

平成 25 年度
多様な「人活」支援サービス創出事業

— 事業報告書 —
(平成 25 年度実施)

平成 26 年 3 月 25 日
株式会社パソナテック

目次

I	全体概要	3
1.	<u>事業名</u>	3
2.	<u>事業実施体制</u>	3
3.	<u>事業テーマとスキーム</u>	3
4.	<u>ターゲットとした人材</u>	4
5.	<u>全体スケジュール</u>	5
II	成長分野で必要とされる適性・スキル調査	6
1.	<u>受入れ先企業へのアプローチ</u>	6
2.	<u>企業の声(期待と課題)</u>	16
3.	<u>必要とされるスキル・適性</u>	18
III	プログラム参加者の募集について	20
1.	<u>送出し元企業へのアプローチ</u>	20
2.	<u>企業の声(期待と課題)</u>	28
IV	成長分野に必要なマインドやスキルに係る再教育カリキュラム	32
1.	<u>実施方針とスケジュール</u>	32
2.	<u>研修概要</u>	32
V	研修の実施	38
1.	<u>研修参加者</u>	38
2.	<u>実施状況と振り返り</u>	38

VI 成長分野の受入れ先企業とのマッチング・出向調整・就業の実施	47
1. マッチング手法	47
2. マッチング結果	48
3. マッチングにおける課題	54
4. 就業の実施	57
VII 効果の検証とカリキュラムおよび研修の見直し	59
1. 効果の検証	59
2. カリキュラムおよび研修の見直し	64
VIII 「人活」支援サービスのプログラム 総括	68
1. 本事業の効果	68
2. 本事業の課題	70
3. 自立化への検討	71

◆参考資料

- ・ IV-1「Match-up Training -イノベーションを創出する人材交流研修-」
- ・ V-1「研修内容ご報告書」

◆別紙

- ① 「気仙沼合宿研修_参加者リスト」
- ② 「アイデアソン／メイカソン_参加者リスト」
- ③ 「出向前フォローアップ研修_参加者リスト」
- ④ 「プログラム参加者リスト」

1. 事業名

- 平成 25 年度多様な「人活」支援サービス創出事業
(大手製造業、IT 業界出身者を対象にした、新商品開発・新サービス創出分野への
転換プロジェクト)

モノづくり/IT 分野×ミドルイノベーター マッチアッププロジェクト

2. 事業実施体制

プロジェクトマネージャー	大江修平
企業対応	杉浦美岐、大石智也、佐藤良輔、西真実子 和田いづ美、大長光泰弘
運営事務局	高橋 芳
カリキュラム開発	天野貴文
カウンセリング	関口麻美子、平山順子、中野弥生
研修支援	西田有希

3. 事業テーマとスキーム

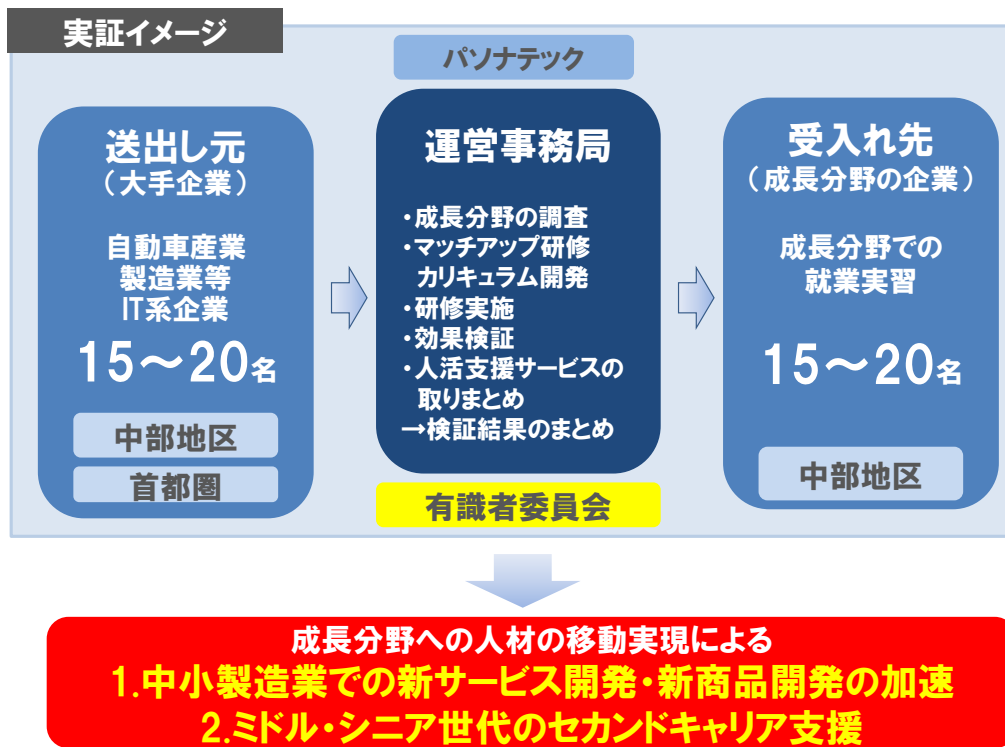
3-1. 狙い

日本の製造業内における「製品」づくりから「新商品」づくりへのシフト促進

大手の製造業では、モノづくりから新たなサービスの創出へのシフトを目指しており、多くの大手企業では豊富に人材を抱えている一方で、中小製造業は、受注生産型の製造から BtoC を対象にした商品開発への一部転換を目指しているが、経営者は自らと共に奮闘できる人材がおらず、人材不足の問題を抱えている。

そこで、首都圏および中部地区の大手企業で培った技術力を持つ人材を対象に気付きを与え、競争力を高めようとする中小企業を支援できる人材として活躍できる仕組みをプログラムとして作り、実証することとした。

3-2. 事業全体のスキーム



4. ターゲットとした人材

ターゲット人材	<p>■ 中部地区</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製造業出身者 ・30代~60代 ・設計/生産技術経験はあるが、マネジメント経験がない人材
	<p>■ 首都圏</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IT業界出身者 ・30代~50代 ・SE経験を経てPM経験もあるが、管理職ではない人材

5. 全体スケジュール

活動項目	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
① 成長分野で必要とされる適性、スキルの明確化	調査 →	調査	調査	調査					
② プログラム参加者の募集	募集 →	募集	募集	募集	募集	募集			
③ プログラムに参加する成長分野の事業者の募集	募集 →	募集	募集	募集	募集	募集			
④ 成長分野で必要なマインド、スキルに係る教育カリキュラムの開発			開発 →	開発	開発	開発	開発	開発	
⑤ カリキュラムを活用した研修の実施				研修 →	研修	研修	研修	研修	
				カウンセリング	カウンセリング	カウンセリング	カウンセリング	カウンセリング	
⑥ 成長分野の企業での就業の実施								フォローアップ →	フォローアップ
⑦ 効果の検証とカリキュラムや研修の見直し					検証 →	検証	検証	検証	
⑧ 「人活」支援サービスのプログラムのとりまとめ								→	

※事業開始前のスケジュールとは異なります。

II

成長分野で必要とされる適性・スキル調査

1. 受入れ先企業へのアプローチ

1-1. 目的・企業選定・スケジュール

【目的】

スキルと経験を持つ社会人が成長分野で活躍し、更なる価値創造を図ることができる適性および必要なスキルを把握することを目的に、企業アプローチを実施。

【企業選定ポイント】

大手企業から分離・独立(スピンオフ)したベンチャー企業や、成長分野に取り組む中小製造、IT系企業が対象。この中でも人材採用のノウハウが少ない、または人材育成の余裕がない企業で、付加価値の高い製品やサービスの開発など、新たな事業を創出しようとしている企業。

成長分野の業種	製造業/IT 企業	
対象エリア	愛知県、岐阜県、三重県	
人材ニーズ	■ モノづくりエンジニア ・技術開発(機械、電子) ・生産技術	■ IT エンジニア ・プロジェクトマネジャー ・ソフトウェア開発 ・システム運用
求めるスキル・経験	・技術力 ・部下への指導力 ・マネジメント/リーダーシップ	

【想定属性】

企業のイノベーション創出意欲	人材
受注生産型の製品開発に加え、自社の技術を活かした商品開発をしたい。	技術開発/生産技術分野の経験者、新商品の拡販経験者。
部品加工だけでなく、新たなものづくり(H/W × S/W)に挑戦したい。	電気、電子設計開発/生産技術分野技術者、S/W エンジニア。

【スケジュール】

活動項目	8月	9月	10月	11月	12月
① パソナテックの顧客基盤による開拓	→				
② DM 発送による開拓	→				
③ パソナ G の顧客基盤による開拓	→				

1-2. 募集の方法

【事業概要の説明】

受入れ先企業側のメリットとして以下の3点を説明。

【1】新規事業領域の拡大

専門分野で培ったミドル・シニア人材の貴重な技術力・業務経験を活用し、貴社の事業拡大を推進できる。

【2】既存事業の生産性向上、専門スキルのナレッジ蓄積

大手企業でスペシャリストとして活躍してきたミドル・シニア人材の豊かな経験・知識を取り入れることで、既存業務の効率化や専門ノウハウの蓄積が可能。

【3】トライアルを利用したミスマッチの無い人材採用

本事業への参加を通じて、貴社の業務にダイレクトに役立てるミドル・シニア人材採用の可能性が高まり、人材獲得ルートの新たな選択肢として検討可能。

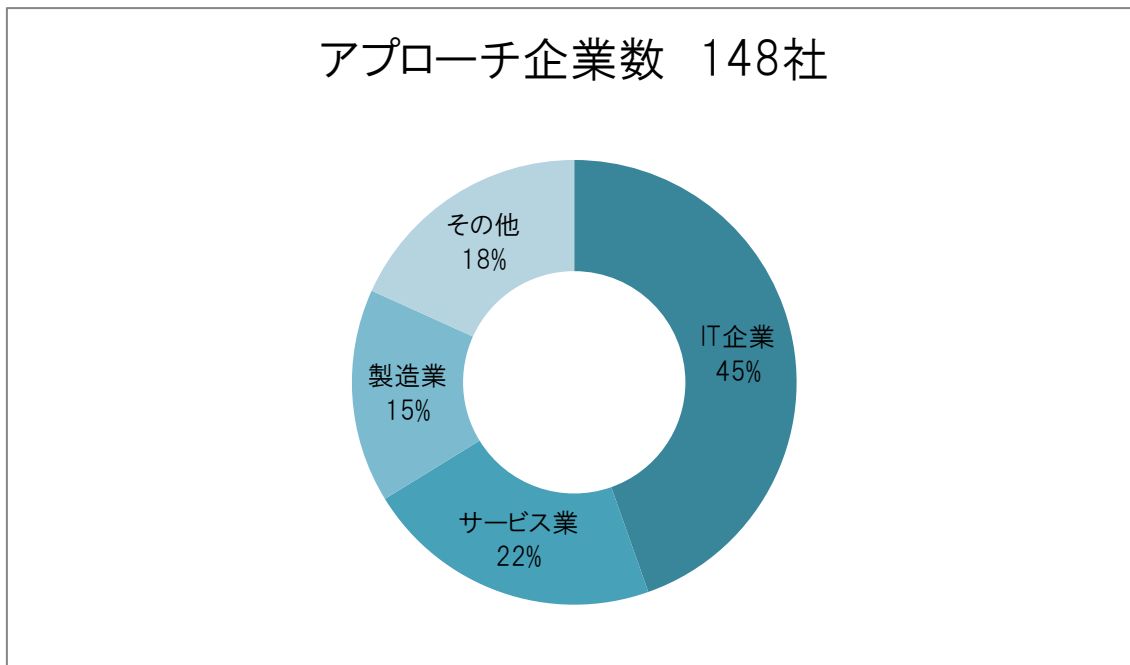
■ 企業の反応

- ・ベンチャー企業では、【1】新規事業領域の拡大の為に活用を検討したいとの声が多く聞かれた。
- ・社内で専門スキルが不足している為、既存事業拡大の足かせとなっている企業から、活用したいとの声があった。
- ・人材採用を実施しているが採用できていない現状があり、採用の一つのツールとしても期待感があった。

※求人事例は同章の「1-3. 募集の結果」に記載

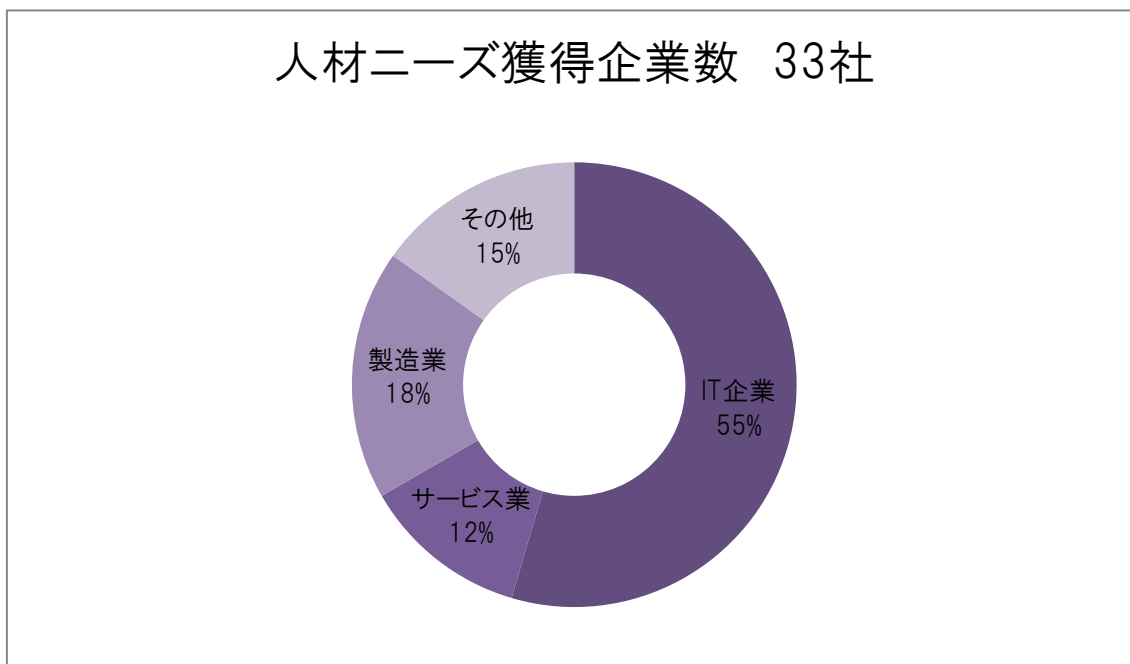
【パソナテックの顧客基盤による開拓】

<アプローチ企業数>



※パソナテック顧客基盤を活かしての直接訪問による開拓(愛知県、三重県、岐阜県)

<人材ニーズ獲得数>



■ 傾向

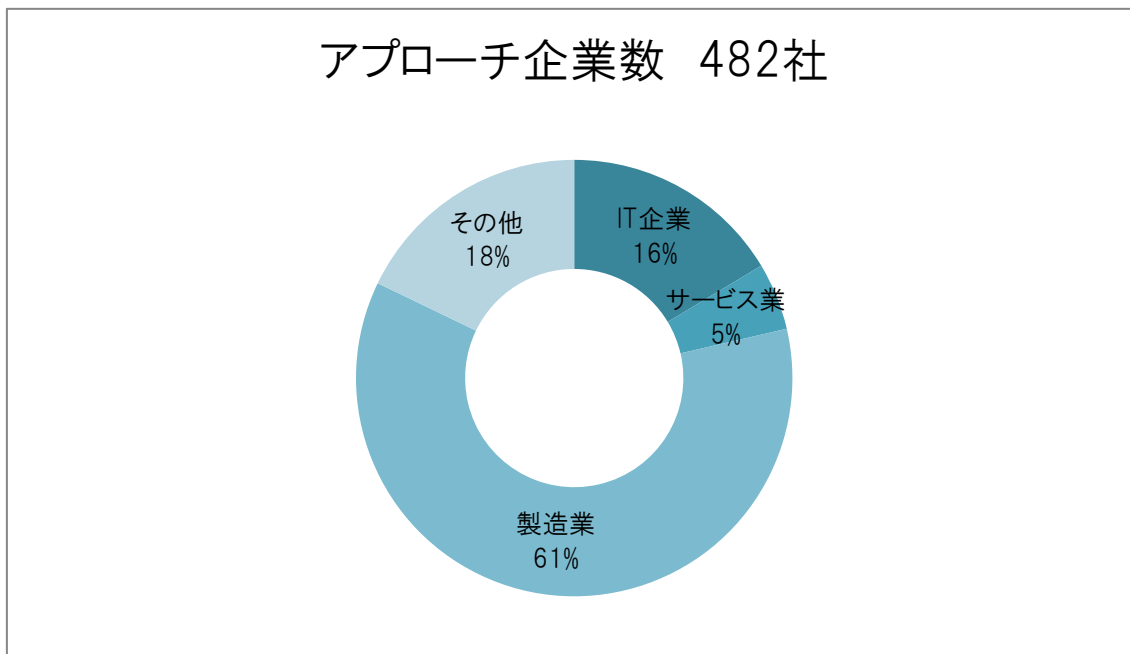
- ① IT 企業はプロジェクトマネジャー、開発技術者層での求人がメイン。製造業、サービス業は情報システム部門でのヘルプデスク業務や社内システムの運用、保守業務が多く、機械設計や生産技術者のニーズは少ない傾向。
- ② 想定していた中で IT 業界でのプロジェクトマネジャー、システム開発者、システム運用者のニーズは掘り起こせたが、製造業での設計者、生産技術者のニーズは掘り起こしができなかった。理由はミドル・シニア層の人材が多数在籍しており、管理職や人材育成を実施している社員が充足していた。よって、25 歳～35 歳までの人材を採用したい傾向があったため。
- ③ 製造業はマネジメント層、イノベーションを起こせる人材より、即戦力の若手や中堅層の獲得に注力している。また、人材活用の観点で、大手出身者からの登用は社内コミュニケーションを不安視する傾向があった。大手企業の分業制、組織化された文化とは逆の傾向がある中小企業の文化の違いからくる業務遂行の考え方や、個人レベルの違いを受け入れることができるのかを懸念。
- ④ 出向受入れは検討できるものの、給与負担ができない企業も多く、マッチングの際の足かせとなりうる可能性がある。

■ 工夫した点

以前からの関係性を最大限に活かし、求人ニーズが明確な企業へ効率よくアプローチすることに注力した。また、受入れに消極的な企業へは、マッチアップ研修やフォローアップの事業における役割、個人の変化の可能性を説明し、企業文化の違いからくる mismatch が起こる可能性が少ない人材紹介をすることが可能である旨を説明し、理解を得た。

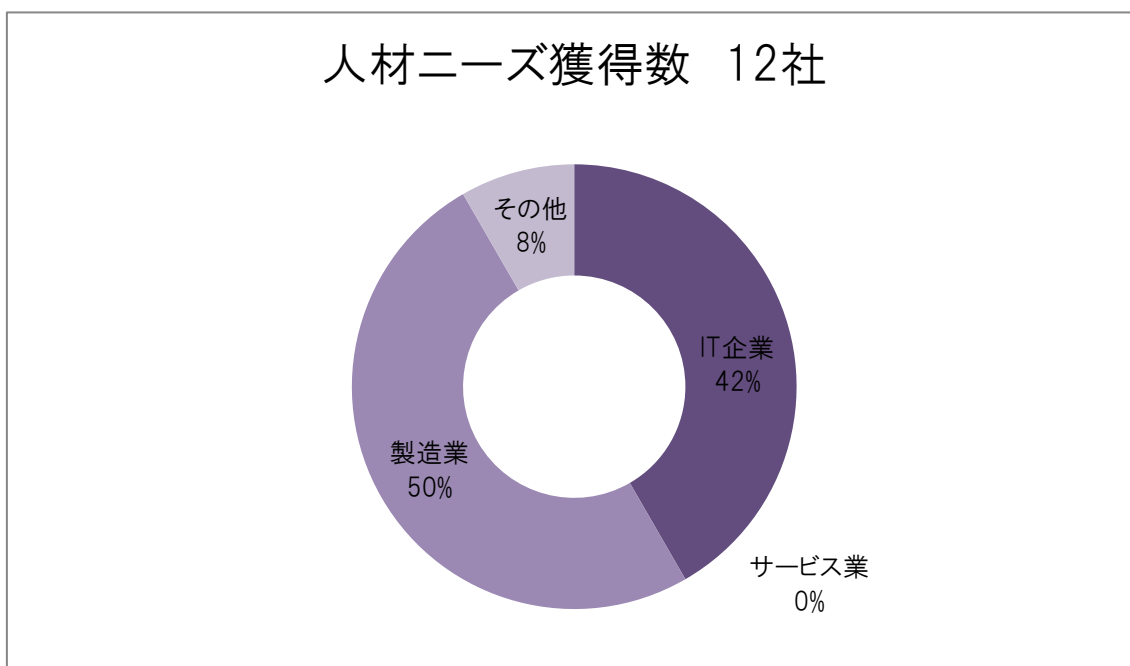
【企業リストを元に DM 発送による開拓】

＜アプローチ企業数＞



※愛知県、岐阜県、三重県の中小企業、ベンチャー企業リストを作成し、アンケートを送付

＜人材ニーズ獲得数＞



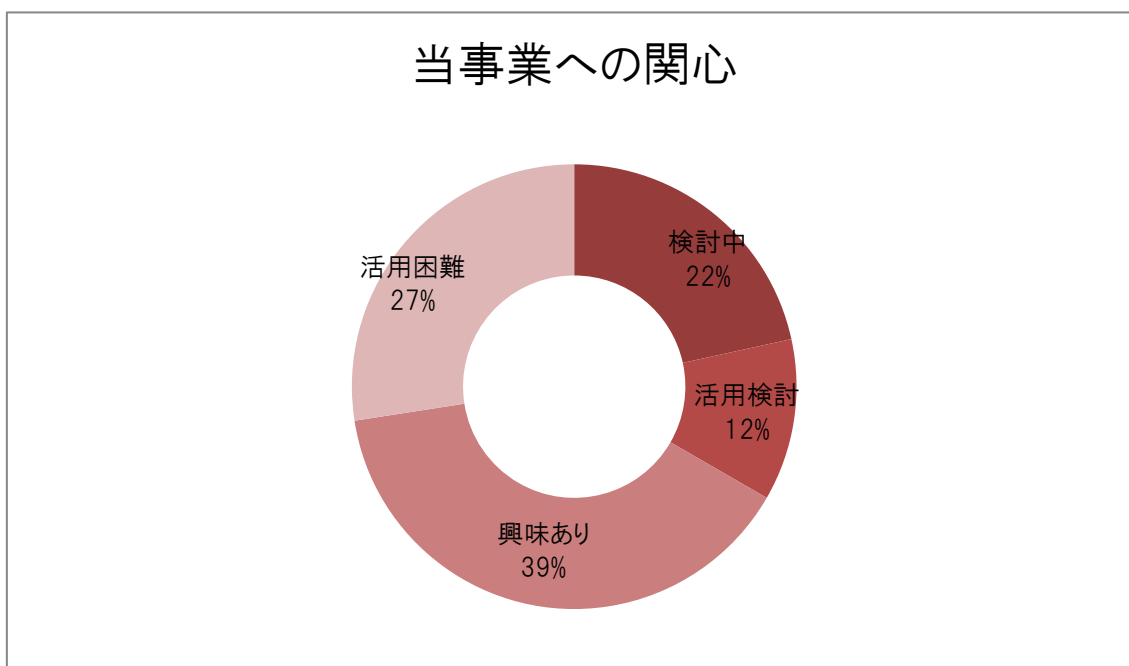
■ 傾向

- ① 独立行政法人中小企業基盤整備機構のご協力により、会員企業へのアプローチを実施したが、人材支援を実施していることもあり、パソナテック及びパソナ G の顧客と比較して、反応が最も良かった。国の支援に興味を持っており、人材獲得のツールとしての期待感があった。
- ② IT 企業ではプロジェクトを仕切れるマネージャー層や、若手への指導ができる人材を求めている。
- ③ 製造業では営業、生産現場、開発現場を任せることができる管理職候補の人材を求めており、適任者がいれば給与の支払いも可能である企業が大半だった。
- ④ 業界問わず、ミドル・シニア層の管理職候補は自前での採用が難しく、良い方を採用する手段が見い出せていない企業が多い。

■ 工夫した点

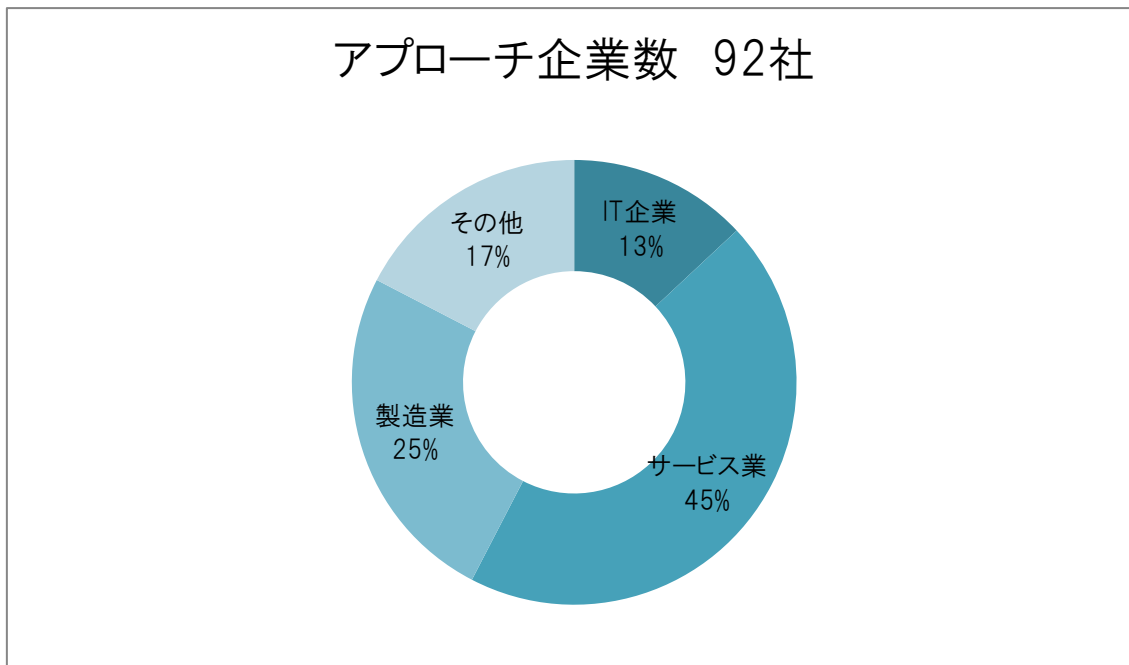
アンケート結果をもとに訪問することで、顧客の選定およびニーズを事前に把握。その結果、事業趣旨の理解を深めてもらうことができた。

<アンケート結果>



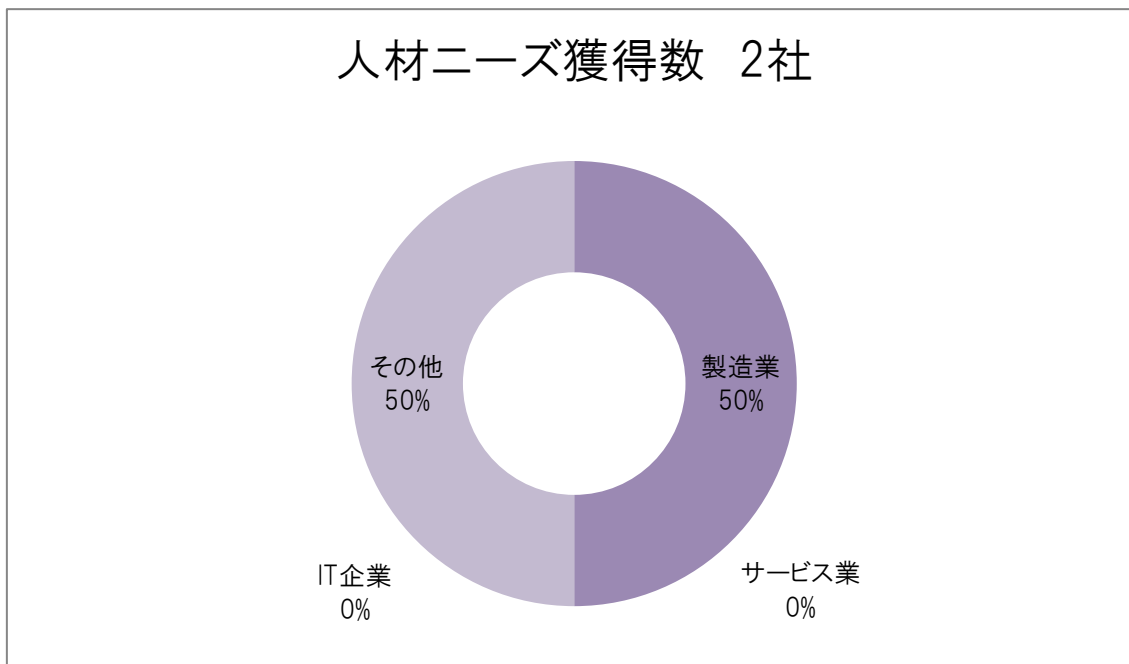
【パソナ G の顧客基盤による開拓】

＜アプローチ企業数＞



※ パソナ G の自治体プロジェクトへのアプローチ企業を対象に調査(若年層ニーズの企業)

＜人材ニーズ獲得数＞



■ 傾向

- ① 若年層をターゲットにしている企業にアプローチしたこともあり、ニーズの獲得は2件のみ。
- ② 検討可能な企業もあったが、給与支払いが困難な企業が多数あった。

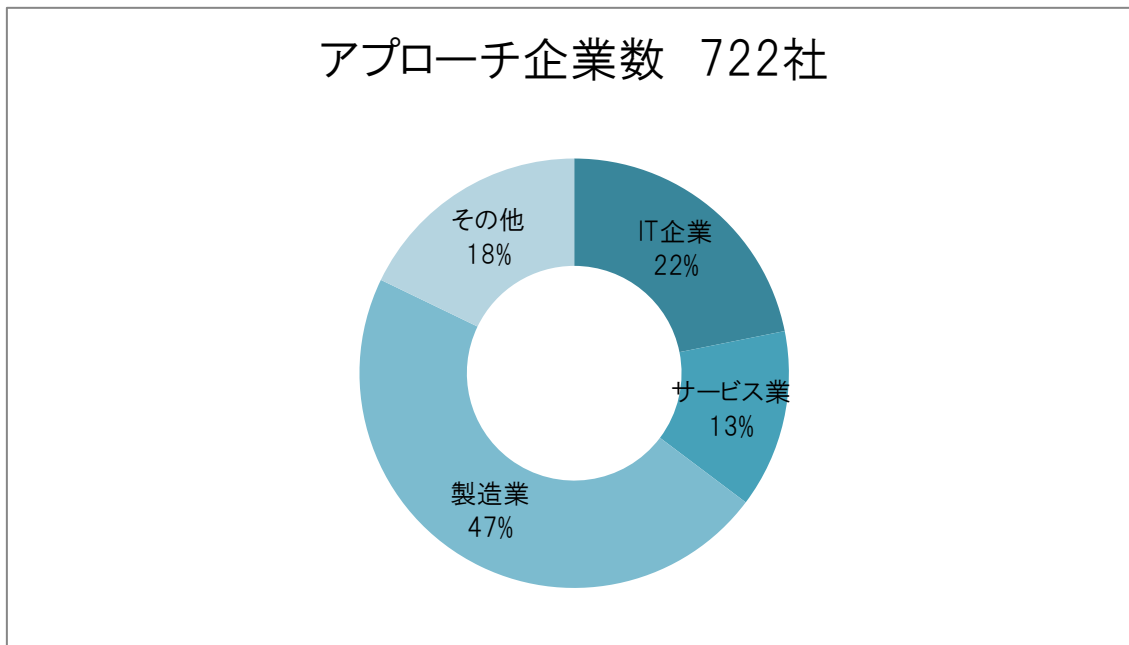
■ 工夫した点

過去に自治体事業に参画したことのある企業へのアプローチを増やすことに注力した。

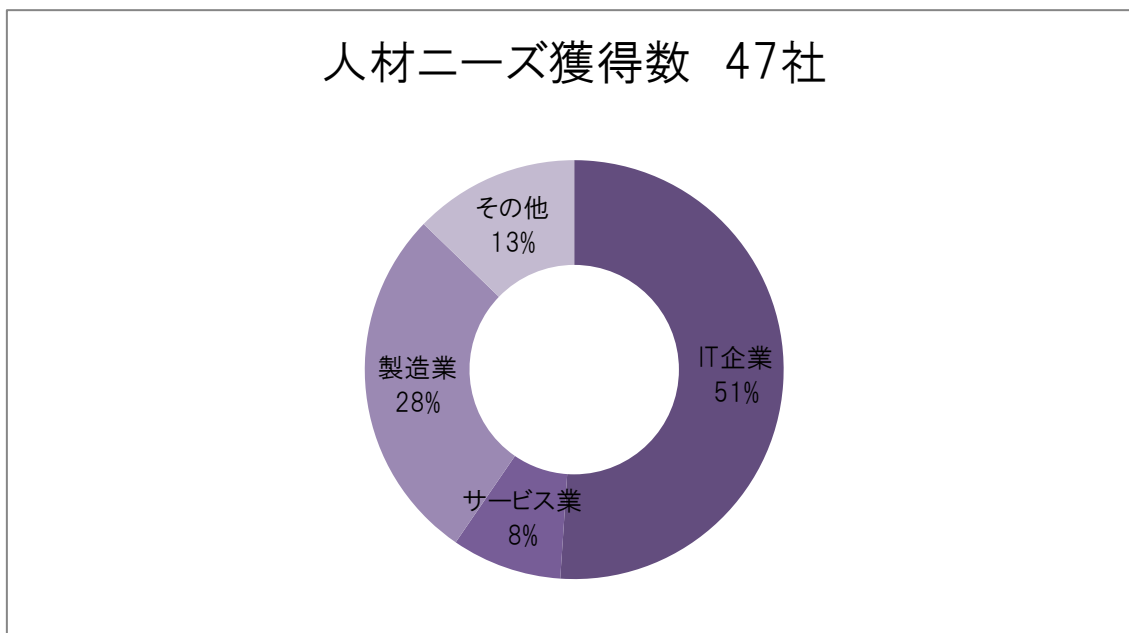
過去のプロジェクトを通じて人材採用のニーズが見えており、ミドル・シニア層の採用の可能性もあるのではないかという仮説をもとにアプローチを実施。結果としては、人材戦略として若年層の獲得が急務な企業が多く、ミドル・シニア層のニーズは顕在化していないと考えられる。

1-3. 募集の結果

<TOTAL アプローチ企業数>



<TOTAL 人材ニーズ獲得数>



<求人事例>

事例 1	
業界	製造業
従業員数	20 名
ポジション	人材育成担当
職務内容	社内人事制度の設計、評価制度の構築、
想定出向期間	2 か月～6 か月

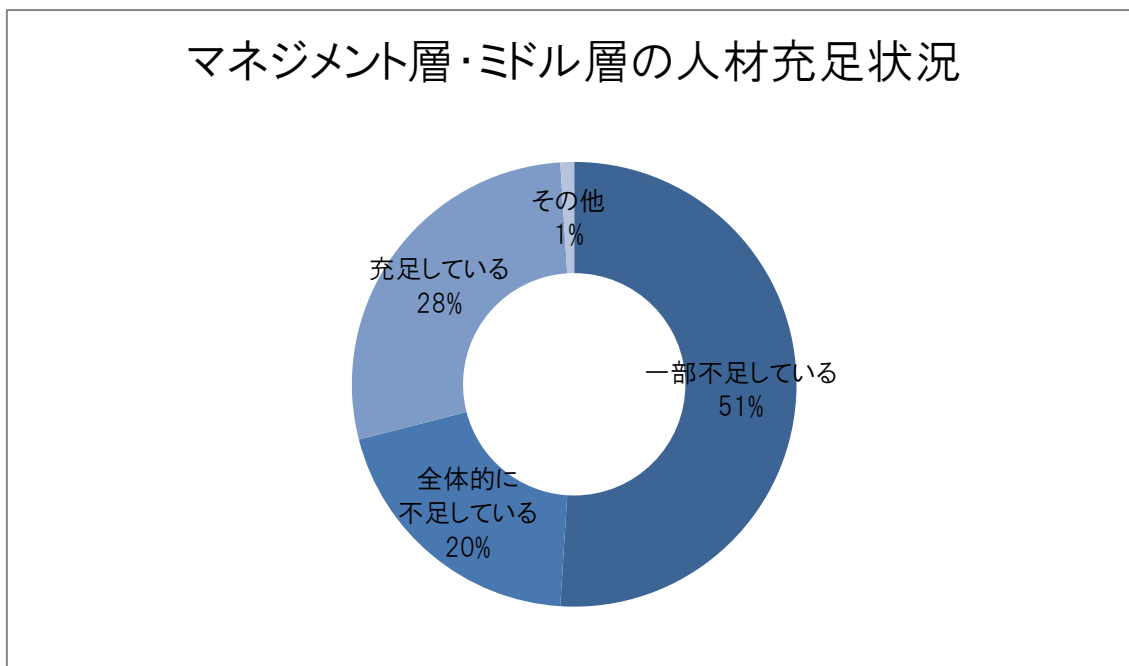
事例 2	
業界	製造業
従業員数	100 名
ポジション	技術部門 部長職
職務内容	技術部門の統括業務、機械設計/開発の工程管理、技術指導
想定出向期間	3 か月(その後、転籍希望)

事例 3	
業界	IT
従業員数	35 名
ポジション	プロジェクトマネジャー(管理職)
職務内容	開発プロジェクトの工数管理、予算管理
想定出向期間	なし(転籍希望)

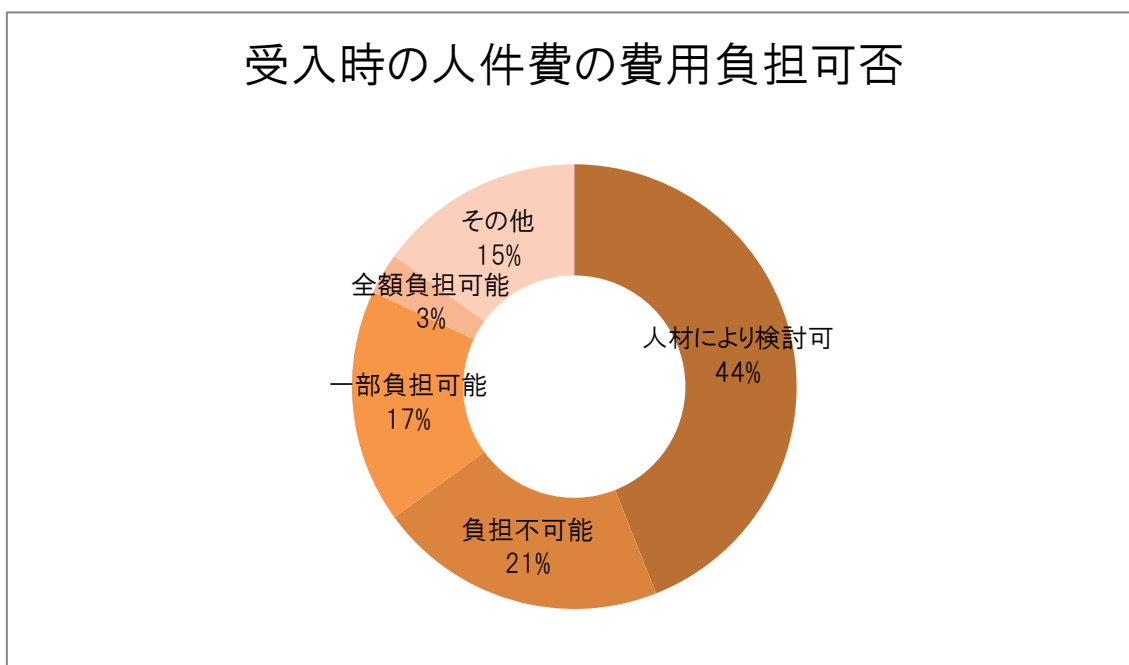
事例 4	
業界	IT
従業員数	8 名
ポジション	技術職
職務内容	クラウド技術を使つてのマネジメントシステム、顧客管理システム構築
想定出向期間	6 か月～1 年(その後、転籍希望)

事例 5	
業界	製造業(ベンチャー)
従業員数	9 名
ポジション	技術職
職務内容	電気自動車の企画、開発
想定出向期間	6 か月～1 年(その後、転籍希望)

2. 企業の声(期待と課題)



※参考データ1(データ取得企業数 143 社)



※参考データ2(データ取得企業数 143 社)

受入れ先企業の声（期待/課題）	
人材採用の観点	<p>■期待</p> <ul style="list-style-type: none"> ・採用に投資ができないことや、中小企業への求職者が少ないことから人材獲得のツールとして期待したい。 ・自社の社員が持っていないスキル・経験を有する人材を獲得するチャンスである。 ・不足しているマネジメント層を獲得する為に活用をしたい。 ・大手企業でしか培えない技術を持った人材を獲得できる可能性がある。 ・人材がいないことで失注している仕事を受けることが可能になり、会社の業績UPにもつながる。
費用の観点	<p>■期待</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給与負担することで優秀な人材を獲得できるなら、費用対効果としては安いとの判断。 <p>■課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材によっては負担も検討できるが、大手企業の給与を負担することは厳しい。 ・給与に見合った成果を出してくれるかが不安。 ・負担できた場合でも、大手企業の給与水準の半分までしか出せない。
スキームの観点	<p>■期待</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大手企業での経験・スキルを持った人材を獲得し、事業の成長へつなげるには興味深いスキームである。 ・人材採用が難航している背景には、人が流動しない事実もある為、仕組みとして定着すればおもしろい。 <p>■課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大手企業の仕事の進め方と中小企業のやり方に戸惑いがでるのではないか。また、中小企業を受け入れることができるのかが疑問。研修で変わると思えない。

【総括】

中小企業は人材採用に苦勞しており、採用に大幅な投資ができない現状があるため、人材採用の面での期待は高いものがある。ただし、受入れ時の人件費負担や、大手出身者が自社になじめるかどうかを課題としてあげる企業が多数見受けられた。今後、費用面の課題を克服するためには、一定期間、国からの補助金の支援が必要になると考えられる。

また、受入れ先企業がプログラム参加者がどういった人材であるかを早期に把握するためにも、研修からの参画やマッチング時期を早めるなどの施策が有効である。そうすることが課題の解消に繋がるのではないかと。

3. 必要とされるスキル・適性

調査結果	
適性	<ul style="list-style-type: none">・中小企業の業務は分業制ではなく一人何役もこなす必要があり、なおかつマネジメント、人材育成、部下の教育まで幅広い役割を担うことができること。・組織化されていない中で、チーム内の役割分担を明確にしていくことができること。・社長への提言ができること。・給与制度、組織、経営者の考え方を柔軟に理解していくことができること。・自らの経験、スキルを周囲の社員へ還元していくことができること。
スキル	<ul style="list-style-type: none">■ IT 業界<ul style="list-style-type: none">・プロジェクトマネジメント経験・開発/社内 SE 経験(言語別)・クラウドなどの次世代技術・管理職経験・部下への教育経験■ 製造業<ul style="list-style-type: none">・業界に精通した知識・製造/品質部門管理経験・設備導入・設計経験・人事設計、制度設計経験・管理職経験・部下への教育経験

【総括】

中小企業で必要とされる適性は、企業風土や業務進行方法に馴染み、それを受け入れることができるかどうかポイントとなる。技術的なスキルは IT 業界、製造業界ともに企業特有のものがあるものの、管理職経験や部下への指導力を求めている企業が大多数を占める。

受入れ先企業の適性・スキルを持っている人材を、送出し元企業から適切に輩出されることに加え、育成していくことも必要である。

例えば、「人活」支援サービスのプログラムとして、判明した適性・スキルを持った人材あるいは資質のある人材を募集し、適性・スキル毎にバーチャル企業をいくつか立ち上げて、適性・スキルを磨いていく場を提供することで訓練および評価を実施。その訓練の過程、評価を受入れ先企業に見てもらいながらマッチングを実施していくことが有効ではないかと考えられる。

1. 送出し元企業へのアプローチ

1-1. 目的・対象人材・スケジュール

【目的】

新陳代謝の活性化を目指す大企業に所属しているスキルと経験を持つ貴重な労働力をターゲットに、成長分野での活躍が見込める人材の参加を目的として企業へのアプローチを実施。

【対象人材のポイント】

人材のメインターゲットは、30代～50代以上で技術に深い知識を持つスペシャリスト型エンジニア。もしくは、成長分野での新規事業の発展に貢献できる人材。

※モノづくり分野では、設計/生産技術経験までは有しているが、マネジメント側に転向しなかったミドル層のエンジニア

※IT分野では、SE経験を経てPM経験も有しているが、コンサルティング、管理職ではないミドル層のエンジニア

【対象人材のイメージ】

- 技術職として入社後、マネジメントや顧客折衝には携わず、長年技術専門の役割を担い続けている。
- 社歴が長く、マネジメント業務(管理職)を希望しているが、機会が訪れない。
- 好きな技術を活かして働きたいが、企業方針で業務量に波がある。活躍の場を求めて転職も考えるが、現実的には年齢の壁や収入面での不安があり、躊躇している。
- 注目されている成長分野「製造、環境、農業・観光、次世代インフラ、健康、エネルギーなど」で、技術力を活かした新規事業の立ち上げを行いたいが、自社では取組んでいない。

【想定属性】

ターゲットが属する業種	大手製造業(モノづくり)	大手 IT 企業
ターゲットが保有する経験・スキル	<ul style="list-style-type: none"> ・設計 ・生産管理 ・生産技術 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトマネジメント ・システム開発(設計・実装) ・部下への指導

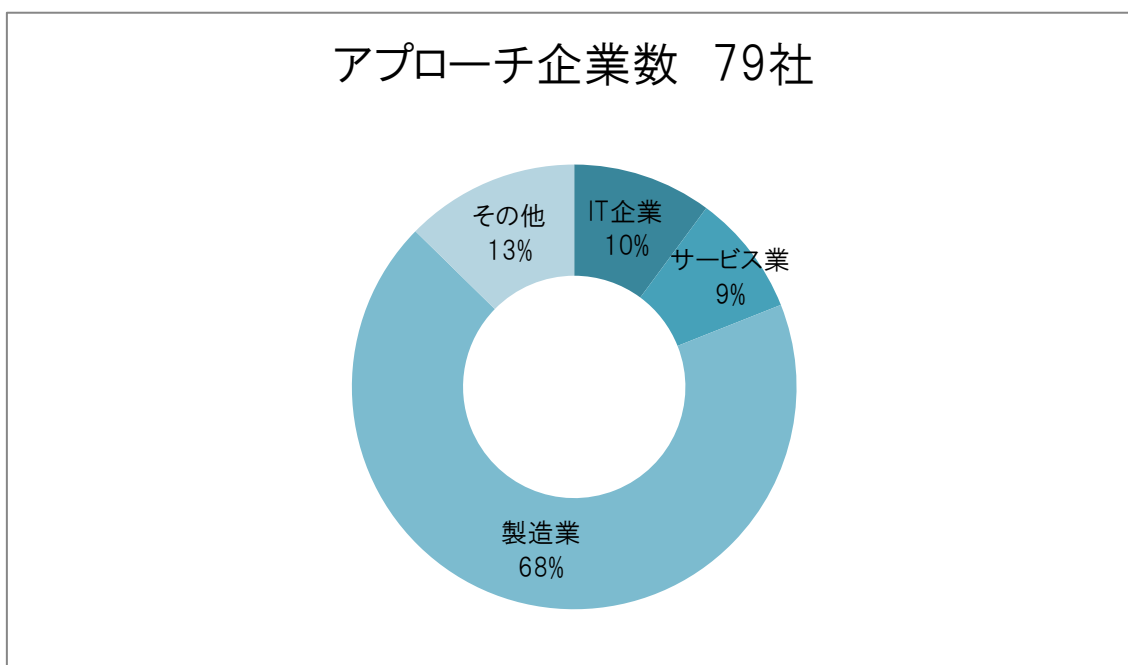
【スケジュール】

活動項目	8月	9月	10月	11月	12月
①パソナテックの顧客基盤による開拓	→				
②日本雇用創出機構への再委託による開拓		→			

1-2. 募集の方法

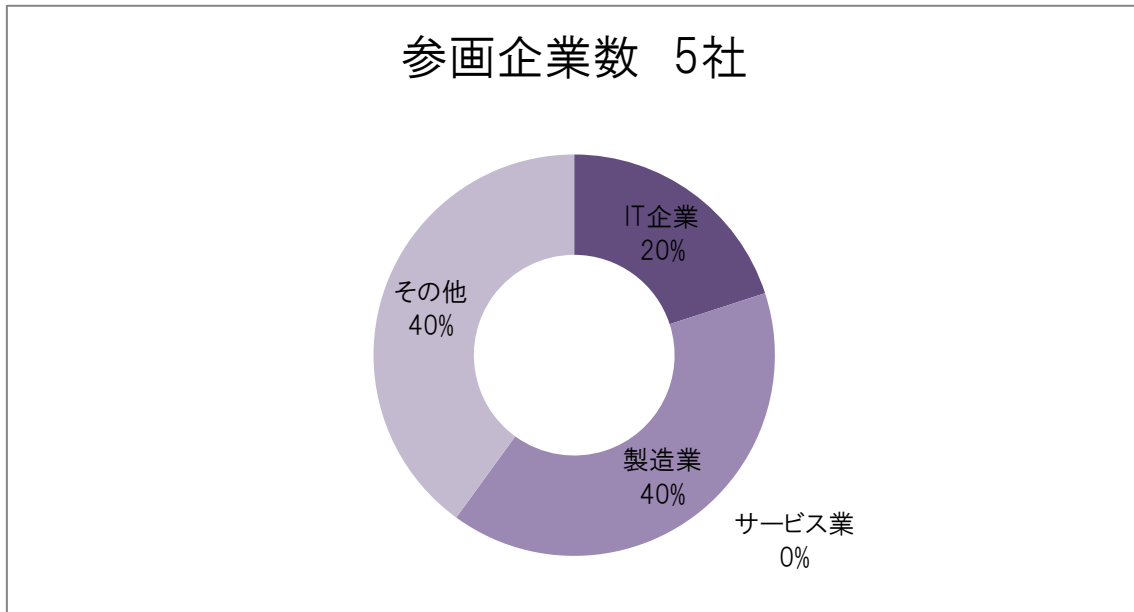
【パソナテックの顧客基盤による開拓】

<アプローチ企業数>



※愛知県、岐阜県、三重県の手企業へアプローチ

< 参画企業数 >



■ 傾向

- ① 事業趣旨や前向きな人材活用であることを理解されるまでに時間を要した。
- ② 社内のセカンドキャリア制度が確立していない企業も多く、制度づくりを進めていかないと対応が困難であるとの話が大半を占めた。
- ③ 繁忙期を向かえている企業が圧倒的に多く、社内での部署異動による人材活用を検討し、人材が不足している職場への配置転換を実施している。
- ④ 事業への賛同はあるが、資本系列以外の企業への出向に抵抗感を持つ企業が多い。子会社を含めた系列企業への出向制度が確立している企業も少ないながら存在する。
- ⑤ プログラム参加者への説明のタイミング、手法を懸念していた。
- ⑥ 事業の実施スケジュールが短く、今期はプログラム参加者の業務調整などができないが、来期や再来期に向けて、長期的に検討したいといった意見があった。

■ 工夫した点

人事部門へのアプローチを実施したが、会社全体の取り組みとなるため、時間を要することが判明してからは、部署責任者への訪問へ切り替えることでプログラム参加者の増加に繋がった。

募集するプログラム参加者は、成長分野に関わる中小企業やベンチャー企業に赴き、新商品の開発や新サービスの創出など、受入れ先企業との協業を図ることを目的とした為、新規事業開発部門への訪問を実施した。結果、2社から参画があった。

また、事業趣旨を理解してもらうための説明資料を準備した。(以下、メリット抜粋)

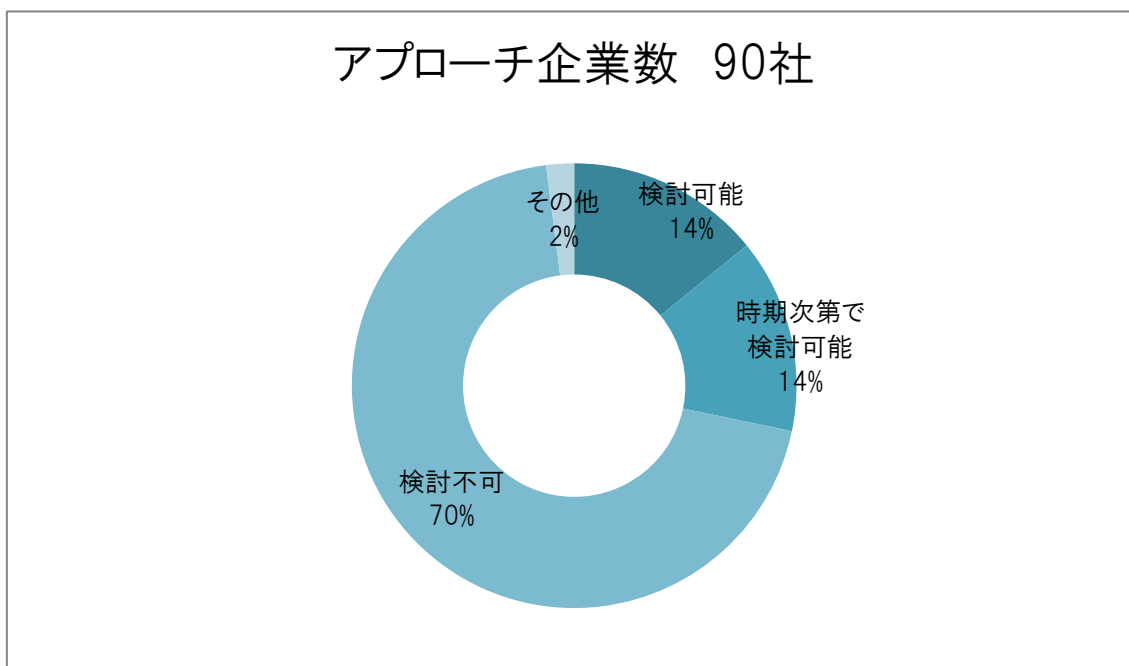
<送出し元企業向けメリット>

1. 若手中堅層の要職への抜擢を実施する為の施策 (若手の育成、社内の新陳代謝の促進)
2. 社内の人員構成の変化促進の施策 (社内の新陳代謝の促進)
3. ミドル・シニア層のセカンドキャリア支援ツールとしての活用(人事制度の構築)

上記のようなメリットを説明しながら、当プロジェクトはミドル・シニア人材のセカンドキャリアを充実したものにする事で、産業の成長を促進することができる、「人」「経済」双方に好影響を与えることのできるサービスである旨を説明し、送出し元企業の理解を得ていった。

【日本雇用創出機構への再委託による開拓】

<アプローチ企業数>



< 参画企業数 >

- ◆ 参画確定企業 1社2名(内1名は辞退)
- ◆ 参画表明後の辞退 1社
- ◆ 参画依頼があったが、事業趣旨と相違するため参画辞退 1社

■ 傾向

- ① 首都圏の企業が多く、中部圏での就業を希望する人材が少ない。
- ② 参画希望があったが、スケジュールが合わずに断念したケースもあり。

< 適切なアプローチ時期(仮説) >

活動項目	1月～6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
募集	→							
研修		→						
就業					→			

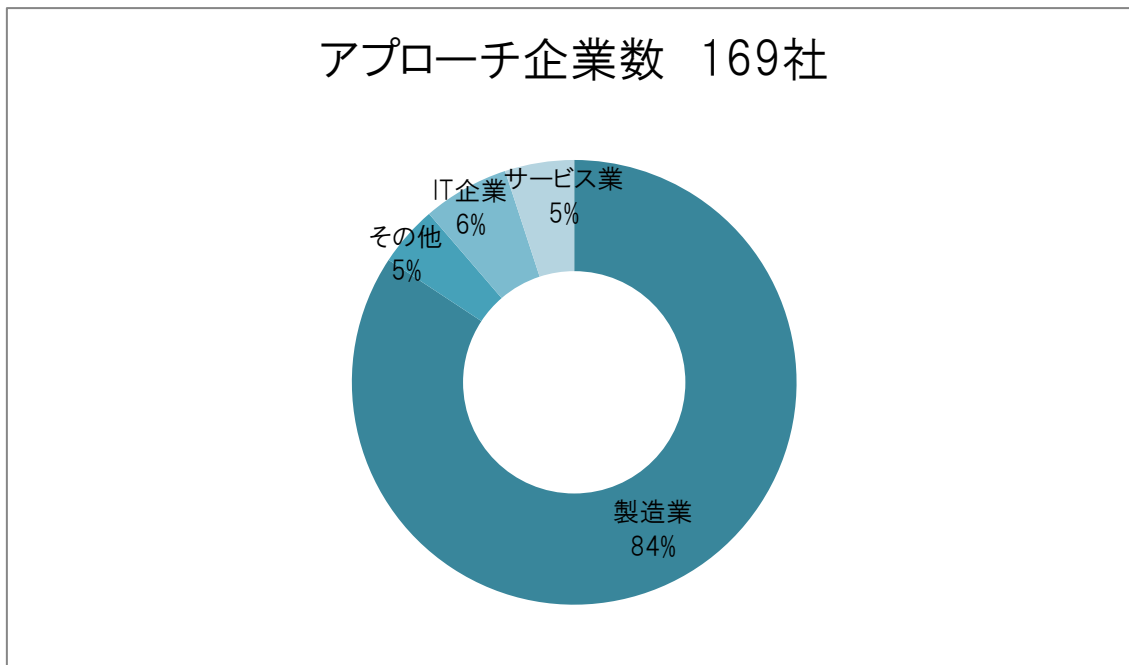
- ※1. アプローチした年度の次年度4月～であれば業務調整/人事異動などが可能。
- ※2. 企業の人事異動時期を考慮した場合、大手企業は急な異動はできないケースが多い。
上記(※1.)の理由から1月～6月にて募集(アプローチ)し、7月から研修、下期に入る10月から就業を開始することで業務調整、人事異動に対応しやすくなることが想定される。

■ 工夫した点

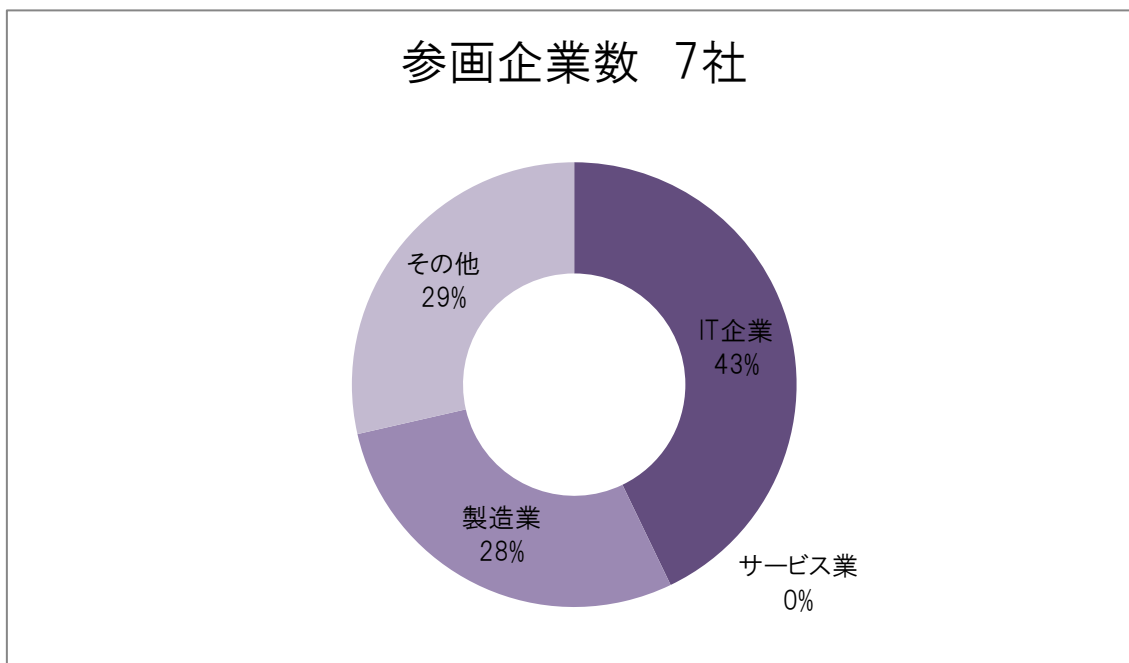
受入れ先企業のニーズが見えないため、プログラム参加者を選定できないという意見があったので、求人ニーズを明確にした上でアプローチを実施した。

1-3. 募集の結果

<TOTAL アプローチ企業数>



<TOTAL 参画企業数>



※人材交流も含む

<プログラム参加者>

■ 参加者①	
年齢/性別	36歳/男性
業界	その他
職種	電子設計技術者
経験業務	・カーナビゲーション開発 ・自動車メーター開発 ・研修業務
参加に至る背景	希望する業務が人材育成、人事制度設計であり、自社で希望の業務を与えることができない。
■ 参加者②	
年齢/性別	59歳/男性
業界	製造
職種	財務・経理
経験業務	・海外営業 ・経営企画 ・財務経理
参加に至る背景	60歳の定年を控え、自分の経験が活かせる再雇用先を探したい。
■ 参加者③	
年齢/性別	49歳/男性
業界	IT
職種	システムエンジニア
経験業務	・システム管理 ・PMO ・社内システムの構築/維持/管理
参加に至る背景	メーカー内での情報システム部門で自分の力を発揮していきたい希望があり、出向を望んでいた。
■ 参加者④	
年齢/性別	55歳/男性
業界	IT
職種	サーバーシステムの運用設計
経験業務	・IT資産管理 ・情報セキュリティ管理 ・システム運用/保守
参加に至る経緯	家庭の事情から地元(名古屋)での就業を希望している。
■ 参加者⑤	
年齢/性別	43歳/男性
業界	その他
職種	企画担当
経験業務	・ソフトウェア開発
参加に至る経緯	[交流プログラム] 新規事業の立ち上げ企画を担っており、人脈形成、成長産業との繋がりを模索していた。

■ 参加者⑥	
年齢/性別	33歳/男性
業界	製造
職種	新事業担当
経験業務	・ECU開発
参加に至る背景	[交流プログラム] 新規事業の立ち上げ企画を担っており、人脈形成、成長産業との繋がりを模索していた。
■ 参加者⑦	
年齢/性別	39歳/男性
業界	製造
職種	機械設計/開発
経験業務	・自動車部品設計
参加に至る背景	[交流プログラム] 自らの意識改革、モチベーションアップを異業種交流にて実現し、社内活性化の役割を担っていた。

【参加者の選定】

- ・ 人事もしくは所属部門で把握している個人のキャリアパス、希望(勤務地、職種)、業務適性のデータベースをもとに判断。
- ・ 参加することで本人の今後のキャリアにプラスになることを前提としており、受入れ先企業が求める適性・スキルニーズと合致し、受入れ先企業の事業成長に貢献できることを選定の条件とした。
- ・ 人材流動がされない場合でも、研修を通じて帰任後に本人のモチベーション、業務への取り組み方にプラスとなる人材を選定。
- ・ 新規事業の企画を担当している部門から適任者を選定。

【参加者への説明】

- ・ それぞれの希望に合うキャリアを実現できるスキームであり、成長分野の企業で事業成長に貢献できるというやりがいを持つことを説明。
- ・ 自社では実現することができない希望(業務内容、勤務地)を叶えることができるスキームであり、研修を通じて自己成長にも繋がる可能性があることを説明。
- ・ 新事業を立ち上げる為の人脈づくりや、異業種交流にも最適であることをアピール。

2. 企業の声(期待と課題)

送出し元企業の声（期待/課題）	
人事制度の観点	<p>■期待</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業の課題として、社内の年齢構成上、ミドル・シニア層が増加している中で人事制度が確立されていない。 その為、流動化で人材活用が可能な仕組み作りができれば社会貢献にもなりうる。 ・企業としての取り組みがままならないなか、国からの支援は社会の仕組みとして定着するきっかけとなり、社内での問題意識も高まることで制度改革につながる。 ・60歳以上の人材活用制度はすでに運用しているが、ミドル層向けの人事制度も必要であると再認識させられた。 ・ミドル・シニア層のセカンドキャリア支援制度を確立する必要性は認識しているが、具体的な取り組みが浮かばないなか、参考になるスキームである。 <p>■課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員に対して、リストラ対策の制度といった認識を与えてしまうケースが想定されるため、制度づくりは慎重に実施する必要がある。 ・グループ企業内での人材活用の制度が確立している為、市場全体への流動を検討する必要はない。
参加者の観点	<p>■期待</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修内容次第だが、マインドセットを行うことで「気づき」が生まれ、セカンドキャリアの充実につながる。 ・会社に制度が無いので、仕組みを作ることでキャリアパスが描き易くなる可能性がある(前向きな取り組みができる)。 ・労働者の働き方を変えていける可能性がある(終身雇用の概念)。

<p>参加者の観点</p>	<p>■課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プログラム参加者の給与維持に不安がある。 ・プログラム参加者への制度趣旨の説明が難しい。 ・資本関係の無い企業へ出向することに対する不安が強く、会社として安心して送り出すことができない(企業規模など)。 ・プログラム参加者が安心して就業できる環境が準備されるかが不透明であり、会社として自信を持って進めることができない(企業体質など)。
<p>費用の観点</p>	<p>■期待</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材を活用する観点からの流動が人件費削減へつなげることができる。 ・60歳以上の再雇用対象者であれば、企業のコスト削減を実施しながら、本人の為になるセカンドキャリアの形成が実現できる可能性がある。 <p>■課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・受入れ先企業が人件費を100%負担することは難しいと考えられ、労務費用が発生するならメリットを感じる事ができない。 ・送出し元側と受入れ先側での事業協業などがないと、人材流動する際のコストを吸収できない。
<p>スキームの観点</p>	<p>■期待</p> <ul style="list-style-type: none"> ・近い将来、社員のセカンドキャリアを支援する際の一つのツールとして検討していきたい。よって、仕組みの成熟を期待したい。 ・現在は資本関係のある企業への出向で対応しているが、受入れ先側も人材受入れに限界が来るため、次の対策として期待したい。 ・人材交流を行うことで30代前半の社員の教育に活用できる可能性を感じた。 ・人材交流を通じて、新規事業の促進につなげることができる可能性がある。

スキームの観点

■課題

- ・金銭的な支援など、送出し元側のメリットが見えてこない。
- ・民間企業単体、個人で仕組みを回すにはハードルが高く、何年もかけて取り組んでいく必要がある(1年は短い)。
- ・研修がどれほど有益なものになるのかが疑問。そう簡単に人は変わらない。
- ・受入れ先企業の人材受入れに対する考え方が不透明で見えてこない。
- ・人材交流として活用する場合、交流先の企業の選定、新規ビジネスの概要などが見えにくい。

【総括】

事業趣旨やスキームへの賛同は得られたが、「人」の雇用であり、生活が絡む為、慎重になる企業が大多数であった。

また、企業の人事制度の確立ができていない、もしくはこれから検討する企業が多く、プログラム参加者の選定や説明をどのようにしていくかなど、取り組むべき課題が多い。

※ 60歳以上の再雇用者のセカンドキャリア制度は整っている企業が多いが、40歳以上のミドル・シニア層をどのように活かしていくかを制度(出向/転籍)として整えたい。

(現状は自社内での部門異動にて対応)

「人」の経験および技術力を、どのように自社もしくは社会へ還元できるのかを検討していくことが重要であり、課題としても認識している。

特に、ミドル・シニア層の活用は企業の重大な課題となっており、このようなスキームを継続していくことが求められる。

個人ではなく、企業間での協業を行うことがスキームの定着につながるとの意見が多く、時間をかけて、企業を巻き込んで取り組みを行うことが市場への認知につながるのではないかと考える。

研修が活きるかどうかの疑問を持つ意見もあったが、弊社が実施したSTEP①、STEP②の研修はプログラム参加者からの満足度も高く、当事業の中で有益に活用できる内容であった。

※ 研修の詳細は、第IV章および第V章の「2-1. STEP① 気仙沼合研修 - Mind Change-」「2-2. STEP② アイデアソン/メイカソン研修 - New Value Creation-」を参照

送出し元企業側のメリットが見えないとの意見も多数あったが、中には社会貢献や従業員の成長に主眼を置いている企業もあり、労働者のキャリア形成および労働意欲を高めることが経済成長へも繋がる考えを示している企業も存在することから、このような考えの企業を増やしていくことが、人材・経済の発展につながるのではないかと考える。

また、外国人労働者の活用も必要であり、今後増えていくことが想定される中、人材流動することで日本人の雇用を維持・増加していくことにもつながるのではないかと考える。

プログラム参加者を送り出す企業としては、受入れ先企業が見えないことに対する不安が多く、プロジェクトの過程で双方の企業がお互いに見えるような対策を講じる必要がある。例えば、第1ステップとして企業間交流を実施するなどの施策が有効ではないかと考える。

1. 実施方針とスケジュール

成長分野で求められる人材に必要なカリキュラム開発において、「人間力の醸成(人間性・想像力・創造力・柔軟性・適応力)」をメインテーマに掲げ、テクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルといったビジネススキルを高める要素を網羅。

「ビジネススキル」と「人間力」の向上を目的としたカリキュラムを開発し、『イノベーションを創出する人材交流』をコンセプトとする研修を2つのステップに分けて実施した。

STEP①では“マインド・チェンジ”を、STEP②では“新しい価値の創造”をテーマとする研修を行い、また出向前には、個々人の状況や希望を反映した出向前フォローアップ研修を実行。

■ STEP① 気仙沼合宿研修 - Mind Change-

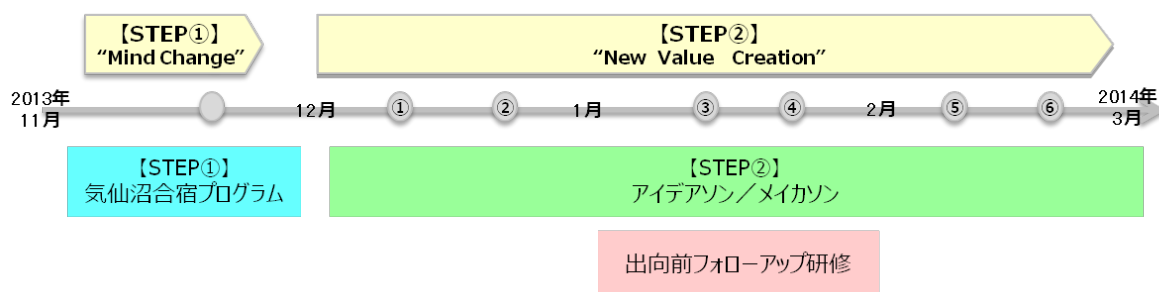
(平成 25 年 11 月 / 3 日間実施)

■ STEP② アイデアソン / メイカソン研修 - New Value Creation -

(平成 25 年 12 月 ~ 平成 26 年 2 月 / 約 3 ヶ月間実施)

■ 出向前フォローアップ研修

(平成 26 年 1 月 ~ 平成 26 年 2 月 / 2 ヶ月間で随時実施)



2. 研修概要

2-1. STEP① 気仙沼合宿研修 - Mind Change-

期間	平成 25 年 11 月 21 日 ~ 平成 25 年 11 月 23 日の 3 日間
対象	プログラム参加者 (16 名)
目的	ビジネススキルを継続的に向上させ、パフォーマンスを発揮する上で土台となる“セルフリーダーシップ”力を強化する契機を作り出すため、研修の舞台を被災地に設定。東日本大震災を機にセルフリーダーシップを発揮し、復興を推し進める地元リーダーの経験談に耳を傾け、セルフリーダーシップ強化の上で重要となる観点を理解・習得する。

効果	仕事に対するモチベーションの向上および、セルフリーダーシップ力の会得
概略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 被災地見学、地元リーダーから被災体験を共有。 ■ 被災地での見聞を通じ、自分自身に「仕事とは」「キャリアとは」「リーダーシップとは」と問いかけ、自身の内なる声に向き合う。参加者同士でもディスカッションし、さらに考察を深めていく。 ■ 被災地での気づきや学びを日常に活かせるよう、行動変化を言語化する。

<気仙沼合宿研修_タイムスケジュール>

	時間	場所	内容
1 日 目	11:00-15:00	女川 「蒲鉾本舗高政」	女川の「高政」で震災当日に撮影した映像を見て、当時の話を聞く。
	15:00-17:00	南三陸 「さんさん商店街」ほか	南三陸の「さんさん商店街」(復興を担う地元の業者30店軒を連ねる)を訪問後、気仙沼に移動。
	17:00-22:00	気仙沼市唐桑鮎立港 「つなかん」泊	参加者間交流会。被災地を巡り、地元リーダーとの接触を通じて感じたことをディスカッションする。
2 日 目	9:00-11:00	気仙沼市唐桑鮎立港 「つなかん」	牡蠣剥き体験&乗船体験。経験や興味の有無に関わらず、まずは素直にトライしてみるプロセスを経験する。
	11:00-14:00	気仙沼鹿折 「鹿折復興マルシェ」	地元の被災事業者らが集い、ふるさとの復興を目指す復興仮設商店街で、マルシェ代表の話を聴講。
	14:00-18:00	気仙沼市街 「気仙沼プラザホテル」	「マインド」と「リーダーシップ」について講義。2日間の被災地体験を講義内容と紐づけつつ、今の自分自身と照らし合わせながら、各自の仕事について考える。
	18:00-22:00	気仙沼市街 「復興屋台村」	仮設商店街「復興屋台村」でチーム別に食事。復興の勢いのある場所で、参加者同士のチームビルディングにつなげる。
3 日 目	8:30-11:00	気仙沼市街 「気仙沼プラザホテル」	チーム別に被災現場を歩きながら会話し、個々の目指す姿とアクションプランを言語化する。最後に自分への手紙を記載する。

2-2. STEP② アイデアソン/メイカソン研修 - New Value Creation -

期間	平成 25 年 12 月 4 日～平成 26 年 2 月 19 日（研修日はうち 6 日間） ※研修日：12/4(水)、12/16(月)、1/20(月)、1/27(月)、2/12(水)、2/19(水)
対象	プログラム参加者および受入れ先企業の従事者(30名)
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 送出し元企業と受入れ先企業、双方の参加者がプロジェクトチームを組み、実践型ワークショップに取り組むことで、相互理解の機会を創出し、出向マッチングにつなげる ■ ワークショップにおいて制作した成果物をきっかけに、送出し元企業と受入れ先企業との協業を促す
効果	グループワークを通じて技術力や人柄の相互理解を深めることができ、出向契約におけるミスマッチのリスクを軽減する
概略	「身近な人々の生活をポップなテクノロジーで愉快にする」をテーマに、グループごとにアイデアを出し合い、そのアイデアに基づいて実際にプロトタイプ制作を行う『アイデアソン/メイカソン』を実施。グループ内で互いの知を融合し、イノベーションとして新商品・新事業のプランを生み出すことを通じて、協業することのメリットを体感する。さらに、その成果物を参加者のステークホルダーにプレゼンすることで、事業協業や出向契約につながる機会を提供する。

<アイデアソン/メイカソン_タイムスケジュール>

プログラム概要		【STEP2】 アイデアソン/メイカソン - New Value Creation -					
	第1回 12/4(水)	第2回 12/16(月)	第3回 1/20(月)	第4回 1/27(月)	第5回 2/12(水)	第6回 2/19(水)	
	ミッドランドホール	MYCAFE錦通店	MYCAFE錦通店 フィールドワーク/ アイデアスケッチ	ソフピアジャパン	MYCAFE錦通店	THE KAWABUN NAGOYA	
	Reframing Session	ハードウェアスケッチ	フィールドワーク/ アイデアスケッチ	メイカソン#1	メイカソン#2	プレゼン/総括	
9:30	イントロダクション	イントロダクション		イントロダクション			
10:00	簡易ワーク ・「だまし絵」 「バイアスチェック」	・アイデアソン/ メイカソンの説明 ・グループ分け ・自己紹介	フィールドワーク チーム別に行動調査 ※終了しているチーム はレビュー	ワークショップ ・1階:レーザー加工機 ・2階:3Dプリンター (出力は1階で チームごとに1個) ・3名×5チーム	チーム別作業	チーム別作業 ・最終プレゼンに向け ブラッシュアップ ・プレゼンのリハーサル	
10:30	ケースワーク ・新商品コンセプト			アイデアのマップ とソート ・チーム別			
11:00	休憩ワーク ・古代遺跡の謎	昼食	昼食	昼食	※昼食は作業状況に 応じて各自	昼食	
11:30		フィールドワーク ・行動調査の説明 ・被験者と顔合わせ	ベルソナ作成				
12:00			いつ・誰のマトリクス作成				
12:30	昼食	【littleBits】	アイデアスケッチ#1	チーム別作業		プレゼンテーション ゲスト(経営者、参加者の 上司、有識者等)を招 き、成果発表	
13:00	簡易ワーク ・リフレーミングの分解と モノ・コトの理解 ・他社の事例を整理すると?		アイデアスケッチ#2				
13:30	ケースワーク ・旭山動物園の 取り組みは?	【konashi.js】	アイデアスケッチ#3	実際にアイデア スケッチを具現化する ・必要に応じてワーク ショップ	プレゼンテーション ・現段階の成果発表 ・レビュー	レビュー ゲストからビジネス視点で プレゼンを評価	
14:00			投票、チーム内で共有	チーム別作業			
14:30			ペーパープロトタイピング と寸劇	発表		総括 ・チーム別振り返り ・STEP2の学びのまとめ	
15:00	トレーニング ・スイッチ&フォーカス	発表		チーム別・進捗共有			
15:30	ワーク ・リフレーミングで捉える						
16:00							
16:30							
17:00							

日程	コンテンツ	内容
<p>第 1 回 平成 25 年 12 月 4 日</p>	<p>「Reframing Session」</p>	<p>まずは、世の中に対して“今までにない価値”を生み出してきたイノベーター達に共通する姿勢が、「多様な枠組みで物事を見る(=リフレーミング)」という観点であることを認識する。そして、視点の切り替え方法である「スイッチ&フォーカス」を使って題材に対してリフレーミングを実践するなかで、イノベーションには「リフレーミング」+「意志」の存在が重要であることを理解し、個々の業務分野における活用を考える。</p>
<p>第 2 回 平成 25 年 12 月 16 日</p>	<p>「ハードウェアスケッチ」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ フィールドワーク(行動調査)協力者との顔合わせ、およびフィールドワーク日程の打ち合わせ。 ■ アイデアを手軽に具現化するためのツール「littleBits(簡単に電子工作ができる電子モジュール)」や「konashi(スマートフォンやタブレットと連携する無線デバイスを簡易に作るツールキット)」の使い方を学び、即興でモノづくりをトライする。
<p>第 3 回 平成 26 年 1 月 20 日</p>	<p>「フィールドワークアイデアスケッチ」</p>	<p>フィールドワーク(行動調査)の結果に基づいて、ペルソナ(象徴的なユーザーモデル)を設定。どんな製品・サービスを提供するのかを考えるにあたって、『いつ・誰のマトリクス』を作成し、チームごとにアイデアスケッチを行う。 (各チーム 100 枚を目標)</p>
<p>第 4 回 平成 26 年 1 月 27 日</p>	<p>「メイカソン #1」</p>	<p>アイデアスケッチを具現化するツールの一つとして利用できる「3D プリンター」「レーザーカッター」を使い、実際にモノづくりを体験。その後、プロトタイプを制作するべく、各チームでアイデアスケッチの絞込みを実施する。</p>

第 5 回 平成 26 年 2 月 12 日	「メイカソン #2」	チーム内で決定したアイデアスケッチを具現化するべく、プロトタイプを制作。研修の最後には、現段階のプロトタイプとその構想に対して有識者からアドバイスをもらい、成果発表会に向けてプロトタイプのブラッシュアップを図る。
第 6 回 平成 26 年 2 月 19 日	「成果発表会」	二部構成の成果発表会を実施。まずは、第一部のデモンストレーションでプロトタイプの仕様・使い心地をゲストに体感してもらい、そのプロトタイプを作るに至った背景を第二部でプレゼン。その後、ゲストの方からビジネス視点で講評を頂く。最後に反省会にて、STEP2 の学びを総括し、各チーム内、さらには個々人の振り返りを実施。

■ 参考資料

IV-1 「Match-up Training -イノベーションを創出する人材交流研修-」

2-3. 出向前フォローアップ研修

期間	平成 26 年 1 月 6 日～平成 26 年 2 月 28 日 ※ 集合研修:2/12(水)／個別サポート研修:随時	
対象	プログラム参加者(12名)	
目的	STEP①の気仙沼合宿研修で意識した“セルフリーダーシップ”について再び向き合う機会を持ち、自分への約束として課した行動変化を再認識することで出向に備える。	
効果	自身に課した行動変化について、意識付けを図るきっかけとする	
概略	下記 2 本柱で研修を実施	
	【集合研修】 気仙沼合宿研修に参加したメンバーと講師が再び一同に会し、被災地での学びや自身への約束を振り返る。気仙沼から 3 ヶ月間の自身の行動と向き合い、日常の行動変化を改めて言語化する。	【個別サポート研修】 出向に備え、プログラム参加者の置かれている状況や希望を反映したオーダーメイドの研修プログラムを用意し、マンツーマンで実施する。

内容	<p>【集合研修】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ “リーダーシップ”の要点の振り返り ■ “自分への手紙”の開封 ■ 3ヶ月間の自分の行動変化について チームディスカッション ■ 「新たな自分への約束」(目標)を設定 ■ 自分への約束を守るために「チームと しての約束」を言語化 	<p>【個別サポート研修】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ マインドチェンジへの働きかけ ■ 成長分野に係わる企業の業務内容 や魅力、働き方等について教授 ■ 自身の強みの再認識、業務への活かし方 指南 ■ 受入れ先企業との面談を想定したロ ープレの実施

1. 研修参加者

■ STEP① 気仙沼合宿研修 - Mind Change-

送出し元企業からのプログラム参加者 16 名

※参加者の属性は別紙①「気仙沼合宿研修_参加者リスト」参照

■ STEP② アイデアソン/メイカソン研修 - New Value Creation -

送出し元企業からのプログラム参加者 16 名×受入れ先企業の従事者 15 名

※参加者の属性は別紙②「アイデアソン/メイカソン_参加者リスト」参照

■ 出向前フォローアップ研修

送出し元企業からのプログラム参加者 12 名

※参加者の属性は別紙③「出向前フォローアップ研修_参加者リスト」参照

2. 実施状況と振り返り

研修の各フェーズにおけるプログラム参加者の状況をウォッチし、その結果から各研修内容について振り返りを行う。

2-1. STEP① 気仙沼合宿研修 - Mind Change-

【実施状況】

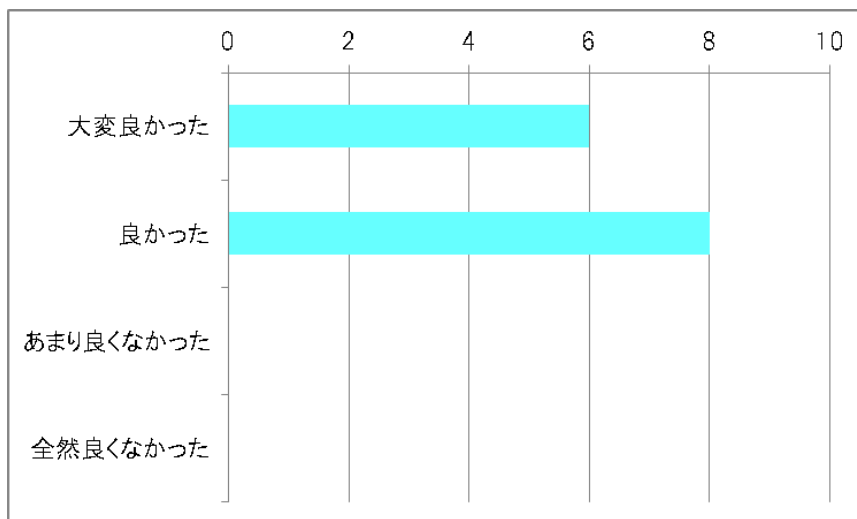
研修フェーズ	意図	プログラム参加者の様子・変化
自己紹介	—	当事業の説明および、当研修に臨む参加者への動機付けは各所属企業の担当者より行ったため、個々人によって伝わり方も様々であった。当研修に参加するメリットに目を向け、前向きな気持ちで臨もうとする参加者と、今もって自身が参加する趣旨を掴めず、戸惑っている参加者とが混在。集合直後の車中で行った自己紹介においては、自身の所属やプロフィール開示をためらう参加者も見受けられ、まだ硬い雰囲気だった。
漁業体験	経験や関心の有無に捉われず、まずはやってみるプロセスを体感し、凝り固まった行動・思考パターンをほぐす	思わず夢中になって取り組んだ牡蠣剥きや乗船体験を通じて、和気あいあいとしたムードが生まれ、参加者同士が打ち解けるのに一役買った。また、震災によって漁業という仕事の土台が失われたことの重大さを痛感し、自身の仕事に対する向き合い方を見直すきっかけとなった。

被災地見学・地元リーダーとの出会い	研修最終日に学ぶ“セルフリーダーシップ”について、より深い理解を得るための布石とする	大震災という非常時を機に“セルフリーダーシップ”を発揮し、復興を推し進めてきた地元リーダーから直接その経験談を拝聴できたことは、やはりインパクトが大きく、参加者は皆その“行動力”に感銘を受けているようだった。リーダーシップとは損得を超えて自身の信念に従って行動することであること、また、震災を乗り越えて明るく生きている様子から、人の強さ・優しさを肌で感じられる体験となった。地元リーダーにその行動の原動力となるものや、行動を継続するモチベーションなどについて積極的に質問する参加者も見受けられ、当研修に対して基本的には受け身だった参加者の姿勢に変化がみられるようになった。
民宿での親睦会	個室ではない民宿で寝食を共にすることによって、参加者同士の距離を一気に縮める	津波による甚大な被害を受けたものの、様々なボランティアが集まる地域内外のコミュニティ拠点として生まれ変わろうとしている民宿にて宿泊。ややぎこちない雰囲気スタートした親睦会だったが、“ボランティアの母”と呼ばれる明るく元気な女将さんが潤滑油となり、参加者同士、一日目で感じたことをざくばらんに話し合うことで相互理解が進んだ。女将さんを交えた親睦会は夜更けにまでおよび、参加者同士の絆が急速に深まる結果となった。翌日、女将さんにお別れを告げる際には、参加者間に本音を表出するモードが生まれた。
セルフリーダーシップの考察	“セルフリーダーシップ”力を強化する契機とし、目標達成のために自身がすべき行動を言語化する	“リーダーシップ”と“マインド”のセオリーについて聴講。前日に、セルフリーダーシップを発揮して復興に尽力する地元リーダーの経験談を拝聴していたことから、リアルな事例とセオリーとが結び付き、講義の内容をより深く理解できたようだった。セルフリーダーシップについて自らの仕事に置き換えて考え、研修での体験・学びを明日からの行動に活かせるように、「自分への手紙」を通じて日常での行動変化を言語化した。また、講義は聴講とディスカッションを繰り返すスタイルだったが、参加者同士の絆が深まっていたことで、深いディスカッションができたように思われる。

【参加者の声】

アンケート結果より抜粋

■ 研修全体についての感想



■ 上記に感じた理由

- ・ 単なる研修と違って心を動かされる場面がたくさんあり、行動を変えるためのきっかけとなる要素が多かった。
- ・ 所属企業、年齢、キャリアが異なるメンバーと交流できたこと。被災地の現状を見聞できたこと。リーダーシップについて考えるきっかけとなったこと。
- ・ 被災地の状況を自分の目で見て、人の優しさ・強さに感動した後に講義を聞くことで、内容の理解が深まった。
- ・ 想定外に明るく元気な人々に出会え、復興に協力するどころか逆にエネルギーをもらえた。
- ・ 自分が誰の為に何の為に働くのか、初心に戻って考える機会を得た。また、自分がどれほど恵まれた環境下であり、自らの行動を通じて得たものを周りの人達に還元していきたい思いが芽生えた。

【振り返り】

■ 短期間で参加者同士の絆を深めるには、合宿型の研修が有用

→ 寝食を共にすることで参加者同士の距離が一気に縮まるため、自己開示しやすい状況となり、それがディスカッションの深さにつながった。

■ 学びをより深いものにする「リアルな事例」+「セオリー」の紐づけ

→ 講義のセオリーを体現するリアルな事例(今回は地元リーダーの経験談)を事前に共有していたことで、内容の理解度も高まり、かつ共通体験によってディスカッションも活性化した。

■ 事前の動機付けが、マインドチェンジの効果を左右

→ マインドチェンジの効果を高めるには、研修参加前に当事業への参加意義について十分な説明を行い、プログラム参加者への動機付けをしておくことが重要である。

2-2. STEP② アイデアソン/メイカソン研修 - New Value Creation -

【実施状況】

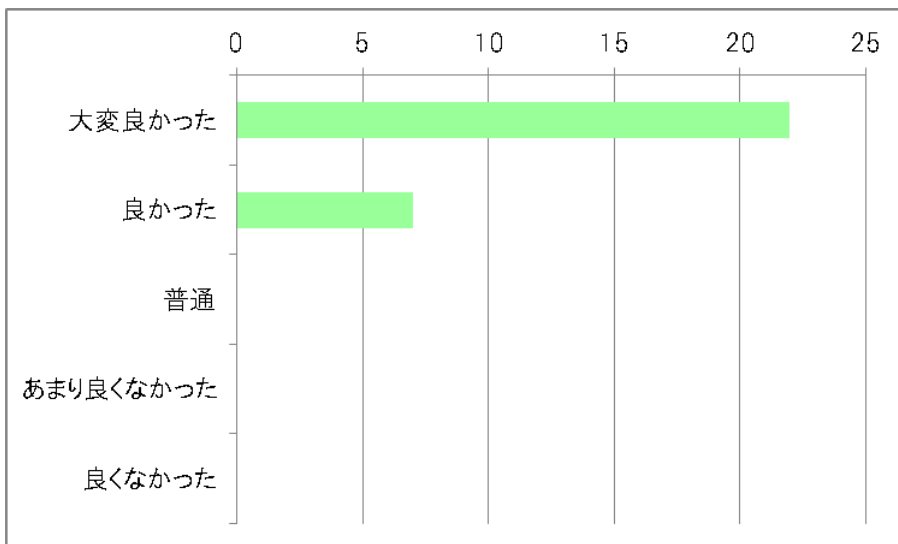
研修フェーズ	意図	プログラム参加者の様子・変化
チーム編成	親和性が高そうな送 出し元企業と受入れ 先企業の参加者を同 じチームに配属し、マ ッチング成立の可能 性を高める	気仙沼合宿研修の参加者 15 名に加え、受入れ先 となりうる企業からの参加者 15 名が新たに参画し、 研修スタート。 STEP②の研修は、グループワークを通じて、受入れ 先企業の参加者が送出し元企業の参加者のスキ ル・人柄等を判断する出向マッチングの機会とも捉 えていたため、マッチングが成立しそうな組合せ企 業の参加者同士を同じチームに配置。そのため、気 仙沼合宿研修の参加者が分散するようなチーム編 成となったが、気仙沼での共通体験で結束が固まっ ていた参加者からは同じチームでないことを残念に 思う声も上がっていた。
フィールドワーク	研修会場を離れ、チ ームごとに行動調査 の現場に出向き、協 力して調査を進めるこ とでチームの結束力を 固める	アイデア出しを行う前に、想定したターゲットのニー ズを直接探るべく、チームごとにフィールドワークを実 施。全チームとも自主的に研修日以外でフィールド ワークを設定していたため、チームメンバーや調査 協力者と連絡を取り合って日程を調整し、当日待ち 合わせて調査を行い、その後、調査結果をディスカ ッションする…といった一連の作業を経ることで、急 速にチームの結束力が固まったように思われる。ど のチームも初日はぎこちない雰囲気だったが、フィ ールドワーク後は一転して和やかなムードとなり、前向 きにプロジェクトを進めようという様子であった。
モノづくり	通常の業務では接点 のない異業種の参加 者同士が同じチームと なり、アイデア出しから プロトタイプ制作までを 行う過程を通じて協業 する楽しさを体感する	異業種であり、企業規模も異なる参加者がチームメ ンバーとなってモノづくりに取り組む過程において、 各々が作業の進め方や物事の捉え方の違いを新鮮 に感じ、良い刺激を受けているようだった。特に、送 出し元企業からの参加者は、成長企業ならではのス ピード感やベンチャー企業特有の技術力などを肌で 感じられたように思われる。 また、研修日以外にも自主的にチームで集まってい たなかで、メンバーの所属企業を訪れることもあり、 他社の雰囲気を知り得る機会にもつながった。

<p>成果発表会</p>	<p>参加者のステークホルダーに研修の成果物をプレゼンすることで、事業協業やマッチング成立の契機とする</p>	<p>成果発表会にはゲスト(参加者の上司や有識者、調査協力者ら)を招き、デモンストレーションとプレゼンの二部構成で実施。実際に成果物を使用するシーンを可能な限り再現し、招いたゲストにその仕様や使い勝手を体験してもらったデモンストレーションは、ゲストの反応を間近に感じながら率直な意見を聞けるとあって、参加者にとっても貴重な機会となったようだった。特に、今回のアイデアの源ともいべき調査協力者に成果物を見てもらい、感想をダイレクトにもらえたことで、大きな手ごたえを感じられたのではないと思われる。</p> <p>また現在、この研修での成果物の一つを商品化すべく、大手自動車部品メーカーとITベンチャー企業が事業協業する話し合いが進んでおり、ステークホルダーを招いてのプレゼンが功を奏したと言える。</p>
--------------	---	---

【参加者の声】

アンケート結果より抜粋

■ 研修全体についての感想



■ 上記に感じた理由

- 様々な業種の方と同じチームになり、モノづくりができたこと。一つの目標に向かってみんなで協力したことが何より楽しかった。
- 業務上ではなかなか接点のない人と、共にプロジェクトを進めるのはなかなか新鮮だった。
- ハードとソフトのワークショップがあり、そのうえでの“モノづくり”だったので、ハードもソフトの知識のない自分でも興味が持て、すんなり取り組むことができた。
- 年齢を重ね、忘れていたことを思い出せた。また、仕事のプライドを取り戻せた。何よりチームメンバーに恵まれたのが良かった。
- 調査からアイデアを出し、製品を創り上げてプレゼンまでする研修は通常では体験できない。
- ソフトとハードの連携の勉強になった。チームメンバーと役割を分担することで、一人ではできないことが出来た。
- 普段、異業種のメンバーで仕事をするのはほとんどないため、仕事の進め方や考え方の違いに驚かされた。

【振り返り】

■ 自主的なチーム活動を通じて、相互理解が実現

→チームの自主性を活かした制作過程においては、メンバー同士、仕事の進め方や考え方の違いなどをリアルに体感でき、また作業の過程で受入れ先企業を訪問するなど、働き方や働く環境に対して理解が深まる機会となった。

■ STEP①での学びをSTEP②で実践

→STEP②の自主的なチーム活動において、リーダーシップを発揮していたのは、STEP①の研修に参加したメンバーであることが多かったように見受けられた。その点で、STEP①・STEP②と段階を踏むことは効果的だったのではないかと思われる。

■ ステークホルダーを招いての成果発表会が、事業協業の契機に

→今回の事業協業は、成果発表会の場で両社の参加者の上長が成果物を高く評価してくれたことがきっかけであるため、ステークホルダーを招いてアウトプットの場を設定することは非常に有効だった。

2-3. 出向前フォローアップ研修

【実施状況】

研修フェーズ	意図	プログラム参加者の様子・変化
<p>再会による 振り返り [集合研修]</p>	<p>気仙沼合宿研修で自身に課した行動変化を振り返り、意識付けを図る</p>	<p>気仙沼の参加メンバー同士はSTEP②の研修でも顔を合わせているが、当研修で講師とも再会でき、参加者の多くは合宿メンバーで再び集まったことを嬉しく感じているようだった。</p> <p>気仙沼でしたための「自分への手紙」の開封により、合宿当時の気持ちがフラッシュバック。当時感じた学びや気づきと再び向き合い、チーム内でこの3ヶ月間の自身の行動を共有したが、手紙に書いた“自分との約束”を実践できていない参加者がほとんどであり、なかには「(手紙に)何を書いたか忘れてしまっていた」という参加者も。</p> <p>せっかくの学びや気づきも時間と共に風化してしまうという事実を受け止めつつ、だからこそ振り返りの機会が大切だと実感できた。被災地研修という非日常の共通体験を持つ参加者同士、当時の気持ちを思い返しなが、現在の自身の行動について反省し、再び“新たな自分との約束”を言語化できた当研修は、参加者にとって有意義な時間だったのではないかと思われる。</p>
<p>マインド・チェンジの徹底 [個別サポート研修]</p>	<p>STEP①研修の未受講者や、マインド・チェンジ不足と思われる参加者に対し、個別にマインド・チェンジへの働きかけ</p>	<p>気仙沼合宿研修を経て、以前のとっつきにくい印象はかなり緩和されたと感じられる参加者だったが、受入れ先企業との面談前に万全を期すために、個別サポート研修を実施。</p> <p>気仙沼合宿研修では、集団行動においてやや斜に構えたような様子も若干見受けられたが、マンツーマンで行った当研修ではそんな様子は微塵も見られず、講師が指摘したコミュニケーション上の注意点についても素直に耳を傾けており、当事業への参加当初から比べると、とっつきにくい印象は払拭され、話しかけやすさが増したように感じられる。</p>

<p>強みの再認識 とアピール [個別サポート 研修]</p>	<p>受入れ先企業との 面接対策</p>	<p>大手メーカーでの20年以上にわたる営業経験を有し、職歴は申し分なさそうな参加者だが、営業マンとしては大人しめな印象で、自己アピールが上手くできないという悩みを抱えていた。そこで、面接対策をメインとする研修を個別で行い、参加者が面接での受け答えについて疑問や不安に感じていたことを一つひとつ解消するように努めた。前職で1000人以上の中途採用の面接経験を持つ講師からのアドバイスや指摘はいずれも説得力があり、伝え方についても参加者の経歴を例にとり具体的に表現し直してくれたため、参加者もかなり参考になった様子だった。</p> <p>また、参加者自身も自覚していたが、どうすればいいのか分からなかった表情の硬さについても、講師との会話の中で時折表れる“いい表情”をその都度指摘してもらい、理屈ではなく感覚で体得できたことで、面接に対する苦手意識もかなり払拭されたように見えた。</p>
<p>セカンドキャリア の方向性模索 [個別サポート 研修]</p>	<p>出向への動機付け 強化</p>	<p>一度も転職経験がなく、大手電機メーカーで30年以上勤務してきた参加者は、セカンドキャリアに対しての希望が漠然としているように見受けられたため、参加者の潜在的な希望を引き出し、セカンドキャリアの方向性を明確にしてマッチング成立につなげるべく当研修を実施した。参加者自身の興味・関心を深堀することで仕事への潜在的な希望を引き出し、マッチング率を高めるための条件の優先順位付けや求人開拓のノウハウ等をレクチャー。求人開拓についてすぐに実践するのは難しいようだったが、方向性を明確にする必要性や、条件の優先順位付けの重要性は理解してもらえたように感じる。また、大手と中小との働き方(環境・待遇)の違いや、現在の中途採用市場の状況などについて理解が深くないようだったため、そのあたりの指南の必要性を感じる結果となった。</p>

【振り返り】

■ 学びを定着させる“振り返り”の実施

→研修で得た学びや気づきを風化させないためにも、振り返りの機会を設けることは必要であり、
そして学びや気づきを意識するきっかけを作ることが、日常の行動変化(実践)につながって
いくのではないかと感じた。

■ 出向直前には個別対応のオーダーメイド研修が有効

→プログラム参加者によって、置かれている状況や抱えている課題も様々であるため、出向直前
には個々人の事情や希望を反映したマンツーマンでの研修が効果的なのではないかと思わ
れる。

<参考資料>

- V-1 「研修内容ご報告書」

1. マッチング手法

1-1. 二つのメソッド

弊社の強みである基盤事業を活かす方法と、当事業の再教育カリキュラムを活かす方法、二通りのマッチングを行った。

■ メソッド I

弊社のコア事業である派遣・人材紹介・業務委託等の顧客基盤と、キャリアカウンセラーのコーディネート力を活用。プログラム参加者の個々のスキル・志向にマッチすると思われるクライアントをピンポイントでピックアップし、受入れ先企業としてアプローチした。

■ メソッド II

送出し元企業と受入れ先企業、双方の参加者がプロジェクトチームを組み、実践型ワークショップに取り組む研修『アイデアソン／メイカソン』を活用。3ヶ月の研修を通じて、受入れ先企業の参加者がプログラム参加者のスキルや人柄等について理解を深められるようチーム配属を考慮し、マッチングの機会を設定した。

さらに、研修で企画・制作した成果物をきっかけに、送出し元企業と受入れ先企業の協業支援を行い、人材流動の布石とした。

1-2. マッチングにおける工夫点

上記メソッド I・IIを実施するうえで、以下3点を特に重視した。

■ 受入れ先企業への提案先

スピーディーな出向調整の実現には、決定権のある経営者層に直接プレゼンできるかどうか成約の決め手となるため、弊社の各営業担当の人脈をフル活用し、経営者層へのアポイントメント獲得に注力した。

■ キャリアカウンセラーの中立性

当事業のメインカウンセラーは、キャリア・デベロップメント・アドバイザー(CDA)および産業カウンセラーの有資格者が専任として担当し、プログラム参加者に対してSTEP①の研修開始前から随時カウンセリングを実施した。その際、当事業の運営メンバーとは独立した立場を維持するように心がけ、プログラム参加者個々人との親和性や経験値などを考慮して対応。プログラム参加者の本音を引き出しつつ、個々人の志向や気持ちに寄り添いながらのマッチングに努めた。

■ 研修のチームメンバー構成

STEP②『アイデアソン／メイカソン』の研修は、グループワークを通じて受入れ先企業の参加者がプログラム参加者のスキル・人柄等をジャッジする出向マッチングの機会とも捉えていたため、各チームのメンバー構成について最大限熟慮した。

『アイデアソン／メイカソン』の研修自体が成立するよう、参加者のスキルバランスを配慮するのはもちろん、事前に受入れ先となりうる企業の人事・経営者層に人材ニーズをヒアリング。各企業の人材ニーズおよび、プログラム参加者の職歴・志向等を踏まえたうえで、マッチング成立の可能性がありそうな組合せの参加者を同じチームに配属した。

2. マッチング結果

メソッドⅠの実施により、3名の出向と2名の就業が決定した。【事例①～⑤】

また、メソッドⅡの実施により、大手企業と中小企業の協業が成立する見通し。【事例⑥】

以下に事例を紹介する。

※平成26年4月以降からの就業開始予定を含む

※事例中の氏名番号は、別紙④「プログラム参加者リスト」を参照

【メソッドⅠ - 事例①】

		氏名番号: 1
参加者の コンテキスト	年齢／性別	36歳／男性
	職種	電子設計技術者
	仕事状況	在職中
	所属企業 業種／規模	総合エンジニアリングサービス企業 ／従業員数:1000名強
研修受講状況		STEP①・STEP②共に受講
受入れ先企業の 状況	業種／規模	製造業／従業員数:20名強
	受入れ職種	社内教育担当
	求められる経験・ スキル	大手企業での組織管理方法、後輩指導経験
	受入れ期間	平成26年2月～3月末(4月以降は調整中)
マッチング成立のポイント		<p>■ 経験職種＜希望職種</p> <p>参加者は、現職のポジションではないが、前職でやりがいを持って取り組んでいた「教育分野に携わりたい」という強い希望を持っていることがカウンセリングを通じて判明。“転籍を視野にいれた出向”という働き方には懸念を抱いていたものの、出向先での業務が希望と合致していたことでマッチングが成立した。</p>

マッチング成立のポイント	<p>■ 弊社コア事業の顧客基盤の活用</p> <p>弊社のコア事業である人材サービスの顧客基盤の中から、「社内教育」や「人材育成」に課題のある企業数社にアプローチしたところ、当該企業が転籍を視野に入れての出向受入れを希望。参加者の懸念点を考慮し、転籍の件は一旦保留にして、まずは2ヶ月間という期間限定での出向契約が成立した。</p>
--------------	---

【メソッドI - 事例②】

▶ 氏名番号:7		
参加者の コンテキスト	年齢／性別	59歳／男性
	職種	財務・経理
	仕事状況	在職中
	所属企業 業種／規模	製造業／従業員数:4000名弱
研修受講状況		STEP①のみ受講
受入れ先企業の 状況	業種／規模	ITサービス(製造業の子会社) ／従業員数:350名強
	受入れ職種	総務(財務経理部門を含む)
	求められる経験・ スキル	財務担当経験、海外事業所の立上げ経験、製造業での就業経験
	受入れ期間	就業時期調整中～平成26年5月末 (その後転籍予定)
マッチング成立のポイント	<p>■ マインド・チェンジの徹底</p> <p>当該企業は出向受入れにあたり、業務経験はもちろん、企業風土に合致する人物か否かを非常に重視していた。参加者は大手企業出身であることや、これまでの経歴に対する自負心を有していたものの、STEP①の研修を経てその印象も緩和されたようだった。ただ、当該企業の風土に馴染むには更なるマインド・チェンジの徹底が必要であると判断。そこで、出向前フォローアップ研修として、中小企業で働く心構えを核としたマンツーマン研修を2回行ったところ、当初の印象に変化が見られた。また、参加者が海外業務の経験を有していたことから、当該企業との面談がスムーズに進み、マッチングが成功した。</p>	

マッチング成立のポイント	<p>■ 潜在求人ニーズの獲得</p> <p>当該企業は海外事業所を開設して間もなく、海外における財務・経理関連の対応についてもノウハウがない状況で、財務・経理の即戦力となる人材採用に課題を抱えていた。技術者に特化した人材サービスを行っている弊社だが、これまでに培ってきた当該企業との信頼関係において、そうした人材採用のニーズを把握していたため、ピンポイントで参加者を提案するチャンスに恵まれた。</p>
--------------	--

【メソッド I - 事例③】

		▶ 氏名番号:2
参加者の コンテキスト	年齢／性別	45 歳／男性
	職種	ソフト設計技術者
	仕事状況	在職中
	所属企業 業種／規模	総合エンジニアリングサービス企業 ／従業員数:1000 名強
研修受講状況		STEP①・STEP②共に受講
受入れ先企業の 状況	業種／規模	情報通信業／従業員数:150 名弱
	受入れ職種	組み込みソフト開発
	求められる経験・ スキル	設計・検討業務、製品評価の経験
	受入れ期間	現在、マッチング調整中
マッチング成立(見込み)のポイント	<p>■ 福岡支店との連携プレー</p> <p>当事業を通じて、参加者は地元・福岡で働きたいという明確な意思があったため、弊社の福岡支店と連携して参加者の経歴にマッチする求人案件を選出。参加者の紹介にあたり、受入れ先となる企業から、経歴だけでなく人柄に関する情報も提供してほしいとの要望があったが、事務局側が研修やカウンセリングを通じて参加者の人柄や志向を把握していたため、正確な情報をスピーディーに伝えられ、遠隔地というハンデはあったものの面談までスムーズに進むことができた。また、参加者が得意とする設計・検討業務や製品評価の経験が受入れ先企業のニーズにマッチしていることから、現在、受入れに向けて最終調整中。</p>	

マッチング成立(見込み)のポイント	<p>■ 当事業参加への明確な動機付け</p> <p>参加者は当初、自身が当事業への参加に選出されたことに対し、疑問を抱いていたことがカウンセリングを通じて判明した。そのため、所属企業の上司から「福岡へのUターンを実現し、福岡エリアの成長分野の企業とのパイプ役になって欲しい」という選出意図を伝えてもらったところ、それが参加者への動機付けとなり、当事業の研修にも終始積極的に参加。その姿勢がマインドチェンジにも大きく影響し、マッチングもスムーズに進む結果となった。</p>
-------------------	--

【メソッドI - 事例④】

		▶ 氏名番号:12
参加者の コンテキスト	年齢／性別	51歳／男性
	職種	システム開発のプロジェクトマネジャー
	仕事状況	求職中（平成25年7月末退職）
	前職 業種／規模	情報通信業／従業員数：非公開
研修受講状況		STEP①・STEP②共に受講
就業先の状況	業種／規模	情報通信業／従業員数：50名弱
	受入れ職種	プロジェクトマネジャー
	求められる経験・ スキル	前職(大手システム会社)でのプロジェクトマネジメント経験
	受入れ期間	平成26年4月～就業開始予定
マッチング成立のポイント		<p>■ 中小企業の給与水準に対する納得感</p> <p>大手システム会社でのプロジェクトマネジャー経験が豊富な参加者は、大手企業のプロジェクト管理手法や品質管理体制を導入したい中小企業からのオファーを多数獲得したが、給与面で折り合いがつかず、いずれもマッチングには至らなかった。そのため、名古屋の中小企業の給与水準について実情を分かってもらえるよう働きかけたほか、参加者自ら進んで求職活動を継続し、様々な企業からのオファーを比較検討した結果、名古屋の給与相場について深く理解。そのうえで、前職でのマネジメント経験を高く評価してくれる企業へと、納得感を持って就業先を決定できた。</p>

【メソッドⅠ - 事例⑤】

		▶ 氏名番号:13
参加者の コンテキスト	年齢／性別	45 歳／男性
	職種	技術営業
	仕事状況	求職中（平成 25 年 2 月末退職）
	前職 業種／規模	製造業／従業員数:7000 名弱
研修受講状況		STEP①・STEP②共に受講
就業先の状況	業種／規模	製造業／従業員数:非公開
	受入れ職種	営業
	求められる経験・ スキル	大手自動車部品メーカー担当の営業経験
	受入れ期間	就業先と条件面調整中
マッチング成立のポイント		<p>■ マンツーマンの出向前個別サポート研修 大手メーカーで 20 年以上にわたる営業経験があり、誠実さや安定感を感じさせる参加者だが、中小企業の営業職に求められる業務推進力や積極性に関してのアピールが弱いためか、なかなか就業先が決まらなかった。また、参加者自身、面接に対する苦手意識が強く、自己アピールが十分にできないという悩みを抱えていたため、面接対策としてマンツーマンの個別サポート研修を実施。面接での受け答え内容から表現方法、話し方や表情に至るまで、参加者が納得いくまで面接指導を行い、4 時間以上にわたって苦手意識克服に努めた。その結果、面接の通過率が改善され、最終的に中小メーカーとのマッチングが成立した。</p>

【メソッドⅡ - 事例⑥】

		▶ 氏名番号:15
参加者の コンテキスト	年齢／性別	33 歳／男性
	職種	新事業担当
	仕事状況	在職中
	前職 業種／規模	製造業(自動車部品メーカー) ／従業員数: 40000 名弱

研修受講状況		STEP①・STEP②共に受講
受入れ先企業の 状況	業種／規模	情報通信業／従業員数：非公開
	協業事業	スマートフォンアプリの企画・制作
	協業目的	スマートフォンアプリの商品化
	協業期間	現在調整中
マッチング成立(見込み)のポイント		<p>■ 大手企業側の新事業担当が参画</p> <p>STEP②の研修で、送出し元企業および受入れ先企業(IT ベンチャー)からの参加者は同じチームに所属し、メイカソンの成果物として折り畳み式の柱で写真を撮って身長が測れる“senobikko”と称するスマートフォンアプリを制作。このプロトタイプが成果発表会の場で両社の上長から高い評価を得られ、商品化に向けて両社が事業協業する方向で話し合いが進行している。新しい事業をスタートするにあたって、一定の時間を要することが多い大手企業だが、今回、事業協業の話がスピーディーに進められている要因として、送出し元企業からのプログラム参加者が新事業担当であったことは大きいと思われる。成果発表会にその参加者の上司を招き、デモンストレーションおよびプレゼンを行ったのは非常に有効であった。</p> <p>■ 過去の実績が事業協業をアシスト</p> <p>今回、資本関係もなく、業務提携もしていない送出し元企業と受入れ先企業の事業協業の話がスピーディーかつスムーズに進んでいる大きな要因として、両社の企業は過去に事業協業の実績があり、企業間同士の信頼関係が構築できていたことが挙げられる。両社の参加者を同じチームに配したことがプラスに作用する結果となった。</p> <p>当プロトタイプの商品開発については、早急に着手できそうな受入れ先企業が先導して進めることで合意が取れる見通し。送出し元企業のプログラム参加者が一定期間、受入れ先企業に赴いて企画および技術支援を行い、共同開発する方向で調整中。</p>

3. マッチングにおける課題

3-1. マッチング成立の障害

マッチング不成立の原因として、プログラム参加者要因と受入れ先企業要因の2つに大別される。また、マッチング不成立となった事例も以下に紹介する。【事例⑦】

■ プログラム参加者要因	
・	大手企業に所属している自尊心が強く、中小企業で働くことへの抵抗感が大きい。
・	当事業でターゲットとしたミドル・シニア層は、扶養家族がいるケースが大半であり、現状の給与水準を維持できない出向は現実的に難しい。
・	大手企業の終身雇用を所与のものと考えており、出向など外部で働くイメージを持っていないケースも多い。また、このために、外部で働くことに対するモチベーションを持ってないケースも多い。
・	中小企業の仕事は大手の下請で面白みのない業務だという先入観があり、興味を持ってない。
■ 受入れ先企業要因	
・	慢性的な人材不足であり、一人のプログラム参加者に求めるスキルの幅が広い。
・	プログラム参加者に求めるスペックは高いが、給与設定は低い。給与の交渉については、プログラム参加者のパフォーマンスによって判断したいとの意向が強く、折り合いがつかない。
・	経営者の意思決定は早いですが、良くも悪くもワンマン体制な一面がある。
・	受入れ体制を整える余裕が現場にない(現場でプログラム参加者に業務指示する要員がアサインできないという事情により、受入れを見送られるケースもあった)。

【事例⑦】

氏名番号:10		
参加者の コンテキスト	年齢／性別	55 歳／男性
	職種	サーバシステムの運用設計
	仕事状況	在職中
	前職 業種／規模	製造業／従業員数:23000 名強
研修受講状況		STEP②のみ受講
マッチング不成立の要因		<p>■ マインド・チェンジ不足</p> <p>参加者は東京から名古屋への U ターンを希望し、当事業に参加したが、参加決定が STEP①の研修終了後であったため、マインド・チェンジ研修に参加できなかった。ゆえに、中小企業で働く心構えを準備する機会が持てなかった可能性がある。</p>

マッチング不成立の要因

■ 希望給与と求められる経験・スキルとの乖離
受入れ先企業が参加者の年代の人材に求めるポジションとしては、プロジェクトマネジメントや後進の育成など、若手を取りまとめリードする役割が大半であるが、参加者はこれまでにプロジェクトマネジャーやリーダーといったマネジメント経験を保持していなかった。一方で参加者は、出向先を正社員として転籍できる企業のみをターゲットとし、転籍後の給与についても現状水準を維持したいという希望を持っていた。そのため、出向に向けた個別サポート研修を実施し、中途採用市場の実情を伝え、参加者の経験・スキルでは、希望のポジションは容易には見つからないことを理解してもらえよう働きかけた。

■ 名古屋へのUターン＜現状維持
現在、東京在住の参加者は現職の業務都合もあり、受入れ先企業との面談を容易には設定できず、また、面談の場においても十分な自己アピールができなかったり、受入れ先企業との条件が折り合わなかったりで、マッチング成立には至らなかった。結果として、「希望する出向先が無ければ、現状を維持したい」という参加者の意向により、当事業への参加は終了となった。

3-2. マッチングについての考察

今回の事例および課題を踏まえ、マッチングに必要なと思われる基本的観点は以下の3つ。

■ 当事業参加への動機付け

プログラム参加者が当事業に前向きな気持ちで臨むには、送出し元企業からプログラム参加者への当事業参加に対する説明の仕方(伝え方)が非常に重要である。ともすれば、当事業に選出されたことをマイナスに受け取られる可能性もあるため、プログラム参加者の心情を考慮し、慎重に進めるべきだと感じた。そのためにも、プログラム参加者の胸中を引き出すカウンセリング等のフォローを随時行い、その情報をカウンセラーと送出し元企業の担当者とで逐一共有していくことが不可欠である。なお、説明の仕方(伝え方)については、プログラム参加者の置かれている状況やパーソナリティ等によって異なるため、個別に対応する必要がある。

■ マインド・チェンジの徹底

長年、大手企業に所属してきたプログラム参加者が中小企業で活躍するためには、マインド・チェンジの徹底が不可欠である。そのために、最低限必要だと思われる施策は下記3点。

【客観的なスキル把握】

→プログラム参加者のスキルおよびキャリアの棚卸しを行い、大手企業の看板がなくとも自分に何ができるのか、強みとなるスキルは何か、徹底して内省する機会を設ける。そのうえで、今後のキャリアや働き方について目標を設定する。今回 STEP①の気仙沼合宿研修では、被災地での見聞を通じてキャリアの振り返りを行い、自身の“セルフリーダーシップ力”について考察する契機とした。

【自身の市場価値の認識】

→プログラム参加者が所属する業界の中途採用市場の実情を知ることからはじめ、年齢に対する自身のキャリアやスキルがどのように評価されるのか、客観的に認識する。そして、中小やベンチャー企業の待遇について正確な理解に努めることも必要である。プログラム参加者によって温度感が異なるこの内容については、出向前の個別サポート研修を通じてフォローした。

【中小・ベンチャー企業の働き方への理解】

→プログラム参加者が中小・ベンチャー企業で働く自分をリアルにイメージするには、中小やベンチャー企業で働く人を間近に感じ、その働き方を体感する機会を設けることも重要である。今回 STEP②で行った実践型のワークショップ研修は、そうした機会をムリなく設けられ有用であった。送出し元企業と受入れ先企業の参加者が同じチームメンバーとなり、実際にアイデア出しからプロトタイプ制作までを行うワークショップを通じて、プログラム参加者は大手企業とは異なる仕事の進め方や考え方の違いを実感できたように思われる。

■ プログラム参加者のプライオリティーの見極め

今回、最初にマッチングが成立した事例①のケースは、プログラム参加者が受入れ先企業の業務に魅力を感じられたということが、マッチング成功の大きな要因として挙げられる。この事例により、プログラム参加者の働く上でのプライオリティーをカウンセリング等での確に引き出し、プログラム参加者の意欲が高まるような魅力的なポジションや条件を提示することができれば、出向という働き方に懸念を抱いている場合でも、マッチングが成立する可能性は十分にあると言える。

4. 就業の実施

4-1. 就業状況

平成 26 年 3 月時点において、プログラム参加者が受入れ先企業にて就業が開始している事例①のケースの実施状況は下記の通り。

出向先企業の概要	業種／規模	製造業(産業機械) ※愛知県内に工場二つを有する ／従業員数:20 名強
	課題	企業の人員構成が経営者と若手従業員に二分化されており、中堅のリーダー層が不在。会社組織としての基盤を整える必要性を感じている。
出向期間		平成 26 年 2 月 3 日(月)～平成 26 年 3 月 31 日(月) ※4 月以降については調整中
参加者の業務	職種	社内教育担当
	ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社内評価シートの作成 →就業先の業務内容をヒアリングした上で、実態に即した利用しやすいものを作成する。 ■ 社内評価制度を導入するためのスケジュールの作成
	業務内容	<p>【第 1 週～第 2 週】</p> <p>工場見学や会社説明など就業先のレクチャーおよび、社長と業務ミッションやスケジュールについてすり合わせを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第 1 週: 評価制度の全体概要を作成 ・第 2 週: 全体概要を基に運用フローを作成。出向先企業の全社員が参加する全体会議での説明準備に着手 <p>【第 3 週～第 4 週】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・月 1 回開催の全体会議に参加 ・運用フローの詳細を作成 <p>【第 5 週～第 7 週】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・作成した社内評価シートおよび運用フローに基づき、現在の業務の満足度および課題感について全社員にヒアリングを実施 ・ヒアリング内容の取りまとめ、報告書の作成 →社長に対してレビューを実施 ・全体会議で発表予定の、評価制度の運用方法に関する説明書を作成

受入れ体制		現場での指揮命令者兼教育担当者として、ベテラン社員をアサイン
フォロー体制		<ul style="list-style-type: none"> ・対プログラム参加者へのフォロー →パソナテックカウンセラー、送出し元企業の上司 ・送出し元企業および受入れ先企業へのフォロー →パソナテック営業担当者 ・定例ミーティングの実施 →問題が顕在化する前にキャッチし、解決に努める
企業評価	高評点	<ul style="list-style-type: none"> ■ ドキュメントのクオリティーの高さ ■ 参考書を自発的に購入し、人事制度について積極的に学ぶなど、真面目に業務に取り組む姿勢
	期待点	<ul style="list-style-type: none"> ■ ミッションを達成する推進力

4-2. 就業の実施に対する考察

就業開始から1ヶ月半が経過した現在までを振り返り、出向者を受け入れるにあたって改めて重要だと感じたのは、受入れ体制の準備と就業後のフォロー体制である。

受入れ体制の準備については、出向先での業務をスムーズに進めるためだけでなく、プログラム参加者が就業環境にいち早く馴染むためにも、今回の事例のように現場での教育担当者(相談役)をアサインするのは有用だと感じる。即戦力のスキルを備えた出向者とはいえ、慣れない環境下で高いパフォーマンスを発揮するのが困難であることは想像に難くない。慢性的な人手不足に悩む中小企業において、教育担当者をアサインすることは容易ではないかもしれないが、出向者の業務パフォーマンスを最大化し、企業価値や利益につなげるためにも、まずは受入れ体制を整えることが最重要課題だと思われる。

また、就業後のフォローとしては、定例ミーティングとカウンセリングを定期的実施することにした。弊社の営業担当者と受入れ先企業の教育担当者、およびプログラム参加者とで定期的にミーティングを設け、業務を遂行する上での課題やボトルネックをできるだけ早い段階でキャッチし、解決策を講じることで業務をスムーズに進められるよう尽力した。さらに、有資格の弊社カウンセラーが中立的な立場で定期的なカウンセリングを行い、プログラム参加者のモチベーション維持に努めた。今回のケースでは、プログラム参加者は出向後の転籍までは考えていなかったが、受入れ先企業は出向後の転籍を望んでいたため、両社の意向の違いがプログラム参加者のモチベーションに影響しないよう配慮した。

結果として、現在まで特に問題が生じていないことから、出向先での就業の際には受入れ準備を整えてもらい、さらに就業後のフォローも徹底することが重要であると感じた。

1. 効果の検証

1-1. STEP① 気仙沼合宿研修 - Mind Change-

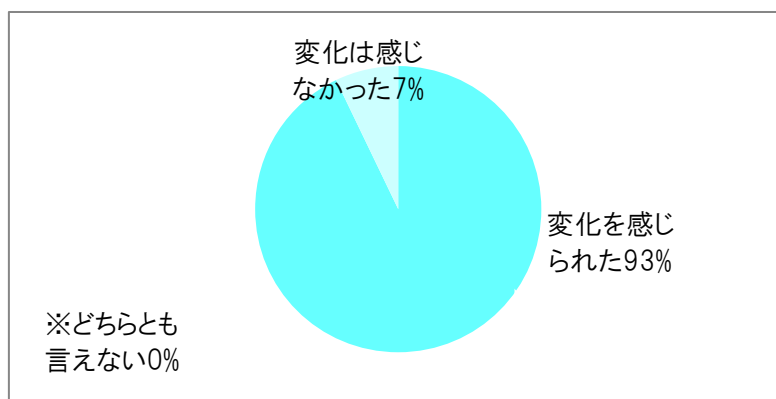
▶ 狙い

仕事に対するモチベーションの向上および、セルフリーダーシップ力の向上
(→セルフリーダーシップ強化の上で重要となる観点を理解・習得する)

▶ 結果

【参加者の声】 ※アンケート結果より抜粋

■ 当研修を受講して自分の中に変化を感じたか？



■ どのような変化を感じられたか？

- ・ 自ら積極的に行動し、リーダーシップを発揮したいと考えるようになった。また、“良い仕事とは何か”を常に考えながらメンバーと仕事をしていきたいと思った。
- ・ リーダーは特別な資質ではなく、誰かの為になりたいという思いと、自らが行動を起こすことによって自分もなれると信じ、まずは身近な人への接し方から変えてみようと思った。
- ・ 行動に移すことが重要だという認識、知識を深めたいという気持ちが強くなった。
- ・ まずは行動して、自身がロールモデルとなり、リーダーシップを発揮していきたいと思った。
- ・ 行動することの大切さ、他者を思いやる気持ち、自分が人(や何か)に貢献しようと努力することの大切さに気付かされた。
- ・ 「やった方がいいかな？」と思いながらも、実行に移さずにいたことがあったが、今後は「まずはやってみよう」と思うようになった。
- ・ 一段と前向きな気持ちで仕事に取り組みそうだと思った。また、一步一步先を考えて踏み出していこうと考えるようになった。
- ・ 「(それなりに頑張っていると思っていたが)まだまだやれる！ 頑張ろう、自分！」と感じた。
- ・ 自分に与えられた時間や能力を活用し、生きること自体をもっと楽しみたいと思った。

▶ 考察

当研修の受講を通じて、プログラム参加者の9割以上が自身の変化を自覚しており、当研修のテーマである『マインド・チェンジ』については奏功したと言えるのではないかと感じる。

さらに、自身に感じた変化の内容についても、「まずは行動することが大切であることに気付いた」という主旨の解答が圧倒的に多く、当研修を通じて講師が伝えようとしていた『リーダーシップとは信念に基づき行動することである』というメッセージを多くのプログラム参加者が理解し、共感していたことが伺える。事実、研修STEP2の自主的なチーム活動においては、気仙沼に参加していたメンバーがリーダーシップを発揮し、中核となってプロジェクトを進めているようにみられたことから、講師のメッセージが深く浸透した結果、プログラム参加者の行動を変えたのだと言える。

また、プログラム参加者の中には「仕事に対して前向きな気持ちになった」「まだまだやれると感じた」といった主旨の解答もいくつかあり、震災という苦しい状況から立ち上がり、復興を推し進める地元リーダーの姿に仕事へのやる気も発奮されたようであった。

よって、当研修の狙いである「セルフリーダーシップ力の向上」および「仕事に対するモチベーションの向上」は、達成できたのではないかとと思われる。

1-2. STEP② アイデアソン/メイカソン研修 - New Value Creation -

▶ 狙い

- I. 実践型ワークショップを通じて技術力や人柄の相互理解を深め、ミスマッチの少ない出向マッチングにつなげる
- II. 当研修の成果物をきっかけに、送出し元企業と受入れ先企業との協業を促す

▶ 結果

【出向マッチングと協業の状況】

当研修における出向マッチング	0名
送出し元企業と受入れ先企業との協業	1件

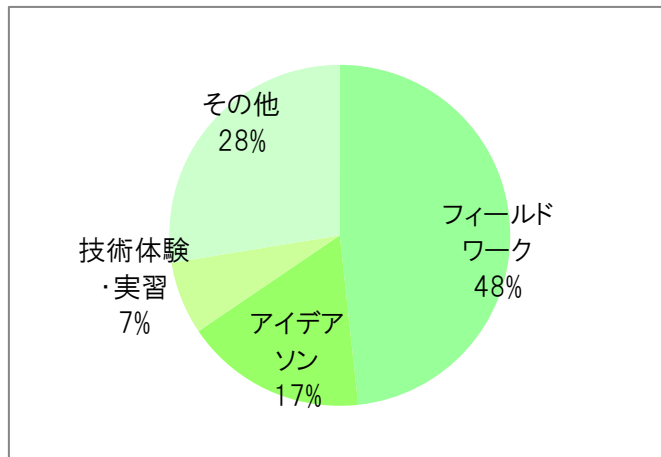
【参加者の声】 ※アンケート結果より抜粋

■ 当研修に参加して特に良かったこと

- ・ 通常の業務では交流のない方々とチームを組むことで、様々な視点からの意見を聞いた。
- ・ バックグラウンドが異なる専門性の高いメンバーと交流ができ、良い刺激を受けられた。
- ・ 単なる異業種交流ではなく、モノづくりの過程を通じて参加メンバーのプロ意識を感じられた。
- ・ アイデア出しの際に自分の発想力のなさを痛感したが、チームメンバーの発想に影響を受け、アイデアが変わり、感覚が磨かれた。
- ・ 異業種のメンバーとアイデア出しをして、そのアイデアについて議論できたのが良かった。
- ・ 異なる業界の人との人脈を築けた。

- ・ 自分にはないスキルや意見を持ったメンバーと交流できたことで、自分に足りない点を実感でき、非常に有意義な経験だった。
- ・ 異業種のメンバーとのアイデア出しで、普段では思いつかないような企画が発案できた。

■ 特に印象に残っていること



- ・ 行動観察という新たな手法と実践の機会を得たことで、価値観の創造につなげていきたい。
- ・ 行動観察は、先入観を無くして観察することが難しかったが、学ぶことも多かった。
- ・ 成果発表会の場で、調査協力者から「買いたい」という一言を耳にした時の満足感。
- ・ 調査協力者を訪問できたことで、自分では体験できない分野の知識を得られたこと。
- ・ 潜在的な課題や当然だと思い込んで問題視していないことに、実は調査協力者のニーズがあるのでは、という視点に気づかされた。

▶ 考察

【狙い I】

当研修は出向マッチングの機会も兼ねていたため、親和性が高そうな送出し元企業と受入れ先企業の参加者を同じチームに配属したが、残念ながら出向マッチングの成立には至らなかった。その理由として、(送出し元企業の参加者が)「求めているスキルレベルにマッチしていなかった」「キャラクターが(受入れ先企業の社風に)合わないと感じた」という結果だったことから、研修を通じてのマッチング率を向上するには、受入れ先企業が求めるスキルの内容およびそのレベル感までを事前に把握し、さらにその社風なども考慮すべきだという教訓を得た。ただ、その両方を一社でマッチさせるのはハードルが高いため、送出し元企業の参加者のスキルにマッチしそうなニーズを抱えている受入れ先企業の参加を増やすという打ち手を講じることも必要だと感じている。また、相互理解という観点からすると、自己紹介だけでなく会社紹介のような内容を研修プログラムに取り入れるのも効果的ではないかと推察する。送出し元企業および受入れ先企業の業務内容を知ることによって興味を持つきっかけが生じ、事業協業や出向契約につながる可能性もあるのではないと思われる。技術力や人柄の相互理解を深めるうえで、実践型のワークショップは非常に好適であるため、今回の教訓を活かして有効に活用していくべきであると考えられる。

【狙いⅡ】

現在、大手自動車メーカーとITベンチャー企業との間で、研修の成果物(プロトタイプ)を商品化するための事業協業の話し合いが進んでおり、Ⅱの狙いについては1件ではあるが達成できる見通しである。このマッチング成立の背景には、送出し元企業の参加者が新規事業担当であったことや、過去に両社の事業協業の実績があったことが理由として挙げられるが(詳細はⅥ章の「2. マッチング結果」の事例⑥を参照)、その契機となったのは、成果発表会において両社の上長からプロトタイプの完成度に高い評価を得られたことに尽きる。ゆえに、事業協業のマッチング率を高めるには、成果発表の場にステークホルダーを招き、プロトタイプの完成度を実際に体験できるデモンストレーション形式で発表すること、が有益ではないかと推論する。

【研修テーマ “New Value Creation”】

当研修では、全チームとも最終日には実際に動作するプロトタイプを発表することができ、それはいずれも、もし製品やサービスとして発売されたらターゲット層の多くが欲しいと思えるものであった。限られた期間で、しかも初めてチームを組んだメンバーでここまで到達できた要因の一つに、フィールドワーク(行動調査)を実践できたことがあると思われる。参加者アンケートにおいても、当研修で特に印象に残っていることとして、約半数の参加者がフィールドワークを挙げていることから、フィールドワークがプロトタイプのアイディアに与えた影響は大きく、だからこそターゲット層が(想定してなかったが)本当に欲しいと思えるものを企画・制作できたのではないかと推察する。また、当研修に参加して特に良かったことの解答として、圧倒的に多かったのが「異業種メンバーとのモノづくり」であったことを鑑みても、今回のプロトタイプは『異業種メンバーとのコラボレーション×フィールドワークという新しい手法』によって生み出された賜物であり、当研修のテーマである“New Value Creation”を体現したものであると言えるのではないだろうか。

1-3. 出向前フォローアップ研修

▶ 狙い

- I. 気仙沼合宿研修での学びから自身に課した行動変化について、継続して意識付けを図る契機とする
- II. 個々人が抱える課題に応じた打ち手を講じ、出向マッチング成立につなげる

▶ 結果

【I. 実現できたこと】

- “新たな自分への約束(行動変容)”の言語化
- “チームとしての約束”の言語化による日常生活のルールへの落とし込み

【Ⅱ. 実現できたこと】

■ 個別サポート研修の実施により、2名の出向(就業)マッチング成立

<打ち手>

- ・ マインドチェンジの徹底(過去のパラダイムからの脱却)
- ・ セカンドキャリアの方向性模索(出向への動機付け)
- ・ 強みの再認識とアピール(面接対策)

▶ 考察

【狙いⅠ】

気仙沼合宿研修で地元リーダーらの行動力に強い感銘を受け、その学びや気づきから“自分への手紙”において自身への行動変化を課したものの、3ヶ月後に振り返りをしてみれば、プログラム参加者のほとんどが“自分への約束”を実践できていないことが露呈。

研修で得たはずの学びや気づき、そして自身の決心さえも、日常の中で風化してしまうという現実を直視する結果となったが、研修での学びを日常に定着させるには、こうした振り返りの機会を設けることが重要だと判明した。さらに、当研修では、単に自分への約束を思い出させて再び言語化しただけでなく、それを守るために“チームとしての約束”までを設定(言語化)できたことが大きな収穫であった。実際、チームメンバー間で2週間に一度リマインドメールを送り合う、といった“チームとしての約束”を実践することが“自分への約束”の気づきとなるため、当研修の狙いである継続した意識付けは実現できていると思われる。学びの風化防止には、このような日常のルールへの落とし込みが非常に有効だと感じた。

【狙いⅡ】

当研修は、プログラム参加者の中でも課題に対する緊急度が特に高いと思われる対象者に特化して実施したが、結果として2名のマッチングが成立した。集団研修で他者との関わりによる気づきや刺激から得るものも大きいですが、出向直前という時期においてプログラム参加者が抱えている(と思われる)課題を解消するには、個々人の事情や状況に合わせたオーダーメイド型の研修が非常に効果的だった、というのが実施した所感である。

個別だからこそ具体的な課題にまでフォーカスできる当研修では、中小企業で就業するうえでボトルネックになりがちなコミュニケーション上の懸念点や、面接における受け答えの内容および話し方や表情に至るまで事細かに指摘し、改善を促すことができた。ただ、プログラム参加者がこの指摘を受入れ、改善という行動にまで移すことができたのは、やはり気仙沼合宿研修でマインド・チェンジの土壌が培われていたこと、講師との信頼関係があったことが大きいように思われる(当研修はあえて気仙沼合宿研修と同じ講師に依頼した)。今回、残念ながらマッチング成立に至らなかった方が、気仙沼合宿研修に参加していなかったことを鑑みても、ミドル・シニア層のマッチングの成立には、「合宿研修→振り返り研修→個別研修」という3ステップを確実に踏むことが必要ではないかと推察する。

2. カリキュラムおよび研修の見直し

第三者的立場の有識者、学識経験者等を交えた有識者委員会を構成し、研修内容および実施方法についての意見を伺い、見直すべきポイントについて整理した。

2-1. STEP① 気仙沼合宿研修 - Mind Change-

指摘事項	
良い点	<p>■ <u>非日常体験による意識改革という狙い</u></p> <p>非日常体験が心理面・思考面に与えるインパクトが大きいことから、“マインド・チェンジ”をテーマとして掲げた当研修の舞台を被災地に設定したのは適切だったのではないかと。同じ“セルフリーダーシップ”を学ぶのにも、日常空間で成功者から体験談を拝聴するのと、被災地で地元リーダーから経験談を拝聴するのでは、プログラム参加者の受け取り方にも差が生じると思われる。</p> <p>■ <u>リアルな事例とセオリーとの紐づけによる学び</u></p> <p>講義の内容を深く理解するには、そのセオリーを体現する事例と共に学ぶのが効果的だが、今回はその事例を経験談として、被災地の地元リーダーから直接拝聴できたのは大きい。この共通体験があったからこそ、『リーダーシップとは信念に基づき行動することである』というメッセージに多くのプログラム参加者がシンパシーを抱き、チームディスカッションも活性化したに違いない。</p>
検討点	<p>① <u>被災地ならではの要素が薄い</u></p> <p>地元リーダーの経験談拝聴以外は、単なる被災地巡りのようにってしまった感が否めない。</p> <p>② <u>講義スケジュールがタイト</u></p> <p>被災地見学や地元リーダーの経験談拝聴などはスケジュールに余裕がみられたが、講義はやや詰め込まれ感があるように感じる。</p> <p>③ <u>学びや気づきを風化させない施策の検討</u></p> <p>研修時に高まった意識を一時的なものではなく、継続させる施策が必要である。</p>
今後の課題	
	<p>■ <u>被災地という舞台を最大限活用したコンテンツ制作</u></p> <p>瓦礫撤去といった実際の復旧作業に従事するといったコンテンツを取り入れるなど、検討の余地がある。</p> <p>■ <u>タイムスケジュールの見直し</u></p> <p>2泊3日の合宿だったが、3日目は実質2時間半しかなく、時間が足りなかった。研修日の設定も含め(最終日は土曜日だった)、タイムスケジュールを見直す必要がある。</p>

■ あらかじめ振り返りの機会も設定

当初は、気仙沼で書いた“自分への手紙”は後日郵送することになっていたが、③の指摘を受け、振り返りの機会を出向前フォローアップ研修の一環として実施。その結果、振り返りの機会を設けることは非常に有益であることが判明したが(詳細は同章の「1-3. 出向前フォローアップ研修」参照)、当初から予定していた研修ではなかったため、プログラム参加者全員が参加できなかった(日程が合わない等の理由により4名が欠席)。ゆえに、研修の効果をより高めるためにも、あらかじめ振り返りの機会を設けたカリキュラム構成にした方が良いと感じた。

2-2. STEP② アイデアソン/メイカソン研修 - New Value Creation -

指摘事項	
良い点	<p>■ <u>チームビルディングの成功</u></p> <p>短期間ではあるが、チームビルディングがうまくできており、業種も職種も多種多様で企業風土が異なるにも関わらず、各チームの結束は固いように見受けられた。今回、全チームがプロトタイプの完成というゴールに到達できた要因の一つとして、チームビルディングの奏功は大きいと思われる。</p> <p>■ <u>研修を通じたマッチングの促進</u></p> <p>スキルレベルを重要視される技術職のマッチングにおいては、実際のモノづくりの過程をマッチングの機会と捉えるのは理想的である。出向のミスマッチを防ぐためにも、このような場を設定すべきだと感じる。</p> <p>■ <u>フィールドワークの実施</u></p> <p>ターゲットの潜在的なニーズを抽出できるフィールドワークを実践できたことは、モノづくりにおいて大きな意義がある。参加者は、その実態と解釈を元に、潜在的な要求や課題に対して提案するという新たな手法を知り得たはずである。また、この共通体験が、チームビルディングに貢献していた面もあるのではないかと感じる。</p>
検討点	<p>① <u>マーケティングの観点をプラス</u></p> <p>競合比較や市場調査・分析といった観点も取り入れてアイデアを生み出すことで、事業として成立する可能性も高まり、事業協業を促すこともできるのではないかと感じる。</p> <p>② <u>“地域活性”という視点の導入</u></p> <p>人材やアイデアを地域に還元するという発想を取り入れると、参画企業を増やすことにつながられるのではないかと感じる。</p>

	<p>③ <u>プロセスのループの実践</u></p> <p>リーンスタートアップ(※)的なモデルを取り入れたのならば、「仮説→実行→検証」というプロセスを再度繰り返すことができれば尚良かった。</p> <p>※新しい製品やサービスを開発する際に、無駄・無価値な要素を最小限に抑えつつ、「構築-計測-学習」というフィードバックループを通して、時代が求める製品やサービスをより早く生みだし続けるための方法論。</p>
--	---

今後の課題

■ 研修のスタート時期の前倒し

今回、プログラム参加者の募集に時間がかかり、研修の開始が後ろ倒しになってしまったが、研修のスタート時期を早めることができれば、③の指摘を研修で実践することも可能であり、かつ出向や事業協業のマッチング成立を高めることもできるのではないかと推察する(マッチングの調整には時間がかかるため、研修終了後にマッチングや事業協業を促進する時間が必要であると実感した)。

■ テーマ設定の工夫

②の指摘より、モノづくりのテーマを地域産業(ex.中部圏では自動車産業など)に根差したテーマにすることで、アイデアをきっかけとした事業協業につながる可能性がありそうだと推測する。また、人材を確保したい中小企業に、事業と関連性のあるテーマを事前に出してもらうのもマッチング率アップの観点から試してみる価値はあると思われる。

■ 出向マッチング率を高める施策

今回の出向マッチング不成立から得られた教訓を活かし、今後に行うべき打ち手として、まずは受入れ先企業の求める人材ニーズをスキル・人柄の両面から深く理解することと、プログラム参加者の職歴にマッチしそうな受入れ先企業の参画を増やすことが挙げられる。そのうえで、受入れ先となりうる候補企業と連携を図り、プログラム参加者のスキルを活かせる出向という視点でマッチングを進めるべきだと感じた。また、研修プログラム内に企業理解を深めるコンテンツを取り入れ、業務内容等に興味喚起させることで、事業協業や出向マッチングの契機とするのも有効ではないかと考える。

2-3. 出向前フォローアップ研修

指摘事項	
良い点	<p>【集合研修】</p> <p>■ <u>学びを風化させない日常生活のルール化</u></p> <p>今回の研修では、“自分への約束”を守るために“チームとしての約束”までも言語化しているところに価値がある。“自分への約束”を風化させない手立てとして、日常生活のルールに落とし込むのは非常に効果的だと推測する。</p>

	<p>■ <u>人脈作りにも寄与</u> 合宿により参加者同士の結束力が固まったのであれば、人脈を築くという観点からも、再び集まる機会があるのは参加者にとっても利点である。</p> <p>【個別サポート研修】</p> <p>■ <u>課題の解消には有効</u> 他の参加者の前ではなかなか本音が出にくいミドル・シニア層に対し、なんらかの指摘・改善を行うには、個別での取り組みはベターだったと感じる。</p>
検討点	<p>【集合研修】</p> <p>① <u>振り返り+ α の追加</u> せつかく研修として開催するのであれば、単なる振り返りだけにとどめるのではなく、+ α として新たな学びを取り入れられると、参加するメリットもさらに高まるのではないか。</p> <p>【個別サポート研修】</p> <p>② <u>プログラム参加者全員への実施を徹底</u> 個別サポート研修の位置づけや内容を検証するにも、サンプル数が絶体的に少ない。より良い改善のためにも、まずは全員に対して行うことが重要である。</p>
今後の課題	
<p>■ <u>個別サポート研修の時間設定</u> 今回の当研修は、1回2時間を目安として行ってきたが、実際には全く時間が足りないことが判明。ミドル・シニア層にマインド・チェンジを促すには、「信頼形成→相互理解→改善点の指摘→動機付け」のプロセスを経ることが必須であるため、1回3～4時間の研修時間を設けるのが望ましいと感じた。</p> <p>■ <u>合宿→振り返り→個別サポートのプログラム設計</u> マッチングの成立にはマインド・チェンジの徹底が不可欠であるが、ミドル・シニア層に深いマインド・チェンジを実現するのは簡単ではなく、時間もかかる。よって、まずは非日常的な環境において参加者同士が寝食を共にする合宿でマインド・チェンジの土壌を培い(揺らぎを与える)、振り返りで合宿での学びや気づきを再確認し(リマインド)、個別サポート研修で改善を促す(マインド・チェンジの徹底)という3ステップを確実に踏むことができるプログラムを提供することが重要ではないかと推察する。</p>	

1. 本事業の効果

1-1. 本事業の成果

出向、就業成立(見込みも含む)	5名
事業協業に向けた話し合いスタート	1件

1-2. 価値の提供・効果

対・送出し元企業

■ 成長企業とのリレーションシップの構築

→大手企業の多くは、現在は資本関係のある企業への出向で対応しているが、出向先も受入れに限界があるため、社員の新たな受入れ先としての可能性に期待したい。

■ ミドル・シニア層のセカンドキャリア支援ツールとしての可能性

→プログラム参加者がキャリアパスを考えるうえでの選択肢が広がった。継続する事業であれば、社内スキームとして検討したい。

対・受入れ先企業

■ 新規業務への足懸かりの実現

→人材を受け入れたおかげで、これまでは必要性を感じながらも、適したスキルを持つ社員がいないために着手出来なかった業務に取りかかることができた。

■ 採用ツールの一つとして期待

→今回は無料のスキームであったが、受け入れる人材のスキルや経験が求める人材ニーズ像にマッチする割合が高ければ、有料であっても利用する可能性はある。

対・プログラム参加者

■ 仕事へのモチベーション向上

→本事業に参加する前は目標を見失っていたが、この事業に参加して、自身の仕事や人生の目標を見つけることができた。

■ 希望業務への就業

→出向先で、自社では経験できない自分のチャレンジしたい業務に携わることができ、今後のキャリアを考えるにあたって良い経験となった。

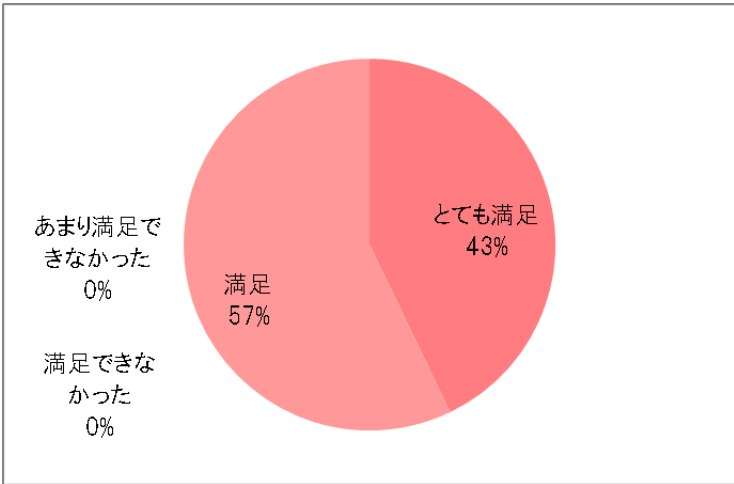
■ 受入れ先企業および自社の魅力の再確認

→出向先の業務にて、成長企業ならではのスピード感を体感することができた。同時に、他社で就業したことで自社の良さを客観的に捉えるきっかけを得た。

■ 自己の成長感・視野の拡大

→普段の業務では接点のない様々な業界の人と接することが刺激となり、成長感を感じた。

→自身の内面と向き合う研修やカウンセリングを通じて、物事の捉え方や考え方の幅が広がった。

<p>プログラム参加者の満足度</p>	 <p>とても満足 43%</p> <p>満足 57%</p> <p>あまり満足できなかった 0%</p> <p>満足できなかった 0%</p>
<p>プログラム参加者の声</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 様々な業界の様々な企業から集まった多くの人と出会い、共に議論しながらプロジェクトを進めていく経験ができて良かった。各々の特技や個性を知り得、フィールドワークに協力頂いた方との会話を通じて、新しい発見や人材の交流が出来た。 ■ 多様なスキルの人が集まることによって融合が起き、新しい価値が創造できることを実感できたのが良かった。 ■ 社会人となり、仕事にはプライドを持ってやってきたつもりだが、年齢とともに忘れてしまった気持ちを思い出させてもらった。さらに、業種や年代を超えた交流によって、自分に足りないものを新たに発見することができた。 ■ 就業先の開拓から個別カウンセリングや面談対策まで、一貫したサポートが役に立った。 ■ 研修を通じて貴重な体験ができたうえ、転職活動のサポートまで受けられ、参加して本当に良かった。様々なバックボーンを持つ方との交流を通じて、良い刺激を受けることができた。
<p>受入れ先企業の満足度</p>	<p><input type="checkbox"/>とても満足 <input checked="" type="checkbox"/>満足 <input type="checkbox"/>あまり満足できなかった <input type="checkbox"/>満足できなかった</p> <p>※アンケートは現在、就業が開始している1社にのみ実施</p>
<p>受入れ先企業の声</p>	<p>人材を受け入れたことで、今まで着手できていなかった業務に関して一歩を踏み出すことができ、大きな成果となった。</p>

2. 本事業の課題

本事業を実施した結果、以下の課題を感じた。

■ プログラム参加者の自発的な参加の促進

プログラム参加者の中には、開始当初は送出し元企業から本事業への参加に選出されたことについてマイナスに捉えている(自身は不要な人材なのではないか等)ケースもあった。本事業に前向きな気持ちで取り組んでもらい、出向マッチングを成立するためにも、プログラム参加者は送出し元企業のみ意向で選出するのではなく、プログラム参加者自らが望んで本事業への参加を決定できるような仕組みを構築することが重要である。

■ 労働条件の隔たりを埋める施策

送出し元企業と受入れ先企業の間には労働条件に大きな差異があることが多く(給与・福利厚生等)、給与負担の問題などから出向の調整には非常に時間がかかるのが現状である(受入れ先企業はプログラム参加者の給与を全額負担することは難しく、送出し元企業は出向に労務費用が発生するのであればメリットを感じることができない)。そのため、この費用面の課題を克服する打ち手の必要性を感じる。

■ 受入れ先企業に対する不透明さの払拭

今回、プログラム参加者を輩出する際に送出し元企業の懸念点として多く挙げられたのは、資本関係のない企業へ出向させることに対する不安感であった。そのため、プログラム過程のできるだけ早い段階で、送出し元企業と受入れ先企業の交流を行うなど、双方の顔が見える対策を講じることが不可欠だと考える。

■ 送出し元企業が参画するメリットの明確化

送出し元企業が大手であればあるほど、グループ企業内での人材流動の制度が確立していることが多いため、本事業のスキームの必要性を感じてもらえなかった。また、出向に際して金額負担が生じるのであれば参画するメリットが見えないという声も多く、プログラム参加者を増やすためには、送出し元企業に対するメリットを明確に打ち出すことが重要だと感じた。ただ、今回弊社が実施した“人材交流”という観点には賛同してくれる送出し元企業も多かったことから、出向前提のプログラムだけでなく、人材交流のプログラムと両立していくことが有効なのではないかと推察する。

■ 研修参加への勧奨

マッチング成立において重要なポイントの一つとなるのが、マインド・チェンジ研修への参加の有無であったと思われるが、今回のプログラム参加者の中には(弊社および所属企業の人事担当者の勧奨にも関わらず)マインド・チェンジの研修を辞退するケースもあり、マインド・チェンジの機会を得られなかった。ミドル・シニア層には、マインドに関わる研修は「自分には必要ない」と受け取られることも多いため、所属企業の担当者に研修参加の重要性を理解してもらい、業務として参加するよう促してもらうといった施策が必要である。

3. 自立化への検討

本事業を実行する過程で、プログラム参加者には仕事へのモチベーション向上、自己成長の実感といったプラスの効果が表れたが、送出し元企業にとってもプログラム参加者のそのような活性化は有益であり、本事業をミドル・シニア層のセカンドキャリア支援ツールとして捉えてもらおう契機となった。また、受入れ先企業にとっては、大手企業で経験を積んだ人材を受け入れることで、大手の貴重なノウハウを得られたり、必要性を感じながらも取り掛かることができなかった業務に着手できたりと、企業として更なる成長のきっかけを掴む可能性を感じてもらおう機会となった。さらに、送出し元企業と受入れ先企業との間にパイプができたことで、新たな事業が生まれる芽もあった。

このような有益性を踏まえ、本事業の自立化については、まず以下の二点の検討が必要であると思われる。

まず第一に、スキームに幅を持たせることである。今回は、プログラム参加者の出向にフォーカスしたスキームとなっているが、企業間での協業にフォーカスしたスキームも取り入れることで、市場への定着につながっていくのではないかとと思われる。弊社で最初にマッチングが成立した事例①のケースにおいても、当初はプログラム参加者個人の出向として話を進めていたが、受入れ先企業が資本関係はもとより業務提携の実績もなく、プログラム参加者が出向に対して懸念を抱いていたことからマッチングの協議は停滞していた。そこで、送出し元企業と受入れ先企業との事業協業を前提とし、そのうえで受入れ先企業に出向してプログラム参加者が希望している業務に従事して欲しい旨を伝えたところ、マッチングが成立した。この一件を鑑みても、個人ではなく企業間同士の協業というスキームとしてPRすることが、本事業の活用度を高めることにつながっていくのではないかとと思われる。

そして第二に、事業の有料化である。受入れ先企業へのアンケートで、求めている人材ニーズ像にスキル・経験等がマッチする割合が高そうな出向者であれば、本事業が有料であっても利用する可能性はあるとの解答を得られたことから、有料の事業としても成立する見込みはあると思われる。その場合、研修費やマッチング成立費に課金制をもたせるというのが現時点で考え得る案だが、こうした事業への参加費を双方の参画企業が負担することで、本事業のスキームをより有意義に活用しようという企業の気運が高まることに期待したい。

少子高齢化により労働力人口が減少する中、スキルや経験が豊富なミドル・シニア人材を活用するスキームの確立は急務であるが、今回、本事業を実行するなかで痛感したのは、活かすべき知識も経験も持ち合わせているにも関わらず、セカンドキャリアに踏み出せないミドル・シニア人材は多数存在するのではないかとということである。

本事業が、ミドル・シニア人材と成長企業との橋渡しを促進することに貢献できれば、社会全体の人材資源の有効活用および経済の活性化という点において、社会的意義は極めて高いと感じている。