

地域活性化における中小企業・ 地域コミュニティの役割と課題

第1章 地域活性化の担い手とその取り組み

第2章 地域における人材の確保・育成・
雇用促進への取り組み事例

第3章 地域コミュニティと中小企業による
地域活性化への期待

地域活性化における中小企業・地域コミュニティの役割と課題

はじめに

少子高齢化・人口減少が本格化し、労働市場が大きな変動を見せるなか、地方社会の基盤となる都市の再生や、独自の技術を有する産業集積の再活性化と並んで、地域における人材の確保・育成・活用が重要になっている。

かかる状況に対応し、多くの地方自治体は、若年者人口の流入・定着に向けた政策に取り組み、一定の成果を上げていると考えられるが、そうした政策に依存するだけで望むべき地域活性化を期待することは難しい。

一方、地域における企業活動に目を向けると、大企業がその資本と知名度を基盤に、地域の優れた人材を確保・ストックしているのは言うまでもないが、中小企業においてもその制約された条件下にあって、地域雇用の受け皿及び地域経済の活動の中核としての役割を担っている。

ただし、いかに優れた企業であっても中小企業単独の取り組みだけで、十分な人材の確保・育成・活用を行いつつ地域活性化の役割を果たすことは容易ではない。意欲ある地域中小企業とともに地方自治体や協同組合、NPO、大学・高専、商工会議所等が関わる地域コミュニティの役割が重要であり、併せて、それらの連携体としての機能が重要となっている。

こうした地域活性化のための具体的な行動を見ると、各地域を巡る諸条件や地域特性に基づく特徴があるとともに、当該取り組みを行う各コミュニティのタイプや各プレイヤーの構成、連携の度合いによっても様々な形態の違いがあると考えられる。

これら各種の取り組みをつぶさに見ることにより、地域の中小企業やコミュニティが、効果的な人材の確保・育成・活用を図るにあたってどのような役割を果たすことができるか、地域経済にどのような貢献を果たすことができるか、という点について、ある種の示唆を得ることができると思われる。

こうした観点から、本レポートにおいては、特色ある取り組みを実行している全国8つの地域を選定し、関係者のインタビュー等詳細なケーススタディを行うとともに、各取り組みにおける地域特性やプレイヤー構成等によって特徴付けられている点に着目し、分析を試みた。

なお、本レポートの作成に際しては、りそな総合研究所株式会社と中小企業金融公庫が共同研究を実施し、その成果をもとに当公庫にて本レポートの取りまとめを行った。

(総合研究所 篠崎 恵美子、海上 泰生)

要 旨

第1章 地域活性化の担い手とその取り組み

本章では、調査の問題意識や視点について整理している。

第2章 地域における人材の確保・育成・雇用促進への取り組み事例

以下の、8地域についてヒアリング調査を実施し、その取り組みの概要についてまとめた。

	地域	取り組みテーマ	取り組み主体、 主要メンバー	取り組みの特色
1	北海道 苫小牧 地域	・ベテランの技術を活か しつつ企業の若返りを 図る業界一体の仕組み づくり	・苫小牧地区自動車整備協 同組合 ・協同組合 苫自整ビジネ スサービス	・加盟企業のベテラン人材を受け入れる「協同組合 苫自整ビジネスサービス」を設立、ベテランの技術 を活用しつつ、若返りが可能に。 ・平成12年に人材派遣事業の免許を取得。実質的な 「再雇用」や若年人材の採用等を支援。
2	秋田県 秋田 地域	・誘致企業と地元自治体 が連携した雇用創出と 女性が働きやすい職場 環境づくり	・秋田県 ・秋田市 ・(株)プレステージ・インター ナショナル	・コールセンター誘致において、女性が働きやすい職 場環境づくりを併せて推進。 ・雇用創出効果は大きく、非正社員として採用した雇 用者の正社員登用を進める企業も。
3	岩手県 宮古・ 下閉伊 地域	・地域ぐるみの人材の確 保・育成への体制づくり	・宮古・下閉伊モノづくりネット ワーク工業部会 ・宮古・下閉伊地域産業人材 確保育成連絡会議 ・(株)エフビー	・宮古・下閉伊モノづくりネットワーク工業部会で「寺 子屋」を開設。 ・「宮古・下閉伊地域産業人材確保育成連絡会議」 「番屋塾(予定)」等に発展。
4	岩手県 北上川 流域 地域	・地元企業、行政、教育 界のネットワーク形成に よる産業人材育成の取 り組み	・岩手県南広域振興局 ・北上川流域ものづくりネット ワーク	・「いわて産業人材育成会議」において、各々危機感 を持つ産業側、工業高校側とで議論が活発化。実 践的なカリキュラム等を検討、県知事に提言。 ・「北上川流域ものづくりネットワーク」の立ち上げ。
5	栃木県 東部 地域	・地域中小企業における 地域人材活用への取 り組み	・(株)アイ電子工業及び(株)玄 人軍団 ・(株)ユーニ電機	・(株)アイ電子工業が(株)玄人軍団立ち上げにより高齢 者の雇用を促進。 ・(株)ユーニ電機において、地元女性の雇用促進によ る周辺事業を展開。
6	東京都 葛飾区	・地域イベント等の企画・運 営を通じた、実践的なマー ケティングやプロジェクト運 営ができる若手経営者の 育成とネットワークづくり	・特定非営利活動法人かつ しか若手産業人会 ・地元の若手中小企業経営 者	・「葛飾区若手産業人会議」(現:特定非営利活動法 人かつしか若手産業人会)の設立。 ・特定非営利活動法人かつしか若手産業人会におけ るイベントの企画・運営。 ・特定非営利活動法人東京e大学設立。
7	長野県 飯田 地域	・自治体、地元企業、大 学の連携による人材の 確保・育成と地域活 性化への取り組み	・飯田市(飯伊地域地場産 業振興センター) ・信州大学 ・地元企業	・バーチャル大学の設立から信州大学大学院との連 携へ。 ・地元企業とのパワーアップ協定。 ・飯田地域への人材誘導。
8	島根県 東部 地域	・共同受注や販路開拓へ 取り組む中での地域の 現場力向上への取組み ・中核企業と結びつきを 強める中での地域一体 となった研修体系の構 築	・東出雲コア 21 共同受注 ネットワーク、東出雲町商 工会 ・職業訓練法人 安来地域能力 開発振興協会 島根東部地域 職業訓練センター	・東出雲地区「ものづくりカレッジ」による後継者や 現場のリーダーの育成へ ・安来地区 日立金属(株)が講師を派遣したり、会員企 業がカリキュラムづくりに参加

第3章 地域コミュニティと中小企業による地域活性化への期待

1. 地域活性化に向けた取り組みの形成

①取り組みの立ち上げ期に見られる特徴

地域活性化に向けた取り組みの形成過程を分析してみると、取り組みの立ち上げ期にみられる特徴としては、共通項として、「地域共通のコンセンサス」を形成する過程がみられる。さらに、そのコンセンサス形成のプロセスをみていくと、(ア) 地域中小企業の危機感や問題意識などの「思い」がコンセンサスの源であるケース(宮古・下閉伊地域、飯田地域等)、(イ) 自治体など地域コミュニティが、地域中小企業にコンセンサスを形成するきっかけを与えるケース(北上川流域地域、東京都葛飾区等)、(ウ) 大企業の新規立地や既に地域に立地する大企業の業況の変化などによる危機意識がきっかけになるケース、がみられる。

②取り組みの実施過程に直面する問題点

取り組みの実施過程では、特に、資金面及び人材・組織面の問題に直面する例が多くみられる。資金面の問題に直面したケースでは、自治体からの受託をきっかけに活動が活発化する例があるが、自治体からの補助だけでは行き詰まる例もあり、自主事業など別の資金確保策が必要である。また、人材・組織面では、考え方や意識のズレが実施過程で生じることが多く、現場での実践や話し合いを通じて理解を深めることが重要である。また、ベテラン人材や女性の雇用促進のためには、意識だけでなく、環境面の整備も含めたきめ細かい配慮が必要である。

③連携、ネットワークの拡大過程にみられる特徴

連携、ネットワークの拡大過程にみられる特徴として、取り組み過程における新たな問題の顕在化が、取り組みの広がりや契機になっていることが多い。

地域一体となった人材育成の仕組みが広がる過程では、地域コミュニティの多様な主体の参加がみられ、多様な取り組み主体を巻き込むにあたっては、地域コミュニティが重要な役割を果たしている。岩手県のように人材育成に関する県外、県内の多様な取り組みの実践を通じてモデル化し、全県的に広げていこうとする自治体もある。

2. 地域活性化への効果と期待

地域中小企業、地域コミュニティの双方の取り組みにより、下記のような取り組み効果をあげている例があることが確認された。

①若年者の確保・育成・雇用促進	<ul style="list-style-type: none">・お互いの適性を確認した上で採用するトライアル雇用制度的な仕組みを取り入れ、雇用ミスマッチ解消に活かす地域中小企業や地域コミュニティの例。・地域一体で研修等の事業を実施し、基礎的能力向上を図る例。・自治体と締結した「協定」を、地域中小企業が若年者のモラルアップに活かす例。
②ベテラン人材の雇用促進	<ul style="list-style-type: none">・地域中小企業単独で定年延長や再雇用に取り組む例。・業界で設立した協同組合で実質的な再雇用の仕組みを築く例。・ベテラン人材のみの会社を設立し、地域中小企業が事業の幅を広げる例。・ベテランを活用した若年者の人材育成に仕組み、組織の若返り、技術承継、人材育成といった効果をあげる例。
③女性の雇用促進	<ul style="list-style-type: none">・地域中小企業が、女性が能力を発揮しやすい環境整備に取り組む例。・地域中小企業単独で、梱包や検査サービスなどの事業を開発し、そこに地域の若手主婦などを活用する例。・地域コミュニティと地域中小企業が連携して女性の雇用拡大に取り組む自治体の例。
④若手経営者の育成	<ul style="list-style-type: none">・異業種交流会で現場を学ぶプログラムをつくり後継者等の育成に役立てる例。・若手経営者がNPOを設立し、地域のイベントを請け負う事業を展開しながら、中小企業1社では困難なマーケティングやプロジェクト事業の手法を学ぶ仕組みや若手経営者のネットワーク構築の仕組みを築き、効果をあげる例。

3. 地域コミュニティと中小企業による地域活性化への期待

地域中小企業自らが、地域の共通課題のコンセンサスを形成する上で、あるいは具体的な仕組みを築く上で主体的な役割を果たしていくことが期待される。

行政などの地域コミュニティがサポート役、コーディネーター役を果たす場合も多く、地域コミュニティと連携し、協働していく体制を築くことも必要である。

地域活性化における中小企業・地域コミュニティの役割と課題

目次

第1章 地域活性化の担い手とその取り組み	1
1. 人口の減少と地域活性化の必要性	1
2. 地域活性化の取り組みを探る	4
第2章 地域における人材の確保・育成・雇用促進への取り組み事例	8
1. 北海道 苫小牧地域における取り組み	8
2. 秋田県 秋田地域における取り組み	12
3. 岩手県 宮古・下閉伊地域における取り組み	18
4. 岩手県 北上川流域地域における取り組み	23
5. 栃木県 東部地域における取り組み	29
6. 東京都 葛飾区における取り組み	35
7. 長野県 飯田地域における取り組み	41
8. 鳥根県 東部地域（東出雲地区・安来地区）における取り組み	47
第3章 地域コミュニティと中小企業による地域活性化への期待	54
1. 地域活性化に向けた取り組みの形成	55
2. 地域活性化への効果と期待	72
3. 地域コミュニティと中小企業による地域活性化への期待	79

第1章 地域活性化の担い手とその取り組み

1. 人口の減少と地域活性化の必要性

(1) 生産年齢人口の長期的な減少

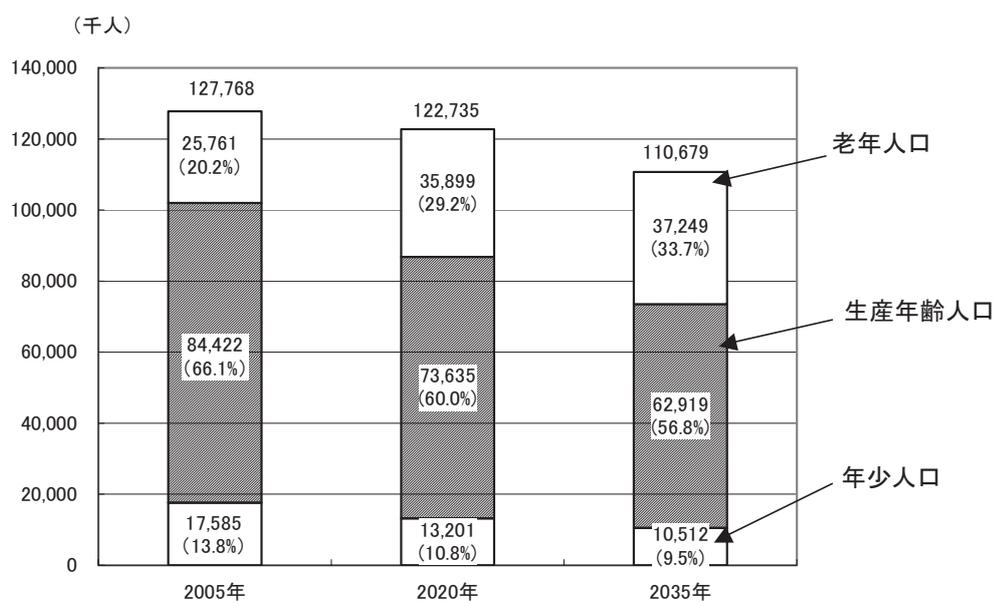
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成18年12月推計、中位推計）によれば、わが国の総人口は、2020年は1億2,274万人で2005年に比べて約500万人が減少し、2035年は1億1,068万人で、2005年に比べて約1,700万人が減少すると推計されている。

また、生産年齢人口は、2020年時点で2005年に比べて約1,080万人が減少し7,364万人となり、2035年には生産年齢人口はさらに約1,070万人が減少して6,292万人となることが推計されている。生産年齢人口は総人口の約6割を割り込み、一方で老年人口が総人口の3分の1を占めるようになると推計されている。

このため、長期的には、生産年齢人口の不足により、労働需給が逼迫することが懸念される。企業においては、若年者の確保・育成を図る必要があり、一方で、不足する労働力に対しては、ベテラン労働力や女性の雇用促進によって対応していく必要がある。

(図表1-1)

図表1-1 わが国の将来推計人口



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成18年12月推計）

(2) 雇用と地域活性化の関係

近年の労働者需給は改善しているとはいえ、個々の地域をみると、何らかの雇用創出策を必要とする地域が存在する一方で、逆に有効求人倍率が高く労働需給が逼迫している地域が存在する。(図表1-2)

労働需給の格差は、賃金格差を生み出すため、需給の逼迫した地域に求職者が吸収されていくことも予測され、特に若年層において、その傾向は強くなると考えられる。

このような傾向が強まれば、雇用の創出が乏しい地域では人や企業の歯抜け状態が進み、地域の活力がますます低下することになる。地域が活性化していくためには、雇用創出が必要である。

雇用創出には、特に若年者で顕著な雇用ミスマッチの存在にも注目する必要がある(図表1-3)。

図表1-2 地域別各年別(1月~12月)有効求人倍率の推移(年平均、パート含む、原数値)

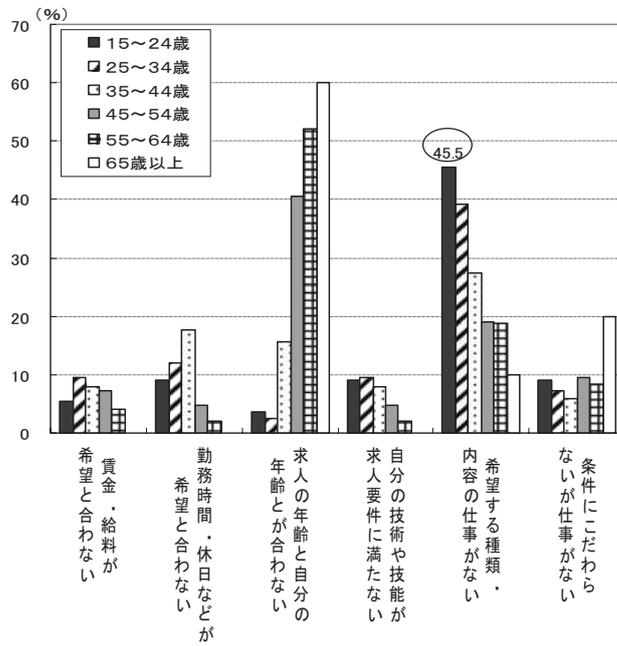
	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
全国	0.59	0.59	0.54	0.64	0.83	0.95
北海道	0.46	0.48	0.47	0.49	0.54	0.57
東北	0.59	0.49	0.44	0.54	0.64	0.68
南関東	0.55	0.63	0.56	0.67	0.91	1.11
北関東・甲信	0.86	0.79	0.64	0.78	1.02	1.09
北陸	0.70	0.64	0.58	0.69	0.87	1.06
東海	0.77	0.80	0.74	0.90	1.22	1.41
近畿	0.48	0.49	0.45	0.57	0.78	0.92
中国	0.72	0.70	0.66	0.78	0.96	1.10
四国	0.66	0.65	0.61	0.66	0.78	0.84
九州	0.46	0.45	0.41	0.49	0.59	0.67

都道府県・地域別有効求人倍率(季節調整値)(新規学卒者を除きパートタイムを含む)

	18年											
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全国	1.03	1.04	1.01	1.04	1.07	1.08	1.09	1.08	1.08	1.06	1.06	1.08
北海道	0.66	0.60	0.51	0.55	0.64	0.62	0.62	0.63	0.61	0.61	0.61	0.61
東北	0.76	0.78	0.74	0.76	0.78	0.79	0.78	0.76	0.76	0.77	0.78	0.79
南関東	1.23	1.25	1.25	1.27	1.30	1.31	1.31	1.27	1.25	1.20	1.18	1.16
北関東・甲信	1.19	1.20	1.18	1.17	1.18	1.20	1.20	1.19	1.18	1.18	1.20	1.23
北陸	1.19	1.21	1.18	1.20	1.23	1.24	1.23	1.24	1.21	1.22	1.25	1.27
東海	1.46	1.49	1.50	1.55	1.56	1.59	1.60	1.59	1.58	1.57	1.60	1.59
近畿	1.02	1.02	1.03	1.05	1.08	1.08	1.10	1.11	1.11	1.11	1.12	1.14
中国	1.20	1.18	1.16	1.16	1.17	1.18	1.19	1.21	1.19	1.19	1.18	1.20
四国	0.89	0.90	0.89	0.90	0.89	0.92	0.90	0.90	0.87	0.87	0.89	0.93
九州	0.71	0.70	0.70	0.70	0.73	0.74	0.75	0.76	0.75	0.74	0.75	0.76

厚生労働省「職業安定業務統計」

図表1-3 年齢階層別仕事につけない理由



(資料)総務省「労働力調査」(詳細結果)

2. 地域活性化の取り組みを探る

(1) 地域活性化の取り組みを探る調査の方針

以下のように、調査方針を整理し、これに基づき対象地域を選定した。

● 地域コミュニティが主体となった人材確保・育成・雇用促進への取り組みに注目する。

地域中小企業と地域の自治体、NPO、大学、高専、企業組合等の連携に注目し、そのような地域コミュニティが主体となった人材確保・育成・雇用促進への取り組みの実態について把握する。

● 若年労働力の確保・育成に取り組む地域（及び地域中小企業）に注目する。

若年層の失業率は他の年齢層に比べて高いが、一方で若年層の労働需給は逼迫している。この背景には、若年労働力が求める仕事内容と求人企業の間「雇用のミスマッチ」が存在することが指摘されている。

こうした中、「やりたい仕事ができる」ことを理由に中小企業を選ぶ若年層が多く存在し、中小企業は若年者の適切な就業機会の提供に貢献している可能性が高い。こうした観点から、若年労働力の確保・育成に取り組む地域及び地域中小企業に注目し、取り組みの実態を把握する。

● ベテラン労働力の雇用促進に取り組む地域（及び地域中小企業）に注目する。

生産年齢人口の減少が今後顕著になっていくと予想される中、ノウハウ、技能、経験を有するベテラン労働力は、地域及び地域中小企業にとって貴重な戦力となっていくことが期待される。ベテラン労働力の雇用促進に取り組む地域や地域中小企業の実態を把握する。

(2) 調査対象地域の選定

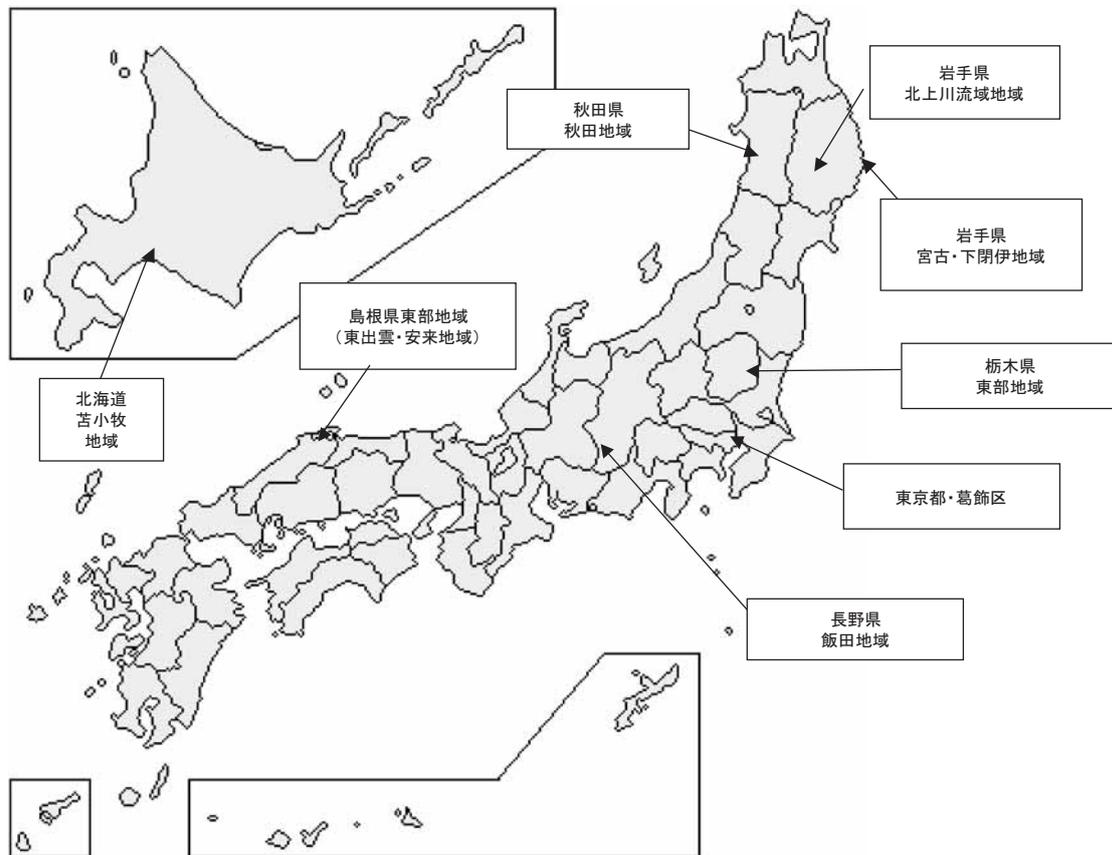
上述の方針に基づき、以下の 8 地域の取り組みに注目し、調査対象地域に選定し、現地ヒアリングを実施した。

図表 1-4 調査対象地域の選定

	地域	主要メンバー	注目した取り組み
1	北海道 苫小牧地域	<ul style="list-style-type: none"> ●協同組合苫自整ビジネスサービス ●協同組合を活用している地域中小企業 (株式会社カワバタ) 	<p>[ベテラン人材の雇用促進]</p> <ul style="list-style-type: none"> ●苫小牧地区自動車整備協同組合では、「高齢者の雇用の確保」と「組合員企業のコスト削減」が課題となり、業界全体の問題として取り組むこととし、組合のOBの受け皿として「協同組合苫自整ビジネスサービス」を設立。 [人材派遣事業を通じた人材育成等] ●「協同組合苫自整ビジネスサービス」では、組合員企業内での業務の請負、市や異業種の仕事の請負を実施しているが、平成 12 年に人材派遣事業を開始。組合員企業がベテラン労働力の雇用を促進するのを支援するばかりでなく、人材の確保や育成の面でも貢献している。
2	秋田県 秋田地域	<ul style="list-style-type: none"> ●秋田県 ●秋田市 ●進出企業 (株式会社プレステージ・インターナショナル) ●コールセンターの研修事業を行う企業 (㈱イーディーワン他) 	<p>[雇用の創出が課題]</p> <ul style="list-style-type: none"> ●秋田県は、電子部品の生産が持ち直しをみせるなど改善傾向にあるが、有効求人倍率は低く、雇用は厳しい状況にあり、既存産業以外での雇用創出が課題。コールセンター誘致では、若年者の確保・育成を自治体が支援している。 [コールセンターへ女性が働きやすい環境づくりを要請。研修事業も実施] ●コールセンターの誘致にあたり、自治体(秋田県、秋田市)が進出企業に女性が働きやすい職場づくりを要請し、一方で、自治体は、コールセンターの就業を促すための研修事業など、人材確保面での支援を行い地域の雇用創出に取り組んでいる。研修は、民間企業に委託している。
3	岩手県 宮古・下閉伊地域	<ul style="list-style-type: none"> ●宮古・下閉伊モノづくりネットワーク ●当地域の取り組みに関与している企業 (株式会社エフビー) 	<p>[地域一体となった寺子屋を実施]</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「下閉伊ものづくりネットワーク」においては、コネクタや金型をつくる地元の製造業の従業員を対象に、ビジネスマナーや躰など社会人としての基礎の研修である「寺子屋」を、市や地域の警察、弁護士などが参加し、地域ぐるみで実施している。 [広がりをもせる人材育成体制] ●当地域では、教育界も巻き込んだ「宮古・下閉伊地域産業人材確保育成連絡協議会」など、新たな取り組みがスタートしており、地域一体となった人材育成体制が整いつつある。
4	岩手県 北上川流域地域	<ul style="list-style-type: none"> ●北上川流域ものづくりネットワーク事務局 (岩手県県南広域振興局) ●参加企業(谷村電気精機株式会社) ●参加高校(黒沢尻工業高校) 	<p>[人材育成を目的とする産学連携組織の立ち上げ]</p> <ul style="list-style-type: none"> ●岩手県では、関東自動車の進出を契機に、北上市、奥州市を中心に自動車関連産業の集積が進む中で人材の確保・育成を課題として、県が呼びかけ、地域的な人材育成システムの構築を行うための産学官連携組織「北上川流域ものづくりネットワーク」が設立された。

	地域	主要メンバー	注目した取り組み
5	栃木県 東部 地域	<ul style="list-style-type: none"> ●株式会社アイ電子工業 (株式会社 株人軍団、 栃木県電機電子工業会 会長) ●株式会社ユーニ電機 	<p>[中小企業がシニアのキャリアを活かす関連会社の立ち上げ]</p> <ul style="list-style-type: none"> ●栃木県のアイ電子工業では、関連会社としてシニア層のキャリアを活かすための「株人軍団」を設立した。 [工業会の例会等で情報を共有化] ●栃木県電機電子工業会においては、株人軍団におけるシニアの雇用促進も含め、地域の人材の雇用を促進する取り組みなど、各社の経営上の工夫などをお互いに周知しようとしている。例えば、株ユーニ電機は、地域の女性の雇用を促進し、新しいものづくりの周辺サービスを開発している。そのような取り組みを工業会の例会等において発表しあい、地域ぐるみで勉強を重ねている。
6	東京都 葛飾区	<ul style="list-style-type: none"> ●特定非営利活動法人葛 飾区若手産業人会 (東京和晒株式会社、 有限会社イオアート) ●特定非営利活動法人東 京e大学、 	<p>[中小企業がNPO法人を立ち上げ、マーケティングの実践の場として地域のイベントを実施]</p> <ul style="list-style-type: none"> ●葛飾区では、地域の若手経営者達がNPO法人「かつしか若手産業人会」を設立。中小企業1社だけではできないマーケティングの実践の場として、イベントを行い、その取り組みの場で、消費者がどのような機能を望んでいるのかを学び、実際の新商品の企画などに役立てている。 [東京e大学を立ち上げ] ●また、そのようなイベントの1つとして内閣府と共同で主催した「タウンミーティング」において「葛飾区に大学がない」、ということが問題提起され、「かつしか若手産業人会」が中心となり富士市の「インターネット市民塾」の仕組みなども参考に「東京e大学」を設立している。
7	長野県 飯田 地域	<ul style="list-style-type: none"> ●飯田市 ●取り組みに関与してい る企業 (多摩川精機株式会社) ●地元企業(A社) 	<p>[バーチャル大学として飯田産業技術大学を立ち上げ]</p> <ul style="list-style-type: none"> ●大学の存在しなかった飯田市が産業人材の育成を「市の重要課題」と位置づけ、2001年度から、明治大学、信州大学、名古屋大学、豊橋科学技術大学等と連携したバーチャル大学としての「飯田産業技術大学」を開講。 [信州大学と飯田市が協定を締結し、人材育成を進める。] ●2006年1月、飯田市と信州大学は相互の協力、連携で地域経済活性化を進める「パワーアップ協定」を結び、2007年4月には、信州大学の大学院が進出し、飯田、下伊那地域の社会人を受け入れて、人材育成を進めていく。
8	島根県 東部 地域	<ul style="list-style-type: none"> ●東出雲共同受注ネット ワーク (東出雲町商工 会) ●「ものづくりカレッジ」利 用企業 (石原精工株式会社) ●島根東部地域職業訓練 センター ●同センター利用企業 (株式会社守谷刃物研 究所) 	<p>[2つの企業城下町が存在]</p> <ul style="list-style-type: none"> ●島根県東部地域には、三菱農機を中核企業とした東出雲町と日立金属を中核企業とした安来市の2つの企業城下町があり、全体として島根県の約2割の工業出荷額を占める金属・機械関連の企業集積を形成している。 [東出雲地区:「ものづくりカレッジ」を立ち上げ、後継者や現場責任者を育成] ●東出雲地区においては、コア21東出雲共同受注ネットワークの中で2004年から「ものづくりカレッジ」を実施、後継者や現場の責任者の研修を実施している。 [安来地区:地域の職業訓練センターの運営に大企業や地元中小企業が参画] ●安来地区においては、島根東部地域職業訓練センターの中で、日立金属の協力企業が運営にも関与し、各種研修事業を実施している。

図表 1-5 対象地域の位置



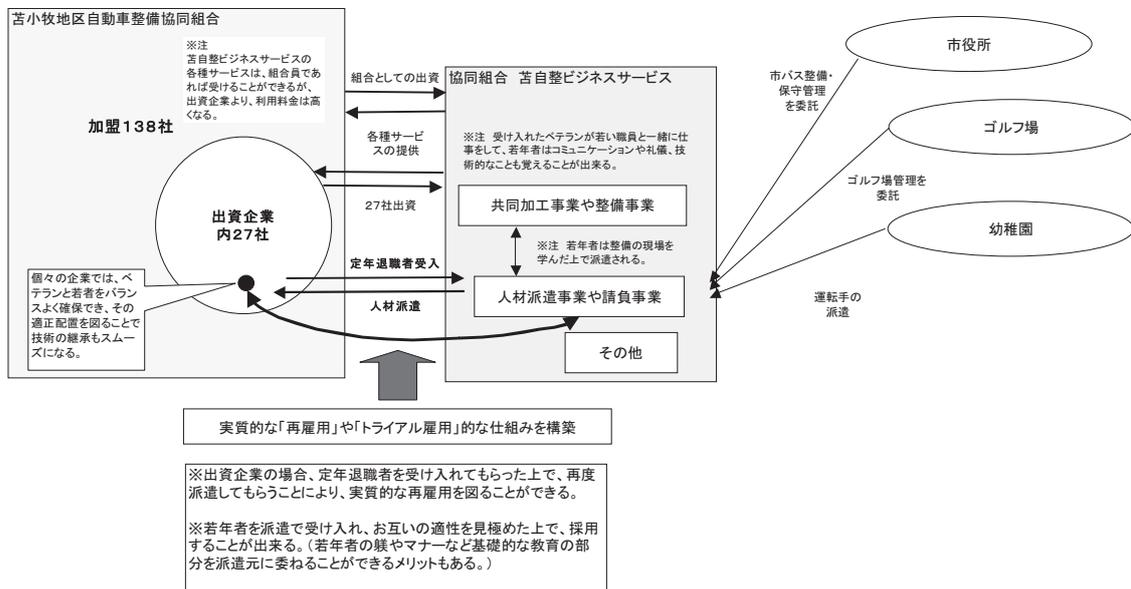
第2章 地域における人材の確保・育成・雇用促進への取り組み事例

1. 北海道 苫小牧地域における取り組み

～ ベテランの技術を活かしつつ企業の若返りを図る業界一体の仕組みづくり ～

<p>取り組み主体、主要メンバー</p> <p>◇苫小牧地区自動車整備協同組合（組合加盟企業数 138 社、総従業員数 2,000 人超） 苫小牧地区の自動車整備工場の組合組織、業界指導を目的とした管理、事務を行っている。</p> <p>◇協同組合 苫自整ビジネスサービス（総職員数 105 名） 苫小牧地区自動車整備協同組合と同加盟組合員企業 27 社が出資して設立。 なお、職員の構成は、正規職員 15 名、準職員 16 名、臨時職員 45 名、パート 29 名</p>
<p>取り組みの特色</p> <p>◇昭和 63 年、苫小牧地区自動車整備協同組合が「高齢化対策特別委員会」を設置、加盟企業の高齢化対策を検討。</p> <p>◇平成元年、加盟企業のベテラン人材を受け入れる「協同組合 苫自整ビジネスサービス」を設立。利用企業は、ベテランの技術を活用しつつ、若返りが可能に。</p> <p>◇平成 12 年に人材派遣事業の免許を取得。利用企業に対し、実質的な「再雇用」や若年人材の採用等を支援。</p>
<p>今後の展望と方向性</p> <p>◇高齢者の雇用促進、組合員企業の合理化を目的として築かれた協同組合であるが、現在は若年者の確保や人材育成にも貢献。今後も、人材活性化策等を積極的に開発していく方針。</p>

図表 2-1-1 中小企業の若返りとベテラン技術者の雇用促進における仕組みづくり
(協同組合苫自整ビジネスサービスの事業形態)



(1) 取り組みの背景

① 地域の状況

苫小牧市は、王子製紙の企業城下町として発展してきたが、近年は平成3年にトヨタ自動車北海道(株)が進出。平成19年4月には、アイシン精機(株)が100%出資するアイシン北海道(株)が工場を稼働させる予定があるなど、苫小牧東部地域にトヨタ関連の自動車産業の集積が進みつつある。

② 取り組みの動機となった地域の課題

苫小牧地域は道内の港湾物流拠点であることから、大型トレーラーなどの整備などが多く、それを請け負うことで発展した自動車整備工場が多数あり、苫小牧地区（苫小牧市、白老町、むかわ町、厚真町、安平町、追分町）には、自動車整備工場の組合組織として「苫小牧地区自動車整備協同組合」がある。

当組合の加盟企業では、モータリゼーションが進展した高度成長期に採用したベテラン社員の高齢化問題が昭和60年ごろに顕在化した。また、自動車の電子技術や安全技術などの進歩に対し、それへの対応も急務とされ、人材の「若返り」が必要となった。

一方で、自動車整備業は、技術職が多く、当時は55歳定年制を採っている企業が一般的であったため、ベテラン社員の退職による技術流出も懸念された。

③ 取り組みの根幹にある問題意識

上述の課題解決のため、「苫小牧地区自動車整備協同組合」では、昭和63年に、組合理事長（(株)カワバタ前社長）がリーダーシップを取り、「高齢化対策特別委員会」を組合内に設置。加盟企業の内10数社が、業界の高齢化に伴う対策について、約1年にわたって徹底的に議論した。その議論の中で以下の問題認識がなされた。

- ・自動車整備業界でも、近年の自動車電子技術等に対応できる若い人材が必要。
- ・組合加盟企業の多数を占める中小企業が、ベテラン社員の雇用を現状のまま維持しながら新規採用等による若返りを進めることは困難なため、ベテラン労働力の移籍先となる「受け皿」を用意し、そこでベテランの技術を活用できる仕組みを探る。
- ・「苫小牧地区自動車整備協同組合」は、主に業界指導を目的とした管理業務や事務事業が使命であり、収益事業は難しい。別組織を立ち上げる必要あり。

(2) 取り組みの概要

① 「協同組合 苫自整ビジネスサービス」の設立

平成元年1月、「苫小牧地区自動車整備協同組合」と組合員企業の27社が出資し、「協同組合 苫自整ビジネスサービス」（以下「苫自整ビジネスサービス」。）を設立した。

立ち上げにあたっては、出資金として1口50万円を設定し、苫自整ビジネスサービスが、出資した企業から1口につき1人の高齢者を受け入れるシステムとした。

② 苫自整ビジネスサービスの事業内容

苫自整ビジネスサービスでは、受け入れたベテラン人材の雇用を促進し、下記のような「共同加工事業」「請負事業」を開始し、後に「整備事業」「人材派遣事業」「共同購買事業」等の新事業を開発、展開してきた。

(ア) 共同加工事業

「共同加工事業」は、苫自整ビジネスサービスの立ち上げ当初から、ベテラン人材の雇用促進を図って開始した事業であり、カーリフレッシュ（中古車販売前の清掃）や錆止め等、手間暇はかかるが採算の良くない事業を組合加盟企業から外注してもらっている。こうした外注を集約することにより、本来採算の良くない仕事でもベテラン人材を投入して効率的に作業を進めることができるようになり、一方、加盟企業側は、他の収益性のよい事業に専念できることとなった。

(イ) 整備事業

「整備事業」は、平成5年に市バスの車両整備・保守管理業務の受託を開始したことから組合の事業に加わった。同市バスの整備等は、苫小牧市の職員12人が担当していたが、業務合理化のため外部に委託する方向になり、当初の打診先である親組合が受託困難だったことから、苫自整ビジネスサービスで受託することとなった。それまで経営が安定しなかった苫自整ビジネスサービスにとって、安定的な収入が見込める当事業は、当組合の基盤固めに大きく貢献した。

(ウ) 請負事業

当組合は、自動車整備業界からだけでなく、ゴルフ場管理や駐車場管理、施設管理といった地域の他業種からの様々な事業を請け負っている。こうした業務は、体力面からみても高齢者の仕事として向いている内容である。自動車整備業界は繁閑の差が大きいため、閑散期にはこうした請負事業に人員を回すことで事業を安定させている。

(エ) 人材派遣事業

平成12年には、「人材派遣業」の免許を取得した。これ以降、幼稚園バスの運転手派遣や、組合加盟企業から受け入れた定年退職者の他社への派遣を実施するとともに、元の企業に対して折り返し派遣を行うといった実質的な「再雇用」の機能も担うようになっている。現在派遣者は50名弱にのぼっている。

人材派遣事業では、高齢者だけでなく、若年者の派遣も実施している。加盟組合員企業においては、整備士資格を持っている人を採用しても、企業が望む能力を持っていない場合がある。一般の事務職でも同様である。まずは苫自整ビジネスサービスに籍を置き、ここから企業に派遣することで、企業側では試用期間として能力を見極めた後に本採用することができる。いわば、トライアル雇用的な仕組みを提供している。

(オ) その他

「共同購買事業」では、親組合では取り扱わない商品を積極的に扱っている。他にも、

加盟企業の安全対策のための製品（例：鉱石と貝殻を混ぜたスリップ防止剤の開発）を開発するなど、加盟企業の要望を聞きながら新しい事業を次々と進めている。

（３）加盟企業（㈱カワバタ）における苦自整ビジネスサービスの活用例

① 人材派遣システムの利用

㈱カワバタ（自動車整備業他、資本金 1,500 万円、従業員数 77 名）は 60 歳定年制であり、60 歳を超えた者は、苦自整ビジネスサービスへ移籍し、そこから当社へ派遣される。他社で勤め、定年後に苦自整ビジネスサービスへ移り、当社に派遣される者もいる。両者を合わせて苦自整ビジネスサービスより派遣されているのは、現在 14 名ほどである。

② 苦自整ビジネスサービスからの派遣社員の活用の効果

（ア）ベテラン人材を人材育成に活用

当社では、苦自整ビジネスサービスからの派遣社員を含めてベテラン人材の雇用を促進している。技術者を 6 つのチームに分け、それぞれのチームには、管理職、ベテラン、若手と配置することで、日常業務を通じて自然に技術が継承される仕組みを築いている。

（イ）若年者の採用に活用

若年者の採用面では、上述のトライアル雇用を活用している。

採用対象者は、まず、苦自整ビジネスサービスからの派遣者として 3～6 ヶ月程度、当社で働く。始めから当社で採用しないことで、お互いに明確な試用期間であることを意識し、相手を見極め納得した場合のみ採用となる。特に若年者の採用時には、お互いのミスマッチを回避することができる。

他に、良い人材だが現在は正社員の枠がないとき等は、苦自整ビジネスサービスに籍を置いてもらい、枠に空きが出たら採用する等も行っている。7～8 年前に新卒採用を止めたが、この方法で正社員を既に 15 名ほど採用している。

（４）今後の方向性・展望

苦自整ビジネスサービスは、高齢者の雇用促進、加盟企業の合理化を目的として設立された協同組合であるが、ベテラン人材を加盟企業に派遣することで、現場における技術承継にも貢献している。加えて、派遣システムを通じて試用期間を提供することで、正式採用時のミスマッチの回避にも貢献している。

また、溶接工や大工などの技能者を受け入れることにより、他業種の技術を導入し、自動車整備業界の技術向上も図っている。

現在、この地域にはトヨタ関連の自動車産業の集積が進みつつあり、その影響下で自動車関連産業における若年者の需給変動が予測され、人材の採用や育成ニーズ、不足人材の補完ニーズが高まる可能性がある。こうした中、苦自整ビジネスサービスでは、ベテラン人材の雇用促進や若年者の確保・育成の仕組みを築くことで、加盟企業のニーズを先取りしている。

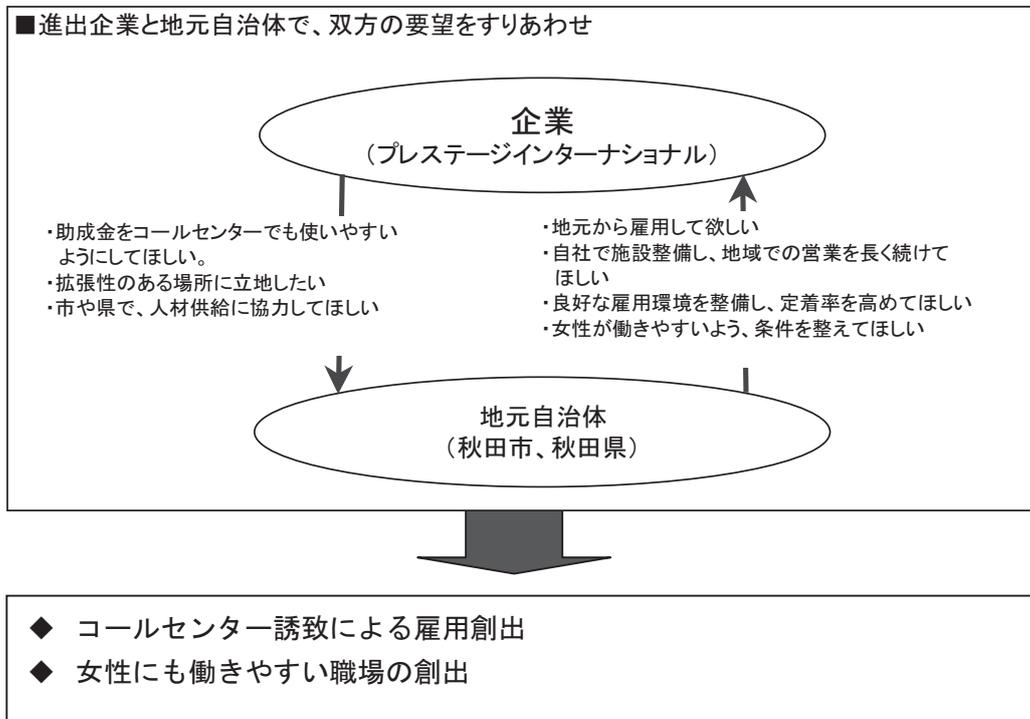
今後も、人材活性化や加盟企業の経営に資する事業を積極的に開発していく方針である。

2. 秋田県 秋田地域における取り組み

～ 誘致企業と地元自治体が連携した雇用創出と女性が働きやすい職場環境づくり ～

<p>取り組み主体、主要メンバー</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇秋田県 ◇秋田市 ◇(株)カミテなどの地域中小企業 ◇(株)プレステージ・インターナショナル
<p>取り組みの特色</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇秋田県では、女性が働きやすい職場環境づくりを積極的に進めている。 ◇300人以下の事業所についても子育て促進専門員による訪問・指導をおこない、「次世代育成支援対策推進法」の「一般事業主行動計画」の策定を支援している。 ◇コールセンター誘致においても、女性が働きやすい職場環境づくりを併せて進めている。 ◇コールセンター誘致による雇用創出効果は大きく、情報セキュリティ面から正社員への登用を進める企業（(株)プレステージ・インターナショナル）もみられる。
<p>今後の展望と方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇秋田県では、1,000人規模のコールセンターがさらに増えた場合、良質な人材の確保が困難になりつつあり、進出企業のニーズに合う人材の供給を課題としている。

図表2-2-1 秋田県・秋田市におけるコールセンター誘致による雇用創出の取り組み



(1) 取り組みの背景

① 地域の状況

秋田市は秋田県のほぼ中央部に位置し、東には出羽山地、西には日本海が広がる緑豊かな都市である。人口は秋田県の約3割、県内総生産の3分の1を占め、秋田県内および北東北の拠点中核都市である。就業者の7割以上が商業やサービス業などの第3次産業に従事しており、商業都市的要素が強い。地場産業としては、県内の豊かな天然資源を利用した木材・木製品製造や、パルプ製造、非鉄金属製造、清酒製造などが盛んで、近年はエレクトロニクス関連企業の企業誘致も進められてきた。

② 取り組みのきっかけとなった地域の課題

平成12年頃、秋田県や秋田市の自治体では、リストラ等もあり失業者が増え、雇用の創出が大きな問題になっていた。秋田県の有効求人倍率は、平成11年で0.50、平成12年で0.58という状況であった。

その後も、平成13年から平成16年にかけては0.47、0.41、0.45と求職者の半分しか求人が無い状況が続き、平成18年10月時点においても全国が1.06となる中、秋田県は0.61であるなど厳しい状況にある。

③ 取り組みの背景にある問題意識

(ア) 自治体の意識

秋田県では女性が働きやすい職場環境づくりを積極的に進めている。女性が働きやすい職場作りへの支援として、他県には無い独自の取り組みとして、301人以上の事業所に義務づけられている「次世代育成支援対策推進法」の「一般事業主行動計画」(※)について、300人以下の事業所であっても、子育て促進専門員による訪問・指導を行い計画策定の支援をしている。300人以下の事業所による行動計画の届出が140社(H19.1.31現在)と成果があがっている。また、「男女共同参画イキイキ職場支援事業」として、県は、男女共同参画の職場づくりに取り組む企業67社(17~18年度)と広報や情報提供等の支援を行うといった協定を締結している。その他、男女が共に働きやすい環境整備に向けた普及啓発のためのパンフレットの作成、男性の育児休業促進(事業主20万円、本人5万円)の補助、業種・社員構成などそれぞれの会社の状況に合った子育て支援のサポートを行う「あなたの会社の子育てサポート推進事業」などを実施している。「あなたの会社の子育てサポート推進事業」では、モデル事業所として年間5社を選び2名の社労士が指導、サポートをしており、事例(体験記)にまとめてインターネットで公開している。

例えば、ファミリー・フレンドリー企業として厚生労働大臣努力賞を受賞した秋田県鹿角郡小坂町の柵カミテは育児休暇制度を3歳まで取得可能なものとし、また企業内託児所を有し、地域にも開放している。ちなみに、秋田県には15箇所(H18.9.1現在)の企業内託児所がある。

秋田県は、「当初、企業は、こうした子育て支援を事業所が行うことに不安を感じていたが、実際に取り組むことで、復職の機会が与えられ、大切な人材を失わないで済

むことに気づいてきた。」ことを指摘しており、雇用を維持する観点からも女性が働きやすい職場づくりを進めている。

※「一般事業主行動計画」：「次世代育成支援対策推進法」に基づき、仕事と子育ての両立を図るために必要な雇用環境の整備等について、事業主が策定する計画。従業員数 301 人以上の場合は義務、300 人以下の場合は努力義務とされている。

(イ) 進出企業（株）プレステージ・インターナショナルの意識

（株）プレステージ・インターナショナル（本社：東京都）は、従来は東京で 450 席規模のコールセンター業務を運営していた。人材は、中途採用者やフリーター、派遣、パートでまかなっていた。

当社は、カード会社や損害保険会社等の金融機関向けにコールセンターというツールを用いたサービスを開発・提案し、そのサービスを一括して請け負う BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）という事業形態をとる。

コールセンターの拡張を地方に求めたのは、1 つには情報管理上の問題があったからである。個人情報も多く扱う金融機関が、コールセンターに対して将来的に個人情報管理についてのセキュリティ対策の要請を強めることが懸念された。当社は、情報漏洩の多くは人の問題で起きることが多く、社員を中途採用や臨時採用に頼ることが問題になると考えた。

その点、地方では、正社員を確保しやすく、セキュリティのみならず、コストや品質を確保する上でも有効と考えられた。

また、沖縄県がコールセンター誘致で先行していたが、当社では外で遊ぶ気質の南国よりも、内向的でコツコツ働くタイプの北国の人材が向いていると考えていた。

なお、企業誘致の補助金の面では、多くの地方では、製造業を誘致するメニューはあったが、設備投資、雇用、緑化といった資金使途ごとに金額の上限が決まっており、使い勝手が悪かった。

(2) 取り組みの概要

秋田地域においては、女性が働きやすい職場環境づくりが積極的に進められており、平成 13 年から進められたコールセンターの誘致に際しても、誘致企業と自治体がお互いのニーズをすり合わせることにより、雇用創出と女性が働きやすい職場づくりを進めた。

① コールセンター誘致・進出の経緯

平成 12 年頃、秋田県や秋田市の自治体では雇用が大きな問題になっていた。その頃、東京でコールセンター業務を行う（株）プレステージ・インターナショナルから進出の打診があった。経済波及効果よりも雇用創出に期待し、その誘致を進めることになった。

（株）プレステージ・インターナショナル、秋田県、秋田市では、お互いに自らのニーズを申し出た。自治体側からは、「地元から雇用して欲しい。」「自社で施設を整備し、地

域での営業を長く続けてほしい。」「良好な雇用環境を整備し、定着率を高めてほしい。」「女性が働きやすいよう、条件を整えてほしい。」といった要望が出された。(株)プレステージ・インターナショナルでは、「市や県で、人材供給に協力してほしい。」「助成金をコールセンターでも使いやすいようにしてほしい。」「将来、拡張可能な場所に立地したい。」といった要望が出された。

1年近く、対応が検討され、(株)プレステージ・インターナショナルでは、他の候補地もあったが、最終的には、条件の適った秋田市の西部工業団地への進出を決定、平成15年10月に稼働開始した。

② 各取り組み主体の取り組み内容

(ア) 地元自治体（秋田県、秋田市）

(i) 補助制度の見直し

秋田市はこれまで、建物、設備、緑化など資金使途毎に上限を定めていた補助制度の基準を、資金総額で5億円に変更した。秋田県はコールセンター等情報通信関連企業向けに、7億5千万円（現在は10億円）を上限とする新たな補助制度を創設した。

なお、秋田県では、誘致に当たって、インバウンド業務（電話を受け付ける形態のみ。勧誘等を行うアウトバウンドは扱わない。）であることを条件にしている。貸金業者、先物取引業者は対象としていない。特定商取引として苦情の対象になりそうな業種は断っている。

(ii) 進出場所

進出場所である西部工業団地は、将来的に拡張可能で、また、秋田空港から約30分、秋田市街地から15分に位置する。

(株)プレステージ・インターナショナルは、進出3年を経過して、既に稼働率が90%に達したため、現在、隣接地にコールセンターを拡張している。平成19年4月に稼働開始予定。

(iii) 人材供給への支援

秋田県、秋田市のそれぞれにおいて、コールセンター就職希望者向けの研修を実施している。

※秋田市で実施している研修の概要

- ・秋田市のコールセンター向けの研修内容は、5日間の初級講座、その後3日間の中級講座がある。講師は、当初は東京に本社がある(株)イーディーワン、現在は地元企業であるプロモーション(株)が担当している。電話対応は、他の企業に就職した場合にも使えるため受講生が多い。コールセンター就職希望者向け研修の最後にアンケートを取ると、7割が興味ありと回答し、受講生の約2分の1がコールセンターをはじめとした企業へ就職している。

※秋田県で実施している研修の概要

- ・技術専門校で研修を実施している。
- ・7日間コースではパソコンスキルの研修、2ヶ月コースではコールセンター実践科を実施している。
- ・80名の定員に対して、54名が修了し、うち33名がコールセンター等民間企業に就職している。(17年度実績)
- ・受講修了者は、コールセンターに必ずしも行くわけではなく、例えばホテルなどに就職し、受け答えや応対に役立たせる人もいる。
- ・研修は民間企業に委託している。

(ア) 進出企業における取り組み内容

図表2-2-2 (株)プレステージ・インターナショナルにおける取り組み内容

取組内容	概要
労働環境の整備	<p>○<u>女性が働きやすい職場環境の整備を進めている。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・カフェテリア、休憩所、リフレッシュルーム等、良好な労働環境を整備した。 ・子育て中の就労者のため、託児所を整備 ・就労者の要望に合わせて、柔軟な労働時間を設定 ・女性の定着率を高めるために、託児所、一般の社員食堂よりおしゃれなカフェテリア、休憩所、リフレッシュルームを設けている。女性にとってオシャレで働きやすい職場づくりを行っており、イメージも大切であることから見た目のよさに気を配っている。
地元からの雇用確保と雇用促進状況	<p>○<u>地元から管理職を含めて雇用している。正社員や中長期雇用者が多い。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・地元雇用を進めており、現在、1名の責任者を除き全て地元採用である。従業員は開設後3年で550名。 ・正社員、契約社員、パートがそれぞれ3分の1ずつで、中期雇用以上が3分の2。
女性の雇用促進状況	<p>○<u>7割は女性であり、管理職も多い。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員の7割を女性が占める。8名から10名程度のグループの管理を行うスーパーバイザー（管理職）が60名いるが、半分以上は女性である。女性にも責任を与え、長期で働いてもらおうとしている。

(3) コールセンター進出の効果

① 地元雇用への効果

コールセンターは、現在までに8事業所が県内に進出、内、6事業所が秋田市内であり、1,500名程度の雇用を生み出している。秋田市では、将来的な拡張計画等から、市の人口の1%である3,000名をコールセンターで確保するという目標の達成の目処が立ったとしている。(市では目標達成につき、コールセンター向けの補助金は前年度で凍結。)

② 経済波及効果

(株)プレステージ・インターナショナルのBPOセンターは、開設当初は東京からの人材もいたが、1年ほど後から現地採用のみで運営している。人件費は年間12億円以上で、(株)プレステージ・インターナショナルでは、「コールセンターは地元への経済波及効果が十分あるのではないか。」としている。

③ 研修事業における効果

研修事業は電話での対応、受付など実践的な内容となっている。実際に受講生の一部がコールセンターへ就職しており、コールセンターに就職しない場合でも、その研修の内容を他の企業で活かしており、人材の供給、育成面では一定の成果をあげている。

また、(株)イーディーワンでは、秋田営業所を新たに設置し、現在は、全て地元採用の女性で研修事業を運営しており、また、地元の創業間もない企業に秋田市から研修が委託されるなど、僅かながら、副次的な雇用創出効果や事業創出効果などもみられる。

(4) 今後の方向性・展望

秋田県では、「現在、コールセンター進出に関する問い合わせが数多く来る。問い合わせが多いのは評価されていることと思っている。良質な人材の確保が困難になっている面があり、1,000人規模のコールセンターがさらに増えた場合、人材のニーズに対応できるか微妙である。」としており、進出企業のニーズに適した人材の供給が今後の課題である。

(1) 取り組みの背景

① 地域の状況

宮古・下閉伊地域の工業は、コネクタを中心とする電子部品製造業、合板を中心とする木材加工業、水産加工を中心とする食品製造業、金型部品を中心とする一般機械器具製造業などからなる。

特に近年は、コネクタ・金型産業としての集積が形成されつつあるが、宮古・下閉伊地域が、漁業、林業、農業からコネクタ・金型産業を中心とする地域へ移り変わったきっかけは、昭和 49 年東北ヒロセ電機(株)の宮古市への進出による。その背景には「他の大手メーカーが進出しない地域で、優秀な人材を確保する。」というヒロセ電機(株)の方針があった。

東北ヒロセ電機(株)の進出に伴い、金属端子・プラスチック部品の製造・組立、金型の設計・製造・組立工場が宮古市を中心とした下閉伊地域に移転してきた。また、東北ヒロセ電機(株)が、地域内での徹底した外注政策と技術指導を行ったため、関連する地場企業が多数生まれ、コネクタ、金型関連産業の集積が進んでいる。

② 取り組みのきっかけとなった地域の課題

近年は、携帯電話やプラズマディスプレイなどの普及により世界的なコネクタの需要が増加。ヒロセ電機は高品質・最先端の微細コネクタの生産を拡大しており、当地域の企業に対しても、最先端の超精密・超小型・超軽量化製品の製造を要求している。質量両面での要求に対応する生産体制を整える必要があり、そのための人材の確保・育成の両面が課題となった。

③ 取り組みの背景にある問題意識

(株)エフビー(微細コネクタ製造)では、近年、売上高、従業員数とも急増しているが、こうした状況はここ数年で変化してきたもので、平成 13 年頃は求人しても必要な人材を確保できないという問題を抱えていた。

(株)エフビーの田鎖社長は、「コネクタの競争力の源泉は『金型』であり、精密なコネクタを生産するための技術、経験は海外には無く、それを地域が提供できればヒロセ電機は出て行かない。」と考え、自らは、金型の設計、製造を内製化して微細コネクタづくりの根幹となる技術を蓄積し、金型の設計から射出成形、プレス、組立までの一貫体制を構築していった。

自社の取り組みを進める一方で、「地域に緊張感や競争は必要ではあるが、自社だけでヒロセ電機の需要をまかなうことはできない。集積そのものの競争力が劣れば、ヒロセ電機はこの地域から出ていく。ヒロセ電機の需要増と高度な要求に対応できる地域となり、ヒロセ電機によって必要とされる存在にならなければいけない。」と考えた。地元で人材を確保できるようにするとともに、質の高い人材の育成を地域全体でできるようにしなければ、ヒロセ電機はこの地域を離れてしまうとの危機感があった。

(2) 取り組みの概要

① 平成13年、「宮古金型研究会」「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」の発足

平成13年、宮古・下閉伊地域の関連企業12社が、「宮古金型研究会」を設立。(株)エフビーの田鎖巖社長が会長に就任、宮古商工会議所が事務局を担当した。

また、同年、宮古・下閉伊地域の産学官連携組織として、宮古地方振興局内に「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」が設立。工業、水産、農業、林業の4部会が設けられ、会員が工業部会のメンバーでもあった「宮古金型研究会」では、岩手県内最大の産学官連携組織「岩手ネットワークシステム」の金型研究会とも連携するようになった。工業部会では、その他、産業支援コーディネータの企業訪問による課題解決や企業間連携の推進の他、岩手大学の協力を得て企業相談や個別企業訪問等を実施。

② 地域一体となった人材育成への取り組み

(ア) (株)エフビー社内における「寺子屋」

(株)エフビーの田鎖社長は「最先端での競争下で企業が生き残るためには、常に従業員を勉強させなければならない。」と考え、自らが講師になり、社員を社会人としての「躰」から教育する「寺子屋」を自社内で実施していた。

(イ) 地域の「寺子屋」へ

「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク工業部会」の部会長でもあった田鎖氏は、工業部会の産業支援コーディネータである安藤氏に、この「寺子屋」を地域の取り組みにしたい、という思いを伝えた。地域に広げようと意気投合し、フットワークの良い安藤氏が講師や会場を手配するなど企画運営を担い、カリキュラムは(株)エフビーのカリキュラムが提供され、平成15年11月に「第1回ものづくりが出来る人づくり・寺子屋」が開催された。翌年度からは、「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」が事務局となり、正式な事業として予算化され、平成16年度、第2期、第3期を開催、平成18年12月までに第7期が終了している。参加希望者は、毎年増加する傾向にある。

この「寺子屋」のカリキュラムの内容は、あくまで「躰から入ろう」ということで、警察、保健所、県の局長や市長にも講師になってもらい社会人としての基礎、ビジネスマナー、常識などについて、多様な切り口からの講座が実施されている。

宮古・下閉伊モノづくりネットワークが主催または共催する人材育成事業は広がりを見せており、「新入社員研修」、「寺子屋・中級編」、「寺小屋・品質管理編」、「寺子屋・技能編」、「寺子屋・金型技術編」、「ワイヤー放電加工基礎技術研修」「次世代経営塾」「経営トップセミナー」などが実施されるようになっている。

図表 2-3-2 「モノづくりが出来る人づくり・寺子屋」カリキュラム

回	テーマ	講師
1	基本の再確認	(株)エフビー 社長
2	モノづくりについて	県立宮古工業高校
3	働く組織(会社)と個人の自立	産業支援コーディネータ
4	実践品質管理の入門	TQMと生産革新のコミュニティサポート代表
5	身近な法律の話	弁護士
6	自己実現に向けての方針管理	TQMと生産革新のコミュニティサポート代表
7	企業の現状と社員像	東北ヒロセ電機(株)工場長
8	IT活用(パワーポイント)	岩手NPO事業開発センター理事
9	健康について、サイバー犯罪について	宮古保健所、県警本部
10	市民と行政の関係	宮古市長、宮古地方振興局長

(ウ) 地域の人材育成事業の発展・展開

平成 17 年度からは、宮古地方振興局が事務局となり、「宮古・下閉伊地域産業人材確保育成連絡会議」が開催されている。産業界、学校、行政、NPOの産学官民が参加し、各団体が実施する人材育成事業の内容を関係者がワンストップで共有、調整するとともに、学校関係者を含めて、地元で人材を育成することの大切さについてコンセンサス形成が図られている。

また、平成 17 年 6 月には、宮古下閉伊モノづくりネットワーク内に人材育成専門部会が設置され、工業部会、水産部会、農産部会、林産部会を横断する「人づくり」の組織が形成された。「寺子屋」の人材育成手法を漁業や水産加工業に波及させようとする「番屋塾」も平成 18 年度中に実施が予定されるなど、地域の異業種にも広がりを見せている。

図表 2-3-3 宮古・下閉伊地域産業人材確保育成連絡会議

目的	地域産業人材の確保・育成
設置時期	平成 17 年 4 月
事務局	宮古地方振興局企画総務部
メンバー	宮古金型研究会、宮古市産業振興部商工課、宮古公共職業安定所、宮古商工会議所、宮古・下閉伊モノづくりネットワーク産業支援コーディネータ、岩手県立大学宮古短期大学部職業訓練法人宮古職業訓練協会、いわてNPO事業開発センター、宮古高等技術専門学校、宮古工業高等学校、宮古地方振興局

(3) 取り組みの効果

「寺子屋」は、宮古・下閉伊地域の産業界、学校、行政、NPOの産学官民が参加する「宮古・下閉伊地域産業人材確保育成連絡会議」などの組織化やその人材育成手法を漁業や水産加工業に波及させようとする「番屋塾」につながるなど、地域の人材育成体制の整備に大きく貢献した。

(株)エフビーでは、社員のほぼ全員が自社または地域で実施した「寺子屋」に参加しており、社会人としての基礎的な考え方、姿勢を身につけさせるうえで効果があるとしている。

(4) 今後の展望

(株)エフビーの田鎖社長は、宮古・下閉伊地域の課題と展望について、以下の内容のコメントをしている。

「宮古・下閉伊地域のコネクタ関連企業は人材不足に悩まされている。新卒者で、地元就職したい人は年々増えているが、依然として3Kイメージがついている。

保護者は、今でも宮古は漁業の街という意識が強い。個々の企業としては、職場見学、工場見学、先輩との交流会、インターンシップ等、在学中からイメージアップや就職のきっかけづくりに努めており、実際に見学すると随分とイメージも変わるが、先生の意識が地元への就業に影響を与えている面もある。

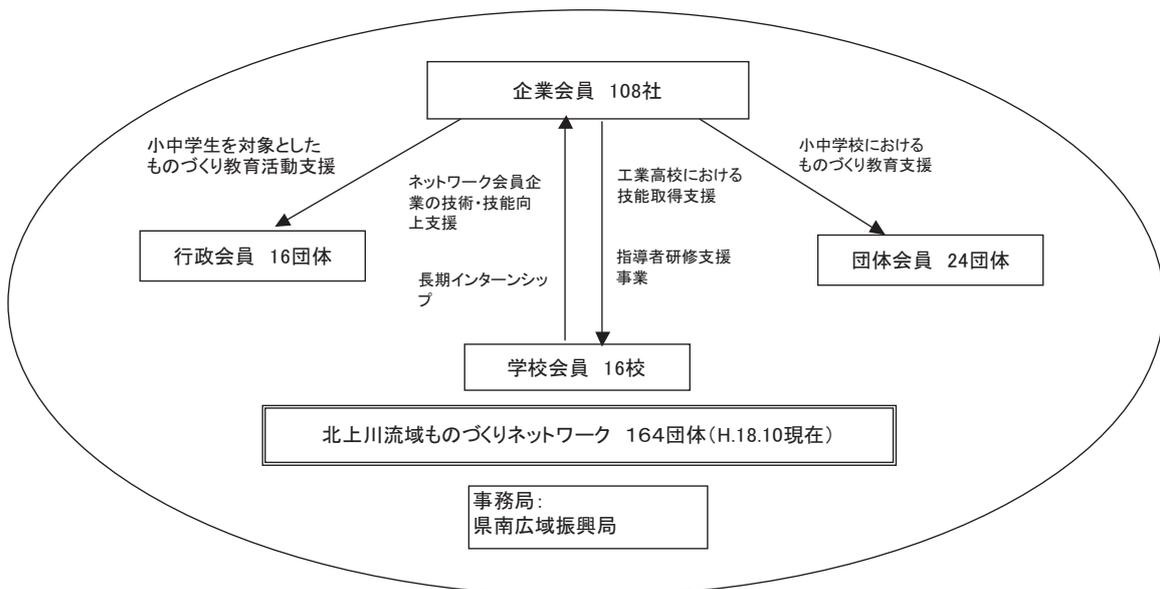
そうした中、「宮古・下閉伊地域産業人材確保育成連絡会議」が平成17年に組織されたことは、産業界、教育界を含め、多様な関係者の意識を変え、地元への就業促進のコンセンサスを形成する良い機会になる。」

4. 岩手県 北上川流域地域における取り組み

～ 地元企業、行政、教育界のネットワーク形成による産業人材育成の取り組み ～

<p>取り組み主体、主要メンバー</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇岩手県県南広域振興局 ◇北上川流域ものづくりネットワーク 北上川流域を中心としたものづくり産業を支える人材の育成を目的とした盛岡、花巻、北上、水沢、一関地域の企業、学校、団体、行政が参加するネットワーク組織。事務局は、県南広域振興局。
<p>取り組みの特色</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ きっかけは関東自動車工業(株)のライン増設 ◇ 「いわて産業人材育成会議」の設置（平成 17 年 5 月） ・産業人材不足に対する産業側の危機感、学校存続に対する工業高校側の危機感を背景に議論が活発に行われた。県外を含む視察等も実施し、実践的なカリキュラム等を検討し、平成 17 年 11 月、岩手県知事に提言書を提出。 ◇ 「北上川流域ものづくりネットワーク」の立ち上げ（平成 18 年 5 月） →事業の実施（平成 18 年度）
<p>今後の展望と方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇産業界と教育界が協力するネットワークが形成され、約 6 ヶ月の間に①企業と工業高校の付き合い方が変わってきたこと、②企業現場研修等によって先生の意識が変わるなどの成果が現れており、さらなる成果が期待される。 ◇今後は、北上川流域のケーススタディを県北・沿岸部へ広げていく。

図表 2-4-1 「北上川流域ものづくりネットワーク」の参加団体と平成 18 年度事業における関係図



(1) 取り組みの背景

① 地域の状況

岩手県・北上川流域地域には、昭和 40 年代に大規模工業団地の開発と企業誘致が行われ、東北自動車道の延伸と相まって電気機械等の加工組立型産業の立地が進み、電子デバイスや輸送機械等の企業が立地している。さらに地場産業から鋳物産業や金型・メッキ等のものづくりの基盤を担う企業が成長し、広範な分野の産業が立地する東北を代表する工業集積地域となっている。

岩手県の誘致企業の大半が、この北上川流域に立地し、製造品出荷額等は県全体の 64.8%を占めている。最近では、東北唯一の自動車組立工場であるトヨタ自動車(株)系列の関東自動車工業(株)岩手工場の大幅な能力増強に伴い、地域内企業の自動車分野への関心が高まっている。

また、企業間や産学間などネットワーク形成への取り組みが活発な地域である。平成 12 年に設立された異業種交流「北上川ネットワークフォーラム (KNF)」には 50 数社が入っている。また、岩手大学では、「いわてネットワークシステム (INS)」など産学連携に早い時期から取り組んでおり、大学の垣根を取り払って産業界と結びつこうとする動きが強い。北上地域は、もともとが宿場町ということもあり排他的ではなく、人を受け入れやすい地域性を有している。

② 取り組みのきっかけとなった地域の課題

平成 16 年に関東自動車工業(株)が年間生産台数 15 万台→30 万台に生産ラインを増設することを発表し、これに対する人材の確保が課題となった。実際に、平成 18 年 4 月の北上職業安定所管内の有効求人倍率は 1.29 倍で岩手県(0.65 倍)の 2 倍に達しており、関東自動車工業(株)だけでなく部品を納入する地元企業も人材不足となり、人材派遣で補っている状況にある。

また、関東自動車工業(株)の現地調達率を 50%にするには、北上川流域地域の企業のレベルアップが必要であり、そのため人材の育成が急務となっている(現在の現地調達率は約 46%)。

③ 取り組みの背景にある問題意識

(ア) 地域中小企業の問題意識

「人材確保の他、高卒就労者早期退職も課題であり、入社してくる若者は、ものづくりの楽しさや意義を分かっていない。だから企業のやっていることとミスマッチがおこる。

本地域の産業人材は、頭数も即戦力も不足。工業高校などの教育・訓練内容は、産業界のニーズを踏まえた実践的なものではない。知恵を出せる人材を地域で育てる必要がある。」(谷村電機精機(株) 谷村会長)

(イ) 工業高校の問題意識

「現在、工業高校離れが進んでいる。普通科に進めなかった生徒が入学してくる。も

ととも、ものづくりを志向していないので、卒業後は美容師や調理師、保育士、ペットのトリマーの専門学校に行ってしまう。ものづくりに関心がなく、基礎学力もない生徒に対して専門教育を行わなければならないのが実態。

工業高校は人気がなく優秀な生徒の確保が困難で、現場では工業高校の存続に危機感を持っている。ものづくり現場によい人材を出せないと、工業高校の存在価値はない。学校現場だけで解決するには、かなり無理が出ている。」(岩手県立黒沢尻工業高等学校)

(ウ) 岩手県の問題意識—いわての産業振興の鍵は「産業人材の育成」—

岩手県が目指す姿は「自立した地域社会の形成」であり、そのためには、競争力のある地域産業の活性化が不可欠。そのために、個々の企業の生産性を向上させる必要があり、その鍵は産業人材の育成にあると考えた。

自動車産業の拡大を1つのきっかけとして、人材育成を進めることとした。ただし、単に自動車関連産業への人材づくりではなく、他産業も含めた産業全体として人材の育成を行う考えである。

(2) 取り組みの概要

① 「いわて産業人材育成会議」の設置（平成17年5月）

継続的に優れた産業人材を育成する新しい仕組みを検討するため、岩手県が呼びかけ、平成17年5月に教育界、産業界、行政からなる「いわて産業人材育成会議」を設置した。

② 「いわて産業人材育成会議」の検討過程

平成17年5月から10月の間に会議を集中的に10回開催した。

会議では、産業界、教育界、行政がそれぞれの考え方、各界への要望、不満をお互いに本音でぶつけ合った。また、県内企業や工業高校への視察、他県の先進事例の視察、製造業アンケートなどを実施した。

その過程で、

- ・産業人材の育成を進める教育機関の取り組みが産業界のニーズに対応できていない。
- ・産業人材の育成を進める各主体の連携が不足している。

といった課題があげられ、対応の方向が検討されていった。

自動車関連産業の動き、人材不足の懸念、工業高校の再編統合といった問題がタイミングよくミックスされて、人材育成のネットワークづくりへのコンセンサスが形成されていった。

図表2-4-2 「いわて産業人材育成会議」の検討のポイント

■実践型のカリキュラムを議論・検討

人材については、中小企業ほど、より実践型の人材を求めているというニーズから、中小企業が求める実践型の人材、ものづくりの技術革新を担う人材をいかにして育成するのか、そのカリキュラムを議論した。

■愛知県立刈谷工業高等学校の事例

他県の事例としては、技能士合格の実績が高い愛知県立刈谷工業高等学校を参考にした。合格率が高いのは最新の設備があるためと想像していたが、実際には基本的なものしかなく、最先端のものはインターンシップ等で習得している。刈谷工業は、校舎と設備は日本一悪いと自他共に認めているが、実績は常にトップクラスである。これまで、岩手県の工業高校では、多額な予算をかけて最新設備を導入する等を行ってきたが、地域の企業とのネットワークをうまく使えば無駄な金を使わなくてもすむことに気づき、カリキュラムに反映させた。

■山形県立米沢工業高等学校専攻科の視察

山形県立米沢工業高等学校専攻科を視察した。専攻科とは、高等学校を卒業した後、更に1～2年間、より専門的な知識・技術を習得するための課程で、山形大学工学部や東北芸術工科大学などによる講義と演習や企業研修を実施しており、参考にした。

なお、北上川流域ものづくりネットワークの学校会員である岩手県立黒沢尻工業高等学校では、米沢工業高等学校専攻科にならひ、座学ではなく製造現場に出て学ぶ、より実践的な場として専攻科を平成19年4月に設置することで現在準備を進めている。米沢工業高等学校専攻科はソフト関連だが、ものづくりに特化した専攻科（機械コース・電気電子コース）とする方針である。アンケートでは、製造現場のニーズや企業の意見を確認した。

③「いわて産業人材育成会議」が知事に提言書を提出（平成17年11月）

平成17年11月、「いわて産業人材育成会議」が知事に提言書「いわてのものづくり産業を担う人材を育成するための新しいしくみについて」を提出し、その提言が、「北上川流域ものづくりネットワーク」の立ち上げにつながった。

図表2-4-3 提言書「いわてのものづくり産業を担う人材を育成するための新しいしくみについて」 骨子

【基本方向】 地域ものづくりネットワークによる人材育成

【取組内容】 ●小・中学生：しっかりとした勤労意識、職業観の醸成

・企業、工業高校の中学校訪問

●高校生：ものづくりスペシャリストの育成

・長期インターンシップの実施

・ものづくり寺子屋の開設

・優れた技術・技能者の工業高校への派遣

・専攻科の設置

●工技短大生：現場マネジメント人材の育成

・専攻科の設置

●大学生：技術・経営人材、研究開発人材の育成

●企業人材：企業ニーズに対応したキャリアの形成

④「北上川流域ものづくりネットワーク」の立ち上げ（平成18年5月）

いわて産業人材育成会議の提言の内容を受け、平成18年5月、北上川流域地域の産業界と教育界が連携した産業人材育成のための新しいしくみとして「北上川流域ものづくりネットワーク」が発足した。

(3) 「北上川流域ものづくりネットワーク」の概要

図表2-4-4 「北上川流域ものづくりネットワーク」の概要

目的	企業、学校、行政が一体となって北上川流域を中心としたものづくり産業を支える人材を育成することを目的とする。
設置時期	平成18年5月
事務局	県南広域振興局経営企画部産業人材育成担当 (ネットワークが軌道に乗れば会員の自主運営にシフト)
会員	会員は、盛岡、花巻、北上、水沢、一関地域の企業、学校、団体、行政を基本とする。 ●会員(164団体)の内訳(平成18年10月6日現在) 企業会員 108社 学校会員 16校(高等学校12校、大学等4校) 団体会員 24団体 行政会員 16団体
運営	・企業会員は、3万円の年会費を納付し、ネットワークの事業の予算に充てている。 ・会員の年会費以外に、県予算による事業を実施している。
平成18年度 実施事業	<ul style="list-style-type: none"> ●ネットワーク予算事業(事業対象地域は北上川流域地域) <ul style="list-style-type: none"> ・小中学校におけるものづくり教育活動支援事業(講師派遣、補助) 小中学校の児童生徒を対象とした講師派遣や、団体会員、行政会員が実施するものづくり行事の経費の一部補助など ・長期インターンシップモデル事業 工業高校3年生を対象に2週間のインターンシップをモデルケースで実施。今後、さらに実施校を拡大するなど取り組みを拡大していく予定。(これまでの高校生のインターンシップは2年生を対象に3日間であった。) ・技能取得支援事業(購入補助) 技能検定受験に向けて必要な工具や消耗品の購入補助を実施 ・指導者研修支援事業 企業から強い要望があった事業。教師版のインターンシップで、教師の現場研修や就職担当者の企業訪問を実施。現場教師が最新のものづくり現場を知る良い機会となる。 ・技術者育成支援事業 会員企業の若手従業員や現場改善リーダーを対象に、参加した若手従業員自身の成長のサポートやマネジメントの視点を持った技術者の育成を目的に、会員企業経営者による研修会を「ものづくり いわて塾」として実施。生の製造現場を知り、中小企業のおもしろさ、何より自分が求められていることを実感してもらうような内容にしている。 ●県予算事業(事業対象地域は岩手県下全域) <ul style="list-style-type: none"> ・技能取得支援事業(講師派遣)「いわてジュニアマイスター育成事業」 県内工業高校生徒及び教師を対象に、民間企業に勤務する技術者やOBを「ものづくりの匠」として派遣し、技能取得を支援する事業。学校での実技講習と協力会員の現場を借りての実技講習を実施した結果、技能検定3級合格者は7割を超えた。 ・ものづくり高度技術者育成支援事業費補助 岩手大学大学院に自社社員を派遣した中小企業に経費を一部補助

(4) ネットワークの効果 (各参加主体のメリット)

ネットワークに参加する企業会員、学校会員では、北上川流域ものづくりネットワークのメリットとして、以下の点をあげている。

① 企業会員 (谷村電機精機株)

◇良い人材が確保できる

インターンシップ等の実践的な人材育成事業の実施により、地域の中小企業にとっては、良い人材を確保しやすくなる。教育をしてもらえる。目的を持って入ってくる。それによって、雇用が長続きする。少なくとも、これまでのように入ってから1~2週間でやめてしまうこともなくなる。再教育もしやすい。

◇地域中小企業の地域における役割が高まる

当社においても技能検定試験の実技試験の講習を黒沢尻工業高等学校の受験予定者に実施するなどの協力を行い、その講習を受けた全員が実技試験については合格することができた。地域中小企業自らが人材育成に役立つことができる。

② 学校会員 (岩手県立黒沢尻工業高等学校)

◇コストをかけないで最新の機械で実習できる

ネットワーク内の企業の設備を使わせてもらうことで、最新の設備を学校に導入しなくても同等の効果が得られるようになる。最新の設備を指導員付きで使うことができる。コストが格段に低減する。

◇企業と工業高校の関係の変化

これまでの地域中小企業と高校の関係は、「就職」だけであった。ネットワークができて6ヶ月足らずの間に、インターンシップ等によって協力し合うなど、企業と工業高校の関係が変化したことは大きい。先生の意識も変化した。

(5) 今後の方向性・展望

◇教育界の仕組みや意識が変化し、成果が生み出されることに期待

「教育の世界は新しい仕組みを作ろうとしない。保守的である。後世に伝えていくべきものとして変えてはいけないものもあるが、仕組みを変えることでうまく伝わることもある。ネットワークという仕組みがあれば、各校長の意識は変わっていく。」(県立黒沢尻工業高等学校)

「地域中小企業への技能研修の実績で、これまでにやっていない工業高校が自分のところもやりたいとなっていくものと今後に期待している。」(谷村電機精機株)

「産業界と教育界が協力することは初めての試みである。それだけに成果を出すことが重要である」(県立黒沢尻工業高等学校)

◇今後は、北上川流域のケーススタディを沿岸部へ広げていく

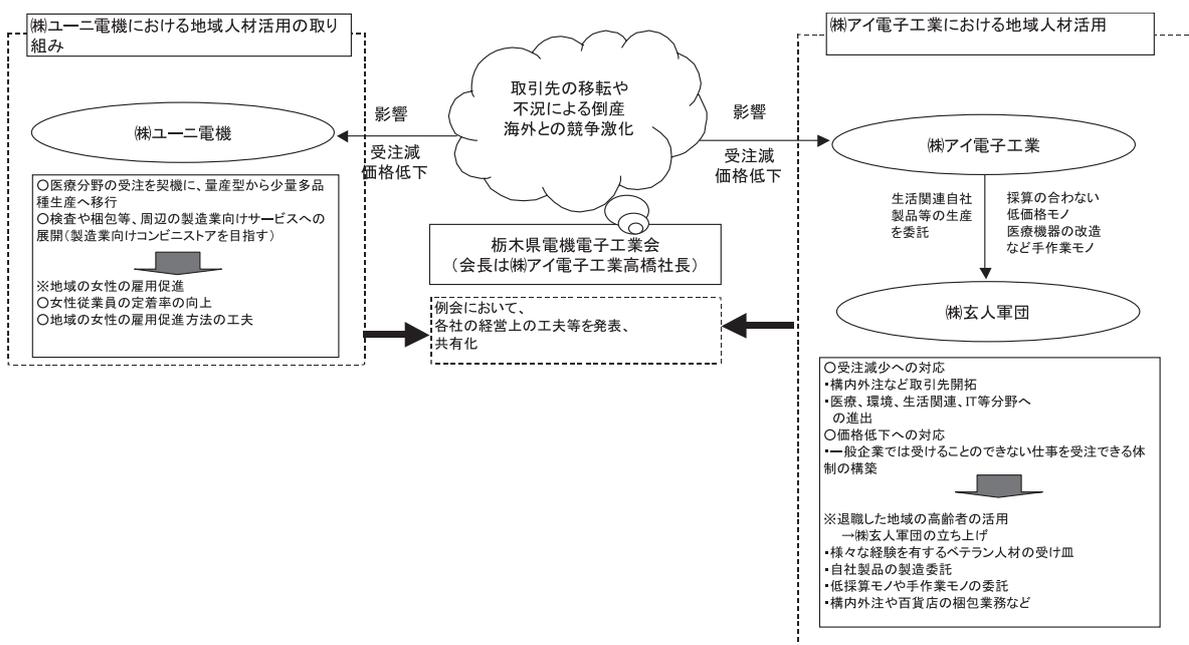
北上川流域をモデル地区として産業人材の育成の施策を集中して実施し、そのケーススタディをもとに沿岸部に広げていく。

5. 栃木県 東部地域における取り組み

～ 地域中小企業における地域人材の雇用促進への取り組み ～

<p>取り組み主体、主要メンバー</p> <p>◇(株)アイ電子工業及び(株)玄人軍団</p> <p>(株)アイ電子工業（電子部品製造）は、取引先の倒産などの経営危機に直面した経験から、新分野の開拓や自社製品の開発などに取り組んでいる。社長の高橋氏は、栃木県電機電子工業会会長。(株)玄人軍団は、(株)アイ電子工業の関連会社で、地域のベテランだけを社員とする。</p> <p>◇(株)ユーニ電機</p> <p>電子部品等製造。量産型から少量多品種型に転換するなかで、「製造業のコンビニ」を目指し、検品や梱包等のサービスも開始。</p>
<p>取り組みの特色</p> <p>◇(株)アイ電子工業の(株)玄人軍団立ち上げによる高齢者の雇用促進</p> <p>◇(株)ユーニ電機における地元女性の雇用促進による周辺事業への展開</p>
<p>今後の展望と方向性</p> <p>◇栃木県電機電子工業会では、例会等において各社の取り組みを発表しあい、その知恵を共有し、地域の中小企業を元気にすることで、地域の活性化に貢献していく。</p>

図表 2-5-1 (株)アイ電子工業と(株)ユーニ電機の地域人材の雇用促進への取り組み



(1) 取り組みの背景

① 地域の状況

栃木県は、県内総生産全体に占める製造業の割合が全国と比較しても極めて高いなど、製造業が県内経済を牽引する「ものづくり県」である。

特に県の北東部には、(株)ブリヂストン(黒磯市)、本田技研工業(株)(高根沢町)、ホンダエンジニアリング(株)(芳賀町)、三菱自動車工業(株)(喜連川町)、東芝メディカルシステムズ(株)(大田原市)、持田製薬(株)(大田原市)、(株)栃木ニコン(大田原市)、(株)トキメック(那須町)、富士通(株)(大田原市)、シャープ(株)(矢板市)など、自動車、医療、エレクトロニクス関連の大企業の工場が多く立地しており、こうした大企業を支える中小企業が地域にみられる。

有効求人倍率をみると、平成18年9月の有効求人倍率は1.39となっており、全国の平均1.08に対してみると好調であるが、反面、企業にとっては人材確保が困難な状況であるといえる。

② 取り組みのきっかけとなった地域の課題

栃木県電機電子工業会に属する中小企業の多くは、取引先の空洞化や海外企業との競争激化により、取引先の受注の減少や受注価格の低下など影響を受け、その対応を迫られた。

③ 取り組みの背景にある問題意識

現在、栃木県電機電子工業会の会長である㈱アイ電子工業の高橋社長も、平成10年、主要取引先の倒産により受注が激減し、経営危機に見舞われた経験がある。

受注減に対応するため、新たに構内外注の仕事を受注した際、急遽募集して採用した人員が栃木県北東部の大手企業の工場をリストラされた中高年者であった。

当初は、プライドが高いせいか高飛車な態度であり、また年齢的に携帯電話の組み立てには向かないと思われたが、構内外注元の企業から「仕事の段取りがよく分かっており、若手の面倒もみている」と高い評価を受けた。例えば、時間が来ると帰ろうとする若者に対して、生産能力の向上を考えるように導いたり、若者同士の間にベテランが入ることで雰囲気を和ませたりする効果もあった。また、中高年者自身も技術を伝えたいと考えている様子であり、年輩者が持つ指導力や統率力を生かして、技術を伝承していくことが非常に大切であると感じた。

こうした経験から、「ベテラン人材の生きがいやプライドを高揚させることが中小企業の役割である。それは、自社の経営や地域の活性化にも役立つ。」との信念を抱くようになった。

また、㈱ユーニ電機も大量生産の仕事が海外移転するなどの環境変化により受注が減少、異業種や周辺サービスへの展開を図る中で、女性の雇用促進等を進めてきた。

(2) 取り組みの概要

① ㈱アイ電子工業における㈱玄人軍団立ち上げによる高齢者の雇用促進への取り組み

(ア) 立ち上げ当初の状況

㈱アイ電子工業は、平成12年3月に㈱玄人軍団を立ち上げた。様々な技術を持ったエキスパートを社員に募集し、大勢集まることを期待したが、実際には工場長や課長といった管理職が多くなった。

当初、3～4カ月は仕事がなかった。また、社員は、それまで勤務した企業での経験や仕組みに対するこだわりが強く、組織運営を一本化できないといった問題も生じた。

またシニアはプライドが高く、シニアのみを社員とする組織運営上の難しさがあった。

立ち上げ当初は、このような多くの問題点を抱えていた。

やがて、一生懸命に仕事に取り組む人は取り組み、辞める人は辞めていった。また、話し合いによる調整や意思決定を行う合議制の仕組みから、役職の呼称など細かなところまで、組織体制や運営スタイルが整っていった。

例えば、以前の役職より低い役職名で呼ばれるのは嫌だという声があったことから、肩書きを会津藩の呼称に合わせるといった工夫を行っている。

(イ) 業務内容

業務内容としては、一般企業では採算に乗りにくい仕事が多くなっている。例えば、不良在庫のラベル張り替えや、部品の交換等を受注している。

㈱アイ電子工業が生活分野向けに自社開発した線香着火器や取り付け工事込みの節水コマといった製品も製造、販売している。特に、線香着火器は製造が間に合わないほどの売れ行きである。

手作業や特注品を中心としており、大きな設備はなく、手で出来る作業を主としている。設備が必要な場合は、㈱アイ電子工業等、設備のあるところへ出向いている。かつての仕事で培った技術は直接には使えないが、スキルが活かせる仕事は多い。例えば、医療機器は、使用者の障害のある部位が違うため改造が必要となるが、大手では改造に多額な費用がかかってしまう。しかし、㈱玄人軍団では技術者が個別に対応可能で、特注品に向いている。

(ウ) 組織体制、事業の推進体制

意思決定は、合議制となっている。毎週火曜に開催する奉行会議が最高意思決定機関である。奉行は「城代家老」「勘定奉行」「作事奉行」など5人となっている。

事業の推進体制としては、プロジェクト毎にリーダー、サブリーダーを決めて、プロジェクト毎に変更する。

勤務は原則週5日であるが、希望によって午前だけの勤務が選べるなど、弾力的に対応している。また、1つの業務を2人体制で対応することで、自分の健康や親の介護等、突然の休みでも気兼ねしないで休める雰囲気を作っている。

(エ) モチベーションを高めるための工夫

社長は、「従業員の約半数は、生活のために働いている訳ではない。やる気を支えているのは仕事の面白みや、(株)玄人軍団は社会にとって必要な会社であるとの使命感である。」としており、モチベーションを高めるために、若者と一緒の仕事を入れて「育てたい」という意欲をかき立てるといった工夫をしている。

給与では若干のランク付けをする程度であり、従業員も執着が少ない。逆に、お金の執着がない分、あっさり辞めてしまう例もある。生活がかかっているなど、お金の執着がある人は別の安定した仕事へ転職してしまう場合もある。

(オ) 取り組みの効果

組織づくりには苦労もあったが、元気で経験のあるベテラン人材に生きがいを与えつつ、地域で担い手が無く困っている仕事を請け負う仕組みを築くことができた。

図表 2-5-2 (株)アイ電子工業、(株)玄人軍団の取り組み概要

（株）玄人軍団の設立時期	・平成12年3月
採用の対象	・60歳以上の高齢者を対象
現在の構成メンバー	・平均年齢58.5歳。男性12人、女性20人。 ・外部工場での勤務6名、店舗（「あれやこれや」）勤務3名、工場18名、事務所5名、百貨店での包装業務2名。
業務内容	・一般企業では採算に乗りにくい仕事の受注 ・(株)アイ電子工業の自社製品の製造・販売 ・手作業や特注品を中心とした業務
組織の特徴	・意思決定は、合議制。毎週火曜に開催する奉行会議が最高意思決定機関。奉行は5人。 ・事業の推進体制としては、プロジェクト毎にリーダー、サブリーダーを決める。（当初は役職を固定） ・奉行、リーダー、サブリーダーには手当を支給。
勤務体系	・勤務は原則週5日。希望によって午前だけの勤務等は可能。 ・高齢者の健康を考えて、1つの業務を2人体制で対応。
その他の工夫	・モチベーションを高めるために、給与にランク付け等を実施。 ・やる気を支えるために、社会にとって必要な企業であるとの使命感を与えたり、若者を育てる面白さを与えたりしている。

② (株)ユーニ電機における地元女性の雇用促進による周辺事業への展開

(ア) 事業概要

元々は、量産型の電子部品の下請工場であった。

大量生産が立ち行かなくなったため、設備投資し、少量多品種型に切り替えた。また、検査や梱包の仕事を請け負うことで受注減少をカバーするようにした。

現在は、電子部品の少量多品種製造で売上の7～8割を占める。その他、検査や梱包などの周辺サービスも展開している。こうした周辺サービスも含めて、顧客の要望に

何でも応えるというフットワークの良さが売りでありポリシーである。それを表現したのが「よいものづくりのコンビニエンスストア」というキャッチコピーである。

(イ) 各製造拠点における業務内容

製造拠点は、本社、新井工場、F Aセンター（多目的センター）の3カ所があるが、本社では多品種小ロットの試作品づくり等、新井工場では携帯電話部品等を製造、F Aセンターでは製品の検査や梱包を行っている。

(ウ) 人材の確保や雇用促進の状況

人材の採用については、ハローワークで実施しているトライアル雇用を活用し、試用期間を経てお互いのミスマッチがない状態であることを確認した上で正式に採用している。

社長以外の管理職は30～40代半ばの男性7名で、現場のリーダーでもあり、営業も行うプレイングマネージャーで、管理職のみの者はいない。

女性を多く採用しており、特に部品の検査や梱包を行うF Aセンターは中高年（50～60代）の女性パートが中心である。

午前、午後の交代制で5～6組が編成されており、働きやすい時間が選べるなど女性が働きやすい仕組みになっている。平均的な中小企業よりも福利厚生や退職金を手厚くしていることで定着率の向上にもつながっている。

商工会議所の退職金制度を利用しており、3年勤務で退職金の対象となる。退職する社員に悪い印象を与えないことで、子育てなどで一旦退職した後に、パートとして戻ってきた女性も4～5人いる。

また、地域に住む主婦をウイークリーワーカー（通常半日勤務）、内職などで雇用を促進している。繁忙期には、フル稼働で協力してもらおうよう合意ができています。ウイークリーワーカーや内職に対してもイベントなどにおけるプレゼントでは社員と同じ扱いを行う、また、働きに応じて「頑張り手当」として2,000～3,000円を支給する等の工夫をしている。

(エ) 取り組みの効果

部品の検査や梱包を行うF Aセンターにおいて地元の女性パートの雇用を促進することで、受注の減少をある程度カバーできている。

地元では、「ユニエ電機に登録しておけば仕事がある」といったイメージが浸透しており、急な人材募集時にも人を集めやすい。

福利厚生を、他社が削っている中で、手厚くしておくことで、地域で目立つことができた。人材の確保に役立った。

図表 2-5-3 (株)ユ一ニ電機の取り組み概要

<p>組織概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数は 120～130 人（正社員 80 名弱、パート 20 名、派遣 20 名、内職 15～16 名） ・現在の規模は、社長が管理可能な範囲として適正と考えている。
<p>事業概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・電子部品の組立て ・検査、梱包 ・顧客の要望に何でも応えるというフットワークの良さを売りに、「よいものづくりのコンビニエンスストア」というキャッチコピーで事業を展開している。
<p>経営資源（設備、人員）の採用、配置状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の採用は、トライアル雇用を活用。 ・製造拠点、本社、新井工場、F Aセンター（多目的センター）の 3 箇所。
<p>地域人材の雇用促進状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・部品の検査や梱包を行う F Aセンターは中高年（50～60 代）の女性パートが中心。午前、午後の交代制で 5～6 組を編成、働きやすい時間が選べるなど女性が働きやすい仕組みを導入。 ・平均的な中小企業よりも福利厚生や退職金を手厚くしている。 ・退職金制度は商工会議所の制度を利用し、3 年勤務で退職金の対象となる。子育てなどで一旦退職した後に、パートとして戻ってきた女性も 4～5 人いる。 ・地域に住む主婦をウイークリーワーカー（通常半日勤務）、内職などで雇用を促進。繁忙期には、フル稼働で協力してもらうよう合意ができています。 ・ウイークリーワーカーや内職も、社内イベントには参加してもらう、また、働きに応じて「頑張り手当」として 2,000～3,000 円を支給する等の工夫を実施。

（3）今後の展望

栃木県電機電子工業会に属する中小企業の多くは、取引先の空洞化や海外企業との競争激化により、取引先の受注の減少や受注価格の低下など影響を受け、リストラクチャリングや経営革新への取り組みや、新たな販売先の開拓、自社製品の開発などを行う必要性に迫られた経験を有する。

(株)アイ電子工業の高橋社長も、経営危機に見舞われた経験を有するが、医療分野、生活関連分野、IT 分野、環境関連分野など、既存分野にこだわらない新規事業や新製品の開発、新たな取引先への営業を続け、また、社内においても(株)玄人軍団の設立など新しい組織づくりや人材の雇用促進への取り組みを試行錯誤によって乗り越えてきた。

高橋社長は、こうした地域の人材の雇用を促進する取り組みなど、地域の中小企業の経験、経営上の工夫などをお互いに周知し合おうとしている。

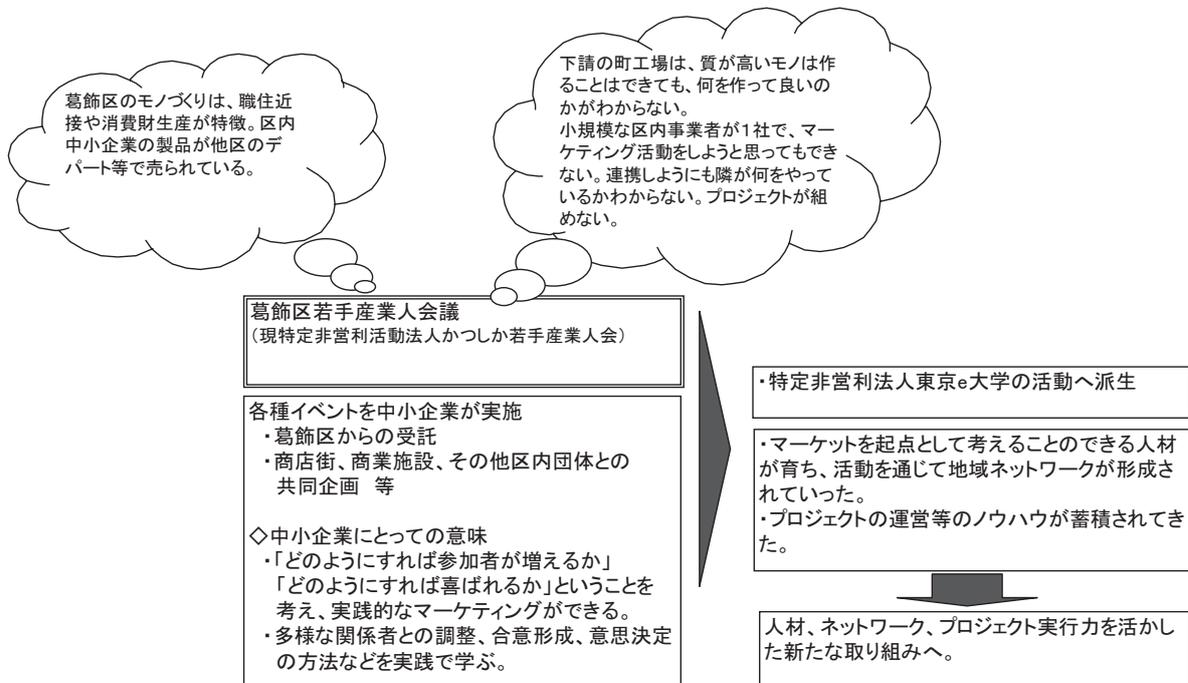
栃木県電機電子工業会の例会等において発表しあうなど地域一体となって勉強を重ね、その知恵を共有し、地域の中小企業を元気にすることで、地域の活性化にも貢献したい考えだ。

6. 東京都 葛飾区における取り組み

～ 地域イベント等の企画・運営を通じた、実践的なマーケティングやプロジェクト運営ができる若手経営者の育成とネットワークづくり ～

<p>取り組み主体、主要メンバー</p> <p>◇特定非営利活動法人かつしか若手産業人会（旧称：「葛飾区若手産業人会議」） 各種のイベントを行い、葛飾区に元気を取り戻す活動を行うNPO法人。主に区内の若手経営者が参加する。会員数 34 名（平成 18 年 1 月 15 日現在）</p> <p>◇(株)アミック、(有) 高田紙器製作所、(株)東京和晒、(有)イオアート等の若手中小企業経営者</p>
<p>取り組みの特色</p> <p>◇「葛飾区若手産業人会議」（特定非営利活動法人かつしか若手産業人会）の設立</p> <p>◇特定非営利活動法人かつしか若手産業人会におけるイベントの企画・運営</p> <p>◇特定非営利活動法人東京 e 大学設立</p>
<p>今後の展望と方向性</p> <p>◇人材、地域ネットワーク、プロジェクト実行力は地域に着実に育ちつつある。それらをどのように活かしていくかが課題であり、これから期待されるところである。</p>

図表 2 - 6 - 1 特定非営利活動法人かつしか若手産業人会の取り組み概要



(1) 取り組みの背景

① 地域の状況

葛飾区の製造業の事業所数は 23 区の中では大田区、墨田区に次いで第 3 位（経済産業省「工業統計調査」、平成 17 年調査速報値）。しかし、1 社あたりの工業製品出荷額等は 23 区中下位で、大半が小規模工場である。

業種構成は多様で、特に玩具、工業用ゴム、シャープペン・ボールペン、ボルト・ナット、装身具等は、全国的にも葛飾区が主生産地である。

過半数が工場と同一の建物内に住宅を有し、経営者の約 7 割、従業員の約半数が区内に居住しているなど職住近接型も大きな特徴で、経営者や従業員の日常生活上での地域との関わりも深い地域である。

小規模の下請の町工場が多く、工場数、従業者数はともに減少傾向にあり、特に近年の減少は著しい。

② 取り組みのきっかけとなった地域の課題

葛飾区内に複数の異業種交流会があったが、参加メンバーの高齢化が進行しており、活動が沈滞化していた。

異業種交流会の若返りが課題となる中、葛飾区の産業振興ビジョンの施策として、若手の交流会の立ち上げが掲げられ、平成 7 年、葛飾区、東京商工会議所葛飾支部の主導で、青年会議所のメンバーと製造業の 2 代目を中心として若手経営者が集められたことが、取り組みのきっかけとなった。

③ 取り組みの背景にある問題意識

明治 22 年創業の(株)東京和晒の経営者である瀧澤社長は、平成 4 年に 4 代目の社長として就任した。大口注文が海外に移転し、単価が下がる厳しい環境下で、就任早々に、多品種、小ロット、短納期、省コストの生産体制、情報管理システムの構築に取り組んだ。小口注文にも対応可能な体制を築いた。

その後も、社内の生産体制や受発注管理の仕組みを連動させた改革を進め、現在では、一般消費者、商店街、町内会などの各種団体からの個別受注にも対応可能になり、インターネット等を通じたエンドユーザへの直接販売にも展開している。

平成 7 年、葛飾区からの呼びかけを受けた瀧澤社長は、準備会での議論の中で、中小企業が地域の活動に関わることにより、消費者の声を直接聞くことができるのではないかと、そして地域活性化にも貢献できるのではないかと考えた。

また、平成 7 年はちょうどインターネットが登場した頃であり、ウインドウズ 95 の販売等により、IT 技術が世の中に広まり始める時期であった。瀧澤社長はインターネットなどの情報通信技術を組み合わせることによって、下請が多い葛飾区の地域中小企業が直接市場で販売をしたり、自ら商品を開発したりする契機になると考えた。

(2) 取り組みの概要

① 「葛飾区若手産業人会議」(現NPO法人かつしか若手産業人会) の設立

「葛飾区若手産業人会議」(現NPO法人かつしか若手産業人会)は平成8年、約1年間の準備期間を経て設立された。

当初は、「ものづくり」の活性化を目的に召集された会ではあったが、準備会における議論において目的は、「産業と生活の共生を通じて葛飾のイメージアップを目指す」と決定した。「生産者と生活者の両サイドの視点から葛飾の産業と地域をいきいきさせ、イメージアップをして行くこと」が活動の方向性として掲げられた。

1年目は、インターネットを研究し、葛飾区を紹介するホームページを作成した。

図表2-6-2 「葛飾区若手産業人会議」の当初の活動内容

1年目	インターネットを実践的に研究し、葛飾区を紹介するホームページを作成した。特別区を紹介するホームページは、23区で初めてであり、マスコミから注目を浴びた。
2年目	「イベント」「研修」「ネットワーク」「ものづくり」の4チームを作って活動。
3年目	「楽しみながら葛飾区の地域と産業を知ることの出来るカツシカンドリーム CD-ROM」を作成。コンテンツの目玉は、「バーチャルデパートかつしか屋」。葛飾区は40万人以上の人口がありながらデパートが無い。しかし、都心や世界中のデパート、ブランドショップで売られる商品を作っている中小企業が多数存在する。こうした問題意識から、400件以上の産業情報をCD-ROMで1000枚配布するとともに、ホームページで公開した。こうした情報提供により、それまでは「隣にいても何を作っているのかわからない」という状況であったが、工場同士で直接仕事を出し合うような動きが生まれた。
4年目	

② イベント活動の活発化

若手産業人会のメンバーでバンドを結成し、「葛飾産業フェア」に参加したことがきっかけで、5年目に葛飾区から当時低調だった「区民コンサート」の運営を委託されることになった。このことが転機となって「イベント」活動が活発化していく。

「区民コンサート」は、「バンドフェスティバル」へと改変し、区から条件として提示されたこともあり、発掘したバンドの売り出しを図った。地元ライブハウスやFM放送局と協力し、プロダクションのように組織化して、土壌づくりから行った。このイベントを通して、イベント開催に関するノウハウを蓄積することができた。多様な関係者との調整方法、運営委員会による意思決定手法といったものから、どのようにすれば参加者が増えるか、どのようにすれば楽しんでもらえるか、というイベントの盛り上げ方も含めた実践的なものであった。

イベント活動が活発化することに対し、当初は、「なぜ、中小企業がイベントをやるのか。」という議論があったが、議論と活動を進めるうちに、マーケティングやプロジェクト型の事業の立ち上げ運営といったメリットが得られることについてコンセンサスが得られた。(図表2-6-3参照)

その後、平成13年、「特定非営利活動法人葛飾区若手産業人会」となり、葛飾区のイベントを通じた活性化を目的に、多くの若手経営者等が集まり、事業を展開するようになった。(図表2-6-4参照)

図表 2-6-3 中小企業の若手経営者が地域のイベントへ取り組む意義

⇒現状は・・・
<ul style="list-style-type: none"> ・ 下請が多い区内の小規模な中小企業は、モノは作ることはできても、何を作って良いのかがわからない。 ・ 中小企業が1社で、マーケティング活動をしようと思ってもできない。自社製品を作っても評判を確かめたり、要望を聞くことができない。 ・ 中小企業は、新事業や製品開発等のプロジェクトを立ち上げるノウハウが無い。
⇒ 地域のイベントなどに中小企業自らが企画・運営することで・・・
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業でも、消費者の声を直接、聞くことができる。自社製品を見てもらったり、自社のPRなどができるようになる。マーケティングが可能になる。 ・ イベントの企画、運営を行うことで、プロジェクト型の仕事を経験できる。

図表 2-6-4 「特定非営利活動法人かつしか若手産業人会」の概要と活動状況

法人名	特定非営利活動法人かつしか若手産業人会（設立時の名称は葛飾区若手産業人会）
設立	平成 13 年
目的と事業	葛飾区の若手の力を集結し、産業と生活の共生を通じて、地域産業と地域社会を活性化し、葛飾区のイメージアップを推進し公益に寄与する事をその目的とする。目的を実現する事業として (1) 葛飾区の産業振興に寄与する事業 (2) 葛飾区の文化振興に寄与する事業 (3) 葛飾区の地域振興に寄与する事業 (4) インターネット・地域メディアを活用した情報発信に関する事業 (5) 同趣旨の団体との交流及び助言、援助事業。を行う
参加メンバー	主に区内の若手経営者など【区内の在住、在勤者などで、区内の産業活動に興味があり趣旨に賛同する人であれば参加できる。但し、役員は 45 歳まで。】 会員数 34 名（平成 18 年 1 月 15 日現在）
運営	会費の他に葛飾区、区内商店街、区内町内会、商業施設等からの委託費で運営
平成 17 年度 活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「第 5 回水元公園 WAKATE フェスタ」の開催 ・ 第 7 回葛飾バンドフェスティバルの開催 ・ 2005 リリオパークフェスティバルの開催 ・ 葛飾区の地域情報ネットワークの推進（NPO 連携事業の開設） ・ めるまがかつしか&産業編の発行 ・ 各種研修会の開催 ・ 第 21 回葛飾区産業フェアへの参加と協力 ・ 東京 e 大学との連携（イベント講座）等
平成 18 年度 活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「かつしか音弾化プロジェクト」の開催 ・ 音弾化バトル in かつしかの開催 ・ かめありフェスティバルの開催 ・ 第 3 回立石サンバフェスティバルの協力 ・ 新小岩えきひろフェスティバルへの協力 ・ 「第 6 回水元公園 WAKATE フェスタ」の開催 ・ 金町ゴールドタウンフェスの開催 ・ 柴又宵まつりへの協力 ・ 下町ライブ in 堀切への協力 ・ 葛飾区の地域情報ネットワークの推進（NPO センターとの連携） ・ 各種研修会の開催 ・ 第 22 回葛飾区産業フェアへの参加と協力 等

③ 特定非営利活動法人「東京 e 大学」に派生

「かつしか若手産業人会」は、その活動が基になって、「東京 e 大学」というバーチャル大学を生み出している。

きっかけは、平成 13 年、内閣府のタウンミーティングを、「葛飾区若手産業人会（当時）」と内閣府が協同で開催したことである。このタウンミーティングで、「葛飾区にはなぜ大学がないのか」との意見が出された。

タウンミーティングの結果を受けて、翌日、関東経済産業局に相談し、平成 14 年の中小企業コーディネート支援事業の補助金を活用して、「城東ブロードバンドビジネス塾」を立ち上げた。現実的には、大学を誘致することは難しいとの認識を持った上で、大学機能とは「受講生管理」「講座管理」であると考えて、インターネットを利用した e ラーニングを考えた。10 万人の参加者を集める「富山インターネット市民塾」を視察に行き、誰でも生徒にも講師にもなることができる仕組みを取り入れるなど参考にした。翌年には、予算規模も大きくなったことから「葛飾区若手産業人会（当時）」から独立し「特定非営利活動法人東京 e 大学」となった。

東京 e 大学では人材育成に取り組んだ。例えば、講座の 1 つである「手拭実染塾」では、後継者となる職人を養成したいという考えを持って、関東注染工業協同組合との共催となっており、受講生には職人への希望の有無を確認している。この講座の受講生はこれまでに 120 人程であるが、3 人が職人として組合企業に就職している。

東京 e 大学は、現在は助成金を得ておらず、受講生は延べ 1,000 人ほどであるが、「生きがい講座」など生涯学習向けの講座を開設し、「竹とんぼの先生を育成する講座」など人気講座も生まれてきている。

(3) 取り組みの効果

① 地域の中小企業がマーケティングを学ぶ場となった。

「かつしか若手産業人会」のイベントを通じて、例えば、(有)イオアートは広報、(株)東京和晒には、イベントの景品等で用いる手拭やのぼりの注文、印刷業者にとってはポスター印刷など、受注につながる面もあるが、それ自体は大きな影響ではなく、むしろ、「どのようにしたら参加者に喜んでもらえるか」ということを地域の中小企業自らが考え、広報手段、ポスター、景品等を製作し、実践を通じて学ぶところに意味がある。中小企業 1 社では、マーケティングを実践することはできない。それが連携して可能となることは大きい。

② 地域中小企業のネットワークができ、若手経営者の能力が活かされる機会が増えた。

様々な経営者や技術者等が自然と集まり、出会いの場が生まれている。そうしたネットワークが形成される点が効果としては大きい。

例えば、「かつしか若手産業人会」の広報を担当する(有)イオアート(本業は、経営コンサルタント・企業のネット活用支援)は、イベントに関わる情報発信に協力しているが、こうした活動を通じて、葛飾区内における自社の知名度があがり、区内中小企業の情報化の相談を数多く受けるようになった。能力のある若手経営者に活躍する場を与え、

それによって仕事の結びつきが生まれている。地域の人材発掘・育成の機能を果たしている。

③ プロジェクトの企画・運営など中小企業1社ではできないことを学べた。

イベントの運営では、実行委員会において様々な関係者が集まり、役割やスケジュールを定めて、プロジェクトを進めていく。こうした仕組みを経験なく取り入れていくことは難しい。

イベントを通じて、こうしたプロジェクト型の運営が自然にできるようになった。例えば、(株)東京和晒の場合、以前は社長から工場長へ指示が行く硬直的な組織だったが、プロジェクトを立ち上げ、実行委員会方式で運営していく方式を自然と取り入れられるようになってきた。社員の新しいプロジェクトへの参画意識やモチベーションを高めることにもつながった。

区内の中小企業の多くは下請けであり、他の企業と連携してプロジェクトを立ち上げるような経験を有していなかった。また、社内においても、自社内で製品開発等のプロジェクトを立ち上げたりする経験に乏しい。イベントを実施することによって、区内にマーケットを起点としたプロジェクトを自らが考えることのできる人材が数多く育ってきた。

(4) 今後の展望

(株)東京和晒の瀧澤社長は、「現在は、若手産業人会、東京e大学において取り組んでみたいと思っていたことは一通り終えた。もう一度、「何をするか」を考えてみても良い時期に来ていて、経営に関して地域企業で集まって話し合うところ（かつしか経営研究会）から始めている。」としている。

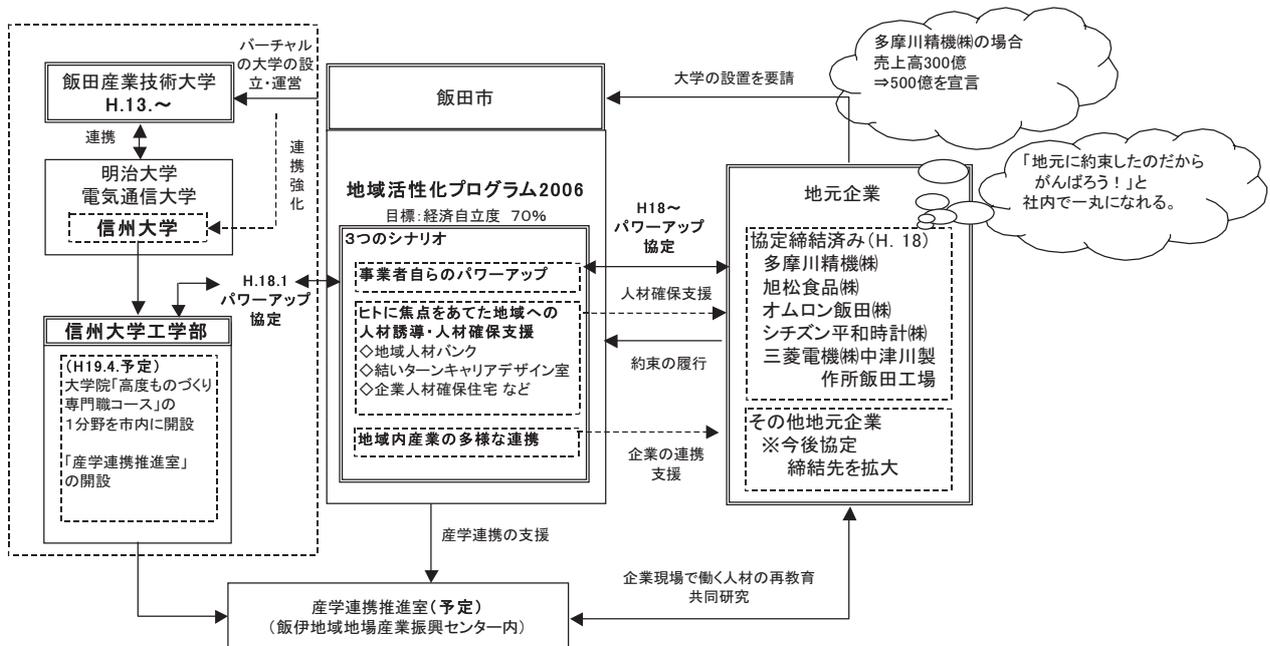
地域が連携したイベント以外の新たなプロジェクトを立ち上げようという段階にあり、そのための人材、人材をつなぐ地域ネットワーク、連携によるプロジェクト実行力は地域に着実に育ちつつある。それらをどのように活かしていくかが課題であり、これから期待される場所である。

7. 長野県 飯田地域における取り組み

～ 自治体、地元企業、大学の連携による人材の確保・育成と地域活性化への取り組み ～

<p>取り組み主体、主要メンバー</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇飯田市（飯伊地域地場産業振興センター） ◇信州大学 ◇多摩川精機㈱など地元企業
<p>取り組みの特色</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇バーチャル大学の設立から信州大学大学院との連携へ ◇地元企業とのパワーアップ協定 ◇飯田地域への人材誘導
<p>今後の展望と方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇今後の人材誘導としては、企業の中で働く人を対象に飯田の豊かな生活を売りにして、人材の誘導を図っていく。 ◇豊かな人材を地域が有し、豊かな生活の実現と併せて、大学、企業、農業、地域全体の活力を引き上げていく。

図表 2-7-1 飯田地域における地域連携による人材の確保・育成と地域活性化への取り組み



(1) 取り組みの背景

① 地域の概況

古くから三州・遠州・秋葉の三つの街道がこの地を通り、人や物の交流が活発に行われ、多様で個性豊かな文化を創り出してきた。江戸時代には水引・染色・織物・漆器等の産業が発達し、戦前戦後には農家の副業が工業化された凍豆腐や漬物・菓子・皮革・メリヤス等の産業が興り、他地域では見かけることができない数多くの地場産業が発達し、現在も地域経済を大きく支えている。

一方、飯田市には、かつて、こうした地場産業以外には産業が無かった。東京で創業した多摩川精機㈱が、昭和 17 年(1942 年)に飯田に工場を移し、軍需工場として約 2,000 人の雇用を生み出した。多摩川精機㈱の創業者は、生まれ故郷の飯田が貧困にあえぐことを懸念し、産業を興さなければならないという信念を持ち、それを実現したものだ。

戦後は、多摩川精機㈱が社員に独立を奨励したこともあり多摩川精機㈱に関連する企業が多数立地し、昭和 30 年代の中頃からは企業誘致が活発に行われ、精密電機機械加工業が発達した。水引工業などが発展した経緯もあり、手先の器用さを持つ人材が多く精密機械の加工に向いていた。

さらに昭和 50 年の中央自動車道の開通により地域全体が大きく活性化され、地場産業とハイテク産業がバランスを保ちながら発達してきた。

② 取り組みのきっかけとなった地域の課題

(ア) 地域における人材の確保

飯田・下伊那地域全体で過疎化が進んできた経緯がある。人材の流出を止め、既に出て行った人などの U ターン、I ターンを進めなければならない。働く場の創出と人材の確保を両立して進めなければならないという課題がある。

飯田市では 65 歳以上の高齢者の割合は 4 分の 1 を超えており(25.9%、H17 国勢調査)、生産年齢人口は 6 万 5 千人を割り込み、今後、人口の減少と高齢化があいまって、さらなる減少は避けられない情勢にある。

(イ) 大学の設置は飯田の長年の悲願

飯田・下伊那地域には、大学等の研究機関がなかった。技術を習得したいという意欲があっても、地理的なハンディから専門教育を受ける機会が少なく、技術系社会人のレベルの向上、技能者(マイスター)の養成、経営者の育成などが難しかった。大学の設置は本地域の長年の悲願であった。

③ 取り組みの背景にある問題意識(多摩川精機㈱)

多摩川精機㈱の萩本社長は、「飯田に産業を興す」「雇用を生み出す」という創業者の理念をそのまま引き継いでいる。当社の原点は「飯田の貧困」であるとし、農業しかなく、故郷を離れざるを得なかった地域に産業や雇用を創出することであるとしている。

また、地域と企業は人材を共有する関係であり、「地域の人材のポテンシャルを引き上げることは企業のポテンシャルを引き上げることと同義である。」とし、飯田地域全体としての人材育成を強化することを訴えている。

また、平成 14 年に(株)三協精機製作所（現日本電産サンキョー）の飯田工場が突然閉鎖され、その跡地が問題となったが、当社が新工場を建てて対応した。自治体が事前に情報を得ていなかったことについて、「自治体は、企業誘致を熱心に行ってきたが、誘致した企業とその後は十分な関係を築けていない。自治体は、企業ともっとコミュニケーションをとり、結びつきを強めるべきで、きちんと権利と義務を約束し合う関係でなければならない。地域が企業の役に立ち、企業が義務や責任を果たすべきである。」と述べ、地域と企業との間でお互いの役割を明確にした関係を築くべきことを訴えている。

(2) 取り組みの概要

① バーチャル大学の設立から信州大学大学院の設置、連携強化へ

(ア) 飯田産業技術大学の取り組み経緯

平成 12 年における準備会で議論を経て、平成 13 年度から、飯田市（飯伊地域地場産業振興センター）が事務局となり、バーチャル大学「飯田産業技術大学」がスタートした。一時期は停滞もあったが、平成 17 年度からカリキュラムを変更して再スタートしている。

図表 2-7-2 飯田産業技術大学の取り組み経緯

時期	取り組み	概要
平成 12 年度	準備会における議論	大学の誘致は、長年の悲願であったが、ハード面の問題から困難であった。平成 12 年から地元企業、工業会が参加した準備会で議論を重ね、「キャンパスレス大学、バーチャル大学を検討すべき」という企業側からの声があがった。キャンパスレスなら、飯田の状況や必要なテーマにあった教授を自由に呼ぶことができる、という発想。
平成 13 年度～	当初の状況	飯田市（飯伊地域地場産業振興センター）が事務局となり、単発の講座からスタート。平成 13 年から本格稼働。信州大学、明治大学、電気通信大学など地場産センターとつながりのある大学の協力を得た。
平成 16 年度	活動の行き詰まり	特定の職員に実務や窓口の多くを委ねていたため、その職員の異動等によって事務局運営に支障をきたした。
平成 17 年度	カリキュラムの変更	新入社員研修など、地場産センター以外で実施していたものを統合。さらに企業ニーズに合ったカリキュラムの提供を目的に利用者向けのアンケートを実施。 その結果、平成 17 年度の利用者は 421 名。平成 18 年度は経営系 130 名、技術系 93 名が利用。 単発のほかに定常的・体系的（3 年間）にやって欲しいという地域の中小企業の要望に応えた。各コースは大学でカリキュラムを組んでもらっている。 講師が来ることを基本としているが、信州大学とはリアルタイムのバーチャル講座が可能となっており、諏訪東京理科大学には経営管理講座を依頼している。

図表 2-7-3 平成 18 年度カリキュラム内容

開催日	講座名
H18.4.10～H.18.4.14	新入社員コース 5 日間
H.18.4.26～H.19.3.14	技術講座(基礎編)4 コース 22 単位
H.18.4.21～H.19.3.20	経営管理講座(基礎編)6 コース 24 単位
H.18.6.6～ H.18.7.4	特別講座「初心者のための機械図面コース」
H.18.6.29～ H.18.6.30	CAE 解析セミナー～構造解析と樹脂解析の基礎～
H18.6.9～ H.18.6.16	長野県産業大学校講座「プレス加工技術コース」
H.18.7.10～H.18.7.18	特別講座「初心者のための測定基礎コース」
H.18.9.5, H.18.9.12	特別講座「三次元測定機取扱講習会」
H.18.8.31～H.18.10.31	特別講座「実践 CAD 研修 SolidWorks2007」
H.18.9.14～ H.18.9.15	長野県産業大学校講座「成分分析の基礎技術」

(イ) 信州大学大学院との連携強化へ

飯田産業技術大学の取り組みにより、信州大学の産学官連携推進室のコーディネータが週 2 回飯田に来ており、CAD 研修、大学シーズ発表会等で関係が深まっていた。

そのような関係もあって、平成 18 年 1 月、飯田市と信州大工学部は相互の協力、連携で地域経済活性化を進める「パワーアップ協定」を結んだ。

「パワーアップ協定」とは、地域の大学、事業所、農家等が、地域全体の経済自立のためのプラン、方針、戦略を考え、市と協定を結ぶもので、「地域全体の目標のためにできることは何か」を共に確認する試みである。

この協定の中で、信州大学は、平成 17 年 12 月に新設を発表した大学院工学系研究科修士課程「高度ものづくり専門職コース」の一分野を、平成 19 年 4 月、飯田市内に開設し、飯田、下伊那地域の社会人を受け入れて人材育成を図ることを宣言した。電気系、機械加工、化学の 3 コースで若干名を募集。修業年限は 2 年間で、修士の学位が授与される。

また、信州大学は、飯田市にある飯伊地域地場産業振興センター内に「産学官連携室」を開設し、企業現場で働く人たちの再教育、共同研究を通して地域に貢献することも協定の中で宣言している。

② 地元企業とのパワーアップ協定、連携強化

信州大学と締結したパワーアップ協定は、飯田市が 2006 年 1 月に定めた「地域活性化プログラム 2006」の重点プロジェクトの 1 つである。

飯田市は、「若者が故郷へ帰ってこられる産業づくり」に向けて、地域経済をパワーアップさせるために地域が一体となって取り組む行動指針として、この「地域活性化プログラム 2006」を定めており、2014 年を目標年度に、経済自立度（地域産業からの波及所得総額／地域全体の必要所得額）70%の達成を目指すことを目標として掲げている。

「地域活性化プログラム 2006」では、(i) 事業者が自ら実施するパワーアップ活動、(ii) 人材育成と企業・人材誘導、(iii) 地域内産業の多様な連携、の 3 つのシナリオ

に従って推進を図ろうとしている。

このうち、「事業者が自ら実施するパワーアップ活動」については、協定締結日の当日に地元企業5社（食品製造の旭松食品㈱、自動車部品製造のオムロン飯田㈱、精密部品製造の多摩川精機㈱、時計メーカーのシチズン平和時計㈱、三菱電機㈱中津川製作所飯田工場）とパワーアップ協定の締結や自立化宣言を行っている。

多摩川精機㈱では売上高300億円を500億円にする内容を協定に盛り込んだ。多摩川精機㈱の萩本社長は、「『わが社は地域にこういう約束をした。』といえば、社員にはインパクトになる。頑張る気になり盛り上がる。」と、その意義を前向きに捉え、目標の達成に向けて取り組もうとしている。

また、企業間の繋がりが意外と希薄であることから、これまで受注に関する支援を行ってきた「ビジネスネットワーク支援センター」の中で、後継者・若手経営者を含めた懇話会をスタートさせている。自分たちの地域の企業を知ることによって域内循環が活発化し、企業側の自らの発想でパワーアップすることに期待している。

③ 飯田地域への人材誘導

飯田市では、「地域活性化プログラム2006」において、以下の人材誘導策を掲げ、暮らしと一体となった農業や工業に対する人材の供給を進める取り組みをスタートさせている。

生産年齢人口の低下で、地域間競争が人材獲得合戦になろうとする中、「人材の確保」を考えれば、やはり「ここで暮らしたい」、「ここに住みたい」という意識をどれだけ持ってもらえるかが重要と考えている。

(ア) 地域人材バンク

飯田に人材を誘導し、定着するまでの総合的な人材誘導事業を行う仕組み。持続可能な地域にするためにはU・Iターンを支援し、多くの若い人たちに飯田で子育てをしてもらい、次の世代を育んでもらえる「人材のサイクル」をつくらうとするもの。

(イ) 結いターン キャリアデザイン室

飯田市では、平成18年4月に「結いターン キャリアデザイン室」を設け、飯田に興味を持った人材を企業や農家とつなぎ、キャリア（仕事）を確立する他、飯田での生活を一緒にデザイン（設計）し、飯田に定着するための支援をする。飯田は東京からは遠いが中京圏に近い。中京圏の企業・人材をターゲットとする。

- ・飯田には昔から、「結い」という仕組みがあり、互いの暮らしを支え合い、人と人を結ぶために先人が生み出した知恵。 Uターン+Iターン=結い(UI)ターン
- ・人材誘導プロジェクトに人と人を結ぶきっかけになることを願い「結いターン」と名付けた。

(ウ) 企業人材確保住宅

研究開発に携わる研究者・技術者等の確保を目指す企業を市が支援する（5年間）。竜丘エコハウジングビレッジに住宅9戸と千栄地区に2戸を設置している。企業は人材確保のツールとして活用できる。

(3) 取り組みの効果

「飯田に大学を設置することは、昔からの悲願であったが、ハード面の問題をクリアすることが難しいため「キャンパスレス」という発想になり、その結果生まれた飯田産業技術大学の運営の過程で信州大学との連携が強まっていった。信州大学大学院が飯田に来るのは、飯田産業技術大学で連携強化してきた賜物だと思っている。大学院の設置に結びついたことは、1つの成果である。

信州大学にとっても、飯田・下伊那地域の若者が信州大学に入学していないという現状があり、少子化が進む中で大学としても飯田・下伊那地域に拠点を設置することの意味は大きいと思う。」(A社)

なお、地域一体となった人材育成について、「飯田産業技術大学のような地域一体となった教育への取り組みについては、その内容が自社に合っていれば受講するが、必ずしも個別の企業で必要とされる内容とマッチしないように思える。」(B社)という声も聞かれ、効果に疑問を持っている中小企業経営者も存在する。ちなみに、B社では、大手機械メーカーで実施する研修(オペレーション研修、現場のリーダーや管理を行う責任者向けの研修など)に積極的に派遣して、人材育成を図っている。

(4) 今後の展望

飯田市は、今後の人材誘導としては、企業の中で働く人を対象に飯田の豊かな生活を売りにしていく。「豊かなライフスタイル」をアピールして誘致活動を進めた結果、2005年7月にケフィア・アグリ株の立地が決まったという経験もある。

豊かな人材を地域が有し、豊かな生活の実現と併せて、大学、企業、農業、地域全体の活力を引き上げていく。

8. 島根県 東部地域（東出雲地区・安来地区）における取り組み

～ 東出雲地区：共同受注や販路開拓へ取り組む中での地域の現場力向上への取り組み ～

～ 安来地区：大企業と結びつきを強める中での地域一体となった研修体系の構築 ～

取り組み主体、主要メンバー

◇東出雲コア21共同受注ネットワーク、東出雲町商工会

東出雲町商工会が三菱農機(株)の協力工場に参加を呼びかけ、共同受注を目的に当地区の製造業44社で形成されたネットワーク。

◇職業訓練法人 安来地域能力開発振興協会 島根東部地域職業訓練センター

建物は雇用・能力開発機構が建設、建物を島根県に委託、島根県が安来市に再委託、安来地域能力開発振興協会が運営する職業訓練センター。

取り組みの特色

◇島根県東部地域で隣接する東出雲地区と安来地区であるが、大企業の状況の変化から、人材育成支援の方向性が両地域では大きく異なっている。

◇東出雲地区

三菱農機(株)の発注方式の変更→受注減少→共同受注→地域全体の現場力向上が必要
⇒「ものづくりカレッジ」による後継者や現場のリーダーの育成へ

◇安来地区

日立金属(株)安来工場の1社取引企業が集積
→職業訓練法人 安来地域能力開発振興協会 島根東部地域職業訓練センター開校
⇒日立金属(株)が講師を派遣したり、会員企業がカリキュラムづくりに参加

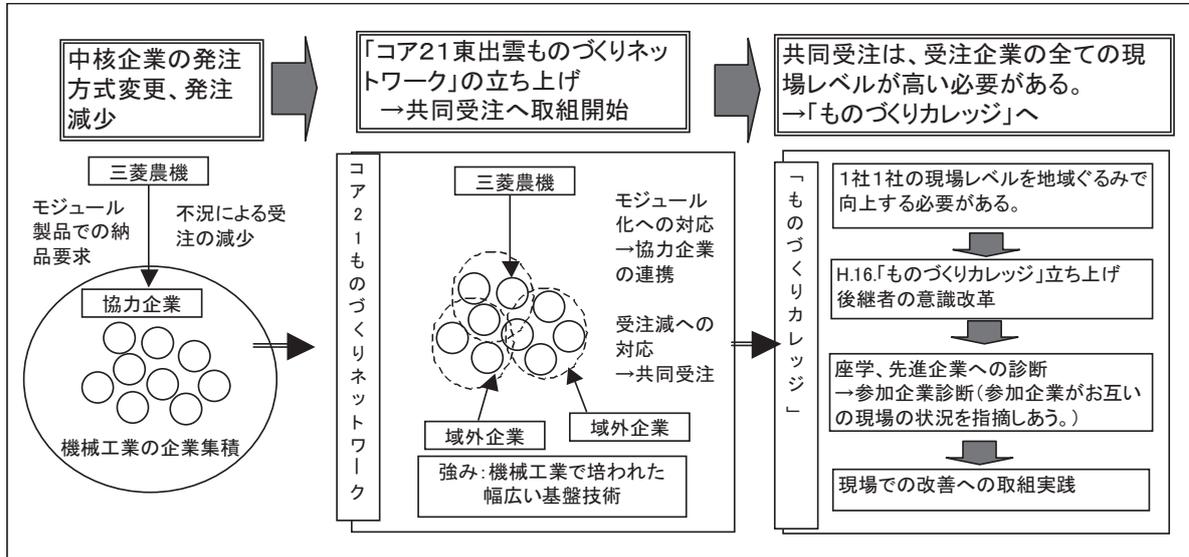
今後の展望と方向性

◇東出雲地区の「ものづくりカレッジ」では、今後、予算が厳しくなる中で、卒業生を中心に如何に自主的に運営していくか、カリキュラム内容も含めて検討していく。

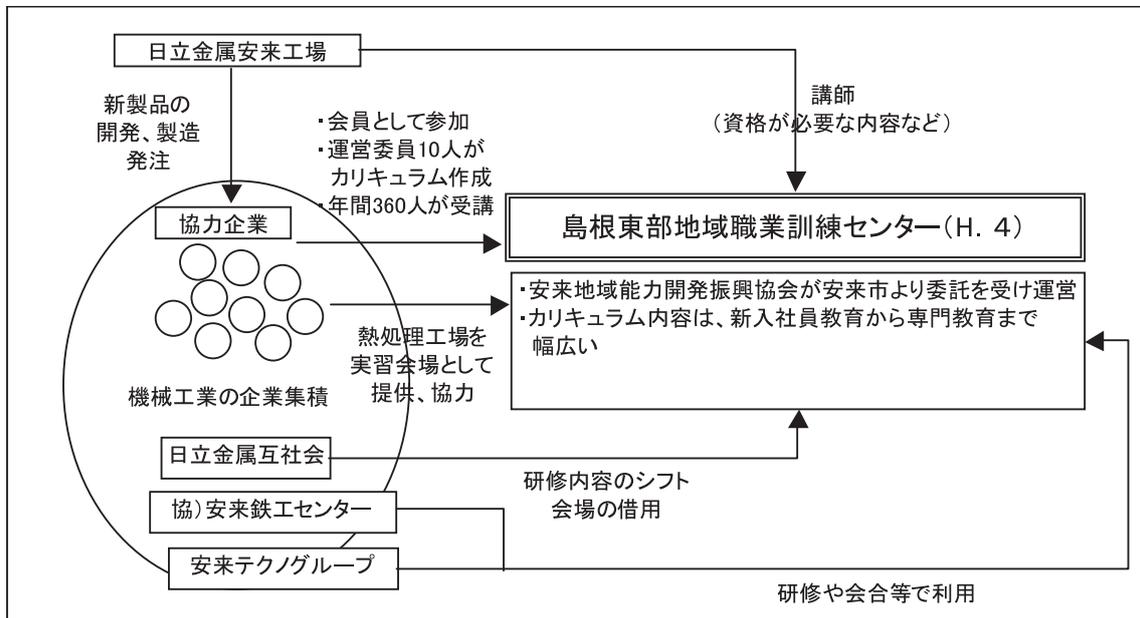
◇安来地区においては、島根東部地域職業訓練センターと各企業との人材教育における役割分担が明確に進みつつある。

◇コア21東出雲ものづくりネットワークと島根東部地域職業訓練センター双方に加入する会員がみられるなど、島根県東部の両地域は地域的にも近く、人的なつながりもみられる。しかし、大企業の経営状況の違いから、地域中小企業の目指すべき方向性が異なり、両地域が連携する動きには至っていない。

図表 2-8-1 東出雲地区における「コア 21 東出雲ものづくりネットワーク」における「ものづくりカレッジ」の取り組みへの展開



図表 2-8-2 安来地区における島根東部地域職業訓練センターを活用した地域一体となった人材育成への取り組み状況



(1) 取り組みの背景

① 地域の状況

島根県東部地域は、東出雲町に三菱農機(株)本社工場、安来市に日立金属(株)安来工場が立地し、素材、一般機械関連の中小企業が集積する2つの企業城下町を有する。

東出雲町の機械工業は、大正時代に「動力回転式稲こぎ機」を発明した佐藤忠次郎が佐藤造機(株) (現・三菱農機(株)) を立ち上げたことに始まる。戦後、農業の近代化、食料増産政策等により需要が拡大し、業績が伸長し急激な生産の増大に対応すべく外注化を進め協力工場が集積していった。

一方、安来市は、奥出雲の地で採取される良質な砂鉄を使用した「たたら製鉄」といわれる和鉄の精錬法が発達した。江戸時代の後半から明治時代にかけては、国内の鉄、中でも最高級の日本刀の素材である玉鋼においては、奥出雲は国内屈指の産地であった。安来は、その玉鋼の積出港として栄え、明治32年に現在の日立金属(株)安来工場の前身である雲伯鉄鋼(資)が設立され、和鋼に関する知識や技術、経験が集積し、日立金属(株)の製品加工、製造途中の請負、最終製品の加工などを手がける企業が多く集積している。

このような2つの特徴的な企業城下町を有する島根県東部地域には、金属、機械、板金、熱処理、鍍金、溶接、研磨など、素材から中間材、最終製品の加工まで手がけることが可能な裾野の幅広い基盤技術が存在し、この地域の強みになっている。

日立金属(株)安来工場を擁する安来市は、島根県の製造品出荷額等(2004年)では、1,563億円(島根県内シェア15.0%)、三菱農機(株)本社工場を擁する東出雲町が408億円(島根県内シェア3.9%)、両地域で島根県の2割弱を占める。

② 取り組みのきっかけとなった地域の課題

(ア) 東出雲地区における共同受注活動への動き

平成11年以降の不況期に、三菱農機(株)が発注をモジュール方式に変更し、同社の協力工場では受注が激減した。モジュール化が進む中では1社での受注はできない。各協力工場間の連携が必要になった。また、三菱農機(株)以外からの受注拡大も課題となった。そこで、東出雲町商工会が三菱農機(株)の協力工場に参加を呼びかけ「コア21 東出雲共同受注ネットワーク」が結成された。共同受注を目的に当地区の製造業44社が形成するネットワークである。

裾野が幅広い基盤技術が存在することは、当地域の共同受注活動を展開する上での売りになり、幾つかの受注獲得にも成功した。しかし、個々の技術力はあっても、さらに受注力を高めるためには、地域一体となった現場力の強化が課題とされた。例えば、「コア21 東出雲共同受注ネットワーク」に発注を考えた企業が事前に製造現場を訪れた時に、共同受注先の1社の現場レベルが低ければ、その1社のために発注全てを見合わせてしまう。後継者や現場のリーダーに徹底した意識改革を行い、各企業の現場改善を推し進め、強いネットワークに変えていく必要があると考え、平成16年度より、人材育成事業として「コア21 東出雲共同受注ネットワーク」内に「ものづくりカレッジ」がスタートしている。

(イ) 安来地区における取り組みのきっかけ

安来地区には、日立金属(株)安来工場の企業城下町で、日立金属の製品加工、製造途中の請負、最終製品の加工などを手がける企業が多く集積している。日立金属グループが有する 9 つの事業（特殊鋼・圧延用ロール・切削工具・情報通信部品・軟磁性材料・マグネット・自動車用鋳物・配管機器・設備建築部材）は自動車・エレクトロニクス・産業インフラ分野に展開されている。

素材革命と言われる昨今の経営環境下において、日立金属(株)には、最先端の素材やそれをういた新製品の開発が持ち込まれ、素材が変われば加工方法も変化する。技術の高度化、高付加価値化に対応可能な人材の育成が求められており、平成 4 年 4 月に「島根東部地域職業訓練センター」が設立された。

(2) 取り組みの概要

島根県東部地域に隣接する東出雲地区と安来地区であるが、大企業の状況の変化から、人材育成支援の方向性が両地域では大きく異なっている。

① 東出雲地区の取り組み（コア 21 東出雲共同受注ネットワーク「ものづくりカレッジ」）

(ア) 「ものづくりカレッジ」立ち上げの経緯

平成 15 年度に会員企業の現地視察を実施する中で、堅強な競争力を持つコア 21 東出雲共同受注ネットワークを確立するためには、若手後継者、中間幹部等の人材の更なる管理力増強と競争意識の改革が急務であると考えた。

平成 16 年 5 月に「ものづくりカレッジ 2004」を開始。一橋大学関満博教授が記念講演を行った。地元企業の後継者等、6 名が塾生として参加した。

翌年度の「ものづくりカレッジ 2005」は、9 名の塾生を対象として実施した。

(イ) カリキュラム

若手後継者の育成と、企業へのコスト要求が厳しい中での現場の改善を目的に、専属講師の望月俊之氏が指導カリキュラムを策定した。

例えば、平成 16 年度のカリキュラムは、①座学（第 1 回～第 5 回、第 14 回）、②先進中小企業への視察（第 6 回～第 8 回）、③企業診断（第 9 回～第 13 回）、④発表（準備 1 回、中間発表 1 回、閉校式および発表会）で構成されている。閉会式には町長も参加した。

(ウ) 効果

第 1 期受講生であった石原精工(株)の後継者は、「参加者の意識改革に結びついた。企業そのものが変わったと感じられることもある。ネットワークづくりにも役に立っている。参加者同士が連絡を取り合っているといった面の他、域外のネットワークとの交流も生まれた。」と効果をあげている。同社では、現在、社内改革にカレッジの内容を取り入れたり、ものづくりカレッジの研修で学びに行った岡山の工場に社員全員で見学に行くなどの活動をしている。

(エ) 今後の運営上の課題と展望

現在、東出雲町から年 120～130 万円の補助金を受けている。しかし、町は単独行政を選択するなど予算は厳しい状況下であり、町の補助金に頼らないで自立化する方向を目指す中で、カレッジの内容も見直している状況にある。

平成 18 年度は、今までの取り組みをベースに、自分たちのやれることをやっというところ、卒業生自らが自主的に取り組むような内容にしている。今後は、卒業生を中心に如何に自主的に運営していくかが課題であるとしている。1 年 2 年で人材育成はできないので、中身を検討しながら続けていくことが大事である。

ものづくりカレッジの中心は、企業後継者または中核的な管理者を対象に実施していく。新人教育は商工会で別途実施している。

② 安来地区の取り組み

(ア) 取り組みの概要

東出雲地区においては、モジュール発注方式への対応や 1 社取引の是正へ向けた受注力や現場力の強化のために、後継者や現場のリーダー向けの人材育成が行われているのに対し、安来地区においては、「コア 21」のような共同受注を目指す意識はなく、「島根東部地域職業訓練センター」において、大企業が講師で参加するなど、大企業と取引先が連携した人材育成に取り組んでいる。

図表 2-8-3 職業訓練法人 安来地域能力開発振興協会 島根東部地域職業訓練センターの概要

	内 容
名称	職業訓練法人 安来地域能力開発振興協会 島根東部地域職業訓練センター
開校	平成 4 年 4 月
運営	建物は雇用・能力開発機構が建設、建物を島根県に委託、島根県が安来市に再委託、安来地域能力開発振興協会が運営
施設	①実習室 (定員 90 名) ②第 1 教室 (定員 50 名) ③0A 教室 (定員 20 名) ④会議室 (定員 20 名)、⑤市民教室 (定員 30 名)、⑥第 2 教室 (定員 30 名)、⑦第 3 教室 (定員 30 名)、⑧視聴覚室 (定員 100 名)
訓練方針	技術の高度化、高付加価値化に対応可能な人材を育成することで、企業ニーズに応じたカリキュラムを設定し、一流の指導者により最新の現場技術、管理技術の習得を目指す。
会員	安来地区の日立金属関連企業の殆どが日立金属 1 社取引で、日立金属の関連企業の多くが当センターの会員になっている。現在会員数 54 社で、島根東部地域 (安来市、東出雲町、広瀬町、伯太町、横田町、仁田町、大東町、木次町、加茂町、八雲町)、松江市、鳥取県米子市にも会員企業がいる。会員企業の中に東出雲町の「コア 21」の会員企業もいる。
受講料	会員からは、2 日で 8,000 円程度の受講料を取って職業訓練をし、県が 1 単位当たり 5,000 円～8,000 円の補助金を出している。ただし、ISO など外部講師を呼ぶ場合はもう少し高い受講料にしている。
対象者	会員企業の従業員 (教育、職業訓練など) が中心だが、それだけでは施設が遊んでしまうので、雇用・能力開発機構の委託による求職者の教育・訓練 (IT 事務、介護などの委託訓練) や、市民講座 (パソコン講座、木工教室など) なども実施

	内 容
カリキュラムの内容	<p>カリキュラムは、大きく分けると①労働安全衛生法によるもの、②資格試験受験講座、③レベルアップ、④新入社員教育、⑤ISOの審査員教育などに分かれる。</p> <p>カリキュラムの中身や専門、得意分野によって講師を変えている。平均すると各科2人の講師が担当しているが、安全衛生法などで資格が必要な業務については、日立金属の安全衛生担当者に講師として来てもらっている。</p> <p>カリキュラムは、会員企業10社から運営委員を選出し、会員企業からアンケートを取りながら、教務主任の案と調整しているが、会員企業が必要としている内容は各社各様。研修参加者には報告書を出してもらっているが、会員企業のメリット、デメリットは直接聞きにくい面もある。</p> <p>カリキュラムの中には、日立金属関連の企業グループの互社会がもともと実施していた研修を当センターが引き継いだものもある。今でも互社会の小グループ活動などは継続しており、その発表会で当センターの施設を使っている。</p> <p>鋼の熱処理などは、座学と実習を合わせて行い、実習は会員企業の協力を得て、その企業で実施している。</p>

(イ) 利用企業（株守谷刃物研究所）の活用状況

(i) 企業概要

- ・株守谷刃物研究所
- ・創業：昭和28年（設立 昭和31年）
- ・従業員数：日立金属からの出向者、パートを含め210名。派遣社員50名。
- ・製造品目：自動車、家電、医療、原子炉、ロケットの部品、工業用刃物などを生産。例えば、ロケットの部品の1つであるロケットカッターは、ロケットを打ち上げ後、人工衛星を切り離す際に使われるもので、人口衛生を繋いでいるボルトめがけて刃物を発射、7本のボルトを同時に寸断する。実際に人口衛星に乗せるのは7個だが、地上実験で14個、その前に約2,000個を使う。ロケット部品の検査は極めて厳格で、刃物技術と高い信頼性で日本の宇宙開発の一端を当社の技術、製品が担っている。

(ii) 利用状況

「島根東部地域職業訓練センター」のカリキュラムで、活用可能なものは活用している。同センターの運営委員、役員であり、年度の開始にあたっては、カリキュラム作成にも参加している。一般常識や技術的底辺を広げていく場合に活用している。日立金属の協力工場で作っている「互社会」では、小グループ活動の中国地区の発表会などで訓練センターを活用している。安来鉄工センター（工業団地の協同組合）、安来テクノグループ（商工会議所の異業種交流グループ、但し運営は会議所とは別）などにも参加しているが、そこでも同訓練センターを活用することが多い。」

(ウ) 効果

現在、定員 480 人のところ、参加者 360 人位である。I S O、接客対応、衛生管理者受験講座など新しいコースを作り、今年の研修参加者は、昨年比 120 人増加した。

効果については、資格取得関係は明確になるが、人材教育などのメリットはすぐには測れない。品質管理や Q C 関係はものづくりに必要だが、すぐに効果がみえないので人が集まりにくい。効果は、企業トップや人事担当の考え次第である。

(エ) 今後の課題、展望

安来地区においては、島根東部職業訓練センターと各企業との人材教育における役割分担が明確に進みつつある。

受講生を確保、拡大していくことが課題である。たとえば、特別教育は 1 回受講すれば翌年度リピートしない傾向がある。会員数を増加させるために、常に新しいカリキュラムをつくる必要があり、運営上の課題である。

また、安来地区の日立金属関連企業のほとんどが、日立金属 1 社取引なので、自社で営業を持っていない。安来地区には「コア 21」のような共同受注を目指す意識はない。

「コア 21」会員企業に当センターの会員になってもらってはいるが、同じ状況になった経験が無いので、連携するような動きにはならない。

第3章 地域コミュニティと中小企業による地域活性化への期待

第2章において、地域の様々な取り組み主体が連携して、人材の確保・育成・雇用促進に地域一体となって取り組む事例が確認された。

今後、生産年齢人口の減少が一層進んでいくと予想される中、人材の確保・育成・雇用促進は地域の活力の源であり、地域中小企業のみならず地域を支える産業そのものの課題である。

本章では、それらの各地域の取り組みについてその特徴を明らかにするとともに、共通してみられる課題、地域の特性に沿った工夫、その底流にある関係者の意識などに焦点をあて分析する。

また、その多くは、取り組みの過渡期にあるため、今後の展望について考察し、その中で地域中小企業や地域コミュニティの役割について考察していくこととしたい。

分析の着眼点

1. 地域活性化に向けた取り組みの形成
 - (1) 取り組みの構築、成長、発展過程に着眼
 - ① 取り組みの立ち上げ期に見られる特徴
 - ② 取り組みの実施、ネットワークの拡大期に見られる特徴
 - (2) 取り組みの中核メンバーに着眼
 - ① 地域中小企業の働き
 - ② 自治体の働き
 - ③ 組合・NPOなどの働き
 - (3) 連携先・ネットワークに着眼
 - ① 大学・研究所などとの連携
 - ② 地域に立地する大企業との連携や関連
2. 地域活性化への効果と期待
 - (1) 若年者の確保・育成・雇用促進
 - (2) ベテラン人材の雇用促進
 - (3) 女性の雇用促進
 - (4) 若手経営者の育成
3. 地域コミュニティと中小企業による地域活性化への期待
 - (1) 地域一体の取り組みは、地域共通の課題認識から
 - (2) 地域中小企業と地域コミュニティの役割と展望

1. 地域活性化に向けた取り組みの形成

(1) 取り組みの構築、成長、発展過程に着眼

① 取り組みの立ち上げ期にみられる特徴

～ 立ち上げ期には地域コンセンサスの形成が重要 ～

各取り組み事例における立ち上げ期の動きをみると、地域に根ざす問題意識や危機感を関係者間で共有し、明確な論点と具体的対策を見出すプロセスがみられる。それまでやや漠然と意識していた地域の課題について、あるきっかけを境に、又はある時期を飽和点にして、本格的な地域の取り組みへと繋がるコンセンサスを形成する過程である。

地域が連携して取り組む地域一体となった取り組みにおいては、こうした「共通のコンセンサス」を形成するプロセスが重要であり、逆にこうしたプロセスがなければ、地域一体となった取り組みにはならない。

(ア) 地域中小企業が抱く地域への「思い」が、コンセンサスを導くケース

地域のコンセンサスの源になっているのが、地域中小企業の「思い」である場合がある。

宮古・下閉伊地域のケースでは、取り組みの源流となったのは、地域中小企業である(株)エフビーの社長の思いであり、それが少しずつ地域を動かし地域一体となった人材育成へ発展している。また、飯田地域においては、「飯田の貧困を何とかしたい」「飯田に雇用を創る」という多摩川精機(株)の創業以来抱いてきた思いが、現在の地域の取り組みのきっかけとなり、その中に多く結実している。

(イ) 地方自治体が、コンセンサスを形成するきっかけを与えるケース

行政の声掛けが発端となり、地域中小企業や地域の関係者が集まり、取り組みのきっかけとなった例（北上川流域地域、東京都葛飾区）がみられる。このケースでは、自治体が事務局を務めることなどにより、運営もスムーズになっている。

また、秋田地域では、秋田県が「女性が働きやすい職場づくり」への意識啓蒙を進める中で、企業側の不安を取り除く役割を果たしている。

このように自治体が取り組みのコンセンサス形成において、一定の役割を果たす場合もある。

(ウ) 大企業の新規立地や既存大企業の業況変化等がきっかけになるケース

岩手県の北上川流域地域や秋田地域などでは、大企業の新規立地を契機に、それに対応できる産業人材の育成が喫緊の課題になり、取り組みが具体化したケースがみられる。

また、宮古・下閉伊地域では、大企業の需要拡大の動きが、島根県東部地域の東出雲地区では、大企業からの受注減の動きが、地域に何らかの対応を迫る場合もある。すなわち、地域経済に影響の大きい大企業の業況変化が大きな環境変化となり、そこから生まれる危機意識が取り組みのきっかけとなるケースである。

図表 3-1 取り組みの立ち上げ期の特徴

	立ち上げ期の取り組み内容	取り組みの背景と意識
北海道 苫小牧 地域	<p>①立ち上げ当初の取り組み主体 苫小牧地区自動車整備協同組合の理事長（㈱カワバタ前社長）がリーダーシップを取り、取り組み。</p> <p>②立ち上げ当初の取り組み内容 昭和 63 年「高齢化対策特別委員会」を設置。業界の高齢化に伴う対策について、約 1 年にわたって徹底的に議論。</p> <p>③立ち上げ当初の取り組み成果 ベテラン労働力の「受け皿」となる別組織として苫自整ビジネスサービスを立ち上げ</p>	<p>①取り組みの背景 ベテラン社員の高齢化、自動車技術の進歩への対応、ベテラン社員の退職による技術流出等が問題化。</p> <p>②取り組み主体の信念、問題意識や危機感 ○自動車電子技術に対応できる人材が必要 →「若返り」が必要 ○「若返り」は必要だがベテランの技術を失うことは問題 →ベテランの「受け皿」が必要 ○既存の組合が受け皿となることはできない。 →新しい組織が必要。</p>
秋田県 秋田地域	<p>①立ち上げ当初の取り組み主体 秋田県、秋田市、㈱プレステージ・インターナショナル</p> <p>②立ち上げ当初の取り組み内容 平成 12 年、県・市に向けてプレステージ・インターナショナルからコールセンター進出の打診あり。1 年近くお互いのニーズを刷り合わせた。</p> <p>③立ち上げ当初の取り組み成果 ㈱プレステージ・インターナショナルは、地元雇用と女性に働きやすい雇用環境づくりへ協力する形で、秋田市の工業団地に進出することになった。</p>	<p>①取り組みの背景 平成 12 年頃、秋田県や秋田市の自治体では、リストラ等もあり失業者が増え、雇用の創出が大きな問題になっていた。</p> <p>②取り組み主体の信念、問題意識、危機感 ○自治体では雇用創出が共通課題 雇用創出が地域共通の課題となる中、秋田県では、女性が働きやすい職場づくりを進めることで雇用を確保、維持するための取り組みを推進。 ○進出企業では、人材確保が課題 ㈱プレステージ・インターナショナルは、金融機関を主要取引先とすることから、個人情報管理に係るセキュリティの要請が高まり、その対応が必要になった。情報漏洩は人の問題によることが多く、正社員による人材確保を地方に求めた。</p>
岩手県 宮古・下閉 伊地域	<p>①立ち上げ当初の取り組み主体 ㈱エフビー、宮古下閉伊モノづくりネットワークの産業コーディネータ</p> <p>②立ち上げ当初の取り組み内容 平成 15 年㈱エフビーが自社で実施していた寺子屋（研修）を、宮古下閉伊モノづくりネットワークの産業コーディネータと組み、モデル的に地域で実施</p> <p>③立ち上げ当初の取り組み成果 平成 16 年度から、宮古下閉伊モノづくりネットワークで正式に事業化。</p>	<p>①取り組みの背景 世界的な微細コネクタの需要増。大企業のヒロセ電機が高品質・最先端のコネクタ生産を拡大し、当地域への企業への要求が高度化</p> <p>②取り組み主体の信念、問題意識、危機感 地元で人材を確保できるようにするとともに、質の高い人材の育成を地域全体でできるようにしなければ、ヒロセ電機はこの地域を離れてしまうとの危機感があつた。</p>

	立ち上げ期の取り組み内容	取り組みの背景と意識
岩手県 北上川流 域地域	<p>①立ち上げ当初の取り組み主体 岩手県南広域振興局</p> <p>②立ち上げ当初の取り組み内容 平成 17 年 5 月企業、大学、工業高校、行政からなる「いわて産業人材育成会議」を設置</p> <p>③立ち上げ当初の取り組み成果 知事に提言書を提出(平成 17 年 11 月)</p>	<p>①取り組みの背景 関東自動車株が生産ラインを増設。</p> <p>②取り組み主体の信念、問題意識、危機感 教育界、産業界の本音を会議で衝突させた。その結果、「産業人材の育成を進める教育機関の取り組みが産業界のニーズに対応できていない。」「産業人材の育成を進める各主体の連携が不足している。」という課題の共通認識が形成された。</p>
栃木県 東部地域	<p>①立ち上げ当初の取り組み主体 (株)アイ電子工業</p> <p>②立ち上げ当初の取り組み内容 地域の高齢者の雇用を促進し、新分野や新事業を展開</p> <p>③立ち上げ当初の取り組み成果 「(株)玄人軍団」の立ち上げ</p>	<p>①取り組みの背景 取引先の空洞化や海外企業との競争激化により、取引先の受注の減少や受注価格の低下など影響を受け、その対応を迫られた。</p> <p>②取り組み主体の信念、問題意識、危機感 受注減に対応するため、新たに構内外注の仕事を請け負った際の地域の高齢者を雇った経験から、「ベテラン人材の生きがいやプライドを高揚させたい」と考えるようになった。</p>
	<p>①立ち上げ当初の取り組み主体 (株)ユーニ電機</p> <p>②立ち上げ当初の取り組み内容 少量多品種生産に切り替え。売り上げは減少。</p> <p>③立ち上げ当初の取り組み成果 新サービスの展開へ着手。</p>	<p>①取り組みの背景 取引先の空洞化や海外企業との競争激化により、取引先の受注の減少や受注価格の低下など影響を受け、その対応を迫られた。</p> <p>②取り組み主体の信念、問題意識、危機感 少量多品種生産に移行したが受注が減少する中で異業種や周辺サービスへの展開を図る必要があった。その中で女性の幅広い雇用促進を考えた。</p>
東京都 葛飾区	<p>①立ち上げ当初の取り組み主体 葛飾区、東京商工会議所葛飾支部 (株)東京和晒などの地元中小企業</p> <p>②立ち上げ当初の取り組み内容 平成 7 年、葛飾区と東京商工会議所葛飾支部の主導で青年会議所の OB と製造業の 2 代目が集められた。当初は「ものづくり」の活性化を目的に議論した。</p> <p>③立ち上げ当初の取り組み成果 議論の結果、「産業と生活の共生を通じて葛飾のイメージアップを目指す」として、「葛飾区若手産業人会議(当時)」を設立。</p>	<p>①取り組みの背景 葛飾区内の異業種交流会メンバーの高齢化</p> <p>②取り組み主体の信念、問題意識、危機感 (東京和晒 瀧澤社長) 中小企業が地域活動に関わることにより、消費者の声を直接聞くことができるのではないかと、そして地域活性化にも貢献できるのではないかと考えた。 また、インターネットなどの情報通信技術を組み合わせることも有効と考えた。</p>

	立ち上げ期の取り組み内容	取り組みの背景と意識
長野県 飯田 地域	<p>①立ち上げ当初の取り組み主体 飯田市、多摩川精機等の地元中小企業</p> <p>②立ち上げ当初の取り組み内容 平成 12 年に準備会を立ち上げて議論し バーチャル大学「飯田産業技術大学」を立 ち上げた。</p> <p>③立ち上げ当初の取り組み成果 信州大学工学部とのパートナーシップが 築かれた。 →平成 18 年のパワーアップ協定に結びつ いた。</p>	<p>①取り組みの背景 長年、人材の流出が進んだ地域であった。 大学がなく、その設置は長年の悲願であった。</p> <p>②取り組み主体の信念、問題意識、危機感 (多摩川精機㈱の萩本社長の危機感、信念) 「農業しかなく、故郷を離れざるを得なかった地域に産業や 雇用を創出する」 「地域のポテンシャルを引き上げる上で飯田地域全体として の人材育成強化が必要」 「企業と自治体は権利と義務を約束し合う関係であるべき」</p>
島根県 東部 地域 東出雲 地区	<p>①立ち上げ当初の取り組み主体 東出雲商工会</p> <p>②立ち上げ当初の取り組み内容 東出雲地区では、異業種交流会「コア21も のづくりネットワーク」を立ち上げたのが きっかけで、現場力強化のための人材育 成が問題になった。</p> <p>③立ち上げ当初の取り組み成果 ものづくりカレッジの立ち上げ</p>	<p>①取り組みの背景 三菱農機㈱に依存する企業が多く、同社のモジュール発注 方式への対応や同社からの受注減少への対応が共通課題 となった。</p> <p>②取り組み主体の課題、問題意識、危機感 モジュール発注方式への対応、受注減への対応が必要 →共同受注への取り組みを開始(異業種交流会「コア21も のづくりネットワーク」を立ち上げ) →共同受注を進めるためには各社の現場力強化が必要 →現場のリーダーや後継者育成が必要</p>
同地域 安来 地区	<p>①立ち上げ当初の取り組み主体 安来市、安来地域濃緑開発振興協会 日立金属及び地域の関連企業</p> <p>②立ち上げ当初の取り組み内容 「東部地域訓練センター」を県が立ち上 げ、市に運営を委託し、市が職業訓練法 人安来地域能力開発振興協会に委託する ようにした。</p> <p>③立ち上げ当初の取り組み成果 運営のカリキュラムづくりに地域企業が参 加し、また日立金属も講師の派遣などに 協力している。</p>	<p>①取り組みの背景 技術の高度化、高付加価値化に対応可能な人材の育成が 急務になってきた。</p> <p>②取り組み主体の課題、問題意識、危機感 安来地区の日立金属関連企業のほとんどが、日立金属 1 社取引。安来地区には「コア21」のような共同受注を目指す 意識はない。</p>

② 取り組みの実施、ネットワークの拡大期にみられる特徴

(ア) 直面した現実的課題と対応方法

取り組み実施の過程では、実際の運営にあたって現実的な諸問題が発生する。それを克服するための試行錯誤に費やす比重が高まり、事業や組織を安定させるまで関係者の苦労や努力が続くケースが多い。各地域事例をみると、特に資金面及び人材・組織面の問題が多く見受けられる。逆の視点からみれば、この時期を乗り切り事業を軌道に乗せる過程において、当該取り組みが成果をあげるための基盤形成がなされると言える。

(i) 資金面の問題に直面した地域中小企業・地域コミュニティとその対応

○ 地方自治体からの受託

資金面の問題に直面した事例として、例えば、苫自整ビジネスサービス（苫小牧地域）では、当初は安定した収益基盤が無かった。しかし、市バス事業の運行を受託したことをきっかけに安定収入を確保した。資金面の問題では、自治体事業の受け皿となることで収益基盤を確保することが考えられる。

NPO法人かつしか若手産業人会（葛飾区）においても、葛飾区からイベントの企画や運営の受託が取り組みを活発化させる契機になっている。

このように、自治体等からの受託は、資金面の問題を解決する1つの手段になる。ただし、苫自整ビジネスサービスでは、市バス運行以外にも数多くの地域に密着した収益事業を立ち上げることであり、NPO法人かつしか若手産業人会では、地域の商店街や商業施設等からもイベントを受託する。継続性を確保するうえでは、自治体からの受託のみに依存のではなく、それを1つの基盤にして活動を広げていく必要がある。

○ 地方自治体からの助成は立ち上げ期には有効であるが、継続性は担保されない。

島根県東部地域の東出雲地区では、「ものづくりカレッジ」を東出雲町の補助金により実施し、好評であったが、補助金は年々減少する方向にあり、3年目となった平成18年度は卒業生たちの自主的な取り組みを促すカリキュラム内容へ見直しを行っている。行財政改革が進められる中で、補助金のみの事業は今後ますます成り立ちにくくなる状況が想定される。

一方、岩手県の北上川流域地域の「北上川流域ものづくりネットワーク」では、岩手県（県南広域振興局）が事務局を運営しているが、県予算のほかに、企業会員が100社以上参加し、各社が年会費3万円を納付する仕組みを、立ち上げ当初より築いており、自主財源を確保している。自治体が行う補助金だけでなく自主的な資金の確保があることで、事業のスムーズな運営、継続性が確保されると考えられる。

事業の立ち上げ期には自治体の補助金や関与は有効であるが、さらに地域に根付かせ継続させていくためには、多様な地域コミュニティが資金面も含めて参加する仕組みが必要と考えられる。

(ii) 人材、組織面の問題に直面した地域中小企業・地域コミュニティとその対応

人材、組織面で直面した問題としては、取り組みを進めていく過程で取り組み主体の間で、考え方や意識のズレ、不一致が露呈する例がみられる。また、雇用を促進する人材の特性、資質などが組織の管理面や運営面に与える影響もみられる。

○ 取り組みの考え方や意識のズレ

取り組みの立ち上げ時のみならず、取り組みを進める過程で参加主体それぞれの意識の不一致などが生じる例がみられる。

例えば、葛飾区では、イベント活動が盛り上がっていったが、「なぜ、中小企業がイベントをやるのか」が議論になった。しかし、実践と議論を進める中で、マーケティング活動上のメリットやプロジェクト型の事業運営の手法が学べるといったことが議論と実践で理解されていった。

事業の立ち上げ時と同様に、お互いの考え方やニーズを衝突させるすり合わせや議論の場が必要であり、それに加えて取り組みの実施過程では、実践を通じて確かめ合うことで理解を深めていくことが重要と考えられる。

○ 雇用を促進する人材の特性、資質などへの対応

雇用を促進する人材の特性、資質などによって、組織の管理や運営における問題が顕在化し、それに対応する取り組みがみられる。

(株)アイ電子工業が立ち上げた「(株)玄人軍団」は、ベテラン人材のみを社員とする組織の運営上の難しさに直面した。その対策として、トップダウンではなく合議制による意思決定を行う、肩書きを会津藩の呼称にし親しみをもってもらう等、徐々に運営の仕組み、組織体制を整えている。

また、(株)ユーニ電機では、周辺サービスへの事業展開を行うために女性の雇用促進を進めたが、主婦層等には時間的制約があるため、午前、午後、5～6組での交代制やウィークリーワーカー制、内職など主婦が働き方を選択しやすい仕組みをとって解決している。

また、秋田市に進出した(株)プレステージ・インターナショナルは、進出にあたって自治体に良質な人材の供給を求め、自らは企業内託児所を設置するなど女性が働きやすい環境整備に努めた。秋田県や秋田市などの自治体は、コールセンターに適した技能（電話応対等）を学ぶ研修を実施するなどの協力を実施した。

ベテラン人材や女性の雇用促進などを進めるに当たっては、企業内において、その特性に対して、きめ細かい対応を行うことが重要である。また、自治体など地域コミュニティにおいては、新たな業種の誘致などにあたっては、その業種で必要となる人材の特性、資質を把握し、その確保に対する人材育成支援を行うことで、地域の雇用の創出を促すことができる。

(イ) 連携、ネットワークづくりの拡大過程にみられる特徴

(i) 取り組み過程における新たな問題の顕在化が、取り組みの広がり契機

立ち上げ時に想定したものとは異なる新たな問題に直面した地域中小企業や地域コミュニティがみられる。

苫自整ビジネスサービス（苫小牧地域）は自動車整備業の高齢化が進む中、若返りを進めるためにベテラン人材の受け皿としてスタートした協同組合であるが、取り組みを進める中で若年者を採用する際の人材ミスマッチが新たな問題として顕在化した。

対応としては、苫自整ビジネスサービス（苫小牧地域）が人材派遣事業を開始し、そこでベテランの派遣だけでなく若年者の派遣も行うようにした。人材派遣期間中に受け入れ企業も若年者も適性を確認できるため、ミスマッチが無い状態で採用することができるようになった。

また、岩手県の宮古・下閉伊地域では、「寺子屋」の事業が、地域一体となった人材育成の仕組みとして地域のコネクタや金型業界に展開される中、教育界も含めた多様な関係者の参加や意識変革が必要との問題意識が新たに生まれ、「宮古・下閉伊地域産業人材確保育成連絡会議」を設置し、地元の短大や工業高校、高専も参加する仕組みを築いた。

また、葛飾区においては、イベントの1つであった「タウンミーティング」において葛飾区に大学が無いことが新たに問題提起され、インターネットを利用した「東京e大学」が設立されるに至っている。

このように、取り組み過程において新たな問題が発生するが、その問題発生を契機に新たな取り組みが進展し、広がりをみせることが多い。

(ii) 多様な取り組み主体の参加と巻き込み方

○ 教育関係者など幅広い地域コミュニティが参加する背景

岩手県の北上川流域地域では、地域企業だけでなく、高等学校や大学などの教育界や行政機関が連携する幅広いネットワークを築いている。宮古・下閉伊地域においても、取り組みが広がる中で、発端となった中小企業や大企業他、市長、警察、保健所、教育関係者、漁業や水産加工業などが参加している。

葛飾区のNPO法人「かつしか若手産業人会」においては、区内の若手経営者のほか、区内の産業活動に興味がある人なら誰でも参加できる仕組みを築いている。また、同NPO法人から派生したバーチャル大学である「東京e大学」においては、誰でもが生徒にも講師にもなることができる仕組みを取り入れている。

このように、地域一体となった人材育成の仕組みを築く過程では、地域コミュニティの多様な主体がみられる。背景としては、①人材の育成面において、中小企業だけで実施できる領域が限られていること、②地域を良く知る関係者が地域のことを教えることが大事だという意識があること、③教えることで学ぶことも多く両面から人材育成に役立つこと、④地域一体で実施することにより、事業を継続しやす

くなること、などの理由がみて取れる。

○ **地域コミュニティが多様な取り組み主体を巻き込むための重要な役割を担う。**

多様な取り組み主体を巻き込むにあたっては、地域コミュニティが重要な役割を果たしている例がみられる。

例えば、岩手県の北上川流域地域では、岩手県（県南広域振興局）が「北上川流域ものづくりネットワーク」の事務局を行って、教育界、産業界を巻き込んだネットワークづくりを支援している。また、同じ岩手県の宮古・下閉伊地域においては、「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」の産業支援コーディネータが、市長、警察、保健所などを巻き込むにあたって大きな役割を果たしている。

また、島根県東部地域の安来地区においては、島根東部地域職業訓練センターが、地域の大企業や中小企業がその運営に参加して教育訓練のカリキュラムを提供しており、公の施設が地域一体の人材育成に参加する多様な取り組み主体を集めるプラットフォームとしての機能を果たしている。

(iii) **人材育成のモデル化と地域展開**

○ **中小企業の現場モデルが地域のモデルになりうる。**

岩手県の宮古・下閉伊地域において、㈱エフビーで実施した「寺子屋」の取り組みは、それをモデルとして「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」の「モノづくりができる人づくり・寺子屋」の取り組みにつながった。さらにこの取り組み内容が地域に認められることによって、地域の教育界や異業種へと、地域一体となった人材育成への取り組みが広がりをみせた。

中小企業内の現場で形成したモデルが、地域版でのモデルに変容・発展し、その取り組みモデルがさらに広い地域や異業種へと展開している。このことは、地域中小企業が日々実践している人材育成面において具体的な人材育成モデルやプログラムを提供することで、地域全体の底上げ、ひいては地域活性化に貢献しうる可能性を示唆している。

○ **人材育成の現場モデルを融合させて地域モデルにする。**

岩手県の「北上川流域ものづくりネットワーク」では、愛知県立刈谷工業高等学校の事例や山形県立米沢工業高等学校専攻科を視察することで、プログラムに組み入れている。また、宮古・下閉伊地域で実施している「寺子屋」の仕組みもプログラムの中に取り入れている。

このように「北上川流域ものづくりネットワーク」では、県内、県外の様々な取り組みをモデルとして複合させて、新たなプログラムを組み、取り組みをスタートさせている。

また、今後はそれをモデル化して他の沿岸部に広げていく予定である。

○ 岩手県にみられる地域一体となった人材育成戦略

岩手県の北上川流域地域、宮古下閉伊地域の両地域の取り組みを包括的に捉えると、様々な地域の人材育成の取り組みを組み合わせ、それをモデル化して全県的に広げ、県全域の活性化に結びつけようとする戦略がみて取れる。

ただし、全県的に広げていく上では、そのモデルが県全体で解決すべき課題と認識されていないと広がりはいかない。

岩手県では「いわて産業人材育成会議」等において、様々な関係者が集まって本音の議論を実施しており、議論を通じて問題認識が共有されているように見受けられる。取り組み内容は、ものづくりに必要な基礎的な能力の修得や働く姿勢・態度・考え方を身につけさせるものが中心であるが、それらが大切であるとの認識が、地域の産業界、教育界、そのほかの地域コミュニティも含めて広まっていることが、実現性、実効性を高める背景にあると考えられる。

図表 3-2 取り組みの実施、ネットワークの拡大期の特徴

地域	●直面した課題(誰がどのような問題に直面したのか)		
	課題の内容	課題の克服過程	注目すべき動き、その特徴、その後の動き、効果など
北海道 苫小牧地域	●協同組合苫自整ビジネスでは、当初は事業が安定しなかった。		
	新事業の安定化 協同組合を立ち上げたが、当初は経営が安定しなかった。	市のバス事業の委託 市のバス事業の受託開始を契機に仕事の量が安定化した。	多様な収益事業に展開 会員からの請負だけでなく、地域コミュニティから幅広く事業を請け負うと共に、多様な収益事業を自ら展開するようになった。
秋田県 秋田地域	●地域の自治体では、コールセンターが求める良質な人材の供給が課題となった。		
	人材供給が課題 自治体のコールセンター誘致に際して、進出企業(株)プレスステージ・インターナショナルが良質な人材の供給を求めた。	自治体による人材確保支援 良質な人材確保のための研修を実施するなど、進出企業の人材確保に自治体が協力体制を整えた。 働きやすい環境の整備 自治体側は、人材供給に協力する上で進出企業に働きやすい環境整備を要請した。進出企業側も企業内託児所を設置するなど、協力した。	地域コミュニティと進出企業の協力で雇用を生み出した。 企業誘致において、地元雇用がスムーズに進められた。自治体が人材供給、事業者側が環境整備を実施し、合わせてコールセンター向けの補助金も整えられた。こうした試みの結果、コールセンターは、現在(平成 19 年1月末)までに 8 事業所が県内に進出、内、6 事業所が秋田市内であり、1,500 名程度の雇用を生み出している。

地域	●直面した課題(誰がどのような問題に直面したのか)		
	課題の内容	課題の克服過程	注目すべき動き、その特徴、その後の動き、効果など
岩手県 宮古・ 下閉伊 地域	<p>●コネクタ関連企業における人材不足が顕在化した。コネクタ関連企業以外でも基礎的能力を身につけさせる人材育成が課題認識されるようになった。</p> <p>地域の他産業の活性化 基礎的能力を身につけさせる人材育成は、コネクタ関連企業以外の企業においても必要との課題認識が広がった。</p>	<p>「宮古・下閉伊地域産業人材確保育成連絡会議」 産業界、行政、学校、NPOの産学官民が参加する人材育成のための連絡、調整を行う連絡会議を設置。地元の短大や工業高校、高専も参加。</p> <p>「番屋塾」への展開 「寺子屋」の人材育成手法を漁業や水産加工業など、地域の異業種にも展開。</p>	<p>多様な地域の関係者を巻き込む仕掛けを次々と実施 宮古・下閉伊地域の取り組みの特徴としては、次々と関係者を巻き込み、広げていく仕掛けの作り方にある。 大企業、中小企業、市長、警察、保健所、さらに、教育界や異業種へと広がり、人材育成が地域的な活動として展開されている。</p>
岩手県 北上川 流域 地域	<p>●産学官の人材育成ネットワークにおいて、実施すべき具体的なカリキュラム内容が問題となった。</p> <p>具体的なカリキュラムづくり ネットワークを立ち上げた場合の具体的なカリキュラム内容が問題となった。「産業界の人材育成を進める教育機関の取り組みが産業界のニーズに対応できていない。」といった課題への対応策をどのように反映するかが議論になった。</p>	<p>実践的なカリキュラムを議論 中小企業が求める実践的な人材に必要なカリキュラム内容を議論。愛知県刈谷工業高等学校の事例や山形県米沢工業高等学校専攻科での視察内容を参考にし、具体的カリキュラム内容を検討し、提言に盛り込んだ。</p>	<p>スムーズな事業実施を実現 例えば、インターンシップでは生徒だけでなく、教育現場の指導者を中小企業の工場で研修させる仕組みがスタートしている。教育界、産業界の双方が参加してプログラムを自らが提案する形にしたことが、スムーズな事業実施につながったと考えられる。</p>
栃木県 東部地域	<p>●地域中小企業(株)玄人軍団、(株)ユーニ電機)では、ベテラン人材、女性の雇用促進のための組織体制などを整える必要に迫られた。</p> <p>組織体制や運営方法 (株)玄人軍団では、ベテラン人材のみを社員とする組織運営上の難しさがあつた。</p> <p>新事業の体制づくり (株)ユーニ電機では、部品の検査や梱包などの周辺サービスへの事業展開を行うための体制づくりが課題となり、女性の雇用促進を考えた。</p>	<p>ベテラン人材の雇用促進の仕組み 会津藩の呼称を使った肩書き、合議制による意思決定等、運営の仕組み、組織体制を整えていった。</p> <p>女性の雇用促進のための工夫 FAセンターを設置し、女性パートを中心に検査や梱包を行う体制を整備。午前、午後の5~6の交代制やウィークリーワーカ制、内職など主婦が働き方を選択しやすい仕組みを導入。</p>	<p>栃木県電機電子工業会における知恵の共有化 栃木県電機電子工業会において、地域人材の雇用促進の取り組みなど、互いの経営上の工夫を例会において周知合おうとしている。</p>

地域	●直面した課題(誰がどのような問題に直面したのか)		
	課題の内容	課題の克服過程	注目すべき動き、その特徴、その後の動き、効果など
東京都 葛飾区	●「葛飾区若手産業人会議(当時)」では、「なぜ、中小企業がイベントをやるのか」が議論になった。		
	意識の不一致 「葛飾区若手産業人会議(当時)」では、イベント活動が盛り上がっていったが、「なぜ、中小企業がイベントをやるのか」が議論になった。	実践と議論による合意形成 マーケティング活動上のメリットやプロジェクト型の事業運営の手法が学べるといったことが議論と実践で理解されていった。	中小企業の若手経営者にとってマーケティングの実践の場 イベントを通じて「どのようにしたら参加者に喜んでもらえるか」ということを地域の中小企業が考えるようになった。
東京都 葛飾区	●「葛飾区若手産業人会議(当時)」が実施したタウンミーティングにおいて、葛飾区に大学が無いことが問題提起された。		
	新たな問題提起への対処 「葛飾区若手産業人会議(当時)」が実施したイベントの1つであった「タウンミーティング」において葛飾区に大学が無いことが問題提起された。	バーチャル大学の設立へ 活動当初から、インターネットの研究等を進めていたこともあり、人材育成を目的としたバーチャル大学「東京e大学」を設立した。	地域中小企業のネットワークの広がり 様々な経営者が集まる場になり、地域のネットワークが広がっている。
長野県 飯田地域	●市、大学、産業が連携した人材育成体制関係をさらに強化していくことが課題。		
	人材育成体制の強化 信州大学が飯田に大学院を設置することを決定。地域活性化のためには、信州大学との関係を強化し、市、大学、産業が連携した人材育成体制を強化。	パワーアップ協定 飯田市と信州大学は、パワーアップ協定を締結し、信州大学は、19年4月より、「高度ものづくり専門職コース」を開始する。また「産学官連携室」を設置し、企業現場で働く人たちの再教育や共同研究を実施する。	地域の関係者がお互いの役割を果たすための地域連携の仕組み パワーアップ協定については、地域内企業とも締結されている。同協定を結び、市は人を地域に戻す事業を推進。一方、企業は人を確保、雇用を促進する。その役割を果たすための地域連携による一体的な取り組みが進められている。
島根県 東部地域	●「コア21東出雲共同受注ネットワーク」では、人材育成事業の自立化が課題。(東出雲地区)		
	自立化が課題 異業種交流グループ「コア21東出雲共同受注ネットワーク」の「ものづくりカレッジ」の予算は、東出雲町の補助金を受けており、補助金に頼らないで自立化することが課題。	カリキュラムの見直し 平成18年度は卒業生が自主的に行う内容で実施。	自主的な取り組みを継続フォロー ものづくりカレッジの卒業生の中には、その経験を活かした自主的な取り組みも行っているところもあり、商工会も自主的な卒業生の活動をフォローアップしている。
同地域 安来地区	●人材育成事業のリピートを促すカリキュラムづくりが課題。(安来地区)		
	カリキュラムづくりが課題 運営上は、受講生を確保、拡大が参加していく必要があるが、リピートしない講座もあり、常に新しいカリキュラムを作る必要がある。	運営委員、役員に中小企業が参加 年度の開始にあたっては、地域の中小企業がカリキュラム作成にも参加している。	利用者が運営に参加する仕組み 大企業や地域中小企業が参加し、利用を前提にカリキュラムが作られるので、受講生の参加につながる。

(2) 取り組みの中核メンバーに着眼

① 地域中小企業の働き

地域中小企業は、地域の人材の雇用、地域の素材の活用、他の地域中小企業からの部品等中間財の購入、製品の生産・販売による付加価値の創出、地域外からの外貨の獲得、地域の従業員への給与の支払い等の経済活動を行い、地域活性化に寄与している。

地域中小企業は、地域に密着した存在であり、地域と深い関わりを有している。

そうした中、近年は少子高齢化・人口減少が本格化し、労働市場が大きな変動をみせていることから、地域における人材の確保・育成・雇用促進が重要になっており、地域中小企業がその中で果たす役割が増している。

事例に取り上げた各地域の取り組みにおいても、地域中小企業が果たした役割は、すべての中核メンバーの中でもひと際大きいと言えよう。以下、その役割を考察してみる。

(ア) 地域の多様な人材の受け皿機能

地域中小企業が、少子高齢化・人口減少が本格化し、特に生産年齢人口の減少が顕著になる中、ベテラン人材や女性の雇用促進などを進めている。

例えば、北海道苫小牧地域では、地域中小企業が協同組合を立ち上げて、高齢者の実質的な再雇用や若年者の採用時のミスマッチを排除する取り組みをしている。

栃木県東部地域では、ベテラン人材の雇用を促進する会社を立ち上げる事例や、女性の雇用促進により周辺の検査や梱包といったサービスに展開する地域中小企業の事例がみられる。

これらの取り組みにより、本来採算のよくない仕事でも、これを集約しベテランを投入することで効率的に作業を進めることができるようになったり、ベテラン人材と若年労働者とを接触させることで技術承継に貢献するなど、その効用が明らかになっている。

(イ) 地域の問題を提示する機能

地域中小企業が抱えている問題意識は、地域全体の問題と深い関わりがある。特に、人材のほとんどを地域に依存する中小企業においては、人材の問題は自身だけの問題ではなく、地域そのものの問題である。地域中小企業は、自らの問題意識を積極的に発信していくことが必要であり、地域コミュニティは、そうした発言を1社の問題ではなく地域共通の課題として捉える機会を設ける必要がある。

事例では、地域中小企業が抱えているこのような問題意識を顕在化させる仕組みや場が存在していたことや、地方自治体や業界団体などにおいてそうした仕組みや場が築かれたことにより、具体的なアクションにつながった例が多い。地域中小企業が具体的な問題に直面し、その問題を地域で共有することが地域一体となった具体的な動きにつながる事が多く、地域中小企業は、自らの問題を地域の問題として発信する役割を果たしている。

② 地方自治体の働き

人口減少時代にあつて、都市と地方の格差は様々な側面で拡大する傾向があり、地域経済の基盤となる雇用を創出し労働力人口を呼び込むことは、地方自治体の存在に関わる問題である。また、地方分権が進み、財政再建と自立が求められる自治体にとって、地域活性化・域内所得の増加は喫緊の課題である。

自治体の動きをみると、雇用創出と地域活性化の両面に取り組む動きがみられる。

(ア) 企業誘致による人材確保を進める動き

苫小牧地域や北上川流域地域にはトヨタ関連企業の進出がみられ、秋田地域にはコールセンターの進出がみられるが、こうした大企業の進出目的の1つには人材の確保がある。景気の回復が鮮明で人材の確保が困難な地域に存在する大企業が、今後、人材確保が図りやすい地域に進出する可能性は高い。

雇用の確保に悩む地方自治体にとっては、こうした大企業の新規立地は歓迎すべきことで、自治体としても大企業の人材確保のニーズに協力する姿がみられる。例えば、秋田県や秋田市においては、コールセンター向けの研修を実施し進出企業への就業を促している。

(イ) 現地調達率を高めるための人材育成への動き

進出企業の現地調達率を高めれば、その支払いが地域に循環・波及し地域活性化につながるという考え方から、地域一体となった人材育成により地域全体の人材をレベルアップし、地元への発注を促すとともに現地調達率の向上を図ろうとする自治体の取り組みがみられる。

例えば、北上川流域地域では、関東自動車㈱の増産に対して、地域一体となった産業人材育成に取り組むことで現地調達率の向上を目指そうとしている。

(ウ) 自治体と地域企業との連携の動き

長野県飯田地域においては、飯田市が、「地域産業からの波及所得総額」を分子におく「経済自立度」の目標を70%とする計画を打ち出した。波及所得総額は、「売上高増加」、「域内発注の増加」、「地域での雇用」等によって増加するが、この目標を達成するためには地元企業の参画が不可欠である。地元企業は経済自立度達成に貢献するための計画を策定し、市と「パワーアップ協定」を結ぶ。飯田市は協定を結んだ企業に対して、人材確保や育成、産学官連携等の支援を行っていくことを約束する仕組みである。

自立を目指す自治体にとって地域活性化は大きな課題であり、自治体と地域企業の連携が今後も進むものと捉えられる。

③ 組合・NPOなどの動き

中小企業が連携し、協同組合やNPOを設立することで、参加する会員企業に対し1社ではできなかった様々な取り組みを可能にさせる。

また、協同組合やNPO自身も、運営を続ける中で取り組みの領域を広げていくことが多く、その中で単に会員企業の出資や協賛金、行政からの助成金等に頼るのではなく、独自の財源となる収益事業を確保し、持続可能性を高めていることが確認できる。

(ア) 協同組合

苫小牧地域では、既存の協同組合が業界のための管理事務を使命とし、収益事業を営むことが難しいことから、雇用の受け皿となる収益事業ができる新たな協同組合を、地域の自動車整備工場で連携して設立した。

この協同組合は、もともとは各整備工場の高齢化問題への対応を目的としていたが、定年後のベテラン技術者を実質的に再雇用する機能や若年者の採用・雇用促進の仕組みを築いている。また、人材派遣事業に展開し、若年者の受け入れの仕組みも築いている。

事業内容としては、人材派遣事業の他、共同加工事業、整備事業、請負事業、その他共同購買事業などを実施しており、独自の収益事業を確保している。既存の企業体又は協同組合とは別組織の法人を新たに設立することにより、自在性のある事業を展開できるのである。

(イ) NPO

葛飾区では、地域中小企業の若手経営者が連携し、「NPO法人かつしか若手産業人会」を立ち上げ、イベントなど地域活動を実施している。この地域の中小企業は下請けが多いが、イベントを手がけることで、一般的な下請企業1社ではなかなか経験できないマーケティング活動等の実践の場を開くことで、若手経営者の育成に役立っている。

イベントは、自治体（葛飾区）からの受託の他、区内商店街、区内町内会、商業施設等から受託しており、その委託費で運営している。

また、イベント活動の1つであったタウンミーティングを契機に「NPO法人東京 e 大学」の設立につながり、人材育成の仕組みを築いた。設立にあたっては、関東経済産業局に相談し、平成14年の中小企業コーディネート支援事業の補助金を活用した。現在は補助金を受けておらず、生涯学習向けの講座を開設し、受講生を増やしている。

(3) 連携先・ネットワークに着眼

① 大学・研究所などとの連携

大学全入時代となり今後の更なる少子化を踏まえると、大学が人材確保を図るために地域との結びつきを強めることが予想される。

長野県・飯田地域においては、平成 19 年に信州大学大学院が進出することが予定されているが、同大学は地元の大学でありながら、飯田・下伊那地域の学生を現在までのところ十分に確保できていない。このようなケースにおいて、当該地域におけるプレゼンスを増すため、新たな拠点を設置したり、人材育成等に貢献する等といった戦略を展開することが今後増えてくる可能性がある。

こうした大学が地域への密着度を高めようとする動きは、地域中小企業にとっては高度な技術や新しいシーズを手に入れるチャンスに結びつくと考えられる。長野県・飯田地域においては、飯田市が、信州大学大学院の進出を契機に、これまで進めてきた飯田産業技術大学を介した信州大学との産学連携の取り組みをさらに強化する考えである。

このように、地方自治体においては、大学と地域企業との結びつきをコーディネートしていくような役割や仕組みづくりが求められる。

また、大学にとっては、地域中小企業が集積する地域は、産学連携や人材育成を進める上で魅力的であると考えられ、地域中小企業の存在及び活動が大学を呼び込むリソースとして機能することもあり得る。

② 地域に立地する大企業との連携や関連

本調査対象地域の中で、島根県東部地域の東出雲地区は三菱農機(株)本社工場が立地し、同じく島根県東部地域の安来地区は、日立金属(株)安来工場が、岩手県宮古・下閉伊地域は東北ヒロセ電機(株)という大企業が立地する地域で、企業城下町的な性格を有した地域である。

これらの地域の中小企業は、当該企業との 1 社取引企業が多いなど大企業と取引関係が深い。当然ながら、地域中小企業の経営や戦略は、大企業の影響を大きく受けることになり、それに伴って経営や戦略が変化すれば、人材戦略も変化する。

すなわち、大企業の立地動向・業況変化は、地域中小企業の人材育成に対する考え方や取り組み内容にも少なからぬ影響を与えられ、考えられる。

それでは、大企業は地域中小企業の人材の確保や育成への取り組みにどのような変化を与えているのであろうか。

以下、事例から具体的にみていく。

(ア) 東出雲地区（島根県東部地域）における取り組み

東出雲地区では、平成 11 年頃の不況から三菱農機(株)からの受注が減少した。また、同社の発注もモジュール製品での納品を要求する方式が増え、その対応も必要となった

ことから、共同受注に取り組むことになった。さらに共同受注を行う上では、各自のレベルを高い水準で合わせる必要があることから、お互いの現場力向上を図り、後継者育成、現場のリーダー育成づくりを行う「ものづくりカレッジ」をスタートしている。

⇒ 大企業は、不況時には地域中小企業への発注を減少させるばかりでなく、発注方式の変更等によるコストダウン要求を強める傾向がある。東出雲地区の地域中小企業は、受注減への対応の上に、更にコスト削減に取り組むといった厳しい対応を迫られることになった。モジュール化は、それまでは直接三菱農機㈱に部品等を納めることの多かった当該地区の中小企業の連携を進めることになった。このことが契機となり当該地区の1社取引是正を目的とした共同受注が推進されることとなった。三菱農機㈱以外からの受注を獲得するためには、地域全体の現場力向上が必要となり、後継者の育成や現場のリーダー育成の取り組みにつながった。

結果的に、大企業が協力企業へ提示した厳しい要求が、当該地区の中小企業に連携と自立を促したといえる。厳しい経営環境にある中、大企業も地域に対して一層厳しい要求をせざるを得ない状況にあること窺われる。こうした大企業の危機感が地域全体の危機感を創出し、地域における人材育成への取り組みを促進する側面があると考えられる。

(イ) 安来地区（島根県東部地域）における取り組み

安来地区では、大企業である日立金属㈱の1社取引先企業が集積している。

「素材革命」と呼ばれる近年は、新素材の加工を伴う新製品の開発案件が日立金属㈱を経由して地域の中小企業に持ち込まれる。素材の知識、素材の変化へ対応する技術開発力が要求され、こうした高付加価値化に対応できる人材の育成が地域において必要となった。「島根東部地域職業訓練センター」の設立を契機に、地域一体となった人材育成が取り組まれるようになった。

⇒ 大企業の要求の高度化への対応が地域全体で必要となった。大企業も高度な開発提案力を地域中小企業に求めている。その共通課題に対応するために、大企業と地域中小企業が連携して、地域一体となった人材育成事業が進められている。

(ウ) 宮古・下閉伊地域における取り組み

宮古・下閉伊地域においては、中核企業の東北ヒロセ電機㈱からの発注が、微細コネクタの世界的な需要の伸長により、拡大している状況にある。

地域中小企業では、東北ヒロセ電気㈱の需要に対応するための人材の量と質の確保が課題となった。

しかし、一方で地域中小企業が人材を確保することは、質、量ともに容易ではない。経済原理で動く大企業は、人的基盤が弱く集積そのものの競争力が劣れば地域から撤退するのは当然と考え、地域一体となった人材育成に取り組むようになった。

⇒ 大企業の地域中小企業への要求はシビアであり、また、地域中小企業或いは地域の産業基盤がそれに応えられないのなら、大企業はその地域に固執する理由はない。地域にとって大企業はドライな存在であるともいえる。こうした関係を前提に危機感をもって地域一体の人材育成への取り組みがなされている。

図表 3-3 大企業と連携又は関連を有する地域の特徴

	島根県東出雲地区	島根県安来地区	岩手県宮古・下閉伊地域
大企業	三菱農機(株)本社工場	日立金属(株)安来工場	東北ヒロセ電機(株)
地域の概要	三菱農機(株)に関連する機械関連企業の集積	日立金属(株)の部品加工、請負、最終製品の加工を手がける取引先が集積	金型、コネクタ関連の企業が集積
大企業側の変化	厳しい経営環境→モジュール製品での納品要求、発注の減少	素材革命→開発型案件の増加	国際的な微細コネクタに対する需要の高まり→発注の増加
大企業の変化の影響	地域中小企業の連携を強めるとともに、1社取引の是正への取り組みとして共同受注を開始した。	高度な開発技術が必要となった。	発注の増加と要求の高度化への対応が必要となった。
取り組み内容	「ものづくりカレッジ」における現場リーダー育成、後継者育成への取り組み	「島根東部地域職業訓練センター」における地域一体となった現場技術、管理技術の修得	「宮古・下閉伊モノづくりが出来る人づくり・寺子屋」「宮古・下閉伊地域産業人材確保育成連絡会議」など
大企業との関連とその変化が地域中小企業の人材面に与えた影響	大企業の発注方式の変更等の要求、発注の減少等が地域全体の危機感となり、当該地区の中小企業に連携と自立を促し、地域における人材育成の取り組みへと向かわせた。	大企業の要求の高度化への対応が地域全体で必要となった。その共通課題に対応するために、人材育成が地域一体となって進められている。	地域にとって大企業は、ある意味、ドライな存在であるともいえる。こうした関係を前提に危機感をもって地域一体の人材育成の取り組みがなされている。

2. 地域活性化への効果と期待

ここでは、地域コミュニティや地域中小企業による地域活性化の取り組みの中から、若年者の確保・育成、ベテラン人材や女性の雇用促進、若手経営者や現場のリーダー育成を目的とし、その成果が期待されている各取り組みについてみていく。(個別企業単位の取り組みについては、第2章で取り上げた地域単位の取り組み以外のものを含んでいる。)

(1) 若年者の確保・育成・雇用促進

若年労働者の質的な面での低下を感じている地域中小企業が多く、求職者がいても実際に採用に結びつかない雇用のミスマッチがあるが、こうした問題に対し、以下のような対応がみられた。

① 若年者の採用・確保への取り組み

～ 地域中小企業が連携した雇用のミスマッチ解消策 ～

若年者の採用については、(株)カワバタ(苫小牧地域)のように「企業が、躰やマナーのレベルから若年者を教え込むのは困難」として、業界で設立した協同組合苫自整ビジネスサービスを介して若年者の人材派遣を受け入れ、適性をみて正社員にする企業がある。試用期間を経て、お互いのミスマッチを無くした上で採用するトライアル雇用のような仕組みである。特に、苫小牧地域では、地域中小企業が連携して協同組合設立・仕組みづくりに取り組み、雇用を促進していることが興味深い。また、協同組合苫自整ビジネスサービスにおいては、ベテランと若年者が一緒に仕事をする中で、社会人としての基礎が身につく面もある。

(トライアル雇用制度については、(株)ユーニ電機(栃木県東部地域)のように他地域でも雇用を促進している企業がみられた。)

② 若年者の育成・質の向上

～ 社会人としての「基礎的能力」や「マナー」等から始める人材育成 ～

一方、(株)エフビー(宮古・下閉伊地域)など社会人としての「基礎的能力」や「マナー」の面から人材の質的向上に取り組んだ地域中小企業がみられる。

また、宮古・下閉伊地域や北上川流域地域のように、教育界からも中核メンバーが参加し、産学が連携して、地域一体となった人材育成体制を構築する動きがみられる。

こうした動きのなか、地域中小企業からは、カリキュラムを提供するなど人材育成の仕組みづくりに貢献する事例がみられる。

③ 若年者の能力を最大限活用

～ 自治体との「協定」締結を機に「やる気」を醸成 ～

飯田地域の多摩川精機(株)は、市に対して自社の売上高目標を300億円から500億円にすることについて「協定」を締結した。自ら目標となるハードルを課すことにより、会社として地域への貢献をアピールするとともに、社内に対しては「地域との約束は守る」と社員に宣言することで、そのモラルアップに役立っている。

④ 各取り組みの効果

若年者に関しては、「以前に比べて質が下がっている」という声が複数聞かれるなど、「社会人としての基本」について不足感を抱いている地域中小企業が数多く存在している。こうした基礎的な部分についての教育を個々の中小企業が行うことは容易ではない。地域コミュニティがこれを担うことは、そうした地域中小企業の負担を軽減させる効果があると考えられる。

また、苫小牧地域の事例からは、一定期間、地域で若年者を預かるような仕組みを築くことによって、若年者の基本的な資質を社外で高める効果や、互いの適性を見極めることによってお互いのミスマッチの解消につながるといった効果が観察された。

意欲を高める上では、「地域に対しての約束を果たす」といった大義名分をつくることも有効である。飯田地域の事例にあるように自治体と「協定」を結ぶことにより目に見える形での地域への約束や宣言は、若年者に限らず、従業員の意欲を高める。

図表3-4 地域中小企業における若年者の確保や育成への取り組み

地域中小企業における取り組み	
●人材派遣活用した雇用ミスマッチ解消	
地域中小企業	カワバタ(苫小牧地域)
具体的取組	協同組合の人材派遣事業を活用し、若年者の適性を見極めて採用。
●ベテラン人材から若年者への技術やノウハウの承継	
地域中小企業	カワバタ(苫小牧地域)
具体的取組	ベテランと若年者を交えて、社内を6チームに分け、自然と知識や技能が継承される仕組みを築いている。
●「基礎的能力」や「躰」を重視した社内教育の実施	
地域中小企業	エフビー(宮古・下閉伊地域)
具体的取組	社内で「寺子屋」を開催。社会人としての基礎的能力、マナー、躰を重視する社内教育カリキュラムを築いた。
●トライアル雇用やインターンシップの活用	
地域中小企業	ユーニ電機(栃木県東部) 石原精工(東出雲地区)
具体的取組	ハローワークで実施しているトライアル雇用を活用

●地域との「協定」による従業員のモラルアップ	
地域中小企業	多摩川精機(株)
具体的取組	飯田市と結んだ「パワーアップ協定」では売上高を 300 億円から 500 億円にすることを宣言。「地域に対する約束」を若年者や社内のモラルアップにつなげている。

図表 3-5 地域コミュニティにおける若年者の確保や育成への取り組み

地域コミュニティにおける取り組み	
●協同組合で人材確保・育成のサポート	
地域コミュニティ	協同組合 苦自整ビジネスサービス(苦小牧地域)
具体的取組	人材派遣業に登録し、若年者を登録、派遣。トライアル雇用的な仕組みを構築
●地域ネットワークで人材育成のサポート	
地域コミュニティ	宮古・下閉伊モノづくりネットワーク、北上川流域ものづくりネットワーク 飯田産業技術大学、島根東部地域職業訓練センター
具体的取組	地域コミュニティが担い、企業の人材育成をサポート。
●教育界を巻き込んだ人材育成体制を構築	
地域コミュニティ	宮古・下閉伊モノづくりネットワーク、北上川流域モノづくりネットワーク 飯田産業技術大学
具体的取組	教育界や大学機能を含めて人材育成体制づくりを地域ぐるみで見直す動き。
●中小企業を巻き込んだ人材育成体制を構築	
地域コミュニティ	宮古・下閉伊モノづくりネットワーク、北上川流域ものづくりネットワーク 島根東部地域職業訓練センター
具体的取組	地域中小企業と連携した参加型のカリキュラムづくりや研修システムづくりがみられる。また、ものづくりにおけるインターンシップも実施。

(2) ベテラン人材の雇用促進

① 具体的な取り組み内容

(ア) 定年延長や再雇用

地域中小企業では、「技能の高いベテラン労働力を健康な限り活用したい」という意識は高く、定年延長や親会社からのOBの中途採用(石原精工(株))、再雇用(隼守谷刃物研究所)等に取り組む企業がみられた。

また、ベテラン人材を一旦退職させた上で、業界で設立した協同組合で受け入れてもらい、そこから派遣を受けることで、実質的な再雇用の仕組みを築く取り組みもみられた。(苦小牧地域)

(イ) ベテラン人材のみの会社設立

ベテラン人材だけの会社を新たに設立し、一般企業では採算がとれない手間がかかる仕事や安価な仕事、小口の仕事を積極的に受ける。これにより、ベテラン人材ならではの特性を活かした仕事の棲み分けを行うと同時に、地域貢献を果たすという取り組み

みがみられた。(株)玄人軍団)

(ウ) ベテラン労働力による人材育成

組織の硬直化を防ぎ、若返りを進める必要性から、「技術承継、人材育成を進めながら雇用を促進する」「若者を育てる意欲を活用する」といったスタンスでの取り組みがみられた。具体的には、チーム制や多能工化を進める過程でベテランと若年者との間での技術承継に取り組む事例等が挙げられる。(株)カワバタ、石原精工(株)

② 取り組みの効果

地域における雇用の受け皿や再雇用の仕組みを作ることで、従来組織の若返りを図りながら、別途ベテラン人材の雇用を促進し、地域中小企業の貴重な戦力としている。また、ベテラン人材が抱く若者を育てたいという意欲を生かして、技術承継や人材育成面で一定の役割を果たしてもらおう等の効果を発揮している。

図表 3-6 地域中小企業におけるベテラン人材の雇用促進への取り組み

地域中小企業における取り組み	
●定年延長や再雇用	
地域中小企業	石原精工、守谷刃物研究所、カワバタ
具体的取組	石原精工では、定年延長を実施、また親会社からのOBの中途採用などベテラン人材の雇用を促進している。また守谷刃物研究所でもシニア社員を再雇用し、その技術を活用している。カワバタでは、自社が立ち上げに関与した協同組合の機能を活かして、ベテラン労働力の実質的な再雇用を実現している。
●ベテラン人材のみの会社設立	
地域中小企業	玄人軍団
具体的取組	玄人軍団では、一般企業では受けられない安価な仕事(業務の請負や、自社製品の製造、販売)を行う。親会社であるアイ電子工業からの発注もある。高齢者のプライドに配慮した組織づくりと体力を考慮した勤務体制をとっている。
●ベテラン人材の雇用促進による人材育成	
地域中小企業	カワバタ、石原精工
具体的取組	ベテラン人材の雇用を促進し、チーム制や多能工化を進める中での技術承継を進めている。

図表 3-7 地域中小企業におけるベテラン人材の雇用促進への取り組み

地域コミュニティにおける取り組み	
●ベテラン人材の受け皿としての協同組合を設立	
地域コミュニティ	苦自整ビジネスサービス
具体的取組	組合会員企業の定年退職者を受け入れ、会員企業、他業界、市からの請負業務等で雇用を促進

●人材派遣により実質的な再雇用の仕組みを提供	
地域コミュニティ	苦自整ビジネスサービス
具体的取組	人材派遣を開始し、受け入れた定年退職者を元の企業に派遣することで、実質的な再雇用の仕組みを築き、会員企業のベテラン労働力の雇用促進をサポート。

(3) 女性の雇用促進

① 取り組みの具体的内容

(ア) 女性が働きやすい職場環境や業務の整備や開発

OA化、FA化、NC化などにより、女性の働ける環境が中小企業の製造現場等でも広がりつつあり、子育てしながら働きやすい環境づくりに取り組む企業が見受けられる。

ただし、女性には夜間作業などは任せにくいことから、日中の軽作業を中心に女性の雇用を促進するといった企業もみられた。

また、従来の本業の受注減少を機に、周辺業務である梱包や検査サービスを開発し、そこに地域の若手主婦などの雇用を促進し、事業を拡大した地域中小企業もみられた。

(イ) 地域コミュニティと地域中小企業が連携した女性の雇用拡大への取り組み

秋田県と秋田市では、地域へのコールセンターの誘致に際し、女性が働きやすい職場づくりについて進出企業に協力を求めた。進出企業の(株)プレステージ・インターナショナルは、これに従い、企業内託児所などを整備した。秋田県では、女性が働きやすい職場づくりに取り組む企業との間で、協定を締結し、当該企業を支援している。企業内託児所を設置し、地域に開放する企業もみられる。

また、秋田県と秋田市では、コールセンター向けの研修事業を実施し、進出したコールセンターの人材確保にも協力し、さらなる雇用拡大に取り組んでいる。

② 取り組みの効果

取り組みの効果としては、女性が働きやすい製造現場や職場環境を構築したことで、人材確保の幅を広げることに成功した地域中小企業の例や新サービス分野の開発に成功した地域中小企業の例がみられる。

地域一体の動きとしては、女性が働きやすい職場づくりに取り組む企業を支援することで、女性の雇用拡大・地域の所得増加に結び付けている地域コミュニティがみられる。

図表 3-8 地域中小企業における女性の雇用促進への取り組み

地域中小企業における取り組み	
●製造現場で女性の雇用を促進	
地域中小企業	エフビー、守谷刃物研究所
具体的取組	製造現場のコンピュータ化が進む中、エフビーでは、女性が製造現場で働きやすい環境を築き、製造現場に積極的に女性の雇用を促進している。守谷刃物研究所では、軽作業を中心に女性の雇用を促進している。昼夜間連続作業を伴う現場では女性の雇用を控えている。
●女性が働きやすい環境の整備	
地域中小企業	ユーニ電機、プレステージ・インターナショナル
具体的取組	主業の受注が減少したため、周辺業務の梱包業務や検査サービス業務を開発し女性の雇用を促進。パートタイマーの5～6回の交代制、地域の若手主婦の内職、繁忙期のフリータイマー等主婦でも働きやすい環境を整備している。

図表 3-9 地域コミュニティにおける女性人材の雇用促進への取り組み

地域コミュニティにおける取り組み	
●女性が働きやすい環境整備を進出企業に要請。また、コールセンター向けの研修を実施。	
地域コミュニティ	秋田県、秋田市
具体的取組	コールセンター誘致に際し、女性が働きやすい職場づくりを進出企業に協力を求めた。女性の希望者が多いコールセンター向けの研修を実施。(秋田県、秋田市)

(4) 若手経営者の育成

① 取り組みの具体的内容

上述してきたように、ベテラン人材や女性の雇用を促進するため、地域一体となって取り組む事例を整理することができた。ここでは、従業員だけでなく、若手経営者の育成や後継者、現場のリーダー育成に地域で取り組む事例を抽出し整理する。

島根県東部地域の東出雲地区の異業種交流会「コア 21 東出雲共同受注ネットワーク」では、平成 16 年度から若手後継者の育成と現場の改善を目的に「ものづくりカレッジ」を開講。平成 16、17 年度においては、後継者や現場のリーダーが座学、先進企業見学、現場研修を学んだ。

また、葛飾区では、中小企業 1 社では困難なマーケティングやプロジェクト的な仕事の進め方を若手経営者が学んでいく仕組みとして、地域中小企業が連携して NPO 法人を設立し、地域のイベントを請け負う事業を展開している。

② 取り組みの効果

島根県東部地域の東出雲地区では、「ものづくりカレッジ」で指摘され検討した内容を現場に持ち帰り、現場改善を実践するといった取り組みにつながっている。

また葛飾区においては、イベントを経験することで、若手経営者がどのようにすれば消費者に喜んでもらえるか、ということを考えるようになり、新製品やサービスの開発に消費者のニーズを取り込むことができるようになった。また、地域のイベントはプロジェクト方式に進むため、その経験を通じて、自社内におけるプロジェクト方式での仕事の進め方を実践できるようになったことを効果に挙げる企業もある。

こうした地域の若手経営者を育成する効果のほか、地域の若手経営者が集まる中で、人材が掘り起こされ、地域のネットワーク形成に役立つことも効果としてあげている。

図表 3 - 1 0 地域中小企業における若手経営者や現場のリーダー育成への取り組み

地域中小企業における若手経営者や現場のリーダー育成	
●ものづくりカレッジで学んだ内容を自社の改善に活用	
地域中小企業	石原精工
具体的取組	「ものづくりカレッジ」では、座学を実施した後に、参加者の企業の現場で具体的な改善策を検討、ディスカッション、発表。検討結果を現場に持ち帰り実践。
●地域のイベントでの経験を社内の仕事の進め方で実践	
地域中小企業	東京和晒
具体的取組	地域イベントでの企画・実践の経験を通じて、新製品の開発に消費者のニーズやプロジェクト方式での仕事の進め方を社内に取り入れている。

図表 3 - 1 1 地域コミュニティにおける若手経営者や現場のリーダー育成

地域コミュニティにおける女性の雇用促進への取り組み	
●後継者育成を目的にした「ものづくりカレッジ」の立ち上げ。	
地域コミュニティ	コア21東出雲共同受注ネットワーク
具体的取組	ものづくりカレッジで後継者育成、現場のリーダー育成に取り組む。
●地域中小企業経営者が集まる NPO 法人の設立	
地域コミュニティ	NPO 法人かつしか若手産業人会
具体的取組	中小企業1社では難しいマーケティング手法を、イベント等に参加する中で学びとる。特に、プロジェクトの立ち上げ方やユーザーのニーズを取り込んだ商品づくりなどのマーケティングを実践的に学ぶ。若手の経営者が集まり、地域の若手経営者の育成やネットワーク形成に役立っている。

3. 地域コミュニティと中小企業による地域活性化への期待

(1) 地域一体の取り組みは、地域共通の課題認識から

～ 地域における人材面の課題に対して皆で共通認識を持つことが発端となる ～

本章の「1」でみたように、取り組みのきっかけや立ち上げのプロセスをみると、地域一体となった取り組みを実施する多くの地域において、必ず地域共通の課題認識を形成する過程がみられる。

そこでは、地域中小企業の問題提起から地域共通のコンセンサスが生まれる例もみられる。こうしたケースでは、地域中小企業が自社内でみられる問題を、地域に普遍的にみられる問題として取り上げたことが具体的な取り組みにつながることを確認できる。地域中小企業は、自らの問題意識を積極的に発信していくことが必要であり、地域コミュニティは、そうした問題意識を1社のものとしてではなく地域共通の課題として捉える機会を設ける必要がある。

また、地域中小企業は、自らの問題意識について地域コミュニティに解決を求めるのではなく、地域コミュニティをリードして、当事者として解決に取り組むスタンスが求められる。例えば、宮古・下閉伊地域では、(株)エフビーが教育カリキュラムを提供して、具体的な方法を地域に提示したことで、地域一体となった取り組みがスタートした。このように、地域中小企業自らが当事者としてコンセンサス形成に尽力することが求められる。

こうした地域においては、関係者の努力により問題意識や危機感の共有に成功したが、その危機感が醸成される契機となったのは、地域に立地する大企業等の生産拠点の海外移転、倒産、従来取引の解消、あるいは逆に従来とは異なる業種の新規立地や既存企業の増産や発注内容の高度化などであるケースが多い。

こうした地域環境の変化に直面した地域において、それまで漠然としていた問題が顕在化し、人材の確保、育成、雇用促進等の喫緊の必要性を生み出したものと考えられる。

～ 今後の生産年齢人口の減少問題が、地域一体の取り組みを迫る ～

近い将来、少子化が進んだ世代が社会人となり、全国の多くの地域で生産年齢人口が減少していく。先にみたような地域固有の環境変化だけでなく、こうした「人口構成の変化」によって、これまで以上に人材の確保・育成・雇用促進の問題が多くの地域で共通課題になっていくと予想される。

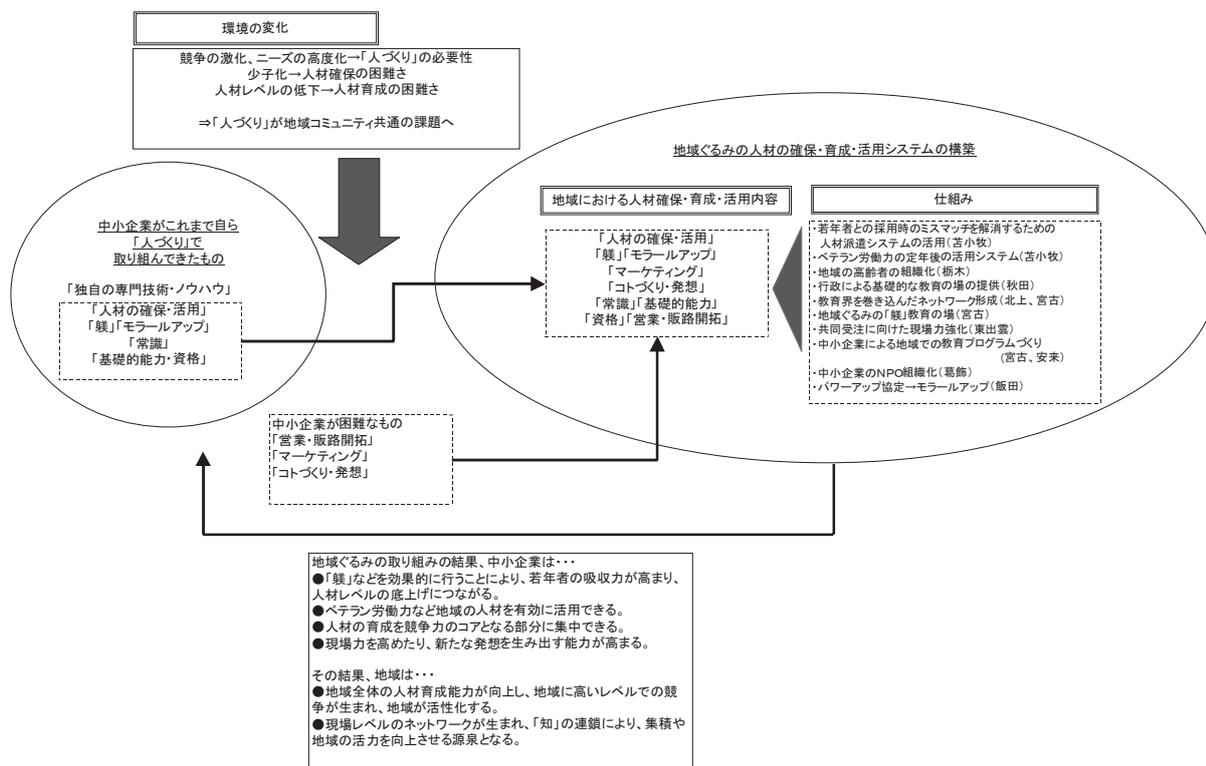
こうした構造的な問題に対しては、個々の中小企業では対応できず、今後、地域一体となった取り組みの必要性はますます強まるものと予想される。その際には、本レポートで取り上げたものをはじめ先行事例から多くの示唆を読み取ることができよう。

(2) 地域中小企業と地域コミュニティの役割

① 地域一体となった人材の確保・育成・雇用促進の意義

各地域の事例から、それぞれの取り組みの内容とそれを実現した仕組み、効果を簡略化し、まとめて地域中小企業との関係を示してみると、概ね次のようになる。

図表3-12 地域一体となった人材の確保・育成・雇用促進システムと地域中小企業の関係



地域中小企業においては、労働需給が比較的緩和している時であっても、必ずしも望みどおり質の高い人材を確保できるとは限らない。事例企業にもみられたように、若年者の採用そのものが難しく、採用したとしても「ビジネスマナー」や「躰」といった社会人としての基本事項から人材教育を行っていかねばならないケースも多い。その意味では、地域中小企業が行わなければならない「人づくり」は広範なものであった。

また、これまで下請業務を主とするような中小の製造業では、エンドユーザーに対する直接営業やマーケティングを行った経験は浅く、共同受注や共同で新製品開発を行うにも、ノウハウが欠けていることも多かった。

しかし、本レポートの事例からは、地域一体となった教育の仕組み、若年者とのマッチングの仕組み、ベテランや女性の雇用促進の仕組み、あるいは東出雲や葛飾区のように販売活動やマーケティング活動を学ぶ仕組みを地域に築くことにより、これまで地域中小企業が個別に苦勞していた「人づくり」への取り組みについて、より効果的に実施

できる可能性をみいだせる。

また、そうした地域の仕組みを活用し、その機能を織り込むことで、自社内における人材育成の方向性を独自の専門技術やノウハウなど独自能力を高めることに集中したり、現場力を高めたり、新たな発想を生み出す能力を引き出すことに注力できる。

その結果、地域全体の人材育成能力が向上し、地域に高いレベルでの競争や現場レベルのネットワークが生まれ、「知」の連鎖により、集積や地域の活力を向上させることも可能となるのである。

② 地域中小企業と地域コミュニティの役割

このように、地域一体となった人材の確保・育成・雇用促進の仕組みを築いていくことは、地域中小企業の経営や地域の活性化に多くの効果が期待できる。一方で、これらの事例を見て留意すべき点は、地域中小企業自らも、地域の共通課題についてコンセンサスを形成する上で、あるいは具体的な仕組みを築く上で主体的な役割を果たすべきことである。

事例からは、地域中小企業の以下のような行動が読み取られ、こうした役割が期待される。

● 地域一体となった仕組みを築いて行く上での中小企業の役割

- ・ 問題意識を自社内に抱えるのではなく、地域に向けて発信し共有化する。
- ・ 行政や教育関係者、各種専門家等とのネットワークを築く。
- ・ 自社の独自技術・ノウハウ以外の汎用的な育成プログラムを地域に提供する。
- ・ 地域の女性や高齢者に職場を提供する業務モデルや職場環境を開発する。
- ・ 地域をリードし貢献することを、従業員のモラルアップにつなげる。

また、事例からは、行政などの地域コミュニティが、共通課題のコンセンサスを形成する上で、あるいは具体的な仕組みを築く上で、サポート役やコーディネーター役を果たすケースも多く、そうした積極的な機能を果たすことが期待される。また、他のメンバーも地域コミュニティの持つ機能を認識し、積極的に連携を働きかけていくことが効果的である。

● 地域一体となった仕組みを築いて行く上での地域コミュニティの役割

- ・ 協議会などの組織化、話し合いの場や機会の提供
- ・ コーディネーター役として仲介・調整・連絡・情報提供
- ・ 事務局機能・事務労働力の提供
- ・ 地元企業、大学、教育界、自治体等とのネットワークづくり、役割分担

<参考文献等>

- 川喜多喬、九川謙一（2006）「中小企業の人材育成作戦——創意工夫の成功事例に学べ」同友館
- 経済産業省「工業統計」
- 経済産業省「地域活性化戦略」（少子高齢化時代の地域活性化検討委員会報告書）
- 玄田有史（2005）「仕事の中の曖昧な不安 揺れる若年の現在」中公文庫
- 小池和男（1997）「日本企業の人材形成」中公新書
- 厚生労働省「職業安定業務統計」
- 国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成18年12月推計）
- 佐藤日出海（2005）『モノづくりの出来る人づくり・寺子屋』の実践『地域開発』第495号
- 下平尾勲、伊東維年、柳井雅也（2006）「地域産業の再生と雇用・人材」日本評論社
- 関満博（1999）「新『モノづくり』企業が日本を変える」講談社
- 関満博（2005）「現場主義の人材育成法」筑摩書房
- 関満博（2006）「変革期の地域産業」有斐閣
- 関満博、新初育雄（1997）「21世紀型中小企業の経営戦略」新評論
- 関満博、鶴飼信一（1992）「人手不足と中小企業」新評論
- 関満博、柏木孝之（1990）「地場産業の振興戦略」新評論
- 関満博、佐藤日出海（2002）「21世紀型地場産業の発展戦略」新評論
- 総務省「事業所・企業統計調査」
- 総務省「労働力調査」
- 中小企業庁「中小企業白書」ぎょうせい
- 中小公庫レポート（2006）「若年者雇用に果たす中小企業の役割と課題～ミスマッチの解消に向けて～」
- 中小公庫レポート（2006）『『地域中小企業の現状と展望』シリーズ第6編 地域資源を活用した地域中小企業の取り組みの現状と展望（東北編）』
- 中小公庫レポート（2006）『『地域中小企業の現状と展望』シリーズ第7編 地域資源を活用した地域中小企業の取り組みの現状と展望（中・四国編）』
- 日本経済団体連合会（2006）「中小企業の人材確保と育成について」
- 依光正哲、佐野哲（1992）「地域産業の雇用開発戦略」新評論
- 事例企業、自治体、関係支援団体等のWebサイト

中小公庫レポート No.2006-10

発行日 2007年3月27日

発行者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)