

第4回スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会 議事録

日時：令和3年4月2日（金）10時00分～12時00分

場所：Web開催（Cisco Webex）

議事

1. ウィズ・ポストコロナ時代における地域経済産業政策において
（人材）
2. 有識者からのプレゼンテーション
3. 意見交換

議事内容

○杉本地域経済活性化戦略室長 では、定刻になりましたので、第4回「スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会」を開催いたします。本日は御多忙の中、御参加いただきまして本当にありがとうございます。議事進行を補佐させていただきます、地域経済活性化戦略室長の杉本と申します。

それでは初めに、事務局を代表いたしまして、地域経済産業グループ長の濱野から御挨拶を申し上げます。

○濱野地域経済産業グループ長 地域経済産業グループ長の濱野でございます。第4回研究会の開催に当たりまして、一言御挨拶を申し上げます。

本日も大変御多忙の中、松原座長をはじめ委員の皆様には御参加をいただきまして、誠にありがとうございます。また、JOINS株式会社・猪尾様、ヤマガタデザイン株式会社・山中様にも御多忙の中、御参加をいただき、プレゼンをいただきますこと、誠にありがとうございます。

研究会ではこれまで、デジタルトランスフォーメーション、それから地域の価値創造、イノベーションについて御議論いただきました。本日は、これらのテーマにも密接に関係をいたします人材について御議論いただければと考えてございます。地域経済産業の発展を考える際、御案内のとおり人材は欠くことのできない論点でございます。これまで東京一極集中は構造的な問題であり続けてきましたけれども、ウィズ・ポストコロナ時代において、兼業・副業やテレワーク等に代表される柔軟な働き方の進展、地方移転の機運の高まりといったことが見られる中で、地域と人材の関係性に新たな切り口が生まれてきていると考えております。

こうした中、今回は都市部をはじめとする域外の人材と地域の関わり方、地域内における人材育成の

在り方、地域の人材市場を活性化するための方策といった幅広い観点から、忌憚のない御意見を頂戴できれば幸いです。本日はどうぞよろしく願いいたします。

○杉本地域経済活性化戦略室長　それでは、これ以降の進行は松原座長にお願いいたします。松原座長、よろしく願いいたします。

○松原座長　松原でございます。それでは、資料2について、事務局から資料の説明をお願いいたします。

○前田地域企業高度化推進課長　では、資料のうち、第3回の振り返りの部分の説明をいたします。地域の価値創出に当たっては、地域の課題やニーズ、社会の風をとらまえて、顧客に「知・情報」の価値を提供する観点が重要だという御意見、デジタルの活用、あるいは地域内外から知識や人材を呼び込む仕掛けが重要だという御意見、相当数の議論を実施するエネルギーや人材が重要だという御意見を頂戴いたしました。また、異業種交流や地域間、スタートアップの交流など、予定なき濃密な知的交流の場が大事で、それに当たっては地方局が重要な役割も担うべきだというような御意見も頂戴いたしましたところでございます。さらに、地域の特性を把握するRESASにつきましても、消費者ニーズの分析など、機能を拡張したらよいのではないかというような御意見をいただきました。

以上を踏まえまして、政策の方向性ということを3点で整理させていただいてございます。1点目でございますけれども、地方では事業開発・市場分析のノウハウや人材が不足しているという状態の中、一方で、ニーズ・社会課題をとらまえたアジャイルな動き、それから、未来企業や大学がハブとなった連携も見られる中におきまして、デジタルを活用したイノベーション、あるいは市場分析を行う人材育成に関するプラットフォームですとか、価値の源泉をとらまえた地域の一体的な価値創出の取組が重要だということでございます。

また、地方ではニッチ分野の集積が見られる一方で、民間の開発投資が少なく、自前開発の傾向にございます。異業種・大企業・産学官・スタートアップなど連携も各地で見られるという状況の中で、イベントやリビングラボ、あるいは他業種との連携の場など、前向きで活発な知的交流の場を地域間連携も含めて地方局が連携して形成すべきというのが2点目でございます。

3点目ですが、欧州では、スマートスペシャリゼーションなどの動きがある中、日本におきましてはRESASという形で地域の特性を把握できますので、こういったところの機能を拡張しながら、面的なプロジェクト創出を促進すべきということでございます。

以上3点で整理させていただいてございます。

○杉本地域経済活性化戦略室長　それでは、お手元の資料に基づいて、本日の議題である人材パートについて説明させていただければと思います。

資料の6ページ目を御覧ください。まず、各地域のどの産業に優位性があるかについて、以下の表の

中から域内にある産業の比率を全国平均と比較した特化係数で順位づけを行っております。その結果を地域ごとに御覧いただくと、地方においては主に農林漁業・鉱業、建設業、医療・福祉業、電気・ガス業が雇用で優位性があり、製造業は大都市周辺で優位な傾向が出ております。また、情報通信業は東京に特に優位な状況が出ております。

続きまして、8ページ目を御覧ください。下の図で御覧いただきますと、縦軸が有効求人倍率になっております。そこで2020年のデータでいうと、北陸地方、中国地方、四国地方、東北地方が高い値となっております。コロナ禍の影響もあって、地方の方が人手不足の傾向が出ているかと思えます。他方、横軸が有効求職者数になっており、ここは絶対数の規模を表している部分があるのですが、関東や近畿が大きくて、全国での需給のウエートが大きくなっております。こうした点からも、地方で人手が不足している一方、都市部の人材プールは厚い部分ことが見て取れます。こうした都市部の人材をごく一部でも地方に移すことができれば望ましい部分がありますので、これらにどう取り組んでいくかという点が1つの課題としてあるかと思えます。

続きまして、9ページ目を御覧ください。職業別の有効求人倍率をデータとして、以下の表で整理しております。そこで東京圏と地方圏を比較しております。その比較の結果、2つ目のポツにありますとおり、地方では、管理、専門・技術、運搬、清掃、農林漁業が、人手不足が特に顕著になっております。この特徴としては、管理、専門・技術は高度人材であることから、地方では高度人材の人手不足が顕著なのではないかと考えております。

続きまして、10ページ目を御覧ください。地方の人材市場の状況を失業率と欠員率で分析した結果です。地方は失業率（求職割合）の度合い、また欠員率（求人割合）の度合いが共に高く、人材市場ではよりミスマッチが存在しているという結果が出ております。この結果からも、地方において人材が欲しいといっても、近くに適した人材がいないという状況が都市部よりも顕著であるという状況かと思えます。

続きまして、13ページ目を御覧ください。左のグラフを御覧いただくと、日本の場合は諸外国と比較して首都圏の人口比率が高く、しかも上昇を続けているという傾向が見て取れます。右手のグラフを御覧いただくと、地方から東京圏への人口転入超過も長期的に根強く、また右下のグラフで御覧いただくと、その多くは若者が占めているという状況が出ております。

続きまして、14ページ目を御覧ください。高度人材の状況について、こちらも地域の活性化や企業の成長においても重要な人材であると思うのですけれども、管理職、専門・技術、下のグラフでそういう高度人材の状況を御覧いただくと、やはり東京圏、近畿圏の都市部ほど集中している傾向が出ております。

続きまして、15ページ目を御覧ください。世代ごとの特に若者はどういう状況かということでは、

左のグラフでいいますと、大卒就職後3年目までに大体3割の若者が離職しております。右のグラフにあるように、東京圏への転出入を見てみると、特に若者世代、若者・子育て層（18歳～30歳程度）の年齢層の転出と転入が非常に活発である。転入がネットでは多いのですが、いずれにせよ、この層は非常に人材の移動が活発な状況が見て取れております。

続きまして、17ページ目を御覧ください。今申し上げたような状況、課題がある一方で、コロナ禍を受けまして、新たな動きが出てきております。例えば左下の図を御覧いただくと、コロナ禍で若者を中心に地方移住への関心が高まってきている。あとは右上の図にもあるように2020年の7月以降、東京圏からの転出超過まで記録しているような状況になっています。そして、右下のグラフにありますように関心向上の理由が、自然環境やライフスタイルといった魅力、またテレワーク等のハードルが低下しているため、地方でも同じように働けるのではないかと思う方々も増えてきているという状況になっております。

続きまして、18ページを御覧ください。コロナ禍の変化として、企業の状況はどうかということであれば、左の図にあるように就労環境改善のために本社事業所の移転を具体的に検討する企業が出てきております。ただ、右下のグラフを御覧いただくと、移転先候補はやはり東京都内、あとは埼玉県、千葉県、神奈川県という割合が多く、基本は地方部ではなくて東京近郊が中心という傾向が出ております。

続きまして、19ページ目を御覧ください。コロナ禍を受けた働き方の多様化の観点で、テレワークについて、左上の図を御覧いただいても、コロナ禍でテレワークの実施は進んでおりまして、特に地方に比べて都市部がより大きくこうした状況を引っ張っているという状況になっております。では、業種や部門別でどのような状況が出ているかということであれば、左下の図にあるように情報通信業、企業内部門であれば、情報システム部門での利用が総体的に高くなっております。こうした部分であれば、IT系が場所を選ばないという観点もあって、よりテレワークの導入が進んでいる状況が見られるかと思っております。

続きまして、23ページ目を御覧ください。兼業・副業の状況について、一足飛びに地方へ人が移住したり、転職したりしていくことは難しいとも言える中において、兼業・副業という形が1つのきっかけになって、その次のステップとして、さらなる移住や転職につながるという意味においては、非常に重要と思っております。企業側の状況については、まず左のグラフにあるように副業・兼業は情報通信業や、企業規模が大きい企業ほど容認する傾向が見て取れます。また左上のグラフにあるように、送出側や受手側の企業の課題もございします。例えば副業を許容しない理由については、右上のグラフにあるように生産性や売上げが落ちると考えている、情報漏洩を心配している、といった声がございします。ただ、右下のグラフにあるように、地方企業においても副業・兼業の募集が特にコロナ禍を受けて非常に増加しておりますので、今後伸びていく可能性があると思っております。

続きまして、24ページ目を御覧ください。先ほどは送出側の理由を説明いたしましたが、地域未来牽引企業にアンケートを取らせていただいた結果として、受手側の課題としては、1つ目のポツにあるように、副業人材の管理の煩雑さや秘密保持の懸念、費用対効果、実際に効果があるのかといった点を懸念するような声が多いと認識しております。また、企業規模が小さければ小さいほど、中小企業や小規模事業者であればあるほど、兼業・副業に適した業務がないとか、業務の切り分けが難しいとか、指揮命令や企業秩序上の支障があるとかいったことを心配する部分もあり、なかなか進んでいないという現状もあると思います。ただ、兼業・副業を活用することによって成功事例も出てきていますので、そうした成功事例を見える化することによって、より兼業・副業を拡大させていくことも重要かと思っています。

続きまして、26ページ目を御覧ください。コロナ禍の変化について、大企業の状況としましては、左上のグラフにあるように年齢別の正規雇用者数を御覧いただくと、大企業では中高年層の割合が増加してきており、余剰人員となりがちな傾向が見られます。しかも、右のグラフにもあるように、コロナ禍を受けて人員調整の圧力も高まっています。ただ、大企業には大変優秀な人材もいるかと思っていますので、地域活性化の観点でこういう方々に活躍していただくということも非常に重要なのではないかと考えております。

続きまして、人材の観点では、当然域外からの人の引き寄せが重要な一方で、もう1つ重要な要素として、人材育成の観点について御説明させていただければと思います。

29ページ目を御覧ください。左のグラフにありますように企業の支出する教育訓練費は低下傾向にあります。しかも、従業員の自己啓発に依存する傾向が多く、右のグラフにありますように、基本は本人も仕事とか家事に追われて余裕がないため、自己啓発に取り組めていないという状況が見られます。

続きまして、32ページ目を御覧ください。地域においても企業の人材育成が一番メインとなる一方、支援機関の育成体制については、商工会・商工会議所でも様々な業務をなされていますので、人材育成へのリソースを十分に注ぎ切れてないような状況が垣間見られます。

続きまして、33ページ目を御覧ください。その他の公設試や金融機関においても、資金不足や施設の老朽化、人員不足が課題になっていて、なかなかそこにリソースを十分に注いでいない、地域の金融機関も企業から人材支援のニーズは高い一方で、必ずしも十分にそうした状況に応え切れてないという状況が見て取れます。

これまでデータについて御説明してきた内容について、34ページ目で整理させていただいております。上の枠にもあるように地域企業の人材確保は、域外からの誘致と域内での育成が重要になってくるかと思っています。この主な2つの部分をどのように取り組んでいくかということが重要な部分かと思っています。

左側の下のコロナ禍以前からの従来の課題としては、1点目にあるように、若者や高度人材が都市部に流出する一方で、U I J ターンが限定的である、2点目にあるように、社内の人材育成体制が弱く、社外の機関の体制も不十分であるという状況があります。ただ、コロナ禍も踏まえた昨今の変化ということでは、3点目にあるように、都市部の若者人材を中心とした地方移住の関心が高まってきていたり、4点目にあるように、テレワークや兼業・副業のような形で就労形態が柔軟化してきていたり、働き場所も多様化してきていたりしていますので、地域との関わり方の選択肢も増えてきております。また5点目にあるように、大企業等のベテラン人材の方々が増えてきておりますので、こうした優秀な方々をどう地域活性化、ひいては日本経済の活性化のために活躍してもらうかという点が重要かと思っております。

こうした中において、地域においても創意工夫で取り組んでいる事例をピックアップして御紹介できればと思います。例えば静岡県の竹屋旅館においては、4代目の方が就任した際に、「静岡に世界から人を集めたい」という理念を打ち出しまして、兼業・副業という形で元大手企業の若手人材や地元若手経営者を採用して、副業人材の方が代表取締役にも就任して新たなサービスを導入するなどして、認知度向上につなげている事例もあります。また38ページ目を御覧ください。兼業・副業の関係については、環境も整ってきている部分もある一方で、受手側や送出側の企業にもまだ懸念がある中において、例えば関東経済産業局では、実際に兼業・副業の人材と中小企業とのマッチングの場を支援したり、事例集を作成したりする形で成功事例を見える化する取組も行っております。

また、44ページ目を御覧ください。地域企業の場合、個社が人材採用を行うには負担感、限界があるため、八幡平市の事例においては、市の産業全体を1つの大きな事業体と見立てまして、人事機能、採用・育成・定着を担うシェアリングサービスを行っております。複数の企業の人材育成や採用支援、副業人材のマッチング支援を行うことによって、面的に支援を行ってきております。地域に愛着を感じて、ある企業に就職した後、その企業と相性が合わないと感じた場合でも、同じ地域内の他の企業であれば相性が合う可能性もあるため、これを面的にサポートしていくことが重要です。こうした取組については今後、横展開できれば望ましいという要素も持っているかと思っております。

続きまして、46ページ目を御覧ください。企業の人材育成は基本である一方、地域にも人材育成を担える主体がございます。大学や金融機関が企業と連携しながら人材育成していくことは重要なのです。例えば東北大学の事例では、中小企業の経営者を対象とした「地域イノベーションプロデューサー塾」、地域金融機関を対象とした「地域イノベーションアドバイザー塾」を立ち上げました。またこの2つの講座で共同学習も行うことによって、中小企業の経営者や地域金融機関の相互理解を深め、地域の課題解決に向けた人材育成を行っております。その結果、卒塾後に新事業に取り組んだ方の割合が7割弱いるなど、新規事業の創出につなげている事例もございます。このように地域の主体で連携しながら、企

業を補完していく取組も大変重要かと思っております。ほかにも地域ですばらしい事例はあるのですが、時間の都合上、割愛させていただきます。

次に、まち・ひと・しごと創生本部や経済産業省を始め、政府の各省庁で取り組んでいる人材関係の施策についても資料中で取り上げさせていただいております。先ほど申し上げましたように、地域企業が域外の人材を地域に呼び込む場合や人材育成を行う場合に、活用可能な様々な施策がございます。こうした施策を活用していただき、経済産業省としても汗をかくことで、どれだけ事例を積み上げていけるかということも重要かと思っております。

最後に、本日御議論いただきたい事項について、71ページ目を御覧ください。主な論点として4つ挙げさせていただいております。1点目は、地域経済発展のために不足する人材像について、地域特性や地域企業の状況から、不足する人材像、地域経済発展のために必要な人材像は変わってくる部分がございますので、その人材はどういうものかという点について御議論いただきたいと思っております。

2点目は、域外人材の新しい関わり方と取組の拡大について、コロナ禍を受けて兼業・副業、テレワーク、サテライトオフィスなど、様々な働き方が出てきております。域外人材の地域への関わり方には多様なパターンが出てきているという観点で考えたとき、どういう点が重要になってくるか、域外人材に特に求められる役割はどういうものか、といった点についても御議論いただければと思っております。

3点目は、地域における人材育成プラットフォームの在り方について、企業の人材育成も重要な一方で、地域には大学や様々な支援機関もございますので、これらが連携して人材を育成していくあるべき姿や、そうした点での課題についても御助言いただければと思っております。

最後に4点目は、地域の人材市場が克服すべき課題について、地域企業は現状、ハローワークや地元フリーペーパーを活用する例も多い一方で、日本にはすばらしい人材会社や人材コンサル会社もございますので、こうした方々がより活性化、柔軟化した取組ができるような環境整備はどういったものがあるか、という点についても御助言いただければと思っております。

本日は御多忙の中、長い説明となり申し訳ございませんが、御議論の程よろしく願いいたします。以上です。

○松原座長 杉本室長、御説明ありがとうございました。

続きまして、ゲストとしてお越しいただいておりますJOINS株式会社代表取締役・猪尾様から10分程度で御説明をお願いいたします。猪尾様、よろしく願いいたします。

○JOINS株式会社 猪尾様 改めまして、JOINSの代表の猪尾と申します。ちょっと時間もないので、ポイントを中心に御紹介させていただきます。

まず、この要旨で説明させていただきますが、そもそもJOINSという会社は何かというと、地方中小企業向けに特化して、大都市のリモートで、かつ副業で働く人材をマッチングするサービスを2017

年から、今3年半ちょっとぐらいなのですけれども、やらせていただいている会社です。

僕が1つ大事にしている価値観として、僕ら自身がそういったリモートで、かつ複数の会社で働く働き方をまずは実践してから、お客さんにもそれを広めようという思いから、今40人ぐらいのメンバーなのですが、全員フルリモートで、かつ、いわゆる雇用社員はゼロで、全員副業・兼業のメンバーで、僕自身も実は何社か手伝いながらやっています。

実績としては、企業側は登録が650社ぐらい、人材側は6,500人ぐらい登録してしまっていて、今300件ぐらいの成約が生まれてきています。トレンドとしては、実は2017年から始めたのですけれども、実態としては、去年1年間でほぼサービスが広がってきたというような状況になってしまっていて、特にコロナの緊急事態宣言以降にぐぐっと登録人材も増え、利用企業も伸びてきたと。ですから、去年1年間で利用者数が5倍以上に増えたという形で、実際本当に去年から始まったような市場かなというのが現状の認識です。

成約している業務として、どんな業務が多いのかというところなのですけれども、今マッチングしている業務の6割以上が、いわゆる業務のデジタル化の案件になります。後ほど御紹介しますが、ネット通販の売上げを伸ばしたいとか、もしくは勤怠管理をデジタル化したいとか、タイムカードをデジタル化したいとかといったものになっています。

今日特にその辺をお伝えしたいなと思っていることなのですけれども、でも、やってみて分かったのは、実は地方の中小企業さんのデジタル化の課題は、難易度はそんなに高くないことが多いのですね。大都市の企業とかIT企業にいらっしゃる方であれば、やったことがあることがほとんどでして、それをもう一回中小企業さんへ行って再現すればいい案件が多いので、難易度は実は低い。成果も出やすいというのは分かっています。

ただ、成果を出す上ではポイントがあって、それはいわゆる小さく始めることです。今、アジャイルだったり、リーンスタートアップみたいな考え方があると思うのですけれども、あれは実は、いわゆるベンチャー企業なりスタートアップだけではなく、最近だと大企業の新規事業開発なんかでも使われていますけれども、中小企業さんにとってもすごくフィットする考え方で、とにかく小さく始めるというところがほとんど成果を出しているのが分かってきました。

あとは、先ほどの論点の1つ目にあるのですけれども、どんな人が不足している人材像かという話なのですが、これも結構明確に分かってきて、鍵は、アドバイスだけする人というのはなかなかフィットしなくて、当社でも契約はすぐ終わってしまうのです。とにかく頭と手足の両方を泥臭く動かせる人ですね。そういう人材がPDCAを愚直に一緒に回すということが鍵だということが分かってくる。ただ、これは実はリモート副業人材でも相性がよく、十分それができるといことは分かっています。当社でもすごく成果が出始めてきているというのが、やっとな再現性があるパターンが見えてきた

などというのが現状のポイント、分かってきていることです。

後ほど細かく幾つかデータなんかも御紹介していきますが、先に拡大に今後必要なことをちょっとお話ししていきたいと思うのですが、特に当社の中ではある程度成果が出ている案件も結構出てきていて、その業務内容も明確になっていて、人材像も大分クリアになってきているなどというところは3年半やって分かってきました。ただ、今何が足りないかというところ、地方の中小企業さんにとってみると、先ほどの資料にもありましたけれども、やっぱり企業さん側が、ニーズが顕在化してないのですね。こういう人材を使えば成果が出るということが、まず選択肢に上がってきてないというのがあります。ですので、今大事な部分というのは、人材か企業かというところ、圧倒的に企業側の需要の掘り起こしですね。人材側は、当社の登録者を見ていただいても分かるように10倍以上登録しているのですね。ですから、人材側はやりたい人はたくさんいて、この市場でいうと課題は明確で、とにかく企業側の掘り起こしです。受入れ側を増やすことですね。

それに何が必要かというところ、成果が出る事例も大分世の中には出てきているのですね。ただ、それだけ見ても、自分のところでも再現できるという感覚がないと、ああ、うまくやっているところがあるのだなで終わってしまうのですね。ですので、今大事なところは、成果を出すためのノウハウ、それをどうやったらうちでも再現できるのだというところのノウハウを体系化して、認知を広げていくと。やはり今までは社員として雇い、毎日会社に出社してもらい、1日8時間、週5日間働いてもらう前提での人の使い方のノウハウしか世の中になかったのです。それをリモートで月30時間ぐらいとかで働く人材とどうやって仕事をしていくのかと。その仕事の段取りだったり、仕事の仕方ですね。そのノウハウを体系化して広めていくことが鍵だというのが分かってきて、今そこに取り組んでいるところです。でも、これは1社だけでやっても駄目だと思っているので、ぜひ官民連携で、かつ民も企業間で競合云々というよりまだ市場が小さい段階なので、大きく連携しながらやっていくべきだと思っています。

制度的な部分は、現状でいうと、あんまり障害はないなと感じていまして、ですから、とにかく啓蒙のほうに課題だろうと思っています。

最後に、障害のところなのですが、3つぐらいちょっと挙げさせていただいたのですが、今はまだ大きなトラブルはないのですが、昨今、例えばベビーシッターさんのマッチングの市場なんかでも、ないしは家事を手伝う人のマッチングする市場なんかでも、ちょっとしたトラブルがあると、すぐ市場はシュリンクしてしまうみたいなことがあるので、そういった詐欺とかトラブルを未然に防ぐような自主規制ルールみたいなところの運用は先手先手で必要なだろうなと。やっぱりこの人材のマッチングの業界って、特に今、職業紹介の免許も不要なので、誰でもできるのですね。ですから、今すごく乱立もしてきていまして、そういったところである程度未然にトラブルを防ぐための業界団体の自主規制ルールなんかは多分必要になってくるだろうというのが1つ目です。

あとは、先ほども企業さんの副業人材を使うことの抵抗感の中に、労務管理とか、その辺りの不安とかがあったと思うのですけれども、世の中の的にもギグワーカー的な人とプロ人材の副業の人材を使っていくところが今ごっちゃになってしまっていて、いわゆるギグワーカーのほうは労働者として雇用の枠組みの中なのですね。そっちだと労務管理が必要になってくるのですが、副業の人材のほうでは雇用の枠組みの外なのですね。労働法の外なのです。したがって、そういった労務管理の義務は一切ないので、今そこが副業という、ごっちゃになってしまっていて、ウーバーイーツの運転手をやることとマーケティングの支援をすることが同じ枠組みで語られてしまっている、それはいいか悪いかではなく、分けないと、結局その労務管理ってどうすればいいのだけという漠然とした不安から企業さんを取り除けないなと思って、そこをちゃんと分けて整理していくということが大事だろうなと。

最後に、個人側のほうは、損害賠償保険に個人側でも入るみたいな動きが少しずつ出てきていて、損保ジャパンさんなんかはフリーランスの人向けに保険なんかをつくり始めている。企業さんのもう一個の不安は、個人と仕事をしたときに、何かあったときに個人側を補償できないよねと。だから、やっぱり個人との仕事は不安なのだというのは当然出てくることなのですね。そのときに、例えば個人情報や漏洩してしまったみたいなときに、今ですと年間1万円払えば、損害賠償として1億円まで補償されるという保険が出てきていて、今、個人側も副業する人に入っている人は全然少ないのです。ですから、これが今、自動車を運転するときに保険へ入らないで車を走っている人は少ないように、それが当たり前のような、欧米なんかは一部になっているみたいで、保険へ入ってないと個人側も仕事が受注できないみたいな状況になっているそうなのですけれども、そういった啓蒙なんかも必要で、比較的企業側も安心して個人に、それも副業の人材であっても仕事を依頼できるようなものが必要だろうなというのが見えてきていることだったりします。

資料はいっぱいつけてはいるのですけれども、時間なので、後の細かい部分は、関心があれば資料を見ていただければ幸いです。ありがとうございました。

○松原座長　　猪尾様、ありがとうございました。

続きまして、ヤマガタデザイン株式会社代表取締役・山中様から10分程度で御説明をお願いいたします。

○ヤマガタデザイン株式会社　山中様　　ヤマガタデザインをまずちょっと簡単に御紹介します。うちの会社は、地域の資源から事業をデザインして、未来を創りましょうと。基本的には課題を解決することが我々のメインのテーマで、課題を解決、目的にするとつまらないので、結果論に置いて、未来を創るような事業をデザインしましょうと。それを「まちづくり」と呼んでいます。

山形県鶴岡に本社を構えていて、日本全国から人・物・金を集めて、今32億ぐらい調達して、今年も

また10億ぐらい調達するのですけれども、日本の地方都市を一遍に全体的に底上げしようといってもなかなか変わらないので、山形庄内地域に1つの圧倒的なモデル事例をつくって、その社会実験でうまくいったことはほかでも使えばいいし、うまくいかなかったことは改善すればいいみたいな、ある地域を1か所深掘りするというのが最短なアプローチなのではないかということで今やっている、全国でも結構珍しい会社だと思います。

今、大きく観光、教育、人材、農業という4カテゴリで事業をやっています、4カテゴリ、8つの事業みたいなものを行っています。今回、ショウナイズカンという人材紹介のところを、これは実は専属の人材がいなくて、うちの経営管理部門が全部社内副業でやっているみたいな感じでやっているのですけれども、非常に効率がいい仕組みでして、これは全国のUIターンの希望者と山形庄内の企業をマッチングする「仕事」と「暮らし」のポータルメディアです。去年の6月にリニューアルして、今、求人数で120件ぐらい、これまた専属の営業がないので、基本的には口コミとか、たまにある空き時間に電話して決めるみたいな感じでやっているのですけれども、もう3年ぐらいやっていますので、結構地元企業さんの認知も広まって、評判はいいです。

基本的に山形庄内って、どうしてもハローワークか、さっき書いてありましたけれども、ハローワーク・オア・民間大手求人サイトという二者択一になりやすく、とは言え地方だとなかなか民間大手求人サイトだと費用対効果が出づらいというのも正直な所、実態かと思います。その結果、ハローワークが庄内だと結構メインのリクルート的手段なのですけれども、ハローワークってなかなか情報も載つけられないので、結構両極端な選択しかない中で、こういった地方で働く価値を伝えて、志高い人材を全国から集める山形庄内という地域をブランディングしたリクルートサイトをつくるというのを実験的にやっています。

今、若い世代は、本当に我々も去年のリニューアル以来、日に1人ぐらい登録者数が増えているのですけれども、とにかく地方移住に対する興味は増えてくるのですけれども、重要なのは仕事のやりがいと生活の充実、これを両立させたいということですね。里山暮らしみたいなことで動く若者って結構少ないというか、今の若い世代、どちらかというと地方に移住するのだけれども、仕事のやりがいを求めたい層というのはすごく多くて、この仕事のやりがいと生活の充実を両立させたい全国のUIターン層で、主には20代から40前半ぐらいまでがターゲットになったサイトになっています。

ショウナイズカンの3つの特徴というのは、1つが、若い世代の新たな価値観を求める未来志向の企業を掲載ということで、基本的に我々、なぜ地域に若者が残らないのか、戻らないのか。最大のがんは地元の企業だと思っています、地元の企業さんの意識が変わらないと、そもそも人は来ないよねということで、我々も様々な啓蒙活動をさせてもらっているのですけれども、我々自身が地域の企業さんと今一社一社お話をさせていただいて、若い世代に対してきちんと投資をするような考え方であったりと

か、社内における環境づくりだったり、事業のプロジェクトをつくるとか、そういったところをお約束していただいた企業さんにのみ載っていただいているということで、実際に酒田米菓さんやブレンスタッフさんなんかも既にこのショウナイズカンを通じて採用いただいている企業さんなのですけれども、こういったきちんとした企業さんのメッセージがあると、若い世代というのは動くなと実感しています、我々自身は、どういう体制で今後やるか次第ですけれども、少なくとも今の体制でも月に二、三人はU I ターンを二、三年で生めるようなサイトにこれはなるのではないかなと今、手応えとしては持っています。

2つ目が、企業と求職者が気軽にコミュニケーションできる仕組みということで、何というか、地元の企業さんて中小企業がほとんどなわけなのですけれども、要は人材採用の担当っていないのですね。総務部が全てやっているのです、基本的には自社のブランディング広報みたいなことだったりとか、人材採用を専属でやるチームがなくて、このサイト自体がそもそも地元企業さんのブランディングとしても活用できるような、そのようなお手伝いをこの仕組みとしてあげているということと、もう1つは、このシステム上で直接お互いが双方向でやり取りができるようなシステムを当社が投資をして、去年の6月にこの部分は完成して今やっているのですけれども、ここで直接企業さんが会話をいただくような形で、彼らの人材採用、専用の担当者はいないのですけれども、そこを我々が間に入ってサポートするようなことをしています。

3つ目が、移住後の生活をイメージする山形庄内の「暮らし」情報ということで、山形庄内、地方都市って、こんなことを言うとあれなのですが、民間でわくわくするようなまともなガイドブックがあんまりなくて、その地域の情報というのはいろんなサイトでちょっとずついろんなところにいい情報が載っているみたいなのところなので、そこをポータル化するとか、まとめてくるみたいな感じで、地域の食であったり、風景、遊び、人々みたいなことを我々のほうで取材しまして、地域の暮らしがイメージできる環境として載っていると。

実際、彼は東京からのUターン、宮城からのUターンみたいな感じで、これは両方ともUターンなのですけれども、仕事も先ほど冒頭申し上げた、結構この人たちもキャリアを積んでいた方々なのですけれども、そのキャリアを捨ててまでUターンするにはいかないのだけれども、地域で面白い仕事があるということと、子育てをする環境として家族との時間が増えるとか、そういったところの両立を目指していらっしゃった方々で、かなり楽しく今も過ごされています。基本的に移住した人たちはみんなつながりがあるので、コミュニケーションはずっと継続しているのですけれども。

今、僕たち、その他の活動としては、求職者向けのイベントと行政・企業向けの講演という2つあって、我々自身、今1つ強みだと思っているのは、うちの会社は地方移住、まちづくりみたいなことで、かなり多くの若い世代から注目して見ていただいています、こういった我々が仕掛けるイベントに地

地域の企業さんも御同行いただいて、これは2年前とかに行ってしまったのですけれども、山形庄内の地域企業10社と一緒にやった合同企業説明会に 約100人の若者が来て、地元の中小企業の人びびっているみたいな、こういった我々自身の知名度を使って、どんどん地方移住潜在層に対して地域のいい企業さんの情報をマッチングしていきたいと思っているのと、あとやっぱり同時に重要なのが、我々自身、私たちは相当地元企業さんとどういう姿勢で人材雇用に向き合うべきか常に議論し続けているのですけれども、今、高卒初任給手取り13万で高校生を囲い込もうといったって、そうはいかないわけですし、高校生たちはみんなスマホを持っていて、グーグル、アップル、アマゾン、フェイスブックと比較して、地元であったり、地元企業を見ているわけなので、もう大人にだまされませんよと。だから、皆さんは高校生をどうやってだまして残すかではなくて、出ていった高校生、また大学生、社会人になったときに、G A F Aと比較してでも自分の企業に入社したいと思うような魅力、それは決して経済面だけではなくて、仕事のやりがいとか、中の環境とか、あらゆることを工夫して頑張るって、企業さんが世界における若い世代の人材確保競争に勝たない限り、この地域に人は来ませんよというような啓蒙活動を私のほうでずっとさせていただくのですけれども、地元企業さんで、コミュニティの中でなかなか、いかにして高校生を残すかというもはや既定路線の話をせざるを得ないのですけれども、結構こういう話をばこんとすると、めっちゃ盛り上がるのですね。いや、私もそう思っていましたみたいな企業がめちゃくちゃあって、地元企業が何よりも悪いのだという話を結構地元企業さんたちは皆さん求めているというのが、今、話をしながら思っている実感ですね。

あと、今後の展開としては、我々は基本的に二、三十代を中心にした、これからよりキャリアを積んでいきたいみたいな人たちのターゲットがメインなのですけれども、四、五十代のエグゼクティブ人材みたいなところも実はニーズがあって、お声をかなりいただくので、そういったところの受皿をちょっと仕組みを含めて整備していきたいというのと、先ほど猪尾さんからあったとおり副業人材というのは、実はまだまだ当社自身も活用がし切れてないところがあって、地域の企業さんからも興味はあるのだけれども、まだ分からないということだったので、そういった副業人材の採用みたいなのところも仕組みとしてつくれば良いなと思っています。

あと、今年の8月から、実はショウナイズカンで、過去相当な投資をして今に至るのですけれども、地域の採用においてノウハウが相当積みましましたので、これを全部仕組み化して、ほかの地域でほかの地域の事業者がこれを簡単に使えるような展開みたいなのところをチイキズカン連盟と呼んでいるのですけれども、そういったところもこの夏からいろいろ展開していくような、そんな形を考えています。これが当社の事業です。

○松原座長 山中様、ありがとうございました。

続きまして、今回の議題に関しまして、前回時間がなくて御遠慮されたとは思いますが、宇佐川委

員から今日は10分程度で御説明をお願いいたします。宇佐川委員、いらっしゃいますでしょうか。

○宇佐川委員 はい。よろしく申し上げます。

既にお二人が話してくださいましたので、それで十分ではないかという気もしていますが、私からも共有させていただいて大丈夫ですか。

○松原座長 事務局、いかがですか。

○杉本地域経済活性化戦略室長 結構です。よろしく申し上げます。

○宇佐川委員 では共有いたします。先ほどお二人にお話しいただいた部分は割愛しつつ、ポイントを先にまとめさせていただきました。

本日、これから議論が始まるとのことで、杉本様がお話しされた議論の視点と、今日議論したい項目を意識して、資料を作っております。地域経済産業の発展のために必要な人材とはどのような人か、また都市部と地域で比較したときに、特に地域に不足するのはどのような人材かについて、人材マッチング事業者として、職業紹介や求人メディア、若者からミドル・シニア層のセカンドキャリアのチェンジに関わっている立場として、ある程度広い視点で問題提起させていただければと思います。

議論項目としましては、域外人材との新しい関わり方と取組拡大の観点、育成の観点をメインでお話しした上で、地域の人材市場が克服すべき課題としてお話があった硬直化について、現状の人材サービスはどうなっているかについて簡単に触れたいと思っています。

本日の議論についての前提確認ですが、地域で人材を確保する方法は域外からの人を連れてくると、域内で人を育成することが挙げられることが多いです。しかし、UIターンなど、果たしてどのぐらい実現可能性があるかと考えた場合、数的には厳しい状況といえます。また、若者や高度人材が都市部に流出する動きが多くあり、特に大卒者や高校を出た後の若い人材をできるだけ地域にとどめたいという方が多いのですが、それよりも一度外に出て経験を積んだのちに戻ってもらう方がいいのではないかということを実感しております。その他に、企業内での人材育成体制は整っているかという事も課題になります。

そうした中、まずは前提の確認をさせていただきたいのですが、中段の緑色の部分を見てください。今回、地域産業発展のために必要な人材は、域外から外貨を稼げる人ということがポイントになると考えています。これは大事な点で、地域の仕事をしてくれないと外貨を稼ぐことはできません。今、テレワークが多く推進されており、その制度を利用して大都市圏から地方に移住する方が地方の仕事をしてくればよいのですが、恐らく地方に居住はしても大企業の都市部の仕事を請け負ってしまうため、地域産業の中小企業の力にはならない可能性が非常に高いと思われます。従いまして、あくまでもここでは域外から外貨を稼げる人ということに焦点を置いています。ただ、このときに注意が必要なのは、即戦力として活躍できる方と、将来の高度人材として多少育成が必要な人、この2種類に分けておくべき

だと考えています。

大企業と地域でなぜ違いが起きるのかというと、都市部には大企業や、ベンチャー企業、外資系企業など、仕事の多様性が多く、難しい仕事や最先端の仕事が集まりやすいからです。さらに、そのために優秀な人材も多く、取引先からも要望の高い依頼を受けるという観点で、面白い仕事や人材はどうしても都市部に集まってしまっているという現状があります。その中で競争してきた人材と、その競争環境が若干低い地方中小企業を中心としたエリアだと、やはりどうしても人材育成や人材確保の観点で差が出てくることを実感しています。

こちらは先ほど作成した、人が能力発揮するときのポイントの図です。一番下側が人間の能力で、資質や個性という基本能力があった上で、ポータブルスキル、どこでも持ち運びができるような対人能力、対課題能力です。そして一番上が専門スキル、いわゆるその会社ならではの、その職種ならではの能力で、陳腐化しやすいです。これらは能力が高い人がいるだけだと意味がなく、能力が高い人が周囲からの期待、環境要因や、面白い仕事、能力が発揮できるような仕事があって初めて行動や能力発揮がされ、それが認められ充実度が上がったうえで、地域の仕事に紐づいていくという循環がなくては価値がないというのが今回のテーマになると考えています。

こちらのポイントでは、左右に書いていますが、環境要因として関わってくれる人や会社の文化風土、上司、同僚、取引先からの要望や、支援、併せて大学、学びの場といったような環境要因が必要となります。また右側にありますが、何よりも大切なのは、育成に効く仕事、これをいかに作っていくかという事だと思えます。先ほどの庄内の事例は、まさにこの仕事を域内で創出しているというとてもよい事例なのではと感じています。これを行うことによって人が育ち、充実を感じて、域内での仕事が伸びていくという循環をうまくつくっていくことができます。しかし最初から地域で面白い仕事をつくるのが難しい場合もありますので、大都市の面白い仕事を地域で受注してくるという方法もあるのではと思います、話を聞いていました。

ここから先は簡単に御説明させていただきますが、現在、中小企業で起きていることの1つの問題提起です。本来期待されている事業を域内で、組織内で受け入れてない、きちんとならせない場合に、人手不足の問題が起きるということを書いています。経営者は本来、戦略や計画を立てなければならないのですが、現場で納期が遅れているために、工場の従業員と共に現場の仕事をしていて、それがいいとされ、いい会社ね、うちの会社はみんな一丸となっている、といった考えを持つことが中小企業によく起きている。しかし、本来その人が担うべき戦略を立てられない状態で、一番下側の業務をやってはいけません。ただ、これがよいと比較的評価されやすい文化風土が地方の中小企業では多いというのが問題です。戦略を考える人はしっかり戦略を考えることに集中していただくためにも、それ以外の業務を切り捨て、業務改善していけるよう、多様な人材を入れて底上げを図っていくという調整が必要で

す。

これを行った際、今までなぜうまくいかなかったかということを書いています。左側は人材のピラミッドですが、どうしても地方の中小企業はフルタイム勤務が可能で、かつリアル出勤ができる人材を非常に望まれますので、これを右側に移していきたいと考えています。短時間勤務や、プロジェクト型でもよいので、能力がある人に仕事を任せるために、今回、兼業・副業については非常に注目をしています。なぜ兼業・副業の人をここに入れるかというと、この人たちにミドル層の仕事を整理してもらうなどしてより効率化を図り、ずっと忙しいという理由で現場に据え置かれている若者をしっかり育成していく。この赤い部分を短時間でもよいので人に任せることによって、育成する余地をつくっていくというようなことを考えています。実際これが成功しているのが先ほどの2社の方々の事例かと思えます。

こういった中で個人と兼業のニーズを生かすということは、やはり重要だと感じています。こちら杉本さんの説明で終わっているので割愛しますが、兼業・副業ニーズがある中で、今、日本は最大の人手不足です。人口減少の中で人の数が増えないことを考えると、人の能力をいかに借りてくるか、一部分だけでも上手に使うかということがポイントです。人が関心を持つこと自体が大変難しい状況で、人側、個人側が望む働き方として、兼業・副業だけは伸びています。右側のグラフを見てください。現在、兼業・副業をやっている人は約8.7%も増加していますが、「今後やりたい」は4割ということで急増しています。なおかつ、左下側です。男性の20代、30代の方々も多いのですが、50代、60代、70代で既に兼業・副業を結構やられている方々も多いです。ここは即戦力化できるゾーンです。こういった方々をうまく組み合わせることによって、どんどん地方の仕事を高度化していくことが重要なのではないかと思います。

我々の事例です。「ふるさと副業」という名前で、リクルートでずっと取り組んでいるものなのですが、ふるさと副業会議という名前で、福岡県と一緒に実施したものです。福岡の中小企業5社に集まっていたいただいて、コロナ前に東京でイベントを行いました。兼業・副業や地方に関わりたい人は来てほしいと告知した結果、250人が集まり、結果的に副業マッチングはその場で4社、15人決まっています。企業から言われたのは、地元の力になれないかと考えている応募者ばかりなので、モチベーションは非常に高かった。個人側から、自分の知らない中小企業が結構あることに気づかされた。普段、優良な中小企業があることに触れるという機会は少ないということもあり、非常に効果は高かったです。ただ、ここでポイントになってくるのは、これはあくまでも東京に住んで、東京で仕事をしながら地域に関わりましょうという案内だったため、ハードルがぐっと下がったということです。

まさにこのイベントを実施したのが「サンカク」というサービスなのですが、「サンカク」については現在、やりたい人が何と5万人も存在します。やりたい人がこれだけいる。働きたいという人がこれだけ集まるデータベース、実はそれほど多くありません。先ほど最初のJOINSさんと同じような属

性になっていまして、在籍企業は通信関係が多く、大手企業が多いです。まさに皆様がよくお聞きになる優良企業の若手の方々です。ちなみに弊社の人間もいます。学歴について3分の1が難関校、年齢的には二、三十代が今8割ですが、平均年齢32.5、ビジネス系中心で、企業の経営課題を解決していますが、右側に書いてあるようなことを対応しているメンバーが多いです。大変良い点は、最先端のIT企業でデジタルマーケターとして10年ほど育成された20代の方で、そうした人材が地方の中小企業に行って、ECサイトを1週間程度で立ち上げてくれて、売上をどんと伸ばすといったようなことが既に起きています。

こういった方々で、ふるさと副業、地方を盛り立てるような副業の仕方に興味があるという方は、何と76%もいます。この人たちを生かさないと手はありません。とはいえ、兼業・副業人材を受け入れるまでは、企業は大変抵抗が強いので、ここを和らげていくことは重要になります。受け入れた企業に調査をかけたところ、効果の実感の1位として、約5割が社内人材にはない知識やスキルを持った人材を確保できた、イノベーションが起きたという結果が出ました。しかし、私が注目したいのは点線の部分でして、3割ぐらいの方々に、組織文化、風土が変わった。既存の社員に刺激を与えられた。つまり、育成効果も出ているという点です。そちらの事例は後ほど見ていただければと思います。

ただ、この兼業・副業は大変よいと思うのですが、企業も採用基準、受入れ体制、仕事の切り出しの仕方を変えないと難しいと思います。実は我々も兼業・副業の推進をこの5年程やっていますが、仕事を切り出せないとか、幾ら払ってよいか分からない、誰を選んでよいか分からないという意見も多くありますので、この点を今回の委員会で検討している地域の支援者、支援ネットワークをうまく活用していく方法で解決できないかと考えています。

人材プラットフォームの在り方についても簡単にお伝えします。観点を2つに分けたほうがよいと思っていて、早期離職の防止と育成・活躍です。実は高度人材、プロフェッショナル人材でマッチングをしているミドル層以上の方々もそうですし、若者、新卒で入った方々にもいえることですが、大企業と中小企業で3年以内の離職率は格段の差があります。中小企業のほうが早期離職率が高いというのが非常に大きな問題です。こうしたことをどのように地域と連携して防止していくかという観点で取り組んでいるのが、「マチリク」という仕組みです。これは、町ぐるみで採用して育成しようというものです。先ほどの庄内の事例でも、地域の優良企業さんを集めて、みんなで採用サイトをつくって盛り上げるということを、リクルート自身も地方行政と連携して、多方面で実施したノウハウです。こちらも震災以降ずっと取り組んでいるもので、面白い結果が出てきています。

ポイントは、企業向けの研修や定例会などを、企業を集めてみんなで行うなど、新入社員を合同で採用するだけではなく、入社後から立ち上がりの研修まで疑似同期の形にして、フォローをし続けています。結果的に1社単独だとなかなか採用力がない場合でも、この地域みんなで盛り立てようよというよ

うに専用サイトを構築しますので、まさに庄内でやられているようなことをここでもやっているというものが1つ。

もう1つ、我々の特徴は、研修や、育成パッケージを持っていることですので、そのノウハウも導入して、最初は地域で採用した学生さんたちを我々が育成しながら、その横で企業内でも育成できるように企業の人もOJTと一緒に育成しているというのがポイントです。また、中小企業に4年に1人程度しか若者や中途採用者が入らない場合、その方が孤立しやすいため、各社の新人を集めて、年齢に関係なく、この時期に入った人はみんな同期だねということで、地域同期という概念で仕事の悩みを共有するなど、相談できるような場を作っています。

次が「ヘルプマンジャパン」というもので、千葉県×介護のマッチングをしたものなのですが、とても面白いのが、介護職の若手、既に働いている地元の介護職の若手の育成も兼ねている点です。ポイントは、その介護職の若手を最初から採用の取組と一緒にしてもらい、千葉に介護でみんな帰っておいでといった呼びかけを行うことで採用力を強化しつつ、この介護職の若手が、介護職は何のためにあるのか、また、どういう価値があるのか、若手に来てもらうために我々は何をしなければいけないのかということで、会社を超えて介護という仕事に向き合い、スキルアップする取組に成功しています。この延長線で現在、介護事業において新人職員、中堅、リーダー、管理職職員のそれぞれ4階層において会社を超えた研修を行い、疑似同期のつながりを強めて、育成、キャリアアップを図るという取り組みも行っています。

地域の人材市場が克服すべき課題については割愛させていただきますが、ポイントは人材サービスも多種多様化し、特性に応じて使い分けることが大事という事です。ネット化してきていますので、実は地域差はほとんどないのですが、問題は、利用者側の思い込みだと思います。そのため今回、地方の中小企業の方々にも、東京の大都市圏の企業が使っているものと全く同じものが使えるのということを理解していただければと思います。

問題は、採用基準が地域内居住×フルタイム&マルチでできる人という人材要件の設定をいかに柔軟にしていくか。併せて、ここにしかない仕事、ここにしかないものは何なのかということ徹底的に考えて、魅力化していくこと。さらに、自分たちだけが幾らよくても伝わらないと意味がありませんので、相場をちゃんと理解した上で自らを知って、発信していくということが重要になります。

ここから先は入職経路別のファクトを書いていまして、人材サービス等々の従来のものを中心に記載しています。そもそもハローワークと求人メディアの利用者が違うことや、職業紹介事業を活用している人たちの違いなどもありますので、自社で欲しい人材をどのようなツールを使えば採用に行き着くのか。こういったところを一社一社が考えるのは難しいため、この辺りはおそらく地域の支援機関が接続役をやっていくことが大事なのではないかと考えております。御説明を終わります。ありがとう

ございました。

○松原座長 宇佐川委員、ありがとうございました。

それでは、これより自由討議に入ります。御意見は最大5分、御発言を希望される方は画面の右下にありますチャット機能に御連絡ください。事務局は進行の補佐をお願いいたします。いかがでしょうか。田中委員、いらっしゃいますか。御発言いただけますか。

○田中委員 ありがとうございます。

たくさんの資料と本当に具体的な活動を御披露いただきまして、大変参考になりました。現状の把握にもなりましたし、本当に感謝を申し上げます。今日いただきました論点に沿って、お話しさせていただきますと、人材は本当に地域の経済政策のために一番重要なキーの1つでもあり、私は事業構想大学院大学で、地域に新事業を起こす人材の育成を研究しています。必要とされる人材像として、事業の構想を考えることができることを重視しています。地域の資源を生かして理想の社会を形成できる力です。夢や希望とかを地域にもたらす流れを創出できる存在が待たれていて、猪尾さんや山中社長のようの方が理想であり、仲間を増やして雇用を生み出し、人材育成もしながら活動されていることを実感した次第です。

また、域外の人材や地域内外との関わりを考えていく中でも、現状の姿に照らし合わせてマッチングさせて採用しよう、来てもらうという話になると思うのですけれども、ポイントとしては事業を構想する人物のキャリアプランをセットにしていくということです。つまり、持続的な成長と、幅広い経験が個人でもできる、そういう環境をセットにするという意味です。今日では、働き方や副業という概念も変える必要があって、既に山中社長や猪尾さんのお話では変化を感じましたが、地域でも都心部でも「あの人、活躍しているいいね」と言われる人は、仕事や活動の幅の広さが要素になっています。接点が広く開かれているような環境を地域につくっていくというのが大事なことかと思えます。

片や地域のコミュニティに目をやると、どうしても階層があって、人材もこうあるべき、と言った固定概念も存在します。もちろん経験豊かな年長者や年配者へのリスペクトは必要ですけれども、もっと自由に躍動感を持って活動できる空気感を演出したいです。面白そう、楽しそう、やってみたい、という気持ちになるように間口を広げて、ハードルを下げることを意識的に行えば、変わるのかなと感じました。ですので、最初から就職をする、就社する。副業として役割を持ってもらうということではなくて、プロジェクトベースで入ってもらうとか、業務委託的にやってみるとか、緩やかな楽しさをセットにして、気軽に入れるような流れをつくってみるのはどうかなと思えます。

その上で、私どもでは、事業構想について教えるのではなくて、気づきを与えることを大事にして研究や人材育成を行っているのですけれども、知的な刺激の空間はオープンであるべきです。世界は広い

と認識する。環境や教育を1社で閉じないでやっていけるために知や情報を重視したプラットフォームが有効です。かちっとしたものではなくて、成長のビジネスモデルを入れたプラットフォームのメニューの強化ができればと思いましたが、アジャイルで高速でというようなキーワードも先ほど出していたいただきましたけれども、高速で豊富な経験を積むようなことがここでできれば、本当に中小企業に勤める個人の成長を通して、その企業も成長し、地域も成長し、全体がよくなる設計が実現します。今日いただいたヒントの中から、割と私も最初かちっとしたものをつくって、人材教育のプログラムを構築することを考えたところから、地域企業の理想をつくって、その中でキャリアプランもセットにして、一人一人が事業ありきで、事業とともに人が成長できるというようなことが魅力かと感じます。今の雇用、今の賃金、ステータスにこだわらず、何枚か複数の名刺（肩書き）を持っていて、いろんなことをやっているという姿が魅力的に見られています。副業も生活のために、お金のためにというだけではなくて、自分の経験と未来の自分のために、という考えで取り組めば、すごく活力を持って展開ができるかなと思いました。たくさんの気づきをいただきました。ありがとうございます。まずはよろしくお願ひします。

○松原座長 田中委員、ありがとうございました。大橋委員、よろしくお願ひいたします。

○大橋委員 静岡銀行の大橋ですけれども、よろしいですか。

○松原座長 よろしくお願ひします。

○大橋委員 ありがとうございます。実は昨年度、移住したい県1位に静岡県が初めてなりまして、我々も人材紹介マッチングというのはかなり増えてきてはいるのですけれども、では実際、地方の中小企業とマッチングの中で、域内企業とのマッチングの中でどんなことが起きているかという具体例を挙げますと、DX推進の中で地方の中小企業はIT、デジタル人材みたいなのを欲しいというのは多いのですが、やはり地方へ行けば行くほど、レガシー経営者とかレガシー管理職というのがすごく多くございまして、地方の中小企業のレガシーを早く脱却、あるいは捨てさせて、素早く変化し続けることが大事であるということを根づかせる。その活動がまず必要になるかなと考えています。

それと、先ほど宇佐川委員がおっしゃったようにフルタイムの就労というところ、これは日本の企業はそうだし、地方へ行けば行くほどそうなのですけれども、どうしても労働時間にお金を払うというのが根づいていまして、これを成果に対してお金を払うという形に変えないと、なかなか兼業・副業を含めてスムーズな人材の首都圏との交流というのはできなくなるかなと思っています。

あと、ただIT、デジタル人材がぽんと地方に来て、なかなか融合しない理由として考えているのは、必要なのは地元の地域資源を徹底的に知っている方と、首都圏から来る、いわゆる地域に対して先入観のないよそ者、若者、この融合が、ソーシャルとデジタルの双方を理解できるような形のマッチングが一番うまくいくのではないかなと思います。

そんな感じで、今、一方だけでは駄目ということで、やはり両方を備えて、地元もそういうのを準備しなければならないし、首都圏から持ってくる人材もそういうソーシャル、デジタル双方を理解するような方が必要になるのではないかなと思います。以上です。

○松原座長 大橋委員、どうもありがとうございました。それでは、坂田委員、お願いします。

○坂田委員 資料は見えますでしょうか。

○松原座長 はい、見えています。

○坂田委員 私から簡単な一枚紙ですけれども、これに沿って御説明をさせていただきます。今朝もちょうど進学ガイダンスをやっていたところなのですが、AI・データサイエンス人材の育成、それからSTEAM人材の育成を現場で担当している立場からお話をさせていただきたいと思います。

現在、3つの関連する大きな変化が進んでいるものと思います。1つはジョブ型雇用ということで、それを先導しているのがAI・データサイエンス分野です。2番目は、時間や場所の面で柔軟な働き方が進みつつあると。3番目は、先ほど田中先生が、何枚か名刺を持っていると。そういう時代になってきているとおっしゃいましたけれども、兼業・副業ということです。兼業・副業は、従来言われていた人生二毛作とか40歳定年とか、そういうものとは全く違って、複数の仕事をポートフォリオとして同時に行うような、そのような形のことをいいます。これが、兼業・副業については厚生労働省による制度整備もあったわけですけれども、DXと新型コロナ禍の下で社会的な慣行の改革が急に進んで、一挙に加速しているというのが現状だと思います。

5年、10年を見通しますと、真ん中にありますように、まず働く場が柔軟化すると。その際、通信というのは空気のようなものになっていくのではないかと思います。それから、就社から専門的サービスを提供するような働き方に変わっていくと。それから、本業と副業との関係では、それらをポートフォリオとして同時にこなすような働き方をする人がかなり増えるのではないかと思います。私はこういった働き方のことを「並走型モデル」と呼んでおります。それから、専門性に関しては、どんどん社会の進歩の中で専門性が古くなっていきますので、随時更新しながら働くキャリアが普通になると思います。それから、最後のところですけれども、STEAM型人材ということで、従来のSTEM、科学、技術、工学、数学に加えて、人文の知識といったものを複合した人材が重要になっていくと思います。先ほど田中先生から気づきという言葉がありましたけれども、気づきを得るためにはこういった能力が不可欠ではないかと私は思っています。すなわち、従来のSTEMのほうは、科学、技術、工学、数学に加えて、Aがないと経済社会に対する、社会という対象に対する理解がないと、やはりビジネスを生み出すことは難しいと思います。経済社会に対して理解をし、社会的、文化的な文脈を知ることが大事だと思います。

例えば私のところでは、関西の人のトリップデータを数億レコード蓄積して、研究しているのですけ

れども、それに関して言うと、データを見ただけでは分からないこともいろいろありまして、大阪は例えば切符のデジタル化率が非常に低いのですよね。70%とか。大阪の方はやはり非常に合理的な方なので、安い回数券があると、それを使われるので、東京は9割を超えていますけれども、関西は70%ぐらいだったと。それから、直通電車が東京みたいにはなくて、改札が非常にたくさんあるとか、大阪と京都の関係でいうと、大阪の人は京都のお祭りを見に行くけれども、京都の人は大阪のお祭りにはほとんど行かないとか、そういった文化に根差した理解がないと、正しいデータの理解はできないと思っています。

そういったことを踏まえて、地域における政策課題のところですが、現在このトランジション期にある中で、大都市と地域がギャップを生まないようにトランジションが達成できるかどうかというのが全体的な課題だと思います。先ほど大橋先生から、地域はレガシーが強いというお話がありましたけれども、私もそのとおりだと思いますし、その中で地域の転換が遅れてしまうと、この面でも大都市と地域の溝が生まれてしまうというように危惧をしています。

どういったことを具体的にすべきかということですが、1つは、本格的な産学共同による学習地域への転換だとキーワードとしては言えるかと思います。これは松原先生の御専門ですので、後でコメントをいただければと思いますが、全体として地域で学び合うような、そういった社会への転換が必要だと思います。

各論ですが、まず人材育成のほうにつきましては、現在、オンラインプラットフォームというのが普及してしまっていて、こういったものを使ったマスの専門人材育成が地域でも行えるようになってきていると思います。この際重要なのは、大学はそういったものの拠点になり得るわけですが、大学が従来行っているような伝統的な授業方式とは異なる授業方式を採用する必要があると。特にデータサイエンス、AIの分野ではそういう状況だと思います。具体的には演習重視であるとか、脱年齢というのは、学年の1年生はこういうカリキュラムで、4年生はこういうカリキュラムでとか、そういうのではなくて、スキルレベルでその授業を取れるかどうかということを決めると。そういった考え方で、そのような現代的な考え方を導入することによって、現在不足しているAI・データサイエンス人材を急速に育成することは可能な環境になってきていると思います。

3番目は、そういった指導者として大学はそういったものを受け入れる場になると考えていますけれども、大都市の現役のばりばりのトップ人材を地域に指導者として呼び込むようなことをすべきだと思います。私は、これはリモートクロアボと呼んでいまして、必ずしも地域に一々授業に来ていただくなくても、オンラインで現役の方がビビッドな授業をしていただければ、十分な教育効果があるものと考えます。

最後に一番下の行ですが、これは3人の今日のゲストスピーカーの方がおっしゃっていたこと

に尽きます。地域の社会的な慣行の改革をしないと、せっかくの人材が地域の中で埋め込まれていかないと。具体的には先ほどおっしゃっていたような外部の専門家人材を活用するための環境整備、それから社内における営業秘密の管理を、社外からいろんな人を呼び込むとしますと、従来のような固定的な人材の中での営業秘密の管理では済まなくなりますので、こういったことも必要かと思えます。それから、先ほど申し上げたようなSTEAM型の発想を生み出すような人材の教育、最後に通信活用ということで、地域では前も申し上げましたけれども、幹線網は来ているのですが、実際にそれを活用できてない場面も結構あるということで、通信インフラをきちんと最後まで引き込むということと、現在利用のハードルが下がってきているようなデータサイエンス系のツールを活用できるようにしていくといったようなことが必要ではないかと考えます。以上です。

○松原座長 坂田先生、どうもありがとうございました。先ほど幹線と言われたのは、SINETのようなものもあるのかなと。

○坂田委員 SINETもそうですし、NTTの光ファイバー網もそうだと思います。

○松原座長 ありがとうございます。それでは、お待たせしました。林委員、お願いいたします。

○林委員 ありがとうございます。日本ベンチャーキャピタル協会の林と申します。

まず私からは、協会として今回の課題に関して感じているところを共有させていただきたいと思えます。今日の議論、主にUIターンとか、そういった文脈で地方に人を移していこうみたいな、何かそういう議論が多かったかなと思うのですが、改めて認識しておきたいのは、地方の学生、新卒の大学生、高校生が就職というタイミングで首都圏にどんどん流れ込んでいるという状況、これが解決していかないと、本質的にはこの問題って解決していかないのではないかなと思っていて、では今、地方にそういう受皿がないのかというと、地方も東京と同じように人手不足という状況がある中で、それでもやはり地方は選ばれていないという現状があるのかなと課題として感じていますという中で、若者がわくわくするような仕事、クリエイティブな仕事を提供していくという部分は、我々が御支援しているようなベンチャー企業が新しい多様性のある雇用の受皿をつくっていくという部分に非常に関わっている部分であるのかなと思っていて、ここは我々協会としてしっかり取り組んでいきたいと思っていますし、いわゆるベンチャーエコシステムといった論点でこの課題解決には引き続きチャレンジしていきたいなと思っておりますというところです。

あと、今回せっかくの機会なので、協会としての立場から少し離れるのですが、私が所属しておりますドーガンという九州福岡ベースの中小企業支援をやっている会社なのですが、我々のほうでもまさに新規事業というところで、そういうUIターンの人材マッチングというのを昨年ぐらいから始めておまして、何をやっているかということ、いわゆるWebメディア「Qualities」という名前なのですが、メディアを展開して、そこで潜在的に移住を考えているような東京、首都

圏の人材に対して、彼ら、彼女らがまだ直接知らないような中小企業にフューチャーして、記事をどんどん流していった、そこを起点として人材のマッチングをやっているというようなところを1年ほど前からやってきて、非常に短期的に、直近では月数名ぐらいが移住を決めて、マッチングしているような状況になり始めていて、成果が出始めているというところなのですが、せっかくなので、そこで我々が感じた課題、今感じている課題を2つほど共有させていただきたいなと思います。

まず1つ目は、さっきの話とも通じるのですが、雇用の多様性という部分は地域で移住を促す意味では欠かせないのかなと思っていて、もちろん企業単体で魅力を磨いていくというのは重要なのですけれども、例えば優秀な人材ほど転職を考える、移住を考えるというときに一番リスクとして感じるのは、自分のキャリアプラン、キャリアが分断してしまうみたいなのところですね。東京を離れることによって、今までのキャリアをある程度諦めなければいけないという部分は覚悟しなければいけない部分ではあると思うのですが、そこに1社、地方にいい会社があったとしても、その会社で成果が出せる、出せない、どっちの場合もそうだと思うのですが、その次のキャリアプランみたいなのところが描けないと、優秀な人ほどそこは慎重になってしまうという部分はあるのかなと思っていて、一社一社をブラッシュアップしていくということは重要なのですが、やはりそういう地域としてこういう人材が欲しいのだよというところを選択肢、まさに多様性という部分なのですが、そういったところをしっかりと伸ばしていくとか、意識していく必要があるのかなと思っていますし、リスクを感じるという部分でいくと、先ほどのJOINSさんの御紹介にあったような感じで、中小企業の副業という形で、一旦キャリア分断をせずに副業という形で地方の企業に関われるというのは、すごく面白いアプローチだなと思いますし、共感するところでもあるなと思っています。

2つ目の課題なのでも、こちらはいわゆる企業文化という部分ですね。これはなかなか共有しにくい部分も一部あるのですけれども、どうしても地方の中小企業って古臭い昭和的な文化がまだ残っているみたいな現状は、やはりそういうマッチングの現場でも感じる部分であって、例えば残業時間を管理するということで、一斉に6時ぐらいになるとタイムカードを押すような暗黙のプレッシャーがありますとか、男女間のジェンダー意識とか、そういったものにまだまだ東京ほどアップデートできていないであったりとか、会社の間人間関係が飲み会によって依存しているとか、そういう状況もあったりとか、こういったところって会社の中に入ると、特に管理職の方って長年その会社で働いていると、それが遅れているという意識すらないみたいな状況が多分にあるのかなと思っていて、そういうところがいわゆる転職後のオンボーディングというところで非常に課題になっているのではないかと。

さっきのリスクという意味でいくと、そういう文化をちらっとでも面接の段階でかぎ取れてしまうと、その方も転職はちょっとためらってしまうとか、そういったところもあるので、ここはそういうためらいをなるべく払拭できるような文化のアップデートみたいなのところは経営レベルでやっていく必要があ

るのかなと思っていて、転職先としての魅力をつけていくという部分の1つの最低限の認識というか、そこはやはり誰かがその文化が遅れているのだということを指摘してあげて、ちゃんとそれを改善していくみたいなアプローチは今後重要になっていくかなとは思っています。

私からは以上です。

○松原座長 林委員、どうもありがとうございました。井口委員、お願いいたします。

○井口委員 ありがとうございます。まず中小企業という観点から、皆さんの言っていることはそのとおりだと思いますけれども、ちょっと違う見方を幾つかお話をさせていただこうと思っております。

まず地域経済産業の発展と人材の不足ということで私が思っているのは、地域性だったり、県民性というものがあるけれども、それは地域の強みでありますので、そういうものを十分に理解した上で、なおかつ概念化能力というものを持った人、人材をうまく育てる。さもなくば、探し出すということが非常に重要である。それと、多分いろいろ共通で、これからお話しすることは全て共通でございますけれども、EQの非常に高い、能力の高い人というのをいかに育てるか、いかに探してくるかというのが共有財産化といえますか、地域と人材の交流においても非常に重要なことだと思っております。

次に、域外人材の新しい関わり方と取組というのがございますけれども、要は最終目標というのは、私が思うには、地域という概念、域内、域外という概念がなくなることが目標ではないかなと思っております。そのためには、総体的なことになりますけれども、域外人材というのは各地域で共有財産化をすることが非常に重要なのではないかと。共有財産にするというのは、それなりにコミュニケーションネットワークが進んでいるという前提条件でありますけれども、それが1つ重要だと思います。その1つのチャンスというのは、今、ITなんかは特に進んでおりますけれども、テレワークが進んで、都市部から地方へ移動している。また逆もあるのでございますけれども、それってよく考えますと、地方って非常に工場が多いのだよね、中小企業が多いのだよねということでもあります。そういう意味では、ここがIT化して、特化した人たちが中小企業と交わる機会が、今こういうチャンスで多くなるのではないかなと思っておりますので、これを1つのチャンスと捉えていただくと面白いのかなと思います。

それと、人材育成プラットフォームでありますけれども、これは先ほども皆さんおっしゃっていましたが、企業が必要とする人材をもっと明確に細分化して、どんな人が必要かというのを教育側に投げかける。要はミスマッチをなくすという意味で、オーダーメイド人材を大学とかそういう支援機関にさせていただくというのではないかと。例えばAという企業はこういう人材が欲しい。では、それに合わせて大学とか、そういうところでそういう教育をしましょう、ゼミでやりましょうとか、そういう専門職的なところで教育をしていただくというのではないかなと思っております。

最後、地域の人材市場が克服すべき課題というのがありますけれども、先ほどおっしゃられたように、やはり給与格差というのは非常に大きなポイントだと思います。それと、子供の教育がちゃんとできる

かとか、文化的な側面とかいろいろ考えられると思いますけれども、1つ大事なことは、各企業が魅力的であるということが非常に大事だと思います。魅力づくりというのは、給与、所得だけではございませんで、どうやって上げようかというのはございますけれども、そのためには人材の会社はいろいろございますけれども、それプラスアルファで、企業自体が魅力がある事。例えば地方というのは東京と違って土地の価格も安いですから、広いスペースが取れる。そういうものをフルに使ってイメージ戦略をしていく。そのような広報活動を通じて、採用コストというのはどこにあるのかなというのをもう一回考え直す、組み立て直すことが必要だと思います。採用コストというのは、採用する人たち、採用人材といえますか、そういうものも大事ですし、リクルートさんなんかもそうなのですから、そういうのも非常に大事でありますけれども、もう1つは会社の見栄えをよくするとか、福利厚生をよくするとか、そういうのも採用コストの1つとして考えることがこれからは重要なのではないかなと思っております。

以上であります。ありがとうございました。

○松原座長 井口委員、どうもありがとうございました。それでは、松江委員、お願いいたします。

○松江委員 松江でございます。ありがとうございます。

私は、大きくは供給側の話と需要側の話、そういった2つの観点でそれぞれお話を申し上げたいと思っております。まず需要側の話に関しては、地方で、特に中堅中小企業も含めて、どう人を受け入れていくかと。まさにこういった需要をどうつくっていくかというところが1つポイントだと思います。そこにおいて先ほど来議論が出てきているように、いろんな人材育成のプラットフォームを含め、プラットフォーム、この果たす役割というのは非常に重要だと考えております。個社の中で受入れというところに関しては、かなりいろんな負担、コストもかかる。限界もあります。リソースがまだまだということもあると思っておりますし、皆様方が御指摘されたようなカルチャーも含めて、いろんな課題があると。このところを受け入れるには個社だけに依存せずに、まさに地域の中で産官学を連携した形のプラットフォーム、こういったところの具備というものを考える必要があると思っております。

そこの中で、これは前回のイノベーションの議論にもかぶりますけれども、この人材育成のプラットフォームを最終的に地方は産業創出のプラットフォームに進化させていくと。こういった発想でこのプラットフォームづくり並びにそれに伴うような人材育成のプログラムを具備していく必要があると思っております。先ほども出てきたように必要なスキルであるとか、ジョブの定義、それと、そういったところを実際に雇用に結びつけるオポチュニティーのマッチングの整理、こういったところが必要なのと、まさにどのようなネタであれば事業化できるのかということで、地方の中で新しい産業を興していく。そのためには地域の企業とある種大企業とか都市部の企業自体が連携していくような機会をつくってい

く。こういったところが単に人材の育成にとどまらず、継続的な雇用を生んでいく新しい産業につながる。こういった視座でこのプラットフォームづくりをしていくというのが、特に需要側に関しては必要かなと思っております。

それともう1つは供給側というところなのですが、特に今日の議論にもあったように東京をはじめとする都市部からいかにそういった人材を定期的にといいますか、持続的に供出できるかどうかというところ、これが非常に大きなテーマだと思っておりまして、そこにおいては皆様方の議論があったような兼業・副業、私はここに非常に大きな可能性と、突破口になり得る期待を持っております。ただし、ここを持続的にしていくということを考えると、特に大企業をはじめとして雇用の政策、特に人事制度であるとか雇用の形態、ここの根本的な仕組みそのものをある程度変えていかないと、なかなか持続的な供給につながらないという問題意識を持っております。実際、兼業・副業も今はかなりマイノリティーといいますか、部分的に解禁する企業の数もそうですし、広がってきているとはいえ、まだマイノリティーと。これをある種当たり前にいかに日常化できるかというところが非常にポイントだと思っておりまして、そこにおいて私は3つほど、供給側のところの改革すべきポイントがあると。特にこれは民間の大企業をはじめとして、民間企業が主体として解決すべきポイントだと思っておりまして、3つ申し上げたいと思います。

まず1つは大義、ここをどこに置くのかと。特に大企業をはじめとする企業のこういった雇用政策に転換する大義をどこに持つのかというところなのですが、私は3つほど観点があると思っておりまして、1つは言うに及ばずイノベーション、これはまさに新しい事業をつくっていかないと企業は成長しない。そこにおけるイノベーションを起こせる人材を育成していかなければいけないという観点。2つ目が社会課題解決、ある種社会価値への貢献と。昨今のいろんなESG、SDGsもそうですけれども、ある種イノベーションを起こす意味でも社会課題を解決していく。これは企業の事業を興す上でもかなり今必須条件になってきておりますので、こういった社会価値をどう高めるかというところの目的。それと3つ目が人材、従業員の満足も含めたある種のウェルビーイング、広い意味での満足度を高めていく。こういった3つの大義の下に、今までの従前の人事の制度もしくは雇用の在り方、キャリアパスの在り方、ここのところを変えていくといった努力が必要だろうと思います。

具体的にその制度の変え方の方向では、まさに今議論されているジョブ型ということは1つの突破口になると思っておりまして、先ほどの仕事が切り出せるかどうかというのは、受入れ側もそうですが、供給側も切り出せないとなかなかこういった兼業とかを許容するということができなくなりますので、こういったジョブ型というのは1つの突破口にはなり得ると思います。しかし、制度という観点においては、ジョブ型かメンバーシップ型か。こういったところのハイブリッドではないかというところの議論はかなり多くされているのですけれども、私はそこに加えて、複線型とオープン型という発想を加え

る必要があるのではないかなとかねがね思っております。今まではどちらかという、メンバーシップ型で終身雇用ということで、同じ会社の中でマネジメントレイヤーを目指して、実際キャリアを重ねていくというモデルがあくまで主軸の時代が長かったわけですが、これからはマネジメントレイヤーだけではなくて、より専門的なとか、ある種自分のキャリアのパスを多様化するという意味での複線化と、かつ、企業の中にそのキャリアパスを閉じるのではなくて、外の機会も通じてやっていくと。それはオープン型ということで、単独ではない企業が連携しながら個々のキャリアパスをつくっていくという、こういった複線型とオープン型という発想も、ジョブ型とメンバーシップ型のハイブリッドに加えて、キャリアパス並びに制度をつくっていく視点が必要なのではないかと思っております。

こういったことをある種制度とキャリアパスを変えることによって、継続的に人を出し続けるような供給側の環境が整うのではないかと。とりわけ20代から30代はこういったキャリアを育成すると。特にイノベーションを起こせる人材をより育成していくという側面で、こういった層に関してはより進めていく必要がありますし、50代以上に関しては、特に私は非常にこれが重要になってくると思うのですが、大企業の中でなかなか活躍の場というものがコストの関係で与えられなくなってくる。これは複線化ということを進めるのと同時に、具体的なパスとして外にそのキャリアを求めるということで、特にマネジメント人材として地域にこういった人材層を提供していくと。これは実は日本の中でも私は、ある種の50代、40代ぐらいのキャリアとスキルを積み重ねた人材というのは非常に宝だと思っております、ここをいかに地域に還元できるかどうか。こういったキャリアパスを出し手の側がいかにつくれるかどうかというのは非常に大事だと思っております。

今申し上げましたけれども、こういった供給側の体制を整えることによって、今までは個社としての終身雇用ということで、企業が終身雇用を担ってきたわけですが、これからは社会としての終身雇用、こういった考え方の下に需要と供給側を1つ共通に連携しながら、新しいシステムをつくっていく必要があるのではないかと感じております。以上でございます。

○松原座長 松江委員、どうもありがとうございました。それでは、藤井委員、お願いいたします。

○藤井委員 藤井でございます。手短かに話をさせていただければと思います。

まず本日の議論では、仕事のやりがいのお話が出ておりました。1点目は、コメントというよりは我々が実際調べたところの御紹介となります。一度、地方に移住をされた方が地方の移住を諦め、その後、東京など都会に戻ったという方のアンケートを、弊社にて取ったことがございます。若い方のデータを見ると、なぜ東京に戻ってしまったのか、その一番大きな理由の1つとして、「仕事のやりがいなかったから」、が非常に多く挙げられています。つまり、地方に人を呼んでくるというところにおいて、やりがいのある仕事が必要ということでございます。そのやりがいという観点と、どのような人材が必要かという観点を組み合わせて考えていく必要があると考えます。昨今ですと、先ほどの話でも、デジ

タルとかSTEMとか、いろんなテーマが出てきています。一方で、前回のイノベーションの話でもさせていただきましたように、リアルのところでも現在も残っている、つまり、ローカルで足元に残っている様々なリアルなもの、をどうデジタルにしていくかという観点が、地方から産業を興していくキーワードになってくると思っています。ですので、まだ人間系で行われている様々なものや、産業としてリアルに地元根づいている様々なものを、デジタルの上に乗せることができる人材というのが、まず必要になると思っています。

先ほど、地域の受入れ環境的なお話が出ておりました。こういった新しいことをやっていくに当たっては、なかなかうまくいかないこともあり、失敗も多くなります。そのため、フェイルファースト的な考え方で物事を進める人材が必要ですし、それを前提に人材を受け入れてくれる地域というものが必要になります。そういった人材が長い時間をかけてコミットいただけるような環境になっていくことで、初めてその地域でやりがいを持って仕事をして、そこからしっかり価値を生んで外貨を稼ぐという、その仕組みができてくる、という理解しております。

今回、皆様方からの議論は、東京から例えばテレワークで地方の仕事に関わる、副業に関わるといった話が多かったと思っております。一方で、先程の観点を踏まえると、2つ、私としては追加の議論があると思っております。私は今日、会津若松から参加しておりますけれども、弊社アクセンチュアは会津若松にイノベーションセンターとして居を構えております。人材の大きな流れをつくらうと思うと、大企業、特に在京の企業がいかに機能単位で移していくという流れをつくらないと、なかなか大きなムーブメントにならないかなと思っています。

その上で副業の意味合いを捉え直してみると、人材のスピルオーバーももたらすということだと思っています。これまでは、大企業とかが地域に立地するという点において、経済の意味での、産業の意味でのスピルオーバーの話はよく出てくるとは思いますが、副業によって人材そのものがスピルオーバーするという点だと思っています。その意味で大企業が機能ごと地方に行き、そこの人材が副業しながら地域の産業に関わっていくという、その構造をつくれるかどうか。また、弊社も会津大学さんと一緒に人材育成講座をやらせていただいておりますけれども、自分たちが欲しい人材を育てる。そして、それをまた地域の中で社外に出していく。そのような構造をつくっていけるような企業の関わりをつくっていくことと、それを誘致するだけの地域側の努力と制度設計が重要だと思っています。

最後にもう1点。大学との連携という話題が非常に多く皆さんから出ておりますけれども、高校との連携というのも非常に重要だと思っております。地域の人材がそのまま地域に残って、地域で活躍することが出来れば、一番人材プールとしては大きくなります。東京に行ってしまった人を持ってくるとか、東京にいる人を持って来るよりも、地域にいる人をそのまま活躍いただくということを考えると、地域で生まれ育った方が必ず地域にいる最後の段階がどこかというところと高校になります。ですので、

高校の教育に対して、いかに企業として関与していく環境をつくるかというところが重要だと思っています。

I B Mさんが中心になって進めている取組で、弊社もアメリカにおいて関わっている取組があります。まず、地域の高校に対してアクセントとしてどんなスキルが必要なのかを定義します。例えば、ITの実際の手触り感のあるスキルの話だけではなく、マインドセット、例えばフェイルファーストを進めていくなどといったことも含め、企業として必要な人材の定義を高校に対して提示します。さらに、スキルを育成するための授業づくりにも関わり、その授業でテストの点も含めてちゃんとした成績を修めた方は、アクセントとしてのサーティフィケーションを与えます。そのサーティフィケーションを一定取得した高校生は、弊社に入社するときちょっと優遇しますよというような取組もさせていただいています。そうすると、高校生のときから、地域にオフィスがあるアクセントという企業に対して、このまま入って一緒にやっという意識醸成もできますし、我々としても欲しい人材が手に入ります。その組合せを地域に機能移転した企業と、そこでの高校と組み合わせて、若いときから、ここで働いたらおもしろいことができるのだと思ってもらおう。そして、ここで貢献して産業をつくってほしいと思わせる。この仕掛けができるというのが非常に重要と思っています。

日本でも弊社は、文脈は若干違いますけれども、東北の農業高校で経営やマーケティングの授業を実施しています。その卒業生が大学に進学し、就職にあたって弊社に入りたいと言ってくれました。非常に大きな変化が生まれていると、感じているところです。大学という観点だけではなく、高校にも目を向けて、人材育成において企業をどう絡ませるかという点は非常に重要と考えております。以上でございます。

○松原座長 会津若松から藤井委員、ありがとうございました。それでは、野村委員、お願いいたします。

○野村委員 今日、ゲストスピーカーの方から大変貴重なお話をいただき、ありがとうございました。まずゲストスピーカーの方、それから、宇佐川委員のプレゼンの中で共通の課題として浮かび上がってきたものとして、やはり需要者側の課題というものが大きいのかなと思いました。林委員が御指摘されていたことは、私も同じことを感じたのですけれども、企業は地方においても人手不足だと言っている。でも、求職者は地方には受皿がないという、まさにミスマッチが起きているということです。ゲストスピーカーからもお話がありましたけれども、需要者側の課題としては、ニーズを明確化すること、それから、ノウハウの蓄積と認知度を高めるという、その3つにまとめられるかと思えます。そのうち、特にノウハウと認知度はある程度民間の事業者の方の力を借りて、あるいは体系化していくことは可能だと思うのですけれども、ニーズをどうやってそれぞれの企業がもっと明確化していくか、ここが非常

に重要になってくるのだらうと思いました。そういう意味では、人材育成プラットフォームというのは、働く人材を供給するという視点だけではなくて、需要者側の意識の変革だとか、企業文化を変えるという、そういうところにも踏み込んでもいいのではないのかなと思いました。それがまず1つです。

それから、2つ目としては、ヤマガタデザインの山中様からお話しいただきましたように、やはり成功事例をどうやって生み出していくかということも非常に重要になってくると。同じ地域の中で成功事例が出てくることによって、ほかの企業への刺激になって意識が変わる。自分たちもやらなければいけないのだ、できるのだということに繋がっていくと思うのですね。成功事例をどうやって生み出すか。それから、その成功事例をいかに共有していくかということも非常に重要と思いました。

あとは論点のところに関しまして、簡単にお話ししたいと思うのですが、域外人材の新しい関わり方というところでは、兼業・副業というのは私も非常に大きな可能性があると思いました。やはり地域間の人材の取り合いになってしまうと、人口減少社会の日本では、ゼロサムゲームになってしまう。そういう意味では、兼業・副業や、複数の地域に自分の持っている能力を提供する人材シェアリング、そういったところが非常に重要になってくるだらうと。加えて、ワーケーションだとかサテライトオフィス、そういったところも考えなければいけないのですけれども、これは企業側の話になります。一方、受け入れる地域の側も定住者をいかに呼び込むかということばかりにこだわるのではなく、関係人口だとか交流人口、杉本様からもお話がありましたけれども、そのところをどうやって増やすか。そのための環境整備をどうやって進めるのかということが非常に重要になってくると思います。

私が調査した地方都市の中で非常に面白いと思いましたのが徳島県の話です。徳島県的美波町はサテライトオフィスの誘致件数が全国で一番なのですけれども、そこは移住ありきではなくて、企業が2つ、あるいは複数の拠点を持つのであれば、住む人も1つの場所、進出先に移住しろというのではなくて、例えば2つの地域に居住するので構わないと。そのような方針でやっているということですね。その代わり、例えば美波町でお仕事をさせていただくに当たっては、家族の生活拠点も柔軟に変えられることが必要なので、住民票を移動させなくても、子供が2つの地域の学校を行き来できる。徳島県のデュアルスクールという制度ですが、そうしたものも設けてやっているということです。働きがい非常に重要だとありましたけれども、もし居住地の移転を伴う仕事の提供ということであれば、このデュアルスクールのように暮らしやすさも視野に入れなければいけないのだらうということです。

もう1つ面白いのが、サテライトオフィスを構えた企業に対して、地域が仕事を与えるということもやっているのですね。つまり、地域の課題解決に当たっては、サテライトオフィスを構えた企業も一緒に取り組んでいく。これによって、サテライトオフィスの企業も自分事として地域に関わり合っていくという。多分これは、アクセンチュアさんが会津若松でやっていることも同じような話だと思うのですけれども、そういった地域社会が仕事を生み出していくというようなところ、これも重要になるのだらう

うと思っています。

最後に、人材育成プラットフォームのところでは、商工会、商工会議所が人材不足で対応できない部分があるというお話でしたので、これは皆様方が御指摘のとおり、地域の大学だとか高専、あるいは高校というお話もありましたけれども、こういったところをうまく活用して、供給側の視点だけではなくて、需要者側の教育にも踏み込めるといいのではないのかと思いました。

以上です。ありがとうございます。

○松原座長 野村委員、ありがとうございます。それでは、浜口委員、お願いいたします。

○浜口委員 ありがとうございます。私からは、今日、杉本さんから御提示があった4つの論点の中で、もう既に多くのことが語られておりますので、最後の4番目の地域の人材市場に関する点についてだけ、経済学の視点からちょっと整理したお話をさせていただきたいと思います。

地域の人材市場、ここでどう効率的にマッチングを進めていくかということを考えるときに、ポイントは3つに絞られてくると考えます。1つは当然のことながら、就業形態や給与の点であります。この点については、今日のお話の中でも猪尾さんから、地方で求められている仕事というのは、難易度は総体的に低くて成果が出しやすい。都会における自分の仕事の経験が生かせるものだというお話がありましたし、今日多くの方から御指摘があったような副業・兼業という形態が広まっていくことによって、これまでよりもハードルは下がっていくのかなと思われまます。

一方、給与の点ですが、これは受け入れる企業の生産性や収益性にも関わりますが、企業が思い切っってこういった人材を受け入れるに当たっては、それなりの給与を支払うのだという覚悟は当然必要になっていく。ただ、そこで交通費であったりとか、頻繁に東京都内と往復するような場合はそういうこともありますでしょうし、生活をセットアップする際の住居費とか、そういうちょっと割高感のあるようなものに関しては、何らかの支援の必要があれば、それは政策の介入もあり得るのかなと考えます。

2つ目の点、住環境でありまして、これはそういった地方の住環境を好む人に訴求するようなPRが当然必要になってくるわけですが、一般に緩やかな生活環境ということで地方は好まれるかもしれないということではありますが、意外にそういったPRが十分できてないという点で、山中さんから、この点は実は山形でも地域情報を積極的に広報しているというお話もございました。こういった点は重要かと思われまます。

3つ目の点が、今日最も私にとって学びの機会が多かった点でありますけれども、なぜ働くのかという理念に関わるところでありました。プロボノと言われることもありますけれども、働く側にとっては、自分がその地方で必要とされているという意識を強く持てることであったりとか、自分の成長の機会を提供してもらえらというような、そういった欲求を満たす機会にもなろうかと思われまます。一方、今日の

お話の中で、実は受け入れる側の企業のニーズが顕在化していないとか、こういうDXもそうですが、新しい人材の流動化という今生まれつつある機会、新しい変化の機会というものを地域の企業がまだまだ具体的にとらまえていないという問題意識が指摘されました。この点については啓蒙の必要があるということは猪尾さんから山中さんから御指摘があったとおりでありますし、宇佐川委員からこれまでの地域内居住、フルタイム、マルチ、こういう考え方から脱却する必要があるのだという御指摘、まさにそのとおりかと思えます。

こういった今、変革の機会をとらまえるということが今後の企業の生存、存続にとって非常に重要な意味を持つ。これをうまく取り入れていかないとカットオフされる可能性すらあるのだと。そういう危機感を持っていただくまでの啓蒙運動、活動というのは必要かと思われます。

あと幾つか、これは本当に実現可能性があるのかどうか分かりませんが、幾らこういった労働者に支払っていいのかわからないというお話もありましたけれども、例えばウーバーなんかの例ですと、働く側から幾らだということをオファーするとか、オファーしてもらうというのは可能かもしれませんし、それについては短期的に雇った側からの評価もつけて、五つ星、四つ星みたいな評価の仕方、ウーバーのカーシェアドライビングのほうではこういうのをやっていると思いますけれども、そういったことであるプロジェクトを成功させたということが後々、働いている人の履歴書の中で誇れるというような評価システムも取り入れていって、この人のキャリアアップにもつながっていく。そのような労働市場の中での評価体制もでき上がって行って、評価が高まれば、次の雇用機会、オファーするときには高い給料を支払ってもらうことができる。それが給与に反映されていくようなこともあり得るのかなと、最近のマッチングの話ではそういったことが出ておりますので、こういった仕組みの中でも活用可能かなと考えます。私からは以上です。

○松原座長 浜口委員、どうもありがとうございました。前田委員、お願いします。

○前田委員 お願いします。簡単に3点、自治体から見た人材確保の状況を御紹介します。まず1点目ですけれども、自治体が稼ぐとか、仕事を生み出すという上で、やはり成長分野の企業誘致は大変重要なことです。その際、我々からのセールストークになるのは、企業から求められるのは、やはりIT人材を確保できますかということにどう答えるかになっています。ただ、地域の四大卒の人材の首都圏志向を変えるというのは、これはなかなか簡単ではないなと感じているところはあるのですけれども、茨城県でうまくいっているなというのは、1つ、県立のIT短大というのを持っていて、ここがいい役割を担ってくれています。ここには地元志向の若者がそもそも集まってくれるということになっていますし、2年間なのですけれども、ITの原理を学ぶということを除くと、2年間あるとIT活用スキルは四大卒の研究室を出た方と引けを取らないレベルまで非常に育つので、産業界の評判は大変よいです。

2点目です。IT人材を地域に引きつけるという点では、茨城県はeスポーツの地域活性化をやって

いるのですけれども、これが非常に役に立ちつつあります。地域の中小企業はIT系を含めて、なかなか新卒採用できないのですけれども、eスポーツを頑張っておられる地元IT企業から、新年度の採用で大手のコンサルさんを使うよりも効果的だったという声もありまして、やはり企業の魅力のつけ方とかITとの親和性を考えるというのは非常に大事なのだろうなと感じているところです。

3点目は、茨城では兼業・副業の推進に加えて、首都圏のシニア人材の地元Uターンをターゲットングして取組をやっていきます。特に役職定年が今後の人生を考えるきっかけになるという、そこを考えていることと、今後このボリュームは増えてくるのだろうと見ています。やってみてなののですけれども、課題はこれまでも議論がありましたけれども、中小企業側に総務の部署がなくて、社長さんが採用せざるを得ないということ。逆にシニアの人材側は家族を含めたケアをする必要、移住のケアなどがありますので、若手の方のマッチングに比べて手間がかかるので、なかなか人材コンサルの方の取組も本格化してない状況が地元ではあります。なので、昨年度は県が地元のコンサルと組んで、一手間をかけた取組をやってみたところ、分かったことは、大企業の方の関心が非常に高かったということで具体的な動きが進んできていますので、こういったことも効果的かなと考えているところです。以上です。

○松原座長 前田委員、茨城県の実態をありがとうございます。それでは、長山委員、お待たせしました。よろしくをお願いします。

○長山委員 私は、前回イノベーションの議論がありましたが、その点に関しまして、今日の論点の1で不足する人材像というところでは、やはりイノベティブな人材というものを育成するというのが肝要だと。ただ、それをこれまで、松原先生には全く及びませんが、産業クラスターの地方での取組というのを私なりに調査してきました。ベンチャービジネスがなかなか生まれてこないという実態がそこではやはりありました。結局のところは、ベンチャーを生むためには新規の事業が数多く生まれていく必要があって、その担い手がやはり必要であると。そういった何か新しい取組にチャレンジする、いわゆるアントレプレナーが数多く出てくる必要があると。ただ、このアントレプレナーが日本では少ないというような問題意識がありまして、今まではそうした調査の話ばかりでありましたけれども、自分自身でこの3年間立ち上げた大学での事業について話をしたいと思います。世田谷でのアントレプレナーの育成の話です。

1枚めくっていただきまして、地域の起業学習のプラットフォームというものをつくったわけです。ただ、これは東京大学と違いまして、駒澤大学は文系ですので、特許もありませんし、そうしたシーズがあるわけでもありません。ある意味地方の商業高校とか、そういったところに移転できるような、そういった辺りを目指した実験を私はしたわけです。3年間この事業を立ち上げながら、ずっと研究の視点も持ちながら、いかにアントレプレナー人材を育成できるかということを見てきました。私自身が今この所長にもなっております。

1枚めくっていただきまして、これは中小企業庁の問題意識であります。日本ではそもそもアントレプレナーといっても、起業するという前に起業の無関心者層が7割ということで、各国と比べても最もその割合が多いと。一旦起業準備段階までいきますと、実は実現率は日本では高く、それだけ創業支援、ベンチャー支援に対する中小企業の施策というのは充実しているわけです。ただ、今日も多く出てきたキーワードで、啓蒙とか啓発といったようなことが足りていなくて、そもそも起業自身に無関心で、サラリーマン世帯が多いと。我々の大学の学生なんかにおいても、まず真っ先に就職活動をして、将来起業するといった選択肢自体を持っていないという方が多いということです。ですので、そういった面での人材育成ということを考えていきたいということです。

1つめくっていただきまして、では、そういった場はどこなのか。どこでそういった場所は生まれるのかといったときに、実は自分自身が地域に対して何か感情を持つ。そうした場所というようなところですね。均質的な空間というよりも、15分圏内で自分はこの場所であるというようなところが必要だと。簡単に言うと、世田谷というところでやろうと思っても、世田谷ではなくて下北沢でとか、また用賀でとか、二子玉川でというように形で、かなり狭域なところにおいてフェース・ツー・フェースで知的な交流、そういったものができるだろうと、やっていた感じでした。つまり、いきなり世田谷モデルをつくらうと思って、大風呂敷を広げて最初やったのですけれども、全然うまくいかなくて、こういったコミュニティカフェだとか、そのようなところを拠点に活動を草の根でしていくほうがよかったということです。これは地方創生においても、小さな拠点というところをベースにしながらやっていくというのがよろしいのだろうなというように示唆でもあります。

次のページをお願いします。成果指標みたいなものは産業クラスターのときのように特許だとか、新規事業というように明確なものではなくて、いかに無関心ではなくなったのかというところを把握するということで、結局のところは起業家といかに交流したのかというところの接触の数、とにかく数を増やすということが大事だということです。

次のページをお願いします。そういう中から小さな事業というものはたくさん出てきていて、事業というどうしても継続的になってしまうのですが、プロジェクトということで期間限定、目的限定でリスクが低いものならば、ぼこぼこたくさん出てくるのです。これは鎌倉なんかでもやっているカマコンというところにおいても同じようなことで、そのような仕組みなんかを入れてやったら、こういったゼミの学生なんかでも、学食が混雑しているので、商店街を学食にしておもうみたいなアプリを開発して、こういったものは小さなところで始まるのですが、実は世田谷6大学でとかいうような形でどんどん広げられて、もしかしたら大きな事業になっていく可能性もあると思います。

次、お願いします。ここに取り上げていますが、結局、創業機運醸成事業というものは今、中小企業庁が進めているところがありますが、予算もなくなって、トーンダウンしているところもあるのです。

れども、地域経済グループでこの考え方を引き継いでもらいたいというのが、経済産業省の中においての役割分担が当然あるとは思いますが、地域経済グループはベンチャーとか、そういった大きなところを目指すというのがあるのですが、その啓蒙、普及というところも含めて地域経済の活性化で、こちらのほうでやってもらいたいということが示唆です。

ここに書いているような誰でも参加ができるような仕組みづくり、こういったのはリビングラボとかにも応用できるようなことだとは思いますが、やはり無関心な人たちにいかに関心を持ってもらうかということなので、いきなり起業をやりましょうと言うのではなくて、東急電鉄さんにまちづくりの話をしてもらったりとか、そういった形で参加しやすいテーマで、地域の住民の人たちも最初は起業とかと全く関係ないようなテーマなのだけれども、入ってもらってアイデアを出してもらって、田中先生のお話ではないのですが、事業創造をするような幾つかワークショップ等の仕掛けとかをしていきますと、だんだんと無関心な方が階段を上っていくということです。

次のページをお願いします。そうやっていると、どうしてもローカルで対面接触だけでやっていると、月に1回ぐらいしかできませんので、1か月ずっとその思いを継続するには、これはDXの話にもつながると思いますが、オンラインサロンみたいなものというのは、結局そういったことができる。恒常的に関わりを持つことができるような場所として、オンラインサロンのようなものをたまり場として設けておくと。世田谷ではSETAGAYA PORTというものができましたので、そういったものも組み合わせて、商工会議所等々も巻き込みながら、こういった拠点をつくっていくということで今やっています。

次のページをお願いします。最終的にはこのようなことがモデルで、結局学生なんかもいきなりITベンチャーのスター起業家と接点を持つといっても、なかなか共通言語がなくて話せないのですが、身近なロールモデルというところで、ちょっと起業を希望しているのだよというような移住の方たちとかも含めて、そういった人たちとならば話せると。ですので、階段を一つ一つ上っていくと。ゼミで言うならば、2年生が3年生、3年生が4年生というようなところで、身近な成功体験をされた方たちの接点を持つということが大事で、それが1つの場所でこのような形で積み重なっていくと、地域には多様な課題がありますので、その多様な課題を幾らでもテーマでできますので、そういった起業を軸とした地域の総合政策みたいなものが地方自治体レベルなんかでは、特に基礎自治体単位ではできると思いますので、そのようなものを普及する、啓発すると。そのようなことを国としてはやっていただけたらありがたいなと思っております。以上です。

○松原座長 長山先生、ありがとうございました。

それでは、本日、時間、通信等の関係で十分御発言できなかった内容等がございましたら、後日事務局に御提出いただきますようお願い申し上げます。

最後に、事務局から次回についての連絡をお願いいたします。

○杉本地域経済活性化戦略室長 松原座長、委員の皆様、ゲストスピーカーの皆様、本日は本当に貴重なお話をありがとうございました。事務局を代表いたしまして心から感謝を申し上げます。本当にありがとうございました。

それでは、次回は、4月下旬を軸に日程調整をさせていただければと思います。議題についてはまた改めて日程とともに事務局から御連絡させていただければと思っております。

本日は本当にありがとうございました。

○松原座長 それでは、以上で本日の議事は全て終了です。ありがとうございました。

——了——