

**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)**

委託実施報告書

令和 3 年 3 月
株式会社クオリティ・オブ・ライフ

目次

1、地域ネットワークの形成

- ①KPI の目標値と成果：3P
- ②ネットワークの形、理念、地域で目指す姿：3P
- ③連携体制構築に向けた取組・会議体：4P
- ④ネットワーク形成において直面した課題・対応・工夫した点など：5P
- ⑤事業実施委員会・研修会の実施内容：6P

2、担い手の育成

- ①KPI の目標値と成果：18P
- ②全体の方針・概要・流れ：18P
- ③研修会における特色・工夫：22P
- ④オープンセミナーにおける特色・工夫：34P
- ⑤企業支援の実践(OJT)における特色・工夫：43P
- ⑥その他、担い手育成において直面した課題・対応・工夫した点など：46P

3、今後に向けた取り組み

- ①組織間での連携案：58P
- ②協力相談の仕組み化 58P

1、地域ネットワークの形成

①KPI の目標値と成果

■実証事業における定義		
項目	定義	
「ネットワークへの参画」の定義	事業実施委員会・研修会に参加することに加え、地域での中核人材確保支援の取組に係る役割を担うことを以て、ネットワークへの参画とする。参画機関は、委員会・研修会で得た知識等を会員企業支援へ活かし、人材確保・育成強化へつなげていくことが想定される。	
ネットワークでどのようなことを実現していくか	主にコンサルティングの場面で会員企業等への支援力向上を目指す。また参画機関が、地域での中核人材確保支援の取組に係る役割を担い、相互に情報連携等を密に行っていくことを通じて、会員企業への中核人材確保支援が持続的に行われるためのネットワークとする。	
■事業の目標値		
ネットワークに参画している経営支援機関（数・属性） 属性：中小企業を会員企業として有する経営支援機関	目標	10 機関
	成果	10 機関

② ネットワークの形、理念、地域で目指す姿

・理念、地域で目指す姿

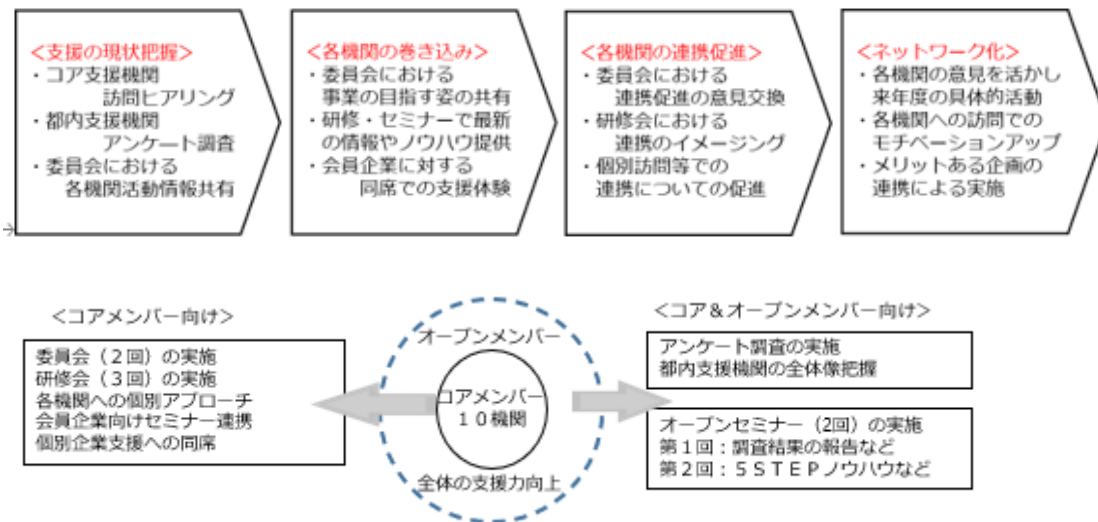
東京という日本を代表する都市部の地域では、中小企業数も経営支援機関（以下、支援機関）の数も多く、その中で中核人材確保支援について質の高い活動を行うことは、日本全体への波及効果も大きなものになり得る。反面、都会的な関係性として、それぞれが独立独歩での活動に集中しており、支援機関同士での関係性は、他の地域でのあり方に比べると希薄という傾向もある。また、大規模ゆえ本部組織と支部組織が階層化している傾向もある。本来は内部だけの取り組みに加えて、外部との連携が取れることで、支援機関どうしのリソースや情報の共有、相互の支援による活動の充実と行ったメリットが生まれるはずだが、ネットワーク化の取り組みが行われてこなかった。そういった状況により、今事業でのネットワーク形成により地域の中小企業支援力強化につながるメリットが期待できる。

そのような関係性の中で、本事業での取り組みを通じて中核人材確保における連携のメリットを感じてもらい、これまで充分形成されてこなかった、東京における先進的採用手法にも対応できるような都市型の支援機関連携による中小企業支援の体制を創出することが、本事業での目指すゴールである。各機関は会員企業数も多く活動内容の充実しているため、メリットを感じてもらうためには、各機関が人材支援において感じている課題の解決、それぞれの機関の強みを活かした他機関への協力など、関係性を築きながら協力関係を構築

していく必要がある。

従来より各機関との関係性を持つ当社が事務局としてコーディネーターを務めながら、各機関が主体的に参加する意志を持つように、メリットが感じられる活動を実施する。具体的には都内支援機関へのアンケート調査に始まり、委員会・研修会の開催などによって、それぞれの活動への相互理解を促進すると同時に、中核人材確保支援の取組につながるような情報やノウハウの提供を行う。そのような流れでネットワークへの参画のメリットや効果を実感してもらう。

参画した各支援機関が連携への関心を高め、委員会・研修会や個別対応・企業支援等で得た情報や知識等を会員企業支援へ活かし、人材確保・育成強化へとつなげていく。またネットワークにより各支援機関が集うスケールメリットを活かして、連携・協力の体制を作るとともに、互いのメリット・デメリットを補い合うことで、地域全体としての支援力の向上を目指す。



＜コアメンバー一覧（全 10 機関）＞

興産信用金庫／全国油脂事業協同組合連合会／（一社）東京経営者協会／東京商工会議所／（一社）東京中小企業家同友会／東京中小企業投資育成株式会社／（一社）東京都信用金庫協会／（公財）東京都中小企業振興公社／東京都中小企業団体中央会／東京都よろず支援拠点

③連携体制構築に向けた取組・会議体

・会議体：都内でも特に中心的に活動している 10 機関をコアメンバーとして選定、それ以外の機関はオープンメンバーと位置づける。

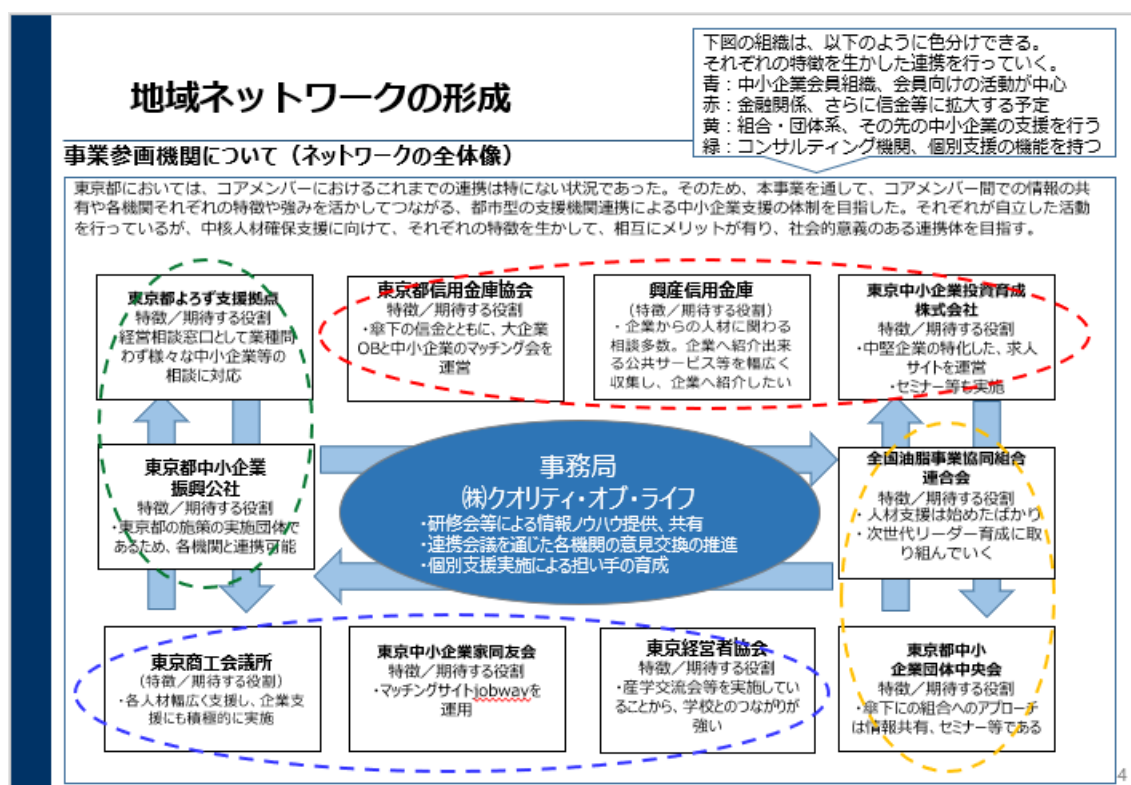
・参加対象機関の考え方

支援機関自体が人材支援するという動きがまだ新しい分野であり、積極的に取り組んでいかなくてもという意識をようやく強く感じている機関が多いのではという仮説のもと、参画機関同士の横のつながりにより、5STEP を全体通して支援していきたい、人材支援を行っていきたくて考えている支援機関に参画頂いた。意思確認については事業説明時に個別に状況・課題把握を行い実施。

理事、事務局長、所長などの各機関の幹部クラスへのアプローチを行って、そこから担当部門を紹介いただいたり、それまで関係性のある担当部門に直接依頼した。皆さんまずは一定の興味関心を持ってもらい、話を持っていった機関で断られたケースはなかった。もともと一定の信頼関係がある当社から各機関のキーマンにアプローチをすることができたことと、人材支援における外部との連携というネットワークがこれまで不在であったことが、積極的参加の要因と考えられる。

・会議の目的

参画している支援機関の支援に関する意見交換。各支援機関の強み・弱みを理解し、互いに補い合える関係性を構築し、会員企業への支援能力向上を目指す。



④ ネットワーク形成において直面した課題・対応・工夫した点など

・連携促進における課題

コアメンバーとしては、ある程度規模が大きく本事業でのネットワーク化に取り組む事務局機能を有していること、なるべく多くの会員を抱えているなど中小企業への影響力があること、会員企業等の人材支援に熱心であること、などを判断基準として声をかけた。形成においてはコロナ禍の影響でオンラインとせざるを得ず、会員間の親密度向上が課題であった。委員会はもちろん、研修でもそれぞれの機関からの発信をしっかりとってもらうことを心がけた。

事業を進める中でネットワーク参画機関毎に現時点での人材支援状況が異なることがわかった。5STEP すべてを自機関内で完結することができる機関とそうでない機関があるため、本事業における委員会や研修会において、自機関か他機関と連携したいこと（受動的）、自機関が他機関と連携できること（能動的）をそれぞれ挙げていただき、相互協力の方向性を示し、会員企業への支援能力向上を目指す。互いに会員企業を抱えていることもある

ため、広報関連の連携については可能との意見や、専門家のコーディネートやコンテンツの共有などで連携していきたいとの意見もあった。

一方で、専門家の派遣や教育機関の紹介などで連携できるとの意見もあり、事業を通して分かった、実施機関毎に現時点での人材支援の取組状況が異なるとの課題は、機関同士の相互連携により、少しずつ解消できると考えている。相互連携として、事業終了後においても、情報共有や相談毎を実施機関が取れるようなツールを事務局が用意すること、ネットワーク参画機関との連携会議の実施を予定している。

【他機関と連携したいこと（受動的）】

- イベントでの連携・集客など
：企業・参加者両方への周知広報
- 人材紹介等を含めた中核人材情報等の共有
- 研修・セミナーなどの企業が求める
コンテンツの情報共有
- アライアンス、新事業創出などのコーディネート

【他機関と連携できること（能動的）】

- 会員企業へのイベント周知、情報提供
- 組織活性化や知財等にお悩みの企業へ専門家を派遣可能
- 中堅企業の現場見学等の紹介が可能
- 学校など教育機関との連携を共同で行う

⑤事業実施委員会・研修会の実施内容

地域ネットワークの形成を目的とした事業実施委員会を設置。現在実施している人材確保・育成等の現状や課題等のニーズを細かく把握し、事業推進に役立てていく。また、研修会も合わせて行うことで、人材確保・育成等の支援ノウハウの提供を実施する。また、個別支援として任意ではあるがOJTでの支援も行う。

・事業実施委員会

会議名	第1回 事業実施委員会
日時	令和2年10月15日（木）15:00～16:30
開催形態	オンライン

議事	①開会挨拶（5分） 株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役 原 正紀 ②本事業の実施概要（5分） ③各経営支援機関様の人材確保関連の取組内容紹介（40分） ④今後実施予定の研修会・オープンセミナー案についての意見交換及び 会員等企業支援活動のサポートに関するご協力のお願い（30分） ⑤その他 事務局からのご連絡等（10分）
参加機関	（一社）東京経営者協会（1名）／東京商工会議所（2名）／（一社）東京中小企業家同友会（2名）／東京中小企業投資育成株式会社（1名）／（一社）東京都信用金庫協会（1名）／（公財）東京都中小企業振興公社（1名）／東京都中小企業団体中央会（1名）／東京都よろず支援拠点（2名）

【議事概要のポイント】

- ・事業の実施概要の説明
- ・採用・育成支援を行っている機関と支援しない機関が様々。また、支援を実施している機関も、マッチングの伸び悩みを感じている。
- ・コロナ禍や求職者不足の状況の中で中小企業の人材確保に課題を感じている。特に建設・運輸・飲食を人材不足が著しい。
- ・コロナ禍におけるオンラインでの採用のノウハウや必要スキルの明確化、スキル向上を図りたい。そのために、本事業の研修会、オープンセミナー、個別支援には期待をしている

【参加した経営支援機関の声】

- ・この事業と通じて、必要なノウハウ・スキルが何なのか、突き詰めたい。
- ・研修会やセミナーでの新たな発見や出会いに期待している。
- ・まずは、こういった事業を通じてきっかけをつくっていくことが大事だと思う。
- ・コロナ禍における採用・育成の成功事例や具体的な企画へのアドバイスがほしい。
- ・各経営機関が、人材支援を内製化できる取り組みにしたい。
- ・本事業をきっかけにしながら、自機関で弱みとなっていることを補い、会員企業への良い支援につなげていきたい。特に教育機関開拓等。

- ・研修会を通じたコンテンツの共有はありがたい

- ・金融機関の営業担当者へ経営者からの人材要望は上がってくるが、まだまだ Web の人材サイト紹介に留まっている状況。東京都や国の人材支援の案内等の情報共有はぜひ積極的にしてほしい。東京都内の中小企業であれば、当機関は支援可能である。しかし、まだまだ当機関を知らない企業も多いので、NW を通して少しでも当機関のサービスを利用する企業が増えてくれることを期待している。

【本事業の実施概要】 株式会社クオリティ・オブ・ライフ

- ・中小企業の中核人材確保がテーマの事業であること。

- ・東京都内は支援機関数も多く、経済団体、業界団体、金融関係組織は約 300 機関。コアメンバーとオープンメンバーに分けてきめ細かく支援をしていく。コアメンバーに対しては、委員会や研修会、個別のコンサルティング支援、オープンメンバーにはオープンセミナーを実施。コアメンバーは幅広く会員企業を抱えている、人材の解決を推進している機関を選抜。

- ・委員会は、事業推進におけるご意見をいただく場、研修会では、人材の最新課題を皆様と考えていく場、オープンセミナーは、全機関を対象とした、自由に参加できるセミナー。人材確保・育成の 5STEP を元にした、中核人材確保の処方箋の活用について考えていきたい。

【各経営支援機関様の人材確保関連の取組内容紹介】

①（一社）東京経営者協会

- ・経営者協会として、直接採用・紹介はしていない。

- ・会員大学 40 校、企業の採用担当とキャリアセンターの橋渡しが主になる。その他の事業としては、トップ懇談会、会員企業の大学での出前講義（授業として取り入れているところも）業界研究セミナー、働く現場見学会、会員大学学生を工場につれていき、若手社員との交流（4-5 社訪問）今年は、オンラインで開催。（4 社）、産学交流会（年 2 回：うち 1 回は関東経営者協会 7 団体協力、残り 1 回は東京経営者協会単独）、企業と大学関係者の名刺交換会を実施。（今年は産学データバンクとして、企業と大学の名簿を交換しあって、交流してくださいというスタンスで実施）

②東京商工会議所

- ・会員企業は 8 万社ほど。人材能力開発部では、人材確保支援、定着、育成支援、企業の採用支援活動を 1000 社ほど対象に実施。

- ・新卒、ミドル・シニア、若手、外国人材等幅広い支援を行っている。新卒：キャリア教育、インターン促進、高校も含めた出前授業、採用支援としては、経営者協会さん同様、名刺交換を実施。ミドル・シニア：企業から求人票をもらって、再就職会社へ提供。橋渡しをしているが、マッチング件数が伸び悩んでおり、課題感を感じている。（50 歳以上が特に）50 歳以上を採用した企業の求人企業開拓を考えていきたい

③（一社）東京中小企業家同友会

・共同求人委員会を中心に活動。採用対象としては、新卒採用、ニート・フリーター、中途採用 高校求人だが、中途・高校は手が及んでいない状況。基本は新卒。新卒：合説年4回、2300 社会員 のうち 100 社が参加、業界研究会、学校と企業との懇談会（夏に1回、来年はオンラインで3回予定）、力を入れているのは、社長弟子入りインターン。経営者に直接触れていただく、中小企業の良さを知る目的。ジョブカレッジは社長と語る会、キャリアセンターと連携した出前授業も実施。全国の同友会とともに、会員事業と学生のマッチングサイト jobway を運営。企業2万件程度掲載している。

④東京中小企業投資育成株式会社

・中小企業に出資をする機関。東京・名古屋・大阪に出先機関があり、全国 3000 社に投資。東京では、1000 社超投資

・人材関連の支援としては、

—キャリアナビ：中堅企業に特化した採用求人サイト 500 社登録。

—人材関連の採用セミナー：中小企業のための採用の心得、若手社員の定着、外国人材の採用方法等を実施

—大学のゼミと連携も進めている。（経営者懇談会、工場見学を通して中小企業理解を深める）

⑤（一社）東京都信用金庫協会

・東京都内 23 の信用金庫を会員として、業界全体で事業に取り組んでいる。事業の主は、新現役交流会 の推進。毎年、10 の信用金庫が大企業 OB と中小企業とマッチングを行っている。

・東京都事業の会社ハッケンデンに掲載する企業の紹介を行っている。

⑥（公財）東京都中小企業振興公社

・東京との政策連携団体。東京との中小企業すべてが支援対象。

・主には、経営相談、販路開拓、大企業と中小企業マッチング、事業承継を行っている。

・人材関連としては、人材育成（知財人材の育成、経営者を支える人材等）、社内体制の整備などの支援、インターンシップの仲介や迎える場合の注意点等アドバイス。

・また、経営力向上のために人材定着・戦力化、組織活性化を目指す企業の取組みをセミナー・専門家派遣して支援する、人材ナビゲーター事業を行っている。内容としては、人材の定着、組織化、育成計画、定着組織活性化の支援、月に1回程度、人材ナビゲーターが企業へ訪問 運用のお手伝いをしていく。

⑦東京都中小企業団体中央会

・各都道府県に設置されている機関。個別の企業のあいだに団体がワンクッション入る。

東京都では、団体傘下の 1700 社が支援対象。

- ・人材確保関連としては以下のとおり。

—無料職業紹介事業：支援対象が団体のため、団体向けの職業紹介

求人はあるが、求職者は不足。中小企業団体としては、即戦力を求めているため、なかなかそのような人材の供給できない。コロナの影響で苦戦を強いられる企業が多い。特に雇用環境、生産性 中小企業は厳しい状況 改善が必要。

—人材育成のセミナーや生産性向上支援、事業継承（東京都事業）。採用した人材を確保維持していくかに重きを置いている。

⑧東京都よろず支援拠点

・全国都道府県に中小・小規模事業者・創業者の経営相談窓口として設置している機関。起業相談、事業承継や人材関連等様々な相談に対応している。

- ・人材対策コーディネーターを設置。出前で相談対応もしている。

・人材不足、コロナの影響もあるが、運輸、建設、飲食の人不足、そういう業界は経営も厳しいという正の相関がある。

・コロナ禍においても、運輸・建設は人不足、運輸は社員 20-30 人規模の企業が人不足、建設も小規模ではなく、10-20 人規模では人不足が深刻化。両業界の共通点は、高齢化・若手不足。

コロナ禍での厳しい状況としては、若者は元気だがコロナが感染のかもしれないというリスク上、シフトを一緒にできないという話もある。

- ・また、人材確保はこれさえやれば良いというのがなく難しい。

・研修会案についての意見

①（一社）東京経営者協会

・経営者協会自体が、人材確保を直接やっているわけではない。会員企業から要望があれば実施するスタンス。会員の半分は中小であり、採用が難しい。何らかの形で支援はしたい。

②東京商工会議所

・課題としてミドル・シニア層のマッチングはある。求人企業を増やしたい。ミドル・シニア層のニーズの掘り起こしをしたいと思っている。企業向けにセミナーを実施して、ミドル・シニア採用の機運を高めたい。

・会員企業への支援スキルアップに興味がある。外部人材を受け入れるための取り組みができると嬉しい

③（一社）東京中小企業家同友会

・今年コロナ禍での採用活動となり、対面で会ってというのが、難しい。各社の採用活動が気になる。意見交換をしたい。

④東京中小企業投資育成株式会社

・魅力のある事業をしている企業はたくさんある。中小企業の見せ方、魅力をコンサルティング、セミナー等で啓蒙していきたいので、そういうのに役立つ研修を期待する。

⑤（一社）東京都信用金庫協会

・人手不足感はある。誰かいい人いないか。ピンポイントでいい人紹介してという声がほとんどで、国や東京都の支援まで導くことが難しい。

・信用金庫職員が人材支援についてどこまでわかっていれば、支援できるか勘所みたいないところをお伝えできるので、研修会に期待している。

⑥（公財）東京都中小企業振興公社

・オンラインリクルーティングなど、オンラインの採用活動のやり方の話は出ている。5STEPは人材ナビゲーター事業で実施している内容と同じである。この事業の担当へも展開したい。

⑦東京都中小企業団体中央会

・会員団体へ実態調査をしていると人材の質・量ともに不足している。中小企業の実態としては、中途採用が大きなウエイト、採用方法も中堅大手のように定期的な採用ではなく、縁故が常態化 新卒の正規雇用ができない。長期的な人材確保はできてない

・研修会のテーマ的には魅力的。企業はノウハウ、事例を欲しがる。成功事例等の紹介があれば小規模企業にとっては嬉しい。

⑧東京都よろず支援拠点

・現社員のスキルアップがまずは必要。その後に、定着・確保そして採用。

・欲しい人を見つけるよりもどういう人と相性が善いかを考えられるように、企業へはアドバイスしていきたい。

・研修会の内容としても、企業が魅力的に思えるようなアドバイスできる支援のポイントを教えてほしい。

・オープンセミナー案及び個別コンサルティングについての意見

①（一社）東京経営者協会

・会員企業から人がとれないという声が多いので、中小企業で採用がうまくいっている事

例をぜひ聞いてみたい。

- ・あと個別支援内容にも期待している。会員企業から要望があれば、ご支援をお願いしたい。

②東京商工会議所

- ・個別支援については、東商としても取り組んでいかなければならないが、コロナの理由もあって訪問できていない。したがって、この事業のなかで連携のうえ、会員企業にコンサルをしていけたら嬉しい。

③（一社）東京中小企業家同友会

- ・5STEP スキームのところで、特に皆さんがフォローアップのところをどのように行っているかを知りたい。あと個別支援は、他と同様に興味があるのでよろしくお願いいたします。

④東京中小企業投資育成株式会社

- ・セミナーで学ばせていただきたいが、特に個別支援に期待している。

- ・私どもは投資先から人材確保の相談を受けるので、学ばせていただいて、投資先への人材支援を内製化できるような体制をつくりたい。

⑤（一社）東京都信用金庫協会

- ・人材確保の事業については、東京はかなり手厚い支援が出ているが、課題としては、これだけ支援策があるのにも関わらず中小企業の活用が進んでいない。

- ・その意味で他の支援機関の方々がどのように支援策を上手に使っていらっしゃるのかを知りたい。

⑥（公財）東京都中小企業振興公社

- ・東京都の支援を使っていない企業が沢山あって、どこに行ってもよいかわからない、そういった意見は公社内や東京都で課題に感じている。

- ・昨年から公社と東京しごと財団と東京都と連携して組織の枠を超えて企業にお伺いして、こういった支援策がありますよというお話をしたり、それであればこちらに行った方がいんですよといったご案内をしているが、まだまだ取り組み半ばといったところ。

- ・先ほどご案内いただいた成功事例は聞きたいところ。企業に行くとコロナ禍なので人を採用できるかもしれないと期待されていたが、結構できなかったと。

- ・前回リーマンショックの後に採用を頑張った企業に話を聞いたが、コロナ禍では採用できなかったようなので、成功事例がお伝えできればよいかなと思う。

- ・また個別支援ですとか、コンテンツの提供、セミナーの企画ですね。セミナーの企画は公社も多数打っているが、大きな定着やりましょうとか実務をやりましょうという大きな方向性はあっても企画で悩むことがあるので、そういったところでアドバイスをいただける

と助かる。

⑦東京都中小企業団体中央会

・オープンセミナーは、目的・実施内容の案を拝見して、特にゲストのスピーチなどはかなり楽しみにしている。

・今後の個別支援の方だが、中央会の場合は個別の企業は、団体が間に入ってしまうということで、どのような形で私どもがお手伝いできるかはこうだとはっきり言いにくいですが、こういったかたちできっかけを作っていくことは重要だと思うので期待している。

⑧東京都よろず支援拠点

・個々の事業者によって人材の確保は状況が違うのだなということは痛感した。したがって今までの経験をふまえますと人材が欲しいから相談に乗るのではなく、人材確保の必要性の是非論を深めていかなければならないと思う。オープンセミナーが新たな出会いの場になることを期待する。

・人材確保に必要なスキルとノウハウはなんでしょう。スキルやノウハウが明確にこうだよと言えるものがあれば私たちも含め、事業者様にとってもいいものかなと思うので、この事業を進めていくにあたって必要なスキルやノウハウは何かをつきつめることが必要なのかと感じている。

・ディスカッション結果等のまとめ

コアメンバーの現状の実施内容は以下の通り。支援機関毎において、支援内容や幅も異なっている。それぞれの特性に応じた参加メリットの違いがある。

○東京商工会議所／（公財）東京都中小企業振興公社／東京都よろず支援拠点において、自前でコンサルタントも用意し、企業訪問を行うなど支援を積極的に行っている。

○（一社）東京中小企業家同友会／（一社）東京経営者協会／東京都中小企業団体中央会／全国油脂事業協同組合連合会においては、会員企業へのメールマガジンを通じた、情報提供やセミナーを実施。

○東京中小企業投資育成株式会社／（一社）東京都信用金庫協会／興産信用金庫は、金融という特性上人材支援よりは融資や投資がメインとなっている。しかし、最近は人材に関する相談も経営者との間でも多く挙がるため、人材支援の必要性も強く感じている様子である。

①（一社）東京経営者協会	● 経営者協会として、直接採用イベントや紹介はしていない。 ● 実施内容としては、新卒関連が主。企業と大学関係者の名刺交換会、大学での出前講義、産学交流会を実施。	⑥（一社）東京都信用金庫協会	● 東京都内23の信用金庫を会員として、業界全体で事業に取り組んでいる。事業の主は、新現役交流会 の推進。毎年、10の信用金庫が大企業OBと中小企業とマッチングを行っている。
②東京商工会議所	● 新卒、ミドル・シニア、若手、外国人材等幅広い支援を実施。 ● 新卒：キャリア教育、インターン促進、高校も含めた出前授業、採用支援としては、経営者協会さん同様、名刺交換を実施。 ● ミドル・シニア：企業から求人票をもらって、再就職会社へ提供。橋渡しをしている。課題としてはマッチング件数の伸び悩み。（50代以上）	⑦（公財）東京都中小企業振興公社	● 人材育成（知財人材の育成、経営者を支える人材等）、社内体制の整備などの支援、インターンシップの仲介や迎える場合の注意点等アドバイス。 ● 経営力向上のために人材定着・戦力化、組織活性化を目指す企業への取り組みをセミナー・専門家派遣して支援する人材ナビゲーター事業を実施。 ※人材ナビゲーターの実施内容：人材の定着、組織化、育成計画、定着組織活性化の支援。月に1回程度、人材ナビゲーターが企業へ訪問
③（一社）東京中小企業家同友会	● 採用対象としては、主には、新卒 ● 新卒では、合説、業界研究会、学校と企業との懇談会社長弟子入りインターン、社長と語る会、出前授業を実施。 ● 全国の同友会とともに、会員事業と学生のマッチングサイトJobwayを運営。	⑧東京都中小企業団体中央会	● 無料職業紹介事業：支援対象が団体のため、団体向けの職業紹介 ● 人材育成のセミナーや生産性向上支援、事業継承（東京都事業）。採用した人材を確保維持していくに重きを置いている。 ● 中小・小規模事業者が求める即戦力人材が、中々採用できないことが常下団体から上がっている課題としてある。
④東京中小企業投資育成株式会社	● 中堅企業に特化した採用求人サイトの運営、人材関連の採用セミナー（中小企業のための採用の心得、若手社員の定着、外国人材の採用方法等）を実施 ● 大学のゼミと連携も進めている。（経営者懇談会等）	⑨東京都よろず支援拠点	● 全国都道府県に中小・小規模事業者・創業者の経営相談窓口として設置している機関。起業相談、事業承継や人材関連等様々な相談に対応。 ● 人材対策コーディネーターを設置し、出張相談等にも対応
⑤全国油脂事業協同組合連合会	● 厚生労働省委託事業「就職氷河期世代の方向けの短期資格等習得コース事業」：正規雇用就職希望者向け廃食用油リサイクル業界人材発掘プロジェクトを実施。次世代リーダーの育成を推進していきたい。	⑩興産信用金庫	● 人材がどうしても必要かを明確化させた上での採用を経営者に理解して頂く試みとして、東京商工会議所と連携した人材とマッチングを実施。

会 議 名	第2回 事業実施委員会
日時	令和3年3月5日（金）& 9日（火）13:00～14:00
開 催 形態	オンライン
議 事	①開会挨拶 株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役 原 正紀 ②本事業の実施概要 ③本事業の振り返り及び他地域の実施内容紹介 ④事業終了後の自立化プランについて（意見交換） ⑤その他 事務局からのご連絡等
参 加 機関	（3月5日） （一社）東京中小企業家同友会（1名）／（一社）東京都信用金庫協会（1名）／（公財）東京都中小企業振興公社（1名）／東京都中小企業団体中央会（1名）／東京都よろず支援拠点（1名） （3月9日） 興産信用金庫（1名）／全国油脂事業協同組合連合会（1名）／（一社）東京経営者協会（1名）／東京商工会議所（1名）／東京中小企業投資育成株式会社（1名）

【議事概要のポイント】

- ・これまでの委員会・研修会・オープンセミナー・個別支援の振り返り・ポイント
- ・事業の連携についての意見交換・課題
- ・事務局からの、フォームを活用した連携の形の提案と合意

【これまでの振り返りと他機関の実施内容】

これまでの振り返りと他機関の実施内容に基づき、説明。

【参画した機関の声】

<3月5日>

・事業後の連携の可能性について参加機関との意見交換

①東京都よろず支援拠点

直近は事業再構築補助金の問い合わせが多い。その中では、人に補助金は出ないのか？新規事業等するにしても担う人が居ない。オンラインで何かをしたくても人が居ない。技術の習得にもお金出るが人に補助金がほしいとの声もある。コロナ後はホワイトカラーの人手不足が起きるのでは無いかと予測している。

②東京都中小企業家同友会

経営者団体であり、経営者自らが風土や様子を発信。学校との関係づくりを重点。発信力に課題がある。会社の風土が見えないと学生も目を向けない。連携については、行事の告知は協力できると思う。

各団体でも魅力発信意見交換が出来ると良い。WEB 相談会等も開催している協力できることがあれば連携していきたい。

③東京都中小企業団体中央会

支援対象が組合となるが、本事業を通して、各機関のつながりができた。いろんな連携ができるスタートラインに立てたかと思う。ノウハウを頂きながら、参画していきたい。

④東京都中小企業振興公社

人材ナビゲーターを抱えている。社労士、診断士を抱える。組織活性化、社内整備支援を10年。工業高校のインターンシップ支援。

⑤東京都信用金庫協会

—今考える課題としては以下

- ・信用金庫協会、経営課題で人材確保は声が出ている。その中で、営業がその話を聞いてどうさばくか。初動のありかたが大事。
- ・企業の方はすぐに誰か紹介、採用したいが多い。会社のビジョンよりすぐに採用したい会社はどう対応するか？
- ・支援のあり方として、採用は結果が出るまで寄り添うか？人材支援はどこまでやるのか？沢山の企業を支援するには？
- ・自社の魅力を伝えるのは難しい。第3者に整理してもらうのは有効。東京都の仕事発見伝は評判が良い。2次利用ができ、有効に使っている。

【連携について、ご意見、ご感想、ご要望など】

①東京都よろず支援拠点

- ・東京都との取り組みの連携が出来ると良い。ご相談の場があると良い。
- ・あまり知られてない。東京よろずの存在を告知していきたい

②東京都中小企業家同友会

- ・Jobway 中小企業の採用サイトを紹介してほしい。厚労省の認定をクリアする必要があるが是非利用
- ・web 就活について経験値など交流出来ると良い

③東京都中小企業団体中央会

- ・団体支援機関ではあるが、団体を通じて接点を持つようにしたい。
- それぞれの団体の目的がいろいろ。あくまで公共事業に特化しているものも。団体にま集約されているか？見えづらい。ニーズの濃いところとぜひ連携を薦めたい

④東京都中小企業振興公社

- ・公社を知らない企業が多いので紹介いただきたい。人材ナビのみならず、知財・新規事業など育成が主。公社は東京都の中小企業であれば問題無い

⑤東京都信用金庫協会

支援機関様のリソースを上手くつなげていける形は望ましい。

<3月9日>

・事業後の連携の可能性について参加機関との意見交換

① 東京中小企業投資育成株式会社

- ・現場見学可能、教育機関の連携に関心高い。
- ・学生は企業と接したい。企業は学生に接する場が採用以外ない。win-win マッチングがしたい思いもあるが、投資育成自体は、学校パイプもあまりない。中堅企業の紹介はできるので、学校にパイプがある機関があれば、ぜひ発信してほしい。
- ・採用強い企業は学校経由が多い。そういう連携を学校と築けるコーディネートがしたい。ぜひ他機関と連携したい。

② 東京経営者協会

- ・直接人材紹介はしていない。イベントでの集客周知広報のお手伝いは可能である。
- ・採用関連のセミナーは人が集まる。会員要望もある状況。
- ・コンテンツの情報共有は興味がある

③ 興産信用金庫

- ・支援先企業から人材の相談はあがっている。労働力の面でのニーズ。web の紹介に留まっている。
- ・上手くいった事例としては、東京商工会議所に経営者を指導いただき、事業の展開を見据えての人材採用が必要であることを説いていただき、ビジネス基礎知識をつけた人材とマッチングした事例。

④ 東京商工会議所

- ・イベントでの連携集客に対する連携ニーズありそう。オンライン上ではあるが、この連携を活かせる策があればよい。掲示板を使って、参加者を集めたいイベントを見て、自社の周知ツールを使って周知できればよいのでは？
- ・イベント、セミナーのオンライン化や採用が後ろ倒しなど変化を共有できるような場があると良いのでは

④ 全国油脂事業協同組合連合会

- ・次世代リーダーの育成に苦慮している。
- ・業務的に3K なこともあり、いいリーダーが育ちにくい。しかし、CO2 削減、SDGs 等の動きも相まって、注目度はある。
- ・今後は、傘下の企業自身にもイベントに出ていただいて、自社の属する業界のニーズの高まりを感じる機会を増やしていきたい。

・事務局からの連携案についてのご意見

① 東京中小企業投資育成株式会社

- ・人材関連のセミナー情報は発信したい。他支援機関が何をしているかなど、本事業を通して色々発見があった。引き続きフォーム等を通じて情報をいただきたい

② 東京経営者協会

- ・フォームを設けて、相談ができるのは良い。他機関の取り組みを知りたいので、会議等は嬉しい

③ 興産信用金庫

・意見交換、情報収集ができる機会があるのは嬉しい。ぜひ他企業の事例をいただけるのも参考になるのでお願いしたい。

④ 東京商工会議所

・学校と経営機関との取り組みがあるとよいのではないか。

原：本年度、オンラインインターンを実施した。また共有する。

【ディスカッション結果のまとめ】

・お互いのことがわかったので情報共有・イベント連携・個別支援連携などで今後も継続的に連携していきたい。

・事務局がハブとなって、フォームをつくり、相談・連携・共有をすすめることへの取り組みへの合意。

2、担い手の育成

①KPI の目標値と成果

■実証事業における定義	
項目	定義
育成する「担い手」の定義	研修会とOJTへの参加を通じて得た、人材確保・育成に関しての最新の知識・情報を有しており、それを企業へ提供できる人材そして企業の中核人材確保へ寄与できる人材を担い手とする。
担い手の育成達成度をどのように判定するか	研修会・オープンセミナー・OJTの実施ごとに、アンケートを取り、理解度をはかる

■事業の目標値

担い手育成プログラム（研修会等に参加し、OJTを実施している）への参加者数	目標	5名	
	成果	5名	
上記のうち、担い手育成プログラムに参加しているが、研修会等への参加のみでOJTを実施していない参加者数	目標	10名	
	成果	10名	興産信用金庫／全国油脂事業協同組合連合会／（一社）東京経営者協会／東京商工会議所／（一社）東京中小企業家同友会／東京中小企業投資育成株式会社／（一社）東京都信用金庫協会／（公財）東京都中小企業振興公社／東京都中小企業団体中央会／東京都よろず支援拠点
定義に照らし、育成達成度を満たした担い手の数	目標	5名	
	成果	5名	

②全体の方針・概要・流れ

・全体の方針

コアメンバー毎に支援能力に差はあるものの、会員企業への能動的な支援につなげていくために5STEPの基礎を核とし、10機関への全3回の研修会、東京都内の全支援機関向けに全2回のオープンセミナーを開催。

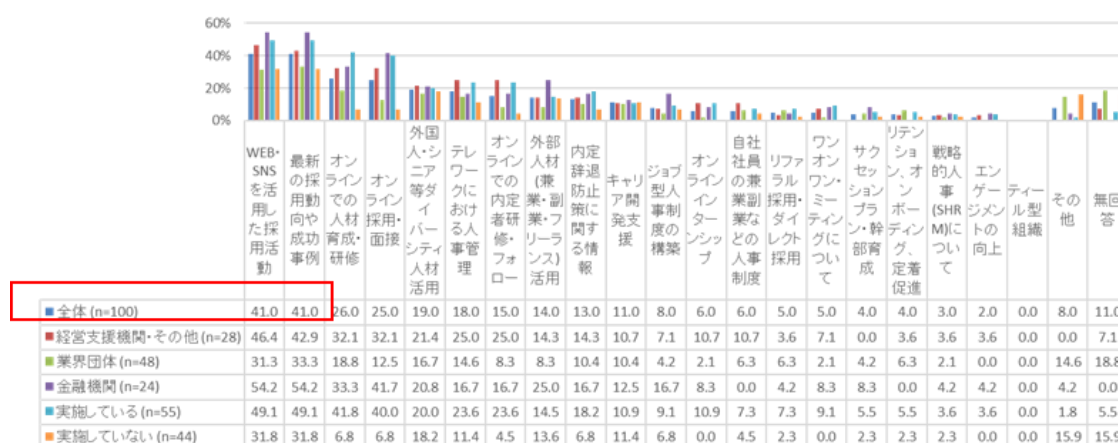
プログラム構成においては、5STEPのみならず、本事業にて実施した東京都内の経営支援機関向けアンケート調査結果（下記参照）を踏まえ、支援機関が求めている内容も踏まえた。

アンケートから抽出されたテーマは、「WEB・SNSを活用した採用活動（41.0%）」「最新の採用動向や成功事例（41.0%）」の2項目に加えて、オンラインでの手法について、ダイバーシティについてなどが高い関心を得ている。

本事業における担い手の育成については、今後のネットワーク化を睨んで各機関の関心が高いテーマを中心に上げていくこととした。近年大きく進化している採用手法をキャッチアップすることは、都市部企業にとって他社に劣り、負けなための大きなテーマである。そのため、5STEPでの基本的な採用組み立てと併せて、それらを中心とした担い手の育成を意識して取り組んだ。

（※）アンケート調査結果

■関心のある人材関係のテーマ・情報（全体／複数回答）



・研修会・オープンセミナーの考え方

研修会は、コアメンバーを中心に、外部講師の講演と、その内容に関する意見交換を実施、またオープンセミナーでは、コアメンバー以外にも広く周知し、外部講師による講演を実施。ともに、アンケートによって支援機関の活動等を把握し、関心の高かった、採用における基本的なスキル・ノウハウを身につけるために、5STEPの理解に始まる採用活動への本質的な取り組みや、オンライン採用、ダイレトリクルーティング、ダイバーシティ採用などの新たなテーマにおける情報やノウハウの提供というところを中心に実施した。オンライン採用はコロナ以前から先進的な中小企業やベンチャー企業で行われていたが、コロナ禍により一気に進化した。それにより多くの企業が面接や企業説明などをオンラインで行うようになってきたが、中核人材の確保についても同様であり、そういった最新状況の理解なくして都内会員中小企業に満足な支援は難しいと考えられる。近年進化したダ

イレクトリクルーティングも同じ文脈で語ることができる、令和におけるあらたな採用手法であり、今後は主流になっていくものとなる。ゆえに、支援機関がまずは十分に理解すべきテーマであり、それを体系立てて伝えることを研修会・セミナーでは目指した。加えて本研修では、採用後の定着育成まで踏み込んだ企業支援の重要性を鑑みて、採用後の人材定着育成策についても取り上げる。採用のゴールは入社させることではなく、入社した後に定着して活躍してもらって初めて成功と言える。それにより中小企業が、自社で必要な中核人材の真の確保につながると考える。

・研修会・オープンセミナーの実施内容

当社が本事業に関わるパートの講師を担うことと併せて、外部の識者などの講師を招いての講義を行った。当社で担う部分は主に 5STEP の理解促進や、採用の新たな進化全体の説明などであり、外部講師には、その中でさらに重要なテーマの具体的な解説や、採用後の定着育成についての研修を行った。

・企業支援の役割

企業支援（OJT）では、会員の中小企業に対してコンサルタントと同行・同席することにより、企業の課題に対していかに解決策を実施していくかを体験してもらう。研修で理論を知り、OJT でその説明方法や提案方法を知るという流れで組み立てている。

・担い手育成にあたっての能力向上の仮説

5STEP による本質的に必要となる人材要件を明確化する能力の必要性に加えて、今回上記のアンケート結果により、コロナ禍におけるオンラインでの人材確保支援のノウハウ・能力の不足が課題であると仮説と立てた。基本は 5STEP を理解することによる自社の中核人材採用の流れの確立であるが、実採用活動においては、従来は対面で行っていたプロセスが、一気にオンライン化している。情報発信、応募受付、イベント実施、人的接触、面接選考と行ったプロセスを、オンラインで実行していくデジタルスキルやコミュニケーションスキルが求められるようになった。コロナ禍の前からその流れはあったが、その理由はオンライン採用のほうが特に中小企業には有利に働くことも多いからで、そのための手間は掛ける必要があるが、オンライン採用の理解と実践が採用成功のために重要となっている。

※アンケート結果により「WEB・SNS を活用した採用活動」「最新の採用動向や就活事情」「オンラインでの人材育成・研修」「オンライン採用」など、オンラインにおける、新しい採用・人材マネジメントの能力向上ニーズが挙げられている。そのため、オンラインにおける採用・定着・育成・マネジメントについて、座学および個別支援を通じて能力向上のための取り組みを行った。

オンライン採用のステップ

採用ステップの流れはほぼ同じで、オンラインを活用して実施
全体的に活用する、部分的に活用するというパターンあり

採用ステップ	オンラインでの実施項目
1.採用準備	採用ニーズの把握、現場ヒアリング、採用目標の設定、 オンライン活用のインフラ整備など
2.採用戦略立案	採用目標を達成するための採用戦略立案、オンラインの活用 戦略とツール準備、スタッフの教育など
集める	
3.情報提供・エントリー	インターネット、SNS、オウンドメディア等の情報提供、 ホームページ、ランディングページによる受付
選きつける	
4.人的接触・会社説明会	オンライン説明会（オンデマンド型、ライブ型）の実施、 オンラインリクルーター（単独、グループ）の活動
選ぶ	
5.面接・選考	オンライン選考試験の実施（自社開催、他社委託）、 オンライン面接（単独、グループの実施）
決める	
6.内定・フォロー	人事・リクルーターのオンラインフォロー活動、内定者の オンライングループ化、オンラインイベントの実施など

Copyright QUALITY OF LIFE, Inc. All Rights Reserved

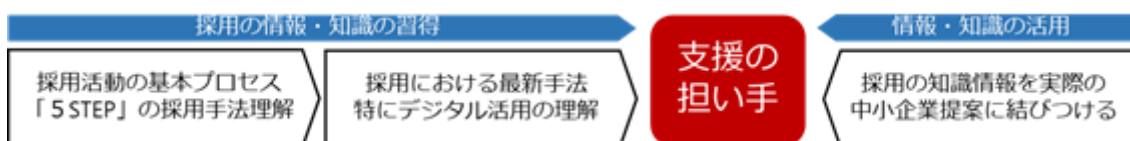
27

・担い手候補の概要（担い手に必要な知識・能力・スキル）

中小企業の中核人材確保に向けた支援の担い手に必要な能力としては、まずは知識的には大きく分けて基本をしっかりと理解することと、最新の状況を知り対応すること。それはどちらも重要な要素なので、双方しっかりと理解することが必要である。座学の内容については、そのような考え方で必要要素を組み入れている。

そのうえで、知識を実際の支援企画や、個別アドバイスに活かせるような実践力が重要となる。実践力については知識を身に着けた上で、ケース・スタディを行うことで、実際に知識を活かすことを考えてもらう体験をしてもらうことと、企業支援（OJT）における同行・同席により体験してもらうことを行った。それにより、知り得た知識の実践での活かし方をイメージしてもらえらる。

研修会（及びオープンセミナー）での知識取得と、ケース・スタディや OJT への参加を通じて得た、中核人材確保・育成に関しての最新の知識・情報及び具体的活用法を、会員などの中小企業へ提供でき、企業の中核人材確保に寄与できる人材を育成して、中小企業支援の担い手として、各機関で活躍してもらうことを想定している。



・実施プログラムとの関係性

本事業に参加しているコアメンバーの各機関では、それぞれの特徴ある活動を行っており、

機関によって本研修等で知識や情報を得ることの意味合いは若干違ってくる。どちらかというとセミナーやイベントなどを中心に行っている機関では、そのためのプランニングや講師手配などに活用する。情報提供を中心に行っている機関では、そのコンテンツの作成のために活用する。そして、個別支援まで行っている機関では、人材確保支援というテーマでの個別支援強化に取り入れていくことを想定している。

上記のように「情報／知識の習得」と「その活用」という点から、中核人材の採用／活用を知ること、各機関が実施する支援の様々な企画が、より充実・進化していくことを目指して担い手育成を実施していく。

③研修会における特色・工夫

研修会では基本的にスキル・ノウハウを身につけるために、講師らを招いての講義を提案した。

・担い手候補の概要

研修会とOJTへの参加を通じて得た、人材確保・育成に関しての最新の知識・情報を有しており、それを企業へ提供できる人材そして企業の中核人材確保へ寄与できる人材を担い手とする。具体的なポジションなどは機関によって違うが、ケース分けすると以下のようになる。

- ①コンサル等企業支援をすでに機関にて積極的に実施しているケース：
担当部署のマネージャーや担当者に加えて、抱えている専門家のリーダーや担当者
- ②情報提供やセミナー程度にとどまり、個別支援はこれからのケース：
機関内の担当部署のマネージャーや担当者に加え、その上長などにも理解してもらう
- ③金融機関等特性上、要望に応じた支援を実施しているケース：
支援機関の担当部署のメンバー、及び下部組織の該当機関のメンバー

2. 座学における特色・工夫 ＜研修会・オープンセミナー 実施内容詳細＞		
研修会	目的	プログラム内容（一部抜粋）
第一回	5STEPスキームの理解と調査結果共有にて、現在経営支援の現状・課題を把握。ケーススタディを通し、企業からの課題に対し、どのように解決に導いていくかの支援事例の提供を行う。	・中小企業支援機関向け人材確保・育成等支援に関する調査結果の共有 ・中核人材採用最前線 ―中核人材確保の5STEP スキームの理解とコロナ禍におけるオンライン採用・面接について― ・中小企業への人材採用・育成等の支援における、ケーススタディ
第二回	中核人材採用において、参画される経営支援機関の多くが課題に感じている採用における広報手法を講師から学び、支援に役立てる。	・オンラインでの中核人材採用広報手法（講演） ・ワークショップ 本事業終了後における継続的なネットワーク形成
第三回	中核人材の定着・育成マネジメントを学ぶことで、5STEPそれぞれの具体的な支援方法を網羅し、会員企業へ効果的な支援ができることを目指す。	・中小企業の中核人材定着・育成のためのマネジメント（講演） ・ワークショップ 事業実施後の支援機関の連携について
オープンセミナー	目的	プログラム内容（一部抜粋）
第一回	都内経営支援機関全般に向けて、5STEPスキームを中心とした、支援の一助となるようなノウハウの提供を行う。	・中小企業支援機関向け人材確保・育成等支援に関する調査結果 ・「コロナ禍におけるWEB・SNSを活用した中核人材採用手法」 ・ゲスト講演「人材採用・活用における最新情報 そしてコロナ禍の中でのこれからの展開について」
第二回	これからの時代に向けた、支援のあり方やトピックを紹介することでよりよい会員企業支援に役立てていく。	・中小企業に今後求められる人事制度／組織改革 ・アフターコロナで変わる人事＆本事業のこれから

【各研修会の概要】

・目的

事業実施委員会に参加している機関の皆様向けに、人材確保支援に必要なスキル・ノウハウ及び最新の情報を身につけるための研修を行う。主には、5STEP 支援や COVID19 対策（アフターコロナ対策）としての新たな採用手法や働き方への対応などをテーマとした。研修会の中では、経営支援機関における関係の手法や仕組みについての意見交換や他機関との交流の場（地域ネットワークの形成）となることも目指す。

具体的には事業実施委員会では事業全体の進捗共有や、ネットワークの自立化に向けての意見交換を主体に実施するので、各機関からの発表などをメインとする。研修会では知識や情報の取得、実践のノウハウ獲得等をメインとして、講義を聞いていただく時間が主体となり、テーマに沿った意見交換などを実施する。

・実施内容

第1回：

本事業の説明や調査結果の共有、5STEP のスキームの理解、コロナ禍で変わる人材戦略についてなど最新テーマについての解説、各機関の取り組み等の共有と課題等についての意見交換など

会議名	第1回 研修会
日時	令和2年11月19日（木）10:00～12:00
開催形態	オンライン
議事	1 開会挨拶・本事業の概要（5分） 株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役 原 正紀 2 中小企業支援機関向け人材確保・育成等支援に関する調査結果の共有（10分） 株式会社クオリティ・オブ・ライフ 3 中核人材採用最前線—中核人材確保の 5STEP スキームの理解とコロナ禍におけるオンライン採用・面接について—（50分） 株式会社クオリティ・オブ・ライフ 4 中小企業への人材採用・育成等の支援における、ケーススタディ（40分） 株式会社クオリティ・オブ・ライフ 5 その他 事務局からのご連絡等（10分）
参加機関	（一社）東京経営者協会（1名）／東京商工会議所（1名）／（一社）東京中小企業家同友会（2名）／東京中小企業投資育成株式会社（1名）／（一社）東京都信用金庫協会（1名）／（公財）東京都中小企業振興公社（2名）／東京都中小企業団体中央会（1名）／東京都よろず支援拠点（1名）

【議事のポイント】

・事業概要の説明と支援機関向けアンケートの結果の共有

・アンケートの結果より、「応募者が集まらない」「人材育成をしても定着しない」の割合が高い。機関のニーズは「中核人材の採用に関するセミナーや研修」「他機関（中核人材のデータベース保有機関等）との連携・情報交換」「WEB・SNS を活用した採用活動」

「最新の採用動向や成功事例」の割合が高い結果

・中核人材確保の 5STEP スキーム・コロナ禍におけるオンライン採用・面接の重要性、ケーススタディによる人材確保支援のポイント共有

【開会挨拶・本事業の概要】

・今一時的にコロナで状況が変わっているが、基本的には日本の人手不足が深刻な状況であることには変わりがない。ただ今後は、人材も量より質を重視していく必要がある。そのためにも本事業では、主に中核人材にフォーカスしている。

・企業の将来を担う中核人材の確保において、支援団体、経済団体の皆様と一緒に、どのように中小企業を支援していくべきかを考え、実践していくことが需要である。

【中小企業支援機関向け人材確保・育成等支援に関する調査結果の共有】

・調査の目的→東京都内の中小企業支援機関様が会員企業向けに実施している人材確保育成支援等を把握し、今後の事業運営の参考にするため

【中核人材採用最前線—中核人材確保の 5STEP スキームの理解とコロナ禍におけるオンライン採用・面接について—】

- ・中核人材採用最前線
- ・中核人材確保の 5STEP スキーム
- ・コロナ禍におけるオンライン採用・面接

【中小企業への人材採用・育成等の支援における、ケーススタディ】

・全体の流れ

- ①「ケーススタディ用資料」の読み込み
- ②参加機関の皆様からコンサルティング案の発表
- ③参加機関の皆様で意見交換
- ④実際のコンサル内容の発表

＜ケーススタディ詳細＞

以下資料のように、事務局側で架空企業の社長からヒアリングした課題を記した資料を用意し、参加している経営支援機関に対してどのようにアドバイスするか検討頂いた。検討後、発表をいただき、その後弊社コンサルタントからコメントをする形をとった。

工場の産業用機器（圧縮機）の販売・設置・メンテナンスをしている Q 社。鉄鋼、自動車、化学薬品などの産業用機器（圧縮機）を扱い、導入からアフターケアまでトータルサポートを行う。1960 年に創立され、60 年の歴史をもつ。現在の代表は、創立者の孫となる 3 代目社長の A 社長（48 歳）。2018 年に代表に就任して 2 年が経過している。女性初の社長となる A 社長は、子育てをしながら社長に就任した。大手メーカーの特約店として、関東圏の 3 社のうちの 1 社であり、全国に 200 店の超える販売店の中での上位 10 位に入る。

資本金は 5,000 万円。従業員は 40 名。年商は 20 億円、利益は 1 億円程度。ここ 5～6 年は横ばいであるものの安定した売上・利益を推移している。顧客との関係は良好で、定期的なメンテナンス対応により、顧客との継続的な関係性を保っている。ただし、今後は業界内での低価格競争の激化が進む可能性も高く、将来的に大きな増益は現実的には見込めない。そのため、周辺機器の受注促進や IOT 実施による既存顧客の囲い込みなどをテーマに取り組んでいる。また関連設備のメンテナンスや設置工事の受注も増やしていきたいと考えている。A 社長は就任後、元々 IT 企業に努めていた経験もあることから IT に強いこともあり、勤怠システムの導入など、社内の IT 化に注力してきた。社内での生産性向上には一定の成果を上げてきているが、一方で、人事に関する知見はそれほど持っていない。

従業員の平均年齢は 40 歳。先代社長の退任と合わせて、昔ながら幹部が定年退職したこともあり、従業員の若返りが急速に進んでいる。そのため、幹部と若手の間の中間が減少しており、次世代幹部候補がいない状態で、人材構成にアンバランスさを感じている。新卒採用は、30 年来的大学・専門学校との連携により安定的に新卒を確保できており、2 年に 1 回程度、2 名採用している。同期をつくるほうが離職率を下げられるため、必ず 2 名同時採用としている。ただし大学・専門学校との連携以外のチャネルはいまのところないというのが弱みでもある。職種・配属先が決まった状況でスタートするため、部署によっては、仕事が属人しやすい傾向がある。営業も顧客を固定化しやすい。中途採用はなかなかできておらず、特に技術職の採用はここ数年一人もできていない状況。一応、ハローワークには求人を出している。

るので、中核人材採用（特に営業）を強化したい」「数年間、採用できていない技術者の採用をなんとかしたい」「今後、会社を成長させていく上で、人材施策で何か必要なのか？アドバイスがほしい」とのこと。

T 氏が A 社長に事業課題について何うと、産業用機械の販売については、国内大手メーカーの特約店としてトップ 3 であるという安定した基盤があるものの、今後、激しく変わる環境変化の中で、会社を成長させていくためには、いまの延長線上のままでダメだと考えており、新しい挑戦をしなければならぬと考えている。

そのためには、既存顧客の継続・維持だけでなく、取引額を上げていく必要がある。その一つとして、埼玉に新しい営業拠点をつくることを考えている。現在、埼玉にエンジニアが駐在する拠点があるが、そこに営業所を併設して、営業とエンジニアが一体となって、埼玉の中小企業の工場との取引額をいきたいと考えている。

顧客となる工場に対して、営業とエンジニアが一体になることで、よりスピーディーに顧客のニーズをキャッチし対応できるようになる。特に産業機械のメンテナンスについては、既存顧客からの受注を増やす重要な機会なのでそのチャンスを逃したくないと考えており、営業とエンジニアの連携は重要であると考えている。

また、既存製品の販売だけではなく、横ばいになってしまうので、既存製品だけでなく、新規製品の提案も増やしていきたいと考えており、そのためにも顧客が多い埼玉での戦略拡大を検討している。それが推進できる、優秀で中核となる営業人材がほしいと思っている。

T 氏が、「優秀な人材というのはどんな人材ですか」というと、A 社長は「主体的でチャレンジ精神があり、コミュニケーション力がある、良い人」「中核的に存在となる営業だけでなく、圧縮機設置工事に関わる技術者もほしい」とのこと。

また、T 氏は社内の組織風土について伺ったところ、A 社長いわく、とても仲がよく和気あいあいとしていて社長も、半年に一回、1 on 1 で個別面談をしているとのこと。一方で、ややゆるまな感じも感じており、緊張感の足りなさについてはこれでもいいのかは検討したいと思っている。優秀な若手が一人前になったら次のステップを目指して転職してしまうのも課題に感じている。とのこと。上昇志向があったりリーダーシップを発揮する中堅層がいないのも、今後の会社の幹部候補不足を懸念している。

・あなたが T 氏なら、A 社長に今後、どんな情報をアプシングし、どんなコンサルティングを行いますでしょうか？

・アンケート調査の実施内容・結果

東京都内の中小企業支援機関が会員企業向けに実施している人材確保・育成支援等を実施するためのアンケート調査を実施。

人材確保・育成に関する支援	・人材確保・育成等の支援を実施している経営支援機関の割合は半数を超える ・「中核人材の確保支援」の実施率は、「他機関との連携・情報交換」が最も高く、特に金融機関での実施が多い ・人材確保・育成の課題としては、「応募者が集まらない」、「人材育成のための時間が取れない」、「人材育成をしても定着しない」、「自社内での人材育成ノウハウがない」の割合が高い ・支援未実施の理由としては、「会員企業のニーズが無いから」、「人材分野に関する知識がないから」が多い結果となった →人材育成等支援については、評価の高い研修の実施率が高くないことから、企業の人材育成ニーズにまだ十分に答えられていない可能性がある。
今後行いたい人材確保支援・育成	・今後行いたい中核人材の確保支援は「他機関（中核人材のデータベース保有機関等）との連携・情報交換」、「中核人材の採用に関するセミナーや研修」の割合が多い傾向。特に経営支援機関・その他では、中核人材の採用に関するセミナーや研修」、金融機関では「他機関（中核人材のデータベース保有機関等）との連携・情報交換」と機関でニーズが分かれた

興味関心のあるテーマ

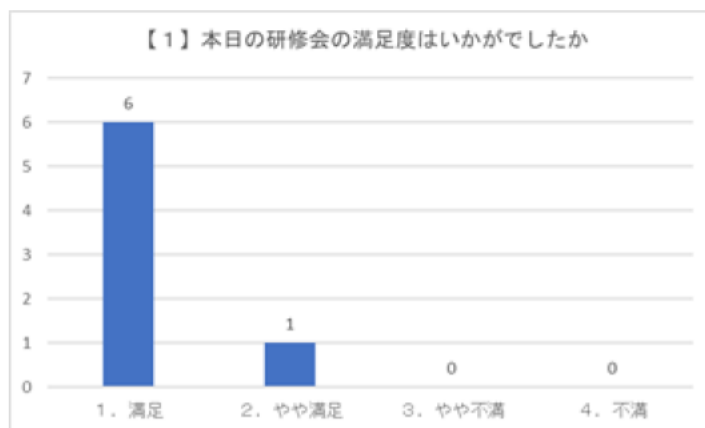
・ 関心がある人材関係のテーマ・情報は、コロナ禍の影響か、「WEB・SNS を活用した採用活動」、「最新の採用動向や成功事例」の割合が高い結果となった

「第一回研修会」 アンケート 集計

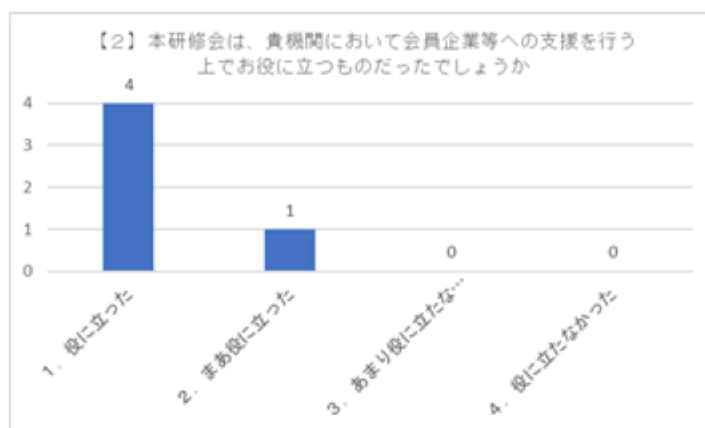
参加者数：１０名

アンケート回答者数：７名

【１】 本日の研修会の満足度はいかがでしたか。



【２】 本研修会は、貴機関において会員企業等への支援を行う上で役に立つものだったでしょうか。

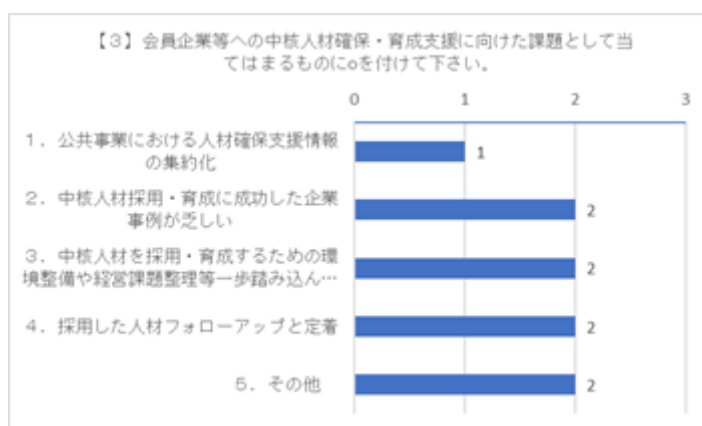


(理由)

・ 新型コロナウイルスの関係もあり、中々直接的な支援はできていないが、市況・動向を知る意味で、役に立つと思ったから。

- ・各機関の皆様の認識を共有できた。
- ・セミナー内容が良かったです。
- ・考え方の整理や情報の共有に役立った
- ・これまで 5STEP の流れについて意識したことが無かったので、今後、投資先への助言の際に 5STEP の流れについて意識してアドバイスしようと思います。
- ・企業事例から実際にどんなアドバイスをするのか聞けて興味深かった
- ・アンケートの内容と原社長のプレゼンは成し遂げたい方向が良く見えた。また、ワークでのそれぞれの立場の方の意見が参考になった。”

【3】 会員企業等への中核人材確保・育成支援に向けた課題として当てはまるものに○を付けて下さい。（複数回答可）



【4】 今後の研修会等で取り扱ってほしいテーマ・内容等がございましたらご記入ください。

- ・具体的な案件に対する支援事例をご提示いただけると、より理解しやすいかと思います。
- ・労働市場環境についてのセミナーを期待しています
- ・自社の魅力をどのように伝えるかの PR 方法について
- ・小規模事業者における人材確保戦略と事例研究
- ・伸び盛りの企業での中核人材の役割 老舗企業の中核人材の活用方法及び伝承方法

【5】 ご意見・ご感想等がございましたらご記入ください。※箇条書きで記載ください

・参加させていただきましてありがとうございました。中小企業は自社の魅力の PR が苦手の会社が多いため、この辺りの発信力を強化する方法やそのための指導方法等についてご指導をいただけましたら幸いです。

- ・大変勉強になりました。ありがとうございました。

第2回：

会員中小企業への人材支援力（中小企業向けセミナー・コンサルティング等）のスキルアップについて、コロナ禍で変わる採用活動（オンラインリクルーティングの手法、兼業副業・外部人材等幅広い中核人材活用戦略）の理解など

会議名	第2回 研修会
日時	令和2年12月22日（火）10:00～12:00
開催形態	オンライン
議事	①開会挨拶 ②オンラインでの中核人材採用広報手法 講師：株式会社 camp 代表取締役 田中 翔氏 ③ワークショップ 本事業終了後における継続的なネットワーク形成について ④その他 事務局からのご連絡等
参加機関	興産信用金庫(1名)／全国油脂事業協同組合連合会(1名)／（一社）東京経営者協会(1名)／東京商工会議所(1名)／（一社）東京中小企業家同友会(1名)／東京中小企業投資育成株式会社(1名)／（公財）東京都中小企業振興公社(3名)／東京都中小企業団体中央会(1名)

【議事のポイント】

- ・オンラインでの中核人材採用のための、ノウハウ・手法の共有
- ・メールマガジンなど情報配信・共有・提供は、比較的取り組みやすい。人材紹介・マッチングでの連携もあるが、どのような形・仕組みで進めるかは工夫が必要。
- 企業への・個別支援、講師派遣でのニーズもあるので、そこでも連携の可能性もある。

【オンラインでの中核人材採用広報手法】 株式会社 camp 代表取締役 田中 翔氏 （オンラインでの中核人材採用広報手法—これからの採用の取り組み方—）

【ワークショップ 本事業終了後における継続的なネットワーク形成について】

- ・ワーク資料に基づき、アンケート結果の紹介、各機関の取組内容の振返り

- ・他機関と連携したいこと（受動的）／他機関に連携できること（能動的）

【東京経営者協会】

- ・採用関係のセミナーはやっているので講師がいれば紹介いただきたい。

【東京商工会議所】

- ・受動的：イベントの連携、合説。会員企業と求職者のマッチング。会員企業以外にもぜひ参加できるようにしたい。求職者のほうに伝手があれば、ぜひ紹介等も。
- ・能動的：会員企業8万社、うち採用に興味ある企業のリスト6000社保有。メールマガジンを配信できる。イベントや参加促進をさせることがあれば、周知を促すことが可能。

【東京中小企業家同友会】

- ・主に新卒採用を行っている。業界研修会、合説、弟子入りインターン等。全国の同友会に呼びかけてのオンラインマッチングイベント実施。

・受動的：学生を説明会、インターンへつなげていくかが課題。母集団形成関連についてご協力いただきたい。

【東京都中小企業振興公社】

・受動的：新事業創出のお手伝いをしているが、金融という機能を持っていないので間接金融、直接金融等ご提供いただけると助かる。職業紹介の認可がないので、紹介機能があればぜひ紹介してほしい。

・能動的：人材ナビゲーター派遣事業を行っている。組織活性化等にお悩みの企業へ専門家を派遣することができる。知財支援も可能。

【東京中小企業投資育成株式会社】

・受動的：右腕となっているような、経営管理人材、海外赴任してくれる人材等の名簿、就職したい人の情報を共有してくれると嬉しい。

・能動的：投資育成としては、中堅企業の支援をしている。中堅企業の現場を紹介できる。学生の意識の中で大手と中小企業0：1で考えていて、中間層の企業があるというのを教えることができる。

【東京都中小企業団体中央会】

受動的：人材の情報が少ない。職業紹介が機能していない。支援機関様と連携して人材情報が欲しい。

能動的：団体を通じた、情報周知は可能。

・連携の具体案について

【東京経営者協会】

・メールマガジンがあるので、情報を流すことは可能。

【東京商工会議所】

・メールマガジンの配信。採用に資するもの、インターンのできるような事業は企業も喜ぶ。

【東京中小企業家同友会】

・メールマガジンでの情報の共有

【東京都中小企業振興公社】

・名簿の共有は難しいが、経営者を支える人材の事業をしている。もしよければぜひこちらを紹介することはできる。

【東京中小企業投資育成株式会社】

・海外思考で活躍したい、社長と話したいリアルと繋がりたい学生や大学があればお繋ぎ可能

【東京都中小企業団体中央会】

・情報共有はありがたい。

【総括】

事業で出た意見は、そこで具体的なプランや追加情報を提供するようにするが以下2点が連携可能性であるのではないか。

（情報提供・共有 連携）

企業への情報提供（メルマガ等）はメリットが出しやすい。

（課題解決連携）

人材紹介、マッチングサポート、求職者へのアプローチは苦労がある。ここに有効な手立てがあると良い。それぞれニーズが強く乗りやすい。個別支援、講師派遣等で連携して今後対応できると良い。課題解決の連携として、求職者連携、最新情報をフォーマット化、

講師人材派遣をする等の支援は会員企業へもプラスの効果をもたらすので、今後こちらについても具体的に整理していきたい。また、個別課題についてもある。番頭人材等それぞれ抱えている課題もある。個別課題についての共有連携も可能性もある。

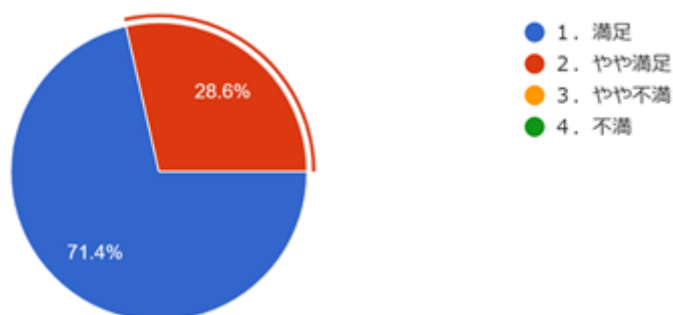
「第二回研修会」 アンケート 集計

参加者数：１０名

アンケート回答者数：７名

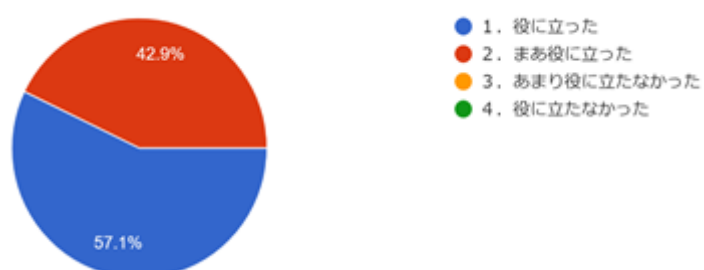
【１】 本日の研修会の満足度はいかがでしたか。

１．満足：５名 ２．やや満足：２名



【２】 本研修会は、貴機関において会員企業等への支援を行う上で役に立つものだったでしょうか。

１．役に立った：４名 ２．まあ役に立った：３名

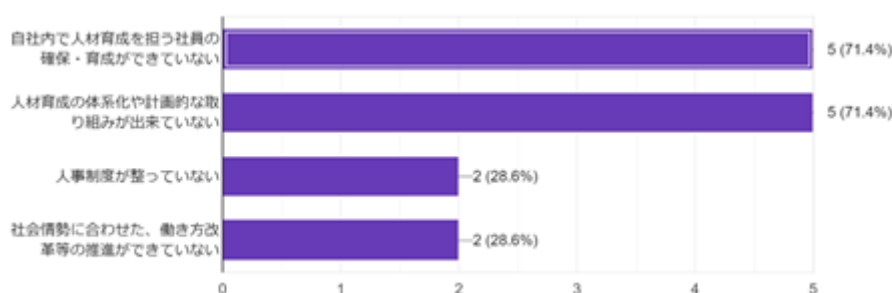


（理由）

- ・オンライン選考に関する課題は、各社感じられていると思われるため
- ・オンラインの採用に興味があったため
- ・当会は採用の支援事業を実施していないため。

- ・様々な意見や知見を伺えたので。
- ・ワークで各参加者の意見を聞けて、参考となった。
- ・採用に関しての新たな手法や、採用活動の作成プロセスなど様々なことを学ばせていただきました。

【３】 会員企業等への中核人材確保・育成支援に向けた課題として当てはまるものに○を付けて下さい。（複数回答可）



【４】 ご意見・ご感想等がございましたらご記入ください。※箇条書きで記載ください

・今回の研修会については、対象企業としては 50 人や 100 人超の企業であると感じました。小規模事業者では、採用に関して考える時間や人員が不足しており、地域金融機関としては、小規模事業者を含めた展開を希望しています。ただ、事業としてターゲットを明らかにすることは必要ですので、まずは進展可能な方向性を導き出すことも仕方のないことだとも思います。

・貴重なご機会にお招き頂きましてありがとうございました。

第 3 回：

1, 2 回の内容も踏まえた総括的内容、新たな働き方等によって変わる中核人材採用や組織マネジメントについて、各支援機関と連携した支援事例の共有、人材戦略の構築などについて。

会議名	第 3 回 研修会
日時	令和 3 年 1 月 2 7 日（水）13:00～15:00
開催形態	オンライン
議事	1 開会挨拶 2 ワークショップ 本事業終了後における継続的なネットワーク形成について（前回の続き） ③「中小企業の中核人材定着・育成のためのマネジメント」 講師：青山学院大学 経営学部・大学院経営学研究科教授 山本 寛氏 ④その他 事務局からのご連絡等

参加機関	全国油脂事業協同組合連合会(1名)／(一社)東京経営者協会(1名)／東京中小企業投資育成株式会社(1名)／(一社)東京都信用金庫協会(1名)／(公財)東京都中小企業振興公社(2名)／東京都中小企業団体中央会(1名)
------	---

【議事のポイント】

- ・採用のデジタル化における具体的なプロセス・手法・ツールの共有の必要性
- ・山本氏による、コロナ禍における、環境変化におけるリテンションマネジメントの重要性と手法・事例の紹介、多様なリテンションマネジメント施策のあり方、企業支援の必要性

【ワークショップ 本事業終了後における継続的なネットワーク形成について】（続き） 株式会社クオリティ・オブ・ライフ

- ・ワーク資料に基づき、前回の振り返りから今後変わりうる変化について解説。

- ・中小企業の人材課題支援のあり方について ①ぜひ取り上げたいテーマ ②やりたい支援策について

【東京経営者協会】

採用のデジタル化（ツールの紹介、どうやって口説いていくか）、オンライン面接 説明・フォロー、社員の教育支援の話について取り上げたい。

【投資育成】

- ・デジタル化への対応（オンライン面談は注目されてもない、自社の強みの整理、オンライン説明会のやり方）具体的方法に落とし込んで。個別サポートで支援が有効であると考える。

【東京都中小企業振興公社】

- ・デジタル化興味あるが、支援機関側のやり方が取り上げられると良い。

（例：グループに分けたり、google スライドをつかってやったり、普通の人ができるレベルでのオンライン会議のやり方が知りたい）

【東京都中小企業団体中央会】

- ・採用のデジタル化については、小規模事業者はそこまでいけてないところが多い。採用の手法の根本の理論はわかるが、適性が見極めが難しいとも思った。入る前の選定の部分、適性の判断がリアルではないところで危惧されるのでは？

「中小企業の中核人材定着・育成のためのマネジメント」

青山学院大学 経営学部・大学院経営学研究科教授 山本 寛氏

- ・コロナ後に離職が増えるとの話。経営支援機関としては、早めに人材獲得の必要があることを企業へ伝えていきたい。
 - ・引き止め策は多くあることがわかった。
 - ・転職者への体験入社をさせること。実際にどうやって？インターン？情報漏洩が問題になる？試用期間の線引きはどうするか？
- 基本的には入社予定者の位置づけ。情報についての扱いは保持契約を結ぶ。

・能力育成において効果的だったこと

-第一回研修会にて実施した、中小企業への人材採用・育成等の支援におけるケーススタディが効果的であった。座学での講習において理論の習得と併せて、実際のケースに当てはめて考える手法の効果については、多くのビジネススクールなどのカリキュラムとして

実施されており、企業における研修などでも定番となっているやり方である。本研修では、座学の効果を高めるために実施した。
先述している通り、参画の経営支援機関毎に支援状況が異なる現状であるため、支援を実施していない機関にとっては企業の悩みに対してどのように考え、アドバイスに導くか他機関の方の回答内容等非常に為になったとの声があった。

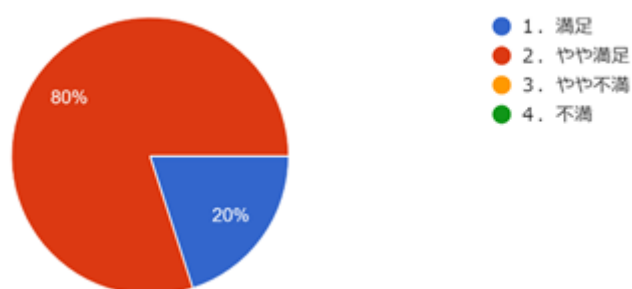
「第三回研修会」 アンケート 集計

参加者数：7名

アンケート回答者数：5名

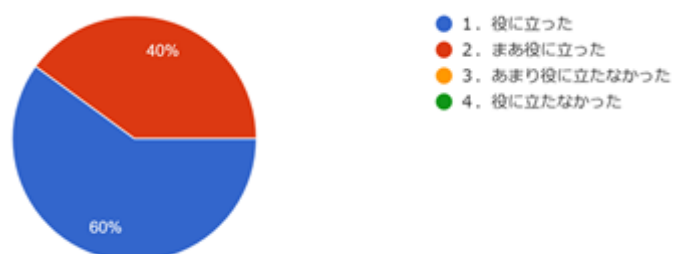
【1】本日の研修会の満足度はいかがでしたか。

1. 満足：1名 2. やや満足：4名



【2】本研修会は、貴機関において会員企業等への支援を行う上で役に立つものだったでしょうか。

1. 役に立った：3名 2. まあ役に立った：2名



(理由)

・話題に出たようなテーマでセミナーを検討しているため

- ・いくつかの企業の事例を知ることが出来ました。
- ・コロナ後の転職事情の話が聞けたから
- ・中小企業にはなかなかハードルが高い「デジタル化」について、支援のポイントの参考になりました。
- ・山本先生のお話ですが、事例もご説明いただきまして参考になりました。

【3】ご意見・ご感想等がございましたらご記入ください。

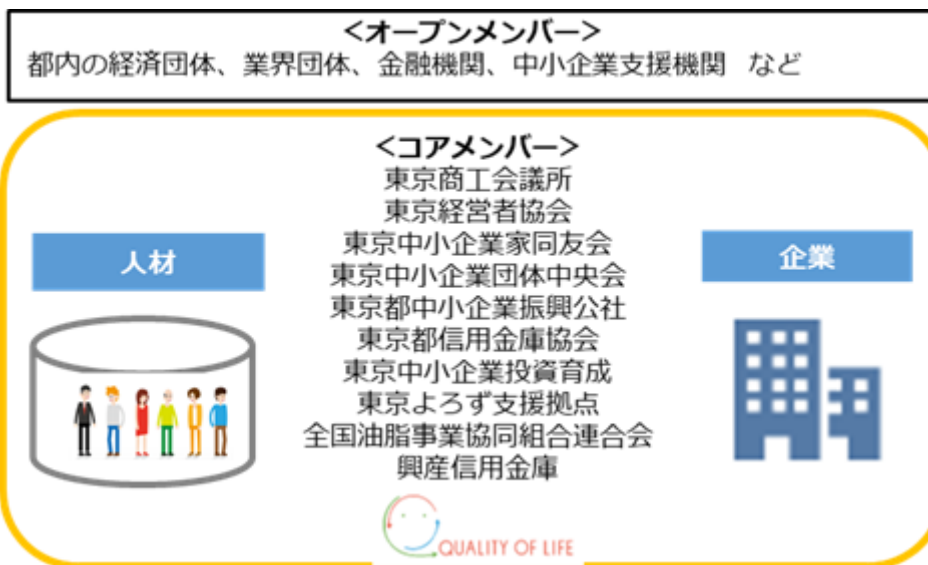
- ・有益な話をありがとうございます。
- ・人材定着には、さまざまな障害があり、なかなか表面化されない（パワハラや企業風土）側面もあり、表面的な支援では限界もあると感じています。

④オープンセミナーにおける特色・工夫

・目的

東京都内の中小企業支援機関等を対象として、中核人材確保・支援に関わるセミナーを実施。支援機関向けに実施している調査結果や事業実施委員会でのご意見を踏まえて実施内容詳細を検討する。またオープンセミナーにおいては、新しい働き方や中核人材採用手法など語れる方をゲストに迎え講演していただいた。

オープンセミナーを行う目的としては、オープンメンバーへの情報提供と、コアメンバーへのメリット提供がある。本事業では東京都内の支援機関の数が多いことを鑑みて、コアメンバーとオープンメンバーに分けて事業運営を行った。オープンセミナーはオープンメンバー向けに行うセミナーであり、かつコアメンバーからも委員会・研修会とは違うテーマでの情報提供として、参加のメリットを用意するようにした。コアメンバー機関からは通常の対象メンバー以外の参加や、会員企業からの参加も可能として、メリットを感じてもらうようにした。



・実施内容

東京都内の中小企業支援機関向けに人材確保・育成等に関わるセミナーを年2回開催する。人材確保・育成の5STEPに基づき、中小企業支援機関が行うべき、具体的な人材確保・育成等の支援方法を提供する。

第1回：

各支援機関向けのアンケート調査結果報告を実施して、各支援機関の施策決定や連携促進への参考としていただく。また、調査結果や事業実施委員会での意見を踏まえ、各支援機関の興味関心するテーマ（オンライン採用）に沿った情報提供や、会員中小企業等向けの人材支援の重要なポイントを伝える。

会議名	第1回 オープンセミナー
日時	令和2年12月7日（月）13:00～15:00
開催形態	オンライン

議事	①開会挨拶・本事業の実施概要 ②中小企業支援機関向け人材確保・育成等支援に関する調査結果について ③「コロナ禍における WEB・SNS を活用した中核人材採用手法について」 株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役 原 正紀 ④ゲスト講演 「人材採用・活用における最新情報 そしてコロナ禍の中でのこれからの展開について」 神戸大学大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏 氏 ⑤その他 事務局からのご連絡等
----	---

【議事のポイント】

- ・事業概要の説明と支援機関向けアンケートの結果の共有
- ・アンケートの結果より、「応募者が集まらない」「人材育成をしても定着しない」の割合が高い。機関のニーズは「中核人材の採用に関するセミナーや研修」「他機関(中核人材のデータベース保有機関等)との連携・情報交換」「WEB・SNS を活用した採用活動」「最新の採用動向や成功事例」の割合が高い結果
- ・コロナ禍における企業側の採用活動の変化と、求職者の意識の変化。その中で中小企業の中核人材採用におけるポイントの共有

【本事業の実施概要】

- ・事業概要に基づき事業概要説明

【中小企業支援機関向け人材確保・育成等支援に関する調査結果について】

【「コロナ禍における WEB・SNS を活用した中核人材採用手法について」】

- ・調査報告及びコロナ禍における WEB・SNS を活用した中核人材採用手法についての資料に基づいて説明。

【ゲスト講演「人材採用・活用における最新情報 そしてコロナ禍の中でのこれからの展開について」】（神戸大学大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏 氏）

- ・「人材採用・活用における最新情報 そしてコロナ禍の中でのこれからの展開について」に基づいて説明。
- ・質疑応答

面接評価と業務成績の相関について。新卒採用においては面接を行わず AI 面接を導入する企業や面接を行わない企業が多くなっている。早々に内々定を出して、そのあとの情報提供でマッチングを図る企業もあり、面接の場がアセスメントからモチベーションの場によってきている感覚がある。こうした流れは大きくなると考えられるでしょうか？

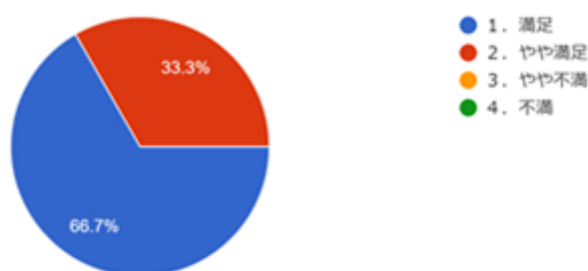
おっしゃるとおり。新卒と中途の境界が今までよりも小さくなっている。ベンチャーやそれらの規模の企業で特に新卒に力を入れている企業ほど、区別を失くし、同じような体制でやるトレンド。アセスメントによることも大事だが、そのジョブを見るという意味も。マッチングとしてその会社も気に入ってもらうことも大事。それは新卒も中途も変わらないのでは。（服部先生より）

「第1回オープンセミナー」 アンケート 集計

参加者数：23 名

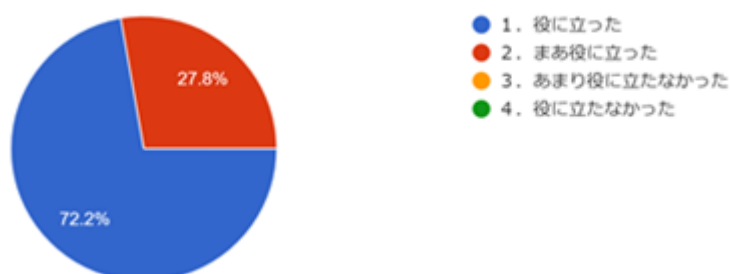
アンケート回答者数：18 名

【1】 本日の研修会の満足度はいかがでしたか。



1. 満足：12名 2. やや満足：6名

【2】 本セミナーは、貴社・貴機関においてお役に立つものだったでしょうか



1. 役に立った：13名 2. まあ役に立った：5名

（理由）

・採用に関する科学的な視点を学ぶことができました。

・採用を取り巻く環境変化を、学術的考察交えつつも噛み砕いて事例とともにご紹介いただき、たいへんわかりやすく説得力がありました。広いテーマでありながら内容濃く、とても贅沢な時間でした。

服部准教授のセミナーは新たな気づきが多かった

・企業の最新の採用事情を聴くことができよかったです。企業の採用を支援する立場として、参考になりました。

・多様化する採用の動向を知ることができ大変参考になりました。

・業務の都合で途中参加となり、神戸大学 准教授のお話だけしかきけなかったのですが、わかりやすく、また内容もしっかりした内容だったので今後の対応について示唆を得ることができました。

・実際にSNSを採用に使っていないため、活用のイメージがやや掴みづらかった

・服部准教授の話には新たな気づきが複数あった

・本会は団体向けの支援機関のため、個別企業への直接的な支援はないものの、一般的な知識としては必要な情報が得られたため。

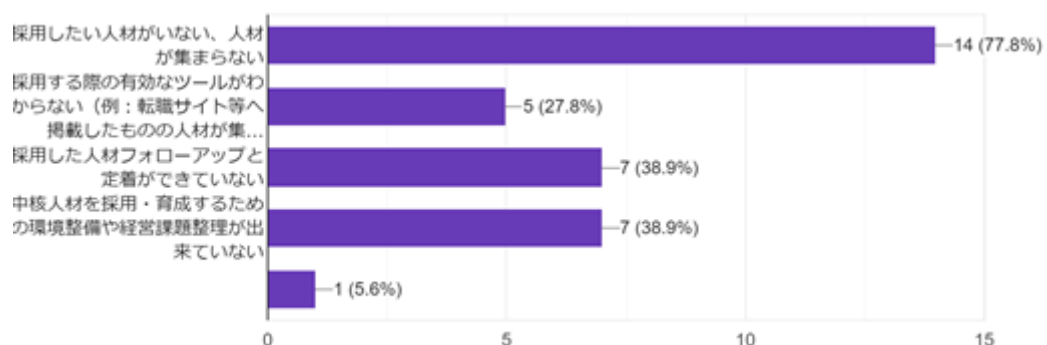
・オンライン面接の特徴や課題、面接で回答を分散させる具体的な手法等について、今後採用を行っていくうえで非常に参考になった。

・従来型の面接に疑問を持っていたためよい学びになった。

・人材確保のポイントが理解できた

・オンライン面接と普通の面接の違いを分かりやすく解説頂きよく理解が出来た。 また、現在の若い世代の採用面談のポイント(考え方の違い) も分かりやすく説明いただけ内容も濃く良い内容であった。

【3】 中核人材確保・育成支援に向けた課題として当てはまるものに○を付けて下さい。
(複数選択可)



【４】今後のセミナー等で取り扱ってほしいテーマ・内容等がございましたらご記入ください。

- ・選ばれる企業になるためにはどうするか

- ・HOWに寄ったテーマにはなりますが、実際に中小企業で手法を駆使して採用を成功させている企業さんを交えたパネルディスカッションなども面白いかもしれません。以前、新卒採用に関しては同様の企画を実施しました（中途採用だとより幅が広がるので視聴者の興味にミートするのが難しいかもしれませんが、さまざまな知は得られるかと）。

- ・もっと詳しい「新たなリクルーティング手法」を聴きたい

- ・人材の育成・定着に向けた取り組みについて

- ・with コロナの新卒採用（企業の対応事例、大学キャリアセンターの動きなど）

- ・新たな採用手法の具体的な解説

- ・コロナ禍における人材育成のポイント、コロナ禍下での労働生産性の向上

- ・今回の全体的な採用の動向、傾向、考え方は、今回の内容で非常に良いと思うが、中小企業（特に10-100名程度）の会社でどのように中核人材を採用するかの実践アドバイス的な内容のテーマにしていただけると助かる。

- ・有効な社内研修制度や評価制度について学びたい

- ・ソーシャルリクルーティングの具体例と手法

- ・採用から三年以内の離職が多いと聞いている。定着率向上についてテーマとしていただきたい

【５】 ご意見・ご感想等がございましたらご記入ください。

- ・小規模企業でと特に建設・運輸に有効な施策を知りたい

- ・非常にわかりやすい説明でした。ありがとうございました。

- ・大変有意義なセミナーを今後も宜しくお願い致します。

- ・現状の採用では、20代後半から40代前半までの人材については、市場にはたくさんいるが、現実的に中小で採用出来るような状況にないのが現状で、この部分にフォーカスしたもう少し、実態に近いセミナーもあると良い。

- ・こうした具体的な人材確保の為の支援を今後継続的に開催してほしい。

第2回：

本事業で提唱する中核人材確保の5STEPスキームにおける人材確保展開や付随する人材支

援ノウハウ、コロナ禍における中小企業に今後求められる人事・組織の改革などについての支援ポイントなどを伝えていく。

会議名	第2回 オープンセミナー
日時	令和3年3月1日（月）14:00～16:30
開催形態	オンライン
議事	①開会挨拶 ②ゲスト講演「中小企業に今後求められる人事・組織の改革について」 東京大学大学院 経済学研究科 教授 柳川 範之氏 ③アフターコロナで変わる人事&支援事業の今後 株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役 原 正紀 ④その他 事務局からのご連絡等

【議事のポイント】

・柳川氏の話にあった、コロナ禍によって、不確実性の増大→ 資金力の重要性と金融機関とのつながりが改めて重要になること。 産業構造の変化→ 人的ネットワークを広げておく・変化に柔軟な体制づくり。デジタル化・AI化→ 経験を価値に変える経営の重要性とそれを中小企業にどう支援していくか。

・劇的な変化の時代を中小企業1社単独対応は何度が高すぎる。そのため、支援機関や団体の外部からの支援を大いに活用し、変化の時代を乗り越えていきたい。

【中小企業に今後求められる人事・組織の改革について】

（東京大学大学院 経済学研究科 教授 柳川 範之氏）

・柳川氏講演資料：中小企業に求められる人事・組織の改革について、に基づき説明。

【アフターコロナで変わる人事&支援事業の今後】

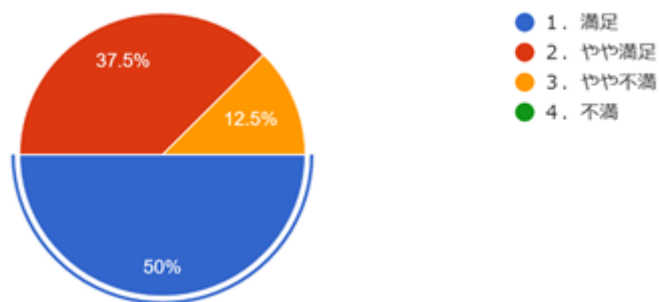
・アフターコロナで変わる人事&支援事業の今後に基づき説明。

「第2回オープンセミナー」 アンケート 集計

参加者数：22名

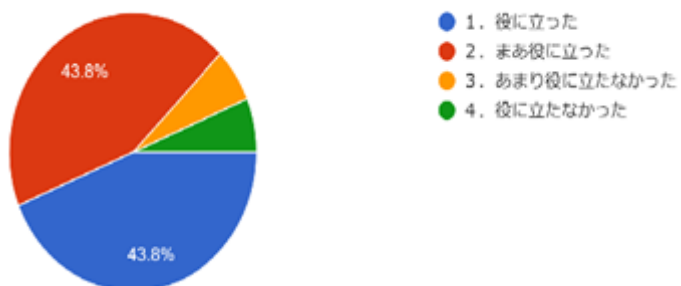
アンケート回答者数：16名

【1】 本日のセミナーの満足度はいかがでしたか。



1. 満足：8名 2. やや満足：6名 3. やや不満：2名

【2】 本セミナーは貴社・貴機関においてお役に立つものだったでしょうか。（最もあてはまる番号1つに○）



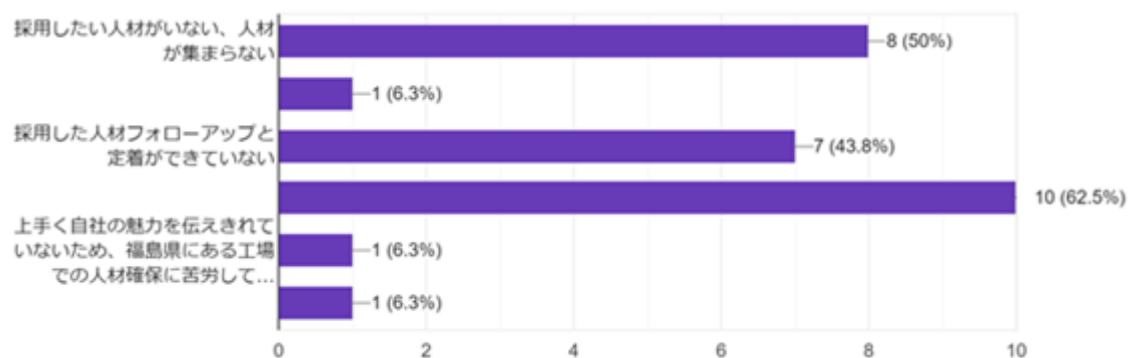
1. 役に立った：7名 2. まあ役に立った：7名
3. あまり役に立たなかった：1名 4. 役に立たなかった：1名

（理由）

- ・実践的で具体的な内容だったため
- ・抽象的な話が多かったように感じる
- ・社会全体の趨勢として情報が得られました

- ・ ミクロからマクロまで労働市場の状況が理解できた
- ・ 成長する組織における人事戦略の重要性に気づかされました。
- ・ 人材不足の恒常化の実態
- ・ 気付きが多かったため。
- ・ 重要事項が改めて確認できました
- ・ アフターコロナに向けた中小企業クライアント様の経営支援に役立つ。
- ・ 働き方の多様性について、深く学ぶことができたから。
- ・ もう少し踏み込んだ見解が聞きたかった
- ・ コロナ禍での人事制度見直しを検討しているなかでヒントになるお話がありました。
- ・ 組織の運営には経営幹部の理念・理想が必須である事を痛感した。

【3】 中核人材確保・育成支援に向けた課題として当てはまるものに○を付けて下さい。
 （経営支援機関の方は、会員企業を支援する上の課題として、当てはまるものに○を付けて下さい。）※複数回答可



【4】 ご意見・ご感想があればご記入ください

- ・ 副業できてもらって良かったら採用することが実際に可能なのか知りたいと思いました
- ・ 米国企業型の人事制度・雇用制度・人材育成・教育制度の考え方が日本にも浸透してきているように理解しました。ご講演ありがとうございました。
- ・ とても勉強になりました。ありがとうございました。
- ・ 企業文化についてのセミナーがあれば面白いと思います。

⑤ 企業支援の実践(OJT)における特色・工夫

・概要

1～2 回程度の支援とする。企業支援実施前に、経営支援機関側に事前ヒアリングシート入力を依頼し、支援機関側が企業の現状・課題を整理できるようにした。

・支援方法

事前ヒアリングシートに基づき、コンサルタントがアドバイス等をしていくが、所々において経営支援機関側からの意見を求め、提案を頂くようにした。また、支援終了後、コンサルタントから経営支援機関（担い手）へ今後の支援のポイントをアドバイスする時間を個別に設けた。

・能力育成において効果的であった点

研修会でインプットをした後、実際に OJT で実践するという流れが、能力育成において効果的であったと思われる。特に、これまで資金面での支援が中心であった経営支援機関にとっては、今回の企業支援の実践を通して、研修会等を通じて得られた人材確保・育成に関しての知識を早速企業支援で実際に役立てることができ、理解が深まったとのこと。座学のみでは得られない、実践の場での支援のあり方を学び、今後の支援でも人材確保・育成観点をしっかりと捉えていきたいとの声があった。

<事前ヒアリングシート（一部抜粋）>

事前ヒアリングシート	
記入日： 年 月 日	
記入者： 氏名	
企業情報	【会社名】 【住所】 【業種】 【従業員数】 【ご担当者】
1. 相談を希望する企業の現状・課題等に関する現状や課題等	
現状 課題	
2. コンサルタントへ相談したい内容	
現状 課題	
3. 経営支援機関からのコメント	
コメント	
その他	
その他	

支援機関（担い手）が企業の現状課題を上手くヒアリングできているかを確認する意味を込め、事前ヒアリングシートの記入を依頼した。（支援機関によってはヒアリングシートの記入ではなく、口頭やメールにて事務局へ報告の場合もあり）

<コンサルタント ヒアリング報告書（一部抜粋）>

コンサル実施報告書

記入日： 年 月 日
記入者：

企業情報	【所在地】 【住所】 【業種】 【従業員数】 【代表者名】
1.所属内容	
2.コンサル実施内容	
3.経営支援機関へのアドバイス	
その他	

コンサルタントの報告書については、企業へのアドバイス内容のみならず、支援機関（担い手）の今後の支援方法についてのヒントも記載するようにし、今後企業支援を支援機関（担い手）が実施する際に、振り返りができるようにした。

3. 企業支援の実践における特色・工夫

・QITの実施スコープについて

機関名	所属機関の役割／機関の課題	支援企業の課題	支援内容（5STEPのどの範囲の支援）
機関A	要望に応じた支援を実施している状況であるため、採用における手法や具体的な広報についてのアドバイスは現状できていない。	- 女子社員の離職 - 中途・新卒を含めた幅広い採用広報や、そのための社内体制の構築について	5 STEPの中のステップ1 経営戦略・課題の整理、ステップ2業務の整理・求人像明確化、ステップ3求人情報・活用方法の検討を中心に支援
機関B	求人サイトを設けている。その他は情報提供やセミナーを実施。	- 中途採用の成果を高めていきたい。採用活動を変えていかなければならないと感じている。 - 新たな採用活動とその後の人材活用について	5 STEPの中での前段の3ステップの重要性と、そのアドバイス方法。採用手法のダイレクト化とデジタル化について説明。オンボーディングの考え方と手法を知っておくこと。
機関C	コンサル等企業支援を積極的に実施しているが、最新の人材情報や他の公共事業等の情報等について会員企業周知を行ってきたい。	- 管理部門のマネジャーへ人材採用のアドバイス - 自ら実務をやることができない人が多い - 広く活躍してくれる中核人材を求めたい。	5STEP理解を中心に、中核人材の確保についての考え方を具体的に説明。外部の人材や機関の活用がポイントになってくる。
機関D	今年度から公共事業にて採用支援プロジェクトを始動。人材支援についてはこれから進めていきたい状況	- 募集はインターネット広告を中心に実施しているが、効果は今ひとつ、応募が少ない。 - 管理部門の人材が近年定着していない。	優秀な人材採用では5ステップの流れが重要。特に前段階の活動、社内の体制が整っていないと、採用はできて定着で苦勞する。
機関E	コンサル等企業支援を積極的に実施しているが、最新の人材情報や他の公共事業等の情報をもっと収集し、支援企業に還元したい	- 介護人材の採用が難しい - 採用後の定着率の向上 - 人材育成の新規事業も検討したい	5 STEPの流れに沿った人材採用を行うことで、従来の高値を高めるとともに、定着にも効果が期待できる。

注）上記は各機関へのヒアリングや委員会における、参加者からの発言を通じて得られた企業支援の実践における機関の現状課題である。

・全体を通しての参画機関の声

・これまで資金面での支援が中心であった経営支援機関では今回の企業支援の実践を通して、研修会等を通じて得られた、人材確保・育成に関する知識を早速企業支援で役立てることができた。座学のみでは得られない、実践の場での支援のあり方を学び、今後の支援でも人材確保・育成観点をしっかりと捉えていきたい。

・フレームを知るだけでなく、それを活用して中小企業の個別支援をする上では、まずは徹底したヒアリングが重要であることが理解できた。フレームは理解できたものの、それを実際の中小企業における活用促進につなげるには、専門性の高いコンサルタントなどが必要と感じた。

・企業の課題は採用効果から定着・育成まで多岐にわたり、それを解決するためには5STEPの流れをしっかりとおこなうことが、全体的に課題を解決できる可能性があることがわかった。しかしそれを実行するには、さらに企業に対して働きかけを継続する必要があるそう。

・5STEPや採用の最新手法を導入することが重要なことは理解できたが、中小企業がそれを自力で実施するのは難しいと思える。そのためにどのような支援が必要かは、今後さらに検討していく必要がある。人材面での会員企業支援が重要なのは近年の社会動向で感じていたが、今後はさらに具体的に進めたい。

・プログラムの内容に関する今後の改善点や新企画について

受講者の声や機関の参加状況などから、今後の改善点については以下のように考える。

①5STEPの理解促進のためには、実際に活用してうまく行った企業の事例やその経営者をゲストにした講座などがあるとよい。

②各機関のニーズに合わせた企画の用意、個別支援を行っていない機関へのOJTは会員企業向けイベントや研修会などが効果的。

③支援機関では人事異動などで育成された人が変わるケースがあるので、動画などオンデマンドで研修が受けられるとよい。

・育成到達度の評価

5STEPに基づいた育成達成度評価を作成。

	内容	自己評価	事務局
1	(STEP1) 経営課題を見つめ直す 経営課題・事業課題の重要性や整理のポイントを理解しているか	2	1
2	(STEP2) 経営課題を解決するための方策の検討 経営課題を踏まえ、経営戦略を確認して、企業の魅力を導き出し、魅力を最大限引き出し発信するための方策を理解しているか	2	1
3	(STEP3) 求人像や人材調達方法の明確化 会員企業が求人等を実施する際に、前提として求人の必要性の検討や、求める人材像の明確化、多様な調達方法の把握など、適切な支援方法を理解しているか	2	1
4	(STEP4) 求人・採用／登用育成 多様な採用方法、変化する採用手法、効果的な採用戦略立案について理解しているか	2	1
5	(STEP5) 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ 社会人基礎力などの能力判定、採用した人材を定着させて育成するためのポイントについて理解しているか	2	1

凡例：1.理解した 2.まあまあ理解した 3.あまり理解出来なかった 4.全く理解出来なかった

評価の運用については、OJT を実施した機関については、対応したコンサルタントが実施。OJT 未実施機関については、機関へのヒアリングを実施し、評価をする。

・育成達成度の評価について

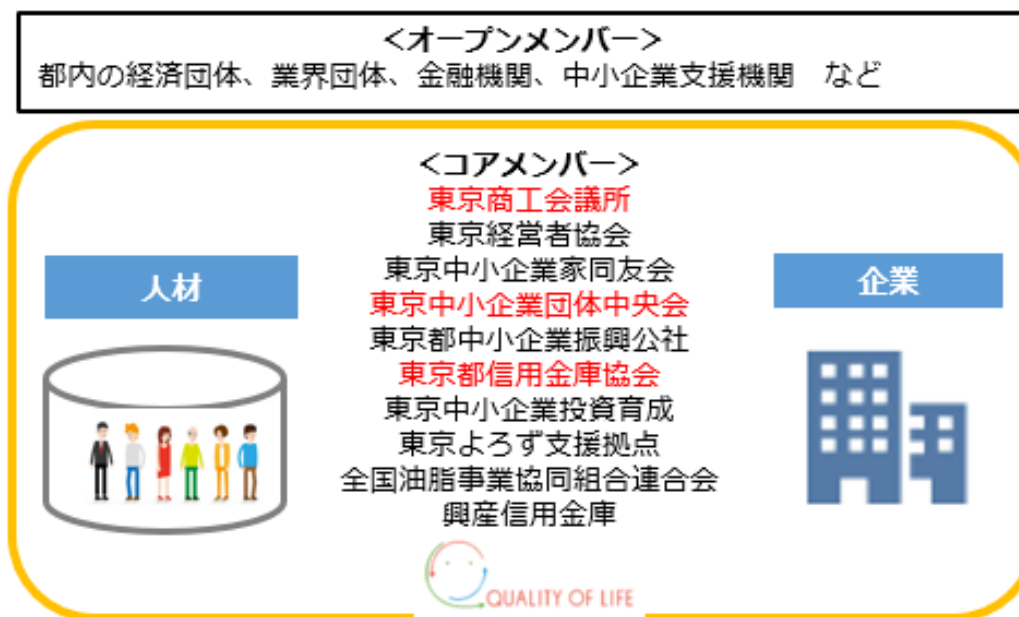
本事業における参加の各機関の育成達成度の評価については、研修で行った内容への理解をベースに判断している。理解=実践できるとは限らないが、本年度の限られた期間での実施に関しては、まずは理解をしてもらうことが重要と考えている。今回の評価については、参加した研修等の内容と、当日のアウトプット内容等から判断している。研修内容での 5STEP の段階別の理解と、それと併せてゲスト講師等が説明した内容のパートの理解をベースとして、OJT での内容、オープンセミナーへの参加、といったところを加味して行っている。現在表のように判断を行っているが、それぞれの支援機関の自己評価についてもヒアリングの上で、最終的に決定する。

⑥その他、担い手育成において直面した課題・対応・工夫した点など

・支援機関の構造の違いへの対応

コアメンバーの中には、基本的な構造の違いも認められた。傘下に直接会員企業をもつ機関と、傘下は組合や信用金庫などの上部組織と同じように傘下の会員企業を持つ下部組織である機関の、2種類の組織構造があった。前者のような支援機関であれば、直接会員企業に対しての支援の手法や企画を行うことができるので、本事業の狙いとする担い手になりやすい。

しかし後者のような構造での機関においては、上部組織である支援機関は直接企業に対応するわけではないので、下部組織に対する事務局的な動きに留まってしまう現状が見えてきた。例えば今回の参加支援機関では、以下のようなケースが見られた。（下図の赤字の機関）



・本部・支部構造のある機関の対応について

① 東京商工会議所

本体以外にも 23 区それぞれに 23 の支部があり、多くの会員企業を支部が抱えており、企業支援の活動もそれぞれ行っている。そのために、効果的な中小企業支援を実施するためには、支部との連携ということも視野に入れる必要があると想定しており、現場行っているヒアリングでは可能性ありということで、今後具体的に相談してく予定。

② 東京中小企業団体中央会

会員は企業ではなく各地域や業界の組合などであり、傘下の各組合が企業を会員としている組織体。今回はその傘下にある組織の一つである、全国油脂事業協同組合連合会にも参加してもらっている。来期に向けて相談している中では、これまで既存社員の育成支援はしてきたが、中核位人材の確保支援は行っていないので、今後支援メニューの一つとして加えていきたいという意見をもらっている。また、本活動継続の際には参加組合の会員企業の特徴である零細企業が多いという点でも、事例を共有するなどの支援充実につなげていきたいとのことで、今後も参加したいという意向を確認している。

③ 東京都信用金庫協会

都内信用金庫を会員に抱える組織であり、各信用金庫がクライアントの中小企業の人材支援を行うという構図になる。今回はその傘下にある興産信用金庫にも参加してもらっている。本事業での活動の裾野を広げていくためには、事務局的な機能の推進のみならず、下部組織ひいては下部組織から先にある会員企業を見据えた、人材確保・育成についての情報ノウハウ共有や会員企業への個々の支援が必要になってくる。そのために今回は途中から、全国油脂事業協同組合連合会、興産信用金庫にも参加してもらうことにより、その先の中小企業に対する直接支援の機会ができた。本事業で実施した、各下部組織の支援力を高めるような各種サポート活動（研修会における情報ノウハウ共有、個別企業支援等）が有効と思われる。そのコンセンサスは既に得ており、今後の具体的計画を相談しているところ。

今後は、本部・支部構造のある機関における担い手育成の対応として、今回のように下部組織にネットワークに加わってもらうことが効果的と考えるが、それだけでなく上部組織に対して下部組織の中核人材確保支援の担い手育成などの機能を担ってもらうという方向性もある。今回は途中から、全国油脂事業協同組合連合会、興産信用金庫にも参加してもらうことにより、下部組織の関わる先の中小企業に対する直接支援の機会ができた。

東京都信用金庫協会との話では、当社が今期、本事業において事務局機能を果たして各支援機関に情報提供、担い手育成、交流促進等を行ったように、東京都信用金庫協会の方から各信用金庫（下部組織）に対して、情報提供、研修会、セミナーなどを行ってもらう方向で相談をしている。

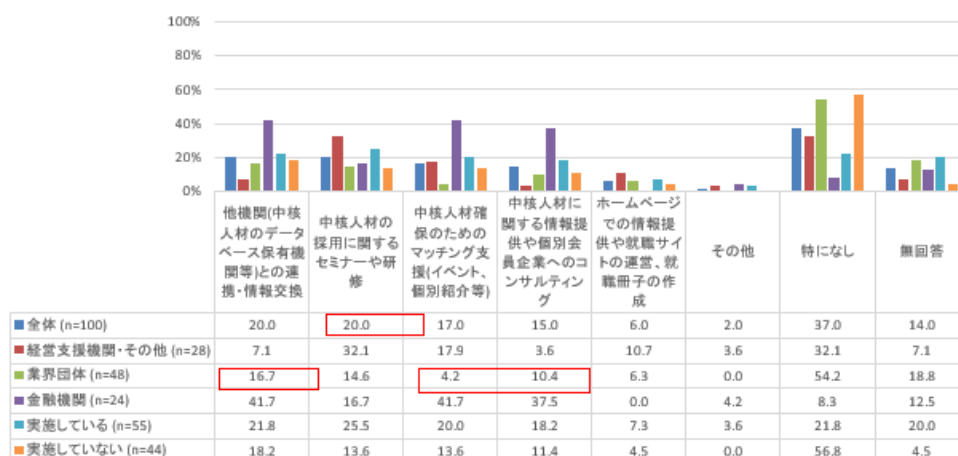
下部組織へのサポートの方法としては、そのように上部組織に下部組織への情報提供や啓発などの活動を行ってもらうことに加えて、本ネットワークに直接参加してもらう方向で下部組織に案内をしてもらう（本年度の興産信用金庫、油脂事業協同組合連合化のように）という、2つの支援のあり方があると思う。

・各機関のニーズに合わせた展開

本事業を行う上で、各機関のニーズにも配慮した展開が効果的と考える。そのためには、各機関からの意見を直接企画に活かすことと併せて、本事業にて開始当初に実施した、東京都内の経営支援機関向けアンケート調査を参考にする。その中の設問で今後行いたい中核人材の確保支援として、「他機関（中核人材のデータベース保有機関等）との連携・情報交換」、「中核人材の採用に関するセミナーや研修」、「中核人材確保のためのマッチング支援（イベント、個別紹介等）」「中核人材に関する情報提供や個別会員企業へのコンサルティング」などに同じくらいのニーズが有ることがわかった。この傾向からは、各機関ともできるだけ会員企業に実質的な効果をもたらすことができる支援を望んでいることが感じられる。そのために5STEP のフレームを理解すると同時に、その活用の具体策や、それを会員企業にしっかりと伝える事ができるように、研修、ケース・スタディ、OJT、オープンセミナー等の支援などを組み合わせて実施した。

（※）アンケート調査結果

■今後行いたい人材確保支援(a. 中核人材) (全体／複数回答)



【研修会等の詳細】

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
研修会 第1回				
中小企業支援機関向け人材確保・育成等支援に関する調査結果の共有	中小企業支援機関の課題感の共有	「応募者が集まらない」「人材育成をしても定着しない」「中核人材の採用に関するセミナーや研修」「他機関(人材データベース保有機関等)との連携・情報交換」ニーズ	【資料】調査結果報告	コロナ禍におけるオンライン採用・定着・育成の具体的な手法についての課題
中核人材採用最前線ー中核人材確保の5STEPスキームの理解とコロナ禍におけるオンライン採用・面接について	5STEPの理解とオンライン採用のポイントの共有	・中核人材採用最前線 ・中核人材確保の5STEPスキーム ・コロナ禍におけるオンライン採用・面接	中核人材採用最前線_レジュメ	具体的なプロセス・手法・ノウハウ獲得の必要性
中小企業への人材採用・育成等の支援における、ケーススタディ	5STEPの理解を、ケーススタディを通じて深める	ケーススタディからみる、5STEPの具体的な事例共有	ケーススタディ用資料	具体的なプロセス・手法・ノウハウ獲得の必要性
研修会 第2回				
オンラインでの中核人材採用広報手法	最新のオンライン採用手法のプロセス・ノウハウを共有	オンライン採用手法の多様化、オンライン採用活動ならではのプロセス	オンラインでの中核人材採用広報手法ーこれからの採用の取り組み方ー	オンライン採用を、中小企業に装着させるための巻き込み方、社内にできる人がいない

ワークショップ 本事業終了後における継続的なネットワーク形成について	継続的なネットワーク形成のための連携案の検討	情報提供・共有 連携、企業への情報提供はメリットが出しやすい。個別支援、講師派遣等で連携の可能性も考えられる	ワーク資料	人材紹介、マッチングサポート、求職者へのアプローチを連携する仕組みをどうするか
研修会 第3回				
ワークショップ 本事業終了後における継続的なネットワーク形成について（前回の続き）	継続的なネットワーク形成のための連携案の検討	情報提供・共有 連携、企業への情報提供はメリットが出しやすい。個別支援、講師派遣等で連携の可能性も考えられる	ワーク資料	人材紹介、マッチングサポート、求職者へのアプローチを連携する仕組みをどうするか
中小企業の中核人材定着・育成のためのマネジメント	コロナ禍における人材定着・育成のポイント、事例共有	多様なリテンションマネジメント施策	中小企業の中核人材定着・育成のためのマネジメント	リテンションマネジメントを、中小企業に装着させるための巻き込み方、社内に行ける人がいない

【OJTの詳細】

【会社名】A 社

【業種】情報通信機器の販売

【従業員数】85 人

実施者：株式会社クオリティ・オブ・ライフ、A 機関

	テーマ	狙い	OJTで行ったこと	用いたツール等	課題
事前準備） ・対象企業情報収集 ・東商ヒアリング、 テーマ確認 ・ツール等準備	採用したい中核人材の対象 それに対するアドバイスを求めたい。取引企業から紹介されることもあるが、 管理のみならず中小企業なので自ら実務もやっても	5ステップの話をして、そもそも採用する前から、なんのために採用するのかについて社内でも共有して、さらに本人にも何を期待するかをしっかり伝えることが重要。採用が唯一の手法ではなく、外部人材の活用なども検討すべき。そういった検討を経て採用が重要という	イベントのタイミングに合わせて実施。大手企業の人材を受け入れたい中小企業を集めたマッチングのイベントであり、その参加企業の1社に対して、A 機関において個別支援を実施。併せて、全参加企業に対する中核人		ラインの中核人材採用は比較的うまく行っているが、スタッフ系の中核人材採用が課題である。

	う必要がある。 それまでの経験より幅広い守備範囲で仕事をして貰う必要がある ので、それを理解できて、対応できる人材を求めたい。	結論に達したのであれば、最大限労力を割いてでもこだわりの採用をすべきであるというスタンスが必要。	材採用のセミナーも行う。		
第1回 東商にて	今回の採用ニーズは以下。 ①技術サポートのセクションで、技術説明、見積もり、コンサルティングなどを行う。元大手企業のフィールドエンジニアなどが適任。 ②マネジメントを行える人材、今回は管理部門のマネジャー採用を考えている。 上記のような具体的なニーズに対して、有効なアドバイスを実施すること。	採用手法と併せて採用後の定着の重要性の理解。採用時に伝えるべきことと、中小企業での活躍ノウハウ学んでもらうこと。そのため の面談の実施や、学習のサポートができること。 外部から入社してくるベテランの中核人材に活躍してもらうために、面談やメンターなどのサポートの仕組みが重要と説明。最初は手間がかかるが、長 期で見た会社のメリットが大きい。	A 機関では、人材に関する多様な支援を実施している。5ステップのフレームの理解を中心に、中核人材の確保についての考え方等を、できるだけ具体的に説明した。	当方で用意した中核人材採用手法のプレゼンテーション	企業の個別事情や、人材側の状況を理解してアドバイス をすること。東商では多様な企業に対して支援を行っている ので、その知見の蓄積を活用することが重要。外部の人材や機 関の活用がポイントになってくる。中核人材の採用について は、入社後の会社と与える影響が大きい ため、採用を成功させるためのフォロー活動も計画したい。

【会社名】B 社

【業種】卸売業

【従業員数】150 人

実施者：株式会社クオリティ・オブ・ライフ、B 機関

	テーマ	狙い	OJT で行ったこと	用いたツール等	課題
事前準備) ・対象企業情報収集 ・ヒアリング、テーマ確認 ・ツール等準備	①中核人材採用を含めた、採用母数の拡大 ②中核人材の定着(特に女性総合職)	左記テーマはともに、OJT 実施前に実施した研修会でも概要は触れた内容。研修会の内容をどのように深掘りし、企業課題にに応じてどのように説明・提案するべきかを学んでもらう。		・中核人材採用の5STEPについての資料 ・公共事業における合同企業説明会等のイベント資料 ・中核人材社員定着のための他社事例資料	・これまで人材課題に対しての支援を個別に実施していなかったことから、採用・定着を含めた知識があまり多くないことが課題。 ただし、これについては課題感があるため、人材課題に対しても積極的に支援企業へ提案・アドバイス出来るようにしていきたいので、本事業の研修会等にも意欲的に参加、OJT においても研修会にて学んだことを踏まえ、企業へ改善提案を実施できた。
第1回	①中核人材採用を含めた、採用母数の拡大 —採用以前に社内制度、待遇について確認、改善の必要性の有無確認 —現状での採用手段の確認、その他	① ・採用母数拡大のために、ただ採用ツールを増やすのではなく、社内制度を見直し・改善提案→その上で現状採用方法以外に何か拡大できる方法はないかを提案できるようにする	・中核人材採用の5STEP について説明 ・固定残業制があることから求職者が増えていないとの支援企業内における仮説あり。それに対しての求職者側の声(求職者が会社を求めること等のアンケート)を用いての	・中核人材採用の5STEP についての資料 ・総合職制度に関する他社事例資料	

	手法、手段、利用可能なイベント等についての提案		固定残業制の改善の必要性を、弊社及び担い手にて説明。 ・担い手から営業職については地方転勤が伴うことも母数の増えない要因であるのではないかと投げかけた。こちらに対する提案として、総合職制度そもそもの見直しや、地域型短時間正社員、職務限定正社員やジョブ型正社員等の多様な正社員制度など他社事例を紹介。 ・現状民間就職情報会社を利用しての採用のみを実施であることから、公共事業における合同企業説明会の実施等があることを弊社から紹介 ・社員を巻き込み採用活動を一眼となっていく重要性について担い手より説明。		
第2回	中核人材の定着（特に女性総合職） —現状課題確認、実施している定着促進策についてヒアリング —現状を踏まえた、改善策の提案	② ・中核人材定着に関する現状で具体的な課題感を確認させる。 ・辞めてしまうから採用するのではなく、まずは定着率を向上させるための社内環境の整備の必要性について説明できるようにする。	・女性総合職の離職率が高く、現状定着を促進するための有効な手段が打てていないことから、担い手及び弊社より一般的な社員定着促進施策の例を紹介。そして女性特有の施策・制度として、社内外で行うネットワーキング等の実施を提案。	・中核人材の定着促進策に関する他社事例資料	

			・①にも付随してくるが、女性一般職採用をしており、こちらの採用は毎年、応募者多数であり且つ高学歴女性が応募している観点から、担い手及び弊社より総合職への転換支援を促すことを提案。		
--	--	--	---	--	--

【会社名】C 社

【業種】包装資材の企画・製造・販売

【従業員数】230 名

実施日：2021 年 1 月 21 日 株式会社クオリティ・オブ・ライフ、C 機関

	テーマ	狙い	OJT で行ったこと	用いたツール等	課題
事前準備) ・対象企業情報収集、電話ヒアリング ・同友会ヒアリングとテーマ設定 ・ツール等の準備	新たな採用活動とその後の人材活用についてのコンサルティングを行ってほしい。 合わせて、採用における助成金などの制度についても説明を聞きたいとのこと。	中核人材確保の5ステップを理解してもらいながら、中小企業へのアドバイスの具体的なやり方について実践的に理解してもらう。	ヒアリングをもとに、中核人材確保の5ステップの説明を実施。採用前段の自社の見つけ直しの重要性についての理解を促進して、求める人材像の多様な観点や、新しい採用のトレンドの説明、採用活動におけるデジタルの活用、採用後のフォローについての重要性などを、5ステップをベースとして説明。		同社のようにある程度の規模があり、採用活動も積極的に行っている企業に対しては、5ステップなど基本と併せて、最新の採用手法などの理解促進が必要となる。
第1回) オンライン面談	中途採用の成果を高めていきたい。 COVID19の影響もあり、採用活動を変えていかなければならないと感じてい	5ステップの説明、特に前段の3ステップの重要性と、そのアドバイスについて企業課題をベースに行う。 加えて採用手法の主流になりつつあるダイレクト化と	以下の流れで具体的に採用のやり方を説明。 ①中小企業が採用で取り組むべき5ステップについて ②中核人材活用の多様な考え方と	当方で用意した中核人材採用手法や公的支援制度などのプレゼンテーション。	オンライン採用の手法についての質問があり、その進め方について具体的に解説したが、実際にやってみること

	るが、従来型の活動からなかなか脱却できない。経営理念を実現するための中核人材等の採用成功へのアドバイスを実施。事業を多角化中であり、その実現のための人材確保がテーマとなっている。人材確保の対象は、主に営業と管理部門だが、その他職種も検討中。	デジタル化について説明する。コロナの影響が出ている中で、企業や個人の状況の把握と、公的制度の把握しておくことが必要。採用後の定着については、オンボーディングの考え方と手法を知っておくこと。	これからの企業の戦力について ③新たな採用方法、ダイレクトリクルーティングとオンラインリクルーティング ④採用のデジタルトランスフォーメーション、オンライン採用のやり方 ⑤採用後のフォローアップ、オンボーディングの考え方		が必要なので、今後はその面での支援があるといい。公的支援策や助成金についての関心もあり、そういった支援についても課題となる。
--	--	--	---	--	--

【会社名】D 社

【業種】製造販売

【従業員数】22 名

実施者：株式会社クオリティ・オブ・ライフ、油脂事業協同組合連合会

	テーマ	狙い	OJT で行ったこと	用いたツール等	課題
事前準備) ・対象 企業情報収集 ・油脂組合ヒアリングとテーマ設定 ・ツール等の準備	中核人材の採用・定着が課題。製造販売と、収集リサイクルで、新規事業として機械の販売コンサルティングに進出予定。必要な人材は、リサイクルの担当として、運搬兼営業を行える人材で、中堅クラスの即戦力	中核人材の採用についての 5 ステップの理解、特に採用前の求める人材像の設定の必要性や、処遇、入社後のフォローについての配慮などがポイントとなる。立地や仕事内容から、定着促進の施策も大事であり、その視点を持ってもらう。	業界全体の悩みとして、人の採用・していちゃくがおおきいとのこと。そのための全体の 5 ステップのフレームと併せて、具体的な手法を理解してもらうことが重要。		同社では平均年齢が高くなってきておりミドルクラスの人材採用が課題、同様の中小企業は増えているので、その支援参考事例にできるとよい。

	を期待している。 合わせて管理、工場指導者、新規事業推進者も採用したい。				
第1回) 先方訪問	同社では人材活用全般で苦勞している。これまではインターネット等広告中心に実施しているが応募が少ない。外国人の高度人材活用もテーマである(現在活用中)。管理部門人材が定着せず、5人ほど連続で辞めている。自社の処遇(休日や給与水準)が客観的に見てどうなのかについても考えたい。	同社が採用したい中核人材は、ミドルクラスでサービス対応と営業活動が両方できる人材であり、そのような人材の確保には5ステップの流れが重要。採用上の強みをしっかりと打ち出すこと、不人気な仕事なので、それをカバーする魅力の提示が重要であり、自社の魅力やその提示手法を理解してもらうことが大事。そのための魅力確認やその表現方法を説明する。	同社の採用上の強みのヒアリングを充分に行い、その表現手法を提案する。 ①環境に優しい仕事であり、社会貢献性が高い。 ②資格保有によるリサイクル技術と営業対応での対人力が身につく。 ③経営者をはじめ、人間関係の良さ、社風の良さという、いい環境で働くことができる。上記の強みについてネットを通じて、動画なども活用して提供する。入社前に一定期間仕事を体験してもらう制度等も効果的。会社を変えていきたいという経営者の意欲もしっかり伝えること。	当方で用意した中核人材採用手法や公的支援制度などのプレゼンテーション。ネットで事例の動画などを提示。	本業界における中核的な人材は、業績を支える外回りの人材であり、必要な資格を保有し、顧客に対してコミュニケーションを取れる人材である。そういった人材は各業界で取り合いなので、業界の魅力、各社の魅力を伝えてなければ、採用に成功しない。採用活動の5ステップに則り、採用の前段階の活動を支援すべき。さらに社内の体制が整っていないと、採用はできても定着で苦勞することになる。人材に前向きな同社は業界の好事例になりえる。

【会社名】E 社

【業種】介護福祉

【従業員数】32 名

実施者：株式会社クオリティ・オブ・ライフ、東京都よろず支援拠点

	テーマ	狙い	OJT で行ったこと	用いたツール等	課題
事前準備) ・対象企業情報収集 ・東京都よろず支援拠点ヒアリングとテーマ設定 ・ツール等の準備	採用が厳しい介護業界で、積極採用で業績を伸ばしている中小企業。人材ビジネスも展開している。上記のような展開を行っているため、中核人材(有資格者やマネジャー候補など)の確保について、また人材ビジネスとしての人材マッチング展開などへのアドバイスがほしい。	同社は人材不足の介護業界において積極的な攻めの採用活動を行っている。5ステップの説明で採用の流れを理解してもらい、効果的に縁故採用を行うリファラルリクルーティングの手法について伝えるのが効果的。本事業での研修会で、各支援機関に伝えた新たな採用手法を積極的に伝えていくこと。	自社の採用のみならず、人材ビジネスを展開することを考えているくらいの企業なので、先進的な話を用意することが求められる。支援機関からもそのような幅広いアドバイスを期待されている。		同社は人が取りづらい介護業界では、積極的な採用を行って、中核人材もそれなりに採用できているが、より効果的な取り方について、さらにその後の育成についての興味が強く、そこまでのアドバイスが必要。
第1回) よろず拠点での面談	数字が上がってから人を取るのが手堅いが、拡大を目指して人を多めに採っている。急に人が欲しくなってもなかなかいい人が来ないから、いい人がいたら採用しておく。兼業副業で福祉の仕事ができるのではないか。人材ビジネスの部門も	まずは採用活動の5ステップの話、特に採用前の人物像設定の話をするが、同社では求人広告という手法は使わずに、縁故採用やスカウティングを独自に行なっている。そこにとどまらずにより効果的な採り方について模索しており、さらにその後の育成による中核人材の質の向上についての意欲も高い。中核人材活用の流れに	中核人材に関してはダイレクトリクルーティングの効果的な実行方法や、オンライン(ソーシャルネットなど)の活用についてのアドバイスを実施する。 採用後のミドル・シニア層の育成には、必要な技術や知識を学ぶ座学の中での行動で学ぶプロジェクト型育成について解説。併せて、人材ビジネスにおい	当方で用意した中核人材採用手法や人材育成などのプレゼンテーション。	支援機関の考えでは同社に限らず、これまでの相談において自力で中核人材が取れない中小企業へのさらなる支援が必要である。働き方としては兼業副業やテレワーク活用など、中小企業が独自のノウハウだけでは対応できないこ

	つくて、人材育成を行っている。中野区で介護の魅力発信プロジェクトをやっている。介護の捉え方を変えていきたい。	については、介護業界における好事例となる可能性があり、ぜひ支援を継続することで成功事例にしてみらうと、他社への波及効果が狙える。	て、人材マッチングの際のポイントとして、5ステップにおける人物像のすり合わせの重要性を解説。		とが増えてきている。特に中核人材の場合は、どんな人材をどこで見つけてくればいいのかという基本からの支援が必要になる。
--	---	---	---	--	---

4、今後に向けた取り組み

①組織間での連携案

<受動的>

※受け身の立場として、他の機関から受けた支援の案

- ・ イベントでの連携・集客など：企業・参加者両方への周知広報
- ・ 人材紹介等を含めた中核人材情報等の共有
- ・ 研修・セミナーなどの企業が求めるコンテンツの情報共有
- ・ アライアンス、新事業創出などのコーディネート

<能動的>

※他の機関に貢献できる立場として、提供できる支援の案

- ・ 会員企業へのイベント周知、情報提供
- ・ 組織活性化や知財等にお悩みの企業へ専門家を派遣
- ・ 中堅企業の現場見学等の紹介
- ・ 学校など教育機関との連携を共同実施

本事業を通じて、それぞれの機関はこれまであまりなかったこのような活動について、期待と貢献の意思があることがわかった。やはり参加するからにはメリットが欲しいということでの受動的な観点と、そのためには自らの貢献も必要という能動的な観点があり、それをバランスよく発揮してもらうことが、持続的な仕組みにつながると考える。今回の委員会や研修会でのヒアリングでは上記のような受動案、能動案が出てきたので、それを今後の活動に組み合わせて実施していきたい。

また、例として、東京都中小企業振興公社は個別支援ができる専門家を多数抱えているのでその専門家に 5STEP を理解してもらうことで、他の支援機関での会員等中小企業の中核人材確保支援の活動や、東京都の施策の活用サポートが可能であるということが、本事業の今後の展開についての意見交換の際に東京都中小企業振興公社から発言された。他にも複数の支援機関が連携して、中小企業の中核人材確保のためのイベントや研修などを中小企業向けに実施するような意見が各支援機関から発言された。

②協力相談の仕組み化

- ・ 委員会参加機関が自由に投稿できるフォームをつくり、相談したい内容を入力すれば、

他の機関が確認できる仕組み。（運用当初は事務局が情報を取りまとめ、他機関へ共有）

- ・事務局共有時に企業が求める情報（公共事業等における面接会やセミナー等）の共有を行う
- ・意見・情報交換を目的とした連携会議の開催（半期に1回程度）

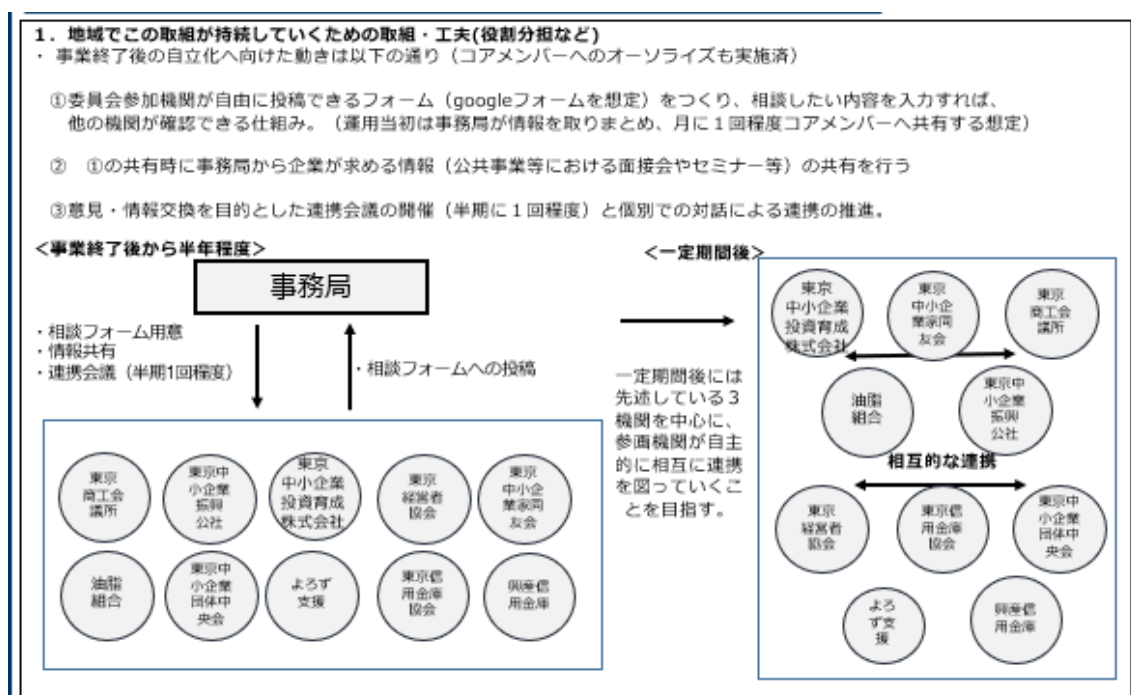
→ネットワーク形成と仕組み化を通じて、経営支援機関様の企業への継続的な支援能力向上の一助となることを目指す。

上記の展開案については、3月5日と9日に行われた第2回委員会で各支援機関に伝え、それに対する意見交換を行ったが、どの機関も賛同を受けた。

上記の展開案は既にコンセンサスを得ているので、具体的には来年度に入ってから、上記の具体的な取り組み案について当方より各支援機関に提示して、その実行を行っていく計画である。

課題としては、現状の10支援機関の中にも参加への温度差、スタンスの前向きさの違いがあるので、全体的に足並みをそろえて連携できることを理想としている。そのためには、積極的な支援機関とは個別に対応して会員等中小企業への支援施策を積極的に繰り出していきながら事例を全体で共有、そうではない支援機関に対しては、キーマンアプローチの継続などにより、参加意欲を高めていくことなどが考えられる。

加えて、本年度はすべての企画がオンラインになってしまい、各支援機関同士のリレーション構築行っていく必要がある。さらに各機関の意見を伺いつつ、その調整を行っていくことを予定している。



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

2021年3月
株式会社クオリティ・オブ・ライフ

I. 地域ネットワークの形成

I. 地域ネットワークの形成

1. NWの形、参画している経営支援機関

・理念、地域で目指す姿

東京という日本を代表する都市部の地域では、中小企業数も経営支援機関（以下、支援機関）の数も多く、その中で中核人材確保支援について質の高い活動を行うことは、日本全体への波及効果も大きなものになり得る。反面、都会的な関係性として、それぞれが独立独歩での活動に集中しており、支援機関同士での関係性は、他の地域でのあり方に比べると希薄という傾向もある。また、大規模ゆえ本部組織と支部組織が階層化している傾向もある。

そのような関係性の中で、本事業での取り組みを通じて連携のメリットを感じてもらい、これまでにない都市型の支援機関連携による中小企業支援の体制を創出することが、本事業での目指すゴールである。各機関は会員企業数も多く活動内容の充実しているため、メリットを感じてもらうためには、各機関が人材支援において感じている課題の解決、それぞれの機関の強みを活かした他機関への協力など、関係性を築きながら協力関係を構築していく必要がある。

従来より各機関との関係性を持つ当社が事務局としてコーディネーターを務めながら、各機関が主体的に参加する意志を持つように、メリットが感じられる活動を実施する。具体的には都内支援機関へのアンケート調査に始まり、委員会・研修会の開催などによって、それぞれの活動への相互理解を促進すると同時に、中核人材確保支援の取組につながるような情報やノウハウの提供を行う。そのような流れでネットワークへの参画のメリットや効果を実感してもらう。

参画した各支援機関が連携への関心を高め、委員会・研修会や個別対応・企業支援等で得た情報や知識等を会員企業支援へ活かし、人材確保・育成強化へとつなげていく。またネットワークにより各支援機関が集うスケールメリットを活かして、連携・協力の体制を作るとともに、互いのメリット・デメリットを補い合うことで、地域全体としての支援力の向上を目指す。

<支援の現状把握>

- ・コア支援機関
訪問ヒアリング
- ・都内支援機関
アンケート調査
- ・委員会における
各機関活動情報共有

<各機関の巻き込み>

- ・委員会における
事業の目指す姿の共有
- ・研修・セミナーで最新の
情報やノウハウ提供
- ・会員企業に対する
同席での支援体験

<各機関の連携促進>

- ・委員会における
連携促進の意見交換
- ・研修会における
連携のイメージング
- ・個別訪問等での
連携についての促進

<ネットワーク化>

- ・各機関の意見を活かし
来年度の具体的活動へ
- ・各機関への訪問での
モチベーションアップ
- ・メリットある企画の
連携による実施

I. 地域ネットワークの形成

2. 連携体制構築に向けた取組

・会議体：都内でも特に中心的に活動している10機関をコアメンバーとして選定、それ以外の機関はオープンメンバーと位置づける

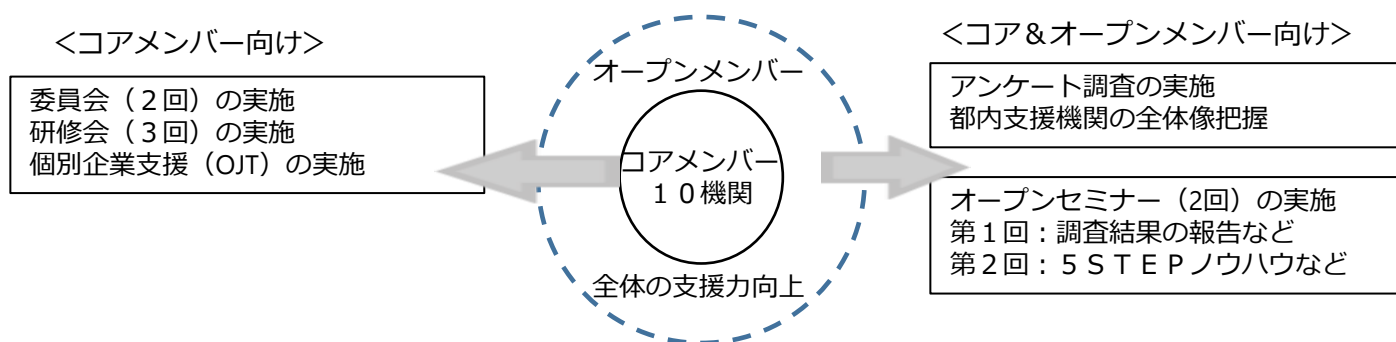
＜コアメンバー一覧（全10機関）＞

興産信用金庫／全国油脂事業協同組合連合会／（一社）東京経営者協会／東京商工会議所／（一社）東京中小企業家同友会／東京中小企業投資育成株式会社／（一社）東京都信用金庫協会／（公財）東京都中小企業振興公社／東京都中小企業団体中央会／東京都よろず支援拠点

・参加対象機関の考え方：支援機関自体が人材支援するという動きがまだ新しい分野であり、積極的に取り組んでいかなくてもという意識をようやく強く感じている機関が多いのではという仮説のもと、参画機関同士の横のつながりにより、5STEPを全体通して支援していきたい、人材支援を行っていききたいと考えている支援機関に参画頂いた。意思確認については事業説明時に個別に状況・課題把握を行い実施。

・会議の目的：・参画している支援機関の支援に関する意見交換

・各支援機関の強み・弱みを理解し、互いに補い合える関係性を構築し、会員企業への支援能力向上を目指す

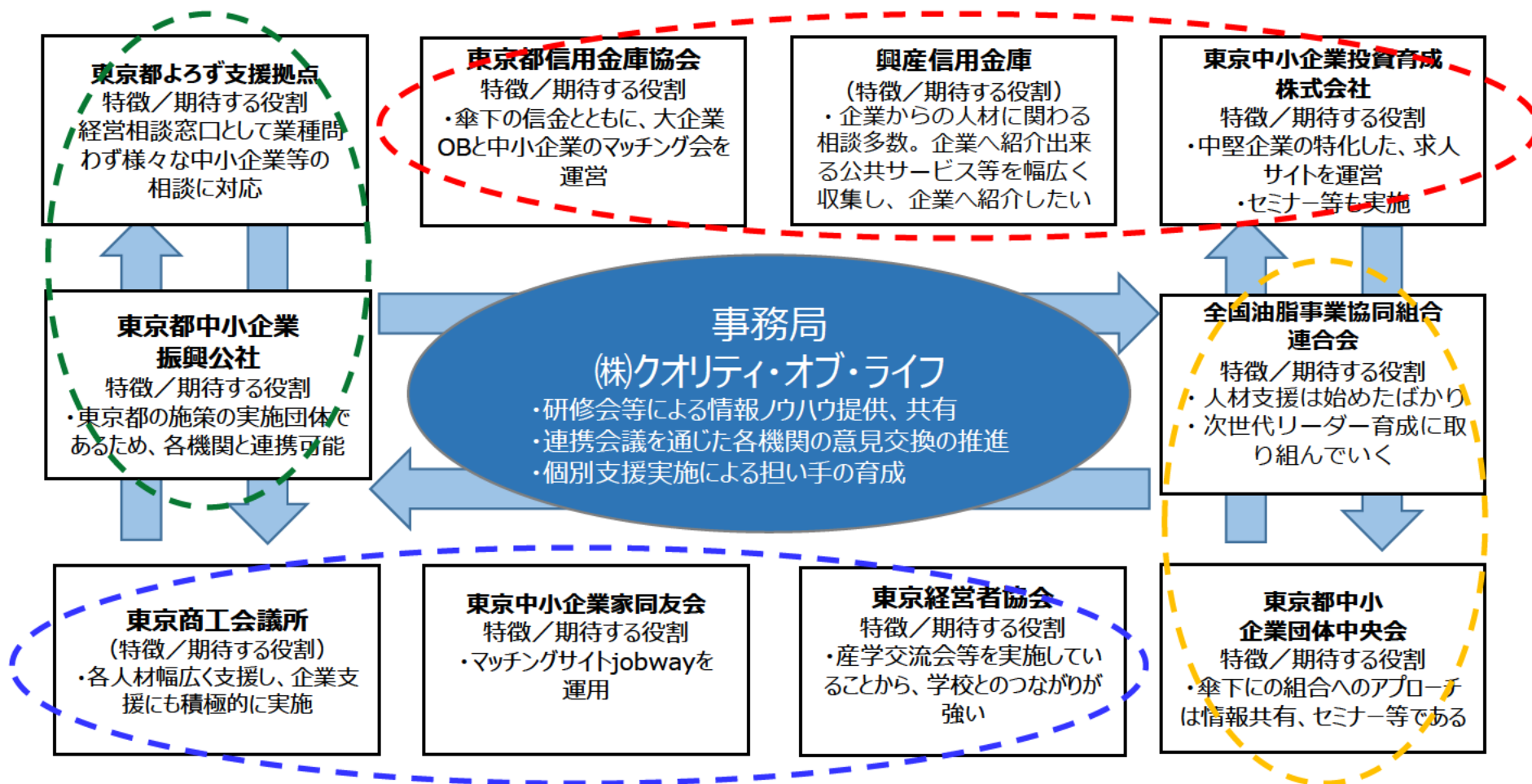


I. 地域ネットワークの形成

事業参画機関について（ネットワークの全体像）

下図の組織は、以下のように色分けできる。
 それぞれの特徴を生かした連携を行っていく。
 青：中小企業会員組織、会員向けの活動が中心
 赤：金融関係、さらに信金等に拡大する予定
 黄：組合・団体系、その先の中小企業の支援を行う
 緑：コンサルティング機関、個別支援の機能を持つ

東京都においては、コアメンバーにおけるこれまでの連携は特になかった状況であった。そのため、本事業を通して、コアメンバー間での情報の共有や各機関それぞれの特徴や強みを活かしてつなぐ、都市型の支援機関連携による中小企業支援の体制を目指した。それぞれが自立した活動を行っているが、中核人材確保支援に向けて、それぞれの特徴を生かして、相互にメリットがあり、社会的意義のある連携体を目指す。



I. 地域ネットワークの形成

・ディスカッション結果等の詳細：

コアメンバーの現状の実施内容は以下の通り。支援機関毎において、支援内容や幅も異なっている。それぞれの特性に応じた参加メリットの違いがある。

○東京商工会議所／（公財）東京都中小企業振興公社／東京都よろず支援拠点においては、自前でコンサルタントも用意し、企業訪問を行うなど支援を積極的に行っている。

○（一社）東京中小企業家同友会／（一社）東京経営者協会／東京都中小企業団体中央会／全国油脂事業協同組合連合会においては、会員企業へのメールマガジンを通じた、情報提供やセミナーを実施。

○東京中小企業投資育成株式会社／（一社）東京都信用金庫協会／興産信用金庫は、金融という特性上人材支援よりは融資や投資がメインとなっている。しかし、最近は人材に関する相談も経営者との間でも多く挙がるため、人材支援の必要性も強く感じている様子である。

①（一社）東京経営者協会	- 経営者協会として、直接採用イベントや紹介はしていない。 - 実施内容としては、新卒関連が主。企業と大学関係者の名刺交換会、大学での出前講義、産学交流会を実施。
②東京商工会議所	- 新卒、ミドル・シニア、若手、外国人材等幅広い支援を実施。 - 新卒：キャリア教育、インターン促進、高校も含めた出前授業、採用支援としては、経営者協会さん同様、名刺交換を実施。 - ミドル・シニア：企業から求人票をもらって、再就職会社へ提供。橋渡しをしている。課題としてはマッチング件数の伸び悩み。（50代以上）
③（一社）東京中小企業家同友会	- 採用対象としては、主には、新卒 - 新卒では、合説、業界研究会、学校と企業との懇談会社長弟子入りインターン、社長と語る会、出前授業を実施。 - 全国の同友会とともに、会員事業と学生のマッチングサイトjobwayを運営。
④東京中小企業投資育成株式会社	- 中堅企業に特化した採用求人サイトの運営、人材関連の採用セミナー（中小企業のための採用の心得、若手社員の定着、外国人材の採用方法等）を実施 - 大学のゼミと連携も進めている。（経営者懇談会等）
⑤全国油脂事業協同組合連合会	厚生労働省委託事業「就職氷河期世代の方向けの短期資格等習得コース事業」正規雇用就職希望者向け廃食用油リサイクル業界人材発掘プロジェクトを実施。次世代リーダーの育成を推進していきたい。

⑥（一社）東京都信用金庫協会	東京都内23の信用金庫を会員として、業界全体で事業に取り組んでいる。事業の主は、新現役交流会の推進。毎年、10の信用金庫が大企業OBと中小企業とマッチングを行っている。
⑦（公財）東京都中小企業振興公社	- 人材育成（知財人材の育成、経営者を支える人材等）、社内体制の整備などの支援、インターンシップの仲介や迎える場合の注意点等アドバイス。 - 経営力向上のために人材定着・戦力化、組織活性化を目指す企業の取り組みをセミナー・専門家派遣して支援する人材ナビゲーター事業を実施。 ※人材ナビゲーターの実施内容：人材の定着、組織化、育成計画、定着組織活性化の支援。月に1回程度、人材ナビゲーターが企業へ訪問
⑧東京都中小企業団体中央会	- 無料職業紹介事業：支援対象が団体のため、団体向けの職業紹介 - 人材育成のセミナーや生産性向上支援、事業継承（東京都事業）。採用した人材を確保維持していくかに重きを置いている。 - 中小・小規模事業者が求める即戦力人材が、中々採用できないことが傘下団体から上がっている課題としてある。
⑨東京都よろず支援拠点	- 全国都道府県に中小・小規模事業者・創業者の経営相談窓口として設置している機関。起業相談、事業承継や人材関連等様々な相談に対応。 - 人材対策コーディネーターを設置し、出張相談等にも対応
⑩興産信用金庫	人材がどうしても必要かを明確化させた上での採用を経営者に理解して頂く試みとして、東京商工会議所と連携した人材とマッチングを実施。

I. 地域ネットワークの形成

・コアメンバーの本取り組みに対する声や意見（一部抜粋）：

ー本事業をきっかけにしながら、自機関で弱みとなってることを補い、会員企業への良い支援につなげていきたい。特に教育機関開拓等

ー研修会を通じたコンテンツの共有はありがたい

ー金融機関の営業担当者へ経営者からの人材要望は上がってくるが、まだまだWebの人材サイト紹介に留まっている状況。東京都や国の人材支援の案内等の情報共有はぜひ積極的にしてほしい

ー東京都内の中小企業であれば、当機関は支援可能である。しかし、まだまだ当機関を知らない企業も多いので、NWを通して少しでも当機関のサービスを利用する企業が増えてくれることを期待している

3. その他、NW形成において直面した課題・対応・工夫した点など

コアメンバーでも、5STEPすべてを自機関内で完結することができる支援機関とそうでない支援機関があるため、本事業における委員会や研修会において、自機関が他機関と連携したいこと（受動的）、自機関が他機関と連携できること（能動的）をそれぞれ挙げていただき、相互協力の方向性を示し、会員企業への支援能力向上を目指した。

実際に、本事業内で出た意見としては右図の通り。

互いに会員企業を抱えていることもあるため、広報関連の連携については可能との意見がある。また、専門家のコーディネートやコンテンツの共有などで連携していきたいとの意見もあった。

一方で、専門家の派遣や教育機関の紹介などで連携できるとの意見もあり、事業を通してわかった、実施機関毎に現時点での人材支援状況が異なる課題については、機関同士の相互連携により、少しずつ解消できていると考えている。

相互連携として、事業終了後においても情報共有や相談を本事業参画の支援機関同士で取れるようなツールを事務局が用意すること、本事業参画の支援機関との連携会議の実施を予定している。

【他機関と連携したいこと（受動的）】

- イベントでの連携・集客など
：企業・参加者両方への周知広報
- 人材紹介等を含めた中核人材情報等の共有
- 研修・セミナーなどの企業が求める
コンテンツの情報共有
- アライアンス、新事業創出などのコーディネート

【他機関と連携できること（能動的）】

- 会員企業へのイベント周知、情報提供
- 組織活性化や知財等にお悩みの企業へ専門家を派遣可能
- 中堅企業の現場見学等の紹介が可能
- 学校など教育機関との連携を共同で行う

Ⅱ．担い手の育成

Ⅱ. 担い手育成

1. 全体の方針・プログラムの流れ

・全体の方針

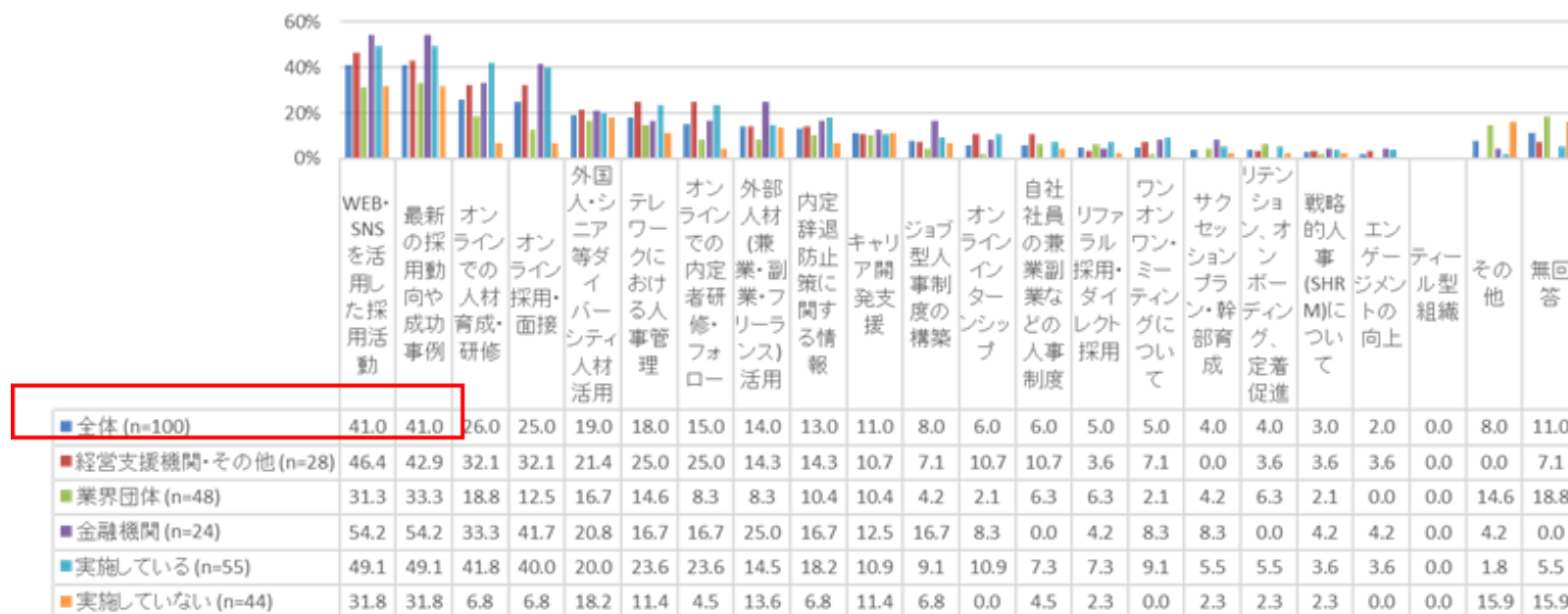
コアメンバー毎に支援能力に差はあるものの、会員企業への能動的な支援につなげていくために5STEPの基礎を核とし、10機関への全3回の研修会、東京都内の全支援機関向けに全2回のオープンセミナーを開催。

プログラム構成においては、5STEPのみならず、本事業にて実施した東京都内の経営支援機関向けアンケート調査結果（下記参照）を踏まえ、支援機関が求めている内容も踏まえた。

アンケートから抽出されたテーマは、「WEB・SNSを活用した採用活動（41.0%）」「最新の採用動向や成功事例（41.0%）」の2項目に加えて、オンラインでの手法について、ダイバーシティについてなどが高い関心を得ている。

本事業における担い手の育成については、今後のネットワーク化を睨んで各機関の関心が高いテーマを中心に取り上げていくこととした。近年大きく進化している採用手法をキャッチアップすることは、都市部企業にとって他社に劣り、負けなための大きなテーマである。そのため、5STEPでの基本的な採用組み立てと併せて、それらを中心とした担い手の育成を意識して取り組んだ。

■ 関心のある人材関係のテーマ・情報（全体／複数回答）



Ⅱ. 担い手育成

1. 全体の方針・プログラムの流れ

・座学研修の考え方

座学ではアンケートにより支援機関の活動等を把握した上で、採用における基本的なスキル・ノウハウを身につけるために、5STEPの理解に始まる採用活動への本質的な取り組みや、オンライン採用、ダイレクトリクルーティング、ダイバーシティ採用などの新たなテーマにおける情報やノウハウの提供を中心に実施した。

オンライン採用はコロナ以前から先進的な中小企業やベンチャー企業で行われていたが、コロナ禍により一気に進化した。それにより多くの企業が面接や企業説明などをオンラインで行うようになってきたが、中核人材の確保についても同様であり、そういった最新状況の理解なくして都内会員中小企業に満足な支援は難しいと考えられる。近年進化したダイレクトリクルーティングも同じ文脈で語ることができる、令和における新たな採用手法であり、今後は主流になっていくものとなる。ゆえに、支援機関がまずは十分に理解すべきテーマであり、それを体系立てて伝えることを本研修では目指した。

加えて本研修では、採用後の定着育成まで踏み込んだ企業支援の重要性を鑑みて、採用後の人材定着育成策についても取り上げた。採用のゴールは入社させることではなく、入社した後に定着して活躍してもらって初めて成功と言える。それにより中小企業が、自社で必要な中核人材の心の確保につながると考える。

・座学研修の実施方法

当社が本事業に関わるパートの講師を担うことと併せて、外部の識者などの講師を招いての講義を行った。当社で担う部分は主に5STEPの理解促進や、採用の新たな進化全体の説明などであり、外部講師には、その中でさらに重要なテーマの具体的な解説や、採用後の定着育成についての研修を依頼した。

・企業支援の役割

個別企業支援（OJT）では、会員の中小企業に対してコンサルタンと同行・同席することにより、企業の課題に対していかに解決策を実施していくかを体験してもらう。研修で理論を知り、OJTでその説明方法や提案方法を知る、流れで組み立てている。

オンライン採用のステップ

採用ステップの流れはほぼ同じで、オンラインを活用して実施
全体的に活用する、部分的に活用するというパターンあり

採用ステップ	オンラインでの実施項目
1.採用準備	採用ニーズの把握、現場ヒアリング、採用目標の設定、 オンライン活用のインフラ整備など
2.採用戦略立案	採用目標を達成するための採用戦略立案、オンラインの活用 戦略とツール準備、スタッフの教育など
集める 3.情報提供・エントリー	インターネット、SNS、オウンドメディア等の情報提供、 ホームページ、ランディングページによる受付
惹きつける 4.人的接触・会社説明会	オンライン説明会（オンデマンド型、ライブ型）の実施、 オンラインリクルーター（単独、グループ）の活動
選ぶ 5.面接・選考	オンライン選考試験の実施（自社開催、他社委託）、 オンライン面接（単独、グループの実施）
決める 6.内定・フォロー	人事・リクルーターのオンラインフォロー活動、内定者の オンライングループ化、オンラインイベントの実施など

Ⅱ. 担い手育成

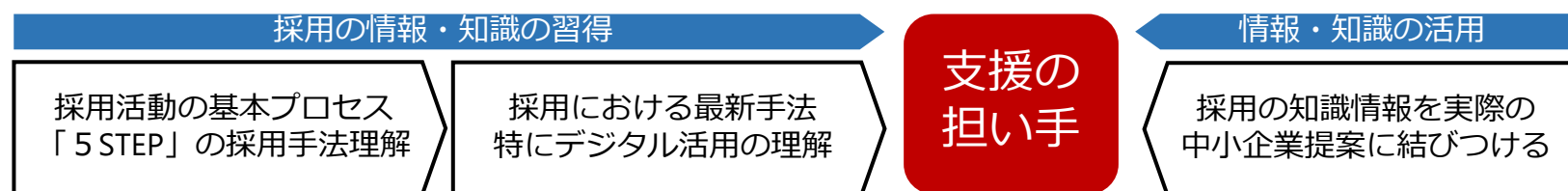
1. 全体の方針・プログラムの流れ

- ・担い手候補の概要（担い手に必要な能力）

中小企業の中核人材確保に向けた支援の担い手に必要な能力としては、まずは知識として大きく分けて基本をしっかりと理解すること、最新の状況を知り対応することである。それはどちらも重要な要素であるため、しっかりと理解することが必要。

そのうえで、知識を本事業で行う個別企業支援（OJT）や、個別アドバイスで活かせるような実践力が重要となる。実践力については知識を身に着けた上で、ケース・スタディを行うことで、実際に知識を活かすことを考える体験をしてもらうことと、個別企業支援（OJT）における同行・同席により体験してもらうこととした。それにより、知り得た知識の実践での活かし方をイメージしてもらえる。

研修会（及びオープンセミナー）での知識取得と、ケース・スタディやOJTへの参加を通じて得た、中核人材確保・育成に関しての最新の知識・情報及び具体的活用法を、会員などの中小企業へ提供でき、企業の中核人材確保に寄与できる人材を育成して、中小企業支援の担い手として、各支援機関で役立てて頂くことを想定している。



- ・実施プログラムとの関係性

コアメンバー毎に、それぞれ特徴ある活動を行っており、本研修等で知識や情報を得ることの意味合いは若干違ってくる。どちらかというとセミナーやイベントなどを中心に行っている機関では、そのためのプランニングや講師手配などに活用する。情報提供を中心に行っている機関では、そのコンテンツの作成のために活用する。そして、個別支援まで行っている機関では、人材確保支援というテーマでの個別支援強化に取り入れていくことを想定している。

上記のように「情報／知識の習得」と「その活用」という点から、中核人材の採用／活用を知ること、各機関が実施する支援の様々な企画が、より充実・進化していくことを目指して担い手育成を実施していく。

Ⅱ. 担い手育成（座学研修）

2. 座学における特色・工夫

<研修会・オープンセミナー 実施内容詳細>

研修会	目的	プログラム内容（一部抜粋）
第一回	5 STEPスキームの理解と調査結果共有にて、現在経営支援の現状・課題を把握。ケーススタディを通し、企業からの課題に対し、どのように解決に導いていくかの支援事例の提供を行う。	・ 中小企業支援機関向け人材確保・育成等支援に関する調査結果の共有 ・ 中核人材採用最前線 ―中核人材確保の5STEP スキームの理解とコロナ禍におけるオンライン採用・面接について― ・ 中小企業への人材採用・育成等の支援における、ケーススタディ
第二回	中核人材採用において、参画される支援機関の多くが課題に感じている採用における広報手法を講師から学び、支援に役立てる。	・ オンラインでの中核人材採用広報手法（講演） ・ ワークショップ 本事業終了後における継続的なネットワーク形成
第三回	中核人材の定着・育成マネジメントを学ぶことで、5STEPそれぞれの具体的な支援方法を網羅し、会員企業へ効果的な支援ができることを目指す。	・ 中小企業の中核人材定着・育成のためのマネジメント（講演） ・ ワークショップ 事業実施後の支援機関の連携について
オープンセミナー	目的	プログラム内容（一部抜粋）
第一回	都内経営支援機関全般に向けて、5STEPスキームを中心とした、支援の一助となるようなノウハウの提供を行う。	・ 中小企業支援機関向け人材確保・育成等支援に関する調査結果 ・ 「コロナ禍におけるWEB・SNSを活用した中核人材採用手法」 ・ ゲスト講演「人材採用・活用における最新情報 そしてコロナ禍の中でのこれからの展開について」
第二回	これからの時代に向けた、支援のあり方やトピックを紹介することでよりよい会員企業支援に役立てていく。	・ 中小企業に今後求められる人事制度／組織改革 ・ アフターコロナで変わる人事&本事業のこれから

Ⅱ. 担い手育成（座学研修）

2. 座学における特色・工夫

・能力育成において効果的だったこと

-第一回研修会にて実施した、中小企業への人材採用・育成等の支援におけるケーススタディが効果的であった。ケーススタディは多くのビジネススクールなどで取り入れられている実績があり、実践的で定評のある手法である。それによりこれまで個別支援を実施したことのない、もしくは実施しているが支援が外部任せの機関にとっては、企業の悩みに対してどのように考え、より良いアドバイスに導くかを具体的に考える機会になった。他機関の方の回答内容等が非常に参考になったとの声も多かった。ケーススタディが担い手育成の事前学習の位置づけとなったことで、その後の担い手育成の実施についても、専門家にのみ頼ること無く、支援機関からの直接アドバイスも積極的に発言できるように促した。中小企業支援の担い手には、直接アドバイス等を行う専門性ある人材と、その企画立案や専門家を活用するプランニングを行う人材が必要と考える。

<ケーススタディ詳細>

以下資料のように、事務局側で架空の社長からヒアリングした課題を記した資料を用意し、参画している支援機関に対してどのようにアドバイスするか検討頂いた。検討後、発表をいただき、その後弊社コンサルタントからコメントをする形をとった。

<ケーススタディ 配布資料（一部）>

ケーススタディ用資料

工場の産業用機器（圧縮機）の販売・設置・メンテナンスをしている Q 社。鉄鋼、自動車、化学薬品などの産業用機器（圧縮機）を扱い、導入からアフターケアまでトータルサポートを行う。1980 年に創立され、60 年の歴史をもつ。現在の代表は、創立者の弟となる 3 代目社長の A 社長（48 歳）、2018 年に代表に就任して 2 年が経過している。女性初の社長となる A 社長は、子育てをしながら社長に就任した。大手メーカーの特約店として、関東圏の 3 社のうちの 1 社であり、全国に 200 店の越える販売店の中での上位 10 位に入る。

資本金は 5,000 万円。従業員は 40 名。年商は 20 億円、利益は 1 億円程度。ここ 5～6 年は横ばいであるものの安定した売上・利益を維持している。顧客との関係は良好で、定期的なメンテナンス対応により、顧客との継続的な関係性を保っている。ただし、今後は業界内での他社競争の激化の進む可能性が高く、将来的に大きな増益は現実的には見込めない。そのため、周辺機器の受注促進や IoT 実装による既存顧客の囲い込みなどをテーマに取り組んでいる。また関連設備のメンテナンスや設置工事の受注を増やしていきたいと考えている。A 社長は就任後、元々 IT 企業に努めていた経験もあることから IT に強いこともあり、勤怠システムの導入など、社内の IT 化に力をつけてきた。社内の生産性向上には一定の成果を上げてきているが、一方で、人事に関する知識はそれほど持っていない。

従業員の平均年齢は 40 歳。先代社長の退任と合わせて、昔ながら幹部が定年退職したこともあり、従業員の若返りが急速に進んでいる。そのため、幹部と若手の間の中間が減少しており、次世代幹部候補がいない状況で、人材構成にアンバランスを感じている。新卒採用は、30 年系の大学・専門学校との連携により安定的に新卒を確保できており、2 年に 1 回程度、2 名採用している。同期をつくるほうが離職率を下げられるため、必ず 2 名同時採用としている。ただし大学・専門学校との連携以外のチャネルはいまのところないというのが悩みでもある。職歴・配属先が決まった状態でスタートするため、部署によっては、仕事が個人しやすい傾向がある。営業も顧客を固定化しやすい。中途採用はなかなかできておらず、特に技術職の採用はここ数年一人もできていない状況。一応、ハローワークには求人を出している。

るので、中核人材採用（特に営業）を強化したい」「数年間、採用できていない技術者の採用をなんとかしたい」「今後、会社を成長させていく上で、人材施策で何か必要なのかアドバイスがほしい」とのこと。

T 氏が A 社長に事業課題について伺うと、産業用機械の販売については、国内大手メーカーの特約店としてトップ 3 であるという安定した基盤があるものの、今後、激しく変わる環境変化の中で、会社を成長させていくためには、いまの延長線上のままではダメだと考えており、新しい挑戦をしていかなければならないと考えている。

そのためには、既存顧客の継続・維持だけでなく、取引額を上げていく必要がある。その一つとして、埼玉に新しい営業拠点を設けることを考えている。現在、埼玉にエンジニアが駐在する拠点があるが、そこに営業所を併設して、営業とエンジニアが一体となって、埼玉の中小企業の工場との取引額をいきたいと考えている。

顧客となる工場に対して、営業とエンジニアが一体になることで、よりスピーディーに顧客のニーズをキャッチし対応できるようになる。特に産業機械のメンテナンスについては、既存顧客からの受注を増やす重要な機会なのでそのチャンスを逃さないと考えており、営業とエンジニアの連携は重要であると考えている。

また、既存製品の販売だけでなく、横ばいになってしまっているので、既存製品だけでなく、新規製品の提案も増やしていきたいと考えており、そのためには顧客が多い埼玉での積極的な稼働を模索している。それが可能である、優秀な中核となる営業人材がほしいと思っている。

T 氏が、「優秀な人材というのはどんな人材ですか」というと、A 社長は「主体的でチャレンジ精神があり、コミュニケーション力がある、良い人」「中核的に存在する営業だけでなく、圧縮機設置工事に関わる技術者もほしい」とのこと。

また、T 氏は社内の組織風土について伺ったところ、A 社長はいわく、とても仲よく和気あいあいとしていて社長も、半年に一回、1 on 1 で個別面談をしているとのこと。一方で、ややめまろ感も感じられており、緊張の足りない点についてはこれといったのは認めたくないと思っている。優秀な若手が一人前になった次のステップを目指して転職してしまうのも課題に感じている。とのこと。上昇志向があまりリダーシップを発揮する中堅層がいないのも、今後の会社の幹部候補不足を懸念している。

・あなたが T 氏なら、A 社長に今後、どんな情報をヒアリングし、どんなコンサルティングを行いますでしょうか？

<コンサル例として配布した資料（一部）>

コンサルティングの例

Q 今後、どれくらいの時間軸で、どれくらいの年商を目指すのか？

A 3～5 年で、20 億を 35 億にするのか、40 億を目指すのか。それによって、新領域を伸ばすのか、既存領域を伸ばすのか、大きな戦略を決める必要があることを伝え、検討していただく。

Q 新しく代表に就任した A 社長が考える会社のビジョン、事業戦略、方向性、などを頭の中にもつだけでなく、言語化・可視化し、社内に広くアウトプットすることで社員に理解してもらうことの重要性を伝える。実際に検討していただき、一枚の紙にまとめていただく。

Q 事業の勝ちパターンを考えた際に、必要な人材の優先順位の明確化が必要であること。どんな人材が必要なのか、その人材の知識・スキル・マインド・経験・価値観・特性を具体的に考える必要があることを伝え、検討いただく。

Q 現在の社内の人材キャリアマップの作成し、明確化に伸ばしたい人材領域や、短期的・長期的に育成したい人材領域、外部人材活用したい領域、現状足りていない人材領域などを精査する。

Q 埼玉拠点に必要な営業はどんな営業なのかを問うと、営業ができるだけでなく、メンテナンスもあたる人材であることが判明。メンテナンスのことがあつたこと、営業の顧客ニーズ対応やスピードもあつた。そんな営業人材を確保するには、①メンテナンスもできるハイブリッド型の営業人材を採用する、②メンテナンスもできるハイブリッド型の営業人材を社内で育てる、③の選択肢が考えられる。しかし、①は難易度が高いので、②で、社内の営業人材にメンテナンスに関する研修を行い、育成する方が現実的である可能性が高い旨もアドバイス。採用活動自体は続けるものの、社内人材育成も取り組むこととなる。

Q 新製品の販売については、新製品を販売するためにどんな営業人材に向いているのか、というのを改めて言語化することの必要性をアドバイス。どんな知識・経験・スキルが求められるかを整理・言語化して、それを元に中核人材採用活動を行っていく。

※本資料はあくまでも参考であり、実際のコンサルティングの内容は、個別の状況に応じて異なります。

Ⅱ. 担い手育成

3. 企業支援の実践における特色・工夫

・概要：1～2回程度の支援とする。企業支援実施前に、支援機関側に事前ヒアリングシート入力や口頭やメールにて事務局へ報告を依頼し、支援機関側が企業の現状・課題を整理できるようにした。

・支援方法：事前ヒアリングシートやヒアリングに基づき、コンサルタントがアドバイス等をしていくが、所々において支援機関側からの意見を求め、提案を頂くようにした。また、支援終了後、コンサルタントから支援機関（担い手）へ今後の支援のポイントをアドバイスする時間を個別に設けた。

<事前ヒアリングシート（一部抜粋）>

事前ヒアリングシート	
記入日： 年 月 日	
記入者：	
企業情報	【会社名】 【住所】 【業種】 【従業員数】 【ご担当者】
1.相談を希望する企業の人材確保、育成等に関する現状や課題等	
2.コンサルタントへ相談したい内容	
3.経営支援機関からのコメント	
その他	

支援機関（担い手）が企業の現状課題を上手くヒアリングできているかを確認する意味を込め、事前ヒアリングシートの記入を依頼した。（支援機関によってはヒアリングシートの記入ではなく、口頭やメールにて事務局へ報告の場合もあり）

<コンサルタント ヒアリング報告書（一部抜粋）>

コンサル実施報告書	
記入日： 年 月 日	
記入者：	
企業情報	【会社名】 【住所】 【業種】 【従業員数】 【ご担当者】
1.相談内容	
2.コンサル実施内容	
3.経営支援機関へのアドバイス	
その他	

コンサルタントの報告書については、企業へのアドバイス内容のみならず、支援機関（担い手）の今後の支援方法についてのヒントも記載するようにし、今後企業支援を支援機関（担い手）が実施する際に、振り返りができるようにした。

Ⅱ. 担い手育成

・能力育成において効果的であった点：（受講者の声）

ーこれまで資金面での支援が中心であった支援機関では今回の企業支援の実践を通して、研修会等を通じて得られた、人材確保・育成に関しての知識を早速企業支援で役立てることができた。座学のみでは得られない、実践の場での支援のあり方を学び、今後の支援でも人材確保・育成観点をしっかりと捉えていきたい。

ーフレームを知るだけでなく、それを活用して中小企業の個別支援をする上では、まずは徹底したヒアリングが重要であることが理解できた。フレームは理解できたものの、それを実際の中小企業における活用促進につなげるには、専門性の高いコンサルタントなどが必要と感じた。

ー企業の課題は採用効果から定着・育成まで多岐にわたり、それを解決するためには5 STEPの流れをしっかりとおこなうことが、全体的に課題を解決できる可能性があることがわかった。しかしそれを実行するには、さらに企業に対して働きかけを継続する必要があるそう。

ー5 STEPや採用の最新手法を導入することが重要なことは理解できたが、中小企業がそれを自力で実施するのは難しいと思える。そのためどのような支援が必要かは、今後さらに検討していく必要がある。人材面での会員企業支援が重要なのは近年の社会動向で感じていたが、今後はさらに具体的に進めたい。

・プログラムの内容に関する今後の改善点や新企画について

受講者の声や機関の参加状況などから、今後の改善点については以下のように考える。

- ①5STEPの理解促進のためには、実際の活用してうまく行った企業の事例やその経営者をゲストにした講座などがあるとよい。
- ②各機関のニーズに合わせた企画の用意、個別支援を行っていない機関へのOJTは会員企業向けイベントや研修会などが効果的。
- ③支援機関では人事異動などで育成された人が変わるケースがあるので、動画などオンデマンドで研修が受けられるとよい。

4. 育成到達度の評価

・評価方法:5STEPに基づいた育成達成度評価を作成。

今年度は参画機関の人材支援の理解を目的とした評価内容とした。

評価の運用については、OJTを実施した機関については、対応したコンサルタントが実施する予定。OJT未実施機関については、機関へのヒアリングを実施し、評価をする想定。

	内容	自己評価	事務局
1	(STEP1) 経営課題を見つめ直す 経営課題・事業課題の重要性や整理のポイントを理解しているか	2	1
2	(STEP2) 経営課題を解決するための方策の検討 経営課題を踏まえ、経営戦略を確認して、企業の魅力を引き出し、魅力を最大限引き出し発信するための方策を理解しているか	2	1
3	(STEP3) 求人像や人材調達方法の明確化 会員企業が求人等を実施する際に、前提として求人者の必要性の検討や、求める人材像の明確化、多様な調達方法の把握など、適切な支援方法を理解しているか	2	1
4	(STEP4) 求人・採用／登用育成 多様な採用方法、変化する採用手法、効果的な採用戦略立案について理解しているか	2	1
5	(STEP5) 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ 社会人基礎力などの能力判定、採用した人材を定着させて育成するためのポイントについて理解しているか	2	1

凡例：

- 1.理解した
- 2.まあまあ理解した
- 3.あまり理解出来なかった
- 4.全く理解出来なかった

II. 担い手育成

5. その他、担い手育成において直面した課題・対応・工夫した点など

・支援機関の構造の違いへの対応

コアメンバーの中には、基本的な構造の違いも認められた。傘下に直接会員企業をもつ機関と、傘下は組合や信用金庫などの上部組織と同じように傘下の会員企業を持つ下部組織である機関の、2種類の組織構造があった。前者のような支援機関であれば、直接会員企業に対しての支援の手法や企画を行うことができるので、本事業の狙いとする担い手になりやすい。

しかし後者のような構造での機関においては、上部組織である支援機関は直接企業に対応するわけではないので、下部組織に対する事務局的な動きに留まってしまう現状が見えてきた。例えば今回の参加支援機関では、以下のようなケースが見られた。（下図の赤字の機関）

①東京商工会議所

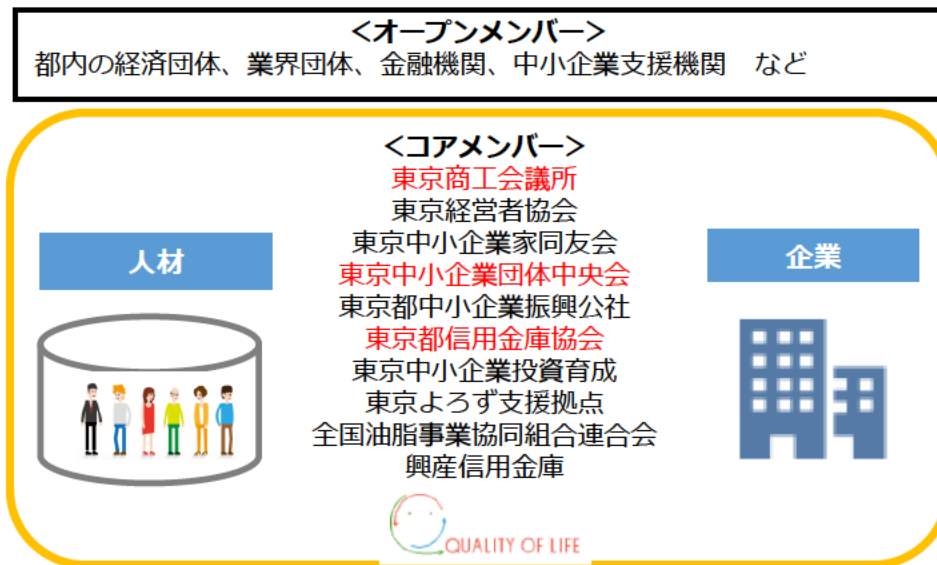
本体の他にも23区それぞれに2、3の支部があり、多くの会員企業を支部が抱えており、企業支援の活動もそれぞれ行っている。そのため、効果的な中小企業支援を実施するためには、支部との連携ということも視野に入れる必要がある。（例えば世田谷区の人口は94万人で、和歌山、佐賀、山梨、福井、徳島、高知、島根、鳥取より多い規模）

②東京中小企業団体中央会

会員は企業ではなく各地域や業界の組合などであり、傘下の各組合が企業を会員としている組織体。今回はその傘下にある組織の一つである、全国油脂事業協同組合連合会にも参加してもらっている。

③東京都信用金庫協会

都内信用金庫を会員に抱える組織であり、各信用金庫がクライアントの中小企業の人材支援を行うという構図になる。今回はその傘下にある興産信用金庫にも参加してもらっている。



本事業での活動の裾野を広げていくためには、事務局的な機能の推進のみならず、下部組織ひいては下部組織から先にある会員企業を見据えた、人材確保・育成についての情報・ノウハウ共有や会員企業への個々の支援が必要になってくる。そのために今回は途中から、全国油脂事業協同組合連合会、興産信用金庫にも参加してもらうことにより、その先の中小企業に対する直接支援の機会ができた。本事業で実施した、各下部組織の支援力を高めるような各種サポート活動（研修会における情報・ノウハウ共有、個別企業支援等）が有効と思われる。

今後はそういうケースの対応として、今回のように下部組織にネットワークに加わってもらうことが効果的と考えるが、それだけでなく上部組織に対して下部組織の中核人材確保支援の担い手育成などの機能を担ってもらうという方向性もある。

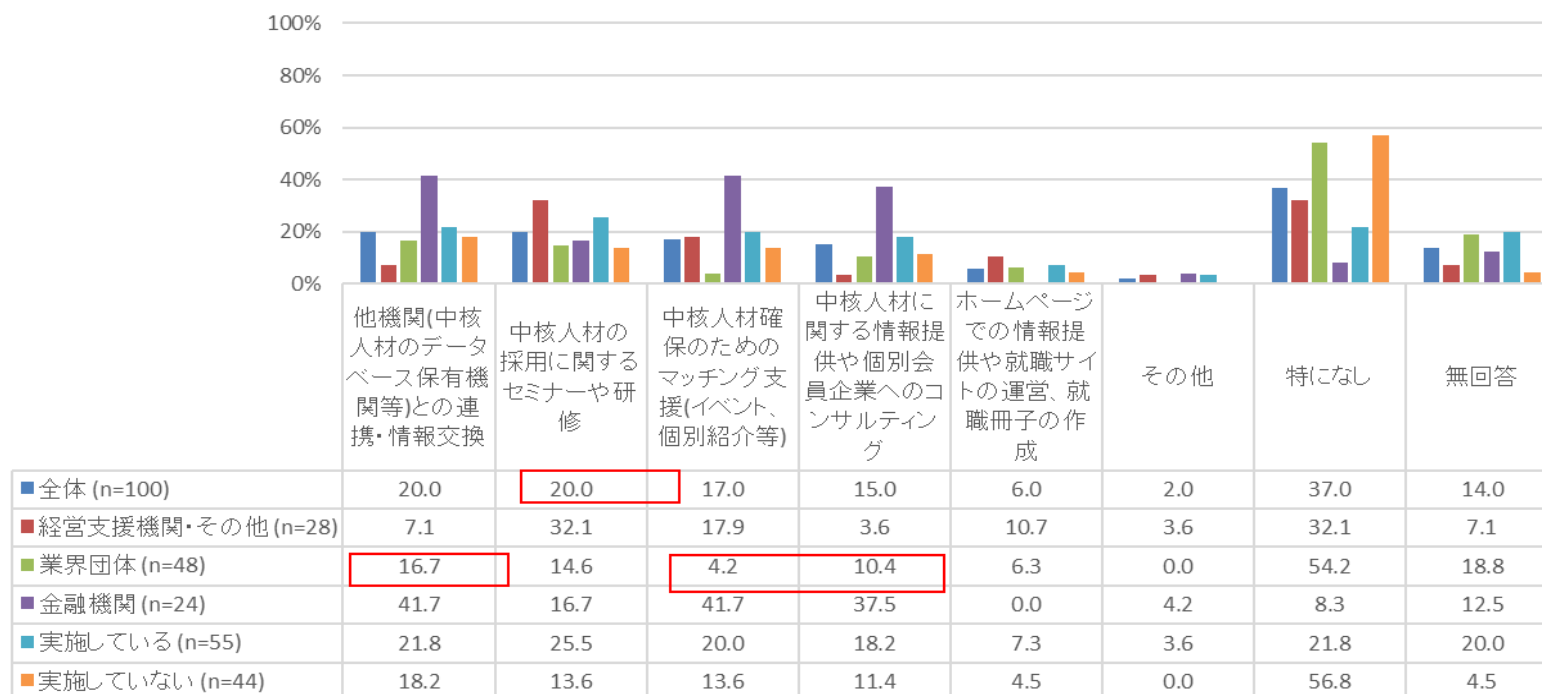
Ⅱ. 担い手育成

5. その他、担い手育成において直面した課題・対応・工夫した点など

・各機関のニーズに合わせた展開

本事業を行う上で、各機関のニーズにも配慮した展開が効果的と考える。そのためには、各機関からの意見を直接企画に活かすことと併せて、本事業にて開始当初に実施した、東京都内の経営支援機関向けアンケート調査を参考にする。その中の設問で今後行いたい中核人材の確保支援として、「他機関(中核人材のデータベース保有機関等)との連携・情報交換」、「中核人材の採用に関するセミナーや研修」、「中核人材確保のためのマッチング支援」、「中核人材に関する情報提供や個別会員企業へのコンサルティング」などに同じくらいのニーズが有ることがわかった。この傾向からは、各機関ともできるだけ会員企業に実質的な効果をもたらすことができる支援を望んでいることが感じられる。そのために5 STEPのフレームを理解すると同時に、その活用 の具体策や、それを会員企業にしっかりと伝える事ができるように、研修、ケース・スタディ、OJT、オープンセミナー等の支援などを組み合わせて実施した。

■ 今後行いたい人材確保支援(a. 中核人材) (全体／複数回答)



Ⅲ. 今後に向けた取組

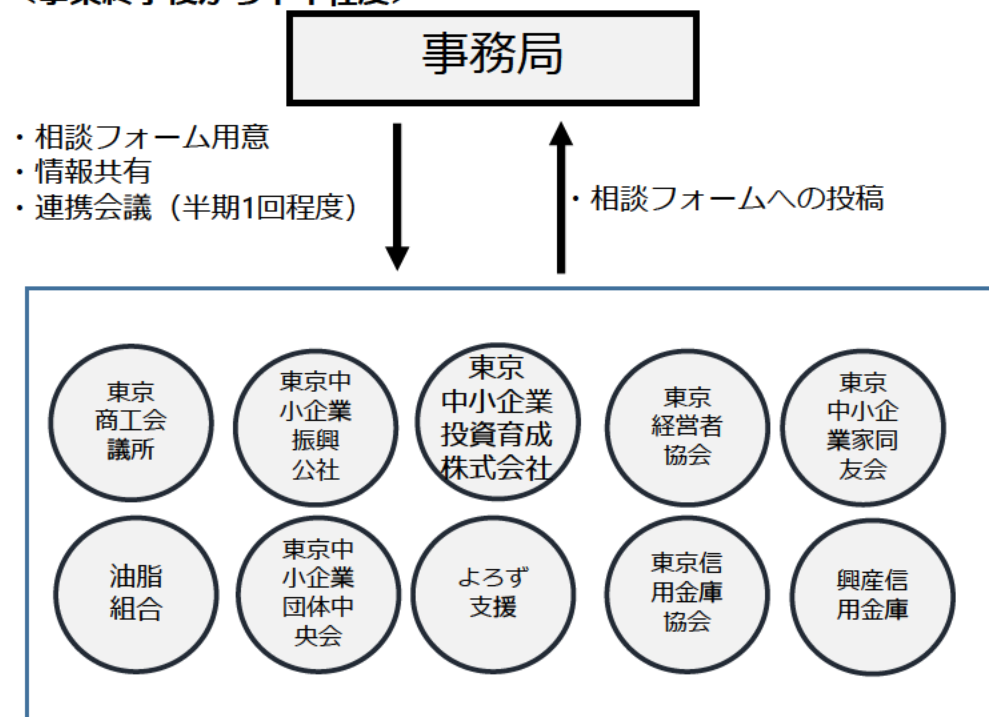
Ⅲ. 今後に向けた取組

1. 地域でこの取組が持続していくための取組・工夫(役割分担など)

・ 事業終了後の自立化へ向けた動きは以下の通り（コアメンバーへのオーソライズも実施済）

- ①委員会参加機関が自由に投稿できるフォーム（googleフォームを想定）をつくり、相談したい内容を入力すれば、他の機関が確認できる仕組み。（運用当初は事務局が情報を取りまとめ、月に1回程度コアメンバーへ共有する想定）
- ② ①の共有時に事務局から企業が求める情報（公共事業等における面接会やセミナー等）の共有を行う
- ③意見・情報交換を目的とした連携会議の開催（半期に1回程度）と個別での対話による連携の推進。

<事業終了後から半年程度>



<一定期間後>

一定期間後には先述している3機関を中心に、参画機関が自主的に相互に連携を図っていくことを目指す。

