

# 第4次産業革命時代の人材育成

A hand in a dark suit jacket is pointing towards a world map. The map is overlaid with a network of white lines and orange circular markers. A bright sunburst effect is visible in the upper right quadrant of the map. The background is dark with a vertical orange light streak on the right side.

Institution for a Global  
Society (IGS) CEO  
一橋大学大学院 (ICS)特任教授  
福原正大, Ph.D., CFA

# 会社概要 : IGSは「HR×EdTech」 Company



CONGRATULATIONS  
第1回HRテクノロジー大賞  
受賞企業決定!

## 英語教育



e-spire

3,500 users (B2B)

英語4技能とボキャブラリー学習をカバーするTOEFLオンライン学習教材。詳細レベル分けにより、個々に合わせた出題・進歩が可能  
NLPを利用したWriting/Speakingの自動分析のシステムを開発。



NFLJ

世界最大の英語ディベート・スピーチ団体の日本支部運営

英語ディベートを世界の若者と競い合う舞台を日本人に与え、世界に羽ばたくチャンスを広げる

## 教育・キャリア支援



25,000 users.

成長を常に志向し、挑戦する学生を対象として、科学的なコンピテンシー測定と成長支援、そしてグローバル人材獲得を指す企業への支援とマッチングを人工知能を利用して実施。『企業と学生をつなぐマッチング』をワンストップで提供し、新しい就活の場を提供



高校・大学へのアドバイザー  
20 schools

グローバル人材育成を目指す意欲的な中高大学を対象に、アクティブラーニングやプロジェクト型学習、英語教育強化。教職員を含め、学校を「世界標準」レベルの教育機関に変革するサポートを行う。

## グローバル・リーダー育成



igsZ

200 current students,  
another 200 alumni

小中高生を対象とした英語で考えるリーダー塾。多様な価値観を持つ世界のエリートと競争しながら、未来のグローバルリーダーを育成。  
Z会との合併会社

株主  
東京大学エッジキャピタル  
東京理科大投資ファンド  
河合塾  
Z会  
ウィザス他

資本金  
9,800万円  
設立  
2010年5月18日

# 第4次産業革命時代には、ITリテラシーとコンピテンシーの育成が必須

## 現状放置

市場喪失し、仕事の量は減り、質も低下

海外に流出

大きく減少

従来型のボリュームゾーンである  
低付加価値な製造ラインの工員・  
営業販売・バックオフィス等は  
AIやロボット等で代替

多くの仕事が低賃金化

## 人材開発

ソフト

ITリテラシー  
英語力、専門性

OS的役割

コンピテンシー（行動特性）  
課題設定力、創造力、論理力、  
共感傾聴力、実行力など

知識

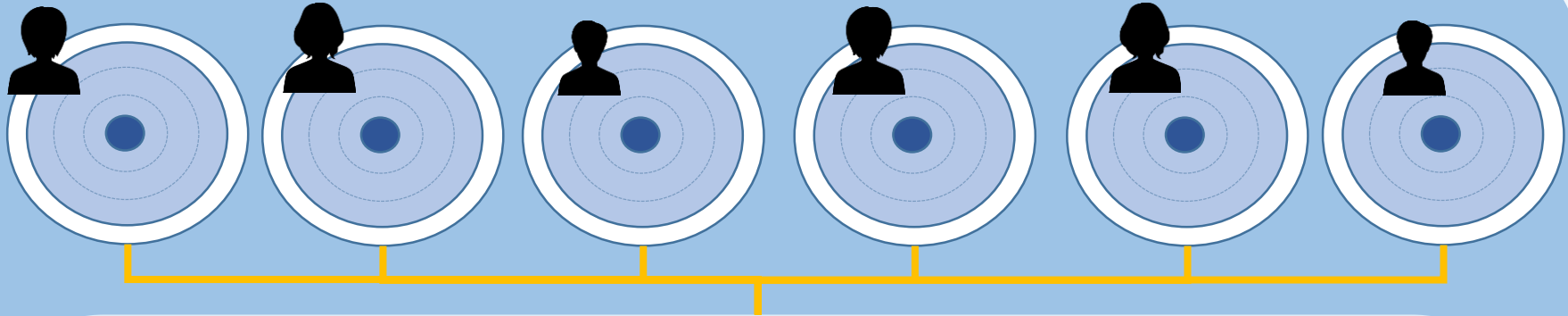
## 目指すべき姿

グローバル市場を獲得し、  
質・量ともに十分な仕事

内外から集積

新たな雇用  
ニーズに対応

# 組織・エコシステム内最適化



個人

スキル

コンピテンシー

気質

外に行くほど  
開発が容易

【スキル】

e.g. ITリテラシー、英語、専門性

【コンピテンシー】

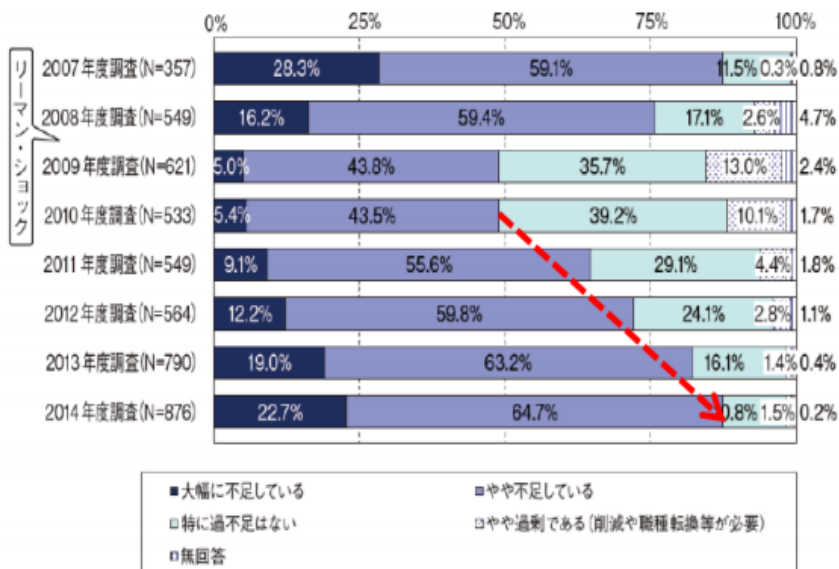
課題設定力、解決意向、創造力、  
個人的実行力、外交性  
疑う力、影響力の行使、など

【気質】

e.g. Big 5に基づくコアな性格

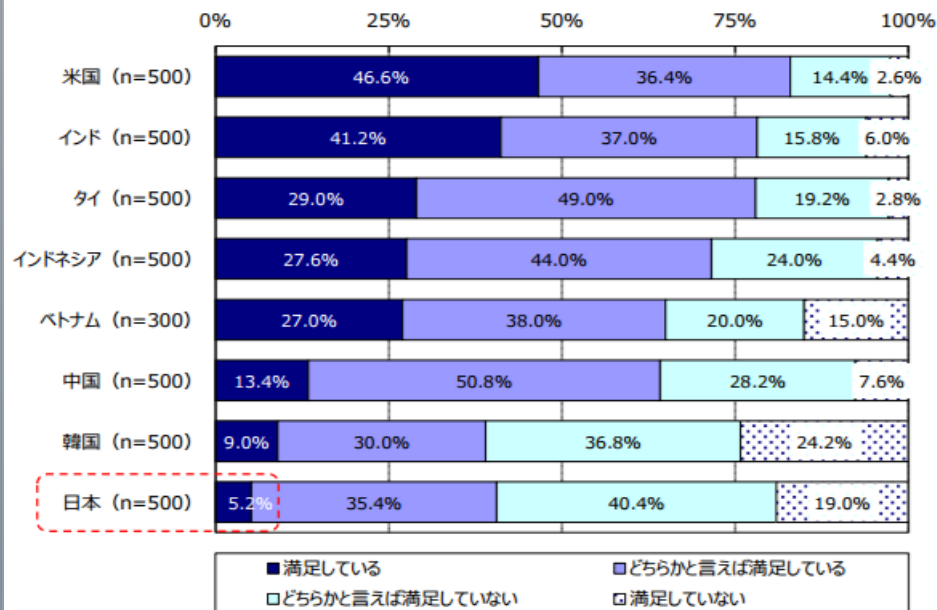
# IT人材の需給ミスマッチとリテラシー教育の欠如

## IT人材の「量」に対する過不足感の推移



出典：IPA「IT人材白書2015」

## 会社の教育・研修制度や自己研鑽支援制度に対する満足度



出典：経済産業省「IT人材に関する各国比較調査」

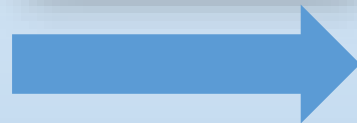
- 上位大学文系の多くのプログラミング教育において、パイソンなど人工知能領域で利用される科目が用意されていない
- 先端プログラミング教育を無償で受講できるMOOCSの日本人利用者は1%以下 (英語力の欠如)

# 実証結果

## 「イノベーションを生み出す必要条件はコンピテンシーの高い人材」

### 25のコンピテンシー

- 1 課題設定
- 2 解決意向
- 3 論理的思考
- 4 疑う力
- 5 創造性
- 6 個人的実行力
- 7 内的価値
- 8 ヴィジョン
- 9 自己効力
- 10 成長
- 11 決断力
- 12 耐性
- 13 感情コントロール
- 14 興味
- 15 表現力
- 16 柔軟性
- 17 共感・傾聴力
- 18 寛容
- 19 外交性
- 20 影響力の行使
- 21 情熱・宣教力
- 22 組織への働きかけ
- 23 地球市民
- 24 組織へのコミットメント
- 25 誠実さ



※東京大学中原淳先生  
研究室木村充先生と  
共同開発

### クリエイティブ人材の定義

クリエイティブ人材を各企業が定義したイノベーションを生み出す部署に配置された人材とし、それ以外をノンクリエイティブ人材とする

### データ

#### 360度評価を用いて計測したコンピテンシー

有効回答：クリエイティブ44名、ノンクリエイティブ41名、計85名  
対象とするコンピテンシーデータ：12項目、合計978データ

### 検証方法

「クリエイティブ人材 - ノンクリエイティブ人材」及び「コンピテンシーの値が平均値以上 - 平均値未満」でカイ二乗検定

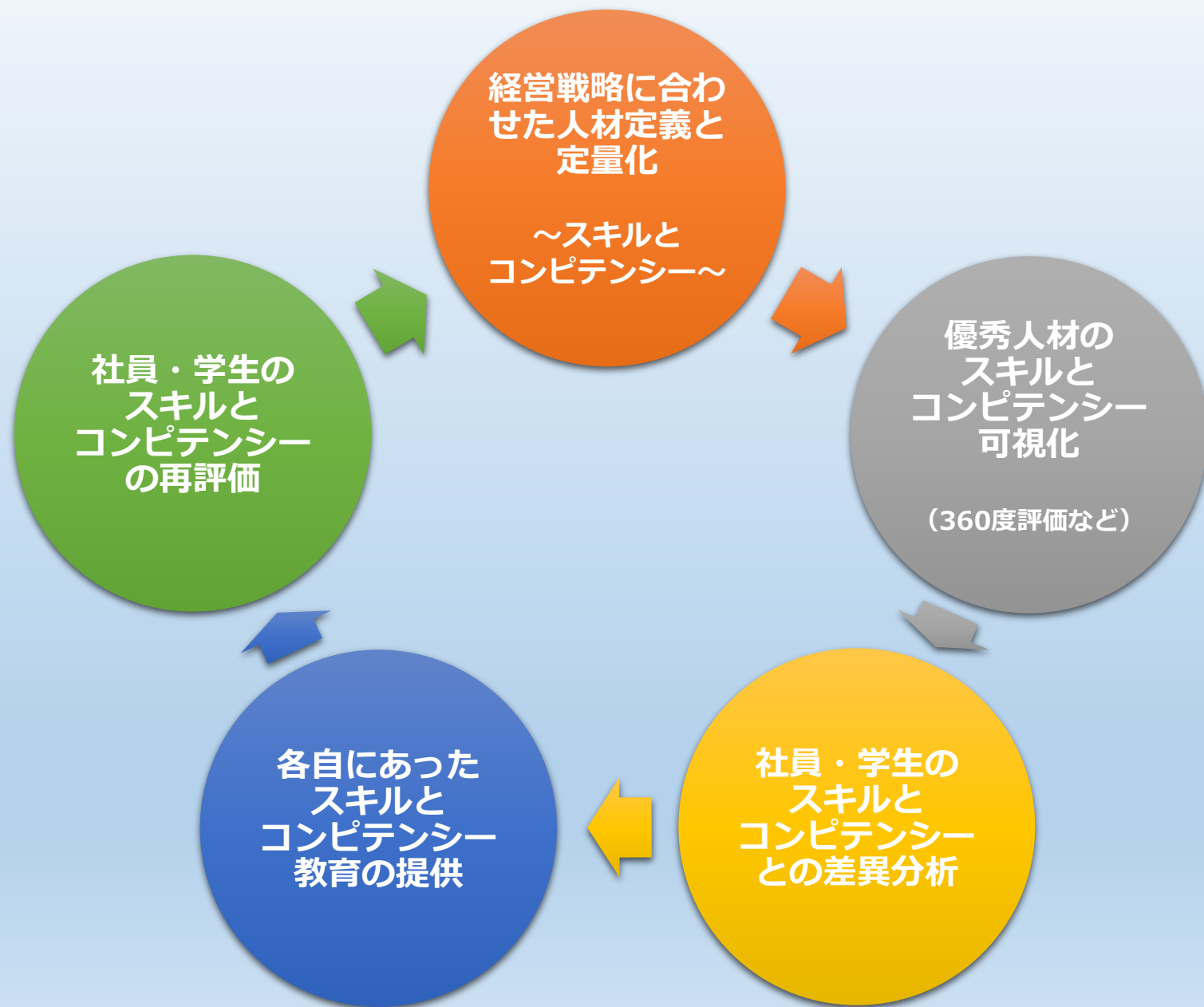
### 帰無仮説

クリエイティブ人材のコンピテンシーとノンクリエイティブ人材のコンピテンシーについて、平均値の上下で分布に違いはない

### 結論

有意水準5%で帰無仮説は棄却された。  
したがって、クリエイティブ人材のコンピテンシーはノンクリエイティブ人材よりも平均値が高いと考えられる。

# 「スキルとコンピテンシー」の高い人材を育成する仕組みの構築



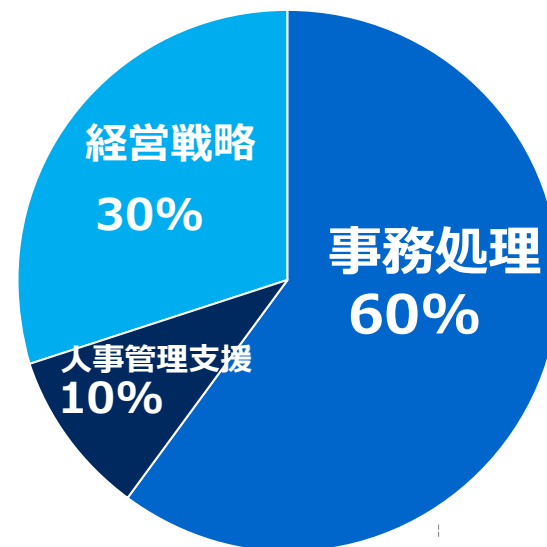
# 企業の人事部は日常業務に追われ、経営戦略に関わる人事業務ができていない 企業も変わらないといけない～人事はテクノロジーで進化する～

## CEOにとって 最大の課題は「人事政策」

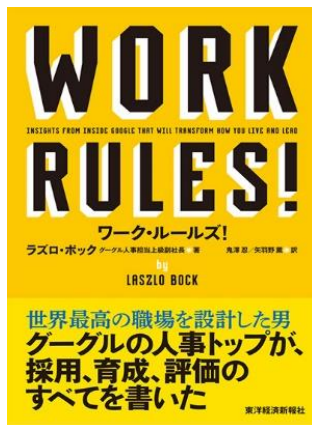
Global N=943	Challenges 2015	United States N=230	Europe* N=133	Asia N=332	China N=99	India N=100	ASEAN N=121	Latin America N=80
1	Human capital	1	2	2	1	1	1	1
2	Innovation	4	3	1	2	5	4	4
3	Customer relationships	2	1	3	5	6	3	3
4	Operational excellence	3	4	4	4	2	2	2
5	Sustainability	10	9	5	3	4	6	9
6	Corporate brand and reputation	6	5	6	6	7	10	7
7	Government regulation**	5	10	9	8	3	5	5
8	Global political/ economic risk**	7	6	7	7	8	7	6
9	Global/international expansion	8	7	8	10	9	9	8
10	Trust in business	9	8	10	9	10	8	10

出典: The Conference Board, "The Conference Board CEO Challenge 2015"

## 人事業務



出典: Mercer Survey, "2010 EMEA HR Transformation Survey"より福原作成



### 【慶応大学岩本特任教授】

日本においては、人事関連のデータについて80%の企業が活用意思があるものの、全体の20%しか実際に活用できておらず、ギャップは大きい



## 【GROW活用事例】

数万件の学生エントリーから、組織の戦略に合致した優秀な人材を効率的に発見  
大手商社M社、大手運輸A社、大手IT S社など

### 現状

#### 膨大な労力& 面接の質の担保に課題

毎年エントリーES数万枚を  
人事チーム数名で目視にて  
チェック

2017年度は500~1000人  
程度採用予定に対し、プレ  
エントリーは5~10万人以上

総合職採用では、書類選考・  
グループ面接・グループ  
ディスカッション・個人面接  
などで選考

1次面接などで人事以外の  
面接官（人事の専門的な  
訓練を受けていない）に  
シートを渡して面接を実施

### 課題認識

#### 人的コスト削減& 評価方法の改善

エントリーシート数万枚をスク  
リーニングすること自体の手間

長期的戦略に合致した学生が  
採用されているか不明

ある程度機械的なスクリーニン  
グの過程で、本来は採用すべき  
学生を見落としている可能性が  
ある

専門的な訓練を受けていない多  
数の人事以外の面接官において、  
評価の質に偏りがある可能性が  
ある

学生本人の自己評価ではなく、  
人間関係性、他者からの評価で  
採用を行いたい

### IGSソリューション

#### GROWによる360度評価で コストカット&質の高い採用

組織の中長期的戦略に沿った人材  
特徴をGROWで抽出

エントリーシート数万枚をGROW  
の組織診断にもとづいて一気に  
上位選出200~1000名程度まで  
絞れるようにする

インターンにおいて学生のデータ  
取得及び面接官の評価を実施  
--具体的にはインターンシップES  
通過者に対して、面接の案内と  
同時にGROW利用を案内  
--面接までにGROWによる評価  
集め及び性格診断受験を案内  
--人間関係性と他者評価を可視化

# 第4次産業革命時代 働き方改革を進めていく上でも

# HRテクノロジーの一層の活用を