

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

令和 3 年 3 月

一般財団法人大阪労働協会

1. 事業の全体概要	P3
2. 地域ネットワークの形成	P4
(1) 事業の目標値	P4
(2) 実施内容	P5
(3) ネットワーク形成のための会議体について	P7
(4) 本取組（ネットワーク形成）に対する参画機関の具体的な声	P7
(5) 各地域におけるネットワーク構築、担い手の育成、経営支援実践のハブとなっている機関	P8
(6) 地域ネットワーク形成の「キーマン」	P9
3. 担い手育成	P10
(1) 全体の方針・プログラムの流れ、座学における特色・工夫	P12
(2) 企業支援の実践(OJT)における特色・工夫	P13
(3) 育成達成度の評価	P14
(4) 担い手育成において直面した課題・対応・工夫した点など	P15

（５） 地域の中小企業経営者の人材確保に向けた意識醸成のための方策	P17
（６） 本取組に対する参加した担い手の具体的な声	P18
（７） 担い手育成の「キーマン」	P19
４． 今後に向けた取組	P19
（１） 最終的な、次年度以降の取組に係る組織間の連携の姿や方向性	P19
（２） 取組における課題	P20
（３） 今後に向けた取組における「キーマン」	P20

1.事業の全体概要

<人材確保ノウハウの提供>

- ・5つのステップのノウハウを提供

人材確保のための5つのステップの活用方法を研修等により提供

- ・中核人材確保の手法を提供

大企業人材や高度外国人など多様な中核人材を確保する様々な手法を提供

<社内人材の中核化>

- ・社内の中核人材を発掘

外部からではなく、内部にいる中核人材（候補）を発掘・育成するノウハウを提供

- ・社員の副業促進による中核化

社内の中核人材（候補）を副業等を活用した自立化し中核化するノウハウを提供

<実践ノウハウの提供>

- ・人材確保プロセスの実践

モニター企業による5つのステップを実践的に学ぶ機会を提供

- ・人材確保手法を学ぶ

合同企業説明会や情報発信方法などのノウハウを提供することで、経営支援機関の自立化を支援

1. 地域ネットワークの形成やノウハウ共有等による持続的な仕組みの検討

▶地域ネットワークの形成

本提案では、大阪労働協会を実証機関として、大阪府信用金庫協会及び大阪府中小企業団体中央会を経営支援機関として地域ネットワーク（連携体）を形成し、それぞれの強みや特徴を活かす。また、効率的かつ効果的な中小企業の経営課題の明確化から中核人材確保までの支援をシームレスに行えるよう仕組みの構築に向けて取り組む。

▶ノウハウの共有・モデル構築

本提案において形成する地域ネットワークに参画する経営支援機関に対し、中小企業の支援に関するノウハウを共有するなかで、地域ネットワークの連携体の参画機関それぞれの強みや特徴を活かした「中央会モデル」「信金モデル」の確立に向けて、効果的かつ効率的に行えるような仕組みを構築する。

「中央会モデル」・・・会員業界団体・組合における様々な業種・業界の特色に応じた中核人材確保支援

「信金モデル」・・・面倒見の良い信用金庫担当者による地元企業への「顔が見える」中核人材確保支援

▶社内人材の中核化

中小企業の課題を解決し中核人材を確保するためには、視点を変える必要があり外部から優秀な人材を確保するだけではなかなか難しい。内部の人材を戦力化をすることで中核人材になりうると考え、「多彩な人材を外部に求める」という視点に加え、「中核人材は社内にいる」という点もテーマの一つに掲げて支援を行う。

2. 地域ネットワークの形成

実証機関である大阪労働協会が、形成した地域ネットワーク（経営支援機関）において、「人材支援機関」の立場から、人材確保における各種課題解決におけるノウハウをインストールすることで、経営支援機関が人材確保支援を行える機関となることをめざす。また、下記（a、b）に示す大阪府中小企業団体中央会、業界団体や各種組合と、各信用金庫が地域ネットワークとして発展し自走化することにより、中核人材確保の推進が加速する。

<a.「中央会モデル」構築>

大阪府中小企業団体中央会の経営指導員を担い手としてノウハウの提供や実践機会の提供により、700 を超える会員組合に対し、継続的な中核人材等の確保が行える機関となる。また、会員組合の事務局やワーキンググループに対しても支援をすることで、傘下の会員企業に対し、中核人材の確保が行える担い手となることをめざす。

会員組合は各業界で構成されているため、業界ごとの課題や可能性がある。コロナ禍により各業界が直面している状況は様々であり、中央会の役割もこれら業界に応じた支援を行うことでより効果的となる。また会員企業は 10 万社を数え、府内企業の大部分を占めており、本事業の担い手育成により人材確保における 5 ステップの概念や中核人材確保のノウハウが浸透することが期待できる。

<b.「信金モデル」構築>

大阪府信用金庫協会を通して 7 つの信用金庫の経営相談や融資担当者に対し人材確保のノウハウや 5 ステップの勉強会とともに、実践機会（合同企業説明会等）の提供を行う。結果、取引企業に対して人材の確保や中核人材の発掘育成等が行える担い手となることをめざす。

（1）事業の目標値

▶地域ネットワークへの参画機関実績：22 機関（KPI 目標 14 機関）

- ・大阪府中小企業団体中央会
- ・西部金属熱処理工業協同組合
- ・日本熱処理技術者協会西部支部
- ・大阪管工機材商業協同組合
- ・ソフトプラザ 21 大阪協同組合
- ・大阪機械器具卸商協同組合
- ・大阪和服裁縫協同組合
- ・大阪府製麺商工業協同組合
- ・近畿スレート販売協同組合
- ・大阪府ものづくり振興協会
- ・大阪府再生資源事業協同組合
- ・大阪美術商協同組合
- ・阪奈家電・住設事業協同組合
- ・OKS 国際事業協同組合
- ・大阪消防設備協同組合
- ・大阪市中央卸売市場総合直売協同組合
- ・大阪府テントシート工業組合
- ・大阪府被服工業組合
- ・大阪・下水道メンテナンス事業協同組合

- ・大阪府信用金庫協会
- ・大阪厚生信用金庫
- ・北おおさか信用金庫

＜参画の定義＞

組合等の経営支援機関からの申出を受け、課題のヒアリング及び勉強会等への参加、NW における連携への貢献（他機関の紹介、事業の横展開等を自発的に実施）を以て NW への参画とする

▶担い手育成人数：育成（座学+OJT）実施人数：25 名 達成人数：15 名

＜担い手の定義＞

勉強会と OJT への参加を通じて中核人材確保支援のノウハウを身につけ、企業に対して自らで支援を実践できる人材とする

（２）実施内容

①NW の形、参画している経営支援機関

2.2 機関

ネットワーク形成においては大阪労働協会が中心となり、経営支援と人材支援それぞれの公的機関と民間機関が支援する構成で事業を推進する。本事業を受託する大阪産業局は公的な経営支援機関として連携して事業推進を行う。地域ネットワーク機関として継続的に機能するよう公民連携と経済支援と人材支援それぞれの機関の枠を拡大していくためにも同じ目的や目標を共有し、連携したイベントを開催するなどにより連携を強化していく。

②実証機関と参画機関の人材確保支援における取組

＜提案背景＞

本事業実施の背景には人材確保における中小企業経営者の選択や判断に間違いや課題があり、その間違いや課題を解消できる人材を育成する必要があると常々感じていた。慢性的な人材不足に陥る企業と、近年の売り手市場であっても人材確保に成功している企業との差は経営者の問題が大きく、それを指導し、正しく導ける担い手が必要であるとの結論を持っている。

さらに、経営者に代わる「人材確保を主導する中核人材」が必要であり、その中核人材を社外、社内から登用する必要があると考えた。中核人材を登用する際に経営の見直しや過去の経営の振り返り、未来像の設定など経営環境を改善するきっかけにもつながる。

そのためには、日々経営者と企業の未来像について議論し、支援する経営支援機関に中核人材確保や登用に向けて支援できる「担い手」の育成が必要であると考え本事業提案を行い事業を開始した。

その意味で本事業の担い手育成においては「人材確保イベント」が重要な実践機会となり、各企業の外部人材確保と内部人材育成という人材確保の中核人材を確保できると考えた。

これまで弊会では大阪府中小企業団体中央会や府内金融機関と合同企業説明会など人材確保イベントを多数共催してきた。その際、各機関の経営指導員や営業担当者が企業開拓を行ってきたが、経営者の求める人物像に沿った求人作成や、当日説明を経営者が行うなどの課題は解消されておらず、中小企業にとってより良い機会となっていない状況が起きていたことから、本事業において両機関の経営指導員や営業担当に対し、経営者へのヒアリング能力や人手不足解消 5 ステップのツール活用や概念の注入、外部人材確保の研修や求人票作成前に行うべきことなどを実

践を通して指導することで担い手育成ができると考えた。

<a.「中央会モデル」構築に向けた取組>

中央会の経営指導員に人材の育成のノウハウを移管し、中央会が傘下の会員業界団体・組合の担い手育成を行うことで、業界団体・組合が会員企業に、様々な業界・業種の特色に応じた中核人材確保支援を提供するネットワーク構築を目指す。

最終的にはその姿を目指すものの、現状会員業界団体・組合への指導はコロナ禍により大きく変化しており新たな手法やノウハウが必要となっている。また、人材確保解決のためのネットワークが整備されてないため大阪労働協会がハブ機関となり各種ネットワーク先を繋ぐとともに、中央会の担い手育成ノウハウの向上と、傘下の組合等の支援ノウハウの向上の双方に取り組み、各組織が人材確保支援策を有している労働協会等と連携して、人材確保支援を行えるような NW 構築を目指した。なお、傘下組合の本 NW への参画については、大阪府中小企業団体中央会から呼びかけた。現在大阪労働協会が行う機能を中央会に移管し、中央会がハブ機関となることを企図している。

<大阪府中小企業団体中央会>

中央会の経営指導員の担い手育成ノウハウの向上と、そのための中核人材確保支援ノウハウの一層の向上のため、以下の取組を実施した。・毎月月初に開催する定例会議に参加し、経営指導員の各組合及び企業に対する支援状況を確認する

- ・各業界団体・組合への支援機会における課題などに指導を行う
- ・各経営指導員と会員組合に訪問する前後に打ち合わせを行い支援のポイントや改善点などの指導を行う
- ・各会員組合が開催する定期会議において同席し、ワーキンググループや参加企業を含めて人材確保におけるポイントの指導を行う
- ・各経営指導員がこれまで実施してきた指導により課題となっているツールの提供や活用方法、連携機関のリファー方法の指導を行う

<大阪府中小企業団体中央会の会員組合>

会員企業に向けた人材確保支援において事務局がノウハウやネットワークを持ち継続した支援を行えるようにするため、以下の取組を実施した。

- ・各組合事務局が会員企業から受けている要望に対しての解決方法を指導する
- ・各組合ごとに抱えている人材確保支援における課題や解決したいこと等を把握するためヒアリングを行い、今後の解決に向けた指導を行う
- ・過去実施してきた支援内容やセミナーの状況を確認し、課題点を伝え、セミナー等の見直しや新たなセミナー作成のノウハウを提供する
- ・各組合が形成する会員企業におけるワーキンググループの会議において事務局がファシリテーターを行えるよう指導を行う
- ・ワーキンググループが行ってきた過去人材確保セミナーの見直しや新たな課題解決の指導を行う
- ・府内企業や会員企業への調査やアンケート結果に応じた人材確保支援における課題やニーズ等の分析結果を提供し指導を行う

<b.「信金モデル」構築>

信用金庫担当者による地元企業への中核人材確保支援を実施するために、大阪府信用金庫協会を軸としてネットワークを構築する。現在 7 信金が会員となり経営課題の解決に対する施策等を実施してきたが、今後は人材確保課題の解決やコロナ禍により変化する労働市場への対策などが迫られるものの、傘下の信金にそのノウハウや実績がないことから本事業において大阪労働協会が支援を行う。7 信金が連携する合同企業説明会や各信用金庫との合同企業説明会などを実践機会として取引企業に対し中核人材確保の機会を提供する。

<大阪府信用金庫協会>

信金協会の傘下の信金の支援能力向上のため、以下の取組を行った。・7 信金が集まる定例会議において各信用金庫取引企業の人材確保課題への解決策提案などの指導を行う

- ・府内企業調査におけるコロナ禍の労働市場状況や分析結果などを提供した指導を行う
- ・合同企業説明会の開催計画の作成、実施までのノウハウを提供する

<大阪厚生信用金庫及び北おおさか信用金庫>

さらに、会員の 2 信金については、能力向上に向けて以下の支援を行った。この 2 信金については、合同企業説明会など人材確保イベントを通して営業担当が中小企業に対して人材確保支援を行うとともに、社内人材を人材確保における中核人材として育成する。また副業兼業や外国人などの優秀な外部人材登用などのノウハウを有する状況にする。

- ・管理者と定例的に意見交換を行い、担当者レベルへの浸透を図るため金融機関として取り組んでいく目的で合同企業説明会開催の計画や、担当者育成についてミーティングを開催し、人材確保ノウハウ提供の指導を行う
- ・府内企業のコロナ禍における人材確保状況などを提供し、取引先企業状況把握のためのアンケート作成やそれを実施するため、アンケート項目の設定などの指導を行う
- ・人材確保イベントに向けた人手不足解消 5 ステップ動画を提供し、営業（担い手）育成を行う

（３）ネットワーク形成のための会議体について

<会議形式> ※情勢を鑑みて広く周知して一堂に会して開催することが困難であると考え、個別に開催

- ▶各支援機関が開催する定例会などの会議、勉強会に参加
- ▶経営指導員（担い手）が実施する経営指導機会（OJT）を活用した会議、勉強会に参加
- ▶上記開催に向けた個別機関や担い手個人との会議、勉強会に参加
- ▶会員業界団体・組合の各種ワーキンググループが主催する会議、勉強会に参加研修会

※ワーキンググループとは会員企業の委員で構成される会議体であり参加する経営者は業界団体・組合の理事や役員

- ▶その他 WEB 会議、勉強会などに参加

※上記等開催時に支援能力向上のための指導・支援を行う

（４）本取組（ネットワーク形成）に対する参画機関の具体的な声

- ▶人材確保イベントなどの共同開催するイベントがあれば実践しやすい

- ・人材確保イベントやビジネスマッチングなどイベントがあると企業への支援や目標が立てやすい
- ・これまで企業を集まるだけで事前指導や内部人材育成ができていなかったが、共同で開催できることで支援しやすくなる
- ▶どこにも支援を得られていなかった
- ・コロナ禍による人材確保のデジタル化やテレワーク制度の導入など本事業がなければどこにも支援を得られなかったが、この事業で支援してもらえたことで会員企業に支援ができた。
- ・それぞれ支援を受けられる機関が増えるとありがたい。
- ▶中心的役割を担うことは難しい
- ・公的な機関同士であっても会議体や意見交換の場の設定は難しい。大阪労働協会が会議体の幹事機関などを務めてくれないと難しい。
- ・人材確保に関する機関とのネットワークが乏しいため、支援機関を増やすことができない
- ・人員が少ないためネットワークを維持、拡大するのは難しい

▶ネットワーク形成においてできなかったこと

- ・参画機関同士横のつながりが持てる場の提供

「合同企業説明会」を人材確保支援の教材として実施し、実践及び振り返りを通して「中央会モデル」「信金モデル」の参画機関同士の交流を持つ予定であったが、コロナウイルスの影響により教材の場として想定していた合同企業企業説明会が中止となったため、実現できなかった。

（５）各地域におけるネットワーク構築、担い手の育成、経営支援実践のハブとなっている機関

大阪府内の中小企業が中核人材を確保し、付加価値を高めるためには地域ネットワークを構築し、企業を経営面と人材確保面の両面において支援する担い手の育成を行うための経営支援実践のハブとなる機関と、今後のネットワークの維持・発展のため期待する機能や役割を以下に記載する。

<中心的なメンバーとして役割を担う機関>

- ・大阪府中小企業団体中央会

700を超える業界団体・組合を会員に持ち、その傘下企業は10万社にのぼる。会員業界団体・組合への経営指導を長年に亘り実施しているとともに自治体や経済団体など多数の連携先を有している。各業界の動向や将来性、課題等の情報を集約しておりネットワーク各機関への業界の情報やそれに係る展望、業界間の連携推進が期待できる。

- ・大阪商工会議所

主に大阪市内に事業所をおく企業・団体を多数会員に持ち、独自で相談会や研修会、セミナーやイベント等を開催している。大阪市内だけに限らず、関西を代表する経済団体として機能しておりネットワーク機関の大きな推進力となることが期待できる。

- ・大阪府商工会連合会

府下の商工会および商工会議所に対して指導員の育成や研修等を行っている。また各商工会および商工会議所では融資制度の紹介・斡旋から記帳の指導、販売や労務人事のご相談まで、専門の経営指導員が多数有している。ネットワーク機関の担い手育成において経験やコンテンツ、知見を有しており、担い手育成の推進に期待できる。

- ・公益財団法人大阪産業局

大阪の中小企業等の経営力強化や創業支援等の事業を行うことにより、府内中小企業等の健全な創出及び育成

を図り、活力ある大阪経済の発展に寄与している。よろず支援拠点や大阪府プロ人材拠点の運営も行っており、ネットワーク各機関の企業の経営支援の推進に期待できる。

・一般財団法人大阪労働協会

大阪府内の企業を中心に人材確保支援を行う。また人材への支援コンテンツも多数運営しており企業が期待する人材の母集団形成やマッチングイベントを企画運営している。ネットワーク各機関の人材母集団の提供や協働で開催する合同企業説明会など担い手への実践機会を提供することで担い手育成促進と府内企業の中核人材確保、社内人材の中核化を推進する。

＜専門家を有する機関＞

- ・大阪行政書士会
- ・大阪中小企業診断士会
- ・大阪社会保険労務士会

大阪府内に専門家を会員として多数有しており、独自で無料相談会や研修会を開催している。

自治体との連携実績も豊富で府内の中小企業の支援には欠かせない。専門的な課題解決においてネットワーク各機関への助言や連携が期待できる。

＜人材支援等公的機関＞

- ・ハローワーク（大阪労働局）
- ・OSAKA しごとフィールド（大阪府）
- ・さかい JOB ステーション（堺市）

府内の求職者が登録し、専門家による相談対応やセミナーや研修、職場見学など多数実施している。企業求人の窓口としての機能を有しておりネットワーク各機関で支援した企業の人材確保窓口として期待できる。

＜経営支援ならびに人材確保支援を行う民間機関＞

- ・株式会社帝国データバンク
- ・株式会社フォーバル
- ・株式会社船井総合研究所
- ・株式会社りそな総合研究所
- ・株式会社 SKILLSHIFT
- ・森興産株式会社
- ・株式会社パソナ
- ・オムロンエキスパートリンク株式会社
- ・株式会社アイデムなど

民間が持つノウハウやコンテンツ、プラットフォームと、コンサルタントなど優秀な専門家を有しているとともに、企業データやそれに伴う調査や分析結果も有している。それらをネットワーク各機関同士が共有することで担い手育成を加速させ、支援の選択肢を提供することが期待できる。

（６）地域ネットワークの形成「キーマン」

＜キーマンの人物像（考察）＞

地域のネットワーク機関や金融機関のなど機関とのつながりだけでなく、関係機関の主要な人材との個人的なネットワークを有している人物。またその方々と常に情報交換や交流があり、新しい人脈を紹介し、また紹介される人物。

さらに、人材の育成特に戦力化において知見を有しており、それに伴う雇用環境改善や指導ノウハウを有しており、人材確保におけるマッチング分野の経験を有していることが絶対条件。また採用育成定着の課題が企業側にあると理解しているとともに、その課題が採用フェイズ（ステップ3）より以前（ステップ1、2）に存在していることを理解している人材。民間人材サービス会社において企業の採用コンサルティングを多数実施しつつ、人材側の支援も経験するなかで、「**各企業における中核人材**」がどのような人材であるかを理解する人がなお望ましい。

※大阪府中小企業団体中央会では多岐に亘る経営支援を行いつつ雇用に関する課題解決も同時に実施している。本事業において人材確保における5ステップを習得し、実践したことでキーマンとなり得る可能性は高まった。しかしながら人材（一般求職者や中核人材への支援）を実践していないためその部分を補うことができない。そのため今後も継続して弊会のような伴走者や民間人材支援機関などと一体的に実施することで担い手としての精度や成長が叶えられる。

3. 担い手育成

実績 25 人（KPI 目標 35 人）

下記の<経営支援機関毎勉強会等開催整理表>のとおり実施した。

OJT については組合等の会合などや個別訪問した際に会員企業へのヒアリング及び人材確保支援の実践を行った。各経営支援機関では本事業の支援を受けた後、組合やワーキンググループが独自で開催する勉強会やセミナーにて OJT を行っている。

経営支援機関に対する勉強会等には 101 名が参加した。そのうち 25 名に対し、会員業界団体・組合や企業に対する支援を行う際に OJT を実施した。コロナの影響で、経営支援機関が開催する勉強会やセミナー等が減り、OJT の実施者が見込みより減少した。

<経営支援機関毎勉強会等開催整理表>

※OJT 実施：組合等の会合などや個別訪問した際に会員企業へのヒアリング及び人材確保支援の実践を実施

No.	経営支援機関名	テーマ	人数
1	大阪府中小企業団体中央会 (経営指導員)	「人材確保におけるW E B 活用」を導入した勉強会 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	15
2	西部金属熱処理工業協同組合 (理事、事務局員、ワーキンググループ員)	「人材確保におけるW E B 活用」を導入した勉強会 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	15
3	日本熱処理技術者協会西部支部 (理事、事務局員)	「人材確保におけるW E B 活用」を導入した勉強会 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	5
4	大阪管工機材商業協同組合 (理事、事務局員)	「人材確保におけるW E B 活用」を導入した勉強会 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	6
5	ソフトプラザ 21 大阪協同組合 (理事、事務局員、ワーキンググループ員)	人材確保における実践的なノウハウの提供 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	12

	員)	ント	
6	大阪機械器具卸商協同組合 (理事、事務局員、ワーキンググループ員)	「人材確保におけるW E B 活用」を導入した勉強会 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	16
7	大阪府和服裁縫協同組合 (理事、事務局員)	「人材確保におけるW E B 活用」を導入した勉強会 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	2
8	大阪府製麺商工業協同組合 (理事、事務局員、ワーキンググループ員)	「人材確保におけるW E B 活用」を導入した勉強会 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	12
9	近畿スレート販売協同組合 (理事、事務局員、ワーキンググループ員)	「人材確保におけるW E B 活用」を導入した勉強会 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	5
10	大阪府ものづくり振興協会 (事務局員)	「人材確保におけるW E B 活用」を導入した勉強会 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	1
11	大阪府再生資源事業協同組合 (事務局員)	コロナシフトでどう変わる？選ばれる企業と選ばれない企業 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	1
12	大阪美術商協同組合 (事務局員)	コロナシフトでどう変わる？選ばれる企業と選ばれない企業 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	1
13	阪奈家電・住設事業協同組合 (事務局員)	コロナシフトでどう変わる？選ばれる企業と選ばれない企業 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	1
14	OKS 国際事業協同組合 (事務局員)	コロナシフトでどう変わる？選ばれる企業と選ばれない企業 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	2
15	大阪消防設備協同組合 (事務局員)	コロナシフトでどう変わる？選ばれる企業と選ばれない企業 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	2
16	大阪市中央卸売市場総合直売協同組合 (事務局員)	コロナシフトでどう変わる？選ばれる企業と選ばれない企業 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	2
17	大阪府テントシート工業組合 (事務局員)	コロナシフトでどう変わる？選ばれる企業と選ばれない企業 人材不足解消の 5 ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	1
18	大阪府被服工業組合	コロナシフトでどう変わる？選ばれる企業と選ばれない企業	1

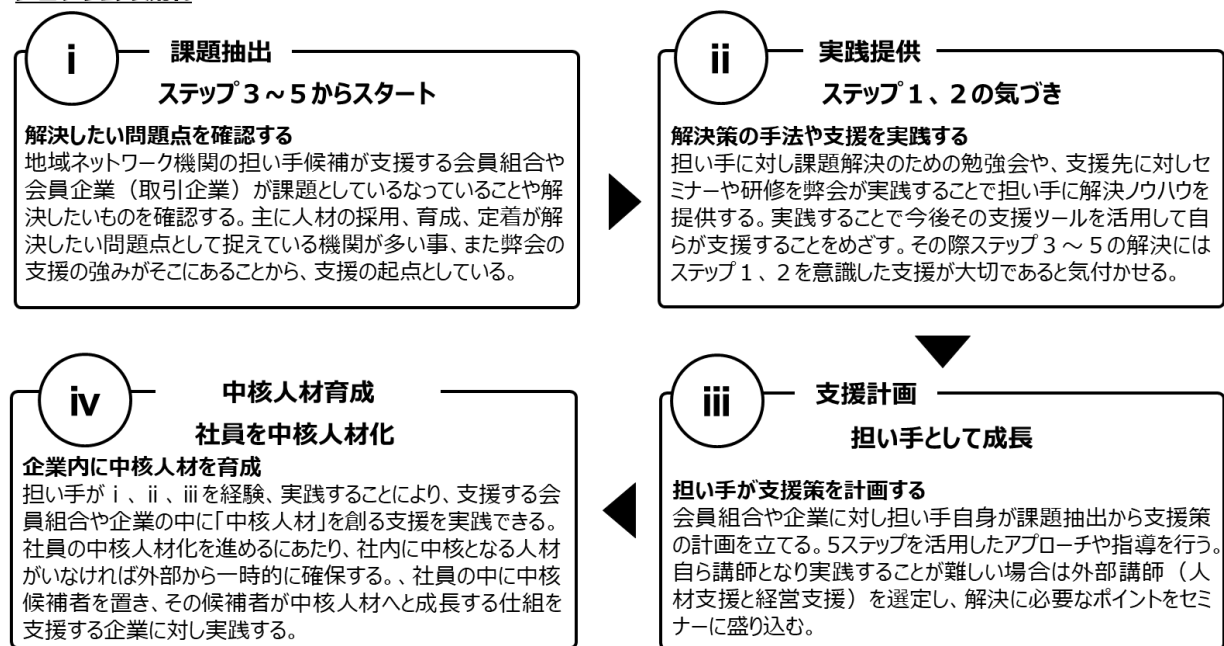
	(事務局員)	人材不足解消の5ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	
19	大阪・下水道メンテナンス事業協同組合 (事務局員)	コロナシフトでどう変わる？選ばれる企業と選ばれない企業 人材不足解消の5ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	1
20	大阪府信用金庫協会 (事務局員)	人材不足解消の5ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	1
21	大阪厚生信用金庫 (事務局員)	人材不足解消の5ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	1
22	北おおさか信用金庫 (事務局員)	人材不足解消の5ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント	1

(1) 全体の方針・プログラムの流れ及び②座学における特色・工夫

座学（勉強会等）において手法等を学び、個々の理解度に応じて実践の場としてOJTを実施。

以下 i ～ iv の実践によって能力を身につける（プログラム実施において身につけたい能力）

プログラムの流れ



i 課題抽出 特色・工夫：「ステップ3～5からスタート 解決したい問題点を確認する」

・解決したい問題点を確認する

地域ネットワーク機関の担い手候補が支援する会員組合や会員企業（取引企業）が課題としているなっていることや解決したいものを確認する。主に人材の採用、育成、定着が解決したい問題点として捉えている機関が多い事、また弊会の支援の強みがそこにあることから、支援の起点としている。

ii 実践提供 特色・工夫：「ステップ1、2の気づき 解決策の手法や支援を実践する」

・解決策の手法や支援を実践する

担い手に対し課題解決のための勉強会や、支援先に対しセミナーや研修を弊会が実践することで担い手に解決ノウハウを提供する。実践することで今後その支援ツールを活用して自らが支援することをめざす。その際ステップ3～5の解決にはステップ1、2を意識した支援が大切であると気付かせる。

iii 支援計画 特色・工夫：「担い手として成長 担い手が支援策を計画する」

・担い手が支援策を計画する

会員組合や企業に対し担い手自身が課題抽出から支援策の計画を立てる。5ステップを活用したアプローチや指導を行う。自ら講師となり実践することが難しい場合は外部講師（人材支援と経営支援）を選定し、解決に必要なポイントをセミナーに盛り込む。

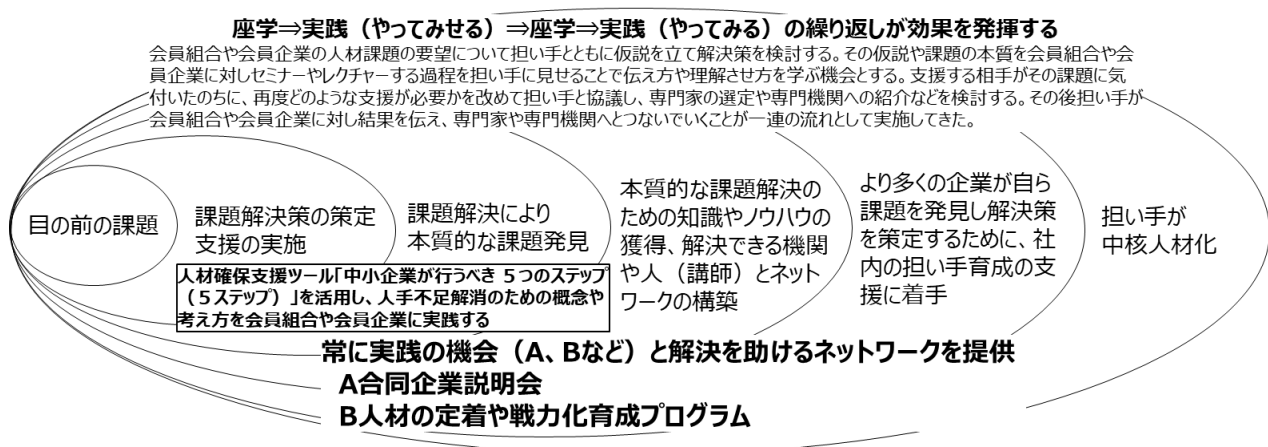
iv 担い手が担い手育成 特色・工夫：「企業内に担い手（中核）育成」

・企業内に中核人材育成

担い手が i、ii、iiiを経験、実践することにより、支援する会員組合や企業の中に「中核人材」を創る支援を実践できる。社員の中核人材化を進めるにあたり、社内に中核となる人材がいなければ外部から一時的に確保する。、社員の中に中核候補者を置き、その候補者が中核人材へと成長する仕組みを支援する企業に対し実践する。

座学の内容を補完するため適宜アーカイブ動画も活用して理解を深めるよう努めた。

（2）企業支援の実践(OJT)における特色・工夫



各機関において勉強会を1回受講した後に、受講者の一部がOJT（各1～2回）に移行。

組合等の会合開催時や個別訪問し、会員企業に対して人材確保支援の実践を行った。

「座学⇒実践（やってみせる）⇒座学⇒実践（やってみる）の繰り返しが発揮する」という点をポイントにして以下のサイクルを踏まえ実践を行った。

目の前の課題

⇒課題解決策の策定、支援の実施

⇒課題解決により本質的な課題発見

⇒本質的な課題解決のための知識やノウハウの獲得、解決できる機関や人（講師）とネットワークの構築

⇒より多くの企業が自ら課題を発見し解決策を策定するために、社内の担い手育成の支援に着手

⇒担い手が中核人材化

※「合同企業説明会」「人材の定着や戦力化育成プログラム」等のサポートツールなどにより、常に実践の機会と解決を助けるネットワークを提供。合同企業説明会に参加する企業に対して、ステップ支援を行うことで、経営課題の明確化、必要な人材像の明確化、場合によっては雇用情勢の悪化により外部人材の確保が難しくなってくることから、社内人材活用の可能性の検討をサポートしていくことが有用であると考えた。

(3) 育成到達度の評価

独自のヒアリングシートを用いて大阪労働協会の担当者が評価を行い、育成達成度についての確認を行った。

達成基準：担い手自身でヒアリングが行えるようになることとして設定

本事業において担い手として育成達成と認めるレベル

OJT を行った担い手に対し、伴走する弊会スタッフが定性的に判断を行う。

OJT の後、担い手本人とコミュニケーションを取りながら、評価の観点のうち、特に、課題の背景について十分に理解できたか、課題などについて適切に聞き取りができたか、しているかを重視しつつ、担い手自身がヒアリングし本質的な課題を見つけられない場合も、企業の課題を可視化するツール「企業診断」を活用するなど支援する企業に対し効果的なアクションを起こすことができるかなどもチェックした。

これまでの経営指導では、会員企業等が発信する人材に関する課題感や問題点に対して解決策やネットワーク機関、サービスメニューを提供する支援方法から、本質的な課題のヒアリング、可視化、仮説立てなど一歩進んだヒアリングができた担い手を育成達成と評価した。当初、実践の機会は合同企業説明会など大阪労働協会が提供するとしていたが、コロナ禍により実践の機会提供が困難となったことから、担い手自身が OJT 機会も創ることが求められたことで、ヒアリングが行えるスキルと、自ら OJT 機会を創出するネットワーク、イベントの企画や設定ができることも育成達成の上で評価することとなった。

本事業においては、勉強会等に参加した 101 名のうち 25 名に対し、会員業界団体・組合や企業支援の際に OJT を実施。上記の観点で評価を行い、育成達成と評価できた担い手が 15 名いる。

ヒアリングシート (OJT用)			
令和 2年 11月 5日			
経営支援機関名：〇〇組合		氏名：●●	
【企業情報】			
会社名	〇〇株式会社		
担当者名			
部署・役職名	代表取締役社長		
業種	☐ 農林業 ☐ 電気・ガス・熱供給・水道業 ☐ 飲食・宿泊業 ☐ 林業 ☐ 情報通信業 ☐ 医療・福祉業 ☐ 漁業 ☐ 運輸業 ☐ 教育・研究開発業 ☐ 鉱業 ☐ 卸売・小売業 ☐ サービス業 ☐ 建設業 ☐ 金融・保険業 ☐ その他 ☐ 製造業 ☐ 不動産業		
【具体的な内容】			
人材確保に関する課題について (複数選択可)	☐ 人材確保の方針・ビジョンについて ☐ 戦略的な人材確保について ☐ 労働力となる人材の確保について ☐ 企業の人材を担う人材の確保について ☐ 求める人物像 (求人像) について ☐ 人材確保の手続き・手段について ☐ 人材の選考・面接・見込みなどについて ☐ 自社の魅力発信などについて ☐ 従業員への早期離職などについて ☐ リーダーや管理職となる人材の定着について ☐ 課題に応じた支援先等関係機関の活用について ☐ その他 ()		

【何をどのように取り組んでいくか】 ※具体的に (採用であれば、求める人物の年齢、スキル、性別、経験)			
【いつまでに】 ※現実的な範囲で、いつまでにどこまで実施するかを明確にする。			
支援 (課題) 内容			
所感等			
振り返り	1. 課題の背景について十分に理解できたか 2. 課題などについて適切に聞き取りができたか 3. 適切な支援施策を提案 (案内) できたか 4. 具体的な目標設定できたか 5. 「人手不足解消STEP」について理解できたか 6. 「人手不足解消STEP」を支援に活かされたか	〇〇記入 3 3 3 4 2 2	
☐ 〇〇記入 ☐ 達成 ☐ ほぼ達成 ☐ やや未達 ☐ 未達			
担当〇〇：			

<効果>

担い手としての「スタートライン」であるヒアリングができる人材へと成長

多数の会員組合を支援先に持つ大阪府中小企業団体中央会の経営指導員は日々業界団体・組合に対し指導を行ってきた。しかし、支援内容や手法が各業界団体・組合で固定されており、人材確保の支援においても各会員組合の要望に対し講師の斡旋に終始していた。

本事業において人材課題に対してヒアリングを行うことができ、自らが課題抽出し、支援策の策定をするなど会員組合への提案を行えるようになった

また、参画した組合事務局員やワーキンググループ委員としても同様で、これまで会員企業からの要望に対して応えきれなかったものに対し、人材確保セミナーなど実践の機会を提供したことでネットワーク機関を活用すれば実施できることが理解できた。業界団体・組合が自らノウハウや支援ネットワークを持つことで会員企業に対し人材確保支援に関して支援が可能となった。

（４）担い手育成において直面した課題・対応・工夫した点など

<課題点>

- ・新型コロナウイルス感染症拡大により信用金庫協会連携合同企業説明会、大阪厚生信用金庫連携合同企業説明会が中止になったため、当初予定していた担い手の実践の機会（支援先の企業開拓、経営課題の見直し等の支援）の提供ができなかった。

- ・緊急事態宣言により大阪府中小企業団体中央会や会員組合などの多くがテレワークとなり勉強会の開催や実践の機会が計画よりも大幅に減少した。

- ・地域ネットワークとして予定していた業界団体、組合のワーキンググループ会合や勉強会が中止となり支援機会が減少した。

- ・経営課題の抽出という点では担い手自身の専門性が低く、よろず支援拠点や民間のコンサルティング会社など外部機関の支援先に頼ることとなった。

<対応点、工夫点>

- ・信用金庫に対し今年度としては実施できないものの、令和３年度に向けた準備として勉強会などを実施した。

- ・限られた中でも地域ネットワーク機関の担い手自身が企画する形で大阪府中央会が参加の組合に対して勉強会を実施する等、多くの勉強会を開催できた。

- ・on-lineの合同企業説明会を３月に実施し、実践の機会を提供することができた。

<勉強会を活用した担い手育成>（※各回実績については上記２．（１）記載）

「人材確保におけるW E B活用」を導入した勉強会の開催

参画機関からの「人材確保に関する課題」をテーマとしてその解決策を提供できるような勉強会を開催した。新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり人材確保の手法が激変したこともあり、「人材確保におけるW E B活用」が多数要望として寄せられたこともあり、それを好機と捉え、参画機関に向けた勉強会を開催した。この内容をテーマとすること

でその後参画機関が会員組合や会員企業に向けた「人材確保におけるWEB活用」を支援のきっかけとし、一部OTにも活用できた。さらに、緊急事態宣言以降大阪府中小企業団体中央会では会員組合との経営支援や、会員組合が行うワーキンググループとの会合、会員企業に向けた会議や研修なども全てWEB化したことで、導入に向けてわれわれがそれをサポートするという形式で各種の勉強会に参加し本事業の説明や地域ネットワークへの参画を促すことができた。

「人材確保におけるWEB活用」を勉強会のテーマにすることで、雇用情勢の変化に伴い人材確保の考え方や手法が変化していることを理解し、これまでの人材確保の在り方や人物像の設定などを振り返ることから始めることができる。また担い手が今後指導する中小企業では採用後の定着が大きな課題となっているが、採用手法がオンライン化されることにより定着の不安はさらに増すこととなるため、採用の前の受け入れ態勢の整備や配置、上司を誰にし、何をさせるかなど業務の棚卸しや環境面を議論する入口となった。

▶中央会自体がWEB化に遅れておりコロナ禍によりむしろ取り組み推進する役割であったができていなかった。この機会に組合に対し推進していく。(中央会)

▶会員組合として会員企業から採用のWEB化、デジタル化やテレワークなどWEBシステムについての問い合わせが多くあるものの対応できていなかったが、実践しながら学べたので良い体験となった。(会員組合)

▶この機会に採用や企業PRなどのWEB化に取り組み、機材等も揃えていく必要性を感じていたが、勉強会でより必要性を感じた。(会員企業)

▶WEB活用を入口として、今の人材確保の手法や考え方等についてわかった。ただ単に求人を出すだけでなく、経営課題の見直しなど深掘りをして考えていくことが必要だとわかった。(会員組合)

「コロナシフトでどう変わる？選ばれる企業と選ばれない企業」を導入とした勉強会の開催

このテーマは基は信用金庫の営業担当が担い手とするための導入編として計画していたものをコロナ禍により大阪府中小企業団体中央会モデルに活用した。企業の魅力発信強化を経営指導の中で見つめなおし、コロナにより変化する情報取得や発信方法などにおいて社員の活用や外部人材の活用をテーマにしている。狙いとして、題材として入りやすいステップ3、4を入口にして、ステップ1、2(経営課題の明確化等)に意識を向けさせるような構成にした。

企業の経営者において人材確保は「より良い人材の採用」の意識が強く、採用が必要となった背景や社内環境、社員の意識などを理解していないことが多い。これまで「人材の戦力化」や「離職防止と人材確保」に成功している企業の多くはダイバーシティなど多様性への取り組みや、地域社会への貢献などへの取り組みを実施している。これらは社内環境整備や経営課題の明確化などを行わない限りたどり着けない部分であることなど成功企業の事例やデータを活用したセミナーを行った。

▶以前から人材確保に成功している企業の事例や違いはどこにあるかを聞かれていたがこのセミナーによりポイントが学べた。今後企業からの質問に対応できる。(中央会)

▶会員企業の人材不足に対応できていないため自ら学ぶ機会ありがたい(会員企業)

「人材確保における実践的なノウハウの提供応募者を増やす求人票の作り方」を導入とした勉強会の開催

この内容も当初信用金庫との合同企業説明会が決まっていたことから、信用金庫の営業担当が担い手として取引企業に向けて合同企業説明会参加の開拓を行う際の勉強会として計画したものである。民間人材サービス事業者の営業社員は、求人票を作成する際3C及び5FORTH分析を行ったのちに求人票作成に着手するため、自ずと経営上の概念や顧客との関係性などマーケティングの手法を用いている。その考え方を信用金庫の営業担当が持つことで、既

に持っている経営指導の能力とノウハウを人材確保にリンクすることができる。ただ、コロナ禍により、参画する業界団体に対し行ったことで内容を変更して実施した。

「人材確保における実践的なノウハウの提供」経営力強化の秘策外国人活用」を導入とした勉強会の開催

このテーマは大阪府中小企業団体中央会モデルとして計画し、会員の業界団体をネットワーク機関として参画する際効果的であると考え作成した。高度人材としての外国人留学生を中核人材として確保しようとするIT業界や研究開発企業もあることから実施した。参画する業界組合においてその知識、ノウハウの導入と専門の行政書士とのネットワーク形成も考え実施した。

「人材不足解消の5ステップを活用したこれからの戦略的人材マネジメント」を導入とした勉強会の開催

（個別勉強会参加者が受講）

本内容は当初信金モデル両面で実施する予定であったが、連携を計画していた2つの合同企業説明会がコロナにより中止になったことからアーカイブセミナーとして作成した。予想よりもコロナの影響が深刻で信金との連携が行き詰まっていたため、2月からの提供となってしまった。それぞれの勉強会にも共通してとっかかりとして共通の課題感があるステップ3～5を起点にして、ステップ1、2の見直しを行うことを目的としている。

▶営業担当教育としてこういうものを活用したかった。企業からの人材に関する相談に対し説明できる教材であり、且つ提供できるツールとして使用したい。まずは営業研修で使用したいのでレクチャーのためのセミナーをしたい（信用金庫）

（5）担い手育成における今後の課題

＜地域の中小企業経営者の人材確保に向けた意識醸成のための方策＞

基本的に中央会モデル、信金モデルとも大阪府内企業の中でも小規模事業者が中心となるため、人材確保において体系化できていない企業が多く、ほぼ経営者が俗人的に経営や人材確保を判断している。その結果、経営者と社員の能力差や意識の水準の差は拡大しており、その状況で中核人材を外部から獲得できたとしても大きなアレルギーを起こす要因となることが予想できる。まずは現状把握、課題の可視化、人材育成とともに環境改善を行う必要があることを経営者自身に気付かせるため地域ネットワーク機関の担い手が指導できる必要がある。そのために弊会では、以下のツールや機会を提供することで担い手の助けとなると考えている。

▶企業の課題を可視化するツール「企業診断」の提供

（別途「企業診断」チラシデータ等提出）<https://business.shigotofield.jp/diagnosis/>

・大阪労働協会が開発に関わり作成した「企業診断」を大阪府中小企業団体中央会モデルと信金モデル参画機関に提供している。企業診断とは経営者や人材担当者の主観的な課題と、事実に基づいた客観的な課題を重ね合わせ、その差を理解することで本質的な企業課題を可視化するツールである。令和元年から提供を始めすでに2,000社が導入している。診断できる項目は採用分野（魅力発信、母集団形成、選考）と育成分野（若手育成、中堅育成、管理者育成）、さらに働き方改革分野（環境整備及び生産性向上、多様性などダイバーシティ）を可視化できる。ほとんどの企業が主観的な課題は小さく、実態課題が大きく結果が出ていることや、環境面と人材育成の関係性を意識していないなどの結果をデータで示すことで経営者意識を改めるキッカケとなる。

・診断後は改善に向けた支援を継続して行い、環境整備と人材育成を同時に行い、根本的な課題解決へとみ自びく。また同時に社員の特性や採用時のアセスメントツールとしての機能もあり、社員同士の特性上の配慮や上司部下の配置転換、新入社員への指導方針なども無料で提供できるもの。

▶タレントシェアリング（副業兼業支援モデル）

・平成 30 年度から中小企業に向けた副業兼業による外部人材の確保を推進するため「タレントシェアリング」事業を開始している。中小企業では中核人材を雇用という形式で社内に入れるのではなく、業態変更や新規事業の模索などに外部の中核人材を活用し、経営の推進力を図るとともに、タレント（中核人材）から社員に向けてそのノウハウをインストールすることで、社員育成が飛躍的に高まる効果こそが最も価値があると考ええる。

＜人材確保のプロが経営指導専門家と一体となって支援する仕組み（今後の課題）＞

経営指導と人材確保コンサルティングを同時にできる人材は極めて少ない。担い手育成の中でも相当時間がかかることであり、実践の機会を多く作る必要がある。そのため、地域ネットワーク機関同士の専門家がタッグを組み企業に対し支援する仕組みが必要である。

▶大阪労働協会と大阪産業局が連携した支援

・大阪労働協会では「中小企業人材支援センター」を運営しており、人材確保の課題解決に向けて、相談員の相談の常設や年間 300 近いセミナー等を提供している。また大阪産業局では「よろず支援拠点」を運営しており各種経営課題解決のための相談の常設や多数のセミナーを実施している。これら両機関の専門家が各機関の担い手に対し今後も継続した支援を行うことができる。

▶中央会と信用金庫がその役割まで到達できることが理想

・大阪府中小企業団体中央会と信用金庫の担い手が将来「経営と人材の専門家」のレベルへと成長し、会員組合やその会員企業、取引先企業の経営者に対し、双方が一体となり企業に対し支援できる枠組みが形成されることが望ましい。

＜実践の機会を企業に提供＞

ステップ 1、2 を振り返る機会としてステップ 3～5 は重要である。まずは、企業共通の人材不足の課題や今後必ず起こる労働人口減少の課題を解決するためのマッチング機会を教材として 5 ステップを学ぶことが重要と考える。そこで、信金モデルでも提案した合同企業説明会を教材として、これまでの求める人物像の見直しのため経営面からのアプローチを実践していくプログラムが重要である。

▶人材確保セミナーを提供する

・担い手がセミナーの企画や構成や講師などを実践できるセミナーを提供する。特に中央会モデルでは会員組合を通して複数の会員企業への指導が主体であることからセミナーの企画は有効な実践の機会となる。

▶合同企業説明会の機会を提供する

・支援する各企業が外部から中核人材を獲得するための機会となる合同企業説明会を開催する。またこの合同企業説明会では、これまで経営者が行ってきた人材確保の役割を継承する人材を「人材確保における中核人材化」として実践する機会としても有効な手段となる。

（６）本取組に対する参加した担い手の具体的な声

▶共通の課題をテーマにすることによりニーズを獲得できる

・経営課題は個社毎に大きく異なり、合同での勉強会が開催できない。ただ、人材確保においての課題は母集団形成や魅力発信、早期離職や育成課題など共通したものが多い。共通のテーマとすることで本質的な課題が個社が抱える経営上の問題や環境面に深く関わる事が理解できるきっかけとなった。

▶WEB を活用に大きな可能性を感じられた

・支援する組合、中小企業の多くはテレワークや WEB 面接など整備が行き届いていない。その結果人材確保が遅れ

採用や離職の課題は大手企業と格差が生まれる要因となることを懸念していた。WEB 導入による人材確保の指導を通して経営の見直しなどを提案できることで、これまでの経営指導セミナーの課題であったノウハウ提供だけでなく本質的課題解決に取り組めた。

▶時代変化に対応する人材の育成と外部人材の活用が大切

・時代変化により社員育成の課題が改めて浮き彫りとなった。社員の育成のため専門家を外部から入れ、ノウハウを社員に浸透させることを考える必要があることが理解できたことで指導の幅がひろがった。

▶人材ノウハウがないと難しい

・内容の理解はできるが自らが指導していくことは難しい。支援するたびに同席をお願いしたい。

▶アセスメントツールや動画ツールは支援を補完する効果がある

・経営指導や融資担当者の多くが支援企業から人材課題の相談を受けている。その際ほとんどの担当者が弊会が運営する大阪府の就業支援拠点の OSAKA しごとフィールド中小企業人材支援センターを紹介するのみとなり明らかな指導支援ができていない。そのため、解決策の一つとしてアーカイブ動画やアセスメントツールは非常に助かるとの声を数多く得ている。

▶地域ネットワーク機関をつなぐ機関がほしい

・地域ネットワーク機関パップを仮につくってもその機関が何ができ何ができないか、他と比べてどこが優れているかを判断することがそもそもできないとの声は多い。そのため弊会や産業局がその斡旋機関として機能することを望む声は大きい。

(7) 担い手育成キーマンについて

<キーマンの人物像（考察）>

人材の育成特に戦力化において知見を有しており、それに伴う雇用環境改善や指導ノウハウを有しており、人材確保におけるマッチング分野の経験を有していることが絶対条件。また採用育成定着の課題が企業側にあると理解しているとともに、その課題が採用フェイズ（ステップ3）より以前（ステップ1、2）に存在していることを理解している人材。民間人材サービス会社において企業の採用コンサルティングを多数実施しつつ、人材側の支援も経験するなかで、「各企業における中核人材」がどのような人材であるかを理解する人。

また、自らがセミナーやコンサルティングなどを実践し担い手にOJTを実践できる技術、能力を有している。さらに企業から様々な質問や疑問に対し答えられる人物。

4. 今後に向けた取組

(1) 最終的な、次年度以降の取組に係る組織間の連携の姿や方向性

▶継続して地域ネットワーク機関の支援を行う

・すでに信金モデルでは令和3年度10月と12月にハイブリット型合同企業説明会を開催することを計画しており、このメニューを教材とした担い手育成支援を行うことを決定している。

・令和5年3月まで OSAKA しごとフィールド中小企業人材支援センター運営を通して地域ネットワーク機関をととした企業支援メニューを提供していく予定。（ハンズオン支援、タレントシェアリングなど副業兼業等外部の中核人材紹介、企業診断等ツール提供）など

▶大阪産業局と連携した地域ネットワーク機関のハブ機能強化

・人材支援コンシェルジュやよろず支援拠点やプロ人材支援拠点を運営する大阪産業局と弊会は大阪府内の企業支援において常に連携しており、行政機関、経済団体、民間人材サービス事業者、金融機関など地域ネットワーク機関の核となる機関との関係性を有している。両団体が地域の核となり、中小企業の人材確保に向けて施策の紹介を含むネットワークの構築や今年度支援した機関に対する継続した支援をめざしていく。

▶地域ネットワーク機関紹介サイトの作成を検討

・弊会または大阪府において府内中小企業支援のため今年度の地域ネットワーク機関や関係機関をまとめたサイト作成を検討している。担い手からも多く要望があるが自らがネットワークを管理し継続して関係構築を図ることは難しいとの要望がでており、弊会や大阪産業局がその役割を担う一方ですべての要望に応え切れないと考えている。

コンサルティング派遣が必要なものは大阪産業局のコンシェルジュで対応できるが、自らが連絡していくためのものも必要であると考えており、今後検討を重ねる予定。

（２）取組における課題

▶事業計画当初から信金モデルではある程度能力移転が可能と考えていた。融資支援のプロが人材確保支援を提案することで経営と一体的に行えることや、定期的な実践の機会を弊会とともに企画運営していけることなどがあったため。ただし今年度は勉強会が数多くできていないことから、次年度も勉強会等の担い手育成を行っていき、中核的な機関自らが支援を実施できるよう自走化に向けた継続的な取組が必要である。

▶中央会モデルでは能力移転の可能性はあるものの、会員組合への能力移転は厳しい状況である。

本事業提案当初の担い手育成の在り方として「中央会は会員組合に」、「会員組合事務局は組合内で構成する人材確保ワーキンググループなど会員企業に」という展開ができると考え、それぞれの担い手に対し能力移転を計画してきた。

中央会では日々20名程度の支援員による会員組合に対し経営指導を行っており、その支援の目的の範疇において人材確保課題の解決も支援員（担い手）に求められており、人材課題可視化のためのヒアリングや複数の解決策の提供などの「能力移転」は必要であり、会員組合への指導を行う上で重要なものであった。

しかし、会員組合の事務局（担い手）の役割は会員企業への「指導」を目的としていないことから、会員企業に対する人材確保課題解決を達成するまでに至らない。あくまで人材確保を解決できるネットワークの提供やコロナ禍により対応を求められる人材確保のデジタル化などのノウハウ提供にとどまった。

会員組合は継続した中央会への相談や大阪労働協会や大阪産業局などの支援機関からの人材確保における支援を希望されており、事務局内で担い手を育て、その中で完結できるような自立化はできていないことが伺える。

大阪管工機材や大阪ソフトプラザ 21 などは自ら人材確保セミナーや勉強会を企画するなど今後の会員企業の人材確保や人材の中核化、外部人材（副業兼業）の受け入れなど具体的に動き出しているが、当分は今後も伴走支援が必要となっている。

（３）今後に向けた取組におけるキーマンについて

＜キーマンの人物像（考察）＞

継続した予算を獲得する仕組みを考える人材が必要と考える。自走化をするためにも運営資金を地域ネットワーク機関から徴収するのか、会員企業から徴収するのかなど予算確保が必要である。そのためのプランニングや予算獲得のた

めのネットワークを有するキーマンが必要となる。弊会では大阪府等受託事業において、地域ネットワーク機関連携の考え方を説明し予算確保できる可能性があるため、まずはその可能性を検討する。

また、外部の中核人材確保による成功報酬制や、自社人材の中核化育成による報酬制、中核人材の副業兼業サイト運営による収益化なども推進するキーマンが必要。