

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

【Day:2】
経営戦略と人材戦略の連動と組み立て方



本日のタイムスケジュール

人材戦略集中講座(Day2)			
前回の振り返り	講義	14:00~14:10(10分)	○前回の振り返り(経営戦略と人事戦略の連動)
経営戦略×人材戦略の組み立て (1)	講義 ワーク	14:10~14:40(30分)	○既存の社員構成を可視化する ●自社が求める人材の「理想軸」をまとめる ○社員構成を可視化の様々な事例
経営戦略×人材戦略の組み立て (2)	講義 ワーク	14:40~15:10(30分)	○人材管理とは何か？ ○人材管理の4指針 ●自社の人材管理、指針の検討
経営戦略との照らし合わせ	講義 ワーク	15:10~15:20(10分)	○【事例】人材戦略のテーマと施策 ●自社の「テーマ・ストーリー・施策」づくりの準備
振り返り、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) 次回のお知らせ、アンケート

経営戦略×人材戦略の組み立て

人材ポートフォリオ類型と人材マネジメントポリシーのまとめ



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

(3)

【事例から考える】現場で起きている“違和感”は何か？

部長:「この案件対応は重要だから、Cさんに担当してもらおう。
Cさんなら成果を出せる。」

中堅A:「確かにCさんは優秀ですが、いつもCさんだけが重要案件
を任されていて、負担が大きくなっています。」

若手B:「そうですね。それに、私たちはサポート役に回るばかりで、
成長の機会が少ないです。」

部長:「みんなで協力しながら進めるのが大切だ。でも、給与や評価は
チーム全体を考慮するから安心して。」

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

(4)

ベテランC:「正直なところ、私ばかり重要な案件ばかり任されるのに、給与や評価は変わらないのは不公平です。他の選択肢を考えたくになりますね。」

部長:「それは困るな…。では、今後は成果に応じて報酬を調整しよう。」

若手B:「でも、それだと結局、重要案件を担当する人だけが評価されて、私たちは変わらないのでは？」

中堅A:「そもそもこの属人化をどうにかしないと、チームとして成長できないのではないですか？」

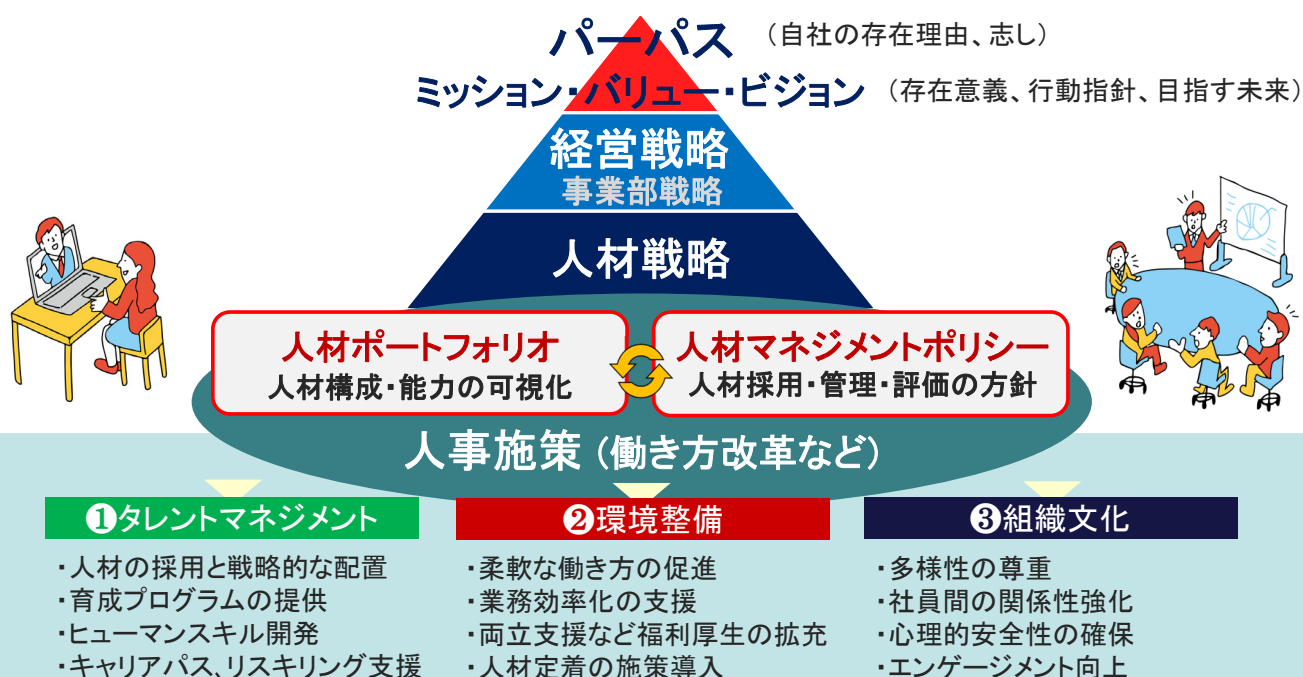


あなたの会社ではどのような問題“違和感”が現場で起きていますか？

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

(5)

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.

(6)

人材ポートフォリオとは何か？

- 人材ポートフォリオとは、従業員のスキルや役割を体系的に整理し、経営戦略の実現や効率的な組織活動に繋げるためのツール
- 組織運営に必要な人をすぐに見つけたり、足りない力を把握したりするもので、変化の激しい環境下で競争力を維持するための重要な仕組み

(1) 自社の方向性を明確化する

人材ポートフォリオを効果的に活用するには、自社の経営や事業計画に基づいて作成の目的を明確にし、それに沿って検討をすすめます。

(2) 必要な人材や職種の分析

事業拡大のために必要な業務、職種、人材のタイプと人数を分析し、現状とのギャップを把握するようにします。

(3) 人材の過不足の確認

理想的な人材ポートフォリオと現状を比較し、余剰と不足を分析します。例えば、マネジメント人材が不足しているなど、課題を明らかにします。



人材ポートフォリオとは、
経営戦略に対する“人材の現状と過不足”を可視化するための基盤です。

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

(7)

雇用形態構成のポートフォリオ



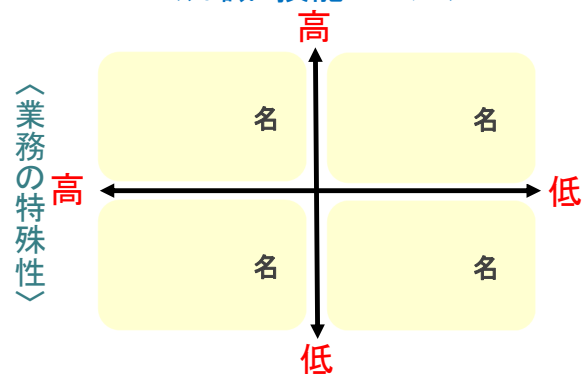
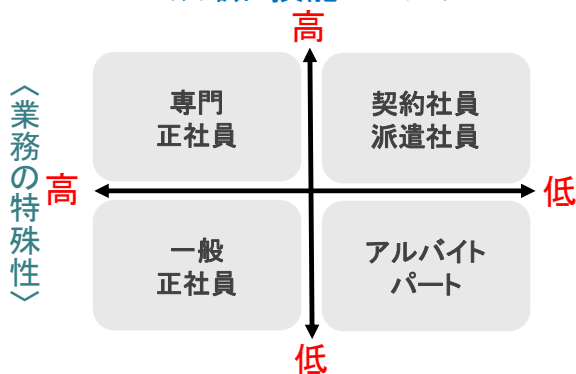
正社員と非正社員の配置バランスと人件費管理を行うために
「雇用形態」ごと人員数を明確にして可視化するポートフォリオ

見本例

自社

<知識・技能レベル>

<知識・技能レベル>



課題

- 個々の能力や適性、仕事の質などの定性的な情報を評価しきれないことがある。
- 多様性を活かすことができなく、外部環境に迅速に対応できなくなる。

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

(8)

【基本型】部門戦略ポートフォリオ

部門戦略

部門それぞれの事業計画に基づいて、人材タイプ、スキルレベルがどの程度必要なのか明らかにする基本型のポートフォリオ



見本例			
部門	製造	開発	事務
L5(統括)	2名	1名	2名
L4(管理)	1名	2名	1名
L3(監督)	4名	2名	3名
L2(担当)	12名	6名	5名
L1(補助)	20名	10名	3名

自社			
部門			
L5(統括)			
L4(管理)			
L3(監督)			
L2(担当)			
L1(補助)			

ポイント

- レベル(L1～5)などを設定する際に、全部門のレベルの評価基準を統一します。
(レベル1／基本的理解、レベル2／実務経験あり、レベル3／専門家レベルなど)
- 部門ごとでスキル分布の人員を確認し、理想とのギャップを検討します。

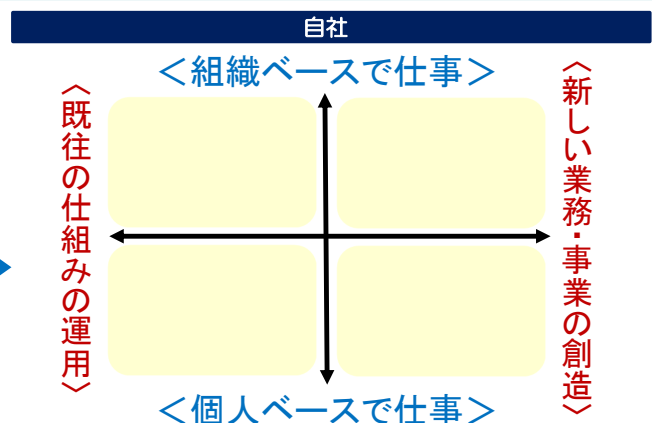
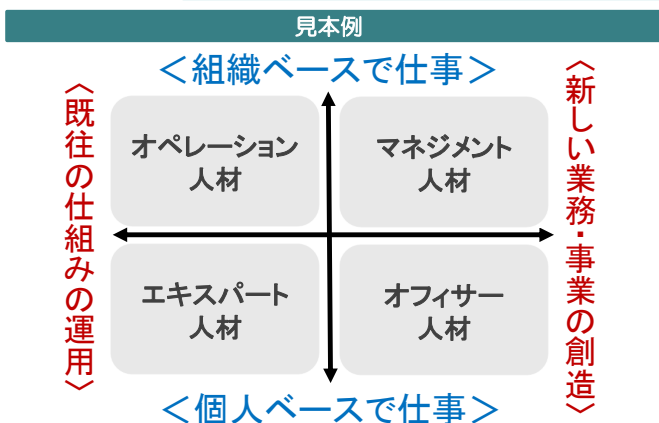
©2026 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

(9)

【概念型】コンビネーションポートフォリオ

人材 コンビ ネーション

社員のスキルとキャリア目標と組織のニーズを把握し、現在の業務効率と将来の価値創造のバランスを見据えた概念型のポートフォリオ



ポイント

- 個々の人材がどの位置にいるのかを可視化し、次にどのような育成や配置が必要かを具体的に計画することに役立てます。
- 組織として変化するニーズに柔軟に対応するためのあるべき姿を明らかにします。

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

(10)

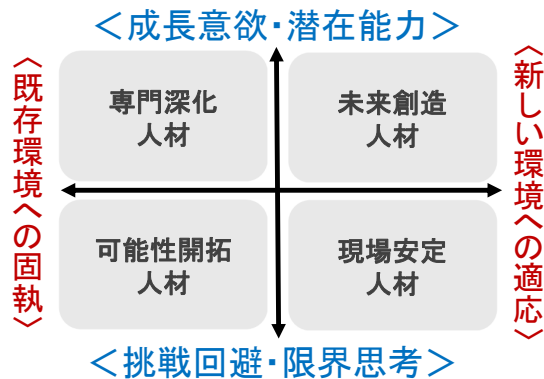
【未来型】ポテンシャルポートフォリオ

人材
ポテンシャル

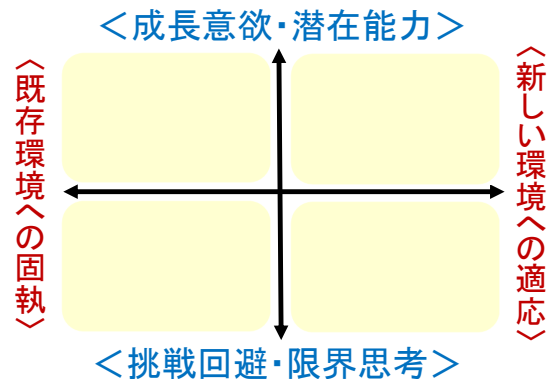
将来の事業展開を見据え、今できることだけでなく、これから伸びる力や変化への対応力を見極める「未来志向」の人材ポートフォリオ。



見本例



自社



ポイント

- 将来の事業展開に向けて、育成・配置・採用の方向性を考えるための人材ポートフォリオです。
- 組織の成長戦略に対して、自社の人材の「強み」と「弱み」を明らかにします。

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

(11)

可視化スケールの例



組織の課題や目標を可視化するために、軸となる「スケール＝縦軸・横軸」を考えてみましょう。

- ▶ **縦軸（リーダーシップ）× 横軸（協調性）**
 - ・リーダーシップ／意思決定力、指導力、影響力
 - ・協調性／チーム内外での連携力や柔軟性
- ▶ **縦軸（ヒューマンスキル）× 横軸（デジタルスキル）**
 - ・ヒューマンスキル／顧客対応、チーム内での協調、リーダーシップ
 - ・デジタルスキル／データ分析、オンラインマーケティング、ITツール
- ▶ **縦軸（革新能力）× 横軸（実行能力）**
 - ・革新能力／新しいアイデアや視点を提供する力
 - ・実行能力／現実に計画を具体化し、結果を出す力
- ▶ **縦軸（業務の集中度）× 横軸（業務の多様性）**
 - ・業務の集中度／特定のタスクやプロジェクトに対応する能力
 - ・業務の多様性／複数の異なる業務への対応力



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

(12)

自社が求める「軸」をイメージする

work

- 1) まずは「自社に必要な人材イメージ」を定義しましょう。人手の確保を優先する場合でも、入社後に求める役割やスキル、どのような「能力開発」が必要なのか考えながら整理してみましょう。
- 2) 経営戦略と人事戦略を効果的に結びつける自社のポートフォリオ、「軸」=スケールは何を用いると良いか、その理由も含め考えてみましょう。



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

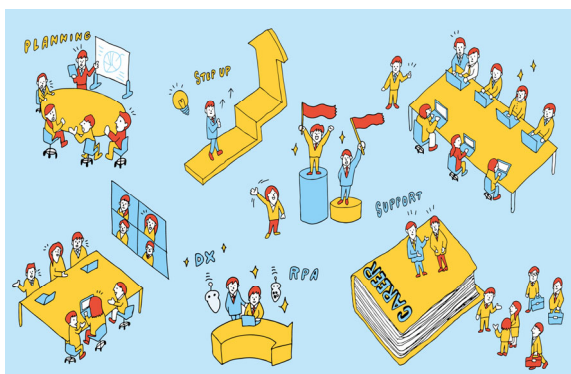
(13)

自社のポートフォリオを考える

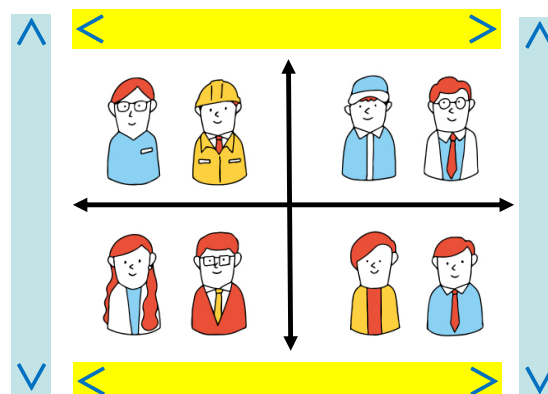


従業員のスキルや役割、特性などの「軸」をどのように設定するか？
それが経営・事業戦略と人材戦略を連動させることに繋がります。

経営・事業の未来像



自社の人材軸

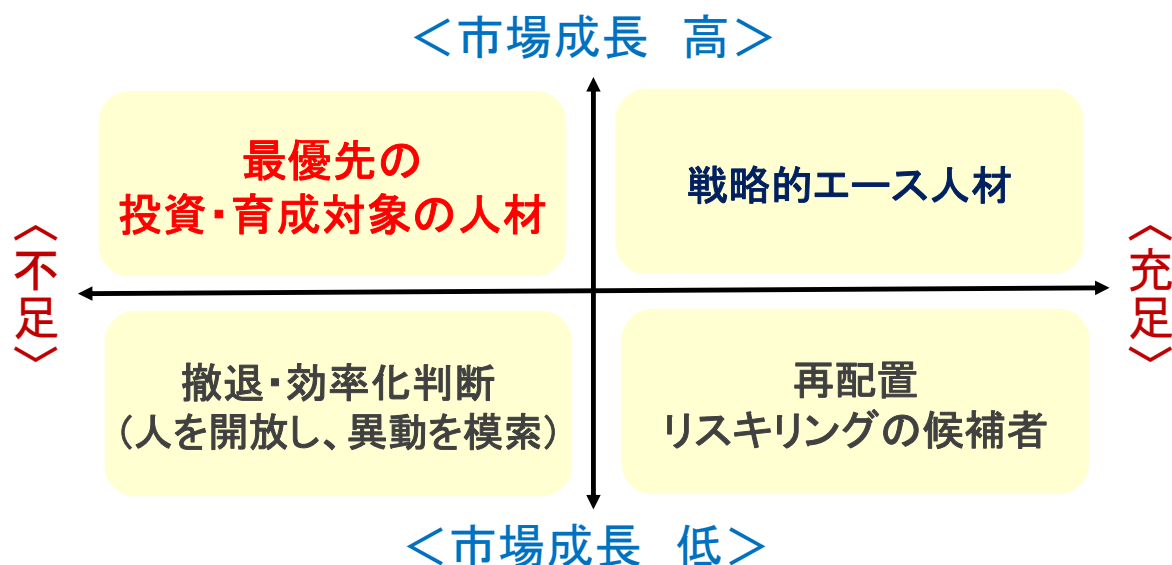


人材ポートフォリオは、個々の従業員やチームの能力が、
経営目標の達成にどれだけ貢献できるかを明確にするための基盤。

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

(14)

市場成長性×人材充足度



- 右上(戦略的エース)に人材を流出させない定着施策が必要
- 右上の人材を社内トレーナーとして左上の人材を育てていく戦略も効果的

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

(15)

人材マネジメントポリシーとは何か？

経営戦略を実現するためには、「どのような人材を確保し、育成し、活躍してもらうのか」という考え方を整理しておくことが重要です。



ポリシー(指針)の事例

＜人材の流動・活用＞



＜人材の育成・定着＞

企業にはそれぞれ、「どのような人材を求めるのか」「どのように育てるのか」「何を評価するのか」という人材マネジメントの考え方(指針)をまとめる必要があります。この指針が明確であるほど、採用・育成・評価・働き方に一貫性が生まれ、組織運営がしやすくなります。

- ① 人材に関する判断の基準になる
採用・育成・評価で迷ったときの共通の判断基準になる。
- ② 組織としての一貫性が生まれる
制度や施策が統一され、社員にメッセージが伝わりやすくなる。
- ③ 経営戦略と人材施策をつなぐ
事業方針に合わせて、人材の確保・育成・活躍を考えやすくなる。

人材マネジメントポリシーとは、「どんな会社を目指し、そのために人をどう活かすか」を示す組織運営の基本方針です。

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

(16)

人材マネジメントポリシー(4つの基本指針)

① <調達>について…人を「どう確保」するかの考え方

- ・欠員が出たとき、即戦力確保を優先してきたか
- ・将来を見据え、時間をかけて育成する前提が強いのか
- ・社内にはないスキルは、外から補うか中で育てるか

② <働き方>について…日常の仕事の進め方・ルール

- ・全員に同じルールを求める公平性を重視してきたか
- ・個々の事情に応じた柔軟性を重視してきたか
- ・「人に仕事を合わせる」か、「仕事に人を合わせる」か

③ <キャリア>について…育て方・成長の描き方

- ・幅広く経験させるゼネラリスト育成が中心か
- ・強みを深めるスペシャリスト育成を重視してきたか
- ・キャリアは会社が提供するか、本人の意思・選択を尊重するか

④ <評価>について…何をもって「よし」とするか

- ・結果よりもプロセス・姿勢を重視しているか
- ・プロセス・姿勢よりも、成果・数値を重視しているか
- ・安定的な報酬か、メリハリのある報酬にするか

これまで
(過去～現在)の
自社の傾向を
もとにして
考えてください。

この整理は、
人事施策探しの
材料に繋がります



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

(17)

人材マネジメントの4指針の具体像

① 調達 — 人をどう確保するか

- ・新卒中心 vs 中途即戦力
- ・内部育成 vs 外部調達
- ・長期的関係 vs 短期的活用



② 働き方 — 日常をどう働くか

- ・公平性重視 vs 柔軟性重視
- ・メンバーシップ型 vs ジョブ型
- ・人に仕事を合わせる vs 仕事に人を合わせる

③ キャリア — どう育て、どう伸ばすか

- ・ゼネラリスト育成 vs スペシャリスト育成
(幅広い分野に対応できる人材) (特定分野を極める人材)
- ・会社主導の育成 vs 本人の意思・選択尊重
- ・ソフトスキル重視 vs ハードスキル重視
(対話力や協調性などの汎用能力) (財務知識や機械操作などの専門能力)

④ 評価 — 何をもって「よし」とするか

- ・プロセス重視 vs 成果重視
- ・安定報酬 vs メリハリのある報酬
- ・定性的創造性 vs 定量的生産性



指針が曖昧なまま施策を進めると、
採用・働き方・育成・評価に一貫性がなくなり、組織の力が分散します。

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

(18)

人材マネジメントポリシーの検討(1)

work

項目	要素の対立・判定スケール	
調達 (採用)	直接雇用を中心に採用する	アウトソーシングを積極活用する
	将来の可能性を重視して採用する	現時点の能力を重視して採用する
	長期的な育成・関係性を重視する	短期的な登用・活用を重視する
	均質性・同質的な組織文化を重視する	多様性・異質な人材の融合を重視する
	地域に根ざした人材を採用する	広域・リモートで人材を確保する
	人物・価値観を重視して採用する	スキル・資格を重視して採用する
働き方 (定着・活躍)	ワーク中心の働き方を推進する	ライフとワークのバランスを推進する
	全社員の公平性を重視する	個々の働き方の柔軟性を重視する
	適材適所(人の強みに合わせて配置)」	適所適材(ポストに合う人を充てる)
	メンバーシップ型の働き方	ジョブ型の働き方
	上司による指示・管理を重視する	個人の自律・裁量を尊重する
	労働時間を基準に管理する	成果・役割を基準に管理する

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

(19)

人材マネジメントポリシーの検討(2)

work

項目	要素の対立・判定スケール	
キャリア (育成)	ゼネラリスト育成型	スペシャリスト育成型
	組織主体の育成を重視する	個人主体の能力開発を支援する
	ソフトスキル開発を重視する	ハードスキル開発を重視する
	既存領域の専門性を深める育成	新規領域への越境・挑戦を促す育成
	全員に均等な育成機会を提供する	早期に選拔し重点的に投資する
	年次・勤続に応じた育成ステップ	役割・期待に応じた育成ステップ
評価 (定着・活躍)	プロセス・行動を評価する	成果・結果を評価する
	安定的な報酬を重視する	メリハリのある報酬を重視する
	定性的な評価(行動・姿勢)を重視	定量的な評価(数値・KPI)を重視
	チームの全体評価を重視	個人のパフォーマンスを重視
	組織の安定・規律を守るための評価	個人の成長・挑戦を促すための評価
	金銭的処遇(昇給・賞与)で反映	成長機会(配置・役割・抜擢)で反映

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

(20)

自社の人材マネジメントポリシーは？

work



人材ポートフォリオ
人材構成・能力の可視化



人材マネジメントポリシー
人材採用・管理・評価の方針



(1) 社内の状況を見て、上手く機能していない要素・スケールはどれですか？（それはなぜ？）

(2) 今後、強化・推進すべき要素・スケールはどれですか？（それはなぜ？）

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

(21)

人材マネジメントポリシー（まとめ）

自社の人材マネジメントの考え方は一貫していると感じましたか？
それともバラつきがあると感じましたか？

「強み」と言えそうな点はどこですか？採用・働き方・キャリア・
評価の中でこれは自社らしいと言える考え方は何でしょうか？

逆に、違和感や課題を感じる点がありますか？
現在の事業や今後の方向性と照らして、
このままでよいか迷う項目はどこでしょうか？

感じた違和感や課題は、
「制度やルール」の問題でしょうか？
「働き方・柔軟性」の問題でしょうか？
「育成・活躍の設計」の問題でしょうか？



人材マネジメントポリシーは「採用・働き方・育成・評価」の考え方を
整理するもので、人材戦略策定の「土台」になります。

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

(22)

経営戦略との照らし合わせ

人材戦略策定の準備



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

(23)

人材戦略の「これまで」と「これから」

1)これまでの人材に関する取組(施策)の成果は？

・なぜその取組だったのか？

2)次の対策領域はどこなのか？

・人材ポートフォリオや

人材マネジメントポリシーを考慮しているか？



人材戦略は「施策」ではなく、経営戦略から一貫して設計されていますか？

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

(24)

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 × 社内リスクリング」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 ▶ 社内人材のリスクリングを前提に、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.

(25)

【事例】人材戦略のテーマと施策

企業(業種)	経営戦略の方向性	人材戦略テーマ	主な施策(調達・働き方・キャリア・評価)
下町精密 (金属加工・町工場)	量産下請けから、医療・航空向けの高精度・多品種少量・試作へ高付加価値化	匠の技を継承し、多能工で挑む「技能伝承」人材戦略	調達: 長期育成前提で若手を採用(工業高校・地域連携) 働き方: 作業を標準化し、ベテランは指導役へ キャリア: 多能工化+高度技能の形式知化 評価: 技能習得・後進育成への貢献を評価
まちかど惣菜 (食品製造・小売)	店頭販売中心から、EC・法人卸・冷凍ミールキットへ販路を多角化	多様な人材が活躍する「働きやすさ×戦力化」人材戦略	調達: シニア・子育て層・外国人材を短時間で確保 働き方: シフト柔軟化・両立支援、業務を標準化 キャリア: パートから正社員・リーダー登用、EC/商品開発の学び直し 評価: 役割・貢献に応じた処遇
つながシステムズ (受託ソフト開発)	受託開発中心から、自社SaaS(サブスク型)サービスへ転換	専門性で選ばれる「ジョブ型×自律キャリア」人材戦略	調達: スキル重視・広域/リモート採用、副業活用 働き方: フルリモート・フレックス、職務を明確化 キャリア: 本人主導のリスクリング支援 評価: 成果・市場価値連動、心理的安全性確保

※本章で紹介するケーススタディは、特定の企業・個人を示すものではありません。講師の支援経験をもとに構成した仮想事例です。

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

(26)

自社の「テーマ・ストーリー・施策」策定の準備

★「課題抽出シート」記載箇所

work

● 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

Day3(最終講座)で仕上げるので、次回8月21日までに準備ください。

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

(27)

まとめ

work

本日の講座での気づき、印象に残ったこと。

- ✓ 人材ポートフォリオで「現状の人材」と「必要人材のギャップ」を可視化する
- ✓ 人材マネジメントポリシー(調達・働き方・キャリア・評価)で方針を言語化する
- ✓ 経営戦略から人材戦略テーマを導く

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

(28)