

【研究ノート】

# 大学で求められる起業家教育

An Entrepreneur Education required at an University

遠山 浩\*, 谷口 寛\*\*

Koh Toyama, Hiroshi Taniguchi

\*専修大学経済学部

School of Economics, Senshu University

\*\*リクルートマネジメントソリューションズ

Recruit Management Solutions

## ■キーワード

起業家教育, EDGE, デザインシンキング, ゆとり世代, SDGs

## ■要約

主体的に課題を発見しその解決策を事業化できる人材を企業は求めており、大学では起業家教育に取り組んでいるが、大学が輩出する人材と企業が求める人材との間にギャップが存在する。ギャップ解消には起業家教育の転換が求められるが、今日の大学起業家教育は理科系人材が対象の中心である。大学生の大半の文科系学生や理科系教育からこぼれ落ちる学生向けの起業家教育が重要である。その際に SDGs が重要な位置づけになる。

## ■Key Words

entrepreneurship education, EDGE, Design Thinking, Relaxed education, SDGs

## ■Abstract

Companies are looking for human resources who can proactively discover problems and commercialize solutions, and universities are engaged in entrepreneurship education. However, we have a gap between the human resources produced by universities and the human resources required by companies. In order to close the gap, it is necessary to change entrepreneurship education, but today's university entrepreneurship education is centered on science-based human resources. Entrepreneurship education for most university (bun-kei) students and students spilling out of science (rika-kei) education is important. The SDGs are an important position in doing so.

受付日 2020年4月23日

受理日 2020年5月19日

Received 23 April 2020

Accepted 19 May 2020

## 1 | はじめに

成長経済の下で単一市場向け大量供給を得意としてきた大企業はビジネスモデルの転換が急務となっている。企業の内部資源を活用すべくイントレプレナー（社内起業家）を養成したり、外部資源を活用すべくオープン・イノベーションを推進したりしているのは、そのためである。

文部科学省でもこうした取り組みに資する人材育成を図るべく、2017（平成29）年度から、次世代アントレプレナー育成事業（EDGE-NEXT: Exploration and Development of Global Entrepreneurship for NEXT generation）を立ち上げている。ここでは、これまで各地の大学で取り組まれてきたアントレプレナー教育で得られた成果や課題を踏まえて、大学等の研究開発成果を基にした起業や新事業創出に挑戦する人材の育成、関係者・関係機関によるベンチャー・エコシステムの構築が目的とされている。事業創出と学部での起業家教育との二兎を追うというチャレンジな事業である。これに対して、大学生ならびに彼らの保護者の企業に対する就業意識は、成長経済下から変わっていないように感じる。

成長経済下の大企業が求める経営資源のうち人材に求める要件は、単一市場向け大量供給システムに貢献できる人材、すなわち企業（上司）が定める顧客アプローチプランに基づく指示を忠実に正確に迅速に対応できる人材であり、いわゆる学業成績が優秀な人材が求められてきた。しかし、今日の企業が求める人材は変化している。イントレプレナーの養成に努めているように、顧客動向を自ら考え行動できる人材が求められている。したがって、いわゆる「お勉強ができるだけ」の人は求められていないが、多くの大学生ならびに保護者の意識は、お勉強ができることが大企業就職につながり、それが安泰な生活につながると未だに考える向きが少なくなく、両者の間にはギャップがある。企業は自ら考え行動できる人材

を求め、それに応じた大学での人材教育の1つが起業家意識とされている。企業と教育との接点に位置する大学部門で、EDGE-NEXTといった教育カリキュラムが意図されるのは、こうした流れに沿っていると言えるが、多くの大学生ならびに彼らの保護者の意識はそこにはない。

今日のビジネススクール等でよく用いられるアプローチとしてデザイン思考がある。これは、顧客の立場になって考え共感し（自分事化を追求し）、顧客の課題を発見し、その課題の解決策を検討し、自らが持っていない資源が必要であれば協業相手を見つけ組織化し、顧客に課題解決メニューを提供するという、顧客志向のアプローチである。スタンフォード大学のDスクール等で教示されている。上述のとおり今日の企業行動はこのアプローチのとおりであり、企業と教育との接点にある大学で、学生の課題解決能力向上を推進すべくアクティブラーニングなどの重要性が近年指摘されているのは、こうした流れに沿っていると言える。

しかしながら、社会科学系の普通の学生に接する遠山は、デザイン思考のサイクルを回す起点の「自分事化」ができない学生が多くなっていると感じている。日経ビジネス（2019）「AI未満人材」で「ゆとり教育世代をみると、AIより受験点数が低い学生がほとんどであることよりも、学生の学ぶ意欲が低下していることが問題である」との主張がなされているが、遠山の実感と重なるところがある。

以上の問題意識をふまえ、以下では、EDGE-NEXTをレビューしグローバル視点を持つ人材育成をめぐる取り組みを検討するとともに近年増加傾向にある「自分事化」できない学生への意欲喚起策の検討を彼らが多数出現してきた背景分析などを通して考えていく。

なお、本稿執筆にあたり、1. 2. は遠山が、3. は谷口が担当した。4. は谷口と遠山のディスカッションをもとに遠山が執筆した。

## 2 | EDGE-NEXT と起業家教育

イノベーションに取り組む人材不足が日本経済の閉塞感を生み国際競争力の低下を生んでいると言われ、国際競争力の回復を目指すためにはイノベーション創出を目指す起業家輩出が急務であり、そのために起業家教育が重要とされる。このため、文部科学省では起業家人材育成を目指すグローバルアントレプレナー育成促進事業（EDGEプログラム、2014年度から2016年度まで）に取り組んできたのに続き、次世代アントレプレナー育成事業（EDGE-NEXTプログラム、2017年度から2021年度）を図表1のとおり展開している。

EDGE-NEXTプログラムの支援機関である科学技術振興機構のホームページをみると、科学人材育成補助事業として以下のように記されている。

EDGEプログラムに採択された大学をはじめ、これまで各地の大学で取り組まれてきたアントレプレナー教育で得られた成果や課題を踏まえて、大学等の研究開発成果を基にした起業や新事業創出に挑戦する人材の育成、関係者・関係機関によるベンチャー・エコシステムの構築を目的としています。具体的には、学部学生や専門性を持った大学院生、若手研究者を中心とした受講者に対するアイデアの創出やビジネスモデルの構築を中心としたプログラムの実施により、受講者が将来の産業構造の変革を起こす意欲をもつようになる、より実践的な内容を重視したプログラムを支援します。

図表1をみると、EDGEプログラム<sup>1)</sup>に採択された大学を中心に、コンソーシアムが形成され、そのコンソーシアムを科学技術振興機構などが支援する体制をとっている。この事業を主催する文部科学省とすると、大学発ベンチャーのエコシステムを構築したいということだと思われ、大学への取り組みを期待している点がこの事業の背景に

ある<sup>2)</sup>。

全コンソーシアムの取り組みを評価できるほどまだ筆者の研究は進んでいないものの、早稲田大学を幹事校とするグループに入っている山形大学の取り組みは、大学発シーズを活用し、グローバルな視点で地域で活躍する人材の育成を図っておりたいへん興味深い。

### 山形大学の取り組み

図表1をみると、都市圏の大学と地方圏の大学が連携したコンソーシアムとして①と⑤がある。①は震災復興をキーワードにしているため、純粋に都市圏と地方圏がコラボした組み合わせは⑤のみであることがわかり、山形大学は地方圏の筆頭に位置している。山形大学の取り組みは、都市圏のリソースも活用しつつ、地元山形で事業創出に向けたエコシステム構築を目指す取り組みである。以下は、山形大学の産学連携推進を担う国際事業化研究センター長を務める小野寺忠司教授から拝聴した話<sup>3)</sup>を筆者が整理したものである。

EDGE-NEXTプログラムに参加する大学は「事業創出」と「人材育成」への取り組みが求められるわけだが、山形大学には、地域企業と連携した事業創出を継続的に行えるエコシステムの形成とそれに資する人材育成が求められている。それゆえ、教育理念・人材育成目的を、「グローバルリーダー、地域貢献を体現するアントレプレナー人材のすそ野拡大に向けたFuture-EDGE人材と、実際の起業・新規事業創出に向けたEDGE-NEXT人材を文理融合で養成」することと定めている。独創的なアイデアを持ってリスクを恐れずチャレンジするというように、目的に向かって積極的に実行できる「とがった人材」の育成を「地域連携」の中で取り組むものであり大変興味深い。地域連携という大衆との交わりを残しながらとがった人材をのばすことは地域にシステムを根付かすためには不可欠である。現実をみると「とがっていない層」が大勢を占めるわけだが、この「とがっていない層」が曲者のように思える。「とがり」をそぎ落とすような勢いが近年強くなってきているよ

図表 1 EDGE-NEXT 選定機関一覧

プログラム名 (コンソーシアム名)	実施大学	
	主管機関	協働機関
① “EARTH on EDGE”～東北・北海道からの起業復興～	東北大学	北海道大学 小樽商科大学 京都大学 神戸大学 宮城大学
② 産官学グローバル連携による EDGE-NEXT プログラム (Global Tech EDGE-NEXT)	東京大学	筑波大学 お茶の水女子大学 静岡大学
③ Tokai-EDGE (Tongali) プログラム	名古屋大学	岐阜大学 名古屋工業大学 豊橋技術科学大学 三重大学 (大阪大学)
④ 多様性と創造的協働に基づくアントレプレナー育成プログラム (IDEA: Innovation xDiversity xEntrepreneurshipEducation Alliance)	九州大学	奈良先端科学技術大学院大学 大阪府立大学 立命館大学 (広島大学) (福岡大学) (崇城大学) (立命館アジア太平洋大学)
⑤ EDGE-NEXT 人材育成のための共創エコシステムの形成	早稲田大学	山形大学 滋賀医科大学 東京理科大学 (会津大学) (多摩美術大学)

注 1 : ( ) はその他協力大学

注 2 : 下線は EDGE プログラム採択大学

出所 : 文科省ホームページの「平成 29 年度次世代アントレプレナー育成事業のコンソーシアム一覧」および「平成 26 年度グローバルアントレプレナー育成促進事業 (EDGE プログラム) 採択機関」を参照して、遠山作成

うに感じる。したがって、生半可な「とがり」では厳しく「とがり」をよりシャープにする一方で、この「とがっていない層」の典型が自分事化できない学生であり、彼らに向けた教育を 3. で考える。

### 3 | 自分事化できない学生の大量出現をふまえた現実的な起業家教育

原因の解明はまだよくわからず、またはっきりとした統計をとれているわけでもないものの、この数年間国語力の低下を顕著に感じてきている<sup>4)</sup>のとあわせて、受講する学生の反応が近年顕著に劣化していると遠山は感じている。社会で活躍さ

れている外部講師を招請する講義でも、「以前は何らかの反応があって講義して楽しかったが、今は反応が少なくなってきているのでしゃべりにくい」と多くの講師から言われる。こうした要因は学力の低下、すなわち講義内容の趣旨を把握できないためとも考えられるが、自分事化ができない学生が増えてきているためと思えてならない。

国語力、考える力、相手の立場を読み取る力があれば、自分事化する能力が多少低くとも、課題発見に近い領域に至れる可能性は高い。しかし、学力が低下し、自分事化できる能力が高くないと、課題を発見し解決メニューを策定するハードルは高くなる。学力低下と自分事化できない、共感できない学生が過半を占めるという現象が一挙

に押し寄せているように思える。こうした学生は従前から存在したが少数派であったため、自分が出来ていないことに気付き自己修正することが可能であった。しかし、ここにきて出来ない学生が大勢を占めるようになってきている。ここに大きな問題があると感じる。

### 3.1 デジタルネイティブ世代との向き合い方

こうした話題を、遠山は学外の方々に投げかけたことがある。その際に「SNSの普及とそうした思考様式は関係があるかもしれない」という意見が出た。遠山は社会学、心理学、教育学を専門とするものではなくこれは分析できる領域ではないが、興味ある指摘だと思い周辺でヒアリングしてみた。日本のSNS大手であるラインがサービスを開始したのは東日本大震災後の2011年である。グループ・ラインが普及することで、グループ内の伝達が容易になり、大人も若者もこのサービスに飛びついた。いわゆるガラ携でもグループ・ラインには参加できたものの、スマートフォンの方が利用時の手間は少なかった。こうした事情もありスマートフォンの普及に拍車がかかることにもなったように記憶している。

先に述べた自分事化が出来ない世代が増えたと感じる学生は、概ね1999～2000年生まれである。Windows 95の日本での普及が1997年4月の消費税導入前であったと考え、デジタルネイティブ（生まれた時からデジタル機器が一般的だった世代）は彼らより少し前の世代からということになるが、国語力醸成に大きな影響を与えるような気がする中学生の時にこうした変化が彼らに一気に押し寄せてきたことになる。これらの事象と今日の大学で直面している状況との因果関係を立証する能力を持ちあわせていないが、確かに何らかの因果関係があるように思えてならない。因果関係をここで立証することはできないが、仮に因果関係があるとすると、原因事象が大学入学前に起こっているため、大学教育だけの修正は困難と言える。高校までの教育が重要ということになるが、大学教育もこの現状を直視する必要がある

う。

一方、デジタルネイティブ世代との向き合い方、教育方法の変更は急務に思える。第4次産業革命、IoT化への取り組み、AIの活用といった言葉が躍っているが、ITを単なる効率化手段と捉えることが多かった第3次産業革命を超えた第4次産業革命を起こす、例えば、生産管理情報やマーケティング情報を製品・サービスを創出する企画部門にITを活用して情法伝達が目指されている（これをドイツではIndustry 4.0と呼び、日本ではconnected industries構築を目指すとしていると理解すればよい）。この実現に向けては、情報収集→伝達→集積→分析といったサイクルに関わるIT関連ハードの開発とあわせて、このサイクルに適合した組織づくり、職務権限委譲といったソフト機能の強化が不可欠と言える。こうした社会の変化が求められているものの、変化できていない矛盾がコロナ騒動で噴出したと遠山は考えているが、デジタルネイティブ世代と向き合う大学においても、時代に応じた教育方法が求められることになる。

例えば、今日の学生は意見を発言することを好まない。「それでは社会で生きていけない」と教育することは重要だが、彼らの特性に応じたアプローチも検討していかないといけない。例えば、遠山の勤務する専修大学ではresponというコミュニケーションツールを導入しており、スマートフォン経由で質問等を自由に書き込める機能がある。250人程度の受講者がいる教室で「質問がある人、手をあげて発言するように」と促しても手はあがらないが、自由にスマートフォンを操作させると、200件近い質問が寄せられたりする。

以上が大学教育現場での実感である。以下では、学生を社会で受け入れる企業側の視点から現状を整理し、今日の学生をどのように大学で教育することが望まれるかを検討する。

## 4 | 企業側からとらえた新卒社員の特徴と育成課題

以下では、企業を取り巻く環境変化とその環境変化の中で企業が求める人材像を整理し、企業が求める人材像と現実の若手人材の特性のギャップとそのギャップがもたらしている問題を確認する。そのうえで、今後の若手社員教育で取り組むべき課題を企業側と若手人材側の双方から論じていく。なお、どのような起業家教育を教育機関で行っているかのPRがうまくないこともあり起業家教育の重要性を感じていない企業が大半であることが残念ではあるが、社会人前教育としての大学教育へ期待する点をまとめる。

### 4.1 企業を取り巻く環境変化と企業が求める人材像

21世紀に入り20年が経とうとしているが、企業を取り巻く環境の変化はますます激しさと速さを増している。地球環境を考慮しないビジネスは淘汰されるのが当たり前になってきており、顧客の選択眼・社会からの要請ともに厳しくなる一方である。

こうした環境変化を表すキーワードとして、2010年以降多くのビジネス関係者が口にするようになったキーワードの一つに「VUCA」がある。VUCAとは、Volatility（変動性・不安定さ）/Uncertainty（不確実性・不確定さ）/Complexity（複雑性）/Ambiguity（曖昧性・不明確さ）の頭文字をとった略語であり、変化の性質・量・スピード・大きさが激しく、問題や出来事の予測がつかず、多くの原因・抑制因子が絡み合い、出来事の因果関係が不明瞭で前例から読み解けない環境であることを意味する。

VUCAは特定の国や地域に留まらず、世界の企業に共通に影響を及ぼすものであり、そのようなビジネス環境下では、先を見通すことが難しく、正解がなく過去に蓄積した知識や前例が通用しない中でビジネスを進めなければならない。容易に

想像できるのは、企業のトップやブレインといえども「こっちへ行けば成功する」と確固たる自信をもって示すことが極めて困難になっている現状がある。

そのような環境において、企業が求める人材もバブルがはじける前の安定成長期の日本とは大きく変わってきている。ビジネスは突き詰めると「何のために（Why）何を（What）やるかを決め、どのように達成するか（How）」を考えて実践することであるが、安定成長期に求められる人材は「何のために（Why）に何をやるか（What）」は上が決めて、現場は「どのように達成するか（How）」に集中すればよかった。上からの指示に従い「24時間戦える」人材が求められた時代は確かにあったが、今日では「どのような状況でも、自分で考えて行動できる人材」が求められている。

企業が求める人材のキーワードは「主体性」と「柔軟性」であるが、この2つのキーワードは従前から大切と言われてきた。つまり「言われたことしかやらない」「受け身な人材」は基本的に望ましい人材ではなかった。しかし今の時代（＝VUCA）において「主体性」と「柔軟性」はますます重要な要素になってきたということである。しかし日本においてそういった人材育成が十分進んでいるとは言い難い。1990年代から日系企業のグローバルマーケットにおける競争力が凋落していると言われるが、このあたりにその要因があるように思える。2.でみたように、文部科学省が2014年から推進している「グローバルアントレプレナー育成促進事業（EDGEプログラム）」や「EDGE-NEXTプログラム」は、そういった危機感を背景にスタートしたものと思われるが、上記のような人材を育成できるか甚だ疑問である。

### 4.2 企業内での新卒・若手人材育成への影響

VUCA時代だからといって「正解がないから成果を出さなくてよい。のんびりやってもよい」とは誰も言ってくれない。IT革命であらゆる情報は一瞬で共有化され、AIが人間より格段に効率的に処理できる仕事が増えるといわれる。市場は成熟

し、企業間の競争はグローバルに繰り広げられる。仕事の現場は高度化・複雑化し、やっても成果につながるとは限らない試行錯誤を繰り返すが、人は増えず、さらに「働き方改革」の中でさらに効率よい働き方を求められている。

そのような職場環境は企業内の人材育成にどのような影響を与えているだろうか。新人にも一日も早く戦力化してほしい、一方で職場の先輩や上司も忙しく新人に手取り足取り教えたり関わったりできる人がいない、「まずこれから覚えてね」といったルーチンワークも少なくなり、成功体験も積み重ねにくくなっている。

新卒社員はそのような職場に配属になり、最悪の場合「放置」される状況が増えている。受け入れ側の企業や上司や先輩としては、だからこそ「主体性」と「柔軟性」を持ち、待ちの姿勢ではない人材を求めることになる。

#### 4.3 新卒・若手社員の特徴

では、上記のような環境下で企業に飛び込んでいく若手人材、すなわち大卒人材は企業が求める人材たりえるのであろうか。

図表2はリクルートマネジメントソリューションズの2018年の「入社後1年目の壁」についての

調査結果である。これによると、「できない自分に自信喪失」「どう思われているかが不安」「仕事の意味ややりがいを感じない」がトップ3である。これらの不安を抱えた新人は、企業が求める人材像「どのような状況でも自ら考えて行動できる人材」とギャップがあるのが現実である。

若者の特徴に関する著書を複数書いている藤本耕平氏によると、藤本(2016)にて、1985年以降に生まれた世代を「つくし世代」と命名し、その特徴を「個性尊重教育で他人との比較ではなく、自分が主役であると意識を高め、家族みんなで食卓を囲む習慣は減り、さびしくなったけれども、自分と向き合う自由は獲得し、ネット環境の発達で世界同時に他人とつながる喜びも感じる事ができた。しかし、右肩上がりの時代から低成長という社会の停滞時期に直面し、現実問題として生きる選択、決断を迫られていた。ゆえに、自分をどう生かしていくのかという問題を常に意識し、他人に「つくす」ことで自分の世界を広げることができると知った世代」(p.23)とまとめている。

これらの特徴は、谷口が毎年複数の企業で新入社員研修を担当した際に受講者から感じる4つの特徴とも一致する特徴である。

第1の特徴は、研修中に仕事(課題)に自主的

図表2 入社後1年目の壁

		%
1	想定以上にできない自分にショックを受け、自信を喪失した	27.4
2	周りにどう思われているかが不安で、自分を出せなかった	24.3
3	与えられた仕事の意味ややりがいを感じられず、やる気が出なかった	23.6
4	上司や先輩の指摘や注意が、自分を否定されているように感じ辛かった	17.9
5	仕事が忙しく、プライベートに時間を避けないのが辛かった	17.5
6	仕事の段取りがうまくできず、ミスや納期遅れを起こしていた	15.3
7	上司や先輩への報告や相談がうまくできず、仕事が進まなかった	14.4
8	同期に比べて成長に遅れをとっている気がして焦りを感じた	13.0
9	悩みは全くなかった	13.0
10	周囲が自分に関心がないと感じ、職場に居づらかった	9.9
11	その他	5.4

注：(質問事項)入社後1年目では、どのような悩みや壁がありましたか？当てはまるものを最大3つまで選んでください。

出所：リクルートマネジメントソリューションズ(2018)

に取り組むように促すと「これでどうですか（やれと言われたことはやりました）。この後はどうすればいいのですか」と答えを求めてくるのが少なくない点である。第2の特徴は、テーマを与えてグループ討議の課題を課すとすでにインターンシップや就職活動での経験も多くあり「ああ、あのパターンね」と研修トレーナー側の意図や求めている答えを探ろうとし、それに合わせたアウトプットを出そうとする点である。第3の特徴は、「同期は大切にされた方がよい」という会社からのメッセージに対して白けた表情や「なぜですか?」と問うてくる点である。そして、第4の特徴は、漢字が書けないなど分からないことがあると隣にいる受講者やトレーナーに聞かずに黙ってスマホで検索する点である。

こういった言動や姿勢は10年以上前から研修トレーナー間で話題になっていたが、ここ数年顕著になってきたと多くのトレーナーが感じている。ここ数年、上記特徴が顕著になってきた背景の一つに、小中高校教育で脱ゆとり教育を少しでも経験している1996年生まれ以降の世代が社会に出てきていることが挙げられよう。先述の藤本氏はこの世代を「つくし第二世代」と名付けて「つくし世代の傾向がさらに強まっている」としている。

遠山が「大学生の中でも変化が起きている。他

の人のことを相手の立場になって考えたり、自分事として考えたりする力が顕著に落ちてきている」と指摘するのもこれらの背景に由来している可能性が高い。

図表3は、「ゆとり世代」と「脱ゆとり世代」の特徴を比較したものである。こういった特徴には図表4に示されたような「(脱ゆとり世代やつくし世代にあたる)新人世代の経験の変化」が影響しているであろう。

今日の新人世代は、ビジネスの世界で直面するVUCAとは逆の環境で育ってきた。少子化やサービス競争の進展は、与えられる・選ばれる経験を増やし、個性尊重の教育とあいまって、相手に合わせるよりも自分基準を大切にする傾向を強化する。子どものやりたいことを支援し強みを伸ばす教育は、苦しい中でも我慢したり、失敗し叱られたりしながら学ぶ経験を減らしている。また、インターネットやゲームの普及は、自分で考え工夫することや不確実な状況に対処する力を養う自由遊びの経験を奪っている(荒井(2017)P.34)。

こういった環境で生まれ育った新人・若手に責めを帰す訳にはいかないが、企業が求める人材像との間にギャップがあることは否めない。そしてそれが新卒社員や若手社員の伸び悩み、早期離職、メンタル不全を増やしているとみることができ

図表3 「ゆとり世代」と「脱ゆとり世代」の特徴比較

ゆとり世代 (1987年4月2日～2004年4月1日生)	脱ゆとり世代 (2004年4月2日以降生まれ)
自分から行動するのが苦手。言われたことしかやらない。	つくし体質。好かれなくても良いから嫌われたくない。
失敗を恐れる。失敗を引きずる。	表面(おもてづら)はよいが欲がない。出世欲はあるが努力してまでは望まない。
大人しい。	実は目立つのが苦手。
ストレス耐性がない。叱られたくない。すぐ逃げる。打たれ弱い。したいこと以外しない。	何でもインターネットで検索する。SNSに依存している。
自主性がない。基本的に受け身。	無理に頑張らない。
自分優先で考える。	休日は家で過ごす。
将来の夢がない。	恋愛に興味がない。付き合うまでのやり取りが面倒くさい。
(合理主義といいきるまでではない)	合理主義。

注：ゆとり世代/脱ゆとり世代の生年については諸説あるが、本表では修学期間すべてが脱ゆとり教育の世代=2004年4月2日以降生まれ、を脱ゆとり世代とした。

出所：生活百科(2019)を元に谷口作成

図表4 新人世代の経験の変化

経済的豊かさ・少子化・消費者へのパ ワーシフト		・欲しいものは手に入る, 自ら動かなくても与えられる ・サービスされる, 選ぶ側の経験が多い
教育の変化	厳しい指導や強制の減少	・叱られ, 失敗しながら成長する体験の減少 ・我慢してやっているうちに, 意味を見出す体験の減少
	個性尊重・非競争	・弱みや課題の克服よりも, 強みを伸ばし, やりたいことを支援 ・人と比べない。自分は自分でよい
	過干渉・リスク排除	・失敗したり傷つかないような事前対策, セーフティネットが充実 ・怪我しない安全な環境の担保(公園, 体育, 部活動など)
	自由遊び・試行錯誤の減少	・TVゲームなど受動型の遊び(自分でゼロから考える必要がない) ・検索すれば必要な情報が手に入る(考える必要の減少)
ネット社会(スマホ・インターネット・ SNS)		・自分好みにカスタマイズされた情報 ・メールやチャット型コミュニケーション(対面の減少) ・SNS(すぐ拡散するので素を出すこと, 場からはみ出ることに慎重)

出所: リクルートマネジメントソリューションズ(2020)を基に谷口作成

#### 4.4 新卒・若手を育てるときの課題

ここまでは「企業が求める人材」「職場の実状」と「新人・若手の苦手とすること」のミスマッチが存在することを見てきた。そのようなミスマッチを前提として、今後10年後から20年後の企業の中核となっていく新人・若手を効果的に育成するときのポイントは何のようなものであろうか。企業側と新人・若手本人の側とに分けて考えてみたい。

##### 4.4.1 企業側(上司・先輩)のポイント

第1は、新人・若手の特徴をよく理解してアプローチすることである。

個性を伸ばすことを尊重され、困難克服経験の少ない新人・若手世代は、「間違いを恐れず意見を言う/提案することへの苦手意識が強い。その背景にある思いとしては、「自分がどう見られるか」という不安や恐れが強くなる」と言われる。

新人・若手世代が感じる不安とは、具体的には、①できない人・ダメな人と思われるのが怖い、②こんなことまで相談していいのかわからない。ある程度自分で考えてからもっていくべきだ、③先輩は忙しそうだから、負担をかけてはいけない。自分のことで時間を取ってもらうのは悪い、④アドバイスを貰ったら反映しないと失礼になる。それは負担に感じる、⑤自分はサインを出している

つもり(周囲が察して欲しい)。気が付いてくれない周囲が悪い。声をかけてくれたら相談できるのに、といった事項である。そこで、リクルートマネジメントソリューションズでは、そういった新人・若手の気持ちを理解しつつ、効果的に育成するには2つの鍵が重要としている。(荒井(2017))

育成の鍵その1は「安心と信頼の基盤づくり」である。つまり「何をやっても、何を言ってもバカにされない、叱られない」という安心感を新人・若手が感じることで、「職場で取り繕った自分」ではなく「素の自分」でいられる環境づくりである。そのためには新人・若手の上司や先輩は「知っていることを教える、指導する」という発信型の指導スタイルを弱め、「知る・聴く・見る」そして「共感する」という受信型の指導スタイルを強化することが望まれる。それが新人・若手に思い切った行動を引き出すことにつながる。やった結果を評価する前に、まず「自ら動いたこと」を認める。そして「うまくいったこと/うまくいかなかったことから何を学ぶか」を支援する。このメッセージは、2016年にGoogleの調査が高い成果を生むチームにとって最も重要なのが「心理的安全性(Psychological Safety)」という結論だったこととも相通ずる。

育成の鍵その2は「問いかけ型によるリフレク

図表5 新入・若手の弱みと強み

弱み		強み
1. 言われたことしかやらない	⇔	1. 真面目で素直。言われたことはしっかりやる
2. 自分にとっての意義が見えないと本気で動かない	⇔	2. 成長意欲（自己実現欲求）が高い
3. 誰かの役に立っている感覚がないと本気で動かない	⇔	3. 貢献意欲（人の役に立ちたい）
4. 会社への帰属意識が薄い	⇔	4. 仲間意識（コラボレーション）が強い。価値観の似た人とつながりを大切にする
5. すぐに正解を求めたがる	⇔	5. デジタルネイティブ。情報収集能力に長ける
		6. 外国語対応に長けている

出所：藤本（2016）を基に谷口作成

ション」である。これは、新人・若手は自ら動いてやってみたことを学びと成長につなげるアプローチである。今どきの新人・若手は「自分の成長につながることは強い動機づけ要因となることが知られている。職場の上司・先輩は「フラットな問いかけによる振り返り支援」を行うことで、新人・若手が次に取り組んでみたいことを設定できるように促す、というものである。

しかし、40～50歳代が集うマネジャー研修において、「この2つが若手育成の鍵である」と伝えられると、「なんか、新人・若手にすり寄っているようですね。甘くないですか?」「忍耐が要りますね」「時間がかかって仕方ないですよ」といった声が多く挙がるのも事実である。上司・先輩は自分が育てられた経験から見るとそう感じるのも無理はないが、VUCAの時代に今どきの新人・若手を育成する際には、自分の指導スタイルを振り返ってより効果的なものに変えていく必要があることを自覚することが大切である。新人・若手にだけチャレンジを促すのではなく、自らチャレンジする姿勢はVUCAの時代に求められる「柔軟性」にもつながる。

第2は、新人・若手の強みに働きかけることである。

ここまでは新人・若手の苦手なことに焦点を当ててきたが、育成する側は「自分たちにはない新人・若手の強み」にも目を向けることが大切である。図表5の左側は企業の人事や上司がよく語る「新人・若手の弱み」であるが、それは右の「強み」

としても表現できる。こういった強みや前向きな特徴にアプローチすることは、新人・若手にとっても「自分の大切にしていることを分かってくれている」「上司や先輩の価値観の押し付けではない。納得して取り組もう」という姿勢につながる。「問いかけ型によるリフレクション」は、本人の成長意欲に経験をつなげる意味で効果的であるし、「貢献意欲（何かの役に立っている実感）」を大事にしているのであれば、仕事の大小・種類にかかわらず「この仕事の目的は～、意義は～」 「この仕事の先の先にはこんな人の役に立っている」などと語ることは本人の意欲を引き出し行動を起こさせ成長につなげやすくなる。

そして「上司が部下に、先輩が後輩に」という「育成や指導は上から下へ」というステレオタイプの育成の見方を変えれば、上司や先輩の自分たちも新人・若手から学ぶことは沢山あるはずである。例えばSNSのビジネスでの活用法、情報収集の仕方、社外の人とつながる方法、などは大いに学べることもあると筆者も若手社員と接していると感じることが多い。上司や先輩がそういう姿勢で新人・若手に接することは、新人・若手の「安心と信頼」を醸成するのに役に立つ。

#### 4.4.2 新卒社員側の課題

新人・若手側の課題は何であろうか。それは一言でいうと、自分が働く会社や職場、上司や先輩の状況を理解し、「独り善がり」の見方から「周囲から見た自分の言動」を見ようとするこ

る。

自分が「主体的に動けない」「他の人に相談できない」と思ったら、何が邪魔をしているのかを考えて、そのままの姿勢を続けると自分はどうか、周囲からどう見られるか、を考えることである。

学生から社会人へのステージ転換は人生の中でも一番大きな転機であり、ここをスムーズに移行できるかで、その後の長い社会人生活の土台が決まる、と自覚し、困ったとき・動けないときは上司・先輩・社外の人に早めに相談することも大切である。入社同期や社外の友人とだけつるんで愚痴をこぼすのではなく、職場の生身の人と向き合って話す（自分から状況を変える努力をする）ことが重要である。

そのうえで何がギャップかを認識して先輩や上司に思いを伝える、自分がやりたい事は明確ならそれを伝えることが重要であろう。そのためには、自社内や自社グループ内にどんな部署や仕事があるのかを知らねばならない。雑用という仕事はない、という姿勢でどんな仕事でも全力でやってみて経験から学ぶ（「これは雑用だ」と思うと「仕事が雑に」なっていくものである）。やってみて面白さが分かることも多い。考えてやってみて振り返る、を繰り返す、自らの成長を促すことが重要である。

#### 4.5 学生が大学生時代から準備できることおよび大学教育への期待

「学生の内から準備できること」として、①アルバイト体験、②インターンシップの活用、③自分にとっての幸せな状態・やってみたいこと・興味のあることを言葉にしておくこと、④世の中にどんな会社があるかを知ること、⑤世の中にどんな仕事があるかを知ること、⑥環境変化に柔軟に対応すること、をあげることができる。そして、学生から社会人へスムーズに移行するために「伸ばすべき意識と行動／抑えるべき意識と行動」として図表6があげられる。

最後に社会人教育に20年来携わる者としては、大学教育に以下の3点を期待したい。

第1に、文部科学省のEDGE-NEXTプログラムの大目的は日本の若手人材育成を通じた国の力の底上げであろう。グローバル人材とは？起業家とは？を具体化し、どのような人材を社会に輩出していきたいのかを、とことん議論していただきたい。

第2に、就職予備校としての機能ではなく、VUCAの時代においても自分に自信をもって柔軟に学び続け自分を変えていける、そんな人材教育のあり方も追求していただきたい。

第3に、そのためには、専修大学で遠山が担当している「社会人を講師に招いての講座」などの意義は大きいと思われる。ゼミや学外活動などでも、社会人との接点を増やすプログラムを充実さ

図表6 学生から社会人への移行に求められる意識と行動

伸ばすべき意識と行動	抑えるべき意識と行動
1. 事実と意見を分けて伝える	1. 事実や意図を確認せず、分かったつもりで行動する
2. 自分から周囲にフィードバックを求め、素直に取り込んだり、学ぼうとする	2. 必要なことは教えてくれるもの、与えてくれるものという待ちの姿勢でいる
3. 自分の言動が相手にどう伝わるかを意識する	3. 相手の期待を考えず、自分の満足や納得、好き嫌いを基準にして行動する
4. 関係者（相手）の立場に立って考える	4. すべてメールやSNSで解決しようとする
5. 顧客への提供価値を考える	5. 周囲に頼らずに一人で進めようとする／自分が「できる人材」であることを証明しようとする
6. 結果を出す、責任を果たすことにこだわる（成果意識）	

出所：山田他（2012）を基に谷口作成

せていただきたい。「相手の立場に立てない」「他者の話を自分事化できない」といった弱みの克服には、社会人向けのトレーニングが役立つ。コミュニケーションスキル、特に「傾聴・共感」のスキルを磨くトレーニングを社会人相手に学生時代から施すことは、多様な人材から学ぶ基本スキルの強化として有効であろう。

## 5 | 大学における起業家教育の課題

従来からの大学教育とは専門分野研究能力の向上にあり、キャリア教育という視点はなかった。しかし、上でみてきたとおり、社会での新入社員と企業とのギャップの存在に加えて、大学入学時点での学生の資質は従前とは大きく異なっている。社会に人材を輩出する最後の教育機関に大学があることを考えると、大学もキャリア教育に取り組むことは社会的な要請ともいえる。大学でのキャリア教育なくして、企業への要請と今日の学生気質とのギャップはうまらぬ。

起業家教育はキャリア教育の中の1つとも位置付けられている。4. でみたような今日の新入社員と企業とのギャップ、ならびに今日の日本企業とそれが向かうべき姿とのギャップを考えると、自らが主体的に考えて社会課題を発見しその解決策の事業化を組み立てる人材の輩出が急務である。これこそが起業家教育であるが、EDGEやEDGE-NEXTは理科系中心のプログラムであり、学生の大半をしめる文科系学生を主要な対象にしていない。

文部科学省が実施した「学校基本調査速報（平成20年度）」によると、人文・社会科学系の学生は130万人で全学生数の半分以上を占めるといえる。このため、彼らが興味を示す起業家教育を実施しないと、事業化推進と学生向け起業家教育の両立は成り立たない。理科系の志の高いとんがった層を引き上げるという観点でEDGEやEDGE-NEXTは正しい取り組みと言えるが、残念ながら今日の学生でとんがった層はごく一部である。理科系で

あっても全国を見渡すととんがっていない学生は少なくない。これらの層を対象に含むプログラムの開発が求められる。

### 5.1 起業家教育の重要性

上でみたようにデジタルネイティブ世代に応じた取り組みは必要であるが、彼らに迎合するだけでは、アントレプレナーシップを養成できるとは思えない。起業家教育は大学からでは遅いという意見もある。先にみた自分事化できない大学生の増加という現状を考えるとその通りかと思う。しかし、大学生の学齢でないと、経済環境理解等は乏しくなりがちで事業化を検討できる分野に限られがちであり、大学で行う起業家教育の意義は十分ある。例えば、環境理解なしにデザインシンキングという課題発見やその解決など出来ない。以上をまとめると、高校までで身につけておくべきとされていた事項が身につけていない学生を相手とする起業家教育メニューの提供が求められる。

EDGE-NEXTでは、事業化支援と起業家教育といういわば相反する二兎を追うこととなった。EDGEプログラムが事業化支援を意識した結果、大学院中心となった反省で学部での起業家教育をいれたのであろう。そもそも日本で想定するスタートアップが技術seedを事業化させたテック系中心である。こうした案件の事業化推進の対象として、理科系を中心とするプログラムが展開されていることが問題なのではなからうか。

今日求められている社会課題の解決には必ずしも最先端の技術を求める案件ばかりではない。シリコンバレーをみてもそうだと指摘をよく耳にする。技術開発には不断の努力が必要であり、技術seedを起点とするEDGEプログラムの取り組みは続けるべきであるが、これとは別に社会課題解決を起点とし必要な技術を集めてくるような事業化支援と起業家教育を行うプログラムが求められよう。

## 5.2 SDGs 教育を起点とした若者が活躍できる 社会の構築に向けて

上記の観点より、SDGs をテーマに、各大学でプログラムをたてることを推奨し競争を図るのはどうだろうか。SDGs は高校でも取り組みやすいテーマゆえ、高校生が種々活動している分野でもあるため、提供するプログラム内容が不十分な大学は彼らに相手にされない、すなわち進学希望者が集まらないという事態におちいるという意味で競争原理が働く。グローバルな視点から社会課題解決が求められる EDGE-NEXT で輩出を目指す人材像とも一致する。

高校までの教育機関とテーマが接続するため学生の意識高揚を図りやすい。デザインシンキングの重要性教示とあわせて実施することも可能である。今日の学生の多くがデジタルネイティブの中でも SNS ネイティブ世代であるが、言葉を発するのは苦手であるもののショートメッセージ打つことには慣れているという彼らの特徴を活かした教育メニューの開発も求められよう。大学教育でこうした分野でトライ・アンド・エラーを繰り返せば、企業にとっては、SNS ネイティブ世代を活用できる企業組織作りの検討につながる題材がうまれうる。その結果、企業組織を研究する研究者が何らかの提案を行える可能性もでてくる。企業が若手を活用しきれていない現状を考えると、学生と企業の交流を通して、今後の組織づくりをどうするか、人事管理をどうするかというところまで議論を深めないと、企業と若手社員のギャップ解消には至らない。

このように文科系全般の学生、とんがっていない理科系の学生が取り組みやすいプログラムを開発し裾野を拡大することが、EDGE プログラムの成功にもつながると考える。

### ●注

- 1) グローバル人材の育成については、「グローバル人材育成推進事業」として、若い世代の「内向き志向」を克服し、国際的な産業競争力の向上や国と国の絆の強化の基盤として、グローバルな舞台に積極的に挑戦し活躍できる人材の育成を図るべく、大学教育のグローバル化を目的とした体制整備を推進する事業に対して重点的に財政支援が行われている。これにより、42 大学が採択されている。
- 2) 文部科学省科学技術・学術政策局産学連携・地域支援課「次世代アントレプレナー育成事業公募説明会資料」2017 年 2 月 27 日付 ([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/jinzai/edge/\\_icsFiles/afiedfile/2017/03/03/1381907\\_5.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/edge/_icsFiles/afiedfile/2017/03/03/1381907_5.pdf))
- 3) 神奈川県産業振興課が主催する「第 11 回かながわ起業家教育推進協議会」(2019 年 12 月 5 日) のプレゼンテーションを中心とする。
- 4) 2019 年 12 月 3 日付産経新聞によると、国際学習到達度調査 (PISA) を引用し、数学、科学はまだしも国語力 (読解力) の日本の低下が著しい点を指摘している。この調査は 15 才を対象に実施されており筆者が接する大学生とは異なる層だが、筆者の感覚とほぼ同じである。

### ●参考文献

- 日経ビジネス (2018) 「AI 未満人材」2019 年 10 月 28 日付日経ビジネス (NO.2014)
- 荒井理江 (2017) 「可能性を拓く人と組織」(㈱ツクルバ代表取締役中村真広氏へのインタビュー記事) RMS Message Vol.46 2017.05 号
- 藤本耕平 (2016) 『「つくる」若者が「つくる」新しい社会』ベスト新書
- 山田直人・木越智彰・本杉健 (2012) 『部下育成の教科書』ダイヤモンド社
- (株)リクルートマネジメントソリューションズ (2020) 「今の時代の新人若手の生かし方・育て方」2020 年 1 月 9 日付公開セミナー資料
- (2018) 「新人育成についての意識調査」
- 生活百科ホームページ (2019) 「脱ゆとり世代とは? その特徴と「ゆとり世代」との明確な違いを解説」(<https://seikatsu-hyakka.com/archives/67822>) 2020 年 4 月 22 日閲覧)