

「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」報告書

(現時点でのイメージ)

目次

1. はじめに

- I. 第四次産業革命や人手不足等を背景とした事業環境の変化と「人材戦略」の重要性
- II. スキルの賞味期限の短期化と「新・社会人基礎力（仮称）」の重要性
- III. 「人生100年時代」におけるキャリアや働き方の変化と環境整備の必要性
- IV. トータルパッケージとしての対応の必要性～①働き手、②育成主体、③受け入れ主体、④労働市場

2. 中核人材としての活躍について（中核人材確保WG）

I. 総論

1. 視点

- (1) 企業の成長や地域活性化の柱としての「中核人材」ニーズの高まり
- (2) 人材ニーズ側から見た中核人材活躍のための課題と取り組むべき方向性

2. 人材ニーズ側から見た現状と課題

- (1) 働き手（人材側）・受け入れ主体（中小企業等）双方が抱える情報の壁
 - ① 不明確な人材像～受け入れ主体（中小企業等）の経営課題と人材募集要件の不一致
 - ② 人材側の関心の薄さ～受け入れ主体（中小企業等）の低い魅力発信力
- (2) 限られた個別ケースのみ成立する「市場」なき現状

3. 検討の方向性～市場形成に向けたステップ

II. 分析

1. 受け入れ主体（中小企業等）が求める人材像

- (1) 求められる中核人材カテゴリー
- (2) 求められる中核人材像（社会人基礎力の重要性）

2. 受け入れ主体（中小企業等）の課題と役割

- (1) 受け入れ主体（中小企業等）のカテゴリーと本報告書の射程
- (2) 受け入れ主体（中小企業等）の課題～ミッションや経営課題と求人要件の不一致
- (3) 受け入れ主体（中小企業等）の中核人材確保の流れと取り組むべきステップ
- (4) 中核人材の兼業・副業（複業）を含む多様な活用方法

3. 働き手に関する課題と母集団形成の手法

- (1) 働き手（母集団形成）に関する課題～求められる人材と実際の人材のギャップ
- (2) 潜在的母集団形成～学びの機会提供（キャリア・オーナーシップと社会人基礎力）
- (3) 顕在的母集団形成～「一歩踏み出す」仕組みづくり
 - ① 兼業・副業（複業）
 - ② プロボノ活動（プロフェッショナルとして社会貢献等を行う活動）
 - ③ 受け入れ主体（中小企業等）の魅力発信

4. 市場形成に向けた仲介支援者（コーディネータ）の機能と持続可能なスキーム

- (1) 市場形成に不可欠な要素：仲介支援機能
- (2) 仲介支援者に求められる機能
- (3) 多様な中核人材確保に向けたスキームと仲介支援機能の担い手
 - ① 多様な中核人材確保に向けたスキーム
 - ② 仲介支援機能の担い手

3. 人生 100 年時代に求められる人材像や学びについて（人材像WG）

- I. 「働く」と「学ぶ」ことの一体化（「大人の学び」の必要性）
- II. 「人生 100 年時代」における「新・社会人基礎力（仮称）」
 1. 「社会人基礎力」の重要性
 2. 人生 100 年時代の羅針盤（「社会人基礎力」を身に付け、発揮するためのポイント）
 3. Work as Life の実現 ～一人ひとりが価値を発揮する社会へ～
- III. 何を学ぶのか
 1. OS をアップデートする（「新・社会人基礎力（仮称）」を身につける）
 - (1) EQ (Emotional Intelligence Quotient)
 - (2) マインドセット（動機）／主体性／仕事感
 - (3) キャリア・オーナーシップ
 2. アプリケーションをアップデートする（産業分野別の成長戦略と一体となった人材像）
 - (1) 総論
 - (2) 各業種共通に必要なスキル（例）
 - (3) 個別業種に必要なスキル（例）
- IV. どのように学ぶか
 1. 「体験総量」をあげる
 - (1) 「タフアサインメント」や「ストレッチな経験」
 - (2) 「兼業・副業（複業）・出向」によるキャリアの複層化
 - (3) 実践的な教育による必要な能力の獲得
 2. 「学ぶ」環境を整える
 - (1) 企業と個人の対話の充実／学ぶ環境の整備によるリテンションの強化
 - (2) 学ぶ必要性の理解／周りへの説明
 - (3) リフレクション（自らを見つめ直す機会）の充実
 - (4) キャリア・オーナーシップとキャリア開発支援の充実
- V. 学んだ後に、どのように活躍するか
 1. 自由なキャリアの実現
 - (1) 多様なポジションの獲得・創出／新陳代謝の促進
 - (2) スキルや成果に基づく処遇の実現（学びへの社内インセンティブ）
 - (3) 新たな関係性の構築（所属に縛られない働き方）
 2. 個人が働き続けられる環境の整備

4. 我が国の人材力強化に向けたアクションプラン（施策）

- I. 政府・社会として取り組むべき方向性
- II. 企業として取り組むべき方向性
- III. 個人として取り組むべき方向性

1. はじめに

I. 第四次産業革命や人手不足等を背景とした事業環境の変化と「人材戦略」の重要性

- 第四次産業革命や人口動態の変化等を背景として、企業の事業環境は激変。付加価値の源泉が、「資本」から「人材」へと移行する中、特に中小企業等を中心に、我が国産業界は構造的な「人手不足」に直面。今後も、この傾向は継続必至である。
- 今後、企業が持続的に成長していく上では、付加価値創出の担い手となる「人材」を確保し、活用していくことが生命線。「経営戦略」＝「人材戦略」として再認識し、喫緊の課題として取り組んでいくことが重要。

II. スキルの賞味期限の短期化と「新・社会人基礎力（仮称）」の重要性

- 必要となる人材も大幅に変化。技術の飛躍的・非連続的な進歩により、スキルの「賞味期限」は短期化しており、時代に応じて随時アップデートしていくことができる人材が求められる。加えて、上辺だけのスキルだけでなく、あらゆる環境下（どのような組織・企業等）においても、自らの能力を最大限発揮するための「新・社会人基礎力（仮称）」（＝いわゆる人材としての「OS」）を兼ねそろえた人材の必要性が増大。

III. 「人生100年時代」におけるキャリアや働き方の変化と環境整備の必要性

- 「人生100年時代」の到来により、個人の働き方・社会参加の在り方は変化・多様化。これまで以上に、長期にわたり働くことが前提となり、「働く」ことと「学ぶ」ことが一体化してくる中で、自らのキャリアを企業に委ねるのではなく、自律的なキャリアを開発することのできる「キャリア権」等の在り方も含め、個人が自らのキャリア・働き方に責任を持つとともに、活躍し続けるための環境の整備が必要。
- 企業としても、個人の働き方の多様化を踏まえ、兼業・副業（複業）等をはじめとした柔軟な対応や制度設計を行うとともに、これまでの「会社と従業員」の単なる延長線ではない、新たな関係性を構築していくことが必要不可欠。それに伴い、業務設計の変革（プロジェクト型への移行など）も求められる。

IV. トータルパッケージとしての対応の必要性～①働き手、②育成主体、③受け入れ主体、④労働市場

- 以上を踏まえ、本報告書では、我が国経済の価値創出の源泉である人材力を強化し、社会全体として人材の最適活用を実現していくための方策を整理。

- その際、①働き手、②育成主体としての企業、③受け入れ主体としての企業、④労働市場の各側面をトータルパッケージとして対応していくことが必要。

2. 中核人材としての活躍について（中核人材確保WG）

I. 総論

1. 視点

- (1) 企業の成長や地域活性化の柱としての「中核人材」ニーズの高まり
- ・ 企業の持続的成長・発展や地域活性化には、付加価値創出を担う「中核人材」の確保が不可欠。特に、我が国産業界において圧倒的多数を占める中小企業等においては、生産年齢人口が減少する中、人手不足は恒常化する構造的課題。経営者の高齢化に伴う事業承継も大きな問題であり、人材に関する課題が経営課題の上位に位置づけられるように。
- (2) 人材ニーズ側から見た中核人材活躍のための課題と取り組むべき方向性
- ・ このため、2章では、人材ニーズ側から、人生100年時代の多様な人材が中核人材を必要とする主体（中小企業等）で活躍するための課題と取り組むべき方向性を整理。
 - ・ 具体的には、①受け入れ主体（中小企業等）が求める人材像を分析の上、②受け入れ主体（中小企業等）、③働き手（母集団形成）、④労働市場（仲介支援機能）それぞれに関する課題と役割を整理する。

2. 人材ニーズ側から見た現状と課題

- (1) 働き手（人材側）・受け入れ主体（中小企業等）双方が抱える情報の壁
- ① 不明確な求人像～受け入れ主体（中小企業等）の経営課題と人材募集要件の不一致
- ・ 受け入れ主体（中小企業等）において、自社のミッションや経営課題の絞り込み・明確化ができていないために、必要な人材像を明らかにできていないケースが多い。
 - ・ このため、人材側が求められるスキル・スペック・能力等の必要な要素が分からず、ミスマッチが発生する傾向。
- ② 人材側の関心の薄さ～受け入れ主体（中小企業等）の低い魅力発信力
- ・ また、受け入れ主体（中小企業等）側も、人材側からみた自社の魅力が把握できない、又は、（中核人材候補の母集団が顕在化していないこともあり、）人材の母集団への発信力が低い等の理由から、魅力的な受け入れ主体（中小企業等）の情報が人材側に届いていない（情報の非対称性）。

- ・ このため、人材側が、そもそも中小企業等へ関心すら抱かない（転職等にあたり中小企業等が検討の対象にすらならない）傾向。
- (2) 限られた個別ケースのみ成立する「市場」なき現状
- ・ こうした人材側・受け入れ企業側双方の情報ギャップを埋めるには、相当の時間・コストを要する。このため、現状では、人材側・企業側双方を良く見知った限られたケースにおいてのみ個別に例外的にマッチングが成立。中核人材に関する「市場」は未だ発達していない。

3. 検討の方向性～市場形成に向けたステップ

- ・ 現状は①「個別カスタマイズ・マッチング」ステージ。
- ・ 市場形成に向け、まずは、風穴を開けつつ（②「風穴戦略」ステージ）、中期的に、本格的な市場形成（③「本格ボリューム展開」ステージ）を目指していく。
- ・ このため、まずは「ポジティブ」な成功事例の創出による「風穴戦略」の着実な実施と持続可能でスケールするスキームの検討を並行的に進めることにより「本格ボリューム展開」に向けた準備を行っていく。

II. 分析

1. 受け入れ主体（中小企業等）が求める人材像

(1) 求められる中核人材カテゴリー

- ・ 中小企業等が求める中核人材カテゴリーとしては、背負い系人材と専門人材が存在。
 - 背負い系人材：
 - 高いポータブルスキルと汎用性の高い経営スキルを有するジェネラリストで経営の中核を担う存在
 - 専門人材：
 - 一定程度以上のポータブルスキルと高い専門スキルを有するスペシャリスト的存在

(2) 求められる中核人材像（社会人基礎力の重要性）

- ・ 求められる中核人材像において、背負い系人材か専門人材かに関わらず、（スキル・経験以上に、）マインドセットが極めて重要。
 - 前に踏み出す力（アクション）
 - （有識者意見）「内部資源を前提にしている人は難しい」「自身の交渉力、ネットワーク、フットワークで仕事をとってくる能力が重要」「自分も一緒になって手を動かせる人が求められる」

- **考え抜く力（シンキング）**
（有識者意見）「自分の仕事の範囲を強く意識する人は向かない」
- **チームで働く力（チームワーク）**
（有識者意見）「中小企業・零細企業では、大企業のやり方で仕事をガンガンやっても人はついてこない」「能力以上に重要なのが人間関係」「コミュニケーション能力、誠実さ、協調性が重要要素」

2. 受け入れ主体（中小企業等）の課題と役割

（1）受け入れ主体（中小企業等）のカテゴリーと本報告書の射程

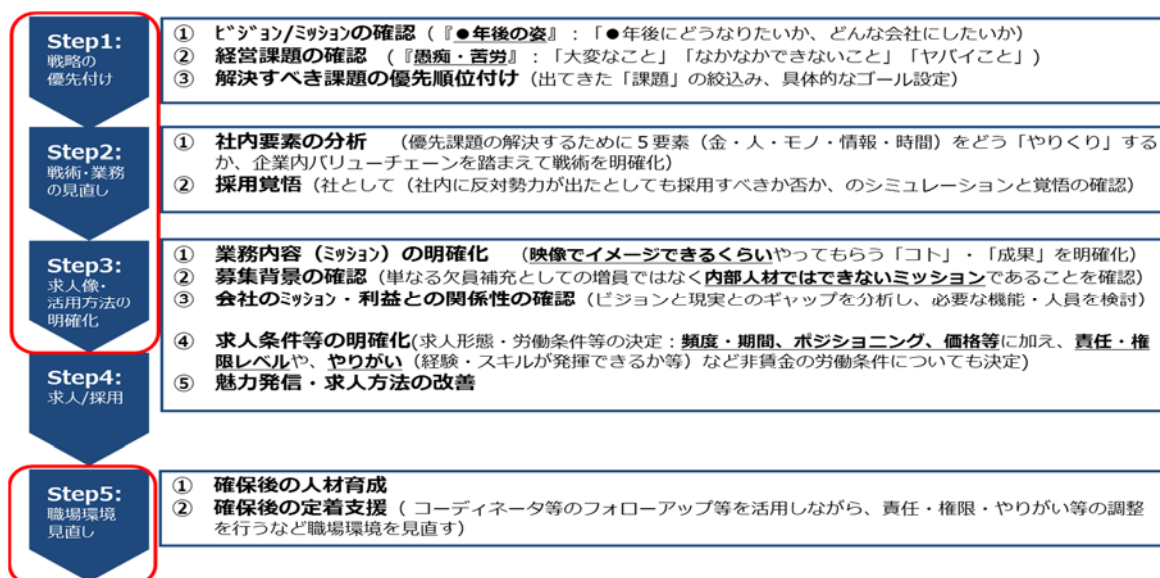
- ・ 本報告書では、中核人材の活用可能性のあるすべての企業（中小企業等）を対象とする。
- ・ 「中核人材の必要性は認識しているが活用方法が分からない企業」に対し、中核人材活用に向けた支援を行うことにより成功事例を創出し、事例を蓄積するとともに、「中核人材の活用のポテンシャルに気付いていない企業」に対しても、成功事例の普及により、中核人材の活用ポテンシャルに「気付き」を与えることを目指す。

（2）受け入れ主体（中小企業等）の課題～ミッションや経営課題と求人要件の不一致

- ・ 中小企業等において、自社の経営課題を絞り込み・明確化できず、結果、当該企業にとって「真に必要な人材」が不明確であることが、人材確保できない、またはミスマッチが発生する原因であることが多い。

（3）受け入れ主体（中小企業等）の中核人材確保の流れと取り組むべきステップ

- ・ 中核人材の確保に成功している中小企業は「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」におけるステップに沿った取組みを行っていることが多い。
- ・ 企業（中小企業等）が中核人材を確保するにあたっては、「求人・採用」に加え、経営課題や業務の見直しを通じた求人像の明確化（Step1～Step3）や人材確保後の職場環境の見直し（Step5）など、総合的に取り組むことが必要。



(4) 中核人材の兼業・副業(複業)を含む多様な活用方法

- ・ 企業が中核人材を確保するためには、①フルコミット型の採用のみならず、②プロジェクトベース(兼業・副業(複業)・出向等)での確保や、③社内人材の育成等、様々な手法がある。
- ・ 一般に、「フルコミット型」の採用を望む中小企業が多いが、フルコミット型の採用はリスクとコストが高い傾向。
- ・ 他方、「プロジェクト型」の人材確保では、「人(個体)」単位ではなく「量(時間)」単位での人材の確保が可能となる。
- ・ また、「内部人材の育成」による中核人材確保も有効な手段の一つ。
- ・ 企業規模・成長性等の経営状況や経営課題等に応じて多様な活用方法を柔軟に検討することが必要。

	フルコミット型	プロジェクト型		
		本業型(フル短期)	複業型(自営型複業)	副業型(雇用型複業)
概要	受入れ企業等へ転籍する。	一定期間、受入れ企業等でフル勤務を行う。	プロジェクトや専門分野をベースに、複数の企業等で同時に活躍する。	本業を抱える人材が、平日夜や休日等を活用し、他企業等でプロジェクトを推進する。
形態(例)	転籍など	1ヶ月(フル勤務)など	週2日×3社など	週1日など
イメージ				

3. 働き手に関する課題と母集団形成の手法

(1) 働き手（母集団形成）に関する課題～求められる人材と実際の人材のギャップ

- ・ 求められる中核人材像（1.（2））において、背負い系人材か専門人材にかかわらず、職場で多くの人と接触しながら仕事をしていくために必要な「社会人基礎力」が重要。他方、大企業等が抱える人材は、こうした求人像から乖離している状態。

(2) 潜在的母集団形成～学びの機会提供（キャリア・オーナーシップと「社会人基礎力」）

- ・ 働き手に、キャリア・オーナーシップと、「社会人基礎力」を身につける機会を提供することで、将来的な中核人材の母集団形成を促すことが必要。（詳細は、第3章「人生100年時代にとも得られる人材像や学びについて（人材像WG）」参照）

(3) 顕在的母集団形成～「一歩踏み出す」仕組みづくり

- ・ 働き手が、受け入れ企業（中小企業等）で働くことを検討しようと、一歩踏み出すための仕掛けづくりが重要。
- ・ 具体的には、①兼業・副業（複業）を行う、②プロボノ活動（社会貢献を行うボランティア活動）を行う、③受け入れ企業（中小企業等）の「ビジョン」や「ミッション」、「当該企業で働く魅力（意思決定の早さや個人が果たす役割の大きさ等）」等の情報に接するなど、気軽に関心を持ちうる「きっかけ作り」を行うことは極めて有益。

① 兼業・副業（複業）

- ・ 「兼業・副業（複業）」等が解禁されることは、人材流動化の母集団形成の観点から一つの試金石となる可能性。また、大企業等にとっても、柔軟な働き方を提供することが、社員のリテンションや人材確保・活用等の観点から有効な戦略となりうる。

② プロボノ活動（プロフェッショナルとして社会貢献等を行う活動）

- ・ いわゆる「兼業・副業（複業）」のハードルが高い場合において、自らの専門知識や技能を生かして社会貢献活動等を行うことも、人生100年時代の新しい働き方に「一歩踏み出す」きっかけになりうる。

③ 受け入れ主体（中小企業等）の魅力発信

- ・ 働き手（人材側）にとって、「給与」のみならず、「やりがい」「ミッションへの共感」等の要素が転職等の意思決定には極めて重要。（求人としてのみではなく）企業側の魅力をまとめて発信することは、働き手の関心をひく観点からも極めて有効。

- ・ また、「やりがい」創出の観点から「地域単位」での魅力ある仕事の創出も重要。

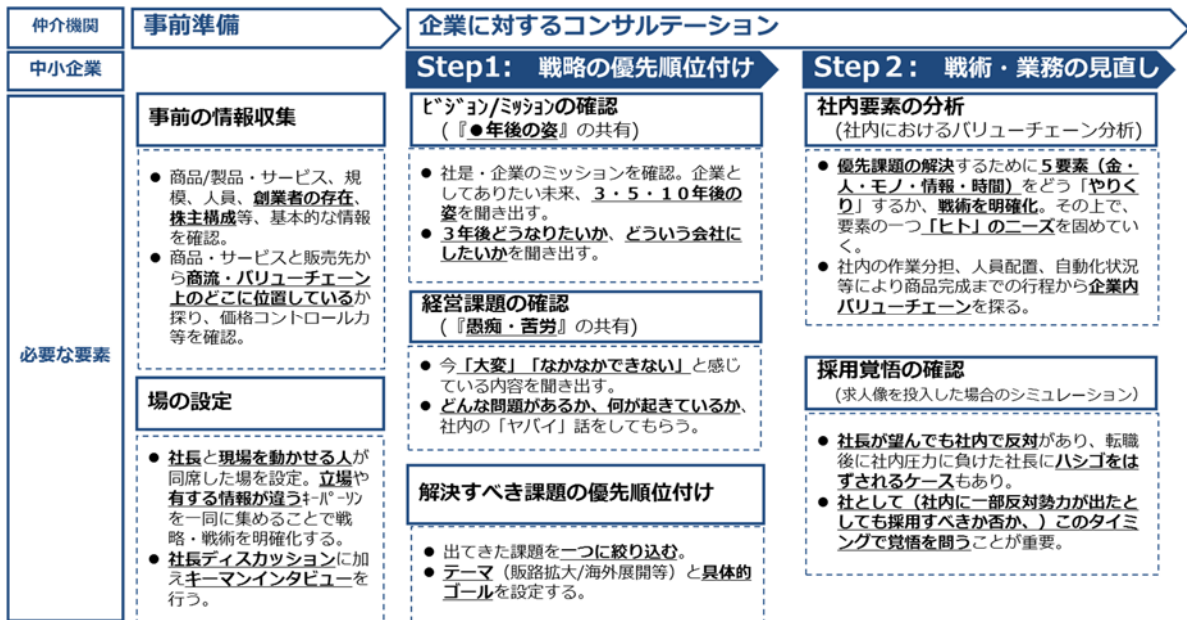
4. 市場形成に向けた仲介支援者（コーディネータ）の機能と持続可能なスキーム

(1) 市場形成に不可欠な要素：仲介支援機能

- ・ 前述の通り、受け入れ企業（中小企業）側と働き手（人材）側には相当のギャップが存在。したがって、受け入れ企業、特に中小企業が中核人材を確保するには、仲介支援機能が極めて重要。
- ・ したがって、仲介支援者の担い手の確保と両者のギャップを埋める持続的スキームの形成が、市場形成には不可欠。

(2) 仲介支援者に求められる機能

- ・ 受け入れ企業（中小企業等）の中核人材確保には、仲介支援者（コーディネータ）の役割が極めて重要。
- ・ 仲介支援者は、経営支援(Step1~3)、求人採用支援(Step4)、採用後のフォローアップ(Step5)の5つを総合的に取り組む必要がある。Step1~3とStep4は異なる者が担当することが多いが、両機能の密な連携が、ミスマッチの防止に極めて重要（シームレスな支援が必要）。
- ・ また、中核人材確保後の伴走支援（フォローアップ）は、その定着に不可欠な要素。



仲介機関	求人像の明確化	求人・採用支援	フォローアップ支援
中小企業	Step3: 求人像・条件の明確化/求人方法改善等	Step4: 求人・採用	Step5: 職場環境改善等
必要な要素	業務内容（ミッション）の明確化 (どんな「コト」をやってもらうか) <ul style="list-style-type: none"> 映像でイメージできるくらいやってもらう「コト」を明確化。役職（経営幹部、●●統括など）やジョブ・ディスクリプションではなく実現してほしい具体的な「成果」まで決める。 	候補者の絞り込み <ul style="list-style-type: none"> 経営側（経営支援者側）で人材要件をまとめ、候補者をリストアップすることはできる（Step3）が、会社のミッション・風土などの適合性など非言語情報に基づいた候補者の絞り込みが必要。 	人材側のフォローアップ <ul style="list-style-type: none"> 人材確保支援を行った者が行うことが多い。 （中核人材が）すぐに活躍できないという前提に、時間をかけてステップを踏んで軟着陸を目指し対話を続ける。 定期的に（1年に2回）、中核人材を一堂に集めた座談会を開催。職場（中小企業）における不満や不安等についてフリーディスカッションを行う ※「戻れる場所」の提供。
	募集背景の確認 (なぜ外部人材を登用したいのか) <ul style="list-style-type: none"> 単なる欠員補充としての増員ではなく内部人材ではできないミッションであることを会社としても認識する必要。 	人材側の能力の棚卸し/磨き直し <ul style="list-style-type: none"> 自身固有の能力の棚卸し・磨き直し（会社資源による実績と自分資源による実績を分類。修羅場経験等を基に「○○力」としてストーリー化・言語化）を行う。 	企業側のフォローアップ <ul style="list-style-type: none"> 経営支援を行った者が行うことが多い。 既存の育成・定着策と離職者状況を踏まえ、ジョブローテーション制度や育成計画の見直しなど職場環境改善を促す。 外部人材を1人入れてやっていくうちに、次第に人を増やしていく傾向あり。
	会社のミッション・利益との関係性の確認 (当該外部人材が会社にもたらす利益は何か) <ul style="list-style-type: none"> ビジョンと現実とのギャップを分析の上、必要な機能・人員を検討する。 	中小企業側の魅力を伝え、人材側を口説く <ul style="list-style-type: none"> 企業のミッションや経営課題、やりがいを伝え、人材側を口説く。 	
	求人条件等の明確化 (求人形態・労働条件等の決定) <ul style="list-style-type: none"> 頻度・期間、ポジショニング、価格等について決めていく。 責任・権限レベルや、やりがい（経験・スキルが発揮できるか等）など非賃金の労働条件は働く側にとって重要。 		

(3) 多様な中核人材確保に向けたスキームと仲介支援機能の担い手

① 多様な中核人材確保に向けたスキーム

- 人材確保の手段（スキーム）としては、中核人材側と企業側による単発のマッチング（標準型）に加え、中小企業の経営課題や求人像を明確化した上でのマッチング（受入れ企業側のリスク軽減型）、更に人材側・中小企業側双方の情報ギャップを軽減させた上でのマッチング（求人側・受入れ企業側のリスク軽減型）など様々な形態が考えられる。求める人材や、人材確保にかかる時間、コスト等を踏まえつつ、それぞれのスキームを使い分ける必要。

	標準型	受入れ企業側のリスク軽減型	求職側・受入れ企業側のリスク軽減型	
概要	人材紹介会社等を活用した一般的な転籍モデル。 ※企業側の経営課題と人材紹介会社の強みが相違する場合がある。	経営支援者によって、受入れ企業側の課題解決に即した求人像を明確化し、企業側のリスクを軽減した転籍モデル。	仲介者が、受入れ企業側の求人像を明確化と求職側の転籍に係る支援を行い、企業側のリスクを軽減した転籍モデル。	人材プールとなる中間法人等によって、受入れ企業側の求人像を明確化し、求職側・企業側のリスクを軽減した転籍モデル。
スキーム				

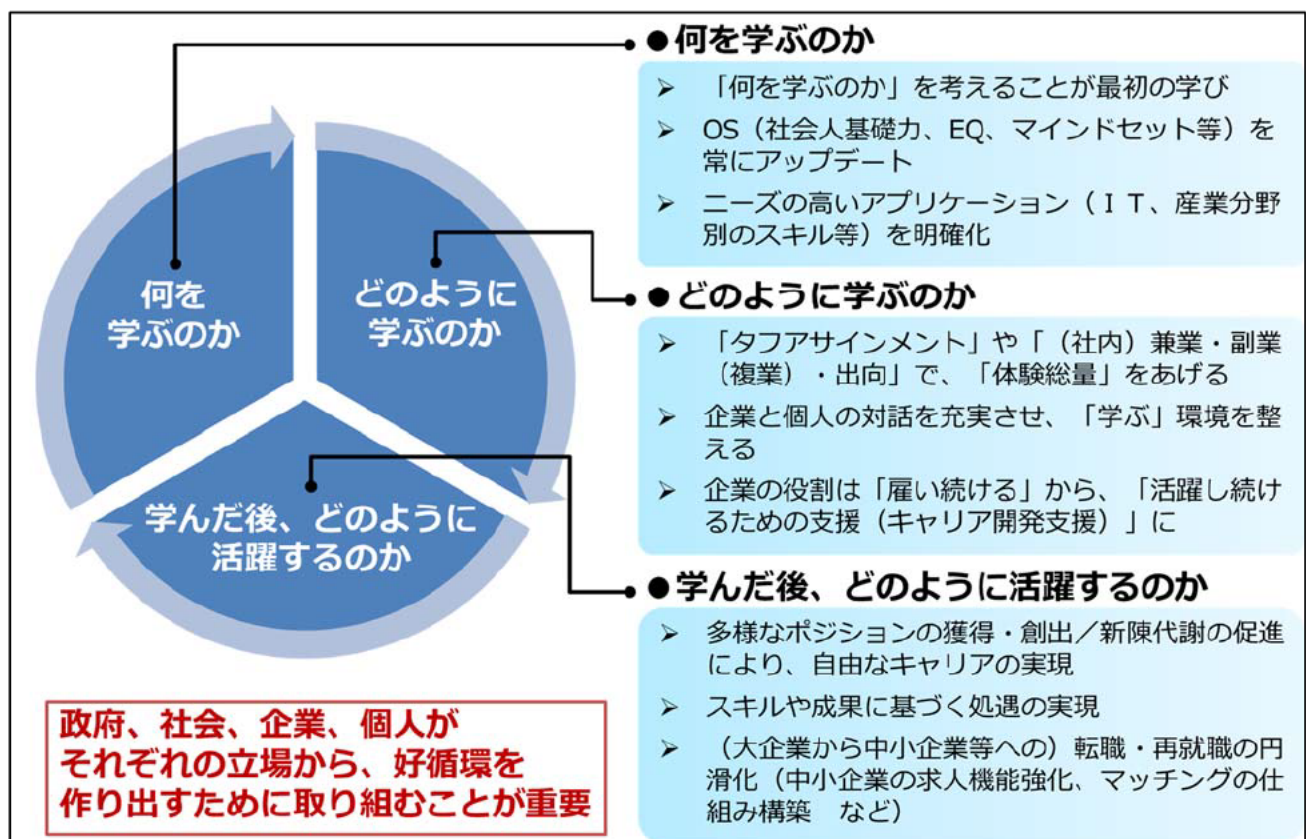
② 仲介支援機能の担い手

- ・ 中小企業の中核人材確保の重要な役割を担う「仲介支援者」としては、地域金融機関や大学、NPO 法人等地域に根ざした機関を含む多様な担い手が考えられる。
- ・ 「本格ボリューム展開」ステージに向けて、中期的に、持続可能なスケールするスキームの確立や担い手の確保が重要。

3. 人生 100 年時代に求められる人材像や学びについて（人材像WG）

I. 「働く」と「学ぶ」ことの一体化（「大人の学び」の必要性）

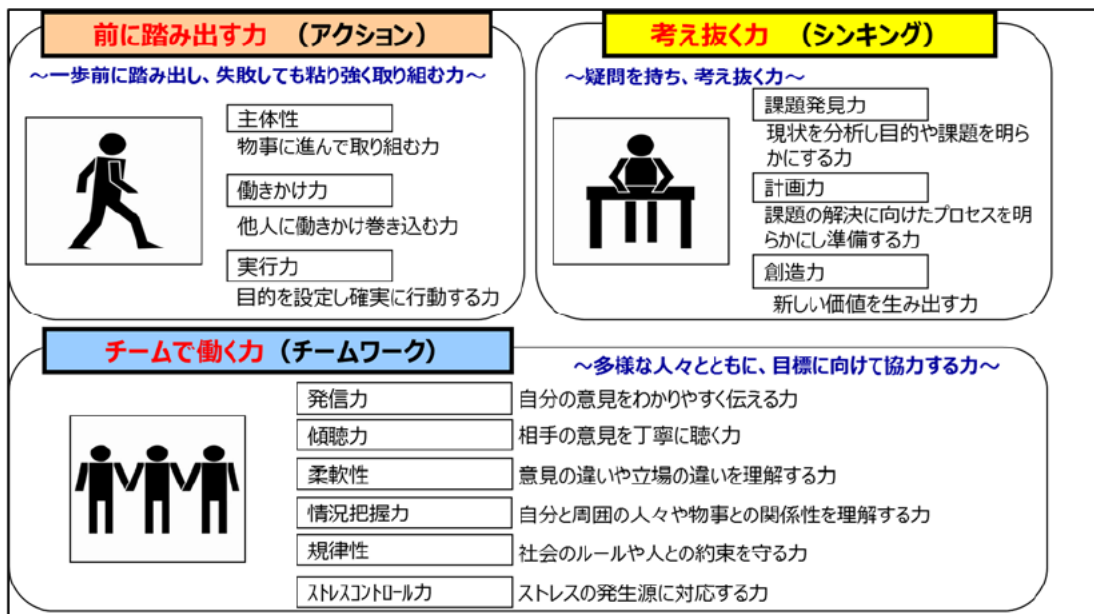
- 「少子高齢化・人口減少」、「人生 100 年時代」、「産業構造の変化」等を背景に、個人の職業人生は長くなる一方で、スキルの賞味期限は短期化。一つのスキル・経験でいつまでも活躍することは困難。個人が活躍し続けるためには、学び続ける事が必要不可欠。
- そのためには以下の 3 点を明確にすることが必要。
 - ・ 「何を学ぶ必要があるのか」：人生 100 年時代の社会人基礎力、キャリア意識、マインドセット等の OS、IT スキル等のベーススキル、産業分野別のスキルセット
 - ・ 「どのように学ぶことができるのか」：体験総量の確保、越境学習、修羅場体験、企業における従業員向けキャリア教育
 - ・ 「学んだ後に、どのように活躍できるのか」：転職・再就職の円滑化、スキルや成果に基づく公平な評価制度
- また、これらの好循環を生み出す上で重要なのは、その中心に、個人が「どうありたいか」（=キャリア・オーナーシップ）を明確にすること。



II. 「人生 100 年時代」における「新・社会人基礎力（仮称）」

1. 「社会人基礎力」の重要性

- ・ 働き方やキャリアが多様化する中で、いわゆる「メシが食える大人」として、どのような環境でも自分らしく働き、自らの能力を最大限発揮するための基盤（人材としての OS）の強化が必要。
- ・ 「社会人基礎力」は、年齢毎に発揮が期待される能力に濃淡があり、今の自分にとって何が必要なのかを、外的な環境要因を踏まえながら、常に意識し続けることが重要。
- ・ また、「社会人基礎力」、専門性等の高いレベルでの汎用性が組み合わせられた、「工」型人材を育成していくことが重要。



2. 人生 100 年時代の羅針盤（「社会人基礎力」を身に付け、発揮するためのポイント）

- ・ 人生 100 年時代において、①自らの人生設計（目標設定能力）を行い、②必要な能力・スキルを獲得するための不断の学びによって、③今までに培ってきた経験・スキル等を最適な組み合わせで発揮すること（自己マネジメント）が求められている。
- ・ また、第四次産業革命等の時代の変化を踏まえ、「抽象思考力」「価値判断力」「問題発見能力」「未来を予想する力」「金融的投資能力」などをはじめとして、昨今論じられている新たな時代に必要とされる能力を踏まえて、社会人基礎力における 12 の能力要素を整理していくことが必要。

3. Work as Life の実現 ～一人ひとりが価値を発揮する社会へ～

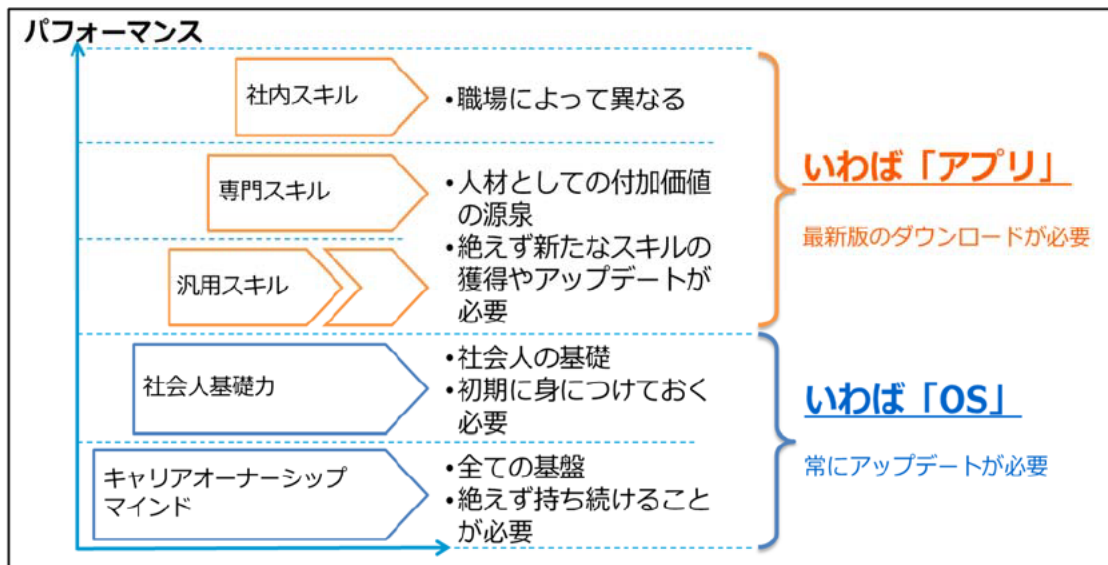
- ・ 特に目標設定や、自己マネジメントについては、仕事のみならず人生そのものからバックキャストして考えることが必要。ワークライフバランスのみならず、両者が不可分なものとして、企業や個人が対等な関係の中で、最もよい形での働き方を見出していくことが必要。

III. 何を学ぶのか

- ・ 「何を学ぶのか」を自ら徹底的に考えることが、最初の学びであることを意識し、人生100年時代におけるリカレント教育の在り方を追求していくことが必要。

1. 「OS」をアップデートする（新・社会人基礎力（仮称）を身につける）

- ・ 人生100年時代において、個人が能力を発揮し続けるためには、個別の専門スキル等に加えて、それらを適切に使いこなすOSの絶え間ないメンテナンスが必要。具体的には、「新・社会人基礎力（仮称）」をベースとした、キャリア意識、マインドセット等を常に意識し、見直していく必要がある。
- ・ また、これらのスキルはいわゆる「精神論」ではなく、学びによって修得・獲得できるものである。



(1) EQ (Emotional Intelligence Quotient)

- ・ いわゆる「頭のよさ」を指し示すIQ（知能指数）に対して、EQは仕事への取り組み姿勢や人間関係への関心の度合いなどを感情という視点から測定する指数。「問題処理能力」や「事務処理能力」に加え、「環境に適応する能力」、「仕事に対するモチベーションをコントロールする力」、「相手との壁を越えて多様性を活かす対話力」、「民主的で参画的なコミュニティをつくる力」など、知能を多面的に捉えた、より実質的な判断基準として、企業の採用や人材育成などの判断材料となってきた。
- ・ これらを身につけるためには、座学のみでなく、日々の経験の中から学ぶことが重要であり、そのためには定期的に自らを見つめ直すこと（リフレクション）が重要。

(2) マインドセット（動機）／主体性／仕事感

- ・ 第4次産業革命の下で、AI/ロボット等が普及する中で、定型業務や指示された業務は、一層代替されていく可能性。置かれた環境の中で、自らの経験や

スキルを最大限発揮し、アウトプットを出していく上で、マインドセット／主体性が重要。

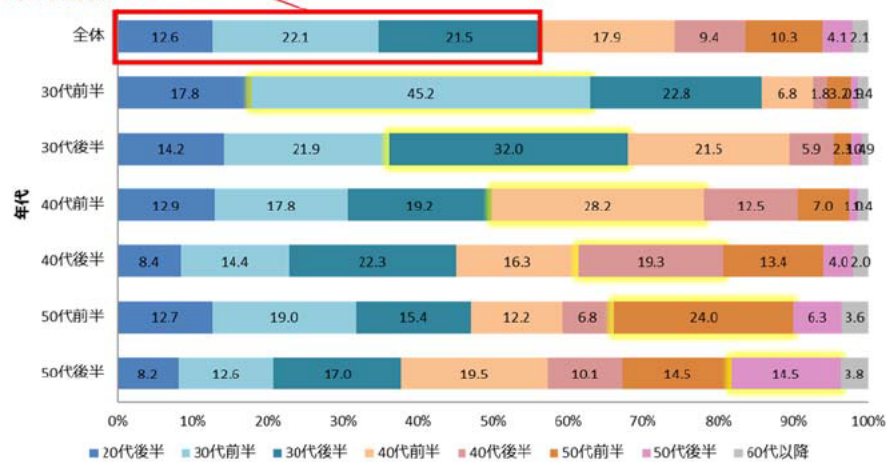
- ・ 言われたことをやるだけでなく、「考える力」、「見えないものが見える力」、「課題を設定する力」、「詰める力、やり切る力」を養うことが必要。
- ・ これらのために、定期的に自らを見つめ直す（リフレクション）機会を持つことが有益であり、「目標」を達成し、「習慣」にしていくことが重要。

(3) キャリア・オーナーシップ

- ・ 「人生100年時代」の中で、キャリアは企業から与えられるものではなく、自ら作り上げるものだという認識が必要不可欠。置かれた制約や条件の下で、様々な働き方を選択し、獲得するスキルの種類、発揮する場面等を常に意識し続けていく必要がある。
- ・ また、これらは後天的に身に付けることが可能であり、「(可能な限り)組織に隷属することなく」、「志を持ち」、「ピンで立てる」人材（ビジョンを持ち、自分で考え自分で動く人材）を目指し、「主体的ジョブデザイン行動」、「ネットワーキング行動」、「スキル開発行動」が望ましいとされる。
- ・ 企業としても、こういったキャリア意識を醸成する機会の充実させていくことが必要。

問. 人生100年時代の中で、生涯活躍するために、何歳くらいをスタート地点として次のキャリアを見据えた学び直しに取り組むことが望ましいですか。(n=1307)

全体：30代以前が56.2%



2. アプリケーションをアップデートする（産業分野別の成長戦略と一体となった人材像）

(1) 総論

- ・ 各業種が直面している産業構造の変化や、各企業の成長戦略は多種多様であり、個別の対応が必要。一方で、同業種の企業においては、直面する課題は共通する部分も多い。

- ・ そのため、必要な人材・スキルについては、業種毎に整理し、人材を共通資源として、協調して育成していくことが、国際競争を勝ち抜いて行く上で必要不可欠。
- (2) **各業種共通に必要なスキル (例)**
- ・ 第4次産業革命の構造変化として、デジタル化が進む中で、デジタルツールを使いこなすことは、社会活動を営む上で、必要不可欠な能力 (DQ: Digital Intelligence Quotient (デジタルテクノロジーを効果的に使う力)) である。それぞれの立場に応じたベーススキルとして、すべての社会人が獲得していくことが必要。
 - ・ また、データアナリスト、サイバーセキュリティなどの領域については、我が国の共通基盤として、トップレベルの人材も含めて育成が必要。
 - ・ また、ソフトスキルとして、「デザイン思考」や「マネジメントスキル」など、新たな価値観を生み出していく能力も重要。
- (3) **個別業種に必要なスキル (例)**
- 例1. 自動車業界
 - 例2. 航空機業界

IV. どのように学ぶか

1. 「体験総量」をあげる

- (1) **「タフアサインメント」や「ストレッチな経験」**
- ・ 個人が成長する上では、自らが認識する以上の能力が求められる活動（いわゆる「修羅場体験」、「没頭体験」）や「主体性を持った経験学習」等を通じて、得られる経験が重要。また、リフレクションを通じて、自らに不足する能力や今後高めるべき能力を認識することにより、一層の成長が促される。
 - ・ これらの機会を企業として整えていくことに加え、個人が自ら機会を獲得するために行動していくことも重要。 その際、選り好みをするのと、成長に必要な経験を得ることの違いには留意が必要。
 - ・ また、今後、定型業務等がAI/ロボット等に代替され、創造性や知的生産性が求められる社会において、困難な課題に挑み、「やり切る力」や「行動する力」などを高めていくことが重要。
- (2) **「兼業・副業（複業）・出向」によるキャリアの複層化**
- ・ 業務の細分化が進む中で、単一の企業・部署において、常に個人が経験したことのない仕事（経験機会）を提供し続けることは困難になりつつある。また、企業にとっても、今まで経験のない分野への事業拡大等を図る際に、それを担っていく人材の育成は、既存の部署におけるOJTだけでは難しい。

- ・ 個人が必要な経験を積むことができる機会を、若いうちから、社内兼業、グループ会社への出向、他社への兼業・副業（複業）など、様々な方法で提供して行くことが必要。
- ・ その際、単に経験を積むだけでなく、個人は、自らを振り返るリフレクション等を通じ、自らの能力として身に付けていくことが重要であり、企業もその環境を提供することが必要。企業の役割は、総じて、個人の「能力開発」からむしろ「機会開発」へと変化していると考えられる。

(3) 実践的な教育による必要な能力の獲得

- ・ 社会で活躍する人材、企業に必要とされる人材を育成するためには、座学と実践経験の双方が有効。「どのような場面」で、「どの能力」を、「どのように発揮していくのか」や、職場において業務活動していく上での「自信」など、実際の実践経験から学び、獲得しなければならない要素は少なくない。
- ・ 高等教育機関等と企業の現場の連携促進を図り、ヒト・モノ・カネが行き来するための体制構築が重要。特にヒトについては、①高等教育機関等における実務家教員の獲得、②現場実習を通じた交流促進（再就職の前段となるマッチング的な要素も含む）等を促進して行くことが必要。

2. 「学ぶ」環境を整える

(1) 企業と個人の対話の充実／環境の整備によるリテンションの強化

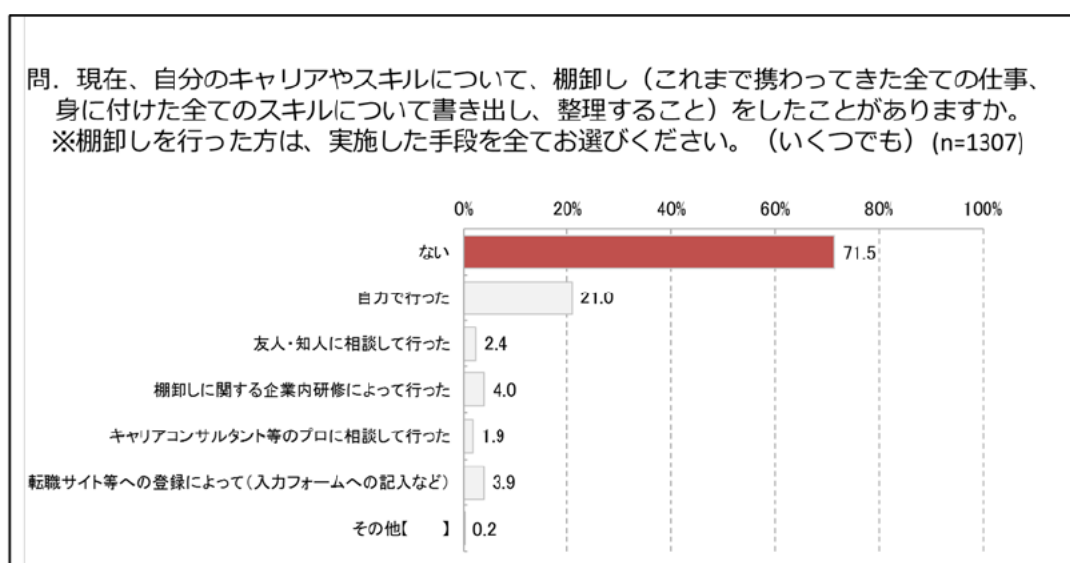
- ・ 「企業の成長（経営）の方向性」と「個人の成長（キャリア）の方向性」を揃えることが重要。
- ・ 企業内での「本人の能力に即した成長のためのタフアサインメント」、「兼業・副業（複業）・出向」、「大人のインターンシップ」など、各種個人の成長のための取組は、企業の成長にとってもメリットがある形で行われることが必要。
- ・ 対話による意識の擦り合わせに加え、その結果として個人が自らのキャリアを築いていく上では、①多様なポジションの用意、②ダイバーシティマネジメントの浸透、③マインドセット変革に向けた早い段階からの面接/研修などの環境の整備も必要。

(2) 学ぶ必要性の理解／周りへの説明

- ・ 自らのキャリアにおいて、新たなスキルの獲得やリフレクションを行うことの必要性を真に認識し、行動に移して行くことが必要。
- ・ 個人の責任として意識し続けること（“自分株式会社”への「お金」や「時間」の投資など）を前提として、そのための機会（越境学習、キャリア研修など）を十分に整えていくことも重要。
- ・ また、個人だけでなく、現在所属する企業等の周りへの説明、理解を求めることも必要であり、その際、中間管理職等によるマネジメントが果たすべき役割は大きい。

(3) リフレクション（自らを見つめ直す機会）の充実

- ・ 得られた経験を振り返り、自らの血肉（能力・スキルなど）にし、最大限成長に繋げていく上では、リフレクション等が必要。
- ・ これらは、個人が常に意識をして取り組むことは大前提として、日々の上司等との面談機会の創出、時間の確保などを通じて、企業としても意識的に機会を提供して行くことが必要。
- ・ 特に、中高年世代等については、既に多くの経験を有しており、今後のキャリアの方向性を定めていく上でも、経験・スキル（can）の棚卸しが有効。
- ・ 同じ立場の人たちが、相互に気付きを与え合えるような場の設定も重要。



(4) キャリア・オーナーシップとキャリア開発支援の充実

- ・ 「人生100年時代」に、企業の役割は、従業員を単に「雇用すること」だけでなく、「社会で活躍し続けられるように支援すること」へと変化。
- ・ 企業の役割としては、「トップコミットメントの伝達」、「個人のマインドセットへの働きかけ」、「キャリア形成のための多様な機会提供」や、「一人一人のモチベーション開発に軸足を置いた人事制度設計」などが重要。
- ・ その際、「(1) 企業と個人の対話の充実」のとおり、企業が個人に対しての支援を行うに際しては、「企業の成長」と「個人の成長」が一致していくことが望ましい。そのためには、個人としても自らのキャリア・ビジョンを明確にしつつ、企業との対話に臨む（「賢い交渉人」になる）ことが必要。
- ・ 個人のキャリア自律が、「イノベーション」や「生産性向上」など、企業の成長にどのようにつながっていくのかを明確にすることが重要。
- ・ 具体的な取組として、①社内外での研修、②キャリア自律につながる人事制度の整備、③兼業・出向等をはじめとする他企業等での越境体験、に一体的に取り組むことが必要。
- ・ また、企業のみならず、社会や教育機関（特に高等教育機関）において、主体性などを醸成する教育を、しっかりと実施していくべき。

V. 学んだ後に、どのように活躍するか

1. 自由なキャリアの実現

(1) 多様なポジションの獲得・創出／新陳代謝の促進

- ・ 個人が最も能力を発揮できるポジションを整備していくことが重要。そのためには、職務内容を明確化し、専門性やスキルを活かしていく業務体系を整備していくことも重要。
- ・ また、リカレント教育を受けた人材を積極的に採用・活用していく上では、企業の経営戦略の刷新を促していくことが必要。

(2) スキルや成果に基づく処遇の実現（学びへの社内インセンティブ）

- ・ 優秀な人材/専門性の高い人材等を獲得するためには、相応の処遇の実現が重要。年功序列等ではなく、スキルや成果に基づく公平な処遇制度が必要。
- ・ また、個人のチャレンジ精神やモチベーションを維持するためにも、加点方式の評価制度を整備するなど、旧来の日本型雇用システムの進化が必要。

(3) 新たな関係性の構築（所属に縛られない働き方）

- ・ 人口減少、「人生100年時代」の中で、優秀な人材を自社で永遠に囲い込み続けることは困難。従業員数ではなく、関係するネットワークを増やしていくことが必要不可欠。
- ・ また、オープン・イノベーションの重要性が高まる中、個人が持つ能力を発揮し、磨き続けるためのポジションや処遇を、ひとつの部署や企業で整備することは、一定の限界がある。社内副業や、兼業・副業（複業）・出向等を行う環境を整備していくことが必要。
- ・ また、パフォーマンスの高い従業員を育てる上で必要な「キャリア自律」や「主体性」を育むことは、高い流動性も伴うもの。アルムナイ組織の組成など、新たな企業と個人の関係性を構築していくことも有益。そのためには、①働き手の処遇整備、②転身先の紹介・マッチング、③業界横断での環境・ネットワーク整備等に取り組んでいくことが重要。その際、秘密保持等の最低限のルールを整備も必要。

2. 個人が働き続けられる環境の整備

- ・ 高齢者の7割近くが65歳を超えても働きたいと願っているのに対して、実際に働いている人は2割にとどまる現状がある（「一億総活躍プラン」（平成28年6月2日閣議決定））。自ら望む人は、高齢になっても働き続けられる環境の整備が必要。
- ・ そのためには、就労する上でのディス・インセンティブの軽減（年金制度等）や、働き続けるための健康の維持の促進等を図っていくことが重要。

4. 我が国人材力強化に向けたアクションプラン（施策）

I. 政府・社会として取り組むべき方向性

1. 「新・社会人基礎力（仮称）」の構築・普及
2. リカレントプログラムの設計支援
3. 「一歩踏み出す」個人の母集団形成促進（情報発信、柔軟な働き方の推進など）
4. 中小企業等向け支援の提供（経営相談/求人採用支援、採用後のフォローアップ）
5. 中核人材と中小企業等との持続的マッチング・スキームの検討（成功例の創出）

II. 企業として取り組むべき方向性

1. 経営課題・ビジョンや必要な人材像（求人要件）の明確化と情報発信の徹底
2. 兼業・副業（雇用型複業）等への対応などの働く環境の整備
3. キャリア構築支援の徹底（個人との対話の徹底）

III. 個人として取り組むべき方向性

1. キャリア・オーナーシップの獲得
2. リフレクションの徹底（常に社会で必要とされる人材になるための努力）
3. 企業との対話の徹底

※注記：報告書の構成や内容については、変更の可能性あり。