

令和2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)」

委託事業報告書

2021年3月

株式会社 社会人材コミュニケーションズ

目次

I. 概要～事業実施に関する基本方針	
1. 事業目的	3
2. 当事業の概要	3
(1) 概要	
(2) スキーム全体像	
(3) 各実施項目概要・実施時期について	
II. 実施事項詳細と成果	
1. 地域ネットワークの形成	6
(1) 目的	
(2) 地域ネットワークの形成における仮説と検証項目	
(3) 地域ネットワークの組成と形態	
(4) 勉強会の実施詳細	
(5) ネットワーク形成において直面した課題・対応・工夫した点など	
(6) 仮説と検証結果・検証結果から導出されるるべき姿・実現の為の今後の課題	
2. 担い手育成について	28
(1) 目的	
(2) 担い手育成における仮説と検証項目	
(3) 担い手に必要な能力	
(4) 担い手育成における実施の方針	
(5) プログラム内容・育成達成度の評価	
(6) 担い手育成において直面した課題・対応・工夫した点など	
(7) 仮説と検証結果・検証結果から導出されるるべき姿・実現の為の今後の課題	
III. 今後に向けた取組	
1. ネットワーク形成に関して	52
(1) 検証結果による連携の方式について・核となる支援機関について	
(2) 地域で当該取組が持続してゆくための今後の取組・工夫	
(3) 核となる支援機関と来期以降の役割について	
(4) 今後地域で核となってゆく機関へのノウハウ移転の取組	
(5) より広い取組していくための取組・工夫	
2. 担い手育成に関して	58
(1) 対象とする担い手について	
(2) 検証結果による担い手育成の方式について	
(3) 自走化の要件と次年度以降の取組について	

I. 概要～事業実施に関する基本方針

1. 事業目的

生産年齢人口が減少する中、人手不足は恒常化しうる問題である。中小企業では、経営者の高齢化に伴う事業承継の問題を含め、経営課題の上位に「人材の不足」が挙げられており、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」確保を戦略的に進めていくことが必要であり、経営支援機関等による経営支援～人材発掘支援～フォローアップのシームレスな支援が望まれる。

これまで、経営支援機関と人材支援機関の連携による中核人材確保スキームの実証を行ってきたところであり、こうした取組がより広域かつ大規模に、面的に広がることを目的として、地域において複数の経営支援機関等による連携体（以下、「地域ネットワーク」という。）を形成し、経営支援機関等が個別あるいは連携して、効率的かつ効果的に中小企業の経営課題の明確化から人材確保等までの支援をシームレスに行えるよう、実証事務局及び実証機関を募集し、経営支援機関等へのノウハウの提供を含めた仕組みづくりの実証を行う。

2. 当事業の概要

(1) 概要

事業目的である人材にかかる問題、特に中核人材確保能力強化を達成するには金融機関・商工会議所をはじめとする経営支援機関が企業の人材問題にかかる役割を担う必要が生じている。その理由は、人手不足による倒産など、人材による課題が重大になるなか、今までの市場原理では解決しにくくなっていることに原因がある。すなわち、人に関わる問題の複雑化・多様化（構造的人手不足・それによる複雑な問題、たとえば、事業承継・M&A）している状況にある。

またさらに複雑化・多様化する採用方法（多様な人材・多様な採用方法）が進展している。この解決のためには経営課題を基点としたアプローチが必要となり、それが可能な経営支援機関が担い手となる必要がある。ゆえに当事業の推進が必要である。

その実現の為、当事業では人材確保能力を強化するために地域ネットワークの形成、担い手の育成の実証を行う。

地域ネットワークの形成においては、地域の中核人材確保能力を強化すべく、以下の点をポイントとして実施している。地域ネットワークの形成によりどのようにすれば強化できるのかの視点では、①他の地域での横展開も考え模倣容易性確保のために既存の連携体ではない新しいつながりを実現出来るかをどのような動機付けで行うかの検証（地域の担い手の発見から組織化まで）、②Step.1～5を切り口とした分業体制のあり方の検証、③持続性を持たせるために連携体およびその構成機関に持続性をどのように埋め込むかの検証、④これを昨年度開発し有効性を確認した勉強会方式をより発展させ、個別訪問やツールの充実を図りつつ行う。

担い手の育成においては、地域ネットワークの構成要素である経営支援機関の中核人材確保能力を強化すべく、以下の点をポイントとして実施している。①経営支援機関により実力差があり、また持続を持たせる

必要がある。ゆえに機関個別に勉強会を実施する「機関個別勉強会方式」を実施する。②機関個別勉強会では機関内でもインフルエンサーから窓口の方までいることを意識したプログラムとする。特にインフルエンサーが社内で教えることを意識する。③コロナ禍で不透明な中ではあるが実際の経営者の挙動を通して研修の実効性を確認すべく「企業戸別訪問」を実施しカリキュラム・ツール等のブラッシュアップを図る。

(2) スキーム全体像

地域ネットワーク形成・担い手育成における関係性は下図の通りである。

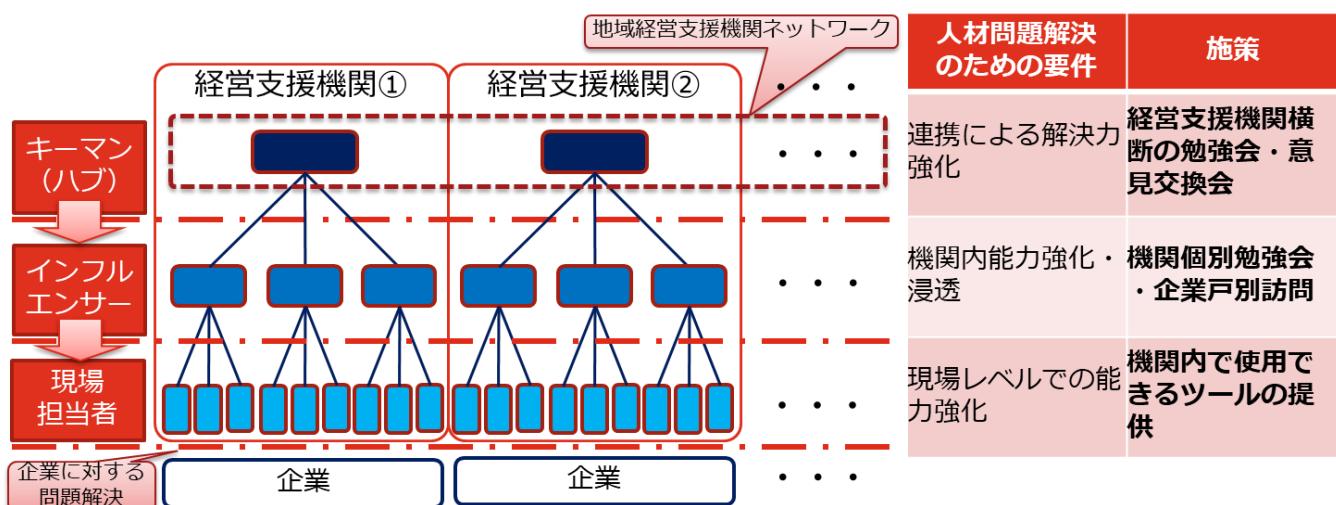
下図「施策」に記載してある部分が具体的施策である。

地域ネットワークについて：

経営支援機関を県横断的に募り、ネットワークを組成する。

地域ネットワークは各経営支援機関のキーマン（ハブとなる人材）を集めた「勉強会」として実現する。各経営支援機関での担い手育成について：

機関内インフルエンサーに対する「経営支援機関個別勉強会」および「企業戸別訪問（研修の実践編）」にて行う。このインフルエンサーから現場担当者に波及させることを狙い、経営支援機関での中核人材確保能力の持続性、さらに地域ネットワークの持続性確保を図る。



人材の分類は以下の通りである。

キーマン（ハブ）：各経営支援機関の人材確保にかかる責任者であり、かつ機関横断的なハブとなる役割を果たす方。すなわり連携体の窓口（顔）になる方である。

インフルエンサー：機関内で人材確保支援のノウハウを他のメンバーに普及させる方。主に経営支援部門の方である。

現場担当者：顧客（会員）企業との直接の接点になる方、すなわちコンタクトパーソンである。

なお、連携体（勉強会形式）にハブとなる方を集めるのは各経営支援機関の連携の決済を持つ方である必要があるからである。また、インフルエンサーに機関内個別勉強会を実施するのは個人に留まらず組織的な能力を高めることと、組織的に持続的な能力保持をしていただくことが狙いである。

(3) 各実施項目概要・実施時期について

主な実施項目は以下の通りである。

連携体（地域ネットワーク）の組成を目的とした「勉強会」と担い手育成を目的として「経営支援機関個別勉強会」「企業戸別訪問」からなる。

実施項目	目的	参加対象者	実施内容	実施時期等
勉強会・意見交換会 (経営支援機関横断)	地域ネットワークの組成が目的である	経営支援機関横断組織のハブとなる方。 具体的には経営支援部門の長である。	・人材にかかる最新のトピックスの講演 ・先述スキームにかかる意見交換ととりまとめ (連携の方法・必要なスキルセットについて)	・2020年10月23日より実施 ・全5回 ・新潟市内会場 or Web会議システム
経営支援機関個別勉強会	担い手育成。実際に企業に訪問する前に必要なスキルを体得する。	各経営支援機関内においてインフルエンサーとなる方。	インフルエンサーに対するスキル強化研修	1回・大光銀行様にて実施
企業戸別訪問	担い手育成。実際に現地での対応方法を体感する。	同上	実際に企業に対してヒアリングを行い、その効果（人材像明確化・求人需要発掘）を検証	1回・三条商工会議所様にて実施

II. 実施事項詳細と成果

1. 地域ネットワークの形成

(1) 目的

人材確保支援能力を高めるための連携体を創ることが目的である。

経営支援機関地域ネットワーク形成の目的は、複雑化多様化する人材に関する問題に対応するため、金融機関・商工会議所をはじめとする経営支援機関が企業の人材問題にかかる役割を担う必要が生じていることがある。

その理由は、人材不足による倒産など、人材による課題が重大になるなか、今までの市場原理では解決にくくなっていることに原因がある。すなわち、人に関わる問題の複雑化・多様化（構造的人手不足・それによる複雑な問題、たとえば、事業承継・M&A）している。さらに複雑化・多様化する採用方法（多様な人材・多様な採用方法）が進展している。

この解決のためには真の解決方法を見つける必要性から経営課題を基点としたアプローチが必須となり、それが可能な経営支援機関が担い手となる必要がある。さらに、一経営支援機関のみでは解決出来ない範囲のソリューションを求められることから、連携によりこれを解決していく必要性が生じている。

(2) 地域ネットワークの形成における仮説と検証項目

【地域ネットワークにおける実証の目的】

地域ネットワークの組成においては下記の点をポイントとして仮説検証を行う。

「全国各地域にて再現可能性のある地域ネットワークの組成方法の構築」

すなわち、そもそも人材問題の解決について現時点で存在しない地域ネットワークを組成、あるいは認知されていない地域ネットワークの発見を図る。

【検証項目と仮説・検証方法】

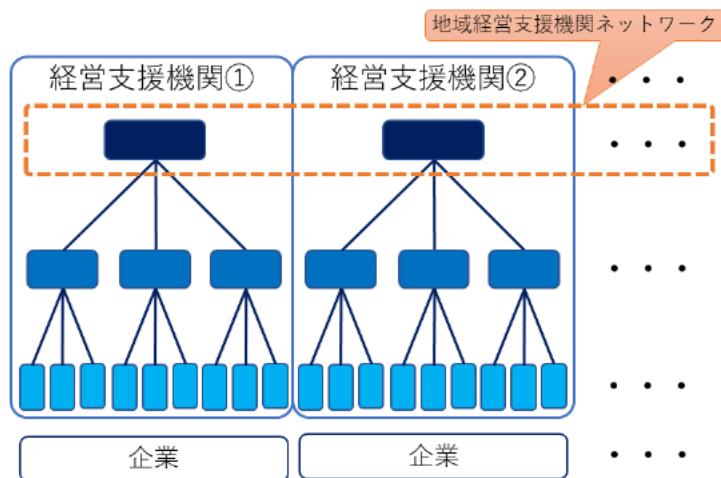
検証項目	仮説	検証方法
地域で目指す姿	構造的に困難な人材確保（人口構成上若手が採れない・中核人材が都市部に存在しているという日本の労働市場構造ゆえ採用が難しい）について協働関係を創り上げる。すなわち、Step.1～5 で担えない部分を補完する関係を創り上げる。	県域単位での連携体としての勉強会で意見交換を通して明らかにする。(※1)
連携の意義	人材確保に対する意識醸成・ノウハウ共有・分業体制の構築	(※1)
連携の地域的範囲	県域で連携が有効であろう。よろず拠点・プロ人材拠点等経営支援機関は県域で存在するものがあるゆえまでは県域で検討の必要があるのではないか。	(※1)

対象とする経営支援機関	すべての経営支援機関	(※1) に対する共鳴度を図った。
コア経営支援機関となりうる機関＝キーマンの存在する機関	県の経営支援機関でとりまとめられるのではないか。経営支援機関・金融機関同士の連携は利害関係から難しいのではないか。 ※コア経営支援機関とは、他の経営支援機関も巻き込み主体的に行動する経営支援機関である。	(※1)
キーマンの人物像	地域の経営問題に強い意識（当事者意識）を持つ方・経営支援経験を有する・経営支援部門の長	(※1)
コア経営支援機関へのリーチ・獲得方法（どの地域でも出来る方法であること）	県経営支援部門を関係各署から紹介して頂く。	(※1) の実施趣旨への共感と紹介依頼
参画機関の拡大＝他の経営支援機関誘因拡大	県経営支援部門を関係各署から紹介して頂く。	追加紹介依頼による
連携意識の醸成方法	・人材確保にかかる共通の問題意識の顕在化 ・巻き込みによる方法で醸成が可能	(※1)
連携体の実現方法	勉強会方式：主務官庁の異なる機関の参加を募るには機関決定が不要なぶん参加ハードルが低い。 また、サービス領域（エリア・サービス内容）が干渉する機関同士でも参加しうる。 実施内容は一緒に創り上げる意見交換会が有効である。 すなわち実施内容構成としては、座学（講義等）+意見交換会とする。	(※1)
連携内容・分担内容の決定方法（役割分担）	意見交換による協働作業により作り込む	(※1)
連携の維持	最新情報を共有することで吸引力があるのではないか	勉強会での最新テーマの盛り込み

(3) 地域ネットワークの組成と形態

(3-1) 理念・地域で目指す姿

「構造的に困難な人材確保について協働関係を創り上げる」ことを目指す姿とする。
具体的には意見交換により新しい情報を獲得すると共に、機能分担として Step.1~5 で当該機関が弱い機能を補完する関係をつくりあげることである。



実施のポイント：

連携の 地域的範囲	県全体とする
参画する 経営支援機関	幅広くすべての経営支援機関とする
参加対象者	経営支援部門の長（そこから支援や窓口等コンタクトパーソンへ展開する想定）
連携方法	勉強会方式 ※参加のハードルの低さ・狙いはスキーム構築+知識獲得
コンテンツ	講演+意見交換会
講演内容	最新のトピックス（DX・新潟県の現状・兼業・副業（顧問））
意見交換会	問題点の共有から連携のあり方、担い手の育成についてあるべき姿の構築まで意見交換する形で実施
参画経営支援 機関の役割分 担	Step.1~5 で弱い機関が他の機関のサポートも担える機関が実施する。 ※競合関係から難しい機関もあると想定。

(3-2) 具体的な参画機関

今期参画している経営支援機関は下記の通りである。

参画機関の定義：当スキームの目的である経営支援機関同士の連携により経営課題視点での人材問題解決・複雑な人材に関する問題に対する組織的な対応（分業）を実現すべく、ノウハウの共有・相互の相談および作業の分担が出来る状態にあることを言う。具体的には意見交換の場に参加しており（リストに名前が挙がっており）、情報交換ができる状態になっている。

機関分類	経営支援機関名	部署	備考
金融機関	大光銀行	地域産業支援部	
	三条信用金庫	コンサルティング営業部	経営支援機関個別ディスカッション
	上越信用金庫	取引先支援部	
	新潟信用金庫	営業推進部取引先支援課	
	第四銀行	営業本部	経営支援機関個別ディスカッション
	北越銀行	(匿名)	経営支援機関個別ディスカッション
商工会議所・商工会	三条商工会議所	経営支援課	
	燕商工会議所	事務局	
	新潟商工会議所	広域経営支援センター	
	新潟県商工会連合会	広域指導センター	
	新津商工会議所	業務課	経営支援機関個別ディスカッション
市域機関	新潟市役所 産業政策課	新潟市役所・産業政策課	
	(匿名)	(匿名)	経営支援機関個別ディスカッション
県域機関	新潟県プロフェッショナル人材戦略拠点	マネージャー	
	新潟県信用保証協会	営業推進部取引先支援課	経営支援機関個別ディスカッション
	新潟県中小企業団体中央会	総務企画課	
民間職業紹介事業者	(株) ヒューマンプレイン	取締役	
	第四北越キャリアブリッジ(株)	取締役	
その他	東京海上日動 新潟支社	新潟支店	

※経営支援機関個別ディスカッション：コロナ禍ゆえ集まることが難しく、また、Web会議システム経由では深い議論ができない状況にあり機関個別に相対で議論を行った。

(3-3) 連携体組成に向けた取組

①連携体組成～地域のコア経営支援機関発見のプロセス

当初、県経営支援部門の呼びかけにより集めることを狙った。これは昨年度はこの方式により多くの経営支援機関を集めることができたからである。しかしながら本年度はコロナ禍により当該部門がコロナ禍対応担当部門であることから実現が困難となった。

そこで、次のように切り替えることとした。

昨年度参加経営支援機関・新規の経営支援機関共に地域の人材にかかる課題を解決することを訴求点として、そのるべき姿を創り上げるという理念に共鳴することを狙った。すなわち「共創」することを訴求することで求心力を得ることを狙った。

②連携体の組成方法

連携体の地域的範囲：県単位にて実施

連携体の建付け：名称を「勉強会」として実施

開催頻度：月1回程度のペースにて実施。

実施内容：最新知識インプット（能力向上）のための講演・あるべき姿策定のための意見交換会から構成した。

参加者対象者：各機関の外部接点となる方（経営支援部門部門長）

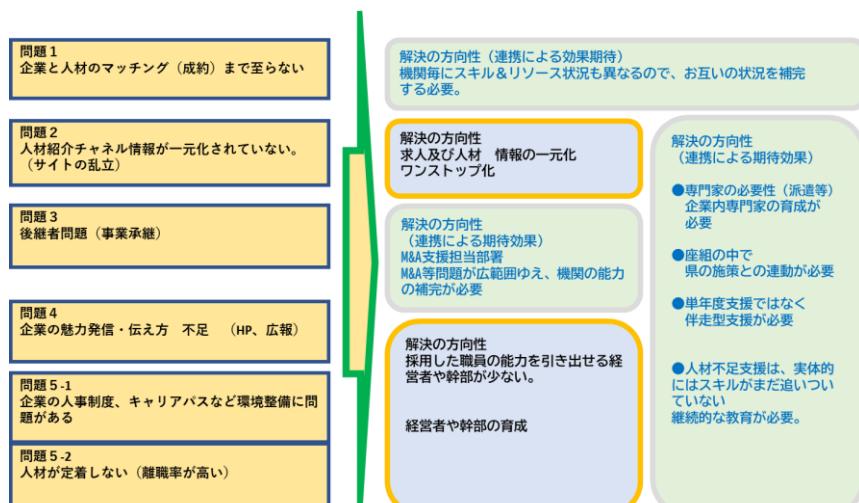
参加対象者へのメッセージ：深刻化する人材に対する相談に対応する（組織的な）能力を向上させるべく、その責任者が参加。

意見交換会の具体的な内容：5 Step に対して各機関の担うべき範囲および実際に出来る範囲。他機関の支援が必要な領域。

参画機関の巻き込みを図るためにあるいは取組の足並みをそろえるため、または支援能力を高めるために取組の前提として特に力を入れたこと点など：

機関個別打合せの実施＝機関ごとに打ち合わせすることで固有の課題を明らかにし、解決を図ることを行っている。

議論の内容：下記のような議論を展開した「人材にかかる課題の共有」。



③コア経営支援機関の探索と発見

経営支援機関の「やる気」の探索。動機付けの源泉を明らかにすることに注力した。

先の通り巻き込みを図る意見交換会を通して、あるべき姿を議論した。

その中で積極的な態度を示す経営支援機関を見いだしていった。結果として、大きな市町村の単位で各1機関程度見いだすことが出来た。

動機付けの源泉は「地域の問題」に絞ることであり、あまり広域にしないことが重要である。すなわち、共に地域を変えてゆくという点の共有が連携の意義を見いだすポイントである。

(3-4) 役割分担

中小企業支援において5 Step に対して役割分担を想定。

この役割分担は勉強会における意見交換会にてあきらかにしていった。今期は議論により結果として下図のような形態で合意を得た。もっとも、ネットワークに入っていない機関に対しても利用できる施策を明らかにする必要性が出てきた。特に基礎自治体単位で存在するもの・地域固有のものがあり、この活用も考慮する必要があることが明らかとなった。

5ステップ	傾聴 Step 0	課題分析 Step 1	解決の方策 Step 2	調達方法 Step 3	採用 Step 4	定着 Step 15
連携の可能性など		VC (バリューチェーン) 分析手法などの採用	人材要素の精査 (本質を知る) 企業内専門化育成		求人情報プラットホーム的な構築システム	人材定着技術 制度化、教育
地銀	○	○	○△ 事業者提携	△○ 紹介免許	×	×
商工会議所	○	○	○△ システムあり	× 連携の可能性	×	○△× セミナー勉強会開催 連携の可能性
信用金庫	○	○	○△ 事業者提携	×	×	×
まとめ役 推進役 公的機関など		課題分析	情報一元化の 推進まとめ役 エキスパートバンクなどの システム提供事業者		連携の可能性 Nico様 ハローワーク 他人材事業者との連携	

具体的な連携の姿：Step. 0 は全経営支援機関が担う。Step.1・2・3 については比較的規模のある経営支援機関が担うが、実態としては地銀・信金をはじめとする金融機関・規模の大きな商工会議所にて可能であり、規模の小さい経営支援機関は連携してこれを解決する。Step. 4 についてはプロフェッショナル人材戦略拠点・ハローワークのような人材供給が可能な機関との連携。Step. 5 については主に商工会議所の役割ではないかとの議論の結果である。

(3-5) 今後地域で核となってゆく機関へのノウハウ移転の取組

機関にノウハウを移転させるには属人的なナレッジから組織的なものとする必要がある。
担い手育成と共にすると、機関個別勉強会の実施をし、機関内のインフルエンサーにスキルを移転させる。
このインフルエンサーから組織内各メンバーに波及させることを狙う。



(3-6) 参画機関・参加者一覧

実施回	機関名	役職等
第1回 LIVE・WEB 6機関 12名	①新潟県プロフェッショナル人材戦略拠点 3名	マネージャークラス
	②第四北越キャリアブリッジ（株） 2名内 WEB 1名	役員クラス
	③（株）大光銀行 WEB 2名	地域産業支援部
	④三条商工会議所 WEB 2名	経営支援課
	⑤燕商工会議所 WEB 1名	事務局幹部
	⑥上越信用金庫 WEB 2名	取引先支援部
第2回 LIVE 8機関 10名	①新潟県プロフェッショナル人材戦略拠点 2名	マネージャークラス
	②第四北越キャリアブリッジ（株） 1名	役員クラス
	③ヒューマンブレイン 1名	事業部幹部
	④東京海上 新潟支社 1名	新潟支店幹部
	⑤（株）大光銀行 2名	地域産業支援部
	⑥新潟商工会議所 1名	広域経営支援センター
	⑦三条商工会議所 1名	経営支援課
	⑧燕商工会議所 1名	事務局幹部
第3回 LIVE 4機関 5名	①（株）大光銀行 2名	地域産業支援部
	②三条商工会議所 1名	経営支援課
	③燕商工会議所 1名	事務局幹部
	④新潟信用金庫 1名	営業推進部取引先支援課
第4回 WEB 5機関 7名	①ヒューマンブレイン 1名	事業部幹部
	②（株）大光銀行 2名	地域産業支援部
	③新潟商工会議所 1名	広域経営支援センター
	④三条商工会議所 1名	経営支援課
	⑤上越信用金庫 2名	取引先支援部
第5回 WEB 6機関 6名	①三条商工会議所 1名	経営支援課
	②（株）大光銀行 1名	地域産業支援部
	③上越信用金庫 1名	取引先支援部
	④ヒューマンブレイン 1名	事業部幹部
	⑤新潟市役所 1名	産業政策課
	⑥新潟県商工会連合会 1名	広域指導センター
機関個別ディスカッション	新潟県中小企業団体中央会 2名	総務企画課
	新潟市産業振興財団 1名	匿名
	（株）第四銀行 1名	営業本部
	（株）北越銀行 1名	匿名
	新津商工会議所 1名	業務課
	三条信用金庫 1名	コンサルティング営業部
	新潟県信用保証協会 1名	事務局幹部

(4) 勉強会の実施詳細

(4-1) 勉強会各回の実施内容一覧

イベント 類型	実施回	テーマ	実施日時	イベントの狙い	実施の ポイント・ツ ール等	実施により明らか になった課題
機関横断 (地域) 勉強会 機関横断 (地域) 勉強会	第1回	企業の付加価値を向上させる人材とは～コロナ禍のもと、DX人材をはじめとして～	2020年 10月23日 金曜日 13:30～ 16:30	・講演：人材サービスを上手に活用頂くためのインプット ・意見交換：経営支援機関の人材問題対応について課題感と現状	・DX導入ニーズや労働市場の状況、新しい採用方法及び各サービスの特徴などを解説	・人材問題解決対応の必要性を認識 ・多数ある支援制度が企業に充分に浸透していない現状（ギャップ） ・人材に対するソリューション不十分
	第2回	労働市場の現状と兼業・副業をはじめとした新しい採用方法について	2020年 11月13日 金曜日 13:30～ 16:50	同上	・新潟県の人材と労働市場の現状を説明し、兼業・副業をはじめとした新しい採用方法について解説	・各支店の担当者が人材問題解決の必要性を理解できるか課題 ・兼業・副業については需要訴求がまだ十分ではない
	第3回	プロ人材をはじめマッチングまで至らない原因と対策	2020年 10月23日 金曜日 13:30～ 16:30	・講演：マッチングの問題点の基本構造の理解 ・意見交換：連携のあるべき姿・扱い手に必要なスキルについて議論	・マッチングを俯瞰的に見ることが重要である。 ・意見交換により現実的なスキームを創り上げる。	・各地域によって支援策が異なり（多様）、相互に利用できないものもある。 ・継続的に課題共有と事例分析が必要との指摘あり。 ・採用のみならず育成についても議論したいとの意見あり。
	第4回	ベンチャーキャピタル視点の経営課題の解決方法	2021年 1月21日 水曜日 13:30～ 16:50	・講演：企業の成長と人材の関係をVCの視点から理解 ・意見交換：連携のあるべき姿・扱い手に必要なスキルについて議論	・人材の問題は独立して存在するのではなく経営の問題である点の理解	・幅広い連携（民間人事等）・幅広いテーマ（育成・福利厚生）についても要望あり ・人材のタイムリーな紹介等迅速な解決の要望。
	第5回	人材確保支援事例紹介	2021年 3月12日 金曜日 13:30～ 16:50	実際に行った人材確保支援事例の結果の共有・あるべき姿をつくりあげる	中核人材確保について共通の価値観を醸成すること	・ネットワークの地域的範囲は基礎自治体単位が妥当

(4-2) 勉強会各回の実施内容

①勉強会 第1回

イベントタイトル	「企業の付加価値を向上させる人材とは ～コロナ禍のもと、DX人材をはじめとして～」
開催地	新潟市・新潟ユニゾンプラザ 小研修室2・Web会議システム
開催日	2020年10月23日(金) 13:30-16:30
参加人数	6機関 12名

【目的】

人材不足は深刻な問題となっており、経営支援機関がこの解決の主役となることが求められています。第1回では経営支援機関の相談担当者様などに向け、人材サービスを上手にご活用いただるために、「企業の付加価値を高める人材とは」をテーマに求められるDX導入ニーズや労働市場の状況、新しい採用方法及び各サービスの特徴などを解説します。

【プログラム】

- 13:30~13:40 開始のご挨拶・事業内容説明
- 13:40~15:40 講演
- 15:40~16:00 質疑応答
- 16:00~16:30 意見交換会（経営支援機関の人材問題対応について課題感と現状）
- 16:30~16:40 終了のご挨拶

【講演内容】

講師：石田 遼太郎（いしだ ようたろう）氏 株式会社日本総合研究所
コンテンツ：

- ①セミナー：企業の付加価値を向上させる人材とは
～コロナ禍のもと、DX人材をはじめとして～
- ②セミナー：人手不足対応ガイドライン（2020版）内容説明
(5ステップ概略)
- ③参加者による情報交換会



[告知用チラシ]

【参加者の評価アンケート結果】

									(%)
1	基本的なDXの理解・活用・推進について理解のレベルを教えて下さい。	十分	14.3	できた	71.4	あまり	14.3	できなかつた	0
2	中小企業のDX化は有効と考えますか。	大変	0	有効	85.7	あまり	14.3	有効でない	0
3	貴社支援、中小企業様でDX化についてお困りごとはありますか。	あり	66.7	不明	16.7	ない	0	意識したことなし	16.7
4	ガイドラインの示す5ステップの考え方は有効であると思いましたか。	大変	0	有効	100.0	あまり	0	有効でない	0
5	ツールの目的・原理・使い方について、理解のレベルを教えて下さい。	十分	16.7	できた	83.3	あまり	0	できなかつた	0
6	5ステップを実務に活用してみようと思いますか。	是非	0	機会あれば	100.0	場がない	0	しない	0
7	既に企業訪問時に機関独自の経営活用ツールを使用していますか。	している	14.3	したことあり	14.3	予定あり	0	していない	71.4
8	今日の勉強会の総合的な評価をお聞かせ下さい。	大いに役立つ	0.0	役立ちそう	100.0	あまり	0.0	役立たない	0.0
●経営支援機関の中小企業に対する支援について									
9	貴社内人材確保に関する問題の対応部署はございますか。	ある	33.3	無いが担当あ	50.0	特にない	16.7	対応なし	0
10	貴社の主たる経営支援内容は何でしょうか。	経営指導、融資制度、補助金制度支援、金融・本業支援、創業、事業継承							
11	現在会員企業様から人材に関するご相談はありますか。	多い	33.3	度々	16.7	時々	50.0	ない	0
12	人材に関してどのようなご相談が多いですか。	人手不足解消、求人確保、専門人材、若手人材不足、外国人材 後継者、年齢構成、現場従業員							
13	人材以外はどのようなご相談が多いですか。	経営相談、資金繰り、販路拡大、WEB広告							
14	ご相談がある場合、どのような対応をされていますか。	事業者へ	28.6	解決策の導出	28.6	経営指導員	14.3	支援機関	14.3
		自社紹介業	14.3	対応なし	0				
15	問題解決について現在どのような連携先がございますでしょうか。	よろず支援、地元専門家、ミラサポ、各部署の情報共有							
16	今後、人材問題解決への対応を強化したいと考えていますか。	強化予定	50	できれば	33.3	必要あり	16.7	なし	0
●自由回答									
・ 各省庁からいい情報はたくさんあるが、受け手企業、特に零細企業は自身の経営に照らし合わせることが苦手のようで、いかにこの点を補うかが課題。 様々なサポート制度が現場の実態にあわないことがある理由のこの点にあるのではないかと思う。 今後も支援側と企業側での認識や理解のギャップを埋めていくのが重要と再認識した。									
・ 人材に関する相談で苦労、困っている点: 提携している人材紹介会社がないので、直接的な紹介ができていない。 時間が必要。 経営上の問題や外部環境の変化が影響していることを理解しない経営者が多い。 真のニーズ(問題点)のあぶり出し。									
・ 強化したい内容、連携先: 事業性評価からの企業課題の発掘、共有化。 人材問題解決に向けた課題解決営業の実践。 人材紹介業務。									

【イベントの評価】

- ・人材問題解決対応の必要性を認識している。
- ・多数ある支援制度が企業に充分に浸透していない現状(ギャップ)。
- ・人材に対するソリューション不十分

【議論概要】

- ・初回ゆえ各経営支援機関がどのような人材にかかる問題を抱えているか、どのような対応をしているかを共有。
- ・アンケートの自由記載にもある事項について共有がなされた。

【写真：受講の状況】



②勉強会 第2回

イベントタイトル	「労働市場の現状と兼業・副業をはじめとした新しい採用方法について」
開催地	新潟市・新潟ユニゾンプラザ 特別会議室
開催日	2020年11月13日(金) 13:30-16:50
参加人数	8機関 10名

【目的】

人材不足は深刻な問題となっており、経営支援機関がこの解決の主役となることが求められています。第2回では経営支援機関の相談担当者様などに向け、人材サービスを上手にご活用いただくために、新潟県の人材と労働市場の現状を説明し、兼業・副業をはじめとした新しい採用方法について解説します。

【プログラム】

- 13:40~13:40 開始のご挨拶・事業内容説明
13:40~15:40 講演・質疑応答(休憩含む)
15:40~16:30 全体意見交換会(経営支援機関の人材問題対応について課題感と現状)
16:30~16:50 ご連絡事項・終了のご挨拶

【講演内容】

講師：市原大和（いちはらやまと）氏 株式会社東京海上日動キャリアサービス
竹石圭一（たけいしけいいち）氏 株式会社ヒューマンプレイン

コンテンツ：

- ①セミナー：人材の確保方法と労働市場の現状について
特に新潟県の実態について
②セミナー：兼業・副業をはじめとした新しい採用方法について
③セミナー：人材確保支援ツールの説明
④参加者による情報交換会



【告知用チラシ】

【参加者の評価アンケート結果】

(%)							
1 基本的な兼業・副業の実態の理解・活用について理解のレベルを教えて下さい。	十分	62.5	できた	37.5	あまり	0	できなかった
2 兼業・副業人材の活用は中小企業にとって有効と考えますか。	大変	33.3	有効	66.7	あまり	0	有効でない
3 貴機関会員企業様の兼業・副業人材活用についてお困りごとはありますか。	あり	33.3	不明	33.3	ない	16.7	意識したことなし
4 新潟県における求人市場の状況・求人方法について理解のレベルを教えて下さい。	十分	66.7	できた	33.3	あまり	0	できなかった
5 人材を確保しやすい企業(離職しにくい企業)について理解のレベルを教えて下さい。	十分	55.6	できた	44.4	あまり	0	できなかった
6 意見交換会は有効でしたか。	大変	37.5	有効	62.5	あまり	0	有効でない
7 今日の勉強会は有効でしたか。	大いに役立つ	37.5	役立ちそう	62.5	あまり	0	役立たない
●経営支援機関の中小企業に対する支援について	ある	25	無いが担当あ	62.5	特になし	12.5	対応なし
8 貴社内人材確保に関する問題の対応部署はございますか。	経営改善計画等の策定支援、人材紹介、兼業・副業人材の紹介						
9 貴社の主たる経営支援内容は何でしょうか。	経営指導、労務管理、各種説明会、助成金指導、融資指導、見本市出展						
10 現在会員企業様から人材に関するご相談はありますか。	多い	33.3	度々	22.2	時々	44.4	ない
11 人材に関してどのようなご相談が多いですか。	人材確保、人材不足、学卒採用、後継者、経営幹部からワーカー層まで多岐 求人を出しても人がこない。						
12 人材以外はどのようなご相談が多いですか。	資金繰支援、売上増加、補助金、課題についてはFG全体でソリューション提供し解決。						
13 ご相談がある場合、どのような対応をされていますか。	事業者へ	87.5	解決策の導出	0	特になし	0	ケースバイ ケース
14 問題解決について現在どのような連携先がございますでしょうか。	プロ人材、労働局、ハロワ、関東経産局、中小機構関東、 新潟県中央中小企業支援プラットフォーム、人材紹介会社						
15 今後、人材問題解決への対応を強化したいと考えていますか。	強化予定	42.9	できれば	42.9	必要あり	14.3	なし
●自由回答	・ 人材確保で困っている点: 求職者の取扱いを行っていないので、人材紹介会社に頼らざるを得ない。 経営者が経営の観点から人材を考えることに気づいてもらえるかどうか。 ・ 課題解決のための人材活用という視点をもつことができた。 ・ 副業や兼業人材は活躍していただければ、オープンイノベーションに役立つ。 ・ 人材相談で苦労している点: 企業が求める人材のマッチング確保、各支店の営業が人材業務をりかいできているかどうか。 予算、法律のしばり。 ・ 強化した内容、連携先: 中央(東京、関東圏)の情報、副業・兼業に対する企業のハードル下げ、東京都						

【イベントの評価】

- ・概ね高評価を頂いた。
- ・下記の具体的な問題をどのように解決するかを検討する必要がある。
 - ・各支店の担当者が人材問題解決の必要性を理解できるか課題。
 - ・兼業・副業については需要訴求がまだ十分ではない。
 - ・ソリューションを提供できる民間との連携の必要性。

【議論概要】

- ・各経営支援機関の人材確保に対する取組状況共有。
- ・兼業・副業に対する会員(顧客)企業の認識レベルと潜在的需要について議論。

【写真: 受講の状況】



③勉強会 第3回

イベントタイトル	「プロ人材をはじめマッチングまで至らない原因と対策」
開催地	新潟市・新潟ユニゾンプラザ 特別会議室
開催日	2020年12月18日(金) 13:30-16:50
参加人数	4機関 5名 ※新潟県緊急事態宣言(12月17日発表)

【目的】

人材不足は深刻な問題となっており、経営支援機関がこの解決の主役となることが求められています。第3回ではセミナーもさることながら経営支援機関の連携の在り方、その担い手に必要なスキルについての議論を中心に行いたく考えております。なお、セミナーでは、経営支援機関が人材のマッチングまで行わなければならない状況になっているものの、なかなかマッチングまで至らないという問題に対してその原因と対策について解説いたします。

【プログラム】

- 13:30~13:40 開始のご挨拶・本日の内容説明
13:40~14:20 セミナー・質疑応答
14:30~15:30 意見交換会① 連携のあるべき姿
15:40~16:30 意見交換会② 担い手に必要な役割・スキル
16:30~16:50 ご連絡事項・終了のご挨拶

【講演内容】

講師：宮島忠文（みやじまただふみ）氏
株式会社社会人材コミュニケーションズ
林順一（はやしじゅんいち）氏
株式会社社会人材コミュニケーションズ

コンテンツ：

- ①セミナー：プロ人材をはじめマッチングまで至らない原因と対策
②意見交換会：経営支援機関の連携の在り方、その担い手に必要なスキルについての議論



[告知用チラシ]

【参加者の評価アンケート結果】

									(%)
1	従来からあるマッチングメカニズムの問題点と対策について理解のレベル。	十分	50.0	できた	50.0	あまり	0	できなかった	0
2	人材の問題について経営支援機関の支援は有効と考えますか。	大変	25.0	有効	75.0	あまり	0	有効でない	0
3	意見交換は有効でしたか。	大変	25.0	有効	75.0	あまり	0	有効でない	0
4	今日の勉強会の総合的な評価をお聞かせください。	大いに役立つ	66.7	役立ちそう	33.3	あまり	0	役立たない	0
●自由回答									
・ 意見交換の方式・テーマ等について:課題提案と身近な成功事例の分析、継続的にこういった場をもてると連携しやすい。									
・ 今後、扱うべきと考えるテーマ:人材(人財)育成									
・ 県内金融機関の現状を知る機会となった。									
・ 市場の調査機能が働かない等、セミナーの内容はとても参考になった。									

【イベントの評価】

概ね高評価を頂いたが次の点が課題として明らかになった。

- ・各地域によって支援策が異なり（多様）、相互に利用できないものもある。
- ・継続的に課題共有と事例分析が必要との指摘あり。
- ・採用のみならず育成についても議論したいとの意見あり。

【議論概要】

- ・経営支援機関の在り方について議論。より具体的には以下の項目を議論した。
- ・現状の困り事の列挙と解決の課題について議論。
- ・課題と解決手段の検討、さらに連携により解決出来る事項の整理。
- ・各機関の担い手と必要スキルについて議論。

【写真：受講の状況】



④勉強会 第4回

イベントタイトル	「ベンチャーキャピタル視点の経営課題の解決方法」
開催地	WEB (Cisco Webex)
開催日	2021年1月21日 (水) 13:30-16:50
参加人数	5機関 7名 ※東京都緊急事態宣言(1月7日発表)

【目的】

人材不足は深刻な問題となっており、経営支援機関がこの解決の主役となることが求められています。第4回では第1回目から第3回目までの意見交換整理から連携及び担い手育成の仕組みプラッシュアップのための意見交換を実施します。

【プログラム】

- 13:30~13:40 開始のご挨拶・事業内容説明
13:40~15:40 講演・質疑応答(休憩含む)
15:40~16:30 全体交換会 人材不足課題解決、連携の仕組み及び担い手に必要なスキルについて
16:30~16:50 ご連絡事項・終了のご挨拶

【講演内容】

講師：川分陽二（かわけ ようじ）氏 フリーバンクキャピタル株式会社

コンテンツ：

- ①講演：ベンチャーキャピタル視点の経営課題の解決方法
②意見交換会
(前半) 第1回から第3回までの意見交換整理
(後半) 連携及び担い手育成の仕組み プラッシュアップ



[告知用チラシ]

【参加者の評価アンケート結果】

								(%)
1 ベンチャーキャピタル視点の経営課題解決方法 理解のレベルを教えて下さい。	十分	25.0	できた	75.0	あまり	0	できなかった	0
2 ベンチャー企業、中小企業の悩みと求めているもの 理解のレベルを教えて下さい。	十分	25.0	できた	75.0	あまり	0	できなかった	0
3 銀行、信用金庫、信用組合(経営支援機関)の真の役割 理解のレベル	十分	50.0	できた	50.0	あまり	0	できなかった	16.7
4 新卒採用、大企業人材活用事例は活用できると考えますか。	大変	0	有効	100.0	あまり	0	有効でない	0
5 連携及び扱い手に必要なスキル 意見交換は有効でしたか。	大変	25.0	有効	75.0	あまり	0	有効でない	0
6 今日の勉強会の総合的な評価をお聞かせください。	大いに役立つ	0	役立ちそう	100.0	あまり	0	役立たない	0
●経営支援機関の中小企業に対する支援について								
7 貴社内人材確保に関する問題の対応部署はございますか。	ある	50.0	無いが担当あ	50.0	特になし	0	対応なし	0
8 貴社の主たる経営支援内容は何でしょうか。								
							創業支援、成長支援、経営改善支援、事業継承支援、再生支援、	
							外部専門家派遣、各種ビジネスマッチング、創業第二創業支援	
							事業拡大のための人材確保(若年層の転職希望者を含む求職者)	
9 現在会員企業様から人材に関するご相談はありますか。	多い	33.3	度々	0	時々	66.7	ない	0
10 人材に関してどのようなご相談が多いですか。							人材不足、人材派遣及び人材紹介サービスでの増員依頼	
							中核人材、経営人材等の高度人材まで掘り下げた企業との対話まで至っていない。	
11 人材以外はどのようなご相談が多いですか。							販路開拓、中核企業からの財務専門能力をもと人材紹介要請あり。	
12 ご相談がある場合、どのような対応をされていますか。	事業者へ	66.7	解決策の導出	0	特になし	0	適材人材紹介	33.3
13 問題解決について現在どのような連携先がございますでしょうか。							人材ビジネス事業者、マッチングサイト企業、プロフェッショナル人材派遣(新潟県)	
14 今後、人材問題解決への対応を強化したいと考えていますか。	強化予定	33.3	できれば	66.7	必要あり	0	なし	0
●自由回答								
・ 人材確保で困っている点: 経営者に求人の前に経営課題の分析・解決の必要性に気づいていただく機会の提供								
・ 協力いただければ、民間企業の人事担当者、公立・私立学校等、進路指導担当者との意見交換会も現場課題整理に有効ではないだろうか。								
・ 今後扱うべきテーマ: 中小企業の人材に関する課題テーマとして、採用・育成・福利厚生に大別して連携の具体的な在り方を進めてみてはどうだろうか。								
・ ベンチャーキャピタルの事業内容、支援手法等、体系的に理解できた。								
・ コロナ収束後の人材面での東京一極集中を地方に緩やかにシフトすべきことからも、高度人材(社会貢献思考をお持ちの方)の地方移住への取組価値はあると思う。								
・ ベンチャーキャピタルと銀行(金融機関)との近い、経営支援機関が人材(採用、離職率軽減など)にかかる経営課題の改善について苦手意識を抱いている現状。								
・ 人材に関して苦労している点: 人材ビジネス事業者を紹介しても成約に至らない。依頼内容にそった最適人材のタイムリーな紹介。								
・ 強化したい内容、連携先: 潤沢な求職者の確保、銀行との連携								

【イベントの評価】

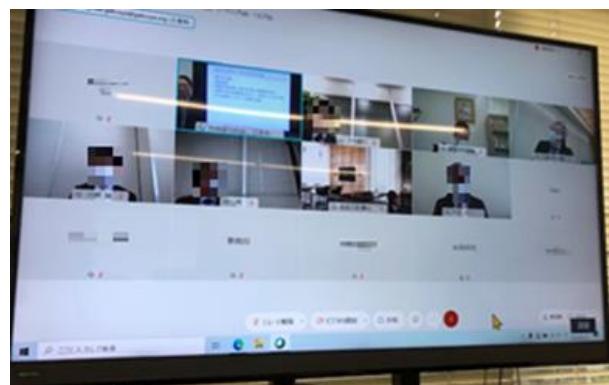
概ね高評価を頂いたが、下記の課題が明らかになった。

- ・幅広い連携（民間人事等）・幅広いテーマ（育成・福利厚生）についても要望あり
- ・人材のタイムリーな紹介等迅速な解決の要望。

【議論概要】

- ・各経営支援機関の顧客（会員）企業の業種・規模（売上・人員数等）からターゲティングを行った。
- ・企業の人材に関する問題および人材ニーズの整理
- ・連携及び扱い手育成の仕組みについてあるべき姿を再検討。

【写真：受講の状況】



⑤勉強会 第5回

イベントタイトル	「人材確保支援事例紹介」
開催地	WEB (Cisco Webex)
開催日	2021年3月12日(金) 13:30-16:50
参加人数	6機関6名

【目的】

実際に行った人材確保支援事例（経営支援機関個別勉強会・企業戸別訪問）の内容説明および結果の共有を行い、今期最終の意見交換会としてあるべき姿と今後の課題をつくりあげる。

【プログラム】

13:30~13:40 開始のご挨拶・事業内容説明
13:40~15:20 人材確保支援事例紹介・質疑応答（休憩含む）
15:20~16:40 全体意見交換会 第1回から第5回までの意見交換整理と方向性のディスカッション
16:40~16:50 ご連絡事項・終了のご挨拶

【講演内容】

①事例紹介：

人材確保支援事例紹介

- ・経営支援機関様内 個別勉強会実施事例
- ・企業様への人材確保支援事例

②意見交換会：

(前半) 今までの意見交換整理と確認

(後半) 連携の構築及び役割分担

継続性についての意見交換



[告知用チラシ]

【参加者の評価アンケート結果】

最終回ゆえ意見欄を多く設けた。

1	今日の勉強会の総合的な評価をお聞かせください。	大いに	50.0	役立ちそう	50.0	あまり	0	役立たない	0
2	地域ネットワークの組成についてディスカッション中に語り切れなかった点などございましたらご記入ください。								
		・地域ネットワークの連携のレンジとして、県内4ブロック(下越、県央、中越、上越)での組成が望ましいのではないか。							
			・経営支援機関は県内金融機関、商工会議所、行政の3者とし、インフルエンサーは3機関の専門部署が担うべきと考える。						
				・県が旗振り役となり、商工会・商工会連古会に働きかけることが必要。					
3	扱い手の育成について、ディスカッション中に語り切れなかった点などございましたらご記入ください。								
		・事業後継者向けの勉強会の開催。人材確保(採用)に向けた事業経営者と現場社員の課題のすり合わせや自社の強み、他社(ライバル)との違い(優位性)などを洗い出し、どのようなメッセージを発信していくかが重要ではないか。							
4	人材不足課題解決意見交換会の方式・テーマ等について、どのようにすればより有効なものとなると思われますか。								
		・社員の定着化に向けた人事評価制度の構築(仕事に対する適正な評価の見える化が必要)。							
			・県の担当者の出席と県からの各機関への要請が必要。						
5	今後、扱うべきと考えるテーマ。								
		・技術の継承をどのようにしていくか(自動化、マニュアル化、世代間のメンター制度の導入等)。							
			・企業の人材育成(特に中核人材育成)に対する取組。						
6	今回の勉強会で気づいたこと、疑問点や不安など。								
		・これまで人材に視点をおいた事業性評価が十分に機能されてなく、実際にどのような中核人材を求めていたか。日々の業務フローの中でどういった課題が埋もれているのか、共通価値の創造、互いの課題の共有化までに落とし込みが十分でなく、ヒアリング力の強化が課題と感じている。							
			・金融機関、商工会・商工会議所、産業支援機関など、参加者の属性により興味のポイントや課題感に違いがあるため、共通のテーマでも議論する難しさを感じた。						

【イベントの評価】

勉強会については高評価を頂いたが、下記の意見を頂戴した。主なものを記載する。

○ネットワークの在り方について

- ・「地域ネットワークの連携のレンジとして、県内4ブロック(下越、県央、中越、上越)での組成が望ましいのではないか。」この意見は参加者全員が共有するものであった。

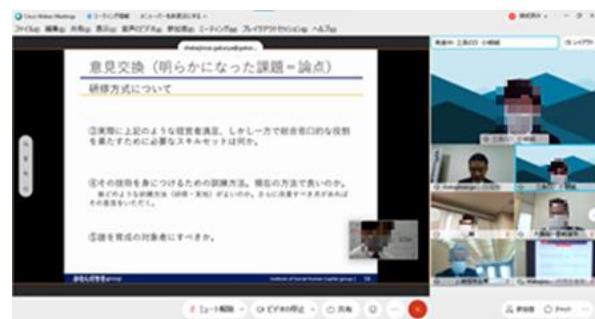
○顧客企業との関係性について

- 「事業後継者向けの勉強会の開催。人材確保(採用)に向けた事業経営者と現場社員の課題のすり合わせや自社の強み、他社(ライバル)との違い(優位性)などを洗い出し、どのようなメッセージを発信していくかが重要ではないか。」

【議論概要】

- ・人材問題解決の為に必要な連携について議論。基礎自治体単位が妥当とのご意見多かった。
- ・扱い手のスキルセットについてより具体的な能力・育成方法について議論。
- ・来期に向けた課題について議論。たとえば、より事業に実効性をもたせるために協働プロジェクトの実施について意見があり。

【写真：受講の状況】



(5) ネットワーク形成において直面した課題・対応・工夫した点など

実証の趣旨の通り、他地域での再現可能性も加味し、既存ネットワークの存在しないエリアでの組成実証を行った。

下記の各切り口に分類して記載する。

○連携の地域的範囲

課題) 連携を県全体で検討していたが、支援策が基礎自治体単位であることが多く、地域横断では打ち手が少なくなることが分かった。

対応・工夫した点)

今期は県全体で進めることとしたが、その範囲でも最新のトピックスや地域共通の課題の共有で有益な議論を得ることが出来た。しかしながらよりきめ細かな企業への対応を図るには基礎自治体単位が有効であるゆえ、来期はこれを実現してゆきたい。

○参画対象機関

課題) できるだけ幅広い参画機関を想定し誘引したが、相対的に規模の小さい経営支援機関は人員が少ないこともあり、また技術的に難しいこともあり勉強会への参加が困難であった（コロナ禍対応もあり）。規模の大小に関係なく対応する経営課題の幅は同一であるところに起因する。また、残念ながら態度が積極的でない経営支援機関も見受けられた。

対応・工夫した点)

- ・5Step の Step.1 の前に Step.0 を設定した。これは会員ないしは顧客企業とのコンタクトパーソンであれば誰でも行えなければならない事項としてファーストコンタクトの部分を抽出したものである。これにより人員の少ない経営支援機関でも参加しやすいようにした。
- ・参画経営支援機関からの指摘もあったところであるが、いきなり多くの経営支援機関を参画させるのではなく、高い意欲を持つ経営支援機関、かつ参加数も絞った方が良いとの意見が多く寄せられた。実際、意欲の高いところに絞って実施したところ充実した意見を頂くことが出来た。

○コアとなる経営支援機関について

課題) 県全体を地域的範囲とするとコア経営支援機関が見いだしにくかった。また、県レベルの経営支援機関が必ずしも主導する訳でもない。これは基礎自治体単位で主導的な経営支援機関が多く集まることもあり際だって見えないからである。

対応・工夫した点)

経営支援機関個別訪問（Web 会議システム経由含む）を繰り返すことで問題意識や意欲が判明した。勉強会では最終的には各基礎自治体単位でのコア支援機関が集まる形となった。

○コア経営支援機関へのリーチ方法

課題) ネットワークの求心力を県経営支援機関の求心力にもとめたが、折からのコロナ禍により担当部局が多忙になってしまい、思うように募集ができなかった。

対応・工夫した点)

直接問い合わせ・経営支援機関への個別訪問というコンタクト方法、地域の人材問題解決のあり方を共に創るというコンセプトで募集を行った。

参画誘因においては「会員企業満足度向上」・「これから支援内容はモノ・カネに加えヒトへ」すなわち、実質的な意義からアプローチし直した。

結果として時間はかかったものの 19 機関の参加を得た。

○連携意識の醸成方法

課題) コロナ禍により Web 会議システムが中心となり、従来のコミュニケーション方法が採れなくなった。先述動機付けがどこにあるかの探索に苦慮。

対応・工夫した点)

Web 会議システム経由であっても経営支援機関個別にヒアリングすることで巻き込みが可能となった。勉強会前に意識あわせすることが重要である。

また、動機付けの源泉も結果として顧客（会員企業）に直面しているかが大きな動機であることが判明した。

(6) 仮説と検証結果・検証結果から導出されるるべき姿・実現の為の今後の課題

検証項目	検証結果	課題と対応案
地域で目指す姿	意見交換は有効であり、おおよその分担の姿と意識醸成に効果的であった。 しかしながら基礎自治体単位で利用できる施策が異なることが明らかになった。	・この分担を実際に機能させること。 ・連携を基礎自治体単位とする。 ・地域にある他の支援策も明らかにすること。
連携の意義	上記の通り基礎自治体単位で仮説が成立することが分かった。	上記に含む
連携の地域的範囲	上記の通り、県域よりも基礎自治体単位が有効（顧客直結・顧客の移動範囲・県は補間の原則の通り） 理由は下記の通りである ・基礎自治体単位で経済事情が異なる ・整備されている制度＝活用できる制度が異なる ・県域での実施は情報交換や地域にない機能が主となる ・目の前に存在するクライアントに対しての動機付けが重要である。 ・機関のやる気はキーマンの存否にかかる。 さらにキーマン異動による消滅リスクある	・基礎自治体単位での機関横断勉強会の実現・県域勉強会の実施 ・地域毎にどのような支援策があるか明らかにし、すぐに使えるようにする
参画機関	・規模の小さい組織では経営支援専従者がStep.1から難しい機関あり・そういう機関ほど少ない ・高い意欲を持つ機関から参画させなければ活発な意見とならない。	Step.1から難しい機関あり→Step.0の設定・個別訪問 ・高い意欲を持つ機関から参画していただき、協働事業で成果を出してゆく。そこに他の機関を段階的に巻き込む形がよい。
コア経営支援機関となりうる機関＝キーマンの存在する機関	・基礎自治体に強い動機付けあり。結果として5地域でコア経営支援機関＝連携のキーマンを見いだせた（新潟市・長岡市・上越市・三条市・燕市） ・金融機関同士であっても意見交換は問題がない。 ・担当者の異動による動機付けの消滅リスクがある。 ・大きな市のレベルとなると主導する存在がいることを確認。	連携体の地域的範囲と同様に基礎自治体単位で組成することで見いだせる。基礎自治体単位では主導的な経営支援機関が存在することからそこをハブ（連携のキーマン）として組成する。
キーマンの人物像	地域の経営問題に強い意識（当事者意識）を持つ方・長期の経営支援経験・ネットワーキング力・経営者との対話能力・経営者への共感能力を持つ方であった。	左記のような人物の当該事業への巻き込み

コア経営支援機関へのリーチ・獲得方法（どの地域でも出来る方法であること）	<ul style="list-style-type: none"> ・当初、県経営支援部門を軸に獲得する予定であったが、コロナ禍による業務量の増大により困難となった。 ・コロナ禍により直接会うことが困難となった。相対でないと心を開かない経営支援機関が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・県のもつ誘因力から内発的な動機（地域課題の共鳴）への転換を図った ・窓口からアポイントメントをとり、経営支援機関個別ヒアリングによる積極的な機関・個人の探索→成功 ・人材問題解決の必要性を認識し行動に出ているかの確認 ・人材対策事業（当事業）への共鳴の引出し ・共同作業への誘因（定期検討会・イベント）すなわち以下の流れとなる。 県→各機関声掛け→積極性見極めから以下の方へ。 各機関声かけ（コンセプト重要）→積極性見極め→地域各機関へ波及
参画機関の拡大＝他の経営支援機関誘因拡大	上記の通り県担当者が多忙で実施が困難であった。	参加経営支援機関から他の経営支援機関誘因拡大方式の確立
連携意識の醸成方法	仮説の方法により可能である。しかしインフォーマル組織が重要だがコロナ禍で充分に出来なかった。	個別訪問による段取り化・Web でも自由闇的な意見ができる方法の確立。最新知識インプットよりも共創関係が重要。
連携体の実現方法	<ul style="list-style-type: none"> ・先仮説通り勉強会は誘因が容易。 ・サービス領域が重なる経営支援機関では連携は難しいが勉強会は参加可能。 ・Web 会議システムでは連携がとりにくい ・各機関個別の事前の打ち合わせが必要（趣旨の理解とりつけ） 	<ul style="list-style-type: none"> ・より回数を繰り返し有効性を高める ・検証作業の協働（企業向けイベント・中核人材確保プロジェクト）
連携内容・分担内容の決定方法（役割分担）	仮説の方法で実現可能。しかしネットワーク外の各地域の施策もソリューションとして含む必要がある旨が明らかとなった。	ネットワーク以外の機関のソリューションも含む（地域毎に）
連携の維持	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー中心では持続性が弱い・協働関係を創る方が良い。 ・個々の経営支援機関の動機を持続させる必要がある。 ・アセットは人である。組織に根付かせるには複数のキーとなる人材を育成する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・会員企業向けイベントの共催。これにより戸別訪問企業も募ることが可能になる。 ・基礎自治体エリアでの意見交換会。

2. 担い手育成について

(1) 目的

人材確保支援能力を高めるための組織内人材に対する能力を高めることが目的である。

ここでいう担い手は広義には人材確保の担当者である。狭義には多層的に存在する。具体的には経営支援機関横断的な連携を実現する機関のハブとなる人物・組織内のノウハウを広げるインフルエンサー・実際に顧客ないし会員企業に接するコンタクトパーソンである。このすべての担い手の人才確保能力を高める必要がある。担い手に重要な事はスキルのみならず担い手である役割認知・最低限の解決方法と協働による解決の有効性の理解である。この担い手育成の事業項目については経営支援機関個別勉強会と企業戸別訪問にて実施する。なお、地域ネットワークの組成を目的とした勉強会においても最新のトピックス等のインプットは行うが、主たる目的は地域ネットワークの組成である。

(2) 担い手育成における仮説と検証項目

担い手の人材確保支援能力育成について以下の点の仮説と検証を行った。

検証項目	仮説	検証方法
担い手の探索	勉強会への参加と参加態度から分かるであろう	勉強会への誘因及び勉強会内での発言より探索
担い手の育成方法	機関内の対象者は機関内でのインフルエンサーに対する勉強会すなわち ・座学と現場での実践 ※機関横断はスキルよりも連携がメイン	機関個別勉強会と企業戸別訪問にて検証する（※1）
必要とされるスキル	役割認知が軸 5Step を切り口とした別表に示す項目	（※1）による。
座学の実施方法	Step.0～1 のヒアリング・分析部分についてはワークを中心。Step.2～5 は講義中心とする。	（※1）による。
座学での評価方法	研修対象が経営支援機関内インフルエンサー＝プロフェッショナル相手であることからテスト的なものではない方が良い。	セルフチェックシートとして実施
人材需要開拓方法＝経営者の気づきを導く方法	経営者の主観をまとめるだけでは弱い。客観的な分析が必要	企業戸別訪問にて実施（※2）
現場での実践における（実践編）実施項目	Step.0～3 まで実施の計画が必要であると考える。	（※2）にて実施
実践編での使用ツール	人材確保支援ツールを活用する	（※2）にて実施
実践編での評価方法	研修対象が経営支援機関内インフルエンサー＝プロフェッショナル相手であることからテスト的なものではない方が良い。	セルフチェックシートとして実施
組織内への浸透方法＝持続性の確保	キーマンを軸として啓発活動・知識のインプット・具体的に成すべきことを自発的に考え出させる＝勉強会 ・機関内インフルエンサー個別勉強会への展開	（※2）にて実施

(3) 担い手に必要な能力

人手不足解消のステップに沿って整理した以下の能力となる。

Step	必要能力概要	必要能力（スキル・マインド）
Step.0 ファーストコンタクト	傾聴力	経営者の話を聞く姿勢（マインド） 傾聴すべきポイントの理解 経営者から引き出す能力
Step.1 経営課題を見つめ直す	課題分析力	人手不足の問題や経営者の認識している問題から課題の本質まで展開できる分析力 (事業性評価等既存手法も含めた分析フレーム：問題の要素分解・構造上の問題発見・課題化)
Step.2 経営課題を解決するための方策を検討する	解決の方策理解	経営課題への対応策を考えるスキル (解決の方法体系理解・解決ツール（手段）の活用方法理解→他機関への依頼方法も含む)
Step.3 求人像や人材の調達方法を明確化する	調達方法理解	求人像の深掘り（具体化）法 市場に存在する人材の理解 調達方法の理解
Step.4 求人・採用／登用・育成（人材に関する取り組みの実施）	採用先・登用ノウハウ理解	具体的調達先の理解と連携方法理解
Step.5 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ	Human Resource Management 手法理解（概要）	離職理由の理解 人材の活躍や定着手法理解（フォローアップ・能力開発・職場環境の見直し等）

(4) 担い手育成における実施の方針

(4-1) 実施方式：機関個別勉強会方式・企業戸別訪問・対象者（各機関内のインフルエンサー育成）

機関個別勉強会の実施・プログラムは5 Step を使いこなせることを想定して実施

対象者（担い手候補）：一次的な担い手は各経営支援機関のインフルエンサーである。最終的には企業接点となる職員全員である。二段階あることがポイントである。

実施方式はグループワークの設計になっているが Web の制約が生じており（1人1端末ではないゆえ非接触で実施困難）、ほぼ講義形式となった。

この機関個別勉強会の後に企業戸別訪問を行う。

座学は5 step の理解を狙いとする。実際にどのような挙動に出るかを企業戸別訪問時に確認する。特に重視すべきは Step.1 である。「経営課題を見つめ直す」という点が経営者の認識を書き出すレベルでは不十分であり客観視まで必要とした。

(4-2) 実施概要

研修方式	座学と実践の2段階
座学プログラム内容	Step.1～5までの実践方法 ※特にStep.1の経営課題分析方法に重点
座学のツール	当初：ワークシートを専用に作成 改善：現場で使うツール「実践のツール」をそのままワークシートとして使用
実践プログラム内容	実際に経営者（経営陣）にツールを使用してヒアリングを実施。
実践のツール	Step.1～5迄の順にヒアリングをできるようにワークシート形式となっている。 結果としてアクションプランまで記載できる。

(4-3) 実施事項

担い手育成における実施事項は以下の通りである（機関個別勉強会・企業戸別訪問）。

実施回	実施の狙い	実施事項・実施のポイント	ツール等	実施を通じた課題
経営支援機関個別勉強会				
大光銀行	機関内インフルエンサーの育成・人材確保理論面の理解	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足対応ステップに沿ったカリキュラム ワークショップ中心で実践的なものとした スキルのみならず役割認知 経営者の課題意識整理に留まらず構造面からの課題抽出＝経営者の気づきを誘発する 解決方法・協働の理解 事業性評価との関係性・シナジーの理解 	<ul style="list-style-type: none"> 講義資料 ワークシート 	<ul style="list-style-type: none"> 人材確保支援ツールとは別にワークシートを作成したが、実践を考慮しワークシートを人材確保支援ツールそのものとした
上越信用金庫	同上	同上	基本は上記と同じだが課題を通じてワークシート改善	
企業戸別訪問				
三条商工会議所	実際に経営者に相対したときの対応法理解＝実践スキル	<ul style="list-style-type: none"> 実際の企業に赴き、経営者へのヒアリングを実施 経営支援機関に対して準備～実践までの手法教授 現場で使用するツールの提供 実証機関同行でハンズオン支援 	人材確保支援ツール（改訂版）の提供	<ul style="list-style-type: none"> 企業選定：事業に共鳴しているが人材需要が強くない企業を選んでしまった 人材確保支援ツールは企業に渡すためのバージョンが必要

(4-3) KPI

項目	目標値	結果	理由
受講者目標	25名	14名 ※個別勉強会のみ (28名 含む連携体勉強会)	連携体組成が12月までかかった点とコロナ禍対応による各経営支援機関多忙ゆえ調整が困難であった。
同行支援者目標	10名	1名	訪問先選定までは完了していたが、コロナ禍ゆえ会員企業への訪問に躊躇した経営支援機関が大部分であった。

(5) プログラム内容・育成達成度の評価

(5-1) 機関個別勉強会

(5-1-1) 機関個別勉強会の仕様

①目的

人材に関する問題、特に中核人材を確保する為のスキルを強化すべく、経営支援機関内にて実施するものである。経営支援機関のキーマンたる経営支援部門の方を対象に人材確保に関するノウハウを提供。さらに、現場の担当者に指導することを狙いとして実施する。

②目標とするスキルセット

人材採用にかかる問題解決のスキル向上を目的としている。

スキルとは、企業でのヒアリングによる多様な人材需要の掘り起こし・適正な人材要件化・ソリューション提案まで経営課題視点から出来るようになることである。そして結果的に企業の人材にかかる問題を解決することである。特に経営支援機関内で指導的立場にある方を対象に、現場の方を指導することを前提として実施する。具体的には今回使用している「人材確保支援ツール（R2社会人材実証版）」を現場で使いこなせるようにすることである。

③実施方式 一カリキュラム

基本的にはワークショップ等を中心とした方式で実施。

時間軸(分)	科目	科目形態	実施内容
10:00	30 セッティング (Web会議システム)		
10:30	5 開始のご挨拶	講義	
10:35	10 本日の実施概要とゴール	講義	当研修のゴールの明確化を図る。
10:45	10 経営支援機関による人材課題解決の必要性 マッチングできない理論的背景	講義	人材に関する問題が発生する原理から理解する。
10:55	20 5ステップ Step.0：ファーストコンタクト	講義 ワーク	Step.1よりも前に全経営支援機関の全コンタクトパーソンに必要なスキルとしてStep.0を切り出した。
11:15	40 Step.1：経営課題を見つめ直す	講義 ワーク	経営者の主観的な課題の聞き出しにとどまらず、客観的な状態を知り、分析をする。
11:55	5 (休憩)		
12:00	20 Step.2～5	講義	手法をインプットをメインに実施。
12:20	5 本日のまとめ 今後の進め方	講義	
12:25	5 終了のご挨拶		
12:30	後処理作業		

【各科目内容】

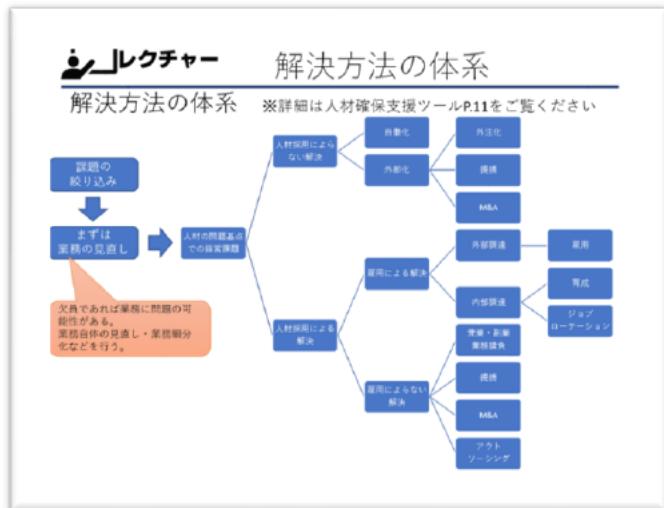
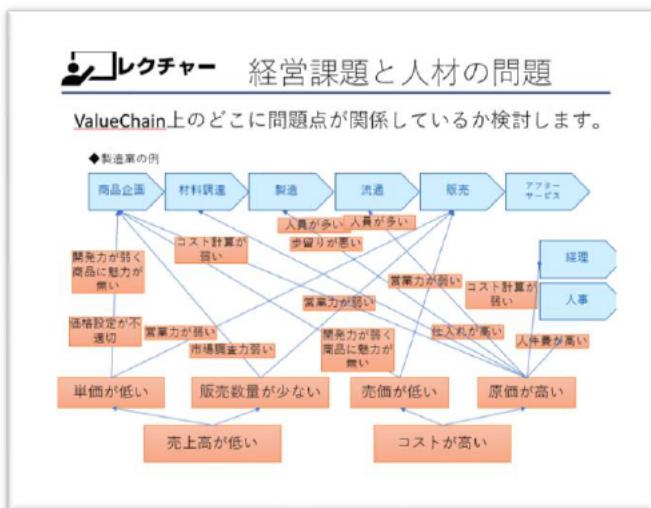
科目	実施内容	使用ツール
Step.0 ファーストコンタクト	傾聴すべきポイントについて（経営課題として聞くのではなく愚痴を聞く等）・経営者から本音を引き出す方法	人材確保支援ツール分析1 (全般的なお悩み)
Step.1 経営課題を見つめ直す	ValueChain分析を軸とした構造的な経営課題の分析手法をワークを中心に実施	人材確保支援ツール分析2 (ValueChain分析)
Step.2～5	各ステップのノウハウをインプット中心で実施	人材確保支援ツール分析4 以降

④実施方式 一教材・ツール（ワークシート）一

使用教材・ツール一覧：

使用ツール	内容
受講案内	受講方法・タイムテーブル・使用教材一覧等
講義内容手元資料	講義内容要約パワーポイント
人材確保支援ツール (経営支援機関様用)	現地にて経営支援機関の使用する分析ツール
人材確保支援ツール (企業様用タテ版)	現地にて企業経営陣が使用するツール
人材確保支援ツール (企業様用ヨコ版)	同上：ValueChain が長いので別紙とした
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）	中小企業庁の示す人手不足解消手法のガイドライン（Step.1～5 で示している）
スキルチェックシート	実際に記入していただくことで理解度をご自身で確認いただくチェックシート。アンケートも兼ねている。

教材のイメージ (a) : 講義資料



教材のイメージ (b) : ワークシート

当初、講義専用のワークシートを作成したが、企業戸別訪問（実践編）との連動性を考慮し、人材確保支援ツールをワークシートとした。

分析支援編
人材確保支援ツールをより深く分析するための
分析支援ツール Ver.1.00

事前記入 実施概要

訪問日程
訪問年月日 2021年 月 日 ()

訪問担当者
経営支援機関
役職
氏名
訪問企業
会社名
役職
氏名

本資料は令和2中核人材確保支援能力向上事業における実証プロジェクトの中で設計された実証用バイロットツールです。

事前記入 企業概要についてお聞きします

企業名
業種
事業内容
商品・サービス

メイン顧客
売上高
従業員数
組織構造
※どのような部署があるか

拠点数

スタッフ
()部門 ()部門
経営陣・経営企画・経理・財務 ()部門 ()部門

ライン
()部門 ()部門 ()部門 ()部門 ()部門 ()部門
()部門 ()部門 ()部門 ()部門 ()部門 ()部門

⑤機関個別勉強会における特色・工夫

プログラム自体は4時間にて構成・これは拘束時間を長く確保することが参加対象者が一斉に実務から離れることに限界があるからである。

Step毎にコマを設けている。Step.1では金融機関においては事業性評価シートとシナジーを図ることを意識している。

知識面においては問題の解決方法・人材の確保手段等でありこれを理解していただくことである。

講師は中小企業診断士かつ経営実務経験者が担当している。形式的な戦略論は実務家である企業経営者には通用しないゆえ。

使用したツール：中小企業庁が提示しているツールをベースにワークシート化・現場で読み上げれば使えるようにアシストする文言の追加を行った。さらに、企業経営者に渡すものもツールとして作成した（経営者とともに創り上げるスタンスをとった）。

内容面ではより現場に近い視点で作成した。形式論的な経営理論や人材論は経営者にはインパクトがない。実際の経営やマッチングの場での知見を盛り込んだものにした。※本を読めば分かる程度のものでは経営者は納得しない事が多い。

⑥育成到達度の評価方法

育成度の評価は実際に記載することで行うこととした。すなわち自己評価では自己のクライテリアに基づいてしまうので（考課者訓練をしていないので）相対的なものになってしまう。そこで実際に書き出せるか否かで他者との理解度の違いを明らかにする方法とした。

もっとも実施形態としては、今回の受講対象者はインフルエンサーゆえ、テストというと心理的な障壁も起りうることから「セルフチェック」として自己の理解度=書けるか否かの実感を重視する形態とした。

評価方法	評価シート兼アンケートにて実施予定・オープンクエスチョンを中心にして理解度をチェックする。
評価対象	当事者意識にはじまり、Step.0～5迄を対象とする
評価軸	当事者意識：当該経営支援機関の役割の認識レベルを確認 Step.0：具体的な経営者の発言を思い起こせるか確認 Step.1：具体的なValueChainを書けるか否か。さらに構造に漏れがないか。 Step.2：方策を挙げられるか、経営者の問い合わせに答えられるか確認 Step.3：Step.4と共通質問 Step.4：研修内で示した手段を具体的に挙げられるか Step.5：研修内で示した手段を具体的に挙げられるか

シートの様式：

登録コード：20210304		年月日：平成32年3月4日
経営支援機能別別塾会員登録		
スキルチェックシート		
<p>本日の相談についてスキルチェックをお願いします。まだアンケートも複数あります。よろしくお願いします。※回答は複数回。毎回 chaco.waveguide@tango.org 説明者までご回入ください。</p>		
開設会員登録	会員登録・認証	パスワードを忘れた場合
新規登録	2021年03月01日	経営支援機能別別塾会員登録
認証番号・認証名		
お問い合わせ		
<p>1. 本日の相談について （1）相談内容について相談のレベルを教えてください 1. 十分理解できた 2. 理解できた 3. あまり理解できなかった 4. 理解できなかった (あてはまる回答数1つ)(O)</p> <p>（2）相談の難易度について 1. 容易理解できた 2. 理解できた 3. あまり理解できなかった 4. 理解できなかった (あてはまる回答数1つ)(O)</p> <p>（3）相談で困ったことがあるとおもったときに相談内容を教えてください （複数回答可）</p> <p>（4）相談で困ったことがあるとおもったときに相談内容を教えてください （複数回答可）</p> <p>（5）相談で困った相談の内容はどのようにお受けください。ご説明までご回入ください。</p>		
<p>2-1. サーチ「経営支援機能別別塾会員登録」による人材紹介候補の必要性について （1）当サーチについて相談のレベルを教えてください 1. 十分理解できた 2. 理解できた 3. あまり理解できなかった 4. 理解できなかった (あてはまる回答数1つ)(O)</p> <p>（2）実際に行なったことがあるとおもったときに相談内容を教えてください （複数回答可）</p>		
<p>2-2. サーチ「マッチングが成立しない場合」について （1）当サーチについて相談のレベルを教えてください 1. 十分理解できた 2. 理解できた 3. あまり理解できなかった 4. 理解できなかった (あてはまる回答数1つ)(O)</p> <p>（2）下記の各相談事についてマッチングの相談内容は何かと回答されますか。ご回入ください。 （複数回答可）</p> <p>（3）相談内容 マッチングが成立しない場合</p>		
<p>2-3. サーチ「【Step.5】ファーストコンタクト」について （1）当サーチについて相談のレベルを教えてください 1. 十分理解できた 2. 理解できた 3. あまり理解できなかった 4. 理解できなかった (あてはまる回答数1つ)(O)</p> <p>（2）相談者の名前（解説会員）：多いものは何件と覚えられますか。ご説明などからご回入ください。 （複数回答可）</p> <p>（3）多くの企業の抱える経営課題はどのようなものがありますか。ご説明などからご回入ください。 （複数回答可）</p>		

<p>5-4. ターミ「Step 1: 事業概要をつかうについて」 (1) 他のターミについてのレポートを教えてください 1. 事業内容 2. 事業の特徴 3. ありき理解できなかった 4. 他のターミについて (2) 現在の状態を伺ひたい方にはとある中小企業のWeinheimをご記入ください。 簡単に記載していただければと思います。 </p>		参考文献: 本件 他人に対する理解度をより自由に表現
<p>5-5. ターミ「Step 2: 事業概要を解決するための方法を提案する・Step 3: 他人や人材の調査方法を 提案する」について (1) 他のターミについてのレポートを教えてください 1. 事業内容 2. 他のターミ 3. ありき理解できなかった 4. 他のターミについて (2) 解決手段を見いくつ経路で解決できさせたと感じますか。 </p>		(あてはまる書類 1つ以上)(Q)
<p>(3) 経営者から(作成「トピックライン」)がわからない、つづいて(着手手順)などがない場合はありますか 1. 事業内容 2. 他のターミ 3. ありき理解できなかった 4. 他のターミについて </p>		
<p>5-6. ターミ「Step 4: 作成・登録・登記について」 (1) 他のターミについてのレポートを教えてください 1. 事業内容 2. 他のターミ 3. ありき理解できなかった 4. 他のターミについて (2) 人材調査の手法をなぜかお勧めして下さい。 1. 事業内容 2. 他のターミ 3. ありき理解できなかった 4. 他のターミについて </p>		(あてはまる書類 1つ以上)(Q)
<p>5-7. ターミ「Step 5: 人材の選任の実行に付けてフォローアップ」について (1) 他のターミについてのレポートを教えてください 1. 事業内容 2. 他のターミ 3. ありき理解できなかった 4. 他のターミについて (2) 人材の評価の仕方、想定はどのようなもので、より多く、また、向井はどのようにすべきでしょうか。お お手本まで掲載させておねがいください。(複数回答可) </p>		(あてはまる書類 1つ以上)(Q)
<p>3. 経営の実働について 3-1. 今回の経営についてどのようにすればより有効なものとなると思われますか。ご自由にご記入ください。 </p>		
<p>3-2. 今回の経営で気づいたこと、経営者や学生など、ご自由にご記入ください。</p>		

(5-1-2) 機関個別勉強会各回勉強会の実施内容

①機関個別勉強会 大光銀行

イベントタイトル	経営支援機関個別勉強会 - 大光銀行様 -
開催地	Web 会議システム (WebEx)
開催日	2021 年 1 月 29 日 (金) 9:00 – 11:00 (2 時間)
実施回数	全 1 回
参加対象者	機関内経営支援キーマン：地域産業支援部
参加人数	8 名

【目的・プログラム】

2 時間で実施する版とした。主に Step.2~5 を簡略化し、Step.0~1 をワークショップにて行い手厚くした。実施内容詳細は先述参照。

【参加者アンケート】

	十分	できた	あまり	できなかった
	大変	有効	あまり	有効でない
1 本日の研修について				
1. 本日の研修について理解のレベルを教えて下さい。	50.0%	50.0%	0%	0%
2. 本日の研修は有効でしたか。	37.5%	62.5%	0%	0%
2 研修の理解度について				
2-1. テーマ「経営支援機関による人材課題解決の必要性」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	57.1%	42.9%	0%	0%
2-2. テーマ「マッチングが成立しない理由」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	37.5%	62.5%	0%	0%
2-3. テーマ「Step.0: ファーストコンタクト」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	28.6%	71.4%	0%	0%
2-4. テーマ「Step.1: 経営課題を見つめ直す」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	62.5%	37.5%	0%	0%
2-5. テーマ「Step.2: 経営課題を解決するための方策を検討する」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	37.5%	62.5%	0%	0%
2-6. テーマ「Step.4: 求人・採用/登用・育成」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	25.0%	75.0%	0%	0%
2-7. テーマ「Step.5: 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	37.5%	62.5%	0%	0%
3 研修の改善について				
3-1. 今回の研修についてどのようにすればより有効なものとなると思われますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・会場(リアル)研修 ・経営課題を理解した上で、本当に人材採用が必要かどうか「気づき」を与えること ・ワークの際に、共通の架空企業設定があると受講者が共通の認識で進めやすいのでは。 ・とてもわかりやすかった。 			
3-2. 今回の研修で気づいたこと、疑問点や不安など	<ul style="list-style-type: none"> ・わかりやすい求人票の作成 ・人材紹介業務と事業性評価活動の親和性・事業性評価の重要性 ・人材を切り口とした事業性評価が有効であること学んだ。 ・題材となる企業は共通の企業とする。もしくは事前にワークを周知しておく。(企業で選定しておく)とワークが有意義になると思う。 			

【育成達成度の評価】

先述の通り、育成度の評価は実際に記載することで行うこととした。

評価結果	当事者意識についてはインフルエンサーだけあり6名が明確に答えられた。 ValueChain分析については5名が記入できたが、3名ほど記入できない方がいた。 意外にStep.5の記入が充実している。
------	--

	十分	できた	あまり	できなかつた
	大変	有効	あまり	有効でない
1. 本日の研修について 1 本日の研修について理解のレベルを教えて下さい。	50.0%	50.0%	0%	0%
2 本日の研修は有効でしたか。	37.5%	62.5%	0%	0%
2. 研修の理解度について 2-1. テーマ「経営支援機関による人材課題解決の必要性」について (1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	57.1%	42.9%	0%	0%
(2) 実際に受けたことのある人材に関する相談内容について				
(3) 経営支援機関の役割はどうあるべきでしょうか。				
2-2. テーマ「マッチングが成立しない理由」について (1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	37.5%	62.5%	0%	0%
(2) 各当事者についてマッチングの阻害要因は何だと思われますか。 企業 :				
人材 :				
マッチングシステム :				
2-3. テーマ「Step.0: ファーストコンタクト」について (1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	28.6%	71.4%	0%	0%
(2) 経営者の懸念(課題意識)で多いものは何だと考えられますか。				
(3) 多くの企業の抱える経営課題はどのようなものがありますか。				
2-4. テーマ「Step.1: 経営課題を見つめ直す」について (1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	62.5%	37.5%	0%	0%
(2) 現在相談を受けている乃至はよくある中小企業のValueChainを ご記入ください。順番に記載していただければと思います。				
2-5. テーマ「Step.2: 経営課題を解決するための方策を検討する」について (1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	37.5%	62.5%	0%	0%
(2) 解決手段を思いつく範囲で結構ですので列挙してください。				
(3) 経営者から「売上(トップライン)」が上がらない、ついては若手を 採用したいが良い提案はありませんかと質問された場合、どのように 答えますか。				
2-6. テーマ「Step.4: 求人・採用/登用・育成」について (1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	25.0%	75.0%	0%	0%
(2) 人材調達の大きな手段を記載してください。				
2-7. テーマ「Step.5: 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ」について (1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	37.5%	62.5%	0%	0%
(2) 人材が辞めてゆく理由はどのようなものでしょうか。また、対応は どのようにすべきでしょうか。				

【イベントの評価】

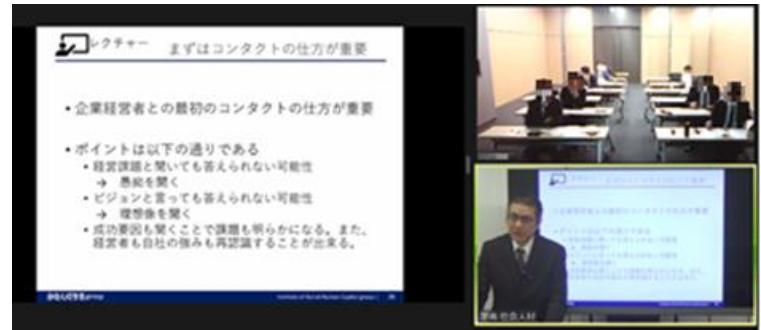
○評価の良否

- ・有効性についての認識は100%であり良好な結果であった。
- ・理解のレベルについても自己評価は100%と良好な結果であった。
- ・事業性評価の重要性を改めて認識いただいた（社内でまだ必要性認識が不十分との事前の意見があった）。

○課題（“←”対応策）

- ・理解度は研修時間の配分、すなわちワークの丁寧さに比例している。2時間という短時間での制約があったことから投入時間に限界があったが、よりじっくり進める方が良い。なお基本設計段階では4時間であった。
 - ← 事前課題化による短時間でも習得できる方法への改善。
- ・機関内インフルエンサーを同時に集めることから研修時間に制約があった。
 - ← 同上。また、受講者を分割して受講していただく方法も検討する。
- ・「大変有効」を100%にすべく、より実務に使える実感を持たせる方式とした方が良いだろう。
 - ← 同じく事前課題化でより深く企業分析できるようにする。
- ・コロナ禍によりリアルな場での研修ができずWebによる研修となつた。さらに教室にPC1台という状態であったことから、各人の理解度が外観からはよく見えない状況であった。
 - ← ハブとなる方に現地での支援をいただけるようにティーチングアシスタント研修も導入する。現地での運営面もより細かな段取りを行う。
- ・今回は企業に対する深い知見が必要なことから各受講者の理解している企業を想定することとしたが、ケースにした方が良いという意見があった。または想定する企業を事前ワークにしておくと良いという意見があった。
 - ← ケースを作成、各人の想定する企業も事前課題化も図る。すなわち両方取り入れる。
- ・ワークシートと現場で使う人材確保支援ツールを分けて作成していたが、より具体的な行動を検討して研修におけるワークシートも人材確保支援ツール（改訂版）とした。

【写真：受講の状況】



②機関個別勉強会 上越信用金庫

イベントタイトル	経営支援機関個別勉強会 – 上越信用金庫様 –
開催地	Web 会議システム (WebEx)
開催日	2021 年 3 月 26 日 (金) 14:30 – 17:30 (3 時間)
実施回数	全 1 回
参加対象者	機関内経営支援キーマン
参加人数	7 人

【目的・プログラム】

3 時間で実施する版とした。主に Step.2~5 により多くの時間を配分するようにした。Step.0~1 をワークショップにて行い手厚くしている点は変更無しである。

タイムテーブル：

実施時間		科目
14:30	5	開始のご挨拶 上越信用金庫様ご挨拶
14:35	10	本日の実施概要とゴール
14:45	20	経営支援機関による人材課題解決の必要性 マッチングできない理論的背景
15:05	40	5 ステップ Step.0：ファーストコンタクト
15:45	50	Step.1：経営課題を見つめ直す
16:35	10	(休憩)
16:45	30	Step.2~5
17:15	5	本日のまとめ 今後の進め方
17:20	10	上越信用金庫様ご挨拶 終了のご挨拶
17:30		後処理作業

【参加者アンケート】

		評価尺度			
		十分	できた	あまり	できなかつた
1 本日の研修について	大変	有効	あまり	有効でない	
1 本日の研修について理解のレベルを教えて下さい。	0.0%	100.0%	0%	0%	
2 本日の研修は有効でしたか。	14.3%	85.7%	0%	0%	
2 研修の理解度について					
2-1. テーマ「経営支援機関による人材課題解決の必要性」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	0.0%	100.0%	0%	0%	
2-2. テーマ「マッチングが成立しない理由」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	40.0%	60.0%	0%	0%	
2-3. テーマ「Step.0: ファーストコンタクト」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	28.6%	71.4%	0%	0%	
2-4. テーマ「Step.1: 経営課題を見つめ直す」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	14.3%	85.7%	0%	0%	
2-5. テーマ「Step.2: 経営課題を解決するための方策を検討する」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	0.0%	100.0%	0%	0%	
2-6. テーマ「Step.4: 求人・採用/登用・育成」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	0.0%	100.0%	0%	0%	
2-7. テーマ「Step.5: 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ」について 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	0%	100.0%	0%	0%	
3 研修の改善について					
3-1. 今回の研修についてどのようにすればより有効なものとなると思われますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・ブレインストーミングの形式が望ましい。 ・実例紹介・可能ならば企業の社長を交えての実施。 ・ワーク作業において同一業種に絞って検討。 ・研修内容の集約と十分な研修時間の確保 ・得意先担当者からも受講してもらい、課題解決提案に活かす。 ・研修を複数回し、その間に実際の企業訪問にて実践する。 				
3-2. 今回の研修で気づいたこと、疑問点や不安など	<ul style="list-style-type: none"> ・人材確保の問題点の現状 ・人の問題は目先や手先の対応では解決は難しい。 ・人手不足は人だけが解決手段でなく、機械化など他の方法でも解決できる。 ・人手不足は人だけが解決手段でなく、機械化など他の方法でも解決できる。 ・研修と実務をリンクさせ、日々の活動を行うことにより、一步踏み込んだ提案につながり企業、当庫双方のメリットにつながるものと感じた。 ・Value chainの理解は、人材課題の観点からも有効だと気づいた。 				

【育成度評価】

先述の通り、育成度の評価は実際に記載することで行うこととした。

評価結果	当事者意識は強く役割認知も出来ている。 ValueChain 分析についても 1名を除いて記入が出来ている。 Step.4 の記述が薄いことから強化が必要。一方で Step.5 の記載は充実している。
------	--

	十分	できた	あまり	できなかつた	
	大変	有効	あまり	有効でない	
1. 本日の研修について					
1. 本日の研修について理解のレベルを教えて下さい。	0.0%	100.0%	0%	0%	
2. 本日の研修は有効でしたか。	14.3%	85.7%	0%	0%	
2. 研修の理解度について					
2-1. テーマ「経営支援機関による人材課題解決の必要性」について					
(1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	0.0%	100.0%	0%	0%	
(2) 実際に受けたこのある人材に関する相談内容をについて					
・人材が集まらない (建築、土木、運送) ・若手不足・新卒採用 (応募がない)					
・技術者育成・飲食店における接客レベルの向上					
・雇用が定着しない、離職率が高い⇒何か要因か代表者も把握できていない					
・次代を担う人材 (若手を採用し育成したい)					
・専門人材がほしい現従業員を教育したい					
(3) 経営支援機関の役割はどうあるべきでしょうか。					
・事業経営者の経営課題を基点としたアプローチ(問い合わせ)が必要。					
・会社の問題点の精査・分析方法・情報提供・課題の共通認識					
・様々な課題に対する迅速な対応					
・経営課題の解決を通じ、その先に求める人材・採用方法についてアドバイスを行う。					
・経営者の信頼関係、将来の理想の姿を共有					
・資金の問題だけでなく、人材の問題にも積極的に係わる。					
2-2. テーマ「マッチングが成立しない理由」について					
(1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	40.0%	60.0%	0%	0%	
(2) 各当事者についてマッチングの阻害要因は何だと思いますか。					
企業 :					
・労働条件(給与・時間) ・プライド ・古い考え方 ・情報不足					
・求める人材が不明確 ・全ての条件を満たすスーパーバーマンを求める。					
・PR不足 ・中核人材への理解不足					
人材 :					
・労働条件(給与・時間・休日)					
・求める全ての条件を満たす企業を求めてる。					
・若手が多い ・キャリア意識 ・年齢なりの価値の理解不足					
マッチングシステム :					
・登録者数・登録企業数・市場ニーズ					
・知識・経験ないことからの抵抗感					
・企業・人材・求める条件をすこしわざせできない					
・人材ビジネス事業者と企業との情報の非対称性					
2-3. テーマ「Step.0: ファーストコンタクト」について					
(1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	28.0%	71.4%	0%	0%	
(2) 経営者の愚痴(課題意識)で多いものは何だと考えられますか。					
・人手不足・高齢化・後継者難・時代変化の早さ・若手人材採用できない・定着率低い					
・社内コミュニケーション不足・現場従業員不足					
・受注単価が高い・元請との関係					
・売上の伸び悩み					
・指導方法・指導能力を見直さず、人材育成ない・離職率が高いと嘆く。					
・社員に取り残っていない、やめる要因をわからていない。					
(3) 多くの企業の抱える経営課題はどのようなものがありますか。					
・人手不足(特に若手)・高齢化・後継者難・離職率の改善・事業承継問題					
・人員配置の適正化・参謀不在					
・生産性向上(収益確保)・売上(受注)減少・単価交渉未実施・資金力不足					
・原価管理の不徹底(どんぶり勘定)・自社核算基準の不確立					
・マルチスクルクの未実施・明確な将来ビジョンがない					
・設備の更新・財務基盤・資金繩が脆弱					
・元請との関係					
2-4. テーマ「Step.1: 経営課題を見つめ直す」について					
(1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	14.3%	85.7%	0%	0%	
(2) 現在相談を受けている乃至はよくある中小企業のValueChainをご記入ください。順番に記載していただければと思います。					
・営業⇒調査⇒契約⇒アフターサービス					
・商品企画⇒仕入⇒店舗運営⇒集客⇒販売⇒アフターサービス					
・営業⇒材料調達⇒設計⇒製造⇒工事引渡し⇒アフターサービス					
・元請より打診⇒設計⇒試作⇒検査⇒受注⇒調達⇒製造⇒納品					
・金属加工業: CAD設計⇒素材搬入⇒孔開け加工⇒切断加工⇒研磨加工⇒帯加工⇒溶接塗装⇒検品⇒出荷					
2-5. テーマ「Step.2: 経営課題を解決するための方策を検討する」について					
(1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	0.0%	100.0%	0%	0%	
(2) 解決手段を思いつく範囲で結構ですので列挙してください。					
・課題の見える化(洗い出し)⇒業務の見直し⇒人材採用によくない解決⇒自動化・多部化					
・人材採用による解決⇒内部育成・業務縮小					
・自分の強み・弱みを明確にし、求める人材の明確化					
・社内人材のローテーション					
・派遣・求人広告・紹介・ハローワーク・新卒・ヘッドハンティング、					
・自社の現状分析、将来ビジョンの明確化					
・外注代・機械代・配置見直し・市場リサーチの実践					
・新サービスの提供・比較販売の実践					
・設備投資・M&A・兼業・副業人材活用					
(3) 経営者から「売上(トップライン)」が上がらない、については若手を採用したいが良い提案はありませんか?質問された場合、どのように答えますか。					
・求人広告の取材、作成、掲載					
・自社HPの活用・動画配信、自社の魅力積極的PR					
・工場見学(リモート活用等)					
・給与・休暇・残業等の改善					
・若手を採用するだけ売上はあがるのか(必要なスキル人材の明確化)					
・売上増加する要因はValue chain上どこにあるか。					
2-6. テーマ「Step.4: 求人・採用/登用・育成」について					
(1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	0.0%	100.0%	0%	0%	
(2) 人材調達の大きな手段を記載してください。					
・求人広告・人材紹介・人材派遣・ハローワーク・新卒・ヘッドハンタ					
・自社HP・プロ人材派遣事業・先導的派遣事業活用					
・知人からの紹介・学校紹介					
2-7. テーマ「Step.5: 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ」について					
(1) 当テーマについての理解のレベルを教えて下さい。	0%	100.0%	0%	0%	
(2) 人材が辞めてゆく理由はどのようなものでしょうか。また、対応はどうのうにすべきでしょうか。					
・労働環境・条件(給与・時間・休暇)					
・人間関係・評価・仕事のやりがい・モチベーション					
・企業風土・会社の将来性					
⇒・キャリアプランの明確化・定期的な人事異動					
・社内カウンセリングの充実・メンタル面のケア					
・給与規定の明確化・働き方改革にあった適切な労働環境(時間)にする					
・情報公開・社会貢献の明確化					

【イベントの評価】

○評価の良否

- ・有効性についての認識は 100% であり良好な結果であった。
- ・理解のレベルについて自己評価は 100% と良好な結果であった。やはり時間をかけた科目の理解度が高い。
- ・研修の具体的な改善案を多数いただけた。次回につなげたい。

○課題（“←”対応策）

- ・他の機関同様に機関内インフルエンサーを同時に集めることから研修時間に制約があった。
← 事前課題化により対応。また、受講者を分割して受講していただく方法も検討する。
- ・Web による研修でしかも教室に PC1 台という状態であったことから、各人の理解度が外観からはよく見えない状況であった。この改善は前回より間に合わなかったところである。
← ハブとなる方に現地での支援をいただけるようにティーチングアシスタント研修も導入する。現地での運営面もより細かな段取りを行う。
- ・研修と企業訪問を交互に繰り返してはどうかとの提案が有り。実践とその振り返りを繰り返すメソッドも有効と考える。
← 次回の採用を検討する。

【写真：受講の状況】



(5-2) 企業戸別訪問（実践編）

(5-2-1) 企業戸別訪問の仕様

①目的

人材に関する問題、特に中核人材を確保する為のスキルを強化すべく、経営支援機関内にて実施するものである。特にこの企業戸別訪問は実際の経営者の挙動から対応方法を学ぶものである。下記の点を目的とする。

- ・経営支援機関のキーパーソンに人材確保支援ツールの実際の使い方を見せ、学習していただく。
- ・特に経営者の挙動は予定調和は無いことから、どのような反応を示し、どう対応するのかを理解していただく。
- ・経営者の経営課題、人材確保に対する意識を理解し、経営支援機関としての人材対応ニーズを探る。
- ・実際に**人材確保支援ツール**を使用するなかで、ツールや進行方法の改良点を探る。

②目標とするスキルセット

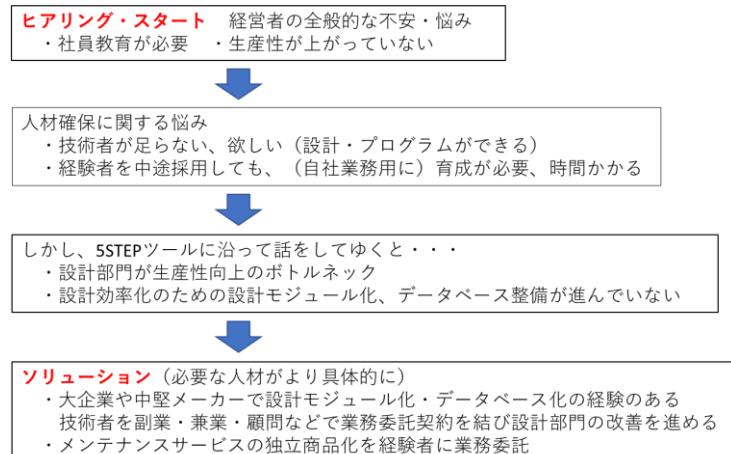
人材採用にかかる問題解決のスキル向上、すなわち「人材確保支援ツール（R2社会人材実証版）」を現場で使いこなせるようにすることを目的としているが、座学の経営支援機関個別勉強会に対して、特に以下のスキルを養成することを目標とする。

- ・経営者の顕在化している問題点のみならず、潜在的な問題を知り、企業の真のニーズを探る。
- ・実際に経営者がどのような反応をするかを理解する。
- ・臨機応変に対応する必要性を理解する。

③実施方式 一カリキュラム=手順一

実際に会員企業に赴き、企業経営者（陣）との対話によりその実施方法・効果を検証する。

例えば下記の手順で実施する。



④実施方式 一教材・ツール一

使用教材・ツール一覧：

下記のツールを企業戸別訪問用として作成した。

もっとも、下記の表には実際に現場で使用し、その課題から改訂したものも含む。

使用ツール	内容
実施概要	実施手順をタイムテーブルにて記載
人材確保支援ツール (経営支援機関様用)	現地にて経営支援機関の使用する分析ツール
人材確保支援ツール (企業様用タテ版)	現地にて企業経営陣が使用するツール
人材確保支援ツール (企業様用ヨコ版)	同上：ValueChain が長いので別紙とした
スキルチェックシート	実際に記入していただくことで理解度をご自身で確認いただくチェックシート。アンケートも兼ねている。

人材確保支援ツールについて（改訂履歴）：

中小企業庁の公表している人材確保支援ツールに現場での使用を考え次の点を改訂した。

- ・ノウハウ部分の記載を行った。以下の点を記載した。
 - ・典型的な経営課題の一覧を追記
 - ・ValueChain の業界別参考資料を追記
 - ・課題の解決手順
 - ・人材の調達方法：調達方法分類・調達方法例と特色
 - ・充分な事前準備を行うように改訂した
 - ・対象企業の概要欄：特に事前調査事項に必要な項目を記載した
 - ・仮説欄：仮説を立てて現場に臨むこととした
 - ・地域における他機関も含めた解決手段を事前に上げておくようにした
 - ・課題を理想と現実のギャップから導出するようにした
 - ・採用の発生原因調査を強化した：組織面・採用理由面
 - ・人材像の導出項目を追加
 - ・アクションプランの追加
- さらに実践の反省より次の点を改訂した。
- ・企業向け人材確保支援ツールを作成した：「企業と共に作成する」ことが必要ゆえ追加
 - ・ValueChain 分析時に現在のフォームでは記載に限界があることから横書きのより多くの ValueChain 項目を記載できる形とした。

ツールのイメージ(a)：経営支援機関向け

分析支援編
人材確保支援ツールをより深く分析するために



事前記入 実施概要

訪問日程
訪問年月日 2021年 月 日 ()

訪問担当者
経営支援機関
役職
氏名
訪問企業
会社名
役職
氏名

お質問は年間2回の人材確保支援能力向上事業における実際のプロジェクトの中で設計された実証用ノウハウツールです。

事前記入 企業概要についてお聞かします

データ数 0

企業名		
業種		
事業内容		
商品・サービス		
メイン顧客		
売上高		
従業員数		
組織構造 ※どのような部署があるか		
拠点数		

スタッフ	経理・人事・その他スタッフ基幹職 ()部門 ()人	経理・経営企画・総務・財務 ()部門 ()人				
ライン	()部門 ()人	()部門 ()人	()部門 ()人	()部門 ()人	()部門 ()人	()部門 ()人
	()部門 ()人	()部門 ()人	()部門 ()人	()部門 ()人	()部門 ()人	()部門 ()人

ツールのイメージ(b)：企業向け

分析2 経営課題の見える化をします

貴社の価値連鎖（価値を生み出すプロセス）の各段階の売上げ・利益への貢献を“見える化”します
さらに、現在抱えている経営上の問題への対応を明らかにし、解決すべき課題を明らかにします。

作業手順

①貴社の価値連鎖を整理します。

②つぎに、それぞれの作業工程における、6つの指標・項目を判断します
②-1 収益貢献度は、文字通り収益に対する貢献の程度を星の数(三段階)でご記入ください
②-2 従事している従業員の人数を正社員パート合せて記入します。兼務者がいる場合、その従事割合で小数表記にします
②-3 人件費割合は正社員パート合せた金額の概算をご記入ください。兼務者は上の従事割合で単純分配してください
②-4 各部門の設備投資の金額（償却額）の概算を記入してください。償却済みの資産は保守費用等をご記入ください
②-5 原材料は各部門でかかる概算を記入してください
企業によっては、4と5のフローは省略してもかまいません

③ここまで作業を踏まえて、部門の貢献度（課題の重要度）を加味し、改めて課題を言語化します。

経営課題の見えし化をします

スタッフ部門（管理部門）の人員配置と収益貢献度・投資対効果を検討します。
さらに、現在ある経営上の問題点の対応を検討し、さらに課題を明らかにします。

()部門								
基盤	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	合計
従業員数	人	人	人	人	人	人	人	人
売上高	百万円	百万円						
収益貢献度								
投資対効果								
課題								
問題								

⑤企業戸別訪問における特色・工夫

実際に企業に訪問し、実際にヒアリングを行い、経営支援機関の担い手と経営者の挙動を探り、改善を「共に」してゆくことが特長である（共創型）。

基本的に1案件1回の訪問である。しかも1回30分以内での完結を目指す。それが実務的である。

現場にて記入するツールを作成・提供する。

特に効果的な点は、経営者が当初と異なる態度に変わってゆくことを体感することである。

⑥育成到達度の評価方法

機関個別勉強会と同様に育成度の評価は実際に記載することで行うこととした。すなわち自己評価では自己のクライテリアに基づいてしまうので（考課者訓練をしていないので）相対的なものになってしまう。そこで実際に書き出せるか否かで他者との理解度の違いを明らかにする方法とした。

テストという形式とすると心理的な障害も起こりうることから「セルフチェック」として自己の理解度=書けるか否かの実感を重視する形態とした。

評価方法	評価シート兼アンケートにて実施予定・オープンクエスチョンを中心にして理解度をチェックする。
評価対象	当事者意識にはじまり、Step.0～5迄を対象とする
評価軸	当事者意識：当該経営支援機関の役割の認識レベルを確認 経営課題の把握：ヒアリングの中から具体的な経営課題を把握できるか確認 解決方針の理解：経営課題解決まで導出できるか確認（訪問1回では限界あるものの） 経営者の挙動の変化理解：経営者の観察ができているか確認

シートの様式：

本回2年度 中村八村強会の課題から上記
の二点をどうに解決すべきお考えになりましたか。使用できる制度や基準も含
めて記入ください。ご自由に記入ください。

2-4. 2-3の経営課題をどのように解決すべきお考えになりましたか。使用できる制度や基準も含
めて記入ください。ご自由に記入ください。

2-5. 当初の経営者の人材問題に関する認識と、本日のプロセスを踏むことで得られた結果の違いはどうで
したでしょうか。お書きの点を自由に記入ください。

3. 戸別訪問の運営について
3-1. 本日の戸別訪問についてどのようにすればより有効なものとなると思われますか。ご自由に記入
ください。

3-2. 今回の経営課題についてどのようにすればより有効なものとなると思われますか。ご自由に記入ください。

3-3. 今回の経営課題についてどのようにすればより有効なものとなると思われますか。ご自由に記入ください。

ご協力本当にありがとうございました。
本回八村強会の内容を記憶に残しておいてください。また、他の内容が物足りないよう質問の際はした上、経営課題について、聞きする
ことをお手本として、また、他の強会の運営についても参考にしてください。本回は強会運営と経営課題についての確認と、このアドバイ
スは経営課題に対する考え方や運営の考え方についてのアドバイスとなります。アドバイスは参考としてお読みください。
メールアドレス： chikara.sosu@npo-net.or.jp

本回2年度 中村八村強会の課題から上記
の二点をどうに解決すべきお考えになりましたか。使用できる制度や基準も含
めて記入ください。ご自由に記入ください。

イントロード 20210224
経営支援機関個別勉強会・戸別訪問 ヒアリングシート

本日の研修について各自につきチェックをお願いします。またアンケートも兼ねております。よろしくお願
いします。印を押す後は、毎回コピー（データ）を研修者用でお読みください（送り先は実施に記載）。

実施組織名	実施日程・期限	ノーベル・セミナー会
新潟県	2021年02月24日	経営支援機関個別勉強会・企業戸別訪問
組織名／部署名	/	
お名前		

1. 本日の戸別訪問について
1-1. 本日の戸別訪問について理解のレベルを教えてください
1. 十分理解できた 2. 理解できた 3. あまり理解できなかった 4. 理解できなかった
1-2. 本日の戸別訪問は人材問題解決に有効でしたか
1. 大変有効である 2. 有効である 3. あまり有効でない 4. 有効でない
1-3. どのような点が有効であると感じましたか。ご自由に記入ください。

2. 経営支援機関として人材問題への対応を必要と感じましたか
2-1. 今後強化していかなければならない 2. あまり感じない 3. あまり感じない 4. 全くない
2-2. 経営支援機関は人材問題に対してどのような役割を担うべきとお考えでしょうか。ご自由に記入
ください。

2. 本日の戸別訪問の感想度について
2-1. 本日の戸別訪問をご観てでもできそうと感じましたか
1. 十分できそう 2. なんとかできそう 3. できそうだが自信が無い 4. できそうにない
2-2. どのような点が必ずしも感じましたか。ご自由に記入ください。

2-3. 本日の戸別訪問により当該企業の優先順位の高い経営課題は何であったと思われますか。ご自由に
記入ください。

111. 総括にもございます。ご記入よろしくお願いいたします。

(5-2-2) 企業戸別訪問 各回の実施内容

①企業戸別訪問 三条商工会議所

イベントタイトル	企業戸別訪問（実践編）－三条商工会議所様－
実施場所	新潟県三条市 A社（機械メーカー・従業員62名）本社
実施日時	2021年2月24日（水）10:00～11:10
実施回数	全1回
戸別訪問先面談者	A社 社長
受講者・参加人数	三条商工会議所経営支援課・1名
弊社参加者（指導）	（株）社会人材コミュニケーションズ 宮島忠文・林順一

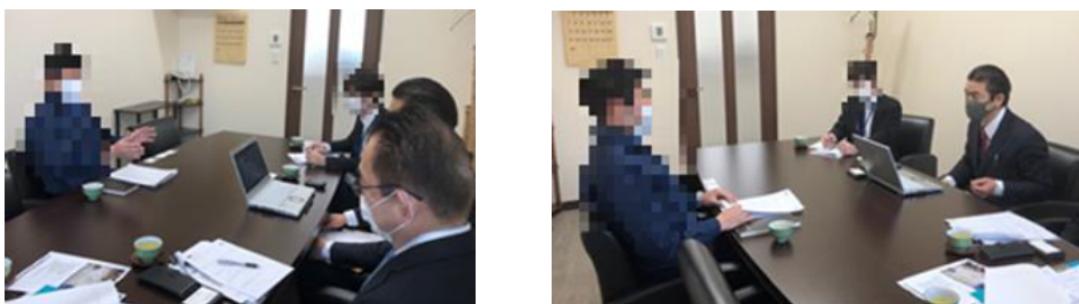
【目的】

1時間で実施する版とした。主にStep.0～1を重点的に実施。経営者の気づいていない問題点を指摘できるかがポイントである。目的については先述参照。

【当日日程】

時間	実施内容
9:15～9:30	参加者への事前説明：使用ツール・インタビューの進め方・訪問先企業の情報共有（於：三条商工会議所）
10:00～10:10	挨拶・訪問の趣旨説明・録音・インタビュー内容の利用承認取得
10:10～10:40	インタビュー開始 現状確認：事実の情報収集
10:40～11:05	分析：事実の整理・分析と課題の抽出 課題解決：解決策の検討
11:05～11:10	意見交換・アンケート依頼
11:40～12:00	振り返り：理解度確認・商工会議所アンケート 今回インタビューの気づき・次回への改善点の共有

【写真：実施の状況】



【受講者の評価】

経営支援機関側からは下記の回答を得た。

理解度、有効性については良好な結果を得た。

課題としては1回の訪問では解決手段まではすぐに至らないことが明らかとなった。さらに検証を進めていただきたい旨の指摘があった。

1. 本日の戸別訪問について							
1 今回の訪問について理解のレベルを教えて下さい。	十分	0	理解できた	100.0	あまり	できなかった	0
2 今回の訪問は人材問題解決に有効でしたか。	大変	0	有効	100.0	あまり	有効でない	0
3 どのような点が有効であると感じましたか。	ヒアリングシートにそって聞き取りすることで企業の概要や強み、弱みが明らかになることで、経営的観点から人材問題を把握するには有効と思われる。 しかし、人材問題に関しては事情が複雑であることが多く、解決手段を簡単には導き出せないと感じた。						
3. 戸別訪問の改善について							
1 今回の個別研修についてどのようにすればより有効なものとなると思われますか。	多様な業種で有効か、事業規模や経営状況の差が結果にどう影響するのか更なる実証を進めてデータを収集する必要があると思われる。						
2 今回の研修で気づいたこと、疑問点や不安など。	今回のような戸別訪問の情報を中企庁はどのように解釈し、政策判断に活かそうとするのか、今後の動向が気になる。						

【企業側評価】

参加企業からは下記の回答を得た。

目的である気づきについては良好な反応を得られた。

しかしながら経営者がその場での解決手段を求めたため、反応が悪かった。具体的には付加価値向上の具体策についての質問に深入りした感がある。その点の回答も示したが、それは本来行うべきではないものである。また、そのソリューションについても先入観が強く理解しなかったようである。

課題としては訪問の趣旨をより時間をかけて説明する必要がある（文書化・ビジュアル化必要）。

1. 本日の戸別訪問について								
1 今回の訪問は経営課題(特に人材問題)解決に有効でしたか。	大変	0	有効	0	あまり	100.0	有効でない	0
2 どのような点が有効でないと思われましたか。	提言する部分では有効であると思うが、現実の経営課題(特に人材問題)に関して、各企業が抱える課題に直接解決に導かれるわけではないから。							
3 今回の訪問では具体的な解決に至れましたか。	大変	0	有効	0	あまり	0	有効でない	100.0
4 至れなかった場合、どのような点が不足していましたか。	人材や効率化の問題に関して、顧問契約という形を提案されていたが、中堅・大企業クラスでは効果を発揮する内容とは思う。然しながら、常に経営層と従業員の距離が近く、内部の課題を把握しやすい環境にいる中小企業以下の規模の事業者には有効な解決策とは考えられなかつた。							
5 今回の訪問では新たな気づきはございましたか。	顧問契約の費用対効果に関しても疑問。 利益や売上の向上についても、単純に価格転嫁といった案であり、それは目新しいものではなく、企業側も持つ一案と同じであった。							
6 新たな気づきについて。	問題点は価格転嫁した場合の、競争力低下や対顧客心理といった予測の難しい部分への問題を感じており、合理思考外についてが考慮されていない提案で、対人の部分を置き去りにしていた。							
7 今後、どのような活動をしていきたいとお考えでしょうか。	大いに	100.0	少し	0	ほとんどない	0	全くない	0
2. 経営支援機関の人材問題に対する支援について								
1 人材の問題について経営支援機関の支援は有効と考えますか。	大変	0	有効である	0	あまり	0	有効でない	100.0
2 経営支援機関の人材問題支援にどのような点に期待しますか。	中小企業は小規模事業者へのヒアリングを重ねて、ミスマッチを防ぐこと。							
3 戸別訪問によるヒアリングについて、方式等についてどのようにすればより有効なものとなると思われますか。	複数人で一社訪問でなく、共有のヒアリング内容から個人で一社訪問して、多くのサンプルを得る方が有益と思う。							
4 戸別訪問の総合的な評価をお聞かせ下さい。	大いに	0	役立ちそうだ	0	あまり	100.0	役立ちそうにない	0

【育成到達度の評価】

先述の通り、育成度の評価は実際に記載することで行うこととした。

評価結果	当事者意識についてはインフルエンサーであることから明確である。 経営課題把握についても整理できていた。 解決策についても自経営支援メニューも含めて適切に示せている。 経営者の認識の変化も把握しており、さらに経営者の葛藤についても把握している。
------	--

1. 本日の戸別訪問について							
4 経営支援機関として人材問題への対応を必要と感じましたか。	強く 0	以前から 100.0	あまり 0	必要ない 0			
5 経営支援機関は人材問題に対してどのような役割を担うべきとお考えでしょうか。	企業との相談窓口になり、人材確保における問題点を整理し、その問題を解決するための方向性を企業と検討して、課題を解決し得る各種機関や専門家を紹介などしながら継続的な支援を行う。						
2. 経営支援機関の人材問題に対する支援について							
1 本日の戸別訪問をご自信でもできそうと感じましたか。	十分 0	なんとか 100.0	できそうだが 自信ない 0	できそうにない 0			
2 どのような点が難しいと感じましたか。	今回訪問した企業の経営者は自社の問題点や理解をされていたが、自社の経営における問題点や課題を適切に把握されている経営者はそれほど多くないため、1回だけでなく継続的なヒアリングが必要になる場面も出てくると思われる。 その中で営業、製造、会計管理、価格設定等についても聞き取りのポイント等があるとよいかもしれませんと思った。						
3 本日の戸別訪問により当該企業の優先順位の高い経営課題は何であったと思われますか。	①顧客情報と対応状況のデータベース化と営業・設計双方の情報共有の強化 ②人材育成 ③受注生産であるが、平準化生産の検討						
4 上記の経営課題をどのように解決すべきとお考えになりますか。 使用できる制度や連携先も含めご記入ください。	①IT補助金を活用したベンダーとのシステム構築、社内体制の強化 (人材育成、外部人材活用(プロ人材拠点担当)) ②中小企業大学校、各種業界団体 ③中間在庫を持てないか、追びがあるときにそれをつくれないかの検討						
5 当初の経営者の人材問題に関する認識と、本日のプロセスを踏むことで表れた結果の違いはどうでしたでしょうか。	経営者が主觀的に強みに考える部門と聞き取りをしていく中で、客觀的に強みと思われる部門にずれが生じたように思った。客觀的な視点が加わるとそのようなことが生じるのだと思う。 ヒアリング終了後に再度聞き取りを行ったが、人材問題についてはかねてより問題を感じていたところの理解が深まったようである。 しかしながら、合理性に基づいた解決手段も簡単には舵をとれないことだった。複雑化する組織や経営には必ず感情で動く人が関わっているため、経営者からは保守的に考えざるを得ないと感じる。						

【イベントの評価（気づきと改善点・効果的であった点】】

- 実際に経営者とツールにある手順で会話を進めることは、経営者の気づきを引き出す点で有効であった。
また、ValueChain 分析は自社の利益構造の客觀化ができ、経営者の興味を強く引き出すことが出来た。
- 今回は、最初ということもあり受講者が、指導者の作業（顧客インタビュー）を傍で見ている、という形を取ったが、次回は受講者がインタビューをすすめる方法を実施する必要がある。
- 今回のインタビューでは、訪問先情報の整理など経営支援機関担当者が事前準備するページも含め、18ページの資料を使用した。一事業者側と一緒に見る、または同じ資料を見ながらインタビューを進めた方が理解が進むので、事業者側と共有するよう資料を簡素化することを検討する。
- 評価が厳しかったのはソリューションに対してであった。後述の通り結論を出す場ではない。しかし一方で「気づきが大きいにあった」との回答を得た。訪問の趣旨は経営者の認識していない真の経営課題に気づき、そこから人材をはじめとした解決にもってゆくことであるので、この点については効果があったと言える。
- 1 時間の時間内に、課題抽出から具体的な人材獲得のソリューションまで持っていくため、事業者側に真意が完全に伝わらず、非現実的な提案と取られた可能性がある。←1回目の訪問・面談では、課題抽出まで、2回目で具体的な、いくつかのソリューションを提示するなど、事業者の理解度を確認しながら進める必要性を感じた。(絞った提案は、反感を持たれるリスクがある) 基本的には先方から相談を受けたときの総合診断が今回の目的。そこから具体的な解決へ向けた行動をとる旨の説明が不足していた。
- 今回は、比較的経営改善に意識の高い経営者を訪問したが、経営支援機関の方が言われるように、いろんな規模の企業、いろんなタイプの経営者への戸別訪問を通じて、5 STEP ツールの有効性、経営支援機関担当者の対応方法を検証する必要がある。

(6) 担い手育成において直面した課題・対応・工夫した点など

下記の各切り口で整理する。

○担い手の探索

課題) 機関の性質により大きく経営分析能力に差があることが判明。

対応・工夫した点) Step.0 (コンタクトパーソンとして最低限必要なこと) の設定により多くの担い手が参加できるようにした。

組織の規模によって育成が困難な経営支援機関もある。少数の担当者が多くの課題対応を迫られているゆえである。規模は小さくても課題のバリエーションはそれほど少なくならない。また、スキル面でも厳しい機関もある。そのような機関には Step.0 を設け、コンタクトパーソンとして最低のスキルを身につけていただき、その他の部分は他の経営支援機関に依頼するという形とした。

○担い手の育成方法①

課題) 今期はコロナ禍の影響を大きく受けた。機関個別勉強会では Web 会議システムによる研修形式となり、受講生一人につき PC 一台ではない状況により、きめ細かな指導が出来なかった。また、企業戸別訪問では経営支援機関の配慮により企業訪問を自粛する動きがあり、訪問企業数に制限が生じた。

対応・工夫した点)

機関個別勉強会では手元資料を印刷し郵送する等の対応を実施。企業戸別訪問では対応に限界があった。来期は対策をしたい。

○担い手の育成方法②

課題) 金融機関では事業性評価が進展している。また、内閣府の先導的人材事業や金融庁の大企業人材地方活躍推進事業なども展開されている。ここでの実用性も加味しなければならない。

対応・工夫した点)

金融機関においては事業性評価との接続性を考慮した。具体的には、事業性評価ではたとえば財務データを軸にして環境分析から SWOT 分析まで実施しているが、ここで分かることはマクロな戦略である。さらに人材の課題を抽出できるように事業性評価で発見した経営課題を組織＝人材の問題に連動させるツールの使用方法を提示した（経営課題と人材の問題の連動）。

○ワークシートの工夫

課題) 当初、座学研修のワークシートを専用に作成したが、現場での臨場感が伝わらない懸念が生じた。

対応・工夫した点) 座学研修におけるワークシートも人材確保支援ツール（改訂版）とした。さらに、実際の訪問により企業向け人材確保支援ツールも必要となったことから作成した。

○育成達成度の評価方法

対応・工夫した点) 自己評価ではなく記載できるか否かで図った。回答までに時間がかかるが振り返り効果があり、納得度が高まっていると考えられる。

(7) 仮説と検証結果・検証結果から導出されるあるべき姿・実現の為の今後の課題

検証項目	検証結果	課題と対応案
担い手の探索	機関の性質により大きく経営分析能力に差があることが判明。また、そのような機関ほど積極的な態度が弱い。	<ul style="list-style-type: none"> ○意識の高い経営支援機関から段階的に育成する方法が必要。 ○次の段階の経営支援機関を巻き込む必要 <ul style="list-style-type: none"> ・機関の連携が必要となるが以下の対応が必要である。 <ul style="list-style-type: none"> ・成功事例を見せることでの巻き込みの必要性の理解 ・Step.0 の設定（コンタクトパーソンとして最低限必要なこと） ・具体的な連携方法と連携先の提示。
担い手の育成方法	今期はコロナ禍の影響により企業訪問を自粛する動きあり	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍（With コロナ）であっても育成できる方法の開発・機関個別勉強会では Web 会議システムでも詳細な研修をできる方式の開発・戸別訪問では経営支援機関のみの訪問まで実現出来的方式の開発 ・非対面型の方式の開発。現地経営支援機関の自立的活動ができるほどに育成の必要あり。ティーチングアシスタントの育成・設置。 ・企業の対応をよりケース化して座学段階で教える必要がある。
	インフルエンサーを研修対象としていることから、すなわち、各現場の指導的役割にあることから研修に充分な時間を確保することが実務上難しい。	<ul style="list-style-type: none"> ・全員一齊に動員しなくて良いように担当者を分割して実施する。 ・事前課題化による時間の効率的な活用。
必要とされるスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・必要スキルは別表の通りである。 ・現場での進め方として後のサービスとの接続方法に工夫が必要（その場で解決を求められるが困難ゆえ、しかし経営者満足は必要） ・有料の解決方法には抵抗もあり 	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問時の企業側のレディネス醸成が重要（訪問のゴール設定） ・その場での解決はできないが、後に続けるトークが必要。 ・訪問企業の選定においては人材の要望度が高い企業ほど接しやすいことから優先順位の決定をする。
座学の実施方法	手法自体は問題なしであるが、充分な時間がとれなかった点が問題である。	先述事前課題化による時間の効率化が必要である。
座学での評価方法	問題なく記入して頂けた。内容面も充実していた。特にインフルエンサーはプライドもあるのでテスト形式でない方が良い。	インフルエンサーまでは実現出来たゆえ、インフルエンサーから先のコンタクトパーソンの評価方法とそのインフルエンサーへの使用マニュアルの整備が必要である。
人材需要開拓方法 = 経営者の気づきを導く方法	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な解決まで示す必要がある ・連携体以外の機関のソリューションも網羅しておく必要がある。 	地域毎に活用できる具体的な手段とその一覧化・企業への提示方法・満足度向上方法

現場での実践における（実践編）実施項目	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の方式で経営者に気づきを与えることが出来た。 ・現場では持ち時間 30 分～1 時間が限度。結果として Step.1 までが 1 回の訪問では限界。 ・事前調査の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的な関係により構築してゆく必要がある。カルテ化するなどの工夫が必要。
実践編での実施方法	1回の訪問で解決する形としていたが、企業に理解をしていただくため複数回訪問の形とする必要がある。	上記長期的な関係づくりと同様。
	経営者が短期的な問題解決を要求してくれる。また、当方の想定外のソリューションも求めてくる。	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問の趣旨・手順を文書化・ビジュアル化することで明確化する。 ・より多くの回数・業種での試行をすることで起こりうるケースと対処方法をまとめる必要がある。
	コロナ禍ゆえ訪問企業数がかなり限定されてしまい、事例を集めることができなかった。	<ul style="list-style-type: none"> ・上記のように多くの訪問による試行が必要である。具体的には誘因を容易にするため・落とし所をつけやすくするために企業啓発セミナーの実施。そこから訪問へというスキームを構築 ・With コロナを考慮した実施方式の開発。
	上記の通り機会が少なく受講者が中心的に動く機会まで到達できなかった。	<ul style="list-style-type: none"> ・上記の試行を増やす中で、段階的に受講者が主体となる場面をつくるべく。
実践編での評価方法	現場にて参考する情報も掲載する必要あり。	先の改訂版の作成が必要である（今期対応した）。
	企業側も同様のツールと一緒に見て進めることが理解の上で必要であった。	当日は経営支援機関向けと同じものを急遽配付したが、これを企業向け人材確保支援ツールとする必要がある（今期対応した）。
組織内への浸透方法＝持続性の確保	問題なく記入して頂けた。内容面も充実していた。	インフルエンサーまでは実現出来たゆえ、インフルエンサーから先のコンタクトパーソンの評価方法とそのインフルエンサーへの使用マニュアルの整備が必要である。

III. 今後に向けた取組

1. ネットワーク形成に関して

(1) 検証結果による連携の方式について・核となる支援機関について

ネットワークの形式に関しては今年度の検証結果をさらに進めるべく以下の点を推進してゆく。

①ネットワークの連携方式について

今後の取組事項	取組内容
地域ネットワークの組成方法・実施内容	本年度に引き続き勉強会方式で実施する。地域内で問題を共有し、体制の在り方を議論してゆくことは有効であった。さらに、地域協働プロジェクト的なもの（「中核人材確保プロジェクト」）も取込み、より求心力を高めることを予定している。
地域ネットワークの地域的範囲について	基礎自治体でのネットワークを主とし、さらに基礎自治体単位のネットワークを横断的に束ねる県域のネットワークを組成する（※1）。（二段階の地域ネットワーク）役割としては、基礎自治体単位のネットワークが人材確保の連携を主として行う。県域ではより大きなテーマ・最新のテーマなど地域横断的なテーマや情報交換を行う。
参画経営支援機関について	次年度は高い意欲を持つ経営支援機関、かつ、参加機関数を絞った形（4機関程度）で実施したい。ただしこれは基礎自治体単位で4箇所程度実施する想定である（新潟県内人口上位都市※三条+燕で計算）。これにより、より密な連携の在り方を示したい。先のように地域協働プロジェクトを実施し、これによる成果を出すことで周辺の経営支援機関の啓発に当ててゆく予定である。すなわち段階的に広げてゆく方法を採る。

連携方式の詳細：

基礎自治体を中心とした地域が有効とする理由は以下の点である。

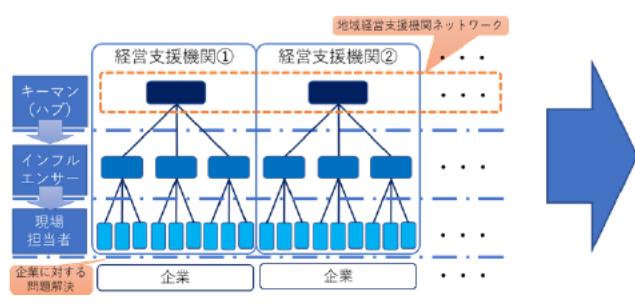
- ・顧客に面している。様々な地域の既存の施策が基礎自治体単位で作られている。一方で他の地域の機関がその制度を利用することは難しい。

- ・具体的に役割分担ができるのも基本的に基礎自治体単位のエリアである。

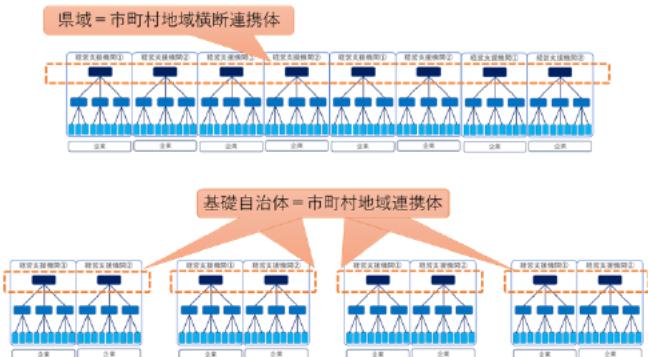
一方、県域でのネットワークも必要と考えるそれは下記の理由である。

- ・基礎自治体では担っていないテーマ（プロフェッショナル人材・兼業副業等の比較的新しいテーマ、事業承継等のエリアが広い方が有効な施策など）について解決が必要である。
- ・基礎自治体単位ネットワーク同士の意見交換。

県横断的な連携（仮設段階）



県域と基礎自治体の二段階（検証段階）



ネットワーク種	趣旨・目的	扱うテーマ	参加機関・参加者
基礎自治体エリア	共通の問題意識を保有・さらに、人材問題解決の企業から見た第一の窓口は市町村の経営支援機関ゆえ役割分担もこの単位が妥当	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の人材問題の共有 ・人材確保における役割分担（地域固有の支援策の列挙と企業から見た明確化 = 可用化 ※多すぎて分からないとの意見あり） 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域のコア経営支援機関（支援機関の種類は地域により異なる） ・コア経営支援機関の呼び掛けに応じた経営支援機関
県域	幅広い問題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎自治体では担っていないテーマの役割分担 ・基礎自治体エリア横断の情報共有 	基礎自治体単位ネットワークのコア経営支援機関担当者

②役割分担において

今後の取組事項	取組内容
基礎自治体単位に絞り、より具体的な連携体制を構築する	協働プロジェクトを実施することにより実際に分担を図る。
	協働プロジェクトは中核人材確保プロジェクト（特定企業に絞り実際に確保するプロセスを協働する）・会員企業向け啓発イベントを検討している。
	地域固有の支援策も列挙し、ソリューションとして使える形にする。

③核（コア）となる経営支援機関について

地域の核となる経営支援機関をコア経営支援機関と呼ぶ。

その意義は地域の他の経営支援機関にネットワークを持ち、かつ主導的である経営支援機関という意味で表現しているが、来期は具体的に役割を拡大して頂きたいと考えている。

今後の取組事項	取組内容
コアとなる経営支援機関の選定方法	基礎自治体単位ではコア経営支援機関を見いだすことが出来た。これは高い問題意識を有するかがポイントであった。来期はこの基礎自治体単位で地域ネットワークを組成する。
コアとなる経営支援機関との連携方法	上記の取組事項のようにコア経営支援機関とできるだけ協働で勉強会・イベントを実施する（後述）

この点については県横断では厳しいが、基礎自治体および周辺地域を含む程度のエリアにおいてはリーダーシップをとる経営支援機関が見受けられる。これは地方自治法から解釈されるように基礎自治体優先の原則からも理解できる。すなわち市民サービスは基礎自治体単位で提供される。（新潟県は物理的に距離がある点も大きいと思われるが）。

なお、各地域は新潟県内で人口の多い都市となっている。

地域	経営支援機関
長岡市	地銀
上越市	信用金庫
三条市	商工会議所
燕市	商工会議所
新潟市	市経営支援機関

(2) 地域で当該取組が持続してゆくための今後の取組・工夫

取り組みが持続する要件は「活動する原資＝予算の存在」・「高い問題意識のある人物がいること」かつ「役に立つこと」であると考える。

地域ネットワーク組成のための予算措置がとられていれば担う経営支援機関は現れるであろう。しかしながら持続性は予算のある限りである。そういった点では「従来より地域の経営支援を行う責務を担っており、また予算があり」、さらに「高い問題意識のある人物がいること」かつ「役に立つこと」が持続の要件と考える。

論点となるのは先の2点はクリアしているが、3つめの「役に立つこと」を証明してゆくことである。

さらに、1機関あたりハブとなる人物1名ではなく複数名で担うことで異動によるキーマンの消滅を防ぐ必要がある。

今後の取組事項	取組内容
中核人材確保が実際に可能であることの証明	先述、中核人材確保プロジェクトを実施し、実際に確保活動を行うことでその有効性を証明する。
1機関あたり複数名のインフルエンサーを養成する	機関内勉強会をより推進し、1機関で複数人のインフルエンサーを巻き込む。複数人にして属人的なものから組織の力となってゆく。

(3) 核となる支援機関の来期以降の役割について

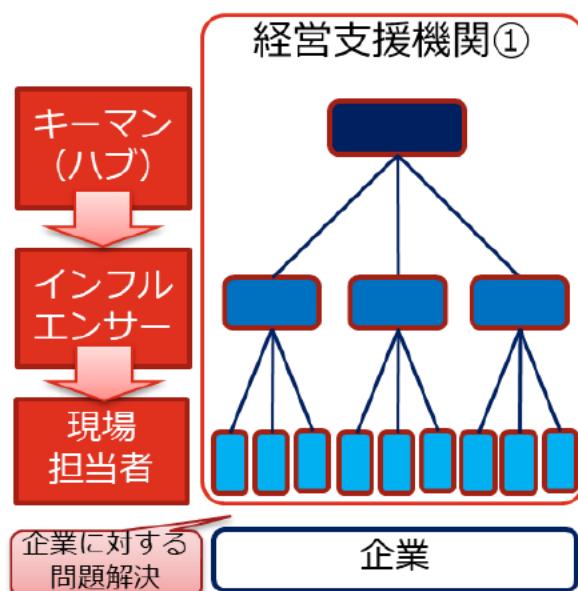
今後の取組事項	取組内容
コア経営支援機関との協働の実現	実証機関(当社)がリードする形から段階的に自走させるべく「協働」の形をとる。基礎自治体単位でできるだけ共催という形をとりたい。

(4) 今後地域で核となってゆく機関へのノウハウ移転の取組

概要：地域の基礎自治体を原則とし、その中で他の経営支援機関に声がけを出来る能力を持つ経営支援機関がコア経営支援機関としてここでいう核となってゆく機関となる。

機能移転のポイント：①コア支援機関の発見がポイントである。これは「やる気」基準である。より詳細に説明するならば地域における牽引を自覚している組織と「個人」の存在である。②勉強会（連携体としての）を基礎自治体とその周辺にて実施してゆく。③今後地域での勉強会は当該コア経営支援機関と共に実施してゆくことである。④機関個別勉強会に他の経営支援機関も呼ぶことも進めてゆく予定である。

今後の取組事項	取組内容
継続して経営支援機関個別勉強会・企業戸別訪問の実施	<p>機関内のキーマンに対し研修を実施、そこから支店担当者等のコンタクトパーソンに展開することを引き続き実施するが、より機関内での浸透策を図る。</p> <p>今期、経営支援機関個別勉強会は2機関、企業戸別訪問は事業期間中は1社に留まったが、この数を増やしていく。</p> <p>具体的には4基礎自治体にて実施につき経営支援機関個別勉強会は4機関すべてで実施。さらにインフルエンサー以外での実施も検討する。</p> <p>企業戸別訪問はケースを創るべく10社以上の実施を試みる。このケースを機関個別勉強会にて使用したいと考えている。</p>
コア経営支援機関と共に、その会員・顧客企業向けに中核人材確保セミナーの実施	先の実施ノウハウを伝え、独自で出来るようにする。



(5) より広い取組についての取組・工夫

複数の広げ方が考えられる。下記の通りである。

今後の取組事項	取組内容
経営支援機関内で拡大する	経営支援機関本部から支部に広げてゆく。各経営支援機関にある指導的な部署（インフルエンサーの所属する部署）を機関個別勉強会の参加対象とする勉強会を実施する。※今期より実施中。
エリア内で拡大する	今期 4 地域のコア経営支援機関を見いだすことが出来た。この 4 地域での地域ネットワークを実際に動かし、そこに加わる機関を増やす。
エリアを拡大する・すなわち他の市町村への波及を試行する	引き続きコア経営支援機関を探索し、まずは県域での地域ネットワークに誘引する。そこでキーマンの存在を確認する。
他の地域（県）で拡大できるようにする	推進手順も含め事例化する。可能であれば、1 市町村程度他の県でも試行したい。

2. 担い手育成について

(1) 対象とする担い手について

今後の取組事項	取組内容
担い手となる経営支援機関の絞り込みを行い段階的に普及を図る。	<ul style="list-style-type: none"> 集中的に意識の高い経営支援機関を少数で連携体を創り、その中で育成方法を確立させる。その上で他の経営支援機関の担い手に波及させる段階を踏む。 次の段階の経営支援機関に普及させるための策の実施（成功事例・より具体的な地域毎連携先の提示）
今回はインフルエンサー中心であったが更に現場の担い手まで広げる。	<ul style="list-style-type: none"> ティーチングマニュアル等を整備することにより、より一層経営支援機関内で普及させやすくする。 企業向けイベントを共催することにより、その場に現場の担い手を巻き込むことにより育成を図る。 現場の担い手をインフルエンサーが評価するためのツールとマニュアルの整備。

(2) 検証結果による担い手育成の方式について

①育成方法 一 座学における方法一

今後の取組事項	取組内容
機関個別勉強会のリモートでの実施方法の試行	受講者が一人一台の PC を有するのであれば、当社が通常行っている研修のノウハウで一人ひとりに細かく指導することが可能。そうで無い場合の対応方法として現地ファシリテーター・ティーチングアシスタントの育成・添削方式の導入・会場設定を詳細に指定した形でのクラスシェア等できめ細かい指導を出来る体制を構築する。
短時間での研修への対応	<ul style="list-style-type: none"> 受講者を一斉では無く分割して受講できるような段取りとする。 事前課題化を図り、短い時間でも有効に受講できるようにする。
座学のより実践的内容化を図る	企業戸別訪問にて集めた事例よりケースを作成する。

②育成方法 一 実践における方法一

今後の取組事項	取組内容
企業戸別訪問のリモートでの実施方法の試行	<ul style="list-style-type: none"> 非対面型の方式の開発。現地経営支援機関の自立的活動ができるほどに育成を図る（現地ファシリテータ）。 企業の対応をよりケース化して座学段階で教える手法

	の導入。
企業への訪問趣旨のより的確な理解の促進および企業選定方法の試行	<ul style="list-style-type: none"> ・経営支援機関との共催で企業啓発イベントを実施する。 ・企業への訪問趣旨説明資料の充実を図り、正確な理解を促す。
企業戸別訪問のより効果的な方法の開発	<ul style="list-style-type: none"> ・会員ないし顧客企業とは長期的な関係により信頼を醸成してゆく必要がある。プログラムも短期的なものではなく長期的な育成を視野に入れる。段階的な実施ステップの設定・企業のカルテ化をするなどの工夫を図る。 ・受講者も段階的に見る側から参加する側に転換する方法をとる（新たな機関では第1回目は実施事例・2回目以降に実際に受講者が行う）。
企業戸別訪問数を増大させる	<ul style="list-style-type: none"> ・より多くの回数・業種での試行をすることで起こりうるケースと対処方法をまとめる。 ・上記、経営支援機関共催の企業啓発イベントの実施
人材確保支援ツール企業版等の実践によるプラッシュアップ	今期改訂したものを実際に使い込むことで、より実用性を高める。

③能力達成度の評価方法

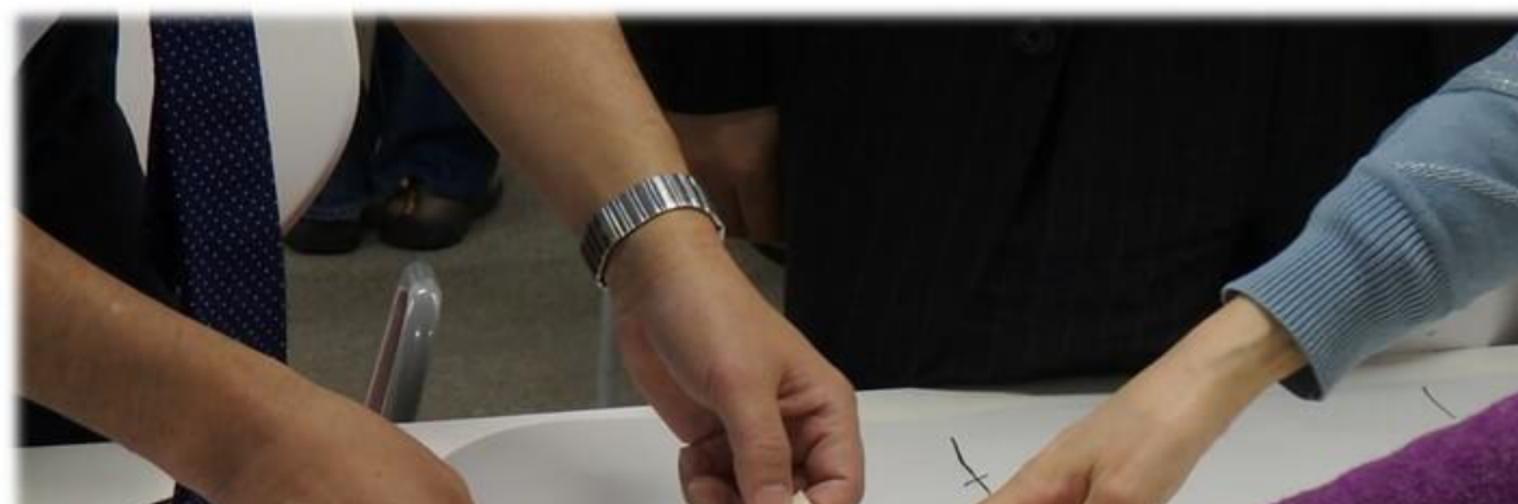
今後の取組事項	取組内容
座学における評価方法の確立	<p>セルフチェックシート方式は有効であるが、これのより客観的な評価基準を整備する。</p> <p>さらに、インフルエンサーがコンタクトパーソンを評価するためのツールも開発する。こちらはテスト形式で良いと考える。</p>
戸別訪問における評価方法の確立	同上

(3) 自走化の要件と次年度以降の取組について

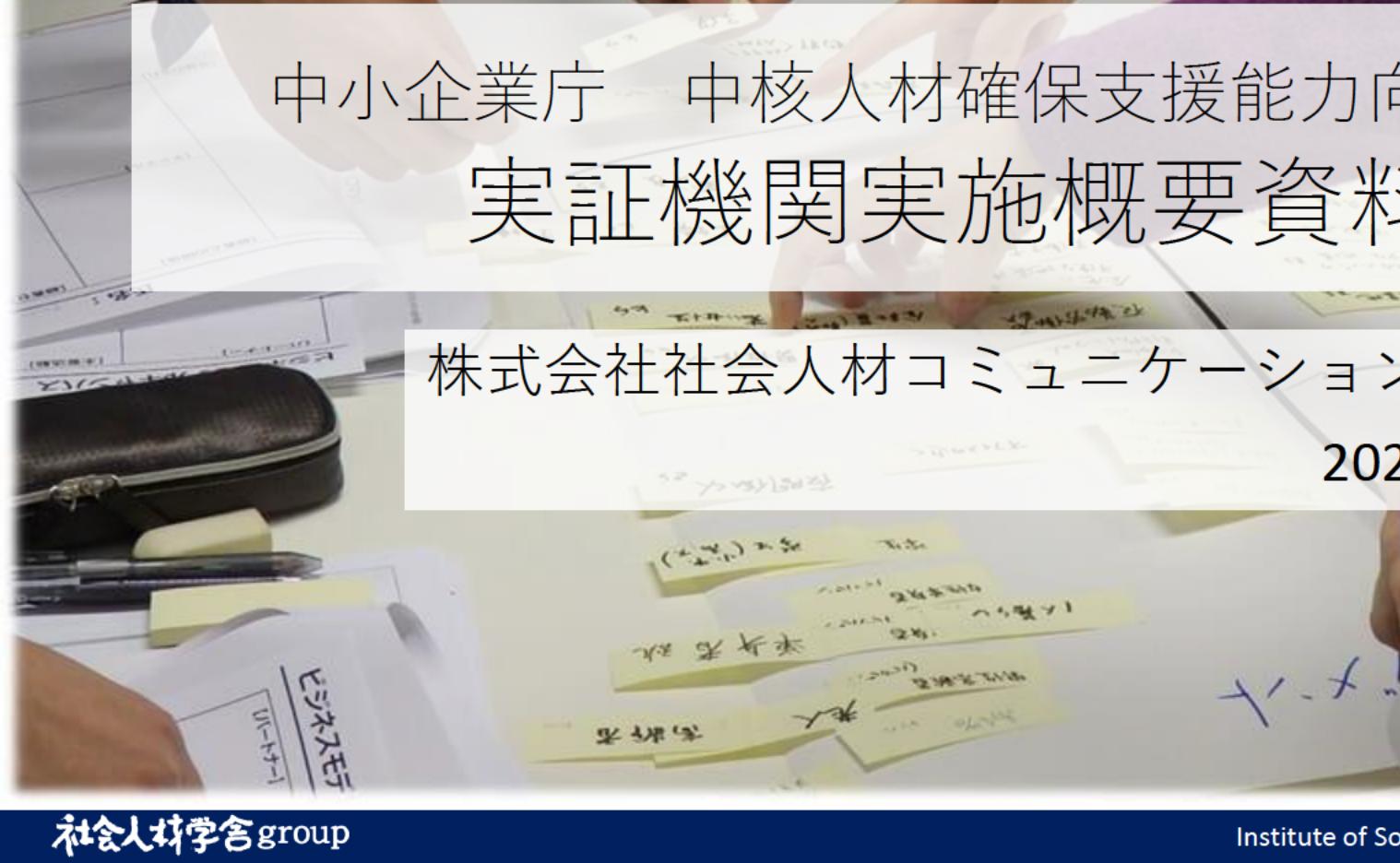
扱い手育成の自走化については以下の事項を実施する予定である。

自走化させるためには属人的な能力から組織的な能力に転換する必要がある。その視点から下記の事項を実施する予定である。

今後の取組事項	取組内容
経営支援機関内インフルエンサーの育成	現在行っている経営支援機関個別勉強会の継続的な実施を図る。
経営支援機関内インフルエンサーの活用できるツールの構築	機関内でコンタクトパーソンを育成できるように教材を整備する。例えばティーチング・ノートの作成を行う。



中小企業庁 中核人材確保支援能力向上事業 実証機関実施概要資料



株式会社社会人材コミュニケーションズ
2021/3

社会人材コミュニケーションズ

I. 地域ネットワークの形成

I. 地域ネットワークの形成

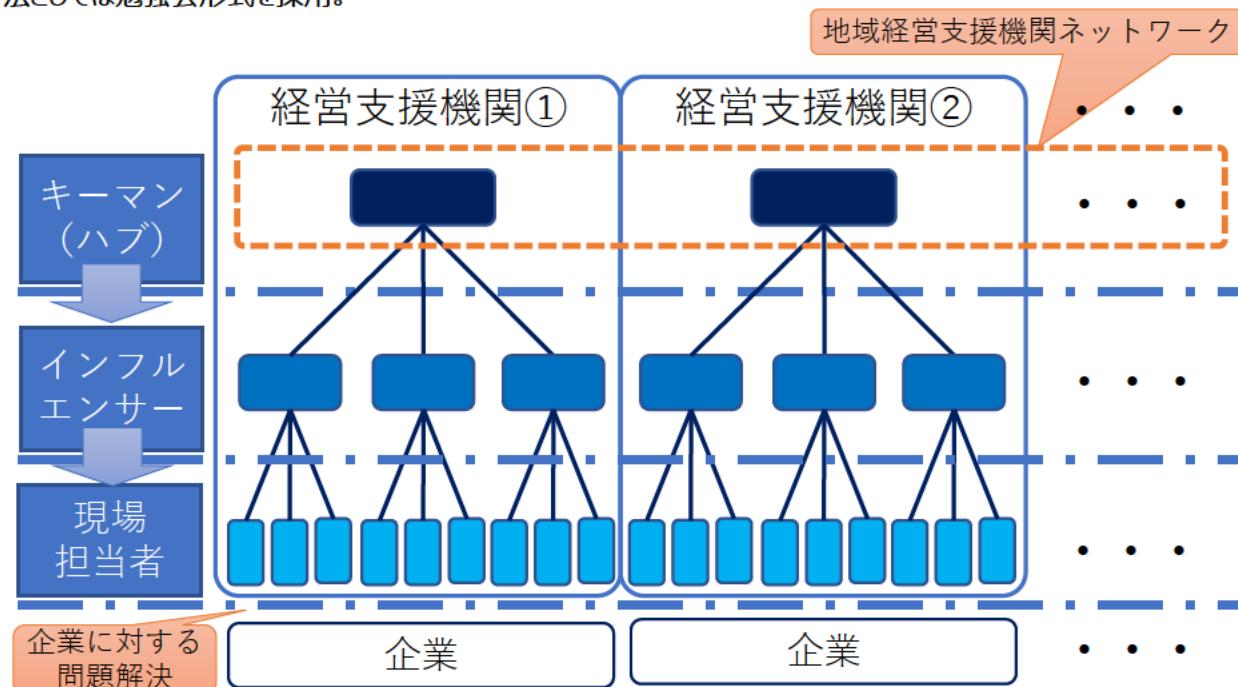
1. 地域ネットワークの形、参画している経営支援機関

(1) 理念、地域で目指す姿

- 構造的に複雑化・多様化しており対応困難な人材確保について協働関係を創り上げる。
- 具体的には5つのステップを踏まえた中小企業の中核人材確保がより広域かつ大規模に、面的に広げていくことをゴールとして掲げ他地域にも存在する代表的な機関に主として参画を呼び掛けた。すなわち他地域に横展開することを意識した。

(2) 地域ネットワークの形態

- 県全域（県域）を対象とし、広く多様な経営支援機関が参加する形とした。
- 各経営支援機関のキーマンが経営支援機関横断的なハブの役割を担う。
- 連携体の組成方法としては勉強会形式を採用。



I. 地域ネットワークの形成

(3) 具体的な参画機関

- ・ 県全体を対象として幅広い経営支援機関を対象とした。
- ・ 具体的には地銀・信金・商工会議所・商工会（中央会）・プロフェッショナル人材戦略拠点など以下の通りである。

機関分類	経営支援機関名	備考
金融機関	大光銀行	
	三条信用金庫	経営支援機関個別ディスカッション
	上越信用金庫	
	新潟信用金庫	
	第四銀行	経営支援機関個別ディスカッション
	北越銀行	経営支援機関個別ディスカッション ※2021年1月に第四銀行と統合
商工会議所・商工会	三条商工会議所	
	燕商工会議所	
	新潟商工会議所	
	新潟県商工会連合会	
	新津商工会議所	経営支援機関個別ディスカッション
市域機関	新潟市役所 産業政策課	
	(匿名)	経営支援機関個別ディスカッション
県域機関	新潟県プロフェッショナル人材戦略拠点	
	新潟県信用保証協会	経営支援機関個別ディスカッション
	新潟県中小企業団体中央会	
民間職業紹介事業者	(株) ヒューマンプレイン	
	第四北越キャリアブリッジ (株)	
その他	東京海上日動 新潟支社	

I. 地域ネットワークの形成

(4) 具体的な参画機関の声

- 参画経営支援機関の8割以上が人材確保に関する相談を受けている。頻度は半数以上の機関が度々受けている。
- 各支店で人材業務に対する理解が進むか課題感を有している。
- 勉強会に対する評価は参画機関すべてより役立ちそうであるとの評価を頂いている。勉強会形式は参加しやすい。
- 人材確保においては企業側の経営視点からの人材像明確化に対する不安も出ている。
- 人材側のハードルを下げる必要性（都市部人材）も指摘されている。
- 知識のインプットとしては採用のみならず育成・福利厚生に対する知識も必要との指摘がある。
- ネットワークの組成単位としては市町村など基礎自治体単位がよい。
- 理由は会員企業等の普段活用している機関は基礎自治体毎に整備されている。また、地域共通の問題を共有している。
- やる気のある経営支援機関の集まりとしたほうが具体的な議論ができるところから幅広くするのではなく、初期段階では絞るべきである。段階がある。

(5) 地域で核となる経営支援機関・人物について

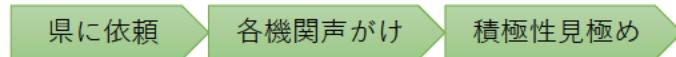
- 市町村（基礎自治体）毎に地域をリードしている経営支援機関および人物が存在する。
- 地域の問題に課題感を有し、積極的にネットワーキングも行っている方である。
- 核となる経営支援機関は地域により異なる（信用金庫・商工会議所・市が運営している経営支援機関など）。

I. 地域ネットワークの形成

2. 連携体制構築に向けた取組

(1) 参画する経営支援機関の探し方

- ・ 当初の探索手順

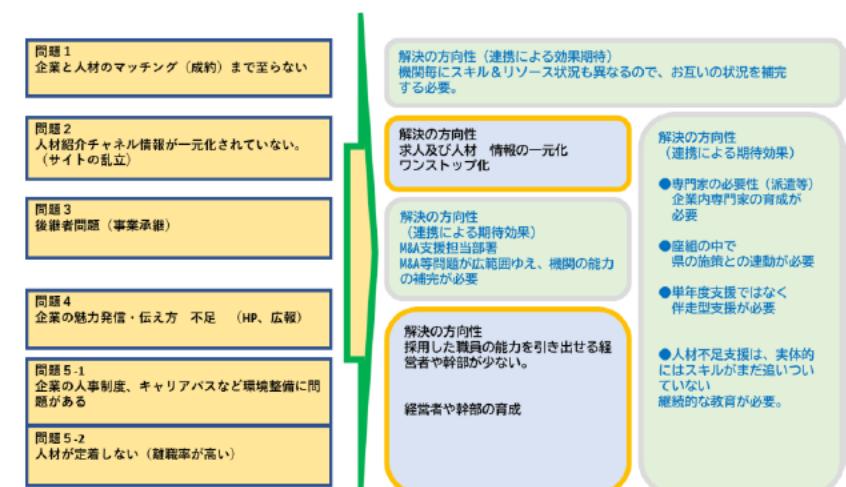


- ・ 試行により明らかになった探索手順



(2) 体制構築方法

- 構成・建付け：名称は「勉強会」として実施。
- 実施内容：最新知識インプット（能力向上）のための講演・るべき姿策定のための意見交換会
- 参加者：各機関の外部接点となる方（経営支援部門部門長など）
- 参加目的：深刻化する人材に対する相談に対応する（組織的な）能力を向上させるべく、その責任者が参加。
- 意見交換会の具体的な内容：5 Stepに対して各機関の担うべき範囲および実際に出来る範囲。他機関の支援が必要な領域。
- 参画機関の巻き込みを図るため、取組の足並みをそろえるため、支援能力を高めるために、取組の前提として特に力を入れたこと点など
 - 機関個別打合せの実施＝機関ごとに打ち合わせすることで固有の課題を明らかにし、解決を図ることを行っている。
 - 経営支援機関の「やる気」の探索。動機付けの源泉を明らかにする。←基礎自治体単位であることが判明
 - 具体的な問題点とその解決方法について共に解決を図ることを基本的態度として議論を行った。
 - 役割分担も第一には地域毎であることが明らかになった。



I. 地域ネットワークの形成

(3) 役割分担(能力向上における役割分担、中小企業支援における役割分担)

- 中小企業支援において5 Stepに対して役割分担を想定。
- Step.4においては多様な連携先が必要となる。
- ネットワークに入っていない機関に対しても利用できる施策を明らかにする。特に基礎自治体単位で存在するもの。地域固有のものがある。

5ステップ	傾聴 Step 0	課題分析 Step 1	解決の方策 Step 2	調達方法 Step 3	採用 Step 4	定着 Step 5
連携の可能性など		VC(バリューチェーン)分析手法などの採用	人材要素の精査(本質を知る) 企業内専門化育成		求人情報プラットホーム的な構築システム	人材定着技術制度化、教育
地銀	○	○	○△ 事業者提携	△○ 紹介免許	×	×
商工会議所	○	○	○△ システムあり	× 連携の可能性	×	○△× セミナー・勉強会開催
信用金庫	○	○	○△ 事業者提携	×	×	×
まとめ役 推進役 公的機関など		課題分析	情報一元化の 推進まとめ役 エキスパートバンクなどの システム提供事業者	連携の可能性 Nico様 ハローワーク 他人材事業者との連携	連携の可能性	

I. 地域ネットワークの形成

3. コア経営支援機関について

(1) コア経営支援機関の定義

- コア経営支援機関とは、他の経営支援機関も巻き込み主体的に行動する経営支援機関である。

(2) コア経営支援機関となる具体的機関

- 基礎自治体単位で下記の経営支援機関がコアの位置づけである。

地域	経営支援機関	部署
長岡市	地銀	地域産業支援部門
上越市	信用金庫	取引先支援部門
三条市	商工会議所	経営支援部門
燕市	商工会議所	事務局
新潟市	市運営経営支援機関	市産業政策部門

(3) 今後地域で核となっていく機関へのノウハウ移転の取組

今後の取組事項	取組内容
継続して経営支援機関個別勉強会・企業戸別訪問の実施。	機関内のキーマンに対し研修を実施、そこから支店担当者等のコンタクトパーソンに展開することを引き続き実施するが、より機関内での浸透策を図る。 今期、経営支援機関個別勉強会は2機関、企業戸別訪問は事業期間中は1社に留まつたが、この数を増やしていく。 具体的には4基礎自治体にて実施ゆえ経営支援機関個別勉強会は4機関すべてで実施。さらにインフルエンサー以外での実施も検討する。 企業戸別訪問はケースを創るべく10社以上の実施を試みる。このケースを機関個別勉強会にて使用したいと考えている。
コア経営支援機関と共に、その会員・顧客企業向けに中核人材確保セミナーの実施。	先の実施ノウハウを伝え、独自で出来るようにする。

I. 地域ネットワークの形成

4. その他、地域ネットワーク形成において直面した課題・対応・工夫した点など

実証の趣旨の通り、他地域での再現可能性も加味し、既存ネットワークの存在しないエリアでの組成実証を行った。

○連携の地域的範囲

課題) 連携を県全体で検討していたが、支援策が基礎自治体単位であることが多く、地域横断では打ち手が少なくなることが分かった。
対応・工夫した点)

今期は県全体で進めることとしたが、その範囲でも最新のトピックスや地域共通の課題の共有で有益な議論を得ることが出来た。しかしながらよりきめ細かな企業への対応を図るには基礎自治体単位が有効であるゆえ、来期はこれを実現してゆきたい。

○参画対象機関

課題) できるだけ幅広い参画機関を想定し誘引したが、相対的に規模の小さい経営支援機関は人員が少ないとともあり、また技術的に難しいこともあり勉強会への参加が困難であった（コロナ禍対応もあり）。規模の大小に関係なく対応する経営課題の幅は同一であるところに起因する。また、残念ながら態度が積極的でない経営支援機関も見受けられた。

対応・工夫した点)

- ・5StepのStep.1の前にStep.0を設定した。これは会員ないしは顧客企業とのコンタクトパーソンであれば誰でも行えなければならない事項としてファーストコンタクトの部分を抽出したものである。これにより人員の少ない経営支援機関でも参加しやすいようにした。
- ・参画経営支援機関からの指摘もあったところであるが、いきなり多くの経営支援機関を参画させるのではなく、高い意欲を持つ経営支援機関、かつ参加数も絞った方が良いとの意見が多く寄せられた。実際、意欲の高いところに絞って実施したところ充実した意見を頂くことが出来た。

I. 地域ネットワークの形成

○コア経営支援機関へのリーチ方法

課題) ネットワークの求心力を県経営支援機関の求心力にもとめたが、折からのコロナ禍により担当部局が多忙になってしまい、思うように募集ができなかつた。

対応・工夫した点)

直接問い合わせ・経営支援機関への個別訪問というコンタクト方法、地域の人材問題解決のあり方と共に創るというコンセプトで募集を行った。

参画誘因においては「会員企業満足度向上」・「これからの支援内容はモノ・カネに加えヒトへ」すなわち、実質的な意義からアプローチし直した。

結果として時間はかかったものの19機関の参加を得た。

○連携意識の醸成方法

課題) コロナ禍によりWeb会議システムが中心となり、従来のコミュニケーション方法が採れなくなった。先述動機付けがどこにあるかの探索に苦慮。

対応・工夫した点)

Web会議システム経由であっても経営支援機関個別にヒアリングすることで巻き込みが可能となった。勉強会前に意識あわせすることが重要である。

また、動機付けの源泉も結果として顧客（会員企業）に直面しているかが大きな動機であることが判明した。

5. 地域ネットワーク形成における仮説と検証結果

仮説項目	仮説	検証結果
連携の地域的範囲	県域で連携が有効であろう。よろず拠点・プロ人材拠点等経営支援機関は県域で存在するものがあるゆえまずは県域で検討の必要があるのではないか。	県域よりも基礎自治体単位が有効。 理由は下記の通りである。 <ul style="list-style-type: none"> ・基礎自治体単位で経済事情が異なる ・整備されている制度 = 活用できる制度が異なる ・県域での実施は情報交換や地域にない機能が主となる ・目の前に存在するクライアントに対する動機付けが重要である
参画機関の探索方法	県経営支援部門を関係各署から紹介して頂く。	・コロナ禍による業務量の増大により困難となった。 県→各機関声掛け→積極性見極め から以下の方式へ。 各機関声かけ（コンセプト重要）→積極性見極め→地域各機関へ波及
連携体の実現方法	勉強会方式：主務官庁の異なる機関の参加を募るには機関決定が不要なぶん参加ハードルが低い。 また、サービス領域（エリア・サービス内容）が干渉する機関同士でも参加しうる。	・勉強会は誘因が容易で有効。 ・サービス領域が重なる経営支援機関では連携は難しいが勉強会は参加可能。 ・Web会議システムでは連携がとりにくい ・各機関個別の事前の打ち合わせが必要（趣旨の理解としき）
上記連携方法における実施内容・コンテンツ	実施内容は一緒に創り上げる意見交換会が有効・メインとなるノウハウの共有	仮説の方法で実現可能。しかし、最新知識インプットよりも共創関係が重要。加えネットワーク外の各地域の施策もソリューションとして含む必要がある旨が明らかとなった。
地域で目指す姿	構造的に困難な人材確保について協働関係を創り上げる。すなわち、Step.1～5で担えない部分を補完する関係を創り上げる。	意見交換は有効であり、およその分担の姿と意識醸成に効果的であった。 しかしながら基礎自治体単位で利用できる施策が異なることが明らかになった。

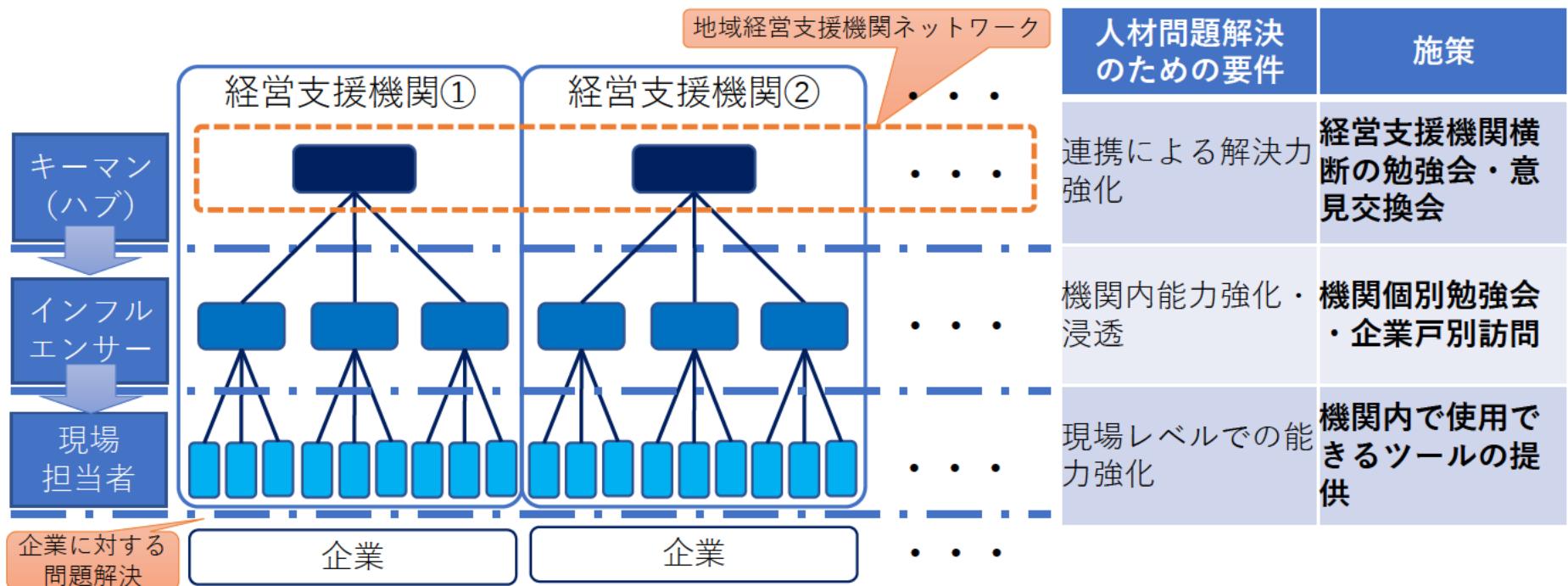
II. 担い手の育成

II. 担い手の育成

1. 担い手の育成全体の方針

(1) 全体方針

- ・ 経営支援機関横断では勉強会という連携体によって連携による解決力強化を図る。
- ・ 経営支援機関内で見れば、経営支援機関そのものの能力を高めるためにインフルエンサーに対して研修を実施し、その後の波及を狙う。
- ・ インフルエンサーに対する研修では座学である「機関個別勉強会」と企業にて実際に実行する「企業戸別訪問」を実施する。



II. 担い手の育成

(2) 必要なスキルセット

- 人手不足解消のステップに沿って整理する。
- 5 stepのうち少なくともStep3まで行える必要があると考える。前提として当事者意識が重要である。

Step	必要能力概要	必要能力（スキル・マインド）
Step.0 ファーストコンタクト	傾聴力	経営者の話を聞く姿勢（マインド） 傾聴すべきポイントの理解 経営者から引き出す能力
Step.1 経営課題を見つめ直す	課題分析力	人手不足の問題や経営者の認識している問題から課題の本質まで展開できる分析力（事業性評価等既存手法も含めた分析フレーム：問題の要素分解・構造上の問題発見・課題化）
Step.2 経営課題を解決するための方策を検討する	解決の方策理解	経営課題への対応策を考えるスキル（解決の方法体系理解・解決ツール（手段）の活用方法理解→他機関への依頼方法も含む）
Step.3 求人像や人材の調達方法を明確化する	調達方法理解	求人像の深掘り（具体化）法 市場に存在する人材の理解 調達方法の理解
Step.4 求人・採用／登用・育成（人材に関する取り組みの実施）	採用先・登用ノウハウ理解	具体的調達先の理解と連携方法理解
Step.5 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ	Human Resource Management 手法理解（概要）	離職理由の理解 人材の活躍や定着手法理解（フォローアップ・能力開発・職場環境の見直し等）

II. 担い手の育成

2. 経営支援機関個別勉強会

(1) プログラムの全体像

- 機関個別勉強会の実施・プログラムは5 Stepを使いこなせることを想定して実施
- 対象者（担い手候補）：一次的な担い手は各経営支援機関のインフルエンサーである。最終的には企業接点となる職員全員である。二段階あることがポイント。
- 実施方式はグループワークの設計になっているがWebの制約が生じており（1人1端末ではないゆえ）、ほぼ講義形式の比率が高まった結果となった。
- この機関個別勉強会の後に企業戸別訪問を行う前提である。
- 座学は5 stepの理解を狙いとする。実際にどのような挙動に出るかを企業戸別訪問時に確認する。
- 特に重視すべきはStep.1である。「経営課題を見つめ直す」と言う点について経営者の認識を書き出すレベルでは分析として不十分であり客観視まで必要とした。

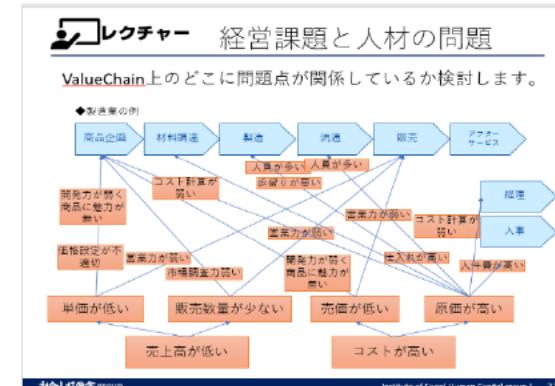
※客観視とは、組織の人員構成・ValueChainなど客観的な状態から問題点を探ることである。

時間軸(分)	科目	科目形態	実施内容
10:00	30 セッティング (Web会議システム)		
10:30	5 開始のご挨拶	講義	
10:35	10 本日の実施概要とゴール	講義	当研修のゴールの明確化を図る。
10:45	10 経営支援機関による人材課題解決の必要性 マッチングできない理論的背景	講義	人材に関する問題が発生する原理から理解する。
10:55	20 5ステップ Step.0：ファーストコンタクト	講義 ワーク	Step.1より前に全経営支援機関の全コンタクトパーソンに必要なスキルとしてStep.0を切り出した。
11:15	40 Step.1：経営課題を見つめ直す	講義 ワーク	経営者の主観的な課題の聞き出しにとどまらず、客観的な状態を知り、分析をする。
11:55	5 (休憩)		
12:00	20 Step.2～5	講義	手法をインプットをメインに実施。
12:20	5 本日のまとめ 今後の進め方	講義	
12:25	5 終了のご挨拶		
12:30	後処理作業		

II. 担い手の育成

(2) 座学における特色・工夫

- プログラム自体は4時間にて構成・これは拘束時間を長く確保することが参加対象者が一斉に実務から離れることに限界があるからである。しかしながら実際にはより短い2~3時間確保が現実的であった。
 - Step毎にコマを設けている。Step.1では金融機関においては事業性評価シートとシナジーを図ることを意識している。
事業性評価との連動性：事業性評価は環境分析・財務情報を中心に企業の総合的な戦略を分析・評価している。これを更に人材にかかる問題に展開することが今回の座学でのメソッドである。
 - 知識面においては問題の解決方法・人材の確保手段等でありこれを理解していただくことである。
 - 講師は中小企業診断士かつ経営実務経験者が担当している。
これは、実務家が受講対象者であり、さらにその先に企業経営者と対話することになることから形式的な戦略論は通用しないゆえである。すなわち、実際の経営やマッチングの場での知見を盛り込んだものにした。
※本を読めば分かる程度のものでは経営者は納得しない事が多い。
 - 使用したツール：中小企業庁が提示しているツールをベースにワークシート化・現場で読み上げれば使えるようにアシストする文言の追加を行った。さらに、企業経営者に渡すものもツールとして作成した（経営者とともに創り上げるスタンスをとった）。



3. 企業支援の実践（企業戸別訪問によるハンズオン支援）における特色・工夫

（1）プログラムの全体像

- **概要**：実際に企業に訪問し、実際にを行い、経営支援機関の担い手と経営者の挙動を探り、改善を「共にしてゆくことが特長である（共創型）。
- **実施内容**：実践ではStep.1を中心としてStep.3まで網羅する仕立てとしている。
- **基本的に1案件1回の訪問**である。しかも1回30分以内での完結を目指す。それが実務的に可能な可処分時間である。
- **企業経営者と共に創り上げるスタイル**にすることが特徴である。
- **企業経営者が記入するツールを作成・提供する。**

（2）ハンズオン支援における特色・工夫

- 特に効果的な点は、経営者が当初と異なる態度に変わってゆくことを体感することである。
- 経営者の声としても今まで気づいていない事への気づきを得た点を指摘している。
- 経営者と共にワークを実施することで気づきを誘導する点が特徴である。

分析 経営課題の見える化をします

会社の価値連鎖（価値を生み出すプロセス）の各段階の先上げ・利益への貢献を「見える化」します。さらに、現在抱えている経営上の問題への対応を明らかにし、解決すべき課題を明らかにします。

作業手順

①貴社の価値連鎖を整理します。

②つづいて、それぞれの作業工程における、6つの指標・項目を判断します。

③-1収益貢献度は、文字通り収益に対する貢献の程度を星の数（三段階）でご記入ください。

③-2従事している従業員の人数は正社員+パート合わせて記入します。兼務者がいる場合、その従事割合で小数表記にしてください。

③-3人件費概算は正社員+パート合わせた金額の概算をご記入ください。業務者は上の従事割合で純分配してください。

③-4各部門の設備投資の金額（償却額）の概算を記入してください。償却済みの資産は保守費用等をご記入ください。

③-5原材料は各部門でかかっている概算を記入してください。企業によっては、4と5のフレーズは省略してもかまいません。

③ここまで作業を踏まえて、部門の貢献度（課題の重要度）を加味し、改めて課題を言語化します。

分析 経営課題の見える化をします

スタッフ部門（管理部門）の人員配置と収益貢献度・投資対効率を検討します。さらに、現在ある経営上の問題点の対応を検討し、さらに課題を明らかにします。

部門	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	合計
人件費	人	人	人	人	人	人	人	人	人
人件費	百万円								
設備投資									
合計									

II. 担い手の育成

4. 育成到達度の評価

- 評価方法：評価シート兼アンケートにて実施予定・オープンエクスチョンを中心にして理解度をチェックする。
 - 育成度の評価は実際に記載することで行うこととした。すなわち自己評価では自己のクライテリアに基づいてしまうので（考課者訓練をしていないので）相対的なものになってしまう。そこで実際に書き出せるか否かで他者との理解度の違いを明らかにする方法とした。
 - もっとも実施形態としては、今回の受講対象者はインフルエンサーゆえ、テストというと心理的な障壁も起こりうることから「セルフチェック」として自己の理解度＝書けるか否かの実感を重視する形態とした。

5. その他、担い手育成において直面した課題・対応・工夫した点など

- 担い手とは複数の意義があると考えている。組織内インフルエンサーと企業とのコンタクトパーソンである。
 - 組織の規模によって育成が困難な経営支援機関もある。少数の担当者が多くの課題対応を迫られているゆえである。規模は小さくても課題のバリエーションはそれほど少なくならない。また、スキル面でも厳しい機関もある。そのような機関にはStep.0を設け、コンタクトパーソンとして最低のスキルを身につけていただき、その他の部分は他の経営支援機関に依頼するということも検討している。
 - 課題は先の通りコロナ禍によりWeb会議システムを用いるが、経営支援機関が対応しにくいという問題がある。これはセキュリティ上やむを得ないところであろうが、育成においては障害になっている。
 - 企業戸別訪問においてはコロナ禍の収束が読めないこともあり、調整が困難な状態に陥った。ゆえに訪問件数が激減した。

II. 担い手の育成

6. 担い手育成における仮説と検証結果

- 仮説検証における主たるものは以下の通りである。

仮説項目	仮説	検証結果
担い手の育成方法	・機関内の対象者は機関内でのインフルエンサーに対する勉強会とする。そこから波及を狙う。 ・方式は座学と現場での実践	・インフルエンサーに対する勉強会は組織内への浸透策として有効である。 ・現場での実践については今期はコロナ禍の影響により企業訪問を自粛する動きが強く推進が困難であった。
必要とされるスキル	役割認知が基盤となる。 5Stepを切り口とした別表に示す項目が必要スキルである。	・必要スキルは別表の通りでよいと考えられる。 ・現場での進め方として後のサービスとの接続方法に工夫が必要（その場で解決を求められるが困難ゆえ、しかし経営者満足は必要） ・有料の解決方法には抵抗もあり。バリエーション必要。
座学の実施方法	Step.0～1のヒアリング・分析部分についてはワークを中心。Step. 2～5は講義中心とする。	手法自体は問題ないが、充分な時間がとれなかった点が問題である。事前課題化による時間の効率的活用が必要。
現場での実践における（実践編）実施項目	Step.0～3まで実施の計画が必要であると考える。	・現在の方式で経営者に気づきを与えることが出来た。 ・現場では持ち時間30分～1時間が限度。結果としてStep.1までが1回の訪問では限界。 ・事前調査の必要性。
実践編での使用ツール	人材確保支援ツールを活用する	現場にて参照する情報も掲載する必要あり。
評価方法	研修対象が経営支援機関内インフルエンサー＝プロフェッショナル相手であることからテスト的なものではない方が良い。	問題なく記入して頂けた。内容面も充実していた。特にインフルエンサーとしてのポジションもあるのでテスト形式でない方が良い。

III. 今後に向けた取組

III. 今後に向けた取組

1. 地域でこの取組が持続してゆくための取組・工夫（役割分担など）

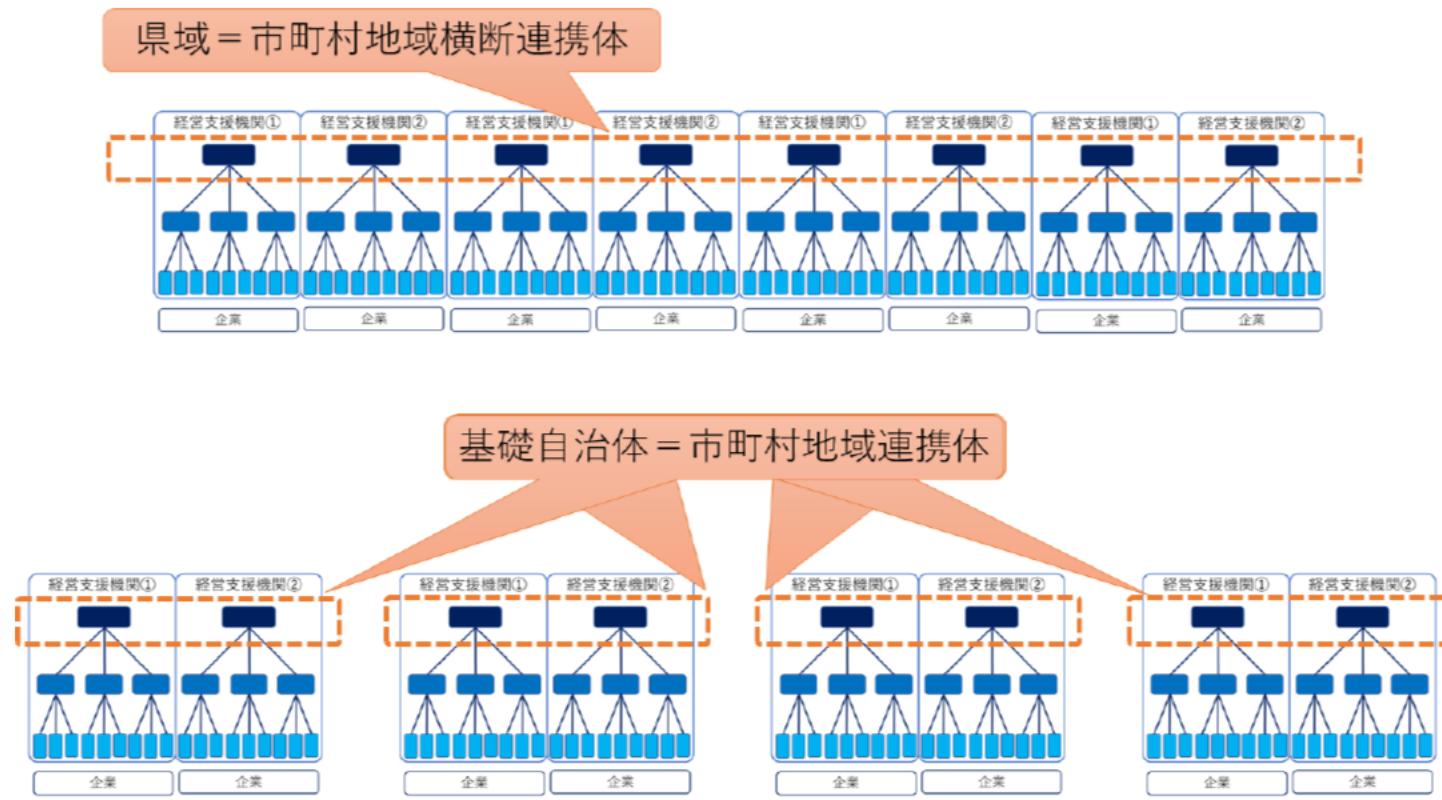
（1）地域ネットワークの組成について

今後の取組事項	取組内容
地域ネットワークの組成方法・実施内容	本年度に引き続き勉強会方式で実施する。地域内で問題を共有し、体制の在り方を議論してゆくことは有効であった。さらに、地域共同プロジェクト的なもの（「中核人材確保プロジェクト」）も取込み、より求心力を高めることを予定している。
地域ネットワークの地域的範囲について	基礎自治体でのネットワークを主とし、さらに基礎自治体単位のネットワークを横断的に束ねる県域のネットワークを組成する（※1）。（二段階の地域ネットワーク） 役割としては、基礎自治体単位のネットワークが人材確保の連携を主として行う。県域ではより大きなテーマ・最新のテーマなど地域横断的なテーマや情報交換を行う。
参画経営支援機関について	次年度は高い意欲を持つ経営支援機関、かつ、参加機関数を絞った形（4機関程度）で実施したい。ただしこれは基礎自治体単位で4箇所程度実施する想定である（新潟県内人口上位都市※三条+燕で計算）。これにより、より密な連携の在り方を示したい。先のように地域共同プロジェクトを実施し、これによる成果を出すことで周辺の経営支援機関の啓発に当ててゆく予定である。すなわち段階的に広げてゆく方法を採る。

III. 今後に向けた取組

連携体の二段階構造について

- 基礎自治体単位のネットワーク：人材確保の連携を主として行う
- 県域のネットワーク：より大きなテーマ・最新のテーマなど地域横断的なテーマや情報交換を行う



III. 今後に向けた取組

(2) 担い手の育成・プログラムの今後の改善点

今後の取組事項	取組内容
機関個別勉強会のリモートでの実施方法の試行	受講者が一人一台のPCを有するのであれば、当社が通常行っている研修のノウハウで一人ひとりに細かく指導することが可能。そうで無い場合の対応方法として現地ファシリテーター・ティーチングアシスタントの育成・添削方式の導入・会場設定を詳細に指定した形でのクラスシェア等できめ細かい指導を出来る体制を構築する。
短時間での研修への対応	<ul style="list-style-type: none">受講者を一斉では無く分割して受講できるような段取りとする。事前課題化を図り、短い時間でも有効に受講できるようにする。
座学のより実践的内容化を図る	企業戸別訪問にて集めた事例よりケースを作成する。
企業戸別訪問のリモートでの実施方法の試行	<ul style="list-style-type: none">非対面型の方式の開発。現地経営支援機関の自立的活動ができるほどに育成を図る（現地ファシリテータ）。企業の対応をよりケース化して座学段階で教える手法の導入。
企業への訪問趣旨のより的確な理解の促進および企業選定方法の試行	<ul style="list-style-type: none">経営支援機関との共催で企業啓発イベントを実施する。企業への訪問趣旨説明資料の充実を図り、正確な理解を促す。
企業戸別訪問のより効果的な方法の開発	<ul style="list-style-type: none">会員ないし顧客企業とは長期的な関係により信頼を醸成してゆく必要がある。プログラムも短期的なものではなく長期的な育成を視野に入れる。段階的な実施ステップの設定・企業のカルテ化するなどの工夫を図る。受講者も段階的に見る側から参加する側に転換する方法をとる（新たな機関では第1回目は実施事例・2回目以降に実際に受講者が行う）。
企業戸別訪問数を増大させる	<ul style="list-style-type: none">より多くの回数・業種での試行をすることで起こりうるケースと対処方法をまとめる。上記、経営支援機関共催の企業啓発イベントの実施
人材確保支援ツール企業版等の実践によるブラッシュアップ	今期改訂したものを実際に使い込むことで、より実用性を高める。

III. 今後に向けた取組

2. より広い取組にしていくための取組・工夫

複数の広げ方が考えられる。

下記の階層的な取組を行う。

今後の取組事項	取組内容
経営支援機関内で拡大する。	経営支援機関本部から支部に広げてゆく。各経営支援機関にある指導的な部署（インフルエンサーの所属する部署）を機関個別勉強会の参加対象とする勉強会を実施する。 ※今期より実施中。
エリア内で拡大する。	今期4地域のコア経営支援機関を見いだすことが出来た。この4地域での地域ネットワークを実際に動かし、そこに加わる機関を増やす。
エリアを拡大する。すなわち、他の市町村への波及を試行する。	引き続きコア経営支援機関を探索し、まずは県域での地域ネットワークに誘引する。そこでキーマンの存在を確認する。
他の地域（県）で拡大できるようにする。	推進手順も含め事例化する。可能であれば、1市町村程度他の県でも試行したい。

III. 今後に向けた取組

3. 今後地域で核となっていく機関へのノウハウ移転の取組(中間支援機関的な機能を持つ組織へのノウハウ移転)

- 概要：地域を基礎自治体を原則の単位とする。その地域で他の経営支援機関に声掛けを出来る能力を持つ経営支援機関をコア（核となる）経営支援機関とする。
- 機能移転のポイント：①コア支援機関の発見がポイントである。これは「当事者意識」基準である。より詳細に説明するならば地域における牽引を自覚している「組織」と「個人」の存在である。②勉強会（連携体としての）を基礎自治体とその周辺にて実施してゆく。③今後地域での勉強会は当該コア経営支援機関と共に実施してゆくことである。④機関個別勉強会に他の経営支援機関も呼ぶことも進めてゆく予定である。

今後の取組事項	取組内容
経営支援機関個別勉強会・企業戸別訪問の継続実施によるノウハウ移転	機関内のキーマンに対し研修を実施、そこから支店担当者等のコンタクトパーソンに展開することを引き続き実施するが、より機関内での浸透策を図る。 今期、経営支援機関個別勉強会は2機関、企業戸別訪問は事業期間中は1社に留まったが、この数を増やしてゆく。 具体的には4基礎自治体にて実施ゆえ経営支援機関個別勉強会は4機関すべてで実施。さらにインフルエンサー以外での実施も検討する。 企業戸別訪問はケースを創るべく10社以上の実施を試みる。このケースを機関個別勉強会にて使用したいと考えている。
コア経営支援機関と共に、その会員・顧客企業向けに中核人材確保セミナーの実施	先の実施ノウハウを伝え、各経営支援機関独自で行えるようにノウハウ移転を図る。