

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――

岩脇 千裕 リクルートワークス研究所 客員研究員

本論は、著名企業の採用担当者に対する聞き取り調査の結果を分析することで、企業は大学新卒者の採用時に「即戦力」を求めるようになったという通説の真偽を明らかにする。さらに、新卒者に求められる能力を基礎能力と特定の職務の遂行に直接役立つ具体的な能力に分け、前者の内部構造を明らかにする。その結果を言説分析の結果と比較することで、大学・学生と企業との間にある育成すべき能力についての認識のズレを明らかにする。

キーワード： 大学，新卒，採用，人材，即戦力

目次

- ・ 問題と背景
- ・ 先行研究と本研究の課題
 - 1. 先行研究
 - 2. 本研究の課題
- ・ 調査方法
 - 1. 調査概要
 - 2. 聞き取りの手順
- ・ 分析
 - 1. 企業は大学新卒者に「即戦力」を求めるようになったのか明らかにする（課題1）
 - 2. 採用現場で評価される能力と、言説上の人材像とを比較する（課題2）
- ・ 結論

・ 問題と背景

今日、大学新卒者（以下「新卒者」）を取り巻く環境は大きく変化した。大学は、18歳人口の減少と大学進学率の上昇によりユニバーサル化が進行し、教育の質の維持が課題となった。企業は日本の雇用慣行の見直しに伴い、学校へ職業に役立つ「能力」の育成を要望し始めた。大学教育の内容と産業界が必要とする人的要件とのミスマッチが顕在化した結果、職業的レリバンスの向上を目

指して高等教育改革が進められつつある¹。企業は新卒者に何を求めるようになったのだろうか。

1990年代半ば以降、日本企業は、終身雇用や年功主義賃金などの従来の日本的雇用慣行から、非正規雇用者・中途採用者の活用と成果主義賃金制とに代表される新しい雇用管理制度への移行を目指してきた。すなわち、子飼いの従業員は少数に限定し、必要な労働力を外部労働市場からそのつど補充する方式への転換である²。この転換は新卒者の就職にも影響を及ぼした。新卒採用を抑制する企業が増え³、卒業後も非正規の職に就く者や無業となる者が増えた⁴。正規雇用の場合も採用方針は大量採用から少数厳選へと転換し、要求水準は上昇した⁵。新卒一括採用制の慣習が崩壊し、新卒者に対しても「即戦力」が求められるようになったといわれる⁶。しかしそれを実証する研究の蓄積は十分ではない。企業は本当に「即戦力」を求めるようになったのだろうか。そうではないとしたら、企業が実際に求めている「能力」は学生や大学に正しく伝わっているのだろうか。本研究は、企業の採用担当者に対する聞き取り調査の結果を分析することで、今日の大学新卒者採用において企業が新たに求めるようになった「能力」の内実を明らかにする。さらに結果を岩脇（2006）による言説分析の結果と比較することで、企業と学

生・大学との間にある認識のズレを明らかにする。

なお本研究での「能力」はきわめて広範囲にわたる。面接や筆記試験など採用活動の各段階では、志願者を次の段階に進ませるか否かをなんらかの基準を用いて判断する。その際に評価の対象とするものをすべて「能力」の要素とし、以下では括弧なしの表記とする。

・先行研究と本研究の課題

- 1. 先行研究

大学新卒者の採用に関する従来の研究は、出身校の入学難易度が就職結果を左右することを明らかにしてきた。しかしバブル経済の崩壊後、学歴主義の崩壊が唱えられるようになると、学生個人の能力が就職結果にもたらす影響にも注目が集まり始めた。ただ、濱中(1998)、岩内ほか(1995)、安田(1999)など先行研究の多くは学生による自己評価を能力の指標とする。日本労働研究機構(1993, 2000)、根本(2004)、労働政策研究・研修機構(2006)など企業側のデータを分析した数少ない成果もあるが、いずれも質問紙調査の方法によるため、質問項目に設定されなかった能力を検討できない。新卒者に求められる能力の全体的な構造を明らかにするためには、企業側を対象とし、採用時の評価対象能力について、あらかじめ項目を設定せず自由に語ってもらう必要がある。

以上の問題意識から岩脇(2004, 2006)は、企業の採用担当者による自由回答を、具体的には就職活動用企業総覧に掲載された新卒者に求める能力についての記事を数量的に分析した(図表1, 2)。その結果、企業が求める人材像は、長年にわたり多くの企業が用い続ける普遍的な言葉(以下【**普遍型**】)と、特定の時代でのみ多くの企業が用いる流行の言葉(以下【**流行型**】)から構成され、【**普遍型**】が用いられる文脈は、1970年代初頭から今日までに「与えられた課題をこなす客体から自ら課題を創り出す主体へ」と変化していた。【**流行型**】は70年代初頭から今日までに、学業成績や基礎的な能力・常識などの「素質」から自ら好

奇心をもって目標に取り組む「姿勢」へ、1980年代半ばから今日までに、「やる気」重視の精神論から実際に何をなすかという実績へ入れ替わっていた。これらの結果は、潜在能力の高い者を育てる方針から、顕在能力の高い者に自ら育ててもら

図表1 普遍型8項目

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

注：岩脇(2006)をもとに作成。3時点すべてで15位以内に入った項目を【**普遍型**】と定義した。後述の「基礎能力の4要素」と関連するコードをゴシック体で示した。

図表2 流行型29項目

人材像	コード	順位			解釈
		71年	86年	01年	
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 会社内部の既存ルールへの適応
	円満な人柄	17	143	143	
	忍耐力	27	78	81	
社会の変化に進んで取り組む力	感性豊か	56	26	16	外部環境の変化への柔軟な対処
	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		
体育会的気質	ファイト	9	32	103	86~01年の変化 「やる気」重視の精神論 実際に何をなすか
	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	
被雇用能力(エンプロイヤビリティ)	専門性	59	66	23	71~01年の変化 「素質」ある者を採用・育成 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
	自立・独立心	55	49	25	
	変革心	56	38	22	
	前向き	63	45	14	
将来伸びうる素質	学業成績	24	92	143	71~01年の変化 「素質」ある者を採用・育成 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
	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	
	常識	25	58	81	
新しい方向性を追求する姿勢	目標を立て実行する	56	32	15	71~01年の変化 「素質」ある者を採用・育成 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
	好奇心	181	34	17	

出典：岩脇(2006)に修正を加えた

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。後述の「基礎能力の4要素」と関連するコードをゴシック体で示した。

う方針への変化とまとめられる。後者の、自ら目標を立て課題に取り組んできた実績をもつ者のほうが、教育訓練にかかる時間は短いだろう。その意味で、これらの「自ら課題を創り出す主体」「好奇心をもって目標に取り組む『姿勢』」「実際に何をなすかという実績」といった<新しい人材像>は広義の「即戦力」とみなすこともできる。

しかし、一般に「即戦力」とは、職務経験をもつ中途採用者や専門的スキルをもつ派遣労働者など、採用後、教育訓練なしに職務を遂行できる者のことを指す⁷。職務の遂行には、抽象的で基礎的な能力だけでなく各職務に独自の具体的な能力が必要である。これまでも、高度に専門的な知識・技能が必要な研究職・技術職に就くことを期待される理工系の新卒者（主に大学院修了者）に対しては、こうした能力が求められてきた⁸。人材を育成する余裕を失った企業は、事務系ホワイトカラー予備軍である文科系の新卒者に対しても、特定の職務の遂行に直接役立つ具体的な能力を求めようになったのではないだろうか。

岩脇（2006）が用いた資料は専攻や希望職種が様々な新卒者を一律に扱うものなので、どんな新卒者にも求められる抽象的で基礎的な能力しか検討することができない。またその見出した<望ましい人材像>はあくまで言説であり、実際の採用現場で評価される能力と一致するとは限らない。仮に言説上の人材像と実際の評価対象能力とが異なるとしたら、それは企業と学生との間にミスマッチを生む一因となりうる。これらの問題を明らかにするには、採用対象となる新卒者の層を限定した上で、実際の採用に携わる人物に評価項目を詳細に尋ねる調査が必要だろう。そこで本研究は、四年制大学の文科系学部卒の新卒者を総合職として採用する場合について、企業の採用担当者に聞き取り調査を行った。その調査結果をもとに、次の2つの課題を明らかにしていこう。

- 2 . 本研究の課題

企業は大学新卒者に「即戦力」を求めようになったのか明らかにする（課題1）

従来の新卒一括採用制では、企業は将来の必要人員を大まかに想定して新卒者を一括採用し、基礎訓練を施した後に適性に依りて各部署へ配属した。配属後も教育的意図を含む配置転換がなされた。そのため採用時には、あらゆる職務に必要な基礎能力のみを評価対象とし、特定の職務の遂行に直接役立つ具体的な能力は採用後に評価すべきものとされてきた。新卒者に「即戦力」を求めることは、こうした新卒一括採用制の枠組みを崩壊させるものである。以上をふまえ、課題1では、企業が求める能力の変化について2つの対立する仮説を設定し、それぞれに該当する事例を示す。

仮説1-1)企業が新卒者に求める、基礎能力の内容や水準がより高度になった

少数厳選主義に転じた企業は、従来から評価対象としてきた基礎能力の要求水準を上昇させたり、より高度な能力を追加したりすることで、新卒者に求める能力の全体的な水準を上昇させたのではないだろうか。仮説1-1が支持されれば、従来の新卒一括採用制の枠組みは保持されているといえるだろう。

なお、岩脇（2006）が分析した資料は多様な大学新卒者を一律に扱うものなので、そこに掲載された求める能力も、あらゆる新卒者に必要とされる基礎能力と考えられる。実際、図表1,2に示した能力項目は抽象的で基礎的な内容のものばかりである。よって、岩脇（2006）が明らかにした<望ましい人材像>の変化は仮説1-1を支持するものといえる。

仮説1-2)企業は新卒者に、基礎能力に加え、特定職務に独自の能力も求めるようになった

今日、企業は新卒者に「即戦力」を求めようになったという通説が広がっている。「即戦力」とは通常、職務経験をもつ中途採用者や派遣労働者など、特定職務の遂行に必要な具体的な能力を保

持する者を指す⁹。企業は新卒者の採用においても、基礎能力だけでなく特定職務に独自の能力をも評価の対象とするようになったのではないだろうか。岩脇(2006)による言説分析でも86年以降用いられるようになった【流行型】として「専門性」が示されており(図表2)、企業が特定職務に独自の能力を求めるようになった可能性をうかがわせる。仮説1-2が支持されれば、企業は新卒者に「即戦力」を求めるようになっており、新卒一括採用制の枠組みが崩れ始めているといえるだろう。

採用現場で評価される能力と、言説上の人材像とを比較する(課題2)

仮説2) 採用現場で評価される能力の構造と、言説上の人材像の構造とは一致する

通説とは異なり、企業が特定職務の遂行に必要な具体的な能力ではなく、より高度な基礎能力を求めているのだとしたら、企業が実際に新卒者に求めている能力は、学生や大学に正しく伝わっているのだろうか。課題2ではまず、実際の採用現場で評価される基礎能力の構造を明らかにする。さらに、新たに基礎能力へ追加された能力や要求水準が上昇した能力が、基礎能力全体の中でどのような位置を占めるのか明らかにする。その結果を岩脇(2006)による言説分析の結果と比較する。仮説2が支持されず、企業が言説上で示す<望ましい人材像>と、実際の採用現場で評価される能力とが一致しないとしたら、新卒者が身につけるべき能力について、企業と学生との間に認識のズレが存在している可能性がある。

調査方法

- 1. 調査概要

本研究では、企業の採用担当者に対して、四年制大学の学部卒・文科系・総合職の採用について聞き取り調査を行った。2005年の6月に3社にプレ調査を行い、7月から9月にかけて42社に本調査を行った¹⁰。企業への協力依頼は、プレ調査

では知人を介して行い、本調査では岩脇(2006)が資料として用いた就職用企業総覧3誌を名簿に用い、注11の手順で行った¹¹。協力を得た企業は、首都圏(34社)・大阪府(5社)・愛知県(3社)に本社をもつ、1992年以前に設立された建設、製造、商業(卸売・小売・飲食)、金融、サービス(情報、レジャー、コンサルティング)業の著名企業で、いずれも2006年度に新卒者採用を実施している(図表3、4)。ただし、うち2社は文科系の学生については2006年度の採用がなかったため、その他の40社を分析対象とする。実際に面談をお願いしたのは現場の採用担当責任者の方(原則1名)である。分析に際しては、本調査のデータが上記の条件に限定される点に注意が必要である。

- 2. 聞き取りの手順

聞き取りは以下の手順で行った。

- 1) 学生とのはじめの接触から内定までの採用段階(例: インターネット上での登録→会社説明会→筆記試験→集団面接→適性検査→役員面接)
- 2) 各採用段階について、次の段階へ進める人/進めない人は何が違うのか、評価の対象となる能力を明らかにする
- 3) 2)で回答した評価対象能力の有無を判断するた

図表3 従業員数(単独)

~ 999	~ 1999	~ 4999	~ 20000	計
6	15	13	8	42
14.3%	35.7%	31.0%	19.0%	100.0%

注: 東洋経済新報社(2005)「会社四季報2005年3集」,「会社四季報未上場会社版2005年下期」をもとに作成

図表4 業種

建設	製造	卸売	小売	飲食	金融	サービス	情報通信	計
3	13	3	3	3	8	3	6	42
7.1%	31.0%	7.1%	7.1%	7.1%	19.0%	7.1%	14.3%	100.0%

注: 東洋経済新報社(2005)「会社四季報2005年3集」,「会社四季報未上場会社版2005年下期」をもとに作成

めの、具体的な指標や方法は何か

4)現在の採用方法や評価対象能力は90年代以降に変化したものか

5)採用方法・評価対象能力が変化し/しない理由は何か

6)すでに聞き取った評価対象能力を、あらゆる職務に必要な基礎能力(ベース)と、特定の職務に独自の能力(カテゴリ)に分けてもらう

7)各社のホームページを印刷したものと、岩脇(2006)が言説分析に用いた資料を提示し、これらに掲載された求める能力と、聞き取りの中で言及された評価対象能力との関係を探る

まとめると、1)で採用方法を、2)3)で評価の対象とする能力を聞き取り、4)5)6)で仮説1-1と1-2、7)で仮説2を検証した。なお、6)で評価対象能力を分けられないと答えた対象者はいなかった。また、企業機密にあたる内容を尋ねるので録音は不適切と判断し、メモをとるのみにとどめた。

聞き取り後は、聞き逃した部分をEメールや電話で確認し、メモをフィールドノートにまとめた。その内容を、Excelで作成した企業×聞き取り項目の表に貼り付け、それをもとに分析をすすめた。

・分析

-1.企業は大学新卒者に「即戦力」を求めるようになったのか明らかにする(課題1)

評価対象能力の変化パターン

以下では、あらゆる職務に必要な基礎能力を「ベース」、特定職務に独自の能力を「カテゴリ」と称する。両者の判別は、特定の職務(例:経理)を担当する者に独自に求める能力(例:計算力)を、面接や筆記試験など採用過程の各段階で評価の対象とする場合、「カテゴリ」を評価しているとみなす。その場合、職務の分類は縦(次世代リーダー層/一般社員)の分類と横(職種や配属部署ごと)の分類の両方を検討する。

はじめに 対象企業を2006年度採用について、評価するのは「ベース」のみか、「ベース」と「カ

テゴリ」の両方か

・現在の「ベース」と「カテゴリ」は90年代以降に変化したものか否か

・その変化は、新卒者に要求する能力全体を上昇させるものか否か

によって分類した(図表5)。その際、「ベース」と「カテゴリ」のいずれかの要求水準が上昇したか、新しい能力が追加された場合を「変化した」と定義した。その結果、「採用時に評価する能力は

図表5 求める能力の変化

ベースのみ	変化なし		3	13 (3)		
	追加		4(2)			
	水準上昇		3(1)			
	明確化		3			
ベースとカテゴリ	変化なし	ベース	カテゴリ	ベース	19 (3)	
		変化なし 3	5	変化なし 3		6 (2)
		追加 2		追加 6(2)		
		水準上昇 0		水準上昇 4(1)		
	明確化 0	明確化 6				
	追加	変化なし 6(2)	10 (2)	追加 2	6 (3)	
		追加 2		追加 2		
		水準上昇 0		水準上昇 2		
		明確化 2		明確化 0		
	水準上昇	変化なし 4(1)	6 (1)	水準上昇 0	0	
		追加 1		追加 0		
		水準上昇 0		水準上昇 0		
		明確化 0		明確化 0		
	明確化	変化なし 6	7	明確化 0	3	
		追加 0		追加 2		
		水準上昇 0		水準上昇 0		
明確化 1		明確化 1				
無回答		1	無回答	1		
総計					42	

注1:「ベース」のみを評価する13社を上部に示した。「ベース」と「カテゴリ」の両方を評価する27社を、左半分では「ベース」の変化パターンごとに分類してから「カテゴリ」の変化パターンごとに分類した。右半分では逆の手順で分類した。

注2:「ベース」について、「明確化」かつ「水準上昇」した1社と、「追加」かつ「水準上昇」した1社が2回ずつ数えられているため、「ベースとカテゴリ」の小計(29)は該当企業数(27)と一致せず、総計(42)も分析対象企業総数(40)と一致しない。

注3:「ベース」が変化した場合を網掛で示した。

注4:括弧内は、小計のうち評価する能力の変化によって新卒者の負担が増したとはいえない事例の数である。

変化したか」という問いに対する回答は以下の3通りに分かれた。

評価する能力は変化した(24社)

評価する能力は変化しなかった(6社)

変化の有無はわからないが、何を評価の対象とするかが明確化された(9社)

課題1では上記の3に分類された企業のみを、課題2ではすべての企業を分析に用いる。なお「明確化した」と回答した企業は、かつては採用したい人材像そのものが曖昧であったため、評価の対象とする能力が変化したかどうかかわからないが、90年代以降に様々な理由から人材像が明確化されたと回答した企業である。また「変化しなかった」と回答した企業の半数は、現在も採用したい人材像そのものがあまり明確化されておらず、何を評価の対象とするかは個人の主観的な判断に頼らざるをえないようだった。

●「ベース」のみを評価する企業(13社)

「カテゴリ」を評価しない理由には以下の3パターンがみられた。

- 1) 採用直後は全員必ずあらゆる職種の基礎となる職種・部署(営業関連が多い)に一斉に配属されるため、その職種・部署に適した能力を求める。
- 2) 新卒者はすべて幹部候補生として採用するので様々な職種を経験する必要がある。そのためどんな職種でもこなせる汎用性の高い能力を求める。
- 3) そもそも文科系の新卒者が配属される職種が1種類しかないため(営業・システムエンジニアなど)、その職種に適した基礎能力を求める。

1)と2)から、新卒者を一括採用し配置転換によって教育するという、従来の新卒一括採用制の慣習が根強く残っていることがわかる。また1)は、営業という職務が文科系出身者が就く可能性のある様々な職務の基礎であることを示唆する。

●「ベース」と「カテゴリ」を評価する企業(27社)

「カテゴリ」を評価する企業のうち、その能力の有無によって合否が明確に分かれる企業はごく少数であった。多くは、「ベース」を満たした上でのプラスアルファとして「カテゴリ」を評価しており、採用後の配属の参考にする程度にしかみていない。いわば「ベース」は減点方式で評価される場合もあるが、「カテゴリ」は加点方式で評価される場合がほとんどなのである。なお、明確な選抜基準として「カテゴリ」を用いる企業は採用時に最初の配属先部署や職種を決定していた。逆に、職種別採用や、事業部門別採用を行っている企業でも、「カテゴリ」を評価するとは限らなかった。

また、「カテゴリ」の職務の分類は、縦(次世代リーダー層/一般社員)と横(職種や配属部署)の両方を検討したが、本研究の事例のほとんどは横(職種や配属部署)の分類によるもので、縦(次世代リーダー層/一般社員)の分類による事例はごくわずかであった¹²⁾。その場合も、幹部候補と一般社員候補とを区別する明確な基準を設けてはおらず、面接時には、主に役員の主観によって判断されていた。また採用枠を別々に設けたり、採用後の処遇に格差を設けたりもしていなかった。

以上をふまえて、次に仮説1-1と仮説1-2に当てはまる事例を示す。

仮説1-1)企業が新卒者に求める、基礎能力の内容や水準がより高度になった

「ベース」を構成する能力について、従来から評価されていた能力の要求水準が上昇したり、新たな能力が追加されたりしたことで、新卒者の負担が全体として増した場合、仮説1-1に該当すると判断した¹³⁾。以下の事例では変化の原因に下線をひいた。従来から評価されてきた能力の要求水準が上昇したり、新しい能力が追加されたりした企業は22社あったが、うち6社は、「ベース」の変化によって新卒者の負担が増したとはいえない事例であった。それらの「ベース」が変化しなかった理由としては、学生側の水準が低下した場合と、事業内容を特化したため「ベース」も特定能力に

絞られた場合の2通りがみられた¹⁴。

●以前から評価してきた能力の要求水準を上げた
(上げる予定の)企業(7社)

1) 全体的な水準の上昇¹⁵

「終身雇用が基本の時代は、長くともに働いていける、将来会社を担っていける人かどうか時間をかけて選考していた。バブル期に入ると仕事量が飛躍的に増加し、採用数も大幅に増したことから、採用数を確保するために一時的に水準を下げた。バブル崩壊後は採用数が減ったので、本来の採用基準に戻した」(電気機器 L社)

2) 自分で考えて行動する力

「求める能力は『対人能力+自分で考えて行動する力』で変化はない。ただ、右肩上がりの時代は仕組みの中で動けばよかったので、対人能力のみでもやっていけた。90年代に不況となると、自分で動く力がより必要となり要求レベルが高くなった。今後、採用人数が増えればまた要求レベルが低くなる可能性もある」(繊維 J社)

3) 発想力や斬新さ、過去にとらわれない考え方

「金融ビッグバンなどの影響もあって、かつてより銀行の業務が幅広くなり、既成概念にとらわれない発想力や考え方も必要になってきた」(銀行 OA社)

4) 営業力(=受け答えの良さ・顧客に与える印象の良さ)

「他社との競争が激化し営業部門を拡大したため、学生に求める営業力の水準も上昇した。以前は、営業はできなくても管理部門で活躍しそうな人を採用したが、今は頭脳だけのタイプは採用しない。採用後も、以前は初めの3年間は営業事務をさせていたが、3年前から、初年度に営業現場へ出す

ようになった」(損保 KA社)

5) 管理職の素質(リーダーシップ・マネジメント能力)

「バブル経済崩壊後、競争が激化する中で生き残るため、雇用のポートフォリオを非正規雇用中心へ転換した。高卒正社員が担っていた販売職をアルバイトとパートに転換し、新卒採用は大卒を幹部候補生としてとるのみとなった。その結果、従来の新卒は先輩の下で勉強してから独立していたが、今では現場を一人で任される時期が早くなり、入社して即、アルバイトやパートの管理をしなくてはならなくなった。そのためリーダーシップをもつ即戦力を求めるようになった」(小売 X社)

6) 基礎的な学力

「医薬品会社の営業がプロパーと呼ばれた時代は、仕事は薬価交渉や接待が中心で、交渉技術や人間関係力が大切だった。今はMRと呼ばれ仕事も情報提供・コンサルティングが中心なので知識や専門性が問われる。ただし新卒者にはそこまで求めておらず、入社後の勉強についていける力があるかどうか科学的な方法で確かめるようになった」(医薬品 A社)

●従来の「ベース」へ新しい能力が追加された事例(10社)

7) ビジネス的な視点でマネジメントする力¹⁶

「大型汎用コンピュータが主流の頃は、大企業・官公庁が統合システムを大規模に導入したため、コンピュータメーカー主導でトップダウン方式のシステム開発が行われることが多かった。そのため、上の指示に的確に答える人材が必要だった。しかし90年代に入りパーソナルコンピュータを核とするネットワークシステムが主流になると、中小企業にまで顧客の裾野が広がるとともに、大企業のシステムも分散開発の手法をとることが多

くなり、20~30人のチームで開発を進めるようになった。そのため、チームをまとめるマネジメント能力と顧客へのコンサルティング能力を、ともに発揮できる人が必要になった」(情報 CA社)

8) 論理的に思考し提示する力 (=頭の良さ)

「クレジット業界の成長期には仕事の量をこなすことが優先され、顧客に対する提案内容が定型的であっても十分通用した。業界が成熟化すると、機転の必要性や、顧客の要望を理解し解決策を提案する営業が必要になった。また顧客情報量も増加し商品知識も高度になったため、論理的に思考し提示できる人が必要となった」(クレジット LA社)

9) 自分で判断し変化に対応する力

「大量採用の時代には、従順で素直な忠誠心の高い人を採用していた。90年代に入り競争が激化すると、トップダウン方式から、現場の人が自分で判断して変化に対応しトップがその情報を吸い上げる方式へ変化した」(小売 HA社)

10) 海外志向・語学力¹⁷

「90年代半ばから中国市場が拡大し、生産拠点を海外へ移動させる顧客企業が増えた。顧客とともに海外へ滞在するようになり、貿易知識や語学を身につける必要が生じた。ただ知識や語学力は入社後に勉強すればよい。新卒者には、海外志向の強さ=海外で一旗上げてやろうという気持ち・海外への関心を求めるようになった」(卸売 M社)

11) 従来 of 当社にない個性¹⁸

「従来 of 基幹事業に加え、決済分野でのより幅広いフィールドへの業容拡大を実施するにあたり、多様なニーズを把握し、新しい事業を生み出す人材が必要となった。そのため、従来 of ゼネラリス

トタイプだけでなく、今までにない個性をもつ、多様な価値観をもつ人材を集めるようになった」(クレジット NA社)

12) 倫理観 (コンプライアンス)

「個人情報法の制定や、社会的に企業倫理が重視されるようになったため、採用時から倫理観の高さを求めるようになった」(クレジット Y社)

仮説 1 - 2) 企業は新卒者に、基礎能力に加え、特定職務に独自の能力も求めるようになった

評価の対象とする能力全体に占める「カテゴリ」の重要度が以前より高くなった(高くなる予定の)3つの事例を、その理由別に示す。理由の部分に下線をひいた。なお、「ベース」と「カテゴリ」から「ベース」のみへという逆の変遷をたどった事例が1社あった¹⁹。また、仮説 1 - 2には当てはまらないが「カテゴリ」が変化した企業が2社あった。これら2社はもともと「カテゴリ」を評価してきたが、新しい職種が設けられたため、その職種の業務に特有の能力が「カテゴリ」に追加されていた²⁰。

13) 業務内容の変化・ホールディング化

「ITサービス業界の成長率低下への対応施策として、顧客へのサービス志向を高めた新規事業を中核に取り込む方向へ転換した。それに伴い業務内容もコンサルティングが主要となり、様々な業種の顧客企業へ対応するための、顧客ごとの専門的な知識が必要となった。またホールディング化に伴い、グループ各社の事業領域が鮮明になったことにより、各々の必要な人材像がより明確化された」(情報 V社)

14) 職種別採用の開始

「当社の事業は多様で学生には理解しがたいため、

社名からイメージされる仕事内容と現実とのギャップが大きい。また、当社は事業部によって仕事内容がまったく異なるので、一度配属されると他事業部への異動は稀だった。80年代までの学生は「就社」意識が高かったので予測外の職種に配属されても納得したが、最近の学生は職種へのこだわりが強く、希望外の職種へ配属されると動機付けが下がり、離職する場合もある。また彼らは希望の職種に就くほうが力を発揮する。そこで、事業部・職種別採用に切り替えたため、事業部・職種ごとに人材像を明確化する必要が生じ、それらが採用時の評価項目に加わった」(小売 HA 社)

15)ゼネラリスト志向からスペシャリスト志向へ

「あらゆる職種に対応できる汎用性の高い学生が減ったため得意分野をもつ者を少数ずつ採用し、全体のバランスをとることにした。そのため採用時には、職務ごとに必要な能力をより意識的に見定めるようになった」(サービス S 社)

考察

仮説 1-2 の事例は、新入社員をあらゆる職種にローテーションさせ、汎用性の高いゼネラリストとしてのみ育成していくのではなく、得意分野をもつスペシャリスト集団としても扱っていきこうという、専門化の動きといえる。ただし、分析の対象とした 40 社のうち、仮説 1-2 の該当例はわずか 3 社である。またいずれも基礎能力の高さも同時に重視している。また 15) は学生側の汎用性の低下が原因で「カテゴリ」を求めるようになっており、「即戦力」志向が高まったとはいえない。

またすでに述べたが、「カテゴリ」を評価する企業のうち、その能力の有無によって合否が明確に分かれる企業はごく少数で、ほとんどは採用後の配属の参考にしたり、突出したものをもっていれば評価したりする程度であった。また、採用時に職種や配属部署を決定する企業であっても、「ベース」のみで採用する企業が少なくなかった。

以上より、少なくとも本調査の結果からは次の

ようにいえるだろう。企業が新卒者に新たに求めるようになった能力は、職務に直結した能力ではなく、むしろ従来から評価されてきた基礎能力である。基礎能力こそが、90年代以降、新卒者に求められる能力全体の水準を高めているのである。ただ、少数とはいえ仮説 1-2 に該当する事例もみられた。新卒一括採用制の枠組みに揺らぎが生じ始めていることは確かであり、今後、特定職務に独自の能力を求める方向へ向かう可能性もゼロではない。

以上の分析結果からどのようなインプリケーションが得られるだろうか。「即戦力」とは字義どおりに捉えると「準備の期間を経ず、すぐに戦えるだけの力があること。また、その人²¹⁾」のことであり、これを新卒者に当てはめれば「採用後すぐに職務を遂行できる者」のことである。しかし、職務経験のない新卒者をまったく訓練なしに職務に携わらせることは不可能である。「即戦力」を「採用から職務に携わるまでの訓練期間を従来よりも短縮できる者」と広く捉えれば、基礎能力の要求水準の上昇をもって、広義の「即戦力」志向が高まったということもできるかもしれない。実際、本調査でも「即戦力を求めるようになった」と発言した企業がいくつかあったが、いずれも仮説 1-2 には該当しなかった。以上の分析結果より、理工系の学生や中途採用者に対する「即戦力」と、事務系ホワイトカラー予備軍である文科系の新卒者に対する「即戦力」とは異なる意味で用いられている可能性が示唆された。すなわち、後者の「即戦力」とは「採用後すぐに育つ者」のことであり、育成の基礎となる能力が高い者のことを指す²²⁾。

それでは、この基礎能力はどのような構造をもつのだろうか。次節で詳しくみていこう。

- 2. 採用現場で評価される能力と、言説上の人材像とを比較する (課題 2)

基礎能力の構造

はじめに、採用現場で評価される基礎能力の構造を明らかにする。各企業の現在の「ベース」を

構成する能力を一覧表にし、どの能力がいくつの企業に言及されたか数えたところ、最も多くの企業が評価していた能力は、「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点であった。以下ではこれらを「基礎能力の4要素」とよぶ。

A)「頭の良さ」

「学力」「^{じふたま}地頭」「論理的思考力」の3つに分けられる。「学力」は文章の読み書きや計算の力を試す筆記試験や、応募者を実績校や入学難易度の高い大学に限定するなどの方法で確保しようとしていた。「地頭」も筆記試験を用いることが多いが、この能力を評価する企業は、この能力が大学の入学難易度と関連しないことを強調する傾向がある。「論理的思考力」は主に作文や面接での語りが脈絡に合っているかどうかで判断される。

B)「コミュニケーション能力」

この能力は2つに分けられる。ひとつは「自己主張」と「協調性」を両立させて「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、もうひとつは「素の自分を開示し」「自分を表現」できることである。前者はグループディスカッションで他の候補者とのやりとりを観察したり、面接で学生時代に他者とどのような関係を結んできたか尋ねたりすることで確認される。後者は「自分の言葉で話すことができる」と表現されることが多いが、就職マニュアルどおりの答えや他の企業でも使い回せるような語りをしないこと、理想の人材像に自分を当てはめて演じようとしなないことなどから判断される。

C)「課題創造・達成力」

企業によって様々な言葉で表現されるが、共通項を整理すると、「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。適性検査、作文、面接など様々な方法で確認され、主に過去にこうした経験があることが指標となる。

D)「アピアランス」

「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」「元気」なことである。面接での印象を面接官が主観的に評価する場合がほとんどである。

次に、4要素の相互関係を説明する3社の事例を示す。

「今の世の中では、新しいものを作っていかなければならない。かつての、すでにある仕組みの中で協調性とやる気がんば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((C)「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や((D)「アピアランス」)、まわりと協力しながらも個をもち続ける独立心((B)「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((A)「頭の良さ」)である」(J社 繊維製造)

「ベース=知恵・ポータブル能力である。その構造は、やる気の上に論理的思考力((A)「頭の良さ」)と対人能力((B)「コミュニケーション能力」)がのっている。これらは、問題を解決する過程で必要とされる能力((C)「課題創造・達成力」)である。具体的には、問題を解決する過程で困難にぶつかった際に、取捨選択・意思決定することができ、さらになぜその選択をしたのか理由を明確

にいえる能力である。換言すると、トラブルの原因を特定し、対策を立てて実行し、なぜそうしたのか説明できる能力である」(B社 機械製造)

「人の話を理解し論理的にまとめる理解力((A)「頭の良さ」)だけでなく、相手の気持ちを感じとる感受性((B)「コミュニケーション能力」)こそがすべての基本。理解し感じとった状況を分析し、どんな態度をとるべきか判断して始めて、チームワークを発揮でき((B)「コミュニケーション能力」)、職務を遂行((C)「課題創造・達成力」)できる。理解力と感受性は、職務遂行力の基礎となる能力で、これらさえあれば他の能力は入社後の努力で伸びる」(EA社 情報)

他にも類似の事例がいくつかみられた。まとめると、「基礎能力の4要素」は(C)「課題創造・達成力」を中心とする構造をもつ。すなわち(A)「頭の良さ」は(C)「課題を創造・達成」するための資源であり、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(B)「コミュニケーション能力」と(D)「アピアランス」が必要になるのだと考えられる。

次に、課題1の仮説1-1に該当した企業について、要求水準が上昇した能力(1~6)や追加された能力(7~12)が、「ベース」全体の中でどのような位置を占めるのかみていこう。図表6をみると、1~12の能力は、「基礎能力の4要素」のすべてに分布している。ここから、「ベース」の高度化は、個々の企業にとっては「ベース」を構成する一部の要素の要求水準を高めるだけのことだが、膨大な数の企業を受験する学生は、様々な基礎能力の向上を求められている状況にあるといえるだろう。

仮説2) 採用現場で評価される能力の構造と、言説上の人材像の構造とは一致する

前節で明らかになった基礎能力の構造を、岩脇(2006)が見出した言説上の<望ましい人材像>

の構造と比較しよう。図表1と2に、「基礎能力の4要素」に該当する項目を強調して示した。すでにのべたとおり、90年代以降に追加された能力や要求水準が上昇した能力は、「基礎能力の4要素」すべてに分布していた。よって、実際の採用現場で評価される能力と言説上の人材像とが一致するとしたら、「基礎能力の4要素」は、言説分析における【普遍型】8項目(図表1)か、01年に多くの企業が用いた【流行型】(図表2)、すなわち「社会の変化に進んで取り組む力(感性豊か~グローバル)」、「被雇用能力(エンプロイヤビリティ)(専門性~前向き)」、「新しい方向性を追求する姿勢(目標を立て実行する好奇心)」のいずれかと一致するはずである。ただし、言説分析に用いた資料は2001年、聞き取り調査は2006年の採用について尋ねているため、両者の不一致の一部は時点の違いに起因する可能性がある。また両者が用いる能力項目は完全には一致しないため、厳密な比較はできない。よって今回は試行的な比較を行いたい。

はじめに、(A)「頭の良さ」に該当する項目は3つある。【流行型】の<学業成績>と<基礎的な能力>は、「学力」と「地頭」に該当する。の<思考力>は「論理的思考力」に該当する。前者2項目は71年以降用いられなくなった項目である。よって「頭の良さ」を構成する3要素のうち、近

図表6 「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
(A)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)
(B)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
(C)課題設定・達成力	2) 自分で考えて行動する力 3) 発想力や斬新さ、過去にとられない考え方 9) 自分で判断し変化に対応する力
(D)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) 倫理観(コンプライアンス)

年の言説上では「論理的思考力」のみが強調されているといえる。

(B)「コミュニケーション能力」を構成する2つの要素のうち、「自己開示」は該当する項目がみられなかった。「自己主張」と「協調性」の調和については、【流行型】の「自立・独立心」が「自己主張」に、「円満な人柄」と「協調性」が「協調性」に該当する。は86年以降に用いられるようになった言葉であるのに対し、と

は今日ではあまり用いられなくなった言葉である。「コミュニケーション能力」を構成する要素のうち、言説上では「自己主張」ができることばかりが強調されているといえる。

(C)「課題創造・達成力」には、【流行型】の「問題意識を持つ」と「目標を立て実行する」が該当する。「問題意識を持つ」は71年から86年の間に用いられるようになり、今日までずっと強調されてきた言葉である。「目標を立て実行する」は86年以降用いられるようになった言葉である。先に「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』」と定義した。このうち「自ら問題を見つけ」という部分は、80年代半ばにすでに言説上に現れていたが、後半部分は近年になってから言説上に登場するようになったと考えられる。

(D)「アピアランス」には、【普遍型】の「明るい」<バイタリティ>と【流行型】の「常識」が該当する。【普遍型】に該当することから、「アピアランス」は古くから多くの企業が評価し続けてきた能力と考えられる。

考察

以上より、岩脇(2006)が明らかにした言説上の「望ましい人材像」は、企業が実際に評価する基礎能力のごく一部を表しているにすぎないと結論づけられる。「基礎能力の4要素」はいずれもその要求水準が上昇していたにもかかわらず言説

上では、「アピアランス」が安定して示され続けた他、近年「課題創造・達成力」ばかりが強調されていた。この「課題創造・達成力」は、言説上で長期にわたり示されてきた「実行力」<意欲>などの概念が、成果主義やコンピテンシー・マネジメントの普及によって、目標設定から達成までの一連の流れに必要な能力群として組み立てられ、より上位の能力概念として「課題創造・達成力」や「課題達成志向」などの名前を与えられ、言語化されたものと推察される²³。

結論

本研究は、企業の採用担当者に対する聞き取り調査の結果をもとに、90年代以降の大学新卒者採用において、企業が新卒者へ新たに求めるようになった能力の内実を明らかにした。分析の結果、企業は特定の職務の遂行に直接役立つ具体的な能力を求めるようになったのではなく、むしろあらゆる職務に必要な基礎能力の水準を高めたり新しい基礎能力を追加したりすることで、新卒者に求める能力の全体的な水準を上昇させていた。この基礎能力は「課題創造・達成力」を中心に、「頭の良さ」「コミュニケーション能力」「アピアランス」の4つの要素から構成されていた。そのうち言説上の「望ましい人材像」と一致したのは(C)「課題創造・達成力」と(D)「アピアランス」のみであった。前者は80年代半ば以降に言説上に現れた新しい人材像であり、後者は長期的に安定して示され続けた普遍的な人材像である。他方、(A)「頭の良さ」と(B)「コミュニケーション能力」は、その一部の要素のみが言説上に現れていた。「論理的思考力」や「自己主張」できることは言説上にも現れていたが、「学力」の高さや「地頭」の良さ、「協調性」「自己開示」などは、実際の採用現場では評価の対象とされるにもかかわらず、言説上には現れていなかった。しかし実際は、これらの要素も、「課題創造・達成力」を發揮するための土台として評価され続け、90年代以降その要求水準を上昇させていた。

以上の分析結果を考察しよう。本研究は、企業と大学・学生との間に認識のズレが存在する可能性を示唆した。学生は就職活動にあたり、企業のホームページや就職情報誌など様々なメディアから情報を収集する。これらのメディアでは近年、「課題創造・達成力」や「自己主張」、「論理的思考力」などが強調され、メディアに現れなくなった「協調性」や「学力」はもはや就職には必要ない能力であるかのように扱われている。そのため、学生は学生生活を楽しむためではなく、面接で何かをやり遂げた経験を語るために、学業・部活動・アルバイト・資格の取得などに励む。もはや大学での4年間は就職のための手段になりつつある。今後、特定職務に独自の能力が採用時にも重視されるようになったとしたら、大学はますます就職予備校としての色合いが濃くなっていくだろう。しかし手段化した大学生活からは得られない能力もある。またそれ自体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。実際、今回の調査にご協力くださっ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って打ち込んだ経験を評価したいというご意見を数多くいただいた。目的としての学生生活、すなわち大学での学びや様々な人々との交歓をとおして得られる「学力」「協調性」「自己開示」といった能力をおざなりにしては、これらの能力を資源とする「課題創造・達成力」の発揮もままならないだろう。大学に職業能力の育成を求める以上、企業は大学や学生たちに、求める能力の実態を具体的に伝えていく義務がある。そして、若者たちが手段ではなく目的としての学生生活を過ごせるよう配慮することが、大学と企業の両者に求められるのではないだろうか。

なお、本研究の結果は都市圏に本社をもつ著名企業に限られるものである。著名企業はオピニオンリーダーとして重要な存在だが、地方企業や中小企業にはまた独自の問題があるだろう。またすでに述べたが、実際に評価される能力と言説上の人材像との厳密な比較を行うためには、同一の能力項目を用い、調査時点を揃えた調査研究を行う

必要がある。これらの残された問題については今後の課題としたい。

注

- 1 文部科学省大学審議会(1998,2000)
- 2 (厚生)労働省(1992,2004)の『雇用動向調査』によれば、91年と03年の全入職者(一般労働者)に占める新規学卒者比率は、調査企業全体で21.8%→18.8%、従業員1000人以上の企業で40.4%→29.7%と縮小した。他方、転職者比率は調査企業全体で60.4%→65.0%、1000人以上の企業で37.8%→52.2%と拡大した。
- 3 大学新卒者に対する求人総数はピーク時(1991年)の2.86倍から低下し続け、2000年には1倍をきった。01年からは1.3倍前後を横ばいしていたが、06年には1.6倍にまで回復した(リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」[<http://www.works-i.com/flow/survey/index.html#2>,2006.1.29])
- 4 四年制大学卒業者のうち就職も進学もしない者の割合は、1990年の6.5%から2004年の24.0%へ増大した(文部(科学)省『学校基本調査報告』各年3月卒)
- 5 日本労働研究機構(2000:96-99)
- 6 根本(2004:59)、木谷(2002:6-9)
- 7 労働省(2000:154-457,174-175)
- 8 産学官の連携によるバイオ技術者の育成が、政府の主要政策課題のひとつとされている(<http://www.meti.go.jp/policy/>,2006.4.9)。また、日本経済団体連合会(2005)などの経済団体や大学でも「即戦力」としての科学研究者・技術者の育成を重要課題として掲げている。
- 9 「即戦力の確保」が中途採用の大きな理由であることは、厚生労働省(2001)『平成13年雇用管理調査』や東京商工会議所(2002)『平成14年度新卒者等採用動向調査』(<http://www.tokyo-cci.or.jp/kaito/chosa/150317.html>,2006.1.9)などの調査で明らかになっている。
- 10 本来、変化の有無を明らかにするには2時点の調査が必要である。また日本企業では長期にわたり同一人物が新卒者の採用を担当し続けることは稀であり、どこまで時代を遡って変化を捉えられるかは対象者の在籍期間に左右される。よって本研究では対象者が記憶している範囲で90年代以降に、採用時に評価する能力や採用方法が変化した場合のみ「変化あり」として捕捉している。よって「変化がない」ことは厳密には確定することができない。
- 11 岩脇(2006)が用いた資料(日本リクルート社(1970)『リクルート会社総覧』1971年版、東洋経済新報社(1985)『就職四季報企業情報版』1986年版、東洋経済新報社(1999)『会社四季報学生就職版』2001年版)への掲載の有無から企業をA(すべてに掲載)、B(に掲載)、C(あるいはのみに掲載)、D(その他)に分け、A~Cをリストアップした。そこからリクルートワークス研究所とパートナーシップを結んでいる企業を除いた。業種ごとに目標数を設定し、目標数の5倍程度(業種によって異なる)の企業へ依頼状・自己紹介書・論文をA→B→Cの順に発送した。また、送付先住所と採用担当者名を調べる手間を省くため東洋経済新報社(2004)『就職四季報2006年版』に掲載のある企業を優先した。最後に、A→B→Cの順に業種ごとの目標数を達成するまで調査依頼の電話をかけ、承諾を得た企業から順にアポイントをとった。
- 12 「営業にはそれ相応の理解力が必要だが、実際の顧客折衝の場面では、通常程度の理解力があれば支障はない。一方、幹部候補生には高い理解力に加え、分析力、判断力、決断力、行動力が必要。そのため、理解力の相応な人材は、一般社員として活用することとなる」(EA社 情報)
- 13 「ベース」の上昇と追加の両方に該当する事例は1社みられた。
- 14 **学生側の水準が低下した事例**
●問題解決・達成意欲
「最近の学生は以前よりも『問題解決力・達成意欲』の高い人が少ないように感じる。世の中の若者全体がそうなのかもしれない。最近では意識して採用方法を工夫しないと、この能力の高い人が採用で

きないため特に重視している」(繊維 U社)

●**仕事内容の理解度**

「従来は潜在能力・可能性重視だったが、近年、入社後すぐ辞めてしまう人が増えた。仕事内容が入社前に考えていたものと異なるというミスマッチと、精神的な弱さが原因だろう。そこで近年は、動機付けの強さや自己の確立など内面の完成度と、仕事内容の理解度を注意してみている」(建設 E社)

●**メンタル面の強さ**

「採用方針の少数精鋭主義化によって、対人能力を中心に全体の要求レベルが上昇した。しかし要求レベルを満たす学生は逆に減ったため、注意して求めないと能力の高い人がとれなくなった。そこでメンタル面の弱い人を避けるため、対人能力を特に注意してみるようになった」(小売 DA社)

「今日のビジネスは、トレード・オフの関係にある物事を両立させるようバランスをとる仕事が多い。流通業でいうと、在庫は減らしたいが品切れも困る。そうした無理難題を解決するには、ストレスが過度にかかる働き方が必要なので、ストレスに強い人を採用したい。しかし学生のメンタル面は弱くなっている。そこでストレス耐性を注意してみるようになった」(卸売 GA社)

●**得意分野・強みをもつこと**

「かつては汎用性の高い学生が多かった。バブル崩壊後、学生の専門志向が高まり、特定の職種にこだわる、特定の能力が高いが応用性が低い人の応募が増えた。そこで、採用時には総合点より得意な能力の高さを、できないことを批判するよりできることを評価し、様々なタイプを少数ずつ採用することにした。採用後も各人に様々な能力を期待するのではなく、個別に異なる能力を期待するようになった」(サービス S社)

事業内容を特化したため「ベース」も特定能力に絞られた事例

●**コミュニケーション能力と発想力**

「従来は様々な事業を展開しており、あらゆる業務を担うことができるようゼネラリストや多様なタイプの学生を採用していた。しかしグローバル化・規制緩和などの影響で業界全体が不振となり、顧客の嗜好も変化したため、最も得意分野とするアウトセールス中心の業態に転換した。新卒者に求める能力もアウトセールスに必要な能力(コミュニケーション能力と発想力)に絞られた」(サービス O社)

¹⁵ 「仕事の量や種類が増え、商品知識も難しくなったため、既存社員に求めるレベルが全体として上昇した。そのため新卒者に対しても要求レベルを上げたいと思っている」(銀行 MA社)

¹⁶ 「創業者の引退に伴い、これまで創業者が担ってきたアーキテクト(=事業構想)ができる人材が必要になった」(飲食 JA社)
「SI(system integration)から顧客サービス事業へ中核事業を転換させることにした。そのため、従来のシステムエンジニア・プログラマー中心の採用から、ビジネス的視点もあわせもつ、事業の柱となる人材の採用が必要となった。また、ホールディング化に伴い、個々のグループ企業の経営を考えると同時に、グループ全体のビジネスを統率できる、マネジメント能力をもった人材が必要となった」(情報 V社)

¹⁷ 「90年代末にアメリカの企業との提携をやめたため、自社で海外への販売をしなくてはならなくなった。今後の高い成長が期待できるアジア市場を中心に販売することにしたので、中国語や韓国語などの能力をもつ人が歓迎されるようになった」(電気機器 L社)

¹⁸ 「海外資本の日本進出や他業種企業との連携など市場環境が大きく変化し、社員は様々なタイプの人々と渡り合わねばならなくなったため、新卒者にも、従来の当社らしさとは異なる、多様な人々と交渉する力=逞しさを求めるようになった」(サービス P社)

¹⁹ 注14の(サービス O社)の事例。

²⁰ 「バブル崩壊後、インターネットの普及で紙媒体が売れなくなり、新しい事業を考えていかねばならなくなった。また、業務にもコンピュータが導入され、今まではなかった仕事や職種(システム管理など)が増えた。これらの新しい仕事を担う人材として、今まで主に求めてきた営業・物流むきの人だけでなく、営業・物流の能力をもった上でさらに、個性としての賢さ・ユニークさもある人を少数は採用する方針になった」(卸売 AA社)

「以前は主な職種は営業と開発システムエンジニアだけだったの

が、10数年前にDosからWindowsへといった技術の発展にあわせて新たにフィールドシステムエンジニアという職種ができ、その職種に適した人材が必要になった」(情報 H社)

²¹ 新村出編(1998)

²² この点は、木谷(2002:6-9)、根本(2004)などの先行研究において導き出された結果とも一致する。

²³ 根本(2004)

参考文献

濱中義隆, 1998, 「就職結果の規定要因 大学ランクと「能力自己評価」に注目して」岩内亮一・荻谷剛彦・平沢和司編『大学から職業へ 就職協定廃止後の大卒労働市場』広島大学大学教育研究センター, 33-45。
岩内亮一・平沢和司・中村高康・平野英一, 1995, 「大卒雇用市場の実像 大学生の就職活動の実証的研究」『明治大学教養論集』278: 37-114。
岩脇千裕, 2004, 「大学新卒者採用における「望ましい人材」像の研究 著名企業による言説の二時点比較をととして」『教育社会学研究』74: 309-327。
岩内亮一, 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。
木谷光宏, 2002, 「若者の就業観と企業の採用行動」明治安田生命福祉研究所『Finansurance』43(1)No.3: 4-15。
文部科学省大学審議会, 2000, 「グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について(答申)」(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/12/daigaku/toushin/001101.htm, 2005.9.1)。
岩内亮一, 1998, 「21世紀の大学像と今後の改革策について(答申)」(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/12/daigaku/toushin/001101.htm, 2005.9.1)。
根本孝, 2004, 「企業の採用基準と即戦力採用」, 永野仁編『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, 49-65。
日本労働研究機構, 1993, 『大卒社員の初期キャリア管理に関する調査研究報告書 大卒社員の採用・配属・異動・定着』調査研究報告書 No.44。
岩内亮一, 2000, 『変革期の大学採用人的資源管理 就職協定廃止と大卒の採用・雇用管理の変化』調査研究報告書 No.128。
日本経済団体連合会, 2005, 「産学官連携による高度な情報通信人材の育成強化に向けて」(<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/039/honbun.html>, 2006.3.5)。
新村出編, 1998, 『広辞苑』第5版, 岩波書店。
労働政策研究・研修機構, 2006, 『大学生の就職・募集採用活動等実態調査結果 大卒採用に関する企業調査』JILPT調査シリーズ No.16。
労働省, 2000, 『平成12年版労働白書』日本労働研究機構, 155-157, 174-175。
安田雪, 1999, 『大学生の就職活動』中央公論社。

謝辞: 調査にご協力くださった採用担当者の皆様に、心より御礼申し上げます。