

企業における若年層の 社会人基礎力の年次変化に 関する考察

向上しやすい「前に踏み出す力」「考え抜く力」、
向上しにくい「チームで働く力」

リクルートマネジメントソリューションズ
インフローソリューション事業部

渡辺かおり・山田香・内藤淳

はじめに

2006年に経済産業省が「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として社会人基礎力（3つの能力と12の要素）を提唱した（図表1）。こうした能力は、従来大人になる過程で「自然と」身につく能力とされてきた。しかし、昨今の人口減少社会の到来、若者の価値観の変化等を背景に、「職場等で求められる能力（社会人基礎力）」を明確にし、産学連携等を通じて意識的に育成・評価していくための新たな枠組みづくりが差し迫った課題であるという認識が高まりつつある。これを受け、教育カリキュラムに社会人基礎力の枠組を活用し、実践型学習を進める大学も出てきた。一方、学生を採用する企

業側としても、入社した若者をいかに育て、戦力化していくのかということが課題となっている（『人材マネジメント実態調査』リクルートマネジメントソリューションズ, 2010）。

社会人基礎力という共通のフレームの存在は、企業における若手の育成を考える上で有効だと考えられるが、入社後に社会人基礎力はどのように変化するのか、また社会人基礎力を向上させるためにどのようなことが有効なのかを調べた研究はあまり見られない。

研究の狙いと仮説

本研究の狙いは、年次（経験）が社会人基礎力の向上にどのように影響するのか、どのような要素があれば社会人基礎力は向上するのかを明らかにすることにある。本

研究では個人の一般知的能力と職務への性格的適合に焦点をあて、社会人基礎力との関係を見た。

■ 研究1

・ 仮説① 社会人基礎力は年次を経るほどに高まるだろう

■ 研究2

・ 仮説②-a 一般知的能力が高いほど社会人基礎力のレベルは高いだろう

・ 仮説②-b 一般知的能力が高いほど年次による社会人基礎力の向上の程度が大きいだろう

■ 研究3

・ 仮説③-a 職務への性格的適合が高いほど社会人基礎力のレベルは高いだろう

・ 仮説③-b 職務への性格的適合が高いほど年次による社会人基礎力の向上の程度が大きいだろう

図表1 社会人基礎力のフレーム（経済産業省）

能力	要素	
前に踏み出す力	主体性	物事に進んで取り組む力
	働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力
	実行力	目的を設定し確実に行動する力
考え抜く力	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力
	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
	創造力	新しい価値を生み出す力
チームで働く力	発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力
	傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力
	柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力
	情況把握力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
	規律性	社会のルールや人との約束を守る力
	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

図表2 調査の概要

内容		
対象	対象者	新卒入社した1年目社員2,298名と3年目社員2,375名の計4,673名
	全職種の企業数	67社 9職種 (営業/販売/一般管理/企画・調査/プログラマー・SE/研究・開発/生産技術・設計/技能/その他) 4,673名
	営業職の企業数	46社 1,999名
方法	上司評価	実施期間：2009年11月24日～2010年2月23日 若手社員の直属上司が、調査対象者の日ごろの行動や、組織・職務への適応度について評定 〔「社会人基礎力」「その他評価」2側面16項目〕
	本人評価	実施時期：新卒採用時 採用時の一般知的能力と職務への性格的適合のデータを該当企業の同意を得て使用

図表3 分析に用いた変数

変数		
上司評価	①社会人基礎力	3能力 12要素 前に踏み出す力 (主体性/働きかけ力/実行力) 考え抜く力 (課題発見力/計画力/創造力) チームで働く力 (発信力/傾聴力/柔軟性/情況把握力/規律性/ストレスコントロール力)
	②その他評価	4要素 将来性 職場適応度 職務適応度 メンタルヘルス良好度
本人回答	③一般知的能力	言語・非言語能力の総合
	④職務への性格的適合	一般的に営業職に求められる4要素の平均を指標化

図表4 研究1の結果

能力	要素	全職種					
		年次	N	平均値	標準偏差	t検定	平均値差
前に踏み出す力	主体性	1年目	2298	3.53	0.94	**	0.27
		3年目	2375	3.80	0.92	**	
	働きかけ力	1年目	2298	3.01	0.94	**	0.26
		3年目	2375	3.27	0.95	**	
	実行力	1年目	2298	3.58	0.88	**	0.14
		3年目	2375	3.71	0.89	**	
考え抜く力	課題発見力	1年目	2297	3.16	0.86	**	0.24
		3年目	2375	3.40	0.89	**	
	計画力	1年目	2298	2.97	0.83	**	0.27
		3年目	2374	3.24	0.88	**	
	創造力	1年目	2298	2.94	0.80	**	0.12
		3年目	2375	3.06	0.82	**	
チームで働く力	発信力	1年目	2298	3.22	0.91	**	0.15
		3年目	2375	3.37	0.90	**	
	傾聴力	1年目	2298	3.67	0.82	**	0.07
		3年目	2375	3.74	0.80	**	
	柔軟性	1年目	2297	3.69	0.78	+	0.04
		3年目	2375	3.74	0.79	+	
	状況把握力	1年目	2298	3.45	0.85	**	0.16
		3年目	2375	3.61	0.83	**	
	規律性	1年目	2298	4.05	0.86	**	0.08
		3年目	2375	4.13	0.83	**	
ストレスコントロール力	1年目	2298	3.47	0.80	**	0.10	
	3年目	2375	3.58	0.82	**		
その他評価	将来性	1年目	2298	3.46	0.92	**	0.21
		3年目	2375	3.67	1.01	**	
	職場適応度	1年目	2298	4.05	0.78	**	0.09
		3年目	2375	4.14	0.76	**	
	職務適応度	1年目	2298	3.61	0.91	**	0.18
		3年目	2375	3.79	0.95	**	
	メンタルヘルス良好度	1年目	2298	3.69	0.80	+	0.04
		3年目	2375	3.74	0.82	+	

※ **…P<.01 *…P<.05 +…P<.10

図表5 研究2と3の結果

能力	要素	能力×年次			性格的適合×年次		
		主効果		交互作用効果	主効果		交互作用効果
		能力	年次	能力×年次	適合	年次	適合×年次
前に踏み出す力	主体性	◎	◎	ns	◎	◎	ns
	働きかけ力	◎	◎	ns	◎	◎	ns
	実行力	◎	◎	▲	◎	◎	ns
考え抜く力	課題発見力	◎	◎	ns	◎	◎	ns
	計画力	◎	◎	ns	▲	◎	ns
	創造力	◎	◎	▲	◎	◎	ns
チームで働く力	発信力	◎	◎	ns	◎	◎	ns
	傾聴力	◎	◎	ns	ns	▲	▲
	柔軟性	◎	ns	ns	ns	ns	◎
	情況把握力	◎	◎	ns	▲	◎	◎
	規律性	◎	◎	ns	ns	▲	▲
	ストレスコントロール力	◎	▲	ns	◎	◎	ns
	将来性	◎	◎	ns	◎	◎	◎
その他評価	職場適応度	▲	◎	ns	▲	◎	ns
	職務適応度	◎	◎	ns	◎	◎	▲
	メンタルヘルス良好度	◎	ns	ns	◎	◎	◎

※ ◎…P<.05 ▲…P<.10 ns…有意差なし

手続き

■ 分析対象者

新卒入社1年目と3年目の若手社員を対象に社会人基礎力の年次変化について分析を行った(図表2)。1年目と3年目の対象者は同一人物ではないが、大規模な標本を用いているため平均値の差をもって社会人基礎力の変化とみなした。また、研究3の職務への性格的適合は営業職を対象にした。

■ 分析に用いた変数

分析に用いた変数を図表3に示す。なお、職務への性格的適合の指標は次のように作成した。まず経済産業省が行った人材ニーズ調査(2004)に基づき、他の職種と

比較して営業職に特徴的に求められる要件を抽出した。次に、この要件に概念的に対応する性格要素を総合適性検査SPI2から選び、職務への性格的適合の指標とした。

分析結果と考察

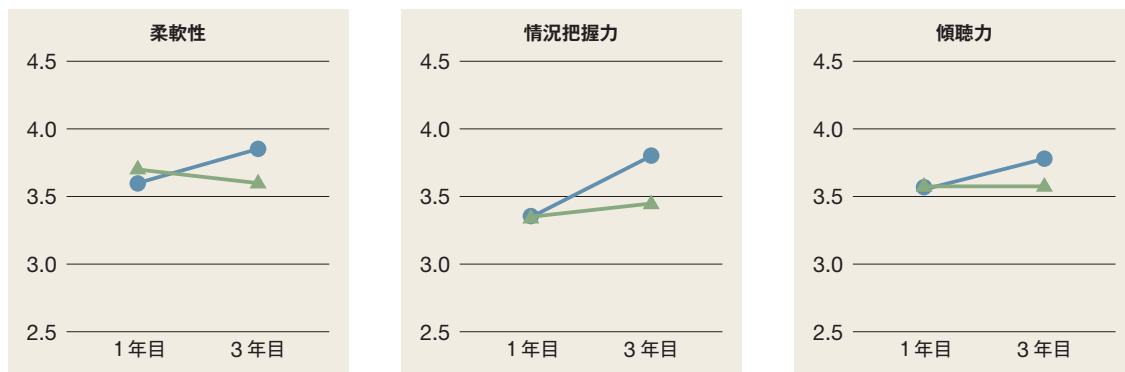
■ 研究1 年次(経験)の影響

年次(経験)が与える影響を調べるために、社会人基礎力とその他評価について年次別の分析を行った。その結果、「柔軟性」と「メンタルヘルス良好度」を除くすべての要素で3年目が1年目より有意に高い得点となり、仮説1は支持された(図表4)。変化の度合いを調べるため1年目と3年目の平均値差を比較したところ、「前に踏

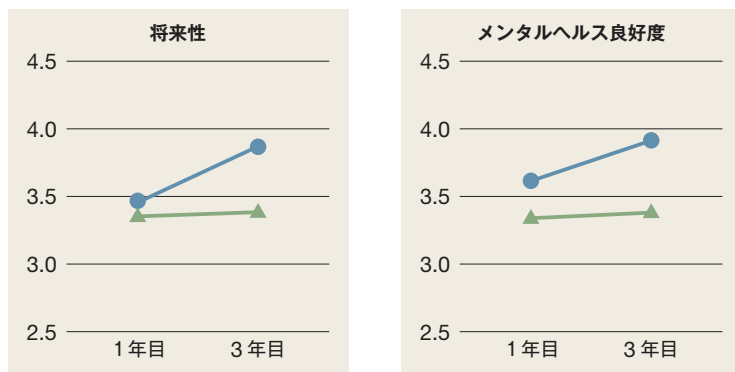
み出す力」や「考え抜く力」では平均値差が比較的大きく、「チームで働く力」では小さかった。課題遂行面にかかわる「前に踏み出す力」や「考え抜く力」は向上しやすいのに対して、人との協働にかかわる「チームで働く力」は向上しにくい傾向が確認された。

この原因として、企業内での若手に対する周囲からの指導・育成が知識スキル主体の業務遂行中心のかかりになっている可能性や、あるいは本人の意識がまずは与えられた業務を遂行することに向かっている可能性が挙げられる。そのため、意見や立場の違いを理解する柔軟性や他者と折り合いをつけていく力など、対人面での成熟が求められる対応力の向上

図表6 研究3で交互作用効果が見られた社会人基礎力



図表7 研究3で交互作用効果が見られた上司評価



性格的適合

● G群 ▲ P群

に結びつくような経験が得られにくいのではないかと考えられる。

■ 研究2 一般知的能力の影響

一般知的能力と年次の二元配置分散分析を行った。その結果、社会人基礎力の「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」のすべての要素で一般知的能力が高いほうが社会人基礎力は高く、仮説②-aは支持された。一方、一般知的能力と年次の交互作用については有意差が確認されず、仮説②-bは支持されなかった(図表5)。

このことから、一般知的能力が高いほど社会人基礎力は高い傾向があるが、一方で少なくとも若手

の時期においては社会人基礎力の向上の程度に一般知的能力は関連せず、その他の要因の影響のほうが大きいと考えられる。

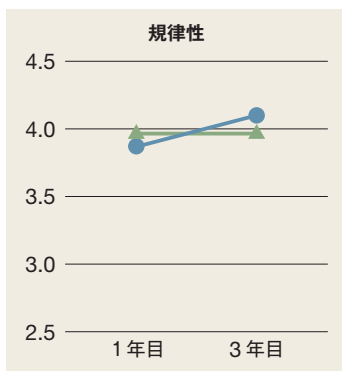
■ 研究3 職務への性格的適合の影響

研究3の前提として、年次による営業職適性の偏りがないかを確認したところ、営業職の1年目と3年目とで営業職適性に差は見られなかった($t=0.68$, $p=n.s.$ <有意差なし>)。

次に営業職を対象に、性格的適合と年次の二元配置分散分析を行った結果、社会人基礎力の「前に踏み出す力」は、「主体性」「働き

かけ力」「実行力」のすべての要素について、「考え抜く力」は、3要素中「課題発見力」「創造力」の2要素について、「チームで働く力」は、6要素中「発信力」「ストレスコントロール力」の2要素について、性格的適合が高いほうが社会人基礎力も高い傾向が確認された(図表5)。性格的適合が高い人は社会人基礎力が全般的に高く、とくに「前に踏み出す力」と「考え抜く力」が高いといえる。

一方、交互作用が見られたのはすべて「チームで働く力」にかかわる要素であり、「柔軟性」「情況把握力」「傾聴力」「規律性」の4つで



あった。これらは1年目ではG群－P群間であまり差がないが、3年目になるとG群のほうが顕著に高まっていた(図表6)。また、上司評価のその他評価のなかで、「将来性」「メンタルヘルス良好度」の2要素についても交互作用が見られ、1年目では性格的適合G群－P群間であまり差がないが、3年目になるとG群のほうが顕著に高まる傾向が確認された(図表7)。

研究3の結果から、仮説③-aは全般的に、また仮説③-bは部分的に支持された。つまり、性格的適合が高いほど社会人基礎力が高く、また、一部の社会人基礎力では適合度が高いほうがより伸びやすいという傾向が確認された。研究1では、「チームで働く力」は1年目から3年目の変化量が小さいが、営業職という職務への性格的適合が高いほうが年次を経るとより向上するという結果になったことは、経験と適性の組み合わせが社会人基礎力の向上と関係していることを示しているといえる。

営業職の場合、他の職種に比

べて対人対応力の発揮を求められる機会が多く、性格的適合が高いほど、スムーズに仕事に取り組むことができるため、経験を通じて学びやすいと考えられる。また、営業職を対象に行った渡辺ら(2009)の研究では、性格的適合が高いほどパフォーマンスが高くなるという結果が得られている。性格的適合が高い人たちは経験を通じて学びやすいため、ある程度自分で仕事をまわせるようになる3年目では成果をあげやすく、結果として社会人基礎力のみならず、メンタルヘルス良好度や将来性も高くなるものと考えられる。

まとめ

本研究で確認されたことは以下の3点である。

①社会人基礎力は、経験を積むことで向上するが、その向上の程度には能力の要素による違いがある。「前に踏み出す力」「考え抜く力」は比較的向上しやすく、「チームで働く力」、とくに柔軟性は向上

しにくい傾向がある。

②一般知的能力、および職務への性格的適合が高いほうが、社会人基礎力も高い傾向がある。

③職務への性格的適合が高いほうが、経験による社会人基礎力の向上の程度が大きい。

本研究の結果から、若手の育成を考える上では、「前に踏み出す力」「考え抜く力」など、実行面にかかわる能力だけに目を向けるのではなく、「チームで働く力」、とくに、他者と折り合いをつける「柔軟性」を伸ばすような経験を意図的に積ませる取り組みが企業に求められるといえるだろう。また、採用時に一般知的能力や性格的適合を確認することは、社会人基礎力から捉えた若手の成長の予測という面からも有効であろう。職務に性格的に適合した人材を採用し、配属をすることは、本人の成長を促進するだけでなく、メンタルヘルスの維持向上やパフォーマンスにつながる可能性を高めるものであり、本人にとっても企業にとっても有益であるといえるだろう。