

令和 3 年度

地域中小企業人材確保支援等事業
(中核人材確保支援能力向上事業)

中核ネットワーク形成・担い手の支援能力向上の実践例

-切れ目なく地域で支える中核人材確保支援のカタチ-

目次

はじめに	2p
本書の活用シーン	3p

第1章 中核人材確保支援能力向上事業の概要

1. 地域における中核人材確保の現状と課題

(1) 中小企業における経営上の障害	7p
(2) 中核人材とは	8p
(3) 都道府県別の中核人材の不足感	9p
(4) 都道府県別の中小企業数/有料職業紹介事業者数	10p
(5) 地域におけるシームレスな人材マッチングに向けた課題	12p
(6) 対応の方向性	13p

2. 事業の概要

(1) 事業の背景/目的/実証テーマ	15p
(2) 事業スキーム	16p
(3) 実証内容/実施内容	17p
(4) 本事業で中核人材確保支援の担い手を育成した経営支援機関について	18p
(5) 実証機関の取組概要（実証内容）	20p
(6) 実証を通じて得られた成果	22p

第2章 本年度事業を通じて得られた要点・示唆

1. 「中核ネットワークの形成」の要点・示唆

(1) 本年度事業における中核ネットワークの形成の流れ（概要）	25p
(2) 中核ネットワークの「類型」について（その1）	26p
(3) 中核ネットワークの「類型」について（その2）	27p
(4) 本年度実証の位置づけ～中核ネットワークの「類型」と「地域性」の分布	28p
(5) 本年度事業における中核ネットワークの役割分担例	29p
(6) 中核ネットワークの形成に向けた取組のポイント（その1）	30p
(7) 中核ネットワークの形成に向けた取組のポイント（その2）	31p
(8) 中核ネットワークの「類型」毎の支援の特徴について	34p

2. 「担い手の支援能力向上」の要点・示唆

(1) 中核人材確保支援の実践について	36p
(2) 中核人材確保支援の実践のポイント	37p
(3) 中核人材確保支援の実践に向けて担い手に求められる要件	38p
(4) 支援能力の向上に向けた方法とポイント	39p

第3章 取組事例

1. 「中核ネットワークの形成」の取組事例	41p
2. 「担い手の支援能力向上」の取組事例	60p

Appendix	68p
----------	-----

はじめに

- 中小企業では、経営課題の上位に「人材の不足」が挙げられています。特に成長・拡大を志向する中小企業では、企業の持続的成長・発展や地域活性化に必要な付加価値創出を担う「中核人材※¹」確保を戦略的に進めていくことが必要です。
- そのため、地域の経営支援機関においては、こうした中小企業に対して、経営課題の明確化・人材確保・定着フォローアップなどシームレスな（切れ目のない）支援を行うことが望まれています。**しかしながら、地域の経営支援機関においても、リソース不足（人員体制・活動資金等の不足）やノウハウ不足（支援能力・実践経験等の不足）等の課題から、経営支援機関が単独でこれらのシームレスな支援を実現することは容易ではなく、地域における中核ネットワーク※²の形成や担い手※³の能力向上に向けた取り組みが必要**となっています。
- 本書では、地域における中核ネットワークの形成および担い手の能力向上を進める際に重要と考えられるポイントを取組事例等を踏まえて紹介しています。**地域における中核ネットワークの形成と担い手の能力向上を支援する機関および、実際に中核人材確保支援に取り組みながらも、リソース不足やノウハウ不足等の課題から今一歩踏み込んだ支援ができていない経営支援機関にとって、本書が、その課題解決の一助となり、効果的な支援を進める際の気づき**となれば幸いです。

<定義説明>

*¹：中核人材：中小企業庁「2017 年版中小企業白書」より 中核人材とは“各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材”“組織の管理・運営の責任者となっている人材”“複数の人員を指揮・管理する人材”“高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材”を指す。

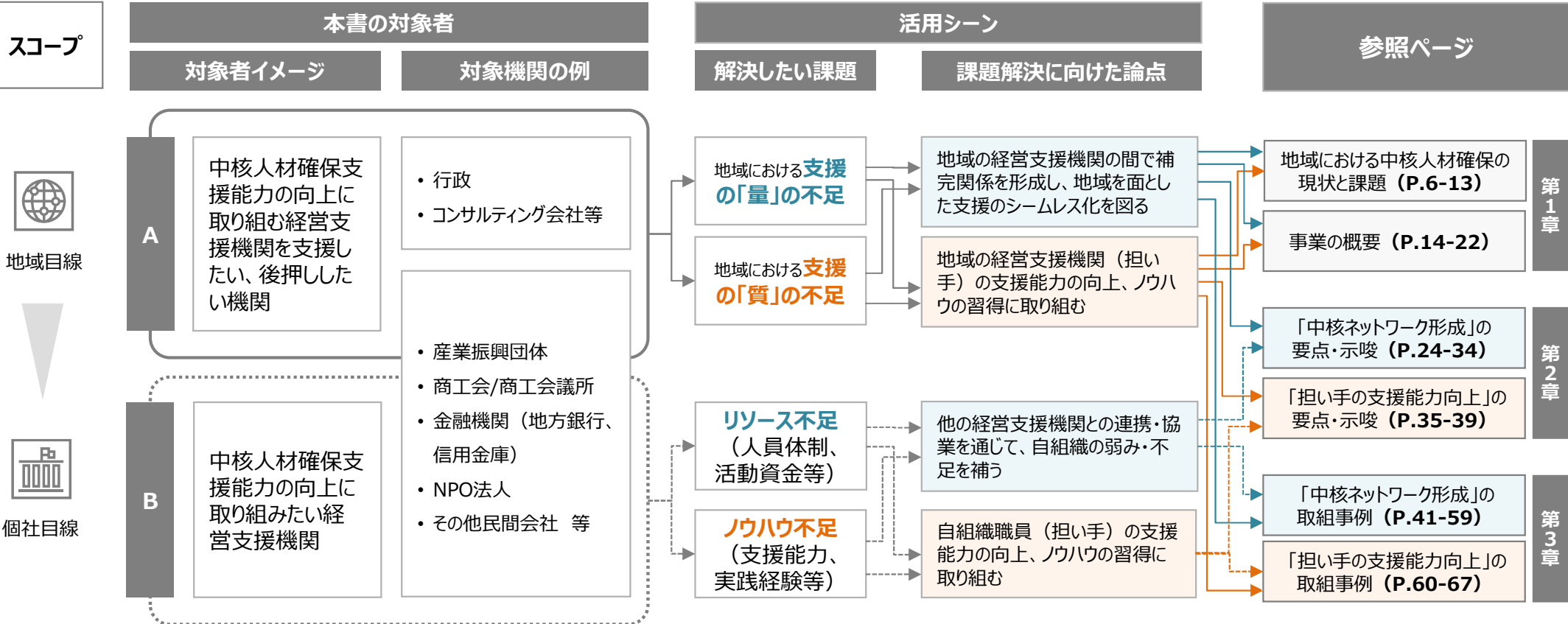
*²：中核ネットワーク：地域の理念・コンセプトや支援ターゲットを設定・共有し、これらに強く共感して積極的に中核人材確保支援に取り組む経営支援機関を参画機関とした支援ネットワークを指す。

*³：担い手：地域の中小企業等の人的課題に対する相談対応や、企業のニーズに応じて適切な人材支援機関へのつなぎ等を可能とする、経営支援機関等における支援者を指す。

本書の活用シーン

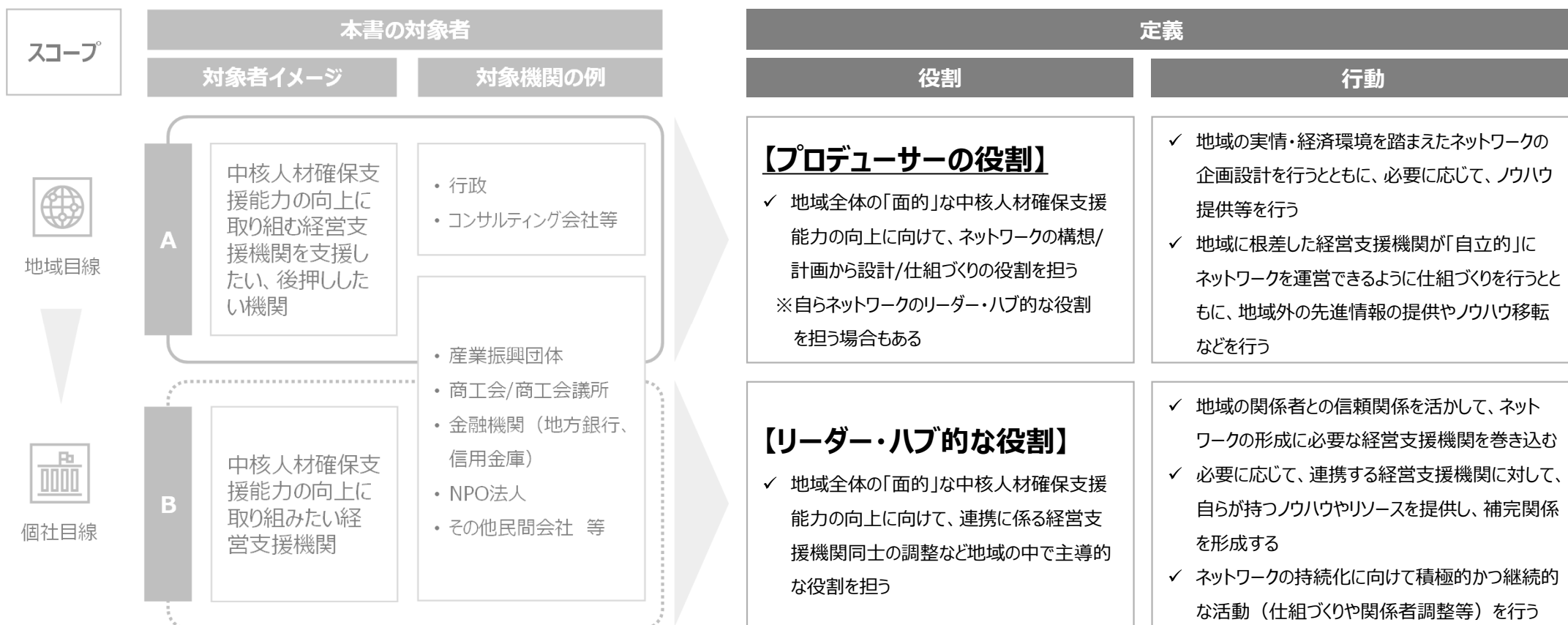
- 本書では、**(A) 中核人材確保支援能力の向上に取り組む経営支援機関を支援したい、後押ししたい機関**の皆様および**(B) 中核人材確保支援能力の向上に取り組みたい経営支援機関**の皆様を対象として、中核人材確保支援能力向上事業の概要とともに、中核人材確保支援能力の向上に向けた要点・示唆、並びに取り組事例についてまとめています。
- 以下の「活用シーンMAP」を参考に、該当する参照ページを是非ご覧ください。

＜活用シーンMAP＞



(ご参考) 本書の対象者の定義について

- 地域の中小企業の人材不足解消に向けては、**(A) 中核人材確保支援能力の向上に取り組む経営支援機関を支援したい、後押ししたい機関および (B) 中核人材確保支援能力の向上に取り組みたい経営支援機関の存在が重要**です。
- そのため、本書では、**(A) 中核人材確保支援能力の向上に取り組む経営支援機関を支援したい、後押ししたい機関および (B) 中核人材確保支援能力の向上に取り組みたい経営支援機関のそれぞれの定義を以下のとおり定めていますが、経営支援機関同士の連携にあたって参考になるような事例も掲載しています。**



第 1 章 中核人材確保支援能力向上事業の概要

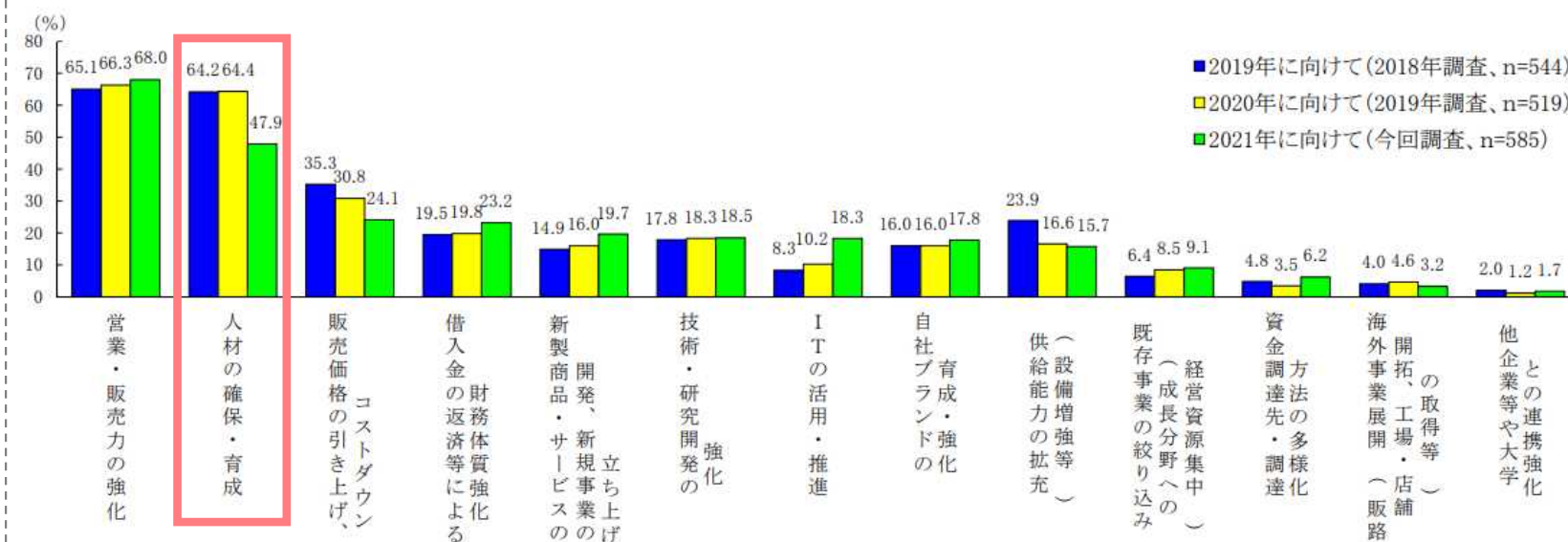
1. 地域における中核人材確保の現状と課題

(1) 中小企業における経営上の障害

- 現在、中小企業における人手不足は大きな課題となっており、47%以上の中小企業が経営基盤の強化に向けた注力する分野*¹として「人材確保・育成」と答えました。その中で、中小企業における経営上の障害*²としては、46.5%の企業が人材不足(質の不足)と回答しており、労働力の不足(量の不足)の29.9%と比べ大幅に課題視されていることがわかります。このようなことから、中小企業の経営基盤の強化を後押ししていくためには、とりわけ人材不足（質の不足）に対応していく必要があることがわかります。

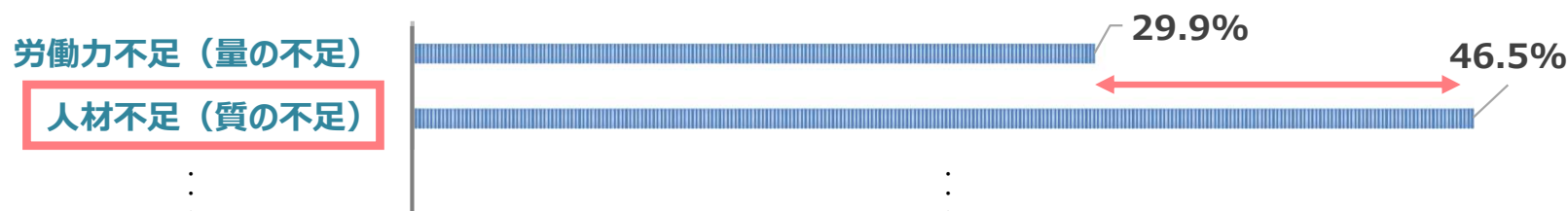
*¹経営基盤の強化に向けて注力する分野

(出典)
日本政策金融公庫「2021年の
中小企業の景況見通し」



*²経営上の障害

(出典)
全国中小企業団体中央会「令和3年度 中小企業労働事情実態調査結果報告」



(2) 中核人材とは

- ❑ 中小企業庁「2017 年版中小企業白書」において、中核人材とは “各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材” “組織の管理・運営の責任者となっている人材” “複数の人員を指揮・管理する人材” “高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材” を指し、企業の持続的成長・発展に必要な人材と定義。
- ❑ 中小企業が人材不足（質の不足）を解消するためには、必ずしも「1人分（フルタイムの時間）」の人材を確保する必要がない場合もあります。特に、人手不足の時代においては、本当に必要な人材を、必要な時に必要な分だけ確保することが求められており、多様な人材活用方法を選択肢として考えることが大切です。

<中小企業が求める人材の区分>

中核人材

- 各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材
- 組織の管理・運営の責任者となっている人材
- 複数の人員を指揮・管理する人材
- 高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材

労働人材

- 各部門において、比較的定型的な業務を担う人材
- 組織の管理・運営の責任者となっていない人材
- 中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材
- 中核人材の補助的な業務を行う人材
- その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していないが、事業の運営に不可欠な労働力を提供する人材

<中核人材の主な活用方法>

■ 継続（定常）型

（特徴）

（活用方法、概念図）

転職型

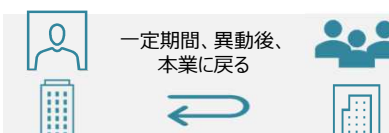
概要	受入企業へ転職・転籍する
形態・期間	前職を退職後、転職・転籍



■ プロジェクト（期間限定）型

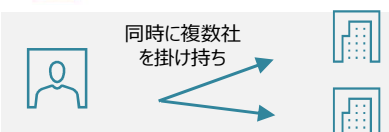
出向型

概要	本業先に戻ることを前提に、一定期間、受け入れ企業に勤務する
形態・期間	1 カ月～2 年など



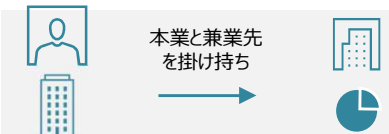
兼業型

概要	プロジェクトや専門分野をベースに複数企業等で同時に働く
形態・期間	週 2 日×3 社など



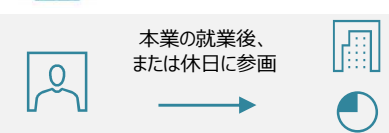
副業型

概要	本業を持ちつつ、週や月ごとに決まった日数・時間数だけ他企業等に出勤・参画する
形態・期間	週 4 日本業先、週 1 日兼業先など



プロボノ型

概要	本業を持ちつつ、平日の夜や休日等を活用し、他企業等のプロジェクトに無償で参画する
形態・期間	就業時間後、月 2 回など

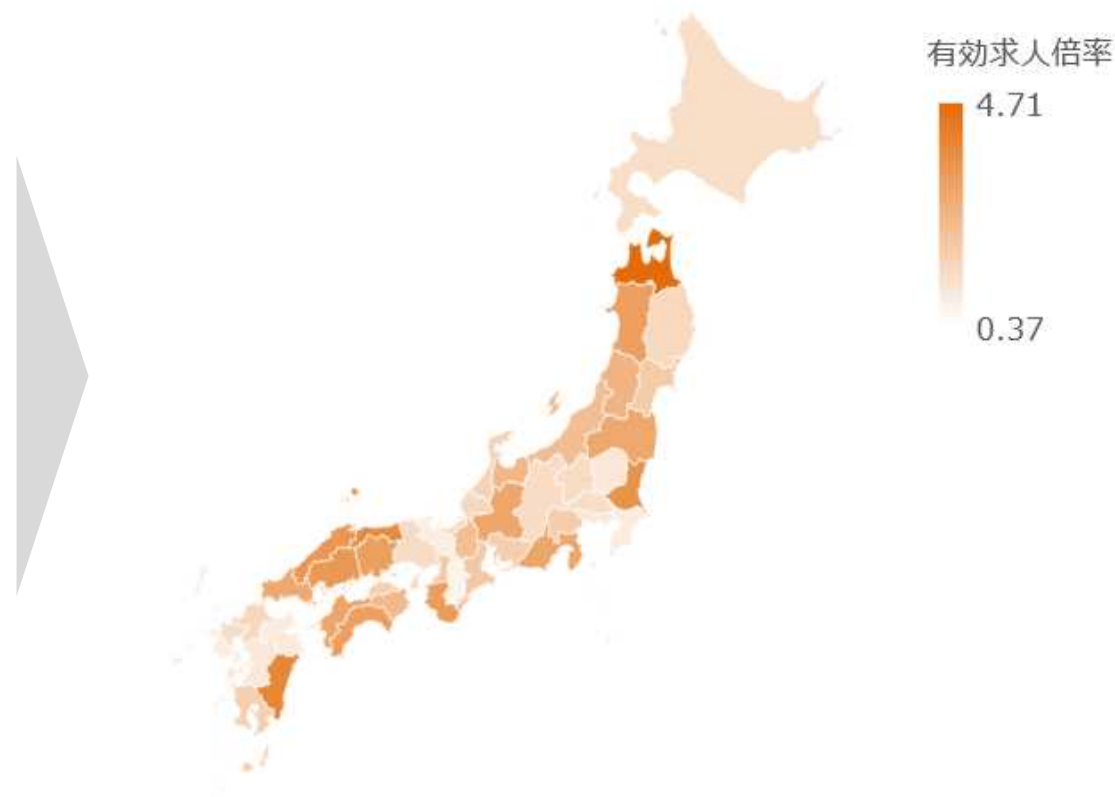


(3) 都道府県別の中核人材の不足感

- 都道府県別の管理的職業（うち、法人・団体の役員および法人・団体の管理職員）の有効求人倍率は以下のとおりです。
- 三大都市圏※¹（都市部）と比較し、地方※²では、いわゆる中核人材の不足感が強いことが見てとれます。

※¹三大都市圏：国土交通省の定義より、東京圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）、大阪圏（京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）、名古屋圏（岐阜県、愛知県、三重県）
 ※²地方：国土交通省の定義より、三大都市圏を除く地域

都道府県	有効求人倍率	都道府県	有効求人倍率	都道府県	有効求人倍率
北海道	1.34倍	石川県	1.68倍	岡山県	3.22倍
青森県	4.71倍	福井県	1.50倍	広島県	3.38倍
岩手県	1.50倍	山梨県	1.82倍	山口県	2.89倍
宮城県	1.91倍	長野県	1.40倍	徳島県	2.41倍
秋田県	3.17倍	静岡県	3.01倍	香川県	1.76倍
山形県	2.56倍	岐阜県	2.97倍	愛媛県	3.00倍
福島県	2.92倍	愛知県	1.79倍	高知県	3.17倍
茨城県	3.56倍	三重県	2.02倍	福岡県	1.48倍
栃木県	1.05倍	滋賀県	2.23倍	佐賀県	1.38倍
群馬県	1.42倍	京都府	0.88倍	長崎県	0.89倍
埼玉県	1.33倍	大阪府	1.99倍	熊本県	1.05倍
千葉県	0.91倍	兵庫県	1.39倍	大分県	0.93倍
東京都	1.07倍	奈良県	0.70倍	宮崎県	3.93倍
神奈川県	0.37倍	和歌山県	3.22倍	鹿児島県	1.76倍
新潟県	2.29倍	鳥取県	3.78倍	沖縄県	0.91倍
富山県	2.45倍	島根県	3.40倍		
			全国平均	1.43倍	



三大都市圏：1.32倍 ↔ 地方：1.58倍

出典：厚生労働省「職業安定業務統計※³」（集計年月：2021年9月）

※³有効求人倍率は管理的職業（うち、法人・団体の役員、法人・団体の管理職員）

(4) 都道府県別の中小企業数/有料職業紹介事業者数

- また、都道府県別の1有料職業紹介事業者あたりの中小企業数（＝中小企業数/有料職業紹介事業者数）は以下のとおりです。
- 三大都市圏※¹（都市部）と比較し、地方※²では、中核人材の確保を支援する支援者の不足が見てとれます。

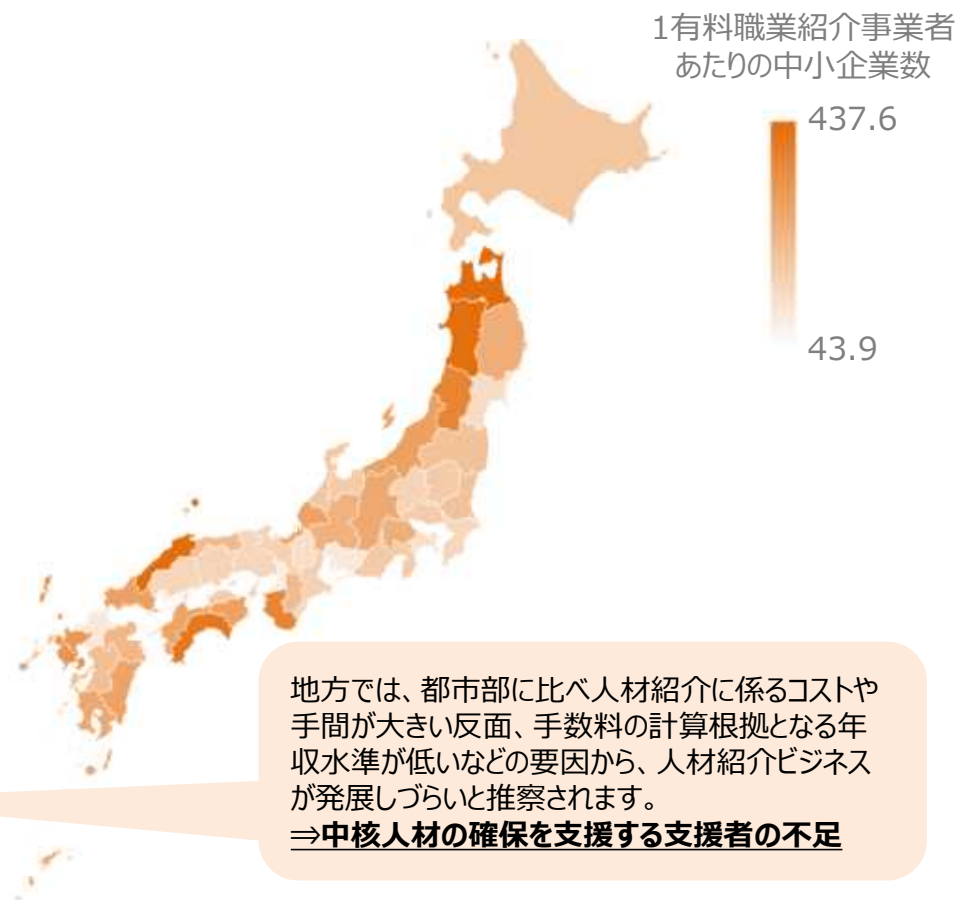
※¹三大都市圏：国土交通省の定義より、東京圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）、大阪圏（京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）、名古屋圏（岐阜県、愛知県、三重県）

※²地方：国土交通省の定義より、三大都市圏を除く地域

都道府県	1有料職業紹介事業者あたりの中小企業数	都道府県	1有料職業紹介事業者あたりの中小企業数	都道府県	1有料職業紹介事業者あたりの中小企業数
北海道	194.7社	石川県	193.4社	岡山県	159.2社
青森県	437.6社	福井県	292.1社	広島県	154.2社
岩手県	262.2社	山梨県	255.6社	山口県	294.9社
宮城県	137.0社	長野県	271.1社	徳島県	294.7社
秋田県	429.8社	静岡県	250.8社	香川県	182.7社
山形県	368.8社	岐阜県	183.5社	愛媛県	284.3社
福島県	207.2社	愛知県	99.6社	高知県	403.2社
茨城県	203.7社	三重県	168.3社	福岡県	104.7社
栃木県	183.7社	滋賀県	130.1社	佐賀県	321.4社
群馬県	157.9社	京都府	166.0社	長崎県	334.3社
埼玉県	180.1社	大阪府	90.1社	熊本県	216.4社
千葉県	150.6社	兵庫県	153.8社	大分県	234.5社
東京都	43.9社	奈良県	222.0社	宮崎県	287.8社
神奈川県	125.1社	和歌山県	369.5社	鹿児島県	274.3社
新潟県	295.1社	鳥取県	229.4社	沖縄県	189.2社
富山県	180.3社	島根県	434.6社		
全国平均			123.4社		

三大都市圏：89.9社

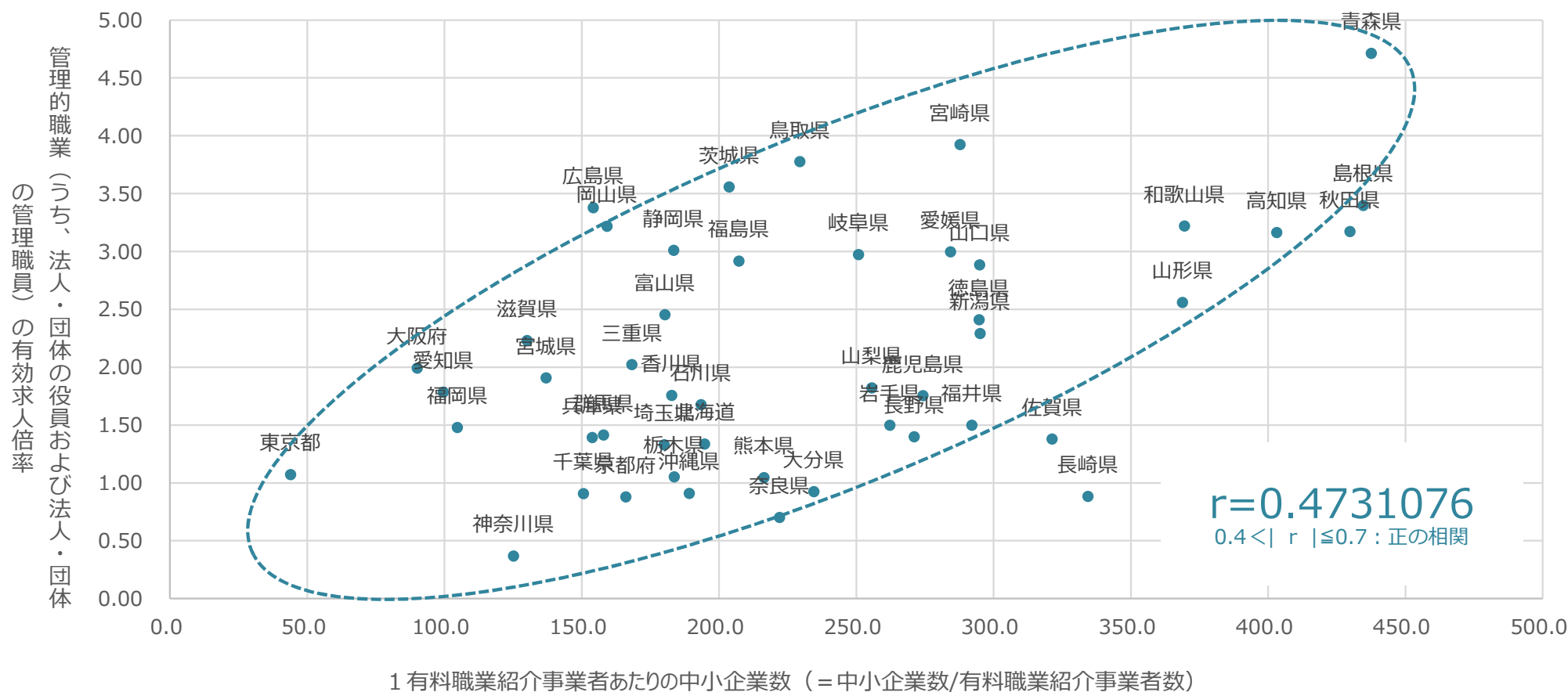
地方：199.2社



(ご参考)有効求人倍率と1有料職業紹介事業者あたりの中小企業数

- 都道府県別の「管理的職業（うち、法人・団体の役員および法人・団体の管理職員）の有効求人倍率」と「1有料職業紹介事業者あたりの中小企業数（＝中小企業数/有料職業紹介事業者数）」との間には、相関関係があることが見てとれます。
- そのため、中小企業の中核人材の不足感を解消するためには、地域における1有料職業紹介事業者あたりの中小企業数を低減させる（人材確保支援を担える支援者を地域で育てる）ことが必要です。

＜都道府県別の「管理的職業の有効求人倍率」と「1有料職業紹介事業者あたりの中小企業数」の散布図＞



(5) 地域におけるシームレスな人材マッチングに向けた課題

- 中核人材確保のためには、中小企業の経営課題を把握した上で、ニーズに即したマッチングを行うことが重要です。
- 特に、**有料職業紹介事業者（民間の人材紹介会社）**が手薄な地域においては、人材マッチングが可能な新たな事業者の台頭とともに、**経営支援機関の中核人材確保支援能力の底上げ**が課題だと考えられます。



中小企業側

- 自社の経営課題が絞り込めない
- 自社の強みを把握できていない
- 求人像が不明確
- 人材側への発信力が不十分
- 人材が定着しない



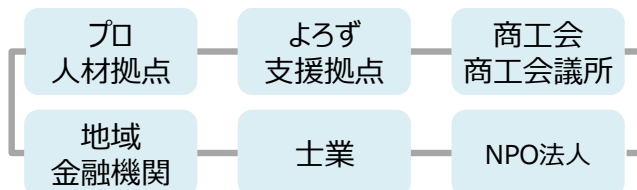
人材側

- スキルの棚卸しができていない
- 人材のスキル・能力が、中小企業で求められるものと乖離
- 中小企業で働くこと、地方で働くことに障壁が存在
- 中小企業を、自らの活躍の場とっていない(マインドセットが必要)

ギャップによる
ミスマッチが発生

中小企業の 中核人材確保 に係る現状と 課題

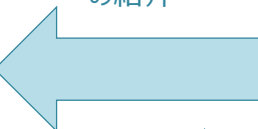
地域における経営支援機関の 中核人材確保支援能力の底上げ



地域における シームレスな人 材マッチングに 向けた課題

人材マッチングが可能な 新たな事業者の台頭

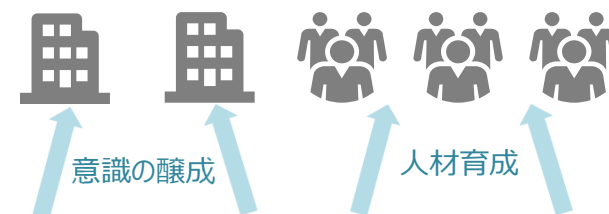
ニーズに適した人材
の紹介



真の人材ニーズの
連携

人材供給源の醸成

転職、副業・兼業に関心のある中核人材



本ガイドのターゲット

(6) 対応の方向性

- 地域における経営支援機関の中核人材確保支援の底上げに向けては、支援の「量」の拡大と「質」の向上が必要であり、地域においてより多くの経営支援機関および担い手が中小企業の経営課題の明確化や必要な人材の明確化等の人材確保支援を担えるようになることが必要と考えられます。



中小企業側

- ・ 自社の経営課題が絞り込めない
- ・ 自社の強みを理解していない
- ・ 求人像が不明確
- ・ 人材側への発信力が不十分
- ・ 人材が定着しない

中小企業の
中核人材確保
に係る現状と
課題

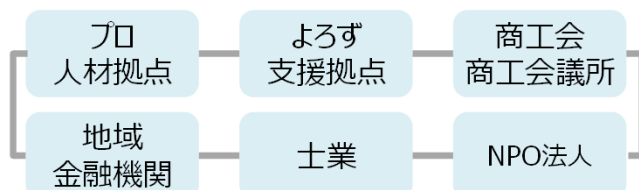
■ 支援の【量】の拡大

- ✓ 経営支援機関同士の連携を通じて、「人材」に係る相談に対する経営支援や人材確保戦略支援を行える体制を整備する。（地域の経営支援機関が互いにSTEP間における補完関係を形成することで、リソース（人員体制、活動資金等）の不足を補い合い、地域を面として切れ目のない支援を図る）

■ 支援の【質】の向上

- ✓ 中核人材確保支援の実践が可能な担い手を輩出する。（支援成果や、担い手のノウハウ・実績を見える化し、集中的な支援により、ノウハウ（支援能力、実践経験等）の不足を改善し、優れた担い手の活躍を促進する）

地域における経営支援機関の 中核人材確保支援能力の底上げ



地域における
シームレスな人
材マッチングに
向けた課題

■ 人材支援会社との円滑な連携

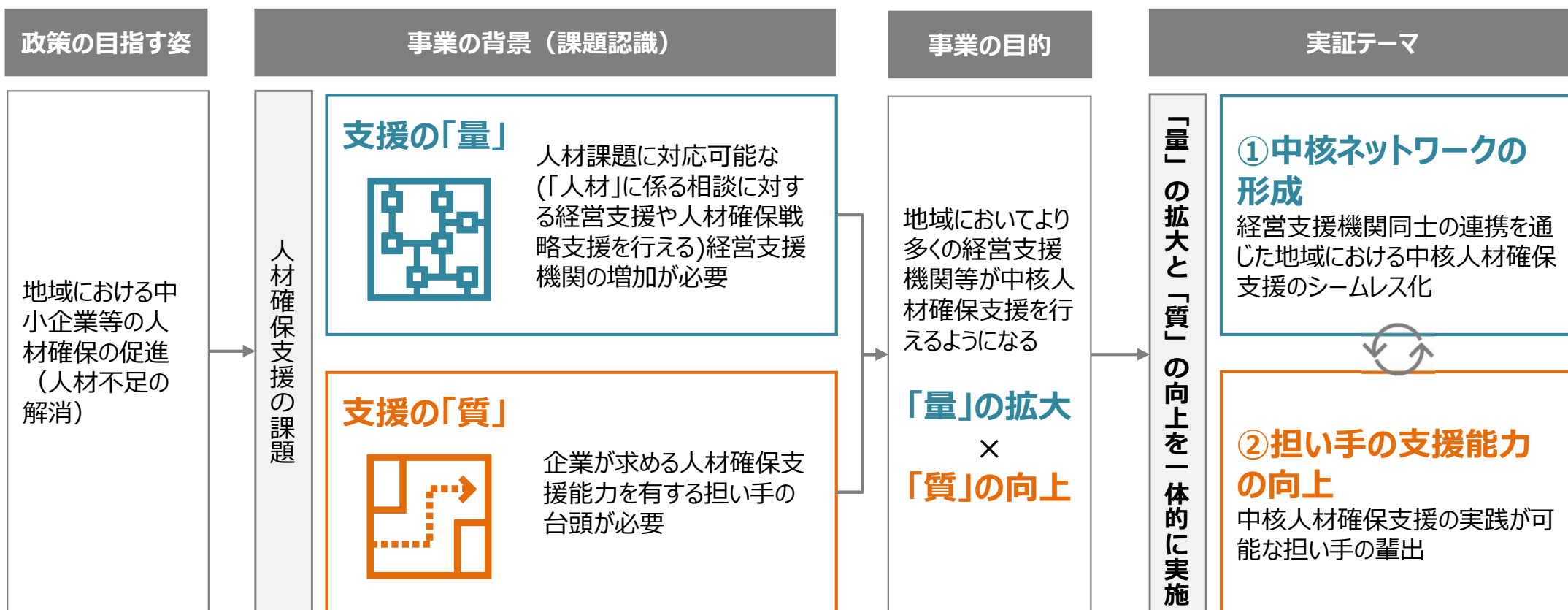
- ✓ 中小企業が抱える経営課題を民間の人材支援会社にもスムーズに繋げることが重要

本ガイドのターゲット

2. 事業の概要

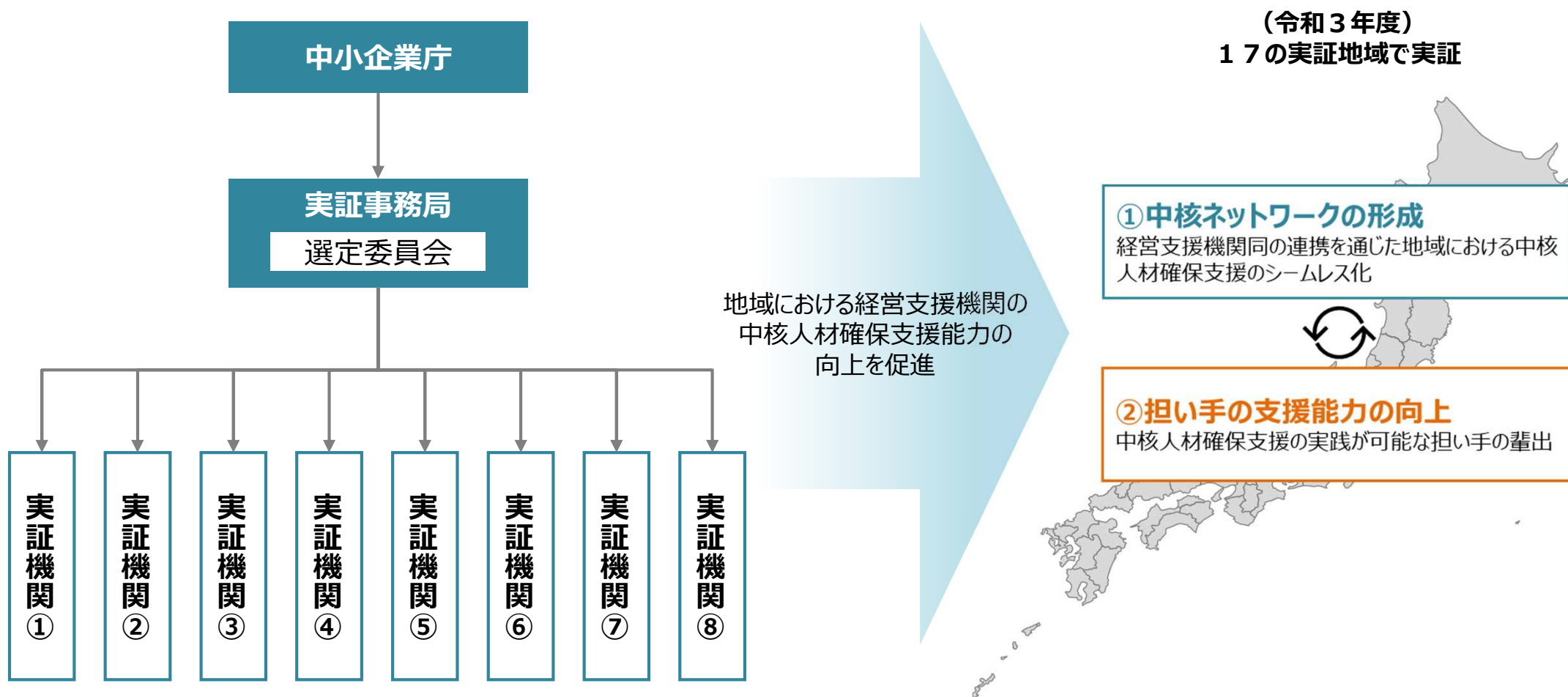
(1) 事業の背景/目的/実証テーマ

- ❑ 中小企業等が「中核人材」の確保を戦略的に進めていくためには、地域の経営支援機関等が人材支援機関と連携し、経営支援～人材の発掘支援～フォローアップのシームレスな支援を行うことが望まれています。同時に、人材課題に対応可能な経営支援機関の増加（支援の「量」）や、企業が求める人材確保支援能力を有する担い手の台頭（支援の「質」）が課題となっています。
- ❑ そのため、中核人材確保支援能力向上事業（以下、「本事業」という）では、地域においてより多くの経営支援機関等が、中小企業等の経営課題の明確化や求人像の明確化等の中核人材確保支援を行えるようになることを目的に、「①中核ネットワークの形成」と「②担い手の支援能力の向上」をテーマとした実証が行われました。



(2) 事業スキーム

- 本事業では、地域における中核人材確保支援能力の向上に取り組む実証機関を公募。第三者の有識者で構成される選定委員会を通じて、令和3年度は8つの実証機関が選定・採択され、17の地域で実証（①中核ネットワークの形成、②担い手の支援能力の向上）が行われました。

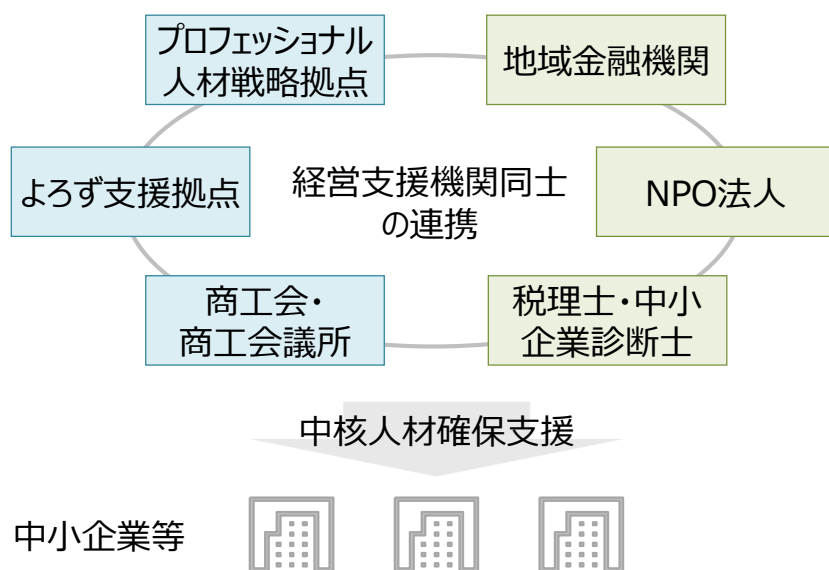


(3) 実施内容/実証内容

- 本事業では、経営支援機関同士の連携を通じた地域における中核人材確保支援のシームレス化を目的とした「①中核ネットワークの形成」と中核人材確保支援の実践が可能な担い手の輩出を目的とした「②担い手の支援能力の向上」について、その仕組づくりや効果的な手法の検討・検証が行われました。

①中核ネットワークの形成

経営支援機関同士の連携を通じた地域における
中核人材確保支援のシームレス化



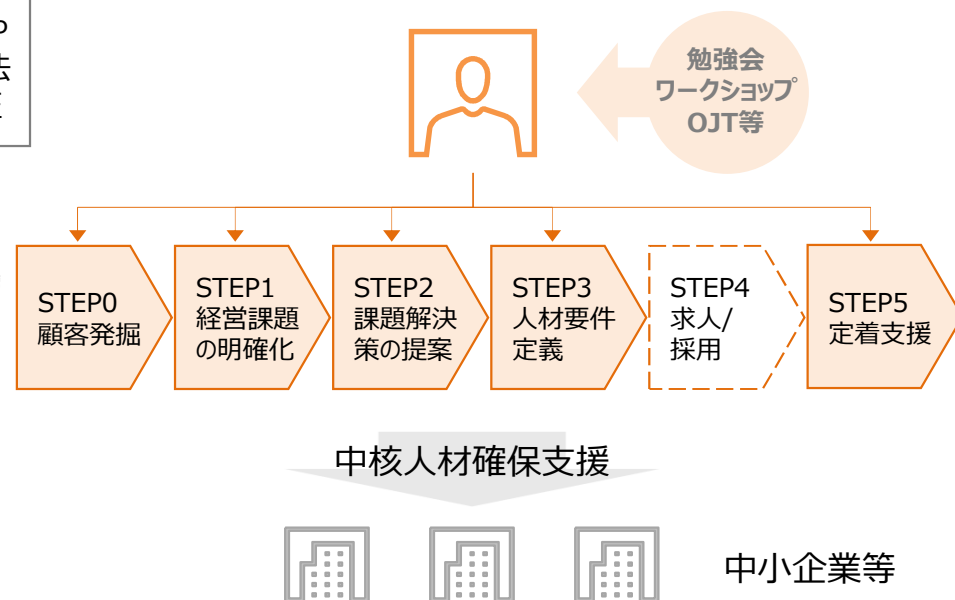
■実施内容

- 中小企業等の中核人材確保支援が、より広域かつ大規模に拡大していくことを目的に、地域に根付いた経営支援機関等が相互に連携して中核人材確保支援に取り組むネットワークを形成。

②担い手の支援能力の向上

中核人材確保支援の実践が可能な
担い手の輩出

仕組みづくりや
効果的な手法
の検討・検証



■実施内容

- 中核ネットワークに参画する経営支援機関の担い手を対象に、支援能力の向上を目的とした勉強会やワークショップ、OJT（同行支援・助言等）を実施。

(4) 本事業で中核人材確保支援の担い手を育成した経営支援機関について

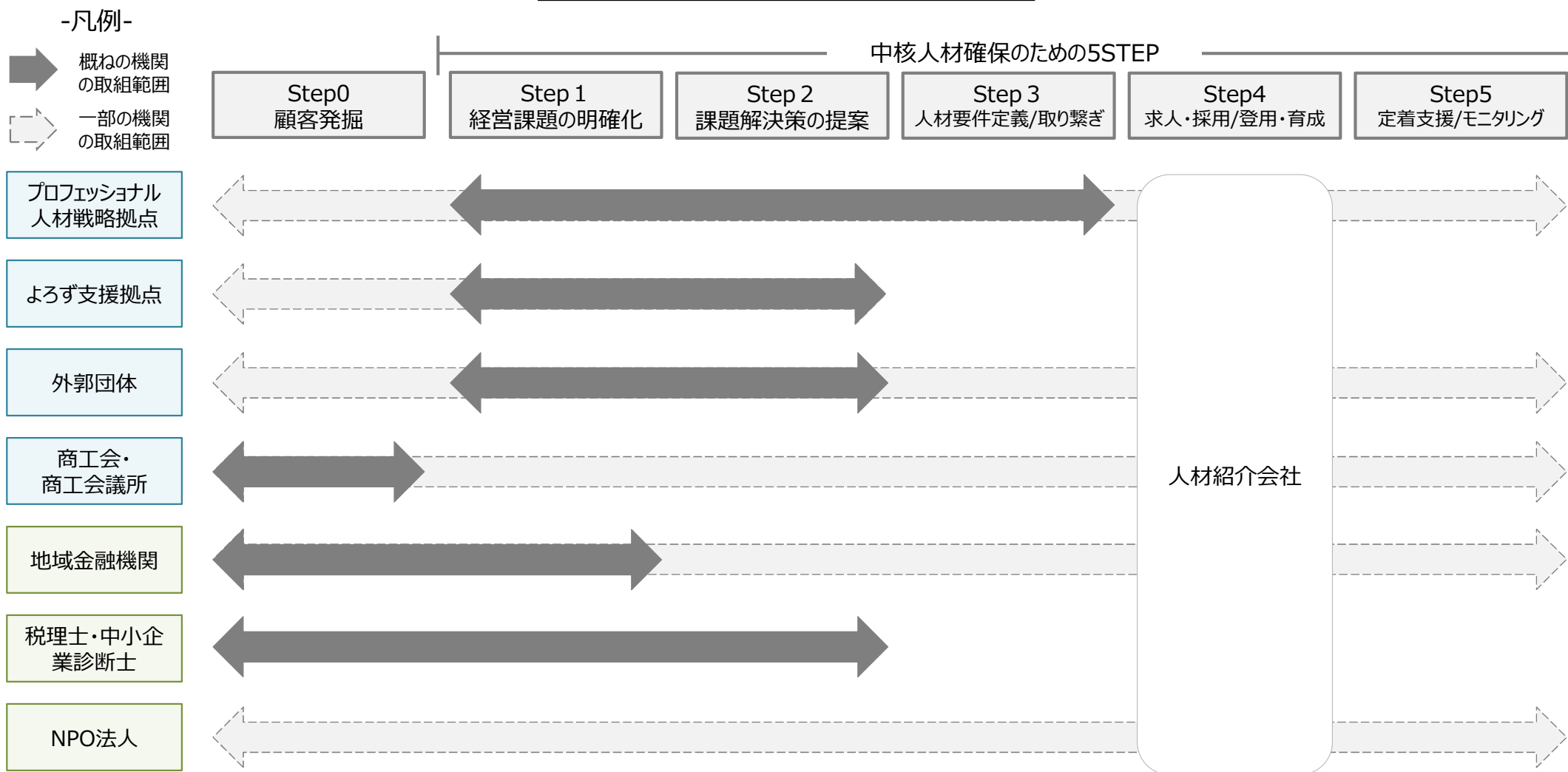
- 地域の経営支援機関は、**公的な経営支援機関（以下、「公的支援機関」という）**と**民間の経営支援機関（以下、「民間支援機関」という）**に大きく大別され、本事業では以下の経営支援機関に対して担い手育成を実施しました。
- 公的支援機関には、都道府県が設置するプロフェッショナル人材戦略拠点・よろず支援拠点のほか、外郭団体（中小企業支援組織・産業振興組織等）、商工会・商工会議所などが主に挙げられます。
- 民間支援機関には、地域金融機関（地方銀行・信用金庫等）や税理士・中小企業診断士、NPO法人などが主に挙げられます。

	公的な経営支援機関（公的支援機関）				民間の経営支援機関（民間支援機関）		
経営支援機関	プロフェッショナル人材戦略拠点	よろず支援拠点	外郭団体 （中小企業支援組織・産業振興機関等）	商工会・ 商工会議所	地域金融機関 （地方銀行・信用金庫等）	税理士・中小企業診断士	NPO法人
特徴	・東京・沖縄を除く45道府県に設置されている。 ・潜在成長力ある地域企業に対し、経営戦略の策定支援と、民間人材事業者等と連携したプロフェッショナル人材の確保支援を実施。	・47都道府県に設置されている。 ・中小企業のあらゆる経営課題の相談に対応しており、全国に約950人のコーディネーターを抱える。	・都道府県等の官公庁から出資・補助金を受けるなどして行政の補完的な業務をおこなう団体。 ・中小企業等の経営力強化や創業支援等の事業を手掛け、様々な分野の専門家を抱える。	・商工会は全国に1,649カ所、約4,100人の経営指導員を抱える。 ・商工会議所は全国に515カ所、約3,400人の経営指導員を抱える。 ・会員の多くが小規模事業者で構成される。	・2018年に人材紹介業への参入が可能に。 ・地域企業の経営課題に対して、民間人材事業者等と連携して経営幹部や専門人材の確保支援を実施。	・税理士は、税の専門家であり中小企業を財務、経営、金融、税制の面から支援。 ・中小企業診断士は、中小企業の成長戦略策定やその実行のための助言を行うなどを主な業務としている。	・非営利活動法人として、社会貢献活動や地域の健全な発展に向けた活動を行っている。 ・中小企業の経営支援、まちづくり、観光振興など様々な分野を活動目的とした団体が存在。

(ご参考) 本事業における経営支援機関毎の取組範囲について

- 中核人材確保のための5STEPの位置づけや、各経営支援機関の特徴を念頭に置き、経営支援機関毎の取組範囲については、以下のとおり整理することが可能です。

<経営支援機関毎の取組範囲※>

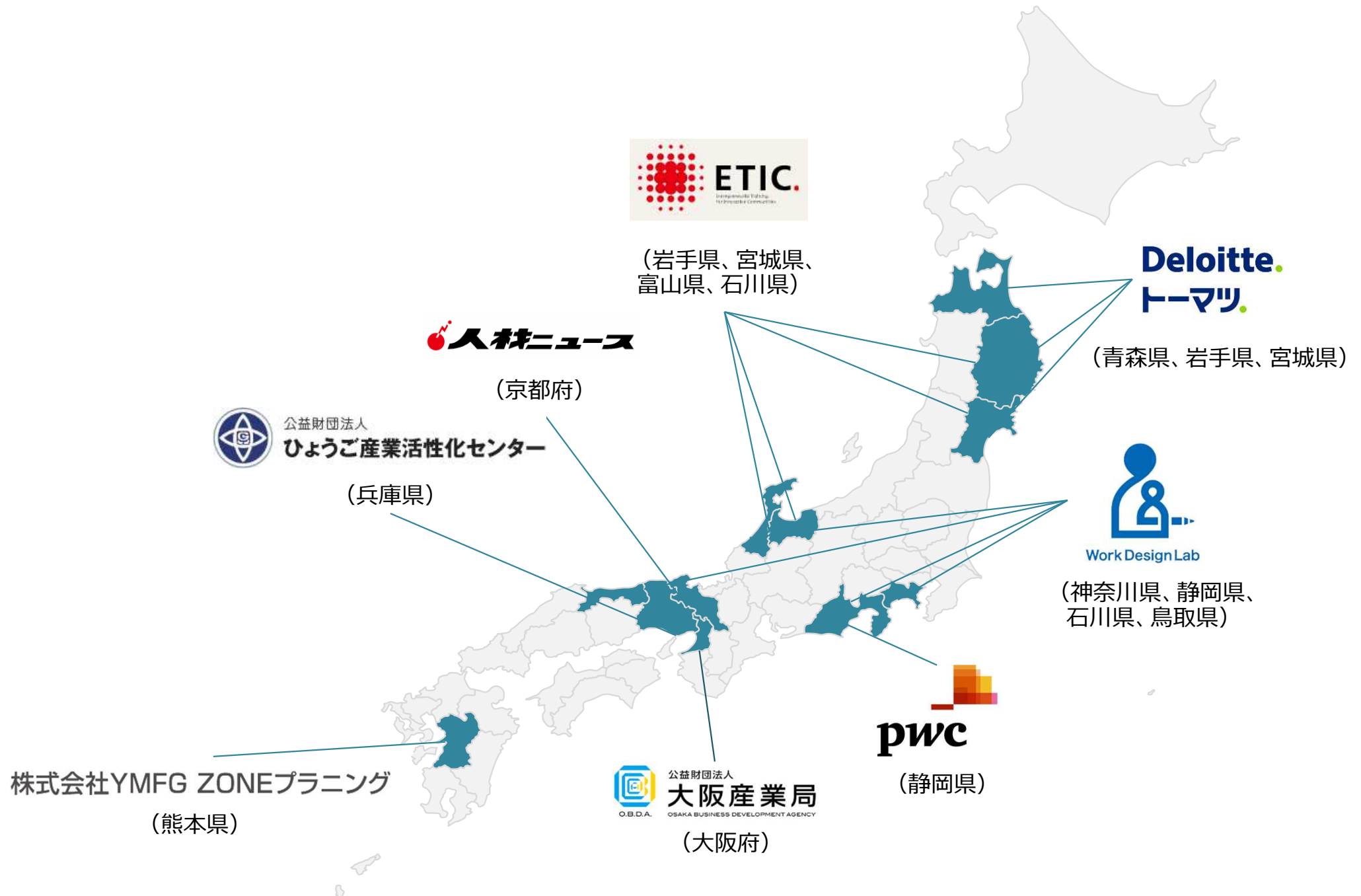


(5) 実証機関の取組概要（実証内容）

□ 令和3年度に選定・採択された実証機関の一覧とそれぞれの取組概要は以下のとおりです。

#	実証機関名 (50音順)	実証内容 (取組概要)
1	特定非営利活動法人ETIC. (以下、ETIC)	岩手県、宮城県、富山県、石川県を実証地域として、民間の地域づくり会社等を中核機関としたネットワークを形成。ネットワークの持続化に向けて中核機関の事業化支援を実施。
2	公益財団法人大阪産業局 (以下、大阪産業局)	大阪府を実証地域として、事業再構築補助金等に採択された成長意欲の高い中小企業の事業計画達成を支援するため、認定支援機関をメインとした経営支援機関と役割の補完を可能とするネットワークを形成。
3	人材ニュース株式会社 (以下、人材ニュース)	京都府を実証地域として、5市2町の自治体・地域金融機関・商工会議所・商工会と連携し、協議会形式のネットワークを形成。ネットワークを通じて、中小企業の副業人材の活用を推進。
4	有限責任監査法人トーマツ (以下、トーマツ)	青森県、岩手県、宮城県を実証地域として、経営支援機関の中核人材確保支援をサポートする民間のトータルコーディネーターを各地域に擁立し、ネットワークを形成。また、昨年度育成した担い手がサポーターとなり新たな担い手を育成する「地域自立型の担い手育成システム」の構築を推進。
5	PwCあらた有限責任監査法人 (以下、PwCあらた)	静岡県を実証地域として、商工会議所および信用金庫を中核機関としたネットワークを形成。ネットワークを通じて、中小企業の副業人材の活用を推進。
6	公益財団法人ひょうご産業活性化センター (以下、ひょうご産業活性化センター)	兵庫県を実証地域として、兵庫県プロフェッショナル人材戦略拠点と商工会連合会等と連携したネットワークを形成。また、兵庫県立大学と共同で担い手育成プログラムを開発、中小企業に対してネットワーク参画機関と協同で課題抽出プロジェクトを実施し、トータルコーディネートが可能な担い手を輩出。
7	一般社団法人WorkDesignLab (以下、WorkDesignLab)	神奈川県、静岡県、石川県、鳥取県を実証地域として、「地域をチームに人材を通じて活力を」をコンセプトに副業人材の活用をテーマとしたネットワークを形成。副業人材に焦点を当てた担い手育成（交流会・研究会・OJTの3段階）を実施。
8	株式会社YMFG ZONEプランニング (以下、YMZOP)	熊本県プロフェッショナル人材戦略拠点が構築していた金融連携ネットワークを拡大させ、よろず支援拠点を新たに巻き込むことで中小企業の幅広い経営課題に対応する地域ネットワークを形成。

(ご参考)実証機関の実証地域MAP (都道府県別)



(6) 実証を通じて得られた成果

□ 本年度の実証を通じて得られた「定性的な成果」および「定量的な成果」は以下のとおりです。

実証の 目的

中小企業等の成長に資する効果的な人材投資を促進するために、①中核ネットワークの形成 ②担い手の支援能力向上をテーマとして、地域においてより多くの経営支援機関等が中核人材確保支援を行えるようになるとともに、ネットワーク構築や支援プロセス・効果等を見える化し、全国的な取組の普及に活用していく

実証の 成果

<定性的な成果>

主な取組成果として、大きく以下の3点が挙げられる。

1. 経営支援と人材支援をシームレスにつなぐ、支援ネットワークを形成の上、概ね全ての実証地域（試行段階含む）において、企業への支援を実践し、人材確保に対する企業の意識変化等の効果が得られた
2. 経営支援機関同士の補完関係の形成・検証を通じて、一部実証地域において、継続的な支援ネットワークのモデル事例を創出した
3. 概ね全ての実証地域において、ネットワークによるノウハウ共有等により、経営支援機関の人材確保に対する意識変化や能力の向上が見受けられた

地域において、中小企業の人材確保を促進していくためには、これらのいずれかではなく、総合的な効果創出が必要。

<定量的な成果>

KPI項目	計画	実績
① 中核ネットワークに参画した経営支援機関数	110 機関	145 機関
② 中核ネットワークでSTEP3/4の求人化まで至った支援企業数	92 社	91 社
③ ②のうちSTEP4/5のマッチング・フォローまで至った支援企業数	46 社	49 社
④ OJT支援（同行支援・助言等）を実施した担い手の人数	109 人	129 人
⑤ ④に対する一人当たりの平均実施回数	2.9 回	2.9 回
⑥ STEP支援が可能な担い手の人数*1	94 人	94 人

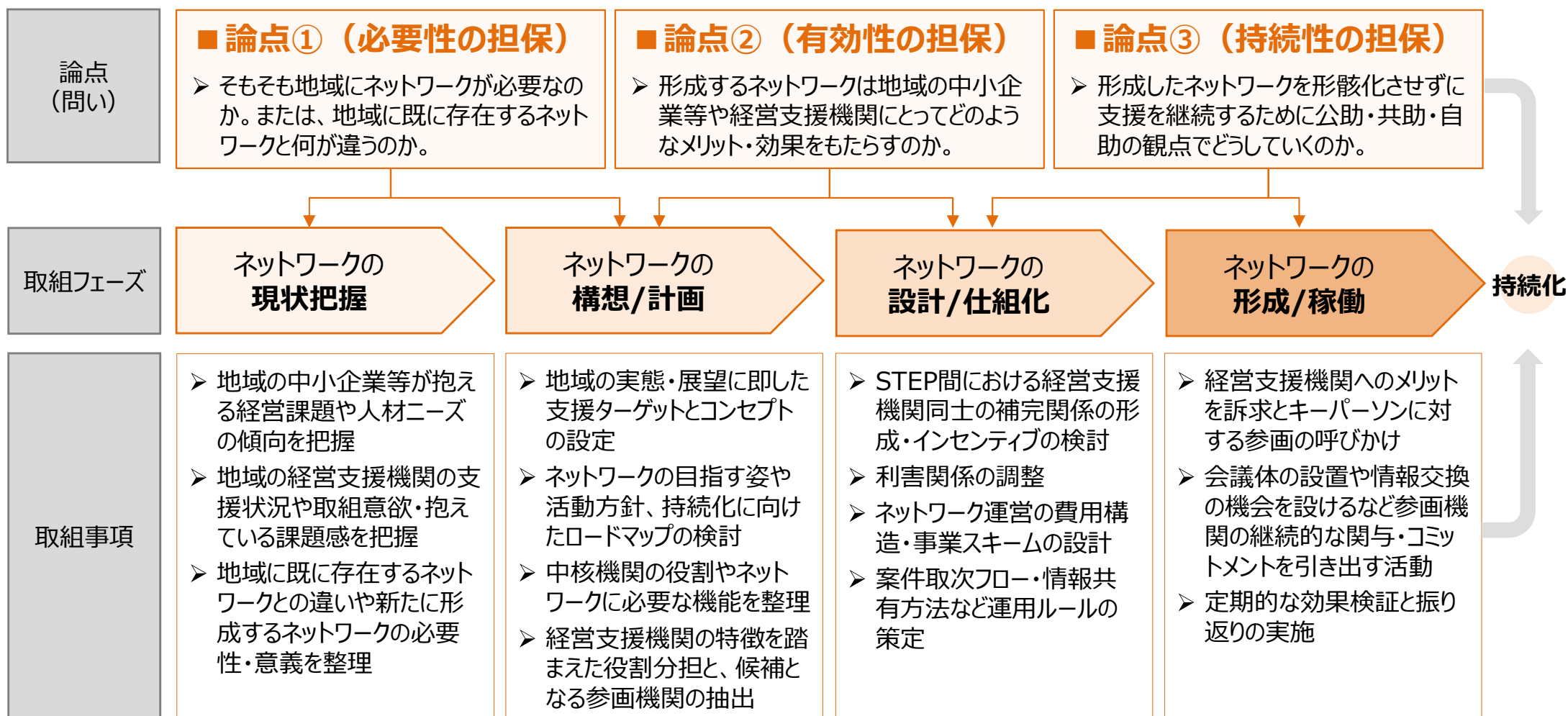
*1④のOJT支援を実施した担い手の中で、担い手が担当するSTEPについて十分な支援を行い、次に担当する担い手（次STEP）に、案件を円滑に取り繋いだ担い手の人数を示す

第2章 本年度事業を通じて得られた要点・示唆

1. 「中核ネットワークの形成」の要点・示唆

(1)本年度事業における中核ネットワークの形成の流れ（概要）

- 中核ネットワークの形成に取り組む上で押さえておくべき論点として、ネットワークの「必要性」「有効性」「持続性」の担保が挙げられます。
- また、この論点を踏まえて、中核ネットワークおよび中核機関が取り組むべき主な取組事項については、「現状把握」「構想/計画」「設計/仕組化」「形成・稼働」のフェーズに整理されます。



(2) 中核ネットワークの「類型」について（その1）

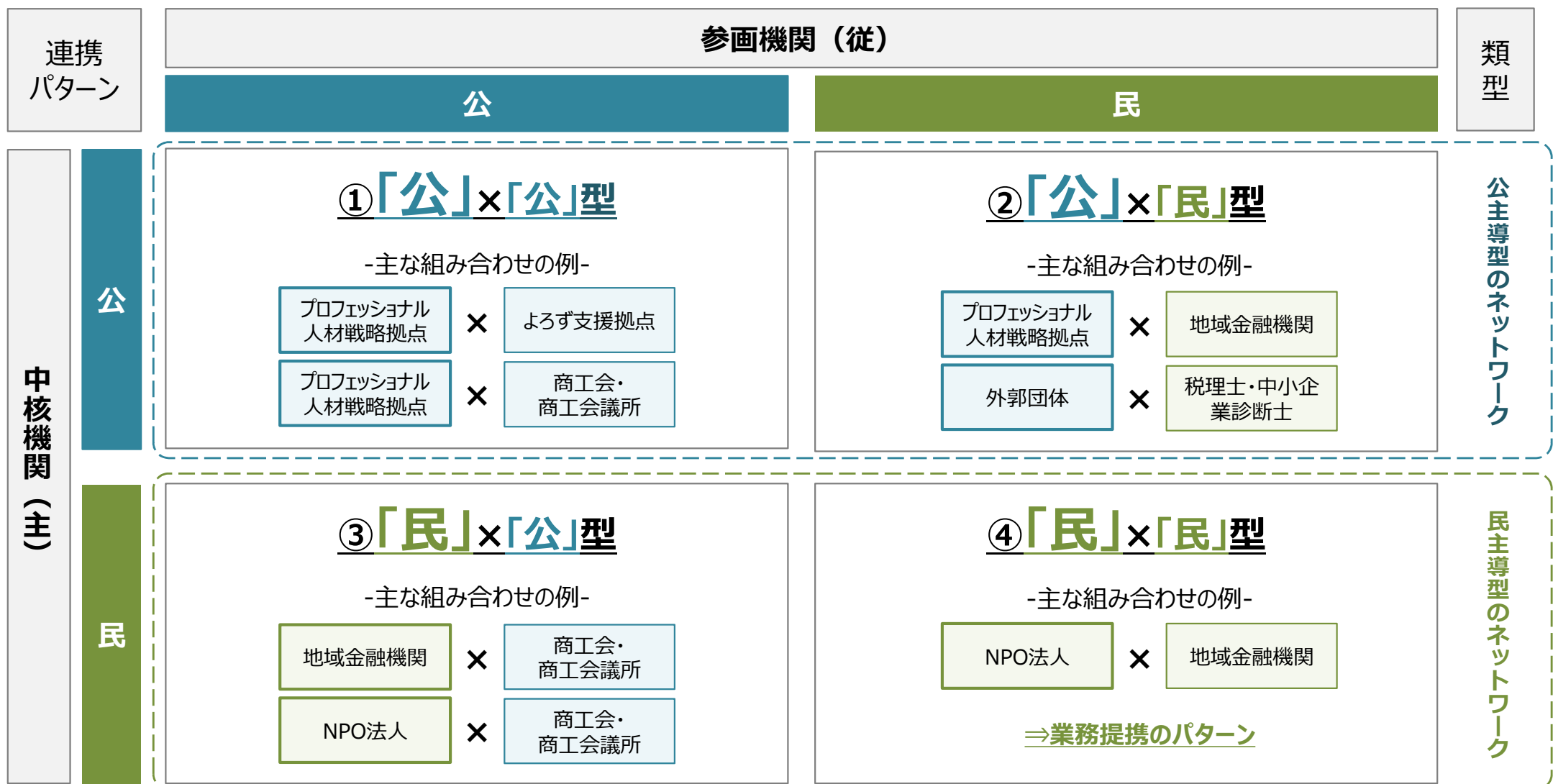
- 中核ネットワークの形成について、実証地域以外への横展開を見据えたモデル検討の観点から、公的支援機関が中核機関※¹となりネットワークを形成する「**公主導型のネットワーク**」と民間支援機関が中核機関となりネットワークを形成する「**民主導型のネットワーク**」の類型別で取組のポイント等を整理しました。

類型	公主導型のネットワーク	民主導型のネットワーク
中核となる 経営支援機関	☐ プロフェッショナル人材戦略拠点 ☐ よろず支援拠点 ☐ 外郭団体（中小企業支援組織・産業振興機関等） ☐ 商工会・商工会議所	☐ 地域金融機関（地方銀行・信用金庫等） ☐ 税理士・中小企業診断士 ☐ NPO法人
キーワード	協働・協力	補完・利害
ネットワークの イメージ	➤ 公的支援機関としての中立性を活かすことで、遍く多くの経営支援機関と地域ネットワークを形成	➤ 民間支援機関として、利害関係が一致する経営支援機関と地域ネットワークを形成

※¹中核機関：中核ネットワークの中で主導的な役割を果たす経営支援機関を指す（経営支援または人材支援を担う幅の広さ、支援の量、ノウハウ提供等の役割が大きい機関もしくは中核ネットワークの構想や形成にあたり、機関同士の調整等のコーディネートを行うなど調整を行う機関）

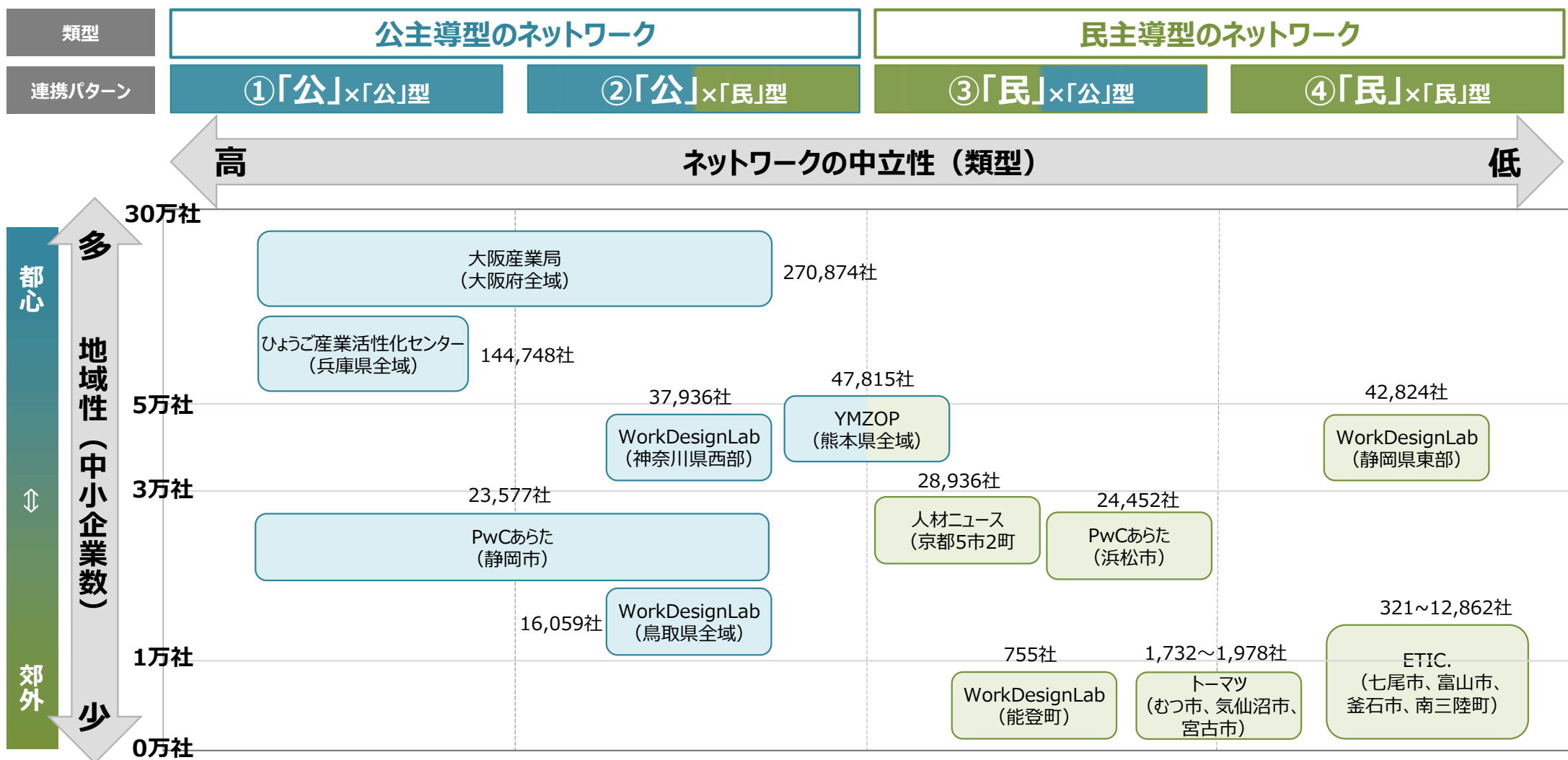
(3) 中核ネットワークの「類型」について（その2）

- 中核ネットワーク内での経営支援機関同士の連携パターンは、「中核機関」と「参画機関」の掛け合わせで4通りのパターンがあります。



(4) 本年度実証の位置づけ～中核ネットワークの「類型」と「地域性」の分布

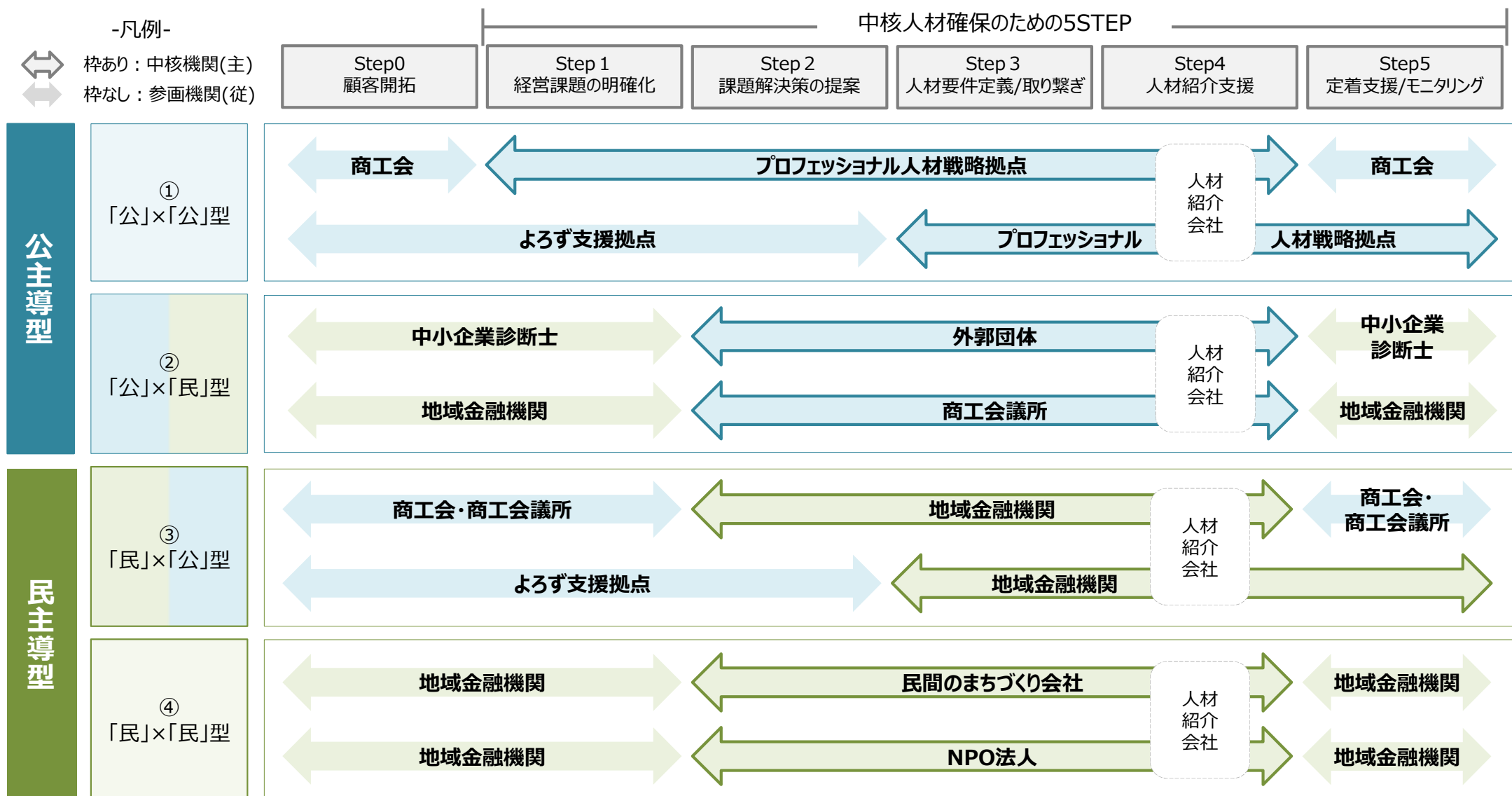
- 各実証機関が実証地域で形成した中核ネットワークについて、横軸をネットワークの中立性（公主導/民主導の別）、縦軸をネットワークの地域性（中小企業数）として以下プロット。本事業では、公的支援機関が県域をカバーするネットワーク、民間支援機関が基礎自治体単位でカバーするネットワークを中心に実証を実施しました。



※中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数」（2016年6月時点）

(5) 本年度事業における中核ネットワークの役割分担例

- 本年度事業で見られた中核ネットワークの役割分担は以下のとおりです。各STEP間でWin-Winの連携構築（補完関係の形成）が重要です。



(6) 中核ネットワークの形成に向けた取組のポイント（その1）

- 中核ネットワークの形成に向けたプロセスとして、「現状把握」から「構想/計画」のフェーズにおいては、以下で示す「取組事項」および「取組のポイント」を押さえることが重要です。

	取組事項	取組のポイント
現状把握	地域企業のニーズ把握	支援を必要としている地域企業の事業規模・業種・経営課題・人材ニーズについて、 地域の産業構造や産業特性を踏まえた現状把握 を行う。
	経営支援機関の実態把握と対話	経営支援機関の支援状況や 取組意欲・課題 について、キーパーソンを押さえ、適切な相手（役職・権限）と対話を行った上で、 できること、できないことを整理 する。また、対話を通じて、必要とするネットワーク像について聴取する。
	ネットワークの必要性・意義の確認	地域に既に存在するソリューションや支援メニューを整理するとともに、それぞれがどのような経営課題に対応しているかを確認する。また、新たなネットワークの形成に囚われるのではなく、 地域に既にあるネットワークを有効活用することも検討 する。
構想/計画	支援ターゲットの設定	地域の産業構造や産業特性を踏まえて、 地域として優先度の高い（人材確保支援ニーズを抱える）支援ターゲットを設定 する。（例：地域の地場産業や成長が期待される分野に関連する中小企業、事業成長意欲が旺盛な中小企業等）
	コンセプトの明確化	支援ターゲットや地域の実態・展望を踏まえたネットワークのコンセプトの設定する。設定に際しては、 ネットワークが地域で果たす役割や目標を明確にするとともに、地域の経営支援機関から賛同を得やすいメッセージ性あるコンセプトを検討 する。
	目指す姿とロードマップの検討	ネットワークとして 目指す姿を策定 するとともに、持続化に向けたロードマップとして 短期・中期・長期の活動方針（どのような活動を行うか）や活動原資の在り方を明確化 する。また、ネットワークを通じた目標（支援企業数等）を設定する。
	中核機関の役割・機能整理	中核機関として 期待される役割（参画機関間の調整など事務局的な役割が期待されているか、それとも、質の高いソリューションの提供が期待されているか等） などネットワークに必要な機能について関係者と調整を行う。
	ステークホルダーの整理/役割分担	ネットワークにおける支援のシームレス化の観点で、STEP毎に適任と思われる経営支援機関候補を検討する。また、検討に際しては、 経営支援機関の特徴（強み・弱み）を踏まえた上で、それぞれの強みが活きるように役割分担 を行う。

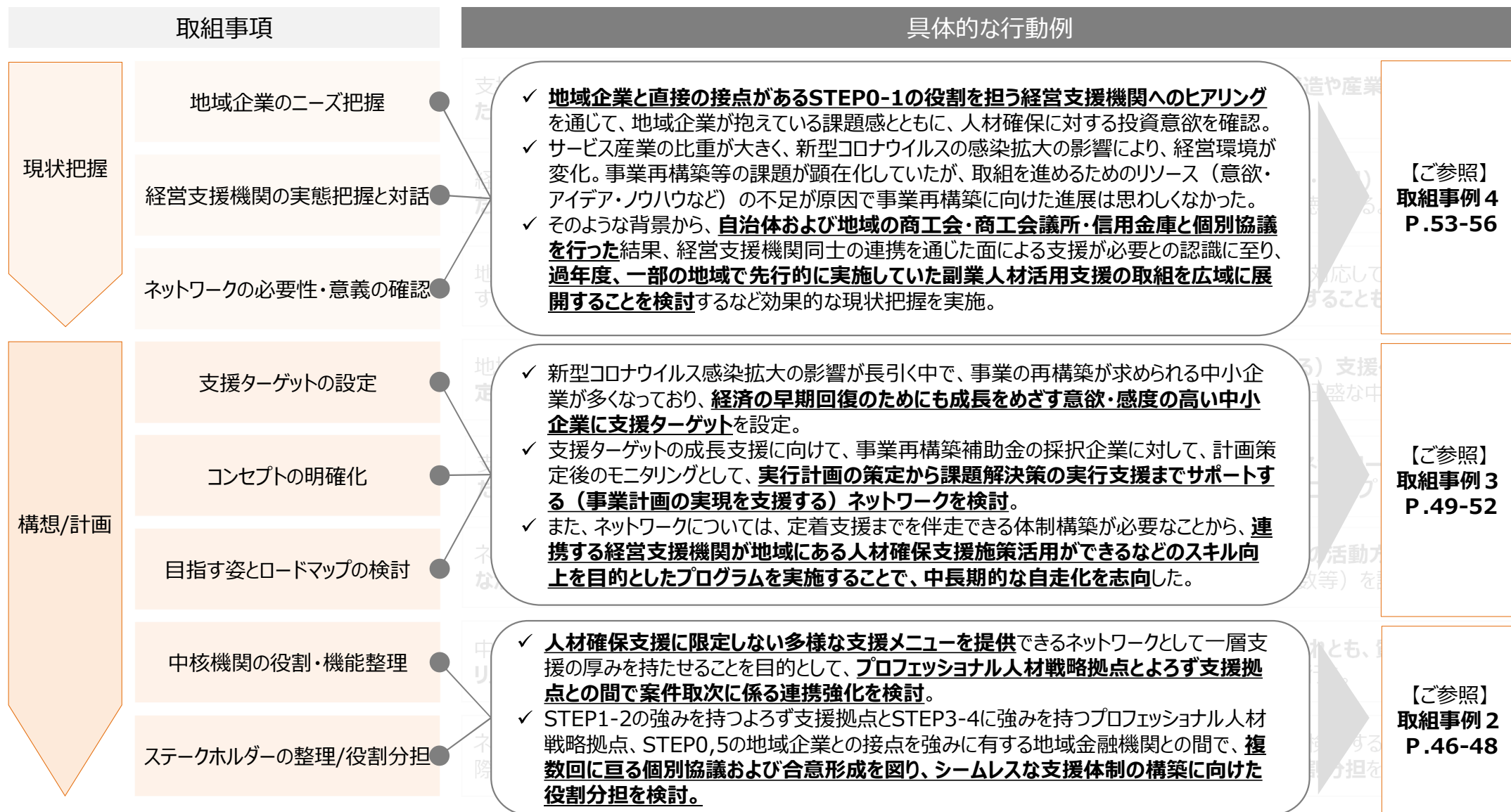
(7) 中核ネットワークの形成に向けた取組のポイント（その2）

- 中核ネットワークの形成に向けたプロセスとして、「設計/仕組化」から「形成/稼働」のフェーズにおいては、以下で示す「取組事項」および「取組のポイント」を押さえることが重要です。

	取組事項	取組のポイント
設計/ 仕組化	補完関係の形成とインセンティブの検討	各STEP間で案件が円滑に流れるように、 各STEP間同士で、経営支援機関の特徴（強み・弱み）を踏まえた補完関係を形成 する（例：人的リソースの補完、ノウハウ・スキルの補完、利害の調整など）。また、 ネットワークに参画したくなるようなメリット・インセンティブ付けが重要 （例：ノウハウ提供、収益還元の仕組、人材データプールの提供等）。
	費用構造・事業スキームの設計	ネットワーク運営における費用負担の仮説を整理するとともに、ステークホルダーマップを作成し、 対価や便益がネットワークに参画する経営支援機関の中で、適切に循環しているかを確認 する。また、 取組の継続化・持続化に向けた数値検証（費用対効果等） を行う。
	案件取次フロー・情報共有方法等の運用ルールの方策	ネットワーク内で 案件（顧客情報）を円滑に取り繋ぐためのルール（情報共有の目的、情報共有する情報の範囲、情報共有方法）を明文化 するとともに、案件取次における実務的なフローや手続き、ツール等の整理を行い、関係者の間で合意形成を図る。
形成/稼働	経営支援機関への呼びかけ	経営支援機関に呼びかけを行う際は、 参画することで得られるメリットを具体的に提示 するとともに、 キーパーソンを押さえ、適切な相手（役職・権限）に呼びかけ を行う。また、 呼びかけを行う上では「誰が」呼びかけを行うかも重要 。（例：商工会議所は活動原資の供給元である自治体経由で呼びかけを行うなど）
	継続的なコミットメントを引き出す仕掛け	会議体（協議会、推進会議等）の設置や情報交換や成功事例の共有の機会を定期的に設けるなど参画機関のネットワークに対する継続的な関与・コミットメントを引き出す活動・仕掛けが重要 。
	定期的な効果検証と振り返り	当初想定していたネットワークの効果・メリット（支援企業数/成約企業数など）がどの程度生み出されているかを見える化し、目指す姿や当初目標、ロードマップと比較した上で進捗・結果について数値検証 を行う。また、 必要に応じて、関係者間で課題整理を行い改善策を講じるなどネットワークの改善に繋げる 。

(ご参考) 本年度事業における具体的な行動例 (その1)

- 中核ネットワークの形成に向けた「現状把握」から「構想/計画」のフェーズにおいて、本年度事業の実証機関の活動から見られた具体的な行動例は以下のとおりです。



(ご参考) 本年度事業における具体的な行動例 (その2)

- 中核ネットワークの形成に向けた「設計/仕組化」から「形成/稼働」のフェーズにおいて、本年度事業の実証機関の活動から見られた具体的な行動例は以下のとおりです。

取組事項	具体的な行動例
設計/ 仕組化	補完関係の形成とインセンティブの検討 ✓ <u>地域金融機関が有する企業との信頼関係と財務情報、まちづくり会社が有する伴走支援のノウハウとの間で、補完関係を形成し、経営課題の整理からマッチング後の伴走支援まで一気通貫で支援を行う体制を構築。また、収益還元の仕組の導入や人材確保支援に係るノウハウ提供など具体的なインセンティブ付けを実施。</u> 【ご参考】 取組事例 5 P.57-59
	費用構造・事業スキームの設計 ✓ ネットワーク運営において不足する費用や支援企業の費用負担を補うため、<u>参画機関とともに、地域の自治体に対して賛同を呼びかけ働きかけを行うことで、自治体からの後方支援（ネットワークのPRおよび副業募集掲載費用に対する補助金等）を一時的に得ることができた。</u> 【ご参考】 取組事例 4 P.53-56
	案件取次フロー・情報共有方法等の運用ルールの方策 ✓ ネットワークに参画するプロフェッショナル人材戦略拠点、よろず支援拠点、地域金融機関との間で協議を行い、<u>事業規模・経営課題の内容に応じた案件取次のルートについて交通整理を実施。</u> 【ご参考】 取組事例 2 P.46-48
形成/稼働	経営支援機関への呼びかけ ✓ 地理的な要因で正規雇用による人材確保が難しい地域に会員企業を多く抱え、かつ、適切な採用支援策を有していない商工会に対して、<u>有効な支援策を提示するとともにOJTを通じて、取組効果を体験してもらうことで継続的な連携関係の構築に至る。</u> 【ご参考】 取組事例 1 P.43-45
	継続的なコミットメントを引き出す仕掛け ✓ 人員体制の不足等の要因で積極的な関与が得にくい商工会議所に対して、<u>自治体および地域に根差した地域金融機関とともに呼びかけを行うことで、8の商工会・商工会議所との連携に至る。</u> 【ご参考】 取組事例 4 P.53-56
	定期的な効果検証と振り返り ✓ 事業周知を行う事業説明会に加えて、<u>事業HPを通じた取組事例の紹介および取組の広がりや発展について参加者の声や支援事例の紹介を交えた事業報告会を開催することで、参画機関のコミットメントを強化。</u> 【ご参考】 取組事例 3 P.49-52

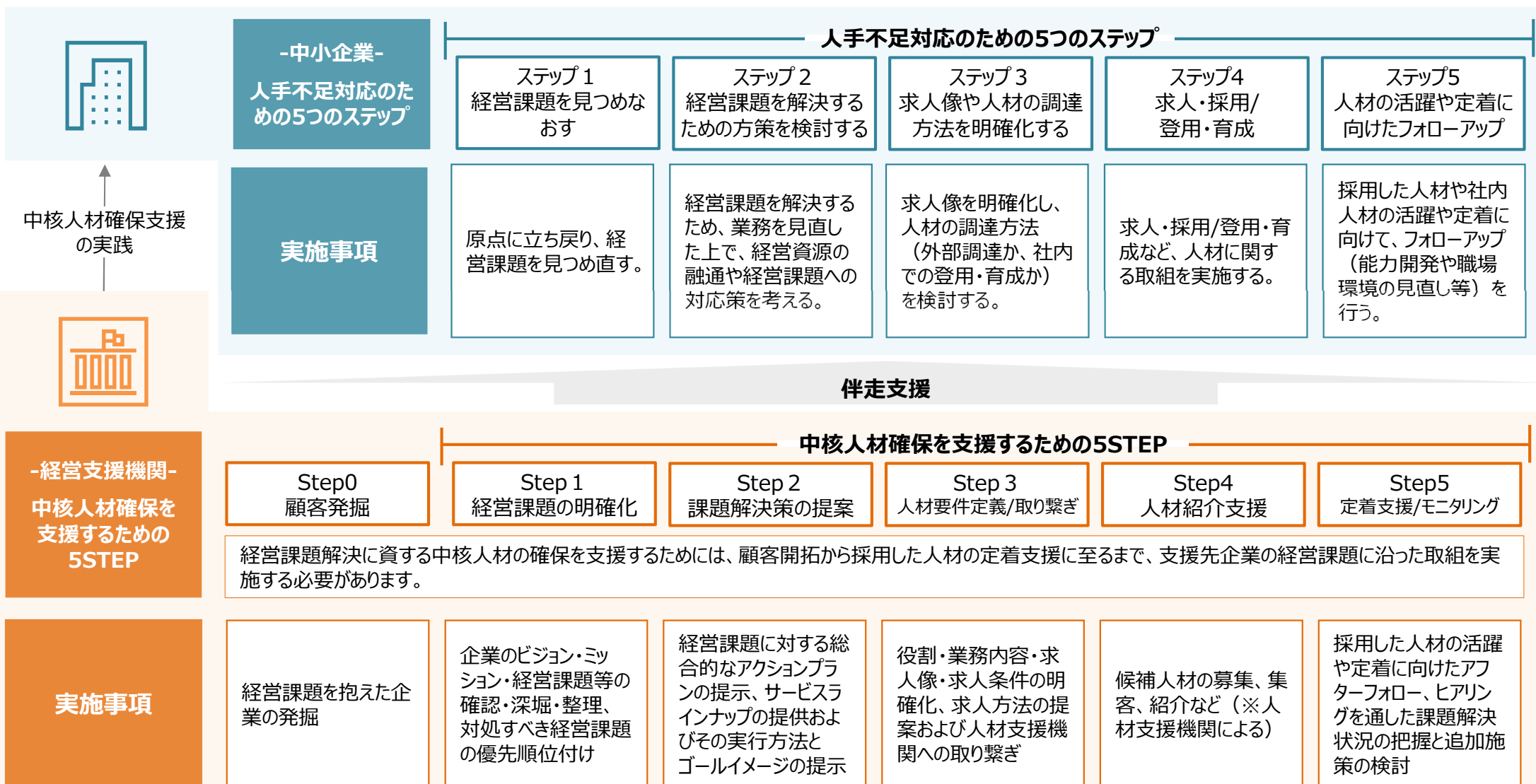
(8) 中核ネットワークの「類型」毎の支援の特徴について

類型	公主導型のネットワーク		民主導型のネットワーク	
連携パターン	①「公」×「公」型	②「公」×「民」型	③「民」×「公」型	④「民」×「民」型
支援の特徴	- 公的支援機関と公的支援機関が連携したネットワーク。 - それぞれの公的支援機関が独自に有する公的支援メニューを埋め合わせるor掛け合わせることで、人材確保支援に留まらない包括的な経営支援メニューを提供することが可能。	- 公的支援機関が主導役となり、民間支援機関と連携したネットワーク。 - 公的支援機関が持つ既存の公的支援メニューの提供と民間支援機関が持つ顧客ネットワークの間で補完関係を形成することでシームレスな人材確保支援を提供することが可能。	- 民間支援機関が主導役となり、公的支援機関と連携したネットワーク。 - 民間支援機関が有するサービス・ソリューションと公的支援機関が有する会員ネットワークの間で補完関係を形成することでシームレスな人材確保支援を提供することが可能。	- 民間支援機関と民間支援機関が連携したネットワーク（業務提携等）。 - それぞれの民間支援機関が独自に有するサービス・ソリューションを埋め合わせるor掛け合わせることで公的支援機関が提供できない経営支援および人材確保支援を提供することが可能。
役割分担(例)				
留意点	✓ 公的機関として持つ公的資産（公的支援メニュー、人的資源、情報等）を連携先に対して提供・開示することが重要 ✓ 経営支援機関にとって連携のハードルは低い一方で、形成したネットワークが形骸化せず有機的に機能がするように連携先からの継続的なコミットメントを得る工夫・仕掛けが重要 ✓ 民間支援機関と連携する場合（「公」×「民」型）は、一般的な支援メニューと比較し付加価値/独自性ある支援策を提供できるかがポイント		✓ 民間支援機関として持つ事業資産（企業支援ノウハウ、中小企業との取引関係等）を連携先に対して、可能な限り提供・開示することが重要 ✓ 民間支援機関としてビジネスベースの色合いが強くなる傾向があるため、公的支援機関と連携する場合（「民」×「公」型）は、自治体からの後方支援を受けるなど地域に対して、中立性を魅せていくことが重要 ✓ 民間支援機関同士で連携する場合（「民」×「民」型）は、利害関係を形成し、ビジネスとしての自立化を見出すことができるかがポイント	

2. 「担い手の支援能力向上」の要点・示唆

(1) 中核人材確保支援の実践について

- 経営支援機関が中小企業の中核人材の確保を支援する上では、**中小企業が取り組むべき実施事項（人手不足の対応のための5つのステップ）**に照らした**伴走支援**が求められます。



(2) 中核人材確保支援の実践のポイント

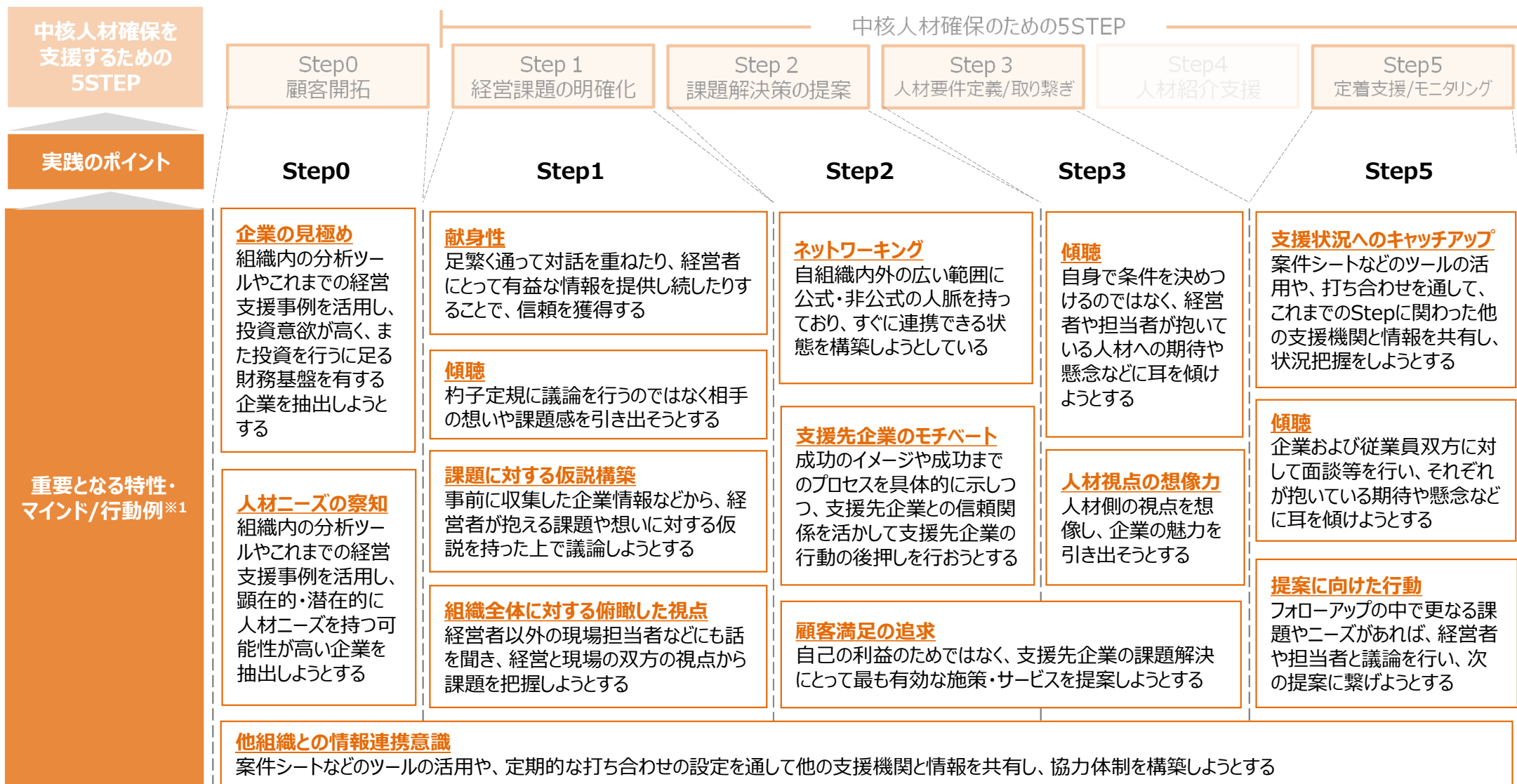
□ 中核人材確保支援の各Stepの実施事項を踏まえた実践のポイント（中核人材確保支援に取り組む上で有効と考えられる要点およびベストプラクティス）について、以下のとおり、整理しています。



※1令和2年度「中核人材確保支援能力向上事業」事業報告書および複数の経営支援機関（地域金融機関、プロフェッショナル人材戦略拠点）で活躍している担い手へのヒアリング結果を踏まえ作成

(3) 中核人材確保支援の実践に向けて担い手に求められる要件

- 前頁の中核人材確保支援の実践におけるポイントを踏まえ、各Stepで担い手に求められる特性・マインド/行動例について、以下のとおり、整理しています。



※1令和2年度「中核人材確保支援能力向上事業」事業報告書および複数の経営支援機関（地域金融機関、プロフェッショナル人材戦略拠点）で活躍している担い手へのヒアリング結果を踏まえ作成

(4) 支援能力の向上に向けた方法とポイント

- 担い手の支援能力の向上に向けた方法とポイントについて、本年度事業を通じて有効と考えられた要点を以下のとおり、「総論」と「各論」で整理しています。担い手の支援能力向上に取り組む上で、参考にしてください。

＜支援能力向上のポイント＞

総論

能力向上に向けた方法

各論

OFF
-JT
(座学)

イン
プ
ット

- 講義
- eラーニング
- ハンドブック

アウト
プ
ット

- ＜Plan＞
- ケーススタディー
 - ワークショップ

On
-JT
(OJT)

イン
プ
ット

- ＜Do＞
- 実際の企業を対象とした支援の実践/対話

- ＜Check/Action＞
- 専門家からフィードバックを受ける

- ✓ 訪問前の事前準備における仮説立てや実際の企業に対する支援実践・対話、訪問後の振り返りやネクストアクションの検討など**PDCAを回すことが重要**
- ✓ また、「座学」→「OJT」の前段階として、実際にマッチングした体験談/成功事例を知る機会を設けることで、支援の全体像の把握が可能になるとともに、座学での深い学びに繋がる
- ✓ 身に着けた知識・経験を組織に持ち帰り、本来業務でどのように活かすのか、**本来業務の中でできること、できないことを予め整理しておくことが大切**

- ✓ 講義等を通じて、**中核人材確保支援に取り組む上での基礎知識（5つのステップ）に対する理解を深めることが重要**
- ✓ また、知識の習得だけでなく担い手に求められる**スタンスや心構え、スキルについて理解を深めることが大切**

- ✓ ケーススタディー等を通じて、実際の企業情報をもとに、**経営課題の仮説立ての方法、想定される課題解決策、必要となる求人像の検討方法について理解を深める**
- ✓ 類似する業種・経営課題の**成功事例を参考に支援イメージの解像度を高める**

- ✓ 担い手が実践を自分事として捉え、OJT終了後も継続した企業支援が可能となるように、OJTの対象企業については**担い手が担当している顧客（取引先企業）にする**
- ✓ 課題解決策の提案ありきではなく、**経営者との「対話」を意識した実践を行う**

- ✓ 支援実践/対話を通じて良かった点、改善余地、改善策（案）について、**OFF-JT（座学）の内容を踏まえたフィードバックを受ける**
- ✓ **経営者との対話で得られた情報や想いを整理し、仮説の再構築を行い、ネクストアクションを検討する**

第3章 取組事例

1. 「中核ネットワークの形成」の取組事例

中核ネットワークの形成に係る取組事例（一覧）

□ 本年度事業を通じて形成された中核ネットワークの取組事例について、類型別に 5 事例をご紹介します。ご関心のある取組事例をご覧ください。

類型		事例テーマ	事例地域	参照頁	
公主導型	① 「公」×「公」型	「プロフェッショナル人材戦略拠点」と「商工会連合会」が連携した 大企業人材活用支援ネットワーク	兵庫県 (全域)	P.43-45	取組事例 1
		「プロフェッショナル人材戦略拠点」と「よろず支援拠点」が連携した 包括的な課題解決支援ネットワーク	熊本県 (全域)	P.46-48	取組事例 2
	② 「公」×「民」型	「外郭団体」と「認定経営革新等支援機関」が連携した 事業計画実現支援ネットワーク	大阪府 (全域)	P.49-52	取組事例 3
民主導型	③ 「民」×「公」型	「地域金融機関」と 5 市 2 町の「自治体・商工会議所」が連携した 副業人材活用支援ネットワーク	京都府北部 (福知山市・舞鶴市・綾部市・宮津市・京丹後市・伊根町・与謝野町)	P.53-56	取組事例 4
	④ 「民」×「民」型	「まちづくり会社」と「地域金融機関」が連携した 伴走支援ネットワーク	石川県 (七尾市)	P.57-59	取組事例 5

「プロフェッショナル人材戦略拠点」と「商工会連合会」が連携した大企業人材活用支援ネットワーク

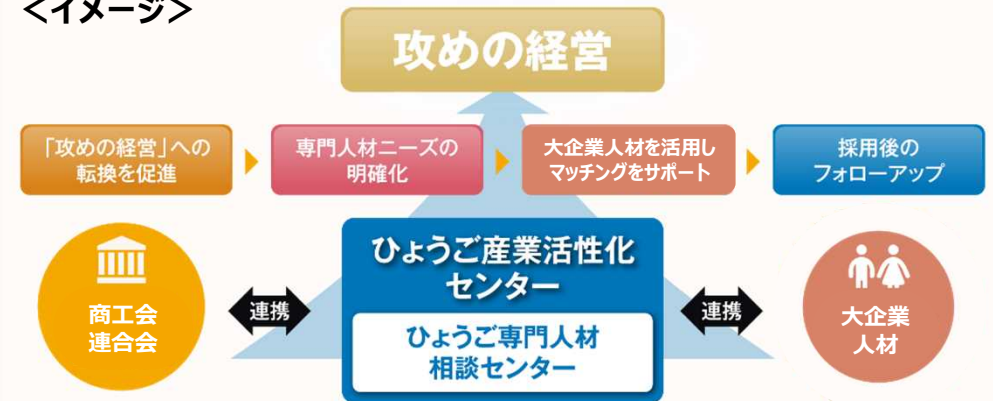
背景・目的

- 公益財団法人ひょうご産業活性化センターでは、2015年より兵庫県内における中小企業の「攻めの経営」に必要な専門人材の採用を通じて、中小企業のさらなる成長を支援するため、「ひょうご専門人材相談センター（プロフェッショナル人材戦略拠点）」を開設している。
- これまでも、兵庫県内の経営支援機関が参画する「兵庫県プロフェッショナル人材戦略協議会」に商工会連合会も参画していたが、**兵庫県内の商工会からの具体的な案件の取次実績が無いことに問題意識を持っていた。**
- プロフェッショナル人材戦略拠点が提供する既存の支援メニューでは商工会が抱える会員企業の課題を解決することが難しく、**「大企業連携副業・兼業マッチングプログラム」を新たに開発することで、商工会連合会との連携強化を推進した。**

ポイント

地理的な理由で正規雇用による人材確保が難しい地域が多い商工会の会員企業に対して、副業・兼業人材（大企業人材）の活用という新たな選択肢を提供！

<イメージ>



兵庫県プロフェッショナル人材戦略拠点 (ひょうご産業活性化センター)



兵庫県商工会連合会

- 商工会が掘り起こした経営課題を抱える中小企業を対象に、プロフェッショナル人材戦略拠点のコーディネーターが同行し、「大企業連携副業・兼業マッチングプログラム（①経営者と従業員と一緒に経営課題抽出と戦略立案・分析を行い、②大企業人材を副業・兼業で活用することで課題解決に向けた実行支援まで一貫した支援を行う）」を提供するネットワークを構築。

<強み/シーズ> STEP1-4

- 大企業人材を副業・兼業で活用するノウハウ・プログラムを提供ができる

<弱み/ニーズ> STEP0,5

- 人的なりソース不足から十分に中小企業にアプローチ/アクセスすることができない

<弱み/ニーズ> STEP3,4

- 地理的な理由で正規雇用による人材確保が難しい地域に会員企業を多く抱えており、適切な採用支援策を有していない

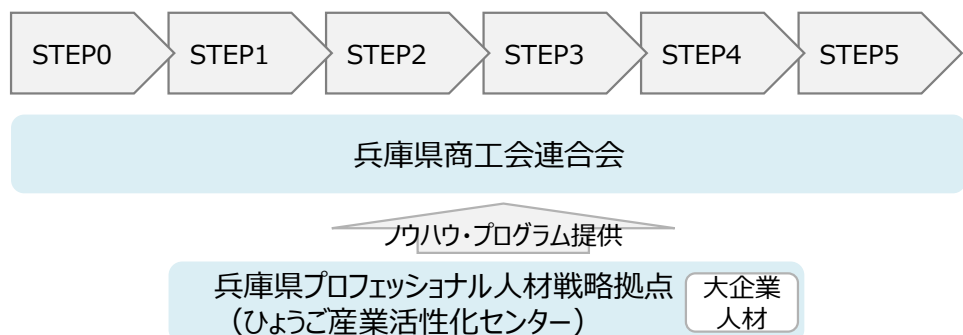
<強み/シーズ> STEP0-1,5

- 商工会は中小企業にとって身近な存在であり、様々な経営相談が商工会に持ち込まれる

連携の概要

「プロフェッショナル人材戦略拠点」と「商工会連合会」が連携した大企業人材活用支援ネットワーク

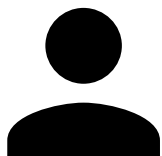
支援の流れ (役割分担)



<連携を通じた取組内容>

- ・ 商工会から紹介をうけた中小企業にプロフェッショナル人材戦略拠点のコーディネーターが同行し、経営者および現場の従業員と一緒に、課題の抽出と戦略分析・立案を実施。
- ・ 課題解決に向けた実行支援については、大企業人材を副業・兼業で活用する手法を提案。

<ネットワークに参画した経営支援機関の声>



豊岡市
商工会

< STEP0-5で実施したこと>

- ・ 商工会が相談を受けた中小企業に対して、大企業連携副業・兼業マッチングプログラムの実施を提案。プロフェッショナル人材戦略拠点のコーディネーターと一緒に課題抽出に取り組むことで、中小企業の課題の抽出・戦略の立案など、より深い支援を実施した。

<連携を通じて得られた効果>

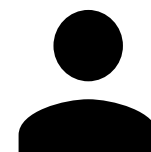
- ・ これまで課題解決策が無いため手を付けることができなかった会員企業の課題に対し、「大企業連携副業・兼業マッチングプログラム」という課題解決に向けた新たな選択肢を得たことで、会員企業と自信をもって向き合うことができるようになった。

< STEP0-5で実施したこと>

- ・ 商工会が相談を受けた中小企業に対して「大企業連携副業・兼業マッチングプログラム」を連携して実施。課題抽出等についても商工会担当者と一緒に実施することで、経営者の課題認識のみならず、現場従業員の課題認識も踏まえた解決方法を提案した。

<連携を通じて得られた効果>

- ・ プロフェッショナル人材戦略拠点が提供する既存の支援メニューでは案件の取り次ぎが難しかった商工会連合会との間で、独自のノウハウ・プログラムの提供を通じて、補完関係を形成することで案件の取り次ぎ件数の増加に繋がった。



兵庫県
プロフェッショナル
人材戦略拠点

「プロフェッショナル人材戦略拠点」と「商工会連合会」が連携した大企業人材活用支援ネットワーク

＜ネットワークを通じて支援を受けた企業の声＞



旅行業

一般社団法人、会員30社、
専任従業員0名

＜支援を受ける前＞

- 当社は地域振興を目的とする一般社団法人であり、理事は全員が地域企業の経営者が兼務している。経営者の寄り合い所帯であるため、構成メンバーである各経営者は課題を認識しながらも、その共有ができていなかった。
- 今回、地域のプラットフォームである当社を一つの企業と見立てて、地元商工会と連携しながら、課題抽出プロジェクトを実施した。

＜支援を受けた後＞

- 課題抽出プロジェクトにより、様々な課題を可視化することができ、アイデアを具体的に進めていくために、専従の営業担当者が確保するという課題の解決を優先することとなった。
- 地元自治体も巻き込みながら、地域おこし協力隊制度を活用した人材の採用を検討することになった。

＜支援を受ける前＞

- 組合員である窯元が出品する販売ブース、陶芸教室、窯元に土を卸している土工場の3つの施設を運営しているが、それを統括する事務局が機能していないことが問題となっていた。

＜支援を受けた後＞

- 課題抽出プロジェクトを行った結果、運営が成り行き任せになっている要因が、施設の戦略・事業計画が策定されていないことにあることが判明した。
- 事務局と窯元の馴れ合いを打開していくためにも、各施設の事業計画の策定などを想定した戦略推進プロジェクトを作り、外部人材の副業人材が入ってPDCAを回していくことが必要との結論となった。



地場産業協同組合
(従業員数30名、出資金3,825万円)

「プロフェッショナル人材戦略拠点」と「よろず支援拠点」が連携した包括的な課題解決支援ネットワーク

背景・目的

- 熊本県においては、2020年にプロフェッショナル人材戦略拠点と熊本県内の8つの金融機関との間で県内のより多くの企業の人材ニーズに応えるために連携協定を締結している。
- 新型コロナウイルスの感染拡大の影響もあり、中小企業の経営課題が人材不足から売上維持・拡大やIT化など多様化しつつあったことから、**人材確保支援に限定しない多様な支援メニューを提供できるネットワークとして一層支援の厚みを持たせることを目的として、よろず支援拠点との連携強化を推進した。**
- プロフェッショナル人材戦略拠点がよろず支援拠点とネットワークを形成することで、**よろず支援拠点にとっては、プロ人材の活用を通じて、単独で解決するには難易度の高い経営課題にも対応が可能**となる。

ポイント

プロフェッショナル人材戦略拠点が構築していた金融連携ネットワークにより、よろず支援拠点が参画することで、中小企業の幅広い経営課題に対応可能なネットワークに！

<イメージ>



熊本県プロフェッショナル人材戦略拠点 (熊本県)



熊本県よろず支援拠点 (熊本県)

- 難易度の高い経営課題（高い専門性や豊富な経験が求められる経営課題）を抱える中小企業に対して、よろず支援拠点とプロフェッショナル人材戦略拠点が共同で課題解決策（人材確保支援に限定しない多様な支援メニュー）を検討・提案することで、それぞれが単独で解決することが困難な案件にも幅広く対応可能なネットワークを構築。

<強み／シーズ> STEP3-5

- 企業の課題解決に必要な求人像の明確化や人材会社への取繋ぎも含めた柔軟なフォローアップが可能

<弱み／ニーズ> STEP3-5

- 課題解決に取り組む過程で人材確保が必要な場合、対応後のフォローアップに課題がある

<弱み／ニーズ> STEP0,5

- 人材確保支援以外の課題解決策が最適と判断した場合、案件を繋ぐ先があると良い

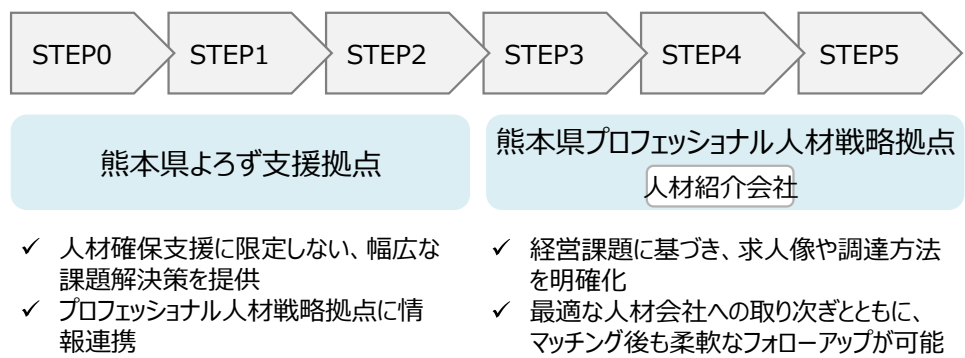
<強み／シーズ> STEP0-1,5

- 利益主義に陥る懸念なく顧客満足度優先で、中小企業の経営課題を解決するための様々な支援メニューを提供可能

連携の概要

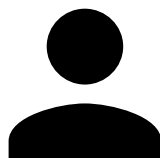
「プロフェッショナル人材戦略拠点」と「よろず支援拠点」が連携した包括的な課題解決支援ネットワーク

支援の流れ (役割分担)



＜連携を通じた取組内容＞

- よろず支援拠点が発掘した中小企業等の人材確保支援ニーズを熊本県プロフェッショナル人材戦略拠点へ取り次ぎ。
- 熊本県プロフェッショナル人材戦略拠点にて新たな求人方法を提案するなど、よろず支援拠点が明確化・整理した経営課題の内容に沿って支援を実施。



熊本県
よろず
支援拠点

＜STEP0-2で実施したこと＞

- よろず支援拠点は、拠点に来訪された中小企業等の情報やヒアリングに基づき、抱えている課題の解決策を策定。
- 解決策の実施にあたり、人材確保が適切と判断された案件について、個別にプロフェッショナル人材戦略拠点への取り次ぎを行った。

＜連携を通じて得られた効果＞

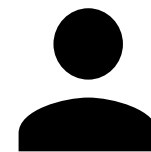
- これまで、よろず支援拠点が行える業務は、課題解決策を提供し、行動するよう促すところまでであったが、**プロフェッショナル人材戦略拠点と連携したことで、プロ人材の紹介を通じて、策定した課題解決策の実行まで支援することができるようになった。**

＜STEP3で実施したこと＞

- プロフェッショナル人材戦略拠点は、よろず支援拠点から取り次ぎを受けた情報に沿って、中小企業が抱えている経営課題や現在進めている課題解決策を確認。プロフェッショナル人材戦略拠点では、整理された経営課題と課題解決策に基づいて、必要となる求人像や調達方法を明確化した。

＜連携を通じて得られた効果＞

- 中小企業が抱えている経営課題について、よろず支援拠点が分析し解決策を策定しているため、プロフェッショナル人材戦略拠点の**本業である人材確保支援に注力することが可能となった**。また、**課題解決策を実行する動機付けをよろず支援拠点と連携して行うことで、プロ人材活用の必要性の訴求力が高まった。**



熊本県
プロフェッショナル
人材戦略拠点

「プロフェッショナル人材戦略拠点」と「よろず支援拠点」が連携した包括的な課題解決支援ネットワーク

＜ネットワークを通じて支援を受けた企業の声＞



情報処理サービス業
(従業員数80名、資本金1億円)

＜支援を受ける前＞

- ・ 情報処理サービスを手掛けるが、売上拡大に向けた新規事業として、WEBマーケティング事業起ち上げを計画するも、社内には専門人材がいない状況であった。

＜支援を受けた後＞

- ・ **経営課題の整理・分析から求人像の明確化まで円滑に進み**、正社員ではなく、WEBマーケティング分野で高い専門性を持つ副業人材を採用する方針となった。その後、プラットフォーム型副業人材マッチングサービスを通して、当社初の副業人材採用に至り、新規事業開発に関するノウハウが習得できた。

＜支援を受ける前＞

- ・ 自社開発スポーツ用品等のインターネット通販を手掛けているが、商品を開発するもPR戦略は未策定であり、PRに関する専門人材もいないことが課題となっていた。また、これまで、公的支援機関に経営相談した実績はなかった。

＜支援を受けた後＞

- ・ **よろず支援拠点に初めて相談し、新商品のPRにあたってのSNSマーケティングの有効性、外部の専門性のある副業人材活用の可能性について助言・支援をうけたことにより、事業展開の構想が進展**。PR戦略展開に伴う採用人材（SNSマーケティング）の要件明確化を進めた結果、正社員ではなく、高い専門性を持つ副業人材を採用する方針となった。
- ・ その後、プラットフォーム型副業人材マッチングサービスを通して、副業人材の採用に至っており、**副業人材によるSNSマーケティングの結果、当該分野の売上は採用前比で2倍に拡大した。**



スポーツ用品小売業
(従業員数25名、資本金1,000万円)

「外郭団体」と「認定経営革新等支援機関」が連携した 事業計画実現支援ネットワーク

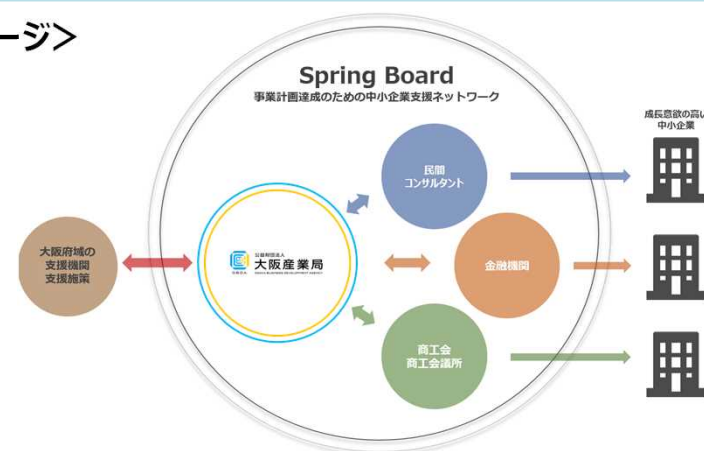
背景・目的

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響が長引く中で、事業の再構築が求められる中小企業が多くなっており、経済の早期回復のためにも成長をめざす意欲・感度の高い中小企業を支援することが必要となっている。
- また、事業再構築補助金では認定経営革新等支援機関は補助金交付後のモニタリングの役割を求められており、**自らの専門領域以外の課題解決の支援能力向上が必要**となっている。
- そのような背景を踏まえ、**認定経営革新等支援機関が各種支援能力を有する地域の公的支援機関や公的支援施策と連携しながらシームレスに支援できる官民連携ネットワーク（名称「Spring Board」）を形成し、中小企業の事業計画実現に向けた支援力の強化を図った。**

ポイント

中小企業と強固な信頼関係・取引関係を有する「認定経営革新等支援機関」と豊富な公的支援策を有する「公的支援機関」が役割を相互に補完！

<イメージ>



大阪産業局



認定経営革新等支援機関 (商工会・商工会議所、金融機関、土業、民間コンサルタント等)

- 認定経営革新等支援機関は、事業再構築補助金の採択企業の計画達成までのモニタリングとして、実行計画の策定から課題解決の検討や実行について支援を求められているが、全て自組織で対応できるものではない。そのため、認定経営革新等支援機関が対応できない経営課題に対して、適切な公的支援機関・公的支援策との連携を促す官民連携ネットワーク（名称「Spring Board」）を構築。

<強み/シーズ> STEP3-4

- 「中小企業のための人材採用コンシェルジュ※¹」を通じて、事業計画実現に向けた専門性を有する人材確保支援が可能

<弱み/ニーズ> STEP0,5

- 多種多様な経営支援メニューを揃えているが、大阪市内の府域中小企業からの認知度が低く、支援が行き届いていない

<弱み/ニーズ> STEP3-4

- 人手不足の人材確保ニーズを多く抱えているが、自組織で支援策を有しておらず具体的な課題解決策を提示できていない

<強み/シーズ> STEP0-1,5

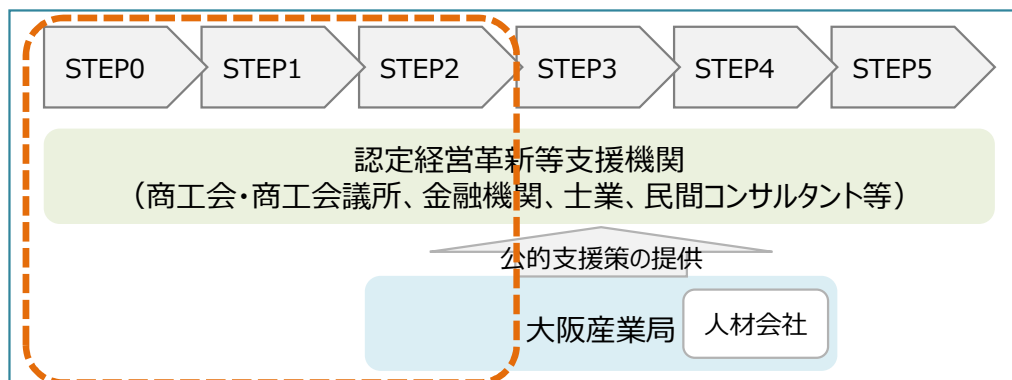
- 商工会・商工会議所、金融機関、土業各々の領域で中小企業との取引関係を有しており、能動的なニーズ発掘が可能

連携の概要

※¹「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」：大阪産業局による、人材採用支援事業。大阪府内の中小企業を対象に、人材採用の相談から採用実務までをワンストップ支援。採用実務支援については公的支援機関、民間人材サービス企業と連携している。

「外郭団体」と「認定経営革新等支援機関」が連携した 事業計画実現支援ネットワーク

支援の流れ (役割分担)



＜連携を通じた取組内容＞

- 認定経営革新等支援機関と大阪産業局の2者で、経営力向上計画において支援中の企業の人材確保課題について解決に向けた取組方針の協議を実施。
- 中小企業・認定経営革新等支援機関・大阪産業局の3者で面談を実施。事業計画について大阪産業局の支援策を提案。



認定経営
革新等支
援機関

＜STEP0-2で実施したこと＞

- 経営力向上計画の策定支援をしている顧客企業において人材確保が進んでいないという問題に対して、自身が人材確保領域を専門としておらず、最適な採用手法や相談先を案内できずにいたところ、Spring Board及び中小企業のための人材採用コンシェルジュの存在を知り、さっそく顧客に提案した。

＜連携を通じて得られた効果＞

- 大阪産業局と共に企業へ訪問し、採用目的や求める人物像を明確にするプロセス、また求人募集に取り組むにあたっての会社説明資料作成などを通じて、組織戦略についてこれまでになかった観点や、求める人材が自社に興味を持ってもらう動機形成に必要な訴求点に気がつくことができた。人材確保が進めば、経営力向上計画実現の後押しになる。

＜STEP2で実施したこと＞

- いきなり人材課題から入るのではなく、実現したい目標と現状を比較した上で、そのギャップを埋める一つの手段として人材確保支援のアプローチがある点を訴求した。
- 会社の雰囲気もよく定着率も高い会社ではあるが、採用については旧態依然とした意識や取り組み方だと感じたため、現在の採用マーケットの現状や、求める人材の採用難易度の高さを認識し、採用に対する覚悟を持ってもらえるように話した。

＜連携を通じて得られた効果＞

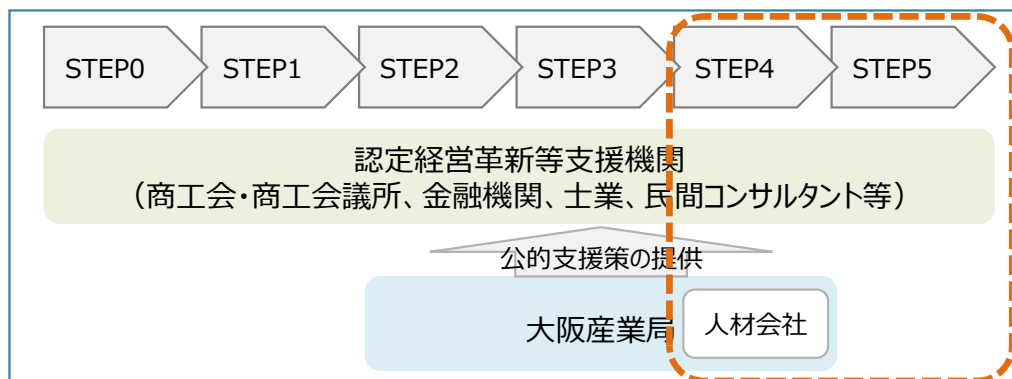
- 会社のビジョンや、事業計画が明確になっていたため、実現のための人材確保という意識合わせが非常にスムーズだった。
- また、企業と認定経営革新等支援機関との間で既に信頼関係が構築されており、円滑なコミュニケーションができた。



大阪産業局

「外郭団体」と「認定経営革新等支援機関」が連携した 事業計画実現支援ネットワーク

支援の流れ (役割分担)



＜連携を通じた取組内容＞

- 大阪産業局の人材確保支援事業を活用し、採用覚悟の確認や必要とする人材の人物像の明確化を行った上で、採用サポートを実施。
- 認定経営革新等支援機関は、人材採用後の中小企業の職場環境の整備や、業務効率化に対する助言を適宜実施。

＜STEP4で実施したこと＞

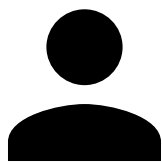
- 事業計画に基づき、採用覚悟を確認した上で、経営幹部候補である設計職と現場を支える事務職について、求める人物像の明確化を行った。
- 中小企業のための人材採用コンシェルジュあるいは大阪府プロフェッショナル人材事業を活用しながら、採用活動をサポートした。

＜連携を通じて得られた効果＞

- 必要とする人材の人物像の明確化や、採用活動におけるアウトプット（会社説明）の材料となる情報について、**認定経営革新等支援機関と中小企業の3者で時間をかけて議論してくれたからこそ、具体的な情報整理ができた。**



大阪産業局

認定経営
革新等支
援機関

＜STEP5で実施したこと＞

- 人手不足に陥りやすい中小企業にとって、日ごろから組織戦略について議論し、人材確保の必要性を話するように心掛けるようになった。また、職場環境の整備や、DX等による業務効率化について助言を行っている。

＜連携を通じて得られた効果＞

- 大阪産業局からの採用マーケットに照らし合わせた組織戦略や、採用活動の取り組み方等に関するアドバイスにより、**企業の採用への意識や覚悟が変わり、事業計画達成への大きな後押しとなった。**
- 人材確保の総合支援を担う公的支援機関との連携は、信用という点においても非常にスムーズであった。**

「外郭団体」と「認定経営革新等支援機関」が連携した 事業計画実現支援ネットワーク

＜ネットワークを通じて支援を受けた企業の声＞



製造業

(従業員数25名、資本金1,200万円)

＜支援を受ける前＞

- 金属加工を手掛けるが、求める人材への訴求において、自社のビジョンや強みのアウトプットに苦慮。人材紹介会社やハローワークで募集するも、今回採用に取り組んだポジションについては採用実績はゼロ。

＜支援を受けた後＞

- 先送りになっていた採用について今回の取組を機に検討。**今回、認定経営革新等支援機関から組織戦略の明確化にまつわる支援や、大阪産業局からの採用目的や求める人物像の明確化、採用手法の検討について熱意や実効性ある支援を受け、社長以下の人材確保に対する意識・覚悟が変わった。**
- それによって、求人広告媒体での募集、人材紹介会社への会社説明会実施など、スピーディーかつ自社の人材確保において新たな取組ができている。

＜支援を受ける前＞

- 地質調査を手掛けており、経験者が少ない業界であることはわかっていたため、建築現場経験者をターゲットとして求人広告で募集していたが、求める人材が明確ではないまま採用を進めたためか入社してもすぐに辞めてしまうケースが続いていた。人材確保できないのであれば事業継続は難しく、M&Aも視野に入れていた。

＜支援を受けた後＞

- 経営ビジョンと現在の組織体制のギャップを明確化できたことで、いつまでにどのポジションの人材が必要になるかを棚卸することができた。**その上で、**認定経営革新等支援機関と大阪産業局が各々実施する人材確保と事業承継の支援策を用いてどのような解決手段があるかを議論し、人材確保による事業継続を目指すこととなった。**
- その後、大阪産業局の「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」事業を活用し、人材紹介会社にて地質調査スタッフと報告書作成スタッフの募集を行い、1名採用に至った。



専門・技術サービス業

(従業員数13名、資本金1,000万円)

「地域金融機関」と5市2町の「自治体・商工会議所」が連携した副業人材活用支援ネットワーク

背景・目的

- 京都府北部5市2町（福知山市・舞鶴市・綾部市・宮津市・京丹後市・伊根町・与謝野町）の産業構造の特徴としてサービス産業の比重が大きく、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、経営環境が変化。事業再構築等の課題が顕在化した。取組を進めるためのリソース（意欲・アイデア・ノウハウなど）の不足が原因で進展は思わしくなかった。
- そのような背景の中、**京都府北部5市2町の商工会・商工会議所、京都府プロフェッショナル人材戦略拠点、京都北都信用金庫が連携協力**して、副業人材の活用を主要テーマとした「地域中小企業の経営課題支援プロジェクト」を組成することで**地域を面とした副業人材活用支援ネットワークを構築**。

ポイント

京都北都信用金庫が持つ地域との強固な「関係性」を活かすことで、多様な関係者を巻き込むとともに、自治体の後方支援を得たネットワークを形成！

<イメージ>



京都北都信用金庫

（京都府プロフェッショナル人材戦略拠点および人材ニュース(株)と連携）



商工会・商工会議所

- 地域企業のニーズや動向を熟知する京都北都信用金庫がネットワークのハブ役となり、京都北部5市2町の商工会/商工会議所が経営課題を抱える企業の掘り起こし役、京都府プロフェッショナル人材戦略拠点および人材ニュース(株)が副業人材活用のアイデアや支援メニューの提供役、京都北部5市2町の自治体が後方支援役となり、域内企業の経営課題解決支援を行うためのネットワークを形成。

<強み/シーズ> STEP2-4

- ヒアリング・整理した経営課題にもとづき、課題解決支援策の提示や副業人材のマッチング支援を提供可能

<弱み/ニーズ> STEP2-4

- 経営相談等により域内の中小企業のニーズは把握しているが、課題解決に向けた具体的な支援策を有していない

<弱み/ニーズ> STEP0,5

- 人材マッチングのノウハウを提供できるが、人員リソースの不足から支援が域内に十分行き届いていない

<強み/シーズ> STEP0-1,5

- 支援対象となる域内の中小企業を会員企業としてカバーしており、経営課題を抱える企業の掘り起こしが可能

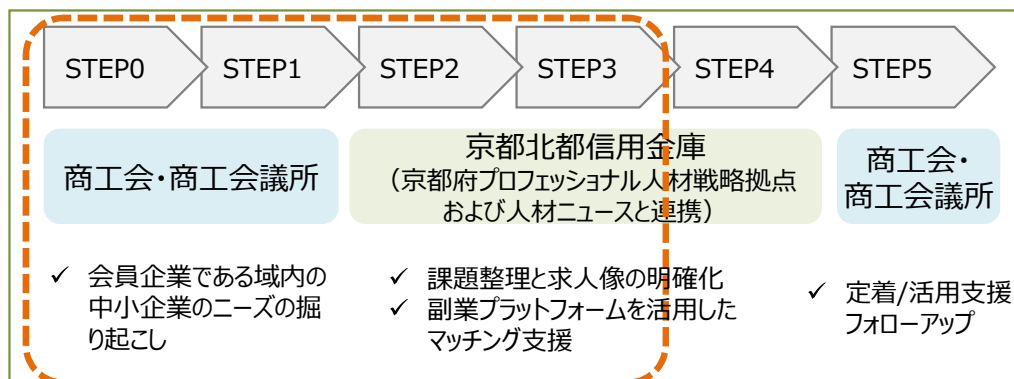
ネットワークのPRおよび副業募集掲載費用に対する補助金等の後方支援

京都北部5市2町（（福知山市・舞鶴市・綾部市・宮津市・京丹後市・伊根町・与謝野町）

連携の概要

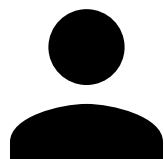
「地域金融機関」と5市2町の「自治体・商工会議所」が連携した副業人材活用支援ネットワーク

支援の流れ (役割分担)



＜連携を通じた取組内容＞

- 経営課題を抱える域内の中小企業向けに、「副業人材の活用」に関するセミナー/ワークショップを開催。
- 事業再構築等のニーズを有する中小企業のうち、既存の社員だけでは課題への対応が難しい企業を中心に、副業人材の活用を啓発し、具体的な確保・活用を支援するプログラムを提供。



与謝野町
商工会

＜STEP0-1で実施したこと＞

- 副業人材の確保/活用推進セミナーの一般的な案内とは別に、会員企業の中で自社が今後取り組むべき課題を具体的に思い描いている経営者をターゲットに、個別にセミナー/ワークショップへの参加を働きかけた。また、「副業人材」の活用について提案する際に『副業・兼業人材活用ハンドブック』を使って説明することにより、会員企業に対して説得力のある対応ができた。

＜連携を通じて得られた効果＞

- これまでは、会員企業経営者に取り組みたい課題やアイデア等があっても、スキルやノウハウがないため実行できないという声があり悩ましかったが、副業人材活用支援ネットワークを通じて、「副業人材の活用」という新たな選択肢を会員企業に提供でき、課題解決の実行を支援することができたと感じている。

＜STEP2-3で実施したこと＞

- 中小企業が解決したい課題・テーマと「副業人材の活用」という手段がフィットするか、また、自社が求める人材像や実行体制、期間、取組内容等についてワークショップを通じて経営者と対話を行った。特に、ワークショップでは、京都府プロフェッショナル人材戦略拠点と人材ニュース(株)のサポートを受けながら、経営課題の整理と求人像の明確化に取り組んだ。

＜連携を通じて得られた効果＞

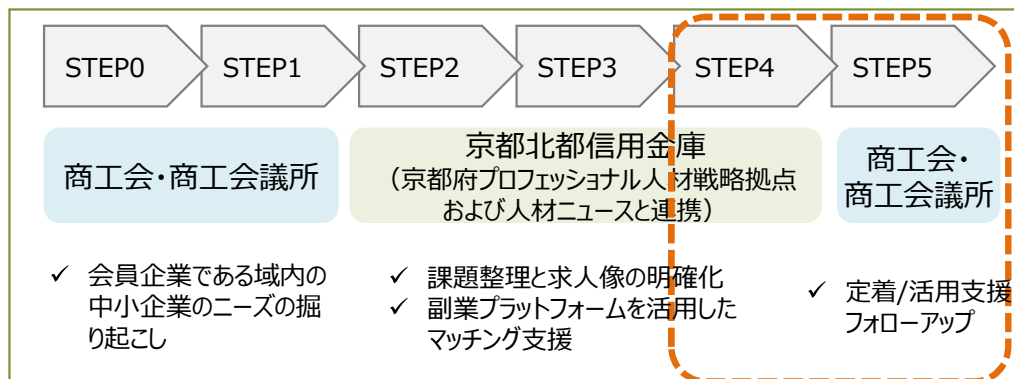
- 当庫としては、副業人材の活用は有効なソリューションだと考えているが、取組当初は、域内の中小企業には十分に理解されていなかった。そのような中で、域内の商工会・商工会議所と連携し特設サイトを通じたPRやニーズの掘り起こしに取り組み、マッチング事例が複数生まれたことで、今では、多くの中小企業に副業人材の活用が有効な取組だと認識してもらえるようになった。



京都北都
信用金庫

「地域金融機関」と5市2町の「自治体・商工会議所」が連携した副業人材活用支援ネットワーク

支援の流れ (役割分担)



＜連携を通じた取組内容＞

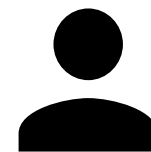
- 「副業人材」の活用を意思決定した域内の中小企業に対して、副業プラットフォーム（掲載費用は自治体補助金で対応）を通じたマッチング支援を行った。
- また、面談の進め方に関するレクチャーや面談の立ち合い、採用後の契約締結支援、プロジェクト開始後のサポートなど手厚い支援を行った。

＜STEP4で実施したこと＞

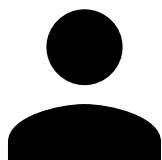
- 人材ニュース(株)から支援ツールやノウハウの提供を受け、副業人材のマッチング支援に取り組んだ。オンラインで募集要項の作成や書類選考、リモート面接等の段取りや準備をサポートし、副業プラットフォームを通じて募集情報を発信。書類選考やリモート面接の過程でも、支援を希望される企業については助言や立ち合いを行った。

＜連携を通じて得られた効果＞

- 採用後においても商工会・商工会議所と連携したフォローアップが見込めるため、STEP4の段階で、マッチング後の副業人材の活用方法やプロジェクトマネジメントについて、企業と地に足の付いた議論を交わすことができた。



京都北都
信用金庫



綾部商工
会議所

＜STEP5で実施したこと＞

- 会員企業と一緒に副業人材を活用したプロジェクトの進め方について打合せを行った。とりわけ雇用者ではない、そして本業を持つ副業人材に対してどこまでのリクエストが可能か、また、リモートを通じての意思疎通や進捗管理という条件下でプロジェクトをどのようにコントロールしていくかなど、経験のない会員企業の不安や悩みについてひとつひとつ丁寧に相談に応じ、助言を行った。

＜連携・協業で得られた効果＞

- 副業人材の活用について会員企業に理解してもらうことができ、自身のサポートに自信を持つことができた。また、採用して支援終了ではなく、活用についての具体的な相談対応ができるようになり、モニタリングの環境が整ったと感じている。

「地域金融機関」と5市2町の「自治体・商工会議所」が連携した副業人材活用支援ネットワーク

＜ネットワークを通じて支援を受けた企業の声＞



建物サービス業
(従業員数22名、資本金2,000万円)

＜支援を受ける前＞

- 工場設備のメンテナンスを手掛けているが、今回、副業人材の活用を相談した課題については長年の懸案で、コンサルティング会社や士業の方に相談したことはあったが、費用の面などからなかなか課題への取組が進んでいなかった。

＜支援を受けた後＞

- 管理部門業務の権限移譲やデジタル化を推進するため、**副業人材の募集は初めての実施であったが、綾部商工会議所からの的確な情報提供や親身なサポートがあったことで、募集・選考を円滑に進めることができた。**
- また、マッチング後においては、副業人材から豊富な業務経験にもとづいた具体的な提案がなされ、副業人材を活用する有効性を実感するとともに、コンサルティング会社などに依頼する場合と異なり、面接をして自社にあった人材を選ぶことができることをメリットとして実感した。

＜支援を受ける前＞

- リネンサプライを手掛けているが、ハローワーク等での求人募集では、人材採用やPR戦略に精通した人材を地域で採用することは難しく、人手不足を解消できずにいた。

＜支援を受けた後＞

- 副業人材の募集にあたっては、ワークショップへの参加をきっかけとして、**与謝野町商工会（および京都府プロフェッショナル人材戦略拠点）に相談。求める人材の条件等を相談した結果、同社のニーズに沿う人材からの応募があった。**
- 採用した人材は、人手不足解消に向けた人材採用戦略や募集方法の策定に従事。リモートでの意思疎通や情報共有についても社内スタッフへのツールやノウハウを提供しており、早くも業務の効率化の効果が見込まれている。



生活関連サービス業
(従業員数42名、資本金1,000万円)

「まちづくり会社」と「地域金融機関」が連携した 伴走支援ネットワーク

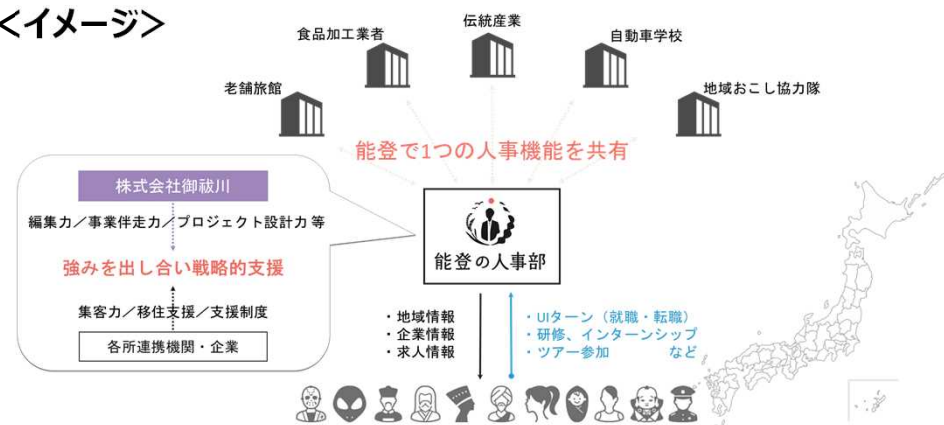
背景・目的

- 株式会社御祓川は、石川県七尾市を拠点としたまちづくり会社で「能登の人事部」として、長期実践型インターンシップや副業人材の紹介など、中小企業の経営革新に資する人材のコーディネートを行っている。
- これまでも興能信用金庫とは休眠預金を活用した地域企業支援事業において、経営者同士の学びあいを目的にしたプログラムを共同事務局として運営するなど、既に事業連携の実績を持っていたが、**地域経済を持続させるためには、支援の裾野を広げる必要性**を感じていた。
- そのため、**興能信用金庫と協働で域内の中小企業に対して、株式会社御祓川の人材確保支援サービスを紹介する連携スキームの構築を目指した。**

ポイント

収益還元の仕組みの導入や人材確保支援に係るノウハウの提供など具体的な連携メリットを提示したことで、地域内における民間支援機関同士の連携を実現！

<イメージ>



株式会社御祓川



興能信用金庫

- 興能信用金庫の取引先企業に対して、株式会社御祓川の人材確保支援サービスを紹介する連携スキームを構築。連携スキームの構築に際しては、収益還元の仕組みを設けた（株式会社御祓川から興能信用金庫に対し、報酬の一部を還元する仕組み）。
- 本連携を通じて、興能信用金庫の有する企業との信頼関係と財務情報、株式会社御祓川の有する伴走支援のノウハウを活かし、経営課題の整理からマッチング後の伴走支援まで一気通貫で支援を行う伴走支援ネットワークの形成に取り組んだ。

<強み/シーズ> STEP2-5

- 経営課題解決のための人材要件定義、業務の切り出しが可能であり、人材支援の提供とマッチング後の伴走支援が可能

<弱み/ニーズ> STEP2-5

- 企業課題に対して提示する具体的な課題解決策（人材支援策）の選択肢を増やしたい

<弱み/ニーズ> STEP0-1

- 人材支援メニュー、実績を有しているが、企業開拓を行う人員リソースが不足している

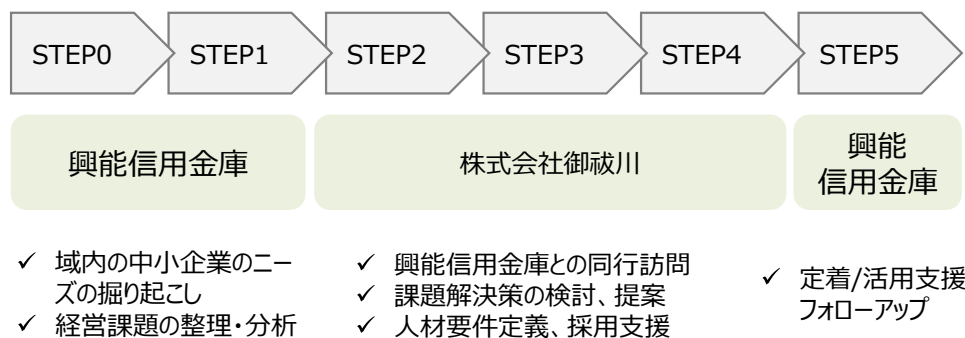
<強み/シーズ> STEP0-1

- 中小企業との取引関係を有し、能動的なニーズ発掘が可能であるとともに、企業の財務状況・強み・弱みを理解している

連携の概要

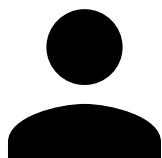
「まちづくり会社」と「地域金融機関」が連携した 伴走支援ネットワーク

支援の流れ (役割分担)



＜連携を通じた取組内容＞

- 副業人材と親和性の高い業種・事業規模等について御祓川と興能信用金庫との間で共通認識を図り、開拓を行う中小企業の属性について目線合わせを行った。
- 支援する中小企業の選定、訪問前の経営分析、経営課題の仮説設定から訪問に至るまで、御祓川と興能信用金庫で共同で実施した。



興能信用
金庫

＜STEP0-1で実施したこと＞

- 本部と営業店の中で連携を図り、支援の優先度が高いと思われる中小企業のアプローチリストを作成し、営業店の担当者を通じて事前にヒアリングを行った上で、改めて経営分析を実施。経営分析を行う上では、事業の外部環境および経営課題仮説をまとめたディスカッション用資料を作成した。

＜連携を通じて得られた効果＞

- 御祓川のコーディネーターと取引先企業に同行訪問した際、コーディネーターの質問によって、社長が地域活性化へ強い想いを持たれていることを知り、対話の切り口の重要性を理解**することができた。御祓川サービスは地域の企業にとって有効と感じており、より多くの企業への支援に繋がりたいと考えている。

＜STEP0-2で実施したこと＞

- 企業開拓を行う上で、副業人材と親和性の高い業種・事業規模等などのポイントを共有し、目線合わせを行った。また、興能信用金庫の担当者が作成したディスカッション用資料をもとに、経営課題に係る仮説の検討をサポートするとともに、企業訪問に同行し、経営者との対話をサポートした。

＜連携を通じて得られた効果＞

- 自分たちだけではリーチできない企業に対して支援を行うことができた。先方からの相談等が無いとリーチできないような企業にアプローチできたのは、興能信用金庫の信用力によるものだと感じている。**



株式会社
御祓川

「まちづくり会社」と「地域金融機関」が連携した 伴走支援ネットワーク

＜ネットワークを通じて支援を受けた企業の声＞



運送業
(従業員数10名、資本金500万円)

＜支援を受ける前＞

- 法改正によるドライバーの時間外労働の上限変更に伴い、近年は行っていなかった人材募集に今後取り組む必要があった。また、収益改善と後継者育成を目的に専門家派遣を活用してきたが、売上目標は未達の状況であり、経営課題への対応策も検討できていなかった。

＜支援を受けた後＞

- 経営分析や外部環境を踏まえながら、経営課題について興能信用金庫とのディスカッションをしたことで、若い社員が定着しないなどの本質的な課題が顕在化した。
- 今後、プロボノ人材を活用し新規事業計画の作成を支援していく方針であるとともに、副業人材やインターンシップなど、正社員採用に限らない、多様な人材活用の方法を新たに知り、課題解決のための打ち手が多様化したと感じている。

＜支援を受ける前＞

- 経営の安定化のため建築管理技士の採用活動に取り組んでいるが、地元に住んでいる人材に限定すると候補者が少なく、ハローワークに求人情報を掲載しても応募がない状況だった。

＜支援を受けた後＞

- 御祓川との対話を通じて、経営課題の優先順位付けを行えたことで、コーポレートブランディングおよび人材採用力の向上を目指すストーリーが見えてきた。
- 地域づくりプロジェクトに必要な求人像の考え方等の支援および、外部人材活用（副業人材等）の有用性など、中途採用に限らない多様な人材活用の手法をお伝えし、今後の課題解決に向けた意欲が高まった。

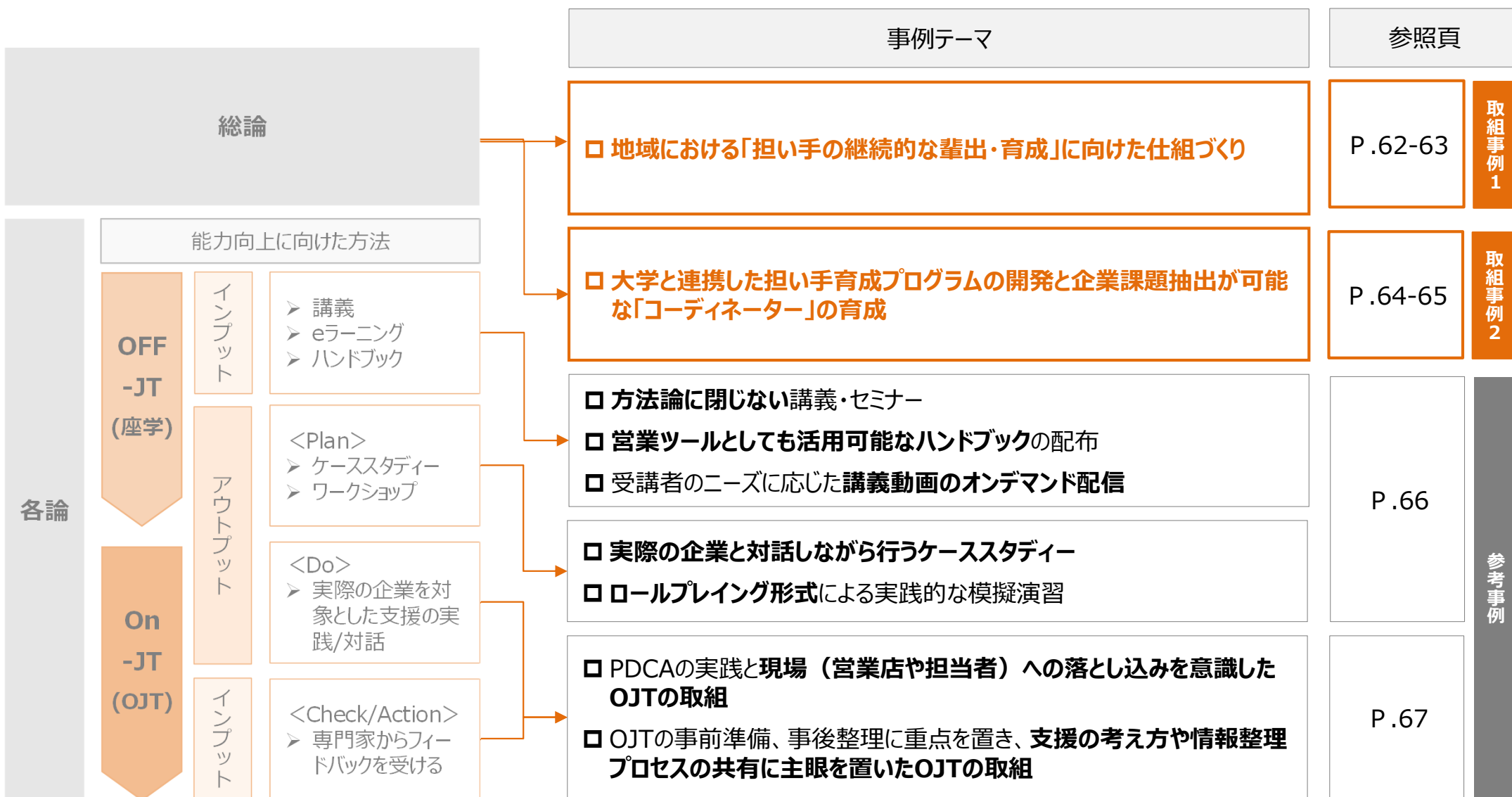


建設業
(従業員数13名、資本金3,000万円)

2. 「担い手の支援能力向上」の取組事例

担い手の支援能力の向上に係る取組事例（一覧）

- 本年度事業を通じて実施された担い手の支援能力の向上に向けて、本年度事業の中で特に工夫が見られた取組について、「総論」および「各論」別に複数の取組事例をご紹介します。ご関心のある取組事例をご覧ください。



地域における「担い手の継続的な輩出・育成」に向けた仕組づくり (有限監査責任法人トーマツ)

取組の背景と目的

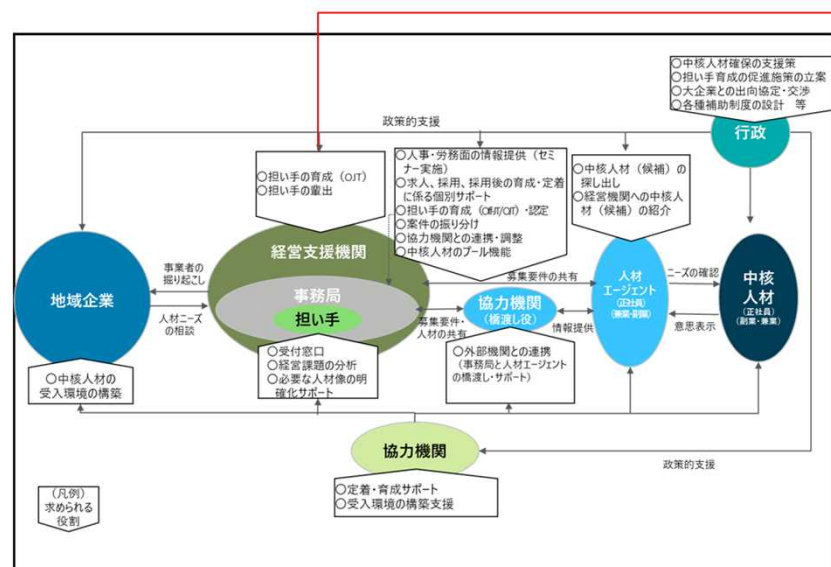
- 中核人材確保に向けた**経営者の伴走支援者である「担い手」の育成は地域の課題であるが、地域内で担い手に対して指導が可能な担い手が不足**しており、個々の経営支援機関だけで対応を行うのは困難であった。
- 上記背景を踏まえ、地域の「担い手」が取引先企業に対して経営課題の明確化から中核人材の確保までをシームレスに支援できるようになることを目的とするとともに、過年度事業のプログラムで育成した担い手が、「担い手サポーター」として「担い手候補者」を育成することで、「担い手サポーター」自身の担い手スキル向上と同時に、新たな「担い手」育成を地域で自立的に行えるようになることを目的とした。

取組概要

- 育成プログラムは「キックオフミーティング」「座学プログラム」「OJTプログラム」の構成としており、座学プログラムによって得た知識をOJTプログラムで実践することで「担い手候補者」のスキル・ノウハウの獲得と向上に取り組んだ。
- また、**担い手候補者を育成するノウハウを「担い手サポーター」へ提供し、その「担い手サポーター」が「担い手候補者」を育成することで、地域で自立した「担い手」育成のノウハウの移転**を行った。
 - 「キックオフミーティング」では、本事業の趣旨や目的、実施内容を周知。
 - 「座学プログラム」では、中核人材確保のための5つのステップと担い手に必要なスキル・ノウハウや対話方法に関する講義を実施。
 - 「OJTプログラム」では、5つのステップの実践による担い手特有の「ノウハウ」の体得を目的として経営者との対話を実施。

取組の全体像

<イメージ>



取組のポイント

- ✓ **担い手育成のノウハウを地域に蓄積し、新たな「担い手候補者」の育成を行えるようになるよう、「担い手」として認定された前年度のプログラムの参加者である「担い手サポーター」が指導者役となりOJTに参加。**
- ✓ **担い手が指導役となり新たな担い手を育成するノウハウ移転の仕組を構築。**

地域における「担い手の継続的な輩出・育成」に向けた仕組づくり (有限監査責任法人トーマツ)

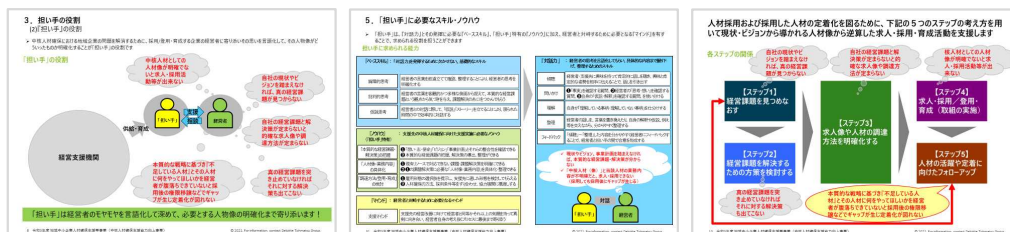
座学 プログラムの 内容

- 担い手に必要なスキル・ノウハウ・心構えとともに、中核人材確保のための「5つのステップ」を理解。また、**OJTに臨むにあたっての取り組み方や考え方など具体的なヒアリングスキルを習得。**

<実施内容>

- 第1回：担い手候補研修「人材像明確化」
- 第2回：担い手候補研修「求人・採用、育成」

<講義資料イメージ>



<座学プログラム参加者の声>

実践で使える具体的なヒアリングスキルとともに、定性的に企業を評価する着眼点を知ることができた。

経営者が持つ企業の本質的な課題を深掘りするスキルを知ることができた。

<OJTプログラム参加者の声>

地域の経営者との対話から人材像の具体化を通じ、地域ならではのよりよい経営につながるような支援のスキルを身に付けることができた。

「担い手サポート」からアドバイス頂いたことで、自身のヒアリングポイントに足りない視点到に気がつけた。

多角的な視点から物事を見つめなおし、問題点について深掘りすることができた。

OJT プログラムの 内容

- 「担い手サポーター」が「担い手候補者」の指導役として参加することで、担い手スキルの向上と同時に、地域が自前で「担い手」育成ができるように、合計4回（2時間/回）にわたり経営者との対話・面談を実施した。
- また、各回の対話・面談の間での事前準備とフィードバックを共有する機会**を設けた。

<OJT実施イメージ>



大学と連携した担い手育成プログラムの開発と企業課題抽出が可能な「コーディネーターの育成」(公益財団法人ひょうご産業活性化センター)

取組の背景と目的

- 中小企業に対する従来の経営支援（専門家派遣制度等）の問題点は、「経営課題の整理分析～課題抽出」と「抽出した課題に対する解決策の実行」を一人の専門家が担ってきたことにあるとの仮説のもと、前者の役割を担う「コーディネーター」と後者の役割を担う「実行支援者」として明確に区分。
- 地域の経営支援機関に対しては、前者のコーディネーターとしての役割を期待し、**経営支援機関が中核人材確保支援に取り組むに際して必要となるコーディネーターとしてのスキル・ノウハウの習得を目的**とした。

取組概要

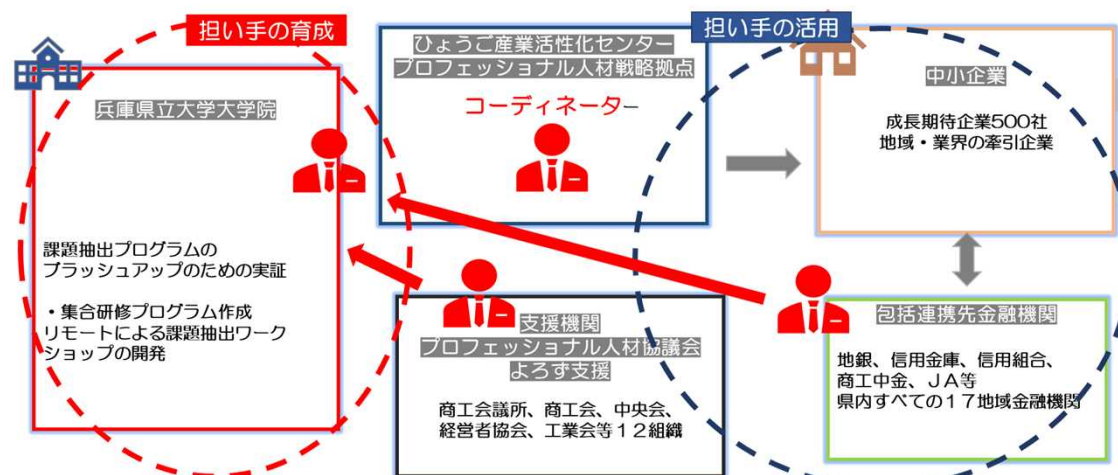
- コーディネーターの育成に際しては、社会人教育に豊富な経験を有する兵庫県立大学とともに、コーディネーターとしての支援能力の向上に資する育成プログラム「プロ人材活用コーディネーター育成研修（全6回）」を開発し、地域の経営支援機関（金融機関、商工会・商工会議所等）を対象にプログラムを提供。**
- 中小企業支援のあるべき姿は経営者や従業員が内包している課題解決のヒントや対策を引き出し、整理・整頓することであるとの仮説のもと、「コーチングスキル」を担い手に求められるスキルの重点要素として位置付け、座学プログラムを実施。**
- また、座学プログラムの受講者はそれぞれの所属機関において、経営課題を抱える企業の掘り起こしを行い、OJTプログラムとして実際に課題抽出に取り組むことで、コーディネーターとしてのスキルアップを図った。

取組の全体像

<イメージ>

中核人材確保支援の担い手育成のためのプログラムの開発と実証

1. 兵庫県立大学とプログラム開発。
2. 育成プログラムを活用して、支援機関の担い手を育成



取組のポイント

- ✓ 大学との連携を通じて、「**学び直し**」の要素を含めた**育成プログラムを提供**することで、支援能力の向上に向けた担い手の取組意欲を喚起。
- ✓ コーディネーター像を明確化し、**実践的なコーチング研修やロールプレイングを通じてコーチングスキルを養う**ことで、コーディネーターに必要なスキル・ノウハウを習得。

大学と連携した担い手育成プログラムの開発と企業課題抽出が可能な「コーディネーターの育成」(公益財団法人ひょうご産業活性化センター)

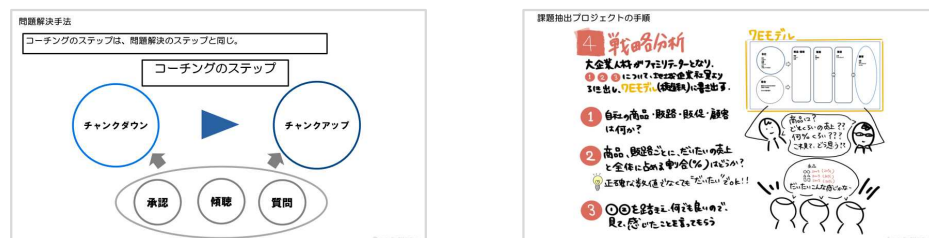
座学プログラムの内容

- ・ **経営者から適切な情報を引き出すためのコーチングスキルの習得**とフレームワークを活用した経営課題の整理分析～課題抽出の実践。

<実施内容>

- ① コーディネーターに求められるスキルセット
- ② 実践的コーチングスキル
- ③ 座学・ロールプレイングを通じた課題抽出のフレームワークの理解
- ④ グループディスカッション 他

<講義資料イメージ>



<座学プログラム参加者の声>

あれはダメ、これはダメと指摘するのではなく、できていることに目を向け、伸ばすことの重要性を理解できた。

ロールプレイングを実施して意見を引き出すためには、「質問力」や「傾聴力」が大切だと感じた。

OJTプログラムの内容

- ・ 座学での学びを基に実際に企業に訪問し、経営課題の整理分析から課題抽出に取り組むことで、担い手としてのスキル向上を図る。
- ・ また、**経営者のみと対話を行うのではなく現場の従業員も巻き込み、協同でフレームワークを活用した課題抽出に取り組み、地に足のついた議論を行う**ことで、課題解決のヒントや対策について共通認識を醸成する。

<OJT実施イメージ>



<OJTプログラム参加者の声>

課題抽出のフレームワークを活用することで経営者が漠然と感じていた課題を見える化することができ、経営者との間で認識共有を図ることができた。

「コーチングの考え方」と「課題抽出のフレームワーク」を組み合わせたアプローチは金融機関の事業性評価の手法と親和性があり、現場に持ち帰っても即効性のあるアプローチだと感じた。

OFF
-JT
(座学)

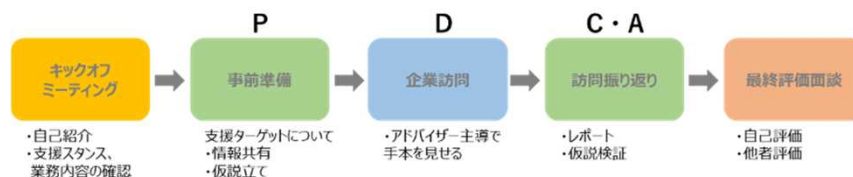
インプット

(ご参考) On-JT (OJT) の取組事例

■ PDCAの実践と現場（営業店や担当者）への落とし込みを意識したOJTの取組

- ✓ 企業への同行訪問回数は、支援内容により1～3回程実施。**STEP3から敢えてSTEP1～2に立ち返り、経営課題の整理や優先順位付け等から丁寧に進めることの重要性、そして明確化した課題の解決策として人材確保が紐付いていることを実践で理解**していく。対話形式で経営者の思いに触れながら進めることで企業と足並みを揃えることに留意。
- ✓ **人事異動が基本的にない商工会議所の担い手には、個人のスキル向上を目的とし、ただ手本を見せるのではなく、企業面談前には支援対象企業のこれまでの支援経緯やHP等の情報から担い手自らが経営課題の仮説を立て、面談後には仮説検証を行うことで、STEP1～3の自立化を促し、STEP4においては大阪産業局が独自に有する「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」等のネットワークの活用を促した。**
- ✓ **金融機関等の人事異動のある組織には、OJTを通じて組織同士の連携プロセスを確立するため、企業面談には担い手が必ず同席し、大阪産業局の人材戦略支援メニューを理解してもらう。また、期中で面談し、連携スキームについての意見交換や改善に取り組むなど、OJTの実践を通じて連携プロセスを仕組化し、組織として支援能力を向上してもらう（営業店に連携の仕組を周知してもらう）観点で、参画機関のOJT支援に取り組んだ。**

＜OJT実施イメージ＞



■ OJTの事前準備、事後整理に重点を置き、支援の考え方や情報整理プロセスの共有に主眼を置いたOJTの取組

- ✓ 同行訪問当日の支援だけでなく、**効果的なヒアリングや対話に不可欠な事前準備、事後対応も内容、手順を共有し、そのプロセスを通して、思考プロセスや情報整理の部分もできる限り共有**するように工夫した。
- ✓ 支援後の持続性および担い手の組織内での展開を想定し、**組織毎の支援方針や案内可能な支援メニューを踏まえた上で、オーダーメイド形式でOJT支援に取り組んだ。**

＜OJT実施イメージ＞

ステップ	内容	狙い・能力向上の観点
事前準備	- 支援先の企業情報、事前相談内容の確認 - ヒアリング・説明項目の洗い出し - 想定される課題・求人仮説の整理 - 面談当日の運営方法確認（兼業・副業に関する紹介のタイミング等）	- 左記の事前準備に必要な項目、方法理解 - 面談時に活用できる説明資料などの整備
第1回面談	（下記の実践例見学と一部実践） - 相談内容・背景の再確認 - 経営課題と優先度の確認 - 兼業・副業活用の頭出し（メリット、事例等）	ヒアリング・対話の進め方共有（質問の仕方や相手の話題によりヒアリング項目や順番を柔軟に変える点など）
事後整理	- 第1回訪問時に確認した情報整理 - 兼業・副業活用プロジェクトイメージや具体化する上での論点・選択肢の整理 - 次回訪問時のヒアリング項目、運営方法の確認	左記の事後整理に必要な項目、方法の理解
第2回面談	- 経営ビジョン・課題の再確認 - 解決策や社内推進体制の確認 - 解決アプローチとしての兼業・副業活用プロジェクト案の共有、ブラッシュアップ	- ヒアリング・対話の進め方共有 - 兼業・副業活用プロジェクトイメージの具体化ポイントや手順の理解
事後整理	- 第2回訪問時に確認した情報整理 - 今後の対応方向性の確認（支援先の反応に応じた適切な求人方法のご案内など）	左記の事後整理に必要な項目、方法の理解
第3回～	- 兼業・副業人材の就労条件・待遇イメージ確認 - 求人方法（人材探索方法）の確認 ※企業側の意向次第で地域経営支援機関と連携した人材関連会社や人材の紹介などを実施	- 求人像具体化の観点、方法の理解・共有 - 適切な求人方法の確認方法の理解・共有

アウトプット

インプット

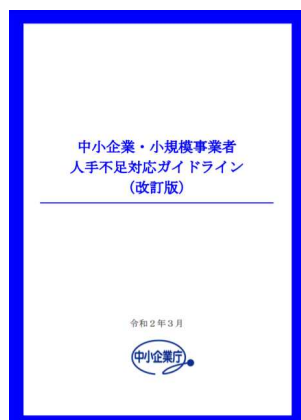
On-JT (OJT)

- Appendix -

ガイドライン・ツール・事例集等のご紹介

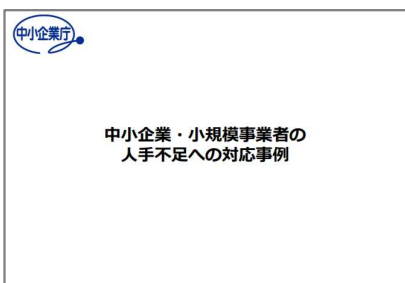
中小企業庁では、「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）」、「人材確保支援ツール」、「中小企業・小規模事業者の人手不足への対応事例」等を作成しています。中小企業に対して、人材確保支援を行う上で、取組の参考にしてください（詳細は中小企業庁HPをご参照ください）。

中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）



育児中の女性や高齢者、兼業・副業といった新しい働き方を望む人材を活用する事例、人ではなく機械の導入で解決を図る事例など、創意工夫をこらした中小企業における人材不足への対応事例を収集・分析し、中小企業が人手不足に対応していく上での考え方や取組のポイントを、5つのステップに整理しています。

中小企業・小規模事業者の人手不足への対応事例



人手不足の対応事例を紹介しています。ミラサポplus（中小企業庁）では、業種・企業規模・地域・創業からの機関など、さまざまな角度から検索ができ、自社と類似した取り組み事例を参照することができます。

人材確保支援ツール



人材確保支援ツールは、5ステップの実践を支援し、中小企業の人手不足への対応促進を目的として開発されたツールです。各設問にご回答いただくことにより、経営課題を抽出した上で、人材活用の方針を立てることができます。また、経営支援機関やステークホルダーと経営課題や人材活用方針を共有するためのツールとして活用していただけます。

「伴走支援の在り方検討会」の報告書



中小企業に対する伴走支援のあるべき姿を「経営力再構築伴走支援モデル」として位置づけ、経営者との対話・伴走支援を行う上でのフレームワークやポイントなどを整理しています。