

## 第 2 回 第 1 四半期の先進的支援事例に見る OJT の特徴・傾向と推進ポイント

シリーズ「効果的な OJT の進め方」の第 2 回は、第 1 四半期の先進的事例の中で OJT の勘所を押さえた事例を分析し、その特徴と導出できた OJT の推進ポイントについて情報提供します。OJT の勘所を端的に言えば、第 1 回で抽出したように「指導員が目的意識を持ち、支援主体者として支援先の課題解決に寄与することができるよう自信につなげる。その結果として指導員の成長を加速させること」です。そのために「相互の創発議論」や「やってみせること、言って聞かせること、させてみること、成果に対してほめること」です。

そこで、OJT 方針・テーマの明示性、コミュニケーションの双方向性、プロセスの協働性、指導員の主体性、指導員の成長性といった 5 つの観点で全事例を概観してみました。その結果、47 事例が、これら 5 つの観点に全て相当していました。このような事例を、本稿では『啓発的な OJT 事例』と定義づけします。『啓発』とは、広辞苑によれば「知識を啓きおこし理解を深めること」です。

※以下、ネットワークアドバイザーやサポートアドバイザーなど異なる呼称を含めて「アドバイザー（AD）」、支援機関指導員を「指導員」と表記を統一

### 1. 先進的支援事例における OJT の特徴

#### (1) 「啓発的な OJT 事例」の特徴

##### ① 全体傾向では、手探り状態の OJT

今回の第 1 四半期の先進的事例は全 355 事例ありました。その中で啓発的な OJT 事例は 13% です。啓発的な OJT 事例以外には、指導員マニュアルに沿った指導員同行や、アドバイザーの補助業務を指導員が担う場合、アドバイザーが指導員に対して支援アドバイスを行う場合等があります。

啓発的な OJT 事例が少数に留まる背景として、第 1 四半期は本事業の立ち上げ間もない時期であることから、OJT の進め方自体が手探り状態であるためと考えられます。「指導員同行＝OJT」として進めていった結果だと思われます。

##### ② 「啓発的な OJT 事例」は、中期的な視点で支援を計画的に実施

啓発的な OJT 事例には次の特徴があることも分かりました。概ね初期診断の後、アドバイザーと指導員等複数の人材が課題や支援テーマを設定し、中期的な視点で支援を計画的に行っていることです。

OJT に関しても、そのプロセスの中で支援方針・支援ポイント等が共有され、指導員の学ぶべきテーマと支援スケジュール、役割分担等が明確になるため、納得感が高まると思われます。その結果、指導員が活躍できる現場実践の場が与えられ、ノウハウ習得のための工夫や仕掛けにより、成長感が得られやすくなるといえます。

##### ③ OJT の類型では、目指すべき姿の「自律人材型」が最多

啓発的な OJT 事例を、第 1 回の「着任講習会紹介事例に見る OJT 推進のヒント」で仮説設定した OJT の類型で検証してみました。先進的支援事例の様式の「支援機関指導員への指導」「支援機関の指導員の声」「各支援機関の役割」の記述内容を確認の上、各類型に分類しました。

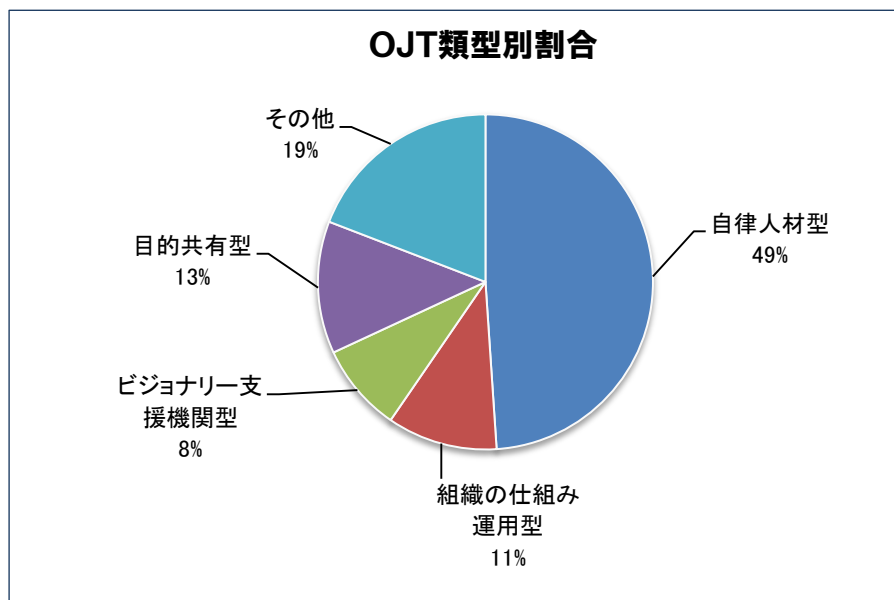
47事例のうち、49%が「自律人材型」で最多です。第1回で提案した通り、「自律人材型」が目指すべき姿です。自ら支援人材としての役割や個人目標を自覚し、支援ノウハウ習得に能動的に取り組んでいます。また、支援機関に指導員育成の仕組みがあり、かつ支援機関としてのビジョンも明確で、その結果、指導員が自律人材として成長していた事例もありました。49%という数値は、ある意味、OJTの効果に対する可能性を感じさせます。

次いで「目的共有型」が13%です。「目的共有型」は、アドバイザーと指導員が支援における目的を共有し、徐々に関係構築することにより支援ノウハウ習得に能動的に取り組むケースです。例えば事例の中には、アドバイザーから指導員に「何故このような指導をするのか考えてもらう」ことを指導ポイントに挙げ、目的の共有を徹底的に図っているものがありました。

次に「組織の仕組み運用型」が11%です。「組織の仕組み運用型」は、支援機関組織内に指導員育成の仕組みがあることがポイントになります。

「ビジョナリー支援機関型」は8%です。後述しますが、金融機関に多い類型です。金融機関は地域経済を支える地域金融機関として、金融面だけではなく経営面のサポート機能を高めようとしています。こうしたことを背景に、ビジョンやアクションプログラムを策定し、職員の目指すべき方向性を明示しています。その一環で、関係性の深い外部人材のアドバイザーを活用している事例もありました。

「その他」は、類型に当てはまらないものです。1年未満の経験の浅い指導員に対する一般的なOJT等です。



#### ④ OJT の類型と支援機関との関係の特徴

支援機関別の OJT の類型では、サンプル数は少ないものの、以下の特徴を見出すことができました。

- 商工会は「自律人材型」と「組織の仕組み運用型」の割合が相対的に高い。
- 商工会議所は「自律人材型」と「目的共有型」の割合が相対的に高い。
- 金融機関は「ビジョナリー支援機関型」と「組織の仕組み運用型」の割合が相対的に高い。

その背景を推察して見ます。

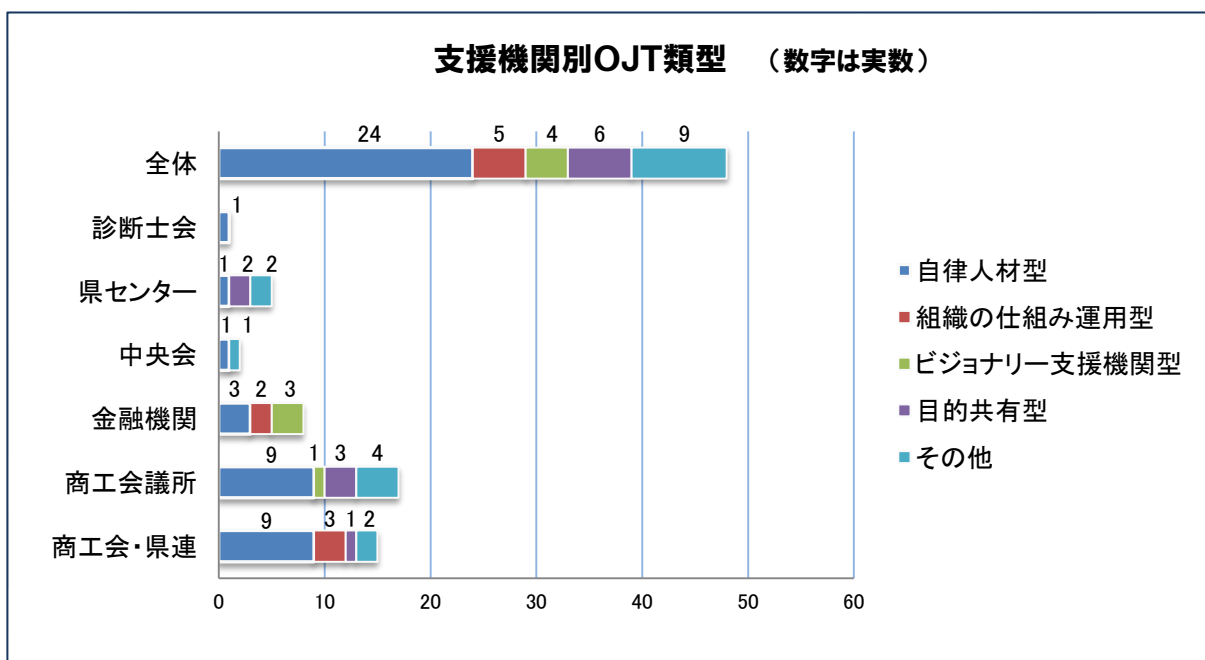
商工会は、県連を中心に指導員育成に注力し、例えば、経営革新計画の承認を指導員 1 人年間 1 件と明確に目標設定をしている事例が多くあります。更に、指導員育成の教育プログラム（勉強会等）が用意されていたり、支援のためのサポートツール（フォーマットや書式等）を活用して案件発掘や課題抽出に臨むケースもあります。

こうしたことから、「組織の仕組み運用型」が多くなっています。このような組織の期待を受けて、指導員が使命感を持った「自律人材型」に移行していくことが考えられます（後述のミニ事例 I 参照）。アドバイザーは内部職員等、支援機関と関係性の強い方が多いという特徴もあります。

商工会議所は、アドバイザーが外部人材である場合が多く、商工会と比較して、支援機関との関係性はやや強くないことが考えられます。そのため、支援の目的を共有し、指導員の考え方を引き出しながら徐々に関係性を構築して OJT に臨むケースが多いと想定されます。その結果、「目的共有型」の割合が相対的に高くなると考えられます。

「自律人材型」は、指導員経験の豊富な指導員が、商工会議所に多いことが背景にあることが考えられます（後述のミニ事例 III 参照）。商工会議所の事例のうち、指導員経験 10 年以上が 9 事例中 6 事例ありました。

金融機関は、前述の通り「ビジョナリー支援機関型」が割合として高い状況です。「組織の仕組み運用型」も割合としては高い状況です。ただ、金融機関も多様なタイプがあることが窺えます。例えば、事例では、産学金連携により、大学側のアドバイザーが金融機関の指導員に OJT を行うケースがあります。大学側に金融機関の指導員が出向するスタイルをとっており、連携組織として仕組みを運用して支援ノウハウが移転できるよう OJT を行っていました（後述のミニ事例 II 参照）。



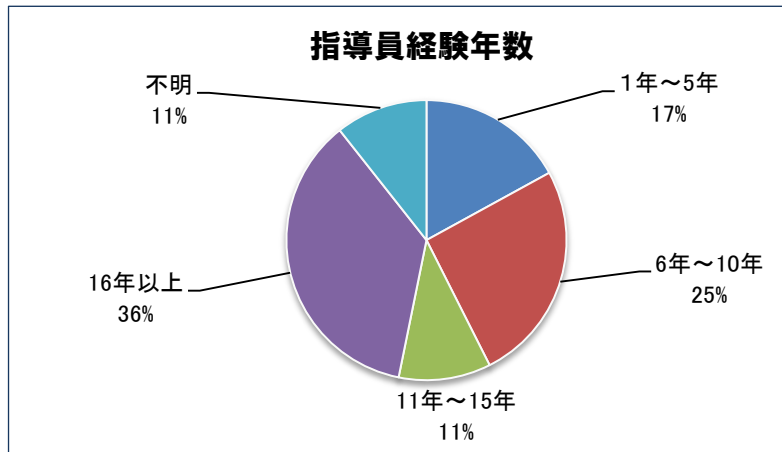
## 2. 「啓発的なOJT事例」のOJT対象者の傾向

### (1) 指導員経験年数は「16年以上」が最多

啓発的なOJT事例のOJT対象者の指導員経験年数では、「16年以上」が36%で最多、次いで「6年～10年」が25%、「1年～5年」が17%、「11年～15年」が11%と続きます。今回は、指導員経験の豊富なベテラン指導員を対象にしていた場合が多いといえます。支援機関の方針によりますが、本来は10年未満等の経験の浅い指導員を重点的に育成するのが一般的です。

今回、対象者としてベテラン指導員が多い背景としては、案件発掘に豊富な指導員経験を要すること等が考えられます。一方、金融機関の事例には、支店長と担当営業、本部所属の指導員と融資担当者等がペアでアドバイザーに帯同するケースもありました。更に内部研修会で同席者の経験談を報告してもらうなど、体験した支援ノウハウや得られた知識を共有していこうとする取り組みは注目に値します。

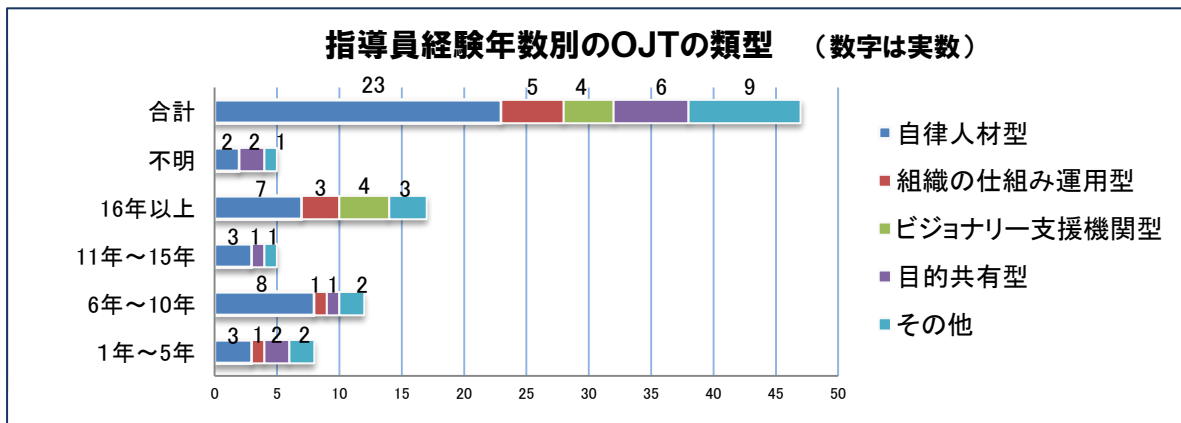
ただ、アドバイザーの側に、「ベテラン指導員を対象に、教育者としての立場からOJTを意識的に行うのはやり難い。」といった声も聞かれました。



### (2) 「16年以上」「11年～15年」「6年～10年」は自律人材型が最多

次に指導員経験年数別のOJTの類型を見てみます。「16年以上」は自律人材型が最多ですが、組織の仕組み運用型とビジョナリー支援機関型の割合も高い状況です。「11年～15年」と「6年～10年」は自律人材型が最多です。「1年～5年」だけが分散化傾向にあります。

こうしたこと背景には、経験年数5年を境に自律人材型へ移行する人が多いこと、組織の仕組みやビジョンが存在する支援機関は、「16年以上」の指導員を活用し、アドバイザーと連携して効果的な支援を行おうとしていること等、が考えられます。



### 3. 「啓発的な OJT 事例」の OJT 内容の傾向

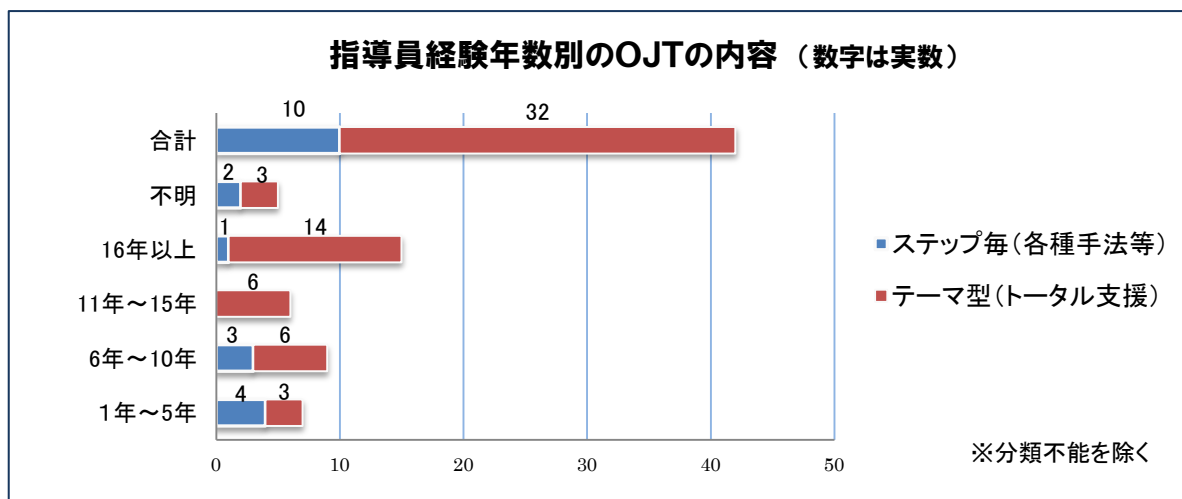
#### (1) 指導員の経験年数が浅いほど「ステップ毎(各種手法等)」の割合が増加

啓発的な OJT 事例の OJT 内容を「ステップ毎(各種手法等)」と「テーマ型(トータル支援)」に分類し、指導員経験年数との関係を見てみました。

「ステップ毎(各種手法等)」は、コミュニケーションスキル、課題発見、SWOT 分析等、支援ステップ毎の部分的な手法・スキルです。「テーマ型(トータル支援)」は、「ステップ毎(各種手法等)」以外のトータルの支援で、経営革新計画策定や商品開発、販路開拓等、明確なテーマのあるものです。

「16 年以上」は殆どが「テーマ型(トータル支援)」です。「11 年～15 年」は全てが「テーマ型(トータル支援)」であり、「6 年～10 年」「1 年～5 年」と経験年数が浅くなるのにしたがって、「ステップ毎(各種手法等)」の割合が高くなります。

アドバイザーは、指導員の経験年数や能力により、OJT 内容を、手法等の部分的スキルから支援の勘所等も含めたトータルのノウハウに基軸を移し、工夫している姿がうかがえます。



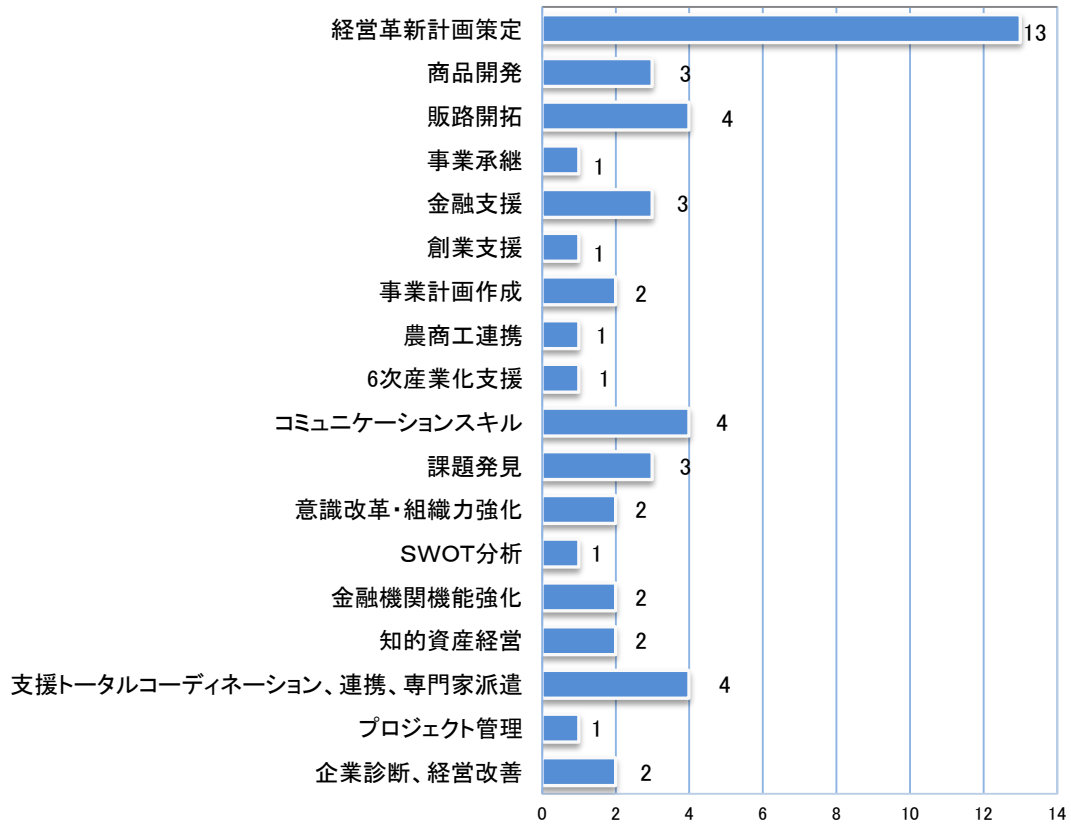
#### (2) 経営革新計画策定が圧倒的多数

次に OJT の具体的内容を見てみます。経営革新計画策定が 47 事例中 13 事例と圧倒的多数を占めています。これは、支援機関が重点施策として活用しやすいことが大きな要因だと考えられます。OJT としても、経営革新計画の承認をマイルストーンにやすく、商品開発や販路開拓等にも繋ぎやすい点が挙げられます。「小さな成功体験の積み重ね」が OJT の効果を向上させますので、計画承認という成果が成功体験となり、指導員の成長感と意欲を向上させるといえます。

次に多いのが販路開拓や商品開発といったマーケティング面の支援です。次いで、支援のトータルコーディネート・連携支援やプロジェクト管理等、総合的な支援力向上を重点に置いたマネジメント面の支援です。いずれも現場実践では重要な支援ノウハウであることから、上位に位置していると思われます。

### OJT の具体的内容 (数字は実数)

※分類不能を除く



## 4. 第1四半期先進的事例に見るOJTの推進ポイント

以上の第1四半期先進的事例における「啓発的なOJT事例」の分析を踏まえ、OJTの推進ポイントを整理してみます。また、具体的イメージを持っていただくため、参考としてミニ事例も紹介します。

### ■推進ポイントA:

#### 中期的視点の支援計画策定によるOJTの計画的推進(OJTの計画性)

啓発的なOJT事例の特徴として、中期的視点で支援計画を策定したことが多いことは前述のとおりです。中期的な支援計画策定とOJTの質は関連することを意味します。すなわち、OJTは成り行きで行うのではなく、創発議論を通して支援計画を指導員と共有し、支援方針やポイントを明確化してこそ、学びのポイントを指導員が理解することができます。

単に、場当たりに帯同させたり、業務を補佐させるだけでは、指導員の目的意識も高まらず、かつ習得レベルも高まらないといえます。支援計画と連動して、現場でのOJTも計画的な推進を心掛けることが重要です。

### ■推進ポイントB:

#### 指導員の経験・能力に応じたOJTの実践(OJTテーマの明確性)

啓発的なOJT事例では、比較的指導員の経験・能力に応じたOJTが実践されていたことは前述のとおりです。一方、他の事例では、指導員として当該支援を通して何を学びたいのか、アドバイザーと明示的に共有化していた事例は少ないと思われます。アドバイザーも、意識して当該支援から何を学びたいのか質問していないと思います。

学びたいことは、「知らないこと」、「分からないこと」、「理解の浅いこと」、「経験したことがないこと」等様々ですが、支援計画が明確になった時点で、アドバイザーに相談してみてもいいでしょうか。また、アドバイザーも指導員に質問する配慮も必要だと思われます。

### ■推進ポイントC:

#### 「支援に対する考え方」の明示・共有による一貫性あるOJTの実践(OJT方針の一貫性)

啓発的なOJT事例のアドバイザーは「支援に対する考え方・価値観」を明確に持っています。こうした考え方・価値観を、指導員と共有することにより、指導員との信頼関係がより強固になったと考えられます。一般的にも、考え方が明確で、その考え方に共感できる相手とは、信頼関係を結びやすいことから理解できます。その上で、OJTに対しても一貫したスタンスを取っています。

課題抽出や計画づくりは指導員と共に行い、指導員に対する期待をかけて、現場実践は指導員に任せ、見守りながらタイムリーなアドバイスや支援を行うスタンスです。すなわち、「やってみせること、言って聞かせること、させてみること、成果に対してほめること」です。支援に対する考え方を共有していますので、ブレも少なくなるといえます。

### ■推進ポイントD:

#### 指導員が主体的に動く場・役割の設定(指導員の主体性)

啓発的なOJT事例は、その殆どが、指導員が主体的に動く場・役割を設定しています。経営革新計画策定のタタキ台を指導員が担当する事例は数多くありました。単に役割分担するのではなく、任されているという強い意識のもと、支援の主体者として自ら責任を引き受けています。多くの事例に、指導員自身の思い入れを感じさせます。

主体的に動く場が与えられるという受動的なステージから、支援先のために実践する能動的ステージに意識アップした指導員は、フォローアップ段階に入っても成果を上げるようです。その結果、成長感や自信を持つことができ、成長スピードも一層速くなると考えられます。

### ■推進ポイント E:

#### ベテラン指導員に対する OJT への関係づくり(ベテラン指導員との関係づくり)

一方で、ベテラン指導員に対する OJT について、やり難いといった声があったことは前述のとおりです。指導員が元同僚等、アドバイザーとの関係が近い場合が多いようです。しかし、本事業の OJT は、知識スキルを教え-教えられる関係だけではなく、相互にパートナーの関係にあることが大前提です。

ベテラン指導員の知恵を引き出したり、議論のプロセスでファシリテーションをすることにより気づきや学びを提供していく方法があります。そのプロセスの中で、アドバイザー自身も共に学んでいくスタンスが重要です。

### ■推進ポイント F:

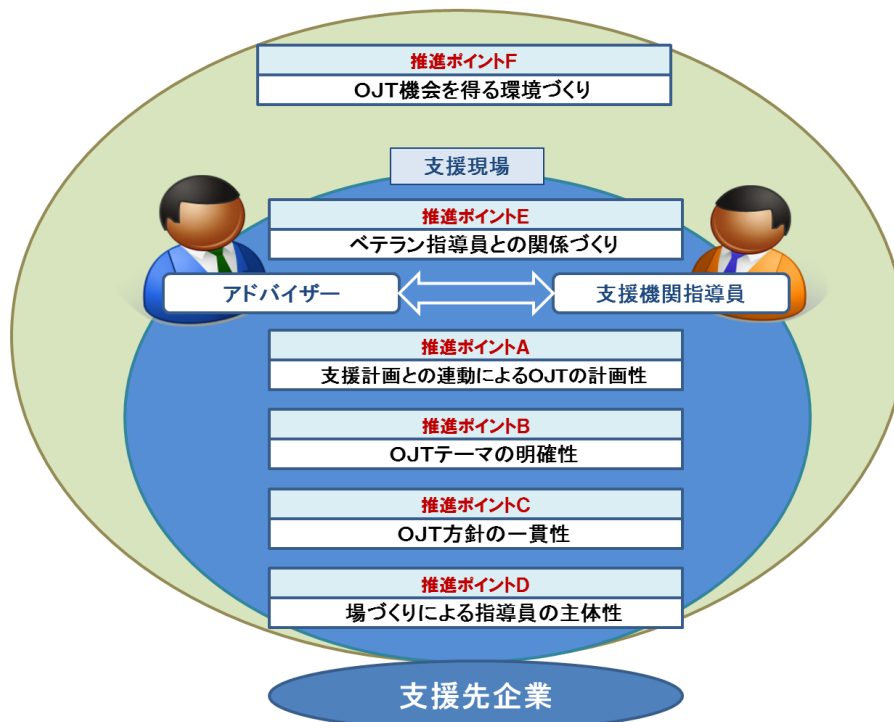
#### 経験の浅い指導員育成の環境づくり(OJT 機会を得る環境づくり)

今回の啓発的な OJT 事例は、経験豊富なベテラン指導員が多い状況でした。基本的には、指導員が案件を発掘し、指導員が単独では対応困難な案件についてアドバイザーに支援を依頼します。案件発掘の有無が OJT 機会を左右するだけに、経験の浅い指導員の OJT 機会が増えない可能性があります。

したがって、支援機関の方針次第ですが、案件発掘の標準化の仕組み、指導員の勉強会等人材育成の仕組み等を構築することにより、OJT 機会を得ることができる環境づくりも重要です。そのためには、支援人材として指導員に期待をかけ、指導員のあるべき姿を明確にすることも必要だと思われま

また、ベテラン指導員と経験の浅い指導員がペアでアドバイザーに帯同することも考えられます。とりわけ、経営革新計画策定等、比較的取り組みやすいテーマで、ベテラン・若手のペア帯同の効果性は高いと思われま

## 事例に見る OJT の推進ポイント



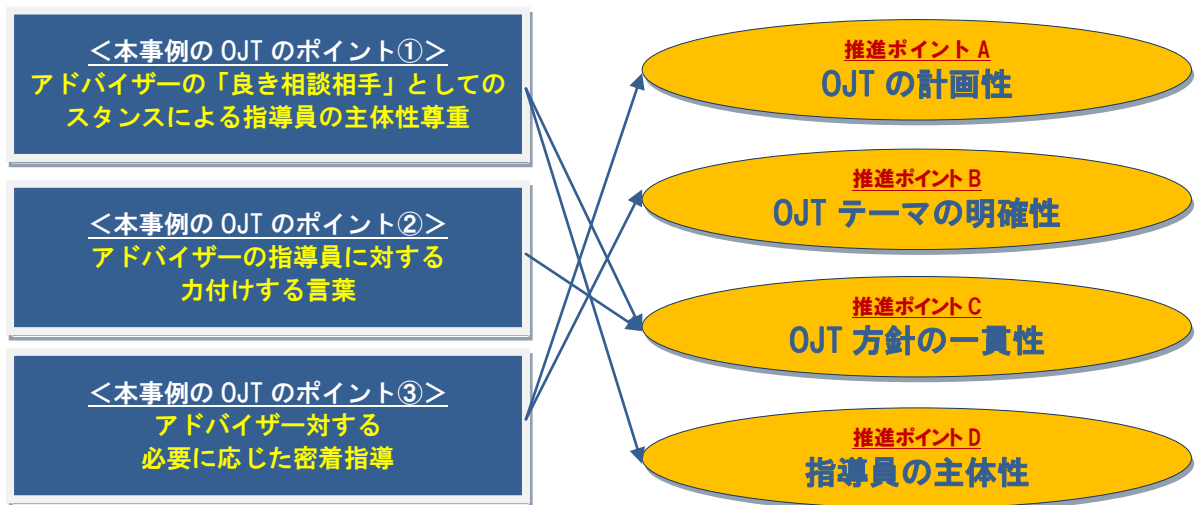


## ◆ ミニ事例紹介 ◆

### <事例 I >

ビジョンの明確な支援機関から自律型人材を輩出した OJT 事例  
(OJT 類型：自律人材型×支援機関：商工会)

### 事例 I の OJT のポイント



当該商工会は独自に「新総合アクションプラン」を策定し、支援機関のあるべき姿、指導員目標を提示している。本事例における指導員も的確に理解し、具体的に実践している。指導員はこうした所属機関からの役割期待を自覚し、実践するばかりではなく、自らのミッションとして内発的に捉えている。中小企業支援による地域経済の活性化のため、意欲の高い会員企業に対するトコトンやる支援を、持ち前の行動力と交渉力で実践している。

本事例は、規格外トマトを利用した新商品（ジュース）の加工・販売に向けた創業が支援テーマであった。指導員が支援の主体者として取り組んだ案件であり、県連のアドバイザーに相談した。OJT内容は、ブランディングに関するコンセプト、ストーリー作りと 6 次産業化法の計画作成への反映の仕方であった。アドバイザーの「支援先のためにトコトンやること」が指導員にとって印象に残った言葉であった。必要な部分については、アドバイザーが独自に実行計画のフォーマット作成や原価計算の計算方法等をノートに記述し、個別に密着指導した。その上で実践させ、定着させた。指導員とアドバイザーは、密なコミュニケーションを行い、メールを含めれば、相談や質問はほぼ毎日に行った。

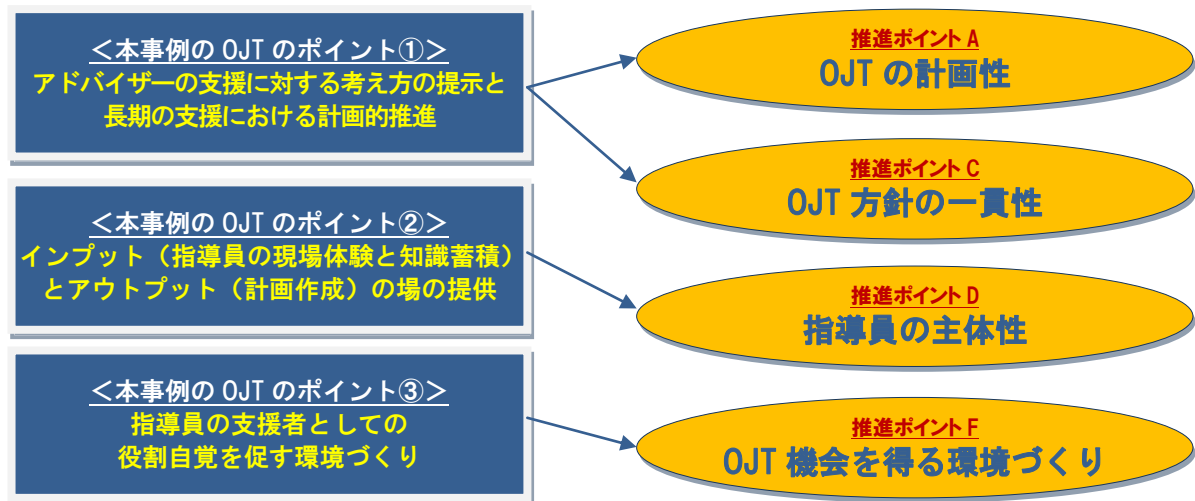
その結果、アドバイザーのアドバイスを受けながら作成した 6 次産業化法の計画が認定された。現在も、支援先に対する工場立地選定、法人化、販路開拓、設備資金の相談等のフォローアップは、指導員が支援の主体者として伴走支援している。

このように自律型人材である指導員に対する OJT を、アドバイザーは「良き相談相手」として指導員の主体性を尊重しながら実践した。

## <事例Ⅱ>

産学金連携の組織の仕組みを活用した OJT 事例  
(OJT 類型：組織の仕組み運用型×支援機関：金融機関)

### 事例Ⅱの OJT のポイント



昨年度応援センターであった「学金連携システムネットワーク」のコンソーシアム先として当該金融機関は位置づけられている。大学の研究センター（以下、当センター）に籍を置くアドバイザーと本事例の指導員の関係性は強い。金融機関に籍を置く本事例の指導員は、当センターに連携戦略専門員として出向していた。指導員は当センター内では「大学と地域の中小企業を結び付ける役割」と自覚していた。当該金融機関各支店では、当該大学向け相談カードを用意しており、支店担当者が当センターに出向している指導員に相談を持ち込む仕組みになっていた。

本事例は、収益性の低さから設備投資が困難な農材製造会社の製品開発における経営革新計画作成・承認を通して、事業の道筋を明確化し、低ランニングコストの設備導入を支援した。並行して大学等の研究施設で年間を通じた製品試験を行い、データを集めて製品化の支援をした。アドバイザーは「支援先社長も含め、連携する支援者全員が1つのプロジェクトであり、自分の手柄(成果)ではなく、全員の手柄(成果)にすることにより、皆のモチベーションが上がる」という考え方で進化した。

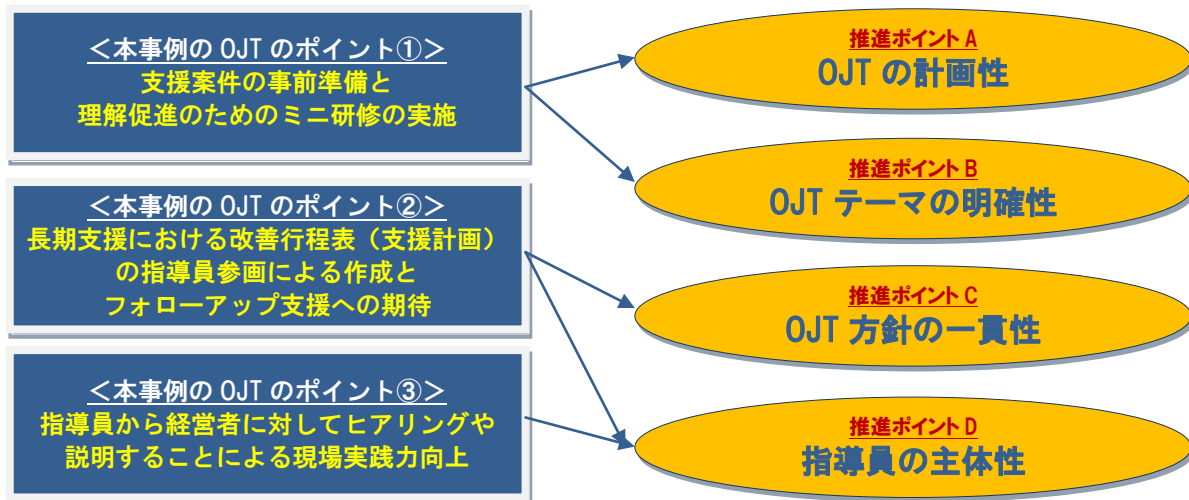
指導員は大学の試験場等、数多く現場体験を積むことにより技術的知識を習得した。その上で、経営革新計画のタタキ台を作成し、アドバイザーからアドバイスを受けた。その結果、計画は承認され、事業計画が明確になったことから設備投資も実現できた。特に、指導員が自らが在籍する金融機関の支店担当者に対する設備資金融資のための(設備に対する)理解促進やフォローは、全面的に一任され、役割を全うした。

このようにアドバイザーは、連携組織の仕組みを活用し、指導員に対する産学金連携推進のOJTを実践した。

### <事例Ⅲ>

ベテランアドバイザーによるベテラン指導員に対する OJT 事例  
(OJT 類型：自律人材型×支援機関：商工会議所)

### 事例Ⅲの OJT のポイント



当該アドバイザーと当該商工会議所の関係は 35 年ほど前から続いている。アドバイザーは商工会議所の窓口相談を古くから行っており、会議所の専務理事以下幹部からも非常に高い信頼を得ている。本事例の指導員は 34 年の経験を持つ。アドバイザーは指導員が会議所へ入所して以来の旧知の関係であり、その信頼関係は深い。

本事例は、製麺業及び直営飲食店（パイロットショップ）を経営している企業から指導員が相談を受けたことが契機であった。スーパーに納入している主力製品の利益率の低下による会社の収益悪化についての悩みであった。そこで深い信頼関係のあるアドバイザーに相談し、新製品開発と販路開拓を支援した。今回の支援は、「抜本的な経営改善」というテーマであり、数回の支援では終了しない案件であることは最初から分かっていた。長期支援でフォローをしっかりと行うことを指導員に期待していた。

初期対応では、アドバイザーが「パワーポイントによる改善企画書」を作成し、その内容をミニ研修という形でレクチャーし指導員に納得してもらった。次の経営者ヒアリングでは、指導員の企業の理解度を高めるため、指導員から方針、商品の強み、強みの理由等のヒアリングをした。そして、アドバイザーの改善工程表の作成段階から指導員に参画してもらい、工程表を指導員が経営者に説明した。展示会、記者会見等には指導員を帯同させ、実践ではどのように行動するかを体得した。

フォロー段階では、アドバイザーはどのような状況になっているか定期的に指導員から報告を受け、必要があれば本支援事業対象外でも企業へ出向く。

こうした中で、指導員にとっての学びは、顧客の視点で対処すること、支援企業へ出来る限りの情熱を注ぐこと、経営者の言い分を良く聴くこと、経営者の信頼を獲得するために成果を見せること、である。このようにベテラン指導員に現場実践を任せながら、知識提供、情報共有し、指導員自身が支援成果を挙げる中で OJT を実践した。

各事例についての詳細は、中小機構各支部の地域支援ネットコーディネーターにお問い合わせください。  
 中小機構 経営基盤支援部 支援体制サポート室 担当：全国支援ネットマネージャー 豊田 信

中小企業支援ネットワーク強化サポート事業 ホームページ  
<http://www.smrj.go.jp/keiei/chikiryoku/index.html>