

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—

2020年3月17日

一般社団法人 日本経済団体連合会

目次

はじめに	1
第1章 企業と働き手をめぐる現状と課題	3
第2章 Society 5.0 を実現する人材の育成	6
1. 意識と組織文化の変革	8
2. 自律的なキャリア形成の支援	10
(1) 経営トップや管理職層からのメッセージの発信	10
(2) 社員の意向を踏まえた人事異動の実施	10
(3) 効果的なOJTに向けたコミュニケーションの充実	11
3. デジタル革新を担える能力開発	13
(1) デジタル戦略の提示と能力開発支援	14
(2) 外部機関との連携によるリカレント教育の充実	16
(3) 中小企業等における取組み	17
第3章 学びと成長を促す環境整備	19
1. 有益な情報の提供	19
2. 経済的な支援	20
3. 評価と処遇	20
4. 学びと成長のための時間の確保	21
5. 学び合うプラットフォームの整備	21
6. エンゲージメントの把握と改善	22
7. HR Techの活用	23
おわりに	25

企業事例	26
1 アフラック生命保険株式会社	27
2 イオン株式会社	28
3 ヴィエムウェア株式会社	30
4 AGC株式会社	31
5 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ	32
6 花王株式会社	34
7 キヤノン株式会社	35
8 株式会社資生堂	37
9 公益社団法人新化学技術推進協会	38
10 全日本空輸株式会社	39
11 ソニー銀行株式会社	41
12 東京海上ホールディングス株式会社	43
13 東京ガス株式会社	44
14 凸版印刷株式会社	46
15 東日本旅客鉄道株式会社	47
16 株式会社日立製作所	48
17 富士電機株式会社	49
18 株式会社ベネッセコーポレーション	50
19 丸紅株式会社	51
20 株式会社メルカリ	53
参考資料 人材育成に関するアンケート調査結果	55

はじめに

いま、企業と働き手を取り巻く環境は大きく変化している。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さを増している。また、経済のグローバル化が進展する一方で、地政学的な変化が生じており、企業経営上のリスク要因となっている。

さらに、AI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）、ビッグデータ、ロボティクス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、社会全体を変革しつつある。

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、高品質のサービス・製品とソリューションを提供して、顧客や社会が求める価値を実現することが不可欠となっている。

また、企業においてデジタル技術の活用がさらに進むことで、組織や働き方はもとより、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と考えられる。

他方、働き手に着目すると、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していることに加えて、「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¹を経験する働き手が増えていくことが見込まれる。

こうした大きな転換期におけるビジョンとして、わが国は、Society 5.0²のコンセプトを掲げ、官民一体となってその実現に向けた取組みを推進している。Society 5.0は、デジタル革新³と多様な人材の想像力・創造力を融合することによって、社会課題を解決し、新たな価値を創出する「創造社会」であり、国

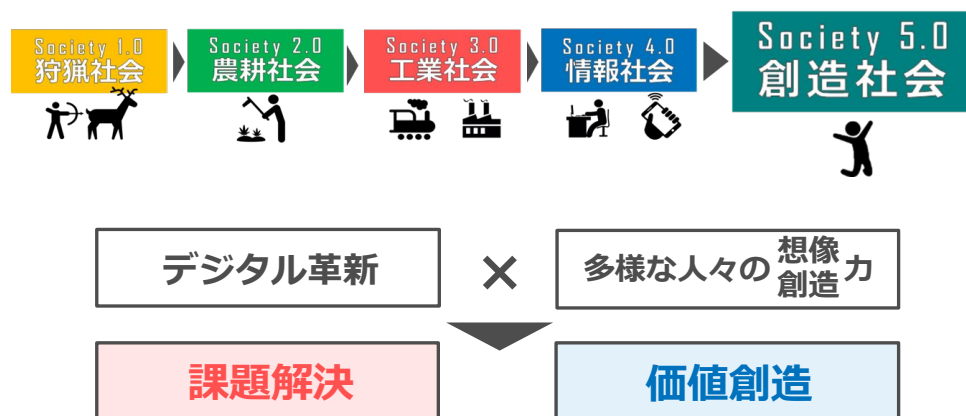
¹ 社内での職種転換や学び直し、転職、起業など職業人生における転機のこと。

² 狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く5番目の新しい社会のこと。詳細は経団連「Society 5.0—ともに創造する未来」（2018年11月）を参照。

³ デジタル技術とデータの活用が進むことによって、個人の生活や行政、産業構造、雇用など社会のあり方が大きく変わること。

連のSDGs（持続可能な開発目標）⁴と変革の方向性を同じくするものである。

【Society 5.0とは】



Society 5.0の実現に向けては、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となる。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。

Society 5.0時代を切り拓く人材の育成に向けて、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見直していくことが求められる。

そこで本報告書では、先進的な企業事例やアンケート調査結果等を踏まえ、Society 5.0時代の人材育成のあり方について取りまとめた。変革とともに挑み、成長を目指す企業と働き手の参考となれば幸いである。

⁴ 2015年に国連サミットで採択された2016年から2030年までの国際目標のこと。持続可能な世界の実現に向けて17のゴールと169のターゲットで構成されている。詳細は、経団連「Dash to the GOALS! SDGs達成に向けた経団連の取り組み」（2018年7月）を参照。

第1章 企業と働き手をめぐる現状と課題

グローバル化やデジタル化の進展により、企業の経営環境は、厳しさと複雑さを増している。こうした変化に対応するため、企業では、顧客や社会の課題を発見し、その解決に向けて自律的に行動できる人材を育成して、新たな成長領域へ移行していく必要性が高まっている。しかし、新規事業やデジタル分野などで活躍できる人材の採用・育成には時間と費用を要する。加えて、スキルが陳腐化するスピードが早いことから、採用・育成した社員の能力の維持・向上を図る必要がある。

他方、働き手の意識や就労ニーズは大きく変化している。女性や高齢者、障害者、外国人など多様な人材の活躍が進むにつれて、個人のキャリア観も多様になってきている。特に、若年・中堅層を中心に、仕事を通じて社会課題の解決に貢献しながら、自身の成長を実感・実現することを重視する人材が増えている。

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、人材の育成が困難になりつつある。実際に経団連の「人材育成に関するアンケート調査結果」（以下、経団連調査）では、環境変化に自社の人材育成施策が「対応できていない部分がある」との回答が約9割（88.8%）に上っており、その要因としては、「社員の就労意識の多様化」や「デジタル技術の進展」などが多い⁵。これらの変化に対応するために企業は、「人材育成の方針や戦略の見直し」「人材育成に関する予算の見直し（拡充や重点化）」などに取り組んでいる⁶。

⁵ 経団連調査（複数回答）では「社員の就労意識の多様化」（72.6%）、「デジタル技術の進展」（61.6%）、「社員の職業人生の長期化」（46.8%）などが挙げられている。[55 頁、図表 1-1・2]

⁶ 経団連調査（複数回答）では、「人材育成の方針や戦略の見直し」（80.5%）、「人材育成に関する予算の見直し」（79.5%）、「経営トップや人事部門からのメッセージの発信」（69.5%）、「人材育成施策の重点化」（68.1%）、「Off-JTの見直し・拡充」（67.1%）などが挙げられている。このうち、予算の見直しについては、「拡充」（51.5%）、「重点化」（46.1%）が多い。[56 頁、図表 2]

【企業における人材育成—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

企業と働き手が大きな転換期を乗り越えていくためには、正しい危機感を持ちながら、変化を好機と捉え、果敢に挑戦していくことが重要となる。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である。

また、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となる。しかし、経団連調査では、「社員が自律的にキャリアを形成している」と回答した企業は2割ほどにとどまり、「会社主導でキャリア形成が行われている」との回答が7割超となっている⁷。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といえる。

さらに、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いる。特に、データは「21世紀の産業の米」ともいわれ、企業において、データやAIを活用して仕事を進めるスキル・リテラシーは、多くの働き手に求められるものである。しかし、総務省の調査では、米国と比較して日本の就労者は、AIの普及に対

⁷ 経団連調査では、「自律的なキャリア形成」(22.9%)、「会社主導のキャリア形成」(74.1%)、となっている。[56頁、図表3]

する認識が低く、対応・準備が進んでいないとの結果⁸が出ている。この背景としては、わが国企業においてA Iの本格的な活用が緒についたばかりであることや、デジタル技術に関する情報と理解が不足していることなどが考えられる。また、経団連調査では、一般社員に対して、デジタルスキル・リテラシーに関する研修プログラムを「提供している」または「提供を検討中」との回答を合わせると56.3%である一方、「特に検討していない」との回答は43.8%に上っており、デジタル革新を担える能力開発が喫緊の課題となっている。

⁸ 総務省「ICTの進化が雇用と働き方に及ぼす影響に関する調査研究」（2016年3月）では、A Iの普及に向けた今後の対応・準備について日米の就労者（機械化可能性が高いとされる職業）を対象に調査したところ、「特に何も行わない」と回答した割合は日本53.5%、米国27.4%であった。他方、「A Iの知識・スキルを習得するなど、A Iを使う側の立場に立って、今の仕事・業務を続けよう」と対応・準備する」との回答は日本26.2%、米国39.0%であった。

第2章 Society 5.0 を実現する人材の育成

今後、職業人生が長期化するなかで転職⁹や学び直しの機会が増え、人材の流動性が高まっていくことが想定される。若者（16～29歳）を対象とした内閣府の調査¹⁰によると、約7割が転職することを肯定的に考えている。

また、これから社会で活躍しようとする学生は、企業の知名度や規模ではなく、自身のキャリアビジョンを踏まえ、企業の理念や組織文化、仕事を通じた経験と成長の機会、人材育成への取り組みなどを重視して企業を評価¹¹し始めている。

このように、企業は、働き手から選ばれる立場へと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¹²）を高める必要がある。人材が育つ組織として自社をアピールできなければ、優れた人材を採用し、定着させることは難しくなる。

他方、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¹³）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

⁹ 総務省「労働力調査」（2020年2月）によると、2019年の転職者数は351万人となり、9年連続で増加した。近年、45歳以上の転職者数は増加傾向にある。

¹⁰ 内閣府「子供・若者の現状と意識に関する調査」（2018年3月）では、転職に対する意識について、「自分の能力や適性に合わない職場ならば、転職する方がよい」など肯定的な回答は72.1%、「転職はできる限りしない方がよい」など否定的な回答は17.3%であった。また、就職後も学び続けることを希望しているかどうかについては、「条件が整えば希望する」（53.2%）、「希望する」（24.3%）、「希望しない」（22.5%）であった。

¹¹ 厚生労働省の職場情報総合サイト「しよくばらば」では、登録企業の職場改善の状況（採用、働き方、女性活躍等）に関する情報を比較できるほか、職業情報提供サイト（日本版0-net）では、約500種の職業情報が提供される（2020年3月運用開始）。また、民間事業者が提供する転職や就職のための情報サイトでは、退職者等の口コミにより、各企業の組織文化や働き方、処遇などの情報が共有されている。

¹² 企業が働き手を雇用し、成長を促し得る能力のこと。

¹³ 働き手が雇用され得る能力のこと。現在働いている企業だけでなく、それ以外の企業でも通用する能力を意味する。

成の基盤となる。その重要なカギとなるのが、働き手のエンゲージメント¹⁴の向上である。

企業は、働き手が活躍できる職場環境を整備して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、働き手の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、様々な社会課題を解決していくことにより、「Society 5.0 for SDGs」の実現につながっていく。

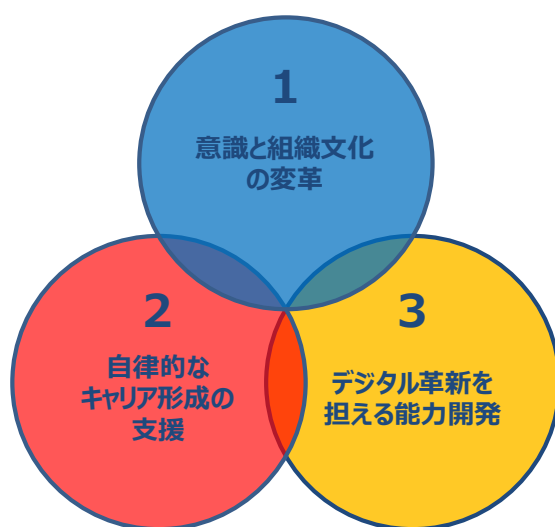
【Society 5.0 時代の人材育成基盤—成長の好循環の実現】



¹⁴ 本報告書では、「社員が自らのキャリアビジョンと組織の目標を一致させながら、主体的に仕事や組織に貢献する意欲や姿勢を表す概念」としている。多くの企業では、アンケート調査等により社員のエンゲージメントの状態を把握し、各種施策の改善に活用している。詳細は、経団連「2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2020年1月）を参照。

人材が育ち、働き手から選ばれる組織の実現に向けて、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。

【Society 5.0を実現する人材の育成—取組みの3つの柱】



1. 意識と組織文化の変革

第1の柱は、社員の意識と組織文化の変革である。社員の意識の変革に向けては、まず、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となる。その際、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、積極的に成長を促していくことや、「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である。

積極的な取組みとしては、自社の理念・ビジョンや価値観、コンピテンシー等について、経営トップと社員が語り合う機会を設けている例や、各部門で自社のコアバリュー（基本的価値観）をどのように実務に落とし込むかについて議論を重ねている例、ガイドブックやビデオ、メールなどで社員に伝えている

例などがある。このほか、人材の多様性を広げるため、採用の広報方法や基準を見直し、高い創造性や専門性を持つ人材の獲得に成功している事例もある。

活気に満ち、イノベーションを創出しやすい組織文化への変革に向けては、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である。多様な人材との交流は、イノベーションの創出や人的ネットワークの形成はもとより、社員が自身の強みやスキルの市場価値を確認し、新たなトレンドを収集するためにも有効となる。

具体的な施策としては、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」の導入などが考えられる。このほか、プロボノ¹⁵などボランティア活動を支援することや、健康管理や競業避止などの環境を整えた上で副業・兼業¹⁶を認めることも選択肢となろう。

また、責任ある仕事を任されたり、失敗の経験を糧として人材は成長していくことから、社員への権限委譲を進めるとともに、「褒める文化」や「失敗を活かす文化」の醸成に取り組むことが一案となる。事例としては、褒める文化を醸成するため、社員同士で「グッド・ジョブ・カード」を送り合う仕組みを導入している企業がある。

さらに、デジタル化の進展によってビジネスモデルやスキルが急速に陳腐化しやすくなるなか、継続的な学習が変化への対応力の向上につながることから、ミドル・シニア社員を含めた全社員を対象として、「学ぶ文化」を醸成し、能力開発と自己啓発を習慣化することも不可欠である。

¹⁵ 自身の専門スキルや知識、経験を活かした社会貢献活動のこと。

¹⁶ 経団連「2019年労働時間等実態調査」(2019年9月)では、労働基準法が定める労働時間の通算規定を遵守する必要があることなどを背景に副業・兼業を認めている企業は全体の16.9%にとどまる。他方、「認めている」あるいは「認める方向で検討中」の企業(54社)が副業・兼業に期待するメリット(複数回答)としては、「自社では提供できない仕事経験による能力向上やアイデア創出」(50.0%)、「社員の主体的なキャリア形成意識の醸成」(48.1%)、「優秀人材の確保・定着」(42.5%)などがある。

2. 自律的なキャリア形成の支援

第2の柱は、働き手の自律的なキャリア形成の支援である。「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である。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んでいくことが望まれる。

そのために、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することが求められる¹⁷。具体的な支援策としては、①経営トップや管理職層からのメッセージの発信、②社員の意向を踏まえた人事異動の実施、③効果的なOJTに向けたコミュニケーションの充実の3つが考えられる。

(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、人事部門から、社員に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することで、「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、必要なスキルや経験が何かを考え、計画的に取り組んでいくもの」との意識へ変えていくことが重要である。その上で、主体的に取り組む社員を支援する体制や具体的な施策を示すことが求められる。

事例としては、ガイドラインを策定し、全社員を対象にキャリア形成に関するワークショップを開催するなど人材育成方針の浸透を積極的に図っている企業や、キャリア形成支援が特に重要である若年層を対象に育成計画を策定している企業がある。

(2) 社員の意向を踏まえた人事異動の実施

人材育成の観点から、多くの企業が重視しているジョブローテーション（人事異動）は、企業が社員のキャリアを事実上決定し、社員が希望する仕事にいつ従事できるかが不明確であることなど、社員がキャリアビジョンを描きにく

¹⁷ 経団連調査では、今後の社員のキャリア形成について、「社員の自律性を重視する」との回答は62.9%、「会社主導を基本とする」との回答は35.9%であった。[57頁、図表4]

い要因となっている恐れがある¹⁸。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がある。

今後は、自己申告や面談などによりキャリアビジョンを確認した上、ジョブローテーションで異動できる範囲・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の活用が考えられる。

また、社員が活躍できるフィールドを広げることも重要である。事例としては、新事業の企画を競い合うビジネスプランコンテストを実施している例や、他社とビジネスアイデアの共創に取り組むアイデアソン¹⁹を実施している例、社員の発意による業務上の課題の解決・改善に向けたプロジェクトを奨励している例、新たな職種にチャレンジしたい社員を対象にマッチングと研修を組み合わせた仕組みを導入している例などがある。

(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である。その効果的な実施に向けては、教える側と教えられる側との双方向のコミュニケーションにより、ベクトルをしっかりと一致させて取り組んでいくことが肝要となる²⁰。

定期的な目標管理面談に加えて、最近では、数週間おきに業務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」を導入する企

¹⁸ 経団連調査では、人事異動（配置転換・転勤）の方針は、現在・今後とも「社員本人の意向や要員計画等を総合的に考慮して実施する」（現在 73.0%、今後 85.0%）が最も多い。また、「社員本人の意向を可能な限り優先して実施する」は、現在 5.5%から、今後 11.2%と増加傾向にある。[58 頁、図表 6]

¹⁹ 「アイデア」と「マラソン」を組み合わせた造語。テーマを設定して、多様な人材のアイデアを取り込みながら、新しいサービス・製品の開発や課題解決等の実現を図っていく取組みのこと。オープン・イノベーションの創出を促す活動として注目されている。

²⁰ 経団連調査では、社員との個別のコミュニケーションの方針として、「一部、見直す必要がある」（49.5%）、「全体的に見直す必要がある」（13.7%）をあわせると、6割超が見直しの必要があると回答している。また、コミュニケーションの実施主体として最も重視しているのは、「上司」（83.3%）が多い。[63 頁、図表 16・17]

業が増えている。面談では、日常的な業務等に関する助言を通じて、社員の強みを伸ばしながらキャリアビジョンの実現に向けた支援が行われている。

このほか、若年・中堅層への支援強化策として、人事担当者を加えた三者面談を実施している企業や、先輩社員によるメンター制度とともに、同年代の社員とのコミュニティを設けて支援している企業もある。こうした取組みは、社員の業務や健康の状態を把握する一助となるだけでなく、周囲が支援してくれているという安心感の醸成にもつながる。

管理職層には、社員の成長を支援するため、マネジメントスキルの向上²¹が必須であることから、企業は、管理職層の人材育成力を高める研修の拡充が不可欠である。他方で、コミュニケーションの主役である社員には、上司や先輩社員に助言や相談を求め、それを受け入れる柔軟な姿勢が求められる。

また、OJTの効果を高めるためには、Off-JTで学んだことを実践し、定着させることが有益となる。積極的な企業では、研修プログラムに参加する前に上司と部下が面談して、参加の目的と得たい成果を確認し、参加後は、学んだことをどう実務に活かしていくのかを話し合い、定着を図っている。

²¹ 部下の成長を支援するためには、ティーチングやコーチング、キャリアカウンセリング、傾聴、チームビルディングなどの向上が求められる。

【自律的なキャリア形成— 3つの支援策】

- 「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

第3の柱は、デジタル革新を担うことのできる能力の開発である。企業がAI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・経験に加えて、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である。

特に、デジタル化などにより求められるスキルが急速に変化していくなかでは、OJTだけでは変化に十分に対応できない。そこで、OJTと連動したOff-JTのプログラム²²を充実させるとともに、社員が自身に必要なプログラ

²² 拡充するプログラムの例としては、ビジネスやマネジメントに関するスキル、キャリアデザインのほか、デジタルに関するスキルやデザイン思考、論理的思考などが考えられる。あわせて、e-learningを導入することで、時間や場所に制約されない学習環境を準備することも有効である。

ムを主体的に選択できるようにすることが重要である²³。

なかでもデジタルに関するスキル・リテラシーの向上は喫緊の課題であり、重点的に取り組んでいく必要がある。

(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²⁴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求められる²⁵。先進的な企業では、経営層がデータドリブンの意思決定を柱とする方針を共有し、これを踏まえた事業戦略や人材育成施策を展開して、社内への浸透を図っている。

自社でデジタルスキル・リテラシーの能力開発を行う場合には、人事・教育部門とともに、全社のデジタル化を推進する部門や情報システム部門、デジタルを実際に活用している現場が連携し、自社のビジネスを踏まえた研修プログラムを整備することが有効となる。

その上で、必要に応じて、営業部門や管理部門等の「一般社員」を対象とするプログラムと、データ分析などを担当する「スペシャリスト社員」を対象とするプログラムをそれぞれ整備し、社員が自身に適したレベルから段階的にスキル・リテラシーを高めていけるようにすることが望ましい。

①一般社員のスキル・リテラシーの向上

一般社員においては、データ分析などの基礎的な知識や用語を理解し、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

²³ 経団連調査では、社員の能力開発のための研修プログラムについて、「社員の自発的な意思で受講するプログラムを拡充する方針」との回答が40.3%であった。[60頁、図表11]

²⁴ 具体的なロードマップとともに、今後、職場・現場に導入する新技術の内容や導入プロセスを含めて提示することが望ましい。

²⁵ 経団連は、Society 5.0を実現する中核技術であるAIを適切に活用するため、「AI活用戦略」(2019年2月)を取りまとめた。同戦略では、AIの活用にあたって考慮すべき原則とともに、企業や個人がAIを活用するための準備、「AI-Ready化」を進める際のガイドラインを示している。

が求められる。

まずは、若手・中堅層や関心を持つ層を対象として、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²⁶を実施することが効果的である。また、デジタル分野の研修プログラムは、実際の業務と組み合わせることにより大きな成果をもたらすことから、実務と連携したプログラムとして開発することが有効となる。

さらに参加者には、学習の成果を職場で発揮して、指導役として職場のデジタルスキル・リテラシーを高める役割も期待される。そこで、職場におけるデータ活用等の施策をあわせて開発・展開することが望ましい。企業全体のデジタル化を進める近道は、職場において、上司・部下の区別なくともに学んでいくとの認識を全社員で共有することである。

先進的な企業では、データサイエンスの利活用ができる人材を育成するため、文系・理系の出身に関係なく、全ての新入社員を対象に統計手法の理論学習と実践課題に取り組む短期講座を実施し、終了後は月1回のペースでフォローアップの会合を開催している。また、業務部門のリーダー・担当者を対象にAIの活用に向けた基礎知識を学ぶ入門講座を設けている例もある。

②スペシャリスト社員の育成とスキルの向上

データアナリティクスやデータサイエンス、AIエンジニアリング、デジタルマーケティングなど、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²⁷には、特に高いスキルが求められる。統計やデータ分析、あるいはWebやSNSのデータを活用したマーケティングなどに強みを持つ人材が自社にいる場合には、こうした人材を対象とした高いレベルの育成プログラムを整備

²⁶ 経団連調査（複数回答）では、一般社員にデジタルスキル・リテラシーの研修プログラムを提供している企業においては、デジタル技術全般の動向や、データアナリティクス、セキュリティ、デザイン思考、デジタルマーケティング、プログラミング、アジャイル等のプログラムが提供されている。[61頁、図表12-2]

²⁷ 経団連調査（複数回答）では、デジタル化を担う専門人材を「社外から採用している」との回答は36.5%、「社内での育成に取り組んでいる」との回答は36.5%となっている。[61頁、図表13-1]

することが考えられる。

先進的な企業では、大学等と連携²⁸して研究開発部門の人材をデータサイエンティストに育成する講座を開発している。また、自社のビジネス領域に合致するデジタル人材を採用・育成するために、新たなキャリアパスを設けて取り組みを強化している例や、専門性に応じた社内認定資格を創設し、ロールモデルを設定している例もある。

他方で、こうした人材が必要とする知識や技術は進化のスピードが速く、一企業では、育成プログラムの整備やスキルの維持・向上が難しい場合がある。そこで、大学等の教育機関や業界団体が実施するプログラムに社員を派遣して能力開発を促すことも一案である。

ところで、近年、デジタル分野などにおいて、高い専門能力と成果を評価して、処遇することが適した職種が増えている。こうした職種に就く人材は、比較的流動性が高く、世界的に人材獲得競争が激化し、日本企業が求める人材を確保できない状況も起きている。こうしたことを背景に初任給から高額な報酬を設定する企業も出てきている。

経団連調査では、デジタル化を担う専門人材を外部から登用している企業（36.5%、132社）のうち、処遇について、「一般社員と同じ人事賃金制度を適用している」（65.2%）との回答が最も多い。一方で、「専門人材との契約時、個別に処遇を決定している」（28.8%）、「専門人材に適用される人事賃金制度を別途設けている」（6.1%）との回答も見られる。

今後、企業は、専門人材のスキルや経験の市場価値と成果を適切に評価・処遇し、優れた人材の確保・定着を図ることが肝要となる。

(2) 外部機関との連携によるリカレント教育の充実

今後、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

²⁸ 経団連調査（複数回答）では、高度専門分野における能力や幅広い知識・教養の取得・開発を進めるため、「外部との連携に取り組む（検討中を含む）」との回答は78.2%に上る。連携先としては、「人材育成サービス企業」（55.6%）、「他企業」（51.6%）、「大学や高専等教育機関」（50.5%）が多い。[65頁、図表21-1・2]

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となる。リカレント教育に求められる内容には、ビジネスとの関係が深いものから、基礎的な素養や学術的なレベルのものまで幅広く、一企業で体系的なプログラムを整備することは難しい面がある。

特に、今後、さらに活用が広がっていくことが見込まれるAIは、高度・高速な計算を行って解を導き出すことでは人間の能力をはるかに凌駕する。これに対して人間は、目的の設定やAIに入力するデータの選別、AIが出した解の価値判断等の場面において、人間らしい独創性を発揮することが重要な役割となることから、AIと協働する人材には、幅広い知見や経験、洞察力が不可欠となる²⁹。

そこで、人材育成サービスを実施している企業との連携のほか、各地域の産学官が企業や地域産業のニーズに基づいて、リカレント教育のカリキュラムを共同で開発することが有効である³⁰。政府や地方自治体には、企業と大学等との連携を促す役割が期待される。

(3) 中小企業等における取組み

中小企業等については、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あたり、政府機関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は有益である。

(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (ポリテクセンター・カレッジ、生産性向上人材育成支援センター) では、在職者を対象に基礎的なITリテラシー習得やIoT・クラウドを活用した生産性向上等の研修プログラムを提供している。また、(独) 中小企業基盤整備機構 (中小企業大学校) では、Web会

²⁹ こうした能力・資質は、学校教育段階からの学びが重要となる。経団連「Ed Techを活用したSociety 5.0時代の学び～初等中等教育を中心に～」(2020年3月)では、学校教育においてED Techの活用を積極的に推進し、AIを活用するためのプログラミング的思考の習得や探求型学習を充実させることの重要性を提言している。

³⁰ 経団連と国公立大学のトップで構成される「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」では、社会人の大学等における学び直しを促進する観点から、リカレント教育の活性化等について検討している。

議システムを使用したオンラインゼミナールや学習動画の提供³¹を行っている。

費用面については、厚生労働省が提供している人材開発支援助成金等³²を利用することで負担を軽減することが可能である。

【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、各地域の産学官が企業や地域産業のニーズに基づいたカリキュラムを共同で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

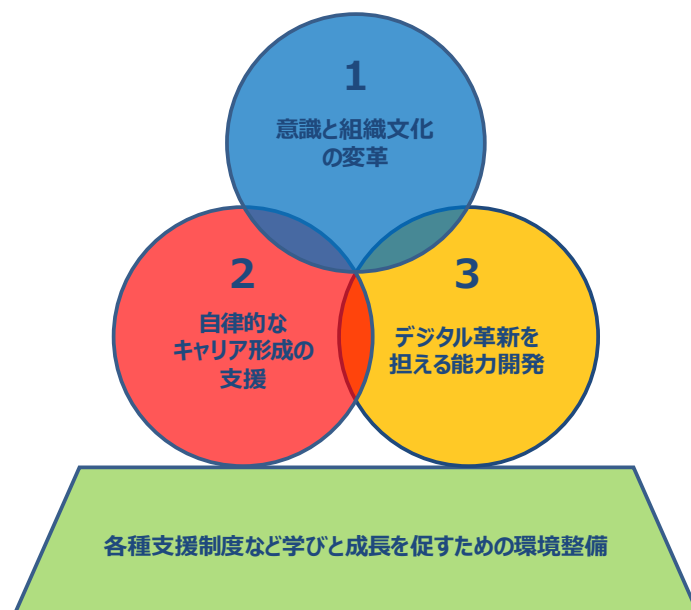
³¹ I T活用やW e b マーケティング、課題解決力向上、人材育成等のプログラムがある。

³² 従業員に対して計画に沿って訓練を実施した場合や、教育訓練休暇制度を導入して従業員に適用した場合に訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成する制度。また、キャリア形成に主体的に取り組む労働者のための支援策として教育訓練給付金がある。2019年4月から受講後に費用の40%（上限：年間20万円）を給付する特定一般教育訓練給付金が新設され、I Tスキル講座等が対象とされている。

第3章 学びと成長を促す環境整備

企業が各種支援制度等の環境整備に取り組むことは、人材育成に向けた取り組みの3つの柱を支え、働き手の学びと成長を促す土台となる。

【Society 5.0を実現する人材の育成—取り組みの全体像】



1. 有益な情報の提供

社員への情報提供は、人材育成のベースとなる。経団連調査では、社員の自己啓発を支援するために情報提供を行っているとの回答は約9割（88.8%）に上り、具体的には、「社内外の研修プログラム」や「利用できる経済的支援制度」が多い³³。社員の学びと成長を促す観点からは、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である。情報提供ポータルサイトやメールなどにより、例えば、習得が求められるスキルとそれを学ぶことができる研修プログラムの案内、研修プログラムを受講した社員による評価の共有、多様なキャリア形成の参考となるロールモデルの紹介、キャリア相談窓口・キャリアコ

³³ 経団連調査（複数回答）では、提供している情報としては、「社内の研修プログラム」（76.4%）、「社外の研修プログラム」（70.6%）、「利用できる経済的支援制度」（62.0%）「利用できる休暇・休職制度」（24.8%）、「社内の好事例の展開」（19.3%）、「社内のキャリア相談窓口」（19.0%）が挙げられている。[59頁、図表9-1・2]

ンサルティングの案内、自己啓発に利用できる休暇・休業制度の周知等を行うことが考えられる。

2. 経済的な支援

社員の外部研修等の受講を支援するため、社員のニーズを踏まえながら、必要に応じて経済的な支援制度³⁴の導入・拡充を検討することが有効である。経団連調査によると、「会社が承認した研修等」を対象に経済的支援を実施している企業（55.2%、202社）のうち、6割超（65.8%）では、現在の職務に直接関係しないものも対象とするなど、将来を見据えた自己啓発を支援している。実施されている支援例としては、社外研修や通信教育の受講補助、書籍購入費の補助、大規模公開オンライン講座（MOOCs³⁵）の提供、資格試験等の受験料補助、福利厚生のカフェテリアプランにおける自己啓発費用の拡充等がある。

また、方法の工夫としては、新任の部長・管理職を対象に自身が選択した外部研修等の費用を一定額内で負担し、意識の醸成を図っている例や、新しい業務領域に挑戦する社員が専門性を習得するため、対象業務領域への異動を前提に費用を支援している例がある。

3. 評価と処遇

社員の「学ぶ姿勢」や「部下・後輩の育成」を適正に評価し、処遇へ反映することが重要となる。経団連調査では、「学ぶ姿勢と育成の双方を同様に評価し、処遇に反映する仕組みがある」（56.3%）との回答が最も多く、これに「育成をより評価し、処遇に反映する仕組みがある」（25.1%）が続いている。

今後、「学ぶ姿勢」と「部下・後輩の育成」の双方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有効な施策となり得る。具体的にどの

³⁴ 経団連調査（複数回答）では、社員の意思で受講する外部研修に対する経済的支援について、「会社が承認した研修等を対象としている」（55.2%）、「会社が指定した研修等を対象としている」（51.6%）、「上司が承認した研修等を対象としている」（41.8%）となっている。[59頁、図表8-1・2]

³⁵ Massive Open Online Courses の略。大学や企業が提供するインターネット上の学習講座であり、多くは無料で受講できる。企業実務に合わせた能力開発を目的とする有料講座もある。

ように評価し、処遇へ反映するかは、人事処遇制度や人材育成方針などを踏まえて、労働組合等と議論しながら検討していくことが求められる。

4. 学びと成長のための時間の確保

経団連調査によると、社員の学ぶ時間の確保に向けた施策としては、「企業・職場風土の醸成」(85.8%)や「業務プロセスの改善などによる労働時間削減」(72.7%)が多い。近年、働き方改革によって総労働時間の削減や休暇の取得促進が図られるなど、働き手が学ぶ時間を確保しやすい環境の整備が進みつつある。一方で「研修受講や自己啓発等に利用できる休暇・休業制度」等の導入については10%前後と少ない状況にある³⁶。自社の人材育成方針や社員のニーズを踏まえて、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は有効な施策の一つとなる。

先進的な企業では、社員の意思により、担当分野における新しい取組みや業務改善、自社の価値向上につながる事業の創出活動に就業時間の15%を使える制度を導入して成長を促している例や、コアなしフレックスタイム制を導入して自己啓発を奨励している例、年間に社員1人が研修や学習に充てられる教育時間を「12日」と明示して学ぶ文化の醸成を図っている例もある。

また、管理職層にとっても学ぶことは不可欠である。しかし、自身の業務や部下の指導・育成などに時間を割かれ、時間を確保しにくい面もある。そこで企業には、管理職層の負荷軽減に向けて、部下への権限委譲やさらなる業務効率化等を進めていくことが望まれる。

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新たな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、ナレッジを共有する仕組み等）

³⁶ 経団連調査（複数回答）によると、社員の学ぶ時間の確保に向けた施策としては、「企業・職場風土の醸成」(85.8%)、「業務プロセスの改善などによる労働時間削減」(72.7%)、研修受講や自己啓発等に利用できる「休暇制度」(12.0%)、「時短勤務制度」(8.2%)、「休業制度」(6.3%)が挙げられている。[64頁、図表18]

を提供・整備することは一案となる。経団連調査では、「社員同士が学び合うプラットフォームがある」との回答が50.7%あり、このうち、会社が提供するプラットフォームは約7割、社員主体のプラットフォームは約3割であった。

先進的な企業では、イントラネットにおいて、例えば、プログラミングなどのスキルを学びたい社員と、そのスキルを教えることができる社員とのマッチングを行っている。また、語学が得意な社員が主体となって、社内で語学講座を実施している例もある。こうした学び合いの場は、スキルの向上に加えて、部署を越えた人的ネットワークの形成も期待できる。

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を形成していくためには、社員が能力を最大限に発揮できる環境を整備し、エンゲージメントを向上させていくことが不可欠である³⁷。社員のエンゲージメントの状態は、アンケート調査等を通じて数値化し、企業全体や部署、職種、個人等の区分ごとに比較することが可能であり、多くの企業で活用されている³⁸。厚生労働省の調査³⁹では、人材育成に関して、「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等を実施することでエンゲージメントが高まる可能性があると分析している。

企業事例では、多様な人材が活躍する組織づくりのため、調査ツールを内製化し、自社の価値観に基づく行動、多様性・個の尊重、仕事の進めやすさ、キャリア・人材育成、心身の健康等の項目について社員の状態を定期的に把握している。その上で、調査結果を踏まえて、社員の満足度やパフォーマンスを低下させる要因を特定し、全社・部署別の改善策を実行することでエンゲージメ

³⁷ 米・ギャラップ社のState of the Global Workplace（2017年）では、エンゲージメントが高い企業は、低い企業と比べて収益性や労働生産性等が高く、品質の欠陥や離職率等が低いと報告されている。

³⁸ 経団連「2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2020年1月）によると、「エンゲージメントを把握している」との回答は78.7%に上り、把握方法（複数回答）としては、「ストレスチェック、職場の健康度調査」（79.5%）、「上司との面談」（62.4%）、「従業員満足度調査」（56.0%）が多い。

³⁹ 厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析」（2019年9月）

ントの向上を図っている。

企業は、「組織の健康診断」として、社員のエンゲージメントを把握し、課題改善に取り組むことが求められる。

7. HR T e c hの活用

最近、企業では、「HR T e c h」(Human Resources Technology)といわれる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。

社員の多様なキャリア形成を促していく上で、社員一人ひとりのニーズに応じた能力開発を支援することが不可欠であり、その前提として、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となる。経団連調査では、社員の職務経験等を登録するデータベースがある企業は8割強(84.4%)に上る。しかし、データを広く社内に公開して活用している企業は4.6%にとどまっている⁴⁰。今後は、社員個人の職務経験やスキル等の情報を可能な限り社内で共有し、社員の活躍やコミュニケーションを促進していくことも一案となる。

先進的な企業では、グローバル共通の人材マネジメント・プラットフォームをクラウドシステムとして運用している。この事例では、登録している社員の職務経験やスキル等の情報の検索・閲覧、データの抽出・グラフ化・分析のほか、社員が希望するキャリア形成やプロジェクトを登録して各部門に自身をアピールすることも可能となっている。

このほか、社員個人の持つスキルをデータ化し、組織全体でスキルの保有状況を可視化して人材の活躍やスキル・カテゴリーごとの人的ネットワークづくりにつなげている例、社員の学習支援プラットフォームを整備して、AIが社員個人の強み・弱みを分析し、一人ひとりに合わせた学習コンテンツを提案している例もある。

⁴⁰ データベースについて、「経営層や人事部門のみで管理している」(44.3%)と「管理職など一部で共有している」(35.5%)が多く、「広く社内に公開して活用している」は4.6%となっている。[65頁、図表20]

人事・教育部門の担当者は、HR T e c hの活用に向けて技術動向を把握しながら、自社に適した形で取り込み、より効果的で効率的な人材マネジメントをつくり上げていくことが求められる。

【学びと成長を促すための環境整備— 7つの施策】

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ほか、昇格時に外部研修受講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

- 働き方改革によって学ぶ時間を確保しやすい環境の整備が進展
- 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、ナレッジを共有する仕組み等）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 T e c h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

おわりに

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」である。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。

いま、多くの企業は、働き方の質を高めるために「働き方改革」を深化させようとしている。その一環として、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している。

働き手には、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。

また、これから社会で活躍する学生・生徒には、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したい。

そのためにも、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。

以 上

企業事例

企業・団体名	頁	主な事例			
		意識と 組織文化の変革 	自律的な キャリア形成支援 	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	27	○			
2 イオン	28	○			
3 ヴィエムウェア	30				○
4 AGC	31			○	
5 エヌ・ティ・ティ・データ	32		○		
6 花王	34				○
7 キヤノン	35				○
8 資生堂	37		○		
9 新化学技術推進協会	38			○	
10 全日本空輸	39		○		
11 ソニー銀行	41			○	
12 東京海上ホールディングス	43			○	
13 東京ガス	44	○			
14 凸版印刷	46			○	
15 東日本旅客鉄道	47		○		
16 日立製作所	48				○
17 富士電機	49		○		
18 ベネッセコーポレーション	50			○	
19 丸紅	51				○
20 メルカリ	53				○

1 アフラック生命保険株式会社



◆イノベーション企業文化の醸成に向けた人財育成プログラム

アフラックでは、VUCA時代と呼ばれる変化の激しい経営環境にあっても持続的な成長が実現できるように「イノベーション企業文化」の醸成に取り組んでいる。そのなかでもイノベーションの創出を担う人財の育成については、受け身の発想に陥りがちな社員の意識を根本的に変えるべく、人財育成プログラムを刷新して社員の意識改革に取り組んでいる。具体的には、「自分を創る。未来を創る。」との育成方針を掲げ、社員に対して「意欲」と「能力」を求めるとともに、会社はさまざまな人財育成プログラムを提供し、主体的に成長機会を求める社員を積極的に支援していくという姿勢を打ち出した。

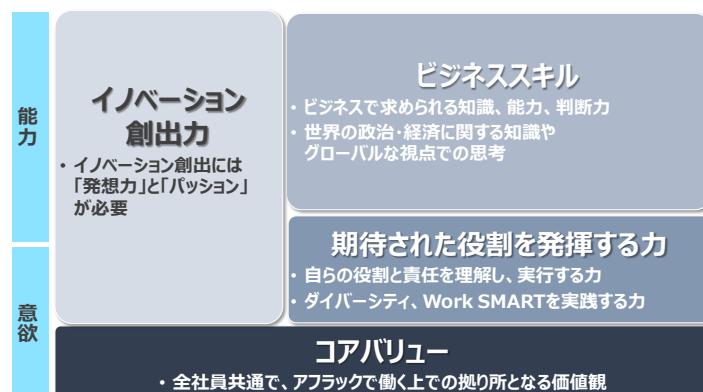
アフラックは、こうした取組みによって社員自身が成長を通じて「自分を創り」、社員個々の成長が会社の「未来を創る」という持続的な成長へのグッドサイクルを実践しようと考えている。

◆コアバリュー(基本的価値観)を土台とした人財育成

人財育成プログラムについては、①コアバリュー(基本的価値観)、②期待された役割を発揮する力、③ビジネススキル、④イノベーション創出力の4領域で構成しており、特に変化の激しい時代だからこそ、全役職員が自社のコアバリューを正しく理解し、揺るぎない基準を持って判断・行動することが重要であると考え、コアバリューに関する研修を土台に据えたプログラム体系としている。具体的には、e-learningを活用してさまざまな社内好事例を役職員間で共有するとともに、全役職員がコアバリューに基づく自身の行動を宣言する場を設けているほか、社長および役員が社員へ、各部署において管理職が部下へ、先輩社員が他部署の後輩社員へなど、さまざまなコミュニケーションの場を設けて、コアバリューを語り合う機会を提供している。

また、役員や各所属での取組み事例をデータベース化していつでも参照できるようにナレッジ共有を図っているほか、社員の行動評価に関する基準にコアバリューを反映させることで具体的な行動変容を生む仕組みを作っている。

コアバリューを土台とした人財育成プログラムの4つの領域



◆アジャイルによる働き方の全社展開

上記の人財育成への取組みのほか、日々の業務遂行の場面においては、柔軟かつスピーディーなお客様への価値提供などを目指して「アジャイル」を新しい働き方として全社に展開している。そのために、2019年から新たな組織モデルを本格的に導入し、23のチーム（2020年1月現在）が「アジャイル」による活動を行っており、保険金支払業務の迅速化やお客様向けのWebサービスの改善など具体的な成果をすでに創出している。

この「アジャイル」の全社展開にあたっては、全役員・管理職を対象としたワークショップやポータルサイトによる情報発信とともに、各チームでの取組みを支援するために社内のガバナンスや職務権限・人事制度なども新たに整備した。また、2019年11月には活動拠点となる「Agile Base」を立ち上げ、「アジャイル」による実践範囲をさらに広げている。

アジャイルによる働き方の実践風景



2 イオン株式会社



◆理念・価値観の共有と浸透

イオングループは、小売り事業をはじめ、金融事業やヘルス&ウェルネス事業など300を超える企業が14カ国で事業を展開している。グループ全体の社員は約55万人に上り、社員の一体感の醸成を重視している。そのため、「大黒柱に車をつけよ」という創業の岡田屋の家訓とともに、基本理念の浸透に注力し、社会やお客さまの変化に対応していくことの重要性を共有している。

理念・価値観の浸透に向けては、国内外グループ企業の全社員を対象とする「人権・イオン行動規範教育」を年1回実施している。グループ企業の社長やマネージャーが講師となり、各店舗・職場で、イオンの歴史や事例から、理念・価値観を学んでいる。また、本社には、イオン歴史館があり、社員はいつでも訪問することができる。遠隔地の社員に向けては、同館の展示を紹介しながら、理念・価値観を学ぶことができる動画を提供している。

また、「教育は最大の福祉」という創業時からの信念に基づき育成体系を整備している。例えば、経営人材候補が参加する「イオンDNA伝承大学」では、CEOと理念・価値観について語り合う場を提供している。海外の社員に対しては、「すべてはお客様のために」という精神を学ぶコミック本（社内従業員向け）を作成し、各国の言語に翻訳して配布している。

◆自主・自律の人材育成の考え方の浸透

イオングループにおける人材育成は、「自主・自律の人材育成」を基本として、「自己研鑽」と「経験」の観点から取組みを進めている。自己研鑽については、「自分のキャリアは自分で切り拓く」との考えの下、自身の給料や時間の10%を読書などに使う「自己投資10%ルール」の推奨や、手挙げによる研修機会の提供などを行っている。経験については、人材の発掘や育成、配置、評価が課題となっていることから、人材育成面談や自己申告、グループ公募などを実施している。今後は、共通の評価軸の設定や人事情報システムの再構築などに取り組み、社員の経験サイクルの充実を図る方針としている。

人権・イオン行動規範研修

2004年より「人権・イオン行動規範研修」を全従業員を対象に実施



「イオン行動規範」
13言語で発行

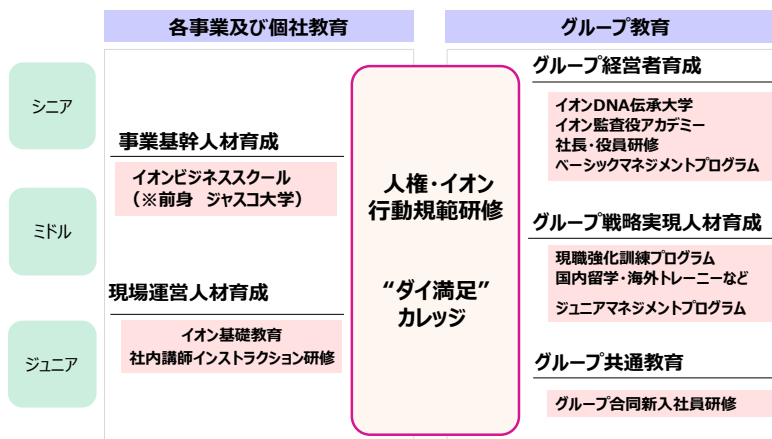


グループ従業員 **55万人** を対象

世界13カ国でのべ **357万人** 受講

イオンの人材育成体系

創業時から「教育は最大の福祉」という信念を受け継ぎ、育成体系を整備



3 ヴィエムウェア株式会社



ヴィエムウェア日本法人は、「能力開発のオーナーは社員本人」をフィロソフィーとしており、社員が自身のキャリアについて考え、成長機会を獲得していくよう促している。

◆ディベロップメントゴールの設定

社員には、毎年、能力開発の目標であるディベロップメントゴールを設定してもらい、社内外のリソースを利用し、自発的に能力開発を行うことを促進している。ディベロップメントゴールは、上司と相談するのではなく、自発的に設定するのが基本となっている。ゴールは社内システム上で設定するため、上長はどこにいても部下の設定内容を確認することができるようになっている。上長は、ディベロップメントゴールと、その先にあるキャリアゴール（例えば3-5年後の目標）を把握した上で、部下と話し合いながら、マイルストーンを区切り、プロジェクトへの参画を勧めるなど能力の伸長を支援していく。

◆自発的な能力開発を促す「テイクプログラム」

能力開発を支援するプログラムの中で最も利用されているのが「テイクプログラム」である。テイク1・2・3と3種類あり、在籍年数によって利用できるものが異なる。

テイク1は、社員に対し、能力開発のための費用を支援するプログラムであり、在籍1年目から利用できる。社員は、自身のディベロップメントゴールに沿って、このプログラムを利用し、英会話などの様々な能力開発メニューを受講している。

テイク2は、在籍3年目以上の社員を対象に2週間有給のまま、仕事と直接関係のないプロジェクトに参加してもらうことなどによって、自らの能力開発のために利用できるプログラムである。また、テイク3は、在籍5年目以上の社員を対象として、この期間を3ヵ月利用できるようになっている。

テイク2とテイク3は、社内のWebサイトにプロジェクトの募集要綱が掲載されており、それを見て希望者が応募できるようになっている。また、キャリア形成のために自分でアイデアを出して、マネージャーの承認を受けて使うこともできる。内容によっては旅費・宿泊費も支出される。

具体的には、海外オフィスでマーケティングチームのプロジェクトに携わった社員や、中国のベンチャービジネスの立ち上げに参加した社員、海外でのボランティア活動に参加した社員など様々な例がある。テイクプログラムを通じ、社員が様々な経験を積んでいくことにより、イノベーションが生み出される素地になっていくことを期待している。



◆人財育成の方向性

AGCは、不確実性・複雑性が高く、正解のない時代において、変化に柔軟に対応するためには、本質的な自組織の課題を導き出す力が求められるとの考え方から、「生産性を高める思考力・スキル」「個人・組織の自律と変化への適応力を高めるマインド」を柱に人財育成を進めている。

◆デジタル・トランスフォーメーション（DX）の取組み/データ利活用人財育成プログラム

AGCでは、全社的にDXを推進する組織として、2017年にスマートAGC推進部を新設した。最新のデジタル技術を利用し、新たな価値を創造するため、DXに向けた組織風土の醸成を含む各種施策に取り組んでいる。

その一つが、データ利活用人財育成プログラムである。社員の関心度・理解度に合わせて、複数の活動を展開しており、その中核となるのがデータサイエンティストの育成プログラム「Data Science Plus」である。このプログラムは、データ分析技術などを行う先端基盤研究所が開発した独自の育成体系であり、①入門編（データサイエンスの一般教養、基本用語）、②基礎編（データサイエンスの体系的・網羅的な知識）、③応用編（実践）で構成されている。修了後には上位の研修に進めるステップアップ型の体系となっている。応用編の修了後、さらにスキルアップを目指す人に向けては、先端基盤研究所へ社内留学する制度が設けられている。

Data Science Plus の構成

コース		内容
データサイエンス入門編		データサイエンスとは何か、データの種類・基本的な用語などデータサイエンスの一般教養を養う。
データサイエンティスト 研修	基礎編	データサイエンスの各手法を体系的かつ網羅的に習得する。
	応用編	プログラミング言語を用いて、データサイエンス業務の一連の流れを経験する。
先端基盤研究所への社内留学		先端基盤研究所に半年～2年間社内留学を行う。 自部門のデータ解析を第一線のデータサイエンティストと共に行い、その課題解決に取り組みつつ、実践的なスキルを習得する。

このほか、データを見る目を養い、日々の業務にデータドリブンな意思決定を取り入れる基礎固めを目的とした「BI（ビジネス・インテリジェンス）ツール研修」、プログラミングレスのデータ分析ツールを使ってデータドリブンな業務課題解決手法の習得を目指す「分析ツール研修」を実施している。

加えて、初心者向けにデジタルの基礎知識などを紹介する「最新デジタルセミナー」や、社内のDX事例を共有する「スマートAGC展示会」を開催している。さらに、毎月開催する「DX課題自由相談会」では、「データを集めてみたが、どう分析したら

いいのかわからない」といった社員からの相談に、MBA (Master of Business Administration) を持つ社内のデータサイエンティストが対応し、業務課題の解決や実務改善などの支援につなげている。

◆DX推進に向けて求められる人財

DX推進に向けては、求められる人財要件も変わっていく。今後は、ビジネスモデルや業務プロセスを変革する構想力とリーダーシップを持つ「チャレンジする人財」を育成するため、生産現場の主任や将来の経営人財に対する施策を拡充していく。

5 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ

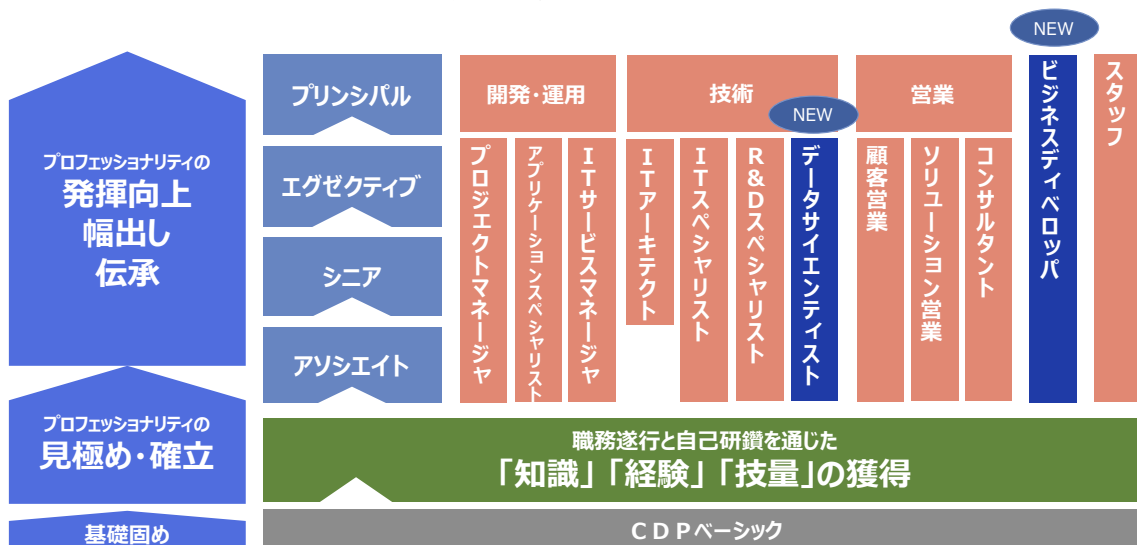


NTTデータでは、社員一人ひとりの成長が会社の成長に直結するという考え方の下、ジェネラリティ（マインド、ビジネススキル、マネジメントスキル）とスペシャリティ（専門能力）を高いレベルで兼ね備えた人財の育成に取り組んでいる。

◆プロフェッショナルCDP (Career Development Program)

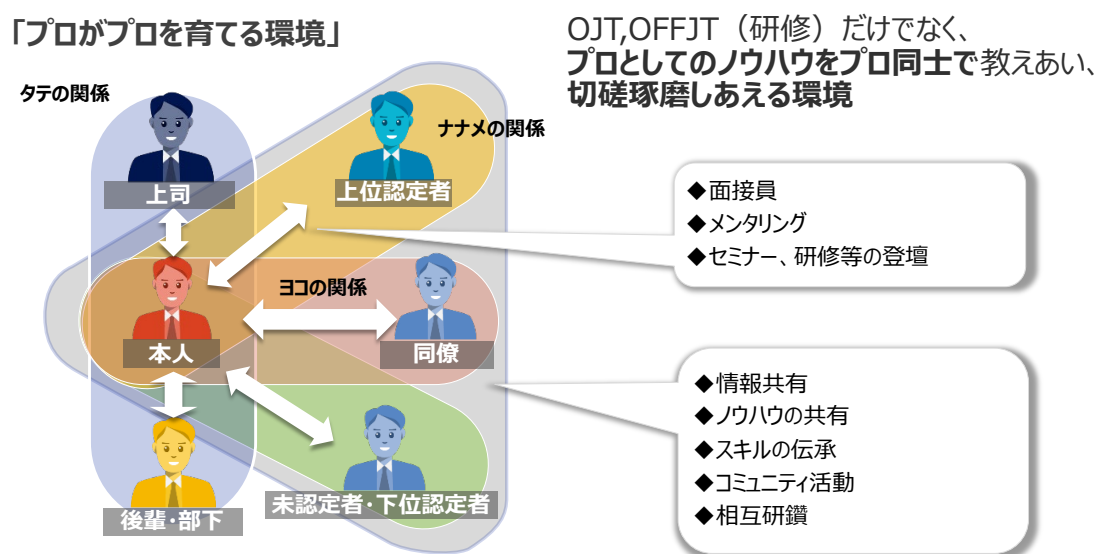
プロフェッショナルCDPは、スペシャリティを高めるためのプログラムであり、プロジェクトマネージャーやITアーキテクト、顧客営業など12種類の人財タイプを設定している。それぞれに4段階（プリンシパル、エグゼクティブ、シニア、アソシエイト）のレベルを定義し、認定を実施している。レベル認定は、認定を受ける人財タイプの上位認定者などとの面談において、習得した知識、経験、技量を確認しながら行われる。

プロフェッショナルCDPのフレーム



あわせて認定レベルに向けたスペシャリティの向上を促すため、プロフェッショナル後進育成活動（「プロがプロを育てる」活動）を実施している。「タテ」の上司や先輩・部下との関係に加えて、「ヨコ」の同僚、「ナナメ」の上位認定者と関係を築き、コミュニティ活動やメンタリングを通じて成長を支援する仕組みである。特に、若手社員と上位認定者とのメンタリングの取組みを強化しており、若手社員が上位認定者のプロフィールを見て、自身が目指すタイプの上位認定者とコンタクトを取り、実際に会って課題解決や専門性の明確化などの支援を受けている。

「プロがプロを育てる」活動



◆デジタル人材の育成・確保

デジタルへの変革を推進する人材の育成・確保が課題となっていることから、先端技術・デザイン思考研修を強化し、全社員がデジタル素養を身につけるよう意識改革を進めている。具体的には、価値創出力（新たな価値を創出するための視点や思考方法）を強化するため、デザイン思考やアイデア発想法を学ぶ公募型ワークショップを開催しているほか、外部講師によるイノベーターマインド養成プログラム、プロジェクトベースで課題を洗い出し、ユーザーの視点から解決プロセスを回すプロダクト・ディスカバリー価値探索研修、AI・IoTに関するイブニングセミナーなどを実施している。

また、デジタルやデザインなどの先端領域で卓越した専門性を有する人材の採用を強化するため、スキルの価値やパフォーマンスの発揮に応じて年俸制で処遇するAdvanced Professional（ADP）制度を導入した。高い裁量性を持ち、専門性を最大限に発揮できる働き方が可能となる環境を整えている。新卒社員や既存の社員も条件が合えば適用できる仕組みとなっている。

Advanced Professional 制度（ADP制度）の概要



6 花王株式会社



◆人財開発基本方針

花王は、経営理念である「花王ウェイ」(Mission・Vision・Value)を踏まえ、人事制度や施策の前提となる人財開発基本方針を策定している。同方針は、組織的な創造革新の活動による効果・効率性の追求、人間性の尊重を基盤とした叡智の発揮、創造革新の活動を通じた組織と個人の統合への努力を理念としている。

◆キャリアマイルストーンと人財開発施策

仕事を通じて人財は成長するという考え方の下、社員が成長する場をいかに提供するかという視点で人財開発を実施している。

「キャリアマイルストーン」は、社員の配置・任用と対応する形でキャリア開発のステップを示すものであり、①スキル習得/実践開発ステージ、②専門性/マネジメント力開発ステージ、③高度専門性/組織運営力開発ステージに区分し、各ステージでどのような目的で何を習得すべきかを提示している。また、キャリアマイルストーンと連携して、貢献度や行動・プロセスを評価する「実績評価制度」や、社員が自身の強みや今後のスキル開発等を考え、これを上長が評価する「能力開発育成支援」、シニア・ミドルマネジメント層が上司や同僚など10名から多面評価を受ける「Leadership Development Feedback」等の施策を実施している。

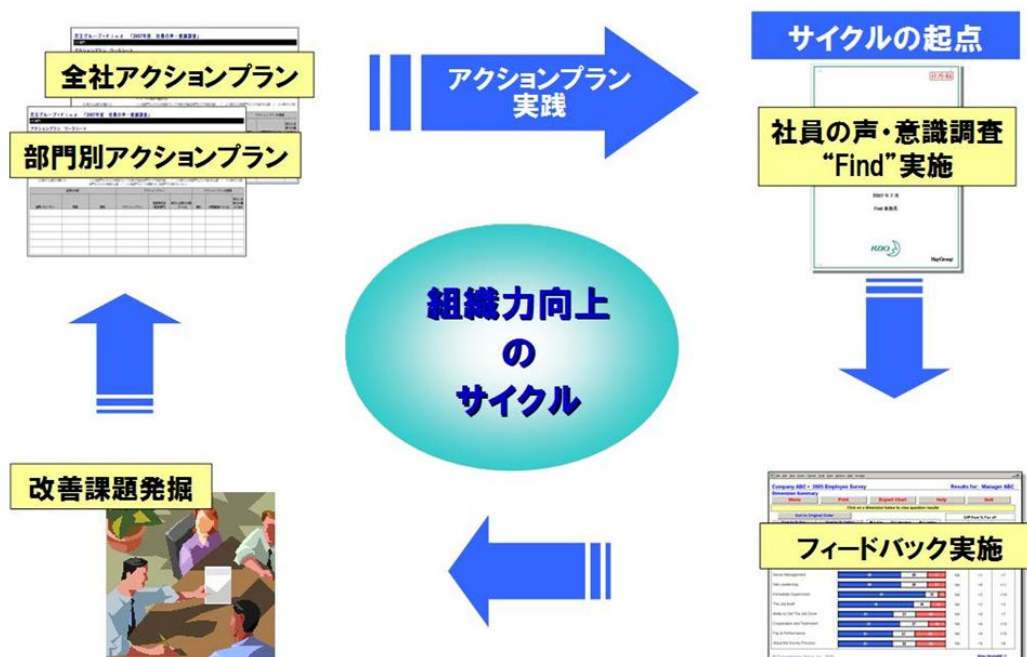
今後は、社員の安心・安全な生活を支援しながら、より広く、深く、密にコミュニケーションを行い、社員一人ひとりの活性化を後押しする施策に取り組んでいく。

◆エンゲージメントを高める取組み

意欲・能力のある社員にとって魅力的で働きがいのある会社を目指している。グループの現状を客観的に測定・分析してアクションプランを実行するため、2001年度からFind調査（社員意識調査）を実施している。2007年からは、調査項目を見直し

てグローバル共通で実施している。調査では、①会社組織の機能（リーダーシップ、企業倫理等）、②仕事の機能（チームワークとコミュニケーション、仕事の進めやすさ等）、③社員の側面（個の尊重、人材開発の仕組み・風土等）に関する設問がある。調査は、組織の健康診断と考えており、結果を踏まえて全社・部門別のアクションプランを作成し、改善活動に取り組み、組織力の向上を図っている。

組織力向上の取組み（Find調査を起点としたサイクル）



7 キヤノン株式会社



キヤノンでは、行動指針として三自の精神（「自発」「自治」「自覚」）を掲げている。これを原点として、社員の意識改革とともにキャリア形成に向けた支援に取り組んでいる。

◆学び方・教え方改革

働き方改革が進み、生産性向上やワークライフバランスが大きな進展を遂げる一方で、職場でのOJTや研修受講の機会が減少している状況に対応するため、社員の自主的自己研鑽を促す「学び方改革」と称した取組みを行っている。具体的には、土日開催のウイークエンド研修（WEL）や終業後のアフター5研修（A5L）、そして通勤時間等の隙間時間にも活用できるスマホ対応のWB T（Web-based training）を実施している。プログラムとしては、ビジネススキルや技術、語学等がある。また研修プログラムの約8割を社員講師としていることから、研修の品質向上を推進すべく「教え方改革」として、講師研鑽会の実施や撮影・編集スタジオ開設による環境整備を行

っている。

WEL/A5L/WBTのプログラム内容

プログラム	
WEL	プレゼンテーション講座
	自立型人材育成セミナー
	デザイン思考×システム思考講座
	思考力講座～地頭力を鍛える～ Light
	ロジカルシンキング
	超速中国語 Stage1 オプション・サポートプログラム
A5L	ソフト基礎「Eclipseで学ぶ！実践C言語プログラミング」
	イノベーション講演会
	自立型人材育成セミナー
	TOEIC Bridge
	TOEIC Bridgeの答え合わせと種明かし
	TOEIC Speakingフェス！
	海外経験交流会
PMP受験対策勉強会	
WBT	MILeシリーズ（Excel基礎・応用、Word基礎・応用、PowerPoint）
	よくわかるシリーズ（Excel基礎・応用、Word基礎・応用、PowerPoint）
	ビジュアルデザイン入門
	PM入門、仕事の進め方シリーズ、ほか

社内スタジオでの中国語講座撮影風景



◆キャノンソフトウェア大学院（CIST:Canon Institute of Software Technology）の設立

AI・IoTの進展により社員には、これまでの専門性を複線化しながら、デジタル技術の活用・修得の必要性が高まってきている。そこで、ソフトウェア技術者の育成を担う「キャノンソフトウェア大学院」(CIST)を2018年に設立した。CISTでは、①新人や社内転職者（職種転換者）の教育、②ソフトウェア技術者のスキルアップ、③データサイエンティストやスーパープログラマーの育成を推進している。カリキュラムとしては、プログラミング教育、ビッグデータ解析、プロジェクトマネジメント、セキュリティ等がある。

◆社員のキャリアに関する相談への対応

社員の自律的なキャリア形成やワーク・エンゲージメントの向上に向けて、研修を担当する人材開発部門と、社員からのキャリア相談を担当するキャリア相談部門が両輪となって取組みを進めている。

キャリア相談部門では、キャリアコンサルタントや産業カウンセラーが、社員のキャリアプランやキャリアチェンジなどに関する相談に対応している。また、新たな職

種にチャレンジしたい社員を対象とする「研修型キャリアマッチング制度」の窓口を担っている。同制度は、研修が付帯した社内公募制度で志望理由、適性を確認した上で、必要な研修（最大6ヵ月）の受講後、新しい職場へ配属されるキャリアチェンジの仕組みである。今後はキャリアカウンセリングだけではなく、多様な選択肢を積極的に社員に提供できるキャリアコンシェルジュ的な役割を強化していくことを方針としている。

8 株式会社資生堂



資生堂は、「BEAUTY INNOVATION FOR A BETTER WORLD」を企業使命としている。その達成には人材が最も重要であり、「PEOPLE FIRST」の考え方の下、情熱を持ち、常に世の中にどのような価値を提供できるのかを、自ら考えて行動できる人材の育成に取り組んでいる。

こうした人材育成の更なる強化のため、THE SHISEIDO PHILOSOPHYに基づくグローバル共通のコアコンピテンシーを新たに策定し、2020年度から導入する。このコアコンピテンシーを礎として、「強い個」を実現するためのグローバルタレントマネジメントや、「人の力を最大化」するためのパフォーマンスマネジメントを更に強化していく。

◆グローバルタレントマネジメント

「個の力を強くする」ため、人材の採用・選抜・育成・配置等といった一連のプロセスを通じてグローバルタレントの成長を戦略的に加速するグローバルタレントマネジメントを行っている。

具体的には、グローバルレベルでの優秀人材の可視化、地域間のモビリティや、各レイヤーの選抜タレント向けプログラム Shiseido Leadership Academy を通じ、適材適所の実現やグローバルな視野で将来を見据えた能力開発に取り組んでいる。

Shiseido Leadership Academy は、“Inspire, ignite, and connect Shiseido leaders to lead BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD”をミッションとし、世界中の選抜タレントに向け、グローバルビジネスリーダーとして必要なリーダーシップやビジネス洞察力を培うためのプログラムを提供しており、受講者からの評価も高い。

また、地域本社においてもタレントパイプラインを強化すべく、それぞれのニーズや課題に応じたリーダーシップ開発やビジネススキル開発を強化している。

◆パフォーマンスマネジメント

「人の力を最大化する」ため、THE SHISEIDO PHILOSOPHYに基づきコアコンピテンシー『TRUST 8 コンピテンシー』を策定し、全世界の社員がそれぞれの成長および成果創出を実現することを狙いに、パフォーマンスマネジメントを導入している。

パフォーマンスマネジメントにおいては、社員一人ひとりが高い目標にチャレンジし、達成のためにマネージャーや能力開発プログラムのサポートを得ながら、早いス

ピードでの成長と高いパフォーマンスを実現することが期待されている。

このプロセスのキーとなるマネージャー層に対しては、評価者研修やコーチングやフィードバックといったマネジメントスキルに関するトレーニングを実施する他、部下からのフィードバックを得る 360 度サーベイを実施し、マネージャーのマネジメントスキル向上および互いにフィードバックし合い成長を促すカルチャーづくりを目指している。

9 公益社団法人新化学技術推進協会



新化学技術推進協会（JACI）は、化学産業やユーザー産業等によって構成される組織であり、GSC（グリーン・サステイナブル ケミストリー）を基盤とした化学技術イノベーションを推進するための様々な事業に取り組んでいる。

◆化学分野のデジタル化を担う人材の育成

I o Tやビッグデータ解析、A I等が急速に発展する中、化学分野でデジタル化を担う人材の確保が大きな課題となっており、化学者がデジタル素養を身につけていく必要性が高まっている。会員企業の中には、デジタルトランスフォーメーションを推進する部署を設置して取り組む企業がある一方、「自社だけではデジタル人材の育成は難しい」という企業もあり、経済産業省等と連携して、JACIにおいて「化学×デジタル人材育成講座」を実施することとなった。

◆「化学×デジタル人材育成講座」

化学業界におけるデジタルトランスフォーメーションには、化学製品を開発する期間を飛躍的に短くするためのマテリアルズ・インフォマティクス（Materials Informatics）が重要となっている。これに加えて、業務やR&D、生産、事業部門の効率化を図ることが不可欠であり、本講座を通じて、化学分野でデジタルが分かる人材の裾野を広げていくことを目的としている。

全7日間（39時間）の講座は、初級・初心者向けのレベルとなっており、①化学分野におけるデータサイエンス、②統計学入門、③多変量データ解析、④機械学習、⑤総合演習、⑥『「データサイエンス×化学」の最前線』の6つのテーマで構成される。職場におけるデータ活用のための講座であり、自社で眠っているデータや新しいデータの集約・分析の方法などを学んでいく。受講形式は、座学や実習、討議があり、内容に応じて異なる。

対象は、新素材開発者や新事業開発者、研究部門のマネジメント層など、化学とデジタルの融合に精力的に取り組む意思を持つ人を対象としている。

講座修了後は、学習した内容の定着を図るため、フォローアップのためのワーキンググループを立ち上げて、JACIで支援している。ワーキンググループでは、公開データを活用しながら、様々な問題に取り組み、情報を共有化している。

今後は、受講者数の拡充や参加者のコミュニティサイトの立ち上げなどを通じて、化学業界全体のデジタルトランスフォーメーションを加速させていきたいと考えている。

講座の案内

日本の化学産業が変わる！

経済産業省の「未来の教室」実証事業として、
専門家によるコンソーシアムで開発されたカリキュラムを講座化
— 後援予定 —
経済産業省
一般社団法人日本化学工業協会

化学×デジタル 人材育成講座

講座の様子



10 全日本空輸株式会社



◆ANA's Wayの推進

ANAは、グループ理念・ビジョンに基づく社員の行動指針として「ANA's Way」を定めている。この中では、①安全、②お客様視点、③社会への責任、④チームスピリット、⑤努力と挑戦を掲げ、これらを推進する施策を実施している。具体的には、グループのDNAやANA's Wayについて学ぶ研修、ANA's Wayを実践した社員を社長が表彰する制度のほか、褒める文化を醸成する施策として、「グッド・ジョブ・カード」を送る仕組みがあり、2018年度は約37万通が送られている。

◆人財開発サイクルによる自律成長

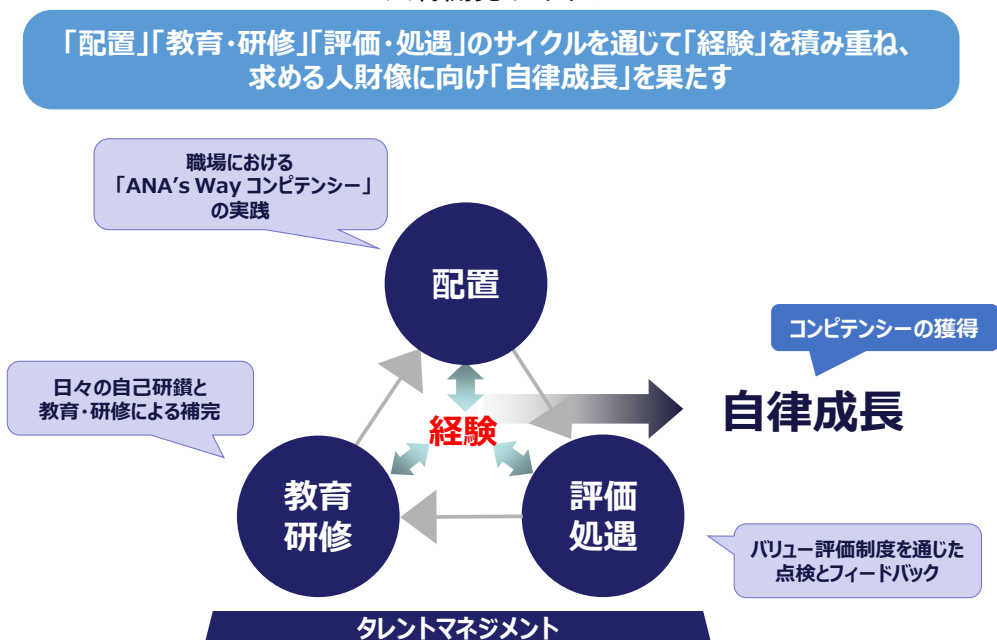
地上職の活躍領域は、航空機を運航する機能、エアラインビジネス機能、コーポレート機能があり、業務は幅広い。人財開発は、①配置、②教育・研修、③評価・処遇を軸とするサイクルを通じて経験を積み重ね、求める人財像に向けて「自律成長」を果たすことを目指している。具体的には、社員は、日々の業務でANA's Wayを基本としたコンピテンシーを実践し、それを教育・研修で補完する。そして、点検とフィードバックを行う。このサイクルを通じて自律成長し、コンピテンシーの獲得につなげていく。

◆自己申告制度と人財公募制度

社員がキャリアを考えるための基本となるのが自己申告制度である。毎年実施する自己申告面談で上司と部下が対話し、能力状況の振り返りや5年後・10年後を見据えた希望キャリアの検討を行って、能力開発につなげている。個人の希望キャリアの情報を集約し、「個」に焦点を当てたタレントマネジメントによる社員のキャリア形成支援を強化している。施策としては、各部署からの公募に対して社員が応募する「グルー

「人財公募制度」や、社員が希望部署に対して手を挙げる「フリーエージェント制度」を実施しているほか、海外実務研修制度やグローバルチャレンジ留学制度（自費・給与支給）、わくわく休職制度（留学、他企業での就労、ボランティア、文化・スポーツ活動等のための休職）も公募で実施している。

人材開発サイクル



自己申告制度



自己の能力状況の振り返り

希望キャリアの検討
(5年後・10年後のキャリアデザイン)

	達成したい キャリア	希望する 専門領域	身につけたい スキル・能力
現在			
5年後			
10年後			

「上司との対話」を重視

◆教育・研修

2007年にANA人財大学を設置して、高品質のエアラインサービスの担い手の育成に取り組んでいる。ANAグループの全社員に、入社から退職まで等しく成長の機会を提供することを建学の精神として掲げており、階層別研修のほか、自己啓発プログラムとして通信教育（約260コース）、外部講師によるオープンセミナー（約65コース）などを実施している。

また、2019年には、オペレーションの総合品質とともに人間力を高める人財育成の場として、ANA BLUE BASEを新設している。安全教育やANA's Wayの研修のほか、働き方改革やイノベーションの創出などもここを拠点に進めていく。

ANA BLUE BASE



11 ソニー銀行株式会社



ソニー銀行は、ビッグデータやAIなどのテクノロジーを駆使したデータサイエンスと、長年培ってきた金融システムのノウハウを組み合わせることで、お客さまの課題解決や新たな価値創造を生み出す「金融サイエンス」へとビジネスを変革していくことを目指している。

◆「データサイエンス ブートキャンプ」

データドリブンな企業文化を実現し、さまざまなお客さまのニーズに応えられる企業として成長していく取組みの一環として、2019年度から、全ての新入社員と数名の既存社員（公募）を対象に、データをビジネスの礎・DNAにできる人材として育成する「データサイエンス ブートキャンプ」を開始した。

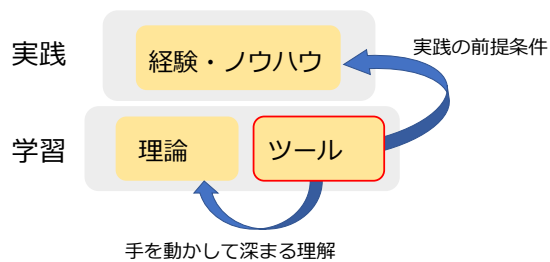
プログラムは、ソニーグループのデータサイエンス拠点であるデータサイエンスラボが、開発・実施している。企画の段階で、マーケティングサイエンス部・人事総務部とデータサイエンスラボで密な連携を取り、データサイエンティストにビジネス現場のニーズを伝えることができる「リエゾン人材」となることを想定した内容に調整した。

全5日間のプログラムには1クラス12名が参加する。基本的な統計・機械学習の手法の理論を学ぶとともに、統計ツールの操作を前提とした実践課題に取り組み、ビジネス分析の基礎を習得する流れとなっている。実践課題は、各チーム4人で取り組み、既存社員が1名ずつ加わるようにしており、メンタリングの人間関係の醸成（一緒に汗を流す効果）もねらいとしている。

データサイエンス ブートキャンプの流れ

	DAY1	DAY2	DAY3	DAY4	DAY5
AM	オリエンテーション	統計分析1(理論)	統計ツールデータ加工演習 (可視化、操作)	データマイニング概論 実習課題説明	実習
	基礎統計	統計分析1(ハンズオン)	統計分析3(理論)	実習	
Lunch					
	統計ツール説明	レビューセッション	統計分析3 (ハンズオン)		実習
PM	基礎統計	統計分析2(理論)	レビューセッション	実習	発表・解説
	レビューセッション	統計分析2(ハンズオン)			

データサイエンスのスキルとは



実習の様子



◆実践的なフォローアップ

ブートキャンプ修了後は、データ分析のワークショップを月に1回程度開催し、フォローアップに取り組んでいる。例えば、各部署で活用できるテーマを設定し、手法を考え、分析してもらうことで業務改善のきっかけとなるようにしている。フォローアップを通じて、ロジカルシンキングやデータ分析手法の能力の定着・向上を目指しており、既存社員やマーケティングサイエンス部による支援も行っている。最近では、ワークショップ以外で参加者が集まり、課題に関する準備をするなど自主的な行動が見られるようになってきている。

このほか、データ活用に関する情報提供（好事例・失敗事例等）や、データアナリティクス人材が集まるイベントなどに参加をしている。

◆データドリブな企業文化の推進者

参加者は、ブートキャンプで学んだことを職場で積極的に活用し、データドリブな企業文化を推進していく役割を担っている。そのため、各自目標管理制度の項目の一つに、学んだ内容を職場で共有することを設定している。

また、職場の上司の理解・協力が重要となることから、データドリブの意思決定を経営の柱としていくことや、デジタルトランスフォーメーションについて管理職層に浸透を図るとともに、ワークショップの発表会への参加を促している。

12 東京海上ホールディングス株式会社



◆デジタル人材の育成

東京海上ホールディングスでは、デジタル戦略の全体像として、①目指す姿（「安心・安全」の新しい価値の創出、徹底的に Lean な経営体制の構築）、②戦略コンセプト（人の力とテクノロジーの融合、Mission Driven、グローバルデータシナジー）、③デジタル戦略基盤（IT インフラ、戦略的投資、デジタルラボ、デジタル人材）を整理している。

その上で、デジタル戦略を推進する人材の育成のため、社員の挑戦マインドとアイデアを生む組織風土の醸成、デザイン思考の実践的な研修、データリテラシー向上のための研修などの取組みを行っている。具体的には、デジタルの潮流への感度を上げるための動画コンテンツの提供や、デザイン思考研修の開催、全社員を対象とした公募型新規事業プログラム、AI をいかに業務に活用するかを考えるために必要な知識を学ぶデータサイエンス入門講座の実施などに取り組んでいる。

◆Data Science Hill Climb (DSHC)

東京海上グループでは、データサイエンティストを「保険事業におけるビジネス課題をデータサイエンスに基づき解決するプロフェッショナル」と定義し、基本要件となるマインドセットとスキルセットを設定している。

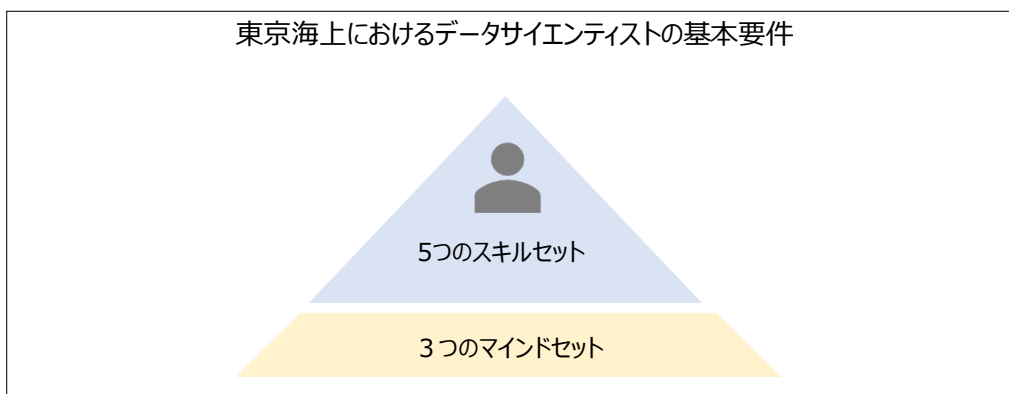
東京海上におけるデータサイエンティストの定義と基本要件

定義

保険事業におけるビジネス課題を
データサイエンスに基づき解決するプロフェッショナルである

ビジネスにおける課題（理想の姿と現状とのGap）の発見・解決をデータサイエンスの観点から支援する

東京海上におけるデータサイエンティストの基本要件



データサイエンティストを育成するプログラムとして、東京大学大学院・松尾豊教授の監修の下、「Data Science Hill Climb (DSHC)」を開発した。DSHCは、延べ260時間の長期育成カリキュラムであり、AI関連技術とその土台となる理論・実

践を基礎から体系的に習得することができる。データサイエンスに親和性の高い数理スペックで採用した新人や内部人材等を対象とし、そうした人材を即戦力のデータサイエンティストとして再トレーニングしている。プログラムのゴールの一つとして、受講生が研修成果を所属部門で展開することを通じ、全社的なデータリテラシーの底上げや、データドリブンなカルチャーの醸成を期待している。

13 東京ガス株式会社



◆組織改革・人財基盤の強化

東京ガスは、エネルギー自由化による競争激化やデジタル化の進展等の変化に対応するため、経営ビジョン「Compass2030」を策定し、環境変化を大きな飛躍のチャンスと捉え、LNGバリューチェーンの各機能において多様な価値を創出・提供することを「3つの挑戦」として打ち出している。このビジョンをともに担う今と未来の仲間に対して「挑戦と失敗から学ぶことを称賛する」「多様な経験と思いが集う組織をつくる」「一人ひとりの自己実現にこだわる」ことを「3つの約束」として発信している。

3つの挑戦

- 都市ガス小売販売での価値提供に加え、LNGバリューチェーンの各機能において、お客さま・社会・ビジネスパートナーとともに**多様な価値を創出・提供**していきます。

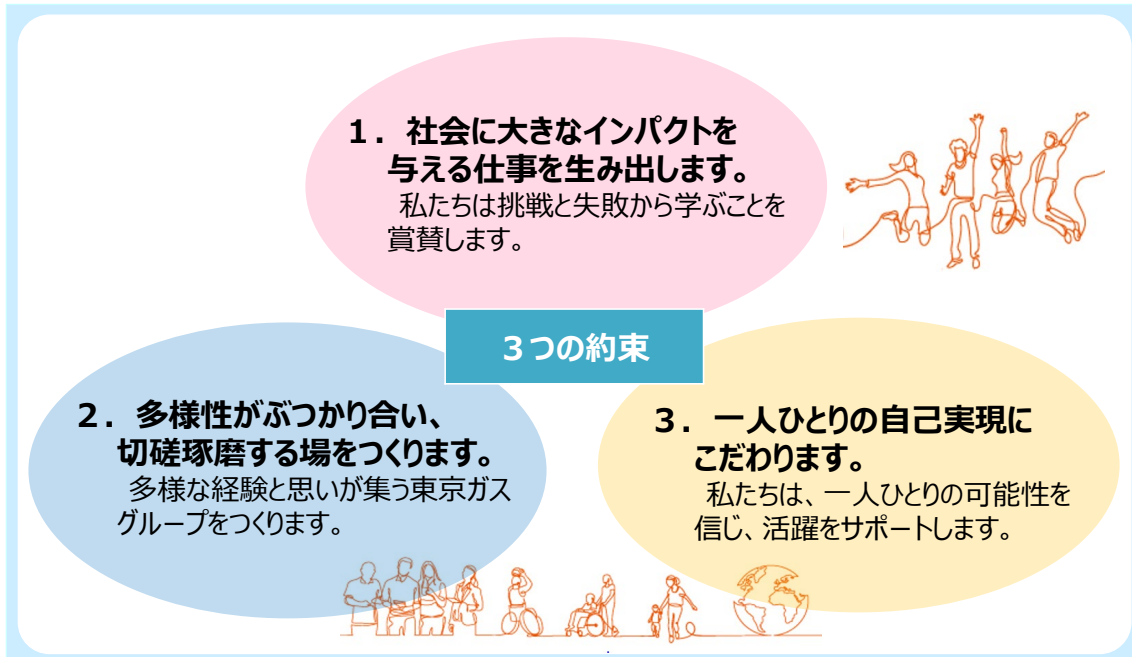


3つの挑戦

- ① 「CO₂ネット・ゼロ」をリード
- ② 「価値共創」のエコシステム構築
- ③ LNGバリューチェーンの変革

今と未来の仲間とのエンゲージメント（3つの約束）

- 東京ガスグループは、「3つの挑戦」をともに担う今と未来の仲間に対して、「3つの約束」をします。
- この約束を果たすため、人事戦略の策定やダイバーシティの取り組みを行います。



◆成長を支える人財の強化

「3つの挑戦」をともに担う人財の強化に向けて、ビジネスリーダーの育成のほか、専門人財や尖った人財の採用・育成、成長領域への戦略的な人員のシフトに取り組んでいる。

ビジネスリーダーについては、新たな事業領域を担うリーダーの育成が急務となっており、経営人財候補の早期選抜による計画的な育成（タフアサインメントの付与、手挙げ式研修の拡大、子会社役員への登用等）を進めている。

「電力」「グローバル」「デジタル」の成長領域では、即戦力となる専門人財が求められており、中途採用の強化のほか、デジタルイノベーションを促進するため、若手層や希望者を対象にデータ分析基礎研修を実施するなど、デジタルリテラシーのボトムアップを図っている。

高い創造的思考力など特徴的な能力を持つ尖った人財を採用し、社員の多様性を広げていくため、従来とは広報・選考方法が異なる「フリースタイル採用」を実施している。広報は、スカウト型リクルーティングやFacebook広告などを活用しており、選考では、自身のアピールポイントを自由に記載したプレゼンシートによる選考の後、1人60分のプレゼン会を実施している。採用後は、本人の特性を考慮して、新サービス開発や海外事業、デジタルマーケティングなどを担う部署等に配置している。フリースタイル採用の社員が良い刺激となり、挑戦的・開拓型・目的志向の集団へと変革していくことを期待している。

成長領域への機動的な人財配置を実現するため、社員が自発的に応募する人財公募

を実施しているほか、デジタルイノベーション人財の採用・育成・異動ルールを人事部とデジタルイノベーション本部で整備し、体系的な人財育成・配置に取り組んでいる。

14 凸版印刷株式会社



◆社員の「感性」を磨き、イノベーションを創出

凸版印刷では、「企業は人なり」の理念の下、トッパン・ユニバーシティとして研修体系を整備し、新たな「知」と「技」を創出する人財の育成に取り組んでいる。ビジネススキル、デジタルスキル等の研修に加えて、社員一人ひとりの「感性」を磨くための施策や、社員の潜在能力の発揮と拡張を目指して、「脳神経科学」「コンディショニング」「テクノロジー」の最先端研究を人財開発に応用し、新入社員研修などの育成プログラムへの新たなアプローチに力を入れている。

「可能性アートプロジェクト」は、障がい者のアート作品を価値化し、障がい者の自立と経済的利益が両立するビジネスモデル構築を目指す取組みである。障がい者アート作品の紙製飲料容器や卓上カレンダーへの採用・販売、ARコンテンツの作成などの実績があり、ビジネスモデル構築を研修プログラムとして実施し、次世代リーダーの育成に活用している。

さらに、社員の自己啓発メニューとして、絵を描くアートサロンのほか、絵画の見方や香りのブランディングを学ぶプログラム、音楽鑑賞会などを実施している。

2019年可能性アートプロジェクト展の様子



アート作品の価値化事例

(上：紙製飲料容器「カートカン」、下：卓上カレンダー)



◆アート・イノベーションに基づく人財育成手法の開発

「アート」「カルチャー」「テクノロジー」を兼ね備えた人財や組織がイノベーションを起こすことができるというアート・イノベーションの考え方に基づき、京都大学

と連携して、アーティストの創造プロセスを応用した新ビジネス領域開拓手法や企業ブランディング手法の構築、新しい価値創造を生み出す人材育成手法の開発にも取り組んでいる。

15 東日本旅客鉄道株式会社



◆新たな価値の創造ができる人材の育成

JR東日本では、経営ビジョン「変革 2027」において、グループ全社員を主役に働きがいを創出し、社員とグループの持続的な成長につなげる方針を打ち出しており、社員の活躍フィールドの拡大や仕事の高度化に取り組んでいる。

人材育成上の課題としては、社員の意欲を引出すことや、自律的なキャリアプランの実現の支援、内向き志向の打破、ダイバーシティの推進などがあつた。これらの課題を解決しながら、新たな価値創造ができる人材の育成に向けた取組みを強力に推進している。

◆ジョブローテーションの見直し

ジョブローテーションについては社員の夢や希望、チャレンジを受け止め、より柔軟な人事運用を行うことを通して成長を図っていくため、全系統の社員を対象とした「新たなジョブローテーション」をスタートすることとした。中でも、新卒の多くの社員が従事してきた駅・乗務員の社員の運用については、これまで駅、車掌、運転士への一律的な運用を改め、今後はスタートの駅は変わらないものの、3年目以降より柔軟に多様な業務に挑戦できるようにしていく。

◆社員の成長を促す取組み

社員の自律的な成長の支援に向けては、業務上の問題を改善するプロセスを通じて自分を磨いていく「My Project」（改善活動）や、次世代を担う管理者として、考え方やスキルを学ぶ「実践管理者育成研修」、海外に短期間滞在し、語学力の向上とオープンな視野・マインドの醸成を図る「海外体験プログラム」などを実施している。

また、業務に対する社員の多様な意欲に応える制度として、特に専門性が必要な職種のプロフェッショナルを目指す社員を対象に公募による人事異動（国際事業、観光開発、生活サービス事業、IT・Suica事業等）を実施している。

このほか、全社員にタブレット端末を貸与しており、業務への活用のほか、人材育成ポータルサイトを開設して、応募型研修等の情報や多様な仕事の紹介動画などを提供している。

16 株式会社日立製作所



◆人財マネジメント統合プラットフォーム

日立製作所は、顧客や社会の課題解決に向けて、製品・システムとともにイノベーションを含むサービスを提供する「社会イノベーション事業」を国内外で展開している。

人財育成における課題としては、経営リーダーの育成、社会イノベーション事業（デジタル化・サービス化）を推進する人財の育成、自ら学ぶ意識の醸成などがあり、これらの解決に向けた施策をサポートし、多様な社員の成長を支援するためのITシステムを整備している。

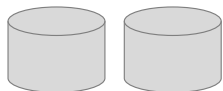
人財マネジメント統合プラットフォームは、人財に関わる情報・プロセス・データベースをグループ・グローバル共通で管理し、最新のデータをクラウドシステムで提供している。社員は、パソコンやスマートデバイスから、いつでもどこからでもアクセス可能となっている。

人財マネジメント統合プラットフォームの概要

人財マネジメントに関する情報・プロセス・データベースをグローバルに統合

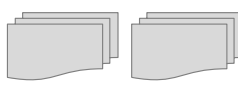
現在、人財に関わる情報は点在している・・・

複数のシステム・データベース



パフォーマンス管理システム
個人基本情報システム

紙の書類



査定調書, 人事異動伺

人の頭の中



スキル, 経歴,
キャリア希望

人事部門限定



年収, 評価歴, 学歴



プラットフォームでは、グループ・グローバルで人財を検索し、情報が得られるほか、部下の人財情報を閲覧して、チームマネジメントに活用することや、社員同士が情報を閲覧できるなど、情報の見える化が実現されている。また、経歴やスキル、キャリア志向など幅広い情報を管理できることに加え、パフォーマンス管理、育成計画等のプロセスも一元管理できる。さらに、グループ・グローバルでのデータ抽出・自

動グラフ化も可能となっている。

実務では、例えば、マネージャによるチームメンバーの状況把握や適切なアクションを検討したり、新規プロジェクトの立ち上げに必要な人財をスキル保持等の条件で絞り込み、世界中から集めてチームを編成することができる。今後は、プラットフォームを活用してグローバルに最適な人財配置・育成を加速させる方針である。

◆学習プラットフォーム・Hitachi University

Hitachi University は、グループ・グローバル共通の学習プラットフォームである。日立グループ共通基盤教育・HITACHI BASIS のほか、各種研修や IT スキルの e-learning など、社員が自身に必要な学習を必要なタイミングで申込・受講できる環境を提供しており、成長するために学び続ける「学習する組織」の構築を目指している。

17 富士電機株式会社



◆社員意識調査を踏まえた現場におけるマネジメントの強化

富士電機では、①人材の獲得、②人材の活性化、③ポテンシャルの高い人材の発掘と育成、④グローバル人材の育成を柱に人材戦略を推進している。定期的を実施している社員意識調査の結果、社員の仕事に対するモチベーションに関して課題があることが明らかになった。要因の一つとして、例えば人事評価を伝える場面などで、上司と部下のコミュニケーションが不足していることなどがあり、上司と部下の間で育成・指導等に関する意識にギャップが生じていた。そこで、社員の活性化を促すべく、現場におけるマネジメントの強化に向けた施策を展開することとした。

◆職場における人財育成の PDCA サイクル

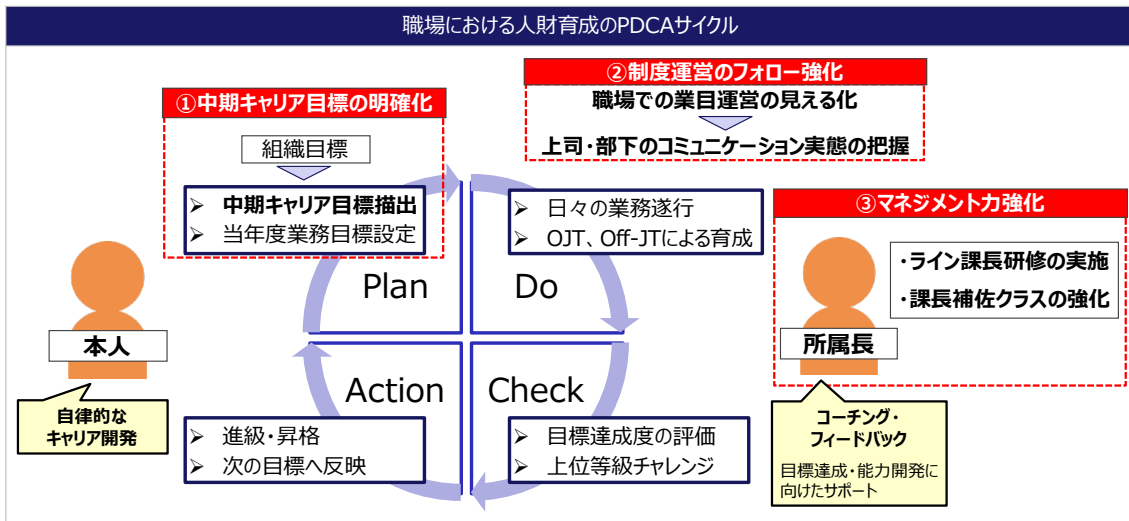
第1に、従来の「業務目標」に加え、4～5年先の中期的な「キャリア目標」とその実現に必要な行動について、社員と上司のコミュニケーションの中で話し合うキャリアデザイン制度を導入した。「目標設定 (P) → 業務遂行 (D) → 目標達成度の評価 (C) → 次の目標への反映 (A)」のサイクルを回しながら、人財育成を図っていく。

第2に、社員のキャリア・業務目標の実現を支援するため、従来、現場に委ねられていた目標管理制度の運用を強化し、内容を集約した上で、評価分析を行い、その結果を、研修プログラムや上司のマネジメントにフィードバックしていくこととしている。

第3に、ライン課長と課長補佐の研修を拡充する。ライン課長については、マネジメント品質を高めるため、心構えや評価・面談の仕方などについて2年毎に繰り返し学び、振り返る内容としている。また、課長補佐については、より早い段階でマネジメントスキルを身につけてもらう内容となっている。

これらの施策により、中長期のキャリア目標を明確にし、育成の方向性を上司・部下で共有することで、上司と部下のコミュニケーションを充実させ、社員の活性化、モチベーションの向上につなげていく。

職場マネジメント強化に向けた取組み



18 株式会社ベネッセコーポレーション



ベネッセコーポレーションでは、教育現場におけるデジタル化の進展を見据え、商品やサービスをデジタルベースに転換していくことが重要となっている。

従来、例えば、ユーザー向けのアプリ開発は、事業部門が企画し、その後の開発はシステム部門と外部ベンダーが加わって協働して行うというウォーターフォール型が中心であった。しかし、最近では、必要最小限の機能をつかってリリースしていくアジャイル型（スクラム型）の開発手法が増えており、可能な限り開発を内製化して、スピーディーに行うことが重要となっている。このため、企画を担当する社員には、要件定義や実装、テストなどの開発過程を一定程度理解しておくことが不可欠であり、今までにない知見を持つ人材が求められている。

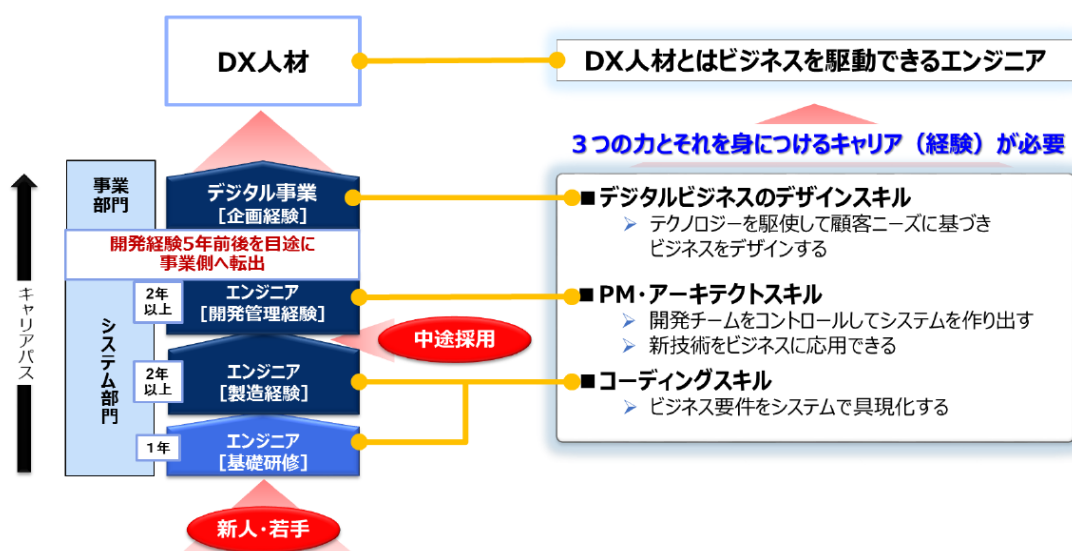
◆「DX人材」の育成に向けた取組み

これまでは顧客のニーズを汲み取り、高い価値を提供する商品を企画できる人材を育成してきた。しかし、開発手法の変化などに伴い、今後は、技術を起点に企画を発想し、顧客ニーズに基づきスピーディーにデザインをする「ビジネスを駆動できるエンジニア」（DX人材）を多く育成していくことが重要となっている。こうした状況を踏まえて、自社で新人・若手を対象として、エンジニアが事業を経験することができる独自のキャリアパスを設計し、2018年度から育成プログラムとして運用を開始した。

具体的には、採用後、システム部門に所属し、1年目は、エンジニアとしての基礎研修を受ける。あわせて社内インターンを通じて様々な開発担当を経験する。2年目以降は、自身が開発担当となり、製造や開発管理にあたる。この間にコーディングスキルや、プロジェクトマネジメントスキル、アーキテクトスキルなどを習得する。開発を経験した後、事業部門へ異動し、企画を経験することで、顧客ニーズに基づいて

教育分野のデジタル事業をデザインするスキルを学ぶキャリアパスである。

育成プログラムの概要



この育成プログラムを通じて、開発と企画の双方を理解した上で、ビジネスを駆動できるプロデューサー的なエンジニアを育成し、デジタルベースの付加価値の高い商品・サービスを創出していくことを目指している。

(2019年4月時点)

19 丸紅株式会社



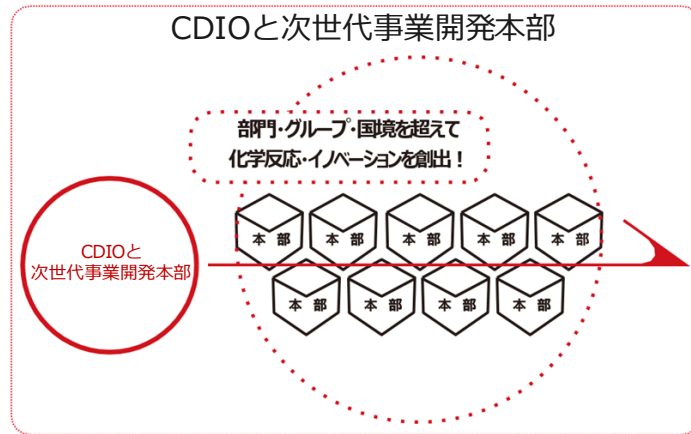
◆「既存の枠組みを超える」ための変革

丸紅では、デジタルトランスフォーメーションなど事業環境の激変により、生き残りをかけた変革が必要と認識し、2018年度より新たな取組みを開始した。「既存の枠組みを超える」をスローガンとして、①従来の縦割りを超えた事業の創造、②同質的な思考からの脱却と多様な価値観を取り込む姿勢、③挑戦に積極的になるためのマインドセットの切り替えをポイントに、各種施策を進めている。

◆次世代事業開発本部の新設

既存の枠組みを超える施策の一つとして2019年度に次世代事業開発本部を新設した。社会課題を踏まえながら、スマートシティやヘルスケア・メディカルなど、既存の本部にはない成長領域において、総合商社が有する事業・機能との掛け合わせやデジタル・イノベーションの機能を梃子としたビジネスモデルの創出に取り組んでいる。

次世代事業開発本部の新設



◆「人財」×「仕掛け」×「時間」

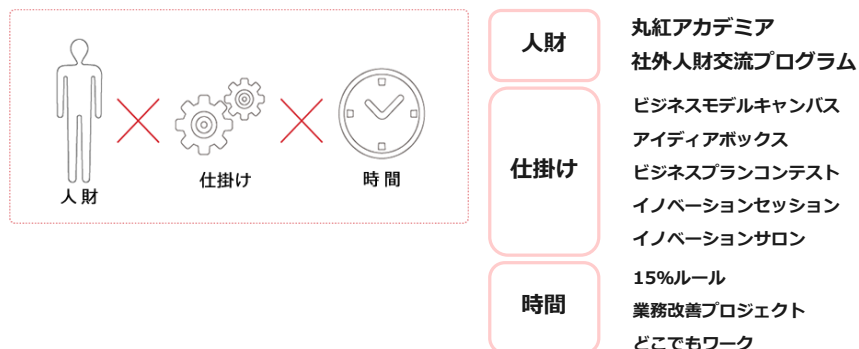
グループ人財戦略では、「マーケットバリューの高い人財」「多様性」「人が生き・繋がる風土」をキーワードとした「丸紅人財エコシステム」の創出を目指している。戦略に基づき、人事部や次世代事業開発本部、経営企画部などが連携して、“既存の枠組みを超える、「人財」×「仕掛け」×「時間」の施策”を推進している。

「人財」については、商品軸を超えて、社会課題を解決できる発想力を持った人財を育成する選抜型プログラムの「丸紅アカデミア」や、提携先企業との間で社員を派遣・受入する「社外人財交流プログラム」、新入社員に組織・世代の異なる2人のメンターをつける「トライアングルメンター」などを実施している。

「仕掛け」については、丸紅グループのビジネスモデルや事業資産、人脈などの情報を可視化し、本部を超えたビジネスの掛け合わせを促す「ビジネスモデルキャンパス」の開設や、社員が新規事業の企画を競い合う「ビジネスプランコンテスト」を開催している。優れたアイデアには資金や人財等のリソースを提供し、事業化検討を進めている。

「時間」については、社員の意思により、就業時間の15%を担当分野の新たな取り組みや自社の価値向上につながる事業創出に向けた活動に充てられる「15%ルール」を導入している。制度を使って、ビジネスプランコンテストに取り組む社員もいる。なお、労働時間の増加につながらないよう業務効率化も同時に進めている。

「人財」×「仕掛け」×「時間」



20 株式会社メルカリ



メルカリは、「新たな価値を生み出す、世界的なマーケットプレイスを創る」をコーポレートミッションとしている。その上で、「Go Bold」「All for One」「Be a Pro」の3つのバリューを重視し、採用選考、目標設定とそのフィードバックなどあらゆる場面でバリューに立ち返って判断することを基本としている。

メルカリの3つのバリュー



世の中にインパクトを与えるイノベーションを生み出すため、全員が大胆にチャレンジし、数多くの失敗から学び、実践します。



一人では達成できない大きなミッションを、チームの力を合わせ、全員が最大のパフォーマンスを発揮することで実現します。



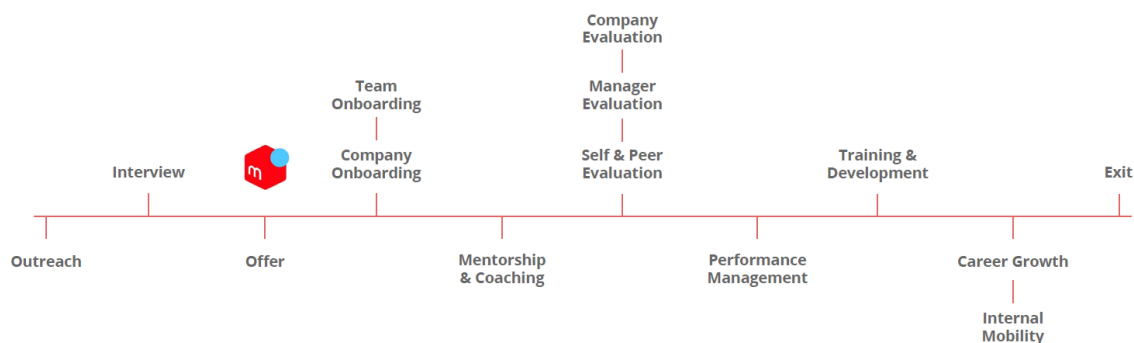
メンバー全員がその道のプロフェッショナルとしてオーナーシップを持ち、日々の学びを怠らず、成果や実績にコミットします。

さらに、「Trust & Openness」のカルチャーを追求しており、相互の信頼関係を前提として、情報の透明性の確保やフラットな組織の構築を目指している。

◆サーベイによる活躍できる環境の整備

世界中の多様な人材が活躍できる組織としていくため、特に、社員のコンディションを整えることに注力している。具体的には、Employee Experience（EX：従業員経験）に注目し、Employee Net Promoter Score（eNPS：会社満足度）やパフォーマンスを測るサーベイを実施している。これにより、Employee Experience Journeyのどこに課題があるのか可視化し、ミッション・バリュー・カルチャーにマッチした状態へと改善を図っている。

Employee Experience Journey（採用～退社までのキャリアマップ）



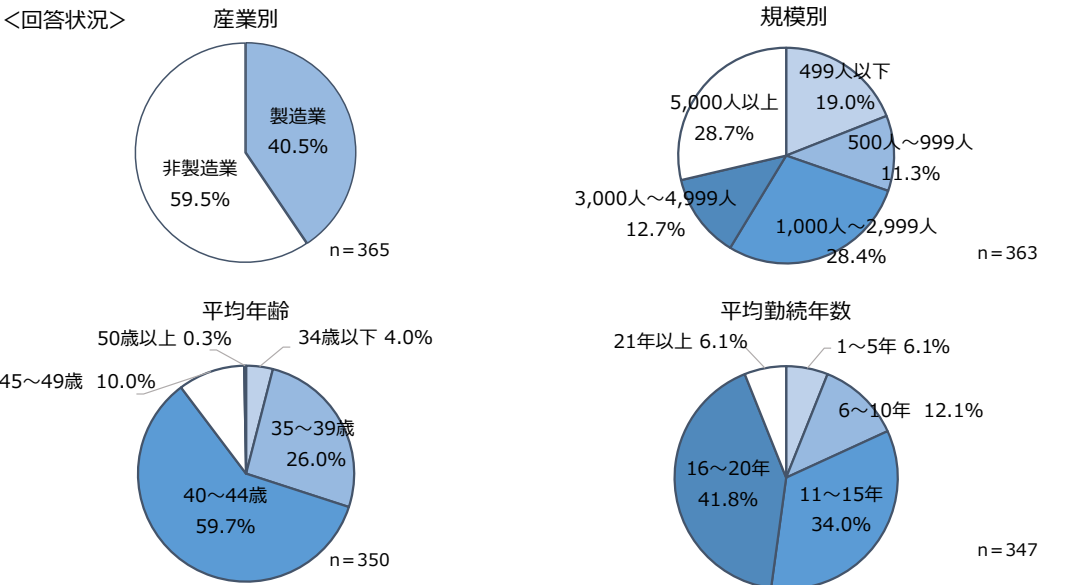
EX向上の阻害要因を特定するため、「Employee Engagement Survey」を実施している。eNPSとパフォーマンスを可視化し、各部門の社員の状態を測るものであり、項目は、バリュー、ダイバーシティ、コンプライアンス、心身の健康、Onboarding（新入社員のサポート）など多岐にわたる。結果を踏まえて、組織と人材の課題を抽出し、その解決に向けたアクションと実行主体を明確化する。取組みの成果は次のサーベイで確認するサイクルとなっている。

また、マネジメントの強み・弱み・改善点を把握し、継続的な改善を図り、成果を最大化するためのサーベイとしてマネパルス（Management Pulse Survey）がある。項目は、3つのバリュー、マネージャー推薦度（〇〇さんをマネージャーとして推薦できるか）、チームパフォーマンスの軸がある。マネージャーのサーベイ結果は、チームで共有してフィードバックミーティングを開催する。このなかでは、チームの成果最大化につながる改善策を1～2つ選定し、アクションを決定して次につなげていく。メンバーができること、マネージャーでなくてはできないことを率直に話し合うことがポイントとなる。

参考資料 人材育成に関するアンケート調査結果

基本事項

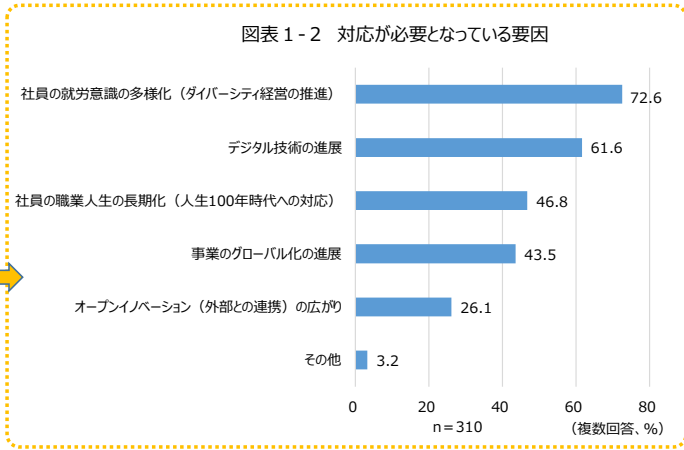
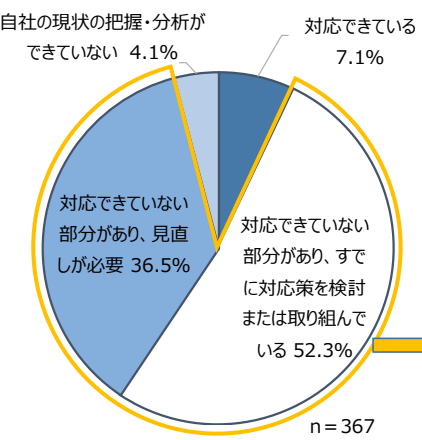
調査目的：企業における人材育成の状況について調査し、Society 5.0時代の人材育成のあり方について検討する際の参考とする
 調査期間：2019年7月19日～9月6日
 調査対象：経団連企業会員 1,412社
 回答状況：有効回答数368社（回答率26.0%）
 調査項目：人材育成の現状と課題、自律的なキャリア形成や能力開発に向けた取組み、人材育成に向けた環境整備
 備考：小数点第2位を四捨五入しているため、合計しても100.0にならない場合がある



1. 人材育成の現状と課題 (1) 人材育成施策の環境変化への対応状況

- 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」との回答は9割弱（88.8%）にのぼる
- 対応が必要となっている要因（複数回答）としては、「就労意識の多様化（ダイバーシティ経営の推進）」と「デジタル技術の進展」が多い

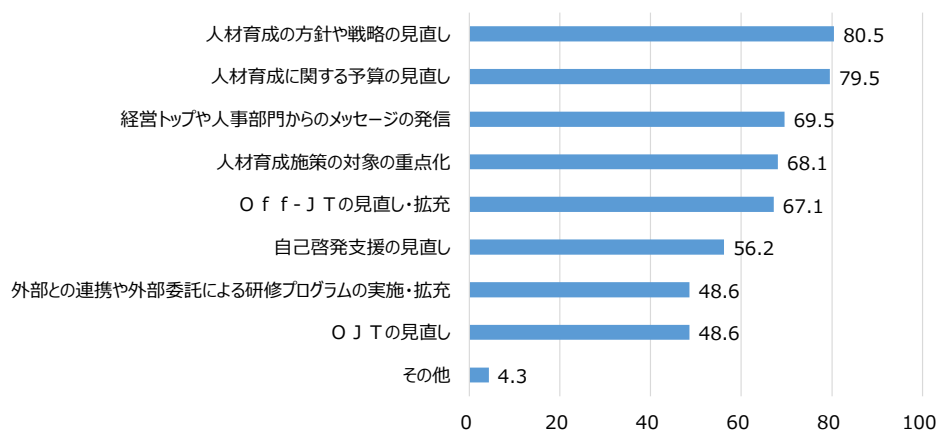
図表 1-1 人材育成施策の環境変化への対応状況



1. (2) 人材育成施策の見直し

- 具体的に取り組んでいる事項（検討中を含む、複数回答）としては、「方針や戦略の見直し」「予算の見直し」「経営トップ等からのメッセージの発信」「対象の重点化」「O f f - J Tの見直し」がそれぞれ6割を超えている
- 予算の見直しは、「拡充」（51.5%）と「重点化（対象の変更）」（46.1%）が多い。

図表2 人材育成施策の見直し
（具体的に取り組んでいる事項、検討中を含む）

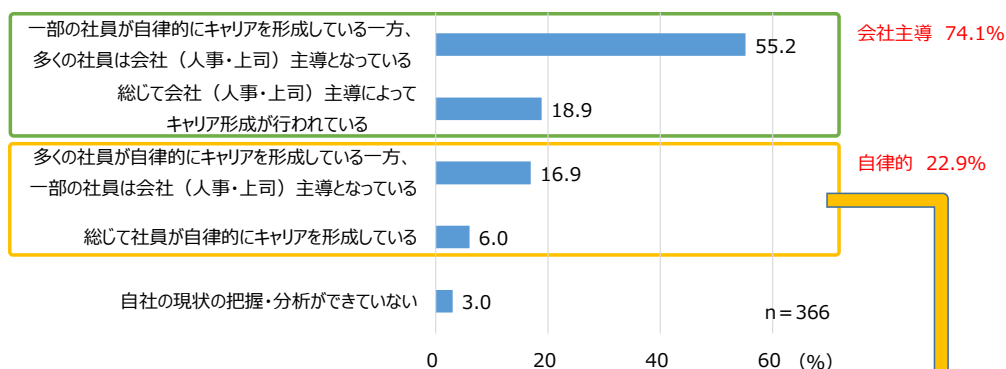


n = 210 (複数回答、%)

2. 自律的なキャリア形成に向けた取組み (1) 社員のキャリア形成の現状

- 現状としては、「一部の社員が自律的にキャリアを形成している一方、多くの社員は会社主導」（55.2%）が最も多い。これに「総じて会社主導でキャリア形成が行われている」（18.9%）が続いており、あわせて7割強（74.1%）が会社主導のキャリア形成となっている
- 他方、「自律的にキャリア形成している」との回答は2割超（22.9%）にとどまっている

図表3 社員のキャリア形成の現状



n = 366

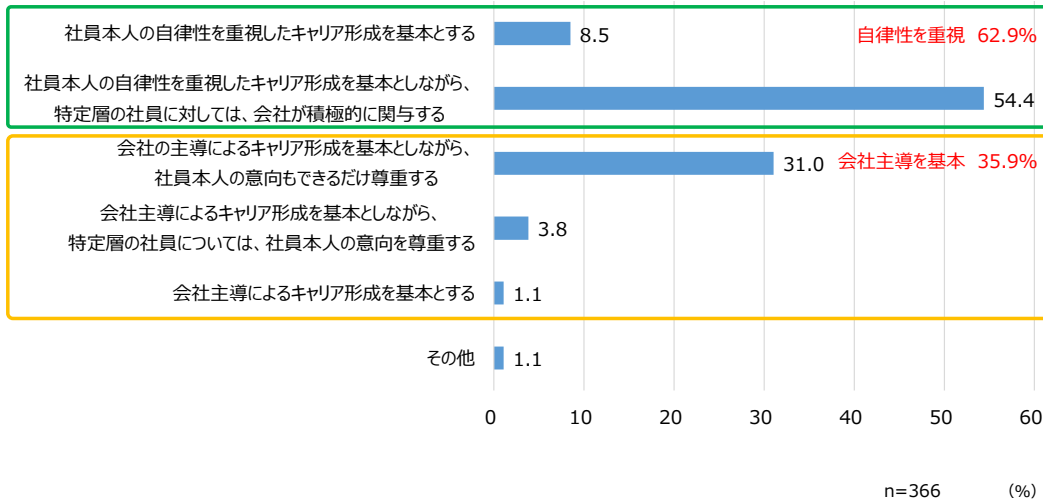
○社員の自律的なキャリア形成に効果的な施策（自由記述）

- キャリア計画の作成とそれを用いた上司や人事部との面談
- キャリアの方向性を踏まえた計画的な配置・育成
- 本人の意向を尊重した自己申告制度（配置・職種転換等）
- キャリア開発に向けた経済的支援の拡充
- 自主参加型の研修等の充実
- 裁量労働制をはじめ個々人のプロフェッショナル重視の人事制度 等

2. (2) 社員のキャリア形成に向けた方針

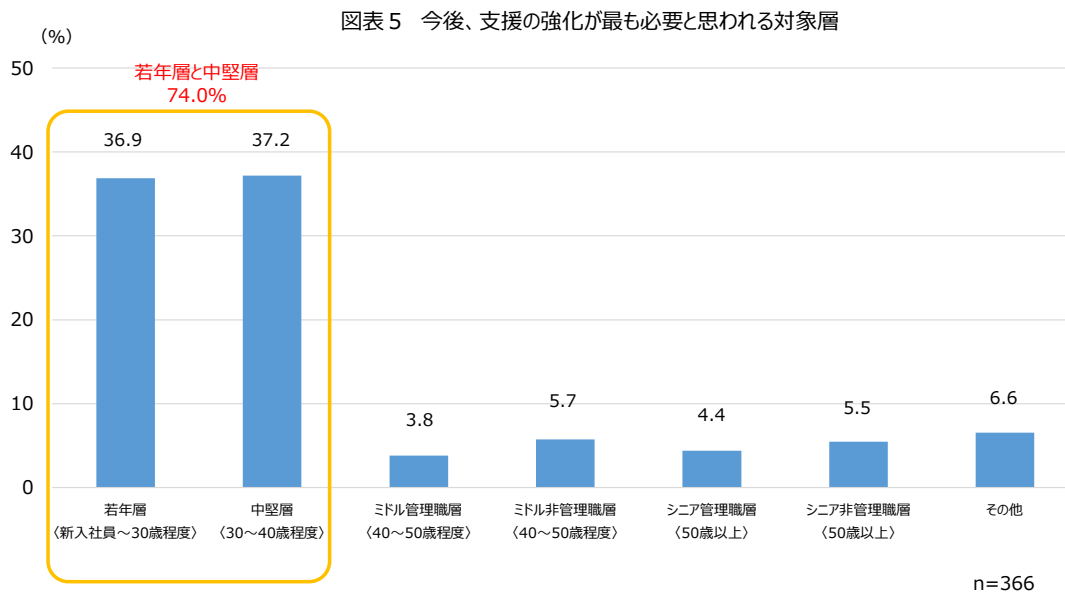
- 社員のキャリア形成に向けた今後の方針としては、「社員本人の自律性を重視したキャリア形成を基本とし、特定層に対して会社が積極的に関与する」が5割超（54.4%）と最も多い
- これに「会社主導によるキャリア形成を基本としながら、社員本人の意向もできるだけ尊重する」（31.0%）が続いている

図表4 社員のキャリア形成に向けた今後の方針



2. (3) 支援の強化が最も必要な対象層

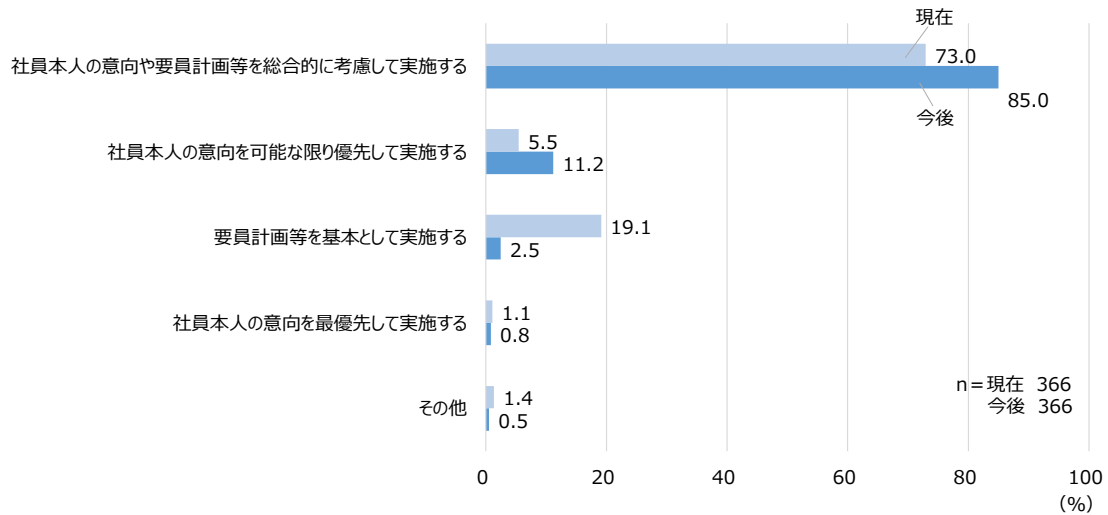
- 自律的なキャリア形成に向けて、今後、支援の強化が最も必要と思われる対象層としては、「中堅層」（37.2%）と「若年層」（36.9%）が多く、双方をあわせると7割強（74.0%）にのぼる



2. (4) 社員の異動の方針

- 今後の異動（配置転換・転勤）の方針としては、「社員本人の意向や要員計画等を総合的に考慮して実施」が、現在、今後とも大勢を占めており、特に、今後においては85.0%に達している
- 他方、「要員計画等を基本として実施」は、19.1%（現在）から2.5%（今後）へ大幅に減少している

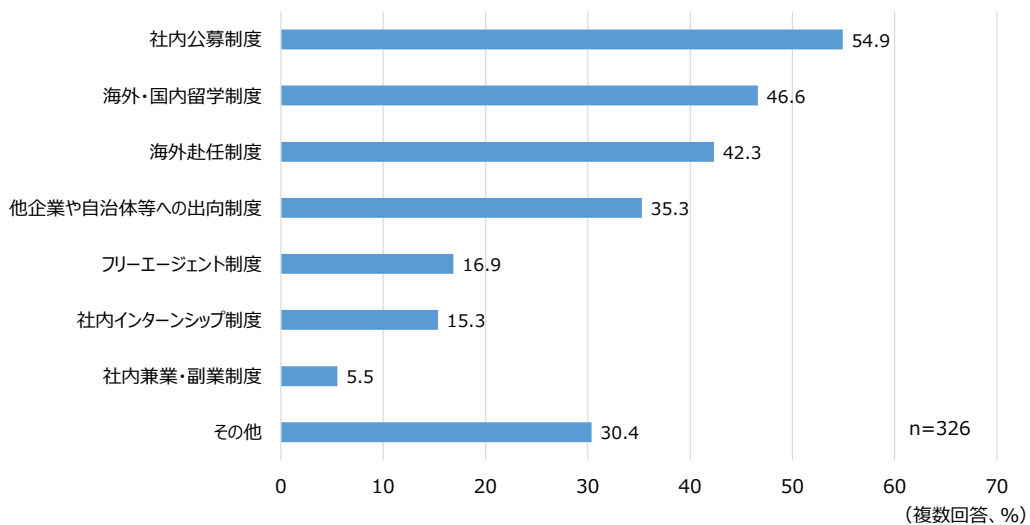
図表6 社員の異動（配置転換・転勤）の方針



2. (5) 社員本人の意向を重視する施策

- 社員本人の意向を重視する施策（複数回答）としては、「社内公募制度」「海外・国内留学制度」「海外赴任制度」「他企業や自治体等への出向制度」の順に導入している企業割合が高い
- その他の回答では、「自己申告制度」や「面談時の意向確認」を挙げる企業が多い

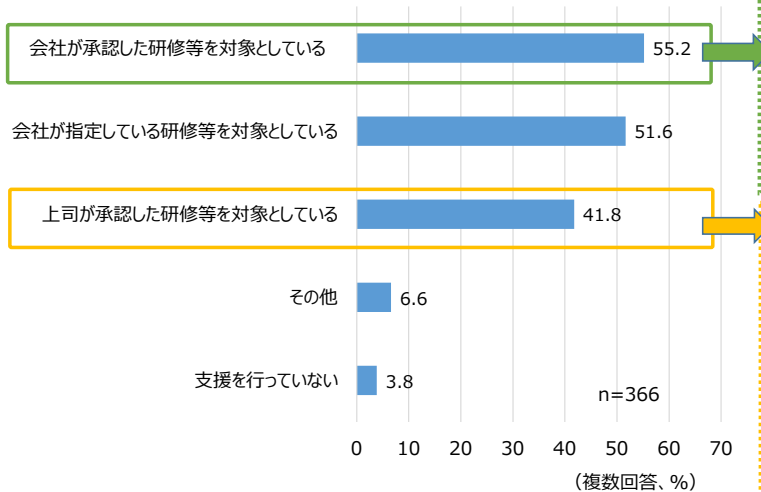
図表7 社員本人の意向を重視する施策



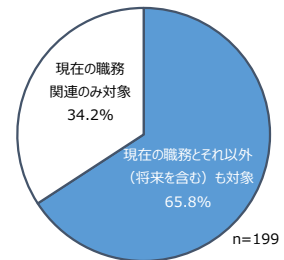
2. (6) 経済的支援

- 社員本人の意思で受講する研修等への経済的支援（複数回答）は、「会社が承認した研修等」と「会社が指定している研修等」ではそれぞれ5割超、「上司が承認した研修等」では4割が対象として実施している
- 「会社が承認した研修等」では6割超、「上司が承認した研修等」では4割超の企業が、現在の職務に関連しないものも対象としている

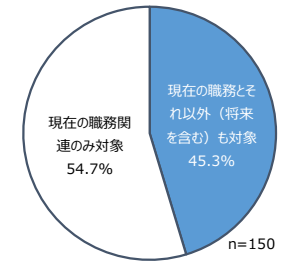
図表8-1 社員本人の意思で受講する研修等（自己啓発、社外のプログラムの受講等）に対する経済的支援（手当、費用補助、福利厚生等）



図表8-2 支援対象範囲



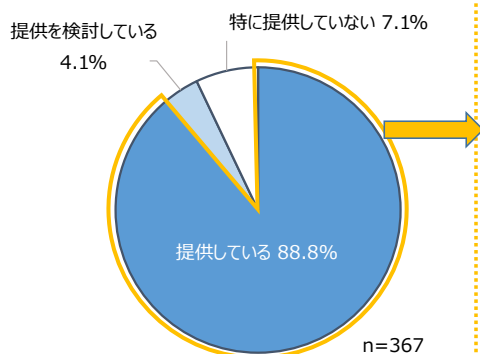
図表8-3 支援対象範囲



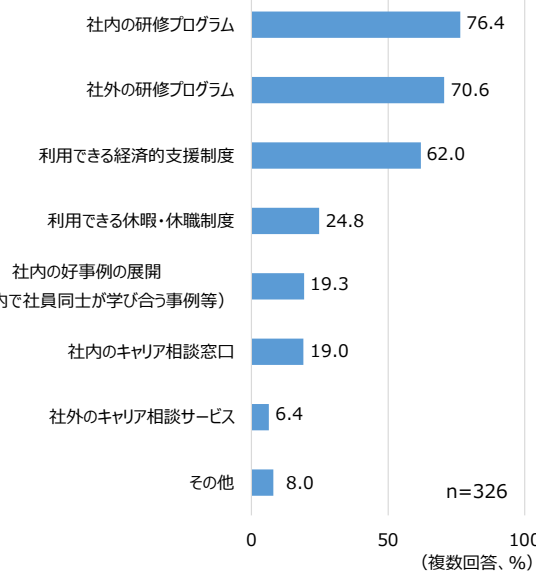
2. (7) 社員の自己啓発支援に向けた情報提供

- 社員の自己啓発を支援するための情報提供を行っている9割弱（88.8%）の企業では、社内・外の研修プログラムや、利用できる経済的支援制度、休暇・休職制度等に関する情報を提供している

図表9-1 社員の自己啓発を支援するための各種研修プログラムや支援制度等の情報提供の有無



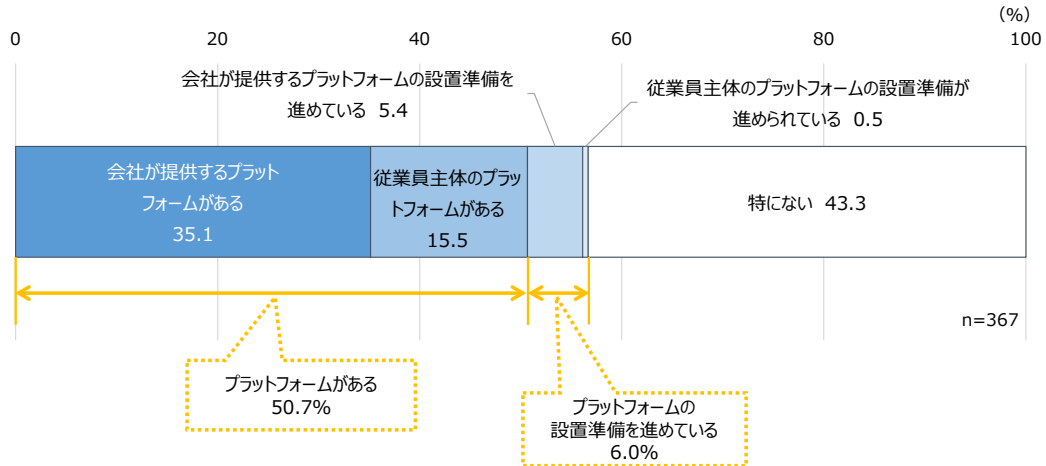
図表9-2 具体的に提供している情報



2. (8) 社員同士が学び合うプラットフォーム

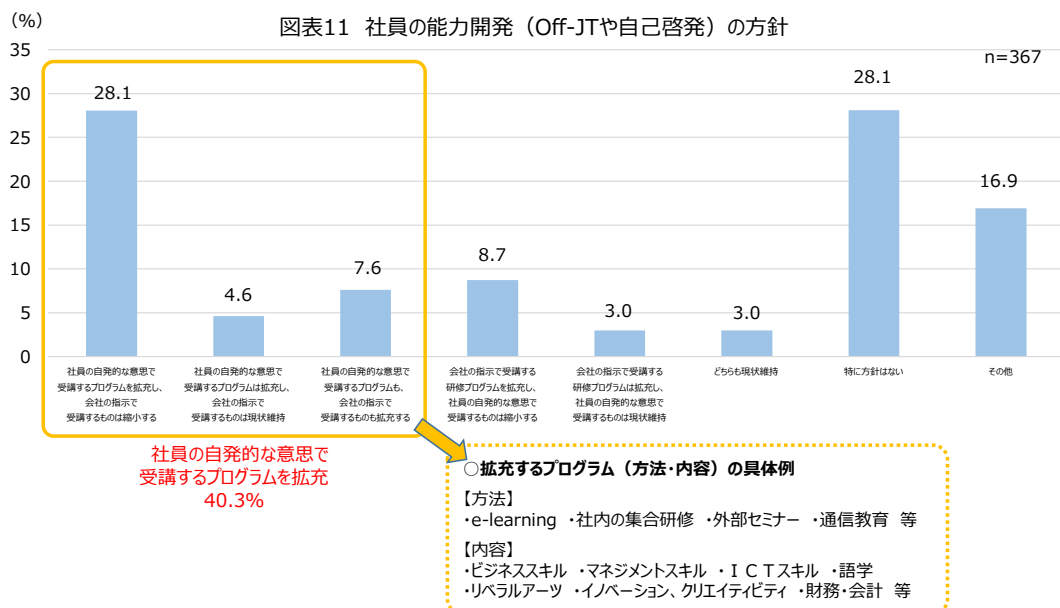
- 社員同士が学び合うプラットフォームがある企業は半数（50.7%）で、このうち、「会社が提供するプラットフォーム」は7割弱、「従業員主体のプラットフォーム」は3割となっている

図表10 社員同士が学び合うプラットフォーム（社内勉強会、ナレッジ共有システム等）の有無



3. 能力開発に向けた取組み (1) 社員の能力開発の方針

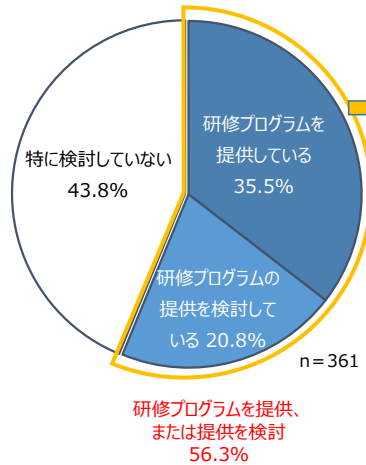
- 社員の能力開発のための研修プログラムについて、4割が「社員の自発的な意思で受講するプログラムを拡充する」と回答している
- 他方、「特に方針はない」との回答は3割弱となっている



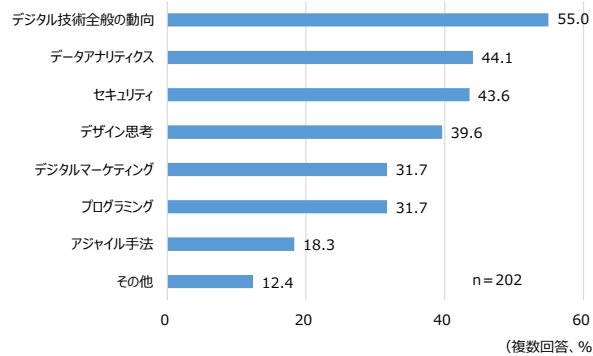
3. (2) デジタルスキル・リテラシーに関する研修プログラム

- 一般社員を対象とするデジタルスキル・リテラシーに関する研修プログラムを提供（検討中を含む）しているのは5割強（56.3%）となっており、内容としては、「デジタル技術全般の動向」「データアナリティクス」「セキュリティ」「デザイン思考」が多い
- 他方、「特に検討していない」との回答は4割超となっている

図表12-1 デジタルスキル・リテラシーに関する研修プログラムの提供状況（一般社員対象）



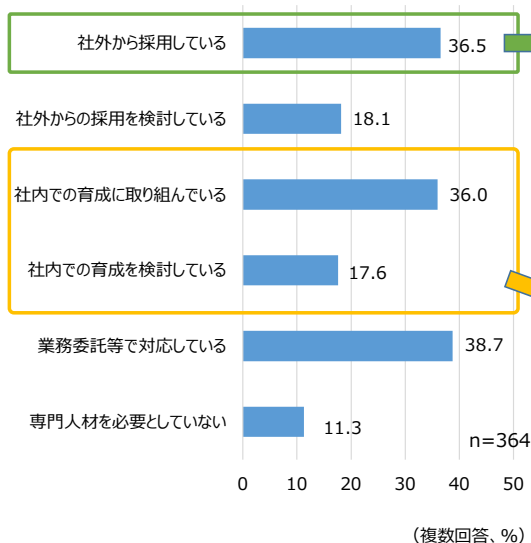
図表12-2 デジタルスキル・リテラシーに関する研修プログラムの内容（一般社員対象、検討中を含む）



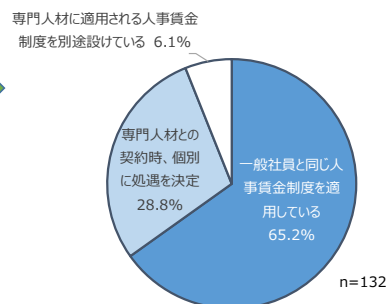
3. (3) デジタル化を担う専門人材の確保と育成の状況

- デジタル化を担う専門人材（AIエンジニア、データサイエンティスト等）の確保と育成の状況（複数回答）は、「社外からの採用」（36.5%）と「社内での育成」（36.0%）が均衡している。他方、「業務委託等で対応している」も3割強（38.7%）となっている
- 社外から採用した専門人材に対して、6割強の企業が一般社員と同じ人事賃金制度を適用している

図表13-1 デジタル化を担う専門人材の確保と育成の状況



図表13-2 社外から採用した専門人材の処遇



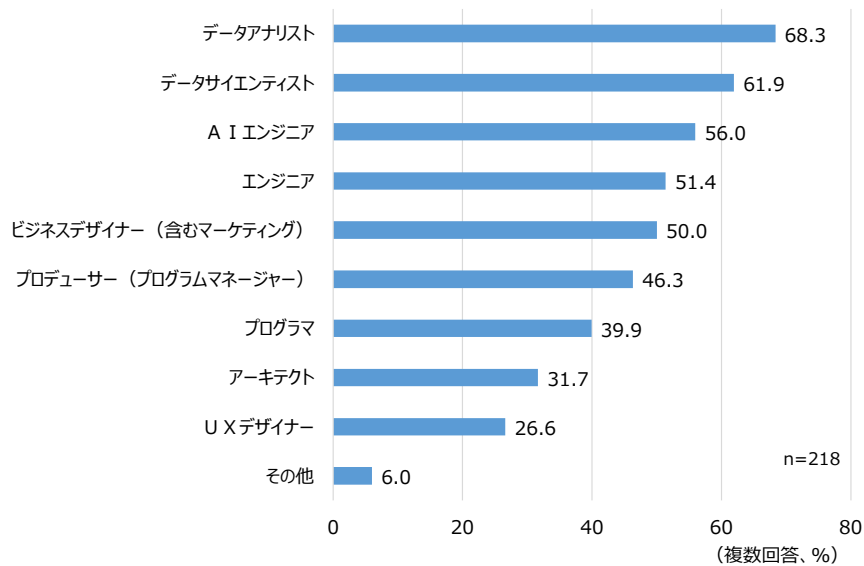
○社内での育成に関する具体例

- デジタル関連部署の社員をOJTや外部（大学、IT企業等）での研修を通じて専門人材として育成
- データサイエンティスト育成のための公募型研修プログラムを実施
- IT人材に特化したキャリアパスを設定
- エバンジェリスト（所属部署におけるIT活用促進の旗振り役）育成のための研修プログラムを整備
- IT、統計に関する資格の取得を推奨 等

3. (4) デジタル化を担う専門人材として必要な職種

- デジタル化を担う専門人材として必要な職種（複数回答）は、「データアナリスト」と「データサイエンティスト」がそれぞれ6割超、「A Iエンジニア」「エンジニア」「ビジネスデザイナー」が5割台で続いている

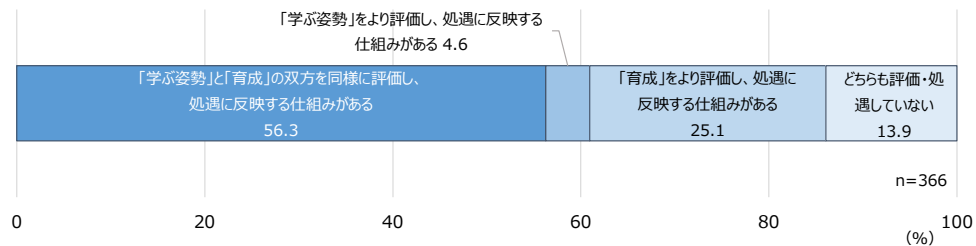
図表14 デジタル化を担う専門人材として必要な職種



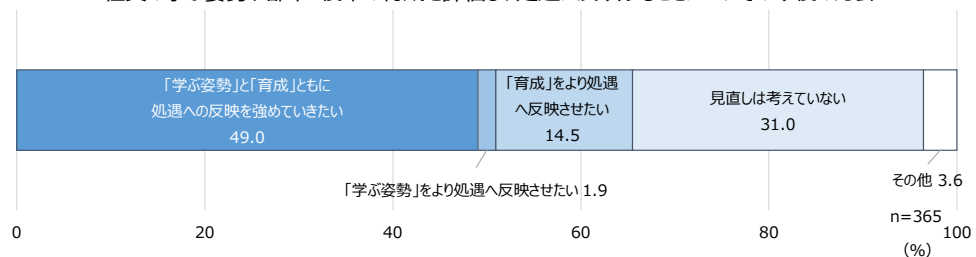
4. 人材育成に向けた環境整備 (1) 「学ぶ姿勢」や「育成」に関する評価の処遇への反映

- 「学ぶ姿勢」と「部下・後輩の育成」の双方を同様に評価し、処遇に反映する仕組みがあるとの回答は56.3%となっている。また、「部下・後輩の育成」をより評価し、処遇に反映する仕組みがあるとの回答は、25.1%となっている
- 今後の方針は、「学ぶ姿勢」と「育成」とともに処遇への反映を強めたいとの回答（49.0%）が最も多い

図表15 社員の学ぶ姿勢や部下・後輩の育成を評価し、処遇に反映する仕組みの有無



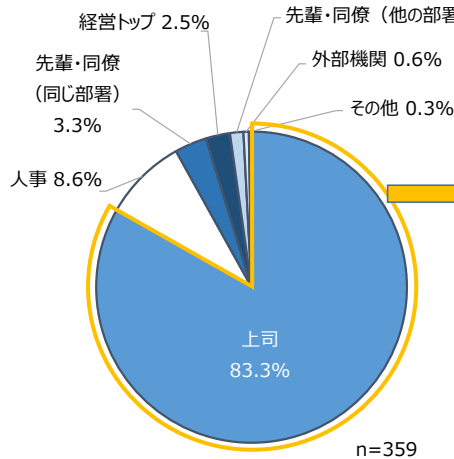
社員の学ぶ姿勢や部下・後輩の育成を評価し、処遇に反映することについての今後の方針



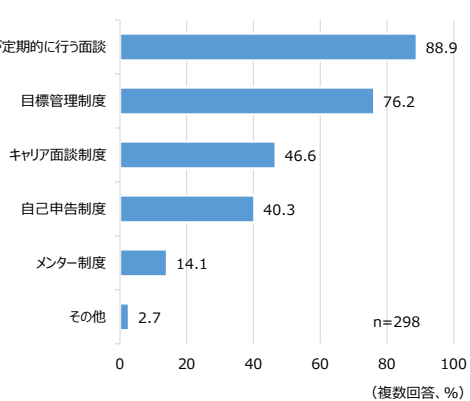
4. (2) 社員との個別のコミュニケーション（現在の状況）

- 社員の成長に向けた個別のコミュニケーションは、8割超（83.3%）が「上司」を実施主体として実施している
- このうち、最も効果があると考えているコミュニケーションの方法（複数回答）は、「定期的に行う面談」と「目標管理制度」が多くなっている

図表16-1 社員との個別のコミュニケーションで最も重視している実施主体



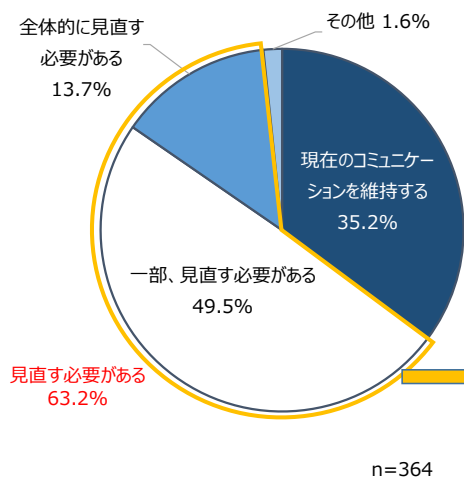
図表16-2 最も効果があると考えているコミュニケーションの方法（実施主体：「上司」）



4. (3) 社員との個別のコミュニケーション（今後の方針）

- 社員との個別のコミュニケーションの方針としては、「一部、見直す必要がある」が5割弱（49.5%）と最も多く、これに「全体的に見直す必要がある」（13.7%）を合わせると6割超が「見直す必要がある」としている
- 他方、「現在のコミュニケーションを維持する」との回答は35.2%となっている

図表17 社員との個別のコミュニケーション（今後の方針）



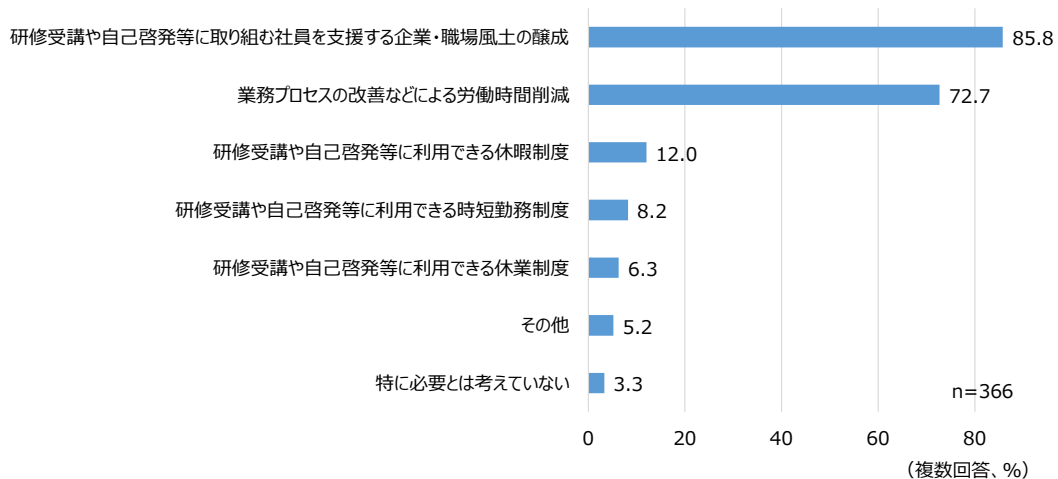
○見直しの具体例

- 1 on 1 ミーティングの導入によるコミュニケーションの活性化
- 一方方向ではなく双方向のコミュニケーションの推進
- Face to Faceのコミュニケーションを基本としつつ、ITツールを導入
- より中長期での目標を踏まえたコミュニケーションの充実
- 評価と育成施策の連携
- 上司に対するコーチング研修などの強化 等

4. (4) 学ぶ時間の確保に向けた施策

- 学ぶ時間の確保に向けた施策（複数回答）としては、「企業・職場風土の醸成」（85.8%）と「業務プロセスの改善などによる労働時間削減」（72.7%）が多い

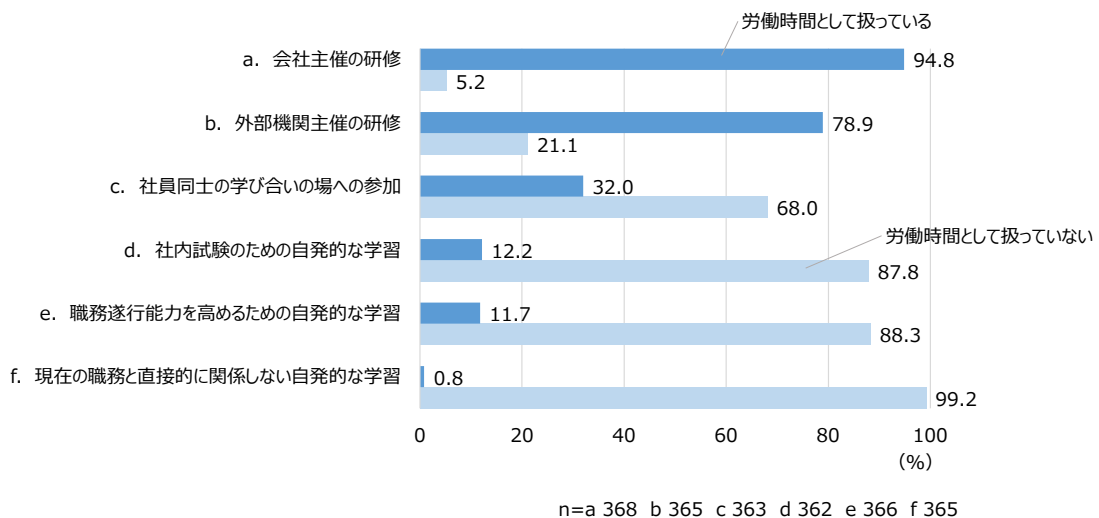
図表18 学ぶ時間の確保に向けた施策



4. (5) 学ぶ時間の取扱いの状況

- 社員本人の希望による「会社主催の研修」と「外部機関主催の研修」の受講については、労働時間として扱う企業が大勢を占めている
- 他方、「社員同士の学び合いの場への参加」や「自発的な学習」（社内試験、職務遂行能力を高める学習、現在の職務と関係しない学習）は、労働時間として扱っていない企業が多い

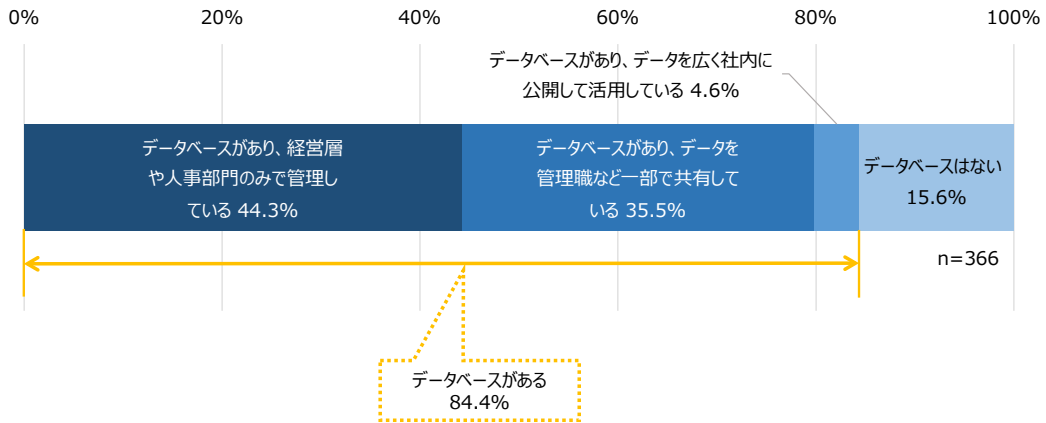
図表19 各種研修の受講や自発的な学習に費やした時間の取扱い



4. (6) 社員の職務経験・能力に関するデータベースの状況

- 社員の職務経験や能力を登録するデータベースがある企業は84.4%にのぼる。このうち、「経営層や人事部門のみで管理している」と「管理職など一部で共有している」との回答が大勢を占めており、「データを広く社内で活用している」との回答は少ない
- 他方、データベースがない企業は15.6%にとどまっている

図表20 社員の職務経験や能力に関するデータベースの状況



4. (7) 外部との連携による人材育成

- 高度専門分野における能力や幅広い知識・教養の取得・開発を進めるため、「外部との連携に取り組む（検討中を含む）」との回答が8割弱（78.2%）に達している
- 他方、「基本的に社内で取り組む（検討中を含む）」との回答は15.1%となっている
- 連携先としては、「人材育成サービス企業」「他企業（業種を問わず）」「大学や高等教育機関」との回答がそれぞれ5割超となっている

図表21-1 高度専門分野の能力開発に関する

