

**「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」  
(人材力研究会)**

**報告書**

**平成 3 0 年 3 月  
経済産業省  
中小企業庁**



# 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「社会人基礎力」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
- V. 本報告書の構成

## 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) 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) 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）に不足する「働き手」目線
    - (3) 限られた個別ケースのみ成立する未成熟な「市場」
  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）の課題～ミッションや経営課題と求人要件の不一致
    - (2) 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
    - (3) 中核人材の兼業・副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 プロボノ活動
      - ② 出向
      - ③ 兼業・副業
      - ④ インターンシップ
  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その担い手
      - ① 多様な中核人材確保に向けたスキーム
      - ② 中核人材確保スキームの担い手

## 3. 人生100年時代に求められる人材像と学びについて（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）
  1. 「働く」と「学ぶ」ことの一体化（「大人の学び」の必要性）
  2. キャリアを構築する上での構造

- II. 「人生 100 年時代の社会人基礎力」とは
  - 1. 「社会人基礎力」の重要性
    - (1) 社会人基礎力のいま
    - (2) 高まる「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）
    - (1) 今後、必要となる資質・能力
    - (2) 「人生 100 年時代の社会人基礎力」とは
    - (3) 新たな 3 つの視点の位置づけ
  - 3. Work as Life の実現 ～一人ひとりが価値を発揮する社会へ～
    - (1) 人生 100 年時代の「Work」と「Life」の関係
    - (2) ライフステージに応じた「気づき」
  - 4. 企業と個人の新たな関係性（人材強化のために企業がなすべきこと）
- III. 何を学ぶか
  - 1. 「OS」をアップデートする（「人生 100 年時代の社会人基礎力」を身につける）
    - (1) 他者との関わりの重要性
    - (2) マインドセット／主体性／仕事観
    - (3) キャリア・オーナーシップ
    - (4) リーダーシップ
  - 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) 産業横断的に必要な IT・デジタルスキル
    - (3) 産業・企業全体を俯瞰した際に必要なスキル
    - (4) 実践の中での学び
- IV. どのように学ぶか
  - 1. 「体験総量」をあげる
    - (1) 多様な体験・ストレッチな経験
    - (2) 「兼業・副業（複業）・出向など」による経験・キャリアの複層化
    - (3) リカレント教育による必要な能力の獲得
    - (4) 実践の中での学び
  - 2. 「学ぶ」環境を整える
    - (1) キャリア・オーナーシップとキャリア開発支援の充実
    - (2) 「企業の成長」と「個人の成長」の方向性のすり合わせ（対話の充実）
    - (3) リフレクション（自らを振り返る機会）の機会充実
    - (4) 「学ぶこと」への周囲の理解の獲得（社会環境の整備）
  - 3. リカレント教育の担い手
    - (1) 様々な主体による学びの場の提供
    - (2) 産業横断的／産業・企業全体での取組
    - (3) 「実務家教員」の充実と「ティーチング／コーチング・スキル」
- V. 学んだ後に、どのように活躍するか
  - 1. 主体的なキャリアの実現
    - (1) 主体的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) 転職・再就職の円滑化
    - (4) 会社と個人の新たな関係性の構築
  - 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. 個人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. 政府・社会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

- 「AI×データ」に牽引される 第四次産業革命 や 人口動態の変化 等を背景として、企業の事業環境が激変している。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」に直面しており、今後も、この傾向が継続する可能性が高い。
- また、グローバル化の進展 により、事業環境の変化や人材の獲得競争が加速・拡大する可能性があるとともに、人材に求められる能力要件も大幅に変化 してくることが予想される。
- 我が国で、企業が今後も持続的に成長 していく上では、これまで以上に、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 が生命線となる。
- 企業における 「経営戦略」としての「人材戦略」の重要性 を再認識し、喫緊の課題として取り組んでいくことが重要であろう。

### II. スキルの賞味期限の短期化と「社会人基礎力」の重要性

- 必要となる人材も大幅に変化している。技術の飛躍的・非連続的な進歩により、知識やスキルの「賞味期限」は短期化しており、時代に応じて自ら随時アップデートしていくことができる人材 が求められるようになった。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 「社会人基礎力」（＝いわゆる人材としての「OS」）を備える必要性 が増大している。

### 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 してくる。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」とことと「学ぶ」ことの一体化が重要となる。他方で、企業寿命は短縮傾向にある。そういった状況かで、個人が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できる「キャリア権」の在り方も含め、個人が自らのキャリア・働き方に意思と責任を持つとともに、活躍し続けるための環境の整備 が求められるようになってきた。
- 企業としても、個人の働き方の多様化を踏まえ、時間・場所に制約のない勤務やテレワーク、兼業・副業等をはじめとした多様な働き方への柔軟な対応や制度設計 を行うとともに、これまでのような、主従関係としての「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

- 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（人材流動性の向上）を実現していくことで、個人の自己実現と、企業の生産性向上や持続的成長を促していくことが重要である。
- その際、①働き手（成長主体としての個人）、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である。

#### V. 本報告書の構成

- 本研究会では、上記のような観点を踏まえつつ、「中小企業・小規模事業者・スタートアップ等における中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキング・グループ（中核人材確保WG）」および「必要な人材像とキャリア構築支援に向けた検討ワーキング・グループ（人材像WG）」を設置した。
- 中核人材確保WGでは、多様な人材が中小企業等において中核人材として活躍するための課題と取り組むべき方向性について、人材ニーズ側から整理した（「2. 中核人材としての活躍について（中核人材確保WG）」）。人材像WGでは、人生100年時代において、どのような人材像が求められ、またどのように学んでいくべきかについて整理した（「3. 人生100年時代に求められる人材像と学びについて（人材像WG）」）。
- 最後に、以上の検討を踏まえ、我が国の人材力強化に向けて取り組むべき方向性を、①個人、②企業、③政府・社会の主体別に整理した（「4. 我が国の人材力強化に向けたアクションプラン（施策）」）。

## 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

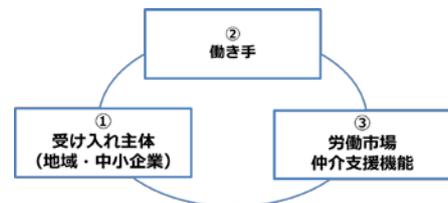
#### 1. 視点

##### （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

- 生産年齢人口が減少する中、人手不足は恒常化する問題となった。昨今は、仕事を見つけにくい「求職難」の時代から、人手の確保が困難になる「求人難」時代に移行したと言える。このような中、特に中小企業では、経営者の高齢化に伴う事業承継も大きな問題であり、経営課題の上位に「人材」に関する課題が複数挙げられるなど深刻な状況にある。
- また、成長・拡大を志向する中小企業では、特に中核人材の不足感が顕著であり、企業の持続的成長・発展や地域活性化に必要な、付加価値創出を担う「中核人材」の確保を戦略的に進めていくことが必要である。

##### （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

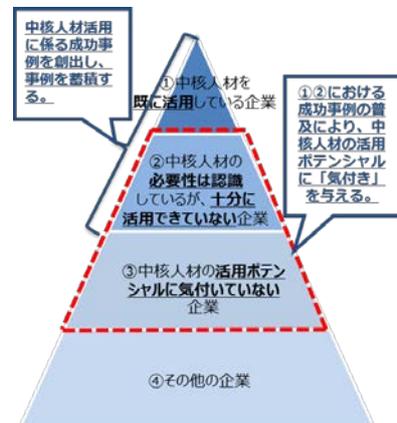
- このため、2章では、まず、中小企業を中心とする 人材ニーズ側 からアプローチし、人生100年時代の多様な人材が、中核人材を必要とする主体（とりわけ地域や中小企業等）で活躍するための課題と取り組むべき方向性を整理する。
- 具体的には、受け入れ主体（中小企業等）が求める人材像を分析の上、①受け入れ主体（中小企業等）、②働き手（母集団形成）、③労働市場（仲介支援機能）それぞれに関する課題と役割を整理する。



### 2. 人材ニーズ側から見た現状と課題

#### （1）受け入れ主体（中小企業等）の категория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 十分に活用できていない企業」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。



〔資料〕 中小企業庁（2017）「第3回中核人材確保WG」資料

## (2) 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

➤ 上述のような中小企業と働き手の間には下記のような情報の壁が存在する。

### 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

- ・ 中小企業においては、自社のミッションや絞り込まれた経営課題を踏まえた求人像の見直し・明確化を行わずに、従前の求人要件を前提に求人を繰り返すことが多い。
- ・ このため、働き手（人材側）も、中小企業側が本当に求めているスキル・スペック・能力等の必要な要素が分からず、結果、両者にミスマッチが発生し、人材が確保できない、又は定着しないといった状況が発生しているケースも多い。

### ② 人材側の関心の薄さ～受け入れ主体（中小企業等）に不足する「働き手」目線

- ・ また、中小企業が、人材側が求めている環境や、人材側からみた自社の魅力を把握できていないことも原因の1つである。そもそも中核人材候補の母集団が顕在化していないこともあり、働き手（人材の母集団）目線での自社の強みを理解できていない、又はうまく魅力発信ができていないことから、魅力的な中小企業の情報が人材側に届いていないことも問題となっている。
- ・ このように、多くの働き手が、そもそも中小企業に関心すら抱かない（転職等にあたり中小企業が検討の対象にすらならない）状況にある。

## (3) 限られた個別ケースのみ成立する未成熟な「市場」

- 以上のように、中小企業側の魅力が、人材側に届いていない中、企業側・人材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している状況であり、中核人材に関する「市場」は未だ発達していないと言える。

## 3. 検討の方向性～市場形成に向けたステップ

- このような状況を踏まえ、最終的な市場形成に向け、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）を目指していくことが適切であると考えられる。
- 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」に向けた準備を行う。

## 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

- 中小企業の中核的な役割を担う中小企業等が求める中核人材カテゴリーとしては、大きく分けると 背負い系人材 と 専門人材 に分類できると言える。

- 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

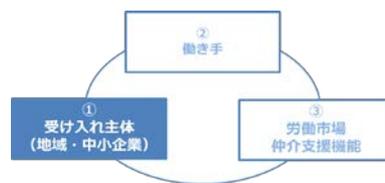
#### （2）求められる中核人材像（社会人基礎力の重要性）

- 他方、採用するか否かの最終判断にあたっては、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 が極めて重要であることがわかった。（※詳細は、「3. 人生 100 年時代に求められる人材像と学びについて（人材像WG）」参照）

- 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」

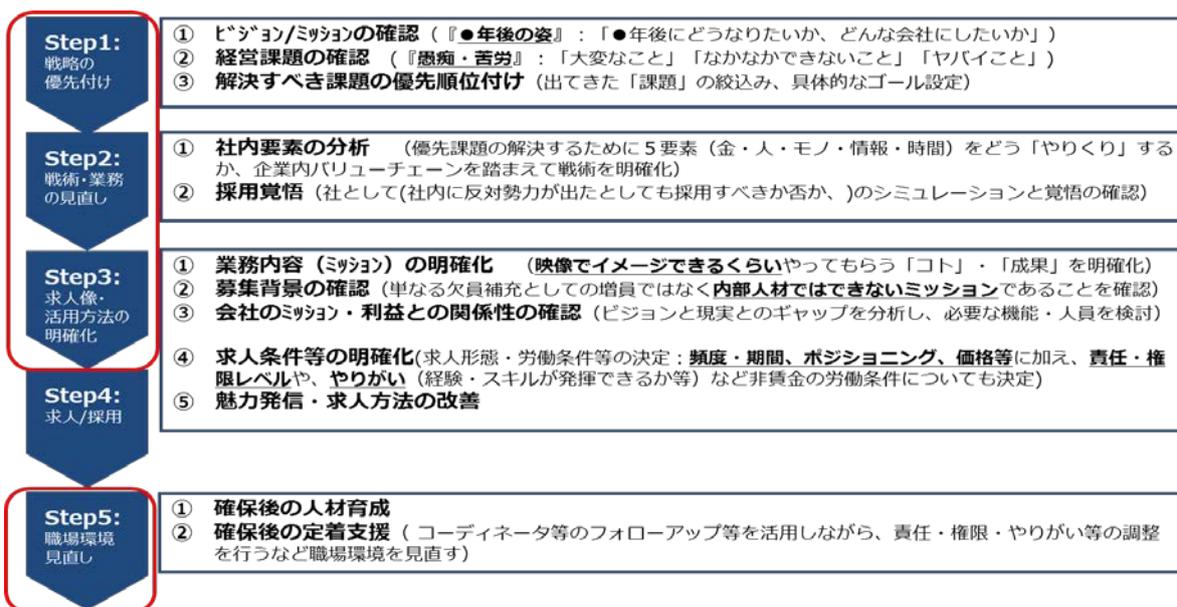
※「社会人基礎力（平成 18 年）」のカテゴリーを元に、中核人材確保 WG 委員等の意見を事務局にて整理

## 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、「経営課題／業務の見つめ直し」「生産性や求人像の見つめなおし」「(働き手の立場に立った) 職場環境改善」等総合的な取組みを多面的・継続的に行っていることが多い。
- これを踏まえると、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だと考えられる。
- また、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極めて重要であることを踏まえると、（求人情報のみではなく）企業側の強み・魅力を働き手目線で発信することは、働き手の関心をひく観点からも重要である。



### コラム ～中小企業かつ製造業における中核人材の確保について

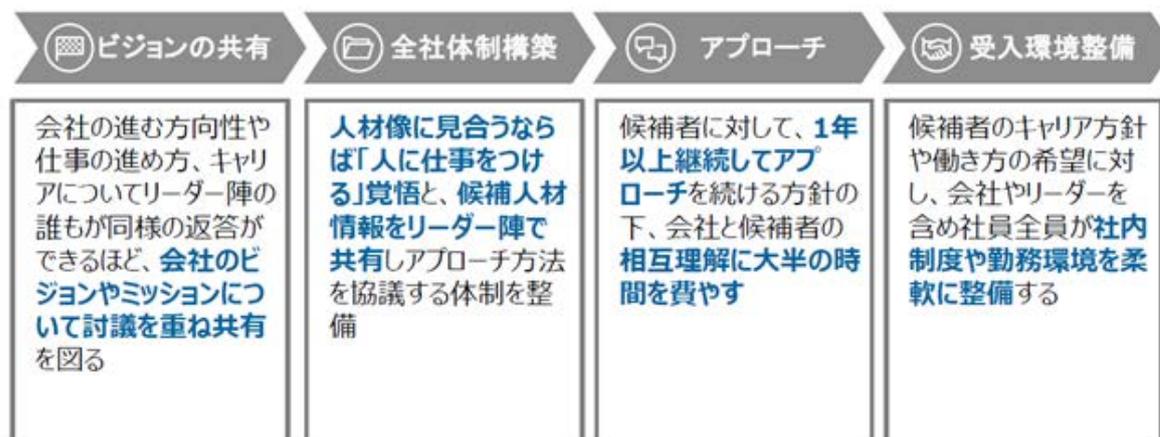
(AeroEdge 株式会社 永井希依彦 執行役員)

- ◇ 中小企業かつ製造業において、人材側に必要なマインドセット・スキルセットは、以下の点であると考えている。

マインドセット	スキルセット
① ゼロベースで取組む姿勢	① 課題提起だけでなくそのソリューションの提案が行える
② 未経験・低付加価値の作業も楽しんで柔軟に行う姿勢	② 議論が不慣れな現場の人にも、自身の意思を正確かつ手短かに伝えられる
③ 明確な伸張したい経験値や将来像を持つ姿勢	

③ 「会計」「IT」「語学」の2つ以上のスキルを活かしたビジネス実績を一定以上挙げている

- ◇ 次に、中核人材の獲得方法だが、「ビジョンの共有」「全社体制構築」「アプローチ」「受入環境整備」の4つの段階でアプローチを行っている。



- ◇ なお、中核人材確保の効果として、「柔軟性のある業務遂行」「最新・最高の知見導入」「イノベーションの可能性」であると感じている。特に、「イノベーションの可能性」については、他分野・他業界との密接な関わりを持っている中核人材と協業することで、思わぬ発見が多くあると感じている。

(出典) 第1回我が国産業における人材力強化に向けた研究会  
AeroEdge 永井執行役員 提出資料

## コラム ～自社の営業と採用方針の改革について

(明和工業株式会社 北野滋 代表取締役)

- ◇ 戦略に沿った能動的な求人活動をこれまでしてこなかった会社であり、外部からの問い合わせに都度応じていたため、営業も積極的ではなかった。この受動的な求人・営業体制からの脱皮を図った。
- ◇ 人材面の改革として、アフリカでのコンサル経験を有する若手の中途入社を機に、海外事業の本格化を検討することとなった。地域コーディネーターの提案を受け、この担当者の右腕を中小企業庁のYOSOMON事業で募集。海外事業担当者やコーディネーターと共に採用したい人材の人材像を明確化し、語学力や思考力などの実務能力を選考プロセスにおいて評価した。結果、大手メーカーで海外営業を担当していた人材や、アフリカ、東京でマーケティングに従事していた人材の採用に繋がった。
- ◇ その結果、営業面の改革として、マーケットを意識した技術商品の標準化およびその営業という新しい営業スタイルが可能になった。
- ◇ また、国際潮流に合わせて会社のブランディングを一新。国連との連携やTICAD IVへのブース出展、ABEイニシアティブ参加学生のインターン受入、SDGsへの

貢献の可視化など先進的な取り組みを進め、JICA 事業の採択（ケニア）や BtoB の受注（インド）に繋がった。

（出典）第1回中核人材確保WG 明和工業北野代表取締役 提出資料

## コラム ～プロフェッショナル人材の獲得と定着について

（長崎県プロフェッショナル人材戦略拠点 渋谷厚 統括マネージャー）

- ◇ 現状の急速で顕著な労働環境の変化に対応する手は、働き方改革による社内の労働環境の改革を図るか、変化に対応した新しい戦略を持つかの二つだと考えている。
- ◇ こうした中、プロフェッショナル人材戦略拠点としては、企業が成長に向けた新しい戦略を実行するため、プロフェッショナル人材の活用についてアドバイスを実施しているが、手順としてまず、企業の成長ポテンシャルを確認し、かつ、経営者に強い成長意欲があるかを確認してから動き出す。
- ◇ そして、本当に必要なプロフェッショナル人材はどんな人材かを、色々な角度からあぶり出し、人材会社各社に確実に的確なプロフェッショナル人材を要求する
- ◇ また、プロフェッショナル人材の活躍と定着のためには、経営者および社内の方々がプロフェッショナル人材をプロとして評価・処遇することが重要であり、改革には一定の期間が必要であることも認識いただく。
- ◇ 長崎拠点は、獲得後のプロ人材の定着とスキルアップも行っている。



（出典）第2回中核人材確保WG

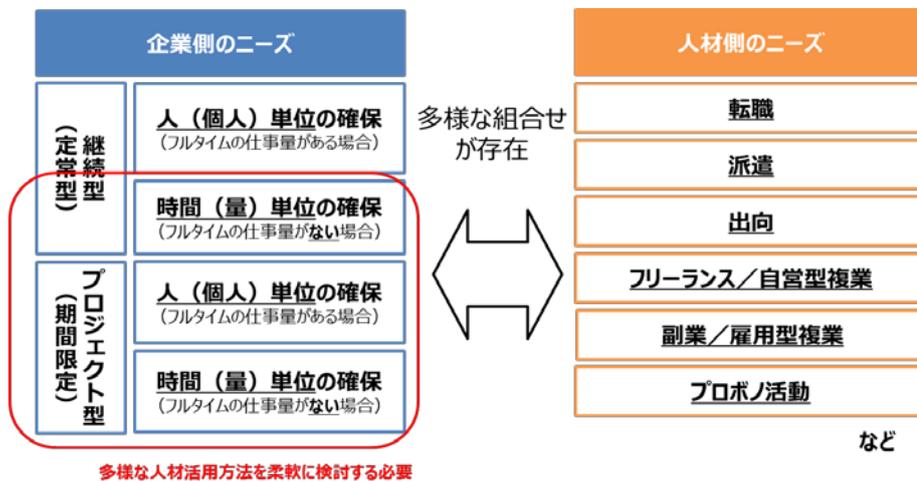
長崎県プロフェッショナル人材戦略拠点渋谷統括マネージャー 提出資料

## （2）中核人材の兼業・副業を含む多様な活用方法

- 一般に、中核人材の確保にあたり、フルタイム勤務の終身雇用型の採用を望む中小企業が多いが、給与や仕事量（時間）を考えると、必ずしも「1人分（フルタイム

の時間)」の確保が必要ない場合もある。人手不足時代において、本当に必要な人材を、必要な時に必要な分だけ確保することが求められており、多様な人材活用方法を選択肢として考えることも重要であろう。

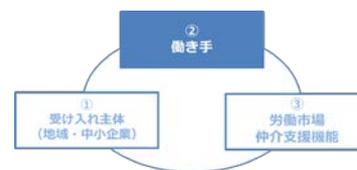
- 例えば、「プロジェクト型」の人材確保や「人（個体）」単位ではなく「量（時間）」単位での人材の確保を導入することにより、必要な期間に必要な量の人材を確保することが可能となる。
- 企業が中核人材を確保するためには、①フルタイム・終身雇用型の採用のみならず、②兼業・副業・出向等多様な働き方を許容できる「プロジェクト型」や「時間（量）単位」での確保、③社内人材の育成等、様々な手法がある。
- 企業はその規模・成長性等の経営状況や経営課題等に応じて、多様な活用方法の中から柔軟に検討することが必要である。



### <企業ニーズの多様な働き方の組み合わせの例>

企業のニーズ別	継続（定常）型			プロジェクト（期間限定）型		
	人単位	時間単位		人単位	時間単位	
例	本業型	兼業型	副業型	本業型（フル短期）	兼業型	副業型
概要	受入れ企業等へ転籍する。	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、勤務日・時間を限定し、他企業等で活躍する。	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	フル勤務	週2日×2 など	週1日など	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

- 前述のとおり、求められる中核人材像（1.（2））においては、背負い系人材か専門人材かにかかわらず、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」が重要である。
- 他方、例えば、大企業等が抱える人材には、「大企業のやり方で当たり前仕事にガンガンやっても、中小企業では人がついてこない」「中小企業では、資源がないことを前提に、自身の交渉力等で仕事をとってくる能力が必要」「自分の仕事の範囲を強く意識する人は中小企業に向かない」等、中小企業等に適応できる基礎力に乏しい人材が多いという意見もある。

#### (2) 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」）

- そのため、より多くの人材が、中小企業や今の組織以外の社会で活躍できるよう、働き手に対して、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し、将来的な中核人材の母集団形成を促すことが重要である。（詳細は、第3章「人生100年時代にとって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

- また、中小企業等で活躍することに関心があっても、現状から一歩を踏み出せない潜在的な人材は多いとの意見がある。そこで、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になる。
- 具体的には、①プロボノ活動（社会貢献を行うボランティア活動）を行う、②出向や社会人インターンシップを経験する、③兼業・副業を行うなど、気軽な「きっかけ作り」が極めて有益である。また、④学生時代におけるインターンシップ経験もその後の意思決定に有効である。

##### ① プロボノ活動

- ・ いわゆる「兼業・副業」のハードルが高い場合であったとしても、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が、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。

##### ② 出向・社会人インターンシップ

- ・ 期間限定で、現在の組織以外の組織で活躍する経験や、異なる組織文化に触れる経験は、その後のキャリア形成に影響を与えうる。

### ③ 兼業・副業

- ・ 「兼業・副業」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が極めて高い。また、大企業等にとっても、兼業・副業等により、社員に柔軟な働き方や社外で経験を積む機会を提供することは、社員のリテンションや人材確保・活用、更にはイノベーション創出の観点からも、極めて有効な戦略となりうる。

### ④ インターンシップ

- ・ 学生時代に地域や中小企業等で活躍する経験は、その後の社会人人生で一歩踏み出す意思決定に大きな影響を与えうる。

## コラム ～人材流動化パターン、企業間での情報交換の場の重要性について

(デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 小野隆 執行役員)

- ◇ 人材の流動化には「①スキルフィット型、②スキルコラボ型、③コンプリーション型」の3つのパターンがある。
  - ①スキルフィット型 : 特にミドル・シニアの、大企業で培ったスキル・技術を外部の中小企業・ベンチャー企業・NPO 法人で活かす
  - ②スキルコラボ型 : イノベーションを起こすために、大企業同士、あるいは大企業とベンチャー企業でのコラボレーションを促進する
  - ③コンプリーション型: 修羅場体験型。自社および自社グループのカルチャーの中ではない、全く違う会社の中で経験を積ませる
- ◇ 人材の流動化を促進するためには、場づくり・プラットフォームの運用、クッション施策（イベント・ビジネスコンテスト等）を整備し、プチ流動化を起こしていくことが重要。
- ◇ 企業間で情報交換の場づくりをするとともに、人材の出し手と受け手それぞれの立場の企業のニーズを整理し、繋げるためには、コーディネーターが出し手企業と受け手企業の間で介在することが必要。
- ◇ 人材には「自燃型、可燃型、不燃型（※）」という別の観点もあり、可燃型に火をつけていくのが課題。

(※) 出典:

「経営の教科書 (ダイヤモンド社)」新将命 著

日本人材マネジメント協会リサーチプロジェクト・シンポジウム (2017年9月14日開催)

「若手が躍動する“自燃サイクルモデル”」配布資料)

(出典) 第3回中核人材確保WG  
デロイト トーマツ コンサルティング 小野執行役員 提出資料

コラム ～レンタル移籍について（ローンディール株式会社 原田未来 代表取締役）

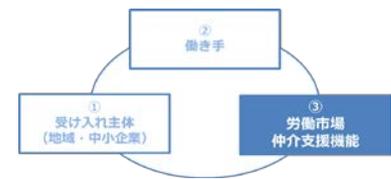
- ◇ 現状では、外の世界を見るには転職しかない。そこで転職以外の手段として、研修や出向という形で、他社のプロジェクトに参加し、人材育成する仕組みを提案している（大企業人材がベンチャー企業で働くことを提案）。



- ◇ ベンチャー企業で何を経験し、どんな力を身につけるのか？
  - ①後ろ盾がない：看板を外した個の力。非連続な経験・成長
  - ②部署がない：マルチタスク。現場のリアリティ・手触り感
  - ③正解がない：前例のない曖昧さ。不安や否定との闘い
- ◇ 貸出企業のメリット：価値創造・変革型の人材育成/移籍者を媒介とした組織開発/オープンイノベーションの推進  
受入企業のメリット：新たなプロジェクトに挑戦/大企業のノウハウ活用/大企業との関係構築・協業の実現
- ◇ 個人の能力開発につながり、戻ってきて創造や変革に取り組めるというサイクルが回れば、協業も増え、システムとして回る。
- ◇

（出典）第3回中核人材確保WG ローンディール原田代表取締役 提出資料

#### 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

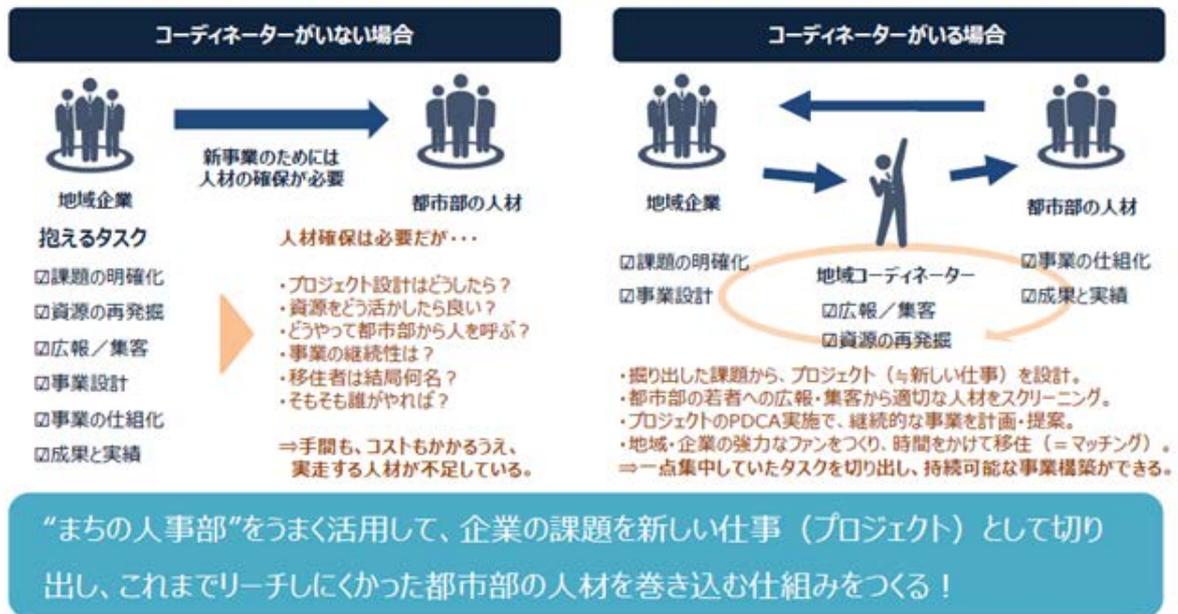
- 前述のとおり「企業側が必要な人材像を明らかにできていない」「企業側の情報が人材側へ届いておらず、人材側が中小企業へ関心を抱かない」等、受け入れ企業（中小企業等）側と働き手（人材）側には、相当のギャップが存在しており、受け入れ企業、特に中小企業が中核人材を確保するには、仲介支援機能が極めて重要となる。
- したがって、仲介支援者の担い手の確保と両者のギャップを埋める 持続的スキームの形成が、市場形成には不可欠である。

#### コラム ～「地域人材コーディネータ」機能を活かした自立継続的なエコシステム構築について（NPO法人ETIC. 伊藤淳司 ローカルイノベーション事業部マネージャー）

- ◇ 継続的な仕組みにしていくためには町の人事部的な機能を果たすコーディネーターが非常に重要。
- ◇ 人材の受け入れパターンが何であれ、地域の受け入れ側の経営者が本気で新しい人材を受け入れ、その人材と一緒にやっっていこうと思えるかが非常に重要であり、行く側の人間については、自分の経験を活かせる部分とゼロベースでリセットしてやっっていく部分の両方があることを認識する必要がある。
- ◇ 地域コーディネーターの育成も非常に重要であり、地域コーディネーターの発掘・育成には未だ課題が多いと感じている。最終的には、国の事業や自治体のお金を使わずに、民間同士でコーディネートを行っていきながら自立していくというのが、最大のポイントと考えている。

## ・・・地域企業と都市部人材をつなぐ人“地域コーディネーター”の必要性

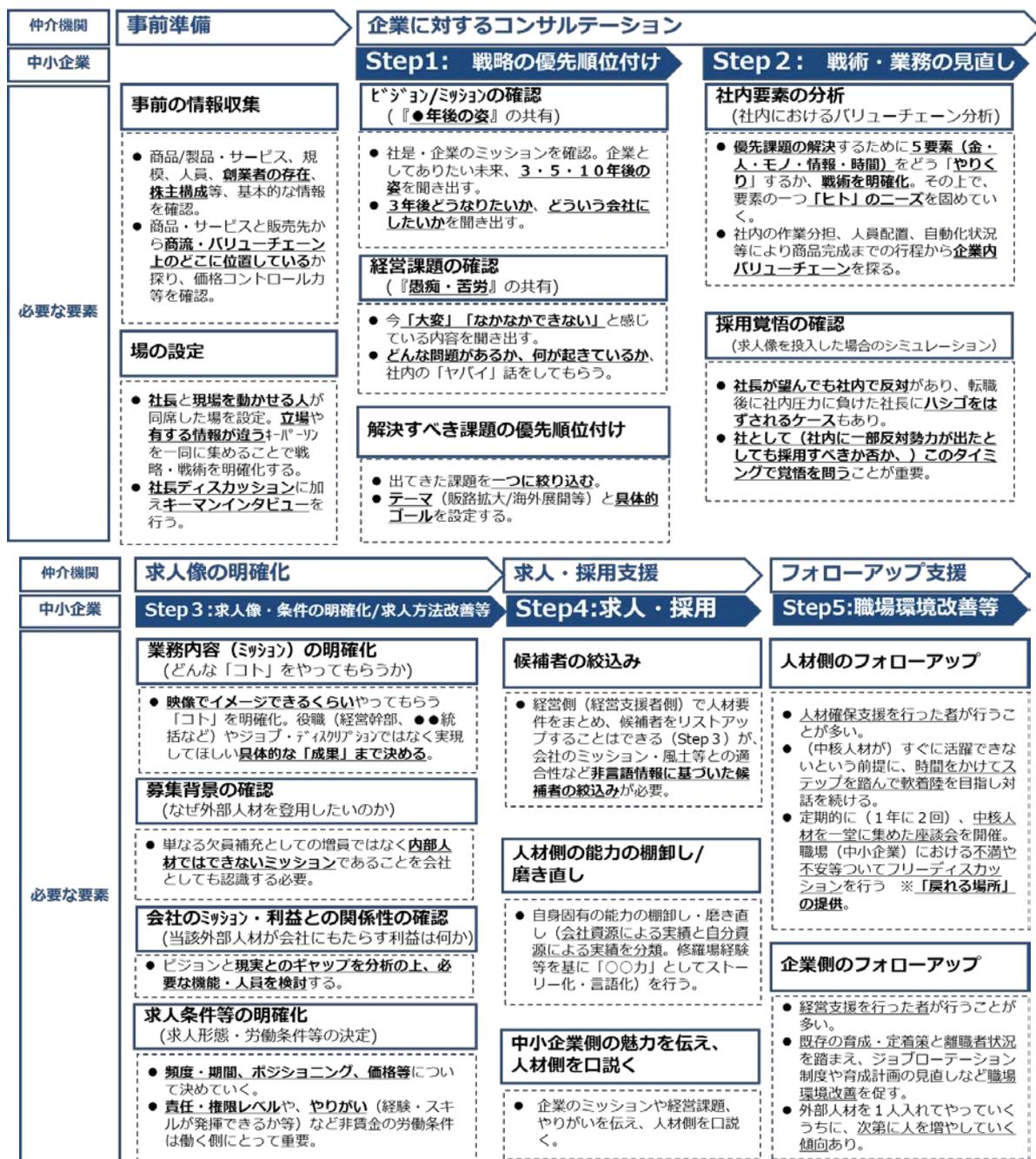
コーディネーターとは、企業と人材をつなぎ、真剣勝負で取り組む現場をつくることで、新しい“仕事”を自立的に創出できる仕組みを地域に生み出す“まちの人事部”です。



（出典）第4回中核人材確保WG E T I C. 伊藤マネージャー 提出資料

## （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）の中核人材確保にあたって、仲介支援者（コーディネーター）に求められる役割は多岐に亘る。
- まず、中小企業等が人材を確保するにあたっては、自社の経営課題を明らかにした上で、求人像を見直す必要があり、このための伴走型の支援が必要になる。また、人材の定着には、人材確保後の伴走支援（フォローアップ）が効果的である。
- このように、仲介支援者においても、前述した中核人材確保において中小企業等が取り組むべきステップ（2.（3））と同様、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。
- 現状では、経営支援（企業側支援機能）と 求人採用支援（人材側支援機能）は、異なる仲介支援者が担当することが多いが、その場合であっても、一体不可分であるべき両機能の密な連携（双方向型の個別案件情報の共有体制の構築）が、ミスマッチの防止に極めて重要であり、仲介支援者には、Step1～5におけるシームレスな支援が求められる。
- 仲介支援機関としては、経営支援と求人採用支援の両機能を内包した機関 や、それぞれの機能の担い手と密に連携した体制を構築した機関 など、様々な形態が考えられるが、こうした シームレスな支援を提供できる仲介支援者の確保・育成 が、極めて重要となる。



### (3) 多様な中核人材確保に向けたスキームとその担い手

#### ① 多様な中核人材確保に向けたスキーム

- ・ 中小企業等による中核人材確保の「本格ボリューム展開」ステージに向けて、中期的には、自律的に 持続可能なスキームの確立 が重要である。
- ・ 人材確保の手段(スキーム)としては、様々な形態 が考えられ、求める人材や、人材確保にかけられる時間、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がある。政府としても、こうした多様な 持続可能なスキームの成功事例を多く創出 するとともに、本格ボリューム展開ステージに向けて、横展開 を促していく必要がある。

## ② 中核人材確保スキームの担い手

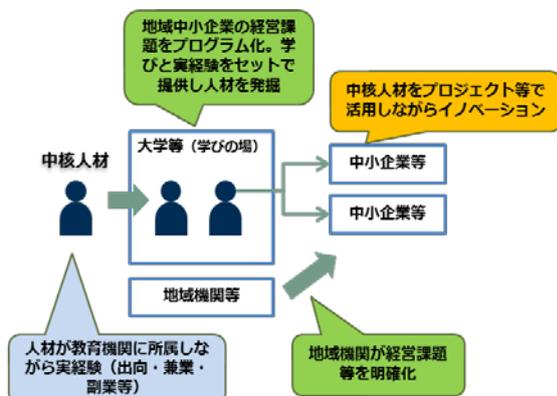
- ・ なお、こうしたスキームの確立には、地域金融機関や大学、NPO 法人等地域に根ざした機関等の担い手による 継続的な運営 が必要不可欠である。

	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職モデル。 ※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職モデル。	仲介者が、受入れ企業側の求人像を明確化と求職側の転職に係る支援を行い、企業側のリスクを軽減した転職モデル。	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職モデル。
スキーム				

### <求職側・受入れ企業側双方のインセンティブ付与/リスク軽減型の例>

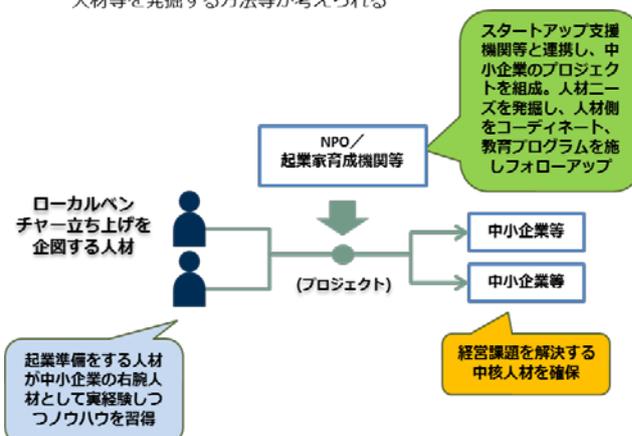
#### 【例1】産学連携によるオープン・イノベーション促進

- 目的
  - 経営課題を有する中小企業と、教育機関に所属する人材をマッチングし、知と知を融合させることによって、オープンイノベーションを促進する
- 特徴
  - 地域の中小企業にとっては多様な中核人材の知を活用することでイノベーションの契機になるとともに、中核人材側にとっては教育機関で学びながら実経験ができる環境を確保できる
- スキームイメージとプレーヤー
  - 例えば、教育機関（大学等）と地域機関（金融機関や支援機関等）等が一体となって運営する方法等が考えられる



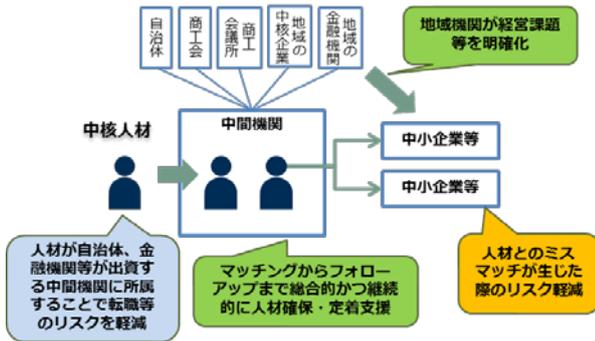
#### 【例2】NPO/起業家育成機関等による起業家育成/地域活性化支援

- 目的
  - 地域活性化を目的として、ローカルベンチャー等の立ち上げを企図する起業家を育成するべく、中小企業プロジェクトを軸とするプログラムを提供する
- 特徴
  - 地域の中小企業にとっては経営課題に基づくプロジェクトに必要な人材を確保できるとともに、起業準備等を企図する人材側にとってはその実経験を通してノウハウを習得することができる
- スキームイメージとプレーヤー
  - 例えば、地域で人材育成や起業家支援を行うNPOが、地域の中小企業の人材ニーズを発掘し、ローカルベンチャー等の起業を企図する人材等を発掘する方法等が考えられる



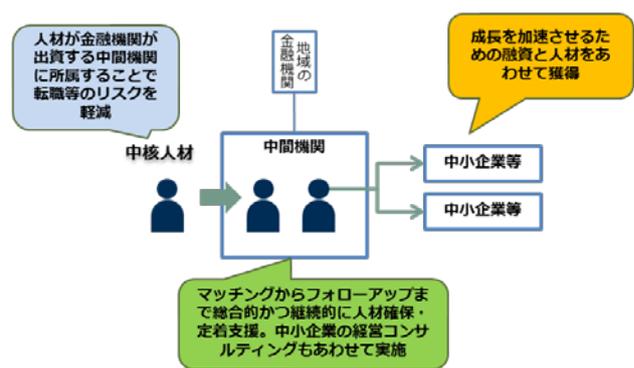
【例3】 地域機関や中核企業・自治体等による地場産業の維持・発展支援

- 目的
  - 地域中小企業の活動を維持・発展させるために、中核人材のニーズが明確な中小企業に対して、マッチングからフォローアップまで総合的かつ継続的に人材確保・定着支援をする仕組みを構築
- 特徴
  - 地域中小企業にとっては人材とのミスマッチが生じた際に人材を変更する等リスクを軽減でき、中核人材側にとっては自治体、地域金融機関が出資する中間機関に所属することで転職等のリスク軽減を図ることができる
- スキームイメージとプレーヤー
  - 例えば、地域機関（金融機関や支援機関等）と人材サービス等が連携をして中間機関等を設置し、自治体等とも連携をとりながら運営する方法が考えられる



【例4】 地域金融機関等による地域中小企業の成長加速支援

- 目的
  - 地域金融機関等が、融資先企業である地域中小企業の成長を加速させるために、融資に伴う経営コンサルティングと必要な機能を補う中核人材の確保支援を行う仕組みを構築
- 特徴
  - 地域中小企業にとっては成長を加速するための機能を補完する人材を確保でき、地域金融機関にとっては、融資先企業の経営改善を促すことが可能となる
- スキームイメージとプレーヤー
  - 例えば、地域の中小企業を支援したい地域金融機関と人材マッチングが可能な人材サービス等が連携をとりながら運営する方法が考えられる



コラム ～外部プロフェッショナル人材の効果的な活用について

(株式会社サーキュレーション 久保田雅俊 代表取締役)

- 外部のプロフェッショナル人材を導入する際は、支援先企業の経営課題まで遡り、それを解決するためのプロジェクトを組成する。人材のミッションが明確になり、スムーズな導入、成果の最大化に繋がる。このプロジェクトの要件定義が重要であり、「テーマ」「ゴール設定」「解決ステップ」「頻度・期間」「ポジショニング」「価格（コスト）」の6つで定義する。



- （プロジェクト型は、）週2日、海外進出のために1週間だけなど、「必要なタイミング」「必要な期間」という意味で投資効果が高いと考えている。
- 従来の「1社で40年働く」という時代から、「人生で3回転職する」という時代へ変わり、そして現在は「1人が同時に3社で働く」という時代へと変化してきている。

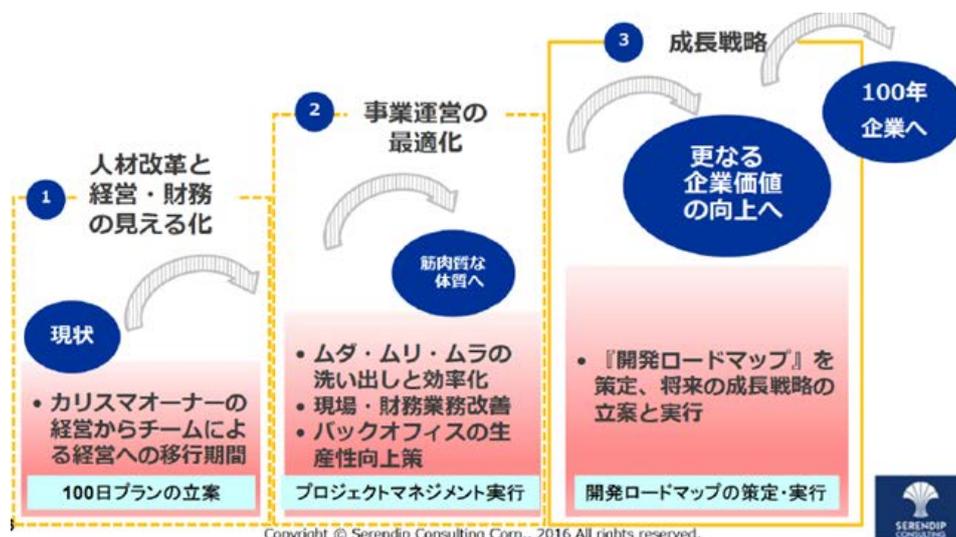
- ◇ プロジェクトに外部のプロフェッショナル人材が参画する際、地方プロジェクトの希望者は、これまでシニア層が多数であったが、最近では、30～40代の希望者も増えてきている。

(出典) 第1回中核人材確保WG サーキュレーション久保田代表取締役 提出資料

## コラム ～プロ経営者として行う経営のステップについて

(セレンディップ・コンサルティング株式会社 高村徳康 代表取締役)

- ◇ 中小企業にプロ経営者を送り込み、中小企業経営を近代化させていく事業を展開しており、その実現のためには、①人材改革と経営・財務の見える化、②生産性向上による事業運営の最適化、③成長戦略の立案と実行という3ステップにより、地に足の着いた経営が重要になる。
- ◇ なお、外部の経営人材が活躍するためには、セレンディップと社内で適切な経営チームをつくり、コンセンサスを得ながら改革を進めていくことが肝心で、このように、若手を選抜した経営チームで、次世代経営者を育てていくことが大事になる。



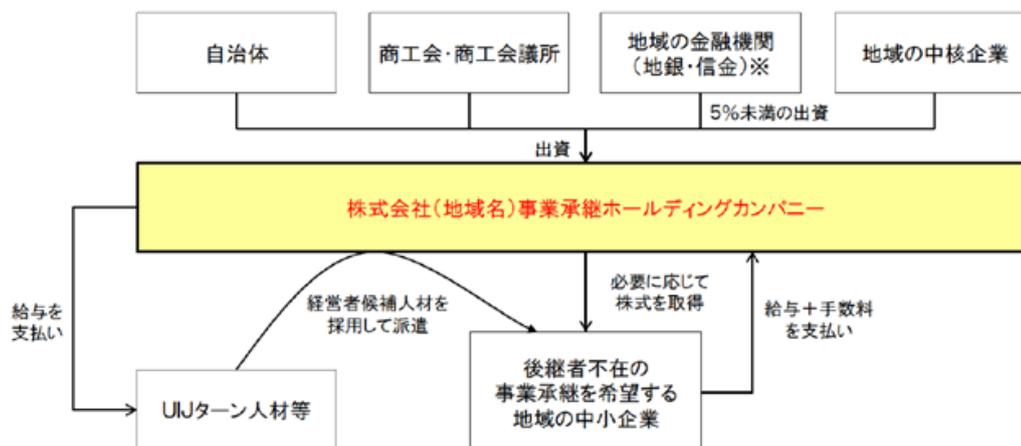
(出典) 第2回中核人材確保WG セレンディップ・コンサルティング高村代表取締役 提出資料

## コラム ～「事業承継ホールディングカンパニー」というアイデアについて

(株式会社日本総合研究所 船田学 リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネージャー)

- ◇ 地域中小企業の相談は、5年前までは販路開拓、アウトバウンド。ここ2、3年は、人材のインバウンドの話がほとんどであり、特に事業承継というテーマが増えている。
- ◇ 地域の中小企業の事業承継を行うために、自治体・商工会・商工会議所、地域金融機関等が出資をして、「事業承継ホールディングカンパニー」を設立することが有効だと考えている。

- ◇ 「事業承継ホールディングカンパニー」でUIJターンの人材を採用し、地域の後継者不足に困る中小企業に経営者として、もしくは経営を支える右腕として派遣することを想定している。企業とそりが合わない場合は、一度「事業承継ホールディングカンパニー」に戻ってきてもらい、また別の会社に派遣することも想定している。

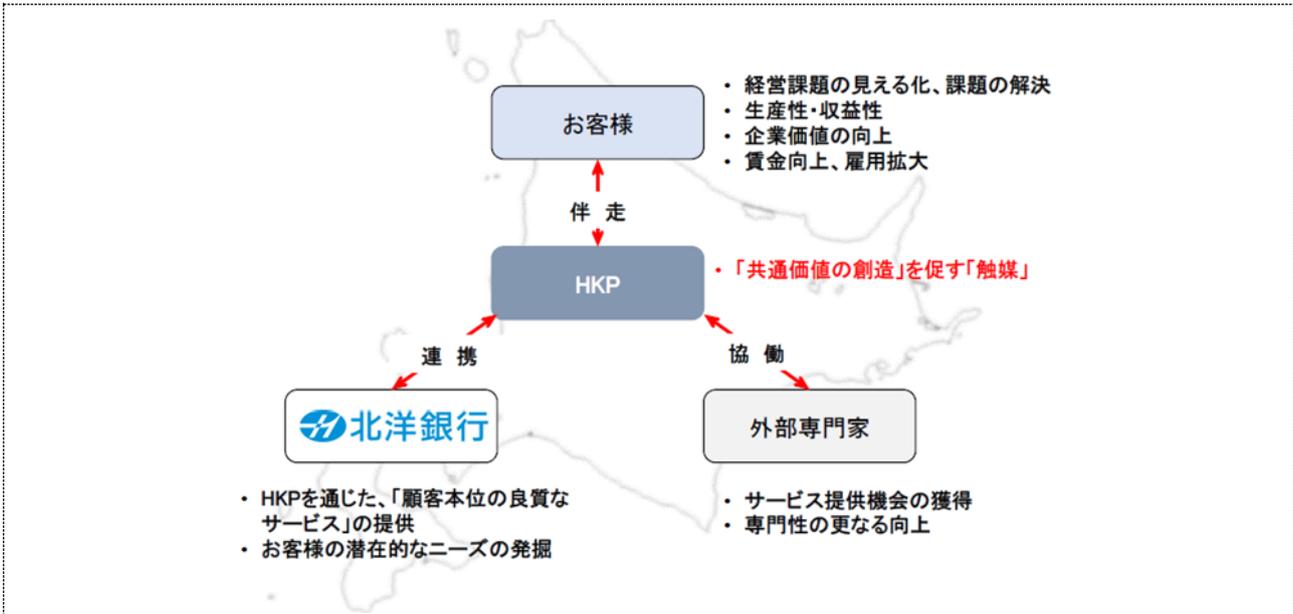


(出典) 第2回我が国産業における人材力強化に向けた研究会  
日本総合研究所船田シニアマネージャー 提出資料

## コラム ～北海道共創パートナーズについて

(株式会社北海道共創パートナーズ 堀口新 代表取締役)

- ◇ 北海道共創パートナーズは、これまでの銀行・コンサルティング会社の枠にとらわれない新たなサービス/需要を創造するために設立された会社であり、企業・銀行・外部専門家、それぞれにとってより良い環境を作り出す触媒を担うことが存在意義である。
- ◇ ミッションを果たすため、企業のニーズ・経営者のニーズに合った解決策をオーダーメイドで設計していくことが非常に重要であると考え、財務コンサルティング、人材コンサルティング、その他、事業承継やコスト削減等サービスを経営者の右腕として伴走し、多岐にわたるサービスを提供している。
- ◇ なお、企業が中核人材を外部から登用しなければならない理由として、今まで地域企業が重視してこなかった、もしくは知見を蓄積してこられなかった領域の強化・対応が明らかに必要になっていると感じており、かつ、そこを代行するニーズも非常に強いと考えているからである。



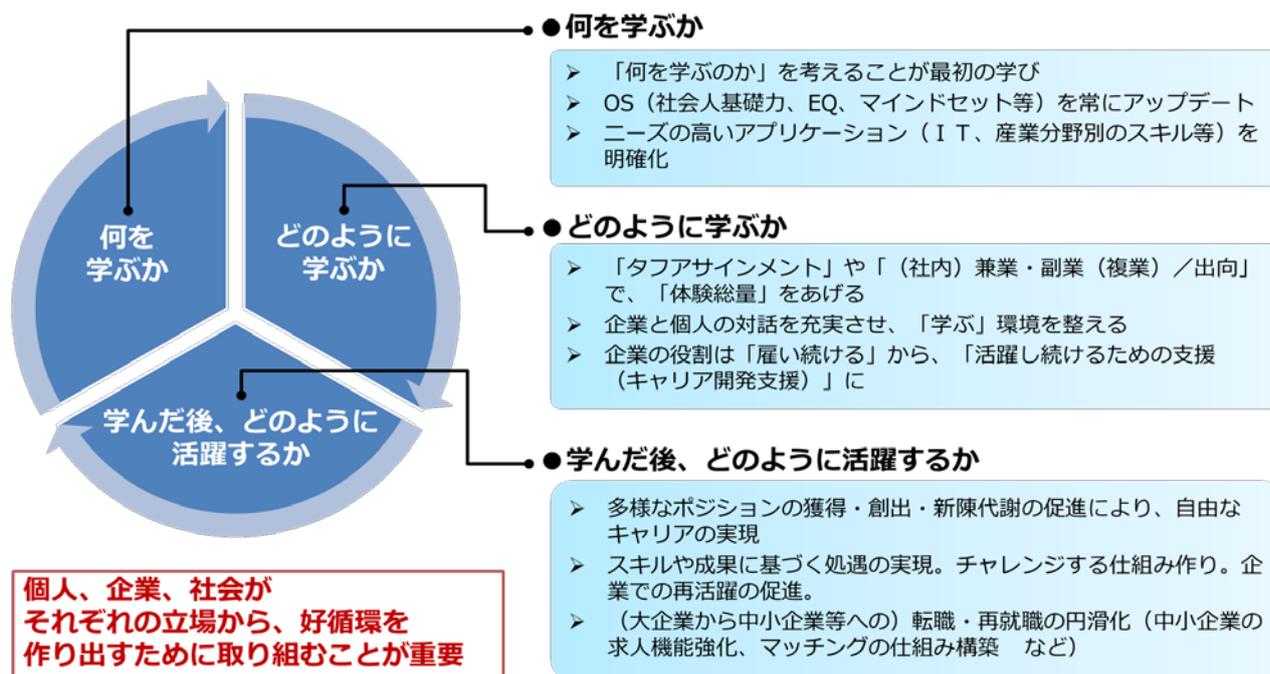
(出典) 第4回中核人材確保WG 北海道共創パートナーズ堀口代表取締役 提出資料

### 3. 人生 100 年時代に求められる人材像と学びについて（人材像WG）

#### I. 「働く」ことと「学ぶ」ことの一体化（「大人の学び」の必要性）

##### 1. 「働く」ことと「学ぶ」ことの一体化（「大人の学び」の必要性）

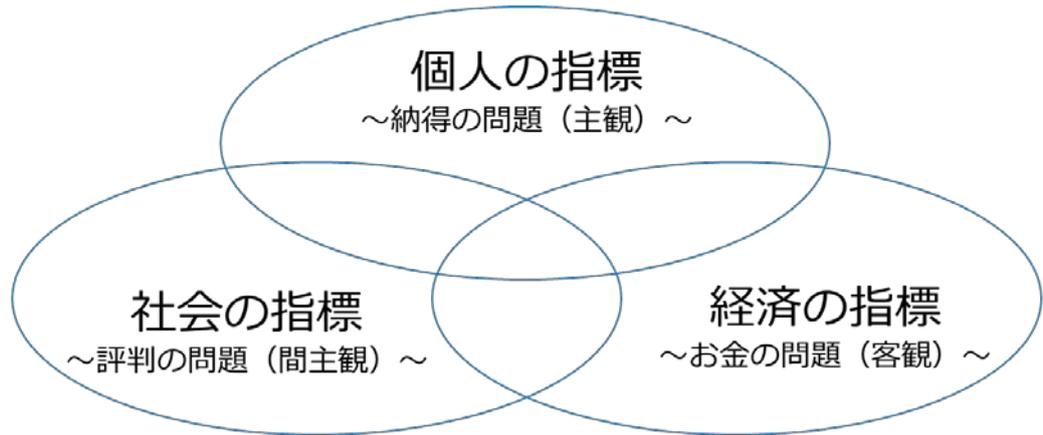
- ・ 「少子高齢化・人口減少」、「人生 100 年時代」、「産業構造の変化」、「グローバル化」等を背景に、個人の職業人生は長くなる一方で、スキルの賞味期限は短期化。一つのスキル・経験でいつまでも活躍することは困難。個人が活躍し続けるためには、「働く」ことと「学ぶ」ことの一体化が必要不可欠。
- ・ そのためには以下の 3 点を明確にすることが必要。
  - ① 「何を学ぶか」：人生 100 年時代の社会人基礎力、キャリア意識、マインドセット等の OS、IT スキル等のベーススキル、産業分野別のスキルセット 等
  - ② 「どのように学ぶか」：体験総量、越境学習、企業における従業員向けキャリア教育 等
  - ③ 「学んだ後に、どのように活躍するか」：スキルや成果に基づく公平な人事評価制度、転職・再就職の円滑化 等
- ・ 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「どういうキャリアを切りひらいて行きたいか」を明確にすること。



##### 2. キャリアを構築する上での構造

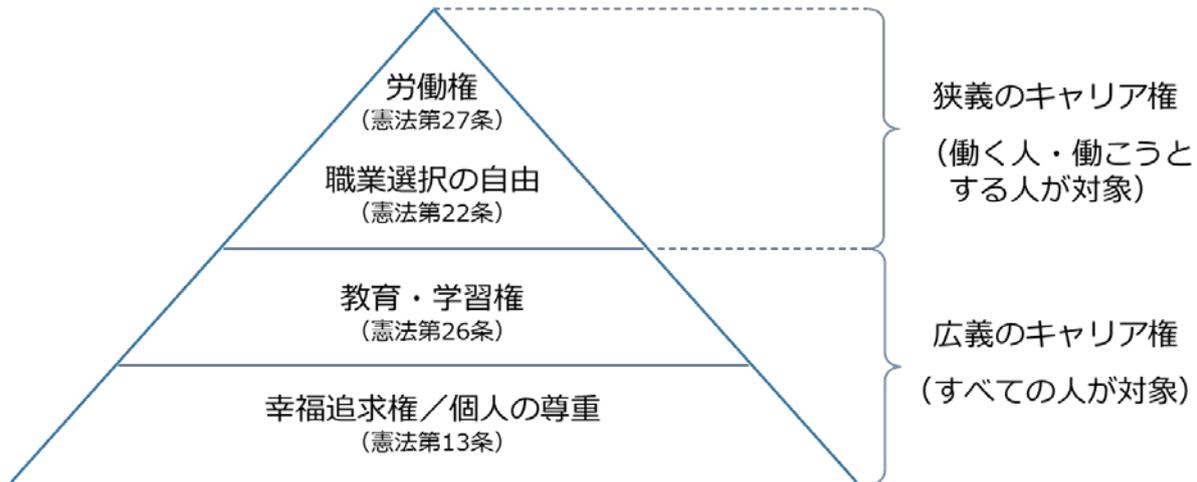
- ・ 「人生 100 年時代」においては、個人一人ひとりが「自らのキャリアはどうありたいか、如何に自己実現したいか」を意識し、納得のいくキャリアを築くための行動をとっていくこと、すなわち 「キャリア・オーナーシップ」を持つことが重要。

- ・ 個人におけるキャリアとの向き合い方は、以下の3つの視点から整理することができる。なお、これらのバランスは、時代の変化の中で、濃淡が変わるものである。
  - ① 「個人の指標（主観）」：やりがい、モチベーション、自ら納得する仕事が出来ているか 等
  - ② 「社会の指標（間主観）」：周囲からの評判、名誉・名声、社会的地位、社会への貢献 等
  - ③ 「経済の指標（客観）」：（能力・スキルや職務に対する）適切な経済的評価・報酬（給与等） 等



コラム ～「キャリア権」について（法政大学 諏訪康雄 名誉教授）

「キャリア権（right to a career）」とは、働く人や働こうとする人が意欲と能力に応じて希望する仕事を選択し、職業生活を通じて幸福を追求する権利、と考えられている。この意味でのキャリア権は、教育と学習により職業の能力形成を準備し、継続し、職業を開始し、展開し、収束させていく一連の過程を、個々人が主体的に決定する意味と重要性を認め、職業を核にして人生を有意義なものにし、人間的にも成長していくための生き方である職業生活を、尊重し、明確に位置づけ、支援していこうとするものである。これにより、個々人のキャリアを支える法的基盤が確保されると同時に、キャリアをめぐる立法や政策の根拠が法的に基礎づけられる。

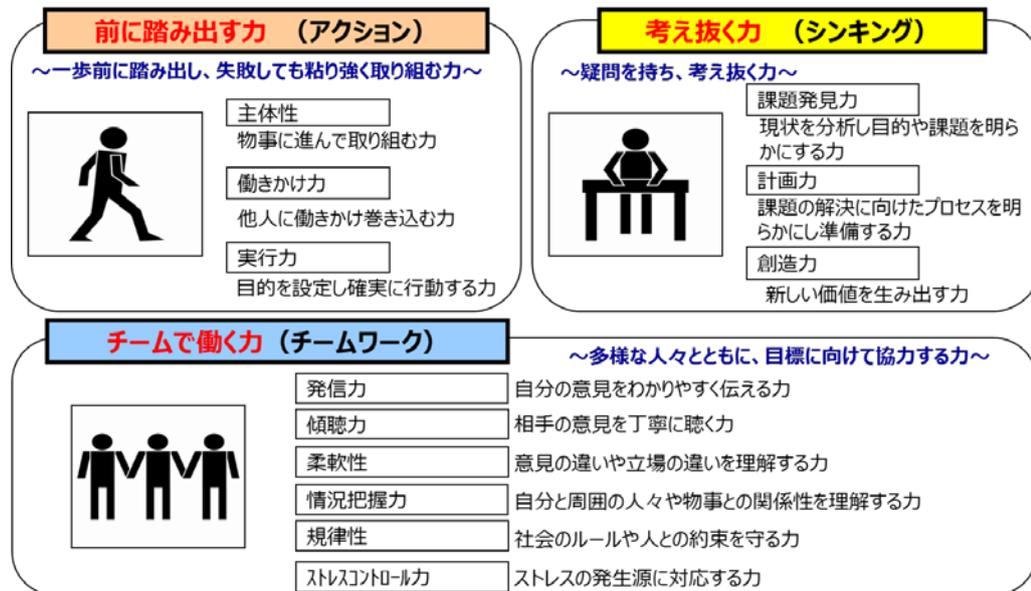


## II. 「人生 100 年時代の社会人基礎力」とは

### 1. 「社会人基礎力」の重要性

#### (1) 「社会人基礎力」のいま

- ・ 職場や地域社会の中で多くの人々と接触しながら仕事をしていくために必要な能力として、2006年に経済産業省が提唱した「社会人基礎力」（3つの能力／12の能力要素）は、企業・若者・学校等をつなぐ「共通言語」として位置づけられ、これらの関係者が連携して社会人基礎力を育成する取組が進んでいる。



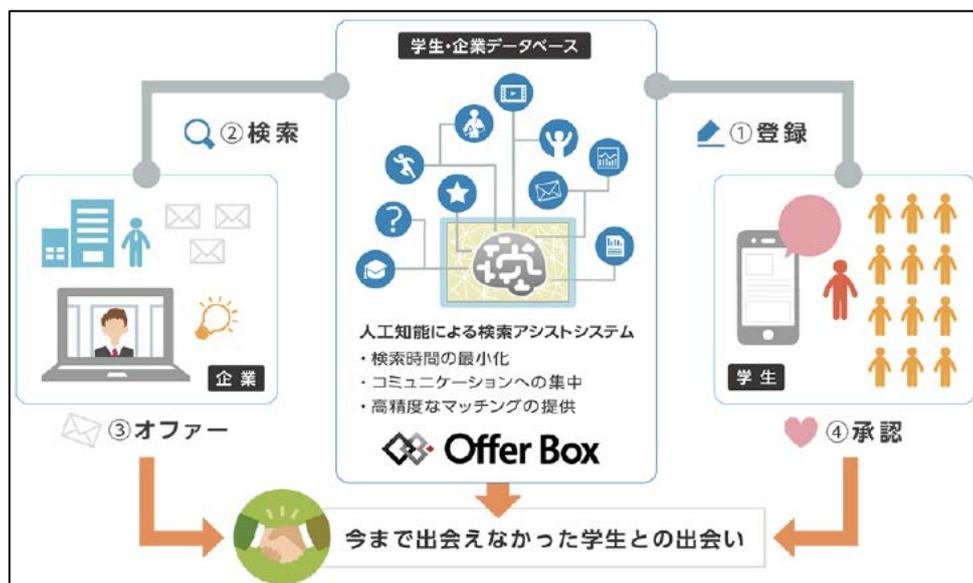
(経済産業省「社会人基礎力」2006年)

#### (2) 高まる「社会人基礎力」の重要性

- ・ 社会や産業の変化スピードが速く、働き方やキャリアの多様化も進む中で、いわゆる「メシが食える大人」として、自分らしく働き、自らの能力を發揮するための基盤（いわば人材としての「OS」）の強化が、これまで以上に必要となってきている。
- ・ これまでの「社会人基礎力」は、大学教育、就職・採用、新入社員研修など、限られた年代での活用が中心となっている。しかし、「第四次産業革命」による産業構造や就業構造の変化や「人生 100 年時代」を迎えつつある中で、学び直すことの重要性が高まっていることから、「社会人基礎力」は、今や全ての年代が意識すべきものとして捉えなおす必要がある。
- ・ この際、「社会人基礎力」は、年齢やライフステージの各段階で、発揮が期待される能力に濃淡があることから、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」をベースとしつつ、その土台の上に、様々な専門性等の高いレベルでの汎用性を組み合わせ、「工」型人材を育成していくことが重要。

## コラム ～経験別の社会人基礎力について（株式会社 i-plugin 中野智哉 代表取締役）

- ◇ ダイレクトリクルーティングサービスを展開し、活躍することをゴールとした採用システムの確立を目指している。このプラットフォームでは、「学歴」による採用結果の差はほとんど見られなくなっている。



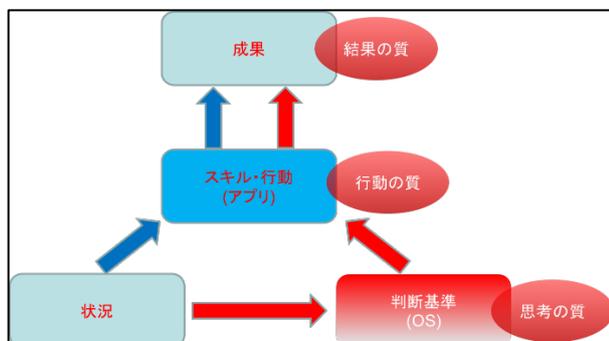
- ◇ 登録者本人が書いたプロフィールや 194 の視点から分析した適性検査の結果から、「学生の経験・入社先データと社会人基礎力」を比較することで、「どのような経験・取組が学生の成長につながるのか」「企業はどのような学生データを重視し採用活動を実施しているのか」を深掘りすることができる。
- ◇ 経験別に社会人基礎力の成長を分析すると、30 日以上インターンシップ経験や「より長い期間の留学経験」は、学生の成長に寄与しているとの相関関係が見られる。また、「海外大学での経験」も、学生の成長を促進している可能性が示唆される。これらの点は社会人に対しても言えるのではないか。

（出典）第 1 回人材力研究会株式会社 i-plugin 中野代表取締役 提出資料

## コラム ～企業の研修ニーズの最新動向（株式会社キャプラン 臼井グループ長）

- ◇ 企業からの依頼は、単体で「このメニューを提供してほしい。」ではなく、各企業の人事体系と合わせた形で、研修の全体像を設計するところから、一緒にやって欲しいという依頼が増えてきた。人事制度と連動した形で研修が設計できると、その効果は非常に高まる。
- ◇ いきなり「スキル」や「行動の質」を高めるような研修をやっても成果にはつながらない。「なぜ、そのスキルが必要なのか。」など、根本的な部分を、実践をイメージした上で必要性を腹オチさせていくことが必要。また、社会人基礎力に通じるが、「思考の質」をあげるような研修もあわせてやらなければ効果がない。

- ◇ 人材開発研修の設計のポイントは次の5点。①スキルばかり磨いても意味がない。OSに相当するような、マインド研修の重要性を認識すべき。②あくまで人事制度や社風が研修と連動する必要あり、③社員が受講したい！と思うような研修設計、④研修前後でのビフォーアフターを意識すべき、⑤研修効果の継続性を意識した設計をすべき。



- ①マインド研修(OS)の重要性の認識
- ②人事制度や社風と研修が連動した設計
- ③社員が「受講したい！」と思う設計
- ④研修のビフォーアフターを意識した設計
- ⑤研修効果の継続性を意識した設計

(出典) 第6回人材像 WG キャプラン株式会社 臼井秀光チーム長 提出資料

## 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）

### (1) 今後、必要となる資質・能力

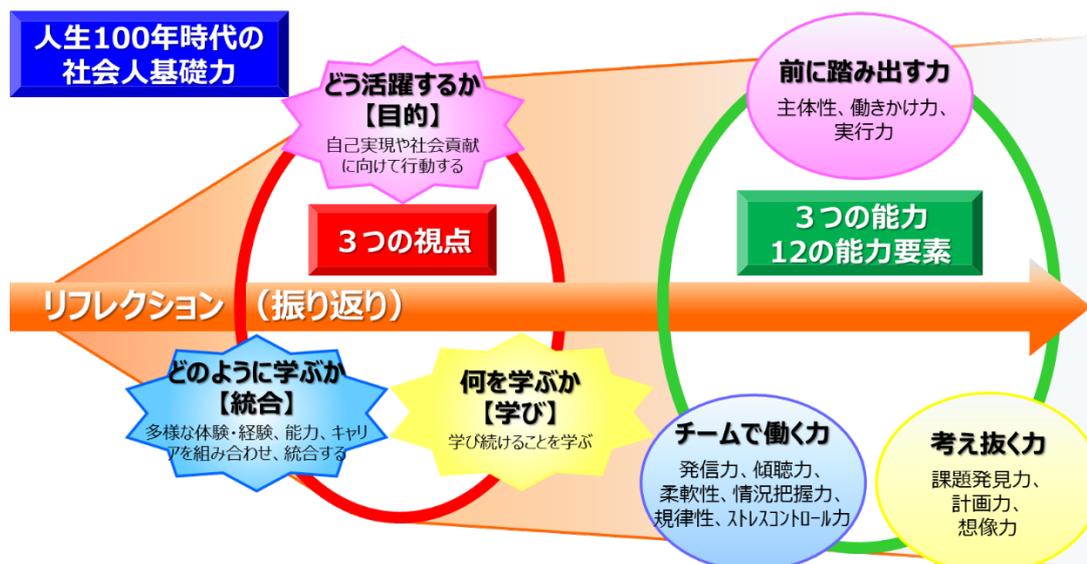
- ・ 人生 100 年時代においては、職業人生の長期化やライフステージあるいは外部環境の変化に対応するため、①自らのラフな人生設計（目標設定）を行い、②必要な能力・スキルを獲得するための 不断の学び によって、③その時々において今までに培ってきた 経験・スキル等を最適な組み合わせ で発揮すること（自己マネジメント）が必要となってくる。
- ・ とりわけ、昨今の「VUCA 時代（Volatility（変動性・不安定さ）、Uncertainty（不確実性・不確定さ）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性・不明確さ）がより顕在化してくる時代）」においては、「個人」が、自らの問題意識で、学び、働くことを通じて、自らの「羅針盤（GPS）」をもってキャリアを構築していくことの重要性がますます高まっている。
- ・ また、本研究会と並行して開催している『「未来の教室」と EdTech 研究会』では、我が国の学校教育・企業研修等の現場が目指すべき「未来の教室」の姿と、そのために必要な EdTech の開発・導入の課題と対策が検討され、経済・産業・地域社会を動かす人材（「50 cm 革命 × 1 億人」）の育成に向けた課題に対応することが求められている。
- ・ 第四次産業革命の時代の変化に対応する形で、「非認知能力」、「抽象思考力」、「価値判断力」、「課題設定力」、「問題発見能力」、「未来を予想する力」、「編集力」、「金融的投資能力」などをはじめ、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 社会人基礎力を整理していくことが必要。 その際、就学前教育から社会人の学び直しまで、人生 100 年時代における教育・能力開発の各ステージの課題に対応したものとすべき。

## (2) 「人生 100 年時代の社会人基礎力」とは

- ・ これまでの議論を踏まえ、「人生 100 年時代の社会人基礎力」は、これまで以上に長くなる個人の企業・組織・社会との関わりの中で、ライフステージの各段階で活躍し続けるための力として定義する。
- ・ 「人生 100 年時代の社会人基礎力」は、「社会人基礎力」の 3 つの能力 / 12 の能力要素を内容としつつ、能力を発揮するにあたって、「学び（何を学ぶか）」、「統合（どのように学ぶか）」、「目的（どう活躍するか）」という 3 つの視点のバランスを図ることが、自らのキャリアを切りひらいていく上で必要と位置付ける。

## (3) 新たな 3 つの視点の位置づけ

- ・ 「学び（何を学ぶか）」とは、学び続けることを学ぶことであり、自らの強みを強化し弱みを補完して能力を発揮するための力として、「考え抜く力」がより一層重要となる。
- ・ 「統合（どのように学ぶか）」とは、自らの視野を広げて、自己の多様な体験・経験や能力と多様な人々の得意なものを組み合わせて、目的の実現に向けて統合することであり、持ち寄って価値を創出するために「考え抜く力」や「チームで働く力」がより一層重要となる。
- ・ 「目的（どう活躍するか）」とは、自己実現や社会貢献に向けて行動することであり、価値の創出に向けた行動を促すための力として、「前に踏み出す力」がより一層重要となる。
- ・ 「学び」、「統合」、「目的」の 3 つ視点のバランスを図り続けることにより、変化する社会の中における自らの立ち位置が常に相対化され、VUCA 時代を生き抜くための「キャリア・オーナーシップ」を個々人が見定めることにつながる。



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

#### (1) 人生 100 年時代の「Work」と「Life」の関係

- ・ 自らのキャリアの在り方を考えるにあたって、仕事（ワーク）のみならず人生そのもの（ライフ）からバックキャストして考えることが有効。ワークライフバランスは当然の前提として、「ワーク」と「ライフ」が対置・対立するのではなく、両者が不可分なもの（Work as Life）として、最もよい形での働き方を見出していくことが求められている。

#### (2) ライフステージに応じた「気づき」

- ・ 「ライフ」の観点からは、人生 100 年時代においては、自らの成長や環境の変化により様々な転機が訪れることとなることを意識する必要。このような転機に対応するためには、個々人がキャリア・オーナーシップにもとづき、自らが持つ・持たざる能力や体験をリフレクション（振り返り）するため、ライフステージの各段階で意識することが求められる“問い”を示すことが有効。
- ・ 一人ひとりが価値を発揮するためには、ライフステージの各段階で、「人生 100 年時代の社会人基礎力」の 3 つの視点を意識し、3 つの能力／12 の能力要素を高めるための行動を実践していくことが重要。

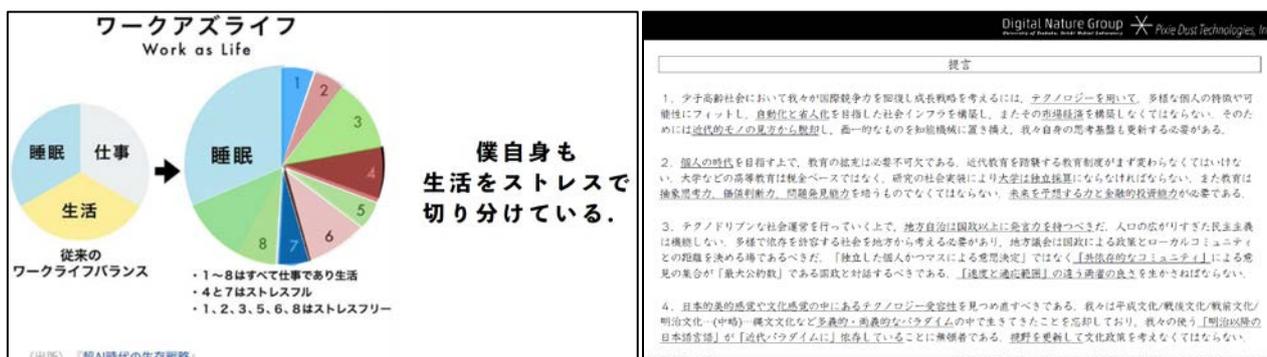
	就学前教育 幼稚園教育要領 保育所保育指針	初等中等教育 学習指導要領	高等教育 大学設置基準等	教育と社会との関係の接続 (これまでの重点)	新人 社会人 社会人基礎力 (2006)	中堅 社会人	中高年 社会人
何を学ぶか 【学び】	・学びに向かう力がついているか	・主体的に自己を発揮しながら学びに向かう態度はついているか	・どんな専門分野を修めて社会で活躍するための礎とするか		・自らが付加価値を生み出すための学びはなにか ・学びの広さや深さを得られるか	・強みを伸ばし、弱みを克服する学びはなにか ・社会や技術の変化に対応するための学びはなにか	・持続的に活躍し続けるために必要な学びはなにか ・経験等を引き継ぐための学びはなにか
どのように学ぶか 【統合】	・大人との触れ合いは十分か ・他者との関わりは十分か	・学校種間の連携や交流は十分か ・共に尊重し合いながら協働して生活していく態度はついているか	・年代、地域、文化などを超えた多様な人と関わっているか		・多様な人と出会い、視野を広く持ち、多様な機会を得ているか	・多様な人との関係を構築し、価値の創出に向けて組み合わせているか	・多様な人との関係を活用し、活躍の場や活動の領域をこれまでより広げているか
どう活躍するか 【目的】	・よりよい生活を営もうとしているか	・自分のよさや可能性を認識しているか	・得手不得手を踏まえて、企業・社会とどのように関わりたいか		・組織や家庭との関係でどんな自分でありたいか	・自己実現するためにどのような行動が必要か	・これまでの経験を踏まえ自らが社会に提供できる価値はなにか
3つの能力 12の能力要素	リフレクション（振り返り）				リフレクション（振り返り）		
	・主体的・対話的で深い学び ・キャリア教育の充実				・多様な経験の積み重ね ・リフレクションと多様なフィードバックの積み重ね		
	教育や体験活動を通じた育成／育成の支援				仕事や地域での実践を通じた深化／研鑽環境の整備		

#### コラム ～これからの時代に向けて「Work as Life」(筑波大学 落合陽一 学長補佐)

1. 少子高齢社会において我々が国際競争力を回復し成長戦略を考えるには、テクノロジーを用いて、多様な個人の特徴や可能性にフィットし、自動化と省人化を目指した社会インフラを構築し、またその市場経済を構築しなくてはならない。そのためには近代的

モノの見方から脱却し、画一的なものを知能機械に置き換え、我々自身の思考基盤も更新する必要がある。

2. 個人の時代を目指す上で、教育の拡充は必要不可欠である。近代教育を踏襲する教育制度がまず変わらなくてはならない。大学などの高等教育は税金ベースではなく、研究の社会実装により大学は独立採算にならなければならない。また教育は抽象思考力、価値判断力、問題発見能力を培うものでなくてはならない。未来を予想する力と金融的投資能力が必要である。
3. テクノドリブな社会運営を行っていく上で、地方自治は国政以上に発言力を持つべきだ、人口の広がりすぎた民主主義は機能しない。多様で依存を許容する社会を地方から考える必要があり、地方議会は国政による政策とローカルコミュニティとの距離を決める場であるべきだ。「独立した個人かつマスによる意思決定」ではなく「共依存的なコミュニティ」による意見の集合が「最大公約数」である国政と対話するべきである。「速度と適応範囲」の違う両者の良さを生かさねばならない。
4. 日本的美的感覚や文化感覚の中にあるテクノロジー受容性を見つめ直すべきである。我々は平成文化/戦後文化/戦前文化/明治文化…(中略)…縄文文化など多義的・両義的なパラダイムの中で生きてきたことを忘却しており、我々の使う「明治以降の日本語」が「近代パラダイムに」依存していることに無頓着である。視野を更新して文化政策を考えなくてはならない。

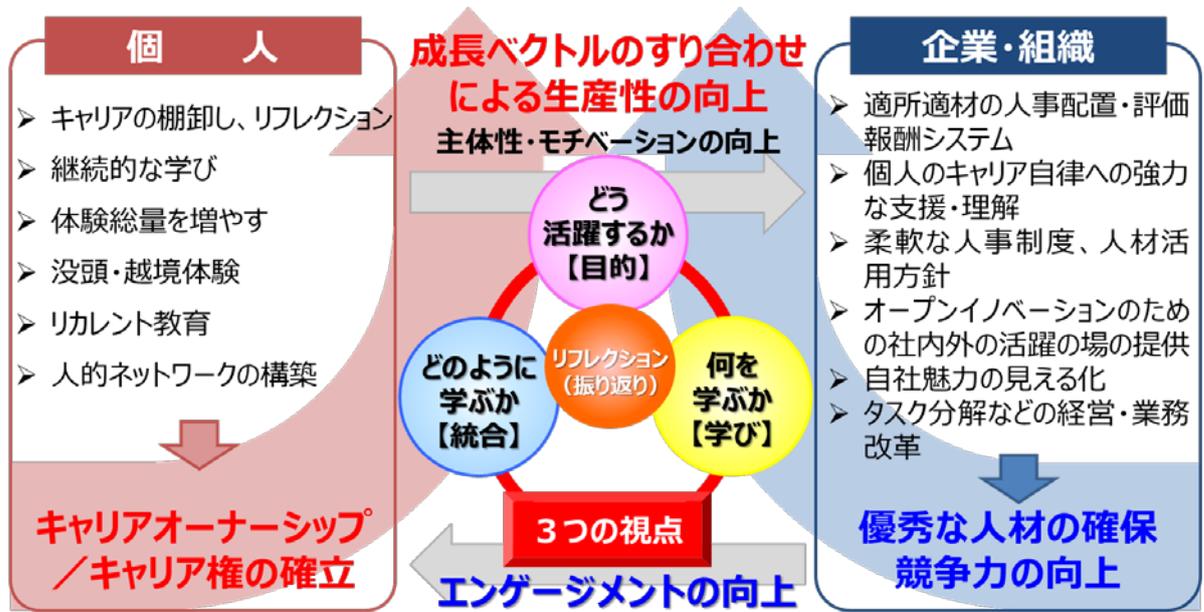


(出典) 第1回人材力研究会 筑波大学 落合学長補佐 提出資料

#### 4. 企業と個人の新たな関係性（人材力強化のために企業がなすべきこと）

- ・ 企業もまた、「人材戦略」とはすなわち「経営戦略」そのものであるという前提に立ちつつ、「人材」に対する考え方をカスタマイズすることが必要である。
- ・ まず、第四次産業革命を背景として、産業構造やビジネスモデルが大きく変化する中で、国際競争に打ち勝つために、日本企業が最も意を配らなければならないのは、非連続的な成長（イノベーション）である。この点、「人材」こそがイノベーションの源泉。
- ・ また、人口動態を背景として、人手不足が今後より顕在化する中で、「労働量」とともに、「質（＝生産性が高い、新たな成長・経営戦略に対応できる等）」の伴った人材を確保・育成し、いわば「人材」のROA (Return On Assets) を最大化することが必要となってきた。

- このような背景の下、企業・組織が成長を続け、競争力を維持・強化していくためには、ダイバーシティ&インクルージョンの実現、すなわち、多様な人材を獲得し、かつ、その一人ひとりがそれぞれに成長・活躍できる環境を整えていくことが極めて重要である。これまで以上に、企業には、画一的な人事管理・育成制度ではなく、積極的な人材投資と柔軟な人事制度・公平な評価制度の設計が求められる。
- また、多くの企業では、幅広い人材の交流から生まれるオープン・イノベーションを図ることが重要な経営課題になっており、そのためにも、社内外での兼業・副業（複業）等を通じて、「外の空気」を取り込むことが必要である。
- さらに、環境変化やスキルの賞味期限が早期化・短縮化する中でも、自社の働き手に活躍し続けてもらうためには、対話によって、働き手のキャリアの方向性と自社の方向性とをそろえつつ、働き手自ら積極的に学び・成長するよう促すことが肝要。企業の役目も、成長機会の提供や自律の支援へと変化する必要がある。
- こういった、個の尊重や成長機会の提供等を図る「個人が成長・活躍できる企業」こそが、個人に選ばれる魅力的な企業となり、結果として「エンゲージメント」や「リテンション」も高まり、競争力の基盤が強化されることとなる。
- 従業員のキャリア自律の高まりにより、離職率の向上を恐れる向きもあるかもしれないが、そもそも個人の意識の高まりなしには、企業としても上記のような時代の変化に対応しきれない。自社のビジョンの浸透等とともに進めることで、積極的に選ばれる企業として、むしろリテンションを高める方向を志向すべき。
- 詳細は後述するが、個人の自律性を高め、かつ、自律的な個人に選ばれる企業となることで、「消極的選択」ではなく「積極的選択」を促し、エンゲージメント・生産性向上の好循環を作っていくことが肝要。

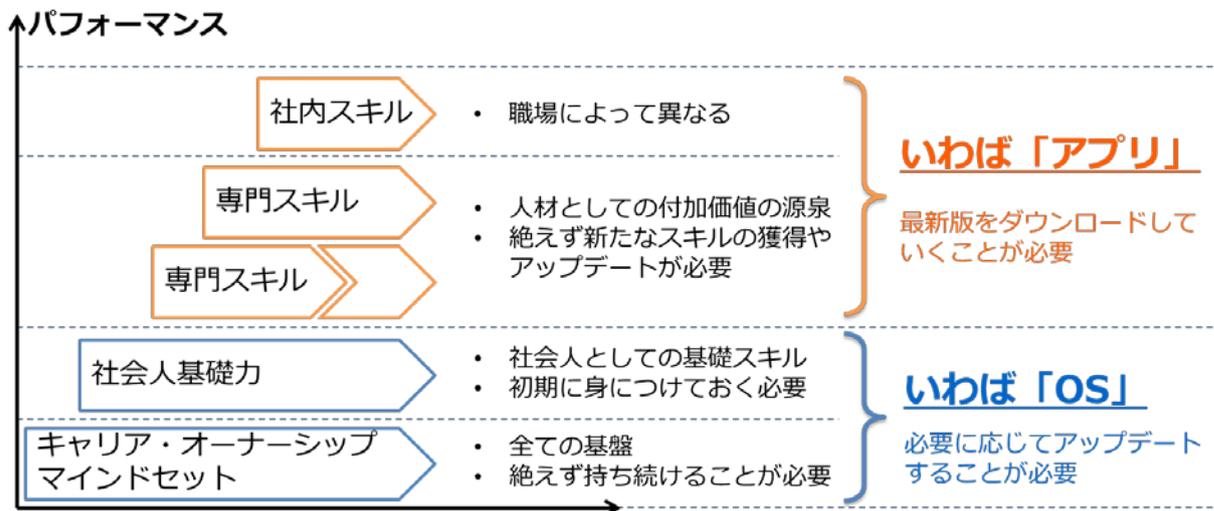


### III. 何を学ぶか

- ・ 「何を学ぶか」を自ら考えることが、「学びの出発点」であることを意識し、「人生 100 年時代における大人の学び」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（「人生 100 年時代の社会人基礎力」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、「人生 100 年時代の社会人基礎力」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「OS」は、いわゆる「精神論」に留まるものではなく、学びによって修得・獲得できるものであると考えられる。



#### (1) 他者との関わりの重要性

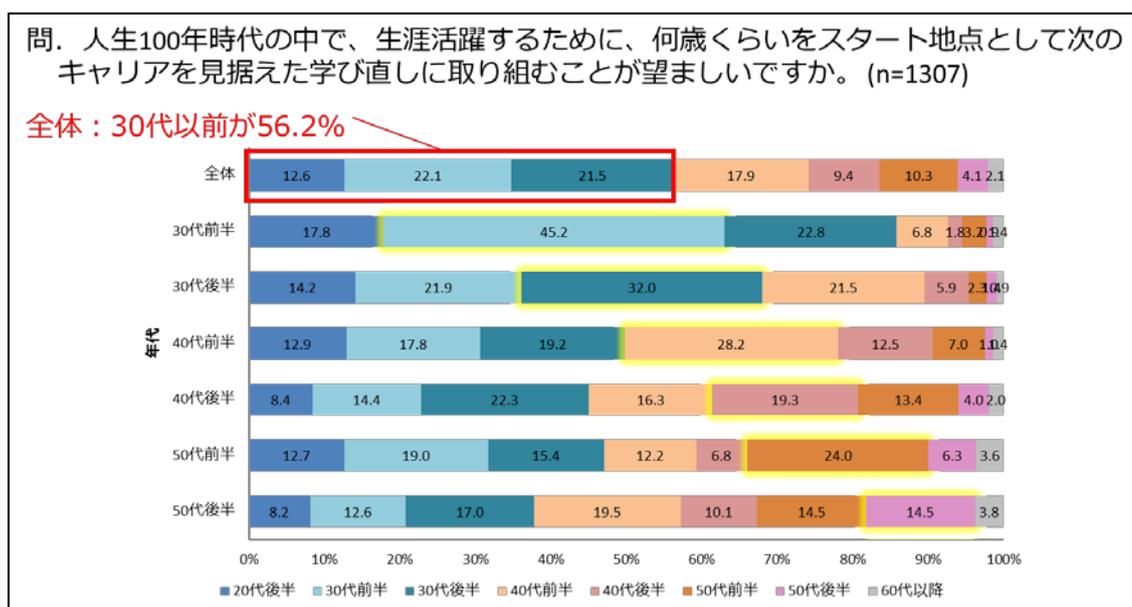
- ・ 「社会人基礎力」における3つの能力（「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」）の重要性は、現在においてもいささかも変わっていない。とりわけ、「個人」がクローズアップされる現代だからこそ、「他者との関わり」に係る能力の重要性が高まっている。
- ・ いわゆる「頭のよさ」を指し示すIQ（知能指数）に対して、EQ（Emotional Intelligence Quotient）は仕事への取り組み姿勢や人間関係への関心の度合いなどを感情という視点から示す。「問題処理能力」や「事務処理能力」に加え、「環境に適應する能力」、「仕事に対するモチベーションをコントロールする力」、「相手と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、企業の採用や人材育成などの判断材料となってきた。
- ・ 日々の経験や他者との関わりの中から学ぶことが重要であり、また、定期的に自らを振り返ること（リフレクション）が有効である。

## (2) マインドセット／主体性／仕事観

- ・ 変化が激しく、また想定外の変化にも直面しやすい環境の中では、自らの経験やスキルを発揮し、アウトプットを出していく上で、ものの見方や考え方の枠組みである「マインドセット／主体性／仕事観」が重要となっている。
- ・ 第四次産業革命においてAI/ロボット等が普及する中で、ルーティン業務や定型業務は、一層代替されていく可能性が大きい。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」を養うことが必要である。

## (3) キャリア・オーナーシップ

- ・ 「人生100年時代」の中では、キャリアは企業からただ与えられるものではなく、自ら作り上げるべきものだという認識が不可欠。置かれた制約や条件の下で、様々な働き方の中から自らの働き方を選択し、獲得するスキルの種類、発揮する場面等を意識し続けていく必要がある。
- ・ 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」、「自らの足で立てる」人材（ビジョンを持って、自分で考え、自分で動く人材）となることが重要。そういった人材の行動特性としては、「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」などがある（下記コラム参照）。
- ・ 企業としても、こういったキャリア意識を醸成する機会を充実させていくことが、結果として企業競争力や人材力を強化することにつながる。



## コラム ～「キャリア自律」について（慶應義塾大学大学院 高橋俊介 特任教授）

- ◇ 想定外の変化と専門性の深化が進む時代に、自分らしいキャリアを築くためには以下の3つの要件を満たす必要がある。

1. 目標より習慣・・・予定通りキャリアは作れない、良い習慣が自分らしいキャリアに導く、満足度の高いキャリアに結びつく習慣をキャリアコンピタンスと呼ぶ
2. 普遍性の高い学びの能力・・・正解主義教育による功利性と検索機能などで試行錯誤を無駄と考える風潮、体系的に学ぶ、背景や科学的根拠を深く考える、独学して試行錯誤する
3. 健全な仕事観・・・想定外変化を主体的に乗り切るのは仕事価値観、バブル入社組が仕事観が低く、キャリアチェンジに前向きなマインドセットが希薄

- ◇ 自分らしいキャリアを形成してきた人に共通する行動は、①自分の価値観やポリシーを持って主体的・積極的に取り組む「主体的ジョブデザイン行動」、②新しいネットワークづくりに常に取り組む「ネットワーキング行動」、③具体的なアクションプランをもってスキル開発や自己投資を行う「スキル開発行動」がある。
- ◇ キャリア自律は離職率の低下に効果があり、個人のキャリア自律を推進するため、企業は①トップコミットメントの伝達、②個人のマインドセットへの働きかけ、③キャリア形成のための多様な機会提供を行う必要がある。

(出典) 第2回人材像 WG 慶應義塾大学大学院 高橋特任教授提出資料

## コラム ～「ピンで立てる人」を育てる (JSBN 真坂淳 代表理事)

- ◇ 日本に漂う「閉塞感」や「危機感」に対し、何かできることはないかとの問題意識から「ニッポンの将来を担う若者」と「新しい時代のロールモデルとなる人」の両者を結びつける「出会いと学びの場」として、本業の傍らで「日本学生社会人ネットワーク (JSBN)」を立ち上げた。
- ◇ 日本には「夢がない」という学生が多く、また、「夢がある」という学生ですら、医者や弁護士などの職業名を答えることが多く、「それになって何がしたいのか」というビジョンを持っていない学生が多い。
- ◇ 目指す人材像は、どこに行っても、何が起きても、イキイキと生きていける「知恵」と「強さ」と「しなやかさ」を持つピンで立つ人。持つべき志は、「自分の夢のため」、「世界と日本のため」、「後輩と仲間のため」の3つ。これらの実現のために、学び、考え、行動できる人材の育成が重要。



(出典) 第2回人材像 WG JSBN 真坂代表理事提出資料

#### (4) リーダーシップ

- ・ リーダーシップとは、「リスクを取って新しく何かを始めようとする、率先して現状を変えようと動く」マインドセットである。組織を率いる能力・マインドセットと言われることが多いが、組織のトップやチームリーダーだけに固有の（肩書や立場に付随する）能力ではなく、すべての人材が、それぞれのポジション等に応じて獲得・発揮できるものである。
- ・ 第四次産業革命やグローバル化等をはじめとした大きく変化する社会の中では、このように「自ら動くこと」が重要である。
- ・ リーダーシップを育成するために効果的な組み合わせは、①自分の仕事そのものを通じての（自分が直接にリーダーシップを発揮する）「経験」による学びが7割、②（どうしても経験には限界があるため）上位のリーダーからの「薫陶」による気づきが2割、③（振り返りや学び、気づきの場としての）「研修」が1割だとされている。

## 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

- ・ マインドセット等の「OS」のアップデートを行うことに加えて、技術や産業の最新の動向を踏まえた知識・スキル、つまり「アプリ（アプリケーション）」を最新の状態にアップデートする学び直し（リカレント教育）もやはり重要である。
- ・ その際、何を学ぶべきか個人が自ら考えなければならない領域が広がっている一方で、産業界・企業を見渡すと、直面している産業構造の変化や今後に向けた成長戦略は業種や職種によっても多様化している。
- ・ 業種別・職種別などで今後求められている人材ニーズを分析し、横断的に必要なスキルや個別業種内で共通に必要なスキルなどを整理し、効果的に知識・スキルのアップデートを進めていくことが、日本の成長を支えていく上では有効。

### (2) 産業横断的に必要なIT・デジタルスキル

- ・ 第四次産業革命の構造変化としてデジタル化が進む中で、データや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。これは、基礎的なIT・デジタルリテラシーとして、21世紀に生きるすべての社会人が獲得していくことが必要なものである。
- ・ また、流動的な「現実」に向き合い、テクノロジーを主体的に使いこなすことで、「課題解決」や「価値」を生み出せる領域を見つけ、それに必要な要素（事象、データ、技術など）の把握と組み合わせ（抽象化能力）、解決に向けて自ら試行錯誤していくことが必要とされる。

- ・ データアナリティクス、サイバーセキュリティなどの 高度なITスキル についても、IT企業・産業を超えて、もはや我が国のほぼすべての業種・職種に求められる共通基盤となりつつある。

コラム ～デジタル時代に求められる IT 人材とは（デジタルハリウッド大学大学院 佐藤昌宏 教授）

デジタルテクノロジーを活用して新しい価値の創出に貢献する **高度IT人材** 育成には何が必要か。

本当に **実務人材** の不足??

実務スキルに加え、  
**「何の課題を解決したいのか」「そのスキルで何がしたいのか」**  
 つまり **「なぜ学ぶのか」** を理解することが重要。

ひとつの方法として、**DQ** の考え方を推奨する。

闇雲に実務スキル教育を推奨することは、  
**「学習者のOSが古いまま最新のアプリケーションをインストールする現象」** を引き起こす可能性がある。

実務人材より **実装人材**（テクノロジーを活用した課題解決型人材）になろう

※DQ：Digital Intelligence Quotient（デジタルテクノロジーやデジタルメディアを効果的に使う能力）

（出典）第3回人材像 WG デジタルハリウッド大学大学院 佐藤教授 提出資料

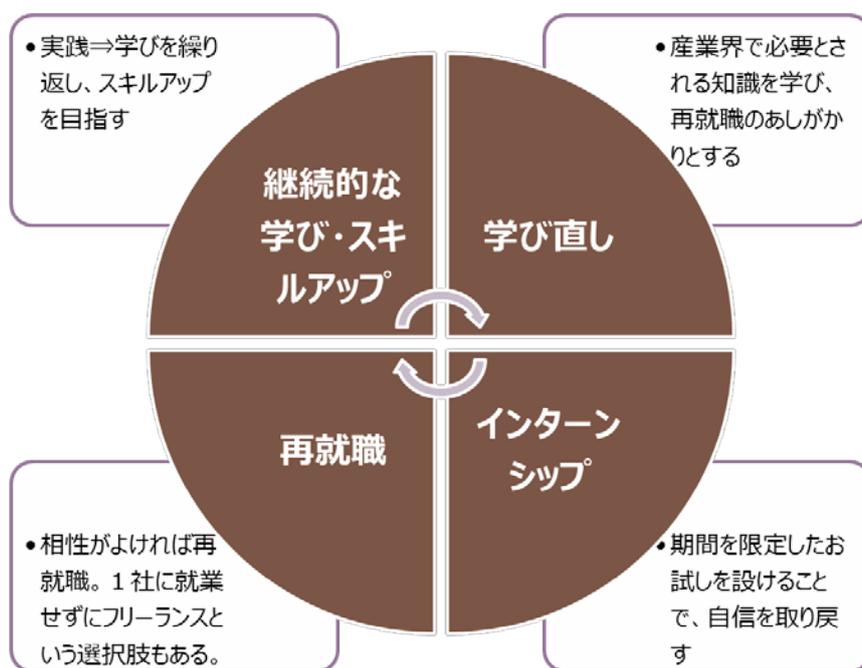
### （3） 産業・企業全体を俯瞰した際に必要なスキル

- ・ 企業・組織の規模によって、求められるマインドセットやスキルは異なる。特に、大企業から中小企業等に活躍の場を移すこととなる場合は、前述（「2. 中核人材としての活躍について」）のような 「背負い系人材」「専門人材」 に求められるマインドセットやスキルを身に付けることが必要。
- ・ また、出産・育児を機に職場を離れた女性が復職し活躍できるようにすることも重要。これを後押しするため、スキル習得だけにとどまらず、習得したスキルを実践し、確実な仕事復帰につなげていくことを支援する仕組み が求められる。

- ・ さらに、ソフトスキル・非認知能力として、「デザイン思考」や「マネジメントスキル」など、イノベーションや新たな価値観を生み出していく能力も重要となってきている。

## コラム ～女性の復職とリカレント教育について（株式会社 Waris 田中美和 代表取締役）

- ◇ 女性の再就職が一筋縄ではいかない理由は、企業側と女性側双方に存在。企業側の理由は、元々持つ経験やスキルに関わらず、離職期間の長さのみを理由に正社員の採用対象から外す傾向があること。女性側の理由は、主な再就職先であるパートタイムの仕事ではキャリアアップが困難であり、離職期間中に、かつての経験やスキルに自信がもてなくなってしまうこと。
- ◇ 女性の復職支援に関する課題は、①40代前後のブランク人材層においてはコアキャリアを持たない人が圧倒的に多いこと、②再就職先は人手不足感の強いところにフォーカスする必要があること、③自身の単価をあげていくためには、スキルアップの様な継続的な学びの場が必要であること、④継続的に支援するキャリアの伴走者が必要であること。
- ◇ 再就職支援では、「継続的なスキルアップ」→「産業界で必要とされる知識を踏まえた学び直し」→「インターンシップを通じた自信の回復」→「自分に合った働き方（再就職）」が、相互に循環・一貫通貫した支援が必要。



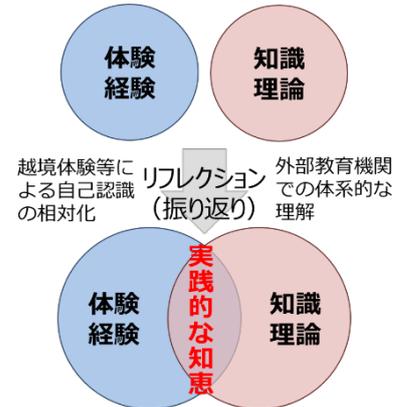
（出典）第6回人材像 WG 株式会社 Waris 田中代表取締役 提出資料

## IV. どのように学ぶか

### 1. 「体験総量」をあげる

#### (1) 多様な体験・ストレッチな経験

- ・ 社会に出た後で、個人が成長する上では、主体的に適切な形で一定の「ストレッチ」すなわち「背伸び」をすることが求められる活動（いわゆる「修羅場をくぐり抜ける体験」、「没頭する体験」）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。
- ・ 自らの体験や経験と知識や理論をリフレクションすることにより、自らに不足する能力や今後高めるべき能力を認識し、学習や体験の充実によって、これらが結びつき、環境が変化しても適応可能な実践的な知恵となつて、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。
- ・ 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は、「やってみる力」、「やり切る力」の重要性が高まっており、これらの獲得にあたっては、自ら「手触り感」を持った体感や、実地での経験が有効。



### コラム ～「体験総量」について（花まる学習会 高濱正伸 代表）

#### 将来メシが食える大人に育てる

- (1) 「考える力」の育成 特に数理的思考力
  - ① 見える力：見えないもの（補助線・立体の裏側・要点・言いたいこと・アイデア等）が見える力。
  - ② 詰める力：論理力・精読力・やり抜く意志力・要約力  
→「なぜパー」というパズルを開発。ロングセラーに。2016年に出したアプリ「Think Think」は、本年、Google Play Awardで、世界ベスト5の子ども向けアプリに選ばれる。教育アプリでは唯一。
- (2) 体験総量を上げる。特に野外体験。思考力の土台として(何もない野原で遊びを思い描き、仲間と、やりとげる力)。人間関係力育成の具体策として(友だち申し込み無し、異学年構成。異性・特別支援の子も含む多様性構成)  
→年間1万人以上の子どもを野外体験教室に引率。
- (3) 親を変える  
→親（なかならず母親）が最大のマイナス要因になっている。地域崩壊で孤独な子育てに追い込まれている母たちに寄り添う講演会で懐に入る。その上で、アドバイスや傾聴をして味方になり、楽になってもらう。クレマー・モンスターにしない。

## 各組織が抽出した「〇〇力」を見て思うこと

概ねは、集中力とイメージ力と人間力（ユーモア・思いやり・相手の立場に立つ力）という言葉でくられるのだろう。どれも当たっている。問題は、それをどう育てるか。

- (1) 主体性：年齢が何歳であれ、本人が意思しないと全て「やらされ」となる。  
→9歳くらいまで：①主体的な遊び込み・何かへの没頭。②親という関数を変える。  
→思春期以降：①一人の師（メンター）との出会い、②親と引き離すこと（山村留学・海外留学・ボーディングスクール）、③心揺さぶる衝撃体験（親を亡くす、失恋、大地震、失業など）、④脱皮行動（一時的な不良化で親の期待の殻を脱ぐことで、本当に自分がやりたいことに焦点化できる）などによって、意識改革は可能。
- (2) 教えることではなく、経験によって最も育つ。やる気を持って経験したことだけが、蓄積する。
  - ① 基礎力部分：「没頭した遊び」に全てがある。  
→次の次の次にボールがどこにあるかを必死でイメージすることでイメージ力は伸びる。声も聞こえないくらい凶鑑に集中することで知識は定着する。「帰って来なさい」と怒られるまでやりこむことで、やり抜く力は育つ。
  - ② 経験→感じる→考える→言語化 のループが大切。
  - ③ 多様性環境を与えるのは親と社会の仕事：異文化・異言語・異性・障がいの人など。  
→現在は、三年生は三年生のしかも限られた仲間とのみ付き合っている。社会が意識的に提供しないとイケない。  
→花まる学習会→「友だち申し込み無し、異学年の生活班、特別支援系の子・異性もいる班構成、寝泊り・24時間の生活を共にする、作文を書かせる」という経験のパッケージを提供している。年齢に応じて課題も進化させる。

## パートナー力：偏差値で掬い取れなかった新時代の能力

「2人で一つ」「5人で一つ」「みんなで一つ」という捉え方で、見えなかった旧弱者の価値が見いだせる。

（出典）第1回人材像WG 花まる学習会 高濱正伸代表 提出資料

## (2) 「兼業・副業（複業）・出向など」による経験・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、個人のより一層の成長を促すために今まで経験したことのない仕事や学びの機会を提供し続けることが、現実的には困難になっている面がある。また、企業にとっても、オープン・イノベーションが必要とされる中で、新規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OJTだけでは難しくなっている。
- ・ 個人としても、従前と異なる環境へ身を投じ、マインドセットのカスタマイズ、スキルや人脈の複層化を図っていくことが、人生100年時代においてより重要になってきている。
- ・ 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、グループ会社等への出向、起業、他社やNPO等への兼業・副業（複業）な

ど、様々な方法で提供していくことが有効である。これは、自社の社員による出向や兼業を認めることだけでなく、逆にそういった形での人材の外からの受け入れによるダイバーシティを進めることでもある。

- ・ また、単一の企業・組織以外の経験を積む場としてボランティアも有効であり、所属や肩書に関係なく自分から動くことの経験を通じたマインドセットが期待される。
- ・ 単に経験を積むだけでなく、個人は、リフレクションを通じ、自らの能力として身に付けていくことが重要であり、企業においても、そのための環境を提供することが必要。ここにおいても、企業の役割は、個人の「能力開発」からむしろ「機会開発」へとシフトしていると考えられる。

### (3) リカレント教育による必要な能力の獲得

- ・ 「人生 100 年時代」においては、「リカレント教育」が注目されている。「リカレント=循環」であり、「学び」と「働き」が一体化する中で、職業現場と、大学をはじめとする教育機関での学びの 組合せが必要となってくる。
- ・ これから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を効果的に組み合わせていくことが有効。「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必要な「自信」と「責任感」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。また、現場を離れ新たな知識や技術を獲得することにより、非連続的な成長のきっかけを獲得する（教育機関を「踊り場」とする）ことも重要であり、その意味でも、単純な 0JT とは異なる学びの場が有用である。
- ・ そこで、大学をはじめとする 高等教育機関等と企業の現場の連携促進を図り、円滑に人材が行き来するための体制構築が不可欠。①高等教育機関等における実務家教員の確保、②現場実習・研修等を通じた交流促進（マッチング的な要素も含む）等を促進していくことが必要。Off-JT における学びは、いわばアリの目で現場を見る 0JT とは異なり、全体や外部との比較、過去の歴史などの振り返りによるトリの目を持つことにある。理論的な枠組みを持つことで、リフレクションも深化する。

### (4) 実践の中での学び

- ・ 様々な環境の下で、「プロフェッショナル」として活躍するためには、実績や専門性を有するとともに、それに対して「自信」「自己効力感」を持っていることなどが挙げられる。特に、獲得した経験やスキルを、自らが置かれている環境や役割期待に応じて発揮していく 汎用的な「再現性」すなわち異なる仕事のコンテキストと自分の経験、知識、技能などのすり合わせができることが重要。
- ・ 社内兼業、グループ会社等への出向、起業、他社や NPO 等への兼業・副業（複業）（他社留学、留職など）、ボランティア活動といった実践を通じ

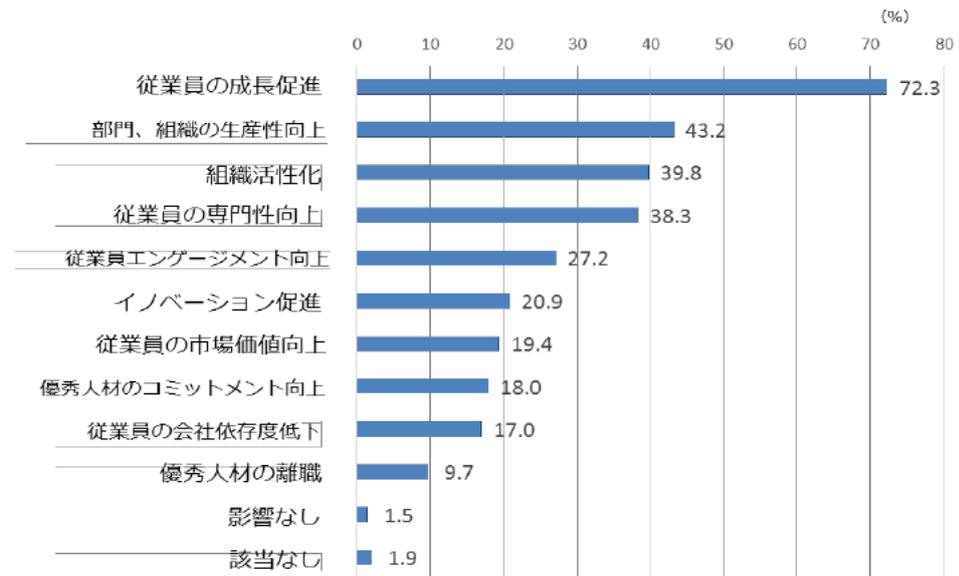
て、所属する企業・組織とは異なる環境でも、同程度以上に持てる力を発揮できる「再現性」を身に付けていくことが有効である。

## 2. 「学ぶ」環境を整える

### (1) キャリア・オーナーシップ醸成とキャリア開発支援の充実

- ・ 「人生 100 年時代」においては、従業員に対する企業の役割は、現実的に、従業員をリタイアまで「雇用し続けて守ること」だけでなく、「自社及び社会で活躍し続けられるように支援すること」へと変化せざるを得ない。
- ・ この点、企業としても、「困り込み」によって「内に閉じた人材」、ひいては「会社に寄りかかった人材」を育成するのではなく、キャリア・オーナーシップの醸成や、キャリア開発支援を積極的に行うことが、従業員の要望に応えることにもなり、エンゲージメントや生産性の向上、イノベーションにつながることとなる。この際、キャリア意識の高まった従業員に対して、(キャリア開発支援も含めた)自社の様々な取組内容や魅力を 積極的に発信することが、ひいてはエンゲージメントや生産性のさらなる向上を引き出すことにつながる。
- ・ 企業の具体的な取組としては、後述の「対話」や社内外での研修のほか、兼業・出向等をはじめとする他企業や NPO での越境体験などに取り組むことにより、「個人のマインドセットへの働きかけ」や「キャリア形成のための多様な機会提供」を行っていくことが重要。また、「キャリア自律や一人ひとりのモチベーション開発に軸足を置いた人事制度」や「失敗を恐れない『チャレンジ』を評価する社内制度・評価制度」の構築も重要。
- ・ また、キャリアコンサルタントを活用することや、セルフ・キャリアドックの導入も有用であり、こういった取組も積極的に検討すべき。
- ・ 更に、こういった取組を、従業員に「我がこと」としてとらえてもらうために、かつ、実質的にも企業が後押ししていることを示すために、企業トップがコミットしていることを伝達していくことが効果的。
- ・ 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、働く個人の主体性等を醸成するキャリア教育をしっかりと実施していくべき。

問. (企業の部長級職向け) 従業員の自律的キャリア形成を支援する取組みは、あなたの部署にどのような影響をもたらすと思いますか。(いくつでも) n=206



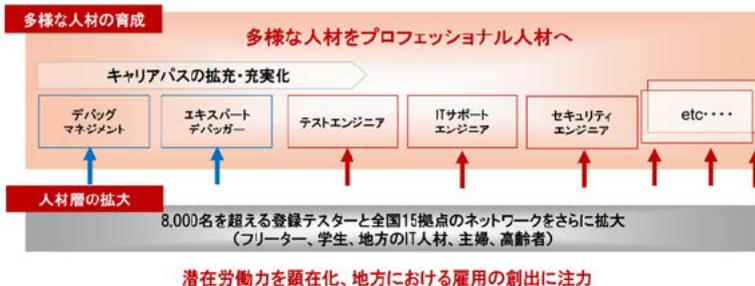
出所：経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理に関する調査研究（一財）企業活力研究所 (2017)

コラム ～誰もが活躍できる社内マネジメント（デジタルハーツ 武林社長補佐・河野副室長）

◇ ニート、フリーターと呼ばれる人達の中には、社会経験に乏しいだけで、IT リテラシーが非常に高い人材が存在する。デバッグサービス（IT全般に係るソフトウェア製品の不具合を検出・報告）に適した人材であり、社会経験を積めば十分な戦力になる。

### 戦力化に向けた取り組み

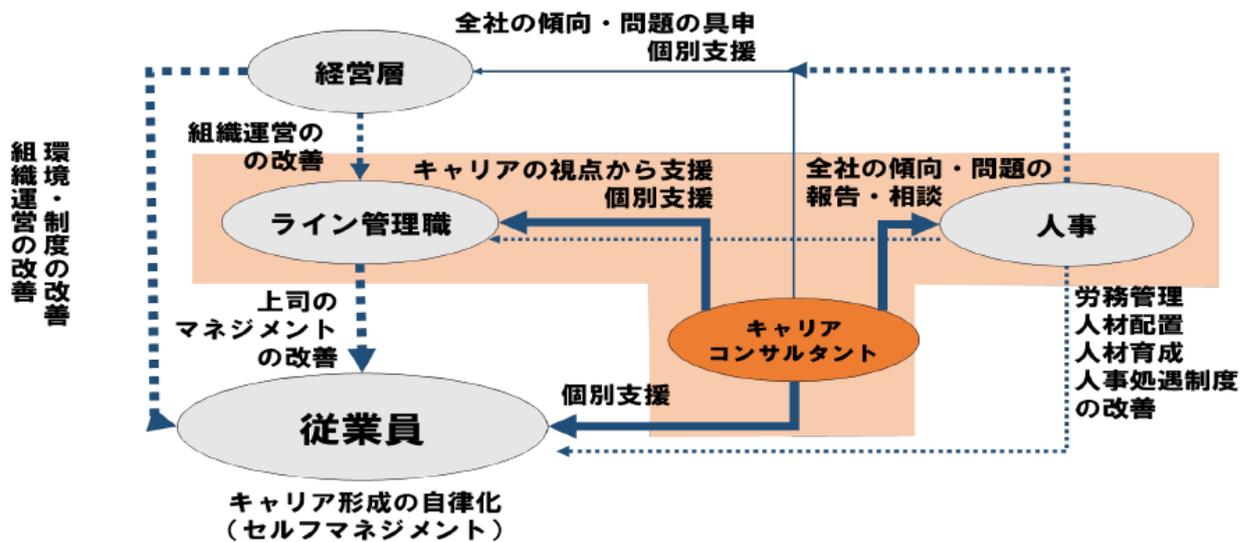
- ①導入研修、朝礼の実施 ⇒ **社会性の向上**
  - ・入社時にビジネスマナーを含んだ導入研修を実施。必須研修として半日程度で集団実施。作業内容に加え、社会人としてのルールも含めた研修を実施し、ビジネスマナーを習得させる。
  - ・案件稼働前に朝礼を実施。日々の積み重ねで啓蒙活動を行い、社会人としてのマインドを養う。
- ②チーム制 ⇒ **コミュニケーションを引き出す**
  - ・リーダー、副リーダー、スタッフ数名により構成した、数名から十数名のチーム体制を敷いて案件稼働を行う。経験の乏しいスタッフは、リーダーや先輩スタッフからのフォローを受けながら、経験を積むことができる。チームプレイの重要性を理解し、コミュニケーションスキルを身に付けていく。
- ③キャリアパス ⇒ **キャリアを積み社内外での活躍**
  - ・個人の特性にあわせマネジメントまたはスペシャリストとして活躍できる場を提供。
  - ・スキルのある人材については正社員登用、また、デバッグに限定しない得意分野での活躍も可能。



(出典) 第4回人材像 WG 株式会社デジタルハーツ 武林社長補佐・河野副室長 提出資料

コラム ～キャリアコンサルティング機能をより生かすために（キャリアコンサルティング協会 藤田理事長）

- ◇ キャリア自律プロセスは、個々の業務へのスキル習熟ではなく、上司または第三者との深い対話を通して、成功体験をもたらした自分の強い思い、努力を支えた原動力、成功するときのパターンの発見・自覚化による「働く人としての成長プロセス」。
- ◇ これを基点にして、自分にとっての成長原則を自覚・深化させ、主体的に発達させることが、どんな状況にあっても自分のキャリアを自分で切り開く力（≡学び続ける力）の獲得確率を上げるだろう。それらを身につける過程を通して、一人ひとりの個性的な成長と人間力の拡大深化が起きるだろう。
- ◇ つまり、仕事を通して人として成長・発達し、なりえるものになる経験を重ねることが、しなやかで強い環境適応力を養う。組織とは、人として成長・発達する場。
- ◇ 「働く個人の成長発達の支援が企業成長の源になる」ならば、「キャリア自律と個人一人ひとりによるモチベーション開発に軸足を置いた人事制度」を考えることが重要である。



(出典) 第2回人材像 WG キャリアコンサルティング協議会 藤田会長 提出資料

(2) 「企業の成長」と「個人の成長」の方向性のすり合わせ（対話の充実）

- ・ 生産性向上のため、また、個人一人ひとりに応じたキャリア展開や育成施策の提供のためには、「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、可能な限り足並みを揃えていくことが重要。そこで、企業（経営者やマネージャー）と個人一人ひとりとの間で、積極的・頻繁に、コミュニケーション・対話による意識のすり合わせを行っていくことが有用。
- ・ これにより、企業内での「本人の能力に即した成長のためのアサインメント」、「兼業・副業（複業）・出向」、「大人のインターンシップ」など、個人による成長のための各種取組を、企業の成長にとってもメリットがある形で行うことが可能となる。また、個人に対し、日々の業務が自身の能力開発やキ

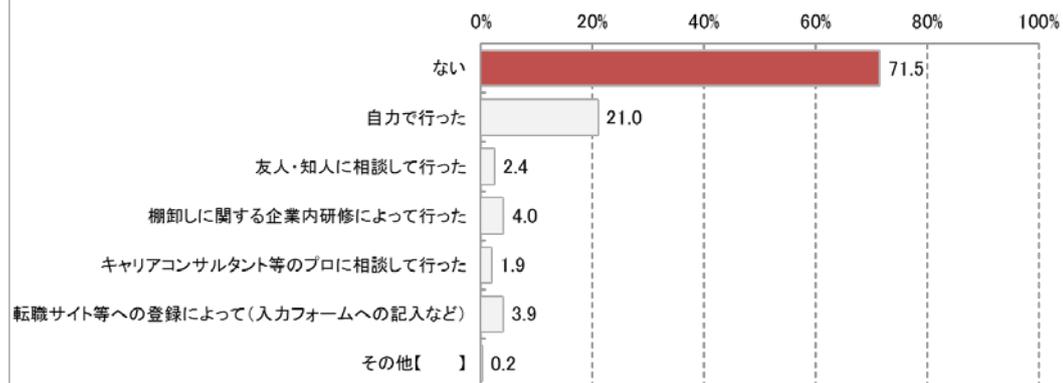
キャリア展開においてどのような「意義」を有するかを認識させることで、より深いコミットメントを引き出すことができ、本人の成長と生産性向上、リテンションにつながる事となる。

- ・ この際、個人としても、自らのキャリアに関する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。

### (3) リフレクション（自らを振り返る機会）の機会充実

- ・ 個人が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、成長に繋げていく上では、社会の状況を踏まえた自分の強み／弱みを認識（自己認識）し、それを前提として、リフレクション（自らを振り返る機会）を行うことが有効である。
- ・ これらは、前述のような種々の機会において、個人が常に意識をして取り組むことが最も重要。また、企業としても、「対話」のような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、意識的に機会を提供していくことが望ましい。
- ・ 特に、中高年世代については、既に多くの経験を有している一方で、人生100年時代には、これまでよりも長期にわたって働くこととなる可能性が高いため、今後のキャリアの可能性を開いていく上でも、経験・スキル（can）の棚卸しが有効である。
- ・ 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。

問. 現在、自分のキャリアやスキルについて、棚卸し（これまで携わってきた全ての仕事、身に付けた全てのスキルについて書き出し、整理すること）をしたことがありますか。  
※棚卸しを行った方は、実施した手段を全てお選びください。（いくつでも）(n=1307)



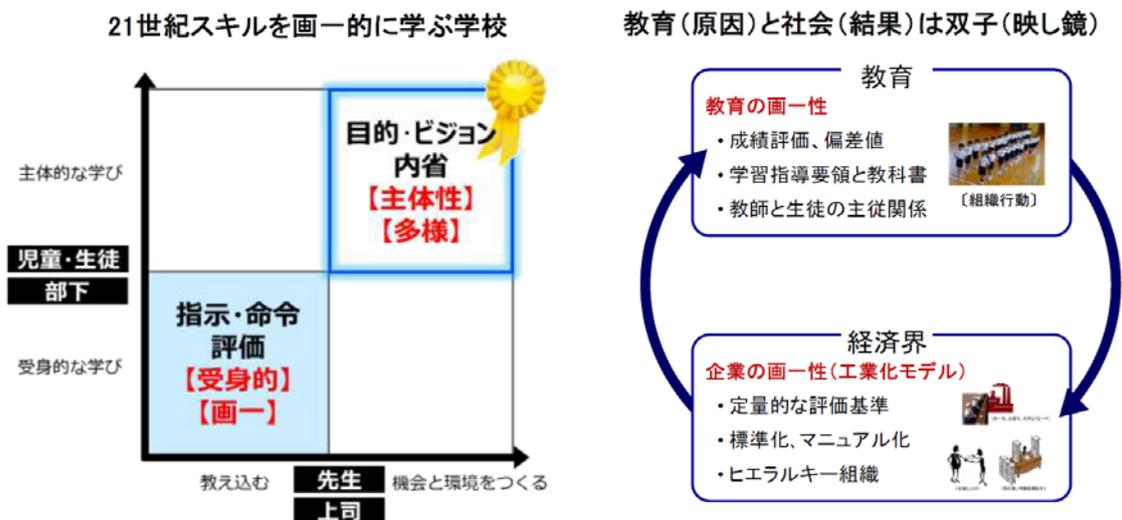
出典：経産省委託調査「潜在的転職者向けアンケート」調査結果（2017）

## コラム ～「リフレクション」から始めよう！（昭和女子大学 熊平美香 学院長）

変化・複雑・相互依存の時代には、目の前の問題に対処するのではなく、問題を俯瞰して構造やシステムを理解し（システム思考）、課題の解決に向けてITなどのテクノロジー

を活用しながら（コンピューテーショナル思考）、課題の理解、解決策の試行と検証を繰り返すことが必要（デザイン思考）。

画一的な学びでは、21世紀の時代が求める主体性と社会人基礎力を育むことは困難であると社会全体が直視するリフレクション（現実を見ること）から始めるべき。教育改革に取り組むためには、経済と教育の対話が不可欠となる。教育は社会の映し鏡であることを認識し、経済界から21世紀型にシフトする必要がある。このためには、学びを再定義して、年齢に関係なく誰もが学ぶ「学び」の質の転換と、指示ではなくリフレクション、命令ではなくビジョンの共有、上下関係ではなくフラットな関係などを意識した取り組みにより主体的に学ぶ環境を創らなければならない。



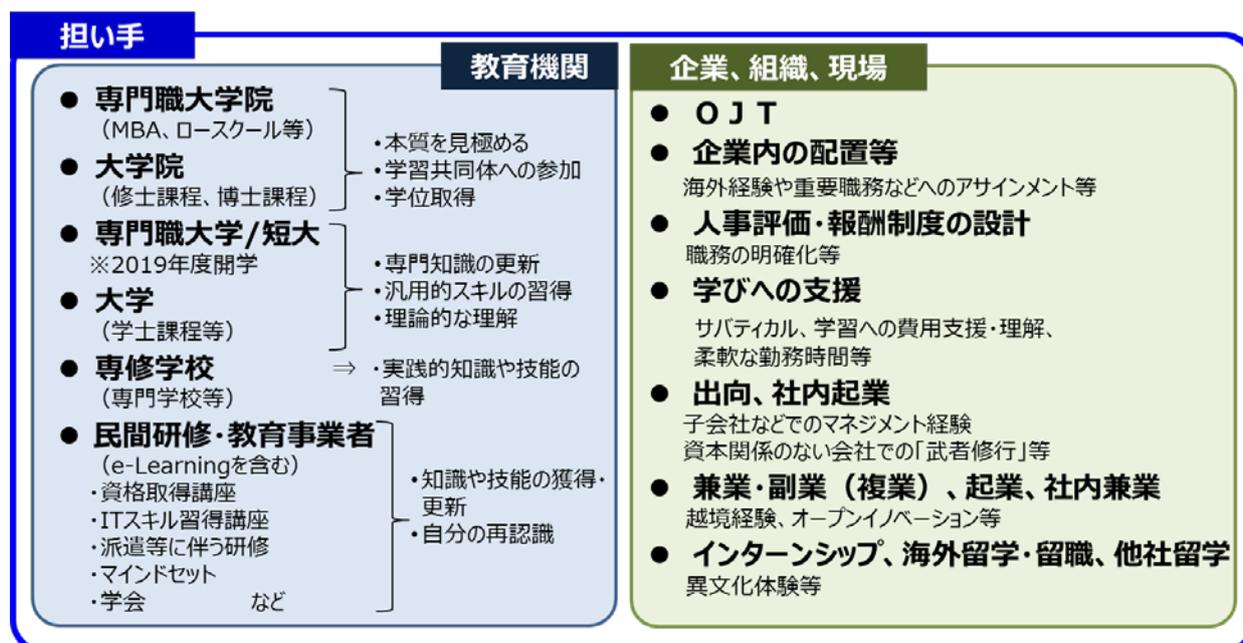
#### (4) 「学ぶこと」への周囲の理解の獲得（社会環境の整備）

- ・ 会社に入ってからでもなお、個人が常に学び続けること（“自分株式会社”への「お金」や「時間」の投資など）を促す上では、周囲の理解の獲得が極めて重要。個人が学ぶことが、現在所属する職場等の周囲からの理解を得られやすくなるような社会環境づくりが、リカレント教育が根付いていくための肝と言える。
- ・ 企業としても、「学び」を推奨するメッセージを明確に出すとともに、学ぶ個人が、いわゆる、こそこそと学ぶことを強いられる「隠れキリシタン」にならないように、積極的に学ぶことのできる環境を整備することが求められる。その際、制度的な整備（「学び」への支援、休職制度等）のみならず、従業員がそれらを活用することが実質的にも促されるよう、経営トップからのメッセージ、及び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。
- ・ そして、そのためにも社会全体として、人生100年時代に学び続けることを重んずる機運や文化を醸成していくことが必要である。

### 3. リカレント教育の担い手

#### (1) 様々な主体による学びの場の提供

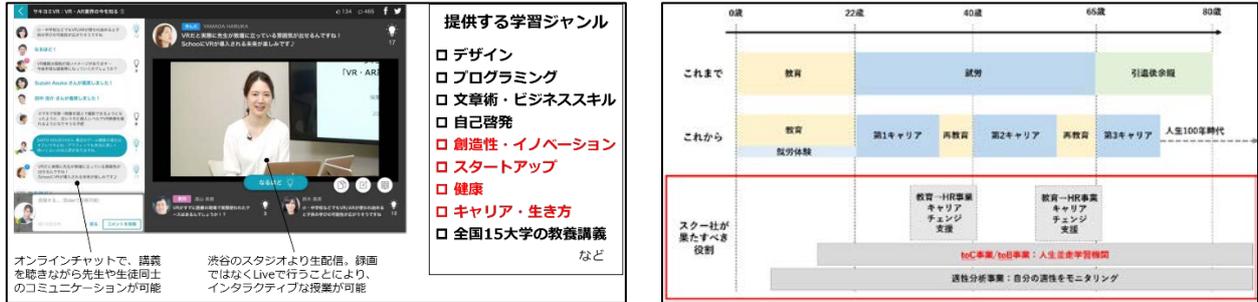
- ・ 伸ばす能力や対象者によって、適切な学びの環境は様々である。
- ・ 大学や社会人大学院等をはじめとする教育機関では、①授業・講義を通じたアカデミックな世界の広さと深さの体感（論理的思考や分析力を身につけ、問題意識を深く継続的に考え、本質を考える）、②多様な分野のプロフェッショナルな人たちと議論を交わす機会（教授からだけでなく、院生仲間から学ぶ学習共同体への参画）、③学位取得（自己管理能力、時間管理能力）等の効果が期待される。
- ・ 一方、企業等の現場では、「働く」と「学ぶ」ことの一体化を進め、様々な業務から得られる実践経験を、自らのスキル・能力として身に付けていくことが期待される。
- ・ これらは、どちらかが優れているということではなく、トリの目を身につけることとアリの目を深めることの双方を意識して、リカレント教育では、多様な学びの組み合わせが必要となる。



#### コラム ～オンライン動画学習サービス（株式会社スクー 森健志郎 代表取締役社長）

- ◇ 「インターネット学習で人類を変革する」をビジョンに、オンラインの動画学習サービスを提供。インターネットを通じて働きながら学ぶことができるようなコンテンツを提供し、新しい社会システムを構築したい。
- ◇ 日本人の傾向として、思考力は高いが、新しいことを学ぶ力が弱い。そもそも社会人が本格的に学ばない。（30歳以上の成人の通学率はOECD中最低。）。それは、日本は終身雇用が基本で研修は企業に丸投げであり、新しいことを学ぶこと（学ぼうとする意識を醸成すること）が難しい環境である。

- ◇ 良い教材があったとしても、一人で孤独に学んでいては、継続的・主体的に学ぶことが難しい。コンテンツをLiveで配信し、オンライン上で、いつでも受講者が講師に質問したり、受講者同士がコミュニケーションを取れるようにしたり、学びのコミュニティの形成がポイント。リアルとオンラインの組み合わせが重要。
- ◇ 将来的には、（企業において企業研修の履歴は管理されているが）「個人」が個人として学んだ履歴などを、企業等と共有しながら、評価されていく仕組みも整備していかるとよい。



（出典）第2回人材力研究会 株式会社スクー 森代表取締役社長 提出資料

## （2） 産業横断的／産業・企業全体での取組

- ・ IoT/アナリティクス、自動化・ロボティクス、サイバーセキュリティなどの高度なITスキルは、業種横断的にニーズが高いものの、我が国の中でまず人材プールを増やす取組（大学等における人材育成）が急務。
- ・ こういったスキルは、各産業内の企業全体で、また業種横断的に取り組むことで効率的な人材育成が可能であり、産学官で連携して実践的な人材育成に向けたカリキュラム開発等を行うことが有効。
- ・ 「第四次産業革命スキル習得講座認定制度」などを拡充し、産学が連携して人材育成を支援していくことも必要となる。

## （3） 「実務家教員」の充実と「ティーチング／コーチング・スキル」

- ・ 教育機関がリカレント教育を担う場合においては、より実践的な能力・スキルの修得が求められる。実際の現場において、獲得した能力・スキルを、どのような場面で、どのように発揮するのか等も含めて、教育すること必要。
- ・ そのため、①既存の教員・講師等のマインドセット等を変えるとともに、② 企業等の実際の現場から、実際にそれらの能力・スキルを使いこなし、共有できるような人材を「実務家教員」として登用していくことが必要となる。
- ・ その際、担い手となる人材を十分確保するためにも、兼業・副業（複業）等を通じて、産業界から教員として働きやすい環境を整備していくことも重要である。
- ・ また、適切な講義を実施できるように、リカレント教育の担い手に対しては、ティーチング／コーチング・スキル等を学ぶことのできる環境も用意することが不可欠である。

## V. 学んだ後に、どのように活躍するか

### 1. 主体的なキャリアの実現

#### (1) 多様なポジション・キャリアの獲得・創出／新陳代謝の促進

- ・ 社会全体において、個人が様々な学びを経て、適所適材で個人が最も能力を発揮できるポジションが整備されていくことが重要。そういったポジションが整備されることは、学んだ後にどのように活躍するかビジョン構築にも寄与することとなる。
- ・ そのためには、企業においては、職務内容を明確化し、各ポジションにおいて必要あるいは有用な専門性やスキルをあらかじめ明らかとしておくことや、そういった専門性やスキルを有した人材を組み合わせる活かすべく、業務体系を整備していくこと（タスクの再構成・最適化等）が重要である。
- ・ また、一人ひとりに応じたキャリアや働き方が実現されるようにし、多様性を活かすダイバーシティ&インクルージョンを実現していくためには、個人が選択できるよう、単線的ではない、複層的なキャリアを社内に用意するほか、一律のワークスタイルを強制しない 柔軟な働き方を整備していくことが必要である。
- ・ また、企業が、社内人材のみによってすべてを賄おうとするのではなく、リカレント教育を受けた人材を外部から積極的に 中途採用・活用していくことも重要である。

#### (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）

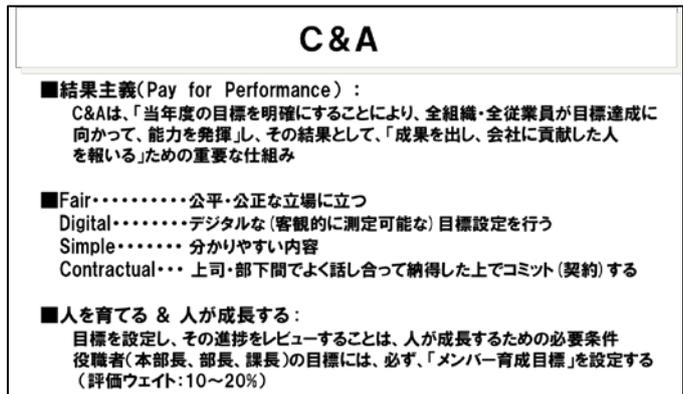
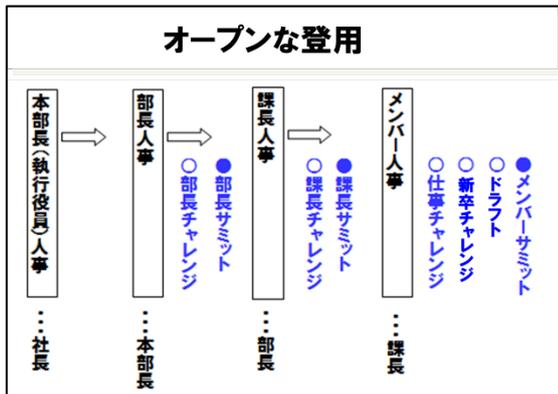
- ・ 従業員にスキルアップへのモチベーションを与えるため、あるいは、優秀な人材/専門性の高い人材等を獲得するためには、相応の処遇の実現が重要。年功序列等ではなく、スキルや成果・生産性に基づく公平な人事評価・報酬制度が必要である。特に、「何が評価されるか」が個人のモチベーションに大きな影響を与えるものであることを踏まえた制度設計をすべき。
- ・ また、個人のチャレンジ精神やモチベーションを維持するためにも、加点方式の評価制度を整備するなどの風土づくり、旧来の日本型雇用システムからの進化が必要である。
- ・ こういった各種制度が適切に（設計の意図のとおり）運用されるよう、マネージャー等の意識作り、啓発も重要である。

コラム ～キャリアチャレンジ制度等による自立的な社員の育成（カルビー株式会社 江木忍 執行役員）

- ◇ 「Chance、Challenge、Change」というスローガンを掲げ、従業員一人一人が自律的に学び成長することが基本という考えのもと、改革を開始。
- ◇ 「個人の成長が会社の成長に繋がる」という考え方で、人事評価も「成果主義に徹底的にシフトした。併せて「キャリアチャレンジ制度」を導入し、「欲しい人材は自ら

選び（上司）、「キャリアは自分で掴み取る（部下）」というルールの下、従業員は入社年次に応じて、自らの自己評価や実績と今後のキャリアをプレゼンし、それを元に人事を決定することとした。これにより、人材の流動化が進み、チャレンジしやすい環境にもなり、会社業績が成長に転じた。

- 人事権は分権化しており、社長は本部長の人事を決め、本部長は部長の人事を決め、課長人事→メンバー人事といったように、上から下に展開。これにより、経営方針を末端まで浸透させていくことが可能。



（出典）第7回人材像 WG 株式会社カルビー 江木執行役員 提出資料

### (3) 転職・再就職の円滑化

- 我が国企業の平均寿命は約 20~30 年とされ、個人の職業人生の方が長い状況の中で、「人生 100 年時代」においては、一つの企業で職業人生の全てを働き通すことは、現実的には多くの場合困難である。
- 構造的な人手不足の中で、一人ひとりの能力・スキルに応じて、社会全体で適所適材を実現していくことが、個人・企業・社会すべてにとっての最大効用の実現につながる。
- とりわけ、育児休業を終えた女性の復職や、構造的な人材不足に直面する中小企業等における中核人材としての活躍は、今後益々注目される。
- 転職・再就職の拡大に向けては、AI 等の成長分野も含めた様々な仕事内容、求められる知識・能力・技術、平均年収といった職業情報や、女性や若者が働きやすい職場情報等について、「見える化」していく取組が必要である。

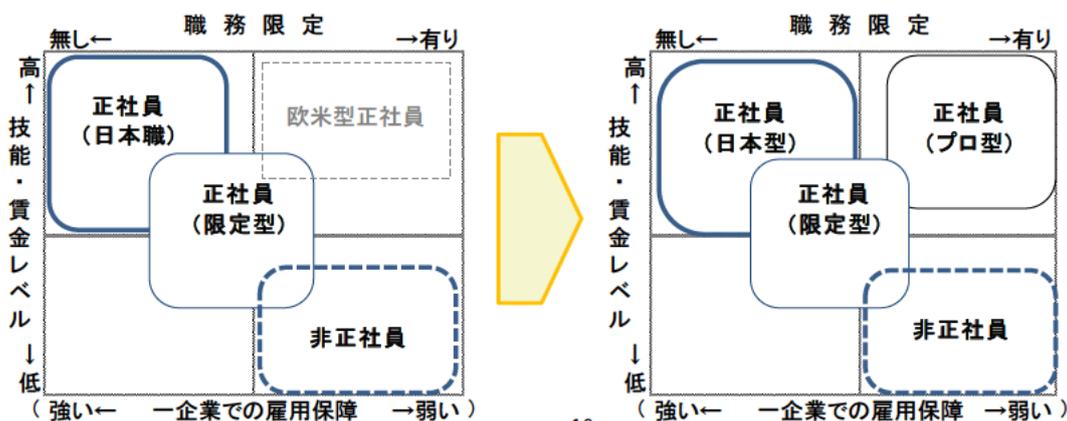
#### (4) 会社と個人の新たな関係性の構築

- ・ 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となりつつある。優秀な人材ほど、いわば「ワークシェアリング」ならぬ「タレントシェアリング」として、複数の企業に関係することが増えてくると見込まれる。他方、企業側も、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で対応する傾向が、既に一部では見られるようになってきた。
- ・ また、オープン・イノベーションの重要性が高まる中、個人が持つ能力を發揮し、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重要となってくる。
- ・ さらに、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、副次的に従業員の退出を生む可能性もあるが、退出した個人とも関係性を継続させるよう、新たな企業と個人の関係性（アルムナイ組織の組成、出戻り社員の受け入れ等）をあわせて構築していくことも有益である。これにより、企業にとっては個人への投下資本が失われないこととなり、個人としても、活躍の場を増やすことが可能となる。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の整備も必要となる。

#### コラム ～ハイブリッド人事の創造について（日本総合研究所 山田久 理事）

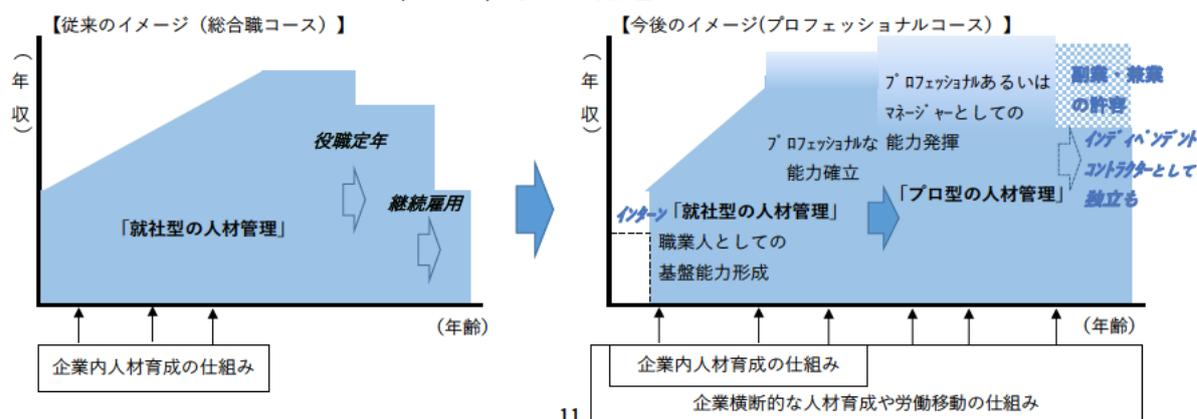
- ◇ 縦軸に技能・賃金水準、横軸に職務限定の有無をとった人材タイプ・マトリックスを作成すれば、今後増やしていくべき欧米型のプロフェッショナル人材は、職務限定であるため一企業での雇用保障が制限される「職種限定・高技能タイプ」に分類される。
- ◇ 日本の正社員は「職種無限定・高技能」タイプ。これがきめ細かさや高品質という日本企業の競争力の源泉。それを安易に捨てるべきではない面があり、目指すべきは双方のタイプを組み合わせる「ハイブリッド型」。

(図表4-1)人材タイプ・マトリックス



- ◇ 日本型の雇用は組織能力を高め、きめ細かさや高品質というわが国産業の競争力の源泉に。加えて、来たるべきAI時代においては、仕事の全体像が把握でき、関係構築能力が身に付きやすい職能型の人材育成が、戦略的に行われるのであればむしろ求められるようになる側面も。逆に言えば、今後求められるプロフェッショナル人材は、関係構築能力と深い専門スキルを双方持つタイプ。
- ◇ プロフェッショナル型の人材を増やしていくにあたって、人材管理をすべて欧米の仕組みに転換するのは得策ではない。日本型雇用の利点（チームワーク・職務の柔軟性）を残すことも重要で、「ハイブリッド型」の人材活用システムを創造していくことが現実的。それがわが国で働き手の「キャリア自立」を無理なく進めるやり方でもある。今後増加が期待される専門職大学の卒業生にも一定期間、あえて複数の仕事を体験させるのが望ましい。

(図表4-2)今後の人材管理の在り方(イメージ)



(出典) 第5回人材像 WG 日本総合研究所 山田理事 提出資料

## 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、就労する上での様々な制度面・慣行面での(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. 個人として取り組むべき方向性

人生 100 年時代や第四次産業革命の下、変化する時代の中で、個人は変わり（学び）続けることが必要である。「成長主体である個人」として、自らのキャリアプランに応じて、多様な「学びの場」や「活躍の場」を自ら選択し、自らを高め続けることが重要である。

#### 1. 人材のいわゆる「OS」のアップデート

- ・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（いわば「アプリ」）に加え、それらを適切に使いこなしていく基盤である「OS」の絶え間ないメンテナンスが必要である。
- ・「人生 100 年時代の社会人基礎力」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、見直していくことが期待される。

#### 2. キャリア・オーナーシップの意識

- ・「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」という主体的な認識の下、自らの働き方、獲得すべきスキルや発揮する場面などを常に意識し続けるとともに、自らに時間やお金を投資（人材資本への自己投資）していく必要がある。
- ・その際、セルフ・キャリアドックを含めキャリアコンサルティングの機会等を活用していくことも有用である。

#### 3. リフレクションの徹底

- ・自らが持つ・持たざる能力や体験を振り返ること（リフレクション）を通じて成長し続けるとともに、自分の強み／弱みを認識（経験／スキルを棚卸し）することで、今後のキャリアの可能性を開いていくことが期待される。
- ・リフレクションについては、単なる自分本位のものでなく、社会や組織の状況を踏まえ、自らがどのように活躍できるかを踏まえたものであり、ライフステージの各段階で行っていく必要がある。
- ・その際、自らを客観視していくためには、いわゆる「壁打ち相手」を確保していくことが有用である。

#### 4. 企業との対話

- ・自らのキャリアに関するビジョンを明確にし、企業との対話（例えば人事面談など）に臨むことが必要である。また、そのためには、日々の業務が、自身の能力開発やキャリア展開においてどのような「意義」を有するのかを意識し続けなければならない。

- ・その際、企業の経営理念等と照らして、「自らの成長」と「企業の成長」を結び付けていくことにより、自らの能力開発やキャリア展開の有用性を企業に対して説明できるようにしておくことが有用である。

※企業の対話に向けた環境作り等とともに双方向的に取り組むことが必要

(「Ⅱ. 企業として取り組むべき方向性 3. 対話による成長の方向性のすり合わせ」参照)

## 5. 「学び続けること」を学ぶ

- ・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、活躍し続けるためには、時代に応じてスキルや能力を随時アップデートしていくことが必要である。
- ・その際、教育機関等での「学び」に加え、企業等の現場で「働く」こともまた「学ぶ」こと（経験からの学習）であることも意識し、多様な学びの組み合わせと統合によって、自己を成長させていくことが期待される。

## 6. 一歩踏み出していく

- ・人生 100 年時代において、成長・活躍し続けるためには、適切な「ストレッチ」すなわち「背伸び」をすることが求められる活動による経験が重要であり、個人自らそれらの機会を獲得するために行動していくことが必要である。個人が自ら従前と異なる環境へ身を投じ、マインドセットのカスタマイズ、スキルや人脈の複層化を図っていくことが期待される。

# II. 企業として取り組むべき方向性

これからの時代において、企業が競争力を維持・強化していくために必要であるのは、自律的に行動し成長する人材と、人材の多様な在り方を活かす仕組みである。企業の役割は、「安定雇用」だけではなく、「学びの機会」や「共感できるビジョン」の提供など多様化してきており、企業と個人の関係性は変化している。「人材戦略」を「経営戦略」として位置づけ、本報告書や事例集などを参考に、人材とのかかわり方について具体的な対応が求められている。

## 1. 多様な成長機会の提供・多様な人材活用方法の検討

- ・「個人の自律的な成長を支援する」、「能力開発というよりも機会開発」といった視点の下で、「ストレッチ」すなわち「背伸び」をすることが求められる業務のアサイン、主体性が必要な経験学習の提供、社内兼業・出向・兼業副業等の異質な経験の提供・許容、等を行っていく必要がある。

- ・また、人材を確保するにあたって、人手不足時代において「必要な人材を必要な時に必要な分確保する」観点から、終身雇用型のフルタイム採用だけでなく、兼業・副業・出向等多様な働き方が許容できる「プロジェクト型」や「時間（量）単位」での確保、社内人材の育成等、様々な方法について、経営状況や課題に応じて柔軟に検討する必要がある。

## 2. キャリア・オーナーシップ醸成、キャリア開発支援

- ・自律的な人材を育成するため、「雇用し続けて守る」だけでなく、「社会で活躍し続けられるように支援する」ことが求められており、研修や人事による多様な機会提供や評価制度の再設計等を通じて、「キャリア・オーナーシップの醸成」や「キャリア開発支援」を積極的に行うことで、企業の成長（優秀な人材の獲得、生産性の向上など）に繋げていくことが必要である。
- ・その際、キャリアコンサルタントを活用することやセルフ・キャリアドック等の取組を導入していくことが有用である。

## 3. 対話による成長の方向性のすり合わせ

- ・「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」とをそろえていくことが重要であり、企業（経営者やマネージャー）と個人との間で、積極的・頻繁に『対話』による意識のすり合わせを行っていくことが必要である。
- ・また、日々の業務についても個人の深いコミットメントを引き出し、本人の成長と生産性向上、リテンションにつなげるために、個人との『対話』等を通じて、それらの業務が自身の成長にとってどのような「意義」を有するかを認識させることが有効である。

※個人のキャリアに関するビジョンの明確化等とともに双方向的に取り組むことが必要（「I. 個人として取り組むべき方向性 4. 企業との対話」参照）

## 4. 一人ひとりが望むキャリアや働き方を実現できる環境の構築（ダイバーシティ&インクルージョン）

- ・従業員のキャリアニーズに対応できるようにするため、複層的なキャリアや、多様で柔軟な働き方が実現できる環境を構築すること、ひいては一人ひとりの多様性を活かしていくダイバーシティ&インクルージョンを実現していくことが必要である。
- ・そのためには、タスクの再構成を進めたうえで、多様なポジションを整備するほか、働き方についても柔軟性を高め、選択肢を増やしていくことが期待される。
- ・また、一度退職をした個人との間でも、関係を断絶させずに自社とのつながりを継続させる新たな関係性（アルムナイ組織の組成、出戻り社員の受け入れ等）を構築していくことも有効である。

## 5. 職務内容の明確化と公平な評価制度の構築

- ・社内でのキャリアを明示し、若しくは資格やスキル獲得に向けたインセンティブを付与するという観点、又はリカレント教育を受けた人材等を外部から獲得するという観点からは、職務内容とポジションごとに必要なスキル等を明確化するとともに、スキルや成果・生産性に基づく公平な人事評価・報酬制度の整備が必要である。

## 6. 経営トップのコミットメント・メッセージ発信

- ・個人のキャリア自律や「学び」が積極的になされるよう、企業文化としても浸透させるためには、制度面の整備のみならず、実質的にも企業が後押しすることが必要不可欠であり、トップコミットメント（メッセージ）を繰り返し発信することや、中間管理職への啓発を行っていくことが有用である。
- ・従業員のエンゲージメントを高める観点からは、自社のビジョンや方向性、魅力、従業員支援等のための各種取組内容等を積極的に発信していくことが期待される。

## 7. 受入れ企業（中小企業等）の求人像の明確化と働き手目線での情報発信

- ・中小企業などの受け入れ企業は、中核人材を確保するにあたって、「求人・採用」活動に加え、経営課題や業務の見直しを通じた求人像の明確化や人材確保後の職場環境の見直しなどにも、総合的に取り組むことが必要である。
- ・また、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極めて重要であることを踏まえると、（求人情報のみではなく）企業側の強み・魅力を働き手目線で発信することは、働き手の関心をひく観点からも重要である。

## III. 政府・社会として取り組むべき方向性

「企業」と「個人」の役割・関係性が大きく変化する中、企業が競争力を維持・強化するための「人材戦略」を推し進めるための環境と、個人が生涯学び、活躍し続ける（「働く」と「学ぶ」ことを一体的に行える）ための環境を整えていくことが必要である。政府・社会は、時代に応じた概念等を提示していくことにより機運を醸成するとともに、具体的な課題に対する支援策を充実させていくことが重要である。

### 1. 「人生100年時代の社会人基礎力」の構築・普及

- ・本報告書に基づく「人生100年時代の社会人基礎力」の考え方を全ての人が意識できるように、概念を分かりやすく整理したコンテンツ（ウェブサイトやパンフレット等）を公表する。

- ・「人生 100 年時代の社会人基礎力」を一人ひとりが自分事として3つの視点から自分を認識し「リフレクション（振り返り）」をする機会を設けるため、参加型のイベントを開催する。
- ・「人生 100 年時代の社会人基礎力」の考え方を浸透させるため、賛同する企業や民間団体・教育機関などと連携しながら、継続的にさらなるブラッシュアップを図る。

## 2. リカレント教育の推進

- ・「人生 100 年時代の社会人基礎力」を育成・発揮し、企業が個人の成長を支援し、個人が社会での活躍を目指した学びを促進するため、学ぶための時間・費用や学ぶ内容、学びへの周囲の理解に対する課題の解決に向けた関係省庁と連携して政策を総動員する。
- ・社会人も学びやすい多様なスタイルでの、社会人基礎力を育成するための講座や社会で活躍するために求められるスキル講座の設計・提供を支援する。
- ・個人の自分認識とリフレクション（振り返り）を促進するため、個人や企業がキャリアコンサルティング等を活用できるよう関係省庁と連携して支援策を検討する。
- ・企業による「サバティカル休暇」等の個人の学び直しや振り返りを支援するための制度整備を促進するため、そのような制度を整備する企業に対する助成の在り方について関係省庁と連携して検討する。
- ・産業横断的に必要となる IT・デジタルスキルが獲得できるよう「高度な IT・デジタルスキル」や「基礎的な IT・デジタルリテラシー」を提供する実践的な講座を関係省庁と連携して増やす。
- ・産業界ニーズを踏まえつつ、学会を中心として、企業の技術者が働きながらも学びやすい環境で最新の技術動向をアップデートする実践的な内容のプログラム開発を関係省庁と連携して支援する。
- ・中小企業等の現場における生産性向上を支援するコンサルタント人材を育成するためのプログラムを充実させる。
- ・女性の育児等からの復職を成功させるため、人材不足感の強い分野にフォーカスした、継続的学習、インターンシップ等の実践の場、再就職支援まで一貫した伴走型で支援する講座開発を関係省庁と連携して支援する。
- ・教育機関が社会人の学びに資する実践的なプログラムを指導できるよう、社会の実態に精通した実務家教員を確保し学生を指導できるように関係省庁と連携して支援する。
- ・経産省『「学び」と「社会」の連携促進事業』により、学会や業界団体と連携した産業分野別プログラムの開発を進め、社会人も学びやすい環境で実践的なリカレント教育を提供する講座を充実させる。
- ・プロフェッショナルとして活躍するための、実践的な学びや実績の他所における「再現性」の確保を図るため、兼業・副業や「大人のインターンシップ」

（留職、他社留学など）もリカレント教育の一類型と位置づけるとともに、推進していく。

### 3. 転職・再就職の円滑化

#### ①労働市場における職業能力・職場情報等の「見える化」

- ・厚生労働省が整備している「職場情報総合サイト」（女性や若者が働きやすい企業の職場情報をワンストップで閲覧できるサイト）や、同じく厚生労働省が検討している「職業情報提供サイト（日本版 O-NET）（仮称）」など、就職や転職・再就職を円滑化するための情報インフラを活かして、関係省庁と連携して労働市場における**職業能力・職場情報**の「見える化」を進めていく。
- ・また、（求人情報のみならず）中小企業等の企業の魅力や地域で働く魅力・可能性を働き手の目線で発信することも効果的。有効な魅力発信の在り方を検討するとともに、民間等における取組を支援する。

#### ②中途採用の促進

- ・厚生労働省が策定し経済界に要請する「年齢にかかわらずない転職・再就職者の受入れ促進のための指針」により、企業における、年齢にかかわらずない多様な選考・採用機会の拡大を促進する。
- ・労働者の主体的（自律的）・継続的なキャリア形成を促進する。
- ・リカレント教育を受けた働き手を中途採用として受け入れる企業を中心に、リカレント教育のニーズを具体的に把握して施策につなげていくとともに、関係省庁と連携して中途採用等の機運を醸成していく。

#### ③多様で柔軟な働き方の実現（副業・兼業、フリーランス）

- ・副業・兼業については、経済産業省が「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会（平成 28 年度）」において実態把握、課題整理等を行った。厚生労働省が平成 30 年 1 月に「モデル就業規則」（副業・兼業について「原則 OK」とする）を改正し、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定したところ。今後、副業・兼業実施にあたっての制度的課題（労働時間管理の在り方や労災補償の在り方等）を検討していくこととなっている。また、「競業避止」や「情報漏洩への対処」などの整理の必要性についても、産業界と連携しながら検討する。
- ・政府関係省庁で連携しつつ、引き続き、働き手の主体的なキャリア形成を促し、社外の新たな知識・スキルを獲得できる副業・兼業を促進していくための施策を講じていく。
- ・フリーランスについては、経済産業省が「「雇用関係によらない働き方」に関する研究会」を開催し、実態把握、課題整理等を行った。厚生労働省が平成 30 年 2 月に、従前のガイドラインを改定し、「自営型テレワークの適正な実施のためのガイドライン」を策定したところ。引き続き、保護等の在り方について、法的保護の必要性も含めて中長期的に検討していくこととなっている。

- ・テレワークについては、厚生労働省が平成 30 年 2 月に企業の労務管理等について整理したガイドラインを（「自宅での勤務」だけでなくサテライトオフィス勤務やモバイル勤務も想定した形）に改定したところ。引き続き、テレワーク・デイなど官民全体での取組により普及を図り、企業への導入を促進していく。

#### 4. 経営戦略としての人事機能の強化

- ・企業が主体的に「働き方改革」を通じた「生産性向上」を実現するため、「経営と人事機能の融合」に向けた環境を整備していく。具体的には、働き方改革等に係る成果指標の「見える化」（開示）の推進や、人事部門の担う戦略的機能強化に向けて検討していく。

#### 5. 仲介支援者の担い手創出と育成支援

- ・企業（特に中小企業）と働き手（人材）の情報のミスマッチを解消するためには、経営支援と求人採用支援、採用後のフォローアップを総合的にシームレスに提供する仲介支援者の存在が重要である。
- ・現状では、経営支援（経営支援機関等）と求人採用支援（人材紹介会社等）は、異なる機関が担当することが多いが、その場合であっても、両機能の密な連携（双方向型の個別案件情報の共有体制の構築）が、ミスマッチの防止に極めて重要である。
- ・よって、仲介支援機関の役割を明確化し、仲介支援機関の確保・創出や個別事案の情報共有体制の整備について検討する。また、仲介支援機関における担い手育成支援も行う。

#### 6. 持続可能な中核人材確保スキームの確立と普及促進

- ・中小企業と大企業の人材を含めた中核人材候補のマッチングを成功裏に行うためには、企業側と働き手側双方をつなぐインセンティブを十分に有したスキームを、地域金融機関や大学、NPO 法人等の地域に根差した機関などが担い手となって自律的継続的に運営されることが不可欠である。
- ・平成 30 年度に、複数のモデル先進事例を創出した上で、全国各地での同様の取組みを支援することで、横展開を促進する。

#### 7. 中小企業における兼業・副業型人材活用の促進

- ・人材確保にかけられるコストに限りのある中小企業等において、フルタイム採用のみならず、よりよい人材を必要な量（時間）だけ確保できる兼業・副業・出向等の多様な人材活用方法について、柔軟に検討することは、多様な働き方の受け皿としても、企業の競争力の維持・強化の観点からも重要である。中小企業における多様な人材活用の成功事例を取りまとめるとともに、全国への普及促進を行う。

## 8. 事業承継等の人材確保の機運醸成

- ・特に、事業承継については、税制や補助金等の制度的インセンティブにより、承継者や右腕人材などの人材確保にむけた機運醸成を行う。

## 我が国産業における人材力強化に向けた研究会

委員・ゲスト一覧（五十音順）

### ●委員

【座長】 今野 浩一郎	学習院大学 名誉教授（「中核人材確保WG 座長」）
宇佐川 邦子	株式会社リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター長
小城 武彦	株式会社日本人材機構 代表取締役社長
垣見 俊之	伊藤忠商事株式会社 人事・総務部長
諏訪 康雄	法政大学 名誉教授（「人材像WG 座長」）
水谷 智之	一般社団法人地域・教育魅力化プラットフォーム 代表理事
宮島 忠文	株式会社社会人材コミュニケーションズ 代表取締役 CEO 社長
西村 創一朗	株式会社 HARES 代表取締役
米田 瑛紀	エッセンス株式会社 代表取締役

### ●ゲストスピーカー

伊藤 淳司	NPO 法人 ETIC ローカルイノベーション事業部 マネージャー
臼井 秀光	キャプラン株式会社 研修ソリューション営業部 第3チーム長
江木 忍	カルビー株式会社 執行役員 人事総務本部本部長
落合 陽一	筑波大学 准教授／学長補佐
小野 隆	デロイトトーマツコンサルティング合同会社 パートナー執行役員
北野 滋	明和工業株式会社 代表取締役社長
久保田 雅俊	株式会社サーキュレーション 代表取締役 CEO
熊平 美香	昭和女子大学ダイバーシティ推進機構キャリアカレッジ 学院長
河野 亮	株式会社デジタルハーツ第二創業推進室 副室長
佐藤 昌宏	デジタルハリウッド大学大学院 教授
佐藤 留美	News Picks 副編集長
渋谷 厚	長崎県プロフェッショナル人材戦略拠点 マネージャー
高橋 俊介	慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任教授
高濱 正伸	花まる学習会 代表
高村 徳康	セレンディップ・コンサルティング株式会社 代表取締役
竹林 聡	株式会社デジタルハーツ 社長補佐
田中 美和	株式会社 Waris 代表取締役／共同創業者
中野 智哉	株式会社 i-plug 代表取締役
永井 希依彦	AeroEdge 株式会社 執行役員
原田 未来	ローンディール株式会社 代表取締役
藤田 真也	特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会 会長
船田 学	株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 インフラ・地方創生グループ シニアマネージャー
堀口 新	株式会社北海道共創パートナーズ 代表取締役社長

真坂 淳	BNPパリバ銀行東京支店グローバルバンキング本部 マネージングディレクター／特定非営利活動法人日本学生社会人ネットワーク 代表理事
森 健志郎	株式会社 Schoo 代表取締役社長
山田 久	株式会社日本総合研究所 理事

### ●オブザーバー

一般社団法人日本経済団体連合会  
日本商工会議所  
全国商工会連合会  
全国中小企業団体中央会  
独立行政法人日本貿易振興機構  
独立行政法人中小企業基盤整備機構  
内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部  
文部科学省  
厚生労働省  
農林水産省

### ●事務局

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室  
中小企業庁 経営支援部 経営支援課

以 上