

産業界と大学教育との関係性に関する考察

山 本 裕¹
河 又 貴 洋²
江 崎 康 弘³

これまでの共同プロジェクトで他の教員と協働して長崎の県内企業、とくに中小企業が輸出する際の制約や課題を地元行政の取り組みも含め考察してきた。また、成功事例として、県内のアリアケジャパンにご講演を頂いた時には、輸出や国際化を進める中での経験や知見の披露だけではなく苦労話も共有していただいた。そして本年は企業活動の課題を抽象化するために、論考を広く県外企業や実務家にも求め、合わせてアンケート調査も行った⁴。プロジェクトの最後に本稿では、産業界と大学教育との関係を取り上げ、提言を行うものとする。

1. 地域文化の基幹産業としての大学と産業クラスター～技術と人材（財）～ （河又貴洋）

欧州の伝統大学は中世の街並みを残しながら、教会を中心に大学のキャンパスが街の各所に散りばめられ、学園都市を形成している。そして、物流の要所にクラスターが形成され、創造都市の一画を担うかの如く大学との結びつきを密にしている。一方、米国の大学は郊外の広大な土地に要塞のごとくキャンパスの築きながら、キャンパス内に教育のみならず研究施設を設けながらスタートアップ企業を取り込み（あるいはスタートアップ企業をインキュベート（孵化）して）知の実践を繰り広げている。かつの「象牙の塔」はその権威の内に知の迷宮化を図りつつも、科学・技術の強大化とともに社会的な要請として教育研究の説明責任（アカウントビリティ）が求められ、外に向かってその存在意義を世に問われることにもなって

1 長崎県立大学経営学部国際経営学科 yamamoto@sun.ac.jp

2 長崎県立大学国際社会学部国際社会学科 t.kawamata@sun.ac.jp

3 八千代エンジニアリング(株)、高崎経済大学経済学部 y-ezaki928@sun.ac.jp

4 第5章 「アンケート調査から窺える日本の産業（国際競争力編）」

きている⁵。

さらに、経済活動のグローバル化は産業の拠点と市場の開拓を国際的な場に求め、交通運輸技術の発達とともに情報通信技術の高度化が、<ヒト(人)><モノ(財)>のみならず<サービス(給仕)>と<カネ(通貨)>、そして<データ(情報)>までも縦横無尽なくネットワーク(網)>の目を張り巡らせている。しかしながら、その網の目は必ずしも一様ではなく、【中心と周辺】【集中と分散】【融合と分離】【創造と破壊】【衰退と繁栄】【衰微と甦生】のダイナミズム(動態)の中で平衡を保ちつつ揺らぎの振幅をもって思わぬ方向へと突き進んでいるかもしれない。

さて、そのような動静の中で日本の産業ないし企業はどのような環境適応を模索しているのだろうか。とりわけ、地域における地場産業の生成とその維持発展から栄枯盛衰に至り、いかなる再生・甦生・創生を果たし得るのか。そして、その地域基盤において中核的役割を担うべく高等教育機関としての大学がいかにして機能し得るのか、本節はその骨格・枠組みを試案するものである。

1.1 日本経済の構造変化とグローバル戦略

～フルセット型からフラグメンテーション型へ～

日本経済は、三井・三菱・住友などの「財閥(“Zaibatsu”）」に象徴されるように金融部門を中心にコングロマリット(複合企業体あるいは企業グループ)を形成し、「系列(“Keiretsu”）」と呼ばれた川上から川下までの産業が子会社や関連会社、さらには下請け企業を従えつつ、全国の地方にそれぞれの産業クラスターを構成していた。したがって、地方経済はそれらの有力企業の地盤として系列から下請け企業が技術基盤を提供し、さらにそれらの企業を都市銀行と地方銀行が金融面から支える構造となっていた。しかしながら、日本経済の隆盛は1985年プラザ合意によるドル高是正以降、円高が急進し、アジア経済の台頭と相まって日本からの対外直接投資がアジアNIEsから東南アジアへ、そして改革開放を進める中国へと振り向けられるようになる。このことは、国内にフルセット型の生産体制を構築していた日本の産業構造に変異をもたらし、地方の生産基盤が系列会社を含めて一部アジア諸国へシフトし、中間投入財を輸入して、最終消費財の組み立て加工を国内で賄い、欧米へ輸出する三角貿易が確立されていく。しかし、さらにアジアNIEsや東南アジア諸国、中国の台頭は、最終消費財の生産まで日本国外で生産する状況へと進行

5 Gibbons, Michael (ed.) (1994) *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage Publication (マイケル・ギボンズ編著/小林信一監訳『現代社会と知の創造—モード論とは何か』丸善ライブラリー, 1997年)

していく。とりわけ、電気・電子機器産業においては、白物家電に始まる中国企業がOEM (Original Equipment Manufacturing) で技術力を蓄え、ブランド確立のために日本企業の当該事業部門を買収したり、PC関連が台湾企業によるEMS (Electronics Manufacturing Service) で委託生産されたりと、生産部門の外部化 (国内の空洞化) が顕著となってきた。

このような事態を鑑みると、日本企業の国際化 (“Made in Japan” の輸出戦略から対外直接投資を通じた欧米諸国での現地生産化) からグローバル化 (生産体制の多国籍化—SCM (Supply Chain Management) からフラグメンテーション化されたGVC (Global Value Chain) への対応) への構造転換に十分に適応してきたかが問われるところである。

1.2 科学技術立国の産業競争力と教育改革

産業界 (実務&開発) と大学 (教育&研究) との関係にとって、大きな転換点となったのは、1995年に制定された「科学技術基本法」であろう。1980年代に膨れ上がったバブルは1992年を頂点に弾け、その後の景気低迷期において打ち出された同法により、政府は「科学技術基本計画」(第I期:1996~2000年度)を策定し、長期的視野に立った体系的かつ一貫した科学技術政策を実行することになった⁶。

それは1980年代の日本経済の隆盛とアジアNIEsの台頭に危機感を深めていたアメリカが1980年制定のバイドール法をもって、大学の研究開発成果を広く活用できるようにすることで、産学連携の推進や、中小企業による公的研究への参加促進しようとする知財戦略への戦略転換でもあった。なお、バイドール法は連邦政府の資金で研究開発された発明であっても、その成果に対して大学や研究者が特許権を取得することを認めたもので、その日本版とも言える制度が1999年の小渕政権下での産業競争力会議で打ち出されることになる。このことは、これまでの暗黙的な産学の連携体制 (主に大学の講座制 (研究室) における企業からの人材確保と産学共同研究体制) から明示的な知財管理下における連携体制 (そして、知的財産権重視の委託契約ベースでの共同研究体制) への転換を求めるものとなった。

これらの政策転換の背景に何があったのか、グローバル化の進展と産業構造の変革、そしてそれを推進した情報化の深化の視点から紐解く必要があり、日本の産業経済社会がこの変化の潮流中で、産業 (企業) と大学が相互にいかに対応・適応してきたかが、今日問われるところでもある。

6 当時の日本経済とイノベーション政策については、後藤晃『イノベーションと日本経済』岩波新書、2000年に詳しい。

一方で、グローバル化をめぐる議論は、1990年代後半以降、高等教育の分野にも波及する。「グローバル人材」に関する新聞記事の初出は1999年とみられるが⁷、それは大学の「国際系」や「情報系」を冠する新設学部の創設と期を一にし、国際的に活躍し、そして情報（技術）を駆使し得る人材への社会的（主に経済・産業界を中心とした）需要が高まっていたことの反映である一方で、就職戦線は長き氷河期時代（1990年～2000年代）でもあった。しかしながら、そのような大学への「グローバル人材」育成の要求は「即戦力」の象徴的技能ともいえるべき、経済産業界での人材育成に対する（高等）教育界への社会的機能（費用）転嫁の一面をなし、景気低迷期での人件費削減（非正規雇用の増加）と表裏一体でもあった。加えて、2001年のITバブルの崩壊後のIT不況期にあっては、情報通信技術分野に対する新規開拓への投資よりも、コスト削減手段としてのIT導入が主眼となり、2007年のApple社のiPhone登場からのスマートフォン時代の到来にもかかわらず、2008年の世界金融危機に対しても間接的な影響に留まり、グローバルな情報（データ駆動）社会への積極的な適応よりも消極的な内向き対処に終始し、その後の第二次安倍政権（2012～2020年）のアベノミクスの伏線ともいえるべき事態が進行する。

その一方で、1991年の旧大学審議会の答申（「大学院の整備充実について」及び答申「大学院の量的整備について」）以降、高度専門職業人育成のための大学院重点化に着手してきた文部科学省は、2005年の中央教育審議会答申「新時代の大学院教育」を受けて、「第3期科学技術基本計画」（2006～2010年）にて大学院教育の実質化（教育の課程の組織的展開の強化）に取り組み、大学院設置基準を改正して、グローバルCOEプログラムや組織的な大学院教育改革推進プログラムによる支援を行った⁸。

大学院の量的充実とは、「新領域の開拓と論文数の増加等に貢献し、研究力の向上が図られた。また、特に、大企業の研究開発職等では、修士号取得者が採用の圧倒的多数を占めるようになった」と評価されながらも、2005年の中央教育審議会答申においては「大学全体の量的な整備目標の設定は行わず、（中略）大学院の規模は、社会の諸要請を的確に踏まえつつ、学部・学部の量的な構成も含め、各大学の責任において判断すべき事柄である」との提言がなされた。この答申を受け、文部科学省は大学院教育の実質化に向けて、「博士課程教育リーディングプログラム」を掲げ「専

7 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 2014年6月、81-164頁を参照。

8 研究科又は専攻ごとに人材の養成に関する目的等を学則に定めることや、成績評価基準等を学生に対して明示することを義務化（中央教育審議会大学分科会『未来を牽引する大学院教育改革～社会と協働した「知のプロフェッショナル」の育成～（審議まとめ）』（平成27年（2015年）9月15日）より）

門分野の枠を超えて、優秀な学生を俯瞰力と独創力を備え広く産学官にわたりグローバルに活躍するリーダーへと導くため、研究科や専攻の枠を超えた博士課程前期・後期一貫した学位プログラムの開発・実施」を進めている。

これらの文部科学省の取り組みから視えるのは、日本の高度専門職業人育成が、量的拡充と質的改善（カリキュラムの充実）の内向きの大学院教育重点化に囚われる中で、教育研究の＜関係性＞造りと社会的受容（Social shaping）の変革にまで及んでいない点が日本の社会経済構造の閉塞的限界を物語るものでもある。このことは日本社会の根源的な「縦（タテ）」構造⁹を象徴するものでもある。

また、大学の学部教育に眼を転じれば、バブル期以降長期的な景気停滞の中で、就職氷河期が続き、『平成25年労働白書』によれば、「1985年から2010年の25年間、正規雇用が減少していない一方、労働需要側の人件費コスト節約、仕事の繁閑への対応等のため、多くの産業で非正規雇用が増加し、非正規雇用労働者比率が上昇した」と分析されている¹⁰。要するにグローバル人材に対する産業界の要請はあるものの、現実的には多くの産業が人件費は抑えられ、即戦力の確保と雇用調整弁としての非正規雇用を利用する中で、人材育成を高等教育機関に依存する状況を垣間見ることができよう。

云わば、「人に投資する（育む）」よりも「人を選別する（選り分ける）」教育が日本経済の労働環境を歪めることになってはいないだろうか。さらに、吉田文（2014）は当時のマスコミの論調を評して、「少子化による定員割れや入学者選抜の緩和に起因する学生の学力問題といったローカルな構造的な問題と、日本企業の活性化といった大学外部からの要請であるグローバル人材育成という課題とを並行し、どちらも改革課題だとするメッセージを発していることである。ローカルな問題の克服がグローバルな課題達成する道であるかのような単調な論調は、グローバルリゼーションをローカルな視点でしかみていないことの証左である。」と論じて、グローバル化と地域経済との相克が見出しでいる。この点は、情報化投資の面にも表出し、もっぱら日本の情報化は効率化（コスト削減）の手段として認識され、情報通信技術を利用した新たな製品やサービスの開発に向けられず、多くの情報通信機器やサービスを国外から移入する（GAFAsの襲来を含め）経済構造に甘んじる状

9 中根千枝『タテ社会の人間関係』（講談社現代新書、1967年刊）における「個人の「資格」よりもその置かれた「場」に基づいており、集団自体も、個人特質の共通性よりも枠の共有性によって構成される「ウチ」「ソト」を強く意識する日本の社会構造」を象徴するものでもあり、この縦の構造は『新教育指針』（文部省、1946-1947年刊）にも指摘されている（pp.14-15）。

10 『平成25年版 労働経済の分析 ―構造変化の中での雇用・人材と働き方―』（『労働経済白書』）（<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/13/13-1.html>）

況となっている。

そうしたところで打ち出されたのが第5期科学技術基本計画（2016～2020年度）での「超スマート社会」の実現としての“Society 5.0”であり、「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会」とされるが、このような社会において大学と産業がどのような基盤の下に組み込まれるかの透視図は不明瞭なままで、地域社会経済の存在すら見出せるものではなかった。そして、第6期科学技術基本計画（2021～2024年度）で提示されたのが、「総合知による社会変革」と「知・人への投資」の好循環である。なお、「総合知」とは、「多様な「知」が集い、新たな価値を創出する「知の活力」を生むこと」（内閣府¹¹）と定義され、人文・社会科学の振興と総合知の創出として、ファンディング強化、人文・社会科学のDXの推進が謳われている。ここで、見えてくるのが越境できない「蛸壺（たこつぼ）的な研究」と業界編成、そして総合知の基盤となる科学技術に対する社会の思想哲学の欠如である。われわれは何を求めて、技術や知識をどのように取り入れていこうとしているのか、その根幹が問われているのである。

さて、そこで今日の大学教育と科学技術の社会的受容に求められるのは、縦（タテ）社会の従順な上からの命令や時の風潮に従うことでなく、自らの考えで自ら判断して最も正しいと信ずることを行う、自主的な態度を養うことである。また、他の人々や他国の国民を尊敬し、自分と立場の違う人の意見や信仰をも大らかに受け入れる、多様性に対する寛容な態度を養うとともに、物事を道理立てて考え、問題の解決における前提条件を疑い、状況を客観的に俯瞰して分析でき、そして自らが陥っている思い込みに自覚的になる「クリティカル・シンキング（批判的思考）」を涵養する横（ヨコ）社会を多様な他者を関係付けるネットワーク社会の構築が不可欠である。そこにこそ大学における普遍的・演繹的知識に対する尊敬と、産業・企業における経験的・機能的知識の相互連結による社会的価値基盤（何を善とし、徳とするか、そこに幸福感“Well-being”をもたらす技術の社会的受容が導かれる）の形成がなされるものとする。すなわち、「科学技術は人に宿り（知能・技能）、知識は組織に専有される（知財）が、総合知は社会に共有される（知恵・知徳）」とする科学技術を文化として社会に根付かせる基盤をもって、それぞれの地域の集

11 内閣府科学技術・イノベーション推進事務局「「総合知」の基本的考え方及び戦略的に推進する方策」（中間とりまとめ）令和4年3月17日付資料より。一方で、「人間・社会・自然などの多様な側面を総合的に理解し、論理的に考え、判断する能力。一つの専門分野だけでなく、自然科学、人文・社会科学、さらには地域社会、企業・行政、文化・芸術など幅広い領域の知見を統合した知。」（goo辞書 <https://dictionary.goo.ne.jp/word/%E7%B7%8F%E5%90%88%E7%9F%A5/> 2023年1月4日アクセス）との解釈もある。

積化（クラスター）を、それらの相互連結を図ることが、今後の地域開発の基盤となり得よう。

2. 企業と大学に蔓延るイノベーションを阻害する経路依存性（江崎康弘）

筆者（江崎）が、居と勤務先を関東地域に移して以来、大企業出身者が多数を占める中小企業診断士のコンサルティング企業数社と多くの接点を持つようになった。彼らより「産業界と大学教育との関係性」について、意見交換およびヒアリングを実施してきた。その内容を整理の上、以下に述べたい。

2.1 江崎見解（前提条件）①

実務家の経験がなく大学という象牙の塔に長くいた教員の多くは、一般論として専門に閉じており、社会人としての見識が乏しいとの指摘が多い。一方、政府、大学とも少子化18歳人口減少と高齢化社会でのリカレント教育として社会人大学院を強化し、実務家出身教員の採用を促進している。社会人大学院は、専門学校ではなく、「HowでなくWhatを考える場」であり、同じ志を持つ異業種の方々との出会いの場の提供でもある。

しかし、欧米と日本の制度の違いは、日本では産学交流が少なく、また、日本の中高年のビジネスパーソンが多くが、自身が学んだ時代の大学、つまり大学では勉強をしない時代をそのままだと思っている。

2.2 中小企業診断士A氏見解①

確かに、江崎さんの言う通りなのだが、社会人大学院学生の数は、ここ数年頭打ちで増えておらず、むしろ減少傾向にある。つまり、一般のビジネスパーソンは、リカレントの意識が高くないように思える。私が、大手電機メーカーH社在職時、社内研修制度の構築・開発の業務の総括を担当していた。その時分、企業教育専門家のコンファレンスである米国のATD¹²に数回出席したが、日本人の出席者数は少なく、また出席したとしても、物見遊山で来ていた人が多いように思えた。一方、韓国企業は多数の専門家を送り込んでおり、意欲も高く、圧倒された記憶がある。

12 Association for Talent Development、1944年に設立された世界最大の人材・組織開発に関する会員制組織（NPO）。より良い世界の創造（Create a World That Works Better）をビジョンに、人材・組織開発に携わる全ての人々の知識習得・スキル向上を支援している。米国ヴァージニア州を本拠地に、世界120カ国以上約35,000人の会員を有している。

企業内教育・人材育成の日韓の差を感じたが、思うに、日本の一般のビジネスパーソンの多くは、社会人大学院に行かなくても、つまり専門的な学び直しをしなくても、仕事が出来るため、わざわざ行かないのだと思われる。

H社での経験で言うと、2009年以前は、人間関係の調整と従来の延長線上での多少の工夫で仕事が出来たため、殊更学び直しをする必要がなかった。それが、2009年のK社長の改革以降は、研修担当にも、急にグローバルな知識、戦略的思考、インストラクショナルデザインなどの知識など真の専門実務知識が求められるようにダイナミックに変化した。つまり、トップの経営のやり方が変化して、学び直しをせざるを得ない状況になったのである。現在、H社では、各職務の成果や能力要件を明確にしたジョブ型に移行しつつある。

そう考えると、日本企業の国際競争力を高めるには、単に社会人大学院の教育を施すだけでは効果がないと思われる。その根幹にある企業の経営のやり方そのものを変える必要があると思われる。そうなるに経営者や幹部の意識を変えることが重要であり、そこに江崎さん指摘の教育の意義があると思われる。

2.3 江崎見解②

筆者の企業勤務時代、通信機器の海外戦略を担当していたこともあり、なぜ欧米企業や東アジア企業と比較して、日本の大手電機メーカーが「失われた30年」と称されるバブル経済崩壊後の30年間に凋落したのかが基本的なリサーチクエスチョンであった。

この研究の一環として大手電機メーカー各社の文献調査と関係者よりのインタビューを通じて調査をしてきた。日立と東芝、ソニーとパナソニック（またはシャープ）、富士通とNECの差は何であったか……突き詰めると経営者の能力と覚悟であった気がする。

いずれにせよ、大企業および中小企業を問わず多くの経営者の意識改革が必要であろう。このままでは日本企業や日本経済は沈む一方かも知れない。補助金、助成金頼りの政府の産業政策と企業の場合当たり主義を改めるべく政府や企業経営者へ進言するのが大学の役割ではないだろうか。

2.4 中小企業診断士A氏見解②

K社長改革以降は、H社の企業文化は一定程度変化したと思っている。例えば、各事業部の教育委員会で教育内容の審議を行う際も、以前は、管理者教育やスキル教育の企画案を提示するだけで良かったが、「そのような教育が、どのように事業

部の戦略遂行に寄与するのか」が厳しく問われるように変化した。

そうになると、教育担当者には、単に教育の知識だけではなく、事業戦略の知識や戦略的思考、人的資源管理の知識などが求められるようになったのである。

つまり、学び直し、リカレント教育が必要となり、大学院で勉強したい人も増えてきた。ただ大企業なので、一定の「ぬるさ」はなかなか変化しないのかもしれない。その際、企業文化を変えるドライブになるのは、グローバル化ではないかと思われる。江崎さんのコメントの中にある、鉄道事業のトップがイギリス人に代わった事例だが、自動車部品事業のトップもスイス人に変わった。トップが外国人に代わったことで、今まで日本人トップではなかなか変化しなかったことが、かなり変化したと聴取している。

経営者がどのように意識改革したら良いかは、江崎さんがよくご存知でしょう、いろいろ教えていただきたい。

先日、日本の半導体政策や日本企業のリスク回避思考の記事を送付していただき、拝読した。日本企業のリスク回避思考を改めるには外圧、特に資本市場が有効なのではないかと思われる。H社のK社長も、外国人株主との真摯な対話を通じ、かなり意識が変化したと聞いている。東京証券取引所の改革も「生ぬるい」ので、苛つくが、それでも様々な圧力によって少しずつ変化していくと思われる。

2.5 まとめとインプリケーション

以上の意見交換を踏まえ、以下にまとめとインプリケーションを述べたい。

(1) 2000年以降の日本経済の停滞

欧米諸国や中国、アセアン諸国が経済成長する中で、日本だけが経済停滞となっている。多々要因はあるが、最大の要因は、構造改革ができないことである。政府、企業、そして日本人が現状に満足し過去のサクセスストーリーに浸り、リスクテイクが出来ず現状維持から衰退へ向かっていることである。技術だけではなく経営全般の革新である「イノベーション」が必要であることを学生、社会人学生そして企業幹部に説くことが大学教員の役割であろう。現在、筆者がマネジメント関連講義を行なっている企業(従業員1000名程度)では副社長が危機感を持っている関係で、中堅社員10名程度への社内ビジネススクールが継続できている。

(2) 日本の長寿企業の多さとその弊害

日本は、世界に誇れる老舗企業大国という事実は、日本の最大の強みだが、それゆえに同時に大きな弊害もある。世界的にみた経済情勢の中では日本企業は団結力

があり長寿だが、国内市場で留まってしまう企業が多いのも事実である。さらに、諸外国と比較し、日本は中小企業が多く、また日本国内を主な市場としている。日本では少子高齢化人口減および国内市場縮小の中、グローバルとDXがキーワードだが、一部の大企業以外まだ道半ばである。

(3) 外部市場の変化

東大などの有名大学学生の就職人気企業先として多くの外資企業が挙がっている。能力とやる気がある若者は、官僚や伝統ある大企業ではなく外資を目指しているのである。このような外部市場の変化に、政府、企業そして大学の関係者が、どこまで真摯かつ深刻に捉えているかが課題であろう。

(4) イノベーションを阻害する経路依存性という病

著名なコンサルタントの富山和彦は、「経路依存性¹³を脱して社内体制を改革してイノベーションを起こし、これからの時代を生き残れる会社は2割くらいだろう」と指摘している¹⁴。正解はわからないが、1～2割しか生き残れないのは想定できる。これは企業だけでなく大学も同じであり、経路依存性を脱しイノベーションを起こすことが喫緊の課題である。

3. 長崎県立大学OBOGの事例より（山本裕）

3.1 会社の問題点

それでは大学から社会に巣立った学生たちは入社後にどのような問題に直面しているのか。長崎県立大学の山本（裕）ゼミのOBOGを中心に行ったアンケートから辿ってみる。

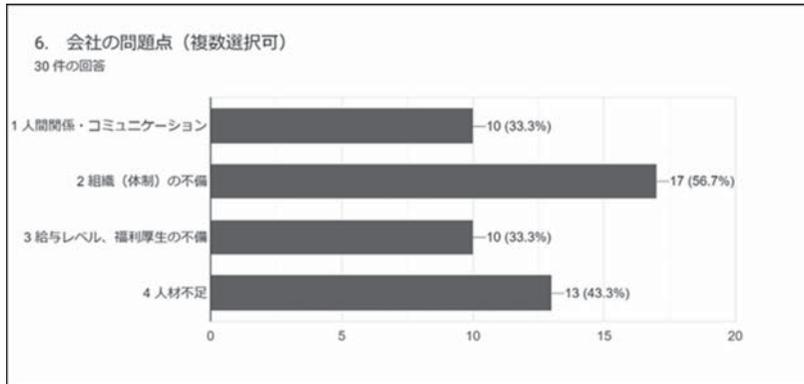
近年では大卒新入社員の3割が3年以内に退社するとの報道がある（例えば、「人

アンケート調査：2022年10月
回答数（N）：32
卒業年次：新卒（2021年度卒業）34.4%、卒業後2～5年 53.1%、 卒業後6～10年 12.5%
転職経験：ある15.6%、なし84.4%
業種：物流業、運輸業、製造業、流通業・小売り、公務員など

13 歴史的・時間軸的な経緯が、現在の決定を合理的でないにもかかわらず制約することである。

14 出所 <https://100years-company.jp/column/article-000533/>

図表 1 会社の問題点



材を育てられない」離職率3割、難しい社員教育」2022年9月25日『週刊アエラ』)。本アンケートでの転職経験者は15.6%となっているが、社会人となつての最初の壁は業務内容の理解ではなく、部署内での人間関係であろう。どんな大企業でも、日常の仕事範囲はアームズレングス（当事者間の「独立」した（「対等」な）関係、状態を指す）の人たちとの協働となる。その10人ほどとじっくりいかなければ、競争を勝ち抜いて入社した人気企業でも毎日がつらくなる。アンケートで3割の回答が問題点として「人間関係・コミュニケーション」を挙げている理由はそこにある。また、回答の半数以上が掲げた「組織体制の不備」は自由意見とあわせて読むと、社内のプロセスがうまく回っていないことが判る。世代交代による業務の引継ぎがナレッジや経験の伝達を含めてうまくいっていないようだ。人材不足に起因するプロセスの機能不全もある。

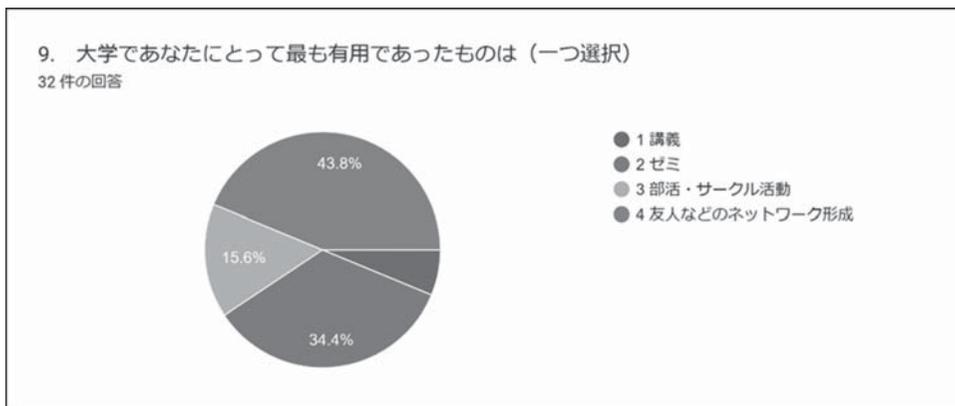
このように社会人10年未満の元学生たちはいきなり修羅場を迎えることになる。リテラシー以上にコンピテンシー、人間力が必要とされる現実である。

3.2 大学で有用だったもの

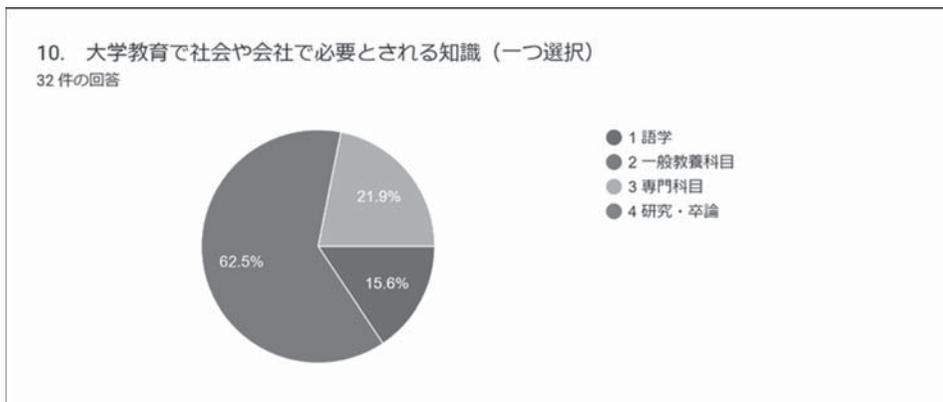
次に、社会人となつた彼らが学生生活を振り返り、有用であったもの、役に立つと考えるものを一つだけ挙げてもらった。一番の驚きは「講義」はわずかに6.2%。大学の講義は基本的に知識の伝達で、大講義になるほど教員側からの一方通行が強まる。

ゼミを挙げた社会人が3割ほどあるのは、教員として救われた感じがするが、やはり社会人となつてすぐに必要とされるコンピテンシーが涵養される場としてのゼミやサークル活動の評価が高い。スコアが高すぎるのは気になるが、大学で得た生涯の友と会社の愚痴をこぼし合うのは旧来から変わらない筈である。

図表2 大学で役にたったこと



図表3 大学で必要とされる知識



リテラシーに絞って聞いてみると、社会人となって必要とされる知識は、教養科目、専門科目、語学の順番で、教養科目が圧倒している。本学は地方の国立大に多い法文系とは発祥が異なり文学や地理、歴史などの関連科目は多くない。しかし、学生が高校までと大きく異なる高等教育の講義に最初に魅了されるのが初年次、2年次の教養科目である。専門科目（経済や経営の関連科目）の評価が2割程度なのは、大学院への進学がほとんどない本学の学生にとって、専門科目を学術的に深く追及する機会がないことと関係している。残念であるが、研究や卒論を社会で必要とする大学教育に全く挙げていないことにもそれは現れている。将来昇進して、マネジメントのスキルや知識が必要となる時に、リカレントで学び直しを期待するしかない。

3.3 望まれる大学教育

(1) 他力から自力へ

それではどのような教育が望まれるのか。ここでは学生のコンピテンシーに関連する能力の開発、向上を中心に議論する。

資金（予算）が潤沢にあるわけではない本学のような公立の大学は、まず、海外留学や内外の長期インターンシップなど外部が主催するプログラムに学生がアクセスしやすい環境を整えることである。大学からのメールをほとんど見ない現実からすると、より重要なことは学生たちがいつでも相談できる窓口の開設で、専門知識をもった教職員の配置も必要となる。しかし、より重要なことは学生自身が煩雑な資料を読み込み、ビザなどの必要な書類の手続きを理解し、それに向けて日頃の家計をコントロールするなどの計画性や主体的な行動が喚起される点にある。留学経験者が一皮むけて大学に戻ってくるのは当然である。

一方で、コロナ禍を経験して分かったことは、留学や内外のインターンシップなど「他力」に頼ってきたプログラムが機能不全に陥ったことである。それは国内の現場見学やゼミのフィールドワークにも当てはまる。なかにはオンラインで代替するプログラムもあるが、オンラインのプログラムを通して協調性やコミュニケーション能力などのコンピテンシーを開発するのは難しい。

図表4 リテラシーとコンピテンシー

リテラシー		コンピテンシー				
全学教育	専門教育	協調性	コミュニケーション能力	多様性の受容	リーダーシップ	調整能力
語学、留学、教養、キャリア教育など	専門科目、卒論研究	ゼミ活動、サークル・部活動、ボランティア、留学				

出所：著者作成。

誰もがコロナの一刻も早い収束を願うが、先が見通せない状況である。留学やインターンシップも受け入れ側の問題もあってすぐにコロナ前と同じになるとは考えにくい。また、学生によってはワクチン接種ができないものや、心理的にも人込みは避け、長期間遠出したくない学生がいることも理解すべきである。

そうであれば期待されることは、外部との接触はオンラインなどで保ちながら、学内の教育やサークル・部活、つまり「自力」を充実させるしかない。本学は新校舎も建ち、これまでにないような学生のコミュニケーションの場も散見されるが、

サークルや部活には運動場を含めた施設の整備や活動予算の支援がこれまで以上に必要となる。

ゼミ活動をリテラシーの修得にとどめず、コンピテンシーの開発、向上の教育の場と再定義する必要がある。ゼミにはこれまで以上に機動性（モビリティ）を持たせ、状況に応じて研究旅行や企業訪問、現場見学も行う（平時であれば、多くのゼミがやっていたことでもある）。学生たちの研究報告は公開とし、他の学生や教員たちの目に触れる機会を増やす。それらの段取りはすべて学生の自主性に任せるだけで、仲間との協調性や積極性の涵養にも繋がる。

（2）実務家教員

本学の佐世保キャンパスでも少なからず実務家教員はいるが、おもに学部教育に従事している。出身は官僚や地方公務員、金融、一般企業など様々である。定年退職後に教員の道を歩み始めた者の割合が高い特色はあるが、他の組織で数十年のキャリアを持ち、それぞれが組織運営や人事、他部署や他社との調整に長けた者たちである。このような人材を学生のコンピテンシーの開発に使わない手はない。ゼミでの文献研究を静学とすると、彼らに期待されることはより動学的なゼミ活動で、それぞれの創意工夫でゼミに機動性を持たせ学生のコンピテンシーの開発に貢献することが期待される。

3.4 企業と大学教育（むすびにかえて）

これまでの考察から、企業が求める人材教育と大学の教員が直接教示できる範囲とのギャップが判った。リテラシーは採用の前提条件ともいえるので¹⁵、採用試験で実質的に問われるのは、協調性や多様性、リーダーシップなどのコンピテンシーとなる。現状ではその多くは、サークルや部活動、留学などの広義の学園生活を通して身に着けていくものである。しかし、コロナ禍を経験し、今後も「他力」の学外のプログラムに依存することには困難が予見される。したがって、今後は「自力」のゼミ活動を中心としながら、教学とそれ以外の大学内での活動とのバランスもととり、企業が求めるコンピテンシーの開発や涵養が必要となる。付言すると、ゼミや勉強会を通して議論を深めることは思考力の涵養につながる。思考力の獲得はビジネスの場だけでなく人生のあらゆる面に役立つ。大学であれば、その議論の対象は足元の社会事象だけではなく、広く古典にも求めたい。

15 もちろん、一般企業と新聞や通信社が求めるリテラシーには違いがあり、会計事務所やコンサルタントは税理士や公認会計士の資格を前提とすることもあろう。

参考文献

後藤晃（2000）『イノベーションと日本経済』岩波新書。

マイケル・ギボンズ編著（1997）、小林信一監訳『現代社会と知の創造—モード論とは何か』丸善ライブラリー。

中根千枝（1967）『タテ社会の人間関係』講談社現代新書。

山本裕（2018）「グローバル人材とその課題」平岡、宮地編著『「それでも大学が必要」と言われるために』創成社。

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って—」『教育学研究』第81巻 第2号。

本研究は長崎県立大学学長プロジェクト（2022年度）「県内企業の海外進出に関する研究」より研究助成を受けている。

