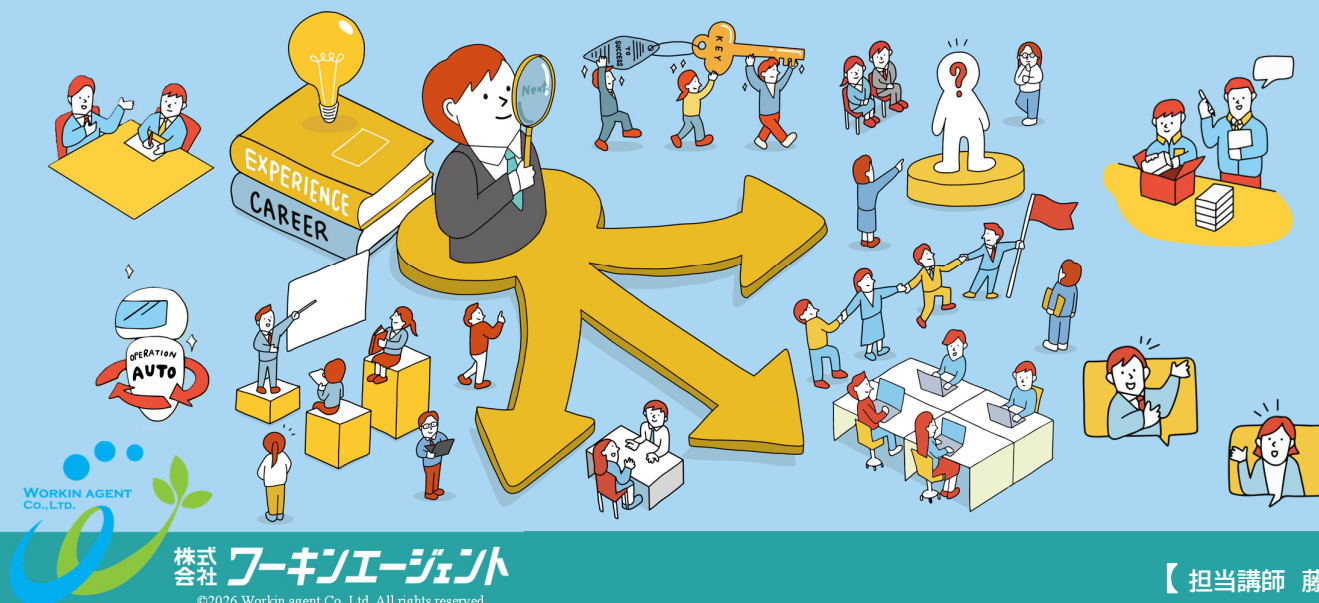


令和8年度 中小企業人材確保トータル支援事業 中小企業経営者のための人材戦略集中講座

東京の“しごと”に寄り添う
公益財団法人
東京しごと財団

【Day:3】

人材戦略実現に向けた実行計画の策定



【担当講師 藤原 輝】

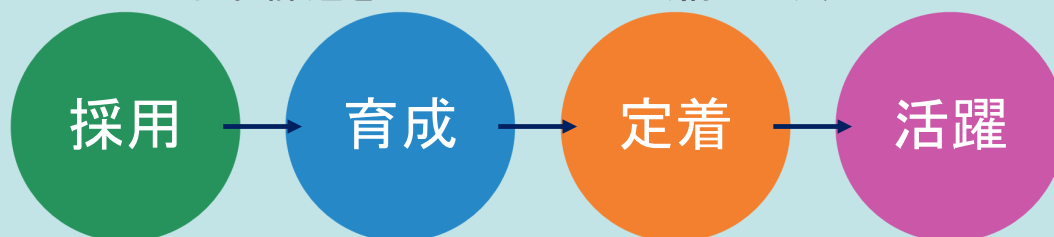
本日のタイムスケジュール

人材戦略集中講座(Day3)

前回までの振り返り	講義	14:00～14:10(10分)	○前回までの振り返り
組織開発とは何か？	講義 ワーク	14:10～14:30(20分)	○組織開発とは何か？ ○人材戦略策定の戦術 ○働きがい向上の3つのカテゴリー ●自社のエンゲージメント向上の施策は？
人材戦略策の策定 (人的資本経営)	講義	14:30～14:45(15分)	○人的資本経営とは何か？ ○人的資本経営を実現する流れ・仕組み ○施策の進捗、成果を測る指標
人材戦略策の策定 (計画書の作成)	講義 ワーク	14:45～15:20(35分)	○計画書全体の見取り図 ●方向づけ、施策の設計、見える化・開示 ○推進体制、ロードマップなど
まとめ、お知らせ	まとめ 案内	15:20～15:30(10分)	●本日の振り返り(まとめ・質疑応答) お知らせ、アンケート

【再】人材課題を「構造」で捉える ～採用・育成・定着・活躍は繋がっている～

自社課題を4プロセスで整理(構造化)する



人材に関する課題は、この4つのどこで起きていますか？

多くの企業の考え方
(よくある誤解)

- 募集しても応募がない＝採用の問題
- 入社しても数年で辞める＝待遇や給与の問題
- 業務を処理する人が足りない＝人数の問題

しかし本当にそうでしょうか？人材課題は「特定の1つの問題」ではなく複数の原因が繋がって発生しています。

- (1) 人手不足は構造的に進行(人口減少により労働力が継続的に減少)
- (2) 価値観が多様化(働き方・キャリアの“正解”が一つではなくなった)
- (3) 企業は「選ばれる側」に変化(労働市場の主導権が企業から個人へ)



©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(3)

【再】経営戦略と人材戦略の連動 ～戦略人事への転換に向けて～



※エンゲージメント:社員が仕事や組織に対して感じる「貢献したい」「成長したい」という自発的な意欲や心理的なつながり。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(4)

【再】人材戦略策定のテーマ ～経営戦略から導く～

【モデル例】フジワラ TOYS(玩具メーカー → オンラインゲーム事業へ進出)

① 経営戦略の方向性

既存の玩具事業に加え、オンラインゲーム事業へ進出する

② 人材課題(ストーリー)

社内に経験者がいない。属人化・自前育成だけでは新規領域に対応できない

③ 人材戦略テーマ

「外部知見 × 社内リスキリング」のハイブリッド人材戦略

④ 主な施策: 人材マネジメントの4指針(調達・働き方・キャリア・評価)

- (1) 調達 ▶ 経験者を副業・業務委託・プロジェクト型で確保し、正社員採用を前提にしない
- (2) 働き方 ▶ リモート・兼業を認める柔軟な働き方で、外部人材とも協働する
- (3) キャリア ▶ 社内人材のリスキリングを前提に、新規事業へ再配置する
- (4) 評価 ▶ 成果だけでなく、挑戦・試行(失敗を含む)を許容する評価へ転換する



自社の経営戦略に対して、「誰をどう活かすか」を具体化することが、人材戦略設計の第一歩です。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(5)

【再】自社の「テーマ・ストーリー・施策」策定の準備

● 自社の経営戦略から人材戦略を組み立ててみましょう。

① 経営戦略の方向性(これから目指す姿)

② 人材課題・ねらい(ストーリー)

③ 人材戦略テーマ(ひとことで)

④ 主な施策(人材マネジメントの4指針) 調達 / 働き方 / キャリア / 評価

経営戦略と人材戦略を連動しながらストーリーを描くことが出来てきましたか？

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(6)

人材戦略策定の要、組織開発

人材(個)の力を組織(チーム)の力に育てていく施策



©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(7)

人材開発は「個」、組織開発は「関係」を育てていく施策

人材開発



目的: 個人の力を高める



手法: 採用・配置、能力開発、
キャリア開発



焦点: 知識・スキル・
コンピテンシー

組織開発



目的: 組織力を最大化する



手法: 課題の見える化、
対話・連携強化、
理念浸透・一体感醸成



焦点: 関係性、チーム機能、
成果創出

多様な価値観・働き手が混在する時代に、
組織開発の施策は人材戦略策定に欠かせない要素

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(8)

組織開発は“人と組織の力を最大化する取組”



組織戦略の実現や目標達成のために
人員を揃え、メンバーに必要となる
知識、スキルやコンピテンシーを
獲得するための支援を行う。

- ・人材採用、人材調達、配置
- ・能力開発支援、キャリア開発支援、リスキリングなど



組織力の最大化を目的に、
組織を機能させ、成果を創出できる
ように、課題を見える化し構成員の
相互関与の質を高め課題を解決する。

- ・チーム課題の見える化・共有、連携強化
- ・組織理念の浸透、一体感の醸成など



個人を育てるのが**人材開発**
チーム・組織が力を発揮できる状態をつくるのが**組織開発**

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(9)

エンゲージメントとは何か？

従業員が会社や仕事に対して
“前向きに関わりたい”と思う
気持ちの強さのこと。
職場に対して「ここで働きたい」
「この仕事をもっと良くしたい」と
感じられている状態で、
仕事へのやる気や、会社への信頼感、
仲間との繋がりなども含まれます。



©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(10)

自社のエンゲージメントは？

～A社の事例～

●自社のエンゲージメント(働きがい)の現状

お客様から直接「ありがとう」と言われる現場(接客)では働きがいを感じている。一方で、事務処理や納品などの定型業務では「作業化」が進み、意味を感じにくい状態。自社ではチームで協力して業務を終えた時や、お客様や上司・同僚から評価・感謝された時に働きがいを感じやすいだろう。

●取り組んでいること

日常のコミュニケーションを中心に、現場での声かけや小さな成果の承認を通じてフォローしている。また、個々の事情に合わせた働き方の調整や、新しい役割を任せることで成長実感を持てるようにしている。

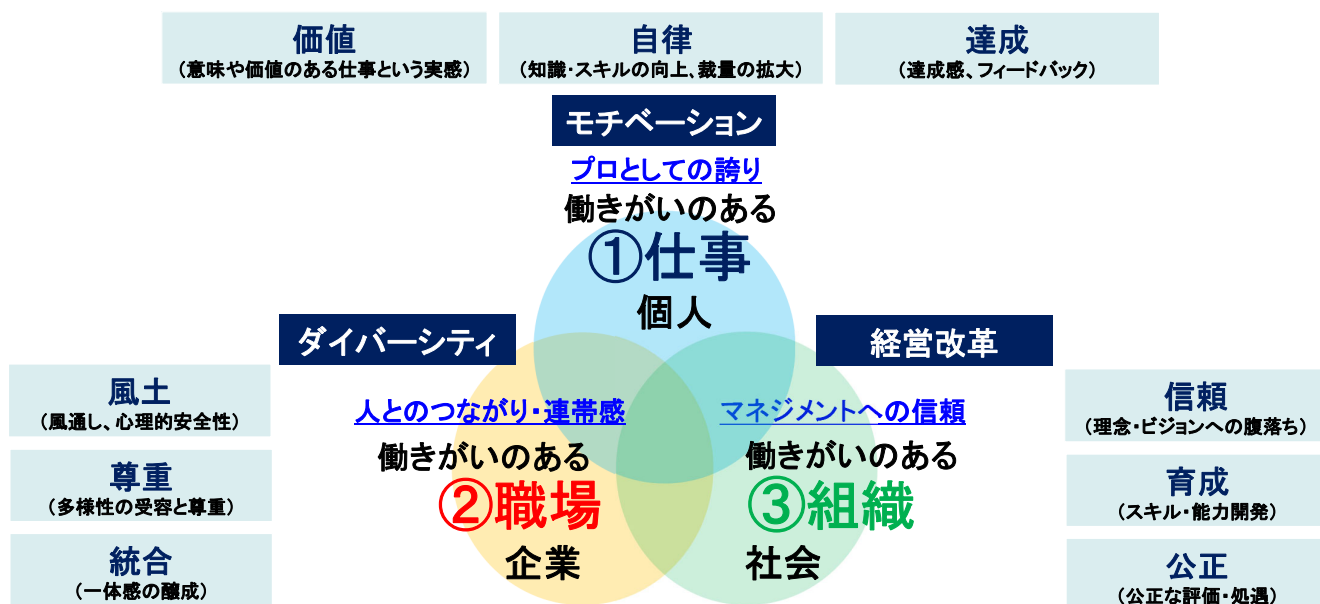
これから、自社に適した(取り組みやすい)施策を検討します。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(11)

エンゲージメント・働きがい創出の3つのカテゴリー

図解・作成／株式会社ワーキンエージェント



自社の強み(特徴)や業種・職務特性を考慮しながら、「仕事」「職場」「組織」のそれぞれの観点から施策を検討します。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(12)

自らの仕事の意味や、成果への責任感、知識の向上などを深く実感できるようにして、仕事(職務)に対するモチベーションと満足度の向上につなげます。従業員一人ひとりが仕事に誇りを持つプロとして活躍する事を目指します。

～施策事例～

- 仕事の意味付けワークショップ
- 社員起点でのキャリア開発・人材育成
- 業務プロセス改善・ボトムアップ改善の取組
- 仕事領域や自己裁量の拡大
- 新たな仕事・部署へのチャレンジ(社内FAなど)
- 仕事の成果の見える化(お客様からの評価など)



上昇志向のキャリア観は主流ではなく、様々な価値観をもつ多様な集団に。
生産活動の根本＝**仕事そのものの価値**を高めていく施策が必要

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(13)

職場の人間関係(関係の質)に着目し、チームが連帯感をもって働ける職場となるよう、職場コミュニケーションを改善します。互いを尊重し、助け合い、切磋琢磨して、更なる成果を生み出せるチーム作りを目指します。

～施策事例～

- 心理的安全性の向上(関係性向上施策)
- ダイバーシティマネジメントの促進
- コミュニケーション改善(声掛け運動など)
- チームビルディング(1on1ミーティング、360度評価など)
- 管理職向けマネジメント研修
- 他部署・チームと連携強化(社内インターンなど)



テレワークなど働くスタイルの変化により、職場の基本機能(コミュニティ)が低下
チームの**関係性の質**を高める場づくり(施策)が必要

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(14)

成果・好事例に焦点をあてた「チーム作り」

～認定こども園の取組事例～

課題

- これまでの会議（反省会や問題解決会議）では、**マイナス的な側面からの協議**が中心で意見が出にくい雰囲気になることがある
- 若手職員が聞き手として会議に参加していることも多く、**「自分ごと化」**することに課題
- 多忙の中での会議は**モチベーションの低下**になっている

取組内容

- 全職員での対話がしやすい小規模園をモデル実践園に選定し、課題を話し合う会議ではなく、園行事や日々の保育業務、保護者対応などで**「成功した・評価を受けた事例」を共有する「いいこと会議」**を実施
- 運動会などの行事ごとに「いいこと会議」を繰り返した



成果

- 成果に焦点を当て掘り下げることで、これまで会議では**受け身だった若手職員からの発言も増え、前向きな姿勢を引き出せた**
- 良い成果には必ずポイントとなる要素があり、それを共有することは職員の教育になり、**育成の面で大きな効果があった**
- 互いを尊重し、意見を交わせる環境が根付き、**一人ひとりが成長を実感できる職場へ**

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(15)

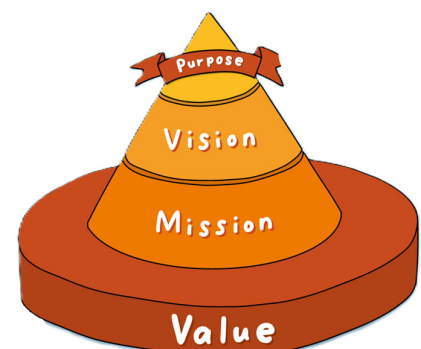
働きがいのある「組織」とは

信頼・育成・公正

人事・経営に関するビジョンと戦略の見直し等を行い、組織のマネジメントレベル向上に取り組みます。企業価値を高めると共に、多様な人材が活躍できる組織を目指します。最近では、社員によるパーパスづくりの取組も広がっています。

～施策事例～

- 経営理念の浸透、パーパスづくり（自社の存在理由、志し）
（経営トップとの交流、ビジョン・ミッションの語り場など）
- 評価制度の見直し、ジョブ型人事の導入
- 定期的なエンゲージメント調査の実施、改善活動
- DX推進人材の育成、リスキリング支援
- ビジネスモデルの見直し など



人材戦略を機能させるために、企業の方向性や制度など、組織の**“枠組みそのもの”**を見直すことが必要。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(16)

自社のエンゲージメント施策は？

work

1) エンゲージメント向上の戦略で、3つの領域(仕事・職場・組織)のどれを自社で最も強化したいと思いましたか？

Zoom「投票」で皆さんの意見をお聞かせください。

- (1) 仕事の領域・・・仕事の意味づけ、裁量の拡大、成果の見える化など
- (2) 職場の領域・・・心理的安全性の向上、連帯感や業務連携の強化など
- (3) 組織の領域・・・経営理念の浸透、評価制度の見直し、能力開発支援など

2) 自社で、エンゲージメント(働きがい)向上に繋がっていると思う施策(取組)はありますか？簡単にその内容を投稿ください。

Zoom「チャット」で皆さんの取組事例・アイデアをお聞かせください。

～投稿例～

- ・1on1ミーティングを取り入れている
- ・売上などの目標達成ではない、特別表彰の制度を設けている
- ・ファミリーイベントの実施(会社に家族を招待して職場見学してもらう)



©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(17)

戦略策定の戦術(施策検討の考え方)

エンゲージメント

<組織>

会社の価値観や
事業・組織活動の方向性に
共感しその魅力に惹かれ、
自発的に組織へ貢献しようとする



従業員満足度

<個人>

残業規制、休暇取得の促進、
両立のしやすさなど
勤務条件(待遇・福利厚生)
といった対価に惹かれて働く

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(18)

仕事・職場・組織の3つの施策で引き出すエンゲージメント

レイヤー	施策のポイント	生まれるもの	到達価値
仕事(個)	仕事の任せ方・決め方を明確にする	主体性	個の活性化
職場(チーム)	関係性・協力のあり方を整える	心理的安全性・協調性	チーム力向上
組織(全体)	方針・理念の意味を共有する	納得・当事者意識	組織変革



人材戦略は、社員一人ひとりの行動とチームの協力を引き出す施策を加えることで、組織としての成果創出と生産性向上につながる。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(19)

Part2

人材戦略の策定、骨格づくり(まとめ)

人的資本経営モデルと人材戦略の計画策定



©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(20)

人的資本経営とは何か？



社員は代替可能な**資産(=コスト管理の対象)**から
マネジメントによって価値を増やせる**資本(=投資の対象)**へ
人は投資する「量」によって価値がかわる**資産(可変資本)**である



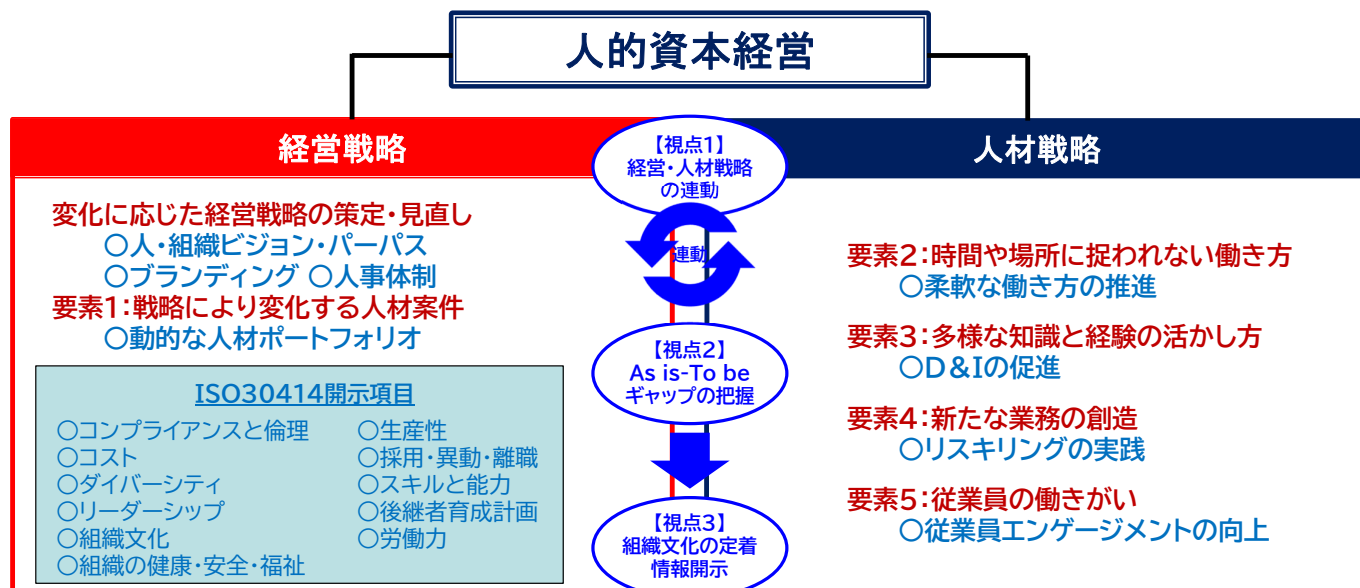
競争力の維持・強化には、「物的資本(設備・製品など)」だけでなく、
社員の知識・スキル・創造性といった「人的資本」への投資が不可欠に

人的資本経営とは、人材を資本として捉え、その価値を最大限に
引き出すことで企業価値を向上させる人材戦略。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(21)

人的資本経営を実現する流れ・枠組み



※経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～ 人材版伊藤レポート2. 0～」令和4年3月公表 https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/050768.pdf をもとに講師が作成

人的資本経営で示される要素は、人材戦略における施策そのもの

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(22)

人的資本経営の情報開示プロセス(実践⇒可視化⇒開示)



中小企業の開示メリット ①人材戦略の見直しによる経営改善
②顧客や取引先、求職者などからの信頼獲得

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(23)

まずは基本となる指標から・・・取組成果(進捗)を測定する指標モデル(1)

①総従業員増加率

$$\frac{\text{今年度の総従業員数}}{\text{前年度の総従業員数}} \times 100 = \frac{\text{ }}{\text{ }} \times 100 = \text{ \%}$$

②正社員比率

$$\frac{\text{正社員数}}{\text{総従業員数}} \times 100 = \frac{\text{ }}{\text{ }} \times 100 = \text{ \%}$$

③平均年齢

$$\frac{\text{総従業員の年齢の合計}}{\text{総従業員数}} = \frac{\text{ }}{\text{ }} = \text{ 歳}$$



©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(24)

まずは基本となる指標から・・・取組成果(進捗)を測定する指標モデル(2)

④年齢別 人員構成割合

$$\frac{\text{該当する年齢の従業員数}}{\text{総従業員数}} \times 100 = \frac{\text{ }}{\text{ }} \times 100 = \text{ \%}$$

⑤管理職比率

$$\frac{\text{管理職数}}{\text{総従業員数}} \times 100 = \frac{\text{ }}{\text{ }} \times 100 = \text{ \%}$$

⑥直間比率(直接部門と間接部門の比率)

$$\frac{\text{間接的な職種の従業員数}}{\text{直接的な職種の従業員数}} \times 100 = \frac{\text{ }}{\text{ }} \times 100 = \text{ \%}$$



©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(25)

今後の取組・発展例(4つの取組領域と指標)

自社の強みや変化を、数字と事実で説明できる経営への転換。

取組領域	位置づけ	主な開示対応項目(例)
ライフ・ワーク・バランス	守り×働きやすさ 長時間労働の是正 休暇取得促進など	【労働環境・健全性指標】 ○有給休暇取得率 ○月平均残業時間 ○育児休業取得率(男女別)○離職率 など
生産性向上	守り×働きがい 業務改善、 標準化・平準化など	【組織パフォーマンス指標】 ○一人当たりの付加価値 ○業務改善件数・効果 ○従業員エンゲージメントスコア など
柔軟な働き方	攻め×働きやすさ テレワーク、週休3日、 裁量労働など	【働き方の柔軟性指標】 ○リモートワーク実施率 ○雇用形態別人数 ○平均労働時間 ○副業・兼業制度利用率 など
人材活躍	攻め×働きがい リスクリング、 評価制度など	【人的資本強化指標】 ○女性管理職比率 ○男女賃金格差 ○研修時間・種類 ○重要職の内部登用率 など

自社の人材戦略の領域をまとめ、それぞれどのような「指標」で成果・進捗を可視化するか考え、管理できる状態にしていきましょう。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(26)

人的資本経営の主要な人材戦略テーマと実践・可視化・開示の例

人材戦略 (テーマ)	実践項目 (現場レベルの取組)	可視化 (開示項目を算出・管理する仕組み)
柔軟な働き方	テレワーク、週休3日、 兼業・副業・業務委託、 勤務間インターバルなど	1) 平均残業時間・平均労働時間 2) 男性の育休取得率 3) 雇用形態別人数 4) リモートワーク実施率 5) 離職理由に占める「働き方」に関する項目の割合など
リスキリング	社外研修、 外部派遣・出向、 大学・研究機関等との連携、 社内公募・FAなど	1) 役員・社員のスキルマップ 2) 重要ポストの内部育成(登用)率 3) 社内公募・FA数 4) 1人あたりの付加価値 5) 一人当たりの研修時間・種類 6) 新規提案件数など
ダイバーシティ	キャリア形成支援、 管理者・リーダー養成研修、 両立支援拡充など	1) 役員・管理職に占める女性労働者の割合 2) 女性労働者の割合 3) 男女賃金格差 4) 育児休業等からの復職率 5) 離職理由に占める「両立」に関する項目の割合など

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(27)

人材戦略計画書(全体の見取り図)

Day1→Day2・3→Day3 の流れで、3日間の学びを1枚ずつの計画に束ねます。

戦略編 | 計画をつくる(①～③)

計画書① 方向づけ Day1	計画書② 施策の設計 Day2・3	計画書③ 見える化・開示 Day3
- 経営戦略の方向性 - 人材課題(As is→To be) - 人材戦略テーマ	- 人材マネジメント4指針 - エンゲージメント向上施策 (仕事・職場・組織)	- 投資→実践→成果 (Input/Action/Outcome) - 自社で測る指標を選ぶ

運用編 | 計画を回す(④～⑥) 戦略を実行し続ける3つの仕組み

④ 推進体制・役割分担 誰が・どの役割で	⑤ スケジュール・ロードマップ 短期・中期・長期	⑥ 振り返り・PDCA運用 指標を定期的に見直す
経営層／推進委員／現場の 3層で進める	Day1～3の施策を時間軸に落とし込む	月次・四半期で振り返り、次の打ち手へ

計画書①～⑥が記入用フレームです。
本日の最終回では本講座で取り組んできた**戦略編①～③**をまとめます。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(28)

人材戦略計画書① 方向づけ(Day1)

work

経営戦略の方向性から、人材課題(As is→To be)と人材戦略テーマを言語化する

① 経営戦略の方向性 (これから目指す姿)	② 人材課題・ストーリー (As is → To be)	③ 人材戦略テーマ (ひとことで)
Day1:経営の言語化	Day1-2:課題構造の把握	Day1-2:テーマに集約

※ ①～③はDay1で整理した内容です。記入後、次ページ②で具体的な施策に落とし込みます。

①～③を一連の流れで整理(関連付け)することがポイントです。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(29)

人材戦略計画書② 施策の設計(Day2・3)

★「課題抽出シート」記載箇所

work

人材マネジメント4指針＋組織開発(エンゲージメント向上施策)を加える

(A) 人材マネジメント4指針

調達	働き方	キャリア	評価

(B) エンゲージメント向上施策(仕事・職場・組織)

仕事(個)	職場(チーム)	組織(全体)
任せ方・決め方を明確化 → 主体性(“行動”を引き出す)	関係性・協力のあり方を整える → 心理的安全性(“協力”を引き出す)	方針・理念の意味を共有 → 納得・当事者意識(“納得”を引き出す)

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(30)

人材戦略計画書③ 見える化・開示(Day3)

work

人的資本経営をモデルに、投資→実践→成果を整理し、自社で測る指標を選ぶ

Input(投資)	Action(実践)	Outcome(成果・指標)
人への投資	働き方・育成の実践	成果と測る指標
例) 研修・OJT時間、 能力開発・育成費、	例) 多能工化・作業標準化、 リスクリリング、1on1	例) 多能工比率・技能継承率、 一人あたり付加価値・定着率

※指標例: 従業員増加率／正社員比率／平均年齢／年齢別構成／管理職比率／直間比率／多能工比率／技能継承率／定着率／エンゲージメントスコア など

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(31)

人材戦略計画書④ 推進体制・役割分担

誰が・どの役割で計画を推進するか(経営層／推進委員／現場の3層で回す)

① 経営層 (方向づけ・意思決定)	② 推進委員(人事・総務) (設計・とりまとめ)	③ 現場・チーム (実行・振り返り)
承認する・発信する	設計する・まとめる	実践する・声を返す
例) 人材戦略テーマの承認、投資判断 推進への号令・社内への発信 月次で進捗を確認し意思決定	例) 4指針・施策の設計と展開 指標の集計・見える化 進捗のとりまとめ・会議運営	例) 施策の実践(OJT・1on1) 現場の気づき・課題の吸い上げ 改善アイデアの提案

※推進の責任者(オーナー)を1名決め、経営層へ月次で報告する体制にすると回りやすくなります。

人材戦略を効果的に推進するためには、経営層・推進委員・現場チームの3層で役割を明確にし、立体的に回す体制を構築することがポイントです。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(32)

人材戦略計画書⑤ スケジュール・ロードマップ

Day1～3で決めた方向・施策・指標を、短期・中期・長期の時間軸に落とし込む

短期(～3ヶ月)	中期(～1年)	長期(1～3年)
まず着手する	仕組みを広げる	成果を定着させる
例) 推進体制・オーナーの決定 指標のベースライン測定 優先施策に着手(作業標準化 など)	例) 多能工化・育成施策の展開 評価・lon1への反映 エンゲージメント施策の定着	例) 技能伝承の仕組み化 人材ポートフォリオの転換 成果指標の向上を確認

※四半期ごとのマイルストーン(到達点)を決め、記入欄に自社の予定を書き込みます。

ロードマップ策定では、短期・中期・長期の3つの時間軸で施策を整理し、段階的に実行プランへ落とし込むことがポイントです。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(33)

人材戦略計画書⑥ 振り返り・PDCA運用

計画書③で選んだ指標を定期的に振り返り、計画を回し続ける仕組みをつくる

Plan(計画・目標)	Do(実行・記録)	Check・Action(振り返り・改善)
目標を決める	実行して記録する	見直して次へ活かす
例) 指標の目標値を設定(3～5個) いつまでに・どの水準かを明確化	例) 施策を実践し、活動量を記録 研修・lon1・OJTの実施状況	例) 月次・四半期で指標をモニタリング レビュー会議で原因を共有し、次の打ち手へ

※例: 月次レビュー⇒活動量(研修・lon1の実施)／四半期レビュー⇒成果指標(多能工比率・定着率 など)

振り返り・PDCA運用では、振り返りの頻度とレビューの場をあらかじめ設計し、継続的に改善サイクルを回せる仕組みをつくるのがポイントです。

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(34)

計画書④ 推進体制・役割分担（運用編）

① 経営層	社長が「技能伝承」を経営方針として承認・発信。育成・設備投資の予算を判断し、月次で進捗を確認
② 推進事務局（人事・総務）	工場長＋総務担当が事務局。育成計画の設計・技能マップの集計・進捗のとりまとめと月次会議の運営
③ 現場・チーム	ベテラン（指導役）と若手のペアが実践。現場の気づき・課題を事務局へフィードバックし改善を提案

計画書⑤ スケジュール・ロードマップ（運用編）

短期（～3ヶ月）	推進事務局とオーナー（工場長）を決定。技能マップで現状把握・指標のベースライン測定。標準作業手順書づくりに着手
中期（～1年）	ペア制でOJTを展開し多能工化を推進（多能工比率45%を目安）。月次1on1で定着、匠の技を動画・手順書で形式知化
長期（1～3年）	技能伝承の仕組みを定着させ若手が主力に。多能工比率60%・一人あたり付加価値+20%の達成を確認

計画書⑥ 振り返り・PDCA運用（運用編）

Plan（計画・目標）	多能工比率30%→60%・技能継承率50%→80%・若手定着率75%→90%を3年目標に設定（いずれも仮）。いつまでに達成するかを明確化
Do（実行・記録）	研修・OJT・1on1の実施状況と、若手が習得した工程数（1人あたり3→5工程）・技能を記録
Check・Action（振り返り・改善）	月次で活動量、四半期で成果指標をレビュー会議で確認。原因を共有し次の打ち手を決める

©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(35)

本講座のまとめ

人材戦略を「1枚の計画書」に整理しました 学んだ要点を、6つのステップで振り返ります

- ✓ ①方向づけ（Day1）：経営戦略から人材戦略のゴールと人材ポートフォリオを描く
- ✓ ②施策の設計（Day2-3）：採用・育成・配置・定着とエンゲージメント向上策を組み立てる
- ✓ ③見える化・関係（Day3）：人への投資と成果を自社の指標で見える化する
- ✓ ④推進体制・役割分担：誰が・どの役割で進めるかを定める
- ✓ ⑤スケジュール・ロードマップ：短期・中期・長期で取り組みを描く
- ✓ ⑥振り返り・PDCA運用：定期的に振り返り、改善を続ける

人材戦略は策定・実践・検証を繰り返すことで
戦略の精度が高まっていきます。



©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(36)