

2021年10月25日

博士学位論文審査要旨

申請者：武藤 浩子（教育学研究科博士後期課程）

論文題目：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—

申請学位：博士（教育学）

審査員

主査 吉田 文 早稲田大学教育・総合科学学術院 教授 博士（教育学）東京大学
副査 沖 清豪 早稲田大学文学学術院 教授
副査 濱中 淳子 早稲田大学教育・総合科学学術院 教授 博士（教育学）東京大学
副査 小林 雅之 桜美林大学国際学術研究科 教授 博士（教育学）東京大学

1. 本研究の目的

本研究は、近年、産業界から大学教育や学生等に対して要求される資質・能力のうち、もっとも重視される〈主体性〉に焦点をあて、企業が求める〈主体性〉とは何か、その〈主体性〉はどのような内実をもち、そのように評価・育成されているのかに関し、経済団体、企業の採用部門、企業の事業部門を対象に、量的データ、質的データをともに用いて分析することを目的とする。

産業界は、1990年代初頭のバブル経済崩壊の打撃を受け、採用する学生、さらには学校教育に対しても、学校教育において培われる学力および専門知識・技術だけでなく、産業界が必要とする資質・能力の育成を求めるようになった。そして、それから30年を経過するなかで、その傾向はますます強化されている。

近年、もっとも重要とされる資質・能力は〈主体性〉である。この〈主体性〉という言葉には、ポジティブな意味が付与され日常的にもよく使われる言葉であるが、果たして〈主体

性)とは一体何を意味するのか、何ができたら〈主体性〉があると言えるのか、実はよくわからないきわめて曖昧な言葉である。しかしながら、産業界においては、あたかも共通認識があるかのように〈主体性〉が喧伝され、とりわけ大学生に対してその涵養が求められている。また、産業界だけでなく、学校教育においても、〈主体性〉をもった人間になることが重視されている。

ところで、この産業界が重視する〈主体性〉に関しては、経済団体は、大学生の〈主体性〉不足を強く指摘し、他方で、大学生は自身の「主体性」不足を感じていないことが、いくつかの調査によって明らかにされており、企業と学生の認識のギャップは大きいという事実がある。これは、産業界と大学生とでは、〈主体性〉の意味に関する認識の違いの存在を示しているともみることができるが、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のである。これをみても、あたかも共通認識があるかのように用いられている〈主体性〉が、実は、用いる者の属性によって差異があることを示唆するものである。それでは、産業界の求める〈主体性〉とは、どのような内実をもち、産業界ではそれをどのように育成・評価しているのか、それを明らかにすることが本研究の目的である。

本研究では、産業界を経済団体、企業の採用部門、企業の事業部門に分けて、分析をすることを特徴とする。これまでの産業界を対象とする研究では、産業界を一枚岩のように扱ってきたが、政府や社会に対して産業界のスタンスを示す経済団体と企業の活動とは同じではなく、また、同じ企業でも大学生を採用する人事部門と企業活動を展開していく事業部門とでは必ずしも認識を一にしているわけではない。これらに鑑み、産業界を構成する3者を明確に区別するとともに、それらの関係を考慮しつつ、〈主体性〉とは何かを分析していく、ここにねらいがある。

分析データと分析方法については、経済団体(経団連、経済同友会)に関しては、提言やアンケート(提言19件、アンケート13件)を用い、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)をもとに、それぞれ計量テキスト分析と記述内容の質的分析を行い、21世紀の20年間の変化を跡付けた。事業部門に関しては、事業部門の管理職者24名へのインタビューをもとにその質的分析を行った。

2. 論文の構成

本研究は、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もとづいて、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。

論文の構成は、以下のとおりである。

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

3. 本論文の概要

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、まず、本稿の目的と背景を述べたうえで、先行研究に関する知見の整理や問題点の抽出を行った。具体的には、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) 企業が採用時に学生に求める資質・能力に関する研究、(3) 企業が社員に求める資質・能力に関する研究の3つに分けて検討した。その結果、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。企業規模や業種という企業特性によって、企業の〈主体性〉要求が異なることが示されているもの、それが時代によって変化するののかについては検討されていないことを指摘した。さらに、先行研究における、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、企業における〈主体性〉の評価、育成については、職場内教育(OJT)がどこまで主要な要因かが不明という指摘に着目し、これらを明らかにすることを課題とした。これらを総合して、経済団体、採用部門、事業部門の3層を分析対象とする。

分析データとその分析方法については、経済団体(経団連、経済同友会)の提言およびアンケート(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った。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、2001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った。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った。

これらにもとづき、「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」、「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5つの問いを設定し、それぞれを本論文を構成する章とした(図1)。

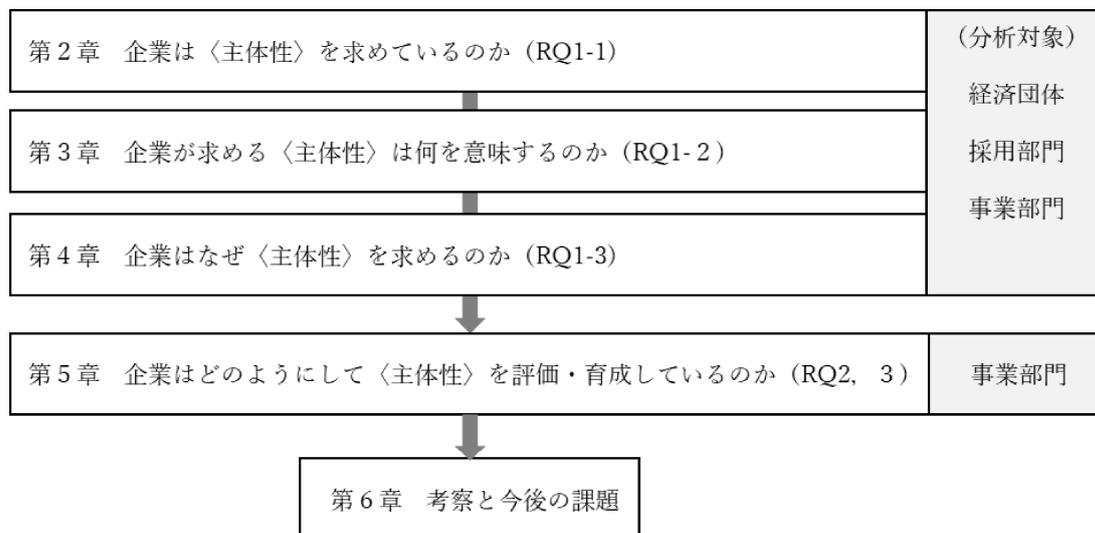


図1 論文の構成および分析対象

出典：武藤浩子博士論文

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〉を求めているのかをテーマとして分析を行った。経済団体の提言、アンケート調査からは、2010年頃から、〈主体性〉要求が可視化されるようになったことが明らかになった。採用部門に関しては『就職四季報』を用いた計量テキスト分析によって、企業は、能力に関する語彙のうちもっとも多く用いられていること、近年になるほど多く用いられ、他の能力語彙を大きく引き離すようになったこと、また、その企業規模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。

事業部門の分析では、〈主体性〉は若手社員に対して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、勤務者に同様に〈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が明らかになった。

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をテーマとし、〈主体性〉と近

似して用いられている能力に関する語彙との結びつきを検討した。その結果、経済団体においては、2002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、採用部門でも、2000年頃には、「行動力」と結びついていた〈主体性〉は、2020年頃には、「思考力」、「協調性」へと結びつきを変えていることが明らかになった。この「思考力」という言葉からは、緻密に考えることや、正解に導くことが想起される。

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、粗削りであっても「自分なりに考える」ことであった。その次に求められるのは、その内的活動を、「発信する」ことである。その先にあるのは、「仕事に関して協働する」ことである（図2）。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ると解釈することができよう。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のである。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。

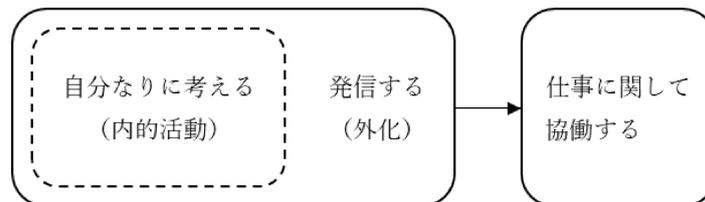


図1 企業が求める〈主体性〉の意味の概念図

出典：武藤浩子博士論文

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、その理由について検討した。経済団体は、その提言において「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ており、これを見る限り、〈主体性〉要求の理由は、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なるからと考

えられるようになり、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、それへの対応のために、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〉が求められるようになった。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ことが明らかになった。

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、および育成について、事業部門を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、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。

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。経団連が実施したアンケートによれば、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、発揮していたという。

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〈主体性〉育成がなされていることである。

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、総合的な考察を行い、本研究の意義の提示や今後の課題について述べている。

審査報告書では、企業における〈主体性〉の育成に関連した考察のみを記す。

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、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。他方、近年の若手社員の〈主体性〉育成については、管理職者や企業組織が、若手社員に、多様なサポートを行っていることに特徴がある。その変化は、管理職者の言葉を借りれば、社会変化が激しさを増すなか「上司に答えが無い」という認識が生じ、したがって若手社員に「自分なりに考える」ことを含む〈主体性〉を強く求めるようになったからだという。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、若手社員に対して多様なサポートをすることによって〈主体性〉の育成を促進しようとするのだともいう。

しかしながら、これはある意味、若手社員にとっては、お膳立てがなされた状況下において、敷かれたレールに乗って〈主体性〉を育成することでもあり、〈主体性〉育成といいつつ、それが従属的に行われるようになったと言えないこともない。そのように育成される主体性が、現在の管理職者のもつ主体性と同じか否かは検討課題だが、主体性要求の強化が主体性育成の弱化になっていないとも限らないという可能性を、否定することはできないよ

うに思われる。

4, 総評

審査委員会においては、本論文に関して以下の4点を評価し、3点を今後の課題とした。

<評価すべき点>

(1) 経済団体、企業の採用部門、事業部門の3層に分け、異同を明らかにしたいこと

従来、とりわけ教育の側からなされる研究においては、産業界は一枚岩として扱われてきた。それに対し、本研究では、産業界を経済団体、企業の採用部門、事業部門の3層に分け、そこに異同があること、それぞれの論理があり、それにしたがって活動していること、たとえ社員の主体性といった問題に対しても、この3層での認識に違いがあることを明らかにしたことである。このことの意義は大きく、産業界を複合的な視点で分析する必要であることを示唆するものとなった。今後の研究に関しても、対して大きなインパクトをもつと考えられる。

(2) 多様な手法によるアプローチ

本論文の課題を明らかにするにあたって、それぞれ場面で適切、かつ多様な手法を用いて明らかにしたことは評価される。経済団体や採用部門に関しては、全国に公表されている資料の数量データ化により、日本社会全体を包括的に明らかし、これまでほとんど明らかにされていない事業部門に関しては、詳細なインタビューを用いることで実態を明らかにした。分析対象の状況に応じてデータ収集の方法を変え、それによって分析の厚みを増していることを評価したい。

(3) 過去20年の変化を明らかにしたこと

往々にして、産業界に関する研究は、現段階の問題を扱いそこから理論化を目指す。しかしながら、本研究では、問題の諸相がどのように変化したのか、20年間の変化を射程に置き、データによって実証的に明らかにしたことを特徴とする。そして、産業界が求める人材像に自裁による変化はあまりないとされてきたこれまでの言説に対して、この20年間の変化が如何に大きいかを、産業界のメッセージが短期間で浮沈するものであることを明らかにしたことの意義は大きい。

(4) 企業の事業部門における主体性の評価・育成の詳細を明らかにしたこと

産業界における事業部門の人材育成は、日本企業の場合、明示化されていないが故にもつ

とも見えにくい。それに対し、多様な業種の管理職者層を対象に、企業における人材育成に関して、主体性をどのように評価し、また、それをどのように育成しようとしているかを詳細なインタビューにより、しかも、インタビューイ自身の若い頃と、管理職になった現在とを比較することで時系列分析を行い、その違いを明らかにしたことは大きく評価できる。

そのうえで、昔は、野放しの中で自身の試行錯誤による主体性育成であったものが、近年は、上司が若手に対してさまざまな OJT の機会を提供し、早期に主体性育成を図る装置を設けるようになったことを明らかにし、主体性がより強調されるようになったなか、より従属的な主体性育成となっていることを示唆したことは、きわめて興味深い。この点のさらなる追究が俟たれる。

<今後の課題>

緻密な分析できわめて完成度が高い本研究ではあるが、審査委員会では、以下3点が今後の課題として指摘した。

(1) 経済団体、採用部門、事業部門の異同の背後のメカニズムの探索

経済団体、採用部門、事業部門の3層に分けてその異同を明らかにしたことは評価できるが、その異動が生じるメカニズムに関しては、十分に明らかにされていない。3層の関連性が、あまり明瞭に示されていないために、3層の独立性が高く、産業界全体としてのまとまりが見えにくくなっているきらいがある。ここに切りこんでこそ、日本企業がどのような論理で人材育成をしているかが明らかになるのであり、その解明が求められる。

(2) 主体性の強化なのか、多様化なのか

計量分析では、主体性の使用頻度は高くなっており、主体性は時代とともに強化されてきたことが明らかにされた。これは、主体性としてカテゴライズした語彙群のなかで、主体性に収斂して用いられるようになったのか、あるいは、主体性に関連する語彙群のなかで主体性以外の語彙も多く使用されるようになったのか。その点の、検討があるとよい。主体性が強調されているというとき、どのような側面で強化されているのかの分析がほしい。

(3) 主体性育成を求められる若手社員の認識

これは、本人も今後の課題として指摘していることであり、本研究の目的を越えていることを充分認識しているが、敢えて指摘したい。本研究では、主体性の育成や評価の問題は、すべて管理職者の視点にたったの意見をもとにして分析した。企業の視点としての分析と

しては、それで充分であることを認めるが、他方で、企業総体として主体性の問題をどのように認識しているかという視点に立ったとき、企業の若手社員がこの問題をどのように認識しどのように対応しているかに関する分析が欲しい。このことは、主体性が強調されるなか、従属的な主体性育成へと変化しているという、考察での示唆を追求することにつながると思われる。

このように若干の課題はあるにせよ、全体としては本研究によって明らかにされた知見の功績はそれに勝るものである。以上により、審査員一同の総合的な判断の結果、本論文は「博士（教育学）」を授与するに十分に値するものであるとの結論に達したので、ここに報告する。