



## 最終回

# 大学で養う 6つのポテンシャル

溝上憲文 ジャーナリスト

### 新卒人材に求められる能力は大きく6つ

本企画はエレクトロニクス業界(2008年5月発行)に始まり、建設業界(2012年5月発行)に至るまで計20の業界、60社以上の企業を対象に業界・企業が新卒人材に求める資質・能力とは何かを追求してきた。

最終回の本稿では各業界に共通する新卒学生に求める人材像を改めて抽出し、人材像に即して個々の業界・企業が必要とする資質・能力をより具体的に明らかにすることをもって本連載の総括としたい。実は連載期間中にリーマンショックもあり、就職環境に大きな影響を与えたが、企業が求める人材像はそれほど変わってはいない。また、本連載の狙いの一つは業界特有の求める人材の特徴を追求することにあった。関心がある方はバックナンバーをお読み頂きたい。

求める資質・能力は一部の技術系学生を除き、日本企業はポテンシャルを重視する。企業によって表現は異なる

が以下の点に集約される。

- ① **チャレンジ精神**  
(変革する力、バイタリティ)
  - ② **チームワーク力**  
(共感力、チーム志向)
  - ③ **コミュニケーション能力**  
(論理的思考、伝える力)
  - ④ **リーダーシップ力**  
(周囲を巻き込む力、主導力)
  - ⑤ **主体的行動力**  
(自律的アクティビスト、やりぬく力)
  - ⑥ **グローバル素養**  
(異文化受容力、語学力)
- ここにはかつて80年代から90年代に求められた「調整力」「協調性」「業務処理能力」といった言葉は出てこない。もちろん必要な能力には違いないが「ビジネスのグローバルレベルでの競争の激化とスピード化、業種の垣根を越えたビジネスの高度化・複雑化が進行し、過去の経験や価値観だけでは通用しない」(電機、以下コメントは業種で表記)ビジネス環境の変化が背景にある。
- 求める人材像の変化は業種を超え

て企業が直面している課題と密接に関連している。1番目は少子高齢化に伴う国内市場の収縮を前提とした新規事業へのチャレンジを含む新たなビジネスモデルの模索である。2番目は輸出すれば儲かるという商品力優位の輸出モデルの時代が終焉し、アジア・新興国市場など現地のマーケットをターゲットにしたマーケティング力と商品開発力の強化だ。そして3番目がそれを推進するのに不足しているプロフェッショナル人材とグローバル人材の採用・育成による人材競争力の強化である。

### 6つのコンピテンシーを具体化

①～⑥の人材像は、現在の企業が最も必要としているコンピテンシーでもある。しかし、表現としては抽象的であり、分かりにくい。これに各業界の視点を通して見ると、求める人材像がより鮮明になる。個々の項目をもう少し具体化してみよう。

- ① **チャレンジ精神**  
チャレンジ精神(変革力)の意味に

ついて「結果を恐れず信念を持って仕事に取り組める人」(化粧品)、「強い思いと迅速な行動で変化に挑む人」(石油)であれば、一定の行動様式が浮き彫りになる。別の表現をすれば「何ごとにも臆することのない器量、度胸、肝が据わった“胆力”のある人」(テレビ)ということもできる。

もちろんそれだけにとどまらない。「既存の伝統や価値観を所与のものとせず、顧客の嗜好やニーズを先取りし、常に変革を志向する人材」(ホテル)、「既存の常識や概念にとらわれず、全力でやり抜く“突破力”のある人」(テレビ)であり、過去の前例や経験値にとられない人材をも意味する。そして変革を実現するには「多角的な視点を持ち、直感ではなくしっかとした情報収集に基づいて自ら打ち出した考えについて周囲を納得させ、行動できる人」(建設)でなければならない。

② **チームワーク力**  
チームワーク力と言えば、旧来の価値観である協調性や自分の主張を抑制し、多数に同調するイメージを想起しがちであるがそうではない。「単なる迎合ではなく、チームの中で自分の果たすべき役割を持ち、仲間と共に目的を達成できる人」(携帯)であり、「個々人が高度の専門性を持つプロ集団の一員としての自覚を持つ人」(建設)といった積極的な意味合いで使っている。さらに「周囲の話に耳を傾け、学び取ろうとする意欲を持った人」(自動車)という視点で捉える企業もある。

③ **コミュニケーション能力**  
コミュニケーション能力は採用で最も重視されるようになってきているが、そ

の使われ方は多様である。最もポピュラーな意味は「愛想が良いとか人あたりが良いのではなく、論理的思考力に裏打ちされた説明能力のある人」(鉄道)ということであろうか。あるいは「メッセンジャーではなく、第一人称の立場で自分はどうしたいのか、自律性を持って顧客や社内の人間と会話や議論ができる」(情報通信)といった主体性を重視する企業もある。

また、自社のビジネスの視点から解釈する企業も多い。例えば「自分が信じる価値を人脈・ネットワークなどあらゆる手段を使って、その価値を認識してもらうようにする人」(旅行)もそうであり、「派手なパフォーマンスより、質問に的確に答え、必要な情報を確実に伝えることができる」(製薬)など、医師に対して営業活動を行うMR職におけるコミュニケーション力は「伝える力」に重きを置く。

そのほか、「お客さまの立場に共感し、お客さまが気がつかない解決策を提案し、納得を得る力」(銀行)も重要であり、「世代を超えて若い人からお年寄りまで相手の立場を尊重しながら会話ができる」(旅行)、「ホスピタリティ(心のこもったおもてなしの心)を備えた人」(ホテル)というように言葉だけではなく相手に接する姿勢も重視する企業もある。

④ **リーダーシップ力**  
リーダーシップ力は将来の経営を担う幹部人材候補である総合職に対し、昔も今も求められている能力である。入社後はジョブ・ローテーションによってあらゆる職種を経験させながら国内にとどまらず、海外の拠点などの

現場でマネジメントができる人材の育成が行われてきた。

しかし、近年は現場の管理者の育成に加えて、ビジネスの高度化・複雑化に対応する高い専門性を持つナレッジワーカーの育成も重要な課題になっている。リーダーシップの意味合いも単に統率力だけではなく、例えば「様々な事業投資先のパートナーと組んで事業を切り開く能力」(商社)など取引先も含めた関係性の中での力の発揮も求められている。

さらに、リーダーシップ力のある人を「他者の価値観を尊重し、謙虚に他人の意見に耳を傾け、周囲を巻き込みながら仕事を進めていける人」(自動車)、「他人から聞いた情報はあくまで他人の情報であり“他人の情報を自分の情報にする”作業ができ、最適解に導く力を持つ人」(建設)と定義し、より高いレベルの能力を求める企業もある。

⑤ **主体的行動力**  
主体的行動力は、前出のチャレンジ精神と並んでビジネスモデルの変革期に直面する企業にとって重視する要素の一つである。基本的な定義は「困難に遭遇しても決して逃げない、自ら飛び込んでなんとか解決してやろうという意気込みを持った人」(情報通信)であり、「たとえ上司が異論を挟んでも自分が正しいと思う顧客の意見を貫く人」(銀行)である。

あるいは「何かトラブルが発生しても、全てを自分の責任と捉え、自分に何ができるかを突き詰めて考えて行動する自責型人材」(商社)であることを求める。ただし、やみくもに行動するだけではなく「自ら考える思考力とそれ

を実現する行動力のバランスを兼ね備えた人」(百貨店)、「前向きに行動し、生涯学ぶ姿勢を持ち続けられる人」(石油)であることも重視する。

## ⑥ グローバル素養

最後の「グローバル素養」は数多くの企業が近年顕著に求め始めた選考要素の一つである。いうまでもなく企業にとっては加速するグローバル化に対応できる人材の育成が急務となっている。多くの採用担当者も海外で活躍できる人材が欲しい、と口を揃えて言う。担当者としてはグローバルに活躍できる人材を養成するのにふさわしい資質を持つ学生を採用したいという思いがある。

しかし、グローバル人材といってもその中身は様ではない。一般に語られるグローバル人材とは、自社の経営理念を体現し、日本の文化に精通し、かつ異文化受容能力の高い卓越したリーダーシップを持つ人とされる。一般的に学生に求められる資質も英語によるコミュニケーション能力に加えて価値観の異なる異文化受容能力の高い人と採用担当者も言うが、語学力はともかく人材像としては極めて抽象的である。

実はグローバル人材といっても業種や職種によっても異なるし、企業がどのような活躍シーンを想定しているかで求める人材も違って来る。例えば、海外での活躍が求められる総合会社では、従来は1つの国・地域に精通した人材が重宝されたが、現在はビジネス領域が複数の国・地域に広がり「アメリカ、東南アジア、中東など多様な国・地域のビジネス文化に熟知した国境を

越えて商談をまとめ上げるタフネゴシエーターが求められている」(総合商社役員)。

タフネゴシエーターの素養とは何か。石油業界の採用担当者は「語学力や海外経験があるから活躍できるとは限らない。実際にTOEIC®の点数が500点でも大きな商談に成功している社員もいる。タフネゴシエーターの素養として、物怖じしないコミュニケーション力とどこにでも飛び込んでいける度胸を重視している」と指摘する。

一方、現地に生産・販売拠点を構える製造業などの場合は、現地の社員をリードするグローバルリーダー人材候補を採用したいという思いがある。例えば海外で活躍するマネジメント人材候補を採用している企業はリーダーシップ力に加えて「TOEIC®などの英語力の点数が高くなくても、様々な国・人種の考え方を受け入れ、融合していけるセンスやスキルを持つ人が欲しい。日本人でも、海外の大学に留学していた人、幼少時代から海外に住んでいた人、日本の大学で留学生の受入係をやっていたという経験など色んな異文化体験を聞いて見極めている」(化粧品)と語る。

ただし、全ての企業が、また採用者全員がグローバルリーダーになることを求めているわけではない。現地の工場に従業員を指導する海外で働く技術スタッフの充実を重視している企業もある。例えば海外売上高比率が85%を占める建設機械メーカーが求める海外人材は、高度の専門性を持った技術スタッフだ。

同社は採用後、ローテーション人事ではなく、同じ仕事に長く従事させることで個々の技術分野の専門家を育成し、30代前半に海外赴任させる。学生に求めているのは「設計のプロ、溶接のプロといった確固とした専門領域があり、それを相手に伝えようとする意欲のある人」(人事担当者)である。

こうした人たちはグローバルリーダーの範疇には入らないが、海外展開においては必要不可欠な人材であり、「グローバルワーカー」と呼んでもいいだろう。例えば中国をはじめアジアへの積極的進出を図っている流通業では海外に派遣する社員の事例として「支店勤務の時代に、部下に日本語があまり上手ではないバングラデシュ出身の社員がいた。非漢字圏ということでは日本語のレポートをうまく書くことができなかったが、懇切丁寧に指導し、夜中までかけて文章をチェックしてやるなど非常に面倒見が良かった」(人事担当者)点を挙げる。

今も現地で活躍しているという。こうした海外で活躍する人材に共通する要素についてこの人事担当者は「語学ができることにこしたことはないが、通訳を使ってもマネジメントはできる。大事なのは日本で培ったビジネスセンスに加え、面倒見のよさを含むリーダーシップと相手を理解し、受け入れる受容性の高さだ」と指摘する。

それは他の業界でも変わらない。グローバルに活躍できる人材について「海外であっても日本と同じように仕事ができる人をグローバル人材と定義している。例えば九州支店、あるいはシンガポール支店に赴任しても同じ

感覚で仕事ができる人。現場では相手と堂々と交渉できるたくましさも必要になる」(建設)と語る。

確かに建設業の現場スタッフは日本でも自社以外の協力会社や下請け会社を数多く使って工期までに仕事を完了させるという責務を負う。それが外国人に置き換わるといっただけであり、一定のグローバル素養を備えた人であれば、海外でも通用する。まさにグローバルワーカーと呼んでもいいだろう。また、グローバルワーカーの中には必ずしも海外の拠点で働く人だけではなく、国内で海外業務に従事する人も含まれる。業種・業態、職種によって求めるグローバル人材は多様である。

## 大学教育でいかに養うか

以上、企業が新卒人材に求める6つのポテンシャルについて述べたが、問題は大学時代にそうした能力をいかに養っていくかである。もちろん大学及び大学院教育に対しては理系を中心に高度の専門性も要求されるようになってきている。しかし、いかに専門性が高くてもポテンシャルが低ければ採用されない現実もある。

ポテンシャル養成のための大学教育のあり方については企業から様々な意見が出ている。一つは基礎的な職業意識の醸成である。

「テレビ局に入るには学生時代に何をすればいいのかという質問をよく受けるが質問自体がおかしい。重要なのは何をやりたいのかであり、やりたいものがあるならそれに熱意を持って

打ち込み、その延長線上に職業として何をやりたいのかが見えてくるもの。大学時代に学生が本当に何をやりたいのか、そのためのカリキュラムを用意し、考える機会を提供してほしい」(テレビ)

職業意識に加えて、チャレンジ精神を養うには学生に「修羅場」の経験を与えることが必要という指摘もある。「教育機関に修羅場の経験を積ませる場が少ないように思う。精神的にも追い込まれると、頭で考えるのではなく、あらゆる手段を尽くし、全身で言葉や解決策を導き出していくもの。そうした体験をしている人間でなければ大きな仕事はできないのではないか。ただ、なんとかなると思ってもビジネスの世界では通用しない。ぜひそういう機会を与えてほしい」(流通)

また、現行の大学教育では教養教育の不足が指摘されているが、グローバル人材の育成にとってリベラルアーツ教育の重要性を指摘する声もある。「海外なら新興国でもどこでもいいから行かせてほしいという意欲があり、そこで自分を成長させたいと思っているチャレンジングな学生が欲しい

表1 6つのポテンシャルを養う大学教育の例

1	企業の最前線で活躍する金融ディーラー、MR、ITエンジニア、新聞記者、流通系バイヤー、マーケッターなどの専門職に職業観などを聞く学生との対話形式の授業(1年次など早期に実施し、職業意識を醸成)
2	社会人・NPOの様々な異業種交流プロジェクトの事務局要員として一定期間学生を派遣。参加者・講師への連絡、会場の手配などの雑用や幅広い人々との交流を通じてコミュニケーション力、チームワーク力、行動力を養う。
3	ゼミや研究室での研究成果を学会や他大学も交えた公の場で発表する機会を積極的に増やし、質疑応答や議論を通じて論理的思考力や伝える力を実践で学習。
4	少人数形式による講座を増やし、「答えのない」1つのテーマについて徹底的に議論させる。物事の本質まで掘り下げて考え抜くことを通じて自分の判断基準や考え方の軸足を身につけさせる。
5	地域の中小企業(商店街を含む)と連携し、地域や企業が抱える困難な課題解決に向けて学生プロジェクトとして参加。実践の中で失敗を繰り返しながら解決の道を探る経験をさせることで課題克服力とチームワーク力を磨く。

(筆者作成)

が、外国人と真にコミュニケーションする場合は小手先の英語だけでは通用しない。自身の確固とした考えや日本についても語れるアイデンティティが問われる。そういう部分の厚みを身につけるには大学におけるリベラルアーツ教育が極めて重要だ」(エレクトロニクス)

最後に企業の人事担当者の意見を踏まえ、参考となる大学での教育プランを表1に紹介したい。

本連載を通じて企業が学生に求める要件は従来以上にハードルが高くなっていると感じられた。その背景には羅針盤なきビジネスモデルの行く末に不安を抱く企業にとって可能性を秘めた学生に対する過剰な期待もある。今、各企業では営業力、技術力、事業競争力を強化するための意識改革を含めた人材育成体系の見直しに取り組んでいるところが多い。いうまでもなく企業が期待する人材を育成するには、送り出す側の大学教育との接続・連携がうまくできればその効果は大きい。大学教育に対する企業の期待はこれまでになく高まっている。