

令和6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7年3月21日

本調査の概要

1

事業背景

- 平成27年度以降、プロフェッショナル人材事業を実施する中で、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、将来的なプロ人材マーケットの醸成を意図**しており、令和5年度から、最大5か年に亘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する想定
- 令和10年度以降は、各道府県において交付金からの「自立化」に向けた取組が求められているところ、国としては先導的人材マッチング事業で、地域金融機関の人材マッチング事業を後押ししているが、各道府県で取組に濃淡がみられるため、自立化計画の策定の検討に関して、調査・分析を行い、各道府県に還元する方針である

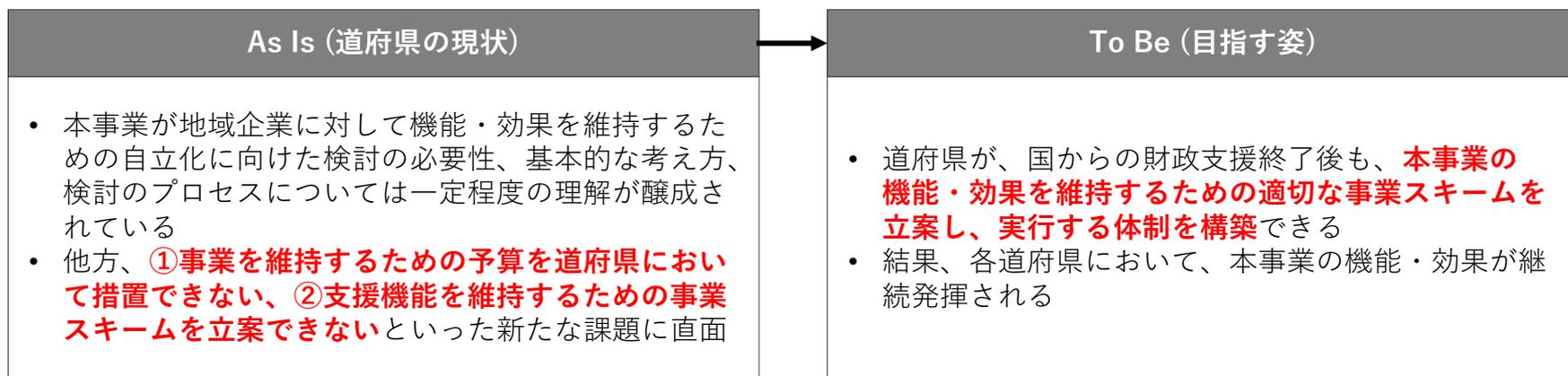
| | 平成27年度～ | 令和5年度～ | 令和10年度～(想定) |
|---------------|--|---|---|
| 国が行う施策 | プロフェッショナル人材事業 交付金による支援(平成28年度～) | プロフェッショナル人材事業 デジタル田園都市国家構想交付金 (プロフェッショナル人材型) (最大5か年) | 交付金による支援は廃止の予定 |
| マッチング 実施主体 | 道府県 民間事業者 地域金融機関 | 道府県 民間事業者 地域金融機関 | 道府県 民間事業者 地域金融機関 |
| 実施目的 | 地域における外部人材活用 を通じた企業支援 | 地域における外部人材活用 を通じた企業支援の高度化 事業の自立化に向けた検討 | 政府支援等からの 事業の自立化 |
| 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、 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 を、民間人材ビジネス 事業者と連携を図りつつ行う | 左記の取組を高度化するとともに、 各地域の実情に応じた 地域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 自立化計画を策定し、 地域金融機関や民間事業者 とともにプロ人材の マッチングを実施する |

本調査の役割

本事業の課題・目的

- 本事業は、プロフェッショナル人材事業に係る交付金支援が終了する令和10年度以降も、各道府県において、地域企業へプロ人材のマッチングにより企業課題の解決を図る機能、及び本機能による地域経済の底上げに向けた効果が継続発揮されることを目指し、各道府県における自立化計画の策定の検討に資する情報の調査、分析を行い、道府県へ還元するもの
- 本調査では、前年度実施の調査に基づき自立化の検討を進める道府県が、直面する課題(スキーム立案、予算措置等)に対応するため、3道府県を選定し、各種調査を行った上で、国からの財政支援終了後、現在の事業を維持できるだけの予算を道府県において措置できないというケースを念頭に、道府県ごとに支援機能が適切かつ継続的に発揮される自立化スキーム案等を取りまとめ、各道府県へ還元する

課題・目的の整理



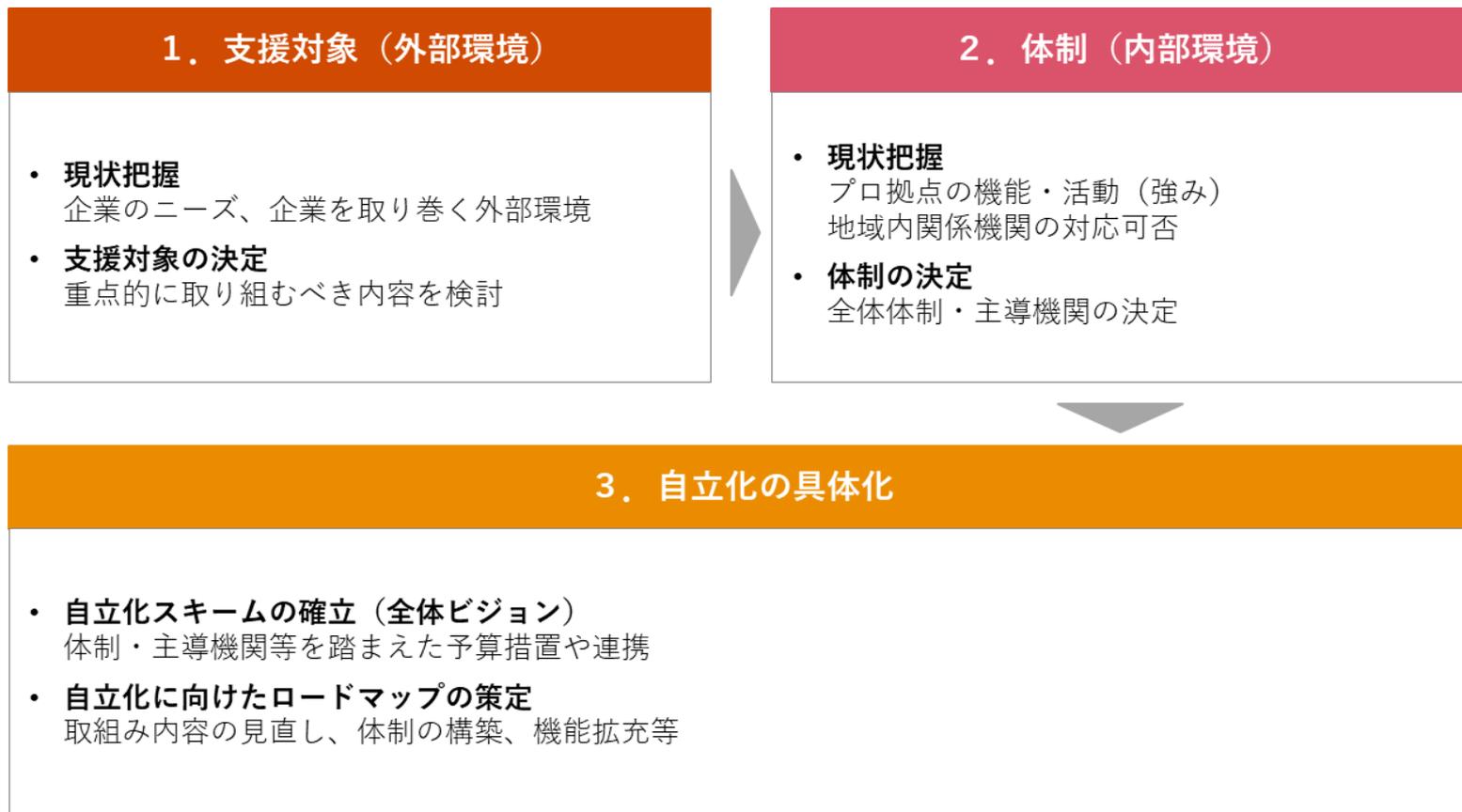
本事業の目的

3道府県を選定し、各種調査を実施

国からの財政支援終了後、現在の事業を維持できるだけの予算を道府県において措置できないというケースを念頭に、道府県ごとに支援機能が適切かつ継続的に発揮される自立化スキーム案等を取りまとめ、各道府県へ還元

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

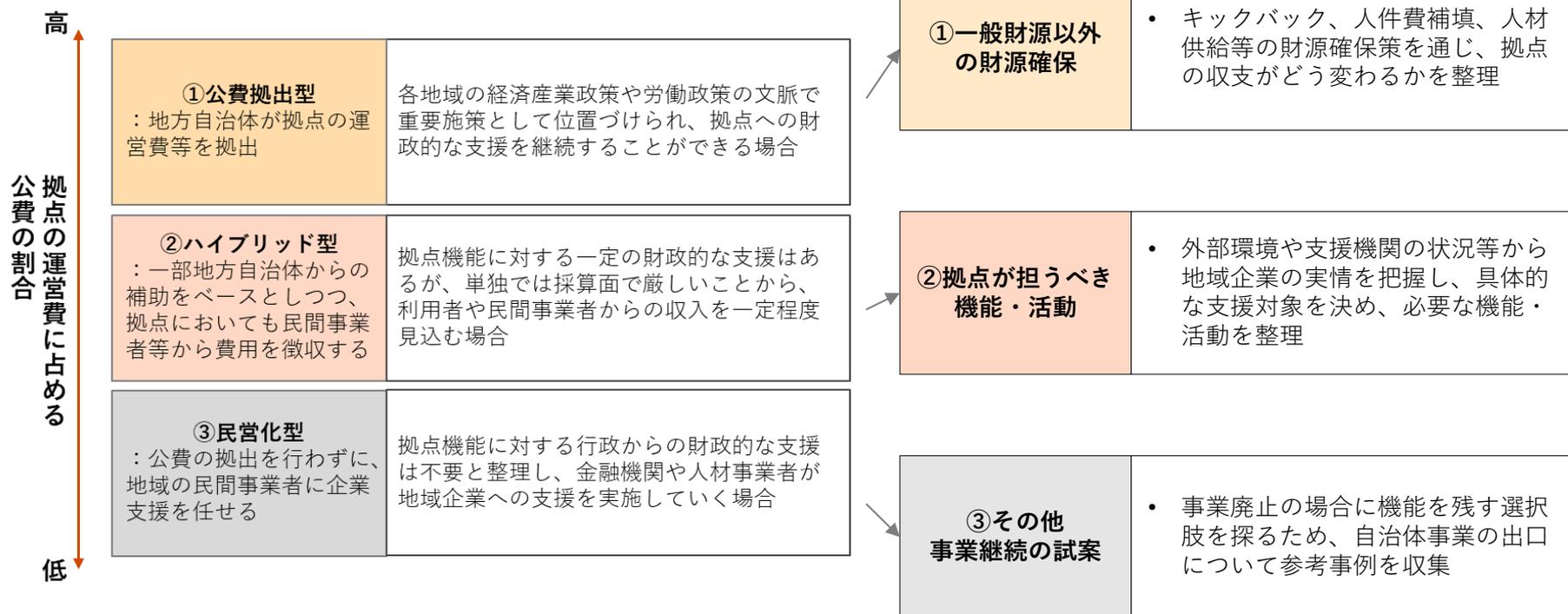
- 各道府県における自立化の具体化(スキームの確立等)に向けては、**企業ニーズ等を踏まえた「支援対象(外部環境)」**、**プロ拠点の機能・活動等を踏まえた「体制(内部環境)」**の検討が重要な要素として挙げられ、この2要素の検討ステップを整理することが重要である



自立化スキーム実現に向けた検討事項の再整理

- 今年度調査においては、前年度調査結果から得られた財政的な観点から見た自立化スキームを、**①道府県の一般財源以外の財源確保の可能性及び方法(資金確保)**、**②事業費が維持できない場合に限られた予算の中で拠点が担うべき必要な機能・活動**、**③その他考える事業継続の試案の観点から再整理**

再整理する上での3つの観点



検討ステップ

- 以下①②③の観点を踏まえつつ、**道府県・拠点の現状分析**を実施した上で、**自立化の方向性について検討**
- 自立化スキーム案の仮定と、その実現可能性の2段階**で、ヒアリングを実施
- 現状分析・仮定、ヒアリング調査の実施後、**把握した内容について、道府県やプロ拠点と意見交換を行い、結果をブラッシュアップ**

| 自立化を検討する上での3つの観点 | 検討すべき内容 | 他道府県が検討する上で確認すべき事項 | 自立化スキーム案の調査・分析 |
|--|------------------------------------|--------------------------------|----------------|
| ① 道府県の一般財源以外の財源確保の可能性及び方法(資金確保) | 財源不足分を、誰が、どのように補えるか | 財源確保の相場感と方法 拠点到期待される機能や位置づけ | |
| ② 事業費が維持できない場合に限られた予算の中で拠点が担うべき必要な機能・活動 | 限られた予算内でどのような企業や、どのような人材ニーズに特化すべきか | 予算内で行う場合の体制と必要な機能・活動 | |
| ③ その他考えうる事業継続の試案 | (事業廃止等の場合) 誰が、どの機能・活動を代替可能か | 代替した場合の懸念事項 | |



本調査の対象道府県の抽出における市場類型の考え方

- 本調査では、各道府県における自立化計画の策定の検討に資する情報の調査、分析を行い、道府県へ還元していくことがポイントとなる
- 自立化計画の策定においては、**自地域の自立化のスキームを明らかにした上、スキームごとに必要なプレイヤー等のエコシステムの整備**を行うことが重要である
- **各道府県の地域の事情(顧客となり得る企業の数やその市場の開拓レベル)に応じて、プロ拠点の自立化スキームが変わると考えられ、本調査を横展開する上では、モデルとなる地域を抽出する必要があるため、以下の市場類型の考え方を採用する**

市場類型の考え方

- プロ人材市場の形成度合いを考えるにあたって、「**自立化した場合に顧客となり得る企業がどの程度あるか(市場ポテンシャル)**」および、「**顧客企業からどの程度プロ人材利用で収益を上げているか(市場開拓レベル)**」の2軸で市場を捉え、類型化することで、各道府県を分類する

本調査における市場類型

- プロ人材市場の形成度合いを上記2軸で捉えると、ほぼ全ての道府県を3地域に分類できる
- 各地域から1道府県、計3道府県における調査を実施することで、市場形成度合いが類似する道府県への横展開を可能とする

市場“挑戦”地域

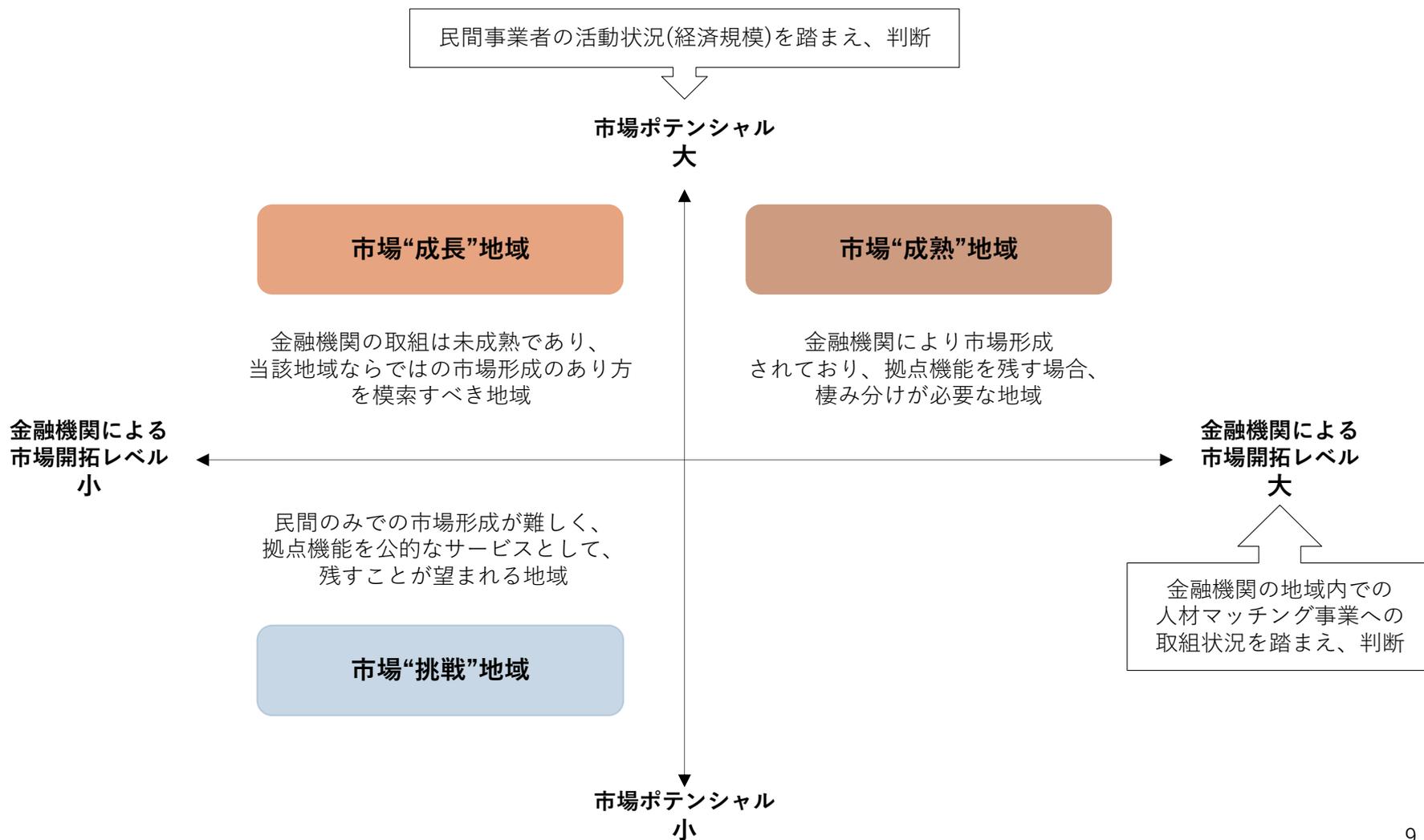
市場“成長”地域

市場“成熟”地域

本調査では、市場の各類型から1道府県を対象として計3道府県で調査実施

調査対象とする道府県の抽出

- 横展開等を見据え、調査対象地域をバランスよく抽出するため、プロ人材マッチングの市場を「市場ポテンシャル」と「金融機関による市場開拓レベル」の2軸で捉え、道府県の状況を整理
- 各地域から1道府県、計3道府県を抽出



調査対象道府県の仮定イメージ

- 地域と検討観点の3×3で9区分し、仮定する
- なお、仮定は、**調査対象道府県ごとに、確認ポイントを構造化し、ヒアリング調査や意見交換を通じて、コメントを募り、具体化や修正**を図る

| | 市場“挑戦”地域 | 市場“成長”地域 | 市場“成熟”地域 |
|-------------------------|--|--|--|
| | <p>民間のみでの市場形成が難しく、拠点機能を公的なサービスとして、残すことが望まれる地域</p> | <p>金融機関の取組は未成熟であり、当該地域ならではの市場形成のあり方を模索すべき地域</p> | <p>金融機関により市場形成されており、拠点機能を残す場合、棲み分けが必要な地域</p> |
| ① 一般財源以外の 財源確保 | <p>キックバックや金融機関からの人材供給が難しく、財源確保が困難 (一般財源のみとなる可能性大)</p> | <p>人材事業を強化したい 金融機関からの人材供給が見込め、人件費負担の軽減が期待される</p> | <p>相応の成約件数が見込め、人材紹介事業者からのキックバックによる財源確保が期待される</p> |
| ② 拠点が担うべき 機能・活動 | <p>金融機関による人材事業からの撤退も見込まれ、幅広い人材支援が必要</p> | <p>金融機関による人材事業を単独で成立させることが難しく、プロ拠点が自治体との強固な連携を行うことが重要 (拠点がコンソ事務局を担う等)</p> | <p>金融機関による人材事業が台頭しており、支援対象や機能の差別化が必要</p> |
| ③ その他 事業継続 の試案 | <p>事業廃止の可能性が高く、クラウドファンディング等の新たな資金獲得策の検討も必要</p> | <p>人材支援機能のみならず、市場形成に繋がる施策等も併せて、必要</p> | <p>事業廃止をした場合、金融機関や人材紹介事業者への完全移管も</p> |

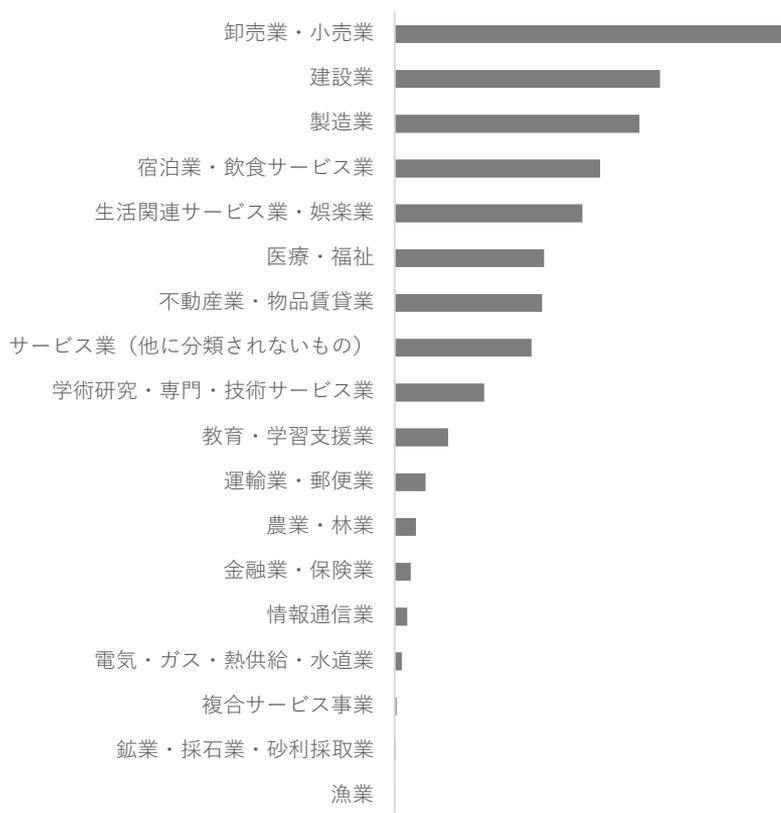
2

現状分析

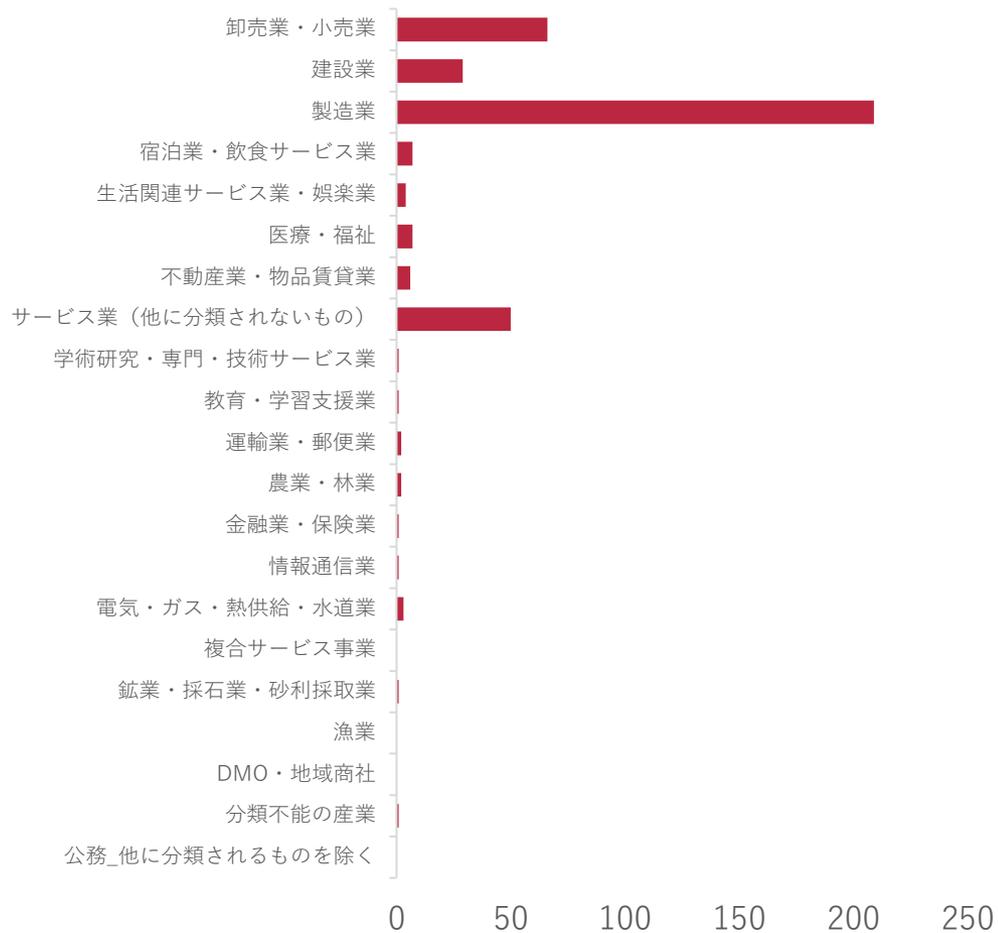
現状分析 ー 支援対象企業(業種)

- ある市場“成熟”地域における県内の企業数は、卸売業・小売業に従事する企業数が最も多く、次いで建設業、製造業が多い
- 製造業、卸売業・小売業、サービス業（他に分類されないもの）は開拓できており、建設業は企業数に比して開拓できていない

ある市場“成熟”地域における県内の企業数



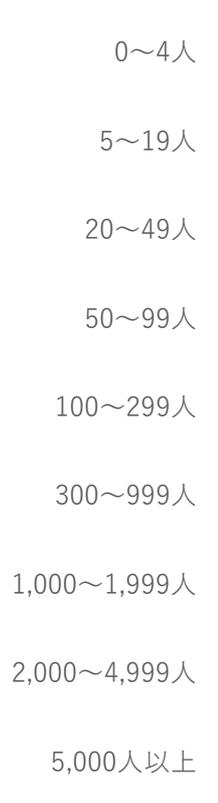
R2～R5 県内人材事業関係機関の累計成約件数（業種別）



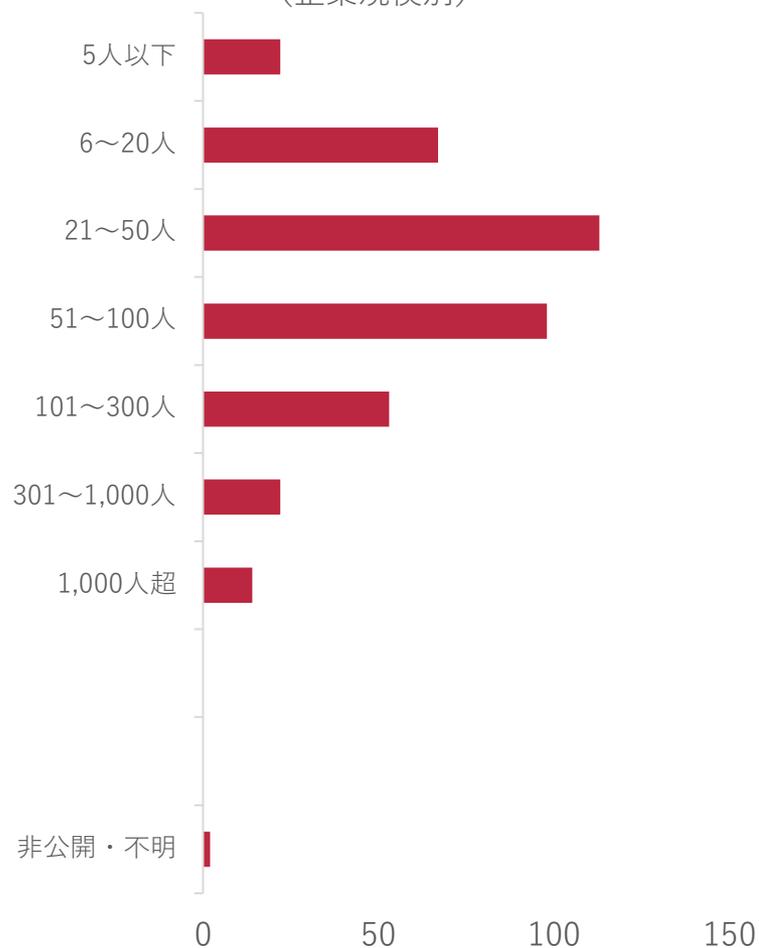
現状分析 ー 支援対象企業(企業規模)

- ある市場“成熟”地域における県内の成約について、企業規模別では、県内人材事業関係機関での支援は、小規模事業者に対して十分ではないと言える

ある市場“成熟”地域における県内の企業数



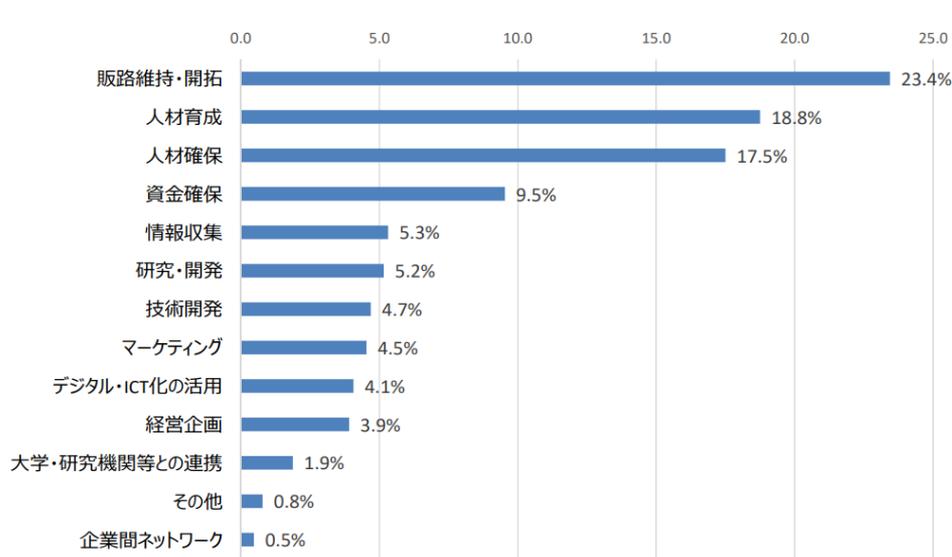
R2～R5 県内人材事業関係機関の累計成約件数
(企業規模別)



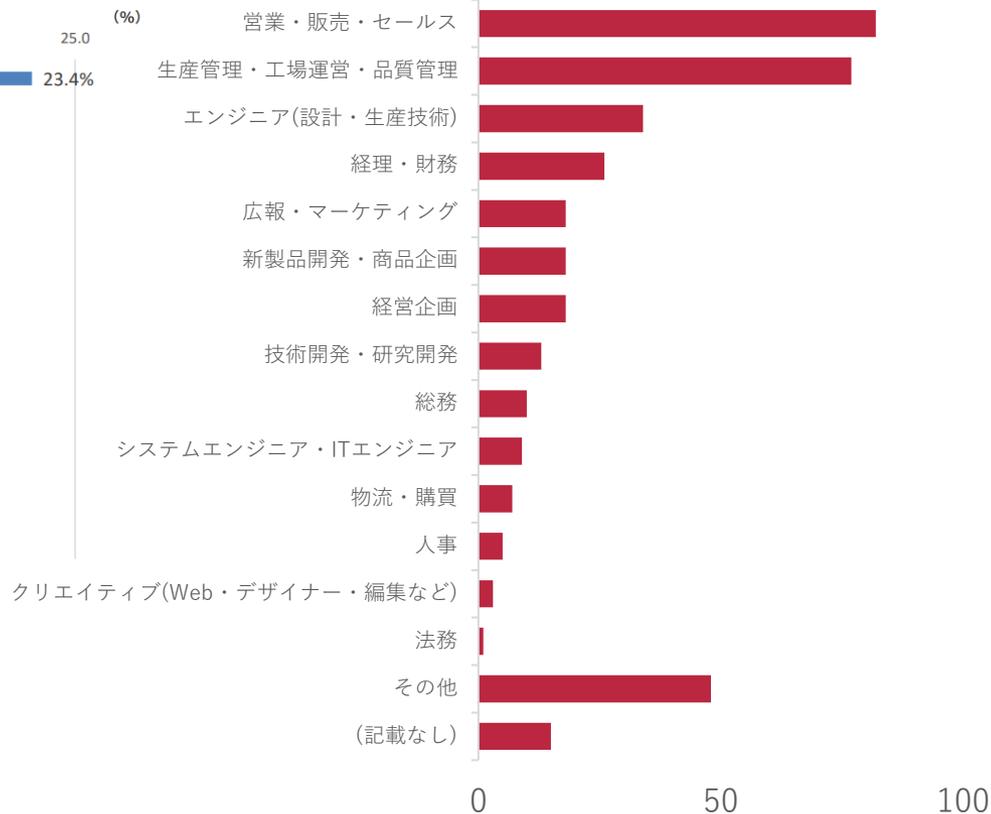
現状分析 ー人材ニーズ

- 県内企業の経営課題としては、「販路維持・開拓」が最も多いが、現状の県内人材事業関係機関による支援では、職種別の成約状況から、「営業・販売・セールス」のニーズへのマッチングが最も多く、「生産管理・工場運営・品質管理」が続く

(参考)県内企業が抱える経営課題
(事業展開や経営を強化する上での障害・課題)



R2～R5 県内人材事業関係機関の成約件数
(人材ニーズ別)



導出された自立化スキーム

3

市場“成熟”地域

ある市場“成熟”地域における仮定の方向性

- ある市場“成熟”地域は、金融機関により市場形成されており、拠点機能を残す場合、棲み分けが必要な地域
- 「①一般財源以外の財源確保」「②拠点が担うべき機能・活動」の各観点について、県の現状を基に仮定する

ある市場“成熟”地域における仮定

金融機関により市場形成されており、拠点機能を残す場合、棲み分けが必要な地域

① 一般財源以外の 財源確保

相応の成約件数が見込め、
人材紹介事業者からの**キックバックによる財源確保**が期待される

② 拠点が担うべき 機能・活動

金融機関による人材事業が台頭しており、**支援対象や機能の差別化**が必要

「①一般財源以外の財源確保」に関する仮定:ヒアリング結果

- キックバック収入を得ることは可能
- ただし、拠点が拠点がより人材確保支援の難易度が高い案件にフォーカスする場合、想定よりもキックバック収入が小さくなる可能性

仮定

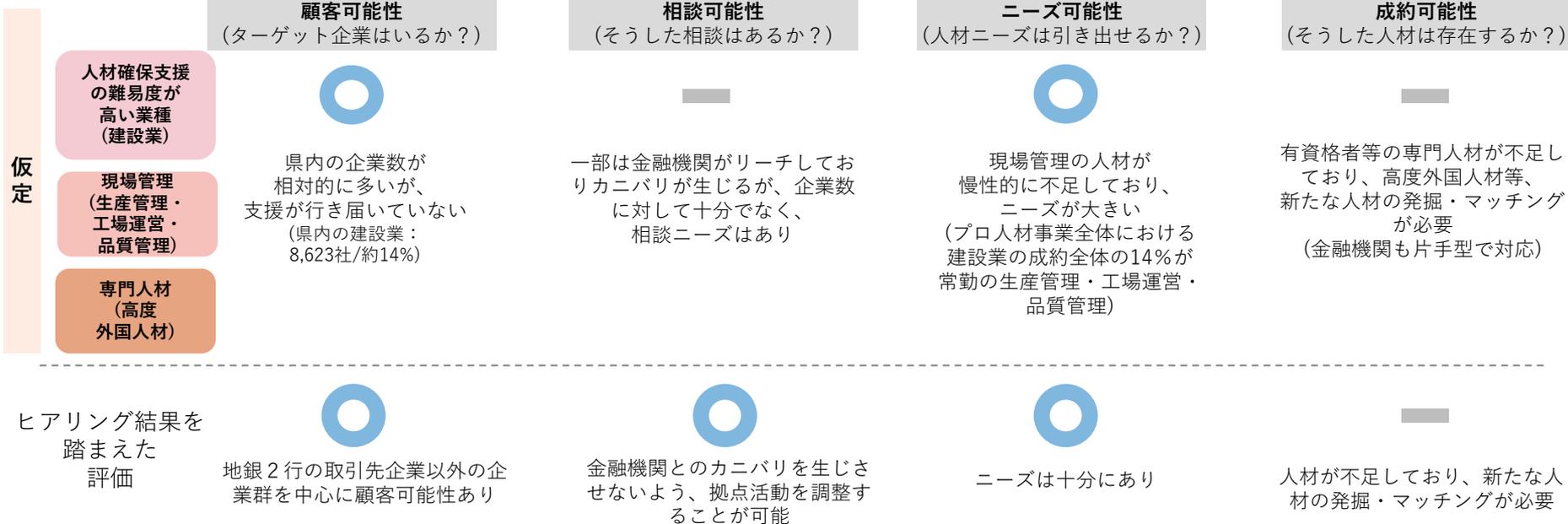
相応の成約件数が見込め、
人材紹介事業者からのキックバックによる財源確保が期待される

ヒアリング結果
を踏まえた
評価

キックバック自体は可能
ただし拠点は、成約を伸ばしていくことが前提になることで、ビジネスにならない案件にリーチしなくなる可能性を危惧

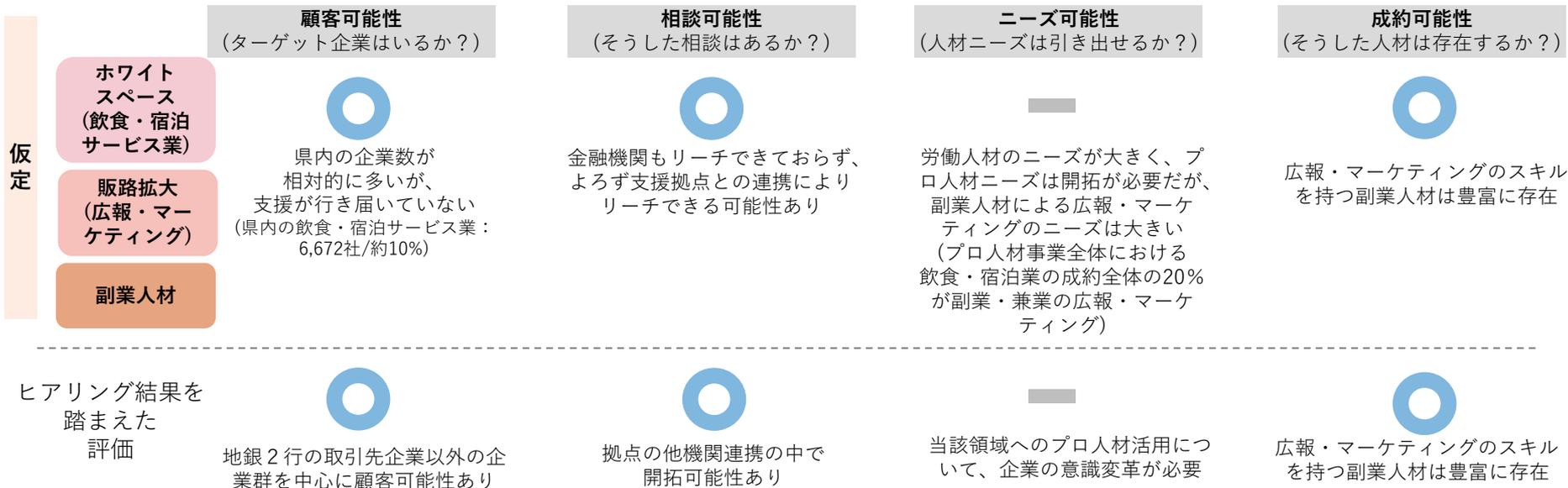
「②拠点が担うべき機能・活動」に関する仮定:ヒアリング結果(1/2)

- 建設業×現場管理×専門人材について、金融機関の顧客以外を対象に拠点がニーズ開拓する可能性あり
- 人材が不足しているため、人材発掘を並行して進める必要



「②拠点が担うべき機能・活動」に関する仮定:ヒアリング結果(2/2)

- 飲食・宿泊サービス業×販路開拓×副業人材については、雇用側企業の意識改革（抱える課題をプロ人材活用で解決する）に向けた取組を手掛けるところから取り組む必要



ある市場“成熟”地域における自立化スキームの方向性

- 仮定はヒアリング先からおおむね支持
- 金融機関との棲み分けを想定したプロ拠点の活動軸は「中小・小規模事業者、高度人材・人材確保支援の難易度が高い業種への対応等、金融機関で収益化しづらい人材マッチング実施」及び「マーケット形成に向けた事業主の意識改革の取組」と再整理される
- 当該活動軸が対象とする案件は難易度が高く、拠点が得られるキックバックは十分大きくないことが想定されるため、他の財源確保策を検討

ある市場“成熟”地域における仮定

金融機関により市場形成されており、拠点機能を残す場合、棲み分けが必要な地域

①
一般財源以外の
財源確保

相応の成約件数が見込め、
人材紹介事業者からの**キックバック**
による**財源確保**が期待される

②
拠点が担うべき
機能・活動

金融機関による人材事業が
台頭しており、
支援対象や機能の差別化が必要

ヒアリングを踏まえた 自立化スキーム修正の方向性

金融機関による市場形成が進み、専門人材
(高度外国人材)等、金融機関で取り扱いづらい
案件への対応ヘシフト

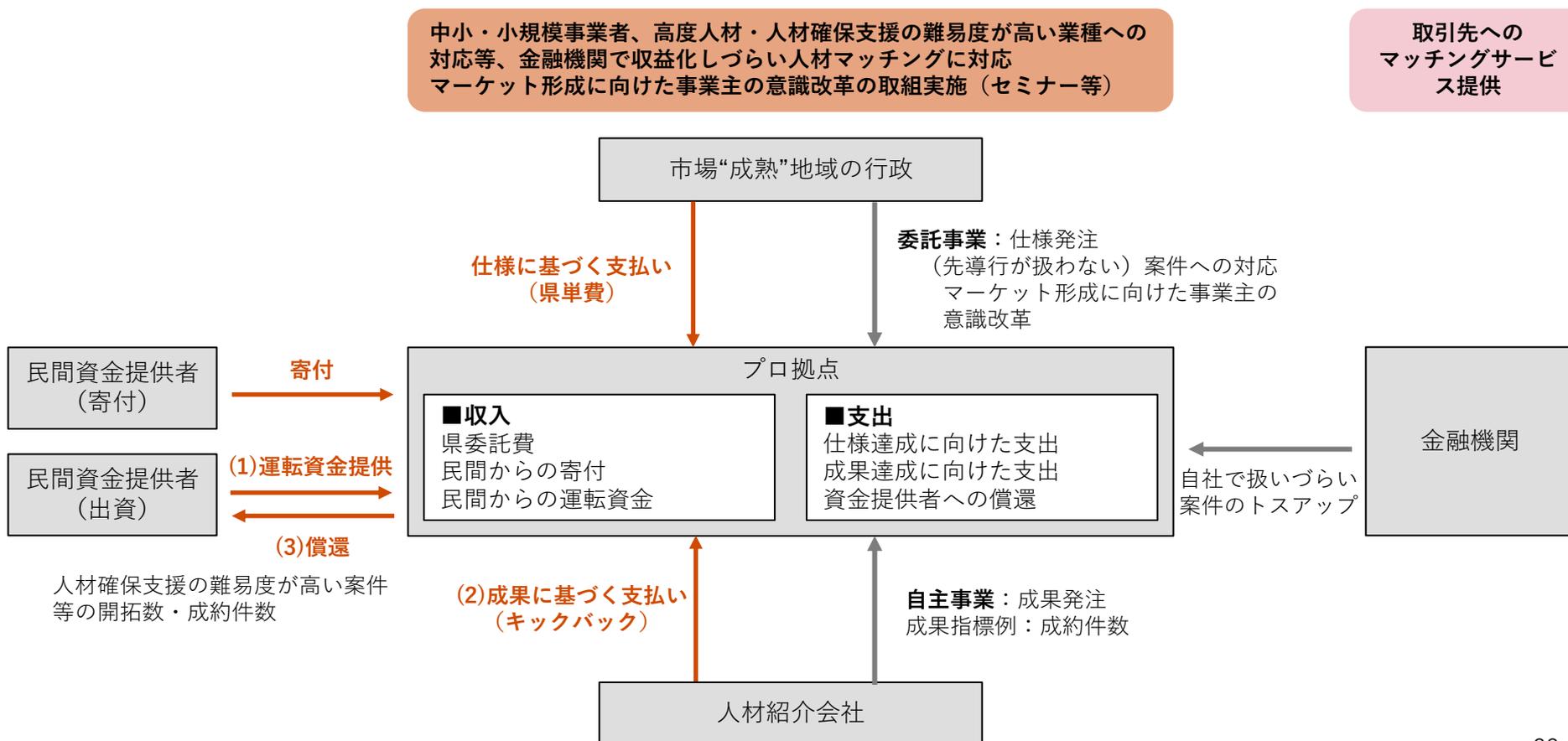
キックバックは見込めるものの、「②拠点が担う
べき機能・活動」の方向性から、拠点は成約難度
の高い案件を扱うこととなり、
十分なキックバック金額が得られない可能性
キックバック以外にも、県からの委託の他、寄付
等、外部資金提供者からの**資金獲得を検討**

金融機関による人材事業で扱いづらい案件
(中小・小規模事業者、高度人材・人材確保支援
の難易度が高い業種)への対応、更なるマーケッ
ト拡大に向けた**事業主への意識改革**の取組等に
専念

ある市場“成熟”地域における自立化スキーム案

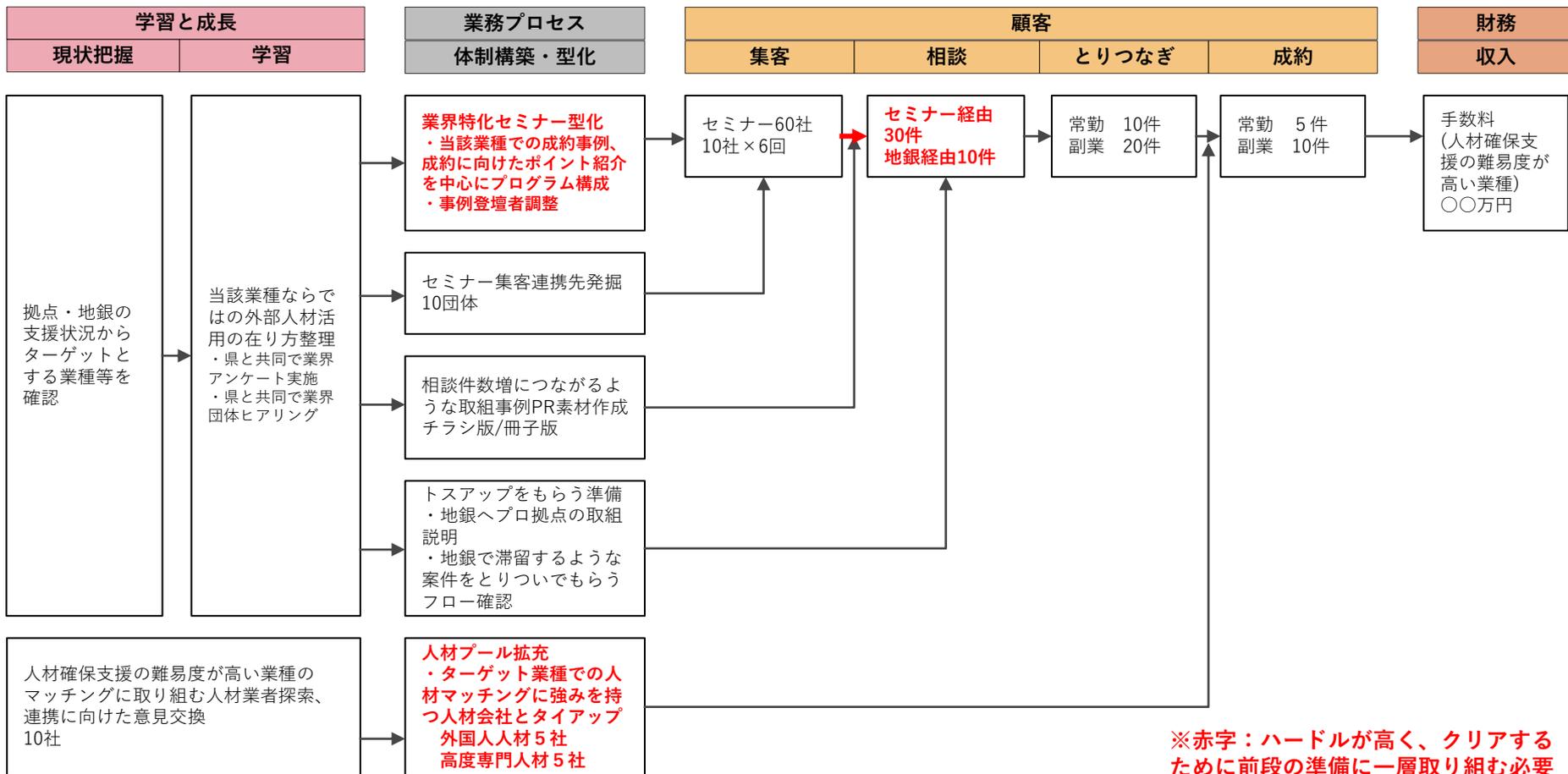
- プロ拠点は①「中小・小規模事業者、高度人材・人材確保支援の難易度が高い業種への対応等、金融機関で収益化しづらい人材マッチング実施」②「マーケット形成に向けた事業主の意識改革の取組」の2軸で事業を実施
- ①②のうち、県として実施すべき取組については、県予算を確保し、委託事業として実施
- 県委託事業以外の取組（自主事業）については、民間資金提供者から寄付・出資を募りつつ、人材紹介会社との成果連動契約で実施していく形を想定

金融機関と棲み分け、県委託事業及び自主事業を実施



ある市場“成熟”地域における自立化スキーム案 KPI_人材確保支援の難易度が高い業種

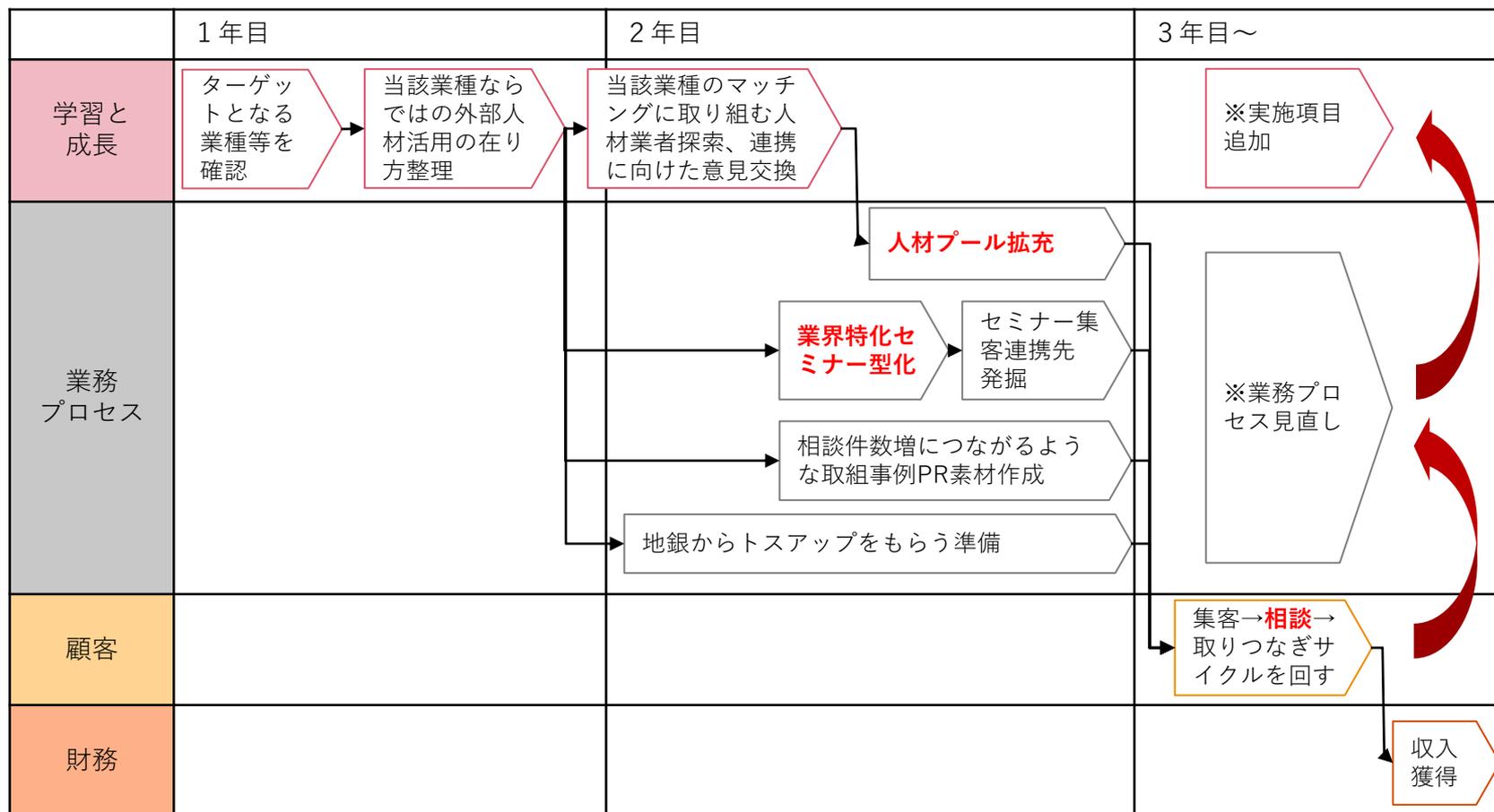
- 手数料獲得、外部資金獲得の2つの観点からバランススコアカードの4つの視点で整理
- 人材確保支援の難易度が高い業種への取組では、成約が難しいことを考慮し、常勤の成約は現状1/5程度、副業・兼業の成約は現状と同水準を想定し、財務KPIを設定
- KPI達成に向けては、セミナー型化、人材プール拡充、企業相談に重点的に取り組む必要



※赤字：ハードルが高く、クリアするために前段の準備に一層取り組む必要があるステップ

ある市場“成熟”地域における自立化スキーム案 ロードマップ_人材確保支援の難易度が高い業種

- 取組1-2年目は「学習と成長」「業務プロセス」を中心に実施
- 3年目以降は具体的に顧客へアプローチし、財務KPI達成を目指す
- 適宜KPIの達成状況を随時確認し、必要に応じて業務プロセスの見直し、学習と成長項目の追加を実施

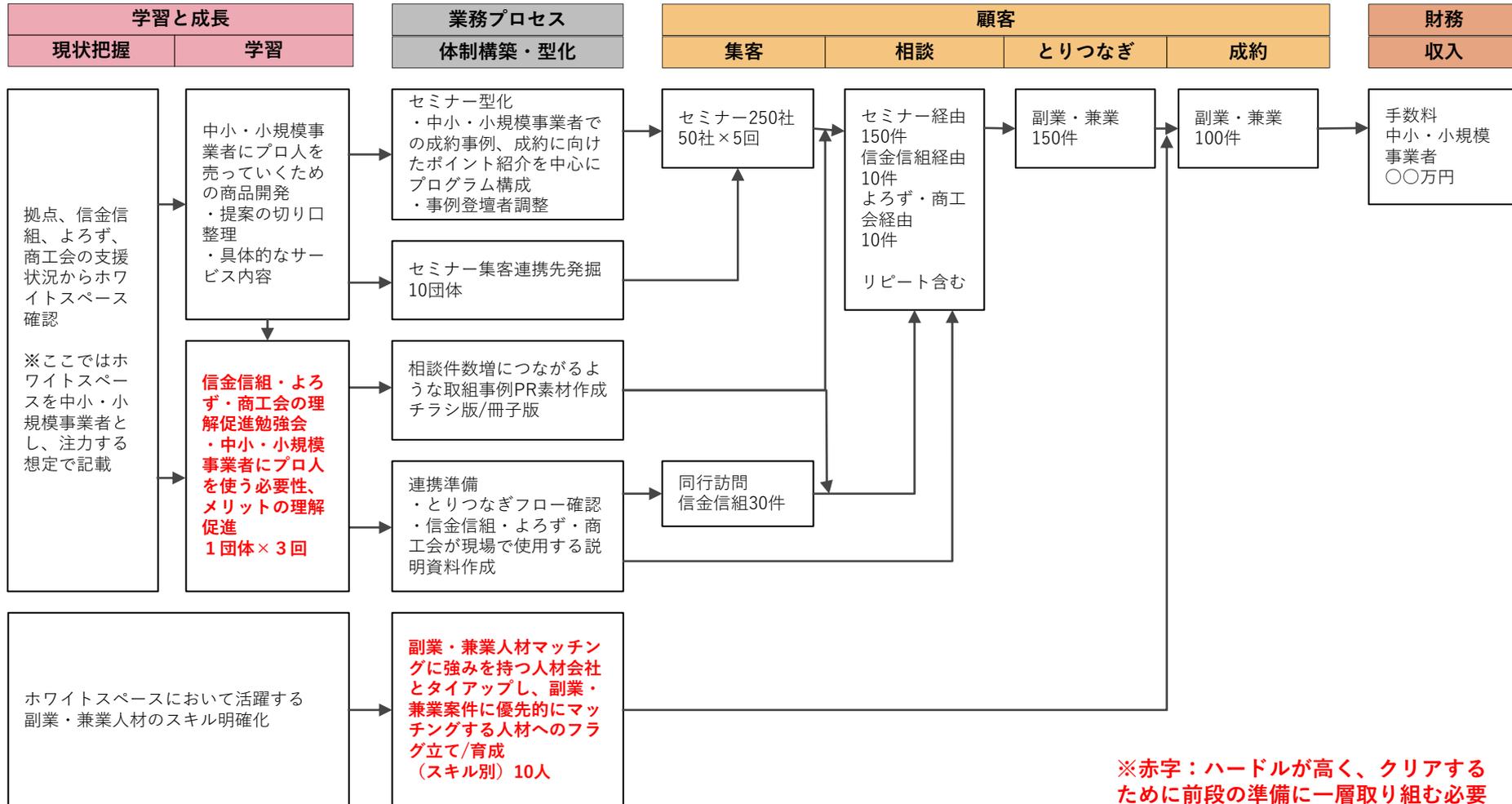


必要に応じて業務プロセスの見直し、学習と成長項目の追加を実施

KPIの達成状況を随時確認

ある市場“成熟”地域における自立化スキーム案 KPI_ホワイトスペース

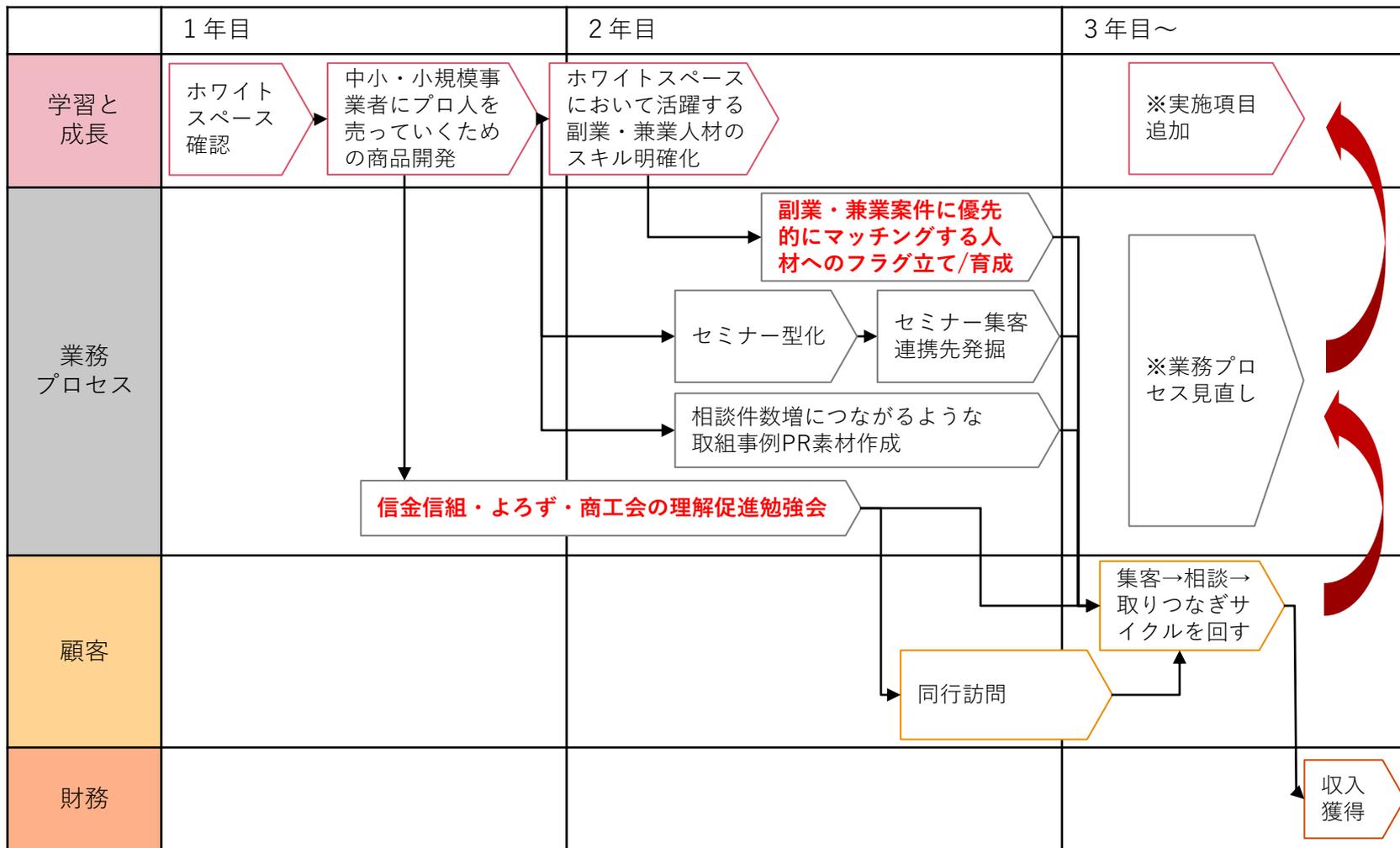
- ・ ホワイトスペース（中小・小規模事業者）への取組では、商品として型化し、一定規模の売上を確保する観点から、副業・兼業で100件の成約をあげるという目標設定をし、財務KPIを設定
- ・ KPI達成に向けては、信金信組・よろず・商工会の理解促進、副業・兼業に優先的にマッチングする人材のフラグ立てに重点的に取り組む必要



※赤字：ハードルが高く、クリアするために前段の準備に一層取り組む必要があるステップ

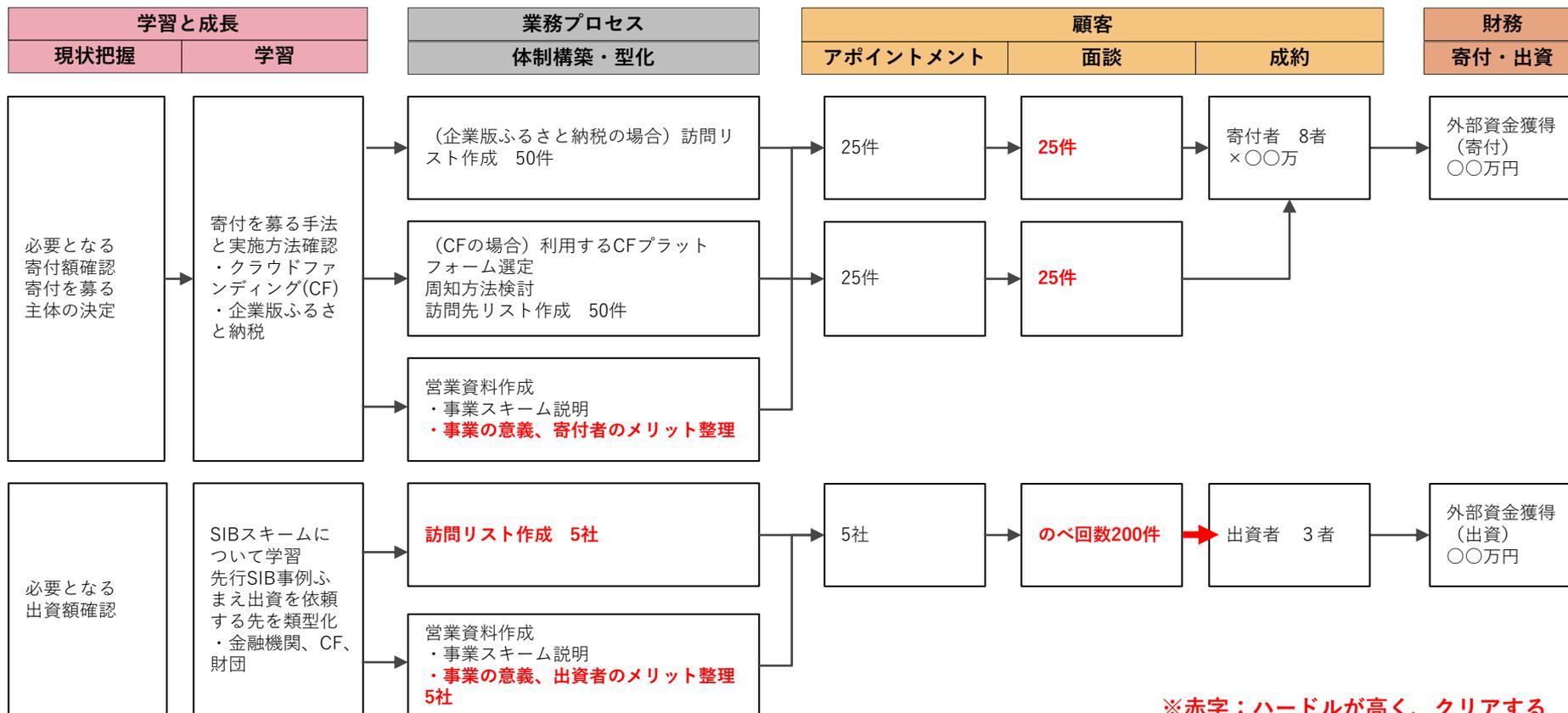
ある市場“成熟”地域における自立化スキーム案 ロードマップ_ホワイトスペース

- 取組1-2年目は「学習と成長」「業務プロセス」を中心に実施
- 3年目以降は具体的に顧客へアプローチし、財務KPI達成を目指す
- 適宜KPIの達成状況を随時確認し、必要に応じて業務プロセスの見直し、学習と成長項目の追加を実施



ある市場“成熟”地域における自立化スキーム案 KPI _外部資金獲得

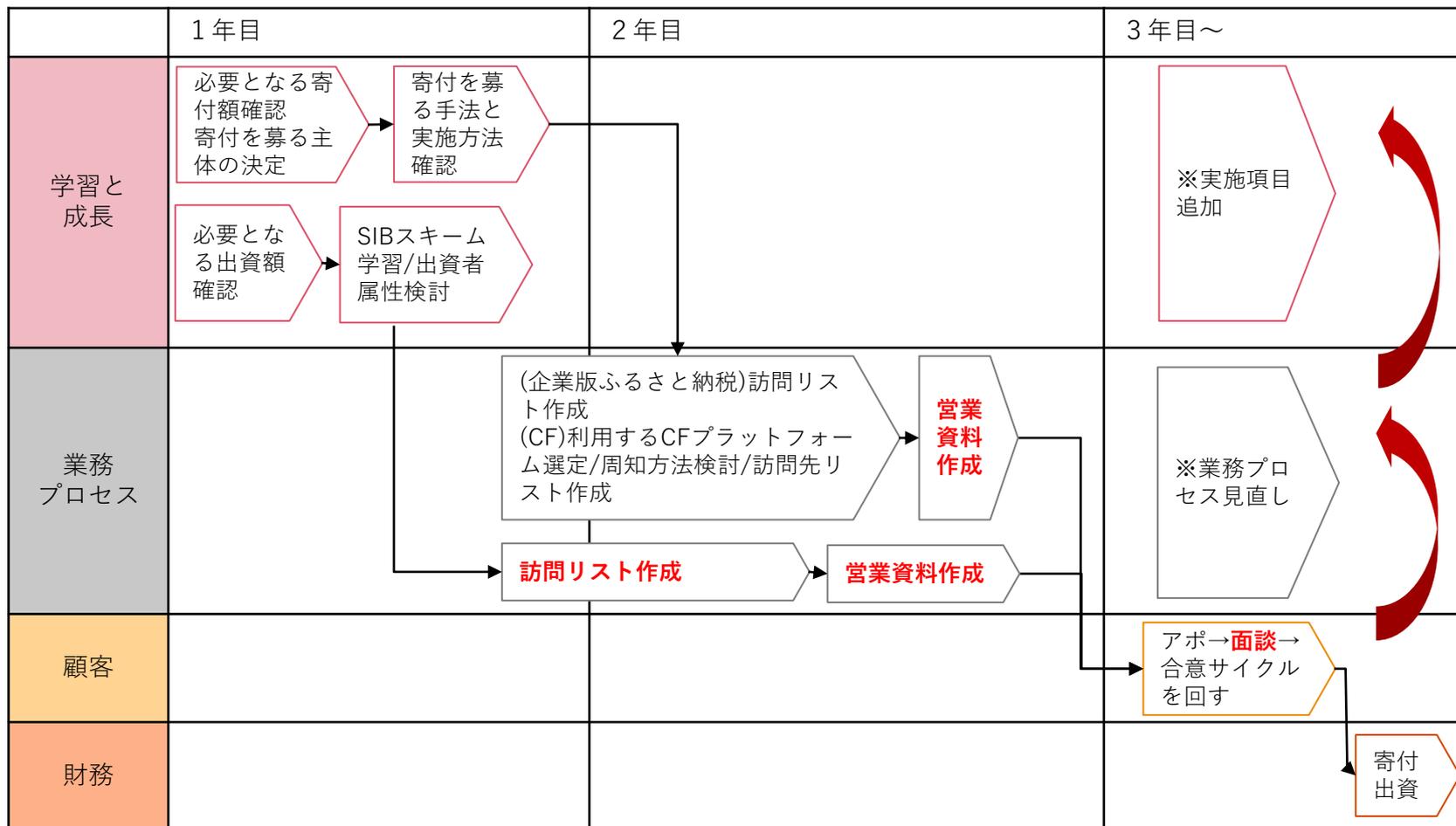
- 寄付では、自立化後に必要と想定される拠点運営費のうち、手数料収入で補えない金額を財務KPIとして設定。寄付者のメリットをしっかりと説明に落とし込み、実際に面談し、寄付を依頼するステップが重要
- 外部資金獲得では、自立化後に必要とされる拠点運営費相当額を財務KPIとして設定。出資についても、出資者のメリットをしっかりと説明していくことに加え、訪問を重ね、先方の理解を促しながら出資への理解を得ていくことが重要



※赤字：ハードルが高く、クリアするために前段の準備に一層取り組む必要があるステップ

ある市場“成熟”地域における自立化スキーム案 ロードマップ_外部資金獲得

- 取組1-2年目は「学習と成長」「業務プロセス」を中心に実施
- 3年目以降は具体的に顧客へアプローチし、財務KPI達成を目指す
- 適宜KPIの達成状況を随時確認し、必要に応じて業務プロセスの見直し、学習と成長項目の追加を実施



必要に応じて業務プロセスの見直し、学習と成長項目の追加を実施

KPIの達成状況を随時確認

市場“成長”地域

ある市場“成長”地域における仮定の方向性

- ある市場“成長”地域における金融機関の取組は未成熟であり、当該地域ならではの市場形成のあり方を模索すべき地域
- 「①一般財源以外の財源確保」「②拠点が担うべき機能・活動」の各観点について、県の現状を基に仮定する

ある市場“成長”地域における仮定

金融機関の取組は未成熟であり、当該地域ならではの市場形成のあり方を模索すべき地域

① 一般財源以外の 財源確保

人材事業を強化したい**金融機関からの人材供給**が見込め、
人件費負担の軽減が期待される

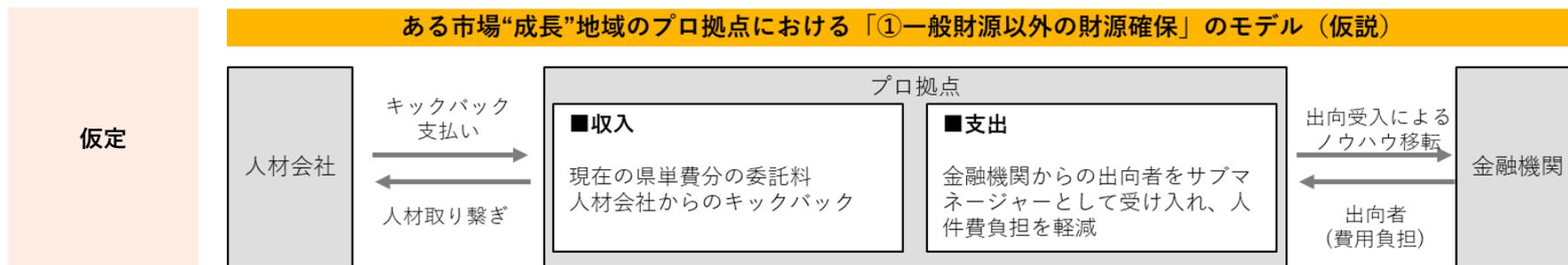
② 拠点が担うべき 機能・活動

金融機関による人材事業を単独で成立させることが難しく、
プロ拠点が自治体との**強固な連携を行うことが重要**
(拠点がコンソ事務局を担う等)

「①一般財源以外の財源確保」に関する仮定:ヒアリング結果

- ある市場“成長”地域における現在の金融機関における人材事業は、市場ポテンシャルに鑑みるに成長余地が大きい
- 仮定における金融機関からの出向者受け入れについて、ヒアリングで受領した意見を踏まえ、拠点から金融機関への出向者送り出しに修正
- 拠点の収入についてはキックバックの受領も選択肢のひとつ

ある市場“成長”地域のプロ拠点における「①一般財源以外の財源確保」のモデル（仮説）



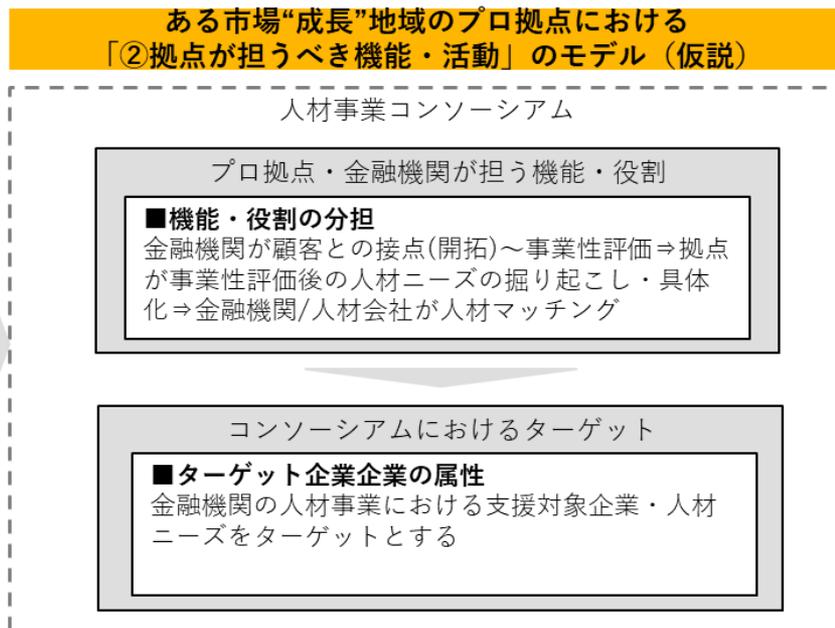
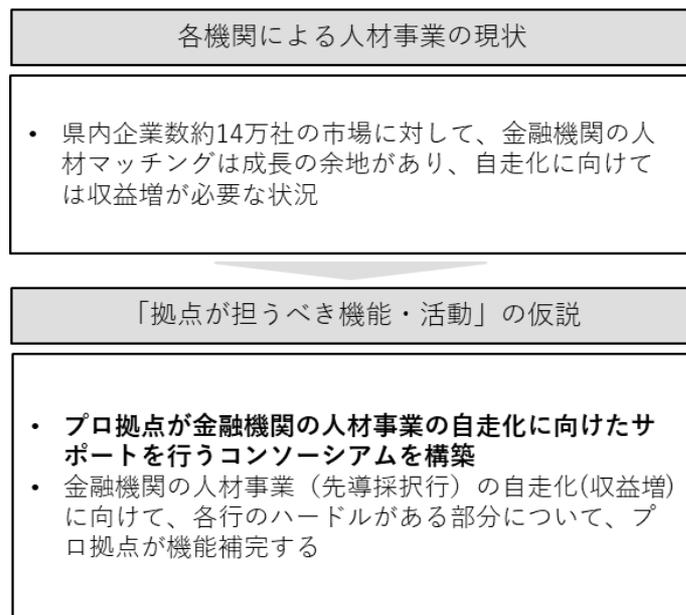
ヒアリング結果を
踏まえた
評価

出向者受け入れについては、拠点から金融機関への出向者送り出しに修正
拠点の収入については、キックバックの受領も選択肢のひとつ

「②拠点が担うべき機能・活動」に関する仮定:ヒアリング結果

- 金融機関からはプロ拠点との棲み分けが必要との意見を聴取した一方、人材事業者からは、県内における人材マーケットは更なる成長可能性がある旨を聴取
- 金融機関による人材事業を活性化するための市場開拓等を、拠点がサポートする方針

仮定



ヒアリング結果を踏まえた評価

金融機関による人材事業を活性化するための市場開拓等を、拠点がサポートする

ある市場“成長”地域における自立化スキームの方向性

- 観点①については、金融機関からの人材供給が見込めないことから県単費での運営を検討
- 観点②については、金融機関の自走化に向けてプロ拠点がサポートする方向性はヒアリング結果全体として支持。当該サポートとして、金融機関の人材事業成熟度によって異なる支援を実施する方向性、もしくは成熟度によらず単一のサポートを行う方向性の2つを検討

ある市場“成長”地域における仮定

金融機関の取組は未成熟であり、当該地域ならではの市場形成のあり方を模索すべき地域

①
一般財源以外の
財源確保

人材事業を強化したい
金融機関からの人材供給が見込め、
人件費負担の軽減が期待される

②
拠点が担うべき
機能・活動

金融機関による人材事業を単独で成立させることが難しく、
プロ拠点が自治体との
強固な連携を行うことが重要
(拠点がコンソ事務局を担う等)

ヒアリングを踏まえた 自立化スキーム修正の方向性

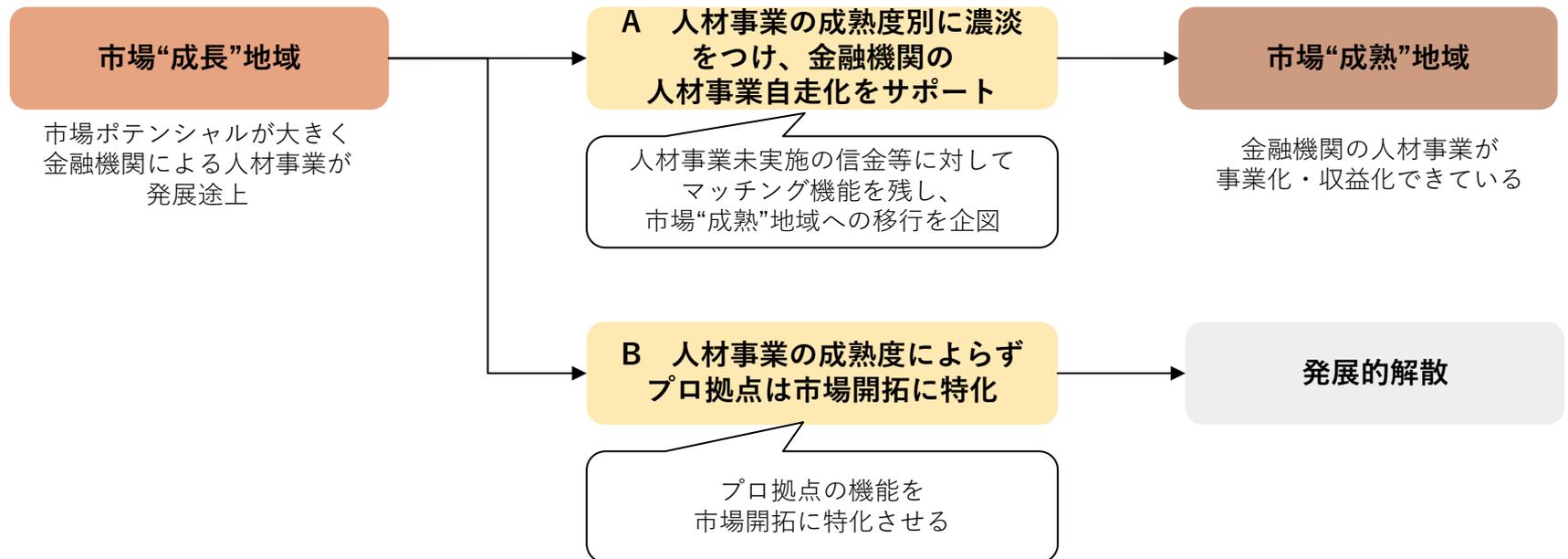
金融機関による人材事業の自走化、および人材市場の拡大のために、拠点をはじめとする機関が連携した取組が必要

先導採択行から拠点への人材供給の可能性は低く、信金信組からの人材供給も人線りの観点から困難であるため、**プロ拠点の活動は県単費**で賄う
(人材紹介会社からのキックバックにて一部補填する可能性あり)

金融機関による人材事業自走化に向けて、プロ拠点がサポートを実施
方向性1：金融機関の人材事業の成熟度により拠点の実施すべきサポート内容を変化させる
方向性2：金融機関の状況によらず、プロ拠点から単一のサポートを行う

ある市場“成長”地域における自立化スキーム案

- ある市場“成長”地域の自立化の方向性を2パターンに分類
- スキーム案Aでは、金融機関の人材事業の成熟度により、濃淡をつけたサポート行う。2～3年で市場開拓を行い、市場“成長”地域を市場“成熟”地域に成長させることを企図
- スキーム案Bでは、金融機関の人材事業の状況によらず、単一の方法で拠点が市場開拓のサポートを行う

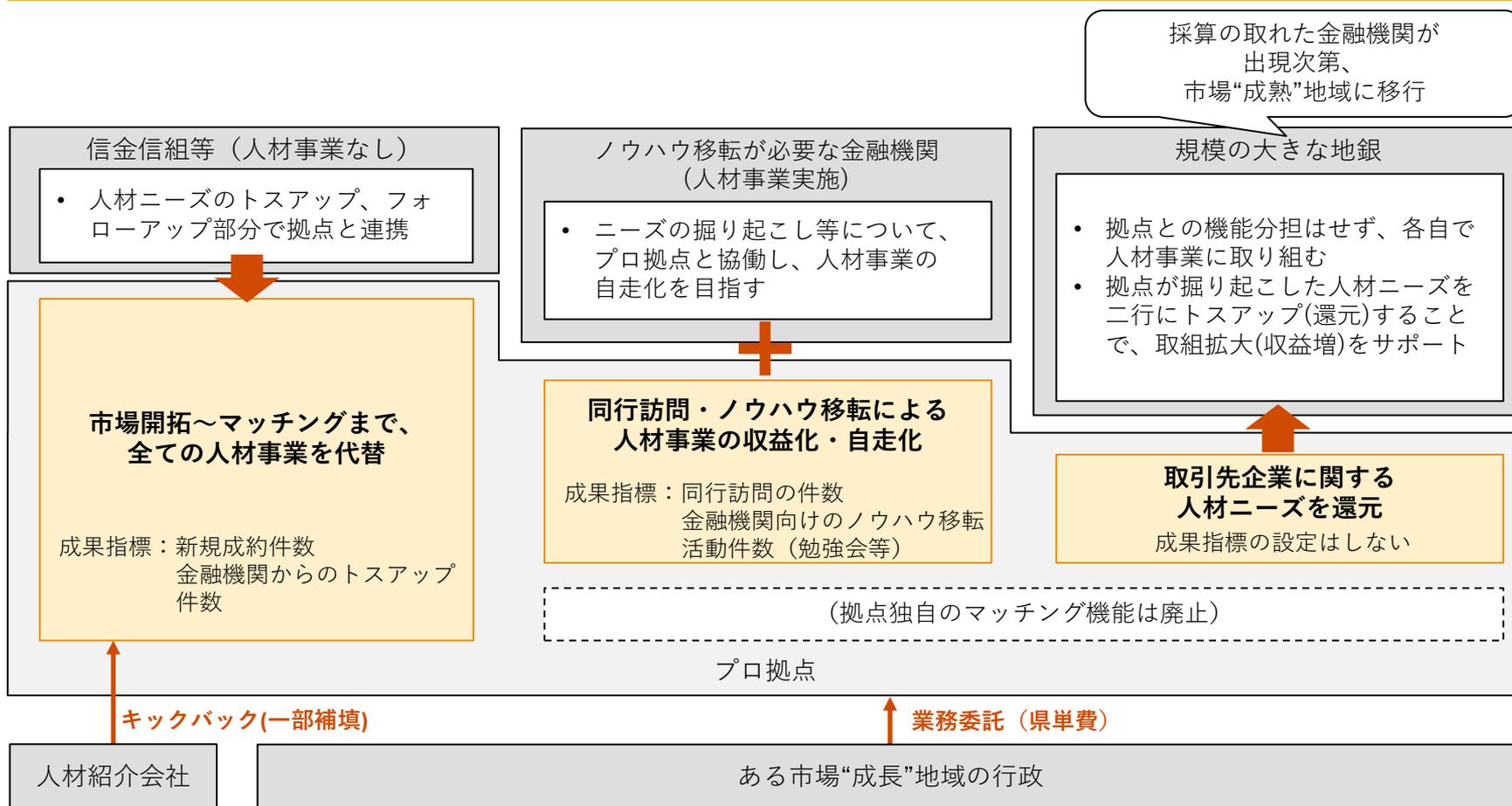


スキーム案A 人材事業の成熟度別に濃淡をつけた人材事業自走化サポート

- スキーム案Aはプロ拠点が金融機関の人材事業の成熟度別に濃淡をつけたサポートを行うことで、金融機関の人材事業の自走化を実現し、市場“成熟”地域への移行を目指す
- 例えば、規模の大きな地銀に対しては各行の取引先企業における人材ニーズを還元する。他方、信金信組等の人材事業を有しない金融機関に対しては、拠点が人材マッチングを代替する

濃淡のある金融機関への支援により、金融機関の人材事業自走化を図る

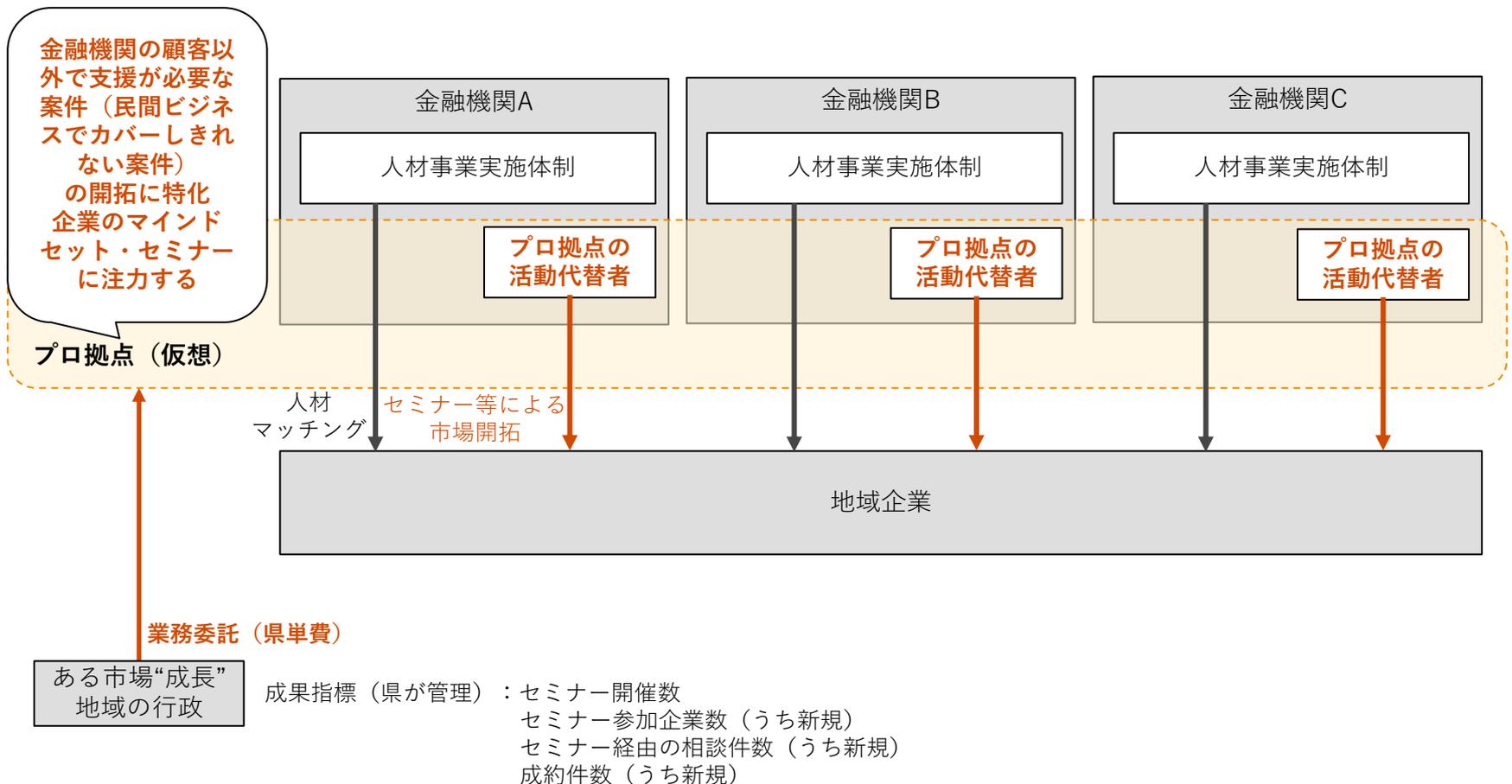
プロ拠点活動イメージ



スキーム案B 金融機関に人材事業を委託し、拠点は市場開拓に特化

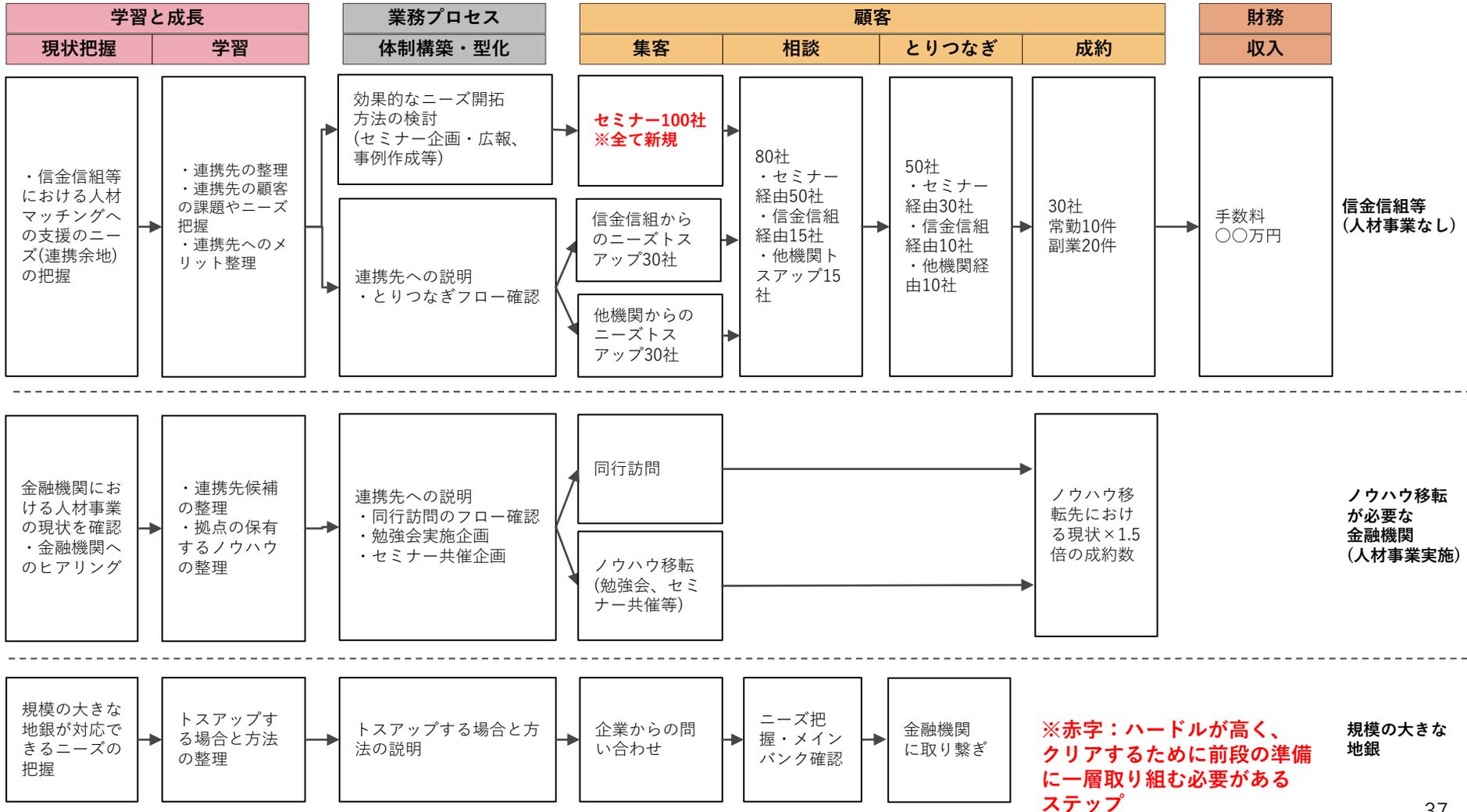
- スキーム案Bでは金融機関内部にプロ拠点の活動代替者を設置する
- 金融機関内部の「プロ拠点の活動代替者」は、現状金融機関が実施できていない、企業のマインドセット変革やセミナー開催等によって、市場開拓の下地を形成する役割を担う
- 本案は人材事業自体は金融機関に委ね、プロ拠点は市場開拓に特化するものであり、拠点独自のマッチング機能等は廃止されることから、市場“成熟”地域には移行せず、将来的に拠点は発展的に解散する

金融機関に市場開拓に関する業務を委託し、プロ拠点は仮想組織化



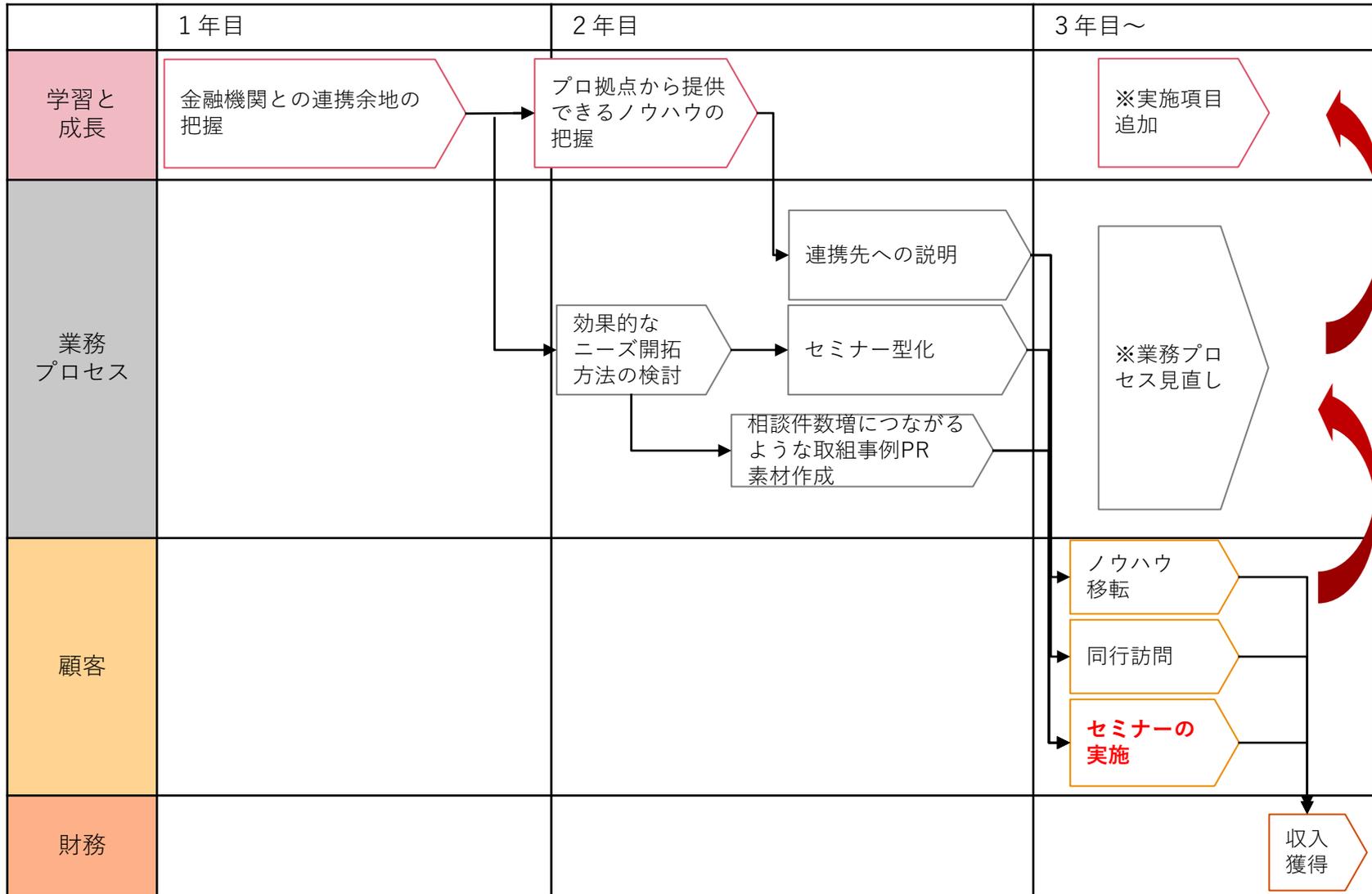
ある市場“成長”地域における自立化スキーム案 KPI_スキーム案A

- ・ バランストスコアカードを用いながら、各金融機関との連携方法の違いによって整理
- ・ 市場開拓を企図した本スキームでは、令和5年度におけるプロ拠点の新規企業との成約(21件)の約1.5倍の成約でKPIを設定。信金信組の取引先企業である比較的小規模の企業を中心に副業・兼業に比重を置いた開拓を想定する
- ・ 人材市場を拡大するために、セミナーでは新規企業を集客する必要があるため、集客に向けた取組の工夫が必要



ある市場“成長”地域における自立化スキーム案 ロードマップ_スキーム案A

- 取組1-2年目は「学習と成長」「業務プロセス」を中心に実施
- 3年目以降は具体的に顧客へアプローチし、財務KPI達成を目指す
- 適宜KPIの達成状況を随時確認し、必要に応じて業務プロセスの見直し、学習と成長項目の追加を実施

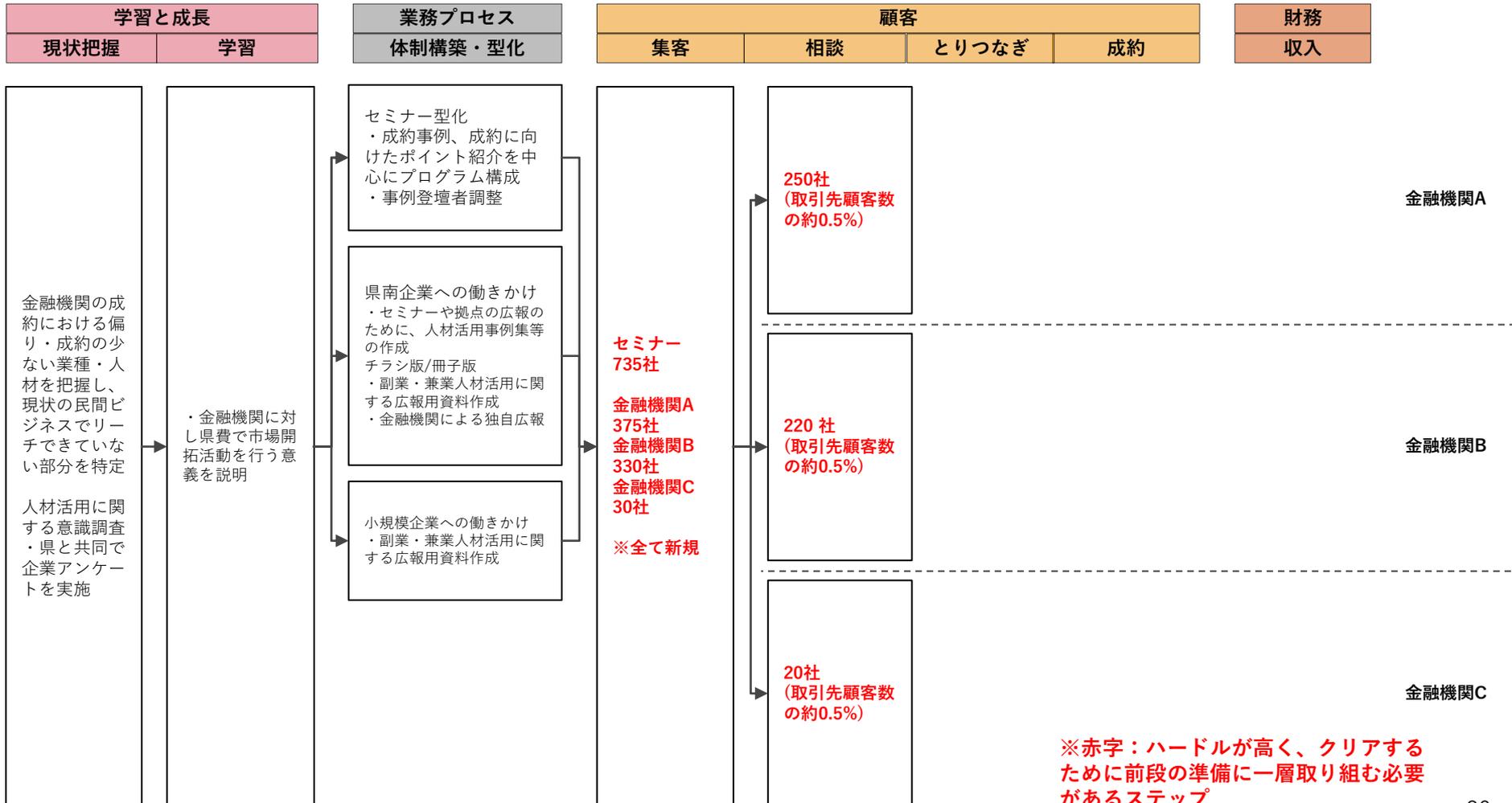


必要に応じて業務プロセスの見直し、学習と成長項目の追加を実施

KPIの達成状況を随時確認

ある市場“成長”地域における自立化スキーム案 KPI_スキーム案B

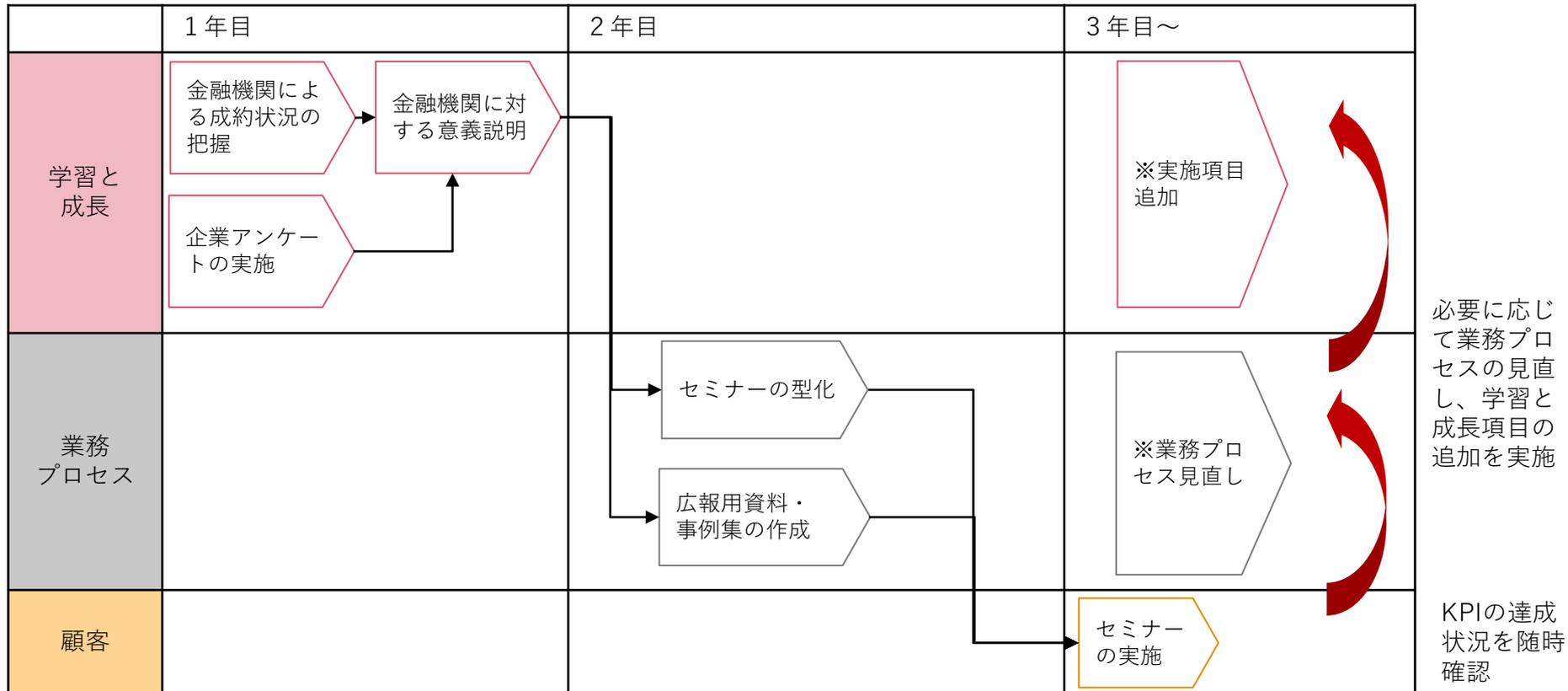
- プロ拠点を仮想組織化し金融機関内部に活動代替者を設置、プロ拠点の活動代替者は市場開拓（相談フェーズまで）の取組に集中
- 県内のメインバンクシェア率から、各金融機関における取引先顧客数を推計。本スキームでは市場開拓に重点を置き、顧客企業の0.5%から新規相談を受けることをKPIとして設定
- プロ拠点の活動代替者は、各金融機関の顧客企業を中心に、人材活用に関する企業のマインドセットを実施する



※赤字：ハードルが高く、クリアするために前段の準備に一層取り組む必要があるステップ

ある市場“成長”地域における自立化スキーム案 ロードマップ_スキーム案B

- 取組1-2年目は「学習と成長」「業務プロセス」を中心に実施
- 3年目以降は具体的に顧客へのアプローチを行う
- 適宜KPIの達成状況を随時確認し、必要に応じて業務プロセスの見直し、学習と成長項目の追加を実施



市場“挑戰”地域

ある市場“挑戦”地域における仮定の方向性

- ある市場“挑戦”地域では民間のみでの市場形成が難しく、拠点機能を公的なサービスとして、残すことが望まれる
- 「①一般財源以外の財源確保」「②拠点が担うべき機能・活動」の各観点について、県の現状を基に仮定する

ある市場“挑戦”地域における仮定

民間のみでの市場形成が難しく、拠点機能を公的なサービスとして、残すことが望まれる

① 一般財源以外の 財源確保

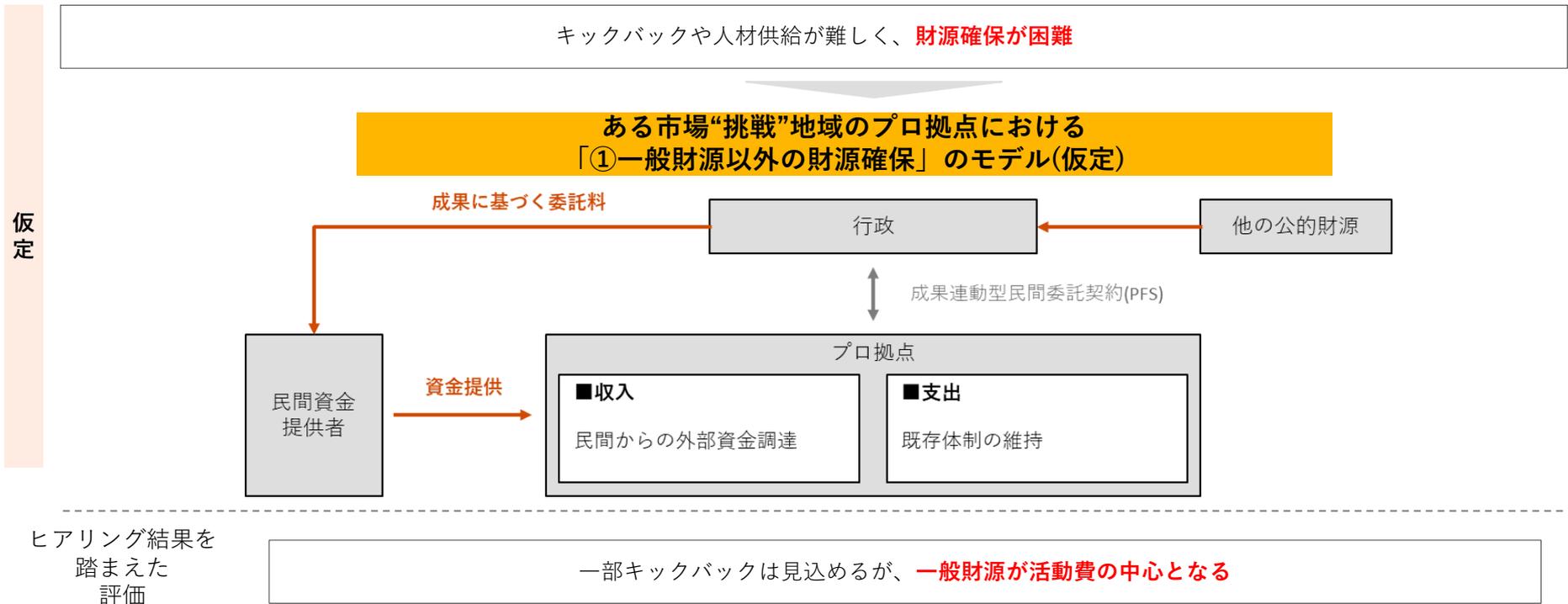
キックバックや金融機関からの人材供給が難しく、**財源確保が困難**
(一般財源のみとなる可能性大)

② 拠点が担うべき 機能・活動

金融機関による人材事業からの撤退も見込まれ、**幅広い人材支援**が必要

「①一般財源以外の財源確保」に関する仮定:ヒアリング結果

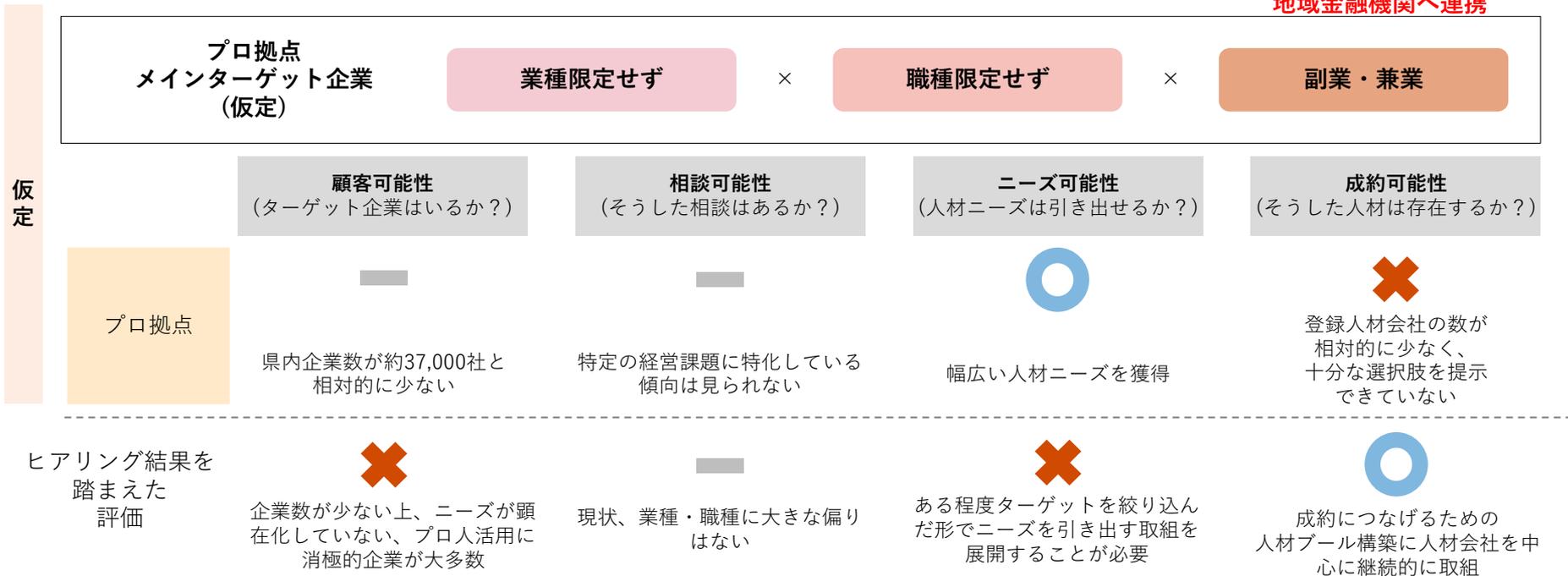
- 人材会社からのキックバック自体は見込めるが、事業費を賄うほどの規模はなく、一般財源が活動費の中心となる



「②拠点が担うべき機能・活動」に関する仮定:ヒアリング結果

- 企業数が少ない上、その多くについて、プロ人材活用ニーズが顕在化していない/活用に消極的

常勤ニーズは
収益が見込めるため、
地域金融機関へ連携



ある市場“挑戦”地域における自立化スキームの方向性

- プロ人材活用において純粋民間ビジネスが将来的にも成立しない可能性が大きく、公的サービスとして拠点事業に取り組む必要
- 市場環境を踏まえ、プロ人材活用の土台作りに向けて、県はプロ人材事業を産業/雇用等の関連政策と連動させた上で、必要な機能に絞ってプロ拠点を展開することが求められる

ある市場“挑戦”地域における仮定

民間のみでの市場形成が難しく、拠点機能を公的なサービスとして、残すことが望まれる

①
一般財源以外の
財源確保

キックバックや
金融機関からの人材供給が難しく、
財源確保が困難
(一般財源のみとなる可能性大)

②
拠点が担うべき
機能・活動

金融機関による人材事業からの撤退
も見込まれ、**幅広い人材支援**が必要

ヒアリングを踏まえた 自立化スキーム修正の方向性

官が介在しても、
純粋民間ビジネスへ成長させることは困難
公的なサービスとして拠点を残すとともに、産業/
雇用政策と連動させた取組を検討する必要

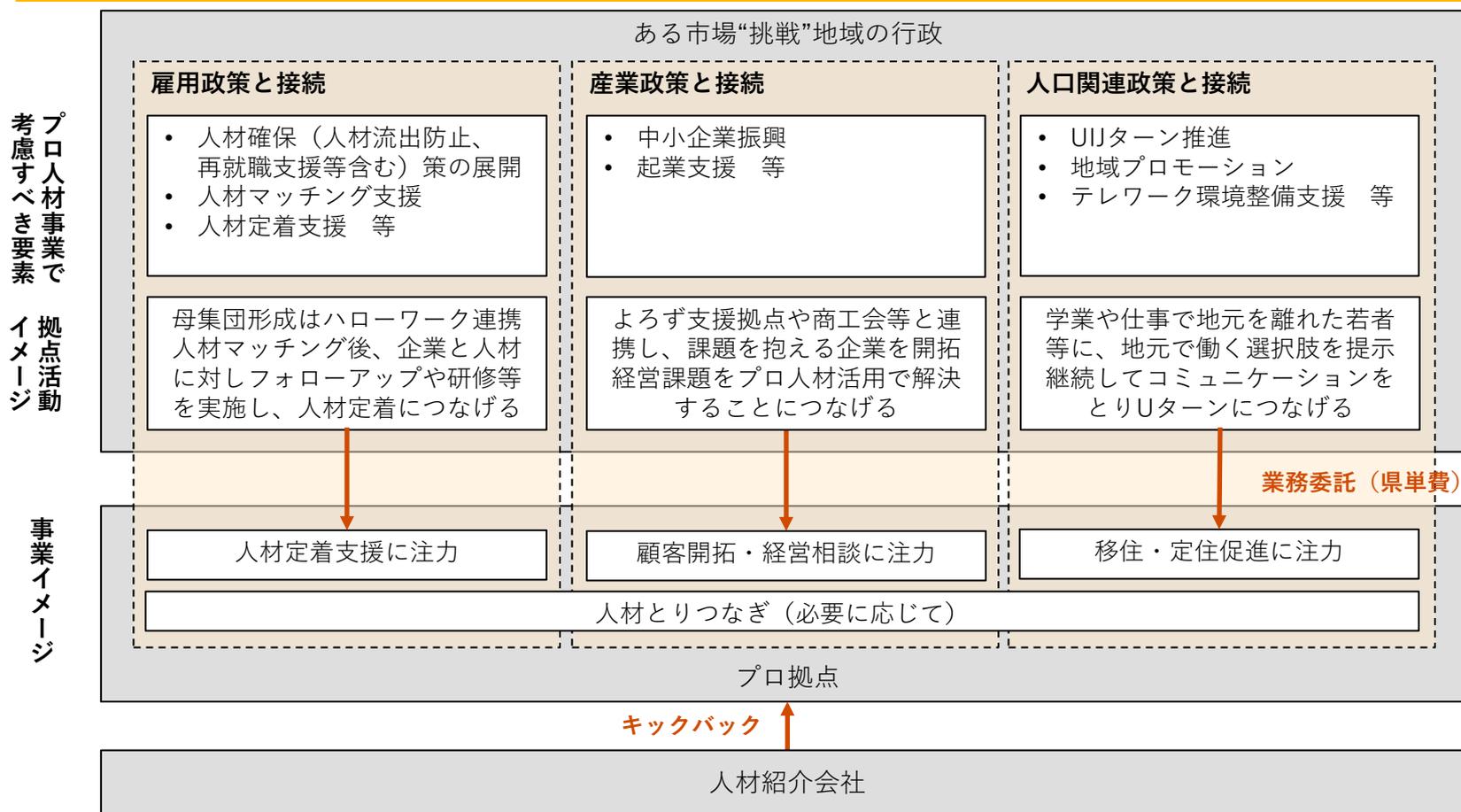
一般財源が中心
収益の柱とはならないが、人材会社からのキック
バック自体は可能であるため、**県負担軽減のため**
キックバックを取り入れる

金融機関による人材事業からの撤退は
当面ない見込み
予算制約を踏まえ、**拠点は機能等を絞り込む必要**
絞り込みを検討する上で、**県の産業/雇用等関連**
政策を踏まえた拠点事業の位置づけ整理が必要

ある市場“挑戦”地域における自立化スキーム案

- ・ 純粋民間ビジネスとして成立しない可能性が高いため、県が予算化して実施することを想定
- ・ 県及び拠点で議論しながら、県予算化の根拠として、いずれかの県政策（雇用・産業・人口関連等）との接続を検討し、プロ人材事業の位置づけ・活動内容を整理
- ・ 上記整理を踏まえ、拠点活動を絞り込み、県からプロ人材事業を発注
- ・ なお、人材紹介会社からのキックバックは、県予算を抑えるための方策として取り入れる

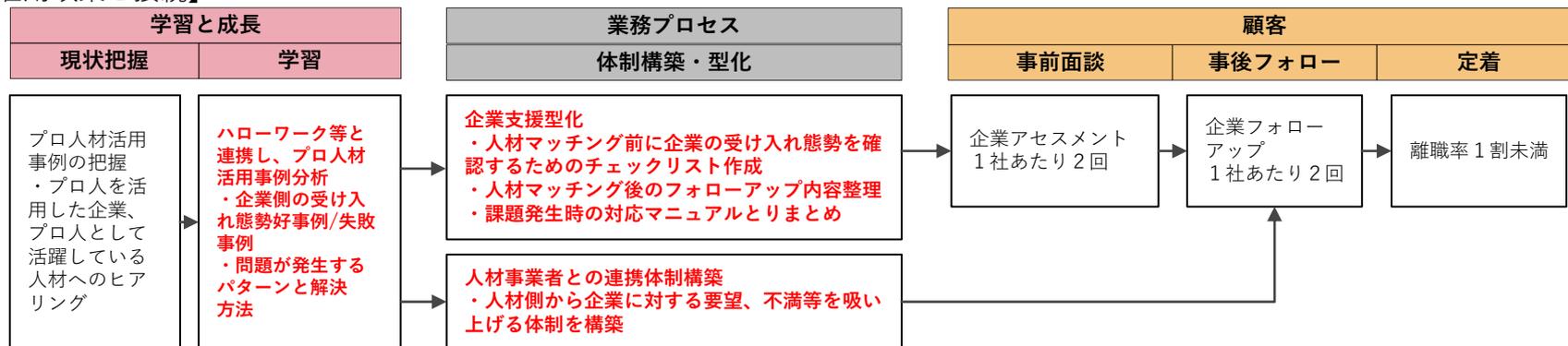
県政策とプロ人材事業を接続させ、県委託事業として機能・活動を絞り込んで実施



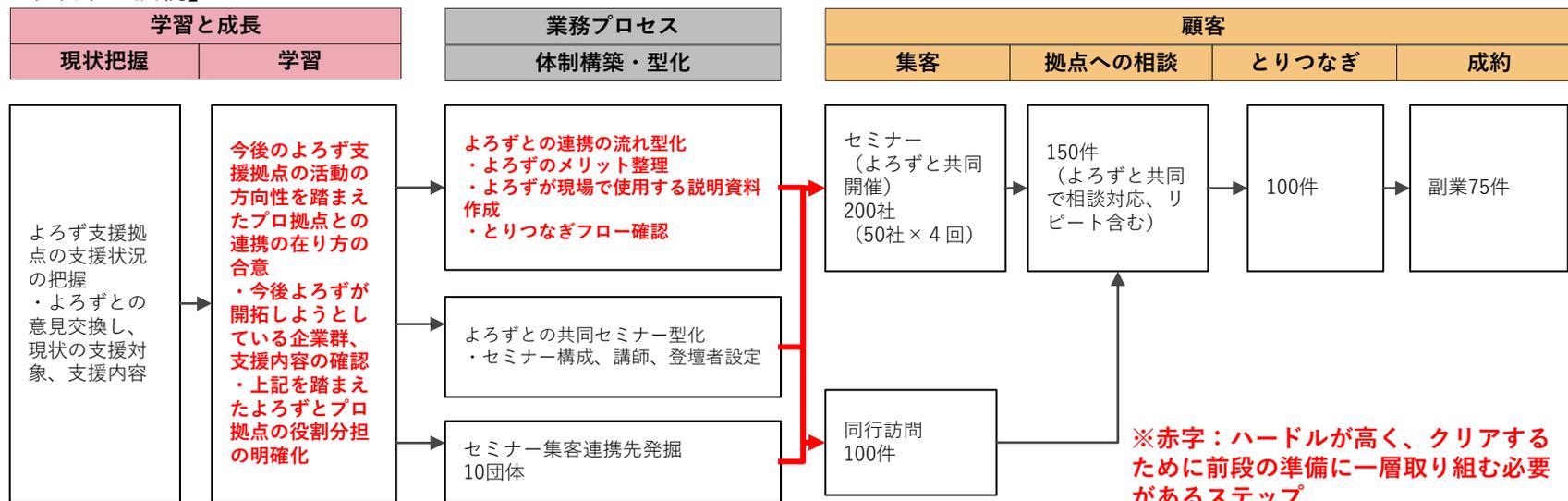
ある市場“挑戦”地域における自立化スキーム案 KPI

- 接続する政策別に、バランススコアカードの4つの視点で整理
- 雇用政策との接続では、近年常用労働者の離職率が15%程度で推移していることを参考にKPIを設定。ハローワークと連携した、プロ人材活用事例の分析、それら内容を踏まえた企業支援の型化と、人材側の意向をくみ取る体制構築が重要
- 産業政策との接続では、一定の取組規模を確保する観点から、成約のKPIを設定。今後のよろず支援拠点の活動の方向性を踏まえたプロ拠点との連携の在り方を合意し、その内容型化して連携ステップを整理し、実際に実行することが重要

【雇用政策と接続】



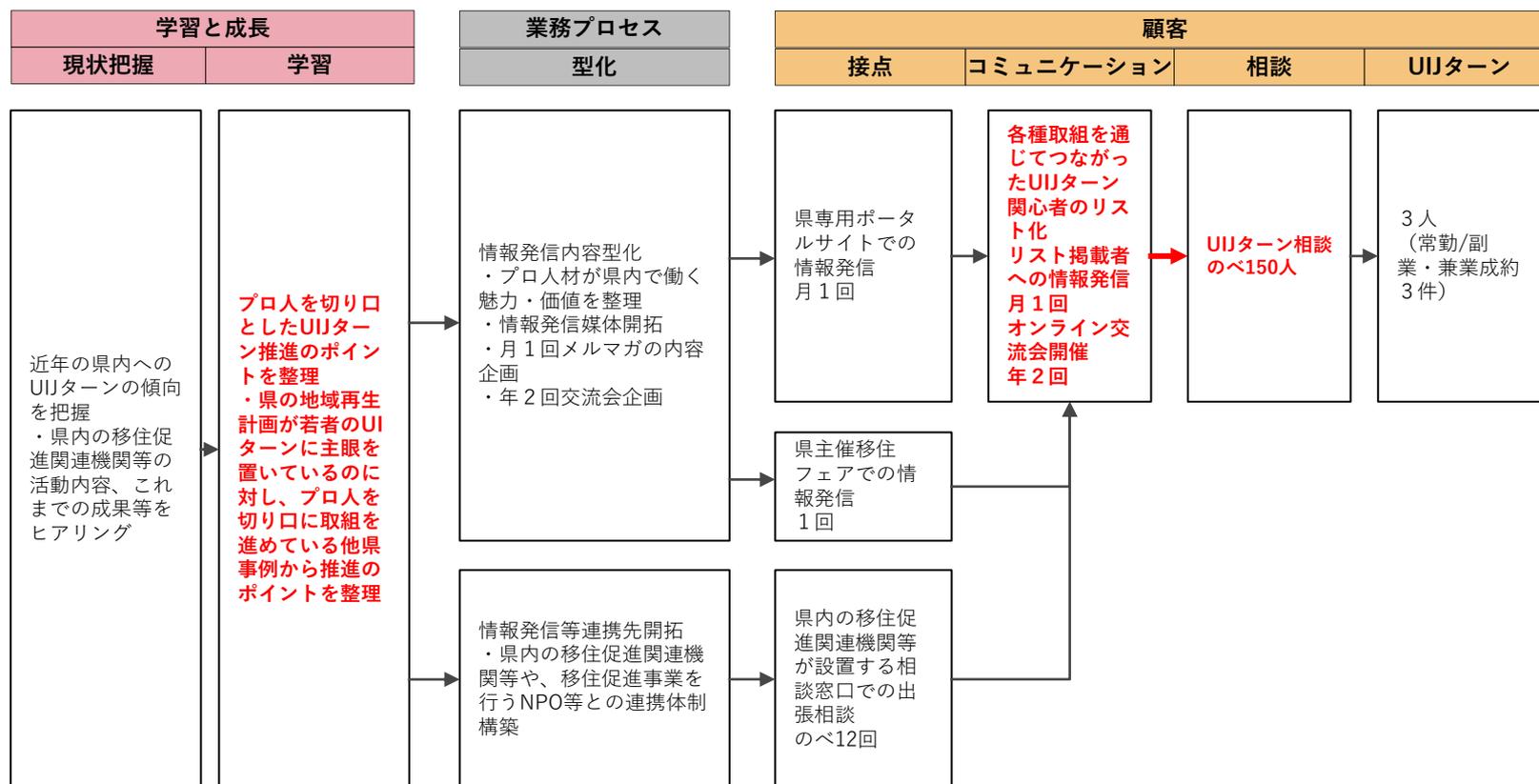
【産業政策と接続】



ある市場“挑戦”地域における自立化スキーム案 KPI

- 人口関連政策との接続では、ある市場“挑戦”地域の地域再生計画における移住者数のKPIの1割をUIJターンのKPIとして設定。プロ人を切り口としたUIJターン推進のポイントを現状分析等から整理すると共に、各種取組を通じて接点を持ったUIJターンに興味を持つプロ人材と定期的にコミュニケーションをとり、相談を重ねていくことが重要

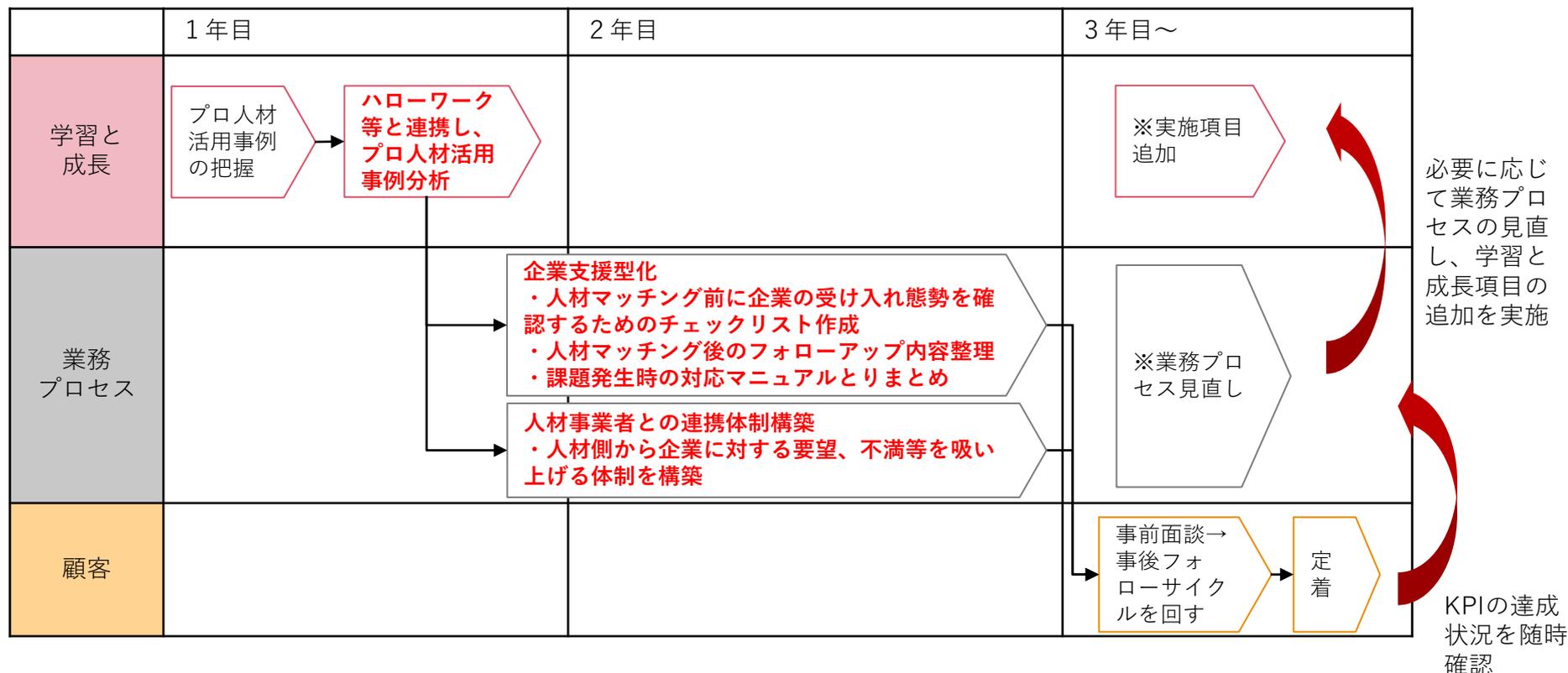
【人口関連政策と接続】



※赤字：ハードルが高く、クリアするために前段の準備に一層取り組む必要があるステップ

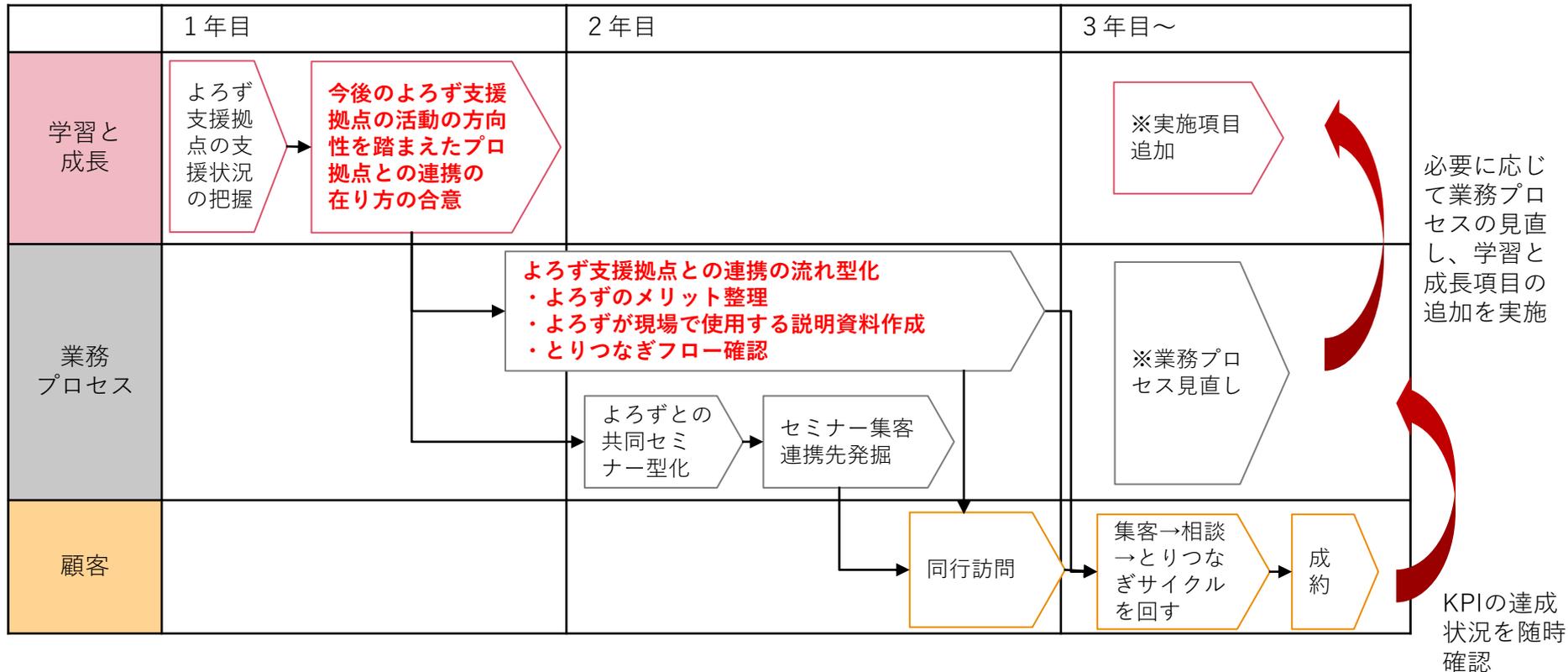
ある市場“挑戦”地域における自立化スキーム案 ロードマップ_雇用政策と接続

- 取組1年目は「学習と成長」、2年目は「業務プロセス」を中心に実施
- 3年目以降は具体的に顧客へのアプローチを行う
- 適宜KPIの達成状況を随時確認し、必要に応じて業務プロセスの見直し、学習と成長項目の追加を実施



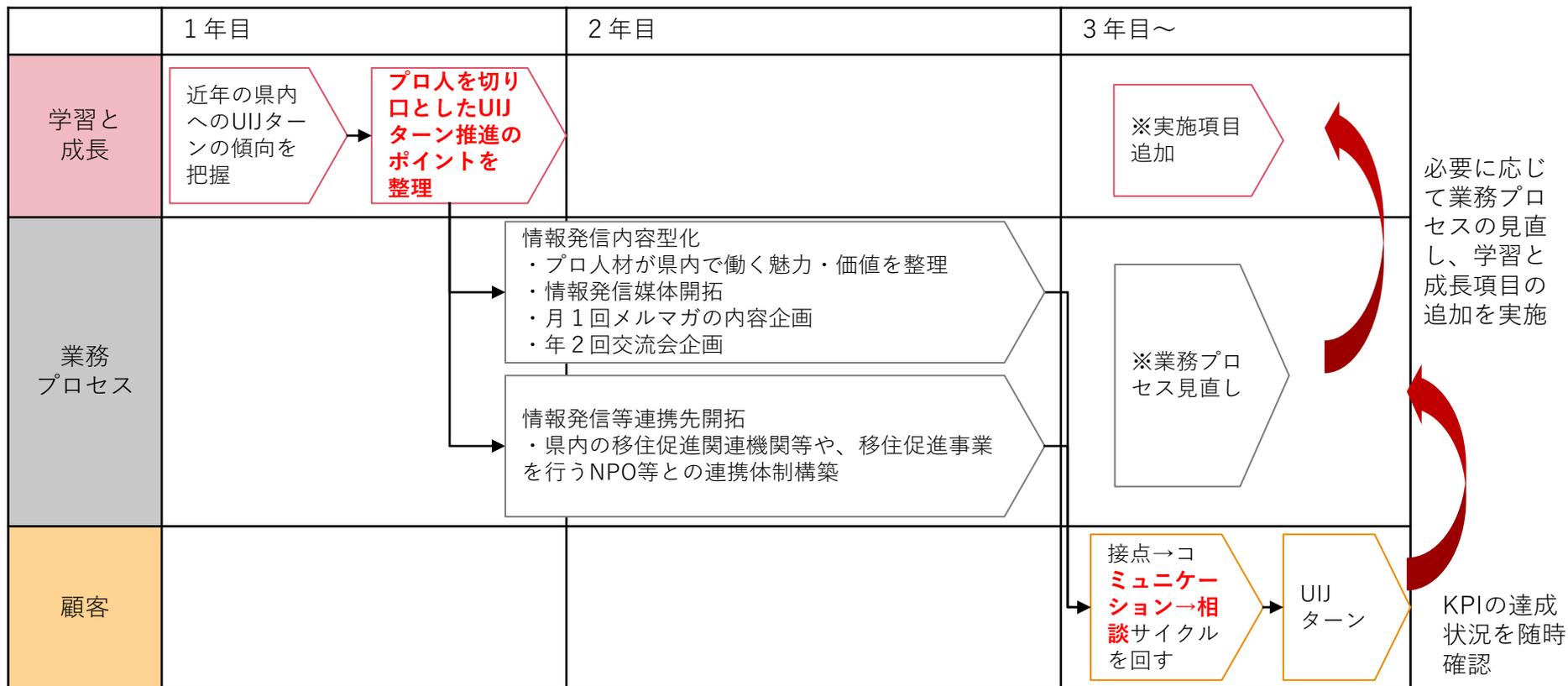
ある市場“挑戦”地域における自立化スキーム案 ロードマップ_産業政策と接続

- 取組1年目は「学習と成長」、2年目は「業務プロセス」を中心に実施
- 3年目以降は具体的に顧客へのアプローチを行う
- 適宜KPIの達成状況を随時確認し、必要に応じて業務プロセスの見直し、学習と成長項目の追加を実施



ある市場“挑戦”地域における自立化スキーム案 ロードマップ_人口関連政策と接続

- 取組1年目は「学習と成長」、2年目は「業務プロセス」を中心に実施
- 3年目以降は具体的に顧客へのアプローチを行う
- 適宜KPIの達成状況を随時確認し、必要に応じて業務プロセスの見直し、学習と成長項目の追加を実施



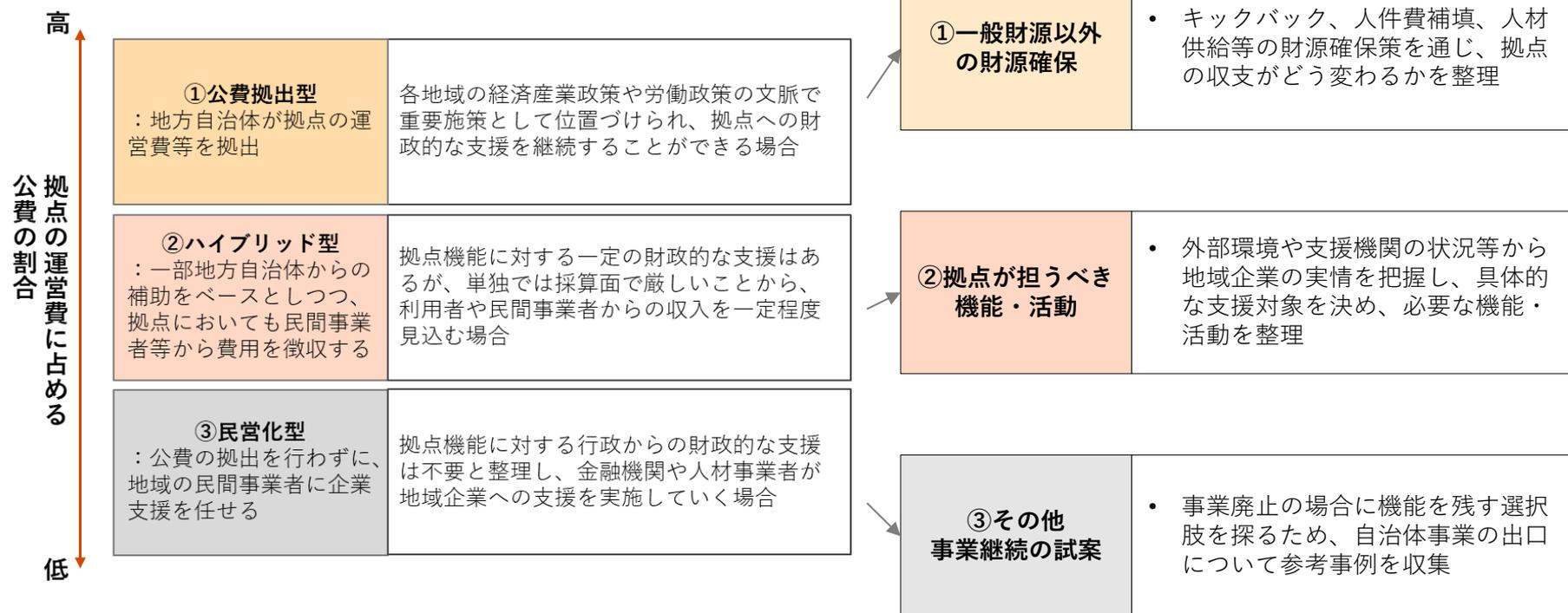
「③その他事業継続の試案」調査結果

4

(再掲)自立化スキーム実現に向けた検討事項の再整理

- 今年度調査においては、前年度調査結果から得られた財政的な観点から見た自立化スキームを、**①道府県の一般財源以外の財源確保の可能性及び方法(資金確保)**、**②事業費が維持できない場合に限られた予算の中で拠点が担うべき必要な機能・活動**、**③その他考える事業継続の試案の観点から再整理**

再整理する上での3つの観点



「③その他事業継続の試案」に関する事前調査内容案・ヒアリング調査内容

- 「③その他事業継続の試案」は、前述①②とは異なり、**本事業や類似する人材事業に絞らず、公共事業や公共サービスの出口のあり方に関わる参考事例を広く収集する**
- 特筆すべき参考事例がある場合には、それを**推進した道府県、市町村、その他関連機関等、実施手順や検討を進める上での課題、メリット・デメリット等について、ヒアリング調査**を行う



「③その他事業継続の試案」にかかるヒアリング先の確認および調査結果

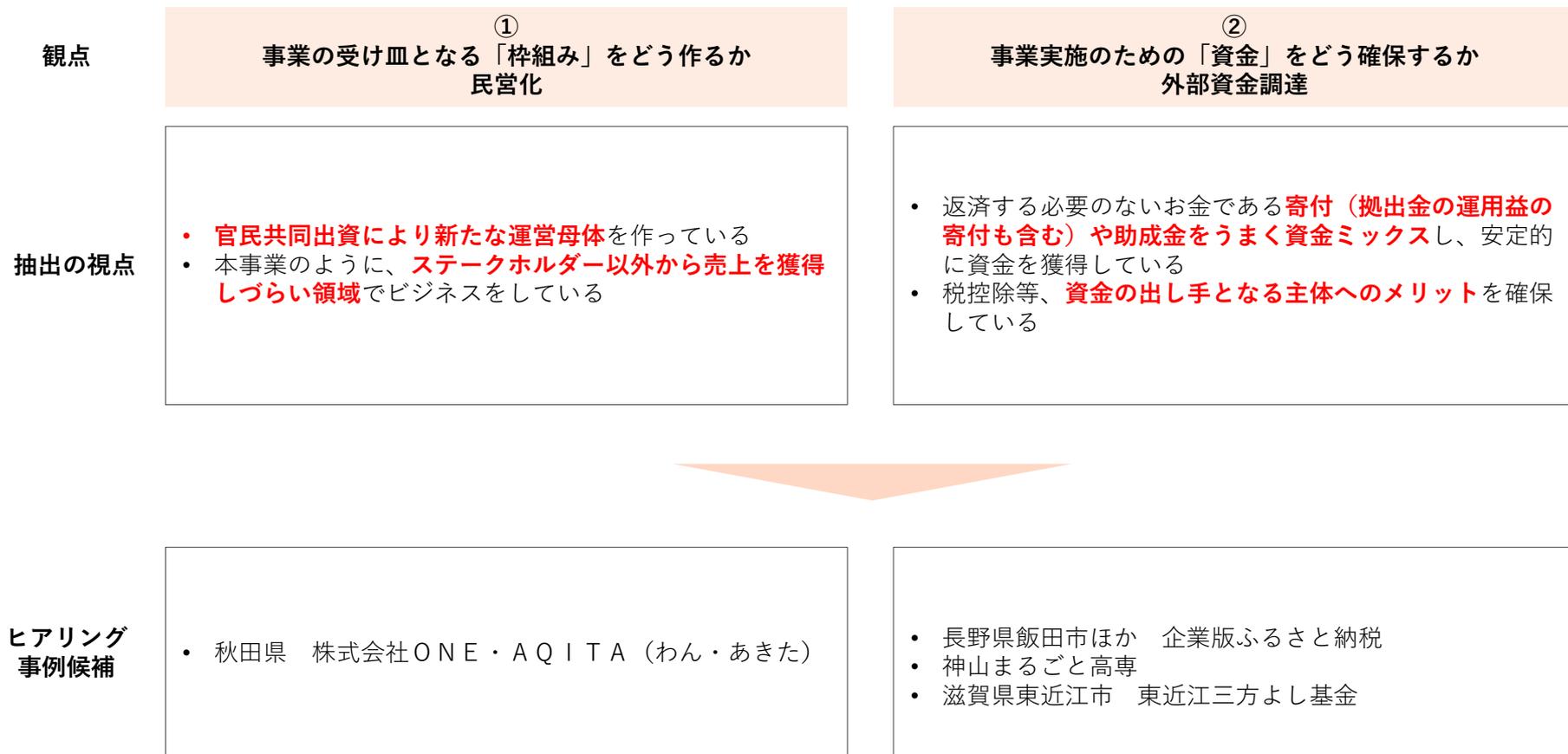
「③その他事業継続の試案」にかかる事例調査結果(1/2)

- 公共事業や公共サービスの出口のあり方に関わる参考事例を「広域化」「集約化」「外部化」「民営化」「外部資金調達」の観点から調査し、概要を確認
- 事業の自走化に向けては、①事業の受け皿となる「枠組み」をどう作るか、②事業実施のための「資金」をどう確保するか^①の観点から事例を見ていく必要があると思料
- 以下の考え方にに基づき、「民営化」「外部資金調達」から詳細を確認する事例を抽出した

| 観点 | ① 事業の受け皿となる「枠組み」をどう作るか | ② 事業実施のための「資金」をどう確保するか |
|---------|---|--|
| 抽出の視点 | <ul style="list-style-type: none"> 事業の移管を見据えた場合、こういった形で受け皿となる法人等を設立しているか | <ul style="list-style-type: none"> できる限り公的資金に頼らない事業継続（自走化）に向けて、こういった形で資金を確保しているか |
| 絞り込みの概要 | <ul style="list-style-type: none"> 組織立ち上げの参考となる類型は「民営化」及び「外部化（主にPFI）」 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「外部化（主にPFI）」は事業期間中に事業運営を担うSPCを立ち上げるが、PFI事業終了後の組織存続が担保されていない → 「民営化」事例の深掘りが有益 | <ul style="list-style-type: none"> 組織立ち上げの参考となる類型は「広域化」「集約化」「民営化」「外部化（主にPFI）」「外部資金調達」 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「広域化」「集約化」：基本的に事業の効率的実施を目指すもので、自走化を担保するものではない ➢ 「民営化」：民営化後も行政からの業務受託等が前提のものが多い ➢ 「外部化（主にPFI）」：独立採算型が成立するのは事業性が確保されている場合のみで、既存PFI事業の多くは行政からの支払いを前提とするサービス購入型事業 → 「外部資金調達」事例の深掘りが有益 |

「③その他事業継続の試案」にかかる事例調査結果(2/2)

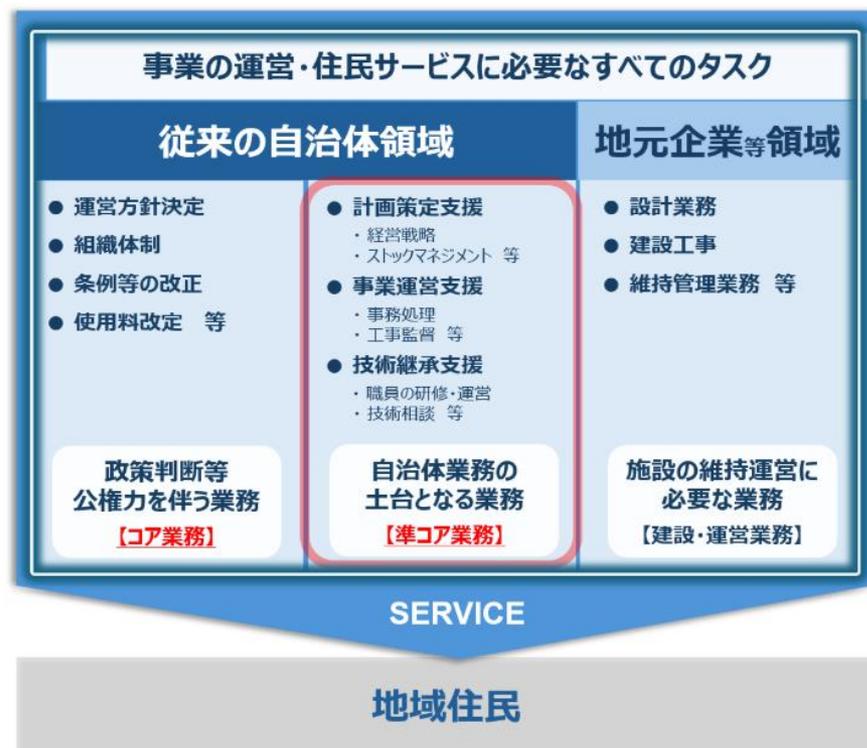
- 民営化については、本事業のようにステークホルダー以外からの売上を獲得しづらい領域の中で、官民共同出資で組織を立ち上げている秋田県「株式会社ONE・AQITA（わん・あきた）」を調査
- 外部資金調達については、寄付や助成金をうまく資金ミックスしている、資金の出し手となる主体へのメリットを確保している等により安定的な資金獲得につなげている長野県飯田市ほか「企業版ふるさと納税」、「神山まるごと高専」、滋賀県東近江市「東近江三方よし基金」を調査



①秋田県 株式会社ONE・AQITA(わん・あきた)

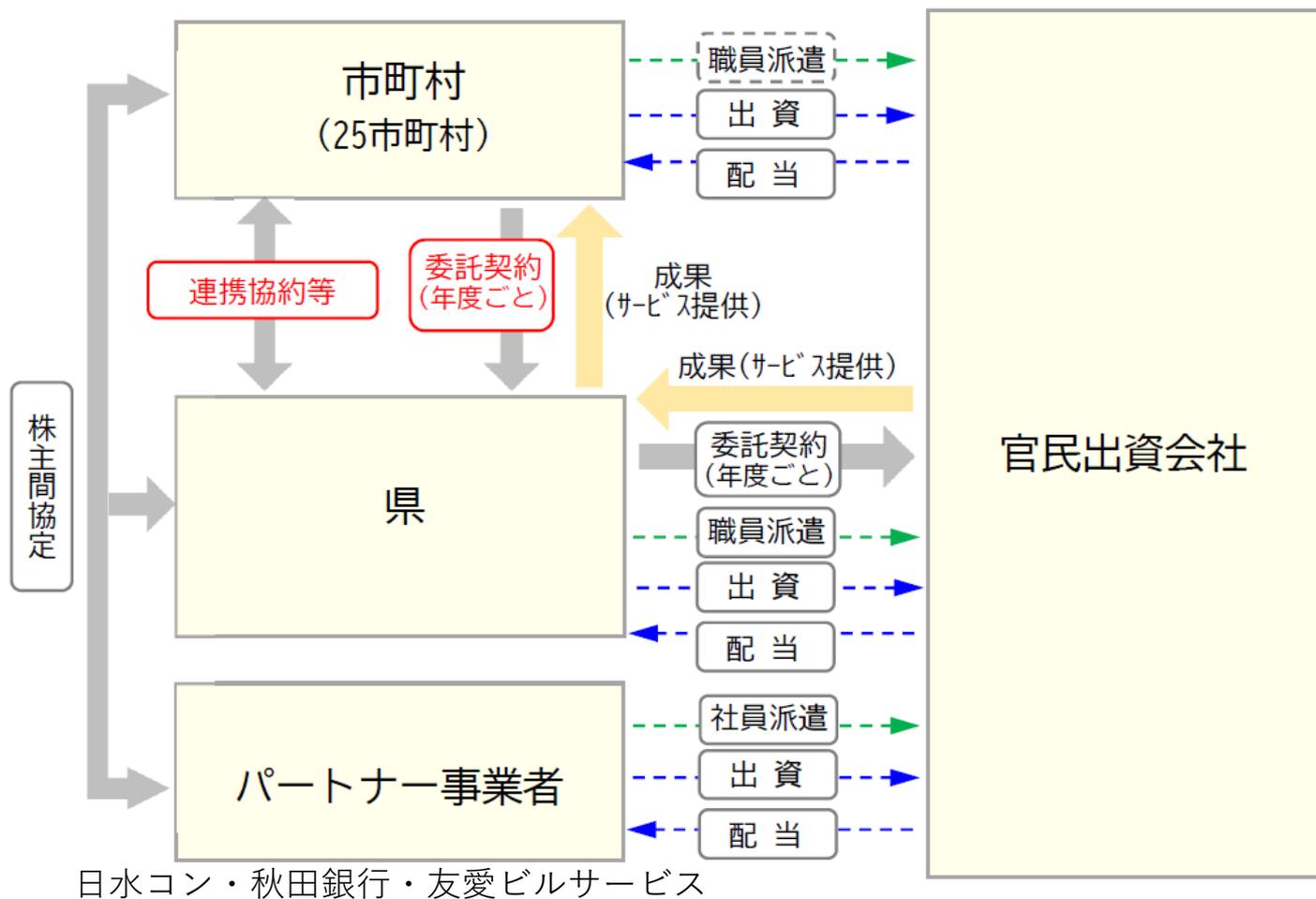
- ・ 県内すべての自治体と民間企業が共同で立ちあげた官民出資会社
- ・ 水行政に関するノウハウと、民間の専門的で高度な知識を集結し、新しいスタイルの自治体の担い手として、持続可能な生活排水処理事業の実現をサポート

| | |
|-------|---|
| 商号 | 株式会社ONE・AQITA (わん・あきた) |
| 発起人 | 秋田県 秋田県内全市町村 株式会社日水コン 株式会社秋田銀行 株式会社友愛ビルサービス |
| 資本金等 | 1億円 |
| 本店所在地 | 秋田県秋田市 |
| 従業員 | 秋田県から派遣 市町村からは希望により派遣可能 パートナー事業者から出向 |



①秋田県 株式会社ONE・AQITA(わん・あきた)

- 出資比率：県（18.21％）、市町村（合計32.97％）、パートナー事業者（日水コン34％、秋田銀行5％、友愛ビルサービス10％）で設立
- 官民出資会社はパートナー事業者及び県からの職員（転籍）により運営
- 官民出資会社のサービス利用者は主に市町村。サービスを利用したい場合、市町村は県と契約を結び、県から委託を受けた官民出資会社が市町村にサービスを提供



①秋田県 株式会社ONE・AQITA(わん・あきた)

| 項目 | ヒアリング結果概要 |
|----------|--|
| 検討の背景 | <ul style="list-style-type: none"> 下水道事業に携わる技術者不足が見込まれる中、市町村における下水道事業検討の支援ができる主体として、また、支援ノウハウを地域内に蓄積していくための受け皿として検討 |
| スキームの背景 | <ul style="list-style-type: none"> 官100%出資では、専門人材の確保等に時間を要し、事業開始までにかかる時間が長くなることが予想されたため、事業スタートの段階から組織体、資金、人材が揃う形として官民出資会社を選択 民業圧迫とならないよう、これまで民間委託がなされていない自治体業務の一部（計画策定支援等）を業務内容に設定 民需によらないビジネスであってリスクの小さい事業であるとして、市町村を説得する材料にも活用 毎年一定金額ずつを集める形態は市町村の忌避感が大きかったため、最初の出資負担のみを求め、その後は官民出資会社からサービスを受けるときにサービス分を支払うビジネスモデルを選択 |
| 関係者合意の流れ | <ul style="list-style-type: none"> 国交省の調査事業きっかけに検討スタートし、その後県事業として県主導でフィジビリティスタディを検討 各市町村担当者との調整と各首長への説明を並行して進め、全市町村の同意を取り付け |
| スキームの留意点 | <ul style="list-style-type: none"> 県・市町村が出資者であり顧客であるため、コンプライアンスの徹底が重要 スキームに参加する民間事業者へのメリット提示に工夫が必要（本ケースでは、将来的に他インフラへサービスを広げる等のビジネス拡大余地、地域貢献への参画をメリットとして提示） |

②長野県飯田市ほか 企業版ふるさと納税

- 複数自治体が連携し、企業版ふるさと納税を実施
- 当地域に4年制大学がなく、高校卒業とともに約7割が地域を離れる実情を打開したいとの思いから、広域連合を構成する14市町村と地元産業界・金融機関がコンソーシアムを組織
- 信州大学と連携した寄附講座「信州大学航空機システム共同研究講座」を企業版ふるさと納税の寄付をもとに開設

| | |
|------|---|
| 事業分野 | 人材育成 |
| 事業期間 | 2017年6月～2020年3月 |
| 総事業費 | 11,850千円 |
| 寄付額 | 飯田市 4,530千円 他13町村の計 5,500千円 |
| 寄付件数 | 飯田市：28件 他13町村の計：41件 |
| 寄付企業 | 高砂電気株式会社、 名北工業株式会社、 中島特殊鋼株式会社 ほか |

寄附活用事業の 成果

信州大学の修士輩出に成功

1. 国内の航空機システム企業への就職者を輩出
2. 企業と協働して航空機システムの研究開発に成功
3. 航空機システム共同研究講座の成功を受け、他分野の共同研究講座を設置



航空宇宙クラスター拠点工場

地方公共団体 寄附受入れの経緯・工夫

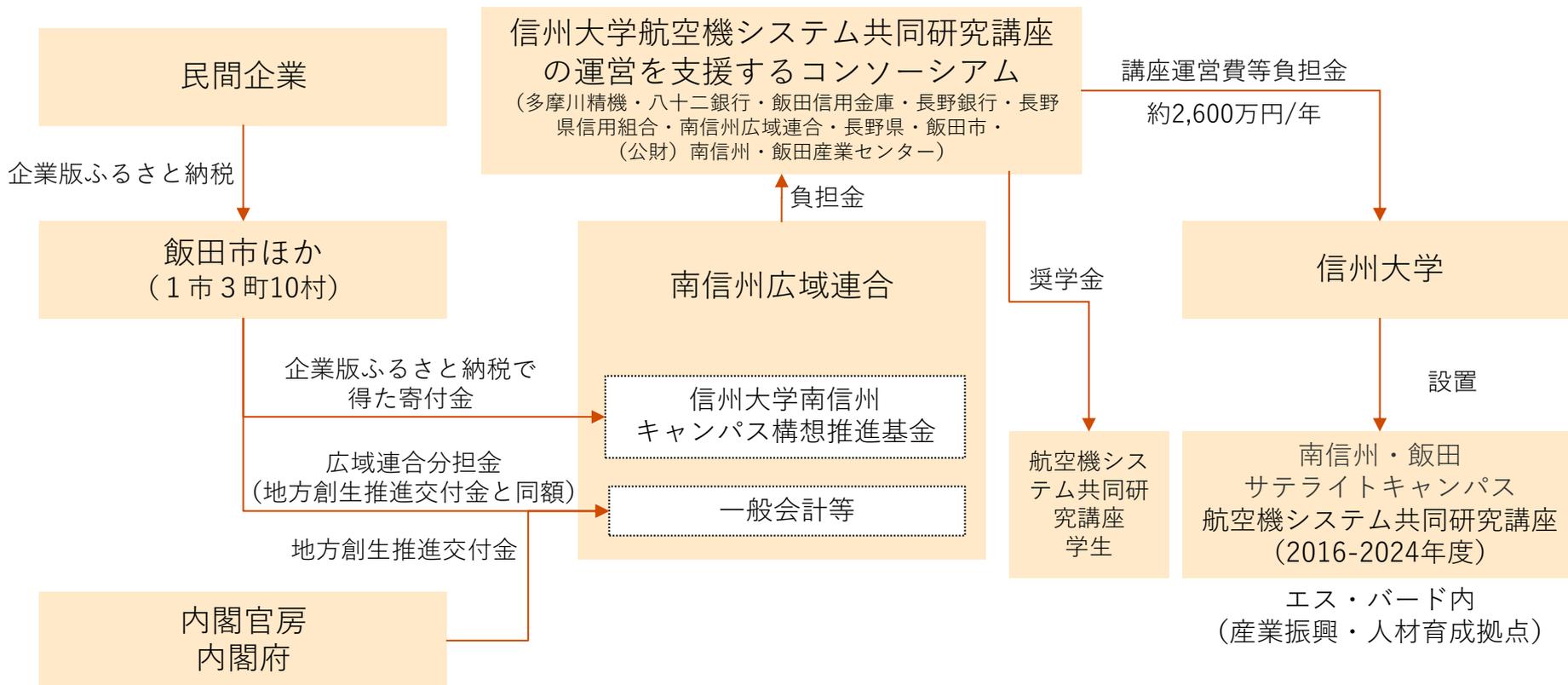
飯田下伊那14市町村で構成される南信州広域連合がとりまとめる形で事業を展開。各市町村が連携してホームページや広報誌などを通じて広く寄附を呼びかけました。中心的な役割を果たしている飯田市では、事業課が窓口となって市に縁のある企業を中心に寄附を依頼。航空機産業の高度人材育成という趣旨に賛同して寄附をいただくケースが多く見られました。

寄附企業 寄附の経緯・効果

事業対象が日本唯一の学問領域であることから、航空機産業全体の発展を願って寄附を決めました。寄附を通じて大学とのつながりができたことも成果の一つに感じています。

②長野県飯田市ほか 企業版ふるさと納税

- 南信州広域連合に参加する飯田市ほか 1市3町10村がそれぞれ企業版ふるさと納税を募り、地域内外の企業から得た寄付金を南信州広域連合に拠出、広域連合内基金に積み立て
- 基金に、南信州広域連合として取得した地方創生推進交付金、1市3町10村の広域連合分担金の一部も加え、「信州大学航空機システム共同研究講座の運営を支援するコンソーシアム」へ講座運営費等負担金として拠出
- コンソーシアムは、拠出を受けた講座運営費等負担金を信州大学へ支払い
- 信州大学は、講座運営費等負担金をもとに、飯田市にある産業振興及び人材育成拠点「エス・バード」内に南信州・飯田サテライトキャンパスを設置すると共に、航空機システム共同研究講座を開設
- コンソーシアムからは、別途共同研究講座で学ぶ学生への奨学金（返還義務なし）も支給



②長野県飯田市ほか 企業版ふるさと納税

| 項目 | ヒアリング結果概要 |
|----------|---|
| 検討の背景 | <ul style="list-style-type: none">地域に大学がなく、若者が地域から流出していく現状に歯止めをかけるため、南信州広域連合として地域に高等教育機関を誘致しようと動き出したもの |
| スキームの背景 | <ul style="list-style-type: none">飯田市にある地場企業（航空機部品製造）が信州大に寄付講座を持っており、この枠組みを他社に広げることを想定検討開始当時、企業版ふるさと納税制度が開始されたことを受け、当時の飯田市長から本スキームの活用を検討するよう指示寄付した企業が税額控除を受けられるよう、寄付受付は広域連合ではなく各市町村で実施、集まった寄付を広域連合に拠出し、広域連合内で基金化本取組に寄付したいが、寄付自治体未定の企業に対しては、当該企業が立地していない自治体を紹介 |
| 関係者合意の流れ | <ul style="list-style-type: none">「信州大学航空機システム共同研究講座の運営を支援するコンソーシアム」を立ち上げ、飯田市工業課及び地元の名士企業代表が協力しながら合意形成<ul style="list-style-type: none">名士企業代表は地域の産業振興に積極的な地元の旗振り役飯田市工業課は、以前は地場産業振興センター内、現在はエス・バード内に机があり、物理的に地元企業との距離が近く、官民が協力して動く土地柄 |
| スキームの留意点 | <ul style="list-style-type: none">自治体内企業から企業版ふるさと納税を募ることはできない |

③ 神山まるごと高専

- 「テクノロジー×デザインで人間の未来を変える学校」をコンセプトに開校した高等専門学校
- 学費の実質無償化に向け、奨学金基金に拠出を行う民間企業（スカラシップパートナー）を募集

| | |
|--------|---------------------|
| 名称 | 神山まるごと高等専門学校 |
| 定員数 | 1 学年40人 |
| 所在地 | 徳島県名西郡神山町 |
| 就学スタイル | 全寮制 |
| 学科 | デザイン・ エンジニアリング学科 |



◆スカラシップパートナー



デロイトトーマツ
コンサルティング合同会社様



ソニーグループ株式会社様



伊藤忠テクノソリューションズ
株式会社様



株式会社MIXI/
取締役ファウンダー 笠原 健治 様



株式会社
セプテニ・ホールディングス様



ソフトバンク株式会社様



富士通株式会社様



ロート製薬株式会社様



Sansan株式会社様



セコム株式会社様



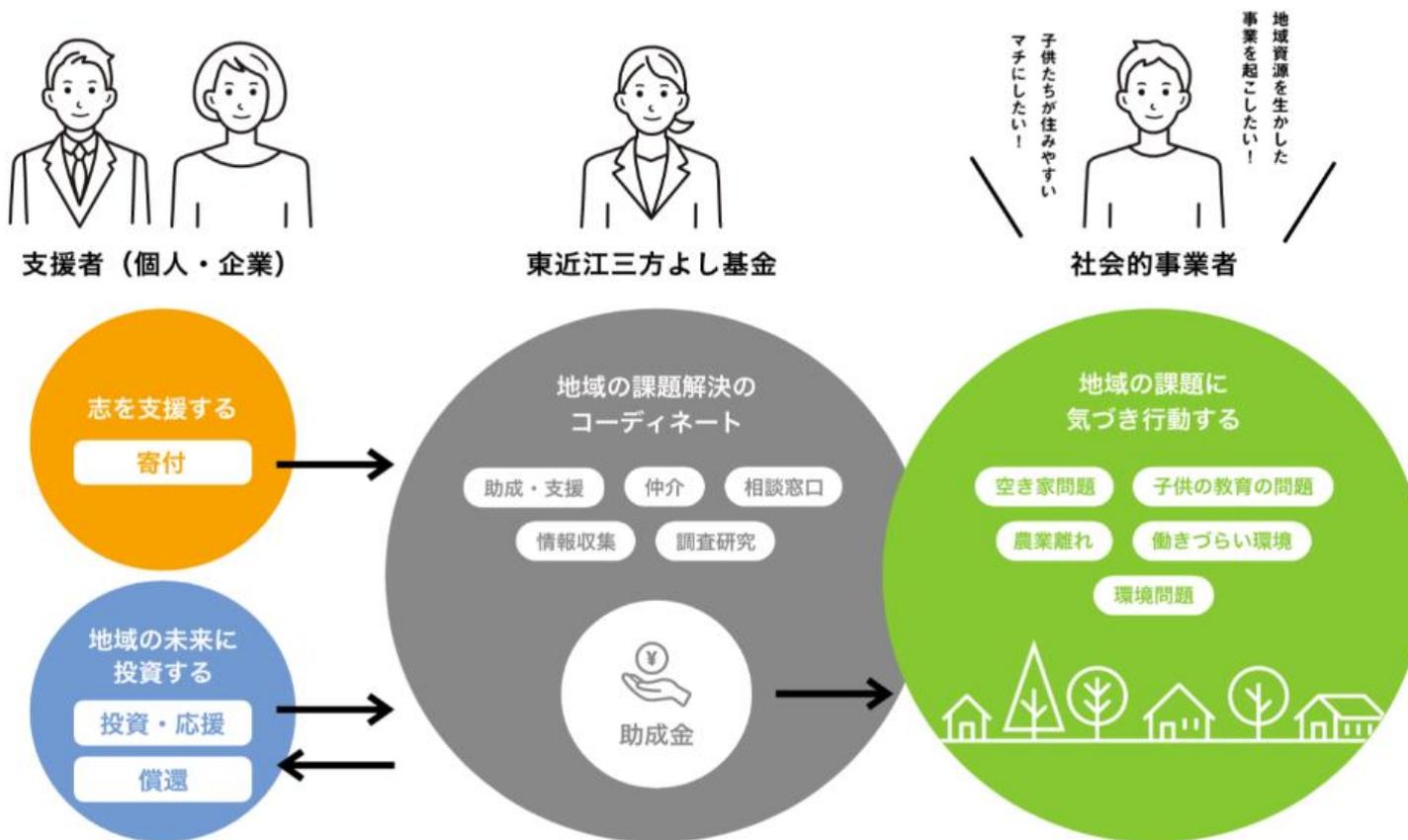
株式会社リコー様

③ 神山まるごと高専

| 項目 | ヒアリング結果概要 |
|----------|---|
| 検討の背景 | <ul style="list-style-type: none"> • 神山まるごと高等専門学校は、2023年4月開校 • 全国から才能豊かな学生を募集すべく、学費実質無償化を検討 |
| スキームの背景 | <ul style="list-style-type: none"> • 学生の、奨学金の返済にとられない卒業後の活躍を支援するため、奨学金は返済型ではなく給付型とすることを検討 • 海外の大学等で見られる基金運用のスキームを参考に、運用益を活用した奨学金制度を想定 • スカラーシップパートナーとなった企業が、一般社団法人神山まるごと奨学金基金に10億円を出資 • 一般社団法人神山まるごと奨学金基金が、運用会社に対し、集まった資金の運用を委託。運用によって得られた運用益を学校法人神山学園に寄付 • 学校法人神山学園は、当該寄付を、企業名を冠した奨学金として学生に給付 |
| スキームの流れ | <pre> graph TD A["民間企業 (スカラーシップパートナー)"] -- "10億円/社 出資" --> B["一般社団法人 神山まるごと 奨学金基金"] B -- "資産運用委託" --> C["運用会社"] B -- "運用益を寄付" --> D["学校法人 神山学園"] D -- "企業名を冠した 奨学金を給付" --> E["学生"] </pre> |
| 関係者合意の流れ | <ul style="list-style-type: none"> • ご支援して頂くことで、企業名を冠した奨学生が生まれ、在学中の交流や卒業後のアルムナイネットワークを通じて長期的なエコシステム形成に寄与すること等をメリットとして伝え、ご支援を獲得 |

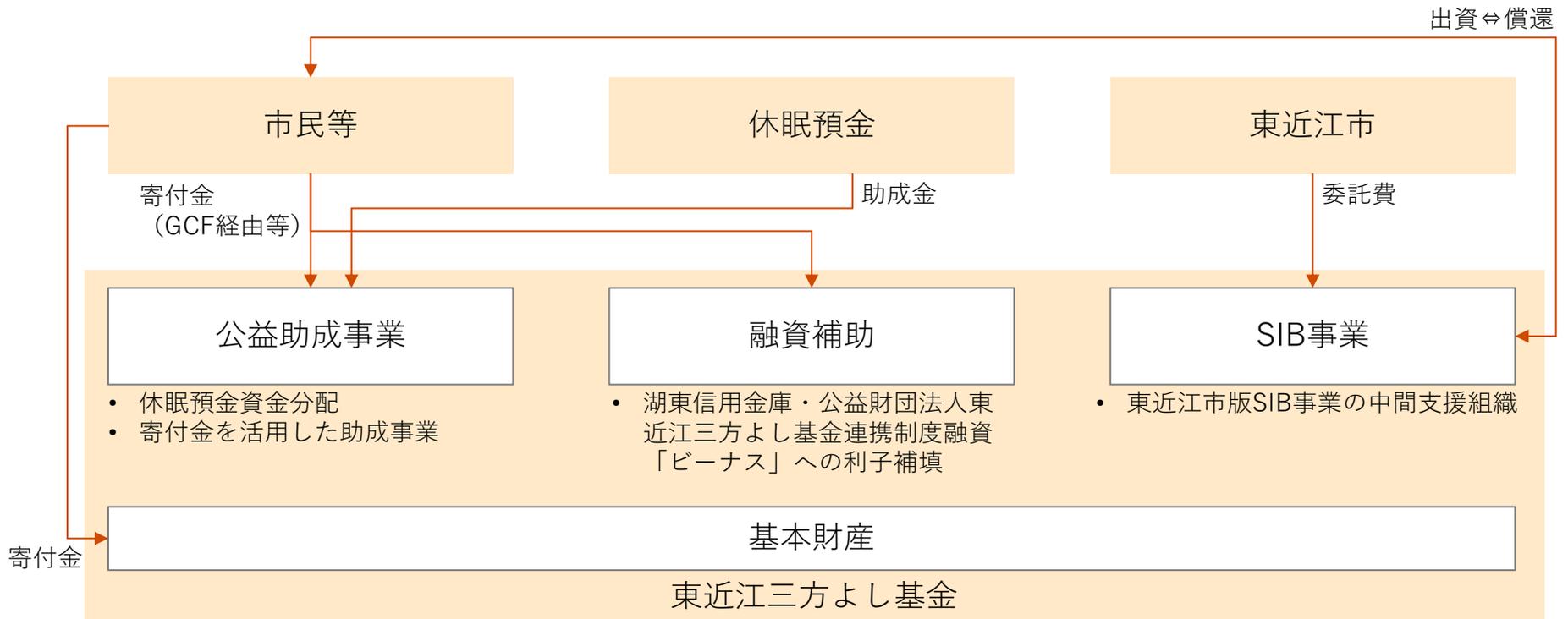
④滋賀県東近江市 東近江三方よし基金

- 住民出資により東近江三方よし基金設立（1口3,000円×1,000口からスタート）
- 東近江市版SIB事業を始めとした地域事業への投資を実施し、地域循環経済を企図して、地域金融機関・事業者・NPO・行政等が参加し、環境基本計画等の実現に向けた様々な資金調達の支援とコレクティブインパクトによる課題解撤の仕組みづくりを目指す
- その他、市民や事業者からの寄付受付、休眠預金も活用



④滋賀県東近江市 東近江三方よし基金

- 東近江三方よし基金は市民等からの寄付金により基本財産を確保し、設立
- 市民等からの寄付、休眠預金、東近江市からの委託費を活用し、以下事業を展開
 - 市民等からの寄付金、休眠預金を活用し、NPO等の公益活動を助成
 - 湖東信用金庫と連携し、制度融資「ビーナス」を組成。三方よし基金が実施する公益性評価で基準を満たした融資利用先に対し、利子補填を実施
 - 東近江市からの委託によりSIB事業の中間支援組織を担当。社会的事業を実施する事業者の事業計画ブラッシュアップ、KPI達成に向けた支援を実施



④滋賀県東近江市 東近江三方よし基金

| 項目 | ヒアリング結果概要 |
|----------|--|
| 検討の背景 | <ul style="list-style-type: none">市民活動を支援するための、市の財源以外の財布を確保することを目指し、市民活動の推進に向け、市民、NPO、金融の専門家等でコミュニティファンド検討会（事務局：東近江市）を設置 |
| スキームの背景 | <ul style="list-style-type: none">市民出資により基金を設立社会的投資を推進する活動の一環として、2016年度より毎年東近江市版SIB事業を実施支援先となる市民活動の取組ステージに合わせて支援策を選択できるよう、基金としての支援メニューを助成、融資（補助）、といった形で順次拡充 |
| 関係者合意の流れ | <ul style="list-style-type: none">コミュニティファンド検討会にて、基金の枠組み、基金として実施する事業（SIB事業、融資補助等）について大枠を議論市民コミュニティ財団としての東近江三方よし基金設立に向け、事務局主導で庁内調整基本財産集めにはコミュニティファンド検討会に賛同した、関係者50人が協力 |
| スキームの留意点 | <ul style="list-style-type: none">東近江三方よし基金の持つ機能に「運用」がないため、助成金等は都度寄付を募る、委託を受ける等して確保 (東近江三方よし基金では、休眠預金の資金分配団体となることで、一定規模の助成金を獲得)東近江三方よし基金の活動費（主に人件費）は、複数事業を実施する中で捻出 |

