

Title	地域コンソーシアムによる地域活性化を目的とした企業人材育成事業
Author(s)	西川, 洋行
Citation	年次学術大会講演要旨集, 29: 802-805
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12566
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

地域コンソーシアムによる地域活性化を目的とした企業人材育成事業

○西川 洋行（県立広島大学）

【要旨】 昨年度、広島県安芸高田市で実施した産学官連携による地域振興策の策定を目的とした調査事業の結果に基づく提言を反映させて、本年度、地域内の企業等の間で人材交流を行い、合同で人材教育を行うことを目的とした「地域人材育成コンソーシアム」事業を実施している。本事業は、地域の中小企業等を人材面から活性化させ、地域の活性化を図ろうとする試みであり、提言の骨子となる「高度人材の充実と活用による地域活力の向上」を図る施策の第一段となるものである。本稿では、本提言の全体像を示した上で、本コンソーシアム事業がめざすものと、その先に見据えている「雇用の確保と人材育成・活用」を目的とした中小企業及び地域社会の活性化に向けた取り組みについて報告する。

1. 背景

地域振興や地域活性化を目的とした様々な施策には、必ずしも地域が直面する課題や問題点に正面から向き合って策定されたものではなく、有効に活用できていないといった指摘が少なからず存在する。筆者らの調査⁽¹⁾によれば、これまでに実施されてきた地域振興策の中には、地域の実情から見て経済合理性に欠けるものや、地域の意向や住民の思いにそぐわないために失敗しつつある事例が相当数存在している。実際、地域の当事者や事業担当者からもそうした声が出ており、地方自治体の担当職員自身がそうした意見を承知し、行政上の課題であることを認識している。

こうした状況を打開するため、筆者が所属する県立広島大学と包括連携協定を締結している広島県安芸高田市を舞台として、企業経営環境の改善と雇用の安定を目的とする市内企業を対象とした調査事業を実施⁽²⁾した。安芸高田市役所と同市工業会との産学官連携による調査事業であり、「経営環境」、「事業方針・戦略」、「雇用と人材」、「安芸高田市との関わり」に関する調査を行った。その結果を基にして市内の経営環境や雇用状況の分析・検討を行い、平成26年2月に市及び工業会への提言をまとめた。

2. 提言 - 趣旨とビジョン -

提言の骨子（表1）は、①企業の経営状況や潜在能力別に対策を講じる。②そのために、公的な社員

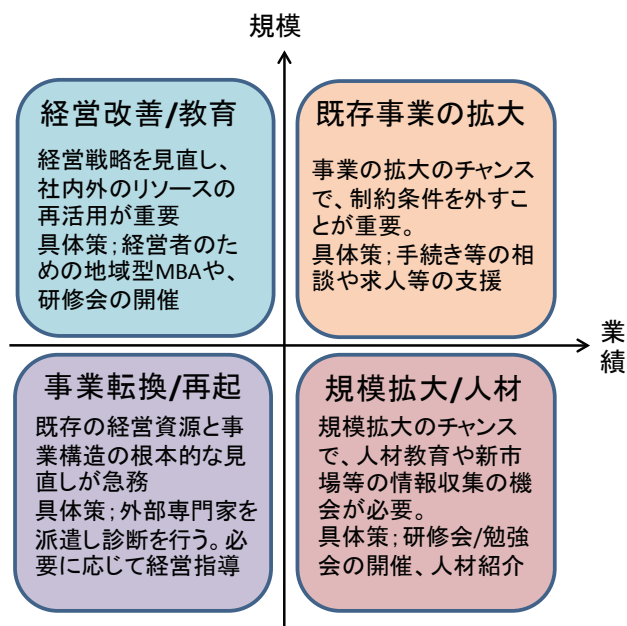
表1 提言の骨子

項目	趣旨
企業別対応	企業の経営状況や潜在能力別に対策を講じる
行政の役割	公的な研修や支援体制を構築
注力すべき内容	人材育成を中心とし、従業員及び経営者それぞれに教育プログラムを提供
目標	企業間での従業員/雇用の調整に取り組む。
将来像	雇用の流動化を促す。企業間雇用調整による失業無き人材移動をめざす。

研修や経営支援体制を構築する。③経営者及び経営マネジメント層をターゲットとする人材教育を行う。④企業間での人員の調整に取り組む、雇用の流動化を促すとともに迅速且つ確実な企業間雇用調整による失業無き人材移動をめざす。の4項目よりなる。①については、調査分析結果を基に、企業を業績と規模を指標として図1に示す4グループに分け、それぞれに支援の方法や経営指導方針を定めた。②については、市の外郭団体と工業会が協力して、市内企業向けの研修会やセミナー、講演会や勉強会等の企画、専門家派遣等を実施する方向で検討を進めることとした。③については、既存の従業員向けの有償セミナーや研修だけでなく、MBAやMOTの教育内容を取り込んだ経営者（経営マネジメント層）向けの教育プログラムを開発する必要がある。④については、企業の垣根を越えて企業の巡業員が交流し、雇用の移動を伴う企業間での人員調整を図る仕組みが必要となる。

具体的なアクションとしては、①については既に図1に示すフレームワークが出来ており、具体的に

図1 企業のグループ分け



グループ分け等の作業に移行する準備ができています。②についても既存の商用プログラムや大学等との連携事業を活用し実施が可能である。③については、地域密着型の中小企業及び農業や福祉法人、地域社会やコミュニティーの運営等に特化したMBAもしくはMOTプログラムが求められる。これは後述する「地域型MBA」と呼ぶべきものである。④は、一時的にせよ複数の企業間で社員を交換、共有しようという試みである。仮に企業が事業縮小に陥ったり立ち行かなくなったりした場合には、可能な限り多くの従業員を雇用余力のある企業に移籍させる事態までを想定している。従来こうした従業員の移動は資本関係のある企業間に限られていたが、本提言では、それを同じ地域に立地し地域コミュニティーを共有する企業間に拡大適用しようと考えており、これは本提言の核心となる部分でもある。

3. 提言の実行 - 企業の垣根を越えた人材育成 -

上記調査の実施と並行して、安芸高田市ではNPO法人キャリアプロジェクト広島（広島市、代表理事：有田耕一郎氏）と連携し、他企業からの従業員の受け入れにより市内企業の業務改善を図る試験的プログラムを実施し、その効果の検証を行っていた。その結果と本調査に基づく提言④を基に、平成26年度より安芸高田市が実施しているのが、地域人材育成コンソーシアム「あきたかたコンソ」である。本

コンソの眼目は、企業間での”人材の貸し借り”にある。これは従業員の教育に当たって、他社の優れた手法やノウハウを直接教わろうというものである。例えば、派遣元企業の比較的技能の高いベテラン社員が派遣先企業の仕事場に入り、その企業の業務手順に従って通常業務をこなしながら、派遣元企業の視点で改善点の指摘や別の方法の提案等を行うというものである。これにより、派遣先企業の従業員は、派遣元企業の優れた手順や手法等を学び、習得することができる。一方、派遣されたベテラン社員は、自社の方法を他社の仕事場に適用を試みることで、自社内では気づかなかった自社の手法の欠点や改善点に気づくことができる。また、派遣先の企業が実践していて自社にとっても有用と思われる取り組み等を逆に学ぶこともできる。そうした気づきや学びの成果を、派遣終了後に自社内で活かすことにより、派遣元企業にとっても業務改善につながるというメリットがある。

4. 地域人材育成コンソーシアム -

「あきたかたコンソ」

本コンソは、先述の提言の骨子④にある地域内の企業間での人員の調整を具現化した取り組みと位置づけられる。短期間ではあるが企業の垣根を越えた人材の移動を実現するという点で第一歩を踏み出している。図2に本コンソの理念を示す。安芸高田市内に立地する企業がメンバーとなり、自社単独では解決が難しい人事／雇用や社員教育上の問題についてコンソに参加する同様の問題を抱えた企業と共同で解決を図る仕組みである。

地元企業は本コンソに参加することで、例えば、繁忙期の異なる企業間で人員を融通しあう、つまり

図2 「あきたかたコンソ」の理念⁽³⁾

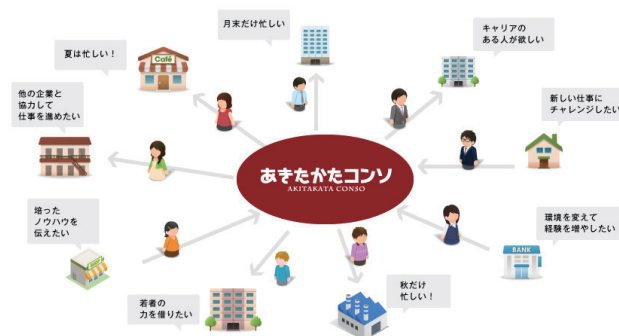


図3の上段の例のように、自社が忙しい時期に、閑散期にある他社から一時的に人員を派遣してもらう、といったことが可能となる。さらに、単なる人員の過不足解消だけではなく、前章で例示したように他社の社員の派遣を受けて、その方から優れたノウハウの伝授を受ける（図3中段）、逆に社員を派遣して他社の優れたノウハウを学ばせる（図3下段）といったケースも可能である。従来ならば、こうした取り組みは資本関係や密接な経営上の利害関係のあるケースでのみ行われていたが、本コンソでは、地域コミュニティを共有する地元企業間の信頼関係をベースとして、本コンソの枠組みの中で実現しようとしている。こうした取り組みは、昨年度の試験運用で実際に体感できる効果があったことが試験運用実施企業より報告されており、その結果を受けて本コンソ参加企業全体を対象に実施している。

また新入社員や中途採用者への導入教育、定期的な社員研修やスキルアップのための専門教育等に関

図3 コンソによる人材交流のしくみ⁽³⁾

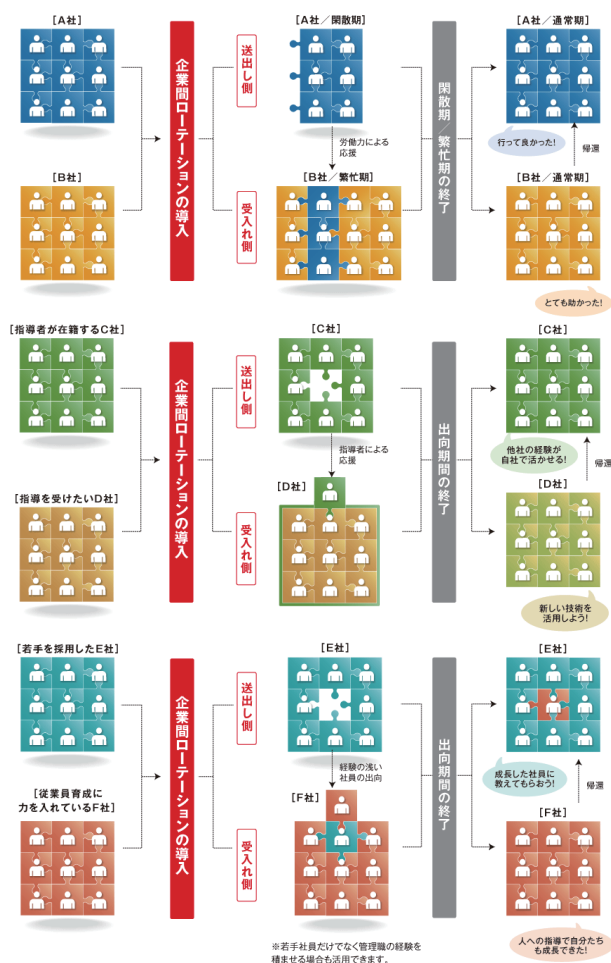
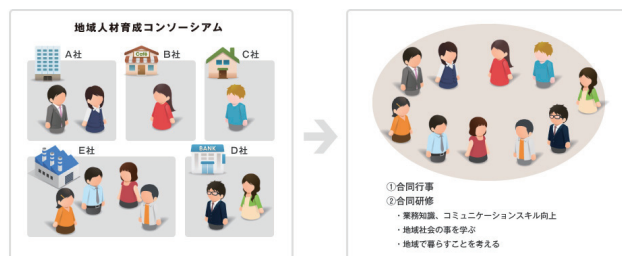


図4 コンソによる人材育成の概念図⁽³⁾



しても本コンソの枠内で複数企業が参加・利用する合同研修（図4参照）を開催している。中小企業にとっては、単独では実施困難な高度な人材教育を実施できることがメリットであるが、社員にとっても自身のスキルアップが図れ、一般的に通用する能力や知識を習得できることは大きなメリットである。また、地域内の他社の社員との密接な関係構築により地域コミュニティの活性化も期待できよう。

これまでに実施した社員の派遣 / 受け入れの事例を見る限り、こうした相互交流に基づく人材育成及び業務改善の取り組みは、概ねWin-Winの関係になっていることが明らかとなった。その一例として金属加工業の企業間での事例では、

・受け入れ側企業

当初の思惑通り、派遣元企業で培われた手法やノウハウを社員が習得することで業務改善がなされ、タクトタイムの短縮等に結果として表れた。

・派遣元企業

派遣した社員が派遣先企業で働くうちに、自社よりも優れた取り組みに気が付き、自社に戻った後その手法を取り入れることで、原材料使用効率を向上させることができた。

と報告されている。このように、意図せざる効用も含め、現時点で本コンソは効果を上げつつある。

本コンソは、地域内で中小企業が結束することにより、こうした労働力の調整や人材教育の実現を図る構想である。安芸高田市内の中小企業が、雇用や人材育成といった共通する業務について共通化及び統合化を進める第一段階と位置付けており、「地域の人事部」というキャッチフレーズを用いて事業を行っている。

5. 次なる課題

「あきたかたコンソ」は、市内の中小企業が社員

教育や雇用に関する機能の共有化を目指した取り組みであり、社員の相互交流を通じた人材育成や業務改善等を目標とした取り組みである。先の提言には更に、好不況に対応する雇用調整や行き詰った企業からの社員の移籍を盛り込み、雇用の流動化による地域の貴重な人的資源の有効活用や、産業構造の変化に対応する失業なき雇用移転を実現することを最終目的に掲げている。これについては更なるコンセンサスの形成を図る必要があり、現時点では時期尚早と考えている。また人材育成という点でも、提言③にある経営者及びマネジメント層の教育は本コンソでは手つかずのままである。産業構造が変化し知識経済の到来により経営環境が激変しつつある今日では、経営者及びマネジメント層の能力が企業の業績を左右するという点に異存はないであろう。これに関しては、地域型 MBA なるものを検討している。

6. 地域型 MBA

従来の MBA は大企業のビジネスマネジメントを対象に、金融証券業界等を中心としていたのに対し、地域型 MBA は地域密着型の中小企業や農業、福祉法人、自治体や各種団体、住民自治組織や町興し NPO といった、小規模且つ多様で地域コミュニティー等から社会的影響を多分に受ける組織体のマネジメントを取り扱おうとするものである。現在検討中の内容を表 2 に示す。科目構成は通常の MBA に準じたと

表 2 地域型 MBA（構想）の概要

項目	概要	教育の狙い
企業経営の基礎	会計、法務、業務/工程管理、営業、マーケティング等	専門家/担当者を指揮し、組織行動の統率手法や組織運営手法
企業戦略	経営・運用戦略の企画立案・実行(理論とケーススタディー)	限られた経営資源の効果的活用法
マネジメント専門職科目	技術の変遷、技術開発の動向、市場の変化予測、企業等組織形態の変遷等	ニッチ市場/新興市場の発見/分析、新顧客/ニーズの発見、ビジネスモデルの構築等
専門科目	知的財産経営、技術開発マネジメント、人材育成管理等に関する個別の講義	経営者をサポートする経営スタッフの専門性向上(マネジメント人材育成)

ころも多いが、組織が比較的小さくマネジメント層と現場が近く、専門性や技術的な特性が多様であるため、MOT 的側面を色濃く反映させる方針である。既存の MBA/MOT 課程でのカリキュラムの中から、こうした地域特有の組織のマネジメントにとって重要なものをピックアップし、外部講師を招いた研修コースを立ち上げる構想である。実施主体等は未定であるが、市の外郭団体と工業会、商工会を軸に運営母体を組織したいと考えている。

7. 今後の方針

こうした課題については、ポスト「あきたかたコンソ」事業、安芸高田市の独自事業、もしくは工業会等への補助事業として取り組むべきであると考えている。その際には、地域のシンクタンクとしての大学の役割を果たすべく、引き続き安芸高田市当局と連携し、積極的に関与・参画していく所存である。

謝辞

本研究は、安芸高田市からの受託研究「安芸高田市における企業経営環境の改善と雇用の安定のための研究」により策定された提言に基づき実施された。安芸高田市「地域人材育成コンソーシアム（あきたかたコンソ）」は、平成 25 年度補正予算地域企業人材共同育成事業の採択を受けています。

「あきたかたコンソ」代表理事の有田氏、同事務局長の竹本氏、同事務局員の山崎氏、同推進会議委員で安芸高田市産業振興部商工観光課長の兼村氏、同推進会議委員で安芸高田市産業活動支援センターの小田氏には、多大な支援や助言をいただき、この場を借りて謝意を表します。また、中国経済産業局及び「あきたかたコンソ」に参加されている全ての関係者に、この場を借りて御礼を申し上げます。

参考文献等

- (1) 西川，中武，今井，入野，研究・技術計画学会 26 回年次学術大会一般講演 1C04 (2011)
- (2) 西川，研究・技術計画学会 28 回年次学術大会一般講演 2D15 (2013)
- (3) 「あきたかたコンソ」HP (<http://www.c-prj.com/akitakata-conso/index.html>)