

(人材サービス産業協会 2013.10.23)

求められる人材活用の パラダイムシフト

今野浩一郎(学習院大学)

1

(I)パラダイムシフトの 背景を確認する

2

労働市場の動向

- (1)労働力の供給面
 - ◆働く人の量的な面
 - 少子高齢化のもとでの「構造的減少」
 - ◆働く人の構成変化の面
 - 高齢者、女性、外国人等の増加を背景とした「多様化」
- (2)労働力の需要面
 - ◆産業構造や就業構造の変化
- (3)その結果、起こること
 - ◆労働力の「構造的減少」と「多様化」のもとでの「余剰」と「不足」の共存
 - ⇒労働力の未活用の拡大
 - ◆その背景にある二つの要因
 - スキルギャップから「余剰」から「不足」への転換はもともと困難
 - 企業の人材評価の転換の遅れ
 - 年齢等の属性を気にする人材評価
 - 年功的人事管理の下で形成された「みなし評価」のクセ
 - その結果、「余剰」の中から人材を確保・活用できない現状
 - 「使い勝手の良い」人材を好む評価
 - 「多様化」(能力を十分に活用できていない「余剰」)の中から人材を確保・活用できない現状
- (4)これからの課題
 - 「余剰」から「不足」への移動の促進
 - その背景にある企業の人材評価の転換の必要性

3

変わる企業の人材ニーズ

- (1)変わる経営環境と経営
 - ◆市場環境の変化～グローバル化、競争激化、不確実性拡大
 - ◆経営の高付加価値化
 - (2)企業の人材ニーズの変化
 - ◆「高付加価値」を実現できる人材へのニーズの拡大
 - ◆その要件は
 - 高い専門能力とともに
 - 高度な企画・問題解決・人間関係形成能力(ソフトスキル)をもつ人材
 - (3)人材調達活用の基本原則とその課題
 - ◆第一の「人材活用の原則」
 - 「能力・仕事・処遇」の均衡が人材活用力の基盤
 - ◆第二の「人材調達の原則」
 - 「調達範囲の広域化」が人材調達力の基盤
 - それに伴う二つの課題
 - 〈課題①〉二つの方向での調達範囲の広域化
 - 「社内広域化」～女性、高齢者、非正社員の戦力化
 - 「社外広域化」～社外人材の獲得と活用
 - 〈課題②〉そのために必要な人材の「みなし評価」から「ナマ評価」への転換
- ⇒「余剰」から「不足」への流動性を可能にする「社外広域化」に注目

4

(Ⅱ)求められる人材活用のパラ ダイムシフト

5

パラダイムシフトを捉えるための視点

(1)人材活用からみた能力特性

- ◆人材活用の構造～「能力」(ヒト)を「活用」して「成果」をあげる
- ◆企業が「成果」をあげるための二つの条件
 - ①「必要な能力」をもつ人材を確保すること
 - ②「能力の活用」を適切に行うこと
- ◆人材活用を規定する二つの能力特性
 - ①「**活用可能範囲**」からみた能力特性(「必要な能力」の視点)
 - 潜在的な活用範囲からみた能力特性/汎用能力か特殊能力か
 - ②「**活用予測性**」からみた能力特性(「能力の活用」の視点)
 - 個々のニーズ・事情に合わせた活用方法の分かりやすさからみた能力特性

(2)能力類型と能力特性の関係

- ◆三つの能力類型
 - 「基本スキル」、「専門スキル」、「ソフトスキル」
- ◆能力類型と「活用可能範囲」との関係
 - 「活用可能範囲」のスマイルカーブ
 - 「活用可能範囲」は潜在的。それのみでは活用は実現しない。
- ◆能力類型と「活用予測性」との関係
 - 容易な「基本スキル」と「専門スキル」、困難な「ソフトスキル」

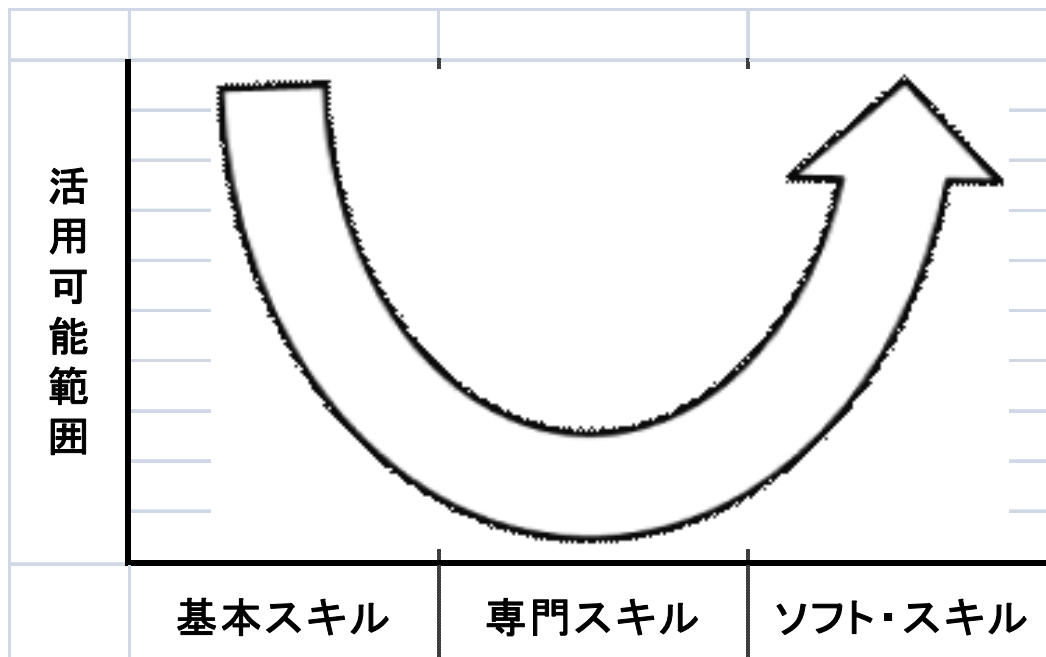
(3)能力類型・能力特性と能力・仕事マッチングの関係

- ◆マッチングの類型～基礎スキル型、専門スキル型、ソフトスキル型
- ◆類型の特徴

6

能力の類型と活用可能範囲

「活用可能範囲」のスマイルカーブ



7

能力特性・能力類型とマッチング類型

「活用可能能力特性」から	広い	基礎スキル型 マッチング マッチング難易度 (容易)	ソフトスキル型 マッチング (困難) 難しい「活用予測性」のため
	狭い	専門スキル型 マッチング (困難) 狭い「活用範囲」のため	X
		容易	困難
		「活用予測性」 からみた能力特性	

8

パラダイムシフトの方向

(1)人材確保・活用の課題

- ◆企業の求める人材～ソフトスキル型人材
- ◆他企業、他産業で未活用の「豊かな鉱脈」からの人材確保が有力
- ◆ソフトスキル型マッチングによる人材確保
- ◆そのためには二つの面から人材確保・活用力の向上が必要
 - ①「ヒト」の汎用的ソフトスキルを評価する力
 - ②「活用予測」が難しいことから、活用方法を構想する力

(2)人材確保・活用のパラダイムシフト

- ◆属性にこだわらない人材評価(「みなし評価」からの転換)
- ◆「コト」から「ヒト」をみる人材評価力の強化。つまり
 - 何が「実現したい成果」か、それを実現するためには「何をしなければならぬのか」(つまり、「どのような」業務を「どのように行ってほしいのか」)を明確にする力
 - つまり「コト」から「ヒト」を評価する力

(3)人材評価を支援するための管理ツールの必要性

- ポータブル・スキル評価ツール(ソフトスキル評価ツール)の開発