

図1 どのような大卒人材を採用したいか

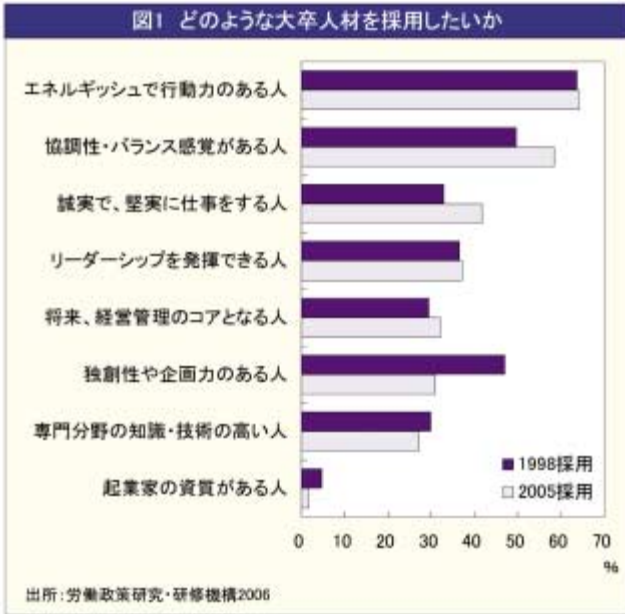
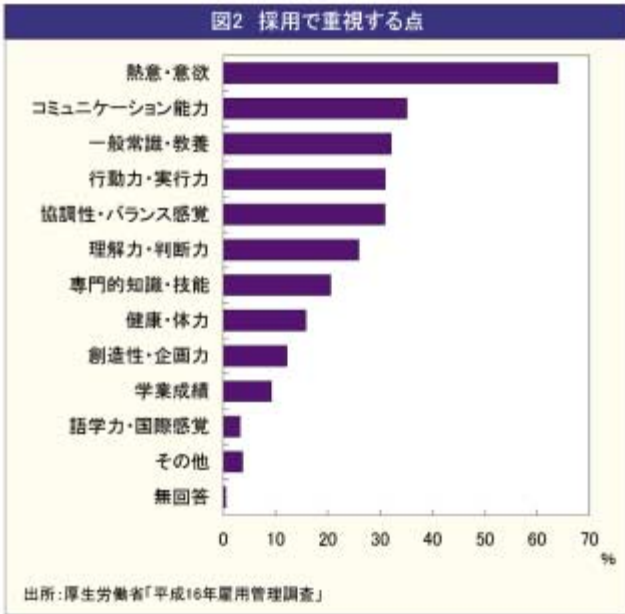


図2 採用で重視する点



企業の求める人材は

主要な調査結果と枠組みによる整理

JILPT主任研究員 松本真作

1. 様変わりした大卒採用

大卒採用が様変わりしている。数年前まで、氷河期、超氷河期、厳選採用と言われ、就職活動を行う前から諦めてしまう学生もいるほどであった。ところが景気拡大が続く、団塊世代の大量退職が目前に迫る中、にわか採用が活発化している。しかしながら、どのような学生でも採用されるわけではない。採用に積極的な企業でも、採用する人材の質は落とさないとする企業が多い。何社もの内定をもらう学生が

いる一方、なかなか内定がもらえない学生もいる。

それでは、企業はどのような人材を求め、どのような学生を採ろうとしているのであろうか。ここでは、企業が求める人材に関して、主な統計調査結果を紹介し、また、企業の求める人材をどのように考えればよいのか、その枠組みを紹介することにする。様々な調査結果があり、伝えられる様々な企業の採用活動がある。このような事実の背景にあるのは、どのようなことなのであろうか。この点に関して述べる

ことにする。

2. 統計調査に見られる人材

図1は大卒採用に関する企業調査として、当機構が一九九七年と二〇〇五年に行った結果である（労働政策研究・研修機構2006）。この調査は大卒採用に関する企業側の動きや考え、具体的には採用スケジュール、採用方法、採用に関する考え方、採用における問題点、等々を網羅的に調べたものである。調査時期は一九九七年一月（一

調査が一二六九社（回収率五一・五％）、二〇〇五年調査が一二六二社（回収率二八・四％）である。調査対象は、大企業から中小企業まで、大都市の企業から地方都市の企業まで、また、全業種を網羅し、大卒採用に関する基準となる調査結果となっている。

この調査の中で、両年度、まったく同一の設問が用意されており、その結果を比較したのが図1である。設問は「貴社では、新規大卒者としてどのような人材を、採用したいと考えていますか。次の中から採用したいと思う順に三つを選んで回答記入欄に記入して下さい」である。図では一位から三位までに選択されたものを合計し、その結果を示している。一位から三位までを三つまでの複数回答と扱っているといえる。

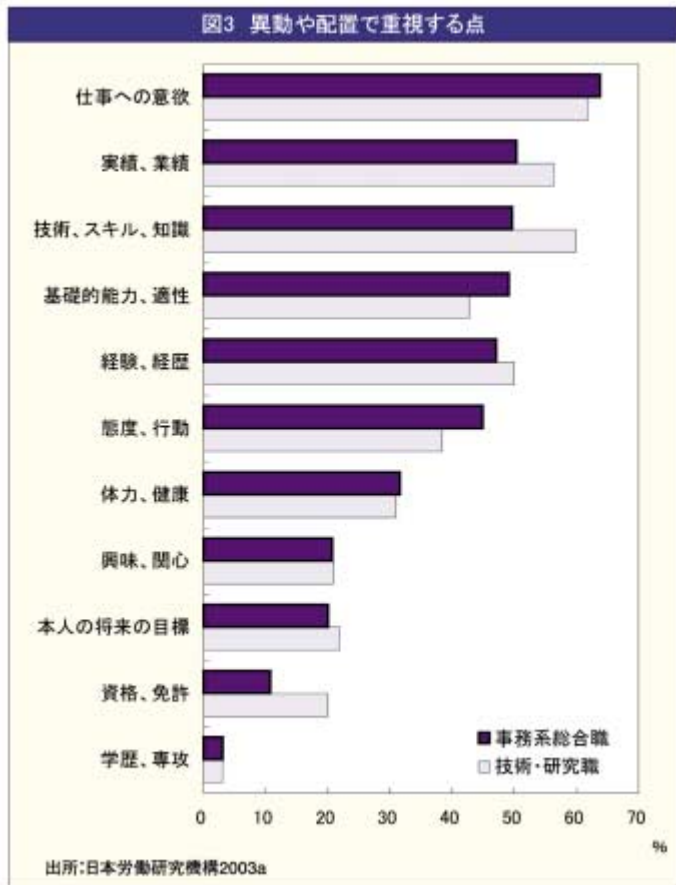
最も多く選択された「エネルギッシュで行動力のある人」と次の「協調性・バランス感覚がある人」は両年の調査で変わらないが、二〇〇五年調査では第三位は「誠実で、堅実に仕事をする人」であるのに対し、一九九七年調査では第三位は「独創性や企画力のある人」であった。その他の項目は両年であまり変りがない。「エネルギッシュで行動力のある人」と「協調性・バランス感覚がある人」は変わらず、「独創性や企画力のある人」が減り、「誠実で、堅実に仕事をする人」が増えたことになる。

図2は、類似の内容を調査している厚生労働省「平成一六年雇用管理調査」の結果である。「熱意・意欲」が抜きんでており、「コミュニケーション能力」、「一般常識・教養」、「行動力・実行力」、「一般常識・教養」、「行動力・実

九九八年四月採用者の採用活動）と二〇〇五年二月（二〇〇五年四月採用者の採用活動）である。回収数は一九九七年

行力」、「協調性・バランス感覚」と続いている。「熱意・意欲」が第一位の点は、当機構の調査と共通しており、さらに第四位にも類似した「行動力・実行力」がある。この二項目を合計すると、熱意、意欲、行動力、実行力といった側面が非常に重視されているといえる。

調査は、新規大学卒・大学院卒の採用重視項目（三つまでの複数回答）であり、調査時期は二〇〇三年一月、四二六社（有効回答率七四・三％）の結果である。この「雇用管理調査」は企業の雇用管理の状況を捉える長年続いた大規模調査であったが、残念ながら二〇〇四年をもって廃止となっている。ここで紹介したような結果は、今後、得られないことになる。



調査の結果であるが、企業が従業員の異動や配置で重視する点を聞いたものである（日本労働研究機構2003a）。企業がどのような人材情報を用いる必要としているか調べることを目的とし、二〇〇一年一月に行なったものである。一二二社（回答率三〇・六％）から回答を得ている。調査は重視する点を複数回答で聞いているが、やはりトップは「仕事への意欲」であった。第二位は「実績・業績」であるが、これは採用時点ではなく、現在、勤めている従業員に関するものであるためである。技術・研究職と事務系総合職と分けて聞いているが、技術・研究職では「技術、スキル、知識」がより重視され、事務系総合職では「基礎的能力、適性」、「態度、行動」がより重視されるといった具合に差が見られる。

3. 求める人材の八つの軸

主要な統計調査をみてきたが、意欲を重視する点等、一定の傾向があることがわかる。当機構ではこのような統計調査とは別に、企業が求める人材に関する理論的な研究も行っている。それは企業の求める人材に関して、これまでの情報や研究を徹底して調べ上げ、整理するものである（日本労働研究機構2003b、第II部第四章、労働政策研究・研修機構2005、II部九章）。コンピテンシーやエンプロイアビリティを中心として、これまでの関連する理論やモデル、コンピテンシー・リスト、等々から、多数の項目を作成し、その項目を企業等で調査した結果から、また整理を行うといった作業を繰り返して、八つの軸が導き出されている（図4）。

具体的な内容としては、I. コミュニケーションには、口頭と文書によるコミュニケーション能力、対話能力が含まれる。コミュニケーション能力は以前からエンプロイアビリティには必ず含まれる項目であり、最近、日本でも若年者の就職支援のなかで重視されている。II. 対人関係・リーダーシップには、人間関係づくり、信頼されること、必要に応じてリーダーシップが発揮できることが含まれる。III. プランニングとマネジメントには、意思決定の発見と分析、問題解決への自信が含まれる。IV. 自己学習には、情報の収集、学習の習慣、成長志向が含まれる。V. 自発性とストレス対応には、高いエネルギー水準、自発性、ストレスへの

対応、VI. 変化対応には、変化の知覚、変化への姿勢、変化に対応できること、VII. 自己マネジメントには、時間管理、キャリア開発、自己啓発がそれぞれ含まれる。

八つの軸にはそれぞれ三つのサブカテゴリが用意され、そのサブカテゴリに三問ずつ設問があることから、全体で七二問のチェックリストとなっている。チェックリストは「CDEチェックリスト」と呼んでいるが、これは



図5 最近の関連する様々な取り組み

| |
|---|
| ○厚生労働省 エンployアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書(2001年) |
| ○厚生労働省 若年者の就業能力に関する実態調査(2004年) |
| ○厚生労働省 YES-プログラム-若年者就職基礎能力支援事業(2004年度~) |
| ○日本経団連 企業の求める人材像についてのアンケート(2004年)684社(回答率52%) |
| ○経済産業省 社会人基礎力、企業の求める人材像アンケート調査(2006年2月) |
| ○経済産業省 企業の求める人材像データベース構築(2006年6月~) 3分野12項目+自由記述 |

Career Development competence^Eから取っており、アルファベット順のA、Bに続くものとして、記憶されやすいと考え、また、これらの軸が自らの能力開発、キャリア開発にもつながるものであることから、このような名称としている。

人材の評価は、もともと基本的なベースとなる基礎的能力や身体的能力等から、具体的なスキルや知識、さらにはその業界の情報まで様々なレベルがある。ここで導き出された八つの軸は適性や興味・関心といった人材評価のレベルとスキルや知識の間に位置するものであり、仕事に対する態度、仕事の仕方、行動傾向といふことができる。

これは最初に見た統計調査の項目がこのレベルのものであり、また、コンピテンシーやエンployアビリティに焦点をあて、理論的研究を行ったものであるためである。

また、最近、特に注目されるコンピテンシーであるが、これは達成動機の研究で有名なD・C・マクレランドに始まるものであり、先にみた統計調査で重視されていた意欲の側面が重視されている。そして、意欲の側面は八つの軸のなかではVI自発性とストレス対応の中に含まれている。

4. 最近の様々な取り組み

企業の求める人材に関しては、必要性和関心の高さから、政府や経済団体等、様々な取り組みがみられる(図5)。学識経験者、企業経営者、関連する事業者等が集まり、よく整理され、それぞれに工夫されたものとなっているが、残念ながらその場その場のものとなっている。経済発展のためにどのような人材が必要とされるかは、政策運営の基本的な事柄であるが、このような分野を体系的・継続的に行っている研究機関等はなく、専門家も少ない。今後、分厚い専門家が形成され、専門機関が基盤となる研究として長期的に取り組んでいくことが求められよう。

5. 社会共通の評価軸

ここでは企業の求める人材に関して、主要な調査結果を紹介し、また、求める人材を整理する枠組みをみてきた。ここで示された統計的傾向や求める人材の背後にある評価軸は、個別の企業のものではない。多くの企業が求める

もの、今の時代が求めるものということができる。タイトルを「企業の求める人材は」としたが、「今日の産業社会に必要とされる人材は」と言い換えることもできる。

ここで示した人材評価の八つの軸を参考に学生や従業員個人が、自らを振り返ることもできる。自分はどういうな面に強みがあるのか、どのような面を伸ばさなければならぬのか、といった見方である。また、採用側の企業としても採りたい人材を明確化するために、この評価軸を参考にできると考えられる。現在の経営状況、今後の発展の方向性、等々から、今必要な人材がどのような人材か、この八つの評価軸で明らかにできる。国の政策のレベルでも、現在の人材の状況はどうか、今後の経済発展のためにどのような人材が必要か、ということをも、この八軸から検討することもできる。

このように考えると、ここで示した人材評価の八つの軸は、個人レベル、企業レベル、また国のレベルでも使える共通の評価軸ということができ、社会で共有できる枠組みといふことができる。個人から国のレベルまで、必要とされる、重要な基盤となる研究として、体系的・継続的に行われていくことが必要であろう。

【参考文献】

- 日本労働研究機構(2003a) 『人材の最適配置のための新たな職業の基盤情報システムに関する研究』企業・個人ニーズ調査、諸外国のシステム、翻訳実験版の開発、他」調査研究報告書No.151
- 日本労働研究機構(2003b) 『組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と活用』調査

研究報告書No.161
労働政策研究・研修機構(2005) 『経営組織の診断と活性化のためのチェックリスト—HRMチェックリスト活用・活用マニュアル』
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』調査シリーズNo.016

△プロフィール

まつもと・しんさく／職務・キャリア分析部門主任研究員・大学校助教授。専門は産業組織行動、コンピュータによる各種システムの研究・開発。早稲田大学大学院卒業後、雇用職業総合研究所(現JILPT)の研究員に。一九九二—一九九三年、米国メリーランド州立大学経営学部客員研究員。主な研究成果に「大卒採用に関する企業調査」「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と活用—」『経営組織の診断と活性化のためのチェックリスト—HRMチェックリスト活用・活用マニュアル』(労働政策研究・研修機構)など。