

KBCTIMES

vol. 158
KYORITSU BUSINESS CLUB



誰に聞けば
いいんだろう…

“会社”という枠を超える 「地域連携」

人材不足がますます深刻化する中、私たちに届くのは採用や定着に頭を抱える人事担当者さまの嘆き。そして経営者さまからの「策を講じたいが余力がない」という声。人材難に立ち向かう中小企業さまに向け、今号では「大企業による新しい人材戦略」をご紹介します。どうやら、長く当たり前とされてきていた「人材と企業の関係性」を見直す時期がきているようです。

CONTENTS

02 特集記事

人手不足をどう乗り越える?
大企業に聞いた、人材育成の新常識
インタビュー
株式会社デンソー

06 INFORMATION

【SEMINAR】
2026年度新入社員研修会のご案内
新入社員研修関連OKBビジネスセミナー
【SERVICE】
メール会員募集中！

人手不足をどう乗り越える? 大企業に聞いた、人材育成の新常識

OKB総研
Comment

はじめに インタビュー：OKB総研 戦略事業部 三品貴宣

当社は2024年と2025年の2回に渡り、起業プロセスを疑似体験できる「Startup Weekend^{※1}大垣」の開催をサポートしました。私はその担当者として、地域企業を訪問し、参加のお説明をしてきましたが、よく聞かれるのは次の2つです。

「従業員が起業に目覚めて離職してしまったら困る」

「うちは副業を認めていないので、参加させる意味がない」

そこで、社外交流が自社への愛着につながること、新規事業開発のプロセスを体験できることをお伝えするのですが、必ずしも前向きな反応ばかりではありません。一方、「Startup Weekend 刈谷」では株式会社デンソー（以下、デンソー）さまがスポンサーとなり、社員を積極的に送り込んでいます。また、個人の意思で参加する熱心な社員さまも。この温度差はなぜ生まれるのでしょうか。

さらに注目すべきは、デンソーさまの本イベント担当窓口が「新規事業」ではなく「キャリア支援」の部署であるということ。起業とは縁遠そうな大企業が、なぜStartup Weekendを活用するのでしょうか。その背景にある意図とは何なのでしょうか。

※1 Startup Weekend

2007年、米国コロラド州ボルダーではじまった起業体験イベント。金曜夜から日曜夜までの54時間で、アイデアをカタチにするための方法論を学び、チームでプロトタイプやビジネスモデルづくりを実践する。日本での初開催は2009年、東京。その後、京都、福岡、石巻、大阪など全国に広がり、2024年には通算91都市で開催された。イベント名末尾には、つねに開催地が記載される。

OKB総研は、東海エリアで経営コンサルティングサービスをはじめてから、本年で30周年を迎えます。その間、「資金も人材も潤沢な大企業だからできる話では？」という反応を幾度となく見受けました。果たして、企業の規模で悩みは本当に異なるのでしょうか。今号では、自動車部品メーカー大手の株式会社デンソーで「人材育成を推進する側」のお二人にご協力いただき、大企業での人手不足の実情と新たな試みを伺いました。

株式会社デンソー



ソフトウェア統括部
ソフトキャリア支援室 担当次長
山田 隆太さん



ソフトウェア統括部
ソフトキャリア支援室 担当次長
広瀬 智さん
1990年にデンソーに入社。翌1991年、デンソークリエイト設立とともに同社に出向。ソフトウェア開発、品質管理、採用など多様な業務を経験。2020年7月に帰任後、山田氏らとソフトキャリア支援室を立ち上げ、ソフトウェア人材の能力開発と自律的なキャリア形成支援に取り組んでいる。

取り組み
の
概要

「Society 5.0」の実現に向け、自動車産業では電動化や自動運転技術が進展しています。こうした変化の中でデンソーは、「ソフトウェア人材の育成」を重要な経営課題と位置づけ、2019年に「Career Innovation Program」をスタートしました。鍵となるのは、社員が“なりたい姿”に向かって自ら学び続けることを、地域・産業界と連携して支援すること。キャリア開発の機会だけではなく、活躍の場も社外へと広げています。そのため、人材の流動も否定していません。むしろ、広い視野で人材を育てることが企業と地域の未来を明るくすると考えています。

image デンソーのソフトウェア人材育成

日本が描く未来社会のビジョン

Society 5.0

政府が提唱する「人々に豊かさをもたらす超スマート社会」構想。人類社会の発展を5つに分けたうちの第5段階を指す。AIやIoTが5Gなどの技術でつながり、現実世界とサイバー空間を結ぶ仕組み（サイバー・フィジカル・システム）が進化する。これにより、暮らしや産業の課題を解決しながら、地域や企業の成長を支える社会を目指す。

なお現在は、Society 4.0からSociety 5.0への移行期。デンソーなど日本経済と地域の発展をけん引する大企業は、この変革に対応するため、人材戦略とルールの刷新を進めている。

■人類社会の発展段階



出所：一般社団法人日本経済団体連合会『Society 5.0ーともに創造する未来ー』4-5ページを参考にOKB総研にて作成

参考文献：内閣府『第5期科学技術基本計画』11ページほか、総務省『令和2年版 情報通信白書』289ページ、一般社団法人日本経済団体連合会『Society 5.0ーともに創造する未来ー』2-7ページ、株式会社デンソーWEBサイト「Career Innovation Program」、「DRIVEN BASE：これからのモビリティ社会を支えるソフトウェア人材の育て方」(2024.12.16掲載)



Interview ①

デンソーが直面している人手不足の課題

OKB総研 三品貴宣（以下、三品）：「Career Innovation Program」を拝見して、疑問が浮かびました。世界トップクラスの自動車部品メーカーが、なぜここまで「本気」でソフトウェア人材の育成に取り組む必要があるのでしょうか。

デンソー 山田隆太さん（以下、山田さん）：ひとことで言えば、ソフトウェア領域の人材が著しく不足しているからです。

三品：デンソーさまほどの会社であってもですか。

山田さん：これまでモビリティ業界は、独自に蓄積したデータを製品やサービスの質向上に活用し、発展してきました。しかしSociety 5.0の時代には、医療・教育・観光など、あらゆる産業と連携し、人間中心のより良い社会を目指すことになります。その実現には、従来の枠を超えたアイデアをもたらす、多様なスキルと広い視野を持つたソフトウェア人材が不可欠です。

しかし、デンソーでは圧倒的に足りていません。スキルセットとして見ても非常に厳しいのが実情です。

三品：高学歴で優秀な人材ばかりの御社であれば、その不足をすぐにカバーできそうに思うのですが。

デンソー 広瀬智さん（以下、広瀬さん）：実のところ、デンソーはずっとハードウェア事業を主流にしてきたため、ソフトウェア人材の割合がそもそも少ないのです。文化的にも「ソフトウェアはハードウェアに追従するもの」という考え方方が根強く、スピードで柔軟なアジャイル型開発がしづらい。こうした歴史的な要因があります。

山田さん：ではどうやって充足させていくかというと、これまでのやり方や考え方ではとても対応できません。そもそもソフトウェア人材不足は産業界全体の問題で、2030年には不足数が60万人に達すると言われています。「自社でふさわしい人材を採用し、充足させていく」という発想は非現実的になり、もっと広い視野で育成すべく舵を切ったのです。

三品：デンソーさまならではの、スケールの大きな課題だと感じます。その一方で中小企業では、先輩から後輩へのスキル継承自体が難しくなっています。

山田さん：当社の場合、「デンソーという大きな船に乗り、配属された部署で先輩や上司の背中を追って成長する」という価値観が浸透していました。しかし、いわゆるサイロ化された領域での従来型の成長では、分野や製品が横串でつながる“これから世界”に対応できません。もっと幅広いスキルセットを持つ人材が、すでに必要になってきています。

三品：お話を伺っていると、企業の規模やフェーズは違っても、結局は「人材をどう育てるか」という同じ壁に直面しているのだと感じます。違うのはアプローチだけ。その壁にデンソーさんは、「Career Innovation Program」で挑んでいるのです。

Society 5.0の実現に向けたデンソーの 人材育成戦略

Career Innovation Program

ソフトウェア領域でキャリアを描く社員を支援する取り組み。その目的は、クルマが世の中に提供すべき価値をソフトウェアで定義し、システム全体を俯瞰して本質的な課題解決に挑む「ソフトウェア人材」を育成すること。加えて、組織に所属しながらも組織に依存しない、自律的なキャリア形成を目指している。

バディ制度

現場の上位プロによるOJTで、さらなるスキルアップを図る

アサインプロセス

キャリア志向に合わせ、獲得したスキルを実践の場で発揮する

評価するにあたり、レベル4以上の認定は社内外の専門家が行う。これを業界標準とするために、本認定制度に賛同する地域企業とのコミュニティ「SOMRIE® サポーター」も設けている。現在の登録数は、241名・138社。(2025.12.15現在) events.denso.com/somrie

SOMRIE® 認定制度

ソフトウェア技術スキルを7段階で可視化し、評価・認定する

この取り組みの一環が、今号の取材のきっかけになった「Startup Weekend 刈谷」。参加者は公募後、事前研修を経て選抜される。

リカレントプログラム

認定制度で明らかになったスキルギャップを、社内外研修で補う

地域のエンジニアを、地域で育てる

三品：「Career Innovation Program」を読んで感じたことが、もう一つあります。社員の可能性をとても大切にされているのがよく分かります。

山田さん：私たちが目指しているのは、社員が自分のキャリアを自身で描き、組織に依存せずに行動できる人材を育てることです。こうした力を持つ社員が増えれば、本人だけではなく企業の力も大きくなっていると考えています。

三品：中小企業の経営者さまからすると、「組織に依存しない」という考え方には違和感を覚えるかもしれません。しかし、成長を「他社でも通用するスキルを得ること」と捉えている若者もいます。つまり、彼らの視野はいまいる会社だけにとどまらない。この価値観の違いが、離職という悪循環を生んでいるのではないか。この現実への向き合い方を考えるにあたって、デンソーさまではどのようなスタンスで社員まと向き合っているのでしょうか。

山田さん：「Society 5.0の中で自分のビジョンを考え、専門家のアドバイスを受けながら学び、成長していきましょう。10年後、社外に目標を置くのも選択肢の一つです。その中間地点としてデンソーで経験できること、得られることがあるのなら、ぜひ当社を選んでください」とお伝えしています。

三品：つまりデンソーさまへの入社は、あくまで人生の通過点に過ぎないという考え方ですね。

山田さん：おっしゃる通りです。この価値観が浸透すれば、社員は在籍している間、モチベーションを維持しやすくなりますし、自律的に動きやすくなります。そもそも私たちが真に目指しているのは、地域・産業全体でエンジニアを育成するための基盤。それに基づいて、自社ができること・やりたいことを見つけていただければと思います。

三品：社員の成長の先にあるのは、会社ではなく社会だと。

山田さん：だからこそ、同じ思いを持つ企業と協力し合い、最適な人材配置を地域で進めていく必要があるんです。

三品：自社だけで人手不足や人材育成を解決するのは難しいということでしょうか。

山田さん：難しいです。デンソーだけではできません。

三品：だから「SOMRIE®認定制度」(02~03ページ「Image」参照)には、地域企業に向けたコミュニティもあるのですね。

広瀬さん：「私たちはこういうことをやっています。みなさんは何かはじめましょう！」という姿勢では、地域・産業全体とつながれませんから。

三品：この認定制度が非常に優れていることは、誰もが感じるはずです。ただ、「実際に真似るの

は難しい」という声が、中小企業さまから聞こえてきそうです。

広瀬さん：抱えている課題が企業ごとに異なりますから、まったく同じ仕組みをそのまま導入されてもうまくいかないと思います。SOMRIE®認定制度は、地域・産業全体でエンジニアを育成するための基盤。それに基づいて、自社ができること・やりたいことを見つけていただければと思

三品：スケールの大きさに、手を挙げたくとも「ウチなんてとても」と尻込みをする経営者さまもいらっしゃるかもしれません。

広瀬さん：中小企業さまは、当社以上に「人材への投資ができない」という事情を抱えいらっしゃると思います。そのハードルを下げるお手伝いを私たちがしていることを、まずは知っていたいですね。もっと知りたいというお気持ちを抱かれた地域企業さまには、喜んで個別対応しています。地域のみなさまにはぜひ私たちをご活用いただきたいですし、私たちはもっと地域と連携していきたいです。

三品：この人材育成プログラムについて、社内にはどのように呼びかけているのでしょうか。

山田さん：そこが課題といえば課題なんです。まだ、社員全員の理解を得られているわけではありません。現業の中で、お客様の期待に応える

ことを第一に考える現場からすれば、「それよりも目の前の業務を優先して欲しい」というのが本音でしょうから。

三品：そこは、企業の大小は関係ないですね。

広瀬さん：規模が違うだけで、同じだと思います。自らの業務にどうしても意識が向いてしまい、差し迫っていないものは「いまはちょっと置いておいて」となる。それが延々と続き、先送り、先送りになってしまふのは。

山田さん：だから、当社も道半ばなのです。ここ最近、経営トップが直々に「こういう方向に進む」と明言してくれるようになって、だいぶ風向きが変わってきたけれどね。おかげで、部長クラスが「そういうことならば」と協力してくれるようになりました。でも社員みんながみんな、諸手

を挙げて同じ方向に向いているわけではありません。三品：「Startup Weekend」でお会いした御社の参加者さまの印象から、積極的に活用している社員さまばかりだと思っていました。

山田さん：実際には、まだまだ一部の意識の高い社員のみです。そのイベントに参加した社員たちも部署に戻れば、上司は否定的かもしれないし、周りの理解も得られていないかもしれない。

広瀬さん：だいたい、こうした仕組みをつくる側と現場を任されている側の間には、非常に高い壁があるものです。

三品：規模が大きい企業ほど、より高いような気がします。

広瀬さん：私たちはまだ恵まれている方です。現社長はソフトウェア分野出身で、過去にはCSwo (ソフトウェア領域の最高責任者) を務めました。そのため深く理解いただき、強力なバックアップをしてくれました。現場と歩み寄ることができ、協力を得られたのも、そのおかげです。経営トップからの後押しがあったからこそ、興味

を持ち、自ら行動する社員が着実に増えているのです。

三品：プロジェクトに参加しているイノベーター的な社員さまは、いま何人いらっしゃるのでしょうか。

山田さん：社内にいるソフトウェア人材は、協力会社の方を含めて現在約12,000人。そのうちの数%ほどが参加していますが、まだまだ増やしたい。

三品：目標は20%、つまり5人に1人が何らかの力タチでこの活動に関わる状態にしたい。イノベーター本人が周囲を見渡したときに、「仲間がいる」と実感できる環境をつくりたいのです。場が整えば、一気に広がりますから。その目標に近づくまでが、最も苦しい戦いになるでしょう。

三品：その目標をすでに超えていると思っています。

山田さん：従来からの主流事業においては満たしているかもしれません、社会課題解決という観点では、まだまだです。

三品：デンソーさまほどの大企業なら、採用活動をすればソフトウェア人材をすぐに集められるのではと、どうしても思ってしまいます。

山田さん：国内のソフトウェア人材のうち、Society 5.0の実現に必要なスキルを持つソフトウェア人材は、2030年に30万人不足すると予測されています。しかも、こうした人材はすでに希少で、東京に集中しています。争奪戦がますます激化する中、地方に本社を置くデンソーは正直かなり不利な状況で。実際、愛知県での分布を見ると、ほとんどがIT業界に属しています。

三品：御社がその状況に直面しているなら、東海エリアの中小企業はさらに厳しいでしょう。

山田さん：そうとも言えませんよ。むしろデンソーの方が深刻かもしれません。

広瀬さん：特にSociety 5.0の実現には「社会価値創造要素」と「専門技術要素」^{※2}の両方を持つ人材が求められます、なかなかいないのが現状です。

三品：地域企業の人材育成を支援するため、OKB総研ではセミナー・研修を運営しています。

その立場の私たちが言うべきではありませんが、今回のお話を聞いていて、「人材育成の定義」について考えさせられました。

山田さん：「人材育成」のうち「セミナー・研修」は、「部署や担当業務に必要なスキルであれば上司や先輩は喜んで送り出す。まったく関係なければ許可しがたい」という流れになりやすい。だから、育成に関する意義を変えていく必要があります。

三品：どこの企業でもあり得るお話です。変化が激しく、いま求められているスキルがいつまで通用するか分からない時代になりました。

山田さん：部署に必要なスキルだけを学ばせたり、自らの成功体験に基づいて部下を指導したり。こうした育成手法から抜け出せないのであれば、一つの問い合わせが生じます。「その事業自体がなくなったら部下にどういう責任を持つのですか？」と。

Society 5.0への移行期である現在、誰もが経験したことのない悩みを抱える社員が間違いなく増えています。そのとき、いままでの自分の成長ヒストリーを知っているだけで、ふさわしい相談相手になれるのでしょうか。デンソーではもやは不可能です。

三品：部下への責任。重い言葉です。

山田さん：日本は、人的資本への投資が欧米の半分以下という厳しい現実にあります。にもかかわらず、時代が変化するスピードはますます加速していく。だからこそ、企業は人材にしっかりと投資し、社員一人ひとりが描いている未来を実現できる環境を整ななければなりません。企業は人材に選ばれる存在になるよう努力し、釣り合いを保つ。それが人的資本経営の本質です。Society 5.0の世界で生き残るために、従来型の育成から抜け出し、人材が持つ無形資産への投資に「本気」を取り組まなければならないのです。

※2 「社会価値創造要素」と「専門技術要素」Society 5.0の実現に向けてデンソーが定義したソフトウェア人材の能力要素の一部。詳しくは、株式会社デンソーWEBサイト「Career Innovation Program」内「デンソーのソフトウェア領域における役割と能力」を参照。(careers.denso.com/software/career_program/)

人材育成を阻む、社内理解の壁

好評受付中！ 2026年度新入社員研修会のご案内

SEMINAR

新入社員の人材育成の一助として、ぜひご活用ください。

対象 2026年度の新卒入社者
申込締切日 各開催日5営業日前17:00

受講料 共立ビジネスクラブ会員：「口座振替」もしくは「振込」からご選択
支払方法 一般：「振込」のみ

開催内容（一部）※カリキュラムは変更になる場合があります

	オンライン型	集合型
受講料	共立ビジネスクラブ会員：3,300円 一般：4,400円	共立ビジネスクラブ会員：6,600円 一般：8,800円 ※ともに昼食代込
スケジュール	■WEB会議システム「Zoom」 4/2(木) [定員] 80名 13:00～17:00 ※休憩時間あり	大垣会場 ■OKB総研 セミナールーム（大垣市郭町） 3/27(金)・4/7(火) [定員] 各40名 ■ソフトピアジャパンセンター（大垣市加賀野） 4/2(木)・3(金)・6(月) [定員] 各60名 岐阜会場 ■ワークプラザ岐阜（岐阜市鶴舞町） 4/2(木)・3(金)・6(月)・7(火) [定員] 各45名 名古屋会場 ■ウインクあいち A（名古屋市中村区名駅） 4/2(木)・3(金)・6(月)・7(火) [定員] 各50名 ■ウインクあいち B（名古屋市中村区名駅） 4/2(木)・3(金)・6(月) [定員] 各50名 多治見会場 ■多治見市産業文化センター（多治見市新町） 4/8(水) [定員] 40名 いずれも9:30～16:30 ※昼休憩1時間、休憩時間あり
講師	株式会社ビジネスプラスサポート 人財育成プロデューサー 畠 杏奈 氏	ウィル・マネジメント 研修インストラクター 元NHKキャスター・日本サービスマナー協会認定講師 YESプランニング 代表 株式会社クレース・プランナーズ マナー・コミュニケーションコンサルタント 株式会社クレース・プランナーズ マナー・コミュニケーションコンサルタント 一般社団法人Wellnest Links 代表理事 人財育成講師 株式会社ビジネスプラスサポート 人財育成プロデューサー 株式会社ビジネスプラスサポート パートナー講師 株式会社ヒューマンブレインアソシエイツ アソシエイトメンバー 株式会社ヒューマンブレインアソシエイツ アソシエイトメンバー 志水 美和子 氏 宇野 悅加 氏 河本 やす代 氏 阪 ゆかり 氏 細井 史恵 氏 横山 由紀子 氏 小野 彩子 氏 透 千保 氏 松尾 悅子 氏
カリキュラム (一部)	1.社会人としての心構え 2.社会人に必要なビジネスマナーと表現力 3.お客様の心をつかむ電話応対とメール作成 ほか	1.社会人に求められるマナー 2.電話応対 3.来客対応と訪問のマナー ほか
ご留意事項	受講環境のご準備が必要です。 ①マイク・カメラ・スピーカー機能付きのパソコン（原則1人1台） ②安定したインターネット接続環境 ③声を出せる静かな環境 ④「Zoom」のインストール（無料）	ご受講当日、受付にて 「受講票を表示した携帯端末」または「印刷した受講票」 のどちらかをご提示ください。

お申込方法

OKB総研WEBサイト内のお申し込みフォームをご利用ください。

※定員に達し次第、申し込みを締め切ります。

研修会詳細・お申し込み

(www.okb-kri.jp/okbseminar/newemployeetraining/)



新入社員研修関連OKBビジネスセミナー

SEMINAR

開催日	時間	セミナータイトル	対象	講師	会場	受講料	定員	
4月	22日 (水)	13:30～ 16:30	【人事担当者向け】 2026年度新入社員研修会 フィードバック研修	2026年度新入社員研修会参加企業の人事担当者	株式会社ヒューマンブレインアソシエイツ アソシエイトメンバー 透 千保 氏・松尾 悅子 氏 ほか	オンライン (Zoom)	共立ビジネスクラブ会員 5,500円 一般 13,200円	50名
	17日 (金)	10:00～ 17:00	【製造業向け】 新入社員研修 ～現場で活躍するためのQCDS実践研修～	若手・新入社員	コンサルソーシング株式会社 フェロー・コンサルタント 石川 秀人 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネスクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	各30名
	24日 (金)	13:00～ 17:00				OKB総研セミナールーム (大垣市郭町)		
9月	8日 (火)	新入社員フォローアップ研修	新入社員	株式会社Carritra 講師 長谷 英子 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネスクラブ会員 5,500円 一般 13,200円	各30名	
	11日 (金)				OKB総研セミナールーム (大垣市郭町)			
	15日 (火)				ワークプラザ岐阜 (岐阜市鶴舞町)			
	18日 (金)				OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)			

お申込方法

●WEB申込 OKB総研WEBサイト内のお申し込みフォームをご利用ください。

●FAX申込 OKB総研WEBサイト内より「お申込書」を印刷していただき、
必要事項をご記入のうえ、送信してください。セミナー詳細・お申し込み
(www.okb-kri.jp/seminar/business/)登録
無料

メール会員 募集中

OKB総研は、メール会員を随时募集しています。イベントやセミナーの
開催情報、独自の視点でまとめた調査結果、マッチング情報（希望者限定）
などをいち早くお届けいたします。ぜひご登録ください！メール配信サービスのお申し込み
(www.okb-kri.jp/contact/mailcontact/)