

中小企業・小規模事業者の 人材マネジメントに関する研究会 説明資料

2026年1月14日

株式会社リンクス人事コンサルティング

特定社会保険労務士・キャリアコンサルタント

園田 直子

前橋市若宮町2-10-3 tel:027(219)1390

n.sonoda@links-g.work



■ 菅田 直子

株式会社リンクス人事コンサルティング 代表取締役
特定社会保険労務士（2002年登録）
キャリアコンサルタント（2018年登録）

人事・組織の観点から経営を後押しする**戦略人事パートナー** **人材開発・組織開発・制度設計・運用支援**

社会保険労務士取得後、24年にわたりに人事・労務を起点としたコンサルティングに幅広く従事する。人事・労務相談をはじめ、経営者・人事担当者とチームを組み、人事制度、事業承継後の組織づくり、業務改善、多様な働き方、採用支援等、制度構築と並行して、自社で運用できる人材の育成と体制づくりを伴走支援し、人事を起点とした経営課題解決に伴走している。

2018年から群馬県「魅力ある職場づくり事業」を自社で受託し、県内企業の人事課題を面的支援できる体制づくりに関わっている。
人づくり・組織づくりの高度プロフェッショナル人材を養成する「立教大学大学院経営学専攻 リーダーシップ開発コース」修了
(経営学修士)

■歴任

- ・働く女性の身体と心を考える委員会 委員（厚生労働省委託事業）
- ・群馬県よろず支援拠点コーディネーター（中小企業庁管轄）
- ・一般社団法人ぐんまの人事部 代表理事
- ・群馬県働き方改革推進事業・魅力ある職場づくり事業 受託運営（平成30年～）

群馬県働き方改革実践ガイド
※ダウンロードできます



毎年、群馬県内企業50社以上が参加するアクティブラーニング

魅力ある 職場づくり 実践コース



働きやすさ

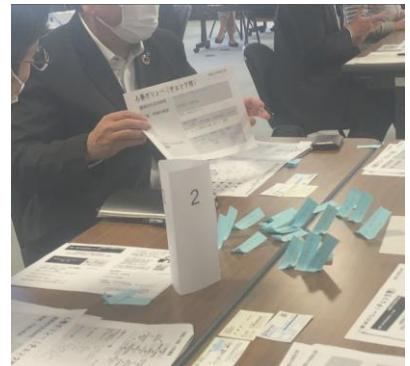
働く場所・時間の柔軟性

ワーク・ライフ・バランス / 男性育休 / 心理的安全性

働きがい

エンゲージメント

成長 / 役割実感 / チーム連帯感

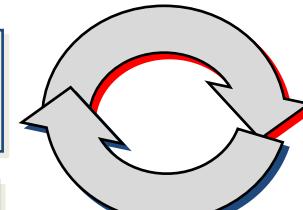
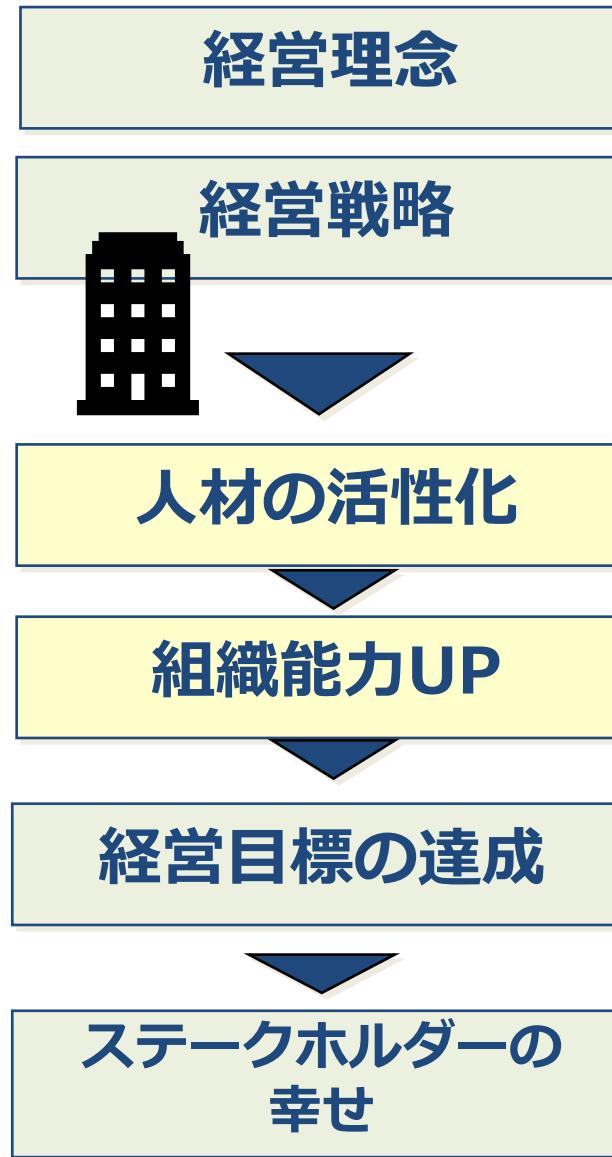


県内の他業種の事業所と接点を持ち、悩みや課題感を共有しながら
【互いに一歩ずつ前へ進む仕組み】

本日のおしながき

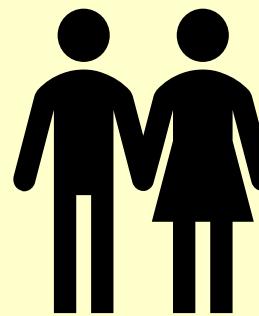
- ・ 中小企業における人材マネジメントの役割と課題感
- ・ 生産性（企業価値）向上の分母を減らす
⇒業務の棚卸による取捨選択
- ・ 生産性（企業価値）向上の分子を増やす
⇒自社の成長につなげる人材マネジメント
- ・ 群馬県内の企業取り組み事例 2社

人材マネジメントの役割



変化する

外部経営環境



人材確保 育成 評価・処遇

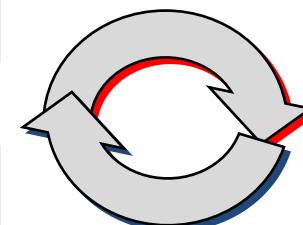
攻め

- ・競争優位に紐づく人材育成と成長実感
- ・仕事に誇りや価値を感じ、主体的に取り組める環境
- ・多様な人材が活躍できる労使コミュニケーションと関係性

守り

- ・法令順守
- ・安心して働くことができる職場環境
- ・トラブル防止、ハラスメント防止
- ・安定稼働できる人員確保とガバナンス

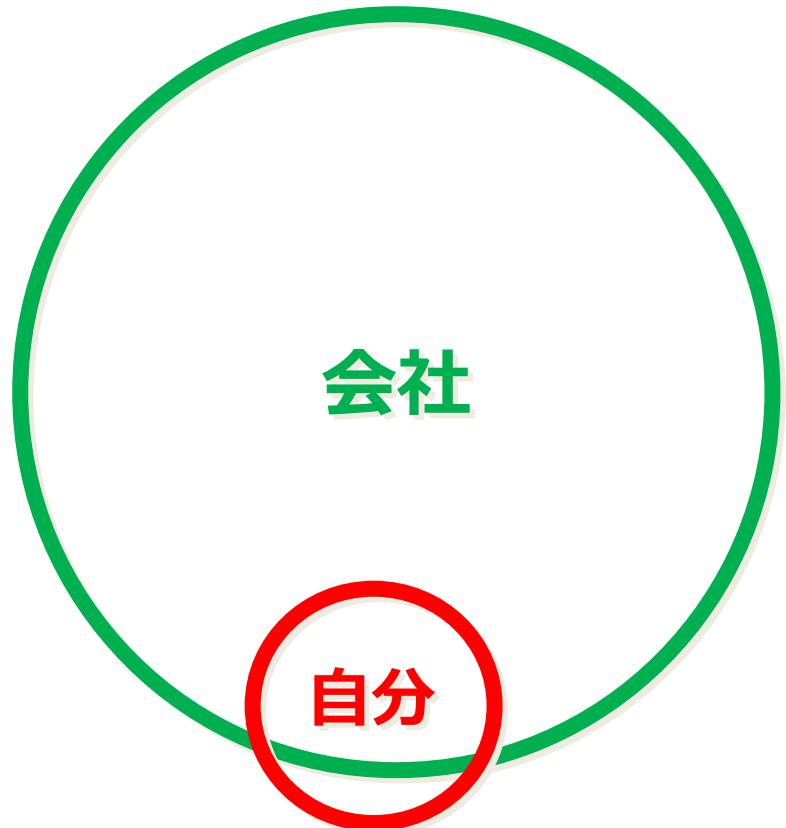
個人の価値観・労働市場



変化する

働く人の意識の変化：「会社のため」から、「個人の幸せ」へ

LINKS CONSULTING



会社のために
何をするか？

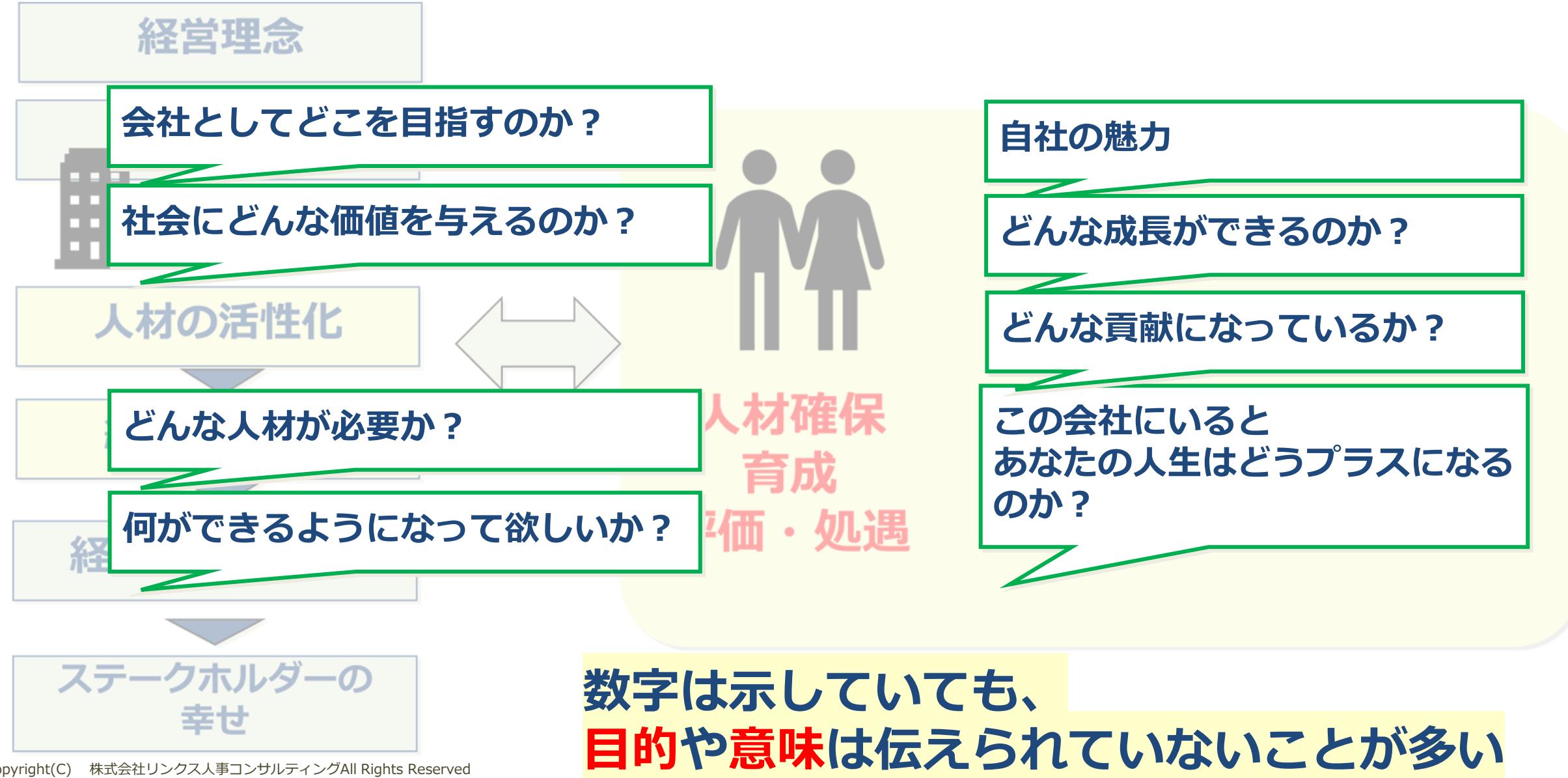
会社の一員である「自分」



自分の人生が
幸せになるには
どうしたらしいのか？

フィットしなければ次へ（転職）

人材マネジメントで必要な言語化



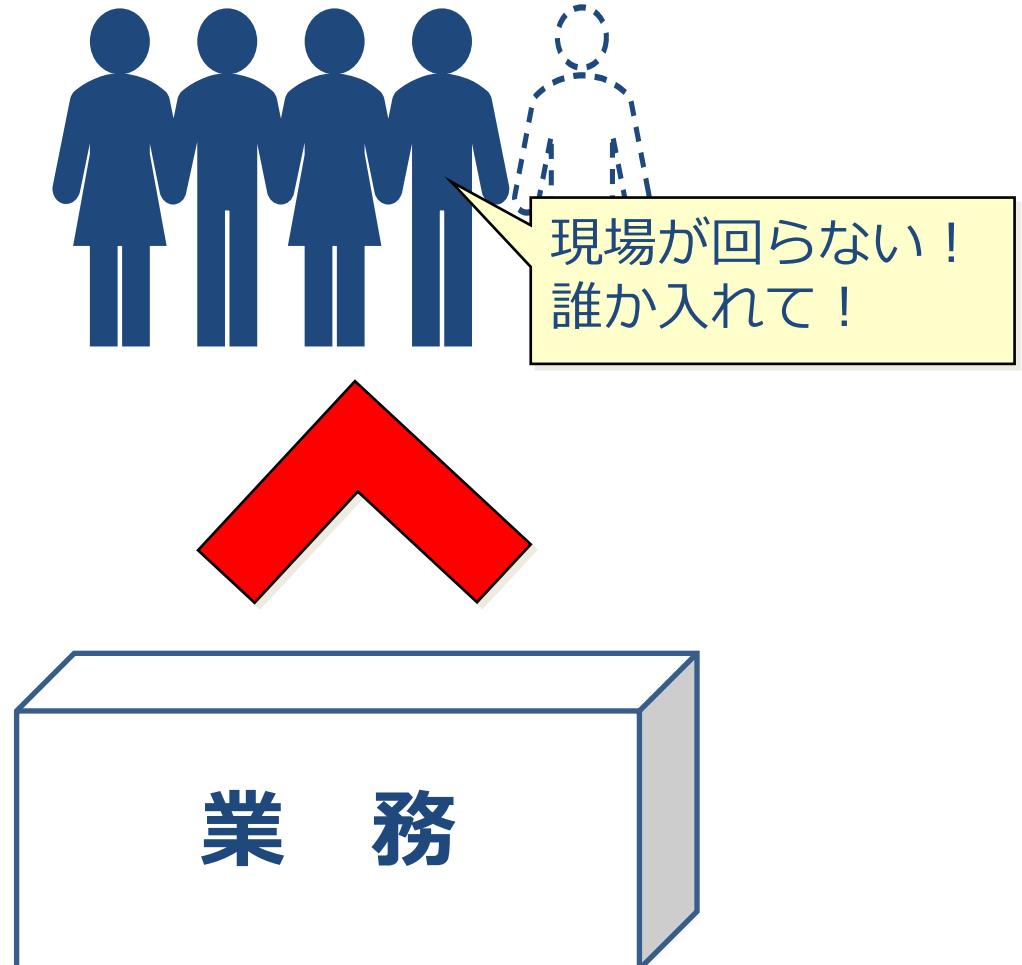
人材マネジメントのフェーズ

	経営者の意識	状態	必要な取組
Phase1	目の前の課題 火消し・対応・直感判断	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者自らが現場に入り、日々の業務と格闘。 ・人材マネジメントについて余裕がなく、場当たり的。 ・募集するが集まらない 	安定稼働に向けた取組 <ul style="list-style-type: none"> ・今いる人材の活用 <ul style="list-style-type: none"> ・やってもらいたい業務の言語化 ・業務の繁閑にあわせた人員コントロール ・マイナスを引き起こさない ・基本的な労務知識、労務トラブル防止
Phase2	短期の経営成績	<ul style="list-style-type: none"> ・採用以外の打ち手の必要性を感じている。 ・何らかの手段でかろうじて人材確保（人材紹介、派遣、スポットワークも含め）するが、定着しない。 <p>→現場はかろうじて回るが、新人が定着しないので属人化が加速しており、疲弊感がある。</p>	運営から経営へ <ul style="list-style-type: none"> ・組織の目指す姿の言語化 →業務の棚卸と配分の見直し ・賃金（手当）の明確化（意味に則した賃金） ・業務に則した労働時間、休日
Phase3	中期的な組織構築	<ul style="list-style-type: none"> ・数年先を見据え、ベテランの引退、技術の承継等を視野に入れ、組織的な仕組みづくりをしている (なんらかの事業計画・経営計画がある) ・管理職はいるが役割が明確ではない、役割が不十分（育成に課題感を抱えている） 	組織化 <ul style="list-style-type: none"> ・役割の明確化（管理職） ・管理職の育成 ・人事制度（賃金制度）の策定 ・BPR
Phase4	次世代の競争優位	中長期的な視点で、経営課題に連動した人材課題の必要性を感じている。中長期的な視点でハード、ソフト含め人材マネジメントにリソースを投下している	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念の浸透と主体的な社員の育成 ・次世代リーダーの育成 ・上司部下、部署間の関係性構築（1on1・組織開発） ・エンゲージメントの向上

本日のおしながき

- ・ 中小企業における人材マネジメントの役割と課題
- ・ 生産性（企業価値）向上の分母を減らす
⇒業務の棚卸による取捨選択
- ・ 生産性（企業価値）向上の分子を増やす
⇒自社の成長につなげる人材マネジメント
- ・ 群馬県内の企業取り組み事例 2社

人を入れても解消しない、人手不足



採用

定着

育成

IT化

業務の見直し

人が来ない・・・
賃金あげて再募集

現場は
目の前の仕事に
翻弄

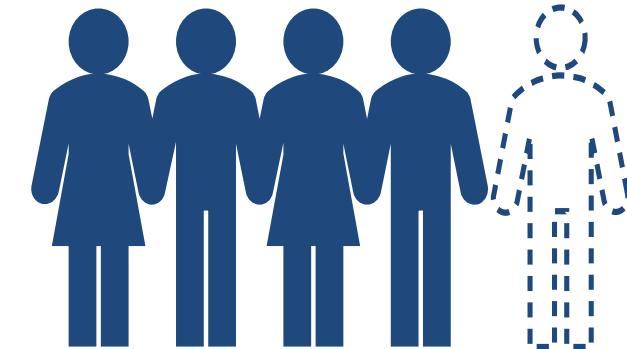
教えない
→育たない

いつまでたっても
アナログなまま

この仕事
ほんとに必要？

やりがいも成長も
ない・・・退職

「経営」判断軸がないと、業務は膨大する



自社の経営戦略の実行が
難しくなる！

経営戦略

自社の価値提供の実現に向け
「何をやって何をやらないのか」
判断軸を言語化する

業 務

目的が明確でない
(目の前の業務に追われる) と
業務はどんどん増える

採用

定着

育成

IT化

業務の見直し

「業務」に意味づけし、整理する

膨張し続ける現場業務

高度化・複雑化・減らせない・・・

業務の棚卸し

自社にとって「何が大事なのか」共通の認識をもつ

作業の目的

- ・やるべきことの背景や理由を知る
- ・業務ルールや優先度
- ・サービスレベルの設定

■不要な業務を削る、システム化できる業務を探る

IT化できる業務
アウトソーシングできる業務



とりあえずやって！

業務の整理整頓から人材活用につなげる

■ キャリアパスに繋げる

- 成長するためのSTEPを可視化
- 上司の部下育成ツール

■ IT化、DX化に繋げる

- システム化できる業務は？

■ シニア・障碍者の働き方

- 体力による整理、特性による整理

■ 特性による整理

- 興味のある分野を任せる

■ 引き継ぎ・事業承継

- 前任者、社長がやっている業務→どこから引き継ぐ？

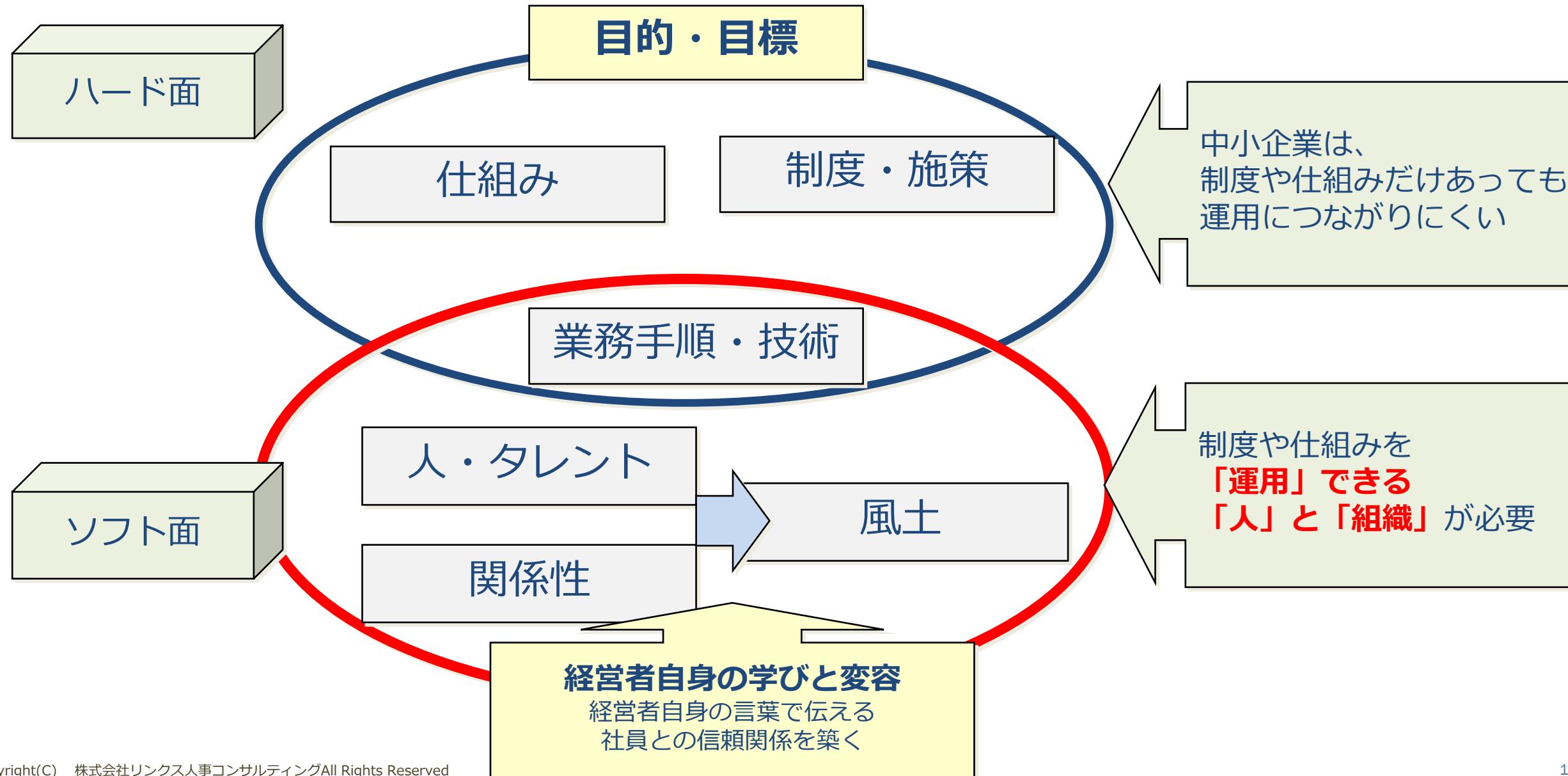
		Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん
汎用スキル	汎用スキル①	◎	○	△	△	○
	汎用スキル②	◎	○	○	△	△
	汎用スキル③	◎	○	△	○	△
	汎用スキル④	—	—	◎	○	—
特殊スキル	特殊スキル①	◎	○	—	—	—
	特殊スキル②	○	—	△	—	—
	特殊スキル③	△	○	○	—	—
	特殊スキル④	—	△	△	—	—

部下一人ひとりに
どんなスキルを身につけて
もらいたいのか？

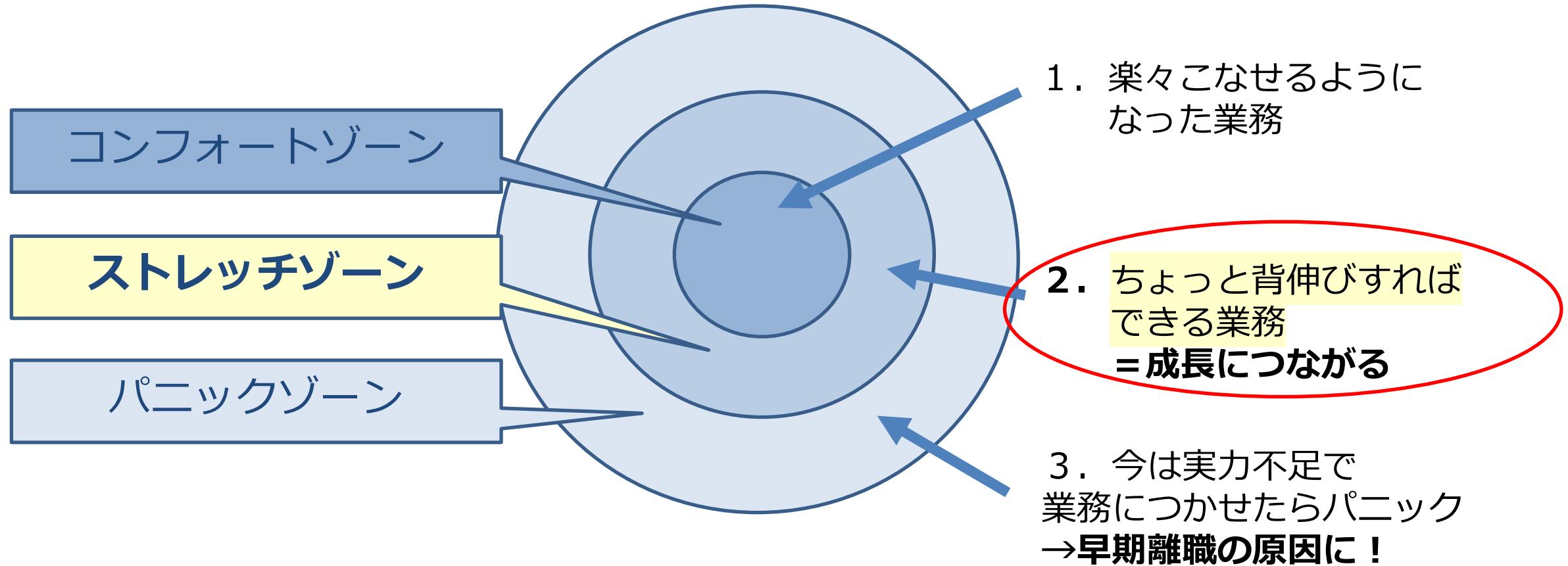
本日のおしながき

- ・ 中小企業における人材マネジメントの役割と課題
- ・ 生産性（企業価値）向上の分母を減らす
⇒業務の棚卸による取捨選択
- ・ 生産性（企業価値）向上の分子を増やす
⇒自社の成長につなげる人材マネジメント
- ・ 群馬県内の企業取り組み事例 2社

組織のマネジメント課題

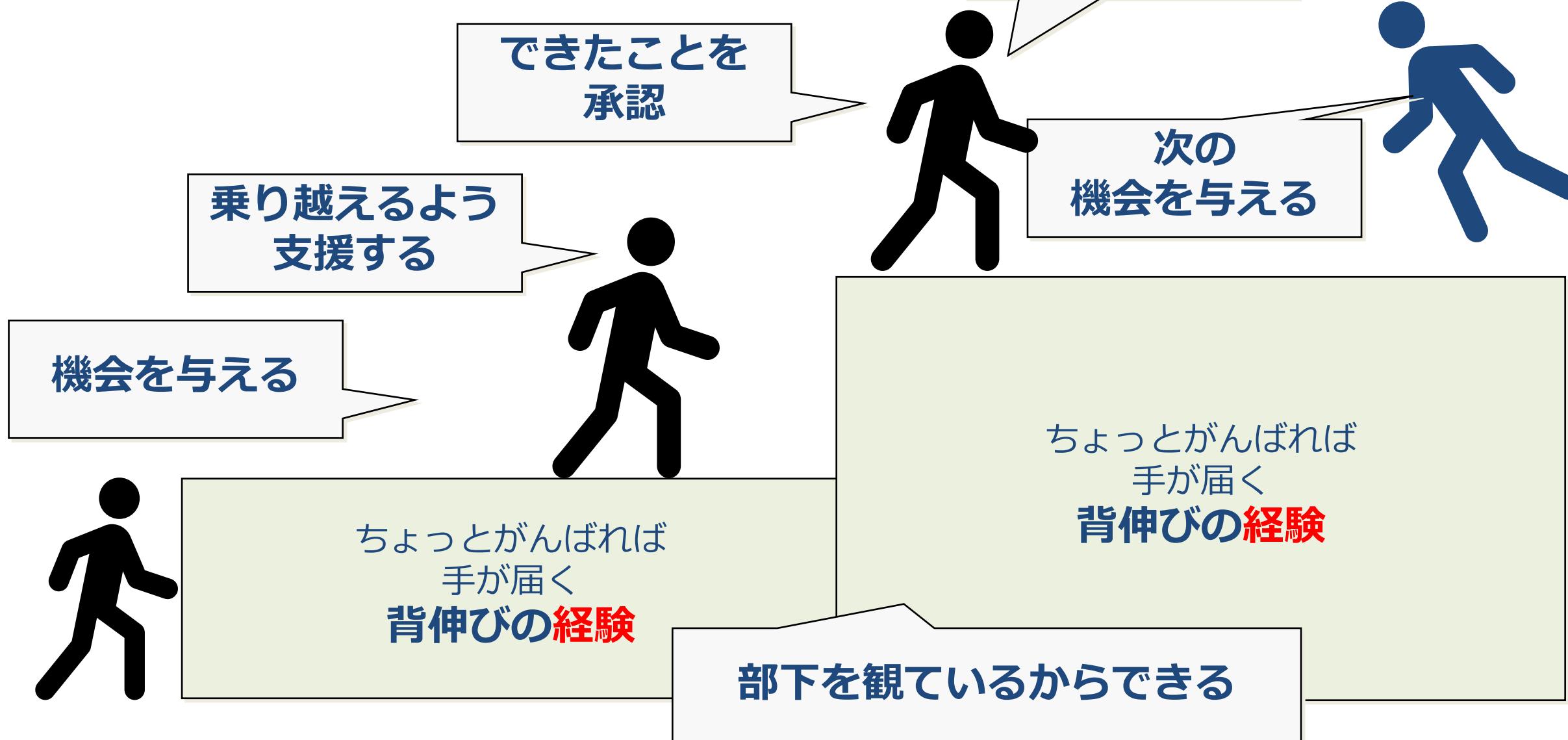


成長の源泉となる「ストレッチの経験」



業務の棚卸⇒難易度の設定から
部下にとっての「**背伸びの業務**」を徐々にアサインする

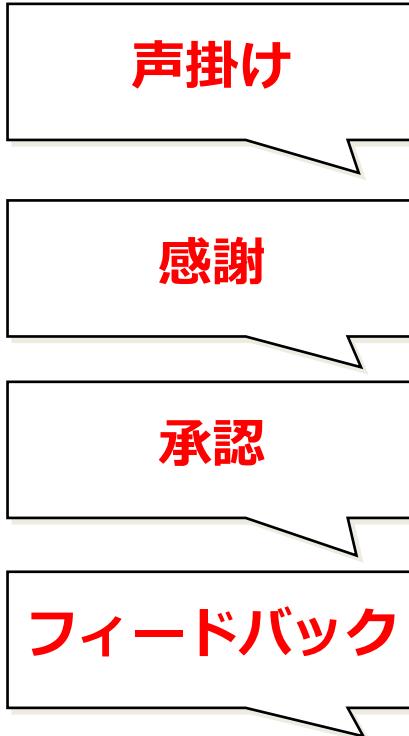
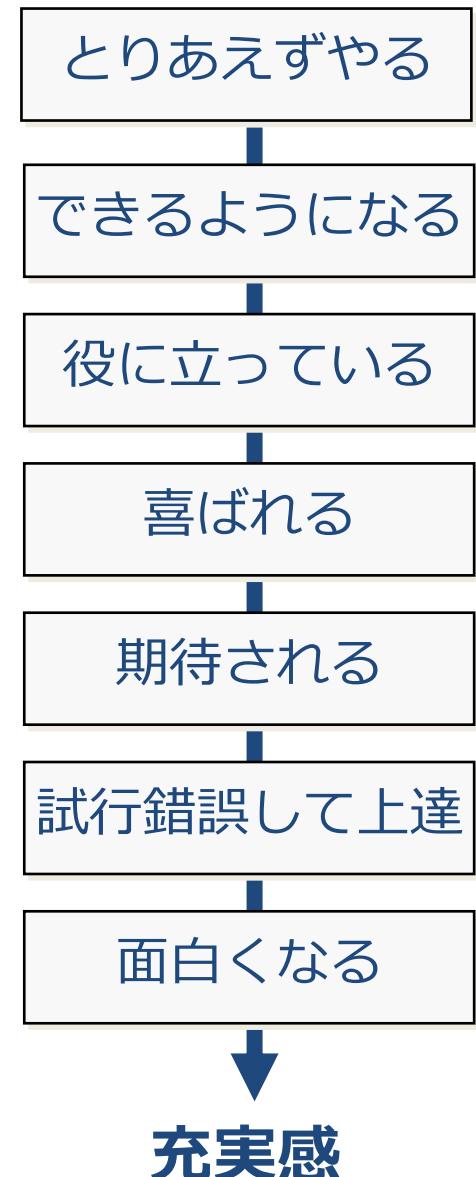
成長は「経験」と「人」のセット



「義務感」→「やりがい」は支援で芽生える



私の幸せ
=
自分自身も
わかつていない
ことも多い



上司の関わり



本日のおしながき

- ・ 中小企業における人材マネジメントの役割と課題
- ・ 生産性（企業価値）向上の分母を減らす
⇒業務の棚卸による取捨選択
- ・ 生産性（企業価値）向上の分子を増やす
⇒自社の成長につなげる人材マネジメント
- ・ 群馬県内の企業取り組み事例 2社

人材マネジメント事例①

群馬県沼田市：医療介護業
従業員：300名（グループ3社800名）

業務の切り出しと役割分担で、ごちゃまぜメンバーが活きる職場づくり

背景

- ・県内の山間部で、地域内の専門人材確保が困難
- ・人材紹介等を活用し採用するが、1年以内の離職率25%

打ち手

1. 業務の棚卸⇒「専門職でなくてもできる業務」を切り出し細分化した上で、「できうこと」単体に絞り割り振る

専門職が集中できる環境	高齢者や障がいの方方がサポートし、専門職が本来の業務に集中
高齢者・障がい者が働きやすい環境	業務を分担し、一つのこと集中できる体制 週1日2時間の出勤でもOK
外国人が活躍できる環境	母国語の研修資料、写真付きマニュアルなどの整備

2. 入職時に「当グループの一員」になるためのサポートの徹底（理念、サービス方針、研修等）

変化

- 気づいたら、70歳以上50名（80歳以上3名）、外国人23名、障害者20名のごちゃまぜチーム
地域に元気な方がいたら積極的にスカウト！
- 1年以内離職率25.0%（令和3年）⇒離職率3.4%（令和7年）紹介会社の活用ゼロ！