

「実務能力の高い中堅層をどれだけ確保できるかが勝負だ」。2012年度中に、11年度見通しの3倍近い1450人の中途採用を計画するソフトバンクグループ。グループの通信3社の人事を統括する甲田修三人事本部長は力説する。

スマートフォン（高機能携帯電話）、クラウドサービス。グループにとって、急拡大する事業領域に対応できる大量の技術者や営業職は不可欠。求める人材はリーダーばかりではない。

東京大学が全面移行の検討を表明した秋入学をきっかけに、人材供給源

# 問われる「大卒」

抜き、リーダーを育てる「私塾」を学内に設け、社会の要請に応える。

## 就職対策に重点

一方で、中堅層の底上げをどうするのか。11年の大卒就職率（61%）が

# 採用 異変

# 中堅45万人どう底上げ



CSR報告書を作るゼミに参加する武蔵大の学生ら（昨年11月、東京都練馬区）

絞る。

「自分の強みは何か。3分間、論理的に話そう」。金沢星稜大（金沢市）が今月実施した6泊7日の船上合宿。参加した1〜2年

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

「自分の強みは何か。3分間、論理的に話そう」。金沢星稜大（金沢市）が今月実施した6泊7日の船上合宿。参加した1〜2年

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

の声も漏れる。「就活ノウハウだけ学んでも活躍できるとは限らない」。授業を行っているユニバ・ジャパンの柳原美穂人事マネージャーは指摘。経済同友会の北城格太郎・終身幹事は「変化の激しい時代には、新しい価値を生み出す力が必須」と、中堅層にもプラ

目のしっかり勉強した上で社会への視野を広げれば、必要な能力は身につく」と担当の平林和幸教授は強調する。

授業を行っているユニバ・ジャパンの柳原美穂人事マネージャーは指摘。経済同友会の北城格太郎・終身幹事は「変化の激しい時代には、新しい価値を生み出す力が必須」と、中堅層にもプラ

授業を行っているユニバ・ジャパンの柳原美穂人事マネージャーは指摘。経済同友会の北城格太郎・終身幹事は「変化の激しい時代には、新しい価値を生み出す力が必須」と、中堅層にもプラ

授業を行っているユニバ・ジャパンの柳原美穂人事マネージャーは指摘。経済同友会の北城格太郎・終身幹事は「変化の激しい時代には、新しい価値を生み出す力が必須」と、中堅層にもプラ

授業を行っているユニバ・ジャパンの柳原美穂人事マネージャーは指摘。経済同友会の北城格太郎・終身幹事は「変化の激しい時代には、新しい価値を生み出す力が必須」と、中堅層にもプラ

授業を行っているユニバ・ジャパンの柳原美穂人事マネージャーは指摘。経済同友会の北城格太郎・終身幹事は「変化の激しい時代には、新しい価値を生み出す力が必須」と、中堅層にもプラ

授業を行っているユニバ・ジャパンの柳原美穂人事マネージャーは指摘。経済同友会の北城格太郎・終身幹事は「変化の激しい時代には、新しい価値を生み出す力が必須」と、中堅層にもプラ

授業を行っているユニバ・ジャパンの柳原美穂人事マネージャーは指摘。経済同友会の北城格太郎・終身幹事は「変化の激しい時代には、新しい価値を生み出す力が必須」と、中堅層にもプラ

授業を行っているユニバ・ジャパンの柳原美穂人事マネージャーは指摘。経済同友会の北城格太郎・終身幹事は「変化の激しい時代には、新しい価値を生み出す力が必須」と、中堅層にもプラ

授業を行っているユニバ・ジャパンの柳原美穂人事マネージャーは指摘。経済同友会の北城格太郎・終身幹事は「変化の激しい時代には、新しい価値を生み出す力が必須」と、中堅層にもプラ

「世界を置くのは「世界的研究・教育」か、「高度専門職業人養成」か、それとも「幅広い職業人養成」なのか。志望者と総定員が均衡する大学全入時代。日米の大学経営事情に詳しい諸星裕・桜美林大学大学院教授は「どういう層の人材育成にターゲットを絞るか、機能分化が必要だ」と指摘する。

産業界構造が変化する中、企業社会を支える知的基盤を育む明確なビジョンは、大学にも求められている。

産業界構造が変化する中、企業社会を支える知的基盤を育む明確なビジョンは、大学にも求められている。

産業界構造が変化する中、企業社会を支える知的基盤を育む明確なビジョンは、大学にも求められている。

産業界構造が変化する中、企業社会を支える知的基盤を育む明確なビジョンは、大学にも求められている。

産業界構造が変化する中、企業社会を支える知的基盤を育む明確なビジョンは、大学にも求められている。

産業界構造が変化する中、企業社会を支える知的基盤を育む明確なビジョンは、大学にも求められている。

産業界構造が変化する中、企業社会を支える知的基盤を育む明確なビジョンは、大学にも求められている。

産業界構造が変化する中、企業社会を支える知的基盤を育む明確なビジョンは、大学にも求められている。

産業界構造が変化する中、企業社会を支える知的基盤を育む明確なビジョンは、大学にも求められている。

産業界構造が変化する中、企業社会を支える知的基盤を育む明確なビジョンは、大学にも求められている。

専門学校卒（75%）を下回るなど、大卒の肩書が一定水準を保证するものとは言いえない中、年約55万人の大卒者の残り45万人の質の確保も企業の成

長戦略の鍵を握る。文科科学省は昨年、大卒の肩書が一定水準を保证するものとは言いえない中、年約55万人の大卒者の残り45万人の質の確保も企業の成

長戦略の鍵を握る。文科科学省は昨年、大卒の肩書が一定水準を保证するものとは言いえない中、年約55万人の大卒者の残り45万人の質の確保も企業の成

長戦略の鍵を握る。文科科学省は昨年、大卒の肩書が一定水準を保证するものとは言いえない中、年約55万人の大卒者の残り45万人の質の確保も企業の成

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。

絞る。ガイダンスなど細かくサポート。11年の就職率は81%に達した。