

令和5年度  
プロフェッショナル人材事業における各地域での  
人材マッチング機能の維持・発展に向けた調査分析業務

令和6年3月29日

# 事業の背景

- 平成27年度以降、プロフェッショナル人材事業を通じ、地域企業（地域の中堅・中小企業）に対して、生産性向上や競争力強化等の企業課題の解決に資するプロ人材のマッチングを行っている。同事業では、**企業支援に加え、持続的に企業支援を実施していくための将来的な民間の人材マーケットの醸成を意図**している。
- 令和5年度から、最大5か年にわたってデジタル田園都市国家構想交付金により、各道府県の支援を実施予定としており、6年後以降は、各道府県において地域の実情に応じた「自立化」に向けた取組が求められているところ。

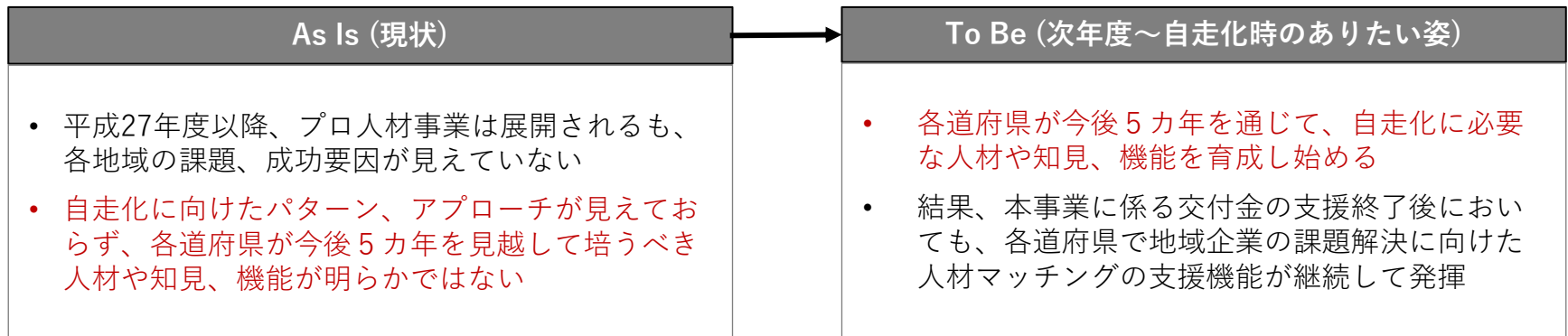
## 本調査の役割

	平成27年度～	令和5年度～	令和10年度～（想定）
国が行う施策	地方創生交付金 （プロフェッショナル 人材事業）	デジタル田園都市国家構想 交付金「プロフェッショナル 人材型」（最大5年間）	交付金による支援は 廃止の予定
マッチング 実施主体	道府県が所管する組織 民間事業者	道府県が所管する組織 民間事業者	道府県が所管する組織？ 民間事業者？
実施目的	有償での外部人材活用の 意欲喚起	外部人材活用を通じた 企業支援の高度化 ・ 事業の自立化に向けた検討	地域における持続的な 企業支援
実施内容	各道府県にプロフェッショナル 人材戦略拠点を設置し、地域の 中堅・中小企業に対し、 <b>生産性 向上や競争力強化に向けた企業 課題の解決に資する人材のマッ チング</b> を、民間人材ビジネス事 業者と連携を図りつつ行う	左記の取組みを高度化すると ともに、各地域の実情に応じた 地域企業にとってよりよい 自立化の実現を目指す	各道府県が各道府県の状況に応 じた自立化計画を実行し、 <b>地域 全体で（金融機関や民間事業者 とともに）人材のマッチングを 実施する</b>

## 本事業の課題・目的

- 本件は、本事業に係る交付金の支援終了後においても、各道府県で地域企業の課題解決に向けた人材マッチングの支援機能が継続して発揮される状況の実現を目指して、各道府県の自立化計画の策定に資する情報を調査、分析し、各道府県へ還元することを目的として実施する。
- **そのため、これまでのプロ人材事業で得てきたノウハウやネットワークに基づき、本事業を実施している道府県のうち、支援終了後の状況を検討する上で有効な道府県を選定し各種調査を行ったうえで、支援機能が適切に発揮される自立化スキーム案等を取りまとめた上、各道府県に提示する。**

## 課題・目的の整理



### 本事業の目的

これまでのプロ人材事業で得てきたノウハウやネットワークに基づき、  
本事業を実施している道府県のうち、支援終了後の状況を検討する上で有効な道府県を選定し調査

**各道府県の自立化計画の策定に資する情報を調査、分析し、各道府県へ還元する**

# 本資料の構成

- 各道府県における地域人材戦略等を検討する上で参考となる基礎的な情報と、基礎的な情報を用いた検討プロセス及び参考となる調査資料を提示する。

1	自立化調査の全体像
2	今後の地域人材戦略等を検討する上での仮説（基礎的情報）
3	・ 自立化検討の進め方・テンプレート集

# 1

## 自立化調査の全体像

# 自立化の検討に必要な要素とステップ

- 自立化の検討においては、「支援対象（外部環境）」「体制（内部環境）」が重要な要素として挙げられ、2要素の決定に向けた検討のステップを整理することが重要である。

## 1. 支援対象（外部環境）

- 現状把握**  
企業のニーズ、企業を取り巻く外部環境
- 支援対象の決定**  
重点的に取り組むべき内容を検討

## 2. 体制（内部環境）

- 現状把握**  
プロ拠点の機能・活動（強み）  
地域内関係機関の対応可否
- 体制の決定**  
全体体制・主導機関の決定

## 3. 自立化の具体化

- 自立化スキームの確立（全体ビジョン）**  
体制・主導機関等を踏まえた予算措置や連携
- 自立化に向けたロードマップの策定**  
取組み内容の見直し、体制の構築、機能拡充等

# 自立化に向けて検討すべき事項(自立化の検討の全体像)

- 自立化に向けては、下記のステップ全体を通して道府県全体の人材戦略を検討し、現在のポジショニングや社会に提供している価値、価値を生み出す強みと、その源泉を特定する。
- 具体的には、道府県として「目指す姿」を明確化し、「目指す姿」を起点としたバックキャストによる検討を行うことで、移行に必要な資源を特定し、すでに保有する「強み」でカバーできる部分と、新たに「資源」を獲得する必要のある部分を明確化する。

## 各フェーズにおける実施内容（概要）

支援対象 (外部環境)	①	目指す姿 (ToBe像)の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>各道府県において、4年・10年先を見越して、どのような地域企業のニーズが高まり、そのニーズに応えるためにどのような地域人材戦略が求められるかを整理し、関係者間で合意を形成する →得られた情報をもとに、ニーズの推計を行いターゲットを定める。</li> </ul>
体制 (内部環境)	②	本質的な 「強み」の特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>道府県内の事業者（プロ拠点、金融機関、人材事業者等）を対象として、地域における現在の人材政策における本質的な「強み」を掘り下げる →「強み」検討用シート等を用いて特定を行う。</li> </ul>
	③	価値創造プロセス の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「地域における顧客企業発掘～案件のマッチング」におけるプロセスと、「地域におけるステークホルダー」の表を用いて、各事業者の行動を洗い出す。洗い出した「強み」と新たに「強み」と考えられるものを抽出 →価値創造プロセス検討シートを用いた整理を行う。</li> </ul>
	④	ToBe像の実現に 必要な「強み」と「資源」の特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>ToBe像（目指す姿）にアプローチするために、現在の「強み」を使用できるかを検討する。「強み」では対応できない場合には、新たに獲得すべき「資源」について検討する →価値創造プロセス検討シートを用いた整理を行う。</li> </ul>
自立化の 具体化	⑤	ToBe像へ移行する ための戦略検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たに獲得すべき資源を具備するために必要となるアクションを検討する。</li> <li>また、アクションを起こすために必要な資源、移行するにあたって生じうる課題も検討する →移行戦略、ロードマップを用いた整理を行う。</li> </ul>

# 2

今後の地域人材戦略等を検討する上での仮説(基礎的情報)



## 本章の位置づけ・調査設計

- 今後、自立化戦略は各道府県後ごとに外部環境・内部環境を鑑みながら検討する必要があるが、本章では自立化タイミング（令和9年度末）および、その後の自立化期間を見越して生じうる地域の人材マーケットをはじめとする外部環境の「変化」等、**地域人材戦略等を検討する上での基礎的情報を共有する。**

### ①地域の環境変化

今後「地域の働き手」はどのように変化するのか？

### ②企業のニーズ変化

「地域企業」が求める”人材”サービスへのニーズは、どのように変化するのか？

### ③あるべき姿

この変化に対する「地域における人材戦略」の強化ポイントとは何か？

# ①地域の環境変化

今後「地域の働き手」はどのように変化するのか？



業種・規模を問わず構造的な人手不足。大胆な生産性向上によるカバーが不可欠

		現在～2030年までの変化
地域経済の 変化	労働力	2030年の人手不足は全国で644万人に達する*1
	労働力不足の 進行度	大都市を有さない地方部より労働力不足が深刻化*2 (都市圏では2030年以降に本格的に悪化)
地域の働き手の 変化	最低賃金	2030年半ばまでに「1500円を目指す」*3
	採用計画の 充足	2020年断面で、中途採用計画を満たせない企業は8割*2

\*1 パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」

\*2 リクルートワークス「Works177号 特集 未来予測 労働力はどれだけ足りなくなる？」

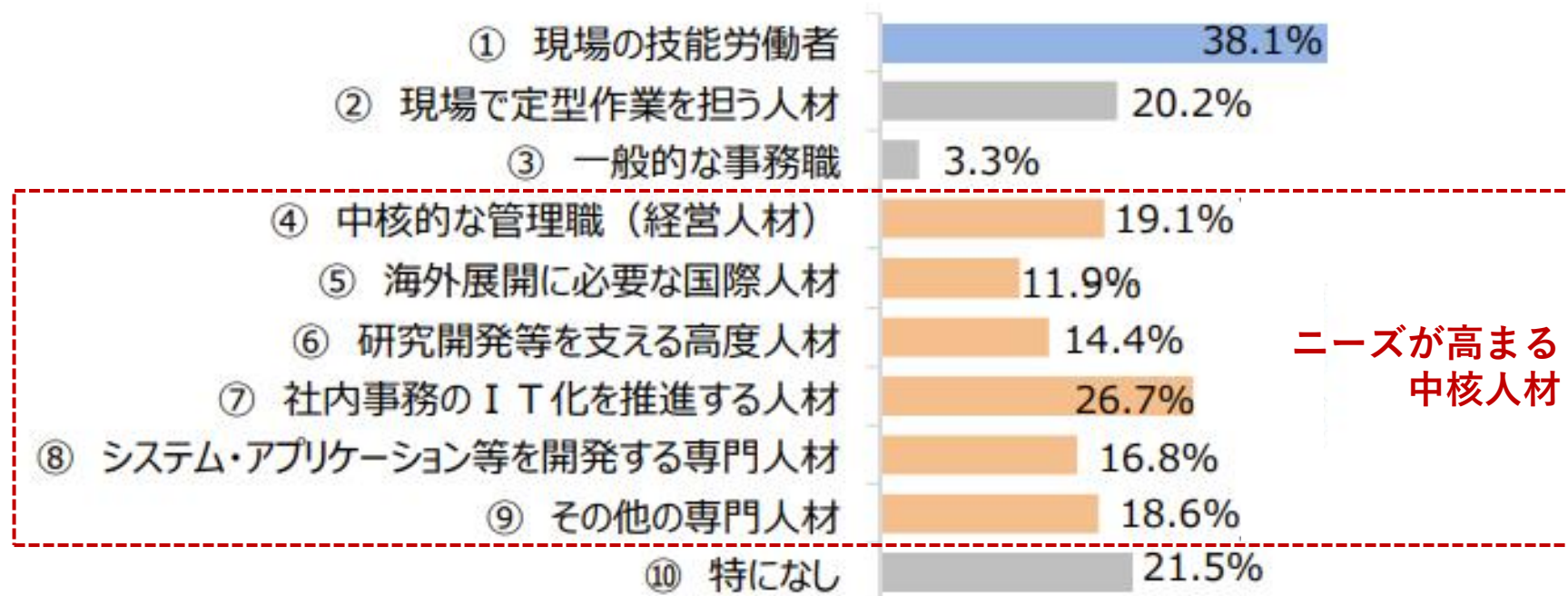
\*3 内閣官房「第21回新しい資本主義実現会議」岸田総理発言

## ②企業のニーズ変化 - 中核人材の必要性

「地域企業」が求める”人材”サービスへのニーズは、どのように変化するのか？

生産性向上をリードしうる「中核人材」への要請が企業規模を問わずに高まる

### 中長期的に人手不足が見込まれる職種（複数回答）



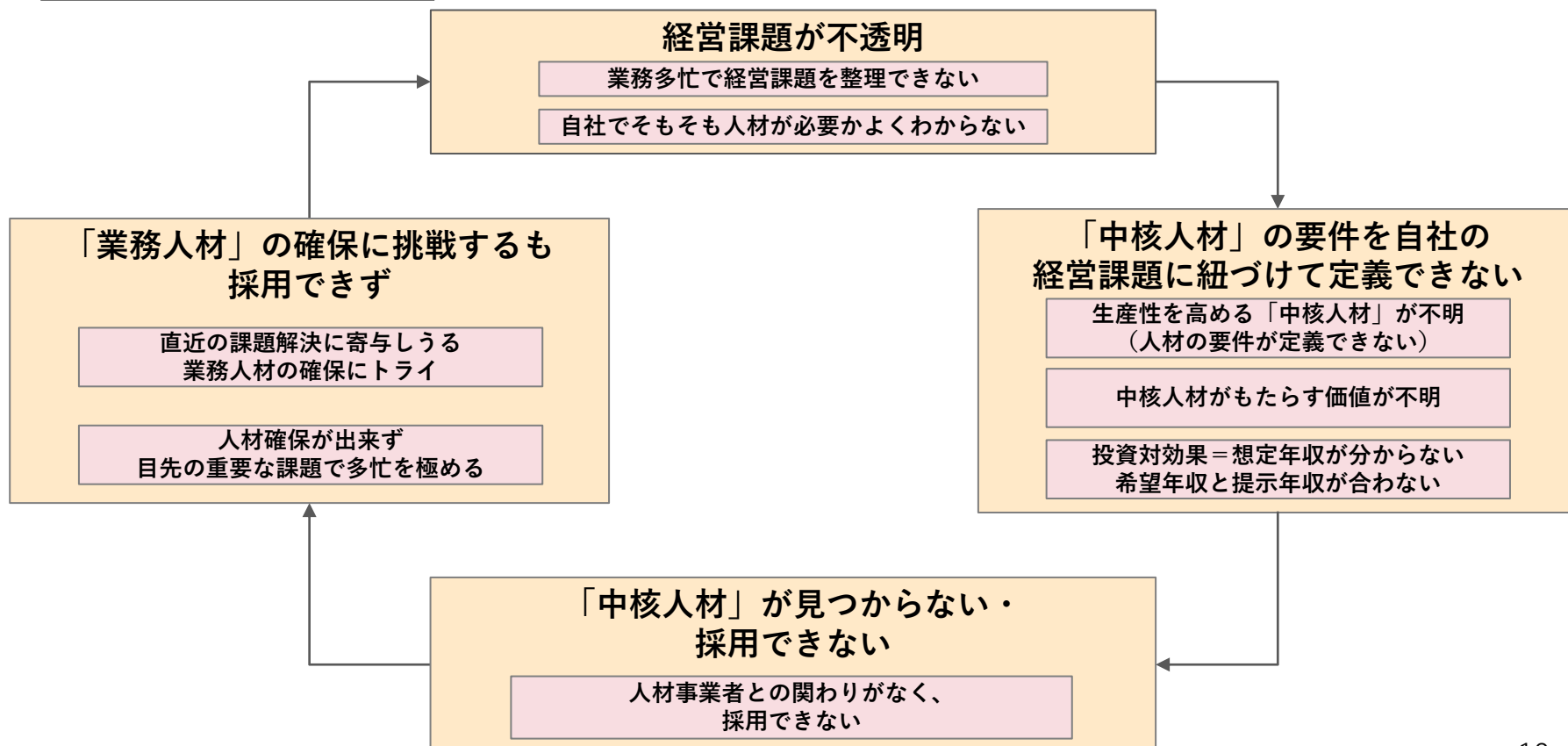
（注1）回答社数：1,164社

## ②企業のニーズ変化 - 中核人材の確保を取り巻く企業経営者の課題感

生産性向上をリードしうる「中核人材」への要請が企業規模を問わずに高まる

一方で「中核人材の確保」の確保は、地域の中小・零細企業にとってきわめて難易度が高い

### 想定される課題のイメージ



## ②企業のニーズ変化 - 今後、拡大が見込まれる企業の対象者層

- 前述の課題を、4つの企業群に分類すると以下の状況となる。

### 企業の状況に基づく4分類

#### A：業務人材確保ニーズ群

- 製造業における人材不足による生産量の減少など、課題が明確である
- その課題に対応できる業務人材の確保への目途が立っている（地域に十分な採用対象者がいる）

今後、地域の労働力不足により  
当該課題を抱える企業数は減少

#### B：中核人材確保ニーズ群

- そもそも、人材不足により、必要な業務人材を確保できない
- 一方、経営課題の解決に向けて、その業務人材の不足を代替しうる中核人材を把握できており、採用意欲を有している

中堅企業等、地域の中核的な企業が本課題に直面

#### C：経営課題探索ニーズ群

- そもそも、人材不足により、必要な業務人材を確保できない
- 加えて、経営課題が曖昧であるため、その業務人材の不足を代替しうる中核人材を把握できていない（漠然とした採用意欲のみを有している）

従来は「A」のみを認識していた企業も、人材確保が困難になることにより、  
結果としてC・Dのニーズを有することが予想される

#### D：人材不足による業務縮小群

- そもそも、人材不足により、必要な業務人材を確保できない
- 加えて、業務人材の不足を中核人材で代替する発想を有しておらず、欠員補充等ができないことによる売上減少等、業務の縮小が生じている

## ②企業のニーズ変化 – 4分類毎の現在の想定市場規模(企業数)



※1 総務省・経済産業省 令和3年度経済センサス 活動調査「企業産業(小分類)、資本金階級(10区分)、企業常用雇用者規模(11区分)別会社企業数、事業所数、男女別従業者数及び常用雇用者数-全国、都道府県、大都市」

※2 厚生労働省 一般職業紹介状況(令和5年12月分及び令和5年分)について

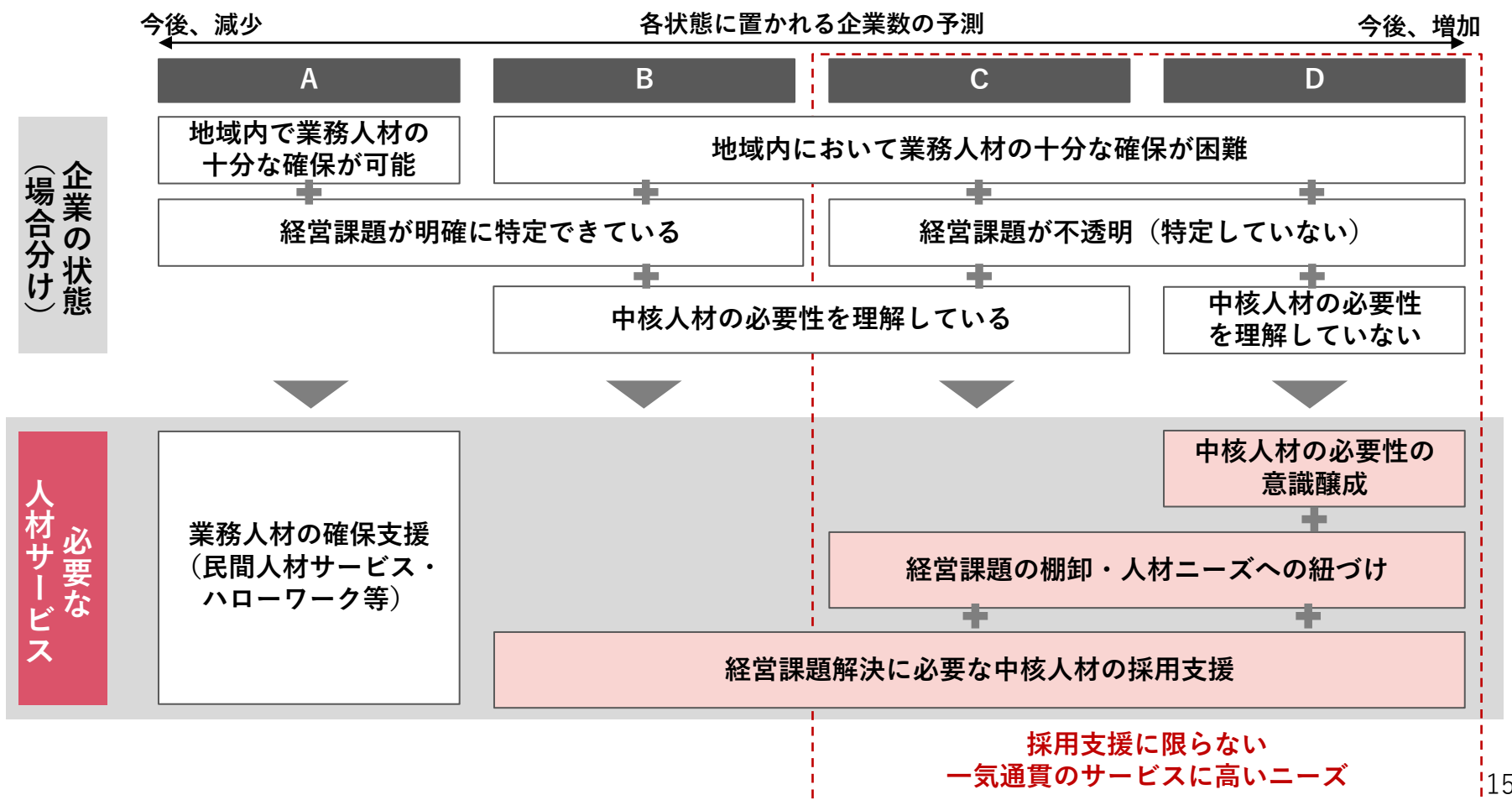
※3 中小企業庁 「中小企業白書2023」 より 第2部 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

※4 日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」より 人手不足への対応

## ②企業のニーズ変化 - 対象者別にニーズがあるサービス

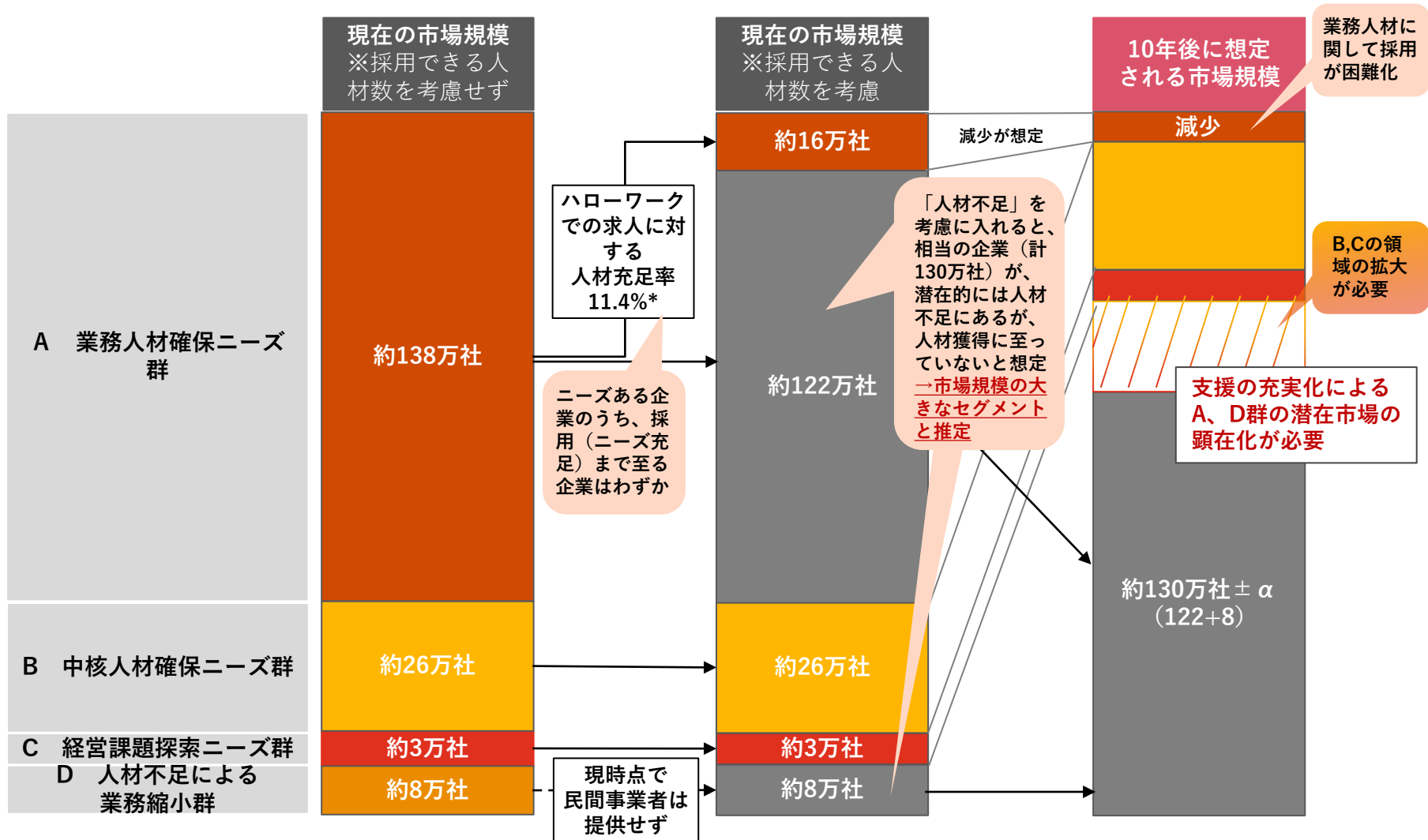
「中核人材の確保」の確保は、地域の中小・零細企業にとってきわめて難易度が高い

「経営支援から人材確保の一气通貫でのソリューション」に企業のニーズが存在



## ②企業のニーズ変化 – 労働市場を考慮したサービス毎の想定市場規模

- 潜在市場である企業セグメント（計130万社：下記灰色部）については、今後、業務人材の採用の更なる困難化、企業・経営者自身の自己変革や公的支援等を通じて、将来的にはC、さらにはBのニーズ群への移行が求められる。



\*厚生労働省 令和4年度 一般職業紹介状況 [実数] (<https://www.mhlw.go.jp/content/11602000/001213787.pdf>) における「対新規充足率」



## (参考)4分類毎に必要な支援内容のイメージ

- AからDのニーズ群における企業の具体的なニーズ例と、当該ニーズを充足させるために利用が推奨されるサービスおよび、サービスを受けた後の状態を記載した。
- 特にC,Dのニーズについては、人材採用のみならず、経営課題の棚卸や意識醸成が必要となる。

	企業のニーズ例	利用が推奨されるサービス	支援後の企業の状態
業務人材確保 A ニーズ群	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 製造現場等で働く業務人員が不足したため、穴埋めを企図して前任者と同様の働きが可能な業務人材の採用を行いたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ハローワークや民間の人材サービスを活用する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 前任者の抜けた穴を埋めることのできる業務人材を確保することができ、事業が継続できる状態。</li> </ul>
中核人材確保 B ニーズ群	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 製造現場等で働く業務人員が不足したが、域内での確保が難しい状態。</li> <li>• 事業継続を目指して、生産性向上等のために解決すべき経営課題を認識しており、そのためにどのような中核人材を採用すべきか特定している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中核人材を採用できる民間人材サービスを活用する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中核人材の採用によって、業務効率化・生産性向上が実現された状態。</li> <li>• 従来より少数の業務人材で事業継続できる。</li> </ul>
経営課題探索 C ニーズ群	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 製造現場等で働く業務人員が不足したが、域内での確保が難しい状態。</li> <li>• 結果、少人数の業務人材でも事業継続できるよう何かしらの業務改革等を行いたいと考えているが、どのような経営課題に対してアプローチすべきか不明確な状態。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 解決すべき経営課題の棚卸をするために外部専門家・機関等を活用する</li> <li>• 課題解決のために必要な人材ニーズの明確化と特定を行う支援を活用する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 支援前に企業側が想定した人材とは異なる人材（生産性向上等によりインパクトを与える中核人材）を定義している状態。</li> <li>• 兼業副業人材の活用も視野に入れながら中核人材の採用を目指している。</li> </ul>
人材不足による業務縮小群 D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 製造現場等で働く業務人員が不足したが、域内での確保が難しい状態。</li> <li>• このままでは事業継続が難しく、事業縮小も視野に入っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中核人材の採用による経営課題解決の重要性を意識させる取組、例として、「C」のサービスに加え、経営課題毎に、有効な中核人材を定義し、中核人材の採用によって期待される経営改善の「投資対効果」をコンサルテーション等を活用する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営課題解決のために中核人材の採用が有用な手段の一つであることを認識している状態。</li> <li>• 企業の事業縮小等を具体的に回避することができている。</li> </ul>

## (参考)4分類の企業に実施すべき支援内容・サービスのイメージ

提供サービス		A 業務人材 確保ニーズ群	B 中核人材 確保ニーズ群	C 経営課題 探索ニーズ群	D 人材不足に よる業務縮小群
業務人材の 確保支援 (ハロー ワーク・民 間人材サー ビス等)	求人票等のドラフト支援	◎	○	○	○
	選考のための社内人材育成支援	◎	○	○	○
	業務人材の定着支援（アフター フォロー）	◎	○	○	○
中核人材の 必要性の意 識醸成	個社訪問による企業側との関係 性構築	×	×	×	◎
	経営課題の棚卸と必要な中核人 材の明確化	×	×	×	◎
	定義とそれによる費用対効果の 提示	×	×	×	◎
経営課題の 棚卸・人材 ニーズへの 紐づけ	中核人材の採用による業績向上 事例の紹介（セミナー等）	×	×	◎	○
	外部専門家による経営課題の棚 卸と必要な中核人材の提示	×	×	◎	○
	兼業・副業等の多様な雇用手段 の提案	×	×	◎	○
経営課題解 決に 必要な中核 人材の採用 支援	中核人材に選ばれるための社内 環境整備支援	×	◎	○	○
	民間人材事業者の紹介・人材 マッチング	×	◎	○	○
	中核人材の定着支援（アフター フォロー）	×	◎	○	○

企業が利用可能なサービス

### ③あるべき姿(1/2)

この変化に対する「地域における人材戦略」の強化ポイントとは何か？

「経営課題の特定」フェーズから官民が一体となり地域企業を支援する「地域人材戦略」が必要

業務人材の人材不足により、「C：経営課題探索ニーズ群」および「D：人材不足による業務縮小群」等、経営課題の特定から支援を実施すべき企業数が大幅に増加するため、**官民一体となって当該ニーズをカバーする必要がある**

地域の人材マーケットにおいて、人材供給事象者のいない空白地帯が生じぬよう  
各プレイヤーが事業活動を実施

#### 他の人材マッチング事業者

- 金融機関、人材事業者の充足する人材ニーズの拡大、新たな役割分担の実施
- (必要に応じて、道府県等による)各事業者が新たな人材ニーズを満たす働きかけ・支援を実施

#### 道府県（プロ拠点含む）の果たす役割

- 官民一体で地域の人材ニーズを満たすためのビジョンを描く
- ▼
- 民間人材事業者はC、Dのニーズ群に支援が可能なのか？
  - 現在のプロ拠点・道府県・地域金融機関の持つアセット・強みの中で、将来生かせそうなものはあるか？
  - 今までのアセット・強みだけでは、将来目指す機能に到達しなければならない場合、新たにどのようなアセット・強みを獲得する必要があるか？それはどうすれば獲得できるか？

### ③あるべき姿(2/2)

「経営課題の特定」フェーズから官民が一体となり地域企業を支援する「地域人材戦略」が必要



「中核人材採用に向けた潜在ニーズ」を引き受けていく地域人材戦略の在り方検討が必要

「中核人材採用に向けた潜在ニーズ」を有する企業への支援として想定されるもの

#### 「中核人材への潜在ニーズ」を有する企業の想定課題

経営課題が特定できておらず、対話等を通じて目指す姿・課題の特定が求められる

企業側が意識する採用対象者の想定年収が低く、ニーズ・シーズが合致せず成約しない

#### 想定される支援

- “経営課題の特定”までの充実したコンサルティング機能の提供・対話の実施

- 企業の理解を得る対話・ナレッジの提供（年収に関する投資対効果の算出等）
- 副業兼業など多様な人材活用手段の企業への提供、有用性の説明

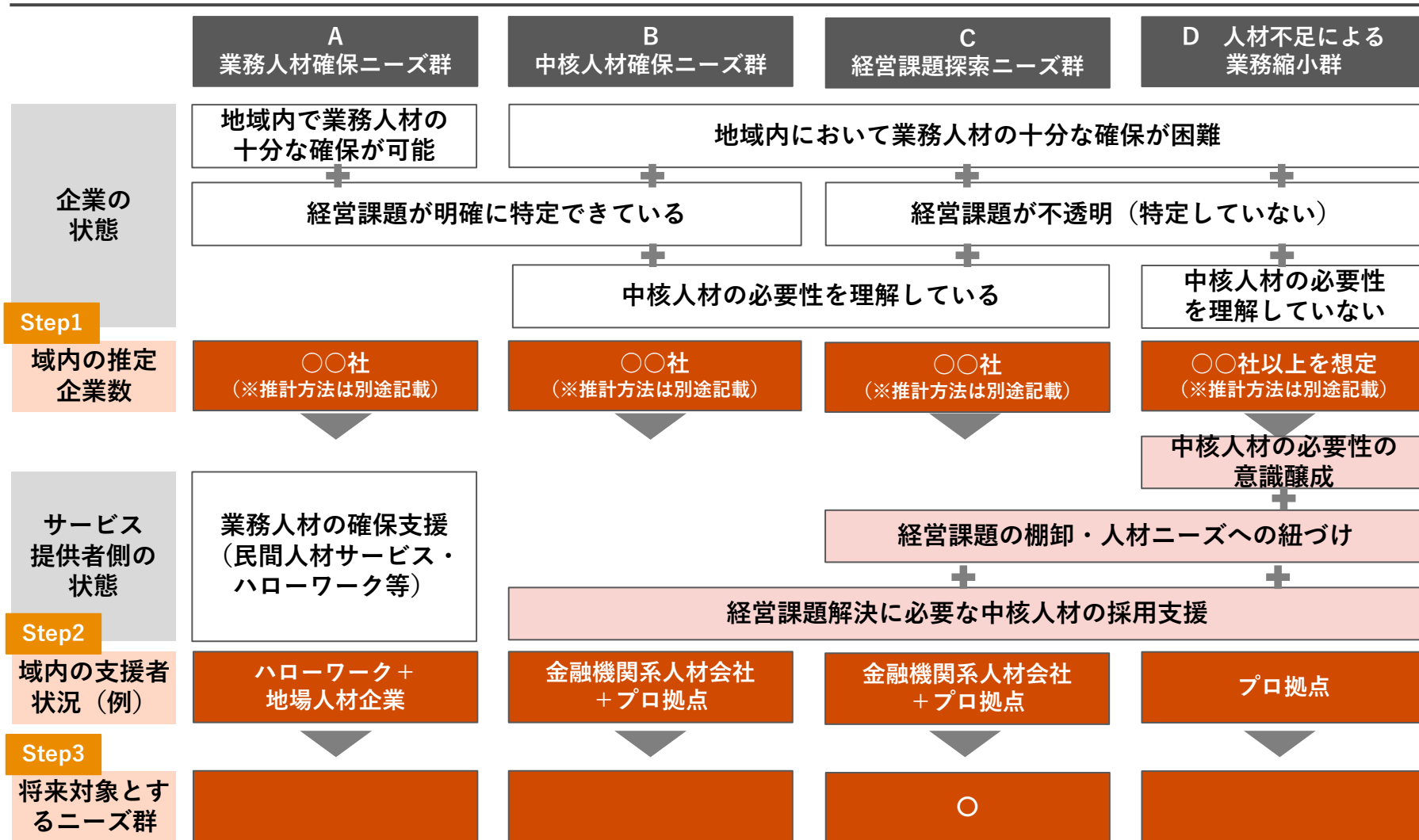
# 3

## 自立化検討の進め方・テンプレート集

# 自立化検討①:目指す姿の検討1/5 : 地域の人材ニーズと支援者の分析(全体像)

- 各地域において、4年・10年先を見越して、どのような地域企業のニーズが高まり、そのニーズに応えるためどのような地域人材戦略が求められるかを、4つの人材ニーズ群をベースに検討する。

## 地域における人材ニーズと支援者の分析 (全体像)



# 自立化検討①:目指す姿の検討2/5 : 地域の人材ニーズと支援者の分析(記載例)

- 各地域において、4年・10年先を見越して、どのような地域企業のニーズが高まり、そのニーズに応えるためどのような地域人材戦略が求められるかを、4つの人材ニーズ群をベースに検討する。

## 地域における人材ニーズの分析

### Step1

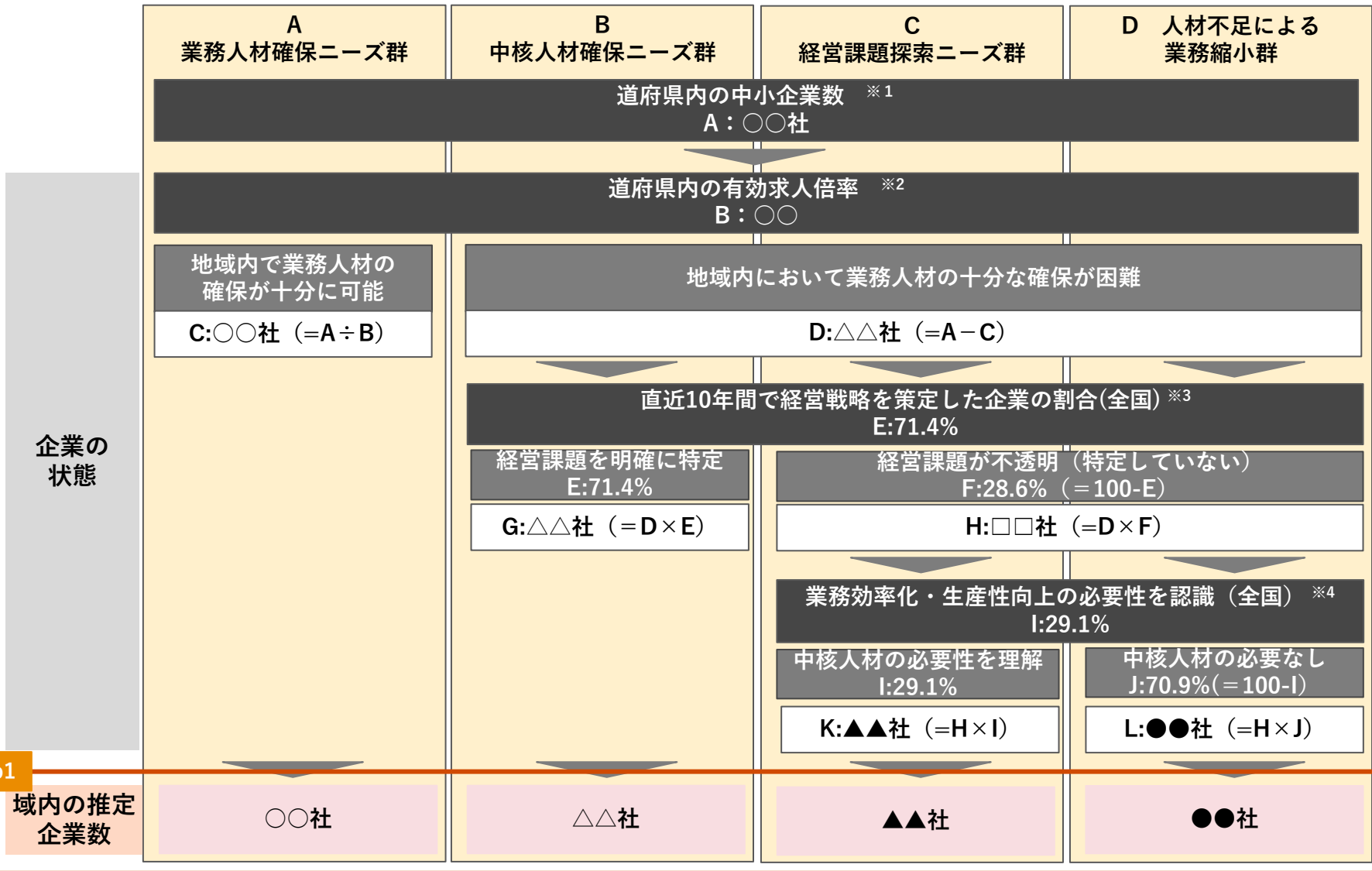
各地域において、支援対象ニーズ群に該当する推定企業数を把握する（推計方法は次ページ参照）  
 加えてヒアリング調査等で明らかになった該当する個別企業名があれば記載する

		A 業務人材確保ニーズ群	B 中核人材確保ニーズ群	C 経営課題探索ニーズ群	D 人材不足による 業務縮小群
企業 の 状態	業務人材	地域内で業務人材の 十分な確保が可能	地域内において業務人材の十分な確保が困難		
	経営課題	経営課題が明確に特定できている	経営課題が不透明（特定していない）		
	中核人材		中核人材の必要性を理解している		中核人材の必要性 を理解していない
域内の推定 企業数	〇〇社 (※推計方法は別途記載)	△△社 (※推計方法は別途記載)	▲▲社 (※推計方法は別途記載)	●●社 (※推計方法は別途記載)	

### Step 1 で記載

ヒアリング調査やプロフェッショナル  
 人材事業の実績等を基に各ニーズ群に  
 該当する企業数を推計

# 自立化検討①:目指す姿の検討3/5 : 地域の人材ニーズと支援者の分析(推計方法)



※1 総務省・経済産業省 令和3年度経済センサス 活動調査「企業産業(小分類)、資本金階級(10区分)、企業常用雇用者規模(11区分)別会社企業数、事業所数、男女別従業者数及び常用雇用者数-全国、都道府県、大都市」

※2 厚生労働省 一般職業紹介状況(令和5年12月分及び令和5年分)について

※3 中小企業庁 「中小企業白書2023」より第2部 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

※4 日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」より人手不足への対応



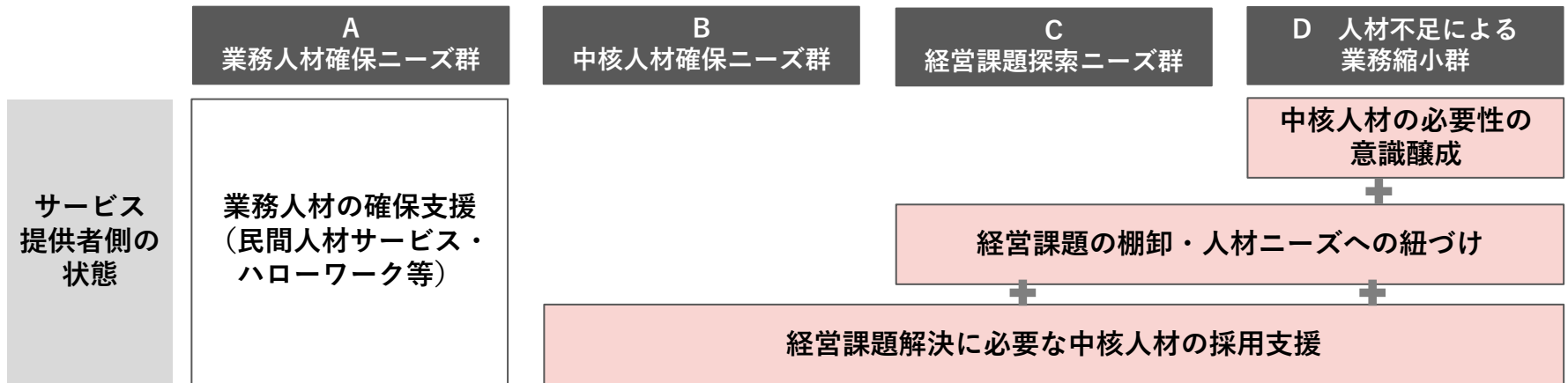
# 自立化検討①:目指す姿の検討4/5 : 地域の人材ニーズと支援者の分析(記載例)

- 各地域において、4年・10年先を見越して、どのような地域企業のニーズが高まり、そのニーズに応えるためどのような地域人材戦略が求められるかを、4つの人材ニーズ群をベースに検討する。

## 地域における支援者の分析

### Step2

A~Dの人材ニーズ群について、現時点でサービスを提供する支援者の状況を記載する。



### Step2

域内の支援者状況

ハローワーク

主に金融機関

〇〇

〇〇

### Step2で記載

ヒアリング調査等に基づいて、各ニーズ群をどの支援者が担当しているかを把握

# 自立化検討①:目指す姿の検討5/5 : 地域の人材ニーズと支援者の分析(記載例)

- 各地域において、4年・10年先を見越して、どのような地域企業のニーズが高まり、そのニーズに応えるためにどのような地域人材戦略が求められるかを、4つの人材ニーズ群をベースに検討する。**4年後と10年後のそれぞれについて、Step1～3を実施し目指す姿を設定。**

## 地域における人材ニーズと支援者の分析

### Step3

Step1,2を踏まえて、現在の地域における人材戦略の状況を把握する。さらに、将来目指す姿の検討を進め、どこにするのかを決定

		A 業務人材確保ニーズ群	B 中核人材確保ニーズ群	C 経営課題探索ニーズ群	D 人材不足による 業務縮小群
企業の 状態	業務人材	地域内で業務人材の 十分な確保が可能	地域内において業務人材の十分な確保が困難		
	経営課題	経営課題が明確に特定できている	経営課題が不透明（特定していない）		
	中核人材		中核人材の必要性を理解している	中核人材の必要性 を理解していない	
Step1	域内の推定 企業数	〇〇社	△△社	▲▲社	●●社
Step2	域内の 支援者状況	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇
Step3	将来対象とする ニーズ群			○（4年後）	

**Step3で記載**

地域関係者の中で目指す姿の同意を取ってすすめる

## 自立化検討②:本質的な「強み」の特定1/2 : 「強み」を特定する方法

- 各地域において、プロフェッショナル人材事業を通して、長年にわたり各地域の人材ニーズを掘り起こし、その地域の人材マーケットを拡大してきた実績を有している。
- ここでは、そうした実績を実現するに至った理由や要因、その背景を検討する。

### 「強み」を特定する上で検討すべき事項

<p>問い</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 長年にわたり各地域において、各主体が人材ニーズを掘り起こし、その地域の人材マーケットを拡大することができた理由は何か</li> </ul>
<p>作業内容</p>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 10px; margin-bottom: 10px; width: 100px; text-align: center;">Step1</div> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 10px; margin-bottom: 10px; width: 100px; text-align: center;">Step2</div> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 10px; margin-bottom: 10px; width: 100px; text-align: center;">Step3</div> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 10px; margin-bottom: 10px; width: 100px; text-align: center;">Step4</div> </div> <div style="background-color: #f8d7da; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 各地域で実施している人材戦略としてプロセス・サービスの洗い出しを行う</li> <li>• 地域の人材戦略における標準的なサービスの流れを参考資料にて提示</li> </ul> </div> <div style="background-color: #f8d7da; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 洗い出したプロセスやサービスのうち、<b>地域の提供するサービスの中で「強み」として利用企業から評価されているプロセスやサービスを3つ程度選定</b>する</li> <li>• 事業を利用したことがある企業からの意見を参考とする</li> </ul> </div> <div style="background-color: #f8d7da; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Step2で選定したプロセス・サービスについて、<b>なぜ強いのか</b>を検討する。具体的な要素を洗い出すことが必要（例 ノウハウの蓄積、営業力、認知度、信頼度、他機関との連携 等）</li> </ul> </div> <div style="background-color: #f8d7da; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Step3のプロセス・サービスについてさらに深掘を行い、<b>どのような資源を用いて（人・物・金等）、プロ拠点でプロセス・サービスを実現しているのかという観点まで掘り込み</b>を行う</li> </ul> </div>
<p>留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Step4については、「長年にわたる〇〇があるため（強さがもたらされている）」に留まらず「（長年〇〇のな活動により）〇〇な点が達成できているため」「●●の段階で〇〇まで検討できているため」等、できるだけ顧客企業や市場価値に接続される点を検討のうえ、<b>拠点の保有する能力が何かという部分まで深掘することで再現可能性を担保することができる</b></li> </ul>

## 自立化検討②:本質的な「強み」の特定2/2 : 「強み」検討シート(記載例)

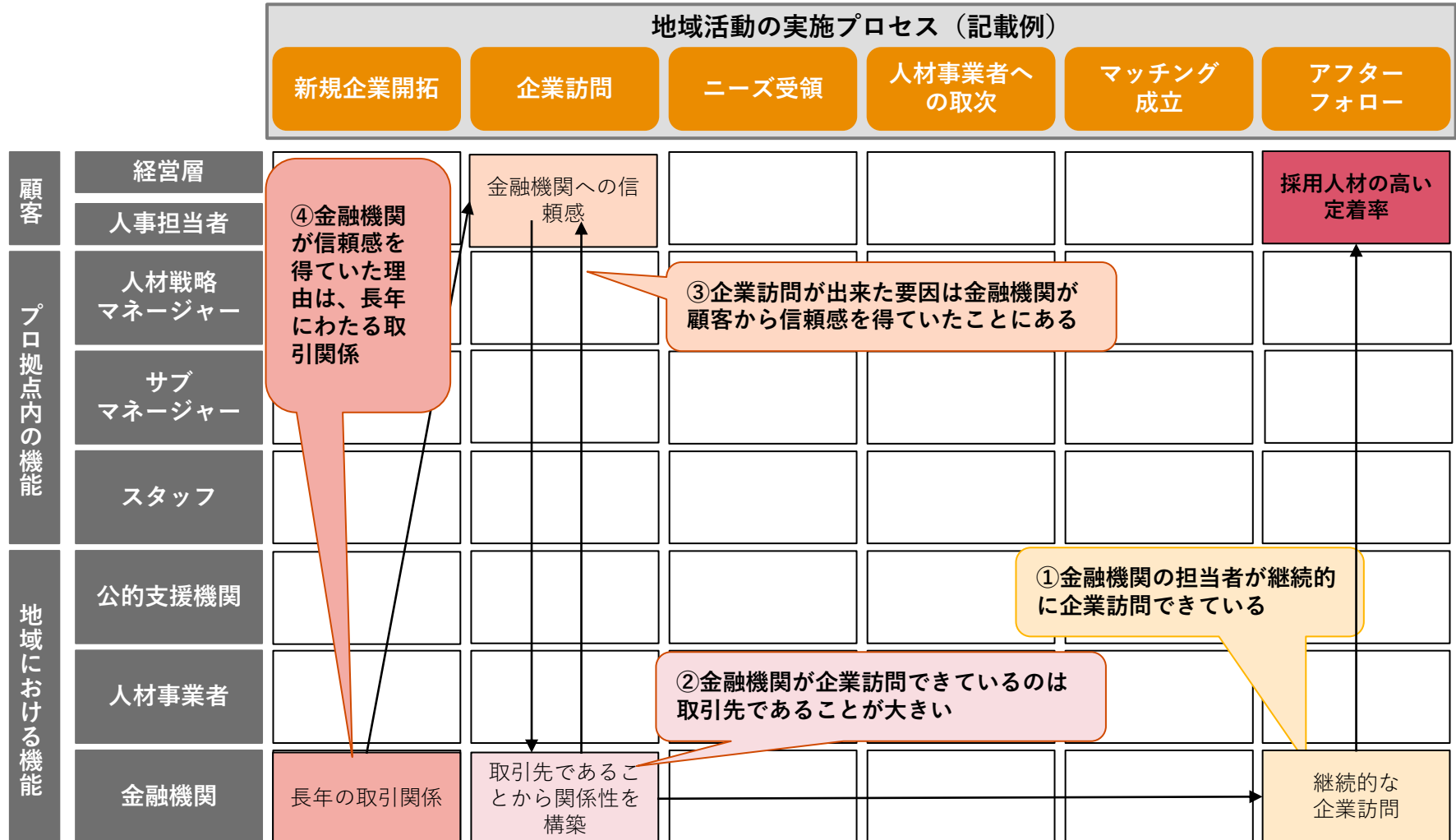
- 前述の「強み」の仮説を検討するにあたって、下記のフォーマットを用いて整理を行う。
- 前ページのStep 2～4 は以下の項目と対応する。

各地域の「強み」検討用シート (記載例)

項番	<Step2> 地域の強みといえる サービス・プロセス	<Step 3 > 何が強いのか	<Step 4 > 強さをもたらしている要因 (具備されている資源) ・有形/無形の資産、人材、ネットワークなど 例) ○○な戦略、組織風土/個人の素質など
1	プロ拠点における企業訪問	プロ拠点では、一企業当たりの対応時間を十分にとることができ、事業を利用したことのない企業への訪問ができる	プロ拠点は公的機関であるため、公的な資金を投入しており案件単体での採算性を過度に意識する必要がない財務構造 組織内部での金融機関や人材事業者が対応できない部分に対応すべきという組織風土
2	金融機関による課題の発掘	金融機関では、これまでに関係性のある企業に対して、企業の直面する課題に対応する人材を紹介できる	金融機関が有する顧客とのネットワーク 事業性評価を中心とした財務・非財務を含む企業内部の情報を把握し、企業課題にまで落とし込むことができる金融機関内部のノウハウ
3	道府県によるプロフェッショナル人材事業への予算措置	対象道府県では、プロフェッショナル人材事業を重点政策として位置づけており、予算を継続的に計上できる	対象道府県では、プロフェッショナル人材事業が明確に位置付けられた位置づけられた人材戦略が存在
4	・・・	・・・	・・・
5	・・・	・・・	・・・

## 自立化検討③:価値創造プロセスの明確化 :地域活動実施プロセスの分析(記載例)

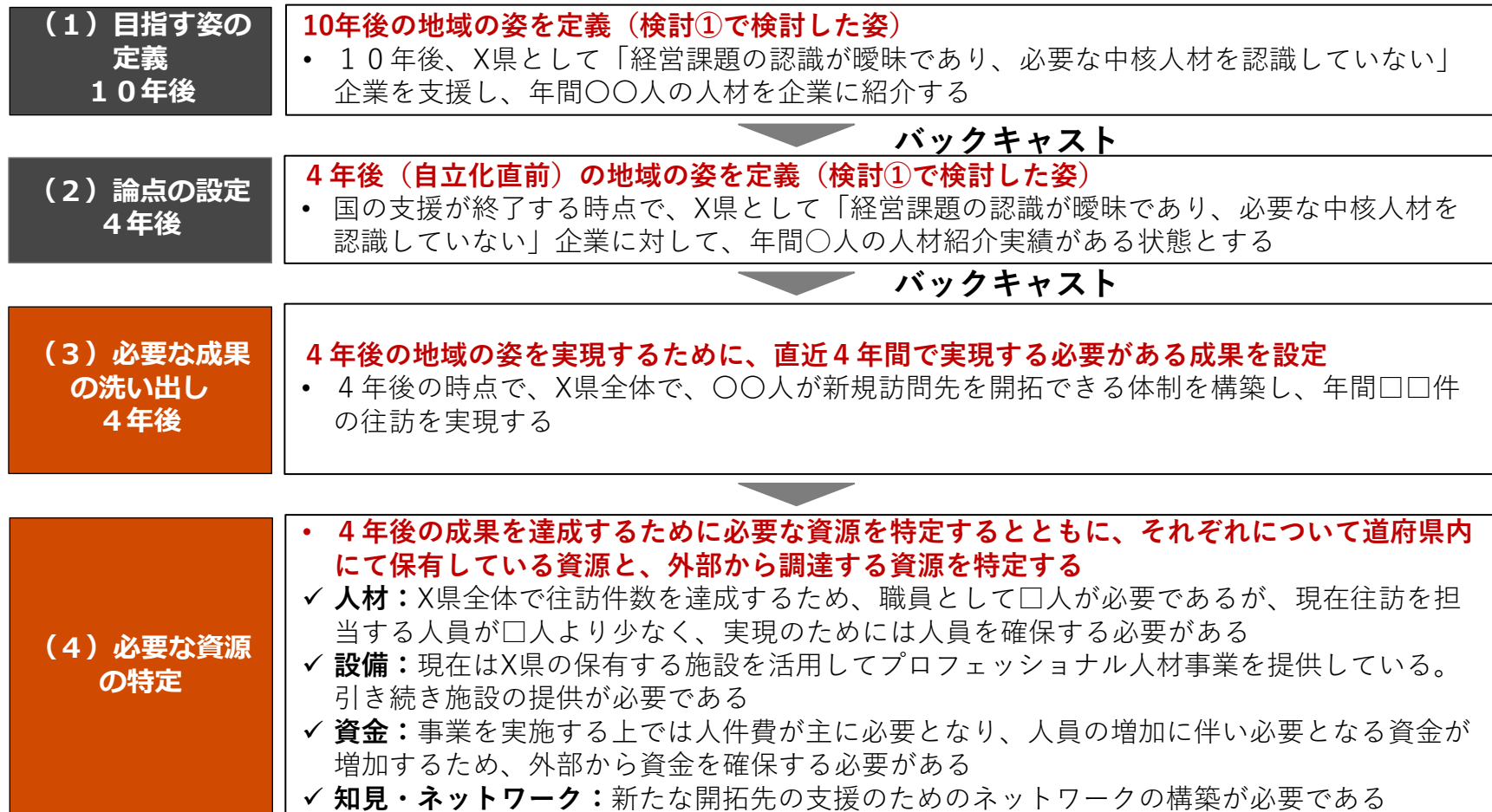
- 具体的な価値創造プロセス明確化の手法を記載する。例えば、対象道府県において採用人材の高い定着率を実現されている状態を考えると、金融機関が①継続的な企業訪問が出来ていることが要因である。それは③金融機関が信頼を得ているから実現できている。これは、金融機関が④長年にわたり取引関係を有していることに端を発する。この分析を通して「金融機関が構築してきた信頼」が価値を生み出す根源であることがわかる。



## 自立化検討④：ToBe像を実現するために必要な強みと資源の特定 1/2（記載例）

- 検討①で検討した**目指す姿（ToBe像）**を実現するため、地域が自立化する直前の状態を明確化し、**バックキャスト**することで **地域で現状抱える課題を克服するために必要な資源の特定**を行い、既に保有する強みでカバーできるか外部から調達が必要であるかを判断。
- 「（４）必要な資源の特定」に際しては、後述するように検討③で用いたシートを用いる。

### 目指す姿実現のために必要な資源の特定（記載例）



## 自立化検討④:ToBe像を実現するために必要な強みと資源の特定 2/2 (記載例)

- ToBe像を分析するにあたっては、検討③で用いた以下の表を用いる。この場合は不足する資源を特定することを目的とする（下記では赤字で示す資源）。不足する資源が複数ある場合にはそれぞれ洗い出す。
- 例えば、目指すToBe像として「経営課題の明確化・経営者が把握していない経営課題の把握」を設定した場合、道府県が既に保有している活用可能な「強み」と、現時点では不足しており今後充足の必要がある「資源」とを以下のように切り分けることが可能となる。

		地域活動の実施プロセス (記載例)					
		新規企業開拓	企業訪問	ニーズ受領	人材事業者への取次	マッチング成立	アフターフォロー
顧客	経営層			経営課題の明確化・経営者が把握していない経営課題の把握			
	人事担当者						
プロ拠点内の機能	人材戦略マネージャー						
	サブマネージャー	発掘した企業・保有するネットワークを用いた新規訪問					
	スタッフ						
地域における機能	公的支援機関	新規取引先の発掘(データベース等を使用)		公的機関の窓口との連携			
	人材事業者						
	金融機関						

【道府県にて不足する資源】現時点で保有しておらず不足している「資源」を抽出(=ToBe像を実現するために、自立化に向けて充足する必要がある要素の特定)

【ToBe像】道府県が目指すToBe像として、経営課題の明確化・経営者が把握していない経営課題の把握を設定

【道府県が活用可能な「強み」】既に保有している活用可能な「強み」



## 自立化検討⑤:ToBe像へ移行するための戦略検討 1/3 移行において検討すべき課題

- 検討④において特定した不足する資源を（複数の場合には個別に）記載し、その資源を獲得するために必要なアクションを記載し、さらに資源獲得のために想定される課題を整理。

### 移行戦略で検討すべき課題（記載例）

		資源 1	資源 2
1	必要な資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>検討④で抽出された不足する資源を記載 （例）企業訪問を行う中で企業の経営課題ベースで中核人材を紹介できる専門人材</li> </ul>	
2	資源を確保するための解決策（アクション）	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記資源を獲得するために必要なアクション （例）多くの人材を確保するため、従来とは異なるルートで採用活動を進めるために新たなネットワークを開拓</li> </ul>	必要な資源が複数ある場合に活用
3	移行のための課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記の資源を確保するためのアクションで生じると考えられる課題 （例）人材を確保するために採用及び採用後に既存人材の時間を割く必要があるため、通常業務が逼迫しないように考慮が必要となる</li> </ul>	



## 自立化検討⑤:ToBe像へ移行するための戦略検討 2/3 ロードマップ・アクションプラン

- 不足する「資源」を獲得するにあたり、時系列に落とし込んで何が必要になるのか、そのためにどのようなアクションが必要であるかを、ロードマップ・アクションプランに落とし込む。
- 要素として「人材」「設備」「資金」「知見ネットワーク」の4つに着目して必要な項目を取捨選択し、ToBe像へ移行するために必要となる資源を獲得するためのアクションを軸として、ロードマップの作成を行う。

### 自立化に向けたロードマップ（記載例）

必要な資源	現在（2024年）	自立化直後（2028年）	自立化後（2034年）
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関内で業務を行っているため、人材数は確保できている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロ拠点が担っていた機能を発揮するため、外部機関の人材を活用するなどの連携が必要である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来が担っていた機能を担うため、外部人材と連携を進め、金融機関でも人材を増強する必要がある</li> </ul>
設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関内で実施していることから、金融機関の保有する施設を活用している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関の施設のみでは賄いきれないため、外部機関との連携を進める必要がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関単体では賄いきれないため、自治体の設備を活用する必要がある</li> </ul>
資金	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関内では採算性のある案件を対象としていることから、採算性の問題はない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採算性のある案件以外を対象とするため、自治体（県）からの補助が必要となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採算性のある案件以外が中心となるため、自治体（県）からの補助が必要となる</li> </ul>
知見ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロ拠点が保有する企業リストを金融機関に共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公的機関と連携し、他の事業での活用実績のある企業を中心とした新規企業開拓の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報発信等を通して、好事例の地域内への展開を進め、活用事例を増加させる</li> </ul>

## 自立化検討⑤:ToBe像へ移行するための戦略検討 3/3 財政的自立化スキームの検討

- 前ページまでで検討した移行戦略のうち、資金面（財政面）に着目した枠組みを以下に示す。
- 将来における地域の財政的な自立化スキームについて、大きく3つのパターン（1. 公費拠出型、3. 民営化型、中間の2. ハイブリッド型）が考えられる。
- 各地域での将来のありたい像を検討し、自治体の意向や地域での実施内容を踏まえて適切なものを選択いただく。

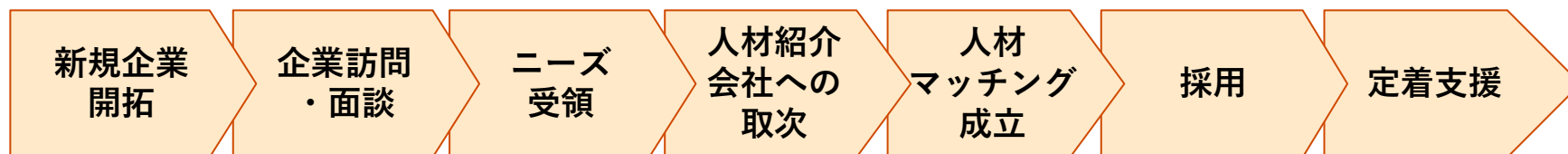
### 財政的な観点から見た将来的な自立化スキーム（記載例）

		〇〇県における実現性 (記載例)	
高 ↑ 拠点の運営費に占める 公費の割合 ↓ 低	<b>①公費拠出型</b> : 地方自治体が拠点の運営費等を拠出	各地域の経済産業政策や労働政策の文脈で重要施策として位置づけられ、拠点への財政的な支援を継続することができる場合	〇〇県においては、4年後以降の県での予算投入は想定されていないため、公費投入を前提とはできない
	<b>②ハイブリッド型</b> : 一部地方自治体からの補助をベースとしつつ、拠点においても民間事業者等から費用を徴収する	拠点機能に対する一定の財政的な支援はあるが、単独では採算面で厳しいことから、利用者や民間事業者からの収入を一定程度見込む場合	〇〇県においては、4年後以降の県での予算投入は想定されていないため、公費投入を前提とできないため
	<b>③民営化型</b> : 公費の拠出を行わずに、地域の民間事業者に企業支援を任せる	拠点機能に対する行政からの財政的な支援は不要と整理し、金融機関や人材事業者が地域企業への支援を実施していく場合	〇〇県においては、4年後以降の県での予算投入は想定されていないため、金融機関による民営化型の可能性が高い

## 【参考】地域人材戦略における一連の流れ

- 地域人材戦略として、各主体が実施している業務プロセスを簡略化すると以下の流れである。
- 地域における人材戦略プロセスの洗い出しと、特徴の明確化（検討③、④）については、この業務のプロセスに沿って行う。

### 地域人材戦略における企業訪問から人材採用定着支援に至るまでの一般的な流れ



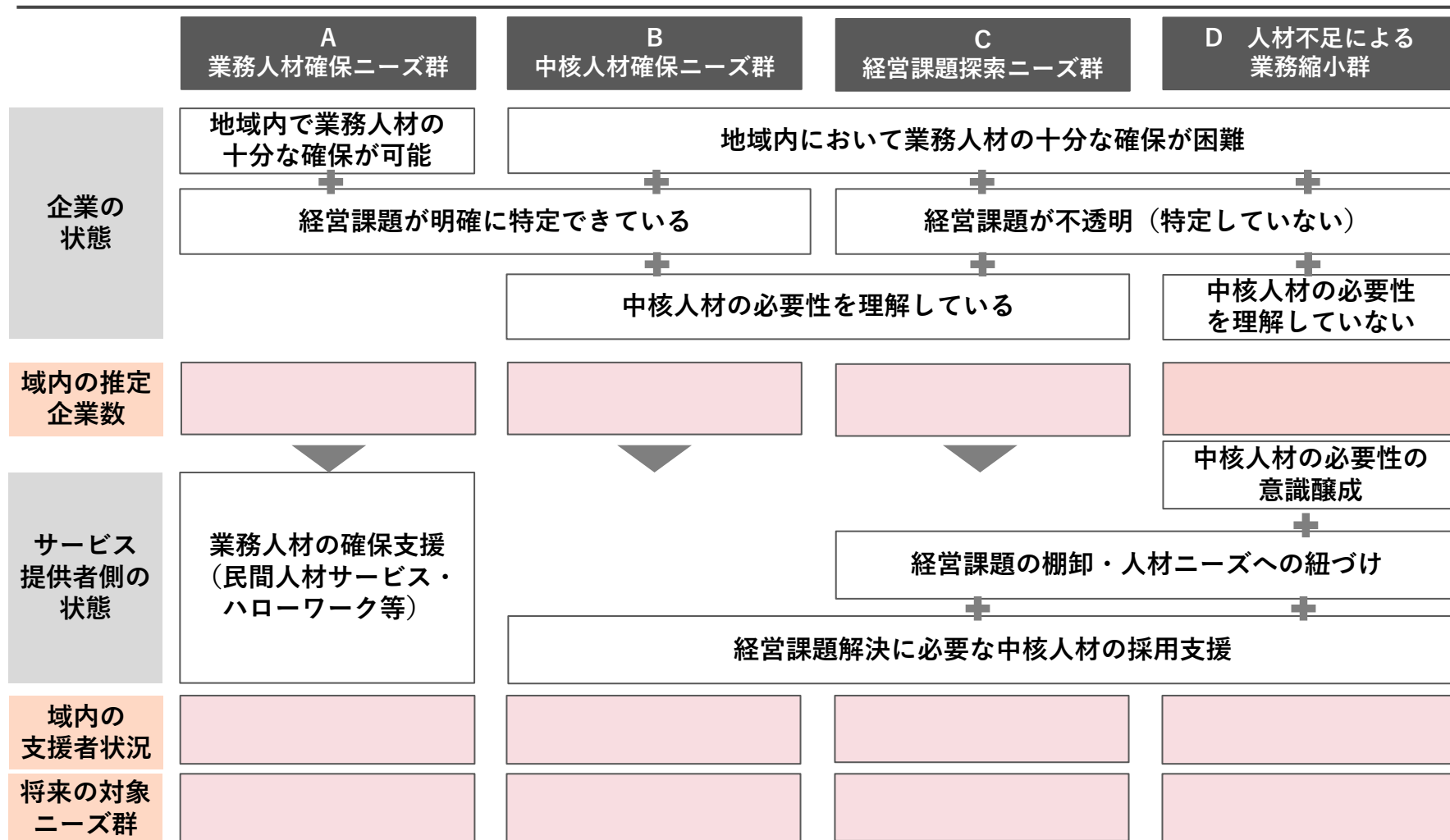
## テンプレート集

以下、ピンク色の着色した部分に記載ください。

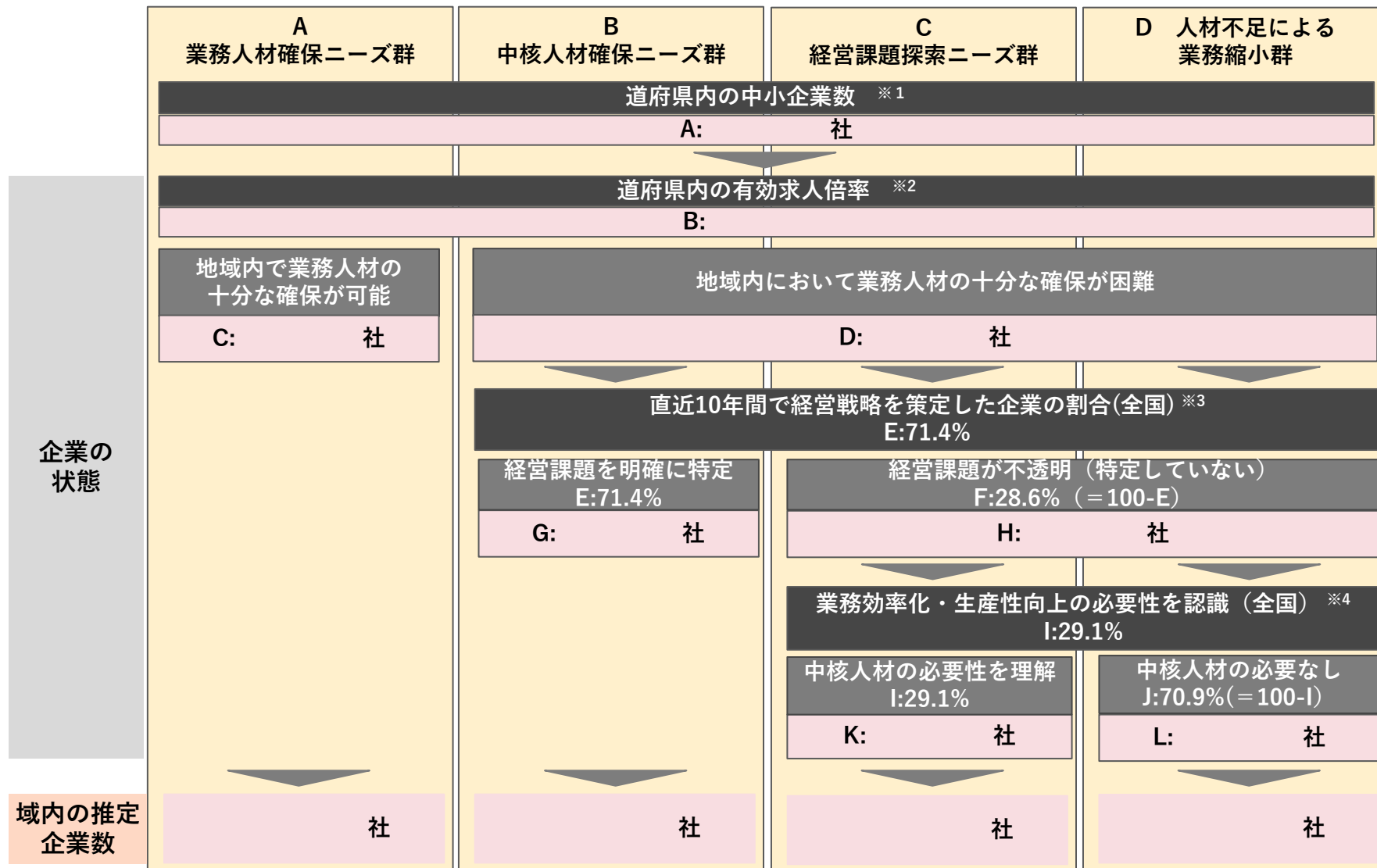
# 自立化検討①:目指す姿の検討 : 地域の人材ニーズと支援者の分析

- 各地域において、4年・10年先を見越して、どのような地域企業のニーズが高まり、そのニーズに応えるためどのような地域人材戦略が求められるかを、4つの人材ニーズ群をベースに検討する。

地域における人材ニーズと支援者の分析



# 自立化検討①:目指す姿の検討 : 域内の企業数推計方法



<参考とできる資料>

※1 総務省・経済産業省 令和3年度経済センサス 活動調査「企業産業(小分類)、資本金階級(10区分)、企業常用雇用者規模(11区分)別会社企業数、事業所数、男女別従業者数及び常用雇用者数-全国、都道府県、大都市」

※2 厚生労働省岡山労働局 雇用情勢(岡山労働局管内 令和6年1月分)

※3 中小企業庁 「中小企業白書2023」 より 第2部 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

※4 日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」より 人手不足への対応

## 自立化検討②:本質的な「強み」の特定 : 「強み」検討シート

- 前述の「強み」の仮説を検討するにあたって、下記のフォーマットを用いて整理を行う。

### 各地域の「強み」検討用シート

項番	地域の強みといえるサービス・プロセス	何が強いのか	強さをもたらしている要因 (保有する資源) (有形/無形の資産、人材、ネットワークなど) 例) ○○な戦略、組織風土/個人の素質など
1			
2			
3			
4			
5			

## 自立化検討③:価値創造プロセスの明確化 : 地域活動実施プロセスの分析

- 「強み」がどのようにもたらされているかをさらに深堀することで、地域において各主体が人材戦略を通してどのような形で価値を創造しているのかを明確化する。
- ここでは、横軸に「地域における顧客企業発掘～案件のマッチング・アフターフォロー」におけるプロセス、縦軸に「地域におけるステークホルダー」を置き、関係者のとった行動を分析。前フェーズでの「強み」仮説を検証するとともに新たに「強み」と考えられるものを抽出。

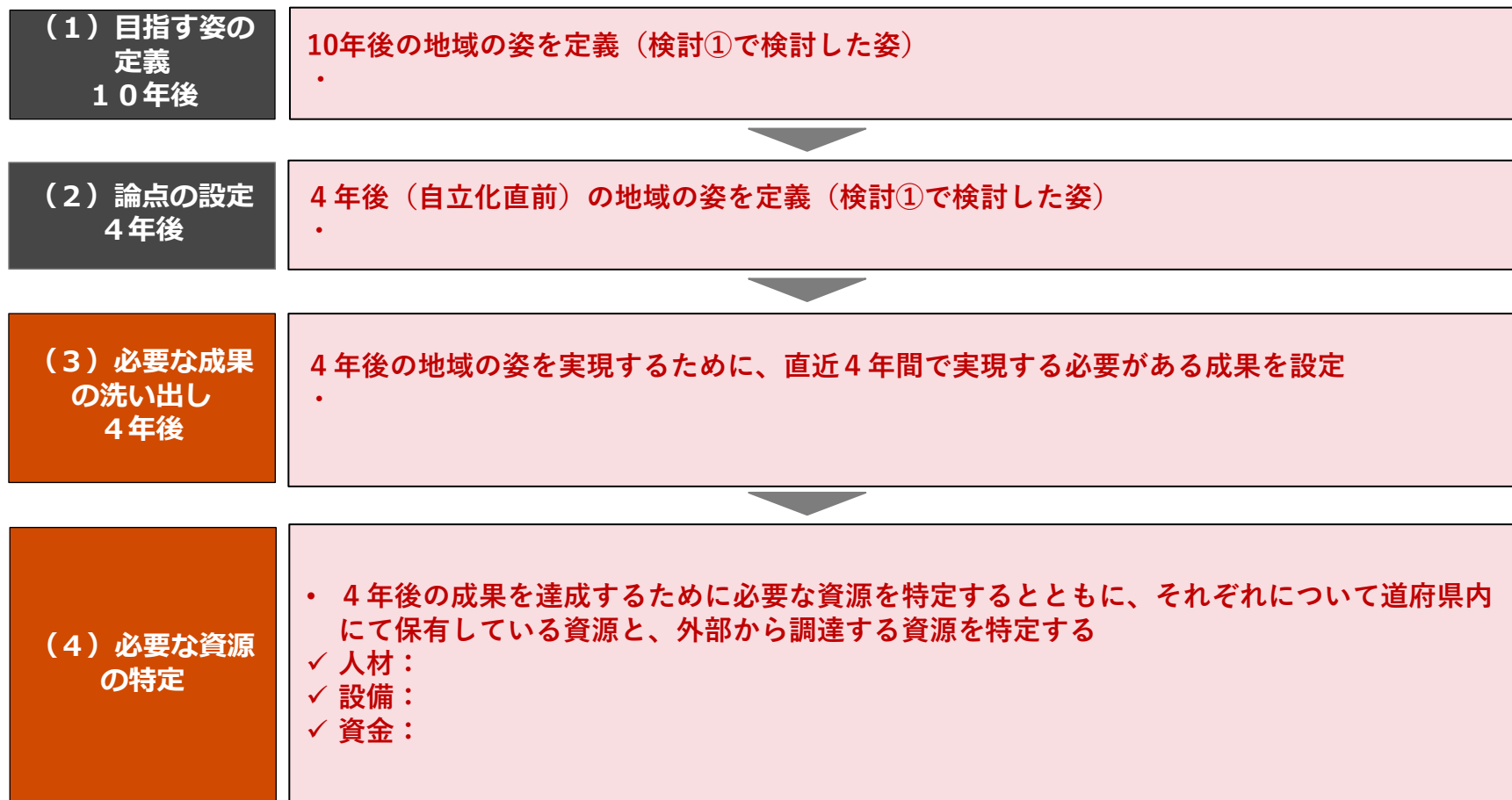
		地域活動の実施プロセス					
		新規企業開拓	企業訪問	ニーズ受領	人材事業者への取次	マッチング成立	アフターフォロー
顧客	経営層						
	人事担当者						
プロ拠点内の機能	人材戦略マネージャー						
	サブマネージャー						
	スタッフ						
地域における機能	公的支援機関						
	人材事業者						
	金融機関						



## 自立化検討④:ToBe像を実現するために必要な強みと資源の特定 1/2

- 検討①で検討した**目指す姿 (ToBe像)**を実現するため、地域が自立化する直前の状態を明確化し、**バックキャスト**することで **地域で現状抱える課題を克服するために必要な資源の特定**を行い、既に保有する強みでカバーできるか外部から調達が必要であるかを判断。

### 目指す姿実現のために必要な資源の特定



## 自立化検討④:ToBe像を実現するために必要な強みと資源の特定 2/2

- ToBe像を分析するにあたっては、検討③で用いた以下の表を用いる。この場合は不足する資源を特定することを目的とする。不足する資源が複数ある場合にはそれぞれ洗い出す。

		地域活動の実施プロセス					
		新規企業開拓	企業訪問	ニーズ受領	人材事業者への取次	マッチング成立	アフターフォロー
顧客	経営層						
	人事担当者						
プロ拠点内の機能	人材戦略マネージャー						
	サブマネージャー						
	スタッフ						
地域における機能	公的支援機関						
	人材事業者						
	金融機関						

## 自立化検討⑤:ToBe像へ移行するための戦略検討 1/3移行において検討すべき課題

- 検討④において特定した不足する資源を（複数の場合には個別に）記載し、その資源を獲得するために必要なアクションを記載し、さらに資源獲得のために想定される課題を整理。

移行戦略で検討すべき課題

		資源 1	資源 2
1	必要な資源		
2	資源を確保するための解決策 (アクション)		
3	移行のための課題		

## 自立化検討⑤:ToBe像へ移行するための戦略検討 2/3ロードマップ・アクションプラン

- 不足する「資源」を獲得するにあたり、時系列に落とし込んで何が必要になるのか、そのためにどのようなアクションが必要であるかを、ロードマップ・アクションプランに落とし込む。
- 要素として「人材」「設備」「資金」「知見ネットワーク」の4つに着目して必要な項目を取捨選択し、ToBe像へ移行するために必要となる資源を獲得するためのアクションを軸として、ロードマップの作成を行う。

### 自立化に向けたロードマップ



必要な資源	現在（2024年）	自立化直後（2028年）	自立化後（2034年）
人材			
設備			
資金			
知見 ネットワーク			

# 自立化検討⑤:ToBe像へ移行するための戦略検討 3/3 財政的自立化スキームの検討

- 前ページまでで検討した移行戦略のうち、資金面（財政面）に着目した枠組みを以下に示す。
- 将来における地域の財政的な自立化スキームについて、大きく3つのパターン（1. 公費拠出型、3. 民営化型、中間の2. ハイブリッド型）が考えられる。
- 各地域での将来のありたい像を検討し、自治体の意向や地域での実施内容を踏まえて適切なものを選択いただく。

## 財政的な観点から見た将来的な自立化スキーム

		〇〇県における実現性	
高 拠点の運営費に占める 公費の割合 低	<b>①公費拠出型</b> : 地方自治体が拠点の運営費等を拠出	各地域の経済産業政策や労働政策の文脈で重要施策として位置づけられ、拠点への財政的な支援を継続することができる場合	
	<b>②ハイブリッド型</b> : 一部地方自治体からの補助をベースとしつつ、拠点においても民間事業者等から費用を徴収する	拠点機能に対する一定の財政的な支援はあるが、単独では採算面で厳しいことから、利用者や民間事業者からの収入を一定程度見込む場合	
	<b>③民営化型</b> : 公費の拠出を行わずに、地域の民間事業者に企業支援を任せる	拠点機能に対する行政からの財政的な支援は不要と整理し、金融機関や人材事業者が地域企業への支援を実施していく場合	

# Thank you

[pwc.com/jp](https://pwc.com/jp)

© 2024 PwC Consulting LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.