

地域人材育成事業の自律（立）化 －助成事業終了後の「あきたかたコンソ」－

○西川洋行（県立広島大学）

竹本寛美 有田耕一郎（NPO 法人キャリアプロジェクト広島）

1. はじめに

広島県安芸高田では、平成26年度より2年間にわたり、経済産業省地域企業人材共同育成事業の採択を受けて安芸高田市「地域人材育成コンソーシアム」（通称「あきたかたコンソ」）事業⁽¹⁾（図1参照）を実施した。本事業は安芸高田市役所、同市工業会及び商工会が中心となり、NPO 法人キャリアプロジェクト広島が事業管理機関となり実施した事業で、地域（市内立地）の中小企業等の相互協力による雇用調整や人材育成に取り組む事業である。従来個別に行われていた人事に関するこれら業務を共同で行う事で、柔軟な雇用調整の実現や高度な人材育成を可能とする試みであり、本事業の事務局としてこうした業務を担う組織（通称「地域の人事部」）を立ち上げ、業務遂行を行ってきた。平成27年度末で本事業が終了することから、この「地域の人事部」組織の運営継続のための協議が同年度中に開始され、地域独自の取り組みとしてこの「地域の人事部」機能の維持並びに「あきたかたコンソ」の取り組みを継続していく方向で議論を重ねてきた。本発表では、補助金の終了により資金的な問題に直面した地域事業の継続に取り組んだ事例として本事業を紹介すると共に、議論や検討において重視した論点や参考とした考え方について説明する。

2. 事業フレームの再構築

平成27年度中の協議では、主催する3者（市役所、工業会、商工会）と事業管理機関（キャリアプロジェクト広島）のいずれにも継続についての異存は無く、課題はもっぱら活動・運用資金の問題と、それに伴う事業内容の再編であった。国からの事業費（補助金）で賄っていた支出項目は、主に「地域の人事部」専任担当者の人件費と様々なセミナーや交流会等の開催費用、講師等の謝金や調査・出張等に係る交通費・旅費等である。一方で、平成28年度に地元で負担可能な事業費は、平成27年度の事業費（約800万円）の十数分の一に留まる見込みとなり、大幅な予算計画の見直しが不可避であることは分かっていた。しかし、「あきたかたコンソ」の取り組みを途絶させることはしないという方針では一致しており、経費節減のために取り組み内容を厳選し、新規事業としての再構築を進めることとなった。

経費削減にあたっては、まず専任職員の維持は不可能との認識で一致し、最大の支出項目である人件費は全額削除とした。「地域の人事部」を業務委託形式に切り替え、業務に係る工数等を必要最小限に抑えることで維持運営経費の大幅な圧縮を図った。一方、取り組み内容については、それぞれが実績と効果を根拠にして実施されてきたこともあり、どの事業をどれほど圧縮するかについては議論の分かれるところとなった。そこで、次の方針に従い、計画の再構築を試みた。

3. ベンチャー企業／起業理論の応用

資金難の状況で新たな企画・計画を立ち上げるというのは、ベンチャー企業等の設立時によく見られる状況である。限られた資源、特に資金と人員を効果的に活用・運用しなければならない状況が類似しており、本取り組みの再構築にあたっては新規ビジネスの立ち上げ/ベンチャー起業の方法論⁽³⁾を採り入れた。まず検討したのは「小さく始める」ということである。大幅な資金減に直面していることから当然ではあるが、無理に資金を集めようとしない、ということでもある。ベンチャー起業の際に留意すべき点として「悪い金」を避けることが指摘⁽³⁾されている。投資回収を急かし急激な成長へと追い立てるような資金（ファンド）は持続的成長の芽を摘み、身の丈に合わない規模に膨張した事業はコントロール不能となって崩壊するという警鐘である。「あきたかたコンソ」においても、趣旨の異なる助成金を事業費に充ててしまうと結果的に自律できない事業となるばかりか、助成期間終了時には再度今回同様の自立化の検討を迫られることになることと危惧された。そこで、地域で自主的に調達可能な資金の範囲内で新事業を再構築することとした。次に留意した点は、取り組み内容の絞り込みの方針である。「あきたかたコンソ」の趣旨や目的からの逸脱、取り組みの主従の取り違え等により取り組みの本質的な部分の削減に至った場合、主目的が達成できなくなる危険がある。したがって、これ

図1 「あきたかたコンソ」の全体像⁽²⁾



までの取り組みの主従を明確にし、その認識を共有して取り組み内容の再構成を行った。

「あきたかたコンソ」の第一の目的は企業間での雇用の調整であり、高齢化と人口減、それらに起因する産業衰退という三重苦から地域が生き延びることを目指している。そして、安芸高田市内企業の実態調査研究^(4, 5)の結果から、人材育成なくしては産業衰退という課題の解決は困難と考えられたため、人材育成が急務となった。こうした経緯・方針を共通理解として

取り組み内容の絞り込みを行った。図2に「あきたかたコンソ」の事業スキームを示す。参加を希望する企業は登録(図2中の01)を行った後に情報交換会/交流会(図2中の02上)への参加申し込みを行い「コンソの輪」に加わることになる。そうした会合やセミナー等に参加するうちに事務局担当者と個別に意見交換や情報共有を進め(図2中の03)、企業間ローテーション(図2中の04、雇用調整機能)や合同研修会(図2中の05、人材育成機能)への参加へとつなげていく仕組みである。なお、あきたかたマネジメントアドバンス倶楽部(図2中の02下)は企業経営者向けの会員制の研修会であり、経営者育成の機能を有するものである。このスキームをベースに検討・議論を行った。

まずスキームの組み替え等の根本的な変更は趣旨や目的の変更をもたらす可能性が高いため、現スキームはこれを維持することとし、個々の取り組みの減縮を検討することとした。まず、本取り組みの入り口でもある情報交換会/交流会については、地域に根差した自律的取り組みとする観点から、地域の潜在的参加者への間口を狭めるべきではないと考え、従来の1回/月の開催頻度を原則維持することとした。一方で、企業間ローテーションや合同研修会は、そのマネジメントコストや講師等の費用並びに運営費がかなり発生することから減縮やむなしとの結論となり、企業間ローテーションの実施件数を従来の1/3に減らし、合同研修会の開催頻度を同様に1/2に減らした。また、研修会の受講者にはいくらかの受講料を、交流会参加者からは参加費を集めることとし、「あきたかたコンソ」の自立化への協力を要請することとした。研修会やセミナーの講師に関しては可能な限り内部人材で賄うことや近隣に在住の方を招聘すること、公的な講師派遣やセミナー等の開催支援事業の活用を図ることで経費の削減を図ることとした。以上の削減方針をもって財政的な自立化を図り、地域の自律的な取り組みとして平成28年度の新規事業として「あきたかたコンソ」は再スタートを切った。

図2 あきたかたコンソ事業スキーム⁽²⁾



4. 自律且つ自立した取り組みとして再構築するためには

自律化と自立化は表裏一体の側面がある。外部の助成金や補助事業費等を受けた事業の場合、どうしても計画内容の誘導や運営上の制約を受け、自律的に事業を実施できなくなる。自立と自律が相反する状況にある中で、やむを得ずという側面はあるが、本事業では自律化を選択した。これにより自立化が大きな課題となったが、ベンチャー企業等の立ち上げ手法に倣い、取り組み内容の枝葉部分を切り詰め本質的な内容に絞り込むことで、本来の趣旨や目的を失うことなく自立的な再スタートに漕ぎ着けることができた。ベンチャー企業の方法論⁽³⁾に倣えば、次は成長=規模の拡大ということになる。その際は着実かつ継続的な成長が重要であり、本事業においてそれは、地域に根差し、地域の人々から支持される取り組みとして参加者を増やしていくことである。今後は、安芸高田市の雇用の確保と人材育成を担う「地域の人事部」として地域に根付かせ、本事業を継続実施していく所存である。

(連絡先 : nishikawa@pu-hiroshima.ac.jp)

【謝辞】

「あきたかたコンソ」^(1,2)は、経済産業省地域企業人材共同育成事業の支援を受けて実施しました。企業実態調査^(4, 5)は安芸高田市から県立広島大学への委託研究「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」により実施されました。「あきたかたコンソ」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、同会議委員で安芸高田市地域振興事業団の小田氏、及び同会議事務局の山崎氏には、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」に参加された全ての関係者に、この場を借りて御礼を申し上げます。

【参考文献】

- (1) 西川、研究・技術計画学会第29回年次学術大会講演要旨集 p.802 (2014)
- (2) 「あきたかたコンソ」HP (<http://www.e-prj.com/akitakata-conso/>)
- (3) クレイトン・クリステンセン、マイケル・レイナー著、「イノベーションへの解」(玉田俊平太監修、桜井裕子訳) 翔泳社 (2003)
- (4) 西川、研究・技術計画学会第28回年次学術大会講演要旨集 p.674 (2013)
- (5) 西川、産学連携学会研究関西・中四国支部第5回研究・事例発表会講演予稿集 p.31、p33 (2013)