

組織間関係における事業形成プロセスと成果（5）

吉 野 忠 男

9 職業体感型教育への協力可能性

「職業体感型教育」に関する協力の可能性の可否は、各企業・各業種の事情を反映してそれぞれの業種の特徴が見られた。

（1）講師の派遣

協力を「可」とした「建設業」80.0%が最も高い割合を示し、次に「情報通信業」及び「宿泊業・飲食業」の50%が続く。一方、「不可」とした業種は、「不動産業」が回答企業すべてで「不可」と回答し、次いで「製造業」「電気・ガス業等」「運輸業・郵便業」が66.7%、「情報通信業」「金融業・保険業」が50%の割合である。半数以上の割合で「可」とする「建設業」「情報通信業」「宿泊業・飲食業」がある中で、「製造業」「電気・ガス業等」「情報通信業」「運輸業・郵便業」「金融業・保険業」の5業種が50%以上で「不可」とする割合である。

（2）スタッフの派遣

協力を「可」とする業種は「情報通信業」の50.0%を最高に、「卸売業・小売業」の30.0%、「建設業」の20.0%と続く。その他の業種では「可」とする回答はない。「不可」とする業種は、「不動産業」の100.0%を最高に、「製造業」「電気・ガス業等」「運輸業・郵便業」「サービス業」の4業種が66.7%の割合で続き、「建設業」60.0%、「情報通信業」「金融業・保険業」「宿泊業・飲食業」がそれぞれ50%の回答割合である。スタッフの派遣には、全業種の7業種は否定的、あるいは消極的といえる。

（3）会場の提供

協力を「可」とする業種は「宿泊業」の100.0%を除き、「情報通信業」で50%、「建設業」で40%、「製造業」「電気・ガス業等」「卸売業・小売業」の3業種は30%台にとどまる。一方、「不可」とする業種は「金融業・保険業」「不動産業」「サービス業」がそれぞれ100.0%で最も高い割合を示し、次いで「運輸業・郵便業」の66.7%、「卸売業・小売業」の50.0%、「建設業」「製造業」「電気・ガス事業」が30%台の割合である。

(4) 機材の貸与

協力を「可」とする業種は「製造業」66.7%が最も高い割合を示し、次いで「建設業」と「宿泊業・飲食業」が50.0%であるが、半数の割合を超えるのは3業種のみである。「金融業・保険業」「不動産業」「サービス業」は「不可」の割合が100.0%である。機材は、例えばプロジェクター、スクリーン、白板、テーブル・椅子等を想定した質問であるが、一般の業務と併用していることから外部研修で使用することは難しいとの思いがあるものと推察される。新卒採用人数が多い企業や定期的な社内研修を実践している企業では、教育機材として保有していることが考えるが、そうした研修を外部に委託している企業、あるいは採用人数が数人の場合には事務所内の機材を利用しているという実態を反映しているものと考えられる。

(5) パンフレット等の提供

協力を「可」とする業種は「運輸業・郵便業」と「不動産業」で100.0%の割合である。「不動産業」の0.0%を除いて残りの業種では半数以上の割合で「可」と回答している。もっとも「不動産業」は「不可」が100.0%であり、「不動産業」の回答企業は「パンフレット等の提供」は難しいとの立場である。

「パンフレット等の提供」は、受講学生や生徒に対し企業に関する何らかの情報提供を行うことが可能かどうかを確認したものである。既に広報用として用意されたパンフレットの提供を想定したが、それは一般の顧客向けや対外的な認知度の向上に向けたパンフレットではなく、就職を希望する学生や生徒向けという就職用のパンフレットは特に用意していないと考えた企業が少なからず存在することが窺える。また、企業はこうした学生や生徒が就職を考え企業情報を収集する場合、現在では自社のホームページの充実を図っていることもあり、紙ベースの情報媒体に関し制作コストや在庫コストを考えるとあまり効果が無いという認識が垣間見える。

(6) 応相談

「宿泊業・飲食業」が100.0%で最も高い割合を示している。また、各社の業務上の特性や施設等の事情から対応の幅はあるものの「講師の派遣」5業種、「スタッフの派遣」3業種、「会場の提供」6業種、「機材の貸与」6業種、「パンフレット等の提供」9業種、「応相談」9業種に協力の可能性が認められる。

各企業の事情、例えば、派遣し講師として問題のない職員の有無、学生・生徒の受け入れ可能な時間帯、講義で使用する機材の状況、繁忙期の開催時期の事情などから「相談内容に応じて検討する」という柔軟に対応せざるを得ない事情がある。企業は定期採用、学卒採用から、それらを通じ蓄積した経験値やノウハウは各企業に存在していることもあり、学校側の申し出には十分対応できるものと考えられる。実際、インタビュー調査では「具体的な要請や要望があれば、当方の状況を考慮し可能な限り対応したい」という前向きな声が多く聞かれた。これは企業が新卒の人材確保を重視していることの証左であることと、

図表 9－1 職業体感型教育への協力可能性

	講師の派遣		スタッフの派遣		会場の提供		機材の貸与		パンフレット等の提供		応相談	
	可	不可	可	不可	可	不可	可	不可	可	不可	可	不可
建設業	<u>80.0%</u>	20.0%	20.0%	60.0%	40.0%	30.0%	50.0%	20.0%	70.0%	0.0%	70.0%	20.0%
製造業	0.0%	66.7%	0.0%	66.7%	33.3%	33.3%	<u>66.7%</u>	0.0%	66.7%	0.0%	66.7%	0.0%
電気・ガス業等	0.0%	66.7%	0.0%	66.7%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	50.0%	16.7%	83.3%	16.7%
情報通信業	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	25.0%	75.0%	75.0%	25.0%	75.0%	25.0%
運輸業・郵便業	0.0%	66.7%	0.0%	66.7%	0.0%	66.7%	0.0%	66.7%	<u>100.0%</u>	0.0%	33.3%	66.7%
卸売業・小売業	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	50.0%	30.0%	50.0%	60.0%	30.0%	80.0%	20.0%
金融業・保険業	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	<u>100.0%</u>	0.0%	50.0%	50.0%
不動産業	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
宿泊業・飲食業	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	<u>100.0%</u>	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	<u>100.0%</u>	0.0%
サービス業	33.3%	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	66.7%	33.3%	66.7%	33.3%

出所：調査結果をもとに著者作成 ※図表数値のアンダーラインは全業種の中で「可」の最高割合を示す。

出所：著者作成

学校側の要請に対応できないことは今後の人材確保に課題を残すことを理解していることの表れといえる。学校との関係を損ねることは得策ではないとの企業側の思いが推察される。

各企業の思いや姿勢は、各業種の違いに表れており、やはり業種特有の事情は認めざるを得ない。「職業体感型教育」を主催する側は、こうした業種特有の事情を配慮し開催時期、内容を検討しなければならない。業種ごとの繁忙期は様々であり学校側の授業や行事日程を優先することは、結果的に学生や生徒が各業種の業務内容、仕事を学ぶ機会を失うことになる。また、実際の教育指導、講師を担当する専門学校は、学期中はもとより年間行事計画を基に企業側の採用スケジュールを考慮すると「職業体感型教育」の開催時期が集中する。開催時期の集中は講師の派遣、開催場所の確保などが困難になり学校側の要請や要望に対応できない状況に陥る。これは全道的に展開が期待される「職業体感型教育」の開催が制限されることを意味する。夏休み中、各学校からの開催要望が同時期に集中すれば北海道全域どころか一部の地域の学校のための開催にならざるを得なくなる。「職業体感型教育」の開催内容が評価され各学校からの開催要請が生じた場合、開催実績がそれに追いつかない状況となり、むしろ評価を下げるおそれも出てくる。企業側の協力内容を精査し、開催時期を調整しながら「職業体感型教育」の開催が望まれる。

10 析出事項

（１）就職率と未就職者にみる就職意識

北海道内における就職率は、過去５年間で大学卒業者約95％、短期大学卒業者約96％、高等専門学校卒業者ほぼ100％、専修学校卒業者約96％、高等学校卒業者約98％の割合である。概ね95％以上の就職率であることを勘案すれば、各学校の卒業者のほとんどは就職していることになる。しかし、就職率がほぼ100％である高等専門学校を除いて、大学、

短期大学、専修学校、高等学校の各学校では数%から5%程度の範囲で未就職者が存在している。未就職の理由は容易に説明できるものではないが、求職者に対し未就職者は2020年で大学卒業者約800名、短期大学卒業者約400名、専修学校卒業者約250名、高等学校卒業者約100名存在する。

また、就職したとしても1年以内あるいは数年で退職する、いわゆる早期離職者は一定の割合で存在し、その退職理由も多岐にわたる³¹⁾。そこには担当した仕事に起因する理由がある。給与水準や人間関係などの退職理由は仕事そのものの根本的な認識不足から派生した内容が散見される。大学生の場合には入社後に担当する仕事のイメージや、それ以前に就職先の企業の仕事に関して十分な理解を得ないまま「就職活動期」に活動した結果として「内定」を獲得する。高校生の場合には進路指導者や担任との共同から親族のアドバイスを入れながら進路を決定し就職日を迎える。大学生、高校生いずれも「就職」を目標にしながらもその活動プロセスには将来の仕事に向き合う時間は長くなく就職に関する活動プロセスに埋没している。大学生や高校生は仕事の何を理解し就職を決めたのか、その問いに的確に答えることは容易ではない。

企業へのアンケート調査では、雇用のミスマッチを認識している企業は93%にのぼる。また、早期離職では増加傾向にあると認識している企業は45%に及ぶ。こうした雇用のミスマッチや早期離職の実態を勘案すれば、就職者の側がそもそも就職意識において薄弱な認識にあるのではないかと考えられる。これは未就職者の中には就職意識がともなわず「就職を諦めている」あるいは「就職をしたくない」という就職に向けた活動さえ取り組まない者の存在が思量される。

同時に、こうした未就職者は、就職意識のある就職希望者と混在していることから企業や職業を知る機会はあるもののなかなか具体的な行動に移せないまま就職期を逃している。2020年初春まで「売り手市場」といわれていた就職環境においても未就職者の存在は再考すべき点である。企業訪問インタビューやアンケートの自由回答において就職希望者の「二極化」を指摘する声があったが、こうした就職実態を勘案すれば的確な指摘である。

早期に職業を知る機会、そして場は不可欠であり、今後就職環境が厳しくなるといわれている中では、一層、「職業体感型教育」の意義は増すものといえる。

(2) 奨学金利用実態からみた就職事情

各学校在籍数に占める奨学生数の単純集計割合は、「大学院」34.0%、「大学」42.5%、「短大」52.8%、「専修学校・各種学校」35.6%、「高等専門学校」14.1%、「高校」9.2%で、全学校在籍数に占める奨学生の割合は26.0%である。学生・高校生の4人に1人が奨学金を利用していることになる。

こうした奨学金は、入学金、授業料に加え生活費の一部として利用されていることから

31) 吉野忠男(2021)『早期職業意識涵養を目的とした体感型教育の先進事例—北海道の専門学校の取り組み—(1)(2)(3)』大阪経大論集第71巻第5号、第6号、第72号第1号

奨学金利用額は増加傾向にあるという。そして卒業後、就職して毎月一定の金額を20年間返済する必要がある。この返済が就職後の賃金の割合に占める率が大いことから、生活上の負担となっているケースが新聞などのニュース報道で取り上げられている。こうしたニュース報道では、賃金の高い企業への転職や生活負担にともなう困窮、さらには奨学金の返済が困難になり退職するケースも出ている。企業への訪問インタビューにおいては高い賃金を目指した転職がみられるという。一方で、企業の中には新規採用者の奨学金の利用実態を確認し負担軽減を目的にした「手当」を新設し支給しているとの回答³²⁾があった。

奨学金利用実態は、就職者の就職後の負担感や返済計画、さらには将来設計において職業選択時に検討すべき事態に至っている。また、将来的に奨学金を利用することを想定し進学を考えている学生、生徒には適切な情報提供と留意すべき点を教育する機会が必要である。さらに、奨学金利用者に対し理解ある対応をしている企業が存在することから企業の姿勢、考え方などを「共有する場」を創生していくことも視野に入れるべきである。

（３）新卒者及び既卒者の採用にみる事前学習のタイミング

企業は海外の大学等の卒業者の採用を意図した９月採用あるいは通年採用などを指向し、幅広い採用方法を模索している。しかし、我が国においては４月新卒採用が基本であり、その期日に合わせた採用活動を行っている。こうした企業側の採用活動計画を共有することで、職業の事前学習において効果的な時期、方法などを策定することができる。今回のアンケート調査では、企業の新卒定期採用は過去５年間、定期的に行われている。各学卒の採用人数は要員計画に基づく採用が行われているといえる。これは過去５年間の既卒２年以内の採用実績を見れば年間で各社１名程度の採用に留まることから明らかである。企業は全業種で早期離職者の存在を認めつつも、新卒定期採用を計画的に行うことで定期採用を維持しているのである。

「職業体感型教育」は、生徒の参加可能な時期が尊重されることにくわえ専門学校の参加可能な時期とのタイミングが重視される。この結果、「職業体感型教育」の開催希望時期が集中し参加が制限されることも起こり得る。ここに企業各社の協力を得て「職業体感型教育」を開催することは各企業の採用計画を考慮して取り組むことからさらに開催時期の集中が懸念される。一方で、各企業の参加は「職業体感型教育」の教育内容に実践的な内容が加味されることが期待される。その上で、以上のことを総合的に勘案し、「職業体感型教育」は生徒、専門学校、企業における事前学習の一環として開催時期のタイミングを検討していく必要がある。

（４）雇用ミスマッチと早期離職にみる企業側の認識

企業へのアンケート調査の結果では、93%が「雇用のミスマッチがある」と認識してい

32) ただし、採用活動において広報で使用する、あるいはアピールすることは考えていないという。

る。一方で、各業種、各企業においては「雇用のミスマッチ」に認識の差異が認められる。それは採用活動の段階あるいは採用後の社員教育の段階など企業の取り組みの違いから推察される。採用段階で「雇用のミスマッチ」を認識している企業は採用後の社員教育を意欲的に取り組み相応の成果をあげているからである。企業の訪問調査では、「会社のイメージと実際の仕事のギャップに驚く新入社員は多い」との認識から「仕事を丁寧に説明し仕事を習得する」ことを基本に OJT（職場内研修）に力を入れているという。つまり「雇用のミスマッチ」を前提に、それを解消する方法を具体的に揭示し「雇用のミスマッチ」の解消に取り組んでいるのである。企業側からしてみれば、こうした企業の基本的な仕事やその内容を事前に学習できる機会があれば入社後のミスマッチは相当緩和できるとの期待がある。実際、企業の訪問調査では「事前学習が必要、重要」との声が多く聞かれた。

学校側の職業教育や就職指導に関しては、「課題がある」している企業が少なからず存在している。業種、職業などから職業選択（進路）の基本的な事項は、事前に学習しておいてほしいとの思いのあらわれである。それは採用時の評価基準が比較的在学時の学習内容より言葉遣いや礼儀、印象などを重視していることから推察できる。もっとも学習内容などを評価することは容易ではないことから「どのように取り組んでいたか」という学生や生徒の姿勢を重視せざるを得ない事情がある。それだけに企業は在学時に業種、職業などについてある程度知識を習得してから就職に向けた心構えを持ってほしいとの思いがあるものといえる。

就業や職業における家庭内教育については、全業種において認識の差異が認められる一方で、各業種、各企業において「大切」と認識する企業の存在が認められる。「製造業」「宿泊業・飲食業」は他業種と比較して家庭内教育を「大切」とする傾向が高いようである。

企業へのアンケート調査では、全業種で「雇用のミスマッチ」を認識しているものの各業種、そして個々の企業の認識はある程度差異が認められることから「職業体感型教育」における連携対象企業については十分な精査が必要といえる。

（５）採用と定着に向けた企業側の取り組み

企業は採用に向けた取り組みとして企業主催の説明会から各学校における説明会、進路担当者との情報交換、さらに就職後の定着として教育、労働内容、福利厚生、賃金・手当等の改善まで意欲的に取り組んでいる。何らかの取り組みの程度には差があるものの70%以上の高い割合を示している。採用時の取り組みでは、メディアなどの媒体を活用した広報活動から就職運営会社を利用した採用活動、独自の説明会、卒業生リクルーターの活用など多岐にわたる。いずれも学生や生徒への接触を試みる内容である。こうした活動は「自社の理解と採用したい人材の確保」を意図して行われている。新型コロナウイルス禍のもとでは、ZOOM³³⁾などのICTを取り入れた新たな採用方法を取り入れている。

33) ZOOM は Zoom コミュニケーションズが提供するクラウドコンピューティングを使用した Web 会

入社後には、ミスマッチの解消や早期離職防止に向けた教育や処遇改善も行っている。教育はOJT（職場内研修）やOffJT（集合研修）を計画的かつ定期的に行っている。労働内容、福利厚生、賃金・手当等の改善では各社の事情を配慮した取り組みがみられる。企業への訪問調査では、全道で事業展開している企業では「転勤」への配慮、危険をとまなう作業現場の「処遇」、勤務が変則的な職場での「労働時間」など各企業で独自の取り組みがみられる。総じて「労働時間・休日」「賃金・手当等の処遇」「職場環境」への配慮が認められる。

こうした企業の取り組みは企業の独自の取り組みだけに外部から容易に理解できるものではない。まして学生や生徒さらにいえば学校側でも掌握できるものではない。しかし、企業が実際に取り組んでいる内容であることにくわえ学生や生徒、学校が早期に理解できる機会を得れば雇用のミスマッチの緩和や早期離職の低減に資することが期待される。ただし、当該企業ではない第三者が解説することは適切ではない面がある³⁴⁾ことから当該企業の解説の機会、場が必要となる。企業の仕事を知ることのみならず企業の実際の処遇内容等を知することは今以上に注目していくべきことである。

（６）「職業体感型教育」に向けた企業側の理解と協力の可能性

企業は採用活動、雇用定着・人材育成に向け意欲的に取り組んでいる。企業の創意工夫は企業独自の取り組みとして雇用のミスマッチや早期離職において「認識の差異」が認められる。その一方で、業種や職業に関する学生や生徒、さらに学校側の理解には「どちらとも言えない」とする認識にあるものの明確に肯定あるいは否定する企業が存在している。企業は採用活動、雇用定着・人材育成は相応の成果をあげつつもまだまだ試行錯誤の段階にあり、新たな取り組みを模索しているものといえる。

その中で、全業種では「職業体感型教育」に向けた企業側の理解と協力は講師・スタッフ派遣、会場提供、機材貸与では30%以下の水準であった。パンフレットの提供や相談に応じる企業は60%以上の水準を示し、具体的な手続きに入れることが期待される。企業への訪問調査では、異口同音に「事前学習への期待」の声を聞くことができた。それは企業が採用活動で既に様々な試みを行っている中で、課題を認識しているからであり、それはまた新たな取り組みが必要と実感しているからに他ならない。もちろん事前学習の内容はさらに検討すべきことであり、それが必ず成果を上げるものと断定はできない。しかし、「職業体感型教育」への協力に意欲的な企業の存在は「新たな企業連携の枠組み」を構築する上で力強く受け止めるべきことである。

一方で、各業種、各企業では全ての項目にわたり協力に向けた可能性のある企業が存在している。つまり早期に協力関係を検討できる企業が存在しているのである。

議サービスの名称である。

34) やはり当該企業でなければ「説明できないこと」があり、それを第三者が安易な説明をすることは不適切である。間違った情報の提供は学生や生徒に企業そして職業選択に悪影響を与えると著者は考える。

学生や生徒の進路を考えれば多岐にわたる進路情報の提供は検討すべきところであるが、まず意欲的な企業との協力関係を構築し、それを足掛かりに企業連携のノウハウを構築することにくわえ段階的に他業種あるいは他企業との協力関係を構築していくことが望ましいと考えられる。

11 考 察

本稿は、学生の就職実態や企業側の採用に関する取り組みのアンケート調査結果をもとに整理、分析を行った。学生の就職実態は学生個々の事情や目標を背景に、多様な就職事例があり、その結果が「就職率」に顕在化し、一般的な学生の就職状況が明らかになっている。一方、企業側の採用状況とその取り組みは自社の従業員として仕事を通じた育成に課題を抱え工夫している様相が垣間見える。企業は企業独自に取り組み、採用そして人材育成に取り組んでいる。こうした学生と企業の双方に「ミスマッチ」が生じていることは、学生の企業に対する認識不足や企業側の思惑の違いなどが背景にあるものと推察される。しかし、その原因、理由が容易に特定される訳ではなく、むしろ原因、理由が多岐にわたり学生、企業それぞれの問題として、あたかも「個別対応」しているかのようである。

我々の議論は、こうした実態、実情を配慮し、論点を整理し考察をくわえたい。

1. 企業の戦略の観点

企業における他企業との関係性は、その企業の戦略に依拠するものである。そこには新たな事業創造や既存事業の再生など企業目標に基づく戦略が存在する。経営戦略には長期的な目標や目的（チャンドラー邦訳 1967）の存在が認められる。一般的な企業では長期的な目標や目的は経営理念として位置づけ（吉野 2015）られ、その実現に向け経営資源を具体的に活用しさまざまな取り組みをおこなってる。その一環として企業は他企業に何らかの関係性を求め連携や協定を締結している。つまり企業間の関係性は経営戦略に基づき具体化する企業の意図が存在している。このように考えれば、経営戦略の具体化において経営資源、具体的には人材をどのように採用し育成するかは企業の重要なテーマであり、本調査のアンケート結果にも企業の取り組みや認識の一端があらわれている。

しかし、企業の採用活動は、定例行事の傾向が強く、学生の就職活動に向けて情報を提供し、会社説明会やインターンシップの場を設けている。インターネットの普及も相まって、学生は自宅から企業の情報サイトにアクセスし、自宅に居ながらにして就職活動ができる事態に至っている。学生がリクルートスーツに身を包み、企業回りをすることは既に20世紀の遺物と化している。それだけ学生は多くの企業にアクセスし多様な情報を収集できる段階にありながら、「ミスマッチ」は拡大していると考えられている。企業は学生のアクセスの簡便性を追求し就職情報サイトを開設し、多くの学生を歓迎する姿勢を示している。こうした状況を総合的に考えれば、企業の人材採用「戦略」は機能しているかにみえるが、採用活動が定例行事化しているだけに、「戦略」というよりは「計画」化され、それを実行しているに過ぎない。そもそも人材採用「戦略」と言いながらも、実態的には

企業の慣用句の範囲を出ず、実際の戦略論を踏まえた取り組みになっていないのではないか。

つまり企業は使用活動が定例行事化されているために採用活動は計画に基づいて実践しているだけであり、企業の経営戦略に基づいた採用活動には程遠いのである。

2. 組織イノベーションの観点

組織は経年にわたり形成されるとともに硬直化する傾向にある。前例踏襲は組織の硬直化を図るバロメーターと言え、「今まで通り」は組織に定着した状況を指す典型的な慣用句と言える。しかし、こうした状況に組織が陥ると、挑戦的な組織風土は崩壊し、何よりも挑戦的な従業員の取り組みは皆無になる。もっとも挑戦的な従業員がいないことが挑戦しない組織を形成することになるが、「鶏と卵」と比喻されるように組織か従業員かどちらかが先ということにもならない。

こうした組織の膠着、停滞の状況を打開するために組織イノベーションは、Nadler・Shaw (1994), Tushman・O'Reilly (1997), Nadler (1998) が提唱する不連続イノベーション、漸進的イノベーションがある。彼らは、硬直化した組織を変えるためには組織そのものを根本から変える不連続イノベーション、あるいは日々の中で業務の見直しや改善を継続的に行う漸進的イノベーションが重要であると説明する。組織は、一定の枠組みやルールで運営されるが、それが常態化すると組織の膠着、停滞が起こり、新たな挑戦、新規事業の創造などが生まれなくなる。古くは、FORD が量産車である「T型 FORD」を開発し、その生産に資源を集中していたところ市場ニーズを踏まえた GM に市場を奪われるという事例がある。近年では重厚長大の事業展開にあった電機メーカーが軽薄短小の情報産業にとって代わったように、自ら構築した事業基盤に埋没するあまり新たな事業創造に後れを取った結果、事業規模を大幅に縮小した東芝、海外企業に買収されたシャープなどは、個々の要因に関する精緻な分析が必要とはいえ、概括的には典型的な事例といえる。チェスブロー（2002）は、外部の技術等を取り入れ新たな事業開発、創造に結びつけるオープン・イノベーションを提唱している。企業内の技術は前例踏襲を継続するままでは新たな事業開発や創造には限界があり、むしろ外部の技術等をいかに取り入れ自社の技術等の改善、さらには新たな技術に挑戦する機会をつくることの重要性を説明している。このことも企業は経年の事業継続から前例踏襲に陥りやすい事情、原因があり、それを打開する意味において重要な提言といえる。

企業は新卒採用を基軸とした従来型の組織作りを粛々と推進する一方で、その限界、課題を認識しつつあるものの前例踏襲型の採用活動を継続せざるを得ない現状が垣間見える。それはアンケート調査の結果から析出できる。確かに個々の企業ではそれぞれの採用活動に工夫を凝らし、「ミスマッチ」解消の努力が認められる。しかし、学生側の就職活動はインターネット等の利便性が向上したにもかかわらず基本となる活動、つまり企業情報の収集、分析、訪問（リモート面談）等とは変わることなく漫然と続いている。この学生側の状況を踏まえれば企業の採用活動は現状維持が基本となり、イノベーションの機会すらつ

くれない状況に陥っているといえるのではないか。企業はオープン・イノベーションとなる外部の技術等を取り入れるにしても他企業の取り組みが同様な水準、内容で行われている以上、採用活動に関する他企業との連携も期待する効果を得ることができない。

結果として、企業の採用活動はますます現状維持に陥る。むしろ現状変化を忌避する組織風土を醸成し、イノベーションを生む組織作りができなくなる。企業インタビューでは、企業は従来の採用活動をする中で、採用後の研修、そして配属を決定する一連のプロセスを経て人材育成を行っている。しかし、初任地配属から定例の人事異動の際、新任地転属を拒否、さらには退職を選択する従業員が増加傾向にあるという。退職理由は個別事情であり企業側が関知するには限界があることにくわえ場合によっては人権侵害という法的問題にもかかわる。企業説明会はもとより採用時にも人事異動に関する説明を行っているにもかかわらず退職者は後を絶たない。もっとも学生、従業員側でも人事異動は「頭では理解していてもその時にならなければわからない」が本音であろうし、実際、人事異動をどれだけ納得し就職を果たしたのか、こればかりは企業の想像の及ばないところである。

企業側の組織イノベーションは新たな採用活動、希望する人材の採用において企業の期待するところではあるが、現状維持を基本とする採用活動にはその兆しを見出すことさえ厳しい状況にあるといえる。

3. 「職業体感型教育」の意義

採用活動そして人材育成における企業の戦略、イノベーションは事業活動に組み込まれた重要な取り組みである。新事業の開発や創造、それを支える人材の採用と育成は最重要事項であるにも関わらず、採用され配属の上、担当業務の習熟から能力の高度化をはかり企業に貢献する人材に成長するという、ある意味で「企業神話」をもとに成り立っている。しかし、実際の就職活動、採用活動、その後の人材育成の実態を分析すると、もはやそうした人材の採用、育成は形骸化し、一定の評価を得て主軸になった従業員が企業を牽引しているという「少数精鋭」の企業実態が垣間見えてくる。「少数精鋭」の企業実態は、稀有なケースではなく、既に多くの企業で一般化している。「3・4・3」「2・8」という組織成員の実態をあらわした見方は企業では慣用句であり、これを踏まえて人材育成のメニューを考えている企業もある³⁵⁾。しかし、こうした企業の取り組みや認識は、企業文化や組織風土として定着し、企業内の活動指針として隠然と影響力を発揮していると推察される。新入社員がこうした企業文化や組織風土を受け入れられず、早期離職の遠因になっていることは考えられることである。もちろん学生の就職活動の段階では、こうした企業文化や組織風土を知る由もなく、入社してから「わかる」ことであり、そのことから選択肢は「退職」しかなく早期退職に結びつくことが考えられる。もちろん。例えば上司や周囲との人間関係なども退職理由にあげられる内容ではあるが、そもそもその上司や先輩従

35) 著者が1980年代新入社員当時の新人研修において学習した内容の一つであり、これを聞いて「企業は社員をこんなふうに見ているのか」と違和感を覚えた記憶が鮮明にある。後に経営コンサルタントとして活動した際には、様々な企業で実感したことである。その時は「1・9」を再認識した。

業員が企業文化や組織風土を醸成しているものであり人間関係による退職は企業文化や組織風土に馴染めなかったということもあり得る。

こうした企業の実態を考えれば、企業は人材採用戦略、育成戦略、そして組織イノベーションを策定、推進すべきであるが、前述のように事業戦略を主軸に置く企業では、人材に関する戦略やイノベーションはどうしても些末な議論にしかならず、結果として前例踏襲型の取り組みに終始せざるを得ない状況に陥っている。一方、学生の側に立てば、本来、こうした企業文化や組織風土を知る機会を増やし「企業を知る」ことが重要となる。しかし、企業文化や組織風土は学生側の知識や経験不足もあり実態的に企業を理解、認識することには限界がある。また、ある程度企業を理解、認識したとしても今後担当する業務について理解、認識することはさらに困難になる。例えば、学生、あるいは新入社員として簿記の資格を活かして経理担当を希望しても企業側の人材育成計画に対応できないのであれば経理担当につくことはできない。ただし、こうした担当業務に明確な希望や目標がある学生、新入社員は、その業務の担当を目指して「頑張る理由」があり、社内の活動に前向き取り組むことが期待される。そこには早期離職に至らない明確な理由が存在する。学生、新入社員は担当希望業務があればそれに取り組む意欲を持つことが可能であり、様々なトラブルへの耐性を醸成することが考えられる。つまり企業を理解、認識する以上に、業務内容を理解、認識することが学生、新入社員の動機づけになり、働くことの意欲を涵養できるのではないか。さらに学生、一般的には就職を目指す大学生、高校生がその対象になるが、やはり「就職」というキーワードが就職前の大学生、高校生には重くのしかかり、「何としても就職しなければならぬ」「就職浪人、無職は避けたい」という思いから「とりあえず就職」に突き進んでしまう。この状況下では、企業の理解、認識だけにとどまり、業務内容まで熟考する余裕などあり得ないのが現状である。その意味でも、早期に職業を知る機会をもつことは長期にわたり職業を考え、自らの適正や周囲からのアドバイスに余裕をもって聴き、考えることが可能となる。小学生の高学年から中学、高校へのプロセスにおいて職業を知る³⁶⁾ことは進学先を選考する上でも重要な要素となる。

職業を検討する上で、企業と学生をつなぐ役割として「職業体感型教育」は重要な結節点となる。就職に関しては企業と学生は対立軸の関係にあり、双方の利益を公平に検討することは困難を伴う。この企業と学生の対立軸の関係が長年にわたり「ミスマッチ」を惹起する要因として存在してきた経緯がある。第三の組織として「職業体感型教育」を推進できる組織が必要であり、その取り組みに注目する必要がある。

4. 新たな理論の検討

企業の成長、発展を志向する中では、戦略やイノベーションの策定は不可欠であり、多

36) 「職業体感型教育」に子息を参加させた父兄へのアンケートでは「将来の職業を考える機会」「小学生から必要」との回答が高い割合を示している。(2019年度文部科学省委託事業「専修学校の様々な取組を活用した職業体感型教育の効果検証事業 事業成果報告書」公益社団法人北海道私立専修学校各種学校連合会 著者は委員、報告書作成に参加)

くの企業がそうした策定からその達成のために事業計画を立案し取り組んでいる。これは企業として事業の一環として行われているものであり、その中に、人材育成も組み込まれている。確かに、企業活動を全般的に概観すると事業計画の達成に向けた取り組みは中心的なこととして鋭意推進されているが、採用や育成は前例踏襲を基本として年中行事の域を出ず、「ミスマッチ」を生む要因となっている。

こうした中、企業と学生、そして第三の組織の役割を再認識し、三組織の新たな枠組みを考えるべきところにある。この枠組みだけを考えれば、就職や採用活動の支援組織が既に存在しているが、これらとは別に、学生に職業を考える機会を与える組織を検討する必要がある。公益社団法人北海道私立専修学校各種学校連合会（以下、北専各連）がここに加盟する専門学校を中心に開催している「職業体感型教育」が先進事例として参考になる。専門学校は、例えば、美容を学びたい、将来美容室を開業したいという明確な目標を有する、主に高校生が進学している。こうした場合、高校生の進学目的は明確であり、将来の目標を明確に有している。これは逆な見方をすれば、目的や目標が明確であるだけに進学をしたものの学習意欲が減退し将来の自分を描くことができなくなり退職する場合も少なからずあるという。結果的に退学につながる。こうした事態を認識する中で、職業に対する理解や認識を高める機会として高校に出前講義をはじめ多くの経験を積む中で、同じ思いを抱える専門学校が共同で高校や研修施設等に出向いて講義する形態が定着してきた。こうした活動を踏まえて北専各連は国や自治体の補助金を獲得して北海道内の専門学校を中心に、同じく北海道内の高校に「職業体感型教育」を講義メニューとして実践してきた。この効果は、高校生の職業に関する意識を刺激し、職業そのものを考える機会となった。高校生は関心のある職業を選択し各専門学校が開講する「職業体感型教育」に参加することで複数の職業を検討する機会が与えられる。しかも就職という切迫感がないことから自由に余裕をもって講義に参加することができる。職業を理解し、認識したうえで、それを担当できる企業を探索し就職に結びつけていくという段階を経た職業、会社意識を高めていくことができるのである。

一方で、企業は専門学校、高校との関係から「蚊帳の外」となり、高校生、そして大学進学した学生との接点は就職活動期にとどまる。「職業体感型教育」の職業を理解する機会は企業に実効性を伴う経験として結び付きが弱く、企業が「職業体感型教育」と何らかの関係性を具体化する必要がある。企業の人材育成に大きな示唆を与えている「越境的学习」(石山 2018) がヒントになる。

企業内の教育は、主に集合研修(Off the Job Training, 以下 Off JT)と職場内研修(On the Job Training, 以下 OJT),そして自己啓発に分類され、それぞれにテーマを設定し、定期的実施されている。この中で、教育の比重が大きいのはOJTである。OJTは担当業務を所属する先輩や上司からその経験、ノウハウの蓄積から教育指導を受けることから担当業務の質的向上に貢献する。言わば実地指導であり、その場で矯正を受けることから業務遂行能力向上が期待される。これは、所属する組織、部、課、グループの単位で行われることから組織文化の浸透にも効果があり、組織の一員として周囲の評価、自覚に大き

な影響を与える。ある意味で、組織文化、組織風土を形成あるいは役割を担う一員となるプロセスともいえる。Off JT は企業で共有される基本知識の習得が目的であり、従業員の就業年次における必要な知識の習得に重点が置かれる。これも組織文化、組織風土の醸成に大きな役割を担っている。自己啓発は、Off JT や OJT において習熟を高めるために自己の能力を自ら高めていく努力という意味合いが強い。業務担当として資格が必要であればその資格取得に向けた勉強が一般的には自己啓発と捉えられている。その意味では、従業員に「お任せ」のところが自己啓発の従業員の認識に左右される側面がある。Off JT や OJT の教育はその内容において習熟の課題があり、その課題解決には自己啓発が欠かせないが、それを「お任せ」状態にしておくことは能力の「砂上の楼閣化」を招き能力向上を果たせない。いきおい現場主義に走るあまり OJT が経験と勘と度胸のような精神論に陥り、理論的な思考が涵養できないことになる。こうした状況で経験を積んだ従業員は部下や後輩に同様な OJT を展開することから従業員の能力の質的向上を図れなくなる。悪しき企業文化と組織風土が形成される。やはり従業員の能力向上は、Off JT や OJT のようにどちらかと言えば「上意下達」の教育指導は部下が上司に具申、主張する雰囲気を阻害するものであり、「自ら考え行動する」³⁷⁾ 従業員の育成には適切ではない。

しかし、自己啓発のメニューに何らかの新たな取り組みを加えるとしても容易なことではない。自己の成長に何が必要かという漠然とした問いに従業員は回答のしようがないし、そうした学習経験を有しない従業員には一歩踏み出すこともままならない。従業員は新たな知識を習熟し、それを基に部下に教育することになるが、その対象は組織内の部下や後輩以外には存在しない。「教える」ということは自己の習熟度を確認することであり、新たな問題意識に刺激を与える機会でもある。このように考えれば、「教える」対象を明確にし、その機会、場を提供できれば従業員は組織内だけではなく「教える」ことが組織外でも可能となる。ただし、その対象者が一般大衆のようなことでは流石に「教える」内容を決めることもできない。少なからず「教える」側の企業や職業に関心のある大学生や高校生がその対象として有力候補となる。このように「教える側」と「教えられる側」の構図を考えれば、社会人・従業員が大学生や高校生に講義するという一般的な研修を思いつくが、こうした社会人・従業員の講義を今後の将来の職業を考える機会として受講する場合は「教える側」も「教えられる側」も就職だけに囚われない研修として受け入れられ新たな学びの機会となる。社会人・従業員の教育内容は、自らの職業体験だけではなく現在の担当業務に関する課題、やりがい、醍醐味など大学生や高校生の先入観といえる認識の枠を超えた内容を教えることができるし、大学生や高校生もそうした内容を期待する。その反応やアンケートの結果は、社会人・従業員の職業の学習成果の反省や課題として今後の仕事となる自らの職業意識向上に向けた目標設定となり得る。一方、大学生や高校生は、就職活動前の企業情報の取得や職業そのもの実態を把握できることからそうした情報や実

37) 著者の就職活動におけるゼミ生指導の中で、企業側人事担当者から期待する学生像に関し「自ら考え行動する学生」というフレーズは何回となく耳にするが、企業内にそうした従業員がいに少ないかという証左であり、企業の実態をあらわすフレーズとして興味深い。

態を改めて学習する端緒となり、「こんな仕事をしたい」という将来の職業を検討することができる。

やはり企業の現状の枠組みを維持する、あるいは現状の枠組みの中で、新たな問題として「ミスマッチ」を捉えることは、新たな枠組みを構築することが前提であり、その実現に向けた取り組みが不可欠である。従来の戦略やイノベーションは既存の枠組みの中だけで議論しても、その枠組みを超える成果を導くことは難しい。むしろ現状を再検証し課題の析出とともに現在の経営資源、とりわけ人的資源の再活性化を図るべく、新たな「教える場」を設定することで、Off JTやOJTにとらわれない人材育成の機会、場を創造することが肝要である。その枠組みは、金井（2012）が提唱する「社会的プラットフォーム」が大きな示唆を与えている。

本稿のテーマである組織間関係は、問題あるいは課題を共有する場づくりを本旨としている。企業や学生が抱える「ミスマッチ」を共有のテーマとして、それをどのように解決していくべきか、そのアプローチとして「ミスマッチ」の問題の所在と実際の取り組み、そして関係企業へのアンケート調査を基に検討を加えた。

最終章では、その結論とそれを提言としてとりまとめを行い、提示したい。

12 組織間関係推進に向けた結論と提言

本稿の基幹となる調査において、北海道内の大学院、大学、短大、専門学校、高等専門学校、高校の就職実態を再確認することができた。本調査は新型コロナウイルス禍の中にあり、これが2020年3月まで続いた、いわゆる「売り手市場」を一変させた厳しい就職活動に転じた中で行われた。そうした影響が企業側の回答に反映されているのではないかとやや危惧するところはあったが、アンケートの回答は従前の採用活動や社員教育・処遇改善等の企業各社の取り組みを背景に現在の状況を踏まえた内容であった。とりわけ自由回答、意見では、企業が採用活動や社員教育・処遇改善に独自に取り組む姿勢が散見されるとともに現状の改善を意図した試行錯誤を垣間見ることができた。

各設問への回答は全業種を通じて同様な取り組みの傾向が認められるものの業種間、そして業種内では明らかな「認識の差異」が認められた。この背景には、やはり業種ごとの仕事の内容とその認識の差異が明確に存在し、その差異から企業特有の課題がある。さらに業種内の企業においても事業展開の地理的範囲や企業規模、売上高、従業員数など企業内容の細部にわたり差異が認められる。

その中で、「職業体感型教育」に関心を有し協力の可能性を示唆する企業は明確に存在している。人材の確保に向けて新たな取り組みを指向する企業では、「職業体感型教育」は早期の事前学習として企業ではまだまだ馴染みがないこともあり、企業の新たな取り組みとして期待がある、あるいは可能性を感じているものと推察される。

こうした企業側の取り組み意欲、認識は、「職業体感型教育」の充実に向けて追い風といえるものであり、歓迎すべきことである。

本稿の最後の項目として、調査結果を踏まえて、結論を含め提言を以下に掲示したい。

（１）「職業体感型教育」の現在の枠組みを基本とした取り組み

「職業体感型教育」は、現在、公益社団法人北海道私立専修学校各種学校連合会（以下、北専各連）が主催し、北海道内の中学校、高等学校を対象に、専修学校の協力を得て開催している。「職業体感型教育」の経年の開催実績から開催、運営に至るまでのノウハウが蓄積されている。こうした「経験知」は一朝一夕に形成されるものではなく、経年の「経験知」として今後の安定的な開催を担保できるものである。

また、調査結果では意欲的な企業の存在を確認できたところであり、こうした企業との新たな関係性や連携が期待される。企業側にしても自社の採用活動や人材育成を独自に取り組む中で、「どこをどのように連携するか」についての論点は容易に議論できるものではない。連携には「総論賛成、各論反対」ということでは連携の成果となる「職業体感型教育」の実現は難しいといわざるを得ない。

一方で、北専各連は「職業体感型教育」の経年の実績から継続的に参加を希望する中学校、高等学校が増加傾向にあることにくわえ、その実績の評判から新たに参加を希望する中学校、高等学校は増加することが予想されることから「職業体感型教育」の企画、運営に忙殺されてしまう。それにくわえて企業との連携にともなう開催の調整は窓口業務を行うことも困難である。また、参加を希望する企業の把握、管理は、北専各連あるいは企業のいずれかがどの程度負担をするのか、こうした現実的な問題が噴出することになる。

北専各連の現在の「職業体感型教育」の枠組みを維持、発展させるうえでも、連携先企業の選定から段階的な取り組みを行うことが重要である。

組織間の連携には、その中心軸となる組織の存在が不可欠である。二社間の連携は当事者の合意で成立できるものであるが、三社以上になると各社の合意が意見の相違を背景に困難になる傾向がある。社会的プラットフォームは４セクターからの参加者、企業から構成される。こうしたセクター、さらに複数の参加者、企業では中心軸となる組織の存在の有無が社会的プラットフォームを成立させるか否かの重要なポイントとなる。北専各連は、展開する事業の経験値を有し、連携先の学校、企業と等間隔の関係性にある。こうした組織が中心軸に存在することは参加学校、企業を全体的に俯瞰し、事業の目標を明示する中で高い整合性を発揮する。事業遂行においてバランスを調整、維持できる組織の存在は不可欠である。

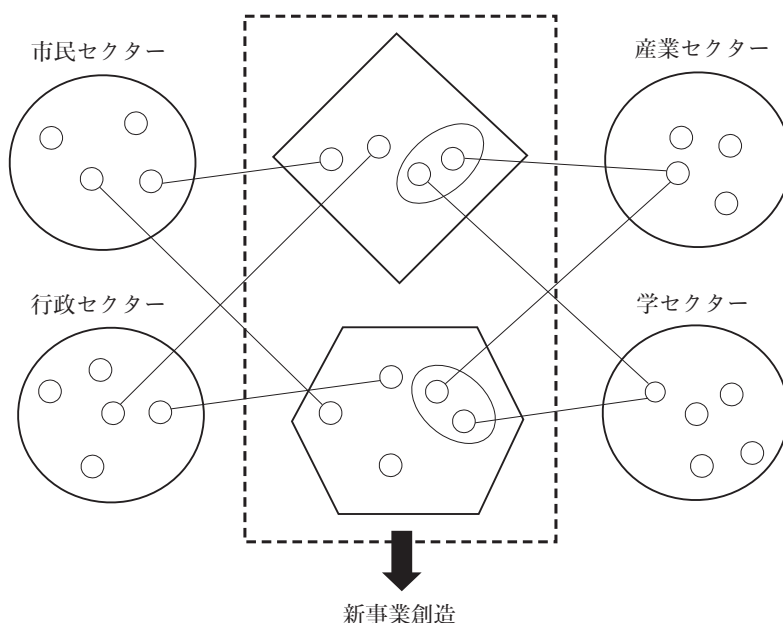
（２）先行研究からの示唆

企業連携には明確な目的を持った企業連携が一般的であるが、明確な目的があったとしてもその連携に至るプロセスにおける意見交換や様々な交流の機会が必要である。

金井（2012）³⁸⁾は、社会的プラットフォームを提示するに当たり、市民、行政、産業、そして学のセクターそれぞれのメンバーが参加する場において様々な交流の機会から新たな事業の創造ができるとした。

38) 金井一頼・西澤昭夫他（2012）『ハイテク産業を創る地域エコシステム』有斐閣

図表12-1 社会的プラットフォーム



出所：金井（2012）p. 236

「職業体感型教育」は、企業の参加を促すことで企業側の人材ニーズに基づく職業意識を涵養する教育効果が期待されるところである。そこでは、単なる企業説明に陥ることなく、実際の仕事を担当しこなしていくために必要な知識・技術、そして職業のイメージを明確に解説することが重要となる。その意味でも、企業によって職業そのものの違いはあるにせよ、一定の教育すべき内容、水準は担保されなければならない。その際、多くの企業の関心を刺激し企業参加の機会を確保するためには、ややオープンな連携を意図したプラットフォームから目的・意図を明確にしたプラットフォームに至る段階的かつ階層的な企業連携を指向することが必要となる。これは、「職業体感型教育」に「賛同し協力したい」との意向であっても企業特有の課題、例えば、人材の派遣、会場の提供など負担の大きな協力からパンフレット、カタログの提供のような軽度の協力まで幅のある協力方法の違いがある。こうしたことを配慮せず、協力内容を固定し依頼しても企業側の事情がある以上、成果をあげることは困難となる。

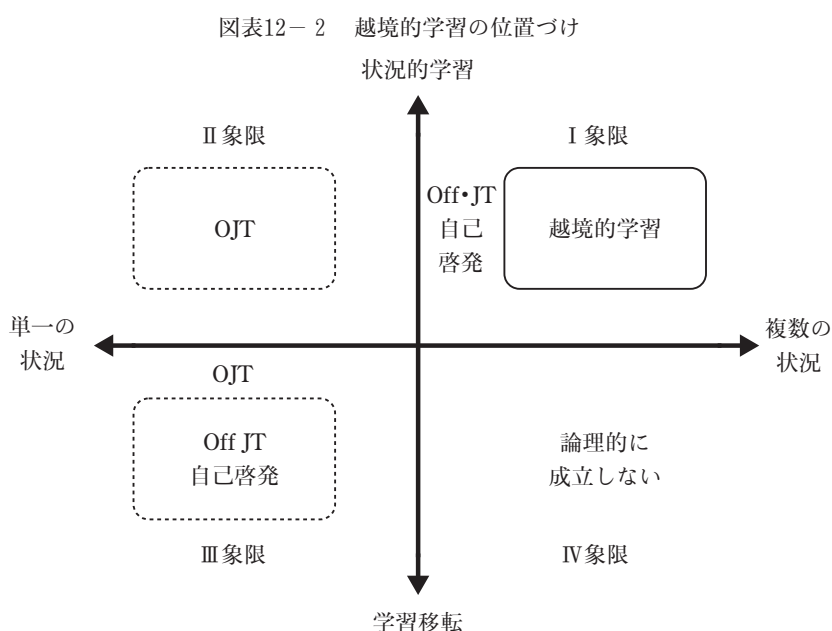
北専各連では、「職業体感型教育」で既に連携している専修学校、あるいは参加を希望する高等学校、中学校等の関係者との議論を経て、「職業体感型教育」の協力を承諾した企業に協力内容に従い、「職業体感型教育」を体系的かつ段階的に開催していくべきである。

社会的プラットフォームは、参加メンバーの主体的かつ能動的な参加を基本としている。その意味では、「職業体感型教育」における成果を目標とした企業や学校は主体的かつ能動的な参加が期待される。しかし、「職業体感型教育」の成果はそこに参加した学生や生

徒が享受すべきものであり、さらに満足度の高い就職や継続的な就業にあらわれるものである。このように考えると、社会的プラットフォームは、参加企業や学校の「場」であり、その「場」からどのような成果を導くか、その議論の活発化を希求すべき点である。もちろん参加から成果に至るプロセスが不透明であれば、それぞれの参加企業や学校の認識に委ねれるものであるが、北専各連のように中心軸となる組織が一定の方向性を示す存在として意義がある。社会的プラットフォームは、傘下組織の主体性や能動性に左右される懸念がある。その中で社会的プラットフォームの全体的な枠組みを構想し中心軸となる組織の存在は必要であり重要なポイントとなる。

（３）企業の連携意欲に向けた「越境的学習」の「場」の提供

「越境的学習」は、ビジネスパーソンが所属する組織の枠を自発的に“越境”し、自らの職場以外に学びの場を求めること³⁹⁾と定義されている。



出所：石山（2018）⁴⁰⁾

企業は、OJT（On the Job Training 職場内研修）とOffJT（Off the Job Training 集合研修）を人材育成の基本として制度化している。OJTは職場の上司や先輩が部下や後輩を現場で指導する人材育成として実践されている。OffJTは新入社員時や昇任時の集合研修として定期的開催されている。OJTが実践的な教育に対してOffJTは社内が必要とさ

39) 石山（2018）、日本の人事部（<https://jinjibu.jp>）

40) 石山（2018）p. 52 OJT・OffJT・自己啓発に対する越境的学習の位置づけ

れる基本的な知識や技術の習得を行う教育である。いずれも社内でしかも業務に直結する知識の習得が基本である。こうした教育の機会は、業務の効率化や生産性の向上など職務遂行能力の向上に主眼が置かれることから幅広い知識や知見を広める上ではやや狭隘な教育ともいえる。これに対し、「越境的学習」は組織にとらわれずに幅広い知識や知見を得る機会として注目されている教育制度となりつつある。

以上の内容はアンケート調査から企業の取り組みとして確認できる内容である。また、企業への訪問調査では、企業の業務事情を配慮した企業独自の OJT や OffJT の取り組み事例が紹介された。まさに新入社員の育成とともに、組織として必要な人材を養成しているのである。こうした人材のさらなる成長のためには、社員が蓄積した能力の成果を「教える」ことで、これまでの職務の反省や新たな課題を発見する機会として「越境的学習」が必要であるとされている。

「職業体感型教育」は、企業の社員自身が蓄積した知識や経験を今後就職というかたちで職業人となる学生、生徒に教育、指導する機会になるものである。その機会は単に講師という役割を負うだけではなく、自身の知識、経験を検証する場であり、さらなる能力向上において課題を発見、自覚できる機会となりうる。また、学生、生徒がその年代層として自覚している課題に接することで、若年層の購買行動や嗜好に触れる機会となることから社員自身の今後の方向性や課題を明らかにする機会ともなりうる。

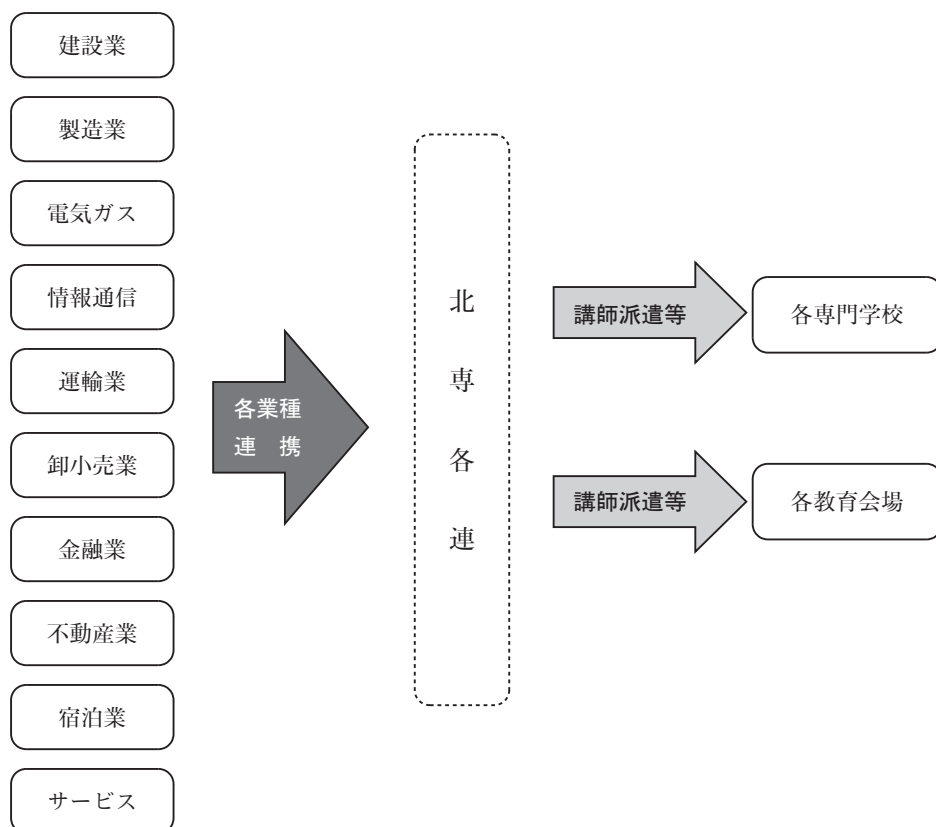
「職業体感型教育」は、こうした企業との交流の場として活用していく。この経験が北専各連はもとより企業側でも蓄積されることで、徐々に関係性を強化し連携に至る段階的な取り組みが求められるのである。

組織間関係の強化という観点では、「越境的学習」は組織間の「教え教え合う」という関係性を醸成するものであり、「職業体感型教育」を実践する上で参加企業や学校の連携の強化にもつながる。組織間関係の枠組みの形成は、何らかの活動が自発的に起こるものであるが、それを強化するというプロセスには良好な関係にある組織が牽引することになる。しかし、こうした状況は参加企業や学校が「馴染めない」さらには「成果が期待ほどではない」という否定的な方向に陥り、継続的な参加を断念するケースもある。そうした中で、「越境的学習」はその主体とある従業員が組織間の結節点の役割を担うようになり、組織間関係性を維持、強化することに貢献することが期待される。

（４）将来的な業種別企業連携

今回の企業アンケート調査では、全業種において「職業体感型教育」への協力の可能性が認められたが、業種間あるいは業種内、つまり企業によって協力の認識の差異が明らかになった。「職業体感型教育」への協力に意欲的な企業がある一方で、企業の業務事情から「相談に応じて対応可能」のような姿勢にある企業も存在する。こうした状況を考慮すれば、企業ごとの対応に「幅」を持たせることも必要である。しかし、企業側の連携意欲に応じて企業との連携を推進すると特定の企業との連携により他の企業との連携が困難になる可能性がある。とりわけ同業種内の企業との連携は企業間の軋轢が懸念されることか

図表12-3 業種別連携のイメージ



出所：著者作成

ら企業側の意欲だけではなく、業種ごとに企業連携の枠組みを考えておく必要がある。

こうしたことは、企業連携の枠組みとして考え、「職業体感型教育」の開催状況、あるいは経年の開催実績から想定される業種を特定し、具体的な企業の選定に入ることが望ましいといえる。また、業種別企業連携は、企業連携がいたずらに混乱を招くことがないように予め想定しておくべき範囲にとどめ状況に応じて具体化の指針とすべきである。

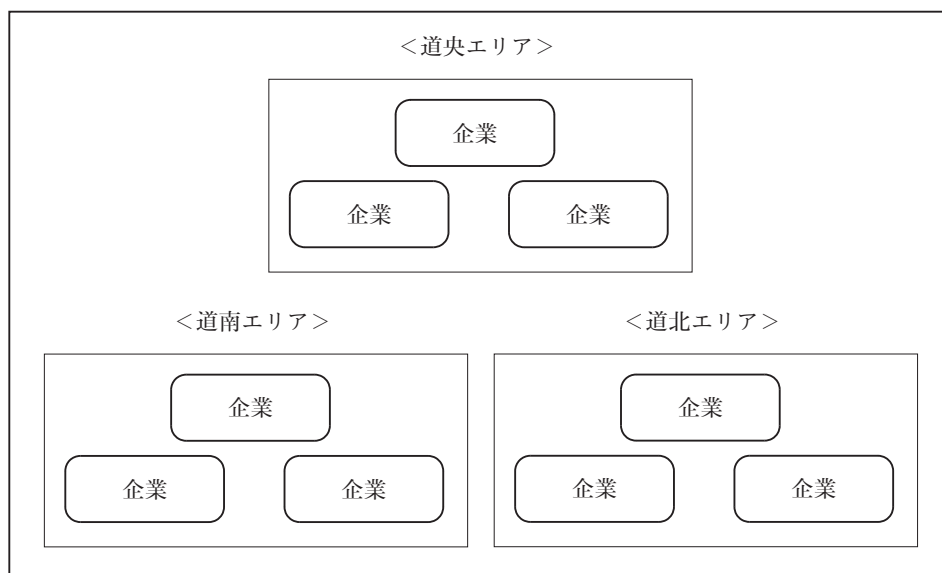
（５）将来的な企業連携の組織化構想

「職業体感型教育」の現在の枠組みを基本としながらも北海道全域の開催、さらに企業との連携が量的に拡大してくると新たな枠組み、企業連携の組織化構想の必要性が出てくるものと考えられる。また、こうした構想をもとに「職業体感型教育」の内容を検討することも必要となる。ここでは、こうした観点のもと企業連携の組織化に敷衍する。

企業連携は個別企業との連携が基本となる。その企業連携では、包括的に連携内容を網羅した契約書を締結することが想定されるが、そうした企業との個別の対応だけではなく、連携企業の組織化も必要である。企業は「職業体感型教育」への賛同と協力を基本とする

図表12-4 業種別連携のイメージ

【職業体感型教育推進連携組織】



出所：著者作成

が、企業側の協力内容の違いや担当者の交代、状況によっては協力の解消など様々な課題とともに問題が生じることがある。その場合、企業への個別対応で解消されることも考えられるが、企業の脱退による企業の新たな補充や連携先の確保など容易に解決できない場合もある。企業側に職業体感型教育への参加の意義を自覚していただき継続的な参加、協力を担保するためには、各企業の立場を明確化し、「職業体感型教育」を実践する役割を担う一員と位置付ける必要がある。その意味でも、「職業体感型教育」を推進のための連携企業の組織化が必要である。また、「職業体感型教育」のサポーター組織として下支えの役割を担うのである。そしてエリアごとに企業連携先を組織化し、その連合体をさらに組織化することで、北海道内の地域各学校からの「職業体感型教育」開催の要請に、柔軟かつ的確な開催に資する体制を視野に入れて取り組むことが望まれる。

以上

謝辞

本稿は「令和2年度文部科学省委託事業 専修学校と地域の連携深化による職業教育魅力発信力強化事業 専修学校と各地域の連携による『職業体感型教育』等の効果検証 先週学区の様々な取組を活用した職業体感型教育の効果検証事業 事業成果報告書」において著者が担当した箇所を再編集、修正、追記等行ったものである。事業成果報告書の作成に当たり公益社団法人北海道私立専修学校各種学校連合会にはご協力とご尽力を頂戴した。また、アンケート調査先インタビュー先の関係者の皆さまにはお忙しい中貴重な時間を頂戴した。ここに深く感謝申し上げたい。特に、当公益社団法人の理事各位、委員各位、中でも理事長吉田松雄氏には貴

重なアドバイスとともに数々のご配慮を頂戴した。改めて深く感謝申し上げます。

最後に、本稿（１）から最終稿の（５）まで投稿が１年以上にわたり、大阪経大会事務局にはご迷惑をお掛けしたことに深くお詫びいたしますとともに、ご高配に感謝の言葉しかありません。

参考文献

- アルフレッド・Ａ・チャンドラー，三菱経済研究所（訳）（１９６７）『経営戦略と組織 米国企業の事業部制成立史』実業之日本社
- ジェフリー・Ａ・ティモンズ，千本倅生・金井信次（訳）（１９９７）『ベンチャー創造の理論と戦略 起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社
- ヘンリー・チェスブロー編著 PRTM 監訳，長尾高弘訳（２００８）『オープン・イノベーション 組織を超えたネットワークが成長を加速する』英治出版
- 石山恒貴（２０１８）『越境的学習のメカニズム 実践共同体を往還しキャリアを構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版
- 金井一頼，角田隆太郎編（２００２）『ベンチャー企業経営論』有斐閣
- 金井一頼（２００２ａ）『ベンチャー企業経営論』有斐閣
- 金井一頼（２００２ｂ）『ベンチャー企業経営論』有斐閣
- 増田宗昭（１９９６）『情報楽園会社—TSUTAYA の創業とディレク TV の起業』徳間書店
- 松田修一（１９９８）『ベンチャー企業—経営学入門シリーズ』日経文庫
- Nadler, D. A, Shaw, R. B, Walton, A. E and Associates (1994) “Discontinuous Change Leading Organizational Transformation” *San Francisco: Jossey-Bass Inc.* [齋藤彰悟監訳，平野和子訳（１９９７）『不連続の組織変革 ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ』ダイヤモンド社]
- Nadler, D. A (1998) “CHAMPIONS OF CHANGE” *San Francisco: Jossey-Bass Inc.* [齋藤彰悟監訳，平野和子訳（１９９７）『組織変革のチャンピオン 変革を成功に導く実践ステップ』ダイヤモンド社]
- Porter, M (1980) *Competitive Strategy* Free Press. [土岐坤，中辻萬治，服部照夫訳（１９８２）『競争の戦略』ダイヤモンド社]
- フィリップ・コトラー，小坂恕，疋田聰，三村優美子訳（１９８３）『マーケティングマネジメント 競争の戦略的時代の発想と展開』プレジデント社
- サラス・サラスバシー，加護野忠男監訳，高瀬進，吉田満梨訳（２０１５）『エフェクチュエーション 市場創造の実効理論』硬学舎
- シュンペーター・Ｊ・Ａ（１９３４）塩野谷祐一，中山伊知郎，東畑精一訳（１９７７）『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波文庫
- Tidd, J. Bessant, J. Pavitt, K (2001) “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change” *John Wiley & Sons, Ltd.* [後藤晃・鈴木潤監訳（２００４）『イノベーションの経営学 技術・市場・組織の統合的マネジメント』NTT 出版]
- Tushman, M. L, O'Reilly, C. A (1997) “Winning through Innovation” *Harvard Business School Press, Boston, MA, U.S.A.* [齋藤彰悟監訳，平野和子訳（１９９７）『競争優位のイノベーション 組織変革と再生への実践ガイド』ダイヤモンド社]
- 吉野忠男（２０１１）『ベンチャー企業 起業機会の認識と成長プロセス』晃洋書房
- 吉野忠男（２０１５）『起業論再考 調査事例からの示唆』晃洋書房