

より高まる教育への期待。企業は、 もっと大学ができることを信じている

「社会人基礎力」育成・評価事業を担うモデル大学では、事業を推進していくのに、さまざまな協力企業が関わっています。では、そのような企業の現場の姿は、どのようなものなのでしょう。本当に「社会人基礎力」の育成を求めているのでしょうか。実際に今、企業の中で、何が起きているのか、3人の企業関係者に、語っていただきました。

IT業界からのメッセージ

株式会社富士通東北システムズ 代表取締役社長 八田 信氏

著しい技術進歩は、現場で自ら判断できる 人材と組織を求めている

技術の加速度的進歩が、IT業界の構造を根底から変えた

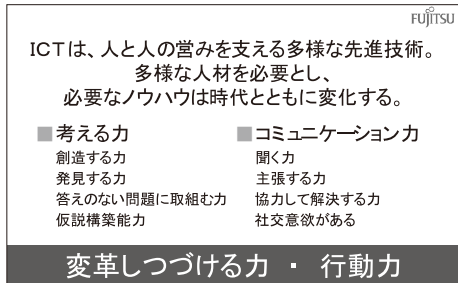
産業界、特にIT業界は1980年代から2000年代にかけて、その進歩のスピードがどんどん速くなってきています。この先、そのスピードはさらに速まるでしょう。

80年代、私が現場にいた頃は、システムを導入するお客様先に多くの社員が数年間常駐し、働きながら技術を学ぶことができました。一つ一つの仕事も大きかったです。そして基本となる技術も極端に言うとOS、データベース、処理言語、ネットワークを各1種類知っていれば、かなりのお客様の仕事ができました。それが今では100の技術でも足りません。一人でカバーできるエンジニアなど、もつけないのです。

今やごこの会社も、基本的な情報システムは持っています。また、パッケージ化も進んでいます。そのため、依頼の多くは小規模な仕事になっています。東北を拠点とする当社の例では、昔は1000万円以上の仕事が全体の半分はあったのが、今は件数で5〜10%しかない印象です。依頼の数は多く納期は短い。一つの仕事に数カ月とか数週間、短い場合は1日というものもあります。

システムを共有化できるようになったことも大きいです。以前は支社ごとにシステムを保有していましたが、今は、ホストサーバーは本社にだけあり、事業所や支社は遠隔でつながって操作すればよいのです。ホストサーバーに関する技術やメンテナンスを持たなくてよい分、事業所や支社は前線の仕事に注力できます。この傾向はさらに加速します。今、多くのITベンダーがインターネットでさまざまなサービスを受けられるような環境＝クラウド（雲）コンピューティングを提供しています。今後これが普及すれば、技術・ノウハウはシステムを開発・

社員が考える仕事に必要な力(社員調査から)



図版提供 株式会社富士通東北システムズ

維持するためのものから、システムを利用して業務を変革していくためのサービスに変化していきます。

技術は手段。使いやすさや企業内変革につながる付加価値が大事

私達の仕事は、以前のように、自分達で開発したソフトウェアをサーバーに載せて売ればいい、というものではなくってきています。すなわち、技術自体に価値があるのではなく、お客様である会社の業務全体を知ってその経営や現場の要望をすくい上げ、システムを活用したより創造的な提案をすること、つまり付加価値としてのソリューションの役割の方が重要になってきたのです。

けれど、技術が進化して誰もが手軽にシステムを利用できるようになるからといって、システムエンジニアとしての仕事がなくなるわけではありません。例えば、先ほどのクラウドを法人組織が導入しようとしても、営業担当者と、その上司のマネージャーの利害は違うので、そのままでは使えない。ではどのように導入すれば、クラウドの機能を最大限に生かしてより価値の高い業務プロセスに変革できるか。そういうことを、ITをベースとしてアドバイスできるコーディネーターが、どうしても必要になります。そうなるシステムエンジニアの仕事は、より高度に、幅広く、深くなります。複数のサービスを組み合わせて新しい仕組みを作り出したり、お客様の状況に合わせて柔軟に考えたりすることが必要になります。こういったことを、例えば仙台と東京でiPadを使って仲間と連絡を取り合いながら次々こなしていくという状況も、遠からずやってくると思いますね。

たとえ若くても、現場を知る社員が創造的提案を持って、クライアントに切り込む

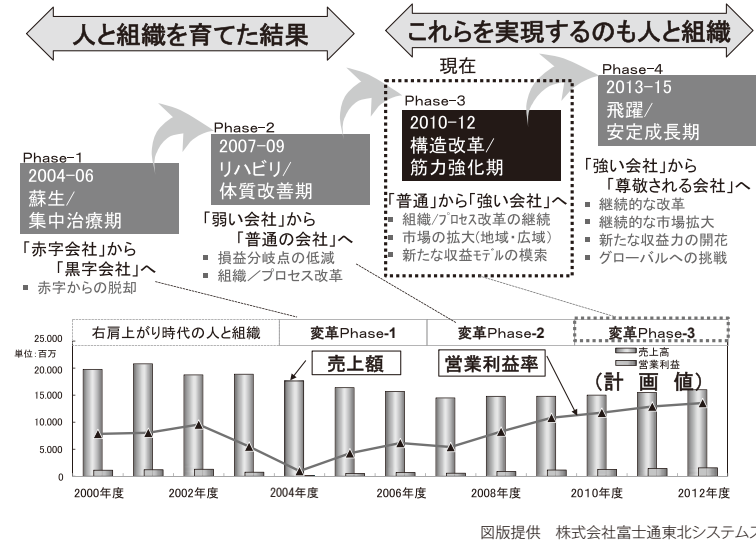
そうなる仕事の仕方は、若い社員も含めて、誰もがその場でお客様の要望に対応し判断を下さなければならなくなります。お客様のことを一番わかっているのは現場の人です。お客様の要望に応えての技術の統合、一歩踏み込んだより創造的な提案が求められます。ここでいち上にお伺いを立てていたら、時間がかかりすぎてしまいますから、現場への権限委譲が必要です。けれど技術や業務については、当然ある程度は知っているわけですが、一人で全部はカバーできませんから、ノウハウを持つ人に協力を仰ぎ、チームで取り組んでいかざるを得ません。

このようなビジネス環境で求められる能力は何かとえば、まず厳しい状況に一人で置かれてもたじろがず業務に向かえる力、「前に踏み出す力」です。その上で、お客様の要望に対して技術を統合させ、創造的な解を自ら導く、まさに「考え抜く力」です。さらにコミュニケーション力。「チームで働く力」を活用し、他の人と協力していくことが必要です。つまり「社会人基礎力」の全ての力なのです。

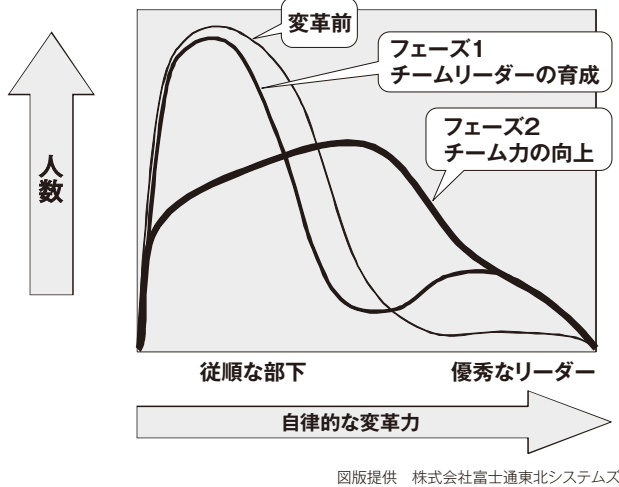
人材マネジメントをピラミッド型からマトリクス型へ

このような時代の変化に対応するため、ここ5年ほど、社内の人材マネジメントの仕方を積極的に変えてきました。かつては、大人数のプロジェクトにリーダーがいて、一人のリーダー

社員誰もが「主体性」を持って動ける組織変革が高い収益力を生む



「従順な人材」より「自分で考え行動し、チームに貢献できる人材」への変革



ます。このワークアウトの業務改善の方法は、実際お客様の会社に対する提案にも生きています。こういった、ちょっとした成功体験を持つことで、社員それぞれが自ら考えて行動する習慣ができて始めています。当然、業務の効率がよくなり、2年間で残業が約50%減少しました。

ことで、前に述べたように、若い人が一人でも打ち合わせに行けるようになったのです。行く前に、打ち合わせで出るだろう話題や企画内容の説明など想定して、先輩に見てもらいながら議事録を作ります。そうすると、一人で打ち合わせに臨む自信を持てますし、先輩も任せられるかの判断が付きまします。結果、旅費のコストも下がり、またチーム内で仕事の共有化も図られます。このワークアウトの業務改善の方法は、実際お客様の会社に対する提案にも生きています。こういった、ちょっとした成功体験を持つことで、社員それぞれが自ら考えて行動する習慣ができて始めています。当然、業務の効率がよくなり、2年間で残業が約50%減少しました。

現場主導や権限委譲が拡大する中での重要ポイントの一つは、ビジョンの共有です。ビジョンを全員が明確に理解することは、お客様との現場で、自分で判断し決断できるようになることとの後押しにもなりました。もう一つ、社員一人ひとりが仕事の無駄などに気付いたら提案し改善していくというワークアウト活動(お客様にとって価値のない仕事を取り除く提案活動。米国GE社が開始)も平成18年から始めました。そして、その結果出てきたさまざまな提案を実行に移したのです。そうしていくうちに、社員一人ひとりが変革に積極的になってきました。

例えばワークアウトから、「お客様の打ち合わせに行く前に、想定議事録を作っておこう」という提案が出てきました。ふつう、議事録は打ち合わせの後に作ります。それを事前に作る

ビジョン共有やワークアウト活動で、社員の現場力自律的変革力を高める

がプロジェクト全体を見るといって「ラミッド型のやり方をしていました。お客様との打ち合わせにも2〜3人で行き、新人はそこで先輩のやり方を見て仕事を学びました。しかし今は、一つのチームが複数のプロジェクトを抱え、チーム全員が協力して複数のプロジェクトの業務に当たるようになりつつあります。いわば、マトリクス型の組織です。一つ一つの仕事に対しての打ち合わせにも、なるべく一人で行くように変わってきました。かつてのように、先輩が現場作業を通じて上から下へノウハウを伝承するやり方だけに頼るわけにはいきません。

そのために人材育成が重要な鍵を握ります。研修のやり方も変えました。リーダー育成を中心とした研修だけでなく、チーム全体を育て誰もがリーダーシップを取れるようになるための研修に、力を入れるようになりました。

お客様に価値を提供しなくなった仕事やノウハウや作業スタイルを削り、より価値を生む仕事とノウハウと作業スタイルに社員一人ひとりの主体性を重視しながら変革していく。そういうことを自律的かつ継続的に進めることができる組織を目指しています。

つまり、業界の状況変化の中で、業務の仕方や組織のあり方をまず変え、社員に期待する能力も変え、そのために研修も変えてきているのです。2009年度は厳しい経済状況の中で売り上げは伸び悩みましたが、収益は上がりました。チームが育ち、仕事の共有化と社員一人ひとりの積極性を引き出すという方向に作用したことが、成果へとつながっているのだと思います。

「前に踏み出す力」の弱い若者を6カ月研修で変える

近年入ってくる新人を見ると、一人で突っ込んでいくような力が弱まっていることが気になります。協調性はあるのですが、周りの様子を見る傾向が強く、手を挙げて役割を買って出るというタイプが減っていると感じます。それを6カ月の新人研修で変えていきます。我が社は、新人は理系6割、文系4割で採用しています。システムの仕事ですから技術的には理系になりますが、技術は研修や仕事をしながらも覚えられます。私達の仕事では、お客様である企業で何が起きているかを知り、ニーズを吸い上げられなければいけませんから、技術だけ知っていてもダメで、社員の多様性も重視しているのです。

ですから、研修は大変重視しています。研修では、実際のお客様からの発注と同じ想定でシステム作りを経験させます。そして、事業部長や役員、社長まで参加して、お客様の立場で質問攻めにします。受け身では仕事になりません。一人ひとりがバラバラでもよい結果は出ません。中には、できが悪くて出荷停止となる場合もあります。最後の打ち上げで悔し涙を流す新人も出てきます。このように、組織の中で一人ひとりが考え、協働していくことを通じて、心の中に持っている気持ち呼び返すことが必要なのです。

大学の経営陣にも、危機感を持って共有してほしい

本来こういうことは、大学でもできると思っています。ですから、大学教育も大胆に見直して、「社会人基礎力」も育ててくれるようにもつと変わってほしいと思います。そのためには、私達企業がそつであったように、まず大学の経営陣にも変革への危機感を持ってほしいと思います。いろいろな改革に取り組まれている事例もつかっていますが、現実に入社してくる学生の「社会人基礎力」は決して高くありません。社会の求めている能力育成と大学教育のギャップを直視し、変革を加速していただきたい。

企業も大学も、世の中の変化に対して、価値を生まなくなった部分を削り、価値を生むプロセスに変革していくこと。そのサイクルをスピードアップすることが求められていると考えています。共に連携して、より社会に貢献する人づくりを進めたいと思います。

研究者に不可欠な自分のサポーター作り。 ますます高い社会人基礎力が必要

激動の現在を日本経済が生き抜くために必要な人材は

世の中の流れが速くなっています。たぶんどの会社でも同じだと思いますが、かつては新人教育にじっくり時間をかけることができました。われわれも新人教育に資金や時間をかけますが、一から十まで手取り足取りはできない状況になってきています。ある程度の基本的な基礎力は、入社前の段階で身に付けておいていただきたいというのが、正直なところですよ。

この10年、日本経済において、海外での事業の位置付けがものすごく重要になってきています。あらゆる企業が日本の中だけでは生きていけず、世界に出て行かざるを得ない状況になっています。他の国々もどんどん台頭してきていて、このままいけば日本経済は沈没してしまいます。そんな今、一番重要になるのが人材です。

今の世界は、トップがいて、そこから全てが降りてきて全体が軍隊のように統制がとれて動く、というピラミッド型ではありません。各自が自分で考え自分で動けないと、会社として会社として発展できなくなってきている。個人が正確な判断をして、それで全体がまとまっていくなという状況を作らないとダメなのです。そのためには、自分で考える力、自分で一歩前に踏み出せる力が非常に重要になります。これらは、社会人としてまず持たなければならぬ基礎力です。加えて、上下関係ではなくチームとして動くことが非常に大事になってきていますから、相手に自分の考えを納得してやってもらえるだけの説得力が重要になると思います。

企業の研究は、世の中にモノとしてカタチにして出していく必要があります。そのためには絶対にチームでやらないとできません。自分で相手を説得する、あるいは相手に働きかけ、対立する意見に耳を傾けて一緒にやってもらう、面白さを納得してもらってサポーターを増やすなどの努力をしないと、モノはできてこないのです。

会社で求められる説明・説得・「発信力」

実際の企業の現場では、大学でやっているような、15分とか20分とか、まとまった時間を与えられてプレゼンテーションするというシチュエーションは非常に少なく、立ち話の中で相手に理解してもらわないといけない場面も出てきます。ですから1分、5分、といった限られた時間で何を伝えるかということに力点を置いた訓練も必要です。

さらに、自分の研究を相手に理解してもらうためには、話をどう進めたいのかも考えなければなりません。専門的なことを主張するだけでは、なかなか相手に理解してもらえません。例えば研究報告会でテーマを検討し、それによって継続するかどうかを決めるということが、会社でも結構あるわけですが、そういう場面で、このテーマの価値・将来性・採算、そういう

たところに力点を置いて表現できなければ通用しません。今年は民主党の事業仕分けがあったので、一般の方にも「説得する力は非常に重要だな」ということがわかっていただけたのではないかなと思います。あのレベルの方々でも説明がしきれず予算が取れない、ということが現実起こっていますね。そういうところから考えても、「これからは「社会人基礎力」の中でも「発信力」が重要ではないかと思っています。

私は海外にいたことがあるのですが、海外では小さいときから人前で表現をさせたり、チームに分かれて議論を闘わせるディベートの訓練をやったりしています。日本ではおそらく、そういうことはあまりやっていないでしょう。だから、大学で突然そういうことをやれと言われたら、学生たちのとまどいは大きいと思います。ましてや会社に入ったとたんそういうことを求められたら、非常なストレスがかかると思います。私が大阪大学で行っているプログラムは、まさにこの力を鍛えるためのものです。

今世界レベルの雇用の現場でより求められているのは、専門知識の能力というよりむしろ説明能力と言えます。その意味からも、世界との競争力を考えたとき、大学の段階でこういう教育をやっておくことは、非常に重要なことだと思います。

大学の研究者にも社会人基礎力は不可欠

ところでこれは、大学の研究者についても同様です。純粋にアカデミックな研究者といえども、タコつぼにはまって自分の興味だけで動いているわけにはいきません。研究にはお金がかかりますから、誰かがスポンサーになってその研究者にお金を出しているわけです。ですから

研究者は、自分の研究がいかに学術的に有意義か、あるいは役に立つかなどを、他人にしっかりと説明できなければ、お金は集まらず研究は続けられなくなります。研究者こそ、世の中に対して、自分の研究の有効性・素晴らしさを自分で説明できるべきなのです。自分達の行っていることは正しいのだという前提ではなく、この研究はこんなに皆さんの役に立って、その中で自分はこんな役割が担えるので自分のところでやらせてください、という説明ができないとダメではないかな、と。その意味で、研究者にも「社会人基礎力」が必要だと思つのです。

大学の先生は、どちらかというとアカデミックなシーンでの深掘りをしっかりやっていただく中で、学生さんを教育していただけたらと思いますし、われわれ企業の方はどちらかというとそれをベースに作り出したものを世の中にアウトプットしていく方策としての「社会人基礎力」ということになるかと思っています。

「気合と根性」で売れていた市場が変わり、「考え抜く力」や「状況把握力」「柔軟性」が求められ始めた

営業・販売の環境はこの5年でさらに厳しさを増してきた

当社は、技術系2割、営業系8割という割合で採用を行っていますが、ほとんどの新人が、まずは全国各地にある営業所で営業・販売に携わります。技術者も同様です。お客様に接し、お客様が何を望んでおられるかを知り、そして住宅を提供していくというのが、当社の仕事の基本だからです。そこで、住宅は簡単には売れないということを実感してもらうことも大切です。私も設計で入社し、営業を経験し、今は人材育成の仕事をしています。

今、日本の産業界は、ほとんどの業界が厳しい状況下にあります。私たちが住宅業界も例外ではありません。

住宅の売れ方や売り方も、20年前と今、特にこの5年間で、がらりと変わりました。20年前は、市場全体が膨らんでいて、「気合と根性」があれば売れたのです。お客様の方から買いたいと言われることも多かった。そしてお客様の要望も、「いい家を作って」程度で、具体的なことはこちらから提案したものでした。したがって、新人でも入社した年の秋くらいには、契約を取れたのです。しかし、その後バブルが崩壊。それでもその後10年くらいは政府の財政投資や金利引下げ政策などでのげました。けれど今はそれもなくなってきましたから、この現実に合わせて、いよいよ会社を根本から変えていかなければならなくなっています。

今さらローンも組みたくない、建て替えの必要性も感じない、そんな人に建て替えのメリットを説明できなければ住宅は売れない。一般の人でもテレビなどですごい知識を持っていて要求レベルが非常に高い。そうになると、契約は優秀な社員でないと取れません。商品も多様化して、昔ならベテラン社員のレベルだったことが、今では1年めの社員にも求められるようになっていっています。

採用ではバイタリティ、ストレス耐力に加え、創造的思考力と状況適応力も見る

新卒者の採用も、昔は「あいつ、ええヤツやん、元気がいいで」程度の意識で採ればよかったです。今ではそうはいきません。お客様が変わってきているのに採用の仕方を変えないでいると、市場の要求と社員のレベルに開きが出て、「最近使え物にならない社員ばかり採っている」という批判が社内から出てきます。そこで、この5年ほどの間に、細かく能力要件を決め、同じ「元氣」でも、どうして、どのように元氣なのか、それで何ができるのか、を見るように変えてきました。

そこで当社が重視する点は、バイタリティ、創造的思考力、状況適応力、ストレス耐力の4項目です。かつては、バイタリティとストレス耐力だけを見ていたと言っていたいかと思います。「社会人基礎力」でいう「前に踏み出す力」と「ストレスコントロール力」です。それらに加えて、創造的に物事を考え、改善意欲が高く、課題を見出していく力を見るようにしました。「社会人基礎力」の「課題発見力」と「創造力」そして「計画力」に当たり、まさに「考え抜く力」が加わったことになりました。

さらに、状況を把握した上で柔軟に対応し適応していくような力。今は、お客様の多様なニーズに合わせながら多様な商品群を対応させていく、そのために自分の考えや行動も変えていくような力が必要です。私は和歌山と兵庫県の芦屋で営業を経験しましたが、和歌山では、いきなり軒先に呼ばれてお茶を飲みながら話せばよかったです。しかし芦屋では、新人が一人で行くとクレームが入りました。この業界は地域ごとに風習も売れ方も違うのです。「チームで働く力」の「状況把握力」から、「柔軟性」、さらに「課題発見力」「創造力」を合わせた力が要求されるのです。

ところで、当社では、入社後さまざまな研修を行い、最終的にはキャリアを自分の人生の中で捉え直させることで人材としての自律を促し、より高い能力を発揮できるよう、改革を進めています。能力開発は非常に幅広いので、それに耐えられる人に入社してもらわなければなりません。その意味でも、入社までに「社会人基礎力」の3つの力を高めておいていただくことは、今後この企業にとっても大きなメリットがあると思います。

入社前に求める宅建資格で社会人基礎力を高める

実は3〜4年前から、宅建（宅地建物取引主任者）の資格を内定後の1年の間に取るように求めています。資格そのもののためというより、取得のために努力して計画的に学習することで「計画力」などを身に付けてもらいたいからです。つまりこれも、「社会人基礎力」育成のためとも言えます。絶対条件にはしていませんが、内定先の会社から求められると大変大きい力になるようで、取得してくる学生が増えてきました。過去には、そこまで求めるのは学生に失礼だと考え、大学ではいろいろな経験を積んでとか、旅行をしないといかないでいたのですが、今は、必要なことは明言した方がいいということや、言うようになりました。

実際、宅建取得をしてきた学生は、先輩やお客様に「賢いんやな」とほめられ一目置かれまですし、その資格を名刺にも書けますから、契約も取りやすくなります。1年目は成功体験が少ないものですが、1年目から成功体験を持てると、成長していくためのいい循環が生まれ、今度は何を学ぼうと、自ら変わっていくのですね。

将来のキャリア作りや、教育の場から社会へのスムーズな移行のためにも、学校での社会人基礎力育成は大事

私たちは、採用時には自社の決めた4つの要件を重視し、さらに細かい視点から学生一人ひとりの特性を見ます。その視点とデータは、できれば内定後入社後の育成にもつなげたい。しかし、それを公表することは、採用の基準を大学生たちに漏らしてしまうことになるので、で

きません。そこで、「社会人基礎力」の項目を使って社員の実成長の促しをしたらどうか、という意見が出ています。「社会人基礎力」は一般的な基準なので、大学でも意識させたり育てたりできるわけです。それを使って、「当社が必要とするこの能力要素を高めてほしい」などと提示できるようになればとても便利です。

そういう企業の状況から考えると、大学も「社会人基礎力」を活用し、さまざまな教育場面に取り込むことは、学生それぞれの将来に向けてのキャリア作りのためにも、また教育機関と企業の連携のためにも、大事になってくるのではないのでしょうか。