

地域中小企業人材確保支援等事業
(中核人材確保支援能力向上事業)

委託事業報告書

令和3年3月

有限責任監査法人トーマツ

Deloitte.
デロイト トーマツ

目 次

1. 本事業の背景と目的	4
1-1. 本事業の背景	4
1-2. 本事業の目的	4
1-3. 本事業の流れと実施スケジュール	5
1-4. 本事業の実施体制	7
2. 地域ネットワークの形成	8
2-1. 地域ネットワーク形成の全体像	8
2-1-1. 地域ネットワーク形成の背景・目的	8
2-1-2. 地域ネットワーク形成としての実施概要	8
2-1-3. 地域ネットワークの参画機関	9
2-2. 各会議体の組成・運営	11
2-2-1. 参画機関の募集フェーズ	11
2-2-2. 各会議体の全体像	12
2-2-3. キックオフミーティングの概要	13
2-2-4. 第1回経営支援機関向け研修の概要	15
2-2-5. 第2回経営支援機関向け研修の概要	17
2-2-6. 第1回定例会の概要	19
2-2-7. 第2回定例会の概要	21
2-2-8. クロージング会の概要	22
2-3. 参画機関の具体的な声	23
2-3-1. キックオフミーティングにおける声	23
2-3-2. 各定例会・クロージング会における声	23
3. 「担い手」の育成	25
3-1. 「担い手」育成の全体像	25
3-1-1. 「担い手」育成の目的	25
3-1-2. 「担い手」育成プログラムの概要	25
3-1-3. 「担い手」に求められる能力	26
3-1-4. 「担い手」候補者の概要	28
3-2. 座学研修（OFF-JT）の実施	28
3-2-1. 第1回「担い手」候補者向け研修の概要	28
3-2-2. 第2回「担い手」候補者向け研修の概要	31
3-3. 実践支援（OJT）の実施	33
3-3-1. 支援先の選定と「担い手」候補者チームの構成	33

3-3-2. 実践支援におけるスコープと特長	33
3-3-3. 実践支援の実施概要・実施体制	35
3-3-4. 実践支援における対話項目とコミュニケーションツール	36
3-3-5. 実践支援担当・事務局間での情報共有による効用	37
3-3-6. 実践支援における「担い手」候補者へのフィードバック内容	38
3-3-7. 実践支援で確認された中核人材ニーズ	39
3-3-8. 実践支援において効果的であったと考えられる取組	41
3-3-9. 「担い手」候補者の声	41
3-4. 「担い手」候補者の育成到達度	42
3-4-1. 「担い手」の評価方法	42
3-4-2. 「担い手」候補者の評価結果	43
3-4-3. 「担い手」候補者の育成・評価にあたっての考察	44
3-5. 支援先における中核人材確保に向けた意識醸成のための方策	45
3-5-1. 実践支援実施前における取組	45
3-5-2. 実践支援実施中における取組	45
4. 地域ネットワークの自走化に向けた方向性と課題	47
4-1. 地域ネットワークの自走化に向けた方向性	47
4-1-1. 社会システムとしての地域ネットワークの全体像	47
4-1-2. 地域ネットワークの自走化に向けたハブとなる存在	48
4-2. 地域ネットワークの自走化に向けた課題	48
4-2-1. 「担い手」育成における課題と対応策	48
4-2-2. 社会システムとしての自走化・持続化のための課題と対応策	49

1. 本事業の背景と目的

1-1. 本事業の背景

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、企業の持続的成長や発展に加えて、地域活性化にも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必要があり、経営支援機関等が支援していくことも望まれている。

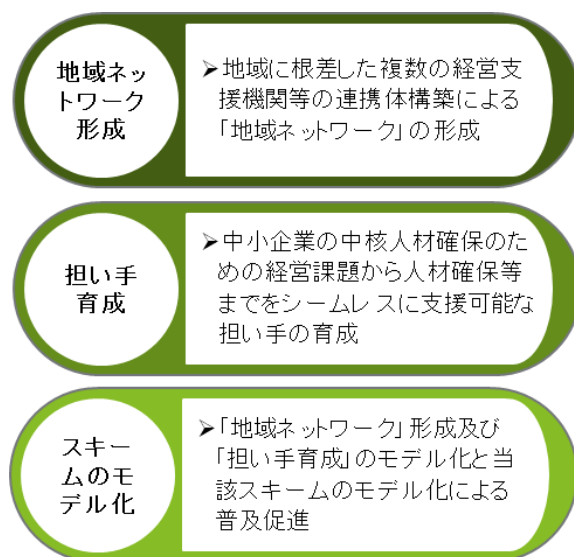
こうした中小企業が抱える人材面の課題は全国共通のものであり、「人口減少が地域経済の縮小を呼び、地域経済の縮小が人口減少を加速させる」という負のスパイラルを断ち切るためにも、個別企業のみならず、地域全体にとっても喫緊の課題となっている。

なお、地域によって中小企業の置かれた状況は異なるため、地域の特性に即して経営支援機関等による支援の仕組みも変える必要がある。

1-2. 本事業の目的

本事業は「中核人材」確保を戦略的に進めていくために、実証エリアにおいて「地域ネットワーク」を形成し、中核人材確保のためのシームレスな支援を担う人材の育成を行い、その仕組を全国に普及促進させるためのモデル化を行うことを目的としている。

こうした目的を踏まえて、基盤産業はあるものの都市圏から物理的な距離があり、域外からの人材確保が困難と思われる人口5万人規模の岩手県宮古市と宮城県気仙沼市を実証エリアとした。これは、両エリアは東日本大震災以降の復興支援活動を通じて当法人との繋がりが深く、地域ネットワーク形成・「担い手」育成の実行可能性が高く、全国の同様の地域への普及に向けたモデルケースとして適当と考えたためである。



【参考】有限責任監査法人トーマツ作成

図 1-1. 本事業の目的

1-3. 本事業の流れと実施スケジュール

本事業の目的、事業内容を踏まえ、本事業の実施の流れは「図 1-2. 本事業のフロー」の通りである。事業の大きな流れとしては、大きく 5 つに分類される。

「1000. 地域ネットワークの形成やノウハウ共有等による持続的な仕組みづくり」

…ここでは、本事業の展開エリアにおいて中核人材確保のための持続的な仕組みづくりを目指して、まずは経営支援機関等を中心に本事業への参画機関を募集・調整したうえで、地域ネットワーク形成としての各種会議や経営支援機関へのノウハウ共有のための研修等を実施した。

「2000. 中核人材確保支援の担い手の育成」

…ここでは、中核人材確保支援の「担い手」を育成すべく、5 つのステップの理解等を目的とした OFF-JT としての座学研修を実施するとともに、当法人所属の経営人材育成・中小企業支援において経験豊富なメンバーが、「担い手」候補者による支援先企業に対する中核人材確保に向けた実践支援に伴走することで中核人材確保の支援ノウハウを効率的・効果的に提供した。また、一般社団法人ワカツクや東北博報堂とも連携してマーケティングの視点を加えた人材確保支援等のノウハウも提供した。

「3000. ノウハウや課題の抽出」

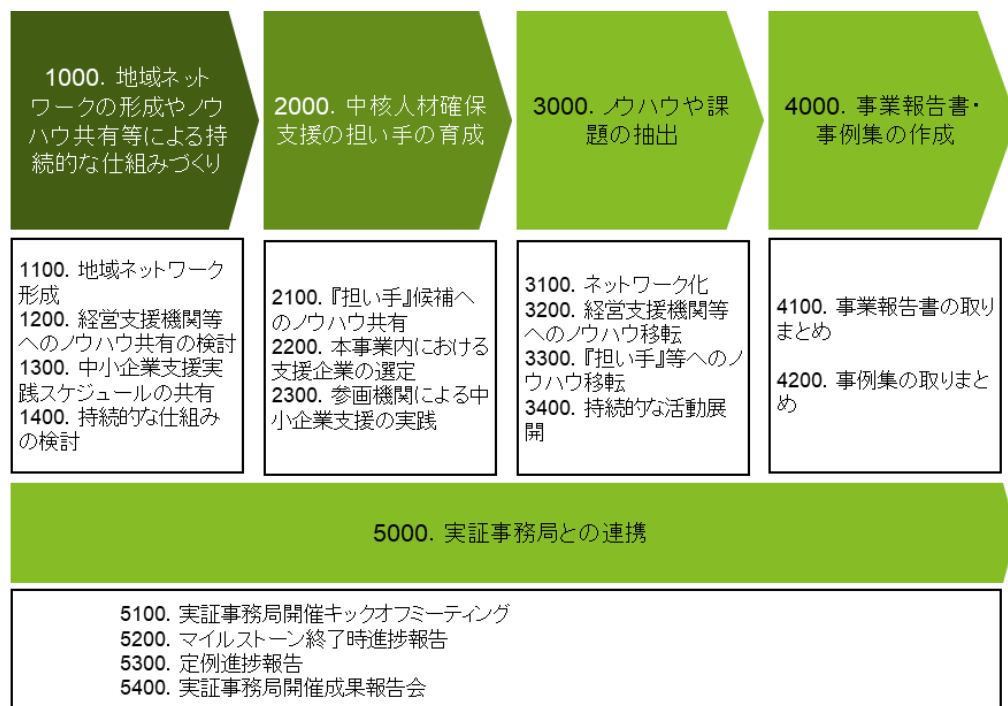
…ここでは、1000. ～2000 までの取組の結果を踏まえ、全国の他地域での取り組みの参考にもなるよう、「ネットワーク化」、「経営支援機関・担い手へのノウハウ移転」、「持続的な活動展開」の観点から、ノウハウや課題を抽出した。

「4000. 事業報告書・事例集の作成」

…ここでは、1000. ～3000. までの事業結果をとりまとめた報告書を作成し、納品した。

「5000. 実証事務局との連携」

…ここでは、1000. ～4000. までの事業結果について、中小企業庁やネットワーク実証事務局との月次ミーティングにて進捗報告を実施したほか、協議会にて他ネットワーク事務局との情報共有を行った。



【参考】有限責任監査法人トーマツ作成

図 1-2. 本事業の流れ

上述の事業の実施フローにもとづき、本事業は令和 2 年 9 月～令和 3 年 3 月の期間で実施した。具体的なスケジュールは「図 1-3. 本事業の実施スケジュール」で示したとおりである。

	2020年					2021年					2022年				
	9月					10月					11月				
	1日	2日	3日	4日	5日	1日	2日	3日	4日	5日	1日	2日	3日	4日	5日
1000. 地域ネットワークの形成やノウハウ共有等による持続的な仕組みづくりの検討															
1100. 地域ネットワークの形成															
1200. 経営支援機関等へのノウハウ共有の検討															
1300. 中小企業支援実践スケジュールの共有															
1400. 持続的な仕組みの検討															
2000. 中核人材確保支援の担い手の育成															
2100. 『担い手』候補へのノウハウ共有															
2200. 本事業内における支援企業の選定															
2300. 参画機関による中小企業支援の実践															
3000. ノウハウや課題の抽出															
3100. ネットワーク化															
3200. 経営支援機関等へのノウハウ移転															
3300. 『担い手』等へのノウハウ移転															
3400. 中核人材確保支援持続化の方法															
4000. 事業報告書・事例集の作成															
4100. 事業報告書の取りまとめ															
4200. 事例集の取りまとめ															
5000. 実証事務局との連携															
5100. 実証事務局開催キックオフミーティング															
5200. キーイベント終了時進捗報告															
5300. 定例進捗報告															
5400. 実証事務局開催成果報告会															

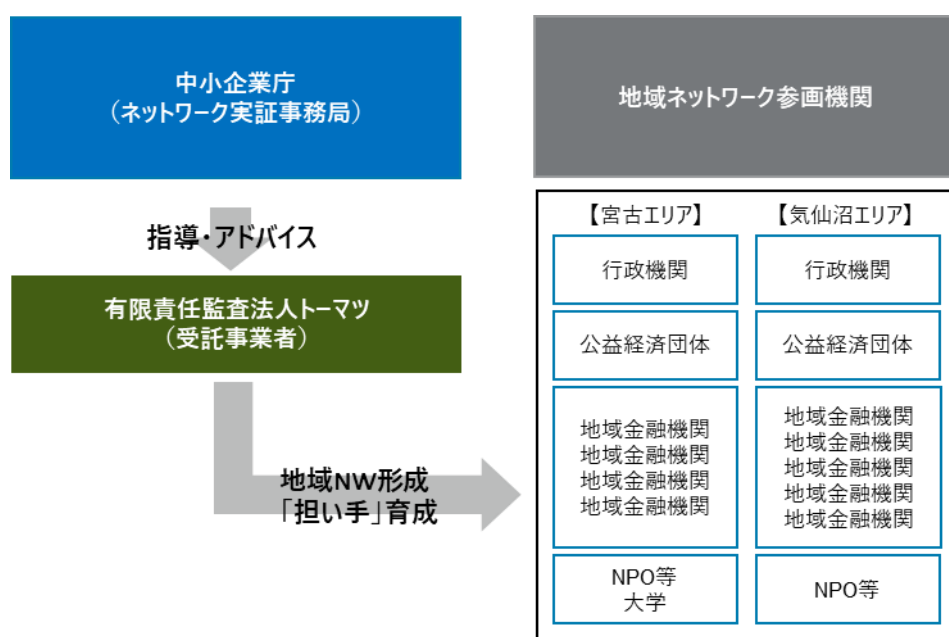
(参考) 有限責任監査法人トーマツ作成

図 1-3. 本事業の実施スケジュール

1-4. 本事業の実施体制

本事業の実施体制は、「図 1-4. 本事業の実施体制」で示したとおりである。中小企業庁およびネットワーク実証事務局の指導・アドバイスのもと、受託事業者である有限責任監査法人トーマツの東京事務所と仙台事務所に所属するメンバーが中心となり、地域ネットワークの形成と「担い手」育成を実施した。

加えて、「担い手」育成における座学研修（OFF-JT）と実践支援（OJT）においては、一般社団法人ワカツクや株式会社東北博報堂の協力を得ている。



（参考）有限責任監査法人トーマツ作成

図 1-4. 本事業の実施体制

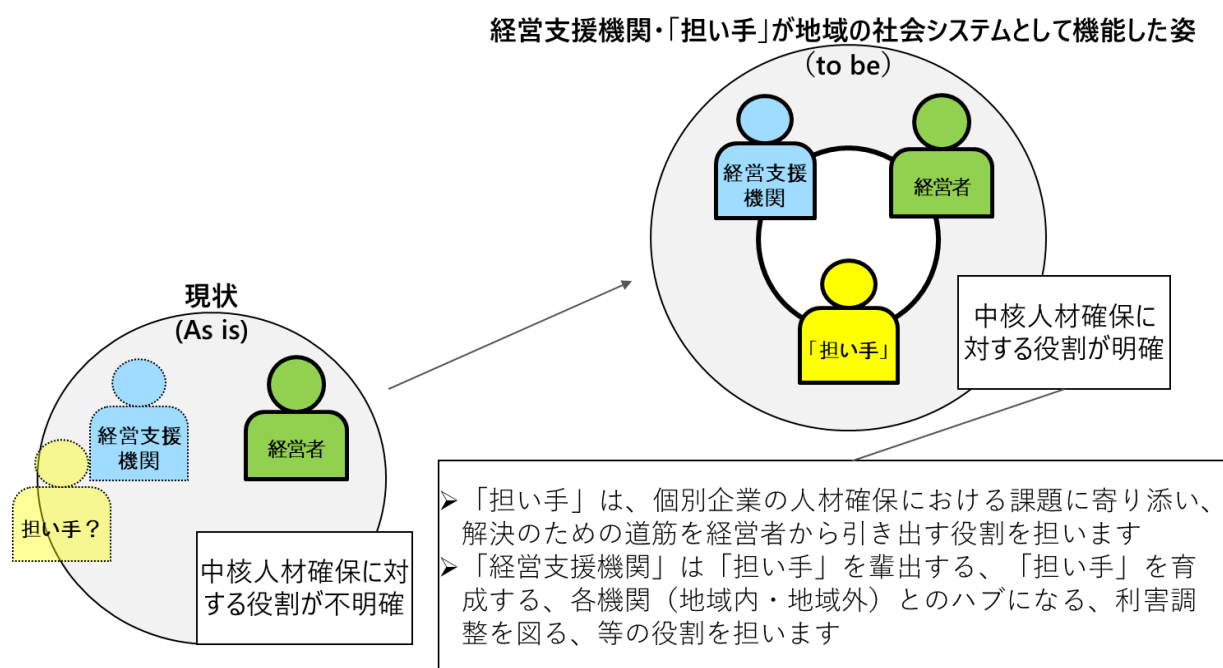
2. 地域ネットワークの形成

2-1. 地域ネットワーク形成の全体像

2-1-1. 地域ネットワーク形成の背景・目的

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」を確保することが地域における課題となっているが、個別企業・個別経営支援機関だけでは対応しきれていない。

こうした背景を鑑みて、地域に根差した複数の経営支援機関等の連携体を構築して、そこに参画する各機関がそれぞれの特性と強みを活かせるような役割を分担することで、中核人材確保に向けて経営者に伴走支援する相手がいない、との課題に自律的に対応できるようになることを、「地域ネットワーク」形成の目的とした。



(参考) 有限責任監査法人トーマツ作成

図 2-1. 地域における中核人材確保イメージ

2-1-2. 地域ネットワーク形成としての実施概要

大きな括りとしての地域ネットワーク形成は、「地域ネットワーク形成」、「経営支援機関等へのノウハウ共有」、「中小企業支援実施スケジュールの共有」、「持続的な仕組みの検討」という流れにより進められた。

「地域ネットワーク形成」としては、経営支援機関等に対する本事業への参画の調整、本事業の目的・実施内容・進め方等の共有、役割・期待される機能分担等の調整・認識すり合わせを実施した。

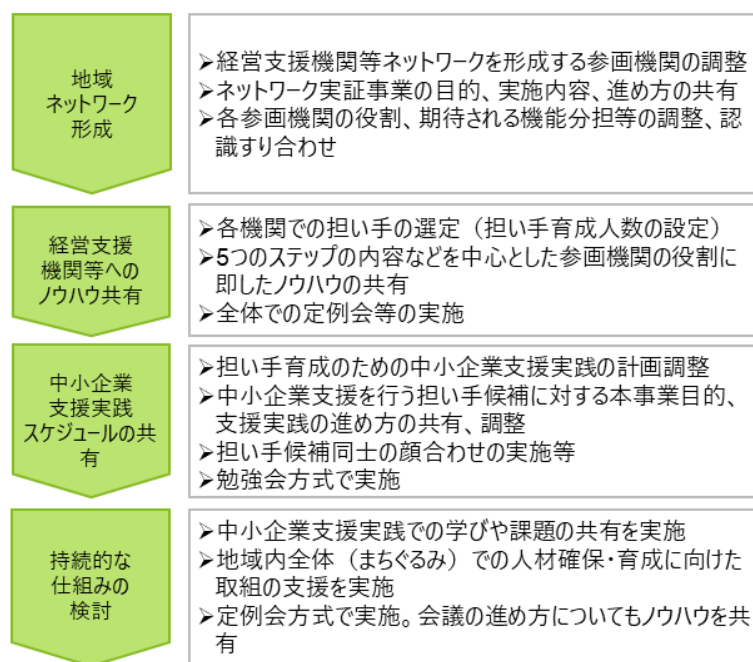
「経営支援機関等へのノウハウ共有」としては、「担い手」候補の選定、中核

人材確保のための5つのステップを中心とする参画機関の役割に即したノウハウの共有、定例会などを実施した。

「中小企業支援実践スケジュールの共有」としては、「担い手」育成のための実践支援スケジュールの調整、「担い手」候補者に対する本事業の目的や実施内容等の共有・調整などを実施した。

「持続的な仕組みの検討」としては、実践支援における学びや課題の共有、定例会等による地域全体での人材確保・育成に向けた検討の支援を実施した。

【実施内容】



（参考）有限責任監査法人トーマツ 作成

図 2-2. 本事業における地域ネットワーク形成の実施内容

2-1-3. 地域ネットワークの参画機関

(1) 具体的な参画機関

本事業の実施にあたっては、宮古・気仙沼のエリアごとに地域ネットワークを形成すべく、本業として経営支援機能を担う公益経済団体や地域金融機関のほか、NPO や大学、行政機関等の複数の関係機関が参画した。

なお、地域ネットワークを形成するうえでは、ネットワークが持続的に運営されていくためにも、特定の人物や組織に過度に依存することなく各参画機関がそれぞれの既存の取組なども有効活用して主体的に関わるような姿を目指している。

【宮古エリア】

宮古エリアでは、当初計画どおり、公益経済団体、4 地域金融機関、NPO、大学、行政機関の合計 8 機関が参画した。

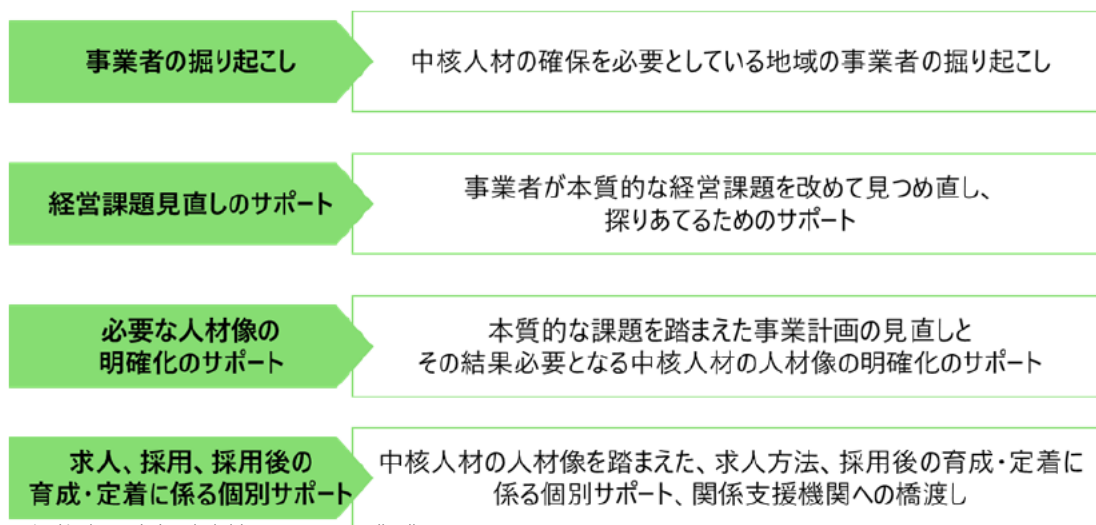
【気仙沼エリア】

気仙沼エリアでは、当初計画どおり、公益経済団体、5 地域金融機関、NPO 等、行政機関の合計 8 機関が参画した。

(2) 参画機関の役割

【担い手】

「担い手」の役割としては、「事業者の掘り起こし」、「経営課題見直しのサポート」、「必要な人材像の明確化のサポート」、「求人、採用。採用後の育成・定着に係る個別サポート」を想定した。

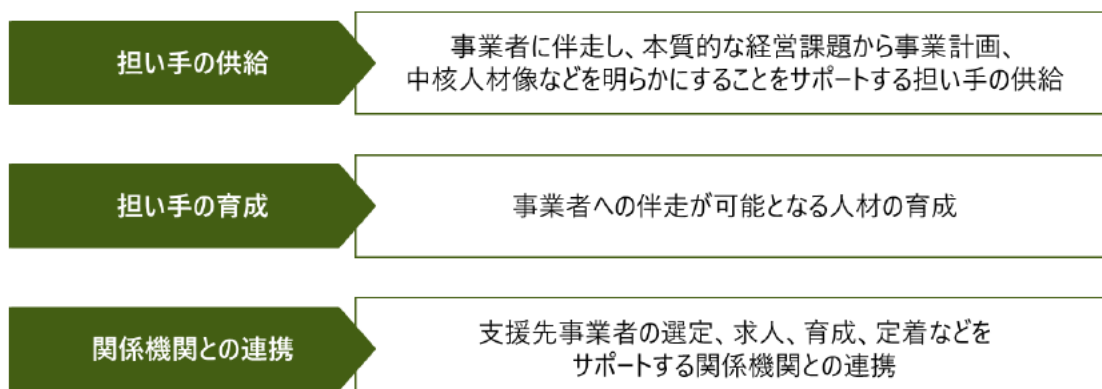


(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 2-3. 「担い手」の想定役割

【経営支援機関】

経営支援機関の役割としては、「担い手の供給」、「担い手の育成」、「関係機関との連携」を想定した。

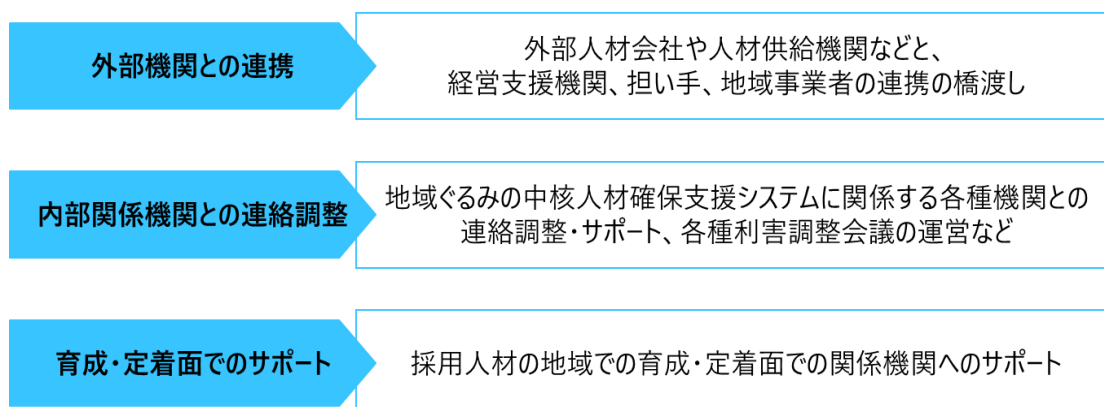


(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 2-4. 経営支援機関の想定役割

【NPO、大学、行政機関等】

NPO、大学、行政機関等の役割としては、「外部機関との連携」、「内部関係機関との連携」、「育成・定着面でのサポート」を想定した。



(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 2-5. NPO、大学、行政機関等の想定役割

2-2. 各会議体の組成・運用

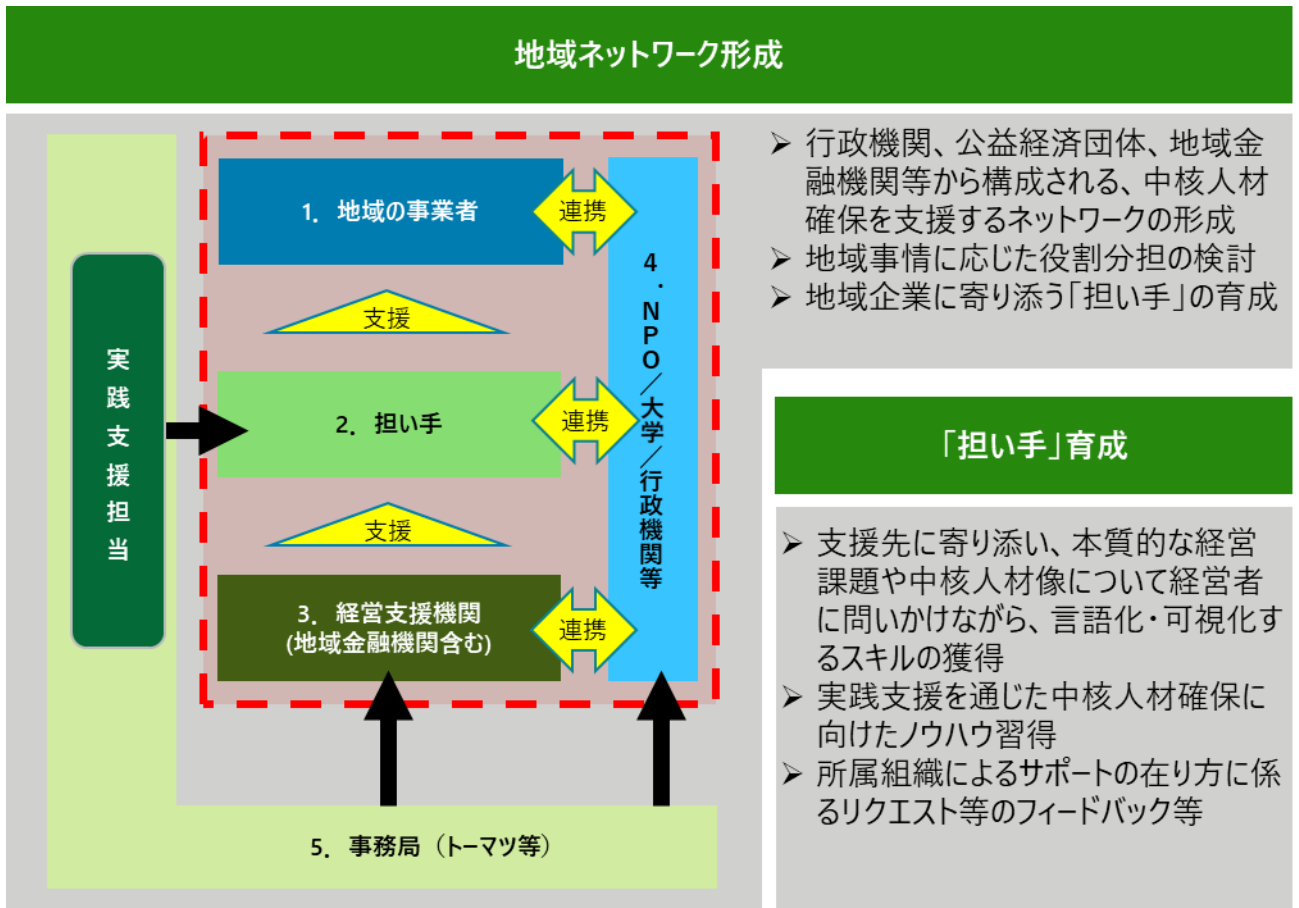
2-2-1. 参画機関の募集フェーズ

(1) 本事業への参画機関募集・社会システム検討にあたっての工夫・課題

経営支援機関等に対して、本事業の趣旨や意義、目的を入念に説明することによって、「地域の経営支援機関等の連携体を構築して、そこに参画する各機関がそれぞれの特性と強みを活かせるような役割を分担することで、中核人材確保に向けて経営者に伴走支援できるようになる」との理念に共感を得たうえで、事業参画を承諾いただいた。また、当法人による復興支援等の既存の取組を通じて構築された各エリアの地元参画機関との信頼関係もプラスに作用したと思われる。こうした工夫やアドバンテージもあり、迅速な地域ネットワークの形成支援が可能となったほか、本事業の実施期間を通じて各参画機関には「担い手」候補者の供給や定例会への参加のみならず、地域ネットワーク構築に向けて役割分担を検討するにあたって個別の意見交換を実施するなど、積極的な協力を得ることができたと考えられる。

一方で、事業参画を打診したが参画には至らなかった機関や、「担い手」候補者の抛出も含めて打診したものの、定例会への参加にとどまった機関も一部だけがあった。これは、本事業の趣旨や意義、目的については理解を得られたものの、本事業が本格始動する前の段階では具体的な実施内容や負担感が見えにくかったことや、既存事業や業務との関係なども考慮しての判断によるものと思われる。

もっとも、こうした本事業に参画しなかった機関とも、当法人事務局と一部機関の間で社会システム検討にあたって個別に意見交換を実施するなど、今後の地域ネットワークの運用に向けて協力が期待できる関係を構築することができたと考えている。



(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 2-6. 本事業における地域ネットワーク形成イメージ

(2) 「担い手」候補者の確保にあたっての工夫・課題

「担い手」候補者の募集にあたっては、「担い手」候補者の所属機関における通常業務との兼ね合いも考慮したうえで実践支援の日程を調整したほか、教育プログラムへの参加を通じて、「担い手」候補者が実践支援を通じて当法人の有する経営課題の分析手法等の知見・ノウハウを得られることは本業面にも有用であること、あわせて地域金融機関においては支援先との関係構築や深耕にもなり得るとの副次的な効果も認識されたこともあり、結果として両エリア合わせて 31 人を確保することができた。

一方で、「担い手」候補者として育成プログラムには参画したものの、実践支援において限定的な参加にとどまった者も一部があった。これは、実践支援が本業の繁忙時期と重なったことで参加が難しくなったことによるものと考えられる。

2-2-2. 各会議体の全体像

本事業では、目的別・参加者別に大きく 4 つの会議体に分けて実施した。

まず、キックオフミーティングでは、経営支援機関及び「担い手」候補者を対象として、本事業の目的・ゴール、スケジュールの共有、「担い手」候補者の確認等、本事業の全体像を共有することを目的として開催した。

次に、経営支援機関向け研修では、各参画機関の管理者クラスを対象に、「担い手」候補者が実践する中核人材確保支援の内容を共有することを目的として開催した。

その次には、各エリアで2回ずつ開催した定例会では各組織の管理者クラスを対象に、「担い手」候補者による実践支援（OJT）の進捗共有や留意点、重要ポイントの共有等を目的として開催した。

事業の最終段階で各エリア合同により開催したクロージング会は、各参画機関の管理者クラスを主な対象として、実証支援の結果、中核人材確保に向けた社会システムとして地域ネットワークを運営していくための主要な論点の整理と検討、今後の進め方の協議を行うことを目的として開催した。

	キックオフMTG	経営支援機関向け研修	定例会 (進捗状況共有会)	クロージング
実施概要	- 本事業の目的、ゴール、実施内容、スケジュールの共有 - 参画機関間の連絡担当者の確認 - 担い手候補の確認 (実証支援での支援先企業の調整)	「担い手」候補の方々に実践取得していただく、中核人材確保支援の支援内容についてネットワーク形成を行う機関向けの事前研修会を2回開催 ✓第1回 人材像明確化 ✓第2回 求人・採用、育成	「担い手」候補による事業者向け実践支援状況の共有 - 各ケースから明らかにされる留意点や重要ポイントの共有 - 上記を踏まえた参画機関からの要望の確認 - 本事業終了後の持続化のための中核人材確保活動地域内システム化の検討	「担い手」候補による実証支援結果の共有 - 中核人材確保活動の地域で実施していくためのノウハウの整理・共有 - 今後の進め方の協議
参画予定機関 開催方法	- 前述の本事業ネットワーク参画予定機関及び各機関から推薦される「担い手」候補 - 宮古市、気仙沼市で同日・同時刻開催を予定 - 宮古市、気仙沼市それぞれに会場設営、両会場と東京をオンラインで結び開催	- 経営支援機関、地銀ネットワーク形成担当、NPO／大学等の担当、行政機関 - 宮古市、気仙沼市で同日・同時刻開催を予定（両エリアに会場設営、両会場と東京をオンラインで結び実施）	- 経営支援機関、地銀ネットワーク形成担当、NPO／大学等の担当、行政機関 - 宮古市、気仙沼市でそれぞれ個別開催を予定	- 前述の本事業ネットワーク参画予定機関及び各機関から推薦される「担い手」候補 - 宮古市、気仙沼市で同日・同時刻開催を予定 - 宮古市、気仙沼市それぞれに会場設営、両会場と東京をオンラインで結び開催

(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 2-7. 各会議体の実施概要

2-2-3. キックオフミーティングの概要

キックオフミーティングでは、事業実施エリアである宮古市、気仙沼市に関係する行政機関、公益経済団体、地域金融機関、NPO 法人等の定例会への参加を予定している管理者クラスのほか、「担い手」候補者となる各機関のフロント職を対象に、「中核人材確保支援」のスキームなどを説明し、事業実施エリアの自治体に対して本事業の実施内容の共有を目的として、2020 年 10 月 6 日に実施した。当日は、現地会場およびオンライン参加の形式で開催し、57 名が参加した。

議題は、主に「本事業の背景・目指すゴール」「本事業の参画機関と事業実施内容」「本事業の参画機関」「経営支援機関、地域金融機関等に本事業でお願いすること」「担い手」候補者の方に本事業でお願いすること」の 5 つに設定し、参画機関へ意見を求めた。

開催日時	2020 年 10 月 6 日(火)15:00~17:00
参加者	【宮古】:22 名 【気仙沼】:16 名 【その他事務局・オブザーバー等】:19 名
議題	1. 本事業の背景・目指すゴール

	2. 本事業の参画機関と事業実施内容 3. 本事業の参画機関 4. 経営支援機関、地域金融機関等に本事業でお願いすること 5. 「担い手」候補者の方に本事業でお願いすること
議事概要	■【本事業の背景・目指すゴール】 ・中小企業における経営課題の上位に「人材不足」が挙げられており、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支援の一環として中小企業庁は地域中小企業人材確保支援等事業を実施している。 ・本事業では、地域の中小企業の「中核人材」確保を戦略的に進めるために、経営支援～人材発掘支援～フォローアップのシームレスな支援をネットワーク形成と担い手の育成を通して実現する実証を実施する。 ■【本事業の参画機関と事業実施内容】 ・中核人材確保に向けて、宮古市・気仙沼市で多層的な地域ネットワークを構築し研修等を通じて経営支援機関にノウハウを提供する。 ・経営支援機関は「担い手」候補者を供給し、その担い手がトーマツ等のサポートを交えながら個別企業に支援 ■【本事業の参画機関】 ・宮古市及び気仙沼市それぞれで公的機関や金融機関の方を中心に多くのステークホルダーでネットワーク形成することを予定 ■【経営支援機関、地域金融機関等に本事業でお願いすること】 ・経営支援機関、地域金融機関等の宮古市、気仙沼市それぞれで地域の中核人材確保支援に係るネットワークに参画していただく機関に大きく4つの活動に参画していただくことを説明 ■【「担い手」候補者の方に本事業でお願いすること】 ・宮古市、気仙沼市それぞれで地域の中核人材確保に関して実際に事業者の支援を行う『担い手』候補にも4つの活動に参画していただくことを説明

2-2-4. 第1回経営支援機関向け研修の概要

第1回経営支援機関向け研修では、各参画機関の管理者に対し、経営支援機関等に求められる役割を共有し、「担い手」候補者に実践してもらう伴走支援の内容を共有することを主な目的とし、各機関所属の24名を対象として、10月26日に実施した。

開催日時	2020年10月26日(月)15:00～18:00		
参加者	【宮古】:15人 【気仙沼】:9名 【その他事務局・オブザーバー】:9名		
議題	① 地域の中核人材確保における経営支援機関等に求められる役割 ② 今回の研修の参加者紹介 ③ 地域社会システムにおける自組織が担えると思う役割について(個人ワーク・発表) ④ 「担い手」候補者の方に本事業でお願いすること ⑤ メンタリング事例の動画視聴		
議事概要	■【地域の中核人材確保における経営支援機関等に求められる役割】 (トーマツによる説明) ・「担い手」に期待される役割 ・経営支援機関に期待される役割 ・NPO／大学／行政機関等に期待される役割 ・ステップ1～5までの説明、及びその過程の中で想定するアウトプット ・事業業者の方の考えを整理する上で、事業者の方が思い描く、「想い・志」、「目標」、「事業計画」の整合がとれているか、また、「目標」に対して「事業計画」がバックキャストで考えられているかなどに留意して整理することを説明 ・「担い手」としての心構えを説明		
アンケート 結果	研修の満足度		(%)
	満足している	1	20.0%
	概ね満足している	4	80.0%
	どちらともいえない	0	0.0%
	あまり満足していない	0	0.0%
	満足していない	0	0.0%
	合計	5	100.0%
	満足度の高かった項目		(%)
	背景と目的	3	42.9%
	経営支援機関等に求められる役割	3	42.9%
	「担い手」の方に実施していただく伴走の内容の共有	1	14.3%
	合計	7	100.0%
	研修時間		(%)
	長い	2	40.0%
	ちょうどよい	3	60.0%
短い	0	0.0%	

	合計	5	100.0%
	講師の話し方	回答数	(%)
	適切である	5	100.0%
	聞き取りにくい	0	0.0%
	合計	5	100.0%

2-2-5. 第2回経営支援機関向け研修の概要

第2回経営支援機関向け研修では、経営支援機関の役割と実践支援の内容の理解促進を目的に、各機関所属の管理者20名を対象として、11月10日に実施した。同研修は、東北博報堂、ワカツクを講師に招き座学・ワークショップ式で実施した。東北博報堂からは、企業（地域）のブランド力や、マーケティング力を高める「サポートスキル」を磨くための研修を、ワカツクからは「プロジェクト型採用の状況・実際の事例」「企業&兼業者と伴走するストーリーの考え方」に関する研修を行った。

開催日時	2020年11月9日(月)15:00~18:00
参加者	【宮古】:11名 【気仙沼】:9名 【その他事務局・オブザーバー等】:9名
議題	① 第2回経営支援機関向け研修(東北博報堂) ② 地域企業と中核人材を繋ぐプロジェクト型マッチングコーディネートの実際(一般社団法人ワカツク)
議事概要	■【研修】 (東北博報堂:「第2回経営支援機関向け研修」) 【研修内容】 ・ステップ4~5の企業(地域)のブランド力や、マーケティング力を高める「サポートスキル」を磨くための研修を実施 ・「1. 中核人材に寄り添う、生活者発想の視点」「2. 生活者発想で求人マーケットを考える視点」「3. With コロナ時代のターゲット掌握手法」を説明 【まとめ】 ・ターゲットの輪郭を明確にするため、世の中の動きを把握し、打ち手を講じてターゲットをその気にさせる必要がある。 ・「労働者」という点ではなく「生活者」という面でとらえると、地域の行政や事業者の方々、担い手のみなさんや経営支援機関にも届く。 ・中核人材の採用は難しいため、副業⇒複業⇒専業とグラデーションかけて取り組みを考えていく必要があるのではないか。 ・いきなり「まるごと転職」から、ためしながら「部分転職」、最終的に「完全転職」につなげるため、様々な視点からの環境整備・制度設計が必要。 ・中核人材にしたいターゲット、取り合うライバルを知ることが重要ではないか。 (ワカツク:「地域企業と中核人材を繋ぐプロジェクト型マッチングコーディネートの実際」) 【研修内容】 ・「プロジェクト型採用の状況・実際の事例」「企業&兼業者と伴走するストーリーの考え方」を説明し、ワークショップを実施 ・満足につながる伴走の特徴として、「成果と役割が設計されている」「頭を使うことと手を動かすことのバランスがとれている」「兼業導入が社内で説明されている」

	「途中でのフィードバックがある」「兼業者も受入企業側も振り返りし、ネクストステップを定める」ことが重要である。		
アンケート 結果			
	研修の満足度	回答数	(%)
	満足している	1	12.5%
	概ね満足している	5	62.5%
	どちらともいえない	1	12.5%
	あまり満足していない	1	12.5%
	満足していない	0	0.0%
	合計	8	100.0%
	満足度の高かった項目	回答数	(%)
	中核人材に寄り添う、生活者発想とは？	1	5.6%
	生活者発想で求人マーケットを考える	5	27.8%
	With コロナ時代のターゲット掌握方法	1	5.6%
	プロジェクト型採用の実際	2	11.1%
	担い手向け研修の共有	4	22.2%
	支援機関のみなさんと考えたいこと	5	27.8%
	合計	18	100.0%
	研修時間	回答数	(%)
	長い	5	62.5%
	ちょうどよい	3	37.5%
	短い	0	0.0%
	合計	8	100.0%
	講師の話し方	回答数	(%)
	適切である	6	75.0%
	聞き取りにくい	2	25.0%
	合計	8	100.0%

2-2-6. 第1回定例会の概要

第1回定例会では、実践支援の実施状況と「担い手」候補者の育成状況について参画機関に共有すること、ならびに地域ネットワークの自走化に向けた役割分担について参画機関を交えて検討することを目的に、各機関所属の管理者31名を対象にして、宮古エリア（12月23日）、気仙沼エリア（同24日）に分けて実施した。

具体的には、事務局側から参加者に、実践支援先と「担い手」候補者チームの組合せを共有したほか、既に実施した実践支援において見受けられた改善ポイントを共有した。また、地域ネットワークの自走化の検討として、社会システムの全体像と想定される運用フロー、社会システム運用上で想定されるタスク案をベースに議論した。

開催日時	宮古エリア：2020年12月23日(水)15:00~17:00 気仙沼エリア:2020年12月24日(木)15:00~17:00
参加者	【宮古】:19名 【その他事務局・オブザーバー等】:11名 【気仙沼】:12名 【その他事務局・オブザーバー等】:10名
議題	① 事業内容の再確認 ② 実践支援の実施および「担い手」候補者の育成 ③ 地域ネットワークの自走化に向けた役割分担の検討
議事概要	■【実践支援の実施および「担い手」候補者の育成】 (事務局側からの共有事項) ・実践支援のチーム割 ・実践支援実施時の基本的な進め方 ・実践支援の実施内容・スケジュール ・第1回実践支援の実施内容 ・第1回実践支援における「担い手」候補者の改善ポイント (第1回目の実践支援を経験した参加者からの感想) ・実践支援先に確認する情報量が多く、時間内に消化することが難しい。 ・地域企業の経営課題と掘り起こしをしていますが、企業の魅力発信も支援していかないとなかなかマッチングに結び付かない。 ・支援対象企業が現在どのような人材を欲しているのか、ニーズに関する情報も共有してほしい。 ■【地域ネットワークの自走化に向けた役割分担の検討事項】 (事務局側からの提案事項) ・中核人材確保支援のための社会システムの全体イメージ(案) ・中核人材確保支援の全体の運用フロー(案) ・運用フロー(案)の各ステップ、タスクと想定するプレーヤー ・社会システムを運用する上で想定される論点

	(参加者の意見・確認事項) ・最大の受益者が地域企業となるが、担い手を出す民間企業への利益をどう確保するのか。 ・地元側がネットワークのない人材エージェントとどのように繋がるのか。また、外部協力機関は、どのような機関が入ってくるのか。 ・既存の仕組み(行政の取組等)を活用し、それをどのように地域ネットワーク上で活用するのか。
--	--

2-2-7. 第2回定例会の概要

第2回定例会では、実践支援の実施状況と「担い手」候補者の育成状況について参画機関に共有すること、ならびに地域ネットワークの自走化に向けた役割分担について参画機関を交えて検討することを目的に、各機関所属の管理者27名を対象にして、気仙沼エリア（1月27日）、宮古エリア（同28日）に分けて実施した。

具体的には、事務局から参加者に、実践支援において確認できた支援先のイメージの中核人材像を共有したほか、前回同様に「担い手」候補に共通した改善ポイントと「担い手」に求められる能力についての案をベースに議論した。また、地域ネットワークの自走化に向けて社会システムを運用するうえで想定される論点として、主に「担い手」の育成と求人・採用／登用・育成に関する論点について、当法人による案をベースに議論を行った。

開催日時	気仙沼エリア:2021年1月27日(水)14:00~17:00 宮古エリア :2021年1月28日(木)14:00~17:00
参加者	【宮古】:17名 【その他事務局・オブザーバー等】:8名 【気仙沼】:10名 【その他事務局・オブザーバー等】:10名
議題	・ 実践支援の実施および「担い手」候補者の育成 ・ 地域ネットワークの自走化に向けた役割分担の検討
議事概要	■【実践支援の実施および「担い手」候補者の育成】 (事務局による説明) ・実践支援の実施内容・スケジュール ・実践支援にて確認できた人材像 ・第2回実践支援における「担い手」候補者の改善ポイント ・「担い手」に求められる能力 ■【地域ネットワークの自走化に向けた役割分担の検討】 (事務局による説明) ・社会システムを運営する上で想定される論点 ・「担い手」の育成は、どのように運用・実施していくのか？ ・既存の仕組みを活用した場合、どこまで対応できるのか？ ・中核人材と地域企業をマッチングする外部協力機関とは何を連携すべきか？ ・社会システムの全体イメージ(案)と想定される関係者イメージ ・想定プレイヤーの社会システム上の役割(案)

2-2-8. クロージング会の概要

実践支援先における中核人材確保に向けた検討状況および「担い手」候補の育成結果について参画機関に共有すること、地域ネットワークの自走化に向けた役割分担について参画機関を交えて検討することを目的に、各機関所属の管理者 27 名を対象にして、宮古エリア・気仙沼エリアを Skype システムで繋いで同時開催した。

具体的には、事務局から参加者に対して実践支援において確認できた支援先のイメージする中核人材像を共有したほか、第 2 回定例会と同様に「担い手」候補者に共通した改善ポイントと「担い手」に求められる能力としてアップデートした案をベースに議論した。また、地域ネットワークの自走化に向けて社会システムを運用するうえで想定される論点として、「担い手」の育成、人材需要に対する企業ニーズの確認、中核人材の活躍・定着、社会システム持続化のための課題等に関する論点について、当法人による案をベースに議論した。

開催日時	2021 年 2 月 24 日(水)14:00~17:00
参加者	【宮古】:16名 【気仙沼】:8名 【両エリア共通】:3名 【その他事務局・オブザーバー等】:13名
議題	① 実践支援の実施および「担い手」候補者の育成 ② 地域ネットワークの自走化に向けた役割分担の検討
議事概要	■【実践支援の実施および「担い手」候補者の育成】 ・実践支援の実施内容・スケジュール ・中核人材確保に向けた各支援先の検討結果 ・実践支援にて確認できた中核人材像 ・実践支援における「担い手」候補者の改善ポイント ・「担い手」に求められる能力 ■【地域ネットワークの自走化に向けた役割分担の検討】 ・社会システム上の関係者の役割 ・社会システムを運営するうえで想定される論点 ・「担い手」の育成は、どのように運用・実施していくのか？ ・地域企業の人材需要の掘り起こしは、どのように運用・実施していくのか？ ・地域として中核人材を受け入れる際のサポートをどのように設計するのか？ ・持続的な活動を担保する活動資金調達のあり方をどのようにデザインするのか？ ・社会システム構築のポイント、社会システム運用と役割分担(案)

2-3. 参画機関の具体的な声

2-3-1. キックオフミーティングにおける声

キックオフミーティングでは、参加者から「本事業における支援先のターゲットの設定」、「社会システムを運用するための事務局体制」、「担い手派遣の考え方」等について、以下のような意見が寄せられた。

【支援先のターゲットの確認・質問】

・実践支援先のアプローチは、採用しようと悩んでいる企業にするのか？あるいは採用を全く考えていない企業にもするのか？

✓ 今回の事業の趣旨から、採用面で課題を抱えておりその課題を解決したいと考えている企業をターゲットにすることが適していることを説明

【社会システムを運用するための事務局体制】

・地域の中で継続的に地域社会システムとして続いていくため、次年度以降の事務局体制はどのように設計するのか？

✓ 地域社会システムを動かす事務局も、本事業内での検討事項であることを説明

【担い手派遣の考え方】

・実践支援の実施が年末等の繁忙期に重なるため、特に地域金融機関等においては「担い手」候補の派遣が困難になるケースも想定されるが、配慮は可能か？

✓ 実践支援の実施日程についてはできる限り配慮する旨を説明

✓ ただし、地域金融機関の責務も踏まえて積極的に参画いただきたい旨を説明

2-3-2. 各定例会・クロージング会における声

(1) 実践支援の実施・「担い手」候補者の育成に関する声

本事業における育成プログラムに参画した「担い手」候補者からは、数回の実践支援を通じて成長を実感したという声がある一方で、経営者と同等のマインドに急に近づくのは難しいという声もあった。

また、「担い手」候補者の育成については、経営支援機関内における OJT が担うのは難しいという声があり、行政等による支援や外部プログラムを活用した OFF-JT が現実的ではないかという声が多数を占めた。

【育成プログラムに参画した「担い手」候補の感想】

- ・回数を重ねる毎に、経営者に寄り添おうとする「担い手」候補者のマインドが変わったように感じた。フィードバックを受け、2回目・3 回目で戦略を立てるプロセスを経ることで、担い手としての意識が変わっていったと感じている。
- ・実践支援の場で経営者の発言に突っ込んだり、話の流れを軌道修正することが難しかったので、引き続き「担い手」としての力を磨いていきたい。
- ・経営者のマインドに「担い手」が急に近づくのは難しく感じた一方で、経営者に対し何かしらの価値を提供できるのではと感じた。
- ・対話力の重要性として、自分の頭の中でその場その場の仮説を組み立てながら話をしていくこと、さらには整理をしながらやっていく難しさを改めて認識させられた。

【「担い手」の育成に関する意見】

- ・「担い手」の育成を持続するには、既存の OJT だけでは限界があると感じている。また、「担い手」の認定を既存の「担い手」だけが担当するのも厳しいと感じている。

(2) 地域ネットワークの自走化に向けた役割分担の検討に関する声

地域ネットワークの自走化に関しては、地域の中小企業からのニーズを踏まえ慎重に検討した方が良いという声が聞かれた。一方で、中核人材の確保のみならず、実践支援のプロセスの中で明確になった経営課題は必ずしも人材に即した課題だけではないため、地域企業の経営課題に対するコーディネート機能として有益であるとの声も聞かれた。

- ・今回は実証事業のため、支援先の座組がきまっていたと思うが、実際に運用した場合、どの程度のニーズが発生するのかは未知数であるため、システム構築には慎重に考慮すべきではないか。
- ・地域の中小企業からの「担い手」に対するニーズを踏まえながら、社会システムのゴールをどこに置くのかを定める必要がある。
- ・各参画機関のメリットが明確になることも地域ネットワークの自走化に向けて必要ではないか。
- ・地域ネットワークの形成で「中核人材確保」がお題目として挙がっているが、価値の本質としては企業の課題が明確になることであるため、経営支援機関・担い手との対話が継続的にできることが重要ではないか。そのため、コーディネーターとしての役割が必要と思う。
- ・地域ネットワークの運営においてコーディネーター的な役割を担っていきたいと思う。ただし、運営資金の目途がたつ必要がある。

3. 「担い手」の育成

3-1. 「担い手」育成の全体像

3-1-1. 「担い手」育成の目的

各地域における経営支援機関に所属する「担い手」候補者が、当該地域における中小企業者の経営課題の明確化から中核人材の確保までをシームレスに支援可能な「担い手」になることを目的として、育成プログラムを企画した。

具体的には、2-1-3. 地域ネットワークの参画機関 (2)参画機関の役割【担い手】に記載した、「事業者の掘り起こし」、「経営課題見直しのサポート」、「必要な人材像の明確化のサポート」、「求人、採用、採用後の育成・定着に係る個別サポート」といった「担い手」の役割を担うことができるように、後述する「担い手」に求められる能力を体得するとのゴールを設定したうえで、育成プログラムを実施した。

3-1-2. 「担い手」育成プログラムの概要

「担い手」育成プログラムは、キックオフミーティングにて本事業の趣旨や目的、大まかな実施内容を把握してもらったうえで、OFF-JT としての座学研修、OJT としての実践支援、という順番で実施した。

座学研修 (OFF-JT) は、中核人材確保のための5つのステップを理解することに主眼を置いて、実践支援に先駆けて2回にわたり実施した。

OJT としての実践支援は、合計4回(1回あたり2時間)にわたり支援先の経営者と対話する中で「ベーススキル」と「対話力」といったスキルを意識的に活用することによる当該スキルの磨き上げの場、座学研修にて理解した5つのステップの各該当部分を実践することによる「担い手」特有の「ノウハウ」を体得する場としてのほか、「担い手」として一定のクオリティを担保できるかとの観点からの評価を実施する場としても位置付けた。

	キックオフミーティング	「担い手」候補向け研修 (OFF-JT)	実践支援 (OJT)
実施概要	➢ 本事業の目的、ゴール、実施内容、スケジュールの共有 ➢ 各参画機関の連絡窓口・担当者の確認 ➢ 「担い手」候補者の確認	➢ 「担い手」候補に対して「実践支援」における実施内容に関する研修の実施 ✓ 第1回 人材像明確化 ✓ 第2回 求人・採用、育成	➢ 「担い手」候補者が主体となり支援先の中核人材確保に向けた実践支援を実施 ➢ 実践支援は1支援先に対して4回（2時間／回）の支援を実施
参加者 ・ 開催方法	➢ 各参画機関及び「担い手」候補者 ➢ 宮古市、気仙沼市で同日・同時刻開催を予定 ➢ 宮古市、気仙沼市それぞれに会場設営、両会場とトーマツ事務所をオンラインで結び開催	➢ 「担い手」候補者 ➢ 宮古市、気仙沼市で同日・同時刻開催を予定 ➢ 両エリアに現地会場設営、両会場とトーマツ事務所をオンラインで結び実施	➢ 「担い手」候補者、実践支援担当者（トーマツ・博報堂）、支援先経営者 ➢ 「担い手」候補が担当する支援先事業者先へ訪問（事務局、博報堂のサポートメンバーはリモート参加）
実施時期	➢ 2020年10月6日	➢ 第1回 10月28日 ➢ 第2回 11月10日	➢ 12月上旬～2月上旬（4回）

(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-1. 「担い手」育成プログラムの概要

3-1-3. 「担い手」に求められる能力

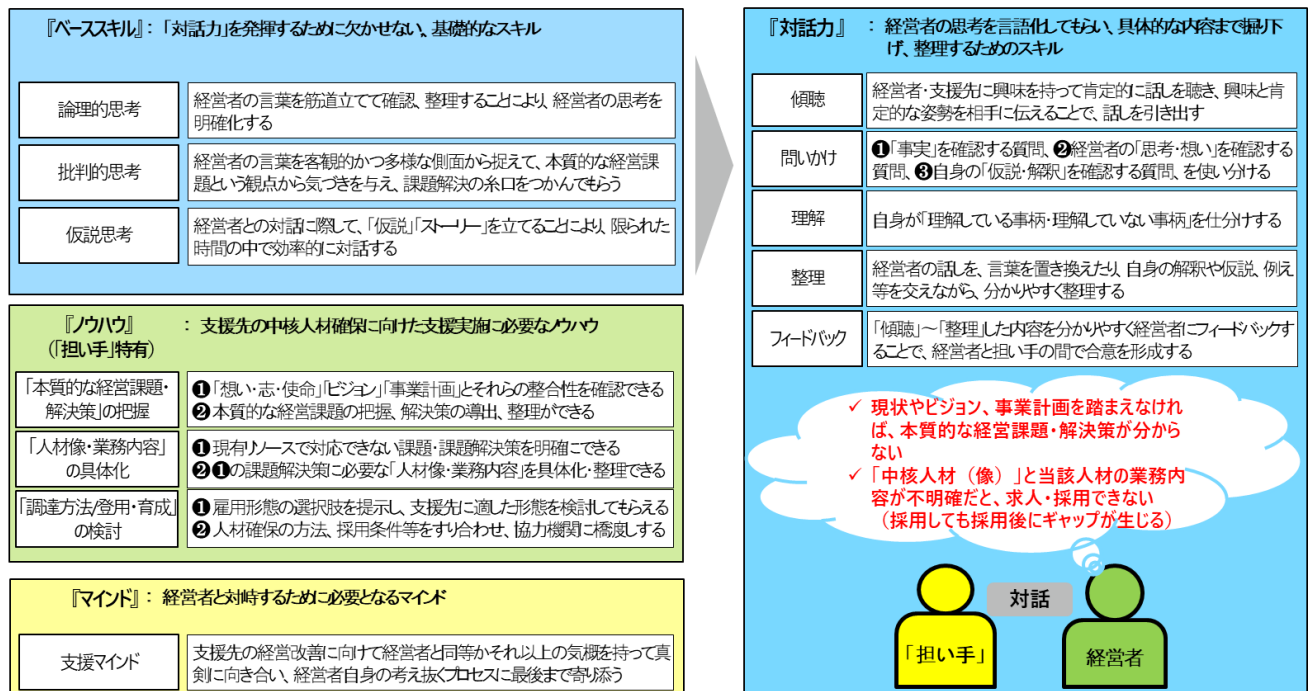
「担い手」は、経営者の思考を言語化してもらい具体的な内容まで掘り下げて整理するための「対話力」とその発揮に必要な「ベーススキル」、中核人材確保に向けた支援実施に必要となる「担い手」特有の「ノウハウ」に加え、経営者と対峙するために必要となる「マインド」を有することで、地域における中小企業者の経営課題の明確化から中核人材の確保までをシームレスに支援するとの「担い手」に求められる役割を担うことができる者と整理した。具体的には以下のとおりである。

「ベーススキル」としては、経営者の言葉を筋道立てて確認・整理することによって経営者の思考を明確化するための「論理的思考」、経営者の言葉を客観的かつ多様な側面から捉えて本質的な経営課題という観点から気づきを与えて課題解決の糸口をつかんでもらうための「批判的思考」、「仮説」「ストーリー」を立てることによって限られた時間の中で効率的に対話するために有用な「仮説思考」が担い手には必要であると定義した。

「対話力」としては、「傾聴：支援先・経営者に興味を持って肯定的に話を聴き、興味と肯定的な姿勢を相手に伝えることで話を引き出す」、「問いかけ：①事実を確認する質問、②経営者の思考や想いを確認する質問、③自身の仮説や解釈を確認する質問、を使い分ける」、「理解：自身が理解している事柄、理解していない事柄を仕分け

する」、「整理：経営者の話を、言葉を置き換え、自身の解釈や仮説、例え等を交えながら、分かりやすく整理する」、「フィードバック：対話内容をまとめて分かりやすく経営者にフィードバックすることで、経営者と担い手の間で合意を形成する」といったスキルが担い手には必要であると定義した。

「ノウハウ」としては、「本質的な経営課題・解決策の把握」、「人材像・業務内容の具体化」、「調達方法/登用・育成の検討」をシームレスに実施することの重要性を理解したうえで、実際の支援において実践できることが担い手には必要と定義した。



(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-2. 「担い手」に求められる能力

3-1-4. 「担い手」候補者の概要

本事業に参画した「担い手」候補者は、地域金融機関や公益経済団体を中心とする経営支援機関に所属する、経営者と日常的に接するフロント職が中心となっており、本事業の企画段階に想定していた「担い手」像のとおりのもとなった。

宮古エリアで13人、気仙沼エリアで18人、あわせて31人が「担い手」候補者として、「担い手」育成プログラムに参加した。参加者の具体的な内訳、プログラムへの参加の状況は、「図3-3. 「担い手」候補者の概要・育成プログラム参加状況」にて示したとおりである。

なお、本事業においては、宮古・気仙沼の両エリアあわせて20人以上としていた当初の目標を上回る28人の「担い手」を輩出することができた。「担い手」の評価・認定の具体的な内容については後段にて説明したい。

エリア	所属機関	プログラム参加者	座学研修（OFF-JT）			実践支援研修（OJT）	
			2回とも参加	1回だけ参加	未参加	過半に参加	過半未満
宮古	公益経済団体	4	7	5	1	13	-
	NPO等	1					
	地域金融機関 A	3					
	地域金融機関 B	3					
	地域金融機関 C	2					
	小計	13					
気仙沼	公益経済団体	2	9	6	3	17	1
	NPO等	1					
	行政機関	6					
	地域金融機関 D	3					
	地域金融機関 E	2					
	地域金融機関 F	3					
	小計	1					
		18					
合計		31	16	11	4	30	1

(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図3-3. 「担い手」候補者の概要・育成プログラム参加状況

3-2. 座学研修（OFF-JT）の実施

3-2-1. 第1回「担い手」候補者向け研修の概要

第1回「担い手」候補者向け研修は、担い手の役割と実践支援の内容を共有すること、中核人材確保のための5つのステップの全体像とステップ1からステップ3までの理解を目的として、「担い手」候補者22名を対象に、10月28日に実施した。

同研修では、事務局側から「担い手」の役割と実践支援の進め方の全体像を示したうえで、中核人材確保に向けて重要な概念である「5つのステップ」に沿ったアウトプットイメージを共有した。また、実践支援における手法のひとつとしてメンタリングについても講義を行った。

開催日時	2020年10月28日(水)15:00~18:00
参加者	【宮古】:12名 【気仙沼】:10名 【その他事務局・オブザーバー等】:10名
議題	・本事業の背景・目的 ・「担い手」の役割・実践支援の進め方 ・5つのステップによるアウトプットイメージ ・実践支援による手法(メンタリング)について ・メンタリング事例の動画視聴
議事概要	■【「担い手」の役割・実践支援の進め方】 (トーマツによる説明) ・背景と目的 ・「担い手」の役割・実践支援の進め方 ・5つのステップによるアウトプットイメージ(ステップ1~3) ・実践支援における手法(メンタリング)ー 基礎編 ・実践支援における手法(メンタリング)ー 実践編 ■【参加者の意見・確認事項】 ・普段、訪問頻度を上げて顧客と会うようにしているが、経営課題に踏み込めていないのが現状である。 ・経営者との対話を通じ、経営者の思いをヒアリングしているものの、一回目の訪問で深く聞くことは難しい。あえて最初は核心に触れず、打ち解けてリレーションが構築されてから確認するのが通常である。 ・顧客が属する業界特有の課題もあるため、深く話す機会がなかったのでもうまくできるか不安である。 ・立場・年齢が異なり豊富な人生経験を持つ経営者に、「こいつとなら話せる。」と思わせるにはどうすればよいか。 ✓ 経験の差は埋められないため、コーチングスキルとして傾聴力を磨き、相手の発言を整理し言い換えてあげスキルを磨くことが重要だと考えている。 ・狭い地域のため、人柄や人間性を見られることから、プライベートなところで息の詰まるシーンがあるのではないかな。 ✓ ある程度のプライベートも晒す覚悟は必要である。 ・経営支援機関が支援先を探して、その支援先と話した時に人材調達という目的ではなく、結果的に人材調達でない課題であるということもありうるのか。 ✓ そのケースもありえる。例えば、人でなく機能面で課題があれば、それはそれで話さなければならない。

アンケート 結果			
	研修の満足度	回答数	(%)
	満足している	1	25.0%
	概ね満足している	2	50.0%
	どちらともいえない	1	25.0%
	あまり満足していない	0	0.0%
	満足していない	0	0.0%
	合計	4	100.0%
	満足度の高かった項目	回答数	(%)
	背景と目的	1	25.0%
	「担い手」の役割・実践支援の進め方	0	0.0%
	5つのステップによるアウトプットイメージ	0	0.0%
	実践支援における手法(メンタリング)－基礎編	2	50.0%
	実践支援における手法(メンタリング)－実践編	1	25.0%
	合計	4	100.0%
	研修時間	4	(%)
	長い	1	25.0%
	ちょうどよい	3	75.0%
	短い	0	0.0%
	講師の話し方	4	(%)
	聞き取りにくい	0	0.0%
	適切である	4	100.0%

3-2-2. 第2回「担い手」候補者向け研修の概要

第2回「担い手」候補者向け研修は、中核人材確保のための5つのステップにおける、ステップ4とステップ5にかかる部分の理解を深めることを目的に、「担い手」候補者21名を対象として、11月10日に実施した。

同研修では、東北博報堂とワカツクのメンバーが講師となって、座学・ワークショップ形式で実施した。東北博報堂からは、企業（地域）のブランド力や、マーケティング力を高める「サポートスキル」を磨くための研修を、ワカツクからは「プロジェクト型採用の状況・実際の事例」や「企業&兼業者と伴走するストーリーの考え方」に関する研修を行った。

開催日時	2020年11月10日(火)14:00~17:00
参加者	【宮古市】:10名 【気仙沼市】:11名 【その他事務局・オブザーバー等】:8名
議題	第2回「担い手」候補者向け研修(東北博報堂) 地域企業と中核人材を繋ぐプロジェクト型マッチングコーディネートの実際(一般社団法人ワカツク)
議事概要	■【研修】 (東北博報堂:「担い手候補向け研修」) 【研修内容】 ・ステップ4~5の企業(地域)のブランド力や、マーケティング力を高める「サポートスキル」を磨くための研修を実施 ・「1. 中核人材に寄り添う、生活者発想の視点」「2. 生活者発想で求人マーケットを考える視点」「3. With コロナ時代のターゲット掌握手法」を説明 【まとめ】 ・ターゲットの輪郭を明確にするため、世の中の動きを把握し、打ち手を講じてターゲットをその気にさせる必要がある。 ・「労働者」という点ではなく「生活者」という面でとらえると、地域の行政や事業者の方々、担い手のみなさんや経営支援機関にも届く。 ・中核人材の採用は難しいため、副業⇒複業⇒専業とグラデーションかけて取り組みを考えていく必要があるのではないか。 ・いきなり「まるごと転職」から、ためししながら「部分転職」、最終的に「完全転職」につなげるため、様々な視点からの環境整備・制度設計が必要である。 ・中核人材にしたいターゲット、取り合うライバルを知ることが重要ではないか。 (ワカツク:「地域企業と中核人材を繋ぐプロジェクト型マッチングコーディネートの実際」)

	【研修内容】 ・「プロジェクト型採用の状況・実際の事例」「企業＆兼業者と伴走するストーリーの考え方」を説明し、ワークショップを実施した。 ・満足につながる伴走の特徴として、「成果と役割が設計されている」「頭を使うことと手を動かすことのバランスがとれている」「兼業導入が社内で説明されている」「途中でのフィードバックがある」「兼業者も受入企業側も振り返りし、ネクストステップを定める」ことが重要である。		
アンケート 結果			
	研修の満足度	回答数	(%)
	満足している	1	16.7%
	概ね満足している	5	83.3%
	どちらともいえない	0	0.0%
	あまり満足していない	0	0.0%
	満足していない	0	0.0%
	合計	6	100.0%
	満足度の高かった項目	回答数	(%)
	中核人材に寄り添う、生活者発想とは？	1	6.3%
	生活者発想で求人マーケットを考える	6	37.5%
	With コロナ時代のターゲット掌握方法	1	6.3%
	プロジェクト型採用の実際	1	6.3%
	企業＆兼業者と伴走するストーリーを考える	5	31.3%
	担い手のみなさんへの宿題	2	12.5%
	合計	16	100.0%
	研修時間	6	(%)
長い	3	50.0%	
ちょうどよい	3	50.0%	
短い	0	0.0%	
講師の話し方	6	(%)	
聞き取りにくい	0	0.0%	
適切である	6	100.0%	

3-3. 実践支援（OJT）の実施

3-3-1. 支援先の選定と「担い手」候補者チームの構成

実践支援の対象先としては、経営ビジョンの具現化シナリオとしての事業計画とその実行に向けた経営課題に向き合う意欲が経営者にあるか、中核人材へのニーズを掘り起こすことができそうな企業であるかとの観点から、経営支援機関等からの推薦先や当法人と既存のコネクションがある先の中から、宮古・気仙沼両エリアで各 4 社、合計 8 社を選定した。

「担い手」候補者チームの構成については、候補者の実務経験や所属機関の属性を踏まえて支援実施にあたって偏りが生じないようにした。

支援先と「担い手」候補者チームの組合せについては、候補者の所属機関の相互関係を考慮したほか、所属機関と支援先からの要望も踏まえたうえで、宮古・気仙沼エリアとも 3 人～6 人体制で編成した 4 チームを組成して、1 チームあたり支援先 1 社を担当した。

当法人の実践支援担当者は 2 人 1 チーム体制として 4 チームを組成して、1 チームあたり 2 つの「担い手」候補者チームを担当した。

なお、「担い手」候補者を複数人によるチーム制としたのは、個々の候補者の発言やヒアリング方法を相互に見聞きすることによる気づき等の相乗効果を期待したほか、複数の視点からの問いかけによる対話内容の質的向上を期待したためである。

【宮古エリア】

	トーマツ	「担い手」候補	支援先
A	A	地域金融機関（3名）	A
B	B	地域金融機関（3名）	B

【気仙沼エリア】

	トーマツ	「担い手」候補	支援先
E	E	地域金融機関（3名） NPO 団体等（1名）	E
F	F	地域金融機関（3名） 公益経済団体（2名）	F

	トーマツ	「担い手」候補	支援先
C	C	公益経済団体（4名）	C
D	D	地域金融機関（2名） NPO 団体等（1名）	D

	トーマツ	「担い手」候補	支援先
G	G	地域金融機関（2名） 行政機関（3名）	G
H	H	地域金融機関（1名） 行政機関（3名）	H

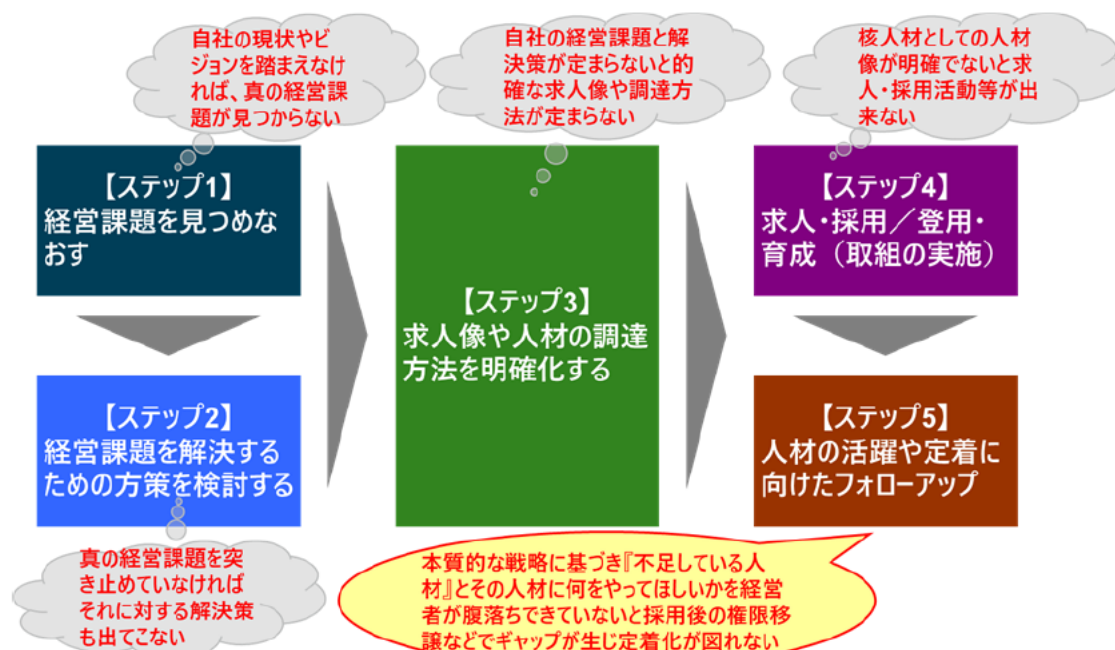
(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-4. 支援先と「担い手」候補者チームの構成

3-3-2. 実践支援におけるスコープと特長

実践支援においては、支援先の経営者との対話を通じた中核人材確保のための 5 つのステップの実践と、実践支援担当者からのフィードバック等を通じて、「担い手」に求められる能力を身に着けることにより、中核人材像の明確化とその調達方

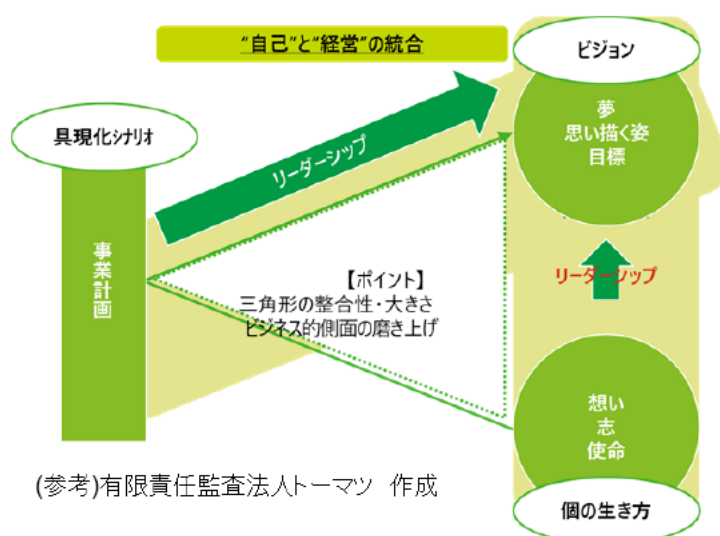
法、採用後の活躍・定着までシームレスな支援を実行できる「担い手」を育成することに主眼を置いた。



(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-5. 中核人材確保のための5つのステップ

また、当法人による「担い手」育成プログラムにおいては、5つのステップを進めるうえで、支援先の経営者自身に本質的な経営課題を見つめ直して腹落ちしてもらうことを何よりも重視した。そのために、「担い手」候補者には「想い・志・使命」、「ビジョン」、「事業計画」の整合性に留意し、問いかけを行い、整理することが重要であることを座学研修（OFF-JT）にて理解してもらい、実践支援（OJT）にて体感してもらったことが、当法人の「担い手」育成プログラムの特長といえる。



(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-6. 「想い・志・使命」「ビジョン」「事業計画」の関係

3-3-3. 実践支援の実施概要・実施体制

2020年12月中旬から2021年2月上旬にかけて、支援先と「担い手」候補者チームとの間で4回にわたり各回2時間の実践支援を実施した。

各回における実施事項は「図3-7. 実践支援の実施概要」にて示したとおりであり、第1回実践支援にてステップ1とステップ2に該当する部分、第2回実践にてステップ3にあたる部分、第3回および第4回実践支援においてステップ4・ステップ5の部分について、という流れで支援先（経営者）と対話することで、中核人材確保のための5つのステップを体験できるプログラムとした。

実践支援とは別に、次回の実践支援に向けてチーム内で方針を擦り合わせるために1時間程度の事前打合せを各回の実践支援前に実施したほか、フィードバックを主な目的として事後打合せも実践支援のたびに実施した。

	第1回	第2回	第3回・第4回
実践支援	2020年12月中旬 ➢ 『想い・志・使命』、『目標（ビジョン）』、『事業計画』、ならびにその3つが整合しているか確認 ➢ 事業計画に対して現在の経営課題の把握及び対応策を整理 ➢ 現有リソースで対応可能な課題と現有リソースでは対応しきれない課題を明確化	2021年1月上旬 ➢ 現有リソースで対応しきれない課題への対応に必要な中核人材像を整理 ➢ 中核人材を獲得できた場合に依頼したい業務内容を明確化 ➢ 依頼したい業務内容から雇用形態を検討	2021年1月中旬～2月上旬 ➢ 第2回までの検討結果を踏まえて、必要な人材の『調達方法』と『採用後の育成・定着』のあり方について、検討・明確化（言語化、可視化）
中核人材確保のための5つのステップ	ステップ1：経営課題の見つめ直す ステップ2：経営課題を解決するための方策を検討する	ステップ3：求人像や人材の調達方法を明確化する	ステップ4：求人・採用/登用・育成 ステップ5：人材の活躍や定着に向けたフォローアップ

(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図3-7. 実践支援の実施概要

実施体制としては、「担い手」候補者が支援先との対話の実施主体となって支援先の経営者と相対する一方で、当法人の実践支援担当者は、経営人材育成や中小企業支援の経験が豊富なメンバーが経営者との対話スキルや経営全般に関する各種知見の面から「担い手」候補者をサポートするため、リモート形式により実践支援の場に同行した。

加えて、東北博報堂のメンバーも、第3回・第4回目の実践支援とその前後の打合せにリモート形式によって同行することで、主にマーケティングの視点から「担い手」候補者をサポートした。

(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

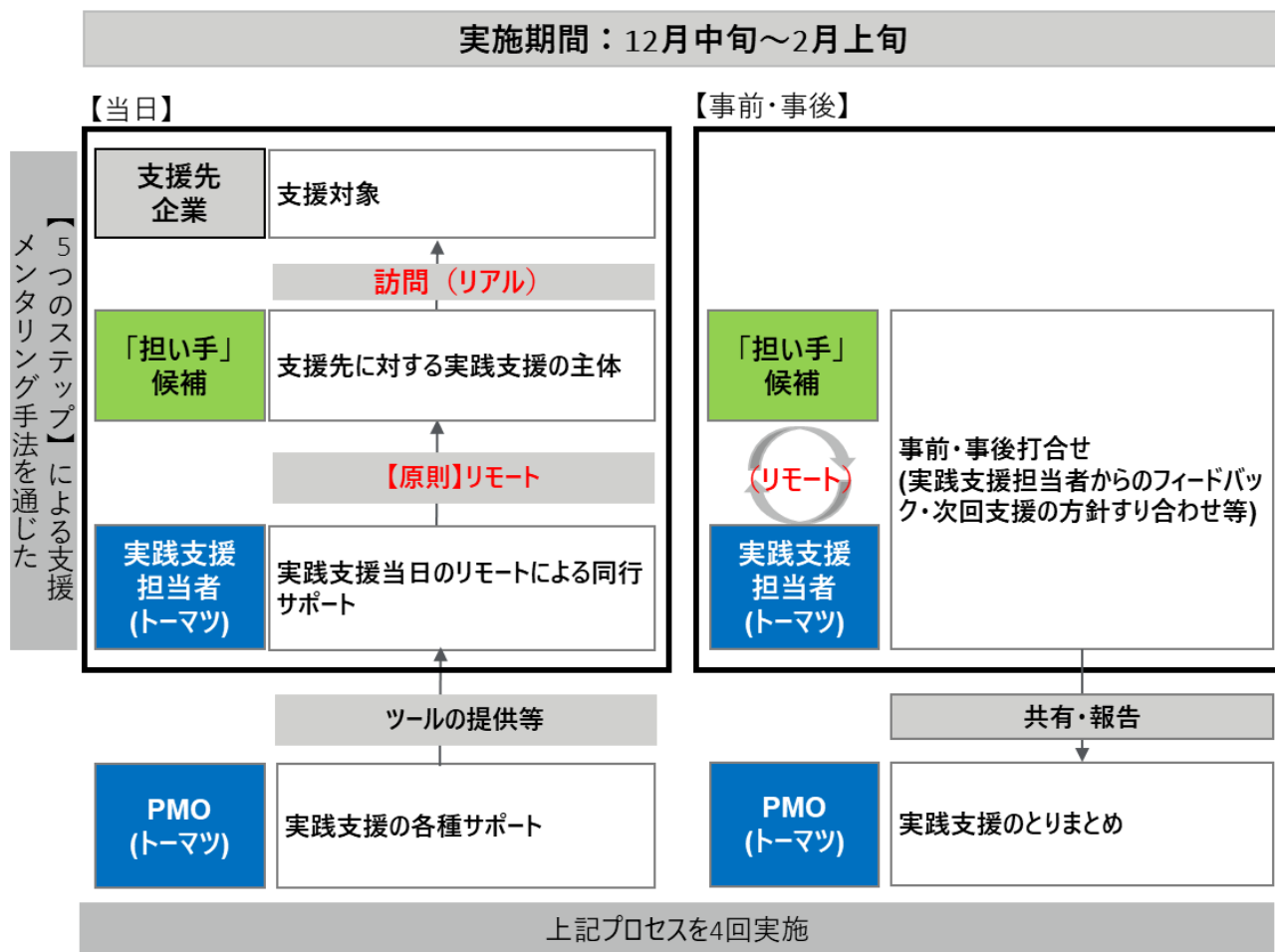


図 3-8. 実践支援の実施体制

3-3-4. 実践支援における対話項目とコミュニケーションツール

支援先の経営者との対話では、以下の各項目の確認を行うとともに、コミュニケーションツールとして、「担い手」候補者が実践支援時の支援先経営者との対話内容について概要を整理した「とりまとめシート」を実践支援の実施ごとに作成した。

(1) 対話項目

実践支援にあたっては、主に以下の項目について支援先の経営者と対話を行った。なお、各回における対話内容は、支援先の状況や実践支援チームによる進捗度合によって下記のとおりとは限らない。

➤ 第1回実践支援での把握・整理事項

- ✓ 事前準備事項（初期的な課題把握・分析）
 - 支援先の沿革
 - 事業内容
 - 組織体制等

- ✓ 本質的な経営課題・課題解決策
 - 経営者の事業に対する「想い・志・使命」、「ビジョン」、「事業計画」とそれらの整合性
 - 事業計画を実行していくうえでの経営課題
 - 経営課題への対応策（課題解決策）
 - 現有力資源で対応可能な課題と対応できない課題の仕分け
- 第2回実践支援
 - ✓ 中核人材像
 - 現有力資源で対応できない課題の解決策の実行に必要な人材像
 - 当該人材を調達した場合に担ってもらう業務内容
 - 人材像と業務内容を踏まえた雇用形態
- 第3回・第4回実践支援
 - ✓ 調達方法
 - 採用後に担ってもらいたいミッション（必要に応じ再度業務内容も含む）
 - ミッションに対応する必要があるかの求人相手へのメッセージ（企業の在りたい姿等）
 - 課題解決策として現在取り組んでいる施策・当該人材採用後に取り組むたい施策
 - 雇用形態・予算
 - 求人媒体
 - 人材マネジメント方針
 - ✓ 育成・定着
 - 経営課題対応のために変革が必要な組織体制
 - 中核人材タイプを踏まえた人事評価・報酬体系
 - 自社以外の企業等との連携体制

(2) とりまとめシート

上述した対話項目に沿った内容の「とりまとめシート」をフォームとして、各チームの「担い手」候補が実践支援を実施する都度とりまとめることにより、支援先との対話内容を理解し整理することに役立てたほか、事前・事後のミーティングにおいての実践支援チーム内での認識共有にも活用した。また、支援先の経営者にも当該シートを適宜共有することで、経営者と「担い手」候補者チーム間における合意形成にも役立った。

なお、当該シートは人材確保支援ツールをベースに、実践支援の場における使いやすさを意図して一部項目を変更、省略したりするなど、カスタマイズしたものである。

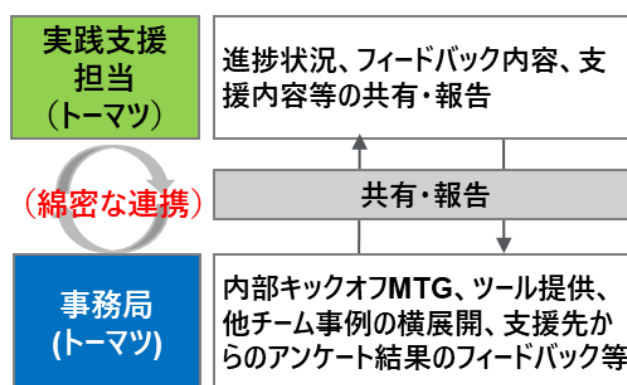
3-3-5. 実践支援担当・事務局間での情報共有による効用

当法人の事務局と実践支援担当者の間では、本事業の開始時において、事業全体の

趣旨や実践支援を中心とする実施内容の理解を目的にキックオフミーティングを実施した。

また、事務局が個々の実践支援チームにおける取組状況を適時吸い上げて、他チームに横展開したほか、定例会において参画機関から収集した「担い手」育成に対する感想や意見、支援先から実践支援の都度実施したアンケートによって収集した意見を実践支援担当者にフィードバックした。

こうした取組が支援先にとっての実践支援の質を高めるうえでも効果的であったと考えられる。



(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-9. 実践支援担当・事務局間の連携イメージ

3-3-6. 実践支援における「担い手」候補者へのフィードバック内容

各回の実践支援の事後に実施するミーティングにて、当法人の実践支援担当から「担い手」候補者に対して、実践支援における改善ポイントと改善策についてフィードバックを実施した。

各実践支援担当チームにおける「担い手」候補者へのフィードバック内容を整理したところ、①「対話の展開が終始、経営者のペースになったため、課題の把握・整理、現有リソースでの対応可否の整理に時間を割けず、時間切れとなった」、②「想い・志・使命、ビジョン、事業計画の整合性の確認が曖昧なまま、具体的な人材像の話題に移りそうになった」、③「経営課題と解決策が抽象的な内容の把握にとどまっている」、④「経営課題に対して、現有リソースだけで対応可能か否か明確化できていない」、⑤「経営者が求める人材像が課題解決にとって必要な人材のものとなっているのか確認できていない」といった内容が各チームに共通して見られた。

こうした複数チームに共通する事項を主要な改善ポイントとして、当法人内（事務局・実践支援担当）で原因を考察したうえで、改善策についても下記の表のとおりまとめ、今後の「担い手」育成に関する方策を検討する材料として、定例会を通じて「担い手」候補者の所属先にも共有した。

改善ポイント	原因	改善策（案）
・ 対話の展開が終始、経営者のペースになったため、課題の把握・整理、現有リソースでの対応可否の整理に時間を割かず、時間切れとなった	・ 当日の実施事項と時間配分に対する意識が十分ではない ・ 経営者の話しを、理解できる内容・理解できない内容に仕分けできていない ・ 経営者の話しを、言葉を置き換えたか、自身の解釈や仮説、例え等を交えながら、分りやすく整理するための事前準備が足りない	・ 担い手は（メインスピーカーを中心に）、当日の実施事項と時間配分を意識してファシリテーションを実施する ・ 必要に応じて、適宜、経営者の話しをまとめ、整理・確認が必要な内容に対話を展開する
・ 「想い・志・使命」、「ビジョン」、「事業計画」の整合性の確認が曖昧なまま、具体的な人材像の話題に移りそうになった	・ 「想い・志・使命」「ビジョン」「事業計画」が論理的に整合しているか、との観点から経営者との対話内容を整理できていない ・ 「ビジョン」「事業計画」が明確化されていない場合、それを引き出すための質問を投げかけられていない	・ 「なぜその『想い・志・使命』によりそのビジョンが導き出されているのか」、「なぜその事業計画でそのビジョンが実現できるのか」といった整合性を確認する ・ ビジョン・事業計画が定まっていない場合でも、例えば、仮説を投げかけたり、経営理念やアイデアとしての中長期的な事業の有り様を聞き出したり、事業計画の背景・目的から確認する
・ 経営課題と解決策が抽象的な内容の把握にとどまっている	・ 支援先の定量面・定性面の情報を十分に把握していない、または把握していても分析が十分にはできていない ・ 「〇〇事業・業務における課題は？その解決策は？」など直接的な質問に対する経営者の回答（例：〇〇が課題です）をそのまま受け入れて、掘り下げがない	・ 定量面・定性面の情報を事前準備の段階でできる限り把握して、ヒアリング時に不足な情報を確認する ・ 抽象的な経営課題や解決策を具体化するための質問を投げかける。例えば、経営者からの経営課題とおもわれる内容の発言について、「できなかった理由・制約は何か？」という問いや、why質問「なぜ〇〇なのか？」やif質問「もし〇〇なら」など、課題・解決策を掘り下げようとする質問を投げかける ・ 明らかに計画や解決策の方向性に問題がある場合は、3C分析やSWOT分析等を用いて内外の経営環境を整理したり、現状の社内体制と今後のあり方を聞き出す、ビジョンと現状のギャップを分析する等の質問を投げかける
・ 経営課題に対して現有リソースだけで対応可能か否か明確化できていない	・ 本質的な経営課題を把握できていない ・ 本質的な経営課題を把握できてはいるが、課題解決策について具体的な内容まで整理できていない ・ 現有リソースによる対応可否の確認が（「対応できる・対応できない」だけの）表面的な確認にとどまっている	・ 本質的な経営課題を明らかにしたうえで、経営者から課題対応策を具体的に言語化してもらい、整理する ・ そのうえで、経営課題が現有リソースによる対応可否かについて、現有リソースで対応しきれない理由も含めて確認し、整理する
・ 経営者が求める人材像が課題解決にとって必要な人材のものとなっているのか確認できていない	・ 「不足している人材像は？」「依頼したい業務内容は？」など直接的な質問に対する経営者の回答（例：〇〇ができる人材）をそのまま受け入れて、掘り下げがない ・ このため、「人材像」「依頼したい業務内容」が抽象的な内容の確認・整理にとどまっている	・ 既存人材では対応しきれない役割とその理由を確認することで、経営者の新たな人材に求める役割を言語化してもらう ・ 「課題解決に必要なとなるのは、どのような業務なのか」「当該業務に必要な人材に求められる経験やスキルは何か」というように、「人材像」と「依頼したい業務内容」の整合性を確認する ・ 当該人材に求める経験やスキル等について、担い手としての仮説や事例を織り交ぜたりすることで、経営者の中で漠然としているイメージを具体化させる ・ 例えば、「なぜ既存人材では対応できないのか？」「〇〇できる人材だと、課題解決にどのような貢献が期待できるのか？」「〇〇できる人材が依頼したい業務に必要なのはなぜか？」など、抽象的な人材像を具体的な内容に掘り下げる質問を投げかける

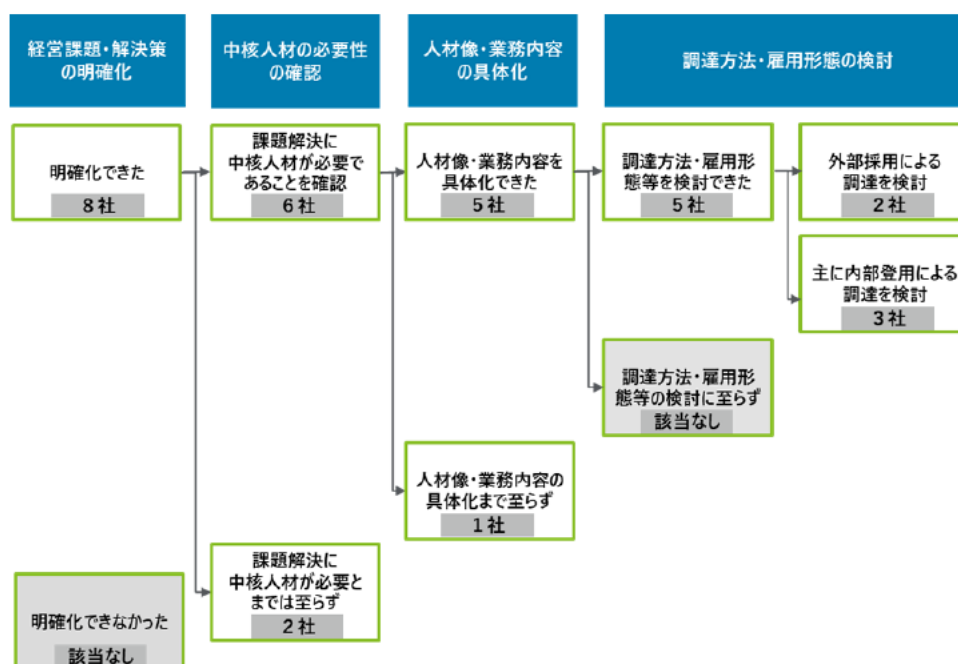
（参考）有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-10. 「担い手」候補者への主なフィードバック内容

3-3-7. 実践支援で確認された中核人材ニーズ

今回の実践支援を通じて、支援先 8 社すべてが経営課題とその解決策を明確化でき、うち 5 社が中核人材について人材像・業務内容を具体化して、調達方法・雇用形態を検討することができた。

当該の 5 社中 2 社については、内部登用だけではなく外部からの採用も視野に入れて、今後具体的な方策を検討すると結論に至った。残り 3 社については内部の既存人材を登用・育成することで中核人材として確保することを目指す方向となった。



(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-11. 中核人材確保に向けた各支援先の検討状況

本実践支援にて浮かび上がった中核人材をタイプ別に見ると、販売部門や営業部門、調達部門、生産部門などの専門的な人材については外部採用による調達を志向する傾向にある。一方で、経営者の右腕となるような人材については、ほとんどの支援先が内部登用による調達を検討することが傾向として見られた。

中核人材タイプ	具体的な人材像	業務内容	経営課題	調達方法等（案）
経営者の右腕	- 経営者の右腕・ブレーンとなる人材 - 経営者の想い・ビジョンに深く共感、事業戦略を理解して外部との会議等にも経営者の代わりとして参加できる人材 - 俯瞰的に物事を捉え、従業員にアドバイスできる人材 - 現在は社長の右腕となり、将来は後継候補（＝既存人材）とタッグを組んで、会社を成長させていくことができる人材 - トップ不在時等の有事の際に、トップマネジメントに代替して意思決定機能を担える人材 - 全社的なコミュニケーション機能を向上させる人材 - 現場感覚に優れ、経理面も含めた数字の管理ができる人材	経営企画	事業範囲・規模拡大に向けた経営者依存度の軽減	内部登用
		人事部門の統括	人事機能の確立	内部登用
		海外部門の統括	海外部門のガバナンス強化	内部登用
販売・営業・調達部門の専門人材	- 日常から自社取扱い商品を利用して、自身が発信源となって〇〇文化を広めていこうとするような、意識が高い人材 - 店舗運営のほか、仕入や商品開発のアイデア出しもできる人材 - CRMシステムを活用した顧客情報の解析により、改善施策を検討することができるような、アナリティクスに長けた人材 - 関連業界におけるWEBマーケティングの経験のある人材	店舗運営 仕入れ（買付） 商品開発	事業範囲・規模拡大に向けた経営者依存度の軽減	内部登用
		ECサイトの運営・管理 WEBを中心とするコミュニケーション	EC部門の強化	SNS経由の募集 副業・兼業人材の活用
生産部門の専門人材	既存人材（今後配置予定の生産部門の責任者）をサポートして、生産管理のノウハウ・知見を組織に浸透・定着させることができるような、生産管理のプロフェッショナル人材	生産管理全般 商品開発	生産部門の構造改革	プロフェッショナル人材事業の活用

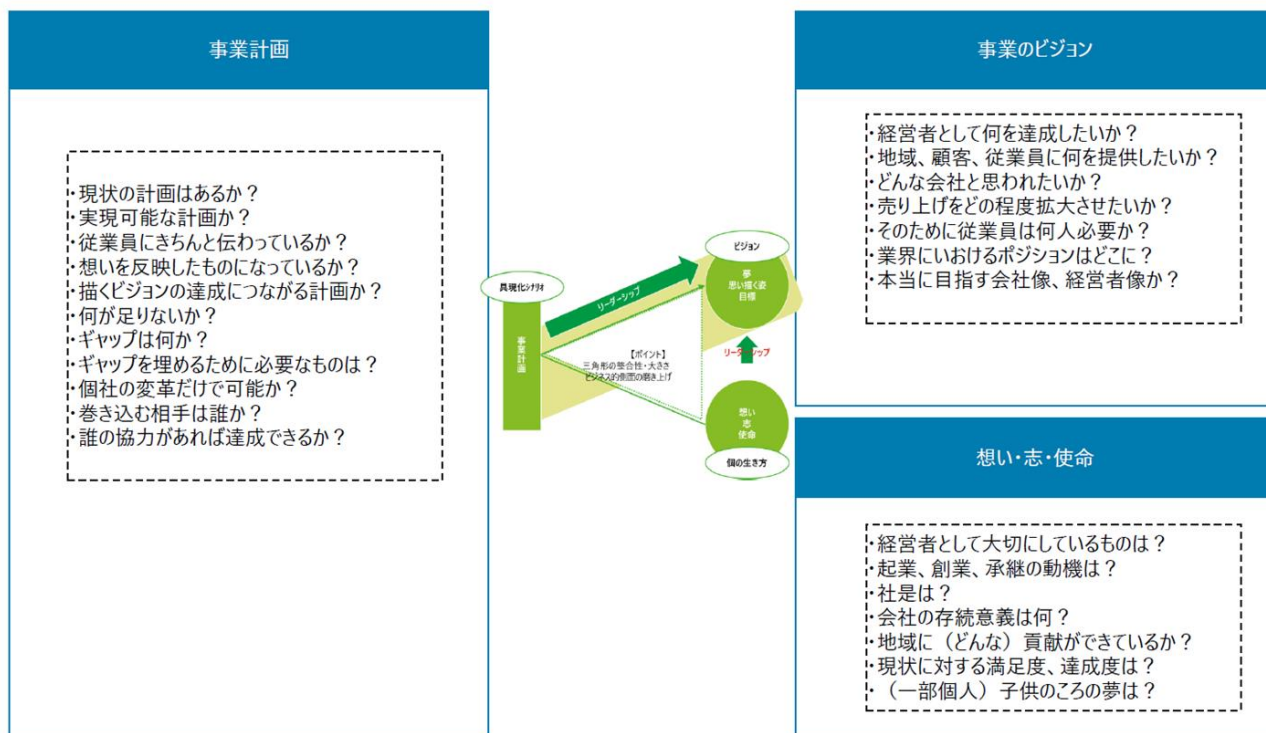
(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-12. 実践支援において確認できた中核人材（一部）

3-3-8. 実践支援において効果的であったと考えられる取組

事前の打合せと事後のフィードバックにて、当法人の実践支援担当者が「担い手」候補に対して「担い手」として必要と考えられるノウハウやスキルを繰り返し伝えた。これにより各候補者が当該スキルやノウハウを実践支援の場で意識的に活用することができたことが、当該スキルを磨き上げノウハウを体得するうえで効果的であったと考えられる。

また、一部チームの取組として、実践支援担当者が各候補者に経営者との対話を具体的にイメージしてもらう狙いでヒアリング項目の具体例を提示したほか、対話内容を整理する手法のひとつとして SWOT 分析等のフレームワークを紹介するなど、支援先の経営課題を明確化してその解決策まで整理するための方法や考え方を示したことも、効果的であったと思われる。



(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-13. 支援先との対話内容のとりまとめイメージ

3-3-9. 「担い手」候補者の声

「担い手」候補者からは、「実践支援を重ねるごとに経営者に寄り添おうとするマインドが強くなっていくこと、実践支援担当者からのフィードバックを受けてそれを実践するという繰り返しの中で対話力が向上して経営者とのコミュニケーションが回数を重ねるごとに上手くとれるようになっていくことを実感できた」とのコメントのように、実践支援を通じて成長することができたとの声が多く聞かれた。

また、「今回の実践支援で身に着けたスキル・ノウハウは人材確保支援にとどまら

ず、経営支援全般において必要となる能力であり、本業でも活かしていけるという観点からも有意義な内容であった」とのコメントも複数あった。

一方で、「実践支援における対話が思い通りに進捗せず、中核人材像の明確化まで辿り着くことができなかった」、「経営者との対話の途中で踏み込んで質問したり、話題を転換すること等が難しかった」との意見もあり、経営者との対話の難しさを実感することで、能力向上に向けた課題意識にもつながったと考えられる。

3-4. 「担い手」候補者の育成到達度

3-4-1. 「担い手」の評価方法

「担い手」候補者の育成到達度としては、3-1-3. 「担い手」に求められる能力にて記載した各項目を基にして、「ベーススキル」としての「論理的思考・批判的思考・仮説思考」の3項目、「対話力」としての「傾聴・問いかけ・理解・整理・フィードバック」の5項目、「ノウハウ」としての「中核人材確保のための5つのステップ」の1項目、あわせて9項目について、「内容・重要性を理解している」、「複数人であれば実践できる」、「独力で実践できる」の3段階で評価することにした。

評価者としては、実践支援の現場において「担い手」候補者の働きを実際に見ないと判断できないため、経営支援について豊富な経験を有する当法人の実践支援担当者が評価者としての役割も担った。なお、評価者間のバラつきを抑制するために、2人の評価者が各候補者を横断的に評価することによって評価の目線を揃えるようにした。

そのうえで「担い手」として一定の質を担保するために、「複数の担い手として認定された者によるチーム対応としての実践支援（＝経営者との対話）の場に就くことができるか」との観点から、上記の9項目全てにおいて「グレード2：複数人であれば実践できる」以上の評価を得られた候補者を「担い手」として認定することにした。

なお、実践支援は、「グレード3：独力で実践できる」との評価を得られるような者については単独での対応も実施可能ではあるが、メイン・サブ（兼メモ担当）など複数人で役割分担することで補い合い、複数の視点から経営者の発言内容を捉え、多様な観点から経営者の発言を引き出す等により、経営者との対話の質を高められるよう、2人以上のチーム制による対応が望ましいと考えられる。

■評価項目

【ベーススキル】

No.	項目	内容
1	論理的思考	経営者の言葉を筋道立てて確認、整理することにより、経営者の思考を明確化する
2	批判的思考	経営者の言葉を客観的かつ多様な側面から捉えて、本質的な経営課題という観点から気づきを与え、課題解決の糸口をつかんでもらう
3	仮説思考	経営者との対話に際して、「仮説」「ストーリー」を立てることにより、限られた時間の中で効率的に対話する

【対話力】

1	傾聴	経営者・支援先に興味を持って肯定的に話を聴き、興味と肯定的な姿勢を相手に伝えることで、話を引き出す
2	問いかけ	①「事実」を確認する質問、②経営者の「思考」「想い」を確認する質問、③自身の「仮説」「解釈」を確認する質問、を使い分ける
3	理解	自身が「理解している事柄」「理解していない事柄」を仕分けする
4	整理	経営者の話を、言葉を置き換えたり、自身の解釈や仮説、例え等を交えながら、分かりやすく整理する
5	フィードバック	「傾聴」～「整理」した内容を分かりやすく経営者にフィードバックすることで、経営者と担い手の間で合意を形成する

【ノウハウ】

1	中核人材確保のための「5つのステップ」	中核人材確保のための「5つのステップ」を通じたシームレスな支援を実施できる
---	---------------------	---------------------------------------

■評価の考え方

グレード1	グレード2	グレード3
内容 重要性を理解している	複数人であれば実践できる	独力で実践できる

(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-14. 「担い手」候補者の評価項目と評価の考え方

3-4-2. 「担い手」候補者の評価結果

座学研修（OFF-JT）と実践支援（OJT）の双方に参加した「担い手」候補者 31 人を対象に、3-4-1. 「担い手」の評価方法に従って実際に評価を実施した結果、当初目標としていた 20 人を上回る 28 人の候補者を「担い手」として認定することができた。

「担い手」として認定された 28 人は、「担い手」候補者向け研修に参加（後日におけるセルフ受講含む）したほか、4 回の実践支援の過半に参加することで、「担い手」に求められる能力としてのスキル（ベーススキル・対話力）と担い手特有のノウハウ（中核人材確保のための 5 つのステップ）を体得し、全ての評価項目で「グレード 2：複数人であれば実践できる」以上の評価が得られ、「担い手」としての役割を果たすことができると認められたものである。

一方で、認定されなかった 3 人は、「担い手」候補者向け研修には参加したものの、実践支援における経営者との対話の中で、いくつかの項目で「グレード 2：複数人であれば実践できる」以上の評価を得ることができなかったものである。そのうち 1 人については実践支援に限られた回数しか参加できなかったこともあり、「担い手」として認定できる水準に到達しているか判定ができなかったものである。また、残りの 2 人についても、実践支援の場において発言の機会が限定的であったため判定ができなかったものである。

なお、プログラムへの具体的な参加状況は、「図 3-3. 「担い手」候補者の概要・育

成プログラム参加状況」にて示したとおりである。

実践支援回		1回目		2回目	3回目・4回目	
5つのステップ における対応項目		1	2	3	4	5
宮古	支援先 A	○	○	○	○	○
	支援先 B	○	○	○	○	○
	支援先 C	○	○	—	—	—
	支援先 D	○	○	○	—	—
気仙沼	支援先 E	○	○	○	○	○
	支援先 F	○	○	○	○	○
	支援先 G	○	○	—	—	—
	支援先 H	○	○	○	○	○

(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 3-15. 「担い手」候補者チームによる実践支援状況

ちなみに、各「担い手」候補チームにおける実践支援での実施状況は「図 3-15. 「担い手」候補者チームによる実践支援状況」にて示したとおりであり、大半のチームが中核人材確保のための5つのステップを実践できた。

支援先の置かれた状況（例：中核人材の確保が経営課題の解決に向けて必要な状況ではない等）によって5つのステップのうち一部を実践できなかったケースもあったが、その場合も実践した場合と類似の体験ができるよう実践支援の前後における「担い手」候補者・実践支援担当者間のミーティングにて当該ステップについてフォローすることで補った。

3-4-3. 「担い手」候補者の育成・評価にあたっての考察

今回プログラムに参加した候補者の大部分が「担い手」として認定できる水準に達したことから、当該プログラムは「担い手」育成にとって有効であったと考える。

具体的には、所属機関における実務を通じて一定の経験を積んでいる「担い手」候補者を対象に、座学研修（OFF-JT）による5つのステップを中心とする中核人材確保に向けた「担い手」特有のノウハウの理解、実践支援（OJT）における経営者との対話による当該ノウハウの体得、ならびに対話力とそのベースとなる各種スキルを意識的に活用することによる磨き上げ、という2つのステップを通じて「担い手」に要される能力を備えさせる、との仮説どおりの成果が得られたと考えられる。

一方で、「担い手」候補者の評価における課題として、実践支援にて発言の機会が限定的であったために「担い手」として認定できなかったケースがあったことから、実践支援の現場にて評価者から発言を促すとともに、発言が限られる場合には評価上マ

イナスとなることを予め伝えておくことが必要と考えられる。

3-5. 支援先における中核人材確保に向けた意識醸成のための方策

3-5-1. 実践支援実施前における取組

実践支援に先駆けて、当法人から個々の支援先に対して、本事業の目的や実施内容、実践支援の目的と実施内容、事業における位置づけ等を念入りに説明したことにより、本質的な経営課題と課題解決策を実行していくうえでどのような人材が必要なのか、その人材像や当該人材に期待するミッション・業務内容等を検討するとのステップを踏むことの重要性を理解してもらえたため、支援先の経営者は相応の決意をもって実践支援に臨んだと考えられる。

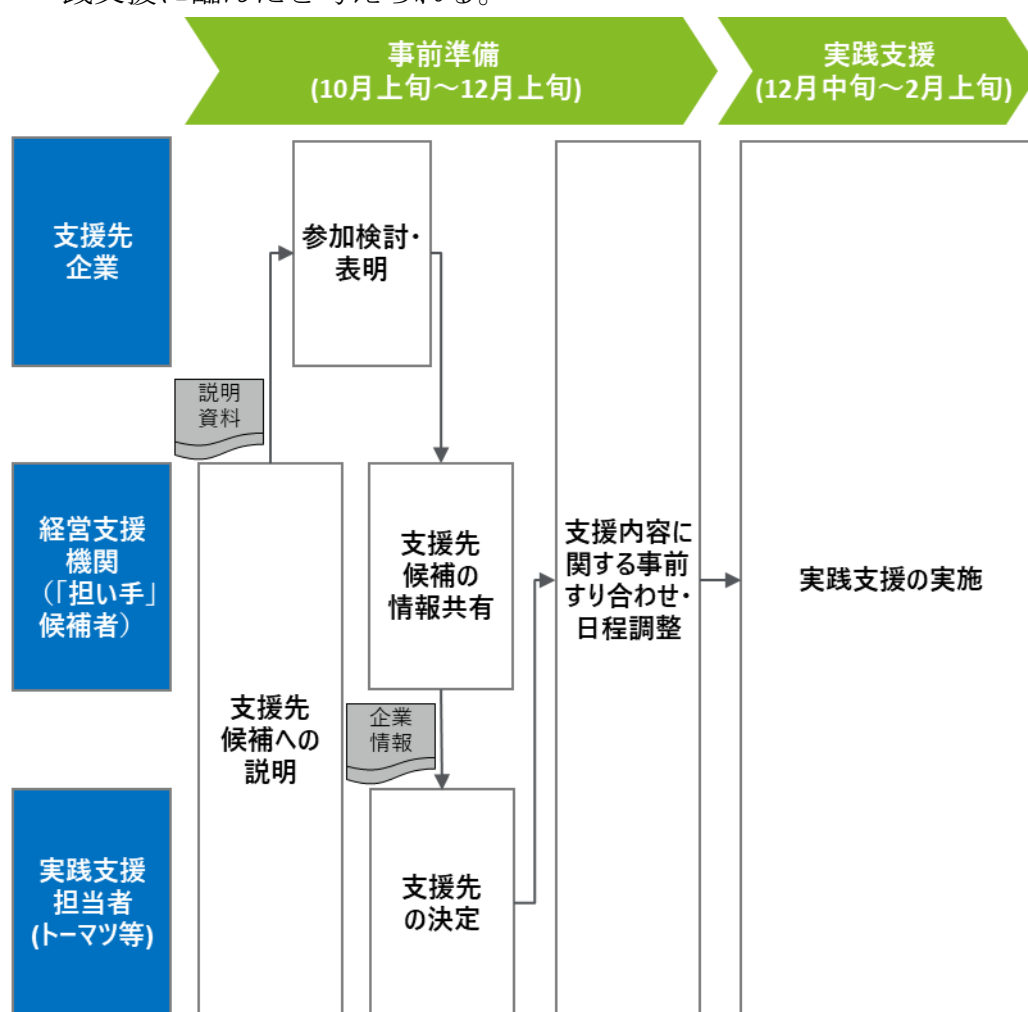


図 3-16. 実践支援に向けた事前準備段階の実施内容

3-5-2. 実践支援実施中における取組

実践支援実施中においては、「担い手」候補者が作成した「とりまとめシート」を必

要に応じて支援先にも共有したほか、事務局からの経営者向けアンケートに回答してもらうことによって、実践支援当日以外にも、中核人材確保に向けて真摯に向き合ってもらえたことが、中核人材確保に向けた意識醸成のうえで効果的であったと考えられる。

4. 地域ネットワークの自走化に向けた方向性と課題

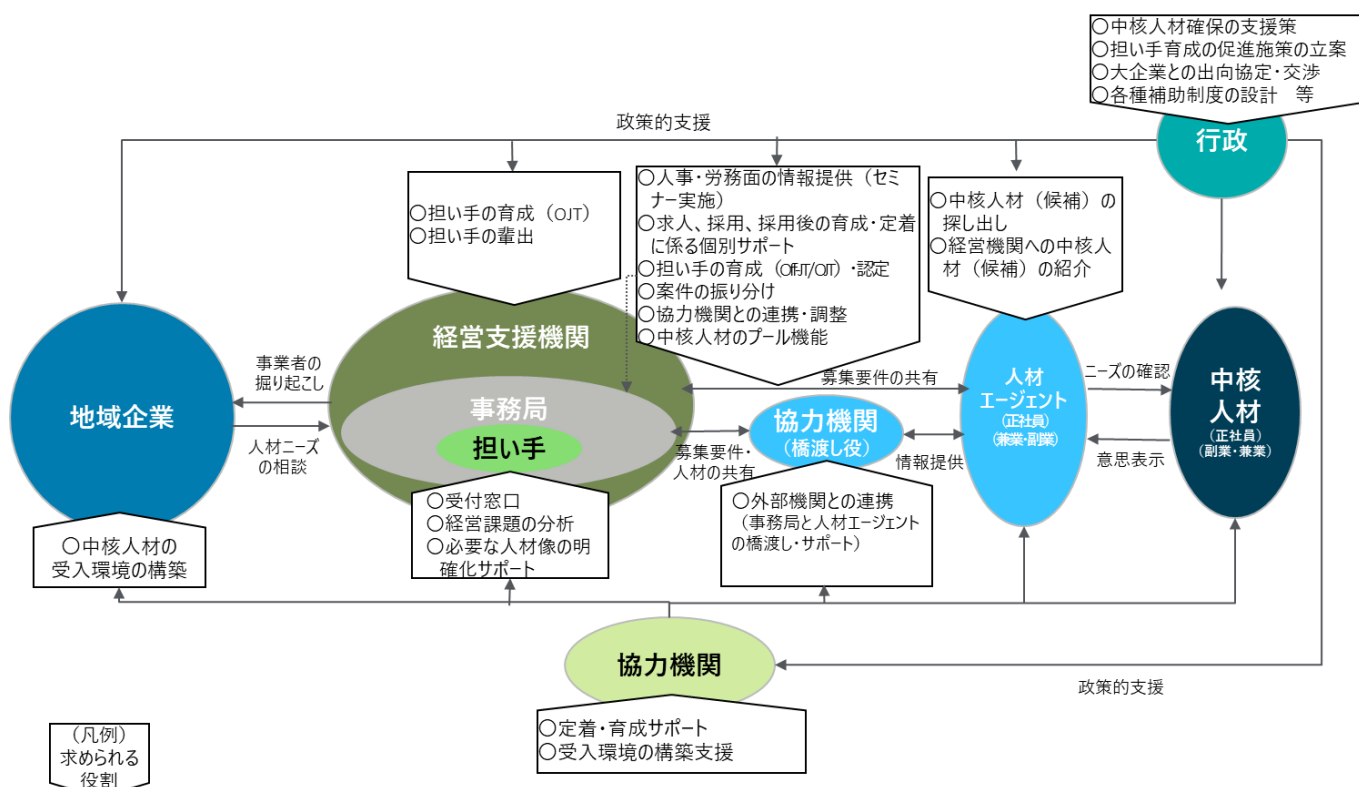
4-1. 地域ネットワークの自走化に向けた方向性

4-1-1. 社会システムとしての地域ネットワークの全体像

宮古・気仙沼エリアともに、地域の中小企業の中核人材を確保していくための普遍的な社会システムとして「図 4-1. 地域ネットワークの全体像（案）」のように全体像を描き、その方向性について、定例会・クロージングを通じて各参画機関から概ね賛同を得ることができた。

もっとも、社会システムとしてそれぞれの機能をいずれの機関が担うのかは、地域ごと、各機関の置かれた状況によって異なってくるものであり、どのように組合せ、役割分担するかが成功の鍵になってこよう。

そのうえで、今後、それぞれの地域ネットワークが社会システムとして本格的に立ち上がり、自走化していくためには、各参画機関における既存施策や外部機関との連携を図ることでリーズナブルに取り組み始めることができること、個々の機関だけでは難しいが他機関と役割を分担すればそれほどハードルが高くはないことを意識付けすることが重要なポイントになると考えられる。



(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 4-1. 地域ネットワークの全体像（案）

4-1-2. 地域ネットワークの自走化に向けたハブとなる存在

また、地域ネットワークが自走化していくためには、「担い手」育成やネットワーク内の調整、協力機関との連携など、ハブとしての機能を担う機関も必要になると思われる。

ハブとなるには利害調整機能を果たすことも期待されることから、公益経済団体やNPO法人、行政機関等、又はその連携体などが、その機能を担うことが方向性として想定される。

もっとも、こうした機関がハブとしての機能を果たしていくうえでは「4-2.地域ネットワークの自走化に向けた課題」にて取り上げているように、運営資金の確保や外部機関との連携についても検討する必要があると考えられる。

4-2. 地域ネットワークの自走化に向けた課題

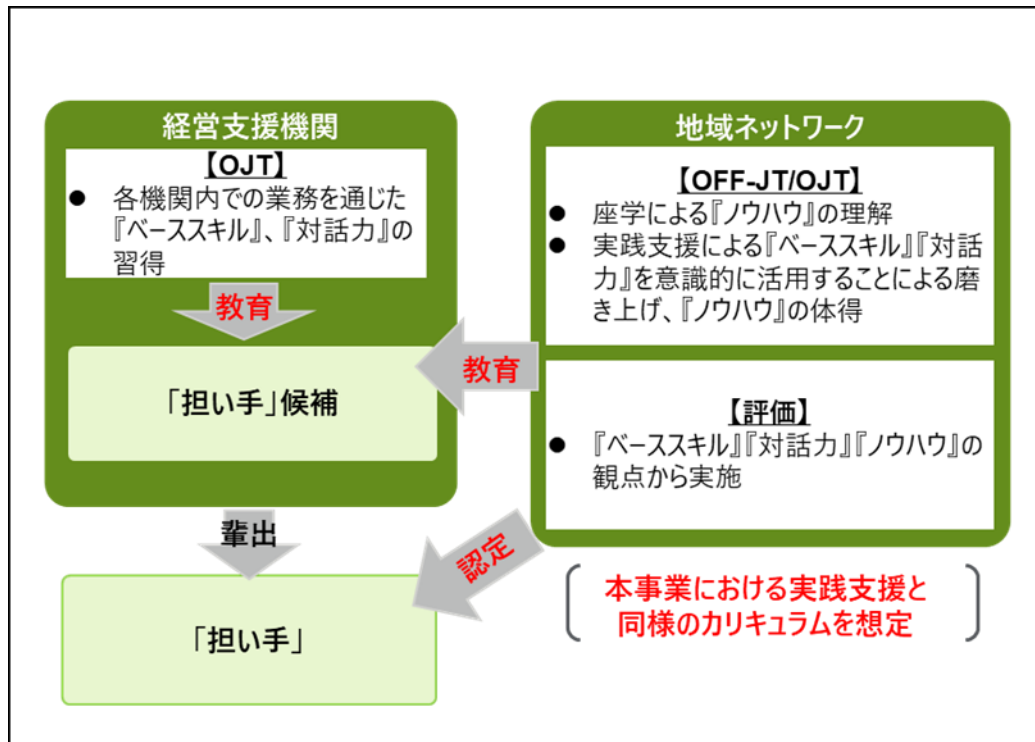
4-2-1. 「担い手」育成における課題と対応策

地域ネットワーク自走化に向けた重要ポイントである「担い手」育成については、地域ネットワーク内で完結できるよう、「担い手」予備軍となる個々の役職員が所属機関における業務を通じて「ベーススキル」や「対話力」といったスキルを習得するとともに、本事業にて実施した「担い手」育成プログラムと同様の座学研修（OFF-JT）と実践支援（OJT）を地域ネットワークとして実施することを想定している。

この「担い手」育成スキームについては、本プログラムは本業に有意義な能力を身に着けることができるとの評価も得られたこともあり、「担い手」候補の所属機関からは概ね賛同を得ることができ、一部機関からは地域での主体となることを検討したいとの声も上がっている。

一方で、育成プログラムの実施主体と実際の育成指導担当者・評価者を誰が担うのか、という点がクロージング会でも各機関から課題として挙げられ、一定水準の能力を備えるベテランの「担い手」が育成指導担当兼評価者となる方向性は理想ではあるものの、少なくともスキームの立ち上がりから当面の間は外部連携によって担保することが現実的であるとの声が大勢を占めた。

以上より、「担い手」育成については、当面は外部連携によって「担い手」人材を増やしつつ、「担い手」育成のノウハウについてもいかに取り込んでいくのかということが、重要になってくると考えられる。



(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

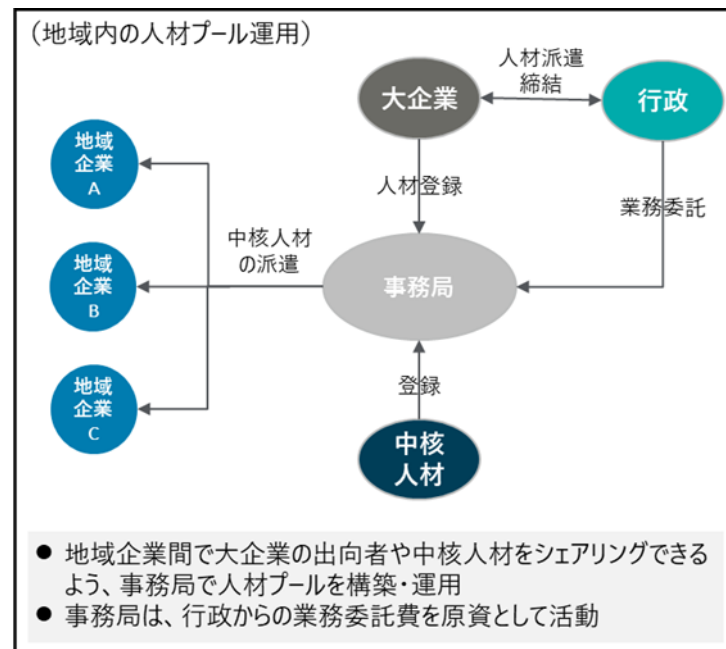
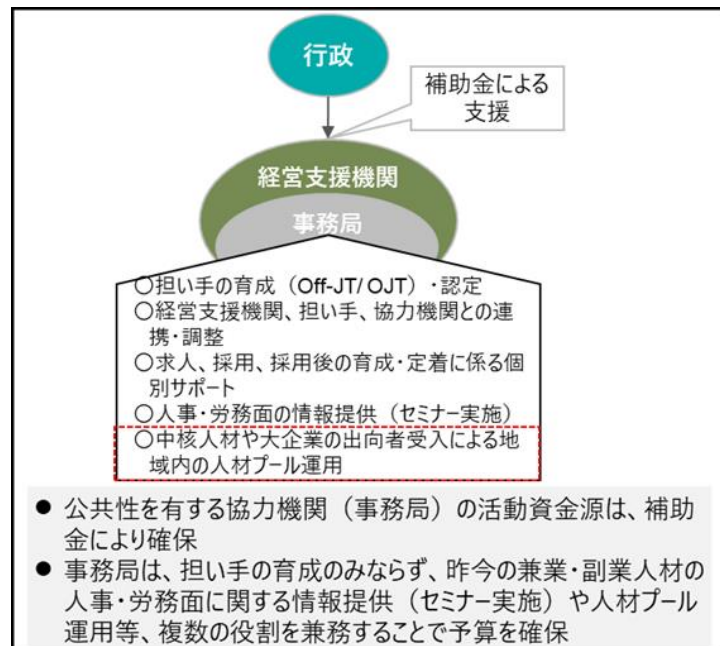
図 4-2. 「担い手」育成スキーム (案)

4-2-2. 社会システムとしての自走化・持続化のための課題と対応策

(1) 事務局の活動費用

「担い手」育成をはじめとする、地域ネットワークのとりまとめ機能として事務局を設置することも今後考えられるが、その場合には、事務局の活動費用をいかに確保するかということも課題として挙げられた。

当該課題については、地域企業の中核人材を確保するための公共性のある取組であることから、補助金等の公的なサポートの可能性を検討する方向としたが、「担い手」育成のみならず、兼業・副業人材にかかる人事・労務面に関する情報提供や人材プールの運用等、複数の役割を兼務することも必要になると考えられ、そうした事柄への対応を含めて事務局機能の範囲と運用方法を設計する必要があると考えられる。



(参考)有限責任監査法人トーマツ 作成

図 4-3. 地域内における人材プールの運用 (案)

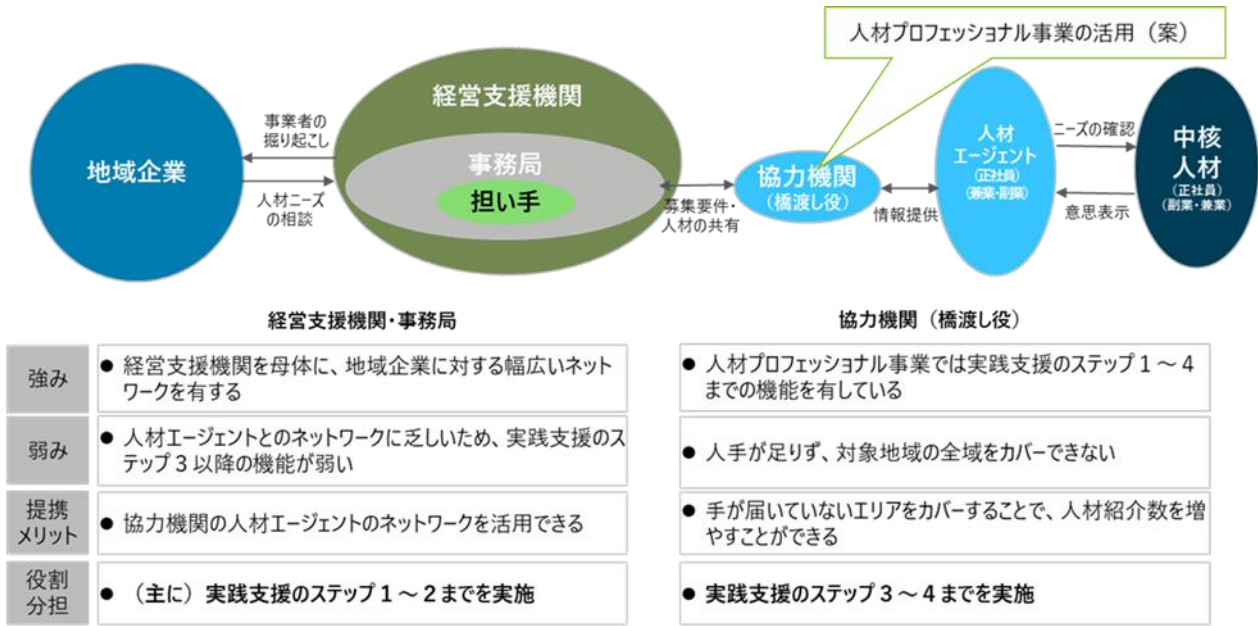
(2) 外部機関との連携に向けた相互関係の調整

社会システムとして地域ネットワークを運用していくうえでは諸々の課題はあるものの、最初から完璧な運用体制を目指すのではなく、実現可能な範囲から着手するとの考え方が第一歩を踏み出すために必要と考えられる。

その端緒とすべく、本事業では定例会とクロージング会を通じて、地域ネットワークが社会システムとして機能していくためには、多くの機能が地域の各機関によって既存の施策として取り組まれていることを整理したうえで、そうした個々の取組を有

機能的に結び付けることで有効に機能するように再構築することが重要である、とのことを参画機関に意識づけることに重点を置いた。

また、地域ネットワークにおける協力機関との相互関係としてそれぞれの強みや弱み、連携するメリットを踏まえた役割分担の一案として、「図 4-5. 地域ネットワークにおける協力機関との連携（案）」のように整理して、クロージング会にて提示することで、協力機関との外部連携の必要性についても、各参画機関の意識醸成を図った。



（参考）有限責任監査法人トーマツ 作成

図 4-4. 地域ネットワークにおける協力機関との連携（案）

もっとも、宮古・気仙沼ともに複数機関における相互関係もある中でこうした意識醸成を図っていくためにはある程度の時間が要されると思われることから、第三者としての立場からひきつづき根気強く訴えかけていく必要があると考えられる。

(別紙)能力向上

【仮説】(担い手の課題、プログラムを通じて身につけるべきスキル・ノウハウなど)

【経営支援機関向け会議体等の詳細】

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
キックオフミーティング				
本事業の背景・目指すゴール	情報共有	・5ステップの共有 ・地域ネットワーク形成 ・スキームモデルの明確化	—	—
本事業の参画機関と事業実施内容		各ネットワーク形成主体の役割と実施内容の理解		
本事業の参画機関		2地域（気仙沼、宮古）の参画機関の把握		
経営支援機関、地域金融機関等に本事業でお願いすること		経営支援機関が参加する各会議体の実施概要・スケジュールの共有		
「担い手」候補者の方に本事業でお願いすること		「担い手」候補者が参加する各種会議体の実施概要・スケジュールの共有		
地域中核人材確保支援に係る社会システムの構築		地域の中核人材確保支援システム構築イメージの共有		
第1回経営支援機関向け研修				
背景と目的	情報共有（再度）	・5つのステップの共有 ・地域ネットワーク形成 ・スキームモデルの明確化	—	—
地域の中核人材確保における経営支援機関等に求められる役割	社会システム構築に向けた意見収集	・「担い手」「経営支援機関」「NPO/大学/行政機関等」に期待される役割の共有 ・地域社会システムにおける自組織が担えると思う役割		担い手間で協力して実施する際の情報管理（センシティブ情報等）
「担い手」の方に実施していただく伴走内容の共有	「担い手」育成に対する意見収集	・各支援過程（5ステップ）で求められるアウトプットの共有 ・担い手に求められるスキル、心構え		—
第2回経営支援機関向け研修				
中核人材に寄り添う、生活者発想とは？生活者発想で求人マーケットを考える	「担い手」に求められるノウハウやスキル等の共有	・5つのステップにおける4～5までの実例等を紹介 ・「プロジェクト型採用の状況・実際の事例」「企業＆兼業者と伴走するストーリーの考え方」等を説明し、ワークショップを実施	—	—
With コロナ時代のターゲット掌握方法	同上			—

プロジェクト型採用の 実際	同上			—
「担い手」候補者向け 研修の共有	情報共有	第2回「担い手」候補者向け研 修の内容共有		—
支援機関のみなさん と考えたいこと	情報共有 意見収集	地域ネットワーク形成の構築に 向けた経営支援機関同士の連 携方法の検討		—
第1回定例会				
実践支援の実施およ び「担い手」候補者の 育成	情報共有 意見収集	・両エリアの実践支援のチーム 割/スケジュール状況 ・実践支援の改善ポイント		支援先で求められ ている具体的な人 材像の共有
地域ネットワークの自 走化に向けた役割分 担の検討	情報共有 意見収集	・中核人材サポートのための社 会システム(案)の共有 ・全体の運用フロー(案) ・社会システムを運営する上で 想定される論点共有と対応 (案)	—	・活動資金を得るた めのスキーム作り の提案 ・関連する既存メニ ューの活用の共有
第2回定例会				
実践支援の実施およ び「担い手」候補者の 育成	情報共有 意見収集	・実践支援のスケジュール ・実践支援先が求める人材像 の共有 ・実践支援の改善ポイント ・担い手に求められる能力		—
地域ネットワークの自 走化に向けた役割分 担の検討	同上	・中核人材サポートのための社 会システム(案)の共有/役割 分担 ・全体の運用フロー(案) ・社会システムを運営する上で 想定される論点共有と対応 (案)	—	・地域企業の社会 システム上での役 割整理 ・担い手育成の仕 組みの検討
クロージングミーティング				
実践支援の実施およ び「担い手」候補者の 育成	情報共有 意見収集	・実践支援の実施内容・スケジ ュール ・中核人材確保に向けた各支 援先の検討結果 ・実践支援にて確認できた中核 人材 ・実践支援における「担い手」候 補の改善ポイント ・担い手に求められる能力	—	—

地域ネットワークの自走化に向けた役割分担の検討	同上	・社会システム上の関係者の役割 ・社会システムを運営するうえで想定される論点 ・社会システム構築のポイント ・社会システム運営に向けた具体的な取組		・各地域での社会システムのあるべき姿の調整 ・担い手の育成主体の特定
-------------------------	----	--	--	---

【「担い手」候補者向け OFF-JT の詳細】

(OFF-JT)対象者:「担い手」候補者(地域金融機関や公益経済団体等のフロント職)

	テーマ	狙い	OFF-JT で行ったこと	ツール等	課題
第1回 「担い手」 候補者 向け研修	実践支援の実施 内容研修	・5つのステップの理解 ・支援マインドの醸成	・本事業の背景・目的 ・「担い手」の役割・実践支援の進め方 ・5つのステップによるアウトプットイメージ ・実践支援のひとつの手法としてメンタリングの紹介 ・メンタリング事例の動画視聴	—	—
第2回 「担い手」 候補者 向け研修	実践支援の実施 内容研修	・支援先(経営者)との対話に向けて必要となる視点の理解・マインドの醸成等	・5つのステップにおける4～5までの実例等の紹介 ・「プロジェクト型採用の状況・実際の事例」「企業&兼業者と伴走するストーリーの考え方」等を説明し、ワークショップを実施	—	—

【「担い手」候補者向け OJT の詳細】

(OJT)対象者:「担い手」候補者(地域金融機関や公益経済団体等のフロント職)

	テーマ	狙い	OJT で行ったこと	ツール等	課題
第1回 実践支援	支援先の経営者との対話による経営課題・対応策の明確化	・主にステップ1～2の体得 ・「対話力」と「ベーススキル」の磨き上げ	・『想い・志・使命』、『目標(ビジョン)』、『事業計画』、ならびにその3つが整合しているか確認 ・事業計画に対して現在の経営課題の把握及び対応策を整理 ・現有リソースで対応可能な課題と現有リソースでは対応しきれない課題を明確化	・とりまとめシート ・フィードバックシート	・金融機関の営業店所属の「担い手」候補者との連絡手段が限られていること(外部メールが使えない)
第2回 実践支援	中核人材像と同人材の業務内容の明確化	・主にステップ3の体得 ・「対話力」と「ベーススキル」の磨き上げ	・現有リソースで対応しきれない課題への対応に必要な中核人材像を整理 ・中核人材を獲得できた場合に依頼したい業務内容を明確化 ・依頼したい業務内容から雇用形態を検討	同上	同上

第3回 実践支援	中核人材の 調達方法と 採用後の育 成・定着に向 けた検討	・主にステッ プ4～5の体 得 ・「対話力」と 「ベーススキ ル」の磨き上 げ	・第 2 回までの検討結果を 踏まえて、必要な人材の 『調達方法』と『採用後の育 成・定着』のあり方につい て、検討・明確化（言語化、 可視化） ・必要に応じて、第1回～第 2回での実施内容を再実施	同上	同上
第4回 実践支援	同上	同上	同上	同上	同上



令和 2 年度 地域中小企業人材確保支援等事業（中核人材確保支援能力向上事業） 実施概要資料

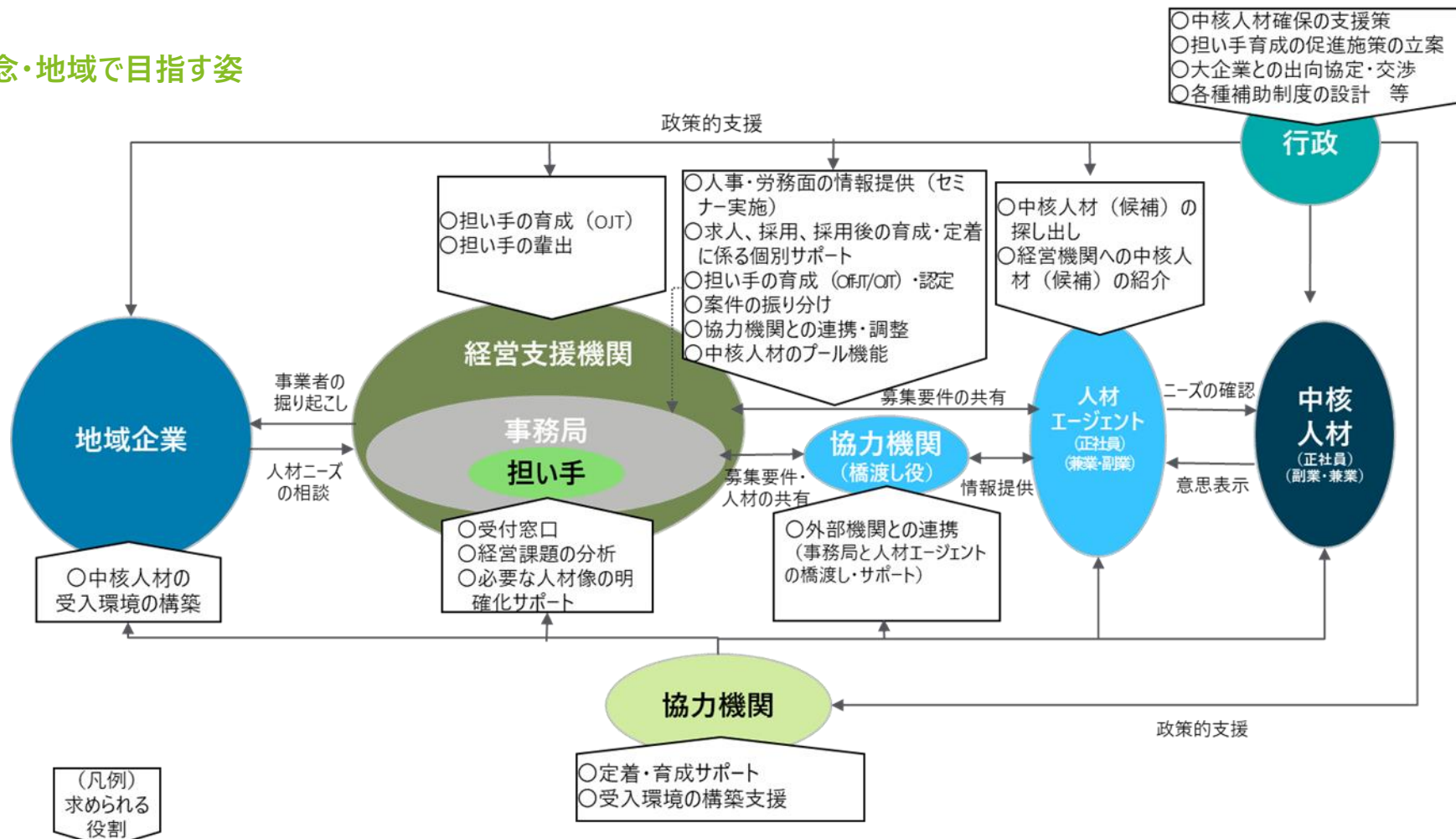
1. 地域ネットワークの形成	3
2. 「担い手」の育成	9
3. 今後に向けた取組	30

1. 地域ネットワークの形成

1-1-1. NWの形、参画している経営支援機関等 – 理念、地域で目指す姿

- 中核人材確保のため、人材調達支援にとどまらず、人材ニーズの掘り起こし～育成・定着までの機能を地域ネットワークとして担うことを目指します
- 中核人材確保支援の地域ネットワークを構成する各機関・機関相互の役割の全体像は下図のとおり想定しました

理念・地域で目指す姿



- NW参画機関による既存施策や外部機関との連携を意識付け、自走化に向けてリーズナブルに取組み始めることができるかが重要
- NW参画機関が個々では難しいが、他機関と連携すれば自走できると思えることが重要

1-1-2. NWの形、参画している経営支援機関等 - 具体的な参画機関

➤ 岩手県宮古市及び宮城県気仙沼市において、公的機関や金融機関を中心に多くの機関が参画しました

地域ネットワーク参画機関一覧

	宮古エリア	気仙沼エリア
公益経済団体	1 機関	1 機関
地域金融機関	4 機関	5 機関
N P O / 大学等	2 機関	1 機関
行政機関	1 機関	1 機関
その他 (事務局等)	株式会社東北博報堂	
	一般社団法人 ワカツク	
	有限責任監査法人トーマツ（事務局）	

1-2-1. 連携体制構築に向けた取組 – 会議体等

- 経営支援機関、地域金融機関等の各参画機関は、キックオフMTG、経営支援機関向け研修、定例会・クロージング会に参加しました

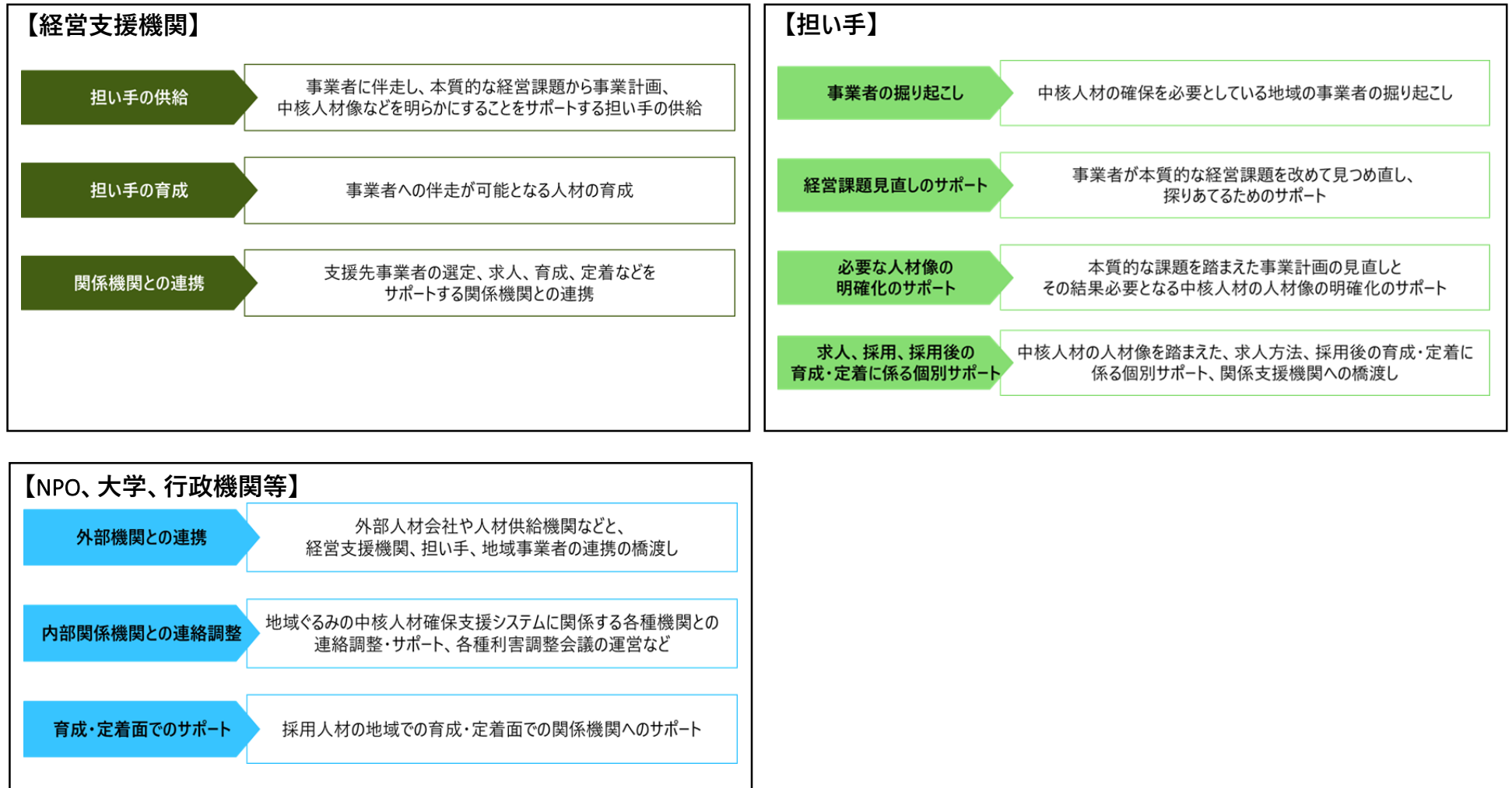
地域ネットワーク形成のために開催した会議体等の概要

	キックオフMTG	経営支援機関向け研修	定例会 (進捗状況共有会)	クロージング会
実施概要	➤ 本事業の目的、ゴール、実施内容、スケジュールの共有 ➤ 参画機関間の連絡担当者の確認 ➤ 「担い手」候補の確認 ➤ (実証支援での支援先企業の調整)	➤ 「担い手」候補が実践する、中核人材確保支援の支援内容についてネットワーク形成を行う機関向けの事前研修会を2回開催 ✓第1回 人材像明確化 ✓第2回 求人・採用、育成	➤ 「担い手」候補による事業者向け実践支援状況の共有 ➤ 各ケースから明らかにされる留意点や重要ポイントの共有 ➤ 上記を踏まえた参画機関からの要望の確認 ➤ 本事業終了後の持続化のための中核人材確保活動地域内システム化の検討	➤ 「担い手」候補による実証支援結果の共有 ➤ 中核人材確保活動の地域で実施していくためのノウハウの整理・共有 ➤ 今後の進め方の協議
参画機関 開催方法	➤ 前述の本事業ネットワーク参画予定機関及び各機関から推薦される「担い手」候補 ➤ 宮古エリア、気仙沼エリアで同日・同時刻開催 ➤ 宮古エリア、気仙沼エリアそれぞれ会場設営、両会場と東京をオンラインで結び開催	➤ 経営支援機関、地銀ネットワーク形成担当、NPO／大学等の担当、行政機関 ➤ 宮古エリア、気仙沼エリアで同日・同時刻開催を予定(両エリアに会場設営、両会場と東京をオンラインで結び実施)	➤ 経営支援機関、地銀ネットワーク形成担当、NPO／大学等の担当、行政機関 ➤ 宮古エリア、気仙沼エリアそれぞれ個別開催を予定	➤ 本事業ネットワーク参画機関 ➤ 宮古エリア、気仙沼エリアで同日・同時刻開催を予定 ➤ 宮古エリア、気仙沼エリアそれぞれ会場設営、両会場と東京をオンラインで結び開催
実施時期	➤ 2020年10月6日	➤ 第1回：2020年10月26日 ➤ 第2回：2020年11月9日	➤ 第1回：2020年12月23日、同24日 ➤ 第2回：2021年1月27日、同28日	➤ 2021年2月24日

1-2-2. 連携体制構築に向けた取組 – 役割分担

➤ 地域ネットワーク参画機関、「担い手」の役割は以下のように整理しました

参画機関の役割・役割分担



1-2-3. 連携体制構築に向けた取組 – 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

➤ NW形成において直面した課題・対応・工夫した点は以下のとおりです

NW形成において直面した課題・対応・工夫した点

参画機関の募集における工夫・特長	■ 核となる組織や人物を中心に、本事業の趣旨や意義、目的を入念に説明して十分な理解を得たうえで、事業参画を承諾 ■ 当法人による復興支援等の既存の取組を通じて構築された各エリアの地元参画機関との信頼関係もプラスに作用
参画機関の募集における課題	■ 事業参画を打診したが参画には至らなかった機関や、「担い手」候補者の抛出も含めて打診したものの、定例会への参加にとどまった機関も一部あり (これは、本事業の趣旨や意義、目的については理解を得られたものの、本事業が本格始動する前の段階では具体的な実施内容や負担感が見えにくかったことや、既存事業や業務との関係なども考慮しての判断によるものと思われる)
「担い手」候補の確保における工夫	■ 「担い手」候補者所属機関における通常業務との兼ね合いも考慮したうえで実践支援の日程を調整 ■ 教育プログラムにより「担い手」候補者が実践支援を通じて当法人の有する経営課題の分析手法等の知見・ノウハウを得られることは本業面にも有用であること、地域金融機関においては支援先との関係構築にもなり得るとの副次的な効果も認識
「担い手」候補の確保における課題	■ 「担い手」候補者として育成プログラムには参画したものの、実践支援において限定的な参加にとどまった者も一部あり (これは、実践支援が本業の繁忙時期と重なったことで参加が難しくなったことによるものと考えられる)
参画機関におけるコミュニケーションを促進する取組	■ 経営支援機関同士ではこれまでも個別にコミュニケーションをとることはあったが、地域の中小企業の中核人材の確保というような横串を通したテーマ設定で、しかも複数の機関が連携を見据えて議論することがこれまでなかったため、本事業における定例会・クーザング会を通じてこうした取組が有用であることに気づけたこと自体に意義があった

2. 「担い手」の育成

2-1-1. 「担い手」育成の全体方針・プログラムの流れ – プログラムの全体像

- 「担い手」候補者が、支援先の経営課題の明確化から中核人材確保まで支援可能な「担い手」になることを目的として、プログラムを企画しました
- キックオフにて事業の趣旨や目的、実施内容を把握してもらったうえで、OFF-JTとしての座学研修、OJTとしての実践支援、という順番で実施しました
- 座学研修（OFF-JT）は、中核人材確保のための5つのステップを理解することに主眼を置いて、実践支援に先駆けて2回にわたり実施しました
- OJTとしての実践支援は、「ベーススキル」と「対話力」といったスキルを意識的に活用することによる当該スキルの磨き上げの場、「担い手」特有の「ノウハウ」を体得する場としてのほか、「担い手」として一定のクオリティを担保できるかとの観点からの評価を実施する場としても位置付けました

『担い手』育成プログラムの全体像

	キックオフミーティング	「担い手」候補向け研修 (OFF-JT)	実践支援 (OJT)
実施概要	➤ 本事業の目的、ゴール、実施内容、スケジュールの共有 ➤ 各参画機関の連絡窓口・担当者の確認 ➤ 「担い手」候補者の確認	➤ 「担い手」候補に対して「実践支援」における実施内容に関する研修の実施 ✓ 第1回 人材像明確化 ✓ 第2回 求人・採用、育成	➤ 「担い手」候補者が主体となり支援先の中核人材確保に向けた実践支援を実施 ➤ 実践支援は1支援先に対して4回（2時間／回）の支援を実施
参加者 ・ 開催方法	➤ 各参画機関及び「担い手」候補者 ➤ 宮古市、気仙沼市で同日・同時刻開催を予定 ➤ 宮古市、気仙沼市それぞれに会場設営、両会場とトーマツ事務所をオンラインで結び開催	➤ 「担い手」候補者 ➤ 宮古市、気仙沼市で同日・同時刻開催を予定 ➤ 両エリアに現地会場設営、両会場とトーマツ事務所をオンラインで結び実施	➤ 「担い手」候補者、実践支援担当者（トーマツ・東北博報堂）、支援先経営者 ➤ 「担い手」候補が担当する支援先事業者先へ訪問（事務局、東北博報堂のサポートメンバーはリモート参加）
実施時期	➤ 2020年10月6日	➤ 第1回 10月28日 ➤ 第2回 11月10日	➤ 12月上旬～2月上旬（4回）

2-1-2. 「担い手」育成の全体方針・プログラムの流れ – 「担い手」に求められる能力

- 「担い手」には、経営者の思考を言語化してもらい具体的な内容まで掘り下げて整理するための「対話力」と、その発揮に必要な「ベーススキル」、中核人材確保を支援する「担い手」特有の「ノウハウ」に加え、経営者と対峙するために必要となる「マインド」が求められます

「担い手」に求められる能力

『ベーススキル』：「対話力」を発揮するために欠かせない、基本的なスキル	
論理的思考	経営者の言葉を筋道立てて確認、整理することにより、経営者の思考を明確化する
批判的思考	経営者の言葉を客観的かつ多様な側面から捉えて、本質的な経営課題という観点から気づきを与え、課題解決の糸口をつかんでもらう
仮説思考	経営者との対話に際して、「仮説」「ストーリー」を立てることにより、限られた時間の中で効率的に対話する

『ノウハウ』：支援先の中核人材確保に向けた支援実施に必要なノウハウ（「担い手」特有）	
「本質的な経営課題・解決策」の把握	①「想い・志・使命」「ビジョン」「事業計画」とそれらの整合性を確認できる ②本質的な経営課題の把握、解決策の導出、整理ができる
「人材像・業務内容」の具体化	① 現行リソースで対応できない課題・課題解決策を明確にできる ②①の課題解決策に必要な「人材像・業務内容」を具体化・整理できる
「調達方法/登用・育成」の検討	①雇用形態の選択肢を提示し、支援先に適した形態を検討してもらえる ②人材確保の方法、採用条件等をすり合わせ、協力機関に橋渡しする

『マインド』：経営者と対峙するために必要となるマインド	
支援マインド	支援先の経営改善に向けて経営者と同様かそれ以上の気概を持って真剣に向き合い、経営者自身の考え抜くプロセスに最後まで寄り添う

『対話力』：経営者の思考を言語化してもらい、具体的な内容まで掘り下げ、整理するためのスキル	
傾聴	経営者・支援先に興味を持って肯定的に話を聴き、興味と肯定的な姿勢を相手に伝えることで、話を引き出す
問いかけ	①「事実」を確認する質問、②経営者の「思考・想い」を確認する質問、③自身の「仮説・解釈」を確認する質問、を使い分ける
理解	自身が「理解している事柄・理解していない事柄」を仕分けする
整理	経営者の話を、言葉を置き換えたたり、自身の解釈や仮説、例え等を交えながら、分かりやすく整理する
フィードバック	「傾聴」～「整理」した内容を分かりやすく経営者にフィードバックすることで、経営者と担い手の間で合意を形成する

「担い手」育成プログラムとの紐づけ	
【座学研修（OFF-JT）】	
● 『ノウハウ（担い手特有）』の理解	
【実践支援（OJT）】	
● 『ベーススキル』『対話力』を意識的に活用することによる磨き上げ	
● 『ノウハウ』の体得	
● 『ベーススキル』『対話力』『ノウハウ』の観点から評価実施	

2-1-3. 「担い手」育成の全体方針・プログラムの流れ – 「担い手」候補の概要

- 本事業に参画した「担い手」候補者は、地域金融機関等の経営支援機関に所属する、経営者と日常的に接するフロント職が中心となっており、本事業の企画段階に想定していた「担い手」像のとおりになりました

「担い手」候補の概要

エリア	所属機関	プログラム参加者	座学研修（OFF-JT）			実践支援研修（OJT）	
			2回とも参加	1回だけ参加	未参加	過半に参加	過半未満
宮古	公益経済団体	4	7	5	1	13	－
	NPO等	1					
	地域金融機関 A	3					
	地域金融機関 B	3					
	地域金融機関 C	2					
	小計	13					
気仙沼	公益経済団体	2	9	6	3	17	1
	NPO等	1					
	行政機関	6					
	地域金融機関 D	3					
	地域金融機関 E	2					
	地域金融機関 F	3					
	小計	1					
		18					
合計		31	16	11	4	30	1

2-2-1. 座学における特色・工夫 – 「担い手」候補向け研修の概要 – 第1回

第1回 Step1～3を中心に、経営者へのメンタリング力 「向き合うスキル」を高める

トーマツ	背景と目的
	「担い手」の役割・実践支援の進め方
	5つのステップによるアウトプットイメージ（ステップ1～3）
	実践支援における手法（メンタリング）－基礎編
	実践支援における手法（メンタリング）－実践編

【特長】

- 質問の良い例、悪い例等を具体的に動画で紹介することにより、理解度アップ
- インタラクティブなセッションを設け、理解度をチェックしながら進行

【第1回「担い手」候補向け研修 アンケート結果】

研修の満足度	回答数	(%)
満足している	1	25.0%
概ね満足している	2	50.0%
どちらともいえない	1	25.0%
あまり満足していない	0	0.0%
満足していない	0	0.0%
合計	4	100.0%

満足度の高かった項目	回答数	(%)
背景と目的	1	25.0%
「担い手」の役割・実践支援の進め方	0	0.0%
5つのステップによるアウトプットイメージ	0	0.0%
実践支援における手法(メンタリング)－基礎編	2	50.0%
実践支援における手法(メンタリング)－実践編	1	25.0%
合計	4	100.0%

2-2-1. 座学における特色・工夫 – 「担い手」候補向け研修の概要– 第2回

第2回 Step4～5を中心に、企業（地域）のブランド力や、マーケティング力を高め、中核人材に寄り添う 「サポートスキル」を磨く

東北
博報堂

中核人材に寄り添う、生活者発想とは？ 求人される「相手側」の気持ちを、多面的に知るすべを身に付ける

生活者発想で求人マーケットを考える 求人される側を細分化、何が提供できるか？どこで伝えるかを組み立てる

Withコロナ時代のターゲット掌握手法 直接対面で声に聞けない時代のアプローチ手法、簡易デスクリサーチ

ワカツク

地域企業と中核人材を繋ぐプロジェクト型マッチングコーディネートの実際

各種ワークシートのご紹介

【特長】

- 地域企業と中核人材を繋ぐ事例を紹介することにより、理解度アップ
- インタラクティブなセッションにより、理解度をチェックしながら進行
- マインドチェンジを図る問いかけの実施

【第2回「担い手」候補向け研修 アンケート結果】

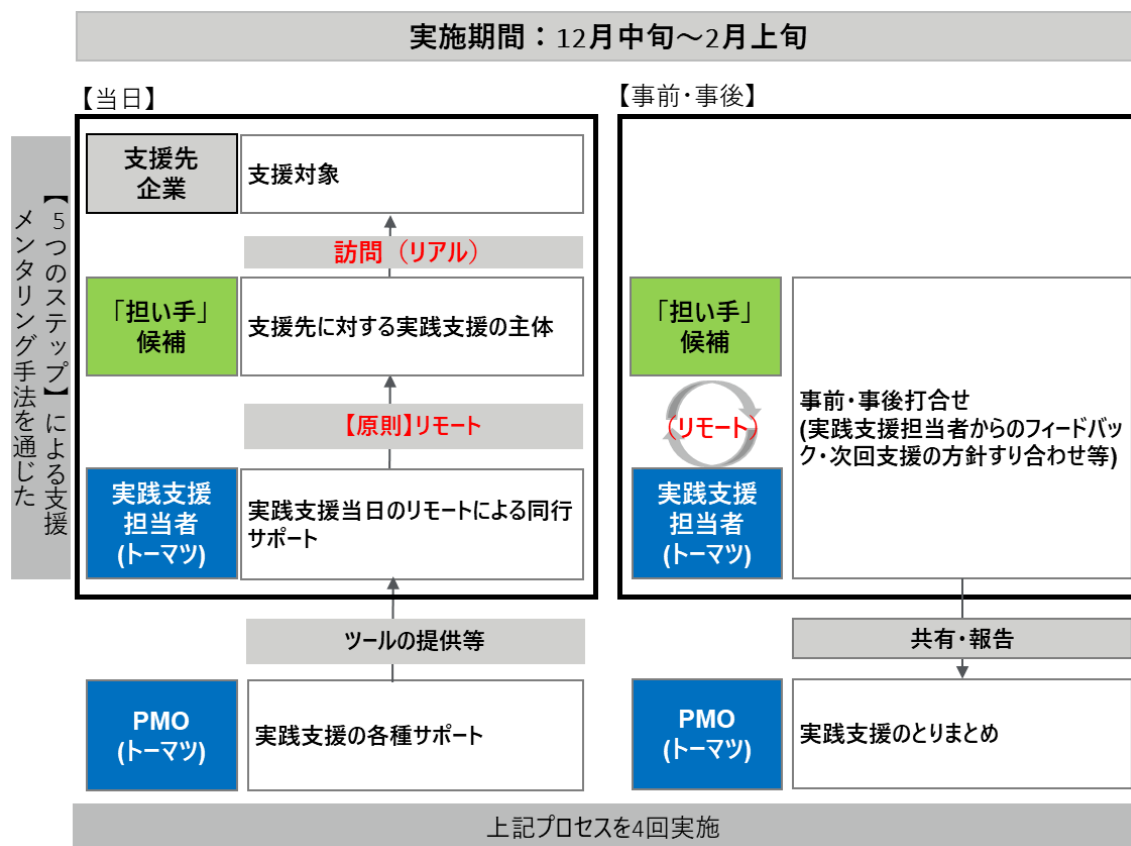
研修の満足度	回答数	(%)
満足している	1	16.7%
概ね満足している	5	83.3%
どちらともいえない	0	0.0%
あまり満足していない	0	0.0%
満足していない	0	0.0%
合計	6	100.0%

満足度の高かった項目	回答数	(%)
中核人材に寄り添う、生活者発想とは？	1	6.3%
生活者発想で求人マーケットを考える	6	37.5%
With コロナ時代のターゲット掌握方法	1	6.3%
プロジェクト型採用の実際	1	6.3%
企業&兼業者と伴走するストーリーを考える	5	31.3%
担い手のみなさんへの宿題	2	12.5%
合計	16	100.0%

2-3-1. 企業支援の実践における特色・工夫 – 実践支援の概要

- 支援先と「担い手」候補者チームによる全4回（各回2時間）の実践支援を実施しました
- 次回実践支援に向けて方針を擦り合わせるための事前打合せ、フィードバックを主な目的として事後打合せも、実践支援のたびに実施しました
- 「担い手」候補者が支援先との対話の実施主体となって支援先の経営者と相対しました
- 当法人の実践支援担当者は、経営人材育成や中小企業支援の経験が豊富なメンバーが経営者との対話スキルや経営全般に関する各種知見の面から「担い手」候補者をサポートするため、リモート形式により実践支援の場と同行しました
- 東北博報堂のメンバーも、第3回～第4回目の実践支援とその前後の打合せにリモート形式によって同行することで、主にマーケティングの視点から「担い手」候補者をサポートしました

実践支援の概要イメージ



2-3-2. 企業支援の実践における特色・工夫 - 実践支援の詳細①

- 第1回実践支援では、『想い・志・使命』、『目標（ビジョン）』、『事業計画』を確認し、それらの関係の整合性の確認をしたうえで、事業計画に対して現在の経営課題の把握及びその対応方策について整理を行い、現有リソースで対応可能な課題と対応しきれない課題の仕訳を実施しました

第1回実践支援で把握・整理が必要な事項

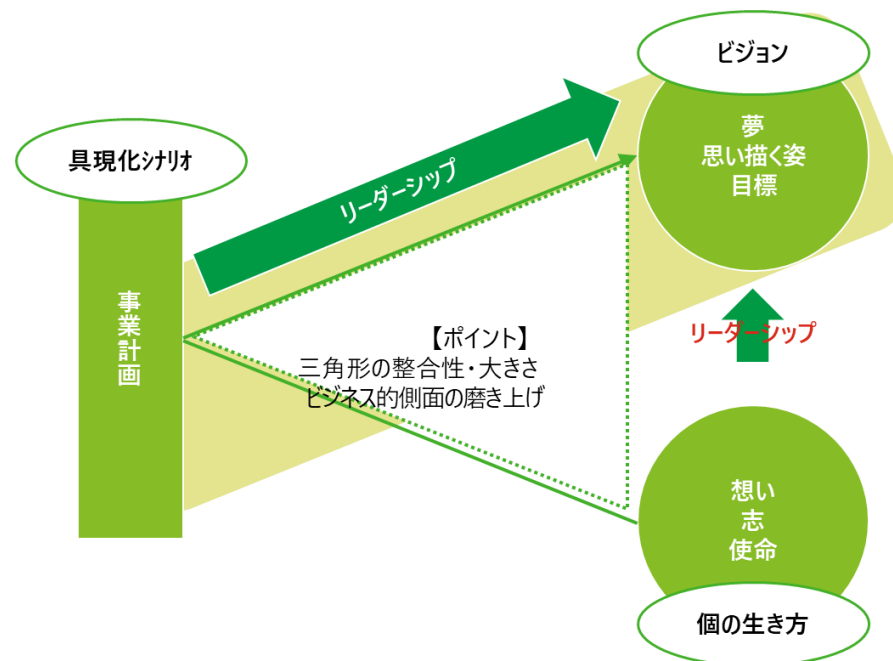
第1回実践支援での把握・整理事項
(中核人材確保のための5つのステップのうち、ステップ1～ステップ2に該当)

【事前準備事項】

- ・支援先事業者の会社の沿革／事業エリアの範囲／事業内容／組織体制／総従業員数／組織別の従業員数

【実践支援時の把握・整理事項】

- ① 事業に対する『想い・志・使命』、『ビジョン』、『事業計画』について確認
- ② 右図を使いながら、上記のそれぞれの内容が整合が取れているか確認。
整合が取れていない場合は、『想い・志・使命』と『ビジョン』に対して、『事業計画』が整合しているかを確認。整合していない場合は、事業計画で不足している内容などを明確化
- ③ 『志』や『ビジョン』と整合の取れた事業計画に対して、現在の経営課題を把握・整理
- ④ 経営課題が明らかになったら、この課題に対応する方策について整理
- ⑤ この際に現有リソースで対応可能な課題、現有リソースでは対応しきれない課題を明確化（本項目は、第2回実践支援での継続協議）



2-3-3. 企業支援の実践における特色・工夫 – 実践支援の詳細②

- 第2回実勢支援では、現有リソースでは対応できない課題に対して、その対応に必要な人材像及び不足人材が獲得できた場合に依頼したい業務内容を明確化し、雇用形態の検討まで実施しました

第2回実践支援で把握・整理が必要な事項

第2回実践支援での把握・整理事項 (中核人材確保のための5つのステップのうち、ステップ3に該当)

【実践支援時の把握・整理事項】

- ① 第1回に引き続き、現有リソースで対応可能な課題、現有リソースでは対応しきれない課題を明確にする。

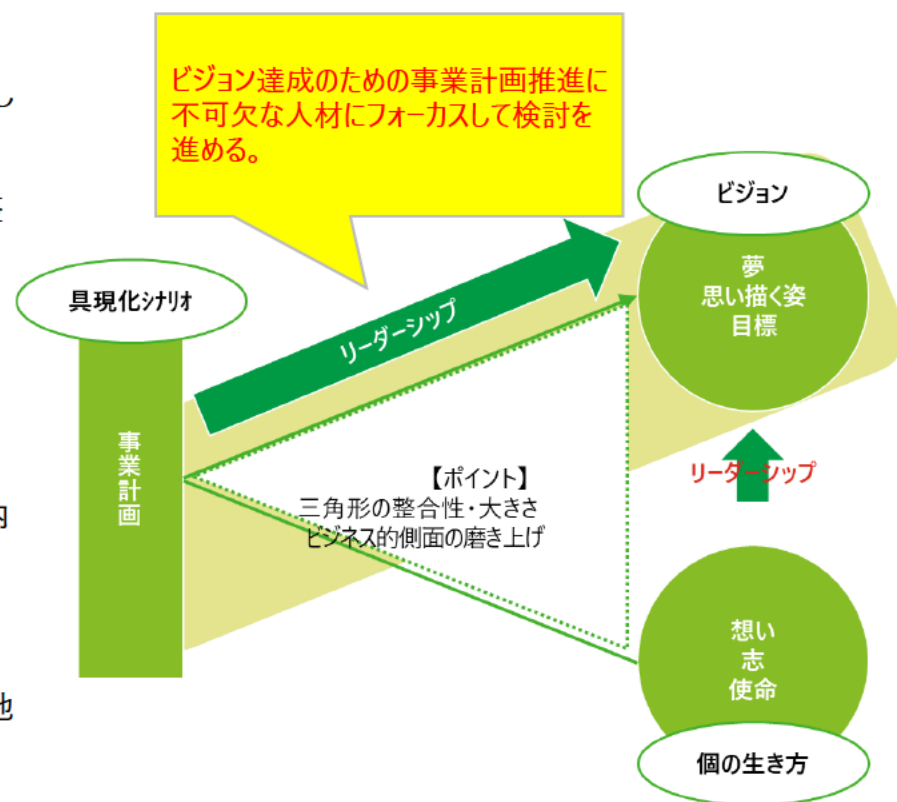
- ② 現有リソースで対応しきれない課題に関して、その対応に必要な人材像を整理する。

課題の内容によりますが、中核人材として以下などが想定されます

- ✓ 新規事業立ち上げに伴う社長の右腕的な人材像のケース
- ✓ 特定のスキルを有するスペシャリスト的な人材像のケース
- ✓ 経営幹部人材

- ③ 上記の人材像と並行して、不足人材が獲得できた場合に依頼したい業務内容を明らかにする。

- ④ 依頼した業務内容から、雇用形態について検討を行う
- ✓ 常勤での雇用／兼業・副業スタイルでの雇用
 - ✓ 市内常住を求めるか、その必要がないか、常住を求めた場合に、複数の地元事業者との共同雇用などが検討されるか 等



2-3-4. 企業支援の実践における特色・工夫 – 実践支援の詳細③

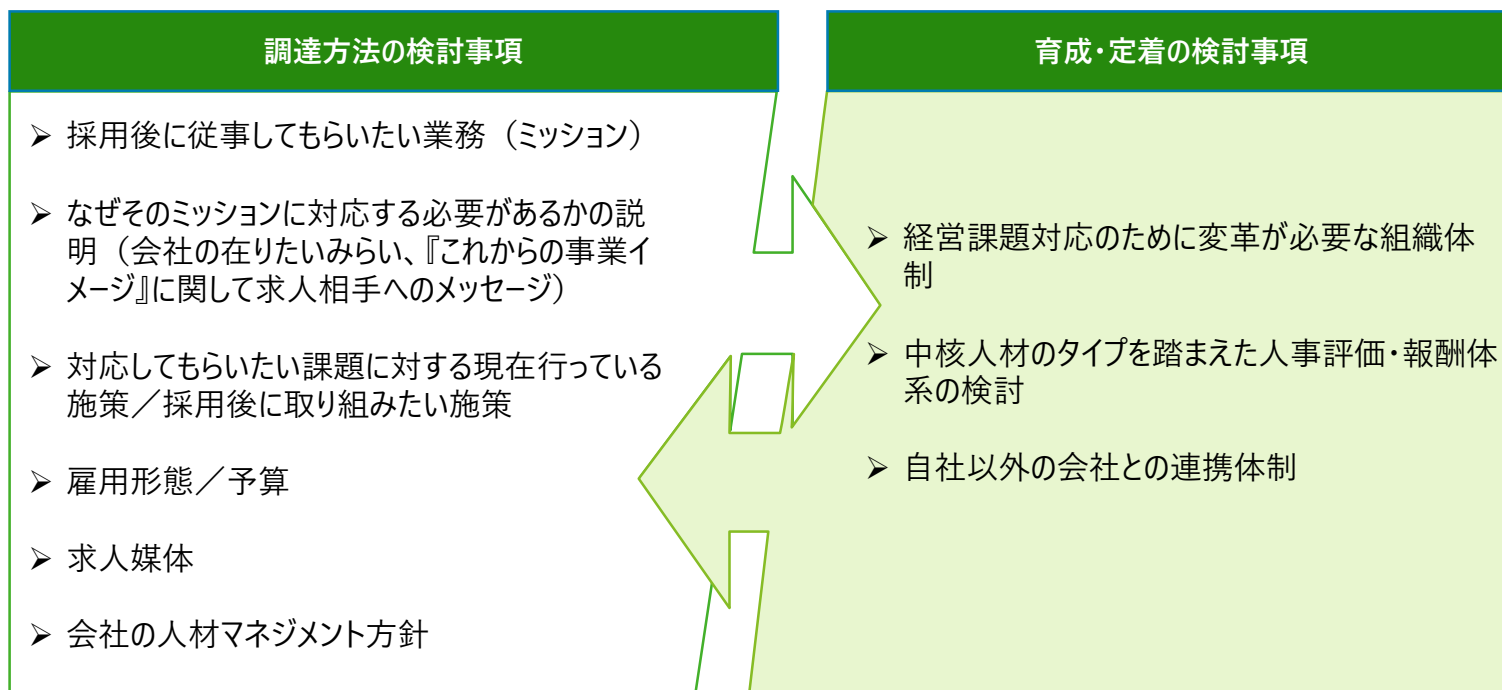
- 第3回と第4回の実践支援では、『調達方法の検討』及び『育成・定着の検討』を並行して実施しました
- この際、第2回までに検討した事業の目標やその目標達成のための経営課題などに立ち返りながら検討しました

第3・4回実践支援で把握・整理が必要な事項

第3・4回実践支援での把握・整理事項
(中核人材確保のための5つのステップのうち、ステップ4～ステップ5に該当)

【実践支援時の把握・整理事項】

① 2回目までの検討結果を踏まえて、必要な人材の『調達方法』と『採用後の育成・定着』の在り方について、第3回と第4回の実践支援で検討・明確化（言語化、可視化）を行う。



2-3-5. 企業支援の実践における特色・工夫 – 実践支援のチーム編成

- 「担い手」候補チームは、宮古・気仙沼エリアとも3人～6人体制で編成した4チームを組成して、1チームあたり支援先1社を担当しました
- 当法人の実践支援担当者は2人1チーム体制として4チームを組成して、1チームあたり2つの「担い手」候補者チームを担当しました

担い手チーム・支援先の組み合わせ

【宮古エリア】

	トーマツ	担い手	支援先
A	2人	地域金融機関：3人	A社
B		地域金融機関：3人	B社

【気仙沼エリア】

	トーマツ	担い手	支援先
E	2人	地域金融機関：3人 NPO等：1人	E社
F		地域金融機関：3人 公益経済団体：2人	F社

	トーマツ	担い手	支援先
C	2人	公益経済団体：4人	C社
D		地域金融機関：2人 NPO等：1人	D社

	トーマツ	担い手	支援先
G	2人	地域金融機関：2人 行政機関：3人	G社
H		地域金融機関：1人 行政機関：3人	H社

2-4-1. 育成到達度の評価 – 評価方法・評価結果

- 「ベーススキル」としての「論理的思考・批判的思考・仮説思考」、「対話力」としての「傾聴・問いかけ・理解・整理・フィードバック」、「ノウハウ」としての「中核人材確保のための5つのステップ」、合計9項目について評価しました
- 各項目とも「内容・重要性を理解している」、「複数人であれば実践できる」、「独力で実践できる」の3段階で評価しました
- 実践支援の現場において「担い手」候補者の働きを実際に見ないと判断できないため、経営支援について豊富な経験を有する当法人の実践支援担当者が評価者としての役割も併任。2人の評価者が各候補者を横断的に評価することによって評価者間のバラつきを抑制しました
- 本事業の育成プログラムに参加した「担い手」候補者31人のうち、28人を「担い手」として認定しました
- 「担い手」認定された28人は、「担い手」候補者向け研修と実践支援によって、「担い手」に求められる能力としてのスキルと担い手特有のノウハウを習得し、全評価項目で「グレード2：複数人であれば実践できる」以上の評価を得て、「担い手」としての役割を果たすことができると認められました

「担い手」候補の評価方法

■評価項目

【ベーススキル】

No.	項目	内容
1	論理的思考	経営者の言葉を筋道立てて確認、整理することにより、経営者の思考を明確化する
2	批判的思考	経営者の言葉を客観的かつ多様な側面から捉えて、本質的な経営課題という観点から気づきを与え、課題解決の糸口をつかんでもらう
3	仮説思考	経営者との対話に際して、「仮説」「ストーリー」を立てることにより、限られた時間の中で効率的に対話する

【対話力】

1	傾聴	経営者・支援先に興味を持って肯定的に話を聴き、興味と肯定的な姿勢を相手に伝えることで、話を引き出す
2	問いかけ	①「事実」を確認する質問、②経営者の「思考」「想い」を確認する質問、③自身の「仮説」「解釈」を確認する質問、を使い分ける
3	理解	自身が「理解している事柄」「理解していない事柄」を仕分けする
4	整理	経営者の話を、言葉を置き換えたり、自身の解釈や仮説、例え等を交えながら、分かりやすく整理する
5	フィードバック	「傾聴」～「整理」した内容を分かりやすく経営者にフィードバックすることで、経営者と担い手の間で合意を形成する

【ノウハウ】

1	中核人材確保のための「5つのステップ」	中核人材確保のための「5つのステップ」を通じたシームレスな支援を実施できる
---	---------------------	---------------------------------------

■評価の考え方

グレード1	グレード2	グレード3
内容・重要性を理解している	複数人であれば実践できる	独力で実践できる

2-5-1. 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

➤ 「担い手」育成において効果的であったと考えられる取組は以下のとおりです

「担い手」育成において効果的であったと考えられる取組

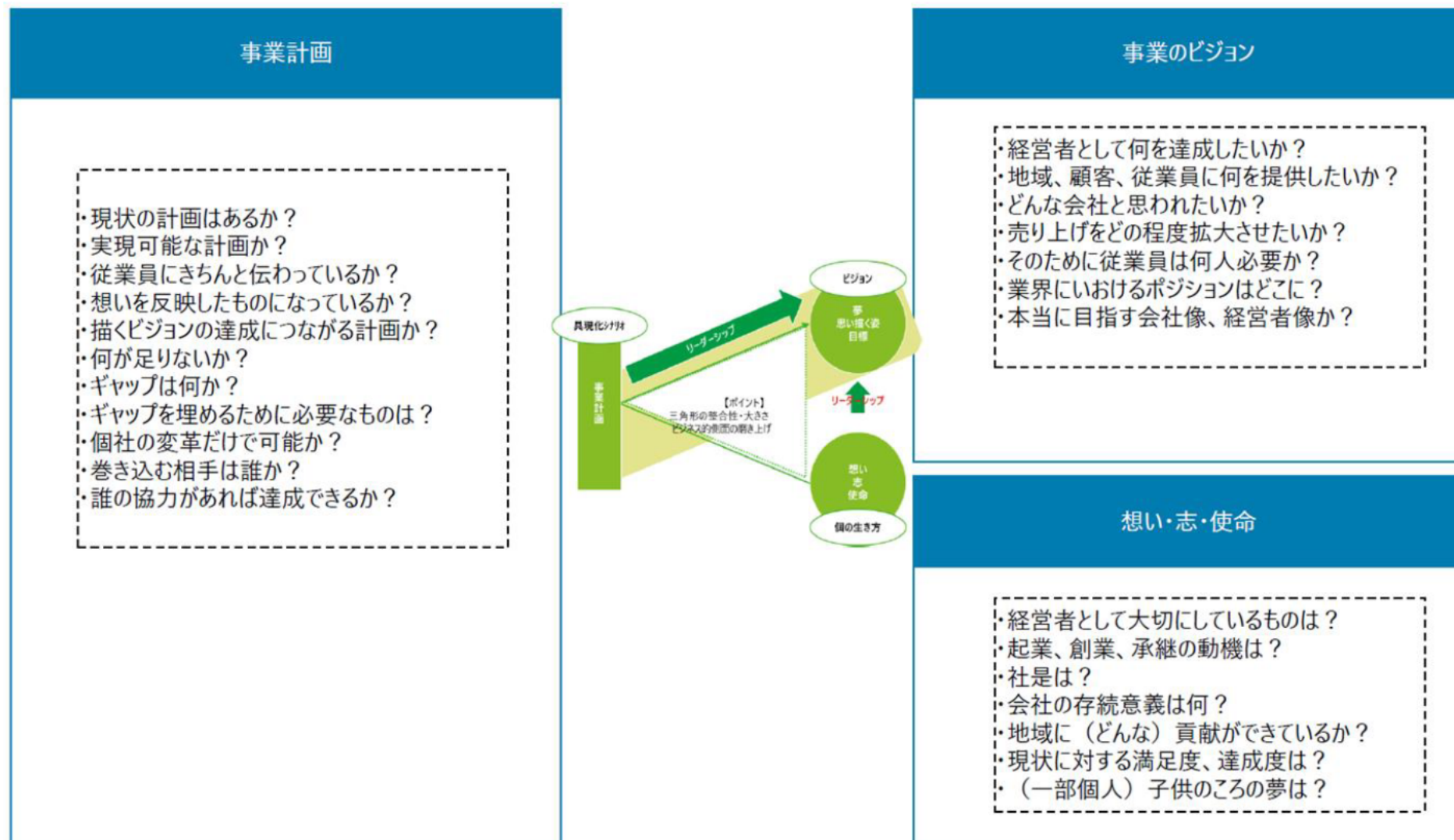
「とりまとめシート」 活用による コミュニケーション	■ 「とりまとめシート」をフォームとして、各チームの「担い手」候補者が実践支援を実施する都度とりまとめることにより、支援先との対話内容を理解し整理することに役立てたほか、事前・事後のミーティングにおいての実践支援チーム内での認識共有にも活用 ■ 支援先の経営者にも当該シートを適宜共有することで、経営者と「担い手」候補者チーム間における合意形成にも活用
高頻度の フィードバック	■ 事前の打合せと事後のフィードバックにて、当法人の実践支援担当者が「担い手」候補者に対して「担い手」として必要と考えられるノウハウやスキルを繰り返し伝達することによって、各候補者が当該スキルやノウハウを実践支援現場で意識的に活用
実践支援担当・ 事務局における 綿密な情報共有	■ 事務局と実践支援担当者間で、事業の趣旨や実践支援を中心とする実施内容の理解を目的にキックオフミーティングを実施 ■ 事務局が個々の実践支援チームの取組状況を適時吸い上げて他チームに横展開したほか、定例会にて参画機関から収集した「担い手」育成に対する意見や実践支援ごとに実施した経営者アンケートの内容を実践支援担当者にフィードバック

参考：実践支援の際の取りまとめシート 第1回実践支援の際の取りまとめシート① 事前整理シート

支援先事業者名		
担当者名／連絡先		
会社の沿革	組織体制／総従業員数／組織別従業員数	

参考：実践支援の際の取りまとめシート 第1回実践支援の際の取りまとめシート②

とりまとめの考え方入り



参考：実践支援の際の取りまとめシート 第1回実践支援の際の取りまとめシート③

とりまとめの考え方入り

現在の経営課題	課題対応策	現有リソース対応可能課題と 対応不可能課題の仕分け
・前スライドで見えるギャップ（定量、定性）を 明文化し、テーマ、優先度等で分ける	・テーマごと、優先度に因数分解し、 取り組むべき対応策を打ち出す	・部門や現場の担当者ときちんと会話をし、仕 分けをする

参考：実践支援の際の取りまとめシート 第2回実践支援の際の取りまとめシート①

現有リソース対応可能課題と
対応不可能課題の仕分け

現有リソースで対応しきれない課題に対して、その対応に必要な人材像の整理

参考：実践支援の際の取りまとめシート 第2回実践支援の際の取りまとめシート②

依頼したい業務内容の精緻化

雇用形態の検討結果

参考：実践支援の際の取りまとめシート 第3・4回実践支援の際の取りまとめシート① – 調達方法の検討 –

採用後に従事してもらいたい業務
(ミッション)

業務の必要性の整理

対応してもらいたい課題に対する
現在行っている施策／採用後に
取り組みたい施策

参考：実践支援の際の取りまとめシート 第3・4回実践支援の際の取りまとめシート② – 調達方法の検討 –

雇用形態／予算

求人媒体

会社の人材マネジメント方針

参考：実践支援の際の取りまとめシート 第3・4回実践支援の際の取りまとめシート③－育成・定着の検討－

経営課題対応のために変革が必要な組織体制

中核人材のタイプを踏まえた人事評価・報酬体系の検討

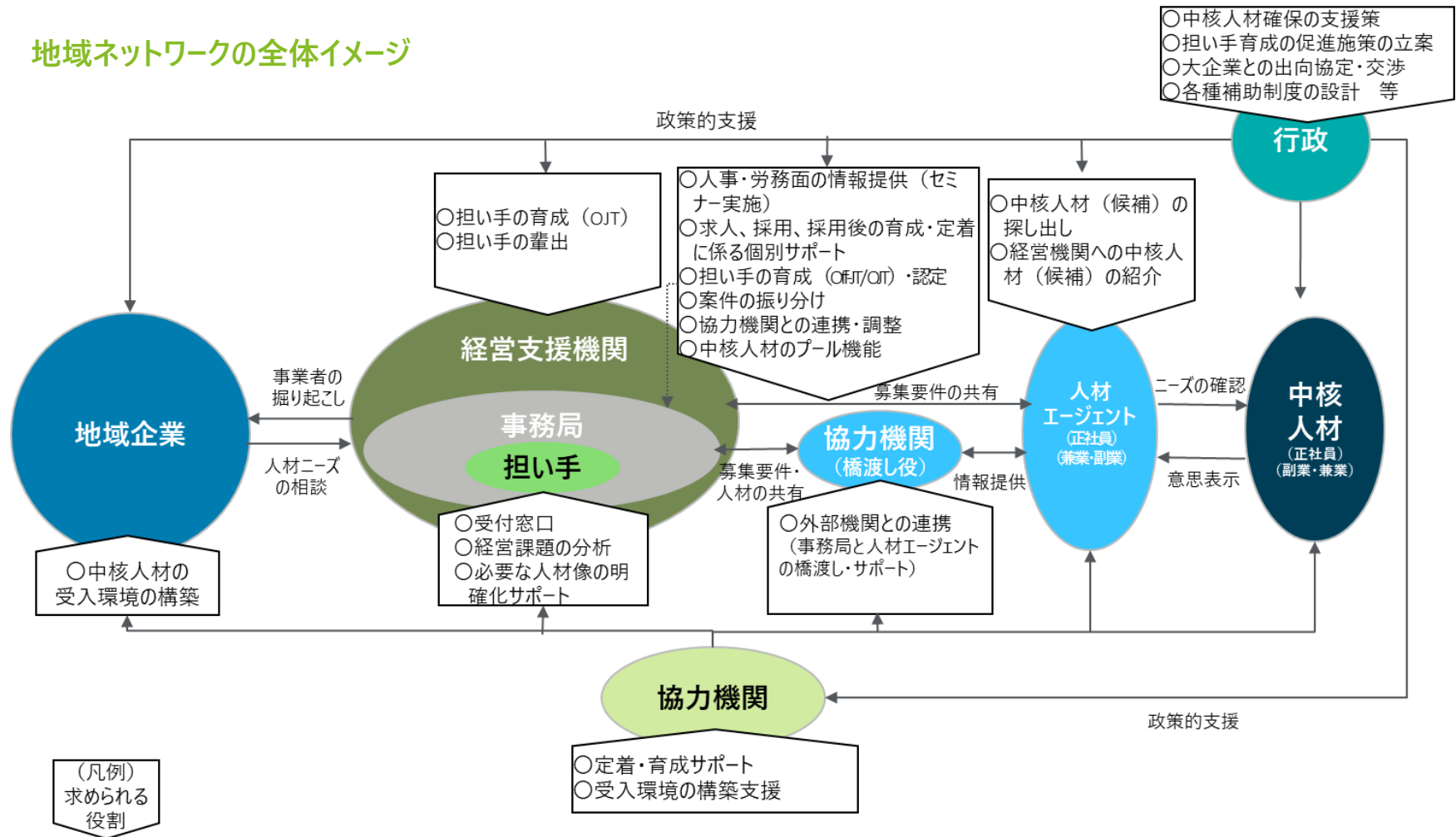
自社以外の会社との連携体制

3. 今後に向けた取組

3-1-1. 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

- 宮古エリア・気仙沼エリアそれぞれで、既存施策や外部機関を含めた連携体制について検討しました
- 地域ネットワークが社会システムとして機能していくためには、多くの機能が地域の各機関によって既存の施策として取り組まれていることを整理したうえで、そうした個々の取組を有機的に結び付けることで有効に機能するように再構築することが重要であることを、地域NW側に意識づけしました
- 両エリアでの取組を成功事例として、同様のエリア（都市圏から物理的な距離があり、域外からの人材確保が困難と思われる地方）での横展開につなげていくことを想定しました

地域ネットワークの全体イメージ



3-2-1. 地域ネットワークの自立化に向けた論点 – 総論

➤ 社会システムとしての地域ネットワークが自立化していくため、以下のような論点について定例会・クロージング会を通じて議論しました

地域ネットワークの自立化に向けた論点

「担い手」の育成	● 「担い手」の育成は、どのように運用・実施していくのか？
人材需要の 企業ニーズの確認	● 地域企業の人材需要の掘り起こしは、どのように運用・実施していくのか？
求人・採用 ／登用・育成	● 地域内にある既存の仕組みを活用した場合、どこまで対応できるのか？ ● 中核人材と地域企業をマッチングする外部協力機関とは何を連携すべきか？
中核人材の 活躍・定着	● 地域として中核人材を受け入れる際のサポートをどのように設計するのか？
社会システム持続 化のための課題	● 持続的な活動を担保する活動資金調達のあり方をどのようにデザインするのか？

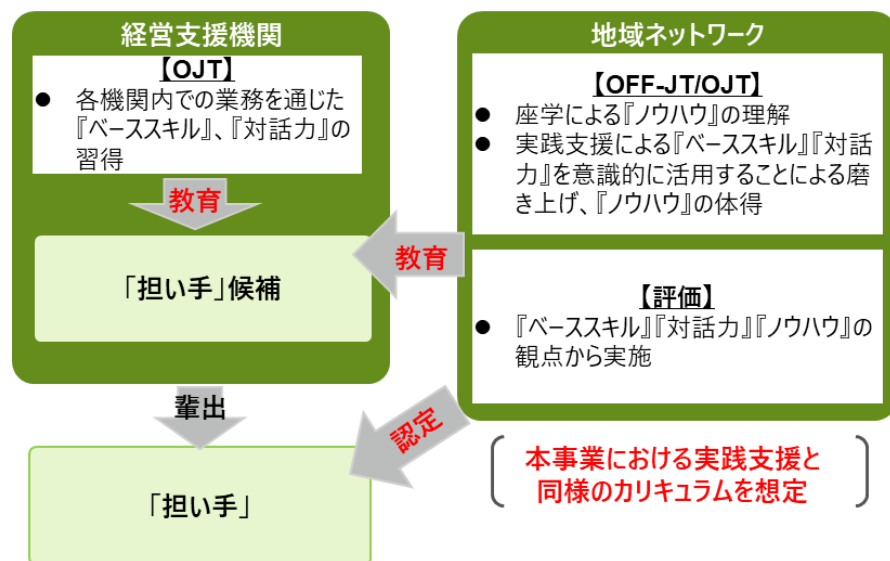
3-2-2. 地域ネットワークの自立化に向けた論点 – 地域ネットワーク側へのノウハウ移転の取組（一部）

➤ 地域ネットワーク側へのノウハウの移転の取組として、「担い手」育成について検討しました

「担い手」育成における地域ネットワーク側へのノウハウ移転に関する方向性

「担い手」の育成

● 「担い手」の育成は、どのように運用・実施していくのか？



■ 「担い手」の育成は、地域ネットワーク内で完結できるよう、「担い手」予備軍となる個々の役職員が所属機関における業務を通じて「ベーススキル」や「対話力」といったスキルを習得するとともに、本事業にて実施した「担い手」育成プログラムと同様の座学研修（OFF-JT）と実践支援（OJT）を地域ネットワークとして実施することを想定

■ 上記スキームについては、「担い手」候補の所属機関からは概ね賛同を得ることができたが、育成プログラムにおける育成指導担当・評価者を誰が担うのか、という点がクロージング会でも各機関から課題として挙げられ、一定水準の能力を備えるベテランの「担い手」が育成指導担当兼評価者となる方向性は理想ではあるものの、少なくともスキームの立ち上がりから当面の間は外部連携によって担保することが現実的であるとの声が大勢を占めた

■ 以上より、「担い手」育成については、当面は外部連携によって「担い手」人材を増やしつつ、「担い手」育成のノウハウをいかに取り込んでいくのかということが重要になってくると考えられる

Deloitte. トーマツ.

デロイト トーマツ

デロイト・トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト・トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト・トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト・トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト・トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト・トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト・トーマツグループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト・トーマツグループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュートーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームと関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。



IS 669126 / ISO 27001

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited