

中小企業庁 御中

令和 2 年度

中小企業庁「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）」  
実施報告書

令和 3 年 3 月 31 日

株式会社 YMFG ZONE プラニング

---



# 目次

<b>第1章. 事業概要</b>	<b>4</b>
1. 背景・目的	5
2. 実施内容	8
3. 実施体制	10
4. 実施スケジュール	11
<b>第2章. 地域ネットワークの形成</b>	<b>12</b>
1. 取組みの全体像	13
2. 連携体制構築に向けた	16
3. 参画機関の具体的な声、取組みにおけるキーマンについて	18
4. ブランチ事務局へのノウハウ移転の取組み	20
<b>第3章. 担い手の育成</b>	<b>23</b>
1. 全体の方針・プログラムの流れ	24
2. 個別プログラムの概要	30
3. 営業ツールの設計・制作	32
4. 座学の実施内容とその特色・工夫	38
5. 企業支援の実践(OJT)における実施内容とその特色・工夫	42
6. 育成到達度の評価	48
7. 担い手育成において直面した課題・対応	52
8. 担い手育成の仮説・取組み・検証結果	53
<b>第4章. 今後に向けた取組み</b>	<b>54</b>
1. 次年度以降の取組みに係る組織間の連携の姿や方向性	55
2. 地域内における連携の深堀、地域内外に亘る広域展開していくための取組・工夫	58
3. 今後に向けた具体的な活動予定	62

## 参考資料

営業ツール			
別紙 1	副業・兼業人材活用の手引き	別紙 2	事業戦略別人材要件ガイド
対話ツール			
別紙 3	ヒアリングシート	別紙 4	ディスカッションペーパー
担い手育成支援ツール			
別紙 5	フィードバックシート	別紙 6	育成到達度評価シート

## 第 1 章. 事業概要

# 第1章. 事業概要

## 1. 背景・目的

### (1) 概要

- 生産年齢人口が減少する中、人手不足は恒常化する問題である。中小企業では、経営者の高齢化に伴う事業承継の問題を含め、経営課題の上位に「人材の不足」が挙げられており、特に成長・拡大を志向する中小企業では、企業の持続的成長・発展や地域活性化に必要な付加価値創出を担う「中核人材」確保を戦略的に進めていくことが必要であり、経営支援機関等による経営支援～人材発掘支援～フォローアップのシームレスな支援が望まれる。
- 平成30年度より、経営支援機関と人材支援機関の連携による中核人材確保スキームの実証を行ってきたところであり、こうした取組がより広域かつ大規模に、面的に広がることを目的として、地域において複数の経営支援機関等による連携体（以下、「地域ネットワーク」という。）を形成し、経営支援機関等が個別あるいは連携して、効率的かつ効果的に中小企業の経営課題の明確化から人材確保等までの支援をシームレスに行えるよう、本事業では、経営支援機関等へのノウハウの提供を含めた仕組みづくりの実証を行った。

【ご参考】中小企業庁「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン(改訂版)」



## (2) 事業実施にあたり目指す姿

- 地域における中核人材確保支援体制の整備に向けて、多くの地域に根付いた経営支援機関の参画が求められることから、平成30年度・令和元年度中小企業庁「地域中小企業人材確保支援等事業」の実証機関としてノウハウを有するYMFG ZONE プランニングが主体となり“参画機関同士のノウハウ共有・連携強化の場”として、「Career Bank 研究会」を設置・運営してきた。
- 今年度においても、Career Bank 研究会では中小企業経営に一番身近な存在である地方銀行および信用金庫等を参画機関とした“金融機関モデル”として、参画機関同士のノウハウ共有を含めた仕組みづくりの実証や人材採用・確保の方策の検討を行う場として機能させていく。
- また、研究会における様々な活動を通じて、参画機関職員のスキルアップに取り組むとともに多様な働き方・人材活用の推進に取り組むことで、“持続的かつ平準的に質の高い人材確保支援ネットワーク”の構築を目指す。

## (3) 事業の特徴

### ①「Career Bank 研究会」の設置

経営支援機関の中で事業性評価の共通点を持ち、中小企業と信頼関係を構築している地域金融機関同士の連携により、地域の人材不足解消に向けた相互扶助型の連携体を形成し、円滑なノウハウ共有を可能にする。

### ②「担い手」の輩出とネットワーク化

YMFG ZONE プランニングが蓄積する新たな人材活用の実証ノウハウ・最新事例を参画機関に還元するとともに、中小企業の「ジョブの切り出し」が行える経営支援人材（担い手）の育成とネットワーク化に取り組むことで、地域における平準的に質の高い人材確保支援を可能にする。

### ③副業・兼業人材のテーマ設定

担い手育成にあたっては事業性評価活動の延長線として取組みやすい「副業・兼業人材の活用」をメインテーマとした研究会運営とすることで、参画機関に対して本業との連動化に資する育成プログラムの提供を試みた。

<コンセプトイメージ>



Career Bank  
研究会

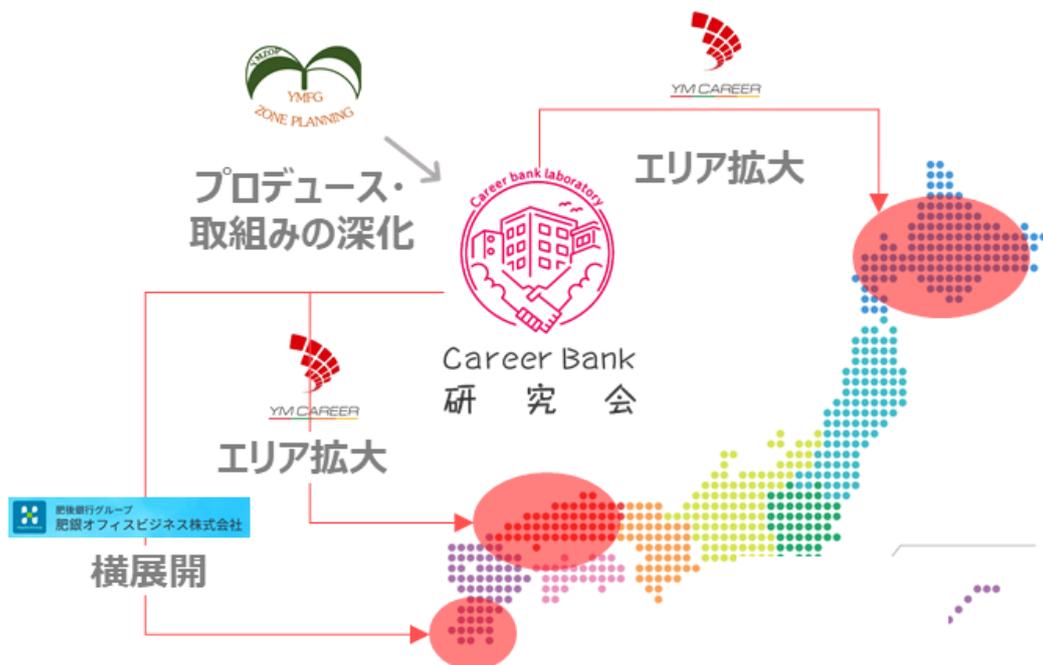
#### (4) ネットワーク強化・担い手育成に向けた事業のポイント

○令和元年度に山口県内を中心に活動した「Career Bank 研究会」について、令和2年度はより効果的な事業展開に向けて①エリア拡大、②横展開、③取組みの深化の3つの視点で活動を行った。

##### <効果的な事業展開に向けた3つの視点>

3つの視点	ポイント
①エリア拡大	中四国エリア、北海道エリア、南部九州エリアを対象にエリアを拡大するとともに、新たに9の参画機関をメンバーに迎え、計15の参画機関にてノウハウ・ナレッジ共有を実施した。
②研究会の横展開	YMFG ZONE プラニングが昨年度蓄積した運営ノウハウをもとに、南部九州エリアは「肥銀オフィスビジネス株式会社」が事務局となり、エリア内の参画機関を対象とした研究会運営を行うことで、本件取組みの自立化を前提とした横展開（エリア拡大）を行った。
③取組みの深化	持続的な担い手の育成および本業⇨人材紹介支援の連動化に向けて、今年度は「到達度」別に階層を分けた支援・サポートを行うとともに、地域金融機関が取り組む人材紹介支援サービスの高度化に向けて、参画機関共同で営業ツールの開発を行った。

##### <イメージ>



## 2. 実施内容

### (1) 地域ネットワークの形成

○地域の中小企業経営に最も身近な存在である地域金融機関が地域連携体を形成。それぞれの地域金融機関が効率的かつ効果的に中小企業の経営課題の明確化から人材確保等までの支援をシームレスに行えるよう Career Bank 研究会を設置・運営することで、広域で地域を横断した協働共栄の人材確保支援ネットワークを構築した。

#### <Career Bank 研究会の概要>

Career Bank 研究会	
活動期間	2020年9月上旬～2021年3月下旬
活動地域	(北海道エリア) 北海道 (中四国エリア) 山口県、広島県、島根県、愛媛県、北九州市(福岡県) (南部九州エリア) 熊本県、宮崎県、鹿児島県
事務局	(統括事務局) YMFG ZONE プランニング (ブランチ事務局) YM キャリア (ブランチ事務局) 肥銀オフィスビジネス
サポート機関	(アドバイザー) みずほ情報総研、SUSUME (運営等支援) 山口フィナンシャルグループ
参画機関	(地方銀行) 北海道の金融機関(非公表)、YM キャリア、山口銀行、もみじ銀行、山陰合同銀行、愛媛銀行、北九州銀行、肥銀オフィスビジネス、肥後銀行、宮崎銀行、宮銀ビジネスサービス、鹿児島銀行 (信用金庫) 萩山口信用金庫、東山口信用金庫、西中国信用金庫
研究会の役割 (Mission)	i) 多様な人材活用に関する <b>最新事例・ノウハウの共有の場</b> ii) <b>担い手の育成</b> と参画機関の <b>クオリティの平準化・高度化</b> iii) 地域の人材不足解消に向けて、 <b>共同の企画立案・施策実行を図る場</b> iv) 中小企業が抱える <b>ニーズの把握、情報の見える化の推進</b>

### (2) 担い手の育成

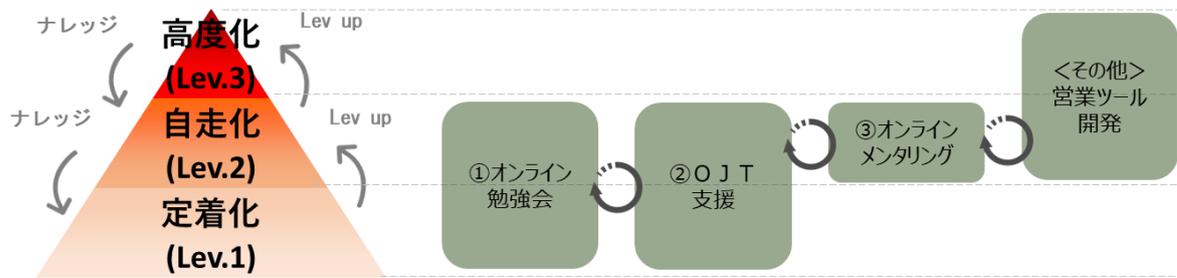
○「学んで終わり」ではなく「普通の営業活動で活用する(本業との連動化)」をキーワードに営業活動の延長線で活用できるノウハウ提供を実施した。また、担い手の育成の目的を、本業ビジネスとの連動化に焦点を置くことでプロダクトアウトの担い手育成支援ではなく、参画機関および参画者のニーズに応じた育成プログラムを提供した。

○また、抱えている課題や必要となる知見・ノウハウが参画する金融機関各々で異なることから、WEB会議システムを有効活用することで参画機関のステイタス(現在の到達度)に応じた個別の育成支援を実施した。具体的には、「①オンライン勉強会」「②OJT支援」「③オンラインメンタリング」を実施した。

### <担い手育成のイメージ>

参画目的	現在の到達度	免許	参画機関
高度化 (Lev.3)	本業として人材紹介支援を既に推進しておりビジネス化を含めたノウハウ提供が可能な水準。	有	地方銀行 2 機関
自走化 (Lev.2)	本業との連動化に向けて、人材紹介支援の取組みを加速化させていこうとしている。	有	地方銀行 10 機関
定着化 (Lev.1)	人材紹介の取組みを体系的に理解しているが、本業との連動化が進んでいない。	無	信用金庫 3 機関

### 到達度別の育成支援（イメージ）



### 3. 実施体制

#### <実施体制イメージ>





## 第2章. 地域ネットワークの形成

## 第2章. 地域ネットワークの形成

### 1. 取組みの全体像

#### (1) 「ネットワークへの参画」の定義

- ネットワークへの参画の定義については、【Career Bank 研究会（以下、研究会）への参画および、研究会の中で実施する「オンライン勉強会」等に参加すること】とした。
- なお、研究会の参画機関に対しては「オンライン勉強会」「OJT支援」「オンラインメンタリング」への参加を通じて人材紹介事業を強化していくために必要となるイロハの習得機会を提供した。

#### (2) ネットワークでどのようなことを実現していくか

- 研究会では、人材紹介支援に関する知見・スキルを高めるだけでなく、企業支援・人材紹介支援における課題点や悩みを共有することで、金融機関が取り組む人材紹介支援サービスの品質向上に向けた“集合知”としての機能（ネットワーク）の実現を目指した。

#### <理念・地域で目指している姿>

Career Bank 研究会	
理念	地域の人材不足解消
ビジョン	<b>集合知</b> を活用した金融機関の人材紹介機能の高度化
研究会 の役割 <b>(Mission)</b>	i) 多様な人材活用に関する <b>最新事例・ノウハウの共有の場</b> ii) <b>担い手の育成</b> と参画機関の <b>クオリティの平準化・高度化</b> iii) 地域の人材不足解消に向けて、 <b>共同の企画立案・施策実行を図る場</b> iv) 中小企業が抱える <b>ニーズの把握、情報の見える化の推進</b>

#### (3) K P Iについて

- 地域ネットワークの形成におけるK P I項目は「地域ネットワークへの参画機関数」として、参画機関数は目標12機関に設定した。
- 最終的な結果については、目標12機関に対して15機関（目標比+3機関）の参画機関数となった。
- 目標を上回った要因としては、参画機関への訴求力を高めるために「Career Bank 研究会」に明確なビジョン・ミッションを設定したことに加えて、当該ビジョン・ミッションを広く伝えるために、後述のプロジェクト活動を実施したことが大きな要因として考えられる。

#### <K P I>

実施事項	設定項目	令和元年度	令和2年度	
		実績	目標	結果
地域ネットワークの形成	地域ネットワークへの参画機関数	7機関	12機関	<b>15機関</b>

#### (4) 参画した経営支援機関

○研究会への参画した経営支援機関は以下の通り。北海道エリアから1機関、中四国エリアから9機関、南部九州エリアから5機関の計15機関が参画した。

##### <参画機関リスト>

エリア	参画機関
北海道エリア (1機関)	(北海道) 北海道の金融機関 (非公表)
中四国エリア (9機関)	(山口県) YMキャリア、山口銀行、萩山口信用金庫、東山口信用金庫、 西中国信用金庫 (広島県) もみじ銀行 (島根県) 山陰合同銀行 (愛媛県) 愛媛銀行 (福岡県) 北九州銀行
南部九州 エリア (5機関)	(熊本県) 肥銀オフィスビジネス、肥後銀行 (宮崎県) 宮崎銀行、宮銀ビジネスサービス (鹿児島県) 鹿児島銀行

##### <参画機関別の参加者リスト>

	参画機関	役職
地方銀行	北海道の金融機関 (非公表)	ディレクター
	YMキャリア (山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行)	代表取締役
		係長
	山陰合同銀行	部長
	愛媛銀行	次長
	肥銀オフィスビジネス	本部長
		部長
		業務役
		部員
	肥後銀行	室長
調査役代理		

参画機関		役職
地方銀行	鹿児島銀行	室長
		調査役
		部員
		部員
	宮崎銀行	企画役
		調査役
		調査役代理
	宮銀ビジネスサービス(株)	本部長
	九州フィナンシャルグループ (オブザーバー参画)	室長
シニアマネージャー		
信用金庫	萩山口信用金庫	課長
		係長
	東山口信用金庫	課長
	西中国信用金庫	統括次長
		担当次長

## 2. 連携体制構築に向けた取組み

### (1) 連携体制構築に向けて工夫した点

- 研究会の建付け（ビジョン・ミッション）を明示するとともに、「学んで終わり」ではなく「普段の営業活動をレベルアップさせる（本業との連動化）」ことを主眼として、ノウハウ共有を促進させる場として機能させた。そのため、**ノウハウ共有（情報共有等）を行えない参画機関に関しては参画をお断り**するなどの対応を実施した。
- また、研究会では「本業との連動化」をミッションに掲げていたことから、参画機関は基本的に地域金融機関（地方銀行・信用金庫等の営利組織）に限定した運営を行った。
- 研究会への参画にあたっては、組織として人材紹介支援に取り組む気概があるかなど「本気度」および「事業方針」の確認を行った。具体的には、**研究会への参画を希望する機関とは、研究会参画前に役員層もしくは事業責任者クラスとの面談を実施**した。
- なお、研究会への参画者は役員層もしくは部次長クラスなど、組織の中で、一定程度の決裁権限を持つ、もしくは、発言力を有するキーマンに限定した（キーマンの参加があれば、担当者クラスの参加は拒まない）。
- 参画後における参画機関同士のネットワーク強化の観点では、人材紹介支援事業における課題・悩み等の情報共有を含めて堅苦しくないコミュニケーションを徹底した。具体的な活動としては参画機関との情報交換にあたって、必要に応じて電話等を有効活用するなど“フランクなコミュニケーション”を心掛けた。

### (2) ネットワーク形成において直面した課題・制約・難しさ、苦労した点及び対応

課題・制約・難しさ、苦労した点	対応
<p><b>■ 参画機関の動機付け</b></p> <p>金融機関の職員も本業が多忙であり、単純な研究会（勉強会）ではネットワークそのものに参加すること自体が大きな障壁となる。また、研究会の持続的な運営に向けては、参画者のモチベーション維持に向けた仕掛け（インセンティブ）が必要。</p>	<p><b>■ 本業に繋がるビジネスノウハウの提供</b></p> <p>参画機関を巻き込むための工夫点として、営業ツールの提供や人材紹介事業を行う上での体制構築等のアドバイス提供など、研究会に参画する上で得られるメリットを具体的に提示した。</p>
<p><b>■ 金融機関同士の競争意識・敵対意識</b></p> <p>本研究会のネットワーク形成においては、参画機関を金融機関に限定していたこともあり、同一地域内の金融機関が参画機関に存在する場合、取引先企業の情報が流れる（営業アプローチされる）などを懸念する機関が一定数見られた。</p>	<p><b>■ 心理的安全性の担保</b></p> <p>参画機関が抱える懸念内容を解消するため、本研究会で共有する情報に関する取扱いについて、必要に応じて、統括事務局と個別の参画機関との間で“秘密保持契約”を締結することで、心理的安全性を担保した。</p>

課題・制約・難しさ、苦労した点	対応
<p>また、別のケースで同一地域内に所在しない金融機関においても、本研究会に参画したい意向は強くあるものの、広域連携の枠組みの関係で対外的な目が気になる            (例：T S U B A S Aアライアンス等の枠組みの中での連携機関同士の不協和の懸念等) などの声も聞かれた。</p>	<p><b>■パブリック性を持たせたメッセージ発信</b>            金融機関同士の敵対意識・競争意識を払拭するとともに、研究会に対する公的なイメージおよび参画意義を訴求するため、“地域貢献（公的取組）の色合いを全面に出したプロモーション”を行った。具体的には、参画機関共同のニュースリリース、記者クラブを対象とした記者会見の実施、金融専門誌であるニッキンへの記事掲載等を行った。</p>

<ご参考（参画機関共同のニュースリリース）>



2020年11月12日

各位

株式会社 山口フィナンシャルグループ  
 株式会社 YMFG ZONEプランニング  
 株式会社 Y M キャリア

**“地銀×信金”連携モデル「Career Bank 研究会 2020」の実施について  
 ～地域の人材不足解消に向けた“集合知”の活用～**



2020年11月12日

株式会社 九州フィナンシャルグループ  
 肥銀オフィスビジネス 株式会社

**中小企業庁実証事業参画によるお取引先企業の支援態勢強化について**

<ご参考（記者会見）>



### 3. 参画機関からの具体的な声、取組みにおけるキーマンについて

#### (1) 参画機関からの声

- 研究会運営において、参画機関からは参画“前”は「人材紹介免許を取ったが、どのように進めたら良いかわからない」や「現場担当者レベルで情報交換・意見交換をしたい」、「本部としてどのような活動をしたらよいかわからない」といった声が挙がった。
- その後、実際にオンライン勉強会やOJT支援、オンラインメンタリングを経た後（参画“後”）においては、「聞きたいことが気軽に聞けて助かる」、「他の金融機関の担当者との繋がりができて助かる」、「営業店への周知方法など推進方法が参考になる」など前向きな発言が多く得られた。

#### <参画機関の参画“前”と“後”の声>

参画“前”	参画“後”
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓人材紹介免許を取ったが、どのように進めたら良いかわからず研究会の中で色々と情報交換させて欲しい。</li> <li>✓他の金融機関がどのような取組みをしているのか、現場担当者レベルで情報交換・意見交換をしたい。</li> <li>✓ビジネスとして拡大させていくためには担い手育成を含めて本部としてどのような活動をしたらよいかわからない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓固くない雰囲気でのコミュニケーションがとれるので、聞きたいことが気軽に聞けて助かる。</li> <li>✓他の金融機関の担当者との繋がりができて助かる。</li> <li>✓他の金融機関も同じ状況であることを確認できてホッとした（他の金融機関の課題も聞けて安心した）。</li> <li>✓営業店への周知方法など推進方法が参考になる。</li> </ul>

#### (2) 取組みにおけるキーマン

- Career Bank 研究会および金融機関を対象とした人材紹介支援ネットワークを円滑に形成し、拡大していくにあたっては、中核機関（ハブとなる機関・事務局等）および参画機関それぞれにキーマンが必要となる。
- 以下では、①中核機関に必要なキーマンの人物像と②参画機関に必要なキーマンの人物像を記載するとともに、それぞれのキーマンに求められる要素を整理した。

#### <キーマンとなる人物像（イメージ）>

ネットワークの前提事項	
参画機関の対象	金融機関（地方銀行、信用金庫等）
ネットワーク形成・拡大に向けて必要となるキーマンの人物像（イメージ）	
①中核機関に必要なキーマン	ハブ人材
②参画機関に必要なキーマン	リーダー人材

### <①中核機関において活躍が期待される「ハブ人材」>

ハブ人材の概要		
役割	地域ネットワークを形成するにあたって、多数の参画機関で形成されるネットワークの中でハブ役（中心）となり、参画機関（情報）と参画機関（情報）の橋渡しを行う人材。	
期待されるミッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) ネットワークのビジョン・ミッションを設定する。</li> <li>ii) ネットワークへ参画するインセンティブを参画機関に対して提供する。</li> <li>iii) 人・情報の橋渡し、取り次ぎを行う。</li> <li>iv) ネットワークが有機的に機能するように定期的に火種を起こす。</li> </ul>	
求められる要素・スキル等		
Must	バックボーン	金融機関で事業性評価活動に取り組まれた経験ある方
	マインド	自組織のためではなく地域活性化のパブリック精神を有する方 情熱熱く、他者を巻き込む力がある方
	人柄	フランクなコミュニケーションが可能な方、ユニークな方
Want	<ul style="list-style-type: none"> <li>・参画機関（役員・事業部長クラス）と対等にコミュニケーションが可能な職位</li> <li>・人材紹介会社との豊富な人脈・ネットワークを有する方</li> </ul>	

### <②参画機関において活躍が期待される「リーダー人材」>

リーダー人材の概要		
役割	ネットワークに参加するにあたって、参画の意義を理解し、ネットワークで得られた知見・ノウハウを所属する機関に還元するとともに、それをもとに所属機関の中で先導役となり組織を動かす人材。	
期待されるミッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) 得られた知見・ノウハウを所属機関にフィードバックする。</li> <li>ii) 人材紹介事業分野において所属機関を先導的に動かす。</li> </ul>	
求められる要素・スキル等		
Must	役職	役員・事業部長クラスで、組織内において人材紹介事業を先導できる方、一定程度の権限・役職を有する方
	マインド	オープンでフラットな考え方を有する方（敵対意識・競争意識をむき出しにしない方）
	スキル	リーダーシップ、共感力
Want	特記事項なし	

## 4. ブランチ事務局へのノウハウ移転の取組み

### (1) 取組みの概要

- Career Bank 研究会で形成した金融機関を中心とした広域の人材紹介支援ネットワークの「自立化」と「持続化」に向けては、地域毎で産業特性や地域課題、プレーヤーが異なることから、地域に根付いた経営支援機関の主体的な活動が重要となる。
- そのため、各地域における「研究会の自立的な運営」を通じて、ネットワークの自立化と持続化を目指すため、南部九州エリアにおいて人材紹介支援事業に精力的に取り組む肥銀オフィスビジネスをブランチ事務局として、ノウハウ移転に取り組んだ。

概要	
目的	Career Bank 研究会で形成した金融機関を中心とした広域の人材紹介支援ネットワークの「自立化」と「持続化」を目指す。
背景	広域ネットワークの形成にあたっては、地域毎で産業特性や地域課題、プレーヤーが異なることから、地域に根付いた経営支援機関の主体的な活動が重要。
実施内容	<p>✓YMFG ZONE プラニングが令和元年度に蓄積した運営ノウハウをもとに、南部九州エリアは肥銀オフィスビジネスがブランチ事務局となり、エリア内の参画機関を対象とした研究会運営を行うことで研究会の自立化を前提とした横展開を図った。</p> <p>✓具体的には、研究会運営の中で必要となる（i）人材紹介支援事業の高度化ノウハウと（ii）官民連携ノウハウの2つのノウハウ移転をMTG（壁打ち形式）で実施した。</p>
実施時期	2020年9月上旬～2020年12月下旬
実施方法	対面形式2回、WEB会議形式1回の計3回MTGを実施した。
実施回数	その他、必要に応じて電話・メール等による情報提供を実施した。
移転元	YMFG ZONE プラニング、YMキャリア
移転先	肥銀オフィスビジネス（九州フィナンシャルグループ）

<MTG実施風景>



## (2) 取組みのポイント・工夫

- 地域の中核機関として期待される役割は①高度なノウハウ保有主体、②広範なネットワーク、③中立性・公平性の3つの要素が必要と思われる。中でも、①②と③の両立化は一般的には難しく、公的機関では③を担保できる一方で①②の実現が難しい。
- そのため、①②③の3つの要素の実現に向けては、(ア) 公的機関が中心となりノウハウ豊富な民間会社と連携した中核機関運営、もしくは(イ) 豊富なノウハウを有するシンクタンク・コンサル会社等が中心となり自治体等の公的機関と連携した中核機関運営の2パターンが考えられる。
- 本事業においては、パターン(イ)を目標として肥銀オフィスビジネス(九州FG)に南部九州エリアにおける中核機関運営のノウハウ移転を実施した。
- なお、研究会のミッションを体現するには、ブランチ事務局である肥銀オフィスビジネスが参画機関に対して支援ノウハウを提供するところまでが理想的であるが、今年度については、Career Bank研究会を広域展開する上で、肥銀オフィスビジネスが南部九州において地域の経営支援機関を引っ張る存在となるために(i) 人材紹介支援事業の高度化ノウハウと(ii) 官民連携ノウハウの移転に集中的に取り組んだ。

### <ノウハウ移転のフェーズ>

フェーズ	第1フェーズ	第2フェーズ	第3フェーズ
ノウハウ移転のテーマ	(i) 人材紹介事業の高度化	(ii) 官民連携の実行	(iii) 参画機関に対する支援ノウハウを提供
着手状況	着手済	着手済	未着手

### <ノウハウ移転のポイント>

ノウハウ	移転内容	ポイント
(i) 人材紹介支援事業の高度化 ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓事業性評価活動を起点とした人材紹介支援サービスの考え方およびサービス設計(料金設定やサービス内容等)の情報提供。</li> <li>✓副業・兼業人材サービスの考え方と自社サービスへの落とし込み(サービス組成方法)。</li> <li>✓銀行の営業店(営業行員)へのマインドセット手法と各種営業ツールの提供。</li> <li>✓本部⇄営業店との連携強化およびトスアップ件数増加に向けた事例提供。</li> </ul>	参画機関からの様々な質問・相談に対応できるように、人材紹介支援事業を高度化させるためのポイント・考え方・手法・ツール等の情報提供を実施した。
(ii) 官民連携 ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓民間ビジネスの高度化・収益獲得を目的とした働きかけではなく、地域価値向上を目的とした動機付け・ビジョン設定の考え方。</li> </ul>	地域の中で旗振役となるためには、専門性だけでなく、行政との連携など公共性が重要で

	<p>✓対象となる自治体における担当部局（縦割り行政）を把握した折衝アプローチ。</p> <p>✓決議機関が議会であることを意識した地域（住民）目線のプロジェクト組成の考え方。</p> <p>✓自走化を出口として、長期的な税金負担の圧縮および地域の利便性（満足度）向上に繋がる計画策定と事業推進の方法。</p>	<p>あることから、官民連携のポイント・考え方・手法等の情報提供を実施した。</p>
--	---	--

## （２）取組みの結果・課題

移転ノウハウ	結果	課題
<p>(i) 人材紹介支援事業の高度化 ノウハウ</p>	<p>■ <b>地元金融機関を引っ張る存在に</b></p> <p>✓肥銀オフィスビジネスが肥後銀行の支店長会議等で副業人材活用のマインドセットを試行的に実施した。</p> <p>✓本事業開始前は銀行からのトスアップ件数が月間30～40件の状態が、副業人材活用のマインドセットを地元金融機関に対して実施したことで月間70件程度（+30件程）までに増加するなど、南部九州における同社の存在感が高まった。</p> <p>■ <b>複数のマッチング事例を創出</b></p> <p>✓副業人材紹介を試行的に取り組み始めた結果、3社3名のマッチング事例を創出するなど常勤社員の紹介に留まらない多様な人材紹介サービスを展開した。</p>	<p>&lt;共通&gt; 成功体験・成功事例の更なる蓄積が必要</p>
<p>(ii) 官民連携 ノウハウ</p>	<p>■ <b>「熊本がまだす！副業プロジェクト」始動</b></p> <p>✓熊本県八代市・人吉市・芦北町と豪雨災害からの復興を目指して、地元金融機関である熊本中央信用金庫および経済団体等（八代商工会議所、八代市商工会、一般社団法人八代圏域雇用促進センター、人吉商工会議所、芦北町商工会）と連携した副業人材マッチングプロジェクトを令和3年1月に発足した。</p>	

### <ご参考（「熊本がまだす！副業プロジェクト」）>



## 第3章. 担い手の育成

## 第3章. 担い手の育成

### 1. 全体の方針・プログラムの流れ

#### (1) 育成する「担い手」の定義

○研究会で育成する「担い手」の定義（育成到達度目標）については、参画機関（地方銀行、信用金庫）に応じた定義を以下の通り設定した。

#### <「担い手」の定義>

参画機関	担い手の定義（育成到達度の目標）
地方銀行	事業性評価支援能力をベースとして既に身に付けており、勉強会とOJTへの参加を通じて人材コーディネートに係る初期の課題分析等のイロハを学ぶことで提携する人材紹介会社に円滑に案件取り次ぎができる人材
信用金庫	勉強会とOJTへの参加を通じて、副業人材の活用を観点とした課題の明確化、副業人材の活用メリットなど取引先企業にマインドセットが行える人材

#### (2) KPIについて

○担い手育成におけるKPI項目は、上記定義に該当する「担い手育成人数：17名」を設定した。

○最終的な担い手育成人数については、目標17名に対して17名（目標比±0名）という結果となった。

○上記結果の要因として、内閣府「先導的人材マッチング事業」が令和2年度よりスタートしたことで参画機関である金融機関の人材紹介業への取組姿勢や担い手育成に対するモチベーションが高まったため、新型コロナウイルスおよび緊急事態宣言の環境下においても目標達成に至ったと考えられる。

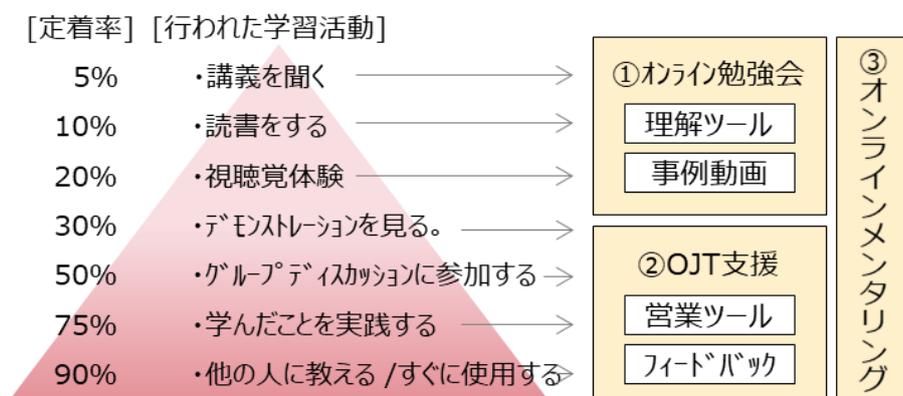
#### <KPI>

実施事項	設定項目	令和2年度	
		目標	結果
担い手の育成	「担い手の定義」に該当する（到達した）人数	17名	17名

### (3) 育成のメカニズムおよび全体の方針

- 研究会の担い手育成に際しては、アメリカ国立訓練研究所の研究によって導き出された学習定着率を表す「ラーニングピラミッド(Learning Pyramid)」の考え方をもとにプログラムを編成した。
- 具体的には、①オンライン勉強会を通じた座学を本研究会の切り口・導入部分としつつも、②OJT支援および③オンラインメンタリング等の学習定着率に高い効果が期待できる実践的な学習をメインストリームにすることで、質の高い担い手育成プログラムの構築を目指した。
- 加えて、学習定着率が低いとされる座学（①オンライン勉強会）においても、事例動画やツールを有効活用することでプログラム全体の学習効果の底上げを図った。

#### <ラーニングピラミッドをベースとしたプログラム編成>



### (4) プログラムの流れ（育成したいスキル・ノウハウ）

- プログラム構成に際しては、担い手育成に資する構成とすべく、中小企業庁が提唱するSTEP支援に基づく設計を行った。ポイントとなるのは、従来のSTEP1～STEP5に加えてSTEP0（マインドセット）を組み込んだ点であり、あくまでも①オンライン勉強会は知識の定着を促す目的ではなく、意識改革を目的として実施した。
- また、STEP1～STEP5のスキル習得に向けては、②OJT支援および③オンラインメンタリングを通じて、アウトプットとフィードバック中心の育成支援を行うことで、営業現場で実践的に使えるスキル（知識・トーク）を提供した。

#### <STEP支援に基づくプログラム構成>

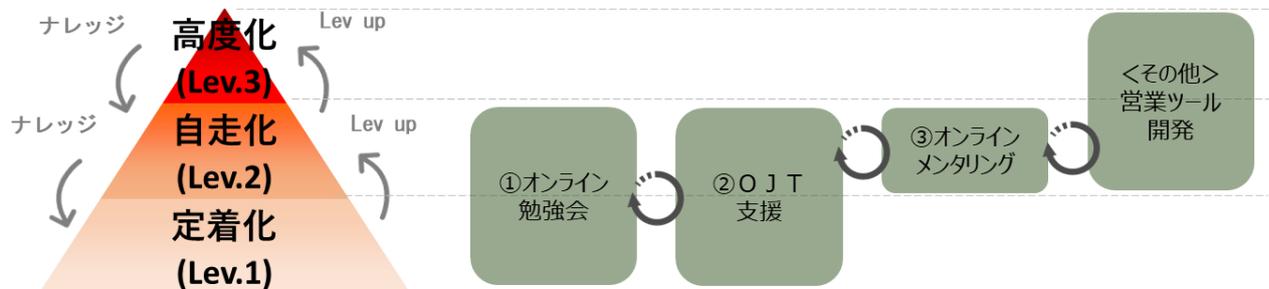


## (5) 到達度別のナレッジ共有

○参画機関によって人材紹介支援に取り組む上での現在地（ステイタス）と着地点（参加目的・ゴール）が異なることから、主に信用金庫が対象となる Lev1、地方銀行が対象となる Lev2、人材紹介会社が対象となる Lev3 の3段階に分けたプログラム提供を行った。

Lev	現在の到達度	免許	目的	参画機関
3	本業として人材紹介支援を既に推進しておりビジネス化を含めたノウハウ提供が可能な水準。	有	高度化	地方銀行 2 機関
2	本業との連動化に向けて、人材紹介支援の取組みを加速化させていこうとしている。	有	自走化	地方銀行 10 機関
1	人材紹介の取組みを体系的に理解しているが、本業との連動化が進んでいない。	無	定着化	信用金庫 3 機関

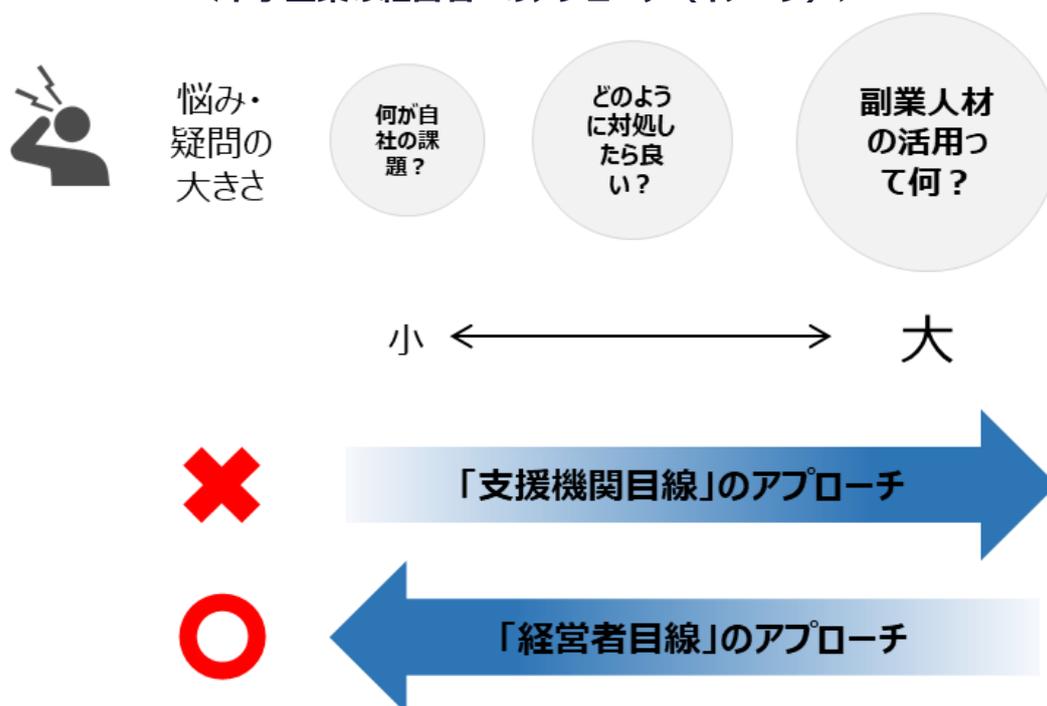
### <到達度別のプログラム提供イメージ（再掲）>



## (6) プログラム設計で重視した点

- 支援機関側として「支援したいこと」からアプローチするのではなく、支援対象となる中小企業経営者が抱える疑問・悩みの大きさからアプローチすることが重要となる（経営者目線のアプローチ）。
- 上記においては、副業人材紹介支援のケースでは「マインドセット」が最も重要な要素であり、営業現場では課題整理・分析を行う能力以上にマインドセット力が求められる。
- そのため、本プログラムでは導入部分となる①オンライン勉強会でマインドセットを重視した担い手育成を実施した。

### <中小企業の経営者へのアプローチ（イメージ）>



#### (7) 担い手に必要なスキル・ノウハウ

○Career Bank 研究会では、育成対象を金融機関の職員（営業職員、ソリューションに関わる本部職員等）に限定していたことから、育成対象者となる金融機関職員の「現在地」と「目指す育成到達度」から想定されるギャップ（事象）を抽出した上で、具体的な項目として「①マインドセット力」および「②営業現場での再現力」の2つを設定した。

#### <必要なスキル・ノウハウの考え方>

担い手育成の前提事項	
育成対象	金融機関の職員（営業職員、ソリューションに関わる本部職員等）
担い手となる育成対象者の現在地と目指す育成到達度	
現在地	目指す育成到達度
✓通常の銀行業務等で事業性評価活動に普段から取り組んでおり、中小企業のビジネスモデル・商流・経営特性・事業活動など一般的なビジネス知識（経営支援機関として最低限備えておくべき力）を有している人材	<地方銀行> ✓事業性評価支援能力をベースとして既に身に付けており、勉強会とOJTへの参加を通じて人材コーディネートに係る初期の課題分析等のイロハを学ぶことで提携する人材 ✓紹介会社に円滑に案件取次ができる人材 <信用金庫> ✓勉強会とOJTへの参加を通じて、副業人材の活用を観点とした課題の明確化、副業人材の活用メリットなど取引先企業にマインドセットが行える人材

### 想定されるギャップ（事象）の中身

- ✓企業の課題整理は一定程度できるが、その目的・出口をイメージできていないので、漠然とした課題整理に留まってしまう。
- ✓「副業・兼業人材のイメージがついていない」または「成功事例等を知らない」ため、企業に対する提案・アドバイス・コミュニケーションが自信を持って実施できない。
- ✓OJTでは支援機関のサポートを受けられるため、課題整理から求人像の明確化までシームレスな支援を一定程度体現することができたが、後日、一人で経営者と対峙すると、不安感が勝り、育成前の対話に戻ってしまう。

### ギャップの解消に向けて必要なスキル・ノウハウ

#### ① マインドセット力

定義	副業・兼業人材に対するネガティブイメージを払拭するとともに、副業・兼業人材の活用に対する「解像度」を高める力
必要な理由	副業人材の紹介支援を行う場合、中小企業の経営者が抱く副業・兼業人材に対する先入観を払拭するとともに、副業・兼業を活用することで得られるメリットおよび具体事例を交えたトークが必要になるため。
充足に向けて必要になる要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) 副業・兼業人材の具体的な人物像および活躍イメージ（副業・兼業人材のペルソナ）を把握していること</li> <li>(ii) 副業・兼業人材活用の成功事例を把握していること</li> <li>(iii) 副業・兼業人材の活用が見込まれる業種・事業規模・経営者特性・課題領域等のターゲットを把握していること</li> <li>(iv) 副業・兼業人材活用の留意点・ポイントを把握していること</li> <li>(v) 副業・兼業人材活用のメリット・デメリットを把握していること</li> </ul>

#### ② 営業現場での再現力

定義	普段の営業活動の延長線上で再現可能な対話力
必要な理由	中小企業庁が提唱するSTEP1～STEP5の支援を実行するにあたっては、机上の空論の知識・コンサルティング能力を身に付けても意味を成さない。また、支援機関側が背伸びをして肩に力を入れて付け焼刃の対話を行っても、中小企業との信頼関係構築（動機付け）には繋がらないため。
充足に向けて必要になる要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) トライ&amp;エラー（OJTを通じた経験の蓄積）</li> <li>(ii) 普段の営業活動の導線上で使用するトークスクリプト</li> <li>(iii) 経営者との共通認識の醸成（ツール等を有効活用）</li> <li>(iv) 想定されるQ &amp; Aへの準備・対応</li> <li>(v) 疑問・問いを投げかける力（そもそもの課題は…）</li> <li>(vi) 自信を持って対話する力（背中を押す、勇気づける力）</li> </ul>

## (7) 担い手育成結果のサマリー

○育成プログラム全体を通じた結果としては、合計54名に対してプログラム提供を行った。54名の内訳は、オンライン勉強会のみ参加した人数が37名、オンライン勉強会の参加およびOJT支援を受けた人数が17名の構成となった。

○なお、各参画機関に対しては、担い手像（所属等）として“本部等のソリューション部隊”および“営業店のスーパー外交”を参加者イメージとしてアナウンスするなど、「広く・浅く」ではなく「狭く・深く」、成功体験者を一人ずつ生み出すことを心掛けた（スモールサクセスの創出）。

### <育成結果のサマリー>

担サマリー			
担い手像（所属等）		（優先1）本部等のソリューション部隊 （優先2）営業店のスーパー外交	
育成人数	勉強会のみ	37名	合計 54名
	勉強会+OJT	17名 (KPI: 17名)	

## 2. 個別プログラムの概要

### (1) オンライン勉強会

オンライン勉強会の概要				
■ 地方銀行対象				
第1回				
議題	講義の狙い	講義のポイント	活用したツール	課題
研究会の目的を再共有、参画機関の自己紹介	コミュニケーションの円滑化	参画機関毎で参画の目的や理由を発言してもらうことで当事者意識を醸成する。	—	—
金融機関が取り組むべき人材紹介支援について	人材紹介支援の在り方を学び、出口をイメージする	成功事例を動画で見ることで解像度を高めた。	事例動画 投影資料	参画機関で人材紹介業への参入形態（片手型、両手型、ビジマ型）と異なるため、それぞれのケースで応酬話法等が異なってくる。
OJTの事例紹介				
対話事例の紹介、対話の説明	実際の営業現場で必要となる応酬話法を身に付ける			
フリートーク（意見交換）	疑問点を解消する	参画機関同士でフリーディスカッションをすることで、多様な意見・考えを参考にする。	—	
第2回				
議題	講義の狙い	講義のポイント	活用したツール	課題
副業人材のマッチングとは	常勤人材・副業人材の違いを知る	副業人材の紹介は厳密には人材紹介ではないことを伝え、人材紹介支援に取り組むにあたっての負担感を和らげる。	投影資料、「事業戦略別人材要件ガイド」	副業人材の紹介支援に金融機関として取り組むにあたってのモデルケース
成功事例から紐解く副業人材の活用	副業人材の活用イメージを醸成する	動画を通じて、受入企業の声、副業人材の声の双方を聞くことで活用メリットを理解する。	事例動画、「副業・兼業人材活用の手引き」	（費用対効果やサービス設計等）を提示する必要あり。
金融機関として出来るアプローチと対話	営業現場で実際にできるアプローチの仕方を学ぶ	金融機関の営業フローに則った営業アプローチの手法を講義することで、流れを理解する。	投影資料	本部から営業店への周知方法をどのようにするか。
具体的な対話	課題の洗い出し、優先順位付けの方法を学ぶ	課題整理のロジックツリー、優先順位付けのマッピングを活用することで視覚的に理解する。	投影資料	
質疑応答	疑問点を解消する	—	—	—

## ■ 信用金庫対象

第1回				
議題	講義の狙い	講義のポイント	活用したツール	課題
他信用金庫のマッチング事例の研究 (講師：亀有信用金庫)	他地域の信用金庫の取組事例から信用金庫としての人材紹介支援のポイントを理解する。	身近な取組事例から副業・兼業人材の紹介係るポイントや実稼働における具体的な運用イメージを醸成する。	「事業戦略別人材要件ガイド」、「副業・兼業人材活用の手引き」	信用金庫における人材紹介支援の意義・プロセスの体系化が必要。
フリートーク（質疑応答）	自由な意見交換から①の疑問点を解消し、解像度を高める。	人材紹介支援に先行的に取り組む亀有信用金庫をロールモデルとして疑問点を解消する。	—	
今後の人材紹介支援の検討・協議 (ディスカッション)	信用金庫として実現可能な人材紹介支援の在り方をディスカッションを通じて検討する。	信用金庫同士で足並みを揃えてネクストアクションを検討することで、人材紹介支援に足を踏み出しやすくなる機会を提供する。	—	

## (2) OJT支援

OJT支援の概要				
テーマ	身に付けさせたいスキル・ノウハウ	取組みのポイント	活用したツール	
仮説立案の事前準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 仮説立案力               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ローカルベンチマークの数値情報とロジックツリーに基づく課題整理</li> <li>・マッピングによる課題の優先順位付け</li> </ul> </li> <li>■ マインドセット力               <ul style="list-style-type: none"> <li>・副業・兼業人材のメリット・デメリットに基づく最適な人材要件の設定</li> </ul> </li> </ul>	金融機関が保有する取引先情報をもとにディスカッションペーパーを作成することで、作成に係る業務負担を削減。	ローカルベンチマーク、ディスカッションペーパー	
対話を通じた課題整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業現場での再現力               <ul style="list-style-type: none"> <li>・普段の営業活動の導線上で使用するトークスクリプト</li> <li>・想定されるQ &amp; Aへの準備・対応</li> <li>・疑問・問いを投げかける力（そもそもの課題は…）</li> <li>・自信を持って対話する力（背中を押す、勇気づける力）</li> </ul> </li> </ul>	経営者との対話・コミュニケーションをメインテーマとして、会話の引き出しを増やすとともに応酬話法を身に付けることで自信を養う。	ディスカッションペーパー	

### 3. 営業ツールの設計・制作について

#### (1) 営業ツール制作の目的・背景

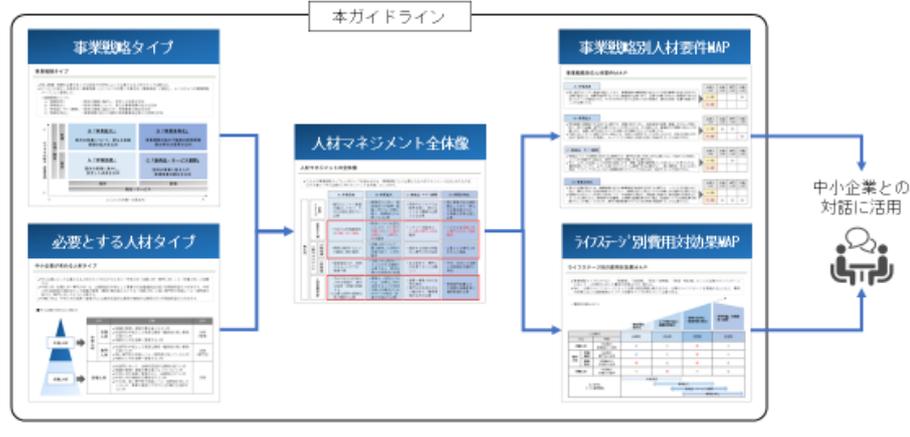
- 副業・兼業を含めた多様な人材活用支援においては、経営課題の整理分析、課題の優先順位付けを前提としつつも、中小企業に対する施策が複線化（常勤社員/業務委託/顧問/副業/スポットコンサル）することから、中小企業にとっても納得感のある対話・提案活動が重要となる。
- そのため、Career Bank 研究会では、参画機関が自発的に経営者と対話を行えるよう、STEP 支援に応じた営業ツール（事業戦略別人材要件ガイド、副業・兼業人材活用の手引き、ディスカッションペーパー）を制作し、各参画機関に提供した。
- 各種ツールの中でも「事業戦略別人材要件ガイド」、「副業・兼業人材活用の手引き」の活用は中小企業と支援機関との間でデータ・事例に基づく共通認識を醸成し、中小企業にとっても納得感のある提案活動として重要なポイントとなる。
- 特に、副業・兼業人材の活用が浸透していない現況においては「副業・兼業人材活用の手引き」は支援機関と中小企業との間での対話の中でのミスマッチを防ぐとともに、中小企業と人材との間でのマッチング後におけるミスマッチ抑制に繋がるものとなっている。

#### (2) 「事業戦略別人材要件ガイド」について

ツールの狙いと内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 経営支援機関においては、中小企業の人材不足の解消に向けて企業が求める人材タイプだけでなく、企業がどのような事業戦略を描いているか（志向性を持っているか）を把握することが求められる。</li> <li>✓ 本ツールでは、ビジネスの拡大・成長志向と改善・改革志向といった企業の事業戦略の志向性に着目するとともに、それぞれに応じた人材マネジメント全体像をベースに最適な人材要件を一目で分かるように可視化したツールである。</li> <li>✓ 具体的には、中小企業が志向するビジョン（目指す事業規模・事業領域）に紐づいて、支援機関が考慮すべき人材マネジメントの考え方を“事業戦略別”に明示したものであり、加えて、人材不足に悩みを抱える中小企業との“対話”に活用することを目的として整理したガイドラインとなっている。</li> </ul>
対象者	経営支援機関の担当者
利用シーン	【企業訪問前】訪問企業に対する支援方針の検討時に利用 【企業訪問中】経営者との対話時に利用（共通認識の醸成）
頁数	6頁（表紙を除く）
資料目次 (資料内容)	1) 事業戦略別人材要件ガイドとは 2) 事業戦略タイプ 3) 中小企業が必要とする人材タイプ 4) 人材マネジメントの全体像 5) 事業戦略別の人材要件MAP 6) ライフステージ別の費用対効果MAP

### 事業戦略別人材要件ガイドとは

- ✓中小企業にとって人材不足は経営上の大きな不安要素となっており、今後も企業が発展し、経済を牽引するためには、人材不足の解消が急務となっている。
- ✓その人材不足の解消に向けては企業が求める人材タイプだけでなく、企業がどのような事業戦略を描いているか、具体的には、ビジネスの拡大・成長志向（事業規模）と改善・改革志向（事業領域）に着目するとともに、それぞれに応じた人材マネジメント全体像をベースとして、最適な人材要件を検討していく必要がある。
- ✓そのような背景から、「事業戦略別人材要件ガイド」は中小企業が志向するビジョン（目指す事業規模・事業領域）に紐づいて、支援機関が考慮すべき人材マネジメントの考え方を事業戦略別に明示したものであり、また、人材不足に悩みを抱える中小企業との対話に活用することを目的として整理したガイドラインである。



### 人材マネジメントの全体像

✓これらの事業戦略タイプと人材タイプを組み合わせ、事業戦略ごとに必要となる人材マネジメントをまとめたものを、以下の通り「中小企業の人材マネジメント全体像」として示す。

		A:市場浸透	B:事業拡大	C:新商品・サービス展開	D:事業多角化
事業方 考え方	イメージ	・盤石なビジネス基盤を確立しており、大きな成長を望まない企業	・事業拡大に伴い、経営者自らが指揮・監督しきれない状態に陥り、組織強化が必要となる企業	・既存のビジネスでは限界を感じ、新たなビジネス構築が必要となる企業	・既に事業の柱を複数確立しており、更なる企業成長のため、大規模な変革を望む企業
	必要な人材	・不足する労務業務をを労働人材で補強	・既存ビジネスを型化した上で、大人数の労働人材と少人数の右腕もしくは専門人材を確保	・シナジーを踏まえ、少人数の専門人材を確保	・ハブとなる右腕人材と専門人材を一定数確保
	人材確保	・事業を維持する上での最低人員を確保	・労働人材について、量を重視した採用や定着を図り、人材を確保	・期待する役割を明確化し専門人材を採用	・必要となる専門人材を中心に補強
	人材育成	・経営者自らが、完結させることができ、実質不要	・右腕人材は既存ビジネスに対する理解が必要であり、既存社員の内部育成が前提	・生え抜ぎで、専門人材を育てることは難しい	・予め、社内にて右腕人材候補を計画的に育成
	人材活用方針	・予め不足する正味の人材を見極め、適切な採用・定着を実践する。 ※必要な部門や業務内容の権限が必要	・標準化・定型化できれば、多様な人材を活用することが有効 ・右腕人材養成のため、キャリアパスや育成・評価の仕組みが必要	・副業・兼業人材の活用も検討 ・専門人材を逃がさない魅力作り、職場環境の工夫が必要	・新規部門設置など、大規模な組織変革と権限委譲が必要

#### 事業戦略別の人材要件MAP

事業戦略タイプ	必要人材	右腕人材	専門人材	労働人材
<b>A:市場浸透</b> ✓既存のビジネス基盤を確立している企業。事業の維持や事業領域の拡大よりも既存事業の発展を目的とする企業の場合に、事業を維持する上で人員確保が必要であり、必要な労働人材を人的確保できているか確認される。そのため必要とする正味の人材を見極め、適切な採用・定着を実践することが必要となる。	○	○	○	○
<b>B:事業拡大</b> ✓既存事業の発展拡大を目指す企業では、組織の拡大に伴い、経営者自らが指揮・監督しきれない状態に陥り、組織強化が必要となる。そのため、事業拡大に伴って必要となる労働人材と専門人材を確保することが必要となる。 ✓また、必ずしも社員としての採用を避けず、兼業・副業や兼業として迎え入れることも考えられる。 ✓労働不足に陥る前に、必要となる右腕人材や専門人材を確保し、育成・評価を兼ねて採用することも有効である。	○	○	○	○
<b>C:新商品・サービス展開</b> ✓新商品・サービスの展開を目指す企業では、専門的な知識・中堅人材が必要となる。外部からの採用に力を入れ、専門人材を確保する必要がある。 ✓また、必ずしも社員としての採用を避けず、兼業・副業や兼業として迎え入れることも考えられる。 ✓労働不足に陥る前に、必要となる右腕人材や専門人材を確保し、育成・評価を兼ねて採用することも有効である。	○	○	○	○
<b>D:事業多角化</b> ✓新たな企業成長のため、事業領域の拡大や事業領域の転換を目指す企業では、ハブとなる右腕人材に力を入れ、専門人材を確保する必要がある。標準化・定型化された労働人材の確保も必要となる。 ✓労働不足に陥る前に、必要となる右腕人材や専門人材を確保し、育成・評価を兼ねて採用することも有効である。	○	○	○	○

#### ライフステージ別の費用対効果MAP

✓事業戦略タイプだけでなく、「創業期」「成長期」「安定・成熟期」「衰退・再生期」といった企業のライフステージに応じて、人材要件に応じた費用対効果も大きく異なる。

✓特に、企業のライフステージによって主要な経営課題は異なるため、企業のライフステージを見極めるとともに、費用対効果に応じた事業戦略タイプ人材要件タイプを考慮していく必要がある。

<費用対効果MAP>

人材要件	創業期	成長期	成熟期	衰退期
右腕人材	高	中	高	中
労働人材	中	高	中	高
専門人材	中	高	中	高
兼業・副業人材	中	高	中	高

（1）中堅 4つの事業戦略

### (3) 「副業・兼業人材活用の手引き」について

ツールの狙いと内容	<p>✓ 副業・兼業人材の活用は、未だ地方の中小企業において一般的ではなく、ネガティブなイメージが先行している。加えて、活用の際する費用対効果も不透明なことから、副業・兼業人材の活用に一步踏み出す中小企業は依然として少ない状況にある。</p> <p>✓ そうした背景の中で副業・兼業人材の活用を推進していくためには、活用メリットのみならず、「副業・兼業人材とは何たるものか？」や「世の中のトレンド・活用事例」等を経営者に認識してもらい、実際の活用イメージを解像度高く持つてもらふ必要がある。</p> <p>✓ 本ツールでは、上記を鑑みて「副業・兼業人材の活用」の解像度を高めることを主眼において制作したため、「10分でわかる！」をコンセプトに副業・兼業人材活用に際する留意点やポイントを整理・記載するとともに、イメージ図・分類表・データ・事例などの視覚的な表現により、読み手が10分で読み流しができるよう配慮した資料構成となっている。</p>
対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営支援機関の担当者</li> <li>・副業・兼業人材活用を検討する経営者</li> </ul>
利用シーン	<p>【企業訪問前】支援機関コーディネーターの育成等に利用（解像度向上）</p> <p>【企業訪問中】経営者との対話時に利用（解像度向上）</p> <p>【企業訪問後】経営者に振り返り資料として配布</p>
頁数	27頁（表紙・目次を除く）
資料目次 （資料内容）	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 新たな人材戦略「副業・兼業人材の活用」とは？</li> <li>2) 副業・兼業人材を活用するメリット</li> <li>3) 副業・兼業人材とは？</li> <li>4) なぜ今、副業・兼業人材の活用に注目が集まるか？</li> <li>5) 中小企業における副業・兼業人材の活用事例</li> <li>6) 中小企業における活用企業のデータ</li> <li>7) 副業・兼業人材と親和性のある経営課題</li> <li>8) 副業・兼業人材の一例</li> <li>9) こんな経営者様にオススメ</li> <li>10) 副業・兼業人材を活用するには？</li> <li>11) 副業・兼業人材活用の留意点</li> </ol> <p>[コラム①]外部人材活用の時代</p> <p>[コラム②]アフターコロナにおける人材活用</p>

## 4. なぜ今、副業・兼業人材の活用に注目が集まるのか？

### 4-1. 政府・大手企業も副業・兼業人材を活用

- ✓日本の労働人口は少子高齢化が進むにつれ減少し、生産年齢人口は2060年には2000年の約半分の4500万人を切ると言われており、その中で、報酬や拘束時間の面で優秀な人材を正社員として獲得することは、激しい競争環境の中に身を置くことになる。
- ✓特に、「Society5.0」「VUCA時代」と言われるように市場環境が急激に変化する中において、経営課題を克服し、事業強化・組織強化を進めていくには「労働力」以上に「専門性」を持った優秀な人材の確保が必要不可欠。
- ✓副業・兼業人材は、優秀な人材を正雇用以外で活用できる有効な手段であり、経営者もしくは自社内のリソースだけでは解決できない経営課題の内容に応じて、必要な時に必要な分だけ活用する新たな人材戦略になりつつある。
- ✓そのため、政府においても、内閣府・総務省・経済産業省・中小企業庁・厚生労働省を中心に「関係人口の創出・拡大」「オープンイノベーション」「人材不足の解消」「人生100年時代における生涯活躍の推進」をキーワードに副業・兼業を後押ししている。
- ✓最近では、中小企業のみならず中央省庁・自治体といった官公庁のほか東証一部上場の大手企業や大学等の教育機関も副業・兼業人材を積極的に活用するなど、その有効性に注目が集まっている。

<中央省庁>

経済産業省  
「働き方改革」プロジェクト  
人材募集

厚生労働省  
「働き方改革」プロジェクト  
人材募集

<自治体>

新しい浜松市を創る  
5つのミッション

ビジネスの力で教育改革を  
教育DX人材募集

<大手企業>

三菱地所  
副業・兼業型  
新事業のCMO-CBO募集

DAIHATSU  
副業・兼業型  
「MaaS×地方創生」に挑戦する人材を募集

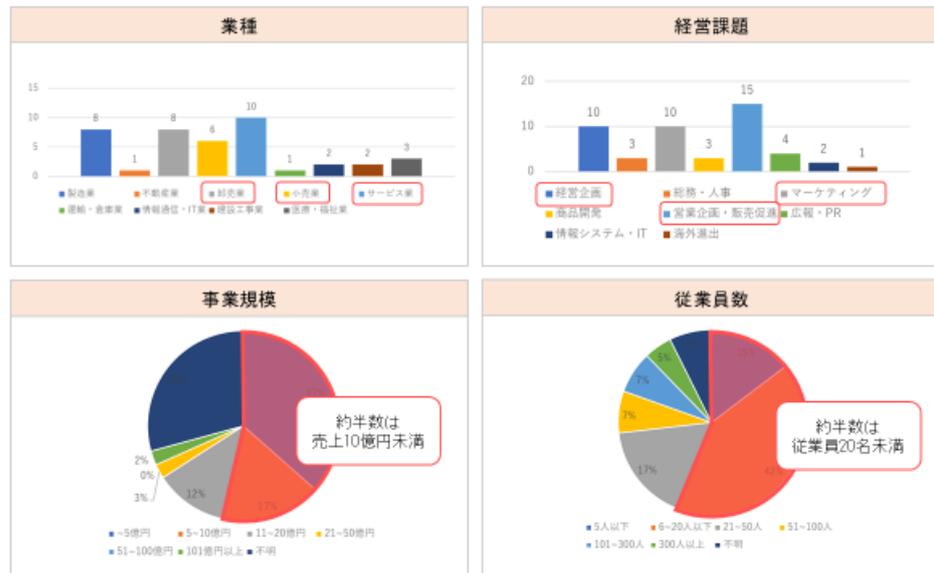
<教育機関>

筑波大学  
副業・兼業型  
ビジネスプロフェッショナルを募集

筑波大学  
副業・兼業型  
新しい仕事場にも関わる  
ビジネスのプロ人材を募集

※出典：株式会社ビズリーチ運営転載サイト「BIZREACH」

## 6. 中小企業における活用企業のデータ



事業規模が比較的小さな中小企業・零細事業者が「専門性」を求めて副業・兼業人材を有効活用。

### 7. 副業・兼業人材と親和性のある経営課題

<p><b>財務/調達</b></p> <p>事業で必要となる資金を調達する</p> <p>＜働き方＞ 事業資金の調達に苦戦している事業者は、副業・兼業人材の活用による資金調達を模索している。</p>	<p><b>人事管理/人材マネジメント</b></p> <p>組織を成長させるための人材確保</p> <p>＜働き方＞ 事業の成長に伴って、人材確保に苦戦している事業者は、副業・兼業人材の活用による人材確保を模索している。</p>	<p><b>生産管理</b></p> <p>生産プロセスの最適化と効率化</p> <p>＜働き方＞ 生産プロセスの最適化と効率化のために、副業・兼業人材の活用による生産管理の改善を模索している。</p>	<p><b>BPR 業務効率化</b></p> <p>社内業務の効率化、システム化</p> <p>＜働き方＞ 社内業務の効率化とシステム化のために、副業・兼業人材の活用による業務効率化を模索している。</p>	<p><b>広報/PR</b></p> <p>認知度を上げるための情報発信</p> <p>＜働き方＞ 認知度を上げるための情報発信のために、副業・兼業人材の活用による広報/PR活動を模索している。</p>
<p><b>経営企画/事業戦略</b></p> <p>中長期計画、経営方針などの策定</p> <p>＜働き方＞ 中長期計画や経営方針の策定に苦戦している事業者は、副業・兼業人材の活用による経営企画/事業戦略の策定を模索している。</p>	<p><b>営業企画/販売戦略</b></p> <p>売上目標を達成するための営業戦略</p> <p>＜働き方＞ 売上目標の達成のために、営業戦略の策定や実施に苦戦している事業者は、副業・兼業人材の活用による営業企画/販売戦略の策定を模索している。</p>	<p><b>EC戦略</b></p> <p>EC部門の成長に向けた取り組み</p> <p>＜働き方＞ EC部門の成長のために、EC戦略の策定や実施に苦戦している事業者は、副業・兼業人材の活用によるEC戦略の策定を模索している。</p>	<p><b>マーケティング</b></p> <p>売上のための仕組みづくり</p> <p>＜働き方＞ 売上のための仕組みづくりのために、マーケティングの策定や実施に苦戦している事業者は、副業・兼業人材の活用によるマーケティングの策定を模索している。</p>	<p><b>新規事業開発</b></p> <p>事業計画の策定と実行</p> <p>＜働き方＞ 新規事業の開発のために、事業計画の策定や実行に苦戦している事業者は、副業・兼業人材の活用による新規事業開発の策定を模索している。</p>

「月20営業日」社内には社社ともう必要のない、企画系・戦略系の強み・課題が親和性が高い傾向。

### 11. 副業・兼業人材活用の留意点

- 11-1. 副業・兼業人材活用の8つのポイント**
- ✓中小企業が副業・兼業人材を活用する際、注意しておくべき事項や有効活用するための大切な事項について、以下8つのポイントを整理した。※出典：フリーランス協会「フリーランス自業2019」
- ポイント1** 経営課題の明確化

✓副業・兼業人材に解決してほしい課題が何か、活用する目的は何かをはっきりさせた方が効果的。活用する目的は、課題を明確化し、その課題を解決できる人材を探す方向で考えると良い。

**ポイント2** 内線なコミュニケーション

✓プロジェクトを明確に区切るには「意思疎通」と「スムーズな情報共有」が大切。  
✓頻回のチャットツール (Slack等)、ビデオ会議ツール (Zoom、Skype等) を有効活用しよう。

**ポイント3** 業務内容・期待値の明確化

✓副業・兼業人材に任せたい業務内容および期待値を定量的・定性的に言語化しておくことは、業務委託する際に重要な観点となる。  
✓期待値を明確にすることで、ミスマッチの解消に繋がる。

**ポイント4** 社内関係の対応

✓副業・兼業人材を活用することを社内に事前に承認し、社内で従業員からのハレーションを未然に防ぐ。  
✓決して従業員の間柄を悪くはせず、むしろ従業員を巻き込むことでプロジェクトを会社全体で推進しよう。

**ポイント5** 経営者自らがコミットする

✓遠く優秀な人材を採用しても、副業・兼業者を外部業者のように扱ったり、お任せ型にするなど、副業・兼業者のモチベーションも下がってしまう。  
✓従業員を巻き込むとともに経営者のコミットが重要。

**ポイント6** 柔軟なコミュニケーション

✓プロジェクトを明確に区切るには「意思疎通」と「スムーズな情報共有」が大切。  
✓頻回のチャットツール (Slack等)、ビデオ会議ツール (Zoom、Skype等) を有効活用しよう。

**ポイント7** 柔軟なワークスタイル

✓副業・兼業人材は勤務時間や勤務場所が柔軟であることが多く、柔軟なワークスタイルを求められる傾向がある。  
✓コミュニケーション手段を柔軟に活用しよう。

**ポイント8** フィードバックする、感謝する

✓半年程度をきめて、悪い点・良い点などを具体的にフィードバックを行う。経営者に対する感謝も大切。  
✓副業・兼業人材も「一人の人間」であり、感謝されることでモチベーションやエンゲージメントが高まる。

(3) ディスカッションペーパーについて

ツールの狙いと内容

- ✓ 経営課題を明確化していくにあたっては、対象企業の定量・定性情報を以て客観的な整理・分析が必要となる。
- ✓ ヒアリングと称して一方的に情報を引き出しているだけでは、企業側からも質の高い情報提供が得られないケースが多く見られる。
- ✓ そのため、本ツールでは、経営者と支援機関との間で経営課題に関して「共通認識」を図ることを目的として、定量的な事業状況の把握（健康診断）や視覚的な課題の洗い出し・優先順位付け・マッピングを行う仕様としている。
- ✓ また、定量的な事業状況の把握についても、経済産業省が提供するローカルベンチマークツールや公開レポート（帝国データバンク、東京商工リサーチ）と上手く組み合わせることで、質の高いコンサルティング支援が期待できる。

対象者

支援機関のコーディネーター

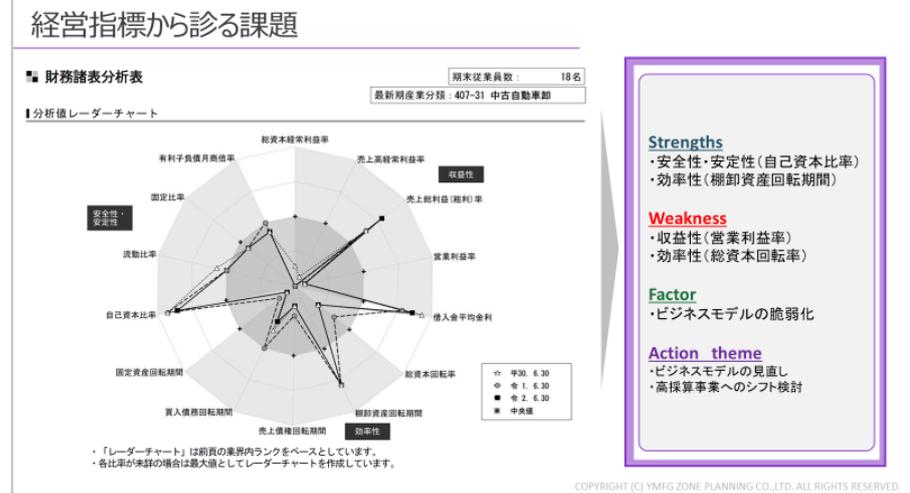
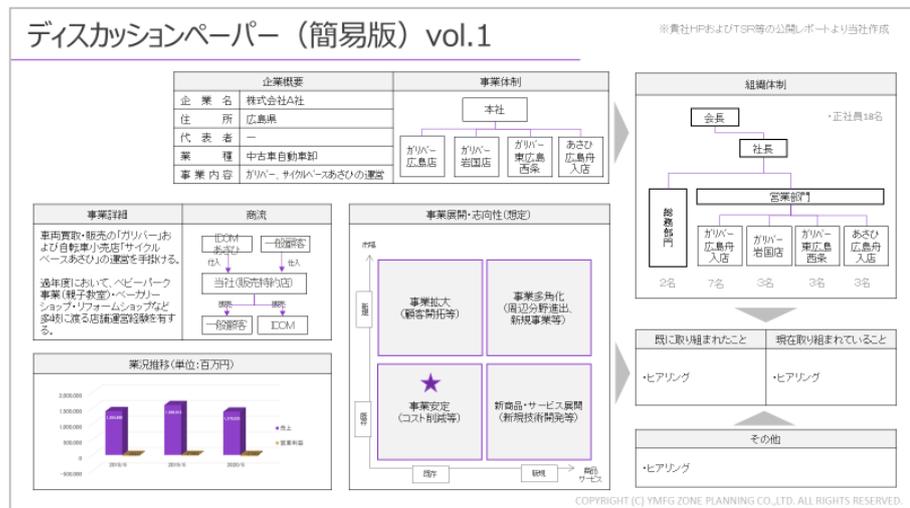
利用シーン

- 【企業訪問前】支援機関コーディネーターの育成等に利用（コンサル力向上）
- 【企業訪問中】経営者との対話時に利用（経営課題の棚卸・課題整理）

頁数

フォーマットのみ

資料イメージ  
＜一部抜粋＞

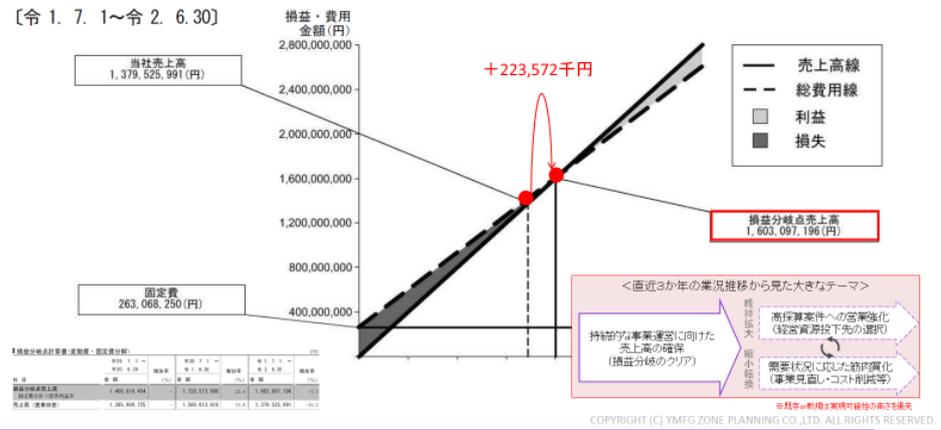


## 持続的な事業運営に必要な年間売上高

※貴社HPおよびTSE等の公開レポートより当社作成

### 損益分岐点イメージ図

[令 1. 7. 1~令 2. 6. 30]



## 想定される経営課題 (テーマ)

※貴社HPおよびTSE等の公開レポートより当社作成

【戦略の方向性】 想定される経営課題(テーマ)			重要度	投下コスト	Risk (不確実性)	着手状況 (課題認識)	施策の検討(ディスカッション)
①	短期・中期目標の利益確保	既存市場 (既存ビジネス)	既存顧客	○	低	低	
		新規顧客	◎	低	低		
	採算改善に向けた効率化・コスト削減	新規市場 (新規ビジネス)	新規事業	◎	高	高	
		売上原価	△	中	中		
	販売管理費	○	低	低			
②	長期目標の利益確保		○	中	高		
③	その他		◎	低	低		

COPYRIGHT (C) YMFG ZONE PLANNING CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

## 課題の優先順位づけ (イメージ)

※貴社HPおよびTSE等の公開レポートより当社作成



## 4. 座学における特色・工夫

### (1) 常勤人材と副業人材のアプローチの違いを伝える

○常勤人材と副業人材では支援にあたってのアプローチが異なる。具体的には、常勤人材は企業の「組織風土」、「職務内容」、「事業課題」の各階層に対して、人材が有する「スタンス・モチベーションタイプ」、「ポータブルスキル」、「テクニカルスキル」が適合しているかを確認していく必要があるため、常勤人材の紹介支援を行う上では人材が有する「スタンス・モチベーションタイプ」、「ポータブルスキル」を意識した上で、組織風土や職務内容を情報収集しなければならない。一方、副業人材については、企業が抱える「事業課題」の階層に対して人材が有する「テクニカルスキル」を適合させていくため、金融機関でも営業活動の延長線で取り組むことが可能となる。

○参画機関である金融機関の多くは「人材紹介支援業務は業務工数が複雑かつ膨大で面倒な業務である」と考えているため、上記の点をプログラムの導入部分で参画機関に伝えることは、負担感を感じさせない意味でも非常に重要となる。

#### <常勤人材と副業人材のアプローチの特徴>

支援テーマ	常勤人材	副業人材
必要となる視点	(i) 企業側の「事業課題」と人材側の「テクニカルスキル」の適合 (ii) 企業側の「職務内容」と人材側の「ポータブルスキル」の適合 (iii) 企業側の「組織風土」と人材側の「スタンス・モチベーションタイプ」の適合	(i) 企業側の「事業課題」と人材側の「テクニカルスキル」の適合 (ii) 企業側の「職務内容」と人材側の「ポータブルスキル」の適合 (iii) 企業側の「組織風土」と人材側の「スタンス・モチベーションタイプ」の適合
必要となるアプローチ	(i) (ii) (iii) の各階層に対して適合を確認する必要あり	(i) の階層のみの適合を確認

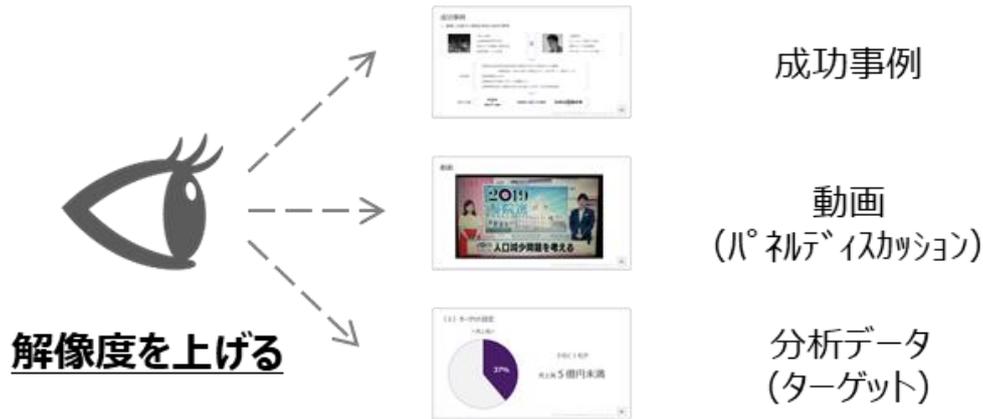
#### <常勤人材と副業人材のアプローチの違い（イメージ）>



## (2) 「解像度」を上げるプログラム提供

- 常勤人材と異なり副業人材のイメージを正確に把握している金融機関は少ない。そのため、座学においては成功事例・動画・分析データを活用したコンテンツ提供が有効である。
- 特に、ラーニングピラミッド(Learning Pyramid)の考え方に基づけば、動画およびパネルディスカッション等のコンテンツは参画機関の副業人材紹介に対する解像度を高め、育成効果の向上に繋がる。

### ＜座学で有効なコンテンツ＞



## (3) ターゲット設定

- 座学実施後にOJT支援を実施する場合においては、支援する企業の「ターゲット設定」を具体的に示すことが大きなポイントになる。以下では副業人材と親和性が高くマッチング後にミスマッチが生じにくい企業の傾向・特徴（ターゲット）を示す。

### ＜支援企業のターゲット設定＞

項目	ターゲット	設定理由
売上高	5億円未満	事業規模が大きい企業ほど副業人材の活躍による貢献度がわかりづらく、事業規模が小さい企業ほど知見・ノウハウを有する社員が不足しているため。
従業員数	20名未満	従業員数が少ない企業ほど、経営企画・販売戦略・人事などを経営者が経営の中核を一人で担うなど一人親方であるケースが多いため、外部人材のニーズが高い。
業種	BtoC形態、DXの必要性が高まっている業種	新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、多くの企業がアフターコロナを見据えた事業環境への対応が必要となっており、特に左記業態においては専門的な知見・スキルの必要性・緊急性が高まっているため。

<b>経営課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営企画・事業戦略</li> <li>○営業企画・販売戦略</li> <li>○E C戦略</li> <li>○マーケティング</li> <li>○新規事業開発</li> <li>○財務・調達</li> <li>○人事制度設計</li> <li>○生産管理</li> <li>○B P R・業務効率化</li> <li>○広報・P R</li> </ul>	<p>月20営業日会社に出社してもらわない業務が副業人材の活用において親和性が高い傾向にあり、人手・労働力ではなく、スキル・ノウハウを必要とする企画系・戦略系の経営課題が副業人材との親和性が高くミスマッチが生じくいため。</p>
<b>経営者の特性</b>	<p>若手経緯者（30～40代）、次期経営者（後継者）</p>	<p>若手の経営者の方が、比較的、副業人材の活用に抵抗感を抱くことが少ないため。</p>

#### （４）「メリット」の要点を伝える

- 副業人材の活用は未だ一般的ではなく、活用する企業も少ないことから、二の足を踏む企業は多い。そのため、副業人材の活用メリットをしっかりと理解しておく必要がある。
- 副業人材を活用することで得られるメリットを以下のとおり整理した。経営支援機関は当該メリットを理解した上で企業との対話に望むことで、効果的な人材紹介支援を実現することができる。

#### ＜副業人材活用のメリット＞

<b>要点</b>	
<b>経営者が最も気にする要素</b>	<p>「費用対効果」と「実現可能性」</p>
<b>副業人材を活用する6つのメリット</b>	<p><b>（i）雇用リスク「0」の人材活用</b>            必要な時に必要な分だけ、専門的なスキルを活用できる。また、雇用リスク（社会保障・雇用保障）がないため、柔軟な人材活用が可能になる。</p> <p><b>（ii）専門性の高い即戦力人材の確保</b>            通常では遭遇することのない優秀な人材が持つ高い専門性やスキル・経験をシェア（共有）することが可能になる。</p> <p><b>（iii）オープンイノベーションの促進・意識改革</b>            外部の知見・経験・ネットワークを社内に取り込むことで、革新的なイノベーション、新規事業アイデアが生まれやすくなる。</p> <p><b>（iv）人材不足の解消</b>            社員のスキル・経験では対応できない経営課題を副業人材に任せることで、組織全体の業務量を最適化することが可能になる。</p>

**(v) 資金と時間を圧倒的に節約**

新規・未知の領域は自社で試行錯誤するより、専門家や経験者に頼むことで資金と時間を節約し、事業拡大スピードを上げることが可能になる。

**(vi) お試し**

採用にはミスマッチがつきものであり、副業人材の活用を通じて、お互いの相性やスキルを見極めた上で長期的な関係に移行することが可能になる。

**(5) アンケート結果**

<Q 1 : 理解度はどうでしたか？ (N = 9) >

回答内容	とても参考に なった	参考になった	どちらとも いえない	あまり参考に ならなかった	参考に ならなかった
割合	<b>66.6%</b>	33.3%	0%	0%	0%

<Q 2 : 満足度はいかがでしたか？ (N = 9) >

回答内容	満足	やや満足	どちらとも いえない	やや不満	不満
割合	<b>77.7%</b>	22.2%	0%	0%	0%

<Q 3 : 金融機関が「副業人材の紹介」に取り組む意義は感じられましたか？ (N = 9) >

回答内容	とても 感じられた	やや 感じられた	どちらとも いえない	あまり感じら れなかった	感じられ なかった
割合	<b>88.8%</b>	11.1%	0%	0%	0%

<Q 4 : 副業人材の「提案に向けた解像度」は高まりましたか？ (N = 9) >

回答内容	とても 高まった	やや 高まった	どちらとも いえない	あまり高まら なかった	高まらなかつ た
割合	<b>66.6%</b>	33.3%	0%	0%	0%

<Q 5 : 現在、貴社は「人材紹介（常勤 and 副業）」に取り組む上で、どのような課題感を感じられていますか？ (N = 9) >

課題感	回答内容	回答数
大きい ↑ ↓ 小さい	事業としての可能性（収支・採算等）	6
	金融機関として人材事業に取り組む意義	4
	営業職員の育成	4
	組織内決定（上層部の理解・社内調整等）	3
	金融機関⇔人材紹介会社との役割分担の検討	2
	事業戦略および事業性評価活動における位置づけ	1

## 5. 企業支援の実践（OJT）における特色・工夫

### （1）実施内容の詳細

○事業性評価を起点とした副業人材を含め、多様な人材紹介支援に豊富な知見と実績を有する YMFG ZONE プラニングが主体となり、参画機関にOJTを実施した。

#### <OJT実施内容(一例)>

対象者				
組織	中国地域の地方銀行			
役職	係長			
OJTの実施内容				
項目	狙い	OJT で実施したこと	用いたツール	課題
事前準備	仮説立案能力を高める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・数値情報に基づくディスカッションペーパーの作成と仮説課題を検討する。</li> <li>・事業戦略別人材要件ガイドを活用した必要となる人材像を検討する。</li> </ul>	ディスカッションペーパー、事業戦略別人材要件ガイド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データから課題を推測する経験</li> <li>・課題整理力</li> </ul>
訪問時	対話を通じた課題整理手法を身に付ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスカッションペーパーを通じて企業の経営状況・外部環境・内部環境（強み、弱み）・組織体制・人員体制等をヒアリングする。</li> <li>・経営者の事業志向（事業拡大・事業安定）をヒアリングする。</li> <li>・目指す状態と現在地点のギャップを抽出する。</li> <li>・ヒアリング内容と数値情報に基づき経営者とともに課題の洗い出しと優先順位付けの実践を行う。</li> <li>・優先順位付けした課題内容についての対応方法を検討・協議する。</li> <li>・副業人材の活用を提案する。</li> <li>・経営者からの質問に答える。</li> <li>・ネクストアクションを提示する。</li> </ul>	ディスカッションペーパー、副業・兼業人材活用の手引き	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題整理スキル</li> <li>・自信を持った問いかけができるか</li> <li>・成功事例を踏まえて副業人材活用のポイントを伝えることができるか</li> </ul>
フィードバック	自己認識を養う	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問結果をもとに自己評価する。</li> <li>・他者評価と見比べて振り返る。</li> <li>・ネクストアクションを考える。</li> </ul>	育成到達度評価シート	—

## (2) 仮説立案⇒訪問⇒フィードバックの3つのアクション

○具体的な支援内容として、仮説立案・同行訪問・フィードバック支援を実施した。実施内容は以下の通り。

3つのアクション	
<b>Action 1 (仮説立案)</b>	<b>■ディスカッションペーパーの作成サポート</b> 金融機関が持つ取引先情報をベースに経営課題を「仮説」で立案し、参画機関がディスカッションペーパーを検討・作成。
<b>Action 2 (訪問)</b>	<b>■帯同訪問（WEB会議含む）の実施</b> action1の後、実際に経営者と対話を行うことで、課題の共通認識化を図るとともに、認識相違（ボトルネック）を抽出。「解」を提示するのではなく、「解」を一緒に導くための認識合わせが重要。
<b>Action 3 (フィードバック)</b>	<b>■フィードバック</b> 訪問結果をもとにフィードバックを実施（後述）。

## (3) 作成・活用したツール

○人材紹介支援を行う上で重要なポイントは、経営支援機関が課題整理・分析を行い、企業に対して最適解を提示することではなく、最適解を企業と一緒に導き、経営者に当事者意識を持たせることである。そのため、OJT実施にあたっては、経営者との対話ツールとしてディスカッションペーパーのフォーマットを作成し、参画機関が使用することが望ましい。

○参画機関は、各機関が有する取引先情報（定量・定性）をフォーマットに入力してもらうことで、仮説立案に伴う作業負担が軽減されるとともに、仮説立案力の向上にも寄与する。



#### (4) フィードバックについて

- 〇 J Tのフィードバックについては、大きく「訪問前」、「訪問中」、「訪問後」の3段階に分け、参画機関の営業フローに則ったフィードバックを行った。
- 「訪問前」のアクションに対しては、事前準備の観点から、仮説立案するにあたって必要となる情報の収集・整理をするとともに、仮説設定のポイントやターゲット設定について重点的にフィードバックを行った。また、仮説立案段階では、ローカルベンチマーク等を有効活用することで、可能な限り定量・定性に基づくディスカッションペーパーの作成要点を伝える等のサポートを行った。
- 「訪問中」のアクションに対しては、副業人材活用の考え方の観点から「副業人材活用の手引き」を引用した考え方・アプローチの復習をアナウンスするとともに、他社の成功事例を伝える重要性について重点的にフィードバックを行った。また、対話の観点では、疑問・問い・仮説を投げかける重要性のほか、ビジョンのヒアリングを通じたギャップの抽出や事業展開の方向性、外部調達に対する考え方（社長の意向）など経営課題の明確化に向けて経営者との共通認識の醸成に向けたアドバイスを実施した。
- 「訪問後」のアクションに対しては、ネクストアクションの観点から、一度きりの訪問ではなく継続的な関係構築・タスクとなるように、社長に宿題を渡すほか、自組織のソリューションとの接続方法についてアドバイスを実施した。

#### <フィードバックの要点>

営業フロー		主なフィードバックの観点
訪問前	事前準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>○仮説立案を行う上での取引先情報の重要性</li> <li>○仮説設定のポイント</li> <li>○ターゲット設定</li> </ul>
	仮説立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>○取引先情報（定量・定性）に基づく仮説の導き方</li> <li>○ローカルベンチマークの有効活用</li> </ul>
	副業人材活用の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「副業・兼業人材活用の手引き」を用いたアプローチの復習</li> <li>○他社の成功事例を伝える重要性</li> </ul>
訪問中	対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>○対話のコツ・スタンス</li> <li>○課題を引き出すトーク例（組織体制のヒアリング、ビジョンのヒアリング（ギャップの抽出）、事業展開の方向性（事業の志向性）、外部調達に対する考え方等</li> <li>○質問のコツ</li> </ul>
	ネクストアクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○社長に宿題を渡す（頭の中の整理）</li> <li>○次回訪問への繋ぎ方（自組織のソリューションにどのように繋げていくか）</li> </ul>

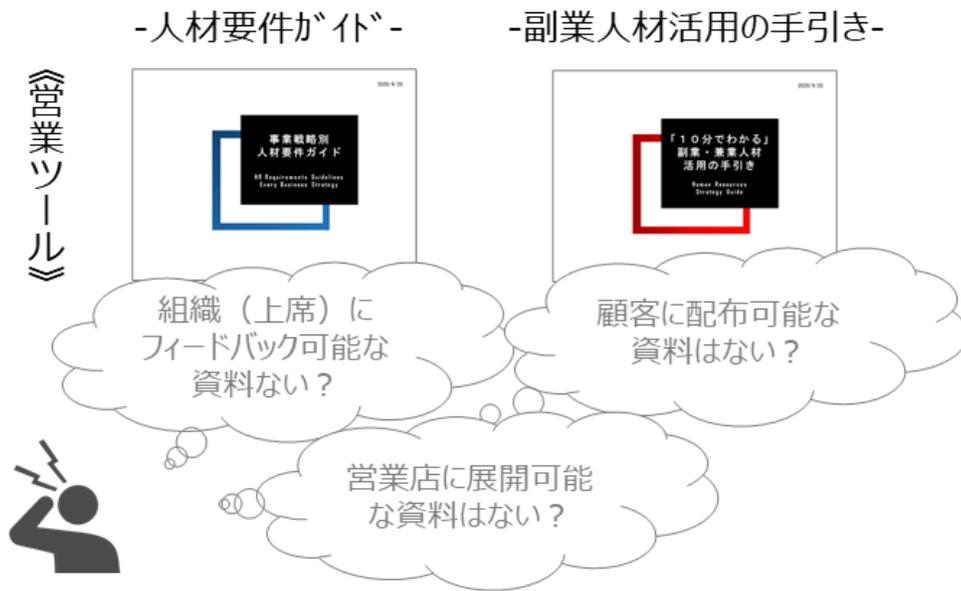
## (5) 「対話」の重要性

〇〇JTにおいては、通常の営業活動（本業）といかに連動化させるかをポイントに、課題整理のロジック、フレームワーク、分析論、戦略策定等のインプットではなく、顧客に実際に対峙した際に活用可能なトークスクリプト（応酬話法）や実際の営業現場で顧客から出てくる質問へのQ & A等について重点的にフォローを実施した。また、必要に応じて営業ツール（事業戦略別人材要件ガイド、副業・兼業人材活用の手引き）を提供することで再現性を高める工夫を行った。

### <「対話」の観点のフィードバック>

対話のコツ・スタンス	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 最初から経営課題の話題に入らず、会社の歴史やここに至るまでの想い・こだわりなどを聞く。</li> <li>✓ 傾聴の姿勢が基本。少しでも有効な情報を提供しようという姿勢が大切。</li> <li>✓ 危機感の薄い経営者には、他社の事例などを出しながら、意識転換をはかる。</li> <li>✓ なりたい姿と現状のギャップを考える。</li> <li>✓ 経営者から課題認識がなかなか出てこない場合は、こちらから想定される経営課題、地域企業・業種に見られる典型的な課題等をぶつけてみる。</li> <li>✓ 複数の経営課題に対して優先順位をつけてもらう。</li> </ul>	
課題を引き出すトーク例	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 売上は今後も安定的に推移しそうですか。なぜそうお考えですか？</li> <li>✓ 社長の理想と今の状態にどんなギャップがありますか？</li> <li>✓ 社長がやりたいと思っているのに、何か足枷になっていることはありますか？</li> <li>✓ 現状維持のまま特段手を打たないと、5年後会社はどうなっていると想定できますか？</li> <li>✓ ライバルはどのような会社ですか。ライバルはどんな手を打ってきていますか？</li> <li>✓ 今後市場が縮小するとしたら、どのように手をうちますか？</li> <li>✓ 会社の強み、弱みは何だと思えますか。社長自身の強み、弱みは何だと思えますか？</li> <li>✓ こんな人がいたら会社が変わるのに、みたいな人って想像したことありまか？</li> <li>✓ 会社の重要な意思決定はどのように、誰と相談して決めていますか？</li> <li>✓ 敢えて経営課題という何だと思えますか？</li> </ul>	
質問のコツ	
ポジティブ質問	短所を探そうとするのではなく、長所を見つけたいという姿勢が重要。結果として良くない所や課題も聞ける。
いい事から聞く	長所や強みを先に尋ねた後、そうはいつでも課題や弱点があるとしたらどのような点ですか？ みたいに聞くと答えやすい。いきなり「御社の課題は何ですか？」みたいな聞き方は印象が良くない。
事前準備	対象企業の商品、歴史、社長の経歴、業界環境やライバル企業の事などを良く調べておき、そういった話題を出す事で、聞ける話が広がる。

## ＜再現性を高める営業ツールの提供＞



## ＜フィードバック内容＞

＜報告シート＞  
金融機関作成→YMZOPに共有

コンサルティング報告シート				
作成者	所属	役職	氏名	
企業名	相談日時	先方 面談者	先方 出方	
1. 経営課題の分析・整理				
2. 経営課題の優先順位付け				
3. 業務の切り出しなどの 実行案を検討				
4. 最適な人材活用案を提案				
5. 求人像の明確化 採用手法の検討				
6. その他アクション				

＜フィードバックシート＞  
YMZOP作成→金融機関に共有

フィードバックシート	
コンサル内容の整理と担当者への提案・アドバイス	作成者：YMFG ZONEプランニング
（今回ケースでの担当者へのアドバイス）※ポイントのみ	
<p>&lt;事前準備の点&gt; 〇〇〇</p> <p>&lt;副業人材活用の考え方&gt; 〇〇〇</p> <p>&lt;組織体制のヒアリング等&gt; 〇〇〇</p> <p>&lt;ビジョンをヒアリングする&gt; 〇〇〇</p>	

## <ディスカッションペーパーの内容>

### ①現状確認（定性）

ディスカッションペーパー

※貴社HPおよびFP等の公開レポートより当社作成

企業概要		事業体制		組織体制	
企業名	株式会社A	本社工場	○○製品製造-販売	代表者	-正社員のみ
住所	○○県○○市			専任役員	専任役員
従業員数	—			取締役	取締役
業種	製造業			取締役	取締役
事業内容	○○製品製造-販売、惣菜販売			取締役	取締役

事業目的  
○○事業や○○事業の発展を主眼に、新製品の開発や新規市場への打撃や移転を推進しての成長。

販売  
メーカー  
卸  
小売  
直接販売

事業展開-志向性  
事業拡大 (新市場開拓)  
事業多角化 (新製品開発、新規事業等)

事業拡大 (新規市場開拓)  
新製品・サービス開発 (新規市場開拓)

既に取組まれていること  
-設備投資等の生産ラインの効率化  
-特許取得  
-新規事業開発

その他  
-○○製品取得  
-環境負荷低減型法人200 (中小規模法人) 認定  
-○○を数値

COPYRIGHT (C) YAMAZONE PLANNING CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

### ②現状確認（定量）

経営指標から診る経営課題

Strengths  
-現金性 (自由現金比率)  
-高収益 (営業利益率)  
-現金性 (総当座比率)  
-現金性 (総当座比率)

Weaknesses  
-売上増強性 (売上増強率)  
-高収益 (営業利益率)  
-生産性 (労働生産性)

Factor  
-外部環境の急変に反応

Action theme  
-営業利益率の向上に対する取組  
-生産性向上、人事削減

COPYRIGHT (C) YAMAZONE PLANNING CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

### ③課題抽出・整理

想定される経営課題（テーマ）

※貴社HPおよびFP等の公開レポートより当社作成

【戦略の方向性】 想定される経営課題（テーマ）	事業内容	リスク (発生率)	発生状況 (深刻度)	対策の検討(ディスカッション)	
① 売上高の維持・拡大に向けた取組	既存市場 (既存ビジネス)	既存顧客 ○	低	低	例) 営業案件の獲得
	新市場 (新規ビジネス)	新規顧客 ◎	低	中	例) 新規顧客への営業、顧客紹介
		新規事業 ◎	高	高	例) 大手等と連携した新規事業の検討、企業連携
	採算改善に向けた効率化・コスト削減	売上増進 △	中	中	例) 生産ラインの自動化・省力化
販売管理費 ○		低	低	例) 社員の適正化、経費削減	
② 長期目標の利益確保		○	中	中	例) 社員育成・生産ラインの自動化・省力化・大手との共同研究 (技術開発等)
③ その他		◎	低	低	例) 事業継続対策

COPYRIGHT (C) YAMAZONE PLANNING CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

### ④課題の優先順位付け

課題の優先順位づけ

※貴社HPおよびFP等の公開レポートより当社作成

<マトリック>

縦軸: 重要度 (1位: 50, 2位: 40, 3位: 30, 4位: 20, 5位: 10)  
横軸: 発生率 (1位: 50, 2位: 40, 3位: 30, 4位: 20, 5位: 10)

課題の優先順位	発生率	重要度	緊急度
課題A	1位	課題A	課題A
課題B	2位	課題B	課題B
課題C	3位	課題C	課題C
課題D	4位	課題D	課題D
課題E	5位	課題E	課題E

マトリック上の課題位置:  
A (高重要度・高発生率)  
B (中重要度・低発生率)  
C (低重要度・中発生率)  
D (低重要度・低発生率)  
E (高重要度・低発生率)

縦軸に  
向けた  
考え方  
例) 外注or社員対応  
例) 見送り・保留  
例) 経営者の強いコミットが必要  
例) 支援機関等との連携

自社社内で実施  
できそうですか?

COPYRIGHT (C) YAMAZONE PLANNING CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

## 6. 育成到達度の評価

### (1) 育成到達度について

- 育成到達度の評価については、金融機関の営業フローに則った業務（アクション）の細分化を実施した。具体的には、「事前準備」、「経営課題の明確化・解決策の提示」、「人材要件定義」等の各項目別に想定されるアクションを明示するとともに、そこに必要となるスキルの定義づけを行い、育成到達度評価シートとして可視化した。
- 各スキルの到達度についてはレベル 1～5 までの 5 段階評価とした。また、育成到達度の評価そのものがネクストアクションに繋がるものとするため、「自己評価と他者評価の認識相違（ギャップ）の抽出」を主な観点として、担い手候補者に気づきを与える評価シートにて運用を行った。

#### <必要となるスキルの定義づけ>

業務内容		求められるスキル
項目	アクション	
事前準備 (STEP0)	対象企業の現状 分析と仮説立て (STEP0/1)	対象企業の現状(事業内容・商流・決算内容・業界動向・株主構成・組織体制)について事前に情報を集め、把握することができる。
		対象企業の経営課題(商流／組織／財務等)について、現状を踏まえて仮説を立てることができる。
	面談イメージ (STEP0)	面談当日の会話イメージを持つことができる(話の組み立てをイメージできる)。
	アポ取り (STEP0)	関係者と協働して実験者(代表者等)とのアポ取りができる。
経営課題の 明確化・解 決策の提示 (STEP1/2)	経営者との対話 による経営課題 ヒアリング (STEP1/2)	自身が立てた経営課題の仮説をもとに経営者と対話を行うことができる。
		質問の意図背景を伝えることができ、ヒアリングとディスカッションができる。
		経営課題の背景にある原因等について踏み込んでヒアリングを行うことができる。
		課題の優先順位付けを行うことができる。
	経営課題に対する解決策の提示 (STEP2/3)	経営課題に対する解決策について、ヒト・モノ・カネ・情報等の観点から複数の提案を行うことができる。
		売上拡大／コスト削減に対して、経営者と具体的にディスカッションすることができる。

業務内容		求められるスキル
項目	アクション	
経営課題の 明確化・解 決策の提示 (STEP1/2)	経営課題に対す る解決策の提示 (STEP2/3)	ソリューションを複数提案できる。
		各々のソリューションにおける具体的な実行方法について知識を有している。
		経営者を納得させることができ、契約締結ができる。
		質問の意図背景を伝えることができ、ヒアリングとディスカッションができる。
		経営課題の背景にある原因等について踏み込んでヒアリングを行うことができる。
		課題の優先順位付けを行うことができる。
人材要件 定義	課題解決手段と しての人材採用 提案 (STEP3)	解決策としての人材活用提案を行い、サービス内容の説明を十分に行うことができる。
		人材採用のための様々なソリューションを網羅的に理解している。
		人材採用に関するソリューションの中から適切な手法を提案できる。
	人材像明確化・ 人材要件定義 (STEP3)	課題解決のために必要な機能を経営者と共有できる。
		必要な機能を発現することができる人材を業界・職種から定義できる。
		人材の転職マーケットでの出現率と獲得可能率を鑑み、必要に応じて要件緩和することができる。
求人票の作成 (STEP4)	設定した求人像を求人票に正確に表現することができる。	
	求人内容を魅力的な内容として表現することができる。	
候補者対応	候補者母集団 形成 (STEP4)	データベース内に登録されている求職者の中から、求人像に合う候補者を選定することができる。
		対象者に対して、魅力的なスカウトメールを作成・送信することができる。
	候補者との面談 (STEP4)	興味を示した候補者に対して、面談を通じて求人案件の魅力をアピールすることができる。
		候補者のスキル・人格・嗜好性等を面談によって見抜き、求人案件に合致する人材が見極めることができる。

業務内容		求められるスキル
項目	アクション	
マッチング	候補者の推薦 (STEP4)	推薦する候補者が求人に合致する理由を経営者に説明し、書類選考の権利を受けることができる。
	求人企業と候補者の面談サポート (STEP4)	求人企業・求職者の間に立ち、お互いがコミュニケーションしやすいよう面談のサポートを行うことができる。
	条件のすり合わせ (STEP4)	求人企業・求職者の間に生じる条件面の不一致について、両者の納得を得るようサポートを行うことができる。
定着化支援	入社後の定着化支援 (STEP5)	入社後に生じる求人企業・求職者間のミスマッチについて両者の間にたち、定着化を行うことができる。
	課題解決に向けた持続的支援 (STEP5)	経営者に対して定期的な情報発信やコミュニケーションを図るなど、おかわり案件の獲得に向けて持続的な関係構築を行うことができる。

### <育成到達度>

レベル	1	2	3	4	5
区分内容	簡単な案件は独力にて対応可能だが、常時サポートを必要とする。	必要に応じて指示を仰ぎながら基本的には独力にて対応できる。	独力対応ができ、必要に応じてメンバーのサポートができる。	組織目標達成に向けて高いレベルの対応ができ、メンバーの指導ができる。	社内外の模範となる高水準の対応や、外部への指導もできる。

### <評価イメージ>

業務内容		スキル	到達度 (レベル) 判定結果		キヤップ
項目	アクション		自己評価	他者評価 (平均値)	
事前準備	対象企業の現状分析と仮説立て	対象企業の現状(事業内容・商流・決算内容・業界動向・株主構成・組織体制)について事前に情報を集め、把握することができる	3	4	1
	面接イメージ	対象企業の経営課題(商流/組織/財務等)について、現状を踏まえて仮説を立てることができる	3	3	0
	アポ取り	面接当日の会話イメージを持つことができる(話の組み立てをイメージできる)	3	3	0
経営課題の明確化・解決策の提示	経営者との対話による経営課題とアライン	関係者と協議して実業者(代表者等)とのアポ取りができる	3	4	1
		自身が立てた経営課題の仮説をもとに経営者と対話を行うことができる	3	3	0
	経営課題に対する解決策の提示	関係者の意向や背景を伝えることができる。ヒアリングとディスカッションができる	3	2	-1
		経営課題の背景にある原因等について踏み込んでヒアリングを行うことができる	3	2	-1
		課題優先順位付けを行うことができる	3	2	-1
人材要件定義	課題解決手段としての人材採用提案	経営課題に対する解決策について、ヒト・モノ・カネ・情報等の観点から複数の提案を行うことができる	2	2	0
		売上拡大/コスト削減に対して、経営者と具体的にディスカッションすることができる	2	1	-1
		ソリューションを複数提案できる	3	3	0
	人材像の明確化・人材要件定義	各々のソリューションにおける具体的な実行方法について知識を有している	3	3	0
		経営者を納得させることができ、契約締結ができる	1	1	0
		解決策としての人材活用提案を行い、サービス内容の説明を十分にすることができる	1	2	1
求人票の作成	人材採用のための様々なソリューションを網羅的に理解している	1	1	0	
	人材採用に関するソリューションの中から適切な手法を提案できる	1	1	0	
	課題解決のために必要な機能を経営者と共有できる	3	3	0	
候補者対応	候補者母集団形成	必要な機能を実現することができる人材を業界・職種から定義できる	1	1	0
		人材の転職マーケットでの出現率と獲得可能率を高め、必要にに応じて要件緩和することができる	1	1	0
		設定した求人票を求人票に正確に表現することができる	1	1	0
マッチング	条件のすり合わせ	求人内容を魅力的な内容として表現することができる	1	1	0
		データベースに登録されている求職者の中から、求人像に合う候補者を選定することができる			
		対象者に対して、魅力的なスクリーンを作成・送信することができる			
		興味を示した候補者に対して、面談を通じて求人案件の魅力アピールすることができる			
定着化支援	課題解決に向けた持続的支援	候補者のスキル・人格・嗜好性等を面談によって見抜き、求人案件に合致する人材が見極めることができる			
		推薦する候補者が求人に合致する理由を経営者に説明し、書類選考の権利を受けられることができる			
		求人企業・求職者の間に立ち、お互いがコミュニケーションしやすいよう面談のサポートを行うことができる			
		求人企業・求職者の間に生じる条件面の不一致について、両者の納得を得るようサポートを行うことができる			
		求職者に対して、内定後から入社に至る退職交渉や転職に伴う生活の変化についてサポートすることで、候補者が入社まで問題なく残るサポートを行うことができる			
		入社後に生じる求人企業・求職者間のミスマッチについて両者の間にたち、定着化を行うことができる			
		経営者に対して定期的な情報発信やコミュニケーションを図るなど、おかわり案件の獲得に向けて持続的な関係構築を行うことができる			

## (2) 育成効果

- Career Bank 研究会にかかる育成到達度の評価は、「スキルの絶対評価」を目的としたものではなく、①弱いスキルに対する「自己認識の強化」、②強いスキルに対する「正しい自信づけ」、③自己評価と他者評価の「ズレ・ギャップを通じた軌道修正」を目的としたものであることから、育成効果は中長期的な比較および反復がないと正確な状況を把握できない。
- 一方で、参画機関からは「過去の取組事例をもとに分かりやすく貴重な知見を学ばせて頂いた」、「実際の営業活動に沿ったフィードバックだったため、改善・修正がしやすく助かった」、「ディスカッションペーパーを上手く活用することで、これまでと違った目線・角度で経営者と対話することができた気がする」等の意見が得られていることから、一定の効果を確認できたといえる。

## (3) 担い手育成に係る参画機関からの具体的な声

### 参画機関からの意見や声

#### ■ 地方銀行（南部九州エリア）

- 過去の取組事例をもとに、わかりやすく貴重な知見を学ばせて頂いた。
- 実際の営業活動に沿ったフィードバックだったため、改善・修正がしやすく助かった。

#### ■ 地方銀行（中四国エリア）

- ディスカッションペーパーを上手く活用することで、これまでと違った目線・角度で経営者と対話することができた気がする。
- 実際に、過去訪問した時と比較するとより多くの情報・想いを引き出すことができた。

## (4) 認識相違（ギャップ）について

- OJTの実施者を対象として、育成到達度の評価を「自己評価」と「他者評価」にて計測した。  
なお、他者評価は実際にOJT支援を実施したYMFG ZONE プランニングが評価者となった。
- 自己評価および他者評価のギャップで大きな差異が見られたのが、STEP0（事前準備）とSTEP1（戦略の優先順位付け）であった。
- STEP0（事前準備）の自己評価が他者評価と比較し低く表れているのは、通常の営業活動の中で、「仮説立案」を行うケースが殆どなかったことに起因しており、自信の無さが伺えた。
- また、STEP1（戦略の優先順位付け）については、課題ヒアリングはできる一方で、論理的根拠を持った優先順位付けや戦略策定の提案等は改善の余地があることが分かった。

### <評価の平均値（N = 5）>

STEP 支援	STEP 0 事前準備	STEP 1 戦略の優先順位付け	STEP 2 戦略・業務の見直し	STEP 3 求人像・条件及び人材活用方針の明確化	STEP 4 求人/採用	STEP 5 採用後のフォローアップ
自己評価	1.20	2.60	2.40	1.20	—	—
他者評価	2.00	2.20	2.20	1.40	—	—
ギャップ	+0.80	▲0.40	▲0.20	+0.20	—	—

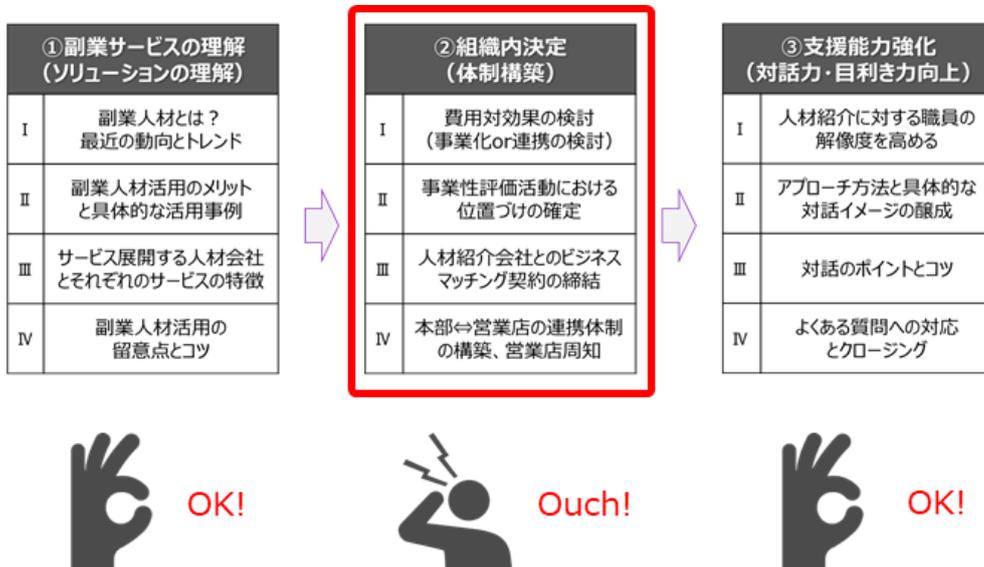
## 7. 担い手育成において直面した課題・対応

### (1) 直面した課題

○担い手育成を進める中で、組織内決定に関する相談に多く直面した。具体的には、支援能力（対話力・目利き力）に関するものではなく、組織内決定に関する事業戦略、環境整備、営業推進の観点にかかる相談が大半を占めた。多く寄せられた相談内容は以下の通り。

	多く寄せられた相談内容	質問者
事業戦略の観点	○人員体制はどのように考えればよいか？人材紹介会社との連携方法、整理の仕方はどうすればよいか？	信用金庫
環境整備の観点	○顧客からもらう手数料・対価はどのような水準で設定をすればよいか？ ○求人企業（+求職者）との契約書及び各種帳票類はどのようにすればよいか？	地方銀行
営業推進の観点	○人材紹介業に関わる全体の業務フローはどのように考えればよいか？ ○支援する企業のターゲット設定はどのように考えたら良いか？ ○営業店への周知を図るにはどのような取組みが必要であるか？（勉強会を実施する上での工夫やポイントは？）	地方銀行

### <金融機関の一般的な事業フローから見たボトルネック>



### (2) 課題への対応

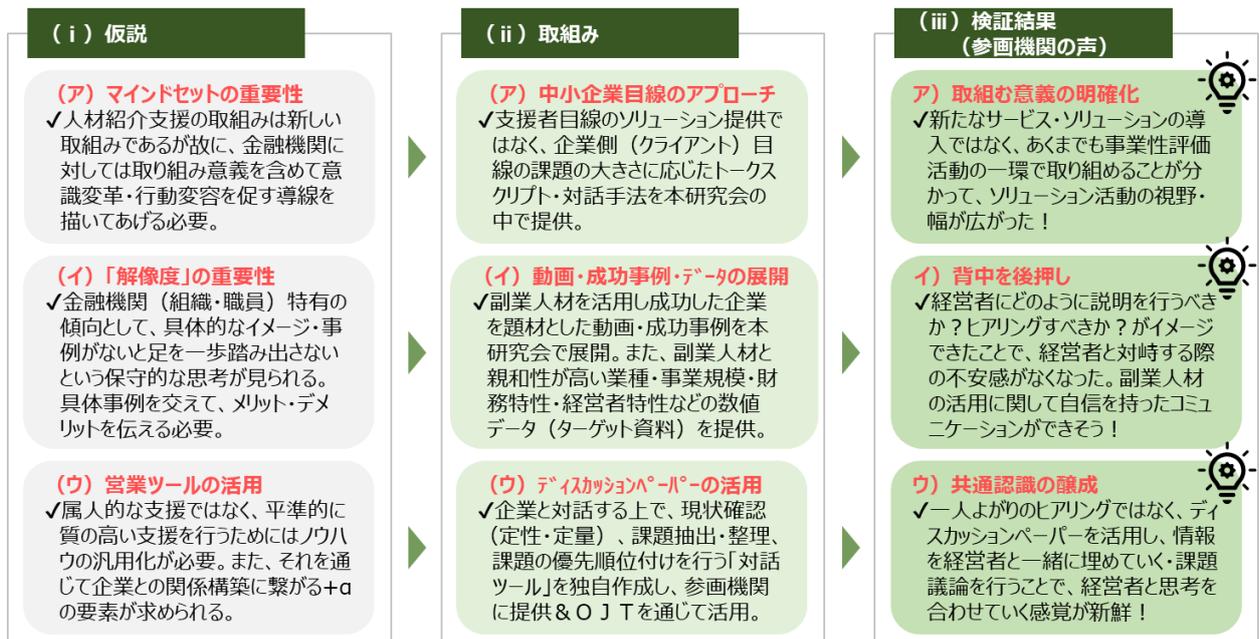
○オンラインメンタリングを通じて、上記の「事業戦略の観点」、「環境整備の観点」、「営業推進の観点」でアドバイスを実施した。特に、事業戦略の観点では費用対効果（事業収支）の検討や、事業性評価活動における位置付けの検討のほか、環境整備・営業推進の観点では、本部と営業店の連携体制の構築や、営業店周知のポイント等のノウハウ提供を実施した。

## 8. 担い手育成の仮説・取組み・検証結果

### (1) 担い手育成の仮説・取組み・検証結果について

- 担い手育成の仮説について、(ア) マインドセットの重要性、(イ) 「解像度」の重要性、(ウ) 営業ツールの活用の3つが担い手育成に必要であると考えた。
- また、実際の取組み内容と検証結果は以下の通り整理した。参画機関の意見からも、改めて各仮説(ア)～(ウ)の重要性を確認できたとともに、Career Bank 研究会を通じて一定の効果が得られたことがわかる。

#### <仮説・取組み・検証結果の整理>



### (2) 検証における気づき(個々人へのノウハウ移転に加えて組織的なノウハウ移転)

- 金融機関を含めた経営支援機関がこれまでと異なるソリューションを導入しようとした場合、保守的な組織風土であるが故に成功への道標を正確かつ解像度高く見せていく必要がある。
- また、単に道筋を示すだけでなく、その活動・取組みがしっかりと成果に結びつき、顧客企業の生産性向上や自組織の売上獲得に繋がるなどの好循環を生み出すためには、個々人へのノウハウではなく、「組織的」に営業推進できるようなツール提供や環境整備の支援が、担い手育成を進めていく上では必要となる。

## 第4章. 今後に向けた取組み

# 1. 次年度以降の取組みに係る組織間の連携の姿や方向性

## (1) ネットワーク拡大に向けた課題整理

- Career Bank 研究会は、地方銀行および信用金庫等の金融機関を対象に運営を行っており、次年度以降において金融機関を中心としたネットワーク形成（組織間の連携）が円滑に機能するための課題を下表の通り整理した。
- 人材紹介に対する姿勢については、地方銀行・信用金庫ともに内閣府先導的人材マッチング事業が令和2年度よりスタートしたこともあり、ビジネスとしての期待値や課題解決ソリューションとしての期待値が高まるなどポジティブな姿勢が見られた。
- 人材紹介に取組む上で地方銀行・信用金庫が抱えるボトルネックとしては、ノウハウ・知見・経験不足・許認可等が共通事項として挙げた。また、個別事項としては、地方銀行において主に「事業収支に係る懸念」、信用金庫において「人員体制の不足」が課題として挙げた。
- 上記ボトルネックを解消する手段としては、共通事項であるノウハウ・知見・経験不足・許認可等について、研究会を通じたノウハウ習得、ナレッジシェア、実績・経験の蓄積、疑問点解消の機会を提供することで対策が可能であることが本事業でも確認することができた。
- 一方、個別事項の対策については、本事業期間中は未対策であったが、地方銀行に関しては「事業戦略・組織戦略に対するアドバイス（先導的人材マッチング事業等との連動化を含む）」の機会・情報を参画機関に提供することで、事業収支に係る懸念解消に向けた動きを促進させるなどの手法が考えられた。また、信用金庫に関してはプロフェッショナル人材戦略拠点と連携するなど「地域における最適なネットワーク構築による機能補完」を図ることで、人員体制不足を補完するなどの手法が考えられた。

### <ネットワーク拡大に向けた課題整理>

想定される参画機関		通常のステータス		研究会に対する見方		デメリット解消に向けて実施した方策等	
種類	本事業の参加	人材紹介に対する姿勢	ボトルネック		参画するメリット		参画するデメリット（気にする点）
			共通	個別			
地方銀行	参加	◎ 先導的人材マッチング事業に59機関が取組むなど積極的な姿勢。金融収益が先細る中、新たな収益源としての期待。顧客への課題解決ソリューションの拡充としての期待。	ノウハウ・知見・経験・許認可 etc	経営方針・ <b>事業収支</b>	ノウハウ習得・ナレッジシェア・実績・経験の蓄積・疑問点解消 etc	近隣他行との競争	中和 主要営業エリアが被らない地方銀行が参画
信用金庫	参加	○ 先導的人材マッチング事業に7機関が取組むなど前向きな姿勢。ビジネス（収益源）というよりも顧客への課題解決ソリューションとしての期待が大きい。	ノウハウ・知見・経験・許認可 etc	経営方針・ <b>人員体制</b>	ノウハウ習得・ナレッジシェア・実績・経験の蓄積・疑問点解消 etc	同じエリアの地方銀行との競争（顧客を奪われる等）	中和 地方銀行とは別に分科会を開催・秘密保持契約の締結
商工会議所等	不参加	-	-	-	-	-	-

未対策

今後は「地域における最適なネットワーク構築による機能補完」「事業戦略・組織戦略に対するアドバイス（先導的人材マッチング事業等との連動化を含む）」等の対策が必要

○なお、Career Bank 研究会参画に際するデメリットについては、地方銀行では近隣他行との競合が挙げられたが、対策として主要営業エリアが被らない地方銀行同士で研究会グループを構成する等で一定の効果が得られた。また、信用金庫では同じエリアの地方銀行との競合（顧客を奪われる等）がデメリットとして挙げられたが、その対策として地方銀行とは別に分科会を開催したり秘密保持契約を締結する等で一定の効果が得られた。

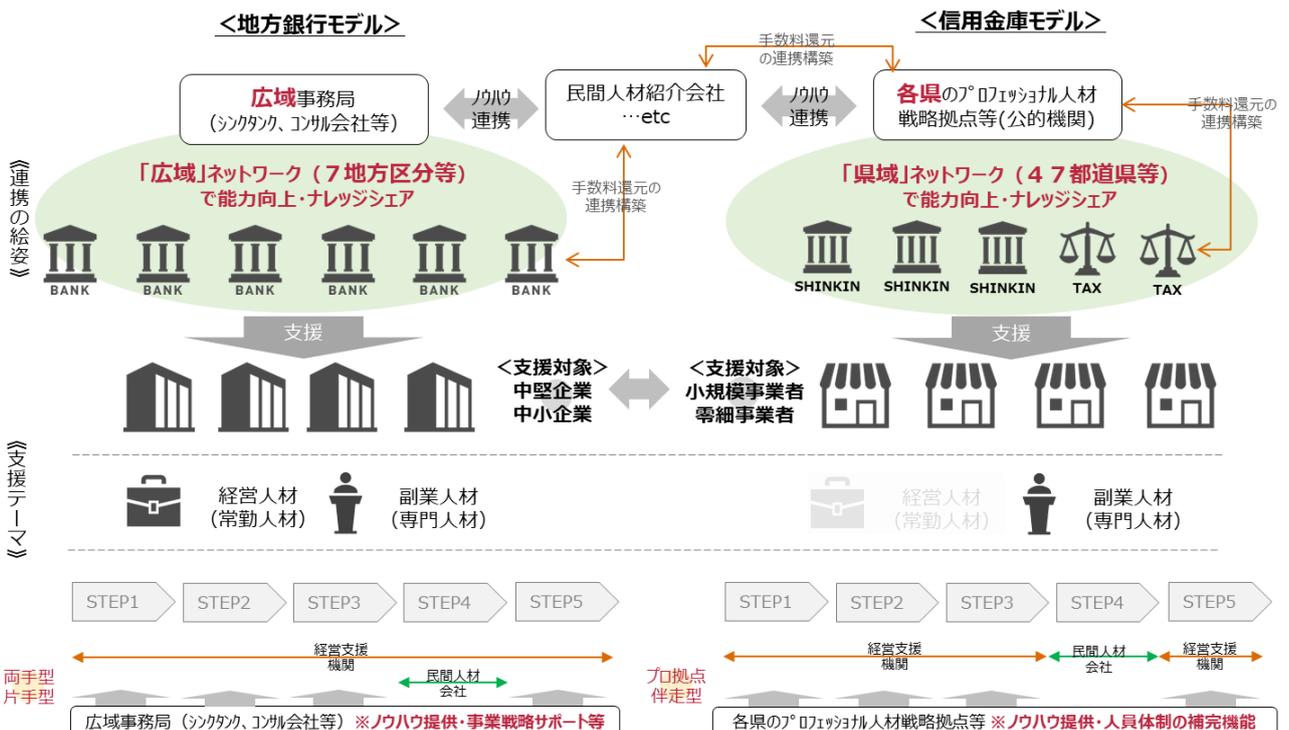
## （２）連携のイメージ

○課題整理を踏まえて、金融機関を中心としたネットワークの拡大に向けた連携イメージについては、以下の通り<地方銀行モデル>と<信用金庫モデル>の２パターンで整理した。

モデル検討の前提事項	
<p>✓モデル検討にあたっては、「経営支援機関を参画機関としたネットワーク形成・担い手育成の取り組みそのものが誰のためにあるのか？」を念頭に、各参画機関の支援対象企業の違いに着目した整理を行った。</p> <p>✓具体的には、地方銀行は地域内の中堅企業・中小企業（事業規模 10 億円～50 億円程度）をメイン顧客としていることが多く、信用金庫は地域内の小規模事業者・零細事業者（事業規模 10 億円未満）をメイン顧客としていることが多いなど、双方の支援ターゲットが異なるとともに、ボトルネックも異なる（地方銀行では事業収支の課題、信用金庫では人員体制の課題）ことから、ネットワークの拡大に向けては異なるネットワーク形成（地方銀行モデル・信用金庫モデル）で連携イメージを検討した。</p>	
モデル	モデルの内容
<p>&lt;地方銀行モデル&gt;</p> <p>地方銀行を参画機関としたネットワーク</p>	<p>✓「ビジネス」の観点で人材紹介事業の“自走化”および“持続化に向けたネットワーク形成と担い手育成が望ましい。</p> <p>✓核となる機関は競合意識の観点から、エリアを跨いだ広域事務局（全国を支援対象とするシンクタンクやコンサル会社等の銀行業界とは業界が異なる組織）が担うことが望ましい。</p> <p>✓核となる機関の役割は、地方銀行における人材紹介支援のビジネス拡大に向けた“ノウハウ提供・事業戦略サポート”が想定される。</p> <p>✓支援ターゲットが地域の中堅企業・中小企業であることから、経営人材（常勤人材）および副業人材の双方の S T E P 支援ノウハウの提供が望ましい。</p> <p>✓実際の人材紹介プロセスにおいては、個々の地方銀行で連携する人材紹介会社が異なることから、ネットワークにおいては連携する人材紹介会社を限定せず、個々の地方銀行の判断に委ねる形式が望ましい。</p>

モデル	モデルの内容
<p>＜信用金庫モデル＞</p> <p>信用金庫を参画機関としたネットワーク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓「課題解決ソリューション」の観点で人材紹介事業の“定着化”に向けたネットワーク形成と担い手育成が望ましい。</li> <li>✓核となる機関は、信用金庫の人員体制の不足解消の観点から各県のプロフェッショナル人材戦略拠点等(公的機関)が担うなど、地域のネットワークを形成し、能力向上・ナレッジシェアすることが望ましい。</li> <li>✓核となる機関の役割は、信用金庫における人材紹介支援の課題解決ソリューションの定着化に向けた“ノウハウ提供・人員体制の補完機能の提供”が想定される。</li> <li>✓支援ターゲットが地域の小規模事業者・零細事業者であることから、副業人材のSTEP支援ノウハウの提供が望ましい。</li> <li>✓実際の人材紹介プロセスにおいては、個々の信用金庫が個別の人材紹介会社と連携することは負担が大きいことから、ネットワークにおいて連携する人材紹介会社を統一する形式が望ましい(プロフェッショナル人材戦略拠点の登録事業者との連携など)。</li> </ul>

＜連携の絵姿（イメージ）＞



## 2. 地域内における連携の深堀、地域内外に亘る広域展開していくための取組・工夫

### (1) ネットワークの「構築」「広域化」に向けた要点

#### 要点

- 多様な機関の参画を得るため、ネットワークのとりまとめ役は、参画機関との関係において、中立的な立場にある機関が担うことが望ましい。
- 都道府県等の協力の下で、公的な機関（例：県の経営支援機関など）を巻き込むことで幅広い参画機関の巻き込みが見込まれる。
- 公的機関は、地域の経営支援機関との繋がりを有していることが多く、参画に向けては効率的なアプローチも期待できる。
- 民間事業者でも、中立的な立場で、どの経営支援機関とも関係構築ができる主体であれば、地域の経営支援機関を束ねることも可能。
- 公的機関の下で、民間事業者が実質的な事務局として動く仕組みも有効。
- 中小企業における人材確保支援の実績や知見が豊富な民間事業者を、経営支援機関の間の緩衝材にすることは、ネットワーク参画を促進するために大きな作用をもたらす。
- 行政圏単位（例えば都道府県域内など）、経済圏単位（例えば県境をまたぐ、複数の金融機関など）など、地域によって適した選択肢があり得る。地域における参画機関の業務上の競合関係、補完関係、協業関係・つながり等を勘案し、地域によってネットワークの範囲を検討する必要がある。
- 県などの行政単位でネットワークを組成する場合は、県単位で事務局を設置し、基礎自治体までカバーすることが望ましい。ネットワークの規模を確保することで、多様な機関が参画したネットワークの組成と運用を図ることが可能になる。
- 地域によっては、必ずしも県境で区切ることが適切でない場合も考えられ、経済圏などそれに拠らない単位でネットワークを組成するのの一つである。
- 研究会等の形でネットワークの構築を図ることで、経営支援機関等の参画を得やすくなる。
- 研究会の趣旨やコンセプト、取組を明示し、趣旨への賛同を参画条件としたり、コンセプトで加入を促進したりすることで、ネットワーク参画のメリットが分かりやすい、ネットワーク参画にかかる責任や負荷が少なく気軽に参加できる、事業における競合関係を気にすることが少ないなどの理由から、多様な機関の参画を得やすい。
- 声かけの段階で、各参画機関のトップ・経営層レベルだけでなく、プレーヤーとなる実務責任者も事前におさえておく必要がある。
- 研究会が定期的開催されることで自然とネットワークが形成される。一方で、ネットワークそのものがマンネリ化しないためにも、「火種」を意識した研究会運営が必要であり、例えば、参画機関自らも運営側に回ってもらったり、発表者の立場として協力してもらったりなど、参画機関の当事者意識を醸成する工夫も必要。

## (2) ネットワークの「深堀」「持続化」に向けた要点

### 要点

- 参画機関がネットワークに参加するインセンティブとして、顧客ニーズへ対応することにより、顧客の満足度向上とそれに伴うビジネスチャンスの拡大が挙げられる。
- 金融機関においては、金融サービスとは直接的には関係ないが、取引先企業の人材ニーズに応えることで、顧客企業の事業の維持・成長を通じて、ビジネスチャンス（融資等）の拡大等金融機関の本来業務におけるメリットが望める。
- 多様な機関が参画することで、相互に相談できる関係や補完関係が生まれる。1 機関でできないことは、地域の経営支援機関同士の連携で解消していくのも一つの方法。具体的には、参画機関同士で補完関係が生じるなど成果が生まれやすい（金融機関とプロ人材拠点の一層の連携など）。
- 参画機関を特定の業態（例えば金融機関など）に限定することで、参加者のスタート地点とゴール地点の目線を合わせることで、ノウハウ提供やスキルアップを図りやすい。
- 特に地銀と信金など、営業地域が重なり競合関係にある機関が参画する場合は、支援先の中小企業が相手の営業先になりうることから、共有する情報やネットワークの組み方などの工夫が必要な場合がある。
- 情報収集やノウハウ吸収の場として多様な機関が参加することで、参加しないことのデメリット（参加しないと情報を得られない等）が見えてくるのが参加の誘引につながる。参画機関が増加することによって、共有できる情報やノウハウの質・量が上がり、ネットワーク参画の魅力が増す。また、ネットワーク参加のメリットを向上させるとともに、勉強会や研究会を効果的なものとするために、豊富な人材確保支援実績を有する機関や率先して取り組む機関の参加を得ることが有効。
- 加えて、人材確保支援の成功実績が豊富な経営支援機関がネットワークに参画することで、他の経営支援機関は、有益なノウハウや事例の共有、事業展開に向けた情報交換への期待などネットワーク参画のメリットを感じ、参画への抵抗感の軽減とともに、参画に対する経営支援機関の組織内での説得力が高まる可能性がある。
- その他、人材確保支援のロールモデルとなるインフルエンサー（ネットワーク参加者を触発し、そのマインドや取組に影響を与える事業者・人物）やコアとなる経営支援機関が参画することで、取組例や成功事例を見せることが可能となる。勉強会や研究会での有益なノウハウや事例の提供、事業展開に向けた積極的な情報交換を通して、ネットワークの活動を牽引し、参画機関のレベルアップに繋がる。
- 現場の担当者レベルでネットワーク参画に向けたアプローチをすることも重要であるが、現場から新たな動きをすることが難しい場合は、トップダウンが効果的である。
- 経営支援機関のキーマンに声をかけることで当該機関の参画を得られることもあり、そうしたキーマンを知っている組織（県等）から声をかけることで、ネットワークの構築が進むことがある。人材確保支援にやる気（具体的なアクションを起こす）がある、関心がある機関が参加することが重要である。

## (2) ネットワークの「深堀」「持続化」に向けた要点（つづき）

### 要点

- 金融機関では、まずは本部の担当者が参加し、ノウハウの習得が進んだら、当該担当者が営業店向けに行う研修に参加するなど、ノウハウを伝達し、普及・促進する役割を担うことが考えられる。
- 参画機関がネットワークに参加するにあたって、機密情報を適切に管理する必要がある。参画条件として秘密保持契約を締結する、勉強会や研究会等では機微な情報は扱わない等の工夫を図る必要がある。特に、研究会での人材育成（ノウハウ習得）の一環で、支援時の課題や会話の持って行き方等を参画機関で共有する際に、取引先企業の情報（企業概要、売上、利益、従業員数、設立年、代表者名、住所、事業内容、経営課題等）や参画機関の人材確保支援にかかる具体的な支援内容などを共有する可能性がある。
- 他方で、研究会での事例紹介や課題共有における取引先企業名は匿名にする、扱うのは一般的な事例とする等の工夫を図ることで、企業を特定できないように抽象化するなどの方法もある。また、個別企業への踏み込んだ支援内容に対する助言が必要なときは、参画機関からとりまとめ機関に個別に相談する等の対応をとることで回避できることもある。
- 特に、同じ立場の組織が複数参加する場合は、顧客層が重なるなどハレーションが起こるリスクがあるため、人材市場の情報や人材獲得支援ツールの使い方など一般的な情報であればよいが、取引先企業の情報など営業地域が重なる金融機関などの場合は、勉強会や研究会等で扱う内容等に留意が必要である。例えば、参加する機関に応じて、全体共有の場と、下部組織として組織別の場を設けるのも一案である（例：信金は、信金協会を核にして信用金庫間での情報共有を図るなど）。
- 研究会がマンネリにならないために、企業訪問などの OJT を通して作成した企業課題に関するヒアリング内容を共有したり、参画機関による企業訪問の結果や作成したワークシートについて参画機関相互に意見を出し、知見を深めて改善点を発見することも望ましい。

## (3) 金融機関を中心としたネットワーク拡大に向けた要点

### 要点

#### <組織的なインセンティブの仕組み>

- 金融機関の組織内において人材紹介支援の取組みを定着化・高度化させていくためには、営業目標への設定、業績表彰制度への組み込みなど営業担当者の営業インセンティブづくりが不可欠。人材紹介機能が別会社であるまたは外部の人材紹介会社との連携を前提とした場合は、収益還元 of 仕組みが必要。
- 今後想定される具体的なアクションとしては、各経営支援機関のインセンティブの仕組みを優良事例として蓄積するとともに参画機関に情報展開を行うなどが考えられる。

### (3) 金融機関を中心としたネットワーク拡大に向けた要点 (つづき)

#### 要点

##### <先導的人材マッチング事業との連動化>

- 内閣府が金融機関の人材紹介支援の取組みを「先導的人材マッチング事業」で後押ししているが、そうした取組みと本事業をどのように絡ませていけるかは大きなポイントになる。
- 全国の金融機関を対象とする内閣府「先導的人材マッチング事業」の参画機関と本事業で参画する経営支援機関との間でノウハウ共有・情報共有等が円滑に行われるなど、全国規模での担い手育成体制が今後求められる。

##### <営業ツールの展開>

- 座学による知識のインプットおよびOJTによるアウトプット支援だけでは、担い手育成の効果は支援者の育成能力の如何など属人的な要素が強くなってしまふ。
- そのような事象を避ける意味でも、実際の営業現場で遭遇する課題（顧客からの質問対応等）を解消する対話ツールやマインドセットツールの展開は、実用性が高いだけでなく、結果として平準的に質の高い担い手育成に繋がる。

##### <スモールサクセスの創出>

- 全方位的に本部から支店に取組みを広げるのではなく、営業熱心な支店、営業トップ行員等の優秀な行員・職員が在籍する支店を「モデル店舗」として位置づけ、集中的な支援を行うことで、スモールサクセス（成功体験）を先ずは創出する。
- スモールサクセスを他支店に展開することで、危機感を醸成するとともにソリューションに対する営業現場の理解度向上に繋げる。

##### <成功事例の展開>

- 成功事例（顧客の声、営業担当者の声等）を言語化・可視化し、組織内に展開することで、ソリューションの認知度を高めるとともに現場社員のモチベーション向上に繋げること等が期待される。具体的な事例としては、現場社員の顔写真とコメントを含めた成功事例を毎月、社内イントラネットに掲載・PRする等の工夫をしている金融機関がある。

##### <マスコミを意識したプロモーション活動>

- 「顧客が既に認知しているか？」は重要なキーファクターであり、特に副業人材紹介といった未成熟のソリューションについては、マスコミ等の第三者による情報発信・宣伝が行われることで、結果的に顧客の安心感の醸成に繋がり、経営支援機関としてのソリューション提供のハードルを下げる。
- 経営支援機関の中でも特に金融機関は保守的であり対外的な目を気にする傾向が強い。そうした中で、地域ネットワークの形成および担い手育成の取組みをより広い取組みにしていくためにはマスコミを意識した風土醸成は重要なポイントとなる。

### 3. 今後に向けた具体的な活動予定

#### (1) 参画機関同士の連携した事業展開の検討

○本事業で実施した地域中核支援機関候補へのノウハウ移転の取組高度化・持続化や、研究会のミッション実現のため、参画機関が連携した事業実施等を進めて行く予定である。

#### (2) 山口県内金融機関と山口県プロフェッショナル人材戦略拠点の連携強化

○山口県内の5つの金融機関（地方銀行2機関、信用金庫3機関）と山口県プロフェッショナル人材戦略拠点との間で、「地域の人材不足解消に向けた包括連携協定」の締結に向けた調整を実施する。

○具体的なアクションとして、県内金融機関と山口県プロフェッショナル人材戦略拠点の登録事業者（人材紹介会社）との間でバックペイ（収益還元）の仕組みを盛り込んだ覚書を締結することで、県内金融機関と山口県プロフェッショナル人材戦略拠点との間で利害関係を構築するとともに、信用金庫の人員体制不足解消に向けた補完関係の構築を検討する。

#### (3) 金融機関と弁護士事務所（税理士事務所）の連携強化

○山口県内の弁護士事務所（税理士事務所）とY M F G（Y Mキャリア）との間で人材紹介支援に係る業務提携の締結を調整する。

○弁護士事務所（税理士事務所）は法務的および税務的観点から企業の経営相談対応を行っており、経営支援機関としての役割が期待できるとともに、弁護士事務所（税理士事務所）によっては企業の経営課題（事業戦略、海外進出、知的財産、資金調達ほか）のサポートをしている。例えば、上記経営課題に紐づく人材紹介支援を弁護士事務所（税理士事務所）および人材紹介会社が連携して支援することで、より地域に根差したネットワーク構築に繋がるとともに、地域の人材不足解消に資する取組みとして期待される。



**令和2年度  
中小企業庁「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**

**令和3年3月  
株式会社YMFG ZONEプランニング**



# アジェンダ

テーマ	内容
1. 事業概要	<ul style="list-style-type: none"><li>①事業目的</li><li>②実施内容</li><li>③実施体制</li><li>④実施スケジュール</li></ul>
2. 実施内容	
(1) 地域ネットワークの形成	<ul style="list-style-type: none"><li>①ネットワークの形、参画している経営支援機関</li><li>②連携体制構築に向けた取組</li><li>③ネットワーク形成において直面した課題・制約・難しさ、苦労した点、それへの対応</li><li>④取組みを進める上でのキーマン、参画機関からの声</li></ul>
(2) 担い手育成	<ul style="list-style-type: none"><li>①全体の方針・プログラムの流れ</li><li>②座学における特色・工夫</li><li>③企業支援の実践(OJT)における特色・工夫</li><li>④育成到達度の評価</li><li>⑤担い手育成において直面した課題・対応</li><li>⑥担い手育成の仮説・取組み・検証結果</li></ul>
3. 今後に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"><li>①次年度以降の取組みに係る組織間の連携の姿や方向性</li><li>②地域内における連携の深堀、地域内外に亘る広域展開していくための取組・工夫</li><li>③今後に向けた具体的な活動予定</li></ul>



# 1. 事業概要

# ①事業目的

## (i) 事業の狙い・目的

### ■「Career Bank 研究会」の設置・運営

- ✓地域における中核人材確保支援体制の整備に向けて、多くの地域に根付いた経営支援機関の参画が求められることから、平成30年度・令和元年度中小企業庁「地域中小企業人材確保支援等事業」の実証機関としてノウハウを有する(株)YMFG ZONEプランニングが主体となり“**参画機関同士のノウハウ共有・連携強化の場**”として、「Career Bank 研究会」を設置・運営してきた。
- ✓今年度においても、Career Bank 研究会では中小企業経営に一番身近な存在である地方銀行および信用金庫等を参画機関とした“**金融機関モデル**”として、参画機関同士のノウハウ共有を含めた仕組みづくりの実証や人材採用・確保の方策の検討を行う場として機能させていく。
- ✓また、研究会における様々な活動を通じて、参画機関職員のスキルアップに取り組むとともに多様な働き方・人材活用の推進に取り組むことで、“**持続的かつ平準的に質の高い人材確保支援ネットワーク**”の構築を目指す。

<イメージ>



Career Bank  
研究会

## (ii) ネットワーク強化・担い手育成に向けた事業のポイント

- ✓令和元年度に山口県内を中心に活動した「Career Bank 研究会」について、令和2年度はより効果的な事業展開に向けて、(1) エリア拡大、(2) 横展開、(3) 取組みの深化の3つの視点で活動を行った。
  - (1) **エリア拡大**
    - ・中四国エリア、北海道エリア、南部九州エリアを対象にエリアを拡大するとともに、新たに9の参画機関をメンバーに迎え、計15の参画機関にてノウハウ・ナレッジ共有を実施した。
  - (2) **研究会の横展開**
    - ・YMFG ZONEプランニング (YM-ZOP) が昨年度蓄積した運営ノウハウをもとに、南部九州エリアは「肥銀オフィスビジネス」が事務局となり、エリア内の参画機関を対象とした研究会運営を行うことで、本件取組みの自立化を前提とした横展開を行った。
  - (3) **取組みの深化**
    - ・永続的な担い手の育成および本業⇄人材紹介支援の連動化に向けて、今年度は「到達度」別に階層を分けた支援・サポートを行うとともに、地域金融機関が取り組む人材紹介支援サービスの高度化に向けて、参画機関共同で営業ツールの開発を行った。

## ②実施内容

### (i) 地域ネットワークの形成

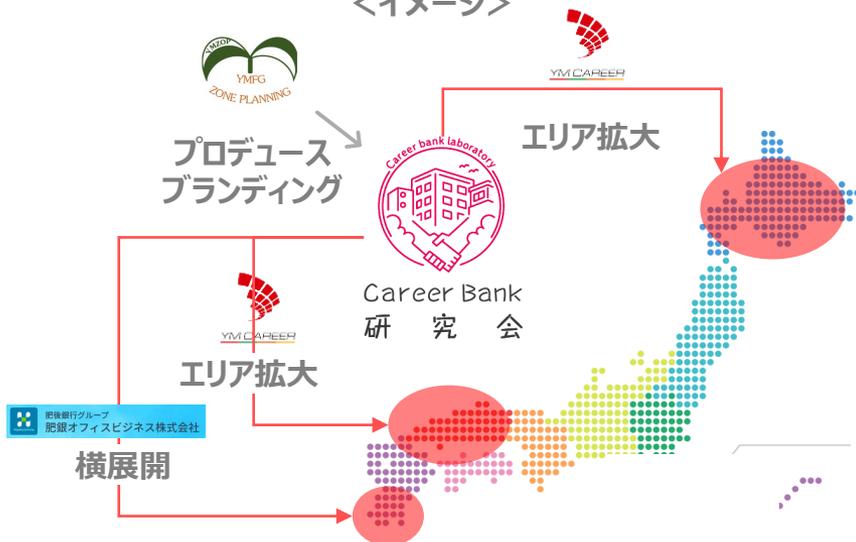
#### ■ Career Bank 研究会とは？

- ✓地域の中小企業経営に最も身近な存在である地域金融機関が地域連携体を形成した。
- ✓それぞれの地域金融機関が効率的かつ効果的に中小企業の経営課題の明確化から人材確保等までの支援をシームレスに行えるよう、ノウハウ共有を含めた仕組みづくりを実証することで、広域で、地域を横断した協働共栄の人材確保支援ネットワークを構築した。

#### ■ 研究会のミッションは？

- 多様な人材活用に関する最新事例・ノウハウの共有
- 担い手の育成と参画機関のクオリティの平準化・高度化
- 地域の人材不足解消に向けた共同の企画立案・施策実行
- 中小企業が抱えるニーズの把握、情報の見える化の推進

<イメージ>



### (ii) 担い手の育成

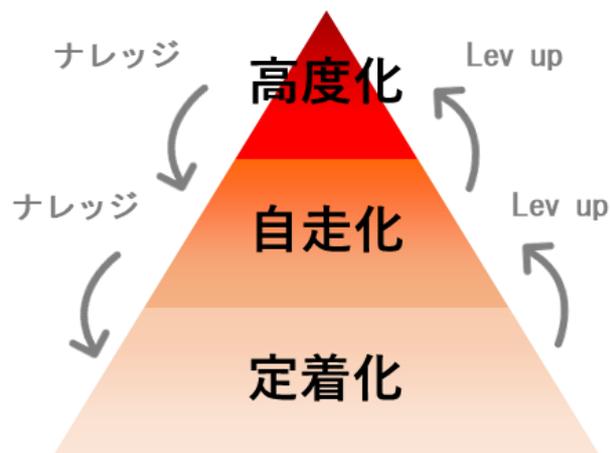
#### ■ 本業との連動化

- ✓「学んで終わり」ではなく「普段の営業活動で活用する」をキーワードに営業活動の延長線で活用できるノウハウ提供を実施した。
- ✓また、担い手の育成の目的を、本業ビジネスとの連動化に焦点を置くことでプロダクトアウトの担い手育成支援ではなく、参画機関および参画者のニーズに応じた育成プログラムを提供した。

#### ■ 到達度別の担い手育成支援

- ✓参画する金融機関によって抱えている課題感や必要となる知見・ノウハウが異なることから、オンラインを有効活用し、参画機関のステータスに応じた個別の育成支援を実施した。
- ✓具体的な実施内容としては、「オンライン勉強会」「オンラインメンタリング」「人材紹介支援のOJT支援」に取り組んだ。

<イメージ>



### ③実施体制



## ④実施スケジュール

- (1) 地域ネットワークの形成に向けては、1 1月に統括事務局であるYMFG ZONEプランニングおよびブランチ事務局であるYMキャリア・肥銀オフィスビジネス、参画機関である愛媛銀行と共同でプロモーション（ニュースリリース）を実施。同時並行で、統括事務局からブランチ事務局へのノウハウ移転をテーマとして定期M T Gを3回実施した。
- (2) 担い手の育成に向けてはオンライン研修会を1 1月～2月にかけて3回実施した。オンラインメンタリングおよび人材紹介支援サービスのO J T支援については、参画機関の要請に応じて随時実施した。

項目	取組内容	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
実証準備	中小企業庁との調整・契約手続き	★							
	コンソーシアム内の契約調整		★						
(1) 地域ネットワーク の形成	統括事務局共同でのプロモーション実施				★				
	ブランチ事務局へのノウハウ移転 (統括⇒ブランチM T Gの実施)		★ 定例			★ 定例		★ 定例	
(2) 担い手の 育成	オンライン研修会の実施				★	★	★		
	オンラインメンタリングの実施		随時 ※参画機関の要請に応じて実施						
	人材紹介支援サービスのO J T支援			随時 ※参画機関の要請に応じて実施					

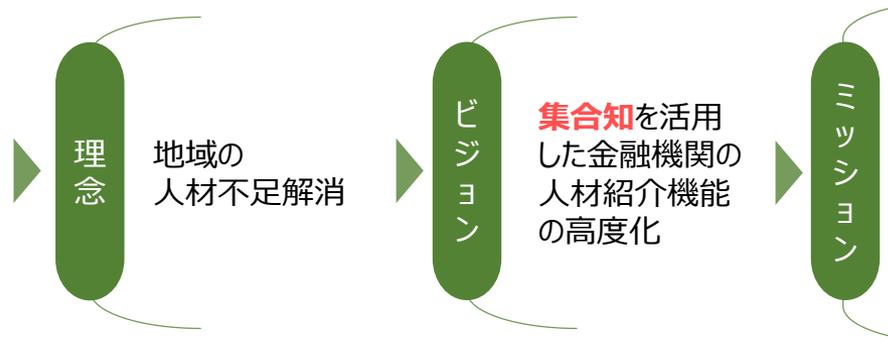


## 2. 実施内容

### (1) 地域ネットワークの形成

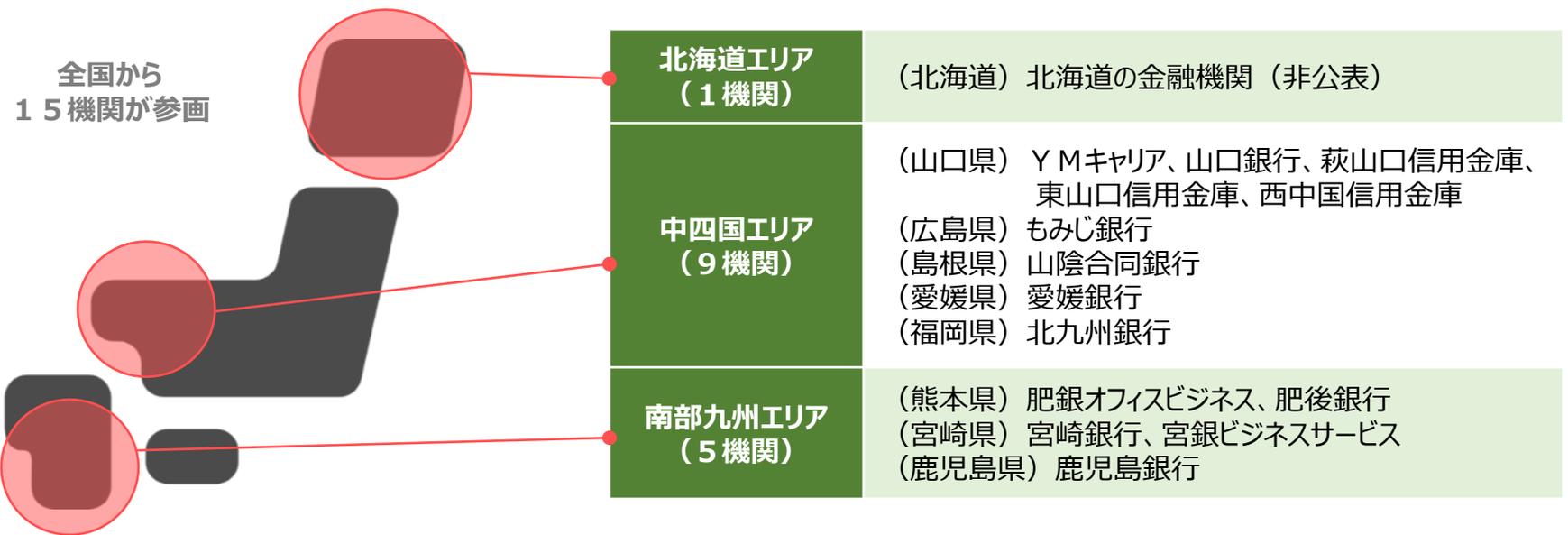
# ①ネットワークの形、参画している経営支援機関

## (i) 理念・地域で目指す姿



- i) 多様な人材活用に関する最新事例・ノウハウの共有
- ii) 担い手の育成と参画機関のクオリティの平準化・高度化
- iii) 地域の人材不足解消に向けた共同の企画立案・施策実行
- iv) 中小企業が抱えるニーズの把握、情報の見える化の推進

## (ii) 参画している経営支援機関



## ②連携体制構築に向けた取組み



Career Bank  
研究会

### (i) 研究会の建付け

#### ■ ノウハウ共有の場

- ✓本業との連動化。学んで終わりではなく普段の営業活動をレベルアップさせる場としてノウハウ共有を促進させる場として機能。
- ✓そのため、ノウハウ共有（情報共有等）を行えない参画機関に関しては、参画をお断りするなどの対応を実施した。

### (iv) 参画機関の巻き込みを図るため、関係者の意識合わせなど注意した点

#### ■ キーマンの把握

- ✓単なる学びの場ではなく新規事業として自律的に人材紹介支援に取り組むための志向性・考え方を柔軟に有しているか。

⇒研究会への参加が想定されるキーマン（役員層・部次長クラス）の考え方・柔軟性を情報交換を通じて確認した。

#### ■ 足並みを揃える

- ✓参画機関が所在する地域および組織の事業方針によって、人材紹介支援の取組みに関する現在地点（ステイタス）が異なるため、それぞれのステイタスにあわせた能力向上支援を実施した。
- ⇒画一的な知識のインプットはオンライン勉強会で対応しながらも、個別具体的な相談やニーズに対してはオンラインメンタリングでサポートした。

### (ii) 参画機関の目的・具体的な役職

#### ■ 参画機関を限定

- ✓本研究会では「本業との連動化」をミッションに掲げていることから、参画機関は基本的に地域金融機関（地方銀行・信用金庫等の営利組織）に限定した運営を行った。

#### ■ 参画目的（参画機関の共通認識の醸成）

- （地方銀行） ビジネスとして自走化・拡大を目指す
- （信用金庫等） ソリューションとしての導入・定着化を目指す

#### ■ 決裁権限を持つ参画者

- ✓研究会への参画者は役員層もしくは部次長クラスなど、組織の中で、一定程度の決裁権限を持つor発言力を有するキーマンに限定した（キーマンの参加があれば、担当者クラスの参加は拒まない）。

### (iii) 研究会において参画機関に求めたこと

#### ■ 本気度の確認

- ✓片手間で研究会に参画するのではなく組織として人材紹介支援に取り組む気概・事業方針を確認した。

⇒研究会参画前に役員or事業責任者と面談を実施した。

#### ■ オープンでフラットな情報交換

- ✓人材紹介支援事業における課題・悩み・愚痴等の情報共有を含めて、堅苦しくないコミュニケーションを参画機関に徹底した。

⇒メール・電話・WEB会議等を有効活用し、“フラットなコミュニケーション”を促進した。

### ③ネットワーク形成において直面した課題・制約・難しさ、苦労した点、それへの対応

#### (i) 直面した課題・制約・難しさ、苦労した点

##### ■ 参画の動機付け

✓金融機関の職員も本業が多忙であり、単純な研究会（勉強会）ではネットワークそのものに参加すること自体が大きな障壁となる。また、研究会の持続的な運営に向けては、参画者のモチベーション維持に向けた仕掛け（インセンティブ）が必要である。

##### ■ 金融機関同士の競争意識・敵対意識

✓本研究会のネットワーク形成においては、参画機関を金融機関に限定していたこともあり、同一地域内の金融機関が参画機関に存在する場合、取引先企業の情報が流れる（営業アプローチされる）などを懸念する機関が一定数見られた。

✓また、別のケースで、同一地域内に所在しない金融機関においても、本研究会に参画したい意向は強くあるものの、広域連携の枠組み（例：T S U B A S A アライアンス等）の関係で対外的な目が気になる（枠組みの中での不協和の懸念等）などの声も聞かれた。

#### (ii) 対応策・工夫した点

##### ■ 本業に繋がるビジネスノウハウの提供

✓参画機関を巻き込むための工夫点として、**営業ツールの提供や人材紹介事業を行う上での体制構築等のアドバイス提供など参画メリット（インセンティブ）を具体的に提示した。**

##### ■ 心理的安全性の担保

✓参画機関が抱える懸念内容を解消するため、本研究会で共有する情報に関する取扱いについて、必要に応じて、統括事務局と個別の参画機関との間で“**秘密保持契約**”を締結することで、心理的な安全性を担保した。

##### ■ パブリック性を持たせたメッセージ発信

✓金融機関同士の敵対意識・競争意識を払拭するとともに、本研究会に対する公的なイメージおよび参画意義を訴求するため、“**地域貢献（公的取組）の色合いを全面に出したプロモーション**”を行った。具体的には、参画機関共同のニュースリリース、記者クラブを対象とした記者会見等を実施した。

#### <参画機関共同のニュースリリース>



#### <記者会見>



## ④取組みを進める上でのキーマン、参画機関からの声

### (i) ネットワークのハブとなるキーマンのイメージ像

<イメージ>



ネットワークの前提事項		
参画機関	金融機関（地方銀行、信用金庫等）	
ハブとなるキーマンに必要な要素		
M u s t	バックボーン	金融機関で事業性評価活動に取組まれた経験ある方
	マ イ ン ド	自組織のためではなく地域活性化のパブリック精神を有する方
	人 柄	フランクなコミュニケーションが可能な方、ユニークな方
W a n t	<ul style="list-style-type: none"> <li>・参画機関（役員・事業部長レベル）と対等にコミュニケーションが可能な職位</li> <li>・人材紹介会社との豊富な人脈・ネットワークを有する方</li> </ul>	

### (ii) 参画機関からの声

<参画前>

- ・人材紹介免許を取ったが、どのように進めたら良いかわからず研究会の中で色々と情報交換させて欲しい。
- ・他の金融機関がどのような取組みをしているのか、現場担当者レベルで情報交換・意見交換をしたい。
- ・ビジネスとして拡大させていくためには担い手育成を含めて本部としてどのような活動をしたらよいのかわからない。

<参画後>

- ・固くない雰囲気でのコミュニケーションがとれるので、聞きたいことが気軽に聞けて助かる。
- ・他の金融機関の担当者との繋がりができて助かる。
- ・他の金融機関の課題も聞けて安心した（他の金融機関も同じ状況であることを確認できてホッとした）
- ・営業店への周知方法など推進方法が参考になる。



## 2. 実施内容

### (2) 担い手の育成

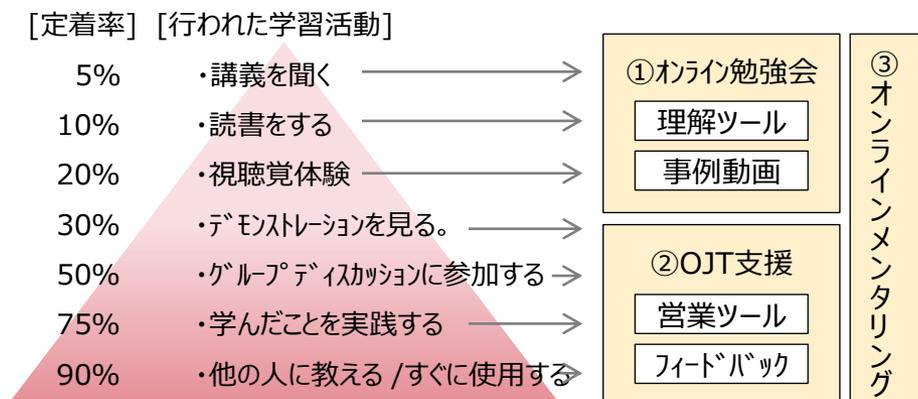
# ①全体の方針・プログラムの流れ（その1）

## (i) 育成のメカニズムおよび全体の方針

### ■「ラーニングピラミッド」の考え方の導入

- ✓本研究会の担い手育成に際しては、アメリカ国立訓練研究所 (National Training Laboratories) の研究によって導き出された**学習定着率を表す「ラーニングピラミッド(Learning Pyramid)」の考え方をもとにプログラムを編成した。**
- ✓具体的には、①オンライン勉強会を通じた座学を本研究会の切り口・導入部分としつつも、②OJT支援および③オンラインメンタリング等の学習定着率に高い効果が期待できる実践的な学習をメインストリームにすることで、質の高い担い手育成プログラムの構築を目指した。
- ✓加えて、学習定着率が低いとされる座学学習（①オンライン勉強会）においても**事例動画やツールを有効活用することでプログラム全体の学習効果の底上げ・向上を図った。**

### <ラーニングピラミッドをベースとしたプログラム編成>



## (ii) プログラムの流れ（育成したいスキル・ノウハウ）

### ■STEP支援に紐づくプログラム構成

- ✓プログラム構成に際しては、担い手育成に資する構成内容とすべく、中小企業庁が提唱するSTEP支援に基づく設計を行った。
- ✓ポイントとなるのは、**従来のSTEP1～STEP5に加えてSTEP0（マインドセット）を組み込んだ点**であり、あくまでも①オンライン勉強会は知識の定着を促す目的ではなく、意識改革を目的として実施した。
- ✓また、STEP1～STEP5のスキル習得に向けては、②OJT支援および③オンラインメンタリングを通じて、アウトプット⇄フィードバック中心の育成支援を行うことで、営業現場で実践的に使えるスキル（知識・トーク）を提供した。

### <STEP支援に基づくプログラム構成>



# ①全体の方針・プログラムの流れ（その2）

## （iii）到達度別のナレッジ共有

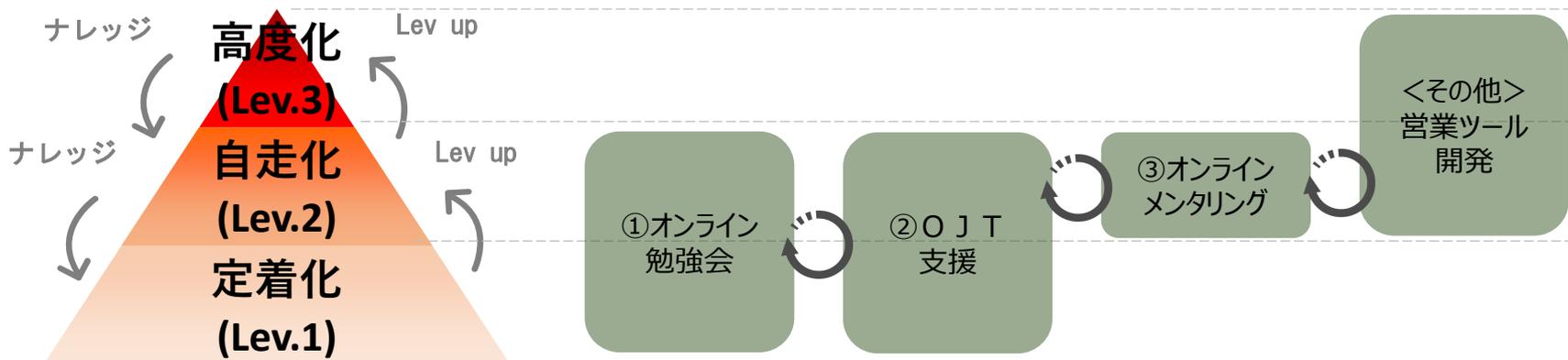
### ■ 参画機関のステイタスに応じたプログラム設計

✓参画機関によって人材紹介支援に取り組む上での現在地（ステイタス）と着地点（参加目的・ゴール）が異なることから、主に信用金庫が対象となるLev1、地方銀行が対象となるLev2、人材紹介会社が対象となるLev3の3段階に分けたプログラム提供を行った。

＜到達度の分類イメージ＞

Lev	現在の到達度	免許	参画目的	参画機関（予定）
3	本業として人材紹介支援を既に推進しており、ビジネス化を含めたノウハウ提供が可能な水準。	有	高度化	地方銀行 2 機関
2	本業との連動化に向けて、人材紹介支援の取組みを加速化させていこうとしている。	有	自走化	地方銀行 10 機関
1	人材紹介の取組みを体系的に理解しているが、本業との連動化が進んでいない。	無	定着化	信用金庫 3 機関

＜到達度別のプログラム提供イメージ＞



## ①全体の方針・プログラムの流れ（その3）

### (iv) プログラム設計で重視した点

#### ■ 中小企業目線のアプローチ（マインドセットの重要性）

- ✓ 支援機関側として「支援したいこと」からアプローチするのではなく、支援対象となる中小企業の**経営者が抱える疑問・悩みの大きさからアプローチすることが重要**である。
- ✓ その意味で、副業人材紹介支援のケースでは「マインドセット」が最も重要な要素であり、実際の営業現場では課題整理・分析を行う能力以上にマインドセット力が求められる。
- ✓ そのため、本プログラムでは導入部分となる①オンライン勉強会でマインドセットを重視した担い手育成を実施した。

#### ＜疑問の大きさイメージ＞



何が  
自社の課題？

どのよう  
に対処し  
たら良  
い？

副業人材  
の活用  
って何？

### (vi) 担い手育成のサマリー

担い手像（所属等）		優先1）本部等のソリューション部隊 優先2）営業店のスーパー外交	
育成 人数	勉強会のみ	37名	合計 54名
	勉強会+OJT	17名（KPI：17名）	

対象者を「広く・浅く」ではなく「狭く・深く」、  
成功体験者を一人ずつ生み出す（スモールサクセス）

### (v) 担い手に必要なスキル・ノウハウ

#### ■ マインドセット力

- ✓ 副業・兼業人材の紹介支援を行う場合、中小企業の経営者が抱く副業・兼業人材に対する先入観の払拭とともに、活用することで得られるメリットおよび具体事例を交えたトークが必要になる。

#### ＜マインドセット力を養うために必要となる要素＞

- ① 副業・兼業人材の具体的な人物像および活躍イメージ（副業・兼業人材のペルソナ）を把握していること
- ② 副業・兼業人材活用の成功事例を把握していること
- ③ 副業・兼業人材の活用が見込まれる業種・事業規模・経営者特性・課題領域等のターゲットを把握していること
- ④ 副業・兼業人材活用の留意点・ポイントを把握していること
- ⑤ 副業・兼業人材活用のメリット・デメリットを把握していること
- ⑥ 疑問・問いを投げかける力（そもそもの課題は…）
- ⑦ 自信を持って対話する力（背中を押す、勇気づける力）

#### ■ 営業現場で再現する力

- ✓ 中小企業庁が提唱するSTEP 1～STEP 5の支援を実行するにあたっては、机上の空論の知識・コンサルティング能力を身に付けても意味を成さない。また、支援者側が背伸びをして肩に力を入れて付け焼刃の対話を行っても、中小企業との信頼関係構築（動機付け）には繋がらない。
- ✓ **重要なポイントは「普段の営業活動」の延長線上で、対話を行う力（再現力）**であり、そのためには以下要素が必要となる。

#### ＜再現力を高めるために必要となる要素＞

- ① トライ＆エラー（OJTを通じた経験の蓄積）
- ② 普段の営業活動の導線上で使用するトークスクリプト
- ③ 経営者との共通認識の醸成（ツール等を有効活用）
- ④ 想定されるQ & Aへの準備・対応

## ②座学における特色・工夫

### (i) 前提事項の確認・共有

#### ■ 正社員と副業における人材紹介の違い

- ✓正社員と異なり副業人材は厳密には「人材紹介」ではない。「事業課題」に対して最適な「専門スキル」のフィットをお手伝いする。
- ✓そのため、金融機関でも普段の営業活動の延長線で取り組むことが可能である。

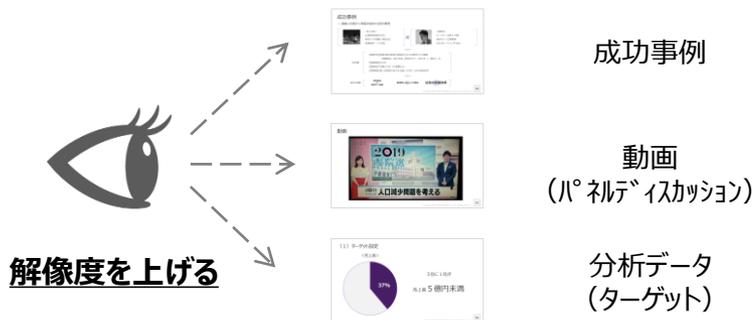
<イメージ>



### (ii) 「解像度」を上げるプログラム

#### ■ 解像度向上で意識変革

- ✓正社員と異なり副業人材のイメージを正確に把握している金融機関は少ない。そのため、成功事例・動画・分析データを有効活用した座学を実施した。



### (iii) 「対話」の重要性×営業ツールの提供

#### ■ 実用性の高い応酬話法

- ✓課題整理のロジック、フレームワーク、分析論、戦略策定等のインプットではなく、顧客に実際に対峙した際に活用可能なトークスクリプト（応酬話法）や実際の営業現場で顧客から出てくる質問へのQ & A等を紹介した。

⇒参画機関が金融機関であるため、普段の営業活動（本業）といかに連動化させるかをポイントに勉強会に組み込んだ。

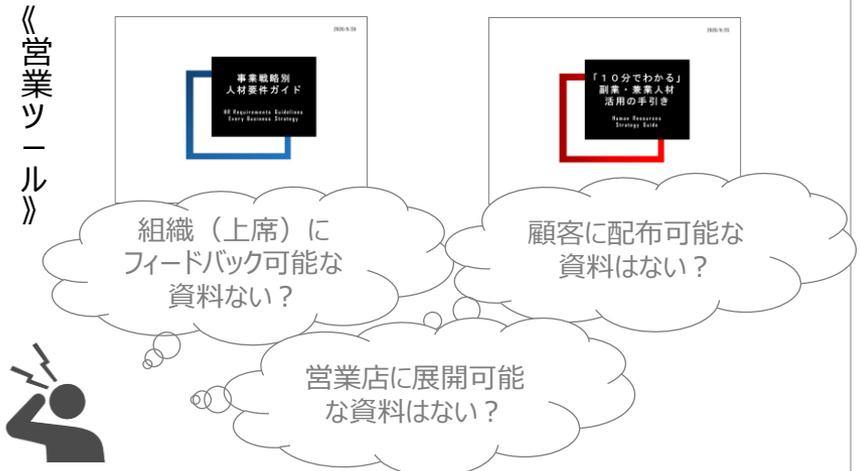
<イメージ>



#### ■ 再現性を高める営業ツールの提供

-人材要件がド-

-副業人材活用の手引き-



### ③企業支援の実践（OJT）における特色・工夫（その1）

#### (i) 実施概要

##### ■ YMFG ZONEプランニングがノウハウ提供

- ✓事業性評価を起点とした副業人材を含めた多様な人材紹介支援に豊富な知見と実績を有するYMFG ZONEプランニングが主体となり、参画機関にOJTを実施した。
- ✓具体的な支援内容としては、仮説立案支援・同行訪問支援・フィードバック支援を実施した。



仮説立案支援  
同行訪問支援  
フィードバック支援



##### ■ 仮説立案⇒訪問⇒フィードバックの3アクション

##### ■ Action1（ディスカッションペーパーの作成サポート）

- ・金融機関が持つ取引先情報をベースに経営課題を「仮説」で立案し、参画機関がディスカッションペーパーを検討・作成。

##### ■ Action2（OJTの実施）

- ・action1の後、実際に経営者と対話を行うことで、課題の共通認識化を図るとともに、認識相違（ボトルネック）を抽出。「解」を提示するのではなく、「解」を一緒に導くための認識合わせが重要。

##### ■ Action3（フィードバック）

- ・訪問結果をもとにフィードバックを実施（後述）。

<action1>



<action2>



<action3>



#### (ii) 作成・活用したツール

##### ■ 共通認識の醸成

- ✓人材紹介支援を行う中で、重要なポイントは経営支援機関が課題整理・分析を行い、企業に対して最適解を提示することではなく、最適解を企業と一緒に導き、経営者に当事者意識を持たせることが重要となる。
- ✓そのため、OJT実施にあたっては経営者との対話ツールとしてディスカッションペーパーのフォーマット作成を行い参画機関が使用。
- ✓参画機関は、各機関が有する取引先情報（定量・定性）をフォーマットに入力してもらうことで、仮説立案に伴う作業負担が軽減されるとともに、仮説立案力の向上に寄与した。

<対話ツール>

<作成のきっかけ>

1) ヒアリングシート



どんな情報をヒアリングすればよいの？

2) ディスカッションペーパー（第1版）



一方的に情報を引き出しているだけで申し訳なさがある。

3) ディスカッションペーパー（第2版）



課題の洗い出し・優先順位付けてよくよく考えるとよくわからないんだけ実際どうやるの？



### ③企業支援の実践（OJT）における特色・工夫（その2）

#### （iii）フィードバックの内容

##### ■営業フローに則ったフィードバックの実施

- ✓OJTのフィードバックについて、大きく「訪問前」、「訪問中」、「訪問後」の3段階に分け、参画機関の営業フローに則ったフィードバックを行った。
- ✓「訪問前」のアクションに対しては、事前準備の観点から、仮説立案するにあたって必要となる情報の収集・整理をするとともに、仮説設定のポイントやターゲット設定について重点的にフィードバックを行った。また、仮説立案段階では、ローカルベンチマーク等を有効活用することで、可能な限り定量・定性に基づくディスカッションペーパーの作成要点を伝えるなどサポートを行った。
- ✓「訪問中」のアクションに対しては、副業人材活用の考え方の観点から、改めて、「副業人材活用の手引き」を引用した考え方・アプローチの復習をアナウンスするとともに、他社の成功事例を伝える重要性を重点的にフィードバックを行った。また、対話の観点では、疑問・問い・仮説を投げかける重要性のほか、ビジョンのヒアリング（ギャップの抽出）や事業展開の方向性（事業の志向性）、外部調達に対する考え方（社長の志向性）など経営課題の明確化に向けて経営者との共通認識の醸成に向けたアドバイスを実施した。
- ✓「訪問後」のアクションに対しては、ネクストアクションの観点から、一度きりの訪問ではなく継続的な関係構築・タスクとなるように、社長に宿題を渡すほか、自組織のソリューションとの接続方法についてアドバイスを実施。

営業フロー		主なフィードバックの観点
訪問前	事前準備	仮説立案を行う上での取引先情報の重要性、仮説設定のポイント、ターゲット設定
	仮説立案	取引先情報（定量・定性）に基づく仮説の導き方、ローカルベンチマークの有効活用
訪問中	副業人材活用の考え方	「副業人材活用の手引き」を引用した考え方・アプローチの復習、他社の成功事例を伝える重要性
	対話	疑問・問い・仮説を投げかける重要性、組織体制のヒアリング、ビジョンのヒアリング（ギャップの抽出）、事業展開の方向性（事業の志向性）、外部調達に対する考え方（社長の志向性）、良いことから聞きたす
訪問後	ネクストアクション	社長に宿題を渡す（頭の中の整理）、次回訪問への繋ぎ方（自組織のソリューションにどのように繋げていくか）

参画機関からの意見や声
<p>■地方銀行（南部九州エリア）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の取組事例をもとに、わかりやすく貴重な知見を学ばせて頂いた。</li> <li>・実際の営業活動に沿ったフィードバックだったため、改善・修正がしやすく助かった。</li> </ul>
<p>■地方銀行（中四国エリア）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスカッションペーパーを上手く活用することで、これまでと違った目線・角度で経営者と対話することができた気がする。実際に、過去訪問した時と比較するとより多くの情報・想いを引き出すことができた。</li> </ul>

# 【ご参考】フィードバック内容

## ＜報告シート＞ 金融機関作成→YMZOPに共有

コンサルティング報告シート					
作成者	所属	役職	氏名		
企業名	面談日時	先方	面談者	当方	
1. 経営課題の分析・整理					
2. 経営課題の優先順位付け					
3. 業務の切り出しなどの実行策を検討					
4. 最適な人材活用策を提案					
5. 求人像の明確化 採用手法の検討					
6. ネクストアクション					

## ＜フィードバックシート＞ YMZOP作成→金融機関に共有

フィードバックシート	
コンサル内容の整理と担当者への提案・アドバイス	作成者: YMFG ZONEプランニング
(今回ケースでの担当者へのアドバイス)※ポイントのみ	
<p>&lt;事前準備の点&gt; ○○○</p> <p>&lt;副業人材活用の考え方&gt; ○○○</p> <p>&lt;組織体制のヒアリング等&gt; ○○○</p> <p>&lt;ビジョンをヒアリングする&gt; ○○○</p>	

# 【ご参考】ディスカッションペーパー

## ①現状確認（定性）

### ディスカッションペーパー

※貴社HPおよびTSP等の公開レポートより当社作成

企業概要		事業体制	
企業名	株式会社A	本社工場	・〇〇部品製造・検査
住所	〇〇県〇〇市	系列会社	・飲食店運営
代表者	—		
業種	製造業		
事業内容	〇〇部品製造・検査、巻芯洗浄		

組織体制	
代表者	正社員60名
専務	
製造部長	
営業部長	
品質保証部長	
技術開発部長	
業務経理部長	

事業詳細		商流	
〇〇検査や〇〇巻芯洗浄を主体に、高性能な機械設備を有し、フィル打抜きや併合せ加工へも対応。		メーカー	部品
主力取引先の日東電工の海外生産シフトや新製品開発による受注環境の変化に注視。		当社(加工)	納入仕入等
		原材料等	

事業展開・志向性	
事業拡大 (顧客開拓等)	事業多角化 (周辺分野進出、新規事業等)
事業安定 (コスト削減等)	新商品・サービス展開 (新規技術開発等)

既に取組まれたこと / 現在取組まれていること

- 設備投資等の生産ラインの効率化
- 新規顧客開拓・新規事業開発

その他

- 〇〇認証取得
- 「産学連携優良法人2020(中小規模法人部門)」(認定)
- 〇〇を取得

COPYRIGHT (C) YMFG ZONE PLANNING CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

## ②現状確認（定量）

### 経営指標から診る経営課題

1. 売上高

2. 総資本回転率

3. 経常利益及び経常利益率

4. 純利益及び純利益率

5. 自己資本比率

Strengths

- 安全性(自己資本比率)
- 効率性(営業運転資本回転率)
- 健全性(EBITDA)

Weakness

- 売上持続性(売上増加率)
- 収益性(営業利益率)
- 生産性(労働生産性)

Factor

- 外部環境の急激な変化
- 市場環境の変化に対する柔軟な対応
- 経営資源を活用した事業展開

COPYRIGHT (C) YMFG ZONE PLANNING CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

## ③課題抽出・整理

### 想定される経営課題（テーマ）

※貴社HPおよびTSP等の公開レポートより当社作成

【戦略的方向性】 想定される経営課題(テーマ)		重要度	投下コスト	Risk (不確実性)	着手状況 (課題認識)	施策の検討(ディスカッション)	
① 短期中長期の利益確保	売上の維持・拡大に向けた取組み	既存顧客	○	低	低	例) 営業案件の獲得	
		新規顧客	◎	低	中	着手	例) 新規顧客への営業、顧客紹介
	採算改善に向けた効率化・コスト削減	新規市場 (新規ビジネス)	◎	高	高	未	例) 大学等と連携した新規事業の検討、企業連携
		売上原価	△	中	中	着手	例) 生産ラインの自動化・省力化
	販売管理費	○	低	低	着手	例) 社員数の適正化、経費削減	
②	長期目標の利益確保	○	中	中	着手	例) 社員育成・生産ラインの自動化・省力化・大学との共同研究(技術開発等)	
③	その他	◎	低	低	未	例) 事業承継対策	

COPYRIGHT (C) YMFG ZONE PLANNING CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

## ④課題の優先順位付け

### 課題の優先順位づけ

※貴社HPおよびTSP等の公開レポートより当社作成

課題の洗い出し(内容記入)	優先度 (重要度)	緊急度
課題A: 新規顧客開拓(売上確保)	1位	課題A
課題B: 既存顧客深耕(売上確保)	2位	課題D
課題C: 新規事業開発(EtoC商材開発等)	3位	課題B
課題D: 採算改善(粗利改善・コスト削減等)	4位	課題C
課題E: 事業承継	5位	課題E

<マッピング>

解決に向けた考え方

- ③ 外注or社員対応
- ④ 見送り・保留
- ① 経営者の強いコミットが必要
- ② 支援機関等との連携

COPYRIGHT (C) YMFG ZONE PLANNING CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

## ④ 育成到達度の評価

### スキル判定シートの活用

#### ■ 実際の効果

✓ 育成効果は中長期の比較および反復がないと正確な状況を把握しづらいが、以下のスキル判定シートにおいては担い手候補者に気づきを与える点で効果は大きい。具体的には、①弱いスキルに対する「自己認識の強化」、②強いスキルに対する「正しい自信づけ」、③自己評価と他者評価の「ズレ・ギャップを通じた軌道修正」が参加機関の意見から確認できた。

業務内容		スキル	到達度（レベル）判定結果		ギャップ			
項目	アクション		自己評価	他者評価（平均値）				
事前準備	対象企業の現状分析と仮説立て	対象企業の現状(事業内容・商流・決算内容・業界動向・株主構成・組織体制)について事前に情報を集め、把握することができる	3	4	1			
		対象企業の経営課題(商流／組織／財務等)について、現状を踏まえて仮説を立てることができる	3	3	0			
	面談イメージ	面談当日の会話イメージを持つことができる(話の組み立てをイメージできる)	3	3	0			
	アポ取り	関係者と協働して実権者(代表者等)とのアポ取りができる	3	4	1			
経営課題の明確化・解決策の提示	経営者との対話による経営課題ヒアリング	自身が立てた経営課題の仮説をもとに経営者と対話を行うことができる	3	3	0			
		質問の意図背景を伝えることができ、ヒアリングとディスカッションができる	3	2	-1			
		経営課題の背景にある原因等について踏み込んでヒアリングを行うことができる	3	2	-1			
		課題優先順位付けを行うことができる	3	2	-1			
	経営課題に対する解決策の提示	経営課題に対する解決策について、ヒト・モノ・カネ・情報等の観点から複数の提案を行うことができる	2	2	0			
		売上拡大／コスト削減に対して、経営者と具体的にディスカッションすることができる	2	1	-1			
人材要件定義	課題解決手段としての人材採用提案	ソリューションを複数提案できる	3	3	0			
		各々のソリューションにおける具体的な実行方法について知識を有している	3	3	0			
		経営者を納得させることができ、契約締結ができる	1	1	0			
		解決策としての人材活用提案を行い、サービス内容の説明を十分に行うことができる	1	2	1			
	人材像の明確化・人材要件定義	人材採用のための様々なソリューションを網羅的に理解している	1	1	0			
		人材採用に関するソリューションの中から適切な手法を提案できる	1	1	0			
		課題解決のために必要な機能を経営者と共有できる	3	3	0			
		必要な機能を発現することができる人材を業界・職種から定義できる	1	1	0			
求人票の作成	人材の転職マーケットでの出現率と獲得可能性を鑑み、必要に応じて要件緩和することができる	1	1	0				
	設定した求人像を求人票に正確に表現することができる	1	1	0				
候補者対応	候補者母集団形成	求人内容を魅力的な内容として表現することができる	1	1	0			
		データベース内に登録されている求職者の中から、求人像に合う候補者を選定することができる						
	候補者との面談	対象者に対して、魅力的なスカウトメールを作成・送信することができる						
		興味を示した候補者に対して、面談を通じて求人案件の魅力をアピールすることができる						
マッチング	候補者のスキル・人格・嗜好性等を面談によって見抜き、求人案件に合致する人材が見極めることができる							
	候補者の推薦	推薦する候補者が求人に合致する理由を経営者に説明し、書類選考の権利を受けることができる						
	求人企業と候補者の面談	求人企業・求職者の間に立ち、お互いがコミュニケーションしやすいよう面談のサポートを行うことができる						
	条件のすり合わせ	求人企業・求職者の間に生じる条件面の不一致について、両者の納得を得るようサポートを行うことができる						
定着化支援	内定後から入社までのフォロー	求職者に対して、内定後から入社に至る退職交渉や転職に伴う生活の	レベル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4	レベル 5
	入社後の定着化支援 課題解決に向けた持続的支援	入社後に生じる求人企業・求職者間のミスマッチについて両者の間に立ち、経営者に対して定期的な情報発信やコミュニケーションを図るなど、おかわ	区分内容	簡単な案件は独力で対応可能だが、ほぼ常時サポートを必要とする	必要に応じて外部のサポートを仰ぎながら基本的には独力で対応できる	独力で対応ができ、必要に応じて社内メンバーのサポートを行うことができる。	会社の目標達成に向けて高いレベルの対応ができ、社内メンバーの指導ができる。	社内外の模範となる高水準レベルの対応ができ、会社の目標達成に向けてメンバーのみならず営業店員への指導もできる。

## ⑤ 担い手育成において直面した課題・対応

### (i) 直面した課題

#### ■ 事業にまつわる相談

✓担い手育成を進める中で、最も多く寄せられた相談内容（課題）は以下の通り。

✓具体的には、支援能力（対話力・目利き力）ではなく、組織内決定にまつわる相談が大半を占めた。

#### 多く寄せられた相談内容（例）

多く寄せられた相談内容（例）		
<b>事業戦略の観点</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員体制はどのように考えればよいか？人材紹介会社との連携方法、整理の仕方はどうすればよいか？</li> <li>・手数料収入はどのような設定をすればよいか？</li> </ul>	信用金庫
<b>環境整備の観点</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求人企業（+求職者）との契約書及び各種帳票類はどうすればよいか？</li> <li>・全体の業務フローはどのようにすればよいか？</li> </ul>	地方銀行
<b>営業推進の観点</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ターゲット設定はどのようにしたらよいか？</li> <li>・営業店への周知を図るにはどうしたらよいか？（勉強会は実施しているがどう工夫したらよい？）</li> </ul>	地方銀行

#### <一般的な事業フローから見たボトルネックイメージ>



OK!



Ouch!



OK!

### (ii) 対応策

#### ■ オンラインメンタリングの実施

✓オンラインメンタリングを通じて、上記の事業戦略の観点・環境整備の観点・営業推進の観点でアドバイスを実施した。

✓特に、事業戦略の観点では費用対効果（事業収支）の検討や、事業性評価活動における位置づけの検討のほか、環境整備・営業推進の観点では、本部と営業店の連携体制の構築や営業店周知のポイント等のノウハウ提供を実施した。

## ⑥担い手育成の仮説・取組み・検証結果

### (i) 仮説

#### (ア) マインドセットの重要性

✓人材紹介支援の取組みは新しい取組みであるが故に、金融機関に対しては取り組み意義を含めて意識変革・行動変容を促す導線を描いてあげる必要。

#### (イ) 「解像度」の重要性

✓金融機関（組織・職員）特有の傾向として、具体的なイメージ・事例がないと足を一步踏み出さないという保守的な思考が見られる。具体事例を交えて、メリット・デメリットを伝える必要。

#### (ウ) 営業ツールの活用

✓属人的な支援ではなく、平準的に質の高い支援を行うためにはノウハウの汎用化が必要。また、それを通じて企業との関係構築に繋がる+αの要素が求められる。

### (ii) 取組み

#### (ア) 中小企業目線のアプローチ

✓支援者目線のソリューション提供ではなく、企業側（クライアント）目線の課題の大きさに応じたトークスクリプト・対話手法を本研究会の中で提供。

#### (イ) 動画・成功事例・データの展開

✓副業人材を活用し成功した企業を題材とした動画・成功事例を本研究会で展開。また、副業人材と親和性が高い業種・事業規模・財務特性・経営者特性などの数値データ（ターゲット資料）を提供。

#### (ウ) ディスカッションペーパーの活用

✓企業と対話する上で、現状確認（定性・定量）、課題抽出・整理、課題の優先順位付けを行う「対話ツール」を独自作成し、参画機関に提供＆OJTを通じて活用。

### (iii) 検証結果 (参画機関の声)

#### ア) 取組む意義の明確化

✓新たなサービス・ソリューションの導入ではなく、あくまでも事業性評価活動の一環で取り組めることが分かって、ソリューション活動の視野・幅が広がった！

#### イ) 背中を後押し

✓経営者にどのように説明を行うべきか？ヒアリングすべきか？がイメージできたことで、経営者と対峙する際の不安感がなくなった。副業人材の活用に関して自信を持ったコミュニケーションができそう！

#### ウ) 共通認識の醸成

✓一人よがりのヒアリングではなく、ディスカッションペーパーを活用し、情報を経営者と一緒に埋めていく・課題議論を行うことで、経営者と思考を合わせていく感覚が新鮮！

### (iv) 気づき

#### ■ 個々人へのノウハウ移転でなく組織的なノウハウ移転

✓金融機関を含めた経営支援機関がこれまでと異なるソリューションを導入しようとした場合、成功への道標を正確かつ解像度高く見せていく必要がある。また、単に道筋を示すだけでなく、その活動・取組みがしっかりと成果に結びつき、顧客企業の生産性向上や自組織の売上獲得に繋がるなどの好循環を生み出すためには、個々人へのノウハウではなく、「組織的」に推進できるようなツール提供や環境整備の支援が必要となる。



### 3. 今後に向けた取組

# ①次年度以降の取組みに係る組織間の連携の姿や方向性（その1）

## (i) 参画機関の連携強化に向けた整理

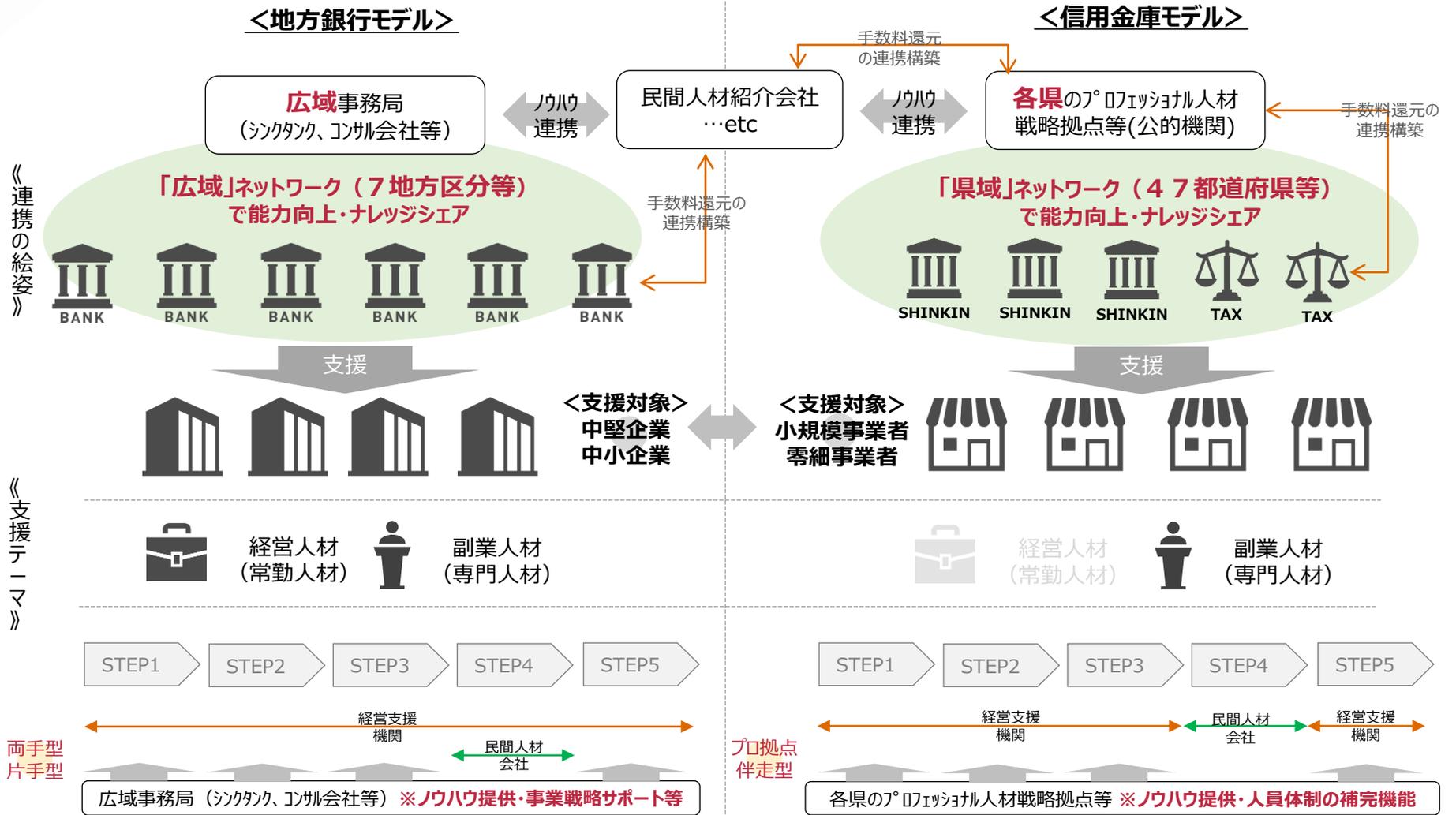
想定される参画機関		通常のステータス		研究会に対する見方		デメリット解消に向けて実施した方策等	
種類	本事業の参加	人材紹介に対する姿勢	ボトルネック		参画するメリット		参画するデメリット（気にする点）
			共通	個別			
地方銀行	参加	◎ 先導的人材マッチング事業に59機関が取組むなど積極的な姿勢。金融収益が先細る中、新たな収益源としての期待。顧客への課題解決ソリューションの拡充としての期待。	ノウハウ ・ 知見 ・ 経験	経営方針 ・ <b>事業収支</b>	ノウハウ習得 ・ ナレッジシェア ・ 実績・経験の蓄積	近隣他行との競争	中和 主要営業エリアが被らない地方銀行が参画
信用金庫	参加	○ 先導的人材マッチング事業に7機関が取組むなど前向きな姿勢。ビジネス（収益源）というよりも顧客への課題解決ソリューションとしての期待が大きい。	許認可 etc	経営方針 ・ <b>人員体制</b>	疑問点解消 etc	同じエリアの地方銀行との競争（顧客を奪われる等）	中和 地方銀行とは別に分科会を開催 ・ 秘密保持契約の締結
商工会議所等	不参加	-	-	-	-	-	-

未対策

今後は「地域における最適なネットワーク構築による機能補完」  
「事業戦略・組織戦略に対するアドバイス（先導的人材マッチング事業等との連動化を含む）」等の対策が必要

# ①次年度以降の取組みに係る組織間の連携の姿や方向性（その2）

## (ii) 連携の絵姿



## ②地域内における連携の深堀、地域内外に亘る広域展開していくための取組・工夫

### (i) 組織的なインセンティブの仕組み

#### ■ インセンティブ付与の仕組み

- ✓金融機関の組織内において人材紹介支援の取組みを定着化・高度化させていくためには、営業目標への設定、業績表彰制度への組込みなど営業担当者の営業インセンティブづくりが不可欠。
- ✓人材紹介機能が別会社であるまたは外部の人材紹介会社との連携を前提とした場合は、収益還元の仕組みが必要。
- ✓今後想定される具体的なアクションとしては、各経営支援機関のインセンティブの仕組みを優良事例として蓄積するとともに参画機関に情報展開を行うなどが考えられる。

#### ■ 先導的人材マッチング事業との連動化

- ✓内閣府が金融機関の人材紹介支援の取組みを「先導的人材マッチング事業」で後押ししているが、そうした取組みと本事業をどのように絡ませていけるかは次年度以降避けては通れない課題である。
- ✓全国の金融機関を対象とする内閣府「先導的人材マッチング事業」の参画機関と本事業で参画する経営支援機関との間でノウハウ共有・情報共有等が円滑に行われるなど、全国規模での担い手育成体制が今後求められる。

### (ii) 営業ツールの展開

#### ■ 平準的に質の高い担い手育成の実現

- ✓座学による知識のインプットおよびOJTによるアウトプット支援だけでは、担い手育成の効果は支援者の育成能力の如何など属人的な要素が強くなってしまふ。
- ✓そのような事象を避ける意味でも、実際の営業現場で遭遇する課題（顧客からの質問対応等）を解消する対話ツールやマインドセットツールの展開は、実用性が高いだけでなく、結果的に平準的に質の高い担い手育成に繋がる。

### (iii) スモールサクセスの創出

#### ■ モデルとなるキーパーソンの創出

- ✓全方位的に本部から支店に取組みを広げるのではなく、営業熱心な支店、営業トップ行員等の優秀な行員・職員が在籍する支店を「モデル店舗」として位置づけ、集中的な支援を行い、スモールサクセス（成功体験）を先ずは創出する。
- ✓スモールサクセスを他支店に展開することで、危機感を醸成するとともにソリューションに対する営業現場の理解度向上に繋げる。

#### ■ 成功事例の展開

- ✓上記に紐づき、ソリューションの成功事例（顧客の声、営業担当者の声等）を言語化・可視化し、組織内に展開することで、ソリューションの認知度を高めるとともに現場社員のモチベーション向上に繋げるなどが期待される。
- ⇒現場社員の顔写真とコメントを含めた成功事例を毎月、社内イントラに掲載・PRするなどの工夫をしている金融機関がある。

### (iv) マスコミを意識したプロモーション活動

#### ■ 地域内における風土醸成

- ✓顧客が既に認知しているか？は重要なキーファクターであり、特に副業人材紹介といった未成熟のソリューションについては、マスコミ等の第三者による情報発信・宣伝が行われることで、結果的に顧客の安心感の醸成に繋がり、経営支援機関としてのソリューション提供のハードルを押し下げる。
- ✓また、経営支援機関の中でも特に金融機関は保守的であり対外的な目を気にする傾向が強い。そうした中で、地域ネットワークの形成および担い手育成の取組みをより広い取組みにしていくためにはマスコミを意識した風土醸成は重要なポイントとなる。

### ③ 今後に向けた具体的な活動予定

#### (i) 官民連携ノウハウの移転

##### ■「熊本がまだす！副業プロジェクト」始動

- ✓地域の中核支援機関として求められる要素は①高度なノウハウ保有主体、②広範なネットワーク、③中立性・公平性の3つの要素が必要。中でも、①②と③の両立化は一般的には難しく、公的機関だけでは③を担保できる一方で①②の実現が難しい。
- ✓そのため、3つの要素の実現に向けては、(ア) 公的機関が中心となりノウハウ豊富な民間会社と連携した中核機関運営、もしくは(イ) 豊富なノウハウを有するシンクタンク・コンサル会社等が中心となり公的機関と連携した中核機関運営の2パターンが考えられる。
- ✓本事業においては、パターン(イ)を目標として肥銀オフィスビジネス(九州FG)に南部九州エリアにおける中核機関運営のノウハウ移転を実施した結果、「熊本がまだす！副業プロジェクト」が始動した。

<ニュースリリース>



## News Release

2021年1月19日

当行グループ会社による令和2年7月豪雨災害からの創造的復興の取り組みについて

～八代市・人吉市・芦北町と共に「熊本がまだす！副業プロジェクト」を推進～

##### ■官民連携に取り組む上で重要になる考え方

- ✓民間ビジネスの高度化・収益獲得を目的とした働きかけではなく、地域価値向上を目的とした動機付け(ビジョン設定)
- ✓決議機関が議会であることを意識した地域(住民)目線のプロジェクト組成
- ✓自走化(ビジネス化・エコシステム化)を出口として、長期的な税金負担の圧縮および地域の利便性向上に繋がる事業推進

#### (ii) 参画機関同士の連携した事業展開の検討

- ✓本事業で実施した地域の中核支援機関候補へのノウハウ移転の取組高度化・持続化や、研究会のミッション実現のため、参画機関が連携した事業実施等を進めて行く予定。

#### (iii) 山口県内金融機関と山口県プロフェッショナル人材戦略拠点の連携強化

- ✓山口県内の5つの金融機関(地方銀行2機関、信用金庫3機関)と山口県プロフェッショナル人材戦略拠点との間で、「地域の人材不足解消に向けた包括連携協定」の締結に向けた調整を実施。
- ✓具体的なアクションとして、県内金融機関と山口県プロフェッショナル人材戦略拠点の登録事業者(人材紹介会社)との間でバックペイ(収益還元)の仕組みを盛り込んだ覚書を締結することで、県内金融機関と山口県プロフェッショナル人材戦略拠点との間で利害関係を構築するとともに、信用金庫の人員体制不足解消に向けた補完関係の構築を検討する。

#### (iii) 金融機関と弁護士事務所(税理士事務所)の連携強化

- ✓山口県内の弁護士事務所(税理士事務所)とYMキャリアとの間で人材紹介支援に係る業務提携の締結を調整中。
- ✓弁護士事務所(税理士事務所)は法務的および税務的観点から企業の経営相談対応を行っており、経営支援機関としての役割が期待できるとともに、弁護士事務所(税理士事務所)によっては企業の経営課題(事業戦略、海外進出、知的財産、資金調達ほか)のサポートをしている。
- ✓例えば、上記の経営課題に紐づく人材紹介支援を弁護士事務所(税理士事務所)および人材紹介会社が連携して支援することで、より地域に根差したネットワーク構築に繋がるとともに地域の人材不足解消に資する取組みとして期待される。