

# 実務家教員に求められる新たな役割の考察

— R.J.P. (Realistic Job Preview) 提供者としての期待 —

佐藤 一郎

城西大学 現代政策学部

## 要 旨

2020年4月から導入された高等教育の修学支援新制度（いわゆる「高等教育無償化制度」）では、この制度を受け入れる高等教育機関（大学等）に機関要件として、一定の条件を満たした実務家教員（実務経験のある教員）による授業を指定時間数組み入れること等が義務付けられた。実務家教員の採用自体は、従来からも各大学で行われている。今回の制度によって求められる実務家教員の役割には、これまでと異なるところがあるのだろうか。

本稿では、若手社員の早期離職が雇用する企業側にも、また退職者自身のキャリア・プランにも大きな問題となっていることに着目する。この改善のために、実務家教員が自らの経験を活かして在學生に働きかけを行い、卒業後の早期離職を減少させる動機付けをすべきことを、人的資源管理（HRM）分野の「Realistic Job Preview（R.J.P.）」という概念を軸に提案する。

**キーワード：**実務家教員、社会人教員、高等教育の修学支援新制度、高等教育無償化制度、実践的教育、早期離職、暗黙知、人的資源管理、Realistic Job Preview

## 1. はじめに

2020年4月から導入された高等教育の修学支援新制度（いわゆる「高等教育無償化制度」）では、この制度を受け入れる高等教育機関（大学等）に機関要件として、一定の条件を満たした実務家教員<sup>(1)(2)</sup>（実務経験のある教員）による授業を指定時間数組み入れることが義務付けられた。

「高等教育の修学支援新制度」は、低所得者世帯の者であっても、社会で自立し活躍することができる人材を育成する大学等に修学することができるよう、その経済的負担を軽減することを目的とした制度である。このため受入大学側には、今回の支援措置の目的を踏まえ、学問追究と実践的教育のバランスが取れている大学等となるよう、一定の要件が求められている。

この要件のうち特に本稿に関連するものとしては、実務経験のある教員による授業科目を標準単位数（4年制大学の場合、124単位）の1割以上、配置すべきことがあげられる。この中には例えば、オムニバス形式で多様な企業等から講師を招いた指導や、学外でのインターンシップや実習等を授業として位置付けるなど、主として実践的教育から構成される授業科目を含むとされ

ている。

1985年に改正された大学設置基準では、大学教員の資格として「研究上の業績を有する者」だけでなく「専攻分野について特に優れた知識及び経験を有する者」が加えられ、これを機に、多くのいわゆる「社会人教員<sup>(3)</sup>」が採用されるようになった<sup>(4)</sup>。さらに2003年に制定された専門職大学院設置基準では、専門職大学院には実務家教員を配置するものとされた。

今回の制度がこれまでと異なるのは、一般大学等においても(1)対象となる教員の要件や、(2)担当する授業内容、(3)授業科目数(単位数)までが、明確に義務付けられたことである。各校の申請に基づき、初年度(2020年度)は、国公立大学や私立大学、短期大学などの数多くの教育機関が、この制度の対象となっている。

それでは、このような実務家教員には、どのような貢献が期待されるのであろうか。そしてそれは、これまでの実務家教員の役割と異なるところがあるのだろうか。大学、専門学校といった教育機関の性格や、同じ大学でも学部による差異があろうが、本稿では筆者が現に勤務し、その実情もある程度理解している、大学の社会科学系の学部を中心に考えてみたい。

前倒しで考察の方向性を述べれば、(1)現在の多くの企業が抱える人的問題の上位に位置付けられるのが、せっかく採用した若手社員の早期の離職、であることから、(2)今回の制度で導入が義務付けられた実務家教員の役割は、自らの経験を活かしてこうした早期離職を減少させることではないだろうか。このための方策を、人的資源管理(HRM)分野の「Realistic Job Preview(R.J.P.)」という概念を軸に、考察、提案していきたい。

## 2. 先行研究

Realistic Job Preview(以下、R.J.P.とする)とは、企業が採用募集時に、仕事の魅力などのポジティブな側面だけでなくネガティブな側面をも含めた、ありのままの情報を伝える方法で、産業心理学者のワナウス(J.P.Wanous)が提唱した。わが国では、金井壽宏が「現実主義的な職務の事前説明」という訳語を付して紹介している(金井1994)。この論文で金井は、当時まだわが国ではあまり知られていなかったR.J.P.について詳しく説明した上で、わが国の企業がこれを導入する上での課題を整理している。この論文は現在でも、R.J.P.概念の理解と整理に役立つので、次章以降でも触れる。

堀田聰子は、このR.J.P.の手段として企業のインターンシップに着目し、その有効性について論じている(堀田2007)。具体的には、インターンシップの構成要素の中の、①企業の誠実な姿勢と配慮、②仕事内容についての十分な情報の提供、③現役社員との率直なかかわり、の3つの点に着目し、参加学生の満足度を調査した。

尾形真実哉は、わが国の組織(企業)と若年社員の関わりについて、欧米の先行研究を踏まえて幅広く考察した。尾形(2020)は若年就業者が直面するリアリティ・ショック(高い期待と実際の職務での失望させるような経験との衝突)の解消法を、主として企業の側からさまざまな形

で提起しているが、入社前の学生側の方策としては、本人の「積極的な企業情報の収集」などを挙げるに留まっている。また、R.J.P.を含めたわが国企業の採用を、近時の情報を踏まえて概観、分析したものには服部（2016）がある。

さらに、大学で学ぶ内容と将来の進路との関連性を論じたものとしては本田由紀（2004）がある。本田はこの論文の中で、レリバンス（意義）という概念を使い、従来の日本の高校教育や大学教育は相対的に「人間形成的レリバンス」に偏る傾向がみられること、「職業的レリバンス」は「人間形成的レリバンス」と比べて水準が低いだけでなく、分散が大きいことなどを指摘し、教育の「職業的レリバンス」の水準をより均質に引き上げる方向での施策が導入される必要性があるのではないかとの問題を提起した。

社会人教員（実務家教員）についての論考のうち、学術的視点も踏まえたものとしては、松野弘の一連の著作がある。松野は自身も社会人出身（電通、バイオニア）でありながら（あるいは、だからこそ言うべきか）、社会人教員に対して研究者として厳しい見方をしている。例えば松野（2014）は、「大学進学率が上昇している近年においては、アカデミック教授による学問的な真理の探究だけではなく、社会人としての倫理・知識を学生に身につけてもらうべく学生を教育していく社会人教授に寄せられる期待が大きくなっていることは事実である」としながらも、「大学教育の「質」を維持しながら社会人としての基本的な知性を身につけさせるためには、社会経験だけではなく、学問的業績のある実力派社会人教授を登用することに大学側は留意しなければならない」としている<sup>(5)</sup>。

ただし社会人教員については、別の見方もある。大膳司は、大学以外の職場を経験したことのある大学教員の研究成果量は、大学以外の職場を経験したことのない大学教員の研究成果量よりも多く、その傾向は1992年時よりも2007年時の方が強くなっていることを明らかにしている（大膳司2009）。ひと括りに社会人教員（実務家教員）と言っても、その経歴や大学での担当科目、役割によっても異なり、一律の基準で評価することが難しいことや、社会人教員に求める研究業績<sup>(6)</sup>をどのように捉えるかによっても評価が異なるものと考えられるが、こうした教員層に対するさまざまな評価を示している一例として、いずれも参考になろう。

### 3. 本稿で提起する対処すべき課題（若手社員の早期離職）

#### 3.1 現状

厚生労働省の「新規学卒者の離職状況」によれば、平成28年3月大学卒業者<sup>(7)</sup>の3年以内の離職率（規模計）は32.0%で、この数字は年ごとに多少の変動はあるものの、図1に示す通り、過去10年以上に亘って大きな変化はない。

調査時点及び対象は異なるものの、独立行政法人・労働政策研究・研修機構（2017）の調査によれば、新卒が「初めての正社員勤務先」を3年以内に離職した理由として、「肉体的・精神的に健康を損ねたため（男性26.9%、女性29.3%）」「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかつ

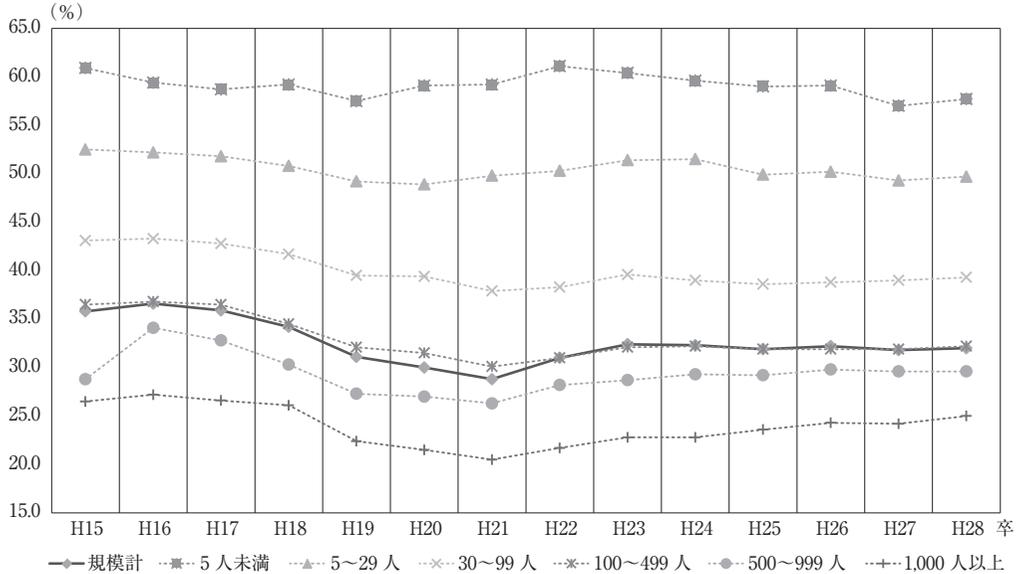


図1 新規大卒就職者の事業所規模別離職状況 (各3年目まで)

出所：厚生労働省のデータを基に筆者作成

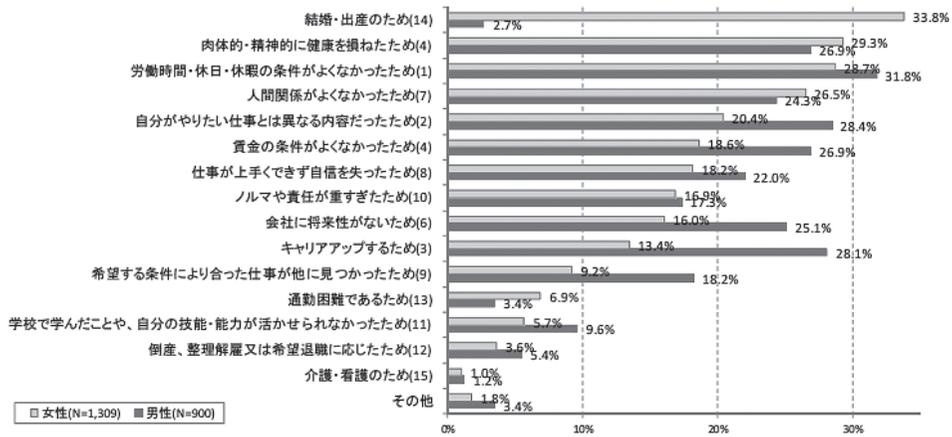


図2 「初めての正社員勤務先」を離職した理由 (新卒3年以内離職者)

出所：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (2017)『若年者の離職状況と離職後のキャリア形成』p. 90

たため (男性 31.8%、女性 28.7%)」「人間関係がよくなかったため (男性 24.3%、女性 26.5%)」「自分のやりたい仕事とは異なる内容だったため (男性 28.4%、女性 20.4%)」等が上位にあげられた。

ここで注目したいのが、「自分のやりたい仕事とは異なる内容だったため」が、男女間での差異が大きく、男性の早期離職理由の上位にあることである。

「自分のやりたい仕事とは異なる内容だったため」と感じる原因としては、2つのことが考え

られる。ひとつは「本当は他にやりたい仕事があったが、そうした企業に就職できなかったため、当初から不本意ながら別の企業に入社した」場合である。そしてもうひとつは、「就職活動時の本人の調査が不十分であった」場合である。これは、近年の学生が就職活動で力を入れている「業界研究」や「企業研究」に関連する項目である。ただ、いかに学生が熱心にこれらに取り組んでも、主として企業から提供される情報に頼らざるを得ない点で、自ずと限界はある。

例えば、㈱リクルートキャリアがまとめた「就職白書 2020」によれば、採用選考時の企業と学生のコミュニケーションにおいて、「学生に情報を求められれば隠すことなく開示している・した」の「あてはまる・計」の企業回答が92.4%であったのに対し、学生の「ネガティブな情報でも、求めれば隠すことなく開示してくれた」の「あてはまる・計」は59.4%と大きな差があり、学生が十分な情報を得られないまま、当該企業に入社していることが窺える<sup>(8)</sup>。

## 3.2 早期離職の影響

### 3.2.1 離職者自身

離職理由が「自分のやりたい仕事とは異なる内容だったため」である場合、注意すべき問題がある。このような理由による離職者は、「前職とは異なる」業務内容を求めて次の就職活動を行う可能性も高い。この場合、せっかくの前職の就業経験がキャリア上でプラス評価されない懸念がある。

また同業他社への転職であっても、所得面のマイナスが発生する。江口政宏が平成 22 年度版労働経済白書等を基に、大企業と中小企業の賃金カーブの格差を、①年齢評価の多寡による定期昇給格差、②勤続評価の多寡による職能加給格差、③長期勤続者の多寡による社員の定着状況格差、④初任給格差、の4つの要因で分析した結果、③の社員の定着状況格差の影響が最も大きいことが明らかになっている。つまり、大企業に比べて中小企業には長期勤続者が少ないことが、賃金カーブの差の大きな要因とされている（江口 2016）。

もちろん、転職によって新たなキャリアが開けることもある。2020 年版「中小企業白書」によれば、表 1 のように、近年では中小企業から大企業への転職も増加している。

ただしこうした転職者は、前職の中小企業で相応の業務経験を積んだ者が、それを評価された

表 1 転職者の規模間移動の推移

(万人)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
中小企業から中小企業	141	144	148	141	143	130	131
中小企業から大企業	62	75	88	98	98	97	107
大企業から中小企業	36	35	50	51	50	50	49
大企業から大企業	61	70	88	86	107	95	111

(注)ここでは、従業者数が5～299人の企業を中小企業、300人以上の企業を大企業とする。

出所：2020年版「中小企業白書」

結果という可能性も高く、前職のキャリアにまだ評価すべきものがない若年早期離職者の場合に、こうした中小企業から大企業への転職が実現することは考えにくい。

また、厚生労働省（2019）によれば、企業規模が大きくなるほど、転職就業者の方が継続就業者と比較して役職についていない割合が高い。このような点を併せて考えても、早期離職は慎重に検討すべきものと考えられる。

### 3.2.2 企業側

企業が求める人材像には、もちろん優れた資質を持つ学生も挙げられようが、「簡単に辞めない新入社員」も重視されている。服部（2016）が日本企業150社の採用担当者に「採用担当者は、何で評価されるのか？」について調査した結果（表2）でも、「早期離職者数を抑制」の回答が5点満点中の3.82（全体平均値）となり、いずれの従業員規模の企業でも上位にランクされた。

このことから、せっかく採用した学生が早期に離職してしまうような大学は、企業から芳しい評価を受けるとは言えず、その後の卒業生の就職にも負の影響を及ぼすことが懸念される。

以上を勘案すれば、今回の「高等教育無償化制度」が大学に育成を求めている「社会で自立し、活躍することができる人材」として、「簡単に会社を辞めない」人材を想定することは時宜に合ったものと考えられよう。

表2 採用担当者は、何で評価されるか？

	全体平均値	企業規模 100名以下 企業平均	企業規模 101人-500名 企業平均	企業規模 501人-1000名 企業平均	1001名以上 企業平均
十分な数のエントリー数を確保	3.25	3.43	3.03	3.44	⑤ 3.38
選考中に求職者がドロップアウトするのを抑制	2.97	3.18	2.77	3.04	3.15
内定辞退者数を抑制	④ 3.68	⑤ 3.54	④ 3.56	④ 3.88	③ 3.88
早期離職者数を抑制	③ 3.82	② 4.00	③ 3.58	① 4.16	③ 3.88
採用人数と採用計画を一致させる	2.84	2.54	2.79	2.88	3.18
採用過少（採用予定人数よりも実際の採用者数が下回ること）を回避	3.12	2.86	3.14	3.08	3.35
採用過剰（採用予定人数よりも実際の採用者数が上回ること）を回避	2.84	2.36	2.92	3.12	2.85
ターゲット校からの採用	2.37	2.21	2.18	2.80	2.56
社風に馴染む人材を採用	① 4.04	① 4.25	① 4.00	③ 4.04	② 3.94
高業績をあげる人材を採用	② 3.88	② 4.00	② 3.71	② 4.08	① 3.97
人材の多様性を確保	3.18	2.93	3.15	⑤ 3.36	3.29
ライバル企業に優秀な人材を奪われることを回避	2.44	2.36	2.35	2.60	2.56
採用関連経費を抑制	⑤ 3.32	④ 3.57	⑤ 3.26	3.20	3.32

スコアが5に近いほど、自分の評価基準としてその項目が重要であるということ、1に近いほど、それが重要でないことを表す。  
出所：服部（2016）p.47の表に、筆者が各項目上位5位までの選択肢に順位を付けた

## 4. 問題解決のための考察

### 4.1 Realistic Job Preview について

本稿の提案を具体的に述べる前に、前述した R.J.P. という手法について説明する。R.J.P. を伝統的な採用方法（リクルーティング）と比較したものが、図 3 である。

金井（1994）によれば、R.J.P. の効果を J.P.Wanous は、以下のように整理している。

第 1 は「スクリーニングを促進する」効果である。これは、「あまりうまく会社の要請と適合していないために後でやめそうな人に自ら事前にスクリーニングしてもらう」効果である。第 2 は「職についてからの幻滅を減少させる」効果で、「期待へのワクチン効果」とも呼ばれている。第 3 は「コミットメントを増大させる」効果である。筆者は、大学における R.J.P. によって、特に第 1、第 2 の効果が期待できるものと考ええる。

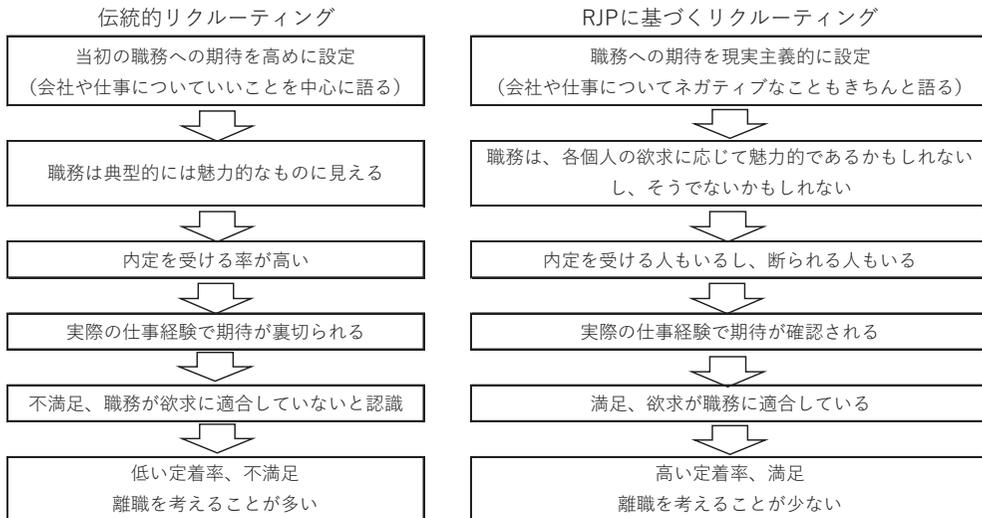


図 3 RJP と伝統的なリクルーティングとの対比

出所：金井（1994）p. 14、原典はワナウス（1975）

### 4.2 現行の Realistic Job Preview の機会

入社前の学生に、プラス面のみならずマイナス面をも含めた企業の実情を理解させる R.J.P. の機会としては、インターンシップやアルバイトも考えられる。金井（1994）や堀田（2007）も企業のインターンシップの有効性を指摘している。ただ、それを実現するには課題もある。

#### 4.2.1 インターンシップ

現状、わが国における企業のインターンシップは、(1)一定期間（多くは1~2週間）、受入先

のいくつかの部署で実際の業務を経験するもの、と、(2) 1~2日間程度のごく短期間で企業の概要を知る、という2つのパターンに大別される。前者は一般的な擬似就業経験を積むものであり、後者は企業の応募者勧誘（募集）活動の一環として位置付けられることが多い。これらのうち、その目的や時間的な制約から、後者の短期間のインターンシップを、企業の業務の実際のマイナス面にも触れる R.J.P. の場として活用することは難しいものと考えられる。

さらに、一般に応募者の競争率が高く、当該企業への志望者の事前の入社意欲の高い大企業であればまだしも、近時の（学生の）売り手市場下における中小企業が、募集活動においてマイナス面を含めた勤務実態を明らかにすれば、早期離職者の防止どころか、まずは内定者の確保自体が難しくなることが懸念される。このように考えると、R.J.P. の場としてインターンシップを提供していくことは、理想はともかく現実問題としては容易ではないものと考えられる。

#### 4.2.2 アルバイト

一方、同じような就業経験の場の提供としては、アルバイトも考えられる。労働の対価が支払われるという点ではインターンシップとは異なるが、実際の業務を経験するという点では、アルバイトも同様である。この点で、アルバイトは R.J.P. の有力な場と考えられるが、残念ながら学生時代のアルバイト先（業種）と就職先が結び付くケースは、必ずしも多くはない。

まず、筆者自身の経験として、担当するゼミナールの学生に実際に質問したところでも、「アルバイト先は就職対象には考えていない」という学生が少なくなかった。その理由としては「店長、あるいは正社員の大変さがよくわかっているの、自分はあるような仕事に就きたくない」と答える者が多かった。

このような現象は、筆者の限られた経験範囲内だけに限定されるものではない。例えば大手人材広告企業であるマイナビが、実際にアルバイトをしている 1,299 人の大学 1 年生~4 年生を対象に 2019 年に実施したアンケート調査がある。

この中で「今まで経験したアルバイトにおける就職先候補の有無」について質問をしたところ、「就職先候補にしたいアルバイト先は無い（84.7%）」が最も高い結果となった。マイナビによれば、「およそ大学生の 3 人に 1 人が、就職活動を意識してアルバイト探しをする一方で、アルバイト先にそのまま正社員として就職を希望するケースは少ないようだ」としている（マイナビ「大学生のアルバイト実態調査」2019）。

以上を勘案すれば、学生にとってのアルバイト経験は、実際の入社に結び付くことが少ない（つまり、前述の「スクリーニング機能の発揮」）という点では、R.J.P. の場としてある程度機能していると見ることもできよう。

また、注意しなければならないのは、アルバイトとして経験できる業種（職種）が限定されていることである。学生の就職人気の高い公務員や金融関係の企業では、その仕事内容の制約（守秘義務や情報管理等）もあり、ごく一部の事務作業を切り離して経験することはできても、実際に正社員が従事している業務全体を、仮に浅くでも経験してみることは現実的には難しい。この

ような点も併せ考えれば、早期離職防止のための有効な手段としてのアルバイトの活用には限界があろう。

#### 4.2.3 OB 訪問

学生の就職活動の中には、「OB 訪問」というものがある。企業に勤める OB（基本的には同じ大学の出身者を指すが、必ずしもこれに限らないこともある）を訪問し、その企業が公開している以上の「実態の」情報を得ようとするものである。

しかし、この場合でも、当該 OB が入社して年数があまり経っていない場合、自らの限られた経験だけを材料に、あたかもそれが当該企業の職務の全容であるかのように、企業「実態」を話す場合がある。しかし、例えば製造業の場合、厳しい工場勤務を経験してこそ、その後の本社における企画や人事業務がこなせるのであり、若手 OB がこのようなキャリア全体について語れるようになるには一定の時間軸を必要とする。

また、こうした OB が当該企業の採用活動の一端を担っている可能性も多いことを考えれば、たとえ後輩に対してでも、どこまで企業の実態を開示できるかには不透明な部分もある。

### 4.3 実務家教員に期待される役割について

以上の点を踏まえて、ここからは今後の実務家教員に期待される役割について、R.J.P. の提供者という観点から考察していきたい。

#### 4.3.1 実務家教員に求められる役割の整理

医学部や薬学部等の理系学部、あるいは文系でも法学部等であれば、実務家教員に提供が期待される授業内容は、比較的イメージしやすい。当該分野の基本的、あるいは一部、応用的な知識を修得した学生に対して、それが実務の現場ではどのように実践されているか、あるいは、時として発生するトラブル（想定外の事象）はどのようなもので、経験上、それらに対してどのように対応してきたか、等を話すことによって、学生の理解は深まり、さらなる勉学への意欲も高まるであろう。また、教科書等ではまだカバーされていない最先端の情報や事例を提供することも、実務家教員ならではの機能であろう。しかし、上記のような特定の学部や授業を除く、社会科学系の学部の一般的な授業においては、必ずしもこのような形だけではうまくいかない。

例えば、筆者自身の例で言えば、担当科目の受講者には将来的に金融機関への就職を志望する者もいるが、多くの学生は必ずしもそうではなく、一般の民間企業への就職を漠然と考えている。このような学生に対して、金融業における現場体験を R.J.P. の一環として話しても、期待しているような効果に結び付くとは言い難い。各科目の実務家教員は、それぞれ前職で経験した専門分野を持っているはずであるが、どのような組織の出身者でもこのことは同じである。

実は以上のことは、実務家教員に「業界」「企業」研究の提供を期待することの限界とも言える。金融業界への就職を考えていない学生に、「金融業界」や「銀行」の業界知識を提供する必

要性は低い。しかし、このような「業種」という視点ではなく、学生の関心がやや低い「職種」という観点から考えてみてはどうだろうか？

#### 4.3.2 「職種」の重要性を理解させる

例えば、どのような業界でも「営業職」というものは存在する。そして、本学をはじめ社会科学系の学部の卒業者の多くは、こうした営業職に就くことが多い。前述の「企業を3年以内で辞めてしまう社員」では、「自分の予想（期待）していたものと実際の仕事内容が異なる」ことが大きな理由として挙げられているが、就職活動において相応の業界・企業研究をしてきた場合には、例えば「金融業界そのもの」「不動産業界そのもの」の業務内容が自分の予想していたものとは異なっていた、という例は少ないのではないだろうか。それよりもむしろ、配属された「営業職」という仕事に嫌気がさし、将来の展望が開けないままに、離職に至るといったケースの方が多思うように思う。

企業で一定期間の経験を積んだ実務家教員であれば、何らかの形で「営業職」も経験している場合が多いであろう。仮に、主には企画や管理を担当してきた場合であっても、それまでのキャリアの中で「営業」を経験してきた場合もあろう。そうであれば、自らの経験から「営業職のこなし方」を学生に話すことができるのではないだろうか。

言うまでもなく、企業にとっての「営業職」の重要性は高い。彼らが中心になって利益を産み出しているからである。営業の話をするとう儲け主義と批判する見方もあるが、「社員の雇用を守る」ためにも営業が重要というのは、真つ当な論理である。これを理解させるために、学生に企業の損益の仕組みをきちんと説明すること等も、実務家教員がその強みを発揮できる点であろう。

営業という仕事が嫌で会社を辞めたいと考える場合、「自分のやっている辛い仕事に何の意味があるのか」が理解できないため、ということも少なくない。このような困難を乗り越えるためにも、この「自社の従業員の雇用の確保」という観点の理解には意味がある。あるいは「営業職が社会の問題解決にどのように貢献しているのか」「どのように工夫をすればお客様のためになるのか」という切り口で学生に考えさせるのもよいだろう。授業の一部をこのように組み立てれば、立派な「課題解決型演習」にもなる。

もちろん、すべての実務家が「営業に向いている」ということはあり得ない。私見ではあるが、むしろ大学教員に転じる層には、営業に不向きな（少なくとも本人の認識では）人物も少なくないように思う。そのような場合でも、「営業職をそれなりに（そつなく）こなす考え方」や「営業職からのキャリアチェンジ」等については、一家言を持っていることが考えられる。そこまで大げさなものでなくても、「大過なく」営業経験を重ねてきたというケースも少なくないだろう。

しかし、離職してしまう若手社員の多くは、現在直面している困難な職種（例えば、この営業職）に「これからもずっと就いていかなければならない」という短期的な視点から、離職を決意

してしまうことが少なくない。もちろん、こうした行為は彼らだけに責任があるのではなく、そうした判断をする以外の「情報」を持ち合わせていないためでもある。そのような時に、前述のような「長期的な観点」から、例えば営業職などの困難な目先の仕事を位置付けることができれば、また違った判断をする余裕も生まれてこよう。

いずれにせよ、新入社員の多くがすぐに直面する「営業という仕事」のマイナス面をあらかじめしっかりと伝え、その中でプラス面を見出す訓練をしていくことが、授業を通じたR.J.P.の新しい形になるものと考えられる。

実務家教員が自身の経験談を語ることについては、批判も多い。しかしその経験談が単なる過去の自慢話や回顧談でなく、学生のキャリア形成に結び付くものであれば、学生にとって得るものも多く、大学という場で教えることに意味はあるだろう。

### 4.3.3 社会における「コミュニケーション」の重要性を理解させる

実務家教員が伝えるべきもうひとつの点は、実社会における「コミュニケーション」の重要性である。大学教員の多くが既に、近年の学生のコミュニケーションの取り方に問題があることを感じている。彼らのコミュニケーションの相手は、友人や教員、親族が中心である。アルバイト先での人間関係やコミュニケーションに問題を感じている学生もあろうが、この場合には無理に我慢をしなくても、そのアルバイト先を辞めることによって問題がほぼ解決する。

一方、図4に示すように、企業の多くが採用時に学生の「コミュニケーション能力を重視する」ことが明らかになっている。

この場合のコミュニケーションの相手は、「職場の同僚」と「顧客（取引先）」が中心である。

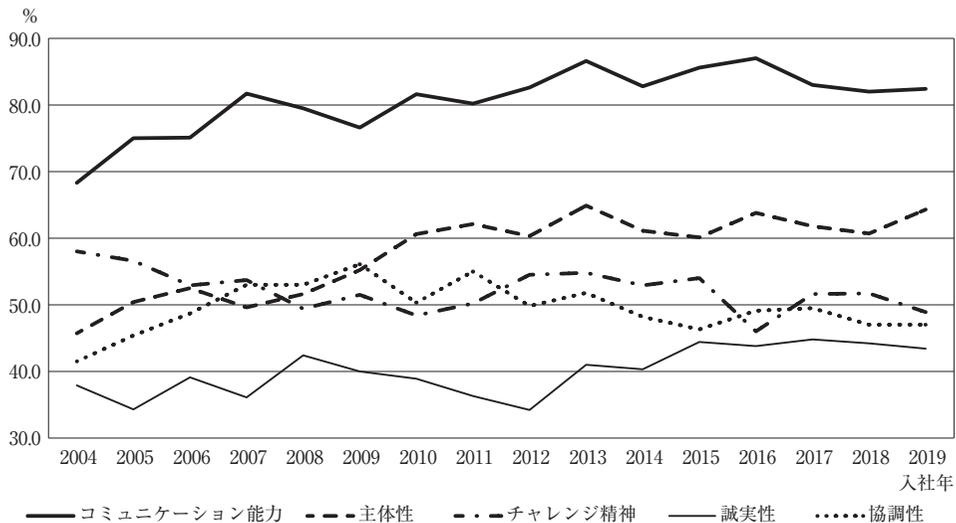


図4 選考にあたって特に重視した点（上位5項目）

出所：日本経済団体連合会「新卒採用に関するアンケート調査結果」各年資料より筆者作成

学生時代に特にコミュニケーションに支障を感じなかった者であっても、就職後にこの問題で壁に突き当たることは少なくない。その理由はなぜか。相手によって、求められるコミュニケーションの内容が異なるからである。

学生時代にコミュニケーションが不得手、というのは、多くの場合、引っ込み思案で自分から積極的に周囲の学生に話しかけられないことが多い。逆に、誰にでも積極的に話しかけられる学生は、「自分はコミュニケーションが得意」と思い込みやすい。しかしながら、現実の社会で求められるコミュニケーションは、社内について言えば、どのようにしてお互いに助け合っていくか<sup>(9)</sup>、という観点からのものであり、また社外（顧客）に対しては、どのようにして相手に貢献することができるかが重要になる。

したがって、仮に口数があまり多くなくても、上記の貢献が相手に与えられるのであれば、立派に「コミュニケーション」は機能する。実務家教員であれば、これまで積み重ねてきた経験から、こうした点についての「知恵」を学生に伝えることができよう。もちろん、それらは単なる過去の成功経験や自慢話であってはならない。重要なのは「どのような要因から、その成功に結び付いたのか」を、現実の会社や社会の仕組みを通じて、再現力のある形で学生に伝えることである。

伊丹敬之は仕事を、(1) 仕事の内容そのもの、(2) 仕事を一緒にするメンバー、(3) メンバー間の関係や接触のパターン、という「仕事構造」という概念で説明している<sup>(10)</sup>。

昨今の就職活動は「自己分析」や「自分探し」等、「自分」を中心にして行われている。また、自分の外に向けての活動は「業界研究」や「企業研究」などの“組織そのもの”についての調査に留まっている。もちろん、こうした活動の重要性も否定するものではないが、社会で働く上で同様に、あるいはそれ以上に重要なことは「他者との関係性を意識し、それを良好に保つ」ことではないだろうか。先の伊丹の概念の(2)(3)の観点である。

この場合の他者とは、「同じ職場で働く仲間」であり、さらには「取引先・顧客」までが含まれる。そしてこうした考え方は、対外活動が中心になる「営業職」はもちろん、一見、他者との触れ合いの機会が少ないと思われる「事務職」においても重要である。これらとの関係性を構築し、うまくコントロールしていく方法こそが、社会人経験を積んだ実務家教員に求められている「知」の伝達ではないだろうか。

#### 4.4 実務家教員が採るべき手法

それでは、実務家教員がこうした経験値を学生に伝えていく手段としては、具体的にどのような方法が考えられるだろうか。

川山竜二は、実務家教員には「自身の実務経験を振り返り、実践の理論を構築する必要」があり、こうした実践の理論が生成される中で、従来の専門知と実践知の融合が図られる」としている（川山2020）。川山の言う“実践知”は、野中郁次郎らの整理による“暗黙知”（表3）に繋がる概念と考えられる。

表3 暗黙知と形式知の特性

暗黙知 (Tacit Knowledge)	形式知 (Explicit Knowledge)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 言語化しえない・言語化しがたい知識</li> <li>● 経験や五感から得られる直接的知識</li> <li>● 現時点の知識</li>   <li>● 身体的な勘どころ、コツと結びついた技能</li>   <li>● 主観的・個人的</li> <li>● 情緒的・情念的</li> <li>● アナログ知、現場の知</li>   <li>● 特定の間人・場所・対象に特定・限定されることが多い</li>   <li>● 身体経験を伴う共同作業により共有、発展増殖が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 言語化された明示的な知識</li> <li>● 暗黙知から分節される体系的知識</li> <li>● 過去の知識</li> <li>● 明示的な方法・手順、事物についての情報を理解するための辞書的構造</li> <li>● 客観的・社会(組織)的</li> <li>● 理性的・論理的</li> <li>● デジタル知、つまり了解の知</li> <li>● 情報システムによる補完などにより場所の移動・転移、再利用が可能</li> <li>● 言語的媒介をつうじて共有、編集が可能</li> </ul>

出所：野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ』、p.105

川山の「実践知」は、もちろん当該教員が経験した業務における実務的なノウハウが中心となろうが、同時に「どのようにして仕事が続けられたか」というキャリア形成の過程も、その重要部分を形成するものと考えられる。

それではこのような「実践知」は、どのようにすれば伝達可能な「形式知」に変換することができるだろうか。一例として本稿では、事例演習(ケース・スタディ)の作成を提案したい。

具体的には、実務家教員が自らの経験を踏まえて、今後、実際の職場で若手社員が直面するであろう困難な局面を提示し、授業時の討論等を通じて学生にその対応を理解させる方法である。こうした事例の作成は、(1)実務経験がある教員ならではの強みが発揮できる分野であり、(2)教材を作成する過程で、暗黙知を形式知に転換していく困難さを身をもって知ることになる。また、このような事例であれば、実務家教員の経験年数に応じた内容のものを作成することができる。比較的、実務経験の短い、つまり年齢的に若い教員の方が、組織対応に苦勞した局面をより鮮明に再現できるというメリットもあろう。

こうした事例研究教材の作成は、もちろん容易なことではない。しかも、その内容に一定の普遍性や客観性を求めるとすれば尚更である。しかし、試行授業における成功だけでなく、失敗事例も積み重ねたものは、「教育実践報告」に発展させることもできる。そしてこれも、実務家教員に求められる重要な「研究業績」となろう。

実務家教員には、自身が得た「実践知」をいかに「形式知」に変換することができるかが問われる。実務家教員に、アカデミック教員と同じような研究をすることだけが求められているとは思えない。ただ、ここで示したような研究に取り組まなければ、それは単なる怠惰でしかないだろう。

## 5 結 び

本稿の中でも繰り返し述べたように、大学における実務家教員の役割を一律に述べることは困難であり、また意味のあることとも思えない。本稿の狙いは、あくまでも今回の「高等教育無償化制度」導入を対象を絞って、その中での役割を考察することである。

「学生がどのような企業に入社したか」は、これまでも多くの大学で重視されている指標であるが、「入社した学生が、その後どの程度勤務したか」は大学の手を離れてからの問題であり、例えば採用先企業に対して地道なアンケートを実施するなどしてみない限り、データを得ることは難しい。大学関係者の多くが、これまでもその重要性については認識しながらも、現実のアクションにまでは至っていないのが実情ではないだろうか。

しかし、今後は間違いなく、こうしたアプローチが重要になるであろう。大学のステークホルダーは幅広いが、その中でも卒業生を採用してくれる企業は、重要な役割を占めている。採用後も定着して勤勉に働いてくれる学生は確実に彼らの評価を高め、そのことが当該大学への信頼を深めることになる。

そして、最後に今一度、指摘したいのが、今回の「高等教育無償化」の枠組みの中で求められているのが「学問追求と実践的教育のバランスが取れている大学」であることである。ここでは「学問追求」と「実践的教育」が並記されていることに留意すべきである。

すなわち、「前述のような（事例演習などの）教育は、大学が取り組むべき学問ではない」と批判するのではなく、そのような教育が「実践的教育」であるかどうか重要なのである。そして、その実践的教育の内容は「社会が求めているもの」であるべきであり、またある程度の客観性をもって効果が測定されるものであるべきである。このような観点から考えれば、「入社した企業を短期間で安易に離職しない人材の育成」は、制度導入の趣旨にも合致しているものと言えよう。

### 《注》

- (1) 本稿は「高等教育無償化制度」に関する考察を主たるテーマとしていることから、そこで用いられている「実務家教員」という呼称を中心に論述するが、「社会人教員」という呼称も従来から使われてきた。
- (2) 「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）（中教審第211号）」（平成30年11月26日、中央教育審議会）の用語解説によれば、実務家教員とは「専任教員のうち、専攻分野における実務の経験及び高度の実務の能力を有する教員」であり、「専門職大学院に関し必要な事項について定める件（平成15年3月31日文科科学省告示第53号）」により、必置とされる専任教員には「専攻分野における概ね5年以上の実務の経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者」を一定割合以上含めることが義務付けられている」とされている。しかし、残念ながら筆者には、この「5年以上の実務の経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者」という人物像が、うまくイメージできない。例えば、筆者自身が経験した銀行業務に即して考えても、銀行の現場で5年以上働いただけで「高度の実務の能力」が身に付くとは考えにくい。むしろ、「職業人として一定期間の経験を積んだ者」と

考える方が自然であろう。

- (3) 松野弘は、大学の学部卒業後、直ちに大学院（修士課程、博士前期課程、博士後期課程）へ進学し、学問的なトレーニングを受けて、大学教員職に就いた人を「アカデミック型の教員」、社会経験（原則として、5年以上、民間企業や公務員に在職していた）を経て、大学教員職に就いた人を「社会人型の教員」としている（松野 2010）。
- (4) 1991年には、札幌大学教授（当時）の鷺田小彌太による『大学教授になる方法』（青弓社）が出版された。社会人に安易に大学教員への道を勧めるものとして批判もあったが、鷺田のその後の一連の著作は、社会人教員増加のひとつのきっかけにはなった。
- (5) 松野（2014）p.52
- (6) 松野は「学問的業績」として狭義の定義をしているが、「研究業績」と言う場合にはこれより幅広い対象が含まれよう。
- (7) 平成 29 年 3 月卒業者は 2 年以内の、平成 30 年 3 月卒業者は 1 年以内の離職率しか得られない。
- (8) ㈱リクルートキャリア『就職白書 2020』p.27
- (9) 鈴木竜太（2013）p.232 など
- (10) 伊丹敬之（2005）pp.167-168

#### 参考文献

- 伊丹敬之（2005）『場の論理とマネジメント』（東洋経済新報社）
- 江口政宏（2016）「中小企業の経営課題——ヒト、モノ、情報」（『中小企業の経済学』、商工組合中央金庫（編）、千倉書房、pp.93-125）
- 尾形真実哉（2020）『若年就業者の組織適応』（白桃書房）
- 金井壽宏（1994）「エントリー・マネジメントと日本企業の RJP 指向性」（研究年報・経営学・会計学・商学、40：pp.1-66、神戸大学）
- 川山竜二（2020）「実務家教員とは何か」（実務家教員 COE プロジェクト編『実務家教員への招待』、学校法人先端教育機構 社会情報大学院大学出版部、pp.16-52）
- 鈴木竜太（2013）『関わりあう職場のマネジメント』（有斐閣）
- 大膳 司（2009）「臨時教育審議会以降の大学教員の構造と機能の変容」（高等教育研究、日本高等教育学会紀要、第 12 集、pp.71-94）
- 野中郁次郎・紺野登（1999）『知識経営のすすめ』（ちくま新書、筑摩書房）
- 服部泰宏（2016）『採用学』（新潮選書、新潮社）
- 堀田聰子（2007）「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方」（日本労働研究雑誌、No. 567/October 2007、pp.60-75）
- 本田由紀（2004）「高校教育・大学教育のレリバンス」（JGSS 研究論文集 [3]、pp.29-44、2004 年 3 月）
- 松野 弘（2010）『大学教授の資格』（NTT 出版）
- （2014）『実践応用編 サラリーマンのための大学教授の資格』（VNC）
- （2019）『講座 社会人教授入門』（ミネルヴァ書房）
- 厚生労働省（2019）「中途採用に係る現状等について」（第 88 回労働政策審議会職業安定分科会雇用対策基本問題部会 資料 4、2019 年 9 月 27 日）
- 中小企業庁（2020）「2020 年版 中小企業白書」
- 一般社団法人 日本経済団体連合会（2018）「2018 年度 新卒採用に関するアンケート調査結果」
- マイナビ（2019）「大学生アルバイト調査」<https://www.mynavi.jp/wp-content/uploads/2019/04/>
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2017）『若年者の離職状況と離職後のキャリア形成』、JILPT 調査シリーズ No. 164
- リクルートキャリア（2020）『就職白書 2020』（就職みらい研究所発行、2020 年 6 月 11 日）

## Re-thinking the Role of Teaching Practitioners as Providers of Realistic Job Preview (RJP)

Ichiro SATO

### Abstract

A new system of tertiary education learning support (so-called free tertiary education) was introduced from April 2020, and tertiary institutions that adopt this system must meet certain conditions. One of them is that it is now obligatory for institutions to offer classes taught by teaching practitioners (teachers with practical experience) for a specific number of hours. Until now, the hiring of practitioner faculty members has been left to each individual university. Will there any difference in the expected role of teaching practitioners under the new system?

In this paper, the author focuses on the issue of newly employed graduates having a tendency of quitting soon after beginning work, which presents a major problem for companies, as well for the futures of the graduate themselves. In order to improve this situation, it is proposed that teaching practitioners should use their experiences to reach out to current students and motivate them in order to reduce numbers who quit soon after beginning work, according to the model of Realistic Job Preview (RJP), in the field of human resource management (HRM).

**Keywords:** new system of tertiary education learning support, teaching practitioners, newly employed graduates, quitting soon after beginning work, Realistic Job Preview (RJP), Human Resource Management (HRM)