

信州100年企業創出プログラムの挑戦

～地域中小企業と首都圏人材のエンゲージメントを生み出す新スキーム～

信州大学 学術研究・産学官連携推進機構
産学官連携・地域総合戦略推進本部 本部長

林 靖 人



ポイント

- ・ 未来を考え、変化やイノベーションを起こす「100年企業」の創出をミッションに
- ・ 「研究員制度」が実現する首都圏ー地域マッチングと実践研究による人材・企業のアップグレード
- ・ 地域、企業、人を繋ぐ仕掛け「エンゲージメント・デザイン」を重視
- ・ 挑戦を高めつつ、不安を下げる仕組み「モチベーション・デザイン×リスク・マネジメント」

成長の鍵となる中核人材不足の原因は何か

あなたの会社や職場には、組織や事業の成長を牽引していく「中核人材」と呼べる方がいるでしょうか。現在、地方の中小企業では、「いい人がいない、うちには人が来ない、育たない」など「中核人材不足」を大きな経営課題ととらえています。しかし、なぜ中核人材が不足しているのでしょうか。多くの方が、その理由を「人口減少」と答えますが、それだけではないような気がしています。

問題を掘り下げてみると多くの企業で、新しい人と出会う機会を十分にデザインできていなかったり、活用できていなかったり、あるいは、組織内にポテンシャルを持った人材が

いるのに見つけだせていなかったり、その人を育て・活かす環境が整っていなかったり…。人の減少だけではなく、仕事と人、人と人を繋ぐ方法や環境づくりに課題があり、人材の環流や育成がうまくいかないように感じます。

この問題を解決する新しいスキームができないか…。そこから考え出されたのが、「信州100年企業創出プログラム」という新しい地方創生事業です（図1）。

次代の信州を牽引する挑戦企業ー100年企業

本事業のコンセプトを示す「100年企業」とは、単純に創業100年を経過した老舗企業を指すものではありません。少子高齢化・人口減少、グローバル競争の激化、およびIoTやAIなどの急速な技術革新が進む中、人口増を前提とした社会システム・志向は立ちゆかなくなります。既に100年以上の歴史を積み重ねてきた老舗企業も、また新たに100年を目指す企業にとっても、これからの100年は全く経験をしたことがない世界であり、変化に対応しながら新しいスタイルを創る必要があるという点では同じチャレンジをする立場に置かれています。

そこで、本事業では、「100年企業」を、「次

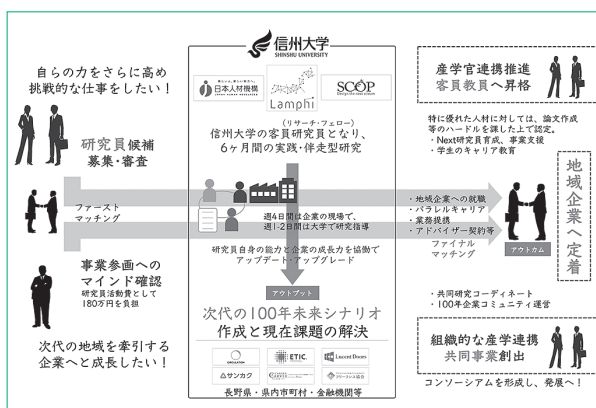


図1：信州100年企業創出プログラム事業モデル

代の地域を牽引する／未来創造に挑戦する企業」と定義しました。より具体的に言えば、短期的サイクルでさまざまな経営課題を解決しつつも、常に長期的視点で経営を捉え、社会のニーズ・変化を先取りしていく次代の信州地域を牽引する企業です。本事業では、100年企業への『未来シナリオ』づくりとアクションに対して、投資をしたい企業や実践研究にチャレンジしたい企業をパートナーとして取り組んできました。

研究員（リサーチ・フェロー）制度が生み出した地方創生と企業・人材アップグレード

しかし、自分達だけで『未来シナリオ』を考えられるならば、問題は解決していると考えられる企業側からは言われそうです。WhyやWhatの次は「How」、どうやるかが課題になります。未来シナリオ作成には、色々なスキルやノウハウが必要ですが、客観的に社会や自己（自社）分析することが必要不可欠です。しかし、人は良くも悪くも物事に対して「順応」する能力が備わっていますので、自社のいいところ／悪いところを自分自身では気がつきにくいものです。そこで、「未来シナリオ」を「第三者の視点」から「実践的に研究」をすれば良いのではないかと、これに取り組める人材を確保することが、中核人材のロールモデル構築や社内での中核人材候補の発掘・育成に繋がるのではないかと、との仮説から創られたのが「研究員（信州大学リサーチ・フェロー）制度」です。

また、研究員には、前述の理由から地域の状況を比較し、客観的に分析することが求められます。そこで、我々は、「現在、首都圏で高度な専門性を持って活躍していて、地方での新しいワーク・ライフの創出や次世代企業の創出に興味のある人材」を募集することにしました。ただし、研究員は上から目線でアドバイスをする人材ではありません。原則、研究期間内は、長野県に住むあるいは頻りに

通い、現場に入り込むことを求めます。そしてウィークデイは企業現場の中で、問題解決の実践や未来シナリオに必要な要素を考えながら、ウィークエンドは取り組んだ内容について大学に来て「ゼミ」の中で、メンター教員や他の研究員と一緒に分析し、解決策を考え、それを再び現場に戻すことをミッションとして取り組みます。もともと優秀な人材をさらにアップグレードしていくことから、リカレント学習としても大きな意味を持ちます（図2）。

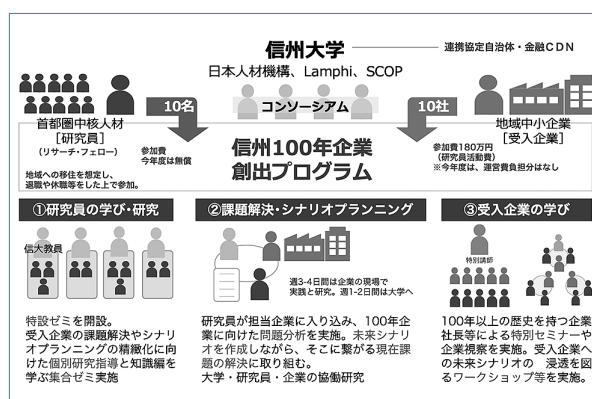


図2：研究員と企業の活動・取り組み内容

人と人、人と企業を繋ぐ —エンゲージメントデザイン

本事業と通常の人材派遣や紹介業との違いは何か。一言で言えば、「エンゲージメント・デザイン」に特徴があると説明しています。つまり、「繋がり方」です。

例えば、地方への移住を恋愛や結婚に例えてみます。やや極端ですが、従来の人材マッチングは、「合コン型」です。出会ってその日にいきなり、結婚しましょう、違う土地に住みましょう、という要素が強いため研究員側も企業側も心理的ハードル（リスク）が高い訳です（もちろん、そう感じない人もいますが…）。それに対して、本プログラムは、例えるなら「恋愛・お見合い型」です。事前に仲介者が双方のニーズを把握して丁寧なファーストマッチングをし、6ヶ月間試し

にお付き合いをして、共同で事業をやりながら、一緒にやって行けるかどうか、互いの価値感を確認し、さらに暮らしへの適応を図っていくモデルです。

地方への移住を決断するにはそれなりの覚悟がいります。特に自分の生涯に関わる地域を選ぶなら、暮らしや仕事などを理解するために一定の期間があるとよいでしょうし、地域側の様々な人と協働（本事業は未来ビジョン策定）することで自分のことを理解してもらい、自分自身も成長させることができたなら、移住への動機付けも高まるのではと考えています。それが6ヶ月に込められた意味であり、繋がりづくりを重視するという本事業の象徴的な部分です。なお、期間設定について聞かれることがありますが、参加企業様や研究員へのヒアリングからは、3ヶ月間では短い、1年では長いと言われており、図らずも半年の設定は絶妙な期間だったようです。

挑戦を高め、不安を下げる

ーモチベーションデザインとリスク・マネジメント

エンゲージメントと同様に重要視しているのが、モチベーション・デザインとリスク・マネジメントです。モチベーション・デザインは、研究員や企業に対して通常では設定しないような事業の枠組み、チャレンジ内容（研究員制度や6ヶ月間のプログラムなど）を提示したことです。それによって研究員も企業も明確な意思を持った方々が集まりました。特に研究員に対して、本事業で優れた成果を出せた人に信州大学の客員教員を委嘱する仕組みまで想定したことは、実務とアカデミアの両方を志向する方には大きなインセンティブとなっています。実際、研究員の中には、来年度以降プロトタイプ活動として信州大学でのキャリア教育やインターンシップ等を実施することが決まっている人もいます。これがまた企業にも大きなメリットにもなるようです。

またリスク・マネジメントは、チャレンジに対する不安要素を少しでも無くし、一步を踏み出しやすくするためのものです。その一つが、企業に負担を頂く「研究活動費」です。半年間の活動費として30万/月×6ヶ月を支給（支出）頂く制度が構築できたことは、大きな意義がありました。いくらチャレンジの気持ちがあっても、我々は霞を食って生きることはできません。活動の基盤となる衣食住、移動費用などの負担が一定程度軽減されることは、プログラムへの参加障壁を下げることに役立ったと考えています。

ファースト・マッチングと ファイナル・マッチング

それでも、研究員や企業に求められるハードルは高い、本当に応募があるのか、という疑問があるかと思います。結論から言えば、企業は65社ほどの候補から絞り込んで8社に協力をいただきました。研究員は3週間ほどの募集で105人の候補から応募があり、最終的にマッチングできた人材は9名で10倍近い倍率となりました。研究員の経歴は名だたる企業経験者/在職者が多く、現職を辞めて本事業に飛び込むという意気込みの方も多数です。実際本事業の研究員も個人事業をされている方以外は辞めて参加された方がいます。また、残念ながら今回マッチング出来なかった方が96名いますが、どなたもエントリーを取り下げず、次年度のチャンスを待っていらっしゃいます。

これだけ多くの人に期待を頂いた理由は推測となりますが、プログラム全体として、研究員の動機付けを高める「挑戦的」仕掛けをうまく創出しながら、未知への「不安」を一定程度取り除く仕掛けを構築したことが挙げられると思います。また、企業においても費用を負担して、未知のプログラムへの参加という不安はあったかと思いますが、大学が研究員や企業の支援をする枠組みを創ったこと、

研究員	年代	研究員の主な経歴	受入企業名 業種 所在地	企業が感じる将来課題 (課題解決ミッション)
	性別 前居住地			
A	40代 女性 都三県	大手広告代理店系列会社等を経て、大手高級ホテルチェーンのウェブブランディングを手掛ける	(株)松本山雅① スポーツクラブ 松本市	練習拠点と温泉施設との融合 など地域資源化に取り組む
B	50代 男性 都三県	大手全国紙で記者として活躍した後、スポーツ団体等で広報領域の担当者として従事。	(株)エラン 備品レンタル業 松本市	ビジョンの社内浸透とともに、 対外コミュニケーションも強化
C	50代 男性 都三県	大手化学メーカーの営業・営業推進を経て、ベンチャー企業で企画開発や経営に携わる	(株)ウイングビジョン 検査機製造販売 松本市	スタートアップから次へと進む ための財務・経営戦略の策定
D	30代 男性 東日本	大手製造メーカーの販売会社に勤務後、メーカー本社へ転出。営業と生産の両方を経験。	(株)タカノ 精密板金加工業 松本市	新事業立ち上げを通じた経営 思想・方針の視える化
E	60代 男性 都三県	大手企業などで法人営業、人材開発、人事の経験を元に、経営コンサルタントとして独立	(株)ロイヤルオートサービス 中古車販売 松本市	事業構想の策定及び事業計画を 通じた経営方針の組織浸透
F	30代 男性 都三県	物流系の企業で、物流をベースとしながらも、業務の枠を超える様々なプロジェクトに従事。	(株)信栄食品 食品製造業 松本市	新しい成長フェーズに向けた 組織強化・仕組みの構築
G	30代 女性 北日本	大手企業（アパレル、精密機器、電機）3社で人事・人材育成を担当してきたスペシャリスト	(株)あぶらや燈千 旅館業 山ノ内町	湯田中温泉の発展・成長を見据 えた組織づくり、ビジネス構築
H	40代 男性 都三県	専門商社や外資系メーカーなどでマーケティングや営業、品質管理コスト管理などに従事	NiKki Fron(株) フッ素樹脂メーカー 長野市	継続的・持続的な事業発展を 目指し、次世代の事業構想を策定
I	30代 男性 西日本	通信系ソリューション企業でスポーツメーカー、スポーツクラブ等のマーケティングを支援	(株)松本山雅② スポーツクラブ 松本市	経営の足元を固めるマーケティングと チームビルディング

図3：研究員－企業ファースト・マッチング結果

3社のエキスパート集団の支援があったことが大きかったのかもしれない。

3月30日の最終報告会を迎える前に本稿を執筆していますが、ファイナル・マッチング率は90%を達成できる見込みとなっています。他の事業とはアプローチが異なるので単純な比較はできませんが、移住・定着の結果だけ見れば、これほど高確率で定着可能なプログラムは稀だと思っています。

信州100年企業創出プログラムを実現した地域横断型チーム

この新しい地方創生事業の新スキームは、国立大学法人信州大学が申請主体となり、政府系人材サービス会社の株式会社日本人材機構、地域活性学会の関連団体である一般社団法人Lamphi（ランフィ）、信州大学発のベンチャー・シンクタンクである特定非営利法人SCOP（スコップ）が連携し、平成30年度中小企業庁「地域中小企業人材確保支援等事業」の力を借りて実現できました（図4）。

地域の受入企業開拓は、SCOPや日本人材機構を中心に県・市町村・金融機関の協力を

得て実施し、首都圏での研究員候補の募集／マッチングは日本人材機構やLamphiを中心に、他の人材派遣や紹介企業との連携（サポーターズ契約）を構築しました。研究員に対するゼミ指導やカリキュラム構築にあたっては、地域活性研究の学会をバックに持つLamphiを筆頭に、SCOP、人材機構が抱える実務家教員の力を借り、実践的な学びを得る機会の設計・運営を行いました。この4法人によるコンソーシアム（構成する人員）にユニークな部分はあるかと思いますが、首都圏と地方の企業や自治体、大学など多様な主体による超挑戦的志向と試みがあれば、次代の地域企業を創出する新しい仕掛けはまだまだ生み出せると実感しています。

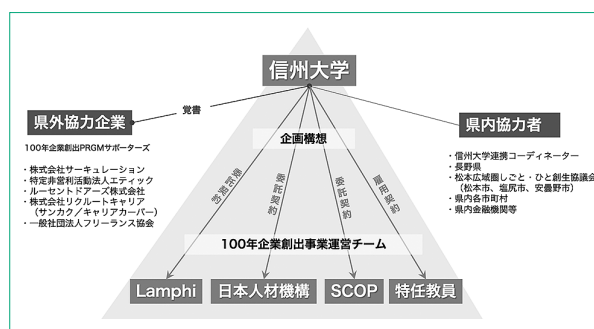


図4：信州100年企業創出プログラム事業コンソーシアム