



令和 5 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)

支援ネットワーク形成・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-

(令和 6 年 3 月改定版)

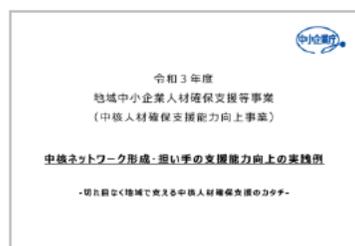
目次

| | | | |
|------------------------------------|-----|-----------------------------------|------------|
| はじめに | 2p | (6) 各ネットワークの概要と特徴 | 27p |
| 本書の活用シーン | 3p | (7) ネットワークの種類と企業満足度の関係性 | 31p |
| | | (8) 企業満足度の向上に向けた論点 | 32p |
| | | (9) ネットワーク形成・持続化の要点 | 33p |
| | | (10) ネットワーク形成・持続化の取組みポイントとセルフチェック | 34p |
| | | (11) 支援ネットワーク形成の進め方 | 35p |
| | | (12) 支援ネットワークを形成・持続化する際の留意点 | 42p |
| 第1章 中核人材確保支援能力向上事業の概要 | | 2. 「担い手の支援能力向上」の要点・示唆 | |
| 1. 地域における中核人材確保の現状と課題 | | (1) 中核人材確保支援の実践について | 44p |
| (1) 中小企業における経営上の障害 | 7p | (2) 中核人材確保支援の実践のポイント | 45p |
| (2) 地域におけるシームレスな人材確保支援の必要性 | 9p | (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 | 46p |
| (3) 中小企業に対するシームレスな人材確保支援の課題と解決の方向性 | 10p | (4) 支援能力の向上に向けて押さえておくべき要点 | 47p |
| | | (5) 支援能力の向上に向けた方法と具体策 | 48p |
| | | (6) 担い手の属性に応じた支援の特徴 | 49p |
| 2. 事業の概要 | | 第3章 取組事例 | |
| (1) 地域における面的な支援能力の底上げに向けた取り組み | 13p | 1. 「支援ネットワークの形成」の取組事例 | 51p |
| (2) 本事業の実施内容 | 14p | 2. 「担い手の支援能力向上」の取組事例 | 71p |
| (3) 本事業における経営支援機関の顔ぶれ | 15p | | |
| (4) 令和5年度事業における実証機関の取組概要 | 17p | | |
| (5) 令和5年度事業の実証を通じて得られた成果 | 19p | | |
| 第2章 本事業を通じて得られた要点・示唆 | | Appendix | 89p |
| 1. 「支援ネットワークの形成・持続化」の要点・示唆 | | | |
| (1) 支援ネットワークの“形成・持続化”に向けた要点 | 22p | | |
| (2) 支援ネットワークの運営パターン -公助・共助・自助- | 23p | | |
| (3) 3つの運営パターン別の概要と特徴 | 24p | | |
| (4) 支援対象の傾向や留意点について | 25p | | |
| (5) 地域企業に提供する価値・機能について | 26p | | |

はじめに

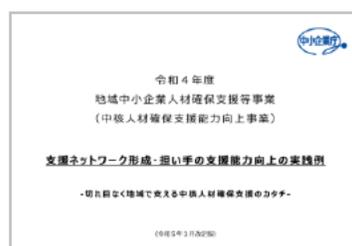
- ❑ 中小企業では、経営課題の上位に「人材の不足」が挙げられています。特に成長・拡大を志向する中小企業では、企業の持続的成長・発展や地域活性化に必要な付加価値創出を担う「中核人材^{*1}」確保を戦略的に進めていくことが必要です。
- ❑ そのため、地域の経営支援機関においては、こうした中小企業に対して、経営課題の明確化・人材確保・定着フォローアップなどシームレスな（切れ目のない）支援を行うことが望まれています。しかしながら、地域の経営支援機関においても、リソース不足（人員体制・活動資金等の不足）やノウハウ不足（支援能力・実践経験等の不足）等の課題から、経営支援機関が単独でこれらのシームレスな支援を実現することは容易ではなく、地域における支援ネットワーク^{*2}の形成や担い手^{*3}の支援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、令和3年度・4年度に引き続き、地域における支援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。特に、令和5年度版となる本書では、令和4年度版から、支援ネットワークの形成に関する観点では「持続性」、担い手の支援能力向上に関する観点では、「個別性」に焦点をあて、要点・示唆を拡充するとともに、参考となる掲載事例を更新しています。
- ❑ 地域における支援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步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。

<令和3年度版>



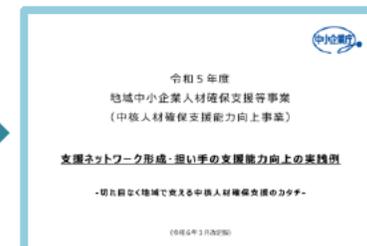
- ✓ 要点・示唆を拡充
- ✓ 掲載事例の更新

<令和4年度版>



- ✓ 「持続性」「個別性」の観点で要点・示唆を拡充
- ✓ 掲載事例の更新

<令和5年度版(本書)>



<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。

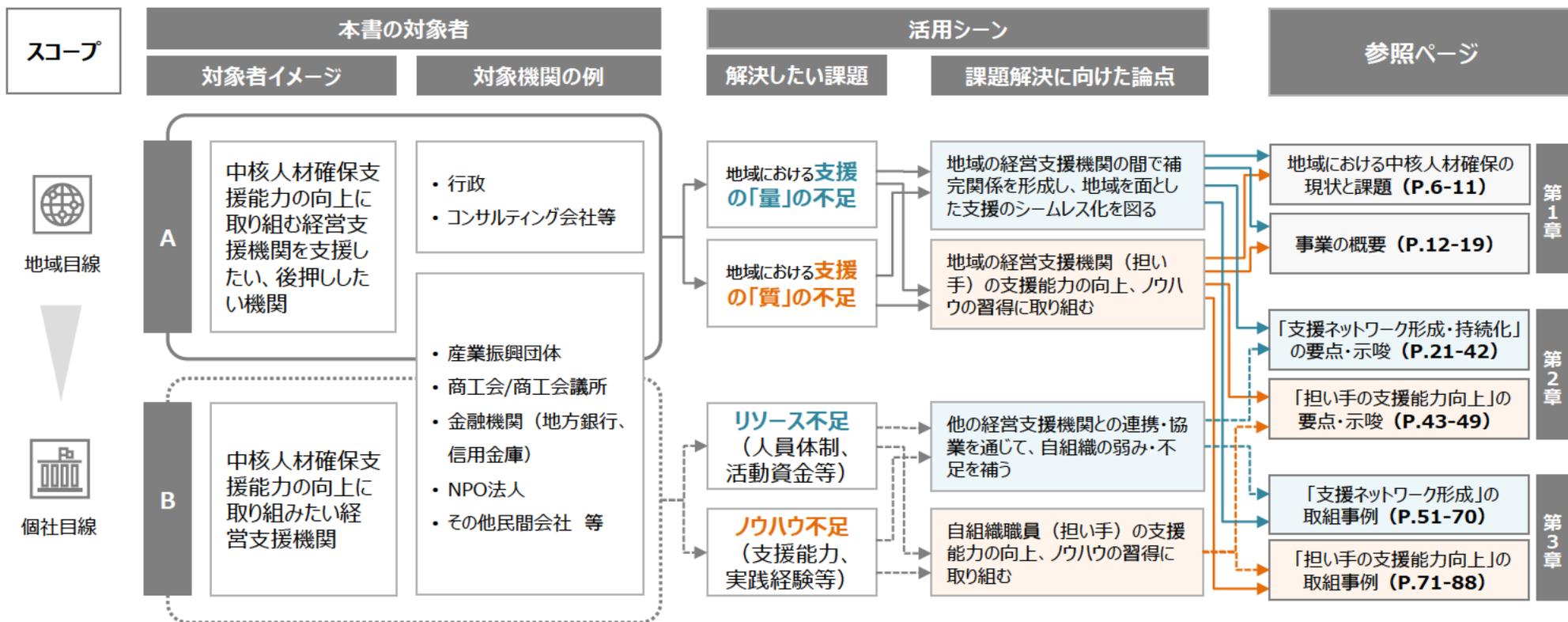
*2：支援ネットワーク：地域の理念・コンセプトや支援ターゲットを設定・共有し、これらに強く共感して積極的に中核人材確保支援に取り組む経営支援機関を参画機関とした支援ネットワークを指す。

*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

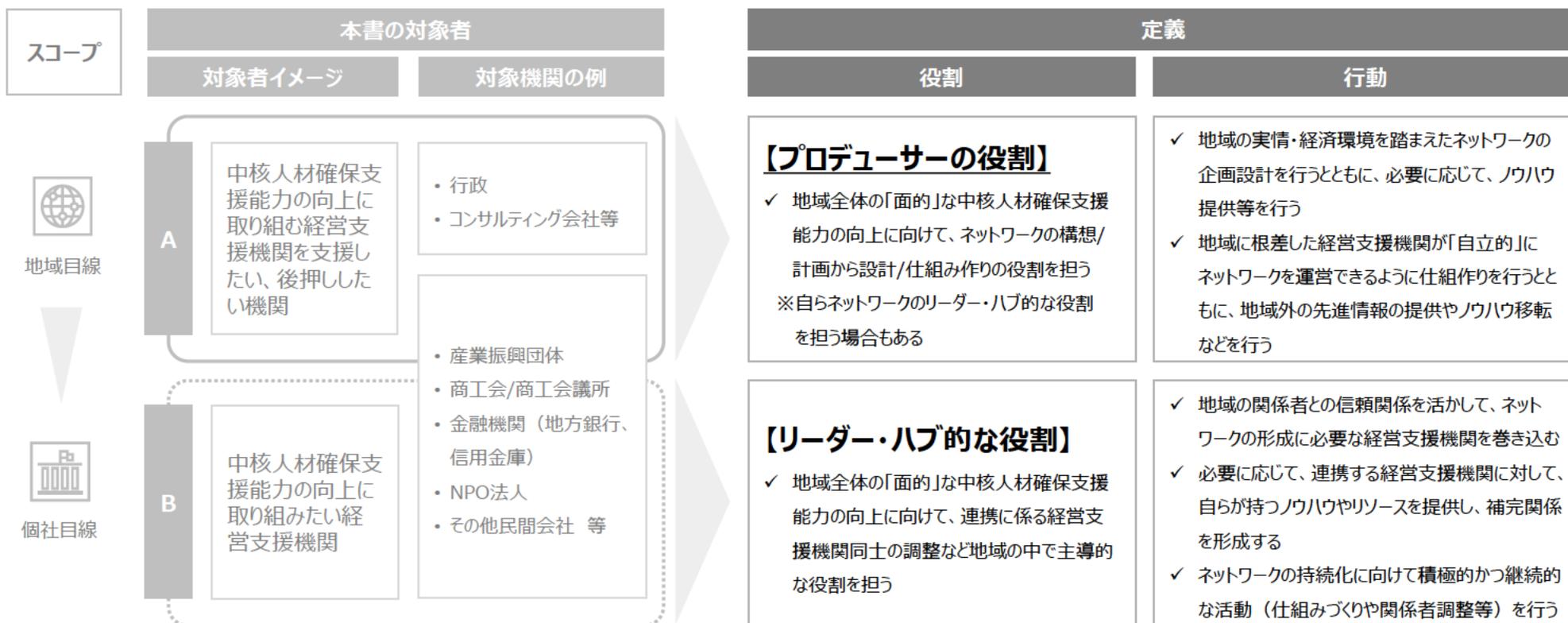
- 本書では、**(A) 中核人材確保支援能力の向上に取り組む経営支援機関を支援したい、後押ししたい機関**の皆様および**(B) 中核人材確保支援能力の向上に取り組みたい経営支援機関**の皆様を対象として、中核人材確保支援能力向上事業の概要とともに、中核人材確保支援能力の向上に向けた要点・示唆、並びに取り組事例についてまとめています。
- 以下の「活用シーンMAP」を参考に、該当する参照ページを是非ご覧ください。

＜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通り定めていますが、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

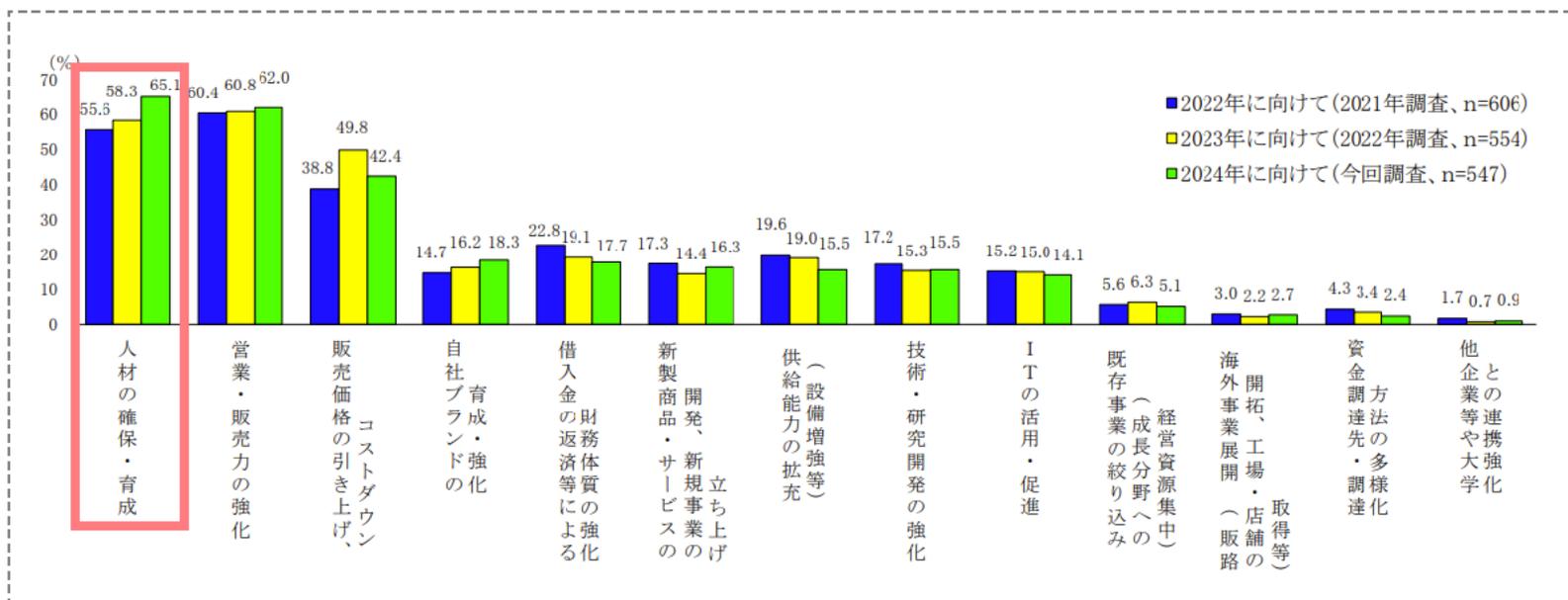
1. 地域における中核人材確保の現状と課題

(1) 中小企業における経営上の障害

- 中小企業における人手不足は大きな課題となっており、**65%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「人材の確保・育成」と回答しています。
- 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分かります。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分かります。

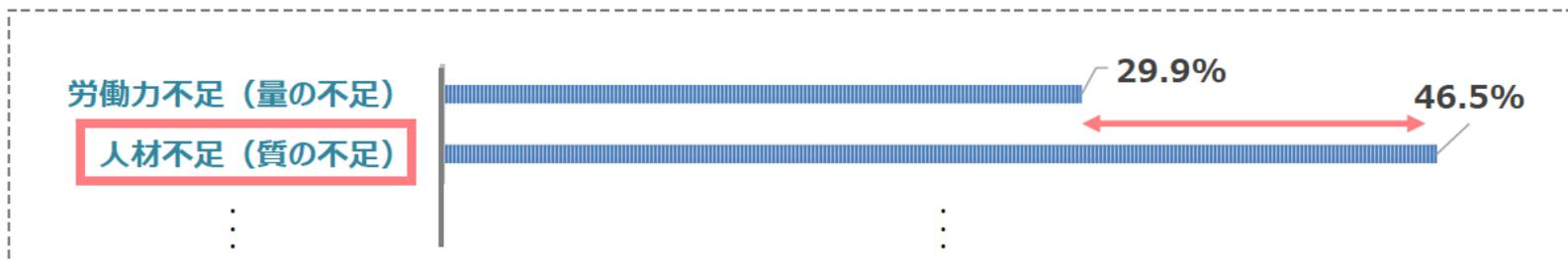
*1 経営基盤の強化に向けた注力する分野

(出典)
日本政策金融公庫「2024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」



(ご参考)中核人材とは

- 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”“将来、経営層の一員として想定される人材”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
- 高い専門性や技能を有している人材
- 将来、経営層の一員として想定される人材

業務人材

- 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たる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

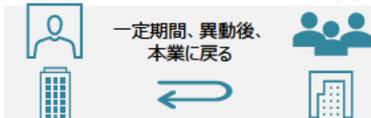
| | |
|-------|--------------|
| 概要 | 受入企業へ転職・転籍する |
| 形態・期間 | 前職を退職後、転職・転籍 |



■ 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 |



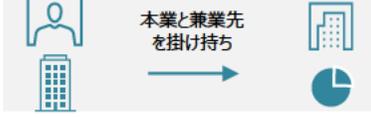
兼業型

| | |
|-------|-----------------------------|
| 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 |



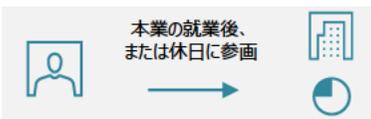
副業型

| | |
|-------|--|
| 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 |



(2) 地域におけるシームレスな人材確保支援の必要性

- 多くの中小企業が「人材」に関する課題を抱えていますが、中小企業自ら解決することには限界があります。
- そのため、地域の経営支援機関においては、中小企業が取り組むべき実施事項に照らしたシームレスな（切れ目のない）人材確保支援を行うことが望まれます。

＜中小企業が取り組むべき実施事項と経営支援機関が取り組むべき実施事項＞

| 3つのステップ | <STEP 1> 経営課題と人材課題の見つめ直し | <STEP 2> 人材戦略の検討 | <STEP 3> 人材戦略の実行 |
|---|--|--|--|
|  中小企業が取り組むべき実施事項 | <ul style="list-style-type: none"> • 原点に立ち戻り、自社の経営課題とその背景にある人材課題を見つめ直す。 | <ul style="list-style-type: none"> • 経営課題の背景にある人材課題を解決するための戦略を検討する。 <人材戦略の3つの方向性> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 中核人材採用 ✓ 中核人材育成 ✓ 業務人材採用・育成 | <ul style="list-style-type: none"> • 人材課題を解決するための具体的な取組を実行する <ul style="list-style-type: none"> ✓ 人材確保のさまざまな手法 ✓ 人材の定着にむけた環境整備 |

シームレスな人材確保支援

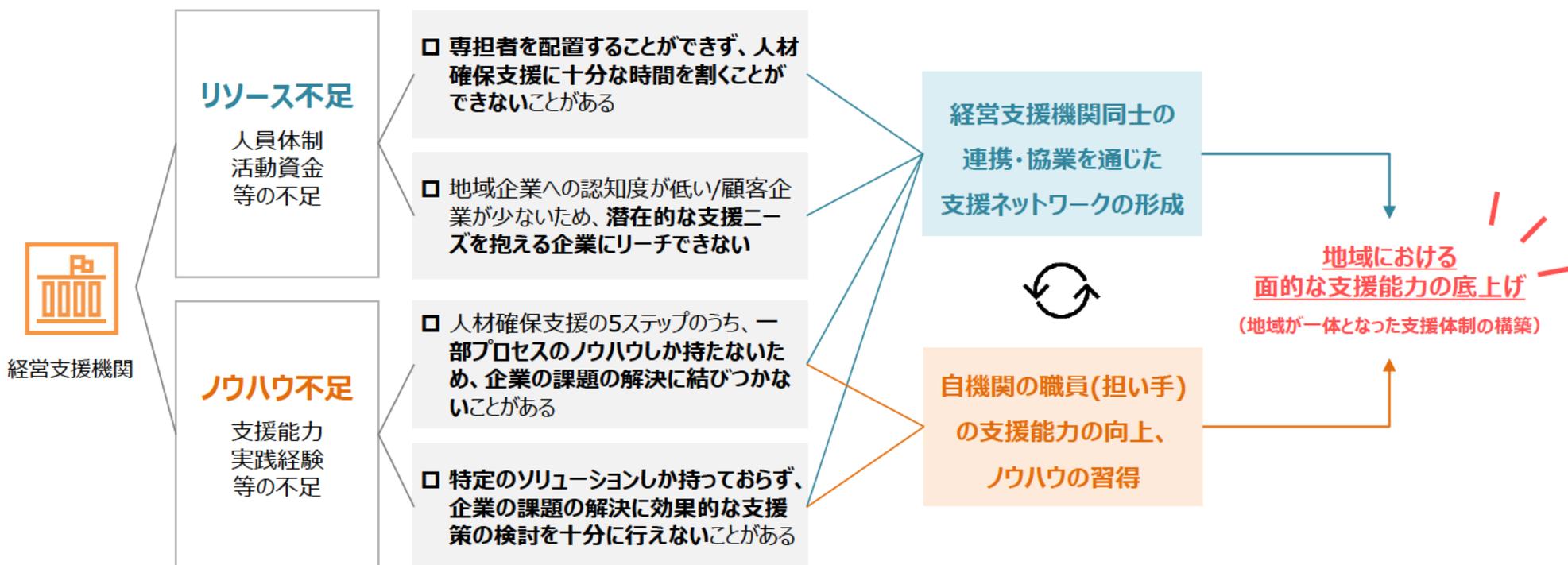
| | | | |
|--|---|---|---|
|  経営支援機関 | <ul style="list-style-type: none"> • 企業のビジョン・ミッション・バリュー、経営課題等の確認・深堀・整理 • 対処すべき経営課題とその背景にある人材課題の優先順位付け | <ul style="list-style-type: none"> • 人材課題に対するアクションプランの提示、サービスラインナップの提供およびその実行方法とゴールイメージの提示 ※人材採用の場合 人材要件(役割・業務内容・求人像・求人条件)の明確化、求人方法の提案 | <ul style="list-style-type: none"> • 人材戦略を実行するための伴走支援 ※人材採用の場合 人材支援機関への取り繋ぎ、候補人材の募集、集客、紹介など • 人材の活躍や定着に向けたアフターフォロー、ヒアリングを通じた課題解決状況の把握と追加施策の検討 |
|--|---|---|---|

(3) 中小企業に対するシームレスな人材確保支援の課題と解決の方向性

- しかしながら、地域の経営支援機関においても、リソース不足やノウハウ不足等の課題から、経営支援機関が単独でこれらのシームレスな（切れ目のない）支援を実現することは限界があります。
- そのため、地域の経営支援機関同士が連携・協業を通じて、支援ネットワークを形成し、自機関の弱み・不足を補うとともに、自機関の職員（担い手）の支援能力の向上、ノウハウの習得に取り組むなど、“地域における面的な支援能力の底上げ（地域が一体となった支援体制の構築）”が不可欠です。

<シームレスな人材確保支援に向けた課題（例）>

<解決の方向性>



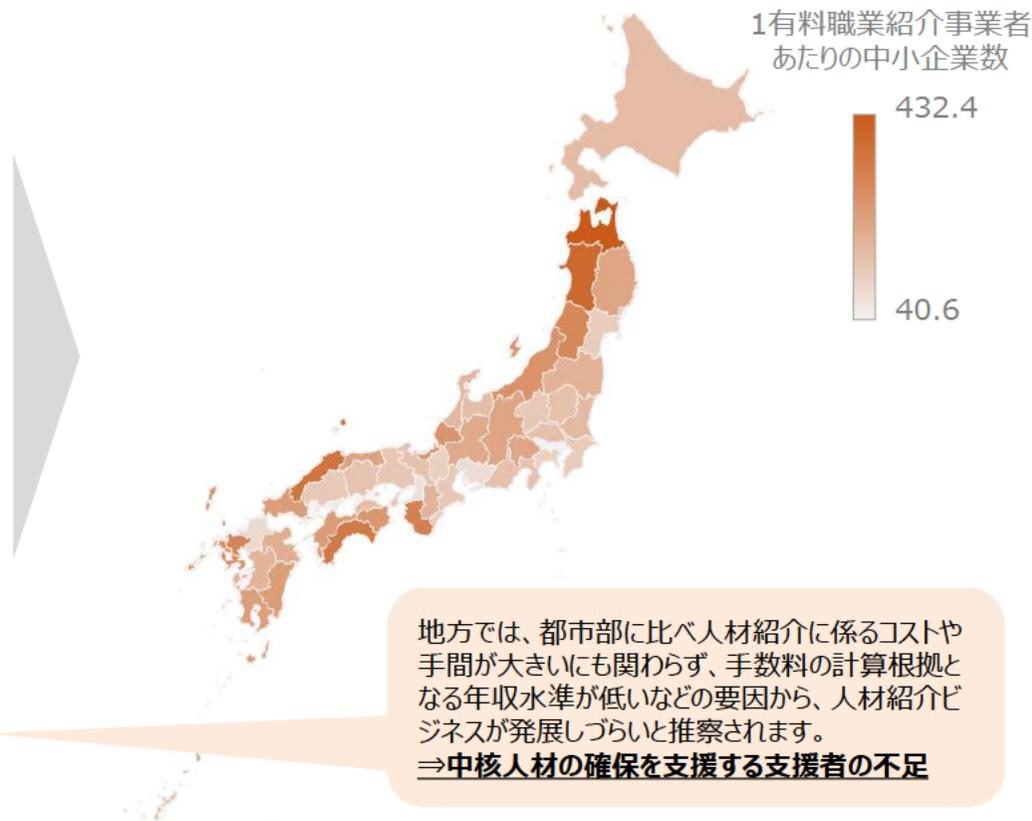
(ご参考)都道府県別の中小企業数/有料職業紹介事業者数

□ 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)は以下の通りです。特に、三大都市圏※¹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とれ、地域における面的な支援能力の底上げ(地域が一体となった支援体制の構築)が必要**になっています。

※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 | 166.9社 | 石川県 | 175.4社 | 岡山県 | 148.7社 |
| 青森県 | 432.4社 | 福井県 | 266.0社 | 広島県 | 135.5社 |
| 岩手県 | 223.1社 | 山梨県 | 219.4社 | 山口県 | 245.5社 |
| 宮城県 | 125.6社 | 長野県 | 225.6社 | 徳島県 | 261.1社 |
| 秋田県 | 387.2社 | 岐阜県 | 208.5社 | 香川県 | 161.5社 |
| 山形県 | 300.8社 | 静岡県 | 154.0社 | 愛媛県 | 247.5社 |
| 福島県 | 188.8社 | 愛知県 | 85.4社 | 高知県 | 339.4社 |
| 茨城県 | 172.1社 | 三重県 | 139.3社 | 福岡県 | 96.1社 |
| 栃木県 | 155.5社 | 滋賀県 | 117.9社 | 佐賀県 | 310.9社 |
| 群馬県 | 134.0社 | 京都府 | 148.8社 | 長崎県 | 287.5社 |
| 埼玉県 | 157.2社 | 大阪府 | 77.8社 | 熊本県 | 186.4社 |
| 千葉県 | 131.0社 | 兵庫県 | 138.5社 | 大分県 | 199.8社 |
| 東京都 | 40.6社 | 奈良県 | 186.7社 | 宮崎県 | 245.1社 |
| 神奈川県 | 116.1社 | 和歌山県 | 321.4社 | 鹿児島県 | 238.4社 |
| 新潟県 | 271.6社 | 鳥取県 | 228.5社 | 沖縄県 | 181.9社 |
| 富山県 | 162.6社 | 島根県 | 355.5社 | 全国平均 | 107.6社 |



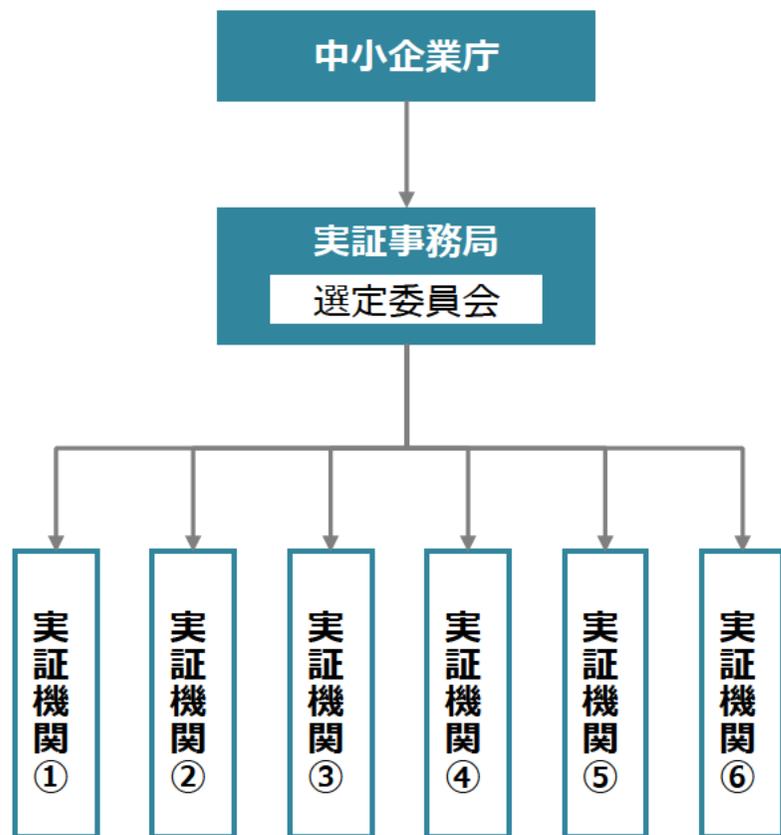
三大都市圏: 78.5社

地方: 174.2社

2. 事業の概要

(1) 地域における面的な支援能力の底上げに向けた取り組み

- 中小企業庁では地域における面的な支援能力の底上げに向けた取り組みとして、「中核人材確保支援能力向上事業（以下、「本事業」という）」を実施しています。
- 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。令和3年度は8つの実証機関（17の実証地域）、令和4年度は8つの実証機関（14の実証地域）、令和5年度は6つの実証機関（10の実証地域）を選定・採択し、実証活動が行われました。



“地域における面的な
支援能力の底上げ”
を促進

令和3年度：8実証機関（17実証地域）
令和4年度：8実証機関（14実証地域）
令和5年度：6実証機関（10実証地域）

経営支援機関同士の連携・協業を通じた
支援ネットワークの形成

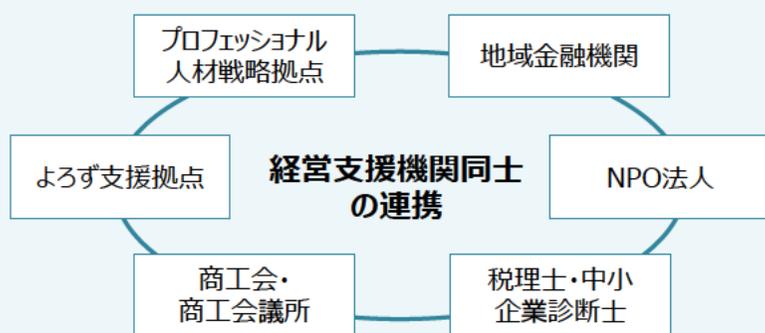
経営支援機関の職員（担い手）の
支援能力向上、ノウハウの習得

(2)本事業の実施内容

- 本事業では「①支援ネットワークの形成」と「②担い手の支援能力の向上」について、その仕組みづくりや効果的な手法の検討・検証が行われました。

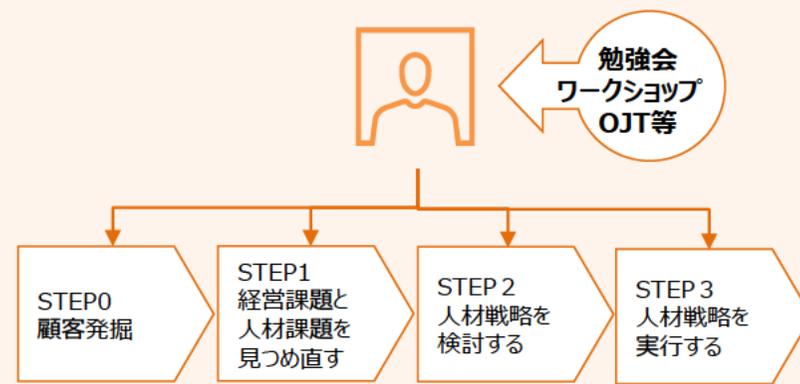
①支援ネットワークの形成

- 人材問題・課題に対する経営支援や人材確保支援を行える体制を経営支援機関同士の連携を通じて整備する。
- 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。



②担い手の支援能力の向上

- 経営支援機関同士でノウハウ共有を図り、中核人材確保支援の実践が可能な担い手を輩出する。
- 勉強会・ワークショップ・OJT等を通じた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。



リソース不足の解消
(支援の「量」の拡大)

地域における面的な支援能力の底上げ
(地域が一体となった支援体制の構築)

ノウハウ不足の解消
(支援の「質」の向上)

地域におけるシームレスな人材確保支援

(3) 本事業における経営支援機関の顔ぶれ

- 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、本事業では主に以下の経営支援機関が支援ネットワークに参画しています。
- 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・新潟を除く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や、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800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1,643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。

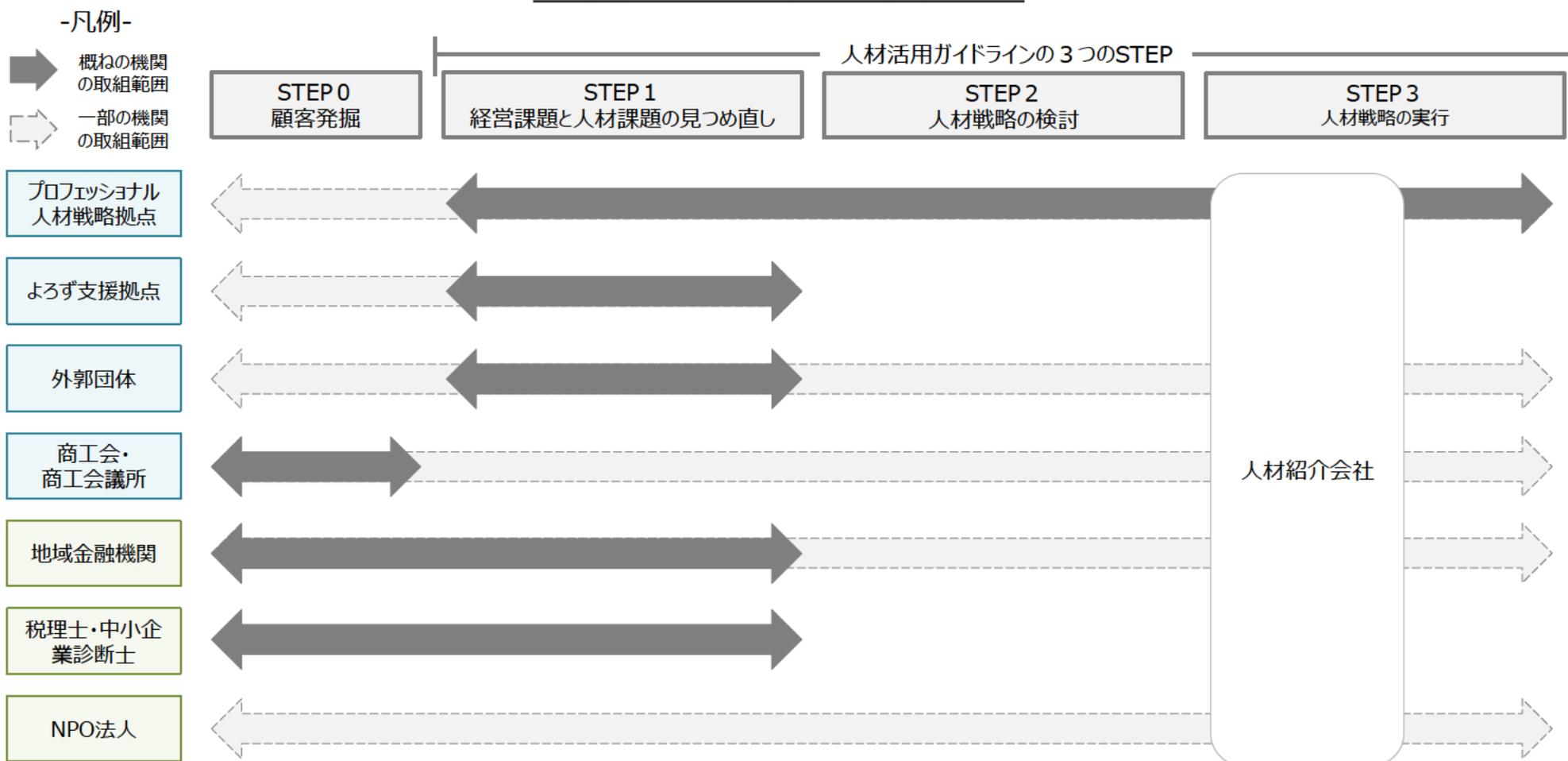
- ・税理士は、税の専門家であり中小企業を財務、経営、金融、税制の面から支援。
- ・中小企業診断士は、中小企業の成長戦略策定やその実行のための助言を行うなどを主な業務としている。

- ・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

- 人材活用ガイドラインの3つのSTEP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、以下の通り整理することが可能です。

<経営支援機関毎の取組範囲※>



(4) 令和5年度事業における実証機関の取組概要

□ 令和5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通りです。

| # | 実証機関名 (50音順) | 実証内容 (取組概要) |
|---|---|---|
| 1 | 公益財団法人大阪産業局 (以下、大阪産業局) | <ul style="list-style-type: none"> 大阪産業局が運営するスタートアップ・エコシステム拠点都市「大阪スタートアップ・エコシステムコンソーシアム」の会員を中心にスタートアップを支援対象にした新たな中核人材確保支援のネットワークおよび持続的な仕組みの構築に取り組む。 |
| 2 | 人材ニュース株式会社 (以下、人材ニュース) | <ul style="list-style-type: none"> 京都北部エリアの地域自治体の産業活性化策との連携しつつ、支援ネットワークを拡大し、独自の「副業・兼業(=都市部専門人材)」人材プールの形成に取り組む。 |
| 3 | 有限責任監査法人トーマツ (以下、トーマツ) | <ul style="list-style-type: none"> 事業者向けに顧客発掘を目的としたワークショップ、人材マッチング手法の多様化を目的としたワークショップ等を経営支援機関の伴走支援の取組の中で実施し、支援ネットワークの自走体制(マネタイズを踏まえた公的支援機関との連携強化含む)構築に取り組む |
| 4 | 株式会社パソナJOB HUB (以下、パソナJOB HUB) | <ul style="list-style-type: none"> 香川県で地域金融機関・商工会議所等と連携のもと、副業・兼業人材をテーマとした支援ネットワークの形成と人材プールの蓄積に取り組む |
| 5 | PwCJapan有限責任監査法人 (以下、PwCJapan) | <ul style="list-style-type: none"> 静岡県磐田市で、浜松いわた信用金庫との協働による公主導の支援ネットワークの構築および、隣接都市(湖西市)への展開に取り組む |
| 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) | <ul style="list-style-type: none"> 昨年度形成した支援ネットワークにおいて、特に信用保証協会、よろず支援拠点、商工会との連携強化と昨年度実施した担い手育成プログラムのツール作成に取り組む |

(ご参考)令和5年度事業における実証地域

<凡例>

- : 令和5年度事業における実証提案地域
- : 令和4年度事業以前における実証地域

 公益財団法人
ひょうご産業活性化センター
(兵庫県)

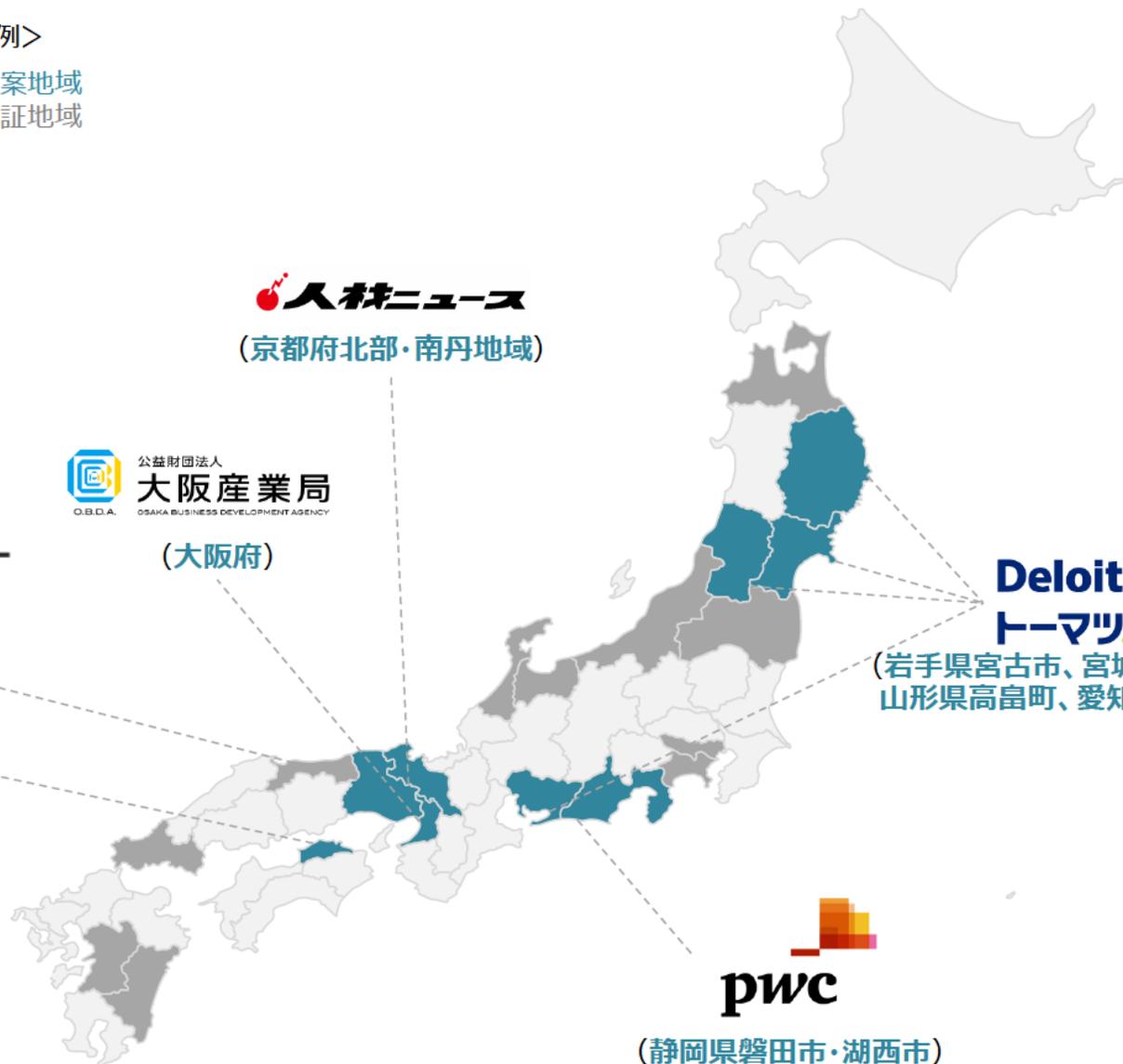
地方
創生
(香川県)

 公益財団法人
大阪産業局
O.B.D.A. OSAKA BUSINESS DEVELOPMENT AGENCY
(大阪府)

 **人オキニュース**
(京都府北部・南丹地域)

Deloitte.
トーマツ
(岩手県宮古市、宮城県気仙沼市、
山形県高畠町、愛知県豊橋市)


pwc
(静岡県磐田市・湖西市)



(5) 令和5年度事業の実証を通じて得られた成果

□ 令和5年度事業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」は以下の通りです。

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支援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、大きく以下の点が挙げられる。

- 支援機関同士の補完・協業の構想・検証を通じて、**本事業終了後のネットワーク活動方針等、持続運営に向けた取組を進めるなど、取組のフェーズⅣ（稼働/持続化）に到達する地域**が見られたほか、一部機関では、**人材確保支援をマネタイズする仕組みを導入し、運用を開始している支援機関も見受けられた。**
- 経営課題の明確にした上で、人材確保支援を実施することの有効性に触れ、属人的ではなく、**組織全体で地域企業の経営課題解決に向けた人材確保支援を積極的に取り組む動き**が見られた。また**自組織で担い手育成をする仕組みを導入する支援機関も見受けられた。**
- 人材確保に至らなかった支援先企業においても、**職場環境の整備や人材育成の必要性に気付くなど、支援先企業の人材確保に対する意識変化が見られた。**

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、総合的な効果の創出が必要

<定量的な成果>

| KPI項目 | 令和5年度実績 |
|------------------------------|----------|
| ① 中核ネットワークに参画した経営支援機関数 | 88 機関 |
| ② 中核ネットワークで求人化まで至った支援企業数 | 99 社 |
| ③ ②のうちマッチング・フォローに至った支援企業数 | 52 社 |
| ④ OJT支援（同行支援・助言等）を実施した担い手の人数 | 84 人 |
| ⑤ ④に対する一人当たりの平均実施回数 | 4.2 回 |

第2章 本事業を通じて得られた要点・示唆

1. 「支援ネットワークの形成・持続化」の要点・示唆

(1) 支援ネットワークの“形成・持続化”に向けた要点

- 支援ネットワークを形成する上で押さえておくべき要点としては、「Who（誰が主体となってネットワークを運営するか）」、「What（地域企業に提供する価値・機能は何か）」、「How（フェーズを適切に踏んでいるか）」の3つが挙げられます。それぞれの具体的な内容については、次頁以降で詳しくご紹介します。

持続可能な支援ネットワークの形成に向けた要点



Who

(誰が主体となってネットワークを運営するか)

- ✓ ネットワーク運営主体の属性（行政、地域、民間）によって、運営リソース（ヒト・サービス・カネ）や、支援地域、支援ターゲットなどに傾向が見られる

What

(地域企業に提供する価値・機能は何か)

- ✓ 支援体制の充実度(分業体制/伴走体制)と支援内容の充実度(特定支援/総合支援)によって、地域企業に提供する価値・機能は大きく4つに分類される

How

(フェーズを適切に踏んでいるか)

- ✓ 支援ネットワークを形成・持続化する上で、「戦略」「マーケティング」「ナレッジ・ノウハウ」「財源」「共創関係」の5要素の検討が必要となる
- ✓ 5要素の成熟段階に応じて、ネットワークの「必要性」「有効性」「継続性」の担保が必要となる

(2) 支援ネットワークの運営パターン -公助・共助・自助-

- 支援ネットワークの運営は、「行政運営型（公助）」「地域運営型（共助）」「民間運営型（自助）」の大きく3つのパターンに区分することが可能です。



行政運営型
(公助)

公的支援機関としての“中立性”を活かし、広く遍く多くの“不特定多数”の経営支援機関と“協力関係”のもとで運営



地域運営型
(共助)

公的支援機関と民間支援機関が“地域性”を活かし、地域に根付く“特定多数”の経営支援機関と持ちつ持たれつの“共存関係”のもとで運営



民間運営型
(自助)

民間支援機関としての“独自性”を活かし、各分野で強みを有する“特定少数”の経営支援機関と“利害関係”のもとで運営。

(3) 3つの運営パターン別の概要と特徴

| 運営パターン | |  行政運営型（公助） |  地域運営型（共助） |  民間運営型（自助） | |
|-------------|--|--|---|--|--------|
| 概要 | <keyword> <u>「中立性」「不特定多数」「協力関係」</u> | <ul style="list-style-type: none"> 公的支援機関が中核となったネットワーク。 公的支援機関としての“中立性”を活かすことで、広く多く多くの“不特定多数”の経営支援機関と“協力関係”を形成し、支援ネットワークを運営。 | <ul style="list-style-type: none"> 公的支援機関と民間支援機関が中核となったネットワーク。 公的支援機関と民間支援機関が“地域性”を活かすことで、地域に根付く“特定多数”の経営支援機関と持ちつ持たれつの“共存関係”を形成し、支援ネットワークを運営。 | <ul style="list-style-type: none"> 民間支援機関が中核となったネットワーク。 民間支援機関としての“独自性”を活かすことで、各分野で強みを有する“特定少数”の経営支援機関と“利害関係”を形成し、支援ネットワークを運営。 | |
| | <keyword> <u>「地域性」「特定多数」「共存関係」</u> | <keyword> <u>「独自性」「特定少数」「利害関係」</u> | | | |
| ネットワーク運営の特徴 | キードライバー | 行政力 -Public Power- | 地域力 -Local Power- | 民間力 -Business Power- | |
| | 主なリソース | ヒト | 公的支援機関 | 公的支援機関 × 民間支援機関 | 民間支援機関 |
| | | サービス | 公的サービス | 公的サービス × 民間サービス | 民間サービス |
| | | カネ | 公的資金 | 公的資金 × 民間資金 | 民間資金 |
| 主な連携パターン | <p>〈中核機関※1〉 〈経営支援機関〉 公的支援機関 × 公的支援機関</p> | <p>〈中核機関〉 〈経営支援機関〉 公的支援機関 × 民間支援機関 民間支援機関 × 公的支援機関</p> | <p>〈中核機関〉 〈経営支援機関〉 民間支援機関 × 民間支援機関</p> | | |
| 役割分担（例） | <p>STEP0 STEP1 STEP2 STEP3</p> <p>⇐ 商工会 ⇐ プロ人材拠点 ⇐ 商工会</p> | <p>STEP0 STEP1 STEP2 STEP3</p> <p>⇐ 商工会議所 ⇐ 地域金融機関 ⇐</p> | <p>STEP0 STEP1 STEP2 STEP3</p> <p>⇐ 地域金融機関 ⇐ NPO法人 ⇐ 地域金融機関</p> | | |

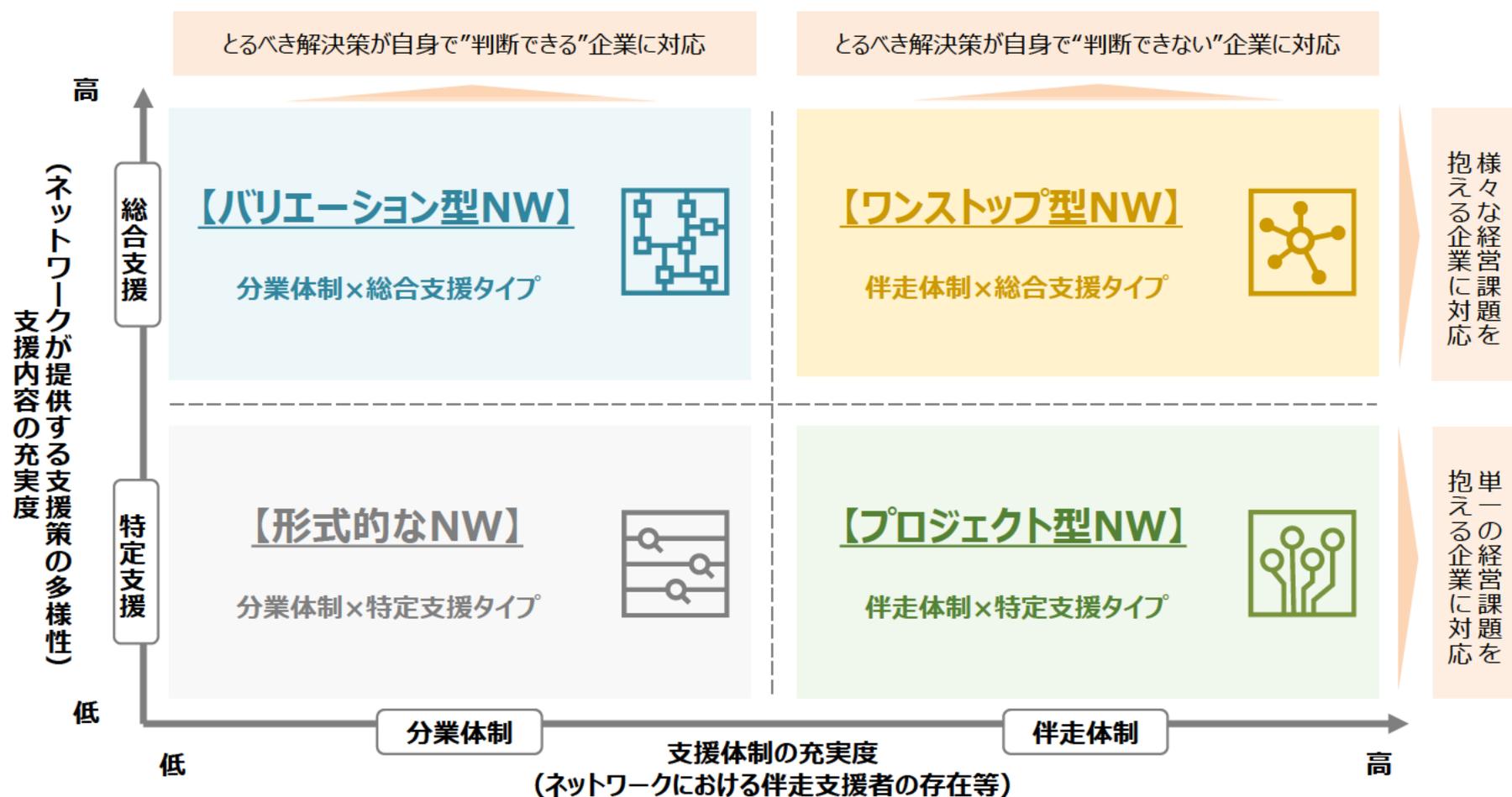
※1 中核機関：支援ネットワークの中で主導的な役割を果たす経営支援機関（経営支援または人材支援を担う幅の広さ、支援の量、ノウハウ提供等の役割が大きい機関もしくは支援ネットワークの構想や形成にあたり、機関同士の調整等のコーディネートを行うなど調整を行う機関）

(4) 支援対象の傾向や留意点について

| 運営パターン | |  行政運営型（公助） |  地域運営型（共助） |  民間運営型（自助） |
|----------------|------|---|---|---|
| 支援企業の傾向 | 対象範囲 | <p>不特定多数の企業</p> <ul style="list-style-type: none"> 行政主導の取組により経営支援機関から信用を得やすく、豊富な支援メニューにより地域を限定しない不特定多数の企業を幅広く支援 | <p>特定多数の企業</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域企業との繋がり強い金融機関や商工会・商工会議所等を巻き込み、地域全体を対象とした特定多数の企業を支援 | <p>特定少数の企業</p> <ul style="list-style-type: none"> 巻き込む経営支援機関の数は少数傾向にあり、また、独自性の高いサービス提供により、特定少数の企業を集中的に支援 |
| | 対象規模 | <p>投資余力が乏しい中小・ベンチャー企業</p> <ul style="list-style-type: none"> 自治体等の事業予算や補助金などの公的資金を活用し、人材確保投資が難しい中小・ベンチャー企業を支援 | <p>投資余力が豊富な中堅・中核企業</p> <ul style="list-style-type: none"> 独自性の高いサービスにより、人材確保投資の余力がある中堅・中核企業を支援 | |
| 支援地域ごとの留意点（一例） | 大都市圏 | <p>ネットワーク内のルール等整備</p> <ul style="list-style-type: none"> 公的支援機関が多く所在し大規模なネットワークを形成することが多いため、支援機関間の役割分担や情報共有ルールを明確化・整備することが必要 | <p>メリット付けによる積極的参加</p> <ul style="list-style-type: none"> 地方圏と比較して各支援機関の取組への意識が希薄な傾向にあるため、参画機関へのメリット付けを行い、持ちつ持たれつの関係で連携を円滑化することが必要 | <p>スケールメリットの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材紹介ビジネスが発展しやすく、企業数も多いため、スケールメリットを利用するなどしてビジネスモデルを構築することが重要 |
| | 地方圏 | <p>人材誘致の手段確保</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営支援機関が少なく、人材紹介ビジネスも発展しづらい、かつ人材を誘致することが容易ではない傾向があり、人材を誘致するためのノウハウを蓄積することが必要 | <p>活動理念の共通認識</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域の経営支援機関同士の結びつきは強い傾向があるものの、人材確保支援に対する姿勢は様々であり、目指すべき姿に向けた活動理念の共通認識を持つことが重要 | <p>キャッシュポイントの多様化</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業数が少なく市場が小規模であるため、採算確保に向けた人材確保支援以外のサービスを拡充することにより、複数のキャッシュポイントを設定する必要がある |

(5) 地域企業に提供する価値・機能について

- 支援ネットワークを、横軸を支援体制の充実度（分業体制/伴走体制）、縦軸を支援内容の充実度（特定支援/総合支援）によって区分し、それぞれを掛け合わせることで4つのパターン（型）に分類しました。
- 経営支援機関同士のネットワークを形成する上では、「**地域の中小企業に対して、ネットワークがどのような価値・機能を提供するのか**」を明確化することが重要です。



(6)-1. ワンストップ型ネットワークの概要と特徴



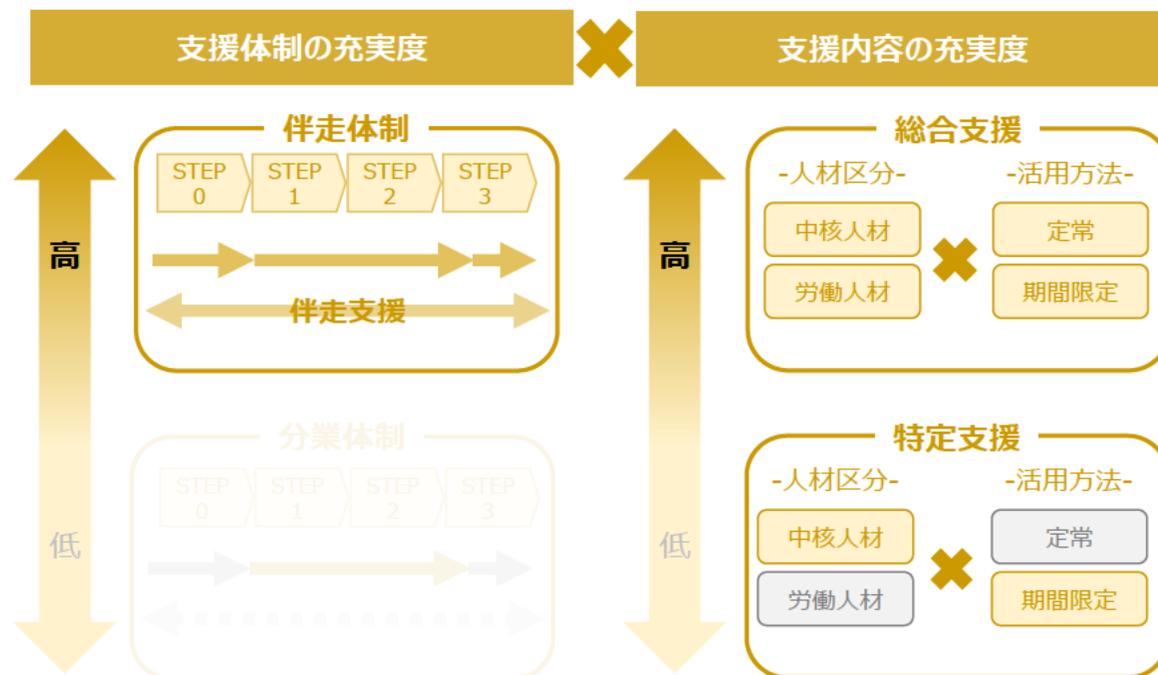
「伴走体制」×「総合支援」タイプ

概要

地域企業に対して“伴走体制”のもと“総合支援”を行うネットワーク

- ✓ 地域企業の様々な経営課題（外部人材で解決することが難しい経営課題を含め）に対して、地域の経営支援機関がそれぞれの専門性を活かした支援チームを組成し、伴走支援を行うネットワーク

特徴



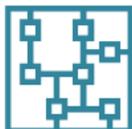
【⊕ポジティブな特徴】

- STEP 1～STEP 3まで「行きつ戻りつ」した伴走支援を行うとともに、地域の経営支援機関が持つ「専門性」や「支援メニュー」をきめ細かく提供することで、地域企業に対して、「ワンストップ」で課題解決支援を行うことが可能。

【⊖ネガティブな特徴】

- きめ細かな丁寧な支援が可能な一方で、地域の経営支援機関同士の密な連携体制の構築と支援人員の確保が必要。

(6)-2. バリエーション型ネットワークの概要と特徴



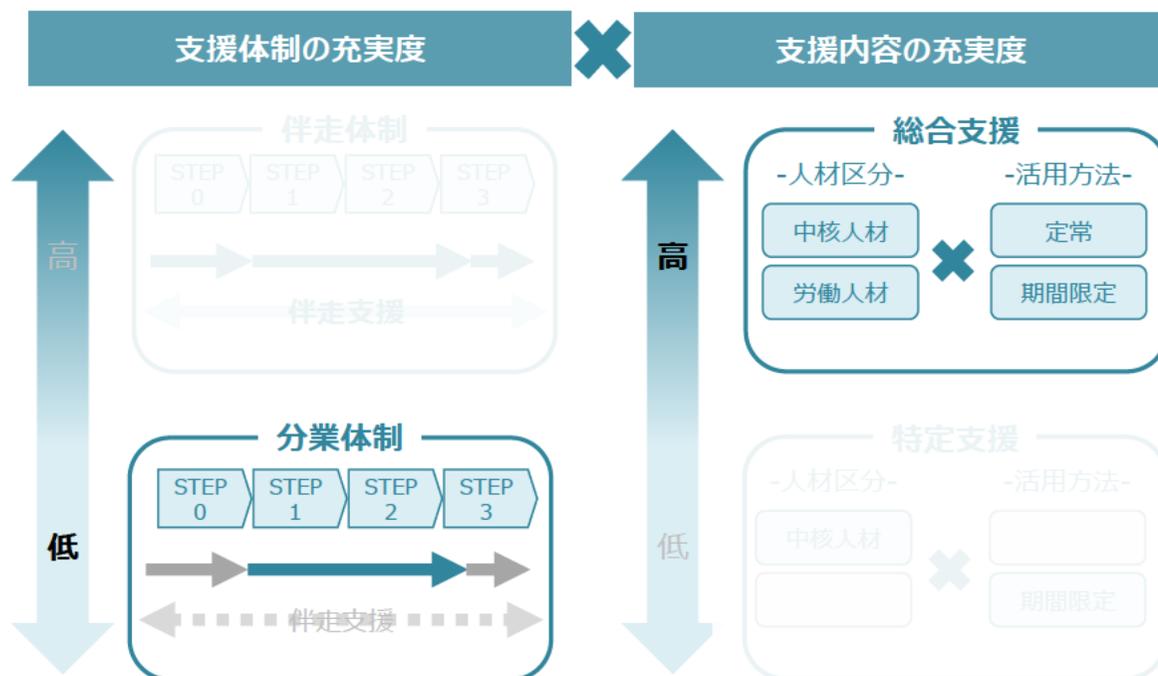
「分業体制」×「総合支援」タイプ

概要

地域企業に対して“分業体制”のもと“総合支援”を行うネットワーク

- ✓ 地域企業の様々な経営課題（外部人材で解決することが難しい経営課題を含め）に対して、地域の経営支援機関が個別に連携を図り、ソリューションを提供するネットワーク

特徴



【⊕ポジティブな特徴】

- 地域の経営支援機関それぞれが持つ「専門性」や「支援メニュー」きめ細かく提供することで、地域企業に対して、網羅的な課題解決支援を行うことが可能。

【⊖ネガティブな特徴】

- 伴走支援者が不在であるため、経営支援機関同士の情報の取り繋がりが難しく、課題解決に向けたステップはあくまでも地域企業の自律的な判断に依存。

(6)-3. プロジェクト型ネットワークの概要と特徴



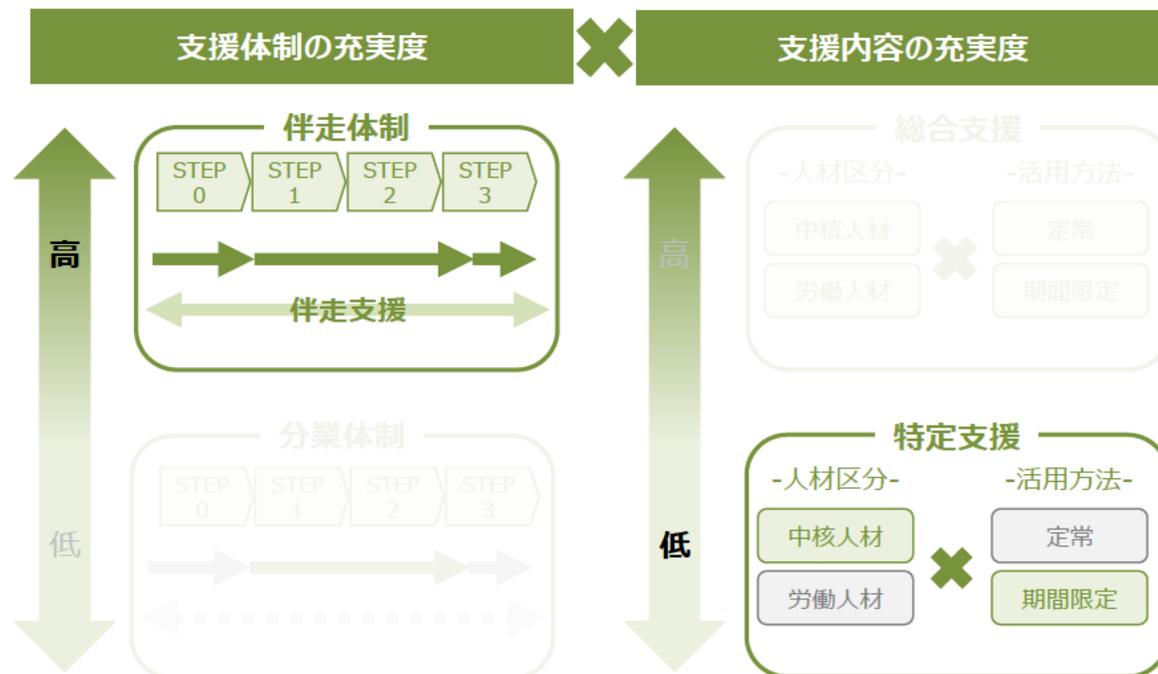
「伴走体制」×「特定支援」タイプ

概要

地域企業に対して“伴走体制”のもと“特定支援”を行うネットワーク

- ✓ 地域企業の特定の経営課題（外部人材で解決できる経営課題）に対して、特定の専門性を有する経営支援機関が、チームを組成し、伴走支援を行うネットワーク

特徴



【⊕ポジティブな特徴】

- 外部人材で解決できる特定の経営課題に対して、**STEP 1～STEP 3**まで伴走支援を行うため、地域企業に対して、**STEP間の「行きつ戻りつ」した丁寧な支援が可能。**

【⊖ネガティブな特徴】

- 外部人材で解決できる経営課題など特定のテーマに絞ったネットワークであるため、**ネットワークの支援テーマから外れた経営課題に対しては柔軟に対応することが難しい。**

(6)-4. 形式的なネットワークの概要と特徴



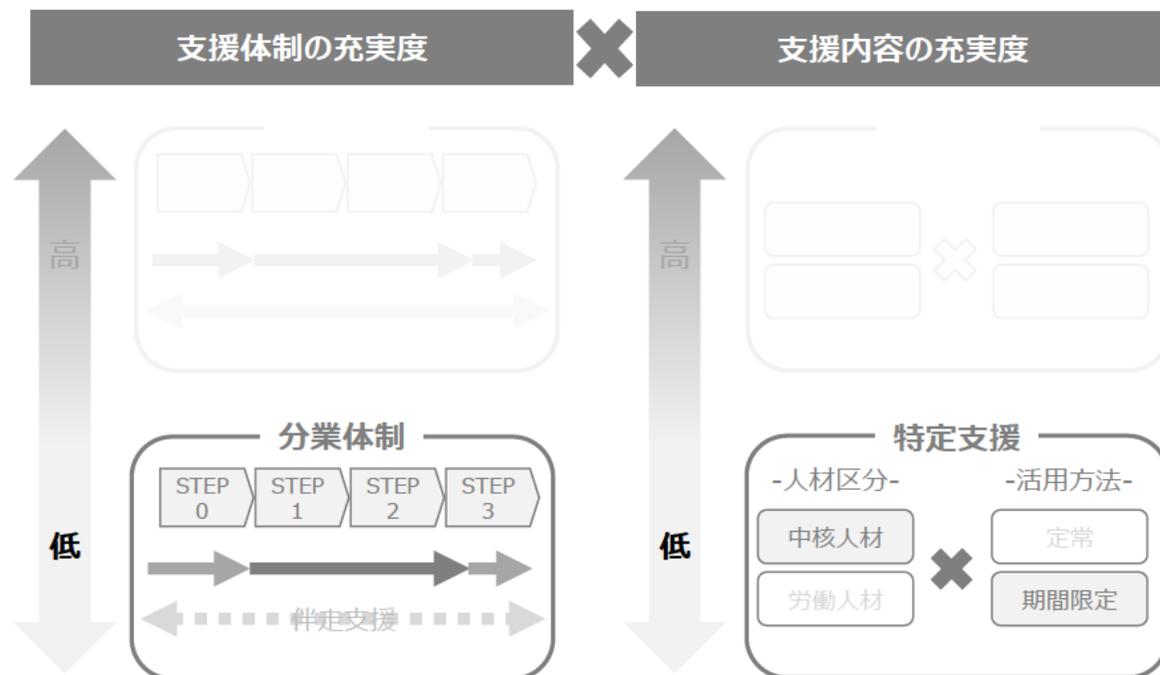
「分業体制」×「特定支援」タイプ

概要

地域企業に対して“分業体制”のもと“特定支援”を行うネットワーク

- ✓ 地域企業の経営課題に対して、特定の専門性を有する経営支援機関が、それぞれ相互には密な連携を行わず、個別にソリューションを提供する、ネットワークと呼ぶには心許ない取り組み

特徴

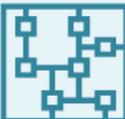


【⊖ネガティブな特徴】

- 伴走支援者が不在であるため、経営支援機関同士の情報の取り繋がりが難しく、課題解決に向けたステップは、あくまでも、**地域企業の自律的な判断に依存**。
- 地域の中で支援メニューが十分に整理されていないor特定の支援への偏りが見られ、**複合的な経営課題を抱える地域企業に対しては、十分な支援を行うことが難しい**。

(7) ネットワークの類型と企業満足度の関係性

- 「ワンストップ型ネットワーク」は、多様な支援メニューを有し、かつ、伴走支援を行うため、企業満足度が高いネットワークと考えられます。一方の、「形式的なネットワーク」は、多様な支援メニューを有しておらず、かつ、伴走支援を行わないため、企業満足度が低いネットワークと考えられます。なお、**実際に検討を進める上では、個々の経営支援機関のリソースや事業方針など地域の実情・実態を十分に留意する必要があります。**

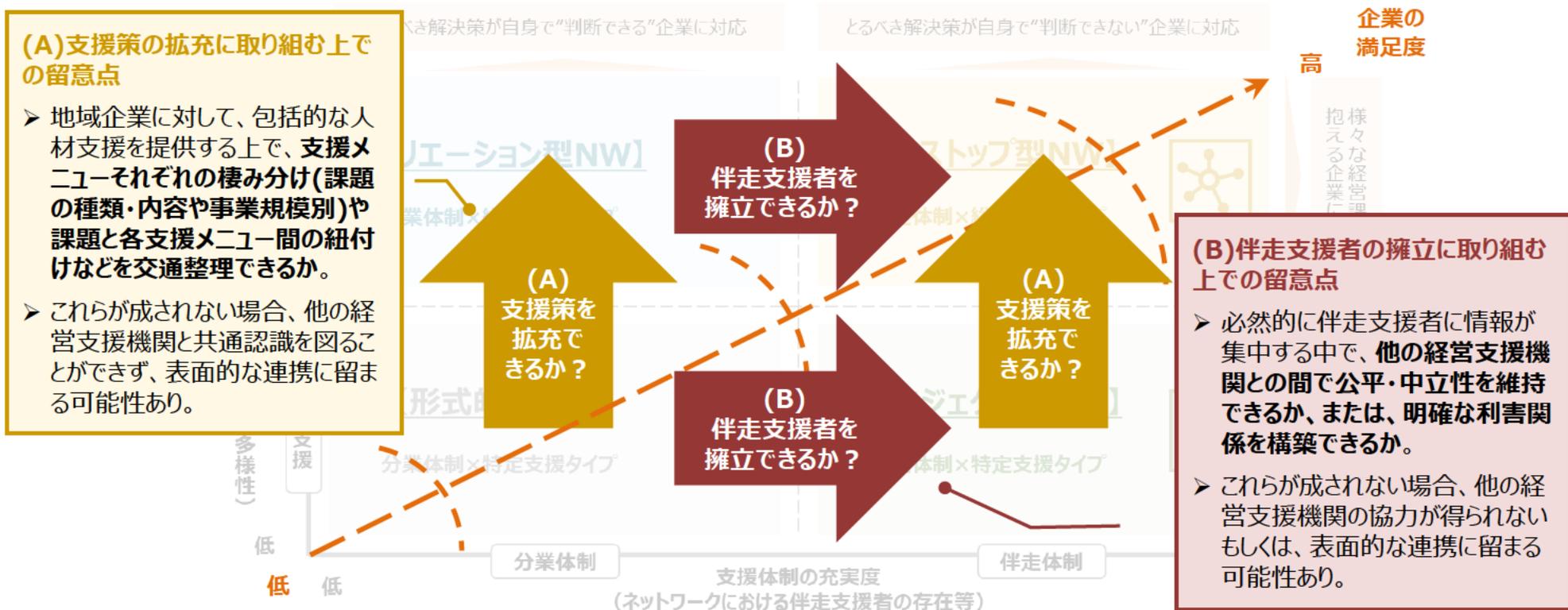
| ネットワークの類型 | 【ご参考】 コスト※1 | ネットワークが提供する価値 | | 企業満足度との関係性 |
|---|----------------|----------------|---------------------|------------|
| | | (支援体制) 伴走支援 | (支援内容) 多様な支援メニュー | |
| 【ワンストップ型NW】 伴走体制×総合支援タイプ  | 大 | 有り | 有り | 高 |
| 【バリエーション型NW】 分業体制×総合支援タイプ  | 中 | 無し | 有り | 中 |
| 【プロジェクト型NW】 伴走体制×特定支援タイプ  | 中 | 有り | 無し | 中 |
| 【形式的なNW】 分業体制×特定支援タイプ  | 小 | 無し | 無し | 低 |

有りの場合 有りの場合
 行きつ戻りつした支援が可能 様々な経営課題に対応可能

※1：ネットワークを形成する上で生じる関係者調整・合意形成に際する労力（調整コスト）やネットワークを持続する上で必要となる地域の経営支援機関のリソース（人員コスト）等

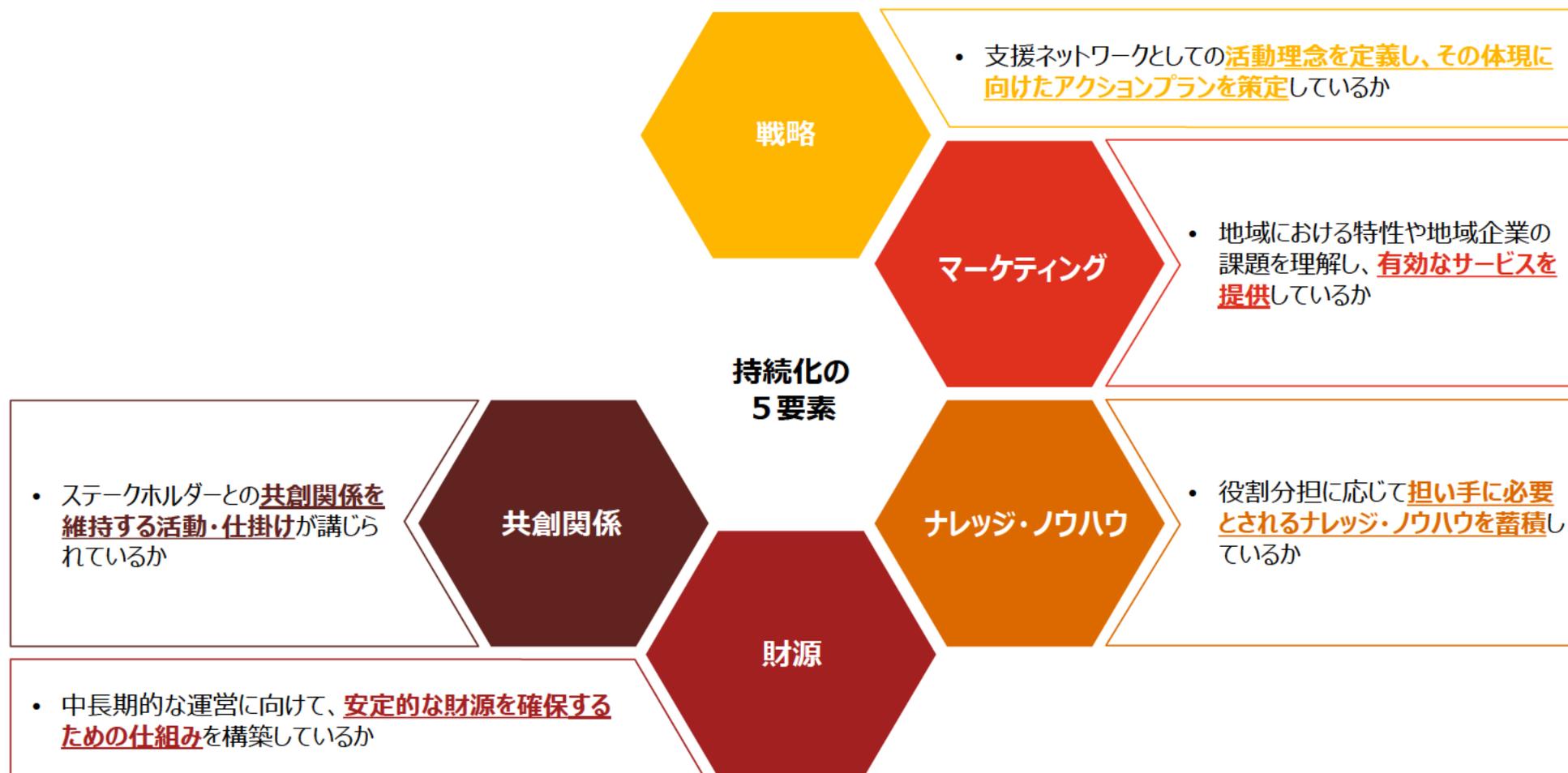
(8) 企業満足度の向上に向けた論点

- ネットワークにおける企業満足度の向上に向けた考え方として、「形式的なNW」は(A)支援策の拡充もしくは(B)伴走支援者の擁立を通じて、「バリエーション型NW」もしくは「プロジェクト型NW」に移行することが望まれます。また、「プロジェクト型NW」は(A)支援策の拡充、「バリエーション型NW」は(B)伴走支援者の擁立を通じて、「ワンストップ型NW」へ移行することで企業満足度の向上に繋がると考えられます。
- また、**本年度事業では、(A)支援策の拡充および(B)伴走支援者の擁立に取り組む上で、いくつかの留意点が見えています**ので、取り組みの参考にしてください。



(9) ネットワーク形成・持続化の要点

- 支援ネットワークの持続化を進める上で、必要となる要素として「戦略」「マーケティング」「ナレッジ・ノウハウ」「財源」「共創関係」の5つが挙げられます。5つの要素についてそれぞれ検討し、実行していくことで持続化に向けた取組の可能性が高まります。



(10) ネットワーク形成・持続化の取組みポイントとセルフチェック

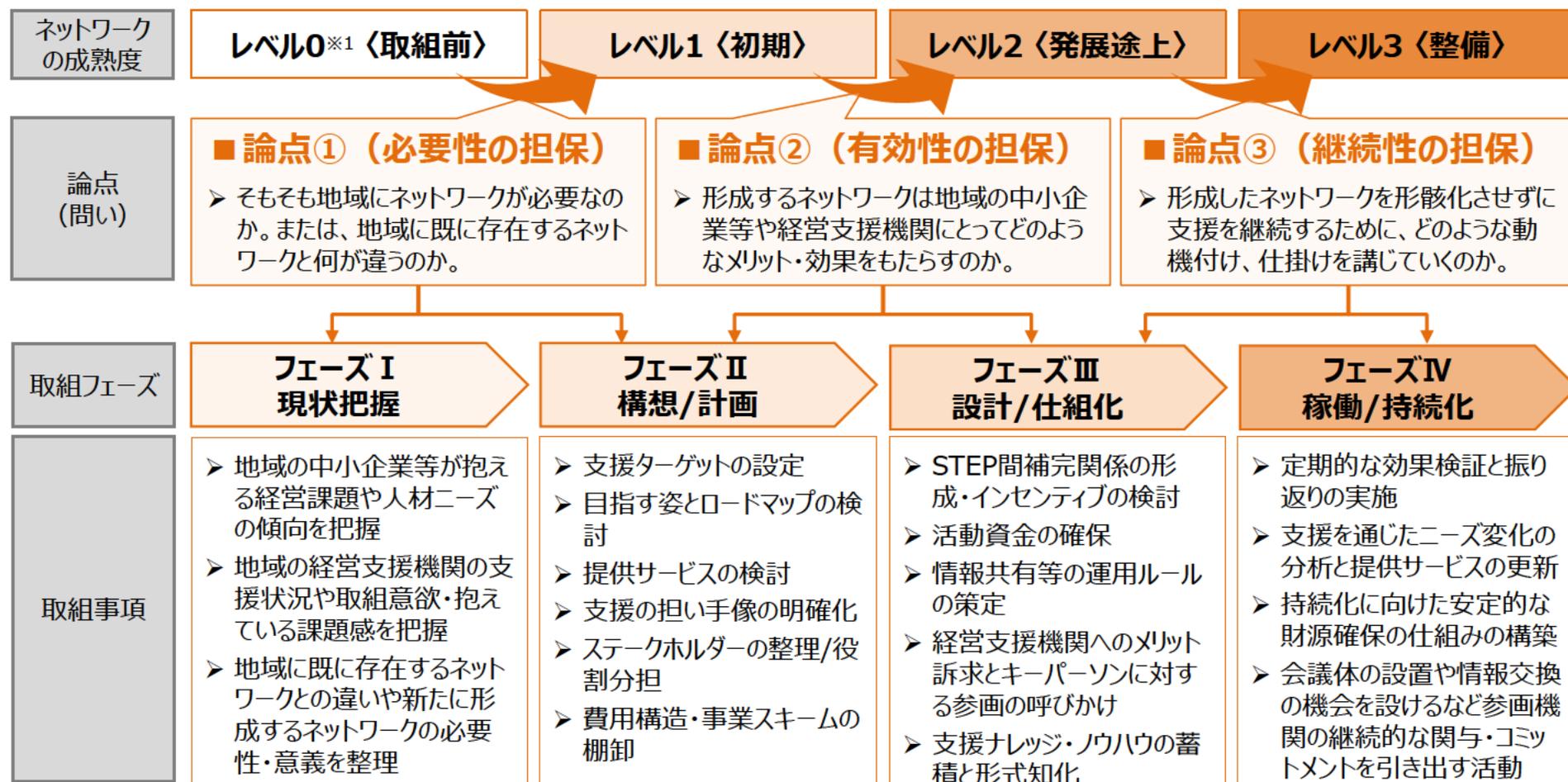
- ネットワークの形成や持続化に必要な5要素（戦略、マーケティング、ナレッジ・ノウハウ、財源、共創関係）には成熟度があり、それぞれで目指すべきレベル（成熟度）を取組みポイントとしてセルフチェックができるように設定しています。成熟の段階を踏みながら、ネットワークの成熟度を高めていくことが重要です。

| | |
|-------------|-------------------------|
| レベル1 (初期) | 取組みがなされているが、場当たりの |
| レベル2 (発展途上) | 持続的な運営に向けた環境が整い始めている |
| レベル3 (整備) | 環境整備が進み、具体的な活動が広がってきている |

| 要素 | 成熟度 | 状態（要チェック <input checked="" type="checkbox"/> ） |
|--------------|------|--|
| 戦略 | レベル1 | □ 支援ネットワークとしての活動理念（ビジョン・コンセプト等）を設定している。 |
| | レベル2 | □ 活動理念の体現に向けて、中長期の活動計画を明確に定めている。 |
| | レベル3 | □ 測定可能で具体的な指標（KPI）を設定し、KPIに沿ってPDCAサイクルを回す仕組みを構築している。 |
| マーケティング | レベル1 | □ 地域の中小企業等が抱える経営課題や人材ニーズの傾向を把握している。 |
| | レベル2 | □ 支援ネットワークが提供する支援サービスと、地域に既に存在する類似する支援サービスとの違いについて明確化（差別化）している。 |
| | レベル3 | □ 地域企業・地域社会等のニーズを組み込んだサービス提供を行い、ニーズの変化を踏まえ絶えずサービスを更新することができる体制を整備している。 |
| ナレッジ ノウハウ | レベル1 | □ 地域企業に価値を提供していく上で、支援ネットワークの担い手として期待される人材像やスキル、行動の定義を明確化している。 |
| | レベル2 | □ 上記の定義に基づき、支援ネットワークを運営する上で、必要な人員（質・量）を確保している。 |
| | レベル3 | □ 一部のキーパーソンに依存せず、支援ネットワーク全体で、ノウハウ・ナレッジを共有するための仕組み・環境整備（形式知化やツール化等）をしている。 |
| 財源 | レベル1 | □ 支援ネットワークを維持・運営する上で必要となる年間の必要経費・支出の見込額が整理され、必要となる資金額が明確になっている（資金計画）を策定している。 |
| | レベル2 | □ 資金計画に基づいたマネタイズスキームの構築に取り組み、組織内部およびステークホルダー等との連携を通じて、年間必要経費を十分確保している。 |
| | レベル3 | □ 中長期的な運営に向けた安定的な財源確保の仕組みが構築されている。 |
| 共創関係 | レベル1 | □ 地域のステークホルダーからのニーズ・期待を把握し、各ステークホルダーの特徴や強み・弱みも踏まえた上で支援の各ステップにおける役割分担をしている。 |
| | レベル2 | □ それぞれのステークホルダーに対して、支援ネットワークに参画・応援・協力したくなるようなメリット・インセンティブ付けている。 |
| | レベル3 | □ 会議体の設置や情報交換、成功事例の共有の機会を定期的に設けるなどステークホルダーの継続的な関与・コミットメントを引き出す活動・仕掛けを講じている。 |

(11) 支援ネットワークの形成の進め方

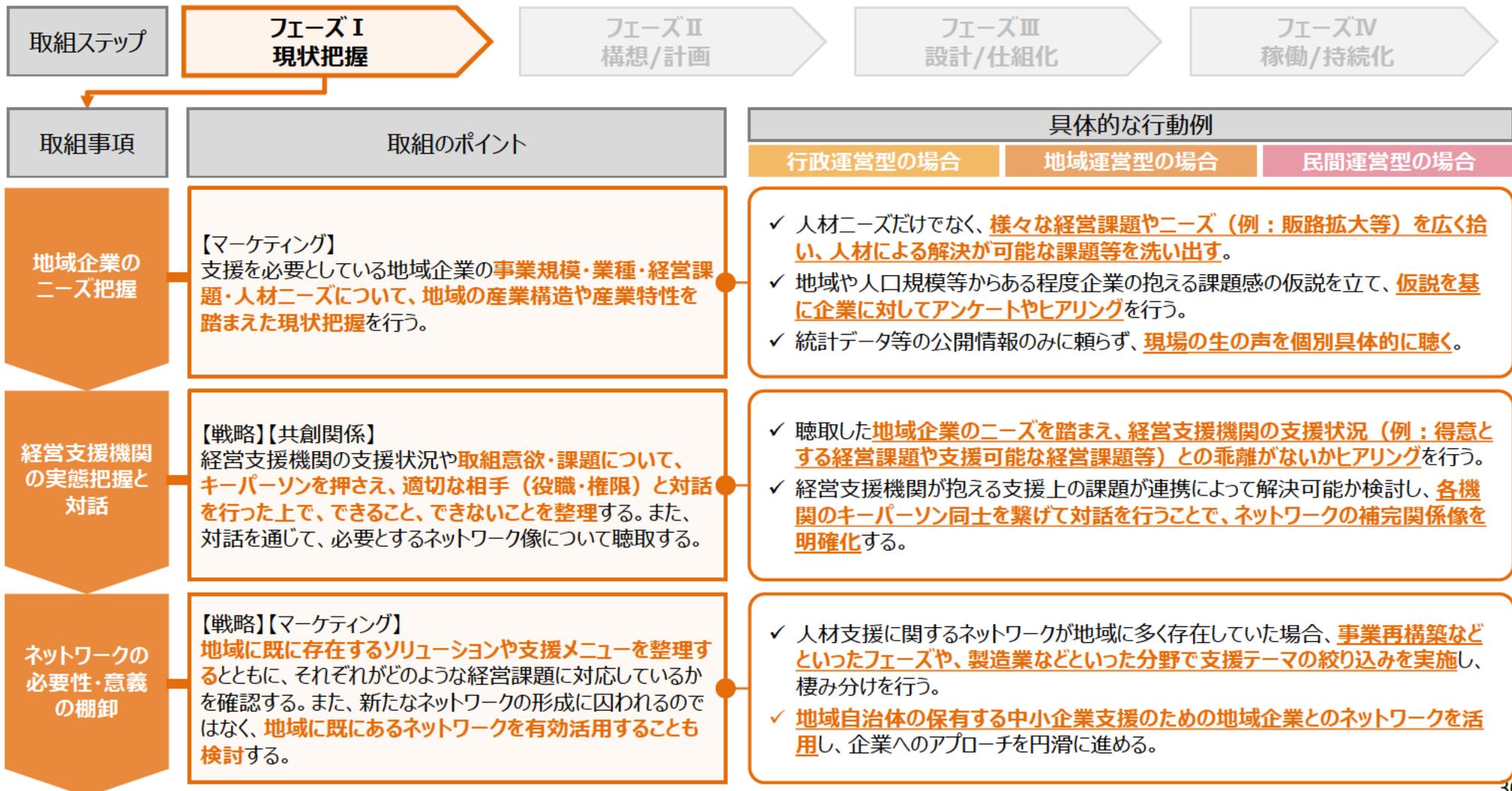
- ネットワークの成熟度を高めるための論点として、レベル0からレベル1に上がるために「**必要性**」の担保、レベル1からレベル2に上がるために「**有効性**」の担保、レベル2からレベル3に上がるために「**継続性**」の担保が必要になります。
- その上で各論点を踏まえて、**支援ネットワークおよび中核機関が取り組むべき主な取組事項**としては、「**現状把握**」「**構想/計画**」「**設計/仕組化**」「**稼働・持続化**」のフェーズに整理されます。



※1 レベル0：支援ネットワーク形成を検討しているが、まだ取組みを始めていない状態

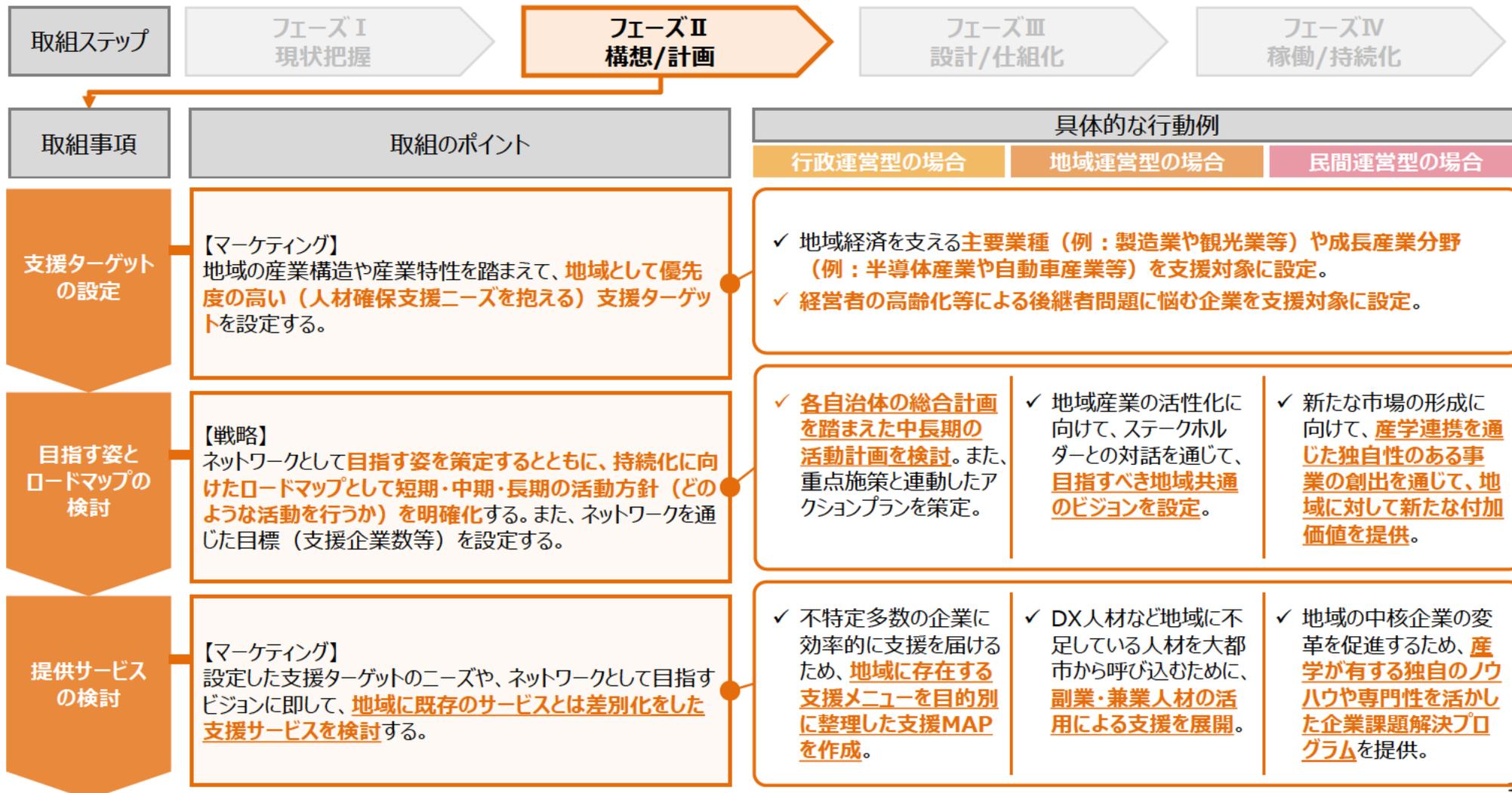
(11)-1. フェーズⅠにおける取組のポイント -現状把握-

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



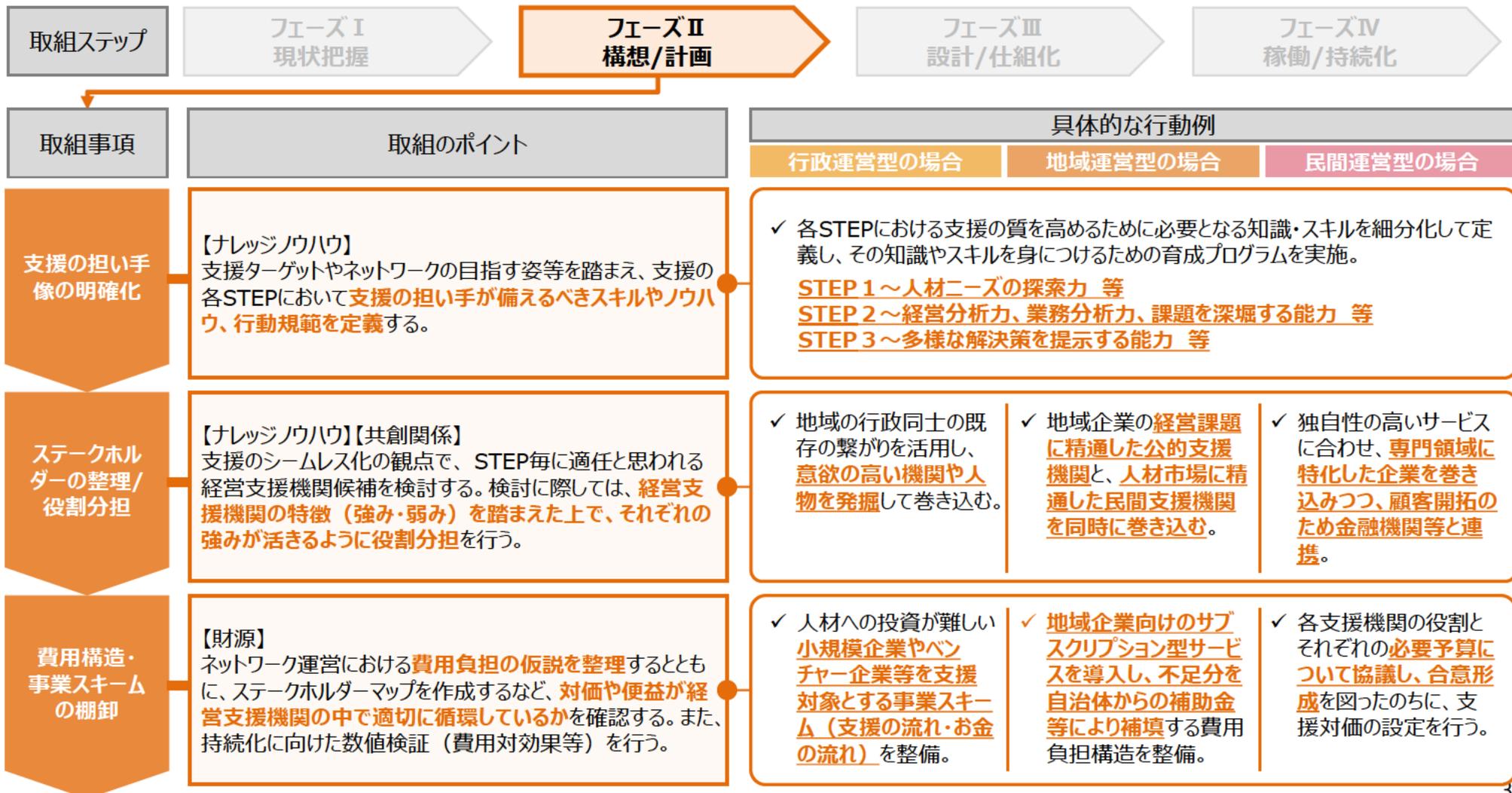
(11)-2-1. フェーズⅡにおける取組のポイント -構想/計画-

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



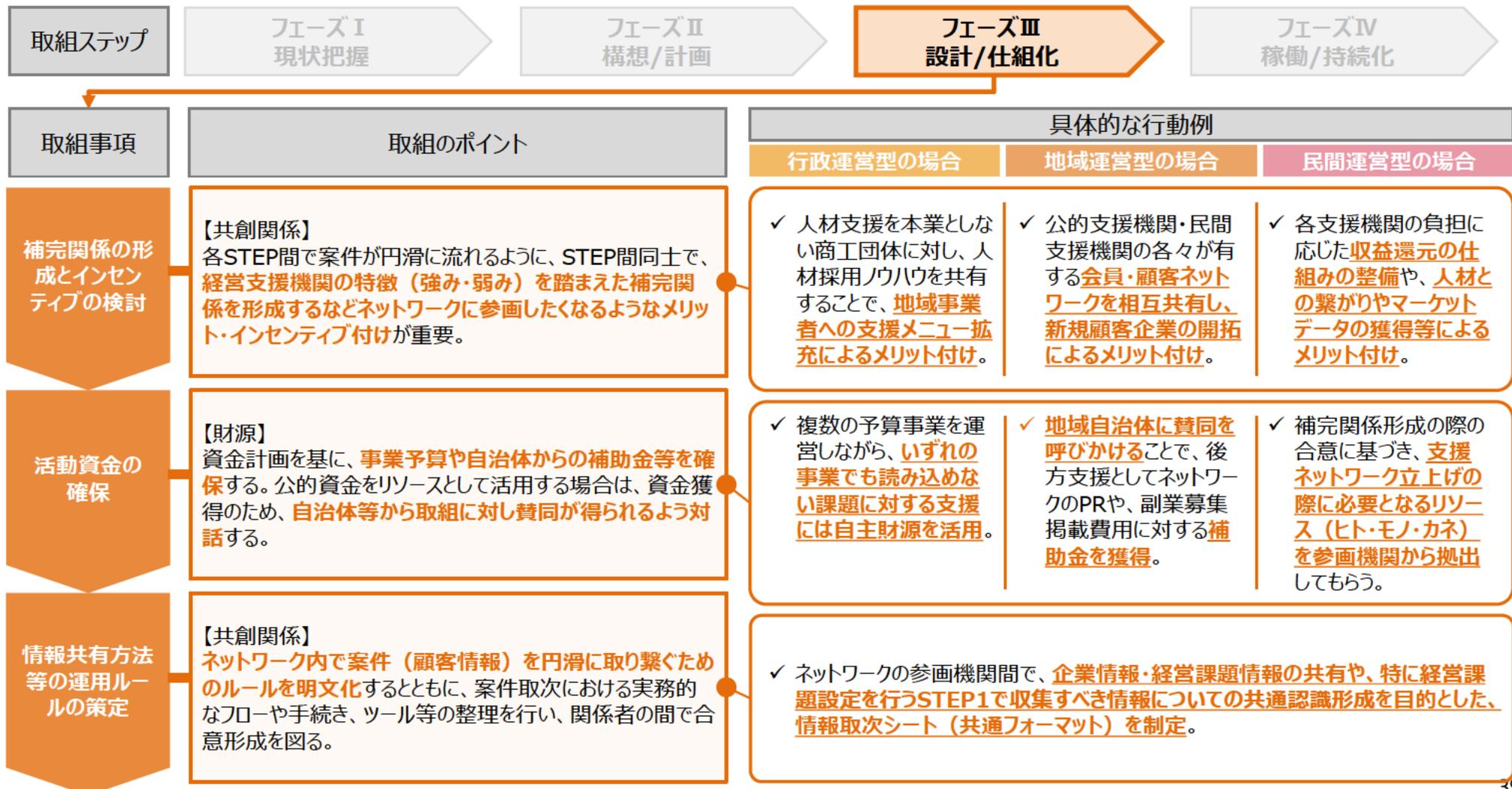
(11)-2-2. フェーズⅡにおける取組のポイント -構想/計画-

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



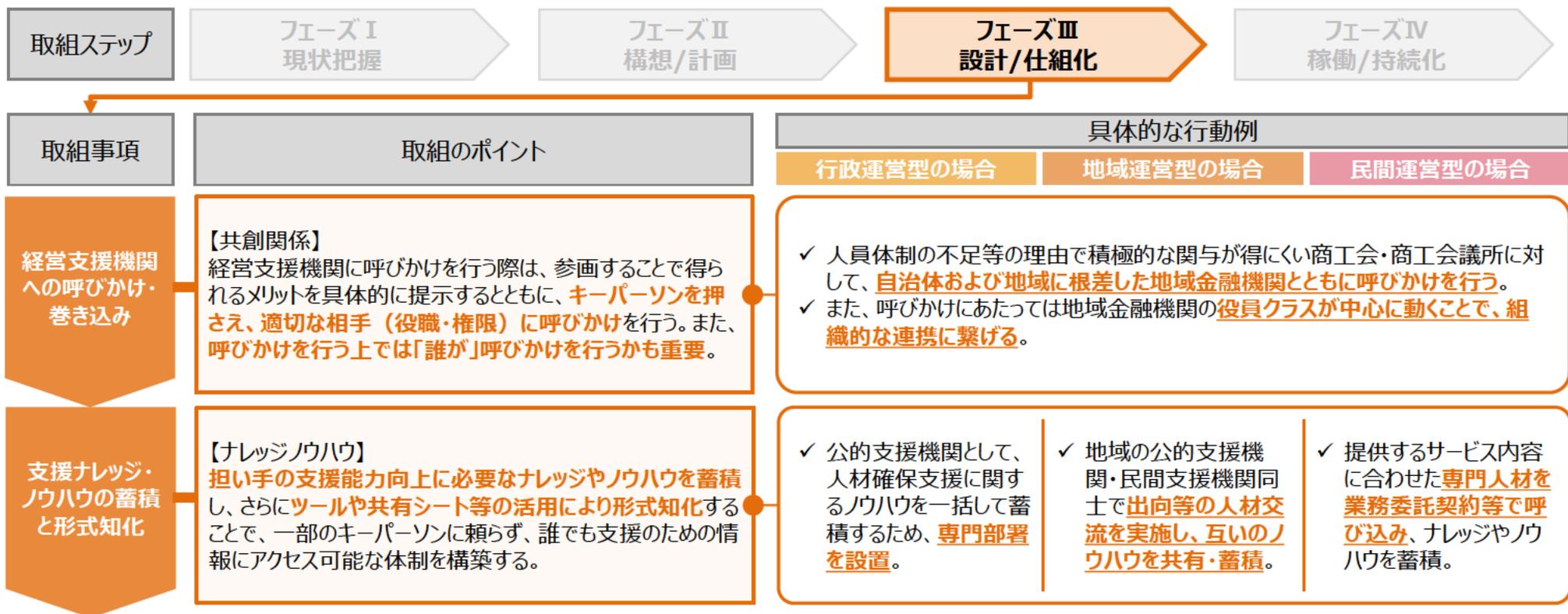
(11)-3. フェーズⅢにおける取組のポイント -設計/仕組化-

- 支援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」のフェーズにおいては、以下で示す「取組事項」、「取組のポイント」を押さえることが重要です。



(11)-3. フェーズⅢにおける取組のポイント -設計/仕組化-

- 支援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」のフェーズにおいては、以下で示す「取組事項」、「取組のポイント」を押さえることが重要です。



(11)-4. フェーズⅣにおける取組のポイント -稼働/持続化-

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

| 取組ステップ | フェーズⅠ 現状把握 | | フェーズⅡ 構想/計画 | | フェーズⅢ 設計/仕組化 | | フェーズⅣ 稼働/持続化 | |
|---------------------|--|---------|---|--|---|--|-----------------|--|
| | 取組事項 | 取組のポイント | 具体的な行動例 | | | | | |
| | | | 行政運営型の場合 | 地域運営型の場合 | 民間運営型の場合 | | | |
| 定期的な効果検証と振り返り | <p>【戦略】 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。</p> | | <p>✓ <u>人材採用後のモニタリングを商工団体等が担い</u>、新たに生じた経営課題を次STEPの担当機関にトスアップ。</p> | <p>✓ 支援による変化や市場変化に合わせて地域に不足する人材を見極め、<u>副業人材プールを形成</u>。</p> | <p>✓ 支援を通して採用に至った人材に対して、<u>研修などの人材育成サービスを提供</u>。</p> | | | |
| ニーズ変化の分析と提供サービス更新 | <p>【マーケティング】 支援を通じた地域企業の満足度や課題変化等を分析し、地域でのニーズ変化を踏まえたサービス更新をするとともに、それに伴う経営支援機関内の役割分担の見直しを行う。</p> | | <p>✓ 地域で今後注力すべき領域を見極め、先行して検証・実証し、<u>エビデンスの収集により新たな事業予算を確保</u>。</p> | <p>✓ 補助金がなくなることも見据え、<u>企業から対価を得るスキーム（エコシステム）を構築し、補助金依存から脱却</u>。</p> | <p>✓ 人材確保支援以外の新たなサービスの開発・拡充を通じて、<u>複数のキャッシュポイントを設定</u>。</p> | | | |
| 安定的な財源確保の仕組みの構築 | <p>【財源】 現状の財源・費用負担のスキームがどれほど持続可能かを検討するとともに、新たな財源の確保やマネタイズポイントの創出をするなどし、単一の財源に依存せず、長期的かつ安定的に財源確保をするための仕組みを構築する。</p> | | <p>✓ 本業が多忙で積極参加を得にくい公的支援機関に対し、<u>負担軽減とフィードバックを兼ねた人員サポート体制を整備</u>。</p> | <p>✓ <u>事業HPを通じた取組事例紹介</u>のほか、取組の発展について参加者の声や支援事例の紹介を交えた<u>事業報告会を開催</u>。</p> | <p>✓ 地域企業の市場環境の変化にあわせ、<u>各支援機関の役割分担や利益・予算配分のバランスを定期的に見直す</u>。</p> | | | |
| 継続的なコミットメントを引き出す仕掛け | <p>【共創関係】 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。</p> | | | | | | | |

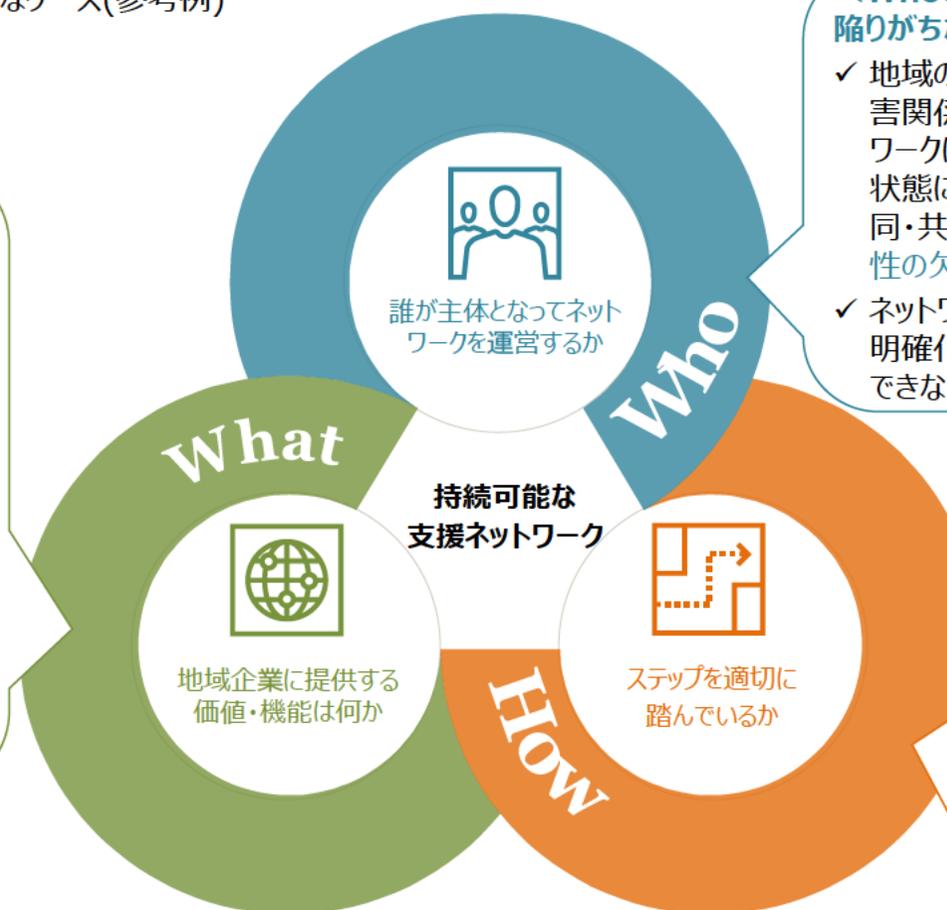
(12) 支援ネットワークを形成・持続化するための留意点

- ここまで「Who」「What」「How」の具体的な内容について触れてきましたが、**支援ネットワークを形成する上では、どれか一つの要点を押さえるのではなく、それぞれの要点を総合的に押さえていくことが重要です。**
- 以下では、本事業での中で見られた「**ネットワークを形成・持続化する上で陥りがちなケース**」をいくつか参考例として挙げていますので、取り組みの参考にしてください。

■ ネットワークを形成する上で陥りがちなケース(参考例)

<Whatを明確化しなかった場合に陥りがちなケース>

- ✓ 地域に既に存在するネットワークとの違いや付加価値を見出すことができず、地域として、新たにネットワークを形成する必要性を見いだすことができない状態に陥る（**必要性の欠落**）
- ✓ 何を目的としたネットワークなのか曖昧になり、参画機関同士での共通認識がとれず、ネットワークに参画するインセンティブを十分に提示できない状態に陥る（**有効性の欠落**）



<Whoの特徴や傾向を踏まえなかった場合に陥りがちなケース>

- ✓ 地域の経営支援機関との間で補完関係や利害関係を上手く形成することができず、ネットワークに参画するインセンティブを提示できない状態に陥るor地域のステークホルダーからの賛同・共感を得ることが難しくなる（**必要性/有効性の欠落**）
- ✓ ネットワークの公助・共助・自助といった役割を明確化できず、参画機関の強みを活かすことができない状態に陥る（**有効性の欠落**）

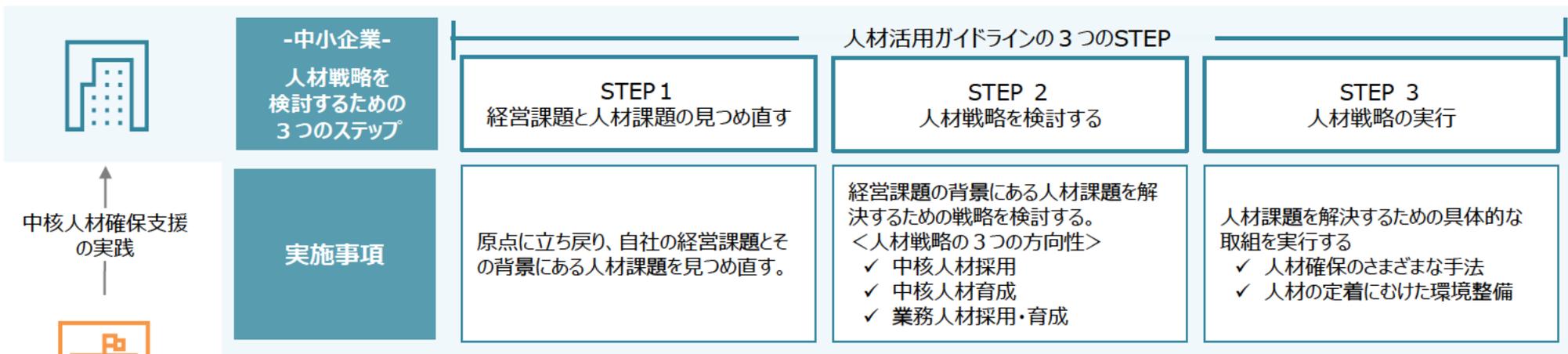
<Howのステップを適切に踏まなかった場合に陥りがちなケース>

- ✓ ネットワークとしての骨格が十分に形成されず、参画機関間における案件の取り繋ぎが行われないなど、実効性の乏しい形式的なネットワークに留まる（**必要性/有効性/継続性の欠落**）
- ✓ 予算が確保不能となる、運営や支援が属人化するなどしてネットワーク体制が継続できず、一時的な支援に留まる（**継続性の欠落**）

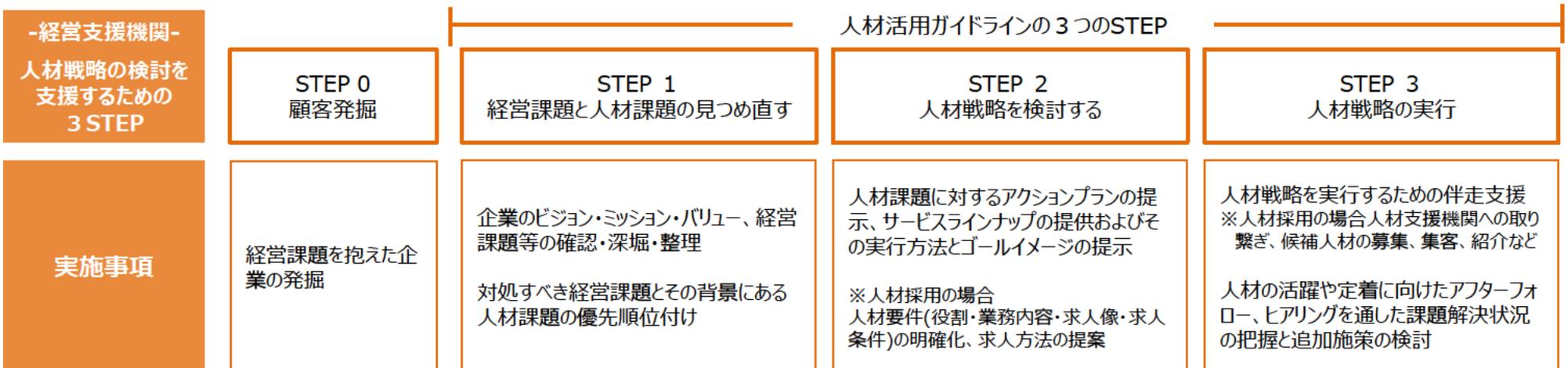
2. 「担い手の支援能力向上」の要点・示唆

(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。



伴走支援



(2)中核人材確保支援の実践のポイント

□ 人材活用ガイドラインの各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、以下の通り、整理しています。

| 人材戦略の検討を支援するための3STEP | 人材活用ガイドラインの3STEP | | | | |
|----------------------|---|--|--|--|--|
| | <STEP0> 顧客開拓 | <STEP1> 経営課題と人材課題の見つめ直し | <STEP2> 人材戦略の検討 | <STEP3> 人材戦略の実行 | |
| 実施事項 | <ul style="list-style-type: none"> 経営課題を抱えた企業の発掘 | <ul style="list-style-type: none"> 企業のビジョン・ミッション・バリュー、経営課題等の確認・深堀・整理 対処すべき経営課題とその背景にある人材課題の優先順位付け | <ul style="list-style-type: none"> 人材課題に対するアクションプランの提示、サービスラインナップの提供およびその実行方法とゴールイメージの提示 ※人材採用の場合 人材要件(役割・業務内容・求人像・求人条件)の明確化、求人方法の提案 | <ul style="list-style-type: none"> 人材戦略を実行するための伴走支援 ※人材採用の場合 人材支援機関への取り繋ぎ、候補人材の募集、集客、紹介など 人材の活躍や定着に向けたアフターフォロー、ヒアリングを通じた課題解決状況の把握と追加施策の検討 | |
| 人材確保における実践のポイント※1 | <ul style="list-style-type: none"> ✓人材ニーズを持ち、かつ人材領域への投資意欲・投資余力があるターゲット企業の選定・開拓を行う ✓STEP1を他機関に依頼する場合、人材ニーズを持つ企業情報（特に、将来展望や経営課題等）を取り纏めてトスアップする | <ul style="list-style-type: none"> ✓経営者との信頼関係を構築し、課題抽出ツールや過去事例の知見を活用して構築した仮説をもとに経営者と対話しながら、経営者の想いを引き出す ✓企業内の他担当者へもヒアリングを行うことにより、経営と現場の課題認識を合わせる ✓経営者の将来構想や経営課題やその背景にある人材課題の棚卸、具体化、優先順位付け等を行う ✓STEP2を他機関に依頼する場合、収集した企業情報を取りまとめてトスアップする | <ul style="list-style-type: none"> ✓優先順位の高い経営課題に対して、人材確保支援によらず、想定し得る解決策を検討する ✓組織内外の専門家との意見交換・情報交換などを行い、解決策の仮説の妥当性を検討する ✓人材で解決できない経営課題に対しては、適切な経営支援機関等に繋ぎ、課題解決を後押しする ✓人材で解決できる経営課題があれば、人材領域における良質な事例等を用いて、具体的な解決までのイメージを示す | <ul style="list-style-type: none"> ✓副業・兼業人材を含め、それぞれの人材活用の特徴を説明し適切なサービス選定を促す ✓具体的な課題解決イメージや採用予定の人材を活用することで得られる効果を示すことで、人材確保への意欲喚起を行う ✓経営者へのヒアリングを通じて、人材要件（求人像、人材に求める期待、役割や業務内容、必須条件/希望条件）を整理し、企業情報シート等に取り纏める | <ul style="list-style-type: none"> ✓情報共有用の資料を俯瞰し、特定の事業者に限定せず、要望に合致した人材支援会社へ広く取り繋ぎを行う ✓内定者フォローや、採用した人材の受入体制等にかかるアドバイスをを行い、定着支援を行う ✓定期訪問等を通じて、課題解決の進捗や採用した人材の寄与・貢献のモニタリングを行い、進捗が芳しくない場合に、代替案を提示する ✓課題解決の目的が立った際、新たな経営課題や人材ニーズの掘り起こしを行う |

※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、以下の通り、整理しています。

| 人材戦略の検討を支援するための3 STEP | 人材活用ガイドラインの3 STEP | | | | |
|-----------------------|---|--|---|---|--|
| | <STEP 0> 顧客開拓 | <STEP 1> 経営課題と人材課題の見つめ直し | <STEP 2> 人材戦略の検討 | <STEP 3> 人材戦略の実行 | |
| 実践のポイント | STEP 0 | STEP 1 | STEP 2 | STEP 3 | |
| 重要となる特性・マインド/行動例※1 | <p>企業の見極め 組織内の分析ツールやこれまでの経営支援事例を活用し、投資意欲が高く、また投資を行うに足る財務基盤を有する企業を抽出しようとする</p> <p>人材ニーズの察知 組織内の分析ツールやこれまでの経営支援事例を活用し、顕在的・潜在的に人材ニーズを持つ可能性が高い企業を抽出しようとする</p> | <p>献身性 足繁く通って対話を重ねたり、経営者にとって有益な情報を提供し続れたりすることで、信頼を獲得する</p> <p>傾聴 杓子定規に議論を行うのではなく相手の想いや課題感を引き出そうとする</p> <p>課題に対する仮説構築 事前に収集した企業情報などから、経営者が抱える課題や想いに対する仮説を持った上で議論しようとする</p> <p>組織全体に対する俯瞰した視点 経営者以外の現場担当者などにも話を聞き、経営と現場の双方の視点から課題を把握しようとする</p> | <p>ネットワーキング 自組織内外の広い範囲に公式・非公式の人脈を持っており、すぐに連携できる状態を構築しようとしている</p> <p>支援先企業のモチベート 成功のイメージや成功までのプロセスを具体的に示しつつ、支援先企業との信頼関係を活かして支援先企業の行動の後押しを行おうとする</p> <p>顧客満足の追求 自己の利益のためではなく、支援先企業の課題解決にとって最も有効な施策・サービスを提案しようとする</p> | <p>傾聴 自身で条件を決めつけるのではなく、経営者や担当者が抱いている人材への期待や懸念などに耳を傾けようとする</p> <p>人材視点の想像力 人材側の視点を想像し、企業の魅力を引き出そうとする</p> | <p>支援状況へのキャッチアップ 案件シートなどのツールの活用や、打ち合わせを通して、これまでのSTEPに関わった他の支援機関と情報を共有し、状況把握しようとする</p> <p>傾聴 企業および従業員双方に対して面談等を行い、それぞれが抱えている期待や懸念などに耳を傾けようとする</p> <p>提案に向けた行動 フォローアップの中で更なる課題やニーズがあれば、経営者や担当者と議論を行い、次の提案に繋げようとする</p> |
| | 他組織との情報連携意識 案件シートなどのツールの活用や、定期的な打ち合わせの設定を通して他の支援機関と情報を共有し、協力体制を構築しようとする | | | | |

※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て押さえておくべき要点

- 担い手の支援能力の向上に取り組む上では、**学んで終わりではなく、実際の現場業務で“実践する”ことを念頭とした担い手育成に取り組むとともに、担い手の心理に応じたアプローチを心掛けることが重要**です。
- 具体的には、「Attention(知る)⇒Interest(関心を寄せる)⇒Desire(実践したくなる)⇒Action(実践する)」の一連の流れを意識し、取り組むことが大切です。以下では、本事業で見られた一例を示しています。



(5) 支援能力の向上に向けた方法と具体策

□ 担い手の支援能力の向上に向けた具体策について、本事業を通じて有効と考えられた要点を以下の通り、「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。

総論

- ✓ 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**
- ✓ **「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った上で、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、できないことを整理しておくことが大切**
- ✓ 担い手の所属組織（金融機関/商工会・商工会議所）の特徴（P49を参照）によって、**人材確保支援の取り組み方が異なることを踏まえて、それぞれの役割や担い手に求められる能力を整理した上で、提供するコンテンツ内容を検討することが重要**

各論

| 能力向上に向けた方法 | | 支援能力の向上に向けた具体策 | AIDA (イメージ) |
|--------------------|--------|---|----------------|
| OFF -JT (座学) | インプット | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 講義 ➢ eラーニング ➢ ハンドブック | Attention |
| | アウトプット | <p><Plan></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ ケーススタディー ➢ ワークショップ | Interest |
| | インプット | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域における人材不足の状況や人的資本経営における中核人材の必要性を訴求するとともに、中核人材で解決できる経営課題の特徴/データを指し示す ✓ 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（3ステップ）に対する理解を深めるとともに、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講義を提供する ✓ 類似する業種・経営課題の成功事例や中核人材確保支援に実際に取り組んだ担い手の声を参考に支援イメージの解像度を高める | Desire |
| On -JT (OJT) | アウトプット | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 | Action |
| | インプット | <p><Do></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 実際の企業を対象とした支援の実践/対話 <p><Check/Action></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 専門家からフィードバックを受ける | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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、OJT（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 | |

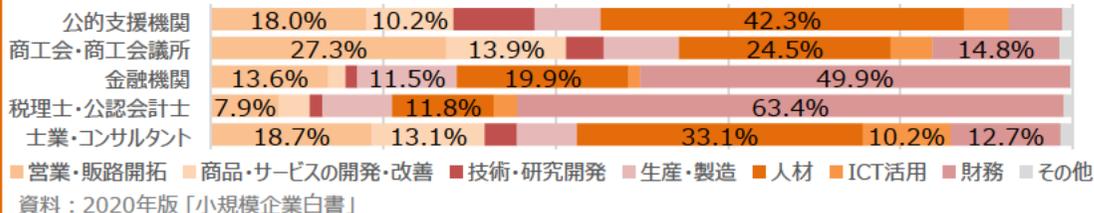
(6) 担い手の属性に応じた支援の特徴

- 担い手の支援能力を向上させる上で、担い手の属性を踏まえたノウハウ共有・育成が重要です。以下の通り、各STEPにおける支援の特徴を支援機関ごとに整理しています。支援能力向上に取り組む上で、参考にしてください。

支援機関による企業支援の現状

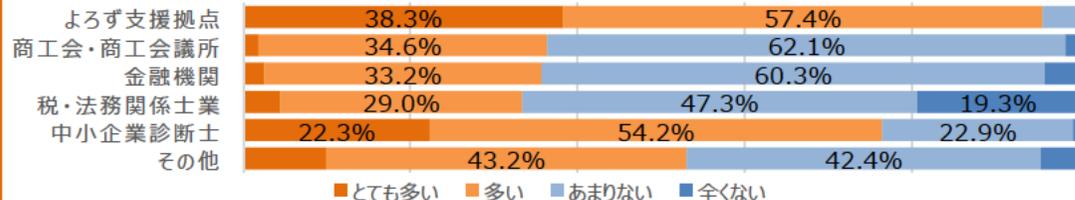
顧客ニーズ<STEP0> 企業向けアンケート調査結果

企業が重要と考える経営課題について最も期待する相談相手



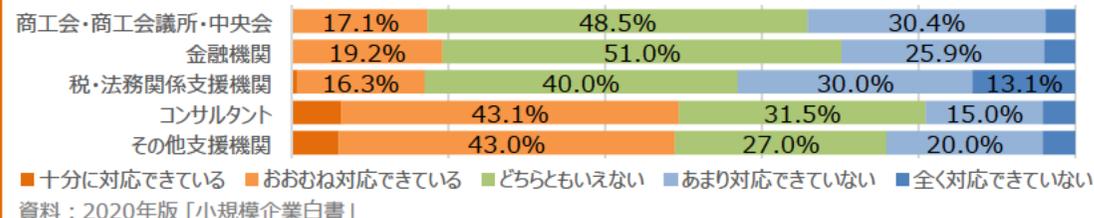
経営・人材課題特定<STEP1> 支援機関向けアンケート調査結果

支援企業への本質的な課題設定の状況



人材戦略検討・実行<STEP2-3> 支援機関向けアンケート調査結果

支援機関ごとの人材課題の支援状況



属性別の支援の特徴

公的支援機関

- 人材に関する相談が42.3%であり、他機関と比較として、企業からの人材に関する相談ニーズが最も高い。
- (よろず支援機関の場合) 95.7%が支援企業に対する本質的な課題設定をする場合が多いと回答している。
- 人材戦略検討・実行では、公的支援機関が多くを占める「その他支援機関」の約半数が対応できていると回答しており、他機関と比較して人材ノウハウが豊富な傾向がある。

商工団体

- 多くの地域企業から幅広い相談を受けているが、相談に対する本質的な課題設定は「あまりない」「全くない」が約65%と高く、課題の真因特定が不十分な傾向にある。
- 人材課題の支援状況では「十分に/おおむね対応できている」が約20%に留まり、人材ノウハウを持たない場合が多く、単独での戦略検討・実行は難しい傾向にある。

金融機関

- 地域企業からの相談ニーズは、財務に関する相談が49.9%と全体の約半数を占めている。また、本質的な課題設定が約35%と、他機関と比較して少ない傾向にある。
- 人材課題の支援状況では、「十分に/おおむね対応できている」が約20%に留まり、人材ノウハウには乏しい傾向にある。

民間支援機関 ・ コンサル

- 公的支援機関ではカバーしにくいICT活用相談等を含め、民間支援機関の専門性に期待した相談ニーズが高い。
- 人材戦略の検討・実行では、「十分に/おおむね対応できている」が約50%と、「その他支援機関」と並んで最も高く、内部で人材ノウハウを蓄積・共有し、課題設定や戦略検討・実行が出来ている傾向がある。

第3章 取組事例

1. 「支援ネットワークの形成」の取組事例

支援ネットワークの形成に係る取組事例（一覧）

- 支援ネットワークの取組事例について、令和5年度事業を通じて確認された事例（行政運営型ネットワーク、地域運営型ネットワーク）と過年度の事例（民間運営型ネットワーク）をご紹介します。

| 運営パターン | 事例テーマ | 中核機関の属性 | 事例地域 | 参照頁 | |
|--|--|------------|-------------------|---------|-----|
| 行政運営型 ネットワーク  | スタートアップの人材確保支援に 取り組む支援ネットワーク | 公的 支援機関 | 大阪府（全域） | P.53-54 | 事例1 |
| | 課題抽出を起点とした人材確保による 経営課題解決支援に取り組む支援ネットワーク | 公的 支援機関 | 兵庫県（全域） | P.55-56 | 事例2 |
| 地域運営型 ネットワーク  | 地域企業の副業人材活用支援ネットワーク （副業プラットフォーム） | 民間 支援機関 | 京都府北部 | P.57-58 | 事例3 |
| | 地域企業の副業人材活用支援ネットワーク （兼業・副業マッチングプログラム） | 民間 支援機関 | 香川県 | P.59-60 | 事例4 |
| | 地域の民間企業を中核とした人材活用支援ネットワーク | 民間 支援機関 | 岩手県宮古市 宮城県気仙沼市 | P.61-62 | 事例5 |
| | 経営者伴走支援や課題解決支援を目的とした 人材活用支援ネットワーク | 民間 支援機関 | 山形県高畠町 | P.63-64 | 事例6 |
| | 担い手の支援能力向上と企業の人材課題解決推進を 目的とした支援ネットワーク | 民間 支援機関 | 愛知県豊橋市 | P.65-66 | 事例7 |
| | 自治体の補助金を起点とした人材確保支援のネットワーク | 公的 支援機関 | 静岡県湖西市 | P.67-68 | 事例8 |
| | 「共創型企业・人材展開プログラム」を実施するコンソーシアム | 民間 支援機関 | 石川県（全域） | P.69-70 | 事例9 |

スタートアップの人材確保支援に取り組む 支援ネットワーク

| | |
|----|--------------------------|
| R3 | 認定経営革新等支援機関を中心としたNW形成 |
| R4 | 定着支援を実施する経営支援機関との連携 |
| R5 | スタートアップ支援を実施する支援機関と新たに連携 |

取組概要

- スタートアップ企業に対する資金調達や事業推進のための支援は充実してきている一方で、人材確保に係る支援については不足している状況にある。そのため、経営支援機関は、具体的な人材ニーズに対する連携先がなく、支援企業に対して人材をテーマとした会話が積極的にできていなかった。
- そこで、**スタートアップ企業の成長に寄与するべく、スタートアップ企業を対象とした採用支援ネットワークを構築した。**関西エリアにおいて、スタートアップ企業を支援する経営支援機関、プログラムや人材事業者と人材確保支援のプラットフォームを構築し、スタートアップの成長加速化のための、担い手育成及び人材確保支援を行う。

<イメージ図>



連携概要

公益財団法人大阪産業局



スタートアップ支援機関・事業

- 中核人材の採用や副業・兼業人材の活用など、**様々な受託事業を活用して幅広いニーズに応えることができる大阪産業局と、スタートアップへの接点を多くもち、事業戦略や資金調達への支援に強みを持つ経営支援機関が連携**して、企業の経営課題解決支援に取り組む。

支援の流れ



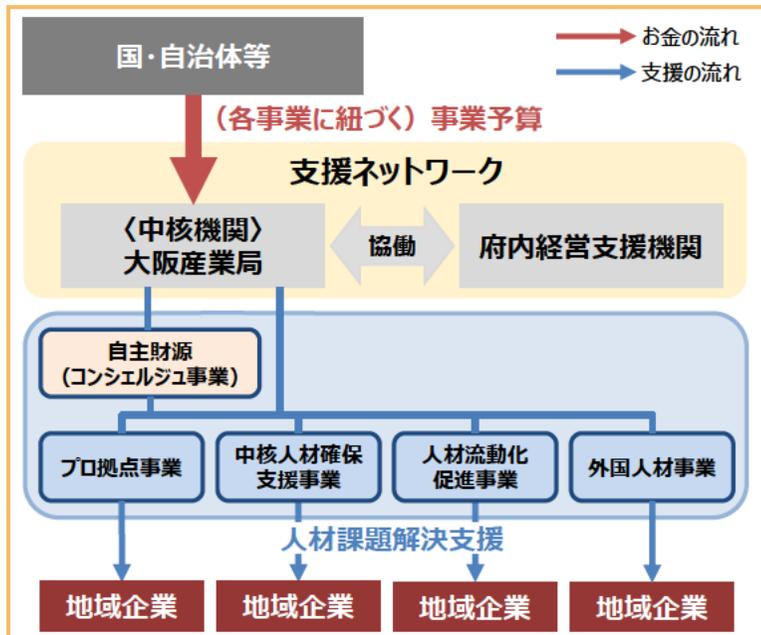
<連携を通じた取組内容>

- 大阪産業局・支援機関の2者で、支援企業の人材確保課題の解決に向けた事前のフリージングを実施。
- スタートアップ・産業局・支援機関の3者で面談を実施し、経営課題や今後の事業戦略に基づいた人材ニーズを定義し、具体的な確保手段まで検討。

スタートアップの人材確保支援に取り組む 支援ネットワーク

| | |
|----|--------------------------|
| R3 | 認定経営革新等支援機関を中心としたNW形成 |
| R4 | 定着支援を実施する経営支援機関との連携 |
| R5 | スタートアップ支援を実施する支援機関と新たに連携 |

運営
スキーム



運営の
ポイント

大阪産業局がハブとなったネットワークで、ワンストップの支援体制を構築

- 大阪産業局が自主運営する「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」に本事業で取り組んだスタートアップの採用支援を窓口を設置し、スタートアップ支援する機能を維持する。
- その上で、様々な人材確保に関連する行政予算を確保し、企業・地域の多様化するニーズに対応していく。
- スタートアップの人材確保相談窓口を掲げ、現存スキームを活用した人材確保支援を継続し、知識・ノウハウを蓄積する。
- 各支援機関に対し、人材確保支援ネットワークや人材確保支援に対する理解を深めるため、情報交換を実施するなど、継続的に接点を持ちながらネットワークの強化を図る。

<ネットワークを通じて支援した経営支援機関の声>

<支援を受ける前>

- スタートアップの支援はしているが、人材確保支援にまで目線がいていなかった。

<支援を受けた後>

- 事業を推進するうえで人材確保の重要性を改めて認識した。今後は自行内でも連携をしながら、スタートアップ支援の幅を広げていきたい。



金融機関

<ネットワークを通じて支援を受けた企業の声>

<支援を受ける前>

- 1年ほど採用活動をしているものの、なかなか良い人材に出会えず採用が進まなかった。結果として事業の進捗が遅れてしまっていた。

<支援を受けた後>

- 量産化を推進できる人材を採用することができ、大企業との実証実験を前に進めることができるようになった。



学術研究、専門・
技術サービス業

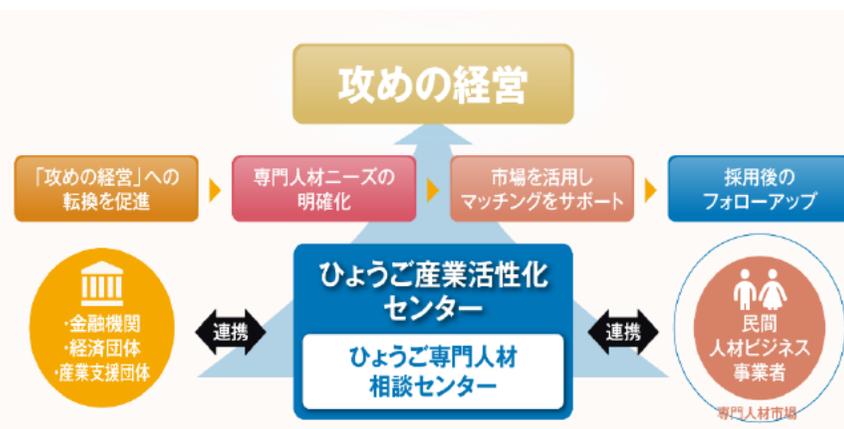
課題抽出を起点とした人材確保による 経営課題解決に取り組む支援ネットワーク

| | |
|----|-----------------------------------|
| R3 | 県内全域の金融機関を中心とした経営支援機関との支援ネットワーク形成 |
| R4 | 商工団体との連携を強化 |
| R5 | 連携に積極的な支援機関と連携を強化 |

取組概要

- 兵庫県信用保証協会では保証制度の利用企業を対象とした「外部専門家派遣制度」を有しており、中小企業は経営課題解決のアドバイス等の支援を無料で受けることができる。
- 中でも『経営改善計画策定支援コース』では、最大 8 回の派遣により計数計画やアクションプランなどを盛り込んだ「経営改善計画書」の策定を支援し、計画策定の 1 年後を目途に金融機関と共に計画の進捗状況をモニタリングしている。
- しかしながら、計画書の策定後に伴走支援する仕組みではないため、計画書が絵に描いた餅となってしまう企業も少なくない。そこで、**伴走支援が必要と判断される企業に対し、「右腕人材活用プログラム」による支援を実施する。**

<イメージ図>



連携概要

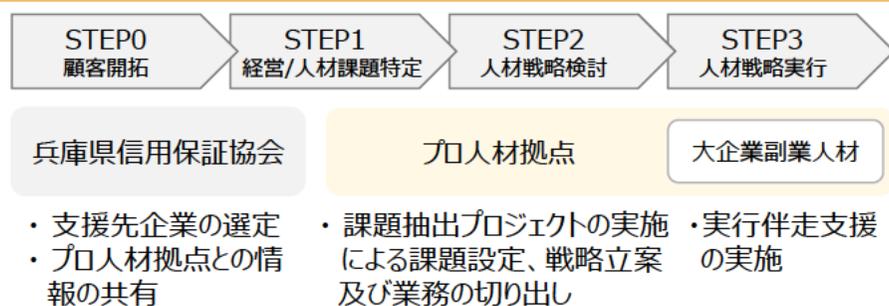
兵庫県プロフェッショナル人材戦略拠点



兵庫県信用保証協会

- 「経営改善計画書」のアクションプランを実行できない企業に対し、**兵庫県信用保証協会とプロフェッショナル人材戦略拠点(プロ人材拠点)が共同で支援することにより、経営改善に向け、経営者だけでなく従業員も腹落ちする課題設定を行うとともに、副業人材を活用した実行伴走支援を提供。**

支援の流れ



<連携を通じた取組内容>

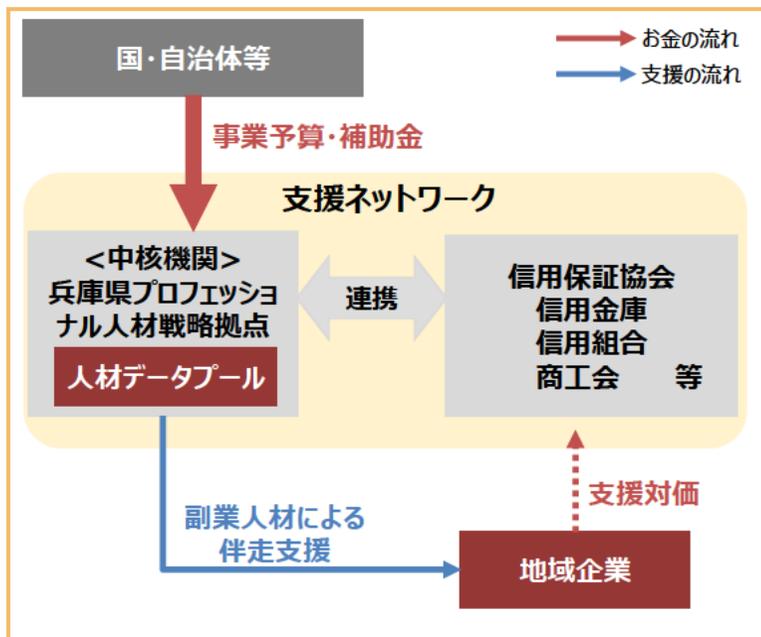
- 伴走支援が必要な企業へプロ人材拠点も同行し、課題抽出と戦略分析・立案を行う課題抽出プロジェクトを実施。
- 経営者・従業員の双方が腹落ちするような経営課題を設定し、副業人材に支援を依頼する業務の切り出しを行うとともに、副業人材のマッチング、課題解決に向けた取組にも伴走。

課題抽出を起点とした人材確保による 経営課題解決に取り組む支援ネットワーク

| | |
|----|-----------------------------------|
| R3 | 県内全域の金融機関を中心とした経営支援機関との支援ネットワーク形成 |
| R4 | 商工団体との連携を強化 |
| R5 | 連携に積極的な支援機関と連携を強化 |

事例1
事例2
事例3
事例4
事例5
事例6
事例7
事例8
事例9

運営
スキーム



運営の
ポイント

プロ人材拠点を核としつつ、プロ人材事業終了後を見据えた ネットワークの形成

- プロ人材事業における連携・協力関係をベースにネットワークを形成しており、当面は兵庫拠点を核にネットワークを形成し、各参画機関における「右腕人材活用プログラム」の制度や仕組みとしての定着を図る。
- 担い手育成のテキストを作成するとともに、課題抽出から実行伴走までの一貫する支援パッケージを「右腕人材活用プログラム」として取りまとめている。
- 課題抽出等に要する経費は、金融機関は顧客サービスとして無料とすることも企業に負担を求めていく、あるいは支援機関の場合は、国・地方自治体等からの補助金などの財源を活用していくことなどを想定している。

<ネットワークを通じて支援した経営支援機関の声>

<支援を受ける前>

- 外部専門家を派遣して明らかになった企業の経営課題の中には、経営者が自ら解決に向けて取り組むにはハードルが高いものも多と感じていた。

<支援を受けた後>

- 課題抽出プロジェクトを実施したことで、従業員が納得し、課題解決に向けて全社一丸となって動き出す姿を見ることができた。有効な取組であると感じる。



兵庫県信用
保証協会

<ネットワークを通じて支援を受けた企業の声>

<支援を受ける前>

- 社長が全て指示しないといけない現状を変え、現場が自ら考え、動く体制にすることが課題であった。

<支援を受けた後>

- 現場と一緒に課題を抽出し、コミュニケーションとマネジメントの仕組みの無いことが問題点として明確になった。明らかになった課題に取り組み、現場が自ら考え、動く体制づくりを目指したい。



宿泊業

地域企業の副業人材活用支援ネットワーク (副業プラットフォーム)

| | |
|----|------------------------|
| R3 | 副業人材をテーマとしたNW形成 |
| R4 | 地域企業・経営支援機関へのソリューション浸透 |
| R5 | 商工団体との連携を強化し支援の取組を加速 |

取組概要

- 令和3年度に京都府北部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）「海の京都」エリアにおいて、地域中小企業のコロナ禍からの立ち直り（事業再構築）に向けた経営課題への取組を、**副業人材の活用を支援するネットワーク**というかたちで立ち上げた。
- 令和4年度においては、副業人材の活用を有効なソリューションとして認知・浸透させ、支援の自走化を担保するため、地域企業への伴走支援を通じて、「**地域主体の運営による支援ネットワークの自走化に向けた仕組づくり**」を進めた。
- 令和5年度においては、**補助事業を活用しながら、商工会議所等の商工団体との連携を深め、地域企業の課題解決に向けた人材支援の取組を加速**させた。

<イメージ図>



連携概要

京都北都信用金庫・人材ニュース(株)



商工会・商工会議所

- 地域企業の事情や動向を熟知する**京都北都信用金庫がネットワークのハブ役となり、商工会議所等が経営課題を抱える企業の掘り起こし役**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等の提供役**、自治体が**後方支援の役割を担い、域内企業の経営課題解決を伴走支援**。

支援の流れ



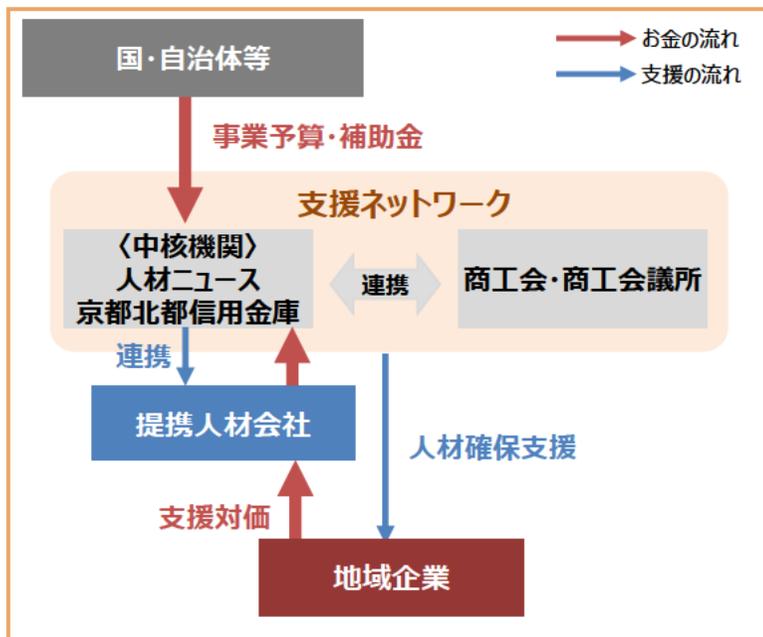
<連携を通じた取組内容>

- 支援企業、京都北都信用金庫、人材ニュースが3者で協議し、支援メニューを活用した支援策を実施。
- 「副業」応募者の選考やマッチング後の契約締結等について京都北都信用金庫が助言、委託業務開始後は商工会議所等が円滑な進行のためのモニタリング実施。

地域企業の副業人材活用支援ネットワーク (副業プラットフォーム)

| | |
|----|------------------------|
| R3 | 副業人材をテーマとしたNW形成 |
| R4 | 地域企業・経営支援機関へのソリューション浸透 |
| R5 | 商工団体との連携を強化し支援の取組を加速 |

運営
スキーム



運営の
ポイント

自治体等の補助金を活用しつつ、支援企業が対価を負担する支援サービスの提供を目指す

- 宮津市で実施している事業では、同市の観光DX政策を実行支援するために、地域事業者のデータ活用経営の導入を支援ネットワークが伴走し、〈副業×ChatGPT〉のソリューションを有料サービスとして提供することを試行。
- 参画機関は、支援対象となる企業と密接な利害関係（顧客基盤や会員企業）を持つ地域金融機関や商工会議所等の経営支援機関で構成。
- 地域中小企業の支援需要を掘り起こすために地域自治体に働きかけ「副業」を活用する企業向け補助金を獲得。事例を創出し、先行事例紹介等で地域企業への浸透を図り、支援の有料化に道筋をつけた。

<ネットワークを通じて支援した経営支援機関の声>

<支援を受ける前>

- 経営課題へ対応していくための専門的スキルやノウハウが不足している企業に対して、何らかの支援を実施していく必要があった。

<支援を受けた後>

- 「副業」というソリューションの提供を通じて、専門的スキルを持った副業人材の活用が可能になり、企業の課題への取組姿勢が前向きになったと感じる。



商工会

<ネットワークを通じて支援を受けた企業の声>

<支援を受ける前>

- 新たなサービスを始めたものの、集客から会員化するための情報発信やプロモーションに課題を抱えていた。

<支援を受けた後>

- 小規模企業のWebマーケティングの支援に豊富な実績を持つ marketer を採用し、SNSを中心にプロモーション施策の展開に着手。



小売業

事例 1
事例 2
事例 3
事例 4
事例 5
事例 6
事例 7
事例 8
事例 9

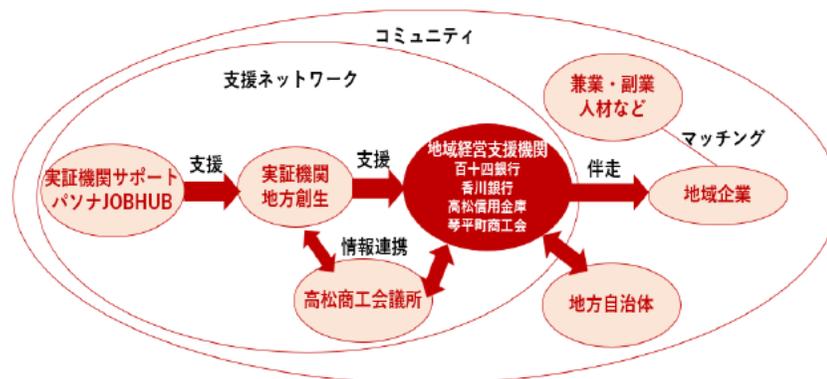
地域企業の副業人材活用支援ネットワーク (兼業・副業マッチングプログラム)

| | |
|----|------------------------|
| R3 | 副業人材をテーマとしたNWを形成 |
| R4 | 地域企業・経営支援機関へのソリューション浸透 |
| R5 | 連携に積極的な支援機関と関係性を強化 |

取組概要

- 令和4年度より、地域中小企業の中核人材確保支援のために経営支援機関（百十四銀行、香川銀行、高松信用金庫、琴平町商工会）を巻き込み、支援ネットワークの香川モデルを立ち上げ。
- 地域企業を対象として、都市圏の中核人材を兼業・副業という関わり方でマッチングを行う「香川県地域複業マッチングプログラム」を始動。**経営支援機関によるプログラムの伴走を通じ、中核人材の確保支援に取り組む背景や意義への理解を深める機会を設計。
- 令和5年度においては、(株)地方創生を中核とし、兼業・副業人材の活用をひとつのソリューションとした支援ネットワークの自走化を実現を目指し、ネットワークへ継続的に参画する意義の創出や仕組みを構築。引き続き、**中小企業の兼業・副業人材確保に向けたマッチングプロセスを伴走することにより担い手育成を強化。**

<イメージ図>



※香川県地域複業マッチングプログラムとは、(株)地方創生が主導する、地域企業と地域や地域企業と関わり、自身のキャリアの見直しや地域貢献をしたいという思いを持った兼業・副業人材（会社員やフリーランス、経営者等）とのマッチングを実現し、企業の経営課題解決や関係人口に繋げるプログラムのこと。

(株)地方創生



琴平町商工会/地域金融機関

連携概要

- 実践的な中核人材マッチングのノウハウ習得のために、実証機関である(株)地方創生が主導する兼業・副業マッチングプログラムに地域の経営支援機関が伴走。**地域活性化事業の基盤を持つ(株)地方創生と、地域企業と密接な関係性を築いている琴平町商工会や地域の金融機関との連携により、質の高いマッチングが実現し、中長期的な企業の経営課題解決支援に繋がった。**

支援の流れ



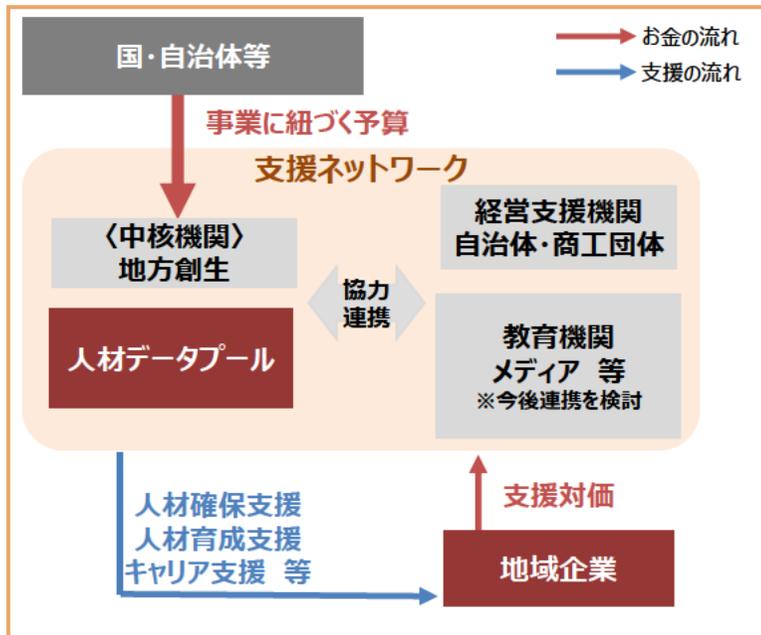
<連携を通じた取組内容>

- 琴平町商工会の会員企業に対し、個別に訪問を行い、経営課題や人材要件定義等のヒアリングを実施し、課題解決の手段として兼業・副業人材マッチングプログラムを案内。
- すべてのSTEPにおいて情報連携及び(株)地方創生との綿密なコミュニケーションを通して取り次ぎを実施。

地域企業の副業人材活用支援ネットワーク (兼業・副業マッチングプログラム)

| | |
|----|------------------------|
| R3 | 副業人材をテーマとしたNWを形成 |
| R4 | 地域企業・経営支援機関へのソリューション浸透 |
| R5 | 連携に積極的な支援機関と関係性を強化 |

運営
スキーム



運営の
ポイント

民間機関からなるネットワークで、「地域の人事部香川モデル」を構築

- 支援ネットワークに参加している各機関とともに、兼業・副業人材活用による「中核人材確保支援」だけにとどまらず、企業における「採用」「育成」「環境整備」等の観点において総合的に支援を行っていくことを検討している。
- 国・自治体等の事業予算や補助金等により持続することを想定しながら、自治体経営支援機関のリソース拠出と企業支援対価による持続化を目指し関係各所と協議していく。
- 今後、人材確保支援による企業からの対価の他、人材育成やリスキング等の支援サービスの拡充やマネタイズポイントを創出していく。

<ネットワークを通じて支援した経営支援機関の声>

<支援を受ける前>

- 人材採用領域を専門としていないことから、会員企業に対する人材確保における課題に対しては踏み込めずにいた。

<支援を受けた後>

- 「副業」というソリューションの提供を通じて、専門的スキルを持った副業人材の活用が可能になり、企業の課題への取組姿勢が前向きになったと感じる。



商工会

<ネットワークを通じて支援を受けた企業の声>

<支援を受ける前>

- 新人教育マニュアルの整備など、自社に人材育成のノウハウがなく、また中間管理職の指導力不足を感じていた。

<支援を受けた後>

- 高度なスキルを持った副業人材と中長期的につながることが出来、人材育成に向けた社内環境の整備に向けた取組みをはじめることができた。



小売業

事例 1
事例 2
事例 3
事例 4
事例 5
事例 6
事例 7
事例 8
事例 9

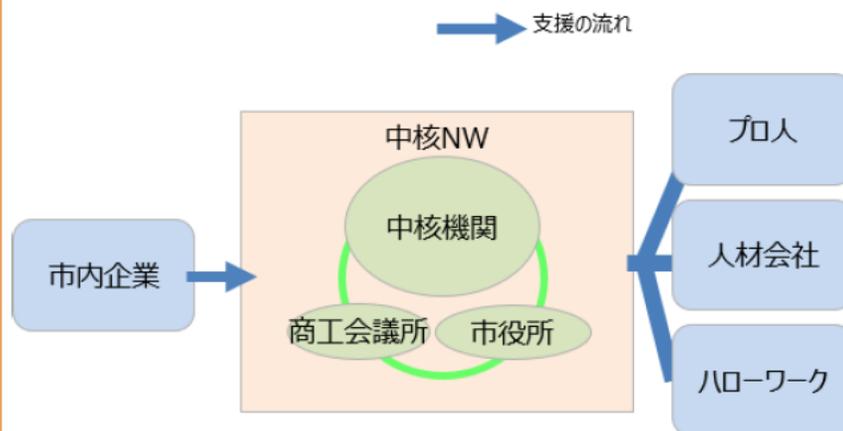
地域の民間企業を中核とした 人材活用支援ネットワーク

| | |
|----|--------------------------|
| R3 | 地域におけるNWのコンセプトやロードマップを設定 |
| R4 | 支援NWを通じた企業支援の実施 |
| R5 | 企業発掘や人材確保支援の多様化に向けた取組実施 |

取組概要

- ・ 気仙沼市・宮古市のように基盤産業はあるものの都市圏から距離があり、域外からの人材確保に苦慮していると想定される人口5万人規模の小都市地域でのネットワークの類型である。
- ・ エリアには雇用創造協議会等の人材確保を目的としたネットワーク等が存在するが、中核人材に焦点を当ててはならず、企業の本質的課題の解決に資する中核人材の確保が困難であった。
- ・ **単一の経営支援機関で一気通貫した人材確保支援ができていない、経営課題明確化から中核人材の確保・定着までの支援と効果的な中小企業支援のための連携体制を構築した。**

<イメージ図>



連携概要

合同会社気仙沼の人事部



金融機関

NPO法人みやっこベース



商工会議所

- ・ 経営課題を整理して人材像の明確化まで可能なスキルを持った担い手を育成し、各機関の担い手がSTEP 0 からSTEP2までを担当する。各ステップで中核機関は適宜サポートし、人材会社に取次ぎ以後も継続してサポートを実施する。

支援の流れ



<連携を通じた取組内容>

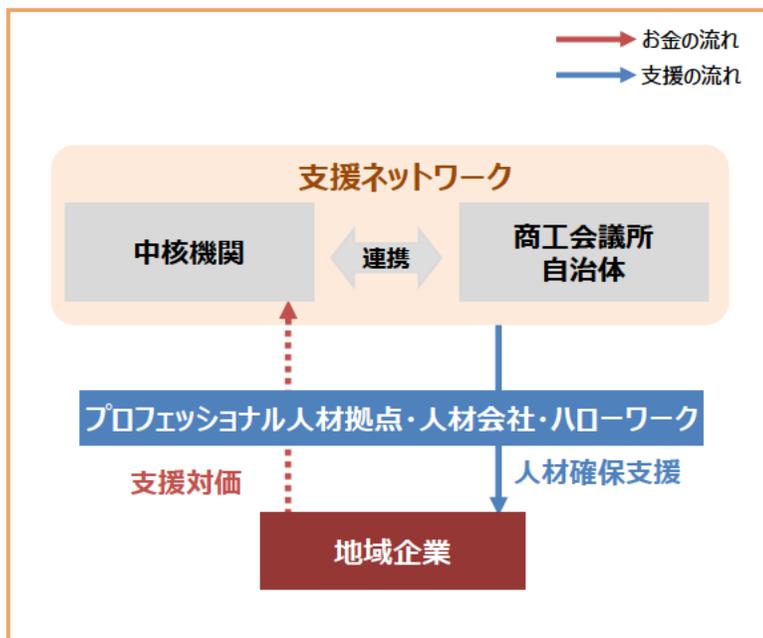
- ・ これまでの事業で育成された担い手が人材に課題を抱える企業の経営課題の明確化～求人像の明確化まで行う。以降は中核機関と連携して、人材確保まで支援する。
- ・ 中核機関は各段階において担い手の伴走支援を行う。

事例1
事例2
事例3
事例4
事例5
事例6
事例7
事例8
事例9

地域の民間企業を中核とした 人材活用支援ネットワーク

| | |
|----|--------------------------|
| R3 | 地域におけるNWのコンセプトやロードマップを設定 |
| R4 | 支援NWを通じた企業支援の実施 |
| R5 | 企業発掘や人材確保支援の多様化に向けた取組実施 |

運営
スキーム



運営の
ポイント

支援機関の強みを生かした連携体制の維持

【気仙沼市】

- 中核機関と参画機関が共同で「合同会社気仙沼の人事部」を設立。人材サービスを充実させ、マネタイズを目指す。
- 事業者が目の前の課題に追われ中長期的な人材活用に目を向けにくい現実があるため、セミナー等を企画し人材活用への意識を高める活動を進める。

【宮古エリア】

- インターンシップ受入や新卒の人材育成に強い中核機関（NPO法人みやこベース）が人材関連サービスの拡充に動き、商工会議所・市役所からの業務受託を中心に請け負うことでマネタイズを目指す。
- 中核機関が人材関連サービスを拡充する一方、人材取次方法の多様化のひとつとして人材会社と連携した。

<ネットワークを通じて支援した経営支援機関の声>

<支援を受ける前>

- 目の前の業務に忙殺され、顧客企業の経営課題を整理できていなかった。

<支援を受けた後>

- 企業の経営課題の整理のみならず、自身も課題解決のために事実を鵜呑みにせず、今一度問いかけるスキルが身についた。



金融機関

<ネットワークを通じて支援を受けた企業の声>

<支援を受ける前>

- 現場の人間関係や生産ロス等課題が山積していたが、課題の整理をする余裕がなかった。

<支援を受けた後>

- 当社の考えを整理する時間をつくったことで、今後の経営戦略や採用スケジュールを策定することができた。



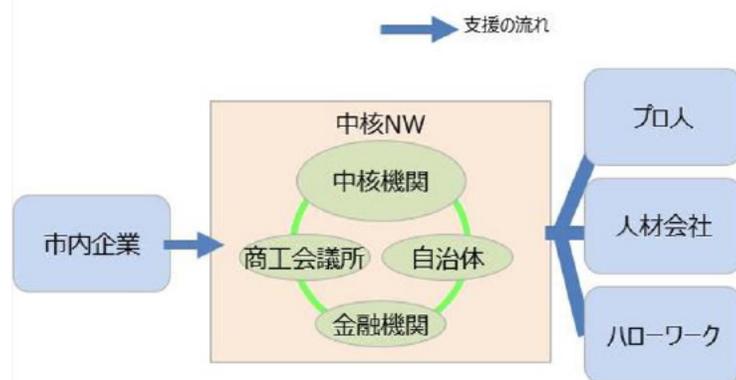
水産業

経営者伴走支援や課題解決支援を目的とした 人材活用支援ネットワーク

取組概要

- 高島町エリアは昭和30年に約3.5万人いた人口が、令和5年には2.2万人（高島町公式Webサイト。令和5年4月1日時点）にまで減少しており、人材確保が難しい状況になっている。育成・採用手法（副業・兼業も含め）の多様化に対応し、首都圏をはじめとする他の地域の人材活用も検討する必要がある。
- 経営者の多くは目の前の現場作業に時間をとられていて体制もないため人材活用まで手が回っていないという現状がある。後継者不足で個人事業主が廃業することも多く、街の活気が失われてしまっている中、当事業において経営者に対峙して傾聴の手法を用いて企業の経営課題や必要な人材要件の明確化を可能にする担い手を育成すること、**商工会・町役場・金融団が連携して町ぐるみで経営者の成長支援ができるようなネットワークの構築を目指す。**

<イメージ図>



連携概要

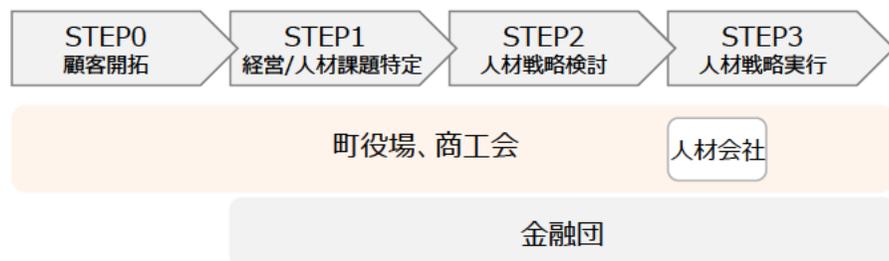
高島町役場、高島町商工会



金融機関

- 高島町役場、高島町商工会を中心とし、経営課題、人材像の明確化ができる担い手を育成する。育成された担い手は地域内の支援ターゲットとなる企業に対して、中核人材採用支援に取り組む。
- 町役場・商工会がメインとなり、金融団も参画して、次年度「（仮称）事業構想実行相談会」を開催する。**

支援の流れ

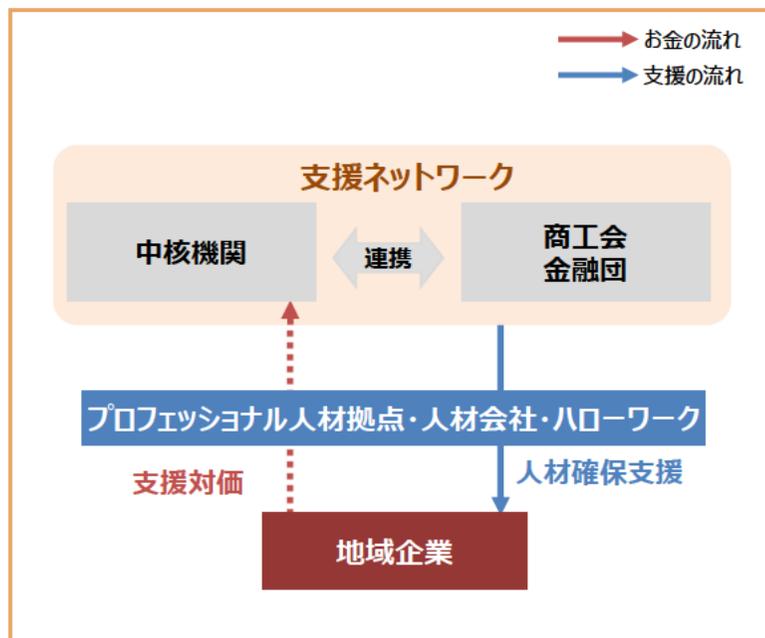


<連携を通じた取組内容>

- 高島町役場、高島町商工会にて経営者リーダー育成塾等企業との接点がある町役場、商工会が人材に課題がある企業を発掘する。
- 町役場・商工会に金融団を加え、企業の経営課題解決から人材採用支援を行う。

経営者伴走支援や課題解決支援を目的とした 人材活用支援ネットワーク

運営
スキーム



運営の
ポイント

公共機関主導で事業構想実行相談会を開催

- 町役場主催「高畠町経営リーダー育成塾」の塾生・卒塾生等（成長意欲のある経営者）を対象に、商工会、金融団を中心に町役場の協力も得て（仮称）事業構想実行相談会の開催を企画予定。
- 育成塾で作成した事業構想の実現に向け、商工会・金融団・町役場の担い手等が課題明確化以降のステップの支援を行う。顧客掘起しをしつつ、担い手育成・成長の機会を増やし、持続化を目指す。
- 地域内で開催している経営リーダー育成塾の塾生・卒塾生の企業経営者を対象とすることで、支援先企業としてある程度ビジョン・構想等の整理された中小企業を当面のターゲットとして設定する。

<ネットワークを通じて支援した経営支援機関の声>

<支援を受ける前>

- 企業の財務諸表がないので支援先の情報が少なく、当初は会社や経営者の人となりの理解に時間をかける必要があると感じていた。

<支援を受けた後>

- 経営リーダー育成塾等である程度整理ができていると支援がやりやすくなった。



町役場

<ネットワークを通じて支援を受けた企業の声>

<支援を受ける前>

- 元々は現在の中核人材の代わりとなる人を探していた。

<支援を受けた後>

- 現在の人材の代わりをそのまま探すのではなく、現在の人員で工夫して対応できる場所、できないところを整理したことで、本当に必要な人材像が見えてきた。



製造・小売業

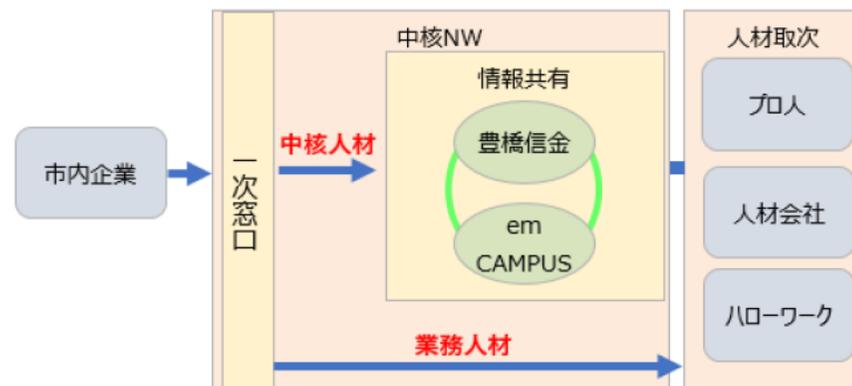
担い手の支援能力向上と企業の人材課題解決推進を 目的とした支援ネットワーク

取組概要

- 豊橋市エリアは人口約37万人の中都市である。これまで地域において人材に焦点を充てたネットワークはなく、企業の経営課題から中核人材の採用・定着支援までを支援できる体制は整っていなかった。
- 特に、これまで求人相談をうけても、人材会社へつなぐことが多かったが、**本ネットワークにて担い手を育成し、経営者から経営課題を傾聴し、整理できるスキルを持った人材を輩出する。**
- ネットワーク内で適時に情報を共有することで経営課題の解決に資するナレッジ・ノウハウを蓄積しながら、中核人材の採用・定着支援の質向上につなげる。

<イメージ図>

■連携イメージ



※emCAMPUS:中部ガス不動産の開発事業としてオフィスを賃貸するインキュベーション施設。

豊橋信用金庫

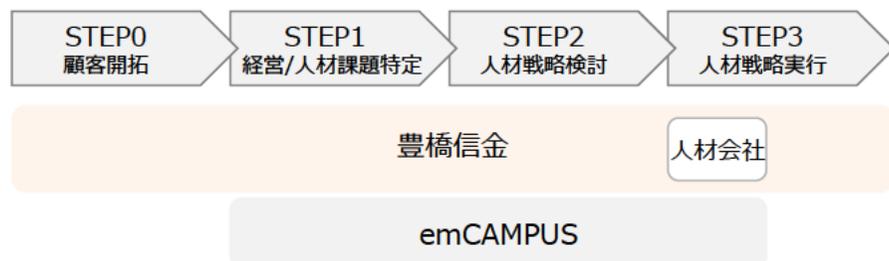


emCAMPUS

連携概要

- 人材活用ガイドラインを用いて情報を整理し、ネットワークで情報連携。支援機関が経営課題の明確化、人材要件の定義を行い、必要な人材や企業の希望に応じてプロフェッショナル人材拠点、人材会社、ハローワーク等へ取り次ぐ。

支援の流れ

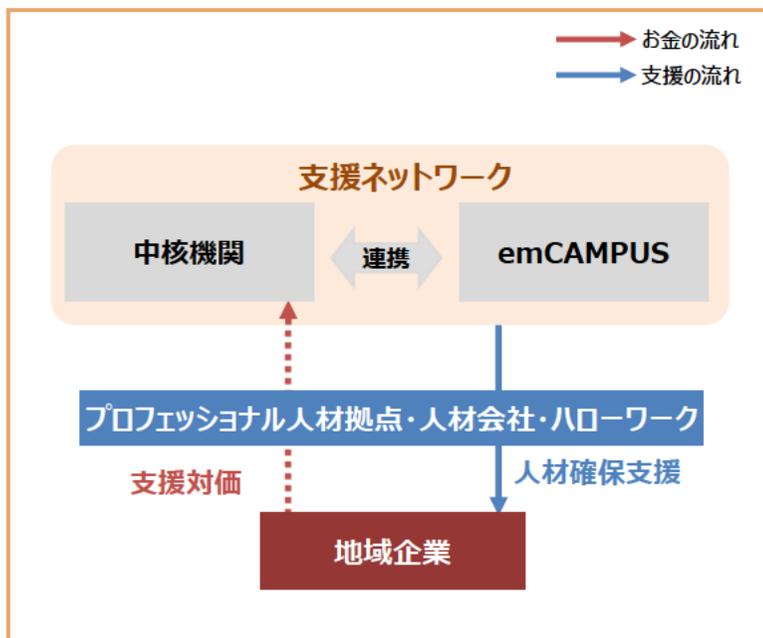


<連携を通じた取組内容>

- 主に信用金庫の日々の業務の中で各種経営に関する相談を受ける中で人材に課題を持つ顧客をネットワークに取次ぎ、適切な担い手が経営課題や求人像の見極めを行う。

担い手の支援能力向上と企業の人材課題解決推進を 目的とした支援ネットワーク

運営
スキーム



運営の
ポイント

取次の効率化、人材支援以外のマネタイズ強化により連携の継続を目指す

- 参画する経営支援機関が一次相談窓口として経営者の課題を引き出したり、人材像を明確化し、業務人材・中核人材の振り分けを実施する。取次した先での手戻りの発生等を可能な限り少なくし、関係者の負担を軽減する。
- 人材活用支援で得られる対価のみではなく、融資に繋げていく等マネタイズを強化し、取組継続を目指す。
- 担い手による社内研修なども検討。

<ネットワークを通じて支援した経営支援機関の声>

<支援を受ける前>

- 顧客に接する前に準備をした上で、課題を整理することはできていなかった。

<支援を受けた後>

- 傾聴の重要性、課題整理の方法を学んだ。また顧客面談前に準備をすることが重要であることに気付いた。



経営支援機関

<ネットワークを通じて支援を受けた企業の声>

<支援を受ける前>

- 創業間もないため、どう人材を確保していくか整理できていなかった。

<支援を受けた後>

- 求める人材像が明確になり、非常に有用であった。



製造業

自治体の補助金を起点とした人材確保支援のネットワーク

取組概要

- 湖西市中小企業DX推進支援補助金（副業人材活用費も対象）や湖西市モノづくりネットワークを核として人材確保のための連携体制構築に向けて連携を開始した。
- ネットワーク形成の目的は、経営支援機関による経営支援～人材発掘支援～フォローアップのトータルかつシームレスな支援を実現することで、**市内中小企業が抱えるデジタル領域を中心とした人材不足を解消し、生産性向上などの経営課題の解決促進を目指している。**
- ネットワーク形成により、従来、企業の経営相談窓口を担っている地域金融機関・公的経営支援機関が幅広く企業のニーズ掘起しや人材活用の呼びかけを実施し、**人材確保支援の実績やノウハウがある地域経営支援機関等の取組みと連携し、各企業への支援を実施することで、地域全体で面的にニーズを汲み取り、シームレスに支援を提供していく体制を構築する。**

<イメージ図>

今年度より「**中小企業DX推進支援補助金**」を整備し、人材活用にかかる報酬等の補助を開始。市内の経営支援機関を巻き込んだ支援を推進。



湖西市が目指す**モノづくりネットワーク**において、モノづくり推進室が中心となり人材確保の連携体制を構築する。



湖西市モノづくり推進室



地域金融機関・各商工会

連携概要

- 商工団体など、公的経営支援機関や地域金融機関等が、会員である地域中小企業への広いネットワークを生かし、自治体とともに、副業人材活用の情報発信や呼びかけ、地域共催での企業向けセミナー開催を進め、経営課題や人材活用ニーズを把握する。
- 人材確保支援の実績やノウハウがある地域金融機関等が、地域企業の人材活用ニーズに対応して、人材関連会社とともに支援を進める。

支援の流れ

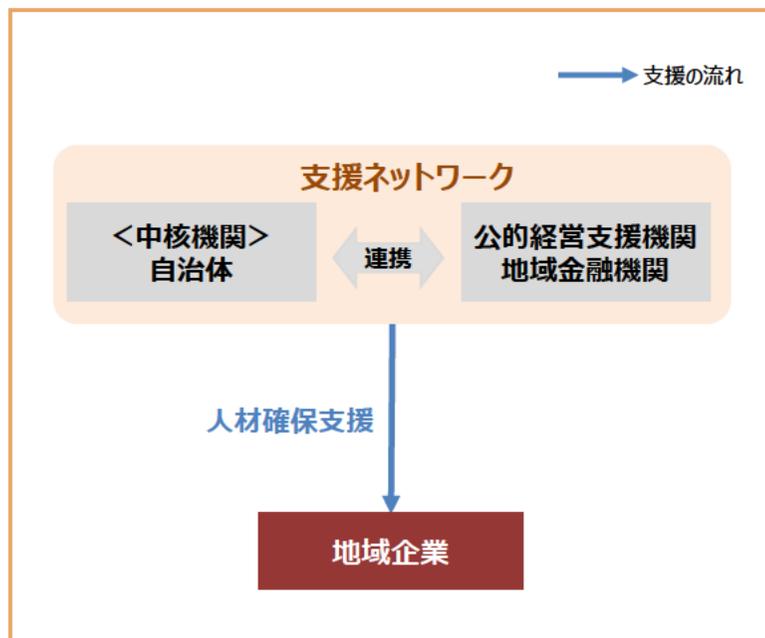


<連携を通じた取組内容>

- Step0
 - 企業向けの兼業・副業人材活用に関する地域共催セミナー
 - 商工団体等からの地域企業への情報発信・呼びかけ
- Step1～2
 - 商工団体等からニーズのある支援企業を専門機関へ連携

自治体の補助金を起点とした人材確保支援のネットワーク

運営
スキーム



運営の
ポイント

補助金を核とした取組の情報発信を強化

- 引き続き、継続予定の湖西市中小企業DX推進支援補助金を核として、自治体や、商工団体、地域金融機関が連携して人材活用の推進を予定している。
- 地域事例の事例集を作成して、支援ネットワークの取り組みとともに情報発信することで、中小企業への活用の認知を拡げるとともに、社会に対して、支援の取り組み意義や貢献を周知する。
- 併せて事例集を経営支援機関から中小企業への案内ツールとして活用することで取り組みの負荷・ハードルを低減する。

<ネットワークを通じて支援した経営支援機関の声>

<支援を受ける前>

- 顕在的な副業人材活用ニーズが少ない中で、活用を呼び掛けていくことが難しい。

<支援を受けた後>

- まず会社の方向性や経営課題を確認しながら、解決策とともに副業人材活用を提案したり、事例を紹介していくことが重要だとわかった。



商工会

<ネットワークを通じて支援を受けた企業の声>

<支援を受ける前>

- 副業・兼業人材の基本的理解やどのように活用するか具体的な方法等がわからない。

<支援を受けた後>

- 事業の方向性や、経営課題に紐づけて、副業人材を活用するイメージがわいた。



金属加工業

「共創型企业・人材展開プログラム」を実施するコンソーシアム

- R1~3 地域の経営支援機関等とコンソーシアムを組成
- R4 取組を富山県に展開
- R5 取組を福井県に展開

取組概要

- 令和元年より、地域の観光産業の高度化に向けて、大学の教育・研究力、人材仲介機関のコーディネート、地域の自治体・金融機関のサポート、中核人材の専門性、観光関連事業者の経営戦略が一体となった「共創」モデルを創出。
- 令和2年度より、観光産業のみならず、地域の企業を対象として、大都市圏の中核人材とマッチングし、**金沢大学の教員や外部講師と協働しながら、6カ月間各企業の課題解決に取り組んでもらう「共創型企业・人材展開プログラム」を始動し、県内企業の経営課題解決支援と人材確保支援に取り組む。**
- 令和4年度は富山県、令和5年度は福井県へ取組を展開。

<イメージ図>



協同組合全国企業振興センター



金沢大学・北國銀行/CCI

連携概要

- 自治体や商工会議所等の協力団体の支援のもと、北國銀行が地域の受入企業を開拓、IKOC（協働組合全国企業振興センター）が事務局機能を果たしつつ、中核人材を募集（RBX社と協働）し、金沢大学が提供するリカレントプログラムを通じて、中核人材と地域企業のマッチングおよび企業の経営課題解決支援をする体制のコンソーシアムを形成。

支援の流れ



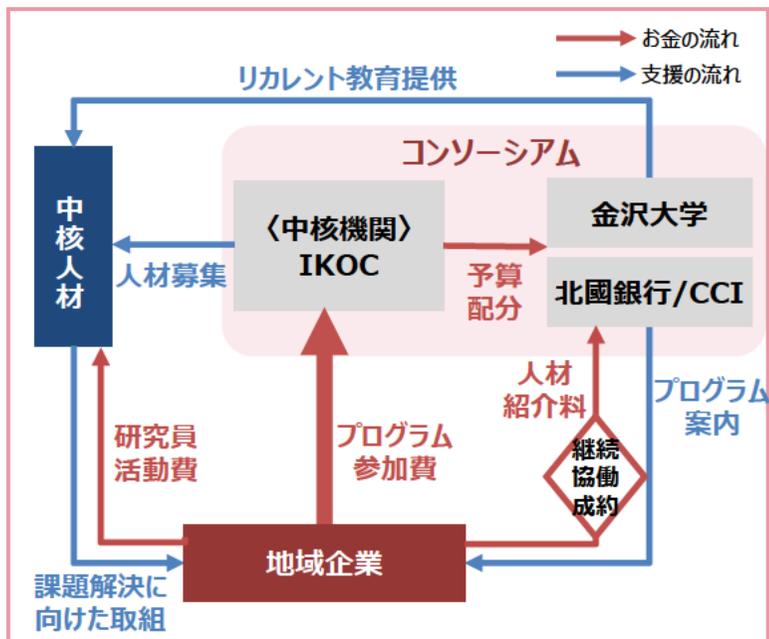
<連携を通じた取組内容>

- 連携を開始するまでにお互いが納得するまで、役割などについて話し合う。
- 持続化について共通認識、共通価値を見出せる機関と連携する。
- 支援により得られた便益はネットワーク機関内で配分する。

「共創型企业・人材展開プログラム」を実施するコンソーシアム

| | |
|------|-----------------------|
| R1~3 | 地域の経営支援機関等とコンソーシアムを組成 |
| R4 | 取組を富山県に展開 |
| R5 | 取組を福井県に展開 |

運営
スキーム



運営の
ポイント

民間機関からなるネットワークで、参画企業の費用負担により独自のリカレントプログラムを運営

- 民間機関からなるコンソーシアムを形成し、中核人材と地域企業をつなげる独自のリカレントプログラムを提供。参画企業からのプログラム参加費、およびプログラム終了後に中核人材との継続協働をする場合の人材紹介料という2点の企業負担により、プログラム中の中核人材の活動費用、各機関の運営費用を賄う。
- 支援に取組み、地域のステークホルダーである企業を元気にすることで、地域も元気にするという目標を共通認識とした。
- 支援ネットワークの機関のメリット（大学・中核人材：研究、金融機関：事業性評価）を最大化し、継続的なコミットメントをするような仕掛けにしている。

<取組の成果報告>

本コンソーシアムにおける取組の成果報告を毎年HPにて公表していますので、そちらをご参照ください。
【共創型企业・人材展開プログラム 成果報告】https://ikoc.net/kyoso_kanazawa/reports/



事例 1
事例 2
事例 3
事例 4
事例 5
事例 6
事例 7
事例 8
事例 9

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、本事業における取組について、複数の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。

| | 実証機関 | 掲載事例の特徴・テーマ | 参照頁 | |
|----------|---------------------|-------------------------------|---------|-----|
| 今年度の取組事例 | 公益財団法人大阪産業局 | スタートアップの人材支援が可能な担い手の育成 | P.73-74 | 事例1 |
| | 人材ニュース株式会社 | ワンストップ型の副業人材活用支援が可能な担い手の育成 | P.75-76 | 事例2 |
| | 株式会社地方創生 | 人材戦略支援が可能な担い手の育成 | P.77-78 | 事例3 |
| | 有限責任監査法人トーマツ | 人材課題の伴走支援が可能な担い手の育成 | P.79-80 | 事例4 |
| | PwC Japan有限責任監査法人 | 支援機関の役割に応じた副業人材活用支援が可能な担い手の育成 | P.81-82 | 事例5 |
| | 公益財団法人ひょうご産業活性化センター | パッケージ化したプログラムによる担い手の育成 | P.83-84 | 事例6 |

| 過年度の参考事例 | 能力向上に向けた方法 | | 支援能力の向上に向けた具体策 | 参照頁 | 過年度の参考事例 | |
|----------|----------------|------------------------------------|----------------------------|-----|----------|-----------------------------|
| | OFF-JT (座学) | インプット | 講義/eラーニング/ハンドブック | | | P.85 |
| | | アウトプット | <Plan> ケーススタディー/ワークショップ | | | P.86 |
| | On-JT (OJT) | | | | | <Do> 実際の企業を対象とした支援の実践/対話 |
| インプット | | <Check/Action> 専門家からフィードバックを受ける | | | | |

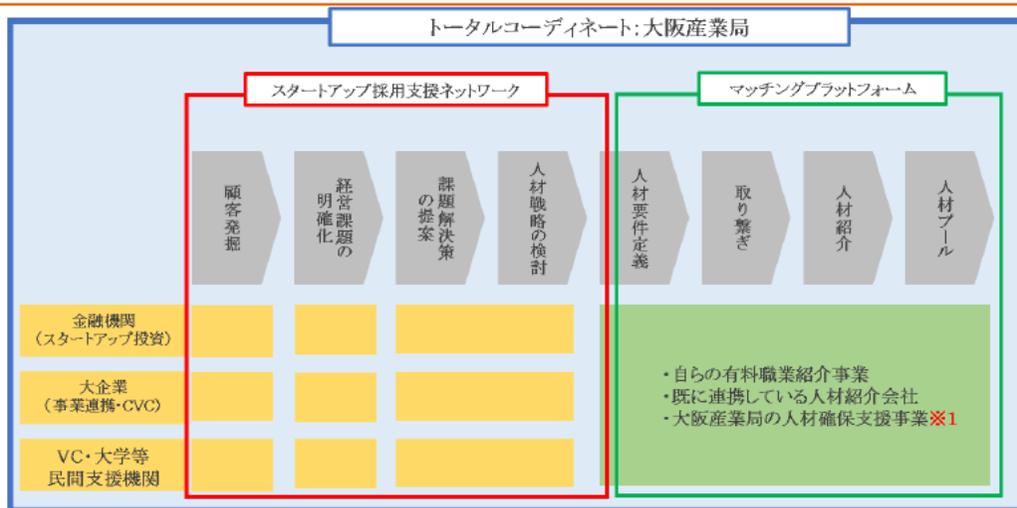
公益財団法人大阪産業局の取組事例

取組の
背景と目的

- スタートアップ企業に対する支援ネットワークの形成と個別企業への支援を円滑に進めるためにも、金融機関や公的支援機関・事業の担当者を担い手候補とした。
- 関西圏ではシード・アーリーステージの企業が多く、ファイナンスの支援が中心となってしまうが、今後の成長も見据え、資金提供から実行計画の検討において、人材確保の必要性を提案できるようになることを目的とした。

取組概要

- 支援機関向け勉強会の開催
各支援機関のキーマンに人材確保支援の重要性をご説明・理解いただいたうえで、担い手候補向けに、経営課題に紐づく人材要件の整理や、マーケット理解に基づいた採用手法の検討など、大阪産業局としての人材確保支援の内容について、過去の事例を交えながら講義。特にスタートアップ企業での事例として、採用に限らず副業・兼業者の活用など幅広い情報に触れるようにした。
- 個別企業相談に伴うOJT支援
担い手と必ず事前のブリーフィングを実施。日々の支援活動の中で持っている情報を提供可能な範囲で共有いただき、メンター・アドバイザーと人材要件について仮説立てを行う。その後同行訪問と振り返りによって、ブリーフィングにて仮説した内容の検証を行う。

取組の
全体像

※1 ・本事業で構築するスタートアップに特化した人材マッチングプラットフォーム
・中小企業のための人材採用コンシェルジュ
・大阪府プロ人材を含む「Osakaしごとフィールド事業(大阪府の総合就業支援事業)
・大阪府域の無料職業紹介事業の紹介

取組のポイント

- ✓ 勉強会でスタートアップ企業に対する人材確保支援の流れを理解してもらいつつも、それぞれの経営支援機関の方針に合わせて、OJTを実施する・しない等柔軟に対応。
- ✓ 参加者の人材確保支援に対する理解度を高めるために、支援機関と2者での事前ブリーフィング、振り返りを実施。

公益財団法人大阪産業局の取組事例

座学
プログラムの
内容

<狙い>

経営課題の整理から人材要件の検討までのプロセスや、マーケットの理解に基づいた採用手法の検討などについて幅広く理解を促す。

<実施内容>

- 大阪産業局で実施する採用支援事業について
- 人材確保支援の考え方と進め方について
- スタートアップ企業の採用課題について
- マッチングプラットフォームにおける過去実績
- スタートアップの人材確保事例（採用・副業）



<座学プログラム参加者の声>

人材確保＝採用という認識が強く、スタートアップにおける採用はハードルが高いと考えていたが、副業など柔軟な確保手段があることを知り、提案の幅が広がった。

どうしても企業の考える人材ニーズを満たすことにこだわってしまっていたが、経営課題の整理と業務の切り出しをすることで、人材要件も変更でき、人材確保の確率が上がることが理解できた。

OJT
プログラムの
内容

<狙い>

スタートアップ企業を支援対象としたことで、ディープテックなど事業の特殊性が高い企業も多い。その為、大阪産業局では採用戦略アドバイザーだけでなく、スタートアップに知見の深いメンターを加え、企業のメンタリングをメンターから、人材確保についてはアドバイザーからという形で役割を分担。事前のフリーフィングや企業面談に必要なに応じてメンターも同席して、支援を実施。支援機関は提案の幅を広げるきっかけとなった。

<実施内容>

- 事前フリーフィングの実施（担い手×大阪産業局）
- 個別企業面談同席（企業×担い手×大阪産業局）
- 進捗確認、振り返り（担い手×大阪産業局）



<OJTプログラム参加者の声>

人材マーケットに対する知識がついたことで、企業の設定する人材要件と難易度、予算に対するイメージができるようになった。

「良い人を探りたいけどお金が無い、採用に掛ける時間が無い」というのがスタートアップ共通の悩み事。そんな課題に対して「痒い所に手が届く」ような支援ができるようになれば、更なる成長支援に繋がる。

人材ニュース株式会社の取組事例

座学 プログラムの 内容

<狙い>

企業支援の「手段（ソリューション）」として副業人材の活用を推進するために、副業市場の動向や活用の仕組みを理解しケーススタディを学習することで、OJTに取り組み準備をする。

<実施内容>

講義：副業市場の動向、支援企業の課題整理、
副業人材の募集～マッチングまで
ケーススタディ：過年度の支援事例の学習



<座学プログラム参加者の声>

過年度の支援企業の経営者を招いた事例紹介では、企業の支援ニーズや経営者の思いをリアルに感じることができ、OJTに取り組み際の参考になった。



立地や企業規模等の条件からフルタイム人材の確保が難しい当地で、取引先企業の課題解決に必要な専門能力を調達する有効な手段として副業を理解した。



OJT プログラムの 内容

<狙い>

経営課題の明確化から副業プラットフォーム等に繋ぐまでの支援ステップを自立的に実行できる担い手を一人でも多く育成する。

<実施内容>

支援企業に対する課題整理・募集する人材の要件定義・選考支援等について、リアル、オンラインでの面談を通じて実践的に習得するとともに、人材選考後の企業側のフォローも実施した。実践知を深めるべく、京都北都信用金庫職員、商工会議所等職員の参加によるオンライン勉強会も追加実施した。



<OJTプログラム参加者の声>

OJTで支援企業の課題整理や副業人材の募集要件定義の流れを経験した。普段の営業では聞くことのない話題や情報に触れ、顧客企業をこれまでとは異なる角度から理解することができた。



担当する支援企業のOJTで、課題整理から募集する人材の要件定義、選考までの一連の支援過程に参加することにより、副業人材を確保するための伴走支援のフレームワークを習得できた。



株式会社地方創生の取組事例

取組の 背景と目的

- 香川県内の現状としては中小企業等の人材課題に対応できる支援機関及び支援人材や、企業が求める人材確保支援能力が不足しているといえる。昨年度の実証から得たノウハウと、実践知を活かしながら、全国的な経験と知見を有する(株)パソナJOB HUBのサポートを得つつ、各支援機関の育成に繋げた。

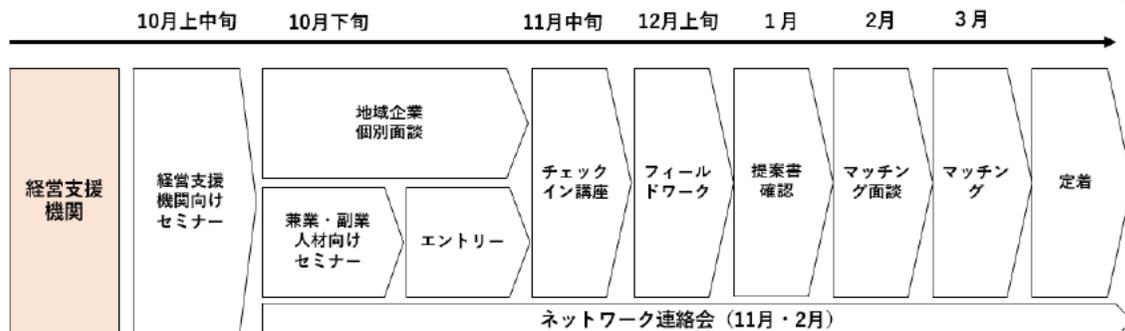
取組概要

- 昨年度事業においては(株)パソナJOB HUBが実施する企業課題のヒアリングや課題整理に対しての伴走による実践知を中心としたノウハウを経営支援機関に移転した。
- 今年度においては同様に担い手の支援機関との同行に加えつつ、**人材活用ガイドラインの基本方針やステップに即した人材戦略支援の実施に向けて、経営支援機関の職員向けに人材戦略支援能力向上研修を実施した。**
- 経営支援機関に対して、兼業・副業人材マッチングプログラムを通した中小企業の中核人材確保支援への同行支援・助言を実施した。

取組の 全体像

<イメージ>

各経営支援機関等に対して、中小企業の中核人材確保支援への同行支援・助言等(OJT)と人材確保支援の手法(経営課題明確化、人材要件定義等)を主体とした勉強会やワークショップ(Off-JT)の実施を通して、人材確保支援の実務経験とノウハウを持った担い手を育成する。



取組のポイント

- ✓ 勉強会やワークショップ ((Off-JT)では**身近な企業の支援事例を複数紹介し、支援の流れに対する解像度を引き上げた。**)
- ✓ セミナー、チェックイン講座、現地フィールドワーク等、関係者との目線合わせを丁寧に実施し、マッチング率を高めて成功体験を複数創出した

株式会社地方創生の取組事例

座学 プログラムの 内容

<狙い>

人材活用ガイドラインの基本方針やステップに即した人材戦略支援の実施に向けて、より深い人材戦略支援のノウハウの浸透を図る。

<実施内容>

企業と接点を持つ金融機関の営業店行員を対象に、兼業・副業人材活用についての理解を深めること、企業との対話において今後どのように活かせるか考えることを目的にセミナーを実施し、担い手としての意識づけを行った。

<座学プログラムの様子>

兼業人材との協働によるプロジェクトパターン例

| 活動 | プロジェクト別 | 担当事業 | 兼業人材 | Z世代・若手社員 |
|---------------------------------|---------------|----------|---------------------|--------------------|
| つくる 商品開発 取組事業 | 商品開発プロジェクト | 商品開発担当 | クリエイター人材 デザイナー人材 | 新商品デザイン 試作品開発 |
| | 新規事業開発プロジェクト | 新規事業開発担当 | 事業開発人材 | 事業計画策定 パートナー探し |
| つなぐ マーケティング 企画・実施 サービス | マーケティングプロジェクト | 営業担当 | マーケティング人材 営業人材 | ECサイト活用 販路開拓 |
| | 広報・PRプロジェクト | 広報担当 | 広報人材 | プレスリリース SNS広報 |
| 変革する 人事・労務 設計・改善 取り組み | 業務効率化プロジェクト | 総務担当 | 業務DX人材 | 業務フロー改善 ITツール導入 |
| | 人材戦略プロジェクト | 人事担当 | HR人材 | 人事制度策定 人材育成・確保 |



<座学プログラム参加者の声>

兼業・複業人材の活用に関心のある企業がいるので、今後相談したいと思う。



有効な取組であることを認識しつつも、自社内での他の取組と優先順位をつけ、検討していく必要がある。



OJT プログラムの 内容

<狙い>

担い手にとっての成功体験と自信の獲得に繋げるべく、兼業・副業人材と地域中小企業等とのマッチングプログラムを実施し、人材確保支援におけるSTEPの一連のプロセスを体験し、実践する。

<実施内容>

- ①企業に対する課題の要件定義(ヒアリングの同席)
- ②課題のヒアリングやニーズを明確にするためのフィールドワークの開催
- ③兼業・副業人材活用に対する理解の習熟度をベースとした個別面談実施

<OJTプログラムの様子>



<OJTプログラム参加者の声>

兼業・副業人材の活用について、企業の経営者にも自信をもって紹介が出来、企業にとっても安心して参加していただけたのではないかと感じている。



実際にフィールドワークで企業と人材のやりとりを見学し、自身が予想していたよりも兼業・副業人材の活用ニーズがあることに気づいた。



有限責任監査法人トーマツの取組事例

取組の 背景と目的

- 地域の中小企業では、中核人材の採用を目指してはいるものの経営課題が山積しており、その整理のスキルが無かったり、追いついていない場合が多い。そこで募集人材の人材要件定義、マッチングのフォローアップに至るまで経営者と伴走する担い手の育成が必要となる。
- 本事業ではそういった経営者の伴走者となる担い手の育成を目指して座学研修、OJT支援を行った。今年度においては人材取次のマッチング手法の多様化を検討し、座学研修、OJT研修の際に株式会社リクルートと連携した。

取組概要

- 座学プログラム（全2回）について
第1回研修では事業の目的、NWと担い手育成についての理解を深めるため実証機関であるトーマツが講師を務めての座学研修、第2回研修では人材取次を見据えて、株式会社リクルートを講師に迎え、**人材採用の動向、求職者の変化や新たな人材活用方法の紹介、採用力UPについて研修を実施。**
- OJT（全4回）について
支援先の進捗によるが、第1～2回で経営課題の明確化、第3～4回で人材取次を目安として、支援先毎に4回ずつ、担い手育成を兼ねて実践支援を実施。

<イメージ>

担い手育成

担い手研修（全2回）

第1回研修（人材像明確化）

参加者：担い手

講師：トーマツ

第2回研修（求人・採用・育成）

参加者：担い手

講師：リクルート

実践支援（全4回）

高島町エリア

豊橋市エリア

支援先企業

支援先企業

担い手

担い手

トーマツ

トーマツ

（実践支援担当）

（実践支援担当）

東北博報堂

リクルート

取組の 全体像

取組のポイント

- ✓ 座学研修では、**経営課題の洗い出しに必要となる姿勢やノウハウをツールも紹介しながら学べるコンテンツを提供した。**
- ✓ 過年度から実証機関が得意とする経営課題の整理手法を生かしつつ、**人材像の明確化以降のプロセスに強みを持つ機関と連携することでより出口も意識したOJT支援を行った。**

有限責任監査法人トーマツの取組事例

座学 プログラムの 内容

第1回は事業概要、担い手として必要なスキルの習得を目的とし、ロールプレイングを交えてトーマツ自ら講師として研修を実施した。
第2回では人材取次を見据え、採用市場の動向、時代の変化による求職者の心境の変化やそれを見据えた採用力の強化、多様な人材の活用について株式会社リクルートより講師を招き、研修を実施した。

0. はじめに/本日の研修のゴール

本日開催する担い手候補者向け研修（1回目）の主なゴールは以下の3点となります。

- 事業概要の把握**
 - ▶令和5年度 地域中小企業人材確保支援等事業（中級人材確保支援能力向上事業）の全体概要の把握
 - ▶事業内で行う実践支援の強みに対する理解
- 地域NWにおける担い手の役割や位置づけの把握**
 - ▶地域NWにおける様々なスタートアップ企業の特徴、特に担い手の役割や位置づけについて理解する
 - ▶人材取次におけるSISepとそれまでの担い手の関与部分について理解する
- 担い手に必要なスキル・ノウハウや心構えの把握**
 - ▶担い手が経営者と対峙する際に必要なスキル・ノウハウを文字で体系的に理解する
 - ▶担い手が経営者と対峙する際に必要な意思決定や心構えをインプットする

■ 本日のアジェンダ

1. コロナ禍によって、採用市場はどう変化したのか？
↳ 市場環境の変化と採用トレンドは？
2. 採用力向上に向けて
↳ DXの推進、メッセージング&ターゲティングの見直し
3. 多様な人材の活用
↳ フリーランスや副業人材などの活用の推進

＜座学プログラム参加者の声＞

ロールプレイングでは悩みを解決するところまで順序立てて道筋を立てるのが難しかった。今後のOJTプログラムを通じて育んでいきたい。



採用市場の動向や多様な人材の活用等知らなかったことが多く学びにつながった。



OJT プログラムの 内容

＜狙い＞

OJTでは座学プログラムで学んだスキル等を実践を通して身に付け、またOJTを通じて支援先の課題解決に資することを狙いといた

＜実施事項＞

1～2回で求人像の明確化、3～4回を人材取次という前提で支援先毎に計4回のOJTを実施。実践支援の前後で担い手候補、トーマツ（実践支援担当者）、アドバイザーで事前・事後MTGを行い、振り返りと次回MTGの準備を実施。

3. 実践支援

担い手育成から、実践支援について以下のイメージで進めさせていただきます。

- ・ 担い手育成のOJT研修は半日または半日以上の研修。
- ・ 1社あたり最低でも（各1回用、全額トーマツ実践支援担当が同行支援）、事前・事後MTGを含め計3回、1社（1人）あたり合計3回OJT（研修等）を実施します。



＜OJTプログラム参加者の声＞

当初は何でもこなせる人材が必要だと思っていたが、支援を受けるうち、実は要素に分解することで、既存の人材で対応できる部分が露わとなり、本当に必要な人材像を整理することができた。



支援先毎に状況が異なるため、ある程度ビジョンや経営課題が見えている企業はこの枠組みで良いが、明確でない業にはもう少し時間をかけてもよいと感じた。



取組の 背景と目的

- 次年度以降参考となるような地域中小企業の副業人材活用の事例創出に向けて、支援ニーズや課題確認・整理を担う経営支援の支援担当者に対して、実践的な支援能力の獲得や、所属機関での支援着手・推進、また各機関の内部で人材育成をリードできるノウハウの移管を目指す。

取組概要

- 座学（勉強会）とOJT（同行支援）を組み合わせによって、市内の中小企業に対する支援として、兼業・副業人材の活用を促すことを狙いとして、商工団体の支援担当者、および地域金融機関の営業担当者に対し、担い手育成として以下の取組を実施する。
 - 担い手向け勉強会：地域企業での兼業・副業活用動向や支援のポイント、事例や事例集の共有及び支援・連携ツールの紹介等。
 - 同行支援：経営課題を抱え、活用ニーズがありそうな企業をリストアップし、同行・同席での副業人材の活用呼びかけ、ニーズ確認。
- Step0~2には地域の金融機関の営業担当者及び経営支援担当者向けに上記①②を実施し、Step3以降は提携先の人材関連会社や市役所と情報連携を行うことで、シームレスな支援を行う。

取組の 全体像

<イメージ>

| | |
|--|---|
| ① 企業向けセミナーの開催サポート | ⑤ 企業向け支援サポート ・地域経営支援機関による支援への伴走・同行、OJT機会提供 |
| ② 地域支援機関（公的相談窓口等）への支援の周知・勉強会開催 | ⑥ 効果検証、事例分析サポート |
| ③ 連携フロー・プロセスの整理 ・企業フォローアップ支援の体制 ・プロセスの整備など | ⑦ 地域への事例発表会の開催サポート |
| ④ 支援・連携ツールの提供 ・企業向け案内資料、支援担当者向け資料など | ⑧ 来年度以降の取組計画の検討、関係者協議サポート |

取組のポイント

- ✓ 勉強会では身近な事例を多く取り上げ、支援担当者の理解を促進し、開催後のフォローアップも実施。
- ✓ 候補企業をリストアップし、支援担当者より企業へヒアリングを実施。
- ✓ 同行支援前後に担い手と同行支援者でディスカッションを実施。

PwC Japan有限責任監査法人の取組事例

座学 プログラムの 内容

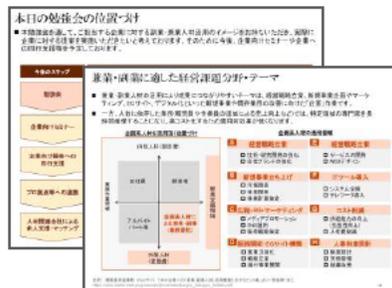
<狙い>

兼業・副業人材活用に関する基本的理解を深め、担当する地域中小企業での具体的な活用イメージを理解する。

経営支援機関が支援する中小企業に対して、副業・兼業人材活用に関する提案に繋げる契機とする。

<実施内容>

- 地域の経営支援機関を対象に、計2回、兼業・副業人材活用に関する勉強会を開催し、支援NWに参画するすべての組織が参加した。



<座学プログラム参加者の声>

事例を通し、小規模事業者や個人事業主でも活用できることが分かった。補助制度の案内を呼びかけながら、課題やニーズを深掘りすると進めやすそう。

勉強会後に担当企業に対して、兼業・副業人材活用を提案したり、補助金制度の案内を実施している。

<狙い>

「兼業・副業による中核人材確保支援モデル」の重要性と支援方法や手順を理解し、適宜、他支援機関等と連携・サポートの下、支援を実践する。

<実施内容>

2つの商工団体に対し、1名・1回ずつの伴走支援を実施。

(支援担当者)

- 支援相談窓口や企業訪問担当者

(支援先)

- 精密機械部品製造業
- 精密板金製造業
- 板金加工業
- 建設業
- 自動車部品製造業

(参考)情報連携シート_全体

■ 密接な連携を深め、支援を実施するための、関心のある企業や活用ニーズのあきらか企業をお互いに情報連携し、業務に企業を情報連携し、内容や企業情報等を情報連携シートを通じて連携を蓄積する。

| 企業名 | 業種 | 活用ニーズ | 連携状況 |
|-------|-----|------------|------|
| 株式会社A | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社B | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社C | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社D | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社E | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社F | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社G | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社H | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社I | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社J | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社K | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社L | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社M | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社N | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社O | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社P | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社Q | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社R | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社S | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社T | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社U | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社V | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社W | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社X | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社Y | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |
| 株式会社Z | 製造業 | 兼業・副業人材の活用 | 連携済み |

<OJTプログラム参加者の声>

勉強会の内容を踏まえ、兼業・副業人材にすでに関心を持っている企業に限らず、日頃より経営についてよくご相談いただく企業を対象に選定した。

まず会社の方向性や経営課題を確認しながら、解決策とともに副業人材活用を提案したり、事例を紹介していくことが重要だとわかった。

OJT プログラムの 内容

公益財団法人ひょうご産業活性化センターの取組事例

取組の 背景と目的

- 従来の中企業支援の問題点は、戦略立案と実行支援を同一人物が担ってきたことにあるとの仮説のもと、**本実証事業ではコーディネーターと実行支援者を明確に区分したうえで、コーディネーターの育成に取り組んだ。**
- また、現場の従業員と一緒に課題抽出、戦略の分析・立案までを行う「課題抽出プロジェクト」を実施することにより、社長・従業員が腹落ちするとともに、新たな気づきを伴う高度な課題の設定を実施した。

取組概要

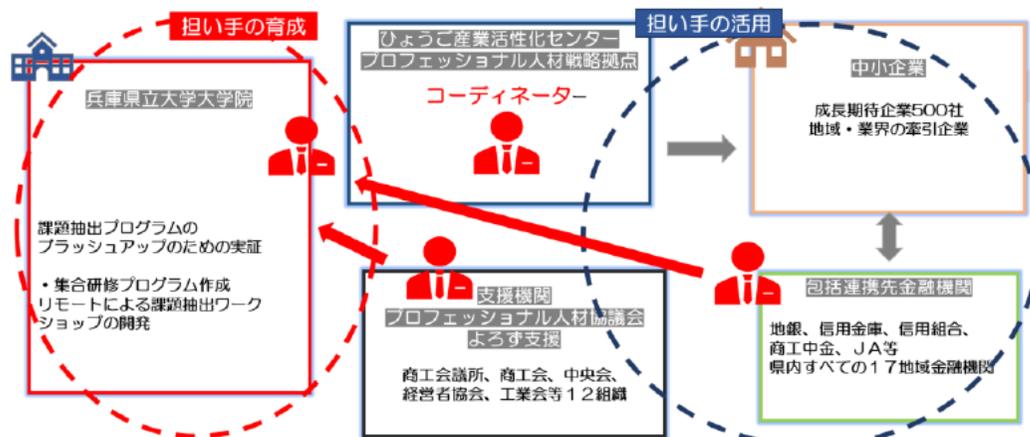
- 地域の大学と共同開発したプログラムにより、金融機関、支援機関等の職員を対象とする「プロ人材活用コーディネーター育成研修」を全2回実施。**研修では、過年度の成果を踏まえ作成したテキストを使用し、より効果的な研修を目指した。
- 中企業支援のあるべき姿は経営者や従業員に内包している課題解決のヒントや対策を引き出し、整理・整頓することであるとの考えから、コーチングスキルを支援スキルの要として位置付け、育成プログラム（通常版・デジタル版）を開発した。**
- また、研修修了者はそれぞれの所属において支援先企業の掘り起こしを行い、課題抽出プロジェクトをOJTとして実施。コーディネーターとしてのスキルアップを図るとともに、大企業人材の副業の成約を目指す。

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

- 兵庫県立大学とプログラム開発。
- 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

研修参加者の「副業・兼業人材がどういった方々なのか知りたい」、「実際に企業を支援した人材の話を聞きたい」との意見を踏まえ、**副業・兼業人材も一緒に参加して研修を実施した。**

初学者でも課題抽出プロジェクトをより簡易に実施できるように開発した**デジタル版課題抽出プロジェクト**を使い、**研修を実施した。**

座学 プログラムの 内容

<狙い>

・課題抽出、戦略分析・立案から実行支援までを支援するためのスキル習得

<実施内容>

- ①中小企業支援の問題点
- ②担い手に必要なスキル
- ③課題抽出プロジェクト※（座学、ロールプレイング）
- ④課題解決プロジェクト
- ⑤グループ討議

現場プロジェクト型中小企業支援
セブンエレメントモデルによる
課題抽出プロジェクト

※「課題抽出プロジェクト」

中小企業の現場が主体となって、戦略分析・立案等ができるように開発されたコミュニケーションツール。コーディネーターが、現場で働く従業員が主役としながら、コーディネーターは現場の様々な意見を引き出して整理し、自社の課題が何かという気付きを促すプログラム。また、従来の手法に加え、初学者でも取り組みやすいデジタル版を開発した。

<座学プログラム参加者の声>

日頃顧客訪問で課題抽出に苦勞しているが、研修に参加したにより一つの道筋が見えた。
また、副業人材と一緒に参加することで、実際の支援をイメージすることができた。



課題抽出プロジェクトにデジタルを取り入れた内容に驚いた。アナログとデジタルの良い所を上手く取り入れた新たな手法だと期待している。



<OJTプログラム参加者の声>

会社全体を俯瞰的に見ている経営者と現場の従業員では、目線が全く異なっており、その目線合わせの機会が「課題抽出プロジェクト」であると感じた。
この仕組みや考え方を広げることについて、金融機関も大きな役割を担っていると感じた。



経営者と従業員が主体となって、自社の経営課題を可視化、課題を設定し解決に向けた取り組みを右腕人材と支援機関が側面支援し、自走化させる有効な支援手法であると感じた。



OJT プログラムの 内容

<狙い>

・座学での学びを基に、課題抽出プロジェクトを実践し、担い手のスキル向上を図る。

<実施内容>

- ①対象企業の発掘
- ②対象企業の経営者への事前ヒアリングの実施
- ③課題の設定と実行伴走人候補者(副業人材)の選定
- ④対象企業への課題抽出プロジェクトの実施



(ご参考)OFF-JT (座学) の取組事例

OFF
-JT
(座学)

イン
プ
ット

■ 方法論に閉じない講義・セミナー

R3

- ✓ 受講者が本来業務で実践可能なマインド・スキルを身に着けることを目的として、課題分析のフレームワークなどの方法論に閉じず、「経営者との対話」をテーマとして、具体的な対話手法や留意点を紹介するなどの取組が行われた。

<講義資料イメージ>



■ 営業ツールとしても活用可能なハンドブックの配布

R3

- ✓ 副業人材の活用の留意点や成功事例をまとめた『ハンドブック』を受講者に配布することで、担い手の理解度向上に加えて、企業にも説明可能な営業ツールとして活用してもらうなどの取組が行われた。

<ハンドブックイメージ>



■ 受講者のニーズに応じた講義動画のオンデマンド配信

R3

- ✓ 「人材確保のための5STEP」など基礎的な知識について、オンデマンド配信するなど時間・場所に囚われない取組が行われ、視聴した金融機関からも「行内のeラーニングに導入したい」との声も聞かれた。

<講義動画イメージ>



■ 人材支援に対する解像度・取組意欲を高めるデモセミナー

R4

- ✓ 「半座学+半OJT」として、企業への支援手法を実地にて学習することを目的としたデモセミナーを実施。
- ✓ 担い手が所属する経営支援機関と企業を対象としたセミナーを共催し、希望企業を対象に企業支援を行うことで、**支援の進め方や得られる効果を理解するなど、人材支援に対する解像度・取組意欲を高める取り組み**が行われた。

<講義資料イメージ>



■ 担い手の属性に合わせた講義コンテンツの提供

R4

- ✓ 金融機関および商工会・商工会議所によって、**地域企業との関わり方や、人材支援の自機関内での位置づけが異なることから、それぞれの特性に応じた講義コンテンツが作成**され、**参画機関(担い手)の属性に合わせた勉強会**が行われた。

<属性別の特性の整理イメージ>

| | 比較観点 | 金融機関 (先導事業(本格支援)あり) | 金融機関 (先導事業なし) | 商工会議所/商工会 |
|-------|------------------|--|--|--|
| 担い手育成 | 勉強会プログラム | ・ 経営課題の整理については割愛し、副業兼業人材に関する情報を中心に提供 | ・ 副業兼業人材の特性や事例を中心に紹介しながらも人材活用につながる経営課題の整理手法についても言及 | ・ 副業兼業人材の基本情報を中心に説明し、中小規模事業者の事例を多く紹介 ・ 専門家派遣との使い分けに言及 |
| | 上記を実施する上での課題・留意点 | ・ 部店担当者と本部担当者との役割分担を明確にする必要がある ・ 人材育成や支援のノウハウ・事例が、支援ネットワーク内の他機関へ横展開されることを期待する | ・ 経営課題のヒアリングを通じて、人材ニーズ発信や人材要件定義へ繋ぐことができる ・ 人材育成や支援のノウハウ・事例が、支援ネットワーク内の他機関へ横展開されることを期待する | ・ 支援には他機関との密な連携が前提となるので、勉強会で他機関に関する理解を深める内容や同行支援においても連携先を巻き込んだ取り組みが重要である |

事例1
事例2
事例3
事例4
事例5
事例6
過年度の参考事例

(ご参考)On-JT (OJT) の取組事例

On
-JT
(OJT)

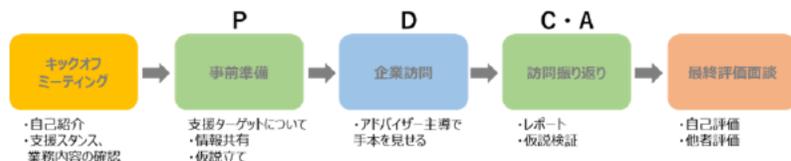
アウトプット

インプット

■ 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から取ってSTEP1～2に立ち回り、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づ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。
- ✓ **人事異動が基本的で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、途中で面談し、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みを周知してもらう）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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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） | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・（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） | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・左記の事後整理に必要な項目、方法の理解 |
| 第2回面談 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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） | <ul style="list-style-type: none"> ・左記の事後整理に必要な項目、方法の理解 |
| 第3回～ | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 |

事例1
事例2
事例3
事例4
事例5
事例6
過年度の参考事例

(ご参考)On-JT (OJT) の取組事例

On
-JT
(OJT)

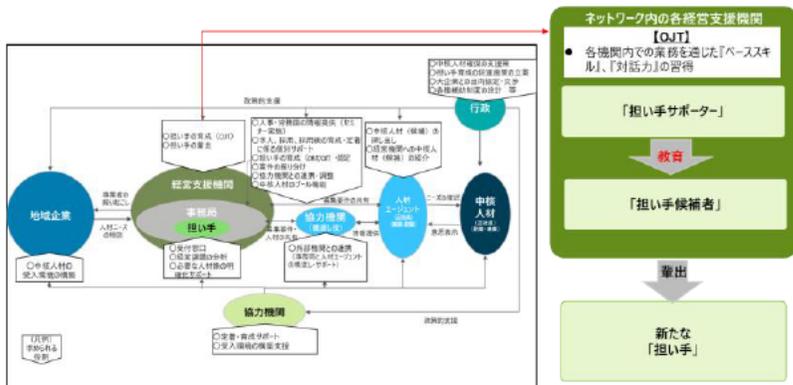
アウトプット

インプット

■ 担い手の継続的な輩出・育成に向けた仕組みづくり

- ✓ 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工夫した。**
- ✓ 具体的には、**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実施。**
- ✓ 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。

＜仕組みイメージ＞



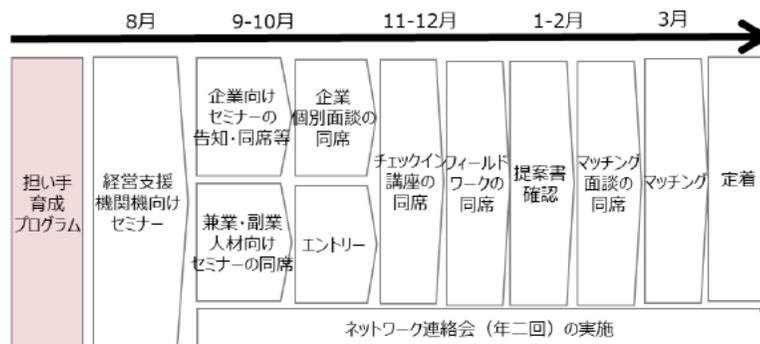
R3

■ フィードワーク形式によるOJT支援

- ✓ 経営支援機関に対して、**兼業・副業人材マッチングプログラムを通じた中小企業の中核人材確保支援への同行支援・助言**を実施。
- ✓ 中小企業と兼業・副業人材とのマッチングプログラムを実施し、全プロセスにおいて各経営支援機関へ情報共有と同行の機会を設定し、**人材確保支援における5STEPの一連のプロセスを体験し実践できる機会を提供。**
- ✓ 本プログラムを通じて、中小企業等の経営課題の明確化、兼業・副業人材の人材要件定義等を実践することで、**担い手にとっての成功体験と自信の獲得**に繋がった。

R4

＜プログラムイメージ＞



＜OJT実施イメージ＞



- Appendix -

ガイドライン・ツール・事例集等のご紹介

経済産業省では、「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」、「中小企業・小規模事業者の人材活用事例集」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、経済産業省HPをご参照ください）。

中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン



中小企業・小規模事業者が抱える日々の経営課題の背景にある人材課題を解決するため、経営戦略と人材戦略の一体的な取組を推進するガイドラインです。このガイドラインは、人材戦略の検討を3ステップで整理し、支援機関が中小企業に伴走しながら、人材活用に関する課題解決を目指す際に活用することを想定しています。また、経済産業省のYouTubeチャンネルではガイドラインの解説動画を掲載しています。

【中小企業の経営者の皆さまへ】<https://youtu.be/yrEYPkEi0y8>
【経営支援機関の皆さまへ】<https://youtu.be/X8CcxkavzHcw>

中小企業・小規模事業者の人材活用事例集



経営戦略と人材戦略に一体的に取り組み、成果を上げた事業者を紹介する事例集です。また、ミラサポplus（中小企業庁）では、業種・企業規模・地域など、さまざま角度から検索ができます。

「地域の人事部」の定着に向けたヒント集



民間事業者等が、地方公共団体・金融機関・教育機関・業界団体・経営支援機関等と連携し、「人材」を課題としている地域の企業群に対して、将来の経営戦略実現を担う人材の獲得及び域内でのキャリアステップの構築等の支援をシームレスに行う取組（地域の人事部）を推進していく上での実践ポイントをお伝えしています。