

第4回 先進的支援事例に見る OJT 活動の創意工夫

第1～第3 四半期の先進的支援事例で熱心に OJT に取り組んでいる事例から、ある特徴が浮かび上がりました。それはアドバイザーの「OJT 活動の創意工夫」です。また、ある地域の支援機関指導員を対象とした連携研修でのアンケート結果から、指導員の習得意向の高い支援能力は、より「専門化」・「総合化」しているようです。アドバイザーの「OJT 活動の創意工夫」が益々求められているといえます。

※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. 連携研修アンケート調査結果に見る「OJT 活動の創意工夫」の必要性

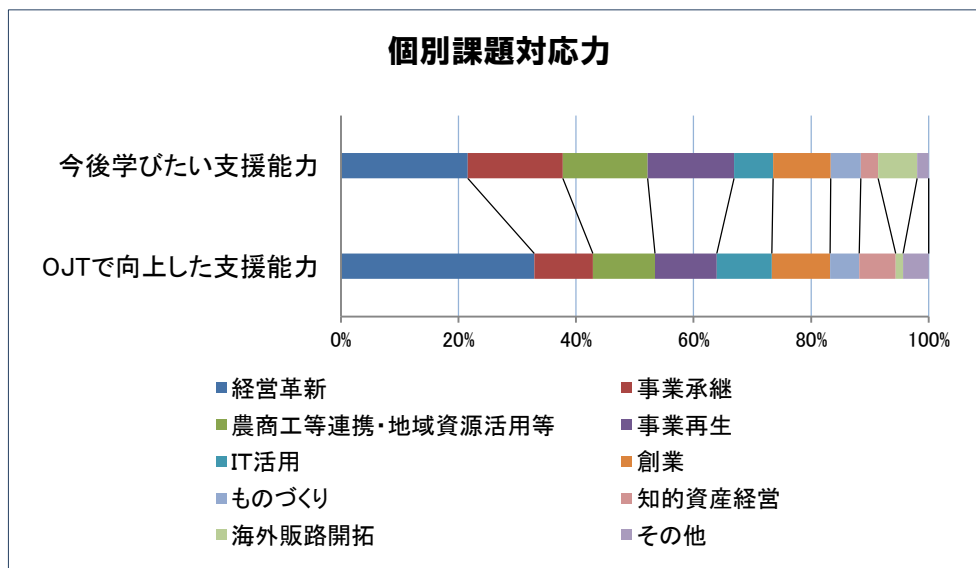
ある地域の連携研修に参加した支援機関指導員に OJT に関するアンケート調査を実施しました。総回答者数は 174 名です。地域事情等が背景にある可能性がありますので参考情報になりますが、その一部をご紹介します。

中小企業支援ネットワーク強化事業の OJT を通じて向上した支援能力と今後学びたい支援能力に、ややギャップがあることが分かりました。一言で表現すると、指導員の習得意向の高い支援能力は、より「専門化」・「総合化」しているといえます。こうしたニーズに対応するため、アドバイザーの「OJT 活動の創意工夫」の必要性が高まっています。

(1) 個別課題対応力の「専門化」

支援課題別の個別課題対応力では、「経営革新」が OJT で向上した能力、今後学びたい能力ともに最多となりました。しかし、今後学びたい能力では、「経営革新」は低下しています。代わって「事業承継」「農工商等連携・地域資源活用等」「事業再生」「海外販路開拓」といった個別課題が増加しています。

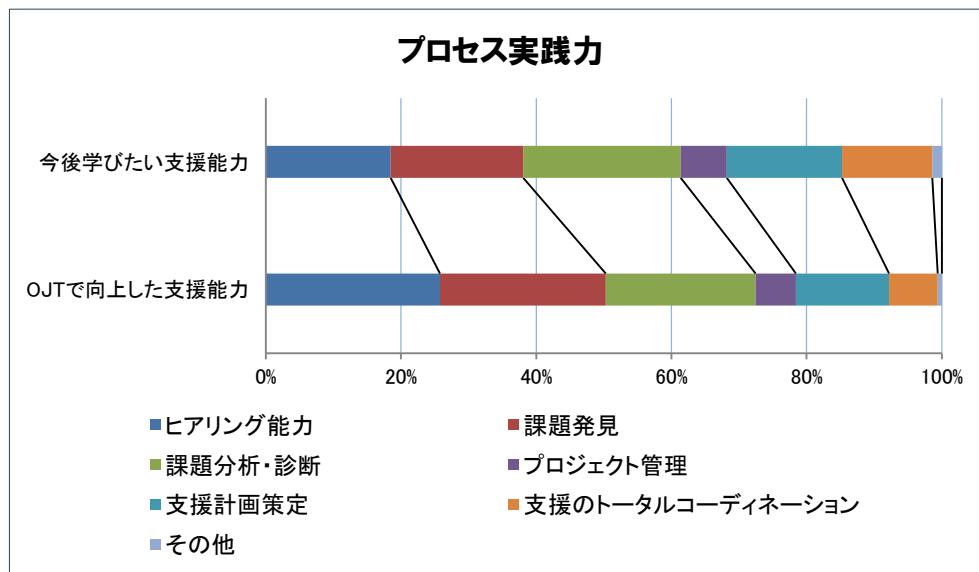
経営革新計画を作成し、承認を得る汎用性の高いノウハウだけではなく、より企業の支援ニーズにマッチした専門的な課題への関心が高いことを意味します。



(2) プロセス実践力の「総合化」

支援プロセス毎のスキルであるプロセス実践力では、「ヒアリング能力」「課題発見」「課題分析・診断」が 3 大実践能力といえます。しかし、今後学びたい能力は、OJT で向上した能力と比較し、「ヒアリング能力」「課題発見」が低下して、「課題分析・診断」は微増しています。更に、「支援のトータルコーディネーション」「支援計画策定」が増加しています。

ヒアリング能力や「課題発見」は、必須の支援能力といえますが、今後の意向は、より高度な能力が必要な「課題分析・診断」の関心がやや高いといえます。その上で、支援の全体像といえる「支援計画策定」や、他の支援機関との連携や多くの制度活用等を行う「支援のトータルコーディネーション」等、プロセス面ではより総合的な支援能力を高めようとする姿がうかがえます。



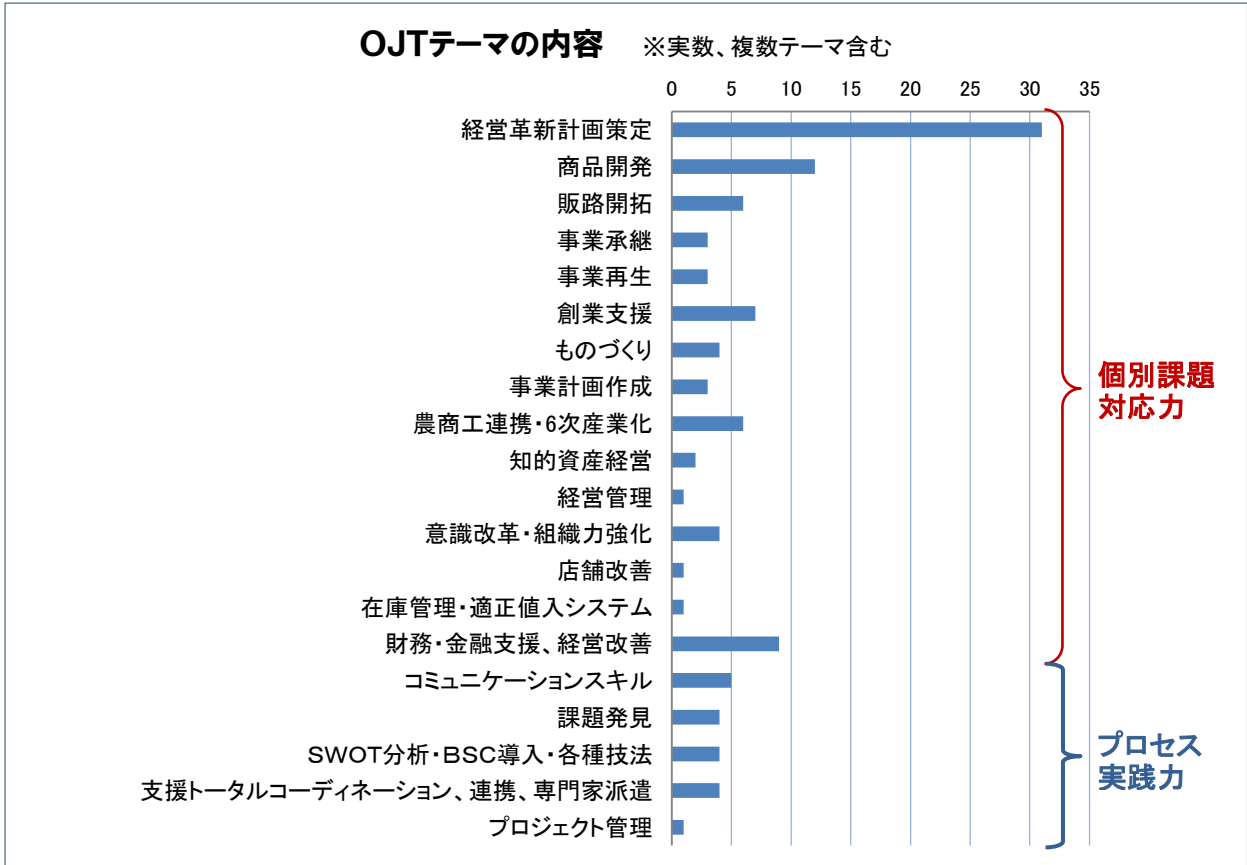
2. 先進的支援事例の OJT テーマと OJT 対象者の傾向

こうした中、第 1～第 3 四半期の先進的支援事例はどうでしょうか。熱心に OJT に取り組んでいる事例から傾向を見てみます。熱心に OJT に取り組んでいる事例とは、第 2 回の「効果的な OJT の進め方」で定義した「啓発的な OJT 事例」のことです。啓発とは、「知識を啓きおこし理解を深めること」です。約 110 事例ありました。

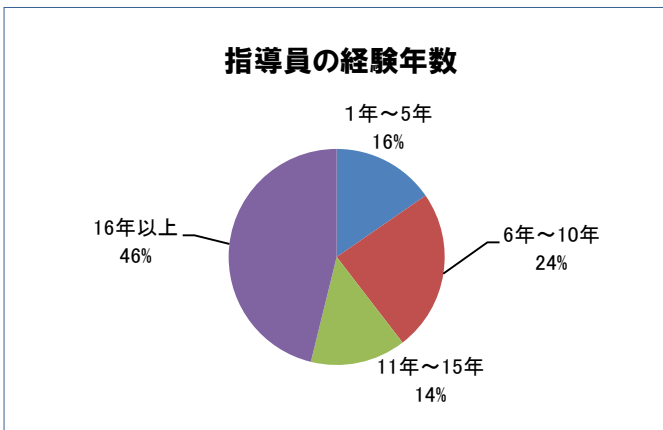
(1) 「啓発的な OJT 事例」の OJT テーマの傾向

個別課題対応力とプロセス実践力に分類すると、個別課題対応力が圧倒的に多くなっています。個別課題対応力では、「経営革新計画策定」が大多数を占め、前述の連携研修アンケート結果と一致します。「事業承継」「農商工連携等」も見られますが少数に留まっています。

プロセス実践力では、「コミュニケーションスキル」が多くなっていますが、「課題発見」「各種技法等」「支援のトータルコーディネーション等」とほぼ同数です。概ね連携研修アンケート結果の「OJT で向上した支援能力」と同様な傾向を示しています。



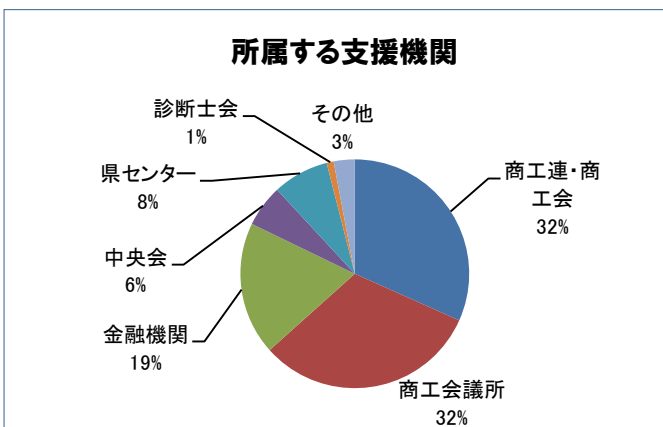
(2) 「啓発的な OJT 事例」の OJT 対象者の傾向



次に OJT 対象者の傾向を見てみます。

構成比では、指導員経験「16年以上」が46%を占め、次いで「6年～10年」の24%が続いています。中堅層といえる「11年～15年」が最少です。やはり、案件発掘力の高いベテラン指導員が OJT 帯同者となって、効果的なペア支援を図ろうとしているといえます。

指導員が所属する支援機関の属性については、「商工連・商工会」「商工会議所」「金融機関」が3大支援機関です。



「商工連・商工会」や「金融機関」は、組織としてアドバイザーを活用する仕組みがある場合が多く、比較的 OJT をスムーズに行っていました。また、指導員側も、商工会では経営革新計画承認件数等の目標達成、金融機関では融資先に対するフォローアップが不可欠のため、OJT による支援能力向上に熱心に取り組んでいるケースが見られました。

一方「商工会議所」は、熱意のあるアドバイザーの創意工夫が顕著に見られました。

3. アドバイザーの OJT 活動における創意工夫のパターンと特徴

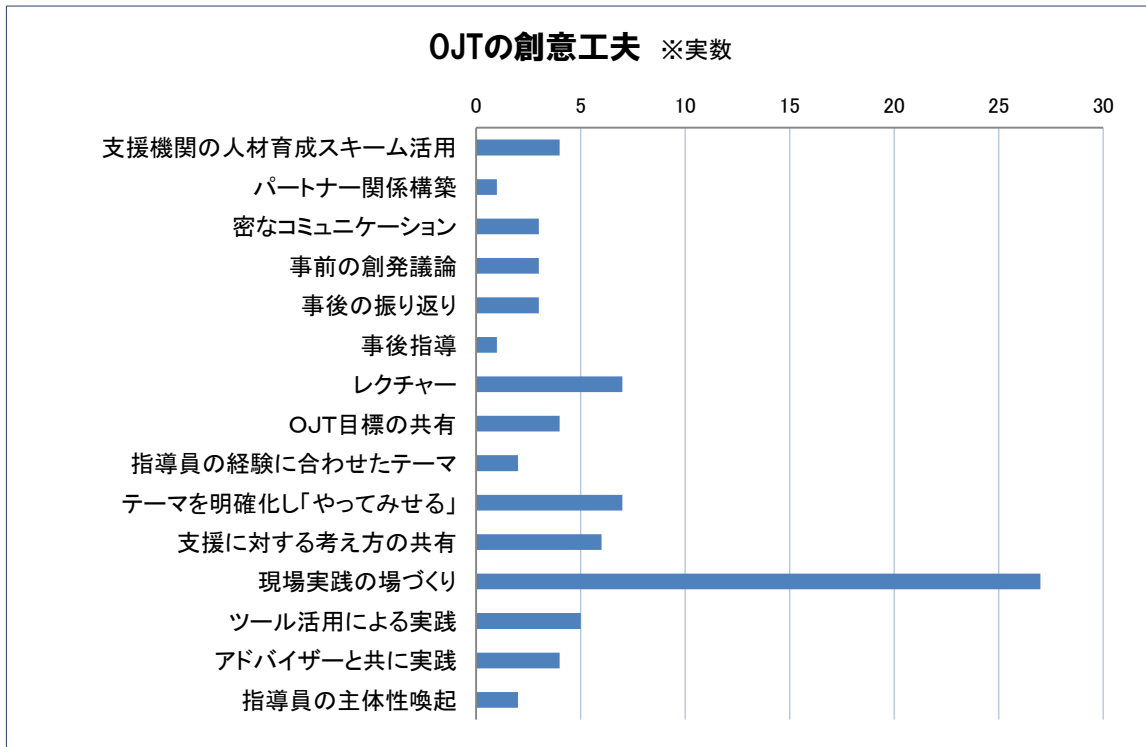
(1) OJT 活動における創意工夫のパターン

このような OJT 対象者に対して、啓発的な OJT 事例ではアドバイザーの創意工夫が目立っていました。指導員の帯同の際、より効果的な OJT を実践し、指導員の習得度を高めるために工夫しています。具体的には、以下のパターンがありました。

視点	創意工夫のパターン	内容
支援機関の OJT の環境づくり	支援機関の人材育成スキーム活用	職員の OJT 同行等、支援機関内の人材育成スキームを活用した OJT
指導員との関係づくり	パートナー関係構築	アドバイザーが指導員に対してパートナーとして接し、徐々に信頼関係を構築
	密なコミュニケーション	支援プロセスの随所でアドバイザーと指導員が密なコミュニケーションを図り、良好な関係づくり
OJT の計画性	事前の創発議論	事前に支援のポイント等について、指導員と議論を行い、取組みテーマを明確化
	事後の振り返り	支援先企業との相談対応後、指導員と留意点等を振り返り
	事後指導	支援先企業との相談対応後、支援のポイント等について具体的指導を行う
OJT テーマの明確性	レクチャー	業界知識や特定テーマ等について知識提供
	OJT 目標の共有	事前に OJT により習得可能な項目を、目標として共有
	指導員の経験に合わせたテーマ	支援課題における指導員の経験に合わせたテーマを設定
	テーマを明確化し「やってみせる」	特定テーマについて、アドバイザーが「やってみせる」ことにより、指導員にノウハウを提供
OJT 方針の一貫性	支援に対する考え方の共有	支援に対する目的や方針、取り組み姿勢等を指導員と共有
指導員の実践による主体性	現場実践の場づくり	支援プロセスにおいてコアになる業務を指導員が担い、実践していく場・機会を提供
	ツール活用による実践	指導員にフォーマット等のツールを提供し、その活用を通して実践的能力を養成
	アドバイザーと共に実践	アドバイザーと指導員が共に実践していく中で、指導員に経験を積ませる
	指導員の主体性喚起	指導員が主体性を発揮できる環境をつくる

(2) アドバイザーの OJT に対する創意工夫の特徴と活動例

次に、啓発的な OJT 事例を、OJT の創意工夫のパターン別に集計しました。その上で、アドバイザーの OJT に対する創意工夫の特徴を整理します。



① 指導員の実践による主体的学びを重視

啓発的な OJT 事例で最も多かった創意工夫のパターンは「現場実践の場づくり」です。実践を通して主体的に学ぶ場をつくることは、OJT の実践上、大きな効果が期待できます。指導員に補助的業務をやらせるのではなく、支援プロセス毎のコアになる業務を指導員に任せています。具体的には、経営革新計画作成支援や経営者ヒアリング、業界情報の収集分析等、多岐にわたっています。

同様に指導員の実践重視のパターンとしては、「ツール活用による実践」「アドバイザーと共に実践」があります。「ツール活用による実践」はヒアリングシートや経営革新計画作成ツール等を活用して指導員が実践し、能力を高めていきます。「アドバイザーと共に実践」は、密着指導しながら指導員に経験を積ませるケースです。中にはパートナーとして相互啓発しながら実践するケースもありました。

☆活動例「現場実践の場づくり」(アドバイザーの声)

討議に経営指導員も加わって、積極的に意見を述べ、素人に分かりやすい表現に磨きをかけていった。事業計画の立案プロセスにも積極的に参加して、シミュレーションを通じて最適解を見出す方法を理解してもらった。

☆活動例「現場実践の場づくり」(指導員の声)

単なる同行訪問にならないよう、買い物代行事業という新事業の取り組みに対し、買い物弱者問題についての支援策や学問分野の研究結果等の情報収集及び関係機関との調整等、自身も様々な役割を担うことでサポートアドバイザーとの合意形成を図った。

☆活動例「ツール活用による実践」(指導員の声)

ヒアリングシート等のツールを使って、企業状況、経営課題を確認する方法が参考になった。

☆活動例「アドバイザーと共に実践」(アドバイザーの声)

経営指導員が単会の経験1年目であり、経営革新計画作成の支援経験もなかったため、常に企業に同行してヒアリング～計画策定までを実施。経営革新計画承認申請のポイント等を説明しながら、一緒に計画作成。

② 実践の前段階での OJT テーマの明確化による習得効果の向上

次いで多かった創意工夫のパターンは、「レクチャー」と「テーマを明確化しやってみせる」です。「レクチャー」では、本格的支援の前に特定テーマや業界知識等について指導員に知識提供しています。「テーマを明確化しやってみせる」は、特定テーマにおける着眼点を具体的に指導し、アドバイザーが実践していく中で学んでもらうやり方です。事業承継やものづくり等、専門的なテーマが多いようです。

このような創意工夫のパターンは、支援の重要テーマの明確化と同時に、指導員の弱い部分を OJT テーマとして設定しています。OJT テーマをより具体化し、指導員の習得意欲を高める工夫が「OJT 目標の共有」です。指導員と話し合いながら習得可能な項目を具体的に明示し、アドバイザーと指導員が習得項目を意識するため効果的・効率的に取り組むことができます。

このように実践の前段階で OJT テーマを明確化し、様々な創意工夫を取り入れることは、より大きな習得効果を生むと考えられます。

☆活動例「レクチャー」(アドバイザーの声)

製紙技術や紙について内容を説明し、興味を持ってもらうように、楽しく説明。担当者がヒアリング資料などを資料作成。

☆活動例「テーマを明確化しやってみせる」(アドバイザーの声)

物作り企業の生産性が悪い原因としての作業現場の問題点の目の付け所を指導した。改善の成果が目で見えて分かる方法について指導した。

☆活動例「テーマを明確化しやってみせる」(アドバイザーの声)

事業承継に関する質問事項を予め整理し、相談対応シート等としてまとめておくと良い。(だれに、いつ、どのように事業を引き継がせるか。懸念事項は何か。)

☆活動例「OJT 目標の共有」(アドバイザーの声)

能力開発目標

1. 経営革新計画書の作成スキルを習得すること
2. 新製品開発から販路開拓に至る新事業展開の流れを習得すること
3. 助成制度活用のための申請書の作成方法を習得すること

③ 一貫した方針に基づく OJT 体制づくり

「支援に対する考え方の共有」が 3 番目に多かった創意工夫のパターンです。支援目的や取り組み姿勢等を指導員と共有し、支援の方向性を一致させています。これによりブレがなくなり、指導員との役割分担もスムーズになるとともに、指導員が主体的に実践しやすい体制を構築することができます。

☆活動例「支援に対する考え方の共有」(アドバイザーの声)

1. 事前に支援機関指導員と意見交換を行い、意思の疎通を図り、創業支援方針を明確にして共有化した。
2. 支援内容について支援機関指導員と役割分担を行い、支援を実施した。

☆活動例「支援に対する考え方の共有」(アドバイザーの声)

原則として、経営支援員が支援することとし、上級アドバイザーは後方支援に徹する。支援先に適宜、進捗状況を問い合わせることで、経営支援員がフォローし易い体制構築。

④ 計画的な OJT の実践や、指導員との関係づくり重視は少数

「事前の創発議論」や「事後の振り返り」「事後指導」といった事前・事後の計画的な OJT の実践は少数になっています。また、指導員との「パートナー関係構築」や「密なコミュニケーション」といった指導員との関係づくりも同様でした。

この背景にあるのは、前述のとおりベテラン指導員を OJT 対象者としている割合が非常に高いことです。ベテラン指導員は、経験が豊富な上、ある程度の支援能力も有していると思われます。計画的な OJT を実践せずとも、ピンポイントで OJT テーマを設定し、実践しながら学ぶ方法のほうが効率的なのかもしれません。また、指導員との関係づくりへの取り組みが少なかったのは、既にアドバイザーとの関係が構築されているケースが多かったことに起因すると思われます。

☆活動例「事前の創発議論」(アドバイザーの声)

経営革新施策へのチャレンジに向けた支援には初めて係わるとのことであったため、まず支援訪問前や移動中、空き時間をみつけて、担当者と経営革新についてのディスカッションを行い、施策の内容については当社に説明を行う役割を担っていただいた。
更に、担当者の得意とする分野(今回は経理・財務)を確認し、支援時に当該分野の策定に関しては積極支援を担っていただいた。

☆活動例「事後の振り返り」(アドバイザーの声)

退職して起業する方を支援するに際して、必要な確認事項、フォローの留意点等を面談後に振り返り確認。実務的な数値フォローについてもリアル感を持って体感・深堀した。

☆活動例「パートナー関係構築」(指導員の声)

当初若干の戸惑いもあったが、専門家/アドバイザーの真剣な対応と本気度が伝わってきて、次第に自身も仲間意識を持つようになった

☆活動例「密なコミュニケーション」(アドバイザーの声)

指導員は県センター発足当時から、永年経営支援を支えた第一人者で、指導をする事はなにも無いが、良好な人間関係を構築できた事や、円滑なコミュニケーションにより二人三脚の支援ができた。

4. OJT 活動における創意工夫の効果的なプロセス

啓発的な OJT 事例のアドバイザーの創意工夫のパターンの特徴を整理しましたが、実際の事例では、複数の創意工夫を組み合わせたパターンもありました。例えば、指導員経験 1 年の指導員に対して、「製品技術や原材料について内容を解説し、興味を持ってもらうように楽しく説明」(「レクチャー」)と、その上で「指導員がヒアリング資料などを作成」(「現場実践の場づくり」)するといったケースです。現実的には、このような創意工夫の組み合わせが、より効果を発揮すると思われます。

そこで様々な創意工夫を組み合わせながら体系的に OJT に取り組むことを目的に、どのようなタイミングで、どのような創意工夫が効果的かをご提案したいと思います。それが次のプロセスです。

プロセス 1 指導員との関係づくり

まずアドバイザーは、指導員とパートナーとして信頼関係を構築します。お互いに過去の支援経験や実績を開示しながら、指導員の得意分野・不得意分野を把握できると良いでしょう。その上で、相互に密なコミュニケーションを図りながら、良好な関係づくりを行います。

プロセス 2 一貫した方針に基づく OJT 体制づくり

次に、アドバイザーの支援に対する目的や方針、取り組み姿勢等を指導員と共有し、支援の方向性を一致させます。その上で、役割分担等、指導員が主体的に実践しやすい体制を構築します。

プロセス 3 OJT テーマの明確化

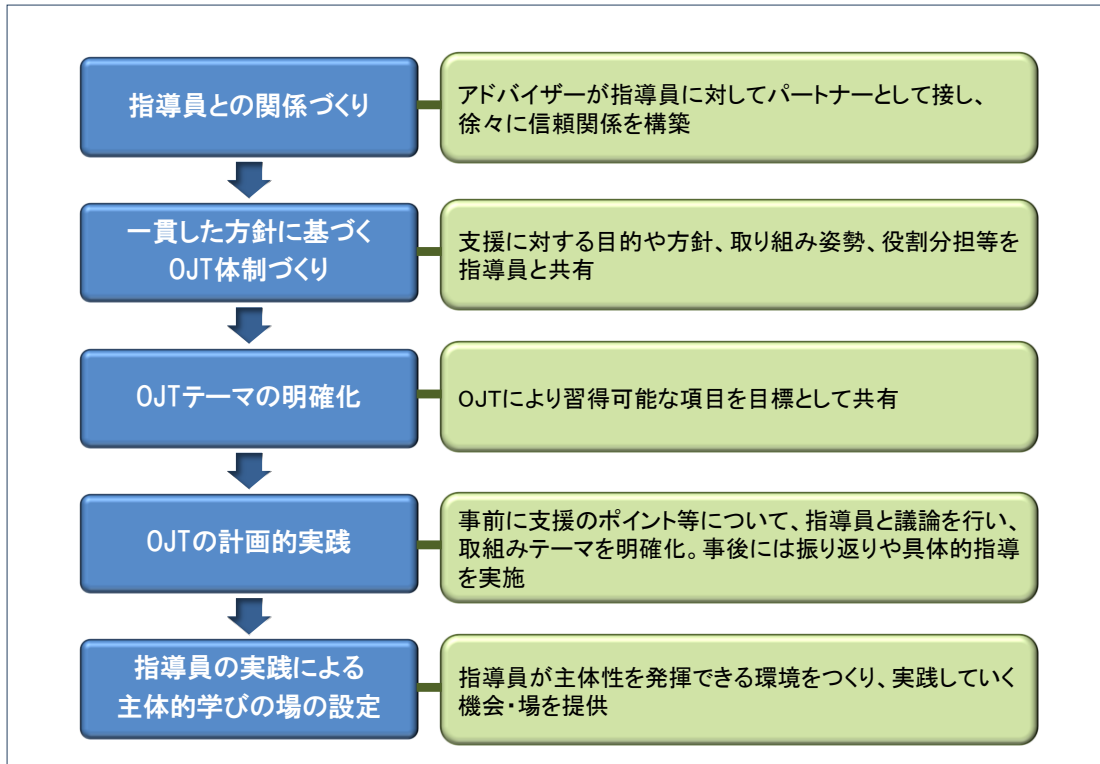
そして、本格的な支援活動に入る前に指導員が習得できる OJT テーマを明確化します。その上で、OJT により習得可能な項目を目標として共有します。指導員の未経験の業界やテーマについては、事前にレクチャーし知識提供を図ります。また、指導員の経験に合わせたテーマ設定も必要です。時には、特定テーマについて「やってみせる」ことによりノウハウ提供を図ります。

プロセス 4 OJT の計画的実践

更に、OJT の計画的実践のため、事前に支援ポイントについて議論を行い、支援の進捗状況に応じた取組みテーマを共有します。相談対応後、留意点等について振り返りを行い、場合により指導員へ具体的な指導を行います。

プロセス 5 指導員の実践による主体的学びの場の設定

習得レベルを更に高めるため、指導員に主体的な実践の場を与え、支援プロセスにおけるコア業務を任せます。場合により、指導員にフォーマット等のツールを提供するなど学びに工夫を加え、ツール活用を通して実践的能力の養成を図ります。指導員の弱い部分については、共に実践することにより経験を積ませます。



前述のとおり、指導員の習得意向の高い支援能力は「専門化」・「総合化」しています。今後は、プロセス 3「OJT テーマの明確化」、プロセス 4「OJT の計画的実践」、プロセス 5「指導員の実践による主体的学びの場の設定」が益々重要になってくると思われます。アドバイザーの皆様の一層の創意工夫を期待しています。

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/chilikiryoku/index.html>