

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

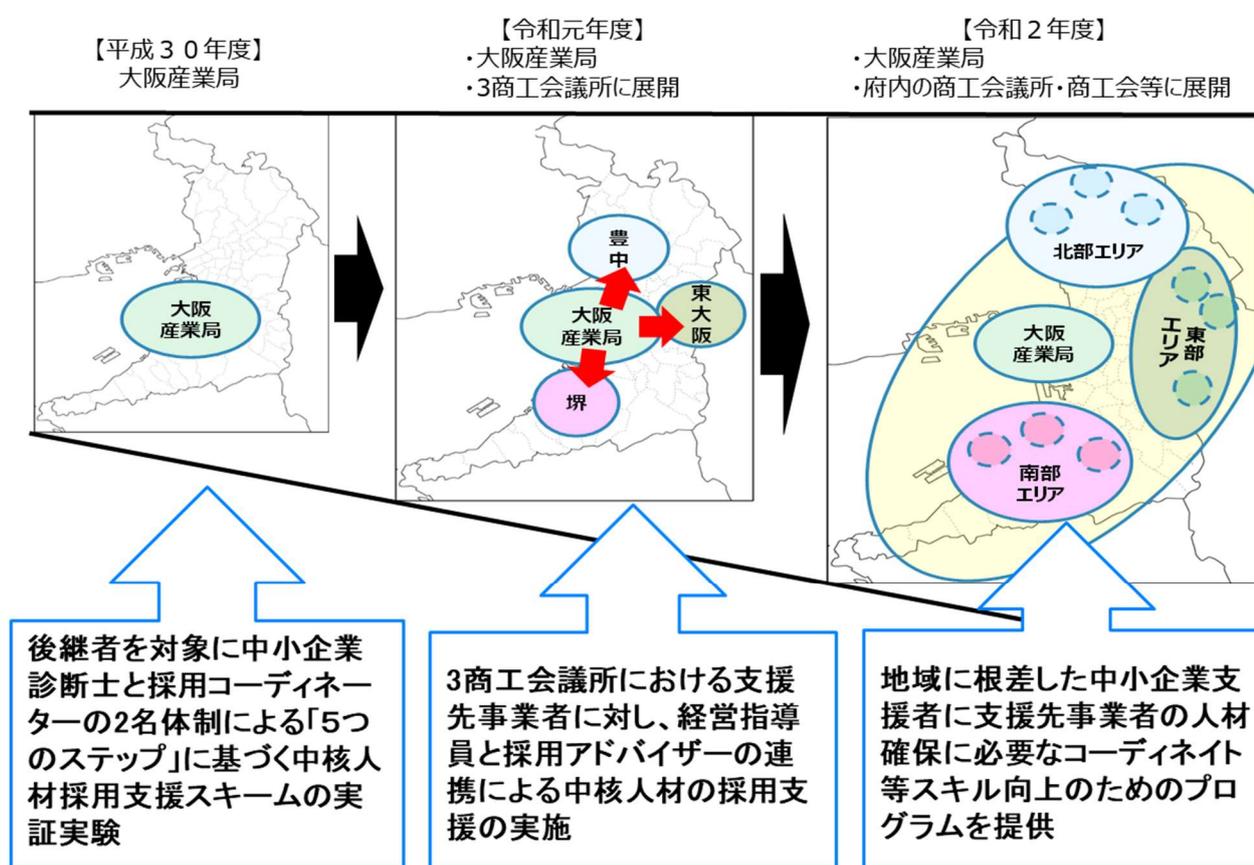


目次

大阪産業局における「地域中小企業人材確保支援等事業」参画の経緯	3
1. ネットワークの形成	
1-1. ネットワークの形、参画している経営支援機関 理念、地域でめざす姿	4
具体的な参画機関について	5
1-2. 連携体制構築に向けた取組 エリア勉強会、オンライン講座について	7
役割分担	23
1-3. ネットワーク形成において直面した課題・対応・工夫など	24
2. 担い手育成	
2-1. 全体の方針・プログラムの流れ	25
2-2. 座学における特色や工夫	27
2-3. 企業支援の実践(OJT)における特色・工夫	34
2-4. 育成達成度の評価	37
3. 今後に向けた取組	
自走化に向けた次年度以降の取組に係る組織間の連携の姿	77
今年度の取組から見えた次年度の具体的な取組課題	77

大阪産業局における「地域中小企業人材確保支援等事業」参画の経緯

大阪産業局は平成30年度より本事業に参画し、段階的に面的拡大を図ってきた。平成30年度は、後継者を対象に中小企業診断士と採用コーディネーターの2名体制による「5つのステップ」に基づく中核人材採用支援スキームの実証実験を行った。令和元年度は、府域の3商工会議所における支援先事業者に対し、経営指導員と採用アドバイザーの連携による中核人材の採用支援を実施。3商工会議所の詳細については、北部エリアが豊中商工会議所、北部エリアが東大阪商工会議所、南部エリアが堺商工会議所である。そして令和2年度は地域に根差した中小企業支援者に対し、支援先事業者の人材確保に必要なコーディネート等のスキル向上を目的としたプログラムを提供した。



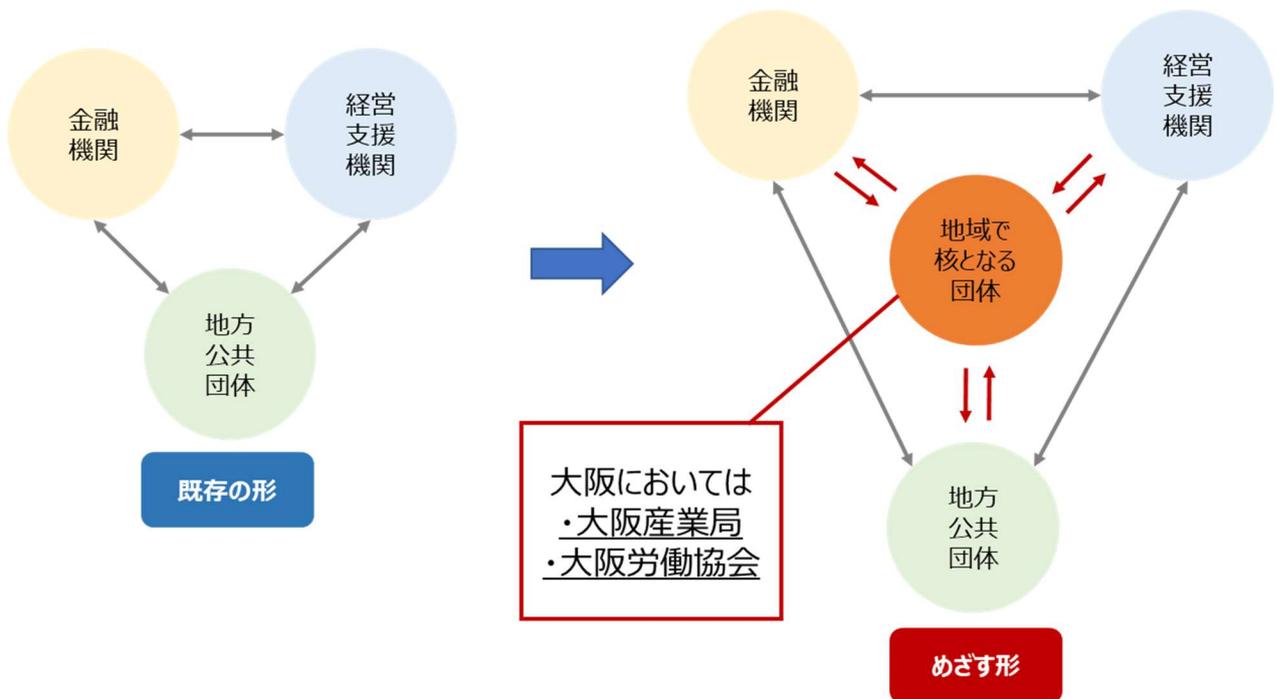
1. ネットワークの形成

1-1. ネットワークの形、参画している経営支援機関

・理念、地域でめざす姿について

大阪府下における、商工会・商工会議所をはじめとする地域経営支援機関と、地方公共団体、金融機関は以前より創業・事業承継・資金調達・販路開拓支援などにおいて連携関係にあり、このネットワークを活かし企業支援を行っている。この連携において現状考えられる課題として、同じ組織内でも、創業・事業承継等の個別課題ごとに担当が異なり、横の動きが分からない、さらに他の組織の支援策も分からないことがあるということである。そのため、本来は企業ステージに応じた支援を提供していくべきところを、一つの中小企業に対する支援がつながりづらく、その後の成果や発展を追いにくい。人材確保支援の取組においても同様に、事業計画の進捗や企業の成長ステージ等に応じて必要な人材の確保を支援することが必要であるが、採用セミナーや合同説明会の開催など単発の支援や、ハローワークや産業雇用安定センターの紹介などに留まっており、他の施策の活用促進、さらには、その後の状況まで追えていないことが多い。

こうした状況を踏まえ、地域で核となる団体を中心に、大阪府域にある他の支援機関の施策を活用しながら、中小企業が必要とする人材の確保を実現し、事業計画の達成などの成果までコミットした企業支援ができることをめざす。大阪においてこの「地域で核となる機関」とは、大阪府の中小企業支援の外郭団体である（公財）大阪産業局と雇用支援の（一財）大阪労働協会としている。

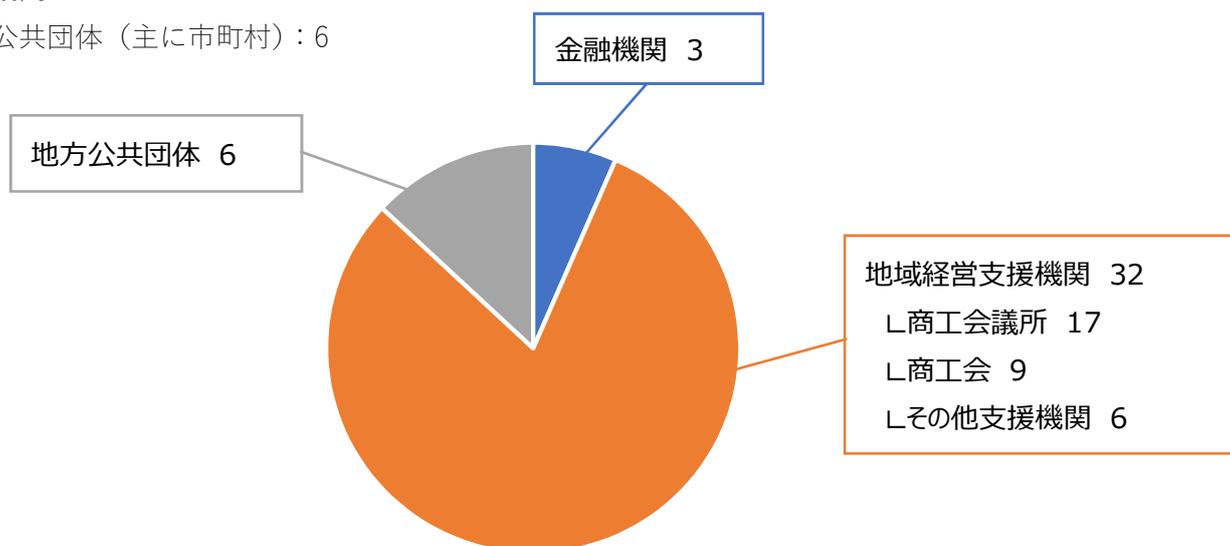


・具体的な参画機関について

地域ネットワーク参画機関の定義は、本事業の趣旨である「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を大阪府域において面的に広げること」に賛同し、エリア勉強会又はオンライン講座を受講したことをもって、大阪産業局との継続したネットワークを希望する機関とする。

本事業において、大阪産業局は下記の 41 機関とネットワークを形成した。(KPI：30 機関)

- 商工会・商工会議所等の地域経営支援機関：32
- 金融機関：3
- 地方公共団体（主に市町村）：6



▼参画機関リスト

番号	団体名	勉強会・受講人数	受講場所（方法）
1	池田商工会議所	1	豊中商工会議所
2	泉大津商工会議所	1	泉大津商工会議所
3	泉佐野商工会議所	5	泉大津商工会議所 1 オンライン 4
4	和泉商工会議所	2	オンライン講座
5	茨木商工会議所	1	豊中商工会議所
6	大阪狭山市商工会	1	東大阪商工会議所
7	大阪府商工会連合会	2	オンライン講座
8	河内長野市商工会	1	オンライン講座
9	岸和田商工会議所	12	オンライン講座
10	北大阪商工会議所	1	大阪産業創造館
11	四條畷市商工会	1	オンライン講座

12	島本町商工会	1	オンライン講座
13	吹田商工会議所	1	オンライン講座
14	摂津市商工会	1	オンライン講座
15	大東商工会議所	1	東大阪商工会議所
16	高石商工会議所	1	泉大津商工会議所
17	高槻商工会議所	1	豊中商工会議所
18	豊中商工会議所	2	豊中商工会議所
19	能勢町商工会	1	豊中商工会議所
20	阪南市商工会	1	大阪産業創造館
21	東大阪商工会議所	7	東大阪商工会議所 6 オンライン 1
22	藤井寺市商工会	2	大阪産業創造館
23	松原商工会議所	6	オンライン講座
24	箕面商工会議所	3	大阪産業創造館 1 オンライン 2
25	守口門真商工会議所	6	オンライン講座
26	八尾商工会議所	6	オンライン講座
27	大阪市	3	オンライン講座
28	貝塚市	1	泉大津商工会議所
29	藤井寺市	1	オンライン講座
30	大東市	1	東大阪商工会議所
31	八尾市	3	東大阪商工会議所 1 オンライン 2
32	近畿経済産業局	1	オンライン講座
33	大阪シティ信用金庫	19	大阪産業創造館 6 東大阪商工会議所 2 オンライン 11
34	大阪信用保証協会	2	大阪産業創造館
35	北おおさか信用金庫	2	豊中商工会議所
36	鷹津中小企業診断士・弁理士事務所	1	東大阪商工会議所
37	公益財団法人 東大阪市産業創造勤労者支援機構	1	東大阪商工会議所
38	百年プラス株式会社	1	大阪産業創造館
39	大阪府よろず支援拠点	2	大阪産業創造館
40	大阪府事業承継ネットワーク	2	オンライン講座
41	大阪産業創造館	5	大阪産業創造館 1 オンライン 4

1 - 2. 連携体制構築に向けた取組

・エリア勉強会およびオンライン講座について

【趣旨】

地域経営支援機関が中小企業の人材確保支援を担うために、所属する企業支援者が人材確保支援に必要な知識や地域にあるネットワーク活用について習得した後、実践に活かすことで、この取組が府域へ面的に拡大することをめざす。特に地域にあるネットワークの活用については、地域でハブ機能を果たす大阪産業局と大阪労働協会の支援メニューや同機関を通じた地域のネットワーク活用を促す。なお、今回の取り組みを通じて、改めてハブ機関とのネットワーク形成をめざすため年齢、経験値など閾値を設けず広く参加を呼び掛ける。

【エリア勉強会開催目的】

中小企業の経営者に実行を促すための、人材確保支援についての基礎知識と、支援者が所属する組織内外にある地域ネットワークの活用について学び、人材確保の担い手としての企業支援能力向上を促す。また、エリア勉強会では参加者同士のグループディスカッションによるナレッジ共有の場とする。コロナ禍ではあるが、双方向の意見交換を行うことが有意義である企画のため、日程・開催場所については、地域、日程をずらして実施することでできる限り多くの機関が参加できるようにした。

【エリア勉強会実施形式】

一回完結型の講座を、府内4エリアの会場およびオンラインにて実施した。会場実施とオンラインの講座内容は同様である（エリア勉強会のみ、グループディスカッションを実施）。会場開催においては、新型コロナウイルス感染症拡大防止に考慮し、十分な距離を保てる定員数を設定し、会場入り口での検温や手指の消毒など細心の注意を払って実施した。

府域の経営支援機関に参加を呼びかける上で、大阪府域では、住宅地が多い北部エリア、事業所が多い大阪市内エリア、モノづくり企業が集積している東部エリア、そして大和川以南の人口・企業数の少ない南エリアで支援機関の特徴が違うことと想定してエリアを分けた。また会場においてはアクセスを考慮し、大阪府域を中心部・北部・東部・南部のエリア内でも公共交通機関にてアクセスの良い場所を選定した。

【オンライン講座開催目的】

本年度においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、エリア勉強会に足を運ぶのが難しいと判断する機関があると予想された。またエリア勉強会会場までの距離的な問題や、スケジュール的な問題も解消するべく、オンラインで講座を視聴できるよう、制作・配信を行った。

【オンライン講座実施形式】

会場実施と同じ内容の講座を、オンライン配信。6つのチャプターに分けた6分～15分程度の動画をPC・スマートフォン・タブレットいずれからも24時間視聴できるようにした。視聴回数制限は設けていない。

※エリア勉強会・オンライン講座共に（一財）大阪労働協会と共催した。

◆北部エリア

日時：令和2年10月5日（月）14：00～17：00

会場：豊中商工会議所（大阪府豊中市岡町北1-1-2）

参加人数：8名

プログラム：事務局より本勉強会についての説明

講座およびワークショップ（講師：東 純子 氏）

質疑応答

事務局より本事業の今後の予定について説明

議事概要：・事務局より、事業概要説明を行った。

- ・講師の東氏からレジュメの内容に沿った講義を行った
- ・ワーク①として各参加者自身が活用できる地域のネットワークをワークシートである一覧表に書き出した。
- ・ワーク①が終了後、参加者4名と進行役のアドバイザー（担い手育成のOJTアドバイザー）が1組となり、2グループに分かれて共有し意見交換を行った。
- ・ワーク②として各参加者の支援事例を、ワークシートであるアクションプランシートに書き出した。
- ・ワーク②が終了後、参加者4名と進行役のアドバイザー（担い手育成のOJTアドバイザー）が1組となり、2グループに分かれて共有し意見交換を行った。
- ・最後に事務局より、OJT支援（実務フォロー）についての説明と参加依頼を行った。



参加者リスト

	団体名	所属・役職
1	北おおさか信用金庫	審査部 部長代理
2	北おおさか信用金庫	業務推進部地域支援室 副室長
3	豊中商工会議所	中小企業相談所
4	能勢町商工会	事務局長
5	豊中商工会議所	中小企業相談所・経営指導員
6	茨木商工会議所	中小企業振興部 理事
7	高槻商工会議所	中小企業相談所 係長
8	池田商工会議所	中小企業相談所 課長代理

◆市内エリア

日時：令和2年10月13日（火）14：00～17：00

会場：大阪産業創造館（大阪府大阪府中央区本町1-4-5）

参加人数：17名

プログラム：事務局より本勉強会についての説明

講座およびワークショップ（講師：東 純子 氏）

質疑応答

事務局より本事業の今後の予定について説明

議事概要：・事務局より、事業概要説明を行った。

- ・講師の東氏からレジュメの内容に沿った講義を行った
- ・ワーク①として各参加者自身が活用できる地域のネットワークをワークシートである一覧表に書き出した。
- ・ワーク①が終了後、参加者4～5名と進行役のアドバイザー（担い手育成のOJTアドバイザー）が一組となり、4グループに分かれて共有し意見交換を行った。
- ・ワーク②として各参加者の支援事例を、ワークシートであるアクションプランシートに書き出した。
- ・ワーク②が終了後、参加者4～5名と進行役のアドバイザー（担い手育成のOJTアドバイザー）が一組となり、4グループに分かれて共有し意見交換を行った。
- ・最後に事務局より、OJT支援（実務フォロー）についての説明と参加依頼を行った。



参加者リスト

	団体名	所属・役職
1	大阪シティ信用金庫	企業支援部課長代理
2	藤井寺市商工会	経営指導員
3	藤井寺市商工会	経営指導課長
4	北大阪商工会議所	情報センター
5	大阪信用保証協会	経営支援部 経営支援課 副長
6	大阪信用保証協会	経営支援部 経営支援課 主任
7	大阪シティ信用金庫	企業支援部 課長代理
8	大阪シティ信用金庫	企業支援部 係長
9	大阪シティ信用金庫	企業支援部 主任
10	大阪シティ信用金庫	企業支援部 主任
11	大阪シティ信用金庫	審査部 主任推進役
12	大阪産業創造館	ものづくり支援チーム
13	大阪府よろず支援拠点	
14	大阪府よろず支援拠点	
15	箕面商工会議所	中小企業相談所
16	阪南市商工会	経営相談員
17	百年プラス株式会社	代表取締役

◆東部エリア

日時：令和2年11月5日（木）14：00～17：00

会場：東大阪商工会議所（大阪府東大阪市永和2-1-1）

参加人数：14名

プログラム：事務局より本勉強会についての説明

講座およびワークショップ（講師：中辻 一浩 氏）

質疑応答

事務局より本事業の今後の予定について説明

議事概要：・事務局より、事業概要説明を行った。

- ・講師の中辻氏からレジュメの内容に沿った講義を行った
- ・ワーク①として各参加者自身が活用できる地域のネットワークをワークシートである一覧表に書き出した。
- ・ワーク①が終了後、参加者4～5名と進行役のアドバイザー（担い手育成のOJTアドバイザー）が一組となり、3グループに分かれて共有し意見交換を行った。
- ・ワーク②として各参加者の支援事例を、ワークシートであるアクションプランシートに書き出した。
- ・ワーク②が終了後、参加者4～5名と進行役のアドバイザー（担い手育成のOJTアドバイザー）が一組となり、3グループに分かれて共有し意見交換を行った。
- ・最後に事務局より、OJT支援（実務フォロー）についての説明と参加依頼を行った。



参加者リスト

	団体名	所属・役職
1	大東市役所	産業経済室 主査
2	八尾市	産業政策課・副主査
3	大阪シティ信用金庫	企業支援部 次長
4	大阪シティ信用金庫	企業支援部 課長代理
5	(公財) 東大阪市産業創造勤労者支援機構	チーフ
6	大阪狭山市商工会	経営指導員
7	大東商工会議所	中小企業相談所 係長
8	東大阪商工会議所	中小企業相談所 課長
9	東大阪商工会議所	中小企業相談所 課長代理
10	東大阪商工会議所	中小企業相談所
11	東大阪商工会議所	中小企業相談所
12	東大阪商工会議所	中小企業相談所
13	東大阪商工会議所	中小企業相談所
14	鷹津中小企業診断士・弁理士事務所	所長

◆南部エリア

日時：令和2年11月13日（金）14：00～17：00

会場：泉大津商工会議所（大阪府泉大津市田中町10-7）

参加人数：5名

プログラム：事務局より本勉強会についての説明

講座およびワークショップ（講師：中辻 一浩 氏）

質疑応答

事務局より本事業の今後の予定について説明

議事概要：・事務局より、事業概要説明を行った。

- ・講師の中辻氏からレジュメの内容に沿った講義を行った
- ・ワーク①として各参加者自身が活用できる地域のネットワークをワークシートである一覧表に書き出した。
- ・ワーク①が終了後、参加者5名と進行役のアドバイザー（担い手育成のOJTアドバイザー）が一組となり共有し意見交換を行った。
- ・ワーク②として各参加者の支援事例を、ワークシートであるアクションプランシートに書き出した。
- ・ワーク②が終了後、参加者5名と進行役のアドバイザー（担い手育成のOJTアドバイザー）が一組となり共有し意見交換を行った。
- ・最後に事務局より、OJT支援（実務フォロー）についての説明と参加依頼を行った。



参加者リスト

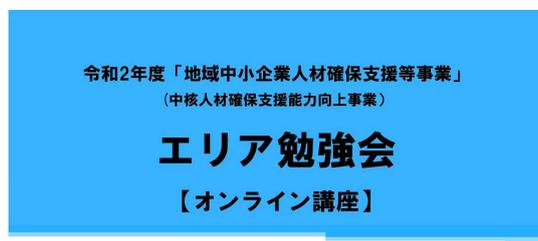
	団体名	所属・役職
1	貝塚市	都市政策部商工観光課
2	泉佐野商工会議所	経営指導員
3	高石商工会議所	経営支援課 主事
4	泉大津商工会議所	経営支援課
5	大阪府事業承継ネットワーク	地域連携推進チーム チーフ

◆オンライン講座

参加人数：67名

【オンライン講座メニュー】

- 1.オリエンテーション
 - 2.人材確保のための5STEP・支援者に求められる5つの力について
 - 3.自組織内外のネットワーク確認・人材活用アクションプランの作成について
 - 4.STEP1-2 経営課題の確認・課題解決策の検討
 - 5.STEP3-4 求人像や人材調達方法の明確化・具体的な取組
 - 6.STEP5 人材の定着に向けたフォローアップ・最後に
- ※各6～15分の動画となっております。



中小企業診断士/産業カウンセラー/キャリアコンサルタント

東 純子



参加者リスト

	団体名	所属・役職
1	摂津市商工会	経営指導員
2	和泉商工会議所	経営相談所 経営指導員
3	和泉商工会議所	経営相談所 経営指導員
4	泉佐野商工会議所	経営指導員
5	泉佐野商工会議所	経営指導員
6	泉佐野商工会議所	経営指導員
7	泉佐野商工会議所	企画課長
8	四條畷市商工会	事務局長
9	大阪市経済戦略局	産業振興部企業支援課・担当係長
10	大阪役所	経済戦略局 産業振興部 企業支援課
11	大阪市	経済戦略局企画課長
12	八尾市	経済環境部 労働支援課 主事
13	大阪産業創造館	創業支援チーム

14	八尾市	経済環境部 労働支援課 係長
15	大阪産業創造館	マネジメント支援チーム
16	大阪産業創造館	ものづくり支援チーム
17	大阪産業創造館	産創館事業部
18	大阪府事業承継ネットワーク	
19	大阪産業創造館	マーケティング支援チーム
20	守口門真商工会議所	商工振興部 部長
21	松原商工会議所	中小企業相談所 所長
22	松原商工会議所	中小企業相談所 係長
23	松原商工会議所	中小企業相談所 主任
24	松原商工会議所	中小企業相談所
25	松原商工会議所	中小企業相談所
26	松原商工会議所	中小企業相談所
27	大阪府事業承継ネットワーク	地域連携推進チーム
28	島本町商工会	職員
29	大阪産業創造館	創業支援チーム
30	吹田商工会議所	中小企業振興部
31	岸和田商工会議所	事務局長
32	岸和田商工会議所	中小企業相談所 係長
33	岸和田商工会議所	経営指導員
34	岸和田商工会議所	企画業務部 主任
35	岸和田商工会議所	中小企業相談所 主任
36	岸和田商工会議所	中小企業相談所 経営指導員
37	岸和田商工会議所	経営指導員
38	岸和田商工会議所	中小企業相談所 経営指導員
39	岸和田商工会議所	経営指導員
40	岸和田商工会議所	経営指導員
41	岸和田商工会議所	経営指導員
42	岸和田商工会議所	企画業務部
43	東大阪商工会議所	東支所 支所長
44	近畿経済産業局	イノベーション推進室
45	箕面商工会議所	中小企業相談所長
46	箕面商工会議所	中小企業相談所
47	八尾商工会議所	
48	八尾商工会議所	
49	八尾商工会議所	
50	八尾商工会議所	

51	八尾商工会議所	
52	八尾商工会議所	
53	大阪府商工会連合会	経営支援課 課長代理
54	大阪府商工会連合会	経営支援課
55	河内長野市商工会	経営指導員
56	藤井寺市	市民生活部 商工労働課
57	大阪シティ信用金庫	支店職員
58	大阪シティ信用金庫	支店職員
59	大阪シティ信用金庫	支店職員
60	大阪シティ信用金庫	支店職員
61	大阪シティ信用金庫	支店職員
62	大阪シティ信用金庫	支店職員
63	大阪シティ信用金庫	支店職員
64	大阪シティ信用金庫	支店職員
65	大阪シティ信用金庫	支店職員
66	大阪シティ信用金庫	支店職員
67	藤井寺市	市民生活部 商工労働課

・ 参画機関の巻き込みを図るため、特に力を入れたこと・注意したこと

大阪産業局が有している支援機関情報より、府内の商工会・商工会議所の事務局長や、大阪産業局と過去に連携実績のあった金融機関や市町村の企業支援部門に案内状またはメールを送付し、事業周知と参加依頼をすると共に、事業周知のためホームページを作成・公開。事業案内ホームページは、告知目的以外に、既参画機関との取組の意識合わせのためのツールとしても活用した。また、エリア勉強会に参加した商工会・商工会議所へは後日訪問し、各機関の業務の一環として人材確保支援の重要性を理解いただき、組織として取組推進について意見交換し、さらに OJT 実践支援による実務フォローへの参加を促した。

「人材相談は来ない」という会所に対しても、支援ケースについて詳しくヒアリングしていくと、主となる相談の解決策として人材確保の話が出ていることがわかってきた。人材確保は経営課題の解決策のひとつであり、経営支援機関が取組ことで企業成長に寄与することを伝え続けた。その結果、複数名参加につながった機関もある。

案内方法	案内先	時期
案内状	商工会・商工会議所の事務局長	令和2年9月中旬
メール	・商工会・商工会議所の事務局長 ・市町村の企業支援部門 ・大阪産業局キャラバン隊事業のアンバサダーである金融機関	令和2年9月中旬 ※未申込機関へは、各エリア勉強会開催日1週間前に再度案内

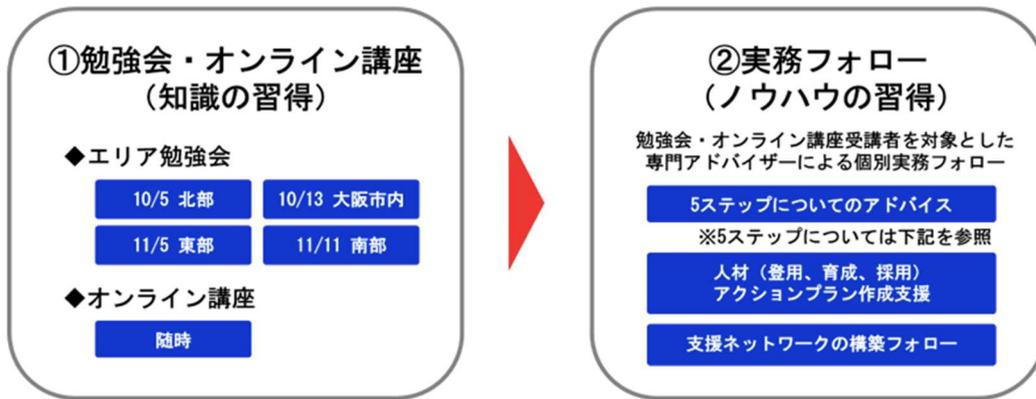
中核人材確保支援能力向上事業

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) について

生産年齢人口が減少する中、経営者の高齢化に伴う事業承継の問題を含め企業の経営課題の上位には「人材不足」が挙げられます。この状況下において特に成長・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」の確保を戦略的に進めていく必要があります。

大阪産業局は、中小企業庁の「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構築のための実証事業」に実証機関として参画し、地域に根差した経営支援機関等の企業支援に携わる方々を対象に、人材確保ノウハウ提供によるコーディネートスキル向上プログラムを実施いたします。

<事業スキーム>



※中小企業庁による「中小企業における人材確保のための5つのステップ」



<企業支援者に求められる人材確保支援スキル>

下記のスキル習得をプログラムのゴールとして設定しています。

- 1) 中小企業が取り組む人材確保（登用・育成・採用）のアクションプラン作成サポートができる。
- 2) プラン達成のため、自組織及び地域連携機関等の支援サービスを理解し、企業に提案ができる。
- 3) 採用手法の特徴を理解している。

スケジュール

実施期間：2020年9月～2021年2月28日

9月	10月	11月	12月	1月	2月
お申込み受付 ※オンライン講座のお申込みは、エリア勉強会終了後も随時受付					
	エリア勉強会実施				
	オンライン講座実施				
	専門アドバイザーによる個別実践フォロー				

参加対象

大阪府下において企業支援に携わる方々

- 商工会、商工会議所の経営指導員の方
- 金融機関職員の方
- 市町村職員の方 等

プログラム

参加費無料

勉強会またはオンライン講座での知識習得と、その後の実務フォローでのノウハウ習得により、企業支援におけるコーディネートスキルの向上をめざすプログラムです。

①エリア勉強会・オンライン講座（定員100名）

【共催】公益財団法人大阪産業局
一般社団法人大阪労働協会

※令和2年度「地域中小企業人材確保支援等事業」の実証機関として（一財）大阪労働協会も参画しています。

カリキュラム

- 人材確保における5ステップの理解
- 人材確保支援に必要なマインド
- 外部リソースとしての地域ネットワークの洗い出し
- 人材アクションプラン作成のポイント
- 活躍や定着におけるフォローアップ

開催日時・会場

【終了】2020年10月5日（月）14:00～17:00

会場:豊中商工会議所

〒561-0884 豊中市岡町北1-1-2

[アクセス](#)

【終了】2020年10月13日（火）14:00～17:00

会場:大阪産業創造館

〒540-0029 大阪市中央区本町1-4-5

[アクセス](#)

【終了】2020年11月5日（木）14:00～17:00

会場:東大阪商工会議所

〒577-0809 東大阪市永和2-1-1

[アクセス](#)

【終了】2020年11月11日（水）14:00～17:00

会場:泉大津商工会議所

〒595-0062 大阪府泉大津市田中町10-7

[アクセス](#)

オンライン講座【配信中】

10月～11月に府内4エリアで実施しました「エリア勉強会」の内容を、パソコンまたはスマホ・タブレットにてご都合の良い時間にご視聴いただけます。お申込み後、事務局より視聴方法をご案内いたします。

上記「開催日時・場所」の中から【1回】ご参加ください。

エリア勉強会は、ご参加者同士のディスカッションによる気づきを促すプログラムとなっております。可能な限りエリア勉強会にご参加いただき、どうしても日程等が合わない場合においてはオンライン講座を受講していただきますようお願い申し上げます。

■新型コロナウイルス感染拡大防止のため、エリア勉強会申込時および参加時には下記「※エリア勉強会参加の皆さまへご案内とお願い」をお読みいただき、ご了承の上お申込・ご参加ください。

※エリア勉強会参加の皆さまへご案内とお願い [📄](#)

講師紹介



東 純子氏

大学卒業後、内装施工会社の営業職に従事。

その後、人材教育会社にて社員教育企画・運営、市場調査会社にて調査企画及びリサーチ業務等を経て、経営コンサルティング会社に勤務。個別企業のコンサルティング及び業界団体の活性化支援に従事する。平成16年4月より大阪産業創造館 経営相談室（あきない・えーど）コンサルタントリーダーとして、経営計画やマーケティング戦略の立案、ビジネスモデル策定支援を中心に、中小企業経営者や創業者をサポートしている。中小企業診断士、産業カウンセラー、キャリアコンサルタント。



中辻 一浩氏

2014年中小企業診断士登録。大阪府に23年間勤務し、主に産業振興部門に所属。商店街を中心に現場を渡り歩きながら産業振興施策の企画立案・実施に携わる。経営コンサルタントとして独立後は、商店街活性化施策の実施支援、個店のマーケティング戦略策定など商業活性化を得意分野として中小企業支援を行っている。また、よるず支援拠点のコーディネーターとして、行政機関や商工会議所と連携しながら地域活性化の支援にも尽力している。

下のボタンよりお進みいただき、必要事項をご入力の上送信してください。

オンライン講座
受講申し込みはこちらから [📄](#)

後日、事務局より申込確認のメールをお送りいたします。

②実務フォロー（定員20名）

エリア勉強会またはオンライン講座受講者の皆様を対象に、アドバイザーによる実務フォローを行います。担当アドバイザーが「人材確保の5ステップの進め方」、「支援企業へのアクションプラン作成サポート」、「大阪産業局の有する支援ネットワークの活用方法」について個別にフォローすることで、受講者の皆さまが“中核人材確保の担い手”としてより深い企業支援ができるようになることを目的としています。

※商工会・商工会議所の皆様へ

本事業は地域キャラバン隊活性化事業/相談事業の補助金対象（よるず支援拠点）と連携して実施しております。補助対象の企業支援を行いながら本プログラムを実施していくことが可能です。詳しくはお問合せください。 [地域キャラバン隊事業についてはこちら](#)

アドバイザー紹介



寺田 光宏



橋本 達至



鈴木 秀昭



小濱 豊弘

実務フォローへの申込フロー



お問合せ

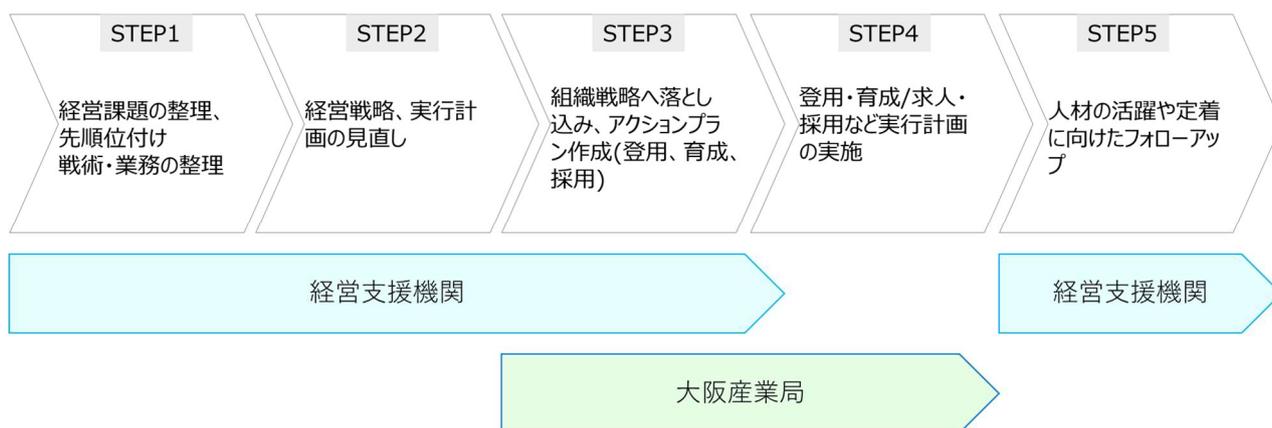
お問合せ先

「地域中小企業人材確保支援等事業」事務局
公益財団法人大阪産業局 HR戦略部 遠藤
〒541-0053 大阪市中央区本町1-1-3 本町橋西ビル501
TEL:06-6264-9853 FAX:06-6264-9825
e-mail:hr_staff@obda.or.jp
受付時間:月-金 10:00-17:30 (祝日・年末年始を除く)

個人情報の取り扱いについて

入力いただいた個人情報は、あらかじめ明示した収集目的の範囲内でのみ利用し、外部へ提供することはありません。 [公益財団法人大阪産業局の個人情報保護方針はこちら](#)

・役割分担



・本取組に対する参画機関の具体的な声

人材確保は、経営課題の解決策のひとつだと理解できた（商工会）

人材確保＝求人募集という単純な図式ではなく、求人に至るまでに経営課題の整理や優先順位付けなどいくつかのステップを経て最終的に求人に繋げるものだと再認識出来ました。すなわち、人材確保は経営課題を解決する方策のひとつであるという全体像を理解できた。

地域ネットワークの構築や活用の重要性を実感した（地方公共団体）

事業者が思う課題と、実際に抱えている真の課題とが本当に合致しているかどうかを見極め、ニーズに合った対応をしていくことが重要で、そのためには自組織や既存のネットワークだけではなく、地域にあるネットワークを知り、連携・活用することで柔軟な支援ができることが理解できた。

限られたネットワークに課題を感じている（商工会議所）

人材確保の解決策は、自組織にて実施する合同説明会への誘引か、ハローワークの案内しか選択肢を持っていなかったため、中小企業の人材確保について積極的に踏み込んで支援することができていないことに課題を感じている。

人材確保支援は、商工会・商工会議所のミッションではない（商工会・商工会議所）

前述の理由から、商工会や商工会議所から中小企業の人材確保について敢えて踏み込むことはなく、結果的に企業から人材の相談が寄せられることもない。人の相談を商工会・商工会議所にできる仕組みがないのが現状。

人材相談の取り繋ぎ先がなく、困っている（金融機関）

顧客からの人材相談が現在 60 件ほどあり、これまでプロ人材拠点や産業雇用安定センター等に取り繋ぎできたが、求人内容によっては繋げないまま宙に浮いている状態の案件も多く困っていた。大阪産業局とはプロ人材で連携しているが、更に「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」とも連携できれば、現在寄せられている人材相談に対応することができる。

1-3. ネットワーク形成において直面した課題・対応・工夫など

・巻き込みにおけるポイント

人材確保支援は自らのミッションではないとしながらも、企業支援において人材不足や人材育成等の人の課題が顕在化しているのも事実であるとわかったため、人材確保は経営課題解決策のひとつであるという認識合わせに注力した。人の課題が顕在化した際に、経営支援機関から最適な取り繋ぎ先がないという問題点については、大阪産業局の「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」と連携することで、採用実務までシームレスに支援ができると伝えたところ、繋ぐ先があるならば、人材確保支援についても踏み込んでいくことができるという意見も出てきた。

なお、「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」は令和元年度の本事業参画時に構築した、多様な人材ニーズに対応できる人材採用プラットフォームである。令和2年度より、大阪産業局の自主事業として自走化し、人材採用に悩みを抱える中小企業に人材戦略アドバイザーが伴走しながら求人像を明確にし、採用実務を担う公民からなるサポート企業・協力機関をマッチングする仕組みとなる。中小企業からは「自社の求める人物を採用するためには、どんな手法を選べば良いのかわからない。これまではそれを相談できる場所がなく、自らの判断で選んでは失敗したこともあり、採用そのものに二の足を踏んでいた。」という声もあり、実行を促すきっかけとなっている。

・課題、対応、工夫について

地域や課題によって、市町村、商工会・商工会議所、金融機関の関係性が異なることは想定していたため、大阪産業局にて商工会・商工会議所や市町村、金融機関と接点のある地域連携推進部からの情報も活用し、訪問や電話・メール等にて推進者へのコンタクトを丁寧に続けた。また地域ネットワーク内での他の支援機関の取り組み状況についても情報交換を行うことで参加につながった例もある。また、組織内の推進者の例としては、商工会議所であれば人材系事業を担当する役職を持たない経営指導員や、商工会であればプレイングマネージャーである課長クラスなどである。伴走支援を行うことで担い手から会内での役割分担をヒアリングしてそれぞれの地域に合った推進の仕方について個別対応を行うようにした。4月以降には改めて参加した支援機関の管理職に向けて事業の報告と今後の連携について継続したアプローチを行う予定である。

・地域ネットワーク形成におけるキーマンについて

趣旨目的で示したとおり、大阪産業局が大阪地域におけるネットワークの中心となり、ハブ機能を果たす。その中で、「大阪府プロ人材」や「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」等の人材支援事業や、よろず支援拠点や経営相談室等の人材以外の支援事業を兼務でマネジメントし、大阪産業創造館の各支援事業を網羅している部長が、地域ネットワーク形成のキーマンと言える。

2. 担い手育成

○エリア勉強会・オンライン講座への参加人数・・・KPI 100名/実績 111名

○ノウハウ取得のためハンズオン支援する人数・・・KPI 20名/実績 20名

2-1. 全体の方針・プログラムの流れ

・育成の方針・仮説

令和元年度までの2年間の取組みや、令和2年度事業周知のヒアリングを通して、前述のとおり経営支援各機関での人材確保の支援については、合同企業説明会の開催や、ハローワークや産業雇用安定センターの案内に留まり、大阪府域にある他の支援機関の施策が活用できていない現状を把握した。また、顕在化した人材ニーズの相談についてはSTEP4からの支援となり、STEP1・2を改めて確認するスキームとなっていないこともわかった。すなわち、人材確保支援と経営課題解決の支援が、STEP1～STEP5の流れに沿っていないことが想定される。今回のプログラムにおいては、経営支援機関の企業支援者が、中小企業と信頼関係を構築し、経営課題の整理から実行を促すためには、STEP1～2のプロセスにおいて、経営者の本音を引き出す対話力と、経営者の言う課題を鵜呑みにすることなく真の課題をときほぐす診断力、解決の方策を提案できる構想力が必要である。またその課題解決を実行に移すためには、支援者が自組織内外にある支援ネットワークをコーディネート（編集）し、小さくても良いのでできる限り早く、目に見える成果を出すことで経営者に確信を持たせる突破力を身につけることが必要である。そのために、座学による知識の習得だけでなく、実際の企業支援の場におけるOJTを実施することでノウハウの習得をめざす。

この中で一番重要なことは、中小企業の経営課題を解決するために、担い手が地域にあるネットワークを活用できるようになることである。本事業においては、特に人材確保支援にスポットをあて、中小企業の経営課題を解決するための人材確保を担い手が支援するために、活用できる支援メニューがどんなものか、そして担い手がその機関の窓口担当者を知り直接相談ができることである。担い手育成ではここをゴールとして、担い手に伴走する。

エリア勉強会およびオンライン講座における知識の習得と、実務フォローにおけるOJT形式の実践でノウハウを習得することにより、最終的に担い手の意識や行動にどのような変化があったかを振り返り、言語化・評価する。

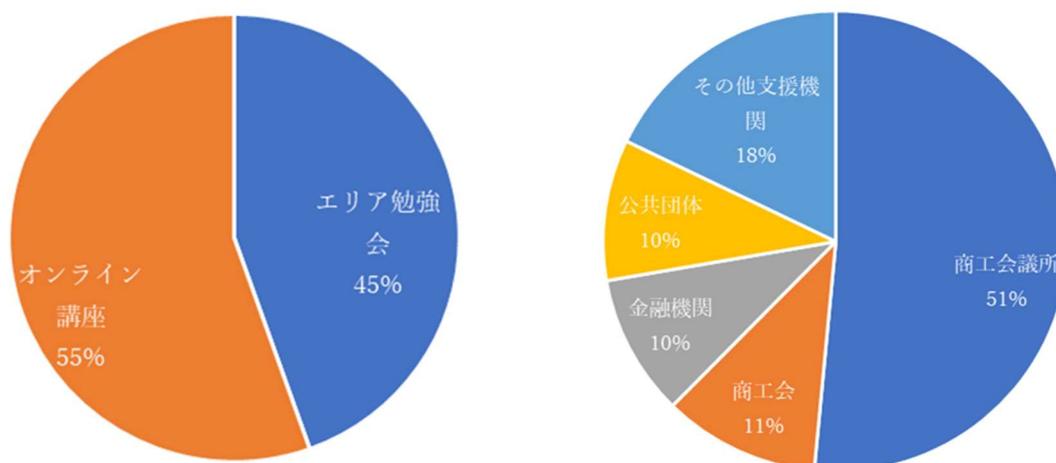
・重視したこと

所属機関や役職・キャリアにより参加目的は異なるが、共通して重視したのは「めざす姿」の実現に向けた、参画機関あるいは担い手と大阪産業局との今後につながる関係性をつくることである。そのためには、エリア勉強会やオンライン講座のような座学研修の実施だけでなく、OJTによる実務フォローで、担い手一人一人と向き合い、議論し、共に企業支援を経験することが重要だった。

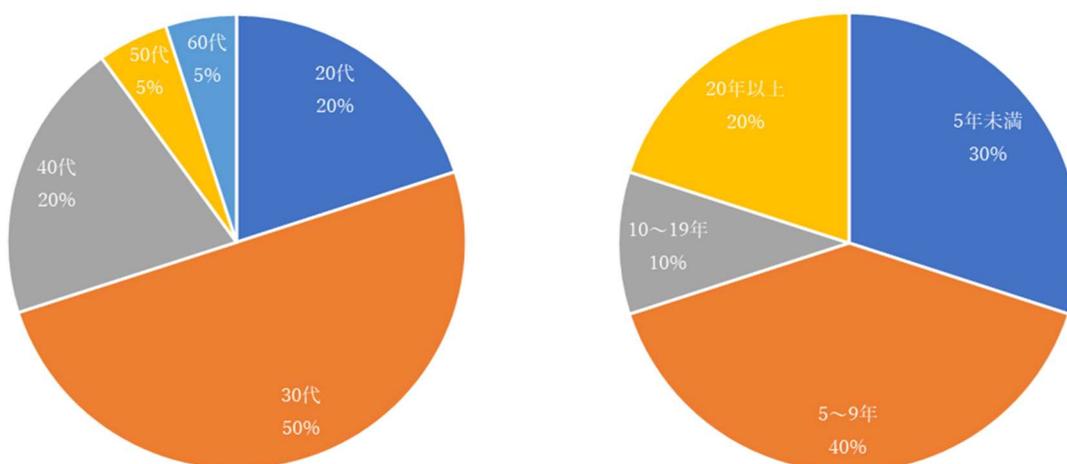
- ・ 想定の手配
 - 商工会、商工会議所の経営指導員
 - 金融機関職員
 - 地方公共団体職員 等
- 大阪地域における企業支援者を想定

・ 参加者について

【勉強会のみ】 91 名（経営支援機関：72 名、金融機関：9 名、地方公共団体：10 名）
 受講方法については、エリア勉強会が 45%、オンライン講座が 55% となった。
 また、参加機関については商工会・商工会議所が約 6 割を占めた。



【勉強会と実務フォロー】 20 名（地域経営支援機関：17 名、金融機関：3 名）
 エリア勉強会・オンライン講座を受講後、実務フォローに参加した担い手は 20 名。
 30 代、経験年数は 5～9 年が多かった。



2-2. 座学における特色や工夫

地域ネットワーク形成と、担い手育成のための勉強会は共通とした。

大阪産業局の人材支援メニュー（中小企業のための人材採用コンシェルジュ等）を活用しながら中小企業の人材確保支援を提供できる体制を地域として整えることが地域ネットワークの形成であり、担い手育成においてはそれを実践の場で経験してもらうことを目的としているため。

▼エリア勉強会の様子



【カリキュラム】

- I. 人材確保のための5つのステップに関する基礎理解
- II. 支援者に求められるスタンスと5つの力（対話力、診断力、構想力、編集力、突破力）
- III. 課題解決ためのリソース及びネットワークの活用
- IV. 人材活用アクションプラン作成のための支援プロセス

実施する中で、参画機関の多くは小規模事業者を支援している背景から中核人材の確保支援については他所事のような感覚でいることがわかったため、講師から「2人以上になれば組織で、中核人材とは経営課題を解決できる人材を指し、小規模事業者にも当てはまることである」とメッセージを発信。

また、勉強会受講後アンケートにて「採用手法についても詳しく知りたい」という前向きなコメントがあり、後日個別訪問にてフォローした。

・能力育成において、特に効果的だったこと

人材確保は、経営課題を解決する方策のひとつであるという認識が浸透してきたこと。すなわち、経営支援機関である自らのミッションであるとの理解に繋がる。また、座学だけでなく、グループディスカッションにて担い手自ら活用できるネットワークや、過去経験した支援事例についてアウトプットとナレッジ共有をすることで、担い手の気づきの場ともなった。

▼エリア勉強会・オンライン講座実施後アンケート集計結果

1.本日の講義はご満足いただけましたか？		
回答数		92
	回答数	比率
大変満足した	47	51.1%
まあ満足した	44	47.8%
やや不満	1	1.1%
不満	0	0.0%
無回答	0	0.0%

2.「5つのステップ」の理解について、理解度はどの程度ですか？		
回答数		92
	回答数	比率
理解できた	19	20.7%
概ね理解できた	57	62.0%
一部理解できた	15	16.3%
全く理解できなかった	0	0.0%
その他	1	1.1%
無回答	0	0.0%

2.「5つのステップ」の理解について、理解度はどの程度ですか？
具体的な人事確保の手法に関して、傾聴したかった。

3.「支援者に求められるスタンスと5つの力」について、ご自身または組織としての現状をお聞かせください。						
回答数						92
	十分	問題ない	やや不足	不足	無回答	
対話力	8.7%	51.1%	35.9%	4.3%	0.0%	
	8	47	33	4	0	
診断力	5.4%	33.7%	45.7%	15.2%	0.0%	
	5	31	42	14	0	
構想力	4.3%	23.9%	52.2%	19.6%	0.0%	
	4	22	48	18	0	
編集力	2.2%	30.4%	47.8%	19.6%	0.0%	
	2	28	44	18	0	
突破力	3.3%	25.0%	51.1%	20.7%	0.0%	
	3	23	47	19	0	

4.ご自身または組織として強化されたいのは5つの内どれですか？（複数選択可）		
回答数		92
	回答数	比率
対話力	26	28.3%
診断力	50	54.3%
構想力	40	43.5%
編集力	31	33.7%
突破力	36	39.1%
無回答	1	1.1%

5.「課題解決のためのリソース及びネットワークの活用」について現状をお聞かせください。		
回答数		92
	回答数	比率
十分である	1	1.1%
問題ない	19	20.7%
やや不足している	55	59.8%
不足している	13	14.1%
無回答	1	1.1%
その他	3	3.3%

8.本プログラムの次のステップである、【実務フォロー】へのご参加についてお聞かせください。		
回答数		92
	回答数	比率
参加を希望する	10	10.9%
検討する	60	65.2%
希望しない	14	15.2%
無回答	7	7.6%
詳しく話を聞きたい	1	1.1%

・作成・活用したツールなど(作成したきっかけ、活用の仕方)

中小企業庁の人材確保支援ツールに基づきテキストを作成。また講座にて同ツールを副読本としてテキストと共に配布し、ポイントごとにテキストと同ツールを行き来しながら進めた。

▼エリア勉強会テキスト

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)

エリア勉強会

令和2年10月

中小企業診断士／産業カウンセラー／キャリアコンサルタント

東 純子

【本日お伝えする内容】

□オリエンテーション

- I. 人材確保のための5つのステップに関する基礎理解
- II. 支援者に求められるスタンスと5つの力
- III. 課題解決のためのリソース及びネットワークの活用
- IV. 人材活用アクションプラン作成のための支援プロセス

□まとめ

(2)今年度「中核人材確保支援能力向上事業」のねらい

□支援者に求められること

- ・中小企業と信頼関係を構築し、経営の全体像から課題を整理するスキルと経営の実行を促す
- ・支援者が所属する組織内外にある連携機関やネットワークを活用した提案をアドバイスを含めてコーディネートできる

□支援者に求められる人材確保支援に必要なスキル

- ・中小企業が取り組む人材(登用、育成、採用)に関するアクションプランのサポートができる
- ・中小企業がアクションプランを達成するために、自組織内外のネットワークや地域にある連携などの支援サービスを理解し、中小企業に提案ができる
- ・各採用手段の特徴を理解している

経営課題の解決に紐づいた人材確保における実行支援のための「ノウハウ」と「コーディネート」力の向上を目指す

チェックイン

1. 所属・氏名
2. エリア勉強会に参加したきっかけ
3. 本日の勉強会で得たいこと

自己紹介

大学卒業後、内装施工会社の営業職に従事した後、人材教育会社にて社員教育企画・運営、市場調査会社にて調査企画及びリサーチ業務等を経て、1999年に中小企業診断士を取得。

コンサルティング会社に勤務した後、2004年に大阪市の中小企業支援拠点である大阪産業創造館経営相談室にて、常勤コンサルタントに従事、年間延べ400件を超える相談に応じている。

その他、セミナーや個別企業のコンサルティング活動を行っている。

(一社)大阪府中小企業診断協会理事
共著「なぜあの会社の女性はイキイキ働いているのか(同友館)」

□オリエンテーション

1. 本事業の趣旨

(1)当局における「地域中小企業人材確保支援等事業」の経緯

後継者を対象に中小企業診断士と採用コーディネーターの2名体制による「5つのステップ」に基づく中核人材確保支援スキームの実証実験

3商工会議所における支援先事業者に対し、経営指導員と採用アドバイザーの連携による中核人材の採用支援の実施

地域に根差した中小企業支援者に支援先事業者の人材確保に必要なコーディネート等スキル向上のためのプログラムを提供

(3)今年度「中核人材確保支援能力向上事業」のスキーム

①勉強会・オンライン講座 (知識の習得)

- ◆エリア勉強会

10/5 北部	10/13 大阪市内
11/5 東部	11/11 南部
- ◆オンライン講座

随時

②実務フォロー (ノウハウの習得)

勉強会・オンライン講座受講者を対象とした専門アドバイザーによる個別実務フォロー

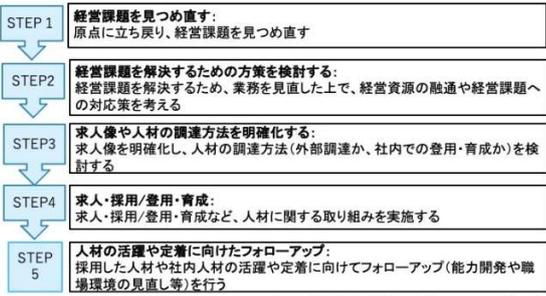
- 5ステップについてのアドバイス
- 人材(登用、育成、採用)アクションプラン作成支援
- 支援ネットワークの構築フォロー

1. 人材確保のための5つのステップに関する基礎理解

1. 経営活動と人材活用施策との関連性

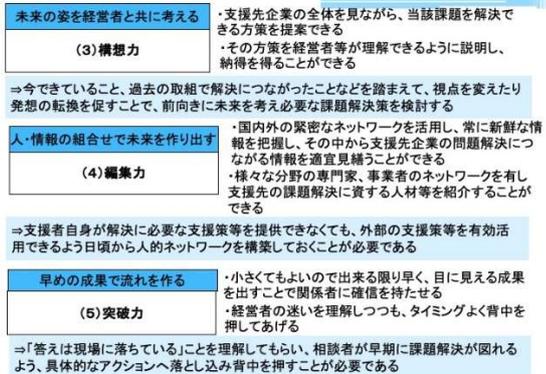
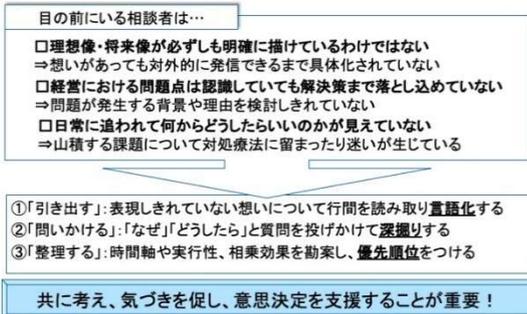
到達したい経営ビジョン実現に向けて「どのような組織構造と構成する人材が必要か？」

2. 人材を確保するための5つのステップ

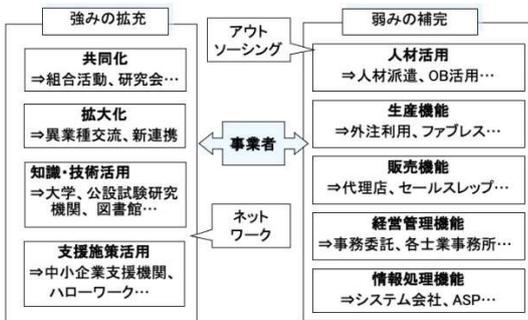


II. 支援者に求められるスタンスと5つの力

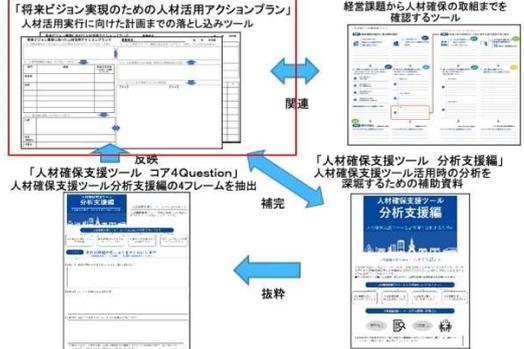
1. 相談者に対する支援者のスタンス



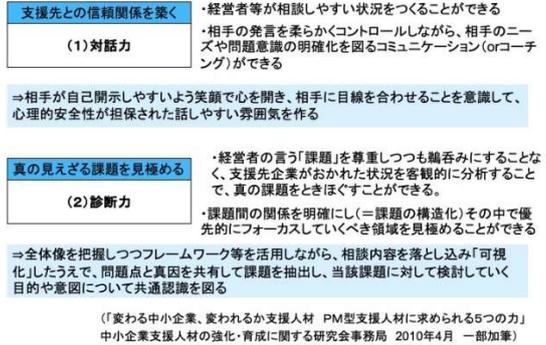
2. 事業者側からみた外部のリソース



3. 本勉強会で使用するツール



2. 支援者に求められる5つの力



III. 課題解決のためのリソース及びネットワークの活用

1. 事業者の成長段階と想定される経営課題

成長段階	創業者期	成長期	安定期	衰退期
重点テーマ	・開業に至る準備 ・起業の成立要件 ・開業後の継続性	・成長への対応力 ・急成長に伴う歪みへの対応	・高度化する経営課題解決への具体策の検討 ・更なる成長への取組	・技術的見直し ・事業継続の見極め
想定される経営課題	・事業計画策定 ・会社設立 ・許認可 ・顧客開拓 ・契約 ・知的財産権 ・資金管理 ・融資 ・労務管理	・人材採用 ・諸規定の整備 ・社内インフラ整備 ・管理手法導入 ・人事制度導入 ・新規事業 ・法人成り ・増資 ・事業所拡張 ・多店舗展開 ・株式公開	・経営改善 ・事業多角化 ・別会社設立 ・海外展開 ・事業承継	・事業再生 ・廃業
必要な取組	・創業計画策定 ・事業開始に伴う諸手続き ・経営基盤の構築	・成長を見据えた随時手続き ・成長段階に応じた組織体制構築	・経営基盤の盤石化 ・グローバル化も見据えた事業展開 ・円滑な事業承継対策	・再生計画策定 ・廃業に伴う諸手続き

様々な経営課題の解決は支援先事業者だけで対応可能か？

3. 企業支援者に求められるネットワーク力

先の「支援者に求める5つの力」のうち、自助努力による能力アップだけでは得難いものがある…

(4)「編集力」：人や情報を組み合わせる力
⇒すべて自身で対応することには限界がある
：人や情報をつなげられるネットワークを有していること、さらに、「紹介」のみならず、「担当者」につなげ、経営課題の解決につながるコーディネートができていないかを確認し、新たな課題の抽出と対応策を講じるサポートができるか？

今持ちうるネットワークを確認することで、有効活用できているか、補わなければならないものが何かが見えてくる！

【ワークシート：1】 自組織内外で自身が活用できるネットワークを確認する (例)

Table with columns: 経営課題, 関連テーマ, ①現在保有しているネットワーク等(相談窓口), ②今後補充が必要なネットワーク等. Rows include categories like 人材, モノ, カネ, 情報, 経営全般, and その他.

【ワーク&ディスカッション】

～自組織内外のネットワークを洗い出して確認してみよう～

【ワーク】

- 1. 「ワークシート1：自組織内外で自身が活用できるネットワークを確認する」のシートに、「①現在保有・活用できるネットワーク等(相談窓口)」について、思いつくものから記入してください。
2. さらに、「②今後補充が必要なネットワーク」について、今後ご自身にとって補充が必要と思われる機関名や関連テーマを記入してください。

【ディスカッション】

- 1. 各グループメンバーから記載内容について、それぞれ気づいたことや補充が必要なネットワークなどについて発表してください。
2. 補充が必要なネットワークに関する情報などについて、時間まで情報交換を行ってください。

IV. 人材活用アクションプラン作成のための支援プロセス

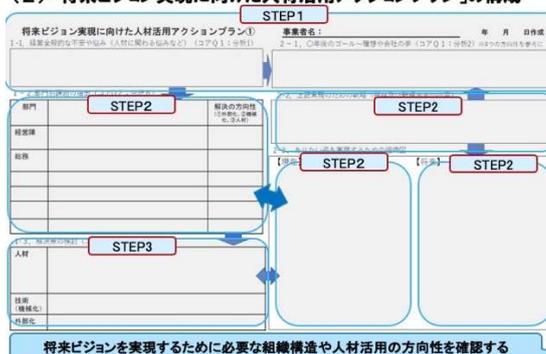
1. 「将来ビジョン実現に向けた人材活用アクションプラン」とは

(1) 「将来ビジョン実現に向けた人材活用アクションプラン」の狙い

本シートは、中小企業庁の「人材確保のための5つのステップ」のうち、STEP1～4をベースに、支援先事業者における現状の経営課題を踏まえ、将来ありたい姿(経営ビジョン)を明らかにした上で、実現に向けた人材活用ために必要な方策、さらに具体的な計画にまで落とし込みをすることで、実行性の高い人材活用の取組をサポートするためのツールとして作成したものです。

支援先事業者への支援ツールの一例として必要に応じて活用ください！

(2) 「将来ビジョン実現に向けた人材活用アクションプラン」の構成



将来ビジョンを実現するために必要な組織構造や人材活用の方向性を確認する

2. ステップ1～4の各段階における支援のポイント

STEP0: 支援先事業者の現状把握

支援のポイント

- 支援先事業者の概要確認
所在地、業種、従業員数、資本金、創業年数など
□ 来訪に至った経緯の確認
認知経路、支援機関への相談経験など
□ 解決を図りたい相談内容の把握
人材のみならず経営活動を行う上で解決したいと思っていること
□ 来訪理由の確認
来訪によって実現したいこと、期待していることなど
⇒現状を把握し課題抽出に必要な「仮説」を立てましょう

分析支援編 参照P P8～9

STEP0

STEP1: 経営課題を見つめ直す

設定項目の意図

⇒まずは、支援先事業者の頭の中にある言語化されていない「想い・考え」を抽出し、現状と理想の間にある課題を把握します。

1-1. 経営の全般的な不安や悩み(コアQ1:分析1)
経営活動を円滑に推進していく上で、支援先事業者が認識している「不」の要素は何かを抽出し、どんな問題意識を抱えているのかを確認します。

2-1. 〇年後のゴール～理想や会社の夢(コアQ1:分析2)
前項の「不」の要素が解消されたと仮定したら、どんな理想的な状態になるのか、目の前のことのみならず、中期(3～5年後)を見据えたありたい姿(将来ビジョン)を導き出します。今後、どんな状態を志向するかについては、下記の選択肢を用いるなどして探ってください(中小企業庁「人材確保支援ツール」より)。

- A: 既存事業に集中し、安定した成長
B: 既存の事業について、更なる事業規模の拡大
C: 既存の事業に留まらず、新規事業の創出
D: 事業規模の拡大や複数の新規事業創出等の大改革を志向

STEP1

支援のポイント

- 現状の「不」である問題点の把握は切り口を設定し問いかける多岐にわたる経営上の問題点を網羅的に把握するために、事業者側から出てくる言葉を受け止めつつ、「経営資源」や「事業者の成長段階と想定される経営課題」等を切り口に問いかけてみましょう。
□ 将来像がイメージしづらい場合は、質問を通じて引き出す
目の前の問題に焦点化している視点を引き上げるため、「もし〇〇が解決できたとしたら～、例えば〇〇が利用できるとしたら～」など認識している問題の制約がないと仮定し、どんな状態が望ましいのか質問を投げかけてみましょう。
□ 現状とありたい姿とのギャップを握る
現状と将来像の間にあるギャップを再確認し、課題解決に必要なテーマを相互確認しましょう(必要に応じて専門家や支援策の活用も想定する)。

⇒支援先事業者は「現状の問題点」と「将来進みたい方向性」を支援者に把握してもらったことにより理解されているという安心感を抱きます。STEP1での関わりを今後の信頼関係の構築につなげましょう。

分析支援編 参照P P10～13

STEP1

STEP2:経営課題を解決するための方策を検討する

設定項目の意図

⇒現在の問題が発生している要因を組織構造から特定しながら、将来ビジョンを実現するための道筋と組織図を合わせて検討することで、今後、取組が必要な方策を探っていきます。

1-2. 部門別課題の抽出(コアQ2:分析6)

現在構成している部門の観点から、現在の「不」や将来ビジョンを実現する上での制約となっている要因は何かを抽出します。合わせて「2-3.ありたい姿の組織図の【現在】」を記入すると全体像が理解しやすくなります。

規模的に部門がなければ担当業務に置き換えます。

また、次に説明する右欄の「2-3. ありたい姿を実現するための組織図【将来】」と照らし合わせながら、解決の方向性として、下記の3つをイメージしてください。

- ①人材: 事業者自身で人を保有しなければ解決できない課題
②技術(機械化): IT機器や設備導入などで置き換えられる課題
③外部化: 短期的、一時的、専門性、トータルコストなどで外注が適している課題

STEP2

支援のポイント

□バリューチェーン分析で課題の発生場所を特定する

価値を生む仕組みである業務を運用する流れ(開発⇒調達⇒生産⇒販売⇒サービスなど一連の業務)において、各業務プロセスの構成内容(職務)が適切か、また、担当者や担当部署が代わる過程で、前工程から後工程へとスムーズに業務が受け渡されているか、ボトルネックが後工程に影響していないかなどを確認することで、課題発生箇所を特定しやすくなります。

□組織構造が適切かを確認する

部門(役割)の切り口から現状抱えている課題があぶり出されるとともに、組織図の作成を通じて、ビジョン実現のために必要な機能が組み込まれているか、望ましい組織形態(機能別・事業部別)か、意思決定や情報伝達の仕組みが適切かなどが、「可視化」することにより課題が見えてきます。

また人員構成を多面的に検討することで必要な人材も見えてきます。

⇒課題発生背景・理由を日常業務と直結している組織運営や構造の観点から掘り下げ、提案できる解決策を想定しましょう。

分析支援編 参照P P14~21, 30

STEP2

参考)人員構成表

Table with columns for Age (年代), Gender (性別), and Department (部門) across four periods (第0期, 第1期, 第2期, 第3期).

年代別、部門別、階層別などの切り口から今後どのような人員構成を考えていくかも多面的に検討しましょう

支援のポイント

□必要な人物像の明確化をサポートする

解決策を人材で固める場合は、必要な人物像の要件を明らかにしていきます。
・どのような態度、姿勢が求められるか?
・どのような知識、経験、技能、資格、能力等が必要か?
・上記は人材の自助努力で習得すべきか、事業者側で側面支援可能か?

□調達方法を検討する

必要な人物像の要件を鑑み、社内人材の登用・育成を「内部調達」か、新たに採用する「外部調達」かを検討するにあたり、新たな取組に伴うマンパワーの確保、緊急性や専門性などの観点から、どの調達方法が適切かを考慮しましょう。

採用ありきではなく、既成概念にとらわれずに業務の見直しを行い役割分担を再検討することで、現有的人材で対応可能かも促しましょう。
⇒諸要件を客観視して相談者に見えていない着眼点や、解決策を具体化するために自身のリソースやネットワークが活かせないか、アンテナを立てましょう。

分析支援編 参照P P20~25

STEP3

設定項目の意図

2-2. 〇年後のゴール実現のための戦略

「現状」と「将来ありたい姿」のギャップを埋めるために、どのような道筋を描くのか、今後取り組んでいく方向性を明らかにします。

既存事業や新規事業についてどのように取り組むか、売上構成比なども合わせて検討するとイメージがわきやすくなります。

2-3. ありたい姿を実現するための組織図

上記の項目を見据えて、将来ビジョンを実現するための組織図を描きながら現在の組織図と比較することによって、どのような状態にすることが望ましいのかを検討していきます。

部署の新設や既存部署の統廃合、各部門における管理者の配置等も合わせて検討していくことでどのように人材活用すべきかも見えてきます

STEP2

参考)経営機能の切り口

Table listing business functions such as Sales (営業), Production (生産), HR (人事), Finance (財務), etc.

□現在ある経営機能で十分か?

□現在ない経営機能はどのように補うか?

組織図に反映!

STEP3: 求人像や人材の調達方法を明確化する

設定項目の意図

⇒前項で検討した解決の方向性に基づいて、右欄にある将来ビジョンを実現するための戦略と将来の組織図を見据えながら、具体的な解決策を検討していきます。

1-3. 解決策の検討(コアQ3:分析7)

「人材」、「技術(機械化)」、「外部化」の3つの方向性から、具体的な解決策に落とし込むうえで、「人材」を選択する場合、特に採用時には必要人物像を外部に発信できるようになるまで具体化しましょう。
さらに、支援先事業者で解決が難しい場合、支店先事業者が持ち合わせていない支援策やネットワークの活用といった、支援者側で対応が必要なおことはいずれも踏まえて検討します。

STEP3

参考)パソコン修理会社の女性スタッフ登用例

Table comparing 'Before' (改革前) and 'After' (改革後) scenarios for female staff recruitment in a PC repair company.

女性スタッフの担当業務は12のうち3→業務の見直しを行い、役割分担を再検討した結果、女性スタッフの担当業務は15のうち14に!

(「なぜあの会社の女性はイキイキ働いているのか」同僚監)

STEP4: 求人・採用/登用・育成に向けた具体的な取組

設定項目の意図

⇒①のシートで明確になった人材に関する取り組みを時間軸に落とし込み、行動を細分化して計画に展開した後、実行性を高めるために進捗管理ツールとしても活用します。

3. 人材活用プラン

「求人・採用」、「登用」、「育成」、「職場環境改善」の各テーマにおいて、直近で取り組むこと、時間をかけて取り組むことを時間軸に落とし込んでいくことで、いつ何をすべきかの道筋を整理します。

4. 人材活用に向けた直近のアクションプラン

前項のうち、直近の1年間について、各テーマを実行するために、月次レベルで、「何を」、「誰が」、「いつ」、「取り組み内容」を落とし込みながら、実行性を高めるために必要な内容を整理していきます。

STEP4

【ワーク&ディスカッション】

～人材需要に対する対応策について、仮説と引き出しを確認しておこう～

【ワーク】

1. 「ワークシート2: 支援対象事業者の人材需要における問題抽出と対応策」の「①人材需要が発生する背景・理由」の欄に、自身の担当する特徴的な支援事業者像などを思い浮かべながら、人材需要が発生する背景や理由を記入してください。
2. 1. で記載した内容をもとに、人材需要を満たす各解決方法を実行する際、どんな問題点が想定されるか、また、どのような対応策が提案可能か、前半のワークで活用したネットワークなども確認しながら記載してください。

【ディスカッション】

1. 各グループメンバーから記載内容をお話いただきます。
2. 共通するテーマを絞り込み、提案力を高めるための対応策について意見交換してみましょう。

支援のポイント

□人材に関する方針を確認する

支援先事業者が目指す将来ビジョンとその実現に必要な求める人材像がリンクしていなければ施策を講じても実行性が高まりません。支援先事業者は何を目指し、その実現にどんな要件を備えた人材が必要なのか方針として言語化し、各施策が方針に基づきものかを確認しましょう。

□処遇を再点検する

納得度のある人事評価とその評価に基づいた適正な給与体系になっているかを再点検します。従業員が設定した目標に対する成果が給与に反映されていることによって、事業者に対する信頼感の醸成につながります。

□成長を促す機会提供を検討する

異動やジョブローテーションを行うことで、従業員のチャレンジ精神を高めることができます。従業員のキャリアプランに基づいて、成長を促す新たな取組機会を提供できないかを考えます。権限移譲や職務遂行のために必要な能力開発なども併せて検討しましょう。

STEP5

参考)人材の定着・活躍に関する情報源

□中小企業庁

「中小企業・小規模事業者の 人手不足への対応事例」
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200522hitodebusoku_jirei.pdf

□ミラサポplus

経営のヒント「雇用・人材」
<https://mirasapo-plus.go.jp/tag/regionalresources/>

□厚生労働省

「グッドキャリア企業アワード」
<https://career-award.mhlw.go.jp/>

支援のポイント

□各テーマを時系列に落とし込む

人材に関わる各テーマについて、すぐに必要なことやできること、時間をかけて取り組むことを、将来の組織図や人員構成を念頭において、段階的に取組まなければならないことを各年、月次の時間軸に落とし込んで整理しましょう。

□職場環境の改善点についても再確認する

新たな人材の確保や登用・育成の定着を促進するために、処遇、労働時間、福利厚生、就労環境、コミュニケーションなどについて、現在の職場環境で改善すべき点はないかも合わせて再確認しておきましょう。

□実行性を意識したアクションプランになっているかを確認する

直近のアクションプランに落とし込む際、取り組む内容を細分化しながら、俯瞰したときに、担当や取り組み内容が特定の担当部門(者)や時期に集中していないか、取り組みテーマが実行できるような段階的に整理されているか、抜けや漏れやないかなども再確認しましょう。

⇒支援者側から見て、支援先事業者が取り組むべき計画の道筋がイメージできるか、できない部分は質問で掘り下げて具体性を高めましょう。

分析支援編 参照P

P22～23、26～29、31

STEP4

2. ステップ5における人材の定着や活躍に向けたフォローアップ

□リテンションマネジメントとは

リテンション(retention): 維持・保持・引き留める⇒「人材を保持する」
 リテンションマネジメント: 「従業員の社外流出を防ぎ、長期に渡って働き続けてもらうための戦略を立案し施策を展開すること」

□リテンションマネジメントが目目される背景

事業者側: 慢性的な人材不足⇒従業員側: 転職に対する抵抗感の減少
 ⇒人材の流出が事業継続に影響を及ぼす可能性が高まる

□リテンションマネジメントのメリット

1. 従業員との関係性構築によるポテンシャルの向上
2. 知識・ノウハウ・スキルの社内蓄積による競争力や生産性の向上
3. 採用コストの抑制
4. 経営計画の実行精度向上

STEP5

支援のポイント

□社内コミュニケーションの促進策を検討する

社内で良好なコミュニケーションが行われていることにより、従業員は心理的な安心感を抱くことができ定着につながります。従業員に任せにするのではなく、事業者側でもコミュニケーションの促進が図れるような機会や制度の導入を検討します。

□柔軟な勤務形態を検討する

育児や介護などライフスタイルの変化でこれまでのような働き方ができない従業員に対して、働き続けられるような勤務形態の導入も必要となります。短時間勤務やフレックスタイム、在宅勤務など柔軟な勤務形態が導入できないかも検討しましょう。

⇒従業員の定着率を向上させるために、従業員が安心して長く働き続けられる環境づくりに何が必要か、他社の事例などを参考にしながら検討を促しましょう。

分析支援編 参照P

P22～23、26～27

STEP5

最後に… ～支援にあたって～

1. 相談者の抱える問題点とそれを解決するための真因が何かを掘り下げよう
2. 事業者の描く将来像を引き出し、受け止め、どうしたらできるか、何が最善かを共に考えよう
3. 事業者の自助努力を促しつつ、必要なサポートが何か、そのためにどんなリソース、ネットワークを活用するのがアンテナを張り続けよう

ご清聴いただき
 どうもありがとうございました!

2-3. 企業支援の実践(OJT)における特色・工夫

エリア勉強会およびオンライン講座にて習得した中核人材確保支援の基礎知識をベースに、アドバイザーの OJT 形式による企業支援の実践（実務フォロー）を行う。実務フォローでは、アドバイザーが伴走しながら担い手の理解度と意欲の向上、活用できるネットワークの拡大をめざす。今回、異動がない組織の実務フォローにおける支援対象企業は担い手自らが設定し、企業への声かけも担い手自身が行った。支援対象企業とは、担い手が以前より支援を継続している企業や、自組織の会員企業である。その背景は、実践をより自分事として捉え、事業終了後も継続した企業支援を可能とするため。また、下図のとおり支援方法は異動がある組織と移動が基本的でない組織に分けて支援方法を設定した。なお、異動がある組織については、人材相談が寄せられている顧客企業を支援先企業とし、企業支援部門に所属する担い手と、顧客企業を担当する支店職員が同席して実施した。

・支援方法

実務フォローにおける企業訪問回数は、支援内容により 1~3 回。人材課題の有無に関わらず、経営課題の整理や優先順位付け等の STEP1~2 から丁寧に進め企業理解を深める。担い手の通常業務では融資や補助金申請等の相談が多く、人材確保のための 5 つのステップに置き換えると STEP3 あるいは 4 からのスタートとなるため、敢えて STEP1~2 に重点を置き、企業の理念やビジョンといった経営者の思いに触れながら、経営課題の整理や優先順位付け等を丁寧に行い、中小企業と足並みを揃える。

人事異動が基本的でない組織の担い手には、個人のスキル向上を目的とし、ただ手本を見せるのではなく、企業面談前には支援対象企業のこれまでの支援経緯や HP 等の情報から担い手自らが経営課題の仮説を立て、面談後には仮説検証を行うことで、STEP1~3 の自立化を促し、STEP4 においては「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」等のネットワーク活用を実践する。

人事異動のある組織には組織同士の連携プロセスを確立するため、企業面談には担い手が必ず同席し、大阪産業局の人材戦略支援メニューを理解してもらおう。また、期中で面談し、連携スキームについての意見交換や改善に取り組んだ。具体的には、担い手が所属する金融機関の、各営業支店から企業支援部門へ共有される企業の人材ニーズに関する情報量の均一化である。

◎ポイント「組織内異動の有無に準じたOJT支援方法の適用」

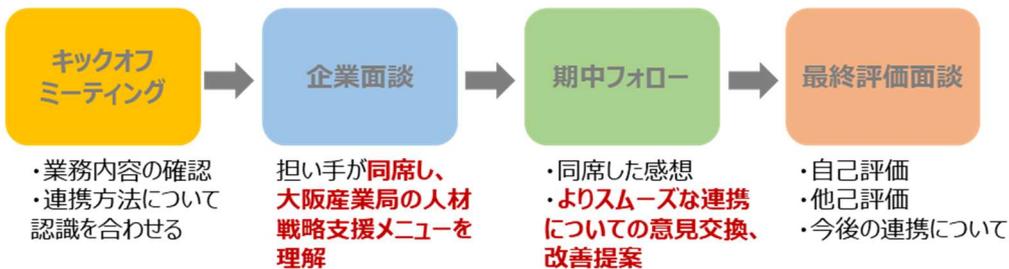
①異動の少ない組織（商工会・商工会議所等）

担い手個人のスキル向上にフォーカス ※支援対象企業は、担い手が自組織の支援実績企業から選定・声かけを行った。



②定期的な異動のある組織（金融機関）

組織単位の連携にフォーカス



・参加者リスト

所属機関	役職	年齢	経験年数
地域経営支援機関（商工会議所）	なし	40代	13
地域経営支援機関（商工会議所）	なし	30代	5
地域経営支援機関（商工会議所）	所長	30代	7
地域経営支援機関（商工会議所）	なし	30代	4
地域経営支援機関（商工会議所）	主任	30代	5
地域経営支援機関（商工会議所）	なし	30代	3
地域経営支援機関（商工会議所）	課長代理	30代	7
地域経営支援機関（商工会議所）	なし	20代	3
地域経営支援機関（商工会議所）	理事	40代	23
地域経営支援機関（商工会議所）	支所長	50代	27
地域経営支援機関（商工会議所）	なし	30代	5
地域経営支援機関（商工会議所）	なし	20代	2
地域経営支援機関（商工会議所）	課長代理	40代	20
地域経営支援機関（商工会議所）	なし	20代	2
地域経営支援機関（商工会議所）	なし	20代	2
地域経営支援機関（商工会）	なし	40代	22
地域経営支援機関（民間）	所長	60代	6
金融機関	課長代理	30代	15
金融機関	課長代理	40代	23
金融機関	主任	30代	9

・能力育成において、とくに効果的だったこと

アドバイザーとの企業訪問による、担い手の意識の変化が大きかった。商工会・商工会議所の指導員向け座学研修は多数あるものの、「伴走支援型研修」はこれまでなかった。アドバイザーの手本から学んだこと、また長い付き合いの中でも知らなかった企業の声を聞くことができ、担い手自身の支援力向上と共に外部連携の重要性を実感したという声が多かった。経営者の悩みに寄り添うことで真の経営課題が明らかとなり、そのうえで人材課題は切り離されたものではなく、その経営課題の内のひとつであるということを担い手が認識したことで、人材課題の捉え方に変化が見られた。

2-4. 育成到達度の評価

座学のみ参加の担い手については、人材確保支援の基礎知識や、地域で核となる大阪産業局・大阪労働協会の支援メニューを事例に取り上げながら、現在自身が利用できるネットワークについて調べると共に各地域にあるネットワークを利用することで企業支援に活用できるようになる知識の習得をおこなった。

座学後の実務フォローにも参加した担い手には、アドバイザーが伴走しながら共に伴走支援を行った結果、下記のような事例ができた。中小企業への支援は、担い手が主となりアドバイザー及び大阪産業局と連携しながら今後も継続する。

- ① 商工会議所議員である従業員数 30 人規模の企業では、3 度のコンタクトの中で社長に STEP 1 から丁寧に企業の理念やビジョンをヒアリングし、経営課題の優先順位付けや、解決策の提案と検討を行った。
- ② ニッチマーケットにて機械商社を営む従業員 9 名の企業では、創業社長に対して STEP1 から理念や社名の由来から深くヒアリング。社長の想いを組み取ったうえで、同社で活躍できる営業職のペルソナを具体的に描くことができ、ターゲットに訴求できる内容の求人票や採用ページを作成した。
- ③ また、別のケースでは経営者と従業員 3 名の美容室に、採用を続けていて成果が出ない理由を掘り下げると共に、経営者の理念やめざす姿を確認したうえで、SNS 採用での具体的な手法に落とし込み、経営者の実行を促すなど、同行訪問を行うことで実務のブラッシュアップを図ることができた。

・評価方法

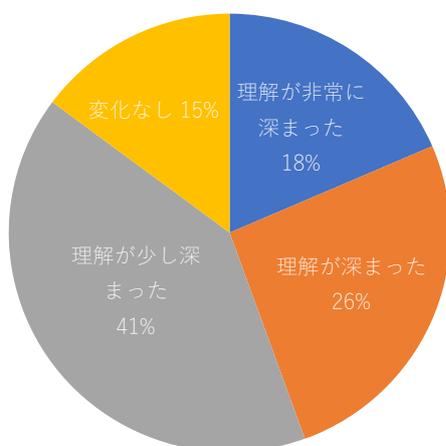
担い手の定義は「中小企業と信頼関係を構築し、経営の全体像から課題を整理するスキルと経営者の実行を促すことができる」「担い手が所属する組織内外にある連携機関やネットワークを活用した提案を中小企業にアドバイスを含めたコーディネートできる」人材である。

その上で、育成方針の項でも示した通り、担い手育成において最も重要なことは、中小企業の人材確保支援において地域のネットワークを活用できるようになることである。それは、今後地域でめざす姿として、中小企業の経営課題解決に対して成果にコミットした支援を行うことである。本事業が終了した次年度以降も、担い手が中小企業支援の中で人材確保というキーワードが出た際に大阪産業局へ繋ぐだけでなく具体的な相談ができる関係性があることが重要である。そのため、今回実務フォローをした担い手 20 名が、地域の人材確保支援の担い手として「育成できた」かどうかは、この観点で行った。

評価面談は担い手・アドバイザー・事務局の 3 者同席のもと、下記資料に基づき担い手の自己評価や、感想、また今後の展望についてヒアリングを行った。担い手の自己評価とアドバイザーの他者評価による「人材確保のための 5 つのステップ」と「支援者に求められる 5 つの力」の理解度や意識の変化を定量的に測るとともに、活用できるネットワークの変化や今後大阪産業局との連携についての意見交換を行い、本事業で構築したネットワークが次年度以降も継続・発展していくことを共通認識とできるかどうかを確認する。前述のとおり、重要な観点は、活用できるネットワークの変化や今後の連携についての意見交換の、定性的な部分であった。

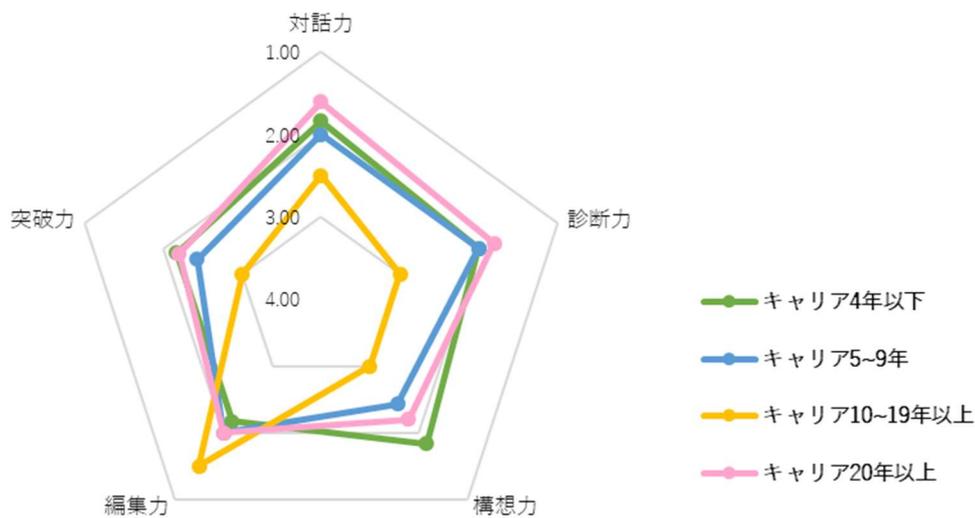
・実際の効果

① 5つのステップの理解度についての変化（実務フォロー参加20名の自己評価）



座学で学んだ5ステップを、アドバイザーとの企業同行において目の当たりにし、理解が深まったというコメントが多かった。理解が深まった事と、実践できるようになった事を同義として捉える担い手が多く、自己評価は控えめな印象であった。

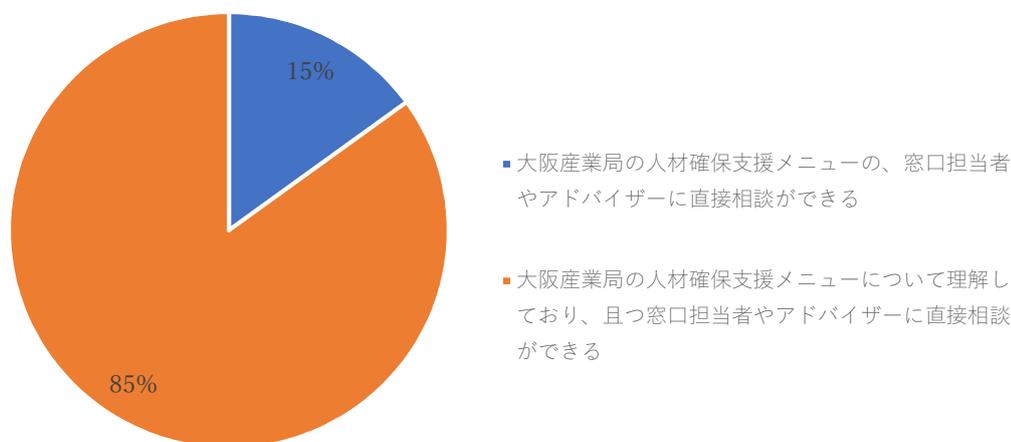
② 5つの力に対する意識の変化（実務フォロー参加20名の自己評価）



アドバイザーと企業同行したことによる気づきが大きかった。キャリアの短い担い手は、STEP1～2における「対話力」「診断力」「構想力」の向上に意欲的で、本事業外の支援ケースでも実践する等の変化があったと報告があった。キャリアが長くなると共に、前述の土台ありきで地域ネットワーク活用への意識や、組織への課題感が強かった。

③ 担い手の活用できるネットワークの変化について

(実務フォロー参加 20 名に対するアドバイザーの他者評価)



担い手 17 名は、OJT の中で STEP4 の「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」の相談に同席し、同メニューについて理解を深めた。そして、人材戦略アドバイザーや事務局へ相談ができる関係性を築いた。他 3 名の担い手は、同メニューを実際に活用する機会はなかったが、その概要を理解し、同メニューの人材戦略アドバイザーや事務局へ相談ができる関係性を築いた。

④ 活用できるネットワークの変化について (担い手の声)

・「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」を通じて、プロ人材や OSAKA しごとフィールド内の支援メニューや制度を知る機会となり、ネットワークだけでなく情報を増やすことができたと言える。また、今回の取組で大阪産業局と気軽に相談ができる関係を作ることができたため、その関係の中で今後も活用できるネットワークを増やせたらと思う。(商工会議所)

・大阪産業局や、コンシェルジュの取り繋ぎで民間人材サービス事業者の担当営業と企業同行をしたり、新しいネットワークを取り入れて企業支援ができたことは、今後に繋がる大きなきっかけだった。人材ニーズを聞いていながらも最適なところへ繋げていなかったのが、今後も連携できると心強い。(商工会)

・大阪産業局のコンシェルジュ事業を利用し、公民さまざまな採用手法や支援制度を改めて勉強する機会となった。また、アドバイザーや事務局とのネットワークができたことで、会議所で解決できない案件について相談がしやすくなった。(商工会議所)

・大阪産業局と共に、支店職員が企業へ事前情報をする際に使うヒアリングリストを作成したことで、支店職員と共有する顧客情報量が格段に増えた。これからは繋いで終わりではなく、大阪産業局と連携しながら進捗や成果を追える企業支援がしたい。(金融機関)

・ 検証結果について

人材確保支援における地域ネットワークの基礎ができた

地域の経営支援機関が支援する中小企業の抱える課題を解きほぐすと、人材確保に関する悩みが明らかになることがほとんどだった。今回、外部機関である大阪産業局と連携し、5つのステップ沿って改めて企業支援を見直したことで、新たな気付きがあり、中小企業の人材確保の悩みについて成果にコミットできるネットワークを理解し、その機関（大阪産業局）へ気軽に相談ができる関係性を築くことができたと担い手自らの声があったのは、今後地域におけるネットワークがさらに発展していくことのきっかけになると言える。

STEP1～2の重要性についての認識が広がった

「中小企業と信頼関係を構築し、経営の全体像から課題を整理するスキルと経営者の実行を促すことができる」という観点については、経験年数の浅い担い手からの反響が大きかった。補助金申請サポートが中心で、踏み込んだ支援経験の少ない担い手にとって、経営者と対話する中で寄り添い、思いを引き出すこと自体が未知数であった。今回アドバイザーと共に企業に伴走支援したことで、STEP1～2に重点を置き丁寧に進めることが、その後のSTEP3～5に繋がることに担い手自身が気づき、報告してくれたことが大きな成果である。

人材確保支援における地域ネットワークについて理解が深まった

「担い手が所属する組織内外にある連携機関やネットワークを活用した提案を中小企業にアドバイスを含めたコーディネートができる」という観点では、実務フォローに参加した20名の担い手は人材確保支援における地域ネットワークである大阪産業局の支援メニュー（中小企業のための人材採用コンシェルジュ等）について理解ができたといえる。今回実務フォローにて実行に移せたケースはもちろん、実行の機会に恵まれなかったケースにおいても、プログラム最後の振り返り面談の際に、次年度以降の具体的な連携イメージについて議論をすることができ、担い手はいずれもこの支援メニューの活用に着目していた。

・ 最も効果が高かったと考えられる取組

【OJTにおける、アドバイザーとの企業同行】

OJTでは、担い手が選定した企業（組織として支援実績のある企業）に対しアドバイザーと1回以上訪問し、STEP1から丁寧に支援を進める。

訪問の前後で、担い手はアドバイザーの助言を仰ぎながら当該企業の課題についての仮説立てや、解決の方策を検討することで、人材確保支援や人材採用手法について理解を深めた。

▼ 担い手の声

- ・ 経営指導員向けの座学研修は数多あるが、OJTによる実践研修はこれまでなく貴重な機会だった（商工会議所）

- ・ただ連携関係を結ぶのではなく、研修の機会として企業へ同行できたことは、今後の連携に生きてくる（金融機関）
- ・経営指導員を長く経験してきたが、中小企業に対してまだまだできることがあると気づくことができた（商工会議所）

担い手自身が見出した参加目的

当初は参加目的が定まっていなかった担い手も多かったが、実務フォローの中で各々目的が明確になっていたことが評価面談を通じて確認できた。参加目的は、大きく3つに分類され、いずれも「企業支援のため」に集約される。

1. 個人のスキル向上のため（企業支援とは何かを理解し、仕事のやりがいやおもしろさを見出す）
2. 組織の在り方を考えるため（今回の経験を個人のスキル向上に留めず、組織変革に活かす。）
3. ネットワーク活用力向上（引き出しを増やし、より踏み込んだ企業支援を実現するため）

アドバイザーと担い手の信頼関係構築

実務フォローは1ヶ月から3ヶ月という短期間となった上、コロナ禍において経営支援機関の繁忙期と重なっていたため、コンタクト回数としては多くはなかったが、担い手とアドバイザーの関係構築に重点をおき、質にこだわった。初回キックオフミーティングでは意識合わせを丁寧に行い、同じ方向をむいて企業支援を進めた。コンタクトを重ねるうちに、担い手から「実は・・・」と自身のキャリアの展望や悩み等の本音を語ってくれるケースもあり、中核人材確保支援能力の向上とは直接的に関係はなかったが、アドバイザーはメンターとしても積極的に相談に応じた。

最後の評価面談での満足度が予想以上に高く、特に企業同行でのアドバイザーの手本を見たことによる担い手の気づきや学びが、その後の意識や行動の変化へと影響しているという感想が多かった。それは単に企業同行しただけではなく、事前の意識合わせや関係構築が下地となっているからこそその効果と考える。

【仮説】担い手に必要なスキルとして「中小企業と信頼関係を構築し、経営の全体像から課題を整理し、実行を促すスキル」「担い手が所属する組織内外にある連携機関やネットワークを活用した提案をコーディネートできること」と定義し、座学による知識の習得だけではなく、実際の企業支援の場においてOJTを実施することでノウハウの習得をめざす。この内で最も重要とするのは、担い手が中小企業の人材確保支援において地域のネットワークを活用できるようになることである。

【勉強会・研究会等の詳細】

議題	講義の狙い実施	講義のポイント	ツール等	講義を通じた課題
勉強会				
エリア勉強会	中小企業の人材確保支援におけるスキル向上	講義では、人材確保のための5つのステップや支援者に求められる5つの力の基礎知識からアクションプラン作成・地域ネットワークの活用について学ぶ。 グループディスカッションでは、担い手同士が活用できる地域ネットワークや支援事例等のナレッジ共有により意欲向上や気づきの機会とする。	・オリジナルテキスト ・ワークシート 【副読本】 ・分析支援編_人材確保支援ツール ・材確保支援ツール ・コア 4Question_ 人材確保支援ツール	主に小規模事業者を支援する機関にとって「中核人材」は他所事のような印象があるとの意見があったため、講師より「2人以上になれば組織で、中核人材とは経営課題を解決できる人材を指し、小規模事業者にも当てはまることである」とメッセージを発信した。
オンライン講座	中小企業の人材確保支援におけるスキル向上	講義内容はエリア勉強会と同様。	エリア勉強会と同様	経験年数の浅い担い手には、1度の受講（視聴）では難しかったという意見があったため、OJTにて個別フォローをした。
OJT（詳細は下に記載のとおり）				
実務フォロー（異動のない組織）	担い手自身の人材確保支援能力の向上	担い手自身が支援企業の設定と巻き込みを行い、期間中アドバイザーと共に支援。訪問以外に、訪問内容の振り返りや解決策の検討などを行う。		
実務フォロー（異動のある組織）	組織同士の連携強化	経営支援機関によってSTEP1～3を進めた企業に対し、STEP3～4にて大阪産業局の「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」が連携し、担い手はコンシェルジュの相談対応に同席して理解を深める。		

【OJTの詳細】

(OJT①) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／経営指導員／20代／経験年数3年

参加目的：

個人のスキル向上のため (企業支援とは何かを理解し、仕事のやりがいやおもしろさを見出す)

実践支援先：地域にてドーナツ店を2店舗経営するFC企業

実践支援で切り出した経営課題：事業拡大 (店舗拡大) に伴う人材確保

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	人材確保支援ツール
第2回	訪問前の仮説立て (事前準備)	STEP1.2 対話力 診断力 構想力	オンライン講座を2度受講したうえで、疑問点・不明点についてディスカッションした。企業支援における担い手の不安や疑問等の相談に対応した。	人材確保支援ツール
第3回	訪問前の仮説立て (事前準備)	STEP1.2 対話力 診断力 構想力	過去のやりとりや、企業HPを参考に、経営課題について担い手自身が仮説立てを行った。 その仮説立てを元にアドバイザーと議論し、実践へ向けて認識をあわせた。	人材確保支援ツール
第4回	企業訪問	STEP1.2 対話力 診断力 構想力	アドバイザーが先導しながらも、担い手主導で事前準備に基づき実践した。 訪問後、担い手からレポートを提出。 アドバイザーと振り返りを行った。	

【担い手の自己評価】

入所後は補助金申請サポートを中心に対応しており、自身がフロントに立って経営者に会うことも、仮説立て等の事前準備も初めての経験であった。これまで自分に何が足りないのかわからず、企業にとって自分じゃなくてもできることばかりをやってきたように思う。今回の経験から、インタビューではなく対話の中から経営者の思いを聴くこと。若さや経験不足さえ武器にして、企業とまっすぐに向き合うこと。何より企業にとって親しみやすい存在となることで、企業に伴走しながら経営課題の解決ができるのだということがわかった。自分のめざす企業「支援」がどのようなものなのか、その道筋が見えたと感じている。まだスキルも経験も足りないが、企業を理解する努力、社長の悩みに寄り添い、その思いを引き出す工夫を重ねながら、企業の成長を支援できる存在になりたい。

【アドバイザー評価】

今回支援する企業とのアポイント日まで時間があつたので、STEP1.2に重点を置き、これまでの支援実績やHP等を用いて担い手と一緒にいろんな仮説を立て、会社理解の機会をつくりました。経営者は担い手が運営を担当する青年部での付き合いがあり既に関係性はできていましたが、面談ではただ自分が聞きたい事を聞き、社長がその質問に致し方なく答えているというインタビュー形式になっていることに悩んでおられました。どうすれば、社長と「対話」ができるのだろう。企業にもっと深く入りこんで自然にいろんなこと相談され、そのうえで提案できるような関係をめざしたいという目標を確認し、実務フォローをスタートしました。

社会人になってから、経営者のアポイントに誰かと同行した事も初めてで、事前にその企業について仮説を立ててどんな会社でどんな課題があるのだろうと推理をしたことももちろん初めてだったとのこと。経営者とのアポイントの同行・同席での気づきとしては2点。1点目は、インタビューではなく普通の会話の中で経営者の本音や悩みを聞き出していく。場が温まるような会話を楽しむ姿勢が大事であること。2点目は社長に一つでも新しい気づきや情報になる話を提供しようとする姿勢や事前準備が必要であること。こうした気づきを通じて、「何かがダメだと思っていた自分の社長との対話をどう改善したらいいのか、わかりました。」と力強く話してくれるだけでなく、今回の学びを他の支援事例でも実践されたことを聞き、成長を感じました。

【上長（事務局長）の評価】

今回参加させた担い手は所内期待のホープ。ベテランの先輩指導員の後ろについて様々な経験を積みながらゆっくり着実に育成したい思いがあり、入所からこれまでは補助金や青年部運営のサポートしかさせていなかった。ところが今回実務フォローの参加を経て、担い手自ら補助金申請企業に一人に対応し、非常に完成度の高い事業計画書を作ってきたことにも、彼自身の成長スピードにも驚いている。次年度以降もこのようなプログラムがあれば、新人育成のため積極的に参加したい。

(OJT②) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／課長代理／30代／経験年数7年

参加目的：

組織の在り方を考えるため (今回の経験を個人のスキル向上に留めず、組織変革に活かす。)

実践支援先：教育・福祉施設を主な顧客とする給食事業者

実践支援で切り出した経営課題：営業強化、組織体質改善に伴う人材確保

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	
第2回	企業訪問	STEP1.2 対話力 診断力	STEP1～2の流れを担い手に見せた。具体的には、経営者の思いや抱えている課題を引き出すプロセス。	
第3回	振り返り	STEP1.2 対話力 診断力 構想力	企業訪問での感想と、次回アクションの検討。担い手は前回の訪問内容をまとめた資料を作成した。	
第4回	企業訪問	STEP3 対話力 構想力 編集力	担い手が前回まとめた資料をもって、経営者に説明した。課題の優先順位付けのプロセスではアドバイザーが手本を見せた。	
第5回	振り返り	STEP3 編集力 突破力	前回訪問での感想と、次回アクション。また担い手自身の今後のキャリアや会議所の課題について議論した。	

【担い手の自己評価】

参加した理由としては、個人としても会議所としてもネットワーク活用力を向上すべきだと考えたからだが、実際に企業支援を進めるうちにもっと根本的な「対話力」や「診断力」を培うことが、その後の工程やひいては企業の成果に繋がるのだということを実感した。日々目まぐるしく変化する環境や課題と闘う経営者に寄り添い、課題を共有し、解決へと伴走することで築かれる信頼関係があることを、今回体験できた。担い手個人の課題だけでなく会議所としての課題も整理し、専務理事や事務局長と共に今後の会議所の企業支援あり方について議論を続けている。

【アドバイザー評価】

担い手の主な業務は創業支援であるため、今回の支援対象となった企業のような規模やステージの経営課題を扱うこと、それを束ねる経営者と対話することは初めての経験でした。何を聞けばいいか、どう聞けばいいかという段階から手探りであり、議員事業所に失礼があってはいけない、失敗できないという気負いもあり、かなり戸惑いが見られました。そのような中、まずは私が経営者の悩みや、その背景の聞き出し方、寄り添い方、経営者の思いを言語化することを実践して見せ、経営者のヒアリングを体感してもらうことを意識しながら進めました。

訪問の度に担い手と2人で振り返りを行い、ステップ1~2についてどう進めたか、何を聞いたかを再度確認し、エリア勉強会で学んだことと紐づけしながら理解を深めるようにしました。またコロナの中企業の経営状況が急変し、経営者が日々変化に対応されていることも学び、リアルに経営を実感できたことも良い経験になったのではと思います。次にステップ3の実践においては、担い手自身が経営者の立場になって提案をまとめてもらった。そうしたプロセスの中で企業（経営者）に寄り添っていった結果として、顧客との距離が埋まり、コミュニケーションもスムーズに。プレゼンによって経営者と同じ方向を見ることができました。1~3のステップをご自身で体感し、経営者とのやり取りのイメージ、手順、スタンス等理解されたのが一番効果的ではなかったかと思う。ご本人も納得感高く、モチベーションも上がったことが感じられました。

当初、5つの力の内編集力を強化していきたいとのことでしたが、最後の振り返りでは対話力、診断力を更にスキルアップすることが、ご自身にとっては大事だと気が付かれたようです。今回の経験がご自身のスキルアップ、キャリアアップに繋がることも理解でき、成長意欲もアップしたように、ご本人の発言から感じられます。顧客との信頼を得るためにどうすべきか、顧客との関係性をどう創っていくのか、顧客スタンス、何をしていけばいいかなどご本人の視野を広げるケーススタディとなり、いいきっかけ創りができたと思います。

(OJT③) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／経営指導員／30代／経験年数5年

参加目的：

組織の在り方を考えるため (今回の経験を組織変革に活かす。今後の会議所の在り方を議論)

実践支援先：地域に根差す美容室

実践支援で切り出した経営課題：事業拡大を見据えた人材確保

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	
第2回	企業面談	STEP1-4 対話力 診断力 構想力 編集力	アドバイザーが主導で、STEP1～4のプロセスを見せた。企業理念やビジョンから求人像を描き、「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」の連携先の提案までをアドバイザーが行って見せた。	
第3回	振り返り	STEP1-4 診断力 構想力 編集力	担い手に面談での感想と気づきをヒアリング。採用手法についてのレクチャーも行った。	
第4回	企業面談	STEP1-4 対話力 診断力 構想力 編集力 突破力	アドバイザーが主導で、STEP1～4のプロセスを見せた。経営者に創業からの経緯や思いをヒアリングし、求人像のペルソナを描いた。また、同業界で採用を成功させている事例を紹介し、SNSを活用した採用活動について提案を行った。	人材確保支援ツール

【担い手の自己評価】

これまでも自分の持ちうるネットワークを活用してきたが、今回実務フォローに参加することでそれを増やしたいと考えていた。大阪産業局やアドバイザーとの活きたネットワークを築くことができたと感じると共に、今回の体験を通して、企業支援に踏み込んで支援いくことの大切さを知った。STEP1.2にお

いて深くヒアリングができるからこそ STEP5 までの結果に繋がるということ。経営者の言葉や要望をうのみにせず、何が企業のためになるのかを見極める力が必要。今回の経験を通して、経営者へのヒアリングも楽しめるようになったと感じている。また個人のスキル向上だけでなく、自組織が人材確保支援に強い会議所になることが目標である。今後の会議所の在り方を問うていきたい。

【アドバイザー評価】

経営指導員として、融資相談における事業計画書作成で踏み込んだ話もするなど、深い部分まで入り込んで支援をするスタンスをお持ちでした。そのためオンライン講座に参加いただいたの直後のご本人の感想としては、支援員に求められる5つのスタンスのうち「対話力」についてはある程度自信をお持ちの印象で顧客との関係構築は得意とされている様子でした。一方で「診断力」「構想力」「編集力」「突破力」について、強化したいとのことでした。特に「突破力」については、ずっといろんな採用手段を提案はしているが、その後採用成功に導けた経験がない、またはその後についてなかなか支援ができていないということに、支援の実感を持ちきれない気持ちもあり、採用であれば採用成功につながる、「採用成功力」を身につけたいとおっしゃったのが印象に残ります。

最後の振り返り面談では、支援対象企業の面談にて採用できない・定着しないという悩みをもつ社長の真の課題を解きほぐしていくシーンについて、担い手から「経営者が話す課題だけでなく、その向こうにある真の課題を探る姿勢をもちたい」「指導員としてもっと踏み込んでいくためには深堀、鵜呑みにしないということが大事」と言葉にされていた。まだまだ指導員として、できる事があると感想もいただきました。地域ネットワークに繋ぐ前段階の STEP1~3 において、担い手が今後もう一步踏み込んだ話ができるのではと期待しています。

(OJT④) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／20代／経験年数2年

参加目的：

個人のスキル向上のため (企業支援とは、仕事のやりがい、おもしろさを見出す)

実践支援先：全国展開の放射線検知機商社

実践支援で切り出した経営課題：事業承継、新規事業創出に伴う人材確保

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	
第2回	企業同行	STEP1、2、3 対話力 診断力 構想力 編集力	アドバイザーが主導で、STEP1～4のプロセスを見せた。経営者に社名の由来など創業からの経緯や思いから今後のビジョンまでヒアリングし、求人像のペルソナを描き、採用手法について提案を行った。	
第3回	振り返り	STEP1～4 対話力 診断力 構想力	担い手が企業同行の内容を、人材確保支援ツールの項目に落とし込み、振り返りを行った。担い手の感想や気づきを言語化し、次回アクションについて議論した。	人材確保支援ツール
第4回	企業同行	STEP3.4 編集力 突破力	STEP3～4について企業と議論。その中で経営者からM&Aの相談があり、担い手の提案で商工会議所メニュー(相談)に繋いだ。	

【担い手の自己評価】

人材課題だから人の話いきなり入るのではなく、会社概要・沿革・事業内容から社長の悩みまで引き出してしまふ。人の話のためにここまで聞き出すのか！という驚きがあった。STEP1.2において経営の全体から徐々に落とし込んでいくので、解決策として人材確保以外の提案もできると理解した。まだまだ初対面の経営者には構えてしまふが、企業との対話が楽になった。カルテを埋めるためにインタビューするのではなく、経営者に話してもらうためにどうすればいいかという視点。経営者の話【疑問を持つ・質問する】ことができるようになった。

支援対象企業に大阪産業局の人材採用コンシェルジュを、そして話の中から出てきたM&Aについて会

議所メニューを案内し相談まで繋げた。M&A 支援の会議所メニューを繋いだのも初めてで、上司に教わりながら自分で進めたことで理解が進んだ。また、先日創業の相談を受けた際、この実務フォローで支援した企業とビジネスマッチングできるのではないかと発想ができた。アンテナをはりながら、点と点を繋げることが自然とできるようになっているのだと実感。今回の経験による意識や行動変化が、企業支援に反映されればと思う。

【アドバイザー評価】

全くの未経験から経営指導員に転職。入所から1年3ヵ月ほどで指導員としてまだ経験が浅い。この仕事に想いはあるが、カルテ報告に追われ、項目に沿って自分の聞きたい事を聞くというスタンスが否めない。さらに話の引き出し方がわからず、主体的に提案などは十分にできていなかった。

人材採用に困っているという支援対象企業の社長アポイントにて、STEP1から会社全体のこと、ビジョン、そして抱えている課題について私が主となりヒアリングし、担い手に見てもらいました。採用課題だけでなく、60歳を迎え突っ走ってきた創業社長の事業承継の悩みや、M&Aについて情報収集している事まで話していただき、担い手にとっても初めてで貴重な機会になったと思います。

接触機会は少なかったのですが、担い手本人の変化感はとてもあるように感じました。同行直後に、担い手からは、人材の悩みについて経営の話からヒアリングするのだと驚いたこと、そして組織構成や製品について聞いていくことで、会社全体のことを知れて、結果それだけ情報をもっていると、いくらでも提案事ができるという発見があったと聞きました。そこに至るには、聞き方をどう変えればいいのか？どうすれば警戒心なく話してくれるのか？ご自身なりに考えていった様子があります。その中で、担い手が日々の仕事の中で変えた事があり、「疑問に思った事を素直に聞いていくこと」だそうです。それが会話になれば、会話の中で自然と話してくれて、聞ける事が増える。「疑問を疑問に感じられるようになった」という一言が深く、とても印象に残りました。その後も創業の相談にこられても、どんな事業をされようとしているのかに関心をもち、その事業なら別の会社とマッチングできるかもしれないと、自然にそう考えられる思考になっている事は、とてもよいと思いますし成長された点だと思います。そこからさらに社内外につなぐ相談するという姿勢をもっていただければ、ネットワークの広がりから新たな解決方法が見出され、支援先に喜んでいただくまでにつながるのではないかと思います。

(OJT⑤) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／中小企業相談所 所長／39歳／入所7年目

参加目的：

ネットワーク活用力向上 (引き出しを増やし、より踏み込んだ企業支援を実現するため)

実践支援先：工作機械メーカー

実践支援で切り出した経営課題：新規事業推進における人材確保

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	
第2回	企業訪問	STEP1、2 対話力 診断力 構想力 編集力	アドバイザーが主導となり、STEP1から丁寧に進めた。新規事業推進における人材課題について、採用ではなく副業の外部活用の選択肢を紹介した。	
第3回	振り返り	STEP3、4 編集力 突破力	前回の企業訪問を振り返り、担い手の感想や気づきをヒアリング。また、副業活用の際に利用できる、中小企業のための人材採用コンシェルジュにて連携する大阪労働協会の支援メニューを紹介。担い手へは支援メニューや採用手法についてレクチャーし、担い手から企業へ提案する。	

【担い手の自己評価】

一人で企業と向き合っていると、自らが思う解しか提案することができない。自らの考えが経験によって凝り固まっているのではないかという不安を感じることもあった。これまでも経営者の話を聞く (受け止める) ことはできていたが、それを鵜呑みにしてしまうことや、聞くだけで終わることも多かったと思う。今回実務フォローに参加したことで、対話の中で見えざる課題までを引き出すこと、課題を整理し、然るべき支援メニューを提案し、その後のフォローまでできてこそ支援だと実感した。

また、「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」を通じて、プロ人材や OSAKA しごとフィールド内の支援メニューや制度を知る機会となり、ネットワークだけでなく情報を増やすことができたと言える。また、今回の取組で大阪産業局と気軽に相談ができる関係を作ることができたため、その関係の中で今後も活用できるネットワークを増やせたらと思う。

【アドバイザー評価】

同商工会議所の経営指導員の皆さんはホスピタリティが特に高い方々でしたが、その中でも担い手は事業者への寄り添う気持ちが特に強い方という認識を持っています。またそうでありながら所長としての立場で、組織全体の今後の在り方についてという観点もお持ちです。事業者からの相談においても、ステップ1，2から入る大切さも既に身につけておられます。また事業者の相談をそのまま鵜呑みにしてしまう自身の弱点も自覚されておられましたので、客観的視点をさらに身につければさらにスキルアップもされると感じました。

(OJT⑥) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会／役職なし／40代／経験年数 22年

参加目的：

個人のスキル向上のため (企業支援とは、仕事のやりがい、おもしろさを見出す)

実践支援先：産業廃棄物収集運搬業

実践支援で切り出した経営課題：生産性向上のための人材確保

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	
第2回	企業訪問	STEP1～4 対話力 診断力 構想力 編集力	アドバイザーが主導となり、STEP1から丁寧に進めた。求人像を詳細に描き、ハローワーク以外での採用に一步踏み出そうというところ。(中小企業のための人材採用コンシェルジュと連携)	
第3回	振り返り	STEP1～4 対話力 診断力 構想力 編集力 突破力	前回の企業訪問を振り返り、担い手がまとめた内容の確認と、感想や気づきをヒアリング。次回アクション(コンシェルジュから繋いだ求人広告サービス事業者との企業面談同席)のすり合わせ。	

【担い手の自己評価】

共感と鵜呑みの違い。経営者の話を鵜呑みにせず、真の課題を突き止めることの大切さに気が付いた。今回の支援企業は長い付き合いだったが、今まで聞いたことのない社長の思いを知ることができた。また今回は大阪産業局や、「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」の取り繋ぎで求人広告サービス事業者の担当営業と企業同行をしたり、新しいネットワークを取り入れて企業支援ができたことは、今後につながる大きなきっかけだった。人材ニーズを聞いていながらも最適どころへ繋げていなかったため、今後も連携できると心強い。

【アドバイザー評価】

入所から20年を越え、先輩から学ぶ機会もなくなり、また後輩育成の機会もほとんどなく、気づきの場が少ない状況。日々いろんな事業所さんから頼られて相談には乗っているが、このやり方でいいのか、答

え合わせの機会がないまま、過ごしているということでした。私が接した経営指導員の中では、最も親身に経営者の話を聞く姿勢があり、とにかく一生懸命。スタンスとして良いものをお持ちでした。支援員に求められる5つのスタンスのうち「対話力」についてはある程度自信をもち、「診断力」「構想力」「編集力」「突破力」については、まだまだ勉強不足という自己評価。話しやすく何でも相談にのってくれるいい方という印象ですが、社長の悩みを解決するために、踏み込んだ提案やその為に突っ込んだ内容を聞くということについては苦手意識をもっていると言っていました。採用については、ハローワークを紹介する程度で常に終わっていたとのことでした。

商工会以外の方との同行によって、悩みの一つだった「答え合わせ」ができた。自分だと踏み込めていない事がわかったことや、社長から聞いていることが真の課題なのか、もっと他に課題があるのでは？といった視点でヒアリングしていく必要性、具体的に採用活動をどのように進めていくのがいいかを把握できたと言いました。以前から、採用について条件ありきで募集することに、なんとなく違和感があったが、その違和感が明確になったとおっしゃった。会社のビジョンや目標があって（STEP 1, 2）そこから採用活動に落とし込んでいく事で、採用するターゲットを明確にでき、条件マッチングだけでなく、事業や会社に共感する人材とのご縁を追求する事が採用活動であることを理解いただいたようです。最後に今後指導員として「診断力」をもっと強化したいとおっしゃっており、その理由についても、「表面的な事象や話を信じてしまいがち、鵜呑みにせず、もっと深く理解に務めていく必要があると思ったため」と一歩踏み込む姿勢に変わった様子がうかがえます。同時に当面自分が一人でできなくとも、大阪産業局のコンシェルジュなどを使いながら、頼りながら核心に近づけていければよいと、今後のネットワーク活用への意識も高まっていると感じました。

(OJT⑦) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：地域経営支援機関／60代／経験年数6年

参加目的：

ネットワーク活用力向上 (引き出しを増やし、より踏み込んだ企業支援を実現するため)

実践支援先①：総合プラスチックメーカー

実践支援①で切り出した経営課題：既存事業強化と、新規事業推進に伴う組織改革と人材確保

実践支援先②：生産管理ソフトウェア開発、特殊金属部品製造

実践支援②で切り出した経営課題：事業拡大に伴う人材確保

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	人材確保支援ツール
第2回	企業訪問①	STEP1、2 対話力 診断力 構想力	アドバイザーが主導となり、STEP1から丁寧に進めた。ビジョンの確認と経営課題の優先順位付けにより、当初の求人ポジションや人物像を見直した。	
第3回	振り返り	STEP3、4 編集力 突破力	前回の企業訪問を振り返り、担い手の感想や気づきをヒアリング。STEP3からの連携スキームについて(どのように繋げばよいのか)議論し、流れを確認できた。	
第4回	企業訪問②		アドバイザーが主導となり、STEP1から丁寧に進めた。採用がうまく進まないという相談に対し、改めて理念・ビジョンや経営課題を確認し。求人像のペルソナを描いた。	

【担い手の自己評価】

弁理士として一人でやってきた自分にとって、外部と連携・企業に同行することで今まで聞いたことのない話を聞くことができ、特許分野外で具体的な支援へ繋がったことは今後にもつながる価値だと思う。印象的だったのは、相手の言葉を待つ姿勢。これまで自分からの発信により企業を導くことが多かった

ので、企業の声を待つという観点が自分には新しかった。大阪産業局とは経営相談室や創業支援での付き合いがあったが、人材支援領域とはこれまで無縁だった。弁理士としての顧客から人材課題が出てくる場合、ぜひ活用したいネットワーク。商社マンの経験から、外部との連携やアレンジは得意であったと思いだした。これを機にそういった観点で顧客支援ができればと思う。

【アドバイザー評価】

「人材と出会えない」「入社してもすぐ辞めてしまう」といった採用の悩みを聞くことが多いが、専門外のため支援機関に繋ぐ等具体的なアシストができていない。専門外とはいえ、何か支援ができればと考えていた。担い手の特徴は、弁理士でありながら、中小企業診断士でもある。特許関連業務のみに集中される弁理士が多い中で、ご自身いわく「文系×理系の仕事がしたい」とおっしゃるように中小企業の経営全般への貢献意欲がある方なので、人の課題に深く入れれば、一段とご本人の課題設定である「診断力」向上につながるのではと考えていた。

同行同席の際、担い手は熱心にメモをとられていました。大きな気づきと仰ったのは「人材採用の話から、ここまで違った話がでてくるとは思わなかった」「長年社長と付き合いしているのに聞いたことない話がでてきた」ということ。STEP 1, 2 から会社理解に努める大切さと、聞くという姿勢の大切さを再認識された。担い手は元商社マンでもあり、もともと様々な人やサービスをつなぐ事は本来得意分野であった事を思い出したとも仰っていました。日頃一人でやらないといけない仕事だけに、他者活用、自分と違った視点の方をお連れすることで「診断力が増す」ということを体感いただけたようです。また indeed など具体的な採用手段の中身を知ったことで、採用ゴールまでのイメージが湧き、採用業務の構造を理解いただけたと思います。弁理士という職業、また長年一人で仕事をしてきたからこそ、今回の実務フォローを通じて、視界が広がったと思いますし、外部ネットワークを活用するというメリットを体得していただけたと思います。

(OJT⑧) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／支所長／50代／経験年数 28年

参加目的：

ネットワーク活用力向上 (引き出しを増やし、より踏み込んだ企業支援を実現するため)

実践支援先：油圧ユニット・油圧バルブ・ギヤポンプ製造

実践支援で切り出した経営課題：事業承継を見据えた人材確保と人事制度構築

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	人材確保支援ツール
第2回	企業訪問	STEP1、2 対話力 診断力 構想力	アドバイザーが主導となり、STEP1から丁寧に進めた。経営課題・組織課題を洗い出し、事業承継に向け時間をかけて取り組まねばならないということ、企業と担い手と共有した。	

【担い手の自己評価】

今回の支援対象企業は4年前から、採用や事業承継にまつわる支援をしてきた。一人で支援しているときから、採用の前に取り組むべきことがあるのではと思ってきたが、今回アドバイザーと同行した時にアドバイザーからも同じ意見があり、やはり企業が「採用」だということから「採用」ではなく、その言葉の背景を知り、採用以外の手段を提案・支援することが大事だと感じた。

同事業で大阪産業局と取り組むのは2年目で、プロ人材やコンシェルジュともこれまで連携をしてきたし、連携の中で関係性を築き、それが今後の連携に繋がっていると思う。今回新たにアドバイザーと一緒したことで個人のスキル向上だけでなく、部下や組織のマネジメントについて学びや気づきが多く、今後も組織内の職員研修等で力を貸していただきたい。

【アドバイザー評価】

今回、自組織の若手経営指導員4名に「必ず良い経験になるから」と声をかけ、自らもご参加くださいました。経営幹部として、組織の問題意識高く、若手をどう教育すべきかという観点でこの事業に取り組まれたように見受けられたため、モチベーション、マネジメント、指導について積極的に意見交換をしました。ただ会議所の運営について、ゼネラリストとして育成していくことに方針変更され、現実と理想のギャップを感じられている。経営指導員ひとりひとり寄り添って教育しよう、マネジメントしようということの意識が低いので課題は多いようです。

会議所の事業運営に関して、必ず5つのSTEPが現場で活かされます。会員企業に対して的確なアドバ

イスができるはずなので、所内で今回実施した勉強会を受け上手く利用していただきたい。実務フォローのメンバーである部下がこの事業で成長のきっかけを掴んだことは大きな成果だったとご本人も感じておられる様子でした。組織の問題もあるようで難しいとも感じた。5 STEP の現場導入は間違っていないので、今回の経験や実績が会議所の方針を議論する際に役に立てばと思います。

(OJT⑨) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／役職なし／30代／経験年数5年目 (企業支援は2年目)

参加目的：

個人のスキル向上のため (企業支援とは、仕事のやりがい、おもしろさを見出す)

実践支援先：紙容器製造

実践支援で切り出した経営課題：新規事業推進における人材確保

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	人材確保支援ツール
第2回	企業訪問	STEP1,2 対話力 診断力 構想力	アドバイザーが主導となり、STEP1から丁寧に進めた。新規事業推進における人材確保について、採用ではなく副業の外部活用の選択肢を紹介した。	
第3回	振り返り	STEP1,2 対話力 診断力 構想力	担い手が前回の企業訪問内容をまとめ、感想や気づきをヒアリング。次回アクションを確認。また、担い手の今後のキャリアに関する展望なども相談を受けた。	

【担い手の自己評価】

これまで企業の要望にそのまま応えることが仕事だと思いやってきたが、その要望の背景や経緯から真の課題を探り解決へ導くことこそが自分の仕事 (ミッション) だと気が付くことができた。経営ビジョンや経営課題の確認や整理等 STEP1~2 の部分があらゆる支援の基礎となることもわかった。そのうえで自分に足りないことや今後習得すべき知識やスキルが具体的にわかり始め、新しい扉が開いたと感じている。また、他案件で持続化補助金サポートの際に踏み込んだヒアリングや提案ができ、今回の学びが活きていると感じた。今後は事業計画書の作成についてもっと知識をつけたいと思っている。

これまで指導員同士のコミュニケーションが少なく、またその際も仕事の話になることがなかった。お互いの持つ情報を交換することで、企業から得た情報をつなぎ合わせて業界を取り巻く環境を理解したり、課題について立てた仮説を検証する機会となる。企業支援の質向上のために、横の繋がりをより意識する必要がある。

【アドバイザー評価】

今回の経験で、ご自身の目指したい仕事「経営指導員として、企業のパートナーとなってアドバイザーに

なること」が明確となったと語ってくれました。顧客の課題を把握することの大切さを実感でき、今後どう取り組むべきかも自ら考え動けるような状態になっています。企業の話を踏み込んで聞く機会がなく、不慣れなことが多かったためどこまで聞いたらいいか、何をどう聞くのかわからなかったが、実際に目の当たりにしたことでイメージが出来るようになった。また勉強会での解説が実演されていること、概略とヒアリング場面と一致できたことも大きかった。

この機会を通じて、他の支援事例でステップ1・2を企業に確認し、的確なアドバイスができ申請業務ができたこと、成長を実感されてたいい事例でした。今後いろんなフレームを学び、顧客の問題発見、発掘を行ないアドバイスしていくことの経験を増やしてほしいです。もともと成長意欲高い方だったので、この機会に仕事のおもしろさを見出されたことは素晴らしいことと思います。

(OJT⑩) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／課長代理／40代／経験年数 20年

参加目的：

ネットワーク活用力向上 (引き出しを増やし、より踏み込んだ企業支援を実現するため)

実践支援先：検査装置製造

実践支援で切り出した経営課題：事業承継を見据えた人材確保

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	人材確保支援ツール
第2回	企業訪問	STEP1、2 対話力 診断力 構想力	アドバイザーが主導となり、STEP1から丁寧に進めた。理念・ビジョンの確認と、事業承継に伴う人材確保のタイミングについてのアドバイスなど行った。	

【担い手の自己評価】

人材の相談だったが、対話の中でアドバイザーから社内外の話や今後のビジョンなどを引き出しているのを見て、どんな話も経営課題に繋がっていくのだと実感した。自身は融資担当で、STEP3～が主な対応になっているが、今後はこれまでよりも広い視野で全体を俯瞰しながら企業と対話し、融資以外の提案にも繋がれたらと思う。突破力のための「診断力・構想力」を強化したい。

【アドバイザー評価】

経営課題をヒアリングする為に (教えてもらう為に)、様々なヒアリング方法がある事を理解され、ご自分のやり方を確立できる事が望ましい。STEP1・2を行う事で、STEP3以降のクオリティが上がる事を伝えた。

中堅の立場として、若手を引っ張っていく存在になって頂きたい。経営指導員同士による情報共有の場がないとお聞きしましたが、企業 (会員) の経営課題を解決する事が本当に必要であれば、経営課題解決の為に「情報共有」を行って頂ければ嬉しいです。

(OJT⑪) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／役職なし／20代／経験年数2年

参加目的：

個人のスキル向上のため (企業支援とは、仕事のやりがい、おもしろさを見出す)

実践支援先：印刷会社

実践支援で切り出した経営課題：売上拡大に伴う人材確保

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	人材確保支援ツール
第2回	企業訪問	STEP1、2 対話力 診断力 構想力	アドバイザーが主導となり、STEP1から丁寧に進めた。理念・ビジョンの確認と、経営課題の優先順位をつけ、採用のタイミングについてアドバイスをを行った。	

【担い手の自己評価】

人の相談が入口だったのに、企業との対話の中で先方の困りごとや本音を引き出していることに驚いた。日常は個人事業主の金融・共催等の支援がほとんどであるため、対組織の支援を経験できる機会となった。企業との対話にまだ苦手意識があり、今回の経験を活かして強化できればと思う。

【アドバイザー評価】

組織として、担い手をどのように育成していきたいのか・・・が不明ですので、はっきりした事は言えませんが・・・企業とSTEP1～5を理解しながら話をする重要性を理解して頂きたい。例えばの例で、企業の採用は大きく分けて、「欠員補充」と「増員」の2種類に分けられる。「欠員補充」は、欠員が出て、既存の社員では抱えきれない業務量の為に、補充するといった、やや消極的 (やらなくても良かったのに・・・)。増員は、業績 (売上) が好調で、既存の社員では手が回らないので、固定費が増えても良いから採用するといった積極的な話なので、「欠員補充ですか?」「増員ですか?」と聞くだけでも、会社の状況がわかりますので、活用してみて下さいと最後までアドバイスをいたしました。

(OJT⑫) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／役職なし／20代／経験年数2年目

参加目的：

個人のスキル向上のため (企業支援とは、仕事のやりがい、おもしろさを見出す)

実践支援先：鋼球の製造販売

実践支援で切り出した経営課題：売上拡大に伴う人材確保

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	人材確保支援ツール
第2回	企業訪問	STEP1、2 対話力 診断力 構想力	アドバイザーが主導となり、STEP1から丁寧に進めた。理念・ビジョンの確認と、経営課題の優先順位付けを行った。人材不足のための採用だけでなく、定着しないという課題についてもアドバイスを行った。	

【担い手の自己評価】

企業訪問時、人材の話にこだわらず様々な角度から話を聞き、企業の声を引き出しているのが印象的だった。そうして色々な話をしてコミュニケーションを図ることで信頼関係が築けるのだということも目の当たりにした。企業同行から日が浅く、自身の意識や行動に変化を感じにくいのが正直なところだが、だからこそ変化を感じにくい「診断力」「構想力」「編集力」は自分が弱いところなのだと認識し、今後強化するよう意識する。

【アドバイザー評価】

1度の同行でノウハウを身につけることは難しいが、スモールステップでいいので、今回の気づきである「いきなり答えを求めない」「いろいろな角度から照らして全体像をつかむこと」を日々の業務で実践してみたい。入所されてから2年目ということで、失敗をおそれずチャレンジを続けていただきたいです。

(OJT⑬) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／役職なし／30代／経験年数4年

参加目的：

ネットワーク活用力向上 (引き出しを増やし、より踏み込んだ企業支援を実現するため)

実践支援先：新規開業する鍼灸院

実践支援で切り出した経営課題：新規開業に伴う人材確保 (契約について)

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	人材確保支援ツール
第2回	企業訪問	STEP1、2 対話力 診断力 構想力 編集力 突破力	アドバイザーが主導となり、STEP1、2を丁寧に進めた。新規開業に伴う人材採用について、契約の進め方や契約条件についてアドバイスをを行った。労務領域に関しては、担い手を通じて社会保険労務士を紹介することとなった。	

【担い手の自己評価】

企業の相談対応の場面で、アドバイザーがマーケット相場という根拠をもって具体的に踏み込んで提案されていたのを見て、今まで自分がしてこなかったし、企業の背中を押すためには重要なポイントだと気がつくことができた。以前より考えていたが、案内して終わりではなく、成果まで追える支援がしたい。

また、今回大阪産業局とのネットワークができたことが大きかった。これまで人材相談の出口はハローワークしかなかったため、積極的にヒアリングすることはなかったが、これからは産業局へ相談することができる。また、今回は労務相談もあったため、会議所に登録する社労士と一緒に相談へいき、そこで新しい情報や制度をインプットすることができた。相談先を紹介して終わりではなく、一緒に進捗・成果を追える支援ができた。

【アドバイザー評価】

今はコロナ禍で減ってしまったようですが、同市の次世代事業者と積極的にコミュニケーションを取っていたりと、積極性や自主性をお持ちです。ご本人は今よりも突破力をつけたいとのコメントでしたが、むしろ平均以上の実行力をお持ちで、むしろここをこれからも大事にしていきたいということだと認識しています。とても相談員として視点が偏らず、バランスがいい方という印象を受けました。

(OJT⑭) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／役職なし／30代／経験年数3年

参加目的：

ネットワーク活用力向上 (引き出しを増やし、より踏み込んだ企業支援を実現するため)

実践支援先：新聞折り込みチラシ印刷、制作

実践支援で切り出した経営課題：新規事業推進における人材課題

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	人材確保支援ツール
第2回	企業訪問	STEP1、2 対話力 診断力 構想力 編集力 突破力	アドバイザーが主導となり、STEP1、2を丁寧に進めた。紙の仕事が減り、Webの受注が増えていく中で必要な人材を確保するために、採用と副業等の外部活用の両面で提案を行った。	

【担い手の自己評価】

踏み込んだヒアリングを行うことで、企業の内情を具体的に把握することができ、長い付き合いの中で今まで知らなかったことを聞くことができた。今後の支援に繋がると感じた。大阪産業局のネットワークを今回作る事ができた。大阪産業局がどんなことをする団体で、どんな人がいるのかを知り、今後連携するイメージをリアルに持つことができた。

【アドバイザー評価】

創業塾を担当し、1人で100社以上の会員企業を担当されているなど仕事熱心な方という印象。ただ何事も自分の対応可能量以上で仕事を抱え過ぎようとするところも感じましたので、もっと周囲を頼ったり優先順位のつけ方を強化すれば、さらに成長されると感じました。

(OJT⑮) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／役職なし／40代／経験年数12年

参加目的：

ネットワーク活用力向上 (引き出しを増やし、より踏み込んだ企業支援を実現するため)

実践支援先：地質調査事業

実践支援で切り出した経営課題：人材不足

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	改めて事業の趣旨を説明し、支援対象企業の選定について等話し合った。	
第2回	打合せ	再度意識合わせ	今回の取組は、ネットワーク活用力向上と共に、STEP1,2からの企業支援を見直す機会にするというねらいについても説明し、担い手と意識合わせを行った。	人材確保支援ツール
第3回	企業面談	STEP1、2 対話力 診断力 構想力 編集力 突破力	アドバイザーが主導となり、STEP1、2を丁寧に進めた。具体的な人材採用については「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」と連携する公民サービスを紹介。M&Aの件については、担い手より自組織の支援メニューを紹介した。	

【担い手の自己評価】

事業者からの相談は人材に関わらずSTEP3~4からで、STEP1に戻らせてもらえないことも多い。今回の取組の中で、2社の人材確保支援についてSTEP1から丁寧に進めることができ、STEPを敢えて戻ることの大切さを改めて感じた。大阪産業局のコンシェルジュ事業を利用し、公民さまざまな採用手法や支援制度を改めて勉強する機会となった。また、大阪産業局のアドバイザーや窓口担当者とのネットワークができたことで、会議所で解決できない案件について相談がしやすくなった。

【アドバイザー評価】

非常に事業者へのホスピタリティが高い方という認識を持っています。自分の領域でない範囲の相談でも積極的に調べて、情報の提供やネットワークへのつなぎを行っておられます。ただその分、事業者の目の前の課題解決ばかりに追われているようにも感じたので、ステップ1、2の長期的な視点での経営課題の明確化を意識されることで、さらにスキルを上げられると思います。

(OJT⑩) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／役職なし／30代／経験年数5年

参加目的：

ネットワーク活用力向上 (引き出しを増やし、より踏み込んだ企業支援を実現するため)

実践支援先：飲食店

実践支援で切り出した経営課題：店舗拡大を見据えた、人材育成

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の課題や今後のありたい姿をヒアリングし、言語化した。	人材確保支援ツール
第2回	企業面談	STEP1、2 対話力 診断力 構想力 編集力 突破力	アドバイザーが主導となり、STEP1、2を丁寧に進めた。経営者と統括責任者であるご夫婦の理念やビジョンを確認し、従業員へ共有するための方法についてアドバイスをを行い、またよろず支援拠点等の紹介も行った。	

【担い手の自己評価】

補助金対応ではSTEP3～になることが多く、なかなかSTEP1～に立ち返ることが難しいが、今回企業面談の中でSTEP1～改めて進めたことで、日ごろカルテを書く際の意識が変わってきた。目先のことだけでなく、3年後5年後といったビジョンも事業者と共有できればと思う。大阪産業局が実施している事業を知ることができたし、人材以外にも大阪産業局の名前を意識するようになった。今回産業局とのネットワークができたことで、人材に関わらず相談ができればと思う。

【アドバイザー評価】

もともと会計事務所に勤めておられたこともり、担当は会計処理的なご相談が多いようで、最初はあまりご自身でも人材採用に関する相談機会は少ないとおっしゃられていた。しかし中小企業診断士の勉強を始められているなど、成長意欲をちゃんと持たれている。ステップ1、2 経営課題の明確化を行うことで、人材に関する相談もすべてはつながっているということには特に認識を頂けたと思います。

(OJT⑰) 支援パターン① (異動の少ない組織)

担い手：商工会議所／理事／40代／経験年数 25年

参加目的：

ネットワーク活用力向上 (引き出しを増やし、より踏み込んだ企業支援を実現するため)

実践支援先：写真 DPE ショップ

実践支援で切り出した経営課題：店舗拡大による組織マネジメント

	テーマ	狙い・身につけさせるスキル等	OJTで行ったこと	用いたツール
第1回	キックオフミーティング	意識合わせ	担い手のキャリア、支援スタンス、現状の組織課題やご自身の目指される支援スタンスをヒアリングし、言語化した。	人材確保支援ツール
第2回	企業面談	STEP1、2 対話力 診断力 構想力 編集力 突破力	アドバイザーが主導となり、STEP1、2を丁寧に進めた。時間をかけて丁寧に組織マネジメントしたいという方針に沿い、アドバイスをを行った。	

【担い手の自己評価】

経営者の話を聞き、言語化することの大切さを改めて感じた。かしまった相談対応ではなく、コミュニケーションの中で何らかの課題が見えてくることがある。会議所は、事業者にとって「どんな些細なことでも相談ができるパートナー」となることが重要だと思う。また、支援の成果まで追えることを意識すべきと考える。大阪産業局とは以前よりよろず支援拠点やキャラバン隊との連携があったが、人材支援については今回の取組で初めて知った。今回「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」を活用する機会はなかったが、今後活用したいし、組織でも共有をしたい。

【アドバイザー評価】

支援歴も長く、事業者の状況に合わせて柔軟に対応されている。担い手は、会議所内で他の指導員を指導・育成していく立場でもあるので、今回の実務フォローでの気づきを会議所内での育成に生かしていただきたい。

<担い手の「支援者に求められる5つの力」の状況>

- ・対話力：フランクな口調で相手の懐に入り込んでいくことができる。
- ・診断力：事業者からの情報を基に自身で裏付けを取るなど、状況を客観的に捉えることができている。
- ・構想力：事業者とのコミュニケーションを通じ自分なりに課題と解決策の仮説を立てることができる。

・編集力：すでに多数のネットワークを有しているが、具体的に活用できる場面とリンクしていない面はある様子。実際に活用する機会を作っていただきたい。

・突破力：具体的な行動が早く、高い突破力を有している。担い手自身、課題と感じている様子だが、スモールステップ・スモールゴールで成功事例を多数踏んでいただければ、さらなるスキルアップにつながるとみられる。

(OJT⑱) 支援パターン② (定期的な異動のある組織)

担い手：金融機関／企業支援部 課長代理／30代／経験年数 15年

参加目的：

人材確保支援についての理解を深め、「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」との連携強化
幼稚園、食品製造・食品加工装置製造の2社について、「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」の
採用戦略アドバイザーと共に訪問し、相談に同席した。

【担い手の自己評価】

同機関と大阪産業局は以前より連携関係にあり、大阪府プロ人材においては金融機関連携に参画している。同庫の顧客企業からの人材ニーズが昨年8月より急増し、これまで連携していた産業雇用安定センターでは抱えきれず、且つ大阪府プロ人材のターゲットではない案件が宙に浮いたままという状態になり困っていた。また、同庫の方針として、人材確保支援を強化していくことが明確となったタイミングでもあったため、本事業はまさに渡りに船だった。同行・同席したことによる効果は大きく2点。1点目は、大阪産業局との連携を意識しながら顧客企業の人材ニーズを吸い上げることができるようになったこと。2点目は、ネットワークを増やしたことで、顧客企業へ一歩踏み込んだ提案を意識、行動できるようになったこと

【アドバイザー評価】

担い手は以前大阪産業局に出向していたこともあり、同局の支援メニューとの連携も含めた広い視野をお持ちでした。本事業への参加に最も積極的で、複数参加へ繋がる周りの巻き込み等推進役を務めてくださり、今回のご参加が実現したと思っています。視点が高く、ご自身のスキル向上だけでなく、企業支援部や支店職員の資質向上まで視野に入れておられることがよくわかりました。

(OJT⑨) 支援パターン② (定期的な異動のある組織)

担い手：金融機関／企業支援部 課長代理／40代／経験年数 23年

参加目的：

人材確保支援についての理解を深め、「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」との連携強化
ものづくり企業を中心とした5社について、「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」の採用戦略ア
ドバイザーと共に訪問し、相談に同席した。

【担い手の自己評価】

昨年8月から、顧客から寄せられる人材ニーズが急激に増えたことで、これまで連携していた大阪産業
雇用安定センターだけでは抱えきれなくなり、プロ人材もターゲットが限定されるため、その他の取り
繋ぎ先を模索していた。そこに本事業での「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」連携の話が舞い
込んだという経緯だった。取り繋ぐ際に必要な事前情報が何なのか、実際に人材相談に同席したことで
理解を深めることができた。

顧客企業の担当である各支店職員と共有する情報量が変化した。これまでは、「どの企業に人材ニーズ
がある」という連絡しかなく、そのまま産業雇用安定センターやプロ人材へ繋いでいたが、今回の連携に
より「求人職種や人物像、雇用条件」等を支店担当職員から企業へ事前にヒアリングし、企業支援部へ繋
ぐ形とした。引き続き、企業の人材ニーズに応えるため、個社支援での連携ができれば。本事業終了後も、
支店担当者もできるだけ同席し、繋いで終わりではない伴走支援をめざしたい。

【アドバイザー評価】

担い手は、本事業によりスタートした連携において、窓口役となった方です。正確で丁寧な連絡と、こ
ちらの提案（支店からの事前情報量を増やすための、ヒアリングルール作成）も迅速に検討・対応をく
ださった。この小さな積み重ねが土台となり今後の連携に発展していくはずですし、何より担い手と築
いた大きな成果であると思います。

(OJT②) 支援パターン② (定期的な異動のある組織)

担い手：金融機関／企業支援部 課長代理／30代／経験年数9年

参加目的：

人材確保支援についての理解を深め、「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」との連携強化
ものづくり企業を中心とした4社について、「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」の採用戦略ア
ドバイザーと共に訪問し、相談に同席した。

【担い手の自己評価】

金融機関なので、経営課題や解決策について企業と話をする金融の話ばかりに集中してしまっていた
が、今回の連携で金融以外の引き出しも増やすことができた。また、同機関は自組織が新卒採用のみ（中
途は新規事業立上げの際などごく稀）であり、中途採用に触れる機会がほとんどなかったこともあり、新
卒採用とは全く別物だという認識を持つこともできた。

支店職員が企業へ事前情報を聞く際の参考となるよう、ヒアリング項目をリスト化した（※下記）背景
には、支店職員から集まる情報量に濃淡があるという課題に対し、大阪産業局が使用している企業情報
シートを共有。その中から同機関でヒアリングできそうな項目を抜粋し、リスト化した。今後、企業支援
部内で人材領域を担当していく（現在はその中でも外国人採用領域を担当）引き続き個社支援にてコン
シェルジュと連携ができれば。

【アドバイザー評価】

組織において若手のホープで、今後企業支援部において人材領域をメインで担っていく方。連携の形を
模索する中で、情報共有のためのヒアリングシートを作成、周知など支店職員を巻き込む役割を担って
くださった。ある企業に対して、担い手一人で企業へ訪問し、ヒアリングシートを埋めて送ってくださ
った案件があった。求める人材条件だけでなく、経営課題からしっかりと聞き取ってくださり、その後
コンシェルジュの連携が非常にスムーズに運んだ。関係構築力や、周りを巻き込む力をお持ちの
方。今後の連携にも期待ができる。

▼支店とのコミュニケーションツールとして作成されたヒアリングリスト

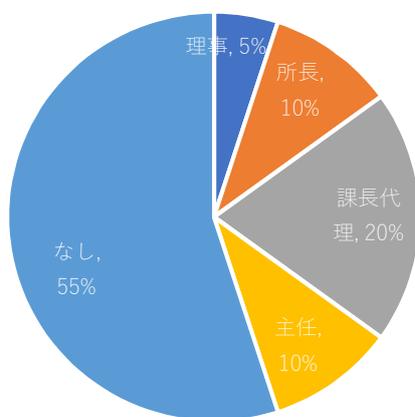
1. 職種	〇〇職
2. 未経験可 / 即戦力	
(キャリアを重視するか否か)	
3. 年齢層	
4. キャリアアップについて	役職の有無など
5. 想定している給与	
6. 勤務形態	勤務時間、休日など
7. 残業	
8. その他	経営者の描く求人像

プログラム内容の改善点について

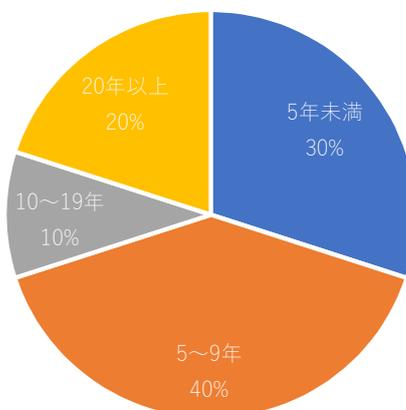
1. 参加者のターゲット設定

担い手育成の初年度は、参画機関の巻き込みそのものが難しく条件を絞らず参加者を募った。その結果、経験年数2年目～20年以上、また役職のない経営指導員から理事まで、キャリア・役職様々となり、現状のスキルと今後身につけるべきスキルもそれぞれ異なるため、プログラムとして一律に実施することは現実的ではなかったが、それぞれのキャリアの担い手の考えや課題を知るためには有用であり、実証実験としてのプログラムであるためターゲットを絞らないことでさまざまな課題や取組みの工夫の仕方について大阪産業局としてノウハウを獲得することができた。

▼役職



▼経験年数



2. プログラムのパッケージ化

今年度の取組でも、いくつかのパターンに分けてプログラムを実施した。キャリアの浅い担い手には、特にSTEP1～2で経営者への寄り添い方について丁寧にレクチャーし、ベテランの担い手には、活用できるネットワークや組織への広げ方に意識を置けるよう進めた。前述にて示したように、参加者のターゲット設定を明確にした場合、プログラムのパッケージ化が可能である。

3. プログラム実施期間について

今年度、担い手育成期間は最長でも4ヶ月だった。コロナ禍において担い手の担当業務が立て込む中、コンタクトを取った回数は最多で6回、平均3回程度。参加した担い手からも「教わりたいことがまだあり、もう少し時間があれば他の支援ケースもこの事業を活用したかった」という声が出ており、今回は時間が足りなかった。参加された担い手については次年度も関係性を継続していき、地域の中小企業支援につなげていく。

・企業の意識醸成

今回アドバイザーとして人材の専門家が担い手と共に企業訪問し、STEP1 から丁寧に対話を重ねた。担い手が既に関係性を築いている企業だからこそスムーズに進めることができたのは大前提である。対話の中で経営課題を解きほぐし、真の経営課題を解決する人材とはどんな人材か、またその人材を採用するにはどんな方法があるのかといった話まで具体的に踏み込んだケースでは、その後真摯に採用実務と向き合おうとする企業の姿勢から、意識や覚悟の変化を感じた。担い手も同様に意識の変化があり、今後の支援内容の変化に期待ができる。

・キーマンについて

担い手育成のキーマンとなるのは、OJT 支援にて担い手に伴走した大阪産業局のアドバイザーである。今回アドバイザーとして参画したメンバーは全員、人材業界にて 20 年以上のキャリアを持ち、企業の経営課題解決のため人材確保支援を行ってきた。現在も大阪産業局の人材戦略支援事業において専門家として中小企業支援に尽力している。

3. 今後に向けた取組

- ・ 自走化に向けた次年度以降の取組に係る組織間の連携の姿

理念・地域でめざす姿にて示した、商工会・商工会議所を主とした経営支援機関、金融機関、地方公共団体のネットワークの中心に「核となる機関」である大阪産業局および大阪労働協会が入り、HUBとして機能することで、地域における企業支援の取組により広がり柔軟性を持たせること、また地域の中小企業から各支援機関へ人材相談が寄せられる仕組みを作る。

- ・ 今年度の取組から見えた次年度の具体的な取組課題

金融機関との連携強化

今年度、ネットワーク形成により具体的な連携ができたのは、今年度、ネットワーク形成により金融機関との連携は1機関にとどまったが、人材確保に向けた連携実績は20案件とニーズの高さを改めて認識した。金融機関に寄せられる人材相談は増えており、今後においても金融機関連携による企業支援の効果が期待できる。次年度以降は他の金融機関との取組を強化していく。金融機関に寄せられる人材相談は増えており、連携による企業支援の効果が期待できる。次年度以降は他の金融機関との連携も強化する。

大阪府商工会連合会との連携強化

大阪府域の44商工会に対し、今年度地域ネットワークに参画した商工会は8つであった。

商工会は特に家族経営の小規模事業者支援が多いため人材確保も縁故によるところが大きい。そのため、人材確保は商工会のミッションではないという認識が強かった。しかし大阪府商工会連合会へ事業周知したところ、今後を見据えた人材確保支援の意識や能力向上について高い関心を示され、次年度以降大阪府の事業も活用しながら大阪産業局と連携して府内商工会職員および会員事業所に対して人材確保の重要性を周知していくこととなった。

(一財)大阪労働協会とのハブ機能強化

今年度、本事業において同じく実証機関である大阪労働協会とは大阪府の就業支援拠点であるOSAKAしごとフィールド事業を共同受託することで連携しており、このネットワーク本事業を通じて大阪府域の支援機関に周知できたことは大きかった。大阪産業局の事業においてはエリア勉強会・オンライン講座の共催、大阪労働協会の事業においては同会が中心となってネットワークを形成した大阪府中小企業団体中央会の年度報告会に大阪産業局も登壇し、団体中央会の組合事務局に対して昨年度本事業を通じて実装した「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」における支援を案内し、今後共に地域の核となる機関である(一財)大阪労働協会と連携を強化したい。

中小企業庁
中核人材確保支援能力向上事業
実施概要資料

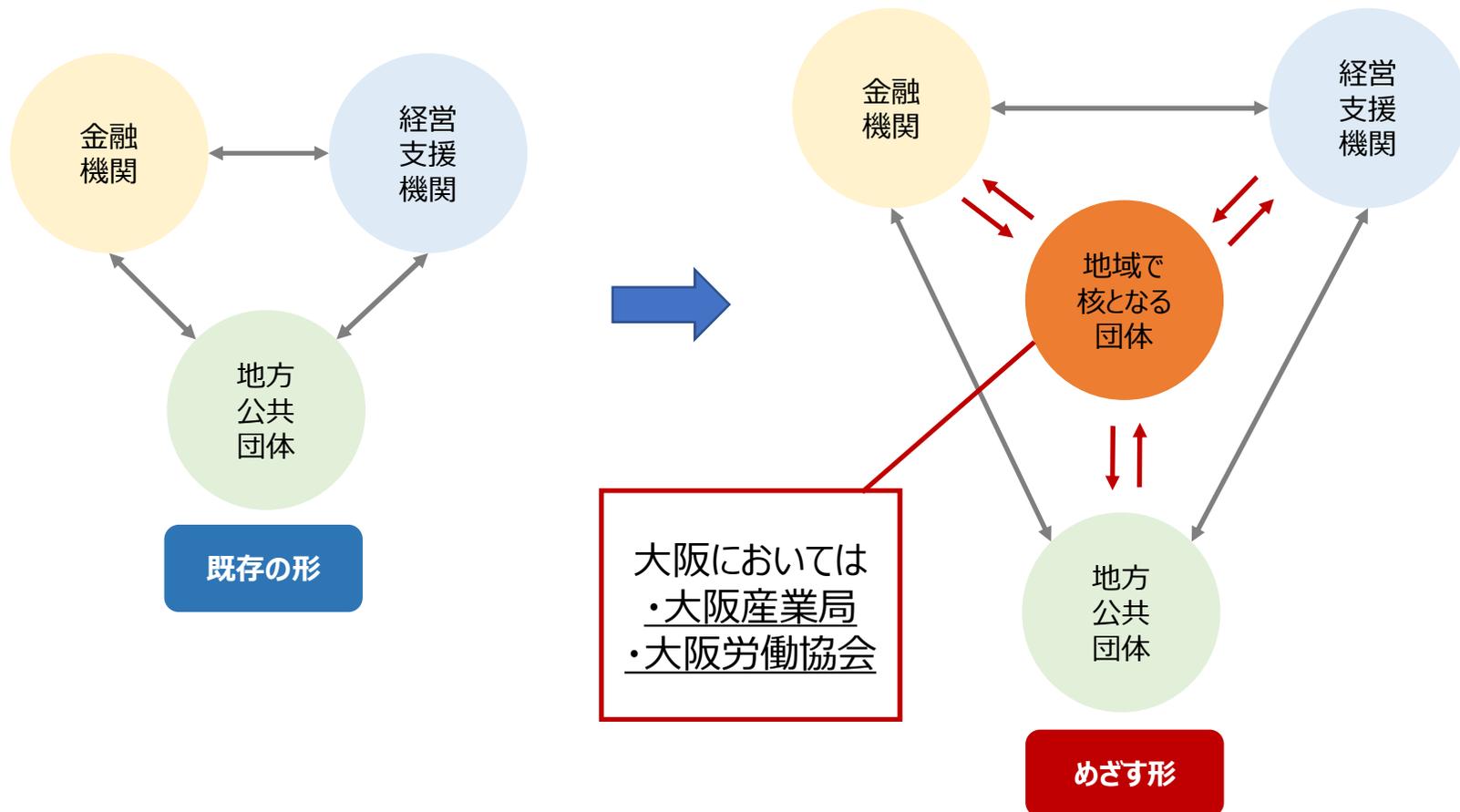


令和3年3月

1.地域ネットワークの形成

理念、地域でめざす形

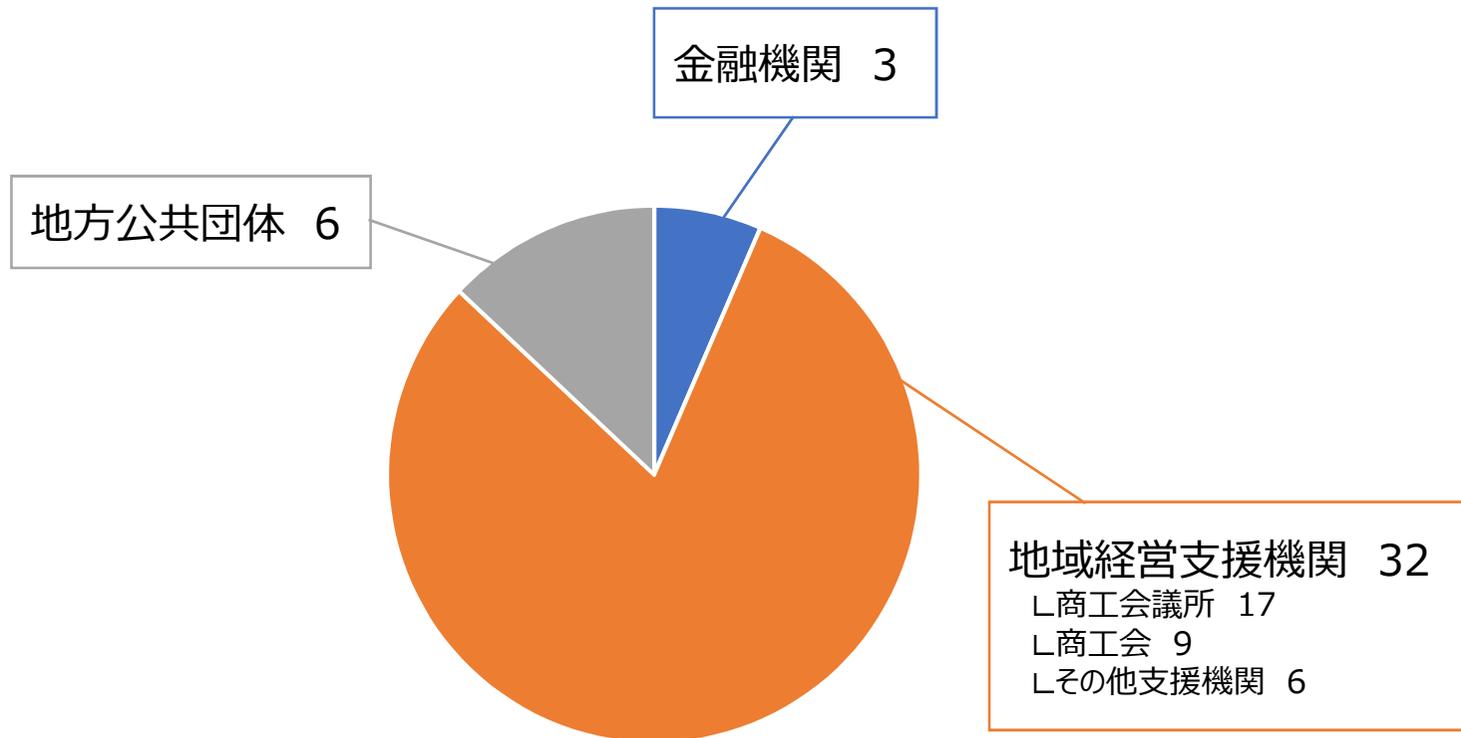
大阪府下における、商工会・商工会議所をはじめとする地域経営支援機関と、地方公共団体、金融機関は以前より創業・事業承継・資金調達・販路開拓支援などにおいて連携関係にあり、このネットワークを活かし企業支援を行っている。今後このネットワークの中心に「地域で核となる機関」が入り、ハブとして機能することで、支援者が所属する組織内外にある連携機関や支援メニューの活用を促し、人材確保支援の取組により広がり柔軟性を持たせ、**成果にコミットした企業支援ができる**ことをめざす。このネットワークでは「経営支援機関・金融機関・地方公共団体」がSTEP1～3と5を担い、STEP3～4において「地域で核となる団体」と連携することで、地域にある支援メニューの活用を促す。



地域ネットワークの参画機関とその定義

◆地域ネットワーク参画機関の定義

本事業の趣旨に賛同し、エリア勉強会またはオンライン講座を受講した機関



エリア勉強会・オンライン講座概要

①勉強会・オンライン講座 (知識の習得)

◆エリア勉強会

10/5 北部

10/13 大阪市内

11/5 東部

11/11 南部

◆オンライン講座

随時

【実施形式】

一回完結型の講座を、府内4エリアの会場およびオンラインにて実施
会場実施とオンラインの講座内容は同様
(エリア勉強会のみ、グループディスカッションを実施)

- ・北部・・・10/ 5 豊中会場
- ・市内・・・10/13 大阪産業創造館
- ・東部・・・11/ 5 東大阪会場
- ・南部・・・11/11 泉大津会場
- ・オンライン講座

【参加者】

商工会・商工会議所（理事・事務局長、経営指導員）
金融機関（企業支援部門の課長代理、主任、担当）
地方公共団体（商工労働部門の課長、係長、主事、担当
その他

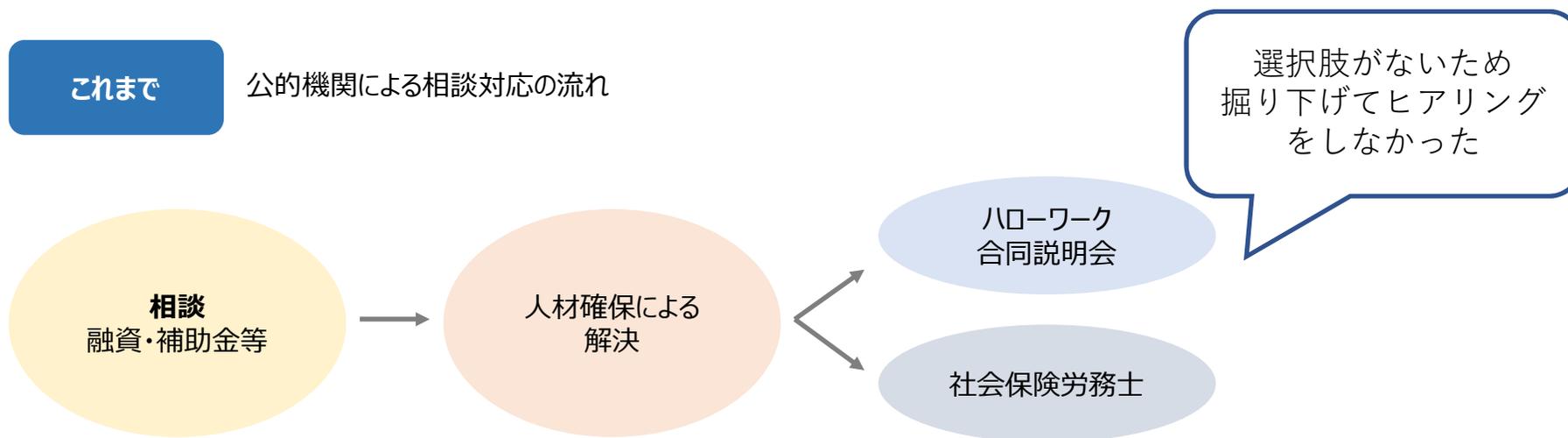


NW形成において直面した課題・難しさ

人材確保支援はミッションではないという 経営支援機関の巻き込み

中小企業の人材確保について、積極的に支援できていないことには課題を感じているが、できる支援として、自組織が実施する合同説明会への誘引か、ハローワークの案内しか選択肢を持っていなかったため敢えて踏み込むことはなく、結果的に企業から人材の相談が寄せられることのない状態になっていた。

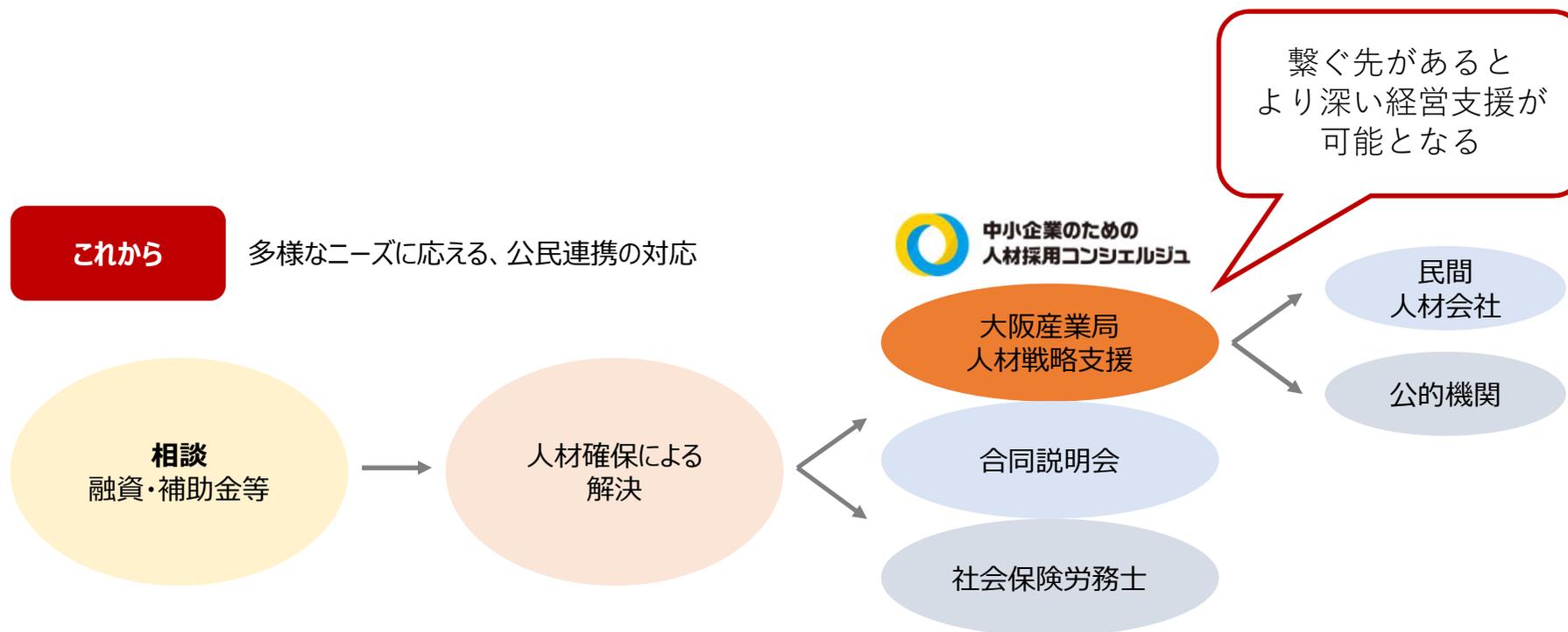
すなわち、ネットワークに参画する必要性を感じないという声が少なくなかった。



NW形成において、参画機関巻き込みにおける課題への対応

とはいえ人材確保支援面のネットワーク不足には課題感あり...

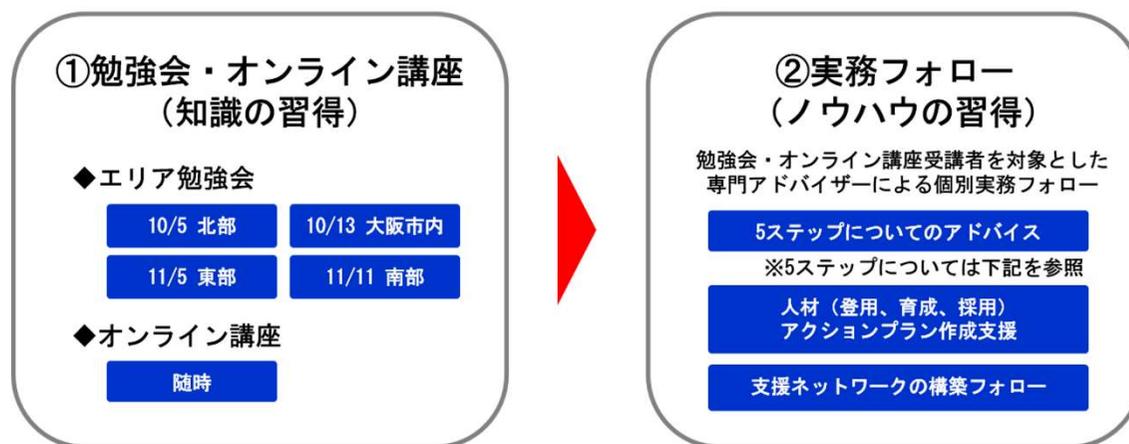
各組織の推進者に個別訪問し、巻き込みを図った。



2.担い手の育成

育成プログラム全体の流れ

<事業スキーム>



座学による知識の習得だけではなく、実際の企業支援の場においてOJTを実施することでノウハウの習得を目指す。

【担い手が獲得をめざす能力】

・中小企業と信頼関係を構築し、経営の全体像から課題を整理し、実行を促すスキル

・担い手が所属する組織内外にある連携機関やネットワークを活用した提案をコーディネートできること

- ①対話力・・・経営者の本音を引き出す
- ②診断力・・・経営者のいう課題を鵜呑みにすることなく真の課題をときほぐす能力
- ③構想力・・・解決の方策を提案できる
- ④編集力・・・その課題解決を実行に移すために、支援者が自組織内外にある支援ネットワークをコーディネート
- ⑤突破力・・・小さくてもいいので、できる限り早く、目に見える成果を出すことで経営者に確信を持たせる

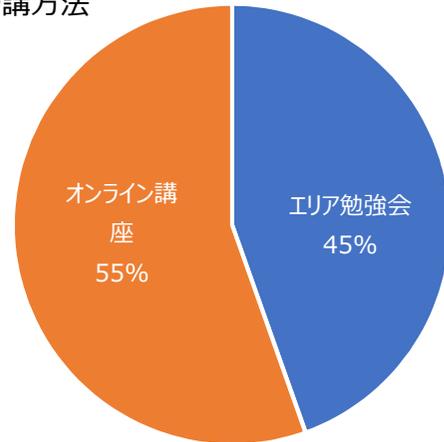
この内で最も重要とするのは、

担い手が中小企業の人材確保支援において地域のネットワークを活用できるようになることである。

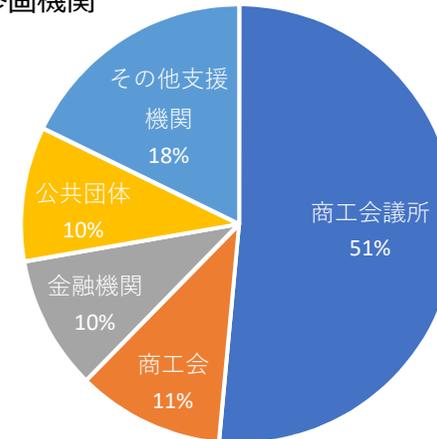
担い手候補の概要

【勉強会参加者】

受講方法

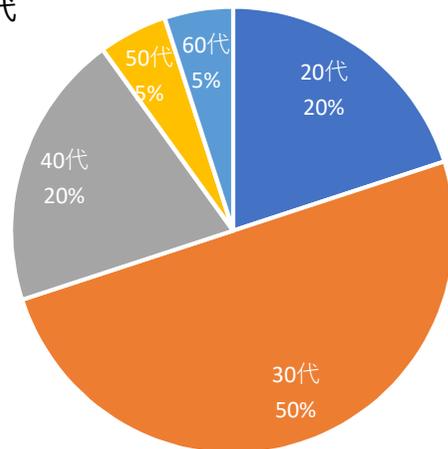


参画機関

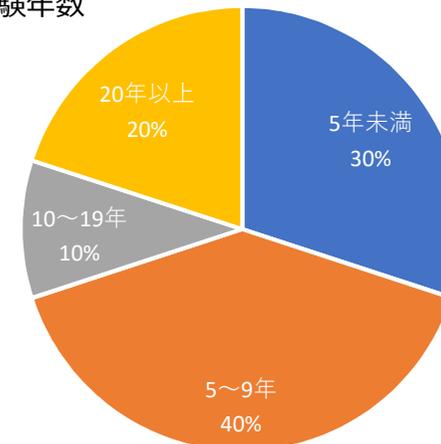


【勉強会 + 実務フォロー参加者】

世代



経験年数



エリア勉強会・オンライン講座の内容と効果

①勉強会・オンライン講座 (知識の習得)

◆エリア勉強会

10/5 北部

10/13 大阪市内

11/5 東部

11/11 南部

◆オンライン講座

随時

【カリキュラム】

- I. 人材確保のための5つのステップに関する基礎理解
- II. 支援者に求められるスタンスと5つの力
- III. 課題解決ためのリソース及びネットワークの活用
- IV. 人材活用アクションプラン作成のための支援プロセス

【ツール作成・使用のポイント】

中小企業庁の人材確保支援ツールに基づきテキストを作成。
また講座にて同ツールを副読本としてテキストと共に配布し、
ポイントごとにテキストと同ツールを行き来しながら進めた。

※別紙参照

テキストより抜粋①

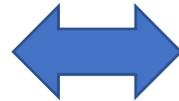
3. 本勉強会で使用するツール

「将来ビジョン実現のための人材活用アクションプラン」
人材活用実行に向けた計画までの落とし込みツール

将来ビジョン実現に向けた人材活用アクションプラン②		事業名:	年	月	日作成
1-1. 経営全般的不安や悩み(人材に関わる悩みなど) (コアQ1:分析1)		事業名:	年 <td>月<td>日作成</td></td>	月 <td>日作成</td>	日作成
1-2. 部門別課題の抽出(コアQ2:分析6)		2-1. 〇年後のゴール~理想や会社の夢(コアQ1:分析2) ※4つの方向性を参考に			
部門	課題	2-2. 上記実現のための戦略(既存及び新規事業の内容)			
経営課					
総務					
1-3. 解決策の検討(コアQ3:分析7)		2-3. ありたい姿を実現するための組織図			
人材		【現在】			
技術(機械化)		【将来】			
外部化					

「人材確保支援ツール」
経営課題から人材確保の取組ままでを確認するツール

The screenshot shows a multi-step process flowchart. Step 1 involves identifying business issues and solutions. Step 2 involves identifying necessary personnel and their roles. The interface includes various input fields, checkboxes, and dropdown menus, with a central flow diagram connecting the steps.



関連

反映

「人材確保支援ツール コア4Question」
人材確保支援ツール分析支援編の4フレームを抽出

The screenshot displays a document titled '人材確保支援ツール 分析支援編' (Human Resource Assurance Support Tool Analysis Support Edition). It lists four frames extracted from the Core 4 Questions: 1. Identifying business issues, 2. Vision and company dreams, 3. Current status of the company, and 4. Future company status. Each frame is accompanied by a large empty box for notes or analysis.

「人材確保支援ツール 分析支援編」
人材確保支援ツール活用時の分析を
深堀するための補助資料

補完

The screenshot shows the cover page of the '人材確保支援ツール 分析支援編' (Human Resource Assurance Support Tool Analysis Support Edition). It features a blue header with the title and a list of key points about the tool's benefits and usage. The page is designed to provide additional support for users during the analysis phase of the tool.

抜粋



テキストより抜粋②

【ワークシート：1】 自組織内外で自身が活用できるネットワークを確認する（例）

経営資源	関連テーマ	①現在保有しているネットワーク等(相談窓口)	②今後補完が必要なネットワーク等
ヒト	人材調達、労務管理、教育など	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業のための人材採用コンシェルジュ ・中核人材雇用戦略デスク(プロ人材)、 ・イノベーション人材の育成・流動化促進事業(V:DRIVE)、 ・Osakaしごとフィールド 総合窓口 ・OSAKAしごとフィールド 中小企業の人材確保支援事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・さかいJOBステーション ・地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援等事業(近畿経済産業局委託事業) ・大阪労働局 助成金センター、 ・関西圏雇用労働相談センター、 ・大阪府総合労働事務所、 ・大阪働き方改革促進支援・賃金相談センター、 ・産業雇用安定センター
モノ	商品・サービス強化、販路開拓、取引先、材料・設備など	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪商品計画 ・ビジネスチャンス倍増プロジェクト ・ビジネスマッチングサポート ・ものづくりB2Bネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪産業技術研究所 ・東大阪市立産業技術支援センター ・八尾市立中小企業サポートセンター ・大阪府商工会連合会
カネ	資金調達、財務管理など	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪信用保証協会 サポートオフィス ・日本政策金融公庫 大阪創業支援センター ・小規模企業者等設備貸与制度 	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <ul style="list-style-type: none"> ※赤字・・・大阪産業局 実施事業 ※青字・・・大阪労働協会 実施事業 </div>
情報	法律、専門知識、支援制度など	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪弁護士会 中小企業支援センター ・近畿経済産業局 産業部 創業・経営支援課 ・中小企業基盤整備機構 企業支援部 ・大阪商工会議所 各支部 	<ul style="list-style-type: none"> ・INPIT(知財総合支援窓口) ・外国産業財産権侵害のお悩み相談窓口(特許庁)
経営全般	基礎知識、計画策定など	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪産業創造館(経営相談室、各種セミナー等) ・大阪府よろず支援拠点 	<ul style="list-style-type: none"> ・JETRO大阪 ・堺市産業振興センター
その他	創業、海外展開、事業承継、生産性向上など	<ul style="list-style-type: none"> ・国際ビジネスサポートセンター、 ・大阪イノベーションハブ、 ・事業承継ネットワーク、 ・事業承継なんでも相談所、 ・ベンチャー型事業承継、 ・大阪トップランナー育成事業、 ・ソフト産業プラザ ・TEQS、 ・クリエイティブネットワークセンター大阪MEBIC、 ・大阪デザイン振興プラザ、 ・大阪ナレッジフロンティア推進機構、 ・関西IMネットワーク協議会 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人起業促進支援窓口 ・八尾イノベーション促進プログラム ・D-BIZ(大東市) ・とよなか起業・チャレンジセンター ・岸和田ビジネスサポートセンター ・事業承継相談所(大阪商工会議所)

(2) 「将来ビジョン実現に向けた人材活用アクションプラン」の構成

STEP1

将来ビジョン実現に向けた人材活用アクションプラン①

事業者名： _____ 年 月 日作成

1-1. 経営全般的な不安や悩み（人材に関わる悩みなど）（コアQ1：分析1）

2-1. ○年後のゴール～理想や会社の夢（コアQ1：分析2）※4つの方向性を参考に

--

--

1-2. 部門別課題の抽出（コアQ2：分析6）

2-2. 上記実現のための戦略（既存及び新規事業の内容）

部門	STEP2	解決の方向性 (①外部化、②機械化、③人材)
経営陣		
総務		

--

2-3. ありたい姿を実現するための組織図

<p>【現在】</p> <p style="text-align: center;">STEP2</p> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 20px; height: 150px;"></div>	<p>【将来】</p> <p style="text-align: center;">STEP2</p> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 20px; height: 150px;"></div>
--	--

1-3. 解決策の検討（コアQ2：分析7）

人材	STEP3
技術 (機械化)	
外部化	

将来ビジョンを実現するために必要な組織構造や人材活用の方向性を確認する

テキストより抜粋④

STEP4

将来ビジョン実現に向けた人材活用アクションプラン②

事業者名： _____ 年 月 日作成

3. 人材活用プラン

テーマ	求人・採用	登用	育成	職場環境改善
直近				
2年目				
3年目				

4. 上記実現に向けた直近のアクションプラン

取組テーマ	実施項目	担当	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月

①を踏まえ、何を誰がいつやるのかを明確にし、取組に向けた決意を促す！

取組による効果

※エリア勉強会・オンライン講座受講後アンケートより抜粋

- ・人材採用は人ありきでなく、**経営ビジョンの実現に向けて必要**だということ。
- ・人材確保 = 求人票という単純な図式でなく求人に至るまでにいくつものステップを経て**一つ一つ課題を検討して対応策をねり**求人につながるものだと再認識できました
- ・**採用することだけが正解ではない**という意識
- ・事業者が思っている課題と実際に抱えている課題とが本当に合致しているかどうかを改めてしっかり聞き、**ニーズに合った対応をしていく体制のさらなる強化が必要**だと感じました。またネットワークの構築は今よりもさらに広げることで様々な支援に繋がらると感じたのでもっと活用していきたいと思います。
- ・今までどおり支援していきたいが、**課題別に考える事で、ひよつとするとちがう回答が出来る**かもしれないと思った。
- ・人材採用という観点だけにフォーカスするのではなく、**経営ビジョン、組織体制に目を向けながら**企業支援に取り組んでいきたい。

**人材確保は経営課題を解決する方策のひとつである
という認識が浸透してきた**

エリア勉強会での取組による効果

下記2つのワークに取り組み、グループディスカッションにて内容を発表

- ①現在保有する外部リソースのネットワーク
- ②過去の支援事例について（アクションプランに落とし込んで）

【ワークとディスカッションを通じた感想】※アンケートコメントより抜粋

- ・2回目のワーク（グループ）では、**ロジック的な考えが出来た**。このセミナーを聞いたからと感じた。
- ・**ネットワーク力が圧倒的に不足**していることを自覚できた
- ・外部**ネットワークとの連携強化、活用**を図りたい。
- ・**引き出しを増やそうという意識**が強くなりました
- ・リソース及び**ネットワークの活用についてさらに理解すべき**である
- ・今回交友を得ることが出来ました。**中辻先生や、産創館の方とネットワークを今後とも活用していきたい**です。
- ・人材活用アクションプランの項目、落とし込み方について**発想が変化した**。
ここまで作成するにはヒアリング能力／分析力が必要ということが認識できた。

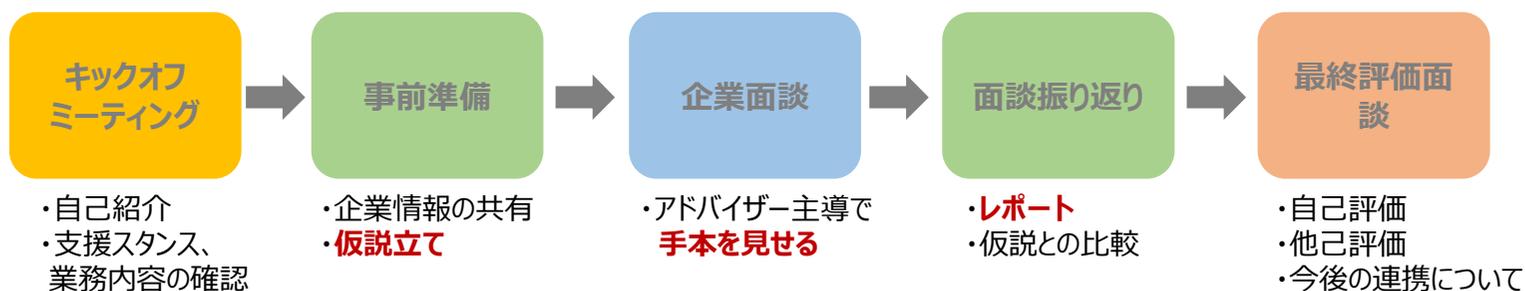
**アウトプットと参加者同士のナレッジ共有により、
担い手候補の気づきの機会となった。**

OJTの特色・工夫

◎ポイント「組織内異動の有無に準じたOJT支援方法の適用」

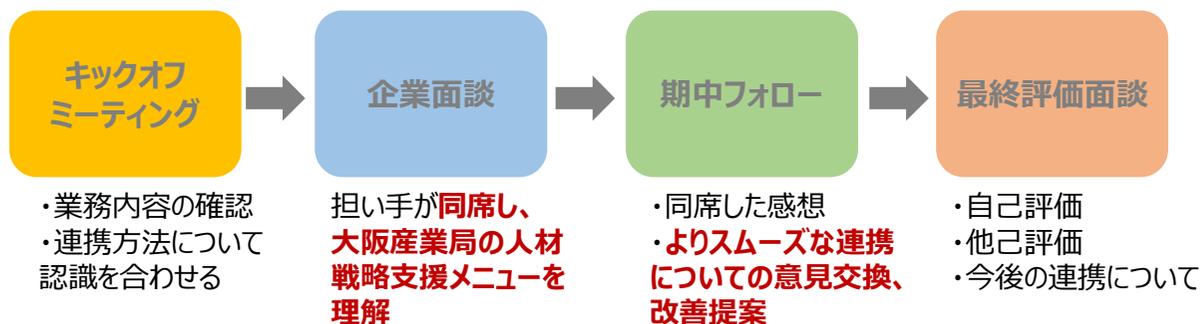
①異動の少ない組織（商工会・商工会議所等）

担い手個人のスキル向上にフォーカス ※支援対象企業は、担い手が自組織の支援実績企業から選定・声かけを行った。

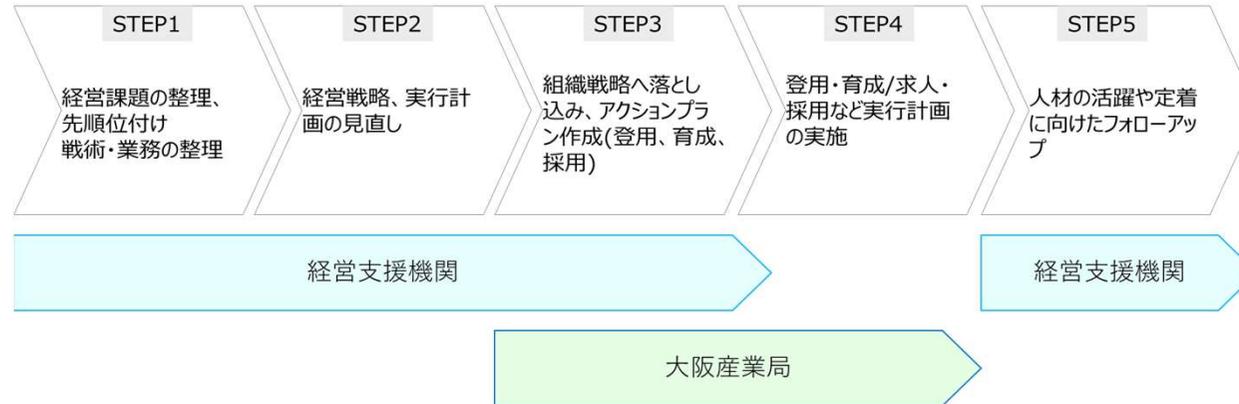


②定期的な異動のある組織（金融機関）

組織単位の連携にフォーカス



5ステップにおけるOJTの実施スコープ



①異動の少ない組織（商工会・商工会議所等）

→特に経営支援機関が担うべきSTEP1・2の理解を深め、その上でネットワークの活用（大阪産業局の「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」の活用）を促す。

②異動のある組織（金融機関）

→大阪産業局の「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」の人材戦略アドバイザーが、中小企業とSTEP3から対話をし、時にSTEP1や2に立ち返りながらSTEP4へと向かう支援内容を、同席する担い手に見せる。その企業面談には、顧客企業を担当する支店職員と、企業支援部門の職員が同席する。

評価方法について

担い手の自己評価とアドバイザーの他者評価による「人材確保のための5つのステップ」と「支援者に求められる5つの力」の理解度や意識の変化を定量的に測るとともに、活用できるネットワークの変化や今後大阪産業局との連携についての意見交換を行い、本事業で構築したネットワークが次年度以降も継続・発展していくことを共通認識とできるかどうかを確認する。**重要な観点は、活用できるネットワークの変化や今後の連携についての意見交換の、定性的な部分であった。**

1. 定量的

<人材確保のための5STEP>	
STEP1	現状の「不」である問題点の把握は切り口を設定し問いかける 将来像がイメージしづらい場合は、質問を通じて引き出す 現状とありたい姿とのギャップを握る
STEP2	バリューチェーン分析で課題の発生場所を特定する 組織構造が適切かを確認する
STEP3	必要な人物像の明確化をサポートする 調達方法を検討する
STEP4	人材に関わる各テーマを時系列に落とし込む 職場環境の改善点についても再確認する 実行性を意識したアクションプランになっているかを確認する 各採用手法の特徴を理解している 各採用手法の概要について説明ができる
STEP5	人材に関する方針を確認する 処遇を再点検する 成長を促す機会提供を検討する 社内コミュニケーションの促進策を検討する 柔軟な勤務形態を検討する

<支援者に求められる5つの力>	
対話力	経営者等が相談しやすい状況をつくることできる 相手の発言を柔らかくコントロールしながら、相手のニーズや問題意識の明確化を図るコミュニケーション（orコーチング）ができる
診断力	経営者の言う「課題」を尊重しつつも鵜呑みにすることなく、支援先企業がおかれた状況を客観的に分析することで、真の課題をときほくすことができる。 課題間の関係を明確にし（＝課題の構造化）その中で優先的にフォーカスしていくべき領域を見極めることができる
構想力	支援先企業の全体を見ながら、当該課題を解決できる方策を提案できる その方策を経営者等が理解できるように説明し、納得を得ることができる
編集力	国内外の緊密なネットワークを活用し、常に新鮮な情報を把握し、その中から支援先企業の問題解決につながる情報を適宜見繕うことができる 様々な分野の専門家、事業者のネットワークを有し支援先の課題解決に資する人材等を紹介することができる
突破力	小さくてもよいので出来る限り早く、目に見える成果を出すことで関係者に確信を持たせる 経営者の迷いを理解しつつも、タイミングよく背中を押してあげる

2. 定性的

意識や行動の変化

- ・気づき・学び
- ・印象に残った点
- ・ネットワークの変化

今後について

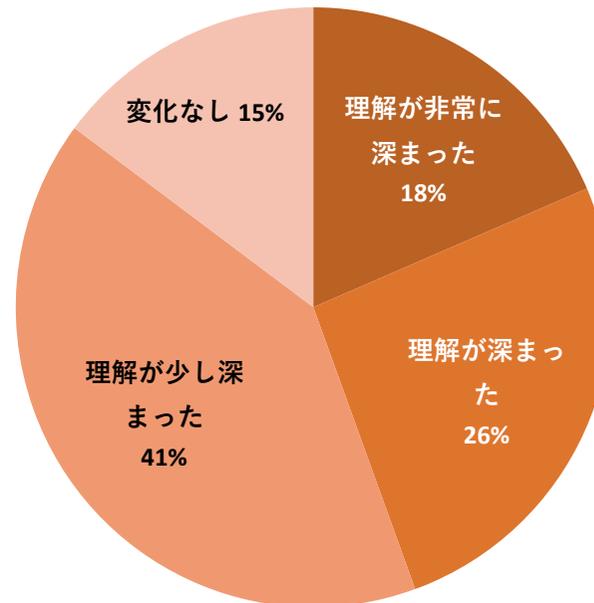
- ・身につけたいスキル
- ・キャリアの展望
- ・組織への広げ方

大阪産業局との連携

- ・今後についての具体的なイメージをディスカッション

効果について

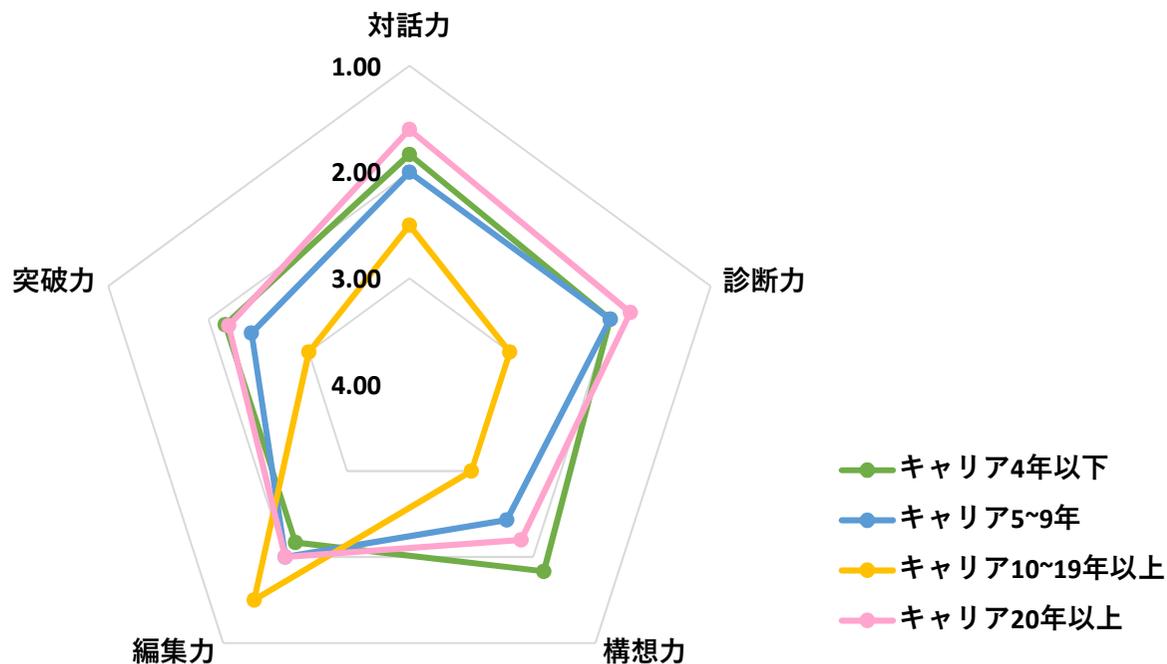
① 5つのステップの理解度についての変化（座学+OJT参加20名の自己評価）



- ・座学で学んだ5ステップを、アドバイザーとの企業同行において目の当たりにし、理解が深まったというコメントが多かった。
- ・理解が深まった事と、実践できるようになった事を同義として捉える担い手が多く、自己評価は控えめな印象であった。

効果について

② 5つの力に対する意識の変化（座学+OJT参加20名の自己評価）



アドバイザーと企業同行したことによる気づきが大きかった。

- ・キャリアの短い担い手は、STEP1~2における「対話力」「診断力」「構想力」の向上に意欲的で、本事業外の支援ケースでも実践する等の変化があったと報告があった。
- ・キャリアが長くなると共に、前述の土台ありきで地域ネットワーク活用への意識や、組織への課題感が強かった。

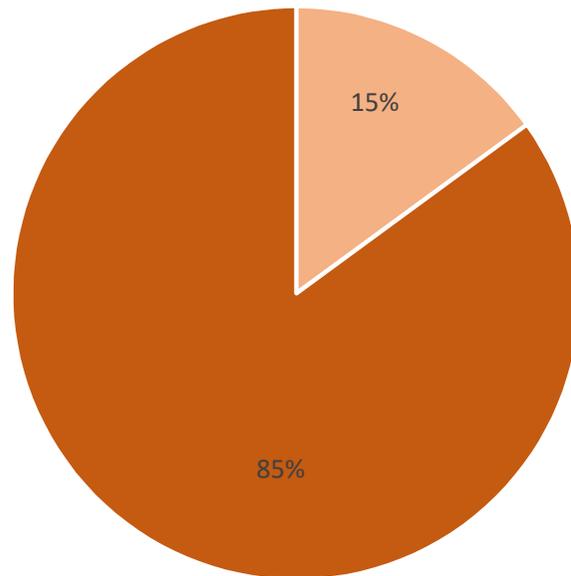
効果について

③活用できるネットワークの変化について（担い手の声）

- ・「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」を通じて、プロ人材やOSAKAしごとフィールド内の支援メニューや制度を知る機会となり、**ネットワークだけでなく情報を増やすことができた**と言える。また、今回の取組で大阪産業局と気軽に相談ができる関係を作ることができたため、その関係の中で今後も活用できるネットワークを増やせたらと思う。（商工会議所）
- ・大阪産業局や、コンシェルジュの取り繋ぎで民間人材サービス事業者の担当営業と企業同行をしたり、**新しいネットワークを取り入れて企業支援ができたことは、今後に繋がる大きなきっかけだった。**人材ニーズを聞いていながらも最適なところへ繋げていなかったため、今後も連携できると心強い。（商工会）
- ・大阪産業局のコンシェルジュ事業を利用し、公民さまざまな採用手法や支援制度を改めて勉強する機会となった。また、**アドバイザーや事務局とのネットワークができたことで、会議所で解決できない案件について相談がしやすくなった。**（商工会議所）
- ・大阪産業局と共に、支店職員が企業へ事前情報をする際に使うヒアリングリストを作成したことで、支店職員と共有する顧客情報量が格段に増えた。これからは**繋いで終わりではなく、大阪産業局と連携しながら進捗や成果を追える企業支援**がしたい。

効果について

勉強会＋実務フォローに参加した担い手の、活用できるネットワークの変化について (アドバイザーによる評価)



- 大阪産業局の人材確保支援メニューの、窓口担当者やアドバイザーに直接相談ができる
- 大阪産業局の人材確保支援メニューについて理解しており、且つ窓口担当者やアドバイザーに直接相談ができる

・85%の担い手は、OJTの中でSTEP4で活用した「中小企業のための人材採用コンシェルジュ」の相談に同席し、同メニューについて理解を深めた。そして、人材戦略アドバイザーや事務局へ相談ができる関係性を築いた。

・15%の担い手については、同メニューを実際に活用する機会はなかったが、その概要を理解し、同メニューの人材戦略アドバイザーや事務局へ相談ができる関係性を築いた。

検証結果について

人材確保支援における地域ネットワークの基礎ができた

地域の経営支援機関が支援する中小企業の抱える課題を解きほぐすと、人材確保に関する悩みが明らかになることがほとんどだった。

今回、大阪産業局と連携し、5つのステップ沿って改めて企業支援を見直したことで新たな気付きがあり、中小企業の人材確保の悩みについて成果にコミットできるネットワークを理解し、その機関（大阪産業局）へ気軽に相談ができる関係性を築くことができたことと担い手自らの声があったのは、今後地域におけるネットワークがさらに発展していくことのきっかけになると言える。

◎最も効果が高かったと考えられる取組

【OJTにおける、アドバイザーとの企業同行】

OJTでは、担い手が選定した企業（組織として支援実績のある企業）に対しアドバイザーと1回以上訪問し、STEP1から丁寧に支援を進める。

訪問の前後で、担い手はアドバイザーの助言を仰ぎながら当該企業の課題についての仮説立てや、解決の方策を検討することで、人材確保支援や人材採用手法について理解を深めた。

▼参加者の声

- ・経営指導員向けの座学研修は数多あるが、OJTによる実践研修はこれまでなく貴重な機会だった（商工会議所）
- ・ただ連携関係を結ぶのではなく、研修の機会として企業へ同行できたことは、今後の連携に生きてくる（金融機関）
- ・経営指導員を長く経験してきたが、中小企業に対してまだまだできることがあると気づくことができた（商工会議所）

プログラム内容の改善点

1. 参加者のターゲット設定

担い手育成の初年度は、参画機関の巻き込みそのものが難しく条件を絞らず参加者を募った。その結果、経験年数2年目～20年以上、また役職のない経営指導員から理事までキャリア・役職様々となり、現状のスキルと今後身につけるべきスキルもそれぞれ異なるため、プログラムとして一律に実施することは現実的ではなかった。それぞれのキャリアの担い手の考えや課題を知るためには有用であり、実証実験としてのプログラムであるためターゲットを絞らないことでさまざまな課題や取組みの工夫の仕方について大阪産業局としてノウハウを獲得することができた。

2. プログラムのパッケージ化

今年度の取組でも、いくつかのパターンに分けてプログラムを実施した。キャリアの浅い担い手には、特にSTEP1～2で経営者への寄り添い方について丁寧にレクチャーし、ベテランの担い手には、活用できるネットワークや組織への広げ方に意識を置けるよう進めた。前述にて示したように、参加者のターゲット設定を明確にした場合、プログラムのパッケージ化が可能である。

3. プログラム実施期間について

今年度、担い手育成期間は最長でも4ヶ月だった。コロナ禍において担い手の担当業務が立て込む中、コンタクトを取った回数は最多で6回、平均3回程度。参加した担い手からも「教わりたいことがまだあり、もう少し時間があれば他の支援ケースもこの事業を活用したかった」という声が出ており、参加された担い手については次年度も関係性を継続していき、地域の中小企業支援につなげていく。

3. 今後に向けた取組

①地域でこの取組が持続していくための取組・工夫（役割分担など）

地域における連携の形



- ・柔軟で幅広い取組と、成果にコミットできる連携体制
- ・中小企業から各支援機関へ人材相談が寄せられる仕組みを作る

今年度の取組から見た次年度の具体的な取組課題

1. 金融機関との連携強化

今年度、ネットワーク形成により具体的な連携ができたのは、今年度、ネットワーク形成により金融機関との連携は1機関にとどまったが、連携実績は20案件とニーズの高さを改めて認識した。金融機関に寄せられる人材相談は増えており、今後においても金融機関連携による企業支援の効果が期待できる。次年度以降は他の金融機関との取組みを強化していく。金融機関に寄せられる人材相談は増えており、連携による企業支援の効果が期待できる。次年度以降は他の金融機関との連携も強化する。

2. 大阪府商工会連合会との連携強化

大阪府域の44商工会に対し、今年度地域ネットワークに参画した商工会は8つであった。商工会は特に家族経営の小規模事業者支援が多いため、商工会議所以上に人材確保はミッションではないという認識が強かった。しかし大阪府商工会連合会へ事業周知したところ、今後を見据えた人材確保支援の意識や能力向上について高い関心を示され、次年度以降大阪府の事業も活用しながら大阪産業局と連携して府内商工会職員および会員事業所に対して人材確保の重要性を周知していく予定である。

3. (一財)大阪労働協会とのハブ機能強化

今年度、本事業において同じく実証機関であり、今後大阪産業局と共に地域の核となる機関である(一財)大阪労働協会と、双方の取組において連携した。同会とは以前より別事業等にて連携関係にあったが、今年度改めて地域のネットワークにおいてハブ機能を果たせる機関であるという認識を一つにした。次年度以降、さらに各々の役割や連携による相乗効果について意識を高め、ハブ機能としての活動を強化していく。

