

第Ⅱ部

資料

1. 事例紹介

事例3 「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」

本章が採り上げる〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕は、〔中小企業庁〕と〔全国中小企業団体中央会〕が平成24年度から26年度まで実施した事業である。本事業は、中小企業・小規模事業者の優秀な人材の確保のため、中小企業・小規模事業者と学生との顔の見える関係づくりから、新卒者等の採用・定着までを一貫して支援することを目的とする。本章ではまず、主に平成25年度における本事業の概要を説明する⁵⁴。その上で、本事業の〔支援センター事業〕を受託した〔株式会社クオリティ・オブ・ライフ〕と、石川県において本事業を実施した〔石川県中小企業団体中央会〕の具体的な取り組み事例を紹介する。

I. 地域中小企業の人材確保・定着支援事業の概要

1 背景と目的

中小企業・小規模事業者における大卒者等の採用活動は依然として困難な状況にある。また採用できたとしても人材育成等にかかる投資を単独では必ずしも十分に行える環境ではないことが、採用や育成の抑制要因となっている。一方で、就職環境の悪化から中小企業・小規模事業者に目を向ける学生等も増加しているものの、求人票等の限られた情報では中小企業・小規模事業者で働く魅力が十分に伝わらず雇用のミスマッチが生じている。これらの問題を解決するために地域の中小企業・小規模事業者が一体となって活動し、地域で学生と中小企業・小規模事業者とが日常的に「顔の見える関係」を築くことが最も効果的である。このような問題背景から〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕は開始された。

本事業では、豊富な企業情報を有する中小企業・小規模事業者を支援する機関が大学、ハローワーク等と連携して、日常的な関係作りから、中小企業・小規模事業者と新卒者等とのマッチング、人材育成・定着までを一体的に実施する取り組みに対して補助することにより、中小企業・小規模事業者の将来を担う若手人材を恒常的かつ円滑に確保でき、地域において自律的に回る仕組みを構築することを目的とする。

2 事業内容

地域において、大学生等が中小企業・小規模事業者に就職し定着するための仕組みをつくるため、大学やハローワーク等と連携して、以下①から③の事業を一体的に実施する事業が

⁵⁴ 全国中小企業団体中央会「平成24年度補正 地域中小企業の人材確保・定着支援事業公募要領」を参考にした。

補助の対象とされた。本事業の実施機関は「公募要領」に定める要件を満たす機関の中から、都道府県ごとに公募によって選ばれた。具体的な取り組みの内容は各地域の事業実施機関によって異なる。本報告では「Ⅲ. 事例紹介②」にて石川県における取り組みを紹介している。

各実施機関が行うべきとされた事業の内容は次の通りである。

①大学生等に対する中小企業・小規模事業者への就職に対する意識付け、中小企業・小規模事業者と大学生等の交流の場の設定（STEP1）

地域の大学等と連携し、大学生等に対し地域の中小企業・小規模事業者の情報や魅力を発信し、積極的に就職先として中小企業・小規模事業者を選択するような意識付けを行うための事業を実施し、事業を通じて連携先の大学と緊密な「顔の見える関係」を構築する。

②中小企業・小規模事業者と大学生等のマッチング（STEP2）

地域の大学等と連携し、就職活動を実施している大学生等に対し、地域の中小企業・小規模事業者での就職を紹介する。その際に、大学生等が自分に合った企業を選ぶことができるよう、また就職後に早期離職しないよう、事業実施主体が日頃から有する個別中小企業・小規模事業者の情報等も活用しながら、企業ニーズにあった人材を的確に紹介する。

③地域の中小企業・小規模事業者における若手従業員の定着支援（STEP3）

地域の中小企業・小規模事業者に勤務する若手従業員を対象として、研修の定期的な開催によるスキルアップの機会の提供や、精神的なケア等を通じ、早期離職の低減を図るための事業を実施する。

なお STEP1～3 を通じて年間 1500 名⁵⁵程度の学生、若手従業員等の事業参加を得ることが目標とされた。

さらに、各地域における事業の運営を円滑に進めるために、〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業支援センター〕が設けられた。その目的は、各地域の事業実施機関が行う定着支援事業の進捗把握や必要なアドバイスの実施、ベストプラクティスの収集・分析、これら分析結果のフィードバック等を行い、それらを通じて、各地域における今後の定着支援事業の効果的・効率的な実施を側面的に支援し、もって事業全体の効果の最大化を図るにある。また、定着支援事業実施機関のベストプラクティス等を、定着支援事業を実施していない地域にも普及することで、同様の取組が自発的に取り込まれることも目標としている。本報告ではその具体的な取り組みを「Ⅱ. 事例紹介①」にて紹介する。

⁵⁵ これらの目標値は実施年度によって異なる場合がある。

Ⅱ. 事例紹介① 株式会社クオリティ・オブ・ライフ（支援センター事業受託者）

実施日：平成 26 年 1 月 27 日

回答者：原正紀 氏（株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役）

インタビュー係：岩脇千裕（JILPT 副主任研究員）

ノート係：桑原教恵（JILPT 臨時研究協力員）

本報告でインタビューを行った〔(株)クオリティ・オブ・ライフ〕は〔全国中小企業団体中央会〕（以下、〔全国中央会〕）から平成 24 年度～26 年度の 3 年間にわたり〔支援センター事業〕を受託した。以下の①～④では、平成 24～25 年度にかけての〔支援センター事業〕の取り組み内容について、原氏に聞き取った内容を要約している。

① 支援センターによる取り組みの概要

〔クオリティ・オブ・ライフ（以下「当社」と略す）〕は平成 18 年の設立以来、学生、既卒者、社会人向けのキャリア教育、就職支援から社内教育まで、採用・就職・育成分野の支援を幅広く行ってきました。〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕（以下、「本事業」と略す）に関わる以前にも、企業・教育機関・公共機関での事業に携わった実績をもっています。本事業の支援センターとしては、平成 24 年度から 25 年度にかけて次のような取り組みを行って来ました。

1. 各地域の事業実施機関に対するヒアリングの実施及びアドバイスの提供

当社の全社員 15 名のうち 7, 8 名が本事業関連の業務を担当しています。そのうちの 4 名が各地の事業実施機関へ年間 1～3 回ほど訪問して相談に応じるほか、電話や電子メールによる問い合わせにも対応しています。訪問の目的は、アドバイス提供のほかに、各地域の事業の実施状況や成果について情報を集めるためでもあります。他の地域に紹介したくなるような取り組みを実施している機関には重点的に訪問することもあります。集めた情報は逐次データベース化し、各地域の事業実施機関がリアルタイムで閲覧できるようにしています。

2. 各地域の事業実施機関による取り組み内容や実績、ノウハウ等のとりまとめ及び分析

各地域の事業実施機関による取り組みの実績を把握するために、イベントへの参加人数、採用成立（内定）数、入社後の定着率などを報告してもらっています。そのうちの定着率調査は、本事業が開始された平成 24 年 4 月に入社し〔STEP 3〕の「若手従業員の定着支援事

業)に参加した若者を対象に毎年度末に行っています⁵⁶。これらの実績値は、地域の特徴や事業実施機関の母体となる組織(民間の人材サービス企業や中小企業団体中央会等の経済団体、特定非営利団体など様々)の特徴によって異なります。それぞれに得意分野は異なるので、各団体や企業の特徴にあった支援が必要です。たとえば、経済団体の中には、本事業が始まる前から中小企業に対する採用支援事業を行ってきた団体もあります。また民間企業の中にはジョブカフェ事業を受託した経験をもつ企業もあります。そうした団体や企業には本事業を実施するための基礎が固められています。

3. 各地の事業実施機関間の情報共有支援(会議・研修の開催)

各地の事業実施機関がお互いの事業への取り組み方や工夫の事例を発表しアドバイスしあうための「全体会議」を年3回開催しています。会議に参加することで他の地域の取り組みから新しいアイデアを得て、自身の地域の企画に生かすほか、他の地域が創意工夫を凝らして取り組む姿から刺激を受けて事業担当者のモチベーションが向上し、結果的に各地域の事業の水準を上げる効果があるようです。この会議では〔中小企業庁〕〔全国中央会〕からの事業に関する連絡がなされるとともに、全国各地の事業担当者に対して、企画立案などに関する研修も行います。平成25年度にはキャリア教育や企業内での人材定着に関する研修を、講義やグループワーク、ワールドカフェ⁵⁷など様々な形式で行いました。中でも好評だったものはワールドカフェ方式です。様々な形式で研修を行う理由は、まずは研修内容を効果的に習得してもらうためですが、各地域の事業実施機関で実施する研修プログラムを開発する際に参考にしてもらいたいからでもあります。実際に、全体会議で提供した研修方式を、個々の事業実施機関が行う事業の中で活用した例があります。

また、各地域の事業実施機関と、連携する学校や自治体などの関係者が本事業の取組について情報共有するための「ブロック会議」を、各ブロックで少なくとも年1回以上開催しています。会議の具体的な運営は各地域に任されています。全体会議より開催規模が小さいため、時間をかけて丁寧にお互いの取組事例を発表し意見交換することができます。

⁵⁶ 本事業の〔STEP1(大学生等に対する中小企業・小規模事業者への就職に対する意識付け、中小企業・小規模事業者と大学生等の交流の場の設定)〕、〔STEP2(中小企業と大学生等のマッチング)〕、〔STEP3(地域の中小企業・小規模事業者における若手従業員の定着支援)〕におけるイベントは、それぞれその都度参加者を募る。〔STEP1〕や〔STEP2〕の参加者が必ず〔STEP3〕に参加するわけではない。したがって必ずしも本事業の〔STEP1〕や〔STEP2〕を通じて就職した若年者の職場への定着状況を追跡調査しているとは限らない。

⁵⁷ ワールドカフェとは会議の討論形式の1つである。いくつかのテーブルに少人数ずつ集まり、与えられたテーマについて各テーブルで議論し、次にテーブルホスト以外は他のテーブルへ移動し、そのホストから前のグループの議論の要旨を聞いてからさらに議論を深めるということを数回繰り返した後に、各テーブルホストがまとめの報告を全員にする方法である(『人材教育』2011年2月号)。

4. 成果の普及・情報発信

上記1～3の活動によって集めた、各地の事業実施機関の取組事例を、本事業の関連機関に限らず全国のあらゆる経済団体・地方自治体・教育機関等が共有できるように、本事業のホームページへ最新情報を適宜公開しています。また平成25年度からは、全国の魅力的な中小企業の情報も紹介しています。具体的には、各事業実施機関が管轄地域ごとに20社ずつ、全国で約1000社のレポートを作成して「きらり企業セレクション」として紹介しています。

2 各地域の事業実施機関による取組み

1. 他団体との連携に向けての取組

(1) 国・地方自治体（都道府県・市町村等）との連携

本事業は、中小企業庁・経済産業局、文部科学省、厚生労働省からの支援を受けています。一方で、個々の取組は地域ごとに、学校・企業・地方自治体・経済団体など個々に目的が異なる組織同士を連携させながら行う必要があるため、地域全体の状況を管理する地方自治体との協力体制を作ることが重要です。なかでも、若年者に限らず雇用状況がよくない地域で効率をあげるためには特に重要です。

(2) 経済団体・個々の企業との連携

経済団体との連携は、各事業実施機関が行うイベント等への参加企業を募る際に、各団体に加盟している企業に対して告知してもらう形で協力してもらうことが中心になります。経済団体によって加盟企業の特徴も多様であるため、複数の経済団体と連携することで幅広い分野の企業に声をかけることができます。

一般に都市圏と比べて地方のほうが個々の企業に参加を促しやすい傾向があります。とはいえどこの地域でも、学生に優良な企業を紹介できるように、各事業実施機関が工夫しながらイベント等への参加企業を募っています。学生に紹介したくなるような優良企業とは、若年者の採用や定着について真剣に考えており、よい人材を集めるために自ら努力・行動している企業、元気な企業、人を育てることに前向きな企業です。また個人的な印象ですが、このような企業ほど採用が決まる確率が高いように思います。したがって、こうした企業に事業へ参加してもらうことが重要です。一方で、各地域のリーダーとよべるような企業がイベントに参加すると、学生の参加意欲をかきたてることができるので、こうしたリーダー企業に多く参加してもらうことも重要です。

(3) 学校機関・学生団体との連携

大学からどれだけ協力を得られるかは、学校の規模や入学難易度などよりもキャリアセンターの熱意によります。大学との信頼関係を築き連携して事業を進めることは容易ではありませんが、大学の数が少ない地方の方が地域単位での連携が比較的容易なようです。

大学組織とは別に、学生による自主的な団体と連携している地域もあります。例えばN県やE県では、大学生がOB・OGなどの協力を介さずに独自の就職活動支援サークルを大学単位または複数の大学が連携して立ち上げており、積極的に活動しています。これらの地域の事業実施機関は、こうした学生団体による「ロコミ」などを利用することで、本事業の各種イベントに、前向きな学生を多く集めることに成功しています。

2. ミスマッチを防止するための取り組み

本事業は、社会人としてまだ成熟していない若者を対象としています。そのため、学生に紹介することが望ましくない、極度に労働環境の悪い企業や離職率の著しく高い企業についての情報を集めることも重要です。こうした情報は、主に学生からの個別の相談や学校からの情報提供などから得ています。「問題がある」との情報を得た企業に対しては、各地域の事業実施機関からは声をかけないようにしているほか、企業側から接触があった場合には本事業への参加をお断りしています。学生が就職した後に生じたトラブルに対しては個別に対応しています。

その一方で、学生は労働法制などについての知識が乏しく、また初めての就職であるため、本人にとって厳しい場面に遭遇するたびに「この会社は労働環境が悪い」と思い込んでしまうことも少なくありません。こうした課題に対して、本事業の実施機関では[STEP 1]において福利厚生概要を説明したり、働くことの基礎知識を教えている機関や、[STEP 3]の若年従業員に対する定着支援セミナーで労働法制等について詳しく説明する事業を行っている機関もあります。

3 若年者と中小企業のよりよいマッチングに向けての今後の課題

1. 本事業における取り組みをふりかえって

当社は本事業の[支援センター事業]を平成24年度、25年度と受託していますが、それぞれの年度にテーマを掲げて取り組んでいます。平成24年度の実践を通して、効果のあった取り組みと効果の出なかった取り組みの違いが明らかになったので、平成25年度にはその結果をふまえて取り組みを取捨選択しました。そのため、平成25年度の方がより効果的な取

組ができています。翌平成 26 年度にも本事業の〔支援センター事業〕を受託できた場合には、第一に、地域ブロックを越えた中小企業と若年者との出会いを創出したいと考えています。現在は地域ブロック単位で地域内での企業と若年者のマッチングを行っていますが、今後は地域を超えた U ターン就職なども支援していきたいです。そのためには各地域の事業を包括的に管理運営することが必要です。既に東北地域では、「震災後の若年者雇用」という共通の課題に、複数の県が合同で説明会等を実施しています。

第二に、景気に左右されずに若年者を継続的に採用できる環境を整えたい。歴史的に、好景気になると大企業への就職者が増え、不景気になると中小企業への就職者が増えるという構造には変化がなく、大企業の採用動向に中小企業が影響を受けることは避けられません。一方で、若年者の数は充足しているので、今後は質を重視して能力の高い若年者を採用したいという中小企業も存在します。この人材の「量」より「質」を重視する傾向は企業規模の大きさとは関係ないようで、地域に定着し安定している企業では「量」を、ベンチャー企業など成長途上の企業では「質」を求める傾向があるようです。ただし、中小企業全体でみると、若年者の採用数はまだ十分とはいえません。そもそも大学生を採用できていない企業にとっては、まずは学生との接点を作ることが重要です。

本事業の〔支援センター事業〕のほかにも、当社はこれまで長年にわたり、数々の若年者雇用支援に関する事業に取り組んできました。その経験もあわせて話しますと、中小企業と若年者とを結びつけるマッチング支援事業をよりよいものにするためには、中小企業も若年も一括りにはできない多様な存在であることに十分配慮することが肝要です。言い方を変えると、マッチング支援事業は、企業や若者をきめ細かく分類すればするほどうまくいくと思います。例えば先述の通り、昨今の好景気のため大企業が採用数を増やし、中小企業に学生が集まりにくくなっています。この事実は、従業員規模によって企業への支援のあり方を分ける必要性を示唆しています。しかし一方で、中小企業の中で学生からの応募を多く集められるかどうかは従業員規模とはあまり関係ないようです。これは中小企業に対する支援のあり方を分けるべき分類軸として、従業員規模以外の軸が隠れている可能性を示唆します。したがってニーズに合った支援を的確に行うためには、一般的な分類軸（例：従業員規模）以外にも、支援対象者を分類するための潜在的かつ多様な軸を探ることが重要です。

2. 本事業の自立化・継続に向けて

(1) 事業に必要な財源と人材の確保

〔地域中小企業人材確保・定着支援事業〕の目標の一つに、「本事業の実施によって地域において大学生等が中小企業・小規模事業者に就職し定着するための仕組みが将来的に自立化すること」があげられていますが、そのためには財源と人材が必要です。財源は本事業の終了後は、例えば地方自治体や他省庁からの補助金などで置き換えることが可能です。あるい

は、受益者である個々の企業に費用を負担してもらう形で継続させる方法もあります。ただしいずれの場合も、各地域独自の情報やノウハウの蓄積・伝達が必須となるため、本事業において各地域の事業の運営を中心的に担ってきた人材が自立後にも事業運営団体に留まらないと難しいと思います。

また、いずれの財源で自立化するとしても、個々の事業のうち継続させるものを取捨選択する必要が生じると考えられます。例えば [STEP 1 「若者に対する意識付け、企業との交流の場の設定 (インターンシップ、交流会、創業セミナーなど)』] は学生等が受益者になります。また大学など教育機関の協力がなければ成立しないので、参加企業に費用を負担してもらう形での事業継続は困難でしょう。これに対して [STEP 2 「企業と若者とのマッチング (個別マッチング支援、創業支援など)』] は、企業にとってのメリット (人材の獲得) を明示しやすいですし、[STEP 3 「職場への定着支援 (研修、メンタルケアなど)』] は従来から経済団体やコンサルティング会社などによって有料のサービスが行われており、こちらも受益者負担の事業としてなじみやすいものです。一方、他の公的な財源によって事業を継続していく場合には、どの事業を継続させるかは、資金源となる地方自治体や省庁等の意向によって異なると思います。

また、自立化のあり方によって支援の対象者も変化するかもしれません。公的資金で運営する場合、大手企業から中小・小規模企業まで多様な企業が参加できるので、多様な学生にマッチングの機会が開かれる余地があります。一方で、個々の企業に費用を負担してもらう場合には、費用を負担できるだけの力がある企業しか参加できないため、それらの企業のニーズに合わない層の若者にマッチングの機会を提供することは難しいでしょう。あるいは有料にすると、本事業を利用しなくても自社だけの力で優秀な学生を集められる企業はあまり参加しなくなるかもしれません。

(2) 公的事业と民間事業との役割分担

企業に費用を負担してもらう形で事業を継続させる場合、労働市場の中で果たす役割を公的事业との間でどう分担するかがカギになってくるのではないのでしょうか。どういった企業・若者に税金等の公的資金を使うべきなのかと考えた場合、企業からのニーズが高い人材を企業が集めることに公的資金を使う必然性はなく、その部分は完全に営利事業にしても問題ないと思います。しかし、就職活動等に対してさまざまな困難を抱える若年者に対してはハローワークなどの公的機関の支援が必要でしょう。ただ、公的機関がセーフティネット的な役割を強めすぎると、公的機関ではいい人材が採れないというイメージにつながりやすくなり、公的機関自体が活動しづらくなるという危惧もあります。状況に応じて、役割分担するときのベストバランスを探ることが重要ではないのでしょうか。

例えば、都市と比べて地方ではハローワークの果たす役割は大きいです。労働市場がある程度以上の大きさでないと、本事業のようなマッチング支援サービスが営利事業の形で自立

することは難しいためです。実際に、民営の人材ビジネスは都市部に集中しています。したがって、特に地方においては公的事業の役割はより大きなものであり続けると思います。現在、様々な公的財源で若年者雇用支援事業や中小企業の採用支援事業が行われているため、支援が重複しているという意見もありますが、多様な目的を持つ多様な組織からの資金によって複数の事業が行われることで、多様な企業や若者がいずれかの事業の対象に包括される側面もあると思います。

Ⅲ. 事例紹介② 石川県中小企業団体中央会による取り組み

実施日：平成 26 年 2 月 3 日

回答者：元木康博 氏（石川県中小企業団体中央会 組織振興課長補佐・連携支援室長補佐）
稲場宏 氏（同 人材確保・定着支援事業プロジェクトリーダー）

インタビュー係：岩脇千裕（JILPT 副主任研究員）

ノート係：桑原教恵（JILPT 臨時研究協力員）

本報告では、全国各地の〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕実施機関の中から、石川県における平成 25 年度の事業実施事例を紹介する。以下の〔1〕～〔5〕は、〔石川県中小企業団体中央会〕から提供された資料・当会のホームページ⁵⁸を参照しながら、石川県における本事業を実施した〔石川県中小企業団体中央会〕の元木氏、稲場氏へのインタビューの結果を要約したものである。

〔1〕 事業目的・内容、目標値

〔石川県中小企業団体中央会（以下、〔石川県中央会〕）〕では、〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕を実施するにあたり、その目的と内容を以下のようにまとめました。

○STEP 1 就職準備段階（啓発・情報提供）

主に大学 1～3 年生等を対象とし、大学・学生との日常的な顔の見える関係作りを目的とします。大学生等に対する中小企業の魅力発信、中小企業への就職に対する意識づけ、中小企業と大学生等の交流の場の設定を行います。

○STEP 2 就職活動段階（マッチング）

主に大学 4 年生等を対象とし、豊富な情報を生かしたマッチングを目的とします。中小企業と大学生等のマッチング事業を実施します⁵⁹。

○STEP 3 入社以降（定着支援）

主に入社 1～3 年生等を対象とし、地域全体での人材育成・定着支援を目的とします。県内の中小企業における若手従業員の定着支援を図るセミナーを実施します。

本事業の平成 25 年度の目標値は「総参加者 2000 人、内定者 100 人以上」でした。この目

⁵⁸ 石川県中小企業団体中央会ホームページ「地域中小企業の人材確保・定着支援事業の採択について」。

⁵⁹ なお、本事業の目的は、中小企業と若年者とを集団として恒常的に結び付けることにあるため、個々の企業と若年者個人とを結びつける職業紹介事業（個別のマッチング等）は実施していない。

標値は地域の人口規模に関係なく事業実施機関ごとに一律に設定されており⁶⁰、大都市地域も地方都市も同一の目標値を達成しなくてはなりません。企業数や学生数が大都市圏ほど多くないにもかかわらず、石川県における本事業が大都市圏に比肩する成果を出すことができた理由は、県からの積極的な協力をえたことや、連携機関と事業の目標や取り組み方法などの情報を共有できる体制が整っていることにあると思います。

2 事業実施に際しての連携体制

1. 地域の諸機関・諸団体との連携

先述のとおり、〔石川県中央会〕の事業の特色は、多様な組織・団体と連携し地域全体で取り組む体制を整えている点にあります。石川県では、本事業が始まる以前から、若年者と県内の中小企業とをつなぐ独自の事業〔いしかわ産業人材構想⁶¹〕が進められていました。これは、人口減少時代においても産業活力を維持していくため、石川県の産業活力を支える人材の総合的な育成・確保に取り組む事業です。今回〔地域中小企業の人材確保・定着支援事業〕（以下、「本事業」と略す）を始めるにあたり、〔いしかわ産業人材構想〕と連携して実施することにしたことで、既に構築されている連携体制を活用でき、効率的な運営が可能になりました（資料Ⅱ－4）。

〔石川県中央会〕のほか、本事業に関わる機関・団体としては学校関連の連携機関として〔大学コンソーシアム石川〕、県内の大学・専門学校、県外の大学（石川県出身者が多い日本大学や立命館大学等）が、その他の連携機関として〔ジョブカフェ石川〕、〔石川県産業創出支援機構〕、〔石川県鉄工機電協会〕があり、協力機関として〔石川県庁〕、〔石川労働局〕があります。これら各機関の役割分担は、まず〔石川県中央会〕が事業実施主体（事務局）として本事業全体を管理しています。学校機関側では、〔大学コンソーシアム石川〕にSTEP1の企業と学生の交流事業や、STEP2の合同企業説明会などの周知をお願いしています。〔ジョブカフェ石川〕には各種セミナーの調整や、セミナー講師としてキャリアコンサルタントの派遣を、〔石川県産業創出支援機構〕にはSTEP3の対企業向け定着支援の講師や会場選定をお願いしています。また、石川県は「ものづくり県」であるため、〔石川県鉄工機電協会〕にはU・Iターン事業への協力をお願いしています。〔石川県庁〕と〔石川労働局〕は本事業の全体に協力しています。

⁶⁰ ただし、東日本大震災の被災地においては実情に応じて独自の目標を設定してよいとされている（全国中小企業団体中央会「平成24年度補正 地域中小企業の人材確保・定着支援事業公募要領」）。

⁶¹ 〔いしかわ産業人材構想〕は、平成26年5月に〔石川県産業人材戦略〕と改定されているが、少子高齢化に伴い人口減少が本格化する中、石川県の産業を担う若年人材、明日の産業を担う人材の育成・確保については、改定後も同様に重要なものとして位置づけられている。

個々の団体との具体的な連携は、たとえばジョブカフェの場合、次のようにとられています。連携機関の一つである〔ジョブカフェ石川〕は、35歳未満までの若年者を支援対象とする機関です。またこれまでに、就業支援だけでなく、県内企業の魅力発信事業や中学生・高校生を対象としたキャリア教育支援も行ってきました。そこで本事業においては、学生への周知活動やセミナー開催のノウハウ提供、セミナー講師の派遣などの点で〔ジョブカフェ石川〕と連携を進めています。〔ジョブカフェ石川〕の事務所内に〔石川県中央会〕の出張所を設けてスタッフを常駐させており、両機関が連携する必要がある時には、即座に事務手続きができる体制を整えています。このように「団体間での調整を現場担当者レベルで行っているためフットワークが軽いこと」が、成果につながっていると思います。

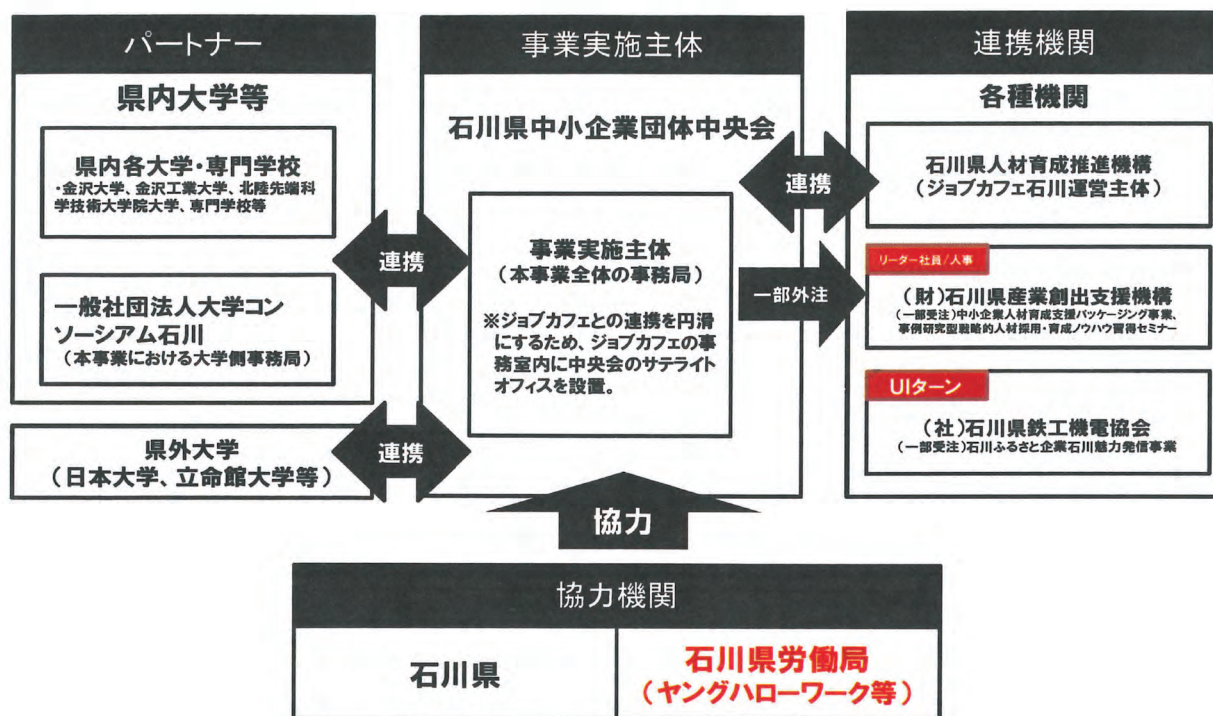
2. 企業・若者への事業周知活動における連携

本事業の目的を達成するためには、個々のイベント等へ数多くの中小企業や学生等の若者に参加してもらうことが重要です。個々の事業について広く周知を行うため、各団体からの協力を得ています（資料Ⅱ－5）。

企業への周知については、2通りの方法で行っています。第一に、〔石川県中央会〕の会員組合（約600組合）傘下の会員企業（約4万社）に対しては、各会員組合に対して会員企業への周知を依頼するという間接的な周知方法をとっています。第二に、〔石川県中央会〕の非組合企業に対しては、石川県下の企業リストからランダムに約500社を抽出して広報物を送っています。併せて、〔石川県産業創出支援機構〕のメールマガジン〔D G n e t〕や〔ジョブカフェ石川〕の企業情報発信〔ナビプラス〕を活用し、メール配信を行っています。

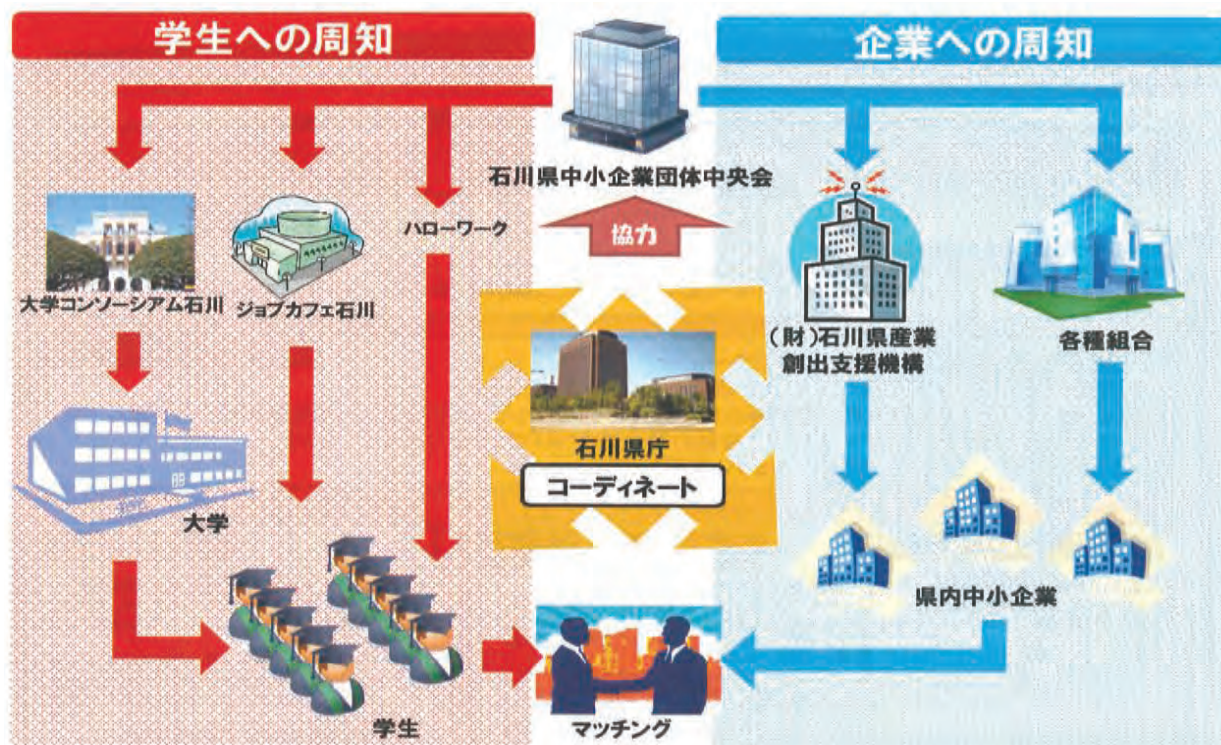
学生や保護者への周知については、大学等の学校に依頼することが一般的ですが、学校経由の告知だけでは十分に学生や保護者に情報が届かない場合もあります。一方、石川県では県下の高校3年生に進路希望調査を行っており、その際に「地元就職情報を希望」と答えた生徒に対して、大学を卒業する年次になる頃に就職活動を支援するための広報物を送っています。そこで、石川県が広報物を郵送する際に、本事業のセミナーの告知を同封してもらい、学生や保護者へ直接情報を伝えています。また後述のとおり、平成25年度には個々の大学の先生にも周知への協力をお願いしています。こうした工夫により情報が広く行き渡り、成果につながっているのだと思います。

資料Ⅱ－４ 石川県における本事業の実施体系



出典：〔石川県中小企業団体中央会〕提供資料

資料Ⅱ－５ 石川県における多面的な事業周知体制の確立



出典：〔石川県中小企業団体中央会〕提供資料

3 石川県下の企業・若年者の状況

平成 25 年度は好景気の影響で、中小企業全体としての採用意欲は高かったようです。しかし大企業も採用数を増やしたため、中小企業への応募は減り採用難となりました。ただし個々の中小企業の採用数の見通しは、経営に余裕がある企業ばかりではないため、横ばいあるいは減少と答える企業が多いです。景気が不安定なため、複数名の新規採用を継続することは難しいようです。このように一口に中小企業といっても、その抱える課題は多様なので、本事業の STEP 1、2、3 の取り組みのうち、個々の参加企業は自社の課題にあった取り組みを選んで参加しているようです。

企業タイプごとの参加率の違いとしては、まず従業員規模の小さい企業はどうしても参加することが困難です。産業による違いは特にみられません。こうした企業属性よりも、各企業の総務人事担当者が積極的な企業は参加率が高いように思います。中には高い頻度で本事業のイベントに参加してくれる企業もあります。

一方で若年者のニーズも多様です。例えば STEP 2（マッチング）において優秀な学生をイベントに集めるために大企業にも出展してもらっていますが、そうかといって大企業へ学生の応募が殺到するわけではありません。その理由は、地元志向が高い学生が一定数存在するからです。地元志向の若者は県外にもいますので、U ターン就職希望者のために、石川県の若者が多く進学する関西地方の大学と個別に連携を進めています。

4 本事業で実施した具体的な取組

こうした石川県の企業・若者の特徴を踏まえて、本事業では平成 24 年度、25 年度に図表 II-14~16 に示す多数のイベント等を実施してきました。事業の基本的な方針は開始した当初（平成 24 年度）から変化しておらず、今後も変更する予定はありません。ただ、より効果・効率を高めるために平成 25 年度にはきめ細かい修正を加えました。その全体を振り返ると次のようなことが言えます。

1. STEP 1（就職準備段階の支援）

STEP 1 の 5 事業のうち、もっとも効果を感じているものは〔①経営者による企業の魅力熱血講義〕です。学生は企業についての知識がほとんどないため、企業の知名度で応募するかどうかを判断してしまいがちです。〔①経営者による企業の魅力熱血講義〕は経営者自ら学生に企業の魅力を伝えることができるため、企業への理解を促す効果があるようです。参加者アンケートの結果から、この講義への参加が、学生の中小企業やモノづくり企業への興

味喚起につながっていることが分かりました。大学にも趣旨を理解してもらえており、積極的に学生へ参加を促してもらっています。

また、平成 24 年度は STEP 1 のイベントで学生があまり集まりませんでした。その理由は大学のキャリアセンターに周知を依頼しただけでは、対象となる学生すべてに情報が伝わるには限界があるためだと分かりました。そこで平成 25 年度には周知ルートを複数に増やし、キャリアセンターだけでなく個々の大学教員にも周知を依頼しました。また開催時期も工夫しました。具体的には、昨年は夏休み中の土日に開催していたものを夏休みが明けてすぐの時期に開催することにしました。

2. STEP 2（就職活動段階の支援）

学生と中小企業の出会いの場を提供し、学生が自主的に動けるよう心がけました。平成 25 年度は平成 24 年度より高い実績をあげることができました。特に企業側の採用意欲は非常に高く、積極的に参加してもらえました。ただ学生については、[①中小企業の逆アプローチ型魅力説明会] や [④内定者フォローアップセミナー] においては自分から行動できる学生がまだ少なく、手持ち無沙汰になっているのが目に付きました。

こうした学生と企業を取り持つにあたり、[石川県中央会] が個々の企業の説明を学生にする際には、学生が自ら話を聞きに行くように誘導するため、あえて大まかな業界の紹介など一般的な概要説明に留めるよう気をつけてきました。そもそも [石川県中央会] が完全に個々の企業を理解して紹介できるわけではないですし、こうすることが結果的に学生の選択肢を増やすことにつながります。

3. STEP 3（職場への定着支援）

早期離職の要因となるような、「入社前に聞いていた話と実際とが異なる」という若者からの訴えは今のところありません。こうしたトラブルを防止するために、STEP 1 では企業研究を十分にするように学生へ呼びかけていますし、STEP 3 では企業経営者や人事担当者向けに若年者への接し方などのセミナーを実施しています。

今後は、事業全体の流れをうまく活用して若年社員を採用・育成・定着させられるような工夫が必要だと感じています。本事業の参加者はそれぞれがそのとき抱えている課題に応じて事業に参加するため、STEP 1 に参加した人すべてが STEP 2 や STEP 3 にも参加するというわけではありません。しかし、例えば STEP 2 の事業を通じて採用した若年者を、STEP 3 の事業にも参加させて定着を促すという取り組みも可能でしょう。

図表Ⅱ－14 STEP 1（就職準備段階の支援）における取組

事業名	①経営者による企業の魅力熱血講義	②学生と若手社員の相互学習・成長セミナー(STEP3にも該当)
事業目的	<p>学生と県内の中小企業がお互いに顔が見える関係を構築し、学生に対して就職先として県内の中小企業を積極的に選択するように意識付けを行うとともに、創業・起業への関心を高める。</p>	<p>若手社員に県内の中小企業で働くことの魅力を、実体験を交え具体的に語ってもらい、学生に県内の中小企業で働くこと具体的なイメージを持ってもらう。</p>
概要	<p>大学等と連携し、学内で県内の中小企業(ベンチャー企業含む)の経営者等に、自社の特徴や魅力、中小企業で働くことの面白さ、創業・起業のポイント等を学生に直接、熱意を持って語りかけてもらう。</p> <p>この「経営者による企業の魅力熱血講義」と似たような事業は他の地域でも行われているが、本事業の独自性は、単に企業経営者による講義を実施するだけでなく、複数の経営者によるパネルディスカッションを実施する点にある。パネルディスカッションのコーディネーターは[ジョブカフェ石川]の館長が務める。またパネラーである中小企業の経営者等からは「学生諸君に期待すること」といったテーマで話をしてもらう。学生にとっては、各企業の説明を聞くだけでなく、石川県の産業構造などについて知ることができ、この事業によって学生と企業との距離を近づけることができている。</p>	<p>若手社員と学生とが共同で課題解決に取り組み、セミナー最終日に課題の解決策についてプレゼンテーションを行う。若手社員は入社1～3年目、学生は大学3年生を中心に参加者を募集している。学生にとって、普段接することの少ない企業人と同じテーブルで作業することで、体験型業界・企業研究につながる。また、若手社員が働く上で感じている課題について、互いに近い立場にある若手社員と学生とがディスカッションを行うことで、中小企業の若手従業員の育成や定着支援になっている。</p>
今後の課題		<p>これまで2週間おきに設定していた開催日をより近い期間に集約し、より多くの学生に参加してもらえるようにする。またインターシップの成果報告の場としても活用していきたい。</p>

③インターンシップによる企業の魅力発見事業	④学生と親の共同学習型企業魅力説明会	⑤魅力ある中小企業一覧作成事業
インターンシップにより職場の雰囲気や魅力を体感することで、県内の中小企業に対する認知度とイメージの向上を図る。	大学生の保護者に、子どもが中小企業へ就職することに対する理解を深めてもらうとともに、子どもに対して中小企業への就職を薦めてもらう。	地域の魅力ある中小企業を発掘し、大学や学生に情報発信を行い、中小企業への就職意欲の向上を図る。
〔石川県中央会〕のネットワークを活用し、多様な業種におけるインターンシップの機会を学生に提供している。大学1～3年生を対象としており、70社程度がインターンシップを受け入れできるように準備している。	本説明会は親子で就職活動に取り組んでもらうことを目標としている。親世代は今の学生と比べると就職しやすかった世代である。そのため、せっかく決まった内定先企業を「そんな名前の企業は聞いたことがない」「もっといいところがあるはずだ」と言って辞退させる等、保護者が就職活動の障壁となる事態が生じている。このような事態を防ぐためには、保護者に現在の学生が置かれている状況を理解してもらい、中小企業の中にも魅力的な企業があることを知ってもらう必要がある。民間コンサルティング会社の講師を招き、若年者の雇用状況全般の話をしてもらったり、中小企業の人事担当者から採用現場の状況を話してもらったりしている。	〔中小企業庁〕より本事業において必ず行うべきとされている事業である。県内の魅力ある中小企業20社を紹介するために学生自身が企業取材し、求人票や企業ホームページだけでは分からない企業情報を収集し、学生目線で中小企業の魅力を紹介する情報誌を作成するものである。作成したものは県内の大学等に配布し、中小企業への興味喚起を図る。
インターンシップを受け入れたが、学生にどのようなことをさせればよいか分からず雑用を行わせていた企業が見受けられたため、今後は中小企業がインターンシップのカリキュラムを有効なものにできるよう、ノウハウの提供を行っていききたい。また、企業と学生の双方がインターンシップの成果を確認し、企業・学生双方に緊張感を持ってインターンシップに取り組んでもらうために、【②学生と若手社員の相互学習・成長セミナー】などを活用して、成果発表の場を設けたい。	保護者向けの説明会を開催しても、そこで得た情報が子どもにしっかりと伝わらない可能性があるため、親子が一緒に参加できる形式の説明会を開催し、親子の間での就職に対する共通理解をもってもらえるようにしたい。	

図表Ⅱ－15 STEP 2（就職活動段階の支援）における取組

事業名	①中小企業の逆アプローチ型魅力説明会	②中小企業のアウトリーチ型魅力説明会
事業目的	ベンチャー企業を含む県内の中小企業に対する理解を深めてもらい、学生等が各自に合った企業を選択できるよう情報提供する。	県内の中小企業による学内企業説明会を開催することで、県内の中小企業と県内の大学生との出会いの機会を増加させ、マッチングを加速させる。
概要	<p>小規模な説明会を毎月開催している。その形式は、学生が関心のある企業のブースを訪れて説明を聞く「通常型」と、学生が指定された座席に待機し、企業側が関心を抱いた学生のもとを訪れる「逆アプローチ型」との2部構成で行っている。</p> <p>具体的には、まず登録学生の氏名、出身高校、出身大学、学部、関心のある業界等の情報が記載された紹介冊子を参加企業に配布する。その上で第1部では、自社(の業界等)に関心があると冊子に記していた学生や、是非採用したいと思う学生に、企業の側からアプローチする。なお、直接自分のところへは企業が訪ねてこなかった学生も、同じテーブルに座っている他の学生のもとへ訪れた企業に対して「私も一緒に話を聞かせていただいてもいいですか」とアプローチすることが可能である。企業からのアプローチが一部の学生に集中することで不平等感が発生しないように、第2部では学生の側から関心のある企業へアプローチする。昨年度は200名の学生がイベントに参加し、70名が内定を得た。</p> <p>「逆アプローチ型」を行う理由は、「通常型」の場合、必ずしもその企業に関心があるわけではない学生が訪れる場合も多々あるためである。例えば説明を聞きたい企業のブースが満席のため他の企業のブースを訪れたり、友人の付き添いで訪れたが本人はその企業に興味がないといったケースが見受けられる。一方、「逆アプローチ型」の説明会は、確実に自社に関心を持っている学生と話ができるため、マッチング効率がよい。この方法は、平成11年から18年にかけて〔石川県中央会〕が合同面接会を実施した際、運営を委託した会社が発行していたものである。その後〔石川県中央会〕が独自に面接会事業を行う際に取り入れるようになった。</p>	<p>通常型の合同説明会では、理系の学生を採用したい企業と文系の学生を採用したい企業が一つの会場にブースを出す。そうすると、例えば理系の学生が理系の企業ブースを回りきることなく帰ってしまったり、文系の学生を採用したい企業の説明会に理系の学生が参加するなどマッチングの面で効率が下がってしまう場合がある。そこでこの事業では初めから文系・理系に大学を分け、それぞれの専攻や分野に関心のある企業が各大学のキャンパスへ直接出向くことでマッチング効率を上昇させることを目指している。</p> <p>具体的には、県内の中堅大学を文系大学と理系大学に分類し、各大学の学生の採用を希望する企業を募集した。それぞれの大学のキャンパスに企業が訪れて、合同企業説明会を実施した。</p>
今後の課題	学生へのアプローチが円滑に進むよう、ハローワークや民間就職支援会社にも協力してもらいたい。また、学生が当然の選択肢として中小企業を選択できるよう事前にガイダンス等を実施する。また、より多くの採用意欲のある中小企業を掘り起こすため、これらの企業を発掘するスタッフを配置する。	この事業は今年度に初めて行った企画であり、開催時期が4年生の10月と遅かったため学生が思うように集まらなかった。来年度もまた実施するとしたら時期を早めに設定したいと考えている。

③石川ふるさと企業魅力発信事業	④内定者フォローアップセミナー
県内外で開催されるU・Iターン就職イベントへ出展するなどして、県内の中小企業の人材確保を図る。	内定者に社会人としての意識やマナー、コミュニケーションの技術等を身につけてもらい、企業側が新入社員に求める「常識」とのギャップを抑えることで、早期離職を防ぐ。
石川県以外の都道府県に所在する石川県出身者の多い大学等を、定期的に訪問して顔の見える関係を構築し、県外の大学で学ぶ石川県出身学生への中小企業の情報発信を行っている。近隣の県よりも関西地域の大学へ進学した学生のほうが、石川県の企業へ就職を希望することが多いため、石川県出身者が多く在籍している大学とは、個別に連携して就職面接会などのイベント等を実施している。県外で就職説明会を行う方法は、民間の就職支援会社が主催する就職イベント等に出展したり、大学等に直接、学内で説明会を開催したいと交渉している。また、大阪府には〔石川県庁〕の出先機関である〔石川県庁大阪事務所〕があるので、そこで就職相談会を開催することがある。平成25年度はU・Iターン就職説明会や県外の就職イベントなどへの出展、石川県の大阪事務所での説明会を実施した。	対象者はSTEP2の事業を通じて内定を獲得した学生としている。平成24年度はビジネスマナー研修を中心とした1日だけの研修であった。しかしそれだけの内容では離職予防につながるのか疑問であった。コンサルタントとの相談の結果、より深い内容を実施することになり、本年度は2日間のプログラムを実施し、PDCAサイクルについての研修も取り入れた。 本年度の内定者フォローアップ研修は40名が定員で、企業からの問い合わせは18社ほどあったが実際の参加者は約8社の13名となった。周知は内定先企業を通じて行ったが、実際に研修に参加するかどうかは内定者本人の意思に任せられている。内定者は、セミナー開催時には学生という立場であり、企業側は参加させたくても業務命令等の強制力はない。学生本人の都合が優先されるため、問合せの割には参加者が少なかったのかもしれない。 採用数の少ない中小企業では、同期社員がいないために相談相手が見つかりにくく、そのことが早期離職の原因となることもある。そういう意味では、内定者フォローアップ研修は出身大学も内定企業もさまざまな若者たちが集まり、共同作業をすることで、STEP3の目標の1つである企業の垣根を超えた同期づくりができるという効果もある。
県や〔ジョブカフェ石川〕等との連携をさらに強化し、石川県出身の大学生を対象とするイベント等の周知を図るとともに、県などの関係機関との連携によるイベントを開催する予定である。他団体による既存の就職フェアではなく石川県独自のU・Iターン希望者向けイベントを開催したいと考えている。	

図表Ⅱ－16 STEP 3（職場への定着支援）への取組

事業名	①中小企業人材育成支援パッケージング事業	②中小企業社員の同期づくり支援事業	③事例研究型戦略的人材採用・育成ノウハウ習得セミナー
事業目的	中小企業における社員の定着を図る。また、同期入社が少ない中小企業の若手社員の地域レベルでの「同期」作りの場としても活用する。	同期入社の社員が少ない中小企業の若手社員が地域レベルでの「同期」を作ることを支援する。	県内企業の若年者の受け入れ体制を整備する。
概要	ベンチャー企業を含む中小企業の入社1～3年目の若手社員、将来のリーダー候補社員のスキルアップ等のための研修を定期的かつ体系的に開催している。具体的には、新入社員向けのフォローアップセミナー（年3回、入社1～3年目の社員対象）、リーダー社員の育成セミナー（年3回、入社3～5年目の社員対象）、ベンチャー企業向けの社員育成セミナー（年1回、若手社員対象）で構成されている。ベンチャー企業向けの社員育成セミナーは、県下の創業10年未満で経営者も若い約100企業で形成されている〔一般社団法人石川ベンチャー倶楽部〕の協力を得ている。	【①中小企業人材育成支援パッケージング事業】と連携させて、新入社員や若手社員による交流会を開催している。本事業を通じて参加者どうしの意見交換や、交流を深め、気軽に相談し合える「同期」を作り、「相談できる相手がいない」という早期離職を生む要因への対策としている。	県内中小企業の人事担当者を対象に、最近の新卒者等の育成ノウハウを習得するための事例研究を中心としたセミナーを開催している。具体的には、本事業を通して学生に内定を出した企業の経営者や人事担当者、若年者の現状を知らせたり、若年者の採用・育成において企業側がやっつけられないこと、やったほうがよいことなどのノウハウや知識を伝えている。この他、経営者・人事担当者・学校就職担当者を集め、【キックオフセミナー】を開催し、基調講演と事業の周知を実施している。
今後の課題	セミナーで学んだ事柄をその場限りのものとせず、セミナー参加者が各企業に戻ってもセミナーで学んだ事柄を実践しやすいように環境づくりに取り組んでいきたい。また、職場で若手社員のコーチ役を務める社員を対象としたコーチング能力向上研修を行う予定である。		中小企業における人材採用・育成制度の成功事例の紹介を増やし、参加者が自社で実際に取り組むイメージを持ってもらえるように工夫する。

4. 各 STEP に共通した事柄

石川県は南北の距離が長いため、南部（北部）の企業が北部（南部）で催されるイベントに参加することは難しいです。したがって不平等感がないように開催するには同じ地域でばかりイベントを実施しないようにしなくてはなりません。しかし一方で、イベントの中には内容上、複数の段階から構成され、数日間を要するものもあります。その場合、第1段階は南部の金沢、次の段階は北部の別の地域というように実施地を分けることとなります。そのため全ての段階に参加して初めて効果を発するものなのに、近隣で実施された段階のイベントにしか参加できない企業が発生してしまいます。そこで平成25年度はセミナーを複数段階に分かれたシリーズものにはせず、テーマを絞り込み、1回（1日）で完結するようにイベント内容を作り変えました。テーマの設定にあたっては、大きく漠然としたものではなく、そのときの課題に応じて必要とされている内容に絞り込みました。また開催会場によって定

員数も変えました。

5 今後の課題

1. 他機関との更なる連携

先述のとおり、石川県が大都市圏に比肩する成果を挙げている理由としては、他機関との緊密な連携関係を構築してきたことが大きいです。したがって今後も、産学官の連携を維持・推進していきたいと考えています。

2. 女性支援機関との連携

中でも今後は、女性支援機関との連携を進めていきたいと考えています。STEP 3の事業において「リーダー社員育成セミナー」というイベントを行っていますが、参加者はほとんど男性です。中小企業では、入社段階では女性社員がいますが、リーダー層となると男性社員が中心となってしまいがちです。今後、女性に活躍してもらうためには、女性の新入社員にとって「ロールモデルとなる女性の先輩の存在」が不可欠です。しかし一企業内でロールモデルを見つけることは難しいので、女性支援機関と連携し、企業の垣根を越えて女性のリーダー層社員と女性新入社員とが交流できる場を作り、女性ならではの課題を同性の先輩に相談できる環境を整えて早期離職を防ごうと考えました。女性社員の交流の場を作ることは、女性リーダー層社員にとっても、「後輩を育てる」という経験ができ、キャリアアップにつながると考えています。

3. 事業の自立化にむけて

「地域中小企業人材確保・定着支援事業」の目標の一つに、「本事業の実施によって地域において大学生等が中小企業・小規模事業者に就職し定着するための仕組みが将来的に自立化すること」があります。自立化には事業資金をどのように用意するかという問題がありますが、2つの方法が考えられます。1つはサービスを有償化し、独自の財源によって運営すること、もう1つは様々な公的な財源を順次活用していくことです。前者はサービス内容が収益を上げられるものに限定されますが、運営方針や事業内容を自由に定められます。後者は収益にこだわらず必要な事業を行うことができますが、事業内容は助成元が定める事業目的にあったものを運営することになります。

また、すべての事業を自立化させることは難しいので、参加企業からのニーズが高いもの

をできるだけ無償で提供し続けたいと考えています。その場合、下記のような事業が考えられます。

STEP1

- ・ 経営者による企業の魅力熱血講義
- ・ 学生と親の共同学習型企业魅力説明会
- ・ インターンシップによる企業の魅力発見事業

STEP3

- ・ 新入社員フォローアップセミナー
- ・ リーダー社員育成セミナー
- ・ 経営者・人事担当者向けセミナー

STEP2の中小企業と大学生とのマッチング事業（合同面接会等）は、市場が飽和状態であるため自立化の候補に入れていません。特別な取り組みを行うよりも、スタンダードな実践を積み重ねていくことで成果をあげることが事業の継続や自立化につながると考えています。

<参考文献>

石川県中小企業団体中央会「地域中小企業の人材確保・定着支援事業の採択について」.

石川県中小企業団体中央会「地域中小企業の人材確保・定着支援事業—更なる県内マッチングを目指して」.

香取一昭(2011)「“学習する組織”をつくるワールド・カフェの対話」『人材教育』266号 pp.46-49.

全国中小企業団体中央会「平成24年度補正 地域中小企業の人材確保・定着支援事業公募要領」.

全国中小企業団体中央会「平成24年度補正『地域中小企業の人材確保・定着支援事業』支援センター事業公募要領」.