

中核人材確保ワーキンググループ【第4回】

**都市部中核人材と地域中小企業の
プロジェクト型（兼業）協働事例**

**～「地域人材コーディネート」機能を活かした自立継続的な
エコシステム構築に向けて～**

2018年1月18日@中小企業庁

- 団体名称：特定非営利活動法人エティック
： **Entrepreneurial Training for Innovative Communities**
- 設立：1993年（法人化：2000年3月）
- 理事：宮城 治男 / 代表理事 *常勤
石川 治江 / NPO法人ケア・センターやわらぎ 代表理事
佐藤 真久 / 東京都市大学大学院 環境情報学研究科 教授
鈴木 敦子 / 事務局長 *常勤
孫 泰蔵 / MOVIDAJAPAN株式会社 代表取締役社長兼CEO
松本 大 / マネックス証券株式会社 取締役会長
山内 幸治 / 事業統括ディレクター *常勤
- 監事：樋口 哲郎 / 樋口公認会計士事務所 代表
- スタッフ：70名（うち専従50名） ※2017年1月現在
- 年間予算：約8億円（2016年度*決算）

事業内容：

- 1) 大学生・ベンチャー・NPO向け長期実践型インターンシップ事業（1997年～）
2800名の大学生が参加。うち、154名が起業または創業メンバーとして参画。
- 2) ソーシャルイノベーション事業（2002年～）
400名以上の社会起業家を輩出。事業継続率は90%を超える。

3) ローカルイノベーション事業（チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト/2004年～）

全国60地域の地域コーディネート機関と連携。実践型インターンシップや社会人の右腕事業等で協働。

- 4) 震災復興支援事業（右腕派遣事業など/2011年～）
- 5) ソーシャルベンチャー・NPO求職サイト『DRIVE』（2013年～）

人をつくる
社会をつくる
日本をつくる



地域で新たな「仕事」を創出する「右腕」型人材の発掘・育成 ・活用の仕組みを実現し、挑戦の生態系のハブとなる「まちの人事部」とは？

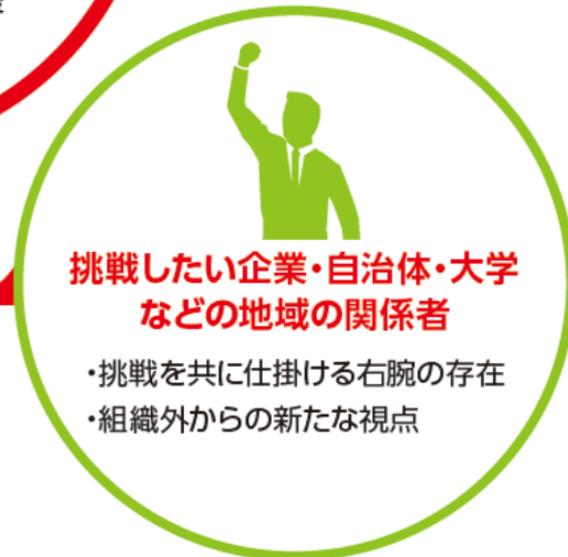
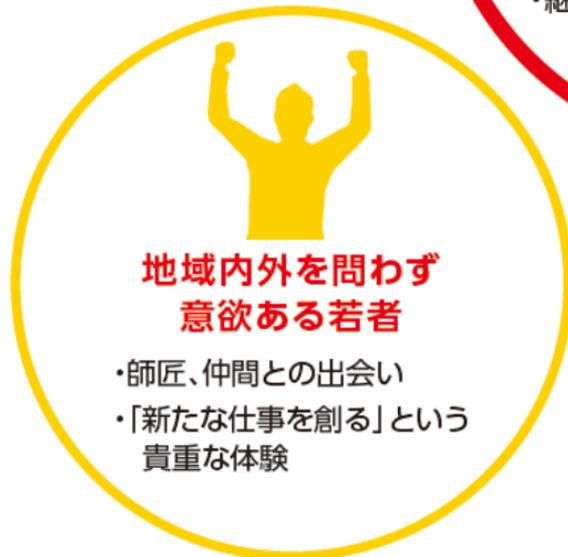
コーディネートする人材

<学生> 実践型インターンシップ

- ・短期：1か月程度
- ・長期：半年～1年程度

<社会人>

- ・転職型（人材紹介）
- ・プロジェクト型（1か月～2年間フルコミット）
- ・兼業型（平日夜、週末利用で6か月程度）



つなげる役割

地域で挑戦の機会を創出し、新しい経済・仕事を生み出すプレイヤーを応援。 挑戦の生態系を支える地域コーディネート機能の発掘と育成。

太字：2017年度チャレンジコミュニティプロジェクト会員・準会員団体（43）
細字：その他事業での連携コーディネート機関（22）
下線：ローカルベンチャー推進協議会参画自治体（ローカル事務局10団体）

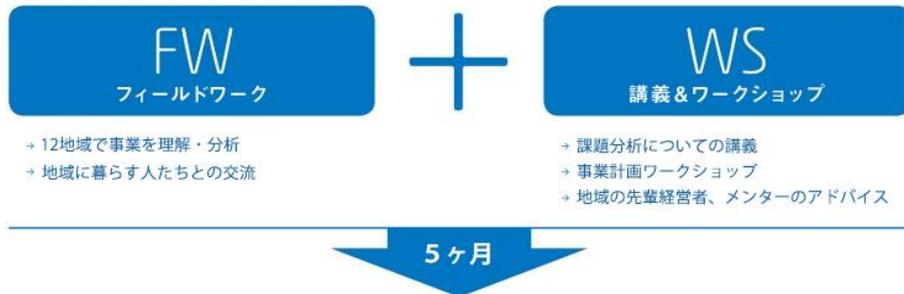
- 01 北海道・札幌市 | **NPO法人北海道エンブリッジ**
- 02 北海道・浦幌町 | 株式会社ノースプロダクション
- 03 北海道・下川町 | NPO法人森の生活/下川町産業活性化支援機構
- 04 北海道・厚真町 | 厚真町役場 (LV:A0株式会社(エーゼロ))
- 05 青森県・青森市 | **NPO法人プラットフォームあおもり**
- 06 青森県・弘前市 | **AOCOC**
- 07 岩手県・盛岡市/大船渡市 | **NPO法人wiz**
- 08 岩手県・釜石市 | 釜石ティポロケーション推進委員会/株式会社ハッパ東北創生
- 09 秋田県・秋田市 | **株式会社あきた総研**
- 10 秋田県・羽後町 | 羽後町役場・地域おこし協力隊
- 11 山形県・鶴岡市 | yamagata design 株式会社
- 12 山形県・川西町 | NPO法人きらりよしじまネットワーク
- 13 宮城県・仙台市 | **一般社団法人ワカック**
- 14 宮城県・仙台市 | **INNOVATE99**
- 15 宮城県・石巻市 | コンソーシアムハグクミ(一般社団法人ISHINOMAKI2.0、合同会社巻組、一般社団法人イトナブ、一般社団法人石巻観光協会)
- 16 宮城県・気仙沼市 | **一般社団法人まるオフィス/気仙沼まち大学運営協議会**
- 17 宮城県・女川町 | **NPO法人アスヘノキボウ**
- 18 宮城県・南三陸町 | 株式会社ESCCA・NPO法人底上げ
- 19 福島県・県北/相双地区 | 一般社団法人Bridge For Fukushima
- 20 福島県・いわき市 | NPO法人TATAKIAGE Japan
- 21 新潟県・長岡市 | **(公)中越防災安全推進機構**
- 22 富山県・富山市 | **AtionOne合同会社**
- 23 石川県・七尾市 | **株式会社御祓川 (LV:七尾街づくりセンター株式会社)**
- 24 石川県・金沢市 | **株式会社ガクトラボ**
- 25 福井県・福井市 | **株式会社LinkMaker**
- 26 長野県・塩尻市 | 塩尻市役所・塩尻商工会議所
- 27 茨城県・県北地域 | **えぼっく (地域おこし協力隊)**
- 28 栃木県・宇都宮市 | **NPO法人とちぎユースサポーターズネットワーク**
- 29 埼玉県・ときがわ町 | 株式会社温泉道場
- 30 千葉県・鋸南町 | 株式会社R.project
- 31 東京都・渋谷区 | **NPO法人ETIC.**
- 32 神奈川・横浜市 | **NPO法人ETIC.横浜ランチ**
- 33 千葉県・銚子市 | 銚子市役所・銚子円卓会議
- 34 静岡県・熱海市 | NPO法人atamista

- 35 愛知県・名古屋市 | **NPO法人アスクネット**
- 36 愛知県・岡崎市 | **NPO法人コラボキャンパス三河**
- 37 岐阜県・岐阜市 | **NPO法人G-net**
- 38 岐阜県・高山市 | **ひだインターン留学実行委員会 (NPO法人まちづくりスポット/高山信用金庫/飛騨信用組合)**
- 39 三重県・四日市市 | **一般社団法人わくわくスイッチ**
- 40 三重県・尾鷲市 | **尾鷲商工会議所**
- 41 三重県・尾鷲市 | **株式会社熊野古道おわせ**
- 42 大阪府・大阪市 | **NPO法人JAE**
- 43 奈良県・奈良市 | **NPO法人ならゆうし**
- 44 兵庫県・神戸市 | **NPO法人生涯学習サポート兵庫**
- 45 兵庫県・尼崎市 | **一般社団法人あま・ひと・みがき・プラットフォーム (設立準備中)**
- 46 岡山県・岡山市 | **NPOエリアイノベーション**
- 47 岡山県・西栗倉村 | **エーゼロ株式会社**
- 48 鳥取県・鳥取市 | **NPO法人学生人材バンク**
- 49 島根県・松江市 | **株式会社シーズ総合政策研究所**
- 50 島根県・雲南市 | **NPO法人おっちらボ**
- 51 広島県・広島市 | **一般社団法人EACH**
- 52 山口県・周防大島町 | 株式会社ジブンノオト
- 53 徳島県・徳島市 | 徳島大学 (COC+推進コーディネーター)
- 54 徳島県・南部1市4町 | 「四国の右下」若者創生協議会 (徳島県庁南部総合県民局)
- 55 徳島県・上勝町 | 株式会社いりどり
- 56 徳島県・三好市 | **一般社団法人ともる (地域おこし協力隊)**
- 57 愛媛県・松山市 | **NPO法人Eyes**
- 58 高知県・高知市 | 高知大学
- 59 高知県・四万十町 | **一般社団法人いなかパイプ**
- 60 福岡県・福岡市 | **株式会社YOUTURN**
- 61 福岡県・飯塚市 | **株式会社ハウインターナショナル**
- 62 熊本県・熊本市 | **一般社団法人フミダス**
- 63 大分県・竹田市 | 竹田市役所・定住支援員
- 64 宮崎県・日南市 | 創客創人センター・日南市役所
- 65 鹿児島県・鹿児島市 | **株式会社マチトビラ**
- 66 沖縄県・浦添市 | **株式会社ルーツ**
- 67 沖縄県・那覇市 | **一般社団法人しまのわ**

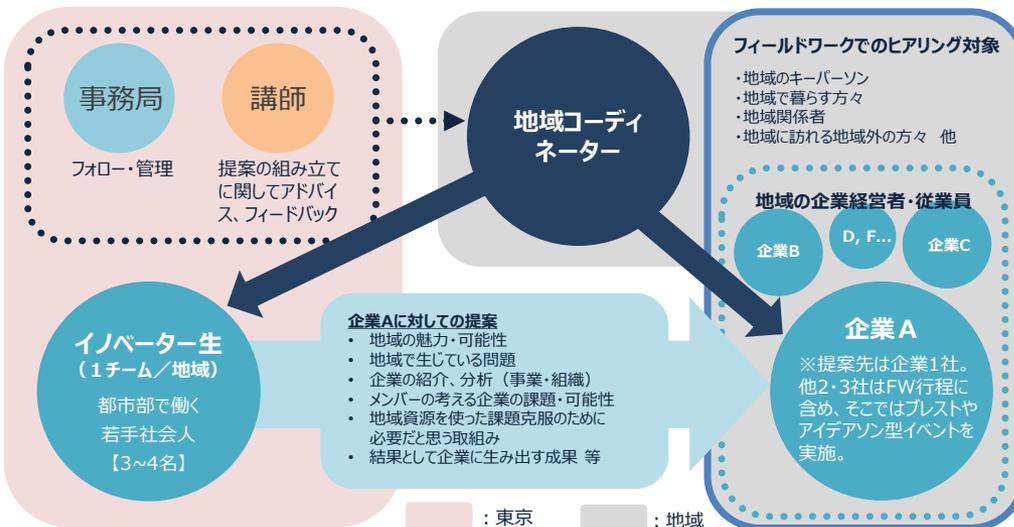
事例：地域イノベーター留学 (2010年～2016年)

「ローカルキャリア」はキャリア足るのか？ビジネスの最前線の現場で「打席に立つ経験を増やしたい」都市部の若手社会人たちの増加

地元中小企業の経営革新を考えるプロセスを通じ、地域の課題解決を目指すための手法と感性を磨く、短期実践型プログラム。

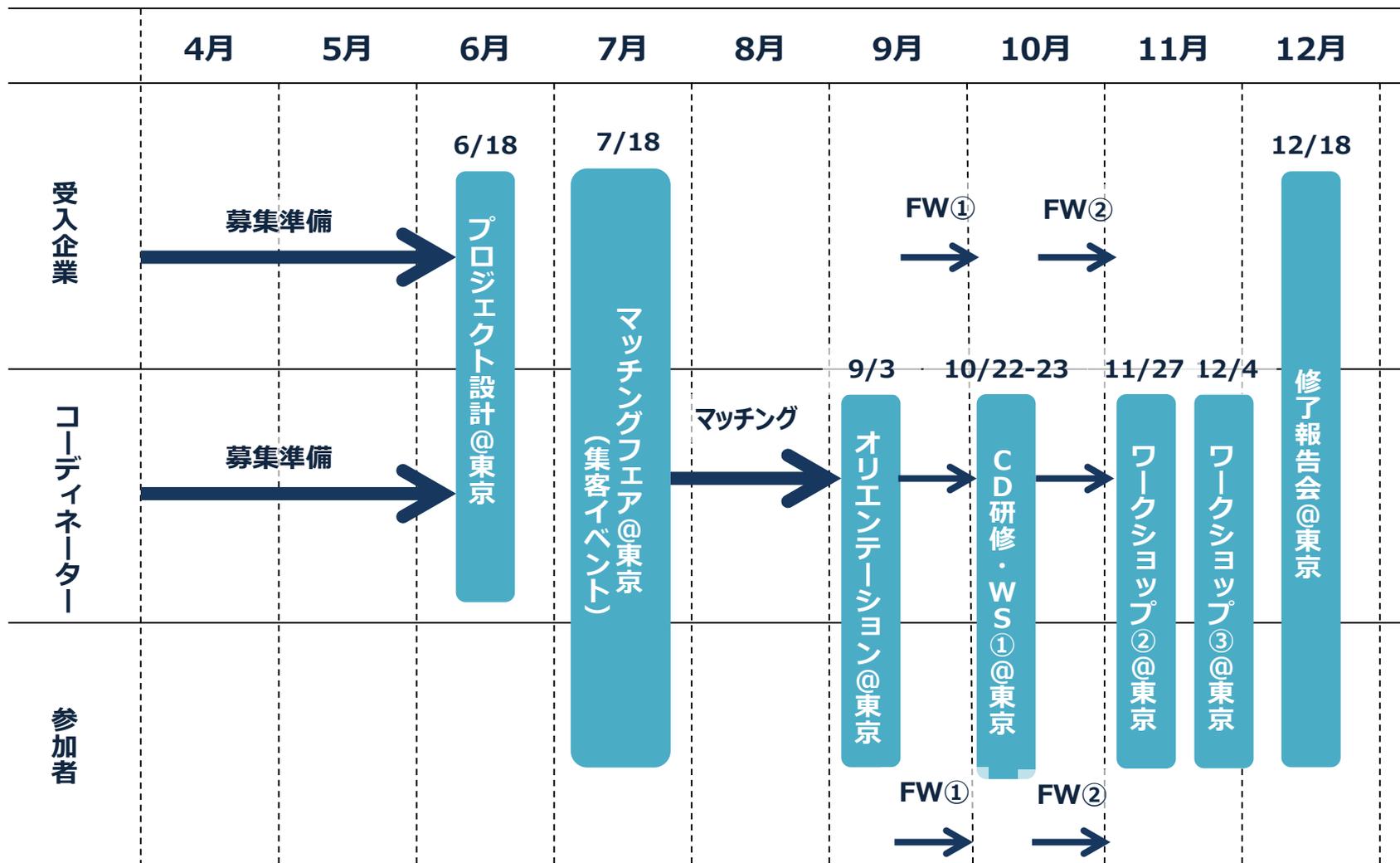


中小企業の課題把握から分析を行い、地域資源を活用した解決アイデアの提案という一連の流れを、実践的に学びます。



期間	5カ月程度 ・現地視察：週末利用で2泊3日×2回 ・講義&ワークショップ：土日祝日 ・個人作業：平日夜、土日（オンライン会議等）
対象&定員	都市部在住・勤務者で主に20-30代の若手社会人（毎回30-40名程度） ※企業研修ではなく、個人参加
参加企業	10-15地域から10-15社程度の地域中小企業 →現地に地域コーディネーターを必ず設置。多くは地域コーディネーター経由で企業開拓。
参加費	35,000円 （2回の現地視察の交通費・宿泊費は原則、参加者負担）
流れ	事前に中小企業と現地コーディネーターでお題を提示。 ①現地の中小企業の魅力、課題、地域資源を体感 ②課題把握&分析 ③実践を行いながら提案をまとめる ※提案を継続して実行プロジェクトとして実施する者も。
実績	370名程度が参加 ・20~30代/都心部の社会人 ・いずれ地元で貢献したい、地域で仕事をするための具体的なスキルや仕事像をつかみたい ・今の仕事を続けながらキャリアを「集中的」に考えたい
その後	UIターン率：15%程度 継続的な関わり：強力なファンとなり地域コーディネーターと連携しながら、都市部で応援・継続的に通う・特定のプロジェクトを業務委託等でつける・本業と絡める。

受入れ企業・コーディネーター向けプロジェクト設計研修が肝。企業の課題解決だけでなく、企業課題＝地域課題を幅広く見つめる機会。



日本中に尾鷲をちりばめる！

地域の資源を活用した全国展開事業の開発

プロジェクト内容 都市部の若者と共に、「尾鷲ブランド」を全国に発信するため、地域の暮らし・資源を見直し、継続的に都市部と地域が繋がる拠点をつくるプロジェクト。

受入れ企業：

【有限会社カネタ産業】木製品、紙、パルプ製品
 【梶賀大敷株式会社】水産業

時期

FW① 2014/12/19-21
WS① 2014/1/12
FW② 2014/2/27-3/1
WS② 2014/1/25
WS③ 2014/3/15

プロセス

▼**STEP1**：受入企業・資源の活用しきれていない価値を検討
 ▼**STEP2**：地域の資源を正しく広げていくための体験型イベントの立案
 ▼**STEP3**：東京でのテストマーケティングの実施
 ▼**STEP4**：地域・東京に拠点を構えた定期的なイベント実施の提案

提案とポイント

テストマーケティングを実施することで、再発見された地域資源が、都心部での需要があるという仮説を検証。
 また、地域と都市部が継続的に繋がるため、参加者自身が東京拠点を担い、定期的なイベントを実施。単発的でない提案から東京⇄地域の繋がりを実現している。



▲FWを通して需要減少に悩む地元企業の課題発見と資源の再発掘



▲東京でのテストマーケティング（マルシェ）の実施

鳥取県畜産農業協同組合の子会社である美歎牧場が真に自立し、地域の産業構造を考える～

プロジェクト内容 鳥取全域に広く展開する畜産会社、鳥取県畜産農業協同組合の一子会社である株式会社美谿牧場。親会社から独立して地域の活性化を担っていくために、企業として何が必要なのかを一緒に考えるプロジェクト

時期 フィールドワーク① 10/2-4
ワークショップ① 10/25
フィールドワーク② 11/15
ワークショップ② 12/4-6
ワークショップ③ 12/20
ワークショップ④ 1/24

プロセス

- ▼STEP1：子会社である美歎牧場の自立化を見据えて一企業の体力づくりを検討
- ▼STEP2：ブランド力を付けるために「熟成肉」を売れる商品にするための綿密なテストマーケティング
- ▼STEP3：商品アイデアから真の経営課題を発見
- ▼STEP4：写真の意欲向上につながる地に足着いた提案のブラッシュアップ

提案とポイント 企業は「ブランド力」「生産現場の経営力の弱さ」を課題と考えていたが、フィールドワークと仮説検証を通して真の課題は「経営に伴う基本的な組織基盤が十分に確立されていない」と位置付ける。

「人事評価制度化」、「経営理念の言語化」、「広報物の作成」を提案し、社内でも実践可能なプロジェクトチームも組成された。



▲付加価値を付けた新商品開発のためにフィールドワークへ



▲フィールドワークと議論を重ねるなかで、企業が抱える本当の課題を企業と共に発見

ポイント

① 期待をしていない。

- 経営者の本気度 = 人材への投資の決断。人生かけて挑戦したいか。
- 社内での新たな人材の位置づけ（= 期間限定の契約社員）の明確化とその共有

② 仮説がない。

- 経営者が戦略・仮説にコミットしない。スキル・アイデアに期待しすぎ。丸投げ厳禁。

③ 右腕が受け身・頑固。

- 都市部と地域は全てが違う。経験を活かしながらもゼロスタートの腹ぐくりが必要。
- 相談できる現地での第3者的サポート（= 地域コーディネーター）の存在

経営者が

本当はやってみたい、試してみたいけど、

どうしても手が付けられていない

将来の会社の新たな方向性に繋がる

本気のプロジェクトを

都市部人材と一緒に一定期間、試す。

・・・地域企業と都市部人材をつなぐ人“地域コーディネーター”の必要性

コーディネーターとは、企業と人材をつなぎ、真剣勝負で取り組む現場をつくることで、**新しい“仕事”を自立的に創出できる仕組み**を地域に生み出す“まちの人事部”です。

コーディネーターがない場合



- 抱えるタスク**
- ☑課題の明確化
 - ☑資源の再発掘
 - ☑広報／集客
 - ☑事業設計
 - ☑事業の仕組化
 - ☑成果と実績

人材確保は必要だが・・・

- ・プロジェクト設計はどうしたら？
- ・資源をどう活かしたら良い？
- ・どうやって都市部から人を呼ぶ？
- ・事業の継続性は？
- ・移住者は結局何名？
- ・そもそも誰がやれば？

⇒**手間も、コストもかかるうえ、実走する人材が不足している。**

コーディネーターがいる場合



・掘り出した課題から、プロジェクト（＝新しい仕事）を設計。
・都市部の若者への広報・集客から適切な人材をスクリーニング。
・プロジェクトのPDCA実施で、継続的な事業を計画・提案。
・地域・企業の強力なファンをつくり、時間をかけて移住（＝マッチング）。
⇒**一点集中していたタスクを切り出し、持続可能な事業構築ができる。**

“まちの人事部”をうまく活用して、企業の課題を新しい仕事（プロジェクト）として切り出し、これまでリーチしにくかった都市部の人材を巻き込む仕組みをつくる！

◎プロジェクト設計の考え方

- **現状の課題を解決し、中長期ビジョンを達成するための** 期間限定パートナーとして若い人材を活用する
- 意欲とコミットメントのある若い人材のポテンシャルを最大限、引き出し、成果を挙げる人材に育てることができる仕組みを社内に構築。そのために**若い人材**を社内に導入する
- 若者だけで成果を出すのではない。若者を活用して社長が本気になって社員たちと共に成果を出す。そして組織体質・風土が変わる。

×悪い例

- 期待をしていない：単なる労働力の補完。若者のためにわざわざ。
- 仮説がない：若者らしく好きにやって欲しい。経営者がコミットしない。
- 若者が受け身：ハードルがない。

現状

志・ビジョン

・社長の起業の経緯・原体験・価値観・・・etc

《組織》

- ・社員数は？
- ・どんな人？
- ・平均年齢は？
- ・組織の雰囲気は？
- ・新卒、中途採用は？
- ・社内コミュニケーションは？
- ・評価、研修の仕組みは？
- ・・・etc.

《事業》

- ・商品、サービスは？
- ・強みは何か？
- ・売り上げは？
- ・単価は？競合は？
- ・競合は？
- ・自社の立ち位置は？
- ・顧客は？販売ルートは？
- ・・・etc.

社長が強み・課題だと思っていること

(中長期ビジョン達成のために挑戦したいこと)

コーディネーターが強み・課題だと思っていること

中長期ビジョン
理想の状態

理想の事業
理想の組織

ビジョン（理想）に向けての現状の課題と打ち手の仮説

【仮説】

本当にそうなの？

- ①打ち手その1
- ②打ち手その2
- ③打ち手その3
- ④打ち手その4

打ち手実行のためのステップ

i
ii
iii
iv

今回は ii を
若い人材と協働しよう!!

⇒プロジェクト設計

都市部の若者を地域の中小企業で受け入れ、企業の**経営革新**を起こすためのコーディネート手法を座学+実践で学ぶ**短期集中型講座**です。

地域コーディネーター養成講座
(社会人コーディネートの場合)

【問い合わせ】

NPO法人ETIC. (エティック) 担当：瀬沼

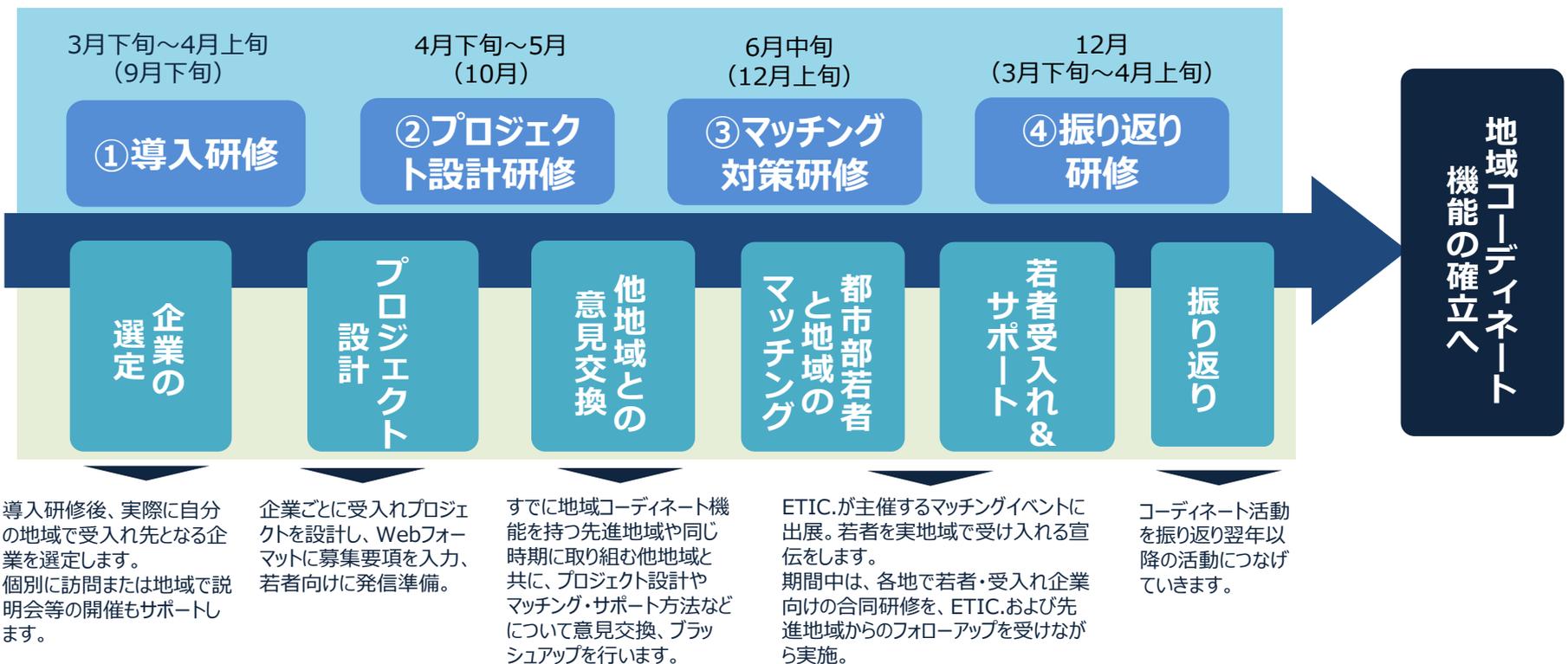
〒150-0041 東京都渋谷区神南1-5-7 APPLE OHMIビル4階

TEL：03-5784-2115

メール：challenge-community@etic.or.jp

座学編

実践編



導入研修後、実際に自分の地域で受入れ先となる企業を選定します。個別に訪問または地域で説明会等の開催もサポートします。

企業ごとに受入れプロジェクトを設計し、Webフォームにて募集要項を入力、若者向けに発信準備。

すでに地域コーディネーター機能を持つ先進地域や同じ時期に取り組む他地域と共に、プロジェクト設計やマッチング・サポート方法などについて意見交換、ブラッシュアップを行います。

ETIC.が主催するマッチングイベントに出展。若者を実地域で受け入れる宣伝をします。期間中は、各地で若者・受入れ企業向けの合同研修を、ETIC.および先進地域からのフォローアップを受けながら実施。

コーディネート活動を振り返り翌年以降の活動につなげていきます。

地域コーディネーター機能の確立へ

■座学編注意事項

※①を除き、受入れ企業（候補）の経営者と参加することを強く推奨しています。

※①～④、すべて東京開催。交通費は各自負担です。

※①～④を現地開催希望の場合はオプションにて別途ご相談させていただきます。

■実践編では以下の実施を「サポート」します

- ・受入れ企業開拓
- ・受入れ企業向けプロジェクト設計（2-3社程度）
- ・マッチングイベント出展 ・マッチング作業（★右側参照）
- ・4週間～半年程度の受け入れサポート
- ・現地で合同キックオフ研修、中間研修、修了研修

★マッチング作業

- －地域インベーター留学の場合、1社につき3-5名程度のマッチング。
- －選考は地域コーディネーターの書類選考、必要に応じて電話面談、その後、受け入れ企業が実施。落とす権利は企業にあり。

■地域コーディネーター対象者：

- ・金融機関、協力隊、自治体職員、NPO・経済団体職員など

① 3者でプログラムの目的が共有されている。

都市部人材・企業（地域）・コーディネーターで目的について話す機会が十分にある

② 人材も企業も「本気と覚悟」を持ってスタート

事前研修・事後研修が一体化。受け入れ企業向け説明会、企業担当者向けの研修等も。

③ 本気の「現場」「お題」「顧客の声」「ハードル」

現実の事業に即した成果目標と指標を設定し、達成責任が課されている = 企業のメリットの源泉

④ 「人材⇔企業」の目標確認・振り返りを徹底

事前・実施中・事後を通じて3者十分なコミュニケーションを取る。実施数を増やすならフォーマット化。

⑤ 専門人材「コーディネート機能」は誰か？

地域コーディネート機能を担うのは誰か。NPO？金融機関？経済団体？専門機関？自治体？

●「教育的効果の高いインターンシップの普及に関する調査」報告書p17より加筆修正

（平成25年度 調査事業受託：NPO法人ETIC.）<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/intern/intern.html>



伊藤 淳司 (いとう じゅんじ)

NPO法人ETIC. (エティック) ローカルイノベーション事業部 マネージャー
junji@etic.or.jp

愛知県名古屋市生まれ、2歳～17歳までは広島市内在住。早稲田大学教育学部卒。1997年からETIC.に参画し、コーディネーターとして実践型インターンシップを活用した人材育成、少数精鋭組織のコンサルティングに関わる。2004年から「若者×経営者×地域=挑戦が生まれる日本」を目指すチャレコミプロジェクトに参画。その他、社会起業家予備軍の成長過程におけるプロセス評価分析、行政・地方自治体とのリーダー育成協働プロジェクト、大学との実践型カリキュラム開発も担当。早稲田大学MBA取得。専門は『起業家型人材が有する思考・行動特性（コンピテンシー）に関する研究』。

◆最近の講演・研修講師のテーマ例

- ・「地域内外の人材が続々、起業・創業をする仕組みとそれを支えるエコシステムとは」
- ・「企業がお金を払っても導入する企業経営革新型インターンシップの仕組みをつくる！」
- ・「社長の“右腕”という地域企業での新たな人材採用の“仕組み”をつくり経営革新を起こす」
- ・「地域人材育成力を育む「地域人材コーディネート」機能構築に向けて」

◆高知大学客員准教授

「長期社会協働インターンシップ (CBI -Collaboration Based Internship-)」2004年～継続中。
新2年次3月～9月までの半年間、首都圏でフルタイムの長期インターンシップに参加して14単位（事前研修・実習・事後研修）を付与するプログラム等を協働開発・運用中。 http://www.kochi-u.ac.jp/career_keisei/cbi/

◆非常勤講師：

- ・立教大学経営学部「長期実践インターンシップ」（事前事後授業＋インターン実習4週間or4か月以上フルタイム10単位）
- ・横浜国立大学経営学部「マーケティングプラクティス」（PBL型）／「マイプロジェクトランチャー～自分のプロジェクトを経営する」
- ・早稲田大学MBAコース「NPOと社会起業家から学ぶリーダーシップ」（2010年～2015年）

◆その他：

文部科学省「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」では、中国四国地域（高知大学グループ・島根グループ）の第三者評価機関・外部委員を担いながら、中四国地域の大学におけるインターンシップの質と量の拡充のサポートをしています。また、平成25年度産業経済研究委託事業（経済産業省）「教育的効果の高いインターンシップの普及に関する調査」（2014） 上席研究員。

