

令和6年度第2回豊かさ共創フォーラム議事要旨

日 時：令和7年3月27日（木）10:00～12:00

場 所：山梨県庁 防災新館 403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
黒 澤	尋	山梨大学	理事・副学長
佐々木	啓 二	株式会社ササキ	代表取締役社長
中 澤	和 樹	山梨県商工会連合会	専務理事
東	秀 忠	山梨学院大学	経営学部 教授
宮 下	竜 三	連合山梨	事務局長

（オンライン出席）

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
渡 邊	正 雄	山梨中央銀行	地方創生推進部 部長

山梨県：

知事政策局 理事
多様性社会・人材活躍推進局 次長
知事政策局 政策主幹
労政人材育成課 課長

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（多様性社会・人材活躍推進局次長）

本日はお忙しい中、第2回豊かさ共創フォーラムに出席賜り感謝。

原材料費の高騰、人手不足など経営を取り巻く環境が厳しさを増す中、企業が持続的に発展していくためには、収益力を高める経営基盤の強化が不可欠。

スキルアップや能力開発など人的基盤の強化は、こうした課題の解決を支える重要な取り組みと認識。

やまなしキャリアアップ・ユニバーシティ（以下、「CUU」という。）では、皆様に議論いただいた運営方針1.0に基づき、今年度は18の講座を開設し、200名を超える方に学びを提供してきた。

本日はその実績や成果に加え、取り組む中で見えてきた新たな課題・ニーズに基づき計画した来年度の講座構成について、皆様にご説明申し上げる。皆様の忌憚のない御意見を頂戴したい。

このCUUは、スキルアップ・収益アップ・賃金アップのスリーアップの起点となる取り組み。このスリーアップが早期に県内全域に波及するよう、講座の計画について皆様の知見を頂きたい。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、説明があった通り、CUUの運営方針の決定など、山梨県が目指す「豊かさ共創社会」の実現に向け重要な役割を担うもの。

本日の議題は、これまでの成果と今後の方針ということで、特に審議するものではなく、皆様から意見を頂くことが主旨となっている。

まずは事務局から、説明をお願いします。

(多様性社会人材活躍推進局主幹)

資料3 ページのスリーアップ推進宣言企業の状況について説明。

資料4 ページの今年度の活動実績について説明。

資料5 ページの受講後の実践状況について説明。

資料6 ページの受講生コミュニティについて説明。

資料7 ページの企業ニーズ等について説明。

資料8 ページの講座の構成について説明。

資料9 ページのスケジュールについて説明。

資料 10 ページの上位認証制度について説明。

(進行役)

事務局からの説明について、確認事項や不明点、質問があれば発言いただきたい。

(委員)

資料 8 ページの講座名では「アート思考」という言葉が使われているが、資料 7 ページや参考資料 2 ページでは「デザイン思考」という言葉が使われている。

資料 8 ページは何かの意図があり「アート思考」という言葉を使っているのか。

(多様性社会人材活躍推進局主幹)

現在は「デザイン思考」で統一している。

(委員)

「デザイン思考」と「アート思考」は根本的に考えの方向が真逆であるため、誤解を招かぬよう「デザイン思考」に修正した方が良い。

また、資料 4 ページの講座の回数は複数回で 1 セットの講座か。それとも 1 回で終わるものか。

(多様性社会人材活躍推進局主幹)

1 回で終わるものもあれば、3 回 1 セット、5 回 1 セットなどもある。

(委員)

各講座の回数の内訳を教えてください。

複数回で 1 セットの講座を 2 回開催したのか、1 回で終わる講座を 2 回開催したのかにより、受講者数をどう評価するかが変わってくるため、質問をさせていただいた。

(多様性社会人材活躍推進局主幹)

経営マネジメント【基礎】は 2 日 1 セットを 2 回、

経営マネジメント【応用】は 3 日 1 セットを 2 回、

DX 実践講座【基礎】は 1 日を 3 回、

DX 実践講座【応用】は 5 日 1 セットを 2 回、

DX 実践講座【特別編：生成 AI】は 1 日を 1 回、

コミュニケーション講座【基礎】は3日1セットを2回、
コミュニケーション講座【応用】は3日1セットを2回、
ものづくり【基礎】は5日1セットを1回、
ものづくり【応用】は12日1セットを1回、
観光経営人材育成講座は5日1セットを1回、
事業創造実践講座はPENTASと連携している講座。

(委員)

宣言企業数や受講者数について、県としての評価はいかがか。

(多様性社会・人材活躍推進局次長)

宣言企業数については、総合計画において令和8年度までに500社を目標としており、実績としては上積みをしているところ。

スリーアップ推進宣言は、今後の取り組みに係る意気込みを宣言している。今後は上位認証制度により企業の実践状況を注視しながら、横展開を目指していきたい。

(多様性社会人材活躍推進局主幹)

講座については、スリーアップ推進宣言企業が約600社ある中、受講企業数は76社であり、まだまだ目標には届いていないと考えている。

(進行役)

宣言企業数は目標をある程度達成しているが、意識が追いついていないものと思われる。

(委員)

資料8ページの講座の構成にはいくつか講座が掲載されている中で、参考資料のカリキュラム案には6つの講座のみが掲載されている。

令和7年度の開催講座はこの6つだけなのか、それとも資料8ページ掲載の講座を全て開催するのか確認したい。

(多様性社会人材活躍推進局主幹)

参考資料は、資料8ページの来年度の講座の構成を一部抜粋したもの。

資料8ページ掲載の講座開催に向けて、スケジュールを作っている。

(委員)

資料 4 ページに「受講者の 97%が満足と回答」とあり、次年度の講座検討に当たって当然 97%の意見が含まれていると思うが、その他ネガティブな意見の内容や講座への反映状況はいかがか。

また、スリーアップ推進宣言をしている 614 社のうち、令和 6 年度は 76 社の社員が講座を受講したとのことだが、受講していない企業が大半を占めている。そういった企業の経営者層がそれをどう考えているのか、ヒアリング調査はしているか。

加えて、経営者層ではなく一般社員層が受講する研修が大半という中で、リスクリングして戻ってきた社員に対し、経営者層がどのような実感を持っているか調べているか。それらが次年度の講座の組み立てに必要なだと感じている。

(多様性社会人材活躍推進局主幹)

まず、ネガティブな意見としては、「オンラインだと参加できるが、リアルでの参加が難しい」「内容がアカデミックすぎて一部わかりにくい」という意見があった。来年度は実践的な内容にしたいと考えている。

また、経営者と部下社員の両方が受講した企業については、部下社員が講座から学んだことを実践している企業をいくつか把握しているが、一般社員層のみが受講している企業については、まだ経営者に十分なヒアリングができていないため、今後、ヒアリングを進めていきたい。

(労政人材育成課長)

1 件ではあるが、CUU に参加した企業の経営者から声を伺ったことがある。

その方によれば、「良い講座であるため、今年度多くの従業員を派遣している。ようやく従業員が、経営者の考える方向性を理解し始めてくれた。これから経営者と従業員が同一方向を向き、収益アップにより一層取り組んでいけるのではないか。」という感触を持っているとのことであった。

(進行役)

それは非常に重要だと思っている。他にはいかがか。

(多様性社会人材活躍推進局主幹)

一例として、管理職がコミュニケーション講座を受講した企業では、その内容をカリキュラム化し、企業内で幹部層や管理者層、一般社員層のそれぞれに向けた独自の研修を行ったところ、幹部層から「組織風土に対するコミュニケーションが重要だと理解した」「自身のコミュニケーションの改善が必要であることを

実感した」といった意見があったとのこと。

(委員)

弊社は、初年度に DX 実践講座などに参加した。

基本的には、レポーティングと受講者が何をしたいのかということが重要で、実現可能性が高いものか、「実際にやってみなよ」というところまでいけるかどうかポイントと考えており、アウトプットがしっかりとできていれば力になったと判断している。

どの講座も刺激を受けるものであった。例えば、製造業の人が他業種の人とセミナーを受け、小売業の方がどんなデジタルを使っているのかどうか、実はそんなところが参考になったりする。

また、前回のフォーラムでも申し上げたとおり、社長から行けと言われるとやらされ感が強く、やはり、社員自身が手を挙げて参加する方がパワーは強いと思う。

(委員)

直接感想を伺いますとなったときに、マイナスな発言する人は少なくとも日本に 0.1% もいないと思う。

私も色々なところで講座をしており、「勉強になりました」と言う受講者がいるが、その後何も変わらず 1 年後に「勉強になりました」と言い、「勉強になりました」と言うのが仕事のような方もいる。

こういったことからすると、表に出てきにくいネガティブな評価や不満を巧妙に拾い上げる仕掛けがないと、ポジティブな評価の方向にだけ強くバイアスがかかった状態で進めてしまう可能性がある。

講座がどうだったかを聞くのではなく、講座に行った後どういう風に受講者本人や企業全体の行動が変わったということの評価の方が、どんな言葉で覆い隠しても隠し切れない本当に得られたものが出る。そういったところを収集するための仕掛けを考えても良いと思う。例えば、覆面調査など。

例えば、「これからは給料上げなきゃダメだということが良くわかりました」とアンケートに書いた企業について、従業員の払った住民税が増えているのかなど、そういった実質的な効果を測定するフェーズに来ているのかなと思う。

(委員)

例えば、ある事業者の方々にトレーニングで弊社の工場を使っただき、その後も集まり、帰ってきてから何をしたのかということを議論していたよう。数日後にそのフィードバックをいただいた。

そこまでやればアフターフォローまであり、少なくとも一発屋で終わることはないかなと思う。

(委員)

始めたばかりという部分もあるため、例えば講師がどうだったかなど、多方面から意見を聞き、フォローアップすることが大事だと思う。

(委員)

いずれ研修直後のアンケートだけでは深い部分が見えてこないため、会社に戻ってから経営者や従業員がどうしているのかについても、次年度拾い上げ、再来年の講座の検討に活かしてもらいたいと強く感じている。

(委員)

弊社でも経営者向け講座などを実施しているが、基本的にアンケートを受け、ネガティブな意見も次に活かしていくことは当たり前のようにやっている。

そこに次のアクションにつながる答えがあると思っている。

弊社も社外の研修へ行くことがあるが、1年の中で定点観測するようなアンケートを定期的に継続しており、そこでフォローアップしていく仕組みがある。そういうことも必要ではないか。

(委員)

資料4ページを見ると受講者数は207名であるが、例えば【基礎】と【応用】で同じ人が入っていることはないか。

(多様性社会人材活躍推進局主幹)

207名は延べ人数である。

(委員)

実数は何人くらいになるか。

(多様性社会人材活躍推進局主幹)

76社から約120人が受講している。

(委員)

令和6年度新規受講企業が60社、残り16社は令和5年度からの継続ということになると思うが、令和5年度に受講した企業数が何社でそのうち16社が残

ったか、令和 5 年度は受講して令和 6 年度受講しなかった企業数などは分かるか。

また、令和 6 年度にスリーアップ推進宣言をした会社が新規受講企業のうちどのくらいかなどが分かってくると、新しい仲間を増やすことが重要なのか、一度関わってくれた人が案外辞めているのかが分かると思う。

（多様性社会人材活躍推進局主幹）

令和 5 年度の受講企業が 34 社で、そのうち 14 社は令和 6 年度は受講していない。

令和 6 年度にスリーアップ推進宣言をした企業が受講しているかというところまでは調べきれていない。

また、宣言時に従業員規模や経営規模を聞いていないため、全体の業種の規模感や企業の規模感は把握しきれていないところもある。

CUU の受講企業の規模感はある程度分かるが、宣言企業全体における各企業の規模までは把握しきれていない。

（進行役）

今後のため調べていただき、また教えていただきたい。

前年の受講企業が約 30 社で、受講を継続している企業がその約半分となると、新規受講企業 60 社は結構多いと感じるが、どのようなプロモーションを行ったのですか。こちらから働きかけてきてもらったか、それとも企業側が情報を自ら取ってきたのかなど。

（多様性社会人材活躍推進局主幹）

企業回りや、令和 5 年度には使用していなかった SNS を使った広告などにより、新たに受講につながった企業があった。

（進行役）

また、引き続き質問等あれば発言いただきたいと思うが、ここからは今までの状況を踏まえ、来年度どんな講座を開講したら良いかやスケジュールなどアイデアをお聞きしたい。

（委員）

先ほど意見にあった覆面調査はすごく大事だと思っており、私も経営者側で「よかったです、勉強になりました」という社員がいるのですが、本当に時間投資と金銭投資して良かったのかというところは、匿名での 360 度評価のような

形をとり、最後に社員同士がポジティブなことを言い合うアンケートを実施している。

その中に、リスキリングの項目を学び直しで活かしている部分や、社外講座で自分と仲間で学んで活かしているかという項目を入れることで、その部分が少しでも解消すると思った。

CUU の講座を提供している県が、私で言うところの会社と同じ立場になると思うため、覆面という言い方が一番正しいと思うが、参加した企業同士でお互いを評価し合える仕組みが、次の講座の議論の前に必要かなと思っている。

そもそも一年間でここまで参加企業が増え、宣言した中の 10%ではあるが参加をしている点は素晴らしいと思う。

次は講座の議論もしつつ、評価の部分をもう少し重点的に議論できたら良い。

(委員)

資料 6 ページの受講生コミュニティの中に、そういう機能をうまく組みつけられたら面白いと思う。例えば受講者に、次にこういう講座をやるならこうしてほしいという提案をしてもらい終わるなど。

何でも勉強なったと言う人もいる一方で、何をやっても嫌なことしか言わない人もいる。

どっちも非建設的と考えたときに、受講した成果を受講者たちが自分事としてとらえて、自分たちとしても使うけれども、コミュニティの中で参加者同士のコミュニケーションだけでなく、「こんなことをやってもやってほしい」「こういう風にしたらもっと楽しいよね」ということを運営側に対しても提案してくれるような仕掛けがあれば良いかなと思う。

(事務局)

今、ご指摘いただいた通り、受講生からコミュニティの中でこんな講座、次こんなことを学びたいという主体的な声がすでに挙がっている。

定期的にアンケートも実施しているが、今伺った項目をアンケートに加えるなど、仕組みを考えていきたい。

具体例でいうと、今年の生成 AI、ChatGPT の講座について、受講生からよりアドバンスドなものを準備してほしいといったポジティブな声をいただいた。

そういったように、受講生が求めている講座を展開していくことはできていると思っている。

(進行役)

令和 5 年度は親睦会などコミュニケーションの場を作っていたと思う。

当時は特に何か意見を拾い上げるような仕組みはなかったと思うが、現在はいかがか。

(事務局)

継続している。

それに加え、その場で声を聞くというよりも、その後にコミュニティに誘引して声を拾い上げていくというような仕組み。

もちろん立ち話でも話は聞くが、表層的なところで終わってしまうため、本質を知るために日をおいて匿名でヒアリングを実施している。

(進行役)

今後もし開講する場合は、そのような仕組みを考えていただければと思う。
他にはいかがか。

(委員)

山梨県の現状がどうなっているか、というところから少しお話しする。

事業者数は県内に約 43,000 社ほどであり、そのうち約 9 割が小規模事業者。製造業で 20 人以下、サービス業で 4 人以下、ほとんどがそういった小さい会社である。

スリーアップ推進宣言をしている会社が 600 社ほどと言ったが、それ以外の残りの部分にどう社会実装として広げていけるかというのを考える必要がある。

今は人手不足が非常に深刻で、中小企業も賃上げせざるを得ない状況。もうスキルアップして収入アップしたら賃金アップではなく、人を雇うために賃上げせざるを得ない。

よく言われる 5%の賃上げをできているのが、商工会連合会でいうと全体の 23%くらい。

売り上げが横ばい又は落ちている企業も 8 割が賃上げしている。そのうち半分以上は 1%以下の賃上げにとどまっている。ここを何とかしなければならない。

中小企業は身を削って賃上げしており、もうそんなに余裕はない。

このスリーアップの仕組みが収益アップにどうつながるか理解しづらいため、いかにそれを現実的なものにしていくか、またそういった講座を作るか、そのあとの連携の仕組みを作るのかを考えることが必要。

経営課題アンケートを 1000 社に対して実施したが、全体の約 6 割が売り上げあるいは販路の拡大が一番の課題と言っている。その次に約 4 割が生産性の向上を課題に挙げている。そういったところに直接響くものが必要。

また、スリーアップで一番分かりやすいのは DX。

直接的に生産性が上がるから賃上げにつながるというところだが、実際、講座を受けたからといって、会社に戻っていきなり実装できるわけではない。様々な制度を使ったり、融資を使ったり、補助金を使ったり、そういったものが必要になってくる。そこにいかにつないでいくかが重要。

県が思ってる以上に、非常に有利な補助金が国など様々なところにある。小規模事業者の持続化補助金は補助率 3 分の 2。ただ、それを利用するには様々な計画を作ったりしなければならない。そういったところに直接つながると、より理解されやすいのではないかな。

山梨県商工会連合会には、専任の DX 指導スタッフが 4 人専任でいる。

今年に入ってから相談件数は 2000 件で、ワークショップなども計 200 回くらい開催している。

そういった実績につないでいける、あるいは知識だけでなく実際やろうと思った時にどうすれば実現できるのか、そういった部分まで講座で扱っていただきたい。

また、経営と全然と関係ないところで「これをやりたい」と言われても、「それだけしか売り上げがないところでそんなに大きなシステムを作ってどうするのか。そもそも DX ではなくて経済課題を本当に解決しなければ、DX どころではない」となってしまう。経営とセットでやっていかなければ実装できない。

経営の専門家や経済団体の指導員と連携していけば、今後その仕組みがリスクリングで実装され、収益アップにつながる。

全体の長期的な部分を含め、短期的に言えば補助金を使って DX が実現できるかといった講座も必要ではないかな。こういう時はここに来れば何とかなる、という現実社会につながるようなことをしていただきたい。

(進行役)

今の情報に関して質問やコメントがあれば伺いたい。いかがかな。

(委員)

実際、DX は目的を明確にして、どこにリソースを投下するかによって得られる成果が変わってくる。

例えば、補助金が欲しい会社ほど人が足りない中、補助金を取るためにものすごい労力がかかるが、生成 AI のような DX を上手に使うと、そういう会社も補助金を取りやすくなるという話も実際にあったりする。

これは両方からのアプローチが必要で、補助金の申請から審査、採択、給付までのフローをどれほど効率化するか、国・自治体の責任の話になる一方で、現状の中でサバイバルを成し遂げていくためには、DX などそういうある種の技を鍛

えていくことも必要。賃金が先に上がったところで、生産性が向上しないと絶対にどうにもならない。

面白いと思ったのが、資料7ページのアンケート結果で、従業員に求めるスキルで生産性よりも上位のものが沢山あったこと。

余裕がある会社に対して聞いたのか、それとも本当の問題が分かっていない経営者に対して聞いたのか、このあたりを深掘しても面白いのではないか。おそらく、アンケートに答える余裕もない企業が生産性向上と書くのだろうと思う。

そういう意味では、スリーアップの精神にもあるところだが、付加価値生産性と労働生産性の向上を伴わない賃上げは、ただ企業に対して圧迫をかけるだけであるため、しっかり道筋を立てられるようにカリキュラムを組み、広報していくことが必要不可欠だと思った。

(進行役)

今ちょうどアンケートの話が出たが、例えば企業に今どんな人材が欲しいのですかと聞くと、やはりコミュニケーションを選択してくると思う。そういうニュアンスで聞くと、みんなコミュニケーションになってしまう。

リスキリングの一つの講座として、本当にコミュニケーションが必要だとしたらどういった内容の講座なのか。実際に昨年度実施したコミュニケーション講座が十分満足される講座になっているかどうか不安もある。

(委員)

結構怖いのが、上層部と若手の考え方にギャップがあるという意見。上層部が古臭く、若手が新しい場合、どちら側に寄せたら良いかわからなくなってしまう。

最近見ていると、歓送迎会が憂鬱で仕方ないというZ世代がたくさんいる中、上司側が歓送迎会に全力な場合、どちらに寄せるのかという話がよくある。

そうなったときに、経営者に聞くことが非常に重要な一方で、経営者が見ている従業員像の中でしか答えが出てこなくなってしまう。これに基づいて進めると、多分従業員の側が上司に言われたから行ってきますといったテイストが増えかねない。

もちろんどのスキルも重要であるが、何のためのコミュニケーション、何のための部下育成、何のためのチーム、何のためのリーダーシップ、何のための生産性向上というところのゴールをきちんと設定し、そこから引っ張り上げるというメッセージ性を出す必要はあると思う。

今のニーズから言えば、賃上げしても耐えられるだけの企業体力を作ることができないと、カルチャースクールになってしまうかなと思う。

(委員)

アンケートはどう聞くかによって答えが変わってくる。

直接的に「賃上げや収益量アップするにはどういうものが必要ですか」と聞くのか、「今年こういう講座を開催しましたが来年はいかがですか」と聞くのかでも、答えが変わってくる。

現実には厳しいため、すぐに賃上げに結びつくような何をしたら良いかのような聞き方でないと、実際これは広がっていかないのではないか。

(進行役)

例えば、山梨県商工会連合会や甲府商工会議所など、CUU と同じような目的の講座を実施している団体もあるが、そのあたりとの連携について、御意見はあるか。

(委員)

山梨県商工会連合会では、講座を開くというより指導員がその会社に入っていく、その会社がどうすればいいのかといったような取り組みを行っている。

DX はワークショップを開催しており好評。最近の中で一番反応が良かったのは、インフルエンサーを講師とした、売り上げ向上に関するワークショップ。こちらは満員であった。

直接的に売り上げアップに寄与するものが非常に人気。今は DX に注力している。

(委員)

先ほどのアンケートの話は、今回の議論の中で非常に重要な指摘だったと思っている。

従業員に求めるスキルの 1 位がコミュニケーションという結果が、余裕がある企業ほど CUU の講座に参加しているという仮説を裏付けるというのは、その通りだと思っている。

弊社は平均年齢が 26 歳で、30 人ほどのいわゆる Z 世代がほとんどの会社であり、歓送迎会が年 1 回しか開催していない。私自身がコミュニケーションをあまり重視していない。

私が経営者として従業員に求めるスキルでいうと、資料 7 に掲載されている順位と真逆で、生産性向上→リーダーシップ→チーム・組織運営→部下育成・後輩指導→コミュニケーションという順なのですが、それに対し、歴史がある弊社の親会社の考え方はこのアンケート結果の通りである。

経営者の視点が年齢含めて変わってきていることもあるが、親会社は余裕が

ある企業なのです。一方、弊社はまだ若い会社なので、余裕が大きくあるわけではない。

そうすると余裕がない企業で本当にリスキリングが必要な企業ほど、受講できていないのではないかという仮説が立てられる。

資料 7 ページの企業ヒアリングの 8 番目にある「会場までの往復時間まで捻出できない。オンラインで受講したい」など、こういった部分が肝になってくると思っており、来年度の目標の一つとして、従業員に求めるスキルの 1 位を生産性向上にする気持ちで取り組んでいくべきと思っている。生産性向上を求めている企業が CUU の講座を受けていることは懸念があると感じた。

カリキュラムの精査ができていないと感じており、必要な企業に受講していただく方にシフトした方が良いかなと思う。

また、県の公式 LINE は現在 2 万 2 千人登録があり、3 年前から L ステップというツールを使い、登録者にどういうジャンルに興味があるかを答えていただくように設計されている。LINE の配信設定の興味関心で、仕事・産業という欄を選択できるようになっており、この欄を選択している方は現在何人いるのか。

また、選択した方に「こういったものがありますよ」というのを送っているのか、また送っている場合は何%がそのサイトに遷移しているのかのような情報があれば教えていただきたい。

先ほどのプロモーションの軸の話ではないが、未着手であれば調査して精査し、産業に興味のある方に送ることによって、登録者が知る機会になる。

(多様性社会人材活躍推進局主幹)

県の公式 LINE は広聴広報グループの所管であり、詳細なところが把握しきれしていない。

(進行役)

すでに着手しているのであればその状況、未着手であれば実現可能性があるのか、追って確認していただきたい。

(委員)

今の意見に関連するが、資料 10 ページの上位認証制度について、これも余裕がある企業のためのものになってしまうことが懸念される。

インセンティブが、余裕がある企業にとっての勲章みたいなものになってしまっており、申請するための労力を考えると極めて危険に感じる。

たしか以前のフォーラムでは、例えば融資利率や補助金の優先的な割り当てについて話に挙がっていたと思うが、ここには含まれていない。

それから、人手不足が関わるため、やはりビジネスマッチングなどが必要。より大きなビジネスチャンスを獲得できるようなビジネスマッチングの機会の優先的な割り当てなど。

例えば、1月にラスベガスで開催される CES（セス）に出展するため、一緒にツアーを実施するなど色々あると思う。

現在、インフレと人手不足が進んでいる中で、追い込まれつつある企業をきちんと成長させるという観点からいくと、審査内容やインセンティブについては考えるべきことが多くあると思う。

例えば、CUU に参加した企業でないと上位認証を取得できないのか、そうではない方がいいのかなど。何が評価されるのかを考えなければならない。

一番やってはならないのが、アンケートでコミュニケーションが重要という結果が明らかになったため、安易にコミュニケーションを良くした会社を評価するということ。

これが本当に良いことなのかを精査した上で、上位認証をどういった企業に取得してもらいたくて、それが地域や企業や社会にどれだけポジティブなインパクトがあるかが重要。

（進行役）

上位認証に関して補足や御意見、コメント等があれば発言願う。

（委員）

上位認証制度を創設することについて、本当に頑張りたい企業をサポートするためという意味では必要だと思っている。

今意見があったとおり、評価するという点次第で、方向性は変わってきてしまう。コミュニケーションを重視する企業を評価するのであれば、Slack や Teams で若手社員とたくさん連絡が取れるようになった企業に認証マークがついてしまう。これは非常に危険だと思う。

評価の定義が「これから人材不足が予測される中で DX 化を推進し、効率化にしっかり取り組んでいる企業に与える」ということで、皆さんの中で異論がなければ、このまま進めてしまっても良いのではないかな。

逆に推進宣言では評価はせず、しっかり効率化に取り組んでいる企業に対して県がバックアップしていくといった、ある程度の方向性が決定できれば、今後進めやすくなるのではないかなと思っている。

（委員）

インセンティブについて、県でできることが限られていることはよく承知し

ている。

来年度から CUU の所管が産業政策部になるため、これまで以上に産業政策と連携し、制度融資あるいは補助金など、現実的なインセンティブを検討すると良いと思う。就職フェアの優先参加枠などは良いかもしれない。

（委員）

上位認証制度を創設する目的を明確にした方が良い。

目的があり、その手段としてこの制度を創設するのであるから、資料 10 ページに認証主体・審査内容などが掲載されているが、一番上に創設の目的という理念がないといけないと思う。

（進行役）

先ほど、本気で頑張っている企業を認証するという話が挙がった。

「頑張っている」というのをどう評価するか。これまでの文脈では、生産性向上に取り組んで成果を出したことなどが、評価につながりうるのだと思うが、意見等があればお聞きしたい。

（委員）

上位認証制度については、県にしっかりと考えていただき、それに対してフォーラムから意見を申し上げるという形にしたいと思っている。

「推進宣言 5 項目の実践状況」について、これをどのように審査するかわからないが、そこに本日議論した視点を入れていただきたいと思います。

（委員）

上位認証制度について、労力をかけて自ら申請しに行くか考えた時に、費用対効果で考えると、ブランドだけのものは不要だと思う。

事業者としては、インセンティブについて、先ほど挙げた就職フェアなど人の採用に関する優先権がいただけるのは嬉しい。

先ほど話題に挙げたように、補助金を申請したい、使いたいけど、申請書作成が大変で諦めてしまうといった企業には、申請するところまで一緒に実装するというトレーニングがあると非常に喜ばれると思う。

実装まで一連となるトレーニングなのか、座学で頭の中で覚えていくトレーニングなのか、他との違いが出てくるところがあると良いと思う。

（委員）

経営者の立場から見て、先ほど意見があったとおり、採用という部分はストロ

ングポイントになると思う。

また、例えば、この上位認証制度を取得した場合に、前々回の会議でも申し上げた通り、社員が住宅ローンやマイカーローンなどを銀行から借りる際、上位認証企業であれば、金利について 0.5% の優遇が受けられるというものがあつたら、経営者としてはいかがか。

(委員)

自分でキャリアアップをして会社に貢献してもらい、生産性を上げ、利益を上げることが私たちの目的であるため、例えば、金融機関からそういった優遇が受けられる、自分が学びたいことに対して優先的にその枠の提供を受けトレーニングしに行けるなど、インセンティブが目に見えてある形であれば、従業員が頑張ってくれる要素になると思う。

(委員)

過去、銀行の制度融資で県補助金の利子補給しているような実績もあるため、そういったものもインセンティブとして検討すると良いと思う。

金融機関がこのフォーラムやスリーアップ推進協議会に入っている意義というのも、そういったところにあると思う。

(委員)

売り上げを上げたいという企業、どう売り上げを上げたら良いかわからない企業に対して、売り上げを上げるためのプロがその会社に行き、半年間オーダーメイドでターゲットマーケティングをする、価格設定を勉強してコストを見直すなど、そういったものがあれば実践もでき良いと思う。

(委員)

審査内容の「人材育成の戦略」はかなり抽象的で書きにくい印象。

こういったことを A4 用紙 3 枚に書いて提出するだけでも負担に感じる人は多いと思う。

それよりは、例えば、希望するオーダーメイド研修の内容について、その企業の現状と課題、それを受けた今後の目標・理想像を書くことは意味があることだと思う。

認証を受けるためにそれぞれの企業が自社の現状を改めて把握し、それに基づいて何が必要か検討し、そこに対する支援を求めるというプロセスを考えることは会社にとってもメリットがあること。

そうなってくると、補助金を取るためにしなければならない仕事ではなく、会

社としての方向性に影響を与えるような作業をやると、県からさらに大きな支援を受けられるといったように、利害の一致を求めていかないと、良からぬ結末になりうる。

（多様性社会・人材活躍推進局次長）

様々な御意見に感謝する。

企業の課題がまずあり、それを解決するために何が必要か、そこに私どものCUUの学びがあるべきと認識している。

今御意見があったように、例えば企業のどこに課題があり、理想と現状のどこにギャップがあるため、こういうことをしていきたいというところを、オーダーメイド研修に組み込んでいけるよう、申請様式を工夫したいと思っている。

（委員）

上位認証を受けようとする企業は、やはり資料 7 ページの話に帰着してしまうのではないかと思う。

余裕がありそこそこ頑張っていて、人も送り出せて、上位認証を取得できてという企業経営者たちは、右腕が欲しい→コミュニケーションをとれる社員を増やしたい、という順番になっていく気がする。

どちらかといえば真逆の順番で、従業員に求めるスキルとして生産性向上を一番に出してきた企業などの情報を吸い上げ、その企業を徹底的にブラッシュアップしていく方が効果があるのではないか。

（進行役）

上位認証制度に関して、方向性に異論はないものの、何を対象にどう評価するかという部分は様々な意見が挙がった。

5月からの申請開始に間に合うかわからないが、是非もう一度申請様式を作り直していただき、メール等で我々に共有していただきたい。

カリキュラムについて何か意見はあるか。

それでは私から意見させていただく。

先ほど実際の担当者とお話しし、経営マネジメント講座が集客に苦戦したとのことだったが、実際私も昨年度の講座は受講した。経営者や幹部を対象にしたものだが、やはり集まり切れていなかった印象。集まり切れていないと、講座内容も焦点が絞り切れない。

県内にも企業はたくさんあるが、例えばエグゼクティブ MBA のように、もっと人数を少なくし、トップマネジメントに関する講座をやったらいかがか。

(委員)

良いと思う一方、そういった講座はすでにたくさんある印象。

その代替物を県のお金を使って行うということに対しては、少し慎重になっても良いと思います。

むしろ直接的なメリットを提供できるような講座が良いのではないか。講座なのか研修なのか微妙なところだが、海外実地調査など。

CES やモビリティエキスポなど、世界中いろいろなところで、我々が想像する 10 年先の色々なものが動いているところに実際に触れるであるとか、そこのビジネスマッチングを探りに行くとか。

上手にやらなければ批判されると思うが、実際にビジネスを開拓しようと思ったら、そういう機会が重要になる業種は多い。メディカルにしろ、モビリティにしろ、エアロスペースにしろ、やはりそういったところで機会をつかみ取るための特別な支援も必要。

実力を育てるには平等主義的にやるべき部分も多く、追い込まれているところを救い上げることの重要性がある一方、頑張っている企業に対しては新たな機会を手にするチャンスを提供するようなアプローチがあっても良いと思う。

やはり座学・実践や、普段の場所で普段のことをするだけでなく、何かしら機会をつかむという観点で設定しても良いのかなと思う。

(委員)

DX もそうだが、全業種ひとくくりではあまり手が挙がらないのではないか。

流通会社の DX と建設会社の DX ではやることは全然違う。DX 講座といって全員一緒にやっても意味がない。

DX に限らず、例えば製造業はこれを受講すべきとイメージできるような、わかりやすい講座構成にしないとなかなか手が挙がらない。

工場のラインを明日からどうするといった話を、流通の人が聞いてもどうにもならない。講座構成をもう少し細かくできるのであればお願いしたい。

(進行役)

昨年度実際に様々な講座を受講したが、個人的に DX 実践講座が一番良かった。

DX という名前がついているが、デジタルを使って課題解決をするというもの。

色々な業種の人が課題を持ち寄りそれを解決していくという、DX 実践講座という名前からすると少し違う印象を持たれるかもしれないが、内容的にはこういった講座が良いと思っている。

（委員）

講座については、どういう人が受講するかという組織のレイヤーの話になるが、イトーヨーカドーの青果部門や食品部門のバックヤードに、トヨタのコンサルタントを大量に入れ、夕方の揚げ物の在庫管理やキャベツの梱包の生産性を劇的に向上させたという有名な話がある。

そういう意味で、業種を超えた学びを求めている方には、業種をまたいでやるべき。一方で日常業務をどうしたいかということについては、ある程度業種特化が必要。そのあたりの割り付けが求められていると思う。

もう一つ関連してお話しすると、生成 AI 講座を受けるべき層は一般社員、リーダー層ではなく、むしろ経営層からアップー管理職だと思っている。

受講してもらい AI を理解することで、何を AI にさせて、何を人間にさせるかの判断がつくようになる。スリーアップ宣言で人間をより活躍させるために AI を使うという観点で、経営層は適切な AI の使い方を学ぶべきだと思う。そういった意味で経営層に向けた AI 講座は重要。

逆に、現場層が AI 学んでも、その後の社内での合意形成や社内での投資判断を得るために苦労することが多い。

経営層、管理職層がしっかりと AI を学んでおくことが、最終的に人が輝く組織になるために必要なのではないかなと思う。

（進行役）

実際、今年度の DX 実践講座【特別編：生成 AI】の受講者 18 人の内訳はどうか。

（事務局）

社員層が多かった。どちらかというと使い方の観点で募集していたため。

具体的には議事録の作成や Excel の集計を取り扱った。

（委員）

ここまでの議論と同様とはなるが、まずはじめは受講者が何を求めているかよりも、私たちがどこに向かいたいかということからカリキュラム分解だと思う。ここの結論付けが難しいなというのが正直な意見。

経営者としては何を目的としているか、何を成し遂げたいかによって DX の方向性は違うと思う。山梨県として幅広くやりすぎたら難しいため、まずこの分野からというのを決め、カリキュラムを組むべき。

例えば、クラウドサインを入れてなのか、稟議システムなどで削減していこうという話なのか、一つのプロダクトマネジメントに係るものなのか、バックオフ

イスなのかといったところでニーズも変わってくる。

私たちがどのような課題があるか分からない中で、カリキュラムを決めきるのは難しい。ニーズをくみ取れていない。

バックオフィスのニーズが強いのか、それともプロダクト開発のDX化のニーズが強いのか、これをはき違えると結構危ないという印象を持っているので、それは調査したい。

(委員)

私も本日参加するに当たり、相当 ChatGPT を使っている。

例えば山梨県のことだけでなく、他県や海外はどうなっているかすぐに答えてくれる。もう少し深堀してみると、さらに具体的に答えてくれます。

ただこの使い方があっているかは不安であるため、経営者のための ChatGPT の使い方講座などがあると、恥ずかしくて若い人たちに聞けないことも聞けてよいと思う。

それから、ターゲットレイヤーはやっぱ決めた方が良い。

県の性質上、広く万人にということはよくわかるが、今回しっかり分析をした方がよいと思う。

そのうえで、表に出さずにその層を攻めることによって、売上高が上がり、売上高が上がれば収入が増え、そして雇用が生まれ、賃金が上がるという絵には近づく。

ターゲットレイヤーに対して集中的に働きかけて参加させ、結果を出させるという追い込み方は、本当はあるのではないかと考えている。

(委員)

今の話に補足すると、県の仕事は2つあり、広くすみずみまでやらなければならない部分もあるが、おそらくこの仕事ではないと思う。

では、何をすべきかというとおそらく大きく分けて2つあり、放っておくとやらないけど本当はやった方がいいことをさせること。放っておいたら忙しくてできないとか、そんなもの必要ないのではないかという誤解に基づき何もやらないことについて、やった方がよいと伝える。

または、やりたくてもできないことを助けてあげることのどちらか。

そのアプローチがないと民業圧迫になりかねないとか、民間企業が開催しているセミナーを受けていれば良いみたいなことを、二重でやっていると誰も幸せにはならない。

そうなったときに、山梨の企業にとってのアクセス性やメリットを明確に定義するところの焦点が少し広がってきていると思っている。

会社としてはやらせたいけど従業員は自発的にやらないことに対してインセンティブを与える部分と、経営陣がこれからの自社の成長と発展と新事業創出のためにやろうと思っているが恥ずかしくて聞けない、何をやったら良いかわからない、自力ではしんどいがみんなでやればできそうといったビジネスマッチングを行うような部分。今の状況を踏まえると 2 つくらい目標を設定した方が良いと思う。

大きな目標を目的を持ったうえで、そこにぶら下げる形でカリキュラムや上位認証制度を引っ張っていくことが今求められていると思う。

(進行役)

他にはよろしいでしょうか。

皆様の意見を伺い、上位認証制度の方向性は賛成であるものの、それに関する様々な意見が挙がったため、もう一度修正案を作っていただきたい。

また、カリキュラムに関しても様々な意見が挙がった。

ターゲットを決め、そこに向けた分かりやすいものにすること。やりたくてもできない、やらないからやらせる、といった方向性のもと、どういったカリキュラムがあるかを示すと受講する側も受けやすいと思う。

それから、経営者に対するマインドセットは地道に進めていく必要があると思う。

本日の皆様からの意見を事務局の方でまとめていただきたい。

(4) 閉会

(司 会)

委員の皆様には、多くの貴重な御意見をいただき感謝する。

今後は皆様にご議論いただいたことを踏まえ、事務局にて課題等を整理し、各WG等で具体的な検討をさせていただきたい。

その後、来年度のフォーラムにて共有させていただき、内容を御確認いただく。

引き続き、委員の皆様には、取り組みの推進に当たり、様々御相談させていただきたい。

以上をもちまして、第2回豊かさ共創フォーラムを閉会させていただく。