

課長研修

# 人的資本経営と 人材育成戦略

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

**K26\_02**



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

# 人的資本経営と人材育成戦略

～「人材はコスト」から「人材は資本」へー 課長が担う現場の人材投資～

- 対象: 新任課長・課長候補
- 研修時間: 3時間

1 / 30

## 【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、異なる部門・業種から参加している方が混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- ケーススタディ用の資料（2種類）を人数分準備
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- 「今日は"人的資本経営"をテーマに、課長として現場でどのように人材に投資し、育成していくかを学んでいきます。経営の大きな話に聞こえるかもしれませんが、管理者の皆さんこそが人的資本経営の最前線にいる存在です」と声かけ

## 本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. 人的資本経営の基本概念と背景を理解し、自部門の文脈で説明できる
2. 人材ポートフォリオの考え方を使って、自部門の人材構成を可視化・分析できる
3. リスキングやタレントマネジメントの手法を用いて、部門の育成戦略を立案できる
4. 人材育成のROI（投資対効果）を意識した育成計画を策定できる

2 / 30

### 【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんは、普段から部下の育成に取り組まれていると思います。今日の研修では、その取り組みを"人的資本経営"という経営視点から捉え直し、より戦略的な人材育成につなげていきます」と導入する
- 4つの目標は「理解する→分析する→計画する→実行につなげる」の流れになっていることを説明
- 「人的資本経営は経営企画や人事部門だけの話ではありません。現場で人材に日々向き合う管理者の皆さんこそ、最も大きな影響力を持っています」と意義づける
- 想定される質問：「人的資本経営は大企業の話ではないですか？」→「規模に関わらず、人を大切にし、成長に投資するという考え方は全ての組織に当てはまります。今日は現場レベルで実践できることにフォーカスします」

## アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. 人的資本経営の基本 — 「人材は資本」への転換 (20分)
2. 人材ポートフォリオと人材の可視化 (20分)
3. リスキリング戦略とタレントマネジメント (25分)
4. エンゲージメントと人材定着 (20分)
5. 多様な人材の育成と1on1ミーティング活用 (20分)
6. 総合演習 — 部門育成計画の策定 (30分)
7. まとめとアクションプラン (10分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます（セクション3終了後を目安）

※研修時間: 約3時間（休憩含む）

3 / 30

### 【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明
- 「前半で人的資本経営の考え方と分析手法を学び、後半では自部門に落とし込んだ育成計画を実際に策定していただきます。"知識"で終わらず、"アクション"につなげることが今日のゴールです」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方を案内
- 「人的資本経営は範囲が広いテーマですが、今日は"課長として現場でできること"に絞ってお話しします。人事制度全体の設計ではなく、皆さんの部門の人材育成に直結する内容です」と安心感を与える

## アイスブレイク「あなたの部門の"人材資産"は？」

【グループワーク】（所要時間: 6分 / 4~5名1組）

テーマ：「あなたの部門で最も価値のある"人材の強み"は何ですか？」

- 自部門のメンバーが持つ「強み」「スキル」「経験」の中で、最も誇れるものは何ですか？
- その強みは、今後3年間も変わらず価値を持ち続けると思いますか？
- 今後の事業環境を考えたとき、部門に足りないスキルや人材はありますか？

→ 1人1~2分ずつ、グループ内で共有してください

4 / 30

【時間: 10分（説明1分+ワーク6分+共有3分）】

- 「"人材は資本"と言いますが、まず自分の部門にどんな"資産"があるのかを言語化してみましょう」と導入する
- 「強み」だけでなく、「将来の変化」や「不足しているもの」にも目を向けてもらうことで、人的資本経営の視点への導入とする
- 2~3グループに代表的な回答を発表してもらう
- よくある回答例：「ベテランの技術力」「若手の柔軟な発想」「顧客対応力」など
- 「皆さんが今挙げてくださった"強み"は、まさに自部門の人的資本です。この人的資本をどう守り、どう伸ばし、どう新しく獲得していくか。それが今日のテーマです」とセクション1への橋渡しをする
- リモート参加者がいる場合は、チャットに回答を書いてもらうよう案内する

## セクション1 — 人的資本経営とは何か

人的資本経営の定義と考え方

- **従来の考え方:** 人材は「コスト（費用）」→ 人件費を最小化し、効率を最大化する
  - **人的資本経営の考え方:** 人材は「資本（投資対象）」→ 人材に投資し、その価値を最大化する
- 「コスト」と「資本」の違い

視点	人材=コスト	人材=資本
教育研修	経費の削減対象	将来のリターンを生む投資
人員計画	人件費の抑制	人材ポートフォリオの最適化
離職	補充すれば良い	蓄積した知識・経験の喪失
評価	短期の成果	中長期的な成長と貢献
多様性	管理コストの増加	イノベーションの源泉

→ 人的資本経営: 人材を「価値を生み出す資本」と捉え、その価値向上に経営として取り組む考え方

5 / 30

### 【時間: 5分】

- 「"人材は最も重要な経営資源"と多くの企業が言いますが、実態として本当に"投資"として人材に向き合っているのでしょうか」と問いかける
- 表を使いながら、「コスト」と「資本」の違いを1つずつ説明する
- 「例えば、業績が悪化したときに真っ先に教育研修費を削る企業は、人材を"コスト"と捉えている証拠です。人的資本経営では、むしろ厳しい時こそ人材への投資を継続し、将来の競争力を確保します」
- 身近な例を挙げる: 「管理者の皆さんの部門で"忙しいから研修に出さない""OJTは現場で勝手に学べ"という風土があるとしたら、それは人材をコストと見なしている可能性があります」
- 想定される質問: 「理想はわかりませんが、予算に限りがある中でどうすればいいのですか?」 → 「その通りです。だからこそ"何に投資するか"の戦略が重要になります。それを今日一緒に考えていきましょう」

# 人的資本経営と人材育成戦略 ワークシート

## 【個人ワーク】自部門の人材ポートフォリオ分析

ワークシート①

ステップ1: メンバーの名前（またはイニシャル）を書き出す

---

ステップ2: 各メンバーの「現在の業務遂行力」と「将来の成長可能性」を評価し、4象限に配置する

	現在の業務遂行力 (高い)	現在の業務遂行力 (低い)
将来の成長可能性 (高い)	A: コア人材	B: 育成投資人材
将来の成長可能性 (低い)	C: 安定貢献人材	D: 再配置検討人材

ステップ3: 以下の問いに答える

- 特定の象限にメンバーが偏っていませんか？  
\_\_\_\_\_
- Aゾーン（コア人材）が不足している場合、どうやって育成しますか？  
\_\_\_\_\_
- 各メンバーに対して、今どのような育成投資を行っていますか？  
\_\_\_\_\_

## 【個人ワーク】リスクリング計画の作成

ワークシート②

自部門のメンバー1名を選び、リスクリング計画を作成してください。

1. 対象者: (イニシャルで記入)	
2. 現在の主なスキル・強み	
3. 3年後に必要なスキル (事業環境の変化を踏まえて)	
4. スキルギャップ: (3と現状の差)	