

令和4年度
特定地域づくり事業協同組合制度に関する
調査研究事業
報告書

令和5年3月

総務省地域力創造グループ地域振興室

目 次

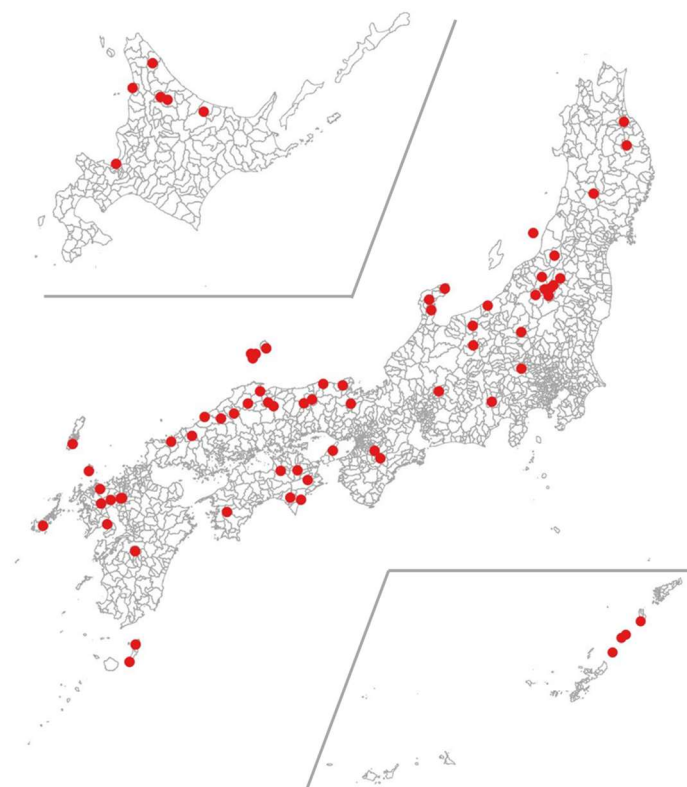
1. はじめに	1
1-1. 本事業の目的.....	1
1-2. 本報告書の構成	2
2. 調査の視点の整理	3
2-1. 意見交換会議事録分析	3
2-2. 分析結果概要.....	4
2-3. 本調査を実施する上での視点の設定	7
3. 特定地域づくり事業協同組合の実態の把握	8
3-1. アンケート調査の目的等	8
3-2. アンケート調査結果概要	9
3-3. アンケート調査のまとめ	25
4. ヒアリング調査の実施	28
4-1. ヒアリング調査の目的等	28
4-2. ヒアリング調査の実施概要	29
4-3. ヒアリング調査のまとめ	30
5. 持続的で安定的な組合運営に向けた知見の整理.....	40
5-1. 特定地域づくり事業の実施	40
5-2. 地域づくり人材の確保・定着.....	47
5-3. 持続可能な組織づくり.....	55

1. はじめに

1-1. 本事業の目的

- 人口の更なる急減を抑止し、地域の担い手を確保するための新たな枠組みとして、「地域人口の急減に対処するための特定地域づくり事業の推進に関する法律（人口急減地域特定地域づくり推進法）」が議員立法として国会に提出され、令和元年12月4日に公布、令和2年6月4日に施行された。
- 令和4年12月時点で、全国で68か所の特定地域づくり事業協同組合（以下「組合」という）が都道府県の認定を受け、活動しているところである。
- 本調査研究においては、法施行後3年目を迎えるにあたって、先行事例の研究及び組合運営上の留意点について調査・分析等を行い、調査報告書を作成する。また、特定地域づくり事業制度（以下「本制度」という）の活用を検討している団体及び既に活用を行っている団体に対して本調査結果の周知を図り、制度活用の推進並びに持続的で安定的な組合運営に繋げることを目的とする。

図表1 組合の分布(令和4年12月現在)



※市町村町役場の所在地をプロット

1-2. 本報告書の構成

- 本報告書の構成は、以下に示すとおりである。

図表 2 本報告書の構成



2. 調査の視点の整理

2-1. 意見交換会議事録分析

(1) 調査の目的

- 総務省では、「特定地域づくり事業協同組合制度」制度の普及等を目的として、施策説明、先行事例の知見の共有、意見交換等を行うブロック説明会を、令和4年10～12月に実施している。
- ここでは、組合が抱える課題の整理や、先行する組合の事例における解決策の方向性の概略を整理し、本業務における調査の論点を整理する上で、ブロック説明会において実施された意見交換会の議論の分析を行った。

(2) 分析の対象

- 分析の対象としたブロック説明会は、以下に示す通りである。茨城会場については説明会のみが実施され、意見交換会は未実施であったことから、ここでの分析対象外としている。

図表3 ブロック説明会(意見交換会)の実施概要

	日時	団体数
宮城会場	令和4年10月21日（金）	9
和歌山会場	令和4年11月10日（木）	3
静岡会場	令和4年11月11日（金）	4
北海道会場	令和4年11月28日（月）	5
茨城会場	令和4年12月2日（金）	—
大分会場	令和4年12月6日（火）	10
広島会場	令和4年12月7日（水）	8
香川会場	令和4年12月8日（木）	5

2-2. 分析結果概要

(1) 組合の設立段階

① 組合員の確保、制度に対する理解の醸成

- 組合員の確保は設立時のみならず、運営段階でも継続的に拡充が図られている。組合運営の安定化には一定の派遣職員を確保する必要があり、人材を雇用する上では派遣先としての組合員の充実（事業所数及び業種の多様性）が必要となる。
- 個々の組合員の、労働者派遣事業に対する理解度や組合を運営することに対する主体性は、地域によっても異なる。
 - 全組合員が組合の役員となることで、組合運営上の当事者意識を持たせるようにしている。
 - 組合員が共通認識を持つために、発起人集会時に丁寧な制度趣旨の説明を実施。
 - 労働者派遣を受ける“派遣先”としての関わりが中心の組合員もいる。
- “マルチワーカーの雇用”や“移住政策の一環としての本制度の活用”のほか、地域に埋もれている労働力を掘り起こすための制度と捉える組合もあり、本制度を活用して解決を図ることが期待できる地域課題の多様性が、改めて示された。

② 賃金水準の検討、賃金体系の設定など

- 賃金水準については、地域の平均的な給与水準と乖離することは望ましくなく、同水準に設定する例が多い一方で、域外からの移住者にとっての訴求力を有する賃金水準を設定する組合の例もある。
- 派遣職員に対する賃金体系として、労使協定方式を採用する組合は多いが、業種によっては既存の賃金体系との格差等が課題視されることもある。派遣職員と既存の職員の仕事の内容の違いをつくり、給与水準の違いを説明できるようにした組合の事例もみられた。
- 派遣先均等均衡方式は、直接雇用と同水準の賃金水準の設定ができる等から“卒業”に向けたインセンティブが生まれることをメリットとする組合の例がみられた。一方で派遣先ごとに賃金を調整する必要が生じる等、事務負担の煩雑さは課題とされている。

(2) 組合の運営段階

① 派遣職員と組合員のマッチング

- マンパワーの確保に留まらず、派遣職員のスキルや技術（資格、機械操作など）が求められる仕事もあり、マッチング上の課題となる例がある。
- （中長期的に組合運営をしていく上では）派遣職員側の志向や意向を大事にする必要性を自覚する組合もあり、意向を把握した上でマッチングに取り組む例もある。また、派遣職員の働き方の志向を踏まえた、マルチワークの方向性は類型化して整理できるとする意見もきかれた。
 - 定期的に仕事を変化させる、いわゆるマルチワーカー
 - 段階的な定住に向けた地域の事業所への就業
 - 域外の専門的人材・ノウハウの活用

② 地域づくり人材（派遣職員）の確保

- 派遣職員の募集は、ホームページ、SNS、求人サイト、ハローワークへの掲載が主な手法であり、多くの組合ではこれらの組み合わせで求人を募集している。移住者向けの求人情報サイトの訴求力を評価する組合も多いが、業種や地域性にもよるため、活用する側の自己分析が重要といえる。
- 組合の認知度の低さや、その一方で組合総数が増えたことによる地域間競争の発生より、地域の様子や組合の活動内容、派遣先となる組合員に関する丁寧な情報提供が必要とする意見も聞かれる。また採用に先立っての現地訪問の重要性や事務局職員による丁寧な対応の必要性等、ツールの活用に留まらない派遣職員への丁寧な情報発信の重要性が示唆された。
- 住居の確保が大きな課題となる地域がみられる。社宅の確保や住宅部局との連携で解決を図る例の他、家賃手当の充実を図る組合もみられた。

③ 地域への人材の定着、人材育成の取組

- 地域への人材の定着も取り組むべきテーマ・課題となっている。ワーキングホリデーや地域おこし協力隊などの関連施策と連携や、地域住民とのつながりづくりといった、移住定住施策としての定着の試みと、地域での直接雇用や個人事業主としての自立などの、スムーズな卒業に向けたスキル・人材育成面の試みの両方がみられた。
- 人材の育成計画については、組合設立時に派遣先や派遣職員が未確定な中で、検討しまとめる必要がある。実態に合わせて研修プログラムをアレンジする例や、派遣先の組合員に必要な研修を依頼する場合、行政により実施される人材育成施策との連携等、内容及びコストの両面で工夫される例もみられた。

④ 事務局人材の確保

- 派遣職員が少人数であるなかでの相対的な事務局経費や負担の大きさは、本制度の構造的な課題となっている。国や市町村による補助は前提としつつ、安定した経営に向けて派遣職員の積極的な雇用や、事務局経費の節減を位置付ける組合がみられた。
 - 一部の組合では、派遣職員の賃金水準を下回る水準で派遣料が設定されていることが示唆され、適切な水準の派遣料の設定が重要といえる。
- 事務局人材に必要とされるスキル（人事、労務、総務、対人・調整スキル）も示唆されるなか、人材の確保は課題になっている。兼務人材の活用等による経費効率化の工夫や、民間組織としての組合の事務の効率化に向けて、バックオフィス機能の集約・外部委託化の試みなど、新たな工夫がされている様子が明らかになった。

2-3. 本調査を実施する上での視点の設定

- 全国の7地域で実施された意見交換会の議事録の分析を通じて、本制度の活用の意図や、取り組まれている事業は地域特性や地域課題を反映し多様であることを改めて確認した。
- 一方で、各地域の組合が挙げる運営上の課題や工夫については、共通する論点も多くみられた。多くの組合は設立後、間もない時期であることを踏まえると、組合の設立後、特定地域づくり活動が軌道に乗るまでには共通する課題に直面すると示唆された。また人口急減地域において、一般的には都市部の働き方とされる労働者派遣業の実施に対する構造的な課題も指摘がされた。
- 意見交換会の議事録の分析結果を踏まえ、本業務を行う上での共通する調査の論点を以下の通り整理した。

(1) 視点1:特定地域づくり事業の実施

① 仕事の組み合わせ

- 地域の実情や地域課題を踏まえた仕事の組み合わせ
- 派遣職員ひとりひとりの派遣計画作成の考え方

② 年間を通じた仕事の創出

- 一般に仕事が少ないとされる人口急減地域で労働者派遣を実施する上での、仕事の確保
- 豪雪地帯の冬季に代表される、閑散期の仕事の確保

(2) 視点2:地域づくり人材の確保・定着

① 人材の確保

- 都市部や域外から地域づくり人材（派遣職員）を招き入れるための工夫
- 効果的に人材を確保するための、雇用条件の設定

② 人材の定着

- 人材の定着に向けた工夫
- 人材のスキルアップに向けた工夫

(3) 視点3:持続可能な組織づくり

① 事務局運営上の工夫

- 効率的に事務局を運営する上での工夫

② 持続可能な収支計画

- 収支計画の改善に向けた工夫

3. 特定地域づくり事業協同組合の実態の把握

3-1. アンケート調査の目的等

(1) アンケート調査の目的

- 特定地域づくり事業協同組合について、組合の状況、認定時の課題、実施されている特定地域づくり事業及び持続可能な組織づくりの工夫などについて把握するアンケート調査を実施した。

(2) 調査の概要等

① 実施概要

- 調査の実施概要は次の通りである。

図表 4 調査対象と調査方法

実施主体	総務省委託事業「特定地域づくり事業協同組合制度に関する調査研究事業の請負」に関するアンケート調査
調査対象	令和4年12月時点で特定地域づくり事業協同組合の認定を受けている特定地域づくり事業協同組合（68組合）
回答様式	Excelファイルへの回答
調査期間	令和5年1月22日～令和5年2月17日（3月回収分を含む）

② 主な調査項目

1. 組合の状況について
2. 組合が活動する地域等について
3. 組合の認定までのプロセスについて
4. 実施する特定地域づくり事業について
5. 地域づくり人材の確保について
6. 組合の円滑な運営について

③ 回収結果

- 回収結果は次のとおりである。

図表 5 回収結果

有効回収数	67組合/68組合
有効回収率	98.5%

3-2. アンケート調査結果概要

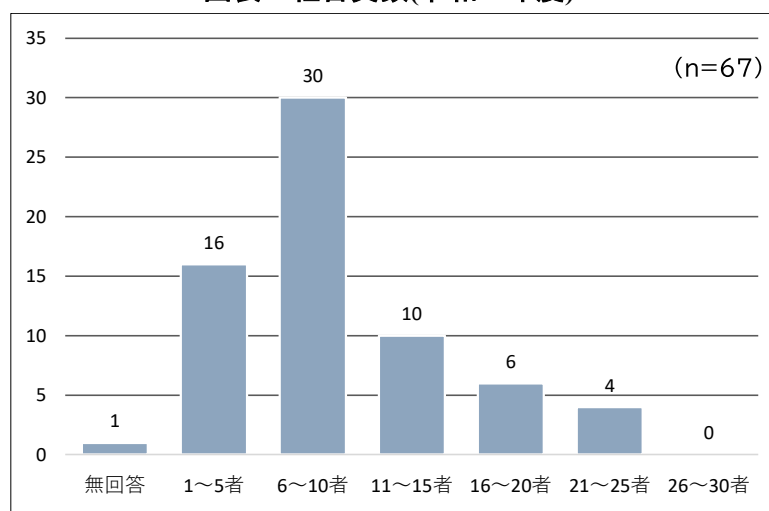
(1) 組合の状況等

① 組合の状況

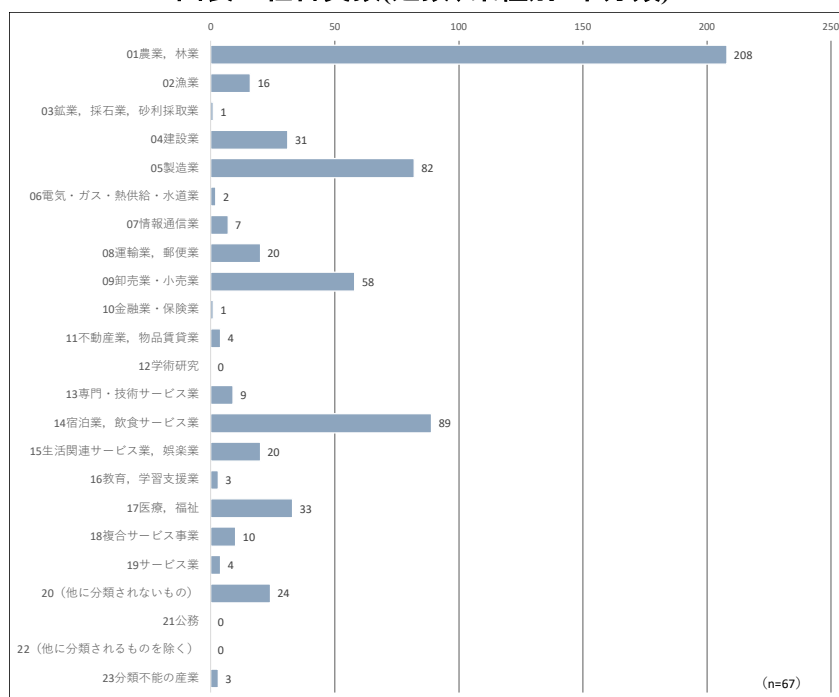
i. 組合員数及び業種

- ・ 組合に加入する組合員の数は 10 者までとする組合が過半を占めている。
- ・ また回答を得た全組合について、組合員の業種を日本標準産業分類（中分類）で見ると、組合員数は「農業、林業」が 208 者と最も多く、次いで「宿泊業、飲食サービス業」が 89 者、「製造業」が 82 者となっている。

図表 6 組合員数(令和 4 年度)



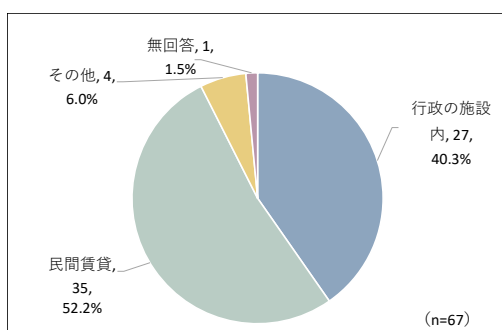
図表 7 組合員数(延数、業種別:中分類)



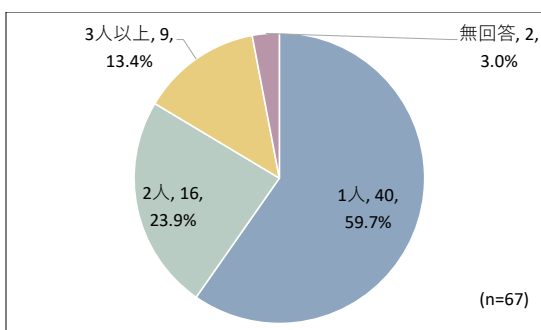
ii. 組合事務局

- ・ 組合の事務局の所在については、約半数が民間賃貸に所在している。
- ・ また、約 8 割の組合では事務局職員数は 2 人以下となっている。

図表 8 事務局の所在



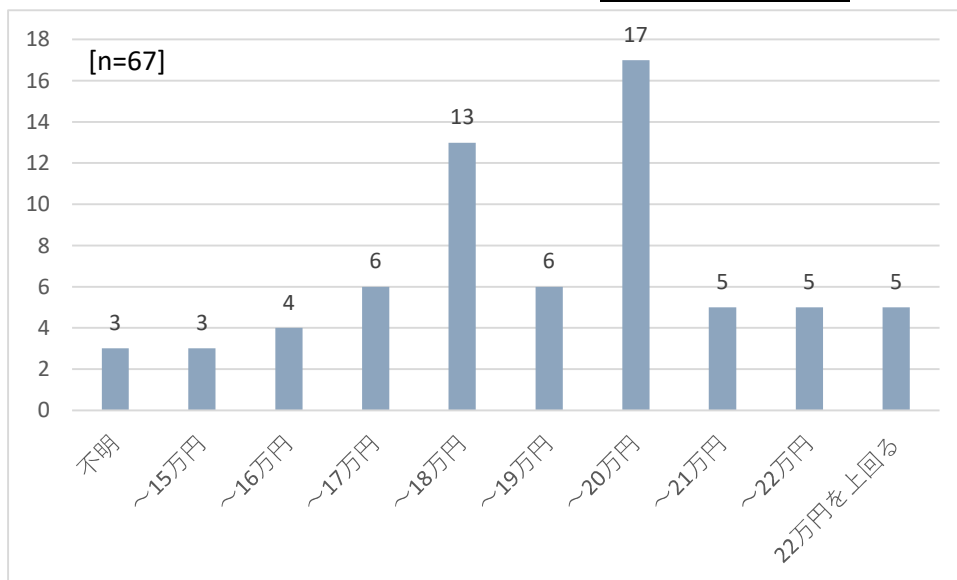
図表 9 事務局職員数



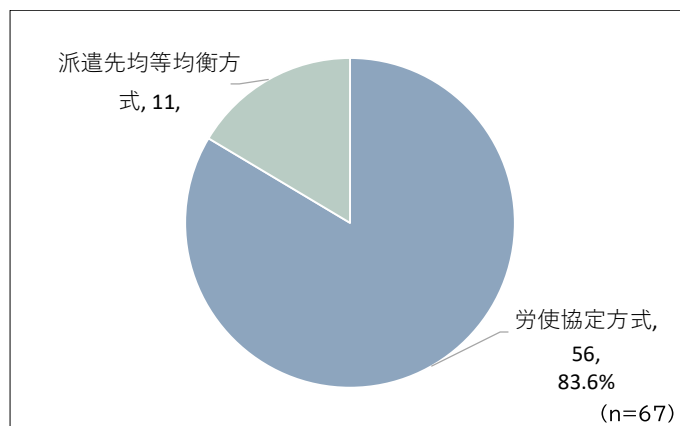
iii. 派遣の条件

- ・ 組合によってばらつきがみられるが、総務省資料に基づく分析からは、派遣職員の給与水準については月給が 20 万円以下とする割合が多い。
- ・ その他、賃金体系については、8 割以上が「労使協定方式」とされていた。

図表 10 派遣職員の給与水準(月給) (総務省資料に基づく)



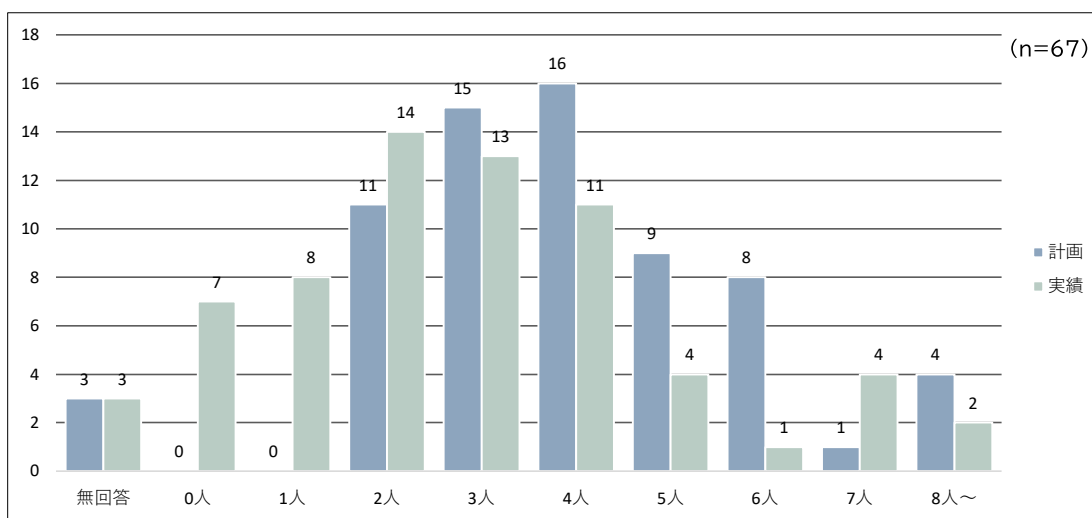
図表 11 賃金体系



iv. 採用人数

- ・ 派遣職員の採用人数は計画、実績ともに 5 人を下回るところが多い。

図表 12 派遣職員の採用人数(令和4年度)

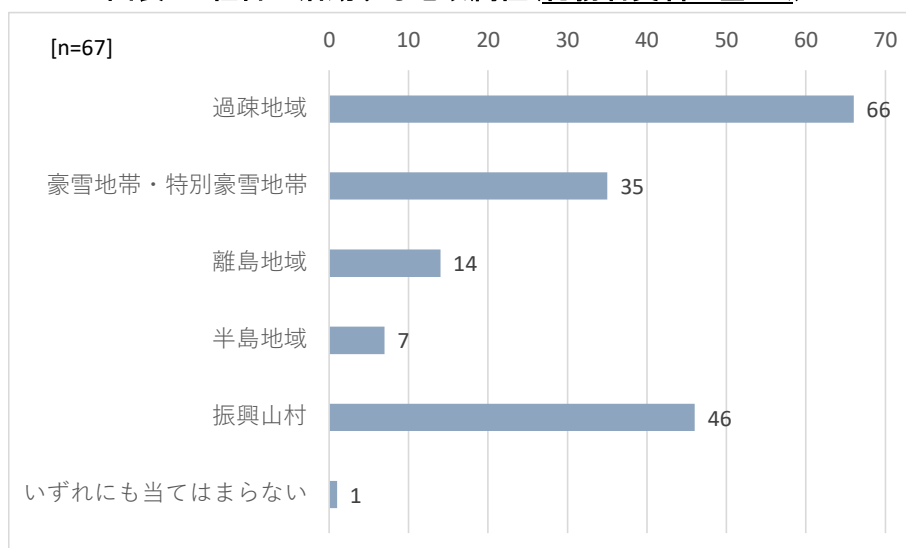


v. 組合が活動する地域

a. 地域概要

- 総務省資料に基づく分析からは、組合が活動する地域属性は「過疎地域」が 66 と最も多く、次いで「振興山村」が 46、「豪雪地帯・特別豪雪地帯」が 35 となっている。

図表 13 組合が活動する地域属性(総務省資料に基づく)

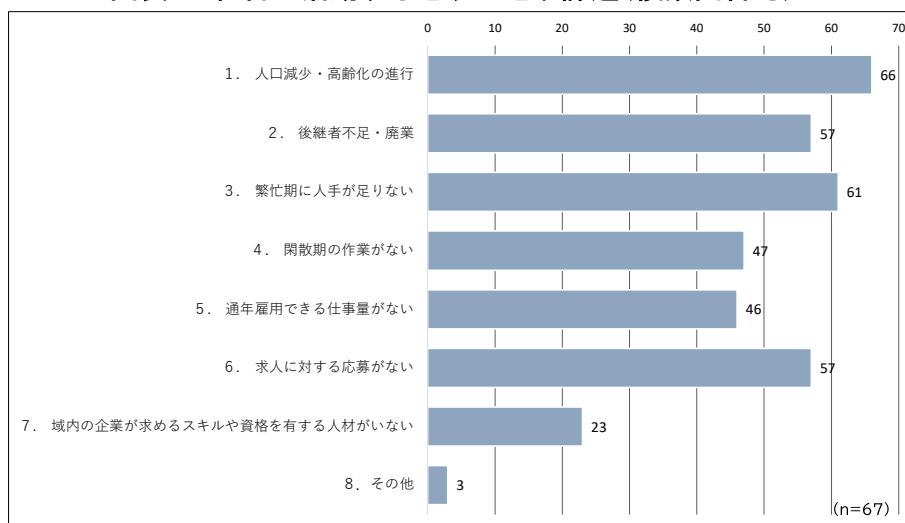


※一部の地域が含まれる場合も含める

b. 組合が活動する地域の地域課題(複数回答可)

- 組合が活動する地域の地域課題は「人口減少・高齢化の進行」が 66 と最も多く、次いで「繁忙期に人手が足りない」が 61、「後継者不足・廃業」、「求人に対する応募がない」が 57 などとなっている。

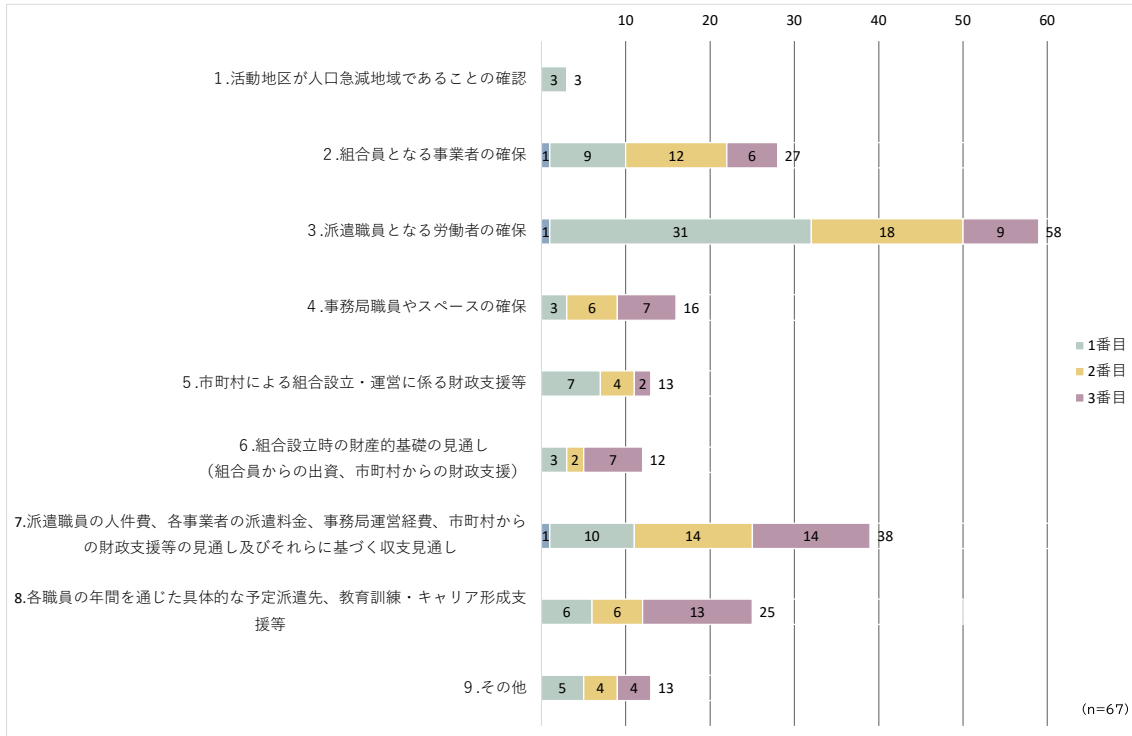
図表 14 組合が活動する地域の地域課題(複数回答可)



vi. 組合の認定までのプロセス

- 組合の認定までのプロセスのなかで課題や苦勞した点については、派遣職員となる労働者の確保が最も多く、人件費・派遣料金等を踏まえた収支の見通し、組合員となる事業者の確保、予定派遣先の確保等が上位となっていた。

図表 15 組合の認定までのプロセスのなかで課題や苦勞した点(上位3つ)

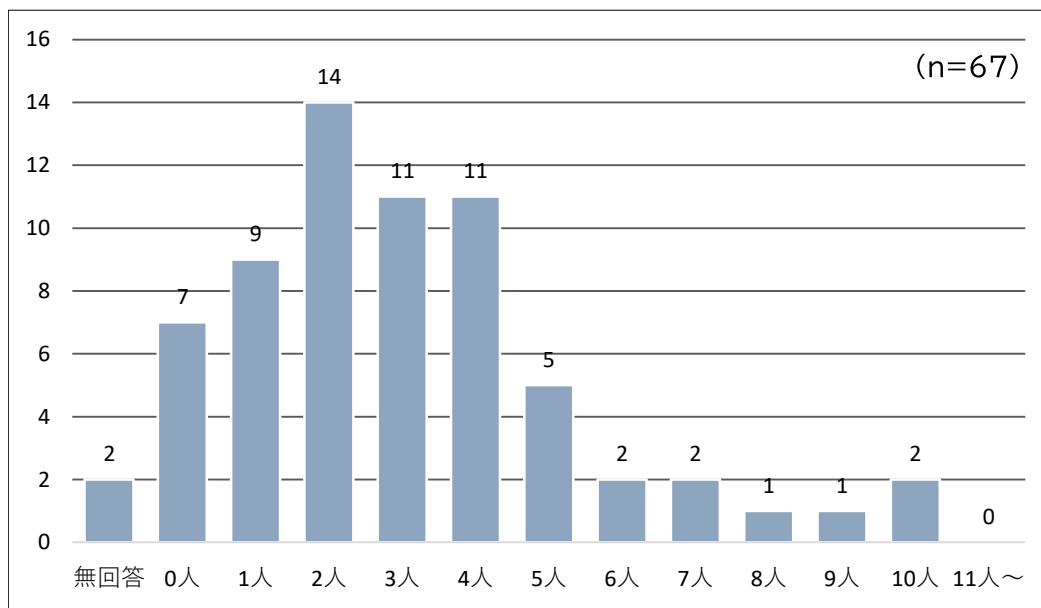


② 仕事の組み合わせ

i. 派遣職員及び派遣先の数

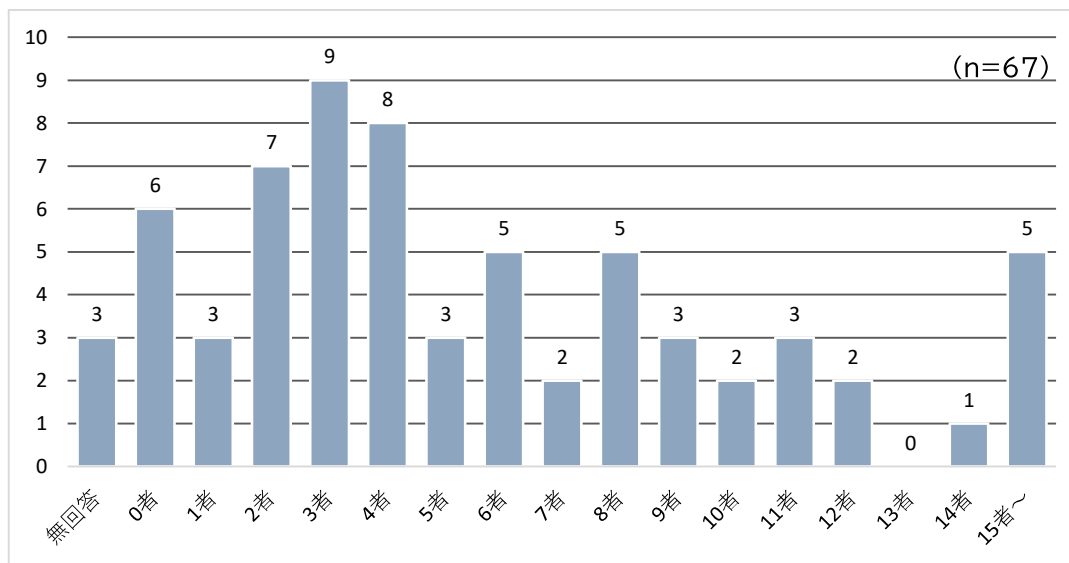
- 派遣職員数及び派遣先の事業所数（いずれも令和4年度派遣実績）は以下のとおり。いずれも5人（者）までとする回答割合が最も大きいが、派遣先数については10者を上回る組合も一定見られる。

図表 16 派遣職員数(令和4年度派遣実績) ※



※「0人」については、派遣事業開始に向け派遣職員を採用活動中

図表 17 派遣先数(令和4年度実績(員外派遣先を含む))



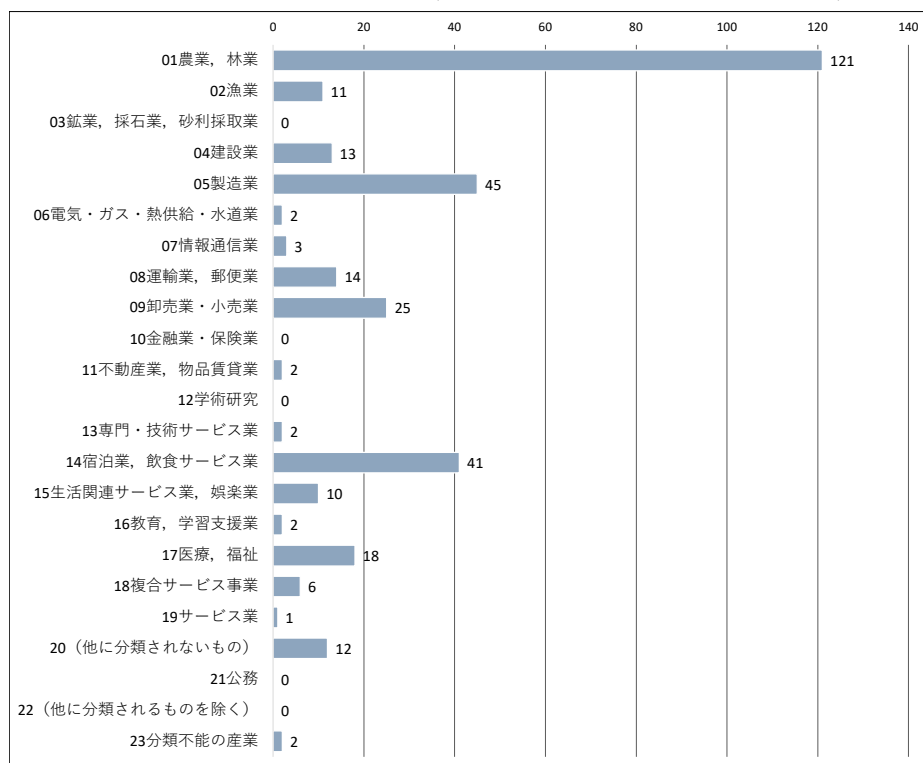
- また、特定地域づくり事業協同組合の認定年度別に、派遣を実施した職員数（令和4年度実績）をみると、令和2年度から事業を開始している組合（事業年度3年目）は、令和3年度、令和4年度より事業を開始している組合よりも派遣職員数（平均）が多く、事業年度を重ねる毎に派遣を行なっている職員数が増加していることがうかがえる。

図表 18 認定年度別、派遣職員数の平均

特定地域づくり事業協同組合の認定年度	派遣職員数（平均）		
	令和2年度	令和3年度	令和4年度
令和2年度	1.7人	4.1人	4.7人
令和3年度	-	2.2人	3.3人
令和4年度	-	-	1.9人

- 組合員のうち、派遣実績のあるもののみを抜粋した業種別構成は以下のとおり。派遣先については農業、林業が最も多いものの製造業や小売業も一定の割合を占めており、一次産業を中心に二次・三次産業を組み合わせた派遣を行う組合が多いことが見て取れる。

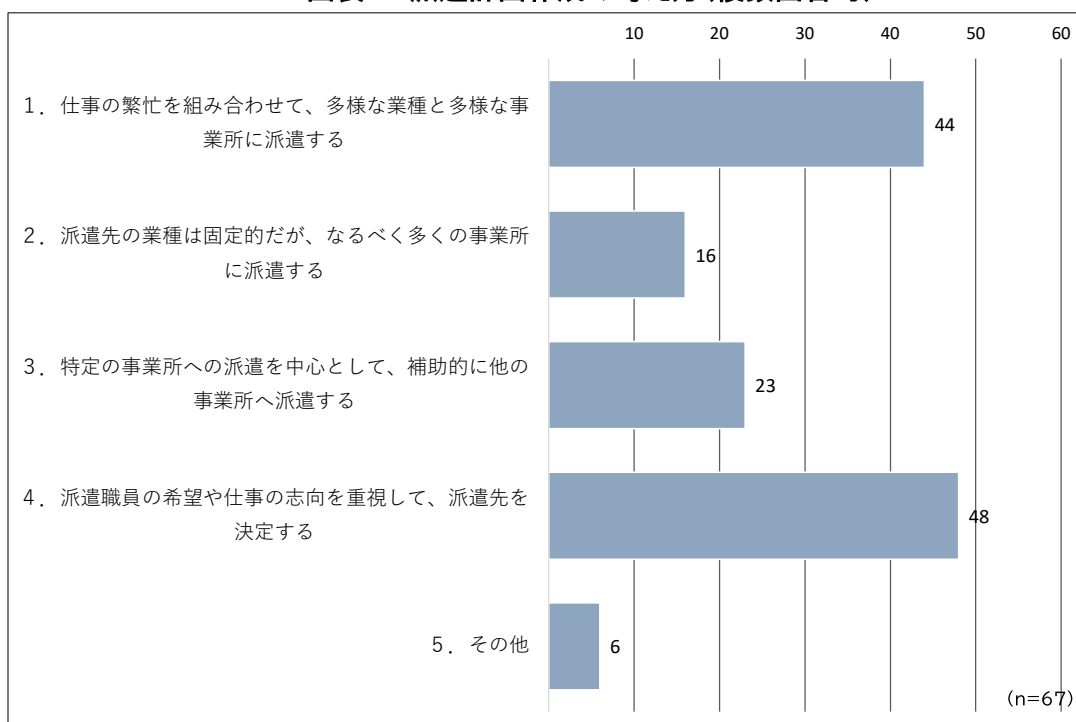
図表 19 組合員数(派遣実績を有する組合員を抽出)



ii. 派遣計画作成の考え方

- 派遣計画作成の考え方については、多くの組合では「仕事の繁忙を組み合わせ、多様な業種と多様な事業所に派遣する」とするが、「特定の事業所への派遣を中心として、補助的に他の事業所へ派遣する」とする回答も全体の3割程度は見られる。
- また、派遣職員の希望や仕事の志向を重視して派遣先を決定するとする回答も約7割になるなど、移住政策としての側面を考慮して外部の人材にとっての魅力的な仕事を創出する組合も多い。

図表 20 派遣計画作成の考え方(複数回答可)

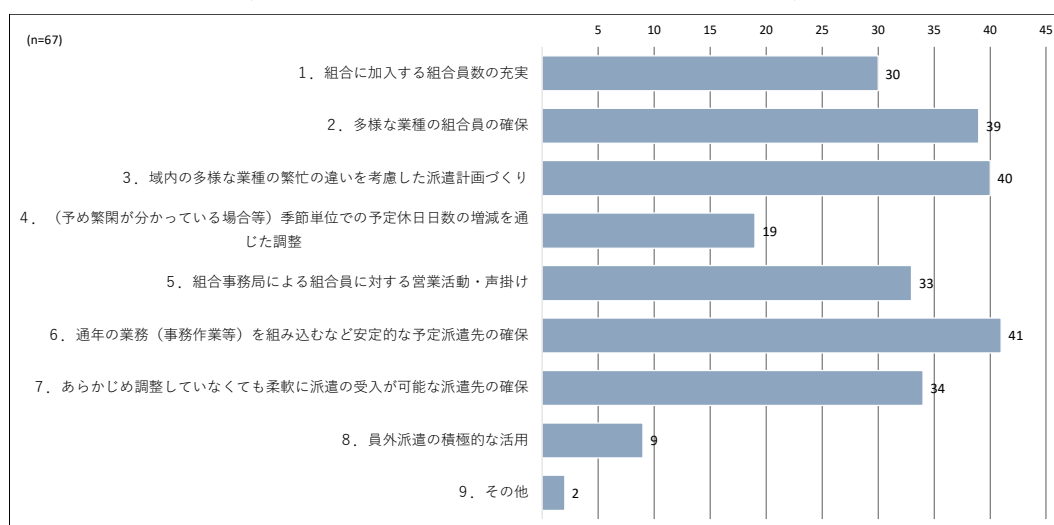


③ 年間を通じた仕事の創出

i. 安定した仕事を創出する上での工夫

- 多くの組合では域内の多様な業種の繁忙の組み合わせを考慮するのと併せて、通年の業務を組込むことで、安定した仕事の創出を図っている。
- 多様な仕事の組み合わせを確保する上で、多様な業種の組合員の確保や事務局から組合員への働きかけに努めるなど、組合事務局側の能動的な行動の重要性を示唆する回答もみられた。

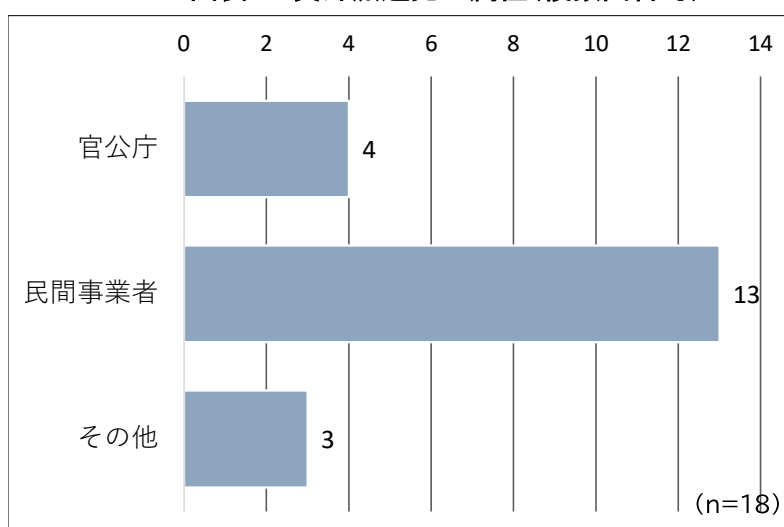
図表 21 安定した仕事を創出する上での工夫(複数回答可)



ii. 員外派遣の実施及び派遣先

- 員外派遣の実施経験を有する組合(18件)の、員外派遣先は、民間事業者が多くを占めている。地域の団体や独居老人宅への草刈り作業などに派遣する例もみられた。

図表 22 員外派遣先の属性(複数回答可)



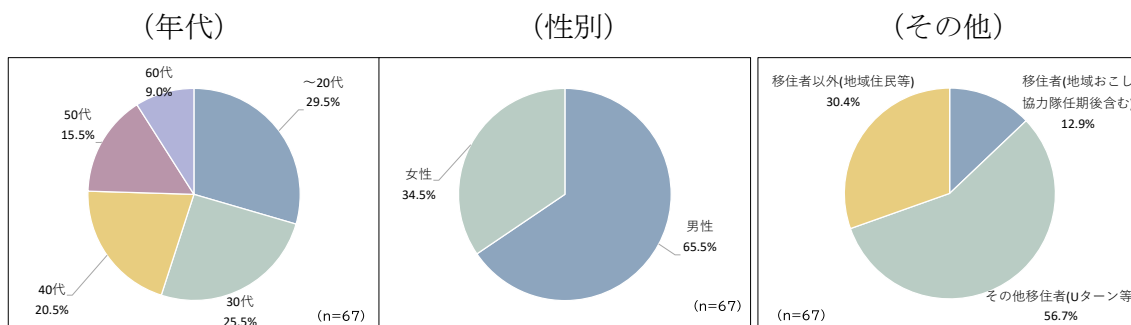
(2) 地域づくり人材の確保

① 人材の確保

i. 派遣職員の属性

- 組合で雇用される派遣職員の属性については、20～30代が半数以上、男性が約6割、Uターンなどの移住者が約7割という構成となっている。

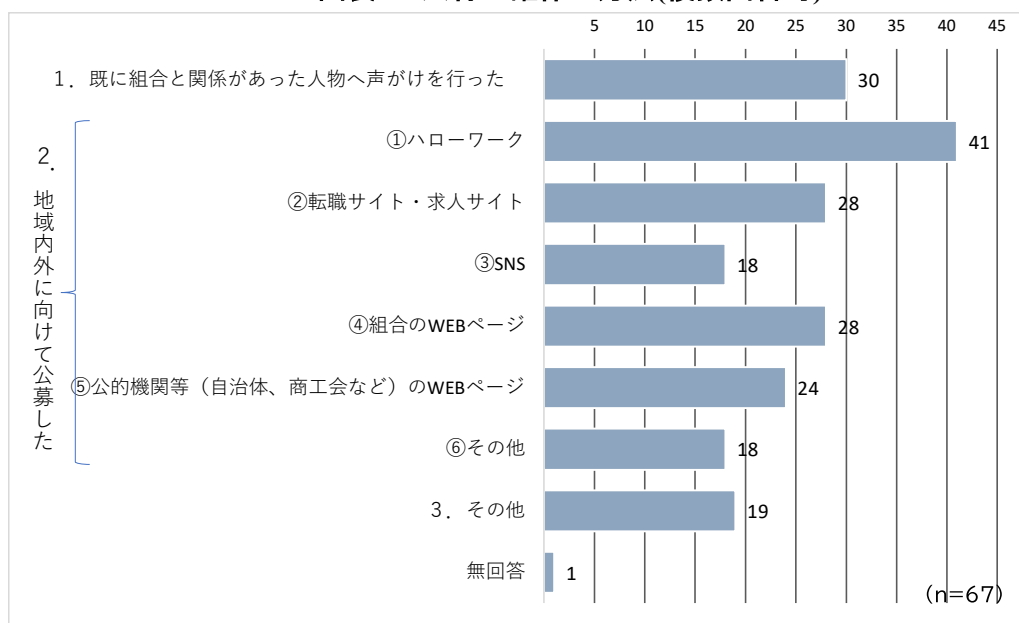
図表 23 派遣職員の属性



ii. 人材の確保の方法

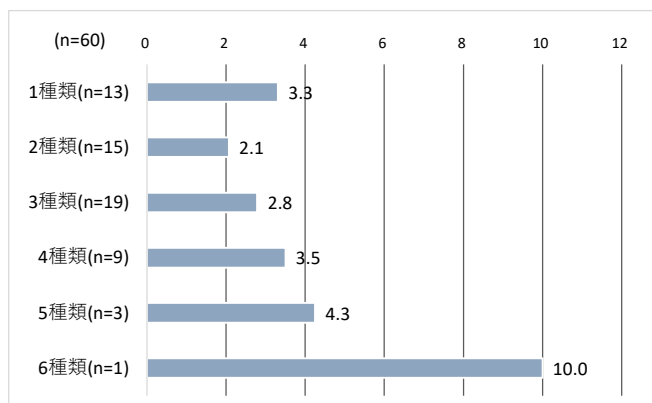
- 公募による人材確保に取り組まれる組合は 60 組合であり、そのうち過半の組合ではハローワークを通じた人材確保の取組が行われている。多様なチャネルを活用しての公募に取り組まれているが SNS の活用はやや低調である。
- その他、組合と関係のあった人物への声掛けもされている。また、その他として、移住フェアへの出店や関係機関との連携を通じた打診などに取り組む例もみられた。

図表 24 人材の確保の方法(複数回答可)



- 公募により人材確保に取り組まれる組合について、活用しているチャンネルの種類（①～⑥の選択肢を選ばれた個数）と、令和4年度時点で採用している平均的な派遣職員数をみると、活用している情報発信チャンネルの種類が多いほど、派遣職員の採用人数は多い傾向がみられた。

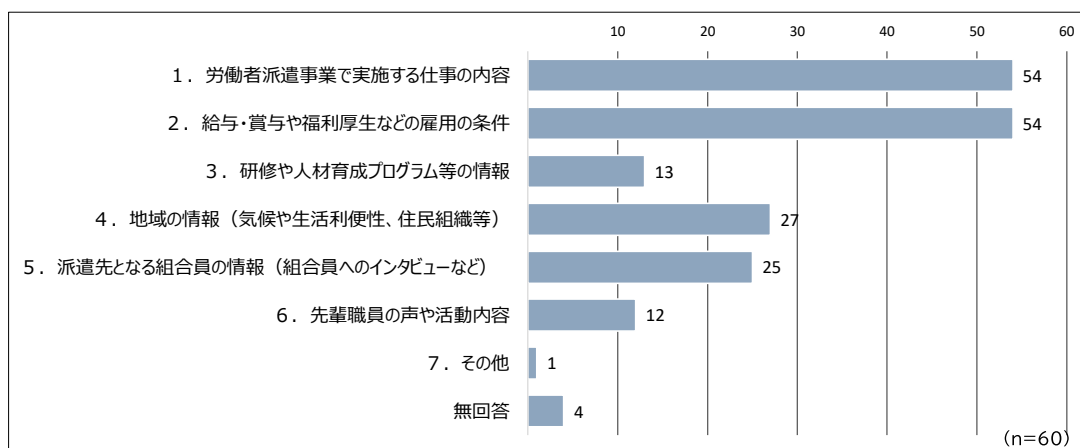
図表 25 情報発信チャンネルの種類数別、派遣職員数の平均(令和4年度)



iii. 地域づくり人材の確保にあたっての情報発信

- 労働者派遣事業で実施する仕事の内容や雇用の条件はほぼすべての組合で情報発信されている。その他の情報については必ずしも情報発信の対象となっておらず、組合により情報発信の内容には差がみられた。
- 公募を通じて人材を確保した組合について、地域づくり人材の確保にあたっての情報発信は、「労働者派遣事業で実施する仕事の内容」「給与・賞与や福利厚生などの雇用の条件」がそれぞれ54で最も多く、次いで「地域の情報(気候や生活利便性、住民組織等)」、「派遣先となる組合員の情報(組合員へのインタビューなど)」などとなっている。

図表 26 情報発信の内容(複数回答可)

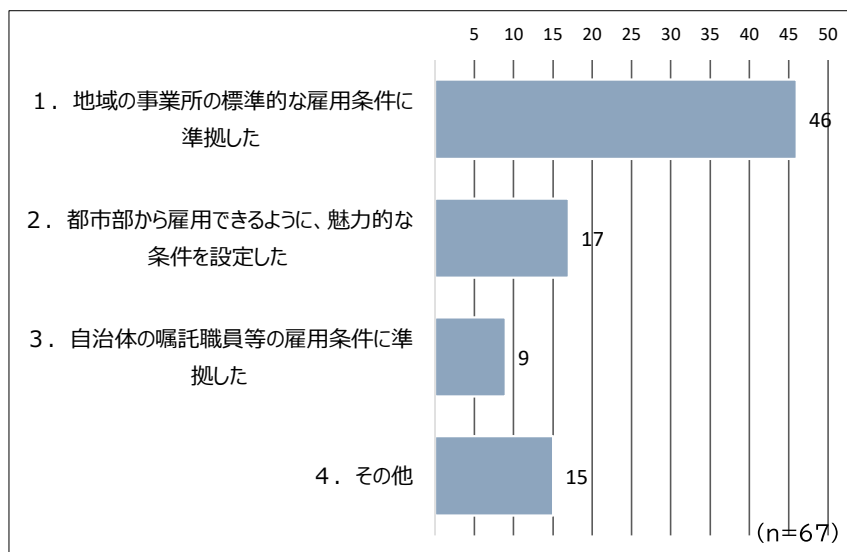


② 人材の定着

i. 雇用条件の設定

- 雇用条件の設定の考え方は、地域の事業所の標準的な条件に準拠したとする回答が約7割と多数を占めている。一方で、都市部から雇用できるように、魅力的な条件を設定したとする回答もみられた。

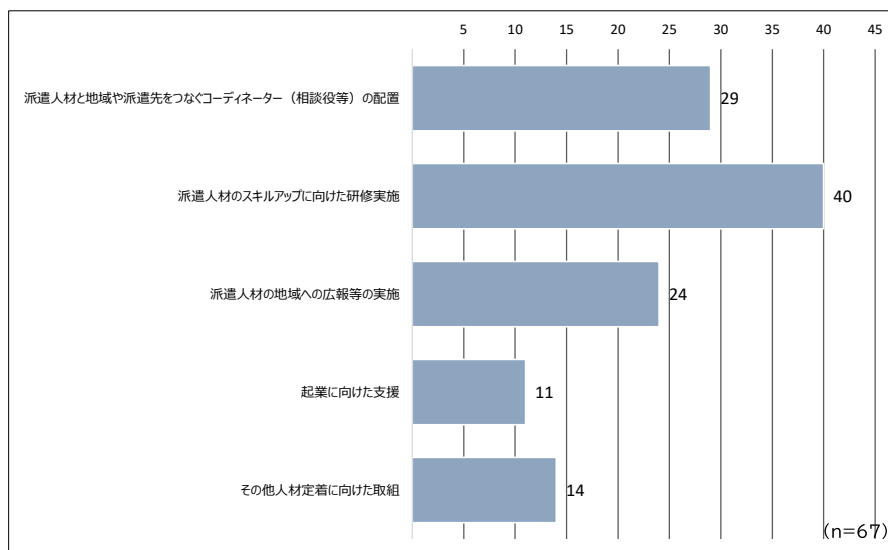
図表 27 雇用条件設定の考え方(複数回答可)



ii. 派遣職員を地域で定着させるための工夫

- 派遣職員を地域で定着させるための工夫としては、人材のスキルアップに向けた研修を実施する組合が約6割となっている。派遣職員として働く又は将来的な卒業後に必要となるスキルを身に着けるための研修を行う組合もみられた。

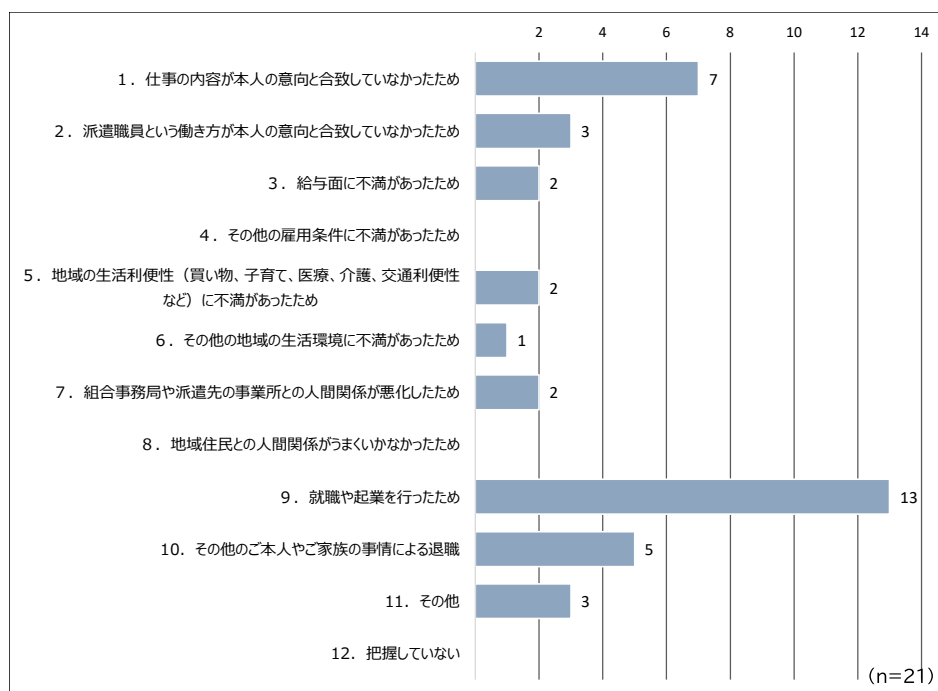
図表 28 派遣職員を地域で定着させるための工夫(複数回答可)



iii. 退職者とその理由

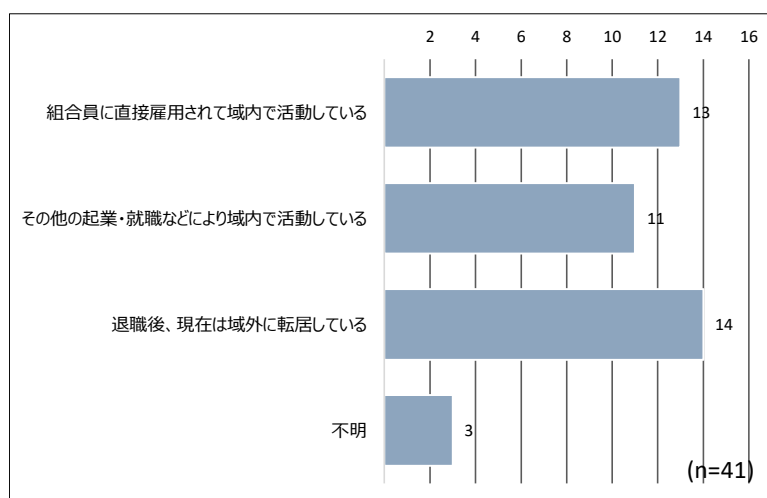
- これまでに退職者が発生したとするのは21組合（約3割）であった（延べ41名）。退職の理由の半数以上は「就職や起業を行ったため」であるが、仕事の内容や働き方を理由とする回答も一定程度みられる。

図表 29 主な退職の理由(複数回答可)



- 退職者の現在の活動地域については、「組合員に直接雇用されて域内で活動している」13名を含め、退職者の約6割が域内で引き続き活動しており、地域の定住に繋がっていることがうかがえる。

図表 30 退職者の現在の活動地域



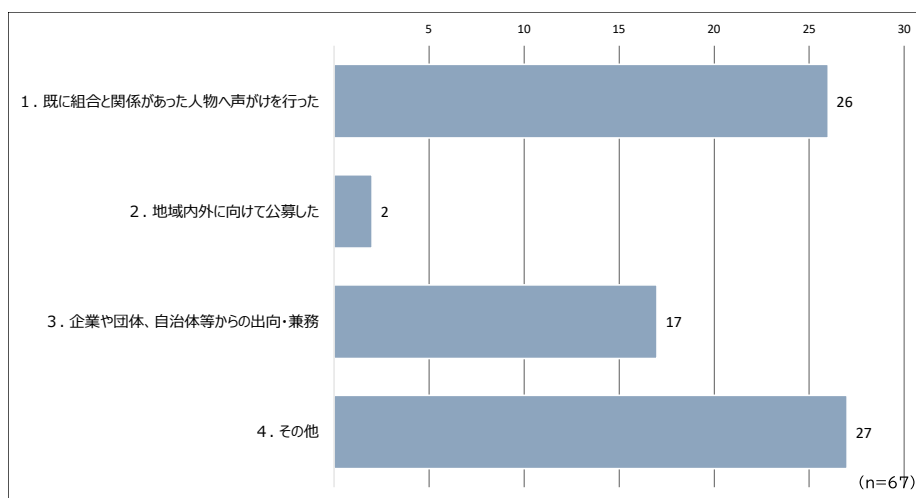
(3) 持続可能な組織づくり

① 事務局運営上の工夫

i. 人材の確保

- 事務局長、事務局職員ともに関係者の人脈を通じた声かけを行うケースが多い一方で、企業や団体、自治体からの出向によるものは約2割に留まる。また公募によるものはほとんど見られなかった。

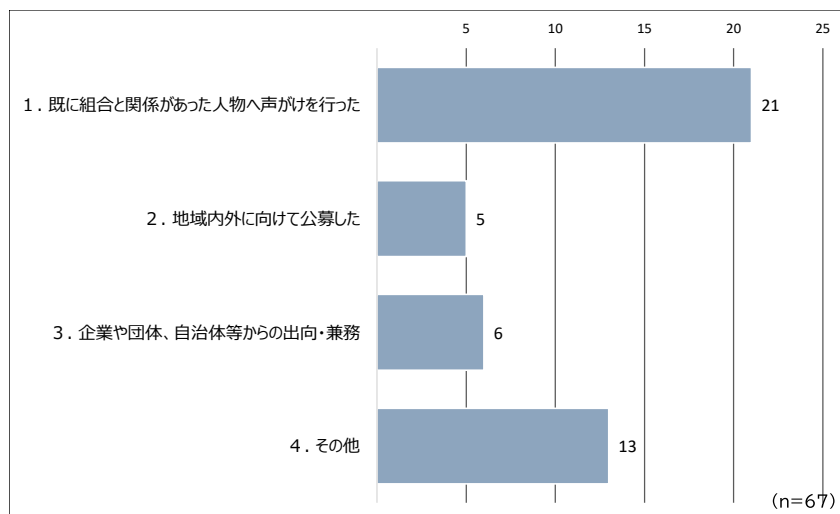
図表 31 人材確保の方法(事務局長)(複数回答可)



【「その他」の例】

- 協同組合代表理事
- 設立発起人
- 代表理事兼務
- 組合設立準備協議会の事務局による声かけ
- 組合員内からの選定
- 設立に関わった役場職員が退職し、組合で採用
- 当組合の設立の呼びかけ人であり、元労働組合役員で地区の区長会長自らが事務局長を担っている。

図表 32 人材確保の方法(職員)(複数回答可)



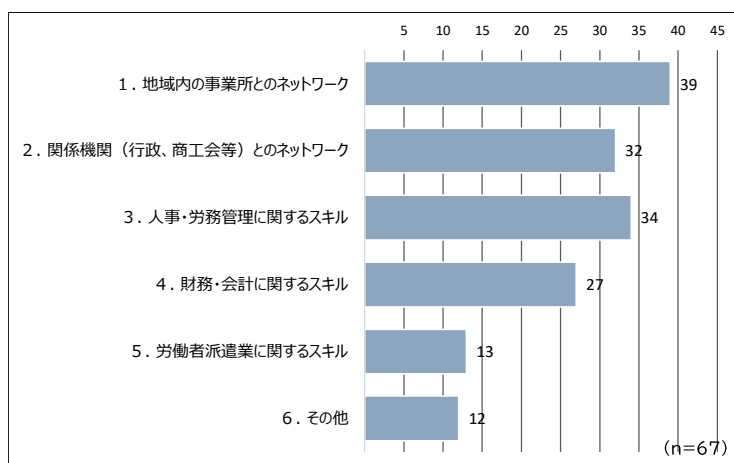
【「その他」の例】

- 地域おこし協力隊員
- 以前から地域の観光や地域振興に興味があった方に打診していた。
- 役員の中に労働者派遣業の経験者がいたこともあり、役員が事務局を担っている。
- 既に町内の企業やインターンシップ等の関係性や実績のある人を選任した
- 役員が兼務
- 事務局業務全般を組合員企業 1 社に委託
- 派遣職員から人選した

ii. 事務局人材の確保にあたり、重視した知識や経験・スキル等

- 求められるスキルとして地域の事業所や関係機関とのネットワークを挙げる回答が多い。多くの地域では事務局が積極的に仕事を創出する必要があることがうかがえる。その他、人事・労務管理や財務・会計に係るスキルも必要とされるなど、多様なスキルが事務局の運営には必要といえる。

図表 33 事務局人材の確保にあたり、重視した知識や経験・スキル等(複数回答可)

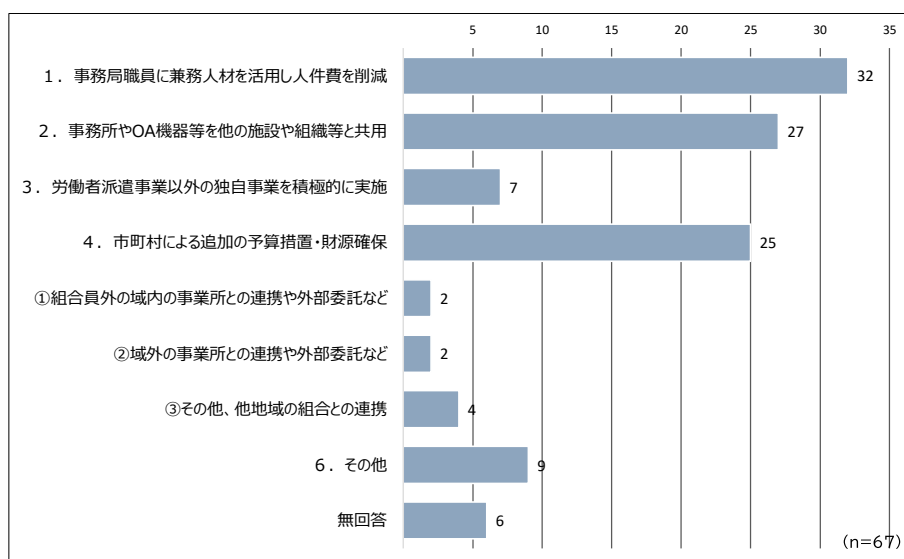


② 持続可能な収支計画

i. 事業計画の立案上の工夫

- 特定地域づくり事業の事業計画を立てる上での工夫については、「事務局職員に兼務人材を活用し人件費を削減」が最も多く、次いで「事務所や OA 機器等を他の施設や組織等と共用」、「市町村による追加の予算措置・財源確保」が次いでいる。

図表 34 特定地域づくり事業の事業計画を立てる上での工夫(複数回答可)



3-3. アンケート調査のまとめ

(1) 視点1: 特定地域づくり事業の実施

① 仕事の組み合わせ

- 派遣職員数及び派遣先数からは、少人数の派遣職員が数社への派遣がされている状況が見て取れる。
- なお、組合に加入する組合員数の分布と実際に派遣先となった事業所数の分布を比較すると、組合に加盟はしていても、実際に派遣先として労働者派遣を利用していない組合員が一定程度あることが示唆された。
- 派遣計画の作成にあたっては、地域の仕事の繁忙を組み合わせるとする組合が多い一方で、特定の事業所への派遣を中心とした派遣を行うとする組合も約3割程度あることが明らかになった。また、多くの組合では派遣職員の希望や仕事の志向を重視する姿勢が示されている。
- 本制度は、マルチワーカーの雇用という側面に注目されることが多いが、将来的な直接雇用を見据えた派遣形態もとられているといえる。

② 年間を通じた仕事の創出

- 年間を通じた仕事を確保していく上では、地域の中での繁閑を組み合わせるのと併せて、多くの地域では通年で派遣可能な事務業務を組込むこと等を取り入れられている。
- また、組合員の多様性を確保することで様々な仕事の選択肢を取りうるように工夫されていることが明らかになった。
- その他、約半数の組合では組合事務局による営業活動がされていたり、あらかじめ調整していなくても派遣の受入が可能な派遣先を確保するなど、多様な手段を通じて仕事の確保に取り組まれている様子が見えてくる。

(2) 視点2:地域づくり人材の確保・定着

① 人材の確保

- 多くの組合では公募により派遣職員の確保に取り組まれていた。ハローワークや組合のホームページを通じた情報発信の他、民間の転職サイト・求人サイトの活用事例も多く、様々なチャンネルを試行錯誤的に活用して人材確保に取り組まれている様子が見えてくる。
- 一方で、人材募集にあたり発信する情報については、組合により差が大きいことが明らかになった。これは情報発信チャンネル側のフォーマットの制約（例：ハローワークの求人情報様式など）によるところもあると考えられるが、人材確保にあたって発信する情報についての共通理解がないことも理由のひとつと考えられる。

② 人材の定着

- 人材の雇用条件の設定にあたっては多くの組合で地域の事業所の標準的な条件に併せた設定がされており、人材の確保や定着にあたって、魅力的な雇用の条件を設定する組合は約2割と、必ずしも多くはないことが確認された。
- 派遣職員を地域で定着させるための工夫としては、研修に取り組むとする組合が多く、地域で働き続けるためのスキルや資格の取得を促されていた。

(3) 視点3:持続可能な組織づくり

① 事務局運営上の工夫

- 派遣職員の確保にあたって、ハローワーク等を通じた公募に取り組まれていたのとは対照的に、事務局職員の確保にあたっては公募がされることは稀で、多くの場合は関係者や地域の人材に対するスカウトで職員が確保されていることが明らかになった。
- 事務局人材として必要になるスキルについては、人事・労務や財務・会計に関するスキルと同等以上に、地域内の事業所とのネットワークや行政、商工会等とのネットワークが必要とされるとの傾向がみられた。
- 前掲の通り、人口急減地域で労働者派遣事業を実施する上では多様な取組が必要となることが示唆されたといえる。

② 持続可能な収支計画

- 多くの組合では、事務局に兼務人材を活用することで人件費の削減に取り組まれていた。都市部の労働者派遣事業所と比較して、派遣職員に対する事務局職員の人数が相対的に大きくならざるを得ないのは本制度の構造的な課題といえるが、事業収支の圧迫を軽減する工夫に取り組まれているといえる。

4. ヒアリング調査の実施

4-1. ヒアリング調査の目的等

(1) ヒアリング調査の目的

- アンケート調査で把握した全国の組合の活動実態の全体像を補完するとともに、「調査の視点」で示した項目について、特に組合の運営段階に注目して深掘りして把握するためにヒアリング調査を実施した。

(2) 調査の概要

① 対象

- 運営段階のポイントや工夫を整理する上では、労働者派遣事業に一定期間取り組んでいる組合であることが望ましい為、先行的に設立された組合を中心に立地特性のバランスを考慮してヒアリング対象を選定した。
- また、意見交換会議事録分析より閑散期の仕事の確保は重要な論点と考えられたことから「豪雪地帯」等の特徴を有する組合も調査対象とした。
- その他、行政に対するヒアリングとして、佐賀県を調査対象とした。

図表 35 ヒアリング調査対象の選定

選定の視点		調査対象
立地条件	離島	・海士町（海士町複業協同組合） ・五島市（五島市地域づくり事業協同組合） ・和泊町・知名町（えらぶ島づくり事業協同組合）
	中山間地域	・川上村（事業協同組合かわかみワーク） ・智頭町（智頭町複業協同組合） ・日野町（日野町未来づくり事業協同組合）
	中規模市町村	・浜田市（Biz.Coop.はまだ）
その他	豪雪地帯	・南部町（人材サポートなんぶ協同組合） ・智頭町（再掲） ・日野町（再掲）

② 調査実施期間

- 令和5年1月～3月

③ 主な調査項目

1. 実施している労働者派遣事業の概要について
2. 地域づくり人材（外部派遣職員）の確保について
3. 持続可能な組織づくりの工夫について
4. 制度改善に対する要望など

4-2. ヒアリング調査の実施概要

- ・ ヒアリング調査は以下のとおり実施した。

図表 36 ヒアリング調査の実施概要

	日時	調査対象
1	2023/2/6 13:00～14:10	五島市（五島市地域づくり事業協同組合）
2	2023/2/10 10:00～11:30	和泊町・知名町（えらぶ島づくり事業協同組合）
3	2023/2/14 10:00～11:00	智頭町（智頭町複業協同組合）
4	2023/2/14 13:30～14:30	海士町（海士町複業協同組合）
5	2023/2/15 10:00～11:30	津和野町（津和野町地域づくり事業協同組合）
6	2023/2/20 10:00～11:30	川上村（事業協同組合かわかみワーク）
7	2023/2/21 14:00～15:00	南部町（人材サポートなんぶ協同組合）
8	2023/2/28 10:00～11:30	日野町（日野町未来づくり事業協同組合）
9	2023/2/28 16:00～17:00	浜田市（Biz.Coop.はまだ）
10	2023/3/6 13:00～14:00	佐賀県さが創生推進課

4-3. ヒアリング調査のまとめ

(1) 特定地域づくり事業の実施

① 仕事の組み合わせ

i. 地域における仕事の組み合わせ

- 本制度の設立当初に、主に想定されていたマルチワーク（地域の仕事の繁閑に応じて季節ごとに様々な業種に派遣）は、組合が実施する労働者派遣の代表的な派遣の形態として普及していることを確認した。
- いわゆるマルチワーク以外の特徴的な労働者派遣のあり方としては、「インターン型」として、1 か月単位で様々な事業所へ派遣する、“お試し移住”の一環としての活用を図る例がみられた
- その他、季節単位で派遣先を変更するのではなく、ひとりの派遣職員を週単位（日単位）で同時並行で複数の派遣先に派遣する組合もみられた。このような労働者派遣が選択される背景としては、「組合員が一次産業中心であり季節単位での繁閑が分けない」「仕事のニーズ量が月単位で派遣職員の雇用が困難」等が挙げられる。
- 採用した派遣職員を長期的に直接雇用の上“卒業”させ本格移住につなげることを標榜する組合も少なくない。これらの組合の中には、制度上認められる同一の派遣先への派遣の上限（一の事業者での労働時間は総労働時間の8割以内）近くを活用し、補助的に他の派遣先へ派遣するよう組み合わせている例もみられる。地域の中で、派遣職員を直接雇用する意向の組合員は必ずしも多くない場合もあり、組合員、派遣職員の双方に対して、事前の意向確認やマッチングが重要となる。

ii. 派遣計画作成の考え方

- 派遣計画作成については、地域の仕事や組合員のニーズに基づき大枠を作成し、働き方の志向が合致する派遣職員を雇用する場合と、採用した派遣職員のスキルや志向を踏まえた派遣計画作成する場合の両方がみられた。ここで、組合員と派遣職員のニーズは、常に最初から合致するわけではないので、バランスに考慮した考え方が重要とする組合もある。
- いずれも、組合員と派遣職員の双方に対する丁寧な意向の把握が必要になるが、様々な理由で派遣計画が複雑化する場合もある。労働者派遣のスパンが短かったり、不定期な派遣先の変更が生じるような派遣計画を策定する場合、運用に際してきめ細かい調整が必要になり、事務局負担が増加するとする組合もみられた。
- 採用前に派遣職員へのヒアリングを先行し、空きのある派遣先の仕事にマッチする派遣職員を、後日採用するなどの対応をされている事例もみられた。
- その他、スムーズな労働者派遣を実施する上では、派遣先の事業所数と派遣職員の人数のバランスが重要とする意見も聞かれた。そのような組合では、派遣職員の人数を考慮して組合員の追加加入に抑制的な場合もある。

② 年間を通じた仕事の創出

i. 仕事のニーズの総量の把握

- 組合を構成する組合員数や派遣職員の人数によっても、確保すべき仕事の総量は異なるが、労働者派遣事業を実施する上で、働き手のニーズの総量が少ないとする地域もみられた。
- 地域における仕事のニーズの総量は、組合設立の検討段階で本来は把握する必要があるため、あらかじめ地域の事業所に対してアンケート調査やヒアリング調査を行う例もある。その他、地域の仕事のニーズは社会経済情勢によっても変動するため、仕事のニーズの総量の把握は組合の運営段階でも重要といえる。
- 組合員との定期的な面談や会議、アンケート調査の実施等を通じて、今後発生する仕事のボリュームや発生時期を把握する組合の例がみられた。

ii. 事務局の働きかけ等による仕事の創出

- 人口急減地域において安定的に労働者派遣事業を行う上で、事務局による組合員等に対する積極的な働きかけを通じて仕事を創出する場合も多い。
- 事務局による組合員への個別の聞き取り、定期的な組合員の会議での意見交換を通じて、新たな仕事のニーズや組み合わせを検討する組合もみられた。
- その他、事務局は員外派遣の実施の窓口にもなっている。当初は員外派遣先であっても、その後に組合員として加入する例もみられた。

iii. 閑散期の仕事の確保

- 地域において年間を通じた仕事の繁閑の組み合わせを行いやすい地域がある一方で、豪雪地帯を中心に、冬季など特定の時期には仕事を確保することが難しい地域もみられた。豪雪地帯においては、除雪作業等も仕事の発生が予測しにくく、派遣計画に組み込むことが困難とする例もある。
- ヒアリングでは、閑散期にも派遣を行うことが可能な製造業や事務作業等の多様な業種を組み合わせる例がみられた。一方で、派遣を受ける製造業にとっても、本来は通年での労働者派遣が希望される場合や、天候不順などを理由とした突発的な受入が困難とする例等が聞かれた。年間の休日取得計画でバランスをとる、急な労働者派遣にも柔軟に対応しやすい組織（公的な性格を有する団体等）への派遣を行う組合もあるが、特定の地域内で労働者派遣事業を行う上での構造的課題とする意見も多い。

③ 地域の実情を踏まえた特定地域づくり事業の実施

i. 仕事のニーズの総量を踏まえたきめ細かい労働者派遣の実施

- 組合員の規模によっては、数カ月の期間であっても1人分の仕事を確保することが困難な例もある。このような場合には、同時期に複数の派遣先への派遣を行う（一週間のなかで曜日単位での派遣を行うなど）派遣計画の作成をする場合がある。

ii. 組合員に対する事務局からの丁寧な支援

- 一次産業の組合員を中心として、労働者派遣をうける上で作成する必要がある事務的書類の作成に不慣れな主体も多い。事務局による丁寧なアドバイスをを行い、必要な書類の作成を支援する例もみられた。

(2) 地域づくり人材の確保・定着

① 人材の確保

i. 派遣職員として雇用する人材

●派遣職員の特徴

- ・ ヒアリング対象とした組合の多くでは、派遣職員は移住者から採用されており、一部の組合では地縁者（Uターン層）や地域おこし協力隊員 OB が採用されていた。性別、年代の傾向は地域ごとに違いがあるが、一次産業を中心に構成される組合では若年層を中心として派遣職員を雇用する場合もある。
- ・ 地域づくり人材として採用される人材の志向としては、人口急減地域への本格的な移住を志す層が多い地域もある。このような地域では自治体等への移住相談をきっかけに本制度のことを知り、組合に採用される場合が多い。

●特徴的なターゲット設定を行う例

- ・ 特定のスキルやノウハウに着目した派遣職員の募集・採用を行う事例は、現時点では必ずしも多くないが、組合員の議論を通じて、地域づくりに必要となるスキルや経験を明確化し、地域づくり人材の募集要項に盛り込む地域がみられた。また、組合員が必要とする人材のスキル（例：営業や経理等）に着目した採用や人材育成を検討する組合の例もみられた。
- ・ 地域おこし協力隊員のなかには、長期的に独立や起業を志向する者が多いが、農業や林業等の一次産業を中心として、隊員の任期のあいだに独立することが困難な業種も多い。本制度を活用して隊員 OB が地域で活動し続けることを可能とする例もみられた。
- ・ 一部の組合では、移住者等の域外の人材だけではなく、域内の人材を派遣職員のターゲットとして想定する場合もみられた。例えば一次産業のスキルを有する農業法人の早期退職者や地域の高等学校の卒業生などを念頭に置く例がある。

ii. 人材を確保する上での工夫

●多様な情報発信ツールの活用

- ・ ヒアリングからは、組合のホームページの他に、代表的にはハローワークや転職サイトを組み合わせることで地域づくり人材の募集に取り組まれていた。
- ・ ハローワークは、低コストで利用可能なツールとして多くの組合で活用されている。知名度が高く移住先として人気のある地域の組合では、人材確保のツールとしてハローワークのみを利用する例もみられた。一方でハローワークを通じて発信が可能な情報には限界があることを課題視する組合もみられた。
- ・ 情報発信を組合単独で実施する場合ばかりではなく、自治体による移住定住施策や関係人口施策と連携した情報発信を行う場合が多い。また、近隣地域で別の組合が活動するような場合に、合同でプロモーション活動を行うことで効率化を図る組合

もみられた。

●メインターゲットを明確化した上での情報発信

- 一部の組合では、仕事の内容や雇用条件、地域特性を自己分析した結果、特定のメインターゲット（島暮らしにあこがれる層など）を明確化する場合がみられた。そのような組合では、メインターゲットに的確に情報を伝え、合理的な情報発信・人材募集（インフルエンサーを通じた SNS 情報発信、組合 HP の構成の工夫など）を行う組合もみられた。
- 一次産業を中心とする組合等、組合員の業種の構成が集中する場合には、メインターゲットを絞った情報発信が有効とする回答も多く聞かれた。例えば、林業や農業への従事希望者向けの相談会やフェアへの出展により、効率的に人材の確保が可能とする組合がみられた。
- その他、本制度の一般的な認知度がまだ高いとは言えないことを背景に、不特定多数に対する公募の実施が効率的とはいづらい点を指摘する組合もある。任期満了が近づく地域おこし協力隊員に対する声かけを併用する組合もみられた。

② 人材の定着

i. 雇用条件の設定

●賃金体系の設定

- 人口急減地域で安定した仕事を行うことができるのは本制度の特徴であり、派遣職員の賃金体系として労使協定方式を採用する組合が多いことを改めて確認したが、一部の組合では派遣先均等均衡方式も採用されていた。
- 労使協定方式のメリットとして、派遣先によって職員の給与条件等の待遇が変わらないこと、派遣先となる組合員側に給与面での競争が発生しないことが挙げられる。一方で将来的な課題として、派遣料金単価が上昇した際に、派遣料金を支払うことが困難になる組合員の発生の懸念も聞かれた。
- 派遣先均等均衡方式のメリットとしては、既存の雇用人材の賃金水準との連続性が保たれるため、労働者派遣を受ける組合員が無理なく利用料金を払いやすくなることが挙げられる。なお、労働局に提出する書類作成の負担が大きくなること、組合による利用料金単価設定が困難になることが課題として聞かれた。
- その他、多くの地域では、組合員にとって労働者派遣事業を活用した経験がないことが多く、労働者派遣の利用料金単価に割高な印象を受けるとする回答が聞かれた。

●賃金水準の設定

- 多くの組合では、地域で働く上での標準的な給与水準に基づき派遣職員の賃金

水準を設定しているが、一部の組合では域外の人材に訴求するための工夫として賃金水準を高め設定する例もみられた。

- そのような場合でも、派遣職員の所得水準は必ずしも高いとはいえないことから、地域のなかで、組合以外の仕事とのダブルワークや共働き等をする例がきかれた。

●その他の雇用条件

- 人口急減地域において、正職員の立場で、安定した収入や雇用条件のもとで働けることは本制度の魅力のひとつとして挙げる組合が多い。組合員に直接雇用される場合と比べて、福利厚生や退職金などの条件や休日日数等の様々な雇用条件が安定することが、都市部の人材にとって移住のハードルを下げることに寄与しているとの意見が聞かれた。これまで移住してきづらかった女性が移住できるきっかけになったとする例もきかれた。

ii. 人材定着に向けた工夫

●スキルの向上に向けた研修の実施や計画の有無・内容

- ヒアリング調査結果では、人材の定着に向けて派遣職員のスキルアップなど、人材育成の重要性を認識する組合は多いが、労働者派遣事業の開始からの期間が短い組合を中心に、人材育成に優先的に取り組むことが難しいとする例もきかれた。
- 移住政策の観点から将来的な直接雇用や独立による“卒業”を期待する組合は多いが、地域の仕事の需要や産業構造からそれが困難とする地域もある。そうした地域では、人材が地域で働き続けるために必要なスキルの習得を促し、人材の定着を目指す例がある。例えば、一次産業を中心とした組合において、組合員同士の会議のなかで、派遣職員が仕事をする上で必要な資格（重機の免許等）の取得を促す例がみられた。
- その他、冬季の仕事が少ない地域では、独立に向けた準備などに活用可能な、自主設定できる自己投資休暇制度を設ける例もある。

●外部派遣職員と地域や派遣先をつなぐコーディネート

- 派遣職員及び組合員と定期的に面談し、仕事のニーズや不満を聞き取るよう努める組合がみられた。
- また、組合員同士の会議の場で、派遣職員の仕事や今後の派遣計画について共

有し、議論を行なったり、そのような場に派遣職員も加わるなど、事務局職員のみが抱え込むのではなく、組合員や正職員としての派遣職員も交えた協議を行っている例がみられた。

●その他、人材定着に向けた取り組みの内容

- 派遣職員の多くは都市部から人口急減地域への移住者であることに加え、複数の派遣先に短期間のうちに関わる場合が多いという本制度の特徴を踏まえて、派遣職員の地域への定着支援が重要とする組合は多い。
- 具体的な定着支援として、派遣職員同士の懇親会の開催など、横のつながりや地域との交流支援を行う組合がみられた。人間関係の構築に関するサポートは組合事務局が実施すべきとの意見もある。
- 移住政策の一環として位置付ける組合では、行政の移住政策との連携のもとで相談を受ける例もある。
- その他、住まいの確保は、人材の定着支援の観点で、多くの組合で課題視されていた。空き家バンクとの連携や社宅の借り上げなどに取組む事例もある。

(3) 持続可能な組織づくり

① 事務局運営上の工夫

i. 事務局職員の構成、求められる知識・スキルなど

- 令和 3 年度調査では、設立から運営開始段階で行政の関与の大きい事例もみられたが、今年度実施したヒアリング調査からは、出向や兼務などで組合の運営に関わる例は見られるものの、運営段階では原則的に行政は主体では関わらず、組合事務局に委ねた上で、必要に応じて連携を行う例が殆どであった。
- 組合員及び派遣職員の双方に対する調整業務が、円滑に組合を運営し派遣事業を実施する上では重要とする観点から、事務局職員に求められるスキルとして対人的な調整能力を上げる例も多い。
- その他、総務・事務スキルを含む専門的なノウハウを有する人材を確保できている事務局ばかりではなく、組合を運営する上で問題が生じた際などに、専門家に対する相談ニーズは大きいことを確認した。

ii. 効率的に事務局を運営する上での工夫

- 外部委託を活用することで、事務局業務の効率化を図る例がみられた。派遣職員の人数や事務業務の繁閑により事務的業務の投入量が変動するが、外部委託を行うことでリスクの低減が図れるとする。また、派遣職員の人数に応じて、委託費用が変動する契約形態とすることで、過重な委託費となり組合の収支を圧迫するリスクの低減を図る例もある。
- 一次産業を中心とした組合を中心に、零細な組合員が労働者派遣を活用する上で必要となる書類の作成に慣れておらず、事務局が支援を行う例があるが、事務局の負担に繋がっているとの回答がえられた。
- 労働者派遣事業の実施に伴う事務局の負担感は、組合によっても傾向の違いがみられた。マルチワーク型で多様な業種・派遣先に短期間での派遣を行う組合では、事務局の負担感が増大する一方で、少数・長期間の派遣先への労働者派遣を中心とする組合では、事務局業務は定型性が強くなり、少人数の兼務職員でも大きな問題なく事務を行なえているとする例もある。

② 持続可能な収支計画

i. 特定地域づくり事業（主に労働者派遣）の事業収益性

- ヒアリング調査からは、都市部での労働者派遣事業と異なり、利用料金単価と派遣職員の人数の両側面から、組合の実施する労働者派遣事業の事業収益性の低さを課題視する意見が多く聞かれた。
- 派遣職員を増加させると、売上が増加する一方で、事務負担及び事務局人数（人件費）の増加を招く側面もある。一概に派遣職員を増やすことが事業収支を好転させるとは言えないことについて、複数の組合から回答を得た。

ii. 持続可能性の向上に向けた取組み

● 独自事業の実施

- 地域内で仕事の総量が多い組合では、事務局が有する就職の斡旋ノウハウを活かして有料人材紹介等の独自事業に取り組む例があり、特定地域づくり事業としての労働者派遣よりも収益性が高いとする意見も聞かれた。
- 組合設立から労働者派遣の初期段階では独自事業に取り組む余裕がない場合も多いが、独自事業で確保した収益を組合員や派遣職員に還元する考え方もある。
- また、移住ツアーや行政からの委託事業を受けることで事業収支の安定化を図りたい意向を示す例もある。民間でありながら政策的な役割を期待されることも多いため、なんらかの公的負担のもとでの運営の必要性を述べる例も聞かれた。

● 行政の補助や制度の活用

- 派遣職員に対する研修や生活を支援する上で、組合員の負担で資格取得を促す組合が見られた一方で、移住定住に係る行政の補助金を活用したり、既存の研修や資格取得支援の枠組みを活用する組合もみられた。

(4) その他(佐賀県ヒアリング結果概要)

- 多くの組合は、過疎地域において認定されているのはアンケート調査結果で整理した通りであるが、佐賀県では過疎地域と同程度の人口減少率が確認された地域について、人口減少地域としての適合基準として認めている（過疎地域外で2組合が認定）。
- 同県では、人口減少率が過疎要件（昭和35年～平成27年にかけての人口減少率が40%）を厳密に達成していなくても、市町から出される意見書で過疎地域の基準に近いと判断された場合には認定を行っている。
- 同県としての独自の認定基準は定めていないが、法律、要領に基づいた簡単なチェックリスト（下記抜粋）を運用している。
- その他、佐賀県では、県下の市町や地域に入り込んで、活用可能な制度の紹介に取り組んでいる。過疎地域外も含めて組合についても情報提供していた為、幅広く関心を喚起し申請に繋がった側面がある。

図表 37 組合認定にかかるチェックリスト(抜粋)

確認事項	法律条文	参考資料等	適合基準	チェック
① 地域人口の急減に直面している地域であること	法第1条	<ul style="list-style-type: none"> ・過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法（令和3年法律第19号） ・市町の長の意見書（様式第4号） ・ガイドライン:P29 	<ul style="list-style-type: none"> ・過疎法に基づく過疎地域又は同法で規定する過疎地域と同程度の人口減少が生じている地域 ・以下の観点から地域の実情を汲みとり、県知事が適切と認める地域 <ol style="list-style-type: none"> 1 近年の人口の動向 2 高齢化の進行 3 若年層の減少 4 人口密度や地域の事業所数など 	□

出典：佐賀県資料

5. 持続的で安定的な組合運営に向けた知見の整理

5-1. 特定地域づくり事業の実施

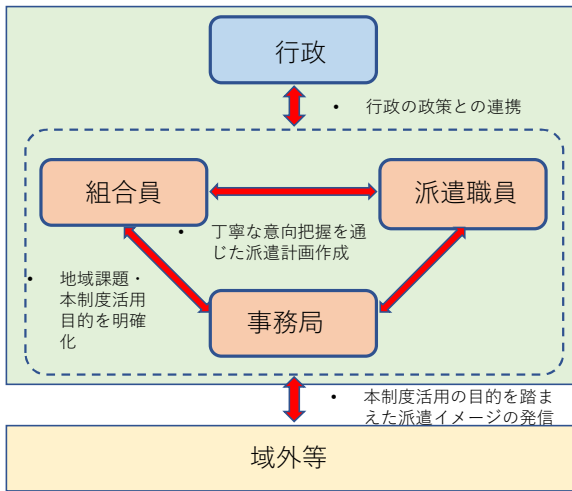
(1) 仕事の組み合わせ

① 知見の整理

- 組合による労働者派遣のあり様は地域の産業構造や地域課題により異なることを改めて確認した。全国の組合では、季節単位の繁閑の組み合わせを通じたマルチワーク型の派遣だけではなく、派遣先の件数、派遣期間、業種の多様性等で多様な労働者派遣が実施されていた。将来的な移住・定住を見据えて特定の組合員に集中的に派遣を行う組合も多く、地域の事業所や派遣職員の仕事の志向を踏まえて、よりきめの細かい派遣計画を作成する組合もみられた。
- 移住定住政策の一環として、本制度を位置付ける組合のなかには、外部の人材に対して、より分かりやすく地域で働くイメージを伝えられるような派遣のパターンを工夫したり、行政の移住定住サポートの一環として、本制度の周知や組合の人材募集の情報提供を行う等、仕事の組み合わせや情報発信の側面からも、工夫がされている例もある。
- 地域において仕事を組み合わせ、派遣計画を作成する上では、組合員と派遣職員の双方の意向を丁寧に把握する必要がある。ここで、移住政策の一環として本制度を活用する組合のなかでは、域外から人材を雇用し移住を推進するために派遣職員の志向を優先して派遣計画を作成する組合もみられた。地域おこし協力隊やUターン層、また地域の事業所が求める特定のスキルを有する人材の移住を推進する上でも有効な手段であるといえるが、全ての組合員に対して人材を派遣できていない組合もあることが明らかになった。持続可能な組合の運営を行なう上で、地域の事業所にとってもメリットがある必要性も指摘されており、両者のバランスを取った検討が必要になるといえる。

図表 38 知見の整理(仕事の組み合わせ)

■仕事の組み合わせ



- 組合員
 - ・ 組合員との議論を通じて地域課題及び本制度の活用目的を明確化する
 - ・ 組合員と対話し、意向を十分把握した派遣計画を作成する
- 派遣職員
 - ・ 派遣職員と対話し、仕事の志向を十分把握した派遣計画を作成する
- 行政
 - ・ 必要に応じて、行政の政策（移住定住推進など）と連携を図る
- 域外
 - ・ 本制度の活用目的を踏まえた、地域での仕事を分かりやすく伝える派遣イメージの発信

② 特徴的な取組の例

● 移住定住政策の一環としての本制度の活用（川上村）

- ・ 村の実施する移住定住施策の一環としての位置づけの下で、移住交流サイトを通じて実施する移住体験ツアーにおいて、就業先として組合を紹介する、住まい確保や地域とのつながりづくりを移住定住事業と一体的に実施するなど、移住希望者に対してのワンストップのサービスの提供につなげている。



出典：川上村 HP <http://www.vill.kawakami.nara.jp/move/docs/2017020200271/>

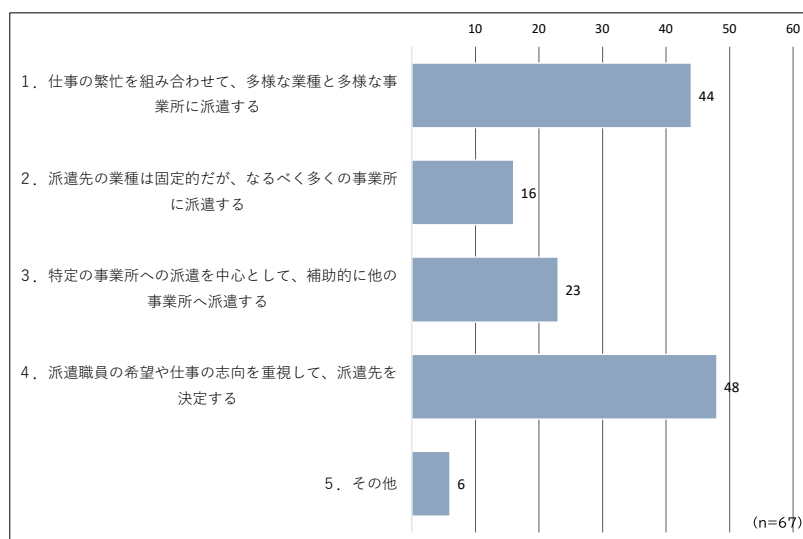
● 本制度の活用目的を踏まえた労働者派遣のスタイルの検討

- 本制度の活用目的を考慮して、基本的な労働者派遣のスタイルを検討する。
- 組合ごとに、地域の困りごとや産業構造などは多様であるが、代表的には派遣先の数や業種、季節の繁閑の組み合わせの考え方で、労働者派遣スタイルの特徴がでる。

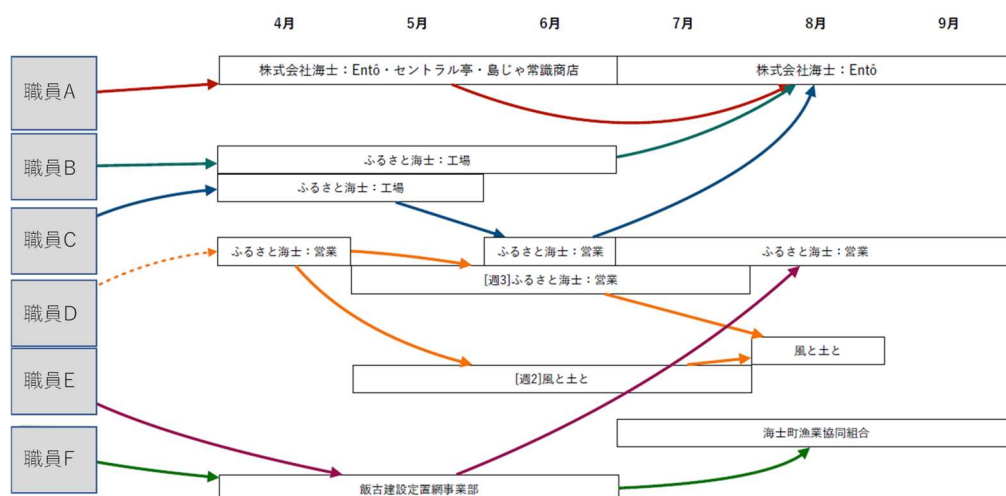
【先行事例にみる労働者派遣のスタイルの例】

- ◇ 地域の仕事の繁閑を組み合わせたマルチワーク
- ◇ 小規模な農家の人手不足を補うための派遣の実施
- ◇ 直接雇用を見据えた、少数の組合員への重点的な派遣の実施

図表 39 派遣計画作成の考え方



図表 40 派遣イメージ(マルチワーク型の例)



出典：海士町複業協同組合資料

● 派遣職員と組合員のニーズを踏まえた派遣計画の作成（和泊町・知名町）

- ・ 移住定住を活動の目的の一環として位置付けている。組合員の人材ニーズだけではなく、地域づくり人材の仕事に対する希望や志向を丁寧に確認している。
- ・ 具体的な派遣計画の立て方としては、雇用した派遣職員に対して、希望する業種をヒアリングし、働く志向を踏まえた派遣計画を作成する。その上で、組合員の更なるニーズに対応できる方を中心とした派遣職員の更なる採用を進めている。

● 地域での仕事を分かりやすく伝える派遣イメージの発信（五島市）

- ・ 都市部の人材や島内の高校生等をメインターゲットに設定し、島の仕事や生活を短期間で知ってもらうこと、希望が合えば短期間で直接雇用・本格移住に移行してもらいやすい、「インターン型」の働き方を設ける。
- ・ 島の多様な働き方を知ってもらうのと併せて、短スパンで派遣先を切り替え、今後の働き方を考えてもらいやすい工夫を実施している。

図表 41 派遣イメージ(インターン型の例)

色々な仕事を体験した後、五島市内の企業に就職を目指す

1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	L社



出典：五島市地域づくり事業協同組合 HP

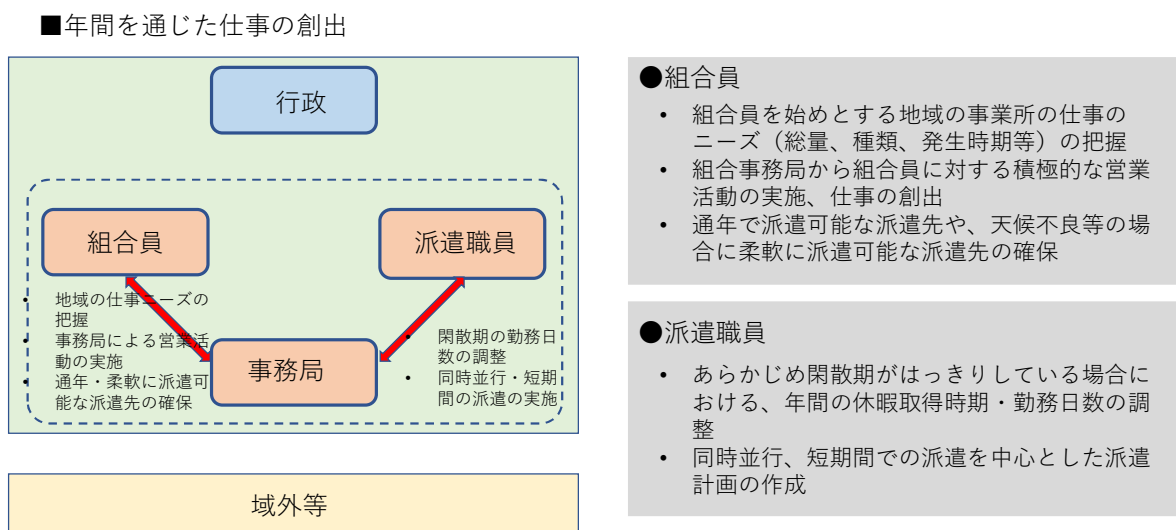
<https://goto-work.com/workstyle/>

(2) 年間を通じた仕事の創出

① 知見の整理

- 同じ人口急減地域と位置付けられていても、地域の産業構造や経済条件により、仕事を創出することの困難さは地域によって大きく異なることが確認された。働き手の不足が定常化する地域がある一方で、仕事の総量の少なさに悩む地域もみられた。人口急減地域で労働者派遣事業を実施することには都市部と異なる困難さもあり、仕事のニーズの見極めは組合の設立時点及び運営時点の双方で、極めて重要であることを改めて確認した。
- ここで、地域での仕事の総量の少なさに悩む組合ばかりではなく、閑散期など特定の時期の仕事の確保が課題になる場合もみられた。
- 仕事の総量の少ない地域では、事務局から組合員への積極的な営業活動・働きかけを通じて新たな仕事の創出を図る例がある。また、特定の組合員への長期間の派遣が困難な場合等は、複数の組合員に対する同時並行での派遣の実施や派遣期間の短期間化で対応がされる動きもみられた。
- 閑散期の仕事の確保については、事務作業を組込むなどベースロード的な仕事を確保する工夫は多くの組合でみられた。また突発的な派遣を受け入れやすい派遣先を確保する例もみられる。ただし、豪雪地帯である等の立地条件によっては、二次・三次産業の組合せを通じて、域内で仕事を確保することが困難な地域もあり、年間を通じた勤務日数の配分のなかで調整する例もある。

図表 42 知見の整理(年間を通じた仕事の創出)



② 主な課題と特徴的な取組

● 地域の仕事のニーズの把握

- 人口急減地域で組合を設立する上で、域内の事業所に対してアンケート調査を行い、労働者派遣需要を有する事業所や業種、業態を整理する組合の例は多い。
- 地域に対する仕事のニーズの把握は、組合の設立時点だけではなく運営段階でも定期的に組合員にアンケート調査を実施して、今後発生する仕事の時期や内容を把握された上で、派遣計画を作成する組合がある。

● 地域の仕事のニーズ総量を考慮した派遣計画の作成（智頭町）

- 地域のなかでの仕事の総量が必ずしも多くない地域において、季節単位・月単位の派遣を行うのではなく、同じ週のなかで曜日単位で派遣先を変えた派遣計画を作成している。
- 平日は林業に従事し、週末のうち1日を飲食業に派遣するなど。きめ細かく組合員のニーズを聞き取り、臨機応変に派遣計画を組み替えている。

図表 43 派遣イメージ(同時並行的な派遣の実施例)

①派遣職員A

業種	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	主な作業内容
育林業	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	間伐、造材、運搬
育林業	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	間伐、造材、運搬
育林業				●	●	●	●	●	●	●			木材の運送
飲食業			●	●	●	●	●	●	●	●	●		飲食店での接客、製造補助
食品製造業	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	工場での食品製造

②派遣職員B

業種	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	主な作業内容
観光業	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	観光協会での接客、企画・作業など
飲食業			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	飲食店での接客、製造補助
食品製造業	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	工場での食品製造

● 細かい仕事の繁閑を踏まえた派遣計画の作成・組合員間の調整（津和野町）

- 組合員の多くは1次産業で構成されており、季節単位ではほぼ同じ時期に繁閑が生じる。
- 個々の組合員の詳細な仕事の内容（栽培する作物やビニールハウスの有無等）に応じて、事務局が細かい繁閑の調整を行っている。
- 場合によっては零細農家を優先し、規模の大きい農業法人には派遣の先送りを依頼するなど、組合員間のニーズ調整を事務局が実施している。

● **事務局による積極的な営業活動の実施（五島市）**

- 週あたり1社ずつ、事務局から組合員へのヒアリングを実施している。
- ヒアリング目的は新たなニーズの収集や発掘である。基本情報シートを（毎年更新）記入してもらっているが、隠れたニーズがあるのではないかと、関係を醸成するという意味がある。ニーズを引き出した上で事務局から組合員に対して提案も実施している。
- 組合員と事務局が密な関係を作っていくことも大事な要素である。

● **年間の休日日数の調整を通じた閑散期への対応（智頭町）**

- 組合では、年間の出勤日を255日で設定している。月間の変形労働制を採用しており、仕事の閑散期である冬季の出勤日を、ある程度減らす調整ができるようにしている。
- さらに、派遣職員に対しては「マルチフォレストデー」を用意している。これは、地域に溶け込んだり、独立に向けた準備をしたりといった、将来に向けて、何かに取り組むための自主的に設定可能な有給休暇日であり、月に2日設定することができる。これらを組み合わせることで、閑散期の勤務日を、ある程度柔軟にできるようにしている。
- そのほか、人材育成の研修の日程を冬期に寄せるなどで調整している。

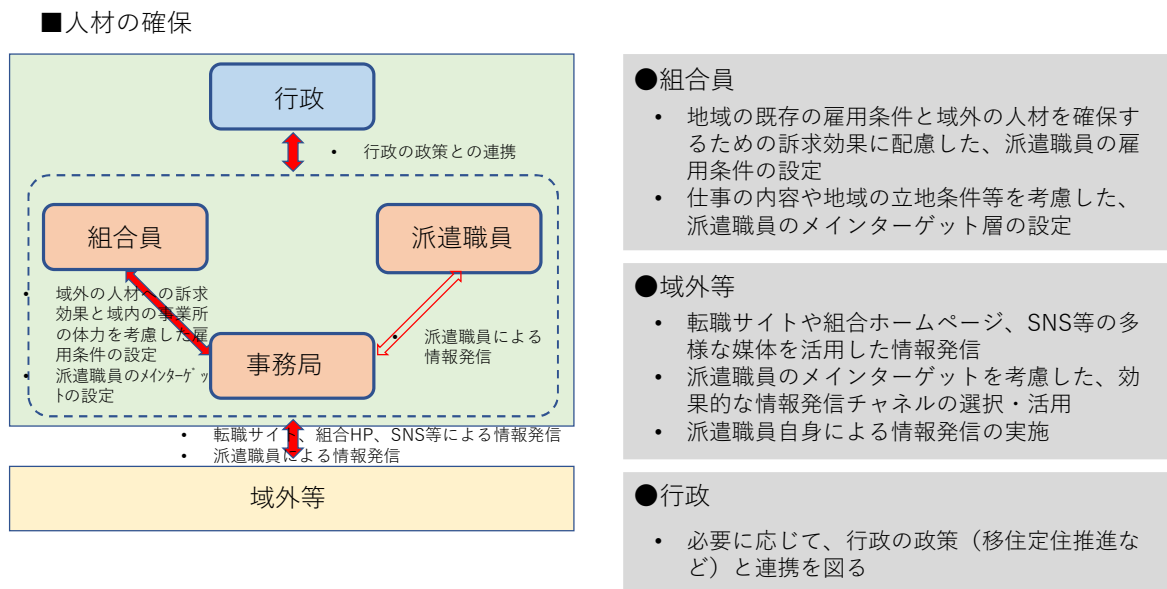
5-2. 地域づくり人材の確保・定着

(1) 人材の確保

① 知見の整理

- 人材の確保に向けては、雇用条件の設定及び人材の確保に向けた情報発信の両面で取組まれている。
- 雇用条件の設定については、都市部を始めとする域外の人材に訴求することと、域内の事業所が無理なく負担できる派遣料金単価とすることの両方に配慮する必要がある。移住推進の観点から、派遣職員に対して高めの給与水準を設定する例もみられるが、多くの組合では組合員にとっての持続可能性や、将来的な派遣職員の“卒業”時に雇用条件が急激に変化しないよう配慮し、地域の標準的な雇用条件に基づき設定されていた。
- 公募により派遣職員を雇用する上で、多くの組合は情報発信に熱心に取り組まれていた。ハローワークや転職サイトは標準的に活用されているが、これらの求人チャネルでは掲載できる情報の種類が限定されるため、組合のホームページや SNS を通じた情報発信に取り組む組合もある。特に、地域の立地条件や産業特性などからメインターゲットを設定しやすい組合では、届けたい相手に対して効果的に情報を伝えるような、情報発信上の工夫をすることが効果的といえる。

図表 44 知見の整理(人材の確保)



② 主な課題と特徴的な取組

● 地域特性の分析を通じたターゲットの明確化（和泊町・知名町）

- 地域特性や都市部の雇用条件との比較分析を行った結果、「南の島で暮らす」ことが外部人材にとって最大の動機付けになると分析し、ターゲットを明確化した情報発信を実施している。
- 移住者向けの求人情報サイトの活用のほか、組合のホームページでも島で暮らすことの魅力を前面に押し出した情報発信を行っている。
- 求人募集の記事については、「働く編」「暮らし編」「遊び編」の3つの記事を作成し、沖永良部島を知らなくても、島での働き方だけではなく、暮らしや遊びもイメージ出来るように構成した。
- その他、沖永良部島に関わりのあるインフルエンサーへの依頼を通じて、求人情報を拡散するなど、SNSを有効に活用している。



「特定地域づくり事業協同組合制度」を活用し、島外から移住を希望する外国人や、数回へ戻って暮らしたいUターン者のために、設定した雇用環境と新しい働き方を提供します。



「花と鍾乳洞の島」を『えらぶ』。

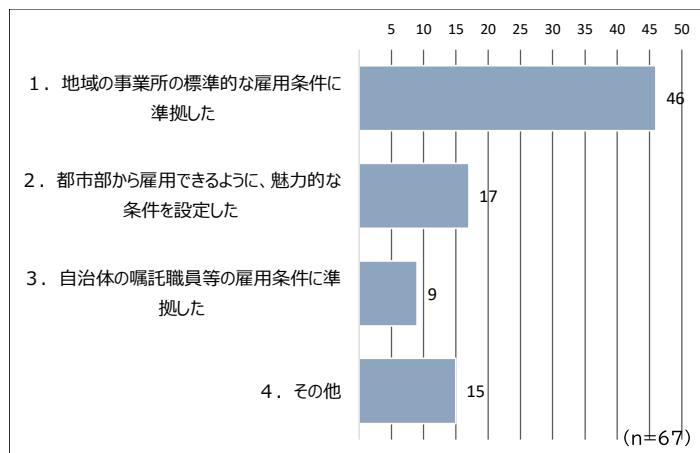
沖永良部（釣きのえらぶ） 何って知っていますか？
「どこにあるの？」
「どんな島なの？」
まずは島を知ることから始めましょう！

出典：えらぶ島づくり事業協同組合 HP
<https://erabu.or.jp/home>

● 魅力的な条件の設定

- アンケート調査からは、約2割の組合では、都市部からの雇用を見据えた魅力的な雇用条件を設定されていた。具体的には、役場の人材雇用の条件を参考にしたり、一般的な地域の雇用条件よりもやや高めの給与水準を設定されるなどの工夫がされている。

図表 45 雇用条件設定の考え方



● 組合での働き方をイメージできるような情報発信（海士町）

- ・ 派遣職員として雇用された後に、地域でどのように働くことになるかイメージしやすいように、組合員である事業所や、そこででの仕事の内容を組合のホームページで整理し、発信している。

図表 46 組合のホームページにおける情報発信の例



出典：海士町複業協同組合 HP <https://amu-work.com/workplace/>

● SNS を通じた、派遣職員による情報発信（海士町）

- 職員確保のためには、情報発信体制を作ることが重要。職員それぞれが SNS で発信し、ファンづくりに取り組み、今後の人材の応募につなげようとしている。予算を投じて広告を出すよりは、その金額を職員個々人の情報発信に対するインセンティブをつけることが有効とされる。

出典：海士町複業協同組合 HP
<https://amu-work.com/worker/>



2022.1.13
 福業という組織が海士町で1周年だったのだと感じました。
 はたらく人の声



2021.11.19
 今週で2周目の漁師ということになります。
 はたらく人の声



2021.4.4
 地球の変化そのものを身体で感じずにはいられないですね。
 はたらく人の声



2021.3.21
 自宅の冷蔵庫を一つ増やしました。それと、冷蔵庫も大きいものに買い換えました。
 はたらく人の声



2021.2.16
 地球と地域、そして家畜とともに生活をしていく、といった感じでしょうか。
 はたらく人の声



2021.2.5
 海士町の空を飛ぶ鳥は、今の時期が一番忙しい時期でもあります。
 はたらく人の声

● 募集要項における、地域づくりに活用可能なスキルの明示（浜田市）

- 地域課題や地域づくりの方向性が明確で、派遣職員の募集要項にスキルや資格を明示し、採用を行っている。
- ターゲットが明確化されるとともに、求めるスキルが特殊（浜田市においては音楽系人材）であれば、注目度が高まる効果も期待できる。一般的に音楽系の技能を活かした仕事がなかなか見つけづらいなかで、これまで浜田市に関わりの無かった遠隔地の人材に着目・応募されるきっかけとなっている。

図表 47 派遣職員の募集条件の例(抜粋)

令和5年度ハイブリッドウインドオーケストラ 技術審査課題曲

○フルート

- 下記より1曲を選択し演奏すること。
- A.Honegger / Danse de la Chevre
 - N.Paganini / 24 Capriccio Op.1
 - Telemann / 12 Fantasies for Flute, TWV40:2-13(2.7.9.11 より任意の1曲)
- ※②、③は版指定・編曲者の指定なし。

○オーボエ

- W.A.Mozart / Oboe Concerto C-Dur K.314 より1楽章(カデンツァ無し)
 ※版指定無し。
 ※伴奏者の有無:任意

○応募方法・条件

- <記入事項>
- 現在お住まいの住所
 - 氏名
 - 電話番号
 - 既卒、在学中(何年生)
 - 学校名
 - 専攻楽器
 - 見学希望日
 - 見学日の移動方法

出典：採用要項 | 協同組合 Biz.Coop.はまだ HP (<https://biz-hamada.com/saiyou/>)

図表 48 労使協定方式／派遣先均等・均衡方式のメリット及び課題

① 派遣先均等・均衡方式

【メリット】

- ・ 派遣先の既存の職員と待遇差が生じないため、将来的な卒業（直接雇用への切り替え）時にも待遇が変わらずスムーズに切り替えが可能

【課題】

- ・ 派遣先によって、派遣職員が受け取る賃金に差が生じる為、業種や事業所によっては派遣職員に選ばれにくい状況が発生する。
- ・ 派遣職員の獲得に向けた組合員同士の価格競争が発生する可能性がある。
- ・ 労働局へ提出する資料の種類が増加し、事務負担が増える。

② 労使協定方式

【メリット】

- ・ 業種や業態によって賃金の観点での差が生まれないことから、人材の獲得に向けた価格面での競争が起こりづらい。
- ・ 派遣職員の時給の高さが、これまできちんと働いていたことの証左となり、派遣先にとっても安心材料となり、派遣先と派遣職員の信頼関係の醸成に繋がりやすい。

【課題】

- ・ 派遣職員の勤続年数に応じて人件費が上昇し、組合員の支払う利用料も高くなるため、域内の業種や事業所によっては労働者派遣を受けづらくなる懸念がある。

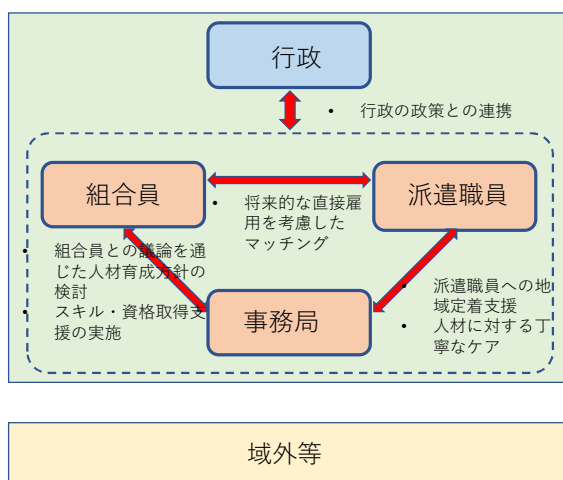
(2) 人材の定着

① 知見の整理

- 人材の定着に向けては、域外からの移住者の定着支援及び地域で勤務や独立をするために必要となるスキルの取得の両面で取組まれている。
- 域外からの移住者の定着の支援については、派遣職員として働き続ける上では、定期的な面談等を通じた人材のケアが必要になるのは、一般的な労働者派遣事業と同様であるが、人口急減地域に住まう上では、派遣職員が地域に入り込む上での支援を行ったり、派遣職員同士での横のつながりの創出に取り組むなど、事務局による丁寧なケアを行う例も多く、そのなかで行政の移住定住支援策と連携を行うことも有効であった。
- また、長期的な観点からの地域への定着支援については、派遣職員の雇用時に、将来的な直接雇用への切り替えを選択肢として提示する組合もある。そのような組合では派遣先の決定時に丁寧な対話を行ったり、派遣期間を工夫することでスムーズに“卒業”しやすいような工夫をされ、効果を上げていた。
- 一方で、一次産業を中心とする組合を中心に、その他の地域の産業構造や経済条件によっては、派遣職員が数年以内に直接雇用や独立することが困難とする地域もみられた。このような地域では、組合員の負担で人材育成に取り組み、将来的な独立や地域で働き続けることを目指して、必要となる資格・スキルを習得できるよう努めている例もみられる。また、行政等による資格取得支援制度や人材育成研修の受講支援するなど、効率的な人材育成に努める例もみられた。

図表 49 知見の整理(人材の定着)

■人材の定着



●組合員

- 派遣職員の長期的なキャリアプランを考慮した派遣計画の作成
- 派遣職員が長期で働き続けたり独立を支援するために必要となる資格やスキルの取得の支援

●派遣職員

- 派遣職員の雇用時に、長期的な直接雇用を考慮したマッチングの実施
- 派遣職員の地域への定着支援の実施
- 派遣職員に対する丁寧なケアの実施

●行政

- 必要に応じて、行政の政策（移住定住推進など）と連携を図る

② 主な課題と特徴的な取組

● 地域で働く上で必要となる資格の取得支援（津和野町）

- 組合の理事会の議論を通じて、派遣職員として働く上で必要な資格について、派遣職員に取得を促している。一時的に組合としては赤字になるが、総会にて組合員に話をして、納得してもらって人材育成に取り組んでいる。（津和野町）

● 派遣職員のキャリアプランを考えるドラフト会議の実施（智頭町）

- 事務局と組合員、町役場及び派遣職員の参画のもと、派遣職員の働きぶり、コンディション、スキル、資格の取得状況などを、組合員で共有し、どのような経験を積ませることがいいか、合意した上で、今後の育成方針や来月以降のシフトを相談する会議を開催している。
- 地域での仕事のニーズやシーズをオープンにすることで、新たな仕事の広がりを作り出せる可能性もある。

● 将来的な直接雇用を見据えた丁寧なマッチング（川上村）

- 組合では、3～5年後に派遣職員を直接雇用する意思を示した組合員を中心として仕事を組み合わせている。
- 組合による派遣を「直接雇用に至るまでのマッチング期間」と位置づけ、将来的に直接雇用する意向を示す組合員に対し重点的に派遣している。そのため、季節ごとに派遣先を変えるのではなく、ある程度まとまった期間、同じ組合員で働くこととしている。
- 将来的な直接雇用が前提となっているため、丁寧な意向把握を通じて、派遣先となる組合員を決定している。

● 域外からの移住者に対する丁寧なケア（和泊町・知名町）

- 移住政策の観点も踏まえ、域外から来た派遣職員のケアには留意している。
- 頻繁に交流会、イベントを開いている。役場にも声をかけてもらって役場のスポーツ大会に参加、役場の飲み会に派遣職員が参加したりもしている。

● **派遣職員の志向を踏まえた事務局のフォロー（浜田市）**

- 音楽系人材に的を絞って派遣職員を募集していることが浜田市の特徴となっている。派遣先となる組合員（福祉施設）にとっても、音楽スキルを有する人材を確保することは、子どもたちの情操教育の充実と、他の施設との差異化にもなるため、ただの労働力不足を補う労働者派遣ではない。
- 派遣職員の音楽への志向と仕事との調整を組合事務局が支援している。例えば東京や大阪などで行われるオーディションに行くために、派遣職員が長期休暇を取るなどの場合、組合が間に立って調整を行っている。

● **定住施策と連動した職員の住居確保（川上村）**

- 村の定住施策と連動しながら制度を運用し、確実に派遣職員の住居を確保している。
- 定住施策として、村営住宅、単身者用シェアハウス、空き家バンク等を運用し、様々な条件の住居物件を紹介できるため、都市部から移住する職員の実情にあわせた住居を用意することができている。

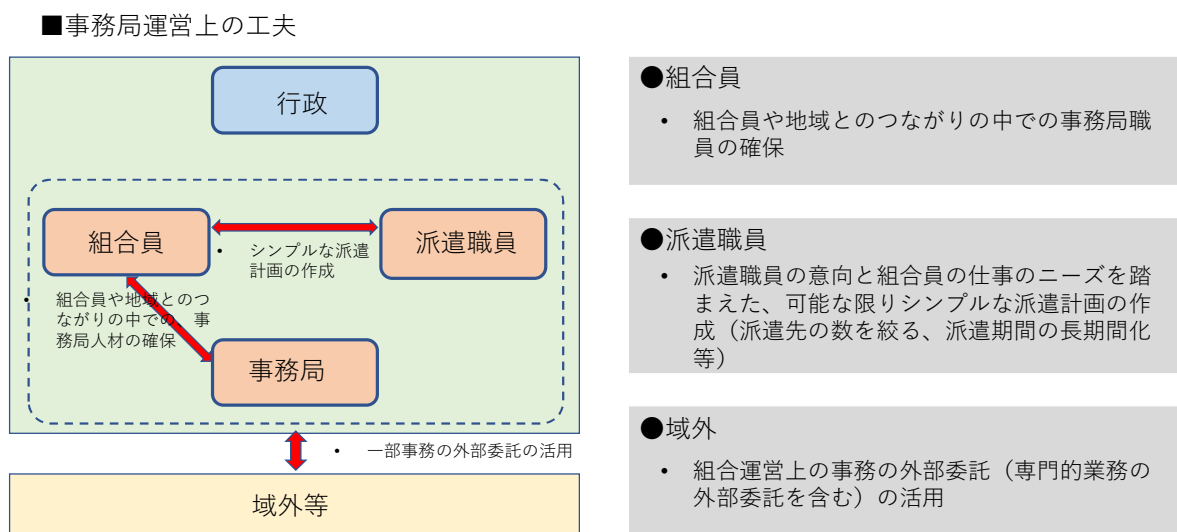
5-3. 持続可能な組織づくり

(1) 事務局運営上の工夫

① 知見の整理

- 事務局人材には、地域や組合員、派遣職員との調整スキル及び人事・労務管理や財務・会計等の総務スキルの双方が必要とされることを確認した。
- 事務局人材の確保にあたって、多くの事例では公募によらず、既存の人脈や関係機関との協力のなかで必要とされるスキルを有する人材への打診などを行っている。商工会のOBや組合員からの出向者等、組合の設立時点で中心的な役割を果たしていたキーマンが事務局長として就任する例もあるが、行政とも連携した人材確保を行う例もみられた。
- 都市部の労働者派遣事業所と比べて、派遣職員の人数に対する事務局の規模が相対的に大きくならざるを得ないのは、本制度の構造的な課題といえる。課題の解決に向けて、総務業務の外部委託や専門的業務の外部発注を行う組合もみられた。外部委託との親和性は、派遣先の件数や期間によっても左右されるが、事務局負担軽減とコスト削減の両面から効果を上げている例もある。
- 労働者派遣事業を実施する上では、派遣職員の雇用及び新たな派遣先への派遣の実施のタイミングで事務負担が増大する。労働局の考え方にもよるが、マルチワーク型で頻繁に派遣先が変わる組合では事務負担の増加・事務局の疲弊を招いている例が見られた一方で、長期間・定型的な派遣先への派遣を中心とする組合では少人数の事務局職員で業務に取り組んでいる例もある。

図表 50 知見の整理(事務局運営上の工夫)



② 主な課題と特徴的な取組

● ノウハウ・スキルを有する人材の確保（金山町※）

- 当地域のまちづくり活動を牽引してきたキーパーソンや、まちづくり活動に携わってきた経緯があり事務的なスキルがある人物を“一本釣り”し、事務局人材に据えた。
- 地域内の事業者をとりまとめるとともに、全国から人材を募集するためには、当地域の地域振興を象徴する人物が適当であると判断し、事務局長への就任を打診。事務局人材についても、地域のまちづくり活動に携わっていたことで、各事業者とのネットワークを有するとともに、会計等の事務的なスキルをもった人物にも声がけを行った。

※出典：令和3年度 特定地域づくり事業協同組合制度に関する調査研究事業

● 派遣職員の応募者を事務局職員としてスカウト（唐津市※）

- ハローワークを通じて派遣人材に応募してきた人を事務局の職員として採用している。面談の際に丁寧な態度であり、パソコンの操作を始めとした事務スキルも高く、スカウトに至った。
- 組合の事務局は現在書類作成やシフト管理を主に担当している。今後は、営業についても事務局で行うことができる体制をめざしている。

※出典：令和3年度 特定地域づくり事業協同組合制度に関する調査研究事業

● 外部委託の活用（五島市）

- 事務局機能の一部を外部委託し、委託費用を派遣職員数に応じた変動費化し、組合の運営リスクを軽減している。
- 事務局を直営で実施する場合、派遣職員数を踏まえると大人数の配置は困難であり、事務局長が倒れた場合に組合が機能なくなるリスクを抱えている。外部委託する中で、企画・取組を複数メンバーで検討・実施できるようになり、持続可能性上もメリットがある。

● シンプルな派遣計画の作成（浜田市）

- 組合事務局の事務負担は派遣職員の採用と派遣先の切り替えのタイミングで増大することが、多くの組合へのヒアリング結果から明らかになった。
- 前掲のとおり、きめの細かい派遣計画を作成する組合もみられるが、派遣計画の複雑化（派遣期間の短期間化、派遣先の増加）は、事務局の負担が増加する側面もある。
- 浜田市の組合の事例では、派遣期間を長くとり、毎年各年の派遣先も固

定的であるなどシンプルな派遣計画としている。

- 結果的に、一部の事務局の業務が定型化・効率化が図られ、比較的少人数でも業務を実施できている。

図表 51 派遣計画の例(浜田市)

業種	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	主な作業内容
保育園	●	●	●	●	●	●	●	●					保育補助
放課後児童クラブ									●	●	●	●	保育補助

(2) 持続可能な収支計画

① 知見の整理

- 都市部の労働者派遣事業所と異なり、派遣職員の人数が少なく派遣料金単価を低く設定せざるを得ない組合が実施する労働者派遣事業の収益性は必ずしも高くないと評価されている。
- 派遣職員の人数を増やすことで安定した事業を行なうことを志向する組合もあるが、より収益性の高い独自事業の実施で収支を安定させる意向の組合もみられた。
- 一部の組合では、公益性を有する事業を実施していることや、政策的な位置づけを明確化した上で行政からの公的支出のもとで運営が行われる事例もみられた。

② 主な課題と特徴的な取組

● 独自事業への取組（和泊町・知名町）

- 2023年から1月から有料職業紹介事業を開始している。2月時点で4名の紹介実績があり利益率は高い。組合の設立の趣旨とも合致しており、人材紹介ノウハウを活用できる独自事業となっている。
- 労働者派遣事業は職員数を増やしても構造的に収益に繋がりがづらく、独自事業で組合の持続可能性を高めたいと考えている。

● 持続可能な事業計画を立てる上での工夫

- 特定地域づくり事業の事業計画を立てる上での工夫については、「事務局職員に兼務人材を活用し人件費を削減」、「事務所やOA機器等を他の施設や組織等と共用」、「市町村による追加の予算措置・財源確保」等に取り組まれている。

図表 52 特定地域づくり事業の事業計画を立てる上での工夫(複数回答可)

