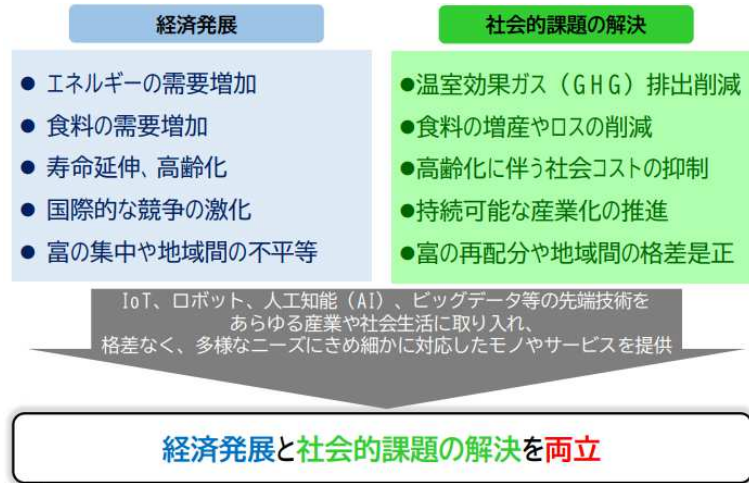
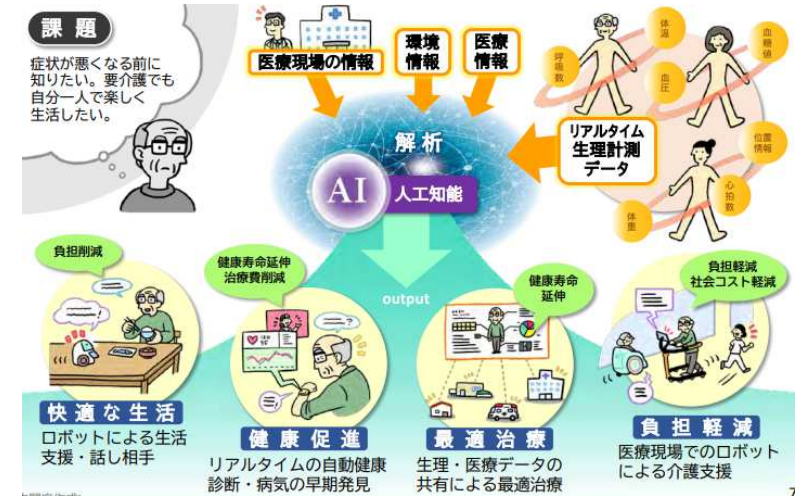


経済発展と社会的課題の解決を両立する「Society5.0」へ



内閣府 https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/

内閣府 Society5.0 新たな価値の事例「医療・介護」



内閣府 https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/

第11次職業能力開発基本計画（令和3年度～令和7年度）

新型コロナウイルス感染症の影響によるデジタル技術の社会実装の進展
労働市場の不確実性の高まり、
人生100年時代の到来による労働者の職業人生の長期化など、
労働者を取り巻く環境が大きく変化していくことが予想

**企業における人材育成を支援するとともに、
労働者の主体的なキャリア形成を支援する人材育成戦略として、
職業能力開発施策の基本的方向を定めたもの**

- 平成28年に職業能力開発促進法
→ 労働者自身がキャリア開発、キャリアデザイン（職業生活設計）を行うこと
事業主の責任として労働者のキャリア開発への支援が義務化（一部努力義務）
- 企業では「セルフ・キャリアドック制度」を導入し、
従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的取り組みを実施し始めている

厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/000760054.pdf>

第11次職業能力開発基本計画（令和3年度～令和7年度）

産業構造・社会環境の変化を踏まえた 職業能力開発の推進	労働者の自律的・主体的な キャリア形成の推進
Society5.0の実現に向けた経済社会の構造改革の進展を踏まえ、 IT人材など時代のニーズに即した人材育成を強化 するとともに、 職業能力開発分野での新たな技術の活用や企業の人材育成の強化 を図る	労働市場の不確実性の高まりや職業人生の長期化等を踏まえ、 労働者が時代のニーズに即したスキルアップ ができるよう、 キャリアアップの明確化を支援 するとともに、幅広い観点から学びの環境整備を推進する
労働市場インフラの強化	全員参加型社会の実現に向けた 職業能力開発の推進
中長期的な日本型雇用慣行の変化の可能性や労働者の主体的なキャリア選択の拡大を視野に、雇用のセーフティネットとしての公的職業訓練や 職業能力の評価ツール等の整備を進める	希望や能力等に応じた働き方が選択 でき、誰もが活躍できる全員参加型社会の実現のため、すべての者が少しずつでもスキルアップできるよう、 個々の特性やニーズに応じた支援策 を講じる

厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/000760054.pdf>

能力開発基本調査とは

各企業、事業所の労働者の能力開発実態を調査
平成13年から毎年実施

- 構成
 - (1) 企業調査 : 企業の教育訓練費用、能力開発の方針について
 - (2) 事業所調査: 事業所の教育訓練の実施状況について
 - (3) 個人調査 : 個人の教育訓練の実施状況について
- 区分
 - 正社員、正社員以外

令和2年版 能力開発基本調査 厚生労働省

厚生労働省 令和2年度 能力開発基本調査 能力開発の現状について

企業調査: 企業により能力開発の費用支援

OFF-JT及び自己啓発に支出した費用

1. 教育訓練費用 (OFF-JTもしくは自己啓発支援費用) 支出した企業49.7%
2. 企業の教育訓練 (OFF-JT) の支出 ひとり平均0.7万円 ※令和元年1.9万円
3. 労働者への自己啓発支援の費用 ひとり平均0.3万円

○ 能力開発の実績・見込みについて

正社員に対し、過去3年間
企業はOFF-JT及び自己啓発に支出した費用は増加傾向 ※今後増える見込み

「実績なし/実施しない」企業の割合が依然として高い(約53%)

令和2年版 能力開発基本調査 厚生労働省

企業調査: 労働者に求める能力・スキル

正社員の求める能力・スキル (50歳未満)

- 1位: チームワーク、協調性・周囲との協働力 (約53%)
- 2位: 職種に特有の実践的スキル (約37%)

正社員の求める能力・スキル (50歳以上)

- 1位: マネジメント能力・リーダーシップ (約55%)
- 2位: 課題解決スキル(分析・思考・創造力等) (約38%)

正社員以外に求める能力・スキル

- 1位: チームワーク、協調性・周囲との協働力 (約54%)
- 2位: 職種に特有の実践的スキル (約33%)

令和2年版 能力開発基本調査 厚生労働省

事業所調査：教育訓練の実施

OFF-JTの実施状況 **約70%** 教育訓練機関は自社が多い

実施した内容

- 1位 新規採用者など初任層を対象とする研修(約75%)
- 2位 新たに中堅社員となった者を対象とする研修(約48%)

計画的なOJTの実施状況 **約60%** (R2:56.5%、R1:64.5%)

実施した内容

- 1位 新入社員(約49%)
- 2位 中堅社員(約34%)
- 3位 管理職層(約21%)

能力開発や人材育成について何らかの「問題がある」とする事業所 **74.9%**

問題点の内容

- 1位 **指導する人材が不足している**(約55%)
- 2位 **人材育成を行う時間がない**(約49%)
- 3位 人材を育成しても辞めてしまう(約43%)

令和2年版 能力開発基本調査 厚生労働省

事業所調査：労働者の職業能力評価について

職業能力評価の実施状況 **約52%**

職業能力評価における検定・資格の利用状況 **約57%**

利用している検定・資格：国家検定・資格(技能検定を除く)
公的検定・資格

職業能力評価の活用方法(複数回答)

- 1位 人事考課(賞与・給与、昇格・降格、異動・配置転換など)の判断基準 82.1%
- 2位 人材配置の適性化 60.6%
- 3位 労働者に必要な能力開発の目標 44.7%

職業能力評価に係る取り組みの問題点(複数回答)

- 1位 全部門・職種で**公平な評価項目の設定**が難しい 71.2%
- 2位 評価者が評価基準を把握していない等、**評価内容にばらつき**がある 43.5%

令和2年版 能力開発基本調査 厚生労働省

個人調査：能力・スキルについて

仕事をする上で自信のある能力・スキルある常用労働者 **86.7%**

- 1位: **チームワーク、協調性・周囲との協働力** ※企業が求める能力と一致
- 2位: 定型的な事務・業務を効率的にこなすスキル
- 3位: コミュニケーション能力・説得力

向上させたい能力・スキルがある常用労働者 **91.5%**

- 1位: **マネジメント能力・リーダーシップ** ※企業が50歳以上に求める能力と一致
- 2位: ITを使いこなす一般的な知識・能力
- 3位: **課題解決スキル(分析・思考・創造力等)** ※企業が50歳以上に求める能力と一致

能力開発の実施状況

- OFF-JT 約40%
- 自己啓発 約30%

自己啓発を行う上での問題点(複数回答)

- 正社員: **仕事が忙しく自己啓発の余裕がない** 54.6%
- 正社員以外: **家事・育児が忙しく余裕がない** 33.4%

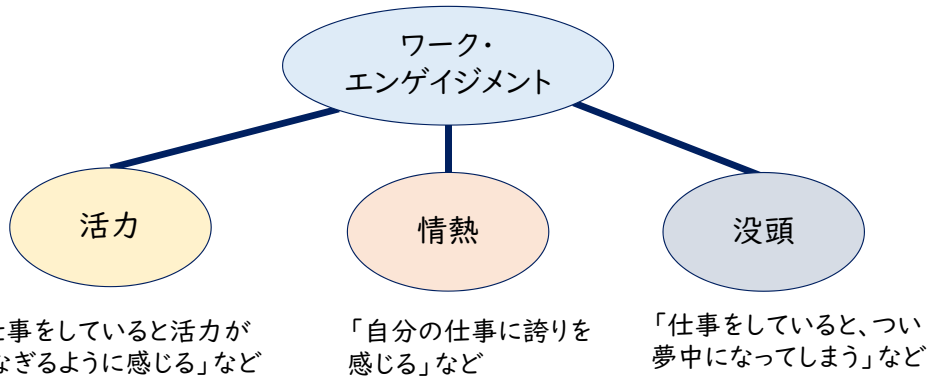
令和2年版 能力開発基本調査 厚生労働省

厚生労働省 令和元年度 労働経済の分析
—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—

「働きがい」と「働きやすさ」の実現に向けて

「働きがい」をもって働くことができる環境の実現

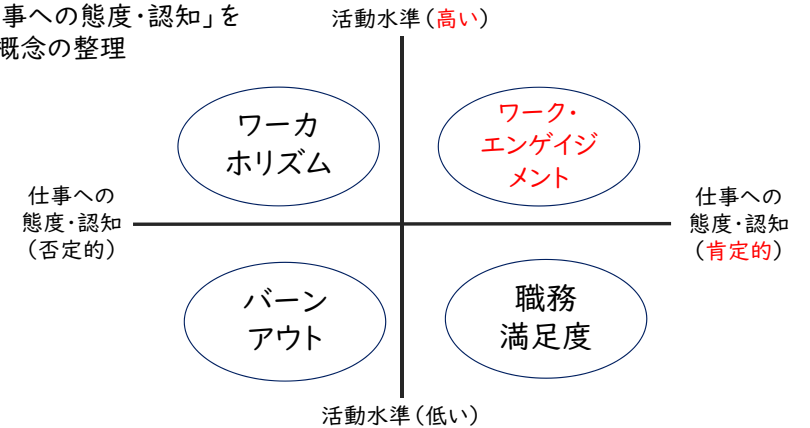
「働きがい」について「ワーク・エンゲイジメント」の概念を用いて分析
ワーク・エンゲイジメントとは
活力・情熱・没頭の3つの状態がそろった状態として定義



労働経済の分析-人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について- 厚生労働省 令和元年度9月

「働きがい」をもって働くことができる環境の実現

ワーク・エンゲイジメントは、バーンアウト(燃え尽き)の対極の概念
「活動水準」「仕事への態度・認知」を用いた関連する概念の整理



労働経済の分析-人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について- 厚生労働省 令和元年度9月

ワーク・エンゲイジメントの測定

ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 (UWES)

仕事に関する調査

【活力】

- (1) 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
- (2) 職場では、元気が出て精力的になるように感じる
- (3) 朝に目が覚めると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる

【熱意】

- (4) 仕事に熱心である
- (5) 仕事は私に活力を与える
- (6) 自分の仕事を誇りに感じる

【没頭】

- (7) 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる
- (8) 私は仕事にのめり込んでいる
- (9) 仕事をしていると、つい夢中になってしまう

回答
0点: 全くない
1点: ほとんど感じない(1年に数回以下)
2点: めったに感じない(1ヶ月に1回以下)
3点: 時々感じる(1ヶ月に数回)
4点: よく感じる(1週間に1回)
5点: とてもよく感じる(1週間に数回)
6点: いつも感じる(毎日)

労働経済の分析-人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について- 厚生労働省 令和元年度9月

「働きがい」をもって働くことができる環境の実現において

「働きがい」と関連のあるもの

正の相関	負の相関
<ul style="list-style-type: none"> ・新入職員の定着率(入社3年後)の上昇 ・従業員の離職率の低下 ・個人の労働性の向上 ・企業の労働生産性の水準 ・仕事に対する自発性・他の従業員に対する積極的な支援(役割外のパフォーマンス) ・顧客満足度 ・ワーカホリック(仕事中毒)※弱い相関 ・「仕事を通じて、成長でている」「自己効力感(仕事への自信が高い)」「勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくかキャリア展望が明確」などの認識を持つ頻度 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事上の過度なストレスや疲労 ※ワーカホリックとストレス・疲労は正の相関

「働きがい」をもって働くことができる環境の実現において

雇用管理で「働きがい」を向上させるためには

- 職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化
- 労働時間の短縮や働き方の柔軟化
- 業務遂行に伴う裁量権の拡大 など

人材育成で「働きがい」を向上させるためには

- 指導役や教育系の配置（メンター制度など）
- キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化
- 企業としての人材育成方針・計画の策定 など

労働経済の分析-人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について- 厚生労働省 令和元年度9月

「働きがい」をもって働くことができる環境の実現において

「働きがい」や「労働生産性」を向上させるためには
以下**4つのリカバリー経験**が重要

- **心理的距離**：休みに仕事ことを忘れる（約34%ができていないと評価）
- **コントロール**：休みの過ごし方を自分で決めることができる（約8割以上出来ている）
- **リラックス**：休みにリラックスできている（約7割以上できている）
- **熟達**：休みに自己啓発をして新しいことを学ぶ（約22%しかできていない）

* 仕事と余暇時間の境目のマネジメント（**バウンダリー・マネジメント**）
「出来ている」と自己評価された方は、働きがいの高いものの構成比が高い

労働経済の分析-人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について- 厚生労働省 令和元年度9月

「働きやすさ」の実現において

男女、年齢問わず、「働きやすさ」の向上には
必要であるが多い順に

- 「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」
- 「有給休暇の取得促進」 ※中小企業だけに絞ると一番効果的
- 「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」

※ 15歳～44歳女性 「仕事と育児との両立支援」

働き方改革の取り組み状況

- 「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」
- 「残業削減の推進」
- 「休暇取得の促進」

労働経済の分析-人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について- 厚生労働省 令和元年度9月

キャリア支援に関する理論

- プロティアンキャリア（ダグラス・ホール）
- キャリア構築理論（サビカス）
- キャリアアンカー、キャリアサバイバル（シャイン）

キャリア支援に関する理論：プロティアン・キャリア

ダグラス・ホール(2002)

プロティアン・キャリアとは、従来の組織内キャリアではなく

個人の**心理的成功**を目指すために、**自己志向的に変幻自在に対応していくキャリア**

	プロティアン・キャリア	伝統的キャリア
主体者	個人	組織
核となる価値観	自由、成長	昇進、権力
移動の程度	高い	低い
重要な目的	心理的成功	地位、給与
重要な態度側面	仕事満足感、自尊心	組織コミットメント、他者評価
重要なアイデンティティ	自分は何がしたいのか	私は何をすべきか
重要なアダプタビリティ	自分の市場価値はどのくらいか	組織で生き残ることはできるか

Hall (2002), 渡辺三枝子, 新版キャリア心理学, ナカニシヤ出版

キャリア支援に関する理論：プロティアン・キャリア

ダグラス・ホール(2002)

プロティアン・キャリアに必要な2つの中核となる能力

メタ・コンピテンシー



自身のやってきたこと
やりたいことを明確にしていく能力

世の中から必要とされていることを
身に付けて適応していく能力
動機付けも重要

Hall (2002), 渡辺三枝子, 新版キャリア心理学, ナカニシヤ出版

キャリア支援に関する理論：キャリア・アダプタビリティ

マーク・サビカス(2005) キャリアアダプタビリティとは

「現在および今後のキャリア発達課題、職業上のトランジション、
そしてトラウマに対処するための**レジリエンス**および**リソース**のこと」

*予測できない転機や変化を前提とし、
それらに対処できる態度や能力を高めておこうという考え方

■ 4つの次元

キャリア関心	未来志向。 未来に向けて備えることが重要であるという感覚 のこと
キャリア統制	自らの キャリア構築の責任は自分にあること を確信すること
キャリア好奇心	好奇心をもって職業にかかわる 環境を探索 すること
キャリア自信	各選択時に必要な一連の行動を適切に実行できるという 自己効力感

渡辺三枝子, 新版キャリア心理学, ナカニシヤ出版

キャリア支援に関する理論：キャリア・アンカーとキャリア・サバイバル

エドガー・シャイン

■ キャリア・アンカー

「働く上で自分にとって最も大切で、絶対譲れない**自己概念**」

アンカー = 錨⚓ 安定・力・希望の象徴
キャリアアンカーを知ることは、自分の判断軸を知ること

■ キャリアアンカーを確認する3つの視点

- (1) 何が得意か (才能、能力)
- (2) 何をやりたいか (動機、欲求)
- (3) 何をやっている自分が充実しているか (価値観)

渡辺三枝子, 新版キャリア心理学, ナカニシヤ出版

キャリア支援に関する理論：キャリア・アンカーとキャリア・サバイバル

エドガー・シャイン

■ 8つのキャリア・アンカー

- (1) **専門・職種別コンピテンス**: 専門を極められる
- (2) **全般管理コンピテンス**: 組織の人々を動かせる
- (3) **自律と独立**: 自律・独立して仕事ができる
- (4) **保障・安定**: 安定して仕事を続けられる
- (5) **起業家的創造性**: 自分で組織を立ち上げ成功を目指す
- (6) **奉仕・社会献身**: 他人に奉仕したり社会に貢献できる
- (7) **純粋な挑戦**: 今まで誰も成し遂げなかったことへ挑戦
- (8) **生活様式**: 家族・仕事・自分とやりたいことのバランスが取れる

渡辺三枝子, 新版キャリア心理学, ナカニシヤ出版

キャリア支援に関する理論：キャリア・アンカーとキャリア・サバイバル

エドガー・シャイン

■ キャリア・サバイバル：戦略的プランニング

グローバル化やIT化など環境の変化、職務役割の変化などに対応し、キャリア・アンカーを実現のための戦略的プランニング

6つのステップ

- (1) 現在の職務と役割を棚卸しする
- (2) 環境の変化を識別する
- (3) 環境の変化が利害関係者の期待に与える影響を評価する
- (4) 職務と役割に対する影響を確認する
- (5) 職務要件を見直す
- (6) 職務と役割の戦略的プランニング・エクササイズの輪を広げる

渡辺三枝子, 新版キャリア心理学, ナカニシヤ出版

まとめ

企業が求める能力 (50歳未満)
個人が自信がある能力

→ *双方で一致
「チームワーク・協調性・周囲との協働力」

企業が求める能力 (50歳以上)
個人が向上させたい能力

→ 「マネジメント能力・リーダーシップ」
「課題解決スキル (分析・思考・創造力など)」

事業所でのOFF-JT実施は約70%だが
個人の能力開発の実施状況は約40%
能力開発できているとは言い難い

職業能力評価の実施状況 約52%

必要な能力のすり合わせが十分できているかどうかは疑問

個々のニーズ合わせたキャリア支援の体制づくり

将来の目標・どのような能力スキル・開発方法・評価 (振り返り)

「キャリア・将来展望の明確化」
「企業としての人材育成方針・計画の策定」

→ 働きがい

顧客満足度向上

定着率向上

生産性向上

◎医療業界、リハ業界における人材育成支援の現状は明らかにされていない部分も多い