

# 博士学位請求論文

企業が求める〈主体性〉とは何か

—経済団体・採用部門・事業部門を対象とした分析—

[論文概要書]

武藤 浩子

## 本稿の目的と背景

産業界から学校教育に対して、学力だけでなく資質・能力の育成要求がなされていることが、長年に渡り指摘されてきた。1990年代初め頃までの企業は、受験学力の高い学生を採用し、企業内で人材育成をする仕組みを機能させていたが、1990年代初頭にバブル経済崩壊の打撃を受けた産業界は、専門知識や技術だけでなく、産業界が必要とする資質・能力の育成を学校教育に求めるようになったとされ、企業が求める資質・能力は、教育界にも少なからず影響を与えていると考えられる。本稿が着目する〈主体性〉は、学校教育においては、初等中等教育の「主体的・対話的で深い学び」や、大学教育の「主体的な学修」にみられるようにキーワードとして用いられる。他方、産業界においては、〈主体性〉は、企業が学生にもっとも求める資質・能力とされている。〈主体性〉は、学校教育においても産業界においてもともに用いられ、学生や社会人に求める資質・能力として重視されていると考えられる。

しかしながら、その〈主体性〉とは一体何を意味するのだろうか。例えば、2012年の中央教育審議会「大学教育の質的転換」答申では、「主体性」は「考える力」や「学修」という学びに関する用語とともに使われる一方、日本経済団体連合会（以降、経団連とする）の提言では、「主体性」は「行動」のような用語と用いられながら、大学に対して企業が求める「主体性」育成を要求する様相がみられる。企業は学生の「主体性」不足を強く指摘するが、学生は自身の「主体性」不足を感じていないという企業と学生の「主体性」の認識のギャップを示す調査もある。このように企業と大学では、〈主体性〉の意味するところが異なっているであろうにもかかわらず、その意味のズレを内包したまま、産業界から大学教育に対して〈主体性〉の育成要求がなされていることは、これまでほとんど指摘されていない。産業界は「企業が求める〈主体性〉」育成を、教育行政や大学等に対して要求しているが、要求元である企業や経済団体において〈主体性〉という言葉で何を意味しているのか、また企業においてその〈主体性〉をどのように育成しようとしているのかその様相については十分に明らかにされておらず、研究としても、また、産業界の人材育成要求に対峙しながら学生の育成に関する教育政策を考える上でも、明らかにすべき問題だと考える。

そこで本稿は、近年、人々に様々な資質や能力が求められるなか、産業界から大学教育や学生等に対して要求される資質・能力のなかでも、産学でともに重視される〈主体性〉に焦点化して、企業が求める〈主体性〉とは何か、また、大学教育等に対して〈主体性〉育成を

要求する企業において、〈主体性〉はどのように取り扱われ評価、育成されているのかその様相を示すことを目的とする。これにより近年の〈主体性〉要求や〈主体性〉育成に影響を与える要因を分析し、そのメカニズムについて検討する。分析対象としては、経済団体、また企業の採用部門とともに、仕事の間また職場内教育の間である企業の事業部門を対象とすることにより、仕事の間の実を伴いながら分析することを試みる。

## 本稿の構成

本稿は、以下に示すように6章で構成する。まず、第1章において、先行研究を検討し、本研究の分析の枠組みおよび分析の手順を示す。その分析の枠組みに基づいて、第2章から第4章の各章では、経済団体、企業の採用部門、事業部門の3層を対象として比較分析を行う。第5章では、主に事業部門を対象とした分析によって、〈主体性〉の評価、育成について分析する。最終章である第6章において論文全体をまとめ、考察を行う。

### 第1章 問題の設定

- 第1節 本稿の目的と背景
- 第2節 先行研究の検討と分析の枠組み
- 第3節 分析に用いるデータと分析方法
- 第4節 本稿の構成

### 第2章 企業は〈主体性〉を求めているのか

- 第1節 経済団体－求められる〈主体性〉
- 第2節 採用部門－企業規模・職種によらず求められる〈主体性〉
- 第3節 事業部門－強く求められる〈主体性〉と〈主体性〉の要求格差

### 第3章 企業が求める〈主体性〉は何を意味するのか

- 第1節 経済団体－行動力から思考力・協調性へ
- 第2節 採用部門－思考力・協調性へ
- 第3節 事業部門－自分なりに考える・発信・仕事に関して協働する

### 第4章 企業はなぜ〈主体性〉を求めるのか

- 第1節 経済団体－日本経済再生から社会変化への対応へ
- 第2節 採用部門－社会変化への対応から組織のメリットへ

第3節 事業部門—社内変化への対応, 組織・管理職者・個人のメリット

第5章 企業はどのようにして〈主体性〉を評価・育成しているのか

第1節 企業における〈主体性〉の評価—日常的に行われる評価

第2節 企業における〈主体性〉の育成—多様なサポート

第6章 考察と今後の課題

第1節 本稿のまとめと考察

第2節 今後の課題

注

参考文献

## 各章の概要

次に第1章から第6章まで各章の概要を示す。

### 第1章 問題の設定

第1章では、本稿の目的と背景を述べたうえで、先行研究の検討を行い、分析の枠組みを示した。企業が求める〈主体性〉に関する先行研究を、(1) 経済団体が大学教育等に求める人材育成に関する研究、(2) 企業が採用プロセスにおいて学生に求める資質・能力に関する研究、(3) 企業が社員に求める資質・能力に関する研究—評価・育成に着目して、と大きく3つに分け、〈主体性〉に着目しながら検討し、本研究の分析対象と分析視点を抽出した。まず、先行研究では、近年、企業・経済団体が求める〈主体性〉が内包する意味や、その要求の理由が十分に検討されていないこと、また、近年の企業・経済団体の〈主体性〉要求の程度については改めて検討する必要があることを指摘した。次に、先行研究では、企業規模や業種という企業属性によって、企業の〈主体性〉要求が異なることが示されたものの、その要求の差異が時代によって変化するのかわりに十分に検討されていないことを指摘した。さらに、企業の採用担当者は、仕事の場で求められる能力を必ずしも理解していないという先行研究の指摘から、仕事の内実を伴いながら企業が求める〈主体性〉を明らかにするためには、事業部門を対象とすることが不可欠であることを述べた。企業における〈主体性〉の評価、育成については、本田(2005)が述べたように、個々人の全存在が洗いざらい評価の対象とされるような評価がなされるのか、また従来の研究で示されたように

上司や先輩社員による職場内教育（OJT）によって〈主体性〉育成がなされているのかその様相が明らかにされていないことを指摘した。これらに加えて、先行研究では、経済団体や企業採用部門をそれぞれ個別に対象とした研究がなされており、〈主体性〉を求める経済団体、企業の採用部門、企業の事業部門の3層を総合してみる視点が欠けていることを指摘し、本研究では、経済団体、採用部門、事業部門の3層を対象とすることにより、企業・経済団体が教育行政や大学教育、学生に求める〈主体性〉というマクロな視点から分析するとともに、事業部門の管理職者らが若手社員に求める〈主体性〉やその育成について、仕事の内実を伴いながらミクロな視点から明らかにすることを述べた（図1）。

分析視点について、前述の指摘を踏まえ、「企業は〈主体性〉を求めているのか」、「企業が求める〈主体性〉は何を意味するのか」、「企業はなぜ〈主体性〉を求めるのか」という3つの問いを設定した。また、企業における〈主体性〉の評価、育成の様相を明らかにするために、「企業はどのようにして〈主体性〉を評価しているのか」、「企業はどのようにして〈主体性〉を育成しているのか」という問いを設定した。本研究は、経済団体、採用部門、事業部門の3層間の異同について検討するとともに、分析にあたって時間軸を用い、年代による差異にも着目して分析することで、近年の企業が求める〈主体性〉について検討する。

また、本章では、分析データとその分析方法について、経済団体、採用部門、事業部門それぞれについて示した。経済団体については、経済団体（経団連、経済同友会）の提言およ

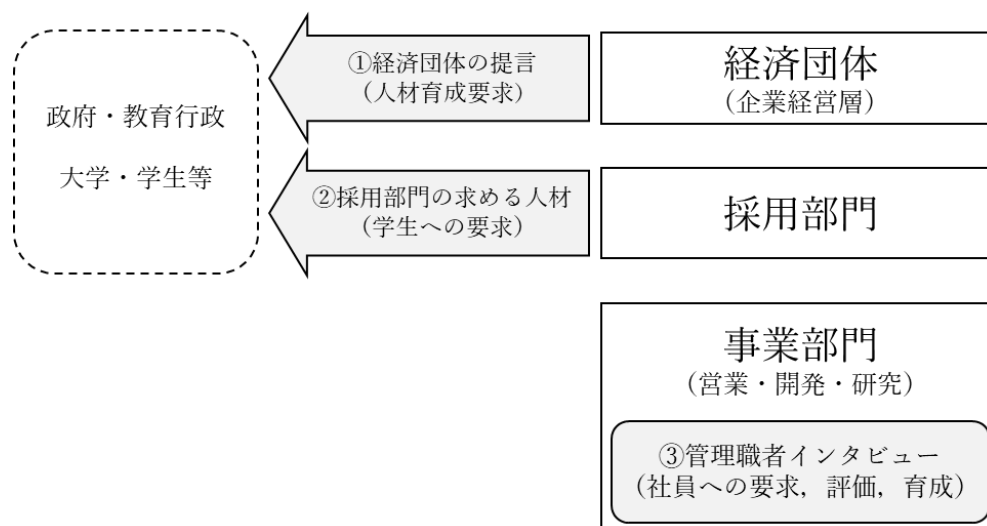


図1 分析の枠組み

出典：筆者作成

びアンケート（提言 19 件，アンケート 13 件）を用い，計量テキスト分析による量的分析および実際の記述内容を読み取る質的分析を行う。採用部門については，企業が採用時に求める人材が示されている『就職四季報』（2021 年版，2011 年版，2002 年版の 3 冊）を対象として，計量テキスト分析による量的分析および記述内容を読み取る質的分析を行う。事業部門については，事業部門の管理職者 24 名へのインタビューを行い，その内容を対象として質的分析を行う。

本稿の構成を図 2 に示す。本稿の分析は第 2 章から第 5 章で行うが，第 2 章，第 3 章，第 4 章では，前述の 3 つの問い（「企業は〈主体性〉を求めているのか」，「企業が求める〈主体性〉は何を意味するのか」，「企業はなぜ〈主体性〉を求めているのか」）に対応して，経済団体，採用部門，事業部門の 3 層を対象とした分析を行う。第 5 章では，「企業はどのようにして〈主体性〉を評価しているのか」，「企業はどのようにして〈主体性〉を育成しているのか」について，事業部門の管理職者へのインタビューを主な対象として分析を行う。最後に第 6 章としてまとめの章を置く。

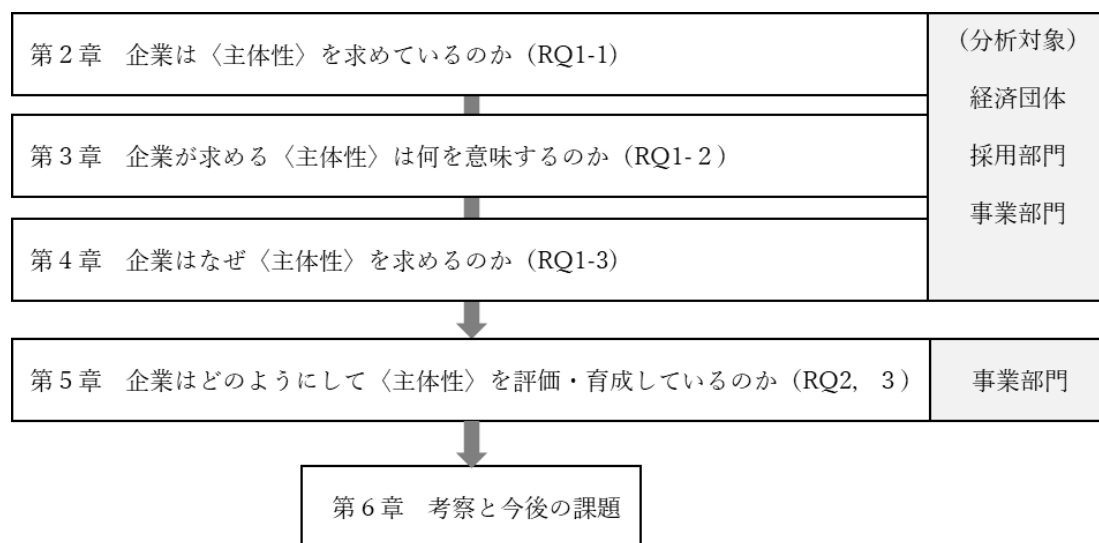


図 2 論文の構成および分析対象

出典：筆者作成

## 第 2 章 企業は〈主体性〉を求めているのか

第 2 章では，企業は〈主体性〉を求めているのか，経済団体，採用部門，事業部門を対象として分析した。まず，経済団体を対象とした計量テキスト分析によって，経済団体は〈主

性〉を求めていることを示すとともに、経済団体が実施したアンケート調査によって、2010年以降、企業・経済団体の〈主体性〉要求が可視化されたことを示した。さらに、採用部門の計量テキスト分析によって、企業は、近年、より〈主体性〉を求めていること（表1）、また、その企業規模（表2）や業種に関わらず一律に〈主体性〉をより求めるようになっていくことを明らかにした。先行研究では、1990年頃と比較し、2000年頃には〈主体性〉がより求められたとされていたが、本稿の分析により、そのうち2000年から2020年頃にかけて、さらに企業の〈主体性〉要求は高まっていることを明らかにした。

表1 能力語彙の出現率推移（抜粋）

	《主体性》	思考力	行動力	判断力	解決力	創造性	積極性	協調性	コミュ 力	チーム ワーク
2021年(α)	<b>36.70%</b>	<b>25.23%</b>	<b>30.28%</b>	0.76%	2.45%	8.26%	6.19%	4.36%	9.86%	8.79%
2011年	<b>30.32%</b>	<b>18.68%</b>	<b>24.93%</b>	0.61%	1.74%	9.90%	7.91%	1.74%	7.65%	2.78%
2002年(β)	<b>22.74%</b>	<b>15.61%</b>	<b>20.14%</b>	0.45%	1.24%	<b>14.82%</b>	<b>10.86%</b>	1.58%	2.49%	0.45%
カイ2乗値	48.417**	33.332**	28.979**	0.834	4.328	24.848**	15.610**	21.755**	43.857**	97.339**
α-β	13.96	9.62	10.14	0.31	1.21	-6.56	-4.67	2.78	7.37	8.34

出典：筆者作成

表2 企業規模別（抜粋）

	《主体性》	思考力	行動力	判断力	解決力	創造性	積極性	協調性	コミュ 力	
<b>2021年(α)</b>										
1,000人未満	<b>33.68%</b>	<b>24.42%</b>	<b>28.02%</b>	0.77%	1.80%	6.68%	5.14%	2.31%	14.14%	
1,000人～3,000人未満	<b>33.58%</b>	<b>23.72%</b>	<b>32.85%</b>	0.73%	3.10%	8.76%	6.93%	3.65%	10.04%	
3,000人以上	<b>31.10%</b>	<b>26.81%</b>	<b>28.69%</b>	0.80%	2.14%	9.12%	6.17%	2.95%	5.09%	
カイ2乗値	0.768	1.178	3.101	0.017	1.814	1.818	1.261	1.391	17.586**	
<b>2002年(β)</b>										
1,000人未満	15.03%	14.45%	16.76%	0.58%	0.58%	10.98%	9.83%	1.16%	4.62%	
1,000人～3,000人未満	<b>22.76%</b>	16.26%	18.70%	0.27%	1.08%	14.63%	11.38%	2.44%	2.17%	
3,000人以上	<b>22.97%</b>	15.70%	<b>23.26%</b>	0.58%	1.74%	16.86%	10.76%	0.87%	1.74%	
カイ2乗値	5.093	0.292	3.785	0.458	1.405	3.168	0.299	3.059	4.202	
<b>α-β</b>										
1,000人未満	18.65	9.97	11.26	0.19	1.22	-4.30	-4.69	1.15	9.52	
1,000人～3,000人未満	10.82	7.46	14.15	0.46	2.02	-5.87	-4.45	1.21	7.87	
3,000人以上	8.13	11.11	5.43	0.22	0.40	-7.74	-4.59	2.08	3.35	

出典：筆者作成

他方、事業部門の分析でも、若手社員に対して〈主体性〉は強く求められていた。しかしながら、事業部門の分析で示されたのは、すべての社員、勤務者に平等に、万遍なく〈主体性〉が求められているわけではなく、非正規社員や定型業務を担う社員には、それほど〈主体性〉は求められておらず、「非定型業務を担う正社員」である若手社員を対象として限定的に、〈主体性〉が強く求められていることである。経済団体、採用部門の分析では、企業・経済団体は、一律に〈主体性〉をより求めているとみえたものの、企業の内部においては、雇用形態等により、「非定型業務を担う正社員」には〈主体性〉が強く求められ、それ以外の非正規社員等には〈主体性〉が求められないという要求格差が存在するのである。

### 第3章 企業が求める〈主体性〉は何を意味するのか

第3章では、企業が求める〈主体性〉は何を意味するのか、経済団体、採用部門、事業部門を対象として分析した。経済団体の分析によって、1990年代には、「行動力」と結びついていた〈主体性〉は、近年、「思考力」、「協調性」へと結びつきを変えたことが示され、同様に、採用部門の計量テキスト分析によって、2000年頃には、「行動力」と結びついていた〈主体性〉は（図3）、2020年頃には、「思考力」、「協調性」へと結びつきを変え（図4）、その意味を内包していることを示した。この「思考力」という言葉からは、緻密に考えるこ

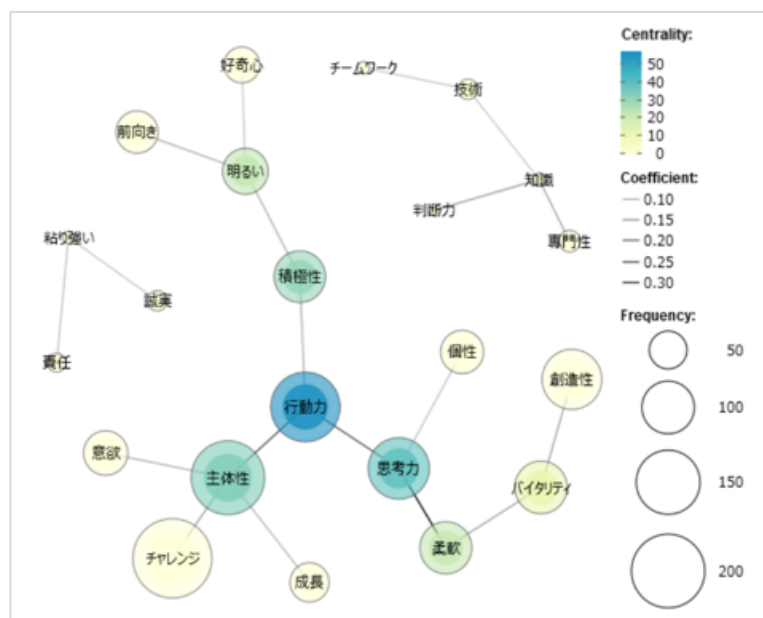


図3 共起ネットワーク（採用部門 2002年）

出典：筆者作成



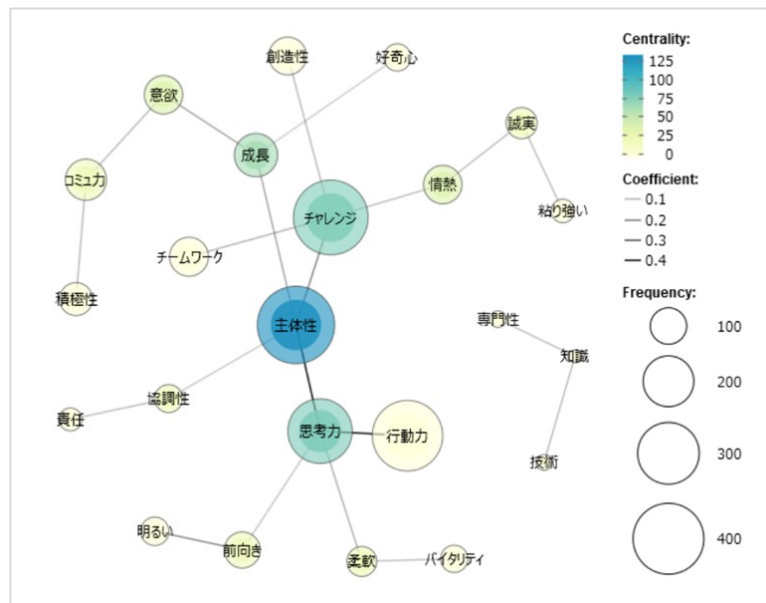


図4 共起ネットワーク (採用部門 2021年)

出典：筆者作成

とや、正解に導くことが想起される。

しかしながら、事業部門において、〈主体性〉という言葉で、若手社員に求められるのは、間違っているとしても、粗削りであっても「自分なりに考える」ことである。若手社員には、「自分なりに考える」という内的活動を、「発信する」ことにより外化することが強く求められている。それは、管理職者の「自分の頭で考えてやってほしい。それが主体性かと。(中略)間違ってもいいから、考える。それを発信する。黙ってたらわかんない」という発言からも伺えた。〈主体性〉の「自分なりに考える」ことを「発信する」ことの先にあるのは、「仕事に関して協働する」ことである。経済団体、採用部門の分析によって、〈主体性〉は「協調性」を内包することを示したが、仕事の中で若手社員に求められるのは、他者に同調するような「協調性」ではなく、仕事に関して同僚や他部署の社員などヨコ方向の他者や、上司というタテ方向の他者と協働することであった。若手社員に求められる〈主体性〉は、個人の内的活動や行動という個に閉ざされたものではなく、他者との協働まで含まれる。また、管理職者らは、一見簡単にも思われる「発信する」ことが、若手社員にとってはそれほど容易ではないという問題意識を持っていることが示された。

#### 第4章 企業はなぜ〈主体性〉を求めるのか

第4章では、企業はなぜ〈主体性〉を求めるのか、その理由について、経済団体、採用部門、事業部門を対象として分析した。経済団体は、「日本経済再生」や、「社会変化への対応」という曖昧な目的を設定し、そのために〈主体性〉を持つ人材を求めていた。経済団体の提言を対象として分析をする限りでは、〈主体性〉要求の理由は、はなはだ曖昧であり、実の無いものとして捉えざるを得ない。採用部門は、経済団体と同様に、「社会変化への対応」を〈主体性〉を求める理由としてきたが、2020年頃には、〈主体性〉を求める理由は、自社企業のメリットに関連づけられており、この頃には若手社員の〈主体性〉は、企業組織のメリットにつながると企業内で認識されていたことが示唆された。

他方、事業部門の分析では次のことが示された。近年の社会変化の激しさは、管理職者らの「上司に答えが無い」との認識を生み、この「上司に答えが無い」という社内変化への対応のために、従来の仕事に関する知識や経験を持つ上司（管理職者ら自身）ではなく、仕事に関する知識や経験をそれほど持たない若手社員に対して、新しい情報を収集し、進むべき方向を自分なりに考えることを含む〈主体性〉が求められているのである。さらに、管理職者らは、若手社員の〈主体性〉は、企業組織のメリットにつながるだけでなく、管理職者自身のメリットともなり、さらに管理職者らが日々接する若手社員にとっても、仕事の面白さや昇進など様々なメリットを生むものとして認識している。管理職者らは、自ら主体的に仕事をするのが、「仕事の面白さ」や昇進に結びつくことを経験しており、その経験を参照することによって、若手社員の〈主体性〉が、当該社員にとってもメリットを生むものと認識し、それによって、若手社員に対する〈主体性〉要求自体を肯定的なものとして捉えている。管理職者らは、誰しもが明確な答えを示すことができない激しい社会変化のなか、若手社員に企業が進むべき方向を切り拓く〈主体性〉を求め、その一方で、若手社員に対する〈主体性〉要求自体を肯定的なものとして捉えているのである。

#### 第5章 企業はどのようにして〈主体性〉を評価・育成しているのか

第5章では、企業における〈主体性〉の評価、および〈主体性〉の育成について、事業部門を主な対象として分析した。まず、〈主体性〉の評価について、管理職者らは、若手社員の「自分なりに考える」ことが、発言や行動、また仕事の成果などとして外化されたものを対象として、〈主体性〉の評価を行っている。また「仕事に関して協働する」については、上司や、同部門・他部門の社員（タテ方向とヨコ方向の他者）と協働し、リアリティのある

情報を探索し、協働しているかどうかを対象として評価される。企業における〈主体性〉の評価は、他者から観察可能となる外化された言動などを対象として、日常的に、頻繁に、複数の管理職者により行われることで、従来の仕事の評価と同様に、大きくずれることなく行われている。企業における〈主体性〉評価については、個々人の全存在が洗いざらい評価の対象とされるとまでは言えないものの、日々、若手社員の〈主体性〉の評価がなされており、若手社員は、日常的に〈主体性〉評価の視線にさらされているといえる。

次に、企業における〈主体性〉の育成の様相について分析した。まず、企業において〈主体性〉のような資質・能力は育成対象なのか、経団連が実施したアンケート結果によって確認したところ、若手社員の〈主体性〉は社内教育によって育成できると認識されており、〈主体性〉育成は、職場内教育（OJT）を担う管理職者の業務のひとつとなっていることが示唆された。次に、管理職者は、旧来、どのようにして〈主体性〉を獲得してきたのか、また、近年の企業において、管理職者らはどのようにして若手社員の〈主体性〉を育成しているのかについて分析した。まず、現在、〈主体性〉を持って仕事をしていると自認している管理職者の多くが、入社時には〈主体性〉が無く、仕事のなかで〈主体性〉を獲得してきたと認識していた。管理職者らが若手社員であった1980年代から1990年代には、「主体的にならざるを得ない場」に置かれることで、自ら〈主体性〉を獲得していた。旧来は、職場内教育（OJT）で仕事を教えてくれる上司や先輩がいない環境に置かれ、上司や先輩のサポートが欠如していたがゆえに、自ら〈主体性〉を獲得、発揮していたといえる。

また、管理職者らは、〈主体性〉を発揮するためには、担当業務に関するリアリティのある知識や経験が必要であり、仕事の背後構造を理解するためにも、数年単位の時間が必要だと認識していた。さらに、若手社員であった管理職者らは、数年の仕事経験を積んだのちに「自分が何をすれば面白いと思うのか」についてメタ的に認知し、ホワイトカラーに与えられた仕事裁量を活用して、仕事と自分なりの面白さを結びつけ、〈主体性〉を発揮していた。

他方、近年の企業における〈主体性〉育成においては、管理職者らは、若手社員に対して自分で考えるように問いかけ、若手社員が自ら情報を収集して仕事の背後構造を理解するのを待つことなく、仕事や事業に関する様々な情報を提供していた。さらに、管理職者らは、〈主体性〉に含まれる「発信する」という行動を促すために、若手社員らにとって「発言しやすい環境づくり」を目的として様々な取り組みを行っていた。若手社員は、「主体性がより求められる場」に置かれ、彼ら／彼女らに割り当てられた仕事が成功体験につながるよう、管理職者らが様々なサポートを行うことによって、若手社員の〈主体性〉育成がなされてい

た。近年の企業における〈主体性〉育成の様相として示されたのは、管理職者や企業組織の多様なサポートによって、若手社員にとっては従属的に〈主体性〉育成がなされていることである。なぜ、このように若手社員にとって従属的な〈主体性〉育成がなされるのか、これについては第6章において各章の分析を振り返りながら考察を行った。

## 第6章 考察と今後の課題

第6章では、第2章から第5章の各章についてまとめ、総合的な考察を行った。また、本研究の意義を示し、最後に今後の課題について述べた。各章の概要については、前述したため、ここでは第6章の概要として繰り返さず、主に、企業における〈主体性〉の育成に関連してまとめ、考察を示す。まず、旧来（1980年代から1990年代頃）の〈主体性〉育成では、上司や先輩のサポートが欠如した「主体的にならざるを得ない場」に置かれ、自力で仕事をすることが求められることで、少なくとも数年をかけて自ら〈主体性〉を獲得、発揮していた。先行研究では、社員を別の職場に配置するジョブローテーションにより社員育成がなされているとしていたが、若手社員を「主体的にならざるを得ない場」に置くことは、非明示化された社員育成プログラムのひとつだといえる。また、日常的に指導する上司や先輩がいないことは、上位者からの日々の評価や教育的視線にさらされないことを意味し、自分なりに考えて仕事を進められる環境であったといえる。

他方、近年の若手社員の〈主体性〉育成について示されたのは、管理職者や企業組織が、若手社員の〈主体性〉育成のために、多様なサポートを行っていることであった。近年、管理職者も企業組織も、若手社員の〈主体性〉育成のために、多様なサポートを行っており、若手社員にとっては従属的な〈主体性〉育成がなされていた。このように若手社員にとって従属的な〈主体性〉育成がなされるメカニズムについて考察した。まず、本稿を通して示されたのは、まず、若手社員の〈主体性〉がより求められ、重視されていることである。その若手社員のなかでも、「非定型業務を担う正社員」を対象として、強く〈主体性〉が求められている。また、社会変化の激しさは、管理職者らに「上司に答えが無い」という認識を持たせ、そのため、新しい情報を収集し、進むべき方向を考えることが、仕事に関する知識や経験を持つ管理職者らにではなく、知識や経験をそれほど持たない若手社員に、「自分なりに考える」ことを含む〈主体性〉とともに強く求められる。企業において若手社員の〈主体性〉が求められ、重視されることにより、旧来のように若手社員の〈主体性〉獲得が、個々人の力量や偶発性などに任せられるものではなく、そのため若手社員を対象として多

様なサポートによる〈主体性〉育成がなされるのである。

また、企業の社員教育の側面から考えると、若手社員に不足する資質・能力は、職場内教育で育成されるものと認識されており、若手社員の〈主体性〉不足に対しては、〈主体性〉育成が行われることは必定であり、〈主体性〉が直接的な育成の対象となり、〈主体性〉育成を目的として、〈主体性〉育成のためのサポートが様々に行われるのである。

さらに、管理職者らは、若手社員の〈主体性〉は、企業組織の利益向上などのメリットに結びつくだけでなく、若手社員個人のメリットにも結びつくと肯定的に認識していた。管理職者らは、若手社員に対する〈主体性〉要求自体を肯定的なものとして捉えながら、若手社員の〈主体性〉育成のための様々なサポートを行う。このような要因が組み合わされることで、若手社員にとっては従属的な〈主体性〉育成がなされているのである。

さらに、全体のまとめと考察において、上司・管理職者ら自身には、答えや進むべき方向を考える〈主体性〉が求められず、仕事に関する知識や経験をそれほど持たない若手社員に〈主体性〉が求められ、企業が進むべき方向を切り拓くという期待が担わされていることを指摘した。管理職者らは、何に取り組んでいるのかと考えると、管理職者らは、若手社員の〈主体性〉育成のためのサポートに積極的に関わっている。しかしながら、管理職者らは、自身が若手社員であったときに、〈主体性〉育成を目的としたサポートを受けておらず、自分自身の経験を、若手社員の〈主体性〉育成において参照先とすることはできない。そのため、1 on 1 (ワンオンワン) や、オフサイトミーティングなどの国内外の有名企業で採用されている目新しい手法を取り入れながら、管理職者ら自身も、他社／他者に従いながら、若手社員の〈主体性〉育成に取り組んでいるのである。

第6章では、本研究の意義について、方法論的観点と内容的観点から述べた。まず、方法論としては、研究対象を、経済団体、企業の採用部門、また企業の事業部門の3層に設定したことである。先行研究においても、経済団体、企業採用部門はそれぞれ、企業・経済団体が求める資質・能力の分析対象とされてきたが、本研究では、それに事業部門を加え3層を対象とすることによって、マクロな視点、また企業内部の管理職者を対象としたミクロな視点から、3層間の異同も示しながら検討した。「産業界」という言葉で企業・経済団体がひとくりにされがちななか、経済団体、採用部門、事業部門を対象とすることで、その3層を総合してみるとともに、3層間の異同を捉えたことは、これまでの研究では行われていない経済団体、採用部門、事業部門の3層を研究対象としたことによる成果であり、本研究の方法論的意義である。さらに、時間軸を用いることで、〈主体性〉の意味の変化や、〈主体性〉

育成の様相の差異を捉え、また、量的分析と質的分析の両面から企業・経済団体が求める〈主体性〉について検討することで、多層的分析を行ったことは本論文の意義である。

次に、本研究の意義を内容的観点から述べた。まず、近年、企業は、企業規模や業種に関わらず一律に、〈主体性〉をより強く求めるようになったこと、他方、企業の内部をみると「非定型業務を担う正社員」を対象として、限定的に強く〈主体性〉が求められるという〈主体性〉の要求格差があることを明らかにした。次は、近年、〈主体性〉が内包する意味を示したことである。先行研究において、1990年頃から2000年頃にかけて〈主体性〉の意味が変化したことが示されていたが、本研究が示したのは、そのうち〈主体性〉は「思考力」、「協調性」へとその意味を変え、仕事の場においては、「自分なりに考える」、「発信する」、「仕事に関して協働する」とより具体的になり、〈主体性〉は、「仕事に関して協働する」という他者との関わりまでも内包することである。〈主体性〉のような資質・能力に関する用語は多義的で、その意味も年代によって変わりえる。このように多義的で変化する〈主体性〉が、近年、どのような意味として用いられているのかを明らかにすることは、曖昧な〈主体性〉に振り回されず、〈主体性〉を理解し共有することになる。さらに、〈主体性〉を求める理由について、経済団体、採用部門、事業部門それぞれが異なる理由を示すことを明らかにした。これは、経済団体の提言を対象とするだけでは、企業がその資質・能力を求める理由までは明らかにすることができないことを意味する。企業の事業部門を対象とすることで、企業が〈主体性〉を求める理由について、仕事の場の内実を伴いながら示したことは、本研究の意義であり成果である。

また、企業が求める〈主体性〉が、仕事の場においてどのように取り扱われ、評価、育成されているのか、その様相はこれまで十分には明らかにされてこなかった。本研究は、社員の〈主体性〉の評価は、「自分なりに考える」ことが外化された言動を対象として、日々、行われており、社員は、管理職者らからの日常的な〈主体性〉評価の視線にさらされており、その〈主体性〉評価の視線のもとで、〈主体性〉が求められていることを示した。企業における〈主体性〉の育成については、管理職者や企業組織の多様なサポートによって、若手社員の〈主体性〉育成が行われ、社員にとっては従属的に〈主体性〉育成がなされている様相を明らかにするとともに、なぜ、若手社員にとっては従属的な〈主体性〉育成が行われるのか、従属的な〈主体性〉育成に影響を与える要因とメカニズムを示したことも本研究の大きな意義のひとつである。

第6章の最後に、今後の課題を示した。まず、事業部門の分析について、今後、調査協力

者を増やし、企業規模別、また業種別にインタビュー内容を比較することで、企業が求める〈主体性〉について、さらに詳細に分析することを課題のひとつとした。また、本稿では、管理職者の視点から、若手社員に求める〈主体性〉の意味やその育成について示しており、企業が求める〈主体性〉を明らかにするためには、社員の評価、育成の任を担う管理職者を対象とすることには妥当性があったと考えるが、今後は、若手社員を対象として、若手社員自身は、従属的に行われる〈主体性〉育成についてどのように認識し、どのようにして〈主体性〉を獲得しようとしているのか、若手社員側からみた〈主体性〉育成の様相、また従属的に行われる〈主体性〉育成の功罪について検討することを課題として示した。さらに、企業が求める〈主体性〉に関連して、既存企業において求められる〈主体性〉でなく、新規事業を起こす人材、起業をする人材に求められる〈主体性〉を対象とすることを課題としてあげた。つまり、現在の企業に適応するための、既存企業に適応的な〈主体性〉だけではなく、新規事業や新しい産業を作る人材に求められる資質・能力としての〈主体性〉についても検討が必要としてこれも今後の課題として示した。

本稿は、近年、人々に様々な資質や能力が求められるなか、産学でともに重視される〈主体性〉に焦点化して、企業が求める〈主体性〉とは何か、また企業の〈主体性〉育成に影響を与える要因とそのメカニズムについて分析、考察してきた。上記で示したように、いくつかの課題を残してはいるものの、企業・経済団体が、教育行政や大学等に対して要求する〈主体性〉について、要求元である企業において〈主体性〉が何を意味しており、どのように〈主体性〉が育成されようとしているのか、経済団体、採用部門、事業部門の3層を対象とし、年代という時間軸も用いながら、量的分析と質的分析の両面から、その一端を明らかにしてきた。これにより、近年の〈主体性〉要求、また〈主体性〉育成の様相を捉え、理解する一視点を提示したものと考える。人々に様々な資質・能力が求められるなか、社会において人々はその資質・能力をどのように取り扱っているのか、求められる資質・能力をめぐってどのような様相が生じているのか、それを明らかにしていくことが、今後の大きな課題である。