

新人たちは、学生時代に どのような教育を受けてきているのか

市進ホールディングス コンサルティング事業研究所 所長
細谷幸裕

弊社は、小中学生・高校生対象の教育サービス事業を基盤として、日本語学校の運営、海外事業、シニア向け事業など、さまざまな教育関連事業を展開する総合教育サービス企業です。私の所属するコンサルティング事業研究所は、市進教育グループとして蓄積してきた講師養成のノウハウを活かして、教育委員会・公官庁・企業向けに研修を実施したり、人材開発課題に関するコンサルティングを行っています。

最近の新入社員に関するトピックとして、研修や職場で課題を与えられた際に、「なぜそれをやるのですか」、「この課題のゴールは何ですか」といった質問をしてくる、ということをよく聞きます。一昔前なら、「いいから黙ってやりなさい」と一喝され

ておしまいになるところでしょう。人材開発担当者の皆さんがイラッとする気持ちもわからなくはありません。

しかし、新人たちも決して企業を甘く見ていたり、怠け心からそのような質問をするわけではないのです。本稿では、新入社員となる若者たちが入社前の学生時代に受けている教育について、直近の状況を紹介し、こうした質問の背後に隠されている新人たちの思いや考え方について述べてみたいと思います。

入試は、知識の「量」よりも 「考える力」が問われる時代に

少子高齢化が進む現在、子どもの数は減少してきていますが、子ども1人にかかる教育費はむしろ増えています。その一因として、これまで中学受験を考えていなかった保護者が、私立中学などを受けさせてみようかと考えるようになったことがあげられます。株式会社首都圏中学模試センターの資料によると、首都圏の中学入試の受験者数および受験率は、2013年の44,000人、14.42%から、2019年の47,200人、16.04%まで増加・上昇してきています。わずかな差のように感じるかもしれませんが、全体規模が縮小するなかでは注目すべき結果といえま

PROFILE



ほそや ゆきひろ

1996年、株式会社市進入社。現場を経て、2005年より同社教育本部教務統括室にて講師養成に携わる。2008年からは全国の教育委員会・私学での教員研修の講師を務めるようになり、現在は企業・官公庁を中心に、「社内講師養成」、「OJTトレーナーのコーチング」、「説明力強化」などの研修・コンサルティングを行っている。

ポイント

- ① 現在の入試問題は、知識や計算の量よりも考える力を問う設問になっている。進学塾でも、映像授業による個別化が進むなどしており、学生たちの習得能力に影響を与えている。
- ② 新人は概して成長意欲が高いが、たとえば彼らが考える「教育体制の充実」とは、「手取り足取り個別に指導してくれること」であるなど、企業側の考えとはギャップがある点も多い。
- ③ 新人らに対しては、彼ら自身に「見立てを考えさせる」アプローチが有効ではないか。ライブ／映像授業の使い分け、失敗の価値を教えることについても、早い段階から取り入れたい。

す。全体としてみれば、より多くの子どもが、小学生のころから入試対策の学習を行うようになってきているということです。

他方、入試問題の内容も、この15～20年の間に変化してきました。社会で求められる能力が変わってきたことを受け、そこから逆算して変わってきているといえます。端的にいえば、「自ら考え、行動できる力」が問われる入試になってきているのです。

入試問題は、かつては知識や計算の量が問題に反映されていました。現在は、基礎知識があることを前提に、その場で与えられた条件を読み取り、整理し、法則性をみつけて、解を導くというパターンになってきています。たとえば、「ロシア革命は何年に起こりましたか」という設問は、知識として知らなければいくら考えても答えは出ません。ところがいまは、「ロシア革命は1917年」ということを知っているかどうかは問われず、「なぜ、あの時代にロシアという国に革命が起きなければならなかったのか」を、当時の世相を反映した資料を読ませたうえで分析させ、理由を書かせるような設問になってきています。

算数も同様です。「数」に関する設問を例にあげると、計算力はもちろん、設問を読み取り、問われていることは何か、どうすれば答えが出るか、調べ上げながら法則を見つけなくてはなりません。より論理的な思考が必要になってきているといえるでしょう。

なお、余談ですが、入試問題には、その学校の求める生徒像が隠されているといわれます。図表1は、

図表1 私立中学校の入試問題の例

問 現在地球にいる野生の飛べない鳥をヤンバルクイナ以外に2つ書きなさい。ただし、人が飼育していて飛べなくなったニワトリやアヒルは野生ではないと考えます。

ある私立中学の理科の入試問題ですが、わかりますか。答えとしては「ダチョウ」と「ペンギン」ですが、どちらも飛ぶ能力をもたないかわりに「速く走る・泳ぐ」という別の能力を伸ばすことで生き残ることができた生き物です。つまり、この設問に込められた学校側のメッセージは、「ニワトリやアヒルのように飼育されて生きるのではなく、本来生き残れないはずの条件の下でも、独自の能力を発展させて生き延びられる野生の力がある生徒に来てほしい」ということなのです。

塾は学ぶ意欲を引き出す指導へ 授業は映像での提供が主流に

それでは、入試問題の変化に合わせて、塾や予備校の教え方も変わってきたのでしょうか。答えはノーです。全体としてみれば、指導の本質は変わっていないと思います。世間では中学受験というと、知識の詰め込み、あるいは重箱の角をつつくような問題まで解くようなイメージがあるかもしれませんが、そのような指導をしていた塾、予備校はすでに

図表2 市進ホールディングスの「10の教訓」

脈々と受け継がれる先達の10の教訓 ～人を育てる教え方の基本～

①力のつく授業をやっているか	⑥ゴールから逆算して教えているか
②1を教えて10を理解させているか	⑦誤答を使っているか
③先生の頭の中を見せてやっているか	⑧展望を示しているか
④「おいしい」ところを生徒に言わせているか	⑨生徒の反応を見ているか
⑤生徒の発言をほめているか	⑩ドロドロとした授業をやっているか

淘汰されています。昔から「生徒に考えさせる」指導をしている塾や予備校にとっては、むしろ現在の入試傾向はビジネスチャンスだといえるくらいです。

弊社の場合も、創業当初から「知識を詰め込む」教育はしておらず、「思考させる」教育をめざしてきました。近年、学校現場で必要とされているアクティブラーニングとはほぼ同様な「共演授業」を、50年前から実施しています。ここでは詳細は触れませんが、文字どおり「生徒と共に演じる授業」で、教えすぎない＝考えさせることを大事にしています。また、私たちは「人を育てる教え方の基本」として、科目、学年、レベルを超えた「10の教訓」をまとめ、講師養成に活用しています（図表2）。

志望校に合格させることが役割である塾や予備校としては、講師がもっている知識を生徒に平行移動させるだけでは、よい合格率を出すことはできません。むしろ講師は、「いかに学ぶ意欲をつけさせるか」が重要で、講師がもつ知識を自力で越えていけるような生徒が志望校に合格していきます。ここでいう「学ぶ意欲をつけさせる指導」とは、なぜ、どうしてだろう、と生徒に思わせるような指導であり、まさにアクティブラーニングにもリンクする指導法といえます（図表3）。

さて、塾や予備校の教え方は変わっていないとい

いましたが、授業の提供の仕方は様変わりしています。

かつて塾や予備校といえば、大教室に大勢の受験生を集め、カリスマ講師が授業をする、というのが一般的でした。40代以上の方であれば、教室の席取りのために朝から並んだ経験をもつ人も多いのではないのでしょうか。教室での授業は臨場感があり、学習効果も高いと考えられていましたが、いまは違います。現在、主流となっているのは、講師の授業を録画してDVDや

映像配信で提供する「映像授業」です（これに対し、旧来の授業は「ライブ授業」と呼ばれています）。生徒たちは、一人ひとり自分の都合に合わせて、好きな時間に必要な授業をヘッドフォンで視聴します。わからないところは見返すことができるし、時間がないときは1.5倍速などにして見ることもできます。

ただし、ほとんどの塾では、だらけてしまわないよう自宅ではなく、塾に来て視聴させるようにしています。また、ただ映像授業を見て終わりとするのではなく、視聴前に本人の受講姿勢や目標を確認し、視聴後には「どうだったか」と振り返りをするのがポイントです。そのため講師側にも、生徒の意欲を引き出すコーチングのスキルが求められるようになってきています。

こうした教育を受けることによって、子どもたちは限られた時間のなかでの情報処理力、合理的思考、論理的思考を身につけていきます。無駄なく効率的に学習できるよう、時間の使い方や勉強の仕方も合理的に考え、進めていくようになります。

ただし、入試対策の勉強も万能ではありません。いまの子どもたちは論理的思考に長けていますが、それは「答えのあるもの」に対してです。答えのないもの、ゴールが不明確なものに対して、自ら問い

を立てる訓練はしてきておらず、力が不足しています。社会に出てから直面する課題は、答えのないものであることのほうが多いわけですから、この点は企業に入社したあとも課題になるだろうと思います。

もう1つ懸念しているのは、非認知能力(コミュニケーション力、やり抜く力、自制する力)が弱

いことです。これは、個別教育を受ける場面が増えてきたことが影響しているのではないかと考えています。ライブ授業中心の集団教育の時代には、あの子に負けたくない、あの子が言っていたことを自分は知らなくて悔しい、といった「競う」シーンが少なからずありましたが、映像授業中心の個別教育のなかでは、講師とのコミュニケーションはあるものの、生徒同士で競争したり協力したり、励まし合ったりする経験は成立しにくいのです。

これについては、個別教育/集団教育という二者択一で考えるのではなく、学びの内容によってスタイルを変えていく方法が考えられます。知識の量を多く得る学習の場合は、映像授業のようにICTを活用する、社会課題の解決など、学んだ知識を使う場合にはチームで協議しながら解決をめざすというように、2つをうまく組み合わせて、両輪で学びを進めるのがよいと思います。

新人たちが入社して感じるギャップとその背景にあるもの

こうした教育を受けてきた新人たちが、企業に入ってギャップを感じるのは、ある意味当然かもしません。ギャップが生じる要因をまとめると、以

図表3 評価が高い講師とイマイチな講師の教え方の違い

＜イマイチな講師例＞	＜評価の高い講師例＞
・ 教え込むことを善しとしている	・ 学ばせることを善しとしている
・ 答えや結論だけを大切にしている	・ 根拠やプロセスも大切にしている
・ 知識やスキルの提示のみ	・ 知識やスキルの習得と活用方法に言及
・ 受講者からの質問を恐れる	・ 受講者からの質問を予測する
・ 研修内容の準備のみ	・ 研修前後を視野に入れた準備
・ 教材を教えている	・ 教材で教えている
・ 概念や理論だけを伝えている	・ 経験や事例を伝えている

下の5点になります。

(1) 企業の教育体制に対する期待と現実のギャップ

近年の学生は、就職活動で企業を選ぶポイントとして、「教育がしっかりしているかどうか」を重視しています。彼ら(彼女ら)の考える、しっかりした教育体制とは、一人ひとりに「個別対応してくれること」です。多くの企業では新人～若手層の研修プログラムを充実させたり、キャリアを考えさせる機会を提供したりして、教育体制の充実を図っていることと思いますが、前述のとおり、これまで手取り足取りの教育で育ってきている学生たちは、企業でも同様な教育が受けられると期待しているのです。そこにはギャップというか、ズレが生じているのではないかと考えています。

(2) アルバイトではできない仕事への過剰な期待から生じるギャップ

学生たちは、「社会人になれば、学生時代のアルバイトとはまったく別種の仕事をすることになる」と考えています。「大きな仕事をやらせてもらえるのではないか」という期待もあります。

どの企業でも、最初は簡単な仕事からのスタートとなるはずですが、それが、アルバイトと同じ仕事、あるいはその延長線上の仕事をするのか、という落

胆につながってしまうことがあるのです。

(3) 同期の友人と差別化できる経験の少なさに対するギャップ

学生たちは、大学等で同期の友人、知人と比較して、どれだけステイタスの高い仕事ができるかを気にしています。彼らはSNSなどを通じて、同期のだれがどのような仕事につき、どんな経験をしているかを共有しています。他社で働く同期の充実した様子を見聞きすると、ギャップを感じてしまうといえます。

この背景には、彼らの「成長への時間」に対する強いこだわりがあります。成長志向が高い新人ほど、今後3年間でいかに自分が成長できるかを考えていて、同期よりも地味な仕事をしていると思うと、「出遅れ感」を感じてしまうのです。彼らの感覚からすると、それは「本来、最適な方法で能力を磨けば到達できるはずの（偏差値のような）成長度合いを、このままでは達成できないのではないか」という焦りなのではないでしょうか。

(4) 理不尽な指示への対応力低下によるギャップ

合理的に、効率よく学ぶ力を磨いてきた学生たちは、そもそも理不尽な事象に直面すると、強いストレスを感じるようです。世の中は理不尽なことだらけともいえますが、それにつきあいながら物事を進めるような経験は、彼らはあまりしてきていません。そのため、たとえば「いままでもこのやり方でやってきているから」といった理由で続けられている非効率な社内慣行などに対しては、大きな違和感を感じてしまいます。むしろ、そうしたものに対して改善提案することが、企業に貢献することになるのではないかと考える人もいます。

(5) 成長感へのこだわりの強さからくるギャップ

(3)のギャップとも近いのですが、彼らの期待は、いかに短い時間で成長できるか、そのための濃厚な環境に置いてもらえるか、というところにあります。彼らは、転職する可能性があることも見据えて、「履

歴書、職務経歴書に書けるような経験」を求めています。だから、そのための成長要素からは遠いと感じる内容の教育が実施されると、「これをやって意味があるのか」と不安になるのです。

それと同時に、「失敗したくない」という意識が強い。彼らは、自分が時間をかけて一生懸命に考え、まとめたアウトプットに対して、上司や先輩から「こういうことじゃなかったんだけどな」などと言われることに、ものすごくストレスを感じてしまいます。その経験を「学び」ではなく、「失敗」ととらえてしまうのです。その裏返しで、冒頭にあげた「なぜそれをやるのですか」、「この課題のゴールは何ですか」といった質問だといえるでしょう。

彼らは、失敗を避けたいという意識から、「ゴールや目的を明確にしてから最適な方向を検討したい」、あるいは「相手の期待や要求を確認することで、落とし所を決めて取り組みたい」と考えているのです。

「これをやったらどうなるか」の見立てを自分で考えさせる

ここまで、入社後に実施される新人研修や現場指導が、受験勉強を通じて能力を伸ばしてきた新人たちにどのように受け止められているかを解説してきました。最後に、企業の人材開発担当者や現場のマネジャーは、彼らにどのようにアプローチしたらよいかについて、私が考えていることを述べてみたいと思います。

2012年に、国際的なプロジェクトであるATC21Sが「WAYS OF THINKING/WAYS OF WORKING/TOOLS FOR WORKING/WAYS OF LIVING IN THE WORLD」という4つのカテゴリーからなる「21世紀型スキル」を提唱して、話題になりました。

また、ニューヨーク市立大学のキャシー・デビッドソン教授の「2011年度にアメリカの小学校に入

学した子どもたちの65%は、大学卒業時には、「いまは存在していない職業に就くだろう」という予測も有名です。そのようにいわれて育ってきた子どもたちは、現在16,7歳。あと5年もすると社会に出ることになります。こうしたことから、学ぶべき内容や学び方はまだまだ変わっていくのではないかと思います。そのような時代にあって、人材開発担当者は、新人や若手社員の学びをどのように促進していけるでしょうか。

1つは、当人たちに「見立てを考えさせる」アプローチです。最近、塾の世界では、本来入試には関係ないはずの実験教室やプログラミング教室に人気が集まっているのですが、その理由として考えられているのが「自分で仮説を立てる面白さ」です。塾で学ぶ子どもたちの課題として、答えのないものやゴールが不明確なものに対して自ら問いを立てる力が弱いと述べましたが、失敗が許容される研修のような場で、チーム対抗で競い合いながら、自分たちの見立てを検証していくような課題には、彼らは夢中になって取り組むのではないかと思います。

これを職場にあてはめて考えれば、仕事を任せられる際にアドバイスしすぎず、彼ら自身で見立てを考えさせることがモチベーションアップにつながるということになるのでしょうか。「なぜそれをやるのか」、「これをやるとどうなるのか」という質問に対して、「あなたは、これをやるとどうなると思うか」と逆質問して、新人に考えさせるとよいでしょう。

もう1つのアプローチは、一律の教育ではなく、一人ひとりの学び方の特性を活かしながら、チームで課題に取り組ませる流れにしていく、ということです。彼らをひとくくりにして対応するだけでなく、個々の適性や強みを言語化しながら、個別にみていく必要があるでしょう。彼らもそれを期待しています。

大人数を集めた集合研修は、本当にそのような形で実施する必要があるのか、一度見直してみる必要

があるかもしれません。たとえば、「知識」の部分は映像にして各自で視聴するようにし、それを見ただうえで集合研修を実施し、少人数のグループワークで振り返りをするスタイルであれば、新人にもなじみやすいはずで、いま、多くの大学では、グループワーク形式の学習が進んできています。そうした教育を受けた人たちが、企業に入社したとたん以前近代的な教育を受けることになれば、うんざりするにちがいません。学校現場では「主体的・対話的で深い学び」というキーワードが出てきているので、企業における教育もこれに親和性をもたせるとよいのではないかと思います。

さらに付け加えると、早い段階で「失敗することの価値」をしっかり伝えることも大切だろうと思います。多くの経営者や職場のマネジャーが、「失敗を恐れず」とか「失敗は成功の元」といった話をしますが、「なぜ失敗したほうがよいのか」まで説明する人は少ないものです。それが、新人たちのもやもや感につながってしまうのです。失敗の効用を早めに伝え、ギャップが生じて間違った方向にいつてしまうことを防ぎたいところです。

教え方を変えれば、新人研修も効果的になり、双方のストレスの減少につながるはずで、人材開発担当者は、こうした時代の変化、教育の変化に愕然とする必要はありません。むしろ良いチャンスだととらえて、若者を育ててほしいと思います。