

〈研究ノート〉

社会が変化する中で企業の動向と求める人材像や能力

河野 貴子

(受付 2017年10月31日)

- 1 企業の社会の変化に対する認識
- 2 社会の変化の中で新卒者や大学生の求人動向
- 3 企業がこれまで求めてきた能力、資質と今後求める能力、資質
- 4 働き方改革実行計画の取り組み
- 5 2020年小学校で必修化されるプログラミング教育

キーワード：人材育成，変化，求められる能力，資質，人材不足

はじめに

今日、急速なITの進化やグローバル経済の進展に伴い、企業を取り巻く経営環境や海外市場の展開、産業など、社会の変化の中、人材の役割や働き方も変化してきている。

そのため、企業の成長を支える能力や資質の高い人材の育成が求められ、こうした変化に対応した人材の採用や育成戦略が求められている。

公益社団法人経済同友会（2015）「これからの企業・社会が求める人材像と大学への期待」で、人材育成に関して、従来は入社後の研修によって知識や実践的なスキルを修得していたが、これからは、大学での学びと企業での学びを連続的にし、企業は積極的に情報を提供することが重要と言っている。

実際、企業は社会の変化に対して独立行政法人情報処理推進機構（2017）で、IT企業は、「すでに変化の中にある」23.9%、「変化は至近に迫っている」20.8%になっている。

また、ネットサービス実施企業でも、「すでに変化の中にある」39.6%、「変化は至近に迫っている」24.7%である。IT企業やネットサービス実施企業は、インターネットを利用してデータを扱うビジネスを実施しているため、変化に対して敏感になっている。

そして、独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）によれば、「構造変化の中で企業経営と人材のあり方に関する調査結果」を実施している。

自社の競争力をさらに高めるため強化すべきものとして、「人材の能力、資質を高める育成体系」52.9%、次に「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」45.5%、続いて「従業員の意欲を引き出す人事、処遇制度」が39.5%の順になっている。

これらの、持てる能力を社員に発揮してもらうため、雇用管理の中で「能力、成果等の評価に見合った昇給、昇進や賃金アップ」60.2%、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」51.6%が求められている。

そして、人材不足対策として、2017年8月1日、日本経済新聞「中小の人手不足対策議論」で、経済産業省は中小企業の人手不足対策、働き方改革について議論する検討会が開かれた。

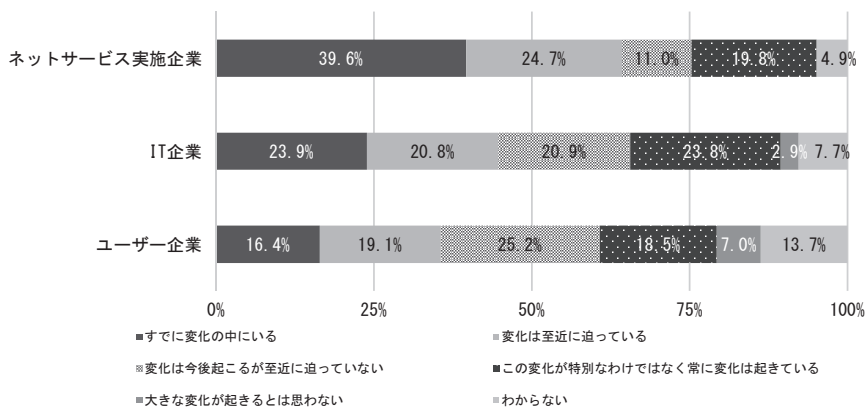
さらに、2017年9月19日、日本経済新聞「働き方改革論戦の焦点は」、人材不足対策や日本の雇用を大きく変えるかもしれない働き方革命は安倍晋三首相の政策の一つであり、2016年9月に「働き方改革実現会議」が設置された。

2017年3月にその成果として今後10年間で実施する「働き方改革実行計画」がまとめられた。

急速なITの進化やグローバルな視点が必要とされるなか、企業は経営環境や海外市場、産業など、ビジネスの変化や人のあり方や働き方も変化してきている。こうした変化の中、従来は人材育成に関しては、入社後の研修によって知識や実践的なスキルを修得していたが、企業は求める能力や資質など学生や求職者、正社員に何を求めているのか、人材の採用や育成戦略、利活用の変化を探ることを目的にした。

1. 企業の社会の変化に対する認識

独立行政法人情報処理推進機構（2017）によれば（図1）、ビックデータやAI（人工知能）など技術の進展によって、産業や社会、企業、人のあり方や働き方が大きく変化すると言わ



独立行政法人情報処理推進機構（2017）

図1 変化に対する認識

れている。

では企業はこうした社会の変化に対してどのように認識し、捉えているのか。

ユーザー企業は、「変化は今後起こるが至近に迫っていない」25.2%の回答が多く、「大きな変化が起きるとは思わない」7.0%、と続いている。

一方でIT企業は、「すでに変化の中にある」23.9%、「変化は至近に迫っている」20.8%、「変化は今後起こるが至近に迫っていない」20.9%とほぼ同じ割合になっている。

また、ネットサービス実施企業でも、「すでに変化の中にある」39.6%、「変化は至近に迫っている」24.7%である。IT企業やネットサービス実施企業は、インターネットを利用してデータを扱うビジネスを実施しているため、変化に対して敏感になっている。

このことは、ビジネスの社会やデジタル化の中で、インターネットの接続やウェブ関連の利用が前提になっているネットサービス実施企業や、ビッグデータやAIなどITサービスを利用するIT企業は、これらのサービスにかかわっているため変化も敏感に察していることが考えられる。

2. 社会の変化の中で新卒者や大学生の求人動向

2017年4月27日、中国新聞「大卒求人4年連続増」でリクルートワークス研究所が企業(4,509社)、大学生、大学院生(1,622名)が回答、求人動向調査を公表した。

その調査で、4年連続求人数は増加し、学生優位の「売り手市場」が続き、人手不足が深刻化していると言われている。

学生の大企業志向が強まり、中小企業に学生の目が向かなくなっていると指摘している。

また、広島県においても2016年12月22日、中国新聞で「人手不足6割超す」で、広島県中小企業家同友会が会員企業を対象にまとめたアンケートで、全体の6割余りが人手不足と示している。

必要な人材の確保について「不足気味」は62.4%で6割を超えるのははじめてで、人手不足が企業の伝承や事業拡大の妨げになっていると指摘している。

また、2017年8月31日、中国新聞で「中小43%従業員不足」で、広島県中小企業家同友会がインターネットの会員ページで、中小企業の経営者599名にアンケート調査を実施している。

経営の問題点として「従業員の不足」を挙げた企業は43.2%と最も多く、新卒者採用で中小企業は人手不足が課題となっている状況を示している。

さらに、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2016)は、「人材(人手)不足の現状等に関する調査結果」が実施された。

正社員が30名以上企業12,000社に調査票を配付し、2,406社回答を対象におこなわれている。

人材不足が企業経営におよぼしている影響は、「一定の影響をおよぼしている」52.1%、「深刻な影響をおよぼしている」14.1%と続き、3分の2の割合で人材不足に何らかの影響があると示している。

これらの人材不足が生じている企業の対策への取組状況は「取り組んでいる」61.9%となっている。具体的な取組みとして「中途採用を強化する」、「採用対象の拡大を図る」などが挙げられている。

しかしながら、「取り組んでいる」と回答した企業に、どの程度効果があったかは、「大いに効果があった」は0.9%、「一定の効果があった」が39.3%と4割が効果があったとしているが、一方では、「実感できるような効果はない」59.3%と約6割となっている。

2017年8月30日、中国新聞によれば、「社会人の学び直し推進」で2018年度予算の各省庁からの概算要求で安倍政権が掲げる「人づくり革命」に沿った施策の柱で、女性の活躍や地域の人材育成を後押しするため社会人の学び直しを推進している。

また、人づくり関連では文部科学省においても社会人の学び直しに取り組む大学や専修学校の支援や、地域経済を支える人材を育成する機関として専修学校の役割を重視し、実践教育を充実させることとなった。

そして、厚生労働省では、基礎知識から専門分野の資格取得を支援する取組みもある。

3. 企業がこれまで求めてきた能力、資質と今後求める能力、資質

独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）によれば、「構造変化の中で企業経営と人材のあり方に関する調査結果」を公表した。

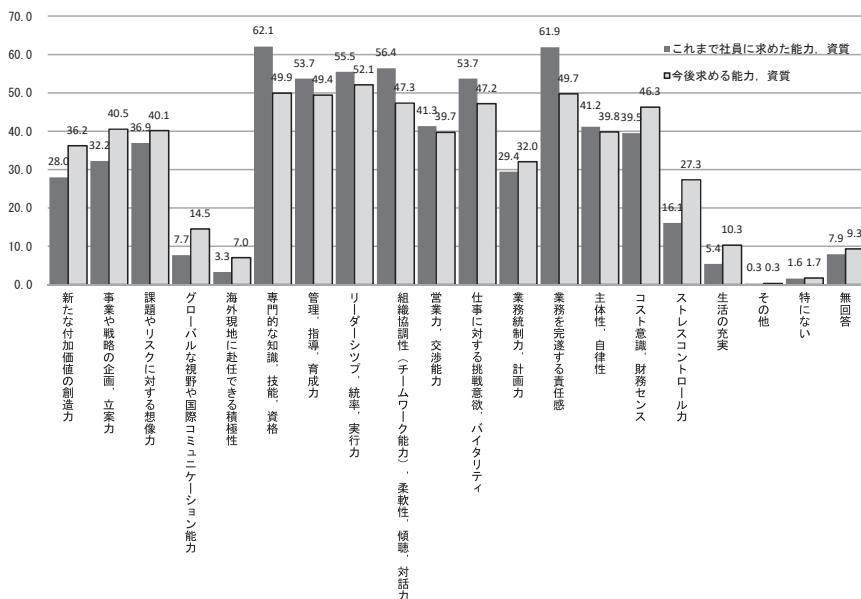
調査対象は全国の従業員30名以上の企業20,000社に実施され内2,783社（民間信用調査機関所有の企業データベースを母集団に、経済センサスの構成比に基づき、産業・規模別に層化無作為抽出）回答している。

自社の競争力をさらに高めるため強化すべきものとして、「人材の能力、資質を高める育成体系」52.9%、次に「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」45.5%、続いて「従業員の意欲を引き出す人事、処遇制度」が39.5%の順になっている。

また、企業がこれまで求めてきた能力、資質については（図2）、「専門的な知識、技能、資格」62.1%、「業務を完遂する責任感」61.9%、「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴、対話力」56.4%となっている。

これまでに対して、企業が今後どのような能力、資質を求めるかについて、「リーダーシッ

河野：社会が変化する中で企業の動向と求める人材像や能力



労働政策研究・研修機構（2013）

図2 正社員にこれまで求めてきた能力、資質と今後求めるもの

「業務を完遂する責任感」49.7%、「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴、対話力」52.1%、次に「専門的な知識、技能、資格」49.9%、「業務を完遂する責任感」49.7%、「管理、指導、育成力」49.4%が重視されている。

このことから、企業における人材の採用、求める能力や資質、育成が変わってきている。

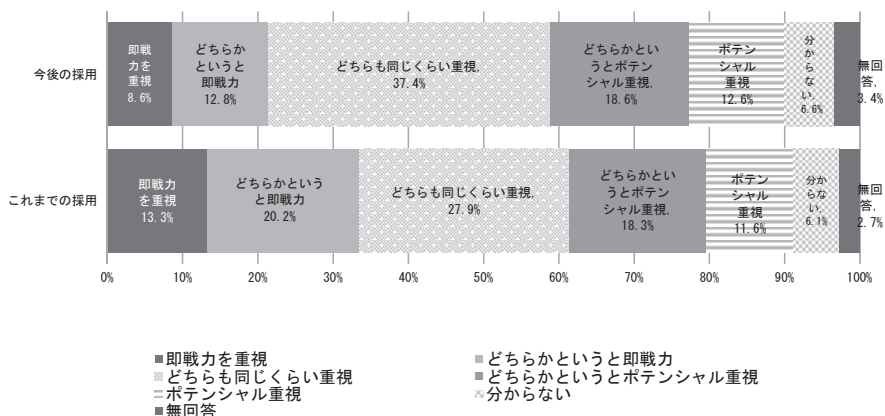
さらにこれまでと今後求める能力、資質を比較すると、「専門的な知識、技能、資格」、「業務を完遂する責任感」、「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴、対話力」は低下しているが、「ストレスコントロール力」、「新たな付加価値の創造力」、「事業や戦略の企画、立案力」、「グローバルな視線や国際コミュニケーション能力」が向上し引き続き企業に支持されている。

そしてこの、持てる能力を社員に発揮してもらうため、雇用管理の中で「能力、成果等の評価に見合った昇給、昇進や賃金アップ」60.2%、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」51.6%が求められている。

また、企業が新卒者採用に当たり即戦力とポテンシャル（潜在能力）のどちらを重視するかは（図3）、「どちらも同じくらい重視」37.4%と、これまでの27.9%から上昇している。

これまでの採用では「即戦力重視」企業が優勢だったが、今後の採用に当たっては、「ポテンシャル重視」が優勢になってきている。

公益社団法人経済同友会（2015）「これからの企業・社会が求める人材像と大学への期待」



労働政策研究・研修機構 (2013)

図3 若年者の正社員採用で重視しているもの

で、企業が求める人材像と必要な資質と能力について4つの能力を挙げている。

1つ目は、変化の激しい社会で、課題を見出し、チームで協力して解決する力（課題設定力・解決力）、2つ目は、困難から逃げずにそれに向き合い、乗り越える力（耐力・胆力）、3つ目は、多様性を尊重し、異文化を受け入れながら組織力を高める力、4つ目は、価値観の異なる相手とも双方向で真摯に学び合う対話力（コミュニケーション能力）である。

これら4つの能力を身につけるには、変化の激しい社会で、課題を見出し、チームで協力して解決する力は、常に社会情勢に関心を持つこと、なぜそうなるのかを自分なりに考え、そして思考のベースとなる基礎学力や他者に何が課題か説明し、理解を得て協働していくための対話力、課題に向けた企画力や実行力が必要と示している。

またこうした課題は大きいほど、社会に出ると多くの試練に直面するが、それらを逃げずに乗り越えて目標を達成できる精神力や課題を克服する力を備え、そのためには学生は様々なことにチャレンジすることが重要と言っている。

そしてさらに、企業が求めるコミュニケーション能力とは、対話力であり企業内や企業外で、上司や部下、顧客の主張を理解して円滑に対話できる力や自らの考えを明確にし、説得できる力や交渉力も含まれると示している。

また、企業が求める人材を育成するためには、大学に期待する役割を示している。

公益社団法人経済同友会 (2016) 「これからの企業・社会が求める人材像と大学への期待」は、アクティブ・ラーニングの導入によるコミュニケーション能力の向上、次に様々な社会活動体験の増加、留学、インターンシップ、ボランティア、また、学生の能動的な学びによる学修時間の拡充が重要と述べている。その円滑なコミュニケーション能力を育む訓練とし

て、双方向のグループ・ディスカッションなど有効な手段であり、議論を通じて自分の意見を整理され、課題を解決する力が身につくについてプレゼンテーション能力も高まると期待されている。

しかし、これからの企業で活躍する人材育成の具体論として、産学官で意思疎通が行われていなかったと言われている。

そして、厚生労働省（2014）は、「人材確保対策」で、人材確保に向けて、今後需要拡大が見込まれる介護や社会保障関係分野や、入職者が減少傾向にある建築関係など、各産業分野において人材不足が深刻化していると言われている。

そのため、人材確保、育成の強化のため、厚生労働副大臣を筆頭に、関係部局からなる「人材不足分野等における人材確保・育成対策推進会議」を設置した。

この「人材不足分野等における人材確保・育成対策推進会議」によって関係部局が連携し、「雇用管理改善支援」、「求人と求職のマッチング支援」、「能力開発支援」の支援を実施することにより人材確保を推進している。

また、非正規雇用の従業員の正規化などの「非正規雇用労働者の正社員化支援」について取組みも推進している。

「雇用管理改善支援」は、「魅力ある職場づくり」を進めることにより、採用と定着を向上させ事業所内の「人材育成」、「業務管理、組織管理、人間関係管理」、「評価、処遇、配置」など、人材マネジメントの面から進めていくことが重要と言っている。

そして、「求人と求職のマッチング支援」は、ハローワークやその附属施設を含む550以上の窓口があり、相談、職業紹介、情報提供など実施している。

その、ハローワークでは求職者に対して公共職業訓練や求職者支援訓練の受講の紹介もしている。その中で求職者の希望により、「ハローワークインターネットサービス」も広く公開している。

「能力開発支援」は、職業能力や資格を身につけた人材を育成することが重要な課題とされている。

こうしたことを受けて、公益社団法人経済同友会（2015）「これからの企業・社会が求める人材像と大学への期待」でも、企業が人材育成でなすべきこととして、2つのことを指摘している。

1つは、企業が求める人材像の明確化、次に採用選考における学業成績の積極的な活用である。

このことから、人材像を明確にし、社内や社外にそれを発信して実行し、必要な人材の能力について、語学力や資格、スキルなどをできるだけ具体的にし、大学や学生に発信することがミスマッチの解消にもつながるてがかりになると期待されている。

4. 働き方改革実行計画の取り組み

人材不足対策として、2017年8月1日、日本経済新聞「中小の人手不足対策議論」で、経済産業省は中小企業や小規模事業者の人手不足対策や働き方改革について議論する検討会が開かれた。

そして、2017年9月19日、日本経済新聞「働き方改革論戦の焦点は」、人手不足対策や日本の雇用を大きく変えるかもしれない働き方革命は安倍晋三首相の肝煎り政策の一つであり、2016年9月に労使団体のトップも交えた「働き方改革実現会議」が設置された。

2017年3月にその成果として今後10年間で実施する「働き方改革実行計画」がまとめられた(表1)。

表1 働き方革命実行計画

1. 働く人の視点に立った働き方改革の意義 (1) 経済社会の現状 (2) 今後の取組の基本的な考え方 (3) 本プランの実行
2. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善 (1) 同一労働同一賃金の実効性を確保する法制度とガイドラインの整備
3. 賃金引上げと労働生産性向上 (1) 企業への賃上げの働きかけや取引条件の改善 (2) 生産性向上支援など賃上げしやすい環境の整備
4. 罰則付き時間外労働の上限規則の導入など長時間労働の是正
5. 柔軟な働き方がしやすい環境整備 (1) 雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援 (2) 非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援 (3) 副業、兼業の推進に向けたガイドラインや改定版モデル就業規則の策定
6. 女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備 (1) 女性のリカレント教育など個人の学び直しへの支援などの充実 (2) 多様な女性活躍の推進 (3) 就職氷河期世代や若者の活躍に向けた支援、環境整備
7. 病気の治療と仕事の両立 (1) 会社の意識改革と受入れ体制の整備 (2) トライアングル型支援などの推進 (3) 労働者の健康確保のための産業医、産業保健機能の強化
8. 子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労 (1) 子育て、介護と仕事の両立支援策の充実、活用促進 (2) 障害者の希望や能力を活かした就労支援の推進
9. 雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援 (1) 転職者の受入れ企業支援や転職者採用の拡大のための指針策定 (2) 転職、再就職の拡大に向けた職業能力、職場情報の見える化
10. 誰にでもチャンスのある教育環境の整備
11. 高齢者の就業促進
12. 外国人材の受入れ
13. 10年先の未来を見据えたロードマップ

働き方改革実現会議決定 (2017)

その働き方改革実現会議決定（2017）「働き方改革実行計画（概要）」によれば、働き方改革実現会議の構成メンバーは、議長の安倍内閣総理大臣、議長代理の働き方改革担当大臣、厚生労働大臣、構成員の副総理、内閣官房長官、経済再生担当大臣、文部科学大臣、経済産業大臣、国土交通大臣の9名に加えて、有識者の女優、東京大学大学院法学政治学研究科教授、全国中小企業団体中央会会長、株式会社オーザック専務取締役、フューチャー代表取締役会長、日本労働組合総連合会会長、日本経済団体連合会会長、相模女子大学客員教授、りそなホールディングス執行役、日本総合研究所理事長、三菱総合研究所政策経済研究センター副センター長、株式会社イトヨーカ堂執行役員人事部長、慶應義塾大学商学部教授、東京大学社会科学研究所教授、日本商工会議所会頭15名で構成されている。

働き方革命実行計画は、13の項目とテーマの取り組みがある。

実態として、2017年10月2日、中国新聞「中小企業人手不足で苦慮」で、安倍政権が看板製作に掲げてきた「働き方改革」、長時間労働を見直す企業の動きは中国地方で広がっているが、対応に苦慮する中小企業もあると言っている。

中国地方では、働き方の見直しには従業員を増やすなど人件費の増加を伴うことが多く、中小企業の対応は遅れているのが現実である。

人手不足が深刻化する中、魅力ある職場をアピールできなければ、働き手を確保できず、経営も揺るがしかなない場合も少なくないと示している。

そのため、「働き方改革」に前向きな企業を支える制度を求めている。

5. 2020年小学校で必修化されるプログラミング教育

そして、2016年8月2日、中国新聞「英語小5から教科化」で、ITの成長を受け小中高でプログラミング教育が導入されることを受けて、小学校では、各教科で論理的な思考を育て、中学では内容を倍増する。そして、高校で「情報I」を必修としてプログラミングを全生徒が学ぶことが求められている。

2016年3月5日、中国新聞「習い事にプログラミング」で、広島市でも子どもの新しい習い事としてプログラミングが注目されている。

そのプログラミングは具体的な命令を考える中での創造力、論理的な思考力、失敗からの問題解決能力を身につけることが求められている。

このような状況において、株式会社ディスコは2017年7月に広島県で「プログラミングコンテスト」を開催、応募資格として年齢、性別、国籍問わず参加可能、参加費無料で1位から3位までと推薦者にも賞金を贈りプログラミング能力の向上に支援している。

2016年7月17日、日本経済新聞「プログラミング教育、小学校に必要か——CANVAS理事

長石戸奈々子氏、論理的な思考力を磨く（創論）」でNPO 法人 CANVAS 理事長長石戸奈々子は、生活の中でスマートフォンや家電、コンピューターが溶け込み、社会や産業にとどまらず社会や暮らし、文化が変わっていると言っている。プログラミングはスキルではなく、プログラミングを通じて、論理的に考え問題を解決し、他者と協力し新しい価値を創造する力、こうした能力は、国語、数学と同じような基礎的な能力と言え、あらゆる場面で必要な対処能力を身につけることにつながると指摘している。

このことから、プログラミングを学ぶことで知りたいことなど知識を統合的に活用し考え、基礎的な能力を自らが主体的に学び、身につけることが求められている。

2017年7月17日、同日本経済新聞で「やさしい経済学——個を活かす組織をつくる」で同志社大学教授太田肇は「働き方改革」をはじめ職場の問題点を解決するためにも個の視点が不可欠と言っている。

また、同17年7月27日、日本経済新聞で「やさしい経済学——個を活かす組織をつくる」同志社大学教授太田肇は、人材育成システムとして、個人の権限と責任を明確にし、高い専門知識と職業論理に基づいて行動できるプロ型人材が社内に入ってくれば、職場が活性化されるという効果が期待できると言っている。

お わ り に

情報化およびグローバル化が進展する中で、企業を取り巻く環境も変化している中、こうした社会変化に対応した能力や資質を有していることが求められている。

これから企業が求めるのは、プログラミング教育も含め柔軟性や自らが考え、変化する社会に対応する学習意欲も求められている。

公益社団法人経済同友会（2015）「これからの企業・社会が求める人材像と大学への期待」で、企業が求める人材像と必要な資質と能力について4つの能力を挙げている。

1つ目は、変化の激しい社会で、課題を見出し、チームで協力して解決する力（課題設定力・解決力）、2つ目は、困難から逃げずにそれに向き合い、乗り越える力（耐力・胆力）、3つ目は、多様性を尊重し、異文化を受け入れながら組織力を高める力、4つ目は、価値観の異なる相手とも双方向で真摯に学び合う対話力（コミュニケーション能力）である。

このことから、多様な文化や価値観を認識し、自立した社会人として基礎能力に裏づけされた幅広い知識を土台とし、自らがなぜそうなるのか考え必要なスキルや専門知識を身につけ、そしてこれらを通して社会貢献し実践の場で活躍できる個の能力や資質が必要とされる。

また、産業界で求められている能力や資質など、大学は企業の人材戦略やどのような人材を求めているのかわからないため、企業と大学は連携していくことが効果的であり、そのた

め、大学に情報を明確に伝えることも重要と言っている。

そして、情報化がさらに進展し社会が変化する中、人材育成や求める能力など、企業の業種や分野、規模によって異なるため、今後の課題としたい。

参 考 文 献

- 独立行政法人労働政策研究・研修機構, 2013, 「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」(2017年10月8日取得, <http://www.jil.go.jp/press/documents/20130614.pdf>)
- , 2016, 「人材(人手)不足の現状等に関する調査(企業調査)」, (2017年10月8日取得, <http://www.jil.go.jp/institute/research/2016/162.html>)
- 独立行政法人情報処理推進機構, 2017, 『IT人材白書2017——デジタル大変革時代, 本番へ』独立行政法人情報処理推進機構 IT人材育成本部
- 働き方改革実現会議決定, 2017, 「働き方改革実行計画(概要)」, (2017年9月24日取得, <http://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/05.pdf>)
- 株式会社ディスコ, 2017, 「プログラミングコンテスト」(2017年7月5日取得, <http://www.disco.co.jp/procon/index.html>)
- 公益社団法人経済同友会, 2015, 「これからの企業・社会が求める人材像と大学への期待——個人の資質能力を高め, 組織を活かした競争力の向上」, (2016年7月24日取得, http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/.../150402a_02.pdf)
- , 2016, 「これからの企業・社会が求める人材像と大学への期待」, (2017年10月7日取得, http://www.jasso.go.jp/gakusei/.../3H27WS_keizaidouyukai.pdf)
- 厚生労働省, 2014, 「人材確保対策」, (2016年7月24日取得, <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000053276.html>)
- 『日本経済新聞』2016.7.17朝刊, 「プログラミング教育, 小学校に必要か——CANVAS 理事長石戸奈々子氏, 論理的な思考を磨く」
- , 2017.7.17朝刊, 「やさしい経済学——個を活かす組織をつくる①」
- , 2017.7.27朝刊, 「やさしい経済学——個を活かす組織をつくる⑧」
- , 2017.8.1朝刊, 「中小の人手不足対策議論」
- , 2017.9.19朝刊, 「働き方改革論戦の焦点は」
- 『中国新聞』2016.3.朝刊, 「習い事に「プログラミング」」
- , 2016.8.2朝刊, 「英語小5から教科化」
- , 2016.12.22朝刊, 「人手不足6割超す」
- , 2017.4.27朝刊, 「大卒求人4年連続増」
- , 2017.8.30朝刊, 「社会人の学び直し推進」
- , 2017.8.31朝刊, 「中小43%従業員不足」
- , 2017.10.2朝刊, 「中小企業人手不足で苦慮」

Summary

Trend of corporations as well as image and capability of human resources they seek for in the changing society

Takako Kouno

Along with the rapid evolution of IT and development of global economy, business environment surrounding corporations as well as role of human resources and way of working have been also changing amid change in the society including industries.

Therefore, while cultivation of human resources with high capability and credentials has been needed to support growth of corporations, employment of human resources and cultivation strategy are required in response to such change.