

多様化する人材に活躍してもらおうための これからの人材育成とは？

第3回 自社での育成だけでなく外部人材の積極的な活用を

調査研究部 主任研究員
米屋 信弘



はじめに

本稿は人材育成シリーズの第3回となる。第1回では人材育成に関する現状と課題を総括し、第2回では人材育成に関する内容のうち、研修や資格取得についてのアンケート結果をとりまとめるとともに、近年注目されているデジタル人材やリスキリングについての考え方をまとめた。

近年、ニーズの高いデジタル人材については、採用だけでなく社内教育も含めて「内製化」を図ろうとする動きがみられる。そうした流れのなかで、人材育成という観点からもリスキリングが注目を集めている。

最終回の位置づけである今回は、最初にデジタル人材とリスキリングに関するアンケート結果について産業界・規模別に詳細をとりまとめた。その結果を踏まえて一部の企業に対してヒアリングを実施し、リスキリングのメリット・デメリットを含めた実現可能性について考察してみた。そのなかでは、将来的な人口減少社会に備えるために、人材育成を

1. 「自前／自社でおこなう」か
 2. 「外部人材を活用する」か
 3. あるいはその両方の「ハイブリッド型」か
- という観点にも着目した。

さらに、リカレント教育や副業人材も含めた外部人材の活用のあり方についても論じてみる。

1. デジタル人材、リスキリングに関するアンケート結果の詳細

(1) デジタル人材に対する考え方

～デジタル人材は、外部調達？内製化？～

デジタル人材について、幅広い概念として表のとおり「1～5」に分類してアンケートを実施した。

1. データサイエンス、AI活用など、高度な知識を有する人材
2. 高度人材をコーディネート、采配するような立場の人材
3. システムエンジニアなど、社内のシステムを開発・管理できる人材
4. 提供されたソフト・テクノロジーを苦にすることなく操作・活用できる人材
5. パソコンなどの操作が苦手な人に対して指導・教育できる人材

以下では主として「1～3」の分類について解説する。(アンケート結果は右のQRコードからご覧ください)



A. デジタル人材の採用

製造業・大企業では、「1. データサイエンス・AI人材」がすでに在籍中かつ追加採用予定とする回答が31.8%、「2. 高度人材をコーディネートする人材」も27.3%となっており、これらの人材が企業側に一定数在籍していると判断できるが、製造業・大企業以外の多くの業種では「募集中」・「採用を諦めている」という回答が多くなっている。一方、「3. システムエンジニア人材」は、全体的に「在籍中で追加予定なし」とする回答が多くなっている(図表1-1～1-3)。

なお、近年はいわゆるIT業界以外でもデジタル人材の獲得競争が激化しているが、日本企業は一般的にデジタル・IT人材を自社で採用するよりもベンダー企業に依存する(ベンダーから派遣・常駐してもらう)形態が多いため、特に中小企業での採用という観点で見ると場合には注意が必要である。

B. デジタル人材の確保・育成

図表2-1～2-3は、デジタル人材を自社で育成するか、中途採用・外部人材を登用するかのアンケート結果である。大企業・製造業では上記Aで解説したとお

図表1-1 データサイエンス、AI人材など高度な知識を有する人材の採用

	合計	必要でありすでに在籍済、さらに追加採用予定	在籍中、今後の追加採用なし	必要だが現在いないので募集中	採用を諦めている	デジタル人材が必要な部署なし
全産業	(N=206)	8.7	11.7	20.4	19.4	39.8
製造業	(N=95)	11.6	11.6	17.9	22.1	36.8
大企業	(N=22)	31.8	9.1	22.7	13.6	22.7
中小企業	(N=73)	5.5	12.3	16.4	24.7	41.1
非製造業	(N=111)	6.3	11.7	22.5	17.1	42.3
大企業	(N=29)	13.8	10.3	27.6	27.6	20.7
中小企業	(N=82)	3.7	12.2	20.7	13.4	50.0
建設	(N=29)	—	20.7	31.0	10.3	37.9
卸小売	(N=37)	8.1	5.4	18.9	21.6	45.9
サービス業	(N=45)	8.9	11.1	20.0	17.8	42.2

図表2-1 データサイエンス、AI人材など高度な知識を有する人材の確保・育成

	合計	社内で育成			外部人材登用		その他
		従来通りの人事異動で配置	抜擢人事で配置	社内公募	中途正社員採用	副業人材を活用/契約	
全産業	(N=203)	17.7	17.7	2.5	54.2	23.2	4.9
製造業	(N=96)	18.8	13.5	3.1	63.5	24.0	3.1
大企業	(N=22)	40.9	22.7	13.6	81.8	—	—
中小企業	(N=74)	12.2	10.8	—	58.1	31.1	4.1
非製造業	(N=107)	16.8	21.5	1.9	45.8	22.4	6.5
大企業	(N=29)	17.2	27.6	—	65.5	13.8	6.9
中小企業	(N=78)	16.7	19.2	2.6	38.5	25.6	6.4
建設	(N=27)	22.2	40.7	—	25.9	18.5	—
卸小売	(N=36)	19.4	8.3	—	61.1	13.9	8.3
サービス業	(N=44)	11.4	20.5	4.5	45.5	31.8	9.1

(注) 複数回答であり、結果は回答者数に対する割合。以下同様

図表1-2 高度人材をコーディネートする立場の人材の採用

	合計	必要でありすでに在籍済、さらに追加採用予定	在籍中、今後の追加採用なし	必要だが現在いないので募集中	採用を諦めている	デジタル人材が必要な部署なし
全産業	(N=208)	7.7	15.9	20.7	15.4	40.4
製造業	(N=97)	9.3	16.5	19.6	18.6	36.1
大企業	(N=22)	27.3	18.2	18.2	18.2	18.2
中小企業	(N=75)	4.0	16.0	20.0	18.7	41.3
非製造業	(N=111)	6.3	15.3	21.6	12.6	44.1
大企業	(N=29)	10.3	20.7	27.6	20.7	20.7
中小企業	(N=82)	4.9	13.4	19.5	9.8	52.4
建設	(N=29)	3.4	24.1	27.6	—	44.8
卸小売	(N=37)	5.4	10.8	16.2	21.6	45.9
サービス業	(N=45)	8.9	13.3	22.2	13.3	42.2

図表2-2 高度人材をコーディネートする立場の人材の確保・育成

	合計	社内で育成			外部人材登用		その他
		従来通りの人事異動で配置	抜擢人事で配置	社内公募	中途正社員採用	副業人材を活用/契約	
全産業	(N=200)	21.0	20.0	3.5	49.5	20.5	4.5
製造業	(N=95)	22.1	15.8	3.2	57.9	18.9	3.2
大企業	(N=22)	45.5	27.3	9.1	68.2	—	—
中小企業	(N=73)	15.1	12.3	1.4	54.8	24.7	4.1
非製造業	(N=105)	20.0	23.8	3.8	41.9	21.9	5.7
大企業	(N=28)	32.1	25.0	—	60.7	10.7	3.6
中小企業	(N=77)	15.6	23.4	5.2	35.1	26.0	6.5
建設	(N=26)	19.2	42.3	7.7	23.1	19.2	—
卸小売	(N=35)	25.7	14.3	—	51.4	11.4	5.7
サービス業	(N=44)	15.9	20.5	4.5	45.5	31.8	9.1

図表1-3 システムエンジニアなどの採用

	合計	必要でありすでに在籍済、さらに追加採用予定	在籍中、今後の追加採用なし	必要だが現在いないので募集中	採用を諦めている	デジタル人材が必要な部署なし
全産業	(N=215)	24.2	25.6	14.9	13.5	21.9
製造業	(N=101)	24.8	31.7	16.8	14.9	11.9
大企業	(N=23)	52.2	21.7	21.7	4.3	—
中小企業	(N=78)	16.7	34.6	15.4	17.9	15.4
非製造業	(N=114)	23.7	20.2	13.2	12.3	30.7
大企業	(N=29)	48.3	17.2	17.2	6.9	10.3
中小企業	(N=85)	15.3	21.2	11.8	14.1	37.6
建設	(N=30)	13.3	20.0	16.7	10.0	40.0
卸小売	(N=37)	29.7	24.3	8.1	8.1	29.7
サービス業	(N=47)	25.5	17.0	14.9	17.0	25.5

図表2-3 システムエンジニアなどの確保・育成

	合計	社内で育成			外部人材登用		その他
		従来通りの人事異動で配置	抜擢人事で配置	社内公募	中途正社員採用	副業人材を活用/契約	
全産業	(N=208)	23.1	20.7	7.7	51.9	14.4	4.3
製造業	(N=99)	21.2	16.2	11.1	59.6	12.1	3.0
大企業	(N=23)	39.1	21.7	21.7	69.6	—	—
中小企業	(N=76)	15.8	14.5	7.9	56.6	15.8	3.9
非製造業	(N=109)	24.8	24.8	4.6	45.0	16.5	5.5
大企業	(N=29)	41.4	34.5	10.3	55.2	6.9	3.4
中小企業	(N=80)	18.8	21.3	2.5	41.3	20.0	6.3
建設	(N=28)	14.3	35.7	3.6	35.7	14.3	3.6
卸小売	(N=36)	30.6	22.2	2.8	50.0	8.3	5.6
サービス業	(N=45)	26.7	20.0	6.7	46.7	24.4	6.7

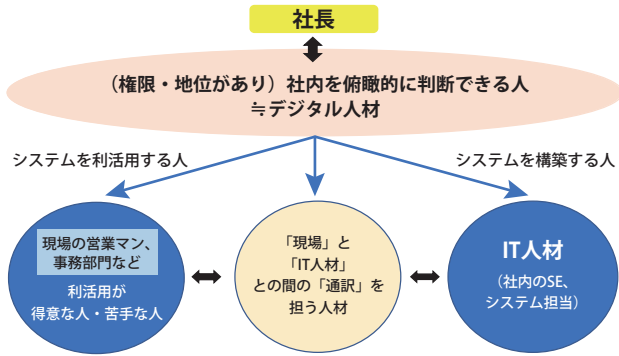
(注) は、分類別で最も多い回答
 は、2番目に多い回答。以降の図表同様
 「デジタル人材が必要な部署なし」の数値は比較対象外とする。

り、社内育成によりデジタル人材を確保しているケースも多いが、中小企業の多くは中途採用または副業人材など外部人材に頼らざるを得ない。

なお、第2回（前回）では「デジタル人材＝社内で俯瞰的に判断できる人」として定義づけし、イメージとしては社内のナンバー2クラスを想定していたが（図表3）、ヒアリング企業のなかには「課長やマネージャークラスであっても、デジタル人材の役割を担う

ことは可能」とする声があった。高度人材が存在していても、コーディネートする人材がいなければ社内のデジタル化を進めるのは難しい。権限の少ない人材が役割を果たすには、社内がいわゆる「風通しのよい職場」であることが必要であり、そうした企業では、社長をはじめ権限のある人に対しても地位を意識せずに進言できる、というものである。つまり、デジタルスキルだけではなく組織の活性化やフラット化がカギとなることがうかがえた。

図表3 デジタル人材に関する概念図の一例



C. デジタル人材の処遇と人事異動

図表4は、デジタル人材の処遇に関するアンケート結果であるが、高度人材、コーディネーター人材、システムエンジニアの区分で大きな差異がみられなかったことから、高度人材に対するアンケート結果から解説する。

処遇については多少のばらつきがあり、「既存社員と同じ」という企業が最も多いが、製造業・大企業の50.0%、非製造業・大企業の31.0%が「中途正社員には高給を提示」とも回答している。

全体的にみると、企業によって「デジタル人材とはどういう位置づけなのか」という認識の違いがあるのかもしれないが、処遇に関するアンケート結果をみる限りは、メンバーシップ型がほとんどの日本企業においてはデジタル人材を他の社員と同一の扱いとしており、待遇面では「特別な位置づけ」と考えていないようである。

図表4 データサイエンス、AI人材など高度な知識を有する人材の処遇

	合計	既存社員		外部から招聘			その他
		他の社員と同一	報酬アップ	処遇アップ	中途正社員は高報酬の可能性	副業人材は高報酬の可能性	
全産業	(N=203)	43.8	10.3	21.2	27.6	13.3	3.0
製造業	(N=96)	43.8	9.4	19.8	33.3	16.7	1.0
大企業	(N=22)	63.6	4.5	22.7	50.0	-	-
中小企業	(N=74)	37.8	10.8	18.9	28.4	21.6	1.4
非製造業	(N=107)	43.9	11.2	22.4	22.4	10.3	4.7
大企業	(N=29)	44.8	17.2	24.1	31.0	6.9	-
中小企業	(N=78)	43.6	9.0	21.8	19.2	11.5	6.4
建設	(N=27)	63.0	7.4	11.1	14.8	7.4	-
卸小売	(N=36)	33.3	13.9	22.2	30.6	11.1	5.6
サービス業	(N=44)	40.9	11.4	29.5	20.5	11.4	6.8

(注) 複数回答であり、結果は回答者数に対する割合。以下同様

一方、図表5の人事異動に関するアンケート結果をみると、「そのスキルを活かせる部署への異動」や「本人希望がなければ異動させない」といったジョブ型雇用の考え方が多いことがうかがえる。

図表5 データサイエンス、AI人材など高度な知識を有する人材の異動

	合計	異動で次は別の業務につく可能性あり	高度な知識を活用できる部署への異動を想定	本人の希望があれば異動させない想定	その他
全産業	(N=203)	21.2	47.3	38.9	3.0
製造業	(N=96)	17.7	56.3	39.6	-
大企業	(N=22)	22.7	77.3	36.4	-
中小企業	(N=74)	16.2	50.0	40.5	-
非製造業	(N=107)	24.3	39.3	38.3	5.6
大企業	(N=29)	20.7	51.7	34.5	3.4
中小企業	(N=78)	25.6	34.6	39.7	6.4
建設	(N=27)	44.4	37.0	29.6	-
卸小売	(N=36)	16.7	33.3	50.0	5.6
サービス業	(N=44)	18.2	45.5	34.1	9.1

(注) 複数回答であり、結果は回答者数に対する割合。以下同様

以上のアンケート結果から次のような仮説を立ててみた。それは、企業は「デジタル人材そのものが必要」という考え方と「デジタル人材的な思考を持つ人が必要」という考え方の2つを求めているのではないかと、ということである。

なお、いずれにしても、デジタル社会に対応できるように「社員全体の底上げ」を図ることが必要であることは間違いない。

(2) リスキングに対する考え方

～リスキングによって必要とされる人材の「内製化」は可能か?～

アンケートでは、今後想定されるリスキングに対する支援・活用について表のとおりA～Hの8パターンについて尋ねているが、このうち「最も優先するパターン」と「2番目に優先するパターン」を集計した(図表6-1、6-2)。

全産業でみると、最も優先するパターンは「C：全体を底上げ・任意・処遇アップ」が最多で19.2%、次いで「G：人材を選択・会社指名・処遇アップ」が18.2%、と続く。産業別・規模別にみても、多くの分類で「C：全体を底上げ・任意・処遇アップ」が最優先となっている。

一方、2番目に優先するパターンは、「E：人材を選択・本人手挙げ・処遇アップ」が最多で23.7%、次いで「G：人材を選択・会社指名・処遇アップ」が22.2%、と続く。産業別・規模別にみても、ほとんどが「人材を選択」に集中している。

平等に全体の底上げを図る考え				人材の選択と集中を志向			
会社側の半強制		任意/本人の意志		本人の手挙げ制		会社指名	
処遇アップ	変わらず	処遇アップ	変わらず	処遇アップ	変わらず	処遇アップ	変わらず
A	B	C	D	E	F	G	H

図表6-1 リスキリングを進めるにあたって、最優先するパターン

最優先	合計	平等				人材の選択と集中			
		半強制		任意		手挙げ制		会社指名	
		処遇アップ	変わらず	処遇アップ	変わらず	処遇アップ	変わらず	処遇アップ	変わらず
		A	B	C	D	E	F	G	H
全産業	(N=198)	13.6	9.6	19.2	11.1	13.1	4.0	18.2	11.1
製造業	(N=95)	8.4	12.6	17.9	10.5	18.9	6.3	14.7	10.5
大企業	(N=22)	4.5	13.6	9.1	9.1	9.1	13.6	13.6	27.3
中小企業	(N=73)	9.6	12.3	20.5	11.0	21.9	4.1	15.1	5.5
非製造業	(N=103)	18.4	6.8	20.4	11.7	7.8	1.9	21.4	11.7
大企業	(N=28)	14.3	3.6	10.7	10.7	7.1	3.6	25.0	25.0
中小企業	(N=75)	20.0	8.0	24.0	12.0	8.0	1.3	20.0	6.7
建設	(N=28)	25.0	7.1	25.0	7.1	10.7	-	17.9	7.1
卸小売	(N=29)	17.2	6.9	24.1	6.9	6.9	-	27.6	10.3
サービス業	(N=46)	15.2	6.5	15.2	17.4	6.5	4.3	19.6	15.2

図表6-2 リスキリングを進めるにあたって、2番目に優先するパターン

2番目に優先	合計	平等				人材の選択と集中			
		半強制		任意		手挙げ制		会社指名	
		処遇アップ	変わらず	処遇アップ	変わらず	処遇アップ	変わらず	処遇アップ	変わらず
		A	B	C	D	E	F	G	H
全産業	(N=194)	8.2	11.3	13.4	5.2	23.7	8.8	22.2	7.2
製造業	(N=93)	6.5	9.7	10.8	4.3	18.3	9.7	30.1	10.8
大企業	(N=22)	4.5	9.1	9.1	9.1	4.5	18.2	27.3	18.2
中小企業	(N=71)	7.0	9.9	11.3	2.8	22.5	7.0	31.0	8.5
非製造業	(N=101)	9.9	12.9	15.8	5.9	28.7	7.9	14.9	4.0
大企業	(N=27)	-	18.5	14.8	7.4	29.6	14.8	14.8	-
中小企業	(N=74)	13.5	10.8	16.2	5.4	28.4	5.4	14.9	5.4
建設	(N=27)	11.1	18.5	18.5	3.7	22.2	-	18.5	7.4
卸小売	(N=29)	13.8	10.3	10.3	3.4	41.4	3.4	17.2	-
サービス業	(N=45)	6.7	11.1	17.8	8.9	24.4	15.6	11.1	4.4

この集計結果をまとめると、最も優先するパターンでは「全体的に処遇アップ」とする企業が多く、2番目に優先するパターンでは、「意欲ある人（手を挙げた人）を優先して処遇アップ」させる、という企業が多くなっている。

A. 本来のリスキリングとは

第2回（前回）でも触れているが、以下では本来のリスキリングについて改めてまとめてみた。

本来のリスキリングは、企業側に「自社の成長のために“何をやりたいか？どんなイノベーションを興したいか？”が先にあり、そのために有望かつ意欲ある人材に対してリスキリングをさせ、処遇アップさせて事業を担わせる」という観点が大切である。つまり、企業側には、従業員のリスキリングを支援するとともに、座学が中心となるリスキリング後にそのスキルを実践できる「場」を提供することが大切である。理想としては新事業・新分野が望ましいが、仮に同一部署であっても新スキルを活かせる業務を担当させることが大切である。明確な目的がないまま単にリスキリングをさせても、その結果、従業員の再配置先や処遇が

未定では、リスキリング効果は見込めない。

昨今話題となっているリスキリングは「ニッポン株式会社」というマクロでみると、より生産性の高い事業・産業への労働移動（配置転換）を想定しているとみられ、ほとんどは大企業が対象となるであろう。

一方、個々の企業というマイクロでみた場合、スキルを習得したとしても好条件で簡単に転職できるわけではない。企業側としても、スキルを身につけた社員に対しては、転職を促すのではなく引き続き自社で活躍してもらおうと考えるはずである。

また、どの分野のリスキリングに注力するかも重要な点である。例えば、弁護士など高度な技術・技能であればあるほど

「それはリスキリングという範疇ではない」

「簡単に習得できる分野ではない」

「習得したスキルを継続的に生かせるポジションに就けるかどうかわからない」

といったような問題もあり、何を対象とするのかについても十分に検討していかなければならない。

さらに、社会環境や技術は常に変化していくため、一過性のリスキリングではすぐに知識・技能が陳腐化してしまうため、変化に対応していくために継続的に学び続けていく必要がある。リスキリングは手段であって目的ではない。資格・スキルを取得して「燃え尽き症候群」になってはいけない。つまり「**学び直し**」とともに「**学び続けていく**」必要がある。

今春、「物価高を上回る賃上げ」を指向する動きが加速したが、継続的な賃上げを実現するためにも、リスキリングをし続け、生産性向上に結びつけることが重要となる。

B. リスキリングの成功事例

1. 自社としてRPAを導入するにあたり、システム担当者のほかに、自主的に応募したシステムと畑違いの一般事務社員Aを加えて始動。
2. 社員Aは、通信講座でプログラミングを受講するとともに、社内でのRPA勉強会に参加し知識を習得。
3. RPA稼働後、社員AはRPA普及に向けた担当者に任命される。会社としても自社活用以外にRPAを外販する事業をスタートさせ、社員Aが配置転換・主担当者として任命され、処遇アップにつながる。

上記は、社員Aという1名だけが本来のあるべきリスキリングに成功した事例といえるが、まずは「意欲があり、努力した人が希望する職場で働きがいをもって働いているという成功体験」を続けていくことによって、社員の自律的なキャリア形成が社内全体に醸成されていくのではないだろうか。

C. リスキリングに対するヒアリング内容

以上の考察を踏まえ、アンケート項目・結果をもとにリスキリングに対する考え方についてヒアリングをおこなった。主な質問項目は次のとおりである。

1. 社内でリスキリングした人が、そのスキルを活用して活躍できるような新事業・新設部署（予定）があるか？
2. リスキリングによって「社内でより高処遇の部署・業務に就けるか？」「同一部署であっても仕事の幅が広がり処遇がアップするか？」（例えば、総務・経理関連部署で、新たに簿記の資格を取得することによって、仕事の幅が広がり処遇アップする可能性があるか？）

ヒアリングを重ねると、自社の考え（理想）と運用実態とで差異がみられた。前ページ図表6-1、6-2のとおり、アンケート結果ではリスキリングによって「処遇アップ」につながる考えが多いことがうかがえたが、実際にヒアリングをしてみると、給与など「処遇アップ」に直接つながるような制度を取り入れている企業は少ないように感じられた。ヒアリング概要は次のとおりである。

- ・処遇アップといっても「資格取得の合格祝い」「一時金」のニュアンスが強く、基本給などの処遇アップにつながるものではなさそうである。
- ・実態としては、リスキリングが直接的に処遇アップにつながるというよりは、結果として本人の昇格昇進のタイミングで処遇アップというものがある。
- ・ジョブ型ではない日本企業では、スキルを身につけた「特定の人」が高処遇されるという体制がとられていない。結果として、想定するスキルを有する人は社内で教育するのではなく「相応の処遇で中途採用する」ということになる場合が多い。
- ・自社での人材育成には時間がかかり、育成を担う人材が少ない企業も多いため、結果として既存社員の育成よりも中途採用のほうが現実的であると判断される。

D. リスキリングに関連して、新事業・新分野への対応についてのヒアリング内容

リスキリングという概念ではなかなかハードルが高いとみられる新事業・新分野への対応について、ヒアリング内容をまとめてみた。

- ・短期的に効果を見出すということであれば、リスキリングによる人材の社内育成ではなく、新事業・新分野として想定する先進企業と業務提携・協業をおこなって人事交流を図り、対象企業との間で相互出向させるなどの対応がありうる。こうすることによって、すぐに他社のスキルを活かせるとともに、将来的な人材を他社への研修で育成できることにつながる。

- ・大学や工業技術センターなどの公的機関をうまく活用しているという事例も聞かれる。
- ・M&Aという方法もありうるが、M&Aに慣れていない、新分野の業界動向を熟知していない、といった企業の場合には、（被買収企業の業績不振による減損リスクの発生など）資本関係が仇になる可能性があるため注意が必要という意見もあった。

E. リスキリングについてのまとめ

リスキリングについては、まだまだ「ロールモデル」と呼ばれるような具体例・成功例が少ない、あるいは公表されていないという面がある。一方、図表6-2のアンケート結果にもみられるとおり、「意欲ある人には処遇アップさせる」という考えは多い。

地方企業、中小企業であっても、こうした意欲ある人を輝かせるようなリスキリングの仕組みにぜひ挑戦していただき、1人ずつでも「自社のロールモデル」となる人を育てていくといった取り組みの継続を期待したい。

2. 外部人材の活用（リカレント教育の要素として、大学の制度を活用した企業の取り組みを紹介）

「大都市圏の人材を活用して地域・自社の課題を解決する」取り組みとして、リモート勤務を前提とした副業人材受け入れスキームが徐々に浸透しつつある。一方、UIターンをはじめ、大都市圏企業を退職し、地方での移住・転職を考える動きもある。

ここでは、「リカレント教育」と「転職・移住」を念頭に置いた大学のスキームを取り入れている企業の取り組みに着目する。金沢大学や富山大学の取り組みでは、観光、新事業支援、人材育成など、さまざまな地域課題の解決を目的としているが、本稿は人材育成に関する調査であることから、自社の人材育成・人事制度などの課題解決に取り組む企業を紹介する。

人材育成・人事制度の課題解決に対して外部人材を活用するパターンは、大きく次の2つにまとめることができる。

1. もともと人事制度・人材育成の体制はあるが、社内のブラッシュアップや新しい視点を取り入れるために外部人材を招聘。外部人材による従業員教育を実施し、その定着のために一定期間フォローしてもらったのち、自社社員のみで運用するケース。
2. 人事制度、人材育成の体制そのものが不十分・主担者不足/不在であり、外部人材に頼らざるを得ない。外部人材が体制を整備するとともに、その後担当していく社員の育成も外部人材に任せるケース。

今回、上記のパターンに近い取り組みをしている企業について、各大学が公表している活動報告を紹介するとともに、対象企業にヒアリングすることによって、人材育成に関する課題などをとりまとめた。

〈金沢大学、富山大学のスキーム概要〉

もともとは、信州大学が中小企業庁の補助事業として2018年度に開始したスキーム（中小企業庁 令和元年度「地域中小企業人材確保支援事業（中核人材確保スキーム）」採択事業）であるが、長野、石川、富山のそれぞれの県が独自のスキームで運営している点が特徴である。

- ・2019年度から長野県で実施されている地方創生人材育成プログラムを、石川県での地域課題解決に応用し、「観光」を切り口として地域企業の課題解決に取り組む都市圏人材募集をスタート。
- ・2020年度、金沢大学が石川県内で独自のコンソーシアムを構築して取り組みを展開。
- ・2022年度、富山大学が富山県と協働のうえ、取り組み開始。
- ・今後は、福井県、新潟県などへの展開を予定。

■基本的な共通スキーム■

- ・6カ月間の契約
- ・勤務者の報酬は30万円/月
- ・週4日は企業での活動
- ・週1日は大学で受講
- ・修了後、大学の客員研究員となる
- ・本人・企業の合意によっては正社員としての雇用継続も可能

以下は、人材受け入れ企業に対してヒアリングを実施した概要である。

(1) 運営団体：金沢大学・IKOC・北國銀行+協力団体、機関

～共創型企業・人材展開プログラム～

https://ikoc.net/kyoso_kanazawa/

A. タマダ株式会社（金沢市）

同社は2021年6月から人材を受け入れ。現時点では当該事業での雇用は終了していることから、HPで公開されている活動報告を踏まえ、一部内容をヒアリングしたうえでとりまとめた。

期待されたミッション

体系的な人材教育の構築と女性活躍に向けた環境整備

〈ミッションの詳細〉

社員が働きやすく個々の能力を最大限に発揮することができる職場環境づくりを目指し、これまで十分とは言えなかった体系的な人材教育のための仕組みづくりと女性活躍に向けた環境整備という二つのテーマに取り組んだ。

〈ヒアリング内容〉

- ・外部人材を活用する理由としては、①社内のマンパワーが不足、②外部の新たな考えを取り入れたい、というもの。
- ・目的の一つとして「女性活躍に向けた環境整備」がある。社員の女性比率が低く、声を吸い上げにくいなかで女性の外部人材の視点は参考になった。
- ・6カ月の契約期間終了後は、引き続き業務委託という形でリモート勤務（当人は大阪在住）。
- ・社長、幹部社員、一般社員へのヒアリングや打ち合わせについては、当初の勤務形態が週4日出社であったことから直接面談・対話中心で実施。
- ・会社としてのリモート体制もある程度整っていたので、今振り返ってみれば、リモート対応可能な部分も何割かある。最初にうまく仕切ることができれば、もっと効率的な段取りを組めるかもしれない。

B. 株式会社旭ウエルテック（白山市）

同社での雇用期限は2023年3月であり、本稿執筆時点では契約期間中で、期待されたミッションは公表されておらず活動報告も作成されていないため、ヒアリングを中心として活動内容をとりまとめた。

〈ヒアリング内容〉

- ・同社は、これまでに外部人材を2回受け入れた経験がある。直近では海外在住の副業人材を受け入れた。海外であっても、候補者の中で最もコミュニケーション力が高く、最初から自社職人と打ち解けることができたという点が決め手となった。
- ・自社の課題抽出や課題解決に対応してもらっていたが、副業人材側の知識・レベルが高く、かなりかみ砕いて説明してもらっていたものの、次第に社員がついていけなくなり、最終的には、社員のほうも多忙を理由に指導を遠慮するような状況となってしまった。
- ・こうしたギクシャクした関係に陥った際に、リモート勤務（海外在住）という距離の壁を感じるようになった。
- ・今回、外部人材としては3回目の受け入れとなるが、これまでの経験（距離の壁）を踏まえ、「週4日勤務」してもらえる同制度に魅力を感じて募集した。現在、社員との会話を重視し、社員と一緒に課題解決に取り組んでもらっている。
- ・また、上長とともに、若手を育成するプログラムをつくってもらっている。その過程が自社の上長の育成にもつながっている。
- ・今後とも外部人材を活用する可能性はあると考えており、異なる勤務形態の人材を受け入れた経験は、新たなことを学び続けることの重要性について、社長をはじめ社員に良い刺激を与えたようである。

(2) 運営団体：富山大学・富山県・IKOC+協力機関（北陸銀行含む県内3銀行など）

～富山“Re-Design”ラボ～
<https://ikoc.net/toyamaredesignlabo/>

C. 株式会社北陸化成工業所（高岡市）

同社の取り組みは2022年12月で修了。その後、当該外部人材は引き続きグループ会社の執行役員として契約しており、HPで公開されている活動報告をもとにヒアリングを加えてとりまとめた。

期待されたミッション

グループ内物流部門の人材育成モデルの構築

〈ミッションの詳細〉

働きやすく人材が定着する会社を目指し、経営者の感じている課題と現場の生の声をすり合わせて対策ポイントを絞り込み、コミュニケーションの活性化や指針の策定、組織の見直しなどを通じて、風土改革の基盤を整えた。

〈ヒアリング内容〉

- ・物流業界では2024年問題に代表されるように、人手不足対応や労働環境の改善に取り組むことが急務である。
- ・元々、人材の流動化が多い業界であり、2024年を境に多くの問題が顕在化することが想定される。その際には、自社からの人材流出懸念もあるが、逆に他社・他業界から優秀な人材を受け入れることができるチャンスでもある。そういった際に、賃金面だけではなく、人事制度、福利厚生、人材育成など、社員が働きやすく働きがいがあるなど、より魅力的な体制を整備する必要があると考え、外部人材に協力を依頼することとした。
- ・もはや「先輩の後姿をみて覚える」という時代ではなく、しっかりとした教育システムが必要と考えた。
- ・内部の目線ではわからない点、内部の人材ではなかなか提案できないような点を外部の専門家としての目線で指摘してもらうことにより、社員側が受け入れやすくなった。

こうした大学のスキームを利用するに至った動機、メリットとして次のような話を伺っており、参考になる話として紹介する。

- ・運営団体として「県」が参画していることに安心・信頼がかけられた。
- ・「週4日勤務」というリアル勤務を重視したという点も特徴的である。特に、工場勤務者を対象としている場合には、リモート勤務ではなかなかカバーできない面がありそうである。
- ・このスキームに応募している外部人材はほぼ全員が前職を退職して当該企業の課題解決に参画しており、受入企業からみれば「複業」ではなく自社に専念してもらえているという安心感がある。

3. その他、外部人材の活用・検討事例

(1) 若手人員の増加と指導者層の不足を外部人材で解決

〈D社の事例〉

～「教える側」と「教えられる側」の人数の変化～

- ・D社では、従来は工場の若手社員に対して先輩・上長がマンツーマンに近い形で指導することが可能であったが、近年、指導を必要とする若手社員が多数入社したことにより、従来どおりの指導が難しくなっていた。
- ・さらに、就職氷河期と言われた時期に入社した世代が指導者である中間管理職となっているため、世代としても人員が少ない。こうした管理層の人的不足に加え、被管理者の増加・変動にあわせて管理者育成の体制を確立するにあたり、外部人材を活用した事例がある。

(2) 外部人材に期待するもの

〈E社の事例〉

～あえて外部人材の新たな視点に期待～

- ・E社は卸売が中心であるが、グループ会社として物流や小売の子会社を有している。
- ・旧来からの人事制度を変えたいという意向がある。人事制度を変えるにあたっては、内部の人材ではなく外部人材に依頼し、「新たな視点」「新たな血」を入れる、ということを求めている。実態として社内には実務を担える人材はいるが、内部の人材ではどうしても従来の延長線の発想しか出てこないため、あえて外部に依頼するという考えである。
- ・昨今の賃上げの流れもそうであるが、人への投資に注力する必要がある。社員が成長を実感し、自律的なキャリア形成、新たなことに挑戦できる職場環境を整えることが求められている。こうした考えで職場環境・福利厚生面を再構築することにより、人材流出を防ぐとともに、新たな人材獲得につなげる考えがある。
- ・大手企業と違い、中小企業では人事評価基準が不明瞭であり、極端に言えば「社長や上司のさじ加減」で評価が決まる。これを見直して評価基準を設定・公開することにより、従業員は「どういうことを達成すれば評価が上がるのか」ということが明確になり、意欲の向上につながるとみている。

(3) 外部人材を活用した人事制度・評価制度の見直し

人事制度・評価制度の見直しについては、2020年12月号「地方におけるジョブ型雇用の可能性」でも触れているが、バブル崩壊以降、いわゆる「成果主

義」を導入する企業が相次いだ。しかし、評価の対象となる職務の範囲があいまいなままであったために抽象的な評価にとどまり、結果として潜在能力評価に基づいた旧来の年功序列の色合いが残ることとなり、ほとんどの企業では失敗に終わったといわれている。

評価制度においては、考課者・被考課者の相性、人事異動のタイミング、不得手な分野の担当となった場合のもどかしさ、といったようなさまざまな要因があり、社員全員が満足・納得できるものを作り出すことは困難であろう。

同族企業がほとんどの中小企業では、社長からの「上意下達」という面が強いが、トップの考え方を踏まえつつ、いかに「多数」の社員が納得できる制度をつくることができるかがカギとなるはずである。さらに、不満とを感じる社員への配慮（再チャレンジの機会提供など）をどう考えるかも重要な点となるであろう。

4. 富山経済同友会の提言を参考に、人材育成・教育について考える

本年3月に、富山経済同友会人財活躍委員会が提言を発表している。今後、本誌でも概要を紹介する予定であるが、以下では、提言の主眼である「アントレプレナーシップ（起業・会社を興すのではなく、その精神に着目）を踏まえて、自社従業員にもその精神が必要である、ということをもとめた。この考えは、これまで述べてきたリスキリング、新規事業・新分野に取り組む心構えに通じるものがある。

アントレプレナーシップでは、本人にやる気がある、という点が大きな特徴である。会社から与えられるのではなく、本人が自己実現のためにやりたいという気持ちを持つこと、会社側がそういう気持ちを持たせることが大事である。そうすることによって、エンゲージメントが高まっていく。

過去の調査・アンケートでも触れているが、地方企業では自社社員に対して副業を解禁する（認める）ことには抵抗がある。その打開策・対応策として、次のような段階を踏んで導入を進めていくことを提案したい。その前提として、全社員への拡大は困難であったとしても、本部部署をはじめとして一部の部署でのテレワーク・在宅勤務を浸透させてもらいたい。

(1) オンラインを活用した社内での副業・兼業

本部の特定の部署（新規事業・新商品企画などが望ましい）において、当該本部社員以外の他部署勤務者、支店勤務者、地方勤務者などにオンラインで当該部署に一定時間（例えば週半日でも）正式に勤務してもらう。一部の大手企業では「全勤務時間の2割を副

業に充てても良い」とするところも出てきているが、最初は自社の特定部署で試行してみることがよいのではないだろうか。

(2) 社内インターンシップ

ジョブローテーションが必要な会社であっても、例えば、本人が異動を希望する部署がある場合、正式な異動前に上記のような形でオンライン参加して、適性・やりがい・認識ギャップの有無などを確認したうえで異動させる、という方法があるのではないだろうか。いわば、社内におけるインターンシップのようなイメージである。こうすることによって、働き方改革のなかで本人の自律的な働き方を後押しすることができると思う。

(3) 段階的に副業を解禁

一歩進んだ形として、副業を解禁・推奨することによって、自分や自社にはない新たな価値観を得ることができ、「他流試合」を通して成長することが可能となる。例えば、大企業であれば、まずは、①自社グループ内で人事異動や出向ではなく副業させてみる。次の段階として、②自社の取引先での副業、③自社が今後進出したい分野の企業への副業など、が想定される。業務提携をはじめとした「正規の人的交流」もコアな部分として残しつつ、副業を活かすことも一考ではないだろうか。

さいごに

これからの時代は、大企業にありがちな「事前に入念な市場調査をし、成果を想定してからスタートする」といった「石橋を叩いて渡る」仕事の進め方から脱却する必要がある。完璧な形を作り上げたうえで稼働させる「ウォーターフォール型」ではなく、その時々状況によって臨機応変に対応していく「アジャイル型」を取り入れ、柔軟に軌道修正していくことが必要となっている。

今後は、正社員を前提とした「自前主義」は意識しつつも、副業人材・外部人材を活用することにより、最新の考え方、新たな目線での考え方を柔軟に取り入れ、VUCAの時代を生き抜くことが求められるのではないだろうか。

3回目である今回で人材育成に関するシリーズは終了するが、人材育成の考え方は時勢によって変化するものであり、今後とも時代の流れに合わせた考え方を調査し紹介していく。