして多様な組織、経営形態が生まれてきたことである。組織自体が少なく、経営者の必要性もそれほどなかった時代には、生来の天才に経営を任せればよかったのである。しかし、時代が大きく変わり、企業をはじめとする組織が著しく増加した現代社会においては、非常に多くの経営者を要することになった。そして、その新しい社会的機能

を駆使するために、「道具としての経営科学」が誕生してきた。かつて少数の卓越した経営者にのみ任せられた経営を、今日、これまで経営科学者が探究し続け、培ってきた「経営手法」が現代の経営者を支える道具となり、「経営」を多くの人々に遂行できる業務へと転じてきた。換言すれば、現代の経営者は経営手法を駆使できる能力が必要である。<sup>\*2</sup>

#### 4 良いキャリア・アップ（成長）の条件

組織の中で、人材の育成にとって特に重要な要因は、組織を構成する各人に係る「本人の主体的な意識と行動」、「仕事そのもの」、[チーム]を尊重するマネジメントである。どのようにしたら長期的に成長していけるのか、そして、良いキャリア・アップの条件とは何か、次のキーワードを挙げてみた。

##### 4.1 日常の業務への「動機」の活用

ここで意味する「動機」とは、日々の仕事への意欲ではなく、その人が長期的に固有し、安定的に感じる何かへのドライブである。そして、自己が感じるこの動機とは、生涯大きく変化しないといわれる。この自己の特有な内なる動機をドライブすることにより発揮される資質・能力を活かしていると、仕事に夢中になり、その結果、成果も出せるので、周囲の評価を集め、その後も自己の勝ちパターンとして、意識的に活用することができていく。

##### 4.2 自己の仕事の社会的位置づけ

どんなに夢中になれても、自己の仕事が組織や社会のために意味がないと判断されれば、「動機」が薄れ、やる気がなくなる。この点が自己満足の域を出ない趣味と仕事の違いである。故に、自己の仕事は組織や社会の中でどのように貢献しているのかを、自らフィードバックをもらいに行き、仕事への意味づけを折に触れ確認していく事が、成長につながる。同時に、自己の社会的な「立ち位置」を確認することも大切である。

##### 4.3 長期安定的な成長実感

上記の社会的意味づけを得ることができても、中長期的に自分自身が成長への実感を得ることができなければ、やがて成長は止まることになる。換言すれば、中・長期的に同じ仕事を継続できれば、その仕事の奥行きに取り組んでいくことで、自己の成長を実感できていることの証でもある。

---

<sup>\*2</sup> ピーター・F・ドラッカー（2010）『ドラッカー最後の言葉』講談社、pp.12-17.

#### 4.4 生涯のワーク・ライフ・バランス

人生そのものが仕事という人もいるが、おそらく仕事ですべてでは、実りある豊かな人生は築けないといえよう。仕事と仕事以外の生活とが、ほどよいバランスを保てることで、人の一生の充実感を得ることができ、そのことが自己の成長につながる、良いキャリア・アップといえよう。

上記のように、自己の動機を積極的に活用し、主体性を持って仕事に取り組むことにより、良いキャリアは構築されていく。さらに、そのように取り組んでいく中で、自己の仕事の社会的意味合いを感じ取り、ワークとライフのバランスを保っていくことで、生涯成長し続けることが可能となる。<sup>\*3</sup>

### 5 多様なキャリア・アップへの企業内環境整備

従来の日本経済のピラミッド型組織に係る経営・マネジメントは、経営者が決定した企業戦略を、組織の上部から下部に向かって細分化していき、最下部の業務をできるだけ単純化し、効率性を求めることで実現していくというのが基本になっている。このようなピラミッド型組織の中で、人材を育成していく意義は、「組織の階段を上る昇進こそが唯一の価値であり、階段を上っていくことが人生の目標となる」という事を、正社員に刷り込んでいくことであり、そして報酬制度などはこれを補強する役割を担ってきた。

一方、米国においても前述と同様の事がいえる。ただ米国のケースでは、報酬制度が職務給であり、日本の年功制とは違う。故に、組織の中で序列が上昇するとともにジョブサイズが大きくなり、給料も上昇していくので、やはりホワイトカラーにとっては序列の上昇が絶対的な価値を持つ。換言すれば、米国では仕事に序列概念がついて回るのに対し、日本においては序列が人について回るといえよう。

日本経済に特有の年功序列については、一概に時代遅れとはいえず、年功制で序列を決めること自体が問題なのか、もしくは、年功制への諾否を問うのではなく、「序列」がもたらす価値観にとられるマネジメントが問題なのかを明確化しなければならない。もし前者ならば年功序列自体を止め、成果主義による活力ある組織集団の構築を目標とし、後者であれば年功より序列自体を取り止め、組織の自立性を高めることを目標とすべきということになり、改善への施策が異なる。

現代社会に目を投じると、機能的価値から心理的価値に、製品価値からソリューション価値に、これまでとは異なる価値観を成熟期の市場が求めはじめ、組織内で上向きや内向きの社員だけの構成では、事業やビジネスが遂行できなくなってきている。そのうえ日本経済の成熟化と少子高齢化の時代の波が到来し、従来のように社員が組織内の序列を昇ることだけを念頭に置けば、企業も発展せず、個人も成長しないという状況に陥るリスクがある。組織と個人が一体感を持って、

---

\*3 高橋俊介 (2006)、『人が育つ会社をつくる - キャリア創造のマネジメント -』日本経済新聞出版社, pp.84-85.

相互に協力し合うことで、自立性の秀でた組織内で、主体的にキャリア形成とその支援を行って  
いく環境を整えなければ、現代の企業は成り立っていないという時代になってきた。<sup>\*4</sup>

## 6 自己のキャリアを切り拓く能力とコンピテンシー

自立性の高いキャリア形成能力は、「コンピテンシー」の概念と関係する。「コンピテンシー」  
は一般的に、「特定の職種に関し、高いレベルの業務成果を生み出す、特徴的な行動特性」と、説  
明される。あくまでも、ある職種の仕事の成果につながる行動特性であり、単なる思考力、知識、  
資格や偏差値などとは違う概念である。

組織内の人の評価に関し、能力主義を投資型、成果主義・実績主義を報酬型のシステムとすれば、  
コンピテンシーは投資型と報酬型を1つの座標軸に置いた概念となる。コンピテンシーの設定は、  
高い成果を安定的に、そして継続的に上げている社員の特徴的な行動特性（どのような環境で、  
何を、どのようにやったか）を具体的に取り上げて分析し、それを積み上げていく中で行われる。  
設定されたコンピテンシーは、その組織あるいは職種にとっての評価システムにおける座標軸と  
なる。この論文で取り上げる「コンピテンシー」は、特定の職種に限定した概念にとどまらず、  
自己の人生を自ら切り拓いていく能力、すなわち、自分らしさを発揮し、建設的に継続して自己  
のキャリアを積み上げていくことのできる、思考力や行動特性を指すのである。故に、一般的に  
社会で通用するスキルや資格などの「エンployアビリティ（仕事能力に基づいた雇用可能性）」  
と比べ、より普遍的で、抽象的な概念を意味する。その結果、ここでの「コンピテンシー」は、  
生涯の長期的キャリア・アップに関し、自分らしさの具現化、仕事の充実感、自己の成長への実感、  
などを得ることのできる、より内面的で大きな概念である。<sup>\*5</sup>

## 7 日本経済は危機ではなく、移行期に直面している

「失われた10年」という言葉をよく耳にするが、過去十数年間、「日本経済が危機的状況に直面  
している」という言葉も、度々使われてきたことである。しかし、この表現は日本の現状を的確  
にとらえておらず、日本は時代の移行期に直面していると表現すべきと思う。この時代の移行期に、  
日本が喫緊の課題として取り組むべきことは、時代の移行期の変化に伴う「意識改革」である。

大きな変化の一つは、労働市場で生じている。この労働市場の変化には二つの側面があり、「労  
働の質」と「労働を担う世代」の両面で変化が見られる。「質の変化」については、従来のブルー  
カラーの「労働集約」的な業務の比重が薄れ、ホワイトカラーが担う「頭脳集約」的な業務である  
「知識労働」が、グローバル化の熾烈な競争の中で、一段と存在感を増してきた。現代の国際

<sup>\*4</sup> 高橋俊介（2006）、『人が育つ会社をつくる-キャリア創造のマネジメント-』日本経済新聞出版社、pp.86-87.

<sup>\*5</sup> 高橋俊介（2006）、『人が育つ会社をつくる-キャリア創造のマネジメント-』日本経済新聞出版社、p.160.

の競争社会の中で、最も重視すべきことは、「知識労働者による生産性の向上」である。<sup>\*6</sup>

## 8 21世紀に日本企業に生じた変化、「保有」から「戦略」へ

労働の質を大きく変えた要因は、企業側に生じた経営の変化に基づくものである。バブル期の日本企業は国際舞台で、諸国に可能な限りの資産を「保有」することを経営方針とし、土地や企業の買収に狂奔した。しかし、21世紀になって、国際企業が最重要視していることは「戦略」である。どのようにして経営効率を高めうる戦略を構築できるのか、将来への投資として、研究・開発をどのように効果的に遂行できるのか、しのぎを削っているのである。そのような環境の中で叡智を絞り出す頭脳集団が、知識労働者であり、企業の中心的存在になってきている。

これまで「世界の工場」として外資が導入されてきた中国に代表されるように、人件費の安い発展途上の海外諸国に製造拠点を移す企業が増加し、日本や米国において、自国経済における空洞化現象への危機感の高まりに伴い、国内でこの問題は、継続して頻繁に議論されてきた。今後、このような空洞化現象についての、国家の危機は乗り越えられるのであろうかと懸念する向きも多いが、そのような負のシナリオは回避できると考える。

その論拠は、21世紀の製造業は「労働集約型」から、「頭脳集約型」へ移行していくと予測されるからである。「頭脳集約型」の仕事は、アウトソーシングには不向きであり、さまざまなプロジェクトに従事する頭脳集団が、日常、顔と顔を突き合わせて、直接に協力しながら業務を遂行していくことで、進捗が期待できる性格の業務になるからである。<sup>\*7</sup>

## 9 戦略を管理する経営構造と、知識労働の生産性

論点は、前述の自国産業の空洞化についてではなく、21世紀に入り、日本経済の地盤沈下が問われている現状下において、日本企業が将来への発展・生き残りをかけて、「戦略」を管理できる経営構造を構築できるか否かに、日本経済の将来の浮沈がかかっていることである。事業計画を立て、次に設計・デザインを考慮し、市場開拓や研究開発に叡智を結集すること、その上で自ら遂行する必要のない仕事は、選別してアウトソーシングするなど、このように「戦略」を管理する経営構造を構築することこそ、知識労働時代の最重要な課題であるといえる。

日本経済がこの課題を乗り越え、知識労働の生産性向上に傾注していけば、21世紀の将来においても、[ものづくり]に卓越した技術を持つ日本の地位は、世界の製造業の中で揺るぐことはないであろう。今後のシナリオとして、計画、設計、マーケティングなどの「頭脳集約型」の高度な仕事だけを、日本国内に残していく形での経済成長が予想される。<sup>\*8</sup>

<sup>\*6</sup> ビーター・F・ドラッカー (2010)、『ドラッカー最後の言葉』講談社、pp.44-46.

<sup>\*7</sup> ビーター・F・ドラッカー (2010)、『ドラッカー最後の言葉』講談社、pp.48-49.

<sup>\*8</sup> ビーター・F・ドラッカー (2010)、『ドラッカー最後の言葉』講談社、p.50.

## 10 大学のキャリア教育が目指すべきもの

18歳人口の減少が長期的に続くことが確実視されている「大学全入時代」の今日、大学間における熾烈な入学者の確保への競争は、各大学が生き残りをかけた経営上の最重要課題である。入学者確保について、入学時の偏差値・ブランドイメージとともに、注目を集めるのは各大学の出口の「就職力」である。この「就職力」は、学生・保護者のみならず、企業や各組織・団体が大学に求めるものでもある。このような期待に応えるために、大学にとってキャリア形成支援の体制を整えることは肝要である。カリキュラムの中にキャリア教育科目を取り入れ、大学の魅力を入学希望者や各高校にアピールすることが、重要な戦略となっている。

「大学は就職のための機関ではなく、学問の場である」という、従来の考え方は、現在の就職難の若者の雇用情勢や、将来に夢・希望を抱けない日本社会の現状では、学生の価値観や職業観・人生観にマッチできない側面がある。實際上、大学卒業者の多くは、研究者ではなく社会の各企業、各組織・団体に勤務することになり、学生が望ましい形で、社会進出を成し遂げられるよう、彼らのキャリア形成支援を行うことは、大学の重要な責務であると熟慮できる。

大学の「就職力」は、一人一人の学生が社会進出において、どのように良好な雇用機会に恵まれたかという側面とともに、実社会で各人が自己のキャリア形成をどのように築いていけるのかという能力を、大学のキャリア教育において身につけられたかが、問われるものと判断する。

## 11 「自ら動けない学生」へのキャリア教育の必要性

現代の学生の特徴として、大学生活において対人関係やコミュニケーション力、意思決定や行動力に問題を抱えている学生が多いということがいえる。このような学生側の要因により、就職活動に主体的に、積極的に取り組むことができず、結果を出せないと考える大学関係者も多いのである。しかし、そのような学生の存在を認識しつつも、就職ガイダンスや就職懇談会、業界説明会や会社説明会など、これまでと同様の大学側の支援を繰り返すことだけでは十分ではない。さらに言えば、成果を出せないこと自体を、大学もあらためて再認識すべきと思慮する。

そして、そのような学生は、大学が提供する就職支援行事にも参加せず、相談にもなかなか来ない。たとえ就職関連行事に参加しても、情報を取捨選択する能力や、分析に基づく判断力も備わっておらず、自らの行動に活かしていく準備ができていないので、いたずらに混乱を招き、自信喪失に陥るリスクも大いに考えられる。故に、そのような学生には、大学が就職支援を行う前に、就職支援を有効に活用できるだけの事前の能力形成が求められるのであり、これは、大学3年生の後半から始まる就職支援だけで対処できる問題ではない。ここに、大学入学当初から導入されるべき、「自己の生き方を問う」、早期の大学におけるキャリア教育の存在意義がある。<sup>\*9)</sup>

<sup>\*9)</sup> 上西充子ほか(2007)、『大学のキャリア支援-実践事例と省察-』経営書院, pp.15.

## 12 キャリア教育と大学の役割

筆者は、大学におけるキャリア教育には、もっと長期の大きな視点から、実社会における学生一人一人の持続可能な人間的成長、ライフキャリアを考慮に入れた教育を組み入れることが望ましく、これからの時代に極めて重要であると提唱したい。

大学生活において、「自分にとって、なぜ学問が必要なのか？」という事を、学生一人一人に自ら考えてもらい、学びへの意識を高揚させ、自己を勇気づけ、日々の勉強・生活に変化をもたらす事が肝要と考える。まさに、卒業後の自己の未来を自ら切り拓くために、個人のイノベーションともいえる、「スピリット・イノベーション」（筆者の造語：人生における新生の魂の創造）が肝要なのである。そのためには、大学に入学した初期の段階で、「学びについてのモチベーション高揚」への動機づけの教育、並びに、「知識社会で生きていく力」を育成していくための教育が、どうしても必要であると考えられる。

福山大学におけるキャリア教育の講義の最終回で、この必修科目を受講した学生の全員に試験を課し、授業の成果を分析・研究している。その結果、大講義室のその場で、自主的に学生参加型で実践的な実演演習を行った事、並びに、個人の持ち味を生かした「生き方」に、自信と誇りを持ってもらうための「キャリア教育」の大切さを学んだ事に対し、全員の学生が「キャリア教育の講義を受講できて、自分が変わった」、「これからの人生・就職などへの自己の将来に向かって、本当にやる気が出てきた」と、素直に感謝の気持ちを述べている。この大多数の学生の生の声に、日本の若い世代が、今、何を求めているのかについての貴重なヒントと、現代の学生の価値観が内在している。これは、来るべき「知識社会」への進出に伴う不安と、自己のアイデンティティをいまだ確立できていない、今日の学生の真の姿を映し出していると分析できる。

## 13 大学のキャリア教育についての一考察

ここで、これまで述べてきた事柄を踏まえ、今日、社会から求められる大学教育のあるべき姿の一つについて考察したい。従来、日本の大人社会がおろそかにしてきた、若者の夢や個性を尊重しない「偏差値による進路指導」的教育から脱皮し、「なぜ、学びが必要なのか」、「学校で学んだ事を、どのように将来の自分の職業に生かせるのか」について、その社会的意義を教員自らが教育・指導できる、質の高い大学教育が、今、求められている。そのためには、大学に入学してきたばかりの1年次生を対象に、社会において、実践的に応用できる授業や、グループディスカッション・模擬面接などを効果的に取り入れた授業を通して、「社会から求められる人物像」に対し、学生自らが真剣に向き合うことが、「鉄は熱いうちに打て」の如く肝要である。

そして、経済産業省の社会人基礎力に関する研究会において、「社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として、力強く生きていくための総合的な力である」と定義された、『人間力』を磨く上で大切なことは、就職間際になってから、それに自分を合わせようというような、付け



焼刃は通用しないということである。学生生活全体を通して、勉強しながら人間関係で揉まれるために、積極的な活動を主体的に行っていくことが大事なのである。『人間力』とは、別な言い方をすれば、「好ましい人間関係を創る能力」ともいえる。

従って、大学入学時の出発点で、自己のこれからの人生と真摯に向き合うために、このようなキャリア教育を先ず受講し、自分の将来の夢や目標に向かって、具体的なキャリアデザインを作成することは、自己の将来像を実現していくために、4年間の大学生活において、どのような「学び」や「社会的体験」をしていくことが望ましいのか自己理解を促し、来るべき「知識社会」における職業理解、さらに人生における自分らしい「生きる力」について、自ら思考できる能力を身につけられるか否かの、「カギ」になるという事を教えることが肝要である。<sup>\*10</sup>

#### 14 福山大学のキャリア教育の方向性

このような視点を念頭に、筆者がキャリア教育を全学的に担当する福山大学においては、キャリア教育の中身を充実させる目的で、施策としては、共通教育においては、キャリア教育の実践躬行的・系統的・基礎的な授業を行い、専門教育においては、そのすべてが「知識社会」の到来に伴う、「持続可能な就業力」の育成につながらなければいけないという意識を持って、全学部の教員の方々が教育に当たっていただく事が肝要であることを提唱している。

グローバル化への動きがますます加速している21世紀の国際社会の中で、将来の日本を支える若者（学生）が、大学卒業後に社会における「知識労働者」として活躍できる、その姿を念頭に、大学のキャリア教育の社会的役割をあらためて問いなおす必要があるのではないだろうか。

#### 参考文献

- [1] 上西充子ほか (2007), 『大学のキャリア支援－実践事例と省察－』経営書院。
- [2] 高橋俊介 (2006), 『人が育つ社会をつくる－キャリア創造のマネジメント－』日本経済新聞出版社。
- [3] ピーター・F・ドラッカー (2010), 『ドラッカー最後の言葉』講談社。
- [4] 中村博 (2008), 「キャリア教育とスピリット・イノベーション」『福山大学経済学論集』第33巻第2号。

---

<sup>\*10</sup> 中村博 (2008), 「キャリア教育とスピリット・イノベーション」『福山大学経済学論集』第33巻第2号, pp.79-81.

# **Career Education, Career Management, and a Theory of Business Administration and Organization in the Japanese Economy**

Hiroshi Nakamura

## **Abstract**

Entering into 21st Century, in the Japanese Economy the importance of intelligent workers for knowledge economy is increasing. Furthermore, in the international serious competition affected by globalization, it is the national assignment for Japanese students to brush up the advanced knowledge and technology for the promising Japanese future.

In this transition period, it is important for them to continue brushing up the advanced knowledge and improving the skill through their study in universities in order to become intelligent workers in the society.

In other words, "Spirit-Innovation" (author's coined word: the creation of new spirit in human life) is most important for each student to open one's way by themselves for their future after graduation.

Meantime, because of the matured Japanese economy and facing the era of a dwindling birthrate and aged society, if workers still pay most attention to their rank's promotion in the companies, there might be such a risk as both companies and individual workers are not growing up.

If companies do not begin to arrange the organization's internal environment for employees' various career-up programs with a sense of unity of the organization and employees, the era that the above-mentioned arrangement is seriously affecting the rise and fall of companies is coming now.