

# **基礎力からリーダーシップへ**

## **～社会に出て活躍できる能力をめぐる議論～**

**リクルートワークス研究所**

**大久保 幸夫**

## 90年代にはじまる 各国の議論

アメリカ(1991)  
SCANSレポート

イギリス(1997)  
デアリング報告

オーストラリア(1992)  
マイヤー報告

||  
generic skills

↓  
**基礎力**

(日本版ジェネリックスキル)

## 00年代にはじまる 能力の見える化議論

日本(2002)  
人間力戦略

- ① 知的能力的要素
- ② 社会・対人関係力的要素
- ③ 自己制御的要素

**(2004) 大久保幸夫  
『仕事のための12の基礎力』**

**(2006) 経済産業省  
社会人基礎力**

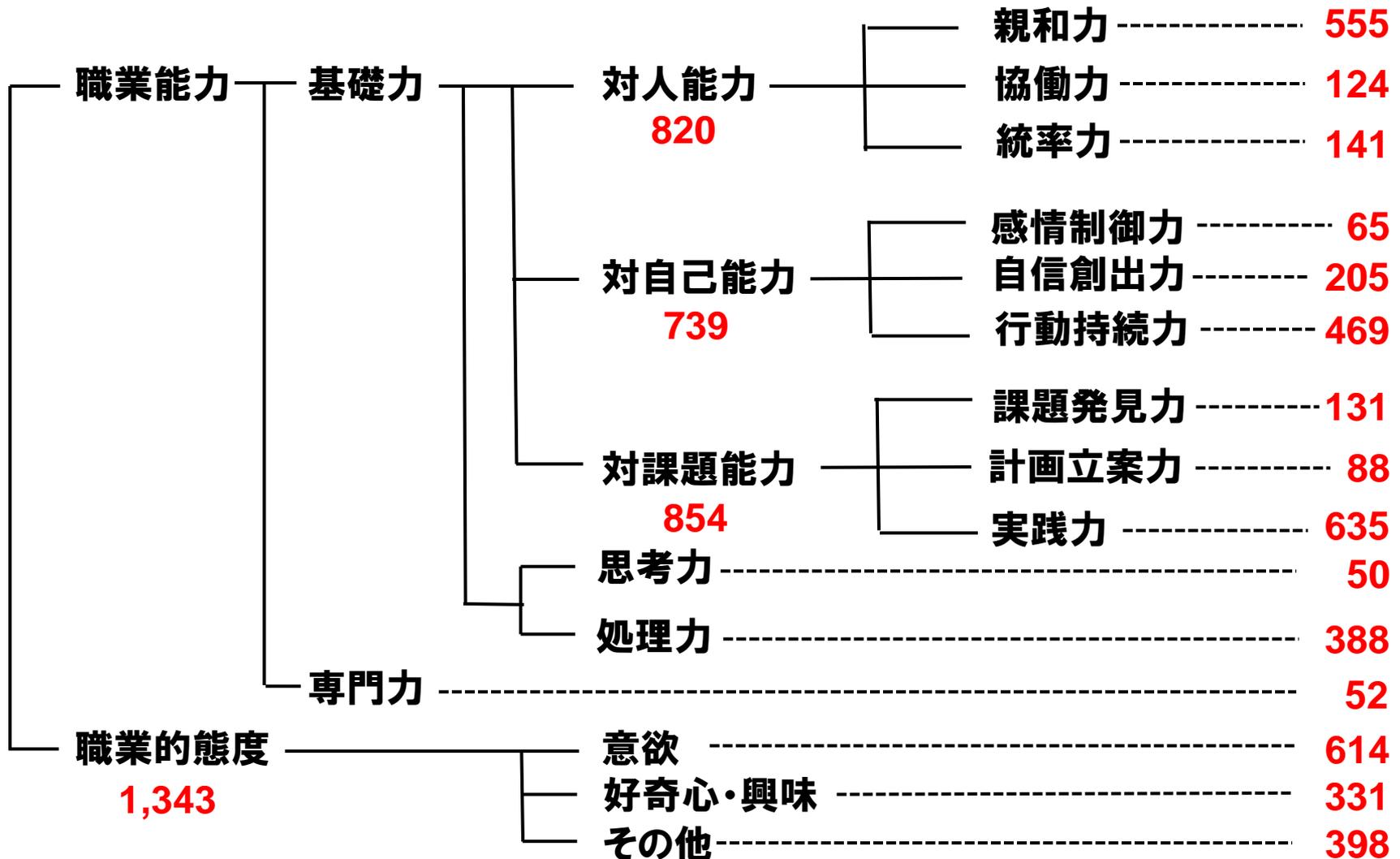
**(2006) ワークス研究所  
「基礎力」の提唱**

**(2011) 文部科学省  
基礎的・汎用的能力**

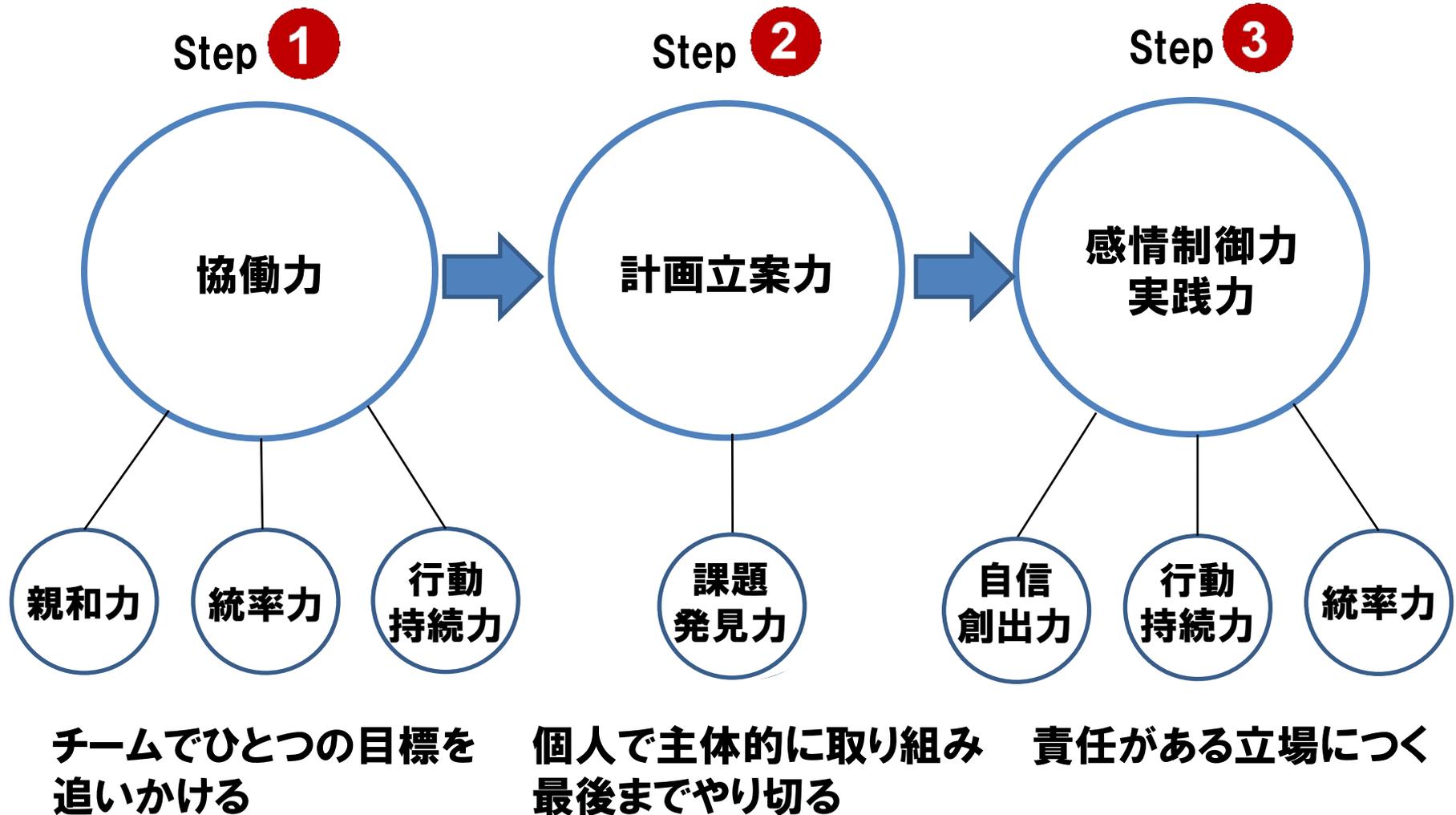
**(2014) 大久保幸夫  
人材育成の「P・Sモデル」の提唱  
『会社を強くする人材育成戦略』**

# 大卒新卒者の選考基準

<件数>



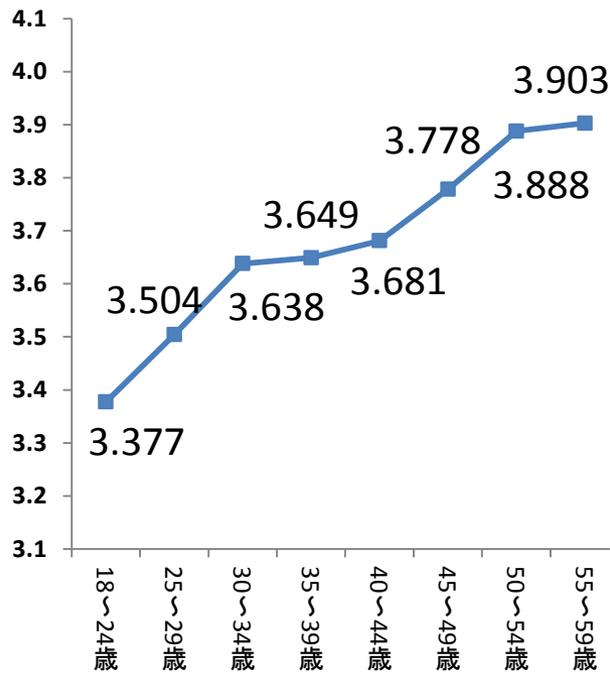
# 基礎力が高まる3Step



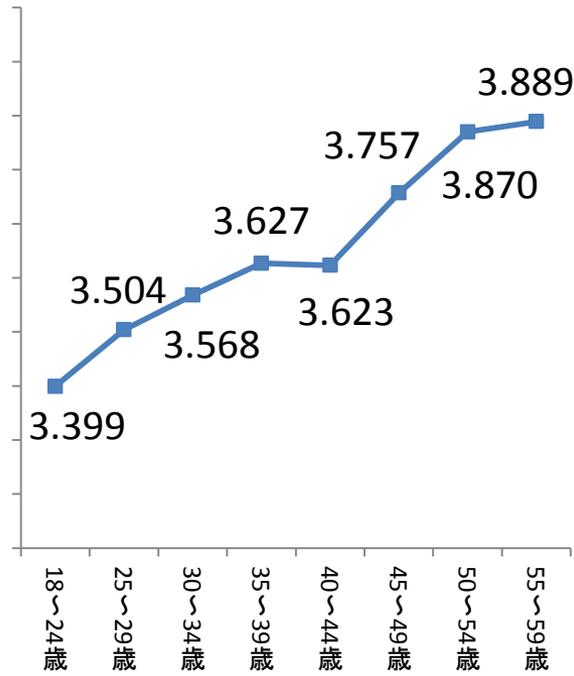
# 生涯にわたって基礎力は伸び続ける

## ○ 加齢による基礎力の変化

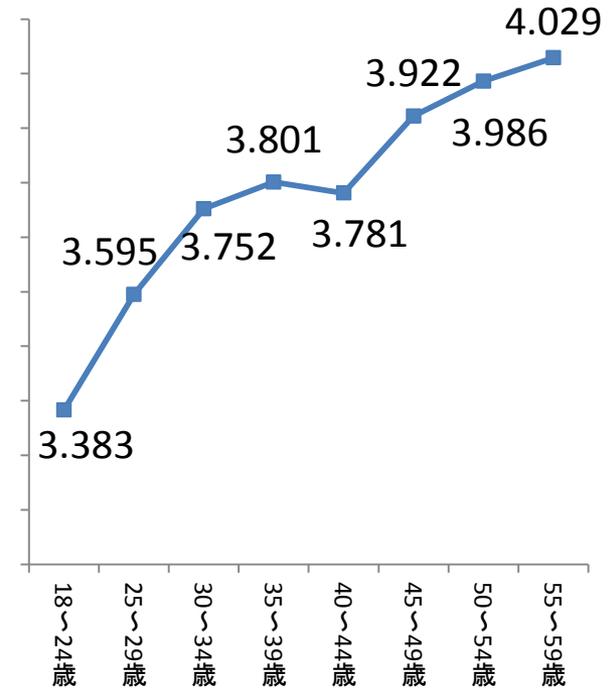
### 対人能力



### 対自己能力



### 対課題能力



文部科学省  
中教審答申

基礎的・汎用的能力

- ①人間関係形成・  
社会形成能力
- ②自己理解・  
自己管理能力
- ③課題対応能力
- ④キャリアプランニング  
能力



経済産業省

社会人基礎力

- ①前に踏み出す力
- ②考え抜く力
- ③チームで働く力



企業内人材育成

育成すべき2つの能力

- ①リーダーシップ
- ②プロフェッショナリズム

共通する「対人」「対自己」「対課題」能力

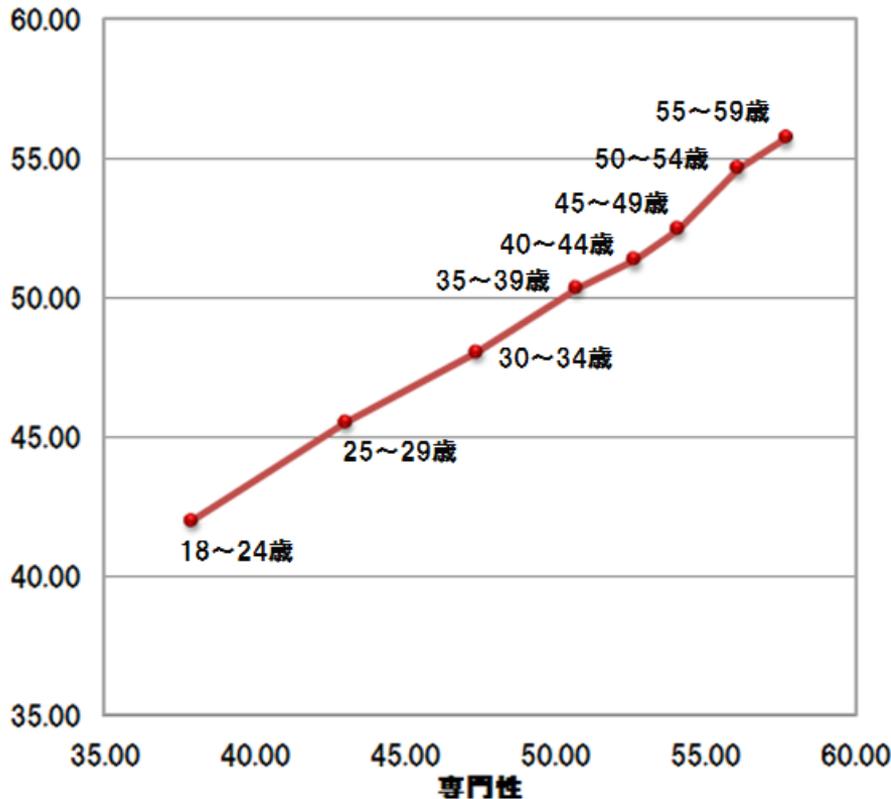
# 人材育成の2つの軸

## リーダーシップ×専門性

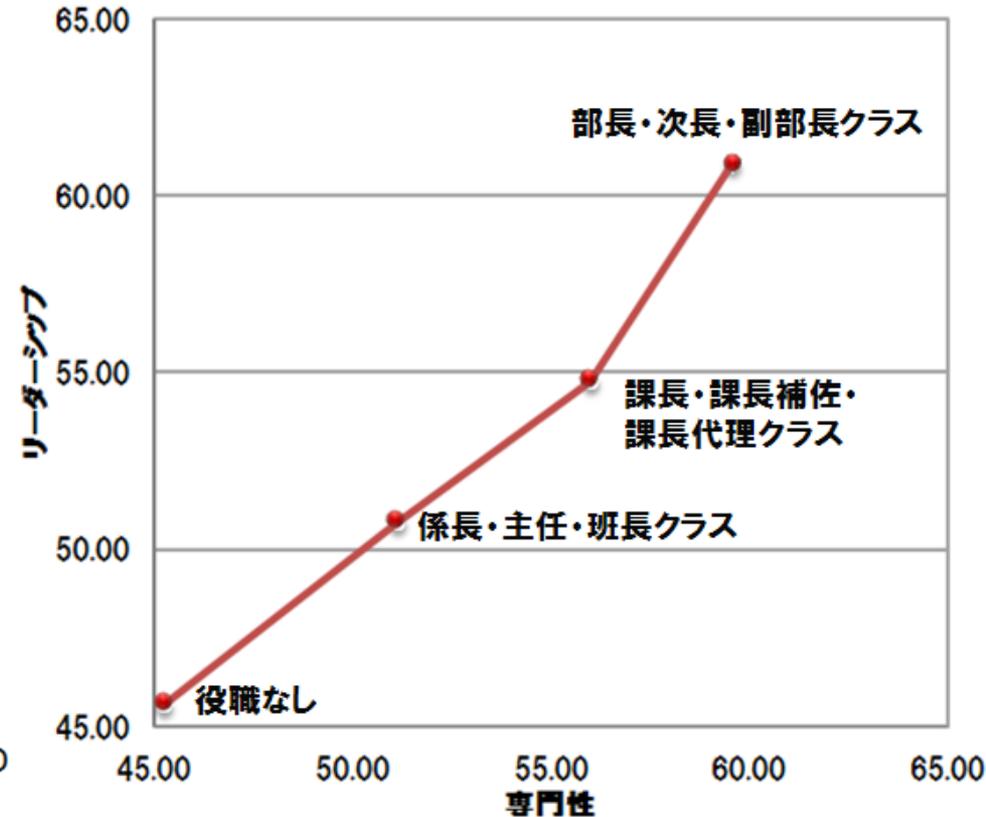
(Leadership)

(Professionalism)

### ○ 年齢別



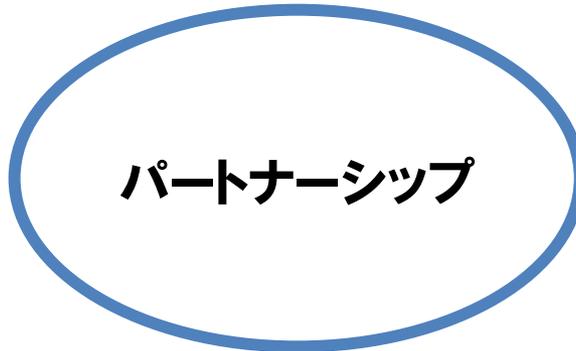
### ○ 役職別



# リーダーシップが高まる3Step

Step **1**

信頼  
協働



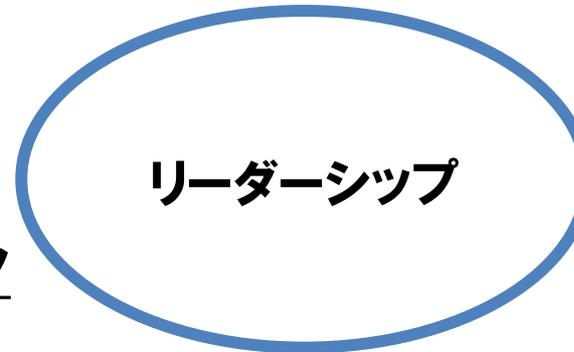
Step **2**

批判  
貢献



Step **3**

対人  
対タスク



# 日本の高度経済成長時代の能力の定義

能力

=

職務遂行能力

=

体力

×

適性

×

知識

仕事の物理的負荷に耐える  
肉体的耐久力と、  
仕事を最後までやり通す  
肉体的貫徹力

「好きこそものの上手なれ」と  
いう言葉があるように、適性  
検査・人物調査・自己申告な  
どにより可能な限り客観的に  
適性を発見し、適職への配置  
をすべきである

一般知識と専門知識。従  
業員はたえず新しい専門  
知識を習得し、企業はその  
機会と場を可能な限り  
従業員に与えていかなけ  
れば成り立たない

×

経験

×

性格

×

意欲

熟練技能職種をはじめ  
とする多くの職種におい  
て能力形成に欠かせない  
要素。

なかでも責任感、一貫性、積極性、  
創造性、誠実性、協調性の6つが特  
に重要であり、教育訓練・努力に  
よって変えられ、開発されるもの

前述の5つの能力構成要素  
の全てに優れていたとしても、  
仕事に対する意欲・やる気が  
なければそれらはあつてなきに  
等しい。

# 「人間力」の定義

人間力＝「社会を構成し運営するとともに、自立した1人の人間として力強く生きていくための総合的な力」

## <人間力の構成要素>

- ① 「基礎学力(主に学校教育を通じて修得される基礎的な知的能力)」、「専門的な知識・ノウハウ」を持ち、自らそれを継続的に高めていく力。また、それらの上に応用力として構築される「論理的思考力」、「創造力」などの知的能力的要素
- ② 「コミュニケーションスキル」、「リーダーシップ」、「公共心」、「規範意識」や「他者を尊重し切磋琢磨しながらお互いを高め合う力」などの社会・対人関係力的要素
- ③ これらの要素を十分に発揮するための「意欲」、「忍耐力」や「自分らしい生き方や成功を追求する力」などの自己制御的要素などがあげられ、これらを総合的にバランス良く高めることが、人間力を高めること

## <人間力を発揮する活動の分類>

- ① 職業人としての活動に関わる「職業生活面」
- ② 社会参加する市民としての活動に関わる「市民生活面」
- ③ 自らの知識・教養を高め、文化的活動に関わる「文化生活面」

# 基礎力(コンピテンシー部分)

対人能力	親和力	他者との豊かな関係を築く 親しみ易い、気配り、対人興味、共感・受容、多様性理解、人脈形成、信頼構築
	協働力	目標に向けて協力的に仕事を進める 役割理解、連携行動、情報共有、相互支援、相談・指導、他者の動機づけ
	統率力	場をよみ、組織を動かす 意見に耳を傾ける、意見を主張する、建設的・創造的な討議、意見調整・交渉・説得
対自己能力	感情制御力	気持ちの揺れを制御する セルフウェアネス、ストレスコーピング、ストレスマネジメント
	自信創出力	前向きな考え方ややる気を維持する 独自性理解、自己効力感、楽観性、学習視点、機会による自己変革
	行動持続力	主体的に動き、良い行動を習慣づける 主体的行動、完遂、良い行動の習慣化
対課題能力	課題発見力	課題の所在を明らかにし、必要な情報分析を行う 情報の収集、本質理解、原因追及
	計画立案力	課題解決のための適切な計画を立てる 目標設定、シナリオ構築、計画評価、リスク分析
	実践力	実践行動をとる 自ら行動を起こす、行動の修正・調整、結果の検証・改善

# 社会人基礎力(経済産業省版)

前に踏み出す力 (アクション)	主体性	物事に進んで取り組む力 例)指示を待つのではなく、自らやるべきことを見つけて積極的に取り組む。
	働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力 例)「やろうじゃないか」と呼びかけ、目的に向かって周囲の人々を動かしていく。
	実行力	目的を設定し確実に行動する力 例)言われたことをやるだけでなく、自ら目標を設定し失敗を恐れずに行動に移し、粘り強く取り組む
考え抜く力 (シンキング)	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力 例)目標に向かって、自ら「ここに問題があり、解決が必要だ」と提案する
	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 例)課題の解決に向けた複数のプロセスを明確にし、「その中で最善のものは何か」を検討し、それに向けた準備をする。
	創造力	新しい価値を生み出す力 例)既存の発想にとらわれず、課題に対して新しい解決方法を考える
チームで働く力 (チームワーク)	発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力 例)自分の意見をわかりやすく整理した上で、相手に理解してもらうように的確に伝える。
	傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力 例)相手の話しやすい環境をつくり、適切なタイミングで質問するなど相手の意見を引き出す
	柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力 例)自分のルールややり方に固執するのではなく、相手の意見や立場を尊重し理解する
	状況把握力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力 例)チームで仕事をするとき、自分がどのような役割を果たすべきかを理解する
	規律性	社会のルールや人との約束を守る力 例)状況に応じて、社会のルールに則って自らの発言や行動を適切に律する。
	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 例)ストレスを感じるがあっても、成長の機会だとポジティブに捉えて肩の力を抜いて対応する