

企業の人材評価と大学の教育評価

－求められる学生支援とは－

2013年 5月 26日

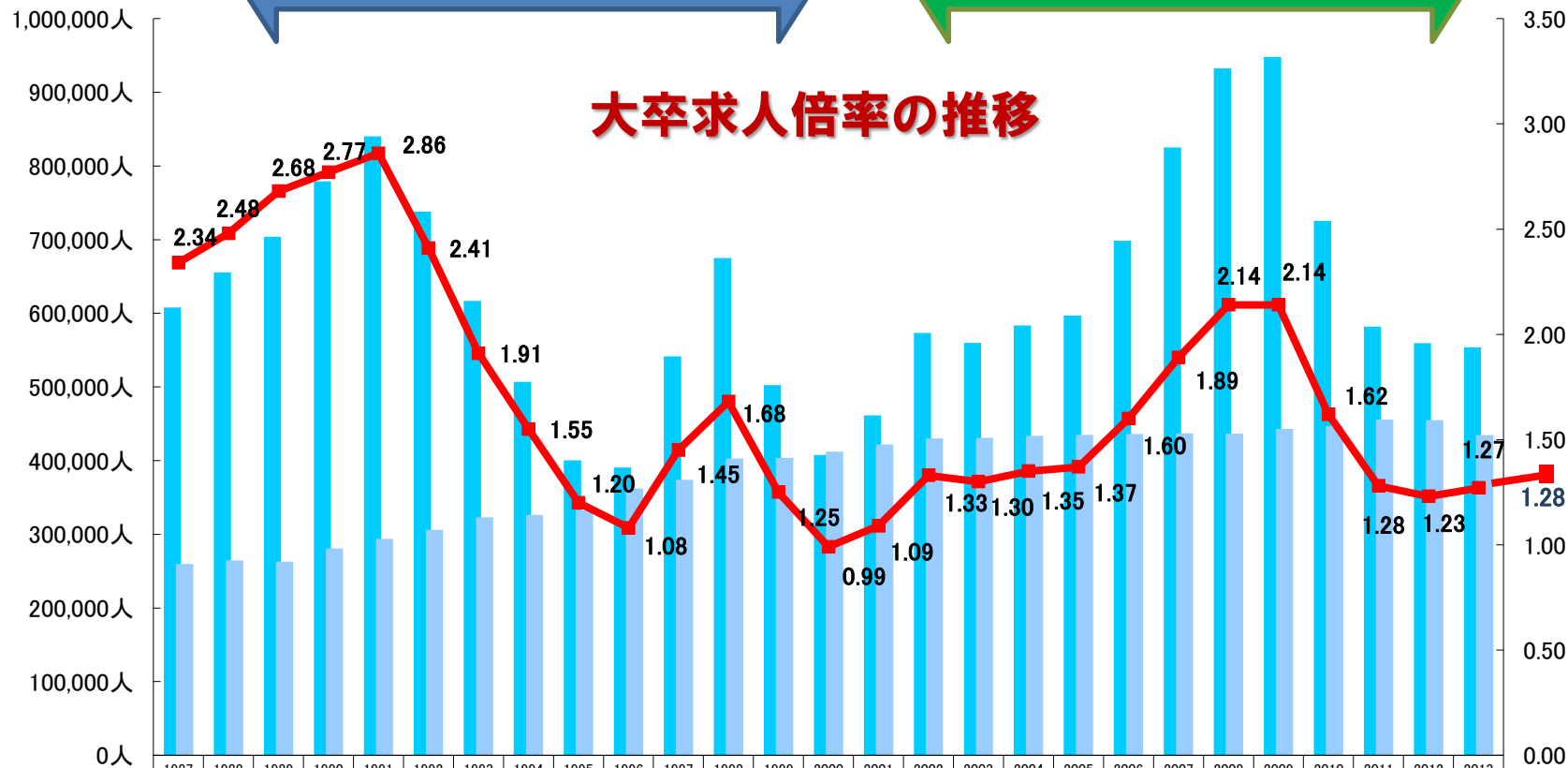
株式会社リアセック キャリア総合研究所

角 方 正 幸

リクルートリサーチで
大卒採用関連の調査

大学を中心に
キャリア支援開発

大卒求人倍率の推移



	1987年 3月卒	1988年 3月卒	1989年 3月卒	1990年 3月卒	1991年 3月卒	1992年 3月卒	1993年 3月卒	1994年 3月卒	1995年 3月卒	1996年 3月卒	1997年 3月卒	1998年 3月卒	1999年 3月卒	2000年 3月卒	2001年 3月卒	2002年 3月卒	2003年 3月卒	2004年 3月卒	2005年 3月卒	2006年 3月卒	2007年 3月卒	2008年 3月卒	2009年 3月卒	2010年 3月卒	2011年 3月卒	2012年 3月卒	2013年 3月卒
求人総数	608,000	655,700	704,100	779,200	840,400	738,100	617,000	507,200	400,400	390,700	541,500	675,200	502,400	407,800	461,600	573,400	560,100	583,600	596,900	698,800	825,000	932,600	948,000	725,300	581,900	559,700	553,800
民間企業就職希望者数	259,500	264,600	262,800	281,000	293,800	306,200	323,200	326,500	332,800	362,200	373,800	403,000	403,500	412,300	422,000	430,200	430,800	433,700	435,100	436,300	436,900	436,500	443,100	447,000	455,700	454,900	434,500
求人倍率	2.34	2.48	2.68	2.77	2.86	2.41	1.91	1.55	1.20	1.08	1.45	1.68	1.25	0.99	1.09	1.33	1.30	1.35	1.37	1.60	1.89	2.14	2.14	1.62	1.28	1.23	1.27

出所: リクルートホールディングス「第30回ワークス大卒求人倍率調査」

本日の内容

1. 企業の視点から見た大卒採用
2. 大学/学生から見た就職試験
3. 人材モデルの可視化
4. 実践的・マネジメント的視点からの学生支援体制

(企業採用計画・人事戦略)

⇒過去の大不況と大卒採用

①第1次オイルショック不況(1974年)

⇒ 外食産業、スーパーなどへ大卒が就職
解雇された人材がサービス業に流れ、サービス業が発展

②円高不況(1986年)

⇒ 中途採用が本格化
内需関連企業へ人が流れる
企業のグローバル化がスタート(海外への)

③平成不況(バブル崩壊)(1991年)

⇒ 新卒採用抑制
フリーター、派遣など非正規雇用の増大
雇用の多様化が一気に進む

④世界同時不況(リーマン・ショック)(2008年)

⇒ 採用ストップは少ないものの、厳選採用が続く
雇用の多様化定着、新卒の一部はグローバル市場へ

人材ポートフォリオ
の考え方
(量と質の変化)

雇用形態の多様化 → 人材ポートフォリオの導入

(労働市場の変化)

正(規)社員

非正規雇用

嘱託等

パート・アルバイト

大卒新人のする仕事は？
(量と質の変化)

正(規)社員

契約社員

準正社員

パート・アルバイト

フリーター

派遣

業務委託

請負

アウトソーシング

職場風景の変化(1955→2005)



ある銀行の職場風景
(50年前)



大学進学率

1955年 → 2005年

	13.1%	51.3%
(女子)	2.4%	44.2%

(2005年)

産業経済(社会)はどのように変化しているのか？



労働市場、働き方(求める能力)に
多大な影響を与える5つの変化

- ① サービス経済化
- ② ICT化
- ③ 情報化の脅威的スピード
- ④ 技術開発の質的变化
- ⑤ 雇用のグローバル化

企業が採用したい大卒人材像の変化

出現頻度表（1971→1986→2001）

1971年

1. 健康
2. 積極的
3. 協調性
4. 創造性
5. 明るい
6. 実行力
7. バイタリティ
8. 真面目・誠実
9. ファイト
10. 意欲

1986年

1. **バイタリティ**
2. **チャレンジ**
3. **積極的**
4. **創造性**
5. **実行力**
6. **柔軟性**
7. **若者らしさ**
8. **意欲**
9. **個性**
10. **成長志向**

2001年

1. **チャレンジ**
2. **創造性**
3. **バイタリティ**
4. **積極的**
4. **柔軟性**
6. **実行力**
7. **主体性**
8. **明るい**
9. **意欲**
10. **成長志向**

出所：岩脇千裕（京都大学大学院）論文より

企業が求める人材と大学教育の連動

■能力の言語化

- 基礎力(リアセック、ワークス研究所) 2004年
- 社会人基礎力(経済産業省) 2006年
- 学士力(文部科学省) 2007年
- Generic Skills(イギリス) 等々 デアリング報告1997年



キャリア開発支援の重要性高まる

基礎力 / 社会人基礎力 / 学士力の比較表

周囲の環境に効果的に対処する力を「対課題」・「対人」・「對自己」の領域に分けて測定

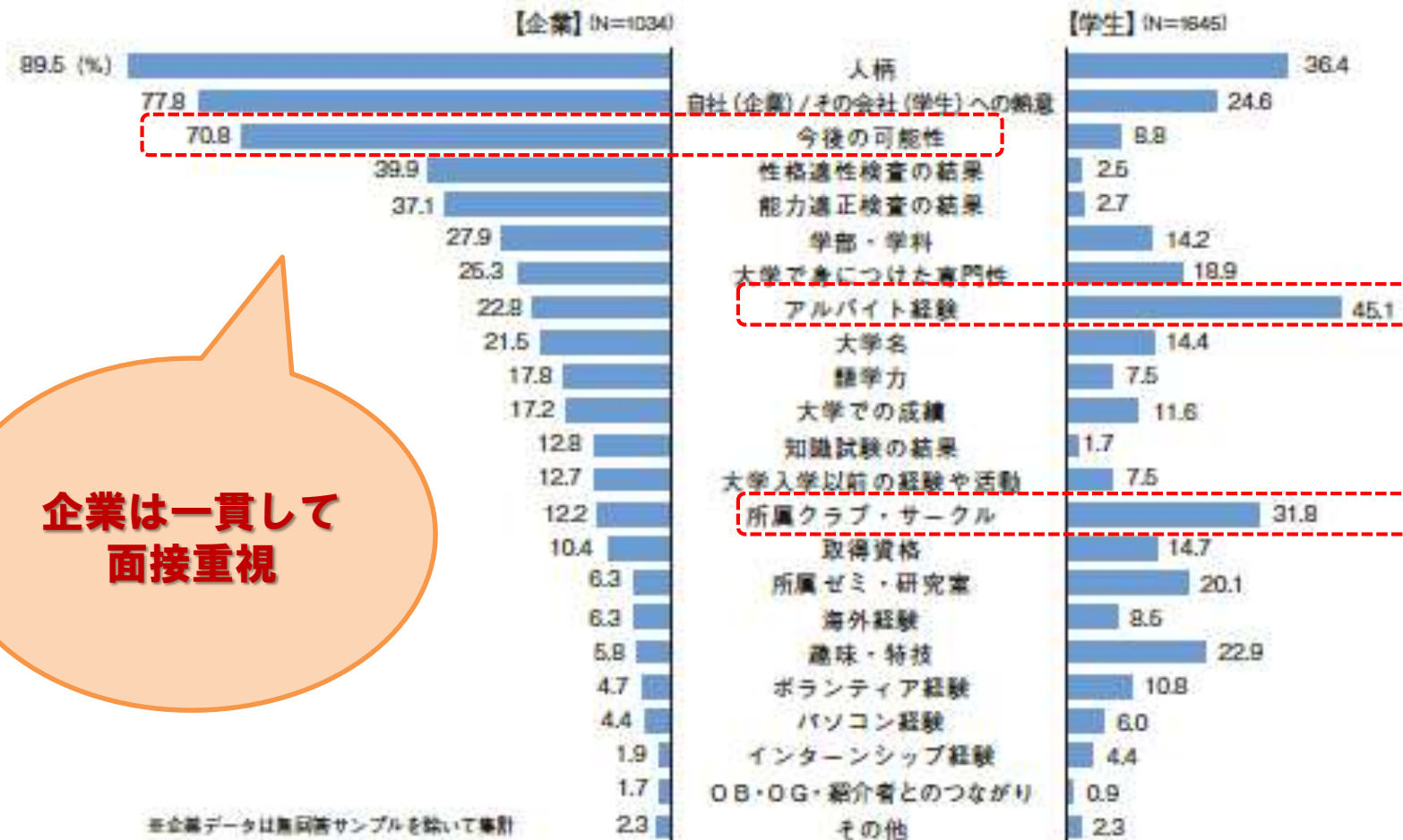
基礎力 (リアセックワークス研究所)		内容	構成要素	社会人基礎力 (経済産業省)		学士力 (文部科学省)		
対課題 基礎力	課題発見力	問題の所在を明らかにし、必要な情報分析を行う	情報収集・本質理解・原因分析 など	考え抜く 力 (シンキング)	課題発見力	汎用的 技能	問題解決力	
	計画立案力	問題解決のための効果的な計画を立てる	目標設定・シナリオ構築・計画評価・リスク分析 など		計画力		論理的思考力	
	実践力	効果的な計画に沿った実践行動をとる	実践行動・修正・調整・検証・改善 など		創造力		情報リテラシー	
対人 基礎力	親和力	円満な人間関係を築く	親しみ易さ・気配り・対人興味・多様性理解・人脈形成 など	チームで 働く力 (チームワーク)	発信力		数量的スキル	コミュニケーションスキル
	協働力	協力的に仕事を進める	役割理解・連携行動・相互支援・相談・指導・他者の動機付け など		傾聴力			
	統率力	場をよみ、目標に向かって組織を動かす	意見を主張する・創造的な討議・意見の調整・交渉・説得 など		柔軟性			
對自己 基礎力	感情制御力	気持ちの揺れをコントロールする	セルフアウェアネス・ストレスコーピング・ストレスマネジメント など		情況把握力		規律性	チームワークリーダーシップ
	自信創出力	ポジティブな考え方やモチベーションを維持する	独自性理解・自己効力感・楽観性・機会による自己変革 など	規律性				
	行動持続力	主体的に動き、良い行動を習慣づける (学習行動を含む)	主体的行動・完遂・良い行動の習慣化 など	ストレスコントロール	前に踏み 出す力 (アクション)		主体性	態度・志向性
			働きかけ力	自己管理力				
			実行力	生涯学習力				

出所: リアセック作成資料より

○企業の採用試験：SPIと面接

企業と学生のギャップ

—企業が採用で重視する項目と、学生が面接でアピールした項目—



企業は一貫して
面接重視

※企業データは無回答サンプルを除いて集計

2. 大学/学生から見た就職試験

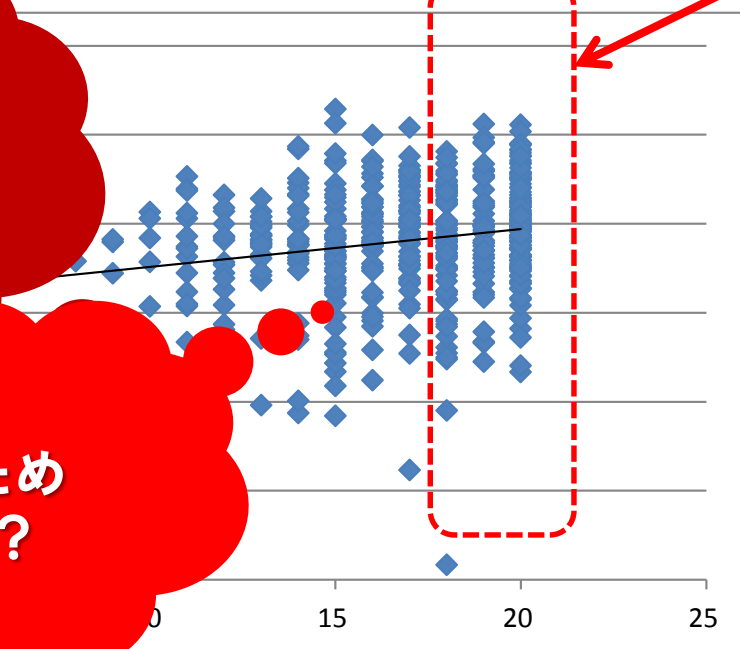
大学の成績とインターンシップでの企業評価との相関は低く、
学業成績が優秀な学生が就職有利とは言えないのでは・・・
→ 大学の教育評価と企業の人材評価にずれがある

学生評定 × 企業評価結果 (全データ : n=521)

(縦軸・評定) × (横軸 : 研修評価合計) 【相関係数 : 0.192】

大学生が主体的に
学びに取り組まない
最大の理由！

評価は何のため
にあるのか？



○ 企業からの評価が高かった学生

出所:リアセック作成資料より

企業は能力評価ではなく、
人格評価をしているのか？

中途採用 = キャリア採用（職歴）

VS

新卒採用 = ポテンシャル採用（潜在能力？）

⇒ 成長性、高度な基礎力、就業力等々

→ 面接によって把握！

この能力を大学教育の中で評価できないか？

3.人材モデルの可視化

人材ニーズ調査から見た企業が求める能力

	質問紙	得点	3大基礎力 平均値	全体 平均
対人	1 年齢の違う人とでも、気軽に会話することができる	4.05	4.06	3.92
	2 他者に対する気配りができる	4.28		
	3 相手の言いたいことを理解することができる	4.24		
	4 自分と異なる意見であっても受け止められる	3.86		
	5 チームの和を大切に、他者と連携できる	4.27		
	6 進んで報告・連絡・相談し、情報を他者と共有する	4.29		
	7 周囲に気を配り、困っている人を見ると助ける	3.83		
	8 自分の考えを、筋道立てて伝えることができる	4.04		
	9 自分の意見を自信を持って話すことができる	3.88		
	10 前向きに建設的に討議することができる	3.82		
対自己	11 気分を左右されることなく、冷静に行動することができる	3.73	3.84	3.92
	12 ストレスに対して適切に対処することができる	3.96		
	13 自分自身の強み弱みをよく理解している	3.46		
	14 やればできるという自信を持って業務にあたる	3.69		
	15 自ら進んで行動することができる	4.37		
	16 一度はじめたことは結果が出るまでやりきる	3.84		
対課題	17 様々な情報ルートを使って情報を集める	3.48	3.76	3.92
	18 物事の背景を含めて、本質を理解することができる	3.68		
	19 状況を勘案し、自ら目標を設定することができる	3.87		
	20 目標達成に必要な計画を立てることができる	3.86		
	21 困難な状況であっても行動することができる	4.01		
	22 間違ったとわかったら、すぐに方向転換できる	3.64		

人材ニーズ調査から 得点の高いベスト10は

- ①主体的行動 (15)
- ②情報共有 (6)
- ③気配り (2)
- ④役割理解 (5)
- ⑤対人興味 (4)
- ⑥親しみやすさ (1)
- ⑦話し合う (8)
- ⑧行動を起こす (21)
- ⑨ストレスコーピング (12)
- ⑩意見を主張する (9)

→ ベスト10のうち
7つが対人基礎力

【調査概要】

調査名 「人材ニーズ調査」
 調査対象 全国の大学を求人している企業
 調査期間 2010年12月10日～2011年3月1日
 回収数 有効回収数 680サンプル

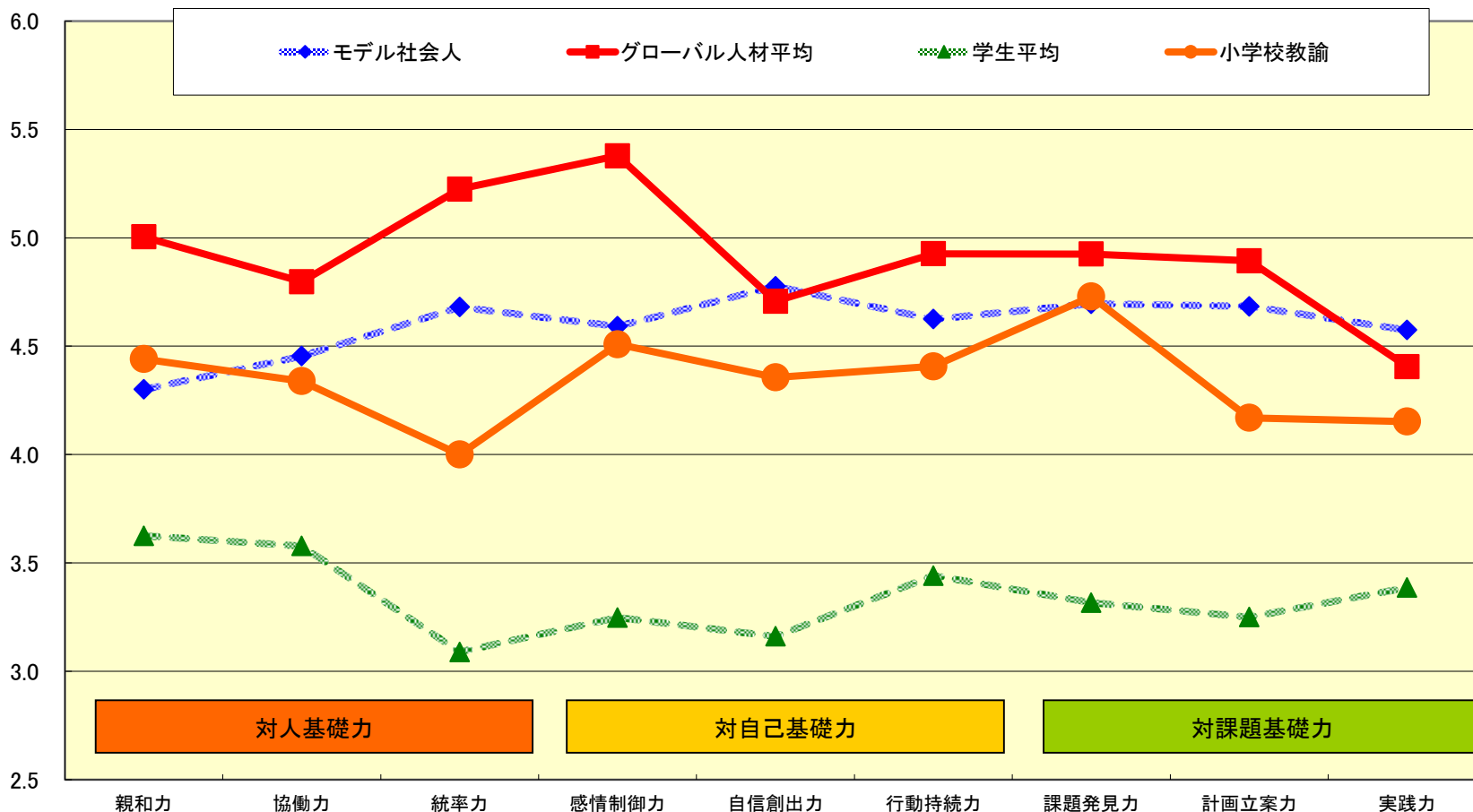
出所：拙著『就業力と大学改革』より

PROG基礎力の2側面

PROG (Progress Report On Generic Skills) では、
基礎力を「リテラシー」と「コンピテンシー」の2側面から測定している。
「リテラシー」とは、知識を基に問題解決にあたる力で、知識の活用力や学び続ける力の素養をみるもの。
「コンピテンシー」とは、経験から身に付いた行動特性で、どんな仕事にも移転可能な力の素養をみるもの。



モデル人材調査から見た、[教諭]・[グローバル人材]の可視化

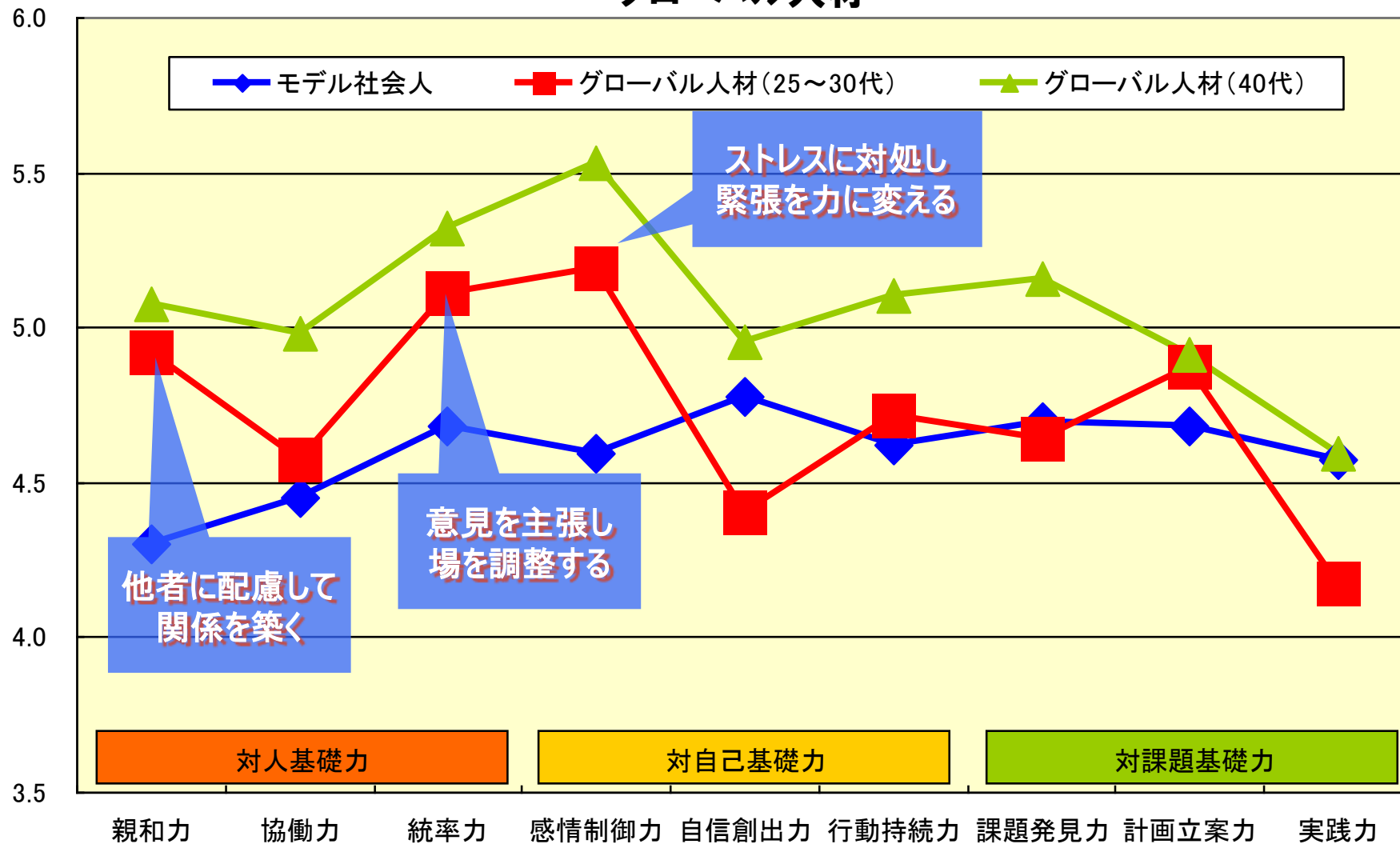


・グローバル人材は、アジア圏での外国人マネジメントの経験があり、赴任中のマネジメント結果に対して、満足あるいは評価されていたと思っている日本人ビジネスパーソン(年齢:25歳~49歳、平均赴任期間 約4年)サンプル数735人
 ・小学校教諭のモデル人材は仕事満足度が大変高かったもの サンプル数 59人(200人中)

出所:リアセック作成資料より

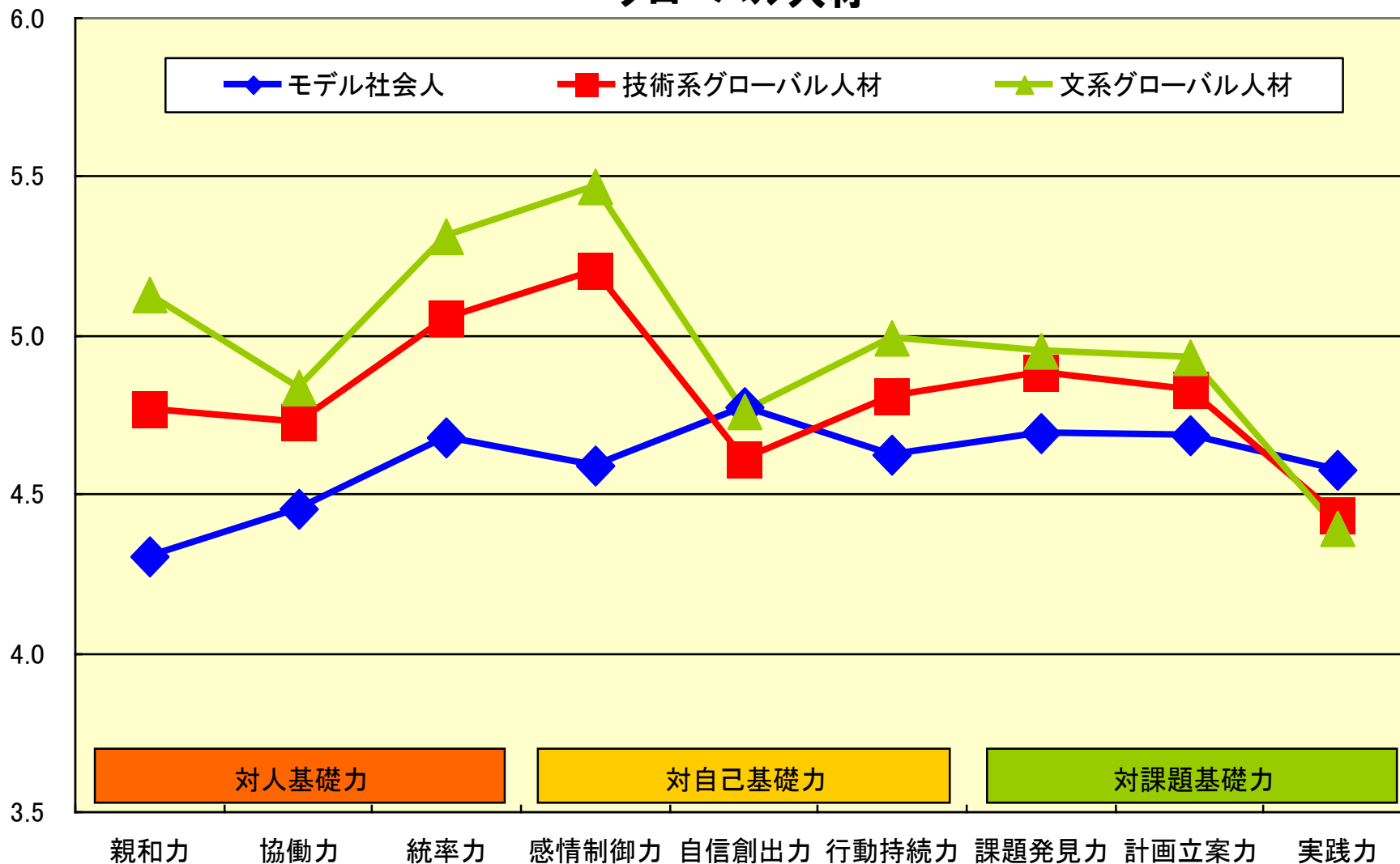
30代と40代の比較

グローバル人材



技術系と文系の比較

グローバル人材

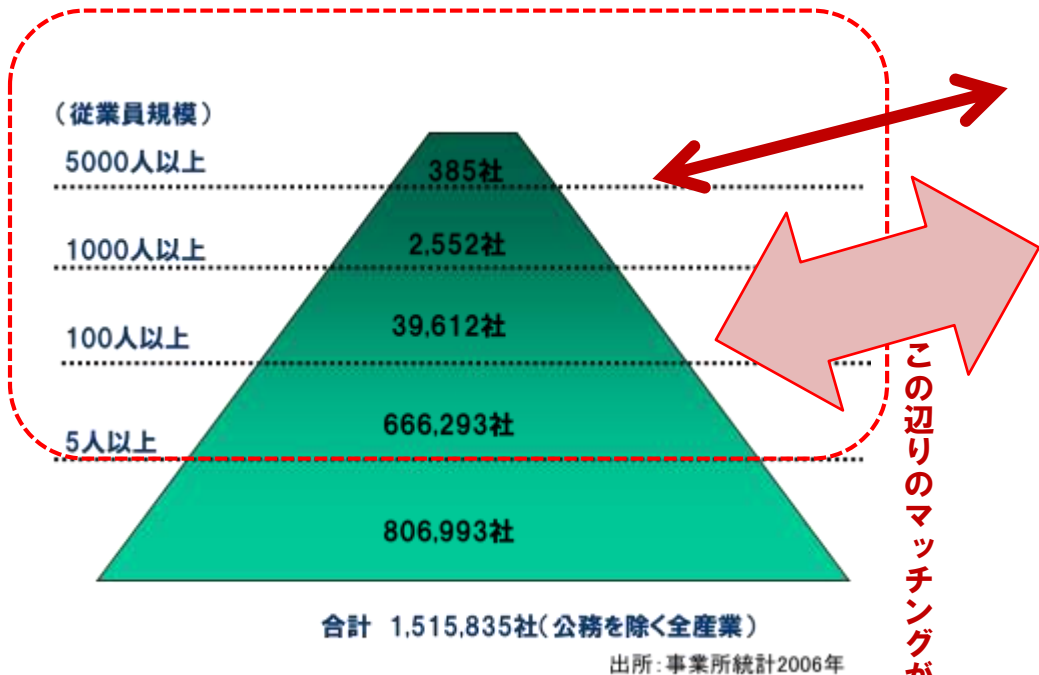


大卒就職の根本問題

求人ナビで就活を終了するのは全学生の約2割の上位層
 → ミドルクラス以下の大学にとっては、
 中小企業との出会いを創出する努力が不可欠

日本企業のランキング化（約70万社）
 規模（知名度）による序列化

大学の機能分化・序列化
 （約800校/60万人）



- ① 世界的研究・教育拠点
- ② 高度専門職業人養成
- ③ 幅広い職業人養成
- ④ 総合的教養教育
- ⑤ 特定の専門的分野(芸術、体育等)の教育研究
- ⑥ 地域の生涯学習機会の拠点
- ⑦ 社会貢献機能(地域貢献、産学連携等)
- ⑧

この辺りのマッチングが重要

出所: 我が国の高等教育の将来像(平成17年1月28日 中央教育審議会答申)

出所: 「若年者の雇用の実態と効果的な対応策に関する研究会」財務省 財務総合政策研究所 2013.5

4. 実践的・マネジメント的視点からの学生支援体制

- ①学生を孤立させない工夫。特に就活期間は重要
- ②小人数教育、ゼミ形式の教育など個別指導に対応できる体制作り
- ③PBLやインターンシップなどグループワークを中心とした授業は有効
- ④教員のマンパワー（量・質）を補ううえからも、職員や学生（TA）を最大限に活用した授業運営
- ⑤外部専門家、民間企業の主体的な活用（排他的または全面依存からの脱却）
- ⑥学外組織との積極的な連携（地元企業、自治体、地域住民など）
→ 優秀な大学職員の採用・育成（大学職員のプロ化）
- ⑦キャリア教育の一貫性という観点からの高大接続のキャリア教育
- ⑧理想的な授業づくりを一気に目指しても学生が付いてこないことが多い。
学生の目線に合わせ、少しずつステップアップする工夫が秘訣。