

第3回人材育成委員会講演会

日時:1月30日(木) 場所:中経連大会議室 参加者:委員長の神野副会長をはじめ28名

テーマ テクノロジーと共に進化するWork Model

講師 (株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所
主任研究員 中村 天江(あきえ) 氏

プロフィール 1999年リクルートに入社し、2009年リクルートワークス研究所に異動。
「労働市場の高度化」をテーマに調査研究・政策提言を行う。

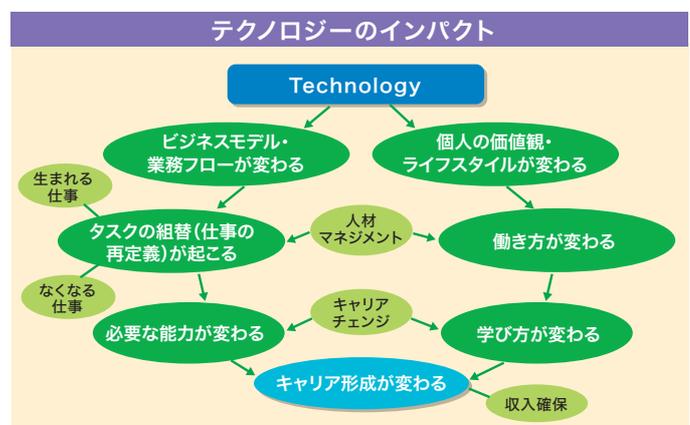


講演要旨

1. テクノロジーが雇用に与える影響

最新の調査研究によると、テクノロジーに代替される仕事はタスクの一部であり、完全になくなる仕事は13%程度に留まる。

テクノロジーの影響に関する論点も、「多くの雇用が失われる」から「代替リスクの高いタスクと代替リスクの低いタスクに二極化する中、タスク間の人の移行をどのように進めるか」にシフトしている。



2. テクノロジーのリスクとポテンシャル

テクノロジーの進展に伴い、企業と事業の繁栄期間は短期化し、個人に求められるスキル・能力の変化も速くなる。

一方で、無限の可能性を持つテクノロジーの弱点は、必ずしも「善き変化」を実現できるとは限らないこと。だからこそ、テクノロジーで未来を変える人材の育成、具体的には、テクノロジーを使いこなす「テクノロジスト」の育成と、テクノロジストを率い新たな価値を生み出す「プロデューサー」の育成が鍵となる。

ただし、日本におけるテクノロジストの不足は顕著であり、現に、日本の企業は次の3つの課題に直面している。

- ①必要なスキル・技術を持つ人材をいかに育成するか。
- ②既存の社員にどうやって必要なスキルを取得させるか。
- ③人材不足の中、イノベーションをいかに起こすか。

3. 次世代社会への提言

提言1 新しい「Total Reward」の実現

テクノロジーの進展が進み、人生100年時代を迎える中、雇用関係の維持(終身雇用)だけでは個人は満足せず、エンゲージメントは高まらない。また、利益を追求するだけの企業、社会的な意義はあるが安心して働けない企業からは人は去っていく。

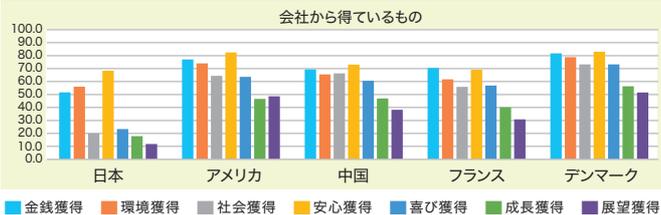
実際、社員に対し「金銭的報酬」だけでなく、将来への安心感や人材育成の機会を十分提供していると考える日本企業は多い。しかしながら、日本企業で働く社員の多くが、会社から得ているものに満足していない。終身雇用にもかかわらず、安心感さえ欧米に劣るとの調査結果もある。

この認識のもと、企業は、「安心」「喜び」「成長」「展望」というキャリアの時間軸と、ハピネス(幸福)の総和である「金銭的報酬」「環境的報酬」「社会的報酬」という2つの軸で、自社の報酬のあり方を見直し、社員との新たな関係を構築していくことが重要となる。

Total Rewardの項目

FESTimeリレーション		キャリアの時間軸			
		Time0 安心	Time1 喜び	Time2 成長	Time3 展望
		日々の生活や「働く」の基盤	モチベーションや満足につながるもの	今の仕事やこれまでの職業キャリアを軸とした短・中期的な伸び	他の場所での選択を含む長期的な職業・ライフキャリアの見通し
幸福	Financial 金銭的報酬	○基本給 ○生活給的ボーナス、手当 ○食費補助・食堂 ○住宅補助・社宅 ○貸付制度	○自社株 ○特許インセンティブ ○ピアボーナス(従業員同士が報酬を贈り合うことが出来る仕組み)	○学習費補助 ○個人成果連動ボーナス	○退職金 ○企業別年金
	Environmental 環境的報酬	○安定雇用 ・無期転換 ・再雇用制度 ○最低限の法令順守 ・労働時間/休暇取得 ・安全衛生/社保加入 ○法定以上の働きやすさ ・健康支援 ・すりあわせ型転勤制度 ○契約条件 ・契約条件のすりあわせ ・労働組合による条件向上 ・契約の履行 ○経営情報の開示	○やりがいのある仕事 ・希望の仕事への異動 ・権限移譲(裁量) ○役割・居場所 ○承認 ・表彰/インセンティブ ○企業文化 ○ステータス ○社会的意義のある仕事 ・企業のビジョン ・仕事の意味付け	○能力開発 ・スキルの向上 ・リーダー育成 ・ポータブルスキル ○挑戦機会 ・戦略的人材配置 ○海外留学 ・サバティカル(長期休暇制度) ○他社との協業機会	○仕事の実績、評判づくり ○中途採用の積極活用 ○フリーランスの積極活用 ○兼業・副業容認 ○社員ボランティア支援 ○独立・開業支援
	Social 社会的報酬	○人権の尊重(国籍、LGBT) ○差別がない(雇用形態など) ○ハラスメントがない ○同僚との良好な人間関係	○ワークライフバランス ○一体感のある職場 ・懇親会補助 ・イベント、部活動 ○社内での新たな出会い ○経営「参加」	○ボス・アサインメント(上司任命) ○ロールモデル ○メンター ○社内勉強会	○人脈 ○越境学習 ○外部人材の積極活用 ○出戻り(再就職)制度 ○アルムナイ(企業の離職者や退職者の集まり) ○過剰な拘束・同調圧力がない

日本企業の伸びしろ



	安心	喜び	成長	展望
金銭的報酬	生活するのに十分な賃金	世間一般よりも高い賃金	スキルアップのための費用補助	充実した年金や退職金
環境的報酬	雇用の安定性/適切な勤務時間・休日/強いストレスのない仕事	社会的に意義のある仕事	成長できる仕事	将来のキャリアパス
社会的報酬	差別やハラスメントがない職場	一人ひとりのスキルや才能の尊重/仲が良く楽しいチーム	目標に向かって努力するチーム/キャリアアップを支援する上司	将来、役に立つ人脈

提言2 共感により価値を生む リレーション経営の重要性

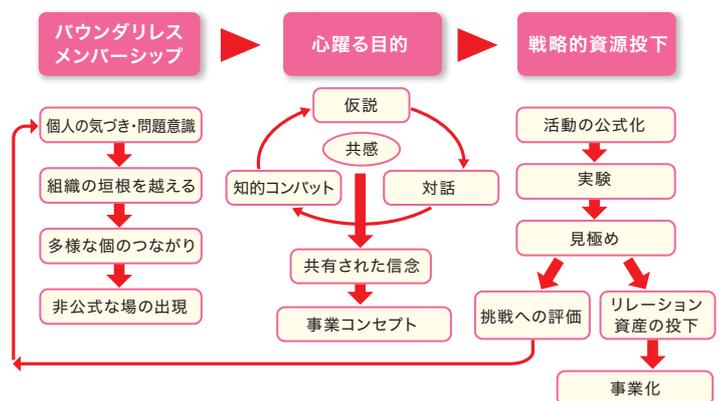
テクノロジストをはじめ、必要とする人材の不足が深刻化する中、今後も自社だけで新しい価値をつくり出していくことは難しい。

一方で、異なる会社の人材(異質な人材)との協業や、転職者、副業として働く人材を迎え入れることで、自社だけでは得られない知識や知見を吸収できる。また、対話(知的コンバット)を重ねることを

通じて得られた共感から、新たな価値を生み出す流れが生まれる。

企業の皆様には、社員を含めた多様なステークホルダーとの関係づくりを重視し、共感による結びつきで新たな価値を生み出す「リレーション経営」を今後の大きな力として、さまざまな取り組みを進めていただきたい。

リレーション経営



(企画部 鈴木 裕彦)

図の出所: 中村氏の講演資料より作成

学生と若手社員のフォーラム

日時:2月18日(火)

場所:ナゴヤ イノベーターズ ガレージ

参加者:30名(大学生24名、若手社員6名)

人材育成委員会は、新たな取り組みとして、大学1・2年生を対象とするキャリア教育「学生と若手社員のフォーラム」を試行した。

藤原常務理事事務局長の挨拶に続き、i Smart Technologies(株)(旭鉄工(株))代表取締役



講演いただいた木村氏

社長の木村哲也氏を講師に迎え講演会を行った。木村氏は、自社開発のIoTを使用し工場の生産性向上を成し遂げた改善活動を紹介するとともに、

「さまざまな経験が新しいアイデアを生み出す」「新しいことにチャレンジする行動が重要」など、自身の仕事に対する考え方を参加者に語った。

続いて、参加者を3つのチームに分けて座談会を実施した。学生からの事前課題発表や学生時代に何をやっておくべきかの質問に対し、若手社員が具体的にアドバイスするなど充実した意見交換が行われた。



若手社員を進行役として和やかな雰囲気で行われた座談会

学生からは、「将来を考える良い機会となった」「大学時代にやるべきことの参考になった」「自分の強み・弱みを改めて知ることができた」などの感想が寄せられ、大学での学びや将来に対する意識をさらに高めることにつながった。また、大学職員からは、「学内での講義と比べ、積極的に発言するなど意欲的に参加する姿が目立った」との評価を得た。一方で、若手社員からは、「学生は、自分が想像している以上に悩みを抱えており、難しく考えすぎる印象を持った。キャリアについて、もっと気楽に楽しく考えられる場が提供できれば、さらに良い交流になると思う」とのフォーラムの改善に関する指摘も出された。

今後は、今回の試行を踏まえ、2020年度以降の本格的な取り組みに向けた準備を進めていく。

(企画部 鈴木 裕彦)

中経連

ダイジェスト

長野県へ義援金を贈呈

2月7日(金)、中経連は昨年10月の台風19号により甚大な被害を受けた長野県に対し、義援金50万円を贈呈した。

この義援金は、昨年12月に開催された会員忘年

会の参加者からの募金に、中経連事務局員からの募金および中経連からの寄付をあわせたものである。

また、義援金とは別の形の支援として、昨年11月から12月にかけて、中経連事務局員の有志のべ10名が長野県被災地(長野市長沼地区)にてボランティア復旧活動に参加した。