

下野雄介・宮下太陽監修「プロアクティブ人材、アカデミアとビジネスが共創した VUCA 時代を勝ち抜くための人材戦略」金融財政事情研究会、2025 年 3 月 31 日刊を読む

第 1 章、「行き詰まる令和時代の人材戦略」

<はじめに>

(1)○「働き手不足」

○「働き手の多様化、働き方の多様化」

○「働き手には、生産性向上に向けた、知識・スキルの大幅な転換」が、求められている。

(2)○「働き手不足」の中、「企業が人材の採用や育成活性化にかかわるプロセスについて、投資を加速」させている。

○「働き手」は、「自らどう仕事に取り組むべきか」に悩んでいる。

○そこで、今後は、「働き手と企業が、人材戦略を共創する」視点が必要。

(3)○「プロアクティブ人材」が、このような、令和時代の人材管理の難しさを解決する、一つの切り札になりうる。

1. 「不足する働き手」

(1)○日本では、少子高齢化により、「労働力不足が深刻」な問題となっている。

○「生産年齢人口(15 歳から 64 歳の人口)」は、2023 年で 7395 万人と、1995 年をピークに減少の一途。

○「生産年齢人口」の、総人口に占める割合は、2023 年は 59.5 % (1995 年は 69.4 %)。

(2)○厚生労働省の調査では、2024 年 6 月末までの「欠員率」は、2.8 % (2009 年は、0.6 %)。

未充足求人が存在するという状態は、由々しい事態。

○「欠員率」とは、「常用労働者に対する未充足求人数の割合」。

○「未充足求人」とは、「仕事があるにもかかわらず、その仕事に従事する人がいない状態を補充するために行っている求人」。

(3)○労働力が不足すれば、「生産能力が制約」され「経済活動が停滞」する。

○労働集約型産業では、「適切な労働力の確保が難しく」なり、「生産ラインの停止」「サービス提供の遅延」が懸念される。

○「労働力不足による賃金が上昇」、「企業のコスト負担が増大」、「企業利益が圧迫」される懸念。「中小企業では、企業の存亡」に影響を与える。

○また、「労働力の不足」と「経済成長鈍化」は「公共サービスにも悪影響」を与える。

○例えば、「道路」「下水道」「通信」など「公共インフラの維持」や「社会保障」などの、持続性も懸念。

2. 「多様化する労働者と働き方」:「労働力不足」に対応するため、今、「多様な労働者の社会進出」と「働き方の多様化」が進んでいる。

(1)<女性>

○「女性は、働き続けるのが当たり前の社会」になった。

- 「結婚や出産、育児、といったライフステージが変化しても、働き続けることを選択する女性が一般的になってきている」。

(2)＜シニア＞

- 「年齢を重ねても仕事を続ける労働者が増え続けている」。
- 内閣府の「高齢者の経済生活に関する基本調査」(2019 年度)では、現在収入のある 60 歳以上の男女を対象に、「何歳ごろまで収入を伴う仕事がしたいですか」と確認したところ、20.6 %は、「働けるうちはいつまでも働きたい」と回答。「働けるうちはいつまでも」「80 歳くらいまで」「75 歳くらいまで」「70 歳くらいまで」を足すと、その意向者は、59 %にも上る結果となっている。
- 2024 年 4 月 1 日改正の高齢雇用安定法は、企業に、「定年制の廃止」「定年の引き上げ」「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置を導入することを義務付けた。

(3)＜外国人材＞

- 2008 年には、48.6 万人であった外国人労働者は、2023 年には、204.9 万人に増加。ほぼ一貫して増加傾向。
- 2008 年までは、製造業の割合が 25 %であったが、近年、建設や小売りなど様々な業種で外国人が活躍。

3. 「働く人の属性の多様化」だけでなく、「個々人の働き方も多様化」

- 近年、正規の職員・従業員の人数は大きく変化していないのに対して、非正規の職員・従業員の人数は増加。
- 雇用形態の多様化の背景
 - ・「パート・アルバイト従業員の増加」
 - ・「フリーランスという働き方の広がり」
- 「フリーランスを含む多様な働き方」が増えていくことを想定、「環境整備を」。

4. 「質の変化を求められる働き手」

- (1)「多様な人材の社会進出」そして、「多様な働き方の定着」を促すことで、「労働力不足に向き合う」と同時に、「生産性向上からアプローチ」という考え方も大切。
 - 総務省・先駆的 ICT に関する懇談会第 2 回「生産性向上 1.5 倍について」では、「今後 20 年以内に生産性を 1.5 倍に上げていく必要がある」ことを指摘している。同資料によれば、20 年後に、生産性を 1.5 倍向上を実現するには、平均、年 2 %の生産性の伸び率が必要と試算されている。
 - 2008 年~2016 年度の労働生産性の上昇率は、年平均、0.8 %。年 2 %の生産性向上を実現し、維持するのは、たやすいことではないことが判明。
- (2)「生産性の向上」に向け、「デジタル技術の活用」・「機械化・自動化の推進」が、今、最も注目を集めている。
 - 「デジタル化の進展が生産性向上を推進する大きな追い風になる」
 - 「DX を社会に実装・普及させるための専門人材(いわゆる DX 人材)の不足は深刻化」
 - デジタル技術の活用は、「ユーザーの活用意欲が高まる」「リテラシー向上が不可欠」
- (3)「生成 AI(学習したデータに基づき、新しいコンテンツや、アイデアを生成する技術)」を導入し始めている企業を近年多く見かける。

- しかし、従業員側からは、「そもそも利用していない」「利用はしているが、利用範囲が限定的である」との声も上がっている。
- 「生産性向上に向けては、働き手が様々な新しいテクノロジーを使いこなし、その効果を享受する」という「好循環」を作り出さなければならない。
- 「デジタル化を生産性につなげる」ためには、「新たなデジタル技術を使いこなすスキルや知識」を習得することが不可欠。
- (4)しかし、デジタル化により「情報過多」が生じ、「重要な情報とそうでない情報を区別」することが難しい。
- さらに、「異なるデジタルプラットフォーム」の間での、「情報の整合性」や「信頼性」にも、「曖昧さ」が生じることもある。
- 例えば、「SNS やインターネット上の情報は、真偽の判別が困難な場合が多く、意思決定をあいまいにする要因となる」
- 「膨大かつあいまいな情報は、リスクに対する認知を甘くしかねず」、「結果として、本来対応すべきリスクを、放置すること」につながりかねない。
- (5)そこで、「求められる人材の能力には、大きな変化が予想される」
- 現在は、「注意深さ・ミスがないこと」「責任感・真面目さ」が重視されている。
- 将来は、これに加え、「問題発見力」「的確な予想」「革新性」が一層求められる。
- 「不確実性」「複雑性」が増す社会において、働き手は、こうした切り口からも、「スキルアップ」「リスキリング」が求められつつある。
- (6)いずれにせよ、「デジタル化は生産性を向上させ、人手不足を解消させるための、重要な、キーツールである」ことは間違いがない。
- この「キーツール」をうまく使いこなし、「生産性を高め」「市場に適合していく」のも、「人」である。
- 「働き手は、漏れなくその知識・スキルのアップデートが求められている」

5. 「働き手は、労働市場の変化をどうとらえているのか」

- (1)「ワークエンゲイジメント」が重要
- 「ワークエンゲイジメント」とは、「仕事に関連するポジティブで、充実した心理状態として、『活力』『熱意』『没頭』の3つのそろった状態」と「定義」されている。
- 国際評価では、日本の働き手は、この「ワークエンゲイジメント」のスコアが低い。
- 日本の働き手は、働くことそのものに対して、決して、ポジティブな感情に満ち溢れた状態ではない。
- (2)日本の働き手は、「リスキリングの意欲も低い」。
- 日本の労働者で、「社外学習」「自己啓発」について、「特に行っていない」とする人が、半数以上。
- 「勤務先以外での学習・自己啓発」に対して、「現在、自己投資しておらず、今後も、投資する予定はない」人は、半数近く。
- 日本の労働者の「自己投資意欲の低さ」が目立つ。
- (3)多くの日本人は、「誰のため、何のために働くのか」、「新しい企業と働き手の関係」を模索している段階にある。

6. 「必要な共創型人材戦略」

- (1) ○「労働市場の変化」に合わせ、現在、企業においても、
 - ①「多様な労働者の採用を拡大」させると同時に、
 - ②「多様な働き方に対応した職場環境を整備」、
 - ③「社員の育成に向けた仕組みを整備する取り組み」が増えている。
- (2) ○「人材の確保、育成、そして、活性化に向けたやり方を、従来から大きく変えている」
- (3) <人材の採用>
 - ①「アルマナイ採用」：「企業を一度退職した社員を再雇用する方法」
 - ②「リファラル採用」：「自社の社員に知人や友人を紹介してもらい採用につなげる方法」
 - ③「一度内定辞退した学生を第二新卒で積極的に採用する方法」
 - 「従来のやり方にとらわれず、求職者の特徴に合わせて、様々な方法で、採用を実施する」
- (4) 「社員の個を生かし、生産性につなげる」
 - 「従業員の労働時間の裁量を増やす」
 - ①「フレックスタイム制度」
 - ②「副業の許可」
 - ③「育休や産休の取得、復帰の奨励」
 - 「従業員の働き方の選択肢を増やす」
 - 「従業員が勤務を維持しやすい環境を整備する企業を目指す」
- (5) 「社員の育成」については、「タレントマネジメントシステム」を導入。
 - 「タレントマネジメントシステム」とは、
 - ①「人事管理や評価のシステムに加え、性格や、キャリア志向という、従業員に関するあらゆるデータを集約させたシステム」
 - ②このシステムの活用により、「会社の戦略に合わせた人材配置、人材育成を実現する」
- (6) 「多くの企業が、人材管理において投資を加速、人材戦略を目指す」
 - 「人材戦略」とは、「その企業には、どのような人材の拡充強化が必要で、そのためには、仕組みやプロセスをどう構築、運用するかという方向性」と「定義」。
 - このためには、「自分はなぜ働くのか」「この企業で何をなしたいのか」という「労働観」を「言語化」することが求められる。
 - 「企業と働き手の新しい関係」として、「経営・人事部門との対話・共創」を推し進めよう。
- (7) ○「働き手が、自律的に経営・人事部門と対話」をすることで、「課題解決」につなげたい。
 - こうした課題に対する一つの切り口として、「プロアクティブ人材」という考え方を参考にしたい。
 - 「プロアクティブ人材の育成・強化」、「プロアクティブ人材を起点とした組織変革」が、今後の日本企業の持続的発展のためには、必要不可欠。

<コメント>

「自律的に行動する能力」を持った人材を「プロアクティブ人材」と「定義」。「プロアクティブ人材」が躍動し、人材戦略を企業価値に結び付けるにはどうしたらいいかを考える好著。是非御一読ください。

2025 年 12 月 28 日