

人材育成研修 プログラムの ご案内

【令和7年度版】

TAL

株式会社ターンアラウンド研究所

【本資料の目的】

皆様に弊社の研修メニューや支援にあたっての考え方を理解していただくことです。

【皆様のお悩みと解決策】

皆様の経営、人材上のお悩みは何ですか？
お悩みとそれに対する解決案を提示しています。
解決策別ごとに、ページを構成しています。

よくあるお悩み

適切な人材
がない、
育てていない

イノベー
ションが生
まれない

デジタルに
ついての社
員の平均知
識レベルが
低い

社内に元気
がない。特
にミドル・
シニア層が
問題

失敗を恐れ
て新しいこ
とに挑戦し
ない

社長以外の
経営陣の成
長が不十分

社員が早期
退職、採用
が困難

職場の人間
関係がうまく
いかない

問題を見な
かったこと
にしたり、
先送りして
いる

解決策

(1) 人事評価・
アセスメント研修

(2) 新規事業開発、
各種イノベー
ション研修

(3) デジタル・DX
業務改善研修

(4) ミドル・シニア
向けキャリア形成
研修

(5) クリティカル
シンキング研修

(6) コーチング
研修

(7) 各種ハラス
メント研修

(8) 組織活性化
研修

(9) 問題解決研修

TL研修の考え方

基本的な考え方

(1) 目的

弊社の研修は、ビジネスパーソンが成長のきっかけを掴み、**自立的に主体的に動く人材になるよう促すことを企図しています。**

(2) 考え方

ビジネスパーソンの成長については、**結局のところ、自分自身が気づいて、自ら行動を変革してもらうしかありません**

そうすると、まずは役割や仕事の意味づけ、自分の各能力のレベルを正しく理解できる能力、他人から学ぶ姿勢・行動する勇氣、他人に協力してもらうコミュニケーション（対人能力）、参照できる評価軸・視点を理解できること、課題を企画し実践していくことが求められます。

一朝一夕で身につくものではないので、実行→振り返りを繰り返す研修後のフォローが重要なのです。

また、研修もできる限りケーススタディなどにより実践的に行うこと、ほぼ現場に近い環境でセットすることで、一層成長するようになります。

弊社支援の特徴

■経営改革・イノベーションを最大限重視

弊社研修の目的は企業経営の改善・向上・イノベーションにつなげること、及び人材育成が全てです。

■組織と人を成長させる現場型コンサルタント集団

私共は、人の成長のスイッチを入れ、モチベーション・成長意欲を刺激する、伴走型コーチ集団です。あらゆる業務、会社に通暁しているコンサルタント・カウンセラー及び、各種ネットワークを駆使して組織と人の成長に伴走します。研修設計においては、**各企業、現場の実情に合わせたカスタマイズ、または完全オーダーメイドが可能です。**

■科学的な知見・多様な経験が裏付けるメソッド

現場のノウハウの背景にあるのが、幅広い分野・業種・業務における経験と科学的な知見です。経験の中には失敗からの学びも多く含まれますが、失敗したままには終わらせず、客観的かつナレッジマネジメントに昇華・体系化されています。

私共のメンバーは、人間心理、マネジメント、DX、社会心理学など科学的知見を、実際の業務の現場で実践してきたことに特長があります。

「人的資本経営の専門企業」TLの3つの強みとその理由

TLの強み

具体的な知見

それが「強み」である理由

経営人材の育成、人的資本の専門家

- ・経営戦略・経営判断
- ・企業の財務分析
- ・MBAの実践的知見

- ・大手～ベンチャーなどでの様々な経営・実務経験で培った知見やスキルを企業経営の経営、現場で活用する方法を熟知しています。
- ・経営者に伴走し経営の厳しさ、成功と失敗を共に体感してきました。

多様で柔軟な思考ガイド

- ・クリティカルシンキング
- ・ロジカルシンキングやクリエイティブシンキングの実践

- ・多様な思考により、企画、執筆や提言を行い、実践してきました。
- ・大手企業、中小企業、コンサル、ベンチャー、スポーツ団体、メディア、行政、社会起業など多様な職場で磨いた視点の広さ・深さは稀有なものです。

業務改革・改善・イノベーション

- ・業務改革・業務改善支援プログラム
- ・新規事業開発、各種イノベーション支援

- ・企業、行政機関にてコンサルで業務改革・業務改善支援でたくさんの実績をあげてきました。
- ・（失敗に近いものもありましたが）様々な新規事業を立ち上げ・実践・成果創出など経験してきました。

TLのコンサルティングとその特徴

戦略人事、人的資本、DX、イノベーション・・・色々なトピックが飛び交っている中、経営部門、人事部門の皆様も変革へのプレッシャー、危機感を感じていることでしょう。そうした中、人的資本をいかに活用し**社内の変革、再生（ターンアラウンド）を進めて行く**かが求められています。

- ・現状維持/停滞から成長へ（経営戦略におけるターンアラウンド）
- ・制度疲労を起こしている古いHRから経営戦略/戦略人事を実現するためのHRへ（HRのターンアラウンド）
- ・DX、イノベーション意識の醸成、イノベーション人材の育成（事業開発のターンアラウンド）
- ・企業と社員の協働による社員のキャリア形成によるウェルビーイング達成（社員と会社間のターンアラウンド）

我々はこうしたミッションを達成するための、イノベーション&コンサルティングの専門家集団です。企業における喫緊かつ特に難易度の高い経営課題に対するオーダーメイドのサービスを皆様に寄り添い実行していきます。経営層や人事が変わる勇気を持ち、行動すれば経営も変わっていく、そうした人の可能性を信じて、日本企業とビジネスパーソンとのターンアラウンド（変革、再生）への貢献をしていくことがターンアラウンド研究所の使命と考えています。

特徴その1：デジタル問題解決

デジタル技術やテクノロジーをもとに、問題解決・創造力を育成します。



特徴その2：イノベーション

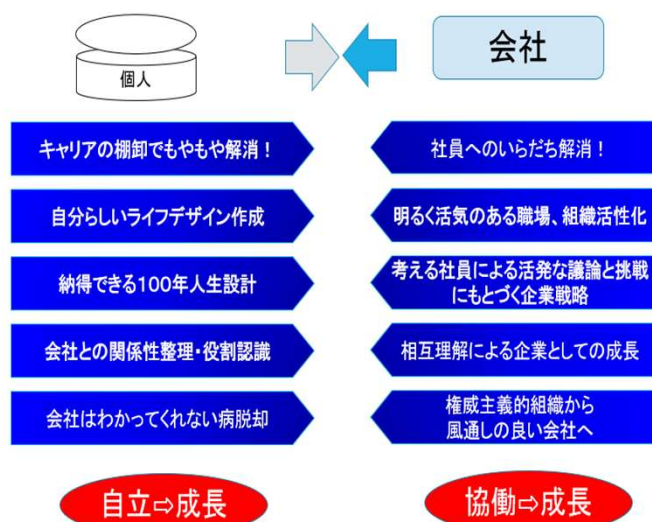
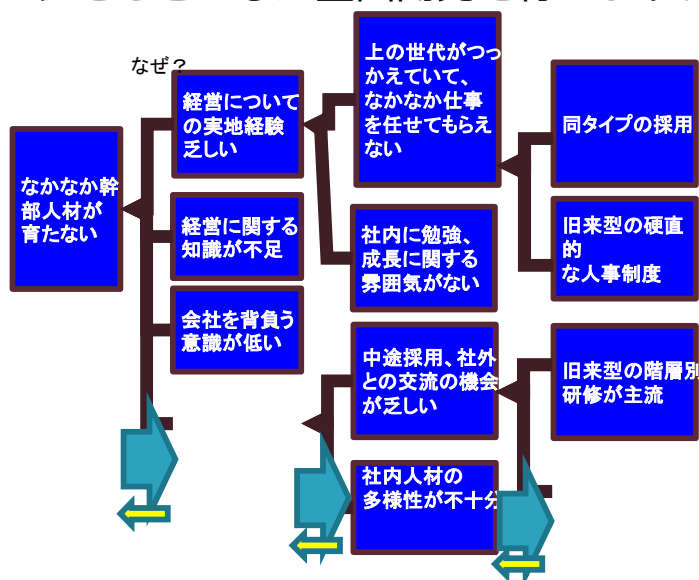
TLは破壊的イノベーションを促すコンサルティングや人材育成を強みにしています。事業や組織・人材のイノベーションを進めます。

特徴その3：分析

TLは科学的なデータ分析をもとに、仮説検証を踏まえたコンサルティングをもとにした企画開発を行います。

特徴その4：伴走・コーチング

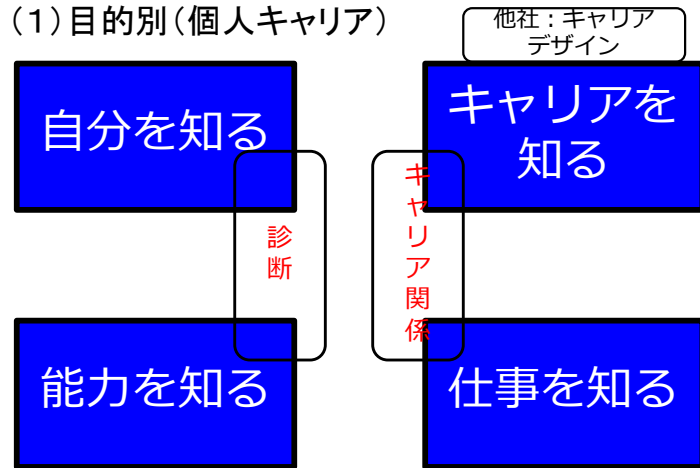
TLは個人と会社の距離をコーチングによってつないで融和していきます。



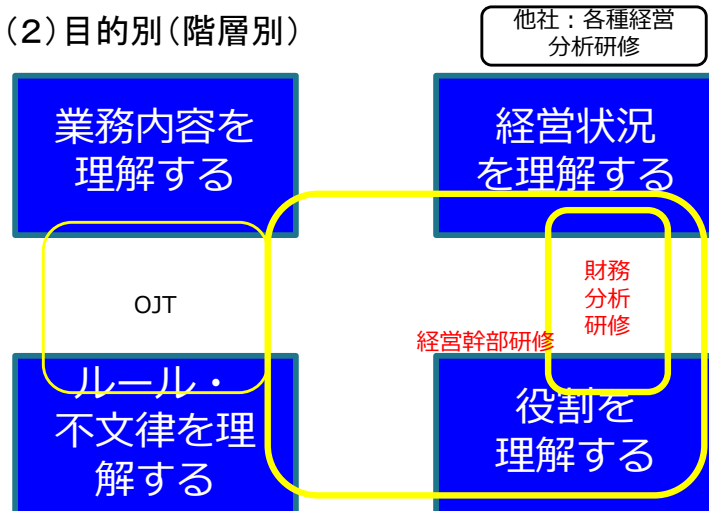
TLの人材育成（対象別研修）プログラム全体マッピング

位置づけ別

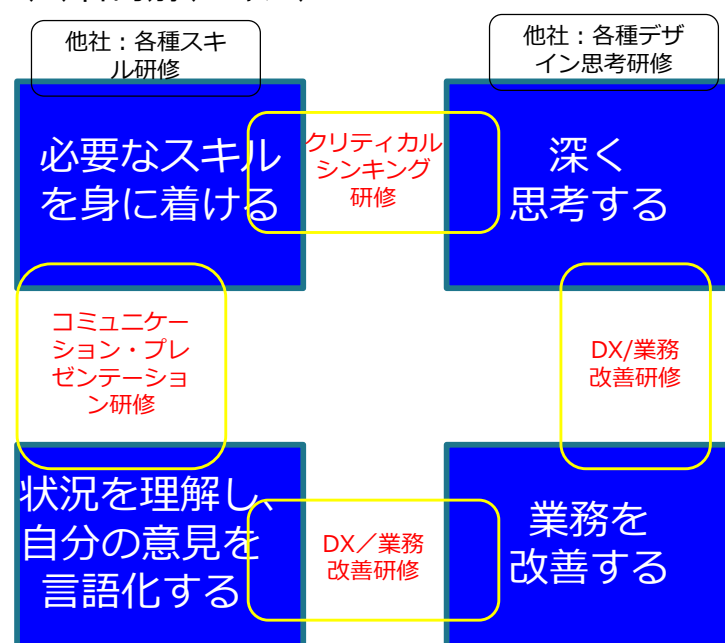
(1) 目的別（個人キャリア）



(2) 目的別（階層別）



(3) 目的別（スキル）



年次・階層別

	研修/講演	コンサルティング/個人面談
採用前	内定者リテンション（希望とチャレンジの心で入社日を迎えるために）	企業分析を活用した採用サポート（自社の現状の客観的プレゼン）
若手	各種スキル研修（ファイナンス、財務分析、経営基礎、経営分析、プレゼンテーション*、クリティカルシンキング、人事評価、新規事業企画、データ分析・・・）	キャリアカウンセリング
中堅	イノベーション意識醸成研修（失敗するのが当然な中で失敗を体感） 技術経営研修* SDGs意識の社員への浸透/定着（会社で誇りを持って働くのがSDGs）	DX・業務改善コンサルティング 経営人材育成セッション（「経営改革」を担うサムライの発見、育成）
幹部	経営幹部研修（戦略、経営判断、先端デジタル技術実践など）	中高年・シニア社員の再戦力化（人生100年時代のリフレッシュ）、カウンセリング 経営アドバイス

2-1: 人的資本経営と戦略人事

人事評価・アセスメント研修

目的と期待成果

【目的】

公平公正な評価と処遇で組織が経営目標を達成できる
社員の人材育成、組織の能率・生産性向上

【期待成果】

- ① 社員が育つ、経営成果を創出できる
- ② 社員が業績目標を達成できる
- ③ 評価を通して自分の能力や業績・目標を改めて考えることによって、成長意欲が増す

手法

(1) 人事評価

- ・ 目標設定研修
- ・ 評価者研修
- ・ 被評価者研修
- ・ 面談・コーチング研修

(2) 人事アセスメント

- ・ 人材アセスメント研修
- ・ フィードバック

支援の特徴

■ リアルな人事のケーススタディで社員の人事評価への理解度が高まる

研修の題材を踏まえてワークショップ形式で深く対話・思考ができます。

■ イノベーション人材、企画開発人材

イノベーション人材や企画開発人材の新規事業開発の活動を評価する難しさを耳にします。従来事業との兼ね合いもあり、なかなか企画開発業務人材の「評価」が正しく機能していないとも聞きます。従来の人事評価との整合性をとりつつ、正しく評価する企画開発・制度設計を行えます。

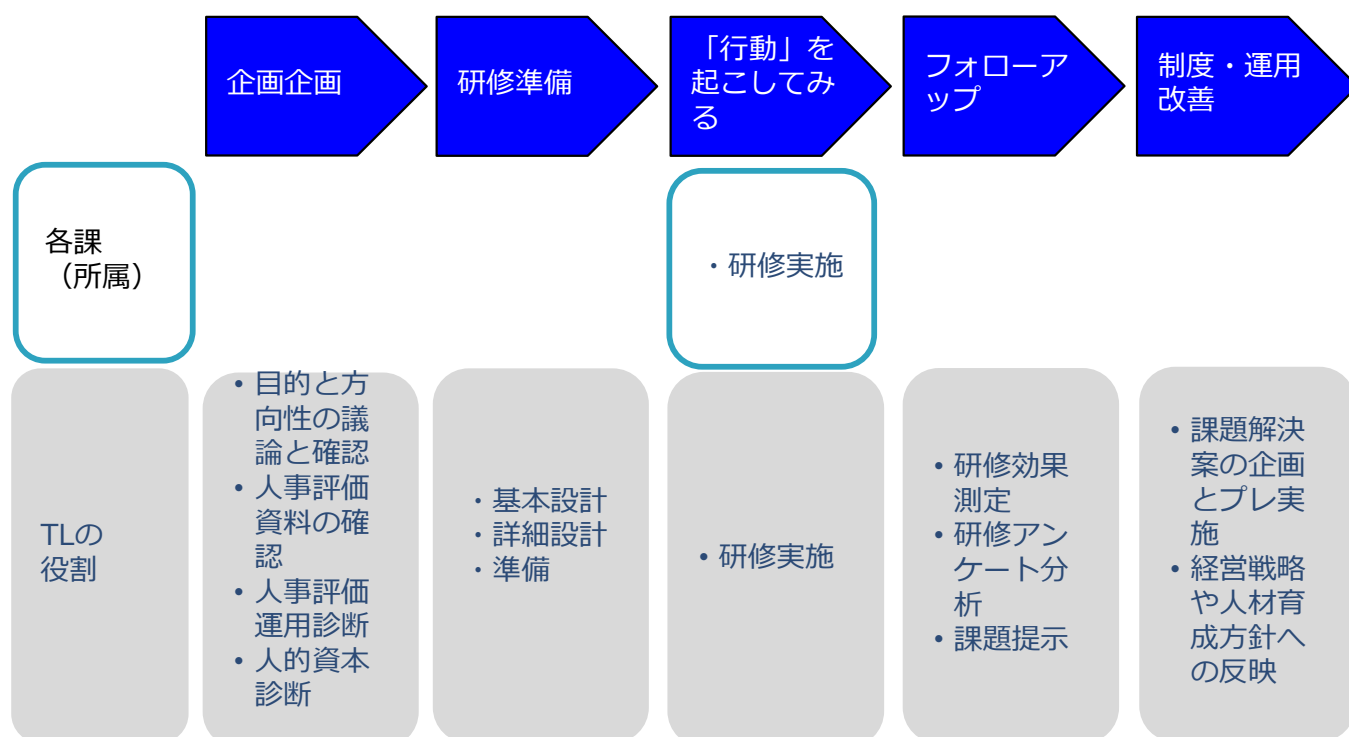
■ 指標・目標設定の専門家が考え方をガイド

指標・KPI・OKR設定や目標などの専門家が業務特性にあった作り方をガイドし、設定を通じて業務内容やレベル感を社員が思考できるようになります。

■ アセスメント

一面的なインバスケツト演習ではない、独自のロールプレーやケーススタディを企業それぞれの階層・階級にあったプログラムをカスタマイズできます。

支援の進め方と役割分担



2-2: 組織の未来を拓くイノベーション

新規事業開発、各種イノベーション研修

目的と期待成果

【目的】

社員が新規事業や破壊的イノベーションの方法を取得し、導出できる

【期待成果】

- ① 新規事業で経営成果を創出できる
- ② 破壊的イノベーションで社員が新たな収益源が見込める
- ③ 活動を通して新規事業への挑戦意欲、成長意欲が増す

手法

(1) 新規事業開発

- ・各種アイデア創出
- ・創造性発揮

(2) イノベーション

- ・破壊的イノベーション創発
- ・破壊的イノベーション企画
- ・業務イノベーション
(創造的イノベーション、成果向上、業務改革)

支援の特徴

■破壊的イノベーションを起こそうというモチベーションが高まる

弊社メソッドでイノベーション創発につなげます。

■破壊的イノベーションの肝

破壊的イノベーションとは何か、事例をもとに考え、挑戦するにあたっての姿勢、戦略を体験できます。

■イノベーションマインド育成ノウハウ

破壊的イノベーションまではいかなくとも、現場の知恵を活かした創意工夫（創造的イノベーション）を不断に起こしていくイノベーションマインドの全社的醸成のための仕組み作りを研修を活用して構築します。

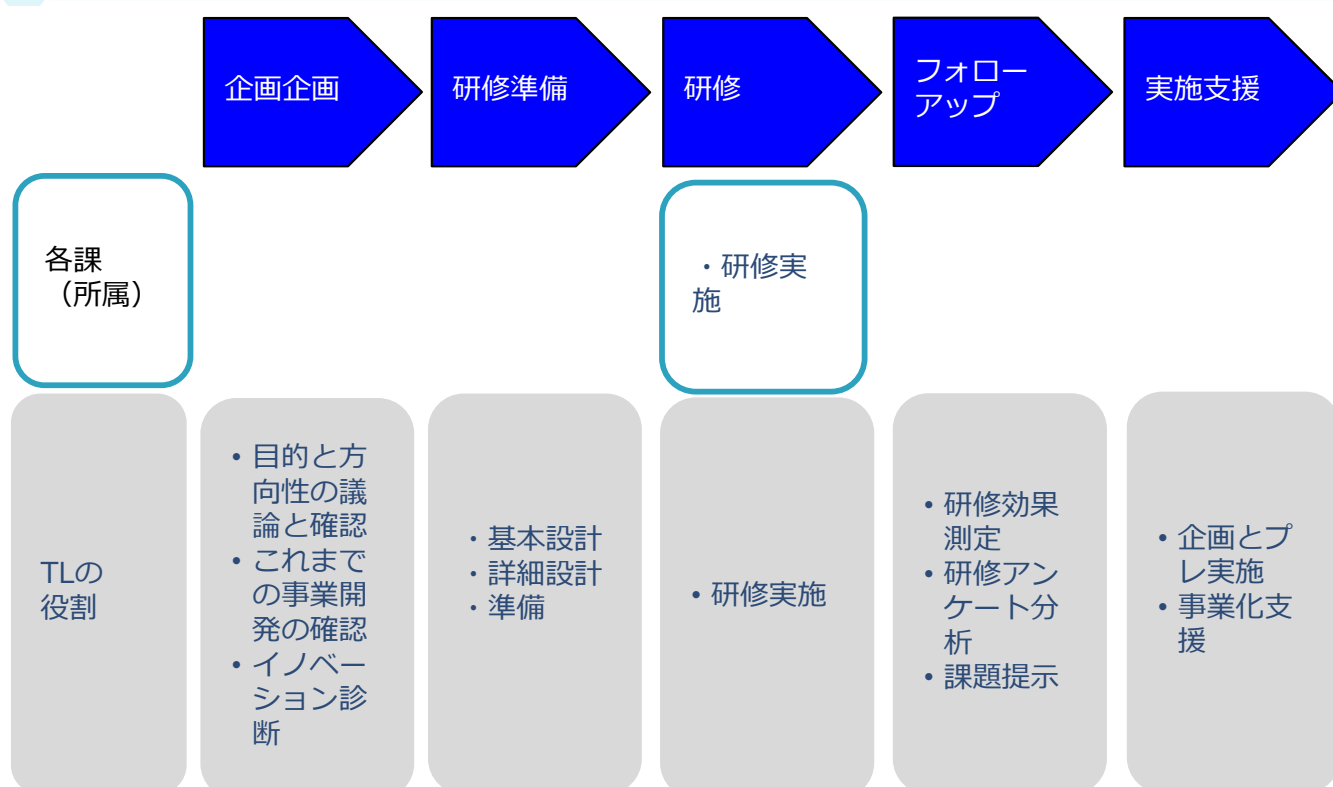
■「実行」を適切にガイド

研修、社内コンペティションなど、社員、職場が主体的にイノベーションに取り組み、実行性を高めるためのフォローに伴走します。

■イノベーションを起こせる人材育成

支援のプロセスを通して、継続的にイノベーション人材を育成する仕組み作りも実施します。

支援の進め方と役割分担



2-3: デジタルの力でイノベーション

デジタル・DX業務改善研修

目的と期待成果

【目的】

社員がデジタルを活用できるようになる。DX（デジタルによる業務、経営の改革）を推進できる

【期待成果】

- ① デジタル化が進む
- ② 業務成果や効率が格段に進む
- ③ デジタルを活用した新規ビジネスが開発でき

手法

（１）デジタル化

- ・業務分析
- ・業務フロー分析
- ・デジタル化可能性分析
- ・デジタル技術応用

（２）DX

- ・サービス・業務プロセス、経営のDX
- ・デジタルビジネスの基本
- ・デジタルサービスの企画

支援の特徴

■デジタル企業の最先端を理解

GAFAMなどのデジタル企業や先端技術の動向、活用方法を理解し、デジタル化の導入・応用の全体像が理解できます。

■DXによるイノベーション

様々なデジタル技術を理解でき、業務のデジタル化、サービス自体のデジタル化を企画し、実行できるようになります。

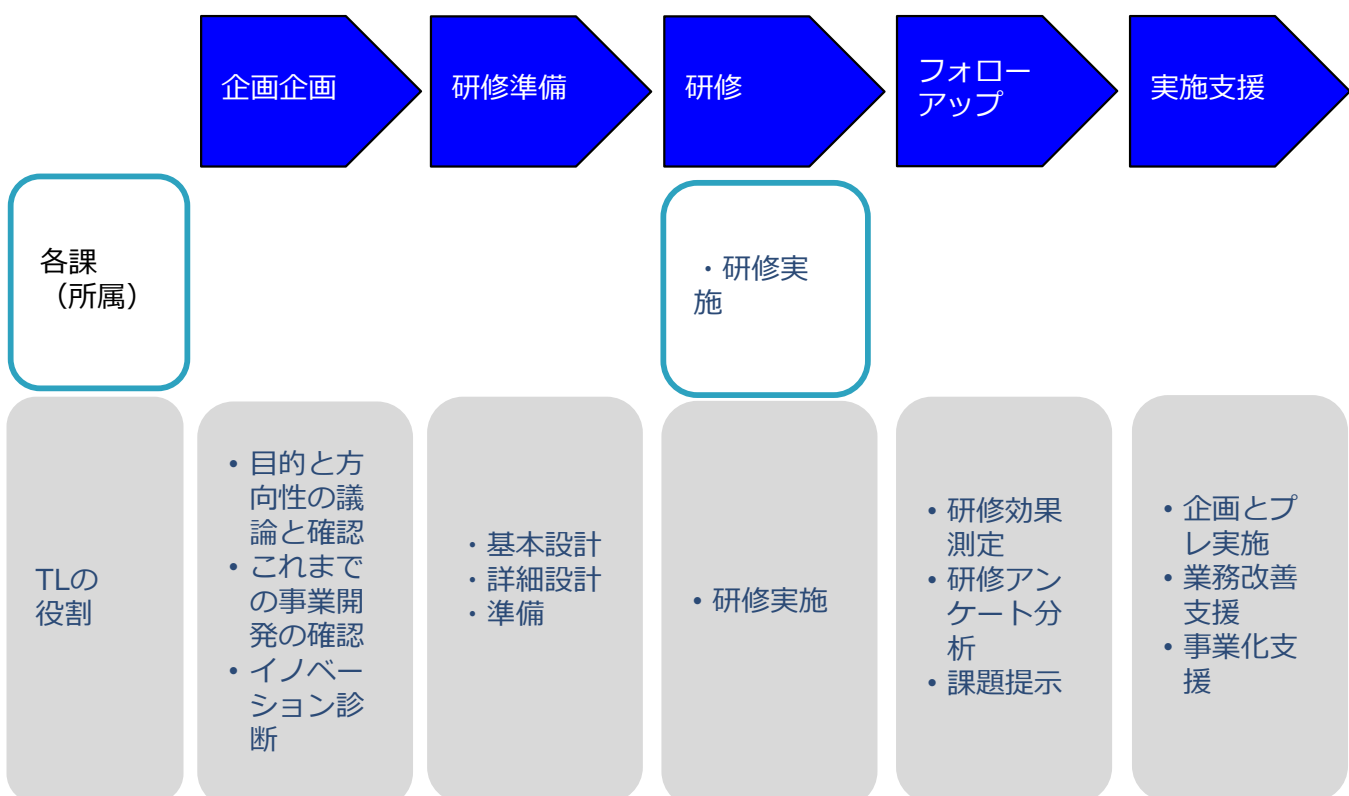
■データ分析にもとづく業務

SNS、マーケティングなど「データ分析」に基づいた業務理解、分析、企画などが身につくようになります。社内でも、データに基づいた議論や企画が進むようになります。

■DXの進捗による科学的経営への進化

DXの進捗によって、データ分析など客観的な経営判断の文化が根付き、時代を先取りする商品・サービス開発、経営戦略の実行に繋がります。

支援の進め方と役割分担



2-4: 人生100年時代のキャリアを開拓する

ミドル・シニア向けキャリア形成研修

目的と期待成果

【目的】

ミドル・シニア社員のキャリア形成を支援し、ミドル・シニア社員の活性化、そして職場の活性化を実現する

【期待成果】

- ① ミドル・シニア社員の将来にわたるキャリア形成の第一歩をスタートさせることが出来る
- ② 将来を考えることによって、現在の業務への取り組み方にも真剣さが加わる

* キャリア形成の方法

- ・ 準備
全体説明
- ・ ステップ1
キャリア棚卸シートに記入
- ・ ステップ2
カウンセリング
- ・ ステップ3
「行動」を起こしてみる。
- ・ ステップ4
フォローアップカウンセリング
- ・ ステップ5
キャリア計画表に「キャリアストーリー」を自分で作成

支援の特徴

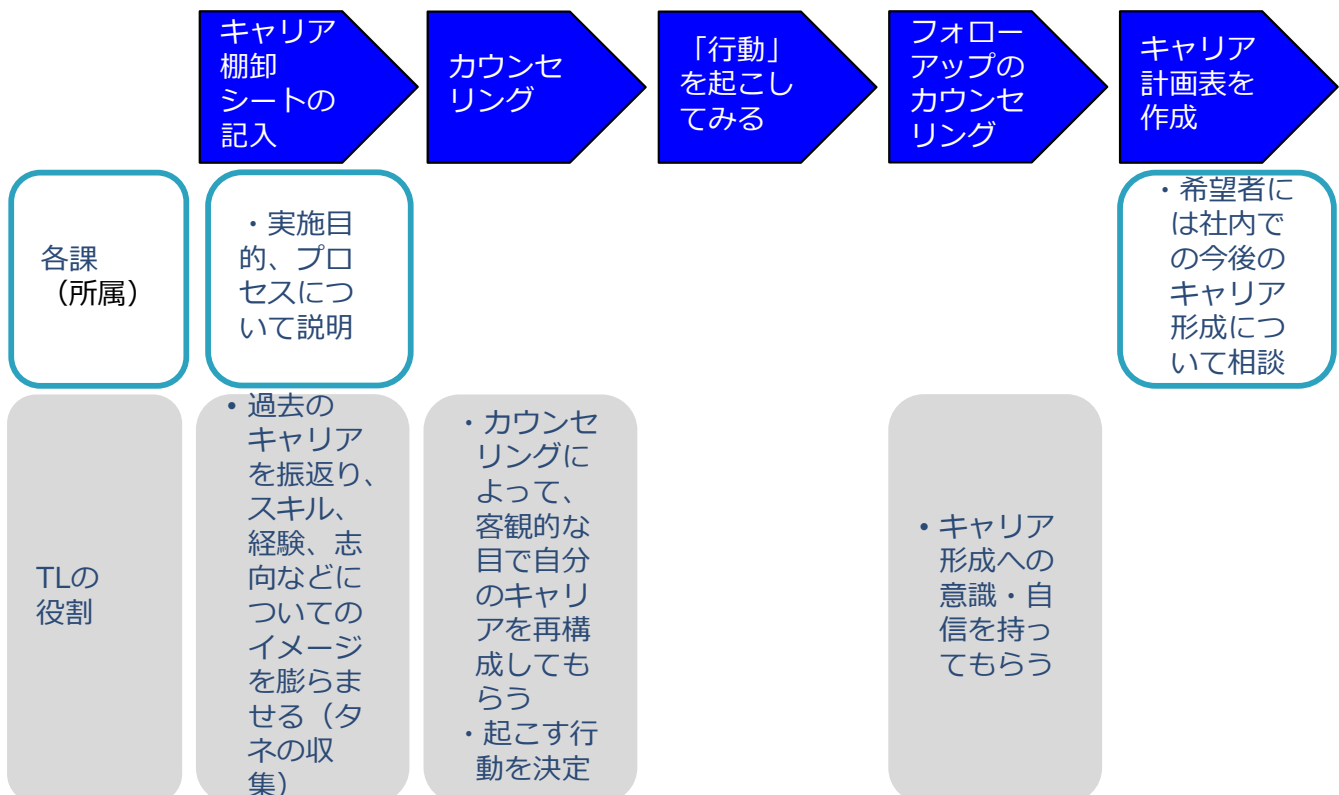
■ **自分のキャリアに対する当事者意識が強まる**
シートへの記入、カウンセリングなど、座学ではない実際の作業、体験を行います。

■ **経験豊かなカウンセラー**
あらゆる業務、会社に通暁しているカウンセラー、転職経験豊富な多様なカウンセラーによるカウンセリングを行います。

■ **キャリア経験、転職経験によるプロセス設計**
転職、再就職経験者による全体プロセスの設計であるため、社員自らが自身を真に向かい見つめることが出来る仕立てとなっています。

■ **リアリティを感じられる「行動」勧奨**
頭で考えるだけではなく、身近な範囲で行動を起こすことを勧奨します。行動を実際に起こすことによって意識が飛躍的に高まり、自分のキャリア形成に自信が出来ます。

支援の進め方と役割分担



2-5：多面的な立場が個人の成長を促す

クリティカル・シンキング研修

目的と期待成果

【目的】

社員が多様な立場で、思考できるようになる

【期待成果】

- ① 自分の価値観、利害、思考タイプを踏まえ、自分自身を徹底的に俯瞰できる、客観視できるようになる
- ② 多面的に思考できるようになる。
- ③ 既存の概念を疑えるようになり、新たな発想が創出できる

手法

- ・テーマ→思考→相互意見発表→対話→レビューといった流れで、1つのテーマを奥深く「考え」「疑い」「気づく」というプログラム
- ・会社の常識に問われれない、他人の意見も疑い、自分自身すら正しいのかを問い続ける、多様な視点での思考方法、特に当たり前の常識を疑い、検証できるメソッド
- ・具体的かつ現実起こった業務や場面を再現した形で提示して、小説風ケーススタディ

支援の特徴

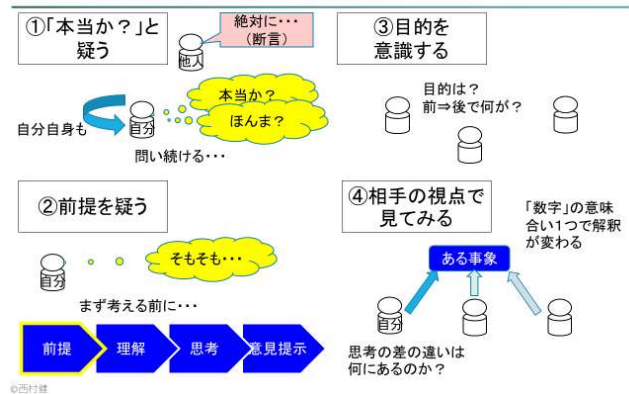
■業務の質を向上させる

クリティカルシンキングによって職場の思考を深めることがどれだけ仕事の質を向上させ、仕事のレベルを上げるのかをイメージしてもらい、職場でのクリティカルシンキングの伝道師に成長します。

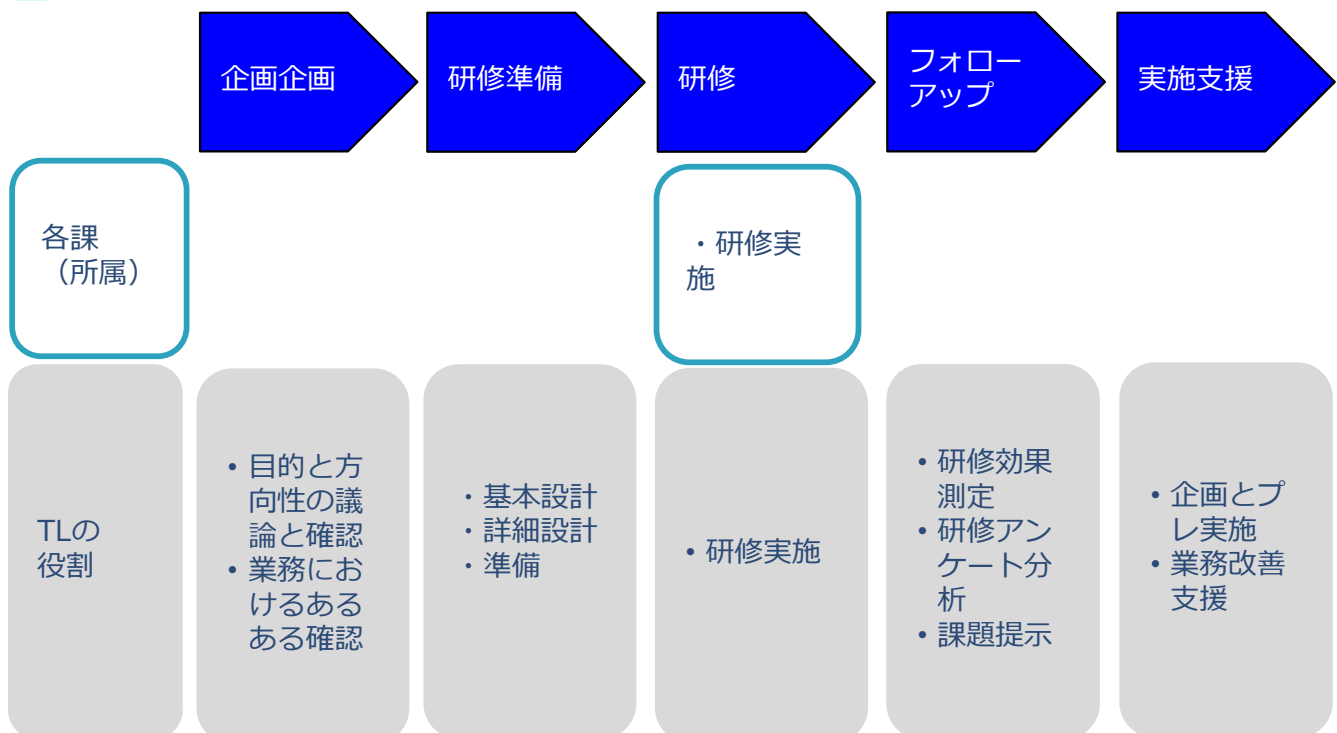
■リアルな業務場面で学べる

様々な業務場面での理解、判断、資料作成、調査分析、データの解釈、相手の説得・コミュニケーション、議論・対話、提案、業務改善などでの様々な場面での必要性を実感してもらいます。

クリティカルシンキングのポイント



支援の進め方と役割分担



2-6: 組織や個人に気づきを与える

コーチング研修

目的と期待成果

【目的】

経営者・経営幹部・幹部候補の自己変革を支援

【期待成果】

- ① キャリアや自分の役割や責任を見直してもらうことによって、今後の役割を見出せる
- ② 自分自身を見つめ、客観化し、俯瞰できる視点を獲得できる
- ③ 直面する悩みの問題解決や成長意欲を促進する

手法

(1) コーチング

- ・自分を見つめるための寄り添うコーチング
- ・リーダーシップコーチング

(2) 各種診断

- ・性格分析
- ・行動分析
- ・声診断
- ・人事評価結果から見る能力・業績評価分析

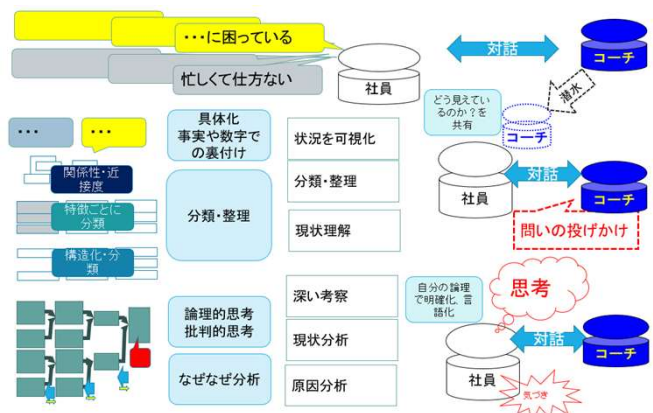
支援の特徴

■ 潜水コーチング

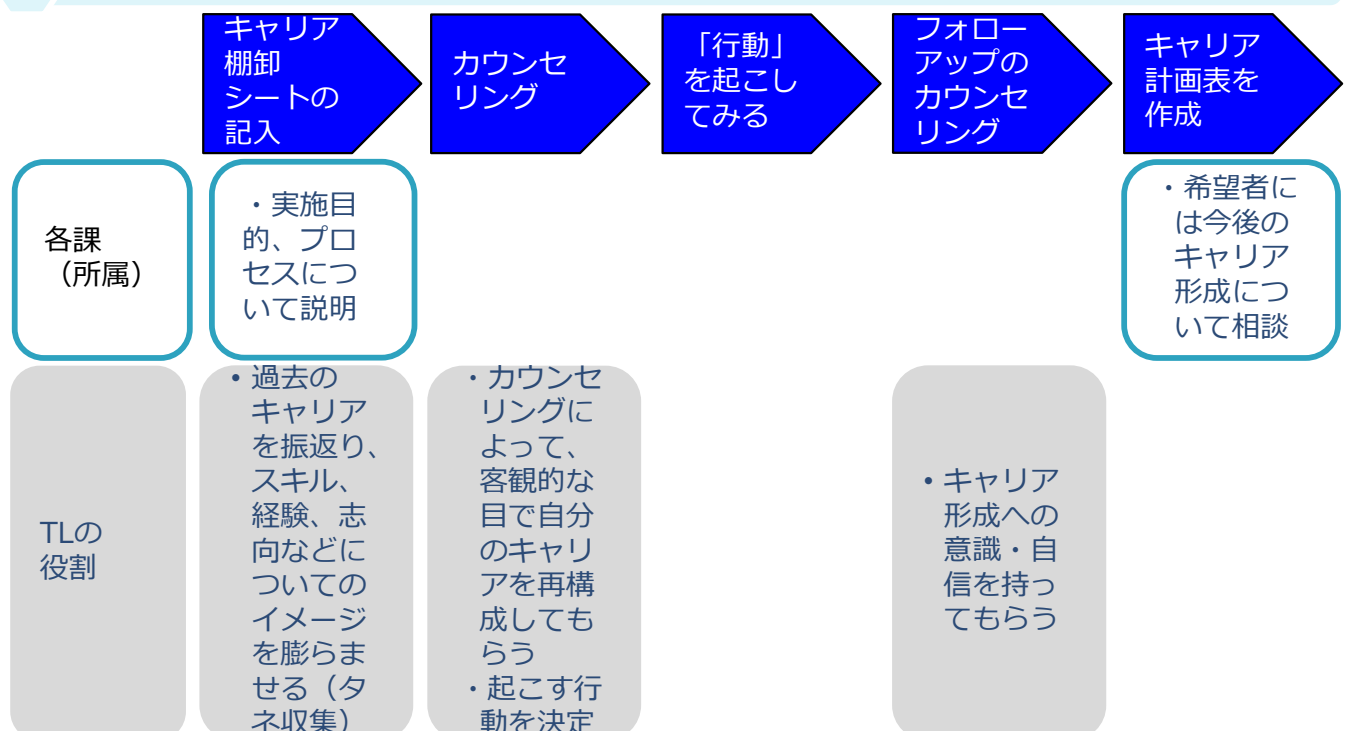
弊社の潜水コーチングメソッドで社員が見える世界を徹底ヒアリングし、共有します。

■ 1on1ミーティング

思考のヒントを与える、気づきを与える
「1on1ミーティング」を実行し、着実な経営幹部としての成長を促します。



支援の進め方と役割分担



各種ハラスメント研修

目的と期待成果

【目的】

ハラスメントについての基準など基本ルールを理解できるようになり、実際のリアルな事象や場面において柔軟にふるまえる・対応できる

【期待成果】

- ① 各種ハラスメントへの対処方法を理解できる。
- ② 注意するポイントや行動が変容し、普段の生活でハラスメントリスクを減少させられる
- ③ 職場内のコミュニケーションや部下指導など行動変容する

主な支援メンバー



小寺昇二：コンサルタント（講師、コーチ、アドバイザー）



水田公章：弁護士（診断、講師、コーチ、アドバイザー）



隠樹圭子：コンサルタント（講師、コーチ、アドバイザー）



中島由美子：コンサルタント（講師、コーチ、アドバイザー）

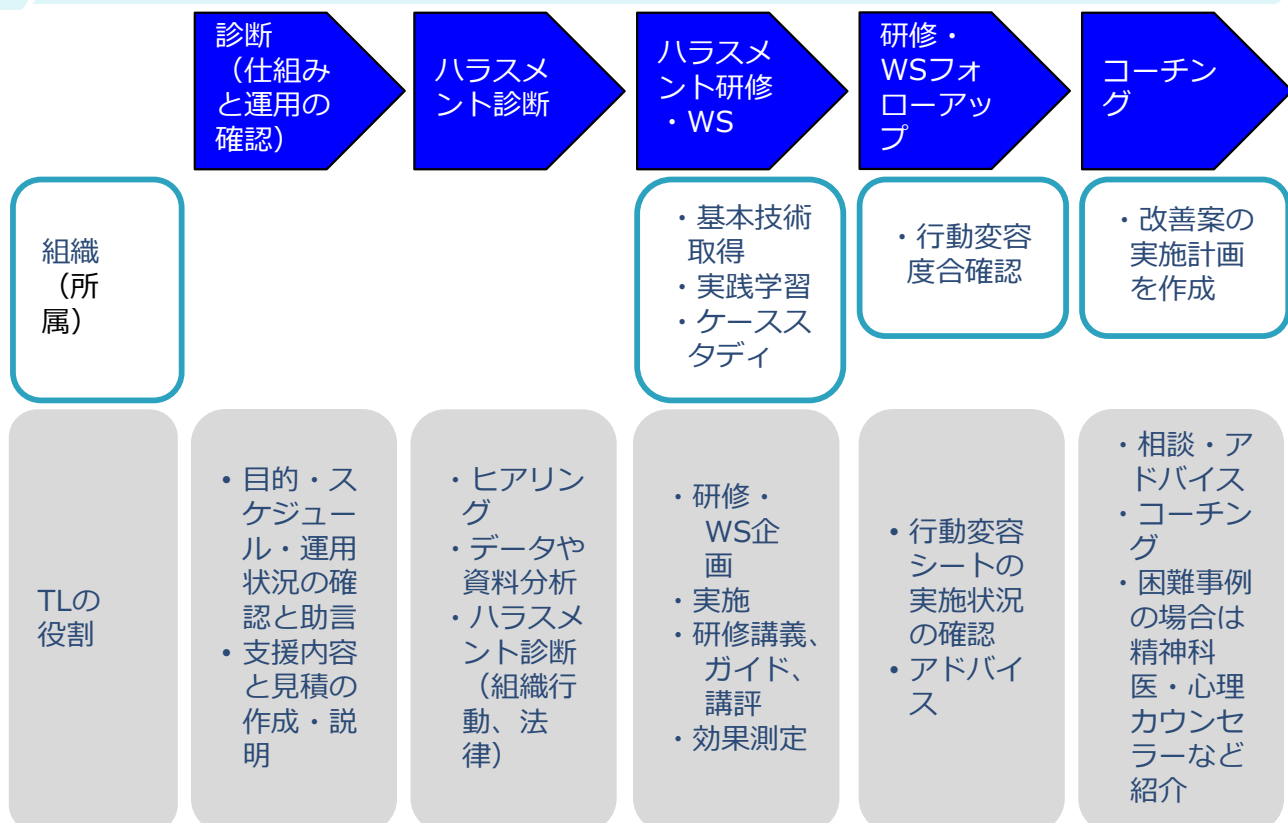
人材育成・幹部の部下指導の専門家。企業の組織内コンプライアンスやハラスメントトラブル対応や問題解決に従事。

ハラスメントの実際の現場経験から、法律面での適切なアドバイスが可能。

ハラスメントの専門家。様々な被害者の立場を経験・相談対応をしてきた。ジェンダーバイスト・バイオレンス（GBV）専門支援員*

心理カウンセリング、ハラスメントの専門家。個人の行動変容、人間関係上の問題解決を成し遂げてきた。

支援の進め方と役割分担



2-8：現場・組織風土を変える

人間関係マネジメント研修～職場風土改革

目的と期待成果

【目的】

職場の人間関係が改善する

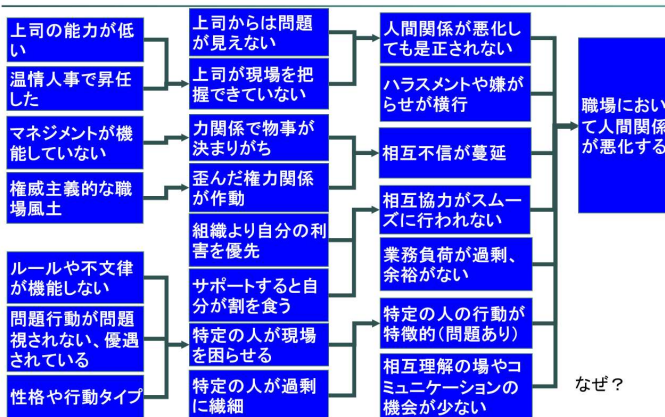
【期待成果】

- ① 退職や職場でのトラブルが減少する
- ② 職場内のコミュニケーションや部下指導など行動変容する

手法

- ・現状分析（ヒアリング、データ分析）
- ・幹部マネジメント研修・ワークショップ
- ・チームビルディング研修
- ・特定社員のサポート
- ・組織サポート（人事制度、人事評価制度）コンサルティング
- ・幹部会議支援
- ・現場潜入コンサルティング

図4：人間関係悪化の問題構造



支援の特徴

■弊社開発「人間関係コンサルティング」
組織の問題、人の問題、制度の問題など現状をしっかりと分析したうえで処方箋を企画します。状況に合わせた形で寄り添いながら、社員の自発性や主体性を促して問題解決を図ります。

■仕事のモチベーション、エンゲージメント向上
モチベーションやコミュニケーションなど人間関係の専門家によるナレッジとノウハウを総結集し、社員の組織風土改革を実現します。

様々なタイプの研修スタイル

	現状分析	幹部マネジメント	チームビルディング	特定社員のサポート	組織のサポート	人的資本経営
目的	・人間関係の可視化 ・現状診断	・管理職のマネジメントを学ぶ ・組織の問題理解	チームの結束力を強め、コミュニケーションを活性化する	特定の人の問題解決	組織の問題解決	課題や方向性の整理
内容	・エンゲージメントなどの調査 ・ストレスチェックの分析 ・潜入調査 ・データ分析 ・原因分析	・組織マネジメント基礎研修 ・心理的安全性研修 ・ハラスメント基礎研修	・チームビルディング研修 ・チームによる問題解決研修	・人事による介入、多面的支援 ・社員の困りごとをヒアリングし、サポート	・組織マネジメント改善プロジェクト ・人事制度、人事評価の運用改善	・幹部において組織の現状と要因を踏まえた施策検討、実施

問題解決研修～真剣に向き合う実践の場

目的と期待成果

【目的】

職場が抱えている問題が解決する、解決に向けて何をすべきかがわかる

【期待成果】

- ① 社員の問題解決のスキルや解決手段が企画できる
- ② 問題解決に向けた職場内の合意が取れ、自主的な取り組みが進められる

手法

- (1) 問題の把握と徹底分析
 - ①「モヤモヤ」の明確化・具体化
 - ②多面的なぜなぜ分析
 - ③データ分析による問題状況診断
- (2) 問題解決方法の企画、デザイン思考
- (3) 問題解決方法の企画
- (4) 問題解決寄り添いアドバイス
- (5) 問題解決の全面支援
- (6) 問題解決の外部機関協力先紹介
- (7) ナレッジマネジメント

支援の特徴

■実践を重視、結果を残す

問題を直視して、向き合う、全面的にサポートすることで一緒になって取り組みます。経営幹部から社内リソースや知見を引き出す、内部調整・交渉、専門家の紹介などあらゆる支援を行い、確実な結果を残します。

■本音を引き出す寄り添い支援

親身に寄り添うことで、悩みやモヤモヤを引き出し、本音を引き出し、人間関係を改善しつつ、協力体制を構築し、問題解決に向けたモチベーションを最大限に高めます。

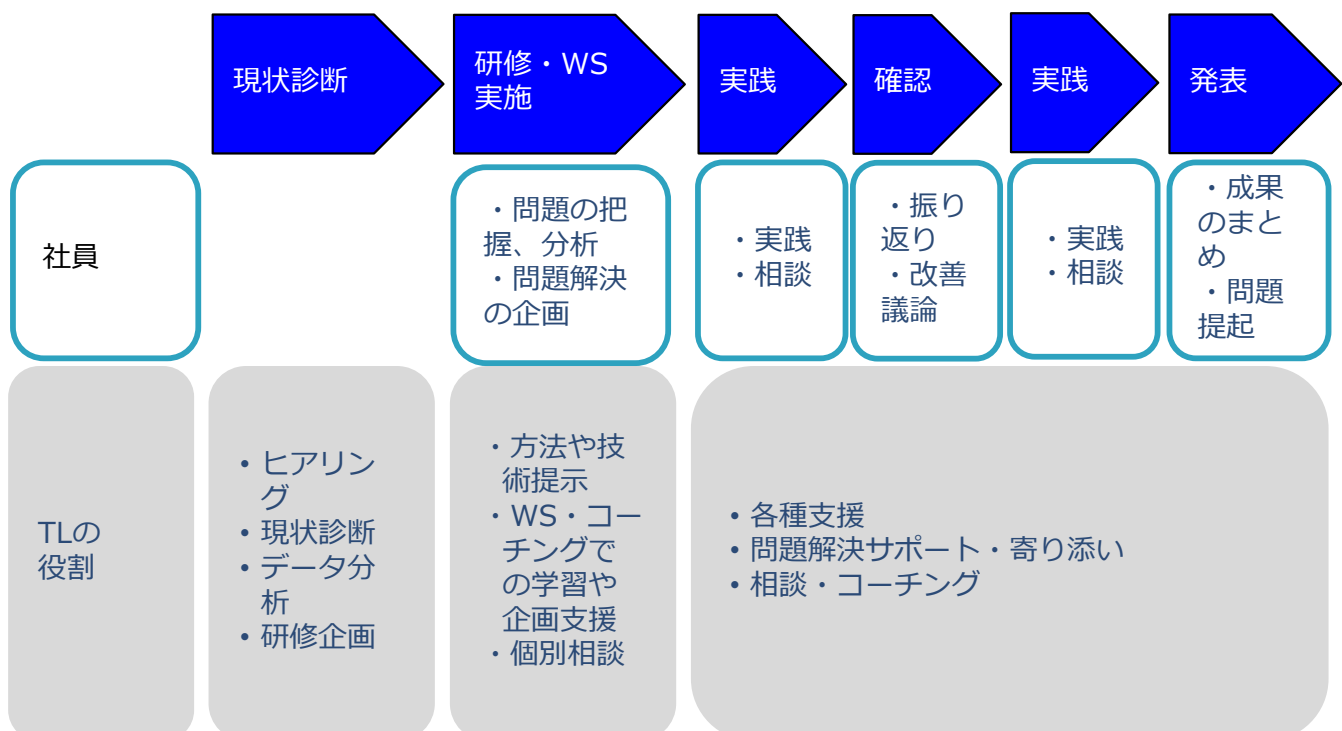
■社内を変える工夫

時には経営者や幹部にも協力してもらうための仕掛け、交渉なども支援します。

■結果として社員の成長に多大な貢献

多くの人を巻き込み、ネットワークを作っていく、そうしたプロジェクトを進めてもらい、真剣に挑戦することで結果として社員は大きく成長します。その学びを共有する仕掛けを企画し、内部のナレッジマネジメントになるように支援します。

支援の進め方と役割分担



ご挨拶

本プログラムを手にとって、お読みいただき、どうもありがとうございました。「日本経済をターンアラウンド！」という旗印を掲げ、皆様の問題解決や成長のお役に立つことを約束いたします。お気軽にご用命ください。

* 詳しい内容は連載や各種メディアでの記事をご参考になしてください。

【HRプロ】「VUCA時代の人材・経営戦略論」

https://www.hrpro.co.jp/column_list.php?series_id=181

【代表取締役社長・コンサルタント】西村 健

□経歴

- ・ アクセンチュア株式会社：民間企業の業務改革支援、システム・インテグレーション
- ・ 株式会社日本能率協会コンサルティング（JMAC）：経営戦略、事業評価、新規事業企画、業務改善、人事評価導入・運用支援など
- ・ フリーランス：データ分析、新規事業企画・実施、業務改善、研修講師、メディアリサーチ、起業支援など

□コンサルティング

- 【専門】問題解決、イノベーション、人事評価、企画開発
- 【業界】ヘルスケア業界、IT業界、行政機関
- 【技術】データ分析、各種診断、能力評価設計、KPI設定、目標設定、クリティカル・シンキングなど
- 【その他】愛知県小牧市地方創生アドバイザーなど社会活動や執筆活動も。

一般社団法人日本経営協会 講師・コンサルタント
NPO法人 日本公共利益研究所（JIPII）代表・主席研究員
ランドブレイン株式会社 客員招聘研究員



【共同経営者・統括主席研究員・コンサルタント】

小寺 昇二

□経歴

- ・ 1979年東京大学経済学部卒業後、第一生命（アナリスト、ファンドマネジャー、商品開発、営業開発など）
- ・ 2000年最初の転職後、計9回の転職の過程で、大小ベンチャー、日米英企業、千葉ロッテマリーンズ、JTB、データビジネス企業、大学など様々な形態の企業で経営を中心に会社内のほとんど全ての業務種類を実務家として経験、ミッションを達成してきた。
- その間、どの団体・企業においても常に「経営改革」「新事業開発」「人材育成」に従事。M&Aの当事者（買収、被買収、売却）の経験多数。

□コンサルティング

- 【専門】経営戦略、経営改善、キャリア形成、事業開発、財務・総務マネジメント、企業分析・投資判断
- 【業界】小売り/サービス業界、IT業界、金融業界、教育業界
- 【技術】経営診断、新規事業企画、業務分析、企業分析/財務分析、経済予測、キャリアコーチング、経営者コーチング、人材登用など
- 【その他】スポーツビジネス、ITビジネスに関する著書多数、最近では「徹底研究！！GAFA」本の著者の1人、世界のテック企業やDX動向に通暁。深谷市「アグリテック集積都市宣言」サポート、サッカーをはじめとする各種スポーツ団体・社会団体のアドバイス・サポート



金城大学教授、元埼玉工業元大学教授、元（一社）横河武蔵野スポーツクラブディレクター
日本証券アナリスト協会検定会員、国際公認投資アナリスト

【コンサルタント】中島 由美子

□経歴

20年以上にわたり、人の声と心理との関係について探求しながら、司会、MC、ナレーションなど、声を活かした仕事やカウンセラーの仕事に携わってきた。その間1万人以上をカウンセリングした体験の中から、メンタルケア、コミュニケーションスキルに有効なツールとして、声の周波数を分析する声診断ソフトとの関連性を発見。それをもとに『音声心理学』を確立。

現在は学校、企業、自治体などで、声の周波数波形を「心のレントゲン」と位置づけ、声の波形をツールとして用いた、メンタルケア、ストレスマネジメント、コミュニケーショントレーニング、話し方、自己表現トレーニング、キャリアデザインなどの講師を務める。著作に「声分析による才能のを見つけ方伸ばし方」（彩雲出版）など多数、メディアで活躍。



□コンサルティング

【専門】各種カウンセリング、アドバイス

【技術】傾聴、キャリアカウンセリング

【その他】一般社団法人日本声診断協会 代表理事



【コンサルタント】宮崎 洋

□経歴

1955年生まれ。中野区出身。1981年東京大学工学部産業機械工学科卒業。1983年東京大学工学部工学系研究科修士課程修了。同年三菱総合研究所入社。1989年LEHIGH大学経済・経営大学院修士課程修了(MBA取得)。2005年同志社大学ワールドワイドビジネス研究センター共同研究員。

三菱総合研究所で企業の経営戦略、技術戦略、人材戦略、市場戦略などのプロジェクトに従事。三菱総合研究所経営コンサルティング本部副本部長参与などを務める。著書に「技術ブランド戦略 コアテクノロジーの分析・選択・展開・管理」（日本経済新聞出版）など。2011年から埼玉工業大学人間社会学部教授、現在、埼玉工業大学非常勤講師。2020年から株式会社ターンアラウンド研究所に参画。



□コンサルティング

【専門】工学修士：機械工学、経営学修士：MBA

【業界】製造業など

【技術】経営分析、技術戦略、MOTなど

【その他】ペルソナ&カスタマ・エクスペリエンス学会理事、日本機械学会

【コンサルタント】宮川 正

□経歴

慶應義塾大学卒業。日本IBMなどをはじめ、グローバル企業で活躍してきた。営業、マーケティング、IT、人事など様々なキャリアを持つ。生命保険事務サービス会社取締役、ITスタートアップのCMOなどを歴任。第三者認証機関サービス、IPO準備、上場審査に伴うセキュリティ要件の策定（Pマーク、ISMS、クライアント管理強化）およびコンプライアンスなどを推進。日本IBMでは全プロジェクトのセキュリティ責任者として、ITセキュリティ、個人情報保護や内部統制対応などのセキュリティ・プロセス、改善提案をリードし、かつ品質保証評価実施責任者やビジネスイノベーションを担当。

□コンサルティング

【専門】マーケティング、経営戦略

【業界】IT業界、製造業、ヘルスケアなど

【技術】経営企画、DX、ITセキュリティ、個人情報保護・内部統制、内部監査

【その他】NPO法人日本公共利益研究所（JIPPI）主任研究員



【2024年度実績】
大手自動車部品会社子会社、上場企業（情報システム）、
上場企業（メディア）、教育サービス会社、県庁・市役
所などの行政機関、大手海運企業子会社など

【メディア紹介】
人事の専門誌、オリックス、
NECソリューションイノ
ベータなどのオウンドメ
ディアでも執筆記事など。

シニア戦力化の
ロードマップ

～人的資本強化の考え方から具体的な実践手法まで～

第5回 シニアの学びを促す人事と研修の仕掛け

■シニア自身の戦力化は
企業の支援が不可欠

そもそも、大企業等で「シニアの
戦力化なんて、そう簡単にはでき
ない」と考える人は多いわけ
ですが、そうした偏見を打ち破り
シニアの戦力化を実現するため
は、長年会社からすべてを与えて
もらって依存ばかりしているシ
ニア一人ひとりに対して、以下の
意識改革、行動変容が求められま
す。

①キャリアについての意識改革が
進む、自ら主体的に学ぶ姿勢が
出てくる

②シニア自身のスキルや行動特性
（コンピテンシー）をブラッシュ
アップしていくために行動する

③将来のために今の仕事に真摯に
向き合う

この3つのうちで最も難易度が
高いのが③です。「シニアの戦力
化」に対する懐疑論もこの意識改
革の難しさから来ています。

シニアになるまで自営業外の
時間を使って「学ぶ」ということ
をあまりしてこなかった現在のシ
ニア世代に、急に「意識を変えて」
「リスキリングしよう！」「自らの
キャリア形成を考えよう！」と働
かされても、当然シニア社員とし
てみれば、「え！急にそんなこと
を言われても……」となってい
まうのがオチです。筆者も、その

困難性については、（自身もシ
ニア世代であることもあり）同意せ
ざるを得ないと考えていますが、
だからといって、「やらない」と
いうわけにはいきません。今後人
手不足が深刻化するというのが通
説ですし、また大企業等において
シニア世代のウエイトがどんどん
高まっていくであろう近い将来に
対して備えないわけにはいきな
いからです。

この連載において「シニアの戦
力化については、企業の支援が不
可欠」と再三主張しているのも、
この高いハードルを越えるだけの
支援を提供できる力は企業にしか
なく、またその支援によってもた
らされるシニアの戦力化のメリッ
トを享受できるのは、シニア本人
だけではなく企業も同様だからで
す。

これまでは、社員の知識、スキ
ル、コンピテンシーにおける「学
び」について、企業はOJT中心の
育成という考え方で臨み、OJTで
対応できなかった現在のシニア
世代のレベルの内容や、現在業務以外
の内容については、社員自身の自
己啓発努力に依存しており、その
結果として、全く進まないとい
うのが実情でしょう。

シニアの戦力化のベースになる
「学び」「リスキリング」といった

ことのベースとなる「意識改革」
には、かなり会社がコミットしな
ければ変化は起きないのです。具
体的には、研修など、ある程度費
用をかけて「キックオフ」を行う
必要があります。

■意識改革を進める
研修のあり方

図表は、弊社（ターンアラウンド
研究所・略称「TLI」）が開発し
た「TLIメソッド」（シニアのキャ
リア形成に関する意識変化を促す
6ステップ）です。別に「この研
修を採用してください」とか「こ
のメソッドでないとシニアの意識
改革はできません」とか言うため
に掲げたものではありません。筆者
が主張する意識改革のための必須
事項、あるいは有益な支援内容を
具体的にクリアに説明したいがた
めに、このメソッドを示します。

弊社のビジネス展開上は、もっ
と曖昧にしたほうがよいですが、
この重要な「シニアの意識改
革」というものが日本の産業界で
具体的に大きく進展していくこと
を願って開発しました。企業の
HR担当の方は自社で展開してい
ただき、またHR業者の方には参
考にいただきたいと思います。「シ
ニアの意識改革」を進めていただ
けようと考えています。

小寺 昇二

先端教育 INNOVATIVE LEARNING ONLINE

新体系を築く人材を育成するメディア

先端教育オンライン

HOME > 2024年1月号 > シニアの学び直しに向けて、企業は「最初のきっかけ」を提供すべき

シニアの学び直しに向けて、企業は「最初のきっかけ」を提供すべき

小寺 昇二（ターンアラウンド研究所 共同代表・本誌研究員／埼玉工業大学 非常勤講師）

2024年1月号

学び直しに向けては、本人がやる意を出さなければ、何も始まらない。しかし自ら動き出すシニアは、一部にとどまるのが現実だ。こうした中で企業やシニア本人には、どのような取組みが求められるのか。ターンアラウンド研究所の共同代表・本誌研究員、小寺昇二氏に話を聞いた。

シニアの学び直しはなぜ進まないのか

——日本企業におけるシニア社員のカリヤ再構築や学び直しの課題について、どのように考えていますか。

日本では、シニアの学び直しはそれほど進んでいないのが現状です。その背景には様々な要因があります。長年にわたり日本企業では、仕事における「学

小寺 昇二

経営人事に活かす
「人的資本開示」の
方法論

～投資家目線の開示要求を経営人事戦略へ展開するために～

第2回 人的資本可視化指針の意味と価値

人的資本可視化指針（以下、指針）がついに、公表されました。女性管理職比率・男性育休取得率などの指標と数値、あるいは人材育成方針などでも、企業も本格的に、人的資本の開示に向き合わなくてはならなくなっています。今回の可視化指針は、肅々とマニ

進めていき、それがどのように業績につながるのかについての企業・経営者の考え方や理由などでしょう。論理的か、事実に基づく論拠が説得的か深く考え抜かれているか、といった視点で投資家は評価するでしょう。投資家は企業・経営者との対話を経て、その企業

性を強調すると同時に、逆からいえば、業績に資するように可視化を進めなければならないことも示しています。注意したいのは、ロジックは人的資本投資の意義を示す理念型であって、あくまでも、実際ロジック通りにできるかは企業の皆さんの努力次第です。投資

MENU キーワード検索 ログイン

日本最大級の人事ポータル HRpro

HRプロミット 人事アワード

キーワードから サービス 資料ダウンロード セミナー ニュース コラム・インタビュー 特集

人事ポータルサイト [HRpro] > 連載・対談 > 連載・コラム > VUCA時代の人事・経営戦略論 > 【HR3.0】というジョブ型雇用と人的資本開示が

従業員と安全と健康を考慮し働きやすい職場環境を『わかりやすい労働衛生管理』改訂3版のお知らせ。

VUCA時代の人事・経営戦略論

【「HR3.0」というジョブ型雇用と人的資本開示が拓く新たな時代（第7回）】国内で高まりつつある「シニア戦力化・活性化」の問題意識

株式会社ターンアラウンド研究所 共同代表、本誌研究員／公益社団法人日本人事労務協会認定アナリスト、国際公認投資アナリスト・小寺昇二 公開日：2024/03/04

ジャンル： 人材育成・研修全般 人事制度 人事・労務全般・その他



発行者：

株式会社ターンアラウンド研究所

代表取締役社長 西村健

研修事業責任者 小寺昇二

【住所】東京都杉並区上荻4-2-5

【HP】 <https://www.turnaround.tokyo/>

【メール】 turnaroundlab@gmail.com

【お電話】080-3466-3521

発行日：

令和7年6月5日