

# 人材育成・キャリア形成の課題

リクルートワークス研究所  
大久保 幸夫

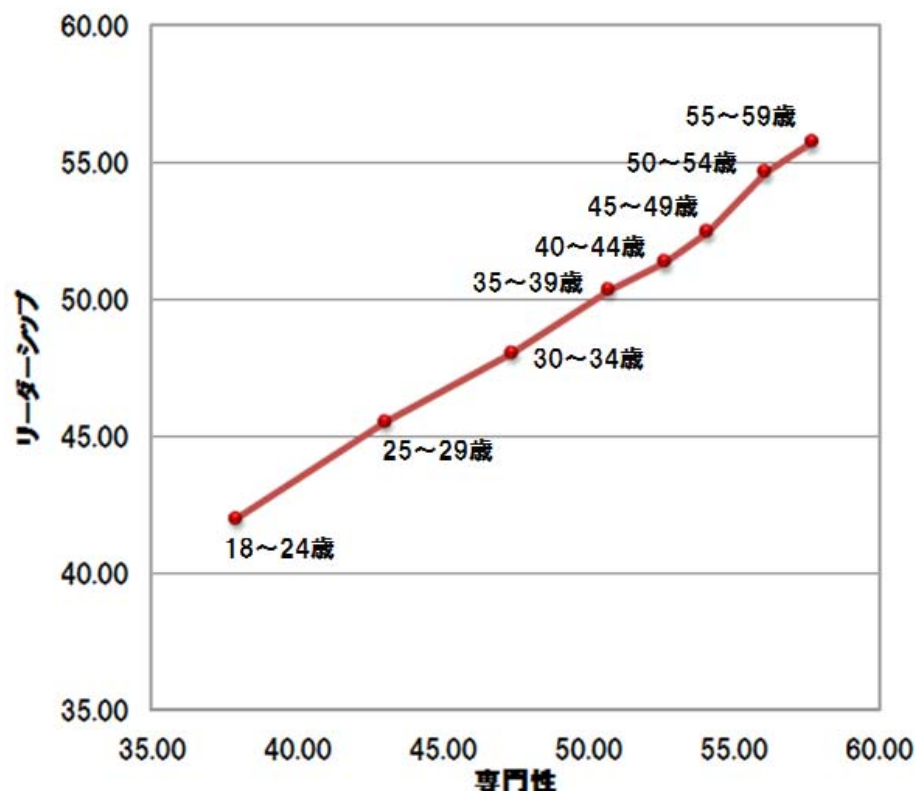
## 人材育成の2つの軸—「リーダーシップ」と「専門性」

(LEADERSHIP)

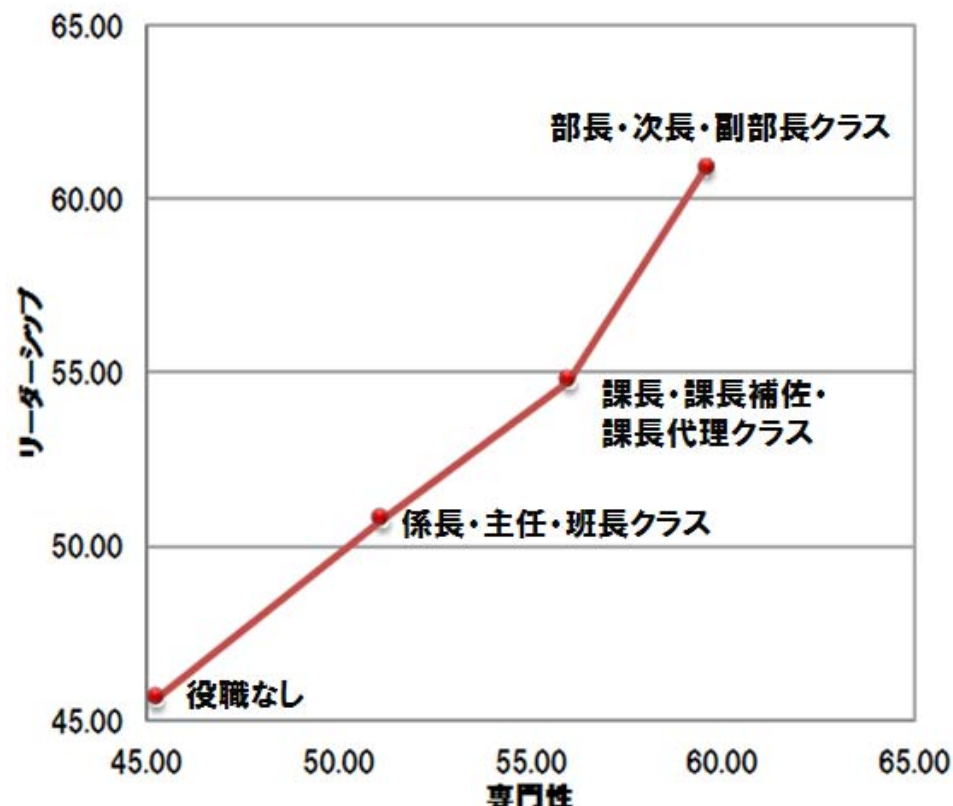
(PROFESSIONALISM)

職業能力はさまざまな言葉で表現されるが、最もシンプルに考えるならば「リーダーシップ」と「専門性」の2軸となる。

○ 年齢段階別



○ 役職別



出所:リクルートワークス研究所・慶應大学キャリアリソースラボ共同研究「21世紀のキャリアを考える研究会」報告書 2011年

注1) 調査は研究会参加企業である、アクセンチュア(株)、(株)エヌ・ティ・ティ・データ、サントリーホールディングス(株)、ソニー(株)、ソフトバンク(株)、(株)損害保険ジャパン、日産自動車(株)、日本電気(株)、(株)博報堂、(株)日立製作所、三井物産(株)、三菱地所(株)、(株)三菱東京UFJ銀行の社員計5,716名の有効回答を分析したもの。

注2) リーダーシップについては、目標達成行動を「職務の大きさ(5段階)」と「その達成度(5段階)」で、集団維持行動を「関係者の多様さ(5段階)」と「信頼構築・影響度(5段階)」で尋ねて偏差値化している。

(参考資料)類似的意味で使われている言葉

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>リーダーシップ</b></p> <p>対人スキル<br/>(集団維持)</p> <p>対タスクスキル<br/>(目標達成)</p>              | <ul style="list-style-type: none"><li>・基礎力／社会人基礎力</li><li>・コンピテンシー</li><li>・Generic Skill</li><li>・ポータブルスキル／汎用的スキル</li></ul> <p>【リーダーシップの一部をさす言葉】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・コミュニケーション能力</li><li>・論理的思考力</li></ul> |
| <p><b>専門性</b></p> <p>専門知識・技術</p> <p>プロ意識<br/>(職業倫理<br/>利他性<br/>自律・自己責任<br/>継続学習)</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>・専門力</li><li>・経営知識／マネジメントスキル</li></ul>                                                                                                                                                       |

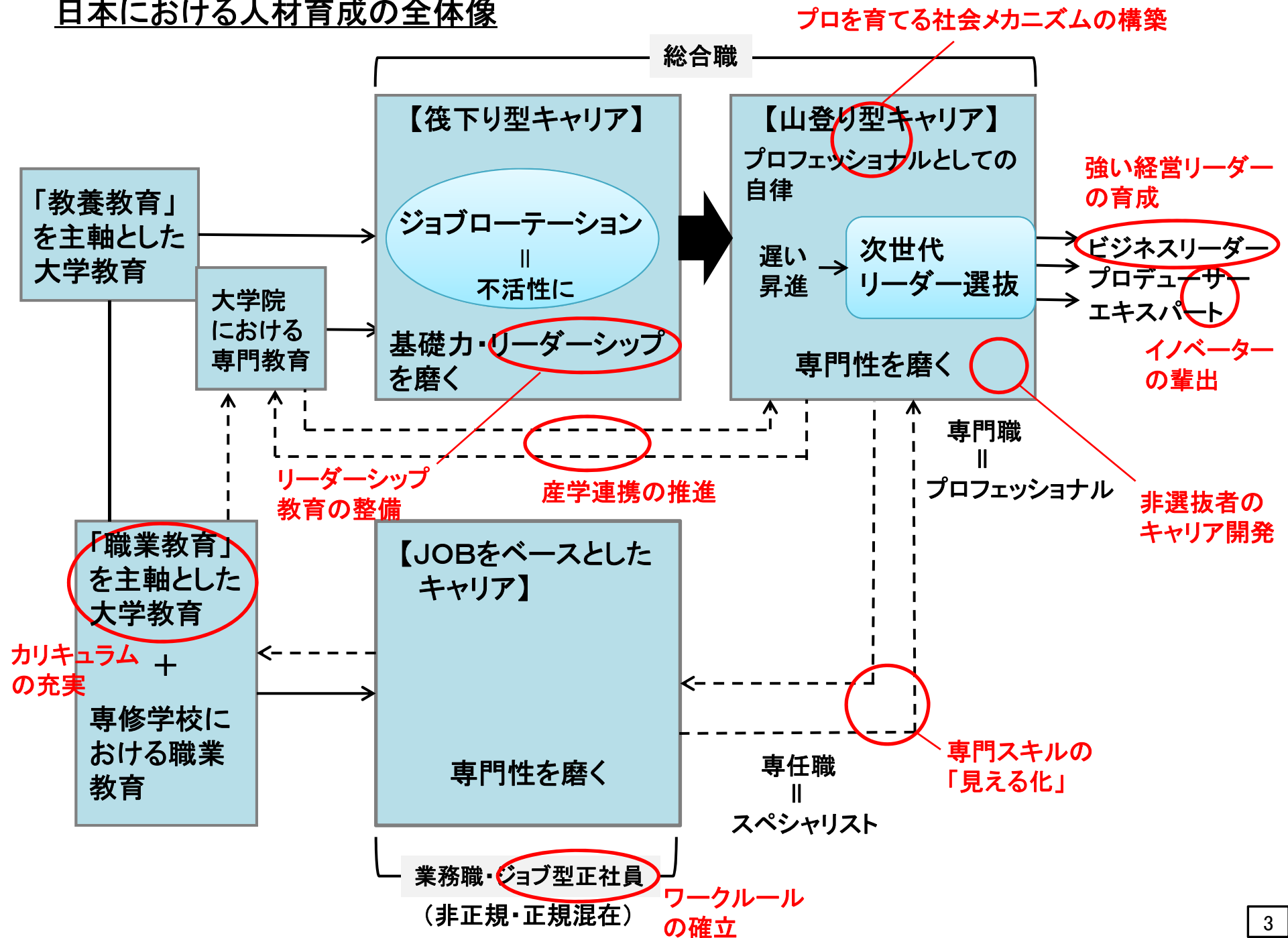
左記の2つの能力の「一部」を  
企業の個性・強みとして別の  
言葉で表現することがある

||  
○○ way  
DNA

左記の2つの能力を発揮する  
ためのリテラシー要素

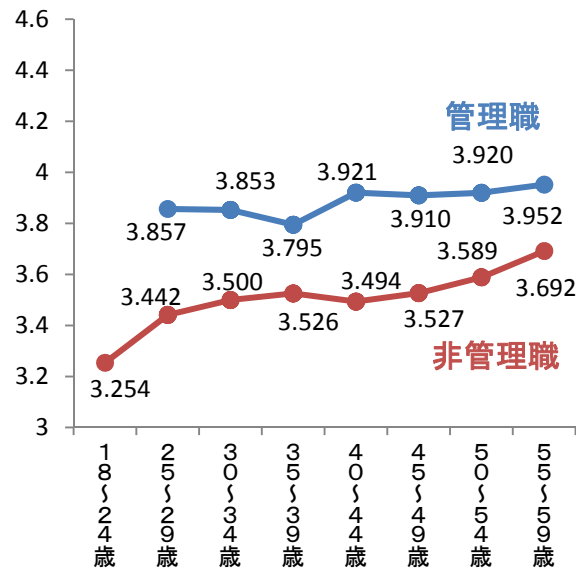
||  
言語  
コンピュータリテラシー  
数的処理力

# 日本における人材育成の全体像

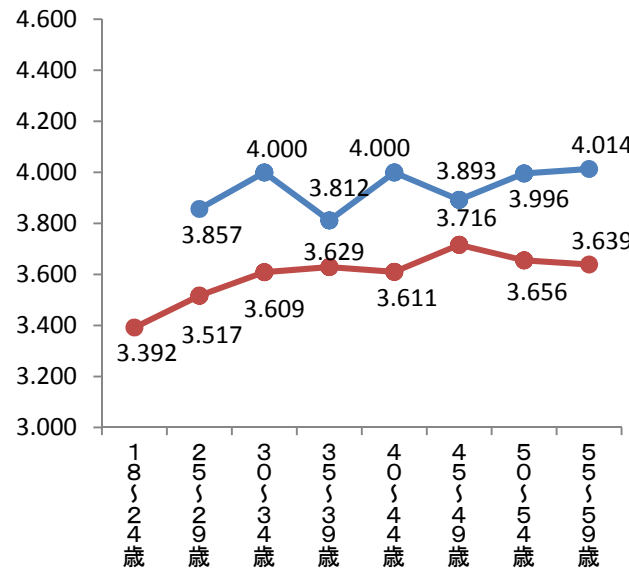


## (参考資料) 社会人の職業能力の変化

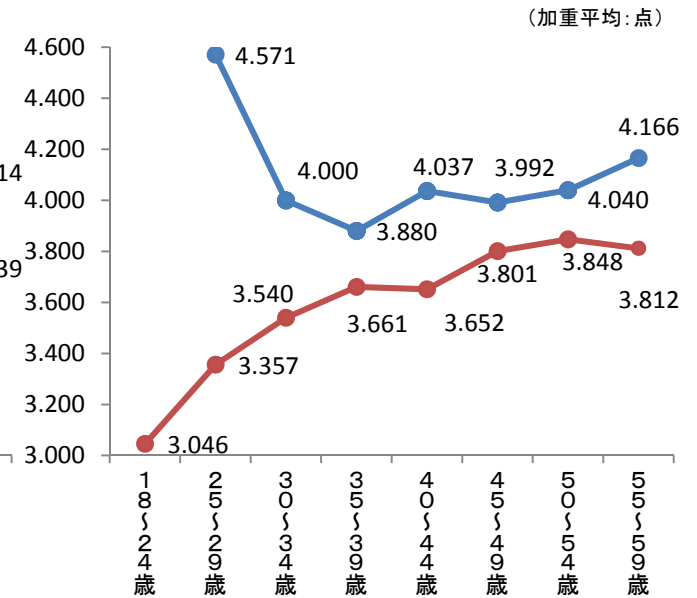
○対人能力



○対課題能力



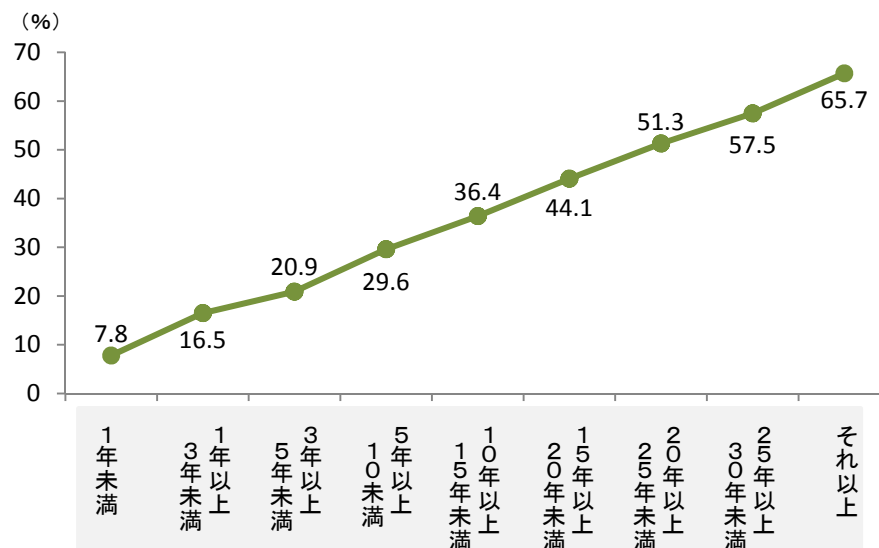
○専門力



(加重平均:点)

※男性・正社員・大卒以上

○プロレベルに達していると自覚している人の割合



・管理職であるかどうかは職業能力と大きく関係している

← ・10年の経験を経てもプロを自覚している人は3人に1人



「日本にはプロフェッショナルを育成するメカニズムが根づいていない」

出所:リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2012」

## ミドル・シニア問題の重要性 — 「生涯キャリア」「生涯教育」の視点で

団塊ジュニア世代が40代を迎え、ボリュームゾーンがミドルエイジになってきている。  
一方、ミドル層の役職者比率が低下し、仕事の満足度、仕事への意欲が低下してきている。  
65才までの雇用確保は実現したが、逆に自律的にキャリア形成に取り組む層は減っている。

### ○管理職比率は大幅減

|        | 1992年 | 2012年 |
|--------|-------|-------|
| 25-29歳 | 0.1   | 0.1   |
| 30-34歳 | 2.0   | 1.6   |
| 35-39歳 | 18.3  | 11.5  |
| 40-44歳 | 51.1  | 30.4  |
| 45-49歳 | 66.5  | 44.7  |
| 50-54歳 | 69.0  | 52.7  |
| 55-59歳 | 52.3  | 42.3  |

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

### ○次のキャリアの準備をするシニアは減少

|                          | 2001 | 2005 | 2010 |
|--------------------------|------|------|------|
| 老後も働いて収入が得られるように職業能力を高める | 14.7 | 6.9  | 5.0  |

出所：内閣府「第7回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(2010年)

### ○定年後の準備をする習慣は根づいていない

|                           | 50代前半まで | 50代後半 | 60代になってから | していない |
|---------------------------|---------|-------|-----------|-------|
| 現在の働き方について家族に相談をしはじめた     | 10.4    | 12.3  | 22.0      | 55.3  |
| 現在のような働き方ができる会社を探しはじめた    | 11.1    | 10.0  | 26.9      | 52.1  |
| 現在のような働き方を一緒にできる仲間を探しはじめた | 9.7     | 3.6   | 7.8       | 78.8  |
| 現在の働き方に直接必要な知識や技能を学びはじめた  | 34.1    | 8.3   | 9.3       | 48.3  |
| 現在の働き方に必要な資金計画をはじめた       | 14.6    | 4.0   | 3.4       | 78.0  |

出所：リクルートワークス研究所「60代の就業に関する調査」(2011年)

➡ 「団塊ジュニアがシニアになる前に仕組みをつくるべき」