

# 日本企業が新規学卒者に求める資質

坂 本 理 郎

## 要 旨

本研究は、近年の新規学卒者の採用をめぐる調査や文献をふまえたうえで、新規学卒者に求められる資質が「即戦力」ではなく、より基礎的な資質、いわゆる「基礎力」であることを指摘した。そして、このような求人側（企業）と求職側（新規学卒者）をつなぐ言葉の曖昧さを問題視し、これまで官庁や諸機関が実施してきた調査や提言の不十分な点や学術的検討の希薄さを示した。

このような問題意識を背景に、関西を基盤とする大企業24社の採用担当者に対するインタビュー調査を実施し、質的データの分析を行った。その結果、「Ⅰ. 対自己」の基礎力として「自律」、「ストレス耐性」、「Ⅱ. 対他者」の基礎力として「言語的コミュニケーション力」、「共感力」、「Ⅲ. 対課題」の基礎力として「論理的思考力」、「創造的思考力」、「実行力」を見出した。さらに考察を行い、「共感力」に「自己の感情の表現力」を加えて「情緒的コミュニケーション力」とし、「実行力」の中に「適応・柔軟性」を加えることによって、仮説的なリストを提示した。

このリストは仮説であるので、今後さらに調査を行い、検証していく必要がある。また、業種や職種での差異や、このような基礎力を、企業における人材の選抜および開発や高等教育において活用していく方策の検討を今後の課題としてあげた。

キーワード：新規学卒者、採用、基礎力、労働市場、学校から社会への移行

## 1. 問題意識

### 1.1. 新規学卒者の採用をめぐる動向

近年、新規学卒者の採用をめぐる<sup>1)</sup>は、「就職氷河期」が終わりを告げ、いわゆる「売り手市場」、すなわち新規学卒者の就職活動にとっては有利な状況が続いている。厚生労働省の「平成18年度大学等卒業生就職状況調査」によると、平成19年3月卒業の大学生の就職(内定)<sup>2)</sup>率は96.3%<sup>3)</sup>であり、これは平成8年の調査開始以来過去最高になったということである。

これに呼応して、企業の採用活動は早期化する様相を呈しており、人材の獲得競争はますます激しさを増している。エン・ジャパン社(2007)<sup>4)</sup>の調査では、平成20年卒業の学生を対象とした採用活動において、企業セミナーを12月下旬に開始した企業は、前年の13%から21%へと増え、内定出しをする時期についても、前年より早めた(早める)と答えた企業が38%となっている。

他方、リクルート社(2006)<sup>5)</sup>の調査では、企業が新規学卒者の採用スケジュールを早める理由として最も多かったのは、「より優秀な人材の確保」(84.4%)であり、次いで「競合対策」(61.5%)となっており、企業がより優れた人材を確保するために凌ぎを削っている様子がうかがえる。

また同調査では、「採用人数の増加に対応するため」と答えた企業は、21.6%にとどまっており、ここにかつてのバブル経済期とは異なる側面を見出すことができる。つまり、バブル経済期においては、人材の「質」よりも「量」が重視され、できるだけ数多くの新規学卒者を確保することが命題であったが、近年の企業の採用行動においては、むしろ「量」よりも「質」という姿勢が強く打ち出されているということである。同様に、毎日コミュニケーションズ社(2007)<sup>6)</sup>の調査結果によると、四年制大卒文系学生に対して「量よりも質を重視する」と答えた企業の人事担当者は、全体の90.9%であり、そのうち「徹底して量よりも質を重視する」と答えた企業は29.1%もあった。

確かに団塊世代の大量退職という事情もあって、若い人材の量的確保は企業にとって重要な課題である。しかし一方で、多くの日本企業はバブル崩壊後のリストラによってその体質を改良し、周辺的あるいはルーチンな業務はできるだけ派遣社員など有期雇用

1) 本論では、とくにことわりのない限り、四年制大学の卒業者のことを指す。

2) 就職率とは、就職希望者に占める就職者の割合である。

3) 平成19年4月1日現在。

4) 2008年度[en]学生の就職情報掲載企業および07年度・08年度各種就職サイト掲載企業を対象に、1月(有効回答:1,486件)、3月(1,048件)、5月(1,514件)の3回実施。

5) リクルート社の就職ジャーナル編集部が毎年行っている企業の採用予定、採用手法の調査。2006年度は、全国の企業4,493社を対象にして2005年9月から10月にかけて実施され、集計社数は891社。同時に学生向けに就職活動に関する調査も行われている。

6) 企業人事採用担当者を対象に2008年3月卒業予定者の採用動向(採用数の増減・採用活動の時期・採用予算の増減等)を調査。1,181社(うち上場企業283社)からの回答。

の非正規社員に任せ、正規社員には少数精鋭で中核的な任務を命じ、従来どおりの長期雇用を前提として、企業の将来を担うコア人材に育成していくという傾向を強めている。

そのため、企業は新規学卒者に対して「即戦力」を求めるとも言われている。たとえば朝日新聞社は、上場企業100社を対象として行った調査の結果として、厳しい競争のなか、即戦力となる「コミュニケーション力」や「行動力」に長けた人材を重視する傾向を強めていると論じている（朝日新聞社、2005）。

しかし、ここで疑問に感じることは、「コミュニケーション能力」や「行動力」の高い人材を「即戦力」とよぶことが、ほんとうに妥当なのかどうかということである。同調査において上位にあがっている他の能力は、「熱意」や「人柄」といったものである。これらの能力は、むしろ「基礎力」といった方が適しており、訓練を受けなくてもすぐに成果をあげるという本来の意味での「即戦力」とは異なるのではないかと思われる。

実際、新規学卒者の選抜に際して、高い専門性やそれを証明する資格を重視する企業は少ない。そもそも同調査においては、そのような項目自体がない。他にも、日本経団連（2006）<sup>7)</sup>の調査では、「専門性」を重視すると答えた企業は全体の13.4%（14位）に過ぎず、上位を占めたのはやはり、「コミュニケーション能力（81.7%）」、「チャレンジ精神（53.7%）」、「協調性（53.0%）」、「主体性（49.6%）」といった、いわゆる「基礎力」であった。同様に、根本（2004）による企業アンケートの結果では、「即戦力」を重視するという企業でも、おおよその採用基準として、「考え方や価値観」、「性格・人柄」、「意欲・熱意」、「礼儀・マナー」といった項目が重視されていたと報告されている。

このことについて岩脇（2006）は、新卒に求める「即戦力」とは、「教育訓練に時間がかからない人＝教育投資を最小限に抑えられる人」とし、数十の企業の採用担当者にヒアリング調査を行った結果、特定職務に独自の能力を必須とする企業は稀であり、多くの企業が以前にも増して、あらゆる職務に共通する基礎能力を重視するようになったことが明らかになった、としている。さらに、専門職への就職者や中途採用者に対する「即戦力」と、事務職・営業職候補としての学生に対する「即戦力」とは異なる意味をもち、前者が特定職務に必要な能力を含むのに対し、後者は基礎能力の高さを意味していると指摘している。

このように、企業が新規学卒者に求める資質とは、「即戦力」というよりも「基礎力」にあるということができよう。

ところで、求人企業と求職側をつなぐ、このような言葉の定義は曖昧であり、その透明化と共有化は非常に重要な問題である。なぜなら、それが単なる言葉の「使い方」の問題ではなく、当事者である大学生の就職活動や学習活動に大きな影響を与えるからで

7) 日本経済団体連合会企業会員を対象に1997年度より実施。2007年度は、2006年10月に1338社（うち製造業46.2%、非製造業53.8%、従業員規模1000人以上71.3%、1000人未満28.7%）を対象に実施され、602社から有効回答があった（有効回答率45.0%）。

ある。たとえば、何かの資格を持っていることは就職活動に有利だと考えている学生は92.6%と非常に多く（ディスコ社、2003）、意図の明確さには差異はあるだろうが、資格保有によって即戦力性を証明しようとしているとも考えられる。このことが、（論者自身が学生のキャリア・カウンセリングにおいてよく経験したことであるが）資格取得を目的化してしまい、「〇〇の資格を取得したこと」自体を就職活動で自己PRしてしまったり、就職に役に立たない（と学生が考える）教養科目を軽視したりする風潮を生んでしまう一因となっていると思われる。また一方で、「即戦力」が重視されるという言説を信じることによって、自分への自信を減退させ、就職活動から遠ざかる学生を増やしてしまうという事態につながっている恐れもある。

さらに言えば、企業と学生をつなぐ「言葉」の不明瞭さは、高等教育機関における職業能力の育成やキャリア教育プログラムにも少なからず影響を与え、人材の採用場面においては、求職者と企業とのアン・マッチを生じさせ、わが国の労働市場の健全な発展や若者の学校から社会への移行を阻害する要因となる懸念がある<sup>9)</sup>。

## 1.2. 新規学卒者に求める資質とは

それでは、新規学卒者に対して企業が求める「基礎的な力」とは、いったい何なのだろうか。企業が新規学卒者に求める資質に関しては、さまざまな機関による調査が行われている。たとえば、厚生労働省の「雇用管理調査」<sup>10)</sup>、「若年者の就業能力に関する実態調査」<sup>11)</sup>、経済産業省の「人材ニーズ調査」<sup>12)</sup>、日本経団連の「新卒者採用に関するアンケート調査」<sup>13)</sup>、リクルート社の「就職白書」<sup>14)</sup>などである。これらの調査は、その規模の大きさあるいは継続性を基盤として、貴重なデータを提供している点で有意義ではある。しかし、そこで取りあげられている能力要件が必ずしも十分に体系化されているわけではなく、理論的に精緻な検証が加えられているわけでもない。また、当該の能力を表現する言葉の定義が厳密に行われていないものがあり、さらにそれぞれ独自の判断で設定されているために、比較検討を行うことが難しい。

8) 内訳は、「有利だと思う」が26.3%、「ないよりあった方がいい」が66.3%である。

9) 米国では、このような問題を解決するために、全国スキル・スタンダード法（National Skill Standards Act: NSSA）が1994年に制定され、全米レベルのスキル・スタンダードを推進するための機関として“National Skill Standards Board”が設立されている（谷口・平山、2002）。

10) 民間企業における採用管理、採用後の諸管理及び退職管理について3年ローテーションで調査し、我が国における雇用管理の実態を明らかにすることを目的として実施されている。1998年度および2001年度の調査において、新規大学卒採用の際の重視項目が調査に盛り込まれている。

11) 2003年12月に全国11,255社に対して実施し、有効回答は1,472社であった（有効回答率13.1%）。この調査結果を踏まえて、後述の「就職基礎能力」を厚生労働省は提唱している。

12) 1999年度、2003年度、2004年度に実施。従業員1,000名以上の本社の事業所から無作為抽出し、有効回答は63,085件であった。通商産業省が日本商工会議所に調査を委託、リクルートおよびリクルートリサーチが再委託を受けて、実査を担当している。

13) 前掲。

14) 前掲。ただし、2006年度および2007年度の調査では、企業の採用基準に関する項目は報告されていない。

一方、経済産業省による「社会人基礎力」(表1)や、厚生労働省による「就職基礎能力」(表2)といった、官庁が政策の一環として提言している能力リストがある。これらのリストは官、民、学の垣根を超えて共有化を図ろうとしている点では評価に値する。しかし、それぞれの官庁が別々に行っているという点では統一性を欠いており、互いの概念の同質性や異質性が検討されているわけでもない。また、学術的な視点で吟味し、理論的枠組として構築されているわけでもない<sup>15)</sup>。

実際、経済産業省の「社会人基礎力」の内容を吟味してみると、問題点もあることが分かる。たとえば「働きかけ力」をリーダーシップに近い概念と考えると、新規学卒者に最低限必要な力ではなく、より職位の高いレベルに求められる力であるといえ、「即戦力」に分類すべき能力であると言える。もしリーダーシップとまで言わないのであれば、「チームワーク」のカテゴリーに入るべき項目ではないか。「規律性」について言えば、社会のルールを守ることは最低限不可欠のことであり、仕事を行ううえでの「基礎力」以前の問題と言え、ここで同列に挙げるのはふさわしくない、と考えられる。また、「自律性」との関連が強く、概念としての独立性が弱いといえる。さらに「柔軟性」は、対人的な柔軟性という意味合いはもちろん理解できるが、計画がうまくいかないときや状況変化に対する柔軟性という意味合いも重要であると言える。だとすると、この「チームワーク」のカテゴリーには収まりきらない。さらに「ストレスコントロール力」を、「チームワーク」に関する力というのは違和感がある。しかし、他の二つのカテゴリー、「前に踏み出す力」や「考え抜く力」とも言いにくい。だとすると、自分自身を律したり、コントロールしたりする力として、別のカテゴリーを設けるべきではないだろうか。

以上のように、これまでの諸機関による調査や官庁による提言は、いずれも理論的な検討が不十分であったと言えるわけであるが、この領域についての学術的研究が少ないのも事実である。また、諸機関によるこれまでの調査は主に質問票調査であり、規模の大きさでは利点があったものの、企業の採用現場における現実が正確に反映されていたかどうかという点では疑問が残る。すなわち、質問票調査では、調査側が新規学卒者に求める資質としてあらかじめ項目リストとその定義を用意するが、回答者は調査票の構成枠組みに合わせる必要がある。そのため、企業の担当者が抱えている感覚の微妙なニュアンスが捨象されてしまう懸念がある。先述の「即戦力」という言葉に代表されるように、企業が新規学卒者に求める資質については、用いられる言葉の含意するところが曖昧で幅広いため、丹念な聞き取りに基づいた調査が求められるであろう。

そこで本研究では、企業の採用活動においてどのような資質が求められているのかを質的に捉えるため、現場で新規学卒者の採用に携わる人々の声に耳を傾け、その結果を

15) さらに言えば、これらのリストを企業の採用活動や研修、さらには高等教育の場面でどのように活用していくのかという議論も十分になされていない。こういった背景があるために、いずれのリストも、当事者である企業や学生に思うように浸透していないのが実情である。

理論的な視点で考察したいと考え、調査を行うこととした。

表1 社会人基礎力の12の要素（経済産業省、2007）

<p>&lt;前に踏み出す力(アクション)&gt;</p> <p>① 主体性 :物事に進んで取り組む力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・指示を待つのではなく、自らやるべきことを見つけ積極的に取り込む。</li></ul> <p>② 働きかけ力:他人に働きかけ巻き込む力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・「やろうじゃないか」と呼びかけ、目的に向かって周囲の人を動かしていく。</li></ul> <p>③ 実行力 :目的を設定し確実に行動する力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・自ら目標を設定し、失敗を恐れず行動に移し、粘り強く最後まで取り組む。</li></ul> <p>&lt;考え抜く力(シンキング)&gt;</p> <p>④ 課題発見力:現状を分析し目的や課題を明らかにする力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・目標に向かって、自ら「ここに問題があり、解決が必要だ」と提案する。</li></ul> <p>⑤ 計画力 :課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・課題の解決に向けて複数のプロセスを考え、「その中で最善のものは何か」を検討し、それに向けた準備をする。</li></ul> <p>⑥ 創造力 :新しい価値を生み出す力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・既存の発想にとらわれず、課題に対して新しい解決方法を考える。</li></ul> <p>&lt;チームで働く力(チームワーク)&gt;</p> <p>⑦ 発信力 :自分の意見をわかりやすく伝える力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・自分の意見をわかりやすく整理した上で、相手に理解してもらうように的確に伝える</li></ul> <p>⑧ 傾聴力 :相手の意見を丁寧に聴く力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・相手の話しやすい環境をつくり、適切なタイミングで質問をするなど、相手の意見を引き出す。</li></ul> <p>⑨ 柔軟性 :意見の違いや立場の違いを理解する力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・自分のルールややり方に固執するのではなく、相手の意見や立場を尊重し理解する。</li></ul> <p>⑩ 状況把握力:自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・チームで仕事をするとき、自分がどのような役割を果たすべきかを理解する。</li></ul> <p>⑪ 規律性 :社会のルールや人との約束を守る力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・状況に応じて、社会のルールに則って自らの発言や行動を適切に律する。</li></ul> <p>⑫ ストレスコントロール力 :ストレスの発生源に対応する力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ストレスを感じるがあっても、成長の機会だとポジティブに捉えて肩の力を抜いて対応する。</li></ul>
---

表2 就職基礎能力（厚生労働省、2004）

<input type="checkbox"/> コミュニケーション能力
・ 意思疎通： 自己主張と傾聴のバランスを取りながら効果的に意思疎通ができる
・ 協調性： 双方の主張の調整を図り調和を図ることができる
・ 自己表現力： 状況にあった訴求力のあるプレゼンができる
<input type="checkbox"/> 職業人意識
・ 責任感： 社会の一員として役割の自覚を持っている
・ 向上心・探究心： 働くことへの関心や意欲を持ちながら進んで課題を見つけ、レベルアップを目指すことができる
・ 職業意識・勤労観： 職業や勤労に対する広範な見方・考え方を持ち、意欲や態度等で占めることができる
<input type="checkbox"/> 基礎学力
・ 読み書き： 職務遂行に必要な文書知識を持っている
・ 計算・数学的思考： 職務遂行に必要な数学的な思考方法や知識を持っている
・ 社会人常識： 社会人として必要な常識を持っている
<input type="checkbox"/> ビジネス・マナー
・ 基本的なマナー： 集団社会に必要な気持ちの良い受け答えやマナーの良い対応ができる
<input type="checkbox"/> 資格取得： 情報技術の資格、経理・財務関係の資格、語学関係の資格

### 1.3. 目的および研究課題

本研究の目的は、企業が新規学卒者の採用を行うプロセスの中で、どのような基準で自社が必要とする人材を選抜するのかを、採用現場に関わる企業担当者の声を材料にして、明らかにすることである。具体的には、新規学卒者に求められる「基礎力」とは何かを探り、今後の理論的精緻化に向けた一歩とすることが、本論の研究課題である。

## 2. 方法

### 2.1. 調査対象企業

関西地域を本拠地としている企業24社の採用担当者を調査対象とした。その内訳は、建設3社、総合メーカー1社、生産財メーカー6社、消費財メーカー2社、アパレル1社、卸売1社、専門商社1社、総合商社1社、金融2社、不動産1社、外食1社、その他のサービス業4社である。ほとんどが、東証または大証に上場の大企業である。

## 2.2. 調査方法

本研究は、新規学卒者に求める資質という、既存の研究蓄積が乏しく、また数量的方法では捉えることが難しい内容を記述することを目的とするため、インタビュー調査によって得られる定性的データの分析という方法を選択することとした。

具体的には、各企業の採用担当者に対し、約1時間の半構造的インタビューを行った。つまり、予め用意したガイドラインに沿ってインタビューを進め、必要に応じて柔軟に質問内容を変えるという方法である。なお、事前に研究の趣旨、方法、ならびに企業情報の保護について説明を行い、了承を得たうえで実施した。インタビューのガイドラインには、「新規学卒者に求める資質」に加えて、「近年の採用実績」、「選抜の方法」、「採用に関する問題」など一般的な項目も含まれている。2005年3月から6月にかけて順次、面接を実施し、インタビューの内容はフィールドノートに記録した。面接の場所は、全て各企業の会議室や応接室であり、また採用担当者が1名の場合もあれば、2～3名の場合もあった。

## 2.3. 分析方法

分析では、企業ごとに採用担当者が新規学卒者に求める資質として発言した内容を、次に述べる枠組みにしたがって分類した。

### 2.3.1. 性格および動機・価値観

性格や動機、価値観といった要因は、外部からは容易にはうかがい知れず、訓練等による開発も困難である (Spencer & Spencer, 1993)。また、同一の職業であっても従事している人々の性格や動機、価値観は多様であるし、Cook (1995) が指摘するように、性格と職務業績との相関関係を十分に実証できる研究は少ない。したがって、これらの要因を「基礎力」として同等に扱うことに抵抗感があることは否めず、別の範疇に分類することとした。

### 2.3.2. 基礎力と即戦力

本論においては、「基礎力」を「即戦力」との対比で以下のように定義づけ、整理することとした。

#### (1) 基礎力

(職種を問わず) 仕事を行っていくうえで、最低限必要な能力。

求められる内容やレベルは、職務の種類や企業特性によって大きく異なることはない。

職務上の特定の具体的な成果に必ずしも直接的に結びつかない。



- 一般の教育機関や家庭などでの学習を通じて、身につけることができる（職務の実践やそれに近い訓練を必ずしも必要としない）。
- 資格などによる認証には馴染まない。
- その人固有の性格とは異なる（∵性格が違っていても同じように身につけることができる）。
- その人固有の価値観や動機とは異なる。

## (2) 即戦力

訓練を受けなくても、すぐに特定の職務を行い、成果を上げることができる能力。

- 求められる内容やレベルは、職務の種類や企業特性によって大きく異なる。
- 職務上の特定の具体的な成果に直接的に結びつく。
- 職務の実践経験を通じて、または実践に近い学習や訓練を通じて、身につけることができる。
- 資格などで認証されることがある。
- その人固有の性格とは異なる（∵性格が違っていても同じように身につけることができる）。
- その人固有の価値観や動機とは異なる。

## 3. 結果

### 3.1. 調査対象企業ごとに整理した新規学卒者に求める資質

調査を行った企業ごとに、採用担当者が新規学卒者に求める資質として発言した内容の中からキーワードをそのまま取り上げ、先述の「即戦力」、「基礎力」、「性格」、「価値観・動機」といったカテゴリーで分類を行った。その結果を整理したものが、以下の表3-1から表3-8までである。なお、上記の4つのカテゴリーへの分類が難しい発言内容については、「その他」として分類している。

### 3.2. 基礎力の分類

基礎力として整理された項目を、さらに分類した結果、表4のようになった。

まず基礎力は、「対自己」、「対他者」、「対課題」という3つの異なる対象を軸として大別することができた。二村（2005）は、日本の企業人能力の概念を、実際の企業の事例集を基に分析し、「課題」、「対人」、「姿勢・態度」という3つの大きなカテゴリーに分類している。最後の「姿勢・態度」には、「自己管理」や「ストレス耐性」が含まれており、本論での「対自己」の分類に近い。<sup>16)</sup>

16) これらに加えて「達成志向」や「挑戦意欲」といった「価値観・動機」的な側面や、「人望」や「品格」といった「性格」的側面も含まれており、非常に抽象的で広範なカテゴリーである。また、組織の一員としての存在そのものに焦点をあてる人間観を感じさせる（二村、2005）。

そもそも仕事とは、「誰に（提供先）」、「何を（アウトプット）」、「どのように（プロセス）」という3つの要素からその機能を定義づけることができ（雇用能力開発機構、2003）、まずその行動の対象があってこそという面がある。したがって、それを発揮する対象を分類の第一軸とすることは、それぞれの能力を定義するうえで分かりやすい。

この3つの大きなカテゴリーの中でさらに分類を行い、「対自己」は「自律」と「ストレス耐性」に、「対他者」は「言語的コミュニケーション」と「共感力」に、「対課題」は「論理的思考力」と「創造的思考力」そして「実行力」に、それぞれ分けることができた。

表3-1 新規学卒者に求める資質の分類結果(その1)

	建設 A 社	建設 B 社	建設 C 社
即戦力	—	—	—
基礎力	熟考する力 コミュニケーション力(自分の考えを話せる)	人間関係力	ストレスやプレッシャーに強い
性格	—	外に出るのが好き	—
価値観、動機	動機 価値観(建物が残ることや顧客からの感謝を喜ぶ)	—	—
その他	—	可能性	馬力(声の大きさ、自信の強さ)

表3-2 新規学卒者に求める資質の分類結果(その2)

	総合メーカー	生産財メーカーA社	生産財メーカーB社
即戦力	—	—	専門スキル(オートCAD) 語学
基礎力	自分の考えを言う	—	—
性格	積極的	—	前向き、明るい
価値観、動機	挑戦意欲	挑戦意欲	—
その他	—	—	—

ところで、「対自己」に分類した「自律」については、インタビュー・データでは「主体性」という表現であったが、前者が「他からの支配・制約などを受けずに、自分自身

日本企業が新規学卒者に求める資質

で立てた規範に従って行動すること<sup>17)</sup>」という意味であるのに対し、後者が「自分の意志・判断で行動しようとする態度<sup>18)</sup>」という意味であり、前者の方がより「行動」的側面を強調した表現であるため、こちらを採用した。

なお、他にインタビューで得られた「人間関係力」、「人間関係づくり」、「協調性」といった表現は、「対他者」であるとは考えられるが曖昧な表現のため、表4での分類は行わなかった。同様に、「視野の広さ」についても意味が曖昧で、「対課題」に含まれるかもしれないが、分類を行わなかった。

表3-3 新規学卒者に求める資質との分類結果(その3)

	生産財メーカーC社	生産財メーカーD社	生産財メーカーE社
即戦力	対応力(仕事の量と質に対して)	指導力	英語力
基礎力	コミュニケーション能力	発想力 人間関係づくり	自分の考えが言える
性格	自信 バイタリティ 積極的	前向き ガッツ 元気	積極的
価値観・動機	挑戦意欲	夢や願望がある	挑戦意欲
その他	人あたり	伸びそうな人	—

表3-4 新規学卒者に求める資質の分類結果(その4)

	生産財メーカーF社	消費財メーカーA社	消費財メーカーB社
即戦力	—	—	—
基礎力	協調性	—	ベーシック・スキル(読み、書き、話す) お客様の立場に立って考え、実行する
性格	明るさ 素直さ	熱血さ	—
価値観・動機	謙虚さ(学ぼうとする気持ち)	—	—
その他	社風に合っている	—	—

17) 『大辞泉 増補・新装版』(デジタル大辞泉)より。

18) 同上。

表3-5 新規学卒者に求める資質の分類結果(その5)

	アパレル	卸売業	専門商社
即戦力	感性	—	—
基礎力	頭の良いコミュニケーション お客様志向	論理性 自分の考え方を持っている	創造力 行動力
性格	元気	明るさ、積極性	—
価値観・動機	—	—	—
その他	—	—	—

表3-6 新規学卒者に求める資質の分類結果(その6)

	総合商社	金融A社	金融B社
即戦力	英語力	—	—
基礎力	心身のタフさ	—	—
性格	チャレンジ精神 いい加減さ 好奇心	—	明るさ 元気 表情が豊か バイタリティ 人と関わるのが好き
価値観・動機	—	—	—
その他	人間力	成長力	—

表3-7 新規学卒者に求める資質の分類結果(その7)

	サービスA社	サービスB社	サービスC社
即戦力	—	改革・変革力	—
基礎力	—	—	創造性 読み、書き
性格	誠実さ	—	誠実さ
価値観・動機	—	—	大志、夢
その他	—	—	—

表3-8 新規学卒者に求める資質の分類結果(その8)

	サービスD社	外食	不動産
即戦力	—	マネジメント力 人を動かす力	—
基礎力	地頭の良さ 説明力 営業マインド 共感力	考える力 視野の広さ 実践力	コミュニケーション力 主体性
性格	真面目さ	—	積極的
価値観・動機	チャレンジ精神	ビジョン 意欲・本気度	—
その他	バランス感覚(勉強したことと教養の)		バランス感覚

表4 基礎力の分類結果

対象	項目	具体例(表3-1～3-8の中から)
I. 対自己	自律	主体性
	ストレス耐性	ストレスやプレッシャーに強い、心身のタフさ
II. 対他者	言語的コミュニケーション力	コミュニケーション力(自分の考えを話せる)、自分の考えが言える、ベーシック・スキル(読み、書き、話す)、説明力、頭の良いコミュニケーション
	共感力	お客様の立場に立って考え実行する、お客様志向、営業マインド、共感力
III. 対課題	論理的思考力	熟考する力、論理性、自分の考え方を持っている、考える力、地頭の良さ
	創造的思考力	発想力、創造力
	実行力	行動力、実践力

## 4. 考察

### 4.1. 基礎カリストの仮説

調査の結果、新規学卒者に求められる資質は表4のように整理されたが、これで必要かつ十分だといえるかどうかを、ここで考えてみたい。

まず、「言語的コミュニケーション」については、インタビューから得られたのは、どちらかと言えば自分の意見や考えを「発信」する力であったが、それと合わせて、相手の意見や考えを「受信」することも必要である。したがって、「読む」や「聴く」といった力（受信力）を、「書く」や「話す」といった力（発信力）とセットにして、「言語的コミュニケーション」の下位カテゴリーとして設定するべきであろう。

次に「共感力」については、顧客の欲求や職場の仲間の感情に共感し、相手の立場に立って理解することは大切ではあるが、一方で自分自身の欲求や感情も、的確に相手に伝える力も重要である<sup>19)</sup>。たとえば、職場の同僚や上司に対して不満があるときに、いたずらに我慢してメンタルヘルスを損ねたり、攻撃的にぶつかって関係を悪化させたりすることなく、相手を尊重しつつ、率直にその感情を伝えることが必要である。したがって、「自己の感情の表現（自分の感情を発信する）力」を、「共感力」と合わせて、「情緒的コミュニケーション能力」として仮説したい。

最後に「実行力」については、ビジネスの現場で実際にアクションを起こすプロセスを考えてみると、第一にどのような行動を起こすのかという計画を練ったり、それに必要な資源や協力者を獲得したりするという準備や段取りが必要であると言える。そして、行動を起こした後も、状況に応じて臨機応変に計画を変更し、柔軟に対応していくことによって、所期の目的を達成する。このように考えると、単に「実行力」といっても、「計画・段取り」をする力と、柔軟に「適応」する力とがあり、それらを「実行力」の下位カテゴリーとして設定することができる。

以上をふまえると、新規学卒者に求められる資質は、表5のように仮説することができるだろう。

### 4.2. 今後の課題

本研究は、新規学卒者に求められる基礎的な資質、いわゆる「基礎力」について、関西を基盤とする大企業24社の採用担当者に対するインタビュー調査を行った。その結果は、表4のようにまとめられ、さらに考察を加えて表5のようにリスト化することができた。

しかし、このリストは仮説であり、今後さらに調査の対象を拡大してデータの収集と

19) このような自己表現を「アサーティブ」という（平木、1993）。

表5 新規卒業者に求められる資質（仮説）

<p>I. 対自己</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 自律(他者に依存せず、自分で考え、自分で決め、自分で行動し、自分で責任を負う)</li> <li><input type="checkbox"/> ストレス耐性(ストレスを感じるがあっても、我慢したり、発散したり、楽観的に捉えたり、自分なりに対処することができる)</li> </ul> <p>II. 对他者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 言語的コミュニケーション力(言語を用いて他者の考えを理解し、他者に自分の考えを伝える)             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 読む・聴く(受信)</li> <li>・ 書く・話す(発信)</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 情緒的コミュニケーション力             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他者への共感(他者の感情を受信する)</li> <li>・ 自己の感情の表現(自分の感情を発信する)</li> </ul> </li> </ul> <p>III. 対課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 思考力(課題の発見や目標を設定するために考える力)             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 論理的思考力(因果関係の分析や結果の予測を行う)</li> <li>・ 創造的思考力(新しい考えや方法を考え出す)</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 実行力(課題の解決や目標を実現する力)             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画・段取り(課題の解決や目標の達成に向けて準備する)</li> <li>・ 適応・柔軟性(課題解決や目標達成の過程で生じる状況の変化や、意見の食い違いに対応できる)</li> </ul> </li> </ul>
--

分析を行い、検証をしていく必要があるだろう。言葉の表現や定義が、採用に携わる企業の担当者および就職活動を行う学生にとって、妥当なものかどうかを実証しなくては、社会全体で共有化することは難しい。企業からはもちろん、この問題に関心のある研究者や教育者からもフィードバックを得て、ディスカッションを行わねばならない。

また「基礎力」とは、本論で定義したとおり、業種や職種を問わずにどのような企業でも求められる能力であるわけだが、業種ごとに求められる能力の程度が少しずつ異なっている面もあるだろう。たとえば、商社においては「ストレス耐性」が、サービス業では「共感力」といったように、業界ごとに求められる「基礎力」の強弱には若干の違いがあると思われる。したがって、今後リストを吟味し、精緻化する一方で、業種や職種ごとにどの能力を特に強く求めるのかといった点についても、調査をしていきたい。

加えて現実的な視点で言えば、本研究での調査でも見られたように、本来の意味での「即戦力」を求める企業や、性格や価値観といった評価や開発が難しい部分を含めて選

抜を行おうとする企業が多いのも事実である（根本、2004）。そのような実態も視野に入れて、企業の採用行動とその選抜基準についての研究を行うことも必要だ。

さらに発展的な課題としては、これらの基礎力を活用して、どのような方法で新規学卒者の選抜を行うのか、企業のみならず高等教育機関においてどのように教育・開発していくのか、その具体的な方法論やプログラムについても、検討していくことが肝要であろう。

#### 参考文献

- 1) Cook, M., "Personality and productivity", in Collett, P., Furnham, A., *Social psychology at work*, Routledge, 1995. (長田雅喜・平林進訳編『仕事の社会心理学』ナカニシヤ出版、2001年、47-65頁)
- 2) 橋口昌治「90年代日本における大学生の就職と企業の求める『人柄』の変化」、『Core Ethics』、vol.2、2006年、271-284頁。
- 3) 平木典子『アサーショントレーニング—さわやかに自己表現>のために—』日本・精神科学研究所、1993年。
- 4) 岩脇千裕『求人企業と求職者をつなぐ『言葉』の曖昧さ』独立行政法人日本労働政策研究・研修機構コラム、2006年。(http://www.jil.go.jp/column/bn/colum062.html)
- 5) 株式会社ディスコ「学生が資格に走る理由」、『人と採用』2003年5月号。(http://www.hr-plaza.com/hre/2003\_may/feature02/201.html)
- 6) 株式会社毎日コミュニケーションズ『2008年卒者採用予定及び採用活動に関する企業アンケート結果』、2007年。(http://navi.mycom.co.jp/saponet/)
- 7) 株式会社リクルート『就職白書2006』、2006年。  
(www.recruit.jp/library/job/j20061213/docfile)
- 8) 木下康仁『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い』弘文堂、2003年。
- 9) 厚生労働省『「若年者就職基礎能力支援事業（“YES-プログラム”）」について』、2004年。  
(http://www.mhlw.go.jp/general/seido/syokunou/yes/index.html)
- 10) 厚生労働省『平成18年度大学等卒業者就職状況調査』、2007年。  
(http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/05/h0515-2.html)
- 11) 雇用能力開発機構『「創造性涵養のための新たな職業能力開発のあり方に関する研究会」報告書』、2003年。
- 12) 根本孝「企業の採用基準と即戦力採用」、永野仁編著『大学生の就職と採用 学生1,143名、企業658社、若手社員211名、244大学の実証分析』中央経済社、2004年、49-65頁。
- 13) 二村英幸『人事アセスメント論』ミネルヴァ書房、2005年。
- 14) 社団法人日本経済団体連合会『2006年度・新卒者採用に関するアンケート調査結果』、2007年。(http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/004.html)
- 15) Spencer, L. M., Spencer, S. M., *Competence at work*, Jhon Wiley & Sons, Inc.1993. (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版、2001年)
- 16) Strauss, A., Corbin, J., *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, Inc., 1990. (南裕子監訳『質的研究の基礎—グラウンデッド・セオリーの技法と手順』医学書院、1999年)
- 17) エン・ジャパン株式会社『2008年新卒採用総括』、2007年。



日本企業が新規学卒者に求める資質

(<http://cafe.enjapan.com/download/info/914>)

**新聞**

- 1) 「06年春主要100社採用計画調査 即戦力重視に拍車」朝日新聞2005年3月20日付朝刊。