

**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)
実施報告書**

令和3年3月

特定非営利活動法人エティック

目次

I. 事業の全体概要

1. 企画概要

1. 1. 事業の趣旨・目的について

1. 2. 事業の全体像について

II. 事業内容の報告

1. 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の検討

1. 1. 概要

1. 1. 1. 趣旨・目的

1. 1. 2. 実施概要

1. 2. 実施事項について

2. 中核人材確保支援の担い手の育成

2. 1. 概要

2. 1. 1. 趣旨・目的

2. 1. 2. 実施概要

2. 2. 実施事項について

III. 総括

1. 実施結果の総括

2. 各事業の振り返り

2. 1. 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の検討

2. 1. 1. 実施結果を踏まえた成果と課題

2. 1. 2. 展望と提案

2. 1. 2. 1 ネットワーク形成の絵姿(現時点想定)

2. 2. 中核人材確保支援の担い手の育成

2. 2. 1. 実施結果を踏まえた成果と課題

2. 2. 2. 展望と提案

I. 事業の全体概要

1. 企画概要

1. 1. 事業の趣旨・目的について

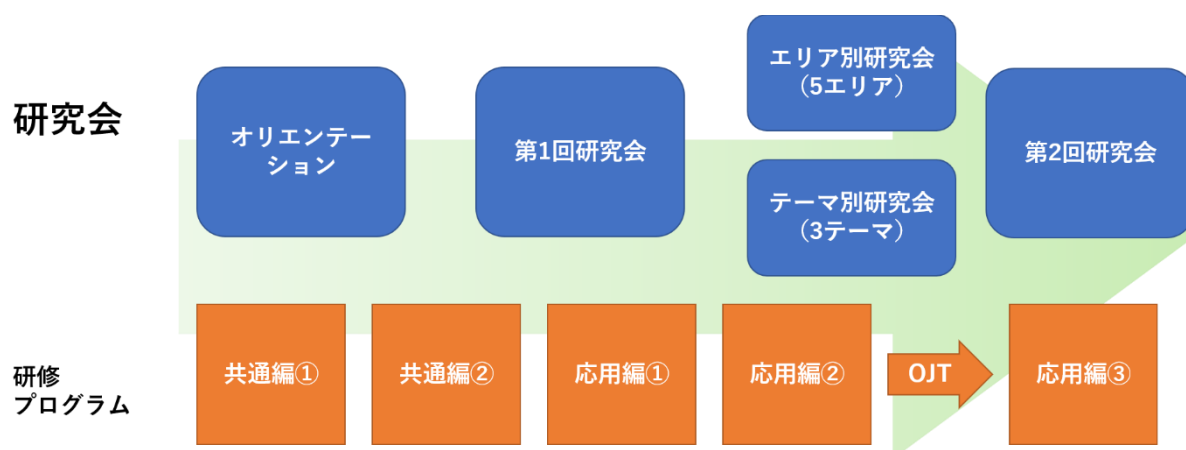
本事業の趣旨・目的

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。また、新型コロナウイルス感染症の流行は依然として収束の目途が立たず、中小企業の経営環境は目まぐるしく変化している。厳しい経営環境を「機会」としてとらえ、成長・拡大を志向する中小企業においては、企業の持続的成長・発展や付加価値創出を行う「中核人材」の確保は有効な選択肢である。

また、そうした人材の確保には、中小企業の経営課題に寄り添い、経営課題の明確化からフォローアップまでシームレスな支援が望まれる。本事業は、福島県内で中小企業支援を行っている様々な経営支援機関に対し、人材支援領域におけるノウハウの共有、支援クオリティの平準化、そして、連携強化を目的とする。

1. 2. 事業の全体像について

東邦銀行と連携し、県内の経営支援機関による地域ネットワークを形成する。ネットワーク形成にあたっては県内の経営支援機関に対して広く呼びかけ、30以上の経営支援機関の参画を目標とする。本事業期間内に3回の研究会を実施する。ネットワークに参画する経営支援機関は、研究会への参加を必須とする。研究会を通じて、中核人材確保の「5つのステップ」について、各団体の認識のすり合わせを行う。「5つのステップ」を土台に、それぞれの団体ごとに強みを発揮できる行程や、自団体で取り組む意志のある行程、地域ネットワーク内の他団体をお願いしたい行程等を明確化し共有する。その上で、ネットワーク全体で役割を分担しながら、県内中小企業の中核人材確保支援を継続的に行っていくために必要な連携体制や取り決めについて検討を行う。



● 研究会

人材確保支援プロセスの共通理解の醸成および連携強化を目的に実施。県内の経営支援機関が役割を分担しながら、中小企業の中核人材確保支援を継続的に行っていくために必要な連携を検討す

る。参加対象者としては、各支援機関における、企業支援、人材支援、またはそれに準ずる部門の実務担当者を想定した。

● エリア別研究会

本事業には福島県全域から経営支援機関が参画したが、物理的な距離がありすぎることによって、連携に向けた議論が進みにくいのではないかと考えた。特に沿岸部と内陸部では、東日本大震災による影響や復興に関連する補助など、事業者を取り巻く環境も大きく異なるため、参画支援機関を「相双」「いわき」「県北」「県中・南」「会津」5つのエリアに分けて実施。それぞれの支援機関における人材支援の状況や課題の共有、連携に向けた具体的な協議を行う。参加対象者としては、研究会と同様、各支援機関における、企業支援、人材支援、またはそれに準ずる部門の実務担当者を想定した。

● テーマ別研究会

エリア別の活動に加え、共通してニーズのあったテーマについて、エリアをまたいでの研究会を実施した。参加対象者としては、研究会と同様、各支援機関における、企業支援、人材支援、またはそれに準ずる部門の実務担当者を想定した。

● 研修プログラム

参画支援機関の職員を対象に、人材確保支援のノウハウを習得できる研修を提供。取引先企業に対する実務(OJT)を通じて人材確保支援のノウハウを体系的に身に着ける。参加対象者としては、研究会と同様、各支援機関における、企業支援、人材支援、またはそれに準ずる部門の実務担当者に加え、実際に顧客企業との接点がある現場担当者を想定した。研修プログラムの対象者として現場担当者を想定に含めた背景として、研修内容に実際の取引先に対するOJT実施を含んでおり、業務において日常的に支援対象企業と接点があるほうが企業を選定しやすいのではないかと考えた。

【理念、地域で目指す姿】

福島県内で中小企業支援を行っている多くの経営支援機関と公的な機関との連携・学びの場。地域における人材支援領域における担い手の育成、人材活用に関心のある機関の可視化と各機関との円滑な連携方法の確立を目指す。

【参画機関】

金融機関	15機関
その他の経営支援機関	11機関

■本実証事業における定義

「ネットワークへの参画」の定義	インターネット上に設けたフォームから、本ネットワークへの参画希望の申し込みをもって参画団体とする
ネットワークでどのようなことを実現していくか	県内の成長・拡大を志向する企業が人材を必要とした時に、最適な支援が常に提供されるための

	連携スキーム
育成する「担い手」の定義	地域の中小企業の人的課題に対する相談対応や、企業のニーズに応じて適切な人材支援機関の紹介を可能とする、経営支援機関等における支援者
担い手の育成達成度をどのように判定するか	担い手候補ごとに、インタビューを実施して判断する

Ⅱ. 事業内容の報告

1. 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の検討

1. 1. 概要

1. 1. 1. 趣旨・目的

地域ネットワークの形成においては、福島県の第一地方銀行である東邦銀行と連携し広く県内の経営支援機関等の参画を募った。県内の中小企業に対して広く人材確保支援を提供していくために、ETIC. が元々関係性を有していたNPO等の中間支援組織だけでなく、金融機関など幅広い経営支援機関の参画が重要であると考えた。2019年に有料職業紹介事業の許可を取得し、先導的人材マッチング事業にも採択されている東邦銀行と連携しネットワークへの参画を呼びかけることで、多くの金融機関の参画、ひいては、福島県内の金融機関による人材確保支援の機運の醸成を狙った。参画の呼びかけに際しては、本事業の全体像に加え、地域内の他団体との連携強化や中核人材確保支援スキル向上といった参画メリットをわかりやすく説明する資料を作成し、各経営支援機関の参画意欲を高める工夫を行った。

1. 1. 2. 実施概要

実施概要は以下の通り。

	オリエンテーション	第一回研究会	第二回研究会	個別ヒアリング	エリア研究会
日時	2020年10月15日 (木)13:00～15:00	2020年11月13日 (金)13:00～15:00	2021年2月22日 (月)10:00～12:00	各支援機関ごとに調整	各エリアごとに調整
会場	オンラインにて実施	オンラインにて実施	オンラインにて実施	オンラインにて実施	オンラインにて実施
参加者数	41名	50名	21名	—	—

全ての参画機関に対して個別ヒアリングを実施し、それぞれの組織における人材確保支援の状況や課題を理解するよう努めた。支援機関ごとに人材確保支援の現状やスタンスが異なることが明らかになったため、ヒアリングから得たニーズに合わせて、エリア研究会（5エリア合計15回程度）、テーマ研究会（全3テーマ5回程度）を企画した。本事業の取り組み全体を「ふくしま外部人材活用協議会」とし発足式を開催。各参画機関内での推進力を高めた。

1. 2. 実施事項について

● オリエンテーション

参画機関に対して、本事業の全体像について説明を行った。参加対象者としては、以降の研究会への参加を予定している方（各支援機関における、企業支援、人材支援、またはそれに準ずる部門の実務担当者）を想定した。研究会および研修プログラムにおける取り組み概要に加え、中核人材確保支援の土台になる「STEP支援」の概要について事務局から説明を行った。また、STEP1からSTEP5の全工程を、各支援機関が単独で行うのではなく、必要に応じて他の経営支援機関と連携、役割分担をしながら進めることで県内の中小企業に対してシームレスな人材確保支援が可能になるのではないかと仮説を提示した。

■ 当日参加者数

参加機関数	28機関
参加者数	41名
スタッフ	7名

■ 開催概要

【日 時】2020年10月15日(木)
【場 所】オンラインにて実施

■ 当日のタイムスケジュール

13:00-13:10 挨拶
13:10-14:30 本事業および本協議会の概要と目的について参画機関に説明
14:30-15:00 質疑応答

■ 参加者の声

- 「成長志向の企業に対し中核人材確保支援を行いたい」という本事業の方向性及びその必要性については理解したものの、他の支援機関と連携してそれを推進するという手法については現時点でイメージが湧いていない
- 各機関が連携する必要性は以前から感じていたが、研修でスキル、ノウハウを学ぶことで連携支援が可能になるのかどうか不明
- 業務状況により他のメンバーに負荷をかけてしまう可能性がある
- 地域金融機関として具体的にどのような役割を果たせばいいのかがイメージできませんでした。取引先への情報発信(対話等による課題の洗い出し)により成長・拡大を目指している中小企業が必要としている人材を顕在化させるというような考え方でよいのでしょうか

- 必要とする人材のスキルを具体化することで、適材・適所な人材を確保できると考える

● 個別ヒアリング

オリエンテーション後のアンケートにて、イメージが湧いていない参画機関が多かったため、改めて全ての参画機関に対して、個別ヒアリングを実施した。ヒアリングにおいては、オリエンテーションにて不明だった点やイメージが湧きづらかった点をお聞きし、事務局から補足説明を行うことで、その解消に努めた。また、人材確保支援への取り組み状況や、外部の経営支援機関との連携状況、本事業への期待等についても確認を行った。

■実施期間

【日 時】2020年10月15日(木)～

【場 所】オンラインにて実施

● 第一回研究会

ふくしま外部人材活用協議会で参画機関に対して実施する研究会の第1回として、参画機関に対して、外部人材活用の事例を共有し、彼らが外部人材活用のイメージを持つことを目的に実施した。本協議会発足の目的の一つである、外部人材活用の促進に向けて、外部人材としての副業人材の活用についての事例を紹介した。また、実際に副業人材として活躍している人材とその受入企業の経営者にも参加してもらい、それぞれの導入きっかけや担当業務について発表を行った。

■当日参加者数

参加機関数	参画機関:28機関 オブザーブ機関:6機関
参加者数	50名
スタッフ	7名

■開催概要

【日 時】2020年11月13日(金)13:00～15:00

【場 所】オンラインにて実施

■当日のタイムスケジュール

13:00 本日の目的、流れ説明、ヒアリング内容の共有
 13:20 人材確保の事例紹介①副業
 14:00 人材確保の事例紹介②正雇用
 14:30 エリア・テーマ研究会についての説明

■内容

- 本日の目的、流れ説明、ヒアリング内容の共有

事務局より、研究会の目的、全体の流れの説明を行った。また、オリエンテーションからこの日までの間に実施した、各経営支援機関への個別ヒアリングの内容について、ポイントを絞り情報を共有した。

● 人材確保の事例紹介①副業／②正雇用

外部から中核人材を確保した事例として、副業と正雇用、それぞれのケースを紹介した。実際に人材を採用した企業の経営者、経営幹部、そして副業人材をゲストに招き、人材確保に取り組んだ背景や経営課題、実際の採用プロセスなどについて、話を伺った。

● エリア・テーマ別研究会についての説明

個別ヒアリングの結果を元に事務局にて検討したエリア・テーマ別研究会の企画について、説明を行った。取り組み内容やテーマが異なるため、制限を設けず希望する研究会にはいずれも参加可能とし、参加を募った。

■参加者の声

- 求める人材の明確化と自社の取り組みをしっかりと伝えていくことで、人材のミスマッチが起こらず、素晴らしいと感じました
- 地方の中小企業・事業者が、それぞれの必要とする有能な人材を活用することが当たり前になり、今後中長期的に取り組むことになると思います
- 成功例を聞いてイメージがつかめてきました
- 企業に在籍しながら支援を行う仕組み、リモートワークでの営業職としての業務等今後の働き方に対応出来そうな仕組みを知ることが出来、大変有意義な時間でした
- 企業の人材採用に関する話を直接聞くことができ有意義であった
- 対話先の意識改革と我々、金融機関が提供するサービスが金融だけではないことを中小零細の企業の底辺まで周知することがもっと必要であり、そうした取り組みが収益に結び付くビジネスモデルのしくみが必要であると感じます

● エリア別研究会

【いわきエリア】

■参画機関:10機関

■テーマ:

地域人材コーディネーター養成講座

■目的:

いわきエリアの中小企業に対して、以下の3点が実現できる「地域人材コーディネーター」の養成を目指します。

①本当はやりたいのに出来ていないこと(挑戦したいことや経営課題)の抽出

②その実現に向けた戦略づくりと仮説設定(＝プロジェクト設計)

③上記を一緒に実現する外部人材のコーディネート(人材像の明確化・募集・マッチング・伴走支援)

また講座のプロセスを通じて、経営支援機関・金融機関・自治体・中間支援機関等が、いわきエリアの中小企業の外部人材活用について顔が見える関係性を築くと同時に、中小企業の事業促進・組織開発に寄与するための互いの役割を理解することも目的とします。

■日程:

第1回 1月26日(火)16:00～18:30

第2回 2月10日(水)16:00～18:30

第3回 2月24日(水)16:00～18:30

主催: ふくしま外部人材活用協議会(事務局:NPO法人ETIC.)

後援: いわき市

協力: NPO法人TATAKIAGE Japan

■概要

いわきエリアでは、「地域人材コーディネーター養成講座」と題し、全3回の研究会を実施した。経営者との対話を通じて経営課題を抽出し、それを起点にしたプロジェクトを設計し、外部人材をコーディネートするための方法を学んだ。これらのプロセスを通じて、本研究会に参画したエリア内の機関同士の相互理解を深め、中小企業の事業促進・組織開発に寄与するための互いの役割を理解することも目的とした。

第1回

目的・狙い:

- 本研究会に参加している機関同士の相互理解を深める
- 中小企業における外部人材の活用の成功要因について考えを深める
- 「地域コーディネーター」という役割や心構えについて理解を深める

実施内容

- 参加者自己紹介
- 映像&ケーススタディ
- 「地域人材コーディネーターとは？」について議論
- 振り返り、次回に向けての準備

①「外部人材活用という観点でこの事例がうまくいった理由はどこにあると考えるか？」について意見交換を実施。以下の意見が出た。

- 外部の人材を活用することで組織強化のチャンスが出来た
- 自社の強みを可視化、理解できた
- インターン、兼業人材ともにコーディネーターを通じて熱のある人とのマッチングが出来た
- 企業の代表者が挑戦に対して前向き
- 社内に仲間が出来た
- 専門外からの視点があったので思い込みに捕らわれない
- 経営者が若い学生でも受け入れようと決断したこと
- 経営者が目の前の成果(契約件数)以外にも受け入れるメリットがあることを理解していること
- 自社に足りないスキル、ノウハウを明確にしたことで、外部人材像を具体的にすることが出来たこと
- インターン生自身がチャレンジしたいことに挑戦させたこと

②「地域の事業者と外部人材を繋ぐ「コーディネーター」の役割や一番重要な心構えは何か？」について意見交換を実施。以下の意見が出た。

- 事業者と外部人材双方の理解者になること。
- 事業者、外部人材の双方の伴走である。時には緩衝材になること。
- プロジェクトがうまくいかない時にいると心強い存在
- 徹底的に話を聞いて、うわべだけでは無く、本音を掘り起こし、信頼関係を双方と築くこと。
- 本当の経営課題の分析をすること。
- 経営に携わる立場として経営者の話を理解すること
- 経営者の気づいていない経営課題を見つけること
- 事業者の魅力や社長の想いを言語化、見える化して人材募集をすること。
- 事業者と信頼を築き、想いの底を汲み上げること。

- 常に事業者の将来を考えること。
- 事業者の話すことを全て鵜呑みにしないこと。
- 外部人材の方に事業者の想いを代弁すること。

第2回

目的・狙い:

- 経営者に対してヒアリングを実施する際のポイントを洗い出す
- 実際に経営者へのヒアリングを実践する
- ヒアリング内容を元に、事業者の経営課題や戦略について議論を行う

実施内容

- 本日の実践プログラムの進め方の紹介
- ヒアリングポイントの洗い出し
- 実際にいわき市の企業経営者をお呼びしてヒアリングを実践
- 振り返り(ヒアリングの振り返り・今後の戦略ディスカッション)

各参加者からヒアリングで聞きたいポイントを以下の通り洗い出した。

- 経営者自身について(背景をしっかり理解したい)
- 経緯
- 3年後、5年後の事業拡大のイメージ、展望
- 起業をしてみたいの信念やポリシー、譲れないこと
- 最大のピンチ
- CFの苦労や上手くいっていること→どう繋がっているか
- 大学生(インターン生)の活用の経緯
- 今後の展望、夢、展開
- コロナ禍でどのように事業を展開しているのか、困っていること、課題

ゲスト企業に対して、各参加者からそれぞれヒアリングを実施したヒアリングを実施しての学びを共有した。以下出た意見。

- 知らないことばかりで勉強になった。色々聞けて勉強になったと同時に、他の参加者のヒアリングのやり方がとても勉強になった。色々な方面から思考されている、こんなことも聞いていいんだ、ということもあった
- こういうことを聞こうと考えてきたが、前後の流れも受けて、うまく質問できた方が良かったと感じた。聞いた話に共感する姿勢を出せるともっと話を聞き出せて良かったと思った
- 仕事上、色々な人にヒアリングするが、今回はすごく興味を持って聞くことができた。気持ちも、仕事として聞く、ということではなくて、質問の仕方、聞く姿勢など、気持ちの持ちようで変わるのだと感じた
- 最初に経営者の想いを聞くことが重要であると感じた。ヒアリングは経営者が盛り上がって話せることも重要である。これまでの経緯を聞いていくなかで、今回は若い人というキーワードがあったが、それを聞けてから核心に入っていくのが良かった
- コーディネーター自身の自分がやりたいこと、問題意識も含めて、胸襟を開いて話をできると、経営者側も心を開いてくれるので良い
- 参加者で次回の提案の方向性を議論した

第3回

目的・狙い:

- 過去2回の研究会、ヒアリングを元に、経営者への提案内容を検討する
- 実際に提案のプロセスを体感し、そこでの気づきについて意見交換を行う
- 今後のエリア内での取り組みや連携等に向けた議論を行う

実施内容

- 参加者同士で提案の方向性の打ち合わせ
 - 実際にいわき市の企業経営者をお呼びして提案・意見交換
 - 振り返り(提案内容、コーディネーターの役割、いわきエリアでの今後の連携など)
1. 各参加者から提案の方向性を共有
 - 商店街の店番している方たちを外に連れ出したいという話が印象的。何かいわきの高校生と一緒にできることは無いか、自身もいわき駅周辺には高校時代になじみあり。高校生のたまり場兼コミュニティを作れたら面白い
 - 前回インターン生の話があったので、そのあたりを経営者に深掘して聞いてみたい
 - 前回お話を聞いた中で、空き家の利用の話があり、近隣の店も空いているので、うまく活用したい。具体的にどのようにすれば良いかは考え中
 - 職場の近隣の空き店舗が増えていることが気になっており、町の活性化をできないかと考えている
 - 前回学生や若者が長期滞在して学びを得るという話をした。それを商店街の活性化にどう繋げるかを提案したい
 - いわきの街中は高校生、高齢者、ビジネスマンぐらいいしか歩いていない。ターゲットは若い人、高校生が非常にいいかなと。地元の商店街の高齢者が出てきて高校生と関わるのもあるが、高齢者もちらほら歩いているので、文化センターやコンサートホールに行く通過地点に立地しているお店なので、そういう人の取り込みや、高校生と結びつける何かができるとうい
 2. 経営者へ提案・意見交換
 3. 参加者同士での振り返り
 - 提案のためにはそれを裏付ける知識や、情報の収集も大事だと痛感した
 - 意見の整理が大事という話、その材料となる情報も必要だと感じた
 - (提案の内容は)経営的にはどうなのだろうかと。厳しい面もあるのでは。事業なので、やはり継続しないと意味が無い。そういう面を考えてアドバイスすることも重要だと思う
 - 空き店舗活用の話があがったが、いわきの商店街はほとんどシャッター街なので、なんとか踏みとどまって欲しいという想いが強い。空き店舗の問題は非常に重たい問題。人口が減る事業者も減る。我々自身も生き残っていけなくなると感じている
 - こういう場がとても良かった。支援機関の課題感が聞けたので今後ご相談しようと感じたし、自分では出来ないことも、地域で連携していくと出来るが増える。自分には関係ないと考えたら地域がどんどんつまらなくなる。こんな相談が来てるというのをみんなで情報をシェアできると、色々進むこともあるので、ぜひ継続してやっていきたい

【会津エリア】

■参画機関:4機関

オブザーブ機関:4機関

■テーマ:

副業人材コーディネートのプロセスを体感する

■目的:

金融機関を中心とする人材活用の中間支援機関が、副業人材活用希望企業が抱える経営課題や経営方針を具体的にお聞きし、企業が求める外部人材の定義や人材の募集・活用までの一連のプロセスを、可能な限り本部と営業店職員が体験・実施することを通じて、人材活用の実践を推進する。

■日程:

2020年12月7日～2021年2月下旬まで、計2回の研究会及びマッチングに向けたOJT活動を実施した。

第1回 12月7日(月) 13:15～16:30

第2回 12月22日(火) 14:00～16:00

■概要:

参加企業は、副業人材活用企業と、経営課題、今後の方針、求める人材像等について対話し、それぞれが独自に求人票を作成し、事務局の添削を経て企業に求人票の提案を行う。企業から掲載許可の出した求人票をふくしまの未来共創促進事業サイトに掲載し、応募者との1次面談等、マッチングまでのステップに伴走することで、副業人材マッチングまでの一貫したフローを体感する。

第1回

目的・狙い:

- 本研究会の趣旨および全体の流れを説明すること
- 経営者に対するヒアリングの進め方やポイントについて理解を深める
- 経営者に対するヒアリングを実践を通じて、経営課題の抽出プロセスを体感する

実施内容:

- 趣旨説明
 - 企業の紹介
 - ヒアリングの進め方説明・質疑応答
 - 経営者へのヒアリング実践
 - 感想の共有、今後の進め方説明、質疑応答
-
- 会津地域の企業であるA社をケースに、参画機関と共に経営者へのヒアリング、経営課題の深堀を実施。
 - 冒頭に今回の人材活用事例となる、A社の経営者から自社の説明と自身が感じている経営課題の共有を行った。
 - 参画機関からのヒアリングの中で、アイデアマンであり、次々と新商品を提案する経営者と対等な目線に立ち、客観的な目線で意見を行ってくれる人材が組織におらず、結果商品開発などほとんどを自身でアイデア出ししなければならないという課題の他、社員が自発的に行動し、組織に貢献するために能動的に動いてくティール的な組織への変革のために必要な、社員へのメンタリング等を行える人材が不足しているといった経営課題が上げられた。
 - 今後の進め方としては、事務局より配布した募集要項作成フォーマットを参考に、ヒアリングで得た経営課題やその他参画機関が独自に有する情報などを参考に、人材募集のための募集要項の作成を行い、次回研究会ではそれらを経営者に提案すると共に、追加のヒアリングを実施する。

第2回

目的・狙い:

- 前回のヒアリング内容をもとに各支援機関が作成した求人票を経営者に対して提案する
- 自らが作成した求人票に対して、経営者から直接のフィードバックを得る
- 求人票をさらにブラッシュアップするための追加ヒアリングを実施する

内容:

- 経営者に対する求人票の提案
- 経営者からのフィードバック
- 求人票ブラッシュアップのための追加ヒアリング

- 第1回研究会でヒアリングを行った内容を基に、参画機関が作成した求人票を経営者に提案し、求人票に対するフィードバックを受け、求人票ブラッシュアップの為に追加のヒアリングを実施。
- 第2回研究会で提案された求人案に対し、経営者が関心を持った求人票をベースに協議会事務局が、福島県人材マッチングサイトに掲載する求人票を編集した。

2プロジェクトを掲載し、合計で7名の人材を採用することが2021年2月下旬に決定し、参画機関にマッチングの報告を行い、会津エリア研究会を終了した。

【県北エリア】

■参画機関:5機関

オブザーブ機関:3機関

■テーマ:

副業人材コーディネートのプロセスを体感する

■目的:

金融機関を中心とする人材活用の中間支援機関が、副業人材活用希望企業が抱える経営課題や経営方針を具体的にお聞きし、企業が求める外部人材の定義や人材の募集・活用までの一連のプロセスを、可能な限り本部と営業店職員が体験・実施することを通じて、人材活用の実践を推進する。

■日程:

第1回 12月7日(月) 19:00～21:00

第2回 12月23日(水) 18:00～20:00

第3回 3月1日(月) 18:30～20:00

■概要:

参画機関は、副業人材活用企業と経営課題、今後の方針、求める人材像等について対話し、それぞれが独自に求人票を作成し、事務局の添削を経て企業に求人票の提案を行う。また、企業から掲載許可の出した求人票をふくしまの未来共創促進事業サイトに掲載しマッチングまでのステップに伴走することで副業人材マッチングまでの一貫したフローを体感する。

第1回

目的・狙い:

- 本研究会の趣旨および全体の流れを説明すること
- 経営者に対するヒアリングの進め方やポイントについて理解を深める
- 経営者に対するヒアリングを実践を通じて、経営課題の抽出プロセスを体感する

実施内容:

- 趣旨説明
- 企業の紹介
- ヒアリングの進め方説明・質疑応答
- 経営者へのヒアリング実践
- 感想の共有、今後の進め方説明、質疑応答

- 県北地域の企業であるB社とC社をケースに参画機関と共に経営者へのヒアリング、経営課題の深堀を実施する。
- 冒頭に今回の人材活用事例となる、2者の経営者から自社の説明と自身が感じている経営課題の共有を行った。
- B社からは、自社のSNSの運用担当者のスキル向上やTwitterをはじめとしたSNSからの集客に繋ぐための戦略設計等が可能な人材のニーズがあり、C社からは、自社ECサイトのバックオフィスの自動化と新商品のパッケージデザインを担当する人材のニーズが上げられた。
- 今後の進め方としては、事務局より配布した募集要項作成フォーマットを参考に、ヒアリングで得た経営課題やその他参画機関が独自に有する情報などを参考に、人材募集のための募集要項の作成を行い、次回研究会ではそれらを経営者に提案すると共に、追加のヒアリングを実施する。

第2回

目的・狙い:

- 前回のヒアリング内容をもとに各支援機関が作成した求人票を経営者に対して提案する
- 自らが作成した求人票に対して、経営者から直接のフィードバックを得る
- 求人票をさらにブラッシュアップするための追加ヒアリングを実施する

内容:

- 経営者に対する求人票の提案
- 経営者からのフィードバック
- 求人票ブラッシュアップのための追加ヒアリング
- 第1回研究会終了後から参画機関が求人票を作成の上、協議会事務局に提出し、事務局からのフィードバックを基にさらに改善したものを経営者に提案した。
- 第2回研究会で提案された求人案に対し経営者が関心を持った求人票をベースに、協議会事務局が福島県 人材マッチングサイトに掲載する求人票を編集した。

2プロジェクトを掲載し、各社1名ずつ人材を採用することが2021年2月中旬に決定した。

第3回

目的・狙い:

- 前回のヒアリング内容をもとに各支援機関が作成した求人票を経営者に対して提案する
- 自らが作成した求人票に対して、経営者から直接のフィードバックを得る
- 求人票をさらにブラッシュアップするための追加ヒアリングを実施する

内容:

- 人材マッチングの完了報告
- マッチングまでのフローの振り返り(経営課題ヒアリングにおけるポイント)
- 人材募集を行った経営者による講和
- 本会では、まず事例企業2社の応募数やマッチング完了の報告を行った
- その後、参画機関向けのマッチングまでのフローの振り返りと、今後参画機関が担うであろう経営課題ヒアリング部分におけるポイントと注意点などの復習を前半にて実施し、後半は今まで副業人材の採用を実施した経験の無かった2社の経営者に、人材選考を経ての感想を伺うと同時に、実際にC社のプロジェクトにマッチングした人材の応募動機や今後の活動への抱負を話してもらった
- これから本格的に2社で活動を開始していくにあたって、本業の経験で実績とスキルを有する副業人材には経営者も大きな期待を有しており、今後の事業改善への前向きな意欲を有していた
- 本報告会には参画機関が数社出席できていないため、後日動画での共有を実施した

【相双エリア】

■参画機関:9機関

■テーマ:

エリア内参画機関による支援状況と課題の相互理解

■目的:

本研究会では、相双エリアの支援機関で連携した域内人材の流動化企画を検討する。参画機関の支援状況や課題等を共有し、相互に理解を深めると共に、外部人材活用の実践を目指す。

■日程:

第1回:2020年12月8日(火)13:30～16:00

第2回:2021年3月3日(水)10:00～11:30

■概要:

第1回

目的・狙い:

- エリアの支援機関で連携した域内人材の流動化企画の検討
- 参画機関の支援状況や課題等の共有および、相互理解の深化

内容:

- 挨拶、趣旨説明
- 参加機関からの事例共有
- 全体での意見交換
- 事務局から趣旨と流れを説明した後、参画機関から「外部人材と連携した取引先支援事例」として外部人材活用支援の事例を、動画も交えて共有いただいた。
- 参画機関ごとに、人材確保支援に関する話題を中心に、現状の取り組み状況と課題感を発表いただき、適宜、質疑応答と意見交換を行った。
- 非常に活発に意見が交わされ、参画機関同士の相互理解を深める機会となった。
- 今後の取り組み案
 1. エリア内支援機関の取り組み、メニューの見える化
 2. 副業事例の説明会・勉強会の実施
 3. 副業プラットフォームの理解
- その他、全体で出た意見
 - リアル企業を題材にしたトライアルの実施
 - 事業者の声を聞ける機会

第2回

目的・狙い:

- 人材に関する相談を受け、自組織での対応が困難な場合に、エリア内、または、県内の適切な支援機関に接続できる状態を目指し、各機関の取り組みやメニューの見える化を行う
- 企業が求める人材タイプごとにメニューの整理を行い、共有する

内容:

- 挨拶
- エリア内支援機関の支援メニューの紹介
- まとめ

【県中・南エリア】

■参画機関:6機関

■テーマ:

- ・人材コーディネートのプロセスを体感する
- ・人材確保支援のプラットフォーム化に向けた議論

■目的:

外部人材の活用を検討している中小企業へのヒアリングの実践を通じ、人材確保支援のプロセスの理解を深めること。また、県中南エリア内の参画機関が相互に理解を深め、協力して中小企業への人材確保支援を進めていくためのプラットフォーム作りについて検討を行うこと。

■日程:

第1回:2020年12月7日(月)13:00～15:00

第2回:2021年1月15日(金)13:00～16:00

■概要:

第1回

目的・狙い:

- 外部人材の活用を検討している経営者へのヒアリングの実践を通じ、経営者が抱えている課題や新たに取り組みたいことを引き出す手法を体得すること
- 県中南エリア内の参画機関が相互理解を深め、人材確保支援領域における連携方法を検討する。

内容:

- 参加者自己紹介
 - 意見交換
 - 経営者への公開ヒアリング
 - 気づき、感想のシェア
- ・ 郡山エリアにて介護関連事業を展開するD社の経営者をゲストにお迎えし、公開ヒアリングを実施した。
 - ・ 副業人材の採用支援・マッチング実績を有するNPO法人コースターの坂上代表と事務局が聞き役となり、経営者に対して事業内容や今後の展望、経営課題などを質問。その後、参加支援機関からの質疑応答を行った。
 - ・ 会話を聞きながら、D社の現状や強み、経営課題、求める人物像などをワークシートに記入。全体共有を行いながら、経営課題や必要な人材像についてのディスカッションを行った。

第2回

目的・狙い:

- 外部人材の活用を検討している経営者へのヒアリングの実践を通じ、経営者が抱えている課題や新たに取り組みたいことを引き出す手法を体得すること

- 県中南エリア内の参画機関が相互理解を深め、人材確保支援領域における連携方法を検討する。

内容:

- 参加者自己紹介
- 意見交換 / 他地域における事例紹介
- 経営者への公開ヒアリング
- 気づき、感想のシェア

他地域における事例紹介

- 事務局より、他地域における人材コーディネート事例を紹介。
- 大手が入っていない領域の人材コーディネートをどのように地域で担っていくのか、どのような手法があるのかをディスカッションした。
- 事例紹介地域

経営者に対する公開ヒアリング

- E社の経営者を招き、事業内容や今後の展開についてヒアリングを行った。
- 経営者の生の声を聞き、「やはり事業のキーは人材だと実感した。今行っているマッチングを早く進めていきたいと感じた。」「抱えている課題に大変共感した。何か一緒にできることを探したい。」という感想が出た。

● 第2回研究会

実施報告では、主に前回の研究会以降に実施した研修プログラム(アドバイスコース)及び、各エリア・テーマ別研究会の概要について、事務局から共有を行った。意見交換では、3グループに分かれ、以下、二つのテーマについて、ディスカッションを行った。ゲストコメンテーターのお二方から、他地域での事例等を交えコメントいただいた。

■当日参加者

参加機関	参画機関:11機関 オブザーブ機関:6機関
参加者数	21名 ※当初、2021年2月16日に開催を予定していたが、2月13日に発生した福島県沖地震の影響を鑑み、直前に開催日程を変更したため、参加者数が少なくなった
スタッフ	7名

■開催概要

【日時】2021年2月22日(月)10時00分-12時00分

【場所】オンラインにて実施

■当日のタイムスケジュール

13:00-13:15 実施報告(研修プログラム、エリア／テーマ研究会)

13:15-13:35 意見交換①

13:35-13:50 全体共有

13:50-14:10 意見交換②
14:10-14:25 全体共有
14:25-14:40 総評
14:40-15:00 事務連絡

■ゲストコメンター

- 田中 文隆 氏
みずほ情報総研株式会社
社会政策コンサルティング部 雇用政策チーム 雇用政策第1課 課長
- 福田 志織 氏
みずほ情報総研株式会社
社会政策コンサルティング部 雇用政策チーム チーフコンサルタント

【意見交換のテーマ】

- ①本協議会(研修プログラム・研究会)を通じて、地域の事業者に対して外部人材を提案・導入していくための成功のポイントは何だと思ったか
- ②この動きを自組織・自地域で広げていくために何が(どんな取り組み、制度、仕組み、ツール等)必要だと思ったか

【意見交換であがった主な意見】

- ①本協議会(研修プログラム・研究会)を通じて、地域の事業者に対して外部人材を提案・導入していくための成功のポイントは何だと思ったか

- 会社を知ることそのものが人材支援に繋がる。活用事例の話も聞いても、企業の意向や夢を聞いた上で、どんなサポートができるかがカギ。外部人材だけでなく、内部人材の育成や、常駐かなど含め、会社を良く知ることが、人材要件の切り出しに繋がると感じた(金融機関)
- やはりまず会社を知ること。なかなか社長の本音を聞くのは難しいが、ニーズをしっかりと捉えることが重要だと感じた(金融機関)
 - 行員と経営者の関係性に加えて、こちらから自己開示しないと話がしにくい
- 事業内容と経営課題の理解(日ごろのコミュニケーションが大事)。課題解決に必要なリソースの理解。どのような形式で人材を活用するのか。人材紹介後の伴走体制(金融機関)
- 外部人材の意見を柔軟に受け入れ実施してみるなど、経営者の姿勢やスタンスが大事だと感じた(経営支援機関)
- 事業者の真の悩みやポイントを聞き出すためにはディスカッションを通じた信頼関係の構築が必要(金融機関)
- 金融機関に人材の相談ができるということを周知する必要性。本業の融資からもうけに繋がること、支援からの儲けの仕組み作りが課題と感じた(金融機関)
- 事業性評価(その企業が何をやっているのか、強み弱みは何か、商流、組織、など)の要素一つ一つを整理する重要性。社長の想いややりたいことを対話から見つけたり、話の中で経営者が気づくこともあった。接する人の力量を上げる必要がある(金融機関)

- ②この動きを自組織・自地域で広げていくために何が(どんな取り組み、制度、仕組み、ツール等)必要だと思ったか

- まずは組織の中で成功事例を1件作ること。営業店で勉強会を開催したい(金融機関)

- 人材確保支援のステップのどこまでを守備範囲にするか？事業戦略によってどこまでやるかを検討する。その上で、まずは俗人化。出来る人を作り先生になってもらう。その後、標準化したフォーマットを作って、質を均一化していく
- 担当者、店によってばらつきはある。提携機関は10を超えているが、支援先企業の意向を適切に捉え、適切な所に繋ぐことが出来るかのスキルを上げる必要がある。良い事例が出た際の社内共有や新しい提携先が出来た際の社内共有を行いたい(金融機関)
 - 事業者が外部人材を取り入れる意思決定をする際に、金融機関からの紹介というのは大きい。それは地域に根差し、信頼関係を持っているからこそであり、外部人材を取り入れるに向けてのハードルを低くする(経営支援機関)
 - 顧客が必要とするタイミングで、情報提示ができたりや相談にのれる体制を整えることが大事。そのためのチラシを作成し、企業担当者がそれを持参することで拡散していきたい。今回の活動を通じて、企業の課題に対して「副業人材活用」という新しい選択肢の提示ができるようになった(金融機関)
 - 地域のキーパーソンとなる企業者で受入実績を創り、そこから口コミのような形で広めていく(信頼できる企業の導入は影響力がある(オブザーブ機関))
 - 優先順位をあげるためには、いかに収益に繋げていくか。どれだけ収益に貢献できるか、だから力をいれてやっていくという説得力が必要。課題解決によってメインバンク化に繋げていきたい。お客様の課題を解決することによって我々の融資に繋がりたいが、なかなかそこに繋がりにくい(金融機関)
 - 外部人材活用に関しては、創業期や成長期では大きな役割を果たすと思う。そこに推していくことで補助金の活用や金融機関の補助金活用などに繋がっていくことも期待している(金融機関)
 - 人材紹介業を地域内で完結させようとするのは難しいと思っている。企業のニーズを理解しているのは金融機関が人材を紹介していく役割を担っていくことも重要(経営支援機関)

2. 中核人材確保支援の担い手の育成

2. 1. 概要

2. 1. 1. 趣旨・目的

中核人材確保支援の担い手の育成については、座学研修とOJT研修を通じて行う。全5回の座学研修では中核人材確保のSTEP1からSTEP5のノウハウを体系的に学ぶ。OJT研修では、座学研修で学んだノウハウを用いながら、実際の企業を相手に中核人材確保支援の5つのステップを実践する。

2. 1. 2. 実施概要

実施概要は以下の通り。

研修プログラム

	研修プログラム基礎編①	研修プログラム基礎編②	研修プログラム応用編①	研修プログラム応用編②	研修プログラム応用編③

日時	2020年10月19日(月) 13:00～15:00	2020年10月30日(金) 13:00～15:00	2020年11月16日(月) 13:00～15:00	2020年11月27日(金) 13:00～15:00	2021年1月29日(金) 13:00～15:00
会場	オンラインにて実施	オンラインにて実施	帝北ビル7F会議室 (オンライン併用)	オンラインにて実施	オンラインにて実施
参加者数	32名	27名	7名	6名	4名

テーマ別研究会

	副業兼業事例共有研究会	金融機関事例共有研究会	対話力向上研修
日時	2021年2月5日(金) 13:00～14:30	2021年2月25日(木) 13:00～14:30	2021年3月1日(月) 9:30～10:30
会場	オンラインにて実施	オンラインにて実施	ホテルグラーブ新地 (オンライン併用)
参加者数	13名	11名	13名

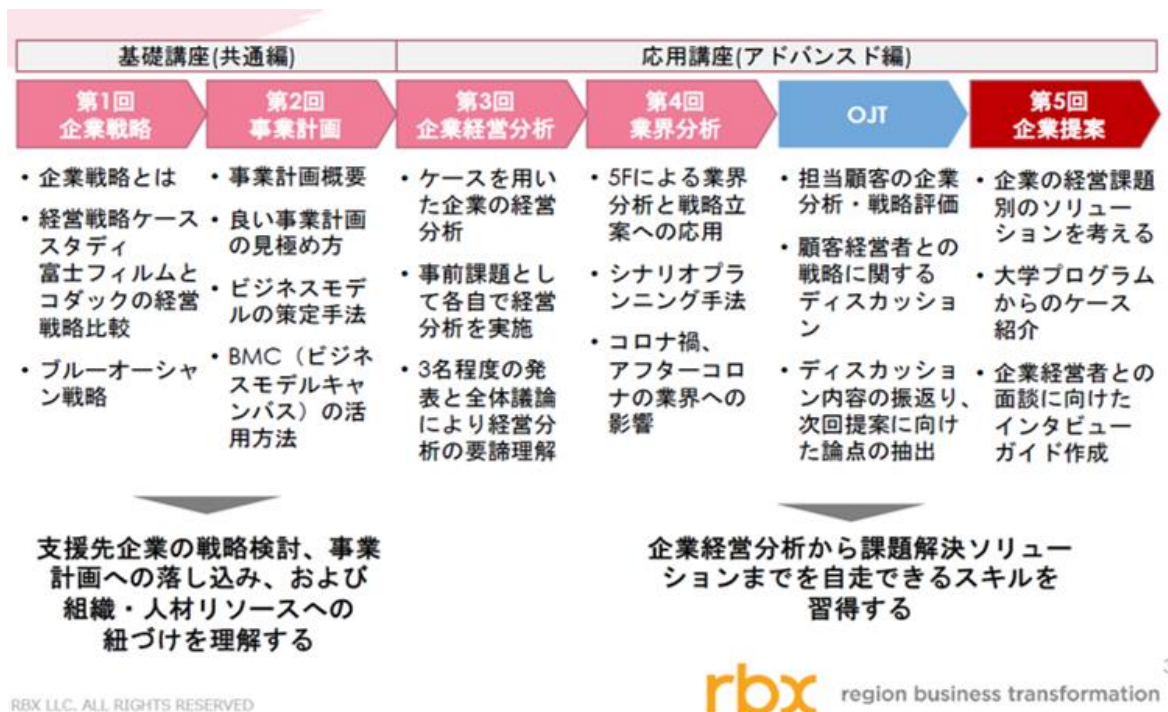
■研修プログラムの設計思想

様々な地域経営支援機関は、地域企業の生産性向上に向けた有為な人材獲得に向け、本来、経営者と同等または対等に事業経営に関する議論をすることによって、必要な人材要件の設定とその人材獲得手法を決定するべきである。

地域経営支援機関が持続的にその機能を提供するために、自機関にとってどのような意義があるかを実感する必要がある。今回の研修プログラムは、上記2つの問題意識のもとに、以下3つの視点で研修プログラムを設計した。

1. 経営戦略に関するフレームワークを知る、問う、語る
2. 経営議論を経営者とする為に必要な能力や知識を理解する
3. 「経営課題に寄り添った人材確保支援」に取り込むことが自身や自組織にどうプラスに働くかを考える

その上で、全5回の座学研修およびOJTを、基礎講座と応用編に分けて実施をした。基礎講座については、人材確保支援を推進するにあたっての土台となる経営戦略について理解を深める内容であり、全ての参画機関に対して、原則参加を求めた。応用編については、各研修の事前課題や取引先企業へのOJT実施など参加者への負荷が高いため、任意参加とした。人材確保支援のノウハウ習得に対してより強い意欲をもつ参加者を募りたいと考えた。



2. 2. 実施事項について

●研修プログラム(基礎編)

■参加者

	第1回	第2回
参加機関	20機関	21機関
参加者数	32名	27名
スタッフ	6名	6名

■日程

第1回:2020年10月19日(月) 13:00~15:00

第2回:2020年10月30日(金) 13:00~15:00

■内容

第1回

狙い(身につけさせたいスキル・ノウハウ):

- 本研修プログラムの全体像、目的などを理解させること
- 中核人材確保支援を行うにあたり、なぜ経営戦略の理解が重要であるかの腹落ちをさせること
- 経営戦略の位置付けと策定ステップ

研修の要点:

- 戦略とはメリハリである

- 戦略には3つの基本類型、「差別化戦略」「コストリーダーシップ戦略」「集中戦略」がある
- アクションマトリックスで「足して」「引く」ことで、ブルーオーシャンが見えてくる
- 経営者は、5つの視点、「経営への危機感を常に持つ」「長期的環境変化を見極める」「自ら考え、動く」「従来の殻をぶち破る」「改革執行の運動論をリードする」ことが肝要

第2回

狙い(身につけさせたいスキル・ノウハウ):

- 中核人材確保支援の土台になる企業の事業計画およびビジネスモデルの理解度を高めること
- 事業計画の良し悪しを判断するためのスキルや観点の習得
- ビジネスモデルキャンバスを活用した組織開発の考え方

研修の要点:

- 事業計画書は、「事業の作りだすもの」と「事業の作り方」によって構成する
- 良い事業計画書は、戦略の執行と実現する数字に根拠がある
- ビジネスモデルは、企業個別のものである
- ビジネスモデルキャンバスの左側から効果的に右側を生み出すのかを考えれば、求められる組織開発が可能となり、人材要件を設定できる

■参加者の声

- 経営戦略の重要性を再認識しました
- 戦略を策定するだけでなく、実行して変化に対応していく重要性を改めて感じた
- 経営戦略の重要性について、事例を踏まえて説明いただいたことによりよく理解できた
- 企業にとって戦略がいかに重要かを再確認できた
- 事例を交えながらの説明でわかりやすかった

- 研修プログラム(応用編)

■参加者

	第1回	第2回	第3回
参加機関	7機関	5機関	4機関
参加者数	7名	6名	4名
スタッフ	6名	6名	6名

■日程

第1回: 2020年11月16日(月) 13:00~15:00

第2回: 2020年11月27日(金) 13:00~15:00

第3回: 2021年1月29日(金) 13:00~15:00

■内容

第1回:

狙い(身につけさせたいスキル・ノウハウ):

- 架空の企業を題材にした経営分析の実践
- 経営分析(財務、組織、3C、4P)などによって課題を抽出するスキルの取得
- イシューツリーを活用した課題の要因分析ノウハウ

● アクションプランの策定とチェックポイントの設定方法

研修の要点:

- 経営分析から経営課題を抽出し、戦略仮説を策定することで、顧客企業経営者との対話を進めるべきである
- 経営分析は、トップラインとボトムラインの両面から検討を行い、売上や利益率の減少について、企業の内部と外部から課題要因を抽出する
- 内部分析は、ビジョン、戦略、オペレーションのどこに課題があるかを見極め、顧客ニーズと提供価値整合 (Product Market Fit) やバリューチェーン分析による固定費、変動費の深掘りが重要である
- 外部分析は、取引顧客の業界動向や競争環境変化を分析することで、当社戦略の見直しを検討する

第2回:

狙い(身につけさせたいスキル・ノウハウ):

- 5Forcesを活用した対象企業の業界構造分析スキル
- 対象企業が取るべき戦略の仮説を構築するスキル
- シナリオプランニングのノウハウの習得

研修の要点:

- 5Forcesは、業界の魅力度を図る経営ツールであり、業界と時期を決めて作成する
- 5つのどの力を弱めるかを考え戦略に組み込むべきであるがすべての力が強く、どの力も弱めるのが困難な場合、自社の業界を再定義することで、戦略転換を図る
- VUCAの時代には、過去の延長線として作成する経営戦略は機能しない。環境変化の因子を考え、それらを組み合わせた複数の未来シナリオを描く必要がある
- 未来シナリオからのバックキャストिंगによって、戦略を策定し、環境の変化によって柔軟に対応する必要がある

第3回:

狙い(身につけさせたいスキル・ノウハウ):

- 地域の中小企業においてよく見られる経営課題の事例紹介
- 経営者と経営課題についての対話を行うためのインタビューノウハウ

研修の要点:

- 5回の研修とOJTによって、企業の経営分析と課題解決の仮説を作成することで、経営者との議論の土台を作ることが重要である
- 企業経営者を動かすには、自分自身が理解・納得できるまで、とことん議論を深める姿勢が求められる
- そのためには、本研修で提示した手法・フレームワークを是非使ってみて欲しい

■参加者の声

- 5forcesによる業界の魅力度分析とシナリオプランニングについて、具体的な実践事例を通してよく理解できた
- 今まで考えたところがきちんと整理され、新しいアプローチの方法を知ることができた
- 5 Forces分析、PEST分析を踏まえたシナリオプランニングについて、具体的な事例に基づき学ぶことができたため、大変有意義な講義だった
- 今まで触れたことが無い分析手法に触れることが出来た
- シナリオプランニングを踏まえた適応型戦略、形成型戦略の立案の必要性。コンサルタントの役割は「中小企業に問いを立てる」ことである

- 有効なシナリオプランニングを実施するためには、前段階の5 Forces分析、PEST分析、仮説等の深掘が重要であると気づきました。

テーマ別研究会

	副業兼業事例共有研究会	金融機関事例共有研究会	対話力向上研修
参加機関	9機関	8機関	6機関
参加者数	13名	11名	10名
スタッフ	6名	7名	4名

【副業兼業事例共有研究会】

■目的:

- ふくしま外部人材活用協議会に参加する金融機関および経営支援機関に対して、副業人材を活用し成果をあげた企業の事例を紹介することで、副業人材の導入に関する理解を深めること。
- 副業人材活用の有効性を伝え、参画団体における地元事業者への提案意欲を高めること。

■日程: 2021年2月5日(金) 13:00-14:30

■ゲスト:

岩橋 邦晃 氏(山二造酢株式会社 代表取締役社長)

■概要:

- 岩橋氏へのインタビュー
- 質疑応答
- 岩橋氏からのメッセージ

■参加者の声

- 今回事例をお話いただいた岩橋社長のよう、既存の仕事で忙しくしている社員さんには頼みにくい未来投資的な業務をチャレンジするためには、兼業・副業人材の活用は非常に有効な手段だと改めて感じました。
- 同じような状況の経営者は周りにもたくさんいるので、コーディネート役を担ってみたいと思いました。
- 社内にはない副業人材の方のスキルを比較的安価で有効活用できると考えます。また、比較的短期的なアドバイス・支援にはとても有効と考えます。
- コロナ禍で経営に打撃を受けている事業者にとって兼業副業は負担が少ない
- コロナ禍での本業支援に外部人材の活用が有効と感じたため
- 人材コーディネーターの存在が大事だと深く認識しました。
- 支援全般について共通の課題ですが、副業兼業人材を募集する事業者側が、副業兼業人材に「業務を丸投げ」させないよう確認する必要があると思います。丸投げによって一時は問題を解決しても、そもそも経営者自身に事業改善の気構えが無い場合は支援の効果が続か

ないため、担当者が伴走し、定期的に事業者のモチベーションを把握する必要があると思います

【金融機関事例共有研究会】

■目的:

地域の事業者に対する中核人材確保支援を行っていくにあたり、そうした人材を積極的に活用し、新規事業や販路拡大など事業変革を志すような経営者をいかに開拓していくか、他地域における先行事例を知り、今後の自地域や自組織における中核人材確保支援のあり方について考える。

■日程: 2021年2月25日(金) 13:00～14:30

■ゲスト:

田中 文隆 氏(みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部 課長)

村上 孝明 氏(静岡商工会議所 地域人事部 部長)

■内容

- 参加者自己紹介
- ご講演(対談形式)
- 質疑応答
- まとめ

■参加者の声

- 静岡商工会議所村上様から本音ベースの話を拝聴でき参考になりました。丁寧な対話とチームレスの支援の難しさを実感しているところです
- 非常に参考になりました
- 未来志向の若手経営者が想いを語る場が必要だと思いました。まずはそんな場をつくることで、次世代経営者のコミュニティが生まれ、育っていき、外部人材活用によって企業のさらなる飛躍につながる成果を生み出せれば最高ですね。最初の一步の場づくりなら、すぐにできそうだと感じました。あとは、地域の支援機関(金融機関)のまとめ役をだれが担うか、が重要だと感じました

【対話力向上研修】

■目的:

金融機関の外部人材採用支援に取り組む先進事例である株式会社YMキャリアの沼氏を講師に招き、金融機関が通常実施する営業フローの中で経営者とのようなコミュニケーションをとり、経営課題解決のための外部人材採用ニーズを引き出すためのレクチャーを実施した。また、セミナー後に希望金融機関向けに、より細かく各社の営業フローにマッチしたコミュニケーション手段を提案するために個別の勉強会を開催した。

■日程: 2021年3月1日(月) 9:30～11:00

■概要:

●実施場所: ホテルグランド新地

住所: 福島県相馬郡新地町駅前1丁目2番地

※オンライン並行開催@ZOOM

●講師

- ・株式会社YMキャリア スキルシェアリング事業部 担当部長 沼 智晶 氏
- ・株式会社クノウ 代表取締役 久能 雄三 氏

●タイムスケジュール:

- 9:30～9:40 ふくしまの未来共創促進事業概要・実績共有
株式会社クノウ 久能 氏
- 9:40～10:50 副業人材紹介の「提案」のイロハ
株式会社YMキャリア 沼 氏
- 10:50～11:00 振り返り・まとめ

●セミナーの全体像

冒頭に、株式会社クノウの久能氏より、今年度の福島県事業におけるマッチング実績や事例の共有を行い、どういったケースの企業でどのような副業人材が参画しているのかについて理解を深めた。

その後、株式会社YMキャリアの沼氏より、経営者との面談時における金融機関の対話力向上のためのセミナーを実施した。セミナーの中では、副業が経営課題解決の効果的な打ち手であると経営者に理解してもらうためのマインドセット部分に関して、金融機関から経営者へ副業人材のメリットを伝えられるようにするために、金融機関担当者自身の副業への解像度を向上させるための基本的な副業の仕組みに関する講義を実施した他、副業人材の採用を推進しやすい企業の事業規模や経営者の年齢層の紹介、ウィズコロナ下における企業の課題解決ニーズなど経営者との対話に至るまでの予備知識のレクチャーを実施した。

対話のノウハウに関しては、具体想定される対話の手順を見せながら、課題の抽出、深堀、優先順位の検討などについて細かく説明を行うほか、対人コミュニケーションにおけるヒアリングの姿勢や課題を引き出すトーク例などの紹介も実施した。

セミナー後の個別勉強会では、外部人材採用支援に先進的に取り組む沼氏に対し、対話力のためにテーマを限定せず、具体金融機関が相談を受けている企業のヒアリングにおけるアドバイスや、組織内のどの部門で人材採用支援機能を担うかなどといった幅広い内容の相談への対応を実施した。

【OJT】

■実施支援先

研修プログラム(応用編)にて実施した機関	2機関
エリア別研究会にて実施した機関	会津エリア:4機関 県北エリア:5機関 県中南エリア:4機関

■OJTの内容

- ・ 研修プログラム
 - OJTを希望する経営支援機関を対象に実施

- 実施にあたっては、OJTの実施先を選定できることを条件とした
 - OJTは「事前準備」「企業訪問」「振り返り」のプロセスで実施した
 - 「事前準備」においては、研修プログラムで扱ったフレームワーク等を用いて、対象企業の経営分析を実施したうえで、訪問時に対象企業の経営者とのような対話ができるとよいか講師を交えてのディスカッションを行った
 - 「企業訪問」については、講師・事務局は同席せず、経営支援機関にて実施した
 - 企業訪問実施後、講師を交えて振り返りを実施した。訪問時にどのような対話が行えたか、今後どのように提案を進めていくかなどについて検討を行った
- エリア別研究会
 - OJT実施先の選定が難しい経営支援機関を対象に実施
 - 実施内容については各エリア研究会実施事項として前述の通り

■参加者の声

研修プログラム	● 経営分析の手法について、自社を見ることにおいても学びがあった。フレームワークについては今後活用できるとしており、標準化して他のスタッフにも展開していきたい ● 経営課題の見立てをして解決方法を考えてということはわかったが、具体的にどういう解決方法があるかをもう少し知りたかった。また、経営者の心の開け方や提案の仕方などを知りたかった
エリア別研究会	● 実際に求人票の作成をやってみたのが良かった。求人票作成にも金融機関の目線が、出てしまうことを感じたが、見るのは外部人材。経営者の想いの伝え方など勉強になった。求人票に落とし込むためにもいかにヒアリングが出来るかが求められる。経営者の生の声を聞けるような関係づくりが出来ていないと難しい。

Ⅲ. 総括

1. 実施結果の総括

■事業の目標値

地域ネットワークへの参画機関目標(数・属性)	ネットワークに参画する経営支援機関数: 30 団体
参画機関候補・キーパーソンのターゲット設定をしているか	金融機関: 15機関 民間団体: 15団体
担い手育成人数目標(数・属性)	金融機関: 15人 民間団体: 15人

■結果

1. 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の検討	【KPI目標】	地域ネットワークへの参画機関目標	30
	成果	地域ネットワークへの参画機関数	35
2. 中核人材確保支援の担い手の育成	【KPI目標】	担い手育成人数目標	30
	成果	担い手育成プログラムへの参加者数	42
		上記のうち、OJTを実施した参加者数	16
		定義に照らし、育成達成度を満たした担い手の数	11

■育成到達度の評価

「人材確保支援の担い手育成評価軸」を作成。アンケートによる自己評価と個別にインタビューを行い育成到達度を評価した。

人材確保支援スキルチェックシート

	0	1	2	3
STEP1 戦略の優先順位づけ	1に達していない	・経営者の話を聞くことができる ・経営者が困っていることを理解しようとする姿勢がある	・支援を行うために経営課題を理解することが重要だと認識している ・対象企業の事業分析や外部環境分析を実施できる	・経営者との対話を通じて真の経営課題を引き出すことができる ・解決すべき課題の優先順位づけができる
STEP2 戦術・業務の見直し	1に達していない	・対象企業の経営資源を理解しようとする姿勢がある ・対象企業の業務フローや理解しようとする姿勢がある	・人手が不足している業務を見つめ直し、業務の細分化、切り出しを行うことができる	・社内の要素を分析し、課題解決策を提示できる ・人材確保に限らず、外部化や技術の活用(機械化)を検討することができる
STEP3 求人像・条件及び人材活用方針の明確化	1に達していない	・経営者が求める人材像、条件を聞き出すことができる ・求める人材が中核人材なのか、労働人材なのか切り分けができる。	・求める求人像によって適切な募集方法や媒体を選定、提案できる ・正社員という固定概念にとらわれずに、人材活用方針を明確化できる	・STEP1,2を受け、企業に必要な人材を自ら提案できる ・業務内容や求人要件等を明確にし、固定観念を払拭し、求人像の幅を広げることができる ・外部調達だけでなく、内部調達(登用・育成)という方法を検討できる
STEP4 求人・採用	1に達していない	フォーマットを使用しヒアリングを行い、求人票の項目を埋めることができる または 民間人材サービスや連携機関にトスアップできる	・企業の魅力を引き出し、求人票の項目に反映することができる	・参画する人材の具体的なイメージをもち、人材の目線に立った魅力発信ができる(勤務条件だけでなく、やりがい、ビジョンミッション、ライフスタイル、企業の課題など)
STEP5 採用後及び育成後フォローアップ	1に達していない	採用した人材や社内人材の活躍や定着に向けたフォローアップ(能力開発や職場環境の見直し等)の重要性を理解している	採用した人材や社内人材の活躍や定着に向けたフォローアップを行うことができる	採用した人材の相談にのれて、変化を察知できて、未然に問題を解決できる

	STEP1 : 戦略の優先順位づけ	STEP2 : 戦術・業務の見直し	STEP3 : 求人像・条件及び人材活用方針の明確化	STEP4 : 求人・採用	STEP5 : 採用後及び育成後フォローアップ
実施前	1.53	1.47	1.13	1.00	0.93
実施後	2.27	2.00	1.73	1.33	1.20
変化	0.73	0.53	0.60	0.33	0.27

担い手育成における仮説・取り組み・結果

中核人材確保支援を行うためには、経営者と本質的な経営課題について対話することが必要であるという仮説の元、経営課題に関する対話の土台となる上流工程(STEP1、2)を重視した研修プログラムを実施した結果、STEP1における自己評価の向上が顕著であった。一方で、STEP3以降の人材確保支援については具体性を高められなかった。

OJT研修については、経営者と対話を行うためには一定の関係性が必要と考え、実施先を自ら選定できることを参加要件としたが、実際の取引先をケースに扱うことが難しい機関が多かった。そのため、エリア研究会において、事務局で対象企業を用意したうえで、OJTを実施した。

2. 各事業の振り返り

2. 1. 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の検討

2. 1. 1. 実施結果を踏まえた成果と課題

1. 経営支援機関同士の相互理解に深化について

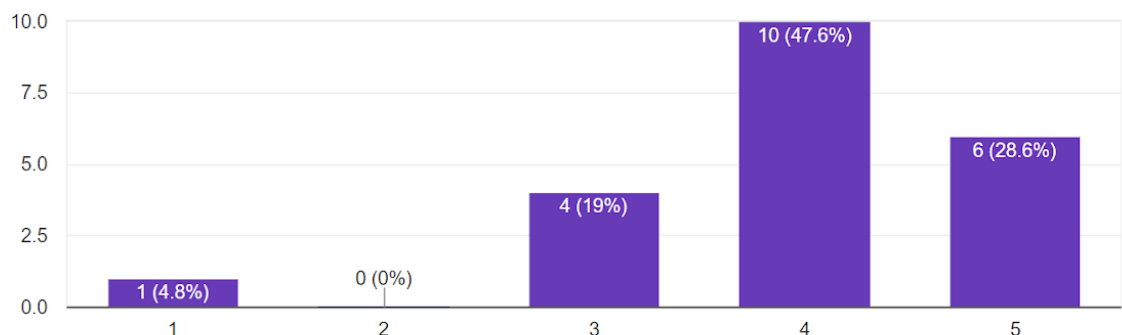
同じ県内、またエリア内の経営支援機関同士であっても「人材確保支援」というテーマで議論を行うことはこれまであまりなかったという声が複数の機関から聞かれた。本事業においては、福島県内の15金融機関をはじめ30を超える経営支援機関が「人材確保支援」というテーマの元に参画し、研究会や各エリアでの研究会において、それぞれの機関における人材確保支援の取り組み状況や課題の共有を行った。それぞれの経営支援機関が行っている具体的な支援内容や、逆に支援しきれていない部分について相互の理解を深めたことで、県やエリア内において、支援先企業を紹介し合うなどの連携に向けた土壌ができた。

2. エリア別研究会を通して行ったネットワーク形成について

ネットワークに参画した各機関の担当者の連絡先をまとめた名簿を作成し、全ての参画機関に対して共有を行った。組織としては以前から繋がっていた機関であっても、担当者レベルでは連絡先を知らないケースもあり、本事業をきっかけに新たな繋がりができた。具体的には、金融機関から県内の人材支援機関に対して取引先を紹介し、同行訪問の末に外部人材の募集に至ったケースがあった。事業終了時に行ったアンケートでは、半数以上の支援機関がネットワーク形成の意義を感じているという結果が出た。また、エリア別研究会に参加した経営支援機関の半数以上が、研究会活動がネットワーク形成に有用であったと回答した。

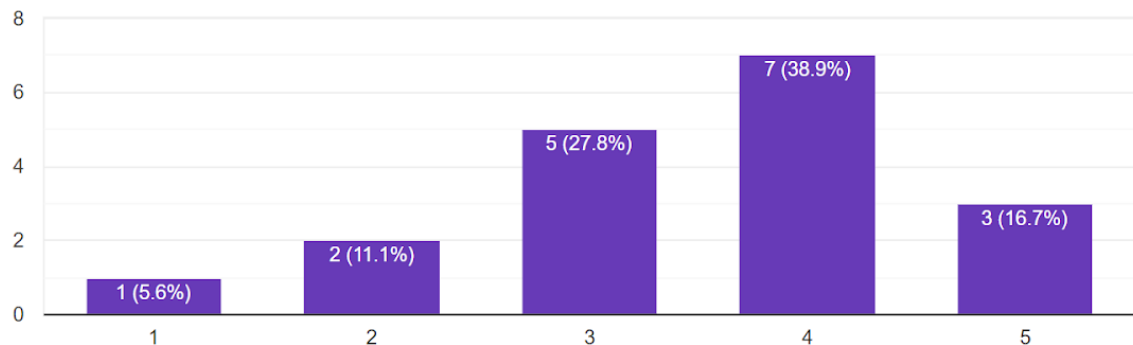
地域内の経営支援機関同士のネットワークを形成することについて、その意義を感じていらっしゃるのでしょうか？

21 件の回答



【※エリア別分科会にご参加された方はお答えください】エリア別分科会は地域内のネットワーク形成に有用でしたか？

18件の回答



■ネットワーク形成に対する参画機関の声

- 互いの存在を認識できたことがよかった。また、事例の共有や支援機関同士の共通課題など共有できたことがよかった(金融機関)
- 他地域での取り組み事例を知ることができ、ネットワーク形成の有効性と課題を認識することができた(経営支援機関)
- エリア別研究会の開催により、エリア内での連携が可能となった点がよかった(金融機関)
- 点でやっていたことが、線としてつながったことが良かった。チームとして目指すべきことが描けて良かった。お互いの長所短所がある中で、これからやっていくとつかかりになった(経営支援機関)
- 今回は手探りの状態で参加していた機関もあり、実際に外部人材確保のためのネットワークが形成できた感覚は得られなかったが、必要性は感じた。事例の中にもあったネットワークの形成などが福島県内でも実現できたらよいと思う(経営支援機関)

3. 各エリアにおける結果、ネットワーク形成の方向性について

いわき	コーディネーター養成のプロセスを通じて、参加した経営支援機関同士の相互理解が深まった
会津	エリア内の金融機関から副業人材活用希望企業を県内で人材紹介業を行う経営支援機関に取り次ぐ流れが見られるようになった(現時点で1件程度)
県北	エリア内の金融機関から副業人材活用希望企業を県内で人材紹介業を行う経営支援機関に取り次ぐ流れが生まれている(現時点で1件程度)
県中南	エリア内の支援機関同士の相互理解の深化、目線合わせの機会となった。連携については継続して模索していく
相双	エリア内の金融機関と経営支援機関の相互理解が深まった。今回共有された課題感を元に、必要に応じて連携等を模索する。また、金融機関から県内で人材紹介業を行う経営支援機関に取り次ぐ流れが生まれている(現時点で2件程度)

エリアによって差が生じた要素としては、以下のことが考えられる

- 限られた実施期間の中で、現状共有や相互理解までで手いっぱいであった
- 参画機関によって、そもそも他の支援機関との連携ニーズが高くなかった
- 参画機関数や種類、役職等にバラつきがあった

4. 経営支援機関同士が競合関係である場合の連携難易度について

研究会活動を通じて支援機関同士の相互理解が深まったものの、支援先に中小企業が重複するなど、相互に競合関係である場合もあり、具体的な連携にはつながりにくかった。エリア研究会において、金融機関同士ではなく、利害関係の異なる機関同士（民間中間支援団体と金融機関など）を接続するなどの工夫を行い、今後の連携に向けた土壌づくりの機会になった。

5. 人材確保支援への取り組み状況や組織ごとの取り組み方針の違いについて

全ての参画機関に対して実施した個別ヒアリングを通じて、人材確保支援への取り組み方や方針が各経営支援機関によって大きく異なることがわかった。人材確保支援にどのように取り組むか、組織決定がされておらず、研究会および研修プログラムに参加した担当者もまだまだ手探りの状況である支援機関も少なくなかった。他の支援機関との連携を目的にせず、まずはそれぞれの支援機関がどのように人材確保支援に取り組むかの方針を定めることが重要であるとする。

2. 1. 2. 展望と提案

2. 1. 2. 1 ネットワーク形成の絵姿（現時点想定）

今後のネットワーク形成の絵姿として、以下の3つのパターンが考えられる。

		役割分担のイメージ	課題	取り組みの方向性
1	県庁および福島県内の自治体を中心とした、民間とのネットワーク	ステップ1～2を民間の経営支援機関が担い、ステップ3～5を行政が担うイメージ。行政が持つWEBサイト等で人材を募集する。	自治体としての事業終了後の継続（自走化に課題）	・中間支援組織、コーディネーターの育成 ・地域企業からの課金などへの挑戦
2	プロフェッショナル人材戦略拠点（以下、プロ拠点）への接続	ステップ1～2をプロ拠点が担う。経営支援機関は、企業の紹介をする。その後のステップは人材紹介会社が担う。	民間の人材確保支援機関と提携している機関においては、プロ拠点へ接続する動機が少ない	提携先を持たない機関とプロ拠点の接続
3	経営支援機関単独（人材会社との連携）	ステップ1～2を経営支援機関が担い、ステップ3～4を外部の人材会社が担う。	単独でビジネスを成立させる必要があるため、零細企業の支援が困難。無借金企業との接点を持ちにくい	ステップ1～2の精度の向上。社内体制や評価の仕組みの構築

「1. 県庁および福島県内の自治体を中心とした、民間とのネットワーク」については、STEP支援の上流工程を各経営支援機関が実施し、STEP3以降のマッチングプロセスを自治体など行政が担うモデル。自治体が独自に人材の母集団形成や募集のための仕組みを有することで、外部の人材支援機関に依存せずに人材確保を行うことができる。事業終了後にも継続する仕組みにするためには、ハブとなる中間支援組織やコーディネーターの育成が必要である。また、支援対象である地域企業に対しても一定のコスト負担を求めることで、持続性を高められると考える。

「2. プロフェッショナル人材戦略拠点への接続」については、STEP支援の上流工程をプロ拠点が実施し登録人材会社に求人情報を展開するモデル。金融機関をはじめ、独自に民間の人材会社と業務提携を行うなど、ビジネスモデルを有している経営支援機関においては、プロ拠点に取引先を紹介する動機が弱まるため、このモデルにおける支援先企業の発掘開拓は、ビジネスモデルを持たず、トスアップを前提とする金融機関、経営支援機関に限定される。

「3. 経営支援機関単独（人材会社との連携）」については、STEP支援の上流工程を各経営支援機関が実施し、STEP3以降のプロセスを外部の人材会社が担うモデル。手数料収入につながるため、支援機関としては動きやすい一方で、人材紹介にかかる費用を事業者が負担するため、零細企業への支援は困難になる。

役割分担について

人材確保支援への取り組み方や方針は、各経営支援機関によって異なることがわかった。また経営支援機関同士が競合関係にあたる場合、実質的な連携は難しい。まず各支援機関の中で、自社が人材確保にどのように取り組みたいのか方針を定め、それに応じて必要な連携を検討するべきではないか。

	STEP1	STEP2	STEP3	STEP4	STEP5
人材紹介業を行っている機関	支援機関が実施	支援機関が実施	自社 or 人材会社が実施	自社 or 人材会社が実施	支援機関が実施 or 県、エリア内の中間支援団体等と連携
民間との業務提携などビジネスモデルを有する機関	支援機関が実施	支援機関が実施	提携先の民間人材会社に接続	人材会社が実施	支援機関が実施 or 県、エリア内の中間支援団体等と連携
ビジネスモデルを持たない機関	支援機関が課題、ニーズを発掘を実施	プロフェッショナル人材戦略拠点に接続	プロフェッショナル人材戦略拠点に接続	人材会社が実施	支援機関が実施 or 県、エリア内の中間支援団体等と連携

2. 2. 中核人材確保支援の担い手の育成

2. 2. 1. 実施結果を踏まえた成果と課題

1. 研修プログラムによる成果について

「中核人材確保支援の担い手」を育成することを目的とするが、中小企業支援においては、「人材」というソリューションありきではなく、「支援先企業の経営課題に寄り添った支援」が重要であると考え、ST

EP支援の上流工程により重点を置いた研修プログラムを設計、実施した。その結果、育成到達度評価として行ったアンケートでは、STEP1における自己評価の高まりが顕著であった。研修受講者へのアンケートでも、「経営戦略の重要性を感じた」という声が目立った。

2. 外部人材活用の事例を紹介する動画の制作について

参画機関に対して行った個別ヒアリングにて、実際に外部人材を活用した事例を知りたいという声が非常に多かった。それを受け、研究会にて中小企業の中核人材確保事例の紹介を行ったところ、参加者の反応が非常に良かった。各支援機関の担当者が、支援先経営者に対する外部人材活用の動機付けをサポートする必要性を感じたため、外部人材活用事例をわかりやすく紹介する動画を作成した。支援機関の担当者が取引先の経営者に見せながら、外部人材活用を提案するシーンや、支援機関内において人材確保支援の機運をためていくための利用を想定し、作成した動画は支援機関に共有した。

また、事例動画を各支援機関が事業者に見せるだけではなく、事例の企業に伴走をした地域コーディネーターのインタビュー等も含まれているので各支援機関の担当者向けに動画を活用した研修会の実施も有効と考える。(担当者の例:本部で人材確保支援を行う担当者・支店で実際に事業者と対峙する行員向け、等)

本事業では事業期間が短すぎるため上記を開催はできなかったが、実際に動画を見て意見交換をする、下記のような経営支援機関向けの動機付けも兼ねた研修実施も他地域では実践し始めているので効果的と考える。

●動画を活用した研修コンテンツ(例)60分

(10分)導入

- ・地域中小企業に外部人材活用するとは？
- ・外部人材活用を効果的に行う地域コーディネーターとは？
- ・事例動画前に考える問いの解説

(15分)映像視聴

(30分)問いについてのワークシートへの記入および全体での意見交換

(05分)全体振り返り

3. 実際の取引先を対象にOJTを実施することの難しさについて

研修プログラムのOJTにおいては、参加を希望する支援機関に対して、OJTの実施先企業を独自に選定することを参加条件として求めていたが、実際の取引先をケースに扱うことが難しい機関が多かった。特に金融機関においては、取引先企業との信頼関係において、OJT実施に伴うリスクを鑑みて、実施が難しい機関が多かった。これを解決するために、事務局にて対象企業を用意しOJTを行うエリア研究会を行った。事務局や民間コーディネーター側で人材ニーズがある(ありそう・話しができそう)な現地の中小企業を用意し、経営者に対して「経営課題に寄り添った支援」に繋がるヒアリング、人材提案などを一緒に行った。

2. 2. 2. 展望と提案

1. 参画機関および参加者の選定について

本取組において、参画機関に対しては各必須プログラムへの参加を求めたが、事業開始後に行った各支援機関への個別ヒアリングにて、それぞれの支援機関における人材確保支援の取り組み状況やイメージが大きく異なっていることがわかった。人材確保支援の担い手を育成するためには、以下のような要件を満たした状態で研修等を実施することが望ましい。

- ・人材確保支援の担い手として育成する人材を、組織として決定済み（研修費用を組織として負担）
- ・本人が手を挙げて学びたいと表明
- ・取引先含めたOJT企業に対して働きかけが可能

2. 実質的な担い手となるコーディネーターの育成について

核となる1つの組織が中間支援機能を担う考え方がではなく福島県全体で、実質的に「担い手」となる複数の地域コーディネーターを対象にした地域コーディネーター養成講座および実践を伴うハンズオン支援を参加者課金で実施。またそのゆるやかな連携体において、有志で連携会議（意見交換会）なども実施。並行して、金融機関を始めとした組織での担い手育成も各組織で費用負担をして実施。

3. 人材確保支援への意欲が高い経営支援機関に対するハンズオン支援について

本取組において、ネットワークにはより多くの経営支援機関が参画することが望ましいと考え、参画すること自体のハードルは下げ、広く参画を呼び掛けた。結果、30を超える経営支援機関がネットワークに参加し、経営支援機関同士の相互理解の深化や目線合わせの機会になった。一方で、人材確保支援への取り組み状況や支援機関ごとの課題、ニーズにバラつきがあったため、横並びでの研修や研究会というアプローチが難しかった。人材確保支援への意欲が高い経営支援機関に対して、担い手の育成および事業化支援をハンズオンで実施するなど、より個別化した対応が有効ではないかと考える。

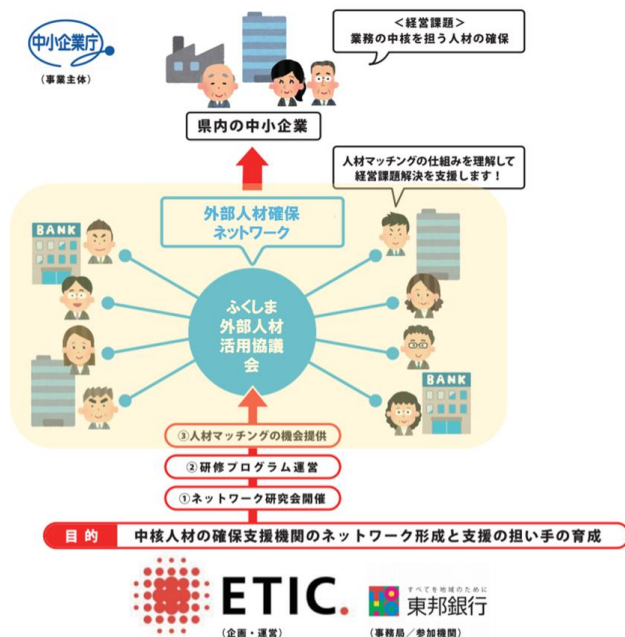
中小企業庁
中核人材確保支援能力向上事業
実施概要資料

2021年3月
特定非営利活動法人エティック

1. 地域ネットワークの形成

理念、地域で目指す姿

福島県内で中小企業支援を行っている多くの経営支援機関と公的な機関との連携・学びの場。地域における人材支援領域における担い手の育成、人材活用に関心のある機関の可視化と各機関との円滑な連携方法の確立を目指す。



関係機関の構成・役割

参画機関	福島県内の15金融機関を含む、30以上の経営支援機関。自組織、もしくは他組織と連携し、中核人材確保支援を担う。
オブザーブ機関	関連する官庁や自治体など、地域における中核人材確保支援の現状把握やさらなる推進に向けた施策の検討。

ネットワークに参画する機関

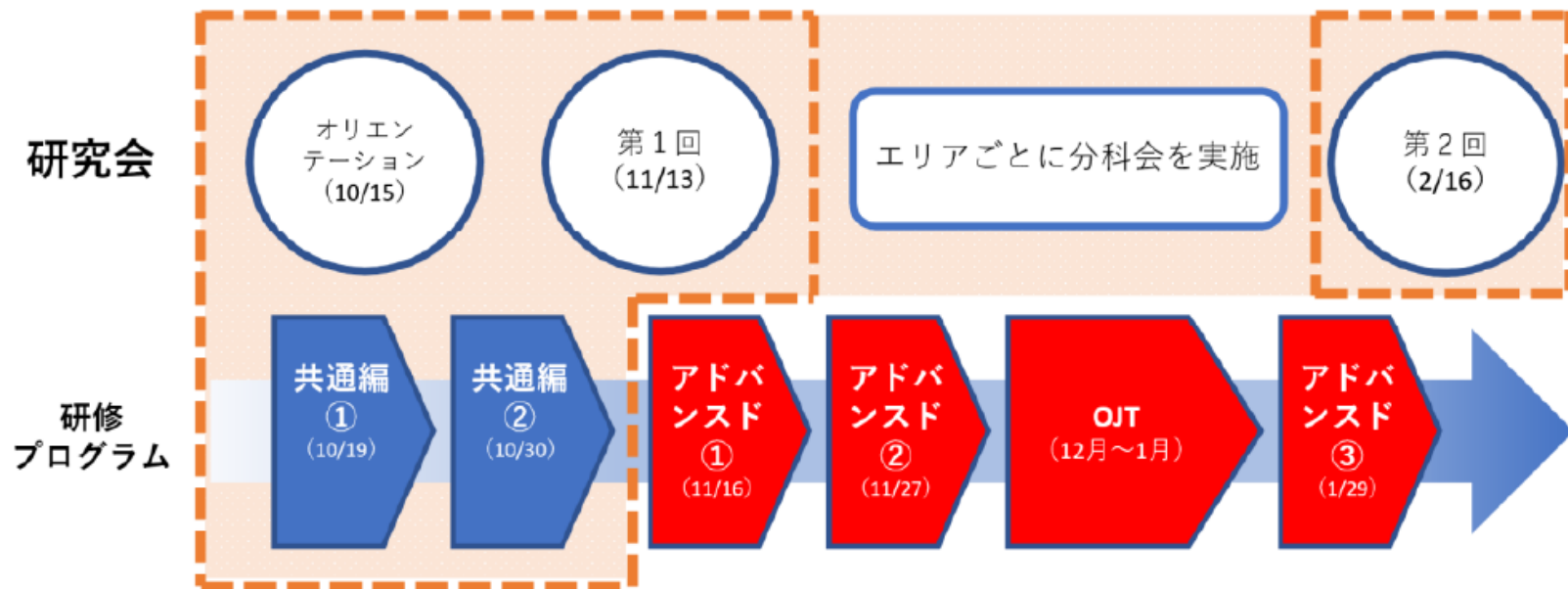
福島県内の金融機関、公的機関やNPOなど、36の経営支援機関が参画。

参画機関機関（順不同）

金融機関	15機関
その他の経営支援機関	11機関

取り組みの全体像

全体研究会においては、STEP支援の全体像と地域内連携に向けた取り組み提案を実施。エリア研究会において、連携に向けた相互理解の深化を図った。



エリア・テーマ別研究会について

参画機関への個別ヒアリングの結果、人材確保支援の取り組み状況や課題感など、状況がかなり異なることがわかった。エリアやテーマ別での研究会を組成し、経営支援機関のニーズに寄り添った支援を目指した。

		テーマ
エリア別研究会	会津	人材コーディネートのプロセスを体感する
	いわき	地域人材コーディネーター養成講座
	県北	人材コーディネートのプロセスを体感する
	県中南	・人材コーディネートのプロセスを体感する ・人材確保支援のプラットフォーム化に向けた議論
	相双	・域内人材の流動化に向けた企画検討 ・参画機関による人材確保支援状況と課題の相互理解
テーマ別研究会		副業兼業人材の活用事例を学ぶ
		金融機関による経営人材確保支援の先進事例を学ぶ
		金融機関職員向け、外部人材活用支援のための対話力向上セミナー

5地域の分割の仕方、考え方

福島県全域から経営支援機関が参画したが、物理的な距離がありすぎることによって、連携に向けた議論が進みにくいのではないかと考えた。特に沿岸部と内陸部では、東日本大震災による影響や復興に関連する補助など、事業者を取り巻く環境も大きく異なるため、エリアごとに分けて研究会を行った。



エリア	参画機関
会津	5機関
県北	7機関
県中・南	5機関
相双	6機関
いわき	4機関

引用元：福島県ホームページ

<https://www.pref.fukushima.lg.jp/site/iju-tokyo/city-town-vill.html> 7

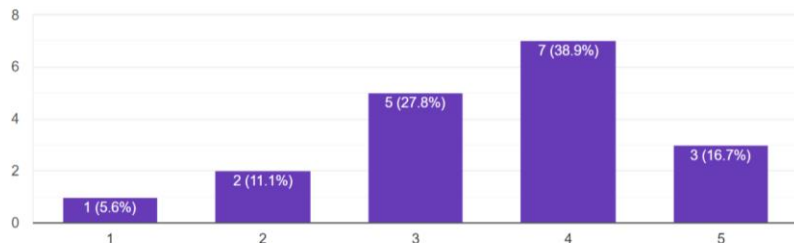
ネットワーク形成における工夫と課題

工夫した点	・ 第一地銀である東邦銀行を通じて経営支援機関への呼びかけを行った ・ 連絡名簿および連絡先を共有し、担当者同士が連絡をとれるようにした ・ 参画機関全機関に対して個別にヒアリングを実施。外部人材活用の支援能力向上および連携に対する個々の課題やニーズを把握して個別に解決策や連携策を提案し研究会等を通じて実施した
課題	・ 金融機関同士は競合関係である場合もあり、連携が難しいケースがあった ・ 人材確保支援への取り組み状況や組織としてどう取り組んで行くかの方針も異なり議論が深まらない ・ 金融機関同士ではなく、利害関係の異なる機関同士（民間中間支援団体と金融機関など）を接続するようにした ・ 事業実施期間が短かった。 ・ 夏前から事業開始、先に個別挨拶・ヒアリングを実施してから研修プログラム、研究会の詳細を詰めて実施

参画機関からの声

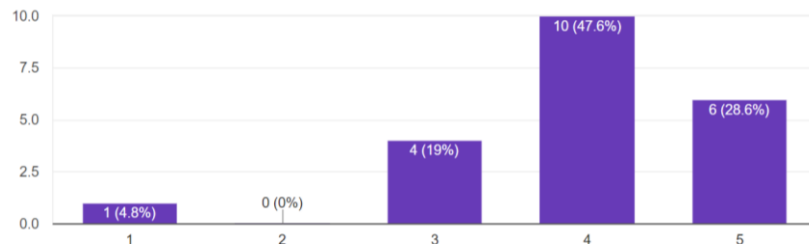
【※エリア別分科会にご参加された方はお答えください】エリア別分科会は地域内のネットワーク形成に有用でしたか？

18 件の回答



地域内の経営支援機関同士のネットワークを形成することについて、その意義を感じていらっしゃいますでしょうか？

21 件の回答



以下、自由記述欄より抜粋

- エリア別研究会の開催により、エリア内での連携が可能となった
- 互いの存在を認識できたこと。事例の共有。共通課題の共有ができた
- 他地域での取り組み事例を知ることができ、ネットワーク形成の有効性と課題を認識することができた

役割分担について

人材確保支援への取り組み方や方針は、各経営支援機関によって異なることがわかった。まず方針を定めてから、必要な連携を検討するべきではないか。

	STEP1	STEP2	STEP3	STEP4	STEP5
人材紹介業を行っている機関	支援機関が実施	支援機関が実施	自社 or 人材会社が実施	自社 or 人材会社が実施	支援機関が実施 or 県、エリア内の中間支援団体等と連携
民間との業務提携など ビジネスモデルを 有する機関	支援機関が実施	支援機関が実施	提携先の民間人 材会社に接続	人材会社が実施	支援機関が実施 or 県、エリア内の中間 支援団体等と連携
ビジネスモデル を持たない機関	支援機関が課題、 ニーズを発掘を 実施	プロフェッショナル 人材戦略拠点に接 続	プロフェッショナル 人材戦略拠点に 接続	人材会社が実施	支援機関が実施 or 県、エリア内の中間 支援団体等と連携

2. 担い手の育成

研修プログラムの設計思想

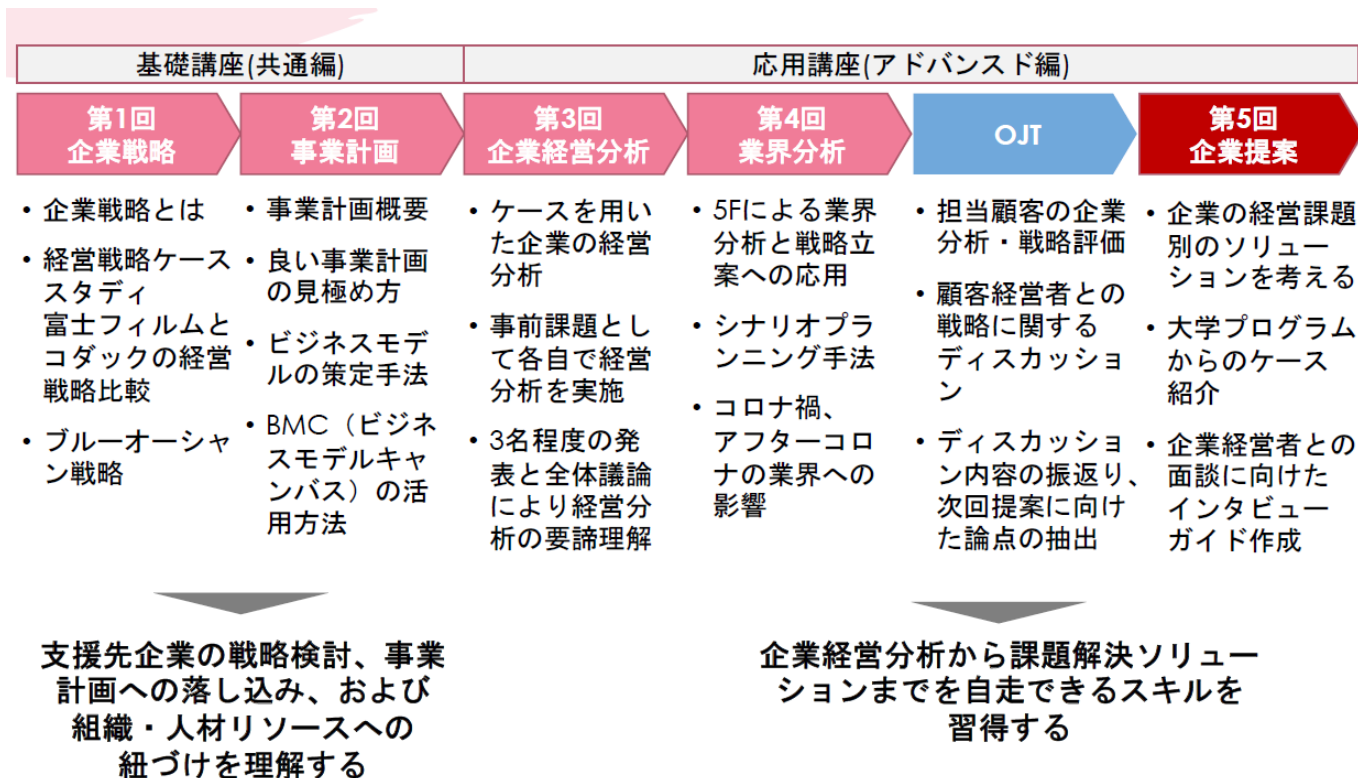
様々な地域経営支援機関は、地域企業の生産性向上に向けた有為な人材獲得に向け、本来、**経営者と同等または対等に事業経営に関する議論をすることによって、必要な人材要件の設定とその人材獲得手法を決定するべきである。**

また、地域経営支援機関が持続的にその機能を提供するために、**自機関にとってどのような意義があるかを実感する必要がある。**今回の研修プログラムは、上記2つの問題意識のもとに、以下3つの視点で研修プログラムを設計した。



1. 経営戦略に関するフレームワークを知る、問う、語る
2. 経営議論を経営者とする為に必要な能力や知識を理解する
3. 「経営課題に寄り添った人材確保支援」に取り込むことが自身や自組織にどうプラスに働くかを考える

研修の全体像



座学における特色・工夫

ソリューションありきの支援ではなく、「支援企業の経営課題に寄り添った支援」が重要であると考え、第三者の視点で事業者を見立て、経営者との質の高い議論を行うためのノウハウの習得を目指した。

参画機関の声

- 経営戦略の重要性を再認識しました
- 戦略を策定するだけでなく、実行して変化に対応していく重要性を改めて感じた
- 経営戦略の重要性について、事例を踏まえて説明いただいたことによりよく理解できた
- 企業にとって戦略がいかに重要かを再確認できた
- 事例を交えながらの説明でわかりやすかった

OJTにおける特色・工夫

研修プログラムおよび、一部のエリア研究会にてOJTを実施。

	OJT対象企業	内容
研修プログラム (アドバンスドコース)	支援機関が選定	- 対象企業の分析・戦略評価の実施 - 経営者との戦略に関するディスカッション - ディスカッション内容の振返り、次回提案に向けた論点の抽出 - 提案資料の指導、企業経営者への提案アドバイス - ディスカッション実施後の振り返り
エリア研究会での実施 (会津、県北エリア)	事務局にて調整	- 事務局にて選定した企業の経営者に対し、複数の経営支援機関が参加してのヒアリングを実施 - 経営課題、今後の方針、求める人材像等について聞き取り、それを元に求人票を作成 - 事務局にて添削したのちに企業に対して提案を実施

育成到達度の評価

「人材確保支援の担い手育成評価軸」を作成。アンケートによる自己評価と個別にインタビューを行い育成到達度を評価した。

人材確保支援スキルチェックシート

	0	1	2	3
STEP1 戦略の優先順位づけ	1に達していない	・経営者の話を聞くことができる ・経営者が困っていることを理解しようとする姿勢がある	・支援を行うために経営課題を理解することが重要だと認識している ・対象企業の事業分析や外部環境分析を実施できる	・経営者との対話を通じて真の経営課題を引き出すことができる ・解決すべき課題の優先順位づけができる
STEP2 戦術・業務の見直し	1に達していない	・対象企業の経営資源を理解しようとする姿勢がある ・対象企業の業務フローや理解しようとする姿勢がある	・人手が不足している業務を見つめ直し、業務の細分化、切り出しを行うことができる	・社内の要素を分析し、課題解決策を提示できる ・人材確保に限らず、外部化や技術の活用(機械化)を検討することができる
STEP3 求人像・条件及び人材活用方針の明確化	1に達していない	・経営者が求める人材像、条件を聞き出すことができる ・求める人材が中核人材なのか、労働人材なのか切り分けができる。	・求める求人像によって適切な募集方法や媒体を選定、提案できる ・正社員という固定概念にとらわれずに、人材活用方針を明確化できる	・STEP1,2を受け、企業に必要な人材を自ら提案できる ・業務内容や求人要件等を明確にし、固定観念を払拭し、求人像の幅を広げることができる ・外部調達だけでなく、内部調達(登用・育成)という方法を検討できる
STEP4 求人・採用	1に達していない	・フォーマットを使用しヒアリングを行い、求人票の項目を埋めることができる - または ・民間人材サービスや連携機関にトスアップできる	・企業の魅力を引き出し、求人票の項目に反映することができる	・参考する人材の具体的なイメージをもち、人材の目線に立った魅力発信ができる(勤務条件だけでなく、やりがい、ビジョンミッション、ライフスタイル、企業の課題など)
STEP5 採用後及び育成後フォローアップ	1に達していない	・採用した人材や社内人材の活躍や定着に向けたフォローアップ(能力開発や職場環境の見直し等)の重要性を理解している	・採用した人材や社内人材の活躍や定着に向けたフォローアップを行うことができる	・採用した人材の相談にのれて、変化を察知でき、未然に問題を解決できる

企業支援の実践の受講者による内容の評価や意見

研修プログラムおよび、一部のエリア研究会にてOJTを実施。

	アンケートの声
研修プログラム (アドバンスドコース)	- 経営分析の手法について、自社を見ることにおいても学びがあった。フレームワークについては今後活用できると思っており、標準化して他のスタッフにも展開していきたい(民間の経営支援機関) - 経営課題の見立てをして解決方法を考えてということはわかったが、具体的にどういふ解決方法があるかをもう少し知りたかった。また、経営者の心の開け方や提案の仕方などを知りたかった(金融機関)
エリア研究会での実施 (会津、県北エリア)	求人票の作成をやってみたのが良かった。求人票作成にも金融機関の目線が、出てしまうことを感じたが、見るのは外部人材。経営者の想いの伝え方など勉強になった。求人票に落とし込むためにもいかにヒアリングが出来るかが求められる。経営者の生の声を聞けるような関係づくりが出来ていないと難しい。(金融機関)

育成到達度の評価

研修プログラムにおいて特にSTEP支援の前半部分を重視した結果、STEP1における自己評価の高まりが顕著であった。

	STEP1 : 戦略の優先順位 づけ	STEP2 : 戦術・業務の見直 し	STEP3 : 求人像・条件及び 人材活用方針の 明確化	STEP4 : 求人・採用	STEP5: 採用後及び育成 後フォローアップ
実施前	1.53	1.47	1.13	1.00	0.93
実施後	2.27	2.00	1.73	1.33	1.20
変化	0.73	0.53	0.60	0.33	0.27

担い手育成における仮説・取り組み・結果

経営者との関係性、深い対話が必要不可欠であり、その土台となる上流工程（STEP1、2）を重視した研修プログラムを実施した。関係性のある事業者に対して、OJTを行える機関が少なかった。

仮説	取り組み	結果
中核人材確保支援を行うためには、経営者と本質的な経営課題について対話することが必要	経営課題に関するの対話の土台となる上流工程（STEP1、2）を重視した研修プログラムの実施	STEP1における自己評価の向上が顕著であった。一方で、人材確保支援については具体性を高められなかった。
経営者と対話を行うためには一定の関係性が必要	OJT（経営者とのディスカッション）実施先を選定できることを参加要件とした	実際の取引先をケースに扱うことが難しい機関が多かった

担い手育成における課題、工夫

人材確保支援への取り組み方針について組織決定がされていない場合に、参加者の主体性を引き出すことが難しかった。また、特に金融機関において、実際の取引先を対象にOJTを実施することにハードルがあった。

課題	• 実際の取引先をケースに扱うことが難しい機関が多かった（主に金融機関） • 人材確保支援にどう取り組むのか、組織の方針が固まっていない場合に、参加者の主体性、当事者意識を引き出すことが難しかった
工夫	• エリア研究会にて、事務局で対象企業を用意しOJTを実施 • 自身の取引先に対して人材ニーズをヒアリングしたりすることが出来ないという金融機関が続出したため、事務局や民間コーディネーター側で人材ニーズがある（ありそう・話しができそう）な現地の中小企業を用意し、経営者に対して「経営課題に寄り添った支援」に繋がるヒアリング、人材提案などを一緒に行うプログラムを行った

3. 今後に向けた取組

今後にむけた取り組み（仮説）

	ネットワークの在り方	役割分担のイメージ	課題	取り組みの方向性
1	県庁および福島県内の自治体を中心とした、民間とのネットワーク	ステップ1～2を民間の経営支援機関が担い、ステップ3～5を行政が担うイメージ。行政が持つWEBサイト等で人材を募集する。	自治体としての事業終了後の継続（自走化に課題）	・中間支援組織、コーディネーターの育成 ・地域企業からの課金などへの挑戦
2	プロフェッショナル人材戦略拠点（以下、プロ拠点）への接続	ステップ1～2をプロ拠点が担う。経営支援機関は、企業の紹介をする。その後のステップは人材紹介会社が担う。	民間の人材確保支援機関と提携している機関においては、プロ拠点へ接続する動機が少ない	提携先を持たない機関とプロ拠点の接続
3	経営支援機関単独（人材会社との連携）	ステップ1～2を経営支援機関が担い、ステップ3～4を外部の人材会社が担う。	単独でビジネスを成立させる必要があるため、零細企業の支援が困難。無借金企業との接点を持ちにくい	ステップ1～2の精度の向上。社内体制や評価の仕組みの構築