

# JMA九州便り

発行日：2024年10月 発行元：日本能率協会（JMA）関西事務所



## 九州人事交流会 開催レポート 「第2回 人的資本の高め方」

### ～人的資本・社会関係資本・心理的資本で考える～

去る2024年9月25日（水）、第2回 九州人事交流会「人的資本の高め方 ～人的資本・社会関係資本・心理的資本で考える～」を開催いたしました。ゲスト講師には立命館大学教授の守屋貴司氏をお迎えしました。「人的資本経営と人事戦略」「プロビジネスパーソンの育て方」をテーマにご講演をいただき、参加者同士のディスカッションを行いました。

#### ◇人的資本経営について、 改めて、考えて、実践可能なものへ

人的資本経営が注目を浴びる中、本当に実践的かつ有意義なものにするにはどうしていけばよいか？を考えていきたいと思います。まず日本企業を取り巻く3つの課題「グローバル化」「デジタル化」「人生100年時代」に対応するには、単なる人材の確保だけでなく、より戦略的な人事管理や新たな技術に適應するスキルのリスキングが求められています。コロナ禍でのリモート対応など急激な変化とデジタル対応を実際に経験したように、変化の激しい環境に対応するには従来の方法では通用しません。プロフェッショナルな経営者・人事・ビジネスパーソンとしての進化が求められています。

プロ人事になるためには、社会的価値、市場的価値を見つめ直す棚卸が必要です。

**プロ経営者・プロ人事・  
プロビジネスパーソンになるための棚卸しの必要性**

- 自らのスペシャリスト・プロ人事・プロ経営者キャリアとしての棚卸し \* 社内的価値Plus \* 市場的価値を見つめ直す！
- 市場価値から社内的価値に変化を起こす！
- 社内的価値から市場価値に変化を起こす！

	社内的価値	市場価値
人的資源	社内特有の知識、スキル	市場の知識、スキル
社会関係資本	社内の人脈	社外の人脈
心理的資本	社内でのモチベーションなど	社会的モチベーションなど
進化的資本	社内での変身できる可能性	社外での変身できる可能性

人的資本の価値を高める鍵の一つとして、社会関係資本つまり社会的なネットワークの拡大と多様な関係性づくりが挙げられます。社会関係資本は、社内だけでなく社外へのつながりが大切です。社員が多様なバックグラウンドや異なる業種の人々と交流することで、新たな知見を得ることができ、そしてモチベーションや進化的資本にもつながります。社外での社会関係資本の構築にはFacebookなどSNSの活用は有効だと感じています。

また、人的資本経営では経営戦略と人事戦略を結びつける重要性が叫ばれています。しかし、現状の多くの企業では、この紐づけができていないことが課題となっています。結果として人的資本に関する施策が形式的なものに留まっているのではないのでしょうか。この課題を克服するためには、プロフェッショナルとしての人事が求められています。

ここまでの内容に対する問いとして、「プロ人事になるためにはどうしていけばよいか？社会関係資本を人事としてどうしていきたいか？」と守屋先生から参加者に投げかけて、グループ・ディスカッションを行いました。

#### ◇採用戦略の現状

人的資本経営の出発点として採用戦略があります。将来のビジョンに基づいて本当に必要な人材を採用し、その人材をどのように育成し、マーケットの拡大や事業展開にどれだけ貢献するのかを明確に示す必要があります。しかしながら、統合報告書などには売上などの数値目標は示されていても、人的資本をどのように活用するか、経営戦略とどう紐づけていくかが明確になっていないことが多いです。

**採用環境とトレンド**

- ▶人口減少・少子高齢化（若手優秀人材の獲得難時代）
- ▶今後、自らのキャリア開発・能力を伸長できる企業を選択する傾向
- ▶企業イメージ・人事戦略の積極的発信の重要性

(中面につづく)

また、人口減少、少子高齢化により学生の獲得が難しくなっています。このような状況下で学生は長期的なキャリアの発展、そして転職を考えて企業を強く望んでいます。しかし実際には社会経験の乏しい学生が、有価証券報告書や統合報告書の情報や、実際に直接聞いた話ではなく、自分のイメージやネット上の情報に基づいて企業を選びがちです。企業側は大学に来て話をしていただくなど若い人材にリアルな企業の姿を伝え、理解を深めてもらうなど積極的な発信が求められています。

## ◇リスクリング、アンラーニングと 心理的安全性

日本企業の特徴として、同質的なメンバーが長期間にわたり同じコミュニティに属し、一体感をもって共に成長するメンバーシップ型の雇用が挙げられます。しかし、ご存じの通りジョブ型雇用の導入が進んでおり、特に外国人材や高度な専門スキルを持つ人材の採用が増えています。このような多様な雇用形態を取り入れることで、企業は新しい知見やスキルを組織に取り入れることが可能になりますが、その一方で、メンバーシップ型とジョブ型の文化の融合が課題となっています。従来の日本的な企業文化と異なる価値観を持つ人材が増える中で、どのようにして一体感を持たせ、組織の成長に貢献してもらうかが重要なテーマとなっています。

このような背景の中で、日本企業が持続的な成長を遂げるためには、リスクリングとアンラーニングが不可欠です。リスクリングとは、従業員が新たなスキルを学び直すことを指し、特に技術革新が急速に進む現代においては、従来のスキルでは対応しきれない新たな事業ニーズに応えるために必要です。たとえば、トヨタが工学系のエンジニアをデジタル人材に転換するために大規模なリスクリングを進めています。

一方、アンラーニングは、従来の知識やスキルを捨て去り、新たな学びを取り入れることを意味します。これに

より、従業員は過去の成功体験や既存の知識に縛られることなく、柔軟に変化に対応することができます。企業や従業員が環境の変化に適応し続けるためには、このアンラーニングのプロセスが非常に重要です。

そして、リスクリングとアンラーニングを進めるためには、職場の心理的安全性の確保が欠かせません。職場の心理的安全性が高まると従業員はリスクリングや新しい挑戦に対して積極的になり、失敗を恐れずに新しいことに取り組むことができます。心理的安全性を高めるためには、職場レベルだけでは難しく、経営者トップの決意と企業全体の文化や評価システムを変えることが必要となります。

ここまでの内容に対する問いとして、「リスクリング、アンラーニングを進める、心理的安全性を高めるために企業サイド、従業員サイドで何が必要か？」と守屋先生から参加者に投げかけて、グループ・ディスカッションを行いました。

## ◇活発な人事同士の交流に

守屋先生の問いに対して、同じテーブル参加者同士でグループ・ディスカッションを行いました。各テーブルの発表に対し、守屋先生からコメントをいただくことで、学びが深まりました。

終了後のアンケートでは「経営戦略と人事戦略の連動性が大事ということは社内でもよく聞きますが、その腹落ちができ、大変参考になった。」「プロとしての意識の持ち方に気づきを得ました。『皆さんは、すでにプロである』というフレーズも印象に残り、自信へつながります。」「先生の経験からくる若手の考え方、他社の動向が理解でき、大変参考になった。」、などの回答をいただきました。

多くの人事の方にリアルの場で交流いただき、みなさまの熱いディスカッションにパワーをいただいた時間となりました。ご参加いただいた方々、ありがとうございました。

### 【ゲスト講師】

#### 守屋 貴司 氏

立命館大学経営学部教授  
立命館大学事業継承塾副塾長  
人事実践科学会議共同代表理事  
全国ビジネス系大学教育会議理事



### 【ファシリテーター・執筆】

#### 奥田 和広 氏

株式会社タバネル 代表取締役  
JMA専任講師



大阪府大阪市出身。1975年生まれ。一橋大学商学部卒業。上場ファッションメーカー、化粧品メーカー、組織コンサルティング企業を経験。最大170人のマネジメントに携わる。自らのマネジメントとコンサルティング経験に基づき、成長企業の共通項OKRを用いた組織コンサルティングを行う。

#### 【著書】

「本気でゴールを達成したい人とチームのためのOKR」

## 第3回 九州人事交流会

# 今ときに対応した「新入社員研修」の見直し方 ～これだけ時代が変化しているのに、新入社員研修は同じでいいの?～

「人的資本」が叫ばれ、人事の役割がますます大きくなっていますが、足元では「採用に苦戦している」「なかなか若手が採用できないし、育たない」といった課題が多くみられます。そして、Z世代の中でも学生時代の多くをコロナ禍で過ごしたが若者が入社していきますが、現場のみならず人事からも「今どきの新入社員は…」とか、「以前の新入社員と質が変わってきている」という声を伺います。

入社してくる若者も今までと異なり、生成AI などによって仕事のやり方や社会状況も変化していますが、新入社員研修は以前からずっと同じままという企業も多いようです。そこで、人事向けセミナーで人気講師であり、新入社員研修も実施している株式会社オフィスあん 代表取締役の松下直子氏をお招きし、採用や育成の概況を知り、Z世代の考え方とそれに適した新入社員研修のあり方を考えます。そして、グループワークや懇親会を通して、人事の方々の情報交換・交流を促進いたします。

開催日時  
会場

2025年 1月 7日(火)

【時間】14:00～18:00 (懇親会 17:00～18:00)

【会場】リファレンス駅東ビル

(福岡市博多区) (JR博多駅筑紫口から徒歩4分)

参加対象

●企業の人事・人材開発部門のご担当者

※個人の方、コンサルタント・講師業・人事向けのサービスを提供する会社と小会が判断する方からのお申込みはお断りいたします。

参加料

法人会員：無料

会員外：5,500円/1名(税込) ※ただし、下記 優待対象は無料

【優待対象】

- JMA主催の長期コース参加者(過去の開催のものも含む)
  - 公開セミナー参加者(2022～2024年度 これから開催のものに申し込まれた方も含む)
  - JMAの講師派遣を利用している企業(2022～2024年度)
- ※申込時、備考欄に該当のコース・サービスの名称等をご記載ください。

内容

◆ 人手不足に採用難 … 10年後の自社の組織は大丈夫!?

- 今、若手中堅世代に何が起きているのか
- 次にやってくる「後期Z世代」を理解しよう
- 人的資本経営と、若手育成支援の関連性

◆ 今どきの「Z世代」育成に適合した

「新入社員研修」の組み立て方

- 生成AI時代だからこそ、伝えたい仕事力の伝え方【演習】
- 各社の新入社員研修を比較してみよう
- 経営に資する人事パーソンとなるために必要な観点

◆ 懇親会 (17:00～18:00)

講師



松下 直子氏

株式会社オフィスあん 代表取締役  
社会保険労務士、経営学修士(MBA)、人事コンサルタント

神戸大学卒業後、江崎グリコ(株)に入社。新規開拓の営業職、報道担当の広報職、人事労務職を歴任。

2004年に独立し、社会保険労務士、人事コンサルタントとして顧問先の指導にあたる。「人事屋」であることを生涯のライフワークと決意し、人事の学校(人事のまなび場【庵】)の主催や人事パーソン交流の場づくり、人事情報の発信など、幅広く人事の人材育成に意欲的に取り組んでいる。

【主 著】『採用面接で「採ってはいけない人」の見きわめ方』、『部下育成にもっと自信がつく本』(以上同文館出版)、『超解OJTで面白いほど自分で考えて動く部下が育つ本』あさ出版)、『OJT讓員工成為即戰力』あさ出版の「超解OJT」中国語繁体字(台湾)版)、『部下の実力を高める実践OJT』(DVD/PHP研究所)ほか

【詳細・お申込みは】

一般社団法人日本能率協会 人事交流会事務局 (関西事務所内)

E-mail : hr@jma.or.jp / TEL : 06-4797-2050

<https://school.jma.or.jp>

JMA 152591

検索



## イベントのご紹介

人事の未来を語り、  
創造する

# HR Camp — 対話型イベント — 2024

【統一テーマ】日本企業が直面する将来課題に人事はどのように対処していくべきか?

経営環境や社会、働く人の価値観の変化とともに、人事の役割も変化していきます。

これからはこの変化や未来を見据えて、人事としての戦略を構想・推進していくことが重要になります。しかしながら目の前の課題に追われ、この変化や未来について考える機会がないという声を多く聞きます。この人事部門の問題意識に応えるため「HR Camp」を開催いたします。

本イベントは自由な発想やひらめき、本音で語ることが促進されるような環境、“キャンプ”をイメージし、人事の未来について語る場を提供します。

会期

2024年12月11日(水)

定員

100名

【時間】13:00～19:00 (懇親会含む)

会場

大名カンファレンス (福岡県福岡市中央区)

基調講演

エスプリングホールディングス 代表取締役社長  
日本サッカー協会常務理事  
日本女子サッカーリーグ理事長 / SVリーグ理事

高田 春奈氏

参加対象

- 人事担当役員、人事領域に関心のある役員層の方
- 人事部長、人事課長、人事部門のリーダー
- 人事業務に携わる若手層の方

参加料

5,500円 (懇親会費含む / 税込)

スケジュール

【13:00】●基調講演

- プログラムI (階層別クラス)
- プログラムII (階層別クラス)
- 合同セッション (階層ミックス)
- 懇親会

【19:00】終了

※プログラムI、IIでは階層別のクラスに分かれて議論します。  
その後、合同セッションでは、階層をミックスして議論した内容を共有します。

申込締切

2024年12月 4日(水)

【お問い合わせ】

HR Camp 事務局  
一般社団法人日本能率協会 経営・人材革新センター内  
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

【お申し込み・最新情報】

HR Camp

検索

<https://www.jma.or.jp/hrcamp/>

## 2025年度、 福岡開催決定！

## 人事向けセミナーで人気の 松下 直子 講師による4プログラムを開催

最新動向をふまえた

### 採用担当者実務基本セミナー

オンライン  
選択可

開催日時 **2025年 6月16日(月)**  
【時間】10:00~17:00

オンラインでの採用活動も定着するなど、オンラインと対面の効果的な使い分けをはじめ、試行錯誤をしながら最適解を求めて採用を進めている状況ではないでしょうか。環境変化がいかに大きくとも採用の本質を忘れることなく、何を換え、何を換えてはならないのかは常に確認したいものです。

本セミナーは、採用担当者が知っておきたい、採用計画や選考の実務に関して、企業への採用支援の実績を多く持つ講師が、最新情報や実例を交え具体的に解説します。そして、今後の採用活動に活かしていただきます。

開催形式 **会場開催 (福岡) / オンライン (Zoom)**

参加対象

- 新任の人事・採用担当の方、これから配属予定の方
- 採用を強化し、実務を見直したいと考えている方

講師 **松下 直子 氏** (株)オフィスあん 代表取締役、社会保険労務士、経営学修士 (MBA)、人事コンサルタント

内容

1. 採用市場の最新情報
2. 採用の困難さ
3. 採用トラブルの諸原因と考え方
4. 採用計画と実務
5. 採用担当者へのメッセージ

詳細は、お申込みは **JMA 151673** [検索](#)

研修の企画・実施をはじめとした人材育成実務を体系的に学ぶ

### 育成担当者実務基本セミナー

オンライン  
選択可

開催日時 **2025年 6月17日(火)**  
【時間】10:00~17:00

人事の業務は究極には、自社の人材・組織の価値向上の追求です。それを本人の自己責任だけに委ねることなく、人事の仕組みや運用によって実現することが不可欠です。組織の競争優位は、外部環境との整合性や経営戦略の匠さによってつくられますが、それらを創出することも、また遂行し、実現することも「人材」にほかなりません。

また、古今東西、組織において常に為されてきたはずの人材育成。だからこそ、変わらず継続する必要がある一方で、環境の変化に対応して変えて行かねばならないものもありそうです。特に、「人的資本経営」「ウェルビーイング」「社員エンゲージメント」「リスクリング」といった人材育成分野につながるキーワードを耳にすることも多くなってきました。

本セミナーでは、人材育成に強みを持つ講師が、不易流行の人材育成について、現場の具体的な事例を織り込みながら情報提供します。

開催形式 **会場開催 (福岡) / オンライン (Zoom)**

参加対象

- 人材育成担当の方
- 研修企画担当の方
- 人事・人材開発部門の方

講師 **松下 直子 氏** (株)オフィスあん 代表取締役、社会保険労務士、経営学修士 (MBA)、人事コンサルタント

内容

1. 人材育成担当者の使命・役割
2. 人材育成のトレンドを知る
3. 社員と要員を知る — 自社はどのような人たちの集まりなのか
4. 人材育成の取り組み方、方法を知る
5. 育成手段は研修だけではない  
— 様々な育成ツールを徹底的に活用しよう
6. 「プロフェッショナル」人材育成担当者をめざして

詳細は、お申込みは **JMA 152304** [検索](#)

5つの視点から、自社にあった制度運用を考える

### 人事制度運用の見直し方セミナー

オンライン  
選択可

開催日時 **2025年11月11日(火)**  
【時間】10:00~17:00

労働人口減少やデジタル化、脱炭素など、ビジネス環境が早いスピードで変化する中、新型コロナウイルスの影響が拍車をかけ、働き方や仕事への価値観までもが大きく変化しました。特に、テレワーク廃止が離職動機や人材確保の困難な状況を招くといった事例がある一方、リモートワークや副業兼業、週休3日などの導入により、良い人材を確保する事例も数多く出てきています。

本セミナーでは、自社の人事制度が、これからの時代に見合ったものかを考え、**制度運用の面を中心に見直しを目指します。**特に、**昇格・評価、労働条件、雇用形態**といった社員の不満、**個人・家庭の事情や若者社員のニーズ**から照らし合わせて、**人事制度の見直し・施策の実施・運用の変更**を考えます。

開催形式 **会場開催 (福岡) / オンライン (Zoom)**

参加対象

- 人事部門の責任者・担当者
- 人事制度の見直しを担当する方

講師 **松下 直子 氏** (株)オフィスあん 代表取締役、社会保険労務士、経営学修士 (MBA)、人事コンサルタント

内容

1. 人事部門の使命・役割 ~働き方改革&多様性時代の推進者として~
2. 昇格・評価に対する不満に対応する
3. 労働条件に対する不満に対応する
4. 雇用形態に対する不満に対応する
5. 個人・家庭の事情におけるニーズに対応する
6. 「いまだき」の若者に対応する
7. 人事のプロフェッショナルを目指そう

詳細は、お申込みは **JMA 152092** [検索](#)

人事の意義を知り、年間実務スケジュールと重要業務のポイントを押さえる

### 人事管理基礎セミナー

オンライン  
選択可

開催日時 **2025年11月12日(水)**  
【時間】10:00~17:00

採用、育成、評価、賃金をはじめ、人事分野のプロセスは多岐にわたります。人事に異動されたばかりの方は、これらを一つひとつ担当しながら、経験を積んでいくことにはなりますが、根幹の本質的な理解がないままでは、人事業務の枝葉から従事することになりかねません。結果的に経験を通じて全体像を把握していくのもひとつですが、早期の段階で人事の本質や全体像に対する理解がある状態で、日々の業務に向き合っていくことが、より軸ブレのないアウトプットや成果創出に繋がります。

また、同じ管理部門でも、総務や財務・経理部門とは違い、人事業界として明確な年間スケジュールが存在するわけでもありません。

本セミナーでは、大きく一年の人事業務の流れを理解しつつ、社内担当によって分断されがちな採用、育成、評価、賃金といった人事業務のコツを押さえることで、人事部門の役割を理解するとともに、より高い社会価値につながる人・組織づくりの一助になることを目指します。

開催形式 **会場開催 (福岡) / オンライン (Zoom)**

参加対象

- 新任の人事・労務担当者の方々、これから配属予定の方々
- 他部門から人事に異動、配属になった管理職の方々
- 人事部門の機能を強化したいと考えている人事部門の方々

講師 **松下 直子 氏** (株)オフィスあん 代表取締役、社会保険労務士、経営学修士 (MBA)、人事コンサルタント

内容

1. 人事の意義を知る
2. 人事パーソンの仕事12カ月 ~月別の人事の実務と留意点~
3. これからの人事パーソンに向けてのメッセージ

詳細は、お申込みは **JMA 152305** [検索](#)

## 事務局通信

今年度より九州人事交流会や公開セミナーを福岡で開催しておりますが、次年度も引き続き開催します。ぜひ、皆さまのご参加をお待ちしております。

## お問合せ先

一般社団法人 日本能率協会 経営・人材革新センター 関西事務所  
〒530-0001 大阪市北区梅田1-8-17 大阪第一生命ビルディング6階  
TEL: 06-4797-2050 E-mail: jma-kansai@jma.or.jp  
URL: <https://www.jma.or.jp/kansai>