

論文

「キャリア・アドバイザー」¹⁾ への継続学習機会提供のためのプログラムの開発

——立命館東京キャリア塾の開講

山下 心作 (キャリアオフィス [BKC])

近森 節子 (大学行政研究・研修センター専任研究員)

平井 英嗣 (キャリアセンター部長)

折田 章宏 (キャリアオフィス課長)

I. 研究の背景

1. 社会背景
2. 高等教育機関・大学の使命
3. 「キャリア・アドバイザー」のニーズ
4. なぜ転職・就職支援でなく、「学習機会の提供」なのか

II. 研究の目的

III. 研究の方法

IV. キャリア・アドバイザーへのグループインタビュー

V. キャリア・アドバイザーへのアンケート調査

VI. キャリア・アドバイザーに提供するプログラム

1. プログラムを提供する対象
2. プログラムの内容、形態、頻度・期間、開催キャンパス
3. 具体的なプログラム案
4. プログラムの経費と採算性

VII. 研究のまとめ

VIII. 残された研究課題

I. 研究の背景

1. 社会背景

21世紀は、「知識基盤社会」の時代であると言われていいる。知識基盤社会の特質としては、①知識には国境がなく、グローバル化が一層進む、②知識は日進月歩であり、競争と技術革新が絶え間なく生まれる、③知識の進展は旧来のパラダイムの転換を伴うことが多く、幅広い知識と柔軟な思考力に基づく判断が一層必要となる、④性別や年齢を問わず参画することが促進される、等を挙げることができる。(中央教育審議会「我が国の高等教育の将来像」2005年)

この「知識基盤社会」を背景に、現代の労働・雇用情勢では、「ダイバーシティ」という言葉がさかんに使われている。ここでいう「ダイバーシティ」とは、「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性(性別、年齢、国籍など)や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする

戦略」である。(日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会2002年)

日本企業の従来からの人事制度である「日本人男性を主な対象」にした「終身雇用・年功序列」を中心とする画一的な制度では、マーケットの多様化・複雑化など経営環境が激変した現在の労働市場では対応できなくなった。そこで、多様な属性や価値・発想をとり入れていくという「戦略としてのダイバーシティ」が必要となっているのである。企業と個人双方のニーズをうまく結びつけ、雇用(企業)と労働チャンス(個人)を戦略的に活かすことによって、結果として、企業にとっては成長を、個人にとってはしあわせをもたらすのである。(日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会2002年)

「ダイバーシティ」を積極的に導入している企業では、成果評価導入やフラット型の組織運営を進めている。このような組織では、知的生産重視の働き方が求められる。

知的生産重視の働き方には、「課題そのものを設定する」力が必要である。「課題設定能力=ゼロから産み出

す力」は社会全体を読み解く深い洞察力が必要となり、そのためには知識を身につけなければいけない。それらの力は日常的な業務成果の積み重ねからだけでは決して形成されないため、社会に出てからも継続的に学習しつづけることが必要となる。知識は日々陳腐化していくからこそ、常に学び続けなければいけないのである。

2. 高等教育機関・大学の使命

高等教育適齢人口中に占める学生数の在籍比率が50%を超えている日本の現状は、「ユニバーサル・アクセス型」に転換しつつある。「ユニバーサル・アクセス型」の特徴は、①高等教育の機会是全国民の「義務」として意識される、②高度産業社会に適応できるような全市民の育成、③学校教育の延長的展開だけでなく、成人を含めた多様な学習者が人生のいつかの時点で進学・復学していく、いわば「生涯学習型」「リカレント教育型」の展開、が挙げられる。(マーチン・トロウ 1976年)

ユニバーサル・アクセス型の高等教育が真に価値あるものになるためには、社会人等を含めた多様な学習者個々人の様々な需要に対して高等教育全体で適切に学習機会を提供することが重要である。高等教育機関と実社会との「往復型社会」への転換がさらに加速していく必要がある。

そして高等教育機関の中心におかれる大学が持つ機能の、「幅広い職業人を養成」し、「総合的教養教育を展開」する観点から、在学生はもちろんのこと、卒業生への継続学習のモチベーションを高める施策は非常に重要であると考えられる。

立命館憲章の中で、「立命館は、人類の未来を切り拓くために、学問研究の自由に基づき、普遍的な価値の創造と人類的諸課題の解明に努める。その教育にあたっては、建学の精神と教学理念に基づき、『未来を信じ、未来に生きる』の精神をもって、確かな学力の上に、豊かな個性を花開かせ、正義と倫理性をもった地球市民として活躍できる人間の育成に努める」と謳われている。

「地球市民」イコール「21世紀型の人材」を育成するためには、在学生はもちろんのこと、卒業生に対しても、立命館憲章にのっとった継続学習の機会を提供することが重要である。

3. 「キャリア・アドバイザー」のニーズ

「スチューデント・ネットワーク」²⁾が運用されて10

年以上経つが、当初から協力いただいているキャリア・アドバイザー（以下CA）から「学生にアウトプットすることは楽しいが、自分自身が日常的にインプットできているかといえば自信を持ってない」や「今までは目の前にある仕事をがむしゃらに頑張ってきたけれど、次の展開を考えたときに少し不安」「自分の20年目、30年目が想像し難い」といった声を聞く機会が増えている。

彼らは、これまで日常の業務の中で実績・成果を築き続けることで、仕事に対する情熱を燃やし続けてきたのであろう。またキャリアオフィスの就職支援企画で、年に数回ではあるが「夢あふれる」学生と懇談することによって、入社当時からの「初心」を忘れることなくモチベーションを維持できたのだと思う。しかし、それだけでは、不十分であることは、先述の社会人10年選手であるCAからのコメントからもわかる。社会で活躍していくためには、学習しつづければ、知識だけでなく、情熱やモチベーションも先細りするであろう。

4. なぜ転職・就職支援でなく、「学習機会の提供」なのか

卒業生支援として転職・就職支援を行っている大学は増加している。ただ、そのような支援を行っている大学は、卒業生支援事業を大学独自で運営しているわけではなく、人材紹介業者に委託しているのが現状である³⁾。雇用情勢の好転により、現在中途採用マーケットも拡大傾向であるが、将来にわたって現在の雇用情勢が続くとは考えにくい。人材ニーズが落ち着き、マッチングの機会を創出することができなくなった段階で、現在卒業生の転職・就職支援を行っている各大学も支援することが難しくなるであろう。

「学習機会の提供」という支援形態であれば、雇用情勢・労働市場に影響を受けることなく、永続的な卒業生支援を実施することができる。

II. 研究の目的

本研究の目的は、20代半ばから30代前半のメンバーが多い本学のキャリア・アドバイザーに対して、自発的な成長につながる学習機会を提供するためのプログラムを開発することである。

Ⅲ. 研究の方法

1. キャリア・アドバイザーへのグループインタビュー
2. キャリア・アドバイザーへのアンケート調査

Ⅳ. キャリア・アドバイザーへのグループインタビュー

1. 目的：

CAが実社会で日々感じる達成感や充実感、また不安や悩みが、自身の描いているキャリアプランにどのような影響を与えているのか、さらにCAの置かれている現状と、大学に対するニーズの関係を把握するため、CA5名に対してインタビューを実施した。

なお、CA同士が互いの意見に触発されることにより、潜在的な考えを顕在化させることを狙い、グループインタビュー形式をとった。

2. 実施日：2007年5月26日（土）14：00～18：00

3. 対象：

- A：電気メーカー勤務 9年目（女性）
※商品企画部門 既婚 子供なし
- B：外資系金融勤務 6年目（男性）
※アナリスト 転職経験あり
- C：外資系金融勤務 5年目（男性）
※管理部門 マネージャー職
- D：広告代理店勤務 5年目（男性）
※営業部門
- E：総合商社勤務 4年目（男性）
※営業部門 事業会社の管理・運営

グループインタビューの対象者については、①CAとしてキャリアオフィスの就職支援に協力している、②本テーマのターゲットである年齢層（26歳から31歳）、③業界に偏りが生じない、④国内企業と外資系企業のバランスという点を留意し、人選を行った。

4. 質問項目：

①現在の仕事にやりがい・社会的意義を感じるか、②現在所属している組織や担当している業務、また働き方の中で不安を感じるか、③自分自身のキャリアプランについて、④キャリアプランを実現していくうえで、必要

な能力について、⑤出世意向と自己実現について、⑥卒業生に対して大学が支援することは可能か、の6点を中心に進めた。

5. 回答の特徴：

(1) 仕事のやりがい、社会的意義について

現在の仕事の「やりがい」、「社会的意義」については、全員感じている状況であった。

具体的な発言内容として、A・Eは海外との取引の多い業務を担当しており、「自分の仕事が海外の拠点の雇用などを間接的に産み出している事が社会的意義」と言っている。また、B・Cは外資系金融機関で働いていることにより、「金融ビジネスの海外の先進的な事例や法制度を日本に当てはめてビジネスを進めていくことで、日本の金融政策をよくしている実感を得ている」と感じている。Eは「広告、イベントを通じて、世の中に新しい価値を提供している」と答えている。

(2) 不安について

「自分の力が社会で一般的に通用しているのかどうか分からない」「業務が多忙すぎて力量形成につながっているのかどうか不安」の声が一様に聞かれた。

それ以外の意見として、Cは今回のメンバーの中で唯一マネージャー職（5人の部下あり）ということで、「『失敗の許されない局面が続くなかで、ストレスを感じ続けながら仕事をしている』『部下をどこまで信頼し、どこまで権限委譲していけばいいのか』『部下の育成方法について間違っていないか』などの不安を感じている」と発言している。また今回のメンバーの中で唯一「女性」「既婚者」のAは、「ワーク・ライフ・バランス」⁴⁾で現在悩んでいると発言している。夫婦とも同じ企業で勤務しており、両者が激務の中、仕事と家庭の両立が不均衡な状態であると感じている。

(3) 自身のキャリアプランについて

A以外のメンバーは、具体的なキャリアプランを形成している状況であることがわかった。その内容として、B：「アナリストとして一流になる。そのためには今後も転職してキャリアを積んでいくことも考えている」、C：「マネージャー職としてさらなるステップアップを図りたい」、E：「5年以内に海外勤務もしくは事業所に出向し、マネジメントスキルを高め、帰国後転職して

キャリアアップしたい」と答えている。

「ワーク・ライフ・バランス」について悩んでいるAの現在考えているキャリアプランとして、「語学力と専門知識を活用して、在宅勤務できるような働き方(専門書の翻訳家など)を模索している」と回答している。

(4) 必要な能力・知識について

多数が「強い責任感」「使命感」「タフネス」「成長意欲」と答えているが、Cのみ「心理学」「失敗学」の知識が必要と答えている。業務を遂行する、また部下を育成するという両面から上記2点が必要と答えている。

(5) 出世意欲と自己実現について

Cのみ今後も出世をしていきたい、と考えている。その理由は、「そのポジションでないと見えないもの、経験できないものなどに興味がある」とのことである。Cは「出世=自己実現」という考え方に近い、と考えている。

一方、それ以外のメンバーは「出世≠自己実現」との考え方である。Dは、「就職氷河期に就職活動を経験しているものには、終身雇用・年功序列が崩壊している中で入社しており、出世よりも『(会社名という看板でなく)自分の名前で仕事ができる』ことのほうが大切である」と、またBは、「専門家としてステップアップしていくことを重要視しており、マネジメントには興味をもたない」との発言があった。Bの発言の背景として、Bの前職である邦銀での支店長クラスの間人を見て、幸せそうに思えなかった、と感じていたことを挙げている。

(6) 大学の支援について

「支援が可能か」という質問には、全員が「可能」と答えている。特に、大学がネットワークをつくる「場」を提供してほしい、との意見が一様であった。

理由としては、「ネットワーク力こそ大学の強みである」「『立命館出身』という最低限の共通項があるだけで、メンバー間の親密になる時間は早いはず」「人的ネットワークが社会に出ると重要なのだが、自分からは作りにくい」が挙げられている。

(7) 大学に対して希望する支援の具体的な内容について

・目的が不明瞭な「単なる懇親会レベル」の場ではなく、自分の潜在的な興味を引き起こしてくれるような「場」を提供して欲しい

・講義・講演とその内容についての小集団のグループワークが複数回セットで行われるようなプログラムを希望する

・グループの中に、メンバーの交流をサポートするところから、議論をすすめていく役割まで担ってくれるファシリテーターが必要

・すべての社会人が、会社のなかで目標とする上司・先輩がいるとは必ずしも言えるわけではない。大学提供の場でのファシリテーターが自分の「社会人としての理想像」になると嬉しい

・社会人として「入門編」から「応用編」に移ってくる世代だけに、「キャリアプランに関する講演会」なども面白いのではないかと

以上のような、具体的な意見が得られた。

6. インタビュー回答の考察:

上記インタビューから判明したことは、社会人としての成長発達段階、ライフイベント(特に女性)、昇進や配転といったカンパニーイベント⁵⁾による影響によって、CAの抱える不安・不満要素が異なることである。そして、その解決方法が、仕事・業務上、または所属組織内で図れる場合もあるが、それだけでは不十分なものもあることが浮かび上がってきた。

不十分なものは、社外での人的交流から構築することができる「客観的な自己成長実感」と「相互研鑽」である。その不十分なものが、「場」の提供と「ファシリテーター」の要望として、大学に対して期待していることにつながっている。

V. キャリア・アドバイザーへのアンケート調査

1. 目的:

CAに対するアンケート調査は、①「現在不足している、今後培いたい能力」、②「不足している能力を補うための現在の学習行動」、③「自己学習に費やす時間・金額」、④「大学に希望するプログラム」などに、何が影響を及ぼしているのかを調査分析することによって、大学で提供できる適切なプログラム開発につなげることを目的に実施した。

2. 実施日: 2007年7月23日(月)~8月7日(火)

3. アンケート対象：

現在登録されている2,184名（2007年8月現在）のCAの内、今回の調査対象は1985年以降に卒業した1,736名

4. 回答数：303名（回答率17.5%）

5. アンケート項目（概要）：

①属性（性別、年次、役職の有無）、②転職経験の有無、③初職に対する満足度、④現在の仕事の到達度実感、⑤今後培いたい能力、⑥現在の自己学習に費やす金額（1ヵ月平均）と時間（1週間計）、⑦大学に提供してほしいプログラムの内容、形式、頻度・期間

6. アンケート結果の分析：

（1）初職の満足度と現在の仕事の到達度実感調査

CAのキャリア形成の到達度状況を明確にするために、初職の満足度が、その後の仕事の到達度実感にどのように影響を与えているかについての相関分析を行った（図1-1～図1-9）。

この分析により、初職に対しての満足度が、その後のキャリア形成実感に大きく影響を与えることがわかった。「初職に対して満足している」と回答したCAの中でも、「自分の仕事が職場の活性化に繋がっている」（図1-5）、「自分の仕事が周囲から認められている」（図1-6）、「自分の仕事が社内の地位・権限を得ている」（図1-7）については、「あまり満足していない」と「満足していない」の計が20%を若干ではあるが超えていることがわかる。

自身の仕事上の業績や結果に対しての周囲の評価に満足していないことが、彼らのキャリア形成上の悩みであると読み取ることができる。

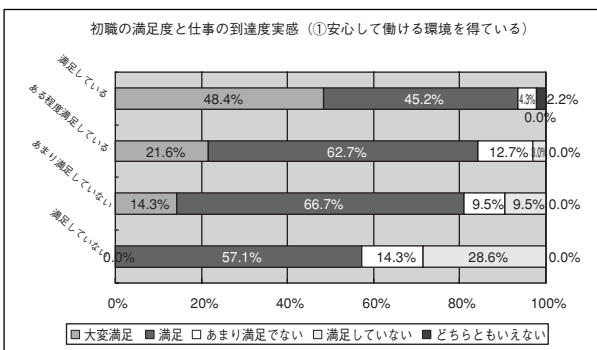


図1-1 初職の満足度と安心して働ける環境を得ている実感

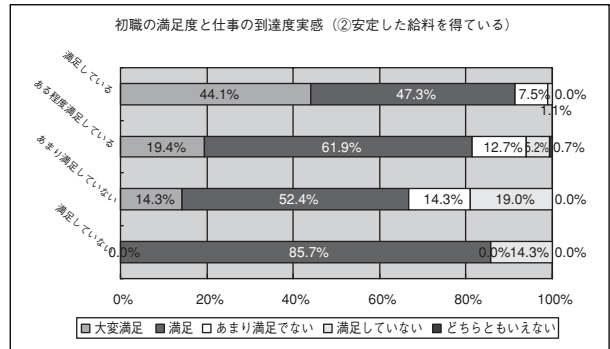


図1-2 初職の満足度と安定した給料を得ている実感

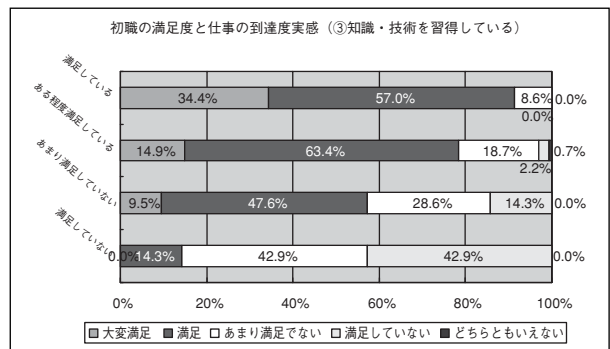


図1-3 初職の満足度と業務上必要な知識や技術を得ている実感

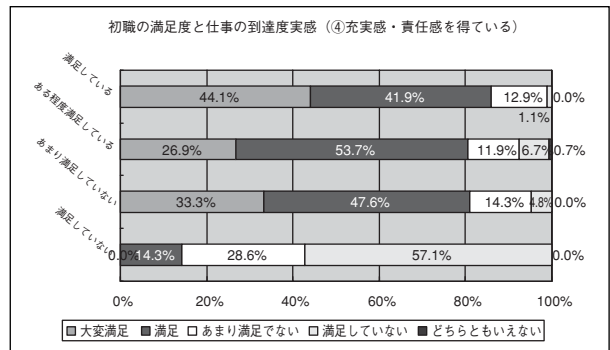


図1-4 初職の満足度と充実感や責任感を得ている実感

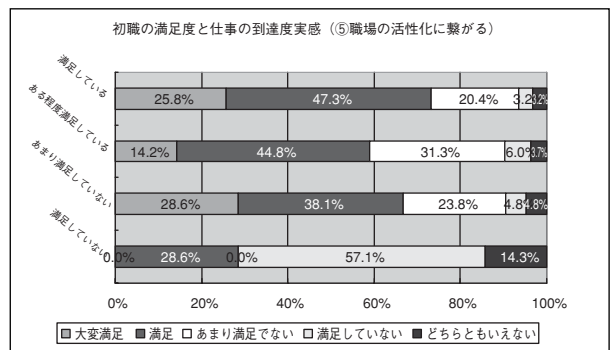


図1-5 初職の満足度と職場の活性化に繋がることの実感

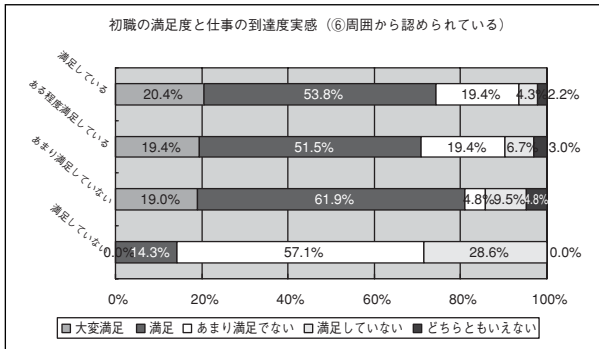


図 1-6 初職の満足度と周囲から認められている実感

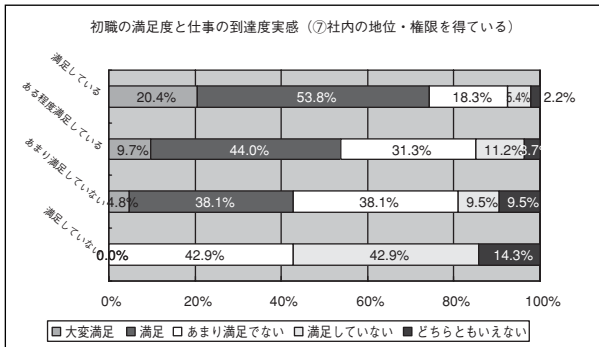


図 1-7 初職の満足度と権限、社内的な地位を得ている実感

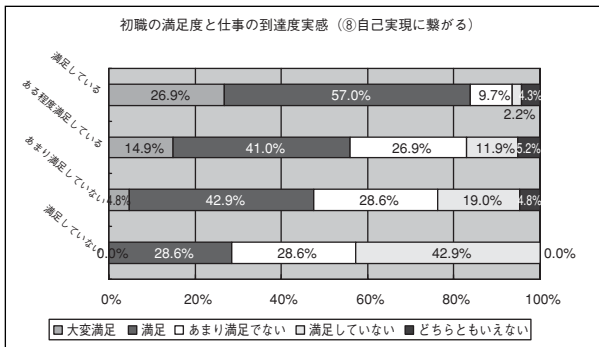


図 1-8 初職の満足度と自己実現に繋がる実感

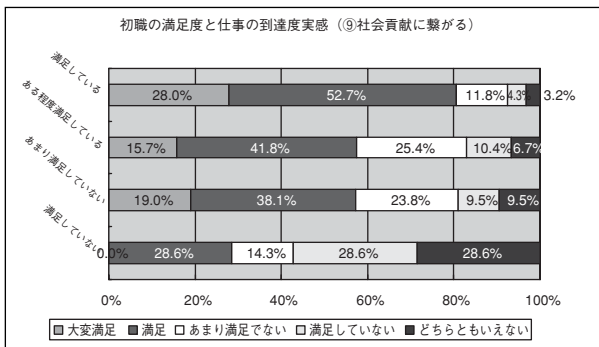


図 1-9 初職の満足度と社会貢献に繋がる実感

(2) 将来培いたい能力

「現在不足感を感じており、将来培いたい能力」の上位3つを選択させた。1位回答を3点、2位回答を2点、3位回答を1点として集計を行った。

1位回答から3位回答の計で集計すると(図2-1)、「課題解決能力」(32.3%)、「マネジメント能力」(24.8%)、「専門知識」(18.9%)という順になった。

回答順位別集計(図2-2)で分析すると、「一般教養」については、1位回答率が7.6%、2位回答率が8.3%であるのに対して、3位回答率で19.5%と高くなっている。

役職の有無と希望するプログラムについての相関分析を行ったのが、図2-3である。「役職有り」と「役職無し」では、「コミュニケーション能力」が2.4ポイント、「課題解決能力」が4.5ポイント、「専門知識」が1.2ポイント低い一方で、「マネジメント能力」の回答率が4.4ポイント、「一般教養」が2.9ポイント高くなっている。

社会人経験年数と培いたい能力(1位回答)についての相関分析を行ったのが、図2-4である。2年目から15年目までは、比較的同じような傾向を示している。

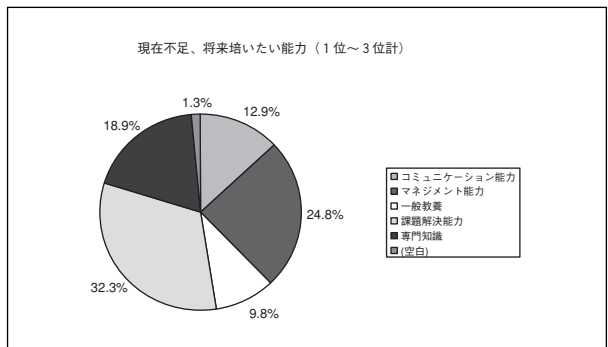


図 2-1 将来培いたい能力について (1位～3位計)

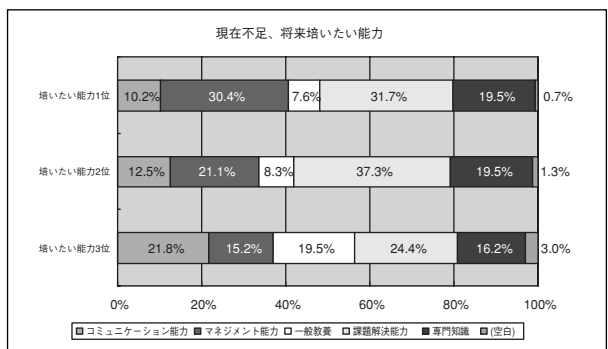


図 2-2 将来培いたい能力について (回答順位別)

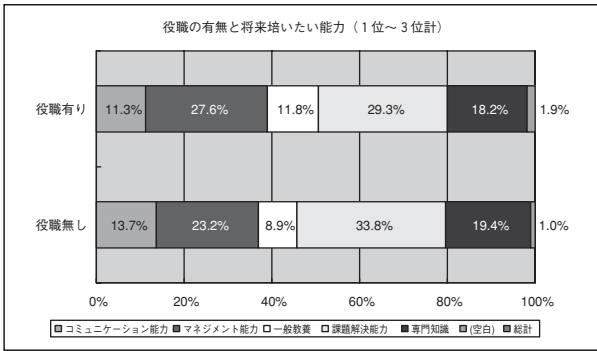


図 2-3 役職の有無と将来培いたい能力について

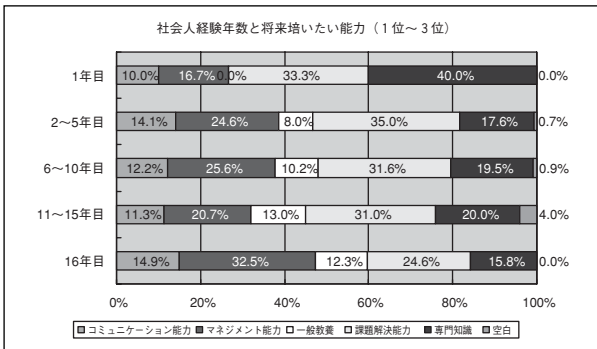


図 2-4 社会人経験年数と将来培いたい能力について

(3) 現在の不足感を補うための学習行動

現在の不足感を補うための行動について、総回答数の占有率を集計したのが図3である。回答率が高かったのは、「書籍、通信教育」(33.8%)となっている。金銭的、時間的な負担感のもっとも少ない自己学習方法であるため、高い回答率になったと想定される。

一方、「大学院、講演会、専門学校など」と「異業種・同業種交流」をあわせると36.8%となり、CAの行動が「自宅学習」や「自社研修」といった定められた範囲での行動だけでなく、「外」に広がっていることが読み取れる。

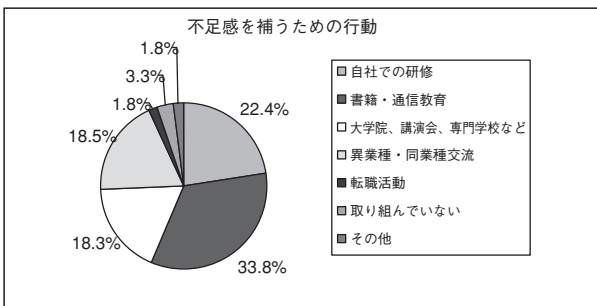


図 3 現在の不足感を補うための行動 (複数回答)

(4) 自己学習に費やす金額

自己学習に費やす金額の1ヵ月平均(図4-1)は、

5,000円未満が37.0%(303名中112名)と最も多い。また10,000円未満で63.0%(同191名)を占める。

社会人経験年数と自己学習に費やす金額の相関分析を行ったのが、図4-2である。「2~5年目」の10,000円未満層は55.4%であるのに対して、「6~10年目」は68.9%、「11~15年目」は70.0%と増加している。

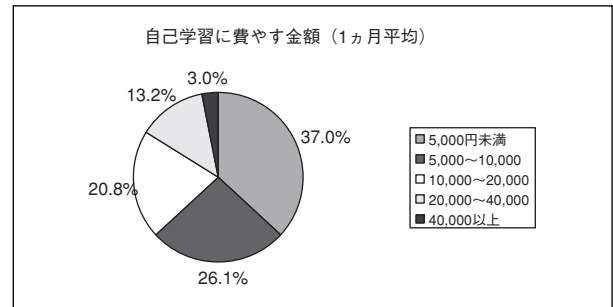


図 4-1 自己学習に費やす金額 (1ヵ月平均)

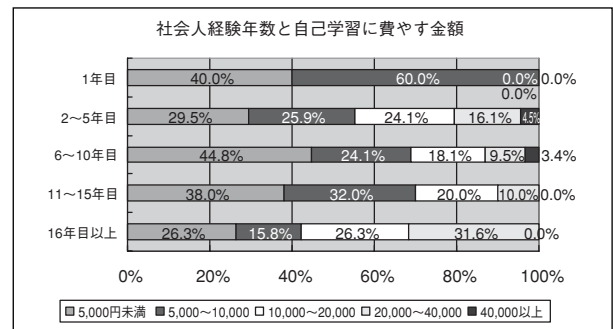


図 4-2 社会人経験年数と自己学習に費やす金額 (1ヶ月平均)

(5) 自己学習に費やす時間

自己学習に費やす時間の1週間平均(図5-1)は、2時間~5時間が41.6%(303名中126名)と最も多い。5時間未満で65.7%(同199名)を占める。

社会人経験年数と自己学習に費やす時間の相関分析を行ったのが、図5-2である。「2~5年目」の5時間未満層は60.6%であるのに対して、「6~10年目」は68.9%、「11~15年目」は72.0%と増加している。

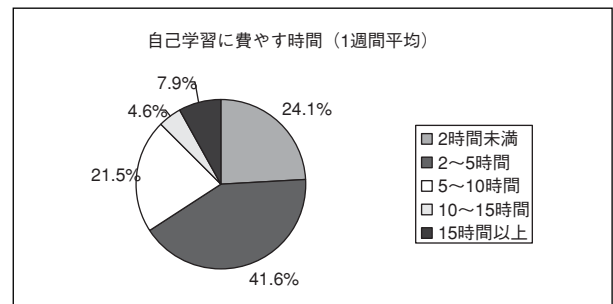


図 5-1 自己学習に費やす時間 (1週間平均)

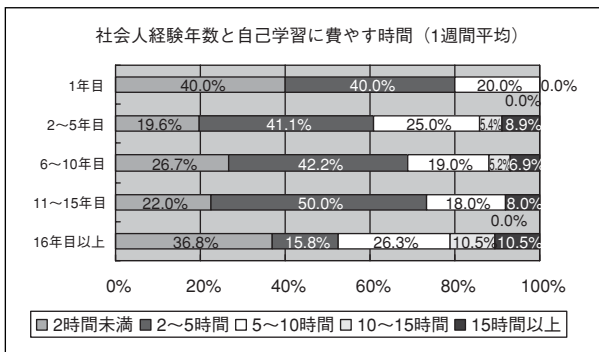


図5-2 社会人経験年数と自己学習に費やす金額（1週間平均）

(6) 大学に希望するプログラムの内容

「大学に提供を希望するプログラム内容について」の上位3つを選択させた。1位回答を3点、2位回答を2点、3位回答を1点として集計を行った。

1位回答から3位回答の計で集計すると（図6-1）、「マネジメント論・手法について」（25.8%）、「課題解決手法について」（18.2%）、「所属する業界や担当業務についての専門知識」（16.4%）という順になった。

回答順位別で分析すると、図6-2の結果となる。1位回答では、23.1%の回答率があった「所属する業界や担当業務についての専門知識」が、2位回答、3位回答での回答率が急速に低下する一方で、「キャリア・デザインについて」「世界情勢・経済動向について」といった内容についての回答率が高くなっている。

役職の有無と希望するプログラムについての相関分析を行ったのが、図6-3である。「役職有り」と「役職無し」では、「課題解決手法について」が2.9ポイント、「所属する業界や担当業務についての専門知識」が5.5ポイント、「キャリア・デザインについて」が3.8ポイント低い一方で、「歴史や文学、哲学などの一般教養について」の回答率が3.5ポイントと高くなっている。

社会人経験年数と希望するプログラムについての相関分析を行ったのが、図6-4である。2年目から15年目までは、「マネジメント論・手法について」「課題解決手法について」「所属する業界や担当業務についての専門知識」の上位3回答が同じような傾向を示している。

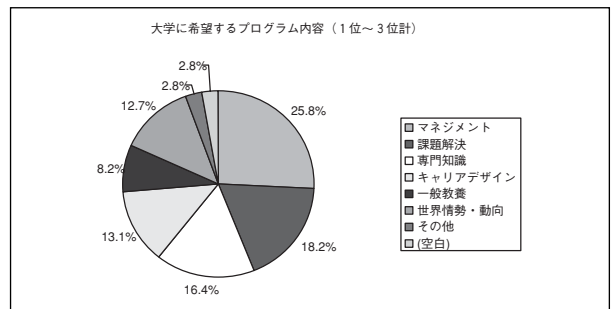


図6-1 大学に希望するプログラム内容（1位～3位計）

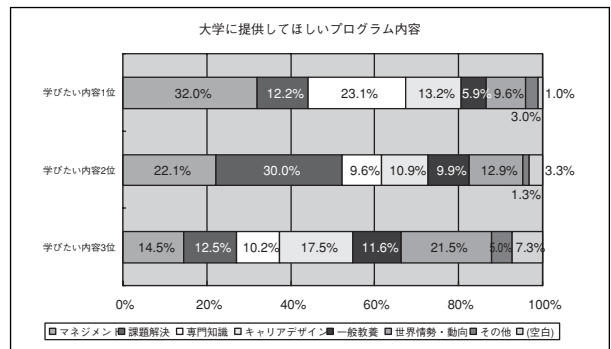


図6-2 大学に希望するプログラム内容（回答順位別）

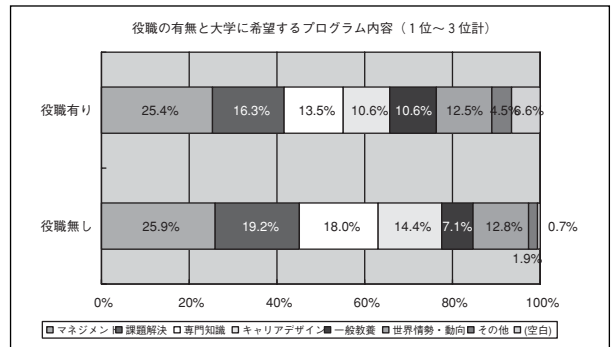


図6-3 役職の有無と大学に希望するプログラム内容

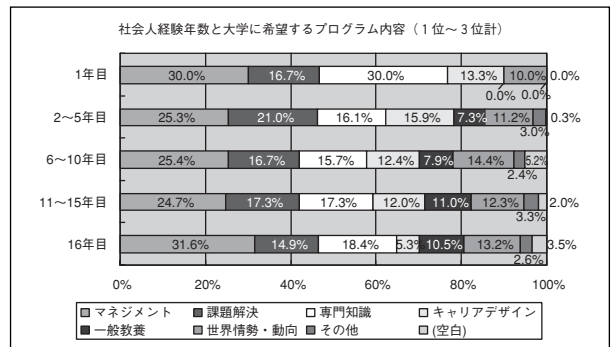


図6-4 社会人経験年数と大学に希望するプログラム内容

(7) 大学に希望するプログラムの形式

希望するプログラムの実施形態（図7-1）について上位2つを選択させた。1位回答を2点、2位回答を1点として集計を行った。「ゼミ形式のグループワーク」

が41.5%と最も多い。ついで、「講義形式の講演会」が29.2%である。この回答結果より、学習プログラムを通じて、知識の習得だけでなく、ネットワーク形成を図りたいと考えているCAが多いことがわかる。

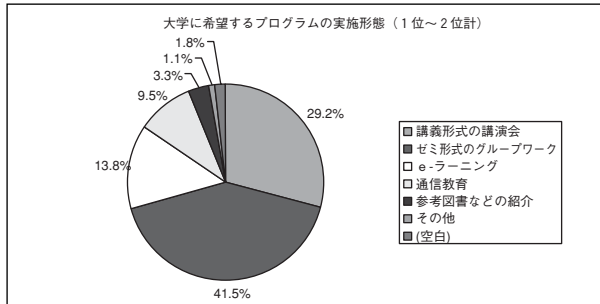


図7-1 大学に希望するプログラムの実施形態

(8) 大学に希望するプログラムの頻度・期間

大学に希望するプログラムの頻度・期間については、「1ヵ月に2回頻度、3ヵ月間のプログラム」が36.6% (303名中111名) と最も多い。ついで、「1ヵ月に1回の頻度、6ヵ月間のプログラム」が29.4% (同89名) である。短期集中でなく、継続して学習したいという要望が、この回答結果よりわかる。

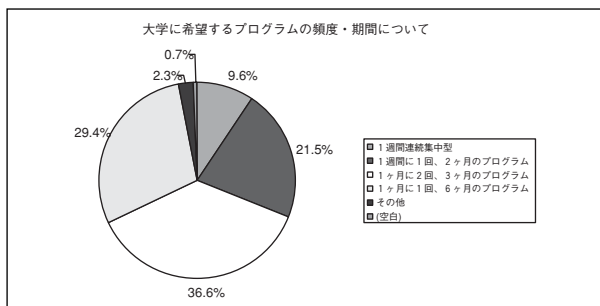


図8-1 大学に希望するプログラムの頻度・期間

7. アンケート回答の考察：

初職の満足度が、現在の仕事の到達度実感に大きく影響を与えることが判明した。その中で、CAは自身の業績や結果に対しての周囲の評価に若干の不満を感じてい

ることがわかった。

一方、「現在不足しており、将来培いたい能力」や「大学に希望するプログラム内容」に関しては、すべてのCAが共通して「マネジメント能力」「課題解決能力」「専門知識」を挙げている。「希望するプログラムの形式」は「ゼミ形式のグループワーク」と「講義形式の講演会」の回答率が、「希望するプログラムの頻度・期間」は「1ヵ月に2回頻度、3ヵ月間のプログラム」の回答率が高くなっている。

Ⅵ. キャリア・アドバイザーに提供するプログラム

1. プログラムを提供する対象

今回立案するプログラムは、社会人経験年数が6年目から10年目までのCAを主な対象とする。なぜなら、アンケート結果より「6~10年目」のCAは、ちょうど昇進というカンパニーイベントの狭間に直面している世代であり、そのキャリア形成過程で生じる不安や悩みを解決するために、大学に「場」を求めている世代と思われるからである。

「6~10年目」のCA、すなわち20代後半から30代前半の社会人のおかれている労働環境はどのようなものであろうか。リクルートワークス研究所の大久保幸夫は「20代の終了は、同時に修行期間の終了を意味する。(中略)しかし、30代を迎える頃から、早ければ係長とかチーフといった初級管理職の職位をもらい、本格的に重要な仕事をこなすことを期待されるようになる。」⁶⁾と述べている。

今回のCAアンケート調査で、回答者を役職の有無と社会人経験年数で比較したのが、表1である。「6~10年目」の役職保有者が35.3% (116名中41名) となっているが、「11~15年目」には62.0% (50名中31名) となっている。

この世代のCAに適切なプログラムを提供すること

表1 社会人経験年数と役職の有無

	1年目	2~5年目	6~10年目	11~15年目	16年目以上	総計
役職有り	0名 (0.0%)	12名 (10.7%)	41名 (35.3%)	31名 (62.0%)	15名 (78.9%)	99名
役職無し	5名 (100.0%)	100名 (89.3%)	75名 (64.7%)	19名 (38.0%)	4名 (21.1%)	203名
総計	5名	112名	116名	50名	19名	302名

※役職の有無未回答者1名除く

は、受講しているCAのキャリアデザイン上大きな意味を持つはずである。それは「学ぶ」ことによって、「昇進」というカンパニーイベントの転機・転換を早める効果も期待されるだけでなく、急に「昇進」という階段をのぼったがために経験するであろう不安や悩みを解決する、つまり、より社会で活躍できる人材育成につながってくるはずである。

2. プログラムの内容、形態、頻度・期間、開催キャンパス

(1) プログラムの内容

前述のように、今回のアンケート調査で、「将来培いたい能力」「大学に希望するプログラム」の回答で明確になったものは、「課題解決能力」「マネジメント能力」「専門知識」の3点である。

このうち「専門知識」については、CAが属している業界、企業、また担当している業務内容が大きく異なるため、大学で共通化したプログラムを作ることは難しい。

また「課題解決能力」については、各大学のMBAや民間のビジネススクールのカリキュラムを見てもわかるように、理論を教えることよりも、ケースワークに代表される実践的なプログラム展開が必要となるため、プログラムの実施形態の中に織り込むこととする。

よって、今回のプログラム内容は、「マネジメント能力」に特化したプログラムとする。

(2) プログラムの実施形態

実施形態は、CAグループインタビュー、CAアンケートとともに希望として挙がっている「講義形式」と「ゼミ形式のグループワーク型」を複合させた形態とする。「講義形式」で知識を習得し、その講義テーマに即した課題を「ゼミ形式でのグループワーク」で解決させていくことで、CAのニーズの高い「課題解決能力」の実践の場を提供することができる。また、「グループワーク型」のプログラムの効果として、学びながら、CAが属している組織以外のネットワーク構築につながる事が期待される。

また、CAグループインタビューで希望として挙げた、ファシリテーターを各グループに1名配置する。今回の対象である「6～10年目」より年次の高いCAをファシリテーターとして配置することによって、メンバーのコミュニケーションを円滑に進める役割、そしてグループワ

ークの議論の進行を担うだけでなく、「社外における社会人としてのロールモデル」を提供することが可能となる。

(3) プログラムの実施頻度・期間

実施頻度・期間については、CAアンケートの結果を受けて「1ヵ月に2回、3ヵ月間のプログラム」とする。

(4) プログラムの開催キャンパス

CAの多くは、日本経済の中心である首都圏で働いているため、またアンケートの記述欄でも東京での展開を希望する声が多かったため、「立命館東京キャンパス」を継続学習の拠点とする。

3. 具体的なプログラム案

講座名	開講	担当教員
立命館東京 キャリア塾	隔週土曜日 13:00～18:00 3ヵ月間 計6回 18コマ	講義：本学専任教員 ファシリテーター： 本学卒業生
1日のスケジュール 13:00～14:30 講義① (後半30分は質疑応答とディスカッション) 14:45～16:15 講義② (後半30分は質疑応答とディスカッション) 16:30～18:00 ゼミ (事前課題に基づく、ゼミ内での個人発表からディスカッション、ゼミ内でのまとめまで行う)		
第1回目	講義①	社会環境・労働環境の変化と組織構造・人材戦略の変化
	講義②	
	ゼミ	事前課題「あなたの会社における人材戦略の変化」
第2回目	講義①	組織における人材育成 (モチベーション形成、学習行動)
	講義②	
	ゼミ	事前課題「組織のモチベーション形成のために、必要と思うもの」
第3回目	講義①	組織におけるリーダーシップ (リーダーシップスタイルの類型と特徴)
	講義②	
	ゼミ	事前課題「あなたの直接の上司はどんな人ですか。長所は？短所は？」
第4回目	講義①	リーダーとフォロワーの関係 (理想の「上司」「部下」の関係とは)
	講義②	
	ゼミ	事前課題「あなたにとって理想の上司は？理想の部下は？」
第5回目	講義①	企業が求めるコーチングの目的 (人事制度とコーチングの役割)
	講義②	
	ゼミ	事前課題「理想の企業組織を考えてください」 Part 1
第6回目	講義①	個人のキャリア開発におけるコーチングの役割
	講義②	
	ゼミ	まとめ

4. プログラムの経費と採算性

(1) プログラムの設定金額

プログラムの金額については、「6～10年目」のCAの回答で一番多かったのが、「1ヵ月5,000円未満」である。この回答を参考に、1回5,000円×6回のプログラムで30,000円を受講料として設定する。

(2) プログラムの採算性

プログラムの参加者を、アンケート回答者の25.9%の30名と仮定し、「1ゼミ6名」と設定すると、1プログラムあたりに、講義を行う教員1名と5名のファシリテーター役のCAが必要となる。

学内基準により、教員の講師謝礼を1コマ9,000円、ファシリテーター役のCAの謝礼を1日10,000円と設定する。また教員の交通費はBKCからの日帰り出張規定である35,680円、CAは2,000円で設定すると、以下の採算性を見込むことができる。

表2 プログラムの収支見込み

収 入			
プログラム収入	30名×30,000円		900,000円
収 入 計			900,000円
支 出			
学 内 教 員	講師謝礼	9,000円×2コマ×6日	108,000円
	出張旅費	35,680円×6日	214,080円
ファシリテーター役CA	講師謝礼	10,000円×6日×5人	300,000円
	交通費	2,000円×6日×5人	60,000円
会場使用料	東京キャンパスを利用(学内者利用)		0円
雑費(文具代等)	3,000円×6日		18,000円
支 出 計			700,080円

VII. 研究のまとめ

1. 大学の新たな社会貢献の形

CAとして一番層の厚い、20代半ばから30代前半の社会人は、配転・昇進などのカンパニーイベントの転機を迎える時期である。彼らが置かれている社会環境は、年功序列・終身雇用型から成果・能力主義への転換による、仕事に対する価値観の多様化を生み出している。しかしこの変革は近年急速に進んだため、職場での身近なモデルケースが少ないことが考えられる。仕事に慣れ、少し余裕を持って周囲を見回し、次のキャリアステージ

へ移行し始める時期だからこそ、自分の仕事の社会的意義で悩み、漠然とした不安感に包まれるのであろう。

在学生に対してのキャリア形成支援は、全国の各大学で実施されているが、社会で活躍している卒業生に対してキャリア形成支援を実施している大学は少ないのではないだろうか。なぜならば、社会人のキャリア形成は、仕事の現場で経験から学ぶことが重要であると考えられてきたからであろう。

本研究は、社会人のキャリア形成にとって、仕事に密接に関係した知識以外に必要なものは何かを解明し、社会で活躍する卒業生にとって必要、かつ大学だからこそ提供可能な学習プログラムを立案した。このことは大学の、卒業生に対するキャリア形成支援という新たな社会貢献の形になるはずである。

2. 立命館東京キャンパスの新展開として

従来から本学の東京オフィスは、キャリア支援、校友支援の拠点として大きな役割を果たしてきた。2007年4月に「東京キャンパス」を新たに開設し、立命館大学、立命館アジア太平洋大学あわせた各キャンパスとのサテライト環境が整備されたことにより、より自由度の高い展開が可能となっている。

「東京キャンパス」を持つ東京オフィスとしても、校友との新たな連携システムの構築を掲げており、本研究はその一端を担う可能性をもつ。

3. キャリアオフィスにとっての意義

(1) 生涯キャリアの支援へ

1999年に立命館大学では、「就職部」から「キャリアセンター」へ名称変更を行っている。その目的として、①低回生からのキャリア支援の充実 ②インターンシップオフィス機能の拡充 ③社会の人材ニーズと学生実態分析に基づく課題・政策提起の強化 ④生涯キャリアのサポート、という4点が挙げられている。「本学卒業生を含んだ『入学から生涯まで』のキャリアをサポートすることを視野に入れ、その機能を強化していくことが求められる」と、設立当初から、「生涯キャリア支援」⁷⁾を課題としているが、本研究を実現化することによって、キャリアセンター設立当初からの課題を解決することが可能となる。

(2) スチューデント・ネットワークのさらなる発展

本学の就職支援企画の大きな柱として「スチューデント

ツ・ネットワーク」が挙げられる。キャリアオフィスの就職支援上大きな財産であるCAを、実社会でさらに活躍できるように支援することは、以下の点で就職活動対象学生にも大きな影響を与える。

①CAの活躍による大学の社会的評価、ブランド力の向上

CAのさらなる活躍を促すことができれば、本学の人材評価が高くなる。よって、新卒マーケットでの本学のポジショニングの向上にもつながる。

②CAの母体層の拡大

CAに対して本学から支援が行われることにより、CAとして協力することの明確なメリットが発生する。CAの母数が増えることによって、就職活動対象学生も大きなメリットを享受することができる。

③現役学生へのフィードバック

CAへの学習（インプット）の機会を提供することによって、就職活動対象学生への助言（アウトプット）の質、量を向上させることが可能となる。

①②③が好循環することは、キャリアオフィスの従来からの支援対象である現役学生への進路・就職支援にも大きく還元できると考えられる。

Ⅷ. 残された研究課題

今回のCAアンケート調査より、初職の満足度がその後のキャリア形成に大きく影響をあたえることが判明した。よって、残された課題として2点挙げる。

(1) 就職活動対象学生の支援の強化

第一志望群企業に内定できず、不本意な内定先で就職活動を終える層、企業の採用活動の早期化の影響で、就職活動の本来の意義・目的を実感することなく就職活動を終えた層が、初職の満足度が低い層と想定できる。初職に対する満足度を高めるためには、内定後の学生に対して、「内定後、入社前プログラム」の検討が必要と考える。

(2) 初職に満足しておらず、結果、その後のキャリア形成に難を感じている層

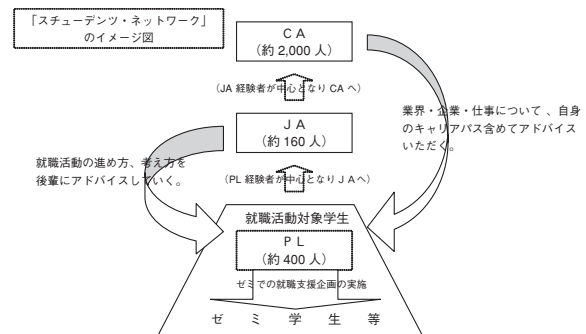
そもそもCAの中でキャリア形成に難を感じている層は非常に少ないが、本学の卒業生全体を見渡せばこの層も少なくないはずである。

今回の研究については、対象をCAと限定したため、

キャリア形成に難を感じている層に対しての調査・分析を行っていないが、その層に対して必要とされる支援は、今回のプログラムとはまったく異なるものと想定される。

【注】

- 1) キャリア・アドバイザーとは、本学の卒業生で現役学生の就職支援に協力いただいている方々である。1995年にCAを含む「スチューデント・ネットワーク」制度が当時の就職部（現キャリアセンター）で立命館大学オリジナルの就職支援プログラムとして立案され、以来2007年度のCA登録者は2000名を数える。
- 2) 「スチューデント・ネットワーク」とは、3回生の各ゼミから選出されるプレースメント・リーダー、4回生・M2生以上の進路決定者で後輩の就職活動支援を手伝うジュニア・アドバイザー、実社会で活躍する本学若手卒業生で、現役学生の進路支援でご協力いただいているキャリア・アドバイザーが、多層的に就職活動対象学生の支援を行っていく制度である。



- 3) 全国の大学で、すでに就職支援セクションが中心となって卒業生支援を行っている。以下は関西圏の大学の取組事例の一部。これらの大学は、卒業後も面倒見のいい大学として雑誌などで評価を受けている。

大学名	開始年	提携先	名称など
関西大学	2005年11月	株関西雇用創出機構	「卒業生就業支援室」開設
龍谷大学	2006年4月	オムロンパーソネル株	「卒業生支援センター」開設
関西学院大学	2006年5月	アーティス株	「卒業生就職支援プロジェクト」(金融業界に特化)

- 4) 仕事と生活を調和させることで、働く人が仕事上の責任と仕事以外の生活のやりたいこと、やらなければいけないことの両者を無理なく実現できる状態のことを指す。
- 5) 造語。結婚・出産・入学などを指す「ライフイベント」に対して、転勤・配転・昇進など、組織の中で多くの社会人が経験することを指している。
- 6) 大久保幸夫『キャリアデザイン入門Ⅰ』日経文庫、2006年、pp83-84

- 7) 『就職部の「キャリアセンター」への名称変更について』
1999年10月常任理事会文書

【参考文献】

- 1) 高橋俊介『キャリア論—個人のキャリア自律のために会社は何をすべきなのか』東洋経済新報社、2003年
- 2) 金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書、2002年
- 3) エドガーH. シャイン著 金井壽宏訳『キャリア・アンカー—自分の本当の価値を発見しよう—』白桃書房、2003年
- 4) 高橋伸夫『〈育てる経営〉の戦略—ポスト成果主義への道—』講談社、2005年
- 5) 桐村晋次『人材育成の進め方』日経文庫、1985年
- 6) 河喜多喬『人材育成論入門』法政大学出版局、2004年
- 7) 森田英一『「3年目社員」が辞める会社 辞めない会社』東洋経済新報社、2006年
- 8) 「我が国の高等教育の将来像」中央教育審議会、2005年
- 9) 「原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性」日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会、2002年
- 10) 「ワーキングパーソン調査2006」リクルートワークス研究所、2007年

Development of a program to provide continued learning opportunities for Careers Advisors: Lectures at Ritsumeikan Tokyo Career Academy

YAMASHITA, Shinsaku (Staff, Office of Career Services)

CHIKAMORI, Setsuko (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

HIRAI, Hidetsugu (Director, Division of Career Services)

ORITA, Akihiro (Administrative Manager, Office of Career Services)

Keywords

Members of society, graduates, Ritsumeikan Tokyo Career Academy, Careers Advisors, student networks

Summary

The changes to the working environment and the abilities required in the knowledge base society, the shift to “universal access” to institutions of higher education in Japan, the needs of Careers Advisors (graduates of Ritsumeikan University who cooperate in offering recruitment support and other assistance to current students), consideration of the support offered to Ritsumeikan University graduates as many universities are starting to offer assistance to their graduates; against this background, we regard it as necessary to offer opportunities for continued learning to Careers Advisors, who have the closest relationship among graduates with the Careers Office.

In this research, we carried out interviews with five Careers Advisors and analyzed questionnaires from 303. According to the results of this analysis, they want the university to provide a “space” where they can study and interact with each other to resolve the uncertainties and worries associated with the process of building a career as a member of society.

In light of the results of this analysis, we are proposing a study program with the title “Ritsumeikan Tokyo Career Academy.”