

# 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 — (概要)

2020年3月17日

一般社団法人 日本経済団体連合会

- はじめに
- 第1章 企業と働き手をめぐる現状と課題
- 第2章 Society 5.0を実現する人材の育成
  - 1. 意識と組織文化の変革
  - 2. 自律的なキャリア形成の支援
  - 3. デジタル革新を担える能力開発
- 第3章 学びと成長を促す環境整備
  - 1. 有益な情報の提供
  - 2. 経済的な支援
  - 3. 評価と処遇
  - 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. エンゲージメントの把握と改善
  - 7. HR Techの活用
- おわりに
- 企業事例
- 参考資料 人材育成に関するアンケート調査結果

## ○ いま、企業と働き手を取り巻く環境は大きく変化

- ➡ わが国では、人口減少が急速に進行し、地域経済の停滞や労働力不足の問題が深刻化。また、経済のグローバル化が進展
- ➡ AIやIoT、ビッグデータなどデジタル技術の目覚ましい発展は、既存の産業やビジネスモデルはもとより、社会全体を変革
  - 企業が飛躍的な成長を遂げるためには、デジタル技術を活用しながら、企業や業種の枠を越えて連携し、顧客や社会が求める価値を実現することが不可欠
  - デジタル技術の活用がさらに進むことで、組織や働き方、働き手に求められる役割は大きく変わっていく
  - 個々の業務の遂行方法や必要なスキルは非連続的に変化し、知恵や創造力、コミュニケーション力などがより求められるようになっていく
- ➡ 企業で働く人材のダイバーシティが拡がり、働き手のキャリア観が多様化。また、「人生100年時代」の到来により、職業人生が長期化し、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

## ○ 大きな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、その実現に向けた取組みを推進

- ➡ Society 5.0の実現には、デジタル技術の強みを活かしながら、新しい価値を創出できる人材が重要。しかし、従来の人材育成施策では、経営環境の変化や多様な働き手のニーズに応えられなくなっている面がある
- ➡ 企業は、自社の人材育成施策が環境変化に柔軟に対応できるものになっているかを確認し、働き手の多様性と主体性を活かす施策へと見直していくことが求められる

# 第1章 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より、これまで機能してきた長期・終身雇用の下で中長期的に自社に適した社員へと育成する仕組みだけでは、Society 5.0時代に活躍する人材の育成は困難になりつつある
- 経団連調査では、環境変化に自社の人材育成施策が対応できていないとの回答は、約9割。その要因としては、「社員の就労意識の多様化」「デジタル技術の進展」が多い

<企業における人材育成の3つの課題>

課題  
1

前例主義的な意識や内向きの組織文化の変革

課題  
2

会社主導による受け身のキャリア形成からの転換

課題  
3

デジタル革新を担える能力の向上

- ➡ 企業と働き手が転換期を乗り越えていくためには、正しい危機感を持ち、変化を好機と捉え、果敢に挑戦していくことが重要。そのために、前例主義的な意識や内向きの組織文化の変革を進めることが優先課題
- ➡ 働き手が、長期化する職業人生をより豊かなものとしていくためには、働き手が自身のキャリアを主体的に考え、継続的に学び、社内外で通用する人材へと自身の価値を高めていくことが重要。今後は、会社主導による受け身のキャリア形成から、働き手の自律性を重視したキャリア形成へと転換していくことが大きな課題
- ➡ 企業がデジタル革新を推進する上では、デジタル技術などに関する働き手の知識やスキルを高める必要性が従来以上に高まっており、デジタル革新を担える能力開発が喫緊の課題

- 企業は、働き手から選ばれる立場に変わってきていることを認識し、働き手から選ばれる魅力（エンプロイメンタビリティ）を高める必要がある
- 働き手には、自身のキャリアビジョンを描き、主体的に社内外における自身の価値（エンプロイアビリティ）を磨いていく意識と行動力を持つことが求められる
- 高いエンプロイメンタビリティを有する企業と、優れたエンプロイアビリティを持つ働き手が互いに選び合い、組織の目標と働き手のキャリアビジョンのベクトルを合わせて、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
  - ・ エンプロイメンタビリティ：企業が働き手を雇用し、成長を促し得る能力
  - ・ エンプロイアビリティ：働き手が雇用され得る能力

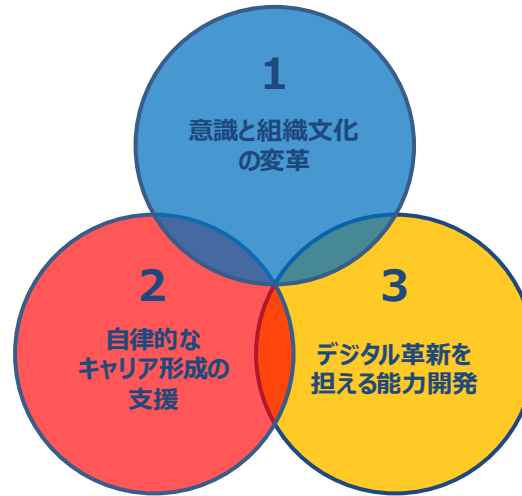
<Society 5.0時代の人材育成基盤 –成長の好循環の実現>



- ➡ 企業は、働き手のエンゲージメントの向上に取り組み、成長を支援することで、エンプロイアビリティを高めることができる。それとともに、自社のエンプロイメンタビリティが高まり、優れた人材の確保・定着が期待できる
- ➡ 企業と働き手の成長を通じて、様々な社会課題が解決され、「Society 5.0 for SDGs」の実現につながっていく

- 人材が育ち、働き手から選ばれる組織に向けて、企業は、①意識と組織文化の変革、②自律的なキャリア形成の支援、③デジタル革新を担える能力開発の3つを取組みの柱として、エンゲージメントを向上させながら、Society 5.0時代の人材育成基盤を形成していくことが求められる

<取組みの3つの柱>



### 1. 意識と組織文化の変革

- 社員の意識の変革に向けて、経営トップが先頭に立ち、大きな転換期において自社が掲げる理念・ビジョンを社員に伝えて浸透させた上で、人材育成方針を明示することが重要

➤ 意欲と能力を持つ社員に対して様々な経験の機会を提供し、積極的に成長を支援していくことや、「人材」と「キャリア」双方の多様化を重視していく方針を明確に伝えることが肝要

- [事例]
- 自社の理念・ビジョンについて経営トップと社員が語り合う機会を設定
  - 人材の多様性を広げるため、採用基準等を見直し、高い創造性・専門性を持つ人材を採用 等

➤ 社内外の人材が交流し、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重要

- [事例]
- グループ企業や提携企業との人材交流
  - スタートアップ企業とのアクセラレーション・プログラムの実施
  - 一度退職した人材を再雇用するカムバック制度の導入 等

## 2. 自律的なキャリア形成の支援

- 「キャリア自律」とは、働き手が当事者意識を持って自らの責任でキャリアを築き上げていくこと
- 働き手は、“自分ごと”としてキャリアビジョンを描き、自身の価値向上に積極的に取り組む
- 企業は、社員が主体的に学び、中長期的なキャリアの展望を持てるよう支援

### (1) 経営トップや管理職層からのメッセージの発信

- 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積極的に発信
- 「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、考え、計画的に取り組んでいくもの」との意識へ変えていく
- 自律的なキャリア形成に取り組む社員を支援する体制や具体的な施策を提示

### (2) 社員の意向を踏まえた人事異動の実施

- 企業は、「組織の要員管理」と「社員の選択」とのバランスをとりながら、適材適所を実現していく必要
- 自己申告などによりキャリアビジョンを確認した上、異動できる範囲・期間を柔軟にすることのほか、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、フリーエージェント制度、社内インターンシップ制度などを活用
- 社員が活躍できるフィールドを広げることも重要。ビジネスプランコンテストや業務上の課題解決プロジェクトの実施は一案

### (3) 効果的なOJTに向けたコミュニケーションの充実

- 業務経験を通じて社員の成長を促すOJTは、今後も人材育成の中心的施策。その効果的な実施には、教える側と教えられる側の双方向のコミュニケーションにより、ベクトルを一致させて取り組むことが肝要
- 定期的な目標管理面談や、数週間おきに仕事の進め方や課題について上司と社員が面談する仕組み「1 on 1 ミーティング」、メンター制度等を活用
- 管理職層には、マネジメントスキルの向上が必須



### 3. デジタル革新を担える能力開発

- 企業がA Iやビッグデータなどを活用し、新たな価値創造を図っていくためには、働き手が、ビジネスの知識・経験、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つけて、従来の枠にとらわれない独創的な構想力を磨いていくことが不可欠
- O J Tと連動したO f f - J Tのプログラムを充実させるとともに、社員が自身に必要なプログラムを主体的に選択できるようにすることが重要

#### (1) デジタル戦略の提示と能力開発支援

- 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上で、社員に求められる能力を示し、能力開発を支援するための施策を計画的に実施していくことが必要
  - 一般社員については、データ分析等の基礎的な知識・用語を理解し、スペシャリスト社員と円滑にコミュニケーションをとりながら、社内の調整や外部との折衝を行うことができるデジタルスキル・リテラシーを涵養していくことが望まれる
  - 若手・中堅層や関心層から、デジタル技術の動向や基礎的なデータ分析・活用等の研修プログラムを実施することが効果的。研修参加者には、職場の指導役としての役割も期待
- ビジネスのデジタル化を中核的に担うスペシャリスト社員については、特に高いスキルが求められることから、大学等と連携して育成プログラムを整備することが考えられる。また、大学や業界団体が実施するプログラムに社員を派遣することも一案

#### (2) 外部機関との連携によるリカレント教育の充実

- 職業人生の長期化を見据えれば、全社員を対象として、学び直すことで新たな知識やスキルを身につけるリカレント教育の充実が重要。特に、A Iと協働する人材には、幅広い知見や経験、洞察力が不可欠
- 人材育成サービス企業との連携のほか、各地域の産学官が連携して、企業や地域産業のニーズに基づいたカリキュラムを開発していくことが有益

#### (3) 中小企業等における取組み

- 中小企業等は、人材や資金に制約がある場合、デジタル革新を担う人材の育成に向けて、政府機関（ポリテクセンター・カレッジ、中小企業大学校等）が実施している研修プログラムの活用を検討することが有効



# 第3章 学びと成長を促す環境整備

- 各種支援制度等の環境整備は、人材育成に向けた3つの取組みの柱を支え、働き手の学びと成長を促す土台となる

## 1. 有益な情報の提供

- 社員への情報提供は、人材育成のベース。社員が求める情報を適切なタイミングで提供することが効果的
- 多様なキャリア形成の参考となるロールモデル、キャリア相談窓口・キャリアコンサルティングの案内等を周知

## 2. 経済的な支援

- 必要に応じて経済的な支援制度の導入・拡充を検討することも有効
- 社外研修・通信教育の受講補助等の他、昇格時に外部研修費用を支給するなど、方法の工夫も一案

## 3. 評価と処遇

- 社員の「学ぶ姿勢」や「部下・後輩の育成」について、処遇への反映を強めていくことは、社員の意識変革を促す施策となり得る

## 4. 学びと成長のための時間の確保

- 人材育成方針や社員のニーズを踏まえ、学びを支援する休暇・休業制度や勤務時間制度を整備することが有効

## 5. 学び合うプラットフォームの整備

- 知識やスキルの向上と社員間のつながりを生み出す場として、社員同士が学び合うプラットフォーム（社内勉強会等）を提供・整備することは、スキルの向上や人的ネットワークの形成に有効

## 6. エンゲージメントの把握と改善

- Society 5.0時代の人材育成基盤の形成に向けて、エンゲージメントを向上させていくことが不可欠。企業は、「組織の健康診断」として社員のエンゲージメントの状態を把握し、課題改善に取り組むことが求められる

## 7. HR Techの活用

- デジタル技術を活用した人材マネジメント手法が導入され始めている。社員の能力開発を支援するためには、社員の職務経験や能力等のデータを把握して可視化し、人材配置や能力開発に活用することが重要

- 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」。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で可能となる

企業



Society 5.0時代を切り拓く人材の育成に向けて、多様性を活力とする組織文化の醸成や自律的なキャリア形成・能力開発への支援など人材育成施策の刷新に着手

働き手



企業が用意する環境を自身の成長の場として最大限に活かし、自身のキャリアビジョンの実現と、組織や社会への貢献に取り組むことが求められる

学生・生徒



自分の強みを見出し、たゆまず磨き、伸ばしていくとともに、なるべく早い段階から自身の就労観・キャリアビジョンに関心を持ち、その実現に取り組んでいくことを期待

- これまで以上に産学がベクトルをあわせて協同していくことが不可欠であり、経団連は、企業における人材育成の方針や具体的な取組みなどに関する情報を発信・共有していく

企業・団体名	主な事例			
	意識と 組織文化の変革 	自律的な キャリア形成の支援 	デジタル革新を 担える能力開発 	学びと成長を促す 環境整備 
1 アフラック生命保険	○			
2 イオン	○			
3 ヴィエムウェア				○
4 A G C			○	
5 エヌ・ティ・ティ・データ		○		
6 花王				○
7 キヤノン				○
8 資生堂		○		
9 新化学技術推進協会			○	
10 全日本空輸		○		
11 ソニー銀行			○	
12 東京海上ホールディングス			○	
13 東京ガス	○			
14 凸版印刷			○	
15 東日本旅客鉄道		○		
16 日立製作所				○
17 富士電機		○		
18 ベネッセコーポレーション			○	
19 丸紅				○
20 メルカリ				○