

# Society 5.0時代を切り拓く

## 人材の育成

企業と働き手の成長に向けて

急速な人口減少や、経済のグローバル化、AI、IoT等のデジタル技術の発展など、企業を取り巻く環境は大きく変化している。加えて、働き手のキャリア観が多様化するとともに、「人生100年時代」の到来により、職業人生が長期化し、転職などのキャリア・トランジションを経験する働き手が増えていくことが見込まれる。こうした転換期のビジョンとして、わが国はSociety 5.0のコンセプトを掲げており、その実現に向けては、デジタル技術を活かし、新しい価値を創出できる人材の育成が極めて重要となる。企業には、自社の人材育成施策が環境変化に対応できているかを確認し、働き手の多様性と主体性を活かす施策へ見直していくことが求められる。

そこで、経団連は、今年3月に報告書「Society 5.0時代を切り拓く人材の育成——企業と働き手の成長に向けて」を取りまとめた。本報告書では、19社・1団体の先進的な取り

組み事例や、経団連が実施したアンケート調査の結果などを踏まえ、企業における今後の人材育成のあり方を示している。本稿では、そのポイントを紹介する。

### 企業と働き手をめぐる 現状と課題

経営環境や働き手の意識の変化に伴い、自社に適した社員を中長期的に育成する従来の仕組みだけでは、Society 5.0時代に活躍する人材の育成は困難となりつつある。経団連の調査では、自社の人材育成施策が環境変化に対応できていない部分があるとの回答が約9割に上る。

具体的な課題としては、①前例主義的な意識や内向きの組織文化の変革、②会社主導による受け身のキャリア形成からの転換、③デジタル革新を担える能力の向上の3つが挙げられる。

副会長／雇用政策  
委員長(当時)  
東京ガス相談役

岡本 毅  
おかもと つよし



雇用政策委員長  
三井化学会長

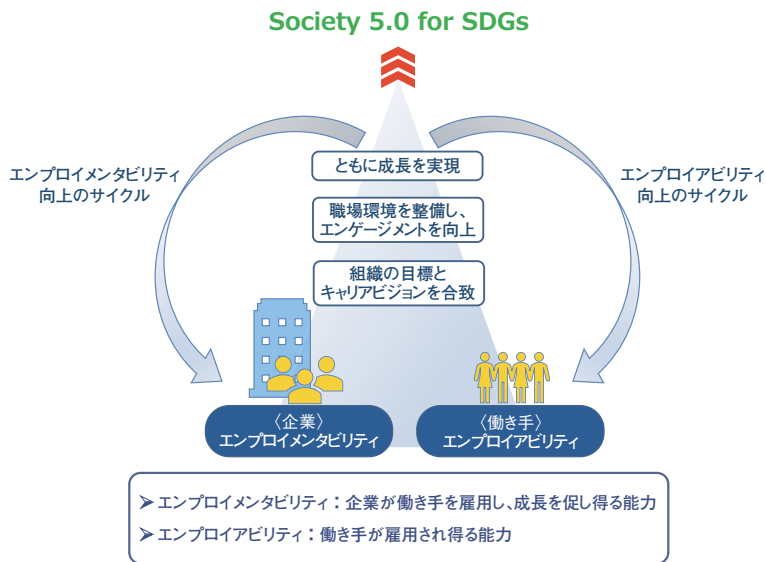
淡輪 敏  
たんのわ つとむ



### Society 5.0を実現する人材の育成

働き手の価値観が多様化するなか、企業は、エンプロイメンタビリティ(働き手から選ばれる魅力)を高めていかなければならない。他方、働き手には、エンプロイアビリティ(社内外における自身の価値)を主体的に磨いていくことが求められる。企業と働き手が互いを選び合い、組織目標とキャリアビジョンのベクトルを合わせ、ともに成長していくことが、Society 5.0時代の人材育成の基盤となる。人材が育ち、働き手から選ばれる組織の実

図表 Society 5.0時代の人材育成基盤—成長の好循環の実現



現に向け、企業は次の3つを柱に、取り組みを進めることが求められる。

(1)意識と組織文化の変革

経営トップが先頭に立ち、転換期における自社の理念・ビジョンを社員に浸透させたい。人材育成方針を明示することが重要である。その際、「人材」と「キャリア」双方の多様化を重視していくことや、多様な価値観を受容できる「開かれた組織文化」へと変えていく方針を示すことが肝要となる。

(2)自律的なキャリア形成の支援

社員の自律的なキャリア形成に向けて、3つの施策が考えられる。

第1は、経営トップや管理職層から、自律的なキャリア形成を重視するとのメッセージを発信することである。それを通じて、「人材育成は会社からの指示で行われるもの」との意識から、「社員が自身のキャリアビジョンに基づき、必要なスキル等について考え、計画的に取り組むもの」との意識へ変えていく必要がある。

第2は、社員の意向を踏まえた人事異動の実施である。自己申告などによりキャリアビジョンを確認したうえで、異動できる範囲・期間を柔軟にするほか、本人の意向を踏まえた選択制の異動の実施などの工夫が求められる。具体的には、社内公募制度や国内外留学制度、グループ企業や他企業等への出向制度などの活用が考えられる。

第3は、効果的なOJTに向けたコミュニケーションの充実である。定期的な目標管理面談や、数週間おきに上司と部下が面談する仕組み「1on1ミーティング」などの活用に加え、管理職層のマネジメントスキルの向上が求められる。

(3)デジタル革新を担える能力開発

企業がデジタル技術を活用し、新たな価値創造を図るには、働き手がデジタルに関するスキル・リテラシ

ーやデザイン思考等を身に付けることが不可欠である。企業は、デジタル革新に向けた自社の経営戦略を明らかにしたうえで、社員に求められる能力を示し、能力開発の支援策を計画的に実施していく必要がある。そのうえで、一般社員、スペシャリスト社員のそれぞれに対しプログラムを整備し、社員が自身に適したレベルからスキル・リテラシーを高めていけるようにすることが望まれる。

また、職業人生の長期化を見据え、全社員を対象に、外部機関を活用しながらリカレント教育を充実させることが重要である。

学びと成長を促す環境整備

企業が各種支援制度等を整備することは、人材育成の取り組みの3つの柱を支え、働き手の学びと成長を促す土台となる。具体的には、①有益な情報の提供、②経済的支援の導入・拡充、③学ぶ姿勢や部下・後輩の育成に対する評価と処遇の実施、④学びと成長のための時間の確保、⑤学び合うプラットフォームの整備、⑥社員のエンゲージメントの把握と改善、⑦HR Tech(注)の活用(注)の7つの施策に取り組むことが望ましい。

Society 5.0は、デジタル化に対応した「人間を中心とした創造社会」であり、その実現は、企業と働き手が継続的に新しい価値を社会に提供し、成長を積み重ねることによって可能となる。本報告書が、変革とともに挑み、成長を目指す企業と働き手の参考になれば幸いである。

(注)HR Tech(Human Resources Technology)：デジタル技術を活用した人材マネジメント手法  
※本提言については、<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/021.html>参照