

Kanazawa University,
Faculty of Economics and Management

Discussion Paper Series

No. 099

地方企業と中核人材を繋ぐ大学の媒介的関与
～共創型企業・人材展開プログラムによる実践的検証～

Proposal of an Active Program to Utilize Talented Persons from Metropolitan Areas in Provincial Areas
～Practical Verification through a Co-Creation Model of Corporates and Talents Development Program～

平子紘平¹・工藤篤志²・佐無田光³・寒河江雅彦^{1,3}

¹(金城大学 総合経済学部)・²(金沢大学 人間社会環境研究科)・³(金沢大学 融合研究域)

Kohei Hirako, Atsushi Kudo, Hikaru Samuta, Masahiko Sagae

¹(The Faculty of Interdisciplinary Economics, Kinjo University)

²(Graduate School of Human and Socio-Environmental Studies, Kanazawa University)

³(Institute of Transdisciplinary Sciences for Innovation, Kanazawa University)

hirako@kinjo.ac.jp

14. 11. 2025



金沢大学経済学経営学系

〒920-1192 金沢市角間町

Faculty of Economics and Management,
Kanazawa University

Kakumamachi, Kanazawa-shi, Ishikawa, 920-1192, Japan

https://keikei.w3.kanazawa-u.ac.jp/research_dp.html

地方企業と中核人材を繋ぐ大学の媒介的関与

～共創型企业・人材展開プログラムによる実践的検証～

Proposal of an Active Program to Utilize Talented Persons from Metropolitan Areas in Provincial Areas
～Practical Verification through a Co-Creation Model of Corporates and Talents Development Program～

平子紘平¹・工藤篤志²・佐無田光³・寒河江雅彦^{1,3}

¹(金城大学 総合経済学部)・²(金沢大学 人間社会環境研究科)・³(金沢大学 融合研究域)

Kohei Hirako, Atsushi Kudo, Hikaru Samuta, Masahiko Sagae

¹(The Faculty of Interdisciplinary Economics, Kinjo University)

²(Graduate School of Human and Socio-Environmental Studies, Kanazawa University)

³(Institute of Transdisciplinary Sciences for Innovation, Kanazawa University)

要旨

地方創生のために、大都市圏から高度技能を有する中核人材を還流・活用する地域人材政策が求められている。このような中核人材は、一般的な移住・定住政策とはターゲットが異なり、独自の制度的仕組みを必要とする。本稿では、地域労働市場のミスマッチを調整する仲介部門に地方大学が関わるアプローチを提案し、北陸・金沢地域で取り組まれた「共創型企业・人材展開プログラム」を仮説検証モデルとして、その効果を検証した。中核人材が大学の研究員として外部から客観的に関わることで、企業の課題の「見える化」と中長期的な事業計画作成のきっかけとなっており、地方大学が有効な触媒となっていることが明らかとなった。

キーワード 地域人材政策、中核人材、地方大学、UIJ ターン、産学官連携

1. 本稿の課題

1-1. 研究の背景

現代の地域経済政策において人材政策が焦点の1つになっている。かつて高度成長期の日本では、労働力の地域間移動を効率的とする労働市場政策の考え方があり、地方圏から大都市圏への大規模な労働力の移動が促進された。教育と就職の制度によって、高学歴で優秀な労働者ほど大都市圏に集められる傾向が定着し、地方では相対的に低付加価値な工程を低コストで勤勉な労働力で担うことが期待されてきた。

この制度は日本全体で経済成長を効率的に進めるためのものであり、政府の全国総合開発計画などの政策を通じて強化されてきたが、その弊害として、企業と人材の一極集中が構造化し、地方では高度人材・職種の不足に長期的に悩まされることとなった。1980年代半ば以降、グローバル化に伴って産業の地方移転は進まなくなり、全国の子供と人口減少は予想以上の速度で進んだ。

2014年から政府は、地方創生を課題として「まち・ひと・しごと」の3本柱を設定して、産業だけでなく「地方への人の流れの創出」に向けた移住・定住推進施策を展開

するようになった。地方での起業や地域の中小企業等に就業する人を対象とした、国による起業支援金や移住支援金に加えて、都道府県や市町村でも独自に移住・定住支援制度が整備されてきた。最近では、ワーク・ライフ・バランスを意識した「多様な働き方」の1つとして「副業・兼業の促進」が取り上げられるようになり、「多様な働き方」の一類型として地方移住、多地点居住を選択する人も増加している。各種アンケート調査でも、地方転職の希望やUIJターンを考える層はかなり多く、地方移住を望む潜在的な労働需要はあると言える（内閣府2023[1]）。

しかし、UIJターンの希望者の存在と、地方移住支援の政策・制度の導入だけでは、高度人材の地方還流は簡単には進まない。それは、経済的な地域間格差の構造が経路依存によって引き継がれているためである（豊田2013[2]）。すなわち、地方圏の企業は、大都市圏と比べると、相対的に規模が小さく、経営スタイルも「家業」と呼ばれるような伝統的なファミリービジネスの経営が多い。高学歴人材が長年にわたって大都市圏に流出し続けたため、経営組織の中に経営を補佐する専門的な中核

人材¹⁾の職種がそもそもあまり存在していない。そのような地域労働市場を前提とすると、大都市圏の企業で訓練された専門的知識労働者層が地方圏で職を探しても容易には見つからないか、収入や待遇の条件面で満足できない場合が多い。地方の企業の実情と人材側の専門能力が整合せず、マッチングは簡単には成立しない。

したがって、地域の人材政策としては、地方還流を希望する中核人材と、人材を求める地域企業の間に入って、労働需給のミスマッチを調整する何らかの制度的仕組みが必要とされる(除本・佐無田 2020[3])。これは、単純な移住・定住促進政策とは異なり、単に人材を紹介したり斡旋したりするだけでなく、地域企業の組織的課題にメスを入れ、中核人材が活躍できるポジションの創出や、中核人材の能力を地域企業の状況に適したものにカスタマイズするような、企業と人材の双方に関わる調整機能を伴う必要がある。なぜならば、地方の中小・中堅クラスの企業においては、外部コンサルタントでは簡単に解決しがたい固有の「現場」の問題があり、地域の慣習・文化・人間関係を理解できなければ、中核人材の能力も十分に発揮できないためである。

そこで、本稿では、地域労働市場のミスマッチを調整する仲介部門に地方大学が関わるアプローチを提案する。日本では全国各地に大学が立地し、その地域の実情を比較的 understanding している人材が揃っている。中核人材が直に地域企業に入るよりも、地元の大学が関与した方が信頼を得やすい。中核人材にとっても、大学を経由することで、自身のスキルを再確認しキャリアパスを再設計しやすくなる。本稿の目的は、こうした仮説を実践的に検証することにより、地域労働市場におけるミスマッチを解消する触媒として地方大学が果たしうる役割とその有効性を明らかにすることである。

1-2. 先行研究

(1) 類似の制度の整理

人材の地方環流に関わる制度に関する先行研究を整理しておこう。類似の制度を類型化し、本研究の対象を明確にするために、縦軸に人材の持つ専門性の高さ(専門か一般か)、横軸に人材の受け入れ対象(地域ベースか企業ベースか)をとり、4つの象限に分類する(図1)。

多くの地方自治体が実施している一般的な「移住・定住」政策は、専門性にこだわらず地域に移住しようとする人を支援する制度であり、第三象限に対応する。企業が行う「求人」型の人材募集は、専門技能を求める場合もあるが、地方の企業では、主に現場労働者に必要とされる資格等である場合が多く、第四象限に対応する。これに対して、地域の課題解決に取り組む「地域おこし協

力隊」などの比較的新しい人材制度は、一般的な移住・定住よりも高度な問題解決能力を求められるため、第二象限に対応する。以上はこれまでに議論されてきた領域であるが、本稿が事例として取り上げる「共創型企业・人材展開プログラム」は、高度な専門性を有する中核人材と地方の企業とをマッチングして、企業固有の課題解決に従事する制度であり、第一象限に位置づけられる点で、領域的に新しい人材制度である。

第三象限に属する「移住」の動き全般については、藤山(2015[4])や小田切(2016[5])が論じてきたように、近年若年人口の農村移住に関心が高まっている。その背景には、松永(2015[6])が提起するように、ワーク・ライフ・バランスを重視し、経済至上主義、効率重視の価値観を問い直す、ローカル志向の働き方があるとされる。

第四象限、すなわち地方労働市場への人口移動に関しては、Uターン現象に関する計量的な研究があり、賃金水準格差と雇用機会格差の縮小が効いているという分析がなされてきた(伊藤 2001[7]・山口ほか 2000[8])。竹内(2023[9])によれば、近年若年Uターン層の移動動機に変化があり、家業継続志向に加えて、生活実現志向や地域への愛着の要素が高まっている。UIJ ターンの中でも移住創業者に注目した桑本(2021[10])のアンケート調査によれば、都市部で移住創業した人が全体の7割弱を占めるのに対して、都市部から地方への移住創業者は約5%とわずかであり、そのうち移住先に親族や母校などの縁を持つ人が57.5%、特に関係のない移住が42.5%であった。

第二象限の領域についても研究は豊富である。栗原・中島(2016[11])は、地域おこし協力隊をはじめとする地域サポート人材事業の研究動向をまとめている。石川(2020[12])は、地域おこし協力隊員の活動終了後に焦点を当てて、地方創生への効果を検討している。同じく図司(2013[13])は、地域サポート人材事業を通じた若者定着に着目し、任期前の動機と任期後の進路展開との関連性を分析している。大和田・風見(2020[14])は、

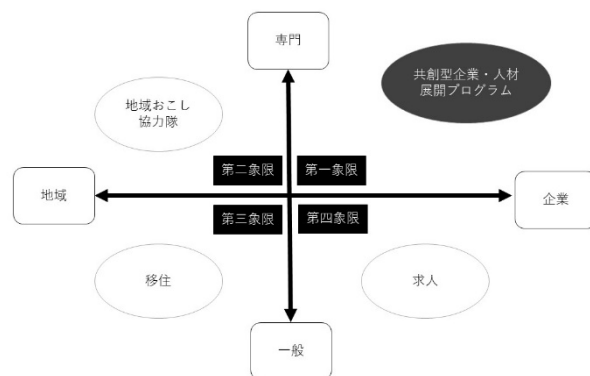


図1 人材の地方環流に関わる制度の分類

総務省の関係人口創出モデル事業を取り上げて、地域価値の共創モデルを提案する。総じて、地域サポート人材が、事業終了後に大都市に戻る場合もあるが、一部は地域に定着し、地方創生にも効果を上げていることが示されている。

このように第二～第四象限に関する研究は蓄積されていて、それぞれ参考になる知見が示されているが、第一象限に属する研究は非常に少ない。第一象限に対応する数少ない研究としては、信州大学の取り組みを紹介したものがあある。「信州 100 年企業創出プログラム」は、課題の解決に取り組む企業を「次世代の地域を牽引する／未来創造に挑戦する 100 年企業」と位置づけ、研究員が派遣先企業と大学との懸け橋となって「未来シナリオ」とアクションプランづくりを進めていくものである（林 2019[15]）。藤尾・林（2024[16]）は、同プログラムが、社会人のマインドチェンジに貢献していることを分析し、マッチングされる人材側の観点から事業の有効性を論じている。

（2）本研究の位置付け

以上のような先行研究に対して、本研究の特徴は以下の 4 点にある。

①第三象限を対象とする研究と異なり、求められる人材は、専門性を有し当該分野での経験も積んでおり、年齢も比較的高い層である。

②第四象限を対象とする既存研究では、高度な専門性を有する中核人材は、収入面・待遇面等を考慮して地方移住に踏み出せない実態があることが示されているが、これに対して本研究では、大学が関わることで、中核人材が「地方における専門的な新しい働き方」に踏み込む可能性を示す。

③第二象限が「地域」を対象とする専門人材の移住に焦点を当てるのに対して、本研究では地方の「企業」を対象として、専門性を活かした課題解決に取り組むことをテーマにする。

④本稿は、従来あまり研究対象となっていなかった第一象限の領域を対象とするが、第一象限を対象とする既往研究と異なり、地方大学が労働市場の触媒となる効果に光を当てる独自の研究である。

ここで、「触媒効果」と呼ぶのは本稿独自の概念である。触媒とは元々化学の概念で、化学反応を促進させる物質のことを指し、自身は反応の前後で変化しないものを用いる。大学が触媒としての効果を発揮するというのは、大学が介在することで、中核人材と地域企業との間で、一般的なマッチング以上の反応が生じる作用を想定している。

本稿の扱う事例では、中核人材が、大学の「研究員」としてのポジションを得ることで、企業の外部（コンサル的）でも、内部（被雇用者的）でもなく、第三者的な立場から、企業・経営者に対する課題解決に介入することになる。期間内に達成可能な成果に収めようとする外部コンサルと異なり、解決に時間のかかる問題を意識して、企業の内実に応じた解決策を提案することができる。しかも、経営者や上司の指示の範囲で動く被雇用者と違って、会社の表面的な課題ではなく、その根底に存在する組織文化的な問題を掘り起こすことも可能である。

これらの課題解決効果を高める触媒となっているのが、大学という存在である。その効果は、第 1 に、中核人材は、コンサル業務ではなく、企業の課題を「研究」する「研究員」という立場から企業の課題を再定義することになる。大学がアカデミックな知見と議論の場を提供することで、研究員は企業の課題を客観的に整理しやすくなる。第 2 に、身近な学術研究機関が人材のスクリーニングと訓練を担保することで、地元企業の側から見ても、本質的な課題解決を提案する中核人材を受け入れやすくなる。第 3 に、人材側にとって、大学の研究員という立場は、キャリアパス的にも魅力的かつリスクヘッジにもなっており、自治体の移住促進政策や企業の採用活動では呼べない中核人材を呼び込む訴求効果を生む。

本稿では、北陸・金沢地域で取り組まれた「共創型企業・人材展開プログラム」（以下、「本プログラム」と略す）の実践結果を検証する。これからの社会科学的研究においては、理論構築ばかりでなく、社会実装が強く求められ、事業実践型の仮説検証手法がもっと用いられていかねばならないだろう。本稿では、本プログラムを一般的な移住・定住政策モデルと比較しながら、その成果と差異をまとめる。1 節では、問題の所在を踏まえた上で、地域の人材還流の政策に関連する先行研究を整理し、本稿の位置付けを行った。2 節では、研究対象となる本プログラムの概要と特徴を説明する。3 節では、自治体の移住・定住政策と比較して、プログラムのターゲットとなる中核人材の特徴を明らかにする。4 節では、プログラムに参加した研究員の成果報告書を素材にして、プログラムの実施効果を検証する。最後に、社会実験手法としての本事業の教訓を明らかにして結語とする。

2. 共創型企業・人材展開プログラムの特徴

2-1. プログラム立上げの経緯

本研究で対象とする共創型企業・人材展開プログラムは、2019 年度に金沢大学が主体となって開始された。同プログラムは、中小企業庁「地域中小企業人材確保支援

等事業（中核人材確保スキーム：横展開事業）」に採択された。前年度に信州大学が同支援事業の補助を得て先行的に実施した「100 年企業創出プログラム」の枠組みを参考に設計された。立ち上げに際しては、石川県、石川県産業創出支援機構、金沢市、金沢商工会議所、石川県内に本支店を構える金融機関などと意見交換して企画検討が行われた。当初は企業を主たる受入先として設計されたが、事業の展開とともに、地域課題の解決を志向する自治体や公的機関からも受入希望が寄せられた。これにより、人材の受入組織は企業に限らず、多様に広がったが、本研究では便宜上、地域行政や団体も含めて「企業」と表記する。

本プログラムの事業目的は、首都圏の中核人材を地域企業にマッチングして地域への定着を図ることである。重点項目は4つあり、①大都市圏から専門人材の地域への還流・定着、②地域企業の課題解決と事業の高度化・発展、③中核人材の能力を地域に適応させるリカレント教育、の3点については先行する信州大学と共通であるが、これに加えて、④産・学・官・金・民の「共創」による地域人材エコシステムの構築を掲げて、地域企業・産業の共創的な発展に焦点を当てている。

2-2. 地域自走事業としての展開

中小企業庁補助事業終了後の第2期（2020年度）以降は補助金依存から脱却し、自主事業として継続的に運営されている。実施体制は、金沢大学、協同組合全国企業振興センター（ICOK／アイコック）、北國フィナンシャルホールディングス（当時は株式会社北國銀行）の三者が協定を締結してコンソーシアムを立ち上げ、運営協議会を設置した。

コンソーシアム内の役割分担として、金沢大学は、中核人材に「研究員」としての立場を提供するとともに、中核人材が受入企業の課題解決に取り組みながら、企業支援に必要な知見を学ぶことができる「実践型リカレント教育」のプログラムを提供する。アイコックは、地域企業に幅広いネットワークを有する強みを活かして、事務局機能や人材募集・マッチング調整を担当する。同じく地域企業を熟知している北國フィナンシャルホールディングスは、企業発掘を主たる責務とする。

また、石川県、石川県産業創出支援機構、金沢市、金沢商工会議所が外部評価委員として事業の評価に参画し、地域事業としての公益性・透明性を担保する役割を担っている。

2-3. プログラム運営の財源

事業財源は、受入企業による参加費および研究員との業務委託契約料により賄われている。調査対象期間にお

いては、研究員は各受入企業と業務委託契約を締結し、月額 30 万円の業務委託料が受入企業から研究員に支払われていた。この金額は企業規模や課題に依らず、プログラム一律である。また、受入企業からコンソーシアムに対してプログラム参加費として月額 15 万円が拠出され、事業全体の運営経費に充当されていた。2022 年度からは、石川県から参画企業に参加事業費の一部を補填する補助金制度が整備され、産学官金の共創事業としての位置づけが強化された。2025 年現在、事業は第 7 期に入り、継続している。

2-4. プログラムの実施内容

プログラムの年間の運営スケジュールは、4～6 月に受入企業の選定、7～9 月に研究員の募集・選考、10 月から翌年 3 月までの 6 か月間が研究員による業務実施期間である。

本プログラムでは、調査時点では、中核人材がプログラム参加時点で職を有している場合は、その職を原則退職または休職の上、石川県内に移住すること参加の条件としていた。プログラム期間中、研究員の本務は受入企業における課題解決の取り組みとなるが、同時に金沢大学の「研究員」を委嘱され、地域企業や地域産業界の課題を整理し「研究」するというミッションを担当する。

この2つを両立するため、中核人材は週 4 日を企業における課題解決業務に従事し、週 1 日を大学でのリカレント教育に充てる（図 2）。教育プログラムは、①総合演習（月 1 回）、②個別ゼミ（月 2 回）、③共創研修（月 1



図2 共創型企業・人材展開プログラム全体像

回）の三層構造である。それぞれのプログラムの概要は以下の通りである。

<総合演習（月1回）>

企業の課題解決に必要なスキル・知見の獲得を目的に、戦略コンサルティングファームでの経験をもつ外部講師から、研究員が各企業で取り組む課題解決に向けて指導・助言を受ける。研究員の気づきを促し、判断を

補う視点を提供するとともに、課題解決に向けた効果的な学習方法の提示を行う。

＜個別ゼミ（月 2 回）＞

課題解決に向けたグループ討議と研究レポートの作成に向けた検討の場である。複数のゼミに分かれて、総合演習で示された方針に沿った具体的な対応策の検討を行うとともに、研究視点から課題を深く掘り下げ、最終成果物（研究レポート）への落とし込みを行う。

＜共創研修（月 1 回）＞

企業の課題解決とグループワークに役に立つ情報収集を目的に、組織論を専門とする外部講師や、社会的事業等に取り組む地域企業、本プログラム修了生等による講義を提供する。また、個別企業の枠組みを超えて、参加企業を含めた地域を巻き込んだ共創事業計画の作成を検討する。

以上のように、リカレント教育プログラムは、実践的課題解決と学術的知見の往還を促すように企図して設計されていた。

2-5. プログラムの実績

本プログラムの実績は、調査対象の第 1 期から第 5 期にかけて、応募者総数 426 名、受け入れ希望企業数 55 社、マッチング成立数 35 社 37 名、うち 22 名が事業終了後も地域に定着して活動を継続している（表 1）。

表 1 共創型企業・人材展開プログラムの成果

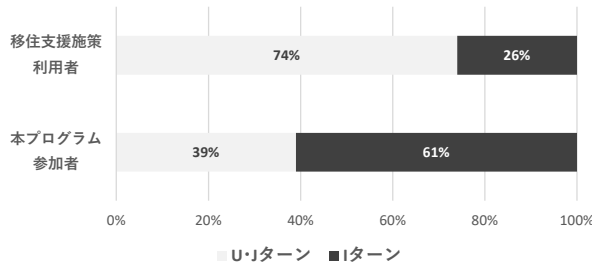
	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
応募 中核人材	93名	75名	72名	87名	99名
エントリー 企業	15社	12社	9社	9社	10社
マッチング 成立	7社9名	8社8名	6社6名	8社8名	6社6名
終了後 地域定着者	8名	5名	3名	4名	2名

本事業に対しては、毎年 70～90 名の応募があり、大都市圏人材の地方移住への需要は底堅いといえる。また、マッチングが成立する人材の質も高い。マッチング担当者へのヒアリングによると、応募者の動機として、「これまでの勤務経験を役立てたい」「自身のスキルを構築したい」「新たな挑戦をしたい」などの傾向を挙げている。また 2022 年度を例にすると、応募者の 68.1%が管理職以上（代表者含む）経験者で占められていた。

本事業では、事業の各年度のマッチング成立時に、受入企業と研究員双方に、相手に対する印象、応募の動機などに関するヒアリングを行っている。マッチング担当者によれば、受入企業へのヒアリングでは、「自社で募集

しても来ないような質の高い応募者がある」というコメントが複数確認できる。また、研究員に対するヒアリングでは、「大学の研究員という身分に魅力を感じて応募し

表 2 自治体の移住支援プログラム利用者と共創型企業・人材展開プログラムの参加者の移住パターンの差



自治体の移住支援プログラム利用者数は「石川中央都市圏への移住ニーズに関するアンケート調査」（寒河江ら 2023）より引用

た」というコメントが散見されるという。

一方で、マッチングの成立はエントリー企業 55 社中 35 社と 64%に留まっている。前述の通り、受入企業から応募人材に対する質の評価は高いが、マッチング時には、自社固有の課題に応募者が適切に対応できるかを真剣に見極めた選考結果であると理解される。

事業期間終了後の地域定着者は 37 名中 22 名、59%となっている。地域定着者には、引き続き石川に居住を続け、受入企業で正社員や役員として働く者や、委託契約を継続して企業との関係を維持している者も多い。また、研究員の家族などの事情もあり、事業終了後は他地域に居を移す者もいるが、転居先から引き続き、石川県内及び北陸の企業との関係を継続している者も多く、地域企業による外部人材の活用に繋がっている。

3. 人材の属性に関する検証

地方自治体の一般的な移住・定住政策と比べて、本プログラムが呼び込む人材には、どのような違いがあるか、比較してみよう。

石川県の石川中央都市圏（金沢市、白山市、野々市市、かほく市、津幡町、内灘町の 4 市 2 町）において自治体を実施している移住支援プログラム²⁾を過去 5 年間に利用した居住者に「石川中央都市圏への移住ニーズに関するアンケート調査」を実施した（寒河江ら 2023[18]）。この調査では、転入した住民向けに転居の理由、家族構成、暮らしやすさ、環境等を尋ねている。

移住支援プログラムを利用した人々の特徴をまとめると、20 代後半から 40 代の子育て世代中心の世帯移住であり、世帯主の年齢は 30 代と 40 代合わせて、77.1%

で最も高く、移住支援プログラムを利用した人の平均年齢は 40.1 歳である。石川県との関わりは、世帯主の地縁または配偶者の地縁のいずれかに該当する UJ ターンが合わせて 74.3%である。つまり、石川県への移住・定住プログラムを利用した居住者は地縁中心の子育て世帯の UJ ターンであることがわかる。自治体の移住・定住政策では、直接的な視点として、生産年齢人口増に対応する子育て世代（+子供）の社会増と、この世帯の将来における子供の自然増が期待されている。また、間接的な視点としては、就業者世帯の移住・定住による住民税の増収などが望まれ、高齢化による地域活力低下に対して、若い子育て世帯の流入による町の活性化にもつながるものと期待されている。

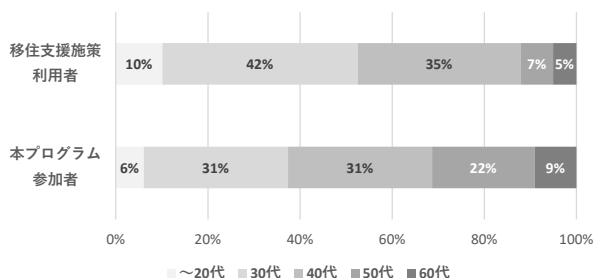
これに対して、本稿で扱う共創型企业・人材展開プログラムでは、人材の移住・定住の特性は、①40～50 代の専門的人材（高学歴）、②多地域居住または非定住で仕事があるときに石川県を訪問、③UJ ターンは少なく、仕事関係の I ターン型が特徴となっている。

本プログラムの対象者（回収ベースでの人数）のうち、I ターン型が 61%で最も高く、U ターン型が 22%、J ターン型が 17%で、地縁のない人材の割合が高いのが特徴である（表 2）。

年齢構成をみると、30 代、40 代がそれぞれ 31%で最も高く、続いて、50 代が 22%、60 代が 9%と続いている。本表から換算すると、平均年齢は 44.7 歳であり、前述の移住定住プログラム参加者 40.1 歳の平均年齢に比べて、若干平均年齢が高くなっている（表 3）。

本プログラムの人材は、従来の自治体の移住・定住政策とは異なり、①民間／地域の産業への貢献を期待されている、②大都市圏の高度専門人材である、③地方・中

表 3 自治体の移住支援プログラム利用者と共創型企业・人材展開プログラムの参加者の年齢構成の差



自治体の移住支援プログラム利用者数は「石川中央都市圏への移住ニーズに関するアンケート調査」（寒河江ら 2023）より引用

小企業では育てにくい技能・経験を積んだ人材である、といったプログラムの特徴を反映して、年齢が比較的高く専門能力を有する I ターン層を主要なターゲットにしていることがわかる。

4. 企業の課題改善効果の検証

4-1. 受入企業の属性

人材の受入企業は、全て石川県内の事業者で、金沢市を中心に、市外の企業や公共機関（延べ 3 行政機関・1 大学法人）も加わっている。老舗企業も多く、最も古い企業は 1625 年創業である一方、サービス業を中心に 2000 年以降に創立された比較的若い会社が 5 社みられた。

業種別には、製造業 12 社（食品関連 5 社、金属・機械関連その他 7 社）が最も多く、サービス業 6 社、卸売・小売業 8 社。従業員数（正社員）は、50 名未満の会社が 8 社、50 名から 99 名の会社が 5 社、100 名以上の会社（団体）が 16 社であった。

4-2. 効果の検証

効果検証のために、プログラム終了時に作成された次の 2 つの資料を検証材料とする。①受入企業・研究員の双方にインタビュー形式で行われた主に広報目的で作成された公開資料である「成果報告レポート」、②研究員の個人的感想や企業の内部情報を含めた内部資料としての「活動成果レポート」である。プログラム終了前に中断されたケースや完了してもインタビュー等の公開を希望しない企業・研究員のケースは除外した。その結果、1 期 6 件、2 期 5 件、3 期 5 件、4 期 8 件、5 期 5 件、の合計 29 件が検証対象となる。

「成果報告レポート」については、外部にも公表していること、1 期から 5 期まで企業・研究員それぞれに対するインタビュー方式が採用され、形式的に統一されていることをふまえて、KHCoder によるテキストマイニングによる共起ネットワーク分析を行った。

結果は図 3 にある通り、11 のサブ分類が抽出された。サブ分類の構成からは、大きく分けて、①「プログラム」という言葉を中心とするグループ (01 09 10: 図 3 左上)、②「人材」という言葉を中心とするグループ (02 03 04 05: 図 3 右側) が軸となっていることを確認できる。残る 06 07 08 11 のサブ分類は、各企業の課題に基づく個別グループである。

以下、共起ネットワーク分析で抽出された特徴を踏まえ、これらのグループ内での単語（キーワード）を中心に企業への効果を明らかにした上で、代表的な事例を取り上げて、各グループの実態を検証する。

(1) 共起ネットワーク分析から見る本プログラムの特

徴および企業への効果

まず「プログラム」を中心とするグループについて読み解くと、制度の立て付けに関するキーワードが連なっている。「プログラム」を中心に、「企業」の課題解決を目的とし、「参加」型で、企業と研究員が「考え」「感じ」「思う」プログラムである。「大学」の「研究員」、「人材」「育成」にも関連している点が特徴である。

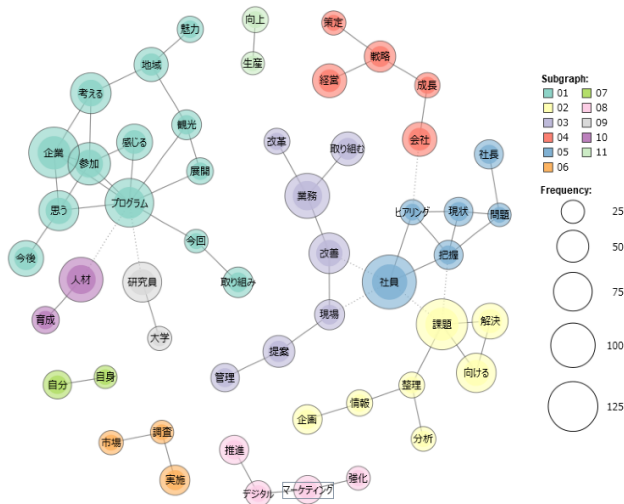


図3 成果報告レポートの共起ネットワーク分析

もう一方の「社員」を中心とするグループは、プログラムにおける課題解決の取り組み内容の性質についてのキーワードが並ぶ。「社員」を中心に、「ヒアリング」をもとに「現状」や「課題」を「把握」することがファーストステップであり、「課題」「解決」に向けた「企画」や「情報」の「整理」「分析」をする。「社員」目線で、「業務」や「現場」の「改善」を「提案」する。さらに、「会社」の「成長」を目的とした「経営」「戦略」の「策定」につなげる。課題解決を経営者やコンサル目線ではなく、現場目線で社員と共に取り組むという特徴が色濃く出ている。

(2) 取り組み活動の具体的内容

次に、「成果報告レポート」「活動成果レポート」の記述内容から、具体的な取り組み内容の傾向を分析する。

① 研究テーマ

事業開始時に設定される研究員の研究テーマは、企業ニーズに基づいて、6 カテゴリー（i. 経営基盤強化、ii. 生産性向上含む業務改善、iii. 組織・風土活性化、iv. 人材育成・人材定着、v. 事業開発・新規事業立ち上げ、vi. マーケティング強化）に分類される。このうち i と iii で 75% を占めており、「既存事業の改善」にニーズがある。ただし、一つのテーマで課題解決が完結せず、複数のテーマに及んでいるケースが多い。参加企業は、共通して

広い意味での「人」の問題を抱えており、iv が主たるテーマに挙がっていないまでも、実質的に人材を課題としているケースが多数見られた（活動成果レポート 29 件中 13 件）。

全体の特徴として、中長期の事業計画の作成や組織体制の改善に取り組む企業が多く、研究員は技術的な解決策の提示に終わることなく、企業の組織や経営に関わる根本的な課題に向き合い、取り組んでいることを活動成果レポートから見て取れる。

② 研究課題の背景

プログラム実施時期の影響で、表面的にはウィズコロナ・アフターコロナを意識した現状打開策を見出したいというテーマが見られたが、問題を掘り下げていくと、日本の中小企業に共通する「組織構造」と「人材不足」という課題に行き当たるケースが多い。

「組織構造」の課題としては、地方の中小企業には特に顕著に現れるが、「家業」という性格（出島 2018）を反映して、社長の個性に過度に依存し、組織としては「社長（及びその家族）と現場担当」という構造に陥りがちである。そのような構造が中小企業の強み・特徴でもあるが、過度に個人に依存する体制では不安定であり、ある程度の規模になると「組織的なマネジメント体制」への進化が必要となる。

「人材不足」の課題とは、求人しても応募がないという人数（頭数）の問題と、様々な経営課題に取り組む能力を備える人材がいないという質的な面での課題がある。個人の能力に属人的に頼る傾向や、不満を感じる従業員の定着率が悪いという問題もあり、組織的・客観的な人材の管理・育成が共通する課題として見られた。

③ 複合的な活動内容

成果報告レポートを内容面から分類すると、本プログラムの特徴は、i) 問題発掘型と ii) 問題解決型の複合形態という点にある。i) 問題発掘型とは、中核人材が第三者的立場から当該企業の課題を発掘する取り組みである。他方、ii) 問題解決型とは、従来から当該企業において課題・問題は顕出していたが、思うように取り組めずにいたところ、中核人材の出現により実行に移すことのできた取り組みである。企業の要望として、ii) の類型への取り組みを当初求めているも、企業へ短期集中で密着することにより、実は表面的な課題の背後に、企業の組織や経営に関わる問題が発掘され、多くのケースでは、i) と ii) の類型を有機的に結合させて取り組まれていた（成果報告レポート 22 件中 18 件）。

④ 取り組み手法

本プログラムは、研究員が企業に週 4 日出社するとい

う点が大きな特徴である。月1〜2回程度の企業訪問ないしは面談を基本とする外部コンサルタントよりも、深く企業と付き合うことができる環境にあった。

具体的には、まず、全研究員が、アンケートやヒアリング調査により、現場の生の声を直接聞く取り組みを行った。代表的な意見として、「上手くいかないという表層で出ている課題の下に、その真因となる問題点がいくつも隠されていることを社長に説明し、承諾をもらって、それらの解決に向けた取り組みを開始しました」(サービス業Bの成果報告レポート)というように、社長の目線と現場の目線をつないで、課題発見・解決を提案が可能となった。

次に特徴的な点として、研究員は、企業の現場と伴走して取り組むプレイング・コンサルタントとして問題解決に当たっている。プレイング・コンサルタントとは、第2期生の造語であるが、以下の3点が特徴として挙げられている。①プランを作るためではなく、プランを実行・実現するためにいる。②部分ではなく、全体を面で観察・考察している。③外からだけではなく、内に入り込み内側の視点から変革する。この特徴はそれ以降の研究員にも引き継がれている。代表的意見として「あるべき未来像から今なすべきことを考える一般的なコンサルに比べ、目の前の課題をクリアしながら未来へ向かう私の手法は特殊かもしれません」(製造業Dの成果報告レポート)と表現されているように、外部の視点から客観的に一定の距離感を保ちつつ、企業の現場と課題意識を共有・共感しながら一緒に解決の方法を探ることで成果を上げている。従来のコンサルによる「点」による解決策と比べて、接する時間の長い「線」による解決を実行していると言える。

⑤ 効果発揮のためのキーポイント

プレイング・コンサルタントとして伴走できる立ち位置を確立するため、各研究員は「入口」のフェーズで人間関係に苦労した様子を読み取れる。

社内に溶け込むための工夫の例としては、朝一番に出社し一番最後に退社してなるべく多くの時間を会社で過ごす、掃除・トイレ当番にも加わり他の社員と同じ仕事をする(サービス業Bの成果報告レポート)、現場の作業と一緒に加わり共に汗を流して現場の苦労を知る(製造業A社の成果報告レポート)など、現場の社員に一員として認めてもらうための過程が重視されていた。

次に、キーパーソン、特に社長との信頼関係をいかに早期にかつ強く築くことができるかに苦心している。本プログラムは首都圏を中心に県外からの新規の派遣であるから、受入企業側も研究員のスキル・能力に当初は疑

問を持っている。ある社長は、「単に外から指示するのではなく、我々の懐に入り込んで一緒になって取り組んでくれるかどうか、業務改革の成否を分けると考えていました。」(製造業D社の成果報告レポート)と語っている。このような信頼関係の構築や社長を中心とする経営陣と方向性の一致が重要であった。

⑥ 外部からの「見える化」の実現

成果報告レポートでは、企業側から見て、研究員という外部の第三者により、会社の「見える化」を実現できたという意見が強調されている。「見える化」の内容としては、2つの側面がある。

第1に、研究員は、派遣先企業の実態を把握するためにヒアリングやアンケートを行った。そのような行為自体、閉鎖的な人間関係から従来ではなかなか行われなかったか、行われていたとしても実効性がなかった。社内の人間にはなかなか言いにくいことも、研究員という第三者であり、研究のためなのでうち明けることができた、という意見もあった(製造業F社、製造業G社の成果報告レポート)。

第2に、研究員が保有する様々なツールを用いて資料を作成し、経営の実態の「見える化」が図られた。例えば、社長との「1on1 ミーティング」を実施して問題・課題を深掘りする(卸売業A社の成果報告レポート)、情報共有の重要性に気付き定期的な会議を開催して課題解決のスピードを上げる(サービス業B社の成果報告レポート)、等の手法が用いられた。

研究員が社内ヒアリングや経営分析を通じて課題を「見える化」した結果、経営陣がイメージしていた点と異なり、新たな事業計画を作成したケースもあった。例えば、長年「主要顧客」と考えられていたが実際には利益率が低く、他の顧客企業の方が利益を上げる可能性があることが判明した(卸売業Bの成果報告レポート)、生産ラインを詳細に分析した結果、想定にない生産ラインの大幅な最適化・合理化を図ることができた(製造業A社の成果報告レポート)、などである。

⑦ 中長期的な事業計画作成のきっかけ

本プログラムのもう1つの効果は、中長期的な事業計画への反映である。中小企業は融資や補助金獲得の際に事業計画を作成することはあっても、日常的に中長期的な事業計画を作成する機会は多くない。本プログラムを契機に、企業の将来展望を見直し、アカデミックな視点を加えた本格的な事業計画を作成したという企業は8社あった。例えば、マーケティングの手法を用いて、多分野にわたる事業を再統合し、企業全体の統一したイメージ・ブランドを作成した(サービス業E社の成果報告レ

ポート)、などの成果が見られる。

4-3. 事業改善効果の要因

以上のように、本プログラムは半年という短期間であるため、営業利益のような数値に表れるような実績は少ないが、企業側にとって現場で実感される事業改善効果として評価されている。これが可能になった要因を本プログラムの特徴から整理しておこう。

第1に、研究テーマは企業のニーズとを起点とするが、表面的な課題から企業の組織や経営の本質的な課題へと深掘りし、企業の課題をより明瞭にするというプロセスをとっていた。これは、週4日企業の現場で従事しながら週1日リカレント教育によるアカデミアの視点を備えた研究員が課題解決に助言を行う本プログラムの制度設計が機能していたことによる。

第2に、地域企業にとっては、従来の取り組み手法では必ずしも成果を上げなかった企業の見える化や長期的な視点からの見直しをする良い機会となった。この点は、企業の内部から、社長や現場の従業員と信頼関係を構築しつつ、外部人材の目線で、客観的に、アカデミックな視点から課題解決を提案した。

以上のように、企業内部の変化は、大学を媒介として外部の知と内部の知が結びつき、組織に新たな反応をもたらしたものであり、「触媒効果」の具体的な表れだと評価できる。

5. まとめ：地方大学が果たす触媒効果

本研究では、大都市圏において高度な専門性を培った中核人材を地方企業に活用するための新たな枠組みとして、「共創型企业・人材展開プログラム」を分析対象とし、地方大学が大都市圏人材の地域移転に関わることで、従来の移住・定住政策とは異なる結果を生み出す「触媒効果」について検証してきた。

本プログラムの特徴は、大学が中核人材と企業の間を媒介することで、両者を結びつけるだけではなく、相互の関係を活性化させる「触媒」として機能している点にある。第2節で明らかにしたとおり、大学は本来、人材の採用支援機関や研修だけではなく、教育・研究・地域連携の機能を統合した役割も担っていた。その結果、企業は大学という信頼できる第三者を通じて外部人材を受け入れ、人材は大学の研究員として地域社会に参入することが可能になった。この制度そのものが、「触媒効果」を生じさせる基盤であった。

さらに、第3節で示した通り、本プログラムは従来の地方創生施策や移住支援政策と異なり、転職や転居を目的としていない。むしろ、研究員の経験や専門性を活か

して企業課題の解決に取り組み、それらの活動を通じて人材と地域の関係性を形成し、その過程で地域への定着や新たな知的交流を促す役割を有する。このような中核人材の果たす役割に着目した本プログラムの枠組みは、従来一般的な移住や雇用の量的成果とは異なり、質的な波及効果を生み出している点が特徴である。大学は地域社会と人を結びつける「触媒」としての機能を果たしているといえる。

第4節の分析から、企業内での課題解決は、外部コンサルタントによるトップダウン型の介入ではなく、「社員」という内部の主体を中心に展開されていた。研究員は、現場の社員が自ら課題を発見し、考え、実行する過程を伴走的に支援し、そのための環境を整える役割を果たした。大学が媒介することで、研究員の知識や経験が企業内部の実践知と結びつき、社員の主体的な学びと行動変容に繋がった。また、半年間という限定的な期間設定にも拘らず、外部コンサルタントのような役割ではなく、内部の人材が自ら変化を継続できる基盤づくりへと研究員のアプローチを方向づける要因となっていた。研究員は、課題解決を通じて、受入企業の変化を促す媒介者としても機能している。

このように、大学が関与することで、企業・人材・大学の三者がそれぞれの立場から相互に学び合う構造が形成された。企業は、本研究員制度の導入を契機として自らの課題を再定義し、社員の成長を通じて組織の自律的変革を促した。研究員は、地方企業の現場での実践を通じて、自身の知識や経験を再評価し、新たな学びを得た。さらに大学は、教育と研究の成果を地域課題に結びつけることで、社会実装の機能を高め、知の循環を具体化できた。この三者間で生じた相互作用の連鎖が、地方大学を中心とする「触媒」的構造を支えている。

本研究で明らかになった「触媒効果」は、大学が社会変革の主体となるのではなく、異なる主体を結び付け、反応を促す「媒介者」として機能する点にある。大学の役割は、人材の移動を促す政策的アプローチとは異なり、高度人材の持つ知の移動と地域企業との関係性の構築を通じて地域企業の持続的な変化を支えるものである。本プログラムが示した経験は、地方創生を支える人材政策を「人の定着」から「知の循環」へと拡張する可能性を示唆している。

本研究は、実践的事例を通じた帰納的な検証であるため、結論の一般化には課題が残るが、中核人材と地域企業をつなぐ地方大学の触媒効果という概念には、他の地域にも適用可能な一般性があるだろう。今後の展望として、他地域においても、地方の大学がこのような人材選

流の場を提供することにより、大都市圏からの中核人材の地方定着や新たな地域ビジネスの創出が期待される。実際に北陸地域では、横展開事業として富山県における「富山"Re-Design"ラボ」、福井県における「ふくい企業価値共創ラボ」へと展開し、長野県・石川県を含めた4県横断的なプログラムへと発展している。今後の地域研究は学術的であるだけでなく、より実践的な方向性が求められる。地域企業が抱える多様な課題に対して、大学と外部人材が協力し、実験的な実践事例をモデルケースをいくつも積み上げて発展させていくことが課題となろう。

註

1) 「中核人材」の定義としては、中小企業庁が「2017年版中小企業白書」で定義する中核人材、即ち「各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材」、「組織の管理・運営の責任者となっている人材」、「複数の人員を指揮・管理する人材」、「高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材」とする。

2) 本調査対象の移住支援プログラムの主な目的は、地方における人口減少の解消のための人口の社会増を意図している。特徴は、住民票を移し、土地や家を購入する資金の補助を行う制度であり、条件と補助金の額は各自治体によって異なる。

引用・参考文献

- [1]内閣府 (2023) 「第6回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」
- [2]安東誠一 (1986) 『地方の経済学：発展なき成長を超えて』日経BPマーケティング
- [3]除本理史・佐無田光 (2020) 『きみのまちに未来はあるか？「根っこ」から地域をつくる』岩波書店
- [4]藤山浩 (2015) 『田園回帰1%戦略』農山漁村文化協会
- [5]小田切徳美 (2016) 「田園回帰の概況と論点 一何を問題とするか」小田切徳美・筒井一伸編『田園回帰の過去・現在・未来』農山漁村文化協会、pp. 10-22
- [6]松永桂子 (2015) 『ローカル志向の時代』光文社
- [7]伊藤薫 (2021) 「戦後日本の人口移動に対する所得格差説の説明力と今後の課題」地域と社会4号 pp. 9-38
- [8]山口泰・荒井良雄・江崎雄治 (2000) 「地方圏における若年者の出身地残留傾向とその要因について」経済地理学年報46巻1号 pp. 43-54
- [9]竹内陽介 (2023) 「地方若年層Uターン者の移動理由と構造的脈絡のすき間 ー広島県大崎上島の事例からー」社会学評論73巻1号 pp. 140-157
- [10]桑本香梨 (2021) 「地域とキャリアを軸にした移住創

業者に対する一考察」日本政策金融公庫論集/日本政策金融公庫総合研究所 編, 51巻 pp. 41-60

- [11]栗原良樹・中島正裕 (2016) 「地域サポート人材事業に関する研究の動向と展望」農村計画学会誌 Vol. 35 No. 2 pp. 105-110
- [12]石川和男 (2020) 『「地域おこし協力隊」は地方創生につながるのか』専修商学論集 pp. 1-17
- [13]図司直也 (2013) 「農山村地域に向かう若者移住の広がり」と持続性に関する一考察 ー地域サポート人材導入策に求められる視点ー」現代福祉研究13巻 pp. 127-145
- [14]大和田順子・風見正三 (2020) 「関係人口による地域価値共創プログラムと地域創成人材育成モデル ー宮崎県五ヶ瀬町『関係人口創出事業』を事例にー」国際P2M学会誌15巻1号 pp. 164-182
- [15]林靖人 (2019) 「信州100年企業創出プログラムの挑戦 ー地域中小企業と首都圏人材のエンゲージメントを生み出すスキームー」NETT No. 104
- [16]藤尾宗太郎・林靖人 (2024) 「社会人のマインドチェンジを実現する要因の考察 ー信州大学リカレントプログラムの事例からー」地域活性研究 Vol. 20
- [17]敷田麻美 (2021) 「観光分野のリカレント教育における産学連携の可能性と課題」産学連携学 Vol. 17 No. 2 pp. 63-75
- [18]寒河江雅彦・平子紘平・畑憲司・原田魁成・齊藤実祥 (2023) 「石川中央都市圏における移住ニーズ等調査研究報告書」
- [19]出島二郎 (2018) 『家業という文化装置』美学出版

Abstract

To promote regional revitalization, a regional human resource policy is needed to bring back and utilize skilled core personnel from metropolitan areas. These core personnel differ from the typical targets of general relocation and settlement policies and require a unique institutional framework. This paper proposes an approach in which regional universities act as intermediaries to address mismatches in the local labor market. Using the “Co-Creation Corporate and Talent Development Program,” implemented in the Hokuriku-Kanazawa area, as a hypothesis-testing model, the effectiveness of this approach was examined. The study found that when core personnel participate as university-affiliated researchers, they can objectively engage with local companies, leading to the “visualization” of corporate issues and the creation of mid- to long-term business plans. Thus, regional universities serve as effective intermediaries in this process.