

令和5年度  
社会人基礎力白書  
大学生の就業力向上のために



公益社団法人 **緑丘会**



国立大学法人 **小樽商科大学**

## 令和5年度 社会人基礎力白書発刊にあたって

公益社団法人 緑丘会

理事長 三浦 和哉

平素は当法人の活動にご理解、ご支援を賜り厚くお礼申し上げます。

令和5年度はコロナ禍も少しずつ和らぎ、授業も平常に戻り、学生はもとより企業・教育関係者の皆様にとっても実りある1年になられたであろうと拝察申し上げます。

さて、私どもは内閣府より公益社団法人移行認定を受け、平成24年4月1日付で、公益社団法人緑丘会として第2のスタートを切りました。

本年も、公益社団法人の行う公益目的事業として、国立大学法人北海道国立大学機構小樽商科大学のキャリア教育開発部門と連携して、大学生の「社会人基礎力」養成及び「就業力」育成のために、令和5年度版「社会人基礎力白書」を刊行させていただきました。

数年来、新卒者の入社後3年以内の早期離職率が高まっていることが問題視されており、学生と企業の価値観のミスマッチの解消が急務とされております。

そのような中、学生の資質・能力に対する社会からの要請や、学生の多様化に伴う卒業後の職業や生活などへの支援の必要性が高まっております。

因みに、文部科学省においては、大学などが教育課程の内外を通じて社会的・職業的自立に関する指導などに取り組む体制を整えることについて、平成22年2月に「大学設置基準」が改正されました。各大学が教育課程内外にわたり、大学生の「就業力」の育成などを目指す取り組みなどに対して総合的に支援することとしております。

これらの時代の流れを踏まえ、私ども公益社団法人緑丘会は、公益目的事業として、国立大学法人北海道国立大学機構小樽商科大学が推進するキャリア開発教育および就職関連事業を支援して参りました。

取り分け多くの学生が卒業後の人生において、豊かで充実した職業生活を送るための一助として「社会人基礎力白書」を刊行して参りました。

この「社会人基礎力白書」は、社会で活躍されている大学OB・OGの方が講師として登壇される「エバーグリーン講座」の前年度の講義内容をまとめたものです。

今年度の「エバーグリーン講座」は、基本的に対面受講で行われていましたが、学生からは満足度の高い結果が出ており、学生の「社会人基礎力」養成に大いに役立つものとして確信しております。

広く学生・企業・教育関係者の皆様にご高覧いただき、「社会人基礎力」の向上に役立てていただければ幸いに存じます。

## 「令和5年度 社会人基礎力白書」に寄せて

国立大学法人北海道国立大学機構 小樽商科大学商学部社会情報学科 教授  
兼グローバル戦略推進センター教育支援部門 部門長  
大津 晶

### ◎はじめに

公益社団法人緑丘会におかれましては、日頃より母校のキャリア教育ならびに現役学生の就職活動等にたいへん篤いご支援をいただいておりますこと、この場を借りて御礼を申し上げます。

緑丘会の全面的支援により開講している「エバーグリーン講座」は、「母校の現役学生のキャリア教育支援を通じた社会への公益還元」の一環であり、その内容をより広く学内外へ発信するとともに貴重な講義録資料としてアーカイブすることを目的として、「社会人基礎力白書」に掲載させていただいております。

昭和62年の講座開講以来、正課科目への移行やキャリア教育としての位置づけなど、都度時代の要請に応えるリニューアルを重ねて来たエバーグリーン講座ですが、コロナ渦を経て改めてその価値や意義が再確認される時期にさしかかっていると感ずるところです。エバーグリーン講座の本質を見失うこと無く、引き続き緑丘会ならびに実行委員会のみなさまのご支援をいただきながら不断の改善を重ねて参りたいと思います。

今年度の白書には令和4年度（2022年度）に開講されたエバーグリーン講座の講義録を編集して掲載いたします。各講義録は紙幅の制約からすべての講義内容を掲載することができず、卒業後のキャリアや仕事の現場で得た普遍的な知見に焦点を絞り、現役時代のエピソードや受講生との質疑などは残念ながら割愛せざるを得ませんでした。全文は講義の模様とともに本学ウェブサイトのエバーグリーン講座紹介ページ（<https://www.otaru-uc.ac.jp/evergreen/>）にて公開しております。また平成29年に編集したエバーグリーン講座30周年記念誌についても同サイトにおいて広く公開しておりますので、こちらもお覧いただければなお幸いです。

---

### ◎立花 保昭 氏（平成2年卒／コクヨ株式会社）

「自らを進化・成長させる手法～日本企業の働き方改革支援を通じて得たもの～」

---

#### ○「働き方改革」を深掘りする

なぜ「働き方改革」が日本の課題になってきたのか。背景にはまず、少子高齢化からくる労働力不足があります。日本の人口は2016年には約1.27億人で、これが半世紀後の2065年には3割減になる見込みです。さらに危惧すべきは、生産年齢人口（生産活動に従事できる年齢、15才以上65才未満）に限れば、これが4割減となることです。

そして働き方改革で問題にされているのは、世界の中で日本の生産性がとても低いということです。日本の労働生産性は世界の中で22位。G7（日本、アメリカ、カナダ、フランス、イギリス、ドイツ、イタリア）の中では一貫して最下位で、アメリカの65%程度にすぎません。単純計算でいえば、2065年の日本がアメリカと同等の生産性を持つには、生産性を2.5倍にしなければなりません。

近年「エンゲージメント」という言葉に注目が集まっています。いろいろな日本語に訳される言葉ですが、働き方の文脈では、いわゆる「やりがい」、「働きがい」のことです。アメリカのギャラップ社の有名な調査では、日本企業はエンゲージメントの高い社員の割合が6%くらいしかなくて、これはアメリカの31%と比べて大幅に低いのです。さらに139カ国中、なんと132位です。やりがいをもって生き生きと仕事ができている人がここまで少ないと、当然、生産性も上がりません。

「エンゲージメントが高まると、それにつれて業績も上がる」。そのことに気づいている日本の大企業もあります。企業のエンゲージメントは、売上や利益といった指標では捉えられない、いわゆる「非財務指標」です。これをどこまでどのように上げられるか。全社をあげて取り組んでいる企業もあり、私の仕事は、それを支援することでもあります。業績を上げるにはまず、やりがいを持てる働きやすい会社でなければならない。「働き方改革」の本質はそこにあるのです。

厚生労働省のレポートでは、エンゲージメントは少なくとも3つの項目に対して影響を与えていると報告されています。ひとつは、「生産性の向上」、そして「離職率の低下」、さらには、「自発性の向上」です。要するに、すべての企業が働き方に課題を持っています。

どんな企業でも仕事の内容は、大きくふたつに分けられます。「作成・調整・商談」といった「定型的ワーク」と、「思考・討議・提案」といった「創造的ワーク」です。皆さんはまだビジネスの現場を知らないのでリアリティがないと感じるかもしれません。でもいま話していることは、学生生活でも役立つことですし、いまのうちからこういう考え方を理解しておいてください。

業務を効率化して無駄を排除するためには、まず定型的ワークの質を上げることが求められます。そこから新たな時間を生み出して、「創造的ワーク」に当てることで、ビジネスでは新しい価値を生み出すことができます。ここで気づいて欲しいのは、生産性を高めること自体が目的ではないということです。生産性を高めることによって成果（価値）を最大化することが目的なのです。そのためには、企業は目指す姿、ビジョンを明確に設定しなければなりません。そこに至る方法として、働き方があるのです。

ビジョンを設定する際には合わせて課題を抽出します。このとき、表面的な課題の抽出では本質的な課題は洗い出せません。課題をしっかりと深掘りしなければなりません。

例えばオフィスの動線が悪いとか、IT環境が時代遅れといった、「場」をめぐる課題があるとします。それらを一新すれば問題が解決されるかといえば違います。「場」は、それを使うためのルールや仕組みといった「型」と、個々人の意識やスキルといった「技」があってはじめて機能します。課題を深掘りして、それに対して「型・場・技」を連動させた解決を図らなければ、良い成果は生まれません。

## ○生産性向上は小さな気づきから

働き方改革を支援する仕事は、私自身の生産性向上に繋がりました。私もまた、働き方改革によって成長できたと思っています。メールのやりとりから、資料の作成、情報整理、会議の方法、在宅での仕事術など、私が示している生産性向上のための仕事術は500以上になります。

少し具体的にいうと、小さなことですが例えば、パソコンで文章を書くときに「単語登録」をうまく使うと、効率性が全く違ってきます。私のPCでは、「いつも」と入力すると「いつもお世話になっております」と変換され、「お」と打つと「お疲れ様です。コ」と打つと「コクヨ」と出てくるようにしているのです。決まり切った定型の文章をどんどん単語登録しておく、時間の節約になり、さらに誤字脱字をなくすこともできます。これはスマホでも同様です。皆さんも、1日3回くらい同じフレーズを入力しているな、と気づいたら、すぐ単語登録しておきましょう。

ビジネスメールは、ていねいに書いているつもりでも実は読みづらくてひどいメールがあります。ダラダラと文章が長く、改行や行間をあけることができなくて、読みづらい。これは相手の貴重な時間を浪費させてしまう残念なメールです。簡潔に整理されて読みやすいメールだと、すぐ理解してもらえ、理解の齟齬もありません。

また、相手によってかける言葉やアプローチの姿勢を変えるとコミュニケーションの質が上がります。自分がコミュニケーションする相手がどんな人なのか。人を大きく4つのタイプにわけ「ソーシャルスタイル診断」という手法があります。自己主張をするか、あるいは逆に人の話を聞くかの志向を横軸に。感情表現が豊かかクールかの度合いを縦軸に、4つのタイプを設定します。

(1) Analytical 理論型。正確性・整合性にこだわって順序立てて事実を整理していくタイプ。

- (2) Driving 行動型。事実をもとに自分でものごとをスピーディに決めていくタイプ。
- (3) Amiable 友好型。和を重んじて戦いを好まない。まわりの意見を尊重してまとめていくタイプ。
- (4) Expressive 感覚型。楽しいこと新しいことが大好きで、自律的に周囲に影響を与えたいタイプ。

タイプによってかける言葉を変えるべき、という話をしました。例えば仲間に対する褒め言葉だとどうなるでしょう。Analytical 理論型の人には、「体系立てた話がすごく分かり易かったよ」。Driving 行動型には、「スピード感のある対応で目標が達成できたね!」。Amiable 友好型の場合は、「あなたがいたからチームがまとまった。ありがとう!」。(4) Expressive 感覚型だったら、「こんなことができたなら商大で初めてだよ!」、なんていう具合です。

私はしばしば競合が複数いる中で、クライアントに対してプレゼンテーションをします。こちらの提案がズバズバと相手に届いているという実感がもてるプレゼンテーションもありますが、どうも刺さっていないな、と感じるときもあります。その場合、相手の多くは(3)のAmiable 友好型でした。オフィスをなんとかしろ、と社長に言われて困っているようなお客様なのです。それが見えてくると、ていねいにヒアリングをして、その方の課題を整理し、「その全てに対応できますよ」、とお伝えします。そうすることによって受注率が飛躍的に上がっていきました。いろんなお客様がいますが、私はこの4つのタイプを見極めて、それに合わせてプレゼンテーションの仕方を変えるようにしています。

といっても、人間が全て4つのタイプに分けられるわけではありませんし、診断されたタイプはあくまでひとつの目安です。コミュニケーションを深めていく中で相手のタイプを確認していきましょう。さらには、私自身はキャリアの前半では、(4) Expressive 感覚型でしたが、社内の人をスピードを上げて説得することが増えた結果、(2) Driving 行動型に変わりました。入社したときには新しいこと、楽しいことが大好きだった人間が、周りを巻き込むことに苦労し、タイプが変わったのです。

その後、2008年からコンサルティングをするようになると、それまで以上に理論的な思考が求められるようになり、さまざまなことを必死で学び直しました。そして(1) Analytical 理論型に移行しました。でもその先は苦労しました。プレゼンテーションする際に上手くいかないことがありました。その時にソーシャルスタイル診断に出会い上手くいかなかった相手のことを考えてみました。そうすると相手の多くが(3) Amiable 友好型であることが分かりました。その結果、私自身が寄り添ったプレゼンテーションをするようになりました。

そしていま、キャリアを積んできた55歳の私は、また最初にもどって(4) Expressive 感覚型になっています。新しいこと、楽しいことに改めてワクワクしているのです。

新しいこととして、昨年夏から、日本経済新聞社グループと協働で開発した、コロナ禍時代におけるニューノーマルな働き方を支援するプログラムを提供しています(「生産性(テキパキ)×働きがい(イキイキ)upプログラム」)。

そして「ソーシャルスタイル診断」について、これはほとんど言われていないのですが、私自身は、タイプは人の進化・成長につれて変わっていくことがある、と考えています。

## ○幸福感は生産性向上に直結する

マネジメントの話をしていきます。ここでいうマネジメントとは、「資源や資産・リスクなどを管理して経営上の効果を最適化しようとする手法」のことですが、皆さんが学生生活をおくる中で役に立つ考え方もあります。サークルや仲間との関わりの中で意識してみてください。

何かに取り組むときに、人はどんなことから「満足」を得るのでしょうか。アメリカの経営学誌「ハーバードビジネスレビュー」の調査では、とくに重要なものとしてふたつ上げられています。それは、「達成」と「承認」です。人は、満足して幸福度が上がると、良い仕事をしたり良い勉強ができます。それはつまり良い成果を出す、ということです。今日は詳しく触れられませんが、これにはアメリカの行動心理学の研究者らの実証的な研究の蓄積があります(ミシガン大学のグレッチェン・スプレイツァー教授など)。そのための良いマネ