



新卒採用 変える新思考

2つの研究報告

ワークス研究所による、新卒採用をめぐる2つの研究成果を報告する。一つは新卒市場の若者たちを「能力と意欲」をキーワードに俯瞰し、ミスマッチ解消につながる施策を提言する。もう一つは人事への聞き取り調査などをもとに、企業が採用したい人材像と、それを学生にどう伝えているかのズレを描き出す。いま新卒採用に何が起こり、どんな対応が求められるのか。その一端を明らかにする。

角方正幸 (ワークス研究所主幹研究員) 岩脇千裕 (労働政策研究・研修機構労働大学校研究員、前ワークス研究所客員研究員)

五嶋正風 (本誌)

基礎力と意欲で読み解くミスマッチ

角方正幸（ワークス研究所主幹研究員） 五嶋正風（本誌）

ここ数年改善傾向は見られるものの、就職・雇用のミスマッチがまだ目立つ新規大卒者の労働市場。若者の働く意欲と基礎力に注目すると、「自己実現」「背伸び」「のんびり」「あきらめ」の4タイプが浮かび上がった。意欲と対課題能力が低めの「のんびり」「あきらめ」タイプと中小企業の間には、ミスマッチ解消の糸口が見えてくる。

日本独特の大量一括採用が依然として続く、新規大卒者の労働市場。大卒

求人倍率こそ2007年3月卒業者で

1・89倍と、上昇傾向に転じ始めたよ

うだが、いわゆる就職氷河期以降、大

卒者の就職活動は激化・長期化が続い

ている。複数の会社から内定を築に集

める学生がいる一方で、1社の内定も

得られずに就職活動が長期化したり、

離脱したりする学生も多数存在するな

ど、格差が広がっている。1991年、

大卒者の就職率は81%。これが200

5年には60%へ低下した。仮にいったん

就職できたとしても、大卒者の1年以

内の離職率は、91年の10%から200

4年は15%へと上昇している。現状の

新規大卒者の労働市場は、大きな就

職・雇用のミスマッチを生み出している

といわざるを得ないだろう。

今回はワークス研究所が定義した

「基礎力」（ワークス73号「学校と社会を
つなぐ『基礎力』参照）という能力と、
仕事に対する意欲に着目することで、ミ
スマッチのメカニズム解明を試みたい。
まず基礎力の高低と、仕事に対する意
欲の高低によって、大学生を中心とし
た若者を4タイプに類型化、それぞれの
特徴を明らかにする。次に企業の基礎
力に対するニーズを検証し、先の類型化
した4タイプと照らし合わせることで、
どのタイプにどのようなミスマッチがあ
るのかを示したい。次に新規大卒者の労
働市場に「就職時期」と「受験先企業」
の2つの集中が起こっていることを見た
上で、ミスマッチ解決につながる新たな
就職システムや、大学等での就職支援
のありかたについて提言したい。なお若
者の基礎力や意欲の分析には『若者の
就業意識調査』（以下若者調査、ワーク
ス研究所、2005年、※1）、企業の
基礎力に対するニーズ分析については
『平成16年度人材ニーズ調査』（経済産

業省、2004年、※2）を使用した。

基礎力と意欲で 4タイプに分類

ワークス研究所は、採用時のアセスメ
ントツール分析、人事部や現場のマネジ
ヤー、キャリア教育に携わる教諭、大学
教授らへの取材を通じて「基礎力」を
定義した（図表1-1）。職務能力は職
種ごとに開発が必要な専門力と、どん
な職種にも通用する基礎力に分けられ
る。基礎力は対人能力、対自己能力、
対課題能力、処理力、思考力の5つで
構成される。

若者調査における基礎力の得点を高
中低の三段階、仕事に対する意欲を高
低二段階に分けてかけあわせると、6つ
のタイプに分類される。このうち存在比
率の低い2タイプを除き4タイプを分析
対象とした。「能力・高、意欲・高」（自

※1 「若者の就業意識調査」概要
調査対象は三大都市圏に住む、20〜24歳
の男女。最終学歴が高卒以下の人は除
いた、有職者、無職者、学生（短大・専門
学校生、大学・大学院生）。2005年9
月にインターネットで調査を実施。回収
数は2000件（男女各1000件）。

※2 「平成16年度人材ニーズ調査」概要
全国30万社を対象に、企業における人材
ニーズを質・量両面から把握することを
目的に実施。調査時期は2004年9月。
調査票を帝国データバンクの名簿から無
作為抽出した対象企業に発送し回答を
得た。有効回答は63085件。



【図表1-2】能力×意欲からみた若年層の分類

	能力：高 能力得点 16～20点	能力：並 能力得点 10～15点	能力：低 能力得点 0～9点
意欲：高 人並み以上に仕事をしたい、どちらかという人並み以上に仕事をしたい	自己実現型 7.1% (8.0%)	背伸び型 37.9% (42.9%)	9.5% (カット)
意欲：低 人並みの仕事をしたい、どちらかというあまり仕事をしたくない、仕事をしたくない	2.1% (カット)	のんびり型 27.0% (30.5%)	あきらめ型 16.4% (18.5%)

※数字は、構成比。カッコ内は、カット後の構成比

【図表1-1】ワークス研究所による基礎力の定義

対人能力	親和力（社交性）、 協働力、統率力
対自己能力	感情制御力、自信創出力、 行動持続力
対課題能力	課題発見力、計画立案力、 実践力
処理力	言語処理力、数量処理力
思考力	論理的思考力、 創造的思考力

【図表1-4】タイプ別 就職活動社数

	自己実現型	背伸び型	のんびり型	あきらめ型
情報 収集数	35.4社	28.1社	20.7社	17.5社
エントリー シート数	14.8社	10.5社	8.3社	7.7社
面接・ 試験数	10.5社	8.0社	6.9社	7.0社
内定数	1.8社	1.5社	1.5社	1.2社

【図表1-3】タイプ別 就きたい仕事イメージの明確さ

	自己実現型	背伸び型	のんびり型	あきらめ型
明確に なっている	45.4%	30.9%	23.0%	15.2%
なんとなく イメージがある	40.2%	41.7%	37.6%	25.4%
なかなか 明確に できない	10.9%	21.4%	26.3%	42.7%
あまり 考えたこと はない	3.6%	5.9%	13.2%	16.7%

己実現型)、「能力…並、意欲…高」(背伸び型)、「能力…並、意欲…低」(のんびり型)、「能力…低、意欲…低」(あきらめ型)だ(図表1-2)。この4タイプの特徴を、調査データやそれぞれのタイプに該当する学生へのヒアリングで明らかにした(図表1-3、1-4)。

まず「能力…高、意欲…高」(自己実現型)。就きたい仕事のイメージが明確

で、「好きな仕事ができる」「スキルを生かせる、身につく」など多くのことを重視。就職活動社数も多く、内定社数も多い。またヒアリングの結果、「自分に自信があり、自らの位置づけができてい」傾向が見られた。

次に「能力…並、意欲…高」(背伸び型)。就きたい仕事のイメージはなんとなくあり、「スキルを生かせる、身につく」仕事をやや重視する傾向にある。情報収集社数、エントリーシート提出社数は自己実現型に次いで多い。ヒアリングの結果、「まじめに活動するがマスコミなど人気企業ばかり志望する」といった傾向が見られた。

最後に「能力…低、意欲…低」(あきらめ型)。就きたい仕事のイメージはあまり明確でなく、「職場雰囲気」「賃金、労働時間、勤務地」「職の安定性」を重視している。就職活動量は全体的に少ない。ヒアリングでは「就職活動に対するやる気がない、目を向けていない」傾向が見られ、フリーター、派遣社員を希望する割合も他のタイプに比べて高かった。

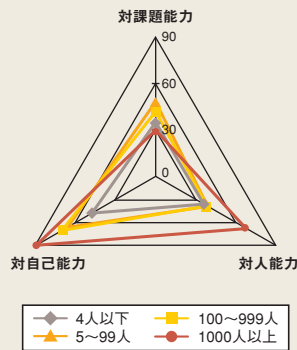
対課題能力を求める 従業員千人未満企業

タイプ別の基礎力保有状況を見てみよう(図表1-5)。自己実現V背伸びVのんびりVあきらめの順で全体的な保有率も低下していく。それに加え「のんびり」の対課題能力、「あきらめ」の対課題能力、対自己能力の保有率の低さが際立っている。

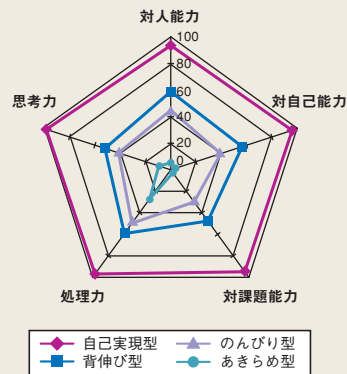
一方企業側が、25歳未満の人たちに求める対課題能力、対自己能力、対人能力の割合を企業規模別に比較してみた(図表1-6)。従業員1000人以上の大企業では相対的に対自己能力、対人能力を求める比率が高い一方、1000人未満の企業では対課題能力を求めていることが読み取れる。先ほど「のんびり」「あきらめ」の対課題能力保有率の低さを指摘したが、1000人未満の企業と、「のんびり」「あきらめ」型の間で、対課題能力についてミスマッチが起きている可能性がある。

大卒者の就職プロセスにはどんな問題があるのだろうか。25歳未満の社会人と、学生の就職先を決定した情報源を比較すると、学生のほうが就職情報サイト、会社のウェブページを情報源としている割合が高い。特に就職情報サイトの利用率は社会人21・9%に対し学生43・1%と2倍で、新卒の学生はより就職情報サイトを中心とした就職活動をしていることがわかる。一方大企業

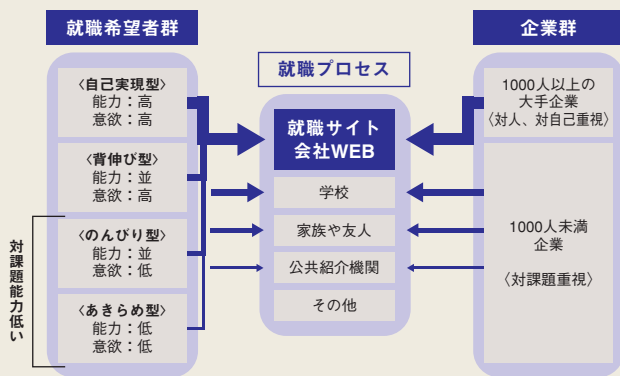
【図表1-6】規模別 25歳未満正社員への企業ニーズ



【図表1-5】タイプ別 基礎力の保有状況



【図表1-7】大学新卒採用市場の状況



2つの集中が起こっている。

「就職時期」と「企業規模」の集中が起こる就職システムでは高い意欲と基礎力を持った「自己実現型」学生と大企業のマッチングが中心になっており、一方で基礎力のうち特に対課題能力を求める従業員1000人未満の企業と、それらをあまり保有しない「のんびり」「あきらめ」型学生の間では、ミスマッチが起こっているのではないだろうか(図表1-7)。

就職時期と企業規模 集中の分散が必要だ

最後に「就職時期」と「企業規模」の集中を分散させるような就職システム再構築について提言をしたい。まず就職時期については新卒採用を一時期に集中させるのではなく、年4回程度に拡大、分散化できないだろうか。学生は就職活動に一度失敗しても離脱することなく、再チャレンジが可能になる。企業にとってもこれまでは1年以上先の人事戦略を見通した新卒採用が求められていたが、経営戦略の変化に伴ったより柔軟な採用活動が可能になるだろう。さらにいえば就職活動の拡大化、分散化は新卒者に限定せず、既卒者にも門戸を開くべきだ。例えば22歳から26歳を第一若年採用期とし、この年齢であれば誰でも応募できるようにすれば、既卒の無職者やフリーターの就職機会を広げることができる。

次に「企業規模」の分散だが、これには大企業以外を対象とした新たな新卒採用市場の形成が必要だろう。例えばあるNPOは「小さい組織で活躍する」をキーワードに、インターンシップを通じてベンチャー企業と学生を結びつける活動を展開している。インターンシップは学生が対課題能力を向上させる場としても期待できる。

従業員1000人未満の企業では対課題能力、具体的には業務遂行能力を学生に求めている。だがこれらの能力は仕事を通じて育成される面が強い。「のんびり」「あきらめ」型で対課題能力が低かったことから見ても、あまりに新卒学生に「即戦力」につながるような業務遂行能力を求めることは、ないものねだりになってしまうのではないだろうか。中小企業においても、新卒の若者を、仕事を通じて育成していく姿勢が望まれる。

また大学での就職支援も変革が求められる。大企業からの求人を受け付けるだけでなく、地元の中小企業とのつながりを強めることが重要となる。例えば地元企業との関係を日常の講義や学校行事を通じて構築し、学生に地元企業への興味・関心をもたせるような施策は有効だろう。学生の意欲と基礎力のタイプに合わせたきまかい就職指導も必要だ。特に対課題能力の低い「のんびり」「あきらめ」型に対しては、具体的な就職活動の計画など手厚く支援していくべきだろう。

現実はどう動いているか——大学・新サービスは

大卒新卒市場のミスマッチ解消に向けて、大学や人材ビジネス業界はどんな動きを見せているのだろうか。1年次からキャリア形成関連科目を開講するなど、きめ細かな取り組みで知られる立命館大学。そして就職活動後半戦の学生と、中小を中心とした企業を結びつけようとするリクルートの新サービスをレポートする。

CASE 1

立命館大学

学ぶ意欲向上が全ての出発点 先輩ネットワークも後押し



上級生、卒業生も参加する就職合宿

ップ、キャリアセンターなど大学が用意する各種サービスの利用率も高いことがわかっていく。「こうした学生は自己肯定感も強く、結果として就職活動も成功させている人が多い」と同センター課長の折田章宏氏。だからキャリア形成関連科目もまず学習意欲を高めることを目指しているのだ。

「キャリア形成論」「キャリア探偵団」「中央省庁リレー講義」……3年生までに全学部で計23科目（2005年度）の「キャリア形成に関する科目」を開講する立命館大学。1年生向けも5科目用意され、そんなに早く就職対策を始めるのかと早合点してしまっそうだ。だが同大学キャリアセンター部長の平井英嗣氏は、「こうしたキャリア形成関連科目は、大学での学習意欲を高めるために用意されたものと位置づけている」と説明する。

学生の意識調査から、学習意欲の高い学生は、クラブ活動など課外活動への参加意欲が高く、留学、インターンシ

「キャリア形成論」では、自己理解、他者理解を通じて大学で学ぶことの意味、それを人生の中でどう位置づけるかを考える。「キャリア探偵団」では1年生が働く卒業生を訪問し、これまでどう学び、働いてきたかインタビューし、レポートにまとめる。フィールドワークの手法を学びながら、理論だけでなく、キャリアを考えることを実感してもらおう狙いだ。

「3年生のインターンシップもそれまで進めてきた自己理解、他者理解を確認する場となる。企業の現実を見ることで、学習意欲を再び高めるきっかけやそれまでの学びの検証につながる」（折田氏）
3年生以降、それまで進めてきたキャ

リア形成を就職に結びつけていく段階になると、「上級生・卒業生とのネットワーク」がキーワードに浮上してくる。すでに内定を決めた上級生はジュニアアドバイザーとして後輩の就職活動をサポートする。約2000人が学生の相談相手、業界研究や自己分析のグループワークのまとめ役など多彩な役割を担う。「活動に苦勞した人、部活動に打ち込んだ人、研究と就職活動を両立した理系大学院生などさまざまなタイプがいる。学生の最も身近な相談相手となるはずです」（折田氏）

また20代から30代はじめを中心とした卒業生、約2000人が「キャリアアドバイザー」として登録している。同大学では3年生の10月から年末にかけて1泊2日の「就職合宿」を開催する。3年生の参加者は例年約6000人。3年生5人にジュニアアドバイザー、キャリアアドバイザー各1人が参加、デイスカッションやグループワークを展開する。「キャリアアドバイザーには、働く

ことを人生にどう位置づけているか、卒業後どれだけ学習を続ける必要があるか、学生時代もほとんどな勉強をすればよかったと思うかなど、社会人経験を踏

またた視点から合宿を盛り立てていただいています」(折田氏)

ビジネス社会で大きな成果を挙げていくには、「人的ネットワーク」の活用

も大きな役割を果たしているはずだと平井氏はいう。「就職支援ネットワークに上級生や卒業生が参加いただくことで、学生がそうした絆の持つ力に気づき、卒

業生も自らのネットワークを広げる契機となればいいと考えています」

CASE 2 就活セカンドステージ

中小企業と学生が「まず面談」 リアルな出会いで理解深める

10月初め、新宿のある高層ビルのセミナールームに、就職活動後半戦を迎えている約100人の学生が集まった。リクルートの新しい新卒就職紹介サー

ビス「まだまだ間に合う 就活セカンドステージ」に登録し、来年春の入社を目指す学生たちだ。この「就活後半戦スタート講座」では今年の新卒就職市場の状況などが説明され、模擬面接などのグループワークが続く。最後に配布された名刺サイズの「面談のお守り」に、

学生たちは「私は〇月〇日までに就職先を決定する」と、自ら日付を書き込んだ。今年から来年3月にかけて、同サービスの対象地域である東京・名古屋・大阪の三大都市圏と静岡県で、こうした講座が約120回開催される。去年は試行として首都圏の一部でサービスを展開、地域を拡大した今年は10月からサービスを始め、最終的には3000件の内定仲介を目指す。

同サービスの特徴は「会う前の研究

に注力し過ぎないで、まずは企業と学生が面談してみる」という点だ。登録学生には一定数の求人票、登録企業にも一定数の学生の所属大学、学部学科や簡単な自己紹介がウェブサイトの画面を通じて紹介される。

学生側は、紹介企業のうち関心を持った企業に面談を申し込む。面談を申し込まれた企業は必ず応じなければならぬ。面談は採用選考ではなく、学生と企業が互いを知り合う場として設定されている。リアルなやりとりで理解を深めた後、双方が合意すると採用選考に進む。選考が順調に進み内定を出したら企業がリクルートに45万円を支払うという成功報酬型サービスだ。このように学生が企業を選ぶルートに加え、企業が紹介された学生に「面談しませんか」とリクエストするルートもある。去年の実績では紹介から面談まで1週間、面談から内定まで2週間というケースが多かったという。

同サービスの登録企業はほとんどが従業員300人以下の企業だ(昨年実績)。求人票でわかる企業名や事業内容は、学生にはほとんどなじみのないものとな

る。「ところがそんな会社へ面談に行ってみると、事業内容を非常に丁寧に説明してくれたり、時には職場の雰囲気まで見学させてくれたりする。するとそれまで検討したこともなかったような会社や業界に興味がわき、そのまま選考に進んで内定ということが、現実起こっているのです」と同サービスのゼネラルマネジャーを務める齊木健司氏は語る。

「このサービスには学生の行動を促す仕掛けが、随所に組み込まれています。冒頭紹介したスタート講座もその一つだ。「3年の冬から4年の夏まで、就職活動で何度も選考に落とされ、『腰が重い』状態になっている学生は多い。だが講座に参加し『まだ活動を続けている仲間がこれだけいる』と実感することで、気持ち再び前向きにできます」。講座参加は必須ではないが、去年は参加者のほうが内定率が高かったこともあり、できるだけ参加するよう登録者に勧めている。就職活動を終える日を自ら決めてもらうのも、「より多くの学生にサービスを利用してもらう側面もあるが、日程を区切ることで、ほとんど面談にできてもらうよう促す意味合いが強い」



「スタート講座」のグループワークで模擬面接をする参加者たち。

働く動機は多様でかまわない

前川孝雄氏（リクナビ・就職ジャーナル編集長）



リクナビ・就職ジャーナル編集長 前川孝雄氏

バブル崩壊以降、就職ジャーナルやリクナビは就職氷河期の世界観のまま「いかに内定を得るか」というメッセージを中心に発信してきました。しかし就職環境は急速に売り手市場化し始めています。また就職はゴールではなく、社会人としてのスタートに過ぎない。就職し働き始めたいという学生の思いを喚起し、働くことへの動機付けをしっかりしていきたいと考えています。

「わたしのやりたいことはこれだったんだ」と気づけばいいのです。

「ぼんやりとした軸」探しの手がかりは「これまでの生活の中で何に喜びを感じてきたか」にあるはず。9月末に発売した就職ジャーナルの就職活動スタート号では、「ところで先輩、なんで働いてるんですか？」という特集を組みました。若手社会人100人以上の「働く動機」を調査、代表例を紹介しました。大手ポータルサイトで企画制作を担当し「新しい文化のきっかけを作りたい」と働く人がいれば、ダンスやヨガなど趣味を思い切り楽しむため働く病院事務職もいる。頑張る友達と美味しい酒を飲むため頑張る働く人、教員免許取得に備えてお金を貯め、社会経験を積むため働く人も登場します。働く動機はこれらのどれでもいいと、まずは学生に伝えたいのです。

多様な動機に基づいた仕事探しに答えるため、サービスの幅も広がっていきます。60万人と8000社が集まるリクナビだけでなく、海外大学生向けに続き、理系大学院生向けリクナビの展開を始めました。地域版などの展開も予定しています。また活動の時間軸でいえば中期、後期に対応するのが就活セカンドステージです。さらに「リクナビ卒業してからの就職」という、これまでは既卒扱いとなっていた卒業後の就職未経験者向けサービスも検討を始めています。より多くの学生の社会人デビューを応援していきたいと考えています。

（斉木氏）

夏休み明け活動再開 年内に就職先決める

このサービスを利用した企業や学生はどんな感想を持っているのだろうか。今年4月このサービスを通じてI&Lソフトウェア（本社東京都新宿区）にプログラマーとして入社した佐久間彩さんと、同社の総務担当、萬代晃久氏に話を聞いた。同社は従業員89人。携帯電話関連のソフトウェア、自販機やGPSの組み込みソフトウェアなどの受託開発をする。佐久間さんは同社で初めての新卒新入社員だ。

佐久間さんは東京家政大学で美術を専攻していた。プログラミングなどの経験はない。当初は漠然とグラフィックデザインを仕事にしたいと考え、印刷会社やウェブ製作会社などを志望していた。ただ美術専攻ということもあって周囲もあまり就職活動に励む雰囲気はなかった。佐久間さんも当初エントリーしたのは10社ほど。4年の夏休み前には「全滅」の憂き目にあつた。「かなりへこんだ」という佐久間さんだが、夏休み中に「行動あるのみ」と思い直し、休み明けに活動再開。就活セカンドステージにも登録して紹介されたのが同社だった。

求人票では、結婚や出産後も働き続けたい人に向く会社だというアピールがひかれた。同社のウェブページを見ると、企業理念から事業内容まで詳しくわか

りやすく書いてあり、「この会社に入れたらいいなあ」と思うようになった。その思いは面談で決定的になった。「会社説明の資料から、『当社のことをわかっただけ』という思いが伝わってききました。内定は12月25日。年内に就職先を決めると言う「面談のお守り」の約束を果たした。

これまで同社は人事担当が少なく、大規模な説明会などを実施できないことから就職情報サイトを活用した新卒採用に踏み出せずにいた。就活セカンドステージなら大規模な説明会は必要ないこともあり、試行に踏み切ったという。「この時期まで就職先が決まらないのは、何か問題のある学生ではないか」と先入観があつた。だが実際会ってみると真摯に活動しながら、苦勞を続けている学生が多いことがわかりました」と萬代氏。同社ではIT業界経験者より未経験者の定着率が高いという。技術があつても自分勝手に遅刻も平気というような人は、職位が上がって顧客との折衝役やプロジェクトのまとめ役を担う立場になると、同社が求めるレベルの仕事ができなくなる。結局会社を辞めてしまい、経験者の定着率を押し下げた。「社員教育に大きな投資をしているため、技術は入社後も高めることができる。新卒の未経験者でも当社の理念に共感できる人を長い目で育てたほうが、最終的には投資も生かせると考えています」（萬代氏）。今年も同サービスの利用を継続するという。

「求める人物像」をズレなく伝えていくか

岩脇千裕 (労働政策研究・研修機構労働大学校研究員、前ワークス研究所客員研究員※1)

次は少し視点を変え、企業が就職活動をする学生たちに何を伝えているのかに注目する。去年ワークス研究所の客員研究員を務めた岩脇千裕氏は、大手企業24社の採用担当責任者へのインタビュー調査と企業広告の表現を比較。学生と企業の間認識のズレが生じている可能性を指摘する。

90年代半ば以降、日本企業は、終身雇用・年功序列に代表される伝統的な雇用慣行から、非正規雇用・中途採用の増大と成果主義とに代表される新しい雇用管理への移行を目指してきた。新卒採用を抑制する企業が増え、採用する場合も採用方針は少数厳選へ転じ、

要求水準は上昇した。近年、新卒求人倍率は上昇しているが、応募者が要求水準を満たせなければ採用を打ち切る場合も少なくない。企業は新卒に対し、どのような能力を求めるようになったのだろうか。

新卒の「即戦力」とは基礎能力の高い人材

の概念だということを予め断っておく。

日本の雇用慣行を支えてきた新卒一括採用制では、企業は将来の必要人員を想定して新卒を一括採用し、基礎訓練の後に能力・適性に応じて各部署へ配属した。そのため採用時には、あらゆる職務に必要な基礎能力が評価され、特定職務に独自の能力は採用後に育成された。しかし今日、企業は新卒をじっくり育てることが難しくなり、採用後まもなく活躍してくれる人材を求めるようになったといわれる。「即戦力」たりうるには、特定の職務を遂行するための能力を予め備えていなくてはならない(後で詳しく説明するが、本稿でいう「基礎能力」は、ワークス研究所が定義する「基礎力」とは、重複する部分もあるが別個

企業が求める能力の変化には2つの仮説が考えられる。基礎能力の要求水準が上昇した可能性(仮説1)と、基礎能力に加え特定職務に独自の能力も要求するようになった可能性(仮説2)である。これら2つの仮説を検証するため、筆者は大手企業42社の採用担当責任者に、「大学新卒者採用における『望ましい人材像』調査」というヒアリング調査を行った(※2)。

調査の結果、選考時に評価する能力が90年代以降に変化したと答えた企業は24社あり、そのうち仮説1「基礎能力の内容や水準がより高度になった」に該当した企業は16社であった。それらの要求水準が上がった12の基礎能力を以下に示す。

- 以前から評価しており近年に要求水準を上げた基礎能力(7社)
- (1) 全体的な水準の上昇
 - (2) 自分で考えて行動する力
 - (3) 発想力や斬新さ、過去にとらわれな
い考え方
 - (4) 営業力(受け答えの良さ・顧客に与
える印象の良さ)
 - (5) 管理職の素質(リーダーシップ・マ
ネジメント能力)
 - (6) 基礎的な学力
 - (7) ビジネス的な視点でマネジメントする
基礎能力(10社)
 - (8) 論理的に思考し提示する力(頭の良
さ)
 - (9) 自分で判断し変化に対応する力
 - (10) 海外志向・語学力
 - (11) 従来の当社にない個性
 - (12) 倫理観(コンプライアンス)
- 他方、仮説2「基礎能力に加え、特

【図表3-1】「基礎能力の4要素」該当事例

4要素	仮説1-1該当事例の高度化した能力
頭の良さ	(6) 基礎的な学力 (8) 論理的に思考し提示する力(頭の良さ)
コミュニケーション能力	(5) 管理職の素質 (リーダーシップ・マネジメント能力) (7) ビジネス的な視点でマネジメントする力
課題創造・達成力	(2) 自分で考えて行動する力 (3) 発想力や斬新さ、過去にとらわれない考え方 (9) 自分で判断し変化に対応する力
アピアランス	(4) 営業力 (受け答えの良さ・顧客に与える印象の良さ)
その他	(1) 全体的な水準の上昇 (10) 海外志向・語学力 (11) 従来の当社にない個性 (12) 倫理性(コンプライアンス)

出典:岩脇千裕、2006「大学新卒者に求める『能力』の構造と変容——企業は『即戦力』を求めているのか」『Works Review』創刊号



【図表3-2】普遍型8項目

数字は順位

コード	71年	86年	01年
創造性	4	4	2
バイタリティ	7	1	3
積極的	2	3	4
実行力	6	5	6
明るい	5	12	8
意欲	10	8	9
成長志向	11	10	10
持続力	14	14	10

注：3時点全てで15位以内に入った項目を【普遍型】と定義した。「基礎能力の4要素」に該当する項目を強調した。
 出典：岩脇千裕、2006「高度成長期以後の大学新卒者採用における望ましい人材像の変容」『京都大学大学院教育学研究科紀要』52

※1 この寄稿は岩脇氏がワークス研究所に客員研究員として在籍していたときの研究成果をもとにまとめられたものです。

※2 「大学新卒者採用における『望ましい人材像』調査」概要

- ・調査時期 2005年7～9月
 - ・対象企業 首都圏・大阪府・愛知県に本社を持つ、92年以前に設立された建設、製造、商業、金融、サービス業の著名企業42社。そのうち2006年度に文系学生を採用した40社を分析対象とした。
 - ・対象者 採用担当責任者
 - ・内容 4年制大学の文系専攻者を総合職に採用する場合について以下の7点を尋ねた。
- ① 学生との最初の接触から内定までの流れ。
 - ② 各採用段階で合否を分ける能力。
 - ③ 能力の有無を確認する具体的な指標や方法。
 - ④ 採用方法や能力は90年代以降に変化したか。
 - ⑤ 採用方法・能力が変化し/しない理由。
 - ⑥ 評価する能力を、基礎能力と特定の職務に独自の能力とに分けてもらう。
 - ⑦ 広報上の求める人材像と、採用選考時に評価する能力との関係。

詳細は岩脇千裕、2006「大学新卒者に求める能力の構造と変容——企業は「即戦力」を求めてるのか」『Works Review』創刊号(36～49頁)をご覧ください。

定職務に独自の能力も求めるようになった」に該当した企業は3社だった。これらは新卒を、ゼネラリストとしてだけでなくスペシャリストとしても扱っていたが、特定職務に必要な独自の能力以上に、基礎能力をより重視していた。

以上より、企業がより重視するようになった能力は、「より高度な基礎能力」だといえる。専門職への就職や中途入社の際には、特定職務に直結した具体的な能力を備え、文字通り「採用後、即座に戦力となる」ことが期待される。これに対し、事務・営業職候補として採用される文系の新卒は、高い基礎能力を備え「より早く戦力になること」を期待される。新卒における「即戦力」とは、「訓練に時間がかからないこと」「訓練の基礎となる能力が高いこと」を指すと考えるべきだろう。

基礎能力の中心は課題創造・達成力

それでは、新卒の戦力化を早める基礎能力とはどのようなものだろうか。先の調査から、42社が採用時に評価する基礎能力を一覧にし、どの能力をいくつかの企業が評価するか数えたところ、「頭の良さ(38社)」「コミュニケーション能力(36社)」「課題創造・達成力(31社)」「アピアランス(21社)」の4点が上位を占めた。

「頭の良さ」は「学力」「地頭」「論理的思考力」などと呼ばれ、読み書き・計

算力、出身校の入学難易度、作文や面接での受け答えが脈絡に合ったものか等で判断される。「コミュニケーション能力」は2つに分けられる。一つは「自己主張」と「協調性」を両立させ「チームワーク」や「リーダーシップ」を発揮できることであり、もう一つは「素の自分を開示し」「自分を表現」できることである。「課題創造・達成力」は「自ら問題を見つけ」「解決法を考えだし」「実行」した結果「目標を達成」し「成果をあげる」こと、または達成したいという「意欲」のことである。「アピアランス」は「立居振舞」や「態度」が「礼儀」や「常識」にかなっており、「外見や話し方」が「明るく」「元氣」なことである。

これら4種の能力は「課題創造・達成力」を中心とする構造を持つ。ある製造業の採用担当者は次のように語っていた。「今の世の中では、新しいものを作っていくかねばならない。かつての、すでにある仕組みの中で協調性とやる気で頑張ればよい時代とは異なり、自分で仕組みをデザインし直していく必要がある。そのためには、問題意識を具体的なアクションにつなげて実行できる人(課題創造・達成力)が必要。問題意識を見つけ実行するためには、『やりたい』という意欲や、好奇心、会社が好きという気持ちが必要。そのためマッチングがより大切になってくる。また、実行にあたっては、人に受け入れられること(アピアランス)や、まわりと協力しながらも個を持ち続ける独立心(コミュニ

ケーション能力)が大切。この一連の流れの基盤となるのが基本的な学力(頭の良さ)である」。

まとめると、「頭の良さ」は「課題を創造・達成」するための資源で、課題を達成する過程で他者の力を借りたり、顧客の支持を得たりするために「コミュニケーション能力」と「アピアランス」が必要となる。

では、「基礎能力の4要素」の中ではどの能力がより重視されるようになったのだろうか。図表3-1をみると、先述の90年代以降に要求水準が上昇した能力(1～6)や追加された能力(7～12)は、「基礎能力の4要素」の全体に分布している。基礎能力の高度化は、個々の企業にとっては一部の能力の要求水準を上げることが、多数の企業を受験する学生にとっては、さまざまな能力の向上を求められることになるのだ。

普遍的な言葉と流行の言葉が存在

企業が求める能力を学生へ正確に伝えるには、実際の採用現場で評価する能力を「求める人材像」として媒体上に提示する必要がある。筆者はかつて、就職活動用企業総覧に掲載された新卒に求める能力についてのコメントを単語・文節に分解し、どの能力を指す言葉がいくつの企業によって言及されたか、その順位の変動を明らかにした(※3)。その結果、企業が求める人材像は、

【図表3-3】流行型29項目

人材像	コード	順位						解釈
		71年	86年	01年	71年	86年	01年	
① 問題を起こさぬこと 〔赤化学生〕対策	思想穏健中立	16	178	168	→		71~86年の変化	
	円満な人柄	17	143	143				
	忍耐力	27	78	81				
② 社会の変化に進んで 取り組む力	感性豊か	56	26	16	→		会社内部の既存 ルールへの適応 ↓ 外部環境への 柔軟な対処	
	思考力	63	30	42				
	柔軟性	47	6	4				
	問題意識を持つ	84	40	26				
	変化に対応	63	16	21				
	チャレンジ	51	2	1				
	失敗を恐れない	84	34	27				
グローバル	91	23	18					
③ 体育会的気質	ファイト	9	32	103	→		86~01年の変化	
	健全な精神	13	29	81				
	健康	1	11	29				
	協調性	3	13	31				
	不屈の精神	18	16	44				
	気概	27	21	44				
④ 雇用される能力 (エンプロイヤビリティ)	精神力	43	26	51	→		「やる気」重視の 精神論 ↓ 実際に何をなすか	
	専門性	59	66	23				
	自立・独立心	55	49	25				
	変革心	56	38	22				
⑤ 将来伸びうる素質	前向き	63	45	14	→		71~01年の変化	
	学業成績	24	92	143				
	業務内容に興味関心	19	85	103				
	基礎的な能力	29	66	118				
	研究心	21	58	103				
⑥ 新しい方向性を 追求する姿勢	常識	25	58	81	→		自分の問題意識を持 ち、自ら目標を立て 実行する者を重用	
	目標を立て実行する	56	32	15				
	好奇心	181	34	17				

注：順位の変動幅が中央値(71年→86年:24、86年→01年:16)より大きいコードについて、上昇した場合(新出)を↑、下降した場合(衰退)を↓で示した。「基礎能力の4要素」に該当する項目を強調した。
 出典：岩脇千裕、2006「高度成長期以後の大学新卒者採用における望ましい人材像の変容」〔京都大学大学院教育学研究科紀要〕52の図表に修正を加えた。

※3 岩脇千裕、2006「高度成長期以後の大学新卒者採用における望ましい人材像の変容」〔京都大学大学院教育学研究科紀要〕52(79~92頁)。

長年多くの企業が用い続ける普遍的な言葉(図表3-2)と、特定の時代でのみ多くの企業が用いる流行の言葉(図表3-3)から構成されていた。この雑誌記事分析の結果と、ヒアリング調査の結果を比較し、広告上の人材像と選考時に評価される能力が、どの程度一致するのかが確かめたい。

先述の通り「基礎能力の4要素」は全て90年代以降に重視度が高まった。ゆえに実際の採用現場で評価される能力と広告上の人材像とが一致するならば、「基礎能力の4要素」に該当する項目は、

【普遍型】8項目(図表3-2)か、01年に上位を占める【流行型】(図表3-3)である②「社会の変化に進んで取り組む力」、④「雇用される能力(エンプロイヤビリティ)」、⑥「新しい方向性を追求する姿勢」のどれかに分布するはずである。

一部しか伝えない メディア上の人材像

まず「頭の良さ」を構成する3要素のうち「学力」「地頭」に該当する【流行型】⑤の「学業成績」(基礎的な能力)は、71年以降に順位が著しく下降した。他方で「論理的思考力」に該当する②の「思考力」は、71年以降に急上昇し中位を保っている。

「コミュニケーション能力」の2要素のうち「自己開示」は該当する項目が広告上にない。「自己主張」と「協調性」の調和については、「協調性」に該当する①の「円満な人柄」と③の「協調性」が86年以降に急降下したのに対し、「自己主張」に該当する【流行型】④の「自立・独立心」は86年以降に上昇した。「課題創造・達成力」に該当する2項目のうち、【流行型】②の「問題意識を持つ」は71年以降に順位が上昇し01年まで高位を保っている。⑥の「目標を立て実行する」は86年以降に順位が上昇した。「アピアランス」には【流行型】の⑤「常識」が該当する他、【普遍型】の「明るい」(バイタリティ)が該当する。

ヒアリング調査の結果、企業は「基礎能力の4要素」全ての要求水準を高めていたことが明らかになった。しかし広告上では「アピアランス」が長年示され続けた他、近年は「自己主張」や「論理的思考力」、「課題創造・達成力」ばかりが強調されていた。以上の結果は、企業と学生との間に認識のズレが存在する可能性を示唆する。学生は就職活動にあたりさまざまなメディアから情報を収集するが、メディア上の「望ましい人材像」は、企業が選考時に評価する能力の、ほんの一部しか伝えられていないのだ。

今日の学生は、面接で「課題創造・達成力」をアピールするために、「何かをやり遂げた経験」を得ようと学業・部活動・アルバイト・資格の取得などに励む。大学生活は就職の手段となりつつある。だが手段化した大学生活からは得られないものもあるだろう。また「就職のため」ではなく、それ自身が目的である活動に打ち込む経験こそが、職業生活にも役立つのではないだろうか。

調査にご協力いただいた採用担当者の方々からも、「学生自身が心からやりたいと思ひ、打ち込んだ経験を評価したい」という意見を多数得た。大学に職業能力の育成を求める以上、企業は学生に、求める能力の実態を具体的に伝える義務がある。そして、若者が手段ではなく目的としての学生生活を過ごすための環境作りが、大学と企業の両者に求められている。

学生へのメッセージ 明確化に努める

「求める人物像」「会社と社員の関係」などについて、学生に明確なメッセージを送ることに努めている2社の取り組みを紹介しよう。「コンピテンシー」の考え方を応用し、求める人物像と面接での評価基準を合致させている昭和シェル石油、「トライアウト」「インタビュー」などの言葉に意味を込め、多彩なタレントを集めようと面接の質問を学生自らに選んでもらうUSENの2社だ。

CASE 1 昭和シェル石油 社員も学生も期待価値は同じ コンピテンシーの考え方を活用

昭和シェル石油が新卒大学生に求める人物像は、①創意工夫による目標達成行動ができる人材、②自立し、自己責任を持って行動できる人材、③自己啓発と自己研鑽により付加価値を創造できるプロフェッショナルな人材、④チームへの貢献ができる人材という4点。これは



人材開発課
山岸雅明氏

同社が人事ビジョンで示している「社員に期待する価値」4項目と呼応している。「これらから社員になる人にも、すでに社員である人にも、期待する価値は同じはず。特別に求める人物像を作り上げるようなことはしていません」と人材開発課の山岸雅明氏は説明する。

同社の人事ビジョンは、「社員に期待する価値」だけを示しているのではない。「会社が提供する価値」として、▽個々の能力、適性、意思を十分に活躍できる職務と進路▽仕事に挑戦し、能力を発揮し、成果を上げた社員に報いる評価制度▽職務遂行に必要とされる能力開発プログラムなどを挙げている。「説

昭和シェル石油株式会社

- 事業内容:石油事業(原油調達、石油製品精製、輸送、販売、石油製品輸出入)、周辺・新エネルギー事業(太陽電池事業、ガス事業、電力事業、水素燃料、GTL)、環境関連事業など。
- 本社所在地:東京都港区
- 設立年:1985年
- 従業員数(単体):1412人(2005年12月現在)
- 売上高(連結):2兆2684億円(2005年12月期)

明会では両方の価値をできるだけ丁寧

に説明し、会社と社員の関係や、当社で働いたときのイメージをより明確に示してもらおうとしています(山岸氏)。

また説明会には入社2、3年目の社員が毎回2、3人程度参加する。学生からの質問に答えたり、自らの仕事ぶりを話してもらったりすることで、イメージの具体化を促してもらおうという。

同社では人事ビジョンに掲げた「社員に期待する価値」がどれだけ実現できているかを評価するため、コンピテンシー

(行動志向特性)の考え方を人事制度に導入している。目標達成力、課題解決力、実行力、チームへの貢献について、個々の社員がどれだけ行動に発現できているかを評価、報酬にも反映している。こうしたコンピテンシーの考え方は、面接の場面にも活用されている。面接における評価項目は①自律達成志向②実行力③チームワーク形成④チームワーク促進の4つ。これらは同社の一般社員に対するコンピテンシー評価項目をほぼ踏襲したものだ。

同社の大学、大学院新卒者の採用は例年20人から30人。これを書類と3回の面接で選考している。個人面接で会社側2人が学生1人の話を聞くのが基本形だ。人事部門の一般社員による一次とマネジャークラスによる二次で、上記の4項目を5段階で評価している。

だがこうしたコンピテンシーの考え方に基づいた評価は「全項目4以上の評価でなければ次の選考に進めない」といった使い方はしていない。「例えば『実

行力を3（可もなく不可もない）としたが、あまり詳しい話を聞けずに評価した。次回の面接ではこの点をもっと突っ込んで聞いてほしい」と申し送るなど、学

生をより深く理解するための、共通の物差しとして使っている。面接担当者が評価の切り口を見失わないようにする効果もあります」（山岸氏）。

人事ビジョンの「社員に期待する価値」に呼応した、求める人物像を説明会などで丁寧に説明し、面接でも同じ価値に沿った評価項目で学生を見る。

こうした首尾一貫した姿勢は「昭和シエル石油はいつだってどんな人材を求めているのか」を学生が理解する、大きな助けとなっているのだろう。

USENグループ

CASE 2

多彩なタレントを求めるために 自ら選ぶ「インタビュー」の質問

飲食店向け放送事業や無料プロードバンド放送を手がけるUSEN、光ファイバーネットワーク事業のUCOM、カラオケ事業のBMB、映画配給会社のギャガ・コミュニケーションズというUSENグループの主要4社は、2007年3月に大学を卒業する新卒者の採用選考を合同で実施した。

同グループは採用選考を「トライアウト」、面接を「インタビュー」と呼ぶ。



USEN人事部
人材開発グループマネジャー
真野あかり氏

この言葉を選んだことにも学生に対するメッセージが込められていると、USEN

人事部長真野あかり氏は語る。「採用選考、面接という言葉では、どうしても企業が上に立つて学生を選ぶ印象を与えてしまう。企業と学生は対等で、企業も学生を選考するが、学生も自分に合った企業を選んでほしいという思いを、トライアウト、インタビューという言葉に込めました。こうしたキャッチフレーズを使うことは、「なぜそうした言葉を使っているのか」という学生の質問を誘い、同グループにおける会社と従業員の関係を説明するきっかけになるという。

カラオケから映画まで、4社が取り扱う商品・サービスも、対象となる顧客も多彩だ。「入社する人も能力や性格の特

株式会社USEN

- 事業内容：放送事業、ブロードバンド・通信事業、カラオケ事業、映像・コンテンツ事業、店舗事業、業務用システム・プラント事業、人材関連事業など。
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立年：1964年
- 従業員数（連結）：9715人（2006年8月現在）
- 売上高（連結）：1820億円（2006年8月期）

徴がいろいろあっている。だからあえてグループとしての求める人物像は固定化していない」（真野氏）。選考プロセスにも学生の得意分野、能力や性格のところがった部分を見出そうという意図が感じられる。

今年約5000人が挑戦したという「二次インタビュー」。グループ採用のウェブサイトに行くと、▽あなたは友人からどういう人だとよく言われますか？ またそれに対してあなたはどのように思いますか？ ▽日本に、カラスは何匹いると思いますか？ あるいはゆる統計データを用いて推測して下さい。――など、30の質問が並ぶ。学生はこのうち1つの質問を自

分で選び、一次インタビューでプレゼンテーションする。部門長クラスによる二次面接、人事担当役員による三次面接でも質問は事前に知らされる。どんな学生にも自分の得意分野はあるはず。「これを聞いてほしい」という質問に答えてもらうことで、それぞれの得意分野を発掘しようという狙いだ。

「多様な個性があっている」という同グループだが、1点だけ明確に求めている資質がある。無料プロードバンド放送サイトを運用する同グループらしく、採用ウェブサイトの動画コンテンツ内で、宇野康秀社長は学生にこう語りかける。「世の中はさらに大きく変化すると思うし、USENグループも毎年どんなビジネスに取り組んでいるかわからないくらい変化していくだろう。事業環境や追いかけるテーマが変化していくことをよしとする、変化に順応できる人、自ら変化を起こせる人を求めたい」。この点はトライアウトの説明会、インタビュー中など、折に触れて学生に伝えていくと、真野氏も説明している。