

タイトル	北海道の社会経済を支える人材育成に向けた北海学園大学の役割：本学出身道内社長へのアンケート調査からの接近
著者	孔，麗；KONG，LI
引用	開発論集(93)：145-165
発行日	2014-03-14

北海道の社会経済を支える人材育成に向けた 北海学園大学の役割

—— 本学出身道内社長へのアンケート調査からの接近 ——

孔 麗*

はじめに

本総合研究の分担者として、この課題にどう立ち向かっていくべきかを考えていたとき、2013年2月8日付けの『日本経済新聞』道内版に掲載された、「道内社長の出身大学——北海学園大最多の885人」という記事を目にした。

この記事は、帝国データバンク札幌支店の調査データをもとに書かれたものであるが、本学出身の社長の経歴や考え方、従業員に期待することや不足を感じている点、本学に対する期待などを聞くことができれば、北海学園大学のあるべき方向性を探り、総合研究の一端に迫ることができるのではないかと考えた。

もとより、社長が最終ターゲットではないし、社長となる人材を送り出すことが大学の使命



2013年2月8日付け『日本経済新聞』道内版

* (コン・リー) 北海学園大学開発研究所嘱託研究員

ではない。しかし、社長は従業員のリーダーであり、産業経済発展の牽引役でもあるから、本学出身の社長が本学の学生に何を期待しているかを知ることは、一定の条件付きではあっても意義があると思う。

同時に、本学卒業生がどのような業界で活躍しているのか、本学及び本学学生にどのような期待をしているのかについての調査事例はなく、その意味でも有益と考えた。

幸い、帝国データバンクのデータは、同社を通じて本学のキャリアセンターに提供されており、その利用について快諾を得ることができたので、本学出身の道内社長に対するアンケート調査を実施した。

本稿は、その調査結果を中心にとりまとめ、若干の考察を試みたものである。

1 調査方法と内容及び回収率等

アンケート調査の配布先は、北海学園大学キャリアセンターの配慮により、同センターが保有する道内の北海学園大学出身社長のリストを使用した。なお、このリストでは、学校法人や医療福祉法人などの理事長も社長として扱っている。

アンケート調査票の配布は、筆者に配分された本総合研究における研究費の制約から、同データのうち、従業員数3名以上の会社とした。

アンケート調査票は、巻末別添資料のとおりであるが、その内容は、① 本学出身社長のプロフィール、② 社長として必要な資質と後継者選抜の考え方、③ 従業員に要求するもの、④ 本学学生及び本学に対する期待に分けられる。

調査は、調査票を580人に郵送方式をとった。郵送は9月30日に行い、回収期限は10月21日としたが、それ以降も回答があったため、11月5日到着分まで受け付けた。

回答者は246人、回収率は42.4%であったが(表1)、この種のアンケート調査としては非常に高いと考えられ、これも本調査に対する卒業生の協力によるものである。

そのうち回答内容が著しく不備な者が3人いたので、これらは分析から除外した。また、複数の会社の社長を兼務している者が9名(3社兼務が4人、2社兼務が5人)いたが、これらについては、従業員数が最も多いものを分析対象とした。

その結果、分析対象者は230人となり、回答者に対する分析対象者の割合は93.5%となった。

なお、本学卒業学部については、北海短期大学(昭和25年創設)及び北海学園大学短期大学(昭和40年改称)卒業者が数名いるが、経済学部又は工学部として扱った。また、経済学部経

表1 調査票配布数・回答数・分析対象数 (単位:人,%)

配布数 a	回答数 b	分析対象数 c		
		回収率 b/a	分析対象割合 c/b	
580	246	42.4		

資料：孔麗「北海学園大学出身道内社長に対するアンケート調査」, 2013年10月

営学科（昭和 41 年創設）卒業生は，経営学部とした。

2 北海学園大学出身道内社長のプロフィール

(1) 全体像

社長の最年少は 34 歳，最年長は 82 歳で，平均は 57.3 歳である。『日本経済新聞』の記事では，885 人の平均年齢は 59.2 歳としていることから，調査時期の差を考えれば 3 歳ほど若いことになる。

その年齢分布をみると（図 1），60～64 歳が最も多く 52 人（22.6%），次いで多いのが 50～54 歳と 55～59 歳とともに 36 人（15.6%）となっており，65～69 歳が 33 人（14.3%）と続いている。

59 歳以下は 123 人（53.5%）であるものの，65 歳以上が 55 人（23.9%）を占めており，社長後継者の確保が急務となっていると考えられる。

性別には，女性 1 人を除くすべては男性である。

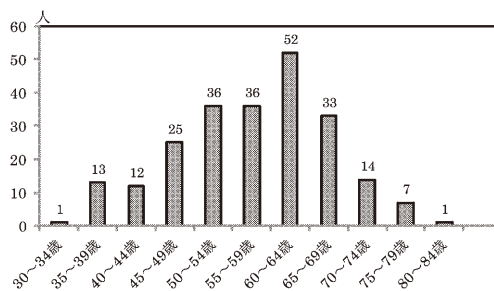


図 1 社長の年齢分布

資料：表 1 に同じ

卒業学部は，経済学部卒が 123 人と 53%を占め，工学部卒 17%，法学部卒 15%，経営学部卒 14%と次いでおり，人文学部卒はいなかった（表 2）。うち，大学院修士課程修了者は 2 人で，いずれも経済学研究科である。

経済学部卒が多いのは，歴史が長く，卒業生が多いことから当然であるから，卒業生数に対する相対比でみることにする。回答者の卒業年度は，最も古い者で昭和 28 年度，最も新しい者で平成 13 年度であったことから，この期間の卒業生 1000 人当たりの社長数を計算してみた結果，経済学部が 5.14 人と最も多く，工学部の 4.88 人が次いでおり，全学部の 4.09 人を上回っている（表 2）。また，28.7%の社長がクラブ活動を経験しており，クラブ活動経験者の 62.1%は体育系である。

本社の所在地は，67%が札幌市で，その他が 33%であるが，その中では小樽市，旭川市，北見市，苫小牧市が多く，道央圏が中心となっている（表 3）。

会社の基幹的な部門の産業別では、卸売・小売業が最も多く 23.5%を占め、次いで建設業が 21.7%となっており、この 2 業種で 45%を占める（表 4）。このほかには、製造業が 11.7%、学術研究・専門技術サービス業が 8.7%、情報通信業が 8.3%、不動産業・物品賃貸業が 7.4%となっている。なお、産業分類は、総務省統計局の『日本標準産業分類』の区分によった。

従業員数は、最大が家具販売で全国展開している会社の 21,095 人が抜きに出ており、最少は 3 人と非常に幅が大きい。総平均値は 131.1 人であるが、最大を除く平均は 39.5 人である。なお、ここで従業員には正規社員だけでなく、非正規社員も含んでいる。

従業員規模の分布をみると、最も多いのが 11～20 人で 57 社（24.8%）となっており、20 人

表 2 出身学部別社長数

（単位：人，%）

項 目	総数	経済学部	経営学部	法学部	人文学部	工学部
社 長 人 数	230	123	33	35	0	39
構成比	100.0	53.5	14.3	15.2	0.0	17.0
卒 業 生 数	56,239	23,932	10,415	12,719	1,179	7,994
構成比	100.0	42.6	18.5	22.6	2.1	14.2
卒業生 1000 人当たり社長数	4.09	5.14	3.17	2.75	0.00	4.88

資料：表 1 に同じ、卒業生数は北海学園大学資料から作成。

注：卒業生数は短大を含む昭和 28 年度から平成 13 年度の数値。経済学部経営学科は経営学科としてカウントした。

表 3 本社所在地

（単位：市町村，%）

項 目	会社 総数	札幌市	その他市町村							
			小樽市	旭川市	北見市	苫小牧市	函館市	帯広市	富良野市	その他
市 町 村	230	154	8	5	5	5	3	3	3	44
構成比	100.0	67.0	3.5	2.2	2.2	2.2	1.3	1.3	1.3	19.1

資料：表 1 に同じ。

表 4 産業分類別社長数

（単位：人，%）

項 目	総数	第 1 次産業		第 2 次産業			第 3 次産業		
		農林業	漁業	鉱業・採石業・砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業郵便業
社 長 数	230	2	0	3	50	27	1	19	6
構成比	100.0	0.9	0.0	1.3	21.7	11.7	0.4	8.3	2.6
項 目	第 3 次産業								
	卸売業・小売業	金融業・保険業	不動産業・物品賃貸業	学術研究・専門技術サービス業	宿泊業・飲食サービス業	生活関連サービス業・娯楽業	教育・学習支援業	医療福祉	その他サービス業
社 長 数	54	2	17	20	5	3	3	4	14
構成比	23.5	0.9	7.4	8.7	2.2	1.3	1.3	1.7	6.1

資料：表 1 に同じ。

注：産業分類は総務省統計局『日本標準産業分類（2007 年 11 月改訂）』によった。

以下は 131 社（57.0%）を占めている（図 2）。

また、『中小企業基本法』による中小企業の定義は、資本要件を除けば、製造業、建設業、運輸業等は従業員 300 人以下、卸売業及びサービス業は 100 人以下、小売業は 50 人以下とされているから、回答された会社のほとんどが中小企業の範疇であるといえる。

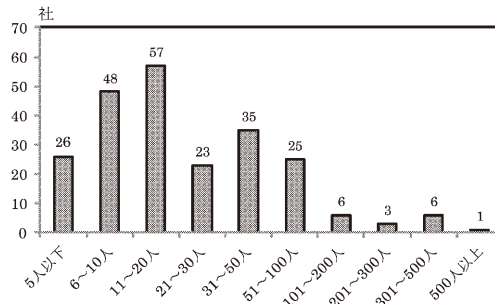


図 2 従業員規模の分布

資料：表 1 に同じ

(2) 社長となった経路

問 1 は、社長となった経過についての設問である。大学を卒業してから、社長となる経路は様々であるが、大きく整理すると次の 6 つのケースが考えられる。

- ① 実家の家業を継承する
 - a 卒業して数年のうちに家業を継ぎ社長となる
 - b 卒業してから他社に就職し、その後に家業を継いで社長となる
- ② 就職する
 - c 就職した会社で社長となる
 - d 就職した会社から他社に移籍（関連会社への移籍も含む）した後、社長となる
- ③ 起業する
 - e 卒業して数年のうちに起業し、社長となる
 - f 卒業して他社に就職した後に起業し、社長となる

この 6 つの経路のうち最も多いのは、卒業して就職した後に社長となったケースで、全体の 49.6%とほぼ半数を占めている（表 5）。そのうち、82.5%が一度就職した会社から他社に移籍した後に社長となっており、最初に就職した会社で社長となったのは 17.5%にすぎない。

次に多いのは起業して社長となったものであり、26.1%を占めている。このうち、80%は、一度就職して勤務した後に起業しており、大学卒業後数年のうちに起業したものは 20%である。

実家の家業を継承して社長となったものは 24.3%で、このうち、62.5%は卒業後数年のうちに家業を継承しており、37.5%は卒業後他社に就職した後に家業を継承し、社長となっている。

さらに、それぞれのケースをもう少し具体的にみていきたい。最も多かった移籍して社長に

表5 卒業してから社長となるまでの径路

(単位：人,%)

項 目	総数	実家の家業を継承した			就職した			起業した		
		卒業して数年のうちに家業を継ぎ、社長となった	卒業してから他社に就職し、その後に家業を継いで社長となった		就職した会社で社長となった	就職した会社から他社に移籍した後、社長となった		卒業して数年のうちに起業し、社長となった	卒業して他社に就職した後に起業し、社長となった	
社 長 数	230	56	35	21	114	20	94	60	12	48
構成比	100.0	24.3	15.2	9.1	49.6	8.7	40.9	26.1	5.2	20.9
	100.0	62.5	37.5	100.0	17.5	82.5	100.0	20.0	80.0	

資料：表1に同じ。

表6 卒業してから就職し、他社に移籍して社長となった者の移籍時と社長就任時の年齢

(単位：人,%, 歳)

項 目	総数	移籍時の年齢							社長就任時の年齢						
		20代	30代	40代	50代	60代	不明	平均年齢	20代	30代	40代	50代	60代	不明	平均年齢
社 長 数	94	33	25	21	10	4	1	36.5	7	21	36	19	7	4	44.4
構成比	100.0	35.1	26.6	22.3	10.6	4.3	1.1		7.4	22.3	38.3	20.2	7.4	4.3	

資料：表1に同じ。

表7 最初に就職した会社で社長となった者の社長就任時の年齢

項 目	総 数	社長就任時の年齢						
		20代	30代	40代	50代	60代	不明	平均年齢
社 長 数	20	0	4	8	5	2	1	46.8
構成比	100.0	0.0	20.0	40.0	25.0	10.0	5.0	

資料：表1に同じ。

なった人についてみると、20歳代で移籍した人が35.1%と最も多く、30歳代までに移籍した人は62%となり、移籍時の平均年齢は36.5歳と比較的若いうちに移籍していることがわかる(表6)。

最初に入った会社で社長になった人では、40歳代での就任が多く、移籍した人の場合とほぼ同じ傾向を示しているが、社長就任の平均年齢は46.8歳で、移籍して社長となった人より2.4年遅い(表7)。

起業した人についてみれば、会社を退職して起業した人の起業時期は30歳代が43.8%と最も多く、40歳代がそれに次いでいる(表8)。平均年齢は37.5歳、社長就任時の平均年齢は38.0歳と、起業とほぼ同時に社長に就任している。

大学卒業後数年後に起業した人の起業時の平均年齢は24.4歳で、社長就任時の平均年齢は27.5歳となっており、起業したときは他の人に代表を任せ、3年後に自ら社長になるケースが多いと考えられる(表9)。

実家の家業を継承した人のうち、卒業してから他社に就職し、その後に継承したときの年代

表 8 会社を退職して起業したときと社長就任時の年齢 (単位：人，％，歳)

項 目	総数	会社を退職して起業したときの年齢						社長就任時の年齢					
		20代	30代	40代	50代	60代	平均年齢	20代	30代	40代	50代	60代	平均年齢
社長数	48	7	21	14	5	1	37.5	4	24	14	5	1	38.0
構成比	100.0	14.6	43.8	29.2	10.4	2.1		8.3	50.0	29.2	10.4	2.1	

資料：表 1 に同じ。

表 9 卒業して数年後に起業した者の起業時と社長就任時の平均年齢 (単位：人，歳)

社長数	起業時の平均年齢	社長就任時の平均年齢
12	24.4	27.5

資料：表 1 に同じ。

表 10 卒業してから他社に就職し、その後に家業を継ぎ社長となった者の継承時と社長就任時の年齢

項 目	総数	継承時の年齢					社長就任時の年齢				
		20代	30代	40代	50代	平均年齢	20代	30代	40代	50代	平均年齢
社長数	21	2	12	4	3	37.4	0	8	10	3	41.4
構成比	100.0	9.5	57.1	19.0	14.3		0.0	38.1	47.6	14.3	

資料：表 1 に同じ。

表 11 卒業して数年後に実家の家業を継いだ者の継承時と社長就任時の平均年齢 (単位：人，歳)

社長数	継承時の平均年齢	社長就任時の平均年齢
35	24.7	40.8

資料：表 1 に同じ。

は 30 歳代が最も多く 57.1%，40 歳代，50 歳代が次いでいる。社長就任時の年代は 40 歳代が最も多く，30 歳代が次いでいる (表 10)。継承時の平均年齢は 37.4 歳，社長就任時の平均年齢は 41.4 歳であり，家業を継承してから 4 年後に社長となっている。

大学を卒業して数年後に実家の家業を継いだ人の継承時の平均年齢は 24.7 歳，社長就任時の平均年齢は 40.8 歳であり (表 11)，16 年ほど経験を積んだ後に社長となっている。社長就任時の平均年齢は，起業した人に次いで若い。

3 社長としての必要な資質と社長後継者の選抜の考え方

(1) 社長として必要な資質

問 2 は，社長として必要な資質についての設問であるが，選択肢として 12 項目を提示した。これは，2005 年から 2006 年にかけて経済産業省経済産業政策局産業人材政策室が，有識者を集めて開催した研究会の報告をもとに，2006 年から提唱している読み書きを含む「基礎学力」と，

表 12 社長に求められるもの

(単位：人,%)

項 目	回答者 総数	前に踏み出す力			考え抜く力			チームワーク					
		主体性	進取性	実行力	課題 発見力	企画力	創造力	発信力	傾聴力	柔軟性	状況 把握力	規律性	ストレス コントロール力
回 答 数	222	85	37	194	63	64	92	31	38	78	129	24	29
割 合	100.0	38.3	16.7	87.4	28.4	28.8	41.4	14.0	17.1	35.1	58.1	10.8	13.1

資料：表 1 に同じ。

注：4 つ以内を選択した者の合計回答数，5 つ以上回答し順位をつけた者は上位 4 つまでとした。

職業知識や資格など「専門知識」に加え，職場や地域社会で活躍する上で必要となる第三の能力として掲げた「社会人基礎力」を構成する要素である。

「社会人基礎力」を，「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎力」と定義し，「前に踏み出す力(アクション)」，「考え抜く力(シンキング)」，「チームで働く力(チームワーク)」の 3 つの能力からなるとしている。

提示した 12 項目のうち，「主体性」，「進取性」，「実行力」は第 1 分類の，「課題発見力」，「企画力」，「創造力」は第 2 分類の，そして「発信力」，「傾聴力」，「柔軟性」，「状況把握力」，「規律性」，「ストレスコントロール力」は第 3 分類の能力から構成されている。

設問では特に重要と思うものを 4 つ選んで，それに順位をつけることを求めたが，回答率は 96.5%と高かったものの，4 分の 1 の者が○印をつけて回答したため，ここでは 4 つ以内をあげた数を合計する方法で整理した。

その結果，前に踏み出す力の「実行力」をあげた割合が 87.4%と最も多く，次いでチームワークの「状況把握力」の 58.1%，考え抜く力の「創造力」の 41.4%と続いており，3 つ能力を構成する要素から一つずつが多くあげられている（表 12）。

(2) 社長後継者選抜の考え方

問 6 は，社長の後継者選びについて自由記入方式で聞いたものであるが，回答率は 73.5%と低かった。ここでは，記入されたものを，後継者選抜の方針，選抜育成に際しての考え方，後任社長に望まれる資質・条件に区分して整理した。

後継者選抜の方針については，103 人が分類整理されたが，そのうち方針を明確にした 51 人（49.5%）の回答を分類すると，「社員から選抜する」が 33.3%，「家族に継がせる」が 31.4%となっており，65%が社員か家族に継承させるとしている（表 13）。

「会社内外から選抜する」は 17.6%で，会社の外からも社長適任者を求めようとする姿勢はあまりみられない。

まだ方針を決めかねている人も 17.5%おり，33%は「まだ考えていない」としている。しかし，社長の平均年齢が 57.3 歳で，年齢の度数分布（前掲図 1）をみても，65 歳以上が 24%を占める現状からすると，後任社長の選抜に向けた対応が遅れているように思われる。

表 14 と 15 は，選抜育成に際しての考え方，後任社長に望まれる資質・条件について，自由

表 13 社長後継者選抜の方針

(単位：人, %)

項 目	回答者数	社長後継者選抜の方針						思案中・悩んでいる	まだ考えていない
		計	すでに決定	家族に継がせる	社員から選抜	会社内外から選抜	親会社等から派遣		
回 答 数	103	51	5	16	17	9	4	18	34
構 成 比		100.0	9.8	31.4	33.3	17.6	7.8		
		100.0	49.5	4.9	15.5	16.5	8.7	17.5	33.0

資料：表 1 に同じ。

注：自由記入の中から、社長後継者選抜に関する回答を分類整理した。

表 14 後継社長の選抜育成に關しての考え方（回答者 21 人）

会社の継続性確保のために十分な時間をかけていく	仕事の中で具体的に教育
トップの最大の仕事は後継者の育成	能力主義
能力のある者を早く見出し座学と実践経験を積ませる	50 歳代での準備が必要（2）
会社は社長のものではない、会社の継続に必要なことは何かを考えさせる	5 年をかけて人材を育成し決める
立場や役割、責任を重くしていき、地域経済界での関係強化	10 年後をめどにして準備中（2）
誰にでもすぐに引継げるような仕組みの構築	社長退任時を設定して育成中
若手役員の育成が最大のテーマ	いつでも交代できるよう準備中
時期をみて教育・指導	有望な 2 人ほどを育成中
出会いを大切に考えている	会社に出資させて育成中
自分の知識と経験を伝える	

資料：表 1 に同じ。

注：自由記入の中から、後任社長の選抜育成の考え方に関する回答を分類整理した。（ ）は回答数。

表 15 後継社長に望む資質・条件に關して（回答者 44 人）

主体性・協調性・コミュニケーション力	創業者の志の継承
率先垂範・人間力・忍耐力・目的を見定める力	自分の分身となること
他の社員が認めるようになること	発想力・行動力
人間としての魅力、リーダーシップ、協調性	積極性と協調性
国際感覚よりは関東・東京への感覚	積極性と責任感
社会貢献と会社で学びとる心構え	社会貢献
仕事があればどこでもいく気概	伸びしろのある人物
奉仕活動など集団活動を通じて人間関係を学ぶこと	バランス感覚
人とのつながりを実践の中で体験しリーダーとして認められること	広い目でのものの見方
組織全体のことを考え、強いリーダーシップを発揮できること	専門的な資格
公共と客の利益を第一に社会常識を持って果敢に挑戦すること	専門的な教育
社会で必要とされ、自ら引っ張っていく意欲	法人としての役割の認識
客への理解と客の経営課題を解決する提案力	自由に事業をしてほしい
客観的に会社の状況を把握し、対処・改善するセンス	やる気
積極的に目標に向かって前進すること	意欲

会社の存在意義や役割の自覚と革新の継続	時代把握と独創性
従業員には家族がいることを忘れず，人を見る目を養うこと	人間性と積極性
公正・公平なものの見方とモチベーションの高さ	行動力と実行力
主体性をもってリーダーシップがとれること	先を見通せる洞察力
常に改善，前進できる人間であること	時代の変化に対応できる柔軟性
経営力，コミュニケーション力	体で覚え，自分で考えること
企業の継続と顧客保護	経験の積み重ね

資料：表1に同じ。

注：自由記入の中から，後継社長に望む資質・条件に関する回答を分類整理した。

記入から整理したものであるが，内容は多彩である。

4 従業員に期待するものと足りないと感じている点

問4では，従業員に期待するものについて聞いた。期待度が大きいものから順位をつけてもらったが，そのうち，第1位とした項目では，積極性が最も多く55.6%で，他の項目に大きな差をつけている（表16）。

第2位とした項目では，協調性が44.2%と最も多くなっている。このことから，従業員に強く求めているのは，ときには両立が難しい積極性と協調性といえる。

なお，提示したもののほかに第1位又は第2位にあげられたのは，創造力（3人），自発性，信頼，成果，向学心，サービス精神（各1人）である。

問5は，問4を裏返した設問で，従業員が社長の期待に応えられていないと感じていることを聞いたものである。

足りないと感じている第1位とした項目では，「積極性」が最も多く36.6%で，次いで「主体性」が16.8%，「リーダーシップ」が11.4%となっている（表17）。第2位とした項目では，「積極性」と「主体性」が22.9%と並んでおり，次いで「リーダーシップ」が17.6%，「協調性」が10.6%となっている。

表16 従業員に期待するもの

（単位：人，%）

項 目		回答者数	積極性	協調性	リーダーシップ	国際感覚	社会常識	社会貢献への意識	その他
第1位にした項目	回答数	216	120	36	15	1	27	11	6
	割合	100.0	55.6	16.7	6.9	0.5	12.5	5.1	2.8
第2位にした項目	回答数	206	44	91	31	2	26	10	2
	割合	100.0	21.4	44.2	15.0	1.0	12.6	4.9	1.0

資料：表1に同じ。

表 17 従業員に足りないと感じている点

(単位：人，％)

項 目		回答者数	積極性	主体性	協調性	リーダーシップ	国際感覚	社会常識	社会貢献への意識	勤労意欲	コミュニケーション力	その他
第1位にした項目	回答数	202	74	34	11	23	13	7	19	8	12	1
	割合	100.0	36.6	16.8	5.4	11.4	6.4	3.5	9.4	4.0	5.9	0.5
第2位にした項目	回答数	188	43	43	20	33	6	15	14	4	9	1
	割合	100.0	22.9	22.9	10.6	17.6	3.2	8.0	7.4	2.1	4.8	0.5

資料：表 1 に同じ。

5 本学学生及び本学に対する期待

(1) 本学在学中に得たもの

問 3 では、本学在学中に得たものを聞いた。順位付けを期待したが、○印をつけた者が多く、ここでは、順位か○印をつけたものの合計として整理した。得たものが「特にない」は 14.4% にとどまり、得るものが「あった」は 85.6% であった（表 18）。

「あった」と答えた人のうち、最も多かったのが「交友関係」で 76.2% の人があげ、「社会常識」の 63.2%，「専門知識」の 61.1%，「一般教養」の 58.9% を大きく上回っている。

その他としては、分析力・問題解決力、自発性、強い心と諦めないこと、根性、精神力、創造力、忍耐力・持続力、発表力、信念、政治的視野、規律、内部統制、礼儀、人間関係、コミュニケーション、学部間・他大学との交流、企業との接点、組織の動かし方、遊び心、働きながらの通学などがあげられている。

表 18 本学在学中に得たもの

(単位：人，％)

項 目	回答者総数	特にない	あった						無回答
				専門知識	一般教養	社会常識	交友関係	その他	
回 答 数	216	31	185	113	109	117	141	22	14
割 合	100.0	14.4	85.6						
			100.0	61.1	58.9	63.2	76.2	11.9	

資料：表 1 に同じ。

注：順位か○印をつけたものを合計した。

(2) 本学学生に不足していると感じる点

問 7 は、北海学園大学の学生に不足していると感じる点を、学力面と性格面に分けて聞いたものであるが、卒業してから時間がたっていること、本学学生にふれる機会が少ないことから、回答率は 70% しか得られなかった。

学力面では、最も多くあげられたのは「社会常識の不足」で 27.5%，次いで「一般教養の不足」の 19.8%，以下「語学力の不足」18.3%，「専門知識の不足」17.6%，「論理的思考力が弱

い」16.0%の順となっている（表19）。なお、その他では「歴史観がない」があげられている。

また、性格面では、「積極性が足りない」が38.1%と最も多く、「進取の気概がない」の17.9%が次いでいる。以下、「コミュニケーション力が低い」13.4%、「責任感が足りない」12.7%、「リーダーシップがとれない」9.0%、「協調性がない」5.2%と続いている（表20）。

その他としては、「内向的」、「自己承認」、「夢がない」、「忍耐力がない」、「感性と根性がない」があげられている。

表19 本学学生に不足していると感じる点（学力面）

（単位：人，％）

項 目	回答者 総数	分から ない	特に なし	計	一般教養 の不足	専門知識 の不足	語学力 の不足	社会常識 の不足	論理的思考力 が弱い	その他
回 答 数	157	20	6	131	26	23	24	36	21	1
割 合				100.0	19.8	17.6	18.3	27.5	16.0	0.8
	100.0	12.7	3.8	83.4	16.6	14.6	15.3	22.9	13.4	0.6

資料：表1に同じ。

注：最も不足しているもの1つをあげた者の合計回答数。複数の○印をつけた3人は除いた。

表20 本学学生に不足していると感じる点（性格面）

（単位：人，％）

項 目	回答者 総数	分から ない	特に なし	計	積極性が 足りない	協調性 がない	リーダー シップが とれない	進取の気 概がない	コミュニ ケーション 力が低い	責任感が 足りない	その他
回 答 数	156	18	4	134	51	7	12	24	18	17	5
割 合				100.0	38.1	5.2	9.0	17.9	13.4	12.7	3.7
	100.0	11.5	2.6	85.9	32.7	4.5	7.7	15.4	11.5	10.9	3.2

資料：表1に同じ。

注：最も不足しているもの1つをあげた者の合計回答数。複数の○印をつけた5人は除いた。

（3）本学の向かうべき方向

問8は、北海学園大学が目標とするグローバル人材の育成に向けて期待するものについて聞いた。設問は、提示した項目に順位をつけるものであるが、ここでは、第1位とした項目と第2位とした項目について整理した（表21）。

表21 本学のグローバル人材育成に期待するもの

（単位：人，％）

項 目		回答者数	国際感覚 の養成	語学教育 の強化	専門教育 の強化	一般教育科目 の強化	ボランティア などの社会活動	その他
第1位に した項目	回答数							
	割合							
第2位に した項目	回答数	153	33	50	32	19	17	2
	割合	100.0	21.6	32.7	20.9	12.4	11.1	1.3

資料：表1に同じ。

第1位とした項目では、「国際感覚の養成」が28.2%と最も多く、次いで「語学教育の強化」22.9%、「専門教育の強化」22.3%、「一般教育科目の強化」18.1%と続いている。提示したものの以外を第1位としたものには、「社会常識」、「自発性と社会性」、「論理的思考」、「正しい歴史認識」、「日本の素晴らしさの理解」、「人間性」、「一般常識」、「社会に役立つ人の教育」があげられている。

第2位とした項目では、「語学教育の強化」が32.7%と最も多く、「国際感覚の養成」21.6%、「専門教育の強化」20.93%と続いている。提示したものの以外を第2位としたものには、「挨拶等」、「海外人の気質の理解」があげられている。

問9では、本学の教育に対する提言を自由に記入してもらった。回答率は44.3%にとどまったが、102人から108の提言を得ることができた。その提言を、教科教育、学生対応、資質向上、国際感覚の醸成、就職・起業、地域社会との関係、大学の将来のあり方に分類して整理したのが表22である。

表22 本学の教育に対する提言

区 分	提 言
教科教育に関して (提言数17)	・学部カリキュラムに社会体験（自衛隊・会社等）を入れてはどうか ・英語と中国語でビジネスできる人材を育ててほしい ・語学の特別クラスが必要 ・語学力を高める教育が必要 ・在学当時は教養科目に国際事情というカリキュラムがあり、国際感覚の養成に役立った ・強制的に一般教養科目の履修をさせるべき ・専門知識を深めるよう望む ・専門知識は生涯活用できるものであり、深く学んでほしい ・専門教育の強化が重要、それにより積極性や実行力のある学生が生まれる ・強制的に一般教養を学ばせる必要がある ・一般教養、道徳を重んじることが重要 ・専門性を高めるのか、何でもこなせる人間を育てるのか目標が不明確 ・マルクス経済学より経済の変化に対応できる教育を ・学生と教師のディスカッションの機会と自分で考え発言する場を増やすこと ・日本の歴史文化を学ばせること ・もっと質の高い教育を望む ・思考能力の向上が重要
学生対応に関して (提言数7)	・自由闊達な学生を育ててほしい ・厳しく教育する姿勢を持続してほしい ・学生を過保護にしないこと ・学生が教師を評価する仕組みをつくり、教えることが下手な教師は交代させるべき ・マニュアルに頼らない積極的な教育を望む ・大学卒業までに何を取得するかを自覚させるべき ・一方通行の授業ではなく、共に学ぶ姿勢で学生と切磋琢磨する「共育」の姿勢が重要
資質向上に関して (提言数27)	・積極的に自立精神をもち、他大学生と差別化された個性的な学生の育成を望む ・チャレンジ精神の醸成を望む（2） ・リーダーシップを発揮できる人間を教育してほしい ・人格形成、リーダーシップがとれる人材の育成が必要 ・積極的に目標を見つけ、失敗を恐れないことを教えてほしい ・薄れているフロンティア精神を植えつける努力が求められる

	・くじけない強い意志をもった人材の育成を強く望む ・言葉遣いや一般常識を身につけさせてほしい ・専門知識・協調性が不足で自己中心的な学生が多いので、その是正を望む ・粘り強く諦めない人材教育をしてほしい ・自己修練・自己管理ができる人材の育成を望む ・考える力、気力、体力を養う教育が必要 ・社会人としての常識を持たせてほしい ・優秀な人材を育ててほしい ・打たれ強い人材の育成を望む ・個性を伸ばしてほしい ・競争力・提案力・コミュニケーション力を高める教育を望む ・力強さを感じさせる若者を多く育ててほしい ・個性ある元気な若者を育ててほしい ・精神力を磨いてほしい ・論理的思考力を向上させ、たくましい人材の育成をめざしてほしい ・コミュニケーション力のある学生を育ててほしい ・企画力のある人間を育ててほしい ・最近の学生はひ弱で鍛えられていないので、その鍛錬が必要 ・知識や教養があっても人間関係をつくれないと成功しないから、人と人の関係を教えるべき ・柔軟性は北大生より優っているので、この面を伸ばすべき
国際感覚醸成に関して (提言数 5)	・世界的視野での判断力を身につける機会を設けるべき ・国際感覚の養成に尽力してほしい ・国際感覚を身につけるよう力を注いでほしい ・国際感覚を身につけて世界に羽ばたく人材の育成を望む ・外国の大学との交流が必要
就職・起業に関して (提言数 9)	・偏差値より頭の回転が重要 ・大手・公務員志向が強いが、働くことに対する意識を身につけさせてほしい ・道内志向・公務員志向が強いが、ビジネスを通じて問題を解決する能力を養うべき ・道内に留まるという内向き志向に陥らない教育を望む ・北海道に土着することなく、海外で活躍できる人材の育成を ・就職に向けての教育に力を入れてほしい ・実社会での質の高いもまれ方が経験として必要 ・経験と勘だけでは変化に対応できないので、起業を支援する制度やシステムを作るべき ・起業等に役立つ講義があれば学生のやる気につながる
地域社会との関係に関して (提言数 19)	・地域との協調と社会貢献の重要性の教育に努めてほしい ・社会に必要なリーダーとなり得る人材教育を望む ・地域を牽引できるリーダーの育成に努めるべき ・人口減少の中で道内企業の人材を輩出し続けてほしい ・地域経済に貢献する人材の輩出を期待する ・社会との関わりを多くし、自由でおおらかな教育を望む ・日本経済を支えているという自覚もった社長予備軍を輩出してほしい ・社会で活躍できる対応力のある人間を育ててほしい ・大学・社会・会社の垣根を作らず、学生時代から社会に飛び込む姿勢が重要 ・社会人として持つべき温かい心や常識を育ててほしい、それが企業には大きな力となる ・人生と仕事を楽しみ、かつ社会貢献できる人材の育成を望む ・地域愛を育むこと ・北海道を大切にす人材を社会に送り出してほしい ・社会人教育と研修に力を入れてほしい ・民間企業からの講師招聘も必要 ・市議、OB、企業家との交流会等の開催等を通じて社会貢献度を PR すべき ・中小企業経営者の交流会を企画してほしい

	・卒業生の就職先、会社経営など、卒業生の横のつながりに関する情報を提供してほしい ・社会人が受けられる講座や業界の集まりを企画してほしい
大学の将来のあり方について (提言数 24)	・医療福祉、介護専門職の学部新設を強く希望する ・土木関係を希望する者が少ないが、工学部は存続させてほしい ・エンジニア色を出してほしい ・先輩が後輩に助けられる大学に ・広く教育の機会を与える私学の意義は理解できるが、入学時の学力に差がありすぎる ・学力低下が深刻であるが、大学がそれを補おうとすると世界レベルから取り残される ・伝統を引き継ぐ立派な大学であり続けてほしい ・グローバルよりローカルに徹底することを本学の特徴としてほしい ・大学創立時の初心に戻ってスポーツ振興に力を入れてほしい ・スポーツ部門で他大学に負けない文武両道の大学をめざしてほしい ・スポーツを通じた社会的徳性の育成が重要 ・自分たちが日本を創るという気概をもって各種活動をしてほしい ・大学としての将来ビジョンを決めるべき ・北海道らしい広々としたキャンパスに移転してはどうか ・「学園大の学生は間違いなし」と世間からの評価を高めていくことが重要 ・世界のトップクラスの大学と肩を並べられるような取組を期待する。 ・道内私立大学の創始者としてプライドをもって若者を育ててほしい ・歴史のある大学になったことを自覚してほしい ・道内私学ではナンバーワンだったが、最近は道工大が伸びてきて追い越されがちである ・北海道の私学の雄として素晴らしい社会人の育成に期待している ・北海道の私学ナンバーワンとして誇りをもてる人材を育成してほしい ・日本のナンバーワンになるよう頑張してほしい ・道内私学の雄としての社会的評価が低い ・イメージを向上させ、全国に北海学園大学ありとアピールできるようにしてほしい

資料：表 1 に同じ。

注 1：回答率 44.3%，複数の提言をした人がいるので、提言数（108）は回答数（102）と一致しない。

2：（ ）内の数字は同一提言数。

6 本調査結果の総括と考察

(1) 全体像

本学出身の道内社長の平均年齢は 57.3 歳である。その年齢分布は 60～64 歳が最も多く 22.6%，次いで多いのが 50～54 歳と 55～59 歳とともに 15.6%ずつ、65～69 歳が 14.3%と続いている。

卒業学部は、経済学部卒が 53%を占めるが、卒業生 1000 人当たりの社長数を計算してみると、経済学部が 5.14 人と最も多く、工学部の 4.88 人が次ぎ、全学部の 4.09 人を上回っている。

本社の所在地は、67%が札幌市で、その活動は道央圏が中心となっている。産業別にみると、卸売・小売業が 23.5%，建設業が 21.7%となっており、この 2 業種で 45%を占める。このほかには、製造業が 11.7%，学術研究・専門技術サービス業が 8.7%，情報通信業が 8.3%，不動産業・物品賃貸業が 7.4%となっている。

従業員数は、最大の 21,095 人から 3 人まで幅が大きいですが、総平均値は 131.1 人、最大を除く平均は 39.5 人である。その従業員規模の分布をみると、20 人以下が 57.0%を占めることから、

ほとんどが中小企業の範疇である。

社長となった経路を、6つのケースに分けてみると、就職した会社から他社に移籍した後、社長となった者が40.9%と最も多く、卒業して他社に就職した後に起業し、社長となった者が20.9%、卒業してから他社に就職し、その後に家業を継いで社長となった者が9.1%である。転職組が71%を占めており、就職した会社で知識と技能、ノウハウを蓄積して転職し、社長となった者が多いことを示している。

社長就任時の平均年齢は、退職して起業した者が38.0歳、卒業後数年の間に起業した者が27.5歳、家業を継承した者が41歳、他社に移籍した者が44.4歳、最初に就職した会社で社長になった者が46.8歳である。

(2) 社長としての必要な資質と社長後継者の選抜の考え方

社長として必要な資質については、選択肢として提示した「社会人基礎力」12項目のうち、多くあげられたのは、「実行力」の87.4%、「状況把握力」の58.1%、「創造力」の41.4%の順であり、「実行力」が最大の要素と考えられている。

社長の後継者選抜について自由記入方式で聞いたものを整理すると、後継者選抜の方針について明確にした者のうち、65%が社員か家族に継承させるとしており、会社の外からも社長適任者を求めようとする姿勢はあまりみられない。

まだ方針を決めかねている者も17.5%おり、33%は「まだ考えていない」としているが、65歳以上が24%を占める現状からすると、後継社長の選抜に向けた対応が遅れているように思われる。

社長後継者の選抜育成に対する考え方、後継社長に望まれる資質・条件については多様な考え方が示されているが、回答数が少ないため一定の傾向を知ることは難しい。

(3) 従業員に期待するものと足りないと感じている点

従業員に対する期待度が第1位とした項目では、「積極性」が55.6%で最も多く、他の項目に大きな差をつけている。第2位とした項目では、「協調性」が44.2%と最も多くなっている。

反対に、従業員が社長の期待に答えられていないと感じていることで第1位とした項目では、「積極性」が最も多く36.6%で、第2位とした項目では、「積極性」と「主体性」が22.9%と並んでいる。

これらのことから、従業員に強く求めているのは積極性と協調性であるが、これはときには両立が難しく、大学教育を通じてこの二つをどう涵養するかが課題である。

(4) 本学学生及び本学に対する期待

社長自身が本学在学中に得たものを聞いたところ、得るものが「あった」とした85.6%のうち、「交友関係」の76.2%が最も多く、「社会常識」の63.2%、「専門知識」の61.1%、「一般教

養」の58.9%を大きく上回っている。このことは、大学時代の交友関係が社会に出てからも大きく役立っていることを物語っており、大学教育においては知識偏重ではなく、交友関係を広める工夫が求められることを示唆している。

北海学園大学の学生に不足していると感じる点のうち学力面では、「社会常識の不足」が27.5%で最も多く、以下「一般教養の不足」の19.8%、「語学力の不足」18.3%、「専門知識の不足」17.6%、「論理的思考力が弱い」16.0%の順となっている。また、性格面では、「積極性が足りない」が38.1%と最も多く、「進取の気概がない」の17.9%が次いでいる。

「社会常識の不足」や「積極性が足りない」という指摘は、本学学生に限ったことではないが、大学教育を通じてこれらを養うことは容易ではない。

北海学園大学が目標とするグローバル人材の育成に向けて期待するものについて、第1位とした項目、第2位とした項目とも、「国際感覚の養成」と「語学教育の強化」が多くあげられており、本学が取り組むべき課題として重要である。

本学の教育に対しては実に多くの提言が寄せられたが、教科教育に関しては専門教育とともに一般教養科目の充実、学生対応に関しては、厳しさを求めるとともに、教育方法の改善が求められている。資質向上に関しては、リーダーシップやチャレンジ精神、フロンティア精神の醸成、コミュニケーション力の向上、打たれ強く粘り強い人材育成などが目立つ。

国際感覚の醸成に関しては、世界的視野での判断力、世界で羽ばたく人材の養成、外国の大学との交流が提言されている。就職に関しては、道内志向・安定性志向からの脱却、起業の支援、地域社会との関係では、地域経済に貢献し、それを牽引する人材の養成、地域社会と大学の結びつきの強化などが求められている。

本学の将来のあり方に関しては、道内私学の雄として存在し続けてほしいという願いが目立つ。また、世界レベルでの大学をめざすことや、スポーツの振興が提言されている。

おわりに

近年、大学はかつてない困難時代に直面しており、大学の理念の再定義と教育方針の再検討が必要となっているが、北海学園大学もその例外ではない。

その方向性について小方直幸は、「高等教育の入口はユニバーサル化し、大学教育は選抜から育成への転換を余儀なくされている。また高等教育の出口も、長期的経済停滞による就職難が続いている。こうした『変わった入口』、『変わる出口』に対し、(中略)大学は、自身や学生という内的要求、さらには政府や企業という外的要求への対応として、この問題に積極的に取り組んで」いくべきであるといっている(小方直幸, 2011年2月, p6)。

この指摘は的確であるが、問題はそれをどのように実現していくかである。その足がかりを求めて本学出身の道内社長にアンケート調査を実施したわけであるが、北海学園大学の具体的なあり方の検討については今後の課題としたい。

最後に、本研究の遂行に当たり、データの利用について、帝国データバンク札幌支店及び本学のキャリアセンターに格別なご配慮をいただいたことに衷心より感謝申し上げます。また、アンケート調査にご協力いただいた本学出身の社長の皆様、本学開発研究所にもお礼を申し上げます。それと同時に、不十分な報告になってしまったことをお詫び申し上げます。

なお、本稿は、北海学園学術研究助成費（総合研究）平成 24～26 年度を受けた「北海道の社会経済を支える高等教育に関する学際的研究——北海学園大学が果たすべき役割——」（研究代表者：経営学部教授 佐藤大輔）の本年度研究の一環としてとりまとめたものである。

【参考文献】

- ・労働省編『平成 8 年版 労働経済の分析』，1996 年 7 月
- ・林伸二『人材育成原理』白桃書房，2005 年 2 月
- ・吉見俊哉『大学とは何か』岩波書店，2011 年 7 月
- ・中原淳『経営学習論——人材育成を科学する』東京大学出版会，2012 年 8 月
- ・木村保茂・永田萬享『転換期の人材育成システム』学文社，2005 年 1 月
- ・小方直幸編集『大学から社会へ 人材育成と知の還元』玉川大学出版部，2011 年 2 月
- ・北海学園大学物語編集委員会『北海学園大学物語』，須田製版，2005 年 10 月

【参考】 アンケート調査票

北海学園大学出身道内社長に対するアンケート調査票

氏 名： _____ 年齢： _____ 歳 性別： 男・女(○印をつけてください)

学部卒業の方(1～6の中から選んで○印をつけ、年次を記入してください)

1.経済学部 2.経営学部 3.法学部 4.人文学部 5.工学部

6.他大学(名称 _____)

卒業年次：昭和 _____ 年 3 月又は平成 _____ 年 3 月

大学院修了の方

(上の学部卒業の欄にも記入してください。1～6の中から選んで○印をつけ、年次を記入してください)

1.経済学 2.経営学 3.法学 4.文学 5.工学 研究科 6.他大学(名称 _____)

修了年次：昭和 _____ 年 3 月又は平成 _____ 年 3 月

サークル活動(学外も含む)： _____ (最も力を入れたものを記入してください)

会社名： _____

本社所在地： 1.札幌市 2.(_____ 市・町・村)(札幌市以外は市町村名を記載してください)

従業員数： _____ 人

会社業務の産業分類(1～17の中から選んで○印をつけてください)

1.農林業 2.漁業 3.鉱業・採石業 4.建設業 5.製造業 6.電気ガス熱供給水道業

7.情報通信業 8.運輸業 9.卸・小売業 10.金融保険業 11.不動産業・物品賃貸業

12.学術研究専門・技術サービス業 13.宿泊業・飲食サービス業

14.生活関連サービス業・娯楽業 15.教育学習支援業 16.医療福祉

17.その他(_____)

会社の主たる業務内容(具体的に記入してください)： _____

問 1 現在の会社と社長就任についてお聞きします(a～dの中から選んで○印をつけ、それぞれの設問に教えてください。卒業(修了)後ただちに継承・就職・起業した場合は0年と記入してください)

a. 実家の事業を継承した(数字を記入してください)

継承したのは卒業(修了)してから何年後ですか

卒業(修了)後 _____ 年後(_____ 歳のとき)

社長に就任したのは継承してから何年後ですか

卒業(修了)後 _____ 年後(_____ 歳のとき)

- b. 卒業(修了)後、実家の会社以外の現在の会社に就職した(数字を記入してください)

現在の会社に就職したのは卒業(修了)してから何年後ですか

卒業(修了)後 _____ 年後(____ 歳のとき)

社長に就任したのは就職してから何年後ですか _____ 年後(____ 歳のとき)

- c. 他社に就職した後、現在の会社に移籍した(数字を記入してください)

移籍したのは卒業(修了)してから何年後ですか _____ 年後(____ 歳のとき)

移籍したのは前の会社に就職してから何年後ですか _____ 年後(____ 歳のとき)

社長に就任したのは移籍してから何年後ですか _____ 年後(____ 歳のとき)

- d. 会社に就職せず自ら起業した(数字を記入してください)

起業したのは卒業(修了)してから何年後ですか _____ 年後(____ 歳のとき)

社長に就任したのは起業してから何年後ですか _____ 年後(____ 歳のとき)

問 2 社長に求められるものは何ですか(特に重要と思うものを4つ選んで、強く感じるものから()に順位をつけてください)

- 1.主体性() 2.進取性() 3.実行力() 4.課題発見力()
5.企画力() 6.創造力() 7.発信力() 8.傾聴力() 9.柔軟性()
10.状況把握力() 11.規律性() 12.ストレスコントロール力()

問 3 本学在学中に得たものは何ですか(1 か 2 を選んで○印をつけてください)

1. 特にない
2. ある(強く感じるものから()に順位をつけてください。その他に順位をつける場合は内容を記入してください)
1.専門知識() 2.一般教養() 3.社会常識() 4.交友関係()
5.その他().....内容: _____

問 4 従業員に期待するものは何ですか(期待度が大きいものから()に順位をつけてください。その他に順位をつける場合は内容を記入してください)

- 1.積極性() 2.協調性() 3.リーダーシップ() 4.国際感覚()
5.社会常識() 6.社会貢献への意識()
7.その他().....内容: _____

問 5 従業員に足りないと感じている点は何ですか(特に足りないと思うものを4つ選んで()に順位をつけてください。その他に順位をつける場合は内容を記入してください)

- 1.積極性() 2.主体性() 3.協調性() 4.リーダーシップ()

- 5.国際感覚() 6.社会常識() 7.社会貢献への意識() 8.勤労意欲()
9.コミュニケーション力 10.その他()内容 : _____

問6 社長の後継者の育成についてどのように考えていますか(自由に記入してください)

問7 本学学生に不足していると感じる点は何ですか(最も足りないと思うもの1つに○印をつけてください。その他に順位をつける場合は内容を記入してください)

・学力面

- 1.一般教養の不足() 2.専門知識の不足() 3.語学力の不足()
4.社会常識() 5.論理的思考力が弱い 6.その他()内容 : _____

・性格面

- 1.積極性が足りない() 2.協調性がない() 3.リーダーシップがとれない()
4.進取の気概がない() 5.コミュニケーション力が低い()
6.責任感が足りない() 7.その他()内容 : _____

問8 本学のグローバル人材育成に期待するものは何ですか(重要と思うものから()に順位をつけてください。その他に順位をつける場合は内容を記入してください)

- 1.国際感覚の養成() 2.語学教育の強化() 3.専門教育の強化()
4.一般教養科目の強化() 5.ボランティアなど社会活動()
6.その他()内容 : _____

問9 本学の教育に対する提言(自由に記入してください)

ご協力有難うございました。

10月21日(月)までに返信封筒で郵送してください。