



中小企業診断士

一般社団法人 大阪府中小企業診断協会

〒540-0029 大阪市中央区本町橋2番5号 マイドームおおさか7階

TEL 06-4792-8992 FAX 06-4792-8993

URL <https://www.shindanshi-osaka.com>

E-mail info@shindanshi-osaka.com

**特集：中小企業の成長を加速させる！
採用・人材育成**

写真提供：会員 湯浅 建史氏

4

2025・4・1

通巻 第250号



主要目次	特集 中小企業の成長を加速させる！ 採用・人材育成 ……	3～13
	本当は教えたくない めっちゃ使えるアプリ紹介 ……	14
	新年互礼会報告 ……	15
	研修報告 ……	16～21
	ゆるつなカレッジ報告 ……	22～23
	青年部だより ……	24
	主な行事 ……	25
	新入会員の紹介 ……	26
	研修など 今後の予定 ……	26
	編集後記 ……	27

【執筆いただいた方々】

中野 誠治氏(P4～5)、山崎 隆之氏(P6～7)、原 大輔氏(P8～9)、土田 雅之氏(P10～11)、
松本 与士隆氏(P12～13)

(一社)大阪府中小企業診断協会公式ホームページを開設しております。タイムリーに協会活動を発信しておりますので、ぜひご覧ください。



<https://www.shindanshi-osaka.com/>

表紙写真撮影時のエピソード

京都・哲学の道の桜並木。川の両側から舞い散る桜吹雪に包まれ、心が癒される穏やかなひとときでした。

湯浅 建史氏

発行人：津田 敏夫 編集人：中本 美智子

編集協力・印刷：(株)コミニケ出版

UP!

特集

中小企業の成長を 加速させる! 採用・人材育成

はじめに

近年、日本の労働市場は急速に変化しており、中小企業の組織・採用環境も大きな影響を受けています。少子高齢化による大手企業を含めた労働人口の減少、働き方の多様化、障がい者や外国人雇用を含めた労働者の多様化、デジタル技術の進展などが、採用活動に新たな課題とチャンスをもたらしています。特に中小企業にとって、大企業と比較して知名度や資金力の面で不利な状況にある中で、いかに優秀な人材を確保し、育成・定着させるかが重要なテーマとなっています。

しかし、中小企業には、大企業にはない魅力や強みもあります。アットホームな職場環境や裁量の大きな仕事、経営層との距離が近いことによるスピーディーな意思決定などは、多くの求職者にとって魅力的な要素です。

本特集では、そうした中小企業ならではの採用戦略や人材育成・人材定着などの成功事例を紹介します。効果的な人材の確保と、さらなる発展を図るためのヒントを探り、中小企業の組織基盤を強化するための実践的な情報をお届けします。



社員をやる気にする 人材育成とは？



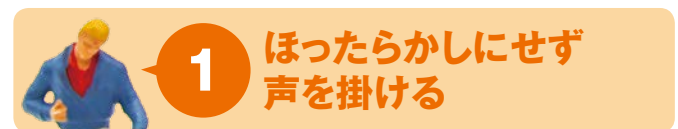
「最近の若手はやる気がなくて困る」
中小企業の社長や幹部からよく言われるフレーズです。

私は企業に35年在籍し、そのうち約20年間は人事部門に在籍していました。人事部門以外では、経営企画、リスク管理、海外などの各部門において、リーダーや管理職の立場で人材育成に取り組んでまいりました。

現在は、数名から300名までさまざまな規模の会社で人材育成のコンサルティングを実施するとともに、ヒューマンアセスメント業務で200名以上の個別指導を実施してきました。

また、独立行政法人 中小企業基盤整備機構 四国本部の中小企業アドバイザー（人材支援）として、階層別研修やリーダーシップなどの研修企画を担当しています。自ら企画した研修を事務局席でモニタリングできることで、人材育成に熱心な著名講師の方々から、さまざまな手法を学ばせていただきました。

こうした、経験と理論を組み合わせる中で、自分なりの「社員をやる気にさせる人材育成」を整理し、5つの結論にまとめてみました。



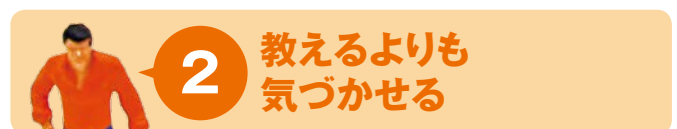
当たり前のことですが、ほったらかしでは人は育ちません。背中で語ろうとしても、周囲はそれほど貴方の背中を見ていません（笑）。育成したいと思うなら、常に気に掛けて、声を掛けることが大切です。

あるクライアントの話です。建設業の会社で、社員は建設現場に直接出勤し、会社に出社するのは数カ月1回程度とのことでした。久しぶりに若手メンバーが出社した際に、社長や幹部は、若手が挨拶もせずに素通りすることを嘆いていました。

「最近の若者は、挨拶もしない。社長なのに無視されている」

これは逆ですね。社長や幹部から先に挨拶をすることが重要です。先に声を掛け、「私はあなたを見ているし、あなたのことを気に掛けている!」というメッセージを送ってください。

信頼関係を築く第一歩は、まず自分から相手に関心を示し、好意を見せることです。相手からの歓迎を待つのではなく、最初に自身から惜しめない愛情をきちんと伝えてください。



「社会人教育が学校教育と違うことは知っている」と言われるかもしれませんが、気づかせることは当然だとお考えの方も多いと思いますが、実際は気づかせることができていないケースが多いのです。どうしても、「こうやるんだ」「言う通りにしなさい」とつい語気を荒げてしまいます。教えようと思うから上から目線で迫ってしまい、結局相手のやる気をなくしてしまっているのです。仕事での行動パターンは大きく以下の3つに分けられます。

A：上司の指示によって動く

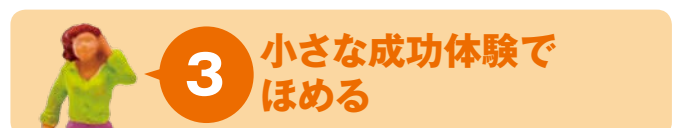
B：マニュアルによって動く

C：自分の考えによって動く

あなたはどのパターンに最もやりがいを感じますか？

聞いてみると、ほぼ全員Cと答えます。人間は、仕事においても主体的に行動したいものです。一方、上司に普段どのように部下に仕事を頼んでいますか？と聞いてみたところ、指示している人がかなり多い。つまり、部下が「やりがいを感じない」やり方で仕事をさせてしまっているということです。仕事のやりがいを感じてもらうためには、できるだけ自ら考えて動く場を増やしていくことが大切です。

人気の高い研修講師は、教えるのではなく、気づかせる講師であると思います。答えを伝えるのではなく、自分で考えて気づいてもらう。または、グループ討議で気づいてもらうか、講師の体験談から気づいてもらうのです。そのためのコミュニケーション手法の1つが「コーチング」であり、その中の「傾聴」「質問」になります。

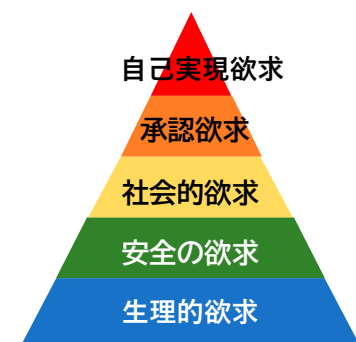


小さくても、成功体験は大きさにほめましょう。仕事でうまく

いかないことが続くと、精神的なダメージが大きくなってきます。表面上は平静を装っていても、内心は忸怩たる思いでいっぱいです。これでは、失敗を恐れて、チャレンジできなくなります。こうした際、小さくても成功する体験をさせてあげることが必要です。また、それが成功となったときには、ぜひほめてあげてください。

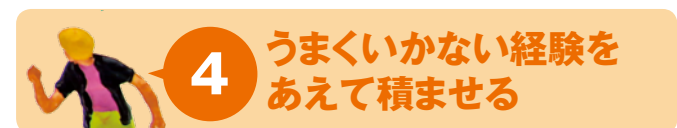
人間は認められたい本能があります。マズローの欲求5段階モデルがありますよね。

マズローの欲求5段階モデル



第一段階「食べたい、寝たい」といった生理的欲求」、第二段階「安全で安心を求める安全欲求」、第三段階「人とつながる社会的欲求」に続く、第四段階「認められたい承認欲求」にあたります。

なお、ほめてあげる時は、「良かったね」といった上司目線でなく、「私もうれしい」といった友達目線の方がより効果的です。受け手にとっては、その方がよりうれしくなります。



先程の話とは逆に見えるかもしれませんが、「うまくいかないこと」は貴重な経験になります。また、うまくいかないことは決して失敗ではありません。

エジソンは、「私は失敗したことがない。ただ、1万通りのうまくいかない方法を見つけただけだ」と語っています。何度もうまくいかない経験を繰り返しながら、決してあきらめずに挑戦し続け、ついにはたくさんの発明を世に出しました。

成功の反対語は何でしょうか？ エジソンは言っています。「チャレンジしないことだ」と。

人を育成するためには、うまくいかないだろうと分かっている、あえて経験をさせてみることです。こうした経験は、成功へのプロセスにつながるとともに、同じミスを予防する絶大な効果があります。自らの失敗は決して忘れません。

職場の懇親会で部下が聞いてくれる話は、上司の失敗談です。成功体験を話すことは上司の自己満足でしかありません。成功体験は、たとえ部下が聞く姿勢を見せていたとしても、実は部下は聞き流しています。

著名講師は必ず自らがうまくいかなかった体験談を数多く語ります（成功体験はあまり語りません）。これは共感を得るためでもあります。受講者に聞き入れられ、覚えてもらうことができる

からです。

なお、うまくいかない体験や成功体験をほめることで、心理的安全性が高まります。

心理的安全性は、Google社の実験結果の発表から、今では有名な言葉になっています。



これは私が育成を行う際の最も大切にしている言葉です。人はすぐには変わらない。これは皆さんの認識も同じではないかと思います。何度も指摘を受けて、何度もうまくいかない経験を越えて、ようやく本気で変わることによってチャレンジし、でも挫折しながら、何とか変わっていったことはありませんか。

身近なところでは、食生活や運動習慣、ダイエットなどです。失敗体験も多い中、うまくいった話もちろほろ聞きます。人材育成も同じで、最後は本人が本気で変わろうとするかどうかです。ではその間、上司は何をするべきなのか……。

我慢して待ちましょう。決して諦めずに、あたたかく見守ってください。

自分が上司の間に変われなくても、次の上司のときにはきっと変わってくれる、と思いながら待ちましょう。自分が教える側になってようやく、若手のときに上司に言われた言葉の意味が分かった経験があると思います。

最後に、山本五十六の格言です。

「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、
ほめてやらねば、人は動かじ。
話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、
人は育たず。
やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、
人は実らず」

やる気にする人材育成の基本です。



診断士
略歴

生命保険会社とそのIT
関連会社に35年間在
籍。2023年に「なかのビジネスサ
ポート」として独立開業。現在は、組
織・人事領域のコンサルティングと
研修を実施している。



外国人・障がい者雇用の可能性

はじめに



まず、2024年卒の学生の就職・採用活動の環境について述べる。リクルートワークス研究所の「ワークス大卒求人倍率調査」によると、2024年3月卒業予定の大学生・大学院生を対象とした大卒求人倍率は1.71倍であり、2023年卒の1.58倍から0.13ポイント増加している。これにより、コロナ禍前の水準に回復しつつあることが分かる。

しかし、「5,000人以上の企業」に限ると大卒求人倍率は0.41倍にとどまり、求人数に対して就職希望者数が大幅に上回っており、人気が集まっていることがうかがえる。さらに、大企業は資金を投入して優秀な人材を確保しようとしている。先日、東京海上日動が最高初任給を41万2,320円に引き上げると発表したことも記憶に新しい。

大企業が人気を集めるだけでなく、資金力を生かして「強者の戦略」により優秀な人材を確保しようとする中、中小企業の採用環境は非常に厳しい。中小企業は「選ばれる立場」であり、採用にかけられる資金も限られている。資金が潤沢でない以上、知恵を絞り、「弱者の戦略」によって人材を確保することが求められる。その戦略の一つとして、「外国人・障がい者雇用」は選択肢と成り得るのか考察したい。

外国人雇用の現状



近年、日本の労働市場における外国人労働者の存在感が増している。厚生労働省の最新の発表によると、2024年10月末時点での外国人労働者数は 230万2,587人 に達し、前年比 25万3,912人増 となった。これは、2007年に届出が義務化されて以来、過去最多を更新し続けている。また、外国人を雇用する事業所数も 34万2,087所 に上り、前年比 2万3,312所増 で、増加率も前年の6.7%から 7.3% へと上昇した。

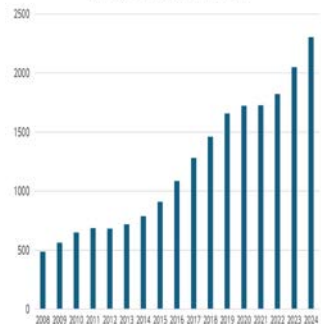
国籍別では、ベトナムが最多の57万708人(全体の24.8%)で、次いで 中国40万8,805人(17.8%)、フィリピン24万5,565

人(10.7%) の順となっている。これらのデータからも分かるように、日本の労働市場では外国人労働者の受け入れが拡大しているのは明らかである。

深刻な人手不足を補うために導入された特定技能制度は、2024年4月で施行から5年を迎えた。政府は当初、5年間で最大34万5000人の受け入れを見込んでいた。しかし、制度導入の翌年に新型コロナウイルスの感染拡大により新規入国が制限され、特定技能の受け入れは大幅に遅れた。その結果、2023年末時点での外国人労働者数は 約21万人 と、想定の6割にとどまっている。ただし、出入国在留管理庁の担当者によれば、「コロナ後は順調な増加傾向にあり、今後もさらなる増加が見込まれる」としている。

従来の技能実習制度は廃止が決まっている。これまでは「日本の技術を持ち帰ってもらうこと」に主目的を置いていた技能実習制度を、2027年度から順次「外国人を日本の人材として確保する」育成就労制度に転換し、政府は今後5年間で特定技能による外国人材の受け入れを82万人に倍増させる方針を示している。こうした制度の転換により、外国人労働者の受け入れの軸足が特定技能へと移行することが鮮明になってきた。

【図1】外国人労働者の推移(単位:千人)



障がい者雇用の現状



民間企業における障がい者雇用も増加傾向にある。2024年の厚生労働省の調査によると、民間企業で雇用されている障がい者数は 67万7,461.5人で、前年比5.5%増となり、21年連続で過去最高を更新した。実雇用率は2.41% (前年2.33%)で、13年連続で過去最高となったが、法定雇用率2.5%を達成した企業の割合は46.0% (前年50.1%)と低下した。

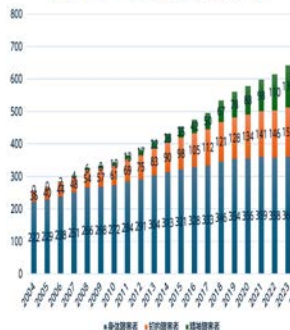
なお従業員が一定数以上の規模の事業主に対し、従業員に占める身体障がい者・知的障がい者・精神障がい者を一定以上に

するよう義務を課されており、その割合を「法定雇用率」というが、現在は2.5%となっている。つまり、従業員が40人以上の事業主は1人以上の障がい者を雇わなければならない。

企業規模別に見ると、全ての規模で雇用者数・実雇用率ともに増加し、特に1,000人以上の企業では法定雇用率を上回る一方で、小規模企業では達成率が低かった。産業別では、全業種で雇用が増加し、「医療・福祉」分野の実雇用率(3.19%)が法定雇用率を超えた。

一方、法定雇用率を未達成の企業は63,364社に上り、そのうち1人不足の企業が64.1%、障がい者を1人も雇用していない企業が57.6%を占めた。今後、特に小規模企業の雇用率向上に向けた施策が求められる。

【図2】雇用されている障がい者の数の推移(単位:千人)



外国人・障がい者雇用のリアル



外国人雇用は、受け入れまでに時間が掛かるものの、計画的に進めれば確実に人材を確保できる点が大きなメリットである。現行の制度では最初の3年間は退職ができないため、安定した労働力として期待できる。また、「お金を稼ぐ」という強い動機があるため、勤勉な傾向にある。これまではベトナム人労働者が多かったが、近年は手数料の高騰もあって、他の東南アジアの国にも着目している。フィリピンやスリランカ、バングラデシュもあるが、特に注目されているのは軍事国家化で23歳～32歳の男性に出国制限が掛かっているものの、国家情勢が不安定で家族を支える意識が強く、日本との物価差が大きいミャンマーである。

しかし、言語や文化の違いに起因する課題も多い。例えば、ベトナム人は金銭に対する意識が強く、また仲間意識も非常に強いいため、日本人の事業主や上司よりも同胞の意見を優先する傾向がある。また、寮の準備には100万円以上かかることもあり、犯罪や失踪のリスクも無視できない。さらに、副業として転売を行うケースもあり、Facebookなどで副業や転売を勧誘する情報が出回るが、ベトナム語で書かれているため発見が困難である。

一方、障がい者雇用については、「マイナスイメージを回避するために仕方なく雇用する」という側面が強い。常時100人以上の労働者を雇用する企業が障がい者法定雇用率を未達成の場合、1人当たり月額5万円の納付金が発生し、行政指導を受けても改善が見られない場合には企業名が公表される。経済的な負担に加え、企業名の公表によるイメージダウンも大きな懸念となる。

こうした背景から、多くの企業が障がい者人材紹介会社を利用して雇用を進めているが、身体障がい者や知的障がい者は人気が高く、確保が難しい。身体障がい者は必要な配慮が明確で、知的障がい者は学校を通じた就職支援が充実しており、就職率はほぼ100%とされるためである。対照的に、精神障がい者は比較的採用しやすいものの、雇用後の対応が難しいケースが多い。突然暴れる、急に意欲を失うといった事例も報告されており、企業側には柔軟な対応が求められる。

外国人・障がい者を受け入れるためのポイント



外国人や障がい者を受け入れるために必要なポイントを2つ紹介する。これは、企業風土を良くする上でも重要であると考えているので、ぜひ参考にしてほしい。

1つ目は「求める人物像や職務内容の言語化」である。どのような人物に、どのような職務を任せたいのかを明確にすることで、「必須だと思っていたが、実は妥協できること」があると気づくかもしれない。例えば、一般事務の採用面接に「挨拶ができない精神障がい者」が来たとする。「挨拶できないのは論外」と切り捨てるのは簡単だが、そもそも一般事務職に挨拶はどれほど重要なのか。もし挨拶を条件から外すことで、優れた事務処理能力を持つ人材を採用できるのであれば、どう判断するだろうか。言語化することで、求める職務内容において譲れない点と妥協できる点が明確になる。言語化のためには職務内容を棚卸しすることが必要であるが、職務内容の棚卸しは本来中小企業の採用活動において必須のものである。

2つ目は「個別的具体的対応力」の必要性である。外国人や障がい者を雇用する場合、どうしても個別の対応が求められる。それを特別扱いと捉える従業員もいるかもしれない。しかし、本来「個別的具体的な対応」は全ての従業員に対して必要なことである。外国人だから、障がい者だからといった「ダブルスタンダード」の目線をなくし、全従業員が働きやすい環境を構築することが、事業主に求められる。

<参考文献> 図1: 外国人労働者推移(厚生労働省/『外国人雇用状況の届出まとめ』)
図2: 障害者雇用推移(厚生労働省/『令和6年障害者雇用状況の集計結果』)より作成



山崎 隆之

診断士
略歴

2024年4月登録。「中小企業の採用活動には戦略が必須」をモットーに採用コンサルとして活動する。社労士や行政書士の資格もフル活用して、一貫サポートができることが強み。



人が集まる、人が辞めない 「柔軟で多様な働き方」と 「成長が実感できる 会社づくり」



はじめに

コロナ禍以降、企業規模の大小を問わず人手不足が叫ばれている。知名度があり、採用活動にリソースを注ぎ込める大企業はともかく、中小企業においては限られた経営資源の中で、創意工夫による打開策を打たなければならない。

その際、離職を防ぐという視点を持つことが大切である。誰かが辞めれば残った者の業務量が増え、それに耐えられずまた離職者が出てしまうからである。この負のサイクルは防がなければならない。反対に、労働者にとって魅力的な職場をつくり満足度を高めることができれば、その人の紹介で応募が集まることもある。

当記事ではこの点を念頭におき、人が集まり、人が辞めない企業となるための策を4つの観点から紹介する。カギは、労働者の「満たされていないニーズ」を満たすことである。これにより従業員の待遇や職場の魅力の向上を図る。



1 多様な正社員

ここでは2つの制度を取り上げたい。1つは「短時間正社員」制度である。労働に対する価値観の潮流として、ワークライフバランス(以下、WLB)を重視する労働者は多い。また、家庭の事情で長時間労働が困難なケースもある。そこで短時間正社員を導入すれば、このような人が募集に応じやすくなる。ポイントは生産性の向上である。業務の棚卸し、ECRS、ITツールの活用などにより、より少ない時間で業務を回せるようにすることで、制度の実現性が高まる。

また仕事内容を重視する者も多い。そこで、「職務限定正社員」制度をつくることも有効である。例えば飲食業や販売業において、店舗での勤務のみを業務の対象とすることが考えられる。昇進が一定のところまでストップする制度にすると、管理職への昇進を嫌う者に対しても有効であろう。その際、希望により職務限定のない通常の正社員に転換できるようにし、制度に柔軟性を持たせることも大切である。



2 育児や介護と仕事の両立

育児や介護については、法律により休業や時短措置を設ける義務が企業に課されている。しかし例えば子どもが急病の際の対応が大変であるなど、WLB実現のための課題は多い。フレックスタイム制やテレワークの導入は効果的であるが、ここでは法律よりも充実した制度の創設を提案する。

1つは「時間外労働の制限」である。現在、小学校入学前の子どもを育てている、または家族などの介護をしている労働者が請求すれば、一定時間以上の残業は禁止されている(24時間/月、150時間/年)。この制度を充実させ、残業の上限時間をさらに少なくする、あるいは残業不可とすると、職場のWLBはより高まる。

もう1つ、「育児/介護特別休暇」の創設を提案する。現在、上述の労働者が請求すれば、年間で5日ないし10日の休暇の付与が義務付けられているが、この日数を増やすとよい。さらに申請の際、くわしい理由を尋ねないようにすると、労働者にとって取得しやすく使い勝手のよい制度となるであろう。

制度実施のコツとして、「両立推進者」の設置が挙げられる。労働者としては、自分だけが残業時間を減らしたり休んだりすることに抵抗を覚えやすい。また筆者の実感として、特に介護においては周囲に細かい事情を明かすことが難しく、それにより周囲の労働者が不満を覚えることもある。そこで、推進者が個別の事情を把握した上で「お墨付き」を与えることで、周囲の労働者の納得感を高めることができ、職場の協調性を保ちやすくなる。

なお介護については、育児と異なり長期間続くことが多い。よって上の策は介護休業を利用し、施設などを利用した「介護ができる体制づくり」をした上で、使うものと考えた方が良いだろう。



3 65歳を超えても働ける雇用管理

現在の法律では定年を60歳以上とし、希望する者については65歳までは何らかの形で雇用することが企業に義務付けられて

いる。また、70歳までの雇用継続なども努力義務となっている。しかし『令和6年 高齢者雇用状況など報告』によれば、中小企業でこの努力義務を実施しているのは全体の32.4%である(大企業は25.5%)。このことはシニア社員の活用余地の大きさを意味している。

そこで、「定年制の撤廃」もしくは「70歳までの雇用継続」を提案する。これは現在の65歳までの雇用確保義務を延長するだけであるが、体力や認知能力の衰えにどう対処するかがカギとなる。これに対応した働き方として、シニア社員に任せる業務類型を3つ紹介したい。

1つは「若手や中堅社員の育成やスキルの向上」である。その名の通り技術やノウハウの移転が主な目的であり、特に技術の断絶を避けることに役立つ。

次が「限定的業務」である。基本的に現役世代と同等の働き方であるが、業務内容や勤務地、責任の範囲などが限定される。イメージとしては短時間や職務限定の正社員に近く、何を限定するかは企業や労働者の実態に合わせて決めるとよい。

最後が「現役世代と全く同じ業務」である。こちらも文字通り、シニア社員のスキルや経験をフル活用するものである。

後者の業務ほどシニア社員のモチベーション維持が見込まれ、労働力としても期待できるが、体力や健康面の兼ね合いがある。そのため、制度のメリットやデメリット、シニア世代の社員に何を求めるかを明確にした上で制度設計したり、面談を通して年度ごとに契約内容を見直す必要がある。



4 成長の可視化

株式会社学情が20代の転職希望者を対象にした調査「転職意識調査レポート2023」によれば、若手社員が転職の際に重視するようになったものの第2位が自身のキャリアビジョンであり、転職を考えた理由の第2位がやりがいや達成感の追求である。このことは、従業員がキャリアのロードマップを描くことができ、そこを進んでいることを実感できれば、その社員は会社にとどまり続ける可能性が高いことを意味する。そこで提案するのが「スキルマップ」である。

スキルマップは主に製造業で用いられ、各業務や工程内で求められるスキルを明文化し、レベルを付け(主に4～6段階)、一覧表にしたものである。これを見ることにより、従業員は習得すべき全スキルのうち、自身がどれを身につけ、あるいは未習得かが分かる。メリットはスキルが増えるごとに労働者は自己の成長を実感でき、同時に次の段階に向けての目標をつくれることである。製造業以外でも利用可能であり、人事評価において昇格基準に取り入れれば、自身のキャリアを見通すツールとなり、モチベーションの向上にもつながる。

ポイントは個人の暗黙知を形式知に変え、職場全体で共有することである。これができればSECIモデルにより、個人の暗黙知をさらに引き上げることにつながる。



5 補足

ここで2点、補足を加えたい。1つは上述の策を組み合わせることで、各々の有効性が高まることである。例えば「短時間正社員」や「育児や介護のための残業制限や休暇」により従業員の労働時間が減少した分を、「シニア社員の活用」で補うことができる。また、「シニア社員から現役世代の社員へのスキル移転」を「スキルマップ」を作成して行くと、計画的でモレのない移転を実現することができる。

2つ目は背景理論である。一言でいうと、ここで紹介した策はハーズバーグの二要因理論に基づいている。上記1～3は主に不満を招き離職の原因となりうる衛生要因を解消し、4はモチベーションを高め維持する動機付け要因を満たすことを主眼としている。



最後に

ここで紹介した支援策は骨子のみの説明であるが、実際の制度にどう落とし込むかは企業により千差万別である。経営者の考え方や企業文化、職場の年齢構成により取れる施策に制限や適不適があるため、各企業にあったものを取り入れ、設計していただければと思う。また、最初から完璧な制度とすることは難しいため、社長や経営陣がコミットしつつ、労働者からのフィードバックを取り入れ修正することも大切である。

これらの施策を取り入れるだけで簡単に人が集まるとは限らないが、一つ一つの策を積み上げることが、人が集まり辞めない職場づくりにつながる。人材採用とは、細かな努力の積み重ねなのである。この記事で取り上げた支援策が、中小企業の採用や人材育成に貢献できれば幸いである。



原大輔

診断士略歴

はら社会保険労務士・経営支援事務所代表。専門は人事労務。2025年春に行政書士登録予定。目標は幅広い支援のできる診断士となること。



中小企業におけるDX人材育成

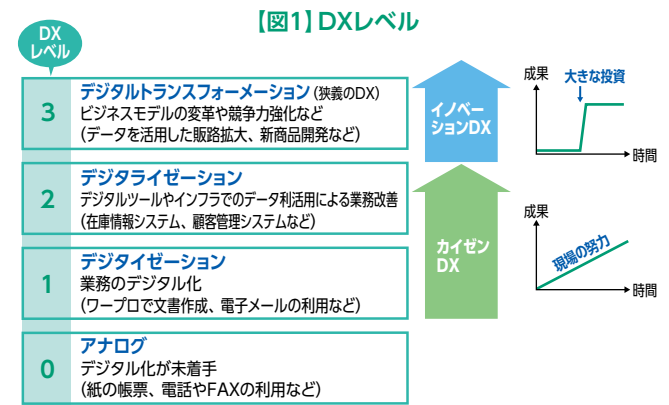
はじめに

私は長年、大手メーカーにて人材育成に携わり、現在は情報技術系の専門職大学院にて、学生と共に「地元企業や地方自治体の社会課題をICT（情報通信機技術）の活用で解決する」ことをテーマに取り組んでいます。現実のさまざまな問題に対してICTを活用した解決策のアイデアがあっても、中小企業など小規模な組織で実際にそれをどのように実現していくかについては、人材不足など多くの課題があります。

本稿では、最近話題のDX（デジタル・トランスフォーメーション）に対して、中小企業は限られた経営資源（人・技術・資金）の中でどのように取り組むべきか、必要な人材育成はどうすればよいのか、それを中小企業診断士はどう支援すべきかなどについて考えたいと思います。

DXとは

DXについて経済産業省は次のように定義しています。「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」。難しい定義ですが、デジタル技術やデータを用いてビジ



ネスの価値づくりを考えると考えればよいでしょう。

このDX推進にはいくつかのレベルがありますが、図1のように説明されています。DXといえば、理想的には、レベル3の実現ですが、いきなりこのような変革に取り組むのは中小企業では難しいのが現状で、下位のレベルから一歩ずつ進めて行くことが現実的だと思われます。私は、レベル1、レベル2を「カイゼンDX」、レベル3を「イノベーションDX」と呼んでいます。

カイゼンDX

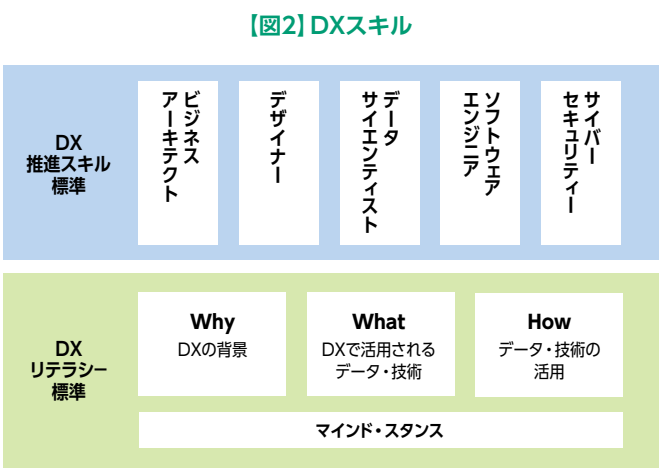
カイゼンDXとは、デジタル技術を活用して業務のカイゼン活動を行うことです。カイゼンは「現場主導、長期的で継続的だが劇的でない、投資はほとんど不要だが維持する努力が必要」で、イノベーションは「トップダウン、短期的だが劇的、大きな投資が必要だがそれを維持する努力は少なくてもよい」と言われています。両者は対立するものではなく、状況に応じて補完する関係にあります。

中小企業のDXではまず、このカイゼンのアプローチから取り組むことが適していると思います。カイゼンDXのレベル1の事例としては、Eメール（記録が残る、再利用可能）、共有カレンダー（他者の予定を外出先から確認）、共有ファイル（商品在庫データの共有）の利用などが考えられます。ただし、効果的に運用するには、運用ルールを定めて統一的に維持することが大切です。また、レベル2として、ノーコード・ローコードツールの活用なども考えられます。

DX人材育成

多くの中小企業で、DXを推進するための課題として人材不足が挙げられています。経済産業省の「DX支援ガイダンス」でも2023年の調査結果において、DXに取り組むに当たっての課題として、1位「ITに関わる人材が足りない 28.1%」、2位「DX推進に関わる人材が足りない 27.2%」となっており、3位の「予算の確保が難しい 24.9%」より上位になっています。

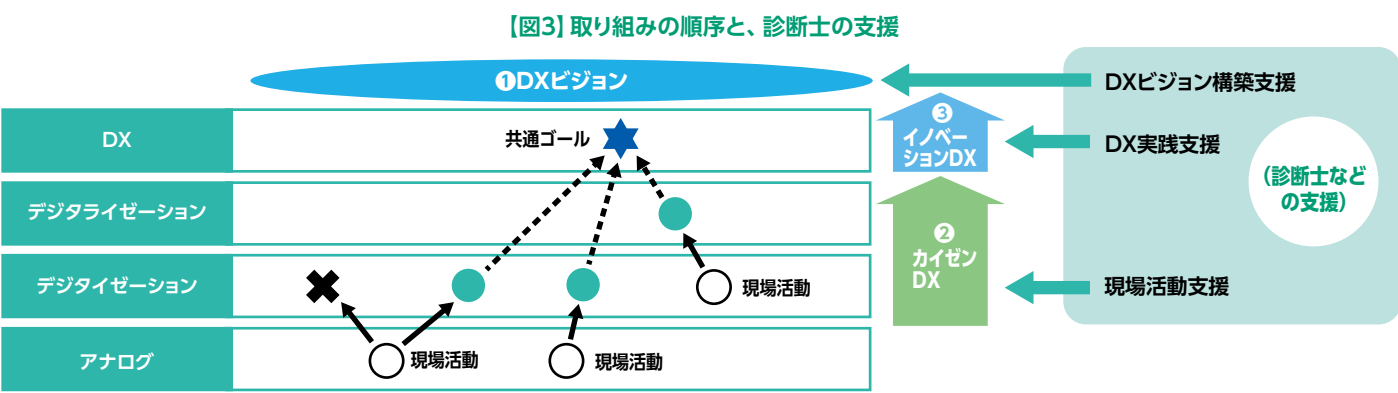
DXを実現するにはどのような人材が必要でしょうか。図2は、経済産業省が示しているDX人材に必要なスキル標準を整理したものです。上段はイノベーションDXを推進する専門家に必要なスキル、下段はカイゼンDXを進めるのに全社員に必要なリテラシースキル(Why, What, How)といえます。



従来の情報システムは、あまり変化しない業務の効率化やコストダウンを対象としていたため、情報システムの開発を外部のベンダーに委託することが多くありました。しかし、DXを効果的に推進するためには「社内」人材が必要です。

カイゼンDXの場合は、現場の業務を知りつくした社員の参画が不可欠です。現場の社員一人一人が、DXの必要性を認識し(Why)、どのようなデジタルツールを使うことができるかを理解し(What)、自分たちの業務を効率化するためにどう活用していくか(How)を考えて推進することが重要です。現場社員のモチベーションが成否のカギとなります。やる気のある社員の試行錯誤を通して時間をかけて人材を育成することが大切です。

また、次ステップのイノベーションDXの場合でも、自社のビジネスの中核に密接にかかわってくるので、現在のようなビジネス環境の激しい変化にすばやく対応するためには、外部委託ではなく自社の人材で対応することが必要となってきます。カイゼンDXで人材が育てば、ともに自社のDX戦略を考えることができるでしょう。



DXビジョン

カイゼンDXを進めるにあたり、現場で進めやすいようにまず経営者がコミットすることが必須です。また、現場で各々が局所的にカイゼンDXを進めると、後で統合することが難しくなるので、経営者は事前に会社としての理想的なDXのビジョンを打ち出し、共通ゴールを明確にして、そのためのルールやツールなどを整備して必要な教育をしておく必要もあるでしょう。現場でばらばらにカイゼンDXを進めると、後で他部門や全社で統合するときにつくり直しなどの手間が発生してしまう可能性があるからです。

まとめ

上述のように、中小企業でDXに取り組むには、①まず、全体最適を意識したDXビジョンで共通ゴールを明確にして、②次に、武器としてのITリテラシーやツールの教育を行い、現場の社員がカイゼンDXに取り組むことが重要です。③その後、カイゼンDXで育った社員と共に、自社に有効なイノベーションDXの戦略を考えて実践することができるようになるでしょう。

これらの取り組みは社員が中心となるべきですが、効果的・効率的に進めるには、社内だけではなく中小企業診断士や外部機関のコンサルタントの支援と共に進めることが必要だと思います。





見直してみませんか？ 求人媒体の使い方

!?

私が相談を受ける企業は、従業員10人未満～100人程度の規模で業種もさまざまです。これらの企業の相談で最も多い悩みは、「求人を出しているが応募がない」「応募があっても、こちらが考えている応募者のイメージと合わない」というものです。

一方、求職者の立場に視点を変えると、一部のスカウト型サービスを利用して転職先を見つける方を除けば、ほとんどの求職者(いろいろな事情で転職を希望される方)は、ハローワークに訪問し、職員に相談したり、検索端末で求人票を閲覧したり、転職サイトでさまざまな条件(雇用形態、勤務地、職種、賃金など)で求人を絞り込み、求人内容を眺めるも、自分に合った職場なのか不安な気持ちになっていると思います。

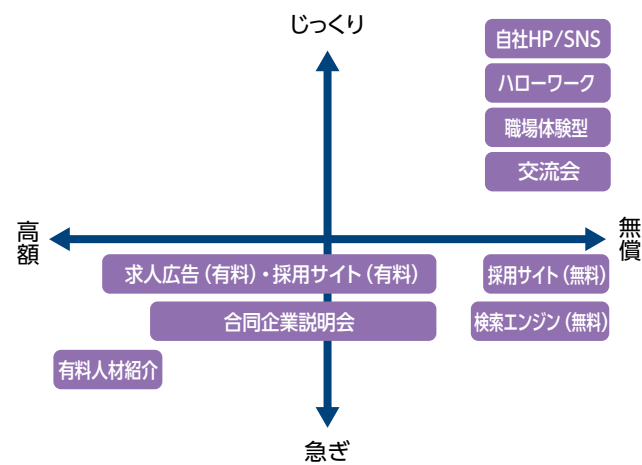
私が相談を受けている規模の企業は、広告代理店や人材サービス会社の提案に惑わされるのではなく、求職者の立場に立って「求人媒体」について冷静に見直すべきだと思います。また、支援者の方もクライアントが多額なコストをかけても、採用ができていないのであれば一旦立ち止まり、振り返りをしてください。

私が言う「求人媒体」とは、ハローワークに掲載する求人票からインターネットを活用した民間の求人広告やマッチングサービス、仕事説明会や交流会などのイベント、大規模な合同企業説明会、そして有料人材紹介サービスなど非常に幅広く捉えています。

全体的に特徴を捉えるため、じっくり採用・急ぎ採用の時間軸と無償・高額のコスト軸でマトリックスをつくり、それぞれの求人媒体をプロットしてみます。(図表1参照)

まず、「じっくり×無償」のセグメントには、自社のホームページ、ハローワーク、公共機関が企画する交流会や職場体験会などのイベントが該当します。「少し急ぎ×無償」のセグメントには、民間が提供している採用サイト型サービス、検索型求人サービスがあります。これは、民間の人材会社が、機能を制限して無償で自社の採用サイトを構築できたり、求人情報を検索エンジンに無償で読み込ませたりできるものです。次に「もっと急ぎ×有償」のセグメントには、外部の方に見栄えよく制作してもらった求人

【図表1】求人募集の手段(媒体・方法)



広告が入ります。

一定期間、検索結果の上位に表示されます。先に説明した無償の採用サイト型サービスも有償オプションを追加することで、検索結果の上位に表示され、求職者に直接オファメールを送れます。有償の合同企業説明会もこのセグメントに入ってきます。合同企業説明会も民間が企画開催するものは出展費用が高額ですが、自治体などの公共機関が主催するものは安価で済むものがほとんどです(無償もあります)。最後に「急ぎ×高額」のセグメントは有料人材紹介サービスとなります。これは、採用が確定すると成功報酬としてその方の年収の35%程度(会社によって成功報酬額は異なる)を支払う必要があります。

では、次に主要な求人媒体について特徴と留意点を挙げます。

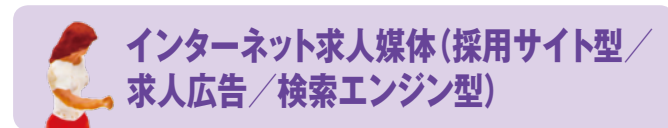


あなたの会社に興味をもった求職者が必ず訪れる場所です。だから疎かにしてはいけません。会社の歴史(沿革)は安心感を与えます。理念・ビジョン・業績は将来性を感じさせます。事業内容・仕事内容は求職者のキャリア形成の参考になります。職場写真には職場の雰囲気伝える力があります。先輩インタビュー記事には求職者の自己効力感を高める役割があります。



退職した方が、失業給付を受け取るために必ず訪れる場所です。また、求人票を出す企業側も、仕事を探す求職者側もインターネットで行うことができるようになったので利便性は大きく改善しました。ハローワーク求人票では、なかなか採用するのが難しいと言われますが、私はハローワーク求人票で採用ができた会社をたくさん見てきました。

書式、項目、文字制限があり、味気ない見た目なのですが、その制約の中で他社との違いを表現している求人票があります。そのような求人票は求職者の目に留まることはもちろんのこと、ハローワークの就職相談スタッフの目に留まります。また、求人情報として記載すべき情報のコンプライアンスチェックができますし、同地区、同業種の賃金水準、休日日数水準などを参考にできます。よって、この後に説明するさまざまな求人媒体の基本、押さえるべきポイントが明確になります。



大きく分けて 採用サイト型、求人広告、検索エンジン型の3つに分けます。民間会社からさまざまなサービスが提供されています。

- ①採用サイト型：自社の採用サイトを作成できるサービスです。ほとんどが無料でできます。文字情報だけでなく、写真や動画などが自由に掲載できます。
ただし、テンプレートが決められていますので出来上がったものは同じような仕上がりになるのですが、インターネット上で見つけてもらいやすくする代表的な方法です。
その理由は、これらのサービスを使って自社の求人サイトを公開すれば、自動的に検索エンジン型に読み込ませることをサービスの一つとしているからです。

- ②求人広告：期間限定のネット広告と理解すると分かりやすいです。よって、すべてが有料でオプションがたくさんあり金額の幅も大きいです。検索サイトの中で優先的に上位に表示され、検索者の目に留まるようにしてくれます。医療福祉系職種などに特化しているものもあります。

- ③検索エンジン型：先に説明した採用サイト型で掲載したときに自動的に読み込む以外に、有料オプションで検索結果を上位に表示することができます。



なんといっても、求職者と直接会話することができます。求職者は何に不安を持っているのかを、比較的自由な雰囲気の中で聞けることが最大のメリットです。求職者側もさまざまな目的を持って参加しており、応募先企業を探すだけでなく、業界や職種の視野を広げようとしています。企業の方は、積極的に参加し、最近の転職希望者がどのようなことを考えているのかを理解する機会としてください。さまざまな学びや気づきがあると思います。



ここからは求人媒体を見直す際のポイントを説明します。
労働市場には、いろいろな背景をもった方々がいます。その中で、「あなたの会社の求人票は誰に読んでもらいたいのか?」ということです。「誰」が決まれば、「どこに居る」かが予測できます。予測できれば「どの媒体や手段」を使うべきかが分かってきます。そして最後に「どんなメッセージを伝えるのか」です。そして、求職者に「見つけてもらい」「調べてもらう」必要があり、このプロセスを経ない限り応募には結び付きません。まずは、自社ホームページを見直す。次にハローワーク求人票を徹底的にブラッシュアップする。その見直しのコンセプトに一貫性を持たせながら採用サイト型サービス(無償)に展開する。そして最後に交流会、合同企業説明会のイベントを組み合わせる。このプロセスを求職者が行き来しているのを企業担当者が感じているかがとても重要です。企業はその求職者の動きを管理しておかなければなりません。その理由は「振り返りと改善の手」が打てないからです。プロセスの中でモニタリングできる指標を決め、振り返りと改善を繰り返すことで必ず応募に結び付きます。

松本 与士隆



アプリ活用研究会代表 笠井 健一

箕面商工会議所の経営指導員として、事業者の「めんどくさい」を無くすことを至上の目的とする。コスパ・タイパを求め、業務で使えるアプリ研究に余念がない。座右の銘は「怠惰を求めて勤勉に行き着く」

リアルタイム解説動画作成 AI
NoLang

「質問するだけで動画ができる」—— この一見大げさなキャッチフレーズは、実は偽りではありません。ブラウザ上で利用できるAIサービス「NoLang」は、動画制作の常識を根本から覆す革新的なツールとして、密かに注目を集めています。Google Chrome向けの拡張機能としても提供されており、Webページの内容を瞬時に動画化できる機能も備えています。

動画制作といえば、企画、脚本、撮影、編集と、気の遠くなるような工程の連続です。外部に依頼すれば高額な費用が掛かり、自分で行えば貴重な時間を奪われてしまいます。しかし、NoLangはこれらの作業を一瞬で完了させてしまう驚異的なサービスなのです。

NoLangは無料プランでも毎月一定のクレジットが付与され、手軽に動画制作を始めることができます。その真価は、多彩な動画生成機能にあります。通常の解説動画はもちろん、「ゆっくり解説」のような対話形式の動画、PDFプレゼンの動画化、さらにはTikTokやInstagramに最適化された縦型ショート動画まで、あらゆるフォーマットに対応しています。特に対話形式の動画では、アバターを使用した魅力的な演出が可能で、難しい内容でも視聴者を飽きさせません。

操作方法は驚くほど簡単です。まず、つくりたい動画の内容を質問形式で入力します。「AIとは何か?」「マーケティング戦略の基本」など、ChatGPTに話し掛けるような感覚で大丈夫です。動画の長さは30秒から6分まで7段階で選べ、30種類以上の音声から好みのナレーターを選択できます。さらに、プロンプト機能を使えば、「中学生にも分かりやすく」「ビジネス向けに」といった細かな指示も可能です。

画像は「大阪府中小企業診断協会について」と入力したもの。生成された動画は、その場で編集することもできます。字幕、画像、背景動画、BGMなど、あらゆる要素を後から調整可能です。特筆すべきは最新の画像生成AI機能で、動画内で使用する画像を自動生成することができます。これにより、一貫したビジュアルスタイルの動画を簡単に作成できるのです。また、生成された動画に対して追加の質問や修正を依頼することも可能で、これらは「動画スレッド」として保存されます。



PDFプレゼン機能もベータ版ですが提供されています。100ページを超えるPDFでも、ナレーション付きの解説動画へと変換できます。Chrome拡張機能を使えば、webページの閲覧中にワンクリックで要約動画を生成することも。社内研修、営業資料、市場分析など、ビジネスシーンでの活用可能性は無限大です。

完成した動画は、用途に応じて横型・縦型の2種類のフォーマットでダウンロードできます。TikTok、Instagram、YouTubeなど、各プラットフォームの特性に合わせた最適化も自動で行われるため、そのままアップロードするだけでOKです。生成された通常の動画は、CC-BY-SAライセンスのもと商用利用が可能です。利用の際は、動画ページに記載されているコピーライトを明記するだけでよく、ビジネスでの活用の幅が広がります。

もはや動画制作は専門家だけのものではありません。NoLangがあれば、アイデアを持った誰もが、手軽にプロ級の動画コンテンツを生み出せる時代になっているのです。ぜひあなたも、この革新的なツールを秘密の武器として活用してみてはいかがでしょうか。



新年互礼会報告 2025年1月11日(土) ヒルトン大阪 35階スカイバンケット



新年を迎えるにあたり、「大阪府中小企業診断協会2025年(令和7年)新年互礼会」が同年1月11日(土)にヒルトン大阪35階スカイバンケットで開催されました。

JR大阪駅の向かいに位置し、最上階の地上145メートルの高さから大阪の絶景を見渡すことができる当ホテルでの開催ということもあり、147名の参加者が集い、にぎやかに執り行われました。

新年互礼会は、本部から来賓を迎え、府協会会員が集まり、お互いが新年の挨拶を交わすための催しで、年頭挨拶と希望の新春を祝福するため、毎年開催しています。

最初に主催者である津田理事長のご挨拶がありました。次に、日本中小企業診断士協会連合会 松枝憲司会長のご挨拶がありました。松枝会長からは、昨年10月1日に中小企業診断協会から日本中小企業診断士協会連合会(略称:日診連)に名称変更した経緯などについてご説明がありました。

新名称変更の目的は、当連合会の役割と使命をより明確にし、中小企業診断士という専門家の団体の連合会組織であることを内外に分かりやすく伝えることになります。また、創立70周年を迎え、今後

も中小企業診断士の活躍を支える士業の連合会として、新たな活動に取り組んでいくといった抱負が語られました。その後、日診連 佐野俊専務理事による乾杯のご発声で歓談が始まりました。

余興では、恒例の藤本太恒氏と山本裕司氏のフーजीマウンテンバンドによる演奏「水平線の向こうに新しい世界が開かる! 新年魂のコンサート うたとギターは無担保・無保証!」で大いに場が盛り上がりました。その後、2024年1月以降に府協会に入会された新入会員の方々による自己紹介がありました。多くの既存会員に自分を知っていただく機会でもあり、力のこもったアピールがありました。

歓談と催しで会場が熱気に包まれる中、楽しい時間はあっという間に過ぎ、内藤副理事長の中締めのご挨拶で閉会となりました。

会員事業委員会は、年間を通じて会員の皆さまの交流を促進するため、さまざまな機会を提供してまいります。引き続きご理解とご協力のほどよろしくお願いいたします。

(文責:会員事業委員会 坂吉 快太)





組織統合で得られた視座

日 時：2024年11月7日(木) 19:30 ~ 21:00

講 師：中陳 達史氏

(大阪信用保証協会 経営支援部 部長)



講師略歴

大阪市信用保証協会に就職。大阪信用保証協会への合併を経験。企業支援部、経営支援部の部長として金融・経営支援による個々、地域の面的支援に尽力している。

●信用保証協会について

信用保証協会は「信用保証協会法」に基づく公的機関であり、中小企業者の円滑な資金調達を支援し、地域産業の振興に寄与する重要な役割を担われている。また、2018年の法改正で保証業務に加え、「中小企業の経営支援」が正式業務となった。これを見据え平成27年度から中小企業診断士と連携して事業計画の策定を支援する専門家派遣事業にも取り組まれている。

●信用保証協会の合併と「組織統合から得た視座」

2014年に大阪府中小企業信用保証協会と大阪市信用保証協会が合併した組織統合の経験を振り返られた。組織文化の違いに直面しながら、統合後にチーム力を高めて成果を出すことができたプロセス

スとして、ダニエル・キム氏の「成功循環モデル」を活用された取り組みを紹介された。同モデルでは結果や成果だけを求めるのではなく、メンバーとの「関係の質」を重視することが「思考の質」「行動の質」「成果の質」向上につながるとされている。また、「カルチャーピラミッド」を示して組織風土や組織文化が成果に大きく影響することについて紹介された。組織文化の変革には時間を要するものの、職員一人一人の意識改革がその鍵となるため、ここに時間を割くことで、結果として大きな成果が得られるとお話いただいた。

●事業計画に「システム思考」を活用する提案

事業計画の実効性を高めるポイントについてアドバイスいただいた。中小企業診断士の作成する事業計画の論理構成や課題の整理は非常にレベルが高く評価できる。一方で、計画を現場に定着させるためには社長や従業員との信頼関係構築が必要となるため、組織開発や人材育成まで踏み込んだ事業計画を策定する重要性について指摘された。さらに、「システム思考」を活用したアプローチを紹介され、「目に見える問題の背景にある構造」や「メンタルモデルを見極めること」が根本的な解決策を見つける鍵になるとご教示いただいた。

●参加者アンケート

「報告書に求められる内容について、より高い目線で考えるきっかけになりました」「メンバーとの関係性を改善して成果につなげることの大切さに気づきました」「企業は人なりを実感できました」「計画策定自体が目的化する矛盾を抱えていましたが、システム思考の観点を入れられると防止できるかもしれないと感じました」とさまざまな気づきを得られたという感想が寄せられた。

(文責：会員事業委員会 林 大祐)



『事業承継支援に関する最新動向』

日 時：2024年11月27日(水) 19:00 ~ 20:30

講 師：小林 俊文氏

独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業アドバイザー
(大阪府中小企業診断協会会員)



講師略歴

電鉄系百貨店の情報システム部門で、顧客マーケティング戦略の策定に従事。2008年に中小企業診断士として独立後、小売業、サービス業を中心に経営改善、販売促進などの支援を行う。2016年から中小機構のアドバイザーとして主に事業承継に関する支援を行っている。

事業承継関連施策については、贈与税・相続税の法改正や中小M&Aガイドラインの改訂など、2024年においてもさまざまな動きがありました。中小企業庁より公表された『事業承継・M&Aに関する現状分析と今後の取組の方向性』に基づき、診断士が知っておくべき、事業承継支援における最新動向について説明しました。

①事業承継税制の最大限の活用促進など

非上場株式などにかかる贈与税・相続税の納税が猶予される事業承継税制について、第三者への承継を促進する税制のあり方を検討

②後継者支援の強化

後継者が新規事業のアイデアを競うアトツギ甲子園の規模拡大や、支援機関による後継者支援ネットワークの構築

③中小企業のグループ化のさらなる促進

成長意欲のある中堅・中小企業のグループ化を支援する税制、融資制度、ファンドの充実

④連結会計などのグループ経営管理にかかる環境整備

グループ化企業における連結会計の導入状況と課題の把握・整理

⑤PMI(Post Merger Integration)の促進

M&A後の事業の統合作業であるPMIを支援する機関や支援者の充実を図るため、中小PMIガイドラインを策定し、PMI実践ツールや取組事例集を作成・公表

⑥経営革新などに必要な設備投資など支援

事業承継・引継ぎ補助金の活用促進、中小企業経営強化税制・投資促進税制のさらなる活用

⑦エクイティ・ファイナンスの活用促進

事業者がエクイティ・ファイナンスを受けるための環境の整備

⑧地域の支援機関の育成・サプライチェーン上の事業承継の啓発

士業・金融機関・商工団体など事業承継支援者の裾野を広げる。また、製造工程を担う取引先や販売先の廃業を防ぎ、サプライチェーン上の事業承継を啓発するため業界団体との連携を強化

⑨地方自治体との連携強化

自治体を中心とした地域の事業承継支援ネットワーク構築のため、地方自治体と事業承継・引継ぎ支援センターの連携を強化

⑩3機関連携の強化

事業承継・引継ぎ支援センター・よろず支援拠点・中小企業活性化協議会の3機関の連携を強化し、事業者の課題に応じて適切な支援が受けられるようにする

⑪中小M&Aガイドラインの改訂・浸透など

現状発生しているM&A時のトラブルを防止するため、手数料の確認事項の明記や不適切な事業者の排除など、M&Aガイドラインの改訂を行う

⑫仲介・FA手数料をはじめとする支援機関の透明性強化

中小企業庁に登録されているM&A支援機関の最低手数料や成功報酬算出方法をデータベースで開示

⑬M&Aの支援を行う者に求められる知識・能力の検討

M&Aの支援者には、M&Aに関連する知識・能力に加えて善管注意義務や職業倫理の順守など倫理観が求められるため、現状調査を行い、具体的内容を検討する

事業承継支援、M&A支援は今後、診断士が関わる内容が増えていくと予想されますので、情報収集と知識のアップデートをお勧めいたします。

(文責：会員事業委員会 上野 浩二)





生成AIと実現する! 次世代の事業承継支援

日 時：2024年12月11日(水) 19:30 ~ 20:30

講 師：吉田 晴香氏

(大阪府中小企業診断協会会員)



講師略歴

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科修了。会計学修士、1級FP技能士、事業承継士。OAサプライはる代表。元後継者候補という経験を生かした事業承継支援を行っている。

●生成AIと人間の協働

「生成AIと実現する! 次世代の事業承継支援」をテーマに講演をさせていただきました。生成AIは、業務効率化の可能性を大きく広げるだけでなく、人間の判断力や創造性を補完する「パートナー」としての役割を果たします。しかし、その真価を引き出すには「人間との協働」が不可欠です。

本セミナーの最大のメッセージは、「生成AIと人間が互いの強みを引き出しながら協働することで、新しい価値を創造しましょう」でした。生成AIとの上手な付き合い方・考え方から、具体的な活用事例、実践的なテクニックに至るまで幅広く皆さまと共有しました。

1. 生成AIの全体像

まずは、生成AIの基本的な仕組みや活用方法を知るところからスタートしました。ChatGPTをメインに取り上げ、文章生成やデータ分析、カスタムチャットボットの作成など、多岐にわたる機能をご紹介しました。

2. 生成AIへの向き合い方・付き合い方

生成AIを使いこなすためには、人間とAIの役割分担が重要です。AIに任せるべき部分、任せるとよい部分(情報収集・分析など)と、人間が担うべき部分(意思決定・感情的要素など)を可視化しながら解説しました。また、中小企業診断士としてAIリテラシーを高めることが必要であり、経営者・後継者のAIリテラシーを高めることも中小企業診断士の重要な役目であることを確認しました。

3. プロンプトの精度を高めるテクニック

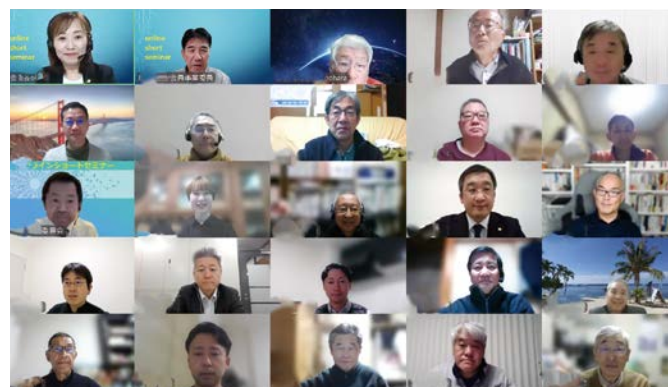
生成AIの能力を最大限活用するためには、プロンプト(=指示出し)が非常に重要な鍵を握ります。質問をするときの基本姿勢をもとに、実践的なテクニックを7つご紹介しました。例えば、「自己改善プロンプト」や「スコアリング」などにより、ChatGPTからより精度の高い解答を引き出すテクニックを共有しました。

4. 事業承継支援現場で使えるChatGPT活用術

事業承継支援の現場で実際に生成AIを活用した事例をご紹介しました。例えば、事業承継セミナー開催の際のテーマの決定やスライド資料の作成、報告書の作成、売上データ分析に生成AIを活用した事例です。また、生成AIはうまく活用することによって単なる業務効率化だけでなく、後継者との対話を通じた教育効果の向上にもつながることを強調しました。

5. 生成AIの業務活用における問題点とリスク

最後に、生成AIの導入に際して認識しておくべきリスクについて解説しました。特に、著作権に関する問題に焦点を当て、生成AIが作成したコンテンツが著作権で保護されるかどうか、侵害行為に該当する可能性のある行為について解説し、生成AIを安全かつ効果的に利用するための基礎知識を共有しました。



●AI時代を生き抜くために

生成AIを効果的に活用するには、人間が「使いこなす側」に回ることが必要不可欠です。本セミナーを通じて、生成AIは単なるツールではなく、人間の可能性を拡張する「パートナー」であることを皆さまにお伝えすることができました。生成AIとの協働によって、業務を効率化するだけでなく、人間にしかできない創造的な業務にリソースを割ける環境を構築することが、AI時代における中小企業診断士の使命だと考えています。AIリテラシーを磨き、生成AIを活用した支援の新しい可能性をこれから共に切り開いていきましょう! 貴重な機会をいただきまして、ありがとうございました!



「伴走支援にも役立つ!?エフェクチュエーションとは何か」

日 時：2024年12月19日(木) 19:00 ~ 21:00

講 師：上野 浩二氏

(実践イノベーション&エフェクチュエーション研究会/
大阪府中小企業診断協会会員)

講師略歴

NTT西日本(現在はグループの教育研修会社に所属)所属。今回一緒に運営を行った山崎研さんと共に「エフェクチュエーション」に出会い、日々実践している。大阪・関西万博では、「いのちのあかし」対話者として運営を支える予定。

はじめに

今回は、熟達した起業家の行動様式である「エフェクチュエーション」を学び、『万博をきっかけに面白い企画を考える』(拡張万博)というテーマでワークショップを行いました。

入門編

「エフェクチュエーションの4つの原則と1つの世界観」

- 手中の鳥** 「資質、経験、人脈から行動を開始する」
- 許容可能な損失** 「何をどこまで失っても構わないかという中で行動する」
- クレイジーキルト** 「自立(独力)ではなく、自律(人に積極的に頼る)」
- レモネード** 「失敗ではなく、偶然をテコに経験に変える」
- 世界観** 「不確実な状況下でも、未来は自ら創り出すという強い世界観」

これらの考えを踏まえながら、まず、自分は何者か?について、振り返っていただきました。

実践編

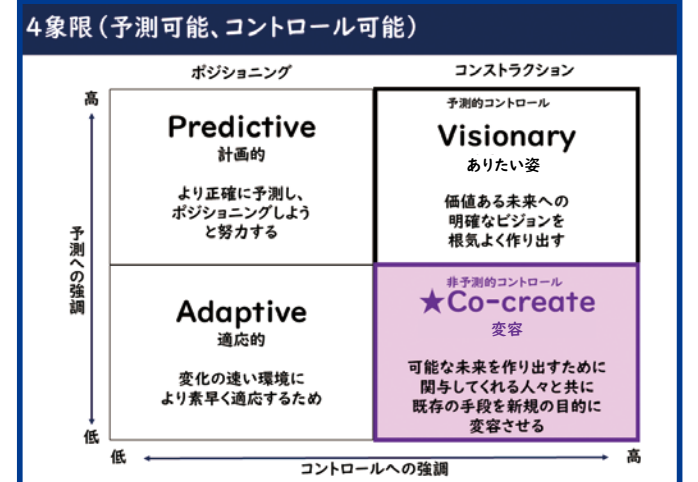
「予測とコントロール(制御)の中で問いを立てる」

- 予測不能×制御不能** 「Adaptive 適応的」 変化の速い環境により素早く適応する
- 予測可能×制御不能** 「Predictive 計画的」 より正確に予測し、ポジショニング
- 予測可能×制御可能** 「Visionary ありたい姿」 価値ある未来への明確なビジョンで根気よく

●予測不能×制御可能

「Co-create 変容」 可能な未来へ関与する人々と既存手段で新たに変容

ポイントは、予測可能なときは計画的に行動し、予測不能なときは手持ちの資産を最大限生かしながら行動することを意識できるかどうかにあります。



アイデア創造 「大阪・関西万博をきっかけに、面白い企画を考えてください!」

万博の魅力×参加された方々の手持ちの資産(資質・経験・人脈・遊び心)で、ビジネスモデルアイデアを創造してもらいました。

- ・持続可能な未来をデザインする学びとエネルギーでつながる社会
- ・メタバースで国境をなくした展示会「海外進出を考える中小企業フェア」
- ・関西再発見#(ハッシュタグ)
- ・インバウンド向けタイムスリップ体験、日本語オンリー酒場
- ・だんじりなどの日本の祭りを疑似体験
- ・魚のことを考えよう!
(消費面:健康食としての魚 資源面:魚資源の減少問題)

最後に

当初は「エフェクチュエーションって何?」、「どうやってワークを進めるの?」という雰囲気でしたが、発表は「さすが診断士!」というユニークなものばかりでした。参加された方々からも「新たな気づきのあるワークでした」と好評でした。今回は、研究会メンバー(中西正樹さん、仲谷陽介さん)のサポートも受けながら、リアル会場とZoomオンラインのハイブリッド開催で行いました。参加された皆さま含め、臨機応変に対応いただきレモネードが起きたワークショップでした。



浪速の診断士道場

第8弾

2025年1月のオンラインショートセミナーは、会員に講演機会を提供し、受講者にはエッジの利いた内容をお届けする企画『浪速の診断士道場(8)』として、岡本通彦氏・上杉嘉邦氏にご登壇いただきました。

「都市農業の現状と農業者支援について」

日 時：2025年1月9日(木)

講 師：岡本 通彦氏

(大阪府中小企業診断協会会員)

講師略歴

JAバンク大阪に24年勤務する企業内診断士。本業と診断士活動(主に中小企業支援の経験積み上げ、府協会研究会・セミナー参加など)の平行キャリアにチャレンジ中。



「都市農業の現状と農業者支援について」と題し、講演をさせていただきました。都市農業の現状については、主に大阪農業に関して紹介しました。農業出荷額・耕作面積・就農者の推移

(30年前に比べ約半減)や年間出荷額の状況(全国46位)、弱小農業県域でありながら全国1位の出荷量を誇る農産物があるなど、大消費地が近い大阪ならではの農業についてお伝えしました。

農業者支援については、中規模農家をモデルに、技術承継や種類別の販売額・生産コストの把握・分析の重要性をお話しました。講演の最後には、農業において中小企業診断士に期待される点として、販路開拓におけるマーケティング支援、そして家族経営以上の規模の農業者への組織・人材育成の支援を取り上げました。

一次産業である農業は、助成金などの政策が乱立し、市場原理が働きにくい一面があります。限られた時間の中ではありましたが、今回のセミナーを通して、多くの方に農業の特徴をお伝えすることができたと思います。このような機会をいただき、ありがとうございました。

「介護事業者におけるBCP策定の実践」

日 時：2025年1月9日(木)

講 師：上杉 嘉邦氏

(大阪府中小企業診断協会会員)

講師略歴

医療系診断士。医薬品メーカー、医薬品開発業務受託機構などで約22年間医療関連業務を経験後、2023年1月に独立。介護事業者5施設にBCPの策定支援を行った。



「介護事業者におけるBCP策定の実践」というタイトルでショートセミナーをさせていただきました。

阪神・淡路大震災や東日本大震災では大きな被害を受けまし

た。また昨年元日に起こった能登半島地震も記憶に新しく、南海トラフ大地震の発生確率も「70%」から「80%程度」に引き上げられました。地震の備えは行っていますか？他にも、水害や暴風といった自然災害や、新型コロナウイルスのような感染症、またサイバー攻撃への対策も必要となります。今回、2023年に介護事業者へのBCP策定支援を行った経験を元に、金なし、人なし、設備なしからどのようにBCPを策定したかについてお話させていただきました。

独立行政法人 中小企業基盤整備機構では「BCPのはじめの一步 事業継続力強化計画をつくろう!」としてBCP作成を推進しています。BCPの考え方や、作成方法についてもお話させていただきましたので、BCPについてご興味を持っていただけたのであれば幸いです。開業されている方はご自身のBCPを作成し、ぜひ事業継続力強化計画の認定取得にチャレンジしてください。



「中小企業診断士のための生命保険基本講座(法人保険初級編)」

日 時：2025年1月27日(月) 19:00 ~ 20:30

講 師：和田 賢人氏

(ソニー生命保険株式会社

大阪中央ライフプランナーセンター第3支社)



講師略歴

ソニー生命保険株式会社勤務。分子生物学の分野で博士号を取得、理化学研究所で研究者、総合商社で新規事業、東京中小企業投資育成でベンチャーキャピタリスト、三菱UFJ証券投資銀行本部でM&AやIPOのアドバイザー、塩野義製薬経営企画部でM&A、事業再編、財務戦略などを担当。2017年より現職。法人・個人に関わらず、全体最適の一環としての保険を提案するように心掛けている。

本研修では、複雑だと思われがちな法人の生命保険について、また中小企業診断士にとって理解しておくと思いわれる入門的な知識について解説しました。

①生命保険の基本的な仕組み

生命保険はあくまで手段であり、目的があって初めて合理的な保険を設計することが可能となります。そのためには、基本的な仕組みを知っておくことが重要です。

まずは、生命保険の基本形である、定期保険、養老保険、終身保険の特徴と、保険料の支払い方と保険期間の関連について具体的な例を元に紹介しました。

さらには保険を手段として使いこなす上で、保全についても知っていただきたいと思います。保険加入後は、解約や保険金の受け取りだけではなく、クライアントの状況に合わせて、いろいろな手続きが可能となります。その中の一つである「変換」は、所定の要件を満たせば、健康状態にかかわらず、既契約(主契約・特約)の全部または一部を所定の保険種類に変換できる制度です。変換することで、支払う保険料が変更になり、クライアントの状況に合わせて保険契約を維持することもできます。その他にも、契約者貸付、延長、減額、払済、復旧、請求停止、更新、復活など、

それぞれの手続きについても触れ、生命保険の多様な仕組みについて紹介しました。

②法人保険の目的

法人保険は、被保険者に万一のことがあった場合、(死亡)保険金などを事業保障資金や死亡退職金・弔慰金・見舞金などの財源として活用いただくための、「保障」を目的とする商品です。さらに保障につて事業保障、役員退職金、福利厚生、事業承継に別けて解説しました。その際に、借入金額だけではなく、経営者の事業への思いや、将来の展望、事業計画、資産の状況、従業員への思い、跡継ぎの有無など、多くの要素をしっかりと聞き、企業のステージに対応した保険設計をしていくことが重要であることをお話しました。

これはまさに中小企業診断士の強みが生かせる領域です。これらの議論を通じて、会社の経営だけでなく、経営者個人の人生やご家族についても長期に守っていくという視点を共有することで、経営者との関係も強まり、信頼獲得につながるのではないのでしょうか。

また、生命保険がカバーする保障の範囲についても解説しました。死亡だけではなく、就労不能状態や、三大疾病(がん・急性心筋梗塞・脳卒中)、病気・ケガ、資産形成についても、経営者の不安に思う気持ちに寄り添って、保険設計を進めることが重要であること。また、その保険金額の考え方についても、議論を深めました。

③保険と損金

法人保険における損金の考え方についても紹介しました。支払保険料を損金算入しても、保険金や解約返戻金などは益金に算入されるため、原則、課税される金額は同額となり、税額軽減効果はないことなど、保険を検討する上で大切な考え方を紹介させてもらいました。





第7期「ゆるつなカレッジ」第3講

11月13日(水)、マイドームおおさか8階会議室にて「ゆるつなカレッジ 第3講」を実施し、47名の方にご参加いただきました。

1 目的

第1講の『周囲や同期の診断士を知る・繋がる』。第2講の『診断士の多様性を知る』に続きまして、3講では『市場で評価されるための価値提供』がテーマ。診断士活動の『価値提供』に焦点を当てています。やはり、「自身の提供するものが市場から求められているのか」といった点は気に掛かるもの。そこで、すでに活躍されている先輩診断士に「どのような形で価値提供されてきたのか」についてお話をいただきました。

2 内容

プログラム①
先輩診断士の講義

大阪府中小企業診断協会会員でもある星雄仁氏、田代博之氏のお二方を講師としてお招きし、『価値提供』について、それぞれ講義形式でお話をいただきました。

ご自身の活動やスタンス・方向性などに加えて、バックボーンやその時々々の外部環境なども併せてお話いただき、具体的でとてもリアリティーがあり、共にお話を聞いていた私も感銘を受けることが多々ありました。今後の活動についてお悩みの方に、響く講義だったのではないのでしょうか。

質問タイムには参加者の方から、さらに深掘りした質問と、それに対する一歩踏み込んだ回答をいただけるなど、より講義の理

解度が高まるものだったと感じています。

プログラム②

ワーク：各自の今後の『価値提供』について検討と共有

講義後、参加者ご自身の『価値提供』について検討、共有するグループワークを行いました。

「誰に/何を/どのように/その効果は」という切り口で、自身の価値提供について検討いただくと共に、講師の方のお話の中で、「今後活動に取り入れたいと考えていること」もピックアップし、参加者間で共有いただきました。

前2回と同様、グループワークは非常に密度の濃い意見交換の場となっていました。

参加者の方の今後の診断士活動において、今回の第3講、そしてこの「ゆるつなカレッジ」が、それを推進する一助となりましたら幸いです。

3 追記

講師の星雄仁氏、田代博之氏両名のご厚意にて、準備から講義まで対応いただきました。ご多忙の中、講師役を快諾いただき、貴重なお話を提供いただけたこと、あらためて御礼申し上げます。

また、運営の皆さま含め、多くの方のお力添えをいただけたこと、併せて感謝申し上げます。

(文責：UTA5期 岩朝 秀幸)



第7期「ゆるつなカレッジ」第4講

ゆるつなカレッジ第4講は、1月15日(水)にマイドームおおさか8階会議室で開催されました。34名に参加していただき、かつてない高濃度なワークを上野マジックにより体験していただきました。

1 目的

『診断士の価値提供のためのリソース(発見と獲得)』をテーマに開催しました。

講義とワークを通じて、今までの人生の歩みの中で培ってきた大切なものを想起、自分の持つリソースを再確認してもらいました。それを仲間と対話し、今後の診断士人生の中で利用できる資源(資質・経験・人脈・遊休資産)の形成のヒントとして持ち帰り、活用を図ってもらうことを目指しました。

2 内容

講義に先立ち「わたし、実は〇〇なんです」という自己開示をして、まず自分自身を振り返っていただきました。

講義内容は、直近3年間の中小企業診断士一次試験の企業経営理論で出題されるようになった「エフェクチュエーション」の「4つの原則と1つの世界観」について、上野浩二氏に紹介していただきました。これは中小企業の臨機応変な対応力の源泉になるものだと思います。

【ワーク①：リソース】

各人に自分自身の『資質、経験、人脈』および『遊び心(遊休資産)』を10分間で洗い出し、グループ内(4人)で共有しました。



発表を通じてグループメンバーの人となりがよく分かるようになって

と思います。

【ワーク②：診断士試験 事例Ⅱ分析】

令和6年の試験問題の企業について、10分間で個人分析し、10分間でグループ議論してもらいました。このワークの時の皆さんの集中力はすごかったです。

【ワーク③：経営にコミット】

ワーク②の事例企業に対して、グループの手持ちの資産を持ち寄って、どのような支援ができるのかを15分で考え、各グループ1分で発表しました。

各グループともに、時間内に発表レベルに仕上げていたので、さすが診断士！という感じでした。ひとりで考えるだけではなく、人に積極的に頼ることの有効性を体験することができたのではないかと思います。

3 スピンオフ企画

本講義は半日研修のボリュームを90分に凝縮したものであるため、内容を深掘りしてもらうこと、交流を深めることを目的に、あらためて3月29日(土)の午後に「エフェクチュエーションに基づく地域の事業者支援のしかた」というテーマでワークを行うことにしました。

4 第5講(卒業)

卒業後のメンバー交流のためのイベントや研究会を、グループで企画していただきます。

リーダーシップをとってくれる勇者は事前に募集。卒業後も交流が継続する企画や、後輩達も参加できる企画が提案されることが楽しみです。

(文責：会員事業委員 加納 孝幸)





青年部11月例会

11月の例会は、BBQをしながら会員同士の交流を深めるイベントを開催しました。

当日は秋晴れの中、19名の方に参加いただきました。

はじめに同じテーブルの方を中心に名刺交換を行い、その後、BBQということでお肉やエビなど具材をコンロで焼きながら会話を楽しみました。

具材の中には会員の方がつくって持参いただいたスペアリブやガーリックシュリンプ、焼き芋などもありました。



お酒を片手においしい食べ物を食べていると、自然と隣の人とも会話が弾みます。診断士活動の話やプライベートの話まで(!)、たくさん話題が出ていました。

参加者の方からは「初参加でしたが、いろんな人と話すことができました」などのお言葉をいただき、皆さんに楽しんでいただける企画となりました。



(文責：青年部運営委員 山田 麻耶香)



青年部2月例会

2025年2月16日(日)、青年部2月例会『にせんべろ酒会』を開催いたしました。

本例会は、いつもの例会とはひと味違った趣向で実施され、浅野日本酒店経営者の浅野洋平氏を講師にお迎えしました。

浅野氏には、店舗開業の経緯や経営に関する話、そして日本酒に込められた情熱とその奥深い魅力について、実体験を交えながら丁寧に講話いただきました。講演では、各地の酒造りの歴史や風土、



講演の様子

原材料や製法がどのように味わいに影響しているのかなど、具体的なエピソードをもとに解説され、参加者の理解を深める内容となりました。

講演後は、浅野氏の厳選による全国の銘酒が披露され、各地域の特色ある酒造りの技

術や伝統が息づく逸品を通じて、参加者は日本酒の新たな魅力に触れることができました。

日本酒の香味特性を元にした利き酒体験や、おつまみとの相性分析など、参加者同士で積極的な意見交換を行い、大変盛り上がりしました。

今回の例会は、青年部の若手診断士のみならず、OBをはじめとする幅広い世代が一堂に会し、経験豊かな先輩方の知見と新たな感性が融合する場となりました。

青年部では今後も、幅広い層が交流できるようなイベント企画を行ってまいります。

(文責：青年部運営委員 荒木 宏太)



大阪府協会の主な行事

2025年1月～3月

1月

6日 会員事業委員会(Bグループ)

8日 戦略会議
水曜日交流会

9日 広報・情報委員会
オンラインショートセミナー
「浪速の診断士道場(8)」

10日 会員事業委員会(研修グループ)

11日 新年互例会

15日 ゆるつなカレッジ第4講

16日 連携事業委員会(技術士会連携会議)
木曜日交流会

17日 指定事業委員会

20日 商店街支援PT

21日 総務委員会

24日 理事会

27日 スキルアップ研修
「中小企業診断士のための生命保険基本講座
(法人保険初級編)」
連携事業委員会(弁護士会連携会議)

28日 会員事業委員会(Aグループ)
連携事業委員会(弁理士会連携会議)

26日 スキルアップ研修
「グループプロセスを観るワークショップ」

27日 広報・情報委員会(第1回編集会議)
事業推進委員会

3月

4日 戦略会議

5日 ゆるつなカレッジ第5講
水曜日交流会

11日 連携事業委員会(弁理士会連携会議)

13日 広報・情報委員会(第2回編集会議)
指定事業委員会
木曜日交流会

14日 総務委員会

15日 青年部3月例会
令和7年 ヤングリーダー講演
「冒険する組織のつくりかた
『軍事的世界観』を抜け出す5つの思考法」

18日 オンラインショートセミナー
「左川副理事長にUTA★若手が聞く
～会社勤務時代に培った経験を中小企業支援に
役立てるぞ!～」

19日 連携事業委員会
事業推進委員会

21日 グローバルセミナー

25日 理事会

26日 スキルアップ研修
「起業・創業支援のメソッド講座
～ピザの会の支援ノウハウを体感しましょう!～」

2月

3日 広報・情報委員会
会員事業委員会(Bグループ)

5日 戦略会議

6日 会員事業委員会(研修グループ)

7日 指定事業委員会
シン・診断士交流会
「理事長と語る未来 ～聞いて、考えて、語る!～」

11日 オンラインショートセミナー
「中小企業診断士活動をする銀行員だから
気づけたこと、取り組めたこと」

12日 水曜日交流会
実務指導員説明会

13日 協会・士会連携会議
会員事業委員会

16日 青年部2月例会
「にせんべろ酒会：日本酒店経営者の実話を
聞きながら試飲を楽しむ会」

17日 総務委員会

18日 理事会

19日 連携事業委員会

20日 連携事業委員会(技術士会連携会議)
木曜日交流会



新入会員の紹介

中小企業診断士を活用して “変化”に強い経営を！

物価高騰、人口減少、ITの進化、経営のグローバル化など経営の大変化が起きています。

これまでと同じことを行っているとジリ貧ですが、新しいことに取り組むには最大のチャンスのも時期でもあります。

この環境下において、中小企業診断士をもっと経営に活用してもらい、

変化への取り組みを実現してもらいたいという思いで、私たちも新しい取り組みを始めました。

NEW 「中小企業診断士による経営サポートサービス」は、悩める会社・社長様にオススメ！

お悩み

課題は分かっているが、
様々な要因で実践に移す
ことが中々できない。

サポート

経営戦略策定サポート

お悩み

土日、夜間を活用して
事業の改善を進めたい。

サポート

休日・夜間の経営相談

お悩み

お金の余裕はほとんどない
が、熱意にはあふれている。

サポート

販路開拓セミナー

お悩み

新しい環境に向けた
勉強をしたい。

サポート

SDGsセミナー

お悩み

従業員、金融機関、関係者
の目が厳しくなってきた
と感じている。

サポート

資金繰り相談

お悩み

事業承継したが、経営の
ことがよくわからない
と感じている。

サポート

後継者向けセミナー

企業会員、募集中！

サポートサービスを受けたい、興味があるという方は
ぜひ企業会員にご登録ください。登録は無料です。



スマホから
簡単登録！



一般社団法人

大阪府中小企業診断協会

TEL:06-4792-8992 FAX:06-4792-8993

〒540-0029 大阪市中央区本町橋2番5号 マイドームおおさか7階

<https://www.shindanshi-osaka.com/>

