

# 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](mailto:n.sonoda@links-g.work)





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）

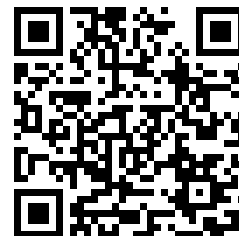
## 人事・組織の観点から経営を後押しする**戦略人事パートナー** **人材開発・組織開発・制度設計・運用支援**

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・人事担当者と一緒にチームを組み、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

参加  
無料理論+県内企業の  
実践例

グループワーク

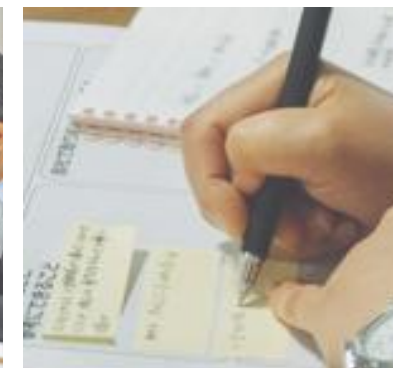
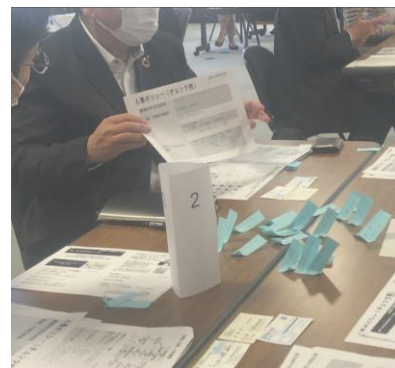


持ち帰る

### 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

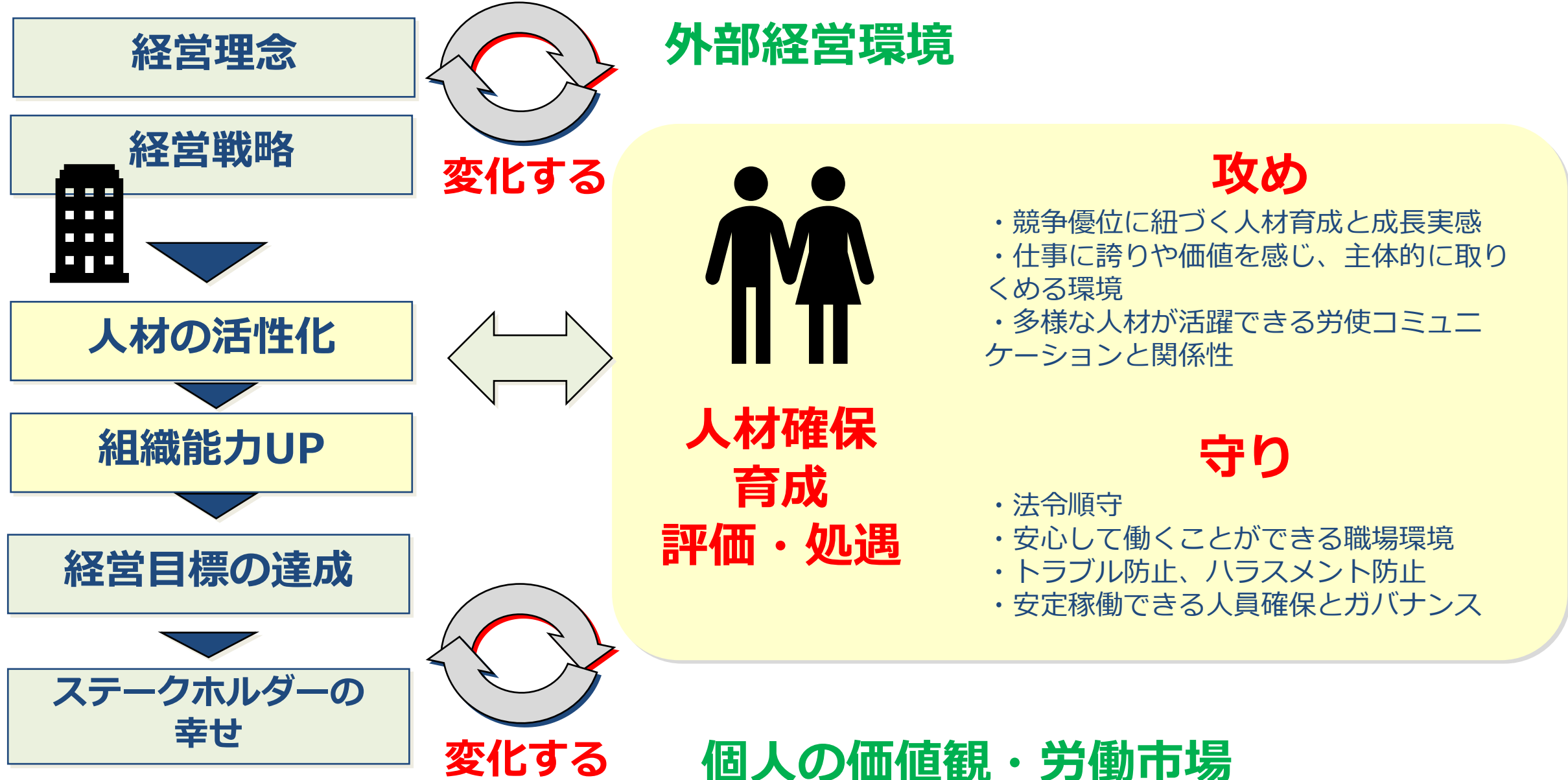
県内の他業種の事業所と接点を持ち、悩みや課題感を共有しながら  
【互いに一歩ずつ前へ進む仕組み】

# 本日のおしながき

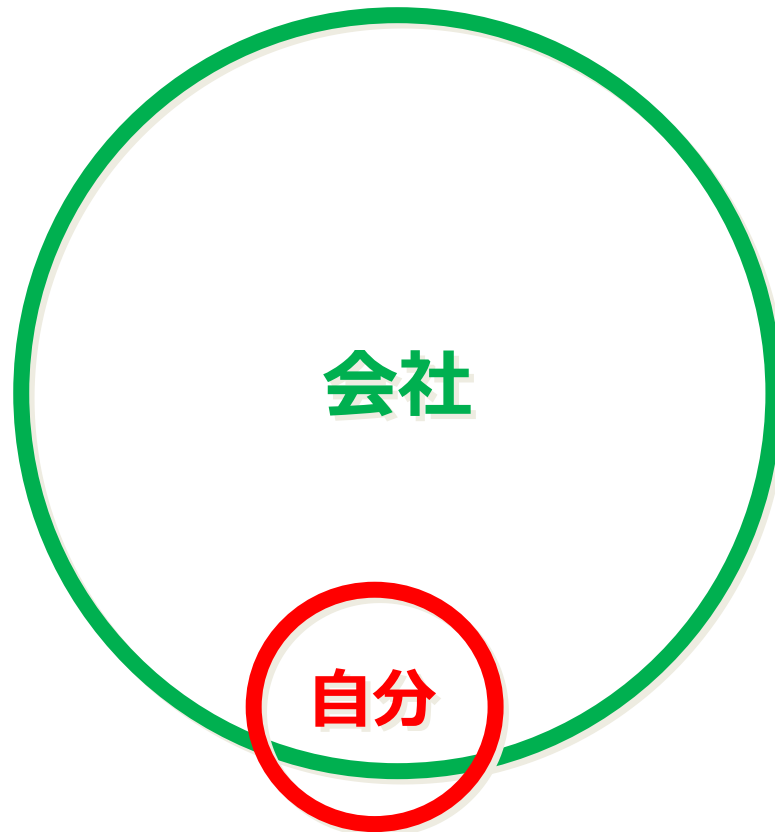
- ・ 中小企業における人材マネジメントの役割と課題感
- ・ 生産性（企業価値）向上の分母を減らす  
⇒業務の棚卸による取捨選択
- ・ 生産性（企業価値）向上の分子を増やす  
⇒自社の成長につなげる人材マネジメント
- ・ 群馬県内の企業取り組み事例 2社



# 人材マネジメントの役割

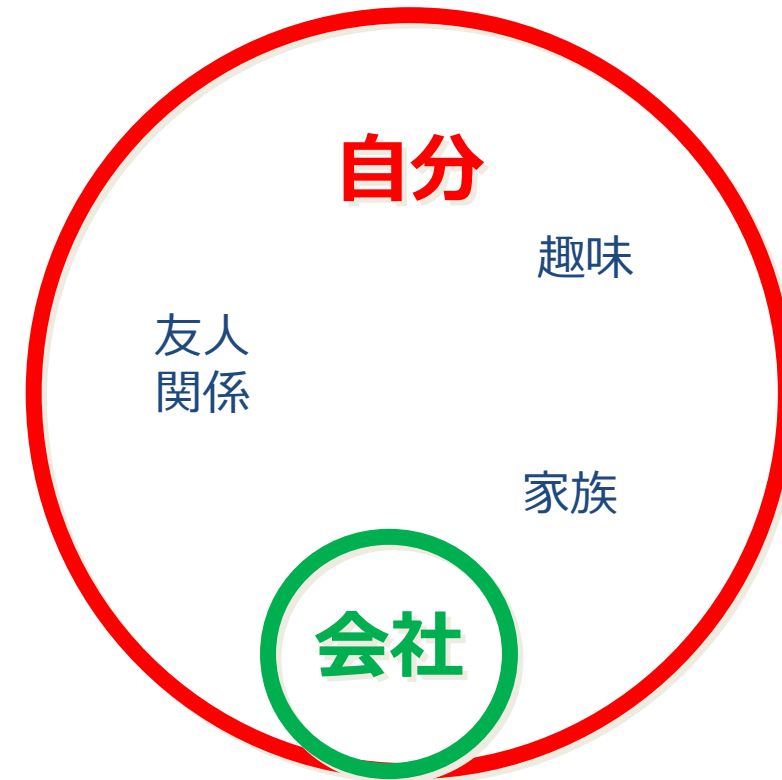


# 働く人の意識の変化：「会社のため」から、「個人の幸せ」へ



会社のために  
何をするか？

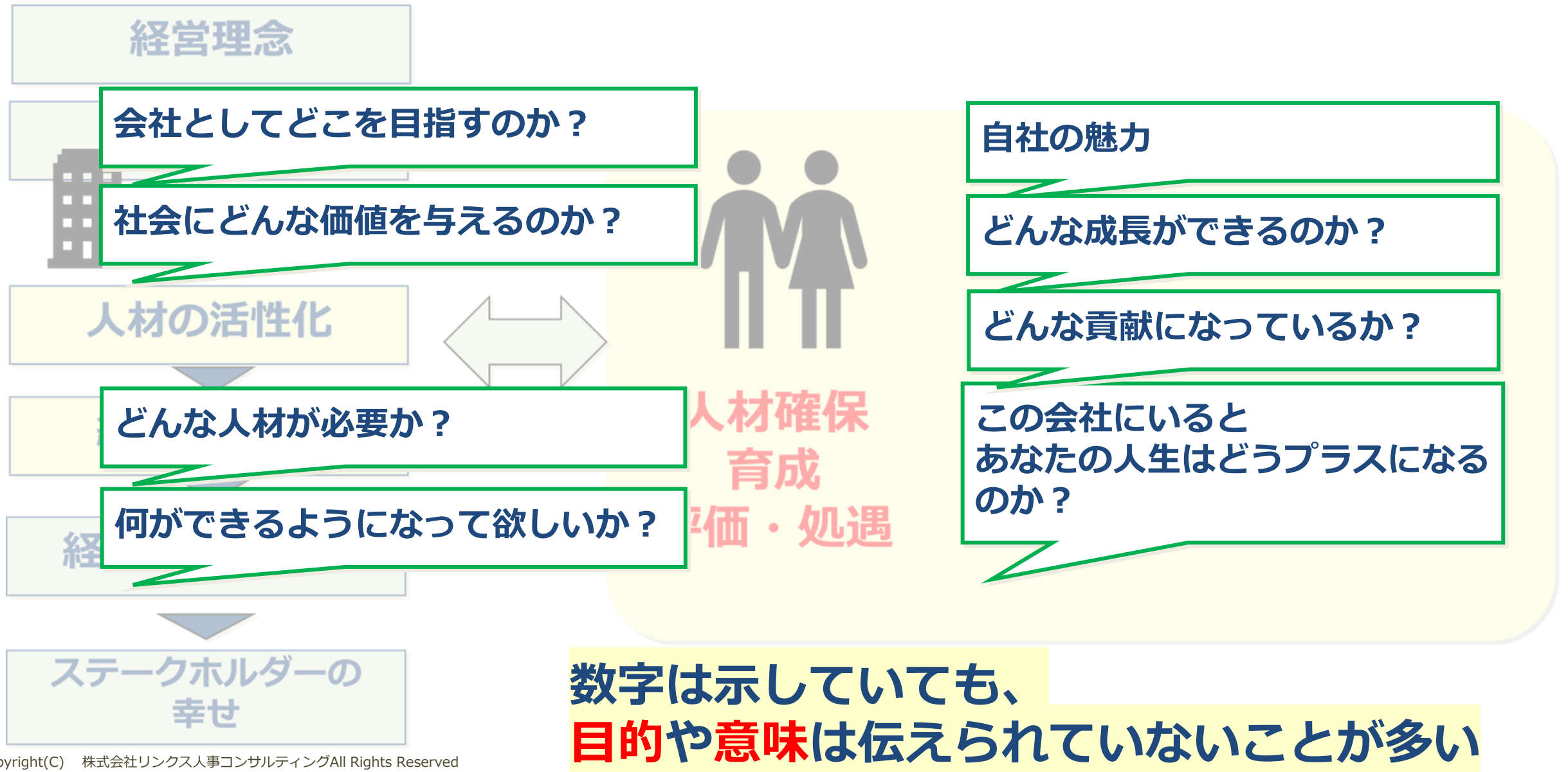
会社の一員である「自分」



自分の人生が  
幸せになるには  
どうしたらいいのか？

フィットしなければ次へ（転職）

# 人材マネジメントに必要な言語化



# 人材マネジメントのフェーズ

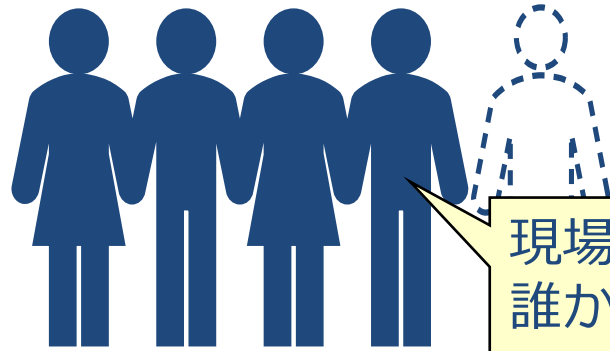
	経営者の意識	状態	必要な取組
Phase1	<b>目の前の課題</b> 火消し・対応・直感判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者自らが現場に入り、日々の業務と格闘。</li> <li>・人材マネジメントについて余裕がなく、場当たり的。</li> <li>・募集するが集まらない</li> </ul>	<b>安定稼働に向けた取組</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今いる人材の活用 <ul style="list-style-type: none"> <li>・やってもらいたい業務の言語化</li> <li>・業務の繁閑にあわせた人員コントロール</li> </ul> </li> <li>・マイナスを引き起こさない</li> <li>・基本的な労務知識、労務トラブル防止</li> </ul>
Phase2	<b>短期の経営成績</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用以外の打ち手の必要性を感じている。</li> <li>・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。</li> </ul> →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。	<b>運営から経営へ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の目指す姿の言語化 →業務の棚卸と配分の見直し</li> <li>・賃金（手当）の明確化（意味に則した賃金）</li> <li>・業務に則した労働時間、休日</li> </ul>
Phase3	<b>中期的な組織構築</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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要している （なんらかの事業計画・経営計画がある）</li> <li>・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）</li> </ul>	<b>組織化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・役割の明確化（管理職）</li> <li>・管理職の育成</li> <li>・人事制度（賃金制度）の策定</li> <li>・BPR</li> </ul>
Phase4	<b>次世代の競争優位</b>	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"> <li>・経営理念の浸透と主体的な社員の育成</li> <li>・次世代リーダーの育成</li> <li>・上司部下、部署間の関係性構築（1 on1・組織開発）</li> <li>・エンゲージメントの向上</li> </ul>



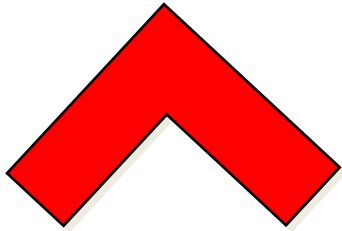
# 本日のおしながき

- ・ 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



現場が回らない！  
誰か入れて！



業 務

採用

人が来ない・・・  
賃金あげて再募集

定着

現場は  
目の前の仕事に  
翻弄

育成

教えない  
→育たない

IT化

いつまでたっても  
アナログなまま

業務の見直し

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

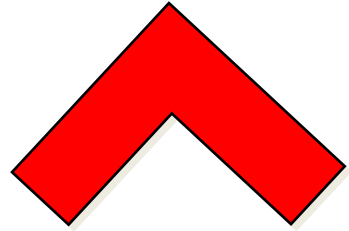


自社の経営戦略の実行が  
難しくなる！

## 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**

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



業 務

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

デジタル化

難易度Ⅲ

難易度Ⅰ

Ⅰ

不要

「やるべきこと」  
「やめること」  
を明確にする



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・障害者の働き方

→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	—	△	△	—	—

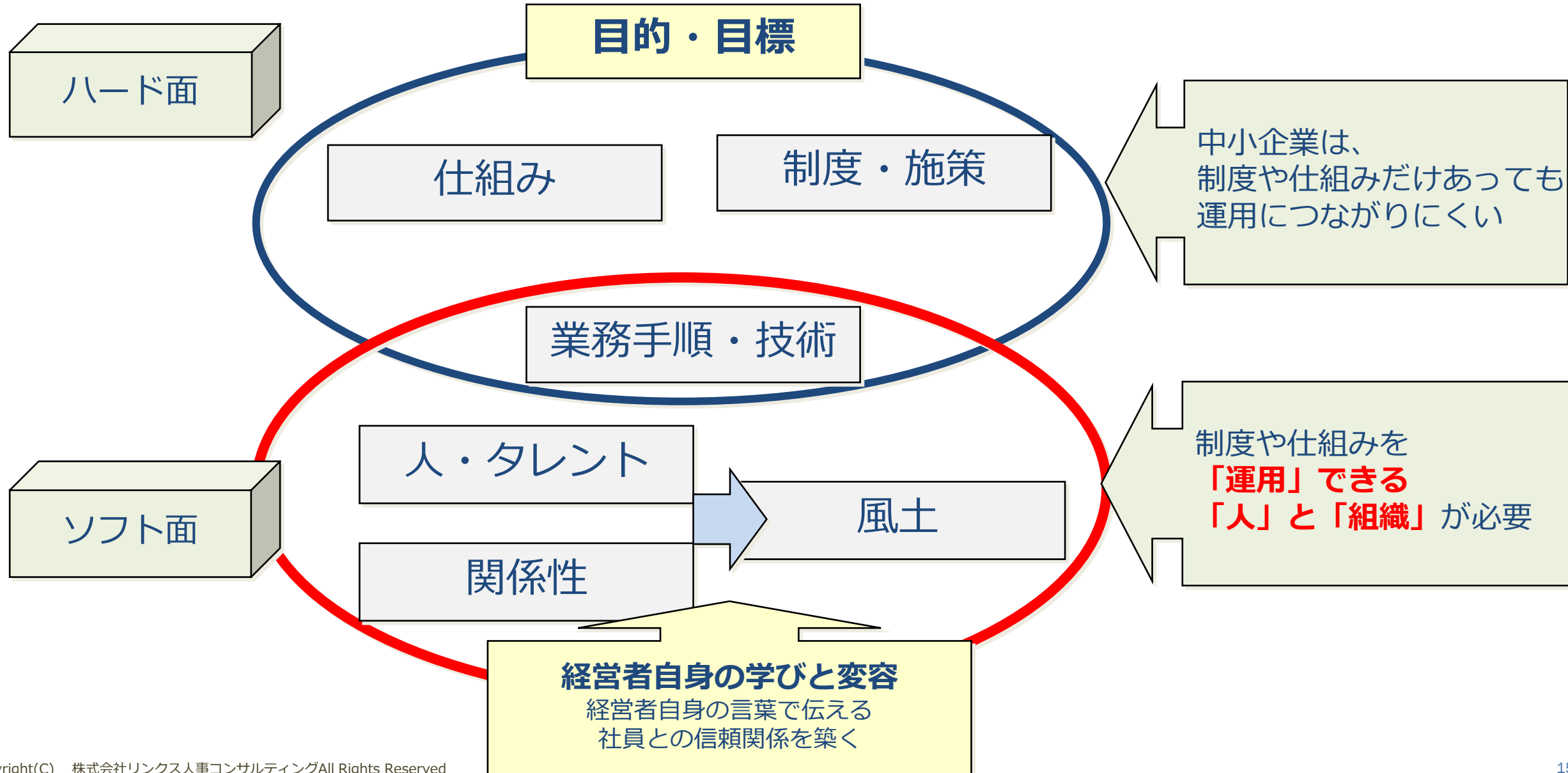
部下一人ひとりに  
どんなスキルを身につけて  
もらいたいのか？



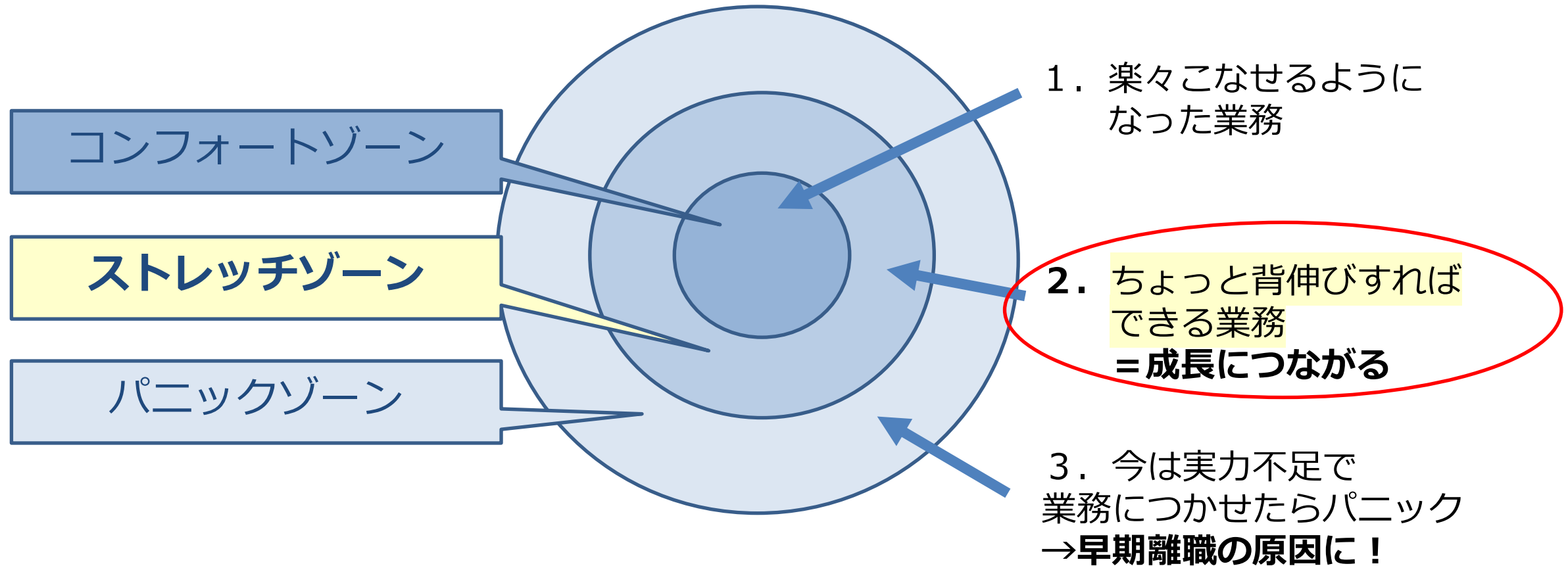
# 本日のおしながき

- ・ 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

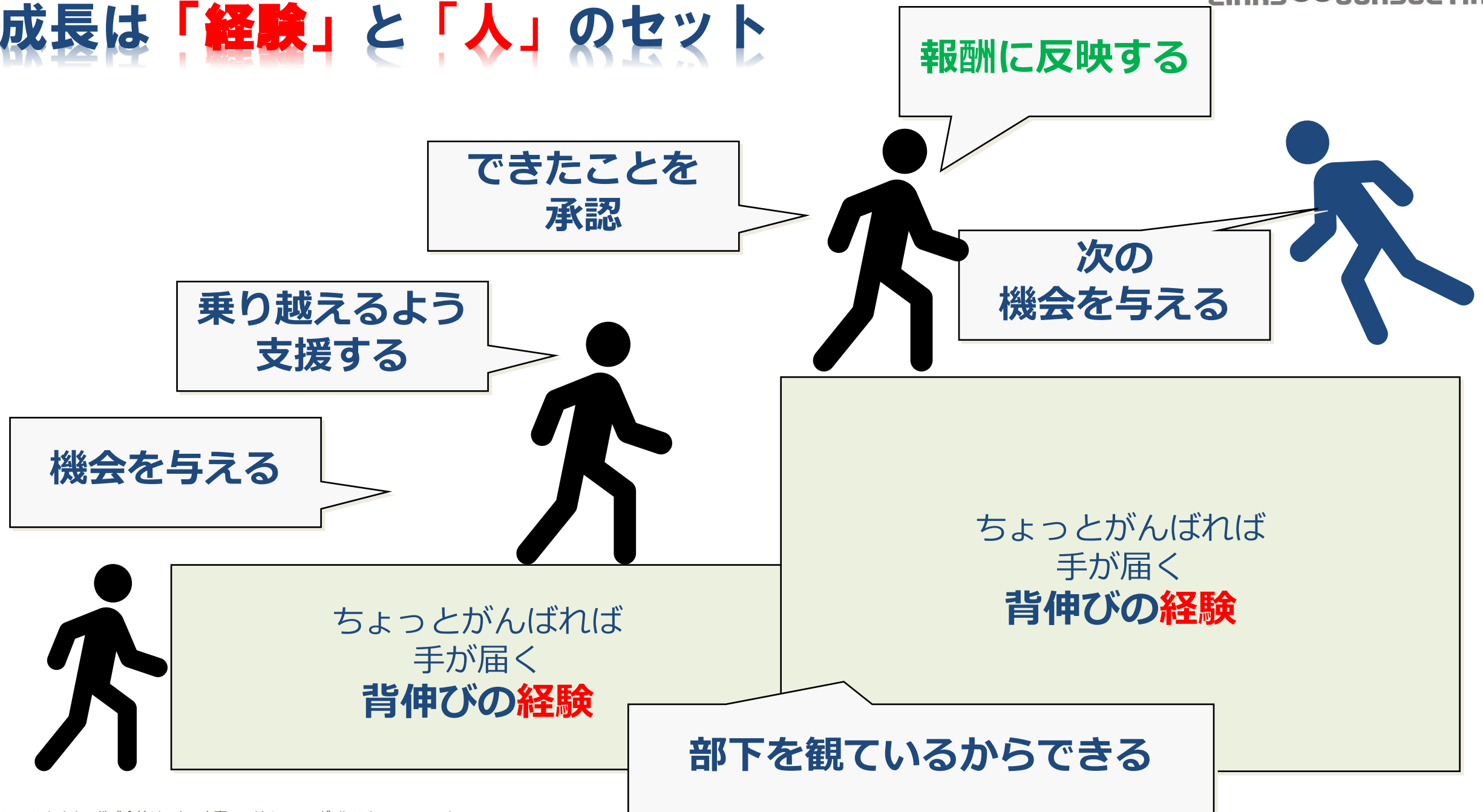


# 成長の源泉となる「ストレッチの経験」



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  
わかっていない  
ことも多い

義務感

外発的動機

内発的動機

とりあえずやる

できるようになる

役に立っている

喜ばれる

期待される

試行錯誤して上達

面白くなる

充実感

声掛け

感謝

承認

フィードバック

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生きる職場づくり

### 背景

- ・ 県内の山間部で、地域内で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、  
「できること」単体に絞り割り振る

専門職が集中できる環境	高齢者や障がい者の方がサポートし、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、一つのことに集中できる体制 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！