〔提言〕

「ii 人財ステーション」

～協創促進人材とイノベーションの創出が続く社会の構築を目指して～

2019 年 3 月

サイバー適塾 第 17 期

関西の活性化グループ

目次

～はじめに～ 1
第 1 章 関西活性化への環境認識..... 2
1.1 日本が抱える社会問題　～労働力と生産性～..... 2
1.1.1 人口減と高齢化に伴う労働人口の減少により、人材不足となる..... 2
1.1.2 労働人口の減少を補うために 1 人当たりの生産性の向上が必要..... 2
1.2 関西が抱える社会問題　～ポスト 2025～ 3
1.2.1 2025 年の万博開催後の経済成長持続が大きな課題 3
1.2.2 大企業の本社機能が少なく、中小企業の割合が高い..... 3
1.2.3 大企業はバブル世代の高齢化に伴いシニア人材の人余りが発生..... 4
1.2.4 中小企業は、なぜ大企業のシニア人材を敬遠するのか..... 4
第 2 章 われわれが定義する関西の活性化のあるべき姿..... 6
2.1 活性化のあるべき姿　～好循環の仕組み～..... 6
2.2 活性化の現状把握　～進行している良い兆し～..... 8
2.2.1 様々な産業推進策が加速している　～関西圏産業推進～..... 8
2.2.2 ベンチャー企業育成のエコシステム構築への取組　～新規産業開発～..... 8
2.3 活性化への現状課題と解決の方向性　～あるべき姿へのギャップを埋める～..... 9
2.3.1 生産性の向上　～労働の質向上～..... 9
2.3.2 労働者の増加　～労働力の母数を増やす～..... 9
2.4 われわれの目指すもの..... 9
第 3 章 大企業と中小/ベンチャー企業における制約..... 10
3.1 大企業 10
3.1.1 雇用形態の硬直化..... 10
3.1.2 人員構成のバランスの悪さ..... 10
3.2 中小/ベンチャー企業..... 12
3.2.1 人材確保 12
3.2.2 従業員の育成..... 14
3.2.3 必要とされる人材像..... 16
第 4 章 関西の活性化のための提言の方向性..... 19
4.1 シニア/バブル世代の活用..... 19
4.1.1 シニア/バブル世代の活用で労働人口を確保する..... 19
4.1.2 中小企業へ活躍の幅を広げる..... 19
4.1.3 現在の課題..... 19
4.2 次世代を担うミドル世代の育成..... 19
4.2.1 ミドル世代(1971～おおむね 1986 年生まれ)の特性..... 19
4.2.2 ミドル世代活用の問題点..... 20
4.3 次世代に向けて「協創促進人材」を育てる..... 22
4.3.1 協創促進人材とは..... 22
4.3.2 協創促進人材に必要な能力..... 22
4.3.3 協創促進人材育成のための課題..... 23
4.3.4 協創促進人材育成による効用..... 23
4.4 提言の実践により、もたらされる効果..... 23
第 5 章 『ii 人財ステーション』の創設 25
5.1 事業概要 25
5.1.1 目的と効果..... 25
5.1.2 事業概要 27
5.2 事業内容 28

5.2.1 組織構成 28
5.2.2 運営 29
5.2.3 ii 人財ステーションの特長 33
5.2.4 雇用、人員計画..... 36
5.2.5 収支計画 38
5.2.6 資金計画 39
5.2.7 事業化スケジュール..... 39
～おわりに～ 40
【参考文献など】 41
【活動報告】 43
【サイバー適塾 第 17 期 関西の活性化グループ名簿】 44

～はじめに～

「2025 年問題」という言葉がある。所謂団塊の世代が、この頃までに後期高齢者(75 歳以上)に達し社会保障費が増大する。団塊の世代に限らず今後日本は人口減少とかつてない急速な高齢化により人材不足となる。また、社会が多様化し、会社組織においても上位下達型からフラット型組織への移行が加速する一方で、対応できる人材の不足が見込まれる。その一方で、AI 技術の進歩が仕事の内容や労働のあり方を根本から変える可能性も指摘されている。

そういった中で関西に目を向けると、経済の停滞が叫ばれて久しい中、大阪・関西万博の開催が決まり、今後は訪日客のさらなる増加に加え、IR 開業や大型公共投資など大きな経済効果が見込まれる。むろん、経済効果の具体的な金額については種々議論のあるところだが、大阪・関西万博開催までは経済が一時的にも活性化することは間違いない。とするならば、われわれが向き合うべき「関西の活性化」とはいかなる性質の問題であるのか。その中枢に打ち込む施策がわれわれの提言すべき内容となるはずだからである。文字どおり侃々諤々の議論を重ねた結果、上述の社会変化や技術進歩によって否応無く迫られる関西の、長期的なビジョンをどう描くかに思い至ることとなった。

われわれサイバー適塾第 17 期関西の活性化グループは、「イノベーティブな活動に資金や人材が適切に配分され、それによって新規産業や新しい文化・トレンドの創出が続く社会」であるとの結論に達した。

従って、われわれが課題としたのは関西の持続的成長であり、2025 年の大阪・関西万博開催以後の関西を検討すべきターゲットとした。大阪・関西万博開催のために集まった人・モノ・金を一過性のものとするのではなく、この好機を新規ビジネスの創造につなぎ、生産性を向上させ、働き手が増加する関西の実現を目指すための提言を関西経済同友会会員企業に対して行いたい。

この提言は、サイバー適塾第 17 期生自身の人生に密接に関わるため、われわれ自身がこの提言の実践主体となり、関西の活性化を確実に進めることで、関西にかかわるあらゆるステークホルダーの利益を増進させることを目的としている。われわれをサイバー適塾に派遣していただき、関西の活性化という難題に挑戦する機会を与えていただいた派遣元企業に対して、いかなる貢献ができるのか、その格闘の産物が本提言である。関西経済同友会をはじめ所属企業の協力と助言を仰ぎつつ、この提言を実現する先に真の関西の活性化があることを、確信をもって訴える次第である。

第1章　関西活性化への環境認識

1.1　日本が抱える社会問題　～労働力と生産性～

1.1.1　人口減と高齢化に伴う労働人口の減少により、人材不足となる

国立社会保障・人口問題研究所が発表した「日本の将来推計人口(平成29年推計)」によると、総人口は今後も減少を続け、2015年国勢調査による1億2,709万人から、2040年には1億1,092万人、2053年には1億人を割り9,924万人となり、そして2065年には8,808万人になると推計されている[1]。

同推計において、平均寿命は2015年に男性80.75年、女性86.98年であったが、2065年には男性84.95年、女性91.35年に伸長し、老年人口割合(高齢化率)も、2015年の26.6%から2065年には38.4%に上昇することが報告された。

次に、生産年齢(15～64歳)人口については、2015年の7,728万人から、2029年、2040年にそれぞれ7,000万人、6,000万人を割り込み、2065年には4,529万人にまで減少を続ける見込みである。

また、本年1月に厚生労働省雇用政策研究会が公表した報告書[2]が示す「経済成長と労働参加が進まないケース」では、就業者数に関して、2017年の実数から2025年時点で448万人の減少、2040年には1,285万人減少すると推計されている。逆に「経済成長と労働参加が進むケース」においても、2017年と比較して、2025年に40万人、2040年に506万人減少するとの推計である。このことは、経済成長や労働参画の改善の有無に関わらず、人口減少を背景に就業者数は減少の一途をたどることを示している。

1.1.2　労働人口の減少を補うために1人当たりの生産性の向上が必要

2018年11月、公益財団法人日本生産性本部が公表した「日本の労働生産性の動向2018」[3]では、2017年度の日本の時間当たりの名目労働生産性(就業1時間当たりの付加価値額)は4,870円であった。2008年、リーマンショックに伴い大きく落ち込んだ名目労働生産性は、2011年度から上昇傾向へ転じ、2013年度から2017年度まで過去最高を更新する状況が続いている。

その一方で、同法人が2018年12月に公表した「労働生産性の国際比較2018」[4]によると、OECDのデータに基づく日本における2017年の時間当たり名目労働生産性は、47.5ドル(4,733円/購買力平価(PPP)換算)で、その順位はOECD加盟36カ国中20位であった。就業者1人当たりでみた労働生産性は84,027ドル(837万円/購買力平価(PPP)換算)、順位は

---

1 国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口(平成29年推計)』
http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp29_gaiyou.pdf(2019年2月10日参照)
2 厚生労働省「【資料1】雇用政策研究会報告書 概要 (案)」「【資料2】雇用政策研究会報告書 (案)」『平成30年度第8回雇用政策研究会議事次第』(2019年1月15日)
https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000204414_00001.html(2019年2月10日参照)
3 公益財団法人日本生産性本部『日本の労働生産性の動向2018』(2018年11月9日)
https://www.jpc-net.jp/annual_trend/annual_trend2018_full.pdf(2019年2月10日参照)
4 公益財団法人日本生産性本部『労働生産性の国際比較2018』(2018年12月19日)
https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2018.pdf(2019年2月10日参照)

36 カ国中 21 位であり、労働生産性は時間当たりおよび就業者 1 人当たりでみても主要先進 7 カ国の中で最も低い水準となっている。

1.2 関西が抱える社会問題　～ポスト 2025～

1.2.1 2025 年の万博開催後の経済成長持続が大きな課題

2025 年日本国際博覧会が大阪で開催されることが決定し、大阪だけではなく関西の魅力を訴求する狙いから、略称は「大阪・関西万博」に決定した。そして万博直前の 2024 年には、万博会場と同じ夢洲(ゆめしま)でのカジノを含む統合型リゾート(IR)の開業を目指し、大阪府と大阪市は積極的な誘致活動を進めている。

これら IR や万博が関西経済に及ぼす経済効果は、IR の開業と万博が開催された場合、2025 年の一年間で 2 兆 6,100 億円、2026 年以降も年間 1 兆 1,000 億～1 兆 3,000 億円になると試算されている[5]。

その一方で、中小企業庁の試算を基にした近畿経済産業局の報告[6]によると、2025 年までの間に、70 歳を超える中小企業[7]・小規模事業者の経営者が全国で約 245 万人となり、うち約半数の 127 万人が後継者未定となる。そして、この現状を放置すると、中小企業の廃業が急増し、2025 年頃までの 10 年間累計で約 650 万人の雇用、約 22 兆円の GDP が失われる見通しであることが報告された。さらにこの試算を基に算出すると、関西においては約 118 万人の雇用と約 4 兆円の GDP が失われる可能性が指摘された。

以上を勘案すると、2025 年前後で IR や万博関連の需要増加が予想される一方、生産活動の担い手たる企業や雇用の減少、供給力の縮小につながるため、関西の域内総生産は供給側の制約によって成長が阻害される恐れがある。

1.2.2 大企業の本社機能が少なく、中小企業の割合が高い

株式会社帝国データバンクが行った調査によると、2017 年に大阪府から 1 都 3 県(東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県)へ転出した企業数は 67 社(構成比 23.2%)で全国最多

---

5 株式会社日本総合研究所『夢洲における万博・IR(カジノを含む統合型リゾート)の概要と課題について』(2017 年 11 月 30 日)
https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchreport/pdf/10213.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)

6 近畿経済産業局『関西企業フロントライン第 3 回 関西中小企業の事業承継時における M&A の活用の実態』(2017 年 10 月 19 日)
http://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/frontline_no3.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)

7 中小企業基本法における中小企業者の範囲は以下のとおりであり、「資本金の額または出資の総額」の要件と、「常時雇用する従業員の数」の要件のいずれかを満たすと中小企業者となる。

業種	資本金の額または出資の総額	常時雇用する従業員の数
①製造業・建設業・運輸業など、以下の②～④以外の業種	3 億円以下	300 人以下
②卸売業	1 億円以下	100 人以下
③サービス業	5,000 万円以下	100 人以下
④小売業	5,000 万円以下	50 人以下

なお、本提言においては、持株会社傘下の事業会社が資本金 1 億円程度であることを考慮して、「資本金の額または出資の総額が 3 億円以下」および「常時雇用する従業員の数が 300 人以下」の 2 要件を共に満たす企業を中小企業とする。

となり、大阪府へ転入した企業数 39 社(構成比 14% 全国 2 位)を上回った[8]。

関西圏は関東圏に比較して、圏内企業の中小企業比率は、企業数で 0.27 ポイント、常用雇用者数で 19.74 ポイント(全国平均と比較しても 5.16 ポイント)高く、中小企業の割合が高い[9]。

関東圏と比較して企業数、常用雇用者数の比率が高く、常用雇用者数に至っては、全国平均よりも比率が高い現状を踏まえると 1.2.1 で指摘した中小企業の労働力不足は、ポスト 2025 に向けて大きな課題となる。

1.2.3 大企業はバブル世代の高齢化に伴いシニア人材の人余りが発生

総務省が行った「平成 29 年度就業構造基本調査」によると、従業員数 1,000 人以上の大企業の正規職員・従業員数では、1965～1970 年生まれの 49～54 歳の就業者、いわゆるバブル世代が含まれる 45～54 歳が約 214 万人であり、20～60 歳までの約 29%を占め、他の年齢層と比較しても高い[10]。

万博が開催される 2025 年頃には、バブル世代が 55～60 歳となり、多くの企業において設定されている役職定年(55 歳)を迎え、シニア人材の人余りが発生することが考えられる。これは 1.2.1 項で指摘した中小企業の後継者不足の問題とは対照的である。労働市場が十全に機能し、大企業のシニア人材が中小企業へ移動することができればこの問題は解決できるが、次項(1.2.4 項)で説明するように、大企業のシニア人材の意識や特性、履歴が思わぬ障害となる。

1.2.4 中小企業は、なぜ大企業のシニア人材を敬遠するのか

2017 年 3 月中小企業庁が公開した「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」[11]によると、大企業の従業員過不足 DI(「過剰」-「不足」)はリーマンショック前のピーク並みの水準で留まっているのに対し、中小企業の人手不足 DI は悪化している状況である。人手が不足している中小企業の対応は、生産性の向上はもちろんであるが、人材を掘り起こすことも急務であることを指摘している。

しかしながら、中小企業にとって、人材を発掘し中途採用などで採用することの難しさが、関西で実施された実態調査より示されている。

近畿経済産業局が公表した「人手不足下における関西中小企業の人材確保の実態」[12]によると、大企業で働くシニアでは、これまで培ってきた知識・技術・ノウハウを活用でき

---

8 株式会社帝国データバンク『特別企画:1 都 3 県・本社移転企業調査(2017 年) 1 都 3 県の本社移転、7 年連続の転入超過』(2018 年 3 月 15 日)
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180303.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)
9 中小企業庁『中小企業・小規模事業者の数(2016 年 6 月時点)の集計結果を公表します』(2018 年 11 月 30 日)http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2018/181130chukigyocnt.html(2019 年 2 月 10 日参照)
10 総務省統計局『平成 29 年就業構造基本調査の結果』(2018 年 7 月 13 日)
https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index2.html(2019 年 2 月 10 日参照)
11 中小企業庁『中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ 中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン』(2017 年 3 月)
http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hitodetaiou/2017/170331torimatomehonbun.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)
12 近畿経済産業局『関西企業フロントライン第 5 回 人手不足下における関西中小企業の人材確保の実態』(2018 年 2 月 21 日)

る職場で引き続き仕事すること、あるいは地元企業への転職を望む人材も少なくない。しかしその一方で、中小企業経営者の意識の実態は、シニアは扱いづらく賃金が高い、大企業と中小企業は仕事の進め方が大きく異なりシニアが持つノウハウを活かしづらい、そもそも長く働いてくれる人材が欲しいのでシニアは採用しない、など生の声があり、両者の間で大きなギャップが生じている。

同じく近畿経済産業局が公表した「関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態」[13]によると、外部人材の採用経路は、経営者などの人脈・ネットワークによるものが59.4%、取引先などの大企業OB人材が24.9%であるのに対し、人材派遣会社の推薦は8.1%、エグゼクティブサーチ・ヘッドハンティング会社の推薦は7.6%であった。この結果は、中小企業側が人材情報に関して、人材仲介業者が提供する市場ベースの情報よりも、中小企業自身が私的に構築してきた人脈「信頼ネットワーク」に重きを置いている証拠といえよう。

---

http://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/frontline_no5.pdf(2019年2月10日参照)

13 近畿経済産業局『関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態』(2018年3月28日) http://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/frontline_no6.pdf(2019年2月10日参照)

第2章　われわれが定義する関西の活性化のあるべき姿

2.1 活性化のあるべき姿　～好循環の仕組み～

第１章で取り上げた日本および関西の置かれている環境を把握・認識し、侃々諤々の議論を経て、われわれが目指すべき関西活性化の姿を**「イノベーティブな活動に資金や人材が適切に配分され、それによって新規産業や新しい文化・トレンドの創出が続く社会」**と定義した。この定義の背景には、関西を取り巻く環境の変化が速く、変化の内容も従来の知識や経験がそのまま通用しないという認識がある。既成の価値が瞬時に陳腐化する一方、新しく芽吹くローカルなアイデアや活動が、一気に全国区に駆け上がる可能性も開いている。本来人は様々に異なる個性を持っているはずだが、それが少数の評価軸で序列化される過程で、人は個性を自己の内に閉じ込めてきた。しかし、いまや日本社会は、その個性を解放に導くことで成長力の源泉を生み出していかなければならない。

技術革新論の祖であるヨーゼフ・アロイス・シュンペーターは、イノベーションの実体を新結合と捉えた。無の状態から全く新しいものが創造されるのではなく、既存の知識や生産方法、組織、市場が、その組合せを変えることで跳躍的な変化につながる。これがイノベーションである。この視点は関西経済にとって大変都合がよい。関西は2,000万人を擁する大都市圏である。まさに個性の宝庫である。彼・彼女の個性が出会い、共感し合い、イノベーティブな活動を共に始める。本提言では、こうした活動を**「協創」**と呼びたい。シュンペーターは新結合を行う担い手の動機について３つ挙げているが、そのうちの一つが「創造する喜び」であった。本提言は、創造する喜びを互いに分かち合うことが、創造活動のより大きな原動力になるとの思いも「協創」に込めている。

関西を真に活性化させるためには、「協創」の価値を関西の社会全体で認める雰囲気を醸成し、「協創」を促す仕掛けを関西経済に埋め込む必要がある。もちろん、「協創」はそれを行う人や組織の自由な活動に任せるべきであるが、その自由は、個人の場合は家庭や職場、地域コミュニティといった日常の生活圏に限られがちであるし、組織の場合は固定化した取引関係や組織内外のルール・慣行に縛られていることが多い。「協創」を生み出す出会いや交流とは、その制約を越えたところにある。西口敏宏(2007年)は、個人や組織が活性化するためには日常的な「近所づき合い」に加えて、いままでつながっていなかった人や組織とつながる「遠距離交際」が必要であることを説いている。

遠距離交際の始まりは偶然によるところが大きいかもしれない。セレンディピティという言葉が流行するのも、偶然の出会いや偶発的な出来事が思わぬ価値の発見につながったり、発明の端緒が開けたりすることが、人々の経験に馴染むからであろう。「協創」を促す人と人との接触が遠距離交際であるのなら、どうすれば遠距離交際をつくり、増やしていけるのかが問われる。上述の通り、関西は2,000万人が域内を行き交うから、人々の様々な交流のなかには、「協創」につながる遠距離交際もいくらかは行われているだろう。しかし、そうした実態があったとしても、関西の活性化という課題はいまだ消えていないのである。

「協創」という活動は、それにかかわる人や組織の目的志向性がうまくマッチングされた結果なのではあるまいか。同じ志を持つ人たちの間で協働が行われやすいことはもちろんのこと、異なる目的を持つ者どうしの共同も互いの補完的な役割が理解されていれば可

能であろう。しかしそれは、互いが相手に求める能力や条件に関して相手の実態が許容範囲にあること、それに関する情報の信頼度が高く、相手に開示されることが必要であろう。また、そもそもそうしたタレント性の高い人材がいったいどこに存在しているのか、その所在すら明らかではないはずだ。そう考えれば、出会いの自然発生に任せているだけでは、関西の活性化を実現するだけのボリュームで「協創」が生まれることを期待できない。つまり、「協創」の組織化が必要なのではないか。「協創」を促す仕掛けを関西経済に埋め込むという考えに至った理由はここにある。本提言は、第5章で**「ii 人財ステーション」**[14]と名付けた仕掛けを提案する。

「ii 人財ステーション」は関西で活躍する大企業と中小企業・ベンチャー企業の間を取り持つ人財のマッチング・システムである。法人格を有し、組織として活動する。その詳細は第5章に譲るとして、この仕組みが稼動し始めると、適材適所で人財を活用することが可能となり、人財の受け手側の企業はもちろんのこと、出し手側の企業にもその恩恵が行き渡る。出し手側企業は大企業、受け手側企業は中小企業・ベンチャー企業を想定している。

中小企業やベンチャー企業は自社内で賄えない技術や営業ノウハウ、人脈その他、大企業から新しく入ってきた人財が持つ様々な資源を活用し、社内の課題解決を通じて利益を増大させる。大企業側は、受け手側企業の業務拡大によって新しいビジネスパートナーとして取引関係を構築できるかもしれない。さらに言えば、派遣された人財が派遣先での業務経験を経ることで、異なる文化や人の意識、業務範囲、直面する問題の違いなどに触れ、多面的なものの見方を養うことができ、派遣元企業に持ち帰って様々な貢献ができるだろう。

大企業と中小企業・ベンチャー企業のこうした「遠距離交際」は、膠着した自社の内部状況に刺激を与え、変革への誘因となるに違いない。ダイバーシティをいかにマネジメントするか、経営学の教科書から飛び出して企業経営の現場でも試されるようになって久しいが、個人や組織の目的志向性を無視して、現役世代とリタイア世代、女性、外国人、AIなどをただ並列に置いても、そこに「協創」は生まれない。「協創」は互いの目的を確かめ合い、互いの信頼できる関係性を構築できてこそ生まれ出る活動である。これを支援し、促す仕掛けがわれわれの「ii 人財ステーション」である。

「ii 人財ステーション」の力は最初の一歩こそ小さいかもしれない。しかし、この仕組みがノウハウを蓄積し、改良を重ね、その規模を拡大することができれば、関西経済の活性化を担う中核組織となるだろう。これが他の地域と関西との差別化にも寄与すれば、関西出身ではあるが他地域で活躍していた人財のＪターンやＵターンを促すし、新卒就職者が関西での勤務を選択する傾向も増えていくはずである。多様な個性を持った人財が関西に集まれば、それ自体がますます関西の魅力を向上させ、さらに関西への人財の流入を呼び込める。関西経済は、そのような人財どうしの「協創」によってイノベーションが連続的に生み出される。イノベーションは多様に展開するから、関西の地域としてのダイバーシティも一層進むこととなる。こうした相互の関係を通して好循環の仕組みが出来上がれば、関西経済は内発的で持続的な成長が可能となる。これがわれわれが考える活性化のあるべき姿である。

---

14 人が財産であるとの考えから、本提言の第5章および本項の第5章に関する部分では、「人材」を「人財」と表記する。

2.2 活性化の現状把握　～進行している良い兆し～

2.2.1 様々な産業推進策が加速している　～関西圏産業推進～

① 外国からの関西への旅行客の増加(インバウンドの増加)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が発表する経済レポート[15]から推計すると2018年の1～6月の関西圏への訪日外国人は、631万人、前年比109.1%、インバウンド消費額は6,259億円、前年比113.1%。台風21号などの災害影響があった9月を含む1～9月の推計でも訪日外国人は923万人、前年比102.2%、インバウンド消費額は8,917億円、前年比104.2%と好調がうかがえる。

② 2024年のIR開業に向けた積極的な誘致活動促進

大阪においては､国のスケジュールに先駆けたIR事業者の選定プロセスの開始など､IR誘致への動きが加速している。和歌山県も2018年5月に基本構想を策定し、ゲームの利用金額を制限できる「IRカード」の導入など独自のギャンブル依存症対策の検討を行うと発表している。

③ 2025年の「大阪・関西万博」開催の決定による多様な産業推進への期待

2018年11月に決定した､「大阪・関西万博」は、前述のように短期的ではあるが経済の活性化を生み出し、同時に最先端技術など世界の英知が結集し新たなアイデアを創造発信、国内外から投資拡大、交流活性化によるイノベーション創出、地域経済の活性化や中小企業の活性化、豊かな日本文化の発信のチャンスをもたらすことが期待される。

2.2.2 ベンチャー企業育成のエコシステム構築への取組　～新規産業開発～

2018年8月、関西経済同友会は､「関西オープンイノベーションカンファレンス～Morning Meet up 100 回記念ピッチ～」イベントの中で、関西を独創的で世界に開かれたイノベーションの先進地となることを目指し､「関西ベンチャーフレンドリー宣言」を発表した。

他にも阪急阪神不動産株式会社による「GVH#5(ジー・ブイ・エイチ・ファイブ)」をはじめ、企業連合で運営する「一般社団法人ナレッジキャピタル」、大阪市が設置し、公益財団法人大阪市都市型産業振興センターが運営する「大阪イノベーションハブ」などベンチャー企業支援の活動が様々な形で進行している。

---

15 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
『関西のインバウンド消費(2018年1-3月期)』(2018年8月3日)
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2018/08/report_180803.pdf(2019年2月10日参照)
『関西のインバウンド消費(2018年4-6月期)』(2018年11月26日)
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2018/12/report_181126.pdf(2019年2月10日参照)
『関西のインバウンド消費(2018年7-9月期)』(2019年1月24日)
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2019/01/report_190124.pdf(2019年2月10日参照)

2.3 活性化への現状課題と解決の方向性　～あるべき姿へのギャップを埋める～

われわれが定義する関西活性化のあるべき姿に必要である産業推進、新規産業開発はすでに進行しているという「良い兆し」を確認できたが、その需要の伸長に対して、労働力の供給不足が、関西活性化のあるべき姿への課題～あるべき姿へのギャップ～と考えられる。その課題を解決する 2 つの方向性を提示し、次章以降で検証を進める。

2.3.1 生産性の向上　～労働の質向上～

少子高齢化の進行による労働人口の減少は、避けることのできない環境である中、大企業の ICT や AI 活用、働き方改革の促進によって生産性を向上させ、労働の質を向上させることが必要となっている。

中小企業では、労働力不足と同時に ICT や AI 対応のための人材が不足しており、必要な人材不足の解消が必要と考えられる

2.3.2 労働者の増加　～労働力の母数を増やす～

生産性の向上に加え、域内総生産のベースとなる労働人口の母数の拡大は、関西活性化にとって必要不可欠であり、今後増加するシニア層・社会参加が不十分と言われる女性の活用のさらなる推進と流出過多と言われる人材の関西への U ターン、J ターンの増加により労働力の母数を拡大する努力も必要と考える。

2.4 われわれの目指すもの

この課題は、サイバー適塾第 17 期生自身の人生に密接に関わるため、われわれ自身がこの課題解決の方法を発案し、実践する事で、関西の経済・企業の活性化と成長に資する。

第3章　大企業と中小/ベンチャー企業における制約

3.1 大企業

3.1.1 雇用形態の硬直化

「データブック国際労働比較 2018」[16]によれば、2016 年において勤続年数が 10 年以上の従業員の割合は、日本が 45%、ドイツが 40%、イギリスが 32%、アメリカが 29%となっている。これは、日本では 1 つの企業に長く勤め続ける終身雇用制度が一般的であり、人材の流動性が低いことを表していると考えられる。

また、「平成 28 年度版 労働経済の分析」[17]によれば、日本において、約 6 割の労働者が出来るだけ 1 つの企業で長く勤めることを望んでいるという結果が出ている。

終身雇用は多くの日本の大企業にとって慣行となっており、人事制度など社内の諸制度も終身雇用を前提として構築されていることが多い。1990 年代末に不況の深刻化とともにこうした雇用慣行の無傷なままでの継続は困難となったが、大きな見直しには至っていない。終身雇用の慣行を背景として、社歴の長い日本企業においては、企業固有の慣習、慣行、規則(以下、「しきたり」)が多く存在する傾向や、経験年数の長い従業員の個人のノウハウに業務が依存する傾向が見られる。このような環境は、安定して組織運営がなされる反面、経験年数の短い従業員や外部人材の新しい意見やアイデアが取り入れられにくく、イノベーションが起こりづらい環境といえる。環境の全く異なる中小/ベンチャー企業との接点を増やすとともに、従来と異なる環境で育成された人材を参画させることで、環境の跳躍的な変化につながる可能性がある。

3.1.2 人員構成のバランスの悪さ

日本企業の多くはバブル期に将来の成長を見越して多数の従業員を採用した。

しかし、バブル崩壊により、日本企業の業績が急速に悪化したため、大企業の多くが人員過多となった。そのような中で、前述した終身雇用の慣行を背景に既存従業員が継続雇用されるため、新規採用の抑制や給与の削減により雇用調整を行うこととなった。現在も多くのバブル世代の従業員が定年退職(定年退職後の再雇用を含む)までの勤務を目指して同じ企業に在籍している。

こうしたことから、多くの日本企業の人員構成はバブル世代が多く、ミドル世代が少なくなっている。もちろん、中途採用を活用して人員構成を補正しているケースもあるが、それはバブル崩壊後から現在まで企業規模が拡大しているような一部の企業に過ぎない。

「平成 29 年分　民間給与実態統計調査」によれば、資本金 10 億円以上の株式会社の給与所得者数の最も多い年齢階層は 45～49 歳となっている。一方、資本金 2 千万円未満の企業では 40～45 歳が人数の最も多い年齢階層となっており、大企業よりも若くなっているこ

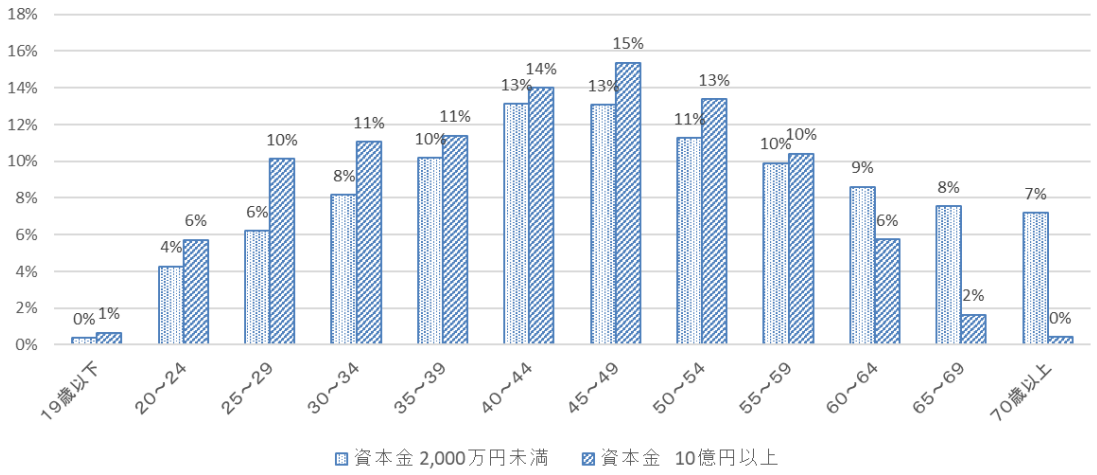
---

16 独立行政法人 労働政策研究・研修機構編『データブック国際労働比較 (2018 年版)』(2018 年 3 月) https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2018/documents/Databook2018.pdf(2019 年 1 月 27 日参照)

17 厚生労働省『平成 28 年度版 労働経済の分析』(2016 年 9 月) https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/16/16-1.html(2019 年 1 月 28 日参照)

とが伺える(図表 3-1)。

図表 3-1:企業の資本金額と年齢階層別の給与所得者の割合



(出典:国税庁「企業規模別及び年齢階層別の給与所得者数」『平成 29 年分 民間給与実態統計調査』(2018 年 9 月)https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/minkan2017/pdf/000.pdf(2019 年 1 月 28 日参照)から作成)

終身雇用の慣行のもとでは、年功序列の賃金制度が採用されていることが多いため、人件費の単価が高く、人数の多いバブル世代の従業員は、歴史のある多くの大企業にとって経営上の課題となっている。

また、歴史のある企業では入社年次による先輩後輩関係を重んじる風土もあり、たとえ役職が上であったとしても、年長者には物事を言いづらいことがある。そのため、年齢の高い従業員が多い環境は、社内の意思疎通にも悪影響をもたらす。

IT 技術の習熟も、学生時代から電子機器に親しんでいる若い従業員の方が圧倒的に早い。歴史のある大企業の IT 技術の活用が遅いのも、人員構成のバランスの悪さが少なからず影響していると考えられる。

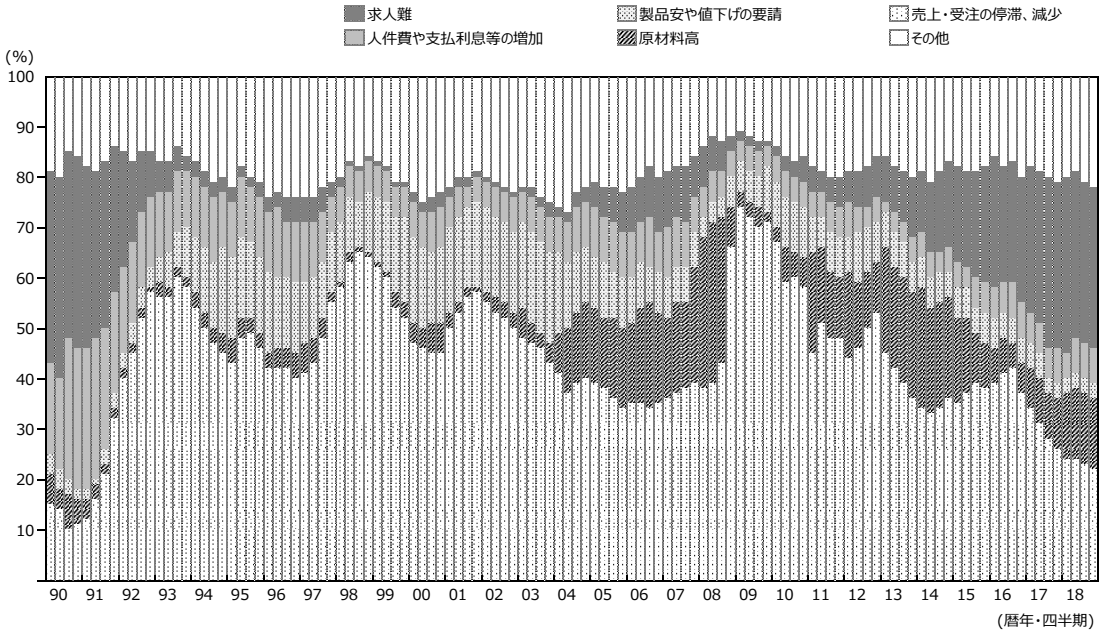
これらの状況は、企業を越えた人材の活用が容易になれば、解決する可能性がある。

3.2 中小/ベンチャー企業

3.2.1 人材確保

中小企業においては、さまざまな経営課題があるが、近年、求人難の深刻化が相対的に進んでいる(図表 3-2)。

図表 3-2:経営上の問題点の推移



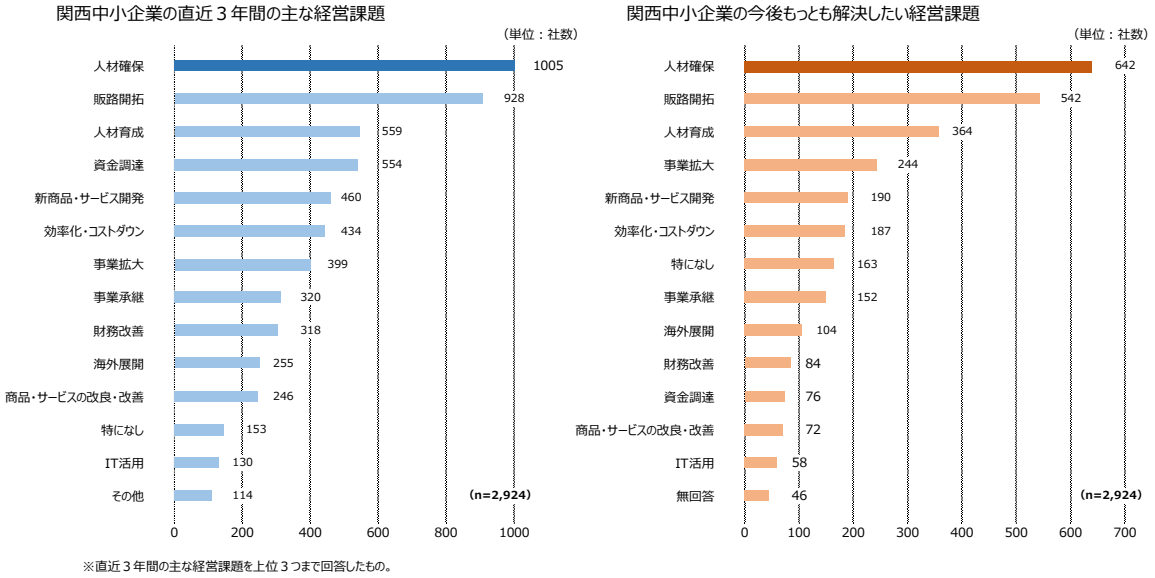
(出典:株式会社日本政策金融公庫『全国中小企業動向調査結果』(2019 年 1 月 24 日) https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/material2019_01.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)および同調査結果の過年度版から作成)

この背景としては、第 1 章で述べたように、日本の人口動態や労働者の構成変化という構造要因が大きく影響していると考えられる。

近畿経済産業局が関西の中小企業を対象に実施したアンケート調査でも、「人材確保」が直近に抱える最重要経営課題として考えられていることが分かる(図表 3-3)。

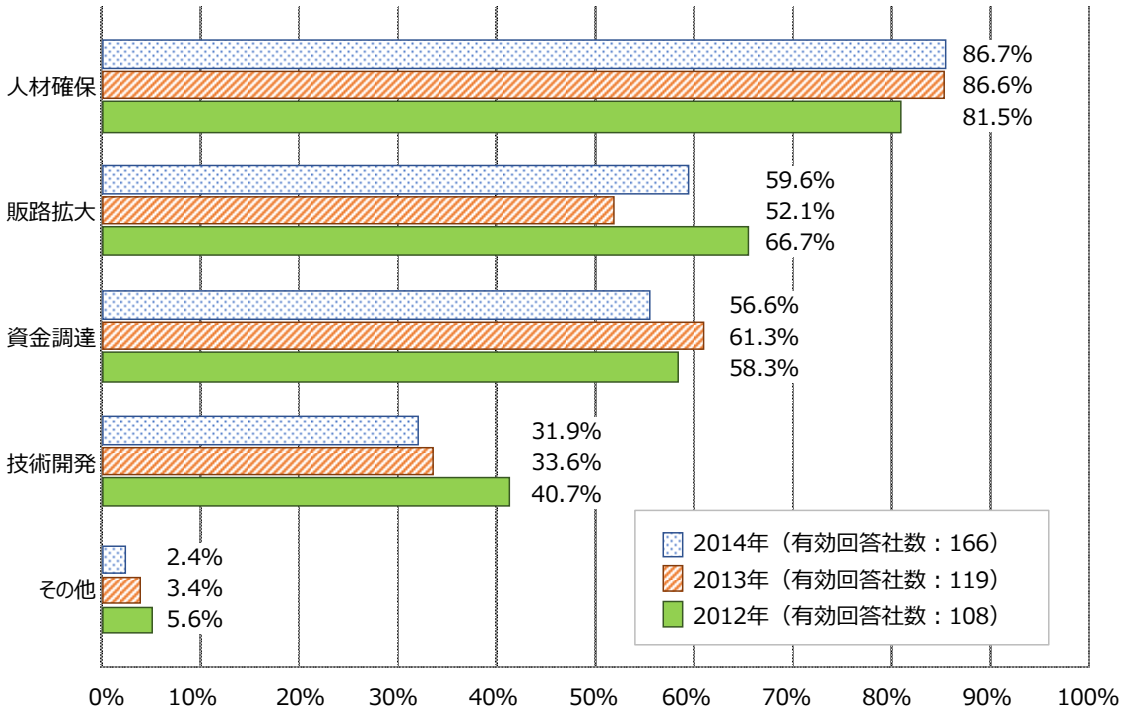
また、近年投資熱が上がってきたといわれるベンチャー企業においても同様の課題を抱えており、企業の成長ステージ別でニーズは多少異なるものの、全体としては「販路拡大」や「資金調達」よりもやはり「人材確保」を最重要課題と考える企業が多いという調査結果が出ている(図表 3-4)。そして、人材確保上の問題として、賃金などの雇用条件のミスマッチという問題に次いで、人材確保をするための必要なルート、チャネルがないという問題が存在している(図表 3-5)。この結果は、1.2.4 項で指摘したように、比較的社歴の長い中小企業の場合には、時間をかけて築き上げてきた取引関係を中心とした人脈「信頼ネットワーク」を有しているのに対し、ベンチャー企業の場合はそれがまだ未形成であるために人材情報や人材獲得ルートに障害を抱えていることを裏付けているものと思われる。

図表 3-3:関西中小企業における経営課題



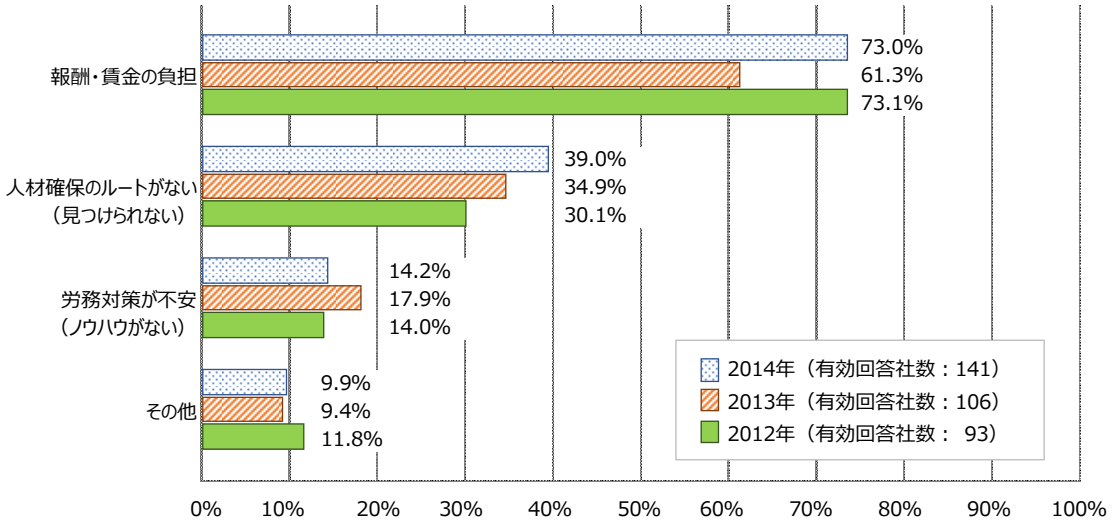
(出典:近畿経済産業局『支援機関の活用実態に関するアンケート調査(平成 30 年 8 月)』から作成。同データは、近畿経済産業局『関西企業フロントライン第 11 回 関西における「中小企業の頼りになる支援人材」と支援機関の活用・評価の実態』(2018 年 11 月 29 日)
http://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/frontline_no11.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)より)

図表 3-4: ベンチャー企業における経営ニーズ(複数回答を含む)



(出典:一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター『2014 年ベンチャー企業(VB)向けアンケート調査』http://www.vec.or.jp/wordpress/wp-content/files/VB_Enquete_2014_J.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)から作成)

図表 3-5:ベンチャー企業における人材確保上の課題(複数回答を含む)



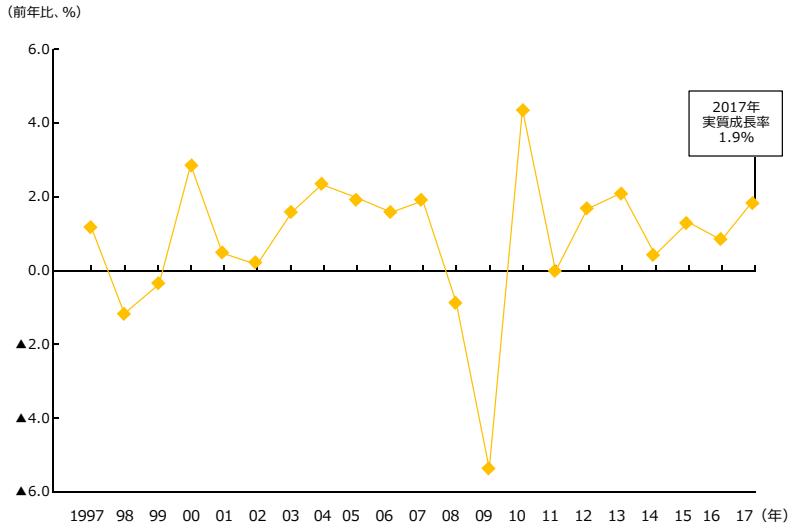
(出典:一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター『2014 年ベンチャー企業(VB)向けアンケート調査』http://www.vec.or.jp/wordpress/wp-content/files/VB_Enquete_2014_J.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)から作成)

3.2.2 従業員の育成

日本の経済は、2012 年末を境に持ち直しの動きに転じ、現在の景気回復の長さはいざなぎ景気(1965 年 11 月～1970 年 7 月)を超えさらには戦後最長の景気拡張期となった第 14 循環の景気拡張期(2002 年 2 月～2008 年 2 月)をも超えて、戦後最長となった可能性がある。経済成長率の指標となる実質 GDP 成長率の推移で確認してみても、8 四半期連続で成長を続けており、経済の好循環が根付いている様子が窺える(図表 3-6)。

一方で、ベンチャー企業の約 8 割が人材確保を経営ニーズとしており、人材不足がベンチャー企業の成長のボトルネックとなっている可能性がある。

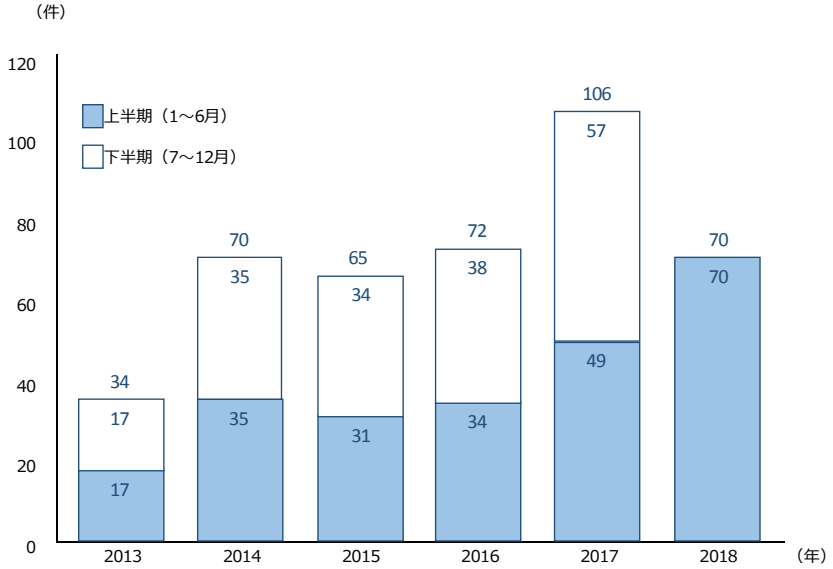
図表 3-6:実質 GDP 成長率の推移



(出典:内閣府『国民経済計算(GDP 統計)』https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html(2019 年 2 月 10 日参照)から作成)

中小企業の人材不足による影響は、企業の倒産件数にも出始めている。帝国データバンクが、従業員の離職や採用難などにより収益が悪化したことなどを要因とする倒産(個人事業主含む、負債 1,000 万円以上、法的整理)を「人手不足倒産」と定義し、2018 年 7 月に公表した最新のデータによると、「人手不足倒産」件数は調査を開始した 2013 年に比べ、2017 年では 3.1 倍に増加している。また、2018 年上半期(1～6 月)では、調査開始以降、半期ベースで最多となり、年間合計で初めて 100 件を超えた 2017 年(106 件)を上回る勢いとなった(図表 3-7)。全体の倒産件数を考えると、人手不足を理由とする倒産は現状わずかではあるものの、確実にその規模は拡大している。

図表 3-7:「人手不足倒産」の件数



(出典:株式会社帝国データバンク『「人手不足倒産」の動向調査(2018 年上半期) 人手不足倒産、3 年連続の前年同期比増』(2018 年 7 月 9 日)
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180702.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)から作成)

これらの問題を解決するには、マルチタスクによる労働生産性の向上、外部人材の活用による業務効率化、人材育成による専門技術の継承などによる、人材活用面での工夫が必須であると考える。もちろん ICT などを活用した業務効率化も解決方法の一つとして挙げられるが、ICT を活用するのもまた人であり、特に日進月歩で進歩する現在の ICT 技術を活用するには、特別な専門技術を有する人材がいて初めて実現可能となる。そのような人材を短期間で社内育成することは大企業でも難しく、新たに外部から人材を確保するかアウトソーシングで対応するほかない。また、設備投資による機械化(省人化)という解決方法もあるが、手持ち現金が少なく借入負担も大きい中小企業にとってはハードルが高く、後継者不足で事業存続が不透明な中、多額の投資を行う選択をすることはかなりのリスクを伴う。

好景気にも関わらず、日本企業の 99.7%を占める中小企業が、労働生産性の低迷や後継者不足による倒産といった問題を抱えており、その原因が慢性化している人材不足からき

ているのは由々しき問題であり、将来の日本にとっても中小/ベンチャー企業の人材確保は最優先に対応すべき課題である。

3.2.3 必要とされる人材像

人材確保が厳しい状況の中でも、中小/ベンチャー企業が事業拡大あるいは事業承継を行うには有能な人材を確保しなければならないと理解していながら、そのためのルートやチャネルが無いというジレンマに悩まされている。さらに、大企業と異なり中小/ベンチャー企業にとっては必要以上の人員を抱える余力はなく、企業の成長ステージに合った適材適所のピンポイントな人材のマッチングが求められる。

では、中小/ベンチャー企業にとって必要な人材とは、どのような人材なのだろうか。「中小企業白書〈2018 年版〉」では、中小企業が求める人材として、高い専門性や技能などを有し、事業活動の中枢を担う「中核人材」と、そうした中核人材の指揮を受けて、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する「労働人材」の二つに区分している(図表 3-8)。

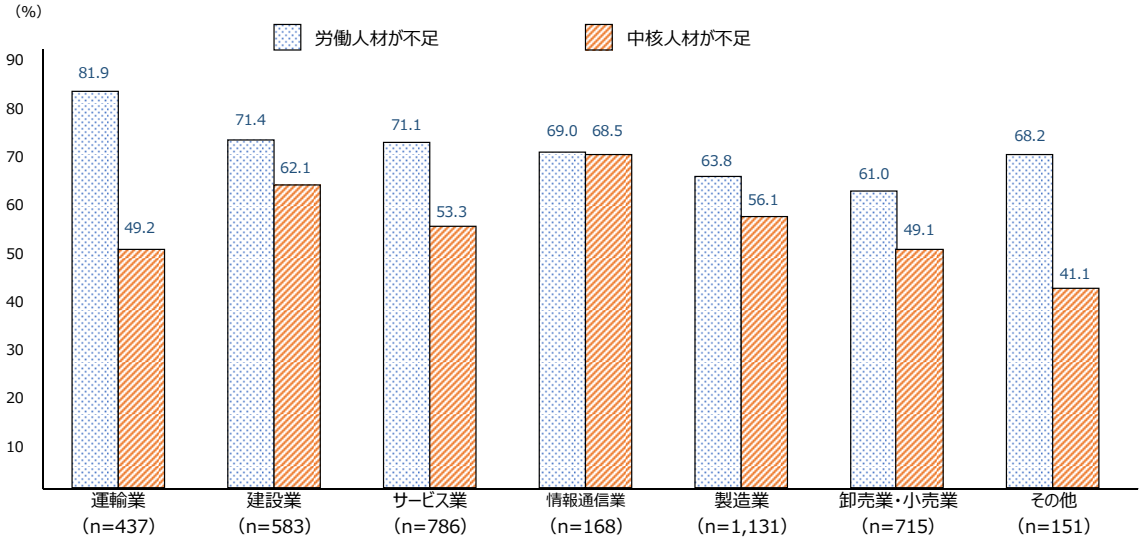
図表 3-8:人材の区分

【人材の区分】	中核人材	・各部門の中枢として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっている人材。 ・複数の人員を指揮・管理する人材。 ・高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。
	労働人材	・各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 ・中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材。 ・中核人材の補助的な業務を行う人材。 ・その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していない人材。

(出典:中小企業庁編(2018 年)『中小企業白書〈2018 年版〉―人手不足を乗り越える力 生産性向上のカギ』)

図表 3-9 は、労働人材・中核人材それぞれの不足感を業種別に示したものであるが、どの業種においても労働人材不足を強く感じていることが見て取れる。他方で、将来の幹部候補となりうる中核人材においても、「その他」を除く各業種において、おおむね半数以上の企業が不足感を感じていることが分かる。

図表 3-9:業種別に見た、不足している人材



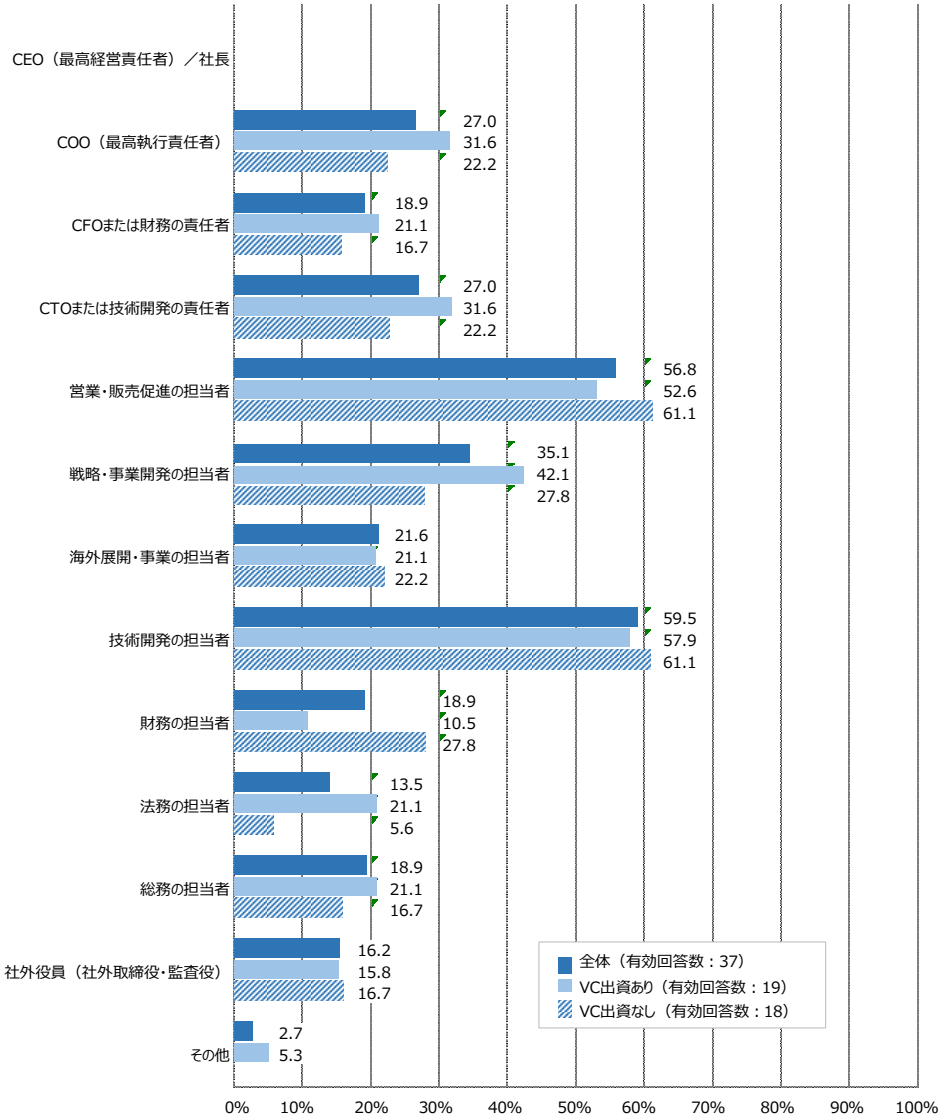
(注) 1.人手(人材)の過不足感について、「大いに不足」または「やや不足」と感じている者の回答を集計している。
2.「労働人材が不足」及び「労働人材・中核人材とも不足」の回答を「労働人材が不足」と集計し、「中核人材が不足」及び「労働人材・中核人材とも不足」の回答を「中核人材が不足」として集計している。

(出典:三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社『人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査』(2017 年 12 月)から作成。同データは、中小企業庁編(2018 年)『中小企業白書〈2018 年版〉―人手不足を乗り越える力 生産性向上のカギ』より)

また、「ベンチャー白書 2018」では、ベンチャー企業が必要とする人材のトップは「技術開発の担当者」で、次いで「営業・販売促進の担当者」であるという調査結果を記している。それ以外でも「COO」「CFO」「CTO」などの責任者、「戦略・事業開発」や「海外展開」の担当者など、高い専門性を有した中核人材を求めていることが見て取れる(図表 3-10)。

中核人材不足の対応としては、教育訓練や能力開発により社内で育成したいという考え方が根強くあるが、それにはかなりの時間を要すると推察される。即戦力として外部人材を活用することも選択肢の一つとして取り入れる企業も増えており、いかに外部の優秀な中核人材を確保するか、そのルートやチャネルを中小/ベンチャー企業が見つけられるかが、彼らの存続を左右すると言っても過言ではないのである。

図表 3-10:ベンチャー企業における人材ニーズ



（出典：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター『ベンチャー白書 2018 ベンチャービジネスに関する年次報告 ベンチャーニュース特別版』(2018 年 12 月 13 日)
http://www.vec.or.jp/wordpress/wp-content/files/2018.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)から作成)

第4章　関西の活性化のための提言の方向性

4.1　シニア/バブル世代の活用

4.1.1　シニア/バブル世代の活用で労働人口を確保する

国勢調査によると 2055 年には国内人口の約 2 人に 1 人が 60 歳以上となる時代がやってくる。この傾向は企業においても同様である。特にバブル世代が人員構成の中で大きな割合を占める多くの企業では、その世代がシニア層に入る 2024 年以降、労働者の約 2 人に 1 人がシニア層もしくはシニア予備層になる可能性がある。今後、各企業とも継続した業務の効率化は図られるであろうが、業務量の総量に大きな変化がなければ、人手不足が深刻となるため、シニア/バブル世代の活躍が必須となると考えられる。

4.1.2　中小企業へ活躍の幅を広げる

バブル世代は一般的に企業内に在籍するボリュームが大きく、優秀なトップ層は次期経営幹部候補生として、すでに位置付けされているか、キャリアパスプランに乗せられている。ただ、それ以外の人材でも第一線での現場でプレイヤー、マネージャーとして活躍している人材が多い。シニア世代の中にも、専門的な知見を有する人材もいる。例えば、自身の卓越した専門性・技術力を後進に伝える技術伝承者、販路を保持・拡大できる営業スペシャリスト、大規模組織におけるマネジメント経験者などである。一方で、3.2.3 で述べたとおり中小企業ではそのような人材が不足しており、こういった埋もれている優秀な人材には、中小企業など新たな活躍の場を提供できる可能性があると思われる。

4.1.3　現在の課題

現在は、シニア/バブル世代の活用は、自社内で現業の継続や単純労働に従事させるなど、人材活用施策が自社内に限られ、硬直化している。今後は社外も含めた人材の循環を図るために幅広いマッチングを行うことが課題である。

4.2　次世代を担うミドル世代の育成

4.2.1　ミドル世代(1971～おおむね 1986 年生まれ)の特性

今後の関西において、2021 年のワールドマスターズゲームズ、2025 年の大阪・関西万博など、国際イベントが続くことで、経済はプラスに向かうと考えられる。

国際イベントは爆発的な特需を生み、言わばカンフル剤のように経済を刺激するイベントであるが、それらの国際イベントが終わった後の経済はどうだろうか。その効果は期間限定であるだろうし、関西が活性化することの本来の意味は、その成長力の内発性と持続性とにあるはずである。関西経済全体や企業がイベント後も継続的な繁栄を続けるためには、特需に頼らない自力成長の仕組みを構築することに取り組むことが重要である。

上記の観点より、ポスト 2025 のために人と組織を育成していくためには、現在 30～40

歳代であるミドル世代がどのように成長して関西を盛り上げていくのかということを重要課題として検討する必要があると考えた。

ではミドル世代とはどういった特徴をもつ世代なのか。これは外部環境・社会環境の変化が大きく影響する。終身雇用制度を主体として成長してきた日本では、特定の企業内でのみ通用するスキルがあれば、生涯の生活がある程度保証されていた。これは言い換えると、個々の能力は理想的人材である必要が無く、企業内での特定の役割を果たすことで評価されるという体制である。

つまり従業員は、与えられた仕事が本人の得意なスキルからずれていても、また好きに思える仕事ではなくても、その企業内で認められ、働き続けさえすれば将来が約束されていたのである。

しかし現在、企業の制度として早期退職支援制度の導入、定年の柔軟化などにより、選択肢が広がり、働き方が多様化してきている。

また、国民の価値観も変わり始めている。価値観の多くは「モノ」から「コト」へと変わってきている。これは、仕事においても言えることで、ある一定の収入は必要であるものの、働き方や生活とのバランスを重視し、老後のために必要な資金を貯蓄するために必要な能力を、20～30 歳代から自発的に求めて動き出す人が増えていることからも判断でき、この影響を最前線で受けている従業員こそがミドル世代なのである。

人生プランを自らの手で作り始めたことにより、企業における教育体制や企業文化だけが過去の人材育成プランとして取り残されている。この「企業が与える業務や求める人材」と「従業員が求めるスキルや所得」に大きなギャップが生まれていることを認識する必要がある。

また雇用の多様化も進み、日本企業のグローバル化、外国人人材の活用、高齢者の雇用、女性の活躍などの変革をもたらすと考えられる。これによりダイバーシティが当たり前となる時期であり、こういった多様性のある人材と組織を束ねられる能力をミドル世代は将来求められると考える。

4.2.2 ミドル世代活用の問題点

ミドル世代は、自身のキャリアアップ、能力向上、収入の改善を求めて、転職する傾向にある。これは従業員のモチベーションが変わり、自力成長を求めているミドル世代と企業側とのミスマッチから発生しており既にミドル世代の転職は増加傾向にある。

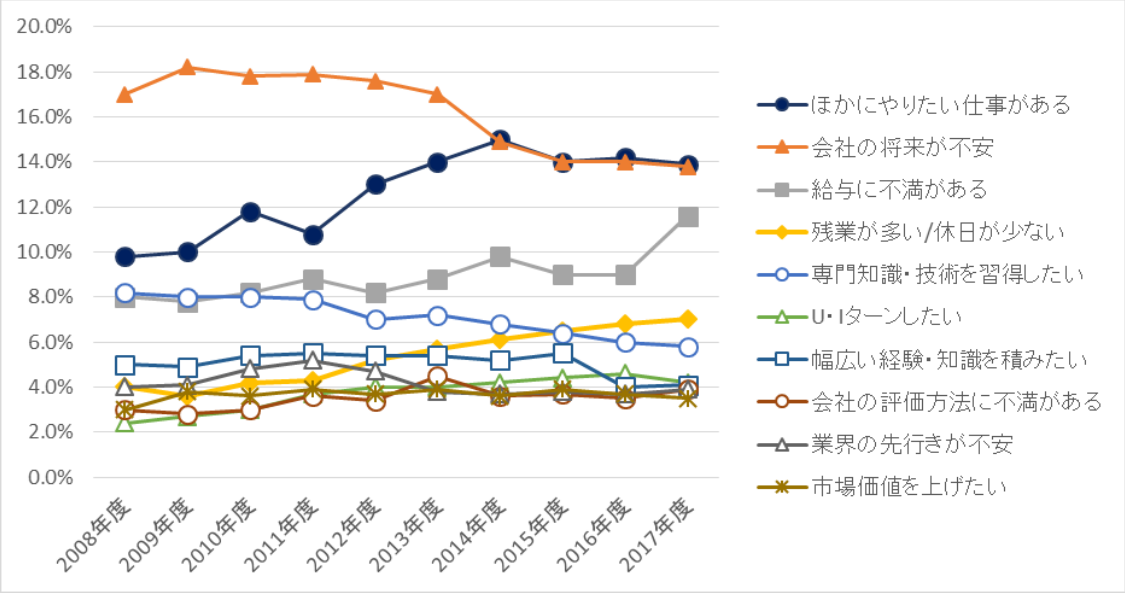
実際に転職を実施したミドル世代の転職理由は図表 4-1 のとおりである。

図表 4-1:30 代の転職理由

順位	前年度	転職理由	割合	前年度比
1 位	2 位	ほかにやりたい仕事がある	13.7%	-0.6pt
2 位	1 位	会社の将来性が不安	13.5%	-1.1pt
3 位	3 位	給与に不満がある	11.3%	1.4pt
4 位	4 位	残業が多い／休日が少ない	7.1%	0.1pt
5 位	5 位	専門知識･技術力を習得したい	5.4%	-0.6pt
6 位	6 位	U・I ターンしたい	4.1%	-0.4pt
7 位	7 位	幅広い経験･知識を積みたい	4.0%	0.0pt
8 位	11 位	会社の評価方法に不満がある	3.7%	0.6pt
9 位	8 位	業界の先行きが不安	3.3%	-0.2pt
10 位	9 位	市場価値を上げたい	3.3%	-0.1pt

(出典:パーソルキャリア株式会社『転職理由ランキング 2018<年代別>』(2018 年 5 月 2 日)
https://doda.jp/guide/reason/2018/004.html(2019 年 2 月 10 日参照)から作成)

図表 4-2:30 代 転職理由の経年変化(年度別)



(出典:パーソルキャリア株式会社『転職理由ランキング 2018<年代別>』(2018 年 5 月 2 日)
https://doda.jp/guide/reason/2018/004.html(2019 年 2 月 10 日参照)から作成)

ミドル世代における転職理由に大きな変化が表れている(図表 4-2)。

今まで「会社の将来が不安」という項目が最も大きかったが、自己実現のための「ほかにやりたい仕事がある」という項目が最も大きい転職理由となった。

また、特筆すべきは大きく伸びている「給与に不満がある」という項目である。これは

勤めている企業の将来には興味は無いが、自身の収入安定と将来に向けた経済的安心感を手に入れるために転職が増えているということと言える。近年、企業においては従業員の自己実現やキャリアパスだけではなく、社内ベンチャーや独立支援、副業の解禁などに取り組む事例も増えており様々な対策が取り組まれていることからも、従業員の働きがい向上が１つの課題と言えるのではないか。

本来であればミドル世代が「自社のルールを変えて強い企業を作っていく」となるはずであるが、そのミドル世代が企業を離れ始めている。

今、上記の課題に真摯に向き合わなければならない。仮に対応が遅れた場合、現状を維持できるという訳では無く、首都圏など働き方改革を推進している他の地域に遅れを取り、人材流出がさらに進むであろう。

また、人事面では本来自社で育てるべき有能な従業員が育たず、中途採用を繰り返す必要が出てくる。全てが悪循環となり、企業の力は衰えていく。

4.3 次世代に向けて「協創促進人材」を育てる

4.3.1 協創促進人材とは

前項で述べた将来の中枢を担うミドル世代に必要な能力とは何なのか。それは 4.2.1 項で述べた、2025 年以降の企業におけるイノベーションの内発性と持続性をけん引できる人物像であると考える。さまざまな労働環境問題や労働人口問題の改善策によってダイバーシティ化された状況をプラスの力に導ける能力である。

少子高齢化が進行し、本格的な人手不足となった日本では、シニア人材の活用、外国人労働者の増加、AI やロボットの導入などが、さらに進んでいると考えられる。

様々な人と IT 技術が融合し、文化・国籍・雇用体系などが複雑に混ざり合い、ダイバーシティが当たり前となっているだろう。

こういった人材や組織をまとめ、リーダーシップを発揮し、高い生産能力を維持し続けられる組織を作ることが将来求められることとなる。そのため、ダイバーシティ化した組織の中で、働く従業員の満足度を高め、組織と共に個人を成長させることでイノベーションを内発させることが出来る人材こそが必要であり、関西企業のあらゆる場所でイノベーションが生まれ続けることこそが、関西の経済発展を支えるはずである。われわれはこのような環境を作ることができる人材を、ダイバーシティを受け入れることでメンバーと「協力」できる、イノベーションを「創る」ことができる人材と捉え「協創促進人材」と定義することとした。

4.3.2 協創促進人材に必要な能力

「協創促進人材」に必要な能力とは「経営力」、「判断力」、「広い視野」、「決断力」、「人の強みを活かす力」だと考える。つまり多くのインプット(情報)と第 3 者として組織を判断出来る経験・洞察力であり、複雑になったダイバーシティの環境下で従業員をリードできる人間力である。はたして、現在の仕事だけでこういった能力は習得できるのであろうか。

4.3.3 協創促進人材育成のための課題

人材育成については、階層別研修、資格取得サポート制度、他部門や希望部署、グループ会社への異動など、すでに多様な取り組みが実施されている。

しかし、そういった取り組みでは、協創促進人材を育成するために必要となる、「多様な人や場での経験ができない」ことが課題となる。

同一企業集団内では、大きく社風や文化は変わることがない。グループ会社であっても、業務内容や方法に一部違いはあるものの、コーポレートアイデンティティや経営思想といった根本的な部分での違いはないため、多様な人や場所における経験は期待できない。

協創促進人材育成のためには、在籍する企業集団の枠を超えた、まったく異なる社風や文化、業務における経験といった、多様な人・場での経験をさせる必要がある。

4.3.4 協創促進人材育成による効用

受け入れ先の中小/ベンチャー企業において、期待される成果を上げることはもちろんのこと、異なる社風や文化に触れながら意見を戦わせることで「化学反応」を呼び起こす。さらに、自社に戻った際には、外部の目で業務プロセスの検討ができ、既存の「しきたり」の見直しなどを通じて、イノベーションを起こすことができる。

また、30～40 歳代の協創促進人材は今後大企業の中核となるべき人材でもあり、これから迎えるダイバーシティ時代や AI 普及時代に必要な人材確保が可能となる。

4.4 提言の実践により、もたらされる効果

これまで述べたシニア/バブル世代活用や協創促進人材育成の仕組みとして、われわれは大企業と中小/ベンチャー企業の間で人材が適度に循環し適材適所で活躍できる ii 人財ステーションを提案する。ii 人財ステーションの詳細は次章で述べるが、ii 人財ステーションの実現により、関西活性化に向けた大きな上昇スパイラルが生じる。

まず直接的な効果として挙げられるのは、関西経済同友会に属する中堅層以上の従業員がマインドチェンジ、“他流試合”などを通じて大きく成長することである。従業員それぞれが危機意識を持ち自己研鑽をし、中小/ベンチャー企業で活躍の場を得た人材は自社だけでは得られなかった貴重な経験(事業立ち上げ、経営者経験など)を武器にさらなるスキルアップ、ステップアップのチャンスを自社に所属しながらつかむことができる。

また、大企業としても、幹部候補生の育成が容易になるだけでなく、中小/ベンチャー企業による新たなビジネスの芽に対し他に先駆けて接触できることで、新規事業での先行者優位が勝ち取りやすくなる。さらにあえて「人材流動化」をいち早く取り入れることで、徐々に広がりつつある「転職ありき」という社会情勢の変化を先取りした企業(いながらにして転職経験ができる企業、お試し転職ができる企業など)として魅力を高めることができる。

中小/ベンチャー企業においても、慢性的な人手不足、専門人材のタイムリーな獲得困難、重い人件費(=経常費)負担といった課題が山積する中で、必要スキルを保持した人材が、必要なときに必要なだけ、しかも低コストで獲得できるチャンスを数多く得られることにな

る。加えて大企業とのパイプ強化による新ビジネス創出のポテンシャルが増大し、優秀人材に触れる自社の従業員へ与える刺激は組織の活性化にもつながる。

このような直接効果は、最初は小さな変化に過ぎないかもしれない。しかし、この ii 人財ステーションが役割を果たし続け、成功事例を産み出し続けるとどうなるだろうか。

関西地区において、大企業と中小/ベンチャー企業の間で人材が容易に行き来し、それぞれの人材が自らの特性を活かした仕事、新たな強みを獲得できる仕事に就くことができる。埋もれていた人材が新たな活躍の場を得、既に活躍している人材はさらなるステップアップを実現する。このように適材適所に仕事を得られる環境が関西に根付いていくとすれば、従来の産業分野のみであっても、モチベーション・生産性の改善に伴う企業業績向上が強く期待される。

企業の業績向上は新規ビジネスへの投資余力を増大させることにつながることになるだけでなく、そこに携わる人材のクオリティは、前述の環境によって高まり続けているであろう。

このように、イノベーティブな活動に資金や人材が適切に配分され続けていけば、それによって新規産業や新しい文化・トレンドの創出が続く社会へと変革させることができる。すなわち、皆が適材適所に仕事を得られ、大企業は業績を上げ続け、中小企業はイノベーションを産み出しつづけるような、まさに活性化した環境が現出するのである。

そうなると、全国に拠点を持つ関西経済同友会会員企業の従業員の中で関西に戻りたい人材、関西に移り住みたい人材はこぞってこの仕組みを使い活躍の場を求めるようになる。

「就社」でなく「就職」という変化が生じている新卒市場においても、この仕組みの存在が関西一円での労働環境(大企業、中小/ベンチャー企業を問わず)を他地域に比べて優位なものとするため、優秀人材が関西地域に集ってくる。

そうなれば、優秀人材の集積、各人のレベルアップ、企業業績向上、新たなイノベーションの定常的発生がサイクリックに回り始める。

このような企業の業績向上、新たなイノベーションの連鎖が都市の魅力を高め、結果として人口増につながる。

関西活性化＝域内総生産の向上

＝(域内総生産/労働人口:生産性)×(労働人口/人口:労働人口率)×人口

とするならば、まさに全ての要素が向上し、関西活性化に大きく寄与できると確信している。

第5章　『ii 人財ステーション』の創設

5.1 事業概要

5.1.1 目的と効果

一般社団法人 ii 人財ステーション[18](以下、「ii 人財ステーション」)は大企業や中小/ベンチャー企業がそれぞれに抱える経営上の課題や悩みを解決するとともに、シニア、バブル、ミドル世代のそれぞれに相応しい人財[19]活用を通じ、「イノベーティブな活動に資金や人財が適切に配分され、それによって新規産業や新しい文化・トレンドの創出が続く社会」の創造を目的として創設するものである。

ii 人財ステーションが、人財および本サービスを利用する企業に対してもたらすと想定される効果は以下のとおりである。

5.1.1.1 人財に対してもたらされる効果

① シニア世代(1964 年以前生まれ)

・築いてきたキャリアを活用した業務に従事する機会が増える。

・定年退職後のライフプランに「生きがい」を創出する。

・定年退職後の収入を確保する選択肢が増える。

② バブル世代(1965～1970 年生まれ)

・定年退職後も働くことを見据え、自己理解や環境変化を認識し、自分らしいライフプランを設定し、今後のキャリアビジョンを確立することができる。

③ ミドル世代(1971～おおむね 1986 年生まれ)

・これまでの経験・スキルの棚卸し、今後の環境変化を認識する。

・今後のライフプランについて知識を得ながら、進むべき道を考えるためのキャリア開発方法を学び、実践することができる。

・在籍企業を退職することなく、中小/ベンチャー企業という全く異なった環境での勤務経験ができる。

---

18 「ii」は、interactive(相互に)と、involvement(巻込む)の頭文字である。「ステーション」とあわせて、多様な人が集まり、出会い、交流することで創造活動が活発化し、関西の活性化が実現される仕組みにしたいとの思いを込めた。

19 人が財産であるとの考えから、本章では、「人材」を「人財」と表記する。

5.1.1.2 本サービスを利用する企業に対してもたらされる効果

① 大企業

・拠出する従業員を通じて、自社固有の「しきたり」の存在を再認識することができる。また、従業員に従来の職場環境や働き方と異なる仕事を経験させることで、従業員のマインドチェンジを促し今後のキャリア形成に向けた意識の方向転換ができる。

・拠出された従業員が在籍企業に戻った後には、拠出された職場での経験を活かし、新しい意見やアイデア、技術開発などイノベーションが起こる可能性が高まる。

・バブル世代の人財が新たな活躍の場を得ることで、さらなるキャリア形成を実現することが容易になる。

・従業員の視野拡大、意識改革につながり、定年退職後のネクストキャリア形成の一助となる。

・ii 人財ステーションを活用することで、将来を嘱望する若手従業員の転職抑制効果が期待できる。

・関西地域へのＵ・Ｊターンを希望する従業員に対しての雇用環境を提供できる。

② 中小/ベンチャー企業

・不足するマネジメント層の補充による若手に対する指導、育成、意識改革ができる。

・自社のニーズに応じた人財を希望する期間確保することができ、経営の負担とせず活用できる。

・人財が属していた業界の動向などを知ることができる。

・新たなビジネスの創出に貢献し、従業員のモチベーション向上につながる。

・人財が築いてきたキャリアやノウハウを活用できる。

・中小/ベンチャー企業が保有する専門的技術の活用につながる。

・中小企業が構築してきた人脈「信頼ネットワーク」の拡充が期待できる。

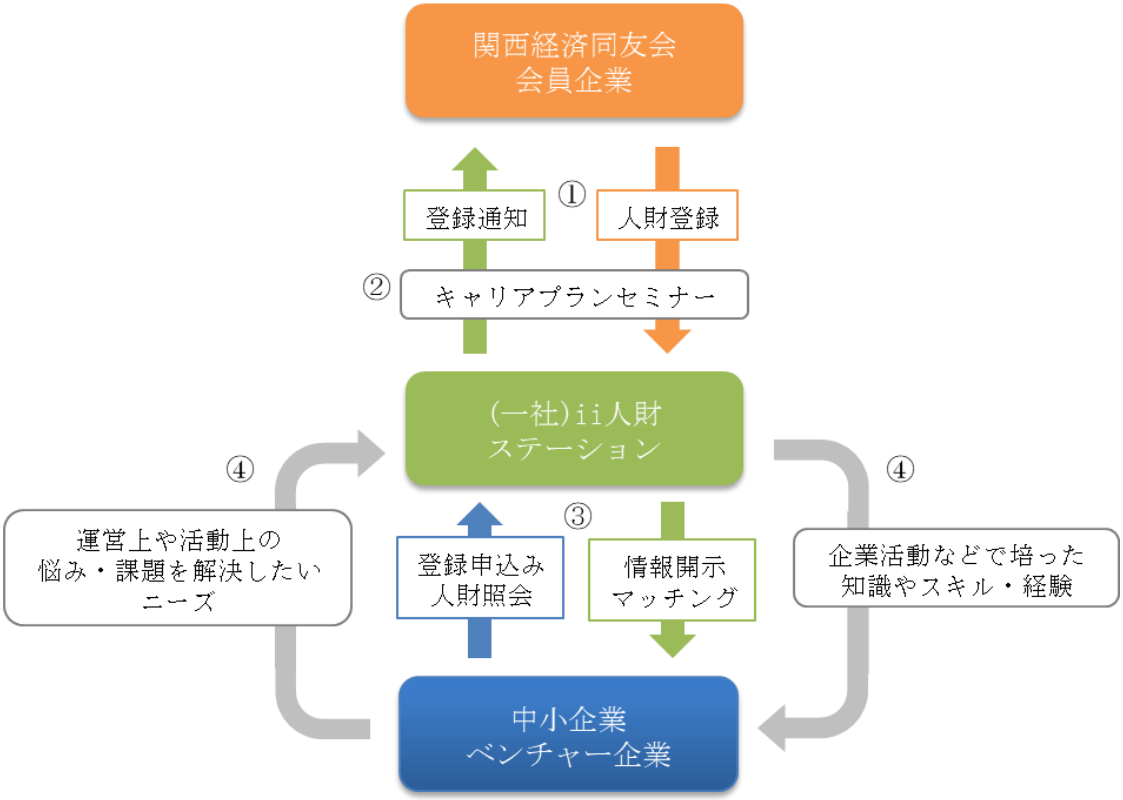
5.1.2 事業概要

ii 人財ステーションは関西経済同友会会員の大企業で働く 30 歳代以上の従業員を対象として、ii 人財ステーションに人事情報(専門スキル/得意分野/経験値など)を登録しデータベース化を行う。人材情報登録した旨を大企業へ通知する（図表 5-1①)。また、登録した人財へのキャリアプランセミナーを実施するなど、生産性向上に向け自発的なマインドチェンジを促すことで、登録人財の活用可能性や効果を高め、良質な人財データベースとする機能を持つ(図表 5-1②)。

さらに、ii 人財ステーションに登録した中小/ベンチャー企業からの要望に応じて、登録したデータベースの中から要望に合致する従業員を選出する(図表 5-1③)。

従業員がこれまでの企業活動で培った知識やスキル、経験と中小/ベンチャー企業が求める運営上や活動上の悩み、課題を解決したいニーズの仲介を実施することで、登録人財のスキルアップと登録企業の要望に応え有効活用を促進するものである(図表 5-1④)。

図表 5-1:事業概要

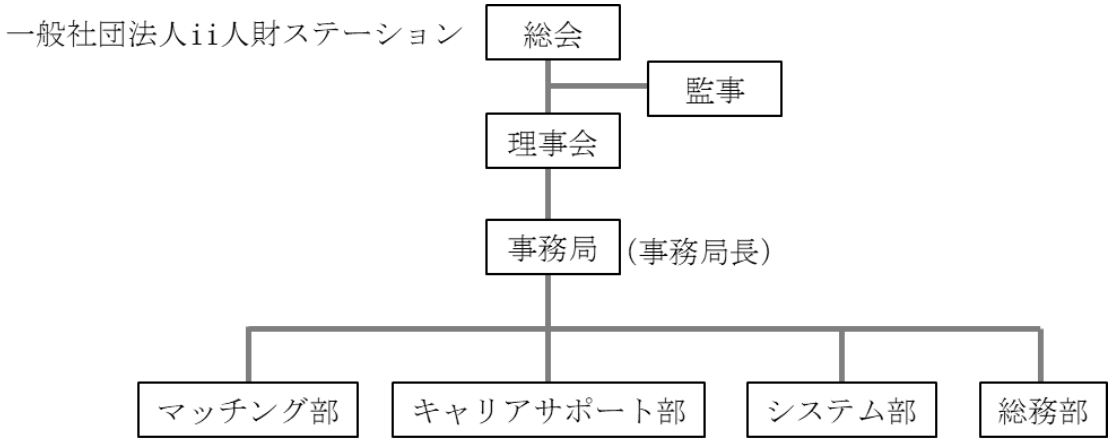


5.2 事業内容

5.2.1 組織構成

ii 人財ステーションの組織構成と担当業務は図表 5-2 のとおりである。

図表 5-2:組織構成と担当業務



部門	担当業務
事務局	事務局長によるトップ営業
マッチング部	①関西経済同友会会員企業への人財登録の営業活動 ②中小/ベンチャー企業への企業登録の営業活動 ③人財マッチング ④人財拠出企業(大企業)へのアフターフォロー ⑤人財受け入れ先企業(中小/ベンチャー企業)へのアフターフォロー
キャリア サポート部	拠出人財のサポート・フォロー活動
システム部	データベースの運営、維持管理
総務部	事務全般、事業収支管理、広報宣伝活動など

5.2.2 運営

5.2.2.1 登録要件

ii 人財ステーションに登録可能な企業は、人財拠出企業(大企業)と人財受け入れ先企業(中小/ベンチャー企業)に大別される。それぞれの登録要件は図表 5-3 のとおりである。

図表 5-3:登録要件

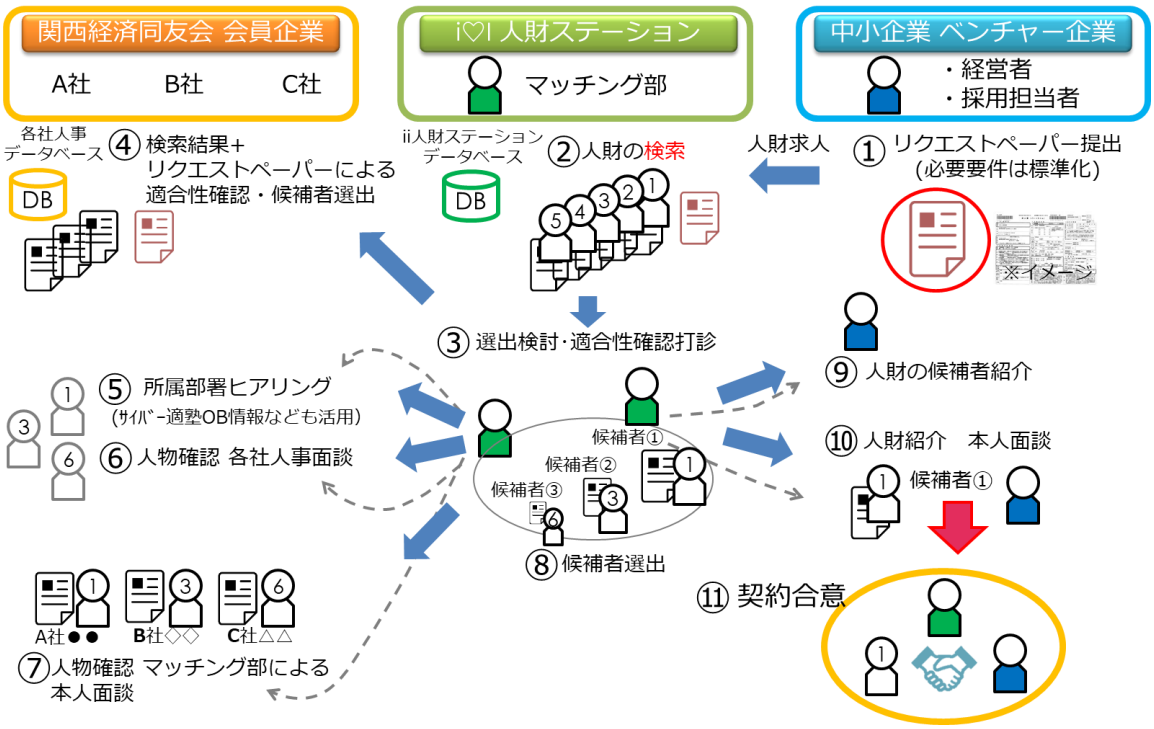
		資本金	従業員数	与信ランク	その他
人財拠出企業	大企業	3 億円超	300 人超	帝国ﾃﾞｰﾀﾊﾞﾝｸ 45 点以上 (ただし、基準に満たない場合でも、将来性などを踏まえ、参画を認めることがある。)	・関西に本社/支社/支店があること ・拠出する人財の給与(レンタル)は、各種税・保険を含め、拠出側企業が支払うこと
人財受け入れ先企業	中小企業	3 億円以下	21～300 人		・関西に本社があること
	ﾍﾞﾝﾁｬｰ企業		20 人以下		

※中小企業およびベンチャー企業は、資本金要件および従業員数要件の 2 要件を共に満たすこととする。

5.2.2.2 ii 人財ステーション　マッチングサービス提供の流れ

ii 人材ステーションのマッチングサービス提供の流れの全体像は図表 5-4 のとおりである。

図表 5-4:マッチングサービス提供の流れの全体像



ii 人財ステーションの運営サービスについては、以下の事項によって提供される。

(1) 登録

・人財登録

大企業で働く 30 歳代以上の従業員を対象として、ii 人財ステーションに人事情報(専門スキル/得意分野/経験値など)を登録しデータベース化を行う。

・企業登録

自社が必要とする人財ニーズを大企業によって登録されたデータベースから選出するため、必要な要件を登録する。

(2) キャリアカウンセリング

大企業から中小/ベンチャー企業へ人財を紹介するにあたり、登録人財から大企業で培った卓越した専門性・技術力や販路を保持・拡大できる営業スキルなど、人財受け入れ先企業のニーズに最適な人財を紹介するとともに、当該従業員の働き方などへの抵抗を和らげるために、当該従業員に対して、これまでの業務で習慣付いた枠組みや思考をリセットさせる研修を実施する。

(3) マッチング

マッチング部が中小/ベンチャー企業が期待する人財ニーズを詳細にヒアリングすることで、登録された人事情報データベースの中からそのニーズによりふさわしい専門的な知識・ノウハウなどを有する人財をマッチングさせる。契約合意に至るまでに就労条件(期間、賃金、勤務地など)の設定を行う。詳細は 5.2.3.1 項のとおりである。

(4) 活動後のフォロー

人財の紹介によって、中小/ベンチャー企業において技術や知識の継承がスムーズにできているか、また当該従業員が新たな環境に適応し、自身のキャリアアップにつながっているかどうかといったカウンセリングを実施し、協働活動のサポートを実施する。

ii 人財ステーションの運営手順については図表 5-5 のとおりである。

図表 5-5:運営手順

5.2.2.3 登録された人財の処遇

人財拠出企業における人財登録にあたっての留意事項は以下の図表のとおり。

図表 5-6:人財拠出企業における人財登録にあたっての留意事項

- 人財の給与取り扱いは、原則として図表 5-7 の類型のとおりとする。ただし、2 社間協議により変更は可能とする。
- 登録時点で拠出する人財に応じて、対応可能な類型を限定することができる。
- 類型は組み合わせ(例えば、②出向のあと③転籍など)による選択も可能とする。
- その他福利厚生は在籍企業の規定などに準ずるものとする。
- ④副業については、社会情勢、法改正などを勘案しながら順次導入を検討することとし、事業開始当初に選択できる類型からは除外するものとする。
- 人財拠出企業は、登録者に対しオファーがあった場合に事業継続性などの観点から拒否権を有するが、年度単位でおおむね 3 割以上の成約を目安に積極的な拠出を実施する。

図表 5-7:給与取り扱い

	類型	給与取り扱い
①	レンタル	人財受け入れ先企業が所定の給与を支払い、当初給与との差額は人財拠出企業が負担する。
②	出向	人財拠出企業が全額負担する。
③	転籍	当初給与と人財受け入れ先企業の給与の差額のおおむね 50%程度(×3 年分)を人財拠出企業が退職金上乗せの形で支払う。
④	副業 (将来構想)	人財拠出企業が当初給与を支払ったうえで,副業対象分を所定の時間給にて人財受け入れ先企業が支払う。労務管理については、適宜法律に従い対応する。

5.2.2.4 ii 人財ステーション　サービス費用

本サービスの利用に当たっては、一定の費用負担が前提となる。

サービス開始時点では図表 5-8 を想定しているが、ビジネスの進捗状況に応じ、原則として毎年 4 月に定期改定を実施する。

図表 5-8:サービス費用

	出資金	年会費	(一社)ii 人財ステーションに支払う成功報酬	その他
大企業	2,000 千円	1,500 千円	成約人数×100 千円	転籍以外の類型において、人財受け入れ先企業との給与差額や福利厚生費については別途負担とする。
中小企業	なし	150 千円	【レンタル/出向】 ～3 カ月目 100 千円/人・月 4 カ月目～ 200 千円/人・月 【転籍】 600 千円/人	登録企業には、以下の特典を付与する。 ・ 本サービスを利用する大企業への自社技術紹介の場が年 1 回与えられる。 ・ 従業員向けの「自己啓発モチベーション向上 e ラーニング」が年 10 名まで半額で受講できる。
ベンチャー企業	なし	50 千円	1 カ月を超えて継続した場合、 【レンタル/出向】 ～3 カ月目　30 千円/人・月 4 カ月目～　50 千円/人・月 【転籍】 200 千円/人	登録企業には、以下の特典を付与する。 ・ 本サービスを利用する大企業への自社技術紹介の場が年 1 回与えられる。

5.2.3 ii 人財ステーションの特長

ii 人財ステーションの特長は、充実した人財マッチングのしくみ、登録人財に対するキャリアサポートである。

5.2.3.1 充実した人財マッチングのしくみ

① 多様かつ豊富な登録人財

既存の人材派遣事業の登録者は、新たな職を求める求職者および転職希望者であり、いまだ流動性の低い我が国において、その対象者数は少ない。一方、ii 人財ステーションの登録人財は、その主旨に賛同した関西経済同友会会員企業の従業員である。関西経済同友会会員企業との強力なパイプラインにより、各分野における専門スキル・ノウハウを有する人財の確保を実現する。このことから、多くの選択肢から最適なマッチングを図ることができ、中小/ベンチャー企業の要望に沿う人財の提供が可能となる。

② 人財拠出企業の人事部門によるマッチング部へのアドバイス

最適な人財マッチングの成功における課題は、中小/ベンチャー企業の要望に沿う経験、スキルを持つ人財を多数のデータの中から的確に抽出することである。ii 人財ステーションは多数の企業の人事システムに登録された人財データを基本情報として活用しているため、各社の組織構造や保有技術を理解している者のアドバイスが有効となる。そこで、ii 人財ステーションでは、人財拠出企業の人事部門がマッチング部のアドバイザーとなり、中小/ベンチャー企業からの要望を満たす人財が在籍している可能性が高い、登録企業およびその企業内の特定の事業部を紹介することで、候補人財のリストアップを効率的に行い、最適なマッチングの実現可能性を向上させる。

③ マッチング部による人財ニーズマッチング

最適なマッチングを実現するため、マッチング部は

(1)人財拠出企業(関西経済同友会会員企業)への営業活動

(2)人財受け入れ先企業(中小/ベンチャー企業)への営業活動

の両方を行い、各企業の状況や特徴、人財に係る課題、希望事項などを直接ヒアリングし、マッチングにあたっての基本情報の整理・登録を行う。

人財のマッチングにおいては、膨大なデータベースの中から、人財受け入れ先企業からの希望事項および、人財拠出企業の人事部門によるアドバイスを参考に、候補者のリストアップを行う。人財拠出企業の合意を得た後にマッチング部の担当者が候補者との面談を実施し、人財受け入れ先企業のニーズに合致しているかを充分に見極めたうえで、人財受け入れ先企業との最終面談を実施し、決定に至る。

④ 人財受け入れ先企業に対するアフターフォローの充実

人財拠出後 3 カ月間は、マッチング部の担当者が人財受け入れ先企業に対して、月 2 回程度の頻度で成果･改善点などについて面談を実施し､最善の環境作りをサポートする。

5.2.3.2 登録人財に対するキャリアサポート

ii 人財ステーションでは、マッチングの前後において拠出人財のための支援・相談者としてキャリアサポート部を配置し以下のサービスを提供する。

① 自己分析や自己の市場価値の把握
② 能力開発(ビジネススキル・資格取得)に対するアドバイス
③ キャリアプランセミナーの開催
④ 履歴書・職務経歴書の書き方指導、面接訓練
⑤ 人財拠出後の相談対応など

市場価値の把握について、ii 人財ステーションでは、登録人財に対する簡易的な市場価値査定を行う。市場価値査定とは、登録者がもつ経験、スキル、知識などの情報を元に、年俸査定を行う簡易ツールである。

一般的に大企業に所属する従業員は機能別組織内で専門性の強化を求められるため、組

織の一員としての能力を発揮することには長けているものの、個人としてなせる業務の範囲には限りがあり、複合組織のマネジメントを行うマネージャーとしての市場価値の向上を目指すには困難を伴う。

ii 人財ステーションでは希望する登録者についてこのツールの提供を行い、キャリアサポート部が自己分析を支援するとともに、市場価値向上に向けたスキル、経験獲得のアドバイスを行う。

キャリアプランセミナーは年代別に 40 歳代向け、50 歳代向けの 2 コースを開設する。それぞれの年代別セミナーの狙いおよびプログラム概要は以下のとおり。

図表 5-9:年代別セミナーの狙いおよびプログラム概要

	40 歳代向け マイキャリアプランセミナー	50 歳代向け ネクストキャリアプランセミナー
狙い	・会社人生の中間時期を迎え、後半の会社人生をどのように「やりがいある人生」にするかを考える。 ・また、これまでの経験・スキルの棚卸し、今後の環境変化を認識し、これからのライフプランについて知識を得ながら、今後進んでいく道を考えるためのキャリア開発方法を学ぶ。	・50歳という人生の節目を迎えられる方を対象に実施する。 ・定年退職を見据えた 50 歳代の過ごし方を考えるヒント(キャリアの考え方、先輩の事例など)や、将来の生活に関する情報(定年退職後に必要なお金のシミュレーション)を得ながら、自分らしい生き方・職業人生のあり方を明確にすることで、幅広いキャリアの選択肢を考えていく機会とする。
プログラム概要	会社人生の中間時期にこれからのキャリア開発方法について「知識」と「気づき」を得る。 1. 会社人生の中間時期にキャリア開発の方法を確認し、過去のキャリアの棚卸しを実施して自己理解を深める。 2. 後半の会社人生をやりがいのあるものにするために、現状の自己理解を踏まえ、今後の環境変化を想定しながら日々実行するキャリア開発の行動計画を作成する。	定年退職後も含めた 50 歳以降のキャリアビジョン、ライフプランを確立するための「知識」と「気づき」を得る。 1. 60 歳を過ぎても働くことを見据え、今後どんな働き方を目指すのかを明確にしていく。今の段階から「自己理解」「環境変化認識」を深め、長期的なキャリアプラン設定につなげる。 2. 60 歳以降の生活に対する漠たる不安を解消するために、今から必要な備えについて理解する。ライフ面の棚卸しと将来を俯瞰する視点を学び、自分らしいライフプランの設定につなげる。

これらのキャリアプランセミナーを通じて、自らのキャリアを自ら計画し構築していくマインドを醸成するとともに、他社での経験が在籍企業における後々のキャリアアップにつながること、個々の人生における選択肢を広げることの理解を促し、ii 人財ステーションのさらなる活用を動機づける。

5.2.4 雇用、人員計画

ii 人財ステーション各部門における担当業務および人員計画は以下を想定している。

図表 5-10:各部門における担当業務および人員計画

<table>
<tr><th>部門</th><th colspan="2">担当業務</th><th>一人当たり
年間給与
など
(千円)</th><th>配属人数
(人)</th><th>計
(千円)</th></tr>
<tr><td>事務局</td><td colspan="2">事務局長によるトップ営業</td><td>－</td><td>1</td><td>－</td></tr>
<tr><td rowspan="4">マッチング部</td><td>エキスパート</td><td rowspan="4">①関西経済同友会会員企業への人財登録の営業活動
②中小/ﾍﾞﾝﾁｬｰ企業への企業登録の営業活動
③人財マッチング
④人財拠出企業へのアフターフォロー
⑤人財受け入れ先企業へのアフターフォロー</td><td>20,000</td><td>3</td><td>60,000</td></tr>
<tr><td rowspan="2">スタッフ</td><td>2,400</td><td>6</td><td>14,400</td></tr>
<tr><td>－</td><td>3</td><td>－</td></tr>
<tr><td colspan="2">⑥庶務全般(エキスパート・スタッフのサポート業務を含む)</td><td>－</td><td>1</td><td>－</td></tr>
<tr><td rowspan="4">キャリア
サポート部</td><td>エキスパート</td><td rowspan="3">①拠出人財のサポート・フォロー活動</td><td>20,000</td><td>1</td><td>20,000</td></tr>
<tr><td rowspan="2">スタッフ</td><td>2,400</td><td>2</td><td>4,800</td></tr>
<tr><td>－</td><td>1</td><td>－</td></tr>
<tr><td colspan="2">②庶務全般(エキスパート・スタッフのサポート業務を含む)</td><td>－</td><td>1</td><td>－</td></tr>
<tr><td>システム部</td><td colspan="2">データベースの運営、維持管理
(システムの新規開発は行わず、既存のものを改良し活用する)</td><td>－</td><td>2</td><td>－</td></tr>
<tr><td>総務部</td><td colspan="2">事務全般、事業収支管理、広報宣伝活動など</td><td>－</td><td>1</td><td>－</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">合計</td><td>－</td><td>22</td><td>99,200</td></tr>
</table>

エキスパートは、上表のマッチング部の①～⑤の業務およびキャリアサポート部の①の業務のうち、豊富な経験と高度なスキルが必要とされる業務を担当する専門職であり、経験者採用を想定している。企業へのヒアリングを通じた人財要望の把握や、最適人財の選択などの高いスキルが求められるため、経済産業省が管轄する各種就業支援事業の受託遂行や人材派遣企業での派遣事業の実務経験などを持ち、キャリアコンサルタント資格の保有を要件とする。マッチング部に所属するエキスパートは、事業立ち上げ期に、人財拠出企業や人財受け入れ先企業への営業も行う。

スタッフは、関西経済同友会会員企業の人事部門から、同社の退職者などの紹介を受けて雇用する想定としている。

この構成により、マッチング部およびキャリアサポート部の業務水準を向上させ、関西経済同友会会員企業の退職者の雇用、活用の促進にも貢献する。

その他人員については、本組織の設立趣旨に賛同いただける関西経済同友会会員企業からの出向(人件費は出向元企業の負担とする想定)により募る。

図表 5-11:職種別の役割と特徴

部門	職種	役割		特徴
		ii 人財ステーション 事業立ち上げ期	ii 人財ステーション 事業安定期	
ﾏｯﾁﾝｸﾞ部	ｴｷｽﾊﾟｰﾄ	・関西経済同友会会員企業への人財登録の営業活動 ・中小/ベンチャー企業への企業登録の営業活動 ・中小/ベンチャー企業からの人財要望に対する詳細ヒアリング ・マッチング候補人財のリストアップおよび最適人財の人選(各社人事からのヒアリングを含む) ・上記対応の標準化作業	・後進のエキスパート育成 ・スタッフ育成 ・高難度案件対応	・事業立ち上げ期には、要望される人財の種別や仕事内容に応じ、提案人財の最適な選択(協創促進人財 or シニア/バブル人財)を実施するとともに、案件対応件数増大を図るべく組織化・事業規模の拡大に向けた施策を実施する。 ・高難度案件への高い対応力を持ち、マッチング精度や定着率の向上を通じ顧客満足度を高める。
	スタッフ	・関西経済同友会会員企業各社の人事部門より出向受け入れもしくは定年退職したベテラン HR 人財を中心にチーム編成し、マッチングノウハウを蓄積	・中小/ベンチャー企業からの要望に対する一時窓口として対応し、メニュー化された内容について組織対応を実施 ・高難易度案件については、エキスパートへ適切に引継ぐ	・過去に自社業務の中で蓄積した HR ノウハウ、豊富な人生経験に加え、エキスパートにより標準化された業務を高い水準で遂行する。
ｷｬﾘｱ ｻﾎﾟｰﾄ部	ｴｷｽﾊﾟｰﾄ	・キャリアプランセミナーの設計/講師対応 ・紹介人財からの相談対応 ・上記対応の標準化作業	・後進のエキスパート育成 ・スタッフ育成 ・キャリアプランセミナーの講師対応 ・紹介人財からの相談内容のうち、高難度案件への絞込み対応	・事業立ち上げ期には、対象年齢に応じたキャリアプランセミナーの設計から講師まで手がけると共に案件対応件数増大を図るべく組織化・事業規模の拡大に向けた施策を実施する。 ・高難度案件への高い対応力を持ち、労働環境の整備や人財定着率の向上を通じ顧客満足度を高める。
	スタッフ	・関西経済同友会会員企業各社の人事部門より出向受け入れもしくは定年退職したベテラン HR 人財を中心にチーム編成し、キャリアサポート業務ノウハウを蓄積	・キャリアプランセミナーの設計 ・一次対応窓口として組織対応を実施 ・相談内容のうち高難易度案件については、エキスパートへ適切に引継ぐ	・過去に自社業務の中で蓄積した HR ノウハウ、豊富な人生経験に加え、エキスパートにより標準化された業務を高い水準で遂行する。

5.2.5 収支計画

事業開始後の年間収支計画は以下を想定している。

図表 5-12:年間収支計画

	項目	金額(千円)	内容
収入	年会費収入	85,000	大企業 :1,500 千円×50 社=75,000 千円 中小企業 : 150 千円×50 社= 7,500 千円 ベンチャー企業: 50 千円×50 社= 2,500 千円
	マッチング収入	54,000	300 千円×180 件 (15 件/月)
		139,000	-
費用	システム運営費	15,000	サーバー運営費、システムメンテナンス費
	人件費	99,200	ｴｷｽﾊﾟｰﾄ:20,000 千円×4 名(ﾏｯﾁﾝｸﾞ部 3 名、ｷｬﾘｱｻﾎﾟｰﾄ部 1 名)=80,000 千円 ｽﾀｯﾌ : 2,400 千円×8 名(ﾏｯﾁﾝｸﾞ部 6 名、ｷｬﾘｱｻﾎﾟｰﾄ部 2 名)=19,200 千円
	事務所賃料	14,400	1,200 千円/月×12 ヵ月
	その他経費	10,400	リース料、会議費、交通費など
		139,000	-
利益		0	-

ii 人財ステーションの事業収支の考え方は、当組織が営利を目的としたものではないことから、事業継続を可能とする最低限の利益を確保するに留める方針とする。

事業開始後、運営の効率化などに伴い年間費用が大幅に減少した場合には、年会費収入およびマッチング収入を見直すことも検討し、参画企業の負担をより少なく、一方で負担軽減に伴う参画企業数の増加により、当仕組みの活用をより拡大させていきたい。

5.2.6 資金計画

事業開始までの資金計画は以下を想定している。

図表 5-13:事業開始までの資金計画

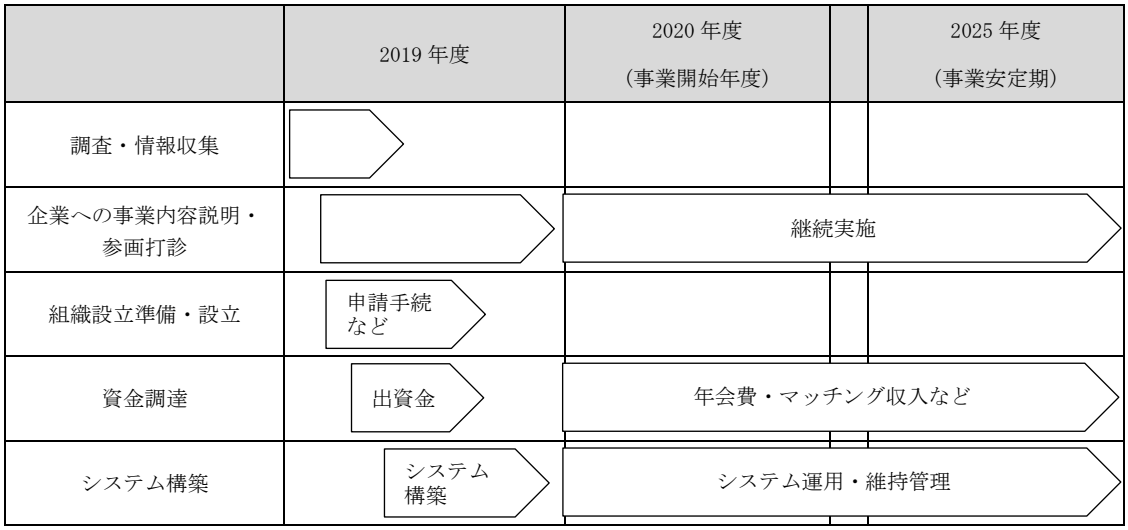
	項目	金額(千円)	内容
収入	出資金	100,000	2,000 千円×50 社(参画する大企業からの出資金)
		100,000	-
支出	組織設立費	1,000	一般社団法人設立費(申請手続き費用・専門家への支払報酬など)
	事務所開設費	10,000	事務所の敷金・保証金、備消品費など
	システム構築費	30,000	システム構築費
	その他経費	5,000	開業に係る費用、予備費など
		46,000	-
収支		54,000	-

事業開始までの収支により生じた剰余金は、事業開始後の運営資金として有効に活用される。

5.2.7 事業化スケジュール

事業開始までのスケジュールは以下を想定している。

図表 5-14:事業開始までのスケジュール



2020 年春の事業開始に向けて、2019 年春より当事業の外部環境の調査および情報収集を進めつつ、事業協力者や業務提携者の探索を開始したい。その後、当仕組みの重要メンバーとなる人財拠出企業(関西経済同友会会員企業)および人財受け入れ先企業(中小/ベンチャー企業)に対して、ii 人財ステーションの概要説明やサービスの利用要請を行っていくとともに、組織設立に向けた準備・手続きを本格化させていく計画としている。2020 年春の事業開始後、毎年利用数を増加させることで、2025 年度には事業安定期に入ると想定している。

～おわりに～

われわれは、関西の活性化とは何か、活性化するためには何をどのように行うべきかについて、侃々諤々の議論を重ねてきた。また、資料を確認し講演を聞くだけでなく、中小/ベンチャー企業に対して直接話を聞き、ワークショップを行う事で彼らの強みや課題を肌感覚で理解する事ができた。

結果、提言はわれわれ自身の世代をメインターゲットとする事で「提言」＝「自身の課題」とした。サイバー適塾修了後もわれわれは、自身の人生の中で本提言の実現に向けて活動する事で、関西の経済・企業の活性化と成長に資する所存である。

また、われわれはサイバー適塾を実学の場だけでは無く実業の場と捉えている。今回、フィールドワークを実施したベンチャー企業と事業連携を進める案件が発生した。また、メンバー間でも IoT に関する営業連携などの活動を推進中である。

われわれの所属企業同士は、お互い顧客であり、協業パートナーであり、競合であるケースもある。しかし、塾生同士でサイバー適塾の掲げる「実学重視」の人財育成に努力し、「強力な人脈形成」を推進し、さらに「実業」にまで繋げることで、われわれ自身が関西の活性化を推進できると考えている。

謝辞

最後に、本稿を作成するにあたり多大なご指導・ご助言を賜った福留和彦大和大学教授、談論風発講座の開講に際しご講話を賜ったミズノ株式会社水野明人代表取締役社長、ご多忙な中フィールドワークの受け入れをご快諾いただいた皆様に対しこの場を借りて深く御礼申し上げます。

サイバー適塾 第 17 期 関西の活性化グループ一同

【参考文献など】

・ジェイン・ジェイコブズ著(2011 年)『都市の原理』(中江利忠、加賀谷洋一訳)鹿島出版会
・ジェイン・ジェイコブズ著(2012 年)『発展する地域 衰退する地域』(中村達也訳)筑摩書房
・塩沢由典著(2010 年)『関西経済論:原理と議題』晃洋書房
・関口功著(1996 年)『終身雇用制 軌跡と展望』文眞堂
・西口敏宏、辻田素子著(2017 年)『コミュニティ・キャピタル論 近江商人、温州企業、トヨタ、長期繁栄の秘密』光文社
・西口敏宏著(2007 年)『遠距離交際と近所づきあいー成功する組織ネットワーク戦略』NTT 出版
・ヨーゼフ・アロイス・シュンペーター著(1977 年)『経済発展の理論(上)(下)』(塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳)岩波書店
・レイ・オルデンバーグ著(2013 年)『サードプレイス:コミュニティの核になる「とびきり居心地よい場所」』(忠平美幸訳)みすず書房
・中小企業庁編(2018 年)『中小企業白書〈2018 年版〉―人手不足を乗り越える力 生産性向上のカギ』
・三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社編(2018 年)『2019 年 日本はこうなる』(Kindle 版)東洋経済新報社

・国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口(平成 29 年推計)』
http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp29_gaiyou.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)
・厚生労働省「【資料 1】雇用政策研究会報告書 概要 (案)」「【資料 2】雇用政策研究会報告書 (案)」『平成 30 年度第 8 回雇用政策研究会議事次第』(2019 年 1 月 15 日)
https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000204414_00001.html(2019 年 2 月 10 日参照)
・公益財団法人日本生産性本部『日本の労働生産性の動向 2018』(2018 年 11 月 9 日)
https://www.jpc-net.jp/annual_trend/annual_trend2018_full.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)
・公益財団法人日本生産性本部『労働生産性の国際比較 2018』(2018 年 12 月 19 日)
https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2018.pdf (2019 年 2 月 10 日参照)
・株式会社日本総合研究所『夢洲における万博・IR (カジノを含む統合型リゾート)の概要と課題について』(2017 年 11 月 30 日)
https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchreport/pdf/10213.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)
・近畿経済産業局『関西企業フロントライン第 3 回 関西中小企業の事業承継時における M&A の活用実態』(2017 年 10 月 19 日)

http://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/frontline_no3.pdf(2019年2月10日参照)
・株式会社帝国データバンク『特別企画：1都3県・本社移転企業調査(2017年) 1都3県の本社移転、7年連続の転入超過』(2018年3月15日)
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180303.pdf(2019年2月10日参照)
・中小企業庁『中小企業・小規模事業者の数(2016年6月時点)の集計結果を公表します』(2018年11月30日)
http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2018/181130chukigyocnt.html(2019年2月10日参照)
・総務省統計局『平成29年就業構造基本調査の結果』(2018年7月13日)
https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index2.html(2019年2月10日参照)
・中小企業庁『中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ 中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン』(2017年3月)
http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hitodetaiou/2017/170331torimatomehonbun.pdf(2019年2月10日参照)
・近畿経済産業局『関西企業フロントライン第5回 人手不足下における関西中小企業の人材確保の実態』(2018年2月21日)
http://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/frontline_no5.pdf(2019年2月10日参照)
・近畿経済産業局『関西企業フロントライン第6回 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態』(2018年3月28日)
http://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/frontline_no6.pdf(2019年2月10日参照)
・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
『関西のインバウンド消費(2018年1-3月期)』(2018年8月3日)
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2018/08/report_180803.pdf(2019年2月10日参照)
『関西のインバウンド消費(2018年4-6月期)』(2018年11月26日)
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2018/12/report_181126.pdf(2019年2月10日参照)
『関西のインバウンド消費(2018年7-9月期)』(2019年1月24日)
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2019/01/report_190124.pdf(2019年2月10日参照)
・独立行政法人 労働政策研究・研修機構編『データブック国際労働比較 (2018 年版)』(2018年3月)
https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2018/documents/Databook2018.pdf(2019年1月27日参照)
・厚生労働省『平成28年度版 労働経済の分析』(2016年9月)
https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/16/16-1.html(2019年1月28日参照)

・国税庁「企業規模別及び年齢階層別の給与所得者数」『平成 29 年分 民間給与実態統計調査』(2018 年 9 月)
https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/minkan2017/pdf/000.pdf(2019 年 1 月 28 日参照)
・株式会社日本政策金融公庫『全国中小企業動向調査結果』(2019 年 1 月 24 日)
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/material2019_01.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)および同調査結果の過年度版
・近畿経済産業局『関西企業フロントライン第 11 回 関西における「中小企業の頼りになる支援人材」と支援機関の活用・評価の実態』(2018 年 11 月 29 日)
http://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/frontline_no11.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)
・一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター『2014 年ベンチャー企業(VB)向けアンケート調査』
http://www.vec.or.jp/wordpress/wp-content/files/VB_Enquete_2014_J.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)
・内閣府『国民経済計算(GDP 統計)』
https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html(2019 年 2 月 10 日参照)
・株式会社帝国データバンク『「人手不足倒産」の動向調査(2018 年上半期) 人手不足倒産、3 年連続の前年同期比増』(2018 年 7 月 9 日)
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180702.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)
・一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター『ベンチャー白書 2018 ベンチャービジネスに関する年次報告 ベンチャーニュース特別版』(2018 年 12 月 13 日)
http://www.vec.or.jp/wordpress/wp-content/files/2018.pdf(2019 年 2 月 10 日参照)
・パーソルキャリア株式会社『転職理由ランキング 2018<年代別>』(2018 年 5 月 2 日)
https://doda.jp/guide/reason/2018/004.html(2019 年 2 月 10 日参照)

【活動報告】

・国内中小/ベンチャー企業経営者(20 名)へのヒアリング
・国内ベンチャー企業(5 社)とのワークショップ
・国内インキュベーション施設(2 カ所)の見学とヒアリング
・国内就業支援施設(2 カ所)の見学とヒアリング
・国内地方公共団体へのヒアリング
・マレーシアのベンチャー企業(2 社)へのヒアリング
・マレーシアのインキュベーション施設の見学とヒアリング

【サイバー塾 第 17 期 関西の活性化グループ名簿】

［塾　生］		
（リーダー）	伊井 一将	三菱電機株式会社
（サブリーダー）	菊川 富宏	近鉄グループホールディングス株式会社
	河端 健司	株式会社竹中工務店
	川村 拓也	株式会社ミライト・テクノロジーズ
	北原 知也	株式会社大林組
	楠　祐介	エレコム株式会社
	塩田　透	株式会社博報堂
	髙橋 和也	京阪ホールディングス株式会社
	寺岡 直哉	サントリーグローバルイノベーションセンター株式会社
	原野 延之	オムロン株式会社
	松本 典寛	阪急阪神不動産株式会社
	村尾　啓	株式会社日立製作所
［担任講師］	福留 和彦	大和大学 教授
［事 務 局］	寺西 康弘	サイバー塾運営協議会