

中小企業庁委託事業

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)

委託事業報告書

2021 年 3 月

PwC あらた有限責任監査法人

1. 事業の概要.....	2
1.1背景とねらい.....	2
1.2事業内容.....	2
1.3対象とする支援モデル.....	2
1.4事業実施体制.....	3
2. 地域ネットワークの形成.....	4
2.1実証を通して得られた示唆と課題.....	4
2.2実証事項① 地域ネットワークの形成.....	7
2.3実証事項② 連携体制構築に向けた取組み.....	9
3. 支援の担い手育成.....	13
3.1実証を通して得られた示唆と課題.....	13
3.2担い手育成の概要.....	15
3.3実証事項① 勉強会による担い手育成.....	16
3.4実証事項② 伴走・同行支援による担い手育成.....	20
3.5担い手の能力水準・育成到達度の評価.....	26
3.6担い手の育成上の仮説検証まとめ.....	29
4. 今後に向けた取組み.....	32
4.1 地域ネットワークの今後の取組み方向性.....	32
4.2 企業支援連携の拡充イメージ.....	33
4.3 経営支援機関内部での支援人材育成.....	34
4.4 経営支援機関内部での支援組織の開発・推進.....	35

1. 事業の概要

1.1 背景とねらい

本事業は、これまでの中小企業の中核人材確保スキームの実証結果を、より全国広域にカバーした取組へ広域化、大規模化させていくための仕組みや手法を実証することをねらいとした。

詳細な本事業の背景と目的は以下の通り。

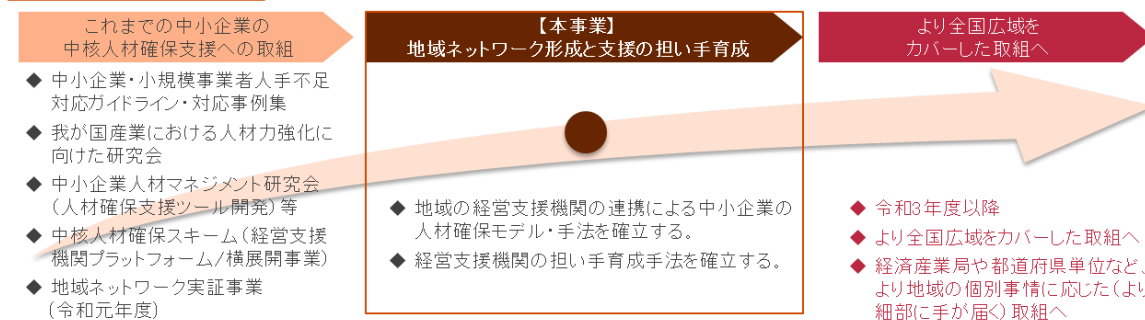
事業の背景

- 中小企業の重要課題である「中核人材」確保に対し、経営支援機関等による経営支援～人材発掘支援～フォローアップのシームレスな支援が望まれている。
- これまで多様な地域や、プレイヤー、スキームによる経営支援機関と人材支援機関の連携による中核人材確保スキームが実証されてきた。
- 今後の成果創出の鍵は、実証機関の取組やノウハウを地域に広く拡げて継続性や持続性を高めていくことにある。

事業の目的・概要

- これまでの取組がより広域かつ大規模に、面的に広がることを目的として、地域の経営支援機関が連携した「地域ネットワーク」を形成する。
- その中で経営支援機関等へのノウハウ提供やその担い手育成を含めた仕組みづくりを実証する。
- 次年度以降のより全国広域をカバーした取組を見据え、横展開や広域化、大規模化、早期立ち上げに資するモデルや仕組み、手法の好事例を創出する。

本事業の位置づけに対する認識



1.2 事業内容

前述本事業のねらいのために、地域の経営支援機関からなる地域ネットワークの形成と、そのネットワークを活用した支援の担い手育成を実証した。

地域ネットワークの形成では、地域の経営支援機関に参画を呼びかけ、協議会の開催などを通して、連携の土台・環境づくりを進めた。

支援の担い手育成では、勉強会の開催とともに、各機関の特性や支援の取組み状況に応じた伴走・同行支援を実施した。

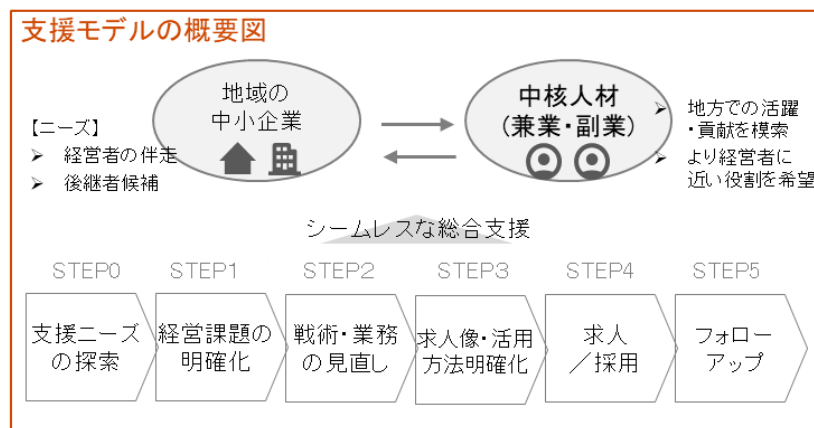
1.3 対象とする支援モデル

本事業では「兼業・副業による中小企業の中核人材確保支援モデル」を対象に実証した。本事業目的と弊法人が2019年度中小企業庁、地域中小企業人材確保支援事業¹において、本年度対象地域において取り組んだ実績や課題を踏まえ、より面的、持続的な取組へと拡充を目指して実証した。

¹平成31年度「地域中小企業人材確保支援事業（中核人材確保スキーム：経営支援機関プラットフォーム）」

本モデルは対象地域における中小企業の経営者の伴走や右腕となる人材、後継者候補の探索ニーズに対し、大企業に在籍する兼業・副業人材とのマッチングを支援することを主眼としている。地域中小企業の中核人材確保ニーズに対し、昨今、注目が寄せられている、地方での活躍・貢献の模索や、より経営者の近い立場・役割を経験したいといったニーズを持つ兼業・副業人材の活用可能性に着眼した。

(参考) 支援モデルの概要図

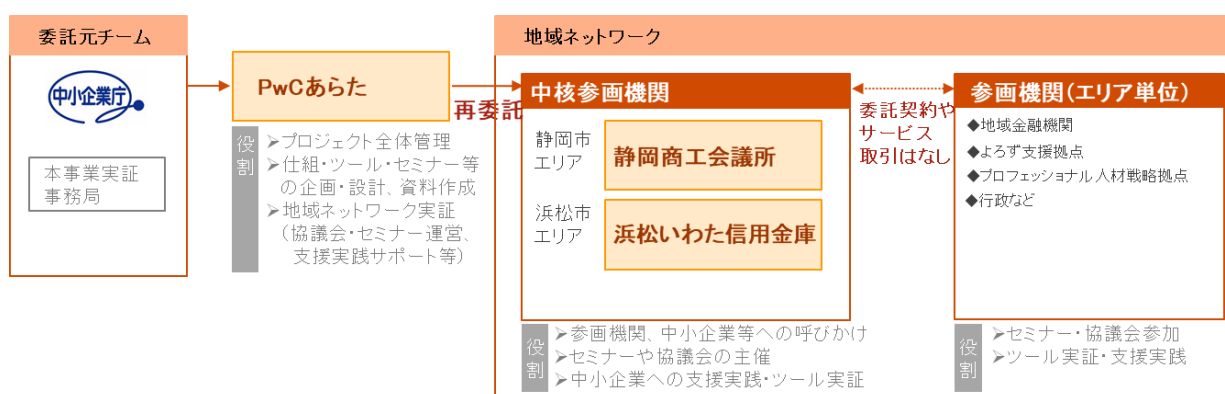


1.4 事業実施体制

次年度以降を見据えて設けた、地域の中核支援機関が地域の経営支援機関への参画呼びかけや、地域ネットワークの形成の中心的役割を担った。

中核支援機関は静岡市周辺エリアでは静岡商工会議所、浜松市周辺エリアでは浜松いわた信用金庫が担った。それぞれのエリアにおいて、本モデルに関し、意欲的かつ、先行的な取り組みを実施していることから当機関へ中核支援機関を打診した。結果、公的な経営支援機関と、民間の地域金融機関の特性が異なる中核支援機関による地域ネットワーク形成の実証がなされた。

事業実施体制図と、各プレイヤーの役割は以下の通り。



2. 地域ネットワークの形成

2.1 実証を通して得られた示唆と課題

(1)持続性、自走性を持った地域ネットワークの形成には、ネットワークや推進力を持った中核支援機関が不可欠と考えられる。

本事業では、次年度以降の取組みを見据えて設けた地域の中核支援機関が、地域の経営支援機関への参画呼びかけや、地域ネットワークの形成の中心的役割を果たした。

多様なネットワークを活かした中核支援機関からの呼びかけにより、市役所やよろず支援拠点、プロフェッショナル人材戦略拠点、地域金融機関など多様な経営支援機関が地域ネットワークに参画することになった。また来年度以降の取組み(詳細後述)も中核支援機関が引き続き、中心的役割を担い、推進していくことを想定している。中核支援機関には、上記のような地域経営支援機関へのネットワーク参画呼びかけや、形成したネットワークでの兼業・副業人材の活用支援や企業支援連携の促進等のネットワーク推進力に加え、中核人材確保支援に関わる実績や経験を持っていると、経験や事例を踏まえた具体的な連携構想づくりなどが期待できる。

本事業の中核支援機関は、静岡市周辺エリアでは静岡商工会議所、浜松市周辺エリアでは浜松いわた信用金庫が担った。それぞれのエリアにおいて、本支援モデルに関し、意欲的かつ、先行的な取り組みを実施していることなどを背景に当機関へ中核支援機関を打診した。

商工会議所などの公的機関が中核支援機関を担うことで、利害関係にとらわれず、幅広い、多様な経営支援機関への呼びかけが可能となる。また各機関の取組み状況や問題意識、支援事例などの情報共有も、公平性重視や限定的な利害関係といった公的な位置づけ・方針を持つ機関が取りまとめ、事務局機能を担うことが参画機関の抵抗感がないスムーズな運営に寄与したと考えられる。ただ、静岡商工会議所は前年度事業での取組実績により、当支援モデルに前向きな組織方針や組織としての課題認識が既にあったこと、また支援に前向きな推進メンバー(人材関連会社からの出向者である部長を中心に数名)が本年度も担うことができたといった特有の事情があった。他地域の商工会議所が中核支援機関を担うためには、組織としての当支援への注力方針やそのための課題認識、また当支援モデルに前向きな姿勢を持つ推進メンバーが必要と想定される。

他方で地域金融機関が中核支援機関を担うことで、OBや出向者がいる地域の経営支援機関を巻き込んだ強固な地域ネットワークを形成することができた。支援推進にあたって企業担当者のリソースや接点を活かし、スピーディーに地域での連携事例や支援実践事例を創出した。例えば、出向経験などでネットワークを持つ市役所への参画呼びかけや働きかけによって、市役所側でも行政・政策の観点で地域企業へどう兼業・副業活用支援をしていくかといった検討に着手するきっかけとなった。ただ、組織の方針次第では営業エリアが重なる他の地域金融機関の巻き込み・連携や、取組みの中長期的な継続性の確保には工夫が必要と想定される。

(中核支援機関の特性)

中核支援機関	強み・良さ	他地域での展開上の留意点
商工会議所	✓ 利害関係にとらわれず幅広い、多様な経営支援機関への呼びかけが可能 ✓ 公的機関の特性を生かし情報とりまとめなどの事務局機能を抵抗感なく担うことができる	✓ 組織としての当支援注力方針や前提となる課題認識が必要 ✓ 当支援モデルに前向きな姿勢を持つ推進メンバーが必要
地域金融機関	✓ OBや出向者がいる地域の経営支援機関の巻き込み ✓ 企業担当者のリソースや接点を活かした、連携事例や支援実践事例のスピーディーな創出	✓ 営業エリアが重なる近隣の地域金融機関との連携上の工夫 ✓ 取組みの中長期的な継続性確保のための工夫

(2) 地域金融機関は、地域企業の企画系人材や経営の中核を担う人材の確保支援、及びそのための地域連携に向けた推進役として期待される。

多くの地域金融機関では、現在、経営環境の変化や規制緩和などにより、人材確保支援の着手を検討している。本事業に参画したほぼすべての地域金融機関で、人材確保支援の本格化や着手を検討していた。現在、支援モデルや事業モデルを模索していることもあり、本事業での兼業・副業による支援実践や地域連携、情報共有などを主体的に取組み、参画した5つの地域金融機関で新たに兼業・副業支援に着手した。

特に取引先である地域企業、その中でも経営者と中長期的な関係を持ち、日ごろから経営上の相談や課題を共有している点は、企業の方向転換や成長、新たなチャレンジに向けて、兼業・副業人材など、外部の中核人材の活用可能性をともに考え、時に提案するパートナーとして他には代えられない存在だと想定される。また求人ニーズに関わらず地域企業との接点や経営課題を把握している点は、その地域に貢献したいという理由で兼業・副業を考える人材と地域企業を適切に引き合わせるハブにもなり得ると想定される。

上記に加え、OBや出向者などを通し、既に公的な経営支援機関と強固なネットワークを持つ点も、地域の支援や連携のハブになり得る特性を持っている。本地域で確認されたこれまでの経営支援機関間の連携の多くは、そうしたOB、出向者などのつながりによるところが大きいことが観察された。

ただ、問題意識や情報共有を超えた、個別支援案件における地域金融機関間での連携は、取引先情報の共有などを背景にハードルが高いとのコメントが複数あげられた。

(3) 地域ネットワーク形成における地域の支援連携促進の観点でのキーマンは、中核人材確保支援を既に組織方針として明確化している経営支援機関の推進責任者、推進リーダーがあげられる。

当該地域における支援連携促進では、商工会議所、プロフェッショナル人材戦略拠点、地域金融機関など、既に中核人材確保支援、特に兼業・副業人材活用支援を組織方針として明確化している経営支援機関が重要な役割を担った。個人に焦点を当てれば、そのような支援機関の推進責任者、推進リーダーに大きな役割、貢献が期待される。

(地域の支援連携促進上の主要な経営支援機関の役割と特性)

参画機関	役割・機能	特性
商工会議所	✓ 協議会主催や事務局(情報とりまとめ)、地域の経営支援機関への参画呼びかけ	✓ 市役所との連携・方針により、兼業・副業支援モデルに注力。過年度事業において実績あり。
プロフェッショナル人材戦略拠点	✓ 人材関連会社とネットワークを持たない支援機関への支援連携や知見・ネットワーク提供。	✓ 地域金融機関出向者・OBが在籍。 ✓ 民間人材関連会社とのネットワークあり。
地域金融機関	✓ 取引先を中心とした地域企業の求人ニーズの確認・探索。各機関と連携して企業支援を主導。	✓ 本部の人材確保支援推進リーダー・担当が中心(組織内での支援・育成も推進)

*企業支援における連携モデルは「4.2 企業支援連携の拡充イメージ」参照

(4) 多様な参画機関を巻き込むためには、地域ネットワーク初年度を連携の土台・環境作りと位置づけ、参画機関に求める期待や負荷を抑え、参加するハードルを下げるのが重要である。

経営支援機関への呼びかけにあたっては参加の条件や負担などを懸念する声が複数あげられたことから、地域ネットワーク形成の初年度は、参画機関に求める期待や負荷を抑えて呼びかけることが効果的である。

特に支援個社事例に関する情報共有や支援実践、あるいは提供された支援ツール活用が必須かどうか、協議会や勉強会への参加人数の下限や頻度・時間、組織としての取組みへの要請などを懸念する声があった。

本事業では初年度は連携の環境・土台づくりとして、現状や問題意識の共有、意見交換を踏まえ、今後の連携余地などを検討していく進め方とした。なお取引先情報や個人情報、上記観点を重視して、原則取り扱わない

方針としたが、具体的な事例を組織内部での取り組みや企業のニーズ喚起に活用したいというニーズは高く、その運用のためには情報取りまとめ・管理をする役割・機能が地域に求められる。

(5) 地域連携の土台・環境づくりの出発点として、参画機関相互での意見交換を踏まえ、互いの問題意識や連携ニーズを直接確認し合う場を設けることが効果的である。

本事業での地域ネットワークの機能や取り組みは、その有効性向上、取り組みの納得感の観点から、アンケートなどを通して取りまとめた参画機関のニーズに基づき、検討した。また、参画機関間の個別連携のために、協議会の場では顔を見せて、自らの声で相互に意見交換してもらう場をつくった。

参画機関から出された地域ネットワークへの期待の声からも、相互の意見交換や連携、事例共有の強いニーズが確認され、次年度以降の連携の土台・環境づくりの具体的な取り組み、仕組づくりの検討がなされた。

参画機関からは地域連携の問題意識として、主に以下のようなトピックが挙げられた(詳細後述)。

- ① 経営支援機関の機能や課題の見える化・連携検討
- ② 地域の情報や課題、問題意識の共有
- ③ 地域での成功事例・好事例の共有
- ④ 中小企業への発信・意識醸成
- ⑤ 他地域の先進事例、他地域と比べた当地域の特性・課題の洗い出し

2.2 実証事項① 地域ネットワークの形成

(1) 地域ネットワークのコンセプト

静岡市周辺エリアと浜松市周辺エリアの2エリアにおいて、地域ネットワークの形成を実証した。静岡市周辺エリアは商工会議所、浜松市周辺エリアは地域金融機関を中核支援機関とした地域ネットワークを形成した。

地域ネットワークのコンセプトは、本事業目的を踏まえ、以下のように定め、中核支援機関から地域の経営支援機関へ幅広く呼びかけを実施した。

地域ネットワークのコンセプト

- ◆ 当該地域における中小企業の兼業・副業人材活用の支援をさらに拡充させていくため、地域の経営支援機関が連携を深めていくことを目的に地域ネットワークを発足させる。
- ◆ 本年度は、協議会や勉強会での人材確保支援に係るノウハウや情報の共有を通し、支援の担い手育成や中小企業支援連携への土台・環境づくりを進める。

(2) 参画機関

参画機関は以下の通り、行政やプロフェッショナル人材戦略拠点、よろず支援拠点などの公的支援機関、地域金融機関により構成されている。

(エリア別の参画機関)

静岡市周辺エリア参画機関(オブザーバー参加含む)

- | | |
|--------------------------|-----------|
| ■ 静岡商工会議所
(中核参画機関) | ■ 清水銀行 |
| ■ 静岡県プロフェッショナル
人材戦略拠点 | ■ 静岡信用金庫 |
| ■ 静岡県よろず支援拠点 | ■ 沼津信用金庫 |
| ■ 静岡市役所 | ■ 三島信用金庫 |
| ■ 静岡銀行 | ■ 三島商工会議所 |
| ■ しずおか焼津信用金庫 | |

浜松市周辺エリア参画機関(オブザーバー参加含む)

- | | |
|---------------------------------|---------------------------|
| ■ 浜松いわた信用金庫
(中核参画機関) | ■ (公財)浜松地域イノ
ベーション推進機構 |
| ■ 浜松市役所 | |
| ■ 磐田市役所 | |
| ■ 静岡県プロフェッショナル
人材戦略拠点(県西部担当) | |
| ■ 静岡県よろず支援拠点
(県西部地区) | |

地域ネットワークへの参画の定義は以下のように定めた。多様な参画機関を巻き込むために、地域ネットワーク初年度を連携の土台・環境作りと位置づけ、参画機関に求める期待や負荷を抑え、参加するハードルを下げることを念頭に置いた。

- ・ 全4回開催する協議会・勉強会で相互共有した事例や情報、支援ノウハウを中小企業の人材確保支援へ活用することをもって、ネットワークへの参画とする。
- ・ 本年度参画機関に期待する取組み。
 - ① 協議会・勉強会での相互の情報共有
(地域の支援ニーズ、事例、問題意識、組織内での人材育成・組織開発の工夫など)
 - ② 協議会での連携や情報交換促進のための土台環境作り参画
(事例共有の仕組みや機能・連携窓口・連携イメージの共有など)
 - ③ 勉強会での支援ステップやツールに関する知見・ノウハウ獲得
 - ④ 協議会・勉強会あるいは個別の伴走支援などを活用した中小企業への支援実践

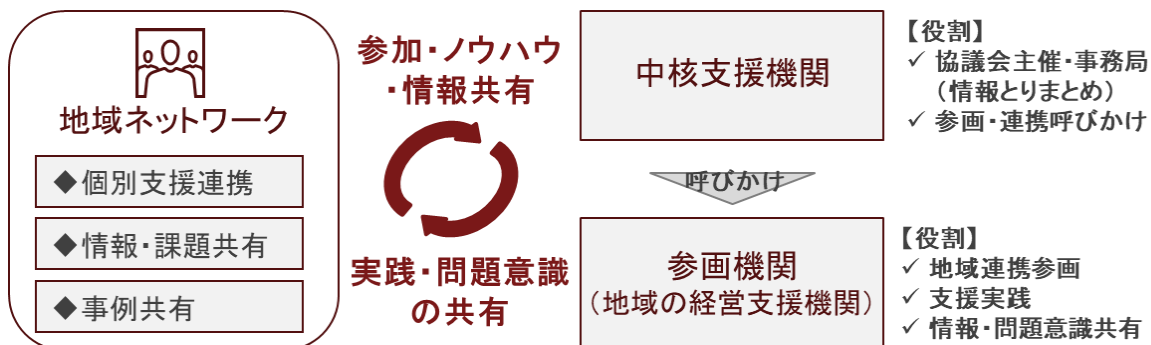
(3) 参画機関の役割と位置づけ

中核支援機関は地域の経営支援機関へ参画を呼びかけるとともに、協議会の主催や事務局をつとめた。

参画機関は、協議会での情報や問題意識の交換などを通し、支援実践や地域連携に取り組んだ。

将来的にも、中核支援機関には同様の役割にて継続的な取組の推進が期待される(次年度の取組方向性は「4.1 地域ネットワークの今後の取組み方向性」を参照)。

(概要図)



2.3 実証事項② 連携体制構築に向けた取組み

(1) 協議会の開催

全4回実施した協議会では、参画機関間での企業支援の連携促進に向け、支援の取組み状況や問題意識、連携ニーズを相互に共有した上で、連携促進に向けた土台・環境づくりを進めた。

弊法人、ならびに中核支援機関が事務局として、協議会の事前での参画機関からの意見やアンケートなどの取りまとめ、当日資料の作成、また協議会当日での準備、運営、協議会事後での参画機関からの質問・相談対応、アンケートなどを実施した。各回9割以上の参画機関から各1～3名が出席した。

各協議会のアジェンダとねらい、位置づけ、参加者は以下の通り。各回1時間にて開催した。

協議会の開催概要とアジェンダ			
◆ 静岡市周辺エリア、浜松市周辺エリア別に全4回の協議会(各回1時間程度)を開催した。 ◆ 参加者:各機関の兼業・副業人材活用支援の推進リーダー(例:地域金融機関の本部管理者・担当者)			
日程	アジェンダ(静岡/浜松別に開催)	ねらい・位置づけ	参加人数
第1回 (10/9)	1. 参画機関の紹介 2. 概要説明 3. 現状の取組み・問題意識の共有	✓ 参画機関への当取組みのねらいや、連携の問題意識の共有・醸成を図る。 ✓ 参画機関間の相互理解を深める。	静岡:15 浜松:5
第2回 (10/30)	1. 現状の取組み・問題意識の共有(地域の支援ニーズ状況など) 2. 連携や情報交換促進のための土台・環境作り(頭出し)	✓ 参画機関の声やニーズを踏まえた、連携促進の土台作り・環境作りのための具体的な取り組み案を共有する。	静岡:15 浜松:5
第3回 (12/18)	1. 連携や情報交換促進のための土台・環境作り(意見交換) 2. 行政との連携可能性の検討	✓ 取り組み案への各機関からの賛否や懸念点などを共有し、ブラッシュアップを図る。 ✓ 市役所を中心とした行政の取組み、問題意識を共有し、連携可能性を検討する。	静岡:12 浜松:8
第4回 (2/19)	1. 本年度の振り返り 2. 次年度以降に向けて 3. 連携や情報交換促進のための土台・環境作り(取りまとめ)	✓ 参画機関の先進的な取組みを共有することで他機関の問題意識を醸成する。 ✓ 来年度以降の継続的な動きをつくる。	静岡:15 浜松:7

(主要アジェンダ、議事の概要)

- 参画機関からの現状の取組み・問題意識の共有・・・下記 2.3(3)参照
- 連携や情報交換促進のための土台・環境作り・・・下記 2.3(2)参照
- 行政との連携可能性の検討・・・行政(市役所)から、地域中小企業への人材確保支援事業の全体像の共有、各機関での行政(市役所)との連携実績と左記に関する参画機関からの質問、確認
- 次年度に向けて・・・下記 4.1,4.2 章の共有

(2) 参画機関の地域ネットワークへの期待・ニーズ(事前アンケートや協議会で寄せられた参画機関のご意見)

参画機関から出された地域ネットワークへの期待の声からも相互の意見交換や、連携、事例・情報共有などの強いニーズが確認された。詳細は以下の通り。

地域ネットワークに期待すること

① 経営支援機関の機能や課題の見える化・連携強化

- ✓ 地域企業の成長を加速させるために地域の経営支援機関が支援すべき機能や取り組むべき課題を明らかにしていきたい
- ✓ 経営支援機関それぞれの強みを活かした協力ネットワークの構築
- ✓ ネットワークに参加される経営支援機関との連携
- ✓ 中小企業団体や労働局等の取組との連携
- ✓ 支援機関に対する人材支援取組方法の共有

② 地域の情報や問題意識の共有

- ✓ Withコロナにおいて、地域のポテンシャルを活かすためには人材の取り込みは重要。人材のミスマッチを起こさないためにも情報・問題意識の共有は貴重
- ✓ 現場の方の率直な意見を聞きたい
- ✓ 地域企業の人材ニーズに関する情報共有

③ 成功事例・好事例の共有

- ✓ 成功事例・好事例の紹介・共有等による地域での外部人材活用に対する意識の向上
- ✓ (中小企業へ中核人材を投資と考えてもらうための) 事例、資料、データ等があると良い
- ✓ 成功事例を共有し、営業店へ周知を図りたい。
- ✓ 人材活用事例の共有
- ✓ 100を超える事例のきっかけや取組、効果を分かりやすく資料にまとめたい
- ✓ 成功事例共有などによる中小企業への外部人材活用の意識醸成

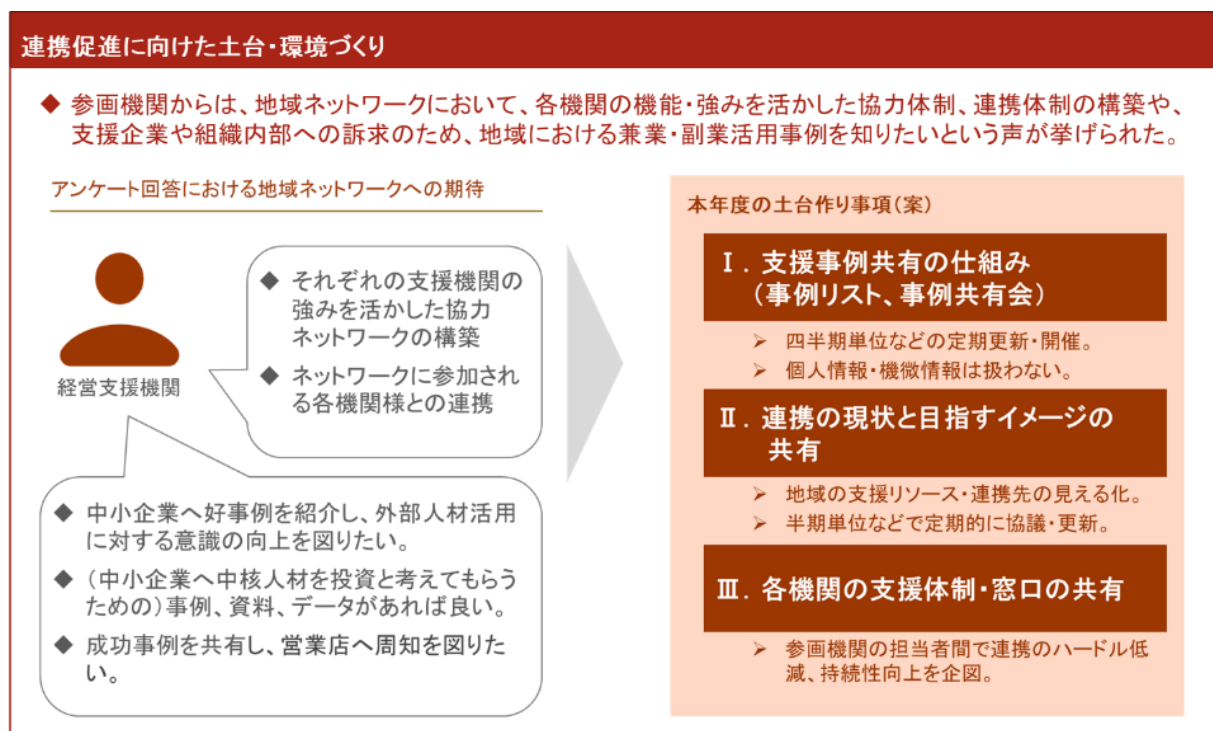
④ 中小企業への発信・意識醸成

- ✓ 人材採用やプロ人材の活用は投資として考えてもらうよう普及が必要
- ✓ 取引先への兼業・副業人材に対する支援を取り入れたい。
- ✓ 成功事例共有などによる中小企業への外部人材活用の意識醸成

(3) 協議会で取り組んだ連携や情報交換促進のための土台・環境作り

本年度形成したネットワークが、次年度以降の支援連携や情報共有などに活かされるよう「Ⅰ. 支援事例共有の仕組み」、「Ⅱ. 連携の現状と目指すイメージの共有」、「Ⅲ. 各機関の支援体制・窓口の共有」といった連携の土台・環境づくりを図った。次年度以降の運用を想定している。

(取組み概要図)



(各取り組みの詳細(ねらい・活用場面、取組方法の想定))

本年度の土台作り事項(案)	ねらい・活用場面	仕組み構築方法
Ⅰ. 支援事例共有の仕組み (事例リスト、事例共有会)	◆ 地域の支援事例を共有する。 ◆ 類似事例を参考にしたい際に、詳細を担当機関へ問い合わせるための参照できる情報とする。	✓ <u>個人情報や機微情報に当たらないよう 事例情報を抽象化し、扱う。</u> ✓ <u>四半期単位など、定期的にExcelリストを更新し、事例共有会で代表例を共有する。</u>
Ⅱ. 連携の現状と目指すイメージの共有	◆ 人材確保支援に係る各機関の機能や目指す連携イメージを整理する。 ◆ 連携時、相談時の参考材料とする。	✓ 参画機関の機能と目指す連携のイメージを一覧資料にて整理する。 ✓ <u>定期的に内容の協議、更新を図る。</u>
Ⅲ. 各機関の支援体制・窓口の共有	◆ 参画機関の担当者間の顔が見える関係をつくり、連携のハードル低減、持続性向上を図る。 ◆ 各担当者が相談や連携をしたいときに参照する。	✓ 参画機関ごとに以下を取りまとめ。 ・取組概要・機能(ステップ別) ・担当者(氏名、部署、連絡先、顔写真) ✓ 更新頻度や次年度以降の取りまとめ機関・方法は要協議事項。

※上記情報はすべて地域ネットワーク参画機関限り(外部への公表や活用をしない原則とする)

(「Ⅲ. 各機関の支援体制・窓口の共有」におけるフォーマット)

(フォーマット)各機関の支援体制・窓口の共有

参画 機関名		窓口・ 担当者	
兼業・副業活用支援に係る取組み		支援機能・体制(現状)	
現状 ・実績		【凡例】 ◎: 独力で支援可能 ○: 外部と連携して支援可能 ー: 現時点で支援難しい。 支援対応をしない方針。 ※記号右記のコメントは、適宜 状況など補足枠。	ステップ0 支援ニーズ把握 ステップ1 経営課題整理 ステップ2 解決策の整理 ステップ3 求人像明確化 ステップ4 求人・採用 ステップ5 フォロー
今後の 方針・ 連携への 問題意識			

(参考)協議会での意見交換や情報共有後の参画機関からの声

第4回協議会後のアンケートでは当意見交換が、今後の人材確保支援に役立ったという回答が多数得られた。また各機関での取組みや問題意識共有によって、今後の連携イメージを得るのに役立ったという声や、同業の地域金融機関での取組みは刺激になったという声がかがえた。

3. 支援の担い手育成

3.1 実証を通して得られた示唆と課題

- (1) 勉強会などの参画機関共通の支援メニューに加え、支援機関の特性や支援取り組み状況に応じた伴走・同行支援によって、支援実践を促すことにつながった。

本事業では、担い手育成が推進されるよう支援機関の特性や支援取り組み状況に応じた個別の支援ニーズに応じて、伴走・同行支援を実施した。第1回勉強会での支援概要の共有後に、兼業・副業人材活用支援の取り組みに前向きな参画機関を中心に、支援取り組み状況や当面の取り組み課題、支援ニーズを個別に伺った。

支援に既に着手し、今後拡充・強化しようとする機関(下図ステージ③)に対しては、主に支援ツールの提供や解説、企業支援に関する個別の相談・同行支援を実施した。一方、支援にこれから着手しようとする機関(ステージ②)に対しては、職員向けや中小企業向けセミナーの開催協力など、下記の通り、担い手育成に関して幅広く支援を実施した。

(支援の取り組み状況(ステージ))に応じて実施した伴走・同行支援メニュー)

		伴走・同行支援メニュー					
兼業・副業人材確保支援の取り組みステージ		1 企業支援への 取り組み相談	2 支援ツールの 提供・解説	3 職員向け勉強会 の開催	4 中小企業向けセ ミナー開催協力	5 企業支援に関す る個別案件相談	6 中小企業支援時 の同行支援
ステージ③ 拡充・強化(着手済み)	4機関	✓ (4機関)	✓ (1機関)			✓ (2機関)	※他参画機関の 支援実践に同席
ステージ② 着手検討・準備	7機関	✓ (7機関)	✓ (2機関)	✓ (1機関)	✓ (3機関)	✓ (3機関)	✓ (1機関、他電話 相談など多数)
ステージ① 取り組み方針検討中他	6機関	✓ (1機関)				✓ (1機関)	

- (2) 勉強会では、支援手順だけでなく、支援の意義や重要性、可能性を中小企業の置かれている環境や直面している課題と支援の好事例から共有することが効果的である。

本事業で焦点を当てた兼業・副業人材の活用支援への認知や理解は、当初、経営支援機関にとっても限定的であった。認知や理解を促すために、第1回勉強会にて中小企業の置かれている環境や直面している課題、支援の好事例を踏まえながら、本支援モデルの意義や重要性、可能性を共有した。特に支援事例は、中核支援機関から地域企業で人材活用の成果が確認できた事例をとりあげ、人材確保支援に対する企業経営者の声を強調した。また取り組み推進の刺激になることをねらい、協議会や第4回勉強会の振り返りなどでは、参画機関での支援事例の共有も図った。

参画機関から当トピックが役立ったとの事後アンケートの回答結果からも、当トピックを通し、企業の支援ニーズや本支援モデルによる企業のメリット・成果に対し、具体的イメージを持てたことが、伴走・同行支援による支援実践を促した効果があったとみられる。

- (3) 兼業・副業人材活用支援の担い手育成、取組み促進のためには、地域企業に対して兼業・副業人材活用のニーズを探索・醸成するステップからサポートすることが重要である。

本事業では、地域企業の支援ニーズの探索・喚起の取組みをステップゼロと位置づけ、勉強会では兼業・副業活用の条件や適性のある企業・経営課題特性の共有、伴走・同行支援では、中小企業向けのセミナー開催協力や、既存の事業性評価レポートから支援候補先の抽出などをサポートした。

参画機関との意見交換やアンケートを踏まえると、中小企業側での兼業・副業人材活用への認知・理解が進んでいるのはごく一部とみられ、企業側からの兼業・副業人材活用の相談実績も大多数の機関でなかった。そのような状況を踏まえると、担い手育成の支援実践の場や支援拡充のきっかけとなる先進事例を作るためにも、支援ニーズの探索・喚起ステップ(ステップ0)から取組みをサポートしていくのは不可欠とみられる。

- (4) 参画機関の支援実践や支援拡充、担い手育成を進めていくために、参加している担い手へのノウハウ共有に加え、組織としての取組み推進や組織内部での人材育成への取組みをサポートしていくことが効果的である。

参画機関との個別相談やアンケートでは今後の支援実践や支援拡充、担い手育成の難しさや悩みとして、組織開発・推進上の課題と、組織内部での人材育成上の課題が挙げられた。特に地域金融機関からは、前者の組織開発・推進上の課題として、M&A や事業承継といった他の企業支援施策と比べ、劣位する人材確保支援の収益性の観点から、取組み方針の明示(トップや部門長の方針明確化)と、支援業務と他事業・業務との連携・位置づけの明確化が重要との声が挙げられた。

本事業の参加した担い手を梃に、各参画機関での支援拡充を図っていくためには上記のような組織開発・推進上の課題や組織内部での人材育成推進への取組みをサポートしていく必要がある。当課題やサポートの詳細は4章にて詳細を記載している。

- (5) 経営支援機関の支援の担い手、及び地域企業の経営者には、兼業・副業人材活用は単なる人手不足の補充ではなく、企画系人材や経営者に伴走できる人材の活用によって、会社の成長や改革の加速につながることを丁寧に共有することが重要である。

兼業・副業人材活用への関わりが浅い支援の担い手や企業の経営者の中には、兼業・副業に対し、販促やIT関連の外注活用や、独立した個人コンサルタントによる顧問形態といった部分的な側面のみにイメージを持ち、活用・支援機会を逃してしまっていることも懸念される。

本事業では、兼業・副業人材活用は単なる人手不足の補充ではなく、企画系人材や経営者に伴走できる人材の活用によって、会社の成長や改革の加速につながる可能性を事例に基づくなど、丁寧に共有した。参画機関や地域企業からは、兼業・副業に対するイメージや捉え方が変わり、活用に前向きになったという声が複数、あげられた。

- (6) 勉強会や伴走・同行支援を推進する体制として、中核人材確保支援に関わる地域企業のニーズや状況を把握しており、かつ支援実績が豊富にある機関・キーマンが関与することが望まれる。

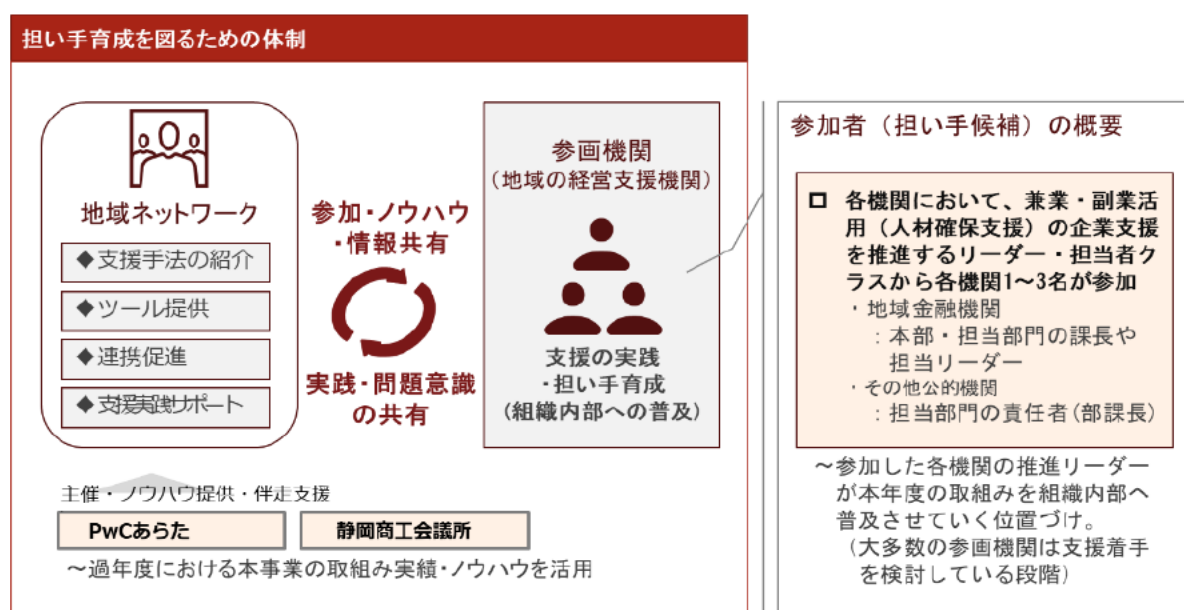
上記(1)～(5)の通り、当支援モデルの担い手育成の初期段階では、地域の身近な事例に基づく解説や中小企業へのセミナーの開催協力などによって、参画機関、地域企業ともに当支援モデルの意義や可能性を共有することが重要である。そのために、勉強会や伴走・同行支援を推進する体制として、本事業での静岡商工会議所のような中核人材確保支援に関わる地域企業のニーズや状況を把握しており、かつ支援実績が豊富にある機関・キーマンが関与することが望まれる。

3.2 担い手育成の概要

弊法人と静岡商工会議所が、過年度、同事業における支援実績やノウハウ、地域における事例を活用して、参画機関の推進リーダーへ支援の重要性・可能性の共有や、ノウハウを提供した。

大多数の参画機関は、兼業・副業人材の活用支援に着手を検討している段階であり、本年度の取組みを踏まえ、組織内部での取組み推進や、人材育成を担っていく各機関の推進リーダーが参加した。人材確保支援に着手を試みた段階の参画機関や兼業・副業人材活用支援に未着手の参画機関も多く存在するため、主に各機関の推進リーダー・担当者クラスに参加頂き、本事業で培ったノウハウ・経験を活かして組織内部へ普及させていくことをねらいとした。

本事業における担い手育成の体制図と、参加者（担い手候補）の概要は以下の通り



担い手の詳細定義は以下の通り。

- ・勉強会や伴走・同行支援への参画を通じ、「兼業・副業による中核人材確保支援モデル」に係る支援ステップの実践ポイントや留意点を理解し、地域の経営支援機関や人材関連の専門機関と連携しながら中小企業を支援することのできる人材（担い手）への成長を目指す。
- ・加えて、協議会・勉強会の参加者には所属する組織内での人材育成、組織開発を推進する。

本年度の取組みを通した、担い手の育成・成長の到達目標は以下の通り。

中核人材確保支援（「兼業・副業による中核人材確保支援モデル」）の重要性と支援方法や手順を理解し、必要に応じ専門機関等で連携して人材確保支援に着手できる。

（上記設定の背景）参画機関、担い手の多くは、これから兼業・副業の人材活用支援に取り組む段階であり、本ネットワークの初年度ということも踏まえ、支援実践に着手してもらえることに主眼を置いた。

参画した担い手の人数は以下のとおり。*各機関 1 名～3 名程度参加。

	KPI など	静岡市周辺エリア	浜松市周辺エリア
参画した担い手数	15 名*	20 名 (11 機関)	12 名 (6 機関)
うち伴走・同行支援へ参加	5 名程度**	17 名 (9 機関)	8 名 (3 機関)

*前提：呼びかけた参画機関の意向に準拠する。 **仕様書等での記載要件なし。

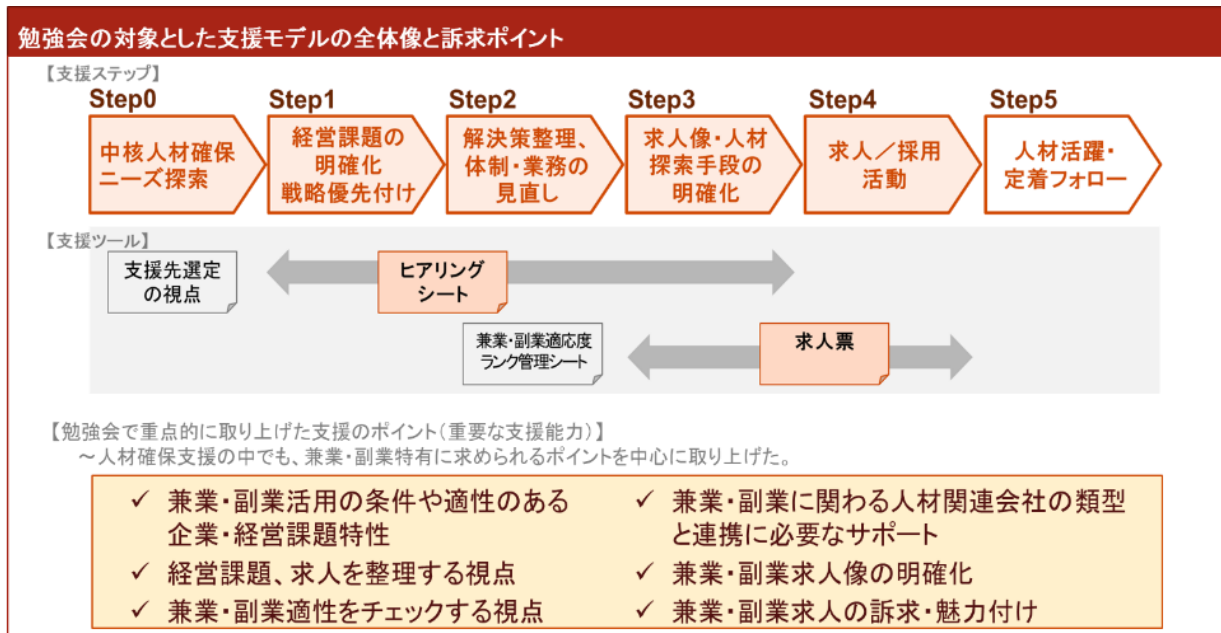
3.3 実証事項① 勉強会による担い手育成

(1) 勉強会の概要

勉強会は、全参加機関を対象に兼業・副業人材活用の支援ニーズや重要性、活用事例の共有を通して、各参画機関の問題意識醸成を図ったのちに、個別支援ステップのポイントやツール、事例を共有した。

支援ステップの解説では、地域企業側での兼業・副業人材活用の認知が低い現状を踏まえ、支援ニーズの探索、醸成を図るステップ0 から取りあげた。各支援ステップの解説では、下図にあるような人材確保支援の中でも、兼業・副業特有に求められるポイントを中心に取り上げた。

併せて、スムーズな支援実践や支援レベルの標準化を図れるよう、ヒアリングした企業情報やアウトプット整理に活用できるツールを提供した。



(2) 各回勉強会のアジェンダとねらい・位置づけ

勉強会各回のアジェンダとねらい、位置づけは下図の通り(各回 1.5 時間程度にて開催)。勉強会では、支援手順の共有だけでなく、地域中小企業での兼業・副業活用の可能性、重要性を共有し、取り組みや支援実践を促した。加え、参画機関内部での取り組みや人材育成の促進のため、本事業でのヒアリングやアンケートなどを踏まえ、「A. 取組み方針の明示」と「B. 支援業務と他事業・業務との連携・位置づけの明確化」といった促進のための課題や、参画機関での先進的な取り組み事例を共有した(詳細は 4 章に記載)。

勉強会の内容とねらい		
第2部 勉強会(静岡/浜松共同開催)		ねらい・位置づけ
第1回 (10/9)	1. 支援ニーズ・重要性 2. 副業・兼業支援モデルの概要 3. 支援ステップ・支援ツールの概要	✓ 地域中小企業での兼業・副業活用の可能性、支援の重要性を共有し、取り組みや支援実践を促す。 ✓ 事例や支援の全体像、概要の共有を通して、支援内容を共有するための前提や認識を揃える。
第2回 (10/30)	1. 支援ステップ・ツール解説(前編) ・兼業・副業活用の条件・適性 ・経営課題ヒアリングシート ・兼業・副業適性チェックシート	✓ 支援ステップ別の概要と兼業・副業人材活用支援上のポイントを共有する。 ✓ 支援事例を通した解説により、支援実践に資するものとする。 ✓ スムーズな支援実践や支援レベルの標準化を図れるよう、企業情報やアウトプット整理に活用できるツールを提供する。
第3回 (12/18)	1. 支援ステップ・ツール解説(後編) ・求人像の明確化 ・求人の訴求・魅力付け ・人材関連会社の類型	
第4回 (2/19)	1. 支援手法や支援ツールのまとめ 2. 人材確保支援に係る組織開発、人材育成に向けての意見交換、事例共有	✓ 今後の継続的な取り組みのため、スキルアセスメントによる現状と課題の整理を促す。 ✓ 参画機関内部での取り組みや人材育成の促進のため、促進のための課題や先進的な事例を共有する。

(勉強会詳細)

議題	講義の狙い	講義のポイント	ツール等	講義を通じた課題
第1回				
議題1 支援ニーズ・重要性	支援への意欲・問題意識向上 ＜対象能力：a＞*	・地域中小企業の置かれている環境など、統計的・定量的に共有 ・支援による地域企業・地域経済の発展、貢献につながることを強調	なし	地域の中小企業の実態・同行に則した支援ニーズ・重要性の訴求。そのための情報収集。
議題2 副業・兼業支援モデル・ステップの概要	支援モデルの概要・全体像・背景の理解 ＜対象能力：a,b,e＞*	・兼業・副業人材側、中小企業側双方の本支援モデルのニーズ解説 ・地域の事例に基づく解説	なし (詳細解説はなし)	地域事例に基づく解説が望ましい。
第2回				
議題1 支援ステップ・ツールの解説(前編)	兼業・副業活用に適性のある企業・経営課題の理解 上記確認のための企業への対話・ヒアリングの視点理解 ＜対象能力：a,b,c,d,e＞*	・地域の事例に基づく解説 ・ツール活用の方法も含めた解説	経営課題ヒアリングシート 兼業・副業適性チェックシート	ワークショップなども検討余地あり

議題	講義の狙い	講義のポイント	ツール等	講義を通じた課題
第3回				
議題1 支援ステップ・ツールの解説(後編)	人材関連会社との連携を前提に兼業・副業活用に特有の求人像の明確化や求人の魅力付けに関わる解説 ＜対象能力：f,g,h＞*	・地域の事例に基づく解説 ・兼業・副業人材活用に特有のポイントを解説 ・	なし	ワークショップなども検討余地あり
第4回				
議題1 勉強会のまとめ	支援のポイントなど重要点のおさらい ＜対象能力：全般＞*	・重要点は繰り返し訴求すること	なし	なし
議題2 参画機関内部での組織推進、人材育成に関わる事例共有、意見交換	身近な参画機関の取り組み事例紹介による支援着手、地域連携の促進 ＜対象能力：全般＞*	・参画機関との個別相談、実情を踏まえた課題の整理 ・身近な参画機関による取り組み事例の紹介	なし	他地域での優良な事例なども含めて紹介できるより効果的であった可能性がある

*表中「講義の狙い」の対象能力(a, b, c,...)は 3.6 章参照。

(3) 勉強会を通じて特に強調したメッセージ

勉強会を通して、当支援モデルの重要ポイントである下記 3 つのメッセージを繰り返し、強調することで、参画機関の担い手に地域企業への兼業・副業人材活用支援の取組みを促した。

(勉強会で強調した主なメッセージ)

- 1 コロナ危機を乗り越えるため、既存事業の安定収益化や新規事業の開発、DXの推進など、解決すべき課題を多く抱える中小企業にとって、世の中で拡がりつつある兼業・副業人材は活用可能性が多いにある。
- 2 表面的な求人ニーズや不足人材に対応するのではなく、企業や事業の目指す姿から導かれた経営課題を起点に求人像を具体化していくことが重要である。そのために、6つの支援ステップを1つ1つ丁寧に踏んでいく必要がある。
- 3 経営支援機関が経営課題や求人像の明確化など、人材確保支援に深く関与することにより、地域中小企業は、コスト負担が相対的に小さなメディア型の人材関連会社を活用することが可能となり、兼業・副業人材活用のチャンスが広がる。

上記メッセージ3「経営支援機関による支援の重要性・意義」の背景として、地域参画機関との意見交換に基づき、はじめて兼業・副業人材を活用する地域中小企業が、兼業・副業人材活用に着手する際の1つのハード

ルとして、下図のような人材関連会社のサービス活用上のコスト負担があること、そのハードルを経営支援機関の支援により解消できる可能性があることを共有した。

(兼業・副業に関する人材関連会社・サービスの類型)

人材関連会社の類型*1	概要	対象人材イメージ		人材会社による支援範囲イメージ				コスト負担
		プロ人材	副業人材*2	経営課題	求人像	求人票	フォロー	
A 再委託型 (人材送り込み型)	◆企業から委託を受け、再委託した人材を企業へ送り込む。(企業と人材の直接契約はなし)	◎	-	◎	◎	◎	◎	大 ↑ 経営支援機関の支援により企業の副業人材活用可能性が拡がる ↓ 小
B あっせん型 (人材紹介型)	◆企業へ人材を紹介・仲介する。	◎	○	○	◎	◎	○	
C プラットフォーム型	◆人材募集をできるメディア提供と求人票作成などの活用を支援する。	○	◎	-	○	○	-	
D メディア型 (マッチングサイト型)	◆人材募集をできるメディアを提供する。(広告メディア、掲示板、SNSなど)	○	◎	-	-	-	-	

*1 経済産業省 関東経済産業局、外部人材活用ガイドスの類型に準拠。*2 都市圏の大企業在籍中の副業人材を想定。
(出典)人材関連会社の公式HPなどの公開情報、参画機関との意見交換

3.4 実証事項② 伴走・同行支援による担い手育成

(1) 伴走・同行支援の概要

本事業では、担い手育成が促進されるよう支援機関の特性や支援取組み状況に応じた個別の支援ニーズに応じて、伴走・同行支援を実施した。第1回勉強会での支援概要の共有後に、兼業・副業人材活用支援の取組みに前向きな参画機関を中心に、支援取組み状況や当面の取組み課題、支援ニーズを個別に伺った（各伴走・同行支援メニューで育成・能力向上のねらいとした担い手の能力・ノウハウ・スキルは、後述 3.6 章参照）。

支援に既に着手し、今後拡充・強化しようとする機関の担い手（下図ステージ③）に対しては、主に支援ツールの提供や解説、企業支援に関する個別の相談を実施した。一方、支援にこれから着手しようとする機関の担い手（下図ステージ②）に対しては、職員向けや中小企業向けセミナーの開催協力など、下記の通り、担い手育成に関して幅広くサポートをした。

本年度の伴走・同行支援を通じて、新たに5機関が兼業・副業人材活用支援に着手を始めた。

（支援の取組み状況（ステージ）に応じて実施した伴走・同行支援メニュー）*再掲

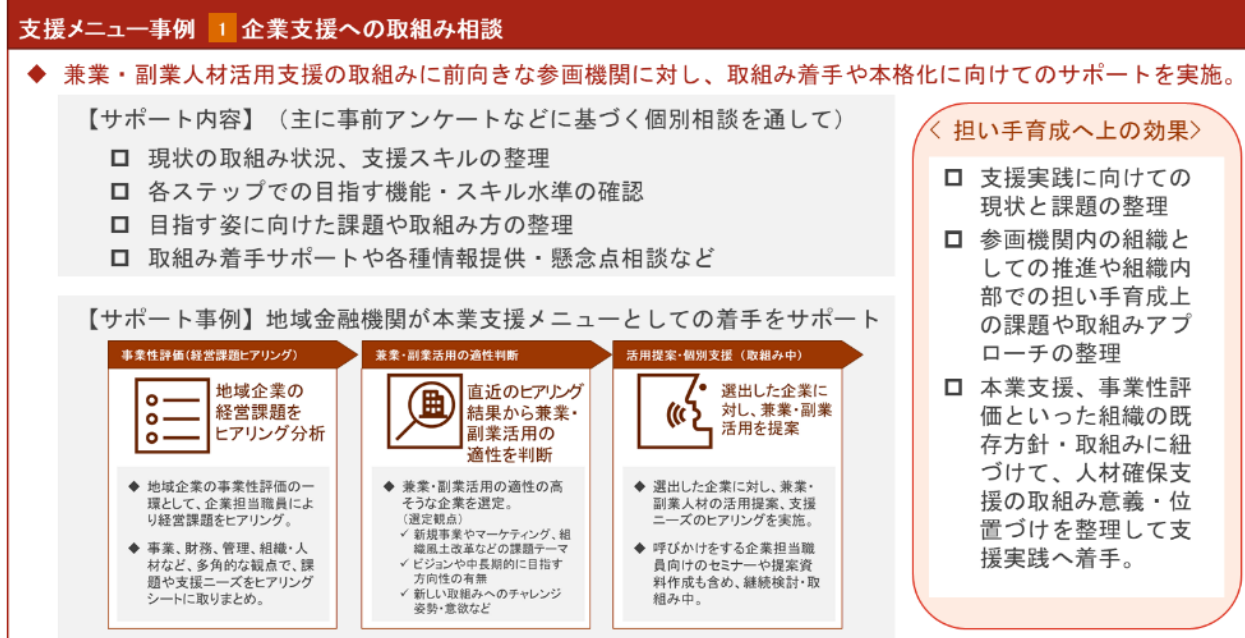
		伴走・同行支援メニュー					
兼業・副業人材確保支援の取組みステージ		1 企業支援への取組み相談	2 支援ツールの提供・解説	3 職員向け勉強会の開催	4 中小企業向けセミナー開催協力	5 企業支援に関する個別案件相談	6 中小企業支援時の同行支援
ステージ③ 拡充・強化（着手済み）	4機関	✓ (4機関)	✓ (1機関)			✓ (2機関)	※他参画機関の支援実践に同席
ステージ② 着手検討・準備	7機関	✓ (7機関)	✓ (2機関)	✓ (1機関)	✓ (3機関)	✓ (3機関)	✓ (1機関、他電話相談など多数)
ステージ① 取組み方針検討中他	6機関	✓ (1機関)				✓ (1機関)	

*各ステージのいずれかの機関に対して、✓対象のメニューを実施。

- ・各伴走・同行支援メニュー(1~6)で想定したノウハウ移転内容は 3.6 章を参照。
- ・参画機関・担い手の取組ステージ①～③別に、前提においた移転対象ノウハウは、伴走・同行支援メニュー(1～6)に対応している。各支援メニューの内容は、個別相談の上、実施したがステージ①～③別に大きな違いはみられなかった。

(2) 支援メニュー事例（支援メニュー1:企業支援への取組み相談）

兼業・副業人材活用支援に前向きな参画機関の担い手に対し、取組み着手や本格化に向けて、個別相談や取組みの伴走をサポートした。サポートを通し、参画機関の1つである地域金融機関では、取引先の本業支援メニューとして、事業性評価レポートを踏まえ、兼業・副業活用の適性が高いと判断された地域企業へ活用の呼びかけに着手した。



（支援をした参画機関の担い手からの気付き・学び・問題意識の声）

- ✓ 兼業・副業活用の適性が高そうな企業を選定する際には、事業性評価などの既存取引先情報が大きい活用できると実感した。事例を踏まえ、新規事業やマーケティングなどキーワード化して、選定の視点を整理しておくとも良いかもしれない。
- ✓ 企業への提案にあたっては、まだまだ認知が低いので、初回提案の時に、いかに短い時間で興味・関心を持ってもらえるかが勝負だと思っている。
- ✓ そのために、営業担当者向けへの勉強会・研修に加え、企業へ説明する際のチラシや事例集といったツール整備が必須だと感じた。
- ✓ 特に兼業・副業で取り扱う課題テーマは、中長期的に極めて重要だが、当面の緊急性は低い傾向があるため、企業の経営層に「なぜ、いま、着手しなければならないか」を認識してもらうことがポイントであり、難しいところだ。

(3) 支援メニュー事例（支援メニュー3:支援機関の職員向け勉強会開催）

参画機関において、組織内部での取組みや担い手育成をさらに拡大させていくこと目的に、個別勉強会を実施した。ステップ0の求人ニーズの探索・喚起や、ステップ1、2の経営課題や解決アプローチの整理に必要な兼業・副業人材活用の背景や適性・条件、具体的なプロジェクトイメージを、事例にそって共有した。

アジェンダ例は下記の通り。10名程度の規模で、個別 Q&A に時間をかけるスタイルとした。

（アジェンダ例）

1. 中小企業における兼業・副業人材の活用(40分)
2. 活用促進に向けた中小企業向け支援(15分)
3. Q&A タイム(30分)

(4) 支援メニュー事例 (支援メニュー4: 中小企業向けセミナー開催協力)

担い手の兼業・副業人材活用支援の着手にあたり、地域企業への兼業・副業活用の認知向上・ニーズ喚起（支援ステップ0の支援実践）を目的に、企業向けセミナーの開催をサポートした。

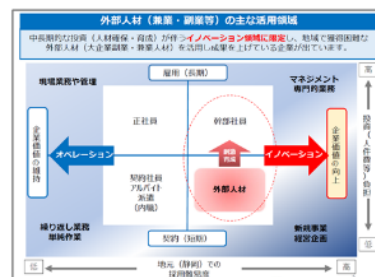
セミナーに参加した地域企業からは、兼業・副業人材活用への関心や相談が寄せられ、地域ネットワークの中核機関である商工会議所やプロフェッショナル人材戦略拠点と連携し、個別支援（支援実践）に取り組んでいる。

支援メニュー事例 4 中小企業向けセミナーの開催協力

- ◆ 兼業・副業人材活用支援の着手にあたって、地域企業への兼業・副業活用の認知向上・ニーズ喚起（支援ステップ0の支援実践）を目的に、企業向けセミナーの開催をサポートした。

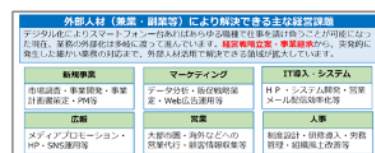
【サポート内容】

- セミナーのコンテンツ・資料の提供
- セミナーでの登壇・解説
- 兼業・副業人材の活用実績のある地域企業の経営者や兼業・副業人材の招待（事例や生の声の紹介のため）
- 事前開催準備サポート（呼びかけ資料・チラシ作成など）
- 事後の企業相談対応（適宜、同行支援予定）



＜担い手育成へ上の効果＞

- セミナーを出発点に兼業・副業人材活用の支援に2機関が着手。
- 地域企業の兼業・副業活用ニーズや関心・認知状況の把握
(公募したセミナーでは50社近い応募あり、アンケート実施)
- 企業支援ニーズの確認(セミナー後、企業からの相談対応)



(セミナーコンテンツ)

- ✓ 兼業・副業人材の概要、関心の高まっている背景
- ✓ 兼業・副業人材活用の意義・可能性(経営ビジョンの再構築、ビジネスモデルの見直し)
- ✓ 兼業・副業人材の活用領域・経営課題テーマ
- ✓ 兼業・副業人材活用のメリット(他形態人材との比較)
- ✓ 地域での活用実績
- ✓ 活用実績のある地域企業の経営者と兼業・副業人材とのパネルディスカッション
(マッチングまでの経緯、マッチング後の変化・成果など)

(5) 支援メニュー事例（支援メニュー5:企業支援に関する個別案件相談）

参画機関へ寄せられた地域企業からの兼業・副業活用に関連する相談に関して、担い手への個別相談をPwC あらた有限責任監査法人(以下、PwC あらた)、及び中核支援機関である静岡商工会議所がオンライン打ち合わせや電話などで対応した。各種情報提供や、支援内容・対応のアドバイス、状況に応じ同行支援の打診やプロフェッショナル人材戦略拠点との連携などの対応をした。

(相談対応例)

- ◆ 企業からの求人相談に対して、兼業・副業が活用できそうかどうかのアドバイス、追加確認点の共有
- ◆ 企業からの人材関連会社紹介の相談に対する情報提供
- ◆ 企業相談に対する支援アプローチ(例えば課題明確化や事例紹介など、どの支援ステップから着手すべきか)に関するアドバイスなど

(6) 支援メニュー事例（支援メニュー6：中小企業支援時の同行）

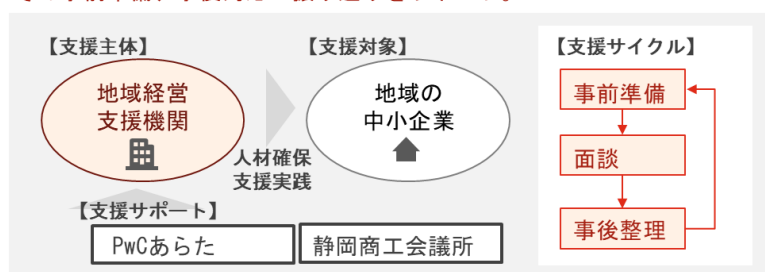
兼業・副業人材活用支援に本格化しようとする参画機関の担い手に対し、PwC あらたと、中核支援機関である静岡商工会議所が企業支援への同行サポートを実施した。

従前の企業支援は求人相談に対して人材関連会社の紹介やプロフェッショナル人材戦略拠点への連携をメインとしていたが、同行サポートを通し、求人相談の背景にあるビジョンや経営課題の確認から対話をはじめ、兼業・副業活用のプロジェクトイメージや求人像の意見交換を通して、人材関連会社の活用提案を実践した。

企業訪問の事前準備では企業情報の整理やヒアリング項目を整理し、事後整理では収集した情報から求人情報や次回訪問時に活用する前回ヒアリングのまとめや、提案する兼業・副業活用のプロジェクトイメージ(案)などの作成を支援した。

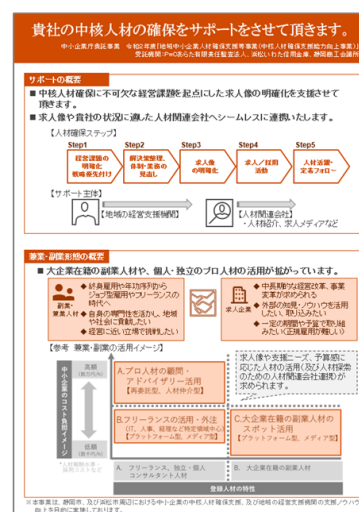
支援メニュー事例 6 中小企業支援時の同行

- ◆ 外部支援機関や人材関連会社と連携しながら、中小企業に対し、兼業・副業人材活用の支援実践をサポート。
- ◆ PwCあらたの他、静岡商工会議所などが企業面談への同行（1社1～2回）やその事前準備、事後対応・振り返りをサポート。



＜ 担い手育成への効果 ＞

- 実践した支援担当者が支援ステップの流れやポイントを理解。
- 企業への面談打診から、当日説明、事後対応の流れ、必要資料・ツールなどの大枠を整理。



(同行支援をした参画機関の担い手からの気付き・学び・問題意識の声)

- ✓ 企業や事業の目指す姿や経営課題を改めて確認することの大切さを実感した。
- ✓ 事業性評価により、課題や人材ニーズを分析、想定するのは大切だが、実際に経営者と面談・対話する中では、事前に想定した以上に様々な話の展開となった。
- ✓ 人材紹介会社へのトスアップ前に経営課題や人材課題の擦り合わせ、壁打ちの重要性を再認識することができた。
- ✓ 当初、兼業・副業人材活用に興味を示さない、内容に詳しくない経営者でも、活用事例の紹介をすることで、大いに興味・関心を持ってもらえる。
- ✓ はじめてチャレンジする会社や予算の厳しい会社に対しては、コスト負担の小さなプラットフォーム型やメディア型の人材関連会社を提案することでハードルを下げられる。

(参考) 同行支援にて活用したヒアリングシート *個別の相談内容に応じてカスタマイズし、活用

No	アジェンダ	カテゴリ	質問詳細	ヒアリング結果
1	事業概要	設立年数		
2		経営理念・方針		
3		ミッション		
4		事業・サービス内容		
5		売上および構成		
6		過去3年の成長率		
7		社員数		
8		ビジョン		
9	現状認識	業務プロセス・IT		
10		組織構成・文化		
11		マーケティング・営業		
12	新規事業	-		
13	課題確認	経営・事業戦略		
14		経営課題 (新規ビジネス)		
15		経営課題 (既存ビジネス)		
16	人材要件	-		

(同行支援事例の詳細)対象:地域金融機関(本部人材確保支援の推進担当者、支店の支援先企業担当者)

・下表「内容」は、各ステップで実施した内容、及び能力向上の観点、アウトプットを示している。

ステップ	内容(能力向上の観点・アウトプット)	狙い	用いたツール・資料等
事前準備	支援先の企業情報、事前相談内容の確認・共有 ヒアリング・説明項目の洗い出し・資料作成・整理 想定される課題・求人仮説整理 面談当日の運営方法確認(兼業・副業に関する紹介のタイミング等)	左記の事前準備に必要な項目、方法理解 面談時に活用できる説明資料などの整備	兼業・副業支援活用に関する説明資料 企業情報、ヒアリング項目を整理したシート
第1回訪問	(下記の実践例見学と一部実践) ・相談内容・背景の再確認 ・経営ビジョン・課題の確認 ・兼業・副業活用の頭出し	ヒアリング・対話の進め方共有(質問の仕方や相手の話題によりヒアリング項目や順番を柔軟に変える点など)	同上
事後整理	第1回訪問時に確認した情報整理 兼業・副業活用プロジェクトイメージや具体化する上での論点・選択肢の整理 次回訪問時のヒアリング項目、運営方法の確認	左記の事後整理に必要な項目、方法の理解	左記内容を整理した資料を作成
第2回訪問	(下記の実践例見学と一部実践) ・経営ビジョン・課題の再確認 ・解決策や社内推進体制の確認 ・解決アプローチとしての兼業・副業活用プロジェクト案の共有 ・人材関連会社の紹介	ヒアリング・対話の進め方共有(詳細上記同様) 兼業・副業活用プロジェクトイメージの具体化ポイントや手順の理解	同上
事後整理	第2回訪問時に確認した情報整理 今後の対応方向性の確認(支援先の反応に応じて適切な人材関連会社と連携するなど)	左記の事後整理に必要な項目、方法の理解	なし

*同行支援にて育成・能力向上を対象とした担い手の能力・ノウハウ・スキルは 3.6 章参照。

(当支援メニューにおける工夫点・ポイント例)

- ・担い手のステージに応じ、同行者が主体にヒアリングや対話を実施する形式や、反対に担い手が主体となってヒアリング・対話を進める形式を使い分ける。
- ・同行当日の支援だけでなく、効果的なヒアリングや対話に不可欠な事前準備、事後対応も内容、手順を丁寧に共有し、そのプロセスを通して、思考プロセスや情報整理の部分もできる限り共有する。
- ・支援後の持続性、担い手の組織内での展開を想定し、関与度や割けるリソースなどの支援方針を踏まえたツールや標準フローについても意見交換、アドバイスする。
- ・ヒアリングシートや兼業・副業人材活用の適性チェックリストなどの支援サポートツールを活用することで、支援の視点やポイントを抑えた効果的、かつ生産的な支援方法の習得を、効率的に促す。

3.5 担い手の能力水準・育成到達度の評価

(1) 能力水準・育成到達度の評価方法

本事業における兼業・副業人材活用による中核人材確保支援に係る能力水準の測定は、6つの支援ステップ別(前述)に能力水準を5段階で評価した。

評価・測定のねらい、対象者、方法は以下の通り。

ねらい

- 本事業に参画した支援の担い手に対し、本事業取組み前後での支援能力の向上度合いを測定・分析することで、支援能力向上に向けた課題や実施施策の振り返りを検証する。

【参考: 本事業の担い手育成のゴール】

中核人材確保支援の重要性と、支援方法や手順を理解し、必要に応じ、専門機関等と連携して人材確保支援に着手できる。

測定対象者

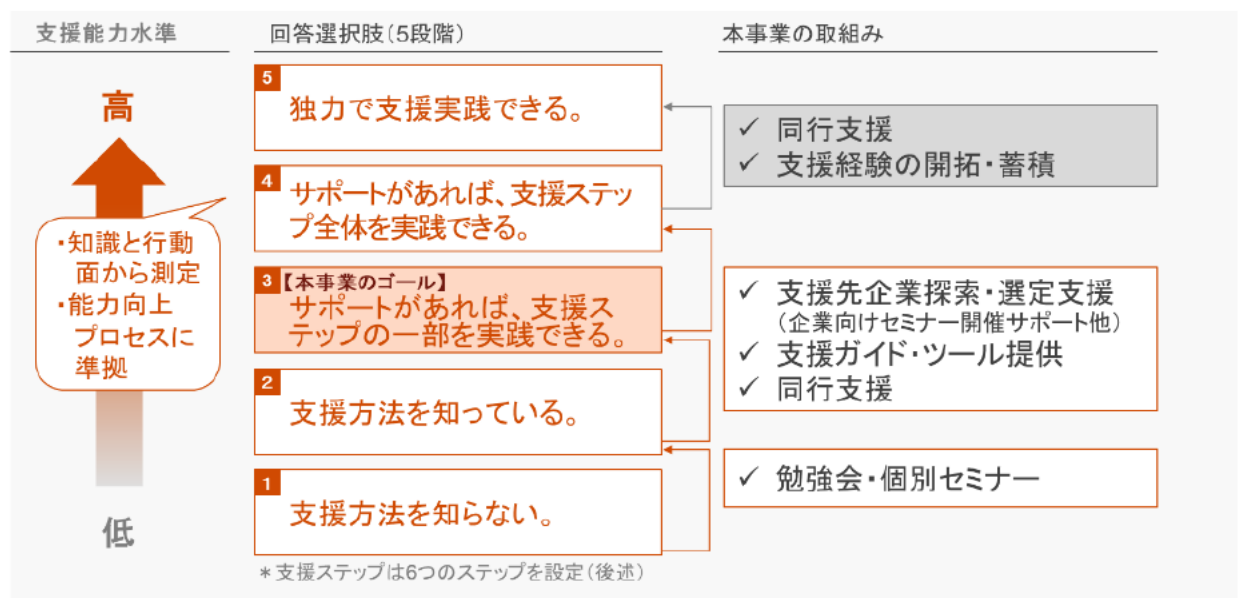
- 本事業に参画した支援の担い手 (勉強会・セミナー参加者、及び伴走・同行支援の対象者のすべて)
- ・測定単位は組織単位ではなく、担い手個人単位とする。

測定方法

- ① 6つの支援ステップ別に能力水準(5段階)を測定する(詳細後述)。
 - ・支援能力は「兼業・副業人材」活用における企業支援能力を対象とする。
 - ・測定は自己評価(測定対象者本人による回答)を基本とする。
 - ※測定件数確保のため必要に応じ、各機関代表者による他者評価・回答も一部、想定。
- ② 第4回勉強会後(2/19)に、取組前(第1回勉強会参加前)と回答時点の2時点における評価を依頼する。
 - ・Webアンケート(Google Form)により測定する。
 - ※結果集計、分析方法は後述する。

本年度事業の担い手育成ゴールである「いずれかの支援ステップについて、サポートがあれば支援ステップの一部を実践できる。」の能力水準が確認できるよう、支援方法を知らない状態(能力水準1)から、独力で支援実践できる状態(能力水準5)までの能力を5段階で評価した。

(評価・測定における5段階の能力水準の基準値(回答選択肢))



(2) 評価結果

スキルアセスメントに協力頂けた 11 人の支援担い手のうち、8 人がいずれかの支援ステップにおいて本年度の能力到達目標である能力水準3「サポートがあれば一部を実践できる。」に達している。また7人が本年度の支援前後において、能力水準の向上が確認された。

(スキルアセスメントに協力頂けた 11 人の支援担い手における育成到達度)

育成到達度	担い手の人数	内訳・備考
いずれかの支援ステップにて能力水準3以上	8人(機関)	✓ 地域金融機関、プロ拠点、商工会議所 ✓ 他3機関のうち2機関は期間途中より参画
同じく本年度に能力水準が向上	7人(機関)	✓ 地域金融機関、プロ拠点、市役所 ✓ うち5機関は伴走・同行支援先

支援ステップ別能力水準の平均値では、ステップ 5(マッチング後のフォロー)を除き、概ね能力水準3「サポートがあれば一部を実践できる。」に達している。また伴走・同行支援において対象となったステップ0(支援ニーズの探索・醸成)からステップ2(解決策の整理)を中心に支援前後での能力向上が確認できる。

(支援ステップ別の育成到達度)

能力水準(平均値)	支援ステップ					
	ステップ0	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	ステップ5
支援後(2021/2)	3.2	3.0	3.0	2.8	2.8	2.5
支援前(2020/9)	2.6	2.5	2.6	2.5	2.5	2.1
差異	+0.5	+0.5	+0.4	+0.3	+0.3	+0.5

(参考) 評価結果の詳細

前述の11名分の評価結果を兼業・副業人材活用支援への取組みステージ、及び本事業の支援範囲別に集計した。集計結果より、読み取れる傾向は以下の通り。ただし、各種セグメントのサンプル数が限定的なことを念頭におく必要がある。

- 兼業・副業人材活用への取組みステージ別には、ステージ①方針検討中から、ステージ③拡充・強化(着手済み)へと、ステージレベルが高いほど、本年度事業前後での支援ステップ別の能力向上度が高い傾向がある。
- 支援範囲別には、勉強会のみ参加よりも、勉強会に加え、伴走・同行支援をした対象の方が、本年度事業前後での支援ステップ別の能力向上度が高い傾向がある。

(集計①支援ステップ別の能力向上の度合い)

取組みステージ	支援範囲	回答数	能力水準 3以上*1	能力向上 *2	支援ステップ別の能力向上度合い(=事後-事前)					
					ステップ0	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	ステップ5
ステージ③ 拡充・強化	勉強会+伴走・同行	3	3	3	0.7	1.0	0.7	0.3	0.7	0.7
	勉強会のみ	0	-	-	-	-	-	-	-	-
ステージ② 着手検討・準備	勉強会+伴走・同行	6	4	4	0.7	0.3	0.3	0.3	0.2	0.5
	勉強会のみ	0	-	-	-	-	-	-	-	-
ステージ① 方針検討中など	勉強会+伴走・同行	0	-	-	-	-	-	-	-	-
	勉強会のみ	2	1	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
計	勉強会+伴走・同行	9	7	7	0.7	0.6	0.4	0.3	0.3	0.6
	勉強会のみ	2	1	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	計	11	8	7	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3	0.5

*1 いずれかの支援ステップにおいて本年度の能力到達目標である能力水準3「サポートがあれば一部を実践できる。」に達している。

*2 本年度の支援前後において、能力水準の向上が確認された。

(集計②支援事前のステップ別能力水準)

取組みステージ	支援範囲	支援ステップ					
		ステップ0	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	ステップ5
ステージ③ 拡充・強化	勉強会+伴走・同行	3.7	3.3	3.7	4.0	4.0	3.0
	勉強会のみ						
ステージ② 着手検討・準備	勉強会+伴走・同行	2.2	2.2	2.2	2.0	2.0	1.7
	勉強会のみ						
ステージ① 方針検討中など	勉強会+伴走・同行						
	勉強会のみ	2.5	2.5	2.5	2.0	2.0	2.0
計	勉強会+伴走・同行	2.7	2.6	2.7	2.7	2.7	2.1
	勉強会のみ	2.5	2.5	2.5	2.0	2.0	2.0
	計	2.6	2.5	2.6	2.5	2.5	2.1

(集計③支援事後のステップ別能力水準)

取組みステージ	支援範囲	支援ステップ					
		ステップ0	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	ステップ5
ステージ③ 拡充・強化	勉強会+伴走・同行	4.3	4.3	4.3	4.3	4.7	3.7
	勉強会のみ						
ステージ② 着手検討・準備	勉強会+伴走・同行	2.8	2.5	2.5	2.3	2.2	2.2
	勉強会のみ						
ステージ① 方針検討中など	勉強会+伴走・同行						
	勉強会のみ	2.5	2.5	2.5	2.0	2.0	2.0
計	勉強会+伴走・同行	3.3	3.1	3.1	3.0	3.0	2.7
	勉強会のみ	2.5	2.5	2.5	2.0	2.0	2.0
	計	3.2	3.0	3.0	2.8	2.8	2.5

3.6 担い手の育成上の仮説検証まとめ

(1) 重要ノウハウ・スキル

本事業では主に8つの兼業・副業人材活用支援に関する重要ノウハウ・スキル(下記表中 a~h.)について、勉強会や伴走・同行支援でノウハウ移転、担い手育成を図った。

中核人材確保支援の中でも、兼業・副業特有に求められるポイントを中心に取り上げた。

支援ステップ	重要ノウハウ・スキル	取りあげた背景・理由
0 中小企業の支援 ニーズ探索・把握	a. 支援企業に対し、兼業・副業人材活用のメリットや活用イメージ、兼業・副業に適性のある経営課題や経営・組織特性が説明できる	✓ 現状、兼業・副業活用は地域企業、経営者に認知が低いので、積極的な訴求、ニーズ喚起が必要。
	b. 企業からの相談や企業に関する既存レポートから兼業・副業人材活用の適性や可能性を見出せる	✓ 現状、多くの活用ニーズは潜在的(非顕在的)。 ✓ 活用上の懸念・課題の早期発見は重要。
1 経営課題の明確化・戦略優先付け	c. 企業の経営層が認識している経営課題とその背景(目指す姿・方向性や現状など)を理解、整理できる	✓ 企画型・中核人材ニーズ確認のため。 ✓ 経営課題解決に資する求人像明確化のため。
2 解決策整理・体制・業務見直し	d 経営課題や解決アプローチに対しての兼業・副業人材活用の適性や条件、課題を確認できる	✓ 兼業・副業活用の利点や限界を踏まえた上での適性確認が必要。
3 求人像・人材探索手段の明確化	e 兼業・副業人材を活用したプロジェクト体制イメージを整理できる(企業内のプロジェクトリーダーやキープレイヤーの確認を含む)	✓ 地域企業ではプロジェクト企画・計画が難しい。 ✓ プロジェクト体制の好事例パターンあり(次期経営層候補リーダー+兼業・副業人材など)。
	f 兼業・副業人材に求める役割や業務内容、求人像、人材要件(必須条件/歓迎条件)を整理できる	✓ 兼業・副業求人特有の共通した要件あり(プロジェクト企画・運営、マネジメント経験など)
4 求人/採用活動プロセス(前提:人材関連会社連携)	g 求人像や人材要件、企業のコスト負担などを踏まえ、ふさわしい人材探索手段やサービスを提案できる。	✓ 兼業・副業特有の人材関連会社の特性を踏まえる必要あり。
	h. 人材探索手段やサービスの選定・連携をサポートでき、連携が決まった人材探索手段やサービスへ必要十分な情報を連携できる。	✓ 兼業・副業求人特有の魅力付けや訴求ポイントを踏まえた情報連携が重要。 ✓ メディア型サービス活用時は支援機関自ら求人票作成などのサポートが求められる。

(2) 重要ノウハウ・スキルの移転方法

兼業・副業対象とした重要ノウハウ・スキルは、それぞれ以下「✓」記載の移転方法(育成方法)を試みた。

重要ノウハウ・スキル	重要ノウハウ・スキルの移転方法(育成方法)					
	勉強会 (全参画 機関参加)	伴走・同行支援メニュー				
		1 取組 相談	2 ツ ール	3 勉 強 会	4 セ ミ ナー	5 個 別 相談
a. 支援企業に対し、兼業・副業人材活用のメリットや活用イメージ、兼業・副業に適性のある経営課題や経営・組織特性が説明できる	第1回 第2回	✓		✓	✓	✓
b. 企業からの相談や企業に関する既存レポートから兼業・副業人材活用の適性や可能性を見出せる	第1回 第2回	✓		✓	✓	✓
c. 企業の経営層が認識している経営課題とその背景(目指す姿・方向性や現状など)を理解、整理できる	第2回		✓			✓
d 経営課題や解決アプローチに対しての兼業・副業人材活用の適性や条件、課題を確認できる	第2回		✓	✓		✓
e 兼業・副業人材を活用したプロジェクト体制イメージを整理できる(企業内のプロジェクトリーダーやキープレイヤーの確認を含む)	第1回 第2回			✓		✓
f 兼業・副業人材に求める役割や業務内容、求人像、人材要件(必須条件/歓迎条件)を整理できる	第3回					✓
g 求人像や人材要件、企業のコスト負担などを踏まえ、ふさわしい人材探索手段やサービスを提案できる。	第3回					✓
h. 人材探索手段やサービスの選定・連携をサポートでき、連携が決まった人材探索手段やサービスへ必要十分な情報を連携できる。	第3回					✓

(3) 実証上の所感、担い手の声

重要ノウハウ・スキルごとの実証上の所感や担い手の声は以下の通り。

支援に着手する段階では、多くの重要スキル・ノウハウで事例共有を通じた解説が有効、重要とみられる。同様に多くのノウハウ・スキルでは、下表の実証上の所感や担い手の声のように、支援をする際の視点や確認点をチェックリスト化したものや事例集、説明ツールなど、サポートツールでノウハウ移転や育成を加速できることが効果的と想定され、今後整備していくことの重要性が確認された。

重要ノウハウ・スキル	実証上の所感・担い手の声
a. 支援企業に対し、兼業・副業人材活用のメリットや活用イメージ、兼業・副業に適性のある経営課題や経営・組織特性が説明できる	✓ 勉強会などでの具体的な事例共有によって、中核人材・企画人材への兼業・副業活用の認識を深める余地は大きいとみられる。(詳細「Ⅱ_⑥_5」参照) ✓ 勉強会などで、支援の意義や重要性、可能性を中小企業の置かれている環境と支援の好事例から共有することが効果的である。(詳細「Ⅱ_⑥_2」参照) ✓ 経営支援機関内での担い手育成のためにチラシなど説明ツールの要望あり。
b. 企業からの相談や企業に関する既存レポートから兼業・副業人材活用の適性や可能性を見出せる	✓ 上記a.同様、事例を一定程度、把握、理解しておくことが効果的とみられる。 ✓ 兼業・副業活用の条件や適性のある企業・経営課題特性をキーワード化して整理しておくことや類型化された事例集、マッチング後の経営改善成果の事例の整備がサポートツールとして効果的ではないかとの声あり。
c. 企業の経営層が認識している経営課題とその背景(目指す姿・方向性や現状など)を理解、整理できる	✓ 相談対応や支援業務を経験している経営支援機関の担当者であれば、兼業・副業人材の前提知識を得られれば、対応可能と考えられる。 ✓ 同行支援を通して、人材確保支援上における当ステップの重要性・位置づけを再認識できたとの声あり。
d. 経営課題や解決アプローチに対しての兼業・副業人材活用の適性や条件、課題を確認できる	✓ 勉強会やツール提供・解説で取り上げた兼業・副業適性のチェックリストなどによって、標準化・定型化できる余地があるとみられる。 ✓ 上記b.同様に、サポートツールの開発余地があるとみられる。
e. 兼業・副業人材を活用したプロジェクト体制イメージを整理できる(企業内のプロジェクトリーダーやキープレイヤーの確認を含む)	✓ 本同行支援では難易度が高く、事例を複数、理解しておく必要があるとみられた。企業側もプロジェクト運営のイメージがわからないことが多々見られるので具体的に説明することが求められる。 ✓ 例えば、社内の次期経営層候補リーダー＋兼業・副業人材などプロジェクト体制の好事例のパターンを整理できると支援のサポートになるとみられる。
f. 兼業・副業人材に求める役割や業務内容、求人像、人材要件(必須条件／歓迎条件)を整理できる	✓ 当支援概要も上記のプロジェクトパターンに応じ、類型化できる余地があるとみられる。 ✓ 一方、前提となる兼業・副業を志望する人材の特性やニーズ動向の把握は、人材関連会社から協力を得るなど工夫が求められる。
g. 求人像や人材要件、企業のコスト負担などを踏まえ、ふさわしい人材探索手段やサービスを提案できる。	✓ 地域の経営支援機関からも最も情報提供のニーズや個別相談が多かった支援事項の1つ。経営支援機関に対し、公開情報の提供から一歩踏み込み、個社・サービス別にどのような兼業・副業人材のデータベースやアクセス可能性があるかを情報共有できると望ましい。 ✓ 兼業・副業に関する人材関連サービスは、発展途上なので定期的に情報を更新していく必要がある。
h. 人材探索手段やサービスの選定・連携をサポートでき、連携が決まった人材探索手段やサービスへ必要十分な情報を連携できる。	✓ 上記f.同様、兼業・副業求人特有の魅力付けや訴求ポイントの前提となる兼業・副業を志望する人材の特性やニーズ動向の把握は人材関連会社から協力を得るなど工夫が求められる。

(参考) サポートツールの例(兼業・副業の適性チェックリスト)

チェック項目		適性判断の観点
1	経営課題が明確になっているか？	理想とする世の中(あるべき姿)と理想に到達するまでの課題感及び、今後の自社のありたい姿を具体的な事業の組み合わせで説明できているか？
		現状の状態から、ありたい姿へ到達するまでのロードマップを説明できているか？
		ロードマップを進めていく上での阻害要因(経営課題)を認識できているか？
2	課題の内、人材ニーズはあるか？	経営者が人材による解決を必要としているか？
		経営者が外部人材(中核人材)に求める役割は明確になっているか？
		人材による解決が適切な経営課題か？
3	人材ニーズは企画系人材か？	労働をベースとした就業でないか？
		経営者が外部人材(中核人材)に求める役割は企画系の人材か？(※求人作成の必須条件)
		人材ニーズがニッチな業界・職種で、専門知識が必須条件とならないか？
		就業中は経営層とのやり取りが密に発生するか？
4	兼業・副業での解決可能性が高いか？(業務切り出し含む)	兼業・副業人材へ依頼する業務内容・役割・期待値が明確か？
		兼業・副業の就労期間で対応できる就業テーマか？
		兼業・副業の関与度合いで対応できる就業テーマか？
5	受け入れ態勢が十分か？	兼業・副業の受け入れ経験があるか？
		兼業・副業の受け入れ経験がない場合でも、経営層が協力的、かつ、柔軟な業務の切り出し、業務指示ができそうか？
		既存社員に対して、兼業・副業人材の導入理解を得られるか？ また、副業人材と接触する既存社員(担当者)が明確か？
		リモート就業の仕組みが整備されているか？(ITリテラシー)
6	応募者が集まりそうか？	会員にとって業界が人気の高い領域か？
		会員にとって職種が人気の高い領域か？
		兼業・副業人材を魅了する求人が作れそうか？

4. 今後に向けた取組み

4.1 地域ネットワークの今後の取組み方向性

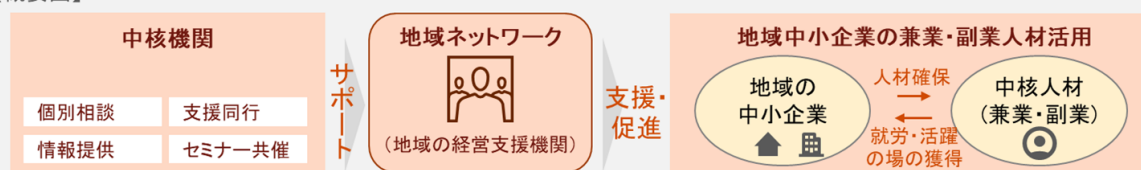
今後も中核機関などを中心として、本ネットワークの取組みを継続していく想定である。また地域に興味・関心、関わりのある関係人口のネットワークやデータベースを活用して、地域中小企業の求人ニーズとのマッチングを促進する検討、試みを進める想定である。

（地域ネットワークで共有している方向性）

本地域ネットワークの今後の取組み方向性

- ◆ 引き続き、本ネットワークの活動を通じて、地域中小企業への兼業・副業活用を促進・支援し、地域中小企業、地域経済の発展に貢献していく。
 - ・引き続き、中核機関等が中心となり、四半期単位程度にて各機関の取組み、成果事例の共有の場を主催するとともに、各機関の中小企業支援の取組み、担い手育成をサポートする。
*浜松市周辺エリアは、公的な予算事業の実施を条件に継続予定
- ◆ 加え、市役所や商工会議所が中心となり注力している移住・定住促進や関係人口の拡充の取組みとの連携可能性、連携強化を検討していく。
 - ・連携構想：市役所や商工会議所の持つ移住・定住候補者や関係人口の求職ニーズと本ネットワークの参画機関がもつ地域中小企業の求人ニーズとのマッチングを連携する。

【概要図】



4.2 企業支援連携の拡充イメージ

現状の①プロ拠点連携型(プロフェッショナル人材戦略拠点連携型)、②地域金融機関による人材関連会社紹介(ビジネスマッチング型)の取組み・連携に加え、「1. 地域企業の相談窓口や兼業・副業活用の周知の拡充」、「2. 地域金融機関による企業支援の拡充」、「3. 地域の関係人口データベース・ネットワークの活用」の方向で地域連携を拡充させ、地域中小企業への兼業・副業人材活用支援を進めていくことが想定される。

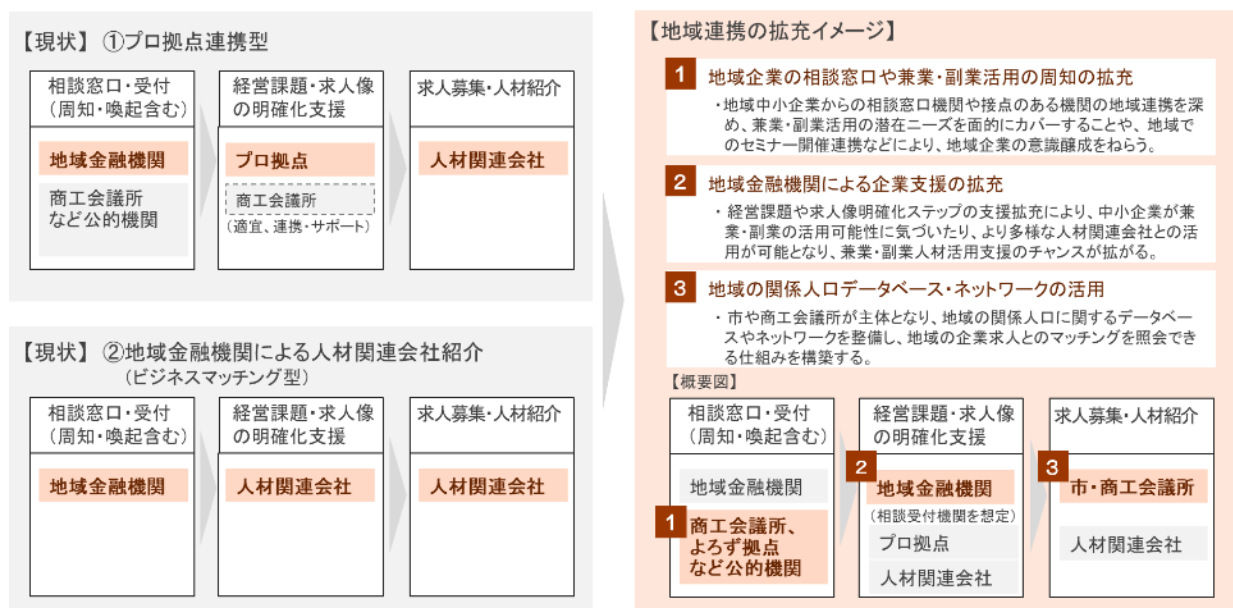
*拡充イメージ1, 2は当該地域での先進的な機関においては、取組みや連携が始められている。

拡充イメージ1「地域企業の相談窓口や兼業・副業活用の周知の拡充」は、地域中小企業からの相談窓口機関や接点のある機関と、経営課題や求人像明確化の支援を担える地域金融機関やプロフェッショナル人材戦略拠点とが連携を深め、兼業・副業活用の潜在ニーズを面的にカバーすることや、地域でのセミナー開催連携などによる地域企業の意識醸成をねらう。

拡充イメージ2「地域金融機関による企業支援の拡充」は、経営課題や求人像明確化ステップの支援拡充により、中小企業が兼業・副業の活用可能性に気づくなど、より多様な人材関連会社の活用、兼業・副業人材活用のチャンス拡大をねらう。

拡充イメージ3「地域の関係人口データベース・ネットワークの活用」は、地域の関係人口に関するデータベースやネットワークと地域の企業求人とのマッチングを照会できる仕組みを構築して、マッチング精度向上や機会拡充を図る。

(概要図)*図中の「プロ拠点」はプロフェッショナル人材戦略拠点を表している。

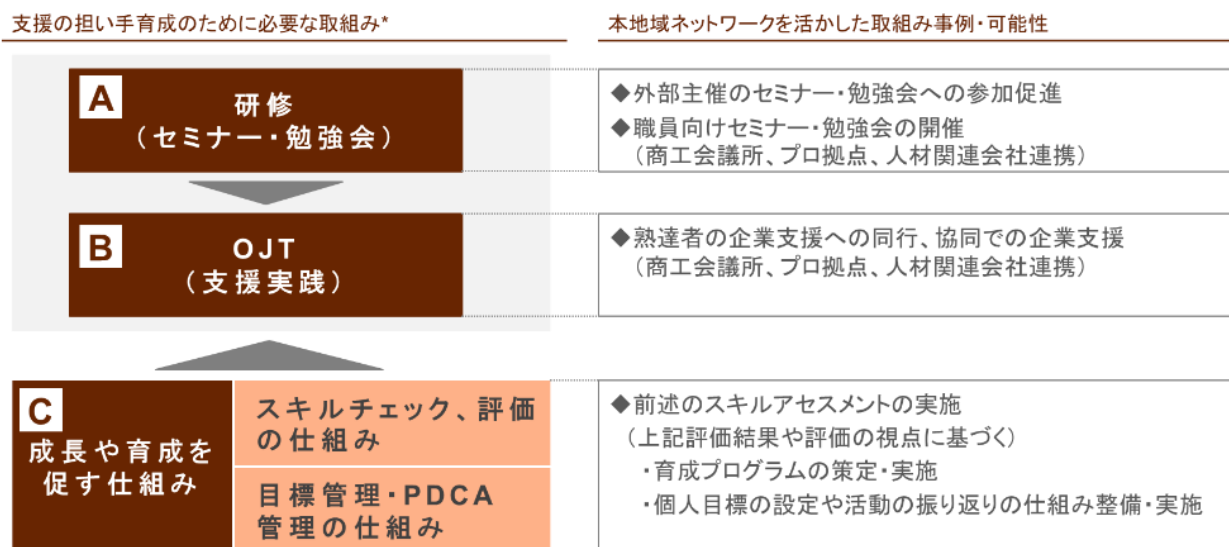


4.3 経営支援機関内部での支援人材育成

参画機関から今後の支援拡充の課題として、部店の企業担当者の認知やスキル向上の課題が複数、寄せられた。多忙な企業担当者に対し、いかに生産性高くノウハウを移転し、かつインセンティブとは別に本支援の重要性や意義を理解、共感してもらうにはどうしたらよいかという悩みであった。

標準的な企業内人材育成を踏まえると、経営支援機関内部での支援人材育成の推進のためには、セミナーや勉強会で支援ステップやポイントを理解した後に、支援実践(OJT)につなげ、並行して、組織として担い手個人の成長や育成を促していく仕組みや仕掛けを構築することが効果的である。

(概要図)



* 人材育成の一般的取組み事項、及び兼業・副業人材の育成に係る取組み実績、本事業参画機関からの課題意識に関するアンケート結果を踏まえ整理。

企業担当者へ兼業・副業人材の特性や適した課題テーマなどへの理解を効率的に促すために、本事業で実施した参画機関職員向けの個別勉強会の開催に加え、支援を提案する際のリーフレットや事例集の提供、組織内部での支援人材育成の好事例や各種取組み支援ツールなどの提供が有効と想定される。例えば人材育成支援ツールとして、自己学習も可能な研修資料コンテンツやスキルチェック・評価シート、また目標管理・PDCA管理シートや、OJT実施支援シート(事前情報とりまとめ、企業面談情報とりまとめ、事後振り返り時のフォーマットなど)が想定される。

4.4 経営支援機関内部での支援組織の開発・推進

参画機関との意見交換やアンケート結果を踏まえると、経営支援機関の内部で、当支援モデルの組織を開発し、推進していく上での課題として、A.取組み方針の明示(トップ・部門長のコミットメント)と、B.支援業務と他事業・業務との連携・位置づけの明確化が主要な意見として挙げられた。

上記、課題 A、B を進めるためには、パイロット的にでも企業支援の実践や事例創出を進め、方針検討や合意形成のきっかけ、材料をつくることや、本事業でも取り組んだような既存の本業支援や事業性評価の取組みの活用や連携をするサポートが有効である。同様のねらいで、地域企業の中核人材確保支援の事例として、マッチング結果にとどまらず、マッチング後に企業や地域にどのように良い影響を与えたかという成果事例の収集、提供も今後の有効なサポートの 1 つと考えられる。

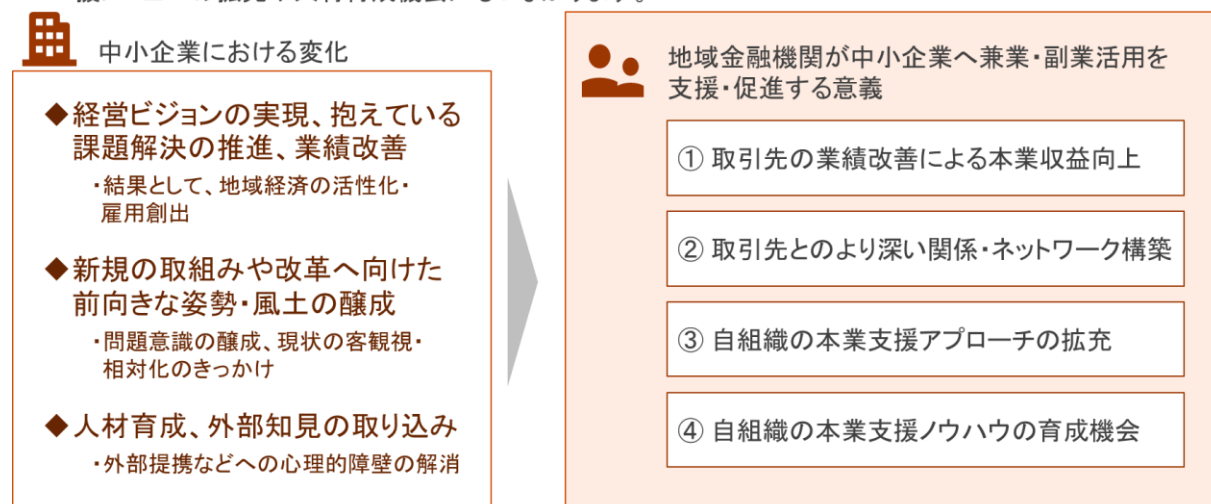
(組織開発・推進上の課題・重要ポイント) *参画機関からの課題意識に関するアンケートやヒアリング結果を踏まえ整理。

組織開発・推進する上での課題・重要ポイント	参画機関からの課題認識に関するコメント*
A 取組み方針の明示 (トップ・部門長のコミットメント)	◆ 支店など、組織全体を動かすためには収益化することや評価につなげることが大切。そのために取組み方針や戦略が重要となる。 ◆ 金融機関の収益性の観点では、人材確保支援はM&Aや事業承継などに劣位してしまう。だからこそ、トップの方針やメッセージが重要。
B 支援業務と他事業・業務との連携・位置づけの明確化	◆ 単に求人ニーズ対応ではなく、広範な経営課題の解決支援に活用可能性がある。他の本業支援メニューとの連携・組み合わせも想定される。 ◆ 人材確保観点に限らず、複数の経営課題が絡み合っているため、各機関・部署との連携が必要。
C 担当者の人材配置・工数確保	◆ 他業務との兼任では取組みに限界がある。本格的な取り組みが難しい。
D 組織や担当者の役割・権限明確化	◆ 支援を拡げるためには、役割や権限を明確化して業務を標準化する必要がある。 ◆ 本部だけでなく、支店の企業窓口担当者の意識・理解を高める必要がある。
E 支援業務に対する事業評価(KPI)・個人評価の明確化	◆ 人材ニーズ対応はビジネスマッチングの一環として取組んでいるため、他の支援メニューとともにきちんと個人評価をする必要がある。

課題 A に関しては、兼業・副業活用支援をはじめ、地域企業の中核人材確保支援に力を入れている地域金融機関からは、トップや複数部門から企業担当者に対し、支援の目的を人材関連会社紹介に伴う手数料収益にのみ着目するのではなく、支援企業の中長期的な発展を促す観点で本業支援の一環として、支援、提案するよう、繰り返しメッセージが出ていることが企業担当者の良き行動・判断指針になっているとのコメントがあった。

(地域金融機関における中核人材確保支援の意義) *参画機関の職員向けに実施した研修資料抜粋

- 地域金融機関が地域中小企業へ兼業・副業活用を促進することで、取引先の業績改善による本業収益の向上の他、取引先のより深い関係・ネットワーク構築、自組織の本業支援・事業性評価へのアプローチ・支援メニューの拡充や人材育成機会にもつながります。



以上

【本資料に係る留意事項】

- 本報告書は、貴庁と当法人との間で締結した令和2年9月4日付けの委託契約書に基づき貴庁のためにのみ作成されたものであり、貴庁以外の第三者が利用することは意図しておりません。
- 委託契約書の中で特に規定されている場合を除いて、当法人の書面による事前承諾なく本報告書およびその内容について第三者に配布または開示することはできません。
- 当法人は、委託契約書に定める以外の目的で利用された場合や貴庁以外の第三者に本報告書が開示された場合には、何ら責任を負いません。
- 当法人の作業は、本報告書に記載された特定の手続や分析に限定されており、2021年3月31日までに入手した情報のみに基づいて実施しております。当該日付以降に環境や状況の変化があったとしても、本報告書に記載されている内容には反映されておりません。
- 本業務は日本公認会計士協会その他基準設定機関によって制定された基準に従って監査、レビュー、証明、その他の保証をしたものではありません。
- 本業務の内容に将来事象に関するものが含まれている場合には、その将来事象の達成可能性や信頼性を保証するものではありません。

© 2021 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

中小企業庁委託事業

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)

実施概要資料

PwCあらた有限責任監査法人
2021/3



<構成>

I. 地域ネットワークの形成 p.2

- ①ネットワークの概要
- ②連携体制構築に向けた取組
- ③得られた主要な示唆・課題

II. 担い手の育成 p.11

- ①取組み概要
- ②勉強会の概要
- ③伴走・同行支援の概要
- ④育成到達度の評価
- ⑤担い手の育成上の仮説検証まとめ
- ⑥得られた主要な示唆・課題

III. 今後に向けた取組み p.31

- ①地域ネットワークの今後の取組み方向性
- ②支援連携の拡充イメージ

I

地域ネットワークの
形成

- 静岡市周辺エリアは商工会議所、浜松市周辺エリアは地域金融機関を中核支援機関とした地域ネットワークを形成した。
- 中核人材支援の対象は、当該地域で活用可能性、関心が高まっている副業・兼業人材の活用に焦点を当てている。

地域ネットワークのコンセプト

- ◆ 当該地域における中小企業の兼業・副業人材活用の支援をさらに拡充させていくため、地域の経営支援機関が連携を深めていくことを目的に地域ネットワークを発足させる。
- ◆ 本年度は、協議会や勉強会での人材確保支援に係るノウハウや情報の共有を通し、支援の担い手育成や中小企業支援連携への土台・環境づくりを進める。

静岡市周辺エリア参画機関(オブザーバー参加含む)

- | | |
|--------------------------|-----------|
| ■ 静岡商工会議所
(中核参画機関) | ■ 清水銀行 |
| ■ 静岡県プロフェッショナル
人材戦略拠点 | ■ 静清信用金庫 |
| ■ 静岡県よろず支援拠点 | ■ 沼津信用金庫 |
| ■ 静岡市役所 | ■ 三島信用金庫 |
| ■ 静岡銀行 | ■ 三島商工会議所 |
| ■ しずおか焼津信用金庫 | |

浜松市周辺エリア参画機関(オブザーバー参加含む)

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| ■ 浜松いわた信用金庫
(中核参画機関) | ■ (公財)浜松地域イノベーション推進機構 |
| ■ 浜松市役所 | |
| ■ 磐田市役所 | |
| ■ 静岡県プロフェッショナル
人材戦略拠点(県西部担当) | |
| ■ 静岡県よろず支援拠点
(県西部地区) | |

■ 支援モデルは対象地域における中小企業の経営者の伴走や右腕となる人材、後継者候補の探索ニーズに対し、大企業に在籍する兼業・副業人材をマッチングする支援を対象とした。

- ・ 当地域での中核人材確保に関わる需給動向やニーズを踏まえ、昨今、注目が寄せられている、地方での活躍・貢献の模索やより経営者の近い立場・役割を経験したいといったニーズを持つ兼業・副業人材の活用について大きな可能性があるかと捉えた。
- ・ 支援企業から、兼業・副業活用以外の求人ニーズが確認された際には、参画機関の持つネットワーク活用や、あるいはプロフェッショナル人材戦略拠点との連携によって、民間の人材関連会社や公的な人材紹介機関と連携を図った。

支援モデルの概要図



地域中小企業にとっての兼業・副業人材の活用メリット・イメージ

【活用メリット】

- ✓ 大企業で培った専門性・知見が活用可能
- ✓ 柔軟なコスト負担や活用期間が選択可能
- ✓ 大都市圏に在住する人材を活用可能

【活用イメージ】

新しい取組みや変革に着手する際のネック

- ▲ 社内に知見や経験を持った人材がいない
- ▲ プロジェクトまたはスポット対応のための人員や工数捻出が難しい
- ▲ 新規雇用ではコスト負担が大きい。
- ▲ 適性のある人材が見つからない

<ネックなし>

他手段・雇用形態の活用

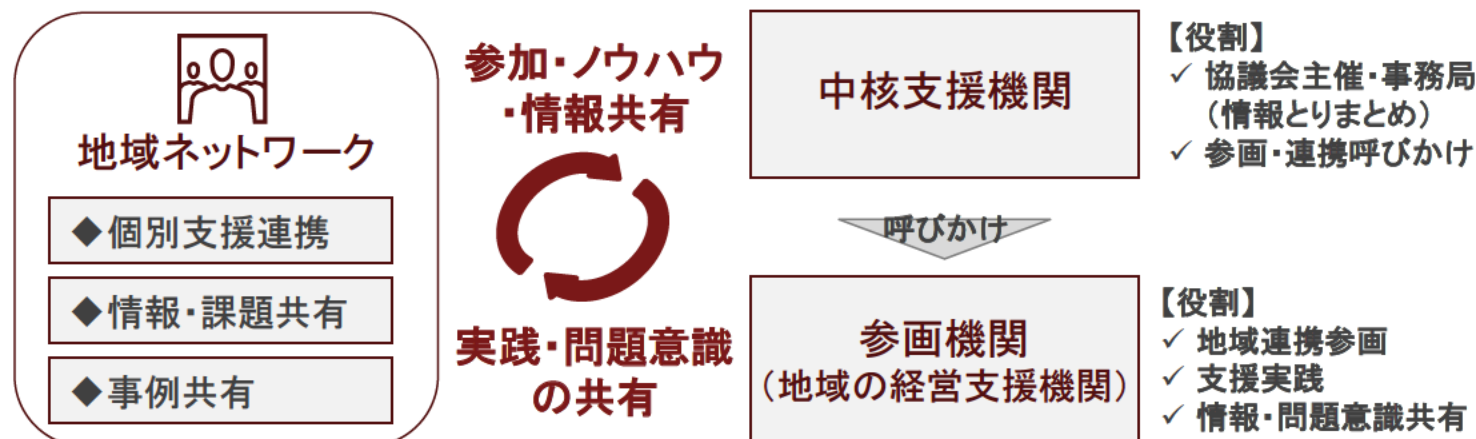
- ✓ 参画機関ネットワーク活用
- ✓ プロ拠点連携

兼業・副業人材の活用（業務委託契約）

- ✓ 新規事業・商品開発
- ✓ 顧客開拓・販路拡大
- ✓ 業務改善・管理強化

- 中核支援機関が地域の経営支援機関へ参画を呼びかけるとともに、協議会の主催や事務局をつとめた。
- 参画機関は、協議会での情報や問題意識の交換などを通し、支援実践や地域連携に取り組んだ。
- 主要な参画機関は、商工会議所、プロフェッショナル人材戦略拠点、地域金融機関などがあげられる。

ネットワークの体制と参画機関の役割



主要な参画機関 *企業支援における連携モデルは「Ⅲ. 今後に向けた取組み ②支援連携の拡充イメージ」参照

参画機関	役割・機能	特性
商工会議所	✓ 協議会主催や事務局(情報とりまとめ)、地域の経営支援機関への参画呼びかけ	✓ 市役所との連携・方針により、兼業・副業支援モデルに注力。過年度事業において実績あり。
プロフェッショナル人材戦略拠点	✓ 人材関連会社とネットワークを持たない支援機関への支援連携や知見・ネットワーク提供。	✓ 地域金融機関出向者・OBが在籍。 ✓ 民間人材関連会社とのネットワークあり。
地域金融機関	✓ 取引先を中心とした地域企業の求人ニーズの確認・探索。各機関と連携して企業支援を主導。	✓ 本部の人材確保支援推進リーダー・担当が中心 (組織内での支援・育成も推進)

- 全4回実施した協議会では、参画機関間での企業支援の連携促進に向け、支援の取組み状況や問題意識、連携ニーズを相互に共有した上で、連携促進に向けた土台・環境づくりを進めた。

協議会の開催概要とアジェンダ

- ◆ 静岡市周辺エリア、浜松市周辺エリア別に全4回の協議会(各回1時間程度)を開催した。
- ◆ 参加者:各機関の兼業・副業人材活用支援の推進リーダー(例:地域金融機関の本部管理者・担当者)

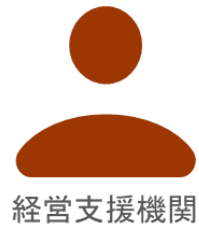
日程	第1部 協議会(静岡/浜松別に開催)	ねらい・位置づけ
第1回 (10/9)	1. 参画機関の紹介 2. 概要説明 3. 現状の取組み・問題意識の共有	✓ 参画機関への当取組みのねらいや、連携の問題意識の共有・醸成を図る。 ✓ 参画機関間の相互理解を深める。
第2回 (10/30)	1. 現状の取組み・問題意識の共有 (地域の支援ニーズ状況など) 2. 連携や情報交換促進のための土台・環境作り(頭出し)	✓ 参画機関の声やニーズを踏まえた、連携促進の土台作り・環境作りのための具体的な取組み案を共有する。
第3回 (12/18)	1. 連携や情報交換促進のための土台・環境作り(意見交換) 2. 行政との連携可能性の検討	✓ 取組み案への各機関からの賛否や懸念点などを共有し、ブラッシュアップを図る。 ✓ 市役所を中心とした行政の取組み、問題意識を共有し、連携可能性を検討する。
第4回 (2/19)	1. 本年度の振り返り 2. 次年度以降に向けて 3. 連携や情報交換促進のための土台・環境作り(取りまとめ)	✓ 参画機関の先進的な取組みを共有することで他機関の問題意識を醸成する。 ✓ 来年度以降の継続的な動きをつくる。

- 本年度形成したネットワークが、次年度以降の支援連携や情報共有などに活かされるようⅠ.支援事例共有の仕組み、Ⅱ.連携の現状と目指すイメージの共有、Ⅲ.各機関の支援体制・窓口の共有といった連携の土台・環境づくりを図った。

連携促進に向けた土台・環境づくり

- ◆ 参画機関からは、地域ネットワークにおいて、各機関の機能・強みを活かした協力体制、連携体制の構築や、支援企業や組織内部への訴求のため、地域における兼業・副業活用事例を知りたいという声が挙げられた。

アンケート回答における地域ネットワークへの期待



- ◆ それぞれの支援機関の強みを活かした協力ネットワークの構築
- ◆ ネットワークに参加される各機関様との連携

- ◆ 中小企業へ好事例を紹介し、外部人材活用に対する意識の向上を図りたい。
- ◆ (中小企業へ中核人材を投資と考えてもらうための)事例、資料、データがあれば良い。
- ◆ 成功事例を共有し、営業店へ周知を図りたい。

本年度の土台作り事項(案)

Ⅰ. 支援事例共有の仕組み (事例リスト、事例共有会)

- 四半期単位などの定期更新・開催。
- 個人情報・機微情報は扱わない。

Ⅱ. 連携の現状と目指すイメージの共有

- 地域の支援リソース・連携先の見える化。
- 半期単位などで定期的に協議・更新。

Ⅲ. 各機関の支援体制・窓口の共有

- 参画機関の担当者間で連携のハードル低減、持続性向上を企図。

1 持続性、自走性を持った地域ネットワークの形成には、ネットワークや推進力を持った中核支援機関が不可欠と考えられる。

- 本事業では、次年度以降の取組みを見据えて設けた地域の中核支援機関が、地域の経営支援機関への参画呼びかけや、地域ネットワークの形成の中心的役割を果たした。
- 多様なネットワークを活かした中核支援機関からの呼びかけにより、市役所やよろず支援拠点、プロフェッショナル人材戦略拠点、地域金融機関など多様な経営支援機関が地域ネットワークに参画することになった。また来年度以降の取組みも中核支援機関が引き続き、中心的役割を担い、推進していくことを想定している(詳細後述)。

(中核支援機関の特性)

中核支援機関	強み・良さ	他地域での展開上の留意点
商工会議所	✓ 利害関係にとらわれず幅広い、多様な経営支援機関への呼びかけが可能 ✓ 公的機関の特性を生かし情報とりまとめなどの事務局機能を抵抗感なく担うことができる	✓ 組織としての当支援注力方針や前提となる課題認識が必要 ✓ 当支援モデルに前向きな姿勢を持つ推進メンバーが必要
地域金融機関	✓ OBや出向者がいる地域の経営支援機関の巻き込み ✓ 企業担当者のリソースや接点を活かした、連携事例や支援実践事例のスピーディな創出	✓ 営業エリアが重なる近隣の地域金融機関との連携上の工夫 ✓ 取組みの中長期的な継続性確保のための工夫

2 地域金融機関は、地域企業の企画系人材や経営の中核を担う人材の確保支援、及びそのための地域連携に向けた推進役として期待される。

- 多くの地域金融機関では、現在、経営環境の変化や規制緩和などにより、人材確保支援の着手を検討している。本事業に参画したすべての金融機関で、人材確保支援の本格化や着手を検討していた。現在、支援モデルや事業モデルを模索していることもあり、本事業での兼業・副業による支援実践や地域連携、情報共有などを主体的に取組み、参画した5つの地域金融機関で新たに兼業・副業支援に着手した。
- 特に取引先である地域企業、その中でも経営者と中長期的な関係を持ち、日ごろから経営上の相談や課題を共有している点は、企業の方向転換や成長、新たなチャレンジに向けて、兼業・副業人材など、外部の中核人材の活用可能性をともに考え、時に提案するパートナーとして他には代えられない存在だと想定される。また求人ニーズに関わらず地域企業との接点や経営課題を把握している点は、その地域に貢献したいという理由で兼業・副業を考える人材と地域企業を適切に引き合わせるハブにもなり得ると想定される。
- 上記に加え、OBや出向者などを通し、既に公的な経営支援機関と強固なネットワークを持つ点も、地域の支援や連携のハブになり得る特性を持っている。本地域で確認されたこれまでの経営支援機関間の連携の多くは、そうしたOB、出向者などのつながりによるところが大きいことが観察された。
- ただ、問題意識や情報共有を超えた、個別支援案件における地域金融機関間での連携は、取引先情報などの共有にハードルが高いとのコメントが複数あげられた。

3 地域ネットワーク形成における地域の支援連携促進の観点でのキーマンは、中核人材確保支援を既に組織方針として明確化している経営支援機関の推進責任者、推進リーダーがあげられる。

- 当該地域における支援連携促進では、商工会議所、プロフェッショナル人材戦略拠点、地域金融機関など、既に中核人材確保支援、特に兼業・副業人材活用支援を組織方針として明確化している経営支援機関が重要な役割を担った。個人に焦点を当てれば、そのような支援機関の推進責任者、推進リーダーに大きな役割、貢献が期待される。

4 多様な参画機関を巻き込むためには、地域ネットワーク初年度を連携の土台・環境作りと位置づけ、参画機関に求める期待や負荷を抑え、参加するハードルを下げる 것이重要である。

- ・ 経営支援機関への呼びかけにあたっては参加の条件や負担などを懸念する声があげられたことから、地域ネットワーク形成の初年度は、参画機関に求める期待や負荷を抑えて呼びかけることが効果的である。
- ・ 特に支援個社事例に関する情報共有や支援実践、あるいは提供された支援ツール活用が必須かどうか、協議会や勉強会への最少参加人数や頻度・時間、組織としての取組み要請などを懸念する声があった。
- ・ 本事業では初年度は連携の環境・土台づくりとして、現状や問題意識の共有、意見交換を踏まえ、今後の連携余地などを検討していく進め方とした。なお取引先情報や個人情報、上記観点を重視して、原則取り扱わない方針としたが、具体的な事例を組織内部での取組みや企業のニーズ喚起に活用したいというニーズは高く、その運用のためには情報取りまとめ・管理をする役割・機能が地域に求められる。

5 地域連携の土台・環境づくりの出発点として、参画機関相互での意見交換を踏まえ、互いの問題意識や連携ニーズを直接確認し合う場を設けることが効果的である。

- ・ 本事業での地域ネットワークの機能や取組みは、その有効性向上、取組みの納得感の観点から、アンケートなどを通して取りまとめた参画機関のニーズに基づき、検討した。また、参画機関間の個別連携のために、協議会の場では顔を見せて、生の声で相互に意見交換してもらう場をつくった。
- ・ 参画機関から出された地域ネットワークへの期待からも相互の意見交換や連携、事例共有の強いニーズが確認され、次年度以降の連携の土台・環境づくりの具体的な取組み、仕組づくりの検討がなされた
- ・ 参画機関からは地域連携の問題意識として、主に以下のようなトピックが挙げられた。
 - ①経営支援機関の機能や課題の見える化・連携検討
 - ②地域の情報や課題、問題意識の共有
 - ③地域での成功事例・好事例の共有
 - ④中小企業への発信・意識醸成
 - ⑤他地域の先進事例、他地域と比べた当地域の特性・課題の洗い出し

II

担い手の育成

- ・本年度の参加者が本事業を通し、「中核人材確保支援の重要性と支援方法や手順を理解し、専門機関等と連携しながら人材確保支援に着手できること」を到達目標に担い手育成に取り組んだ。
- ・勉強会の内容を実践することや、組織として取組みを着手することを促進するため、各機関との個別の意見交換を踏まえ、取組み状況やサポートニーズに応じた伴走・同行支援を実施した。

勉強会の開催(計4回)

第2部 勉強会(静岡/浜松共同開催)

第1回 (10/9)	1. 支援ニーズ・重要性 2. 副業・兼業支援モデルの概要 3. 支援ステップ・支援ツールの概要
第2回 (10/30)	1. 支援ステップ・ツール解説(前編) ・兼業・副業活用条件・適性 ・経営課題ヒアリングシート ・兼業・副業適性チェックシート
第3回 (12/18)	1. 支援ステップ・ツール解説(後編) ・求人像の明確化 ・求人の訴求・魅力付け ・人材関連会社の類型
第4回 (2/19)	1. 支援手法や支援ツールのまとめ 2. 人材確保支援に係る組織開発、人材育成に向けての意見交換、事例共有



勉強会の実践として、参画機関の取組み状況を踏まえ伴走・動向支援を実施(第1回勉強会以降に実施)。

伴走・同行支援(個別支援・OJT)

- 1 企業支援への取組み相談
- 2 支援ツール提供・解説
- 3 職員向け勉強会の開催
- 4 中小企業向けセミナー開催協力
- 5 企業支援個別案件の相談
- 6 企業支援個別案件の同行

- PwCあらたと静岡商工会議所が、過年度、同事業における支援実績やノウハウ、地域における事例を活用して、参画機関の推進リーダーへ支援の重要性・可能性の共有や、ノウハウを提供した。
- 大多数の参画機関は、兼業・副業人材の活用支援に着手を検討している段階であり、本年度の取組みを踏まえ、組織内部での取組み推進や、人材育成を担っていく各機関の推進リーダーが参加した。

担い手育成を図るための体制



主催・ノウハウ提供・伴走支援

PwCあらた

静岡商工会議所

～過年度における本事業の取組み実績・ノウハウを活用

参加者（担い手候補）の概要

- 各機関において、兼業・副業活用（人材確保支援）の企業支援を推進するリーダー・担当者クラスから各機関1～3名が参加
 - ・ 地域金融機関
 - ： 本部・担当部門の課長や担当リーダー
 - ・ その他公的機関
 - ： 担当部門の責任者（部課長）

～参加した各機関の推進リーダーが本年度の取組みを組織内部へ普及させていく位置づけ。
(大多数の参画機関は支援着手を検討している段階)

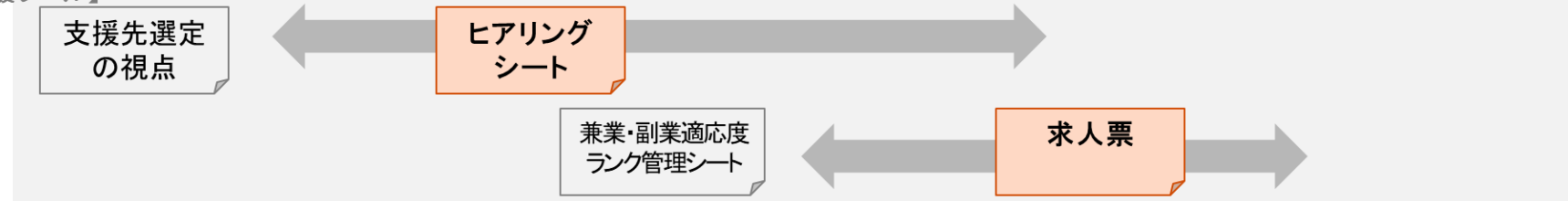
- 全参加機関向けの勉強会では、兼業・副業人材活用の支援ニーズや重要性、活用事例の共有を通して各参画機関の問題意識醸成を図ったのちに、個別支援ステップのポイントやツール、事例を共有した。
- 支援ステップの解説では、地域企業側での認知が低い現状において、兼業・副業活用支援において、重要な支援ニーズ探索、企業の意識醸成を図るステップ0から取りあげた。
- スムーズな支援実践や支援レベルの標準化を図れるよう、企業情報やアウトプット整理に活用できるツールを提供した。

勉強会の対象とした支援モデルの全体像と訴求ポイント

【支援ステップ】



【支援ツール】



【勉強会で重点的に取り上げた支援のポイント(重要な支援能力)】

～人材確保支援の中でも、兼業・副業特有に求められるポイントを中心に取り上げた。

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| ✓ 兼業・副業活用の条件や適性のある企業・経営課題特性 | ✓ 兼業・副業に関わる人材関連会社の類型と連携に必要なサポート |
| ✓ 経営課題、求人を整理する視点 | ✓ 兼業・副業求人像の明確化 |
| ✓ 兼業・副業適性をチェックする視点 | ✓ 兼業・副業求人の訴求・魅力付け |

- 支援手順の共有だけでなく、地域中小企業での兼業・副業活用の可能性、重要性を共有し、取組みや支援実践を促した。
- 加え、参画機関内部での取組みや人材育成の促進のため、本事業でのヒアリングやアンケートなどを踏まえ、「A.取組み方針の明示」と「B.支援業務と他事業・業務との連携・位置づけの明確化」といった促進のための課題や、参画機関での先進的な取り組み事例を共有した。

勉強会の内容とねらい

第2部 勉強会(静岡/浜松共同開催)		ねらい・位置づけ
第1回 (10/9)	1. 支援ニーズ・重要性 2. 副業・兼業支援モデルの概要 3. 支援ステップ・支援ツールの概要	✓ 地域中小企業での兼業・副業活用の可能性、支援の重要性を共有し、取組みや支援実践を促す。 ✓ 事例や支援の全体像、概要の共有を通して、支援内容を共有するための前提や認識を揃える。
第2回 (10/30)	1. 支援ステップ・ツール解説(前編) ・兼業・副業活用の条件・適性 ・経営課題ヒアリングシート ・兼業・副業適性チェックシート	✓ 支援ステップ別の概要と兼業・副業人材活用支援上のポイントを共有する。 ✓ 支援事例を通じた解説により、支援実践に資するものとする。 ✓ スムーズな支援実践や支援レベルの標準化を図れるよう、企業情報やアウトプット整理に活用できるツールを提供する。
第3回 (12/18)	1. 支援ステップ・ツール解説(後編) ・求人像の明確化 ・求人の訴求・魅力付け ・人材関連会社の類型	
第4回 (2/19)	1. 支援手法や支援ツールのまとめ 2. 人材確保支援に係る組織開発、人材育成に向けての意見交換、事例共有	✓ 今後の継続的な取り組みのため、スキルアセスメントによる現状と課題の整理を促す。 ✓ 参画機関内部での取組みや人材育成の促進のため、促進のための課題や先進的な事例を共有する。

- 勉強会を通して、下記3つのメッセージを繰り返し、強調することで、参画機関に対し、地域企業への兼業・副業人材活用支援の取組みを促した。
- 下記3の推進は、地域金融機関など民間の経営支援機関からは、短期的な収支面の観点での課題や難しさの声が複数、挙げられ、各機関での支援の方針・位置づけの明確化や、地域の経営支援機関での連携などが求められる。

勉強会で強調した主要なメッセージ

- 1** コロナ危機を乗り越えるため、既存事業の安定収益化や新規事業の開発、DXの推進など、解決すべき課題を多く抱える中小企業にとって、世の中で拡がりつつある兼業・副業人材は活用可能性が大いにある。
- 2** 表面的な求人ニーズや不足人材に対応するのではなく、企業や事業の目指す姿から導かれた経営課題を起点に求人像を具体化していくことが重要である。そのために、6つの支援ステップを1つ1つ丁寧に踏んでいく必要がある。
- 3** 経営支援機関が経営課題や求人像の明確化など、人材確保支援に深く関与することにより、地域中小企業は、コスト負担が相対的に小さなメディア型の人材関連会社を活用することが可能となり、兼業・副業人材活用のチャンスが広がる。

Ⅱ. 担い手の育成 ③伴走・同行支援(個別支援・OJT)の概要(1/4)

- ・ 勉強会の内容を実践することや、組織として取組みを着手することを促進するため、各機関との個別の意見交換の上、兼業・副業人材確保支援の取組みステージ(状況)に応じて伴走・同行支援を実施した。
- ・ 本年度の伴走・同行支援を通じて、新たに5機関が兼業・副業人材活用支援に着手を始めた。

参画機関の人材確保支援の取組みステージに応じた伴走・同行支援メニュー

兼業・副業人材確保支援の 取組みステージ		伴走・同行支援メニュー					
		1 企業支援への 取組み相談	2 支援ツールの 提供・解説	3 職員向け勉強会 の開催	4 中小企業向けセ ミナー開催協力	5 企業支援に関す る個別案件相談	6 中小企業支援時 の同行支援
ステージ③ 拡充・強化（着手済み）	4機関	✓	✓			✓	
ステージ② 着手検討・準備	7機関	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ステージ① 取組み方針検討中他	6機関	✓				✓	

- 兼業・副業人材活用支援の取組みに前向きな参画機関に対し、取組み着手や本格化に向けて、個別相談や取組みの伴走をサポートした。
- サポートを通し、参画機関の1つである地域金融機関では、取引先の本業支援メニューとして、事業性評価レポートを踏まえ兼業・副業活用の適性が高いと判断された地域企業へ活用の呼びかけに着手した。

支援メニュー事例 1 企業支援への取組み相談

- ◆ 兼業・副業人材活用支援の取組みに前向きな参画機関に対し、取組み着手や本格化に向けてのサポートを実施。

【サポート内容】 (主に事前アンケートなどに基づく個別相談を通して)

- 現状の取組み状況、支援スキルの整理
- 各ステップでの目指す機能・スキル水準の確認
- 目指す姿に向けた課題や取組み方の整理
- 取組み着手サポートや各種情報提供・懸念点相談など

【サポート事例】 地域金融機関が本業支援メニューとしての着手をサポート

事業性評価(経営課題ヒアリング)



地域企業の
経営課題を
ヒアリング分析

- ◆ 地域企業の事業性評価の一環として、企業担当職員により経営課題をヒアリング。
- ◆ 事業、財務、管理、組織・人材など、多角的な観点で、課題や支援ニーズをヒアリングシートに取りまとめ。

兼業・副業活用の適性判断



直近のヒアリング
結果から兼業・
副業活用の
適性を判断

- ◆ 兼業・副業活用の適性の高い企業を選定。
(選定観点)
- ✓ 新規事業やマーケティング、組織風土改革などの課題テーマ
- ✓ ビジョンや中長期的に目指す方向性の有無
- ✓ 新しい取組みへのチャレンジ姿勢・意欲など

活用提案・個別支援(取組み中)



選出した企業に
対し、兼業・副業
活用を提案

- ◆ 選出した企業に対し、兼業・副業人材の活用提案、支援ニーズのヒアリングを実施。
- ◆ 呼びかけをする企業担当職員向けのセミナーや提案資料作成も含め、継続検討・取組み中。

＜担い手育成へ上の効果＞

- 支援実践に向けての現状と課題の整理
- 参画機関内の組織としての推進や組織内部での担い手育成上の課題や取組みアプローチの整理
- 本業支援、事業性評価といった組織の既存方針・取組みに紐づけて、人材確保支援の取組み意義・位置づけを整理して支援実践へ着手。

- 参画機関の兼業・副業人材活用支援の着手にあたり、地域企業への兼業・副業活用の認知向上・ニーズ喚起(支援ステップ0の支援実践)を目的に、企業向けセミナーの開催をサポートした。
- セミナーに参加した地域企業からは、兼業・副業人材活用への関心や相談が寄せられ、地域ネットワークの中核機関である商工会議所やプロ拠点と連携し、支援に取り組んでいる。

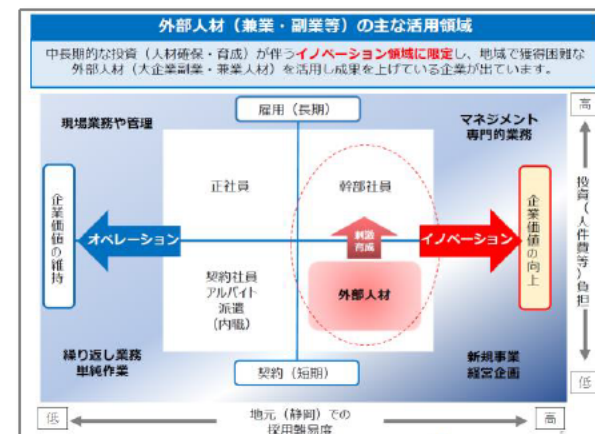
支援メニュー事例 4 中小企業向けセミナーの開催協力

- ◆ 兼業・副業人材活用支援の着手にあたって、地域企業への兼業・副業活用の認知向上・ニーズ喚起(支援ステップ0の支援実践)を目的に、企業向けセミナーの開催をサポートした。

【サポート内容】

- セミナーのコンテンツ・資料の提供
- セミナーでの登壇・解説
- 兼業・副業人材の活用実績のある地域企業の経営者や兼業・副業人材の招待(事例や生の声の紹介のため)
- 事前開催準備サポート(呼びかけ資料・チラシ作成など)
- 事後の企業相談対応(適宜、同行支援予定)

＜ セミナーコンテンツの一部抜粋 ＞



＜ 担い手育成へ上の効果＞

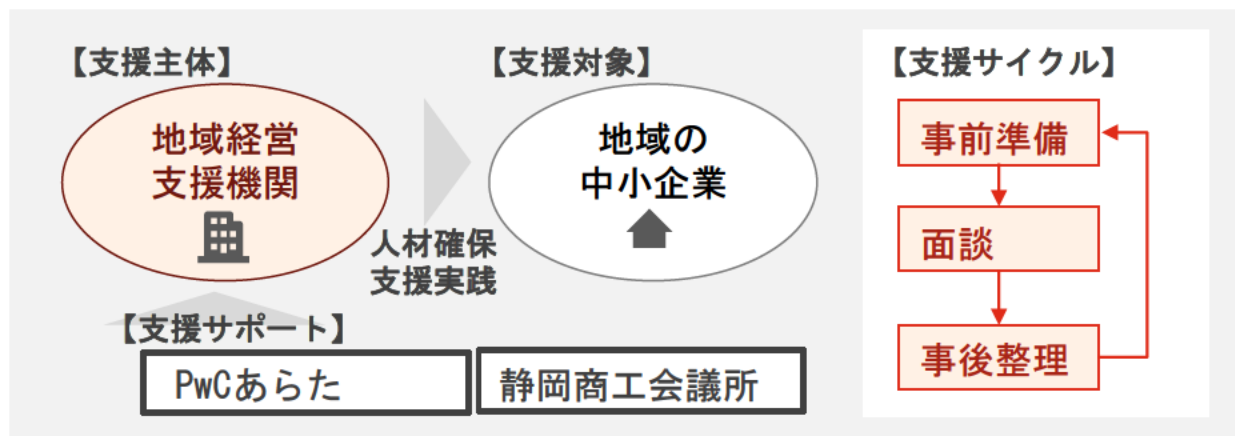
- セミナーを出発点に兼業・副業人材活用の支援に2機関が着手。
- 地域企業の兼業・副業活用ニーズや関心・認知状況の把握(公募したセミナーでは50社近い応募あり、アンケート実施)
- 企業支援ニーズの確認(セミナー後、企業からの相談対応)

外部人材(兼業・副業等)により解決できる主な経営課題		
デジタル化によりスマートフォン一台あればあらゆる職種で仕事を請け負うことが可能になった現在、業務の外部化は多岐に渡って進んでいます。経営戦略立案・事業継承から、突発的に発生した細かい業務の対応まで、外部人材活用で解決できる領域が拡大しています。		
新規事業	マーケティング	IT導入・システム
市場調査・事業開発・事業計画書策定・PM等	データ分析・販促戦略策定・Web広告運用等	HP・システム開発・営業メール配信効率化等
広報	営業	人事
メディアプロモーション・HP・SNS運用等	大都市圏・海外などへの営業代行・顧客情報収集等	制度設計・研修導入・労務管理・組織風土改善等

- 兼業・副業人材活用支援に本格化しようとする参画機関に対し、企業支援への同行サポートを実施した。
- 従前の企業支援は求人相談に対して人材関連会社の紹介やプロ拠点への連携をメインとしていたが、同行サポートを通し、求人相談の背景にあるビジョンや経営課題の確認から対話をはじめ、兼業・副業活用のプロジェクトイメージや求人像の意見交換を通して、人材関連会社の活用提案を実践した。

支援メニュー事例 6 中小企業支援時の同行

- 外部支援機関や人材関連会社と連携しながら、中小企業に対し、兼業・副業人材活用の支援実践をサポート。
- PwCあらたの他、静岡商工会議所などが企業面談への同行(1社1~2回)やその事前準備、事後対応・振り返りをサポート。



企業への紹介資料の一部抜粋

貴社の中核人材の確保をサポートをさせていただきます。

中小企業支援事業 令和2年度「地域中小企業人材確保支援事業(中核人材確保支援能力向上事業)」
受託機関PwCあらた有限責任法人、協賛機関静岡商工会議所

サポートの概要

- 中核人材確保に不可欠な経営課題を起点とした求人像の明確化を支援させていただきます。
- 求人像や貴社の状況に合わせた人材関連会社へシームレスに連携いたします。

【人材確保ステップ】

Step1 経営課題の明確化 戦略優先付け → Step2 事業戦略 人材需要の整理 → Step3 求人像の明確化 → Step4 求人/採用活動 → Step5 人材確保・定着フォロー

【サポート主体】

【地域の経営支援機関】 → 【人材関連会社・人材紹介、求人メディアなど】

兼業・副業支援の概要

- 大企業在籍の副業人材や、個人・独立のプロ人材の活用が広がっています。

副業・兼業のメリット

- ◆ 終身雇用や年功序列からジョブ型雇用やフリーランスの時代へ
- ◆ 自身の専門性を活かし、地域や社会に貢献したい
- ◆ 経営に近い立場で貢献したい

兼業・副業の活用イメージ

A. フリーランス、独立・個人コンサルタント人材
B. フリーランスの活用・外注 (IT、人事、経理など特定領域中心) 【プラットフォーム型、メディア型】
C. 大企業在籍の副業人材のスポット活用 【プラットフォーム型、メディア型】

求人像や支援ニーズ、予算額に
応じた人材の活用(及び人材探索
のための人材関連会社活用)が
求められます。

登録人材の特性

※本事業は、静岡県、及び浜松市・両市に所在する中小企業の中核人材確保支援、及び相応の経営支援機関の支援ノウハウ向上を目的に実施しております。

＜ 担い手育成へ上の効果 ＞

- 実践した支援担当者が支援ステップの流れやポイントを理解。
- 企業への面談打診から、当日説明、事後対応の流れ、必要資料・ツールなどの大枠を整理。

- ・ 本事業における中核人材確保に係る支援能力の測定方法は、6つの支援ステップ別に能力水準を5段階で評価した。

ねらい

- 本事業に参画した支援の担い手に対し、本事業取組み前後での支援能力の向上度合いを測定・分析することで、支援能力向上に向けた課題や実施施策の振り返りを検証する。

【参考:本事業の担い手育成のゴール】

中核人材確保支援の重要性と、支援方法や手順を理解し、必要に応じ、専門機関等と連携して人材確保支援に着手できる。

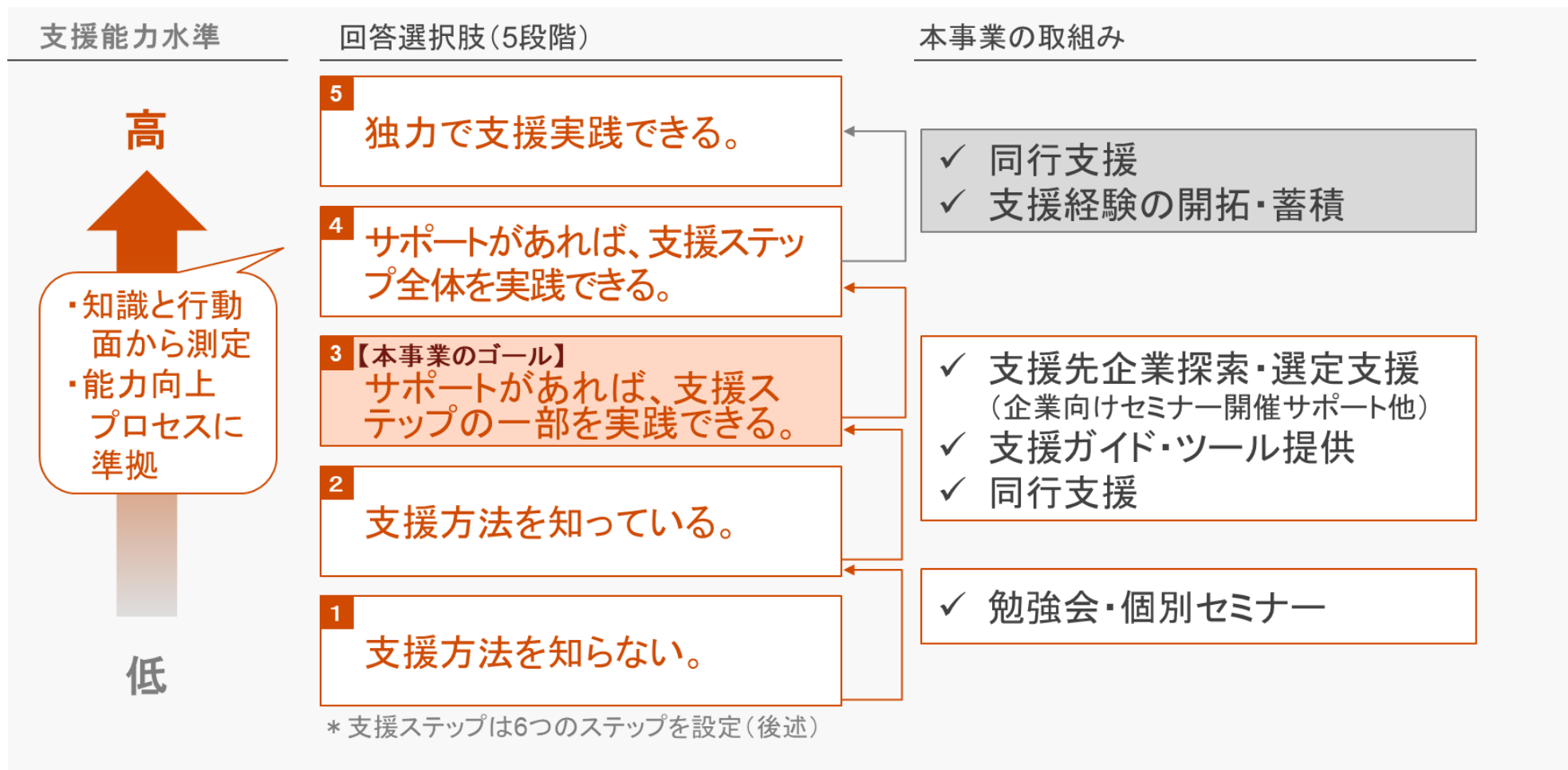
測定対象者

- 本事業に参画した支援の担い手（勉強会・セミナー参加者、及び伴走・同行支援の対象者のすべて）
・測定単位は組織単位ではなく、担い手個人単位とする。

測定方法

- ①6つの支援ステップ別に能力水準(5段階)を測定する(詳細後述)。
 - ・支援能力は「兼業・副業人材」活用における企業支援能力を対象とする。
 - ・測定は自己評価(測定対象者本人による回答)を基本とする。
※測定件数確保のため必要に応じ、各機関代表者による他者評価・回答も一部、想定。
- ②第4回勉強会後(2/19)に、取組前(第1回勉強会参加前)と回答時点の2時点における評価を依頼する。
 - ・Webアンケート(Google Form)により測定する。
※結果集計、分析方法は後述する。

- ・本年度事業の担い手育成ゴールである「サポートがあれば支援ステップの一部を実践できる。(回答選択肢3)」の能力水準に到達した場合、本事業の担い手育成が実現されたと評価する。



- ・ スキルアセスメントに協力頂けた11人の支援担い手のうち、8人がいずれかの支援ステップにおいて本年度の能力到達目標である能力水準3「サポートがあれば一部を実践できる。」に達している。また7人が本年度の支援前後において、能力水準の向上が確認された。支援ステップ別能力水準の平均値では、ステップ5を除き、概ね能力水準3に達している。

担い手別の育成到達度

◆ スキルアセスメントに協力頂けた11人の支援担い手における育成到達度

育成到達度	担い手の人数	内訳・備考
いずれかの支援ステップにて能力水準3以上	8人(機関)	✓ 地域金融機関、プロ拠点、商工会議所 ✓ 他3機関のうち2機関は期間途中より参画
同じく本年度に能力水準が向上	7人(機関)	✓ 地域金融機関、プロ拠点、市役所 ✓ うち5機関は伴走・同行支援先

支援ステップ別の育成到達度

- ◆ 支援ステップ別では、伴走・同行支援において対象となったステップ0から2を中心に支援前後での能力向上が確認できる。

能力水準(平均値)	支援ステップ					
	ステップ0	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	ステップ5
支援後(2021/2)	3.2	3.0	3.0	2.8	2.8	2.5
支援前(2020/9)	2.6	2.5	2.6	2.5	2.5	2.1
差異	+0.5	+0.5	+0.4	+0.3	+0.3	+0.5

- 以下a～h、8つの兼業・副業人材活用支援における重要ノウハウ・ステップについて、勉強会や伴走・同行支援で主にノウハウ移転、担い手育成を図った。
- 中核人材確保支援の中でも、兼業・副業特有に求められるポイントを中心に挙げた。

支援ステップ	重要ノウハウ・スキル	取りあげた背景・理由
0 中小企業の支援 ニーズ探索・把握	a.支援企業に対し、兼業・副業人材活用のメリットや活用イメージ、兼業・副業に適性のある経営課題や経営・組織特性が説明できる	✓ 現状、兼業・副業活用は地域企業、経営者に認知が低いので、積極的な訴求、ニーズ喚起が必要。
	b.企業からの相談や企業に関する既存レポートから兼業・副業人材活用の適性や可能性を見出せる	✓ 現状、多くの活用ニーズは潜在的(非顕在的)。 ✓ 活用上の懸念・課題の早期発見は重要。
1 経営課題の明確化・戦略優先付け	c.企業の経営層が認識している経営課題とその背景(目指す姿・方向性や現状など)を理解、整理できる	✓ 企画型・中核人材ニーズ確認のため。 ✓ 経営課題解決に資する求人像明確化のため。
2 解決策整理・体制・業務見直し	d 経営課題や解決アプローチに対しての兼業・副業人材活用の適性や条件、課題を確認できる	✓ 兼業・副業活用の利点や限界を踏まえた上での適性確認が必要。
3 求人像・人材探索手段の明確化	e 兼業・副業人材を活用したプロジェクト体制イメージを整理できる(企業内のプロジェクトリーダーやキープレイヤーの確認を含む)	✓ 地域企業ではプロジェクト企画・計画が難しい。 ✓ プロジェクト体制の好事例パターンあり(次期経営層候補リーダー+兼業・副業人材など)。
	f 兼業・副業人材に求める役割や業務内容、求人像、人材要件(必須条件/歓迎条件)を整理できる	✓ 兼業・副業求人特有の共通した要件あり(プロジェクト企画・運営、マネジメント経験など)
4 求人/採用活動プロセス(前提:人材関連会社連携)	g 求人像や人材要件、企業のコスト負担などを踏まえ、ふさわしい人材探索手段やサービスを提案できる。	✓ 兼業・副業特有の人材関連会社の特性を踏まえる必要あり。
	h. 人材探索手段やサービスの選定・連携をサポートでき、連携が決まった人材探索手段やサービスへ必要十分な情報を連携できる。	✓ 兼業・副業求人特有の魅力付けや訴求ポイントを踏まえた情報連携が重要。 ✓ メディア型サービス活用時は支援機関自ら求人票作成などのサポートが求められる。

・ 対象とした重要ノウハウ・スキルは、それぞれ以下「✓」記載の移転方法(育成方法)を試みた。

重要ノウハウ・スキル	重要ノウハウ・スキルの移転方法(育成方法)						
	勉強会 (全参画 機関参加)	伴走・同行支援メニュー					
		1 取組 相談	2 ツール	3 勉強 会	4 セミナー	5 個別 相談	6 同行
a.支援企業に対し、兼業・副業人材活用のメリットや活用イメージ、兼業・副業に適性のある経営課題や経営・組織特性が説明できる	✓ 第1回 第2回	✓		✓	✓	✓	
b.企業からの相談や企業に関する既存レポートから兼業・副業人材活用の適性や可能性を見出せる	✓ 第1回 第2回	✓		✓	✓	✓	
c.企業の経営層が認識している経営課題とその背景(目指す姿・方向性や現状など)を理解、整理できる	✓ 第2回		✓				✓
d 経営課題や解決アプローチに対しての兼業・副業人材活用の適性や条件、課題を確認できる	✓ 第2回		✓	✓			✓
e 兼業・副業人材を活用したプロジェクト体制イメージを整理できる(企業内のプロジェクトリーダーやキープレイヤーの確認を含む)	✓ 第1回 第2回			✓			✓
f 兼業・副業人材に求める役割や業務内容、求人像、人材要件(必須条件／歓迎条件)を整理できる	✓ 第3回						✓
g 求人像や人材要件、企業のコスト負担などを踏まえ、ふさわしい人材探索手段やサービスを提案できる。	✓ 第3回						✓
h. 人材探索手段やサービスの選定・連携をサポートでき、連携が決まった人材探索手段やサービスへ必要十分な情報を連携できる。	✓ 第3回						✓

- 重要ノウハウ・スキルごとの実証上の所感や担い手の声は以下の通り。
- 支援に着手する段階では、多くの重要スキル・ノウハウで事例共有を通じた解説が有効、重要とみられる。
- 同様に、多くのノウハウ・スキルでは、チェックリストや事例集、説明ツールなど、サポートツールでノウハウ移転や育成を加速できる余地がみられた。

重要スキル・ノウハウ	実証上の所感・担い手の声
a.支援企業に対し、兼業・副業人材活用のメリットや活用イメージ、兼業・副業に適性のある経営課題や経営・組織特性が説明できる	✓ 勉強会などでの具体的な事例共有によって、中核人材・企画人材への兼業・副業活用の認識を深める余地は大きいとみられる。(詳細「Ⅱ_⑥_5」参照) ✓ 勉強会などで、支援の意義や重要性、可能性を中小企業の置かれている環境と支援の好事例から共有することが効果的である。(詳細「Ⅱ_⑥_2」参照) ✓ 経営支援機関内での担い手育成のためにチラシなど説明ツールの要望あり。
b.企業からの相談や企業に関する既存レポートから兼業・副業人材活用の適性や可能性を見出せる	✓ 上記a.同様、事例を一定程度、把握、理解しておくことが効果的とみられる。 ✓ 兼業・副業活用の条件や適性のある企業・経営課題特性をキーワード化して整理しておくことや類型化された事例集、マッチング後の経営改善成果の事例の整備がサポートツールとして効果的ではないかとの声あり。
c.企業の経営層が認識している経営課題とその背景(目指す姿・方向性や現状など)を理解、整理できる	✓ 相談対応や支援業務を経験している経営支援機関の担当者であれば、兼業・副業人材の前提知識を得られれば、対応可能と考えられる。 ✓ 同行支援を通して、人材確保支援上における当ステップの重要性・位置づけを再認識できたとの声あり。
d 経営課題や解決アプローチに対しての兼業・副業人材活用の適性や条件、課題を確認できる	✓ 勉強会やツール提供・解説で取り上げた兼業・副業適性のチェックリストなどによって、標準化・定型化できる余地があるとみられる。 ✓ 上記b.同様に、サポートツールの開発余地があるとみられる。

- 重要ノウハウ・スキルごとの実証上の所感や担い手の声は以下の通り。
- 支援に着手する段階では、多くの重要スキル・ノウハウで事例共有を通じた解説が有効、重要とみられる。
- 同じく多くのノウハウ・スキルでは、チェックリストや事例集、説明ツールなど、サポートツールでノウハウ移転や育成を加速できる余地がみられた。

重要スキル・ノウハウ	実証上の所感・担い手の声
e 兼業・副業人材を活用したプロジェクト体制イメージを整理できる（企業内のプロジェクトリーダーやキープレイヤーの確認を含む）	✓ 本同行支援では難易度が高く、事例を複数、理解しておく必要があるとみられた。企業側もプロジェクト運営のイメージがわからないことが多々見られるので具体的に説明することが求められる。 ✓ 例えば、社内の次期経営層候補リーダー＋兼業・副業人材などプロジェクト体制の好事例のパターンを整理できると支援のサポートになるとみられる。
f 兼業・副業人材に求める役割や業務内容、求人像、人材要件（必須条件／歓迎条件）を整理できる	✓ 当支援概要も上記のプロジェクトパターンに応じ、類型化できる余地があるとみられる。 ✓ 一方、前提となる兼業・副業を志望する人材の特性やニーズ動向の把握は、人材関連会社から協力を得るなど工夫が求められる。
g 求人像や人材要件、企業のコスト負担などを踏まえ、ふさわしい人材探索手段やサービスを提案できる。	✓ 地域の経営支援機関からも最も情報提供のニーズや個別相談が多かった支援事項の1つ。経営支援機関に対し、公開情報の提供から一歩踏み込み、個社・サービス別にどのような兼業・副業人材のデータベースやアクセス可能性があるかを情報共有できると望ましい。 ✓ 兼業・副業に関する人材関連サービスは、発展途上なので定期的に情報を更新していく必要がある。
h. 人材探索手段やサービスの選定・連携をサポートでき、連携が決まった人材探索手段やサービスへ必要十分な情報を連携できる。	✓ 上記f同様、兼業・副業求人特有の魅力付けや訴求ポイントの前提となる兼業・副業を志望する人材の特性やニーズ動向の把握は人材関連会社から協力を得るなど工夫が求められる。

1 勉強会などの参画機関共通の支援メニューに加え、支援機関の特性や支援取組み状況に応じた伴走・同行支援のサポートによって、支援実践を促すことにつながった。

- 本事業では、担い手育成が推進されるよう支援機関の特性や支援取組み状況に応じた個別の支援ニーズに応じて、伴走・同行支援を実施した。第1回勉強会での支援概要の共有後に、兼業・副業人材活用支援の取組みに前向きな参画機関を中心に、支援取組み状況や当面の取組み課題、支援ニーズを個別に伺った。
- 支援に既に着手し、今後拡充・強化しようとする機関(下図ステージ③)に対しては、主に支援ツールの提供や解説、企業支援に関する個別の相談・同行支援を実施した。一方、支援にこれから着手しようとする機関(ステージ②)に対しては、職員向けや中小企業向けセミナーの開催協力など、下記の通り、担い手育成に関して幅広く支援を実施した。

2 勉強会では、支援手順だけでなく、支援の意義や重要性、可能性を中小企業の置かれている環境や直面している課題と支援の好事例から共有することが効果的である。

- 本事業で焦点を当てた兼業・副業人材の活用支援への認知や理解は、当初、経営支援機関にとっても限定的であった。認知や理解を促すために、第1回勉強会にて中小企業の置かれている環境や直面している課題、支援の好事例を踏まえながら、本支援モデルの意義や重要性、可能性を共有した。特に支援事例は、中核支援機関から地域企業で人材活用の成果が確認できた事例をとりあげ、人材確保支援に対する企業経営者の声を強調した。また取組み推進の刺激になることをねらい、協議会や第4回勉強会の振り返りなどでは、参画機関での支援事例の共有も図った。
- 参画機関から当トピックが役立ったとの事後アンケートの回答結果からも、当トピックを通し、企業の支援ニーズや本支援モデルによる企業のメリット・成果に対し、具体的イメージを持てたことが、伴走・同行支援による支援実践を促した効果があったとみられる。

3 兼業・副業人材活用支援の担い手育成、取組み促進のためには、地域企業に対して兼業・副業人材活用のニーズを探索・醸成するステップからサポートすることが重要である。

- 本事業では、地域企業の支援ニーズの探索・喚起の取組みをステップゼロと位置づけ、勉強会では兼業・副業活用の条件や適性のある企業・経営課題特性の共有、伴走・同行支援では、中小企業向けのセミナー開催協力や、既存の事業性評価レポートから支援候補先の抽出などをサポートした。
- 参画機関との意見交換やアンケートを踏まえると、中小企業側での兼業・副業人材活用への認知・理解が進んでいるのはごく一部とみられ、企業側からの兼業・副業人材活用の相談実績も大多数の機関でなかった。そのような状況を踏まえると、担い手育成の支援実践の場や支援拡充のきっかけとなる先進事例を作るためにも、支援ニーズの探索・喚起ステップ(ステップ0)から取組みをサポートしていくのは不可欠とみられる。

4 参画機関の支援実践や支援拡充、担い手育成を進めていくために、参加している担い手へのノウハウ共有に加え、組織としての取組み推進や組織内部での人材育成への取組みをサポートしていくことが効果的である。

- 参画機関との個別相談やアンケートでは今後の支援実践や支援拡充、担い手育成の難しさや悩みとして、組織開発・推進上の課題と、組織内部での人材育成上の課題が挙げられた。特に地域金融機関からは、前者の組織開発・推進上の課題として、M&Aや事業承継といった他の企業支援施策と比べ、劣位する人材確保支援の収益性の観点から、取組み方針の明示(トップや部門長の方針明確化)と、支援業務と他事業・業務との連携・位置づけの明確化が重要との声が挙げられた。
- 本事業の参加した担い手を梃に、各参画機関での支援拡充を図っていくためには上記のような組織開発・推進上の課題や組織内部での人材育成推進への取組みをサポートしていく必要がある。

5 経営支援機関の支援の担い手、及び地域企業の経営者には、兼業・副業人材活用は単なる人手不足の補充ではなく、企画系人材や経営者に伴走できる人材の活用によって、会社の成長や改革の加速につながることを丁寧に共有することが重要である。

- 兼業・副業人材活用への関わりが浅い支援の担い手や企業の経営者の中には、兼業・副業に対し、販促やIT関連の外注活用や、独立した個人コンサルタントによる顧問形態といった部分的な側面のみにイメージを持ち、活用・支援機会を逃してしまっていることも懸念される。
- 本事業では、兼業・副業人材活用は単なる人手不足の補充ではなく、企画系人材や経営者に伴走できる人材の活用によって、会社の成長や改革の加速につながる可能性を事例に基づくなど、丁寧に共有した。参画機関や地域企業からは、兼業・副業に対するイメージや捉え方が変わり、活用に前向きになったという声が複数、あげられた。

6 勉強会や伴走・同行支援を推進する体制として、中核人材確保支援に関わる地域企業のニーズや状況を把握しており、かつ支援実績が豊富にある機関・キーマンが関与することが望まれる。

- 上記の通り、当支援モデルの担い手育成の初期段階では、地域の身近な事例に基づく解説や中小企業へのセミナーの開催協力などによって、参画機関、地域企業ともに当支援モデルの意義や可能性を共有することが重要である。
- そのために、勉強会や伴走・同行支援を推進する体制として、本事業での静岡商工会議所のような中核人材確保支援に関わる地域企業のニーズや状況を把握しており、かつ支援実績が豊富にある機関・キーマンが関与することが望まれる。

III

今後に向けた取組み

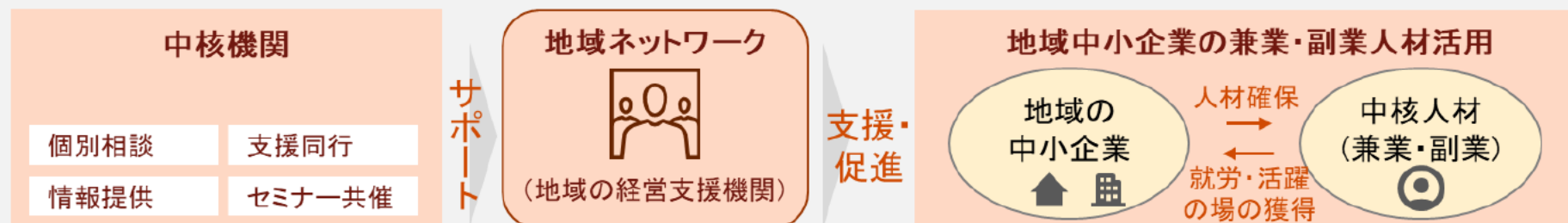
Ⅲ. 今後に向けた取組み ①地域ネットワークの今後の取組み方向性

- ・ 今後も中核機関などを中心として、本ネットワークの取組みを継続していく想定である。
- ・ また地域に興味・関心、関わりのある関係人口のネットワークやデータベースを活用して、地域中小企業の求人ニーズとのマッチングを促進する検討、試みを進める想定である。

本地域ネットワークの今後の取組み方向性

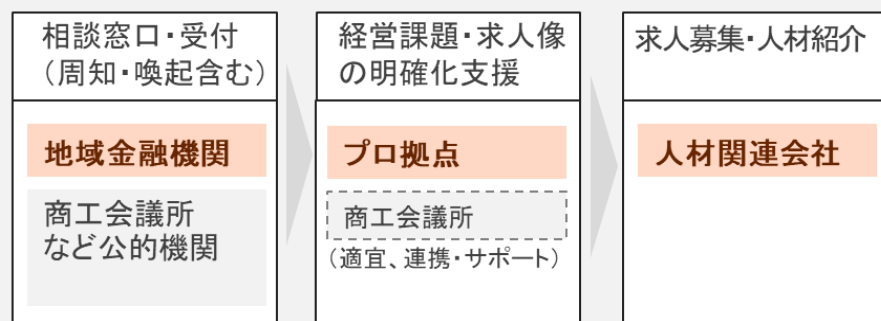
- ◆ **引き続き、本ネットワークの活動を通じて、地域中小企業への兼業・副業活用を促進・支援し、地域中小企業、地域経済の発展に貢献していく。**
 - ・ 引き続き、中核機関等が中心となり、四半期単位程度にて各機関の取組み、成果事例の共有の場を主催するとともに、各機関の中小企業支援の取組み、担い手育成をサポートする。
*浜松市周辺エリアは、公的な予算事業の実施を条件に継続予定
- ◆ **加え、市役所や商工会議所が中心となり注力している移住・定住促進や関係人口の拡充の取組みとの連携可能性、連携強化を検討していく。**
 - ・ 連携構想：市役所や商工会議所の持つ移住・定住候補者や関係人口の求職ニーズと本ネットワークの参画機関がもつ地域中小企業の求人ニーズとのマッチングを連携する。

【概要図】

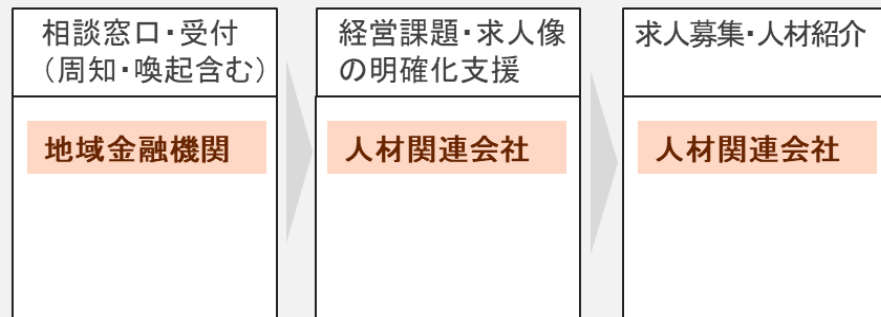


- ・「1. 地域企業の相談窓口や兼業・副業活用の周知の拡充」、「2. 地域金融機関による企業支援の拡充」、「3. 地域の関係人口データベース・ネットワークの活用」の方向で地域連携を拡充させ、地域中小企業への兼業・副業人材活用支援を進めていくことが想定される。

【現状】 ①プロ拠点連携型



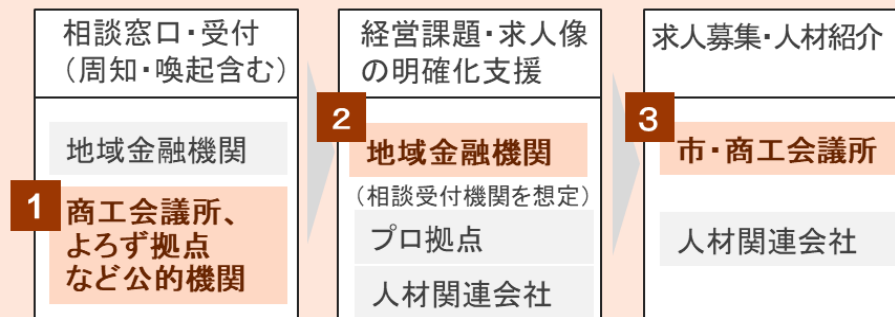
【現状】 ②地域金融機関による人材関連会社紹介 (ビジネスマッチング型)



【地域連携の拡充イメージ】

- 1 地域企業の相談窓口や兼業・副業活用の周知の拡充**
 - ・地域中小企業からの相談窓口機関や接点のある機関の地域連携を深め、兼業・副業活用の潜在ニーズを面的にカバーすることや、地域でのセミナー開催連携などにより、地域企業の意識醸成をねらう。
- 2 地域金融機関による企業支援の拡充**
 - ・経営課題や求人像明確化ステップの支援拡充により、中小企業が兼業・副業の活用可能性に気づいたり、より多様な人材関連会社との活用が可能となり、兼業・副業人材活用支援のチャンスが広がる。
- 3 地域の関係人口データベース・ネットワークの活用**
 - ・市や商工会議所が主体となり、地域の関係人口に関するデータベースやネットワークを整備し、地域の企業求人とのマッチングを照会できる仕組みを構築する。

【概要図】



Thank you

www.pwc.com/jp

【本資料に係る留意事項】

- 本報告書は、貴庁と当法人との間で締結した令和2年9月4日付けの委託契約書に基づき貴庁のためにのみ作成されたものであり、貴庁以外の第三者が利用することは意図しておりません。
- 委託契約書の中で特に規定されている場合を除いて、当法人の書面による事前承諾なく本報告書およびその内容について第三者に配布または開示することはできません。
- 当法人は、委託契約書に定める以外の目的で利用された場合や貴庁以外の第三者に本報告書が開示された場合には、何ら責任を負いません。
- 当法人の作業は、本報告書に記載された特定の手続や分析に限定されており、2021年3月31日までに入手した情報のみに基づいて実施しております。当該日付以降に環境や状況の変化があったとしても、本報告書に記載されている内容には反映されておりません。
- 本業務は日本公認会計士協会その他基準設定機関によって制定された基準に従って監査、レビュー、証明、その他の保証をしたものではありません。
- 本業務の内容に将来事象に関するものが含まれている場合には、その将来事象の達成可能性や信頼性を保証するものではありません。

© 2021 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.