

令和6年度第1回豊かさ共創フォーラム議事要旨

日 時：令和6年7月24日（水）13:00～15:00

場 所：山梨県庁 防災新館 407会議室

1 出席者（五十音順、敬称略）

委員：

今 井	久	山梨総合研究所 理事長
宇佐川	邦子	リクルート ジョブズリサーチセンター長
黒 澤	尋	山梨大学 副学長・地域人材養成センター長
佐々木	啓二	株式会社ササキ 代表取締役社長
東	秀忠	山梨学院大学 経営学部 教授
豊 前	貴子	豊前医化株式会社 代表取締役社長
宮 下	竜三	連合山梨 事務局長
渡 邊	正雄	山梨中央銀行 地方創生推進部 部長

（オンライン出席）

後 藤	宗 明	ジャパン・リスキリング・イニシアチブ代表理事
鈴 木	秀	ホリプロデジタルエンターテインメント代表取締役社長

山梨県：

知事政策局 理事、労政人材育成課長、知事政策局政策主幹

2 会議次第

- (1) 開会
- (2) あいさつ
- (3) 議事 キャリアアップ・ユニバーシティの運営について
- (4) 閉会

3 議事概要

(1) 開会（司会：知事政策局政策主幹）

(2) あいさつ（知事政策局理事）

本日は、大変お忙しい中、また、今年特に厳しい暑さの中出席を賜りまして感謝。昨年度から開催しているフォーラムにおいては、皆様から様々な意見をいただき改めて感謝。

これまで委員の皆様から頂いた意見をもとに庁内、あるいは各WGにおきまして議論を深め、本年3月には「やまなしキャリアアップ・ユニバーシティ運営方針1.0」を作成したところ。また、昨年度から開講しているキャリアアップ・ユニバーシティ（以下、「CUU」という。）においては、受講生の9割から高い評価を賜り、確実に進めていった結果と思慮。

本日の会議では、これまでの取り組み状況を報告するとともに、CUUを本格稼働する中で改めて顕在化している課題について意見賜りたい。

皆様、御承知のとおり、本県の目指す姿は、働き手のスキルアップ、これにより企業の生産性の向上また収益をもたらし、成果を働き手に還元するというスリーアップ（以下、「3UP」という。）好循環の実現。これに向けては、すぐにはできるものではなく、息の長い取り組みが必要、また解決すべき課題も様々な存在する。

是非、委員の皆様には御見識をいただき CUU の取組みのさらなる拡大につなげていきたい。本日はよろしく願います。

(3) 議事

(進行役)

この豊かさ共創フォーラムは、CUUの運営方針を決定するなど、重要な役割を担っている委員会。皆様の貴重な意見よろしく願います。昨年度3つの講座が開校されたが、課題なども含めて今後の参考にさせていただく。

それでは早速議事に入る。フォーラムの定義と、今年3月に定めたCUU運営方針等について、事務局から説明をお願いします。

(事務局)

資料3ページの3UP推進協議会とCUUの関係性について説明。

資料4ページ、3UP推進協議会とフォーラム、CUUの役割について説明。

(進行役)

引き続き、具体的な内容の説明に移る。

資料 6 ページ以降、①3UP 推進宣言企業の状況、②令和 5 年度の実績について、③令和 6 年度の講座運営について、④これまでの広報活動、⑤運営に関するヒアリング、⑥運営に関する課題について、⑦議論いただきたいこと、について。まずは一括して事務局から、説明をお願いします。

(労政人材育成課長)

資料 6 ページ、3UP 推進宣言企業の状況について、現在の企業数、業種別、地域別割合を説明。

資料 7 ページ、令和 5 年度の実績について、講座内容、募集方法、受講者の役職別構成人数、受講者アンケート結果等を説明。

参考資料 5 ページ、昨年度の講座の様子について説明。

参考資料 4 ページ、受講後に業務に転換している例について説明。

資料 9 ページ、令和 6 年度講座内容、受講者のコミュニティ形成、伴走支援について説明。

資料 10 ページ、令和 6 年度スケジュールについて説明。

資料 11 ページ、令和 6 年度運営状況について受講者数、定員充足率等を説明。

資料 12 ページ、13 ページ、参考資料 11 ページ、広報活動について説明。

～CUU の認知度向上や受講者獲得に向け作成したショートドラマを視聴～

資料 13 ページ、本年 6 月に企業経営者に対して対面で行った CUU 運営に関するヒアリング結果を説明。

資料 14 ページ、運営に関する課題「課題 1：経営者の行動変容を促す効果的な広報の実施」「課題 2：CUU がニーズに答える講座や支援を提供」を説明。

資料 15 ページ、課題に対する県の取り組みを説明。「課題 1：経営者の行動変容を促す効果的な広報」については、①経営者向けセミナーの開催、②3UP 推進宣言の上位認証制度、③広報の強化。「課題 2：CUU がニーズに答える講座や支援の提供」については、よろず支援拠点と連携した経営支援等。

資料 16 ページ、3UP 上位認証制度について説明。

資料 17 ページ、講座内容の周知のためのオープンキャンパス・オープン講座の実施、知名度アップのための広報活動、伴走支援など CUU 受講のメリットについて説明。

(委員)

事務局からこれまでの取り組みや報告をいただいた。今後、CUU の講座を増やし、さらに受講者を増やすためには、多くの経営者にスキルアップやリスクリングの重要性を理解してもらい、CUU を受講してもらう必要がある。

そのために、県から以下の 3 つの取り組みが提示されている。①経営者向けセミナーの開催、②3UP 推進宣言の上位認証制度の策定、③広報の強化。

これらの取組について、内容や手法、その他アイデアを含めまして意見をいただきたい。

(委員)

今回、上位認証制度を提案させていただいた背景について説明する。

仮説ではあるが、現状、山梨県内の企業の中には「お付き合いで」3UP 推進宣言をしている企業があるのではないかと考えている。宣言と受講率を見て、そのように推測している。

多くの企業に賛同して実践していただくためには、ベンチマークとしている企業や近隣の企業の成功事例を共有し、参加を促すことが重要。その中で、「宣言企業」と「認証企業」を差別化し、認証企業にインセンティブを提供することで、具体的なアクションを促し、メリットを生み出すことができる。

例えば、就職者が企業を選ぶ際に、その企業が認証企業であるかどうか、また人的投資を行っているかどうかを判断できるようにすることで、企業の積極的な参加を促進できると考えている。皆様からも意見をいただきたい。

(委員)

念のための確認だが、基礎、応用、実践と各種講座があるが、基礎を受講していないと応用を受講できない、応用を受講していないと実践を受講できないなどの縛りはあるか。

(労政人材育成課長)

基礎→応用→実践の順番で受講することが望ましいということで案内はしているがマストにはしていない。応用から実践については応用で作った実践計画を基に個別で支援することを考えているので、順番に受講しないと難しいかもしれないが、基礎→応用に関しては、特段問題ない。

(委員)

2点質問がある。

1点目は、キャリアコンサルタントによるキャリア面談について。どのような方がどのような質問をしていたのか、また求められていた伴走支援の内容について教えて欲しい。

2点目は、アンケートとヒアリングの結果について。未受講企業の回答者が多いのか、また未受講企業の中で産業によって回答内容に違いがあったのかを知

りたい。

理由としては、受講している企業の産業差がわかりやすく示されている資料6ページを見ると製造業や情報通信業は一定の参加率があり、満足度も高いと考えられる。一方で、卸売業や小売業、生活関連サービスは未受講の企業が多く、これらの企業が山梨に多く存在するため、参加を促進するために何が必要かを確認したい。このヒアリングの回答者が産業によって求めているものが異なるかどうかを知りたいという意図。

(労政人材育成課長)

1点目については、資格を持ったキャリアコンサルタントが受講者と面談を行う。これまでは受講者のスキルに関する面談が主で、経営課題に対するアドバイスが薄かった。そこで、今回新たに「よろず支援拠点」と連携した経営者向けの課題解決支援を追加し、体制を強化した。

キャリアのステップアップに対するニーズには応えてきたが、学んだことを実践する部分が薄かったため、その対策を講じた。

2点目のヒアリングについては、こちらで十分な分析ができていなかったためお答えできないが、宣言企業の分布通り、製造業と情報通信業の方が多い。これは、DX実践講座や既存の経営講座など、業種に近い講座が設定されていたことが影響していると思われる。

今後は観光部の実践講座を提供する予定で、これまで参加が少なかった産業分野の方々にも受講していただけるようにしていきたいと考えている。

(委員)

キャリアコンサルタントは個々のスキル支援はできたものの、取得したスキルを実際の業務と結びつけることができなかった。その結果、本人が生産性向上の実感や効果を明確に自覚したり、発信したりすることが難しかったということか。

(労政人材育成課長)

そういった意見をいただいたため、今回、経営相談ができる方も一緒に補う形で体制を強化した。

(委員)

まさに、次に重要だと思っているのはそこで、集客を考える際に企業にとっての最大のメリットを明確にすること。参加することで、今までできなかったことができるようになるだけでなく、具体的にどのような成果が得られるのかを示

すことが重要。例えば、売り上げが上がったり、課題が解決したり、1年後にはどのような成果が期待できるかなどをイメージできるようにすること。

この流れをしっかりと示すためには、よろず支援の役割が非常に重要になる。よろず支援の方々があるどのタイミングで関与するのが最適かを考慮し、効果的なサポート体制を整えることが大切だと思う。

(委員)

基本的な事項の確認だが、受講料はどのようにして設定したのか。ばらつきがあるように思うが。

(労政人材育成課長)

1コマ5,500円を基準として設定している。5日間の講座の場合、若干割引いた料金としている。経営層向けの講座は、より高度な内容であるため、若干高めの設定。ものづくり応用講座は12回と回数が多いが、受講料は抑えている。これは、マイコン等の設備購入に約3万円程度かかるため。

(委員)

これは少し補助が出てこの金額か。補助があることは広報しているか。補助があるといった方が受講者は集まるのではないか。

(労政人材育成課長)

県からの補助が出ているのでこの金額。具体的に広報はしていない。

(進行役)

お得感を出した方が良い。

(委員)

受講者の属性について、経営層、管理層、実務層という観念であったが、例えば年齢、ジェンダーであるとかそのあたりのデモクラフィーを教えてほしい。理由は、参考資料を見ると男性が多いという印象を受けたから。

CUUの根幹に関わる側面として、男女共同参画やダイバーシティの観点から、このような取り組みのメリットや、会社内でどのような人に受けてもらいたいかについて、何らかのバイアスがかかっているのは望ましくないと思う。

(労政人材育成課長)

受講者の年齢や性別の比較はできていないが、男性が多いのは事実。経営層に

なると元々男性の比率が高いことも影響しているが、実際に男性が多い。企業がどのように声掛けをしているかについては、こちらでは把握しきれていない。

(委員)

その辺をどういう風にきれいに流していくかというところが大切。

(進行役)

ここは確認事項、質問事項あったらお聞きしたい。

私の理解では、今年度、CUUは講座数を増やして本格的に始まったが、定員充足率は70%。もう少し集客を増やす必要があるがどうしていくべきか。この課題に対して、事務局側としては、経営者向けのセミナーを行う、マインドセットを変える、意識を高めるための取り組みを行う、3UP宣言の上位認証制度を策定し、集中的に取り組む、そして広報を強化すると説明をしている。

これらの対策について、何か提案や意見があるか。

(委員)

資料13ページについて、ここをどう掘り下げるかが重要だと思う。

リスクリングやスキルアップの根幹は人的資本経営だが、この回答では経費やPLの部分で人材がコストと見られている。やはり、人的資本経営とは、人材の価値を最大限に引き出すことが企業の成長につながるという観点で向き合う必要がある。

その際、この回答を見ると、人材をコストと見ているように感じる。経営者層のマネジメント研修では、人材の重要性を理解するための研修が必要。研修に参加していない経営者に対して、どのように伝えていくかが課題。発信の仕方に関わってくるが、人材は資本であるということはどう理解してもらうかが、今年度および来年度の課題ではないか。

(進行役)

経営者向けにセミナーをしっかりとやるべきだということか。

(委員)

この回答を見るとまだまだで、どのように考えを変えていくかが重要。そもそも人材、イノベーションを起こす人材の確保・育成がリスクリングであるという部分をどう経営者が理解するか。時間がかかってもお金がかかってもいい。その点に理解がない経営者に来てくれと言ってもそのテーブルに乗っからない、難しいと思う。

(委員)

今の話を踏まえると、先ほど委員から話があった上位認証制度も含めて、フロントランナーに対するサポートやリターンを強化する方法が一つあると思う。マインドセットや行動を変える際に、そもそもモチベーションを持っていない人たちを動かすのは非常に難しい。そういった人たちが説得で動くかどうかとも疑問。すぐには気づかないかもしれないが、やらなければならないことを示すことも大切。

しかし、必要性に気づいていない人にメリットを見せるためには、フロントランナーに対して思い切ったメリットを提示することが有効。

例えば、ビジネスマッチングフェアへの参加費の割引や免除、または第二ステップとして特定の人たちだけがアクセスできる特典を考えるのも一つの方法。上位認証企業がそのメリットを享受し、成長がさらに早くなると、他の企業もその差を目に見える形で認識し、説得力が増すと思う。実績で示すことが重要だと感じている。

(委員)

上位認証制度については、皆さんがお話しするとおり、具体的なメリットがない限り参加しない。業界団体はいくつかあるが、優良事業者認証や類似のものがたくさんある。「くるみん」や「プラチナくるみん」など、何がどのように有効なのかがわからないという状況、つまり、名誉的な認証ではほとんどインセンティブが働かない。特に中小企業の場合、認証を取得するために必要な書類やインタビューに応じる審査の過程が負担となる。

そのため、先ほど意見があったように、成功している認証制度は、特別扱いや金銭的なメリット、入札要件での優遇などがある場合が効果的。例えば、建築土木系の企業が特定の認証を持っていると有利になる場合や、派遣会社が「くるみん」を持っていると有利になる場合など。

山梨県では、県全体で提供される公的な優遇措置や優先権があると効果的だと思う。特に人に関わることに對しての優遇措置があると良い。民間や単独で行うのではなく、県全体で取り組むことに価値があると思う。

(委員)

インセンティブについて話を戻すと実利があるかないかは大きいと思う。

ただし、それを使って参加者を増やすインセンティブにするのかは少し疑問がある。受講した皆さんに触れさせていただいた側からすると、参加した方の意欲が強く、どちらかというと社長に行くように言われた方よりも、自分から希望

して来た方が多かった。弊社からもDXに参加したいという人がいて一人参加した。やる気のある人は、特にインセンティブがなくても自発的に参加する。

(委員)

認証制度について、実利がないと受けようという気持ちにならないのが現実だと思う。山梨県とのお付き合いではなく、具体的なメリットを示されれば、企業や経営者も社内で話し合おうという気になる。成功事例をきちんと見える化して作り上げることが重要。

例えば、広報の方法についても、経済団体の集まりで具体的に発表するなど、5分程度ではなく、ある程度の時間をかけて経営者が集まる場で訴えることが必要。具体的な事例を発表することで、響く経営者がいるのではないか。

弊社では、リスクリングやスキルアップが会社の利益に直結する構造になっている。営業マンが高いレベルやスキルを持っていないと、仕入れ価に影響が出るため、スキルアップが必須。仕入れがあつて売りがある中で会社がやりくりしているのに、スキルアップを怠ると利益が減少し、ただの届け屋になってしまう。やらざるを得ないのが現実。

(進行役)

経営者としては、社員がリスクリングしないと生き残れないとのことだが、いくつか講座が開講されている中で、自社の社員に受講してもらいたいという講座があるか。

(委員)

私が社員に受講させるとしたら、業界の実践的な内容は難しいと思う。そのため、共通項であるコミュニケーション力や思考力、変革力などの研修が良いと思う。製品知識などのニッチな内容は会社でしっかりと対応するので、ここでは求めていない。

(委員)

一つの事例を挙げると、TikTokを運営しているByteDance社が類似の認証制度を設けている。TikTok for Businessという広告を代理店が主に流しており、ブロンズ認証、シルバー認証、ゴールド認証がある。これらは出稿金額や広告の違反率など、様々な観点から認証されている。ゴールド認証を獲得した後、受注率が8.5倍に上がったという実績がある。

もう一つのメリットとして、ゴールド認証で広告を出稿すると、その金額の何%かがキャッシュバックされる仕組みがある。これは広告出稿に対する認証

のサポート費用として、本来受け取れなかったお金を支払ってくれるもの。

起業家にとっては、一定の審査をクリアしているという安心感があり、認証制度が非常に機能している。

先ほどお話しされたインセンティブやメリットを深掘りすることで、認証制度はさらに機能すると思う。

例えば、山梨県におけるプロポーザルで認証企業になると加点項目がある、県として事業の成功進行を審査しているというお墨付きが付くことで、一時審査の際に有利になるといった具体案が考えられる。こうすることで、山梨県がサポートし、企業を育てることにより、仕事を依頼しやすくなるという見せ方も考えられる。

(委員)

インセンティブとして金融面からサポートする場合、上位資格を取得した企業や社員に対してローン金利を割引する仕組みを導入することで、資格取得の価値が高まる。

(進行役)

金融機関が積極的に係わってくれるといいと思う。具体的なインセンティブはどこで議論するかわからないが、今後も議論していただきたい。

(委員)

経営資源に余裕を持つことが、現在のフェーズで最も重要。当初からリスクリング、つまり現在のビジネスモデルの延長線上にない新規事業の創出による事業創造や雇用創造が昨年度から議論の対象となっていた。

これまでの話を踏まえると、まずはスキルアップ講座を受講して経営資源に余裕ができた企業は、次にリスクリングを通じた事業構造の新展開を考え始める。これがもう一つのインセンティブとなり得る。

つまり、リスクリングや新規事業創造のサポートを提供する講座は、ブロンズやシルバーなどの2段階目の認証を取得していないとアクセスできないようにする。または、そういった認証を経由して事業創造系のローンやキャピタリストが関わることで、きちんと繋がっていくのではないかと考える。

(進行役)

リスクリングと言っているが、現状開講されている講座はスキルアップに寄っていると思う。イノベーションを起こす余裕があれば、その延長線上に講座を設けるということか。

(委員)

逆に、ニーズに気付き始めることが重要。余裕ができて新しいことを始めようとする時に、それに気づいて初めてこれは意味があると気づく。そういう意味では、新しいスキルの取得や新展開のサポートができる体制を整えておく方が良いと思う。

(進行役)

CUU に関してはリスクリングという位置づけだが、スキルアップももちろん重要。現状ではスキルアップに関する講座が多いように感じるが、その点についてはどうか。

(委員)

今、話のあったポイントは非常に重要。従来のスキルアップやアップスキリングに加えて、山梨県が次にどこを目指すのが大事。

47 都道府県のうち、半分くらいの自治体と継続して話をしているが、新規事業を成長分野に向けたビジネス転換まで視野に入れている自治体もあれば、従来型のリスクリングや個人の学習に依存するリカレント教育を掲げている自治体もある。

先を見通すという意味でお伝えすると、先月ヨーロッパでリスクリングの学会に 3 週間ほど参加した。ヨーロッパの先進国の方々と話したが、個人で自らリスクリングに取り組むのは学習意欲の高い上位 20%層だけで、ほとんどの人は仕組みを提供されても取り組まない。関心がない人に情報を伝えても、結局は響かずアクションにつながらない。結果として、国や自治体の存続がかかっている段階では、組織が責任を持ってリスクリングを行う必要がある。

成長分野に向けたビジネスモデルを作るのが経営者の役割だが、そこで、人的資本投資という観点で企業が従業員にリスクリングを行うことが重要。これは世界共通の課題。

先ほど話があった上位認証制度は素晴らしい取り組み。他の自治体でも、特定の企業への支援が難しいという公平性の問題があるが、上位認証の仕組みを通じてステータスを作ることが重要。

どの地域でも同じだが、ロールモデル企業の創出が県内の経営者に大きな影響を与える。山梨県の各産業からロールモデル企業を輩出することが大事。

その上で、上位認証を受けた企業にはリスクリングローン（設備資金）などのメリットを示す。DX・GX 等の企業変革には設備投資が必要となるため、県が設備資金をサポートするのは難しいが、地域の金融機関がリスクリング目的の支

援を行うことが必要となってくる。その際、上位認証を受けた企業には金利の優遇などのサポートがあると良い。

経営者のマインドセットに関する講習も重要だが、リスキリングは2〜3年かかるため、単発のセミナーではなく伴走支援が有効。伴走支援を行い、上位認証を受けた企業のメリットになるようにすることが大切。

また、広報支援にも力を入れることが重要。他の自治体では広報に力を入れていないところが多いが、県の仕組みを周知するために広報支援を積極的に行うことは素晴らしい取り組み。

上位認証を受けた企業への広報支援も一つのメリットになる。例えば、企業の取り組みを、メディア枠を買って記事広告にしたり、経済団体や自治体のイベントで広報したりすることが考えられる。広報されることで売りに直結することもある。この認証を受けた企業に対しては、県や3UPチームで広報支援を行い、周知徹底を図る。これが上位認証を目指すインセンティブとなる。上位認証企業には設備資金を使う際の金利支援や、単発セミナーではない伴走支援、県がロールモデル企業として広報支援を行うことなど、これらをセットで考えると企業経営者にとって大きなメリットとなる。

（進行役）

認証を受けた企業に対して、企業全体を支援するという興味深い取り組み。

しかし、興味のない方にいくら話しても効果がないため、マインドセットが変わらないのではないかという懸念もある。この点について、どのように考えるか。

（委員）

お話のとおり、社長に言われて勉強会に参加した方たちは、興味がないため居眠りをする等、参加意欲が低い傾向がある。経営者は危機意識を持っているが、社長の代理で来た場合はうまくいかないことが多い。私の経験から、健全な危機意識が生まれにくい理由は、「知らないこと」に起因している。

私が講演会で行っているのは、経営者に最新のテクノロジー事情を伝え、AIやロボットの導入による外部環境の変化による携帯に対する影響を説明すること。知らないことを知ることで、「このままではまずい」という危機意識が生まれる。セミナーでは、マインドセットの部分に従来型のアップスキリングの延長として扱う。

先ほどお話ししたとおり、将来の成長企業に向けた変化の必要性にフォーカスすることが重要。これができないと、山梨県内で成長する企業が生まれず、少子高齢化が進む中で事業が先細り、事業承継ができなくなる。実際に他の自治体でも同様の問題が起こっている。

マインドセットに関しては、従来型の事業を活かしながら、新しい分野に対するリスキリングの支援をセミナーの内容に盛り込みたいと考えている。

(委員)

「伴走支援」という言葉が出てきたが、これは重要だと思う。資料 17 ページの広報の部分にも、PR のメリットとして知識の習得だけでなく、キャリアコンサルタントや経営課題の伴走支援が挙げられている。

また、資料 3 ページの CUU の機能のところには、講座提供の伴走支援とあるが、他県等での同様な取組の際、伴走支援はどのように行われているのか。

(委員)

業界毎に必要なビジネスモデルの変更や DX は異なる。そのため、経営者と二人三脚で新しい事業モデルの構築から始める。具体的には、従業員に必要なスキル転換まで落とし込む。その際、私がカバーできない部分、例えば、デジタルマーケティングについては別の委員にお願いし、実際にレクチャーを行ってもらおう。観光業の会社ではデジタルマーケティングを強化したい、ホテル業では自動化を進めたいという場合には、画像認識 AI などのサービスを紹介する。このように、事業モデルの構築の初期段階からサポートしている。

(委員)

県のアンケート調査を見ると、伴走支援を期待している声が多いが、パンフレットではその点が見えない。資料 10 ページの表には講座や交流会について書かれているが、伴走支援については読み取りにくい。このパンフレットにも伴走支援が書かれているかもしれないが、ぱっと見た感じでは講座提供が中心になっている。しかし、アンケートによると伴走支援を求める声が多い。

(進行役)

広報的な提案として、もっと伴走支援を全面的に広報素材として出すのはいかがか。

(委員)

色々な方法がある。例えば、上位認証制度に認められた企業に対して手厚い伴走支援を行うことも考えられる。ぜひ検討して欲しい。

(委員)

伴走支援に関してはキャリアコンサルタントが一定のレベルでは有効。しか

し、現在の問題はキャリアコンサルタント自体の高齢化と、アドバイスする方のスキル不足、デジタルリテラシーの欠如。キャリアコンサルタントとの関わりが課題になっている。日本リスキリングキャリアコンサルタント協議会では、キャリアコンサルタントのリスキリングも行っている。キャリアコンサルタントがデジタルスキルをアドバイスでき、理解できるようになると、伴走支援はより効果的になる。

最初にフォーカスすべきは経営者のマインド変容。キャリアコンサルタントの伴走支援だけでは経営者向けには十分ではない。もう少し上位の経営レベルで理解されている方への伴走支援は、事業モデルの変革という意味が必要になってくる。

(委員)

今の話を踏まえて事務局の方に確認したいが、運営に関するヒアリングで出てくる伴走支援は、従業員のキャリアに関するものというよりも、経営者に対する経営上の伴走支援という印象を持つが、その認識で問題ないか。

(労政人材育成課長)

その通り、経営者の方にヒアリングを行っている。CUUの受講の仕組みとしては、経営者が従業員に目的意識を共有する形になっている。そのため、受講者に伴走することで経営者の意図を反映した伴走支援になるはずだった。しかし、キャリアコンサルタントの支援だけでは経営面での支援が十分ではなかったという反省がある。

そこで、今回からはよろず支援拠点のチーフコーディネーターも加わり、経営面の伴走支援の体制を強化している。まずは、現在の受講者に対する伴走支援を進めていくというスキームで考えている。

(委員)

今の話を踏まえると、上位認証を受けた企業に優先的に経営上の伴走支援を提供する必要がある。また、一部の方には反発を招くかもしれないが、県内すべての企業がスキルアップし、その先にリスキリングやイノベーションを経てトランスフォームする状況は想像できない。

ある程度厳格に上位認証を行い、選別する必要があると思う。逆に、上位認証に達しない企業については、長期的にはその企業が解散した場合に人材が他の企業に移るといった考え方もある。

このように、宣言企業をサポートすることは重要だが、興味のない経営者のもとで働く従業員のポテンシャルをどう見るかが次の課題。新規事業展開の際に

は内部の人材だけでなく、新たな人材を採用するニーズも出てくる。懸念されるのは、頑張っている企業同士で人材の奪い合いが起きること。県全体で人材をどう確保するか、次の一手として考えておくべき。

(委員)

まず、516社が参加したことには驚いた。しかし、受講数を見るとまだまだ足りないと感じる。労働者の中には、参加したいと思っている方もいるのではないかと。そういった方々には、ぜひこの機会を利用していただきたい。

また、山梨県内の状況が改善されなければ、県外に人材が流出してしまう可能性がある。これを防ぐためにも、県内の環境をより良くしていく必要がある。

(進行役)

現在の仕組みでは、3UP宣言企業が特定の支援を受けられるようになっているが、そもそも3UP宣言が本当に必要でこれをずっと続ける必要があるのか。

(労政人材育成課長)

基本的には先ほどの話に関連するが、労使が共益関係を結び、スキルアップ、収益アップ、賃金アップを目指すのが3UPの仕組み。この仕組みを外してしまうと、自由に転職したいからスキルアップするという状況になってしまう。それは県として望んでいる姿ではない。

現状では、宣言された企業を中心とした仕組みで運用していきたいと考えている。この形が県内企業に浸透すれば、山梨県に来ればスキルアップや賃金アップが期待できるという認識が広まり、県外からも人材が集まるようになると考えている。したがって、現時点ではこのスキームを取り払うことは考えていない。

(委員)

9月12日の経営者セミナーは、経営者向けの入口となるイベント。あと2か月ですが、現時点での集客状況はいかがか。

リスキリングとかスキルアップは経営者側からすると素晴らしいが、従業員側からすると転職のチャンスになる。そういう意味でエンゲージメントとセットで考えることが必要。15時から18時という時間も難しいため、WEBと併用するとよいと思う。あとは、広報活動をしつかり実施することが必要。

(労政人材育成課長)

まだ広報活動を開始していない。8月に入ってから広報を予定している。集客は、50名~70名を想定している。WEBに流すと広く公開されてしまうことも

あるため講師と相談して決める。

（進行役）

経営者セミナーについて何かコメントはあるか。単発のセミナーだけでは大きな変化は期待できないと思うが、ここから継続的な取り組みにつなげることは考えているか。

（労政人材育成課長）

基礎講座は、経営者や人事担当者を対象に、関野先生が実施している。このセミナーを受けて気づきを得た方には、さらに基礎講座を受講して理解を深めていただきたい。

（委員）

まず、わざわざセミナーに来てくれる方は少なくとも興味がある。セミナーに来た方をしっかりと掴むことが重要で、その先で、少しその勢いを維持してあげる仕掛けをつくる必要がある。次に来るかどうかわ迷っている人を流れに乗せることも大切。

例えば、経営者セミナーに来てくれた経営者の方は 3UP 宣言をしているわけで、そのような企業の経営者を自動的に次のセミナーに登録しておき、「来たかったらおいで」という状態にしてはどうか。書類を準備したり、再度申し込んだりする手間が思いのほか障害になっている気がする。その場で申し込みが完了する仕組みを作ることで、「誰かを送ってもいいかな」とか「自分が出てもいいかな」と思わせ、積極的に参加を促すことができる。

（委員）

私が参加している会議では、紙の申込書を使わずにグーグルフォームに変更することで、飛躍的に回収率が上がった。広報活動は重要だが、ツールの選定も大切。

少し話が戻るが、県内全員にまんべんなくアプローチするのは仕方ないとしても、絞り込みによる成功仮説を立てることも重要。例えば、3 万社の中から 500 社を選び、その企業が 1.5 倍の成果を上げるために必要なスキルやツールを提供するというアプローチ。営業活動の成功率を上げるために、プレゼンテーションスキルやツールで成功率を上げる。実務的なニーズにターゲットを絞ることも必要ではないか。

これから第二、第三の講座を開設する際には、特別な上位認証を与える企業に対して、「あなたたちが稼いでくれれば、下請け協力会社も必然的に成長する」

という仮説を立てるのも良いと思う。

(労政人材育成課長)

やはり特定の会社にということはかなり難しい。県としてできるスキームとしては、例えば2社公募をかけて、有識者に厳正な審査で選んでいただくということはできるかもしれない。

(委員)

マーケティングに関してはプロの皆さんがデータを見ている。例えば、経営者の年齢層や社歴、売上高の推移、納税状況などの情報をマーケットに開示し、そのデータを基に上位認証対象企業を選定するのはいかがか。

(進行役)

データとしては県もそうだが、銀行も持っている。

(委員)

いきなり上位認証を受けるのは難しいが、例えば招待状を送って CUU への参加に何らかの優遇措置を提供し、参加するかどうかを決めてもらうという方法がある。参加してくれた場合、航空会社が行うキャンペーンのように、特定の期間に参加すればラウンジが利用できるといった優遇措置を提供することが考えられる。

スタートダッシュ期間を設定し、この招待を受けた企業が一定期間内に講座に参加し成果を出せば、通常よりも短い時間で目標を達成できるファストトラックを作ることも現実的。これにより、明確な選定基準を示すことができ、公平性を保つことができる。

(委員)

お話のとおり、航空会社のメンバー会員になるよりも、優遇期間を設け、その期間内に成果を上げた方の継続率が高いというデータを見たことがある。銀行に協力いただければ、そのデータに基づいて優遇措置を図ることができる。

また、平等性が課題になるのであれば、県のホームページで「今年から半年間にこういうことを行った場合、今後の審査で優遇措置を提供する」といった情報を公開し、その基準に基づいて企業を選定し、厚く支援することがマーケティングの観点からも有用であり、エビデンスに基づくため確度が高いと思う。

(委員)

これは始めたばかりだからこそ言いやすいのだが、人がやりたいと思うとき、出来て間もないときにモデルを作ることが重要。参加してくれる企業は学んだことやノウハウを提供する。参加者が多ければ多いほど、ノウハウを出すために協力してくれる企業も増える。

そのため、受けるだけでなく提供できる企業を選ぶことが大切。特定の産業や規模、対象者の属性など、効果がある属性はおおよそ決まってくる。本音を言うと、入社して2、3年の若手よりも、ある程度中堅で視野が広く情報提供できる人材を優先的に選ぶべき。

選ぶ際には大義があり、企業向けの広報の意識があればターゲット産業が見えてくる。パネル的な形でその産業の人を意図的に育てるのも良いのではないか。

(委員)

委員の皆様のご共通見解として納得していただけるかどうか、以下の点について検討いただきたい。

「リスクリングをすると従業員が辞める」という都市伝説を打破したいと考えている。企業経営者の方々は、リスクリングが転職のためのものと誤解していることが多い。しかし、リスクリングに成功している企業は、業績が向上し3UPしている。企業の規模にかかわらず、同様の効果が見られる。

先ほどのアンケート結果では、経営者の方々がリスクリングによって従業員が辞めるのではないかと心配していることが分かった。しかし、出ていく人を恐れるのではなく、新しい人材にとって魅力的な会社になることが重要。特に20代の方々は、自分を成長させてくれる会社で働きたいと考えている。実際、リスクリングの機会を提供している会社は、従業員に対してその価値を明確に伝えている。「この会社で働くとこんなスキルが身につく」というメッセージが、優秀な人材を引きつける要因となっている。

残念ながら、日本ではリスクリングが採用のための施策として十分に認識されていない。しかし、アメリカ、ヨーロッパ、シンガポールなどでは、リスクリングの環境が整っていることを採用広報に全面的に活用している。

(委員)

既に20代の方々は、「リスクリング」という言葉ではなく、育成や研修、評価制度を他の年代層よりも求めている。仕事探しをしている人たちに「何を譲れないか。」と質問すると、この部分で最も年齢差が出る。新卒で入社し、33歳までの男性の4人に1人が「キャリアアップができないから」という理由で転職を考えている。長いキャリアを考えると、体を壊すような会社よりも、薄く長く、

自分のキャリアをサポートしてくれる会社を好む傾向がある。

自分のジョブとスキルでホッピングできる人もいる。皆様にお勧めしたいのは、普通の人でも成長し続けたいと考えるなら、長いキャリアを見据えて育成してくれるリスキリングが重要だということ。その際、リスキリングはIT系以外にも存在するという意識を持つことが大切。

リスキリングを行うと従業員が辞めるとするのは、私も都市伝説だと思っている。実際に成功している会社は、受講者と人事が連携し、受けた研修を会社でどう生かすかを同時に進めている。研修で学んだことをすぐに会社で生かすことが重要。

(委員)

実際、リスキリングしてやめるときは本人に責任がなくて、経営とか会社側に責任があることが多い。

(進行役)

それでは時間となった。本日は特に何かまとめる必要なく、成長できる切り口と社内で還元できるものという認識を広めていくことが重要。

(事務局)

委員の皆様には、多くの貴重な意見をいただき、感謝。

今後の流れだが、皆様からいただいた意見や提案は、事務局にて取りまとめ、WGなどで検討させていただき、次回のフォーラムで共有させていただく。引き続きよろしくお願ひしたい。以上をもって、第1回豊かさ共創フォーラムを閉会させていただきます。