

人的資本経営に資する、人材強化の方法とは

ソフトスキルが重要な3つの理由

2023年4月27日



本日のアジェンダ

1. 人材育成を取り巻く環境の変化
2. 人材育成の方法論
3. ソフトスキルが重要な3つの理由
4. ソフトスキルの育成方法

1

人的資本経営において、人材育成が重要であることを再認識いただき、人材育成のヒントを得ていただく

2

その中でもソフトスキル育成の重要性をご理解いただき育成方法のヒントを得ていただく

しゅどう ひろなり

首藤 啓成

株式会社EdWorks 代表取締役社長

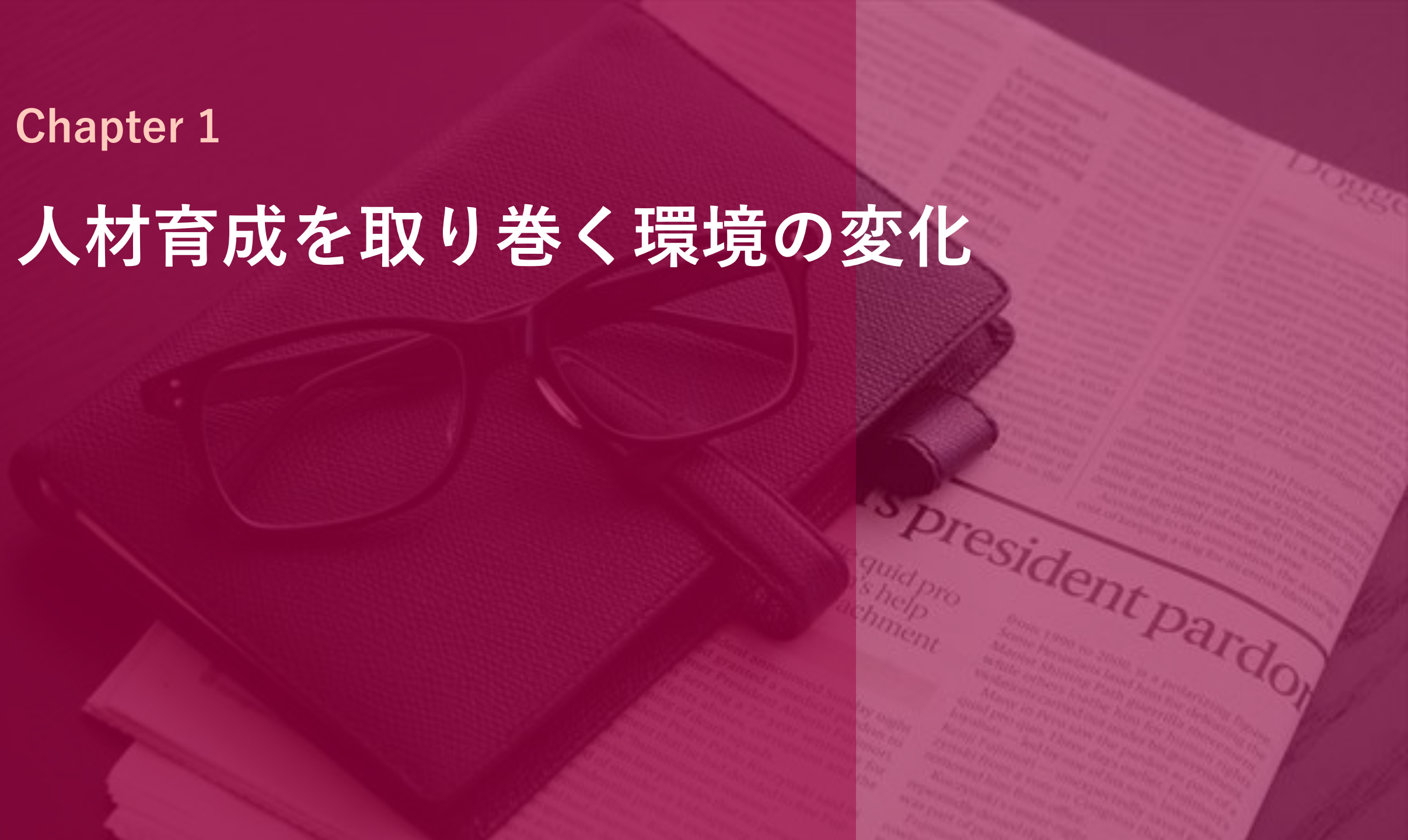
■ 略歴

早稲田大学政治経済学部在学中から大手学習塾2社で中学・高校受験の生徒を500人以上指導。卒業後、東日本電信電話株式会社（NTT東日本）に入社し、秋田支店勤務を経て、経営企画、アライアンス等を担当。2014年より外資系SaaS企業にて事業開発を担当。50社以上の企業とのパートナーシップを立ち上げ、マネージャーとして育成・指導にも係る。2,000人以上のビジネスパーソンと協働した経験からソフトスキルの重要性を認識し、ソフトスキルに特化した人材教育サービスを提供する株式会社EdWorksを設立。



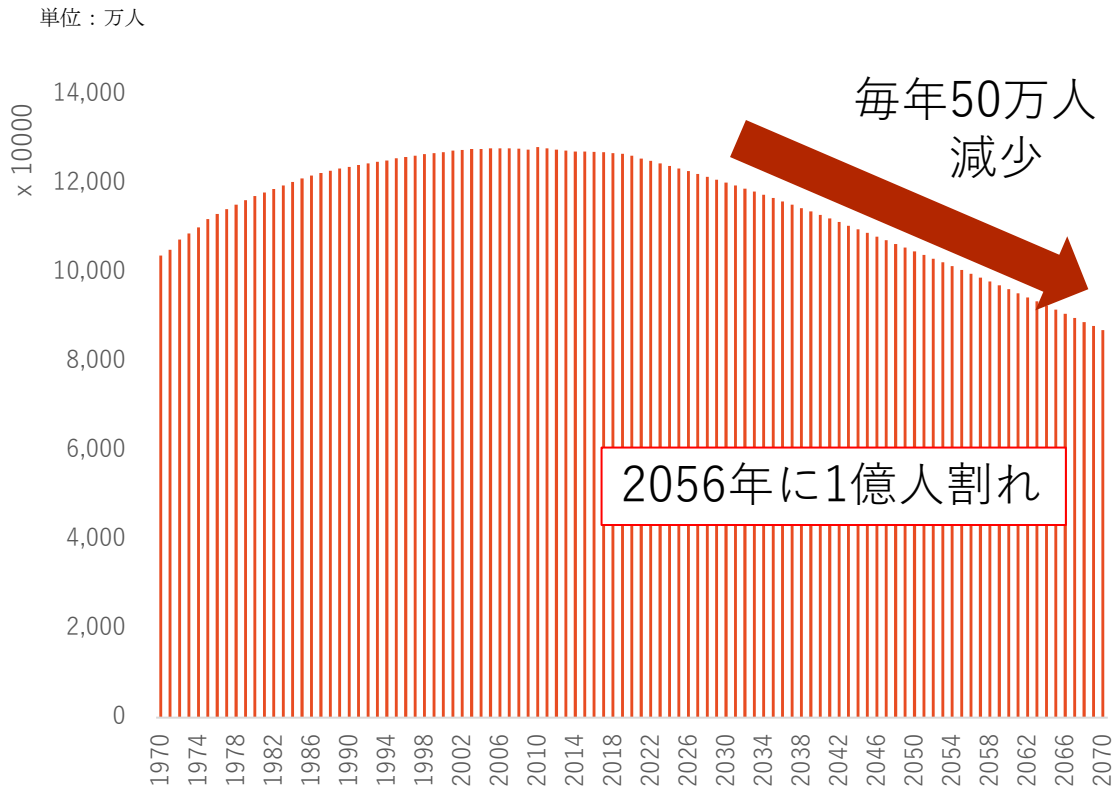
Chapter 1

人材育成を取り巻く環境の変化



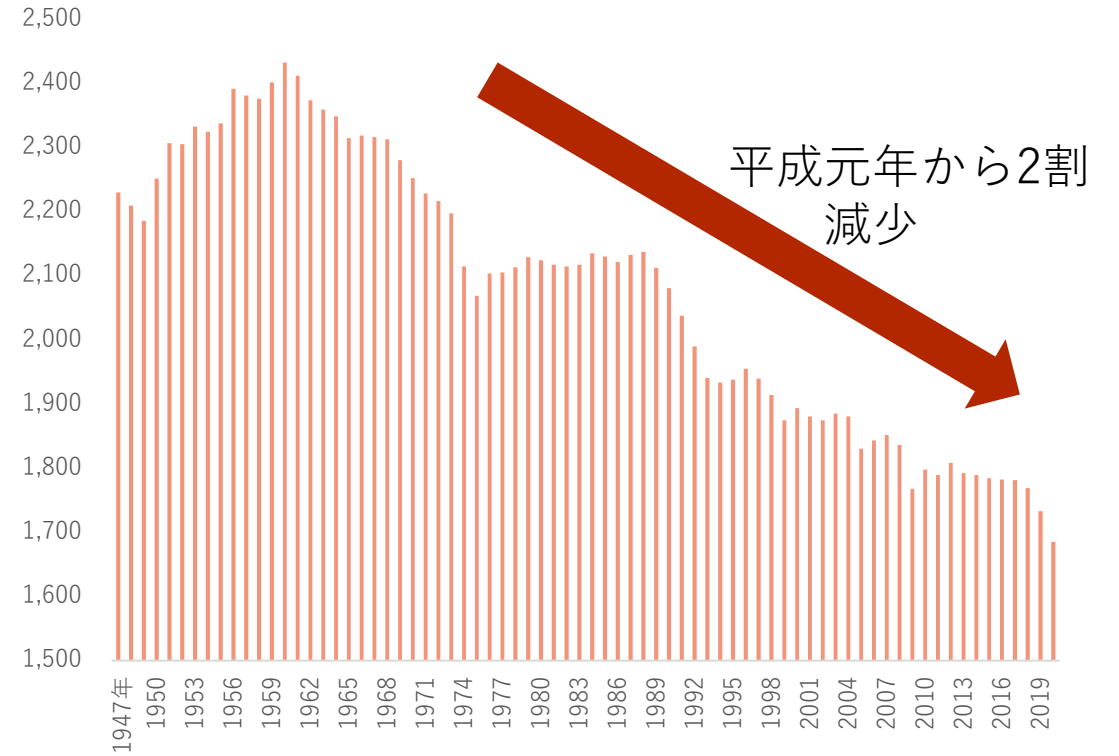
労働人口と労働時間の減少

労働力人口は減少の一途



資料：国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口（令和5年）

労働時間も減少の一途

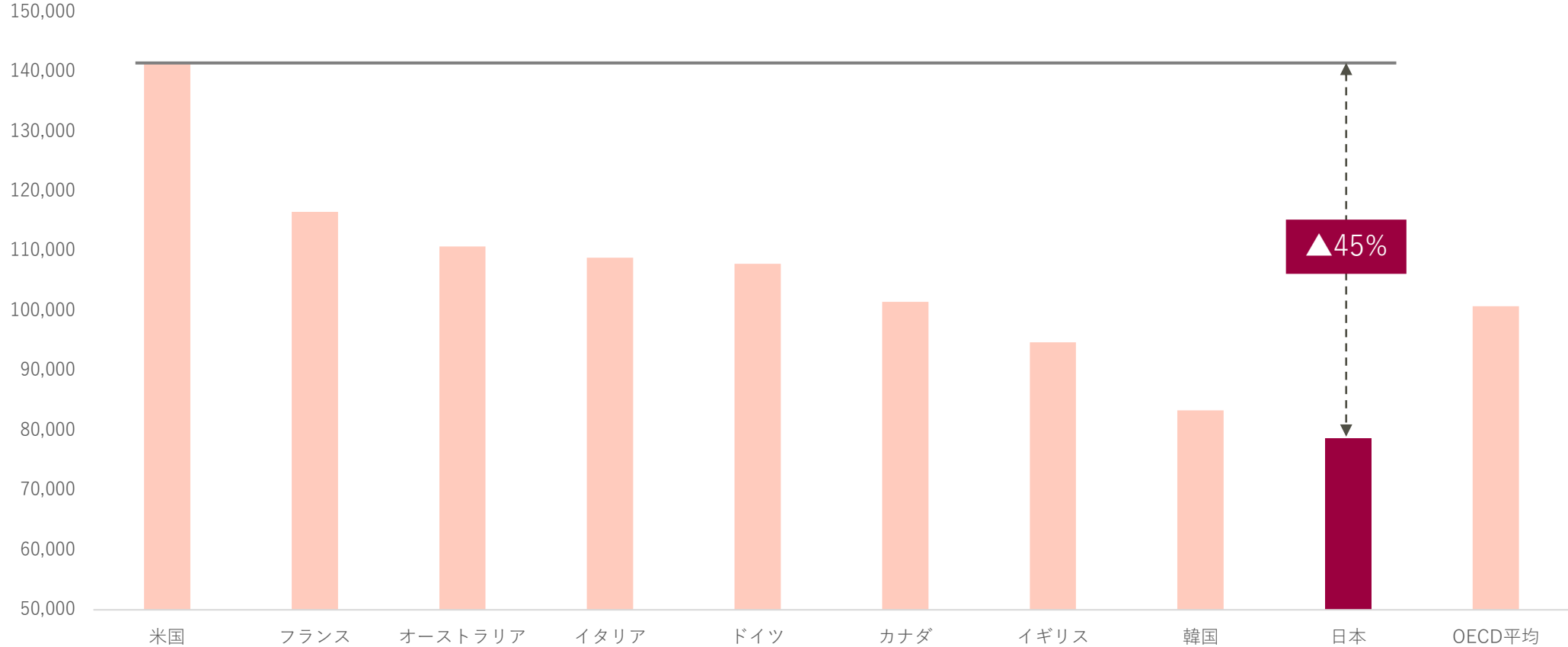


資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

労働生産性の低迷

日本の生産性は米国の55%、イタリアや韓国より低い

単位：USドル（購買力平価換算）



資料：公益財団法人 日本生産性本部 労働生産性の国際比較2021より作成

生産性の向上が喫緊の課題

長期的な人・時間の低減は不可避。競争力強化のため、コントロール可能な生産性が着目されている。

低減は不可避

就業者数



労働時間



コントロール可能

生産性



PRODUCTIVITY

生産性向上の柱として人的資本への関心が増加

「人的資本」は70年前からある言葉だが、近年財務・人事領域で注目を集める

草創期

- 1954年 ウィリアム・アーサー・ルイスが論文で「人的資本」という用語を使用
- 1964年 ゲーリー・S・ベッカー『人的資本』を著す

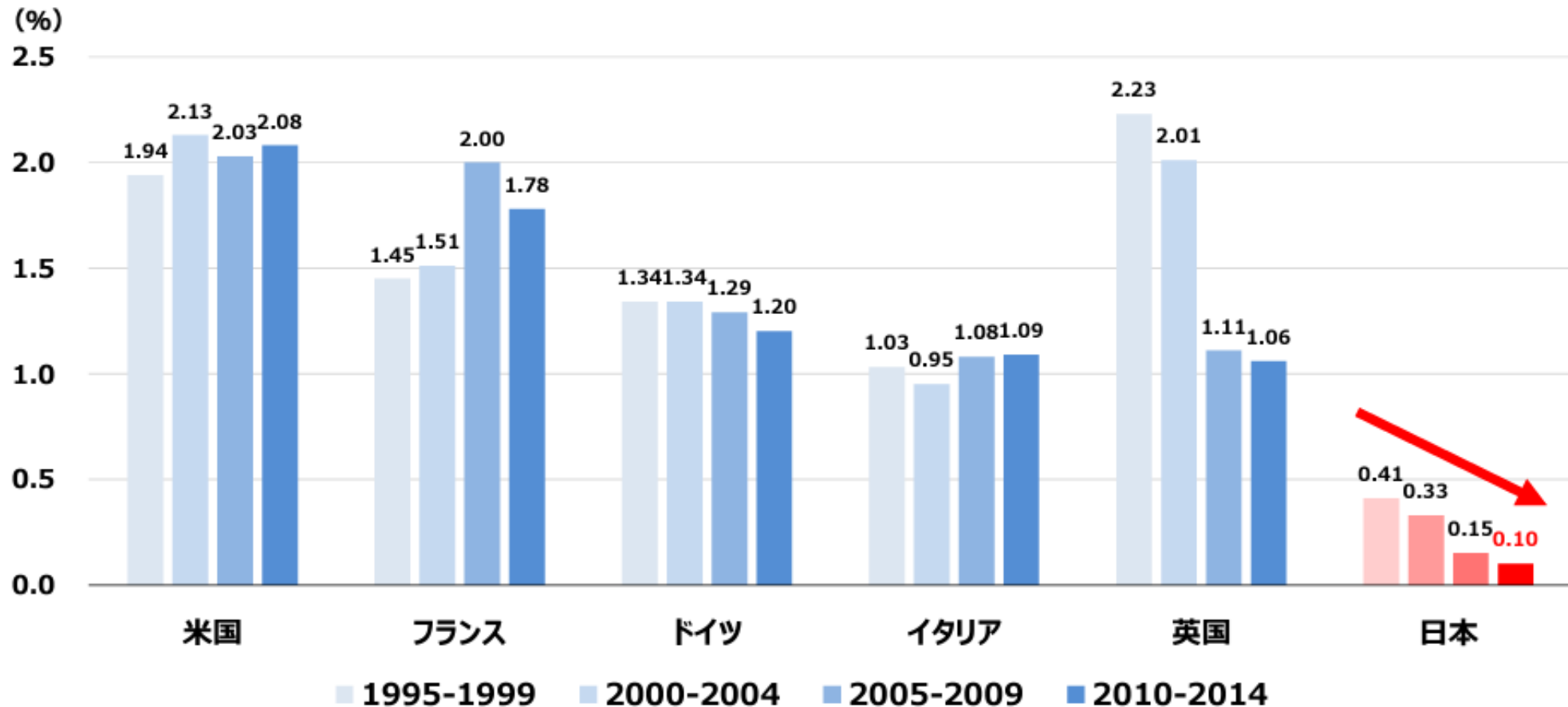
近年

- 2011年 ISO/TC 260で人的資本領域での測定基準の開発をスタート（現在、ISO 30414等を公表）
- 2020年8月 米国証券取引委員会が人的資本に関する情報公開の基準を公表
- 2020年9月 「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」
（人材版伊藤レポート）の公表
- 2021年11月 新しい資本主義の実現会議の緊急提言で人的資本への投資強化が提言
- 2022年8月 内閣官房「人的資本可視化指針」を公開

日本における人材投資

しかし、日本の人材投資の相対額は他国と比して低く、さらに年々下がってきている

企業の人材投資 (OJT以外) の国際比較 (対GDP比)



(出典) 内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局

Chapter 2

人材育成の方法論



人材育成の方法論

人材育成はHow、Whom、Whatで分けられる

How
どのように

OJT (仕事を通して)

Off JT (研修で)

Whom
誰に

新入社員

若手社員

中堅社員

管理職

What
何を

ハードスキル
(プログラミング、英語等)

ソフトスキル
(コミュニケーション力等)

How : どのように

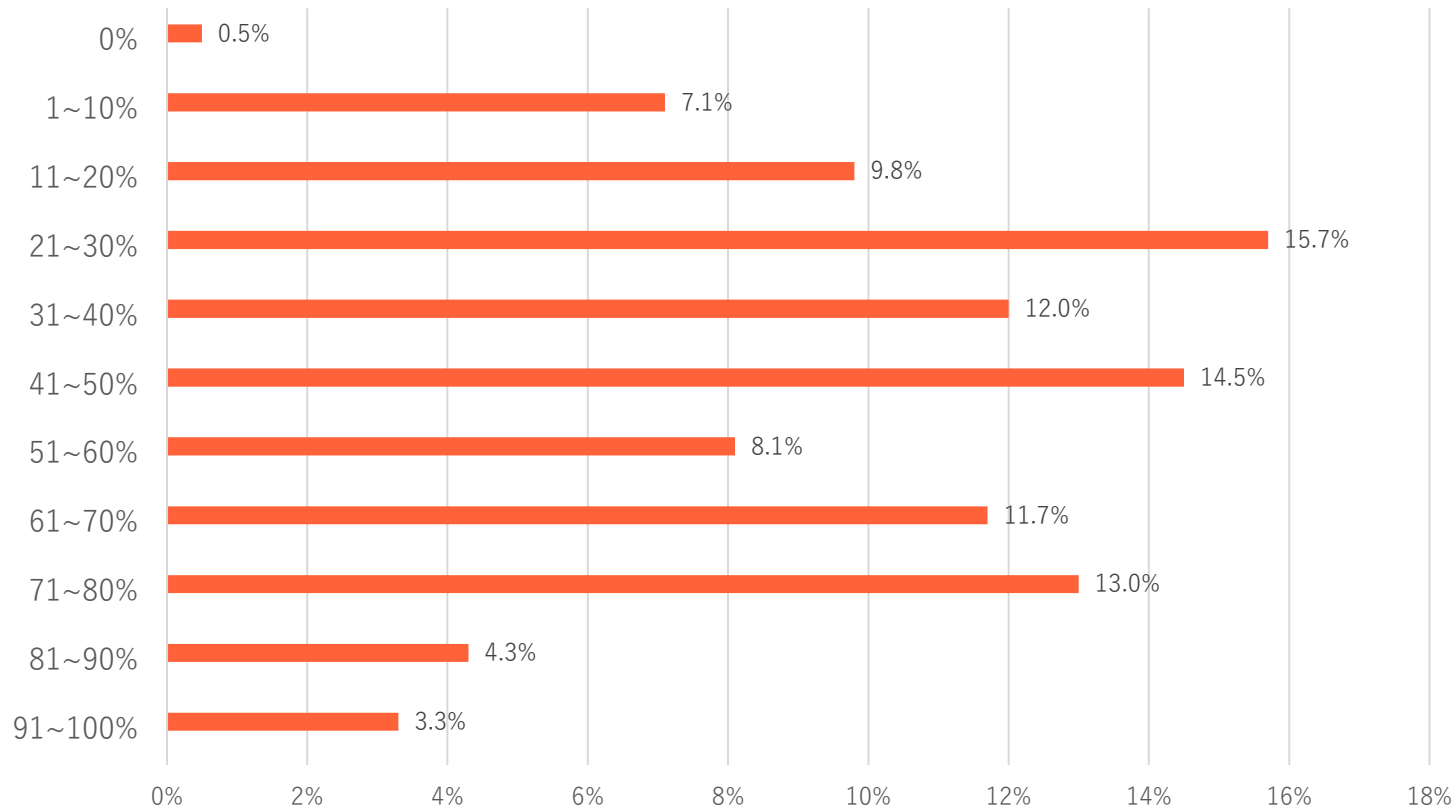
それぞれの特徴を踏まえ、OJTとOff JTを組み合わせることが重要

	メリット	デメリット
OJT	<ul style="list-style-type: none">● 実務に即した内容を学べる● 職場内のコミュニケーションが活性化される	<ul style="list-style-type: none">● 現場業務の負担要因となる● 新たな視点が提供されにくい● 実務を通して身に着けにくいスキルがある
Off JT	<ul style="list-style-type: none">● 現場上司・メンターに負担がかからない● 新たなスキルを体系立てて学べる	<ul style="list-style-type: none">● 外部への費用が発生する

OJT負担の軽減

管理職のプレイングマネージャー化によりOJT負担が増大しているため、Off-JTを上手に活用する必要がある

課長のプレイヤーとしての仕事の割合



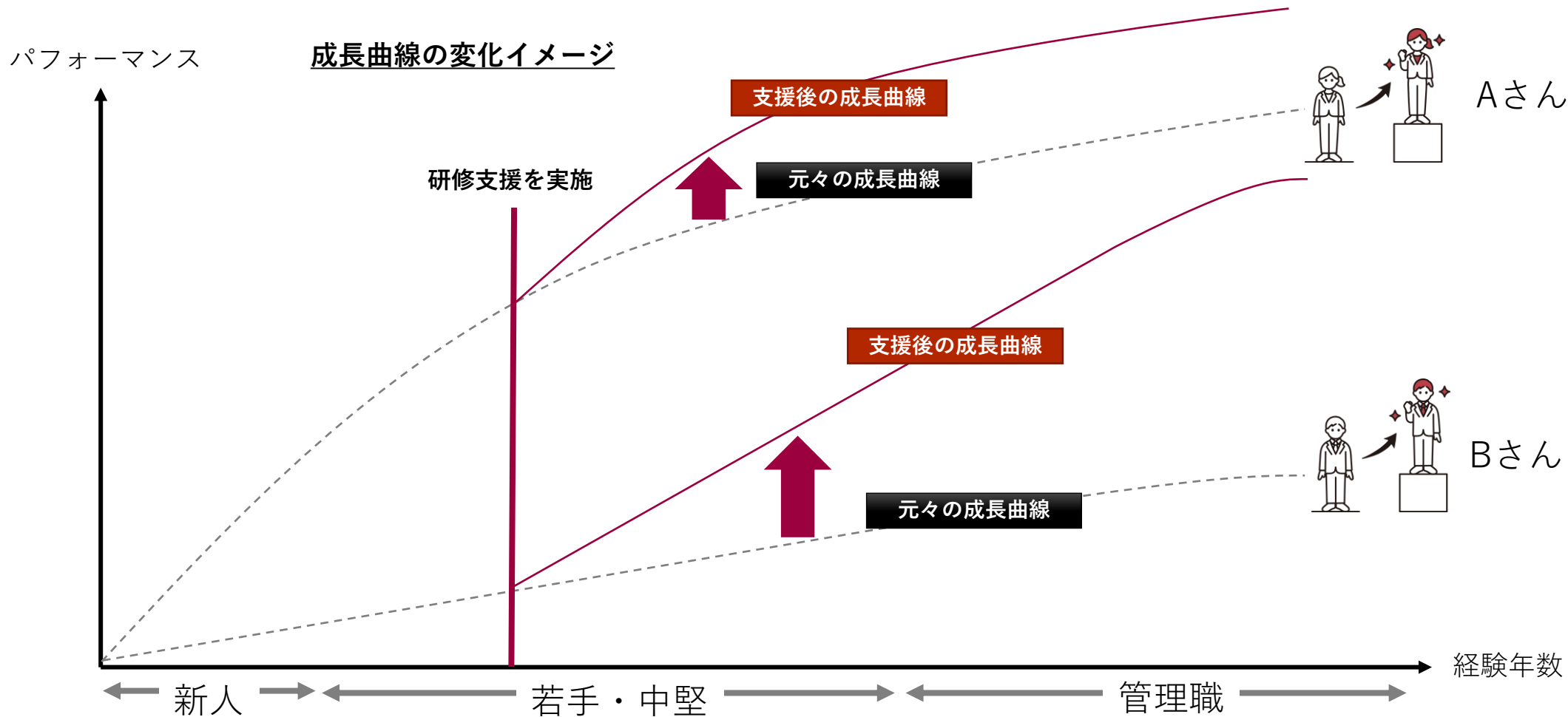
99.5%が
プレイングマネージャー

40.4%が
プレイヤー業務

資料：産業能率大学 総合研究所「上場企業の課長に関する実態調査（2021年）」より作成

Whom : 誰に

パフォーマンスに差が出てくる若手・中堅社員への人的投資が効果的



What : 何を

ハードスキルとソフトスキルではスキル獲得方法が全く異なる

ハードスキル

IT、経理等などの**テクニカルなスキル**

■特徴

- スキルの測定が比較的容易で資格等が整備されている
- 学び直しの素材、場所、インセンティブを付与することで自学可能

ソフトスキル

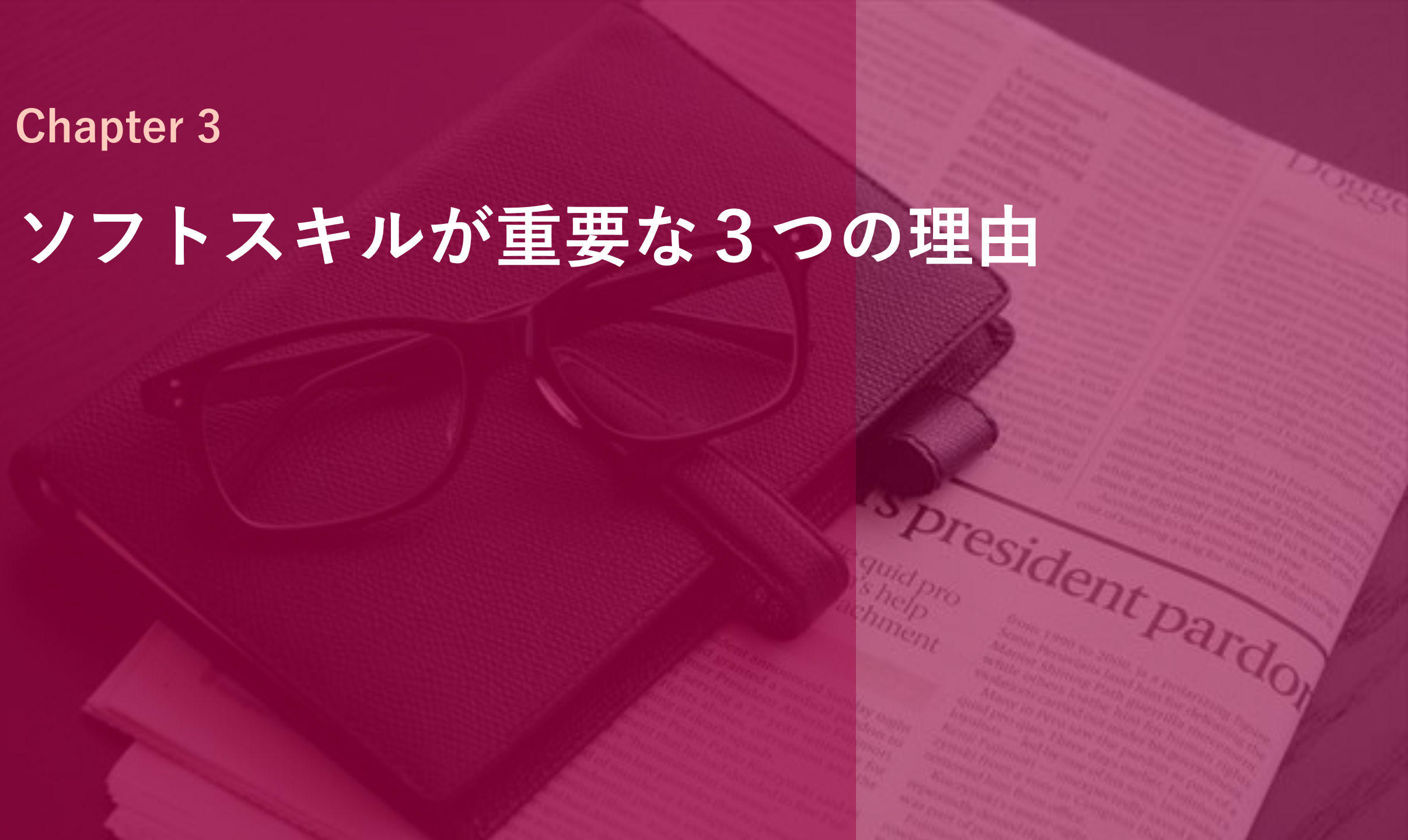
コミュニケーション力、問題解決力など**ベースとなるスキル**

■特徴

- スキルの測定が困難で仕事を通じて経験を積むとされている
- 学び直しの素材、場所等は選択肢が少なく、自学が難しい

Chapter 3

ソフトスキルが重要な3つの理由



どちらが中期的にパフォーマンスの期待値が高いか

ハードスキル優位の人と、ソフトスキル優位の人で考えてみる



Aさん 入社3年目

エンジニアとして高スキルを保有しているが、コミュニケーション力、問題解決力が低い



Bさん 入社3年目

営業職は未経験だが、コミュニケーション力・問題解決力が高い

ソフトスキルが重要である3つの理由

1

ハードスキルにレバレッジをかけられる

2

時代の変化を超えて活用できる

3

階層・職種を超えて活用できる

理由① ハードスキルにレバレッジをかけられる

ソフトスキルを強化することで、ハードスキルが活きてくる

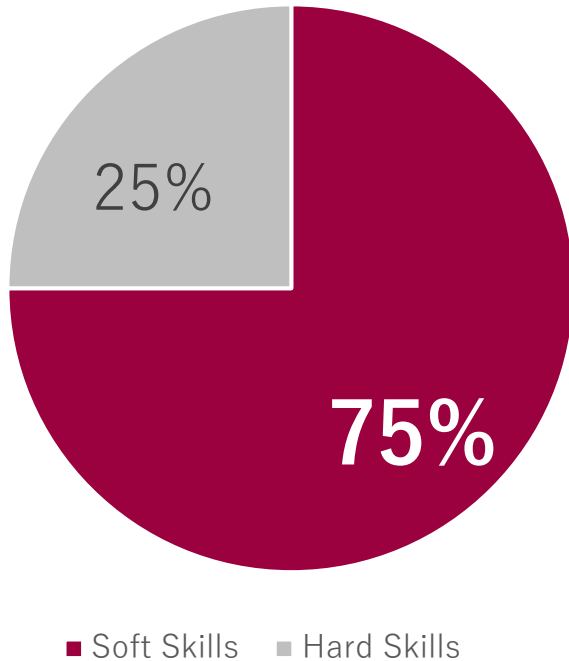


ハードスキルとソフトスキルの関係性

		メタファー	説明
例 1	ハードスキル	アプリケーション	インストールできるアプリケーションはOS・端末のスペックに依存するのと同様、ハードスキルを“どう活用するか”でパフォーマンスが異なる
	ソフトスキル	パソコン	OS・端末が高スペックであれば、どんなアプリケーションもインストール可能なと同様に、ソフトスキル次第でパフォーマンスが大きく変動する
例 2	ハードスキル	車	どんなに高性能な車、たとえフェラーリであっても、運転する人に依存する
	ソフトスキル	ドライバー	どんなにいい車であってもペーパードライバーであれば性能を引き出せない

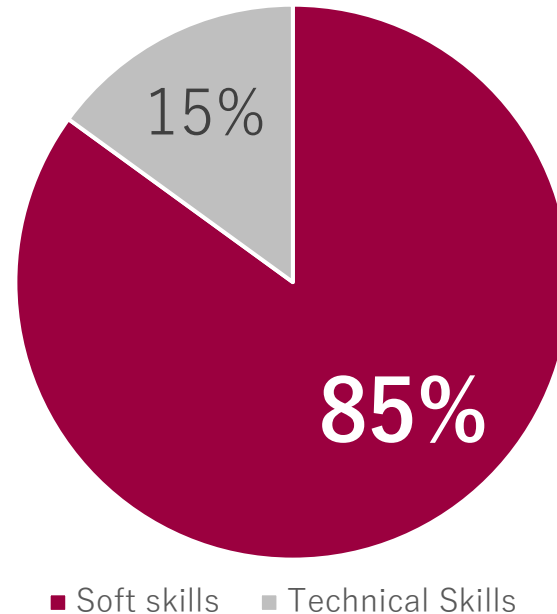
参考：海外における研究結果

Fortune 500 CEOへのスタンフォード、カーネギーメロン財団の調査によると、長期的な仕事の成果は75%がソフトスキルによってもたらされていると報告。



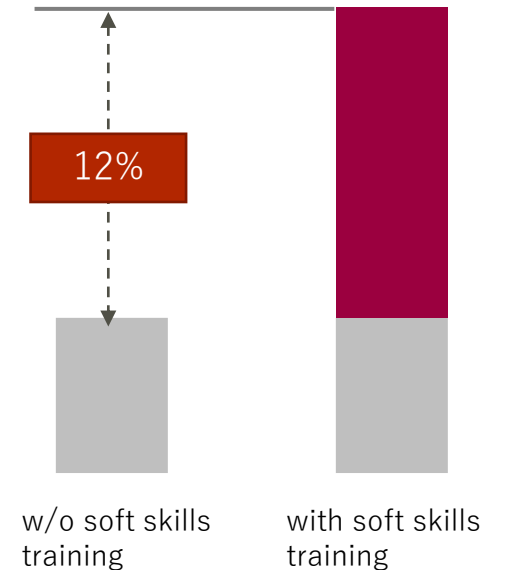
出所：Levasseur, Robert E. (2013). "People Skills: Developing Soft Skills — a Change Management Perspective"

ハーバード大学による報告によると、職場における成功の85%はソフトスキルによるもので、テクニカルスキルは15%にしか過ぎない



出所：World Journal of Advanced Research and Reviews, 2019, 03(02), 066072

ボストン大学、ミシガン大学ロスの調査でソフトスキルのトレーニングを受けた従業員は受けていない従業員に比べて12%生産性が高かった



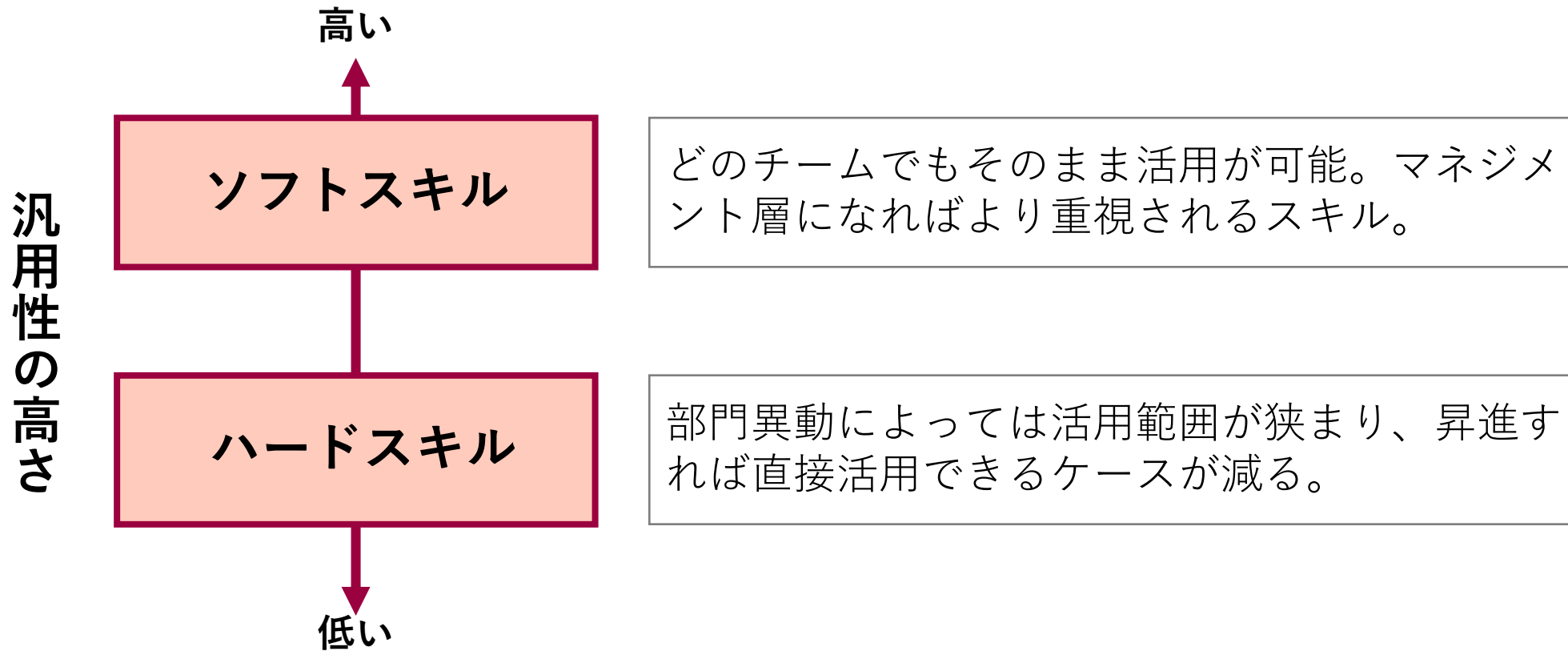
理由② 時代の変化を超えて活用できる

技術の潮流の変化に関わらず、活用が可能。AI技術の発達により、ソフトスキルの重要性が増していく。



理由③ 階層・職種を超えて活用できる

一般社員からマネジメント層への昇進や部門・チームの異動を行っても活用ができるスキルはソフトスキル



お客様における事例

	問題	原因
事例 1	お客様との要件定義を終え、システムを製造し、テスト経てリリースしたものの、お客様社内からの評判が良くない。プロジェクト後、お客様から「 もっと提案をしてもらいたかった 」とフィードバックを受けた。	お客様がシステムを導入する目的から（時にはお客様の気づいていない）課題を特定し、専門家の立場から適切なソリューションを提案する「 問題解決力 」が不足していたため起きた。
事例 2	難易度の高いプロジェクトのため、技術力の高いメンバーをアサインしたが、 お客様から「上から目線で説明がわかりにくい」と対応への不満が噴出し担当変更を求められた。	お客様の理解度に合わせて適切な説明と印象を左右する非言語コミュニケーションに難点があった。「 コミュニケーション力 」が不足していたため起きた。

参考 | 海外でもハードスキルからソフトスキルに焦点が変化

Why Soft Skills Are All That Matter And What To Do About It

Nell Derick Debevoise Senior Contributor @
I wrangle people, ideas, and horses to make work
healthy and fair.

Follow

Apr 4, 2023, 12:09pm EDT

Listen to article 8 minutes

There's been a steady shift in management styles over the last decade or so. The numbers-driven, dictatorial leader is slowly dying off, clearing the way for those with emotional intelligence, compassion, and trust in their teams – especially in knowledge-based sectors where creative problem solving and abstract thinking are key.

This shift is also pronounced in business schools and professional learning and development initiatives, where there's now a much heavier emphasis on soft skills – communication, learning agility, resilience, curiosity, and empathy, as well as the traditional hard skills.



The ability to build trust, risk and recover from failure, and empathize with colleagues, customers, ...

It's been a welcome change, but it's not enough yet. [Given their import, we should rebrand 'soft' skills to 'power skills,' but for ease of understanding in the meantime, let's stick with the widely understood terminology.] Soft skills might be all that matter.

出所: Forbes
<https://www.forbes.com/sites/nelldebevoise/2023/04/04/why-soft-skills-are-all-that-matter-and-what-to-do-about-it/>



What IT Soft Skills Tech Talent Scouts Look for in Job Candidates

The top soft skills that IT professionals should focus on are communication, problem-solving, and project management, according to a new study.

Nathan Eddy | Apr 05, 2023



In addition to having the required **technical skills**, IT professionals should be looking to boost their soft skills, specifically in the areas of communication, problem-solving, and project management.

This was the key takeaway from a Mason Frank study of nearly 3,600 respondents working across Salesforce, NetSuite, Amazon Web Services, Microsoft Business Applications, Microsoft 365, and Microsoft Azure.

Related: [5 Essential Soft Skills for DevOps Success](#)

For budding technologists looking to kickstart their careers, the survey findings were a positive indicator that hiring managers looking to fill tech roles are taking a more flexible approach to sourcing new talent — one that considers transferable soft skills that can be harder to teach than technical skills.

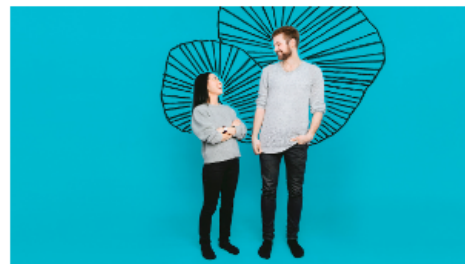
The fact that communication, problem-solving, and project management emerged so strongly across the range of ecosystems was particularly interesting, according to Zoë Morris, president of Mason Frank International.

出所: ITPro Today
<https://www.itprotoday.com/career-development/what-it-soft-skills-tech-talent-scouts-look-job-candidates/>

5 Essential Soft Skills to Develop in Any Job

by Marlo Lyons

February 28, 2023



WIREIMAGE Photography/Getty Images

Summary. If you've been laid off, you might find yourself working in a job outside your industry — for example, in transportation, health care, social assistance, accommodation, food service, etc. — to support yourself and your family. Even if that job's responsibilities seem far... [more](#)

Being laid off is a shock — even if you see it coming. If you're eligible for severance pay, you might feel okay for a while, but there may come a point when you need to take a job outside of your profession to pay the bills (maybe in retail, food service, or hospitality). But landing a job outside of your industry can still move your career forward.

Listen to this article 00:00 / 07:14

To hear more, download Nois app for iPhone or Android.

Here are the skills you can practice and learn while working outside of your chosen field, and how to position them on your resume.

Skills to hone when you're in the role

If possible, look for ways to practice the hard skills from your profession. For example, if you worked in finance at a tech company and are now working as a host or server at a local restaurant, ask if you can do the reconciliation at the end of the night or the financial planning or modeling for ordering food, beverages, and supplies to cut down on waste.

出所: Harvard Business Review
<https://hbr.org/2023/02/5-essential-soft-skills-to-develop-in-any-job/>

重み増す「ソフトスキル」カ

新風シリコンバレー ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社長 ロッセル・カップ氏

日経産業新聞 + フォローする

2023年1月27日 2:00

保存済み

共有アイコン

NIKKEI BUSINESS DAILY 新風 シリコンバレー

「ハードスキル」とは一般的にプログラミング、デザイン、戦略立案、分析などのテクニカルスキルを指す言葉である。一方、「ソフトスキル」はコミュニケーション力、共感力、コラボレーション、適応性、ストーリーテリング、謙虚さ、チームビルディングといった対人関係のスキルに関連するスキルである。優れた社員やよいリーダーであれば必ず持っているスキルだと言える。

シリコンバレーでは部屋に閉じこもって完璧なソフトウェアを作り、技術的な奇跡を起こす伝説の「ロックスター」コーダーがよく登場する。そして実際、競争が激しく、常に進化を続けるハイテク産業では強力なテクニカルスキルを持つことは成功の力を握っている。

しかし、シリコンバレーのリーダーたちは一般社員と管理職の社員の両者において、ソフトスキルの重要性を認識するようになってきた。技術は変化するためあるゆえにハードスキルの要件は常に流動的だが、ソフトスキルは人間の基本的な行動に関するものであり、不変のものである。

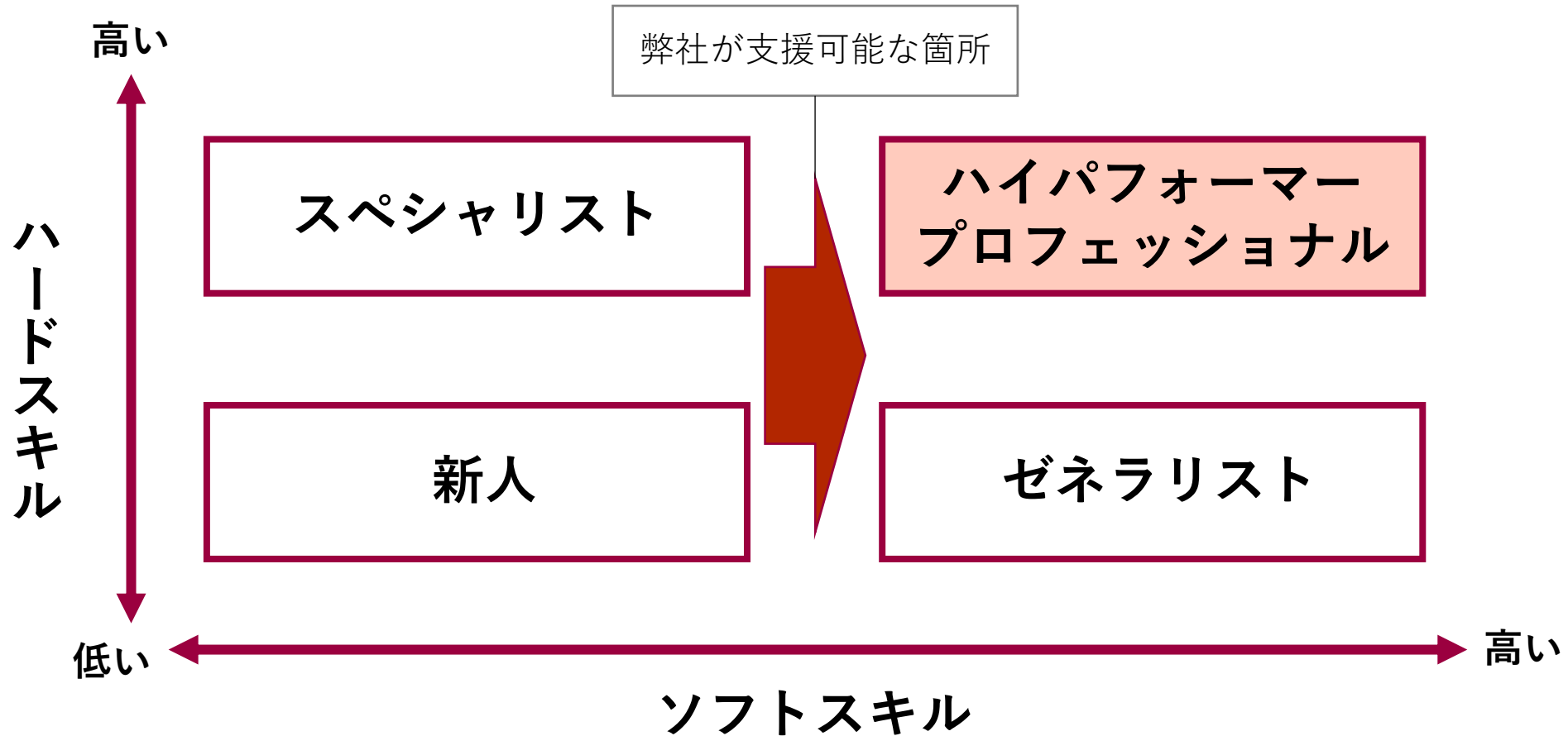


人事管理とグローバル人材育成を専門とするコンサルタント。シリコンバレー一流の経営を理解し、学べるようにすることに注力している。著書に「日本企業がシリコンバレーのスピードを身につける方法」。

出所: 日経産業新聞 (2023年1月27日)

まとめ：ソフトスキルが長期的観点で育成すべきスキル

これまで焦点が当たっていなかったソフトスキルを磨くことで、高い成果を上げられる人材に変化することができる



Chapter 4

ソフトスキルの育成方法



ソフトスキル育成の難題

ソフトスキルはハードスキルと比べて育成を行うのが難しい

ハードスキル

ソフトスキル

育成方法

資格が整備されており、e-Learningや教材等が豊富に存在。

ソフトスキルに絞った教材は皆無に等しく、座学だけの習得は困難。

育成期間

ハードスキルによって異なるが、短期集中で取得することも可能。

短期集中で習得するのは困難。業務で活用して初めて身に着けることが可能。

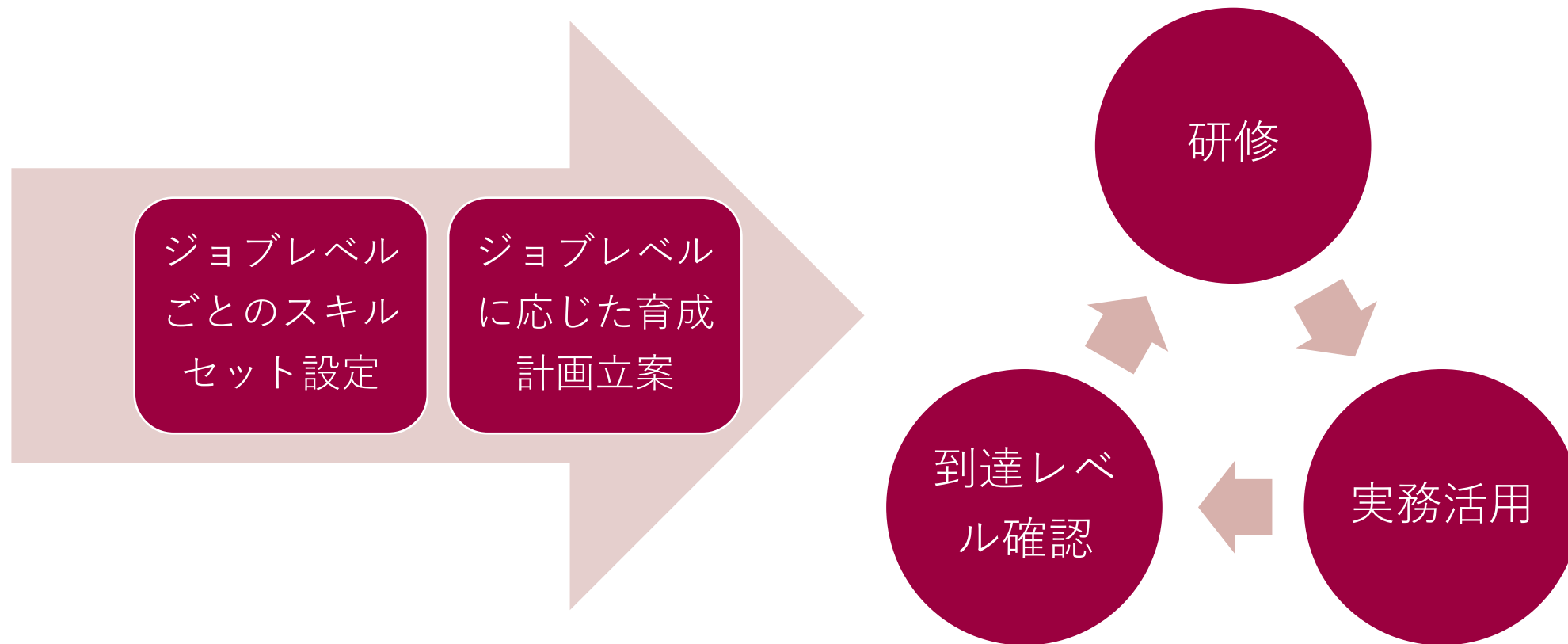
スキルの測定方法

資格の受験などペーパーテストで測定が可能。

客観的な点数付けが困難。ペーパーテストで測れるスキルはほとんどない。

理想的な育成計画方法

レベルごとのスキル目標を設定した上で育成計画を立て、研修と実務を行き来できる体制を構築することが望ましい



ジョブレベルごとのスキル設定例

企業によりジョブレベルで求められるスキルが異なるため、設計時には各職種ごとの特性を踏まえる必要がある

ジョブレベル

中堅

判断力

交渉

ファシリテーション

会計・財務リテラシー

発想力

根回し・調整

法務リテラシー

問題解決

リーダーシップ

伝える力

時間・タスク管理

情報収集

受け取る力

自己理解

ITリテラシー

ロジカルシンキング

非言語コミュニケーション

問題解決力

コミュニケーション力

チーム力

セルフマネジメント力

ビジネスリテラシー

ソフトスキルの分類

EdWorksではソフトスキルを5つのカテゴリに分類

問題解決力

ビジネスにおける課題を設定・特定し、ロジカルに適切な解決策を立案、スピード感をもって実行できる能力

コミュニケーション力

他者と円滑にビジネスを行うために適切に伝え、適切に受け取り、共通の利益を見出す能力

チーム力

組織・チームを適切に動かし目標を達成させる能力

セルフマネジメント力

タスクを適切に管理、処理し、自らをモチベートさせられる能力

ビジネスリテラシー

専門外の事象であっても適切に処理し、必要に応じて専門家に協力を依頼できる能力

スキルの分解

問題解決力

ロジカルシンキング

問題解決

PDCA

問題発見

問題解決

定量分析

実行力

決断力

発想力

コミュニケーション力

伝える力

説明力

プレゼン力

図式化力

文章力

受け取る力

質問力

非言語コミュニケーション力

交渉力

チーム力

ファシリテーション力

根回し・調整力

リーダーシップ力

セルフマネジメント力

時間・タスク管理力

自己理解力

ビジネスリテラシー

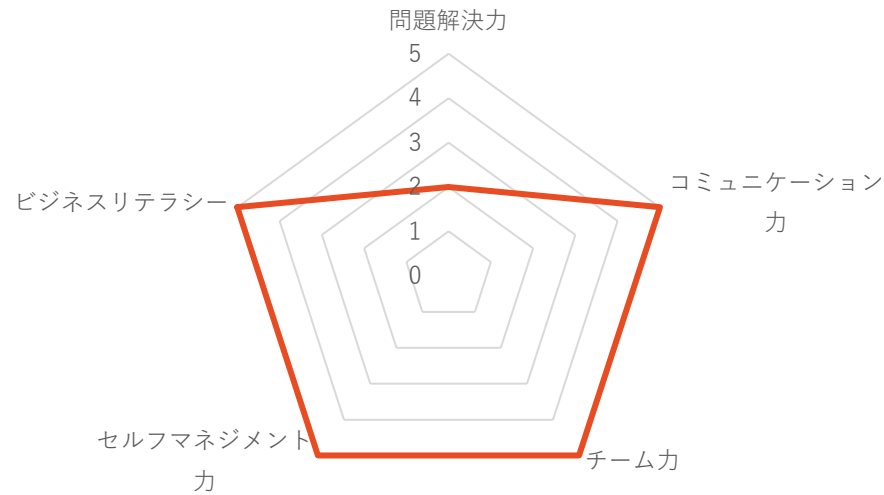
情報収集力

ビジネス法務力

会計・財務基礎力

ITリテラシー

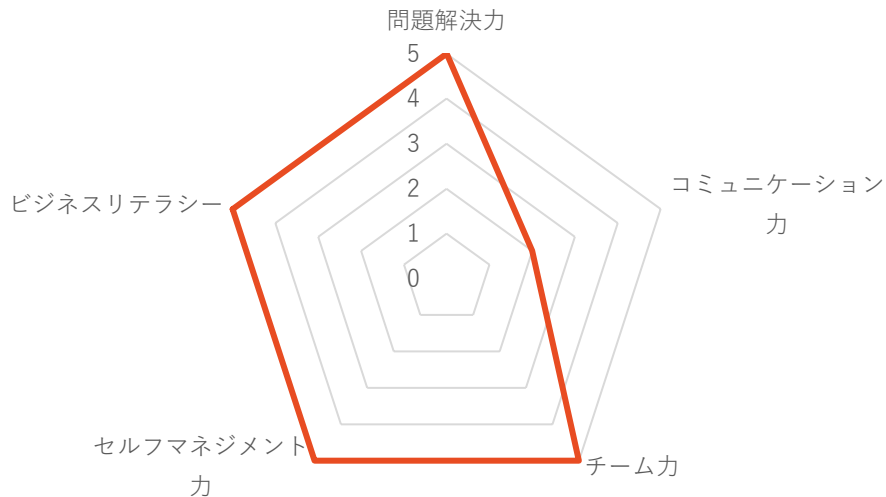
実際のスキル不足の事例（1）



問題解決力が足りないAさんのケース

Aさんはチーム内で中心的な人物。コミュニケーションも円滑で、任された仕事は期限内に仕上げようとする。

しかし、いつもポイントがずれている。難しい課題を与えると一人では解決できず、周りの手助けが必要な状況だ。

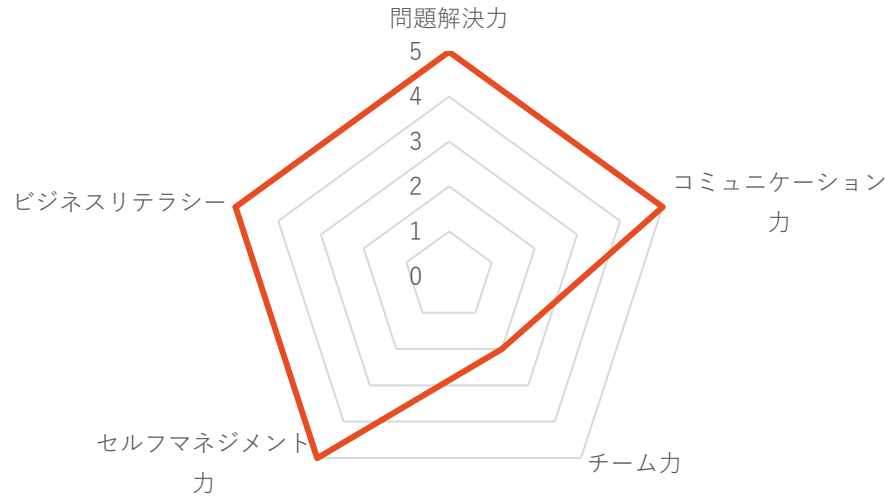


コミュニケーション力が足りないBさんのケース

Bさんは信頼のおける社員。どんなに難しい課題でも難なくこなしていくため非常に頼りにされている。

しかし、社外や他部署からの評判がよくない。説明が不足していたり、人当たりがよくないため、一緒に仕事することを敬遠されがちである。

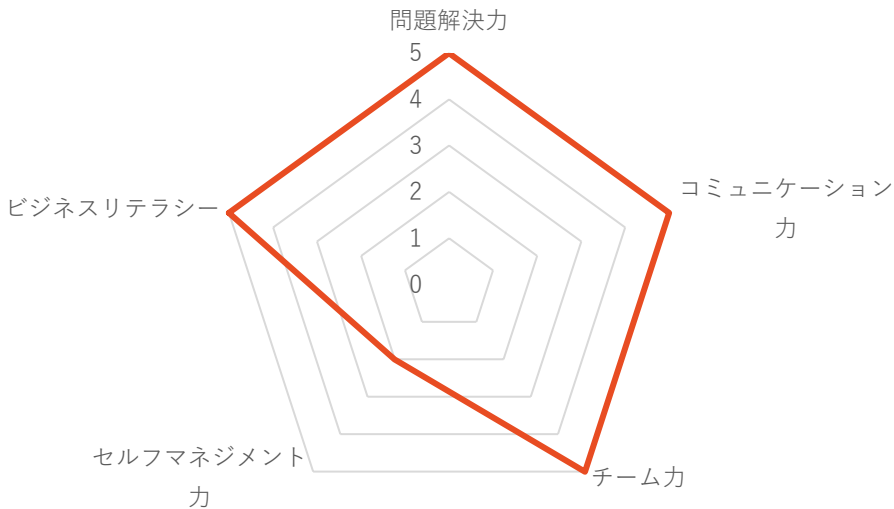
実際のスキル不足の事例（2）



チーム力が足りないCさんのケース

Cさんは将来を期待されている人物。難題も見事に切り抜け社内外の信頼も厚い。

しかし、大きなプロジェクトやステークホルダーが増えると思うように仕事が進まず苦勞している。メンバーからリーダークラスになるにはあと一歩というところである。



セルフマネジメント力が足りないDさんのケース

Dさんは難しいプロジェクトでも利害関係者を巻き込み推進できる貴重な人物。常にトップクラスの実績を出す。

しかし、社内外からの評判は決して良くない。依頼された仕事を期限内に終わられなかったり、ミスも多いためである。もっと評価されて良いはずなのだと思う人である。

EdWorks 5つの特長

弊社は研修企業ではなく行動変容の結果にコミットするトレーニング企業です

1

受講生へコーチングも組み合わせ、トレーニング内容の定着化を行います

2

上長・メンターへトレーニング内容をフィードバックし、上長・メンターと連携して育成を行います

3

短時間トレーニングを毎週繰り返す反復学習を行うことで、業務負荷軽減と学習内容の定着化を行います

4

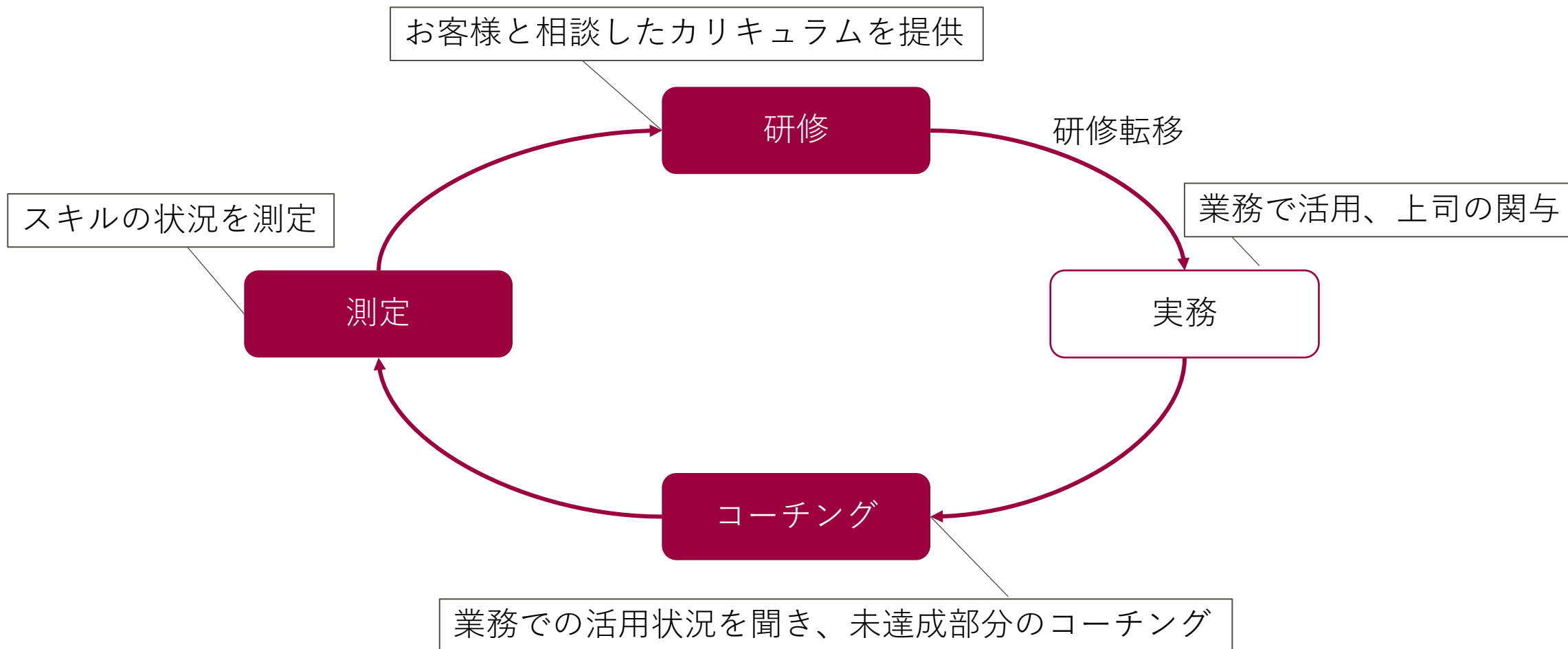
トレーニング受講前と後に上長・メンターと連携し、受講者のスキル評価を実施、成長度合いを可視化します

5

成果に直結し、汎用的に使えるソフトスキルのトレーニングに専門特化しています

EdWorksが提供する育成プログラム概要

研修、実務、コーチングのサイクルを繰り返すことで、研修を“やりっぱなし”にせず、実務で活かせるレベルにすることを目標とします



参考：IT企業でのカリキュラム例

No	カテゴリ	内容	目安時間（分）	オンサイト	日程	トレーニー (受講者)	マネージャー	人事担当	トレーナー (EdWorks)
1	事前準備	課題・業務内容ヒアリング	30				▲	▲	●
2	事前準備	カリキュラム作成	60						●
3	事前準備	カリキュラム作成チェック	30				●	●	
4	事前準備	受講者プロフィール提出	15				●	●	
5	研修前準備	マネージャー向け説明会	30				▲		●
6	研修前準備	事前測定・目標設定・提出	60			●	●		▲
7	研修前準備	マネージャー面談	30	●			●		●
8	研修前準備	トレーニー向けカリキュラム説明	60	●	1週目	▲			●
9	研修前準備	テスト（Case問題、前提知識チェック）	30			●			▲
10	個別面談	個別面談	30			●			●
11	研修	ロジカルシンキング	60		2週目	▲			●
12	研修	PDCA／問題発見	60		3週目	▲			●
13	研修	問題解決	60		4週目	▲			●
14	研修	定量分析／実行力／発想力	60		5週目	▲			●
15	研修	判断力（インバケット）	60		6週目	▲			●
16	個別面談	個別面談	30			●			●
17	研修	伝える力／プレゼン力	60		7週目	▲			●
18	研修	伝える力／プレゼン力（続き）／図式化力	60		8週目	▲			●
19	研修	文章力／非言語コミュニケーション	60		9週目	▲			●
20	研修	受け取る力／交渉力	60		10週目	▲			●
21	研修	交渉力	60		11週目	▲			●
22	個別面談	個別面談	30			●			●
23	研修	調整力／根回し／リーダーシップ	60		12週目	▲			●
24	研修	時間・タスク管理力／自己理解力	60		13週目	▲			●
25	研修後測定	事後・測定・提出	30			▲	▲	▲	●
26	研修後測定	トレーニーインタビュー	30			▲			●
27	研修後測定	マネージャー面談	30				▲		●

参考：ソフトスキルの評価シート抜粋

ソフトスキル測定シート				評価項目		Stage-S	Stage-A	Stage-B	Stage-C
名前		山田太郎				ほとんど完璧に実施することができ、他者に対して指導することができる (90~100%達成)	一部改善余地はあるが、ある程度実施することができる (70~89%達成)	実施できない部分があり、上司や他者からしばしば支援を受けている (30~69%達成)	ほとんど実施できていないため、上司や他者から常に支援を受けている (0~29%達成)
マネージャー		新宿花子							
カテゴリ	No	スキル	チェックポイント	トレーニング開始前評価		トレーニング後	マネージャーコメント	スコア	
				自己評価	マネージャー評	目標			
コミュニケーション力	9	説明力	説明の受け手にとってわかりやすい説明を行うことができる。 ・受け手の立場に立ち、説明することができる	B	B	A	ご自身の得意領域については明快に説明をされますが、新しい分野に関しては説明が不明瞭になるケースがあります。		
コミュニケーション力	10	プレゼン力	多人数向けにわかりやすい説明をすることができる。 ・資料、スライド構成を多人数向けに工夫することができる ・多人数向けの話し方ができる	A	B	A	話し方は上手だと思いますが、スライドの構成はまだまだ改善の余地があると思います。		
コミュニケーション力	11	図式化力	説明する際に表やグラフ等を適切に使用することができる。 ・文字情報を視覚化することができる ・表、グラフ、プロセス図等を適切に利用することができる	C	C	A	ご本人もご承知のとおり、プレゼンや説明時に文字に頼ったコミュニケーションが多いため、図で表現する方法を学習してください。		
コミュニケーション力	12	文章力	受け手にわかりやすい文章を書くことができる。 ・文章で簡潔、明瞭に表現することができる ・不明点や誤解を招かない書き方ができる	B	B	A	文章は簡潔で分かりやすいですが、まだまだ改善の余地はあると思います。		
コミュニケーション力	13	質問力	話し手の意図を正確にくみ取り、質問によって相手に気づかせることができる。 ・話し手の意図を正確にくみ取る質問ができる ・示唆質問を通して話し手に気づきを与えることができる	A	B	A	通常の質問については問題ありませんが、相手の真意を問う質問の仕方を身に付けられるとさらによくなると思います。		
コミュニケーション力	14	非言語コミュニケーション	状況に応じて適切な振る舞いをするすることができる。 ・状況に応じて身振り、表情、服装等を意図的に変えることができる	B	B	B	大方問題ないと思いますが、お客様先に出た際に好印象が与えられる方法を学習してください。		
			利害対立が起きた際に、勝ち負けではなく双方の利益となる				相手から強めの要求・要望が出た際に思考停止		

EdWorksではソフトスキルの育成に関する無料相談も承っております。

ソフトスキルの強化支援により、企業の人的資本の強化につながるようご支援を続けてまいります。

最後までご視聴頂きましてありがとうございました。

株式会社EdWorks

東京都新宿区西新宿 3 - 3 - 1 3 西新宿水間ビル 6 階

カスタマーサポート担当

Mail: info@ed-works.co.jp