

## これからの「人材」をどう考えるか

立教大学 吉岡知哉

### I. 人材像という思考

1. 人材養成をめぐる議論の組み立ては、現状の分析に始まり、将来状況の予測、それにとまなう将来のニーズの予想をもとに、必要な人材像を描き、そのような人材を養成するためのアイデアを集積し、養成のための仕組みを構築する、という形をとる。

我々になじんだこの思考法は、基本的に商品開発のための思考と共通している。商品開発においても、社会のニーズを先取りする商品を予想し、製品のコンセプトを作り、生産ラインを組み立てる。その際、生産過程を出来る限り合理化し、無駄を排除することが求められる。生産の途中で製品の質が規格から外れていた場合には、廃棄されることになる。

一方、ニーズの予想はあくまでも予想であるから、開発した製品が商品として売れるか、言い換えると、それが「正解」であったかどうかは、売れてみなければわからない。売れなかった場合には在庫が溜まり、会社の経営を圧迫することになる。

人材の場合も、将来予測に関わる同様の問題点があるが、通常の製品と決定的に異なるのは、人材が人間であるという点である。

第 1 に、商品開発のスパンは限られており将来予測も短期であるが、人間の成長には時間がかかり、完成した人材が、その時点でのニーズに合致した正解であるかどうかは予測困難である。変化の激しい現代において、10 年後の社会が要請する人材を想定することは極めて難しい。

第 2 に、人材像が正解であったと仮定しても、その人材の生産過程＝教育が適切であったのか、効果的・合理的に目標とする人材を生産できたのかも、検証が難しい。人間は可塑性、可変性に富み、生産工程＝教育が想定しているのとは異なる人材が生産されてしまうことはむしろ常態である。

もとより、可塑的、可変的で変化への対応が可能であることが人間の持続的な進歩を生み出してきたことは言うまでもない。

第 3 に、生産工程で不良品とされた製品や、在庫処分の対象となる過剰生産物は、廃棄することが通常は可能であるが、人間についてはまず不可能である。

2. その時々求められる人材像はこれまでも繰り返し提示されてきた。最近のものでは「グローバル人材」が挙げられよう。「グローバル人材」については、「グローバル人材育成戦略」(審議まとめ)(2012 年 6 月 4 日 グローバル人材育成推進会議)に概念説明が示されている(資料 6。資料 3、4、5 も参照)。この説明において、グローバル時代において特に必要とされるものを挙げるとするならば、要素 I の「語学力」(実質的には

Lingua franca としての英語力) と要素Ⅲの「異文化に対する理解」であり、要素Ⅰ、Ⅱのうちの語学力以外の他の要素、および2ポツで挙げられる「このほか」の資質は、現代の常識ある社会人に共通に求められる資質であろう。

さらに、3ポツの記述を見るならば、グローバル人材育成の達成基準は、結局は英語力に収斂すると言えそうである。

ちなみに、要素Ⅲで、異文化理解との対で示されている「日本人としてのアイデンティティ」は、有名な「期待される人間像」(1966年)(資料1)以来、半世紀の歴史を持つものである。

見方を変えれば、人材像は、変化への対応力や常識など、社会人として一般に要請される資質に、その時代に見通せる範囲で必要とされる技能を加えたものであるということもできよう。

3. このように、有識者が将来の社会を予想しそれに基づいて人材像を策定するというのであれば、まずは、今後必要とされるのはグローバル化の更なる進展と科学技術の急速な進歩(例えばAIと生命科学)に対応できる「人材」である、という視点から議論を進めることになるだろう。

しかし、10年以上先の時代のニーズを想定して、それに基づく人材像の策定を行い、教育課程を構築するという考え方は、どこまで有効であろうか。

また、それが有効であったとしても、現代の常識ある社会人に求められる「単一の尺度では測り難い」資質をどのように育成するのか、という大きな問題は残る。また、「大切なのは人間力」という常套句に示されるような「人間力」(資料2参照)を人材像に組み込み、例えば「人間力人材」の人材像を策定するとなると、問題の難問化は避けられまい。

## II. 選別装置としての教育機関

1. 人材像を定めて、そのための生産工程としての教育課程を組み立てる、という思考は、教育課程の効率化・合理化を促進し、教育機関の選別装置としての機能を強化する。

プラトンは、『国家』において教育を、優れた統治者を選別するためのプロセスとして描くとともに、人々にその選別結果を納得させるために、「高貴な嘘」すなわち、<神は支配者として統治する能力のある者には金を、統治者を補助する者たちには銀を、農夫や職人には鉄と銅とを混ぜ与えた>、という偽りが用いられなければならないとした。統治者の最大の責務は、子どもたちの魂の中にどの金属が混ぜられているか、つまり子どもの先天的な資質を見抜いて、それに応じて国家における役割を与えることである。<sup>1</sup>

各人の資質に基づくプラトンの選別論は、教育を人材の生産過程とみなす思考と結びつき、選別装置としての教育機関を支えることになる。効果的・合理的に人材を育成するという思考は、素材の早期分別を求めるからである。

---

<sup>1</sup> プラトン『国家』(藤沢令夫訳 岩波文庫) 414C~415

こうして教育課程は、ベルトコンベアによる品質分類のように、人材を分別し、不良品を排除する装置として稼働し、その際「人材像」は選別の基準として機能する。

しかし人材像は、既に見たように、実際にはきわめて多くの要素を含んでいるため、基準としては常に曖昧なものとならざるをえない。「グローバル人材」を例にとれば、英語力は基準として選択されやすいとされるが、英語力があるからと言ってグローバル人材であるわけではない。

また、就職採用の現場では、「コミュニケーション力」「人間力」等と呼ばれる総合的・複合的な要素が重視されることになるが、これらの「力」は客観的な定義とはなりにくい。このため、就職採用過程で落ちる学生は、自分が「コミュニケーション力」「人間力」に欠ける欠陥品であるかのように思いこむことになり、就職鬱を引き起こすことにもなる。

もとよりこの場合でも、基準が曖昧であることが排除選別の力学自体を弱め、かえって全体としては制度が硬直化を逃れて維持されてきたことも忘れるべきではない。

## 2. 【補論】研究職における人材養成

研究職における人材養成においては、選別性はより高まる傾向を持つであろう。優れた研究者を養成、確保することは、研究の継続・発展のためには何よりも優先されるべきことがらである。しかし研究職のポストは限られており、人件費・研究資金が削減されていく現状では、競争はますます激化する傾向にある。

効率的に優れた研究者を養成するという要請は、早い時期に「素質のある」若手研究者をリクルートする傾向を強めることになる。このような状況は、学生の側から見た将来への展望を狭め、研究者志望の学生の裾野をも狭めることになる。また、「早熟な秀才」への依存は多様性を阻害し、長い目で見た場合には、新たな能力を持つ意欲ある研究者の出現を妨げることにもなりかねない。

そもそも選別が既存の枠組みの内部でなされる限り、パラダイム転換を起こしうる革新的な資質は見いだされにくい。

研究の進歩は専門領域の特殊化を進める傾向を持つが、研究を進めるためには関連領域を含む多くの専門研究者、技術者、研究補助者、事務担当者等、多様な人材の協働が不可欠となる。そこでは、いわゆる狭義の専門知識や技能とは異なる、マネジメント能力やリーダーシップが求められる。その意味でも、研究職の分野に多様な人間が多数参加し、それぞれの領域で各自が自らの能力を伸張し発揮することができるようにすることが必要である。

## Ⅲ. 知的誘惑の組織化

1. これまで見てきたように、「あるべき人材像」を描き、それに基づいて人材育成過程としての教育課程を組み立てるという思考は、そもそも歴史的現在に拘束された人間によるものであるという点からも、また、目標を定めた人材育成過程がかえって個々の可能性の

領野を狭めかねないという点からも、限界がある。

これまで提示されてきた人材像においても、中核的部分には基礎的で普遍的な知的技能が置かれていることは既に見たとおりである。論理性や批判的思考力、広い視野、コミュニケーション力や他者との共生の力などの基礎的スキルが常に求められるのは、それらが学問の進歩や時代状況の変化に対応して、様々な能力を発現させる源泉となる能力であるからだと言えよう。

近年、リベラルアーツ教育の重要性が強調されるのは、リベラルアーツがこれらの基礎的で普遍的なスキルを身につけるものだからである。

現代においては、リベラルアーツ教育は狭義の教養科目によるだけではなく、教養教育と専門教育の双方を通じて行われると考えるべきである。リベラルアーツは、元来、世界の仕組みとそこにおける自らの位置を知るための知的スキルであり、専門教育の基礎となると同時に、専門教育を通じて具体化、高度化する。またリベラルアーツは古代の自由人が身につけるべき知識群を起源としており、高度な科学技術を基礎とする現代の社会的・倫理的諸課題に向き合うための公共的実践的知性としても重要である。

人材という視点からは、専門性と教養とをともに身につけた人材が必要であるということになるが、重要なのは人材像ではなく、専門教育と教養教育とを組み合わせた多様性に満ちた教育プログラムの編成であり、学生の知的関心を惹き付けるカリキュラムである。多様性こそが、教員も学生も思いもよらなかった能力を開花させるであろう。

2. 同時に求められるのは、教育課程を人間の知的成長過程の中に位置づけ、成長過程の内にいる学生の視点から考えることである。学生がそれぞれの段階で自分の位置を把握でき、そこから先が見通せることが、未来へのモチベーションを生み、意志を持続させることに結び付く。

このような視点の取り方は、近年のキャリア教育を通じて共有されつつある。就職を入社という時間上の点として、また大学生活を就職の前段階としてとらえるのではなく、自らのキャリア形成のプロセスのなかに位置づけるという観点は、大学における学修の過程をも人生全体との関係で意義づけることになる。

学位プログラムを定着させていくためにもこの考え方は必要であろう。

また、キャリアという時間軸にもとづく制度が十全に機能するためには、学生を支援するアドバイザーの役割が重要となる。

先が見通せるということの基礎には、経済的な展望が含まれることは言うまでもない。とりわけ研究者養成において、若手研究者が育つためには、研究を続けるためのポストと生きていくための生活支援システムが整備されなければならない。

先にも述べたように、ある学問領域を活性化するためには、多様な研究者志望の学生が多数その領域に関心を持ち、裾野が広がることが大切である。そのためには意欲ある学生に助言を与え、より高度なレベルへと引き上げる組織的な支援体制が必要であるのと同時に、若手研究者が業績主義から一定の距離をとって研究生活を継続できる仕組みや、進路変更をする場合のための複数のキャリアパスの整備など、援助体制を備えることが求められよう。将来への不安が強いなかで研究者の裾野を広げることは困難である。

学問研究は本質的に共同的な営みであるが、特にチームとして研究を支えるためには、研究推進に意欲を持つ多様な能力の関与が不可欠である。選別的な少数精鋭主義が、研究全体の劣化を生むことがないように、注意が払われるべきである。

またしばしば指摘されるように、学位に対する日本の企業の評価が極めて低く、博士号を取得した学生であっても、新卒同様の扱いにしかない場合も多い。企業はもとより社会全体の意識改革、制度改革が併行して進められる必要がある。

3. 先が見通せる仕組みを構築することは、個々の学問領域の魅力を高めるためにも必要である。その学問が直接有益であるかどうか、どのように将来役に立つのか、という点にとどまらず、その知識や技能を身につける過程の一步一步が、視野を拓き、新たな知的可能性を開いていく愉しみを伝えることは、学生を学問に導くために不可欠である。

そのためにも、初等、中等、高等教育を一貫した学びの過程としてとらえなおすことが必要である。良く言われることではあるが、小学生の時期に豊かな自然に触れ、自然の中で遊ぶ機会があったかどうかは、知的な関心の在処、ひいては自然観、世界観に何らかの影響を及ぼすであろう。

また、知的な関心や科学、学問への動機付けは、教科書の順序、学校教育の段階に従うものではない。小中学生の時期に最先端の学問に触れたことが、後に研究者への道を選ばせることになることは少なくない。高大接続の議論はもっぱら高等学校と大学との接点としての入試改革に限定されているが、初等、中等教育と高等教育との内在的な連携の道が探られるべきである。その場合、優れた資質を早期に発見して選別するという「飛び級」型の制度設計とは異なる発想が求められる。

他方、社会人としての経験が学問への関心を引き起こすこともある。職業上の技能の向上のためのリカレント教育に限らず、社会と大学との往還の道を拓くことは、大学と社会の双方における多様性の確保のためにも重要である。

(丁)

## 資料1

「後期中等教育の拡充整備について」(1966年10月31日 中央教育審議会第20回答申)より 「別記」期待される人間像

まえがき

### 第1部 当面する日本人の課題

- 1 現代文明の特色と第1の要請  
人間性の向上と人間能力の開発
- 2 今日の国際情勢と第2の要請  
世界に開かれた日本人であること
- 3 日本のあり方と第3の要請  
民主主義の確立  
自我の確立  
社会的知性の開発

### 第2部 日本人にとくに期待されるもの

#### 第1章 個人として

- 1 自由であること
- 2 個性を伸ばすこと
- 3 自己をたいせつにすること
- 4 強い意志をもつこと
- 5 畏敬の念をもつこと

#### 第2章 家庭人として

- 1 家庭を愛の場とすること
- 2 家庭をいこいの場とすること
- 3 家庭を教育の場とすること
- 4 開かれた家庭とすること

#### 第3章 社会人として

- 1 仕事に打ち込むこと
- 2 社会福祉に寄与すること
- 3 創造的であること
- 4 社会規範を重んずること

#### 第4章 国民として

- 1 正しい愛国心をもつこと
- 2 象徴に敬愛の念をもつこと
- 3 すぐれた国民性を伸ばすこと

## 資料2

人間力戦略研究会報告書 「若者に夢と目標を抱かせ、意欲を高める ～信頼と連携の社会システム～」(2003年4月10日 人間力戦略研究会)より

## II 人間力の定義

・ 人間力に関する確立された定義は必ずしもないが、本報告では、「社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力」と定義したい。

・ 具体的には、人間力をその構成要素に着目するならば、

1 「基礎学力(主に学校教育を通じて修得される基礎的な知的能力)」、「専門的な知識・ノウハウ」を持ち、自らそれを継続的に高めていく力。また、それらの上に応用力として構築される「論理的思考力」、「創造力」などの知的能力的要素

2 「コミュニケーションスキル」、「リーダーシップ」、「公共心」、「規範意識」や「他者を尊重し切磋琢磨しながらお互いを高め合う力」などの社会・対人関係力的要素

3 これらの要素を十分に発揮するための「意欲」、「忍耐力」や「自分らしい生き方や成功を追求する力」などの自己制御的要素などがあげられ、これらを総合的にバランス良く高めることが、人間力を高めることと言えよう。

・ また、人間力は、それを発揮する活動に着目すれば、

1 職業人としての活動に関わる「職業生活面」

2 社会参加する市民としての活動に関わる「市民生活面」

3 自らの知識・教養を高め、文化的活動に関わる「文化生活面」に分類される。

### 資料3

「産学官でグローバル人材の育成を 概要」(2010年4月 産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会報告書)より

本委員会における「グローバル人材」

グローバル化が進展している世界の中で、主体的に物事を考え、多様なバックグラウンドをもつ同僚、取引先、顧客等に自分の考えを分りやすく伝え、文化的・歴史的なバックグラウンドに由来する価値観や特性の差異を乗り越えて、相手の立場に立って互いを理解し、更にはそうした差異からそれぞれの強みを引き出して活用し、相乗効果を生み出して、新しい価値を生み出すことが出来る人材

「グローバル人材」に共通して求められるのは、通常の人材に求められる①「社会人基礎力」に加え、②外国語でのコミュニケーション能力、③異文化理解・活用力

### 資料4

「グローバル人材育成に関する提言 ―オール・ジャパンで戦略的に対応せよ―」(2010年 有志懇談会一同)

「グローバル人材」の定義、求められる能力や資質が何であるかについては、いろいろな見方があるが、政府有識者会議の報告(「産学官でグローバル人材の育成を」、経済産業省・文部科学省、2010年4月)が参考になろう。そこでは、「社会人基礎力」、「外国語でのコミュニケーション能力」、

「異文化理解・活用力」に注目している。これらに加え、「論理的思考」、「強い個人」、「教養」、「柔軟な対人能力、判断力」といった資質・能力も重要な要素であると考ええる。

#### 資料5

「産学官によるグローバル人材の育成のための戦略」(2011年4月28日 産学連携によるグローバル人材育成推進会議)より

現代というグローバル社会においてはグローバル化がより進展する社会を見越し、日本人がグローバルに対応できる力を持つグローバル人材になることが求められている。

グローバル人材とは、世界的な競争と共生が進む現代社会において、日本人としてのアイデンティティを持ちながら、広い視野に立って培われる教養と専門性、異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力と協調性、新しい価値を創造する能力、次世代までも視野に入れた社会貢献の意識等を持った人間であり、このような人材を育てるための教育が一層必要となっている。

#### 資料6

「グローバル人材育成戦略」(審議まとめ(2012年6月4日 グローバル人材育成推進会議)より (cf. 以下の引用部分については、「中間まとめ」(2011年6月22日)と同じ。))

## 2. グローバル人材の育成及び活用について

### (1) 「グローバル人材」とは

・我が国がこれからのグローバル化した世界の経済・社会の中にあって育成・活用していくべき「グローバル人材」の概念を整理すると、概ね、以下のような要素が含まれるものと考えられる。

要素Ⅰ: 語学力・コミュニケーション能力

要素Ⅱ: 主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感

要素Ⅲ: 異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティ

・このほか、「グローバル人材」に限らずこれからの社会の中核を支える人材に共通して求められる資質としては、幅広い教養と深い専門性、課題発見・解決能力、チームワークと(異質な者の集団をまとめる)リーダーシップ、公共性・倫理観、メディア・リテラシー等を挙げることができる。

・グローバル人材の概念に包含される要素の幅広さを考えると、本来、その資質・能力は単一の尺度では測り難い。しかし、測定が比較的容易な要素Ⅰ(「道具」としての語学力・コミュニケーション能力)を基軸として(他の要素等の「内実」もこれに伴うものを期待しつつ)、グローバル人材の能力水準の目安を(初歩から上級まで)段階別に示すと、例えば、以下のようなものが考えられる。

- 1 海外旅行会話レベル
- 2 日常生活会話レベル
- 3 業務上の文書・会話レベル
- 4 二者間折衝・交渉レベル
- 5 多数者間折衝・交渉レベル