

## 論文

# 企業への人材ニーズ調査に基づく就職力指標の策定 — 支援プログラムの高度化を目指して

池田 真 (キャリアセンター  
キャリアオフィス衣笠)  
本村 廣司 (大学行政研究・研修  
センター専任研究員)  
浅野 昭人 (キャリアセンター次長)  
杉町 宏 (キャリアセンターキャ  
リアオフィス衣笠課長)

## 要 旨

経済の急速なグローバル化の中で、人材ニーズは高度化・多様化している。社会は大学教育に職業的意義を求め始め、大学のキャリア教育に対する期待が高まっている。本論では①企業が採用選考で求める要素 ②キャリアオフィスの支援プログラムの対応状況 ③正課教育からの学生の成長感 についての調査分析を行った。調査結果からは、学生は企業が採用時に求めている要素をキャリアオフィスの支援に加え、正課教育の中でも身につけていることが明らかとなった。これらを踏まえ、今後、キャリアオフィスが提供する企画の効果を高めるために4つのカテゴリ 13 指標を策定した。また、低回生支援の有用性についても示し、今後の充実化を目指した方向付けを行った。

## キーワード

キャリア支援、支援プログラム、人材ニーズ、就職力指標、低回生支援

## I. 研究の背景

### 1. 大卒就職をめぐる状況

2011年度の大卒新卒者の就職環境は、依然として厳しさを増している。大卒新卒に対する求人数は72.5万人(2009年)から56.0万人(2011年)へと22.8%減少した<sup>注1)</sup>。企業の採用意欲が大きく減退していることに加え、「厳選採用」という言葉が示すように、企業側の新卒者採用時の少数精鋭志向は強まる一方である。企業の採用意欲の低下を受け、2011年3月卒業予定者の就職内定状況(文部科学省2011年)は、2011年4月1日現在で大学(学部)91.0%と、調査を始めた1996年以降で最低の就職率であったことが報告されている。加えて、大学卒業後に定職に就いたとしても、雇用のミスマッチから、大卒者の入社3年以内離職率は31.0%(2007年)<sup>注2)</sup>に及び、不安定な雇用情勢であることが窺える。さらには、近年の急速な産業構造の変化にともなう経済のグローバ

ル化によってグローバル人材への期待が高まるなど、人材ニーズは高度化・多様化しており、こうした動向はこれから数年のうちにますます加速すると考えられる。

### 2. 立命館大学キャリアオフィスの進路・就職支援プログラムの現状(2006年度卒生と2010年度卒生の比較)

ここ数年の就職環境の悪化に対応するため、立命館大学では進路就職支援を強化してきた。急速な環境変化に伴い、支援内容がどのように変化したかを大卒求人倍率が回復傾向にあった2006年度卒生に対する支援と、悪化傾向にあった2010年度卒生に対する支援を比較分析すると図1のようになる。なお支援はいずれも2年間にわたる。

立命館大学キャリアオフィス(以下、キャリアオフィス)が提供する進路・就職支援プログラム(以下、支援プログラム)は開催回数・学生参加規模の側面から、①情報提供を目的とした「ガイダンス」②企業人事による

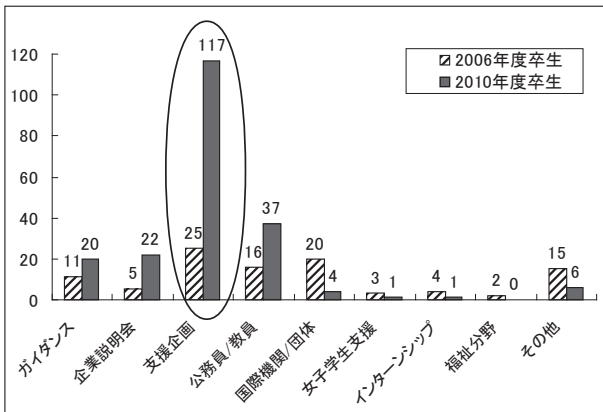


図1 カテゴリー別支援プログラム数比較

「企業説明会」（公務員の自治体説明会を含む）③選考対策セミナーの「支援企画」の3つのカテゴリーに分けられる。支援プログラム総数は、過去4年間で101から208と約2倍増加しており、中でも特徴的であるのは、「支援企画」プログラムが25から117へと約4.5倍増加したことである。このカテゴリーの全体に対する構成比は全体の25%（2006年度）から56%（2010年度）を占めるようになった。就職環境の急速な悪化に伴い、時勢に応じた支援の必要性から採用選考の直前段階での支援を重視する傾向が強く表れており、環境変化に機敏に対応し支援期間を長期化させている。

2010年度卒生に対して実施したプログラムの実施回数は図2の通りである。月別にみると、3回生の6月、10月～12月、2月、4回生以降のほぼ全期間において、プログラムの実施回数が2006年度卒生を上回っている。

2006年度卒生と比較すると、2010年度卒生には、企業の採用活動の早期化により3回生前期からプログラムを実施することにより、学生に準備を促し、3回生の後期にピークを迎えている。あわせて図3では企画参加人数の比較を行っている。3回生を対象とした企画は2006年度卒生の参加者数77,314名に対し、2010年度卒生の参加者数は77,298人と参加者数では変化がない。一方、4回生以降の企画への参加者数を比較すると、1,079名から4,897名まで増加（約4.5倍）しており、キャリアオフィスは長期化する就職活動に対応している。

### 3. 就職支援を取り巻く2つの課題

各方面からのキャリア教育への期待の高まりとキャリアオフィスの支援プログラムの対応状況から、次の二つの課題が浮上してくる。第一に学生に長期的に自分の将来を考える機会を比較的早い段階から提供し、「長期的なキャリア」の視点に立ち、多様な「学び」によって円滑な社会への移行を可能とする支援が要請されていることである。例えば、日本経団連は企業側の採用活動の早期化に対する社会的な批判の高まりを受け、2013年3月卒の学生を対象とした広報活動の開始日を3回生の12月1日から開始するよう倫理憲章の見直しを行った。加えて、学生が学業に専念し自らの学生生活を充実させ、多様な経験を積み重ねることを通じて将来を設計することの重要性を指摘し、大学側に対してはテクニック重視の就職試験対策ではなく学生が社会に出るために必要な準備を整えることを目的に、早い段階から将来の目標を

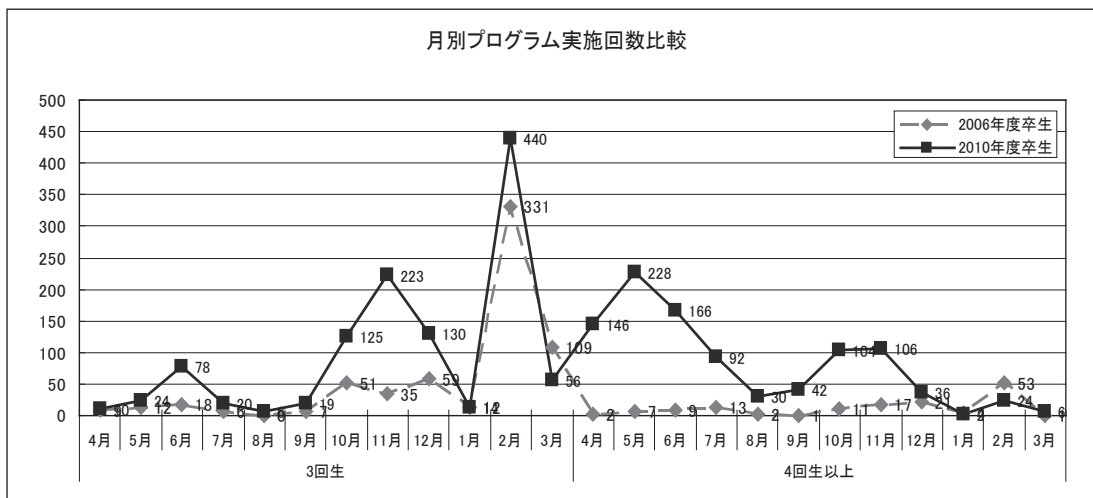


図2 月別支援プログラム実施回数

表1 月別支援プログラム参加者数比較

3 回生													
開催日	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	学年計
2006年度卒生	1,334	3,501	1,930	177	0	3,835	9,025	6,619	7,881	3,479	37,763	1,770	77,314
2010年度卒生	47	3,181	4,974	462	21	108	15,741	21,862	12,072	1,790	16,276	764	77,298

4 回生以上													
開催日	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	学年計
2006年度卒生	10	214	184	248	2	1	225	61	69	5	59	1	1,079
2010年度卒生	980	1,411	852	303	422	345	208	192	41	7	119	17	4,897

描き、広い視野と長期的な視点を持つことを促進するキャリア教育の一層の強化を求めている<sup>注3)</sup>。また、中央教育審議会は大学生の円滑な社会への移行へ向けて「正課・課外を推進することによるキャリア教育の重要性」を<sup>注4)</sup>、日本学術会議は「大学教育の職業的意義の向上」の観点から大学の質保証についての提言を行っている<sup>注5)</sup>。就職支援においてキャリア教育を基盤として社会へ移行する「キャリア形成」の方向へと大きな転換期を迎えている。

第二にキャリアオフィスの支援プログラムの目的と手段が産業界の人材ニーズに適合しているか、また、特定の目的に偏った状態で学生へプログラムが提供されていないかの必要性である。キャリアオフィスでは、急速な就職環境悪化にともない、多彩な支援プログラムを提供してきた。多様化・高度化する企業の人材ニーズに対して支援プログラムを多様化してきた。今後は、学生が多彩なプログラムの目的を今まで以上に理解することで、プログラムの効果を高めることが重要となってくる。

## II. 研究の目的

研究では、産業界からの人材ニーズの多様化・高度化が進む中で、企業の採用選考における評価項目を採用担当者へのアンケートを通じて明らかにするとともに、その評価項目がキャリアオフィスの提供する支援プログラムとどのように適合しているかの検証を行う。さらには正課教育が人材ニーズ調査で明らかとなった評価項目に対してどのような影響を及ぼしているのかを学生実態から分析を行う。その分析結果を踏まえ、就職力指標を策定する。また、これまでの支援プログラムを高度化させ、学生一人ひとりの希望の進路の実現を目指すための方向性を見出すこととする。

## III. 研究の方法

本論では、以下によって研究を進める。

### 1. 新卒採用にかかわる先行研究の分析

新卒採用に関する産業界の人材ニーズについての先行研究を概観することで、採用にあたって産業界がどのような評価指標を用いて志願者の選別を行っているかを明らかにする。

### 2. 企業への人材ニーズ調査

先行研究から導き出された要素を基に、アンケート調査による企業への人材ニーズ調査を行い、新卒採用時に求められる要素を検証する。調査にあたっては、これまで立命館大学で企業説明会を実施した立命館大学生の採用意欲が高い企業を対象として実施する。

### 3. キャリアオフィスの提供する進路・就職支援プログラムの実態分析

人材ニーズ調査で明らかとなった要素から、人材ニーズ調査の各項目と立命館大学がこれまで実施してきた支援プログラムが支援している項目や要素と突合せ、その適合の度合いを明らかにする。

### 4. 卒業生・修了生アンケートによる意識調査の分析

2011年3月卒業生に対して実施した卒業生・修了生アンケートの分析を行い、民間企業の就職を希望した学生が正課教育においてどんな自己成長感を感じているのかを人材ニーズ調査の項目に突合せ明らかにする。また、正課教育における自己成長感と進路・就職の決定先についての納得感との相関性を分析する。

## IV. 調査・分析

### 1. 企業が大卒者に求める能力の変遷（2000年代～）

企業が大卒者に求める能力に関する研究では企業（労働需要）側のデータに基づく研究はきわめて少ない（平沢 2008）<sup>注6)</sup>。近年においては、① 658社を対象として量的観点で調査を行った永野（2004）<sup>注7)</sup>、② 30社へのヒアリング調査から面接において志願者に求められる項目を分析し、抽出された224項目を分類することで面接において評価される項目を質的観点から明らかにした岩脇（2008）<sup>注8)</sup>、③ 577社の採用実態に基づき、企業の評価方法から能力評価の実態を明らかにした岡部・樋口（2009）<sup>注9)</sup>などが主な研究であると考えられる。

これらの研究結果では、採用選考において求める要素が2000年代初頭には「熱意・意欲」「性格・人柄」「考え方・価値観」「礼儀・マナー」といった項目であったのに対し、2000年代半ばには、新入社員の訓練期間を短縮できる「より高度な基礎能力」を求めるようになったことが明らかにされた。さらに2000年代後半になると、即戦力志向から汎用性の高い能力としての「ポテンシャル志向」が強まっていることが明らかとなった。

### 2. 人材ニーズ調査

#### (1) 調査の設計

近年の世界経済の大きな変化と経済のグローバル化によって、産業界からの大卒新卒採用人材への期待が確実に変わりつつある。本調査では企業側が採用選考時に求める度合いを、企業側の最新データから導き出すことを目的とし、本調査の質問項目の設計にあたっては次の3点に留意した。

第一は調査項目を言葉のイメージから推測するのではなく、それぞれに定義することである。項目の解釈を回答者に委ねることは、回答者による認識のずれを生じさせる要因ともなり正確な調査が実施できない。第二は能力だけではなく、志望動機や入社意欲などの本人の能力以外の項目を含んだ調査とすることである。これは選考過程においては能力がいくら高くても本人の能力以外の項目が低ければ採用につながらない場合があり、総合的な調査が必要であるためである。第三は評価方法を面接に特化した調査を行うことである。実際の採用選考は多様な方法を用いて実施されているが、中でも面接による選考は多くの企業で取り入れられている。経済同友会の

調査では95%の企業が大卒新卒採用の選考過程において面接の結果を最も重視すると回答している<sup>注10)</sup>。面接において評価される項目を明らかにすることは、採用選考において評価されるウェイトの高い項目を明らかにすることを意味する。

以上の点を踏まえたうえで、本調査は、①採用担当者へのヒアリングを丁寧に、何度も重ねながら分析されており、調査項目の定義が一律であり、②本人の能力以外の項目も含んだ調査項目であり、③企業の選考過程における実態に基づいて面接評価の構造を明らかにしている岩脇の調査（2008）に基づいて項目と定義の設計を行った。質的検証によって導き出された評価項目を量的観点から明らかにすることで、最新の採用実態の解明に接近したものとなる考えた。

#### (2) 調査の概要

調査方法：アンケート形式

実施期間：2011年10月5日（水）～10月14日（金）

対 象：立命館大学で企業説明会を実施した企業

依頼方法：Eメール

回収数・回収率：184社（34.1%）

表2は今回の調査における評価項目とその定義を記している。調査にあたっては回答者が項目名から先入観を抱かないようにするため、項目は開示せず定義のみに対して、それぞれの調査項目ごとに「大変求めている⇔まったく求めていない」の5段階で回答する形式で調査を行った。

表2 人材ニーズ調査 項目と定義

No	項目	定義
1	主体性	受身でなく、自分から行動することができる
2	実行力	考えるだけ、いうだけでなく、行動することができる
3	貫徹力	目標を完遂できる（成功/失敗は不問）
4	課題発見力	課題を見つけ、目標を持つことができる
5	他者に働きかける力	目的達成のために周囲の人々や環境に働きかけることができる
6	成長意欲	自らを高めるため努力している
7	理解力	相手の意図を理解することができる
8	論理的思考力	自分の意図を論理的にわかりやすく伝えることができる
9	人間関係調整力	他者に働きかけ良好な人間関係を形成する
10	人間関係構築力	他者・全体との関係を調整・構築できる
11	チームワーク	自分が所属する組織全体の目標を認識し、実行できる
12	計画性	具体的な方策を見つけて計画を立てることができる
13	自己主張	自分の意見を主張できる
14	創造性	新しい価値展望を創造したり明確化したりできる
15	対処能力	未知のもの・曖昧な状況へ対処することができる
16	リーダーシップ	自分の目標へ他者を巻き込むことができる
17	顧客志向性	他者への貢献に喜びを感じる
18	自己理解	自分の強みと弱みを理解できおり、素の自分を見せられる
19	客観能力	自分を客観的に認識できる
20	夢やビジョン	キャリアビジョンが明確で本人がやりたいことと会社の事業内容とが合致する
21	入社意欲	何が何でも当社に入社したいという気持ちを持っている
22	価値観	面接者が共感できる価値観を持っている
23	知識・技能	専門的な知識や技能を所持している
24	仕事理解	業界や会社の事業内容・仕事内容を理解している
25	印象の良さ	好感がもて、一緒に働きたいと思うような印象である

出典：岩協の調査をもとに筆者作成

### (3) 調査結果

#### ①企業規模別分類

表3は従業員規模別の回答割合状況である。従業員規模1,000名以上の企業が全体の54.9%を占めている。

表3 回答企業の規模別分類 n=184

分類	総計	割合
100名未満	5	2.7%
100名～500名未満	38	20.7%
500名～1000名未満	40	21.7%
1000名以上	101	54.9%
	184	100.0%

#### ②回答者属性（業種別分類）

表4は製造業の39.1%、ついでサービスの26.6%、流通商事22.3%である。

表4 回答企業の業種別分類 n=184

業種	総計	割合	2010年度 本学実績
製造	72	39.1%	29.3%
サービス	49	26.6%	35.6%
流通商事	41	22.3%	15.3%
金融	15	8.2%	16.4%
マスコミ	6	3.3%	3.4%
公務	1	0.5%	-
総計	184		

#### ③主成分分析の結果

得られた調査データの構成成分を分類するため、SPSSによる主成分分析を行った。その結果を表5に示す。主成分分析から次の4つの成分が抽出された。第4成分までの寄与率は53.8%あり、これら4成分で25の変数で測定した分散のほぼ54%を集約していることが明らかとなった。第3成分からは特に抽出された成分はみられなかった。結果から、今回の調査で扱った25項目は、次の3つの成分から構成されており、本調査では第1成分を能力領域、第2成分をマッチング領域、第4成分を対人印象領域と呼ぶことにする。

表5 主成分分析 採用時に求められる項目に関する主成分分析結果

質問項目	成分			
	1	2	3	4
主体性	0.63	-0.30	0.30	0.19
実行力	0.54	-0.36	0.05	0.35
貫徹力	0.64	-0.17	0.23	-0.08
課題発見力	0.69	-0.12	0.21	-0.19
他者に働きかける力	0.70	-0.33	-0.29	-0.11
成長意欲	0.62	-0.10	-0.21	-0.13
理解力	0.60	0.07	0.24	0.27
論理的思考力	0.61	0.04	0.15	0.02
人間関係調整力	0.64	0.11	-0.20	0.34
人間関係構築力	0.67	0.15	-0.29	0.03
チームワーク	0.60	-0.01	-0.46	-0.18
計画性	0.74	-0.08	0.16	-0.02
自己主張	0.69	-0.14	0.20	-0.05
創造性	0.63	-0.11	0.24	-0.28
対処能力	0.70	-0.08	0.18	-0.12
リーダーシップ	0.63	-0.32	-0.33	-0.27
顧客志向性	0.60	0.17	-0.34	0.05
自己理解	0.62	0.10	0.03	0.16
客観能力	0.77	0.10	0.02	0.04
夢やビジョン	0.52	0.39	0.16	-0.04
入社意欲	0.18	0.61	0.12	0.06
知識技能	0.28	0.45	-0.14	-0.49
価値観	0.39	0.56	-0.14	-0.04
仕事理解	0.29	0.48	0.40	-0.09
対人印象	0.38	0.22	-0.27	0.61
因子寄与率	8.814	1.928	1.430	1.278
寄与率 (%)	35.3	7.7	5.7	5.1
累積寄与率 (%)	35.3	43.0	48.7	53.8

n=179

④評価項目の評価の平均値

図3は、5段階評価の平均値を表している。採用選考において求められる項目において上位を占めた項目の多くは第一成分である能力領域に含まれていることが分かる。マッチング領域の重要度はあまり高くない。

求める人物像を要約すると次のように想定される。対課題面では「自ら主体的に（主体性：4.54）」「課題を発見し（課題発見能力：4.15）」「計画を立て（計画性：3.89）」「解決に向けて行動し（実行力：4.43）」「最後までやり抜く（貫徹力：4.21）」ことができる。対人面においては「人間関係を形成（人間関係調整力：4.00）」し「周囲の人々や環境に働きかける（他者に働きかける力：4.13）」ことができる。その際には、「相手の意図を理解（理解力：4.07）」し、「自分の意図を分かりやすく伝える（論理的思考力：4.03）」ことで「組織目標を認識し実行（チームワーク：3.90）」することができ、対自己面では「自分を高めるための努力を惜しまない（成長意欲：4.07）」人材への期待が高いと考えられる。一方、知識・技能（2.64）、価値観（2.92）、夢やビジョン（3.12）、仕事理解（3.30）、といった項目は、いずれも全体的に低い傾向を示している。

なお、本調査の結果は、今回の調査が面接に特化して抽出された要素を基に実施されていることから、採用選考の一部に制限された結果である可能性がある。

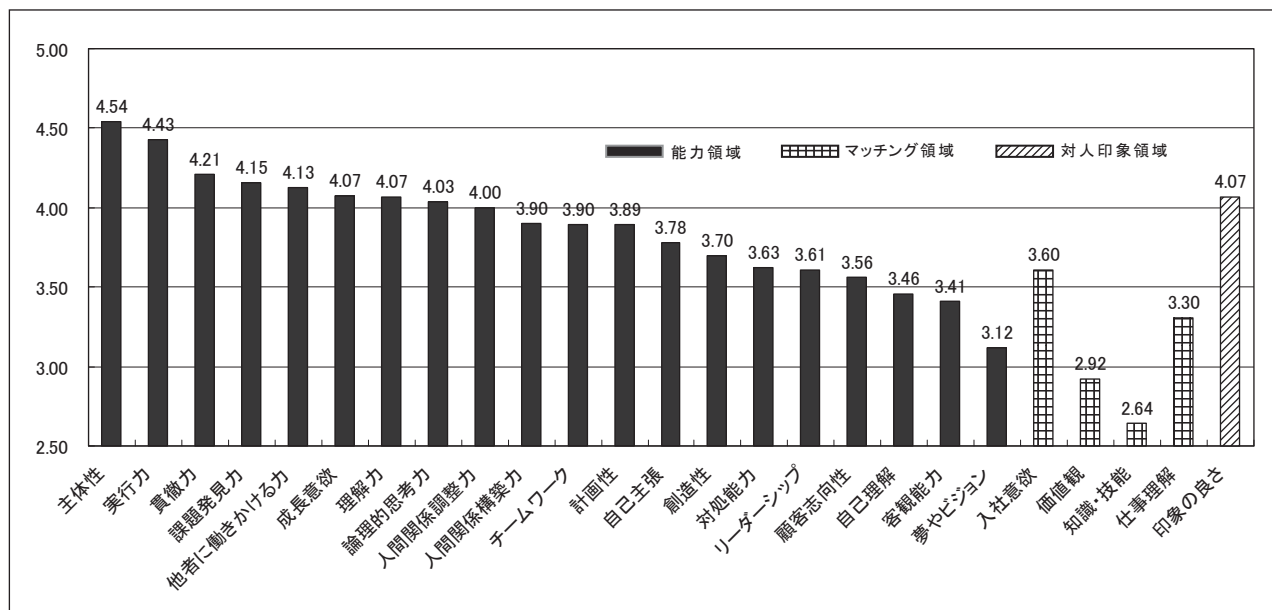


図3 評価項目の求める度合いの平均値

人材ニーズ調査結果からは、採用選考においてマッチング領域の項目はあまり求められる傾向にはなく、むしろ能力領域に関する項目が求められる傾向が高い。Spencer & Spencer（2001）によると、能力領域に関する項目は短期間での開発は困難とされ、長期的な開発が必要となる<sup>注11)</sup>。学生は就職活動直前だけではなく学生生活を通じてこうした項目を開発していくことが必要である。

#### ④企業属性による分析

従業員規模別の各項目に対する求める度合いの分析では、「100名～500名未満」の企業群で「印象の良さ」「入社意欲」「価値観」を求める度合いが全体平均より0.3pt程度低く、その他の項目では0.1から0.3pt高い傾向がみられた。中小企業のほうが大企業よりも能力領域の高い学生を求める傾向がわずかながらにみられた。業種別分析においては母数の多い製造業、卸売・小売業、情報通信業の比較分析を行ったが、明確な違いは検出されなかった。すなわち、若干の差はあるものの、企業の大卒新卒者に対する人材ニーズは企業属性によって大幅に変わるものではなく、一定の共通したニーズがあることが分かった。

### 3. 支援プログラム分析

#### (1) 調査設計

次にキャリアオフィスの実施する支援プログラムの実施目的が採用時に求められる要素にどの程度適合してい

るかを検証するため、2010年度にキャリアオフィスが実施した支援プログラムと人材ニーズ調査で設定した各項目をマッピングし分布状況を分析した。分析にあたっては、各支援プログラムで設定された企画趣旨（実施目的・ねらい）をそれぞれの企画書から抽出し、各項目の定義に照らし合わせる方法（コーディング）で行った。企画目的の記載がなく企画趣旨が明確ではない企画については分析の対象外とし、89企画を分析対象とした。なお、今回の分析にあたってはデータの客観性を担保するため、企画書に明文化された要素のみを抽出して企画趣旨や目的を区分するにとどめており、企画内容からその他項目が明らかに含まれると判断される企画においても該当項目を排除している。企画実施段階においては、その他の要素が含まれる可能性がある。

#### (2) 調査結果

表6はコーディングの結果一覧表である。一部の支援プログラムにおいては複数項目に該当しており、ひとつの支援プログラムで複数の目的が意図されていた。分析対象とした企画のうち54企画（全体比60.7%）が「仕事理解」に、20企画（全体比22.5%）が「夢やビジョン」に適合している。この結果キャリアオフィスの支援プログラムは圧倒的に業界や会社の事業内容・仕事内容を理解させることに重点をおいていることが明らかになった（図4）。回生別に行った分析結果では3回生、4回生いずれも同様の傾向を示しており、キャリアオフィスの支援が一貫して「会社の事業内容・仕事内容」を理解させ、

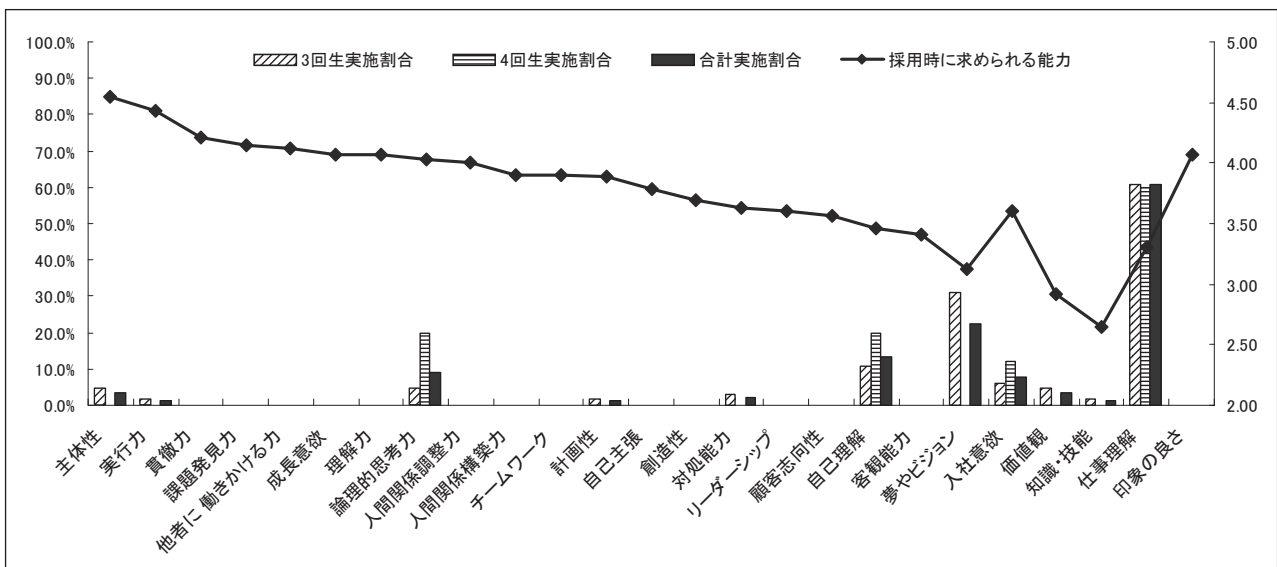


図4 採用時に求める度合いと支援プログラムの実施割合一覧表

表6 支援プログラムのコーディング結果（該当項目のみ）

No	1	2	8	12	15	18	20	22	23	24	25
企画カテゴリ	主体性	実行力	論理的思考力	計画性	対処能力	自己理解	夢やビジョン	入社意欲	価値観	知識・技能	仕事理解
インターンシップ	○										
ガイダンス 1	○					○					
ガイダンス 2							○				
ガイダンス 3							○				
ガイダンス 4							○				
ガイダンス 5							○				
ガイダンス 6							○				○
ガイダンス 7											○
ガイダンス 8											○
ガイダンス 9											○
企業説明会 1							○				○
企業説明会 2								○			○
企業説明会 3											○
企業説明会 4											○
企業説明会 5											○
企業説明会 6											○
企業説明会 7											○
企業説明会 8											○
企業説明会 9											○
企業説明会 10											○
企業説明会 11											○
企業説明会 12											○
企業説明会 13											○
支援企画 1						○					
支援企画 2					○						
支援企画 3								○			○
支援企画 4								○			○
支援企画 5								○			○
支援企画 6								○			○
支援企画 7											○
支援企画 8											○
支援企画 9											○
支援企画 10			○						○		○
支援企画 11											○
支援企画 12	○						○				○
支援企画 13											○
支援企画 14											○
支援企画 15											○
支援企画 16											○
支援企画 17											○
支援企画 18											○
支援企画 19											○
支援企画 20							○				○
支援企画 21							○				○
支援企画 22							○				○
支援企画 23							○				○
支援企画 24							○				○
支援企画 25							○				○
支援企画 26							○				○
支援企画 27							○				○
支援企画 28							○				○
支援企画 29							○				○
支援企画 30							○				○
支援企画 31							○				○
支援企画 32							○				○
支援企画 33			○						○		
支援企画 34			○								
支援企画 35						○					
支援企画 36				○		○					
支援企画 37						○					
支援企画 38						○					
支援企画 39		○									
支援企画 40											
支援企画 41								○			
企業説明会 1											○
企業説明会 2											○
企業説明会 3											○
企業説明会 4											○
企業説明会 5											○
企業説明会 6											○
企業説明会 7											○
企業説明会 8											○
企業説明会 9											○
企業説明会 10											○
企業説明会 11											○
企業説明会 12											○
企業説明会 13											○
企業説明会 14											○
支援企画 1											
支援企画 2			○			○					
支援企画 3			○			○					
支援企画 4			○			○					
支援企画 5			○			○					
支援企画 6			○			○					
支援企画 7											
支援企画 8											
支援企画 9								○			
支援企画 10								○			
支援企画 11								○			

89

3

1

8

1

2

12

20

7

3

1

54



理解した内容と学生の「キャリアビジョンややりたいこと」をすり合わせることを意図していることが読み取れる。他項目では12企画（全体比13.5%）が「自己理解」に適合し、8企画が（全体比9.0%）が「論理的思考力」に適合している。

一方、主成分分析から分類した能力領域の中で、採用にあたって求める度合いが高い「主体性」や「実行力」を伸ばす支援企画はほとんど実施されていない。また、マッチング領域での「印象の良さ」に関する企画も実施されておらず、支援企画が特定の分野に集中していることが分かる。

#### 4. 卒業生・修了生アンケート分析

##### (1) 調査の設計

前述の支援プログラムの分析により、キャリアオフィスの支援の手が届いていない能力領域の要素を身につけるために、学生生活の中心である正課教育が知識・技術を高めるだけでなく、どのような影響を与えているのかを学生自身の成長感の観点から検証するため、2010年度卒業生に実施した卒業生・修了生アンケート（以下、卒時アンケート）から調査分析を行った。分析は学部生で民間企業・団体への就職を希望した者の3,224件について質問項目と進路・就職納得度との相関性をクロス分析から実施した。調査は、①卒時アンケートの自己成長感に関する項目に人材ニーズ調査の項目のどんな要素が含まれているのかをコーディングによって明らかにし、②正課教育における学生の自己成長感と進路納得度を分析する。加えて、③就職活動の開始時期と進路・就職納得度との関係性について検証する。

##### (2) 調査の概要

調査方法：アンケート形式

実施期間：2011年3月20日（日）～22日（火）

対象：立命館大学の卒業生・修了生

実施主体：立命館大学キャリアオフィス

依頼方法：手渡しによる配布

回収数：6,524件（全ての進路を含む）

分析数：3,224件 ※学部生で民間企業・団体への就職を希望した者

##### (3) 人材ニーズ調査項目と正課教育における獲得能力との照合結果

卒時アンケートの「学部の教育を通じた力の獲得」の質問項目では、①筋道を立てて論理的に問題を解決すること ②他人と協力しながらものごとを進めること ③進んで新しい知識や技能（スキル）を身につけようとする ④自分で目標を設定し、計画的に行動すること

の4項目を設定し、これらの項目において学生が学部の教育を通じてそれらの力を身につけることができたかを自己成長感の伸長度によって調査を行った。また、今回の調査項目が採用選考で求められる要素がどの程度含まれているのかを抽出するため、人材ニーズ調査項目との適合性を分析した結果が表7である。

その結果、①筋道を立てて論理的に問題を解決することでは「貫徹力」「論理的思考力」「計画性」が適合し、②他人と協力しながらものごとを進めることでは、「他者に働きかける力」「人間関係構築力」「人間関係調整力」「リーダーシップ」「チームワーク」「理解力」の6項目が適合していた。他の項目に比べて多くの項目を含んでおり、他者の存在によって能力領域の多くの項目と関連性が高いことがうかがえる。③進んで新しい知識や技能（スキル）を身につけようとすることでは、「主体性」「成長意欲」「知識・技能」が適合している。④自分で目標を設定し、計画的に行動することでは「計画性」「課題発見力」「実行力」が適合していた。これらの項目は今回実施した人材ニーズ調査で上位を占める項目であり、正課教育がこうした上位項目の形成に影響を与えることが示された。

ここではキャリアオフィスの支援プログラムには含まれていない要素が正課教育に多く含まれていることが明らかになった。

##### (4) 正課教育による自己成長感と進路・就職納得度

分析結果を理解しやすくするために学生を次の区分で分類する。「進路・就職の決定先について納得できているか」の問いに対して、「納得している」「やや納得している」と回答している学生を「進路納得層」とし、「やや納得していない」「納得していない」と回答している学生を「進路非納得層」、「決定していない」と回答した学生を「進路未決定層」とした。また、「所属する学部・研究科の教育を通じて、以下の力がどの程度身についたと思うか」の問いに対して、「かなり身についた」「身に

表7 人材ニーズ調査項目と卒時アンケートの獲得能力についての質問の照合結果

No	項目	①筋道を立てて論理的に問題を解決すること	②他人と協力しながらものごとを進めること	③進んで新しい知識や技能（スキル）を身につけようとする	④自分で目標を設定し、計画的に行動すること
1	主体性			○	
2	実行力				○
3	貫徹力	○			
4	課題発見力				○
5	他者に働きかける力		○		
6	成長意欲			○	
7	理解力		○		
8	論理的思考力	○			
9	人間関係調整力		○		
10	人間関係構築力		○		
11	チームワーク		○		
12	計画性	○			○
13	自己主張				
14	創造性				
15	対処能力				
16	リーダーシップ		○		
17	顧客志向性				
18	自己理解				
19	客観能力				
20	夢やビジョン				
21	入社意欲				
22	価値観				
23	知識・技能			○	
24	仕事理解				
25	印象の良さ				

ついた」を「獲得層」、「あまり身につかなかった」「身につかなかった」と回答した学生を「非獲得層」として分析を行った。

調査からは表8の結果を得ることができた。85%を超える進路・就職納得層の学生が、いずれの項目においても正課教育から自己成長感を感じている傾向が高いことが明らかになった。また、進路非納得層の学生は進路納得層から10ポイント程度低い結果となっている。進路未決定層においては、進路納得層と比較すると、どの項目においても15ポイント前後低い結果である。とりわけ、「他人と協力しながらものごとを進める力」では進路納得層と進路未決定層では22.3ポイントの開きがあり、対人面において自己成長感の低い学生が進路未決定層に多く含まれることが明らかになった。

この結果から、学部の正課教育では知識・技術に加え

能力領域の分野において自己成長感を伸ばすことができると考えられる。さらにこの自己成長感によって、進路・就職に対する納得度を高めることにつなげることが可能であると考えられる。

(5) 就職活動開始時期と進路・就職の納得感

続いて進路納得層が将来の希望進路を明確にした時期との関係について分析を行った。分析対象は自己成長感に関する分析と同じように学部生での民間企業・団体への就職希望者3,615件で実施した。

進路納得層のうち、69.5%は3回生後期までに希望進路を明確にしているが、非納得層で希望の進路を明確にしている学生は、54.7%にしか過ぎない。この分析からは、進路・就職の納得度の高い学生は早い時期から卒業後の進路を明確にしていることが明らかとなった。納得

表8 進路納得度と能力獲得度についての比較

n=3224

能力	進路 納得層	進路 非納得層	進路 未決定層
(1) 筋道を立てて論理的に問題を解決すること	85.6%	75.9%	74.1%
(2) 他人と協力しながらものごとを進めること	86.9%	78.0%	64.6%
(3) 進んで新しい知識や技能（スキル）を身につけようとする	86.0%	74.8%	70.3%
(4) 自分で目標を設定し、計画的に行動すること	87.2%	75.9%	71.5%

感の高い進路・就職を実現するためには早くから「仕事理解」を進め、自分の能力を意識しつつ、自分の進路・就職の方向性を定めることが鍵であると考えられる。

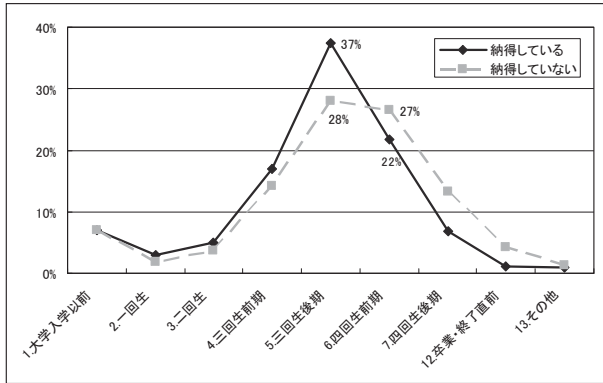


図5 進路・就職の納得度と希望進路決定時期

## 5. 調査分析まとめ

今回の調査分析では、①企業が採用選考で求める要素 ②キャリアオフィスの支援プログラム ③学部の正課教育を通じた学生の自己成長感という3つの側面から分析を行った。

企業の人材ニーズ調査からは面接を中心とする採用試験で企業が求める度合いが高い要素は、能力領域・マッチング領域・対人印象領域のうち、能力領域であることが明らかとなった。一方でキャリアオフィスの支援プログラムの企画目的を企業が採用で求める25の要素に照合した分析では、支援プログラムの大半が「仕事理解」に集中しているという結果を得た。根本（2003）は就職には、「働くことに意味を見出すこと」、「就職への意志」、「自己効力感」、をベースとした上で「能力」が必要であることを指摘している<sup>注12)</sup>。キャリアオフィスが支援の中心とする「仕事理解」「夢・ビジョン」は、就職への意欲形成として機能しており、学生の就職活動を遂行させるための原動力であると考えられる。

また、卒時アンケートによる学生の意識調査分析からは学生の能力領域の形成に正課教育が影響していることが明らかとなり、学生の正課教育への取り組み方によって、学問は知識・技術を身につけるだけでなく企業が採用時に求める要素についての自己成長感を高めることが分かった。

学生は企業が採用時に求めている要素をキャリアオフィスの支援と正課教育の中である程度身につけており、本学では採用にあたって企業が求める要素を身につ

けるための支援プログラムが多様な場で、多彩に用意されていると言える。しかし、現在はそれらプログラムが体系化されておらず、自分の持つどんな力をどんな会社でどのように活かすことができるのか、どんな人材像を目指せばよいのかといった点が不明確である。また、今次明らかとなった企業が採用選考で求める重点要素である能力領域は、就職活動期間で俄かに養成することは困難であるため、正課教育におけるキャリア教育や教育全般を通して身につけさせ、課外活動に自主性を持って取り組めるよう指導するなど、大学生活を充実させることによって育成することが必要である。したがって、現在の支援プログラムをその目的と手段に着目して構成の妥当性を検証しつつ、正課・課外・就職支援プログラムを総合的に見通して再構成することによって大学が目指す支援の方向性を示したい。

## V. 政策提起

今回の調査では、採用において求められる要素は学生生活に内在していることを明らかにした。この調査結果を踏まえ政策提起を行う。

### 1. 指標策定による企画目的の理解

#### (1) 指標の有効性

キャリアオフィスの支援プログラムは「学生と教職員」、「学生と企業の人事担当者」や「学生と社会人のOBOG」といった異なる背景を持つ人々との接点から構成され、企業・学生・大学のそれぞれの立場において企画趣旨・目的の解釈は異なる。こうした立場による認識の違いを共通化するには指標が有効であると考えられる。小湊（2005）は指標の有効性を ①多様な解釈を許す計画を、単一の側面からとらえることができるようになることと②計画の統合・削除を効率的に行うことが可能となり、計画に対する組織内の合意形成を容易にすることができること<sup>注13)</sup>をあげている。キャリアオフィスでも指標を設定し、指標を機軸とした支援プログラムを構築することにより、異なる立場においても共通認識に基づいた企画の実施が可能となる。

#### (2) 指標の設定

今回の調査で明らかとなった人材ニーズ調査で求められる要素が高く、正課教育でも自己成長感を獲得できる

「主体性」や「実行力」といった項目にキャリアオフィスがこれまで重点的に提供してきた「仕事理解」「夢・ビジョン」を加え、企画目的のガイドラインとなる4カテゴリ13から構成される就職力指標（期待される能力指標）を策定する。また、指標から人材のイメージを具体的に持たせるために、産業界が期待する人材像として5つの人材像を例示する。策定した指標は支援プログラムの実施にあたり、学生に対して企画目的と合致する指標を例示し、学生が企画参加目的を明確にできるようにする。

■産業界が期待する人材像

- ・自ら主体的に課題を発見し、解決に向けた計画を立てて行動し、最後までやり抜くことができる
- ・人間関係を形成し、周囲の人々や環境に働きかけることができる。
- ・相手の意図を理解し、自分の意図を分かりやすく伝えることで組織目標を認識し実行することができる。
- ・自分自身に対しては自分を高めるための努力を惜しまずできる。
- ・仕事に対する理解を深め、「夢・ビジョン」を原動力に未来を創造できる。

■期待される能力指標

1. 対課題 ①主体性 ②課題発見能力 ③計画性  
④実行力 ⑤貫徹力
2. 対人 ⑥人間関係調整力 ⑦他者に働きかける力  
⑧理解力 ⑨論理的思考力 ⑩チームワーク
3. 対自己 ⑪成長意欲
4. マッチング ⑫仕事理解 ⑬夢・ビジョン

2. 低回生支援の充実

これまでガイダンスにとどめてきた低回生向けの支援を本格的に展開し充実させることは、次の点において学生の希望の進路の実現にあたって有効であると考えられる。学生の成長機会は学生生活に内在していることが今回の調査分析から明らかとなり、また、進路・就職先への納得感が高い学生は2回生後期から3回生前期にかけ進路についての具体的なイメージを持つ傾向が高いこと

から、4年間にわたる学生の学びと成長の機会を捉え、学生に成長を気づかせるような支援を通じて自分の将来について考える機会の提供がますます重要となってくる。採用活動の過密化は就職活動時期の集中化を引き起こし、一時的に学生へ負荷をかけることになる。学生は短期間で自己理解・企業理解を深め、採用試験の準備を整えることになる。大切なのは、学生がこうした環境変化に翻弄されることなく、自分のビジョンに従って将来設計できることである。

VI. 残された課題

1. プログラムの体系化

就職活動期間である3回生後期の短期間で行ってきた支援を低回生からの長期間にわたった支援へと方針転換するため、段階的に実施される支援工程を見えるようにしなければならない。このためにはプログラムを体系化させる必要がある。

2. 教員のかかわり

正課教育が学生の自己成長感に影響を与えることが明らかとなったが、正課教育におけるキャリア教育はもとより、全ての授業・演習などにおける教員と学生との相互のコミュニケーションが学びの成長に大きく影響することから、教員の理解と協力が重要である。

3. 正課外活動が自己成長感に与える影響についての分析

今回の調査においては、正課外活動についての分析は実施していない。学生の成長にあたって、何らかの影響を与えていると想定できるため、意識調査を再設計し実態に近い分析を継続して行うことが重要である。

4. 包括的な支援の展開

近年では公務員試験をはじめとした採用試験においても民間企業と同様の手法で選考されるケースもみられ、キャリアオフィスだけではなく進路・就職に関わる業務を担うエクステンションセンターを加えて学生を包括的に支援することが必要となってきた。

学生の進路・就職を支援する部署を統合し、学生を包括的に支援する体制を構築することが重要である。

【注】

- 1) ワークス研究所 大卒求人倍率調査（2012年卒）  
([http://www.works-i.com/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=834&item\\_no=1&page\\_id=17&block\\_id=302](http://www.works-i.com/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=834&item_no=1&page_id=17&block_id=302) 2011年12月7日)
- 2) 厚生労働省 平成23年版厚生労働白書
- 3) (社)日本経済団体連合会, 採用選考に関する企業の倫理憲章, (<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/015.html> 2011年11月24日)
- 4) 中央教育審議会答申 今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について
- 5) 日本学術会議, 大学教育の分野別質保証の在り方について  
(<http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-21-k100-1.pdf>, 2011年11月24日)
- 6) 平沢和司「大学から職業への移行に関する社会学的研究の今日的課題」『日本労働研究雑誌』542、2008年、29-37頁
- 7) 永野仁『大学生の就職と採用』中央経済社、2004年
- 8) 岩脇千裕「大学新卒者採用における面接評価の構造」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』567号 2008年、49-59頁
- 9) 大学教育学会 第31回大会「企業が採用時の要件として大卒者に求める能力とその評価方法 - 採用担当責任者を対象とした量的・質的調査のデータ分析から」  
([http://benesse.jp/berd/aboutus/katsudou/pdf/gakkai\\_03.pdf](http://benesse.jp/berd/aboutus/katsudou/pdf/gakkai_03.pdf) 2011年11月24日)
- 10) 経済同友会, 「企業の採用と教育に関するアンケート調査」結果 (2010年調査), (<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2010/pdf/101222a.pdf> 2011年11月24日)
- 11) Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M., Competance at Work, Wiley, 1993, (梅津祐良 成田攻 横山哲夫 訳 『コンピテンシー・マネジメントの展開—導入・構築・活用』生産性出版、2001年)
- 12) 根本孝『就職力』ビジネス社、2003年
- 13) 小湊卓夫「大学の組織運営改善における成果指標の有効性—名古屋大学の事例に基づく考察—」名古屋高等教育研究 第5号、2005年
- 4) 城繁幸『若者はなぜ3年で辞めるのか』光文社新書、2006年
- 5) 鳥居朋子「豪州シドニー大学における「原理と実践」に基づく教育改善の取り組み」鹿児島大学教育学部研究紀要・教育科学編、2008年
- 6) 鳥居朋子「質保証の枠組みにおける豪州大学のインスティテューショナル・リサーチと教育改善—シドニー大学およびメルボルン大学の事例を通して—」, 大学評価・学位研究 第9号 平成21年3月、2008年
- 7) 谷内篤博, 「新しい能力主義としてのコンピテンシーモデルの妥当性と信頼性」, 経営論集第11巻第1号、2001年
- 8) バクスックチャ2011, 『アジアで稼ぐ「アジア人材」になれ!』朝日新聞出版、2011年

【参考文献】

- 1) 岩脇千裕「日本企業の大学新卒者採用におけるコンピテンシー概念の文脈 自己理解支援ツール開発に向けての探索的アプローチ」JILPT Discussion Paper Series07-04、2007年
- 2) 岩脇千裕「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」JILPT Discussion Paper Series08-04、2008年
- 3) 角方正幸(著), 松村直樹(著), 平田史昭(著)『就業力育成論—実践から学ぶキャリア開発支援策』学事出版、2010年

## Formulation of employability indices based on a survey of corporations regarding human resource needs: Toward a more sophisticated support system

IKEDA, Makoto (Administrative Staff, Office of Career Services)

MOTOMURA, Hiroshi (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

ASANO, Akito (Deputy Director, Office of Career Services)

SUGIMACHI, Hiroshi (Administrative Manager, Office of Career Services)

### Keywords

Careers support, support program, human resource needs, employability index, support for freshmen and sophomores

### Summary

In the context of rapid economic globalization, human resource needs are becoming increasingly sophisticated and diverse. There is now social demand for professionally meaningful university education, and expectations for career training at university are increasing. In this paper, I investigated and analyzed (1) the elements companies look for in selecting recruits, (2) how these are dealt with by the Office of Career Service (OCS) support program, and (3) how students feel they grow and develop as a result of the curriculum. The results showed that students were acquiring the elements companies look for in selecting recruits not only from OCS support but also from within the curriculum. In light of this finding, I formulated 13 indices in four categories to improve the effectiveness of the plans offered by the OCS. I also demonstrated the value of support for freshmen and sophomores, and indicated directions for its future improvement.