

**Works
Report**

2011

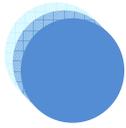
「社会的思考力」 の可能性

—リーダー人材を見極める新たな概念—

2011年7月

リクルートワークス研究所
社会的思考力研究プロジェクト

Works Institute



はじめに

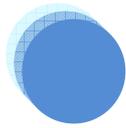
日本は経済の急速なグローバル化にきちんと向き合っているのだろうか。グローバル時代に求められるリーダーの育成は、取り組まれているものの、企業においても、大学においても上手く育てられていない現状がある。

産業界と教育界の共通言語でグローバルリーダー・次世代リーダーに必要な資質を語ることができれば、企業と大学が乖離せずにリーダー育成に取り組むことができるようになるのではないだろうか。さらに、現在の新卒採用の手法を改めて問い直し、将来のリーダー候補を見極める手法を検討することで、産業界と教育界はもっとつながることができるだろう。このような問題意識をもとに、リクルート、河合塾、リクルートマネジメントソリューションズ、リアセックが集まり、共同研究として本プロジェクトを立ち上げることとなった。

2010年4月から2011年5月まで開かれた研究会では、次世代リーダーの資質の検討を行い、「社会的思考力」という新しい能力概念を定義した。次のステップでは、複数の企業の協力も得て、社会的思考力の妥当性と測定可能性を検証した。本報告書では、プロジェクトの背景や社会的思考力の概念生成のプロセス、社会的思考力の検証結果など、研究会での議論の一端を報告するとともに、今後の活用についても方向性を示した。まだ緒についたばかりの研究だが、広く議論の契機として活用いただければ幸いである。

2011年7月

リクルート ワークス研究所 所長
大久保幸夫



目次

はじめに	1
1. プロジェクトの背景	
1-1. グローバル時代に求められる新しいリーダー	3
1-2. 次世代リーダー育成の現状	4
1-2-1. 企業の現状	
1-2-2. 大学の現状	
1-3. 次世代リーダーを見極める新卒採用手法	6
2. プロジェクトの視界	
2-1. 次世代リーダーの資質とは	7
2-1-1. キャリア理論からのアプローチ	
2-1-2. リーダーシップ論からのアプローチ	
2-2. 社会的思考力の定義	9
3. 研究の目的と方法	
3-1. 研究の目的：「社会的思考力」という概念を確定し、 それによって何を測りたいのか？	11
3-2. 研究の方法：「社会的思考力」をどう測るか？	11
3-3. 実験の概要	12
3-4. 採点の方法	13
3-5. 実験の結果	14
4. 研究結果	
4-1. リーダーに必要な要件と言ってよいか？	15
4-1-1. 社会的思考力と役職との関係	
4-1-2. 社会的思考力と年収との関係	
4-1-3. 社会的思考力とリーダー人材のキャリアとの関係	
4-2. 新卒採用基準として有効か？	19
4-2-1. 社会的思考力と面接評価との関係	
4-2-2. 社会的思考力と大学の入試偏差値との関係	
4-3. 社会的思考力は育成可能か？	22
4-3-1. 部門別の社会的思考力	
4-3-2. 大学の入試偏差値別の社会的思考力	
4-3-3. 大卒・院卒別の社会的思考力	
5. 研究結果からみえた課題	
5-1. 社会性を測定する手法の追究	24
5-2. テスト時間の短縮	24
6. 社会的思考力の活用に向けて	
6-1. 企業での活用	25
6-1-1. 採用への展開	
6-1-2. 育成への展開	
6-1-2-1. 論理性の獲得	
6-1-2-2. 社会性の獲得	
6-1-3. 配置転換への展開	
6-2. 大学と企業との連携	29

1. プロジェクトの背景

1-1. グローバル時代に求められる新しいリーダー

経済のグローバル化は急速に進み、国内市場規模の縮小とともに世界における相対的地位も変化を迎えつつある。これまでアジアの中では圧倒的な経済力を誇っていた日本は、韓国や中国の急成長により陰りをみせている。たとえば、米フォーチュン誌が毎年発表する“Fortune Global 500”のアジア TOP20 企業をみると、日本企業の数 は 2005 年 15 社から 2009 年 10 社と減少傾向にある。一方で数を増やしているのは、中国企業（2005 年 3 社から 2009 年 5 社）や韓国企業（2005 年 2 社から 2009 年 4 社）等だ。

日本企業が今後躍進するためには、グローバル化を推進できる人材の採用・育成が急務である。経済産業省が行った「グローバル人材育成に関するアンケート調査」では、海外拠点の設置・運営に際し直面している課題として、「グローバル化を推進する国内人材の確保・育成」が 74.1%と最も多い。同様に、日本経済団体連合会「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート」（2011 年 1 月）においても、「海外赴任を前提とした日本人の採用・育成を拡充」が全体の 40%を占めている。特に、現地人材に日本企業としての強みや企業理念を浸透させるにはグローバルなビジネス環境でリーダーシップを発揮できる人材が必要不可欠という指摘¹もある。国内に視点を転じて、外国人（新卒留学生含む）採用の本格化、海外企業による M&A の活発化などにより、企業はますます多様なバックグラウンドが集まる環境になる。そのような環境におけるリーダーには、一人ひとりの気持ちを理解して論理的に問題解決できる力が重要になるだろう。もはや市場に国境はない状況下において、日本における次世代リーダーの採用・育成は喫緊の課題である。

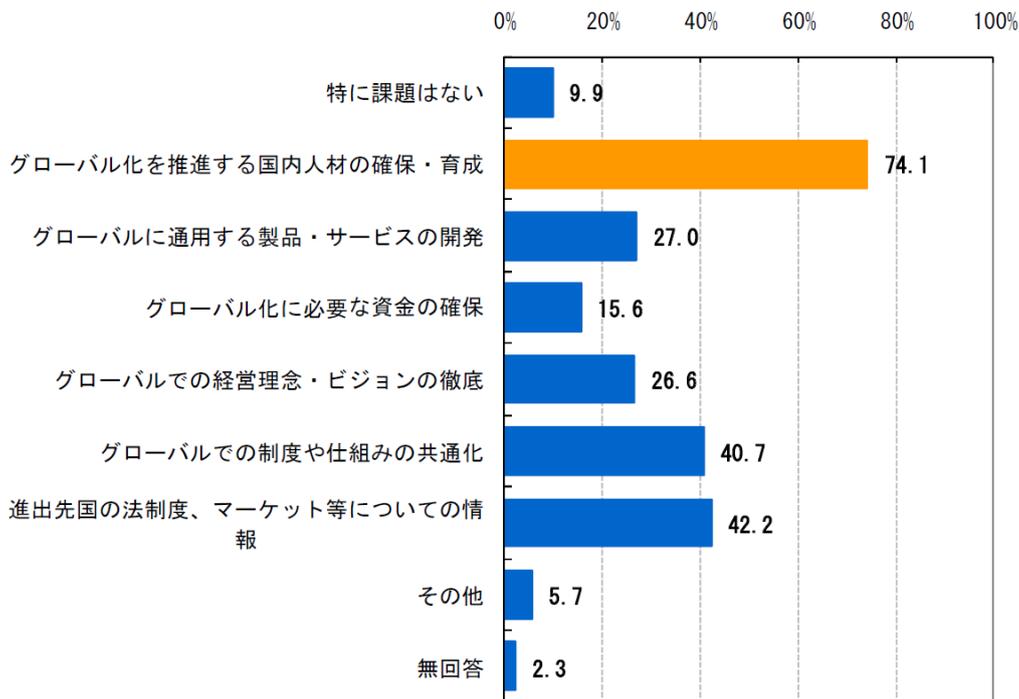
図表 1 Fortune Global 500 アジア TOP20

2005年				2009年			
アジア ランク	Global 500ランク	企業名	国	アジア ランク	Global 500ランク	企業名	国
1	7	トヨタ自動車	日本	1	9	Sinopec	中国
2	18	NTT	日本	2	10	トヨタ自動車	日本
3	23	日立製作所	日本	3	11	日本郵政	日本
4	25	松下電器	日本	4	13	China National Petroleum	中国
5	27	本田技研工業	日本	5	15	State Grid	中国
6	29	日産自動車	日本	6	40	サムスン電子	韓国
7	31	Sinopec	中国	7	44	NTT	日本
8	39	サムスン電子	韓国	8	51	本田技研工業	日本
9	40	State Grid	中国	9	52	日立製作所	日本
10	46	China National Petroleum	中国	10	67	日産自動車	日本
11	47	ソニー	日本	11	69	LG電子	韓国
12	56	日本生命	日本	12	72	SK Holdings	韓国
13	72	東芝	日本	13	79	パナソニック	日本
14	90	東京電力	日本	14	80	Petronas	マレーシア
15	92	Hyundai Motor	韓国	15	81	ソニー	日本
16	96	NEC	日本	16	87	Hyundai Motor	韓国
17	98	第一生命	日本	17	92	Industrial & Commercial Bank of China	中国
18	99	富士通	日本	18	96	日本生命	日本
19	112	イオン	日本	19	97	東芝	日本
20	113	明治安田生命	日本	20	99	China Mobile Communications	中国

参考 「Fortune Global 500 (2005年、2009年)」 売上の順位
 経済産業省 2010 年「産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会 報告書」

¹ 経済産業省 2010 年「産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会 報告書～産学官でグローバル人材の育成を～」P21 の「求められる「日本国内の人材の国際化」」において指摘されている。

図表 2 海外拠点の設置・運営にあたっての課題



参考) 経済産業省「グローバル人材育成に関するアンケート調査」

1-2. 次世代リーダー育成の現状

1-2-1. 企業の現状

一方、グローバル化対応だけにとどまらない。次世代リーダーの育成についても課題認識は年々高まる傾向をみせている。企業の人事部門のマネジャーが認識している人事課題として、2001年 70.7%から 2009年 89.8%までポイントを上げている（図表 3・4）²。だが、その対応にまったく着手できていないわけではない。すでに次世代リーダーの候補者を選抜し、座学での知識付与や研修プログラムを実施している企業は多々あるが、それらの企業であっても人事課題として挙げている。つまり、リーダー育成の施策は取り入れているものの、なかなか上手く進んでいないのが実態である。

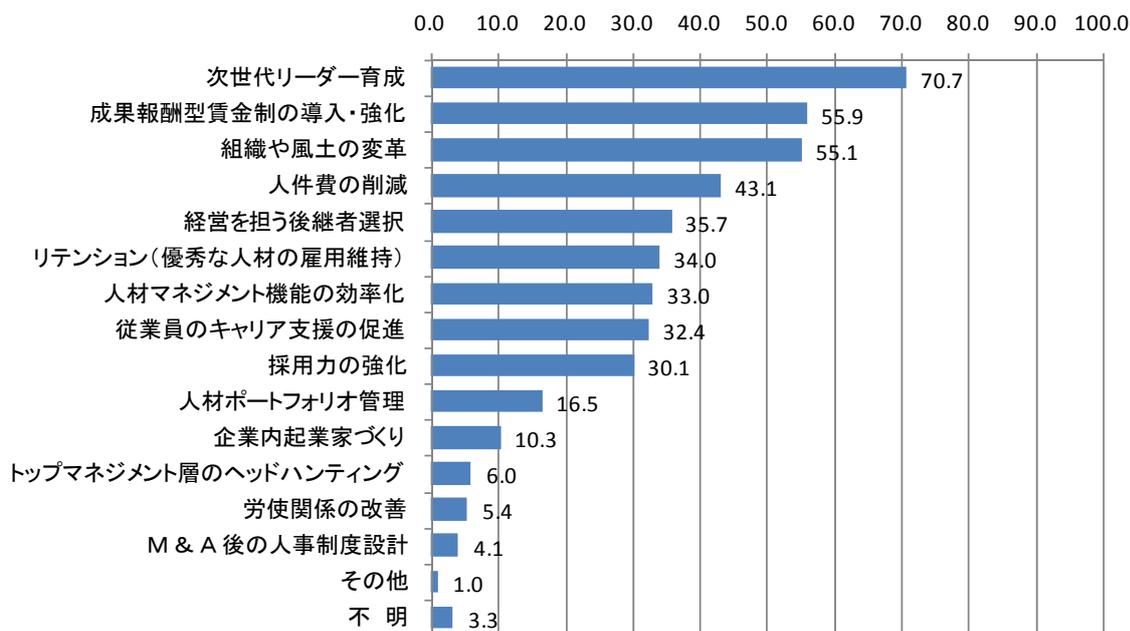
1-2-2. 大学の現状

次世代リーダー育成は企業だけの課題ではない。企業に人材を送り出す、大学においても取り組みが求められるテーマである。2010年1月、大学設置基準が改正され、大学は事実上キャリア教育の実施が義務化された。背景には、「学生の資質能力に対する社会からの要請」があり、これには次世代リーダー育成も含まれる。しかし、現状行われているキャリア教育は、就職活動を意識したキャリアプランニングや業界知識の習得、基礎的なビジネススキルの習得、就業体験などが主な内容である（図表 5）。一部の大学で将来企業のリーダー人材になれるよう専門のゼミを設けている例もみられるが、数は少なく、内容もリーダー人材（社会人）による講話に終始しているものもある。どのような人材に育て上げるか、を明確に示せずにいる大学においては、キャリア教育も中途半端になっているのが実態である。

² ただし、2009年は「次世代リーダーの育成・採用」と採用も含んで調査している。

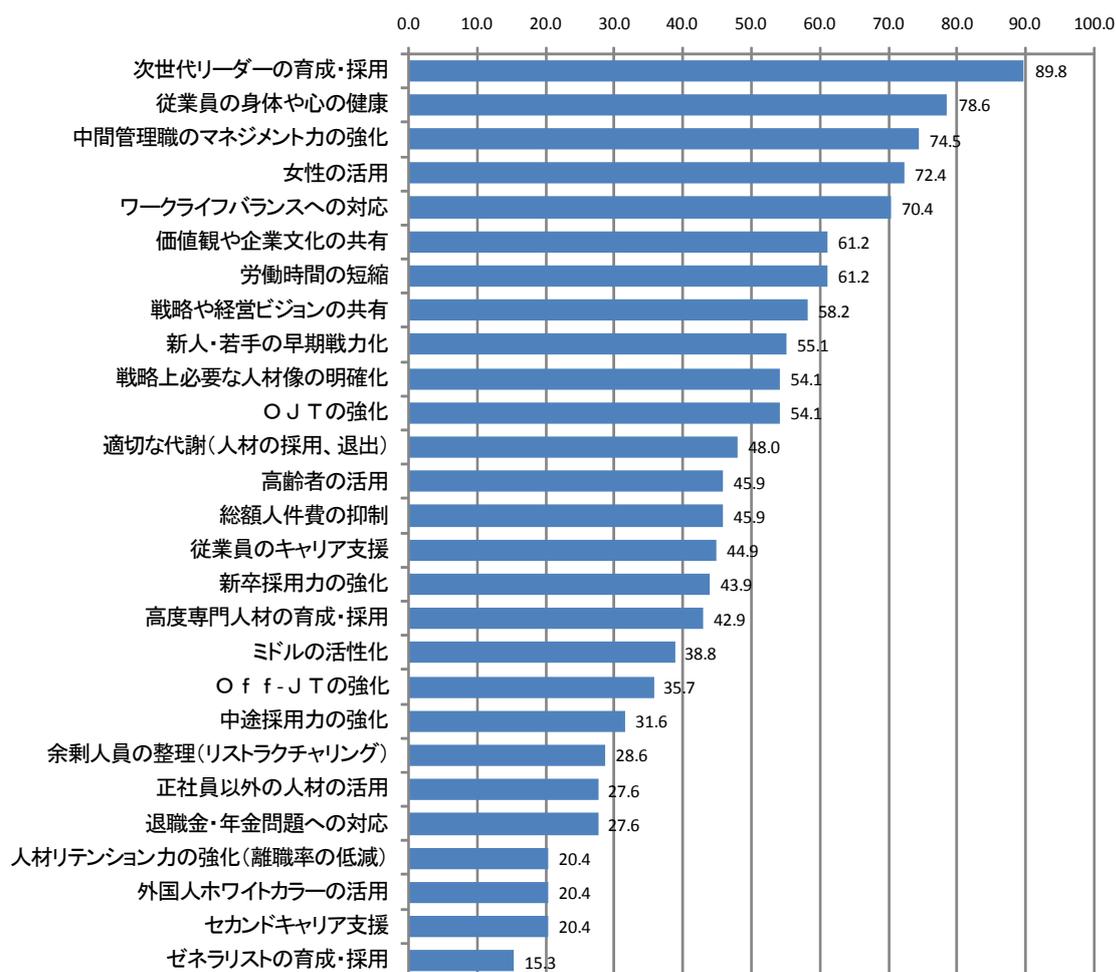
図表3 認識している人事課題 2001年

(複数回答。数値は%、N=515)



図表4 認識している人事課題 2009年

(複数回答。数値は%、N=98)



参考) リクルート ワークス研究所「人材マネジメント調査」2001年、2009年

図表 5 キャリア教育として学ぶ主な内容

内容	具体的な意義	目的
キャリアプランニング	自己理解、適性検査	自己の適性を知り、その後のキャリアを見定めるため
	キャリア理論	キャリア理論を自分のキャリアプランニングに役立てるため 勤労観・職業観の醸成
ビジネススキル	ビジネスコミュニケーション	大学生の基礎としての力(文章技法、ディスカッション、プレゼンテーションなど)を社会で通用するよう強化するため
就業体験	ボランティア体験、NPOインターンシップ	地域社会を知るため 専門領域の学びの実践
	インターンシップ(ビジネス)	勤労観・職業観の醸成 専門領域の学びの実践
	起業模擬体験	ビジネスの仕組みを学ぶため
業界知識	業界情報、知識	興味・関心がある業界の知識を身につけるため

参考) 文部科学省 キャリア教育に関わる GP 事業の報告書、選定大学のホームページ等³

1-3. 次世代リーダーを見極める新卒採用手法

次世代リーダー育成を進めるには、企業は求める人材像のメッセージを発信する必要があり、大学はそのメッセージに向き合う必要がある。それらを実現する方法のひとつとして、新卒採用手法の変革がある。今日の選考プロセスはエントリーシートに始まり、常識や時事を問う筆記試験や本人の知的能力や性格的な資質を測定する適性検査 (SPI)、複数回実施される面接が主流である。特に時間もコストも投じて行われているのは面接であるが、その評価には限界があり、次世代リーダーになりうる学生を見極められているかは疑問である。

面接では評価者が評価基準をもとに学生を評価する。むろんいずれの企業も面接に相応しい評価者を抜擢しているだろうが、評価者が複数人になれば必ず評価のばらつきは生じるものである。1人の評価者なら評価のつきは抑えられるが、現実問題として1人で全ての学生の面接を行うのは難しい。評価のばらつきを抑えようと評価基準を詳細に設定し、構造化面接を取り入れると小さくまとまった人材しか採れないという指摘⁴もある。

また、近年問題視されるのは、面接を表面的には上手くこなす学生の存在である。予備校の河合塾は、生徒の学習に向かう姿勢について理解型と納得型の2つのタイプを示している⁵。理解型は、教科書や授業で習うことに対して肯定的に受け入れ、先生の若干の出題ミスに対しても出題意図をくんで正しい解答をしようとする。片や納得型は、教科書や授業で習うことに対して、まずは疑いの目をもって向き合う。先生の予期していないような本質的な質問を投げかけることがあり、先生を困らせてしまうこともある。一見すると、理解型の方がすぐに自分の考えを理解してくれ(くれているかのようにみえ)優秀であろうかと思われる。面接でも理解型の方が好印象を得やすいかもしれない。しかし、本質的なことに目を向けがちで、深い思考力を持つ納得型の中に、次世代リーダーとしての資質を持っている人材が埋もれている可能性がある。

次世代リーダーの採用は次世代リーダーを育成することにもつながる。次世代リーダーを採用するには、どのような資質をどのように見極めるか、従来の採用手法を改めて検討する必要があるだろう⁶。

³ 2010年ワークス研究所でキャリア教育に関わる GP 事業(平成15年度特色ある大学教育支援プログラム、平成17年度特色ある大学教育支援プログラム、平成18・19年度現代的教育ニーズ取組支援プログラム、平成19・20年度新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム、平成21年度大学教育・学生支援推進事業就職支援推進プログラム、平成21年度大学教育・学生支援推進事業学生支援推進プログラム、平成21年度大学教育・学生支援推進事業大学教育推進プログラム)を対象にキャリア教育をテーマに取り組む163校を調査。

⁴ リクルート ワークス研究所 『Works』102号を参照されたい。

⁵ 丹羽健夫 2004年 『予備校が教育を救う』(文芸春秋)を参照されたい。

⁶ 新卒採用の現状については、リクルート ワークス研究所で2010年行われた「新卒一括採用に関する研究会」の提言書「「新卒採用」の潮流と課題—今後の大卒新卒採用のあり方を検討する—」も合わせて参照されたい。



2. プロジェクトの視界

2-1. 次世代リーダーの資質とは

次世代リーダーの資質を検討するにあたり、本プロジェクトでは関連する理論のレビューを共有した。本報告書ではその主なものを取り上げ概観したい⁷。

2-1-1. キャリア理論からのアプローチ

次世代リーダーは、変化が速く激しい環境の中でもリーダーシップを発揮できることが重要である。アメリカの心理学者サビカス (Mark L. Savickas) は、変化が多い現代におけるキャリアについて「キャリア・アダプタビリティ (Career adaptability)」の重要性を説いている。キャリア・アダプタビリティとは、「現在および今後のキャリア発達課題、職業上のトランジション、そしてトラウマに対処するためのレディネスおよびリソースのこと」である。キャリア・アダプタビリティは、関心 (concern)、統制 (control)、好奇心 (curiosity)、自信 (confidence) と4次元ある。それぞれに関連して「態度と信念 (Attitudes and Beliefs)」に計画的、決断的、探究的、効力感、「能力 (Competencies)」に計画的な能力、意思決定能力、探索能力、問題解決能力が構成されている (図表6)。変化が多い環境下では、職場から要請される発達課題に対処するだけでなく、予測不可能なトランジションやそれに伴う精神的ストレスへも対処が必要であり、そのためには態度や能力をあらかじめ向上させておくことが求められるのである。

図表6 キャリア・アダプタビリティの4次元

キャリア質問	キャリア問題	アダプタビリティ次元	態度と信念	能力	対処行動	関係性の見方	キャリア介入
私に未来はあるのか？	無関心	関心	計画的	計画的な能力	認識、関与、準備	依存	方向づけの学習
誰が私の未来を所有しているのか？	不決断	統制	決断的	意思決定能力	主張、秩序、意思	自立	意思決定訓練
私はみずからの未来をどうしたいのか？	非現実性	好奇心	探究的	探索能力	試行、リスクテイク、調査	相互依存	情報探索活動
私はそれを実現できるのか？	抑制	自信	効力感	問題解決能力	持続、努力、勤勉	対等	自尊心の確立

参考) Savickas, M.L. 2005. The theory and practice of career construction. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. pp.42-70.

渡辺三枝子編 2007年『新版キャリアの心理学 キャリア支援への発達のアプローチ』(ナカニシヤ出版)

2-1-2. リーダーシップ論からのアプローチ

次世代リーダーは、多様なバックグラウンドをもつ人材が集まる複雑な環境においても、強力なリーダーシップを発揮する必要がある。30年以上前に提唱され、今も世界中のリーダーシップ論の礎となっているのは三隅のPM理論である。PM理論は、リーダーシップを構成する2つの機能「Performance(P)」と

⁷ 本報告書の目的とは逸れるため、理論のレビューの詳細は割愛する。

「Maintenance(M)」の頭文字をとっている。前者は、集団における目標達成ないし課題解決へ志向した機能であり、後者は、集団の自己保存ないし集団の過程それ自身を維持し強化しようとする機能である。それぞれの機能が低い場合は大文字、高い場合は小文字で示し、かけあわせることでリーダーシップを4つのスタイルに類型できる。両機能とも高いPM型のリーダーシップのもとでは、成果もしっかりつくることができ、メンバーの満足度も高いことになる。逆にpm型は成果をつくることやメンバーをまとめることができていない、すなわち、リーダーシップが発揮できていない状態といえる。

図表7 PM 類型

M 機能	高	pM	PM
	低	pm	Pm
		低	高
		P機能	

参考) 三隅二不二 1978年 『リーダーシップ行動の科学』(有斐閣)

以上のようなアプローチから次世代リーダーに必要であろう資質について検討を重ねた結果、特に「問題解決能力」が肝要であるという結論に至った。

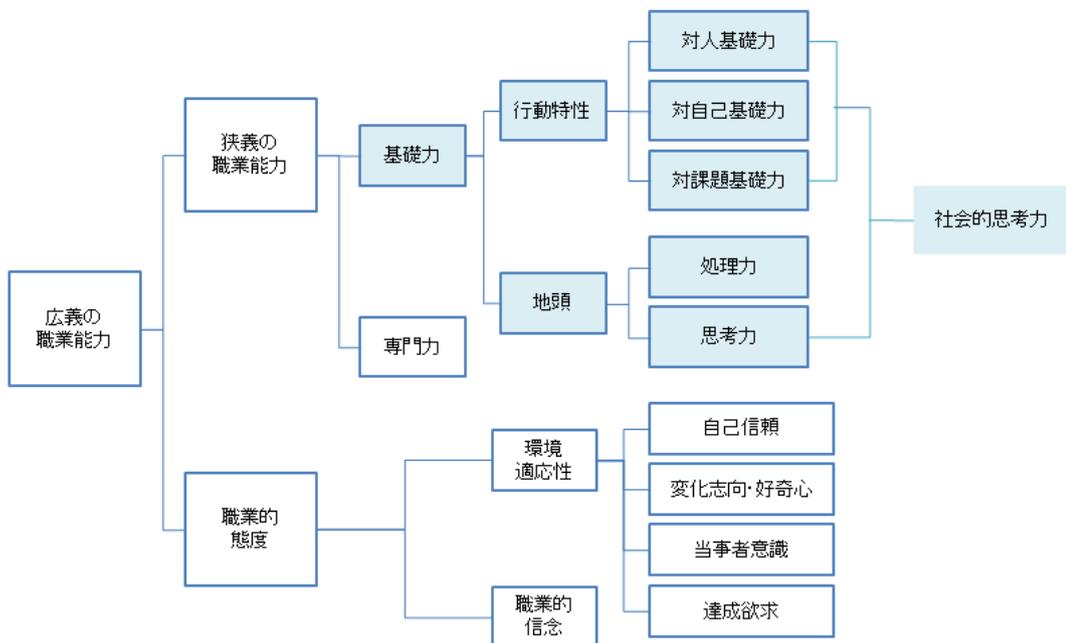
問題解決能力の基盤となるのは、情報を収集し、分析し、解決のシナリオを作りだし、実践していく「対課題基礎力」を中心とした行動特性(コンピテンシー)と、論理的に考える「論理的思考力」の2つである。そして、次世代リーダーは、「論理的思考力がいかなる場面においても発揮できること」が重要であると考えた。いくら論理的思考力が高くても、それは自分だけの論理性であって、チーム内や組織内で合意されたものではない。そこで、次世代リーダーに必要な資質について、論理的思考力に社会性を加え、「社会的思考力」という新概念を生み出した。

2-2. 社会的思考力の定義

社会的思考力の概念を厳密に定義するにあたり、本プロジェクトでは職業能力構造⁸づくりに取り組んだ。先に触れた「対課題基礎力」と「論理的思考力」は狭義の職業能力における基礎力に含まれる。基礎力とはどんな職種でも求められる力のことで、すべての人に必要な力である。

行動特性（コンピテンシー）は、行動で発揮されてこそ、初めて表出する能力で、対人（親和力、協働力、統率力）、対自己（感情制御力、自己創出力、継続学習力）、と前述した対課題（課題発見力、計画立案力、実践力）に分類される。地頭は、その人がもともと保有するもので、効率的に作業を行う処理力と論理的に考える思考力からなる。社会的思考力は、これらの基礎力を基盤とするものであるため、図表8のように基礎力の高次に位置づけて次のように定義した。

図表8 職業能力の構造



社会的思考力の定義

「具体的な状況や場面・文脈のなかで、最適解を導き、実現するために、テキストや出来事、自他関係を理解し、自らの考えを主張して、他者と対話的に考えを深めると同時に、そうした過程を振り返る力」

社会的思考力の構成要素を論理性の4つと社会性の2つに整理した。実際に社会的思考力が発揮されるには、4つの要素で構成される論理性が人間関係の中で2つの社会性と調整されて深まる過程をたどるため、構成を図示すると図表9のようにかけあわせるように表す。

⁸ 職業能力とその構造の詳細は、大久保幸夫 2006年『キャリアデザイン入門』（日経文庫）を参照されたい。

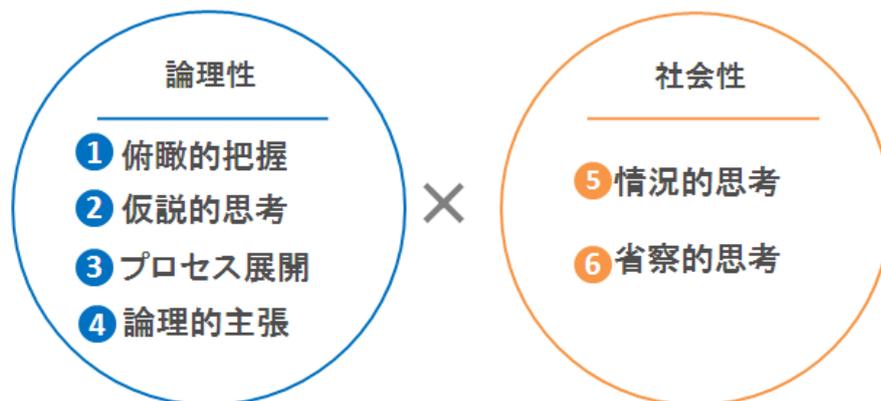
論理性

- ① 俯瞰的把握
文脈や出来事を俯瞰し、全体構造を過不足なく把握し、単純化し、図示する力である。
- ② 仮說的思考
仮説を立てたり、結論を想定したり、見通しを立てながら物事を考える力である。
- ③ プロセス展開
因果や価値の連鎖、出来事のプロセスをとらえながら、順序良くストーリー展開する力である。
- ④ 論理的主張
データと主張をつなぐ客観的な論拠を明示し、論理的な一貫性をもって主張する力である。

社会性

- ⑤ 情況的思考
チームの中で自分と意見が対立するメンバーが出てきたとき、おさえつけるのではなく、相手との対立点を理解し、相手がその結論に至るまでの試行錯誤や心情を理解しようとする思考力である。
- ⑥ 省察的思考
チームの中で自分と意見が対立するメンバーとの対立点を調整しながら、最適な着地点を模索しようとする思考力である。

図表9 社会的思考力の構成



3. 研究の目的と方法

3-1. 研究の目的：「社会的思考力」という概念を確定し、それによって何を測りたいのか？

次世代リーダーに必要な資質として社会的思考力を定義した。本研究では、社会的思考力はリーダーに必要な資質と言えるのか、について検証を行った。最初に、その定義の確からしさ、つまりリーダーに必要な力であるのかを検証した。次に、社会的思考力は新卒採用基準として有効かを検討し、最後に育成可能な力なのかを検証した。本章では、その検証結果を記す。

3-2. 研究の方法：「社会的思考力」をどう測るか？⁹

社会的思考力を客観的に測定する方法として、研究プロジェクトメンバーである河合塾が中心となり社会的思考力テストを試作し、検証した。具体的にテスト内容の一部に触れながら、社会的思考力の各要素をどのように測定するのかを説明する。

- ① 俯瞰的把握：若年層の就業困難をテーマにした文章中から、キーワードとなる語句を抜き出させ、「原因・背景→結論」という文章の展開図を作らせる。さらに難解な文章を読ませ、文章中の語句が意味している内容を図化させる。
- ② 仮説的思考：全国の図書館の概数を把握する方法を仮説化するよう問う。（※実験結果から、フェルミ推定¹⁰型の設問であると理解していても、自分の力で仮説化できていない被験者がいた。逆に、フェルミ推定ということを知らなくても、自分で仮説を立てることができている被験者もいた。）
- ③ プロセス展開：新しい会社を立ち上げ、初めてオーダーを受けた際に、どのような仕事の工程を作成するのが最適かを問う。
- ④ 論理的主張：死刑廃止に反対する、ある「主張」の論理上の問題点を指摘させ、その「主張」の客観性を高めるにはどのような資料が必要かを答えさせる。
- ⑤ 情況的思考：第1に、ある大学のサークルで副キャプテンの熱意が空回りし、他の部員とうまくいかないという状況を提示し、設定された状況から、その原因と考えられるものを取り出させる。またそのとき、もし自分がキャプテンならば、どのような行動を取りうるかを挙げさせる。第2に「副キャプテン」「部員」の問題点だけではなく、客観的な「キャプテン」としての自分自身の問題点も視野に入れられるかを見る。
- ⑥ 省察的思考：兄と弟が反目している中で、帰省中の弟が学校から与えられた「珍しい昆虫採集」という宿題に対し、兄が「普通のクワガタムシ」をくれるという状況が設定された小説を読み、その小説の最後の結末を推定し、200字以内で記述させる。兄と弟との関係を把握し、どのような結末がふさわしいかを問う。（※実験結果から、型にはまらないユニークなものも見られ、表現力や創造性などを見ることも可能な設問と言える。）

「社会的思考力テスト」では、項目別問題と総合問題の2種類があり、上述した論理性要素と社会性要素の各々を評価する。出題形式は、項目別問題は短答式と記述式、総合問題は論述式と自由記述式である¹¹。「社

⁹ 「3-2. 研究の方法：「社会的思考力」をどう測るか？」は、リクルート『カレッジマネジメント』2011年7月号のP.42～45に掲載されている「大学と企業との接点としての「社会的思考力」」の記述を引用し一部編集。

¹⁰ フェルミ推定とは、実際に調査するのが難しいようなとらえどころのない量を、いくつかの手掛かりを元に論理的に推論し、短時間で概算することである。

¹¹ 項目別問題は基本的に6要素に一つ一つに対応する設問である。総合問題は、複数の項目を測定する設問である。項目別問題での要素

会的思考力テスト」の特徴の一つは、現在主流の多肢選択式ではなく、記述・論述式を採用している点である。多肢選択式のテストは、測定の信頼性が高く、短い検査時間で安定性の高い結果を得ることができるという利点がある反面、この方式を用いて測定できる対象には一定の制約があり、できるだけ速く正確に正解を見つけ出す能力の測定に適していると言える。一方で、組織においてリーダーとして活躍するために求められる、例えば思考・発想の豊かさ、柔軟性など、より実践的な能力を測定するためには、多肢選択式のテストには限界がある。社会的思考力は、記述・論述式を採用することでより実践的な能力の測定を狙ったものである。

記述・論述式のテストは、多肢選択式のテストでは測定することができない様々な能力を測定できる可能性を有しているが、通常の場合、採点は人間によって行われるため、採点結果の安定性が確保しにくいという問題がある。「社会的思考力テスト」では、測定対象となる能力の測定に最も適した出題形式と場面設定を行うこと、および採点の基準を明確に定めたルーブリック¹²をあらかじめ作成することによって、一定水準を超える高い信頼性を確保している。（詳しくは3-4. 採点の方法を参照）

3-3. 実験の概要

社会的思考力の意義と有用性を検証するため、社会的思考力テストの測定実験を行った。測定実験は、企業、学生、調査会社モニターの協力を得て、下記の通り実施した。

- 企業協力による実験概要
 - 実施時期：2010年11月～2011年1月
 - 実施内容：項目別問題・総合問題の解答
 - 人数・対象：
 - A社 74人（入社2年目、入社1年目、内定者）
 - B社 42人（20代から30代の男女）
 - C社 51人（内定者）
- 学生協力による実験概要
 - 実施時期：大学Aグループ 2010年10～11月、大学Bグループ 2010年4月～2011年2月
 - 実施内容：項目別問題・総合問題の解答、基礎力測定テスト[リテラシーテスト]¹³の解答
 - 人数・対象：
 - 大学Aグループ（入試偏差値55～75程度）の学生 108人
 - 大学Bグループ（入試偏差値45～55程度）の学生 64人
 - ※大学Bグループの学生のうち29名の実験内容の詳細
 - 2010年4～5月に「基礎力測定テスト[リテラシーテスト]」
 - 2011年2月に「社会的思考力テスト（項目別問題）」
 - ※大学Bグループの学生のうち35名の実験内容の詳細
 - 2011年2月に「基礎力測定テスト[リテラシーテスト]」
 - 及び「社会的思考力テスト（項目別問題）」

ごとの能力評価を踏まえ、難度の高い総合問題でより確実な評価をすることを狙っている。

¹² ルーブリックとは、レベルの目安を数段階に分けて記述して、達成度を判断する基準を示すものである。

¹³ 基礎力測定テストとは、河合塾とリアセックが共同で開発しているテストで、そのリテラシー領域のテストのことである。

- 調査会社モニター協力による実験概要
 - 実施時期：2011年1月23日
 - 人数：115人（グループ1：58人、グループ2：57人）
 - 対象：男性、23歳～34歳、正社員・正職員および経営者・役員、大卒以上（河合塾が任意に選んだ大学へ一般入試で入学された方）
 - 実施内容
 - グループ1：項目別問題・総合問題の解答
 - グループ2：項目別問題の解答及び基礎力測定テストの解答

3-4. 採点の方法

記述・論述式のテストの答案であるため、まず解答例を基準とし、被験者の答案と照合して、ループリックを作成する。記述式の採点は、採点者間だけでなく、採点者個人の中でも時間的な経過の中でぶれが生じやすい。同一採点者内のぶれについては、再現性を確認する為、一定期間において同一の採点者が、同一の問題を再度採点することが必要である。異なる採点者間のぶれについては、練習タイムを設け、オブザーバーをつけてチェックを行うことが必要である。これらを踏まえ、本採点では、設問ごとに担当者を2名おき、その2名の評価者で採点し、その後相互チェックを行った。採点に齟齬が生じた場合は、オブザーバーが最終的判断を行った。また、すでに採点を行われた答案用紙のうち、採点が行われる前の状態の答案用紙を用意し、ランダムに答案用紙を抽出した上で再度採点を行い、採点結果が同じになることを確認した。

各被験者の結果については、6つの評価要素（俯瞰的把握など）については素点を用い、論理性と社会性は各5ランク、社会的思考力全体は7ランクに分け、各要素の得点をレーダーチャートで提示する。偏差値による表示も可能である。また記述・論述式の試験であるにもかかわらず、まったく論理性がないもの、「図化せよ」という指示にもかかわらず、文字で説明しているなどの減点ポイントや、解答が際立ってユニークであるという加点ポイントは特記事項として示した。

3-5. 実験の結果

図表10・11は被験者全体の452人の基本統計量である。社会的思考力の平均値は38.4であり、標準偏差は8.9である¹⁴。6要素の中で比較すると、最も平均点が高いのは論理的主張であり、最も平均点が高いのは仮説的思考であった。同様に6要素の中で比較すると、標準偏差については、プロセス展開が最も大きく、情況的思考が最も小さい。

今回の調査では社会人¹⁵と学生の社会的思考力の平均値に統計的な有意差はない¹⁶。ただし、今回は社会人と学生ではサンプルの集め方に違いがあり、社会人と学生に差がないと結論づけることはできない。また、男女の社会的思考力の平均値にも統計的な有意差はない。

図表10 社会人・学生別の社会的思考力の基本統計量

属性	n		俯瞰的 把握	仮説的 思考	プロセ ス展開	論理的 主張	論理性	情況的 思考	省察的 思考	社会性	社会的 思考力
全体	452	平均値	6.0	4.4	7.2	8.0	25.6	5.8	7.0	12.8	38.4
		標準偏差	2.2	2.2	3.6	2.6	6.8	2.0	2.9	3.8	8.9
		最高点	12	12	12	12	44	11	12	22	61
		最低点	0	0	0	0	0	0	0	0	0
社会人	282	平均値	6.0	4.5	7.3	8.0	25.7	5.5	7.0	12.5	38.3
		標準偏差	2.3	2.2	3.6	2.5	6.9	1.8	2.9	3.8	8.8
		最高点	12	12	12	12	44	10	12	21	61
		最低点	0	0	0	0	7	1	0	3	10
学生	170	平均値	6.1	4.2	7.1	8.1	25.4	6.4	6.8	13.2	38.6
		標準偏差	2.1	2.2	3.6	2.9	6.8	2.2	2.8	3.9	9.1
		最高点	12	10	12	12	39	11	12	22	55
		最低点	0	0	0	0	0	0	0	0	0

図表11 男女別の社会的思考力の基本統計量

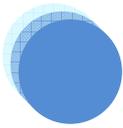
属性	n		俯瞰的 把握	仮説的 思考	プロセ ス展開	論理的 主張	論理性	情況的 思考	省察的 思考	社会性	社会的 思考力
全体	452	平均値	6.0	4.4	7.2	8.0	25.6	5.8	7.0	12.8	38.4
		標準偏差	2.2	2.2	3.6	2.6	6.8	2.0	2.9	3.8	8.9
		最高点	12	12	12	12	44	11	12	22	61
		最低点	0	0	0	0	0	0	0	0	0
男性	260	平均値	6.1	4.3	6.9	8.2	25.5	5.9	7.1	12.9	38.5
		標準偏差	2.3	2.2	3.6	2.8	7.1	2.1	2.9	3.9	9.2
		最高点	12	12	12	12	44	11	12	21	61
		最低点	0	0	0	0	0	0	0	0	0
女性	99	平均値	5.8	4.0	7.1	7.5	24.5	6.0	6.7	12.7	37.3
		標準偏差	2.2	1.8	3.6	2.7	6.9	2.0	2.8	3.9	9.1
		最高点	11	10	12	12	36	11	12	22	54
		最低点	0	0	0	1	7	1	0	2	15

※性別の情報を取得できている被験者のみのデータを用いて、算出している。

¹⁴ 標準偏差とは、統計値の散らばり具合を表す数値のことである。

¹⁵ ここでの「社会人」とは、企業協力による被験者と調査会社モニター協力による被験者のことである。

¹⁶ 本報告書中では5%水準で有意な場合に統計的に有意であるとし、10%水準で有意な場合には有意傾向があると記載する。



4. 研究結果

4-1. リーダーに必要な要件とってよいか？

本節では、社会的思考力とその定義の通りにリーダー要件であることを検証する。役職に就いているものをリーダーとして捉え、社会的思考力と役職との関係について実証分析を実施した。また、年収を個人のパフォーマンスの代理指標とし、社会的思考力と年収との関係について実証分析を実施した。

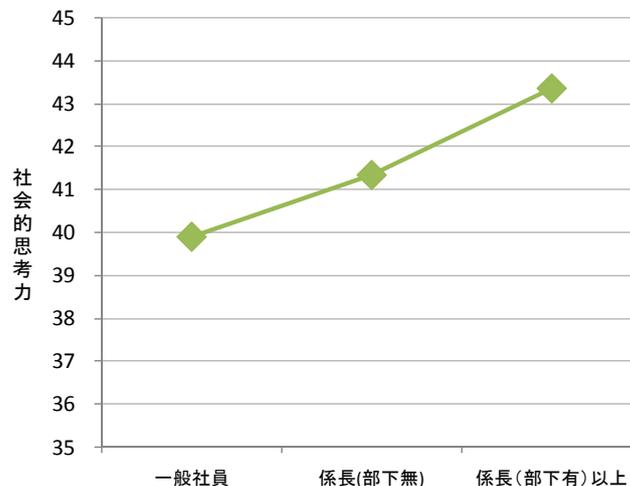
4-1-1. 社会的思考力と役職との関係

社会的思考力と役職との関係を調べるために、調査会社モニターの役職別の社会的思考力の違いを調べた。今回の調査会社モニターの中では「課長」「部長」「役員」「社長」は合計 7 名（全体の 6.0%）だけであり、ほとんどが「一般社員」（同 67%）、「係長（部下無）」（同 13%）、「係長（部下有）」（同 14%）」であった。そこで、役職を「一般社員」、「係長（部下無）」、「係長（部下有）以上」の 3 つに分類した。図表 1 2 は社会的思考力を役職別に表した基本統計量である。役職が高くなるほど、社会的思考力は高くなる傾向を示している（図表 1 3 は平均値をプロットした）。具体的には、係長（部下有）以上の社会的思考力の平均値は 43.3、一般社員の社会的思考力の平均値は 39.9 で、その差は有意傾向が見られる。社会的思考力の中でも論理性に関しては役職との相関が顕著であり、係長（部下有）以上と一般社員に統計的な有意な差がある。一方、社会性に関しては役職間で統計的な有意差はない。

図表 1 2 役職別の社会的思考力の基本統計量

属性	n		俯瞰的把握	仮説的思考	プロセス展開	論理的主張	論理性	情况的思考	省察的思考	社会性	社会的思考力
一般社員	77	平均値	6.4	4.3	6.8	8.7	26.1	5.7	8.0	13.8	39.9
		標準偏差	2.3	1.9	3.6	2.6	6.5	1.8	3.1	3.7	8.2
		最高点	12	10	12	12	44	10	12	21	61
		最低点	2	0	0	3	13	1	0	4	23
係長(部下無)	15	平均値	7.3	5.0	7.8	8.7	28.9	5.0	7.5	12.5	41.3
		標準偏差	3.3	1.8	4.1	3.6	9.8	2.1	3.1	4.3	12.5
		最高点	12	7	12	12	42	9	12	19	61
		最低点	2	2	0	1	7	1	2	3	10
係長(部下有)以上	23	平均値	6.8	5.0	9.1	8.8	29.7	5.6	8.0	13.6	43.3
		標準偏差	2.2	2.5	3.1	2.4	5.9	2.1	2.5	3.2	8.0
		最高点	10	12	12	12	38	9	12	19	57
		最低点	2	2	3	3	17	1	5	8	28

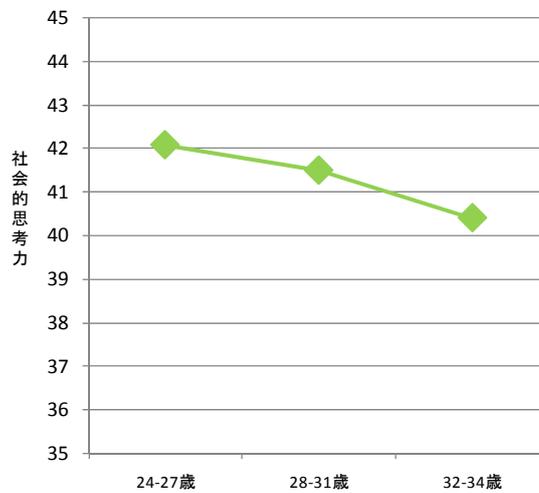
図表 1 3 役職別の社会的思考力の平均値



さらに、調査会社モニターについて年代を 24 歳から 27 歳、28 歳から 31 歳、32 歳から 34 歳の 3 つに分けて、社会的思考力との関係を調べた。図表 1 4 は社会的思考力の平均値を 3 つの年代でプロットしたものである。社会的思考力は年代毎に大きな違いはなく、各年代の平均値に統計的な有意差はない。社会的思考力は年齢とは関係しないが、役職経験は社会的思考力と関係があることが示唆された。

上述から、2 つの可能性が考えられる。1 つは社会的思考力が高い人が役職者に抜擢されている可能性、もう 1 つは役職者を経験している人はその経験を通じて社会的思考力が高まった可能性である。前者の立場に立てば、社会的思考力は管理職の選抜に有用であること、後者の立場に立てば役職者の育成に活用できることが示唆される。十分なサンプル数ではないため断定はできないが、いずれにしても社会的思考力の高い人が役職者として活躍しているということが言える。

図表 1 4 年代別の社会的思考力の平均値



4-1-2. 社会的思考力と年収との関係

図表 1 5・1 6 は、調査会社モニターについて、社会的思考力と現在の年収の関係をみたものである。社会的思考力が高い人ほど、年収が高いことが示唆される。実際、社会的思考力と現在の年収¹⁷との相関係数は 0.21 で、統計的に有意に相関している。年収が個人のパフォーマンスを反映すると仮定すると、社会的思考力はパフォーマンスの高い個人が傾向的に高い水準の力を持っているものと考えられる。これは課題解決力こそ次世代リーダーに求められる要素とした前提とも符合する (P.8 を参照)。なお、社会的思考力の 6 要素の中でも、俯瞰的把握は相関係数 0.17 で有意傾向にあり、プロセス展開は相関係数 0.31 で統計的に有意である。

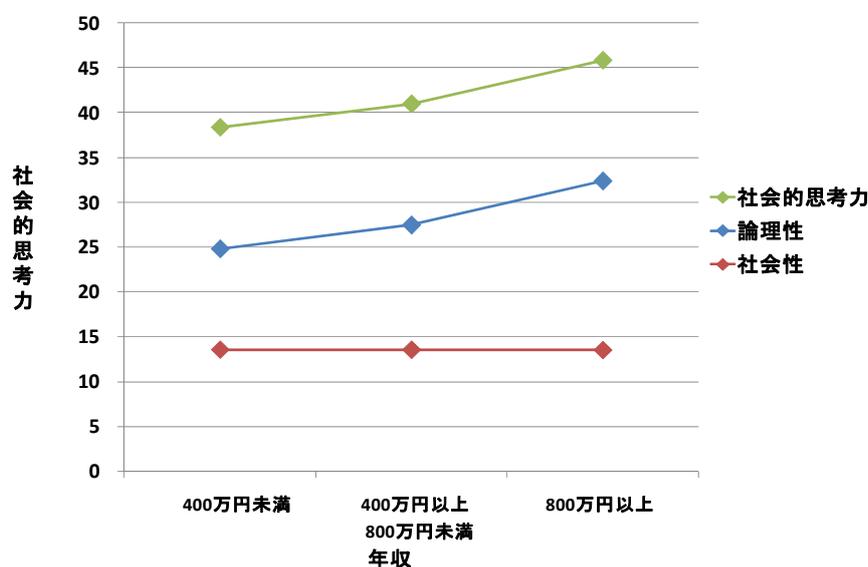
¹⁷ 「現在の年収」は、「200 万円未満/200 万円以上 400 万円未満/400 万円以上 600 万円未満/600 万円以上 800 万円未満/800 万円以上 1000 万円未満/1000 万円以上 1200 万円未満/1200 万円以上」の選択肢から回答してもらった。

図表 1 5 年収別の社会的思考力の基本統計量

属性	n		俯瞰的 把握	仮說的 思考	プロセス 展開	論理的 主張	論理性	情况的 思考	省察的 思考	社会性	社会的 思考力
400万円未満	26	平均値	5.9	4.5	5.7	8.8	24.8	5.8	7.8	13.5	38.4
		標準偏差	2.2	1.6	3.3	2.5	6.0	1.8	3.0	3.3	6.7
		最高点	10	8	12	12	38	9	12	19	50
		最低点	2	2	3	3	13	3	0	5	27
400万円以上 800万円未満	80	平均値	6.7	4.4	7.7	8.7	27.5	5.5	8.0	13.5	41.0
		標準偏差	2.6	2.0	3.6	2.8	7.3	2.0	3.0	3.9	9.6
		最高点	12	10	12	12	44	10	12	21	61
		最低点	2	0	0	1	7	1	1	3	10
800万円以上	8	平均値	7.3	5.8	10.5	8.9	32.4	6.0	7.5	13.5	45.9
		標準偏差	1.9	3.1	1.6	2.6	4.5	1.4	1.9	2.1	5.9
		最高点	10	12	12	12	38	8	12	17	55
		最低点	5	2	9	5	27	4	6	11	40

※現在の年収を回答していない人（1人）がいた。

図表 1 6 年収別の社会的思考力の平均値



4-1-3. 社会的思考力とリーダー人材のキャリアとの関係

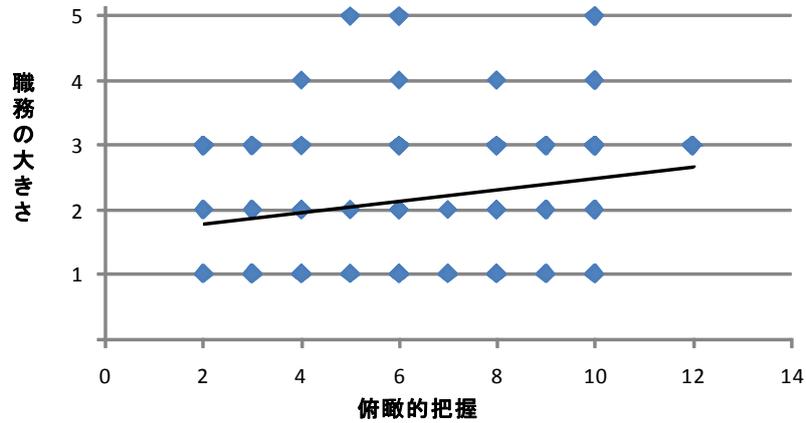
俯瞰的把握、プロセス展開は役職・年収などの処遇との関連性が強い。本節ではこれらの能力とリーダー人材のキャリアの関係について調べた（俯瞰的把握、プロセス展開は要素間の相関も高いため（相関係数 0.49）、ここでは俯瞰的把握に特に注目した。）図表 1 7・1 8は、調査会社モニターの俯瞰的把握と職務の大きさ¹⁸、プロフェッショナル¹⁹のレベルとの相関である。この 2 つの項目は企業内での人材育成の課題・成長の課題となる要素として検証されているものである²⁰。俯瞰的把握が高い人ほど、職務の大きさのレベルが高く、またプロフェッショナルのレベルも高いことが分かる。実際、俯瞰的把握と職務の大きさとの相関係数は 0.21 で、統計的に有意に相関している。また、俯瞰的把握とプロフェッショナルのレベルとの相関係数は 0.23 で、統計的に有意に相関している。これらのことから、リーダー人材として活躍している人は、俯瞰的把握が高いと言える。前述したように、俯瞰的把握の苦手な人材が数多く存在しており、キャリア形成の際の重要な課題となっていることが示唆される。

¹⁸ 職務の大きさは、目標達成や問題解決の責任を負っている職務の大きさについて、日常業務の改善レベルから経営の変革レベルまでの 5 段階の選択肢から回答してもらった。

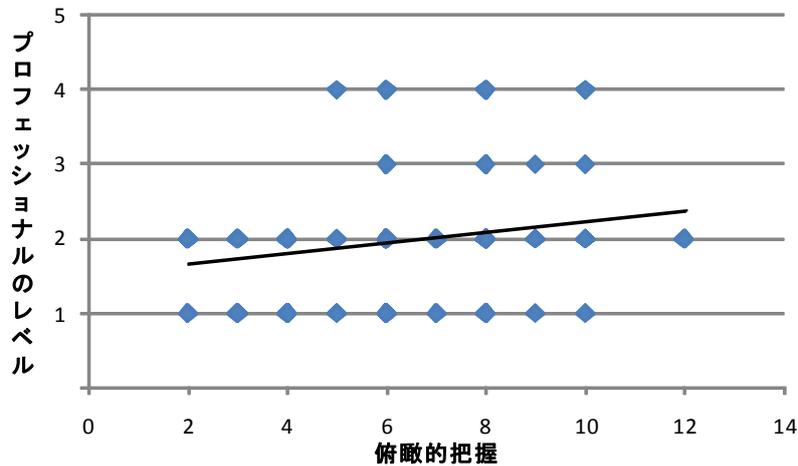
¹⁹ 現在の仕事(分野)において、第一人者(プロフェッショナル)として達している程度について、5 段階の選択肢から回答してもらった。

²⁰ 詳しくは、リクルートワークス研究所の『「21世紀のキャリアを考える研究会」研究報告書』を参考にされたい。

図表 1 7 俯瞰的把握と職務の大きさの散布図



図表 1 8 俯瞰的把握とプロフェッショナルのレベルの散布図



ここまで、社会的思考力がリーダーに必要な要件であることを検証してきた。2章で述べた先行研究のサビカスのキャリア理論や三隅のPM理論を読み解き、本プロジェクトではリーダーには問題解決能力が不可欠であるとした。その問題解決能力を構造化し、定義した社会的思考力をリーダー（役職者）は実際保有しているのかどうかを検証した結果、仮説通りリーダーは社会的思考力が高い傾向に見られた。

しかし、実際にすべてのリーダーの社会的思考力が高いわけではないと考えられる。例えば実態としては、育成的な意図も加味して、リーダーという役割に抜擢されている場合があり、そのため、今回の検証でもリーダーは社会的思考力が高い傾向にあることが言えたに留まった。

4-2. 新卒採用基準として有効か？

社会的思考力が新卒採用基準として有効であることを検証するために、社会的思考力と従来の採用基準（面接評価、大学の入試偏差値）との関係について実証分析を実施した。なお、前節4-1で社会的思考力がリーダー要件であることが示唆されたという結果を受けて、分析を進めていく。

4-2-1. 社会的思考力と面接評価との関係

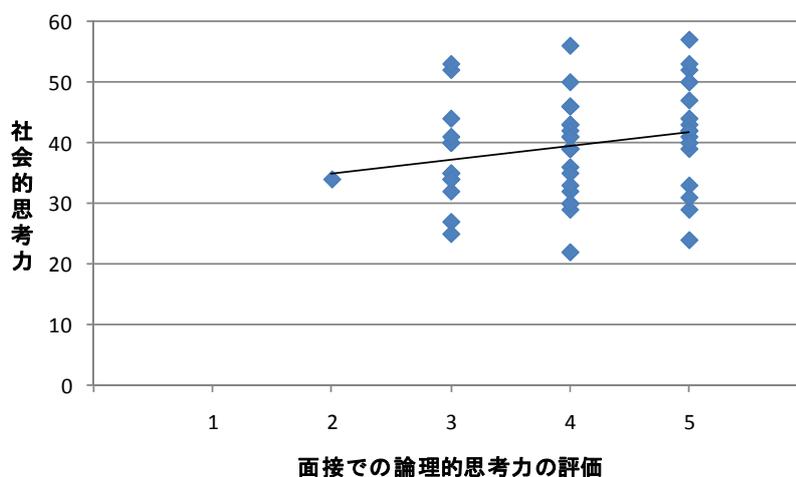
図表19・20は、社会的思考力とC社の新卒採用選考時の面接における論理的思考力の評価（5段階）である。図表20から、社会的思考力が高いほど、面接時の論理的思考力の評価が高い傾向が読み取れる。相関分析を行った結果、相関係数は0.23だった。社会的思考力が新卒採用時の評価項目として一定の有望性をもつ可能性が示唆される。

図表19 面接における論理的思考力の評価別の社会的思考力²¹の基本統計量

属性	n		俯瞰的 把握	仮説的 思考	プロセス 展開	論理的 主張	論理性	情况的 思考	省察的 思考	社会性	社会的 思考力
評価2	1	平均値	7.0	2.0	6.0	7.0	22.0	5.0	7.0	12.0	34.0
		標準偏差	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
		最高点	7	2	6	7	22	5	7	12	34
		最低点	7	2	6	7	22	5	7	12	34
評価3	13	平均値	5.4	5.2	6.7	8.6	25.9	4.9	7.0	11.9	37.8
		標準偏差	2.3	2.9	2.8	1.9	6.0	1.8	2.2	2.8	8.4
		最高点	9	12	12	12	37	9	11	18	53
		最低点	2	2	3	4	18	2	3	7	25
評価4	20	平均値	5.2	4.7	8.2	7.4	25.4	5.8	7.5	13.3	38.6
		標準偏差	1.8	1.9	3.0	1.8	4.4	1.7	3.4	4.7	8.0
		最高点	8	10	12	11	36	8	12	20	56
		最低点	1	2	1	4	16	2	2	6	22
評価5	17	平均値	6.6	6.3	8.8	7.9	29.6	5.8	6.8	12.6	42.2
		標準偏差	2.1	3.0	3.4	2.1	6.2	1.8	2.6	3.6	9.1
		最高点	9	12	12	12	38	9	11	19	57
		最低点	3	0	1	2	17	2	3	6	24

※評価1の人はいなかった。

図表20 面接での論理的思考力の評価と社会的思考力の散布図

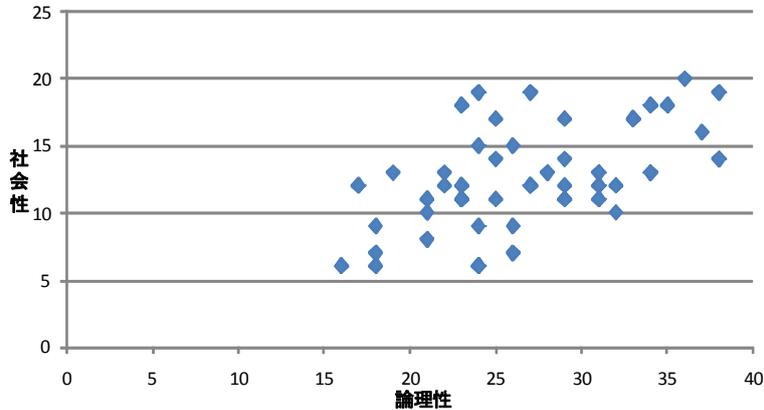


しかし、C社は将来のリーダー候補を選抜する新卒採用を行っており、論理的思考力を重視した面接を行っ

²¹ 本報告書で、各図表内に記載されている「NA」は、「not available」の略で、データが存在しないことを意味する。

ているにもかかわらず、社会的思考力のばらつきも大きい。C社の同じ年の内定者の社会性と論理性のスコアをプロットした図表21で詳細をみると、同時期に採用された学生の中でも社会性、論理性、それぞれについてはばらつきが非常に大きいことが分かった。採用時にはさまざまな視点から評価を行うため、社会的思考力のような要素はその一つに過ぎないが、これは現在の面接に依存する選考に課題がある可能性を示唆している。

図表21 C社内定者の論理性と社会性の散布図



4-2-2. 社会的思考力と大学の入試偏差値との関係

企業はリーダー候補を獲得するための新卒採用で、リーダー候補に求める能力として、出身大学を代理指標として、参考にする。実際、学生²²が在籍する大学の入試偏差値と社会的思考力の相関を分析した結果、一定の相関があり、相関係数は0.42で統計的に有意だった。

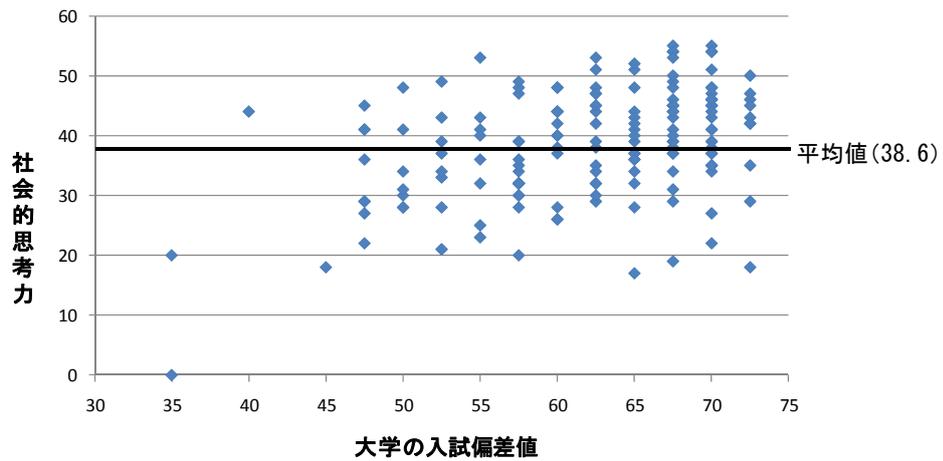
しかし、入試偏差値が同じレベルの大学の学生の中でも社会的思考力はばらつきが大きいことも分かった。図表22・23は学生が在籍する大学の入試偏差値別と社会的思考力の関係をみたものである。図表23の平均値の位置に注目すると、入試偏差値が高くても社会的思考力が低いサンプルや、あるいは反対に入試偏差値が低くても社会的思考力が高いサンプルが含まれていることが分かる。これは現在の新卒採用時の、とりわけ書類選考において選考基準として出身大学だけに注目した場合に、リーダー候補になるような人材を見落としてしまう可能性を示唆している。

図表22 大学入試偏差値と社会的思考力の基本統計量

属性	n		俯瞰的把握	仮説的思考	プロセス展開	論理的主張	論理性	情况的思考	省察的思考	社会性	社会的思考力
入学偏差値 50未満	12	平均値	5.0	2.5	4.8	7.0	19.3	4.1	6.0	10.1	29.3
		標準偏差	2.9	1.5	3.7	3.9	9.8	1.7	2.9	4.3	13.2
		最高点	10	4	12	12	31	7	10	17	45
		最低点	0	0	0	0	0	0	0	0	0
入学偏差値 50以上60未満	40	平均値	6.2	3.3	6.2	8.1	23.7	4.7	6.9	11.6	35.3
		標準偏差	2.1	1.6	3.3	3.0	6.0	1.5	3.4	3.9	8.0
		最高点	10	6	12	12	38	8	12	19	53
		最低点	2	0	3	3	14	1	0	2	20
入学偏差値 60以上70未満	74	平均値	6.1	4.6	7.7	8.0	26.5	6.9	6.9	13.9	40.4
		標準偏差	2.0	2.1	3.6	2.7	6.1	2.0	2.5	3.8	7.7
		最高点	12	10	12	12	38	11	12	22	55
		最低点	2	0	0	3	12	2	0	2	17
入学偏差値 70以上	38	平均値	6.2	4.9	7.4	8.5	27.1	7.8	6.5	14.3	41.4
		標準偏差	1.8	2.4	3.4	2.6	6.4	1.6	2.3	3.0	8.3
		最高点	9	10	12	12	39	10	11	20	55
		最低点	1	1	0	3	11	4	3	7	18

²² 学生の被験者は170人だが、大学の入試偏差値が分かる被験者は164人だった。

図表 2 3 大学入試偏差値と社会的思考力の散布図



ここまで、社会的思考力が新卒採用における基準として有効かどうかを検証してきた。ある会社の面接での評価や大学の入学偏差値と社会的思考力は一定の関係性が確認された。一方で、ある会社に同時期に採用された学生の社会的思考力はばらつきが大きく、また大学の入試偏差値と社会的思考力との関係から、入試偏差値の高い大学の学生が、必ずしも社会的思考力が高いわけではないことが示された。これらのことから、新卒採用における面接評価や出身大学を参考にする書類選考を補う役割を担えると考えられ、社会的思考力が新卒採用における基準のひとつになりうることが示唆された。

4-3. 社会的思考力は育成可能か？

入社後の社会的思考力の育成可能性を調べるために、部門別、年次別の社会的思考力を調査した。また、学生の段階での社会的思考力の育成可能性を調べるために、大学の入試偏差値、大卒・院卒別の社会的思考力を調べた。

4-3-1. 部門別の社会的思考力

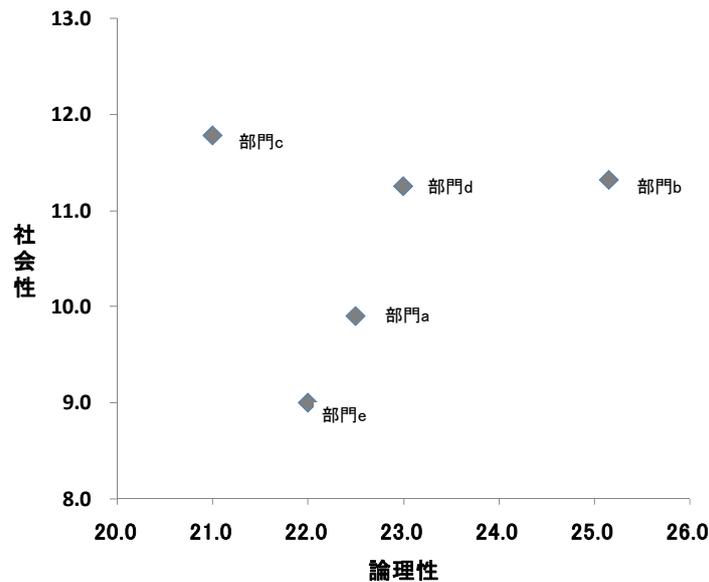
図表24は、A社の社員が所属する部門を大きく5つに分けて算出した社会的思考力の基本統計量であり、図表25は社会性、論理性の平均値をプロットしたものである。まず、部門によって、社会的思考力の平均値に大きな違いがある。部門bの人材は、商品・サービスを創る業務を任されている。そのため強硬な意見を持つ相手を含む多くの関係者を納得させるような考え方やニュアンスを丁寧に読み取り、交渉することが求められ、常に現場で鍛えられていることが想像できる。そのような部門bの人材は、他部門の人材に比べて論理性が高く有意傾向があり、社会的思考力も有意に高かった。また、部門cの人材は、営業を任されている。そのため、社内外の関係者との難しいやりとりを通じて、折り合いをつけていくことが求められる。そのような業務に従事していることからか、あるいは元々得意だったためか、部門cの人材は社会性が高い傾向がある。このように入社後に任せられる仕事の内容により、社会的思考力が向上する可能性が示唆される。

図表24 A社の部門別の社会的思考力の基本統計量

属性	n		俯瞰的 把握	仮説的 思考	プロセス 展開	論理的 主張	論理性	情况的 思考	省察的 思考	社会性	社会的 思考力
部門a	10	平均値	4.6	4.3	5.7	7.9	22.5	4.8	5.1	9.9	32.4
		標準偏差	2.2	2.4	3.2	1.8	6.0	1.8	2.5	3.7	8.4
		最高点	9	10	12	12	31	7	10	15	43
		最低点	2	2	1	6	14	1	2	4	20
部門b	19	平均値	5.8	3.8	8.2	7.4	25.2	5.8	5.5	11.3	36.5
		標準偏差	2.1	1.7	3.7	2.0	5.4	1.9	2.7	4.2	7.0
		最高点	9	6	12	10	33	9	11	19	50
		最低点	1	0	0	3	13	2	1	3	24
部門c	9	平均値	6.2	2.4	5.4	6.9	21.0	5.1	6.7	11.8	32.8
		標準偏差	2.0	0.9	3.3	1.7	5.7	1.7	3.6	4.6	6.4
		最高点	10	4	10	8	29	8	12	18	41
		最低点	3	2	1	4	12	3	1	4	24
部門d	16	平均値	5.3	4.3	6.6	6.9	23.0	5.5	5.8	11.3	34.3
		標準偏差	2.4	1.8	2.6	3.0	6.3	1.5	2.0	2.6	7.4
		最高点	11	7	10	12	35	9	9	15	50
		最低点	2	2	3	0	11	3	2	7	23
部門e	1	平均値	7.0	0.0	6.0	9.0	22.0	2.0	7.0	9.0	31.0
		標準偏差	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
		最高点	7	0	6	9	22	2	7	9	31
		最低点	7	0	6	9	22	2	7	9	31

※A社の被験者は74人であるが、うち19人の内定者は所属部門の情報が存在しないため、所属部門のある入社1年目、入社2年目の被験者55人の結果を示している。

図表 2 5 A 社の部門別の社会的思考力の散布図



4-3-2. 大学の入試偏差値別の社会的思考力²³

「4-2-2. 社会的思考力と入試偏差値との関係」で述べたように、大学の入試偏差値と社会的思考力は、統計的に有意な相関はあるものの、入試偏差値が高くても社会的思考力が低い学生がおり、入試偏差値が低くても社会的思考力が高い学生がいることが分かった。つまり、大学の入試偏差値に関係なく、特定の学習をしている学生は、社会的思考力が高まっていることが示唆される。

4-3-3. 大卒・院卒別の社会的思考力

図表 2 6 は、調査会社モニターの最終学歴を大学卒業と大学院卒業の 2 つに分けて算出した社会的思考力の基本統計量である。最終学歴によって、結果にばらつきがあることが分かる。大学卒業に比べて大学院卒業は点数が統計的に有意に高い。具体的には、「社会的思考力」については大学卒業に比べて、大学院卒業の方が統計的に有意に高く、特に「論理性」は差が際立っている²⁴。このことから、大学院卒業者には、より論理性が期待できることがわかる。また、大学院教育が論理性の向上に寄与している可能性を指摘できる。

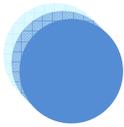
図表 2 6 大卒・院卒別の社会的思考力の基本統計量

属性	n		俯瞰的 把握	仮説的 思考	プロセス 展開	論理的 主張	論理性	情況的 思考	省察的 思考	社会性	社会的 思考力
大学卒	73	平均値	6.2	4.4	7.0	8.5	26.0	5.7	7.7	13.4	39.4
		標準偏差	2.3	2.1	3.7	2.7	6.8	2.1	3.2	4.1	9.2
		最高点	12	12	12	12	39	10	12	21	58
		最低点	2	0	0	1	7	1	0	3	10
大学院卒	38	平均値	7.3	4.8	8.3	9.2	29.6	5.4	8.4	13.8	43.4
		標準偏差	2.6	1.8	3.4	2.8	7.2	1.6	2.6	2.9	8.1
		最高点	12	10	12	12	44	9	12	19	61
		最低点	2	2	3	3	16	3	4	9	30

※最終学歴の情報を取得できたサンプルは 111 だった。

²³ 大学での社会的思考力の養成に関する詳細は、リクルート『カレッジマネジメント』2011年7月号を参照されたい。

²⁴ 兵藤郷による「国内経営学系大学院の学び直し」(リクルートワークス研究所『Works Review』vol.6, P.122-131)によれば、大学院卒業生の72.6%が大学院での学習によって論理的思考力が高まったと回答し、大学院での学習効果として、論理的思考力の向上が示唆された。つまり、大学院を卒業した者は、もともと論理的思考力が高いというわけではなく、大学院での学習によって、論理的思考力の向上が実現すると言える。



5. 研究結果から見えた課題

5-1. 社会性を測定する手法の追究

今回の検証で、全体を通して社会性の分析は論理性よりも特徴が掴みづらい傾向にあった。その理由のひとつに、記述式を採用した筆記試験では、「社会性の理解」と「実際の場面で社会性を発揮する」ことの差異について、測定の妥当性や信頼性に限界があるからではないかと考える。今後も、社会性の要素として定義した情況的思考と省察的思考を踏まえつつ、更なる精度を求めて測定手法を検討していく必要がある。検討の方向性としては、日常の仕事場面やインターンシップ、グループワーク等の場面における 360 度評価の情報を活かした測定手法等を筆記試験に加えて活用する方法がある。また、社会性の測定手法を追究することで、社会性を育成する方法の検討にもつながるだろう。

5-2. テスト時間の短縮

今回の実験では合計 160 分のテスト時間を必要とした。仮に、新卒採用の選考に活用するとした場合、この時間の長さは大いに障害となる。そのためより短い時間で、社会的思考力を測定する手法の検討が必要になるだろう。

「4-1-2. 社会的思考力と年収の関係」で述べたように、下位 6 要素の俯瞰的把握とプロセス展開はそれぞれ年収と相関関係があった。リーダー要件として、俯瞰的把握とプロセス展開が特に注目されると考えられる。また、図表 2 7 は社会的思考力の下位 6 要素についての内部相関である。プロセス展開と俯瞰的把握との内部相関はその他に比べて高い。

これらのことから、代表として俯瞰的把握を抜粋して測定できるテストによって、リーダーの要件が備わっているかどうかを見極められるのではないかと考えられる。このような形で抜粋した形のテストを開発できた場合、現在 160 分かかっているテスト実施時間をある程度短縮できる可能性がある。

図表 2 7 社会的思考力の内部相関

	俯瞰的把握	仮説的思考	プロセス展開	論理的主張	情況的思考	省察的思考	社会的思考力
俯瞰的把握	1.00						
仮説的思考	0.14	1.00					
プロセス展開	0.49 (**)	0.21 (*)	1.00				
論理的主張	0.24 (*)	0.07	0.08	1.00			
情況的思考	-0.11	0.25 (**)	0.17	0.03	1.00		
省察的思考	0.21 (*)	0.13	0.19 (*)	0.23 (*)	0.09	1.00	
社会的思考力	0.63 (**)	0.47 (**)	0.72 (**)	0.50 (**)	0.35 (**)	0.59 (**)	1.00

* 相関係数は 5% 水準で有意、** 相関係数は 1% 水準で有意



6. 社会的思考力の活用にもつて

社会的思考力は次世代リーダーに必要な資質であることを前提にすると、今後活用できる場面は大きく分けて、採用、育成、配置転換に分けられる。それぞれの視点からの方向性を示して報告書の結びとする。

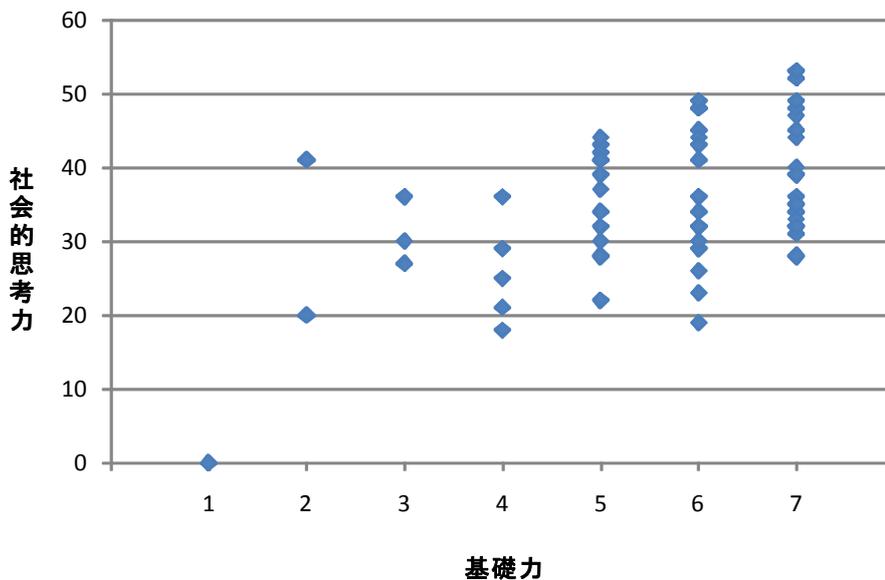
6-1. 企業での活用

6-1-1. 採用への展開

前章で、企業の新卒採用で将来のリーダー候補を確保するために、社会的思考力を採用基準として有効活用できることを提示した。検証結果から、大学の入試偏差値と社会的思考力の関係は学生によるばらつきが大きいことが分かった。すなわち、大学名を頼りにした選考方法では、リーダー候補となる人材を見落とししている可能性がある。また、新卒採用の面接評価が高くて社会的思考力が低い内定者がおり、面接だけでは見きれない可能性が示された²⁵。

社会的思考力が、リーダー候補かどうかを見極める上で有用である点について、基礎力との関係から補足する。近年、新卒採用時の指標として注目されている基礎力と社会的思考力との関係を調べた。まず、社会的思考力と基礎力のリテラシー部分には一定以上の相関（相関係数 0.40）がある。ただし、図表 28 に示した学生の基礎力測定テストと社会的思考力テストの結果を散布図でみると、基礎力が高くても社会的思考力が必ずしも高くない人が存在しており、基礎力の高い人の中でも社会的思考力のばらつきは大きかった。このことから、社会人に求められる能力である基礎力だけでは、将来のリーダー候補を選抜することは難しく、新卒採用における社会的思考力の有用性があることが示唆された。また、基礎力と社会的思考力を併用する意義があることが示唆された。

図表 28 基礎力と社会的思考力の散布図

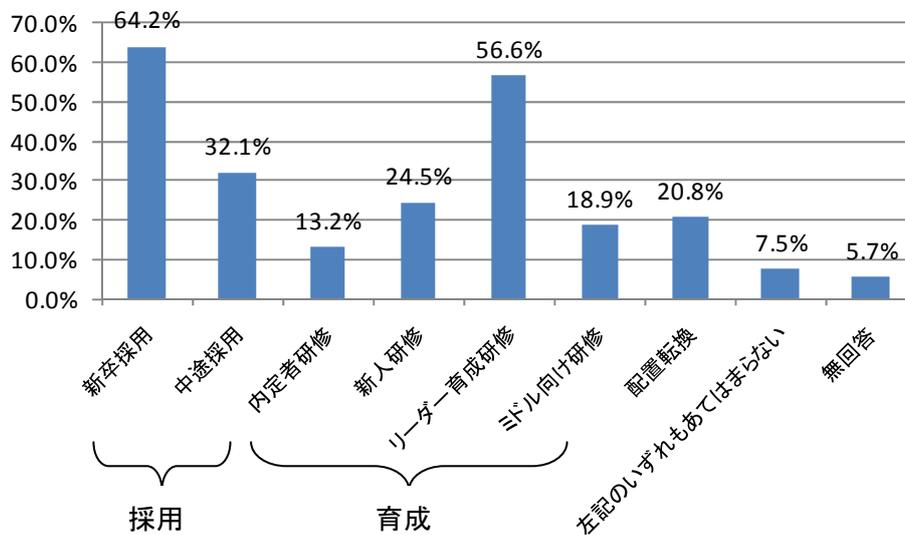


²⁵ 岩脇千裕による 2009 年 4 月発行「理想の人材像と若者の現実—大学新卒者採用における行動特性の能力指標としての妥当性」（労働政策研究・研修機構『ディスカッション・ペーパーシリーズ』No.6, pp.43-83）は、新卒採用における行動特性の能力指標としての妥当性を研究し、対人能力、対自己能力、対課題能力を、面接官が見ていることを指摘している。

これらのことから、社会的思考力テストは、新卒採用において、書類選考、面接試験を補う有望なツールになり得ると言える。つまり、従来の面接では客観的に測定できなかった次世代リーダーの資質のひとつとして、社会的思考力を測定し、採用選考に活用できるということである。特に面接では把握しにくい、論理性の俯瞰的把握とプロセス展開が全般（社会的思考力）に影響することが検証結果から導かれている。また、中途採用の場面では、処理力や専門力を問うための実務課題と組み合わせて活用することも考えられるだろう。

2011年5月ワークス研究所主催のシンポジウム²⁶にて、社会的思考力についての分科会を開催し、活用場面について参加者にアンケートを実施した。その結果を図表29に示した。結果は、「新卒採用」が64.2%と最も高く、新たな採用手法への期待がうかがえる。

図表29 社会的思考力の活用場面



※ワークスシンポジウム2011 A-2分科会にて実施 n=53、複数回答

6-1-2. 育成への展開

先のアンケート結果で新卒採用に次いで多かったのが、「リーダー育成研修」56.6%である。そもそも、「社会的思考力を高めることはできるのか?」といった意見を数多く頂いた。

どのような経験等が社会的思考力を高めるのかについて検証した4-3の結果から、特定の部門での育成、(職務経験による育成) 大学での学習による育成、さらに大学院での学習による育成によって、社会的思考力が高まる可能性が示唆された。これらの経験の中で、具体的にはどのような習慣や行動が社会的思考力を高めるのかについて、プロジェクトで検討された内容を示す。

6-1-2-1. 論理性の獲得

俯瞰的把握、仮想的思考、プロセス展開、論理的主張の力を高めるための方法は、ロジカルシンキング研修などのほかにも、日常場面においてトレーニングする習慣を取り入れることも考えられるだろう。

²⁶ シンポジウムのレポートはリクルート ワークス研究所のホームページ (<http://www.works-i.com/>) からダウンロードできる。

例：

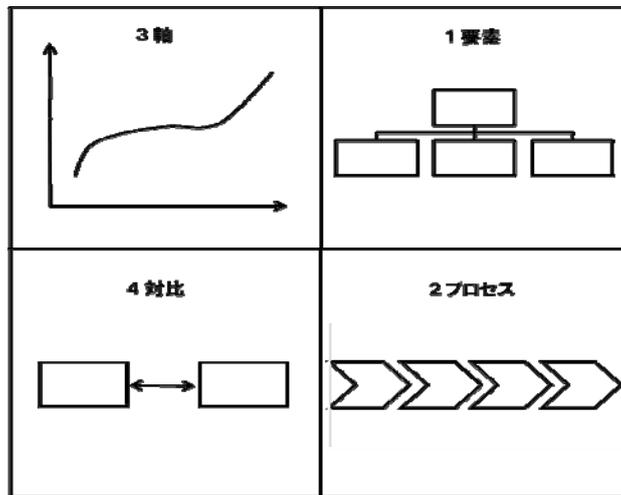
○考えさせる風土づくり

たとえば、トヨタ自動車では深く考える力を身につけるために「なぜ」を5回繰り返すことを奨励している²⁷。深く考える習慣は、俯瞰的把握、仮説的思考、プロセス展開などを鍛えていると言えるだろう。

○レポート作成、パワーポイントの資料作成

論理的な説明を要するレポート作成や、構造をわかりやすく図で示す資料作成などは4つの論理性すべてが必要な作業である。何かを図示化する習慣は論理的思考のトレーニングにつながる。たとえば、大久保は論理的思考のフレームについて、①要素、②プロセス、③軸、④対比の4つを示している。

図表30 論理的思考のフレーム



参考) 大久保幸夫 2010年 『日本型キャリアデザインの方法』(日本経団連出版)

6-1-2-2. 社会性の獲得

情況的思考、省察的思考を身につけるためには、それらが求められる機会の経験を積み重ねることが有効だろう。いずれの思考もチームや関係者がある場面を前提とする。

たとえば、顧客への営業的なプレゼンテーションを行うためには顧客が商品の購入を決めるまでの心情を汲み取りながら(情況的思考)、購入の決め手は何かを推測しながら着地点を模索(省察的思考)することが必要になる。もし、その思考が十分でなければ、顧客が商品の機能性に物足りなさを感じているのに、値引き交渉をしてしまう、といった的外れな対応をとりかねない。経験から学習するために、コルブ(Kolb)²⁸は経験、内省、概念化、実践と4つのステップを示している。そのステップを活かした学習方法を検討しよう。

例：

○ワークプレイス・ラーニング²⁹

仕事の現場で、仕事の時間のなかに、新しい能力を獲得する時間を埋め込むこと。日常の仕事で社会的思考力が求められる機会(合意形成や調整のための議論など)をあえてつくることで、社会性を鍛える。

²⁷ 詳細は大野耐一 1978年『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして』(ダイヤモンド社)を参照されたい。

²⁸ コルブの経験学習モデルをはじめ、経験からの学習については、松尾睦 2006年『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』(同文館出版)を参照されたい。

²⁹ 詳細はリクルート ワークス研究所 『Works 56号』のほか、蔭麗華 2010年『顧客創造「1日15分メモ」』(プレジデント社)を参照されたい。

○スピーチ

人前で決められた時間内に伝えたいことを伝えるには、相手の理解度を確かめながらまとめる必要がある。「1分間スピーチ」の習慣も有効だろう。

○プロジェクト・ベースド・ラーニング (PBL)、サービス・ラーニング

主に大学などの教育現場で実践されている学習方法である。相手との対立点が生じる機会を日常に設定しづらい場合は活用できるだろう。実践の場としてプロジェクトを立て遂行させることでの学習 (PBL) や、教室の学習と地域への奉仕活動を組み合わせる学習 (サービス・ラーニング) は内省を促しながらの実践を特徴とする。

6-1-3. 配置転換への展開

配置転換についても活用の途はある。図表31・32は、A社において、上司による定期評価 (5段階) 別の社会的思考力の結果である。この表から社会的思考力と上司による定期評価との関係性は特になく読み取れる。実際、相関分析の結果は、有意ではなかった (相関係数 0.04)。このことから適材適所の配置や育成の意味合いを持つ配置転換を検討する際に、上司による定期評価の情報だけでなく、社会的思考力の情報を補足することが重要であることが示唆される。

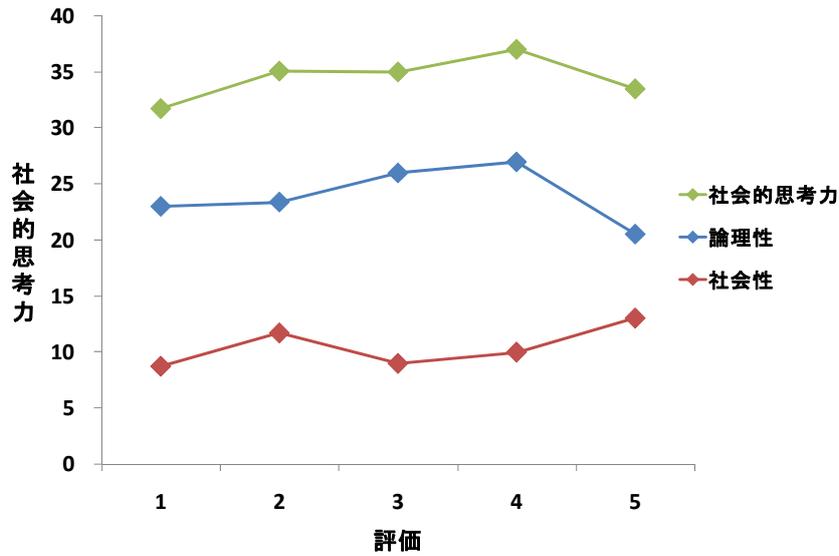
以上から、社会的思考力は、戦略的な配置転換をする際の指標の1つになりえるだろう。

図表31 上司による定期評価別の社会的思考力の基本統計量

属性	n	俯瞰的 把握	仮説的 思考	プロセス 展開	論理的 主張	論理性	情况的 思考	省察的 思考	社会性	社会的 思考力
評価1	4 平均値	5.8	3.0	7.8	6.5	23.0	3.5	5.3	8.8	31.8
	標準偏差	3.6	1.2	2.5	1.3	5.3	0.6	3.0	2.8	7.9
	最高点	11	4	9	8	28	4	9	12	40
	最低点	3	2	4	5	16	3	2	6	22
評価2	26 平均値	5.8	3.8	6.6	7.2	23.4	5.6	6.1	11.7	35.1
	標準偏差	2.4	1.6	3.6	2.4	7.0	1.6	2.5	3.1	8.0
	最高点	10	7	12	12	35	9	12	18	50
	最低点	1	0	1	0	11	2	2	6	20
評価3	4 平均値	5.5	4.0	7.8	8.8	26.0	4.3	4.8	9.0	35.0
	標準偏差	2.4	1.4	3.8	2.1	3.6	2.4	3.3	5.2	7.4
	最高点	8	5	12	11	29	6	8	14	42
	最低点	3	2	3	7	21	1	1	4	25
評価4	1 平均値	5.0	7.0	7.0	8.0	27.0	5.0	5.0	10.0	37.0
	標準偏差	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	最高点	5	7	7	8	27	5	5	10	37
	最低点	5	7	7	8	27	5	5	10	37
評価5	2 平均値	3.0	4.0	4.5	9.0	20.5	6.0	7.0	13.0	33.5
	標準偏差	0.0	0.0	2.1	1.4	3.5	1.4	0.0	1.4	5.0
	最高点	3	4	6	10	23	7	7	14	37
	最低点	3	4	3	8	18	5	7	12	30

※A社の被験者は74人であるが、うち内定者と入社2年目の社員は上司による評価の情報が存在しないため、入社2年目の被験者43人の結果を示している。

図表 3 2 上司による定期評価別の社会的思考力



6-2. 大学と企業との連携

現代の大学生は、就職活動に多くの時間を割きながらも、どのようなことを身につければよいのか、を明確にすることができず、いたずらに資格取得に走ることがままある。こうした現状に対して、社会的思考力を有する人材を採用するという指針を企業が明示することは、大学生が就職を考える際に、どのようなことを身につければよいのか、という獲得目標を示すことにつながる。もちろん大学は学問を身につける場所でもあるが、社会的思考力は学問の基礎ともなるものであり、大学での学習と密接に連動すると考えられる。大学教育はキャリア教育の取り組みを求められているが、社会的思考力の開発はそのキャリア教育のテーマにもなりうるものである。

大学教育と企業が求めるものとの間には齟齬があると言われるが、「社会的思考力」は両者を架橋するものとして位置づけることができるのではないだろうか。

○研究会メンバー：

大久保幸夫（株式会社リクルート ワークス研究所 所長／座長）

梅澤眞由起（学校法人河合塾 教育研究開発本部 開発研究職）

成田秀夫（学校法人河合塾 教育研究開発本部 開発研究職）

滝紀子（学校法人河合塾 教育研究開発本部 教育研究部 部長）

谷口哲也（学校法人河合塾 教育研究部 統括チーフ）

朝岡三博（学校法人河合塾 教育研究部 チーフ）

早嶋理恵（学校法人河合塾 教育研究部）

棚橋俊輝（学校法人河合塾 教育研究部）

松村直樹（株式会社リアセック 代表取締役社長）

福田隆郎（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ インフローソリューション事業部
事業部長）

内藤淳（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員）

山田香（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ インフローソリューション事業部
マネジャー）

阿部優（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ インフローソリューション事業部 研究員）

石関朝代（株式会社リクルート HR カンパニー キャリア開発支援事業グループ ディレクター）

太田芳徳（株式会社リクルート HR カンパニー HC ソリューショングループ
ゼネラルマネジャー 兼 コンサルティングディレクター）

井上功（株式会社リクルート HR カンパニー HC ソリューショングループ
エグゼクティブソリューションディレクター）

富永淳一（株式会社リクルート HR カンパニー 新卒領域企画室 採用ソリューショングループ
ゼネラルマネジャー）

小林 浩（株式会社リクルート 進学カンパニー 進学総研所長 カレッジマネジメント編集長）

○事務局：

兵藤郷（株式会社リクルート ワークス研究所 研究員）

茂戸藤恵（株式会社リクルート ワークス研究所 研究員）

「社会的思考力」の可能性

2011年7月発行

社会的思考力研究プロジェクト事務局

株式会社リクルート ワークス研究所

TEL: 03-6835-9200 / Fax:03-6834-8350

E-mail works@r.recruit.co.jp

URL <http://www.works-i.com/>

東京都千代田区丸の内 1-9-2 グラントウキョウサウスタワー38F

©株式会社リクルート 本冊子記事の無断複製転載を禁じます。