

(別紙)

滋賀県における地域中小企業の人材確保・育成・活躍に向けた連携支援計画

I 必須記載事項

1 連携支援事業の目標

(1) 支援対象とする事業分野

本連携支援計画では、第2期滋賀県全域基本計画の「目指すべき地域の将来像」に掲げる、下記の「成長ものづくり分野（製造業）」と「観光・スポーツ分野」を対象とし、人材の確保、育成、活躍に係る活動により、地域および地域企業の経営課題を解決できるよう支援を行う。

滋賀県の加工組立型業種（はん用機械、電気機械、電子・デバイス等）、部材・素材関連業種（窯業・土石工業、化学工業等）および食料品製造等の産業集積と地理的条件を活かした成長ものづくり分野

本県の産業構造をみると、県内総生産に占める製造業の割合は、44.4%となっており、全国平均の20.9%を上回り、強みかつ特徴と言える分野である。製造業は部品製造から組み立て、完成までに国内外問わず様々な地域との取引が行われており、高い付加価値を有する製品等を生産することで域外との取引が活発化し、地域に高い経済効果を及ぼすことが期待できる。

琵琶湖をはじめとする自然や歴史遺産・文化資産等の観光資源を活かした観光・スポーツ分野

観光業は大きな打撃を受けたものの、コロナ禍前の延べ観光入込客数が平成24年の4,419万人から令和元年の5,404万人に、外国人延べ観光入込客数は平成24年の14.1万人から令和元年の67.0万人と大きく数を伸ばしていたことから、コロナ禍を経て変化した観光トレンドが、琵琶湖をはじめとする自然や地域に根ざした歴史、文化を体験いただく観光「シガリズム」にマッチし、更なる観光客数の増加が期待できる。

そして、「成長が期待できる重点分野を含む前述の産業分野を伸ばしていくことで、人・モノ・資金が循環し、さらに、新たな需要が開拓され、質の高い雇用が生み出される好循環の形成を目指す。」としている。

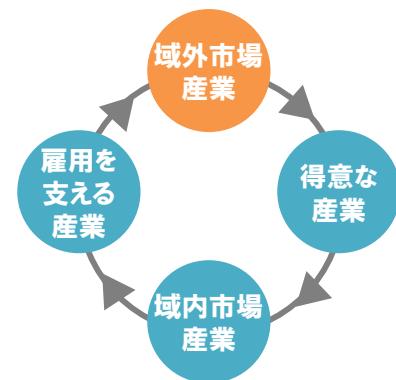
【選定の理由】

地域経済を循環させ地域経済の波及効果を高めるためには、資金を域外から獲得し、域内循環させる。そのためには「域外から資金（所得）を稼いでいる産業（域外市場産業）」を識別する必要があり、下記の3つに大別される。

- 1：域外に製品・サービスを出荷している産業：「農林漁業」、「製造業」
- 2：域外の人が域内に訪れてサービスを受けている産業：「観光業」
- 3：域内から域外に人が赴いてサービスを提供している（雇用者所得の流入）

本連携支援計画では、第2期滋賀県全域基本計画重点分野であり「域外市場産業」である「成長ものづくり分野（製造業）」と「観光・スポーツ分野（観光産業）」を重点支援分野とし、地域間の交易を活発化させ、重点分野の関連産業で産業集積（クラスター）を形成し、資金の循環構造の土台を構築する。そして、稼いだ地域内の資金は、第3次産業を中心とする「域内市場産業」により循環させる。

「外貨を稼ぐ→所得を生み出す→循環させる」というサイクルで地域経済をしっかり循環させることにより、「消費の創出」→「雇用の創出」→「人口の創出」→「産業の創出」の好循環スパイラルを形成していく。

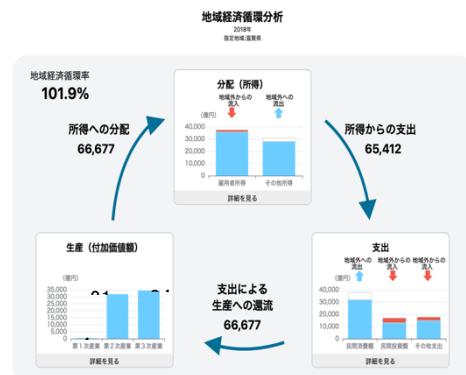


滋賀県の経済循環状況と産業構造 出所：RESAS、環境省「地域経済循環分析 2020年」

滋賀県の産業の「生産額（付加価値額）」は66,677億円で、「第1次産業」が400億円、「第2次産業」が31,840億円、「第3次産業」が34,438億円と、全国平均に比べ第2次産業の割合が大きい。

「分配（所得）」は、「雇用所得」が地域外への通勤などにより2,020億円流入している。「財政移転」が7,645億円流入しているが、「本社等」が11,381億円流出していることから、「その他所得」は地域外へ流出している。

「支出」は、「民間投資」と「その他支出」で流入しているが、レジャー・観光・ショッピングなどの「民間消費」が地域外へ大きく流出している。



滋賀県の就業者数は67万人と減少傾向にある中、産業別就業者数は、第3次産業が43万人、第2次産業が22万人、第1次産業が2万人となっており、第3次産業が増加し続けている。



「従業員1人当たりの付加価値額（労働生産性）」「従業員1人当たりの雇用者所得」とも第2次産業が他の産業および全国の第2次産業と比較して高い水準にある。

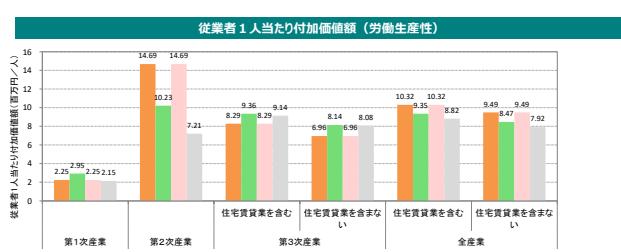
【従業員1人当たり付加価値額/従業員1人当たり雇用者所得】

第1次産業：225万円/50万円

第2次産業：1469万円/761万円

同全国平均：1023万円/574万円

第3次産業：949万円/443万円



しかしながら、所得のうち 11,381 億円が「本社等」に流出し、所得全体は流出超過となっており、地域産業の育成が課題となっている。

成長ものづくり分野（製造業）

滋賀県における第2次産業（建設業・製造業）の生産額（付加価値額）は 31,840 億円と全国と比較して高い割合を占めている。

産業別に見ると、「化学」「はん用・生産用・業務用機械」「電気機械」が上位を占め、「食料品」「電子部品・デバイス」「窯業・土石製品」など成長ものづくり分野が付加価値額を稼いでいる。

「成長ものづくり分野（製造業）」は滋賀県の主要産業であるが、AI や EV、半導体など先端技術による環境変化が大きい一方で、これらのデジタル技術を融合することで新たな成長分野や産業を創出し地域を牽引することが期待される。

しかしながら、成長モノづくり産業に非連続の成長を推進する産業人材の確保・育成について、各支援機関にて集合研修やセミナー、専門家派遣制度などは行われているものの、企業固有の開発～生産～販売各段階の現場に踏み込んだ人材の育成支援は十分であるとは言えない状況にある。また、人材採用においても、特に BtoB（産業資材・工業製品）の製造業では高い付加価値を産出しているにも関わらず、地域での知名度の低さから人材の確保に苦慮している実態もある。

観光・スポーツ分野（観光・広域第3次産業）

観光産業は我が国の経済を支える成長産業として期待されている中で、滋賀県は京都府・奈良県に次ぐ歴史資産を有している。「国指定等文化財」には、美術工芸品、建造物、史跡名勝（記念物）、重要伝統的建造物群保存地区などがあり、滋賀県はいずれも上位を占めている。

【国宝・重要文化財（美術工芸品・建造物）】

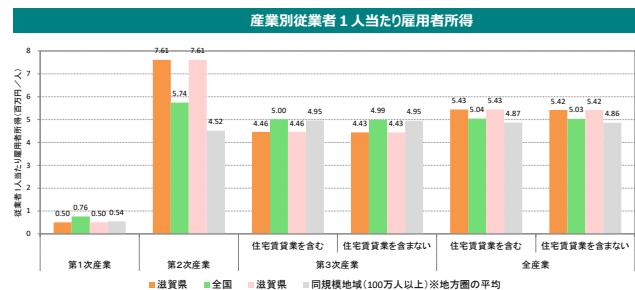
| | | |
|---|-----|---------|
| 1 | 東京都 | 2,849 件 |
| 2 | 京都府 | 2,214 件 |
| 3 | 奈良県 | 1,334 件 |
| 4 | 滋賀県 | 832 件 |
| 5 | 大阪府 | 683 件 |

【国宝・重要文化財（建造物）】

| | | |
|---|-----|-------|
| 1 | 京都府 | 314 件 |
| 2 | 奈良県 | 270 件 |
| 3 | 滋賀県 | 194 件 |
| 4 | 兵庫県 | 113 件 |
| 5 | 大阪府 | 101 件 |

* 東京都は、東京国立博物館などに国宝・重要文化財の美術工芸品が多く収蔵されている。

しかし、先にも述べたが、滋賀県ではレジャー・観光・ショッピングなどの「民間消費」が地域外へ大きく流出しており、個人消費において外貨を稼ぐ観光産業の活性化が

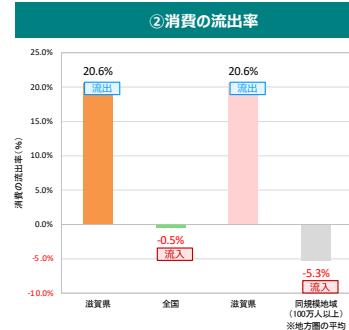


課題といえる。特に滋賀県北部において、「交流人口→関係人口→移住・定住人口」が誘発されるような、地域資源を活用した産業基盤とその人材の創出が課題となっている。

しかしながら、観光産業に携わる企業の多くは地域中小零細企業であり、地域資源を活用し地域を巻き込みながら観光産業を牽引していく経営資源、特に人的資源や経営が十分とは言えない状況である。

地域の特性を把握し地域に密着した中小企業診断士が、地域の特性と企業固有の強みを把握し、経営戦略と人材戦略を一体的に支援することは重要である。

こういった観点から、成長ものづくり分野（製造業）と観光・スポーツ分野（観光産業）を重点分野と位置づけ、後述の「支援体制の枠組み」を基に伴走支援を実施する。



（2）地域経済牽引支援機関の連携による支援体制の構築

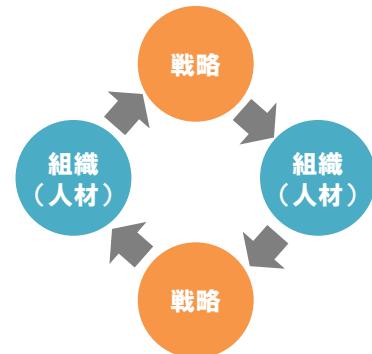
滋賀県中小企業診断士協会ならびに、同協会に所属する中小企業診断士は、資格制度発足以来、地域の中小企業および、地方自治体、地域公的経営支援機関、地域金融機関などと連携し、多岐にわたる経営支援を行ってきた。

特に近年、生産年齢人口の減少、従業員の高齢化、慢性的な人手不足・離職などの地域・社会課題を背景に、「採用・育成・活躍」など人材の活性化は、地域企業の大半を占める中小企業の最重要かつ喫緊の経営課題となっている。

一方で、経営戦略と人材戦略（もしくは人事戦略）を一体的に捉え、「強くて良い会社づくり」を目指す「人的資本経営」が求められており、中小企業診断士（経済産業省管轄）の役割が、経営戦略と連動した人材の採用・育成・活躍支援にまで拡大している。

経営支援において関係を築いてきた地域経済牽引支援機関との連携をもとに、支援体制を構築する。

また、一貫した「経営戦略」と中長期「人材戦略」をもとに、会社と社員の成長が一致し、顧客と社員に支持され、社員が活躍することで業績が向上し、会社のブランド・企業価値も向上するといった「人材の採用と育成の好循環サイクル」を目指し「人材の採用・育成・活躍」を一体的に捉えた活動を行う。



【支援体制の枠組み】

「人的資本経営」が企業に真に定着する「伴走支援展開」を共通目的に、従来型の単一事業・施策の役割分担的連携ではなく、各地域支援機関の事業・施策をつなぎフォローアップし伴走支援展開することで、相乗効果を創発するとともに、PDCAを回して結果を出す「新しい連携コンソーシアム」形態の伴走支援事業とする。

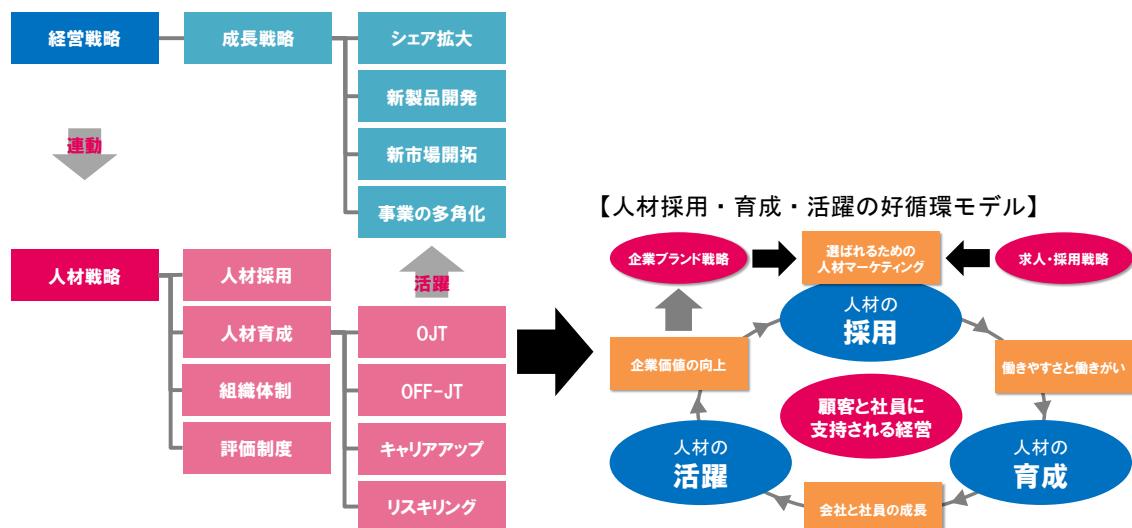
①一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会が、連携支援機関からの紹介を得て、一元的に企業からの相談窓口となる。

①人材採用・育成の基軸となる経営戦略と人材戦略を策定・ブラッシュアップする。

②「人材採用（求人・マッチング）」については、地方自治体や地域大学・高校と連携し、企業合同説明会やインターンシップ、求人に関わる個別企業支援などを行う。

③「人材育成」については、人的資本経営およびその人材のスキル・マインドを定着させるために、各地域経済牽引支援機関の事業・施策をつなぎフォローアップし伴走支援展開する。具体的には、合同社員研修などのOFF-JTだけでなく、個別企業の特に経営者・管理職などのリーダー育成をもとに、現場OJT支援までを一貫的に行う。

【経営戦略（成長戦略）と人材戦略の連動モデル】



（3）地域の地域経済牽引支援機関の役割と責任の明確化

本連携支援計画の「3. 連携支援事業を実施する者の役割分担、相互の提携又は連絡に関する事項」に基づき、連携支援事業を共同で実施する各支援機関の役割と責任を明記する。支援機関と協力・連携を図り、効果的な連携支援事業の推進を目指す。

（4）地域内で不足する支援機能の地域外からの補完

支援対象事業分野である「①成長ものづくり分野」および「⑤観光・スポーツ分野」と一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会を中心とする地域経済牽引支援機関の支援機能及び能力の分析により課題を抽出した。

○地域内外の大学・専門学校・高校など教育機関との連携・ネットワーク

県内には合計14の大学・短期大学が琵琶湖を取り囲むように立地し、「環びわ湖大学・地域コンソーシアム」や「びわ湖東北部地域連携協議会」といったプラットフォームが形成されている。滋賀県や基礎自治体との連携・ネットワークにより、人材採用におけるインターンシップや企業紹介の協力関係を構築する。

○人材採用・育成の実行支援における各種専門機関・専門家との連携・ネットワーク

「人材採用」において、ハローワークなどの求人関連機関・メディアやwebマーケティングなどの専門家、「人材育成」において、社会保険労務士など就業規則の見直しや評価制度づくりの専門家との協力関係を構築する。

(5) 想定する支援件数

上記コンソーシアム型連携体制をもとに、連携支援機関からの支援企業情報などにより地域経済牽引事業を令和8年度～令和12年度で計57件支援することを目標とする。

主に地域経済を牽引し得る規模（数億円～数十億円程度）の域外市場産業に関わる中小企業を対象に、飛躍的に労働生産性を高める、実効性を重視した実践的な支援を行う。

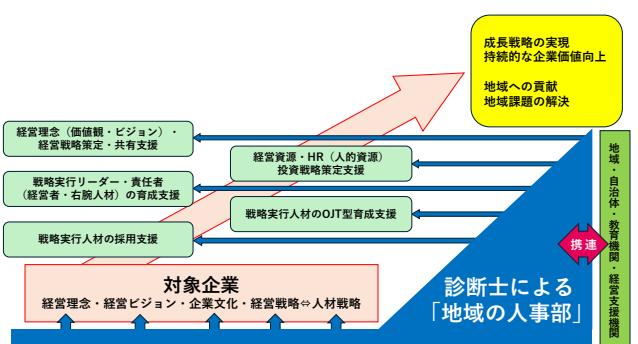
| | 令和8年度 | 令和9年度 | 令和10年度 | 令和11年度 | 令和12年度 | 合計 |
|------|-------|-------|--------|--------|--------|-----|
| 目標件数 | 6件 | 9件 | 12件 | 15件 | 15件 | 57件 |

* 主に下記の3連携支援機関の案内情報をもとに支援を実施

2 連携支援事業の内容及び実施期間

(1) 取り組み方向性・独自性

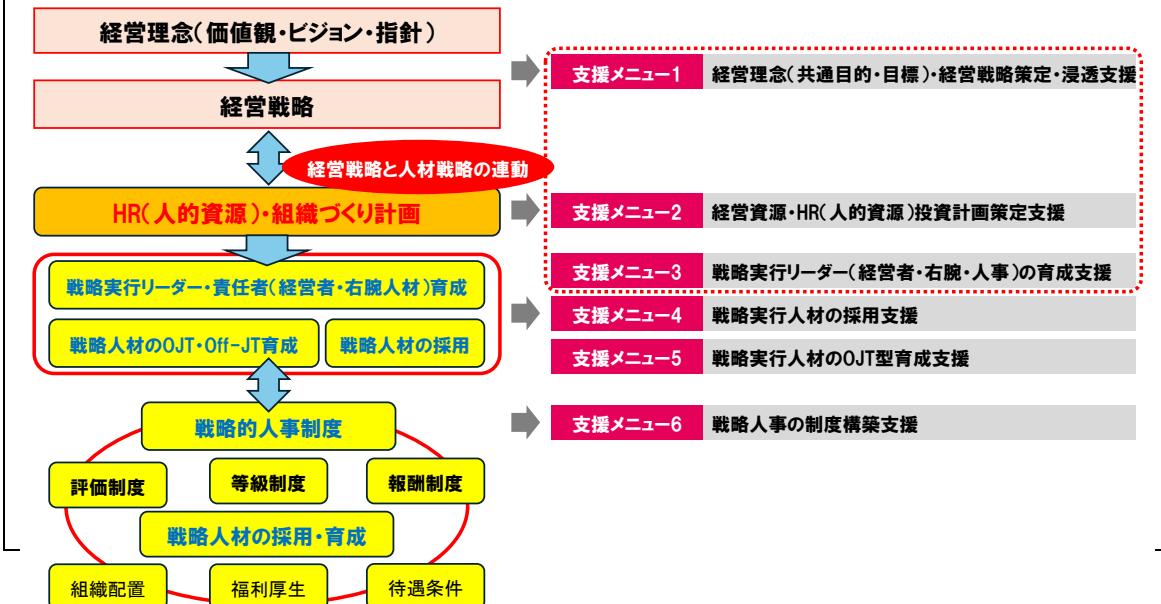
企業経営に関する知識や事例を熟知する中小企業診断士の特性を活かし、企業オリジナルの施策や制度の構築を支援しその運営をサポートする。どの支援メニューにおいても常に経営理念や経営方針、経営戦略とリンクした人材戦略の実行支援を行う。



【滋賀県中小企業診断士協会（中小企業診断士）における支援の特徴・強み】

- 1. 経営戦略と人事戦略を連携させ、企業の成長、付加価値増加につながる支援ができる。
- 2. 県内中小企業支援の実績が豊富であり、滋賀県の地域特性や産業構造も熟知している。
- 3. 地方自治体、支援機関、金融機関、県内企業との連携・調整を図ることができる。
- 4. 製造業・観光業出身の実務に精通した診断士が、人材の採用～育成の伴走支援できる。
- 5. 大手企業出身者・在籍者も多く、大手企業の知見や人脈を企業の成長に活用できる。

(2) 具体的な実施計画プログラム



①「経営戦略と経営資源投資戦略・HR（人的資源）戦略」の策定・共有支援

| 支援メニュー | 概要 | 研修 | OJT 支援 |
|---|---|----|--------|
| 経営理念（共通の目的・目標）・経営戦略の策定・浸透 * 多様な経営資源（Resource Based View）の最大限活用と共通の目的・目標の掲示共有 | 1-0. 経営診断 ・事業戦略・経営資源・財務の全体像（強み・弱み）を把握し、経営課題を共有する | — | |
| | 1-1. 経営理念・ビジョン・指針（共通の目的・目標）の策定 ・社長の想いや経営理念（目的・価値観・指針）を言語化する。さらに将来到達したいあるべき姿を経営ビジョン・目標として示し、企業の基礎を作りこむ | | ○ |
| | 1-2. 経営戦略・経営計画の策定 ①経営ビジョンを達成するための現状とのギャップを埋める解決策を抽出し、経営戦略として経営者と二人三脚で策定する ②経営戦略を仕組み化し実行するための中期経営計画をリーダー社員と策定する | | ○ |
| | 1-3. 経営理念・企業文化・戦略の浸透・共有 ・経営戦略の実行と生産性の向上を目指し、経営理念を企业文化（企業社員間で共有される価値観や行動規範）として浸透させる * 具体策は、「戦略実行人材のOJT型育成支援」にて実施 | | |
| 経営資源・HR（人的資源）投資戦略の策定 | 1-4. 経営資源の成長投資計画策定 ・経営戦略・成長戦略とリンクした経営資源（ヒト・モノ・カネ）の投資計画を策定する | | ○ |
| | 1-5. HR（人的資源）・組織（バリュー・役割）計画策定 ・経営計画達成に向け、最大価値（バリュー）を創出するための、人的資源・開発組織・役割計画を策定する | ○ | ○ |

②戦略実行リーダー・責任者「経営者・右腕人材・人事人材」の育成支援

| 支援メニュー | 概要 | 研修 | OJT 支援 |
|--------------------------|---|----|--------|
| 経営者・右腕人材（戦略実行OJTリーダー）の育成 | 2-1. 「戦略実行OJTリーダー」の育成 ・「戦略実行OJTリーダー」が、経営戦略やビジョン・指針を実行・実現するための、戦略的なコミュニケーション力（傾聴・コーティング）・ワークエンゲージメント力（組織と個人が自律的に成長し合う関係）を育成する | ○ | ○ |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | 2-2. 後継者と右腕人材の育成 | ・後継者と右腕人材が「未来の経営を創造していくチーム」として機能するために、後継者育成を中心とした事業計画作成や新事業開発を推進する | | |
| | 2-3. 「戦略性のマネジメント（人的資本経営）」をサポートする人事人材の育成 | ・自社のビジョン・戦略をベースに、社員とのコミュニケーションを図り、やる気を最大化し生産性を向上させる「戦略人事」を担う人材を育成する | | |

③「戦略実行人材の採用（求人・マッチング・インターンシップ）」支援

| 支援メニュー | 概要 | 研修 | OJT 支援 |
|-------------|-----------------------|--|--------|
| 戦略実行人材の採用支援 | 3-1. 人材採用計画の策定支援 | ・経営戦略（組織・人材戦略）と連動した人材採用計画の立案、それを実現する採用方法（紹介採用や学校訪問・インターン受入など）の選択・採用基準を検討する | ○ ○ |
| | 3-2. 人材採用計画の実行支援 | ・求人・採用コンテンツの作成、採用媒体・業者の選定、企業合同説明会の出展、県内学校とのインターンシップの実施を支援する | |
| | 3-3. 中途採用人材の要件定義・実行支援 | ・採用の効率化とミスマッチを無くすために、人材戦略に基づき求める人材の要件定義（スキル・マインド）を行い、募集要項へ展開する | |

④戦略実行人材のOJT型育成支援

| 支援メニュー | 概要 | 研修 | OJT 支援 |
|-----------------|-----------------------|---|--------|
| 戦略実行人材のOJT型育成支援 | 4-1. OJT型人材育成の仕組づくり支援 | ・「戦略実行OJTリーダー」を主軸に、共通の目的・目標に向けて、従業員がコミュニケーション（傾聴）、貢献意欲・ワークエンゲージメント（組織と個人が自律的に成長し合う関係）を高めるための、戦略的メンター制度・1on1・アメーバー経営・ナレッジマネジメントなどを導入し仕組み化する。 | ○ ○ |

| | | | | |
|--|-----------------|---|---|---|
| | 4-2. 自律的人材の育成支援 | ・OJT 型人材育成の仕組みを基に、ワークエンゲージメント（働きがい・熱意）とモチベーション（自律的動機づけ・有能感・コミュニケーション）の高い自律的人材を育成する | ○ | ○ |
| | 4-3. 機能別人材育成支援 | ・「開発」：開発アイディア、商品化・事業化計画（ステージゲート法）、品質管理機能展開など ・「生産」：5S、生産工程・ボトルネック改善、多能工化、計画生産、VE/VA、ECRS など ・「営業」：顧客分析、ヒアリング・商談、営業プレゼン・ツール作成、営業 PDCA 管理など | ○ | ○ |

⑤戦略人事の制度構築支援

| 支援メニュー | 概要 | 研修 | OJT 支援 | |
|-------------|---------------------|---|--------|---|
| 戦略人事の制度構築支援 | 5-1. 戦略人事制度の構築支援 | ・共通の目的・目標に向けた組織パフォーマンスを引き出すために、企業のステージに適応したオリジナルかつシンプルな人事制度を構築し、制度運用・効果測定する | ○ | ○ |
| | 5-2. 福利厚生制度の構築支援 | ・経営理念に基づく福利厚生制度として、社外・キャリアアップ研修や資格取得支援、表彰制度など多彩な人材の育成に資する仕組みを経営者と策定する | ○ | ○ |
| | 5-3. エンゲージメント・満足度調査 | ・組織の健康診断として、経営理念や方針の浸透度を確認とともに、調査結果による改善の助言や支援を行う | ○ | ○ |

（3）実施時期

本計画の期間は、「第 2 期滋賀県全域基本計画」との整合をとり、承認の日から令和 10 年度末日とする。

3 連携支援事業を実施する者の役割分担、相互の提携又は連絡に関する事項

(1) 連携支援事業を共同で実施する地域経済牽引支援機関の名称及び住所並びにその代表者の氏名並びに当該地域経済牽引支援機関の役割

| | 当該連携支援事業を実施する者の①名称、②住所、③代表者名 | ④当該連携支援事業における役割 |
|---|---|--|
| 1 | ①一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会 ②大津市打出浜2-1 コラボしが214階 ③会長 大石 孝太郎 | ④連携支援事業の代表者として、事業全般に関する事務局を務め、企画・運営の主体となり、事業を推進するとともに連携支援協議会を主催する。 ＊「人的資本経営」が企業に真に定着する「伴走支援展開」を共通目的に、各地域支援機関の事業・施策をつなぎフォローアップし、PDCAを回して結果を出す「新しい連携コンソーシアム」形態の伴走支援事業を運営する。 |
| 2 | ①滋賀県 ②大津市京町4丁目1-1 ③知事 三日月 大造 | ④中小商工事業者の中小企業政策（経営戦略）と労働雇用政策（人材戦略）を一体的に捉えた伴走型の連携支援（商工観光労働部 中小企業支援課・労働雇用政策課） ＊滋賀県主催の経営や人材確保・育成等に関わるイベント・セミナーなどを通じて、「地域の人事部」のフォローアップ型伴走支援機能を周知する。 |
| 3 | ①公益財団法人滋賀県産業支援プラザ ②大津市打出浜2-1 コラボしが212階 ③理事長 高橋 祥二郎 | ④中小製造事業者の経営戦略と人材戦略支援に関する伴走型連携（経営支援部） ＊近年注力している中小製造業の伴走支援において、重要課題である人材戦略（人的資本経営）について連携する。 |
| 4 | ①公益社団法人びわこビジターアズビューロー ②大津市打出浜2-1 コラボしが216階 ③会長 川戸 良幸 | ④観光関連事業者の経営戦略と人材戦略支援に関する伴走型連携 ＊地域を牽引する成長・有望産業として、自社および地域の観光資源の強みを活かした経営戦略・組織戦略（経営者・幹部研修）支援などで連携する |
| 5 | ①大津商工会議所（滋賀県事業承継・引継ぎ支援センター） ②大津市打出浜2-1 コラボしが219階 ③会頭 高橋 祥二郎 | ④事業承継後の後継者・右腕人材の育成支援に関する連携 ＊大津商工会議所および同所事業承継支援部門である滋賀県事業承継・引継ぎ支援センター（統括責任者 中村 勝弘）と、親族内承継・従業員承継における事業承継計画策定完了後、後継者および右腕人材の育成支援について連携する。 |

（2）連携支援事業を共同で実施する地域経済牽引支援機関の相互の提携又は連絡に関する事項

連携支援協議会を設置し、規約を設け、年2回程度の定例連絡会議の開催、連携支援事業の検討、実施、進捗状況の共有を行う。

①滋賀県中小企業診断士協会

- ・連携支援機関からの紹介を得て、一元的に企業からの相談窓口となり、事業の進捗管理を実施する。

②行政

- ・中小企業政策（経営戦略）と労働雇用政策（人材戦略）の両面から助言や地域関係機関への周知、協力要請などの事業推進のサポートを行う。

③支援機関

- ・人材に関わる各支援機関の事業・施策を一元的に情報化・連携し、フォローアップ・伴走支援展開をサポートする。

II 任意記載事項

1 据付金等交付財産の活用に関する事項

なし