

# 企業人の 大学新卒採用・育成に関する 意識調査について [速報]

企業人は、大学新卒社員の採用・育成に当たり、学生にどのような力が必要だと考えているのか。Benesse 教育研究開発センター高等教育研究所は、大学が育成する力と企業の現場に必要な力が一致しているかについて、企業人への調査で明らかにしようとしている。本号では結果の一部を報告する。

## 企業の現場に必要な力は、大学で育成できているのか

昨今の厳しい経済環境の下で、企業が新卒社員を選考する目が厳しくなっていることは周知のとおりです。採用した学生が入社後早期に離職したり、採用時に期待したとおりの一人前の企業人に育たなければ、企業として成長し続けることが難しくなるからです。

Benesse 教育研究開発センター高等教育研究所は、生徒・学生が社会人・企業人に成長する上で、高校と大学、更に大学と社会の間をいかに教育的に円滑な接続をしていくかが重要だと考えています。今回の調査

では、そのうちの、大学が育成する就業力と企業の現場の人々が必要と考える力の関係に着目しました。

大学は、学生が将来自立した「一人前の企業人」として活躍し続ける力を身に付けさせなければなりません。学生が新卒で入社して一人前の企業人へと成長していく過程で担う日々の仕事は、配属先の基本的実務が出発点です。実際に働く現場では、具体的にどのような力がどこまで求められるのか。企業人のリアルな意識を大学が把握し、教育に生かす必要がありますが、現時点で具体的な

情報やデータは十分とはいえません。

そこで、大学教育を考える上で、①将来一人前の企業人として活躍するために、どのような姿勢や資質が必要なのか、②学生は、採用時にその姿勢・資質をどの程度まで求められるのか、③大学で経験した授業の方法は、その姿勢・資質を身に付ける上で効果的だったのかについて企業人に意識調査をし、教学改革の参考にしていただくための詳細な分析を進めています。本号では結果速報をお届けします。

### 「企業人の大学新卒採用・育成に関する意識調査」調査概要

◎調査目的／企業で活躍する人材が持つ意識や力、大学時代の経験について、以下の3点を明らかにする

- ①新卒社員が採用時に求められる力について、具体的に「何が」「どこまで」出来る必要があるのか
- ②新卒社員は入社後に段階的に何が出来るようになることで一人前の企業人に育っていくのか
- ③大学教育の最前線である正課の授業では、どのような方法の展開が就業力の育成に有効なのか

\*本調査は民間企業勤務者に対するもので、公務員・教員・医師や公的機関の研究者等への就職については調査対象から除外している

◎調査方法／職業人の成長にかかわる「定性調査による仮説構築」と「定量調査による検証」

企業における人材の成長プロセスは業種や職種規模などによっても多様であり、職業人の成長ステップにかかわる操作的な定義は難しい。また先行研究も皆無である。このため本調査では、第一段階として企業人へのヒアリングやインタビュー等を行い、職業人としての成長ステップの仮説を立てた。続く第二段階として、仮説に基づいてアンケートを設計し、インターネット調査により定量的に検証した。

#### ■第一段階 仮説構築のための定性調査

次の3種類の定性調査結果を、事業規模や営業職（法人営業・個人営業）、事務・内勤職、研究開発・工場勤務職の職種ごとに分類整理し、調査目的に対する仮説を検

討・作成した。

①企業人の対面聞き取り調査 ◎調査対象／東京都内、大阪府内の企業人。15社・23人 ◎調査方法／Benesse教育研究開発センター高等教育研究所員による、個別もしくは2～3人単位のデブスインタビュー ◎調査時期／2012年5～8月

②企業人のグループインタビュー ◎調査対象／東京都・神奈川県・千葉県在住で、人事部を独立して持ち定期的に新卒採用を行う中小企業（ここでは従業員500人未満の企業）に勤務する、27～40歳の男女12人 ◎調査方法／6人×2グループ（営業系グループと、スタッフ・研究開発系グループ）のグループインタビュー（調査会社実施委託） ◎調査時期／2012年8月

③企業の新卒採用ウェブサイトに掲出されている「先輩社員の声」調査 ◎調査方法／東京証券取引所の業種分類に基づく全業種の企業212社（東証その他への上場企業・非上場企業、中小企業庁の定義による大企業・中小企業を含む）の、主に新卒採用ウェブサイトなどに掲出された「先輩社員の声」を収集 ◎調査時期／2012年8月時点で、ウェブサイト上に掲出・公開されていたものについて調査

#### ■第二段階 仮説検証のための定量調査

◎調査対象／埼玉・千葉・東京・神奈川・岐阜・愛知・三重・滋賀・京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山の各都府県に勤務地があり、かつ大学新卒者を定期的に採用している民間企業に勤める25～44歳の男女。有効回答数2,060人（管理職層・一般社員層各1,030人） ◎調査方法／インターネット上での調査票回答形式（調査会社実施委託） ◎調査時期／2012年12月

## 企業で働く社員の生の声から必要な姿勢・資質を検討

本調査の最大の特徴は、これまでの企業の採用意識調査\*1とは異なり、「一般社員の意識」を調査したことです。「一般社員」とは、民間企業の正規雇用社員として、その回答を「企業人の意識」と定義しました。会社の考え方や方針を経営者や人事担当者などが回答したものは、「企業の意識」と捉えて、本調査で分析する「企

業人の意識」とは区別しています。

調査概要 (P. 7) のとおり、対面による聞き取り調査、グループインタビュー、企業のウェブサイトの新卒採用ページに掲載されている「先輩社員の声」を200社以上調査する方法によって、企業人の言葉を収集して仮説を立て、インターネットによるアンケート調査を実施しました。

なお、本調査では、「一人前の企業人」になるための姿勢・資質や、大学の授業の効果について調べていますが、「一人前」を「平均的に一人で自立して仕事ができる」と定義しました。つまり、顕著な業績を上げる優秀な企業人になるための要素を明らかにすることが調査目的ではありません。

## 企業人がまず必要と考えるのは「誠実さ・責任感」

一般的な企業の採用に関する意識調査を見ると、採用時に重視する力として「熱意・意欲」「コミュニケーション能力」「主体性」「行動力・実行力」がよく上位に挙げられます。これらの言葉に集約される力は、具体的に「どのような場面で」「何が出来る」ことなのでしょう。

本調査で収集した企業人の言葉を、趣旨を変えないように整理したところ、六つの姿勢・資質にまとめられました。インターネット調査でそれぞれが採用時にどの程度重要だと思うかを聞いた全体結果を図1に、更に性別・年齢層別に分類した上で最も重要だと回答した割合を図2に示しています。結果を見ると、「仕事に誠実に取り組み、与えられた責任を果たそうとする姿勢」(以下「誠実さ・責任感」)が、将来一人前の企業人として活躍する人の採用時の姿勢・資質として、最も重要視されていることが分かりました。対面聞き取り調査で聞いた具体的な言葉から、一例を挙げています(表1)。

図に示してはいませんが、管理職層・一般社員層別に結果を見ると、「誠実さ・責任感」が最も重要と答えた割合は、管理職層28.5%、一般社員層30.0%でした。企業によって、管理職は採用時の面接を担当することもあります。「誠実さ・責任感」を重

視する企業人が最も多いことに対し、大学では何が出来てしょうか。

学生にとって「誠実さ・責任感」とは、例えば授業では「無断欠席をしない」「課題を約束の期限までにき

ちんと提出する」といった行動規範です。そのような行動が出来ていない学生には、指導を行い、日頃から「誠実さ・責任感」の意識を高めさせることが重要といえるでしょう。

図1 一人前の企業人になるために採用時に重要だと思う姿勢・資質(全体)

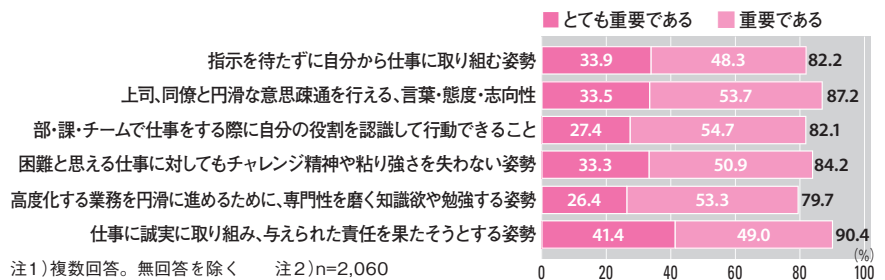
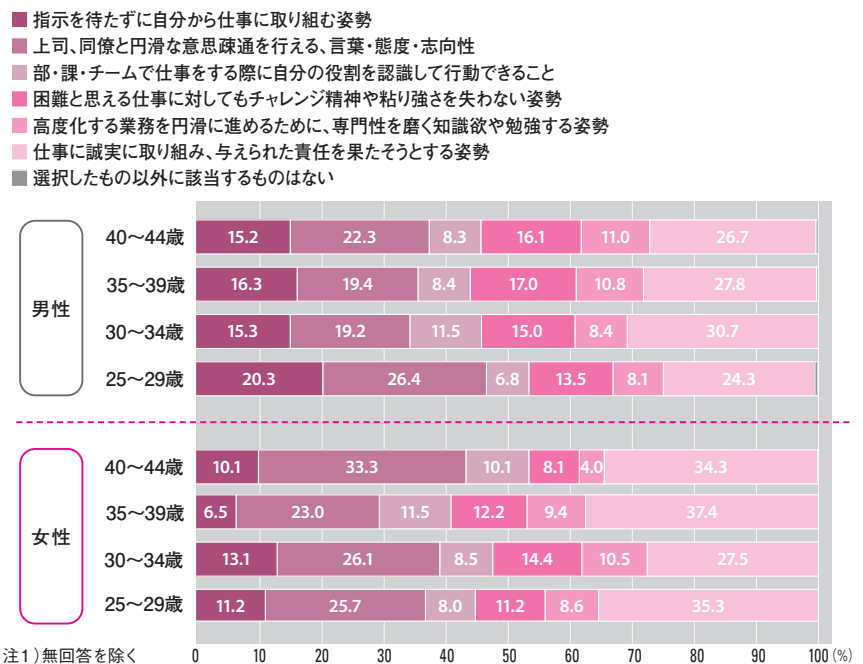


図2 一人前の企業人になるために採用時に必要だと思う姿勢・資質(性別・年齢層別)



\*1 これまでの企業の採用調査 例えば、日本経済団体連合会「新卒採用(2012年4月入社対象)に関するアンケート調査結果」(2012年)、経済同友会「企業の採用と教育に関するアンケート調査」(2012年) など

## 企業人の主体性についての意識

2012年に発表された中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」では、大学生の主体的学習の促進が提言されました。また、企業人が重視する六つの姿勢・資質には、「指示を待たずに自分から仕事に取り組む姿勢」(以下「主体性」)が含まれています。大学・企業人の双方にとって重要な「主体性」について、企業人の意識を確認したいと思います。

再び、図2を見てみましょう。「主体性」に相当する選択肢は、「指示を待たずに自分から仕事に取り組む姿勢」です。これを選択している割合が最も多いのは、25～29歳の男性です。20.3%と他の性別・年齢層と比較して5ポイント前後高く、主体性の重要性を深く感じていることがうかがえます。ちなみに、同世代の女

性は11.2%と半分程度ですが、これは回答者の職種が事務系が多かった(女性59.9%、男性31.8%)ことも影響している可能性がありますので、更に詳細の分析を行う予定です。

25～29歳は男女共に、新入社員にとって比較的近い年齢の先輩として

OJT\*2などで直接かかわる企業人です。「主体性」に関する意識については、今後、更に詳しく探る必要があると考えています。参考として、表2に「主体性」についての企業人の言葉を挙げています。

表1 「誠実さ・責任感」を「一人前の企業人」の姿勢として重視する企業人の言葉

業種	企業人の言葉
建設	相手のためにやってあげたいという気持ち
電機	(返事)をすぐ返す、などは素質。経験を通じて気が利くようにはならない
電機	その場で対応が無理なら持ち帰って正確に報告できること
百貨店	相手をリスペクトすること
サービス	新入社員にはスキルよりも姿勢を求める

表2 「主体性」を「一人前の企業人」の姿勢として重視する企業人の言葉

業種	企業人の言葉
電機	いろいろなところ(部署)に自分から聞きに行く
化学	どうい視点でその経験を自分の中に取り込むかが大事
百貨店	自分なりに考えて、先手が打てる
銀行	メモをする力があり、一人でやろうとする自立力、意欲がある。自ら学ぼうとする
情報	近い将来こういうことをやりたいと、自分なりの目標を持っている人は吸収力がある

## 何がどこまで出来るようになれば一人前の企業人に育つのか

図1の六つの姿勢・資質について、採用後に「一人前の企業人」に育つ

まで、それぞれで「何が出来るようになる」必要があるのか。同じく企

業人の言葉から段階的にまとめて仮説を立てました(表3)。

表3 一人前の企業人になるために身に付ける必要がある姿勢・資質の仮説

	指示を待たずに自分から仕事に取り組む姿勢	上司、同僚と円滑な意思疎通を行える、言葉・態度・志向性	部・課・チームで仕事をする際に自分の役割を認識して行動できること	困難と思える仕事に対してもチャレンジ精神や粘り強さを失わない姿勢	高度化する業務を円滑に進めるために、専門性を磨く知識欲や勉強する姿勢	仕事に誠実に取り組み、与えられた責任を果たそうとする姿勢
難易度高	仕事上の試行錯誤をためらわずに行う姿勢がある	相手の回答を予想した上で説明が出来る	自分がチーム内で果たす役割が、ユーザーの満足度のどのあたりにかわるのかを考える姿勢がある	自ら仕事の目標を決め、遂行していく主体性やビジョン構築力がある	自分がかかわる業務や商品の近い未来の姿を推定することが出来る知識・情報を吸収できる	オリジナルな発想の土台となる、一般常識と豊かな専門的・周知的知識をバランスよく備えている
	その仕事の説明を受けて、聞いたこと以外にも工夫をしてみようと思う	伝えたいことについて、相手の立場や理解度に応じた説明を行うことが出来る	上司・先輩社員の助言で、チーム内の自らの役割に沿った成果を出すことが出来る	目標に向けて、自らステップを刻んで着実に進めていく計画力がある	目の前の業務を確実にこなしながら、創造的なことや根本戦略を練るための知識・情報を吸収できる	業務が必要とするスピード感を的確にとらえて、的確なスケジュールリングが出来る
	その仕事のやり方や注意点を聞いた時に、「自分ならどうする?」と自然に考える姿勢が身に付いている	取り組みたいことや商品の特長を、必要十分に正確に伝えることが出来る	予想外のクレームやアクシデントが起きた時に、今自分がチーム内で何をしたら仕事がうまく運ぶのかを素早く想定し対応できる	失敗に学び、やり方を工夫・修正する省察力や思考力がある	業務に必要な情報・知識なら、苦手が感じても習得に取り組むことが出来る	ビジネスマナーや礼儀に則った上で、個性を発揮することが出来る
	その仕事をする上での疑問点を、自分から上司や先輩に質問できる	分からないことは、社内外でその業務に長けた専門家の意見を聞いて理解する	チームで決めた期限や約束は必ず守ろうとする姿勢がある	一度のトライで失敗しても諦めずに、何度もトライし続けようとする姿勢がある	その情報や知識がなぜ重要なのかを明確に理解した上で、習得に取り組むことが出来る	約束した期限までに仕事を完了する。万一出来ない場合は、期限の前に理由を伝える
難易度低	その仕事をする上での疑問点を、自分から解消していくことと意欲がある	分からないことは「分からない」ときちんと周囲に伝えることが出来る	チーム内の自らの役割をきちんと認識できる	自分に足りない部分を把握して進もうとする姿勢がある	上司や先輩・同僚が必要な知識・情報を教えてくれると、取り入れることが出来る	任された仕事を放っておくことはない

\*2 OJT On-the-Job Trainingの略。職場での実務を通じて行う従業員の教育訓練



一例を挙げると、「主体性」については、「疑問点を、自分から解消していこうとする意欲」から「試行錯誤をためらわずに行う姿勢がある」までの5段階で、一人前の企業人になるまでに「出来ること」の難易度が低いものから高いものへと移っていくと仮説を立てました。他の姿勢・資質についても、同様の考え方で5段階に分割しました。インターネット調査でこの仮説が妥当かどうかを聞き、現在、分析を進めています。

表や図にはありませんが、例えば、業種別に見ると、先に述べた「主体性」の「疑問点を、自分から解消しよう

とする意欲」は、不動産・リース業では「とても重要である」の回答が45.2%であるのに対して、建設業では39.3%でした。建設業では、一般社員層は48.7%が「とても重要である」と答えていましたが、管理職層では32.0%でした。建設業の管理職層が「とても重要である」と回答したのは、「その仕事の説明を受けて、聞いたこと以外にも工夫をしてみようと思う」でした（43.6%）。このように、業種や職層によって、「主体性」の意識が違ってくるのがわかります。

この結果から、例えば、建設業への就職者が多い学部・学科では、学

生が「一人前の企業人」になるためには、「聞いたこと以外に工夫する姿勢」が身に付くような訓練を授業で行うことが必要なのかもしれません。

今後、業種・職種別に分析をし、比較していく上で、それぞれ「何がどこまで出来る主体性」が重視されているのかを明らかにしていきたいと思います。「誠実さ・責任感」をはじめ、その他の五つの姿勢・資質についても、同じく分析を進め、採用時から一人前の企業人になるまでに何がどこまで出来る必要があるのかを、具体的な言葉で表せるようにしたいと考えています。

### 学生の主体性を引き出す授業が将来、仕事で役に立つ

続いて、調査目的の三つめの、将来一人前の社員として活躍するためには、大学の正課授業のどのような方法が役立つのかについて考えます。

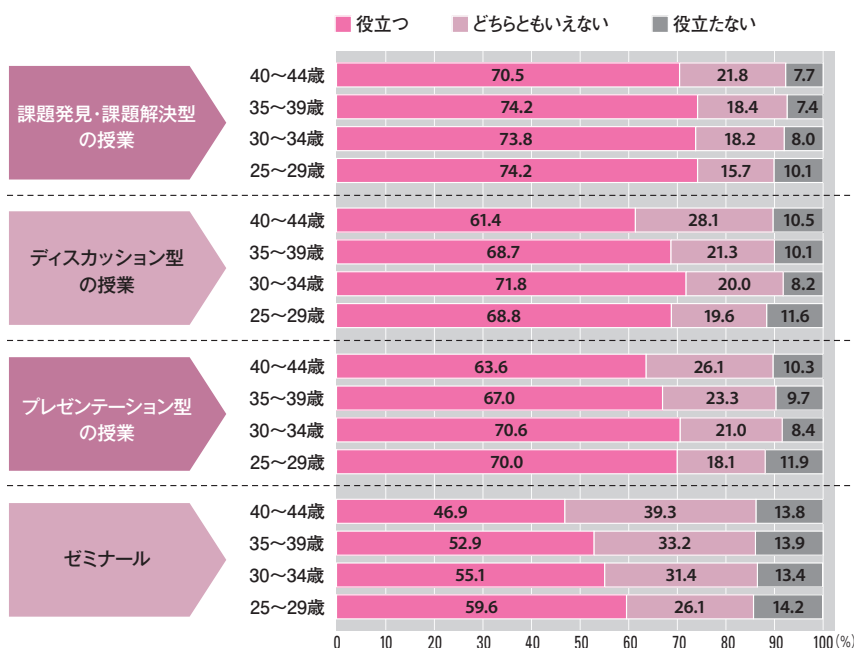
ここでは、まず企業人が大学の授業の役立ち度をどのように考えているかを見ていきます(図3)。ゼミナールを除いて、どの年齢層でも6割を超える企業人が、「課題発見・課題解

決型の授業」など、学生が主体的に取り組む授業が一人前の企業人になるのに役立つと回答しています。反面、どの年齢層でも「あまり役立たない」「全く役立たない」と答える層も1割程度いました。ゼミナールについては、効用感が年代が上がるごとに低くなり、「どちらともいえない」の回答が増えています。こうした結

果となった理由は、今後の検討課題です。

本調査では、ゼミナールを「決まったテーマに対して、教員と学生、または学生同士が、ディスカッションやプレゼンテーションもその方法に含みながらの、深い意見交換や発表、またそれに基づく相互討論を十分に行う形式の授業の経験」と定義したため、想起したものがそれぞれの年齢層で異なったのかもしれません。

図3 「一人前の企業人」になるために、経験すると役立つと思う大学の授業の方法(年代別)



注1)「役立つ」は「十分役立つ」+「まあ役立つ」、「役立つ」は「あまり役立つ」+「ほとんど役立つ」

Benesse 教育研究開発センター高等教育研究所では、本調査について、職種別・エリア別・企業規模別など、さまざまな観点から分析を進めています。本号では、調査概要と特徴的な結果を紹介しました。詳細な調査結果は、近日ウェブサイト上で公表する予定です。

●オピニオン・調査結果速報に関するご意見・ご感想を、本号送付時に同封されていたアンケートでお寄せください。今後の企画や調査報告の参考にさせていただきます。皆様のご意見をお待ちしております。

Benesse 教育研究開発センター高等教育研究所 大学教育の「これから」担当係