

基礎力からリーダーシップへ

～社会に出て活躍できる能力をめぐる議論～

リクルートワークス研究所

大久保 幸夫

90年代にはじまる 各国の議論

アメリカ(1991)
SCANSレポート

イギリス(1997)
デアリング報告

オーストラリア(1992)
マイヤー報告

||
generic skills

↓
基礎力

(日本版ジェネリックスキル)

00年代にはじまる 能力の見える化議論

日本(2002)
人間力戦略

- ① 知的能力的要素
- ② 社会・対人関係力的要素
- ③ 自己制御的要素

**(2004) 大久保幸夫
『仕事のための12の基礎力』**

**(2006) 経済産業省
社会人基礎力**

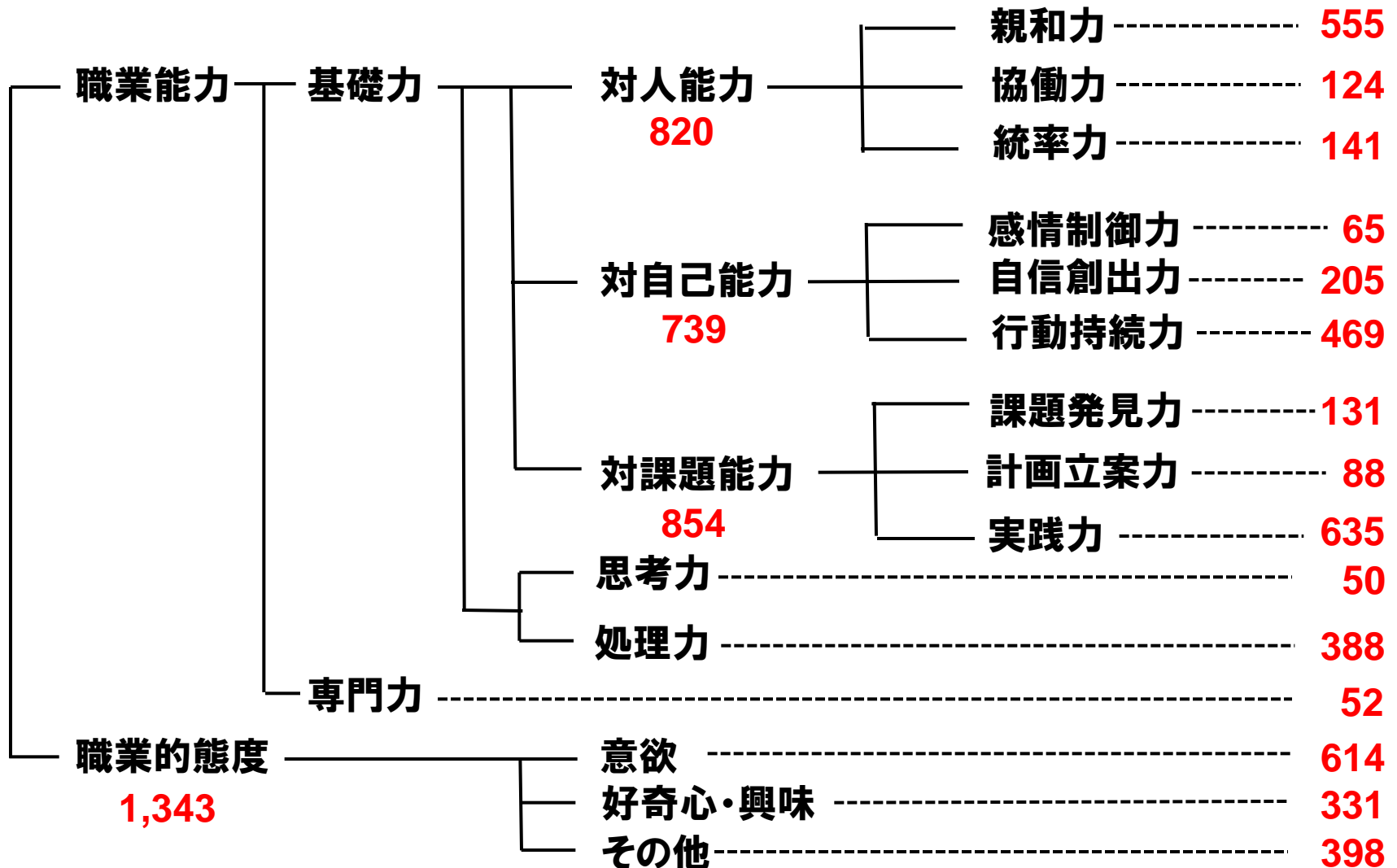
**(2006) ワークス研究所
「基礎力」の提唱**

**(2011) 文部科学省
基礎的・汎用的能力**

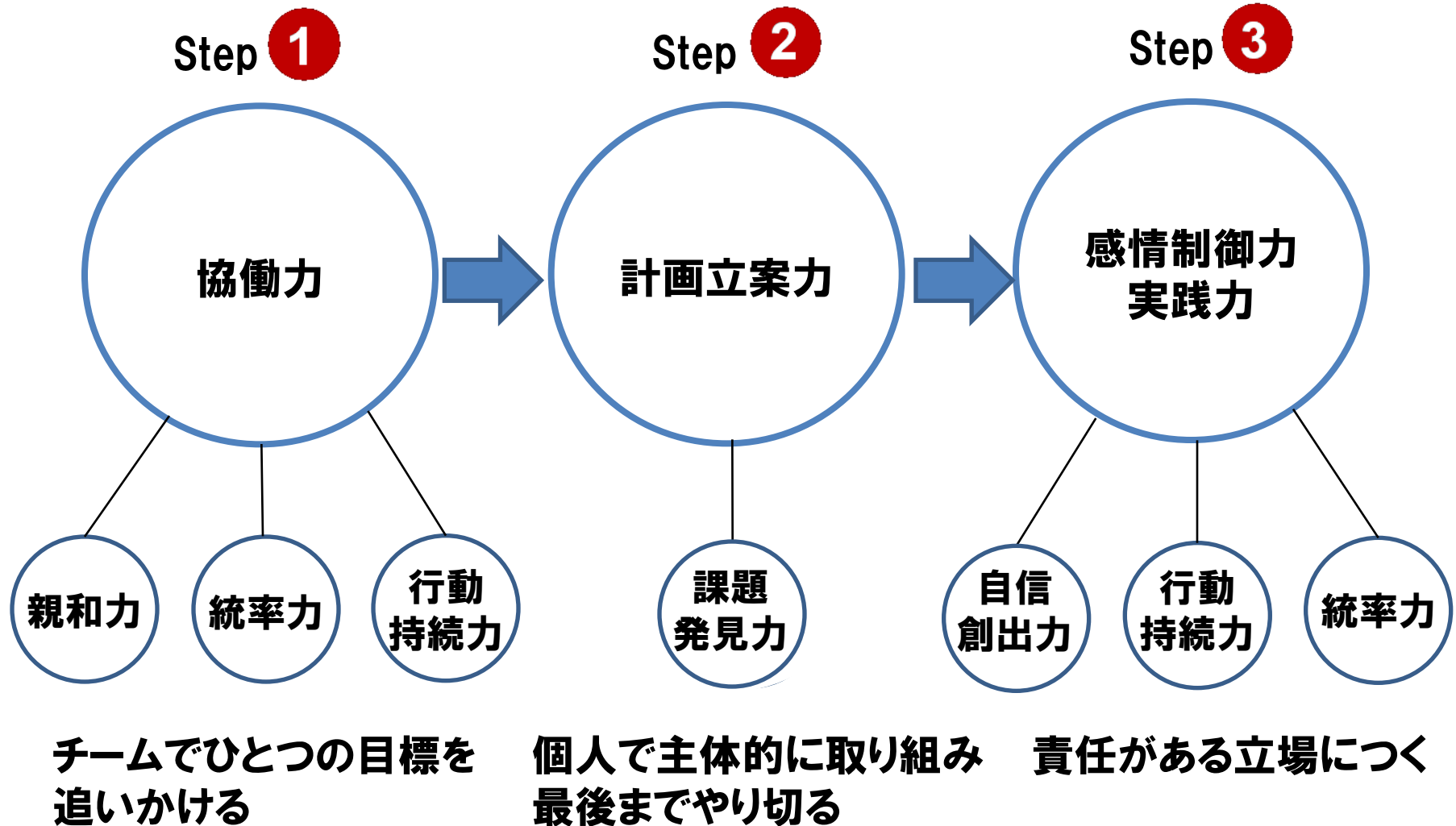
**(2014) 大久保幸夫
人材育成の「P・Sモデル」の提唱
『会社を強くする人材育成戦略』**

大卒新卒者の選考基準

<件数>



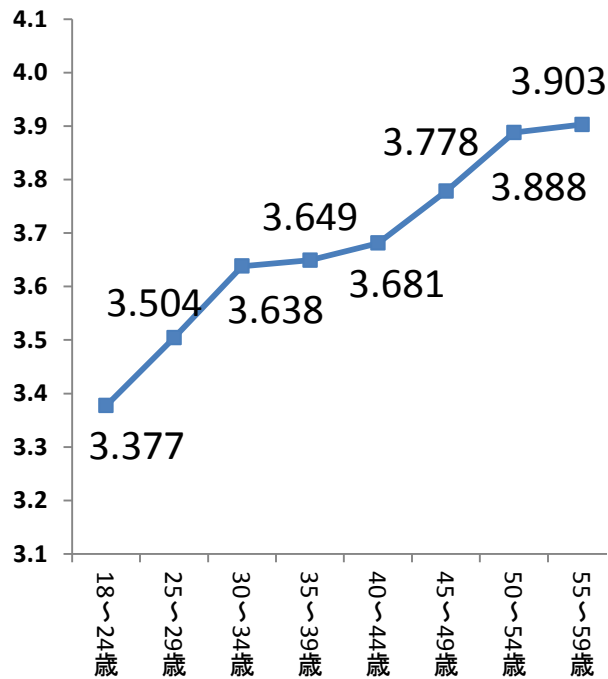
基礎力が高まる3Step



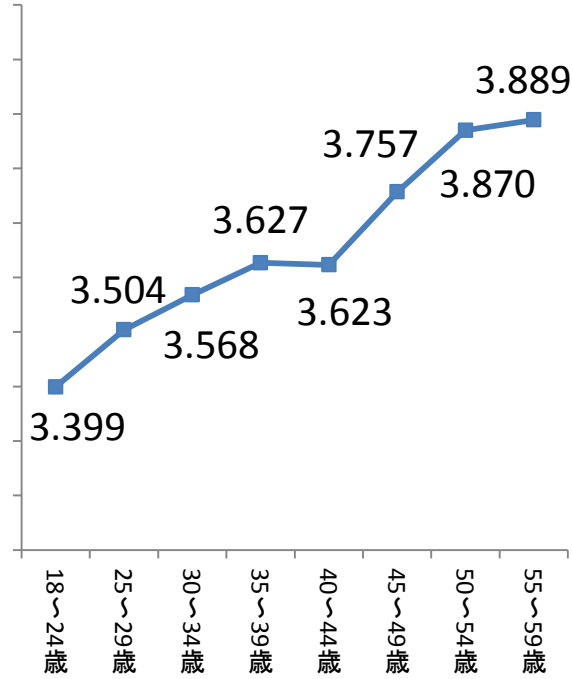
生涯にわたって基礎力は伸び続ける

○ 加齢による基礎力の変化

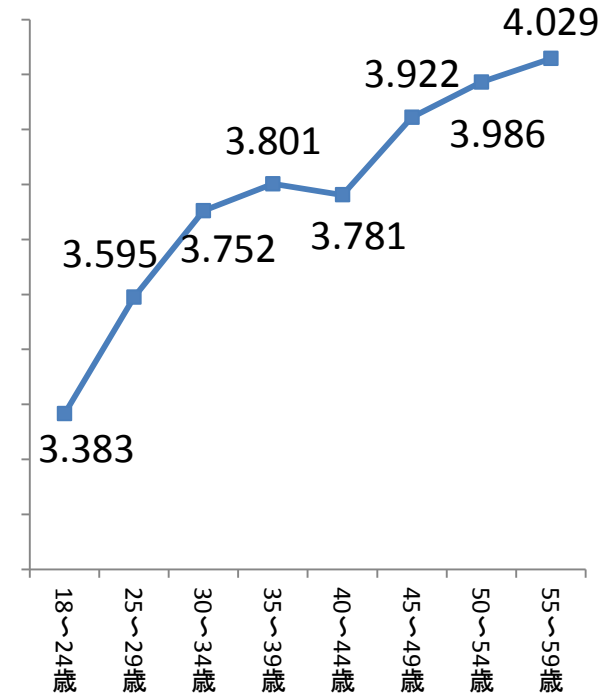
対人能力



対自己能力



対課題能力



文部科学省
中教審答申

基礎的・汎用的能力

- ①人間関係形成・
社会形成能力
- ②自己理解・
自己管理能力
- ③課題対応能力
- ④キャリアプランニング
能力



経済産業省

社会人基礎力

- ①前に踏み出す力
- ②考え抜く力
- ③チームで働く力



企業内人材育成

育成すべき2つの能力

- ①リーダーシップ
- ②プロフェッショナリズム

共通する「対人」「対自己」「対課題」能力

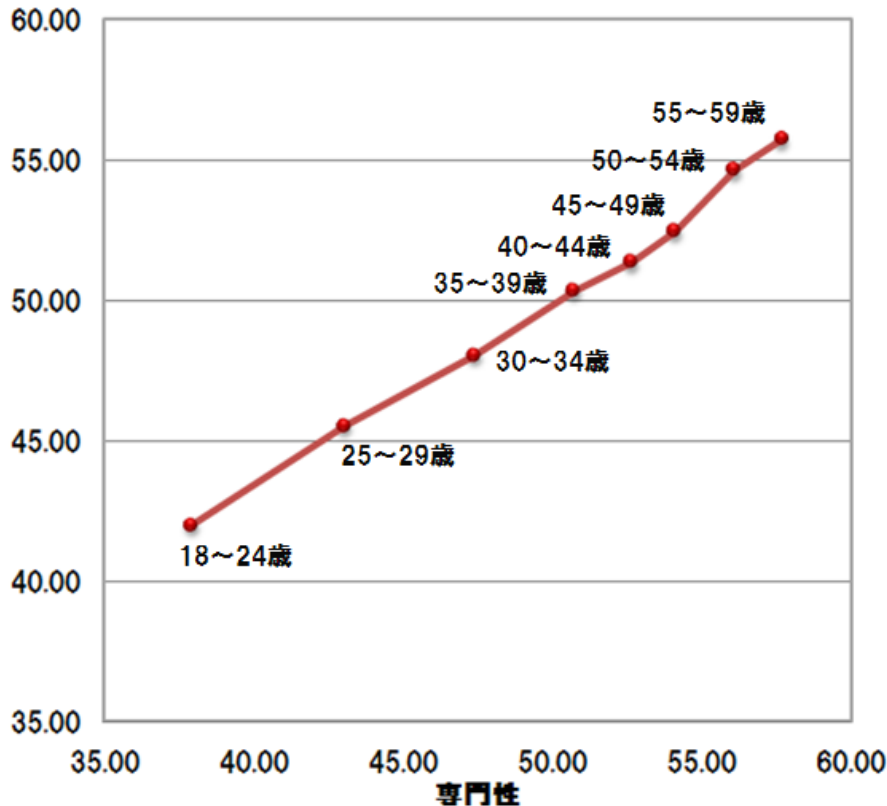
人材育成の2つの軸

リーダーシップ×専門性

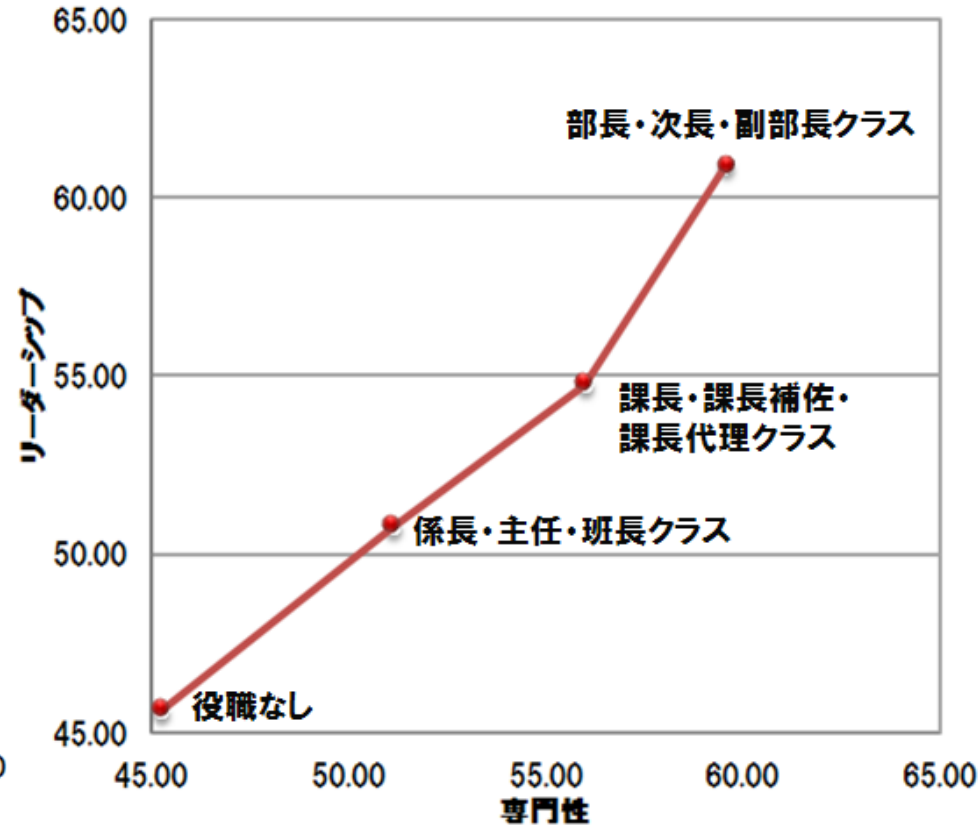
(Leadership)

(Professionalism)

○ 年齢別



○ 役職別



リーダーシップが高まる3Step

Step **1**

信頼
協働



Step **2**

批判
貢献



Step **3**

対人
対タスク



日本の高度経済成長時代の能力の定義

能力

=

職務遂行能力

=

体力

×

適性

×

知識

仕事の物理的負荷に耐える
肉体的耐久力と、
仕事を最後までやり通す
肉体的貫徹力

「好きこそものの上手なれ」と
いう言葉があるように、適性
検査・人物調査・自己申告な
どにより可能な限り客観的に
適性を発見し、適職への配置
をすべきである

一般知識と専門知識。従
業員はたえず新しい専門
知識を習得し、企業はその
機会と場を可能な限り
従業員に与えていかなけ
れば成り立たない

×

経験

×

性格

×

意欲

熟練技能職種をはじめ
とする多くの職種におい
て能力形成に欠かせない
要素。

なかでも責任感、一貫性、積極性、
創造性、誠実性、協調性の6つが特
に重要であり、教育訓練・努力に
よって変えられ、開発されるもの

前述の5つの能力構成要素
の全てに優れていたとしても、
仕事に対する意欲・やる気が
なければそれらはあつてなきに
等しい。

「人間力」の定義

人間力＝「社会を構成し運営するとともに、自立した1人の人間として力強く生きていくための総合的な力」

＜人間力の構成要素＞

- ① 「基礎学力(主に学校教育を通じて修得される基礎的な知的能力)」、「専門的な知識・ノウハウ」を持ち、自らそれを継続的に高めていく力。また、それらの上に応用力として構築される「論理的思考力」、「創造力」などの知的能力的要素
- ② 「コミュニケーションスキル」、「リーダーシップ」、「公共心」、「規範意識」や「他者を尊重し切磋琢磨しながらお互いを高め合う力」などの社会・対人関係力的要素
- ③ これらの要素を十分に発揮するための「意欲」、「忍耐力」や「自分らしい生き方や成功を追求する力」などの自己制御的要素などがあげられ、これらを総合的にバランス良く高めることが、人間力を高めること

＜人間力を発揮する活動の分類＞

- ① 職業人としての活動に関わる「職業生活面」
- ② 社会参加する市民としての活動に関わる「市民生活面」
- ③ 自らの知識・教養を高め、文化的活動に関わる「文化生活面」

基礎力(コンピテンシー部分)

対人能力	親和力	他者との豊かな関係を築く 親しみ易い、気配り、対人興味、共感・受容、多様性理解、人脈形成、信頼構築
	協働力	目標に向けて協力的に仕事を進める 役割理解、連携行動、情報共有、相互支援、相談・指導、他者の動機づけ
	統率力	場をよみ、組織を動かす 意見に耳を傾ける、意見を主張する、建設的・創造的な討議、意見調整・交渉・説得
対自己能力	感情制御力	気持ちの揺れを制御する セルフウェアネス、ストレスコーピング、ストレスマネジメント
	自信創出力	前向きな考え方ややる気を維持する 独自性理解、自己効力感、楽観性、学習視点、機会による自己変革
	行動持続力	主体的に動き、良い行動を習慣づける 主体的行動、完遂、良い行動の習慣化
対課題能力	課題発見力	課題の所在を明らかにし、必要な情報分析を行う 情報の収集、本質理解、原因追及
	計画立案力	課題解決のための適切な計画を立てる 目標設定、シナリオ構築、計画評価、リスク分析
	実践力	実践行動をとる 自ら行動を起こす、行動の修正・調整、結果の検証・改善

社会人基礎力(経済産業省版)

前に踏み出す力 (アクション)	主体性	物事に進んで取り組む力 例)指示を待つのではなく、自らやるべきことを見つけて積極的に取り組む。
	働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力 例)「やろうじゃないか」と呼びかけ、目的に向かって周囲の人々を動かしていく。
	実行力	目的を設定し確実に行動する力 例)言われたことをやるだけでなく、自ら目標を設定し失敗を恐れずに行動に移し、粘り強く取り組む
考え抜く力 (シンキング)	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力 例)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
	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 例)課題の解決に向けた複数のプロセスを明確にし、「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。
	創造力	新しい価値を生み出す力 例)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
チームで働く力 (チームワーク)	発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力 例)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。
	傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力 例)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するなど相手の意見を引き出す
	柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力 例)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
	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 例)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
	規律性	社会のルールや人との約束を守る力 例)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。
	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 例)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