

# 令和7年度「中小企業実態調査（中小企業支援機関 における支援人材育成に関する調査）事業」

---

## 最終報告書

2026年3月25日



	頁
I .はじめに	2
II .支援機関の実態把握調査	5
III .支援機関の人材育成に係る優良事例調査	14
IV .有識者との意見交換	18
V .調査結果の論点整理	20
VI .検討会	21
VII .おわりに	27
appendix (参考になる取組)	28

# I .はじめに

## 1. 本事業の目的・背景

厳しい経営環境下において、中小企業が乗り越えるべき様々な課題に直面するなか、中小企業を支える支援機関の役割は一層重要となっている。

令和6年度の「中小企業の飛躍的成長に向けた効果的な支援体系整理・構築等の検証に関する調査」において、課題解決に向けた支援ツールを提供するだけでなく、経営状況や現場行程の可視化等を通じ、企業における適切な現状分析や本質的な経営課題の特定を促す支援（例：経営力再構築型伴走支援等）の有効性や、支援機関・支援者としてこうした支援を実践していくためには、知識・スキル（形式知）だけでなく、経験値・信頼（暗黙知）も含めた能力の獲得が不可欠であることが示唆された。

一方で、支援機関は、支援を行う上での課題として、「支援ノウハウ・知見の蓄積」「相談員の確保」等を感じていることがわかっている。支援現場においては、こうした支援や支援者のスキルアップの重要性は理解するものの、なかなか実践できていないのが現実である。

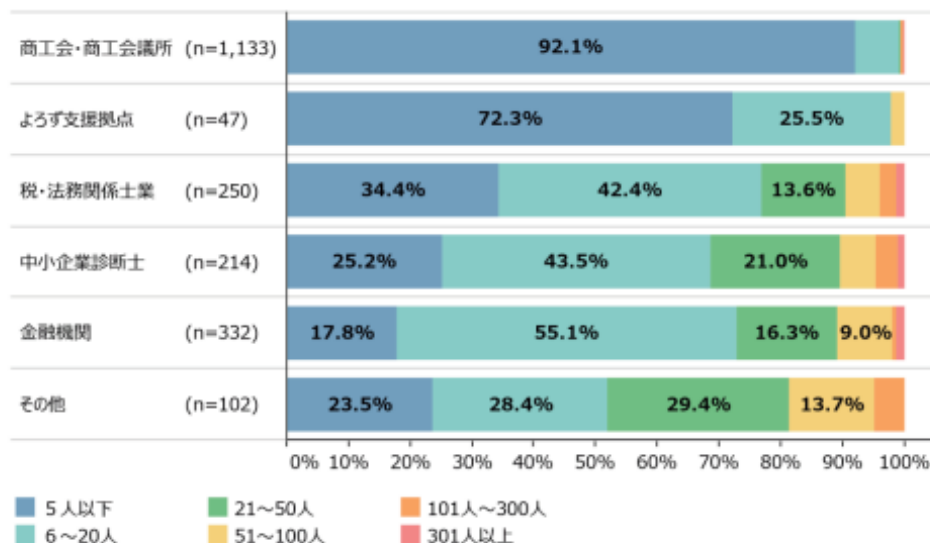
そこで、本事業では、支援機関における組織・人事体系や業務体系、また、研修等の人材育成に関する取組状況などの現状を把握するとともに、支援人材育成についての各機関のスタンスや課題感等について調査を実施する。その結果をもとに、支援現場の構造的な課題の解決や支援人材育成のために有効と考えられる方策等について検討することを目的とする。

# I.はじめに

## (参考) 問題意識の出発点 (令和6年度調査事業) 支援機関の支援リソースと企業規模感・付加価値の差分

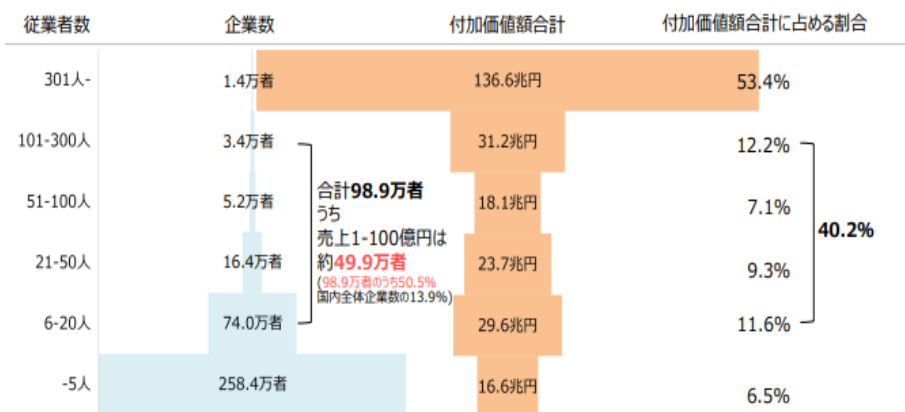
- 支援機関の属性別に注力する支援対象事業者の従業員規模 (左図) は、20名以下の層に偏在。他方で、一社あたり付加価値額が相対的に高いのは21人以上の事業者となっている。
- 日本経済全体の付加価値額を高めていく観点で、支援リソースの投下にギャップ (支援ニーズ) が存在する可能性を鑑みると、企業の規模が大きくなるほど経営課題が複雑化していくこと等から、こうした企業に対する効果的な支援が十分でない可能性。支援機関の支援力向上や、日本全体で支援リソース配分を再考することが必要なのではないか。

### 支援機関が支援に注力する企業の従業員規模



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング (株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」  
 (注) 1.ここでいう「従業員規模」とは、常時雇用する従業員数を指す。  
 2.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

### 従業員別規模別の付加価値額分布



(出所) 平成28年度 経済センサス活動調査より再編加工  
 (注) 従業員数には、個人事業主本人や役員、家族従業員、パート・アルバイト等も含む。

(出典) 2020年度小規模企業白書 (2020.4 中小企業庁) / 経営力再構築伴走支援ガイドライン (中小企業庁, 中小機構)

# I .はじめに

## 2. 調査プロセス

- ・ 本事業では、**支援機関における組織・人事体系や業務体系、に加えて、研修等の人材育成に関する取組状況などの現状を把握するとともに、支援人材育成についての各機関のスタンスや課題感等について調査を実施**する。
- ・ その結果をもとに、**支援現場の構造的な課題の解決や支援人材育成のために有効と考えられる方策等について検討**する。

### ①支援機関の実態把握調査

#### <調査項目の例>

- ・ 組織概要、組織体制
- ・ 人事体系（雇用形態、人事異動のサイクル、出向の有無、外部専門家の雇用状況、採用プロセス等）
- ・ 業務体系（部門や職種による業務分担、外部人材の活用状況、実施する業務の性質、組織内での裁量の有無等）
- ・ 人材育成に関する方針、取組状況（研修、組織内におけるノウハウ共有の仕組み、外部機関との交流、資格取得支援等）
- ・ 人材育成に関する課題

### ②支援機関の人材育成に係る優良事例調査

#### <調査項目の例>

- ・ 取組を実施している機関の概要
- ・ 取組の内容、実施体制
- ・ 取組を行った背景、きっかけ、実施に至る過程
- ・ 取組の効果

### ③有識者との意見交換

- ①②の調査結果をもとに、以下の点等について専門的見地からアドバイスをいただく。
- ・ 支援機関の人材育成に関する課題や実態等についての評価や考察
  - ・ 上記の課題解決や支援機関の人材育成に資する新たな取組等に関する提案や助言

### ④検討会の開催

- ①～③において得た情報を検討材料とし、支援機関における人材育成の課題解決や支援人材育成のために有効と考えられる方策等について検討する。

(出所) 近畿経済産業局

(ヒアリング先等の内訳)

- ①支援機関の実態調査 ⇒ 8機関（産業支援機関<2>、商工会議所<2>、金融機関<2>、自治体<2>）
- ②優良事例調査 ⇒ 6機関（産業支援機関<2>、商工会議所<1>、金融機関<3>）
- ③有識者との意見交換 ⇒ 6名
- ④検討会の開催 ⇒ 6名

## II. 支援機関の実態把握調査

### 1. 概要

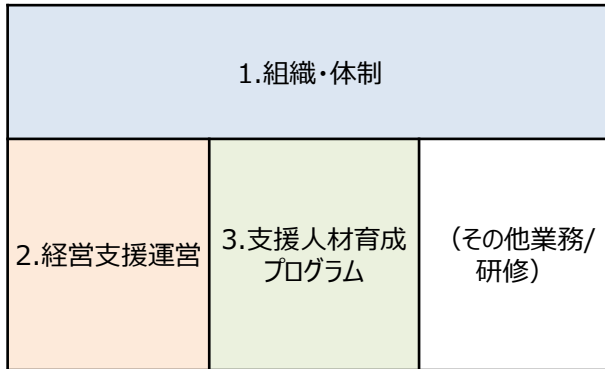
#### (1) ヒアリング先

産業支援機関（2先：よろず支援拠点等）、商工会議所（2先）、金融機関（2先：地銀、信金）、自治体（2先）

#### (2) ヒアリングのポイント

ヒアリングにあたっては、主に次の3つの領域（Ⅰ.組織・体制、Ⅱ.経営支援運営、Ⅲ.支援人材育成プログラム）について聴取、整理した。なお、支援人材育成プログラムは、他の支援機関との連携についても抜粋・整理した。

#### <支援機関での経営支援の概念図>



#### <ヒアリング領域と主な視点>

領域	課題
1.組織・体制	・組織概要、組織体制 ・人事体系（雇用形態、人事異動のサイクル、出向の有無、外部専門家の雇用状況、採用プロセス等）
2.経営支援運営	・部門や職種による業務分担、外部人材の活用状況、実施する業務の性質、組織内での裁量の有無等
3.支援人材育成プログラム	・人材育成に関する方針、取組状況（研修、組織内におけるノウハウ共有の仕組み、取得支援等） ・人材育成に関する課題
うち 他の支援機関との連携	・他の支援機関と連携した研修、人事交流、イベントやセミナーの開催、ノウハウの共有

# II. 支援機関の実態把握調査

## 2. 組織別特徴

支援機関は、組織ごとに設立の背景等が異なり、課題やその解決方法にも差異が生じることから、以下では組織別にヒアリング結果を整理する。

### (1) 商工会議所 <1/2>

領域	課題
1. 組織・体制	<p>&lt;B 商工会議所&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 繁忙期に人員不足。補助金申請の負担が大きい。</li><li>・ 事務効率化のために生成AIやアプリの活用が必要。</li></ul> <p>&lt;C 商工会議所&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 業務の一元化が進んでおらず、指導員が相談業務に専念できない。</li><li>・ 増員を希望しているが実現していない。</li><li>・ 職員が役割以上の業務を避ける傾向があり、組織全体での協力が不足している。</li></ul>
2. 経営支援運営	<p>&lt;B 商工会議所&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業者に寄り添える指導員の育成が必要。</li></ul> <p>&lt;C 商工会議所&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 信頼される存在になるための給与や待遇の改善が求められる。</li><li>・ 指導員と一般職員の評価基準を明確化する必要がある。</li><li>・ 業務効率化のためにツールを活用し、業務の一元化を図る必要がある。</li><li>・ 新しい制度やテーマに対応できる情報収集と体制整備が必要。</li></ul>

## Ⅱ. 支援機関の実態把握調査

### 2. 組織別特徴

#### (1) 商工会議所 <2/2>

領域	課題
3. 支援人材育成プログラム	<p>&lt; B 商工会議所 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>他地域の商工会議所との連携はあるが、参考になる研修が少ないため、研修内容の充実が必要。</li></ul> <p>&lt; C 商工会議所 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>指導員と一般職員の評価基準が異なるため、評価制度の改善が求められる。</li><li>自己申告を360度評価できる仕組みがあるが、実際に機能しているか不明。</li><li>指導員が補助金以外の相談にも対応できるよう、自己研鑽の幅を広げる必要がある。</li><li>中堅企業への対応を強化し、評価基準の見直しが必要。</li><li>職員が幅広い分野で対応できるよう、体系だった育成プログラムの導入が必要。</li><li>特にGXやM&amp;A、事業承継、人材、生成AIなどのテーマに対する興味を引き出し、スキルアップにつながる資格取得の推奨や支援体制の強化が求められる。</li><li>体系だった育成プログラムがないため、職員のスキルアップやノウハウの蓄積が進んでいない。</li><li>別の組織との交流を通じて、新しいやり方や気付きを得る機会を増やすことが重要。</li></ul>
うち 他の支援機関との連携	<p>&lt; B 商工会議所 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>市や金融機関との人事交流は不定期。</li></ul> <p>&lt; C 商工会議所 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>各支援機関の共通課題を認識し、視野を広げるための研修参加と他組織との交流による、ノウハウの伝授や気付きを得る必要。</li></ul>

## Ⅱ. 支援機関の実態把握調査

### 2. 組織別特徴

#### (2) 産業支援機関 <1/2>

領域	課題
1. 組織・体制	<p>&lt;L 産業振興財団&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 職員のモチベーション維持・向上策が必要。</li><li>・ 事務職から支援人材を育てるためのプログラムが必要。</li><li>・ 実務的研修とマネジメント能力の強化が必要。</li><li>・ 組織の余白を作り、ボトルネックを解消していく必要。</li><li>・ 公的機関としての存在意義を考える機会を増やす。</li><li>・ 人的資本経営の具体的な実践が必要。</li></ul> <p>&lt;H よろず支援拠点&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 支援機関が自律的に動ける体制を整える。</li></ul> <p>&lt;A 研究所&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 市に予算のベースアップを要請し、安定運営を図る。</li><li>・ 減少した事務職の増員。</li><li>・ 中小機構との連携を強化し、海外展開を支援する。</li></ul> <p>&lt;J よろず支援拠点&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 組織全体の目標設定や評価が難しく、年度単位で動くため予算制約もあり、アップデートが難しい。</li></ul>
2. 経営支援運営	<p>&lt;A 研究所&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 企業との接点を持ち、情報収集や企画提案ができる人材の確保。</li><li>・ 事務職によるコーディネーター役割の一部担うことによる支援体制の強化。</li><li>・ 定性的な評価基準の見直しと具体的な活動（貢献度）評価の強化。</li></ul> <p>&lt;L 産業振興財団&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 補助金支援と民間コンサルとの兼ね合い。</li><li>・ 企業訪問件数を増加させたい。</li><li>・ DXの推進による効率化。</li><li>・ 支援の質と量のバランス調整</li></ul> <p>&lt;J よろず支援拠点&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ リーダーの指導力不足により、チームビルディングが困難な場合がある。</li></ul>

## Ⅱ. 支援機関の実態把握調査

### 2. 組織別特徴

#### (2) 産業支援機関 <2/2>

領域	課題
3. 支援人材育成プログラム	<p>&lt;A 研究所&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 給与へのインセンティブの反映方法の慎重な考慮が必要。</li></ul> <p>&lt;L 産業振興財団&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 資格取得後の知識を実践に活かす仕組みが必要。</li><li>・ 個人のモチベーションに依存しない組織全体の仕組みづくりが必要。</li><li>・ 限られた余白の中での研修受講には限界がある。</li></ul> <p>&lt;H よろず支援拠点&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 学びを組織に還元する仕組みの構築が大事。</li><li>・ 人的資本経営の推進やリスクリングの場の提供が必要。</li></ul> <p>&lt;J よろず支援拠点&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 地方の支援者のレベルを引き上げるためには、日常業務に直結する動機付けやヒアリングスキルが重要。優先順位を上げる仕組みが必要。</li><li>・ コンサルスキルはヒアリングスキルなどは身につくが、直観力や発想力はノウハウ化が難しい。経験を棚卸して商品化する必要がある。</li></ul>
うち 他の支援機関との連携	<p>&lt;A 研究所&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 他機関との連携や集合研修の必要性。</li><li>・ 組織内だけでは身につかない中小企業支援スキルの習得が必要。</li></ul>

## Ⅱ.支援機関の実態把握調査

### 2.組織別特徴

#### (3) 金融機関 <1/2>

領域	課題
1.組織・体制	<p><b>&lt; E 金庫 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ギリギリの人員で成長を促す文化があるため、効率化と人員配置のバランスが課題。</li></ul> <p><b>&lt; F 銀行 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・組織がファーストペンギンを避ける傾向にあり、革新や挑戦を阻む体質が存在。</li><li>・若手が求める「承認」や「チャレンジ文化」が不足している。</li><li>・専門人材のキャリア設計がブラックボックス化している。</li><li>・異動サイクルが短く、人間関係の構築が困難。</li><li>・引継ぎ支援の仕組みがなく、業務が非効率。</li></ul> <p><b>&lt; L 銀行 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・マネージャー層のアップデートが必要で、上層部の意識改革が求められている。</li><li>・優秀な支援人材が必ずしもマネージャーとして優秀ではないため、属人的な体制が課題。</li></ul>
2.経営支援運営	<p><b>&lt; E 金庫 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・異動サイクルによる顧客との信頼関係の途切れを防ぐため、組織全体で顧客をカバーできる仕組み。</li><li>・情報・ノウハウの引き継ぎを強化し、転勤があっても業務を継続できる体制の整備。</li></ul> <p><b>&lt; F 銀行 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・営業現場での案件完遂能力の不足。</li><li>・ノルマに疲れた者が公募に手を挙げるケースが多く、モチベーションの維持が課題。</li><li>・本部への相談がハードルとなり、若手が相談しづらい環境がある。</li><li>・プロダクトアウトになりがちで、若手が案件構築に苦労している。</li></ul> <p><b>&lt; L 銀行 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・越境経験のアウトプットを測る仕組みが不足し、経験が組織全体の力向上に直結していない。送り出す側の理解とマネジメント力の向上が重要。</li></ul>

## Ⅱ. 支援機関の実態把握調査

### 2. 組織別特徴

#### (3) 金融機関 <2/2>

領域	課題
3. 支援人材育成プログラム	<p>&lt; E 金庫 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 選抜された人材が他の職員を指導できるようにするため、情報共有や引き継ぎの仕組みを強化し、組織全体での知識共有を進める必要がある。</li></ul> <p>&lt; F 銀行 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 営業推進の研修がプロダクトありきで評価体系とリンクしにくく、専門家に対するエンゲージメントが不足している。</li><li>・ 地銀の強みである資金支援を活かすため、コンサルだけをやりたい人材では困る。</li></ul> <p>&lt; N 銀行 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 人材不足が最大の課題だが、DXやGXの取り組みを進めるための人材が不足している。</li></ul> <p>&lt; L 銀行 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 人材育成は協調領域であり、リソース不足を補うために組織を越えた取り組みを検討する必要がある。</li></ul> <p>&lt; K 保険 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 金融機関の研修が業務内容や商品ごとの研修に偏り、人材育成や定着とつながっていない。</li><li>・ 組織間を超えた研修は好評だが、参加者の意識や吸収スピードにばらつきがある。</li></ul>
うち 他の支援機関との連携	<p>&lt; F 銀行 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ よろず支援機関とのコラボレーションが進んでおらず、他の機関との連携が弱い。</li></ul> <p>&lt; N 銀行 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 支援機関同士の連携が不足しており、情報共有が属人的であるため、プラットフォームを立ち上げる必要がある。</li></ul>

## Ⅱ.支援機関の実態把握調査

### 2.組織別特徴

#### (4) 自治体

領域	課題
1.組織・体制	<p>&lt;D市&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・市の関与を減らし、スペシャリストとしての自律的な支援機関としての運営。</li></ul> <p>&lt;G市&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・産業部門経験者の異動により、長期的なノウハウの蓄積が困難。</li></ul>
2.経営支援運営	<p>&lt;D市&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・市職員との処遇差もあり、若手の優秀な人材確保が困難。</li><li>・生産性を高めるためのDXの推進が必要。</li></ul> <p>&lt;G市&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・市が関与する範囲が不明瞭。</li><li>・限られた予算と人員で運営するため効率的な支援の提供が必要。</li></ul>
3.支援人材育成プログラム	<p>&lt;D市&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・スペシャリストコースを設け、産業観光局内での配属に限定することで、専門性を高めることが必要。</li><li>・体系立てた研修を行い、産業観光局全体を把握しながら企画立案できる職員を育てる必要。</li></ul> <p>&lt;G市&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・長期的な視点での人材育成が求められており、持続的なスキル開発の仕組みが必要。</li></ul>
うち 他の支援機関との連携	<p>&lt;D市&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・産業支援機関を含めた研修を行い、市職員とのネットワーク強化を図る。</li></ul>

## Ⅱ. 支援機関の実態把握調査

### 3. 総括

- ①人員不足、②評価制度に係る課題、③研修リソースの不足は各機関の共通の課題。
- 機関ごとの課題としては、全体業務のなかで経営支援業務をどう位置づけるか、また、他業務といかに両立するか等の組織としての体制や運営に関わる課題が挙げられた。
- また、人材育成に資する他の機関との連携については、一部交流はあるものの、十分ではないとの声が多かった。

領域	ヒアリング結果の概要			
	商工会議所	産業支援機関	金融機関	自治体
1. 組織・体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営支援以外の業務との兼任</li> <li>・<b>人員不足 (①)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部人材との役割分担</li> <li>・<b>人員不足 (①)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営支援人材の位置づけ</li> <li>・<b>人員不足 (①)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な業務の中での産業政策の位置づけ（人事ローテーション）</li> <li>・<b>人員不足 (①)</b></li> </ul>
2. 経営支援運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の専担化（属人性）</li> <li>・指導員の処遇改善</li> <li>・情報収集体制</li> <li>・<b>評価制度 (②)</b> の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年度単位での予算制度に伴う<b>目標設定や評価 (②)</b> の困難さ</li> <li>・補助金執行等の事務作業の多さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短期的な異動サイクル</li> <li>・営業現場の多忙さ</li> <li>・<b>評価制度 (②)</b> との連動の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算確保</li> <li>・組織全体での画一的な<b>評価制度 (②)</b></li> <li>・企業からのニーズ収集→政策への還元のサイクル確立</li> </ul>
3. 支援人材育成プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体系的な研修なし</li> <li>・<b>研修リソースの不足 (③)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体系的な研修なし</li> <li>・<b>研修リソースの不足 (③)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務や商品に偏重した研修体系</li> <li>・<b>(組織規模により) 研修リソースの不足 (③)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業分野に特化した研修の困難さ</li> <li>・<b>研修リソースの不足 (③)</b></li> </ul>
他の支援機関との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議所間での交流は一部あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親元自治体と一部人事交流あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信金中金主催の研修あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財団法人や商工会議所と一部人事交流あり</li> </ul>

# Ⅲ. 支援機関の人材育成に係る優良事例調査

優良事例として6機関（産業支援機関<2>、商工会議所<1>、金融機関<3>）にヒアリングを実施し、参考になる取組を抽出。組織別に整理すると、以下のとおり。

## 1. 組織別

### (1) 商工会議所<I商工会議所連合会>

領域	参考になる取組
1. 組織・体制	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 連合会組織による明確な方向性の存在。</li><li>・ 組織力の強化。</li><li>・ 間接業務の削減。</li></ul>
2. 経営支援運営	<ul style="list-style-type: none"><li>・ トップの方針や組織としての方針・方向性が重要。</li><li>・ 組織の方針やチームとしての方針をしっかりとつくること。</li></ul>
3. 支援人材育成プログラム	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 支援者個人のスキルアップだけでなく、組織としての育成方針や方向性をしっかりと定める。</li><li>・ 短期でのOJT研修も受入れており、参加者は日報（短期人材交流業務日報）を提出し、派遣元にフィードバックしている。</li><li>・ OJTや座学での研修を組み合わせで行っている。</li></ul>
うち 他の支援機関との連携	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 県内16商工会議所で常時OJTが可能な体制になっている。</li><li>・ 商工会議所に限らず、自治体の支援センターや金融機関など、支援機関から集まったメンバーが中小企業を訪問し、実践的な学びの場を提供している（組織越境型伴走支援）。</li><li>・ 支援人材の育成が事業者支援につながるため、組める人とは一緒にやるというスタンス。</li></ul>

# Ⅲ. 支援機関の人材育成に係る優良事例調査

## (2) 産業支援機関

領域	参考になる取組
1. 組織・体制	<p>&lt; J よろず支援拠点 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 個人業績から、チーム業績への転換。</li><li>・ 関係者の人生が良くなることを目指すことで、強制ではない前向きの組織作り。</li></ul>
2. 経営支援運営	<p>&lt; J よろず支援拠点 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 価値観を共有するため、2、3か月に1回、チーム全員と20分ずつ面談し、個々の価値向上を話し合っている（コーチング）ほか、自己採点表の作成を行っている。</li></ul> <p>&lt; L 産業振興財団 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 4者連携（財団、信用保証協会、よろず支援拠点、事業承継ネットワーク）で月1回、企業情報カルテ（Excel）をメール共有する仕組みを構築。紹介した先がどうなったかを共有することが大切である。</li></ul>
3. 支援人材育成プログラム	<p>&lt; J よろず支援拠点 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ インプットとアウトプットの機会を重視し、年4回の全体会議を実施している。</li><li>・ 専門家とコンサルタントの違いを認識し、経験を重視した採用を行っている。</li><li>・ 外部からの評価を得られる機会を作り、客観的な自信につなげている。</li><li>・ 指導している商工会では自己採点表を作成し、毎年の目標設定を行っている。</li></ul>
うち 他の支援機関との連携	<p>&lt; J よろず支援拠点 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 信金の若手経営者向け研修で「よろずメソッド」を言語化し、支援者スキル編を作成し、コンサルスキルの向上を図っている。</li></ul>

# Ⅲ.支援機関の人材育成に係る優良事例調査

## (3) 金融機関

領域	参考になる取組
1.組織・体制	<b>&lt;N銀行&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>金融だけでなく、地域や企業、個人に対して幅広いソリューションを提供することを経営目標にした。</li></ul>
2.経営支援運営	<b>&lt;N銀行&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>「伴走型アドバイザー業務」を開始し、企業の課題解決を支援し、有償のコンサルにつなぐコーディネート役を担っている。</li></ul> <b>&lt;L銀行&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>越境学習プログラムを通じて、個人の成長を組織全体の力向上につなげる取り組みを模索中。</li></ul>
3.支援人材育成プログラム	<b>&lt;N銀行&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>人事評価にタレントマネジメントシステムを導入し、適切な人材を選定して育成する。</li><li>社内インターンシップとキャリアチャレンジ制度により、様々な業務を体験する機会を提供し、社員のキャリアアップと人材育成を促進。</li><li>定量評価だけでなく、定性評価にも重きを置き、組織への貢献を評価。</li></ul> <b>&lt;L銀行&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>越境学習を通じて、専門性よりも人間力を重視した育成を行い、社員の成長を促す。</li></ul> <b>&lt;K保険&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>他組織との合同研修を実施し、異なる視点やスキルを学ぶ機会を提供。</li><li>自分がチャレンジしたい業務に応募できる制度（ジョブリクエスト制度）を導入し、社員のモチベーションを高める。</li><li>異業種の人のお話を聞くことで意識改革を促進し、特に女性の活躍推進において意識改革を図る。</li><li>部署移動を通じて視野を広げる機会を提供（若手社員の社内留学制度）し、社員の成長を支援。</li></ul>
うち 他の支援機関との連携	<b>&lt;N銀行&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>外部企業との人材交流を行い、専門知識を習得させるために約10社に行員を派遣。</li></ul>

# Ⅲ. 支援機関の人材育成に係る優良事例調査

## 2. 総括

- 支援機関としての「ありたい姿」、そこから支援者個人の「ありたい姿」を描き、ひとりひとりの成長を重視。
- 業務上の短期的な目標のみにとらわれず、中長期的な人材育成の視点からの評価を実施。
- 組織内に閉じず、他の機関（部署間も含む）との交流を通じた人材育成。

領域	参考になる優良事例の取組（抜粋）		
	商工会議所	産業支援機関	金融機関
1. 組織・体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の明確な方向性の存在</li> <li>・柔軟な組織運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人業績から、チーム業績への転換</li> <li>・関係者の人生が良くなることを目指すことで、強制ではない前向きな組織づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融だけでなく、地域や企業、個人に対して幅広い支援を行う組織へ</li> <li>・組織として目指す人材像を発信</li> <li>・職員のキャリアパスをかなえる体制づくり</li> </ul>
2. 経営支援運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・間接業務を削減し、経営支援へリソース配分</li> <li>・トップ、マネージャーへの意識付け</li> <li>・リソース不足であっても今あるリソースや外部との連携でいかに対応できるかを検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織としての数値目標とともに、個々の支援者の自己採点表を作成し、毎年の目標を設定</li> <li>・専門家とコンサルタントの違いを認識し、経験を重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・数値による業績評価だけでなく、定性的な評価（プロセス評価）を併せて実施</li> <li>・プロジェクト単位での社内副業制度により多様な部署の人材を活用</li> <li>・社員ひとりひとりが「自分のありたい姿」を内省し、上長と面談しながら実現のための目標設定</li> </ul>
3. 支援人材育成プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベテラン指導者によるOJTを実施し、参加者は日報で気づきを言語化</li> <li>・OJT指導者向け研修の実施（インプット→自組織での実践→振り返り）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価値観を共有するための定期的な個別面談</li> <li>・インプットとアウトプットの機会を重視</li> <li>・支援者のソフトスキルを言語化して伝達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一定以上の職位には「越境体験」を義務づけ、多様な価値観を習得</li> <li>・グループ内の別会社の業務を知るためのインターンシップや説明会の実施</li> </ul>
他の支援機関との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域を越えて各所の経営指導員へOJT指導</li> <li>・講習会、研修等での積極的な発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会や金融機関にも言語化したソフトスキルを伝達</li> <li>・連携相手の日常業務にも役立つようなメリットを意識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他機関との積極的な人事交流</li> </ul>

（出所）近畿経済産業局

## IV.有識者との意見交換

支援機関における中小企業の経営支援人材の育成についての実態調査結果と優良事例調査結果を踏まえ、支援人材の育成に精通した6名の有識者の方々と、（１）支援現場の構造的な課題と解決策、および（２）支援人材育成の有効な方法について意見交換を実施。結果概要は以下のとおり。

### （１）支援現場の構造的な課題と解決策

構造的な課題	解決策	内容
人員不足	①業務の効率化 ②柔軟な組織運営 ③ネットワークの活性化・構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者の真の目的を見出すことで、業務全体を効率化。</li> <li>・役割を明確にし、できないことはやらない。</li> <li>・新しい人のやり方を取り入れ、新陳代謝を図る。</li> <li>・都市部と地方とで異なる方法を認める。</li> <li>・金融機関等とのネットワークを構築。</li> </ul>
評価制度	①人的資本経営の導入 ②プロセス評価の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先進的に取組んでいる事例を学ぶ。</li> <li>・人的資本経営を実践する人材を獲得する。</li> <li>・人材の成長や地域への貢献度を評価するプロセス評価を導入する。</li> <li>・数値目標だけでなくプロセスを重視した評価制度を導入する。</li> <li>・個人だけでなくチーム全体が評価されるような仕組みを導入する。</li> </ul>
研修リソース不足	○他の支援機関との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・越境体験や伴走支援研修を通じて、実践と振り返りの機会を設けることが効果的。</li> <li>・ノウハウ伝授セミナーやゼミ形式での研修を行い、経験を話す場を設けることが重要。</li> <li>・OJT研修で学んだ後に実践することを意識し、組織内での実践を促すことが重要。</li> </ul>
共通	○ミッション・ビジョンの明確化と共感の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域性の影響を受ける支援機関は、ミッション・ビジョンを明確化し、地域に適合した人事改革が必要。</li> <li>・支援機関としてのありたい姿を明確化し、理念への共感を促進する。離職防止にもつながる。</li> </ul>

# IV.有識者との意見交換

## (2) 支援人材育成の有効な方法

		内容
①	OJT型越境学習プログラム	<ul style="list-style-type: none"><li>・越境体験や伴走支援研修を通じて、実践と振り返りの機会を設けることが効果的。</li><li>・非日常の学びを日常業務に活かすためのOJT型越境学習プログラムを実施し、成果発表会を通じて学びを共有する。</li></ul>
②	その他の研修の工夫	<ul style="list-style-type: none"><li>・管理者と担当者が共通の言語で対話するワークショップやOJTを組み込んだ研修が効果的。</li><li>・研修後に実践期間を設け、振り返りを行うプログラムが効果がある。</li><li>・支援業務とマネジメントの違いに対応するための研修を充実させる。</li></ul>
③	個別対応とフィードバック	<ul style="list-style-type: none"><li>・1on1の面談を通じて職員の内省を促し、社員のキャリアパスを評価することが重要。</li><li>・職員のキャリアを紐解き、将来に活かせるスキルを伝える。</li></ul>
④	アウトプットの共有	<ul style="list-style-type: none"><li>・組織内での発表機会を設け、学びの共有と組織への浸透を図る。</li></ul>
⑤	人材交流	<ul style="list-style-type: none"><li>・他の機関への出向などにより視野を広げる。</li></ul>

# V.調査結果の論点整理

これまでの調査（Ⅱ.～Ⅳ.）結果を踏まえ、論点を整理すると、以下のとおり。

## （1）中小企業支援機関に共通する主な課題

支援機関に共通する主な課題は、①人員不足、②KPI達成と人材育成の両立（評価制度等の問題）、③研修リソース不足である。

### 中小企業支援機関に共通する主な課題

- ①人員不足（他業務との両立、余白のなさ）
- ②KPI達成と人材育成の両立（評価制度等の問題）
- ③研修リソース不足（OJTできる人材やロールモデルの不在）

組織としてのアップデートが重要

### 解決の方向性

課題	解決の方向性（案）
①	業務効率化により余白を創出 今いる人員を最大限に活かす必要性→人的資本として育成 働く人にとって魅力的な組織づくり（採用、定着へ寄与）
②	定量的な業績評価だけでなく、人材育成視点でのプロセス評価の導入 支援機関としての「ありたい姿」の明確化と組織内での共有、それに基づく評価体系の整備 評価者（トップ、マネージャー）の理解醸成
③	人材育成領域における複数機関による組織越境での協調（共同研修など） 組織越境や外部研修等により個人が得た学びの所属組織内への還元 OJT人材の育成（プレイヤーが指導者としてのスキルも習得）

（出所）近畿経済産業局

# VI.検討会

## 1.概要

本検討会では、支援人材の育成に精通した有識者\*に参集していただき、これまでの調査（実態把握調査、優良事例調査、有識者との意見交換）に基づいて、意見交換した。

1.日時 2026年3月10日 15:00～17:00

2.場所 経済産業省 近畿経済産業局

3.テーマ

検討会における主なテーマは、以下のとおり。

- (1) 調査結果の論点整理に対する受け止め方
- (2) 今後の支援人材育成の有効な方法の検討

\* 検討会メンバー

所属等	氏名（敬称略）
埼玉県商工会議所連合会広域指導員	黒澤 元国
北海道よろず支援拠点チーフコーディネーター	中野 貴英
秋田中小企業診断士事務所代表	秋田 英幸
中小企業基盤整備機構近畿本部人材支援部課長	相川 太郎
株式会社ソーシャル・エックス、株式会社パブリッククロス	藤井 哲也
株式会社京都総研コンサルティング専務取締役	青木 和仁

# VI.検討会



検討会の模様①



検討会の模様②



検討会の模様③



検討会の模様④



検討会の模様⑤

# VI. 検討会

## 2. 調査結果に対する受け止め方

参加メンバーにおいて、調査結果の論点整理についての見解は概ね一致。その上で、コメントのあった主な点は以下の通り。

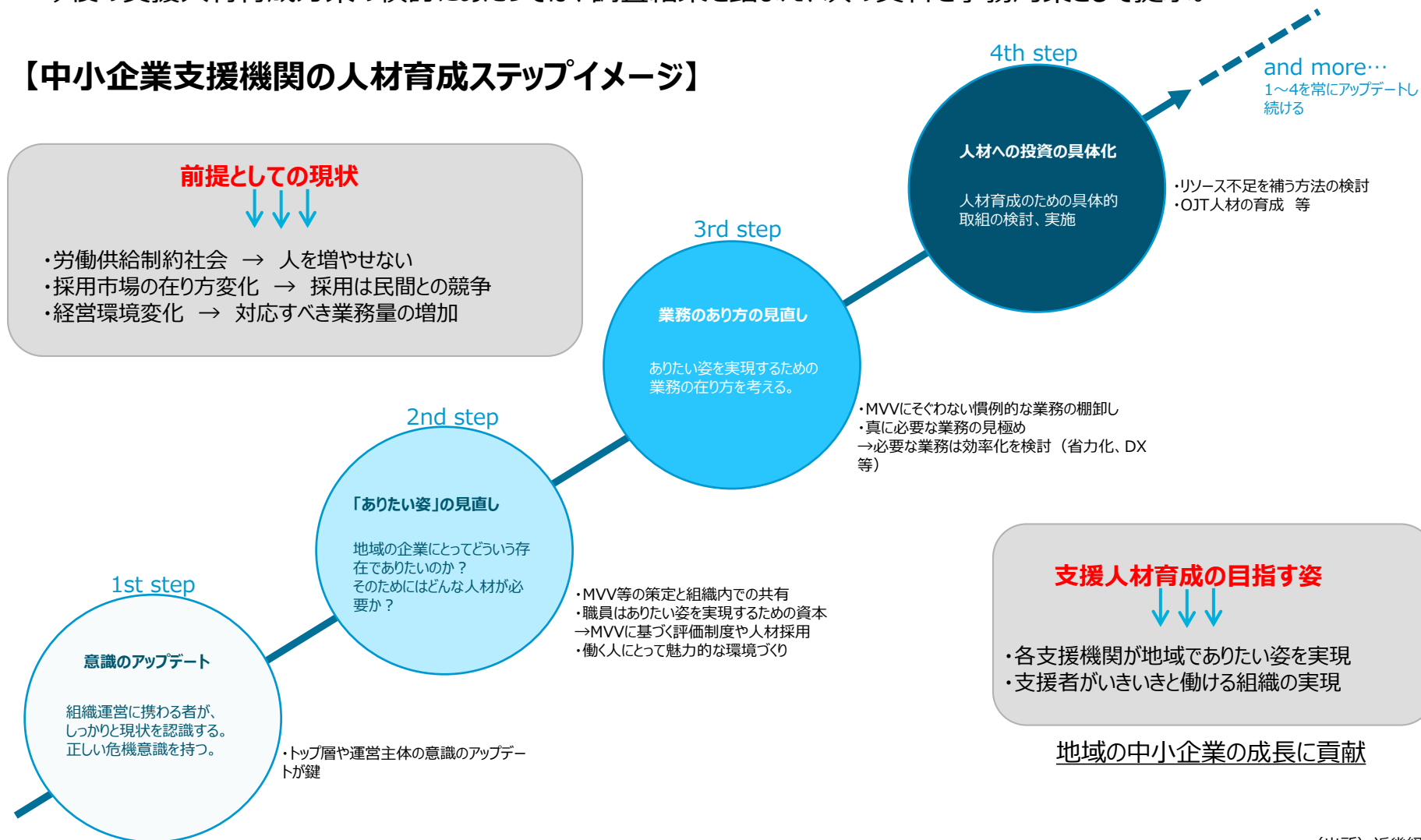
要点	内容
・組織としてのありたい姿の明確化が最重要ポイント	・「支援機関としてのありたい姿」が重要なキーワードである。組織によって向き合い方が違うが、トップが前向きになることが人材育成の大前提である。
・評価制度の難しさ	・現場でしか見えない部分など、制度に当てはまりにくい部分があると考えられる。未来に役立つ人を評価する制度が必要である。
・内発的な意識改革の動機付けの難しさ	・上司のやる気がなければ、何をしても効果は薄い。事業者の意識改革も必要だが、支援機関の意識改革も必要である。意識改革を内発的にどうやって起こすかが難しいポイント。
・「ありたい姿」の上層部と現場での共有	・研修時のアンケート結果では、組織として自分にどうなってほしいのか、どのように成長してほしいのかをイメージできていない受講生が多い。「ありたい姿」や「あってほしい姿」を対面でしっかりと伝える必要。
・支援機関同士の「ありたい姿」の共有	・支援機関同士の連携は、分野を線引きしてしまい、上手く行っていないのではないかと。支援機関同士のありたい姿を共有できると支援員も動きやすいのではないかと。
・人的資本経営の導入	・人に対する投資をしっかりとやっていくことが事業者支援につながる。プロセスを評価する仕組みを導入・工夫することは有効である。 ・越境体験は、良い経験となっているので、横展開していく必要がある。

# VI. 検討会

## 3. 今後の支援人材育成の有効な方策の検討

今後の支援人材育成方策の検討にあたっては、調査結果を踏まえ、次の資料を事務局案として提示。

### 【中小企業支援機関の人材育成ステップイメージ】



(出所) 近畿経済産業局

## 【人材育成に向けた具体的な方策の案について】

### 意識のアップデート

#### (国が取り組むこと)

・組織経営改革に取り組む先行事例の収集・発信

・組織のトップが集まる場への打ち込み（全国団体等を通じて）

・支援機関を運営する自治体へ向けた情報発信

#### (組織自身が取り組むこと)

・（民間も含めた）組織経営のあり方に関する情報収集

・人的資本経営についての認識を深める

・外部環境変化へのアンテナを立てる

・ありたい姿の構想

### 「ありたい姿」の見直し

#### (国が取り組むこと)

・組織内ワークショップ等の企画、第三者的な関与

・MVVに沿った評価制度の事例紹介、制度設計の技術的な支援

・働く人にとって魅力的な組織づくりの提案

・人材市場の動向の情報発信

#### (組織自身が取り組むこと)

・各職員の内省の機会、組織内での対話の機会を持つ

・MVVの策定と組織内での共有。

・働く環境の見直し

・ありたい姿を実現するための採用・人事戦略の策定

### 業務のあり方を見直し

#### (国が取り組むこと)

・DXや省力化等の業務効率化支援メニューの充実

・公的機関等の業務改善事例の収集・発信

・国が支援機関に求める事務（補助金等）の簡略化、効率化

#### (組織自身が取り組むこと)

・業務内容の棚卸しと優先順位付けにより、廃止・移管できる業務の洗い出し

・真に必要な業務の効率化の検討（DX、AI活用、RPA導入等）

### 人材への投資の具体化

#### (国が取り組むこと)

・組織越境型研修等の企画・実施

・多様な階層へ向けた人材育成プログラムの提供

・具体的な取組事例の収集・発信

#### (組織自身が取り組むこと)

・働く環境の整備、処遇改善

・ありたい姿に基づく評価制度の制定

・職員のキャリアサポート（ジョブローテーション、適性の考慮、資格取得支援、学びの機会提供等）

・他機関との人事交流

・マネジメント人材の育成

# VI. 検討会

## 3. 今後の支援人材育成の有効な方法の検討

参加メンバーは、人材育成のステップアップ（1～4step）に賛同したうえで、その他に以下の意見や提案があった。

項目	内容	人材育成 step
・支援機関へのインセンティブ	・人材育成に力を入れている支援機関について、何らかのインセンティブ（表彰制度など）を与える取組があっても良い。	1
・組織の意識改革	・管理者層は、部下を組織から預かっているので、育ててお返ししないといけないというマインドに変える必要がある。 ・ボトムアップは困難なため、全階層での意識改革が必要。外部から各階層の意見を集約するなど第三者からの見え方を知ることが大事。	2
・AI・DXの活用	・AIは人材不足の解消に有効。面談前にAIを活用して支援方法を壁打ちしておくだけで効率化できる。	3
・支援機関同士の連携	・支援機関同士で取組の共有や、連携した人材育成を積極的に実施する必要。	3、4
・評価制度	・組織内にとどまらず、外部の視点を入れることで、担当者のモチベーションを高められるのではないか。 ・支援者を画一的に評価せず、例えば、サッカーのライセンス体系のように、得手・不得手がある支援担当者を評価していくことも考えられる。	4
・OJT人材の育成	・担当者の人材育成には、OJT人材の育成が不可欠であり、マネジメント人材の育成にもつながる。	4

### 総括 -今後の支援人材育成に向けて-

- 本調査および検討会での議論を通じて、中小企業支援機関における人材育成の課題は、単なる研修機会の不足やスキルギャップにとどまらず、**組織の方向性・マネジメント層の意識・評価制度・人事戦略**といった、より構造的・本質的な領域に存在することが明らかとなった。  
特に、調査を通じて浮き彫りになったのは、**「支援機関としてのありたい姿」が明確に示されていないことが、多くの課題の起点となっている**という点である。
- トップが示すべき方向性が曖昧なままでは、支援人材の育成方針も、評価制度も、組織文化も定まらず、結果として支援の質が属人的になり、組織としての持続的な成長につながりにくい。  
また、業務過多と人員不足、研修リソースの不足、支援機関同士の連携不足など、現場が抱える構造的課題も抽出されたが、これらは個別に解決できるものではなく、**組織運営のアップデートと人材育成の再設計を同時に進める必要がある**。
- 本調査において検討してきた方向性は、単に支援人材の能力向上を目的とするものではなく、**地域企業にとって「選ばれる支援機関」を実現するための組織変革**そのものである。  
支援人材がいきいきと働き、地域企業の成長に寄与できる環境を整えることこそが、今後の地域の中小企業支援のあり方を左右すると言える。
- 本調査で得たこの示唆を踏まえ、今後も支援機関の組織運営と人材育成の高度化に向けた具体的施策の検討・実装を進めていく必要がある。

# appendix (参考になる取組)

## 1.組織・体制

種類	具体的な取組	支援機関
組織の明確な方向性（ありたい姿）の設定	<ul style="list-style-type: none"><li>・連合会組織の意識が高いことから、広域指導員制度が導入され、県内の全商工会議所において常時OJTを受けられる体制が整備されている。</li><li>・広域指導員は2名体制だが、商工会議所のエース級が派遣されている。</li></ul>	I 商工会議所連合会
	<ul style="list-style-type: none"><li>・金融だけではなく、地域や企業に幅広いソリューションを提供することを目標に設定した。そのため、「伴走アドバイザー業務」を開始し、企業の課題解決を支援している。</li></ul>	N 銀行

## 2.経営支援運営

種類	具体的な取組	支援機関
価値観の共有	<ul style="list-style-type: none"><li>・メンバー全員の人生が良くなることを目指し、強制ではなくプラス要因となるような組織作りを進めている。</li><li>・価値観を共有するため、2～3か月に1回、チーム全員と20分程度個別面談し、各人の価値向上に向けて話し合っている。</li></ul>	J よろず支援拠点
暗黙知（ノウハウ）の言語化	<ul style="list-style-type: none"><li>・地域全体での取組に発展させるため、「毛細血管化計画」を開始し、金融機関に対して研修を実施。その際に、暗黙知（ノウハウ）の言語化を進めるため、「よろずメソッド」（次頁参照）を作成し、研修等で活用している。</li></ul>	
情報共有	<ul style="list-style-type: none"><li>・紹介した先がどうなったかを共有するするため、4者連携（財団、信用保証協会、よろず支援拠点、事業承継ネットワーク）で月1回、企業情報カルテ（Excel）をメール共有する仕組みを構築している。</li></ul>	M 産業振興財団

# (参考になる取組)

## <支援者スキル編>

	定義	必要なスキル等
相談内容の質とは	①ヒアリング（対話）を通じて事業者の目標や課題を把握・整理し、	◆ <b>ヒアリングスキル</b> ◆目標意識を顕在化させる能力（※1） ◆相談者が認識していない課題を顕在化させる能力
	②その課題の真因を突き止め、	◆豊富な経験に基づく <b>直観力</b> （これはノウハウ化できないもの）
	③課題ごとの改善具体策を通じて、相談者が気づいていない課題も含めた解決を図り経営状態を良くすること	◆豊富な経験に基づく <b>発想力</b> （これはノウハウ化できないもの）
質向上とは	④限られた時間内での確に状況診断し、かつ	◆コンサルティングの <b>シナリオ構築力</b> （※2）
	⑤効果的な改善具体策を提示し、相談者が自ら解決できるように導けること。	◆過去に成功した改善具体策の数（ただし、成功の裏には、同じく失敗の経験もある。とにかく数多くの事例に触れることが重要） ◆ <b>動機付けスキル</b>
<small>※1 課題を把握するための手順は、目標設定⇒現状認識⇒ギャップ（課題）の言語化。                  ※2 シナリオ構築力とは、ヒアリングにより状況を把握しながら、同時並行的にその相談のゴールと改善の道筋をイメージできる能力。この能力が高いと、短時間で必要な情報を深堀する質問を多くできるため、課題の真因を突き止めることが容易になる。</small>		

©2024 Takahide Nakano All Rights Reserved

## <経営者スキル編（自己採点表）>

大項目	中項目（評価項目）	採点
1. 人間性（経営者の器）	①正直・誠実である ②努力をする ③常に感謝をする ④利他の心を持つ ⑤卑怯な振る舞いをしない ⑥人を騙さない ⑦欲張らない ⑧威張らない ⑨悪口を言わない ⑩不平不満を言わない	
2. 目標設定力	①.....②.....③.....	
3. 意識レベル	①.....②.....③.....④.....	
4. 損益感覚	①.....②.....③.....	
5. 行動力	①.....②.....③.....④.....	
6. 創造性	①.....	
7. 組織構築力	①.....②.....③.....④.....	
8. 前向き思考	①.....	

©2024 Takahide Nakano All Rights Reserved

(出所) 中小企業庁

## 3.人材育成プログラム<1/2>

種類	具体的な取組	支援機関
組織越境型伴走支援OJT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会議所に限らず、自治体の支援センターや金融機関など、支援機関から集まったメンバーが中小企業を訪問し、実践的な学びの場を提供。研修後には振り返りの時間を設け、ネットワークづくりを考えている。</li> <li>・短期でのOJT研修も受入れており、参加者は日報（短期人材交流業務日報）を提出し、派遣元にフィードバックしている。</li> </ul>	I商工会議所 連合会

# (参考になる取組)

## 3.人材育成プログラム <2/2>

種類	具体的な取組	支援機関
目標設定	<ul style="list-style-type: none"><li>・全支援担当者と個別面談を実施する際には、各自の自己採点表をもとに、個々の価値の向上に向けたコーチングを実施している。</li></ul>	Jよろず支援拠点
評価制度の工夫	<ul style="list-style-type: none"><li>・グループ会社への貢献度も評価対象にするなど、定量評価だけではなく定性評価にも重きを置いている。</li><li>・タレントマネジメントシステムを導入し、人事評価に活用している。</li></ul>	N銀行
成長機会の提供	<ul style="list-style-type: none"><li>・自分がチャレンジしたい業務に応募できる「ジョブリクエスト」制度を導入。2026年度以降は全体の3割をこの制度により人員配置することを目指している。プロジェクトのテーマは各部署からのオーダーに基づき決定され、応募者は面談や申請書類を通じて選考される。</li><li>・若手社員の社内留学制度により、2週間から4週間程度の部署移動を通じて視野を広げる機会を提供している。</li></ul>	K保険
	<ul style="list-style-type: none"><li>・銀行員のキャリアアップと人材育成のため、社内インターンシップやキャリアチャレンジ制度を通じて、様々な業務を体験する機会を提供している。</li><li>・専門知識を習得するため、外部企業との人材交流を積極的に実施している。</li></ul>	N銀行