

## 論文テーマ

未来を切り開く人材を見極めるアセスメント

## 論文の主旨

経営環境の変化に合わせて企業も人も変革を迫られている。環境適応に対する課題は経営者だけの問題ではない。社員一人一人に求められる役割やスキルも変化しており、企業も人も変化し続ける環境に対して、柔軟に適応し続けることが求められる。当論文では、2050年の未来に向けて、自ら未来を切り開く人材を見極め、育成し、活用するための施策を提言する。

1. 産業構造の大転換を迎えている日本の現状  
老市場の変化や労働需要の変化、生産年齢人口の減少を統計資料から改めて確認し、現状の日本における人材育成の切迫感を共有する。
2. 未来を切り開く人材（未来人材）の育成が急務である  
未来に向けて、人材育成が迫られる中で、様々な要素からの育成アプローチがある中で、根源的に必要とされる意識の持ち方や能力の在り方について確認するとともに育成が進まない主な要因を共有する。
3. 未来人材を見極めるツール（人材アセスメントの活用）  
人材育成上の今日的課題を確認した上で、未来に向けて必要となる人材を見極め、育成に繋げる有効なツールとしての人材アセスメントの活用方法や効果についてご提示する。
4. タレントマネジメント  
アセスメント結果を活用しながら、継続的に育成を図るためのアプローチとしてタレントマネジメントの推進方法をご紹介します。

以上

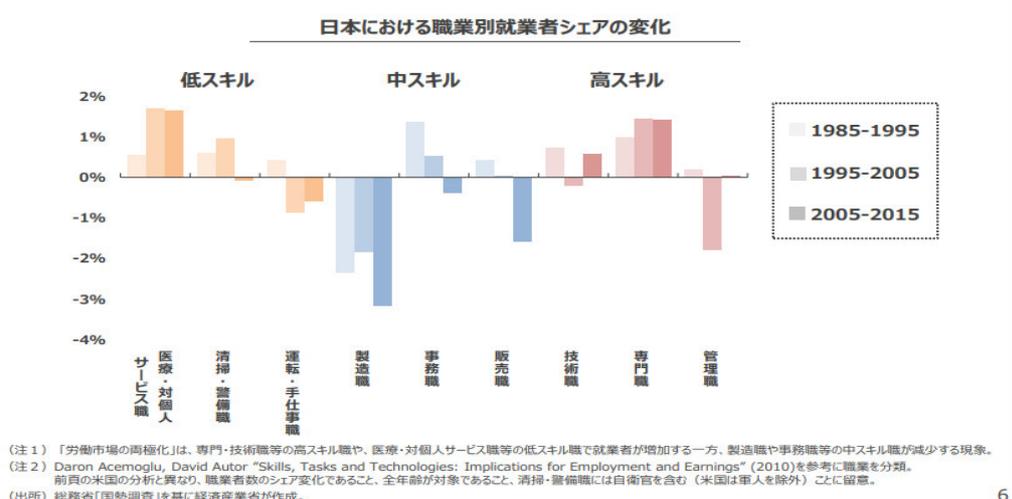
## 発表者の紹介

氏名	小栗 義裕 主任コンサルタント 東京事業部 人材マネジメントコンサルティング部
専門分野	マネジメント教育（人材アセスメント、職場実践支援）、リーダーシップ教育 各種人事評価訓練（目標設定、業績考課、行動考課、フィードバック面接など） 人事制度構築支援コンサルティング、組織風土改革活動 など
コンサルティング歴	製造業（自動車部品をはじめとした各種製造業）を主な顧客として、 金融、システム開発、出版、シンクタンクなど様々な業種にて経験を有する。

## 1. 産業構造の大転換を迎えている日本の現状

2022年5月末、経済産業省が未来を支える人材政策を検討するために設置した「未来人材会議」から「未来人材ビジョン」が公表された。デジタル化の更なる進展やカーボンニュートラルへの取り組みなどにより、企業における付加価値の重点が高スキル業務にシフトしつつある。この急激な変化は、日本の競争力とそれを今まで支えてきた人材に求められる能力の変化の余儀をなくさせている。今後、2030年、2050年という未来を見据え、人材に関する政策課題について公表されたのが「未来人材ビジョン」である。

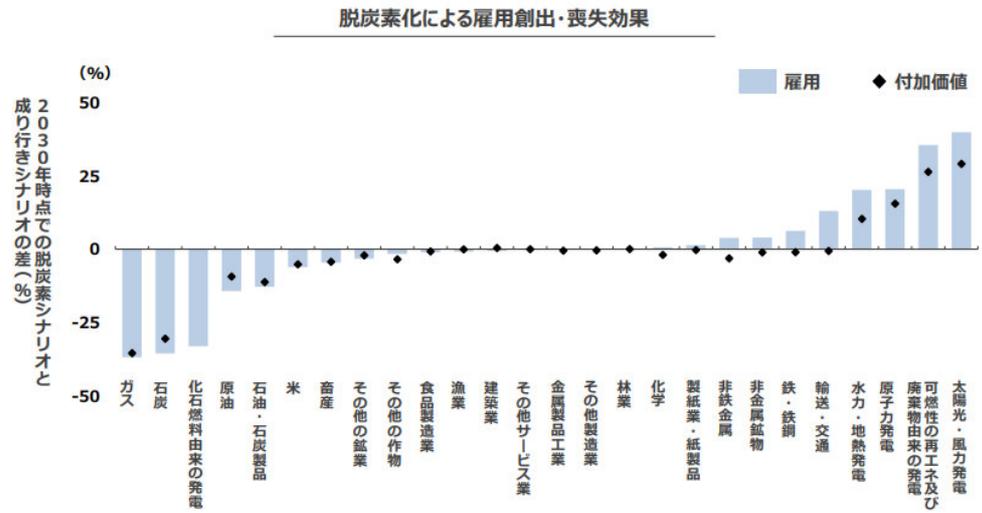
### (1) 労働市場の両極化 (図表1 日本における職業別就業者シェアの変化)



出典：未来人材ビジョン（経済産業省）

デジタル化の進展は、新型コロナウイルスの蔓延を経て、加速度的に進展している。AIテクノロジーやロボットの高度化・汎用化、DXの推進効果もあり、今後、ますますデジタル化は進展するであろう。このような産業構造の大きな転換を受けて雇用の状況も大きく変化することが予見される。日本の労働人口の49%が将来自動化されるとの予測もあり、多くの人が従事している会計や事務と言った職種の自動化可能確率は非常に高い水準を示している。米国では既に職業別就業者に占めるシェアの変化が進み、「労働市場の両極化」が起きたことが確認されており、日本においても同様の「労働市場の両極化」の兆候が見て取れる。

(2) 産業別労働需要の変化 (図表2 脱炭素化による雇用創出・喪失効果)

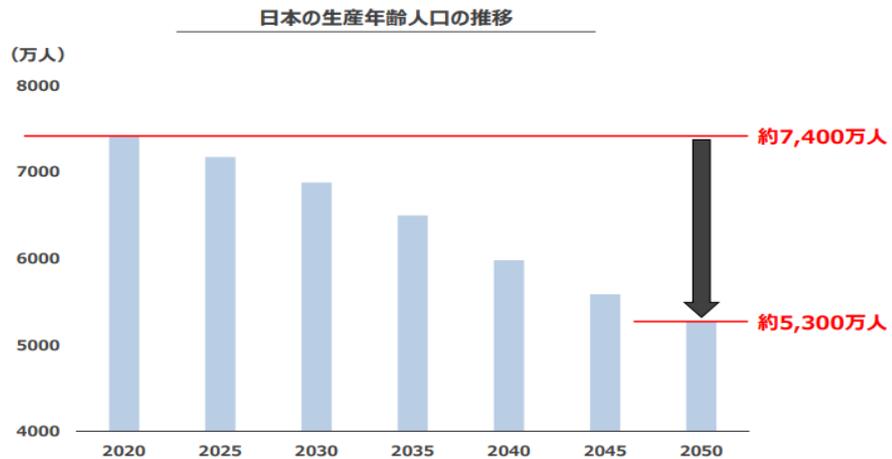


(出所) OECD "Green Growth Indicators 2017"を基に経済産業省が作成。

出典：未来人材ビジョン（経済産業省）

また脱炭素化により、2030年には化石燃料関連の雇用は大きく減少する一方、再生エネルギー関連の雇用は大きく増加するとの予測も見られる。

(3) 生産年齢人口の減少 (図表3 日本の生産年齢人口の推移)



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位(死亡中位)推計を基に経済産業省が作成。

出典：未来人材ビジョン（経済産業省）

さらに2020年時点で約7,400万人いる日本の労働者人口は、2050年には3分の2まで減少し、約5,300万人にまで減少するとされている。一方、労働力不足の担い手として期待される外国人労働者も日本の至るところで不足するとの予測もある。2030年における日本での外国人労働需要は419万人である一方、外国人の労働供給ポテンシャルは356万人に止まり、63万人が不足するとの予測

がある。OECDの「外国人の高度人材を誘致・維持する魅力度ランキング」によると日本は25位と低迷しており、高度外国人から選ばれない国と位置付けられている。

## 2. 未来を切り開く人材（未来人材）の育成が急務である

先に示された産業構造の大転換を迎え、既存の社会を支えてきたシステムやインフラ全体の見直しが求められている。このような時代の大転換の中で、これから企業が行うべきことは何か。2050年に向けて、未来を切り開く人材を1人でも多く育て、活躍の機会を創出することである。経済産業省から公表された「未来人材ビジョン」では、未来に向けて必要となる能力やスキルが提示された。そこで提示された大手企業の社長や役員の方々から導き出された「未来人材の人材像」は、決して基礎能力や専門知識だけではない。この人材像で大切な観点として挙げられていることは「根源的な意識・行動面に至る能力や姿勢」である。

### (1) 根源的な意識・行動面に至る能力や姿勢

「常識にとらわれず、ゼロからイチを生み出す能力」

「夢を手放さず一つのことを掘り下げていく姿勢」

「グローバルな社会課題を解決する意欲」

「多様性を受容し、他者と協働する能力」

こうしてみると、より根源的な意識・行動面として、未来人材に求められるコンピテンシー的な側面がとて重要であると認識できる。知識や専門性を武器として活用し、成果や付加価値創出に向けて再現性のある行動を取り続けることができる人材がこれからは求められる。

### (2) 能力需要に対する推移（図表4 56の能力等に対する需要）

56の能力等に対する需要

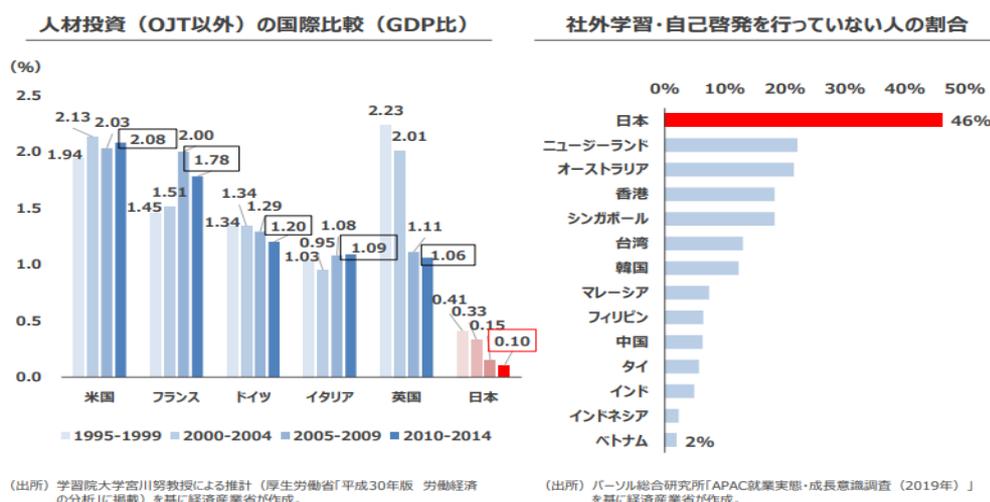
2015年		2050年	
注意深さ・ミスがないこと	1.14	問題発見力	1.52
責任感・まじめさ	1.13	的確な予測	1.25
信頼感・誠実さ	1.12	革新性※	1.19
基本機能（読み、書き、計算、等）	1.11	的確な決定	1.12
スピード	1.10	情報収集	1.11
柔軟性	1.10	客観視	1.11
社会常識・マナー	1.10	コンピュータスキル	1.09
粘り強さ	1.09	言語スキル：口頭	1.08
基盤スキル※	1.09	科学・技術	1.07
意欲積極性	1.09	柔軟性	1.07
⋮	⋮	⋮	⋮

※基盤スキル：広く様々なことを、正確に、早くできるスキル  
 ※革新性：新たなモノ、サービス、方法等を作り出す能力

(注) 各職種で求められるスキル・能力の需要度を表す係数は、56項目の平均が1.0、標準偏差が0.1になるように調整している。  
 (出所) 2015年は労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究Ⅱ」、2050年は同研究に加えて、World Economic Forum「The future of jobs report 2020」、Hasan Bakhshi et al.,「The future of skills: Employment in 2030」等を基に、経済産業省が能力等の需要の伸びを推計。

「未来人材ビジョン」では、「意識・行動面を含めた仕事に必要な能力等」は、56項目から成る人の能力等の全体が整理され、デジタル化や脱炭素化を受けて、能力需要がどのように変化するかを試算している。2015年時点では、「注意深さ・ミスがないこと」「責任感・まじめさ」「信頼感・誠実さ」が重視されていた。一方、2050年になると一変し、「問題発見力」「的確な予測」「革新性」が強く求められると予測されている。

(3) 学べない・学ばない人材 (図表5 人材投資の国際比較・社外学習・自己啓発を行っていない人の割合)



出典：未来人材ビジョン (経済産業省)

日本の場合、人材育成は重視しているものの、人材投資には関心が薄く、社外学習や自己啓発を行っていない人の割合も断トツに高い状態である。しかし、2050年に求められている未来人材に求められる能力は、人材アセスメントのディメンションとして、弱点として頻出し易い項目であり、強化が難しい能力でもある。IMDの人材競争力ランキング(国)では、2013年時点で総合27位であった順位が、2021年では39位まで後退しており、年々順位が低下している。日本の国際競争力も1990年代初頭に1位であったものが、2021年には31位に転落しており、この30年で大きく人と国の競争力を落とす結果となった。

3. 未来人材を見極めるツール (人材アセスメント)

従来の事業の延長線上に紐づいた習熟をベースとした人材育成のスタンスでは、未来人材の育成はままならない。今後は、より目的的に人材育成を進めることが必須であり、育成の原点として人の能力や育成上の課題を分析的に見極め、計画的な成長に繋げたい。

## (1) 人材育成の今日的課題

### ① 短期的な視点

- ・ 事業戦略と並走しての人材戦略の必要性
- ・ 人材としての適性要件の確立
- ・ 多様かつ変化対応型のマネジメント

### ② 長期的な視点

- ・ 将来の事業構造を支える未来人材の人材像の確立
- ・ 未来人材の発見から育成への循環確立
- ・ 適性人材のプールとタレントマネジメント

未来人材育成の今日的な課題として、短期的な視点と長期的な視点に立って整理することができる。短期的な視点としては、事業戦略と人材戦略の不一致が挙げられる。一部企業では、事業戦略と人材戦略が密接不可分として機能している企業もあるが、多くの企業では、そこまでには至っていない。また、ダイバーシティ&インクルージョンに代表される多様かつ変化対応型のマネジメントへの移行も急務と言える。

一方、長期的な視点としては、「未来人材の人材像の確立」し、未来人材の発見から育成、活用までの循環を確立したい。真のタレントマネジメントを実現したい。

## (2) 日本企業に未来人材がなぜ少ないのか？

- ① 過去の経験値で解を導出可能な業務が多い ⇒ 定型かつ反復継続実務
- ② 意思決定における集団主義または稟議制 ⇒ 個としての決断が少ない
- ③ 多様な属性の雇用者が周囲にいない ⇒ 多様性に不慣れ
- ④ 重点課題の過半はコスト構造が原因 ⇒ 付加価値創出に弱み
- ⑤ 事業戦略と人事戦略の乖離 ⇒ 現状のニーズに適応

このような環境では、未来人材の適性を有する者は育ち難い。属性の異なる多様な人材を活用できない、意思決定を回避・またはスピード感が無い、異なる価値観を排斥しがち、本来必要なレベルの情報や専門知識不足、自分の言葉でビジョンや方針を伝えられない、ロジカル思考が不得手で論理性に欠けるなどの行動特性が多く見られれば見られるほど、未来人材としての適性は低いものとなる。

(3) 主な未来人材発掘ツール (図表6 人材発掘ツールの特性)

	対象人数	形態	実施者	所要時間	能力評価	場面設定
アセスメント	制限あり	研修	専門性	2日以上	数値化	行動観察
インタビュー	制限なし	面接	専門性	2時間程度	数値化	質問への回答(面接)
適性診断検査	制限なし	検査	社内	1時間以内	数値化	質問への回答(マークシート)

上記のように人材発掘ツールとしてのアセスメントは複数ツールが存在するが、最も精度が高くかつ行動変容の機会として参加者の気づきを深めるものはアセスメント(アセスメントセンター方式)である。制約が課された臨場感のある課題(場面設定)の中で、求められる行動の発揮をビデオツールなどで観察する。そのため、実際に参加者が場面に応じて選択した行動が証拠としてはっきり残っている。その行動を客観的に振り返ることで自己理解を深めるとともに自身の行動に対するリフレクション効果が働き、行動変容に向けた動機づけに繋がり易くなるのである。

(4) 未来人材発掘へのアプローチ

◇アセスメントによる未来人材の適性発見

- **アセスメントとは行動科学の手法を用い、演習場面での対象者の行動を観察し、行動を客観的に把握・評価する**  
⇒ **人材の適性発見**
- **現実の場면을模した演習場面の設定により、研修参加者は実際に求められる行動を体験的に学習し、実践レベルで習得する**  
⇒ **人材育成**
- **人材の適性発見と参加型体験学習(アクティブラーニング)による育成、多様なフィードバックと動機づけ**

アセスメントは、未来人材の適性発見に止まらず、参加型体験学習による人材育成や自身の行動特性の理解や能力向上に向けた動機づけに活用できる。アセスメントを効果的に運用するための構成要素としては以下のポイントが挙げられる。

- ① **ディメンション(能力要件・評価要素)**
- ② **演習課題(問題発見、的確な予測、革新性) 実践的な演習課題を設定**  
(問題の構造や真相を捉える、先行不透明な中での意思決定、改善ではなく改革など)

- ③ アセッサー（経験豊富なコンサルタント）
- ④ 複数のアセッサーによる多面評価（客観性を担保）
- ⑤ 参加者へのフィードバック（フィードバック面接、フィードバックレポート）
- ⑥ 総合報告書（集団としての行動傾向）

(5) 未来人材発掘のためのディメンション（図表7 アセスメントの展開）

<標準>		<部門適性>		<コース別適性>				
業務遂行能力	理解力	営業部門	高業績志向	アントレプレナー	先見性			
	計画組織力		計数管理能力		インテグリティ			
	統制力		人脈構築力		人脈構築力			
	人材の活用		自己表現力		付加価値創出			
	分析力		付加価値創出		戦略策定力			
	創造力		情報発信力		実行力			
	判断力		関係調整力		革新性			
	決断力		組織感覚		チャレンジ			
	対人影響力		統率力		支援部門	テーマ設定力	リーダー	先導性
			説得力			組織活性化力		リスクテキング
柔軟性		コスト意識	ビジョン設定力					
感受性		チームワーク構築力	洞察力					
コミュニケーション		柔軟な発想力	役割遂行					
個人特性	インパクト	生産部門	先見性	マネージャー	組織感覚			
	積極性		育成の循環		成果達成指向			
	活動性		主体性		自立性			
	ストレス耐性		戦略策定力		チームワーク			
	独自性		外部感覚		関係調整力			
	マネイジング		高業績志向		マネイジング	組織運動性	エグゼクティブ	責任感
			計数管理能力			情報感受性		自己管理能力
人脈構築力			徹底性					
自己表現力			自立一貫性					

従来のアセスメントの場合、標準ディメンション（マネジメント）を実施してマネジメント特性を診断していた（適切な仕事の進め方としてのマネジメント）。一方、未来人材を発掘するためのディメンションの設定をどのようにしていくかということは工夫の余地が残される。2050年に向けて大きくディメンション構成を変えるやり方がある一方、現状では、標準ディメンションの役割も大きく残っているケースもある。また多様な視点（職務適性、コース別適性）をアセスメントの中に取り込みたいというニーズも近年は高まってきた。従って、弊連盟では、アセスメントを実施する際、標準ディメンションをベースとしてオプションで部門適性やコース別適性のディメンションも併せてアセスする方式を採用している。

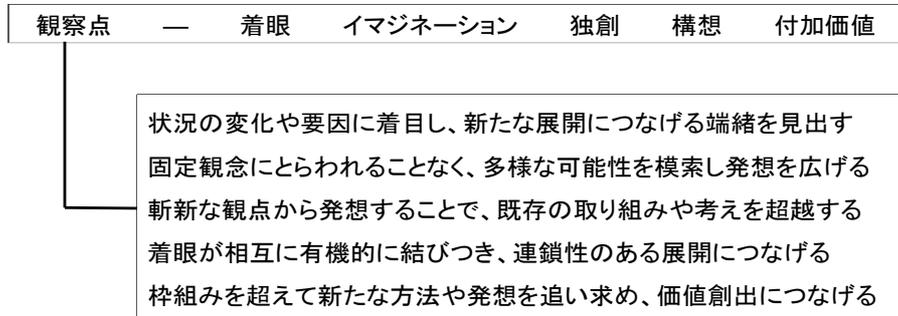
★事例 コロナ下における本業の業績低迷、新規事業の立ち上げ急務

例 標準18 + アントレプレナー6 = 24ディメンション

(6) ディメンション例 (図表8 未来人材の評価尺度 例 創造性)

<定義>

斬新な視点より着眼し、独創的な切り口から発想の幅を拡充し、新たな価値創出につながる展開のイメージを構築していく行動



未来人材として求められる能力の一例として「創造性」を例示する。断片的なスキルとして、フレームワークや専門知識など、創造性をはっきするためのスキルセットを身に着けることは昨今、容易に行っている。サブスクリプションによるweb学習などはかなり一般化したように思う。一方、アセスでは、これら断片的に獲得されたスキルセットを、厳しい制約条件の下で、置かれた環境に応じて適切に活用できるかどうかという統合的な能力（コンピテンシー）を評価することになる。統合的な能力とは、つまり成果や付加価値創出のための再現性のある能力である。

(7) アセスメントの効果

- ① 未来人材として将来期待される役割行動を演習として設定することにより、事前に期待行動を評価可能
- ② 同一のディメンションを複数の演習場面により行動観察することにより、多面評価を確保する
- ③ 研修中設定された実務に模した演習場面での行動は、職場において再現性が高い
- ④ 演習に自ら取り組み、フィードバックやVTRフィードバックなどにより自らの行動の振り返りが可能になるよう設計され、啓発性が高い（内発性が高まる）

アセスメントの評価は人事考課と性格を異にする。人事考課は、過去に対する「清算価値」の評価である一方、アセスメントは未来に対する「投資価値」の評価である。将来起こりうる場面設定、一段高次の場面設定において、パフォーマンスを発揮する素養があるかどうか、つまり能力の未来予測を行うツールである。参加者が

アセスメント上で実際に示した行動は、実際の職場においても再現性が高い。また自身の行動を振り返ることで、自己啓発に向けて内発性が高まるのである。

#### 4. タレントマネジメントへ

##### (1) フィードバック情報と活用方法

- ① 標準+オプションの設定により、同一評価尺度を用いての能力開発
- ② 個人別フィードバック  
(講師と演習を振り返り、個人ごとに課題を明確化する)
- ③ フィードバックレポート (講師から演習行動についてのレポートを提出する)  
アセスメント評価 (ディメンションに対して、講師から客観的な評価を付する)
- ④ 360度評価フィードバック  
(上司・同僚・後輩からのディメンションに関する評価を受ける)
- ⑤ 分析演習・インバスケツト評価  
(ビジョンや方針立案、課題設定、意思決定の重要性、不確実で変化の速い時代におけるマネジメントやリーダーシップ能力の評価)

##### (2) 人材育成とタレントマネジメント

◇タレントマネジメントとは (米国ASTD協会の定義)

仕事の目標達成に必要な人材の採用、人材開発、人材活用を通じて、仕事をスムーズに進めるための最適職場風土、職場環境を構築する短期的/長期的、統合的な取り組みである。

タレントとは、従来は優れた才能を持つ特定の人材として位置づけられていたが、ここでは「一人ひとりの能力、個性、強みなどの行動特性」のことである。

(図表9 人材育成におけるこれからの日経企業)

今までの日系企業	これからの日経企業
個別職場の事情にもとづく人材戦略	事業戦略に基づいた人材戦略
通常の実務実績と人事考課	全社的な未来人材コンピテンシー
スキル志向のアプローチ	個別キャリア開発プランと多様な育成方法
欠員補充穴埋め方式の異動・配置	ストレッチされた計画的な異動・配置
モニタリングのための軸が未整備	成長度合いのモニタリングとフィードバック

##### (3) タレントマネジメントによる期待成果

- ① 事業戦略からの人材ニーズの展望 (組織・職務・人的資源)
- ② 全社的人材のスキルマップの描出

- ③ 求められる能力や行動にもとづいた適材適所の実現
- ④ 人的資源の現状から人事施策、人事戦略へのフィードバック
- ⑤ 現場と人事部門を統合融合しての情報共有化と人材活用の循環

未来人材の継続的な育成を実現するためにも、アセスメントを活用したタレントマネジメントの導入を目指したい。従来一般的な教育では、なかなか2050年に向けての未来人材の育成までには辿り着けない。アセスメントツールを核として、2050年に向けて能力開発の切り軸（求められる人材像）を明確に描き、成長度合いをモニタリング&フィードバックすることでタレントマネジメントを実現させたい。

## 5. まとめ

デジタル化の更なる進展やカーボンニュートラルへの取り組みなどにより、企業における付加価値の重点が高スキル業務にシフトしつつある。この急激な変化は、日本の競争力とそれを今まで支えてきた人材の能力の変化を強く促している。これからの2030年、2050年という未来を見据え、人材に関する政策課題について公表されたのが「未来人材ビジョン」である。未来人材ビジョンで示された未来の求められる人材像は、問題発見、的確な予測、革新性などのコンセプチュアルスキルの重要性が今まで以上に高まることを示している。コンセプチュアルスキル、つまり、本質を見極める力、不確実な状況下でも本質を見抜く力であり、概念化能力の強化が今後は必須となることを明示している。

育成の原点は能力の把握である。未来人材に必須となるこのようなコンセプチュアルスキルをアセスメントツールの工夫・活用により、的確に評価を行い、育成課題を明らかにし、計画的に育成を遂げることが重要である。そのための仕組みとしてアセスメントツールを組み込んだタレントマネジメントの実現にいち早く着手して欲しい。

以上

発表スライドをご希望の方は、後日こちらからダウンロードいただけます

