

平成20年度新現役チャレンジ支援事業(モデル事業)
実施報告書
(事業期間:2008.9.1~2009.3.6)

平成21年3月17日

特定非営利活動法人「モノづくり応援隊 in 大田区」

「目 次」

「はじめに」	P - 3
「事業実施概要」	
1. 事業目的	P - 3
2. 実施体制・スケジュール	P - 3
3. 実施内容	P - 5
1) 新現役人材スキルアップセミナー企画・開発	P - 5
2) 企業経営者向けセミナー開催	P - 6
3) 企業ニーズ調査	P - 6
4) 企業・人材マッチング会開催	P - 6
5) 専門家同行による企業支援実践(主力事業)	P - 6
6) マネージメントシステム(構築と運用)	P - 6
「実施結果・成果」	
1. 実施結果および成果	P - 7
1) 顧客とのコンタクト(マッチング)結果(成果)	P - 7
2) 個別企業支援(無料)	P - 9
3) 経営者研修:「経営戦略策定プロセス」モデルに沿って実施	P - 10
4) ワークショップの開催	P - 10
2. 新現役メンバーのスキルアップ	P - 11
3. 実践力の向上ノウハウ蓄積	P - 11
4. 全般的考察と今後の展開(提案)	P - 11
1) 事業実施期間	P - 11
2) 新現役への主旨の徹底、情報リテラシーのレベルあわせ	P - 11
3) 兀(パイ)型能力人材の養成	P - 12
4) 新現役チャレンジ支援事業へのモデルの適用案	P - 12

「はじめに」

本事業の推進主体であるNPO法人「モノづくり応援隊 in 大田区」は「大田区モノづくり企業及び関係者との信頼に基づく連携により互いの発展に貢献する」を活動理念として、H17年度より任意組織として大田区「モノづくり中小企業」への個別経営支援と共に、共通課題に対して課題の発掘・整理から解決への取り組みを、関係支援機関との連携によって進めてきた。

2008年6月にNPO法人「モノづくり応援隊 in 大田区」として新たなスタートを切り、活動の強化を図った。それまでの活動で蓄積されたノウハウを生かすことを主眼に、「平成20年度新現役チャレンジ支援事業(モデル事業)」に応募し、採択され、2008年9月より活動を開始して2009年2月末まで活発な活動を展開した。

活動を開始してまもなく、米国発の金融危機が世界同時不況へと拡大、急激な経営環境悪化をもたらした。中小モノづくり企業にとっては、「売り上げ確保」、「資金繰り」など切羽詰った対策が急務となり、将来への経営力強化を狙った企業支援である本プロジェクトにとって、厳しい環境下での事業展開となった。

しかし、本事業からの提案内容への理解と事業推進メンバーの努力もあって、計画通りの推進と当初計画を大きく上回るマッチング実績、成果を得ることができた。

このことより、新現役のビジネスマッチングを有効に実現できるモデル(事業)であることを実証できたので以下に事業実施結果を報告する。

「事業実施概要」

1. 事業目的

「新現役人材による中小企業支援の実践道場」を提供することで、新現役人材の(支援)スキル向上と、企業ニーズを的確に捉えた企業支援を実現し、モノづくり企業の経営改善に寄与することを目的とする。

即ち、スキルを活用したい新現役人材と支援を希望する中小企業の双方にとって信頼性が高く、効果ある支援となるよう、新現役人材に不足しがちな中小企業支援の経験、実践力、ノウハウ等を、経験者や専門家により提供・伝授する育成セミナーや、中小企業の経営実態や課題を的確に把握するための調査活動のほか、主力事業として経験者・専門家が同行して企業訪問支援を実践するなど、企業ニーズと人材シーズのベストマッチを実現する仕組みを提供する。

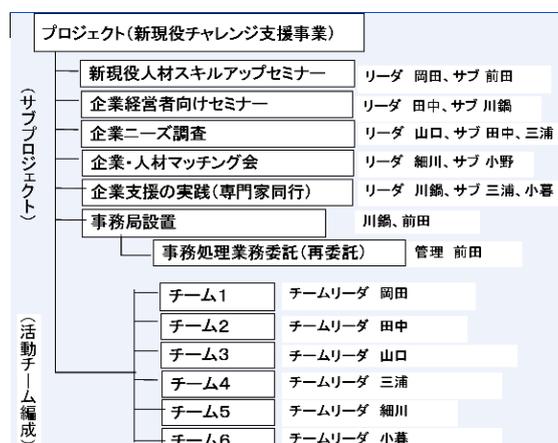
2. 実施体制・スケジュール

以下5つの事業(活動)を順次組み合わせ、新現役人材の活用とニーズに即した企業支援を実施した。

1) 体制

- 編成(極力自由に参加できる体制とした)
 共通活動テーマとサブプロジェクトの2編成とし
 各メンバーはそれぞれの編成に参加できる
 役割分担(リーダー)
- ・プロジェクト全体リーダー: 川鍋(前田:サブ)
 - ・チームリーダー(x6): 共通活動テーマ(集客、実績)
 - ・プロジェクトリーダー: サブプロジェクト管理
 - ・事務局担当: 前田
 - ・監査: 小野
 - ・会計: 小野
 - ・メンバー: 専門家、実行委員、新現役

図-1 プロジェクト編成



2)スケジュール

ほぼ、当初計画通りのスケジュールで実施した。

表-1 実施スケジュール

サブプロジェクト	内容	リ-ダ	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	特記事項
新現役人材スキルアップセミナー企画・開発	オリエンテーション 基礎教育 経営者研修内容 コミュニケーション	岡田		募集 基礎研修(10/26) 面談		コミュニケーション研修(12/19) 戦略立案研修(11/16)				事業主旨の理解、ルール、基礎知識 実践応力訓練
企業経営者向けセミナー開催	経営者研修	田中		募集	第1回(経営課題整理) 第2回(経営戦略策定) 第3回(個別戦略策定)		第4回発表会(自社戦略)			中小企業向け「経営戦略立案プロセス」モデルに沿った研修 演習(事例)、宿題(自社戦略)
企業ニーズ調査(展示会出展)	ダイレクトメール 大田区共通課題 大田工業フェア (モノづくりブース活用)	山口 三浦		ダイレクトメール 個別訪問~まとめ			ダイレクトメール		おおた工業フェア (2/19,20,21)	おおた工業フェアのモノづくりブース での紹介も実施(三浦リ-ダ)
企業・人材マッチング会	ワークショップ(事業承継)	細川				準備		ワークショップ(1/25)		企業経営者、専門家による徹底討議
専門家同行の企業支援実践	経営者研修顧客企業へのアプローチ 支援実施	川鍋			初期アプローチ 専門家同行支援活動				単独企業支援活動	1ステップ:初期アプローチ 2ステップ:専門家同行支援 3ステップ:単独企業支援

表-2 主な実施活動(イベント)

プロジェクト	活動項目	内容	実施時期	時間	場所	参加者
新現役スキルアップ	新現役メンバー募集	外部団体へ依頼、ホームページ	2008/10/13	20日間		
	新現役へのPrj説明会、面談	モノづくり企業支援実践道場の主旨、実施内容	10/20,21,22	各3時間	こらぼ大森	新現役
	新現役スキルアップ研修(1回目)	1.オリエンテーション 2.大田区製造業情報 3.中小企業支援に事例	2008/10/26	7時間	大田区産業プラザ	新現役
	新現役スキルアップ研修(2回目)	経営戦略策定プロセスによる支援の実践について	2008/11/16	7時間	大田区産業プラザ	新現役
	企業ニーズ調査DM発送	企業訪問に際する事前案内発送	2008/10/22		こらぼ大森	実行委員
	新現役スキルアップ研修(3回目)	コミュニケーション研修	2008/12/19	7時間	大田区産業プラザ	新現役
経営者研修	研修募集	ダイレクトメール、ホームページ、訪問	2008/10中旬~	1ヶ月		実行委員
	第1回研修	オリエンテーション、経営課題整理	2008/11/20	3時間	大田区産業プラザ	企業経営者
	第2回研修	経営戦略策定	2008/12/4	3時間	大田区産業プラザ	企業経営者
	第3回研修	機能別経営戦略策定	2008/12/18	3時間	大田区産業プラザ	企業経営者
企業ニーズ調査	ダイレクトメール発信	ニーズ調査、顧客訪問への準備	2008/10/17 2009/1/10			実行委員
	アプローチ~訪問	電話アポ、顧客訪問	2008/10中旬~	4ヶ月	大田区企業	全員
企業・マッチング	募集 ワークショップ	ダイレクトメール、訪問 経営者、専門家による事業連携についての徹底討議	2009/1/25	7時間	大田区産業プラザ	経営者、専門家、新現役
個別企業支援	専門家同行による支援	専門家と新現役がペアで企業支援	2008/12/中旬~	2.5ヶ月	大田区企業	専門家、新現役
	新現役単独による支援	新現役同士のペアで企業支援	2009/2/初旬~	1ヶ月	大田区企業	新現役

3. 実施内容

本事業提案時の下記5つの事業(サブプロジェクト)とそれを効率よく推進するためのマネージメントシステムを運用し、新現役人材の活用とニーズに即した企業支援を実施した。

1) 新現役人材スキルアップセミナー企画・開発

新現役メンバーの募集

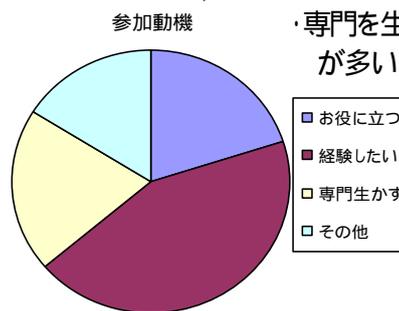
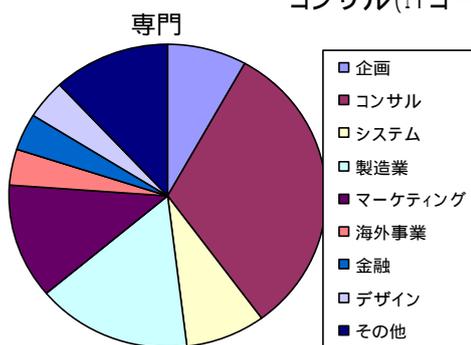
ホームページ、メールでの新現役メンバーの募集を行い、申し込み受付を行った結果、団体からの紹介もあって、約60名の新現役メンバーの応募を受けた。

主旨の理解とスムーズな受け入れのため、事業(プロジェクト)の説明、意見交換の場を設置した。本事業は、新現役メンバーが自己の実践能力を磨くための「場=道場」を提供するもので、積極的参加自ら努力して成果を目指すものであることを説明した。本格的活動に入る前の意識付けになった。

実際の中小企業支援に必要な「企業支援の事例」、「経営課題の実態把握」や企業支援での経営課題整理、戦略立案の方法を学ぶため「経営戦略策定プロセス」についての研修を行った。

また、企業訪問を開始して、ある程度の実感を得た頃(12月中旬)に「中小企業経営者との良好なコミュニケーションスキル」の演習的研修を行うなど未経験の新現役人材に対しノウハウ等を補う育成セミナーを開催し、新現役メンバーのスキル、モラルの向上に有効だった。

グラフ-1:参加新現役の専門、参加動機
コンサル(ITコーディネータ、中小企業診断士)



動機:
・新しい分野での経験
・お役に立ちたい
・専門を生かしたい
が多い

写真-1;説明会(10月20,21,22日):こらぼ大森



写真-2;オリエンテーション(10月26日):大田区産業プラザ



2) 企業経営者向けセミナー開催

経営課題整理、全社経営戦略立案、個別改善計画作成IT経営など、独自の「経営戦略立案プロセス」に基づき、中小企業のニーズや環境に合致したセミナーを企画、開催し、計画以上の経営者の参加と好評を得た。

参加した新現役の多くが、集客のための企業訪問、セミナー開催準備の経験、セミナーでの企業経営の実態把握と中小企業経営者との交流など、短期間に非常に貴重な体験をし、個別企業支援での力の発揮に非常に有効であることを実感した。(体験報告から)

3) 企業ニーズ調査

地域企業の共通テーマについて企業訪問調査の中で、経営課題の把握、支援の提案、経営者向けセミナーへの集客などを行った。

企業リストを頼りに、電話アポから訪問、以降のフォローなどの活動を通じて、未経験だった、自立に必要な営業活動を体験。

ある新現役メンバーはほぼ確実に訪問のアポイントを確保するノウハウを得た。

地域の「工業フェア」等の展示会にブースを出展するため、その準備と、当日の説明員としての体験を通じ中小企業経営者との交流を図った。

経営課題アンケート等により生の声を聞き、その後のフォローとして個別支援につながるなど、効果あるマッチングが実現し、本事業が新現役の企業とのマッチング能力養成に非常に有効であることを実証した。

また経験者・専門家との協調活動が新現役人材の育成に有効だった。

4) 企業・人材マッチング会開催

大田区町工場の特徴である企業間の「ゆるい連携」の維持発展のためには、コア企業だけでなく、その協力企業の「事業継続・承継」が問題となる。

この問題をテーマに大田区企業経営者と有識者を中心とした1日のワークショップを開催した。

新現役メンバーはワークショップの準備、参加者募集、当日のスタッフとしての参加により、中小企業の現状、経営者や専門家の意見を知ることで企業支援の参考となった。

また、ワークショップ形式の問題追求のやり方を体験したことにより、今後の企業支援において課題深堀、解決策探索の方法として活用する知識を得た。

5) 専門家同行による企業支援実践(主力事業)

新現役自らがアプローチした企業から、経営支援のニーズを聞き出し、依頼を受けて支援の実施をした。

未経験の新現役人材にとって有意義な実践の場・機会となるよう、企業訪問支援に経験者や専門家が同行して現場で高いレベルの支援を実施し、それにより支援先企業の満足度向上を図った。また新現役人材にとっても自信となり自立へと、つながったものとする。

当初計画の10社を大幅に上回る企業数(27社)の支援実績をあげ、多くの新現役の実践結果を得た。本モデル事業全体の成果であり、その有効性を証明するものである。

6) マネージメントシステム(構築と運用)

事業(プロジェクト)全体の円滑な推進のため、体制(役割分担)、運用ルールの制定、情報共有の仕組みを構築、PDCAサイクルを基本とした運用管理を行った。

特にそれぞれ離れた場所で行動をしているメンバー間の情報共有を実現するため、Webベースのデータストレージ上での情報交換を行う仕組みを構築し、毎日の実践活動を「活動実績報告」として報告、収集、提示することで定量的情報共有を実現した。

また、メンバー全員での検討会(全大会)、スタッフの戦略会議、チーム会議等を適宜実施し、より綿密な活動管理を実現した。

短期間でのシステム構築と運用、メンバーの情報リテラシーが不十分(ばらつき大)のため苦労したが新現役メンバーの企業マッチングを行う事業では必要かつ有効なシステムであったと考える。

「実施結果・成果」

1. 実施結果と成果

新現役チャレンジ支援事業の各サブプロジェクト及び、マネージメントシステムが相互に機能して得られた実施結果と成果について以下に報告する。

1) 顧客とのコンタクト(マッチング)結果(成果)

2008年9月に本事業開始したが、実際の活動は10月中旬からの新現役の募集から始まった。

10月是新現役への説明面談、モノづくり企業の知識やプロジェクト推進上の必要な基礎知識研修など、企業へのアプローチを行うための準備活動を行った。

本格的活動は11月からとなり2009年2月までの4ヶ月間が実質的活動期間であったが

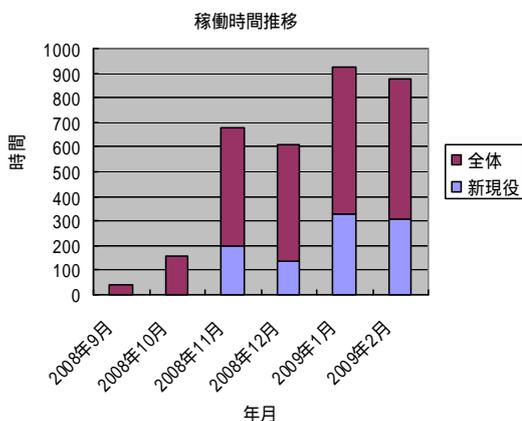
下表に示すように、当初計画を大幅に上回る成果を上げることができた。

表-1: 活動実績(成果)一覧表

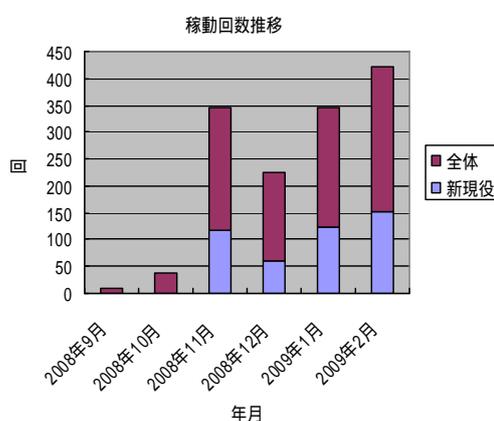
区分	結果項目	結果		内容/成果		
		計画	実績			
参加メンバー数	新現役の参加数	20	25	主旨の理解、全員実践経験		
	スタッフ(実行委員)数	20	15			
	外部専門家数	10	9	稼働率アップで対応		
稼働実績	活動時間総計(時間)	—	2312	ほぼ4ヶ月間の実績		
	総活動回数(回・人)	—	929			
集客(チーム)活動	ダイレクトメール発送数	—	300	2回に分けて実施		
	企業訪問延べ人数(社x人)	100	144			
	訪問企業数		82		25%の訪問率(対D.M発信)	
プロジェクト活動	企業ニーズアンケート回収数	100	136	D.M+訪問+展示会		
	経営者研修参加企業(人)数	10	12(19)		計画の2倍の参加者数	
	企業・マッチング参加者数	20	12		集客開始の遅れが要因	
	支援企業数	10	18		27	当初計画の3倍弱
	企業支援参加人数	20	23			
展示会活動	企業支援参加回数(回x人)	100	193	計画の2倍弱		
	展示会への参加新現役数	—	8	準備段階から積極的に参加		
	展示会でのアンケート回収数	—	71			
	無料支援候補企業数	—	26	非常に高い比率の賛同を得た		

実質4ヶ月の実践活動期間であったが、事前準備(育成等)とマネージメントシステム運用により高い稼働結果と内容的な成果を得た。(12月は個別企業支援への準備のため稼働が減った)

グラフ-2 稼働時間実



グラフ-3 稼働回数

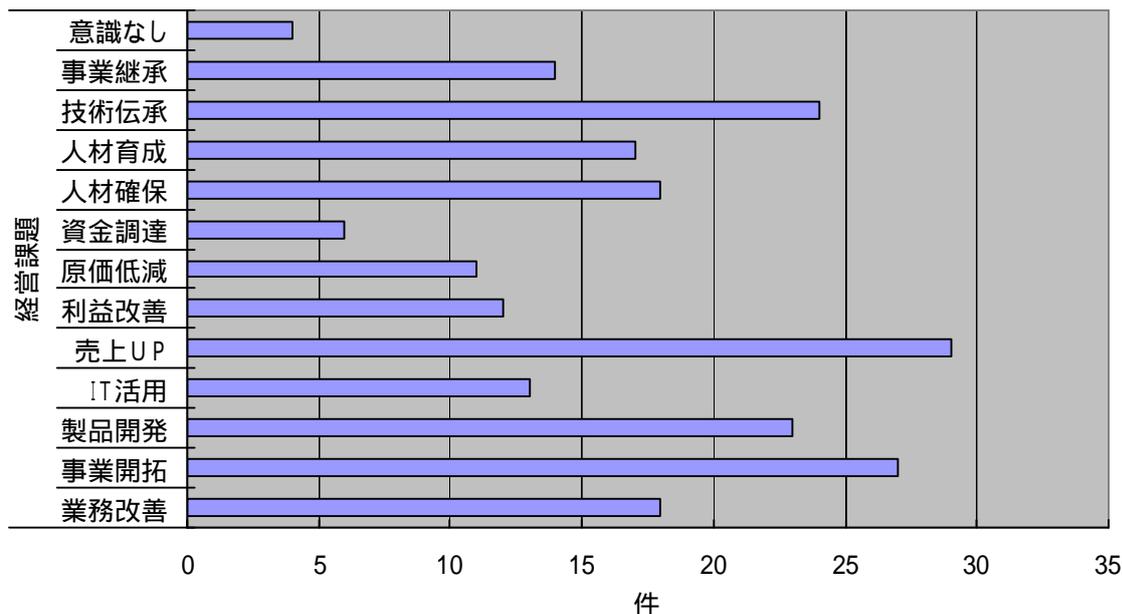


企業ニーズ調査(ダイレクトメール、訪問調査、展示会アンケート)
ダイレクトメールでのアンケートと訪問によるヒアリングを行った
モノづくり企業の経営課題(問題意識)についてアンケート・ヒアリング調査を行い、支援活動の参考とした。

一段と厳しい経営環境下でもあり、売り上げUPがTOPだが、モノづくり企業の特徴として事業開発、技術伝承、製品開発への関心も高い。また、中小企業の人材不足を反映して人材確保、人材育成、業務改善への課題認識も強い。

そのほか、経営環境から考えると、資金調達への関心が低いのは意外である。

グラフ-4 経営課題アンケート 経営課題

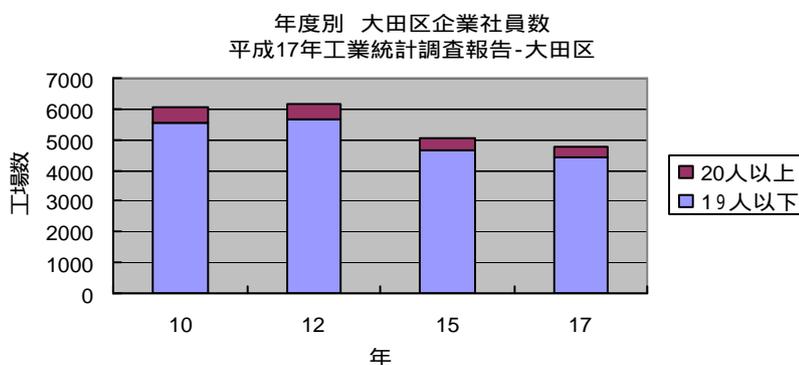


共同配送への関心度

小規模モノづくり企業の間接製品の横持ちの配送を効率よく、安く実現することを狙った共同配送のニーズ性についてアンケート調査を行った。

大田区は19人以下の小規模企業が圧倒的に多く、このテーマのニーズは高いものと考え、今回はアンケート回収数が少なかったため、継続して調査を進める。

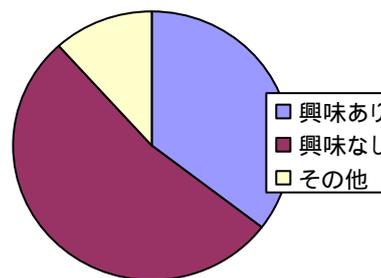
グラフ-5 大田区企業規模分布



アンケートの結果

- ・興味ありが34%
- ・興味なしが53%であった
- ・社員数19人以下の企業の70%は共同配送に興味がある
- ・社員20名以上の企業は自社で搬送手段を持っている場合が多く、関心度が低い。

グラフ-6 共同配送ニーズ
共同配送ニーズ調査



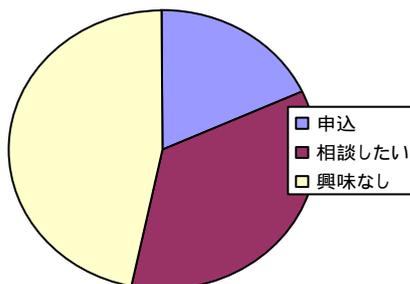
大田工業フェアでのコンタクト結果

2009年2月19日~22日の3日間、大田区産業プラザにて工業フェアが開かれ、NPO法人「モノづくり応援隊 in 大田区」のブースにて、新現役チャレンジ支援事業のPRと経営課題、顧客ニーズの調査を行った。

新現役メンバーの準備から当日の説明などの熱心な業務参加で、予想を上回るアンケートの回収、個別企業支援の要望を得ることができた。(表-1、グラフ-7 参照)

この一連の経験で、新現役メンバーの実践活動に有効な貴重な体験をした。

個別企業支援希望



グラフ-7 個別企業支援希望

半数以上が興味を示し、その場で「申込」も9件(20%)あった。

「相談したい」を加えると50%以上が経営課題整理に興味を持っている。厳しい経済環境化であるが、工業フェアに来る企業経営者の意識レベルの高さを感じた。

2) 個別企業支援(無料): 支援の満足度と支援内容、進め方

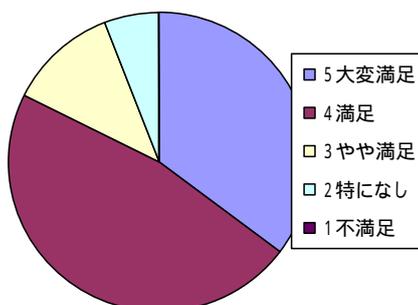
経営戦略立案プロセスを中心に課題の探索から戦略立案を中心に支援を実施し、非常に高い満足度の結果を得た(グラフ-8 参照)

無料支援終了後の予定

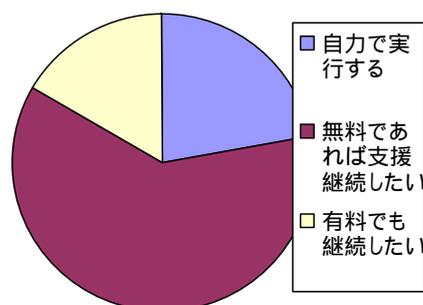
改善の継続意欲は強いが、有料でも継続は少ない(短期間のため仕方ない)

グラフ-8 企業支援の満足度

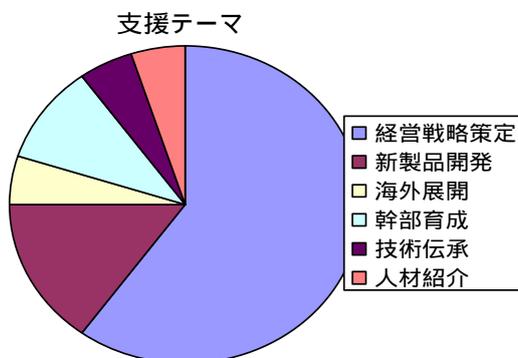
支援結果への満足度



今後の予定



支援テーマは経営戦略の立案が大半で、満足度も高い。
 個別課題への解決支援の場合、満足度にはばらつきが目立つ(具体テーマニーズに対して参加希望を募って支援を実施したが、新現役の対応能力把握に課題)



グラフ-9 支援テーマ
 (企業からの支援依頼ニーズ)

- ・経営戦略策定が主体で、満足度も高く多数実施
- ・新製品開発、幹部教育等のテーマもついで多い
- ・新製品開発、幹部育成、人材紹介は支援実施
- ・海外展開への支援は取り組みが難しい

新現役人材の得意分野を生かすという面では、事業の期間が短く、新現役人材の能力把握や企業ニーズの深堀等の課題が残る。

経営戦略策定プロセスに沿って、全体の課題整理 個別課題の明確化 支援実施と段階を踏んで進めることで、信頼性(満足度)の高い支援結果が期待できる。

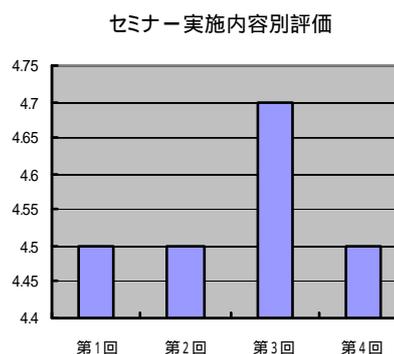
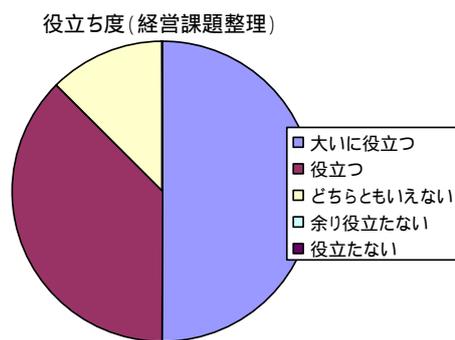
3) 経営者研修:「経営戦略立案プロセス」モデルに沿って実施

厳しい経営環境下ではあったが、計画以上(2倍弱)の参加者があった

この機会に普段できない「経営課題」の整理をしたいとの参画動機が見られる
 受講結果への満足度は高く、自社の他の社員の追加参加や、終了後独自で詳細の計画立案をしたいとの意見があった。

経営課題整理の重要性への「気づき」は大半の参加者が得たものとする。

グラフ-10 経営者研修の満足度



第3回目の個別戦略テーマ検討は
 わかりやすく、人気が高い

4) ワークショップの開催:

企業・人材マッチング会として「事業承継」をテーマとした「ワークショップ」を開催した。
 ニーズとシーズの深堀を行うのに有効な「ワークショップ」を経験することで、参加者、新現役それぞれに得るものが大きかった。

2. 新現役メンバーのスキルアップ成果

集客の方法の習得

・ダイレクトメールの有効な使い方

・電話アポ、初回訪問時、ヒアリング、支援開始の方法

ダイレクトメールの内容と、目的をきちんと説明し、身分を伝えれば大半の顧客は受け入れてくれる。

スキルアップ内容

・経営課題の整理から、優先課題の抽出などの具体的方法を実践で学んだ。

中小企業向け課題整理、戦略立案ツールとして「経営戦略立案プロセスを実践習得。

・コミュニケーション能力研修で、顧客対応の効果的方法を学んだ。

3. 実践能力向上のノウハウ蓄積

全体企画ノウハウ

本プロジェクトの全体構成が効果的であった。

主旨の理解(面談会)、新現役スキルアップセミナーによる基礎知識習得、経営者研修への参加による経営者の考え方を知ること、集客活動への参加体験、ワークショップ形式の経験、専門家同行による個別企業支援実践と、短期間ながら各プロジェクトが関連を持って有効に機能し、段階を追って実践スキルの向上が見られた。

マネージメントノウハウ

共通機能へのチーム編成による対応、と個別プロジェクトへの自由な参加など、MATRIX的な編成を可能とし、短期間ながら稼働率向上に有効だった。

PDCAサイクルの迅速な回転のため、Webストレージを使った実績把握と集中管理、情報共有の仕組みが有効だった。Webベースのため地域的な拡大にも有効である。

アプローチ(集客)ノウハウ

D.M 電話アポ 初回訪問(ニーズの確認) 支援活動の一連のプロセス

企業支援ノウハウ

中小企業向け「経営戦略策定プロセス」モデル(TNMS)を軸に「経営課題の整理」「全社戦略」「個別戦略」「個別課題の対策」と進めることで、顧客も安心(信頼)して推進できる。

このモデルの有効性を再確認した。

4. 全般的考察と今後の展開(提案)

1) 事業実施期間

活動期間が実質4ヶ月と短く、実施計画をこなすことにパワーが取られ、新現役メンバーとの推進方法や個人要望等へのディスカッションや意見の反映が不足した。

企業支援の活動期間は最低6ヶ月は必要と考え、遅くとも7月には事業開始が必要となる。

H21年度への早期準備開始。

2) 新現役への主旨の徹底、情報リテラシーのレベルあわせ(条件付け)

実践道場への参加であることへの理解(参加初期に意識付け徹底)

自らが動き、参加することで多くの学習成果が生まれることを理解する。

お膳立てを待っていては駄目で、自らの企業ニーズの的確な把握が全ての前提であることを理解する。

実績としてもこのような考えで行動したメンバーはより多くの成果を得ている。

また、メンバー全員が日常離れた環境にいるため、通信による情報共有が必須でありインターネット(Web)上でのデータハンドリングや処理を迅速且つ的確に行える情報リテラシーが必須である。(参加条件に明記)

3) 兀(パイ)型能力人材の養成

新現役メンバーは、自分の専門を生かしたいとの思いが強く、経営課題整理という段階を踏むことに、抵抗がある人が多い。

しかし、目的は企業のニーズに専門性を生かすことで役に立つことであり、企業ニーズの的確な把握が必須である。また、本事業のように短期間に企業ニーズと新現役のスキルレベルのマッチング度を把握するのは困難な場合が多い。

安定して、信頼感のある支援を実現するには「経営課題整理」「経営戦略立案」「個別戦略」「個別課題への対策」と進めるべきである。

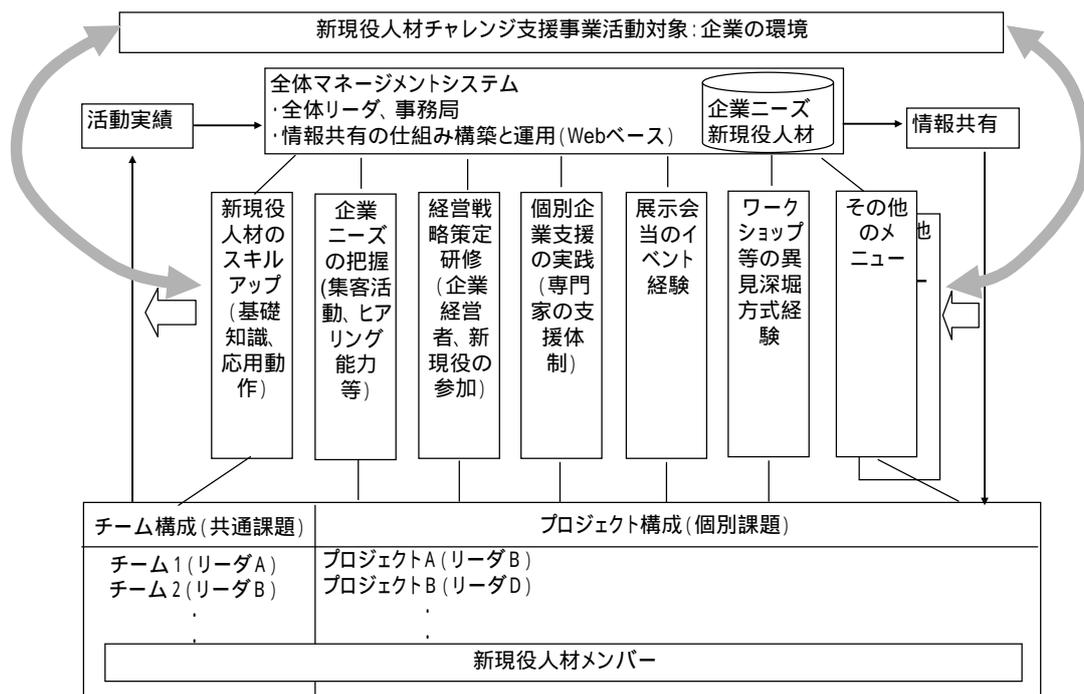
企業支援の人材像としては、まずは企業経営者に信頼される人格が前提である(自己主張ばかり目立つ専門家はそぐわない)が、高い専門性と同時に企業ニーズの把握(「経営戦略策定プロセス」の適用)能力が必要と考える。

狭い専門家から専門性とジェネラルな能力を持った兀(パイ)型の人材養成が必要である。

4) 新現役人材チャレンジ支援事業へのモデルの適用(提案)

本実施報告書で述べてきたように、本モデル事業が、新現役人材を中小企業ニーズへのマッチングを高めることに、非常に有効であることが実証できたので、本モデルを他の新現役人材チャレンジ支援事業に適用することを提案する。

図-2 新現役チャレンジ支援事業への適用モデル案



本モデル事業の構成を基本ベースとする

特に、中小企業向け「経営戦略策定プロセス」の適用を全体とする。

専門家でなくても短時間での習得が可能で、経営課題に対して適用範囲やレベルも自由度が高い。

適用する支援事業対象(地域、規模、メンバー構成)によってサブプロジェクトの内容を修正する

企業ニーズと新現役人材のスキルデータベースの拡充を図るべきである

単なるアンケートや申告ベースの情報では実際のマッチングには不十分である

以上