

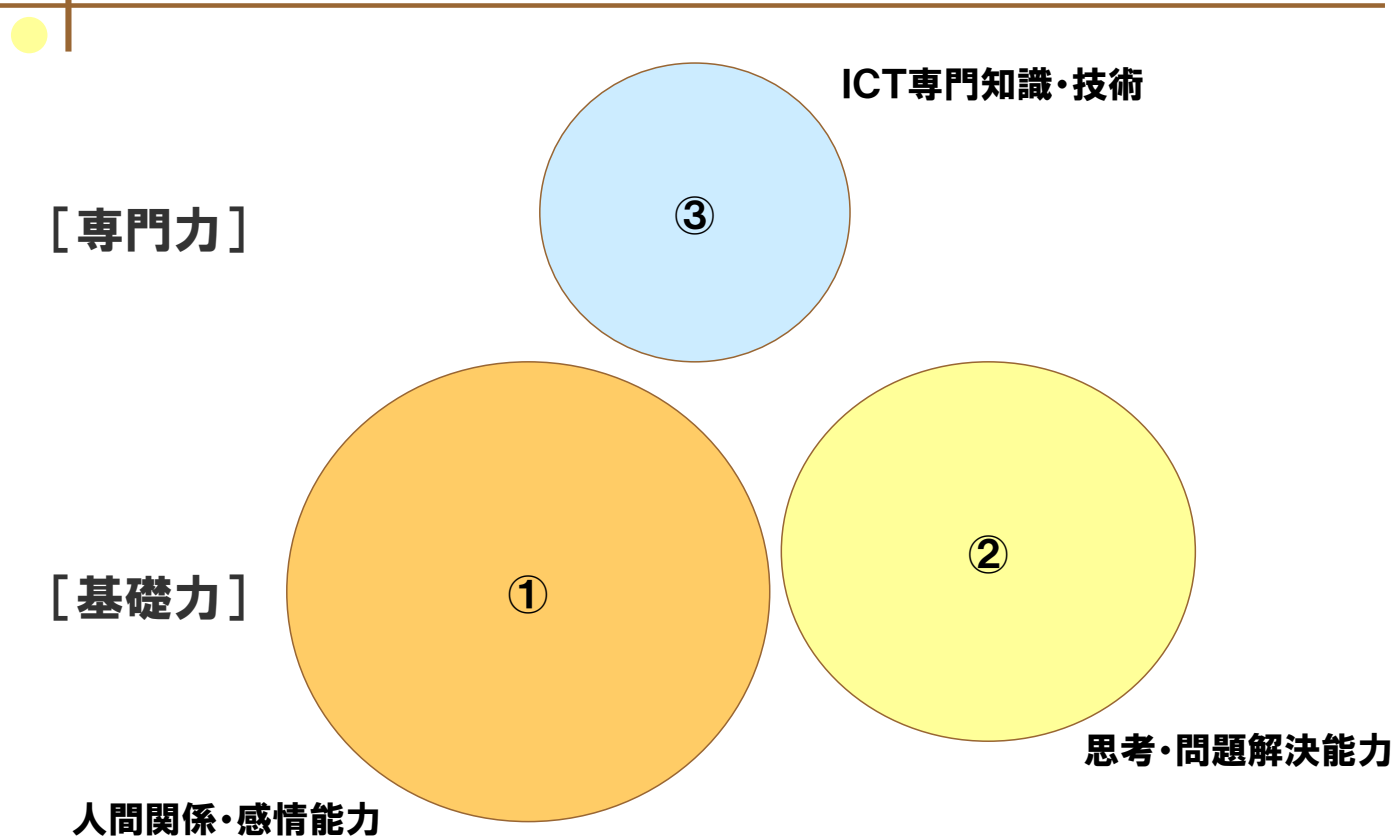
# 人材育成 — 企業から大学への期待

---

2007.11.30  
リクルートワークス研究所  
所長 大久保 幸夫

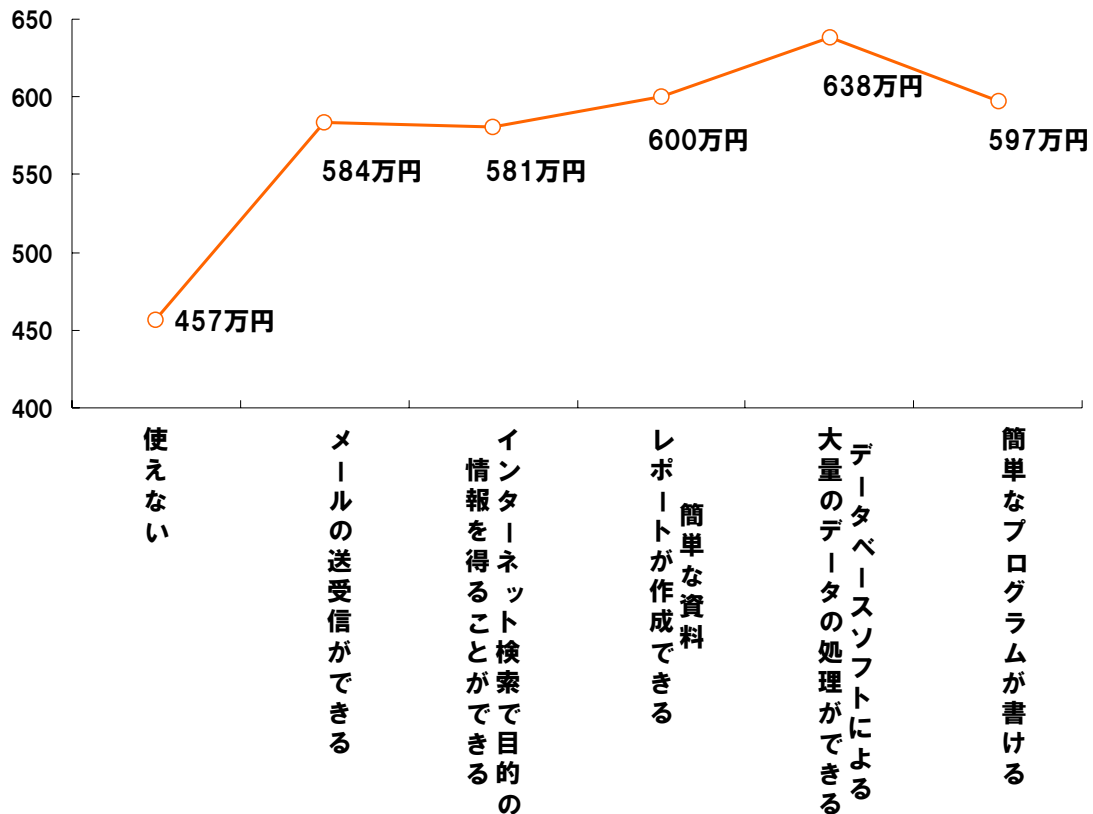
## ●● ICT企業が学生に求める能力[新卒時]

---



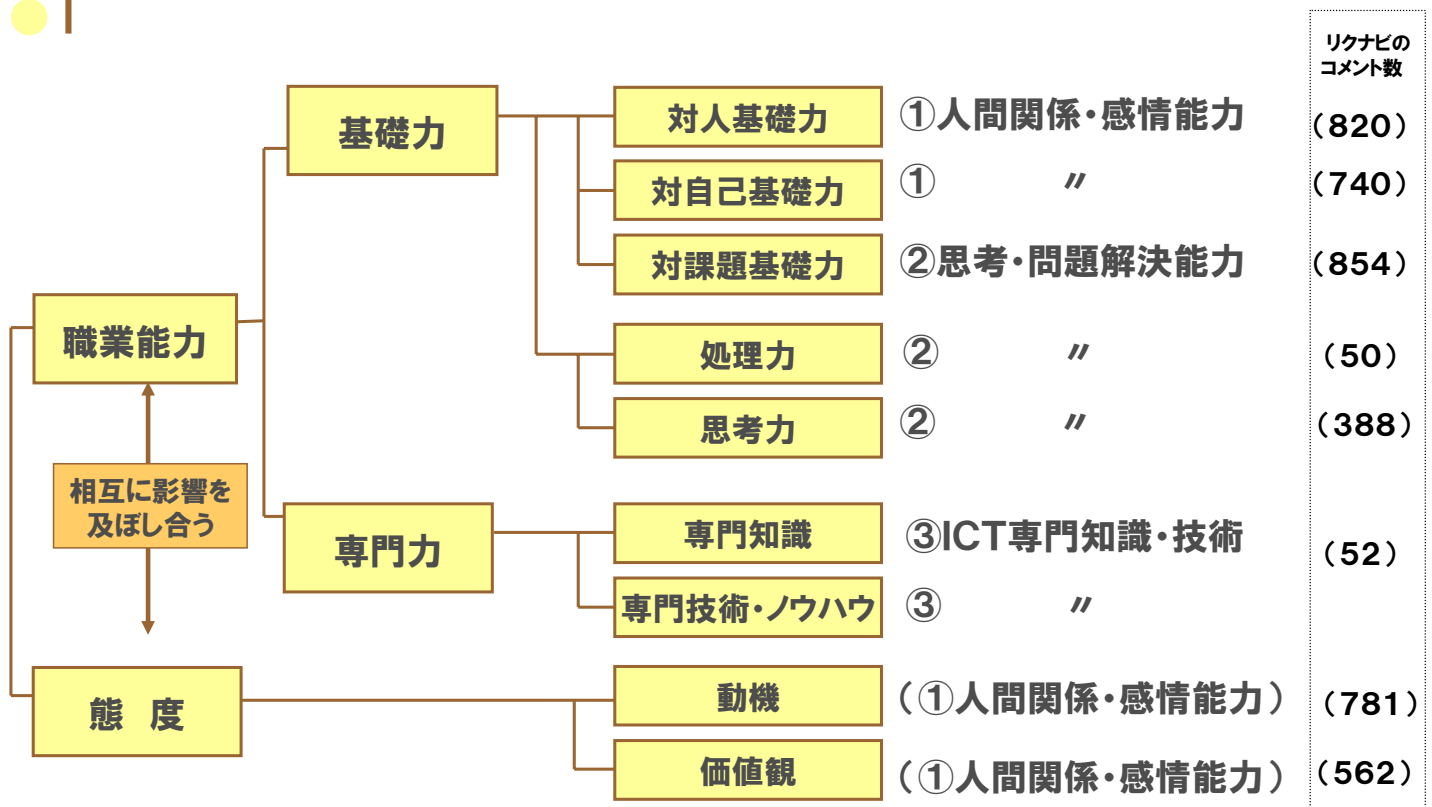
◎企業が求めているのは高度な基礎力

# ITスキルと収入の関係



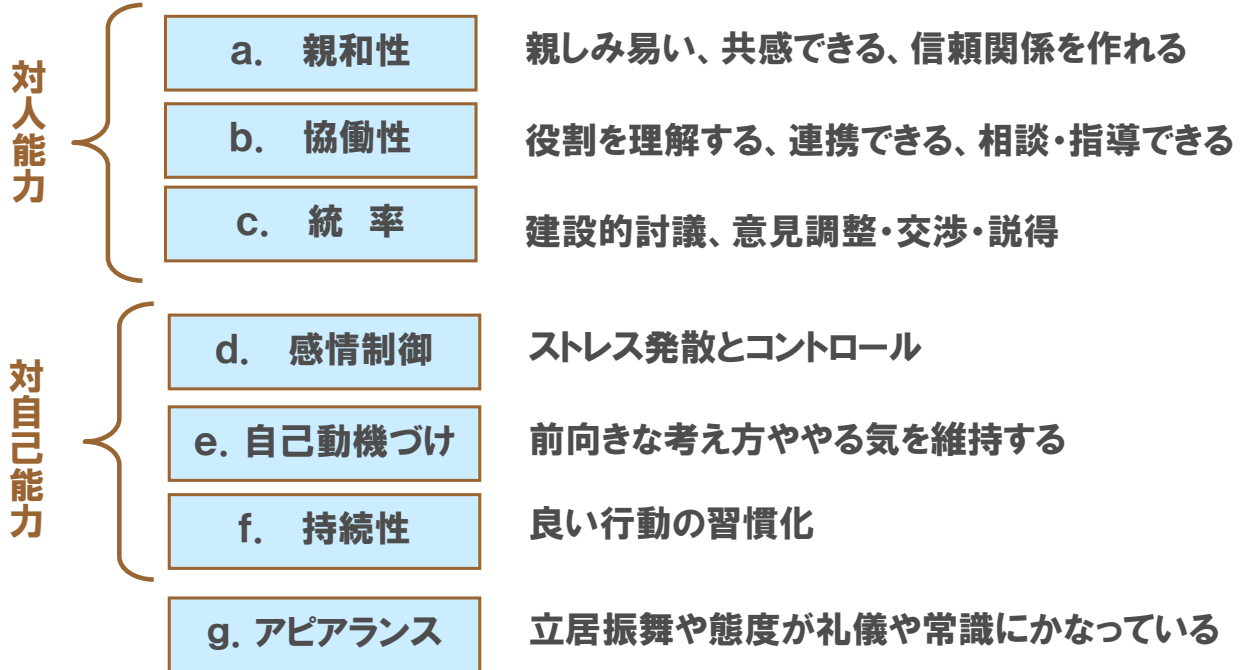
出所:リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査」2000

# 職業能力の構造



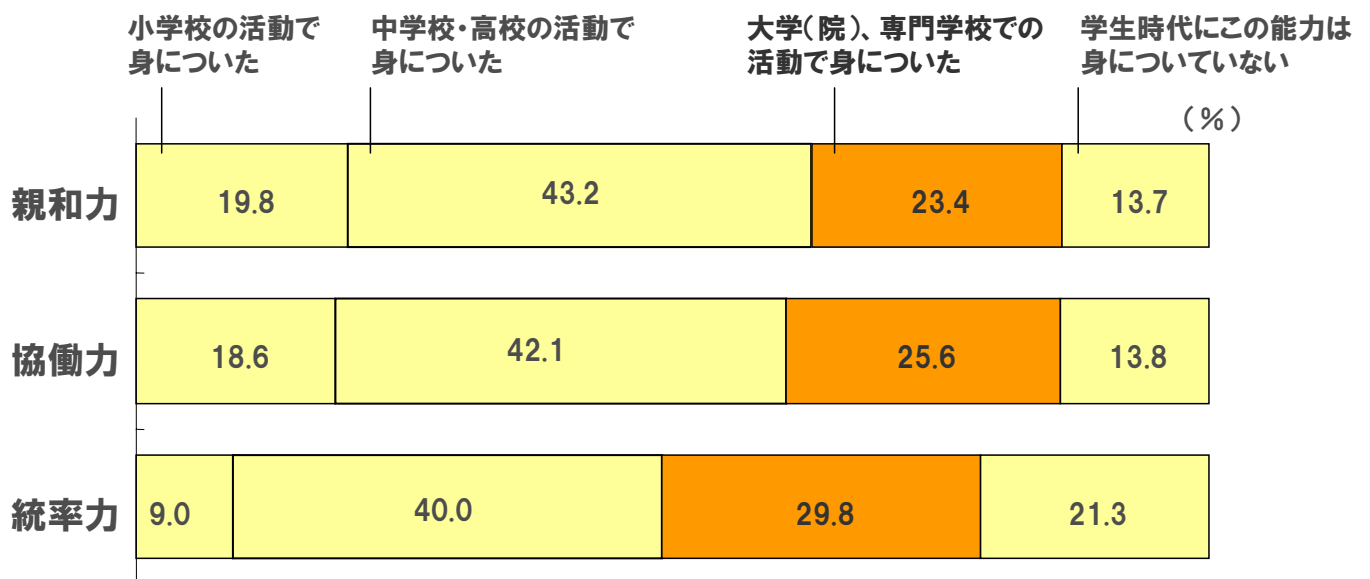
出所:大久保幸夫『キャリアデザイン入門Ⅰ-基礎力編』(日経文庫 2006)

# ●● 人間関係・感情能力とは

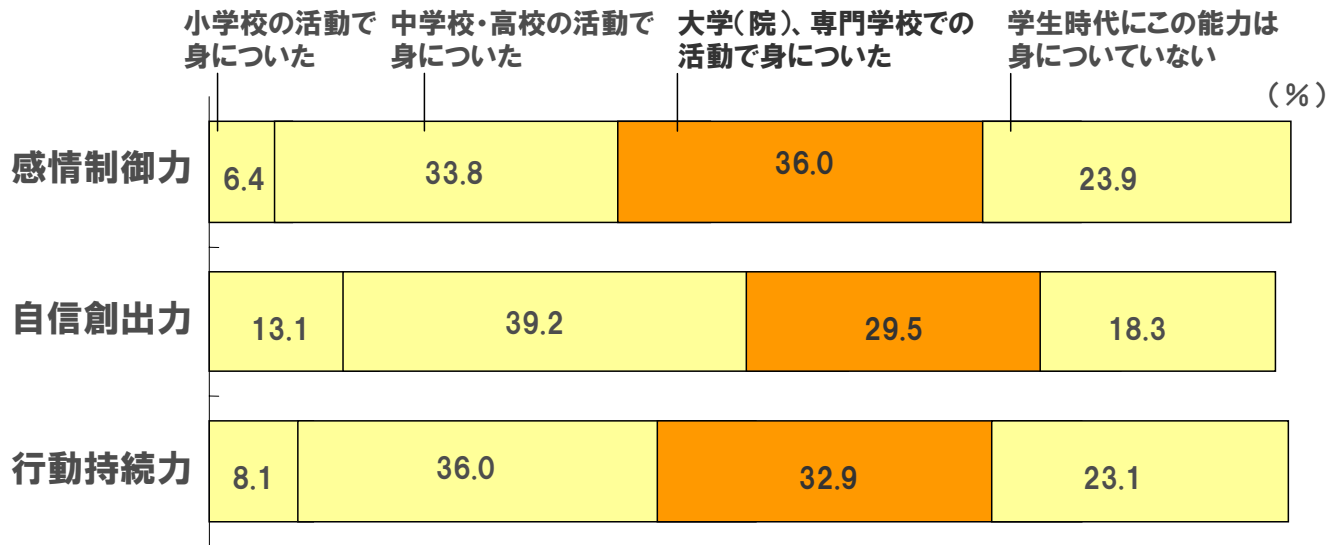


◎EQ(感情知能)として90年代に米国で活発に議論された能力

# ●● 対人能力が身についた時期

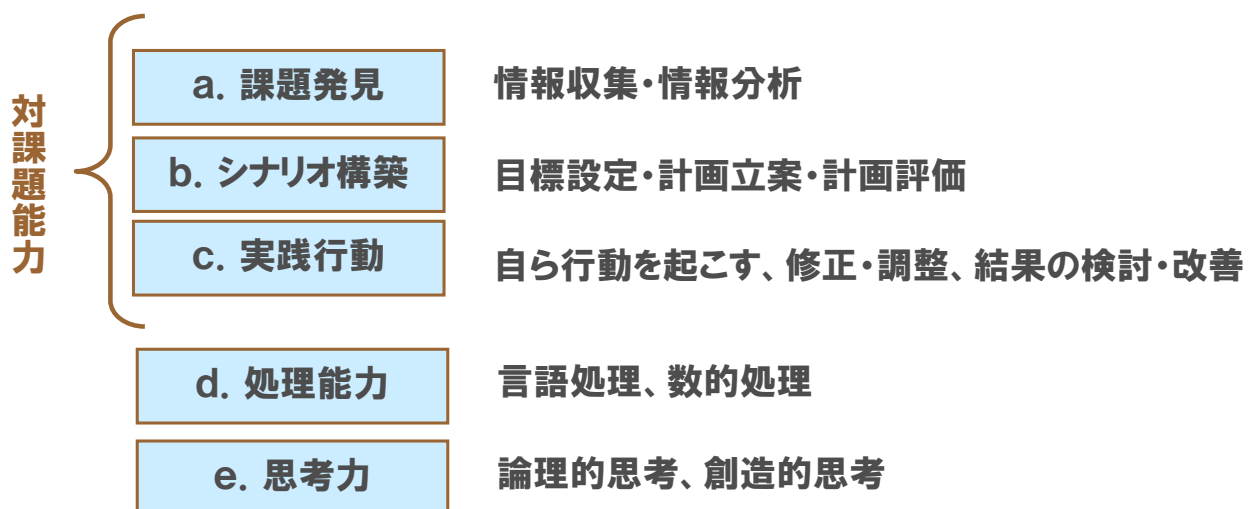


## ●● 対自己能力が身についた時期



6

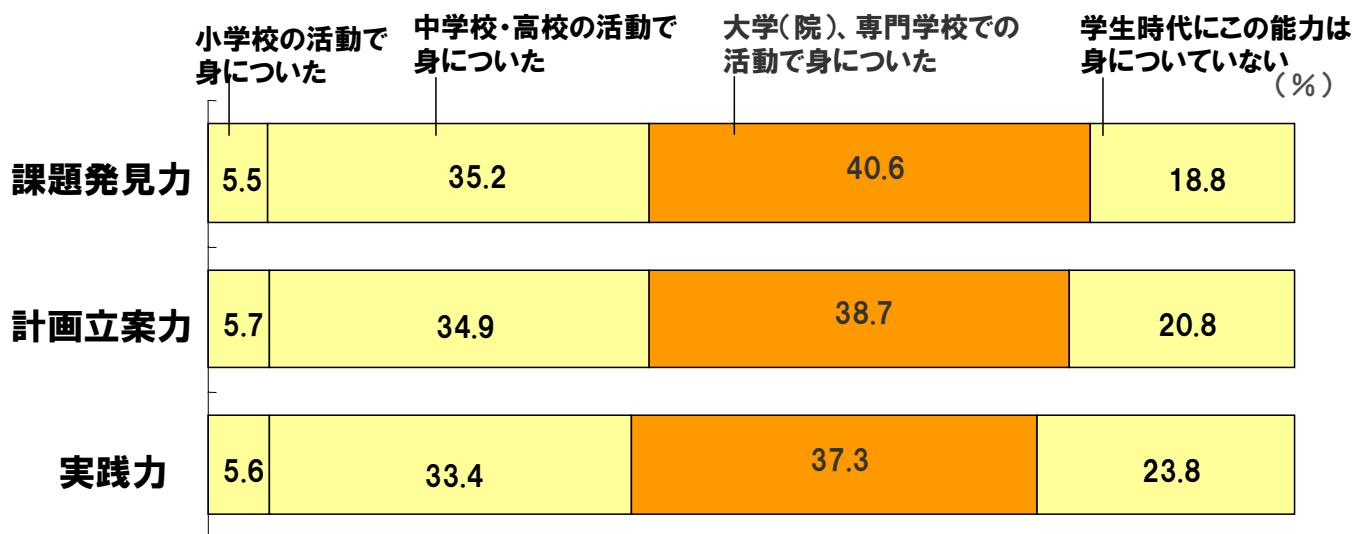
## ●● 思考・問題解決能力



◎一般に「地頭」と表現されてきた能力

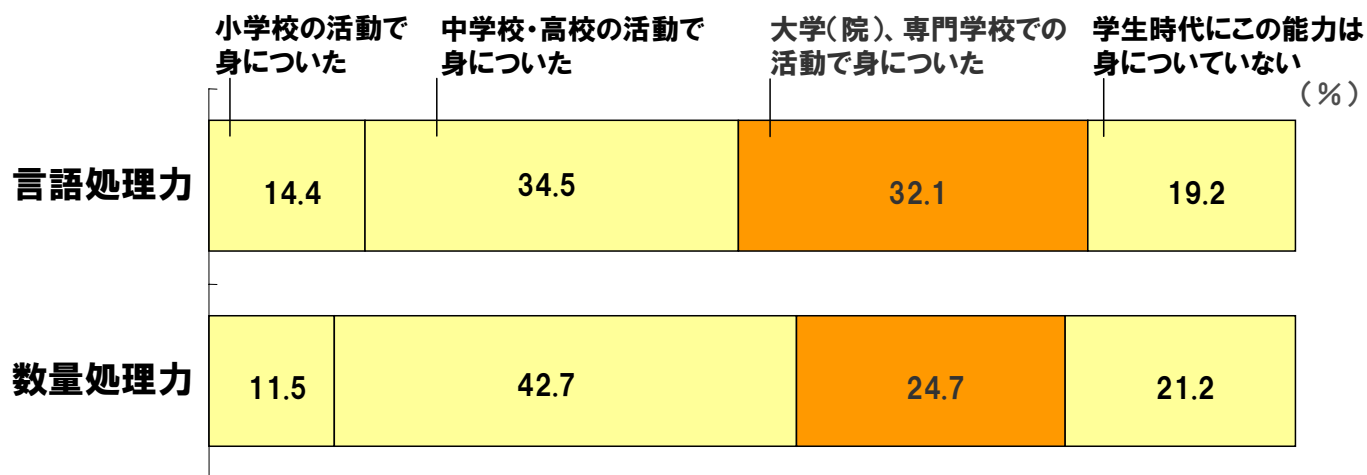
7

## ●● 対課題能力が身についた時期



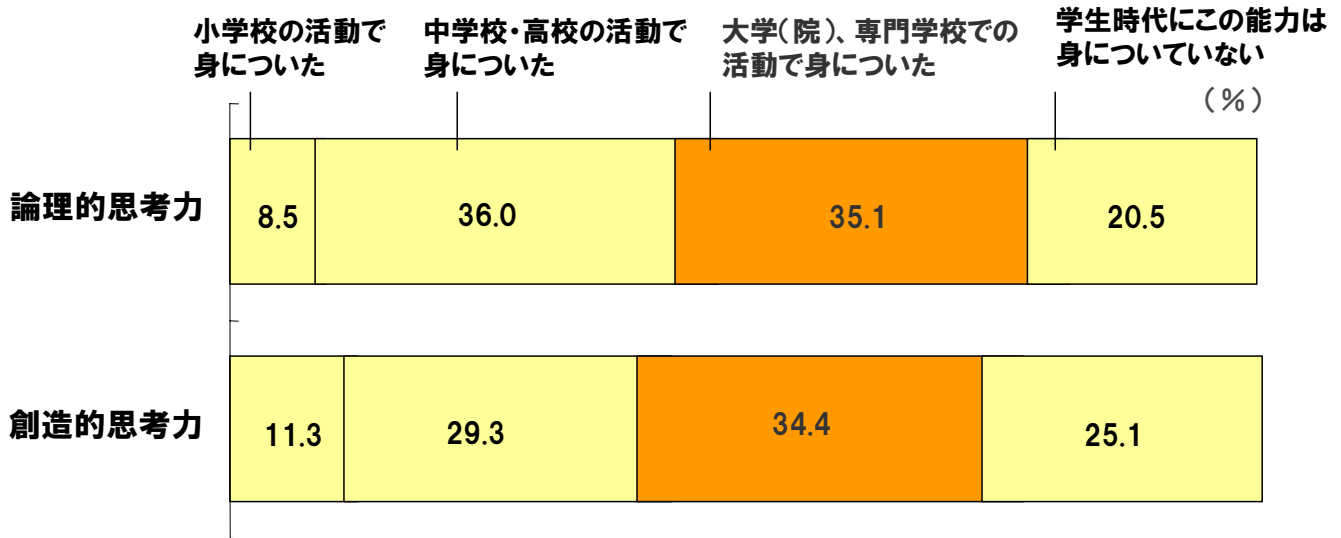
8

## ●● 処理力が身についた時期



9

# ●● 思考力が身についた時期



10

# ●● 経営者の期待とビジネスマンの実感

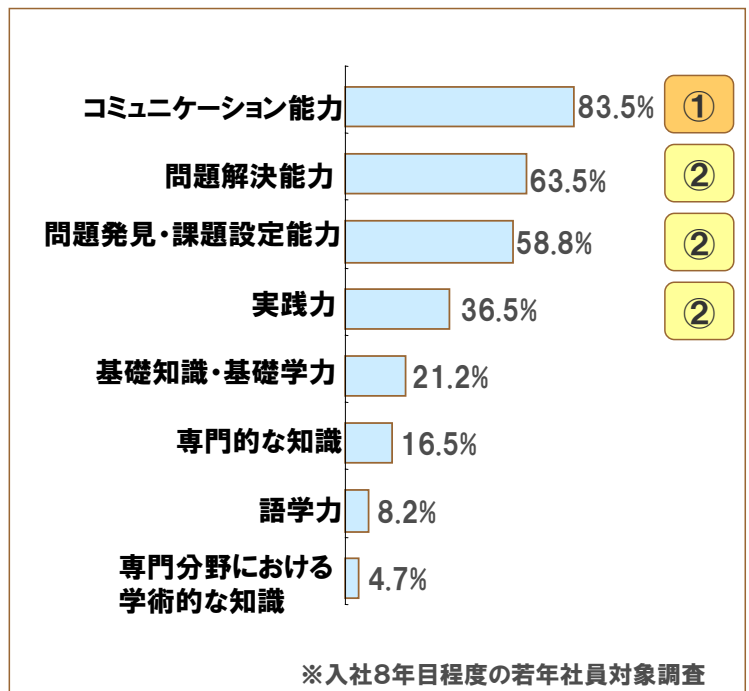
① = 人間関係・感情

② = 思考・問題解決

<企業のトップが考える「ビジネスに必要な力」>

1.問題を発見する力	73.0%	②
2.論理的に考えられる力	69.9%	②
3.行動力・実行力	69.4%	②
4.語学力	66.8%	
5.常に新しい知識を身につけようとする力	65.2%	①
6.状況の変化に柔軟に対応する力	57.3%	
7.自己実現力	54.5%	①
8.情報を収集する力	52.4%	②
9.コンピュータ活用能力	49.5%	
10.交渉力	48.4%	①

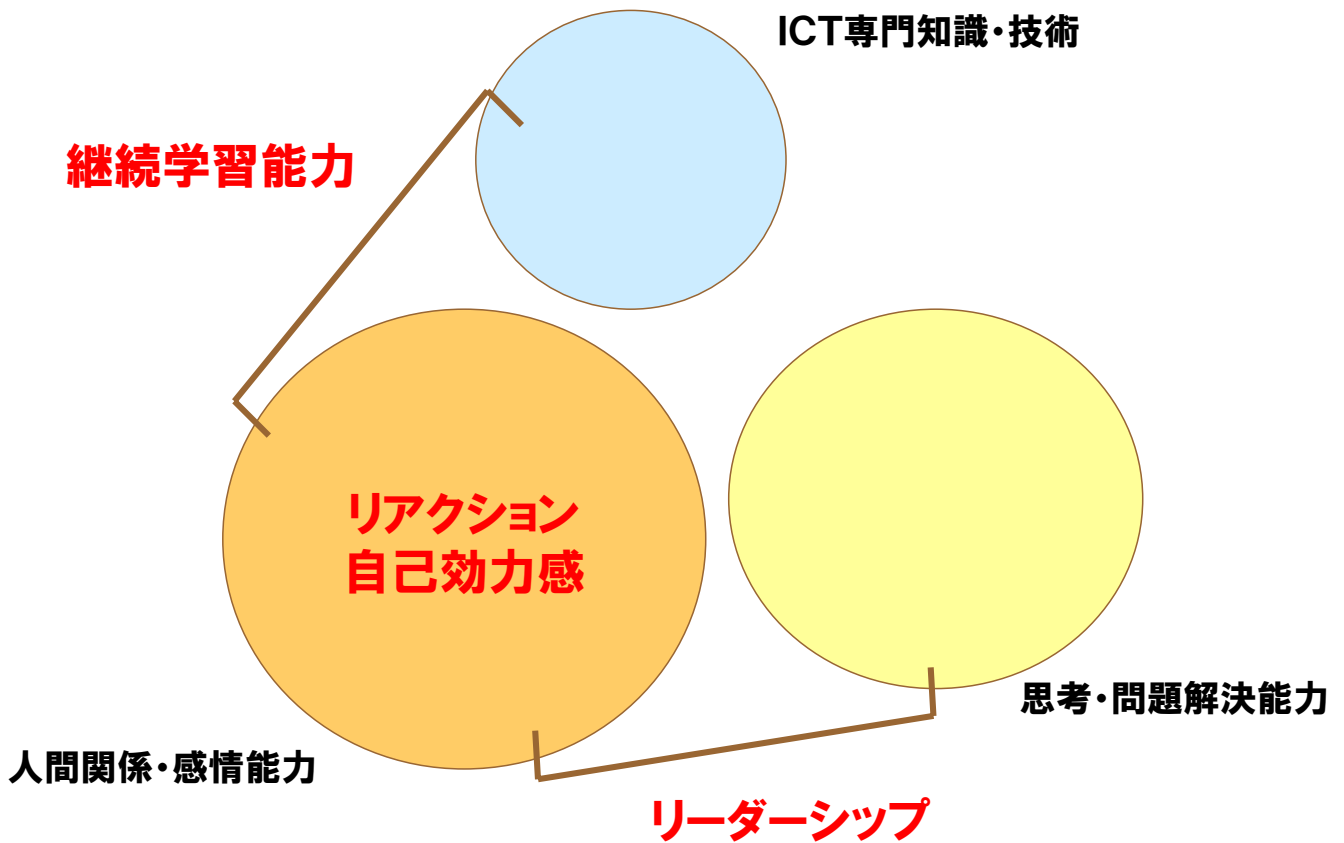
<職務経験を通して実感する重要な力>



出所:経済同友会「若者が自立できる日本へ」

出所:(財)産業研究所「産業界から見た大学の人材育成評価に関する調査」2004年 11

# ● ● 求められる能力の中核となるもの

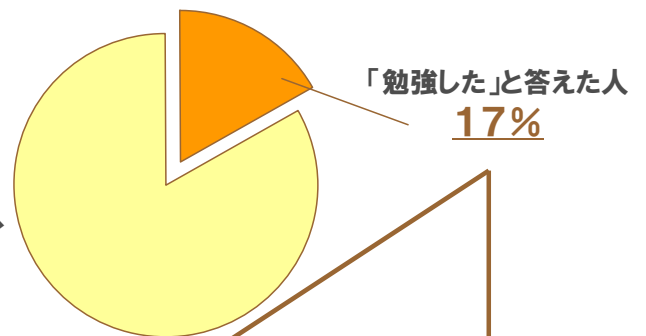


12

## ● ● focus 継続学習能力

・最近1ヶ月に自らの意思で  
学習行動をとった人(社会人・全体)

- 必要な時に、必要な事を主体的に  
学習する習慣
- 学生時代に身につけることを期待されるが、  
多くの人が身につけぬまま卒業してしまう



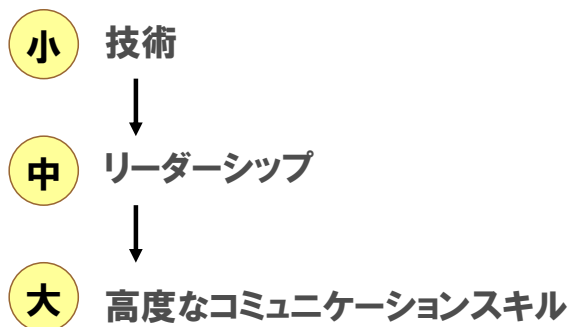
費やした時間(月間)		使った費用(月間)	
～10時間	23.3%	～3000円	25.3%
10～30時間	41.9%	3000～1万円	18.0%
30～70時間	20.7%	1万円～3万円	26.5%
70時間～	7.4%	3万円～	21.0%

出所:リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査」2004

◎GEが大学に最も期待することは「継続学習能力」を身につけさせること

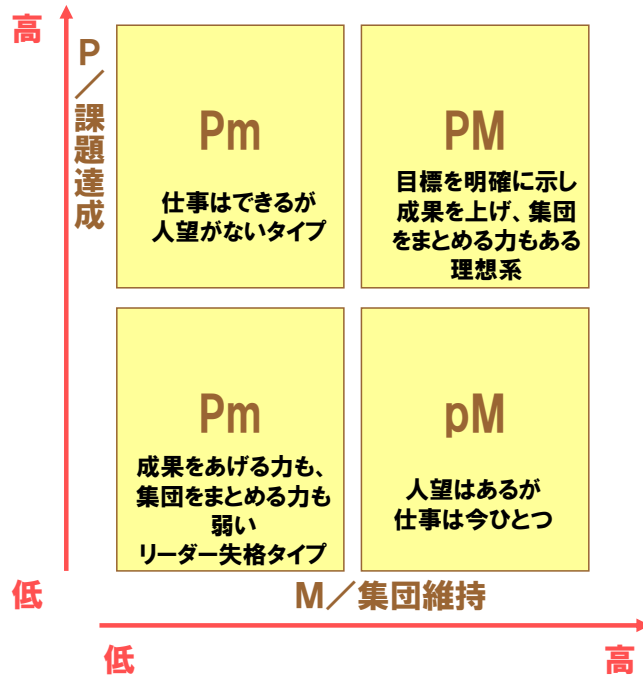
13

□プロジェクトマネージャーはその規模によって求められる中核能力が変化する



□人間関係能力×課題解決能力  
=リーダーシップ

◆リーダーシップの構造



出所:三隅二不二(1966)『新しいリーダーシップ』(ダイヤモンド社)

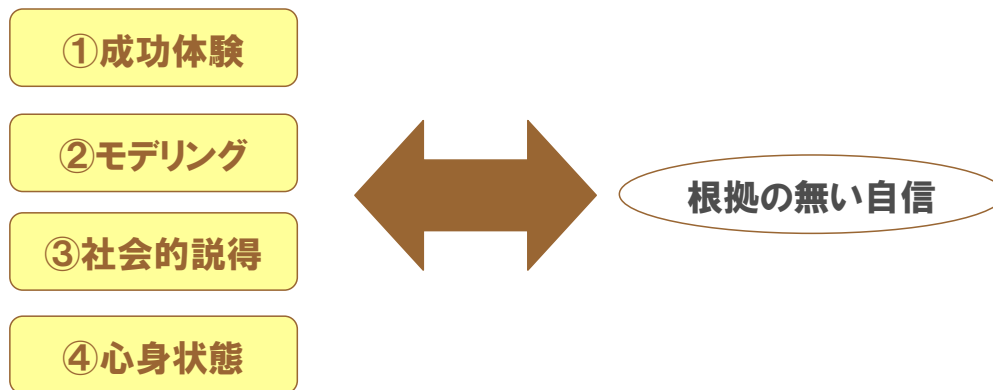
- コミュニケーションの原点
- コミュニケーションスキルは何をどう話すかの前に、どう聞くかが重要
- 「うなづく」「アイ・コンタクト」などの基本行動に象徴される
- あいさつ、笑顔などが加わることで親和性が高まる
- 発展すれば「傾聴力」となる



□ 自己効力感とは、

- 自己に対する有能感、信頼感
- まだ未経験のことでも、きっとできるという感覚を持つ

□ 自己効力感を持つために必要なもの



2つの転機をいかにマネジメントするか

- ① School to Work (就職～入社数年)
- ② 「筏下り」から「山登り」へ (ミドル期)

## ●● 就職までのプロセスで起こる問題

---

### □ アイデンティティ形成の失敗

- 自分らしさに対する迷い → いたずらに他者と比較して劣等感を持つ
- 自分自身を他者との関係の中でしか定義できない (自分探し)

### □ キャリアデザインの失敗

- 何をやりたいのかが見えない → 就職活動に前向きになれない
- 過度なきめつけ～妥協してまで就職しなくていい (フリーター)

### □ 仕事に対するスタンスの揺らぎ

- 「全力で仕事に取り組む」のか「そこそこやって、仕事とバランスさせる」のか
- 楽な仕事、安定した仕事の選択

18

## ●● 入社から当初3年の間に起こる問題

---

### □ 理想と現実のギャップ(リアリティ・ショック)

- 誰もが経験する通過点
- 【原因】 就職時の情報収集・リアリティ
- 【対策】 職場の上司・先輩とのコミュニケーション

### □ 早期離職

- 【原因】 成長実感が持てない
- 【対策】 適性な評価フィードバック・仕事の意味の説明

### □ ひとり立ちへの焦りと空回り

- 【原因】 「即戦力」という期待に対する誤解
- 【対策】 協働と結果の重要性の理解

### □ 過剰反応

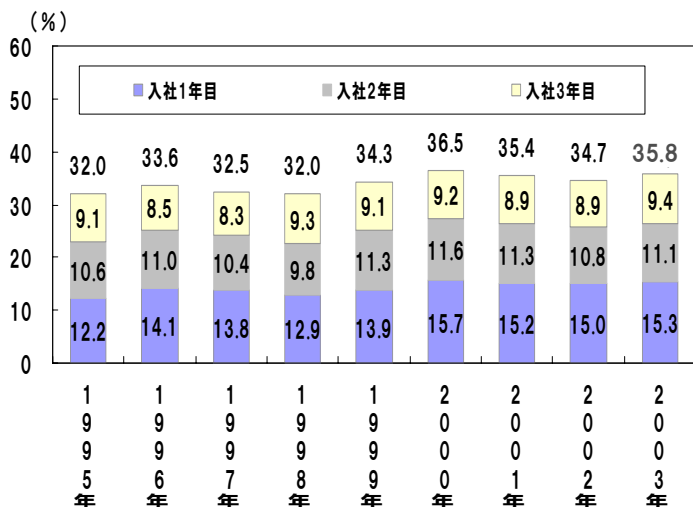
- 【原因】 人間関係に対する自信のなさ

### □ 仕事・会社への軽視

- 【原因】 根拠のない自信、売り手市場への期待

19

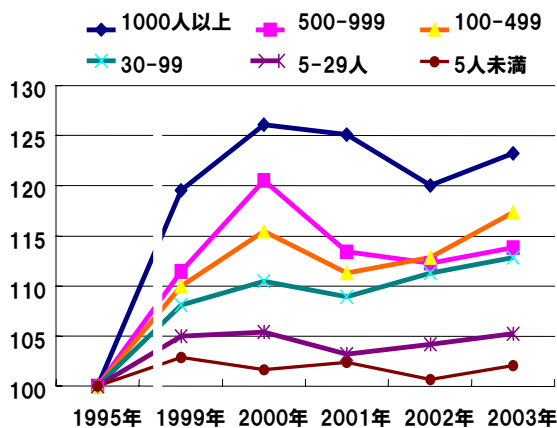
## ◆大卒3年3割



(注)この離職率は厚生労働省が管理している雇用保険被保険者の記録を基に算出してもであり、新規に被保険者資格を取得した年月日と生年月日により各学歴に区分している。3年目までの離職率は、四捨五入の関係で1年目、2年目、3年目の離職率の合計と一致しないことがある。

出所：厚生労働省職業安定局「新規大学卒業就職者の産業別・規模別離職状況」

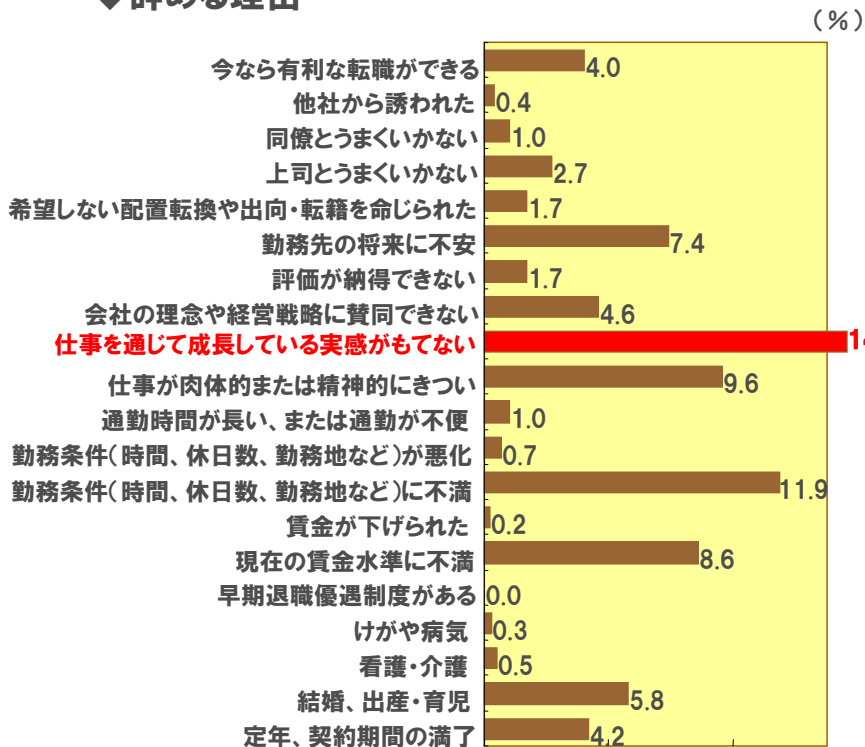
## ◆大企業で急変



(注)数値は1995年の離職率を100とした指数

出所：厚生労働省職業安定局「新規大学卒業就職者の産業別・規模別離職状況」をもとに、リクルートワークス研究所で指数化しグラフ作成

## ◆辞める理由



出所：リクルート「仕事にまつわる意識調査」

## ◆ロールモデル不在

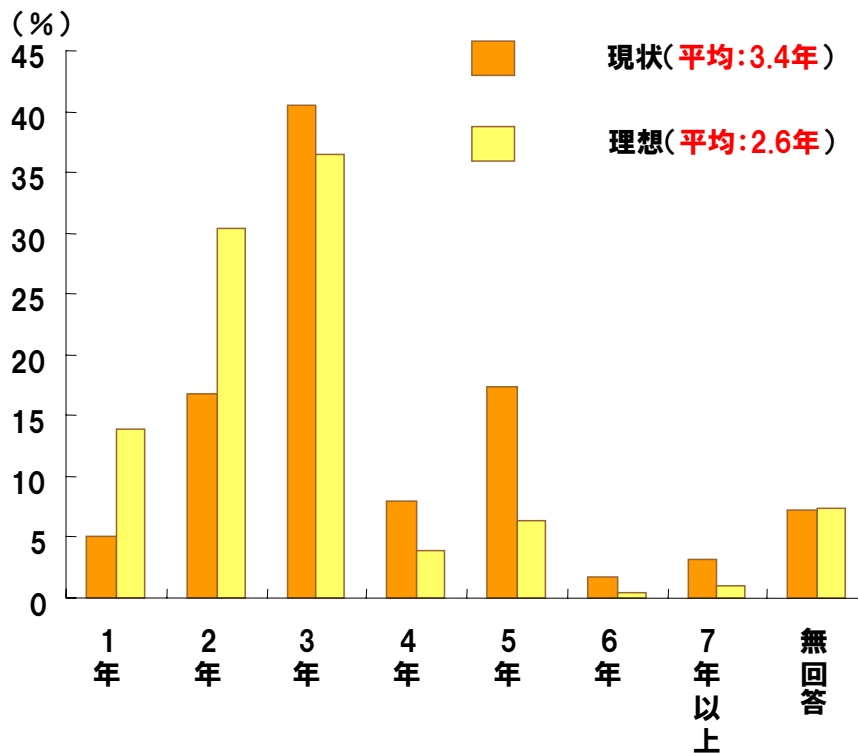
○第二新卒者が長く働きたいと思う理由

理由	各項目が1単位上がった時に継続就業意欲が高まる確率
今の職場で継続して成長できるイメージがある	15%
今の仕事は自分に向いている	7%
仕事の内容やアウトプットについて周囲が気軽にアドバイスをくれる	6%
業績に関して職場全体として達成する意欲がある	5%
転職を考えている人が多い	-9%

注)二項ロジスティック分析(n=521)で有意差を示した項目

出所：リクルートワークス研究所、リクルートエージェント「第二新卒の就業継続意識調査」2006年

## ● ● 独り立ちに必要な期間



出所:リクルートワークス研究所 人材マネジメント調査2003

22

## ● ● 一人前になった後に起こる問題

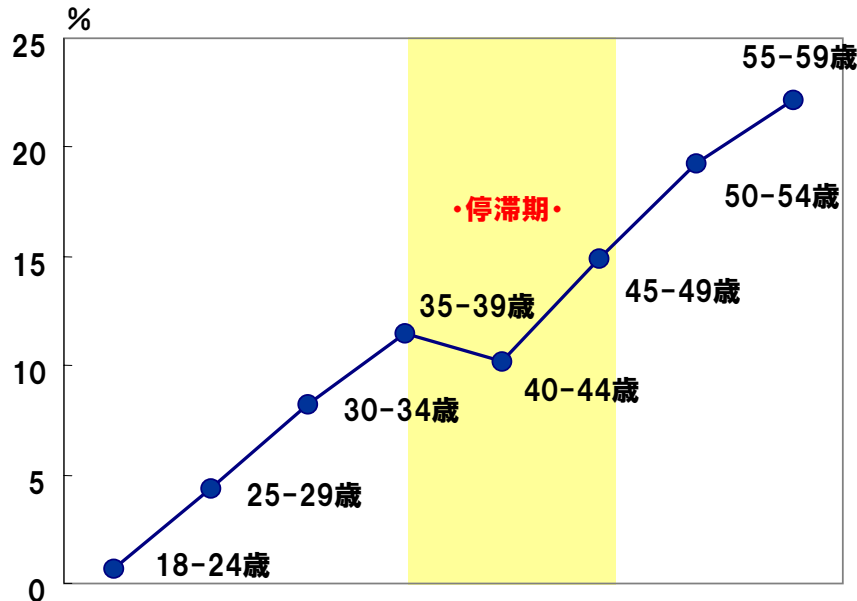
- 成長の停滞
  - 【原因】成長目標の喪失
  - 【対策】プロフェッショナルの道の意思決定、自律的キャリア形成への取組み
  
- モチベーションの低下
  - 【原因】自分の思うようにはならないという諦め
  - 【対策】会社、家庭とのすり合わせ
  
- プレイヤーVSマネジメントの選択不能(意思決定の先送り)
  - 【原因】マネジメントの誤解  
マネジメント・スキルの獲得機会の欠如
  - 【対策】キャリアコースの整備  
プレイングマネージャー制度の活用

23

# 成長の停滞

## ◆能力曲線

「専門知識」「技術やノウハウ」「対人能力」「對自己能力」「対課題能力」などの職務遂行能力について年齢階級別に「十分持っている」と回答した人の比率をグラフ化した  
(大卒以上/正社員)



出所: ワーキングパーソン調査2004(リクルートワークス研究所)

24

# ビジネスマンの発達モデル 「筏下り」-「山登り」

## 筏下り型



◇ゴールを設定せずに、当面の仕事の目標に向けて全力で取り組む

◇仕事上の経験や人との出会いから自分の進むべき道を見出す

## 山登り型



◆自分の進む道(=自分の専門)を1つに絞る

◆目指すべき頂(=一流のプロ)に向けてすべてのエネルギーを集中させる

出所: 大久保幸夫 「キャリアデザイン入門」(日本経済新聞社)

25

## 3種類ある プロフェッショナルコース

類型	ミッション	代表的な職業
① ビジネスリーダー型	経営を担う	<ul style="list-style-type: none"><li>・取締役、執行役員</li><li>・事業部長</li><li>・経営企画</li></ul>
② プロデューサー型	変革・創造を担う	<ul style="list-style-type: none"><li>・新規事業開発</li><li>・プロジェクトリーダー</li><li>・クリエイティブ職や営業職の一部</li></ul>
③ エキスパート型	特定技術を担う	<ul style="list-style-type: none"><li>・顧客接点系（営業・販売・サービス）</li><li>・課題解決型（営業・技術）</li><li>・研究開発技術者</li><li>・金融系専門職</li><li>・法務系専門職</li><li>・高度技能職</li><li>・コンサルタント、カウンセラー</li></ul>