

企業間専門人材派遣支援 フォローアップ事業 概要報告書



2	-----	01 背景・目的	
2	-----	1.1.	被災地域に求められていた人材支援について
3	-----	1.2.	企業間専門人材派遣支援モデル事業について
4	-----	1.3.	モデル事業の成果と課題
4	-----	1.4.	過去3年間の事業成果を踏まえた調査目的・方向性
5	-----	02 実施内容	
5	-----	2.1.	アンケート調査実施概要
5	-----	2.2.	ヒアリング調査実施概要
6	-----	03 調査結果	
6	-----	3.1.	アンケート調査結果概要
14	-----	3.2.	ヒアリング調査結果概要
17	-----	04 提言「専門人材獲得のための事業スキーム」	
17	-----	4.1.	背景
19	-----	4.2.	事業イメージ
22	-----	4.3.	主体者の役割
27	-----	4.4.	事業規模
28	-----	05 参考資料	
28	-----	5.1.	被災地企業アンケート調査結果一覧
39	-----	5.2.	専門人材アンケート調査結果一覧

1.1. 被災地域に求められていた人材支援について

東日本大震災の発生から6年経過しハードの復旧においてはピークを越えていた頃(2017年)、多大なる被害を受けた被災地においては、産業・生業の再生の観点から、事業の再開、販路の拡大を支援するとともに、人や企業を呼び込むという新たな課題に対処していくことが求められていた。

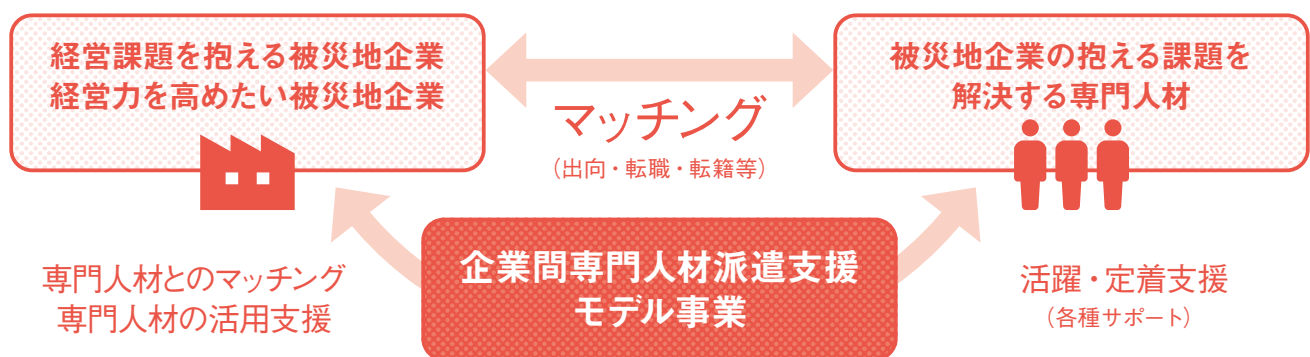
特に岩手県、宮城県、福島県の沿岸地域では水産関係を中心として工場や施設の復旧は進んだものの、震災による大幅な人口減少等により、人材不足が深刻な課題となっていた。

2018、2019年においても震災による大規模な人口減少や労働市場の改善等により、人材不足が深刻な課題となっており、企業の再生を通じて復興を加速化するためにも事業再開、販路拡大および人材確保に係る支援が重要視されていた。

1.2. 企業間専門人材派遣支援モデル事業について

このため、復興庁では被災地外の大手企業などにおいて各分野で専門的知識、経験を得た人材（以下、「専門人材」という）を出向または転職等で被災地の企業（以下、「被災地企業」という）に派遣し、長期間（半年以上）業務に重視することで、経営者等と協力しながら経営課題を解決・改善し、事業者の魅力を向上（企業価値を向上）させることを目的とした「企業間専門人材派遣支援モデル事業（以下、「モデル事業」という）」を実施してきた。

モデル事業においては、専門的スキルを持つ人材の獲得を支援することで被災地に人材を呼び込むとともに、人材の獲得を通して被災地の事業者が人材確保・定着などのノウハウを習得し、人材獲得力を向上させること、更には専門的スキルを持つ人材を獲得することで、単に復旧するのではなく、新たな価値を獲得し、創造的復興を実現することが期待されていた。



企業間専門人材派遣支援モデル事業

事業実施年度 : 2017年・2018年・2019年

実施エリア : 岩手県・宮城県・福島県の沿岸市町村

または、福島県の原子力被災12市町村および隣接する市町村

主な支援内容 : (1) 被災地企業の募集・人材コンサルティング・求人開拓の実施
(2) 専門人材の募集・研修の実施
(3) 被災地企業と専門人材のマッチングの実施
(4) 被災地企業へ専門人材の活用研修や定着支援の実施
(5) 専門人材への派遣地域での定着支援の実施
(6) 公的機関等への本事業の周知
(7) 専門人材の受入れ奨励金の支払及び精算

1.3. モデル事業の成果と課題

モデル事業においては、地域の個社支援に成功し、3年間で87名の人材の採用や定着に至ったという面で成果があった。一方で、被災地企業単体では、引き続き採用計画の策定や母集団形成、定着支援の企画や実施に難しい面があり、人材確保に向けた継続的な支援が必要とされる。

そこで、専門人材および被災地事業者の双方にメリットがあるマッチングシステムに必要な条件・事業スキーム等の詳細な分析を行い、より具体的な内容を盛り込んだ事業実施スキームの構築につなげていく必要がある。

1.4. 過去3年間の事業成果を踏まえた調査目的・方向性

よって本事業は、モデル事業における「専門人材」と、その専門人材を受け入れた企業に対して調査を実施し、これら関係者の現状と課題、モデル事業のスキーム等を分析し、分析結果を基に、被災地企業の専門人材獲得力の維持・向上を図る制度の構築に向けて、被災地の自治体や経済団体、及び運営主体となり得る事業者等に対して、マッチングが成功するために必要な条件及び事業スキームを提言することを目的とする。

02 実施内容

2.1. アンケート調査実施概要

● 調査対象

アンケート調査は、被災地企業及び採用された専門人材を対象に実施した。対象となった被災地企業は、本事業で支援をした岩手・宮城・福島県の178社であり、このうち、専門人材のマッチングに至った被災地企業は49社であった。専門人材については、過去3か年のモデル事業の総採用人員は129名であった。そのうち、調査主体による本事業の調査可能範囲として87名が調査対象となった。調査対象のうち36名は既に退職しており、本アンケート調査の対象としてはこの退職者を除いた、アンケート送付時点で就業している51名を対象とした。

● 調査方法

回収率向上のため、郵送に加え、メールでの送付及び直接訪問による回収を実施した。

● 調査期間

回答期間は令和2年8月28日(金)から9月18日(金)の3週間とした。

● アンケート実施の結果の回答率

・被災地企業：138社/178社(77.5%)

・専門人材：36名/51名(70.6%)

2.2. ヒアリング調査実施概要

● 調査対象

対象となった被災地企業は、本事業で支援を実施した岩手県・宮城県・福島県の被災地企業のうち、地域、業種等のバランスを考慮して各県10社、合計30社を選定した。

● 調査方法

ヒアリング調査は訪問による対面での実施の他、新型コロナウイルス感染拡大の影響を考慮し、テレビ会議システムまたは電話で柔軟に実施をした。

● 調査期間

令和02年10月15日(木)～10月29日(木)の期間で、1件あたり1時間～1時間30分間でヒアリング調査を実施した。

3.1. アンケート調査結果概要

アンケート結果から全体傾向及び、専門人材を採用した被災地企業・採用しなかった被災地企業の比較による分析を実施した結果、特徴的な回答は以下の通りである。

なお、アンケート結果詳細については、28ページの「05参考資料」を参照のこと。

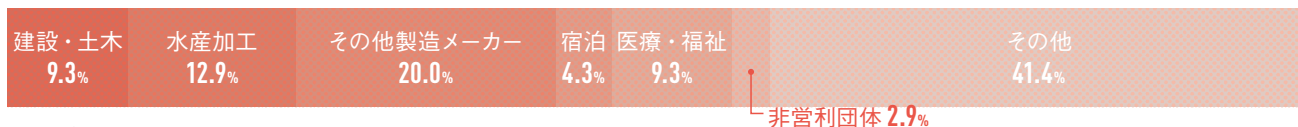
被災地企業対象アンケート結果

基本情報

▶ 所在地域



▶ 業種



▶ 組織規模



▶ 設立後の年数



各フェイズにおける特徴的な回答結果

1. 採用計画

▶ 計画担当

全体傾向

- 採用計画を決定しているのは経営者が90%以上【被災地企業対象アンケート問7より】※以下「問」とあるのは「被災地企業アンケート」とする

採用/非採用の違い

- 採用企業は非採用企業と比べて経営者以外が面談をしている割合が高い。採用企業は非採用企業と比較して、人材採用に組織的に関わろうという方針または文化があると考えられる。【問6より】
 - 上司による面接：採用企業60.0% > 非採用企業41.0%
 - 役員による面接：採用企業57.5% > 非採用企業41.0%
 - 同僚・一般社員による面接：採用企業は17.5% > 非採用企業6.0%

▶ 求める人材像

全体傾向

- 求める人材像の条件は平均4.4項目。上位項目は、「対人関係・コミュニケーション力(83.3%)」、「意欲(78.3%)」、「専門性・スキル(63.8%)」【問9より】
- 東北/県内の人材をターゲットとする割合が高い(69.5%)。また、「特にターゲットエリアは決めていなかった」という企業も47.8%存在する。
一方で首都圏などの遠方の人材はあまりターゲットとしていない(21.0%)【問10より】

採用/非採用の違い

- 採用企業は募集理由として「後任の採用」と回答した割合が高く、人材獲得の緊急性/意欲が高かったことが伺える【問8より】
 - 異動や退職による後任の採用:採用企業70.0% > 非採用企業47.0%
- 採用企業では必須条件として「柔軟性」をあげている割合が高い【問9より】
 - 柔軟性:採用企業60.0% > 非採用企業48.2%

2. 母集団形成

▶ 求人媒体

全体傾向

- ハローワークの活用について、「今後も活用したいと思う求人媒体」として選択した企業は92.0%。
一方、「最も効果的と考える求人媒体」として選択した企業は42.8%。【問12,13より】

- ・ハローワークや知人の紹介などコストのかからない媒体を使用しており、有料求人ウェブサイトの活用率は低い。【問12より】
 - ・有料求人ウェブサイトの有効性を一定程度認識はしているが、コストをかけるまでは至っていない。【問12,13より】
- 1件あたりの広告費:10万円以下が好ましいとした企業は 87.0%。

▶ 人材会社への期待

全体傾向

- ・「欲しい人材像の設定」(36.2%)、「求人広告以外での情報発信」(32.6%)「求人媒体の選定」(31.9%)と母集団形成の過程において専門的知見 / アドバイスを求めている【問29より】

3. 選考活動

▶ 応募者への情報提供

採用 / 非採用の違い

- ・採用企業の方が選考過程で多様な情報提供をしており、非採用企業は情報提供が比較的少ない【問16より】
- 実施しているものの平均選択数:採用企業2.6 > 非採用企業2.3

▶ 応募者からの情報収集

全体傾向

- ・企業が採用の判断材料としている情報は、「経歴や専門性(80.4%)」、「面接等での応対・立ち振る舞い(76.1%)」、「職場において発揮できる見識・能力(73.2%)」【問17より】

採用 / 非採用の違い

- ・採用企業の方が価値観、強み弱み、キャリア観という内面的情報など、候補者から多様な情報を得ようとしている。また、経営者だけでなく上司など現場の目線で判断しようとしている。【問17,18より】
- 価値観 : 採用企業62.5% > 非採用企業43.4%
- 強みや弱み : 採用企業47.5% > 非採用企業34.9%
- キャリア観 : 採用企業40.0% > 非採用企業27.7%
- 配属先の上司 : 採用企業60.0% > 非採用企業42.2%

▶ 内定辞退

全体傾向

- ・約半数の企業で内定辞退を経験している(47.1%)【問19より】
- ・内定辞退の理由は他社への入社が最も多い(72.3%)。【問20より】

4. 定着

▶ 定着率

全体傾向

- ・全国的な平均勤続年数と比較すると定着率は高くない【問23より】

(※全国的な平均勤続年数は男性13.8年、女性9.8年(出所:厚生労働省令和元年「賃金構造基本統計調査」)

- ・退職理由は「退職者の個人的な理由」が最も多く(54.4%)、退職に至った理由の深掘りと対応策の検討が難しい【問25より】

▶ 定着施策

全体傾向

- ・新入社員受け入れのために取り組んでいることとして、「経営者との定期的な面談の機会の提供」を実施している割合は低い(26.8%)。選考段階では経営者が面接をしているが、実際に働くときコミュニケーションをとる機会が少ない。このことが採用段階と就労段階でのギャップにつながっている可能性があると考えられる【問22より】

採用/非採用の違い

- ・受入、定着については、採用企業の方が取り組んでいる施策が多い【問22,26より】
 - 受入施策の平均選択数：採用企業3.6 > 非採用企業3.1
 - 定着施策の平均選択数：採用企業3.5 > 非採用企業2.5

5. 育成

全体傾向

- ・取り組んでいる上位項目は、専門能力(資格・業務上必要な知識等)の研修機会の提供(60.1%)、上長による定期的な面談(49.3%)、OJT(45.7%)であり、育成計画の明確化や育成担当の明確化に取り組んでいる事業者は少ない。体系的な育成方針、育成計画立案において支援のニーズがあると考えられる【問27より】

地域別傾向

県別分析を行った結果、ほとんどの項目で地域差は見られなかったが、比較的地域差の大きかった項目は以下の通りである。

▶ 組織規模

- ・ 今回の事業において、福島県は比較的小規模事業者が対象となっていた。【問4より】

○岩手：「1～10人」22%、「11～100人」53%、「101人以上」24%。

○宮城：「1～10人」13%、「11～100人」62%、「101人以上」25%。

○福島：「1～10人」36%、「11～100人」62%、「101人以上」3%。

▶ 効果的と考える求人媒体

- ・ 福島県は比較的ハローワークを使用しており、ウェブ求人媒体を使っていない。一方、宮城県は比較的ウェブ求人媒体を使用しており、ハローワークを使用していない。宮城県は3県の中では比較的ウェブ求人媒体を活用している事業者が多く、ウェブ求人媒体の効果性を認識しており、これに比例してハローワークの効果が低いという認識を持っている可能性がある。【問13より】

○効果的と考える求人媒体はハローワーク：福島県38%、岩手県31%、宮城県24%

▶ 人材会社からのサポートとして期待すること

- ・ 岩手・福島は、宮城と比較して、比較的に利用しているハローワークに良い人材の応募が少ないと認識しており、求人媒体の設定に課題感を持っていると考えられる。【問29より】

○人材会社からのサポートとして期待するのは求人媒体の設定：福島県19%、岩手県16%、宮城県11%

▶ 過去3年間の内定辞退

- ・ 内定辞退があったと回答した事業者は宮城県が最も多い。これは宮城県は人口や事業者数が他地域と比べて多く、転職市場がより活性化していることも要因と考えられる【問19より】

○過去3年間で内定辞退があった：宮城県55%、福島県46%、岩手県42%



専門人材対象アンケート結果

基本情報

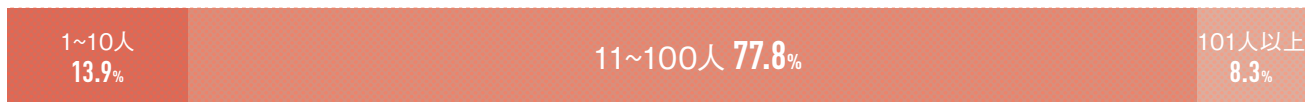
▶ 所属企業・団体の所在地



▶ 所属企業・団体の業種



▶ 所属企業・団体の組織規模



▶ 所属企業・団体の設立後の年数



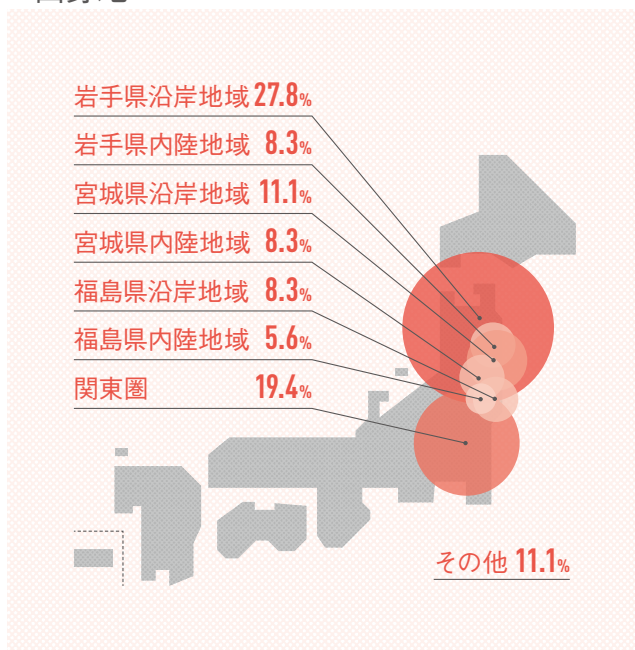
▶ 年齢



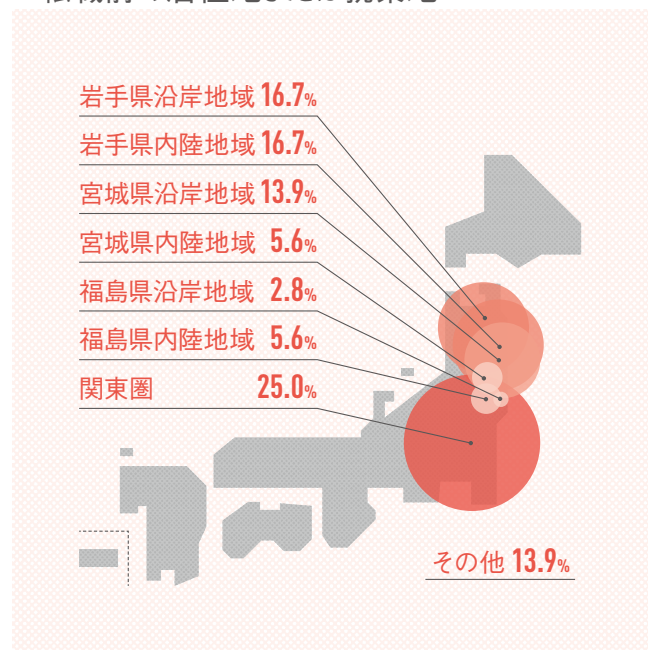
▶ 入社年度



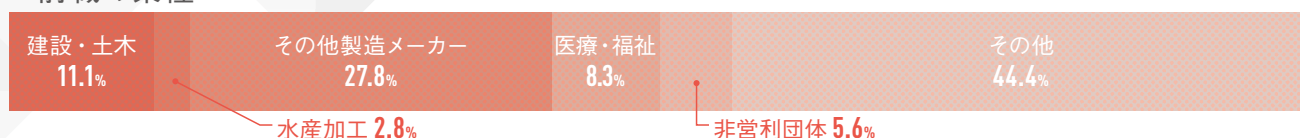
▶ 出身地



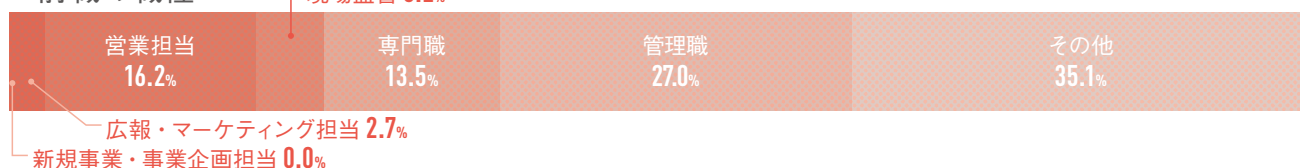
▶ 転職前の居住地または就業地



▶ 前職の業種



▶ 前職の職種



▶ 現在の職種



特徴的な回答結果

1. 転職前

▶ 転職活動を行ったきっかけ

- ・ 専門人材は自身のキャリアアップやスキルアップのために転職活動を行っており(50.0%)、このことから被災地企業は専門人材のキャリアアップ・スキルアップにいかに関与できるということをメッセージする必要があると言える。【問10より】

▶ 活用した広告・求人媒体

- ・ 専門人材の大半は無料・有料web 求人サイトを活用しており(77.8%)、このことからweb 求人サイトを活用した情報発信が必要となっている。【問14より】

▶ 転職を決めた理由

- ・ 専門人材が待遇面(給与16.7%、福利厚生11.1%)よりも仕事内容(61.1%)、や自分のスキルや経験を活かせること(61.1%)を重視している。【問15より】

2. 転職後

▶ 入社前と入社後のギャップを感じたこと

- ・ 特になという回答が最も多い(41.7%)ものの、次に多い回答は組織風土(33.3%)、業務内容(27.8%)となっている。このことから被災地企業は組織風土や業務内容に関する認識のギャップに対して問題意識を持ち、職場改善に努める必要があると言える。

▶ 入社後のサポート

- 「入社後のサポート・定着施策として実際に受けたもの」の上位項目は「業務面での指導／フォロー担当者の設定(47.2%)」、「職場環境(施設や備品)の整備(38.9%)」、「経営者との定期的な面談の機会の提供(33.3%)」。【問17より】
- 「入社後のサポート・定着施策として最も必要だと考えるもの」の上位項目は「業務面での指導／フォロー担当者の設定(69.4%)」、「能力啓発・育成支援(47.2%)」、「職場全体での声かけ(33.3%)」。【問18より】
- 必要と感じているものと実際に受けたもののギャップが大きいのは、「業務面での指導／フォロー担当者の設定」、「能力啓発・育成支援」
 - 「業務面での指導／フォロー担当者の設定」を必要と感じてる人は69.4%＞実際に受けた人は47.2%
 - 「能力啓発・育成支援」を必要と感じている人は47.2%＞実際に受けた人は25.0%

▶ 育成施策

- 「育成施策として実際に受けたもの」の上位項目は「上長による定期的な面談(38.9%)」、「経営者による定期的な面談(36.1%)」、「専門能力(資格・業務上必要な知識等)の研修機会の提供(36.1%)」。【問19より】
- 「育成施策として最も必要だと感じるもの」の上位項目は「上長による定期的な面談(50.0%)」、「専門能力(資格・業務上必要な知識等)の研修機会の提供(50.0%)」、「対人対応力の研修機会の提供(33.3%)」、「育成計画の明確化(30.6%)」。【問20より】
- 必要と感じているものと実際に受けたもののギャップが大きいのは「育成計画の明確化」
 - 「育成計画の明確化」を必要と感じている人は30.6%＞実際に受けた人は2.8%

▶ やりがい

- 「仕事による達成感(47.2%)」や「仕事内容(41.7%)」が上位項目となっている。続いて「職場との人間関係(33.3%)」、「ワークライフバランスや福利厚生(33.3%)」、「社内からの承認(27.8%)」となっている。【問21より】

3.2. ヒアリング調査結果概要

専門人材マッチング事業スキームの検討に向け、被災地企業が本スキームに求める役割についてヒアリング調査によって深堀を実施した。特徴的な回答結果は以下の通りである。

地域に関する情報発信

被災地企業の声



首都圏はもちろん、それ以外のエリアからでもここ(被災地)で働きたいと考えている人との接点を増やしていただけるとありがたいです。そういう人との接点も我々は持てないんです。だから接点を増やしてくれる仕組みや事業サポートをお願いしたいです。



県外の人には、どれくらい田舎か、というイメージが絶対に沸かないと思う。そのような場合、実際に地域を見に来てもらう等、地域について詳しく知ってもらうことが採用のためには必要と考えている。

カウンセリング機能

被災地企業の声



地域外から移住したいという人には、地域での暮らしについてフォローをしないと辞めてしまうのではないか。



物件探しのサポート等、県外からの移住者に対しては、最低限このようなことは確認して欲しいということは実施している。

ハード面・ソフト面の環境整備

被災地企業の声



住宅については自社でフォローすることが困難。



住む場所がネックになっていた。今までの社宅は古く、宿から遠く、皆行きたがらなかったのも、見直しが必要だった。



弊社は地域的に人材採用に不利なところがあるので、社宅の確保などで受け入れ体制を整えています。が、転居費用などの手厚いサポートがあると遠隔地からの採用確度もあがると思う。

コミュニティ形成の推進

被災地企業の声



異業種交流型の研修に出してみたが、単発で名刺交換で終わってしまった。継続的に交流するようになれば良いと思う。



地域の人と触れ合う機会が必要。プライベートでの地域との関わりをサポートすることに関しては、できるだけ地域の近い人や共通の趣味を持った人、同年代の相談できる人と会わせるようにすることで、地域に入りやすいようにした。

採用プロセスの改善

被災地企業の声



復興に伴う事業拡大に対し、場当たりの採用となっており、中長期的な採用計画や定着／育成施策が追いついていない。



条件面で合わず内定辞退があった。



より多くの収入を得たいとの理由で、他人の3倍でも4倍でもできるだけ多く夜勤の回数をこなしたい、という方がいたが、希望に添えず、こちらからお断りしたケースがあった。



この事業を利用してよかったと思うことは、有料求人媒体で内容を工夫すると、地域外からでも良い人がくることが分かった。

専門人材への情報発信

被災地企業の声



人口が2万人を下回っている地域であり、多様な人材を確保するためには、多様な媒体・チャネルを用いる必要がある。中でもwebでの募集は会社の求める人材獲得に繋がる可能性が高い。そのような人材は自分から情報を取りにくい姿勢を持っており、ITリテラシーが高く、事業に対するコミット力も高い。



入社後に「こんな会社だったのか…」と言われるのは嫌だから会社の理念を自分の言葉で伝えている。言葉だけでなく現場を見てもらふ事も重要で、納得して選択してもらうようにしている。



専門人材の方々は、自分の経験・キャリアについて自負している方が多い。田舎の企業で年収が減り、首都圏とは業務の質も内容もレベルも違う。そういうギャップがあることを十分に把握し、「それでもやる」という覚悟をしたうえで、実際に職場を見てもらって、それでも謙虚に働く決意するための情報提供期間が必要。



いずれはオールラウンダーを目指して欲しいと示しているので、求める人材像のハードルが高いと思われる。いかに魅力的に見せるか、給与だけではない魅力の提示が重要。



丁寧に伝えている理由は、福祉という地味な仕事はPRをするのが難しく、自分たちの優位性を整理しながら伝えなければいけないと考えているから。

組織改善

被災地企業の声



ミスマッチがあった場合の配置転換や、組織改善がうまくいかず退職することがあった。定着育成に関する専門的ノウハウ支援が必要。



人材教育が課題。体系的な教育が出来ず、OJT任せになっている。自社の課題を認識できていないケースも多いので、まず現状確認をしていただいてから、支援策を提示してくれる伴走型を希望。



自社は水産加工ということもあり、もともと女性が多いんです。女性で辞めるというと一般的に結婚か出産だと思うんですが、結婚すると生活が変わるので、出勤時間を遅らせたり退社時間を早めたりしています。出産の場合も産前産後休業のあとも、皆戻ってきています。勤務条件を柔軟に変えることで休みやすい環境に配慮しています。



職場環境の整備が、仕事に対するコミット力や定着、個人の成長に影響してくると感じているので、現在取り組んでいる。

04 提言「専門人材獲得のための事業スキーム」

4.1. 背景

アンケート結果より、被災地企業の採用プロセスの改善や、定着率向上のための取り組みが必要とされていること、被災地事業者と専門人材の認識のギャップが明らかになった。各フェイズにおける課題は、具体的には以下の通りである。

▶ 採用計画

中長期的な事業戦略、求める専門人材のミッション・役割を検討した上で人材像や待遇を設定する必要があるが、人材像の絞り込みや、ターゲット設定など、戦略的に採用計画を検討する人的リソースやノウハウに関する支援が必要である。

▶ 母集団形成

専門人材が求めている情報を理解し、web 求人媒体等の適切な媒体によって発信していくことが必要となっている。また、企業理念や仕事内容、職場の雰囲気など事業者に関する情報発信のみではなく、地域の暮らしや風土等、多様な情報を地域と連携しながら発信していくことが必要である。

▶ 選考活動

採用企業と非採用企業では応募者への情報提供や、応募者からの情報収集などについて違いがあり、マッチングに繋がるための改善やアドバイスが必要である。専門人材のニーズを踏まえた情報提供や選考プロセスの改善が必要である。

▶ 定着

定着率の向上が重要な課題となっている。入社前と入社後で組織文化に関するギャップがあることや、必要と考えるサポートについて被災地企業の施策と専門人材のニーズに差があること等をふまえ、定着率向上に繋がる取り組みを実施していくことが必要である。

▶ 育成

専門人材のニーズをふまえ、スキルアップやキャリアアップを実現できるよう、被災地企業は育成のための取り組みを強化する必要がある。体系的な人材育成や、育成計画立案について専門的知見からのアドバイスやノウハウの提供が必要である。

これらを踏まえると、被災地事業者のマッチング支援に向けて、採用計画段階から定着・育成段階まで一貫した支援が必要とされていると言える。

また、被災地企業独自の母集団形成に限界があることから、地域としての情報発信を強化することにより、地域への移住関心層を増やし、対象層の裾野を広げていくことが合わせて求められる。

入社後についても、地域内のコミュニティへの溶け込みや地域との関わりのサポートを求める声があるが、被災地企業のみでのサポートは限定的となることから、地域として、新たに移住してきた人材に対するサポートの提供が必要となると考える。

4.2. 事業イメージ

4.2.1. 全体像

専門人材の地域へ関心喚起から、被災地企業の採用計画段階から育成・定着段階を支援するにあたり、必要となる事業について、その事業の段階に応じて「人材マッチング事業」と「地域人材サポート事業」の2種類に分けることができる。被災地企業・支援事業者・自治体等が連携し、人材マッチング事業と地域人材サポート事業の両者を組み合わせて取り組むことが重要になる。

人材マッチング事業は、採用計画段階からマッチングに至るまでを想定し、専門人材を被災地企業が実際に採用することで、事業者の成長に寄与することを目的とする。主として被災地企業が自ら取り組むことが必要になるが、それを専門的な立場から支援事業者がサポートを実施する。導入にあたっては、自治体が費用面での補助を行うことも考えられる。

地域人材サポート事業は、専門人材の採用前段階において、当該地域や移住への幅広い興味・関心を実際のマッチングに繋げる段階に加え、採用後の地域への定着・育成を図る段階を想定する。専門人材が地域に定着することで、地域産業や事業者の中長期的な発展に寄与することを目的とする。主として自治体やその委嘱を受けた移住支援センターが取り組む。

		地域関心段階	採用段階	フォローアップ段階
人材 マッ チン グ 事 業	専門人材	—	・地域事業への関心 ・転職の検討	・転職後の課題
	地域事業者	—	・採用プロセスの改善 ・専門人材への情報発信	・人事評価制度の改善
	支援事業者	—	・地域事業者のサポート	・地域事業者のサポート
地域 人 材 サ ポ ー ト 事 業	専門人材	・地域事業への関心	—	・定住の継続
	移住支援センター	・地域や移住の関心促進	—	・コミュニティ形成支援
	自治体	・地域に関する情報促進 ・移住センターのサポート	—	・ハード、ソフト面の 環境整備

図1 事業イメージ全体像

4.2.2. 人材マッチング事業における取組み

人材マッチング事業は専門人材を採用するまでの「採用段階」および採用後の定着を支援する「フォローアップ段階」に分けられる。

いずれの段階においても、被災地企業に主体的な取組みが求められるが、支援事業者には専門的な知見からのアドバイスやサポートが期待される。

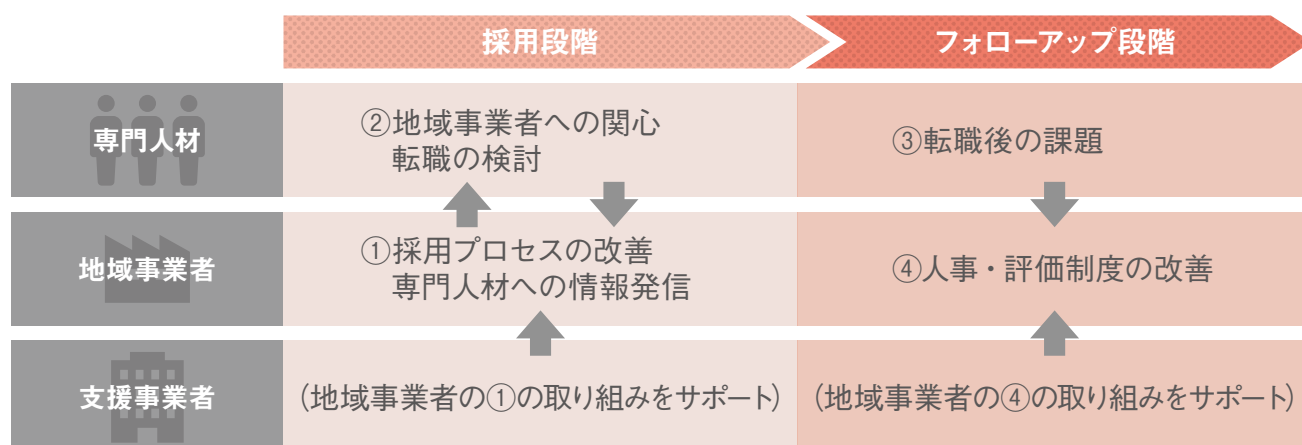


図2 人材マッチング事業の流れ

① 採用プロセスの改善

被災地企業は採用計画策定を通じた専門人材のミッション・役割・業務分担の明確化や選考におけるコミュニケーションの改善を行う。そのうえで、業務内容や社内の雰囲気等に関しての情報発信を行い、専門人材の移住・転職を促進する。支援事業者は、採用計画策定支援や副業・兼業・お試し移住等を活用した母集団形成を行うなど適宜サポートする。

② 被災地企業への関心、転職の検討

後述する地域人材サポート事業における情報発信や母集団形成を受け、専門人材の被災地企業への興味・関心を喚起することで、被災地企業への転職を促進する。

③ 転職後の課題

専門人材の転職後、入社前に想定していた業務や雰囲気とのギャップ、従来型の人事・評価制度と馴染むことができない等の課題がしばしば発生する。

④ 人事・評価制度の改善

③の課題を受け、被災地企業の従来の人事・評価制度等に関して、これまでの従業員と専門人材双方の合意を得ながら改善に取り組む。改善にあたっては、専門的な知見やノウハウを有する支援事業者がサポートを実施する。

4.2.3. 地域人材サポート事業における取り組み

地域人材サポート事業においては、専門人材の地域への関心を高める「地域関心段階」と専門人材の転職後の地域での生活をサポートする「フォローアップ段階」が存在する。

いずれにおいてもその中心的な取り組みを自治体が担い、自治体からの委嘱を受けた移住支援センター等がサポートすることで、地域全体での課題解決に取り組む。また、自治体で全て取り組みを担うことが困難な場合、支援事業者に委嘱することも可能である。

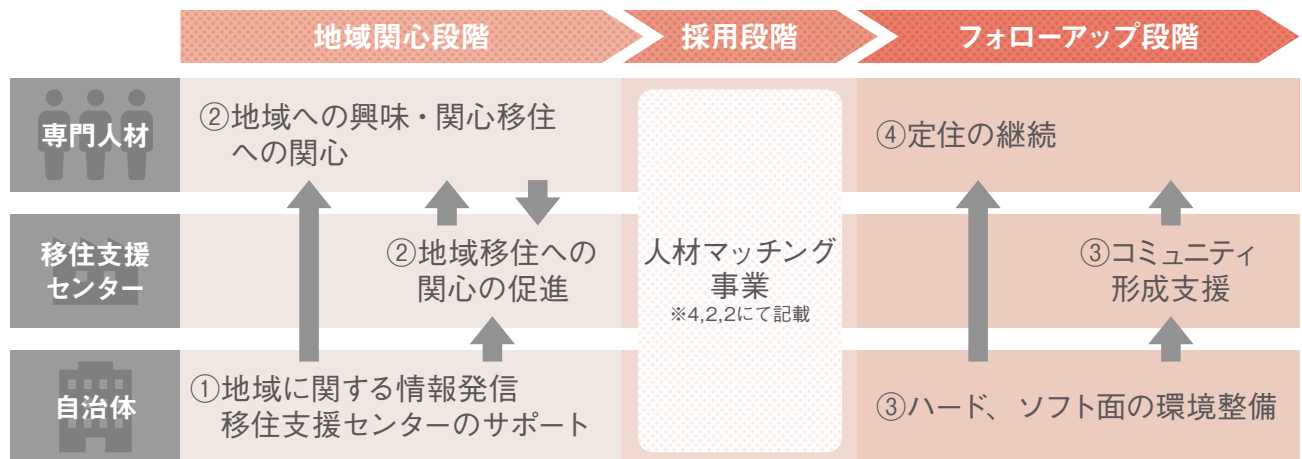


図3 地域人材サポート事業の流れ

① 地域に関する情報発信

専門人材に対して地域での生活や働き方に関する情報発信を行うことで、専門人材の地域全体への興味・関心を喚起し、採用段階への進展を促進する。

② 地域関心段階のサポート

情報発信を受けて地域への興味・関心を有した専門人材に対して、移住支援センターが生活や移住に関する幅広い相談窓口を設置する。地域における生活の不安や懸念を払拭し、地域や移住への関心を一層促進する。

③ 定住に向けた環境整備及びコミュニティ形成支援

自治体はハード・ソフト両面の環境整備を実施し、定住にあたっての住居等の紹介や生活に関するカウンセリングを行う。移住支援センターは、コミュニティ形成支援に取り組むことで専門人材の定住を促進する。

④ 定住の継続

上記③の取り組みを受け、専門人材が被災地企業で業務を続けるにあたっての課題が解消し、その結果として地域での居住が継続され、また被災地企業への勤務の継続が見込まれる。

4.3. 主体者の役割

4.3.1. 各事業において主体者に求められる役割

本項目では、人材マッチング事業および地域人材サポート事業の担い手となる、自治体、被災地企業、支援事業者を主体者とし、それぞれに求められる役割を整理すると各段階におけるそれぞれの主な役割は下表の通りとなる。

被災地企業による採用計画策定から実際の専門人材の採用に至るまでの人材マッチング事業は、その中心的な役割を被災地企業と支援事業者が担う。

地域人材サポート事業においては、その中心的な取り組みを自治体が担い、自治体からの委嘱を受けた移住支援センター等がサポートすることもありうる。

表1 人材マッチング事業および地域人材サポート事業において求められる各主体者の役割

主体	地域関心段階	採用段階	フォローアップ段階
被災地企業 / 支援事業者	—	①採用プロセスの改善 ②専門人材への情報発信	③組織改善
自治体 / 移住支援センター	④地域に関する情報発信 ⑤カウンセリング機能	—	⑥ハード面・ソフト面の環境整備 ⑦コミュニティ形成の推進

4.3.2. 被災地企業 / 支援事業者に求められる取り組み

① 採用プロセスの改善（採用段階）

専門人材を被災地企業で採用するにあたり、社内業務や役割分担が曖昧であることが多いため、採用準備の段階で採用目的や求める人材像、育成計画、育成担当、施策等を具体化して採用計画を策定し、社内で共有する。被災地企業は都市部での人材採用に未経験なことが多く、支援事業者が被災地企業に対してコンサルティング・サポートをしていく必要がある。

選考段階においては、選考辞退の要因としてメールや電話対応、選考の雰囲気などが挙げられることもあり、被災地企業のコミュニケーション方法に対して支援事業者が助言を行う。

また、専門人材の採用を検討するにあたり、年収などの待遇がボトルネックになることも多く、可能な範囲で待遇や条件の改善を行うことで意欲的に働きやすい環境を整備する。

先行事例

- ・「復興に伴う事業拡大に対し、場当たりの採用となっており、中長期的な採用計画や定着／育成施策が追いついていない」(洋野町・水産加工業)
- ・「堅苦しい面接ではなく、会話を重視する面接にしたことで、希望収入面などについても話してくれるようになり、入社後に収入面で合わず退職される方や、応募段階で他社への重複応募等の情報も聞いたことで、内定後の辞退者はなくなりました」(田村市・建設業)
- ・「支援事業者のセミナーや面接官研修をもとに、自分の強みや弱みの整理、適性検査の導入などで選考方法を改善した」(宮古市・測量業)

② 専門人材への情報発信（採用段階）

被災地企業においては待遇や条件面で競合他社と差別化を図ることが難しく、業務内容や社内の雰囲気等で優位性を示し、専門人材の意思決定へと繋げていくことが重要になる。

そのため、有料ウェブ媒体や業界特化型メディア等の多様な媒体を活用し、被災地企業の概要や業務内容に関して詳細な情報発信を行うことで、専門人材の採用決定を促進する。また、専門人材には被災地企業への理解を深めてもらうことが重要であり、業務内容と社内の雰囲気等に関して、極力具体的に詳細な情報を発信する。このほか、リモートワークや副業・兼業など柔軟な勤務形態を用意できる場合は、それに関する情報も積極的に提供する。

情報発信にあたっては、専門人材のニーズにあった業務内外の内容を特定し、発信することが重要である。そのため、過去の経験や取り組みから知見のある支援事業者が、コンテンツや優位性の整理・明確化等のサポート・助言を被災地企業に対して行う必要がある。また、被災地企業が利用している媒体が県や地域によって差があることも想定されるため、地域ごとの特性や段階に応じたサポートが求められる。

先行事例

- ・「選考において会社紹介から開始し、ビジョン・歴史・事業の社会的意義・環境面などをプレゼンすることで採用や定着に繋がっている」(仙台市・観光業)
- ・「自社の地味な仕事をPRをすることが難しく、自分たちの優位性を整理し伝えなければいけないと考えているため、会社についての情報を丁寧に伝えている」(宮古市・福祉法人)
- ・「多様な人材を確保するためには、多様な媒体・チャネルを用いる必要がある。中でもwebでの募集は会社の求める人材獲得に繋がる可能性が高い」(陸前高田市・企画会社)
- ・「待遇ではいちごっこになることが多く、仕事内容や雰囲気で人材を引きつけることが重要」

(東京都・人材会社)

③ 組織改善（フォローアップ段階）

専門人材が被災地企業に採用された後、社内の雰囲気や制度に適合できずに離職をしていくケースが少なくない。専門人材に継続的に被災地企業で働いてもらうため、専門人材を育成する社内担当者の指導や中長期的な観点での組織改善が重要になる。

採用後、一定の実績や経験がある専門人材は社内で育成が疎かになることがしばしばあり、適応できず離職の原因にも繋がる。被災地企業各社における育成担当者の役割の明確化とサポートを支援事業者が実施することで、被災地企業の育成力を向上する。

また、年功序列等の社内制度や風土に馴染めず、専門人材の労働意欲や成長意欲を削ぎ離職に繋がることも多いことから、人事制度や評価制度の中長期的な改善を行うことが必要になる。多くの人材支援の実績・取り組みのある支援事業者が、その知見に基づいて被災地企業に助言・サポートを実施することで人事体系を改善していく。

先行事例

- ・「出勤時間を遅らせたり退社時間を早めたりしたことに加え、出産等の場合も産前産後休業のあとに皆戻ってきている。勤務条件を柔軟に変えることで休みやすい環境に配慮している」（いわき市・水産加工業）
- ・「ミスマッチがあった場合の配置転換や、組織改善がうまくいかず退職することがあった。定着育成に関する専門的ノウハウ支援が必要」（宮古市・測量業）
- ・「自社の課題を認識できていないケースも多いので、まず現状確認をしていただいてから、支援策の提示してくれる伴走型の支援を希望」（仙台市・観光業）

4.3.3. 自治体／移住支援センターに求められる取り組み

④ 地域に関する情報発信（地域関心段階）

移住に関心を持つ潜在層の専門人材が地域に移住を検討するにあたって、地域自体への興味・関心から移住を決める人材も少なくない。そこで、自治体や地域の移住センターが商工会・地域メディア・被災地企業等と連携し、地域の情報をウェブサイト上で発信することやイベントの開催を通じて、当該地域への興味・関心を喚起し母集団形成を図る必要がある。

具体的には、ウェブサイト上での特集記事や首都圏・大都市圏ないしオンラインでのイベントを通じ、地域での生活や魅力、先輩移住者等に関する情報を発信し、地域でのリアルな生活をイメージしてもらうことで移住を促進する。また、コロナ禍の影響でニーズが高まりつつあるリモートワークや副業・兼業を通じて、地域への柔軟な関わりを提案することも有効である。

先行事例

- ・「イベントや実践型インターン、副業兼業などを通じ、地域や被災地企業に関しての情報発信を行っている、一種のファンコミュニティを創出している」(気仙沼市・移住支援センター)
- ・「“子育て環境”、“通勤・通学環境”、“地域の家賃相場”、“休日の過ごし方”、“先輩移住者”についてのリアルな情報を発信して可視化することが重要」(東京都・人材会社)

⑤ カウンセリング機能（採用段階）

専門人材が転職・移住に関心を持っている段階では、地域での暮らしや働き方・子育て環境・移動などと論点が多岐にわたり、情報も限られていることから転職・移住を決める障壁となっている。

専門人材の不安や疑問を解消するため、個別の被災地企業の業務内容や組織に関する相談のほか、全般的な地域での生活や働き方に関するカウンセリング機能を有する窓口を自治体が設置することで、転職・移住の促進を図る必要がある。

先行事例

- ・「転職や移住を検討している人に対し、暮らしや被災地企業の紹介・相談を実施している」
(気仙沼市・移住支援センター)
- ・「車の運転が必要になるなど、職場環境が都会と異なることをあらかじめ理解してもらうことが大事」
(山田町・製造業)

⑥ ハード面・ソフト面での環境整備（フォローアップ段階）

専門人材が転職決定後、都市部と異なる地方での生活においては住宅や教育等の生活面の課題が多い。実際に移住を進める上での大きな障壁となる地域の家賃相場や専門人材の個別事情(子育て環境、通勤・通学等)にあった相談・案内窓口の設置、居住環境の確保、教育環境の整備等において自治体がサポートを行う。

具体的には、ソフト面では個別の事情に応じた悩みを相談・カウンセリングできる窓口の設置、ハード面では地主や不動産会社と連携したアパートや空き家のマッチング事業等が求められる。

先行事例

- ・「移住希望者向けの空き家バンク事業も実施している」(気仙沼市・移住支援センター)
- ・「住宅については自社でフォローすることが困難」(山田町・製造業)
- ・「首都圏など地域外から移住したいという人には、地域での暮らしについてフォローがなければ定着が困難」(釜石市・製造業)

⑦ コミュニティ形成の推進（フォローアップ段階）

地域への移住後に転職者に発生する課題としては、職場での業務内容以上に人間関係を指摘する声が少なくない。そこで、職場や家庭以外のコミュニティ（サードプレイス）をもつことが、専門人材が長期的に地域に定住するためには必要となる。

具体的には、自治体や委嘱先団体がイベント等を主催することで、地域における転職者コミュニティや地域同期コミュニティの形成支援を実施する。会社以外のコミュニティで横の関係を構築することを通じて定住を促進する。

先行事例

- ・「地域の人と触れ合う機会が必要。プライベートでの地域との関わりをサポートすることに関しては、できるだけ地域の近い人や共通の趣味を持った人、同年代の相談できる人と会わせるようにすることで、地域に入りやすいようにした」（釜石市・地域DMO）
- ・「異業種交流型の研修に人を出してみたが、単発の名刺交換で終わってしまった。5回程度の機会を設けて、継続的に交流するようになれば良いと思う」（山田町・製造業）

4.4. 事業規模

4.4.1. 人材マッチング事業の事業予算例

被災地における過去の人材支援事業を踏まえると、専門人材1人あたりの採用に約100万円-200万円の事業費を要し、試算では、被災地企業10社の参加における10人の専門人材採用を想定すると、1,000万円-2,000万円の事業規模となった。内訳は、広告費として500万円-1,000万円、人件費として500万円-1,000万円程度を見込み、1社あたりの企業負担は100万円-200万円となった。

被災地企業からは、「年間100万円程度であれば払って良い」(釜石市・製造業)との意見もあった。また、事業の最初の数年間にわたって自治体が継続的な補助を出すことで採算性を確保し、その後に事業の自走化を図ることで、1社あたりの企業負担を緩和させることも可能である。

4.4.2. 地域人材サポート事業の事業予算例

被災地における過去の人材支援事業を踏まえると、人口が約5万人程度の自治体においてフォロー人員2名の雇用を行い、事業規模1,000万円程度で実施した事例がある。地域の人口規模によって事業規模も変動し、フォロー人員1名で担当する場合は500万円-700万円程度、フォロー人員3名で担当する場合は1,500万円-1,600万円と想定する。

5.1. 被災地企業アンケート調査結果一覧

｜ アンケート調査実施概要（再掲）

● 調査対象

アンケート調査は、被災地企業及び採用された専門人材を対象に実施した。対象となった被災地企業は、本事業で支援をした岩手・宮城・福島県の178社であり、このうち、専門人材のマッチングに至った被災地企業は49社であった。専門人材については、過去3か年のモデル事業の総採用人員は129名であった。そのうち、調査主体による本事業の調査可能範囲として87名が調査対象となった。調査対象のうち36名は既に退職しており、本アンケート調査の対象としてはこの退職者を除いた、アンケート送付時点で就業している51名を対象とした。

● 調査方法

回収率向上のため、郵送に加え、メールでの送付及び直接訪問による回収を実施した。

● 調査期間

回答期間は令和2年8月28日（金）から9月18日（金）の3週間とした。

● アンケート実施の結果の回答率

- ・被災地企業：138社 / 178社 (77.5%)
- ・専門人材：36名 / 51名 (70.6%)

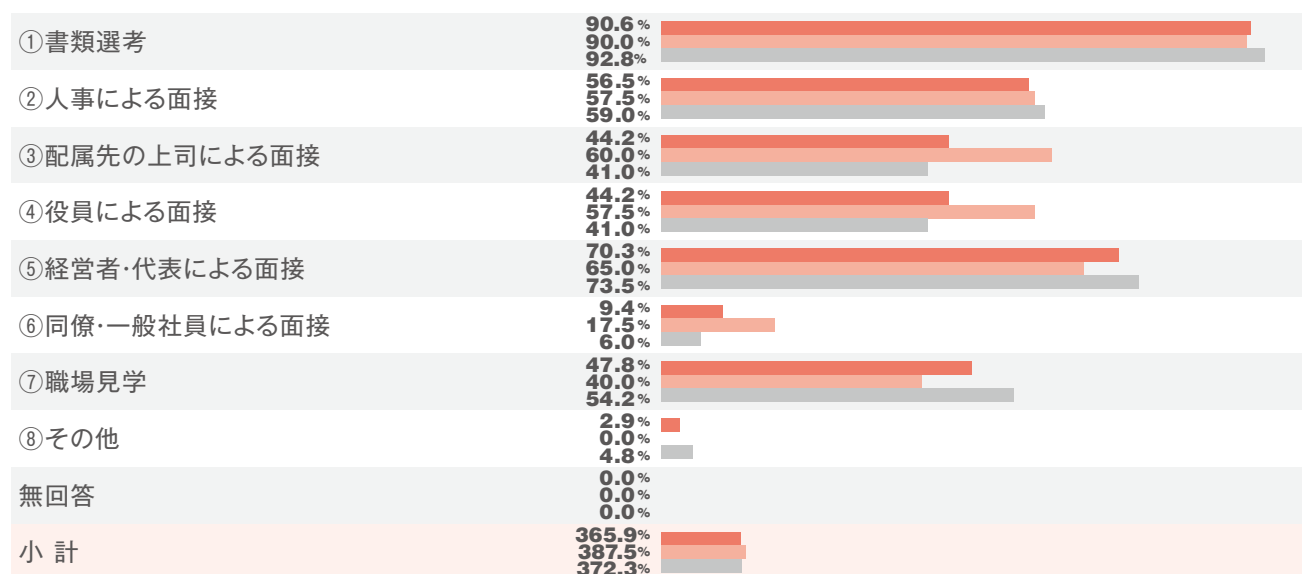
｜ アンケート調査結果

被災地企業へのアンケート調査は、全企業・採用企業・非採用企業に分けて集計した。下記に記載したデータはそれぞれの企業（全企業・採用企業・非採用企業）の回答をパーセント表記で表している。

※なお、本調査は、アンケート調査の他、本事業で支援を実施した岩手県・宮城県・福島県の被災地企業30社に対してヒアリング調査を実施した。対象企業は、地域、業種等のバランスを考慮して各県10社、合計30社を選定した。

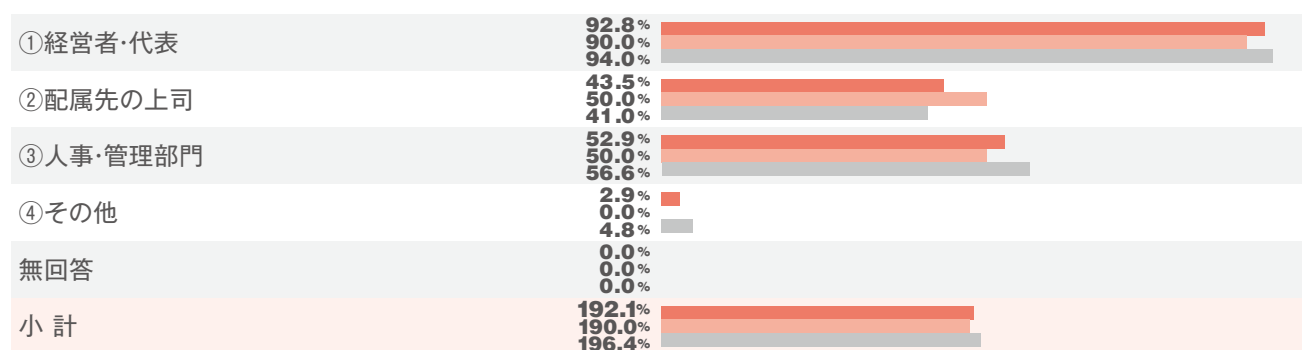
6. 採用フローで実施しているもの

【複数回答可】 ■全企業 ■採用企業 ■非採用企業



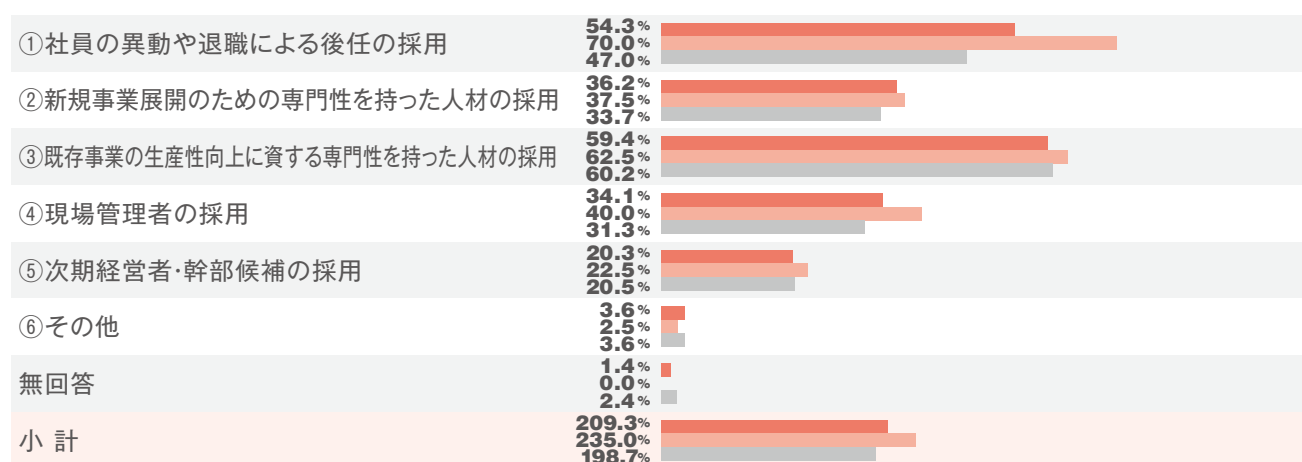
7. 採用計画（人材像、ポジション、待遇、人数等）の決定に関わるメンバー

【複数回答可】



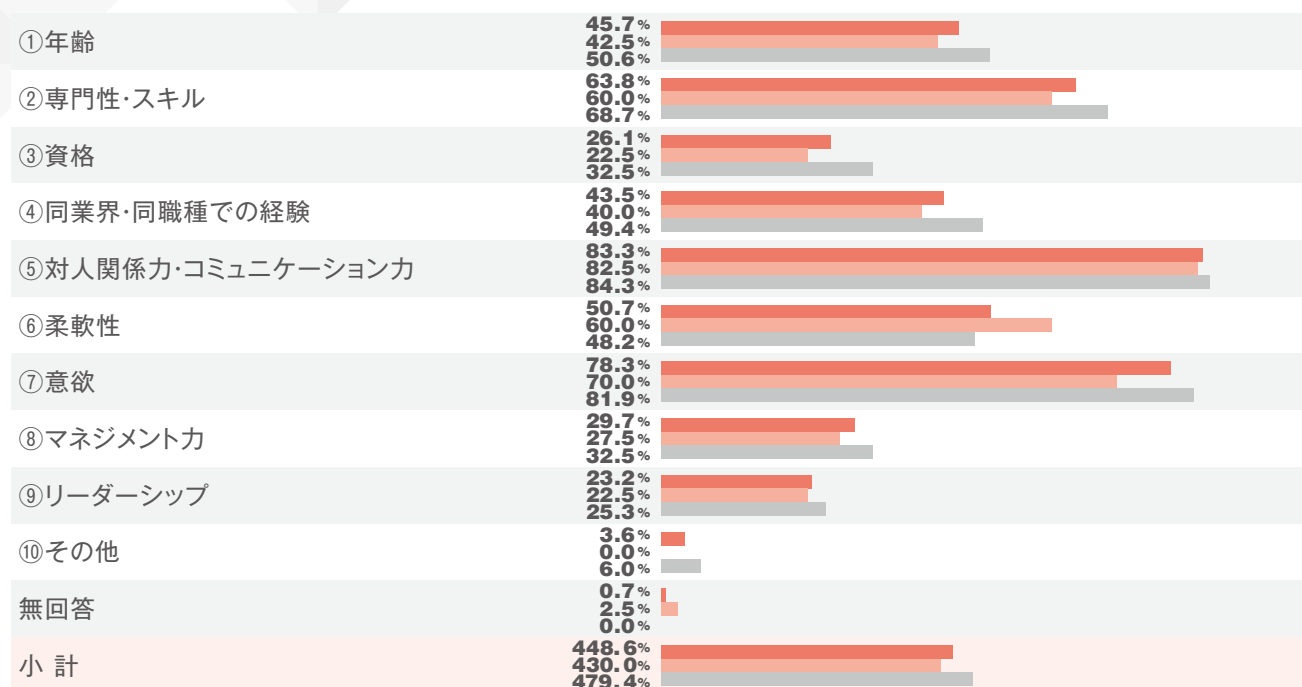
8. 今回の事業（過去3年間）の求人の背景について

【複数回答可】



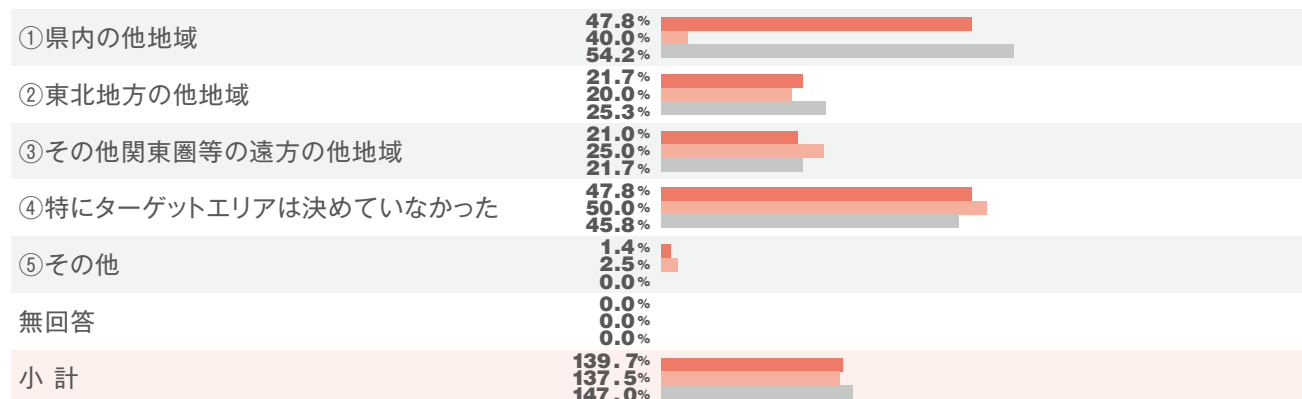
9. 求める人材像の必須条件として設定しているもの

【複数回答可】 ■全企業 ■採用企業 ■非採用企業



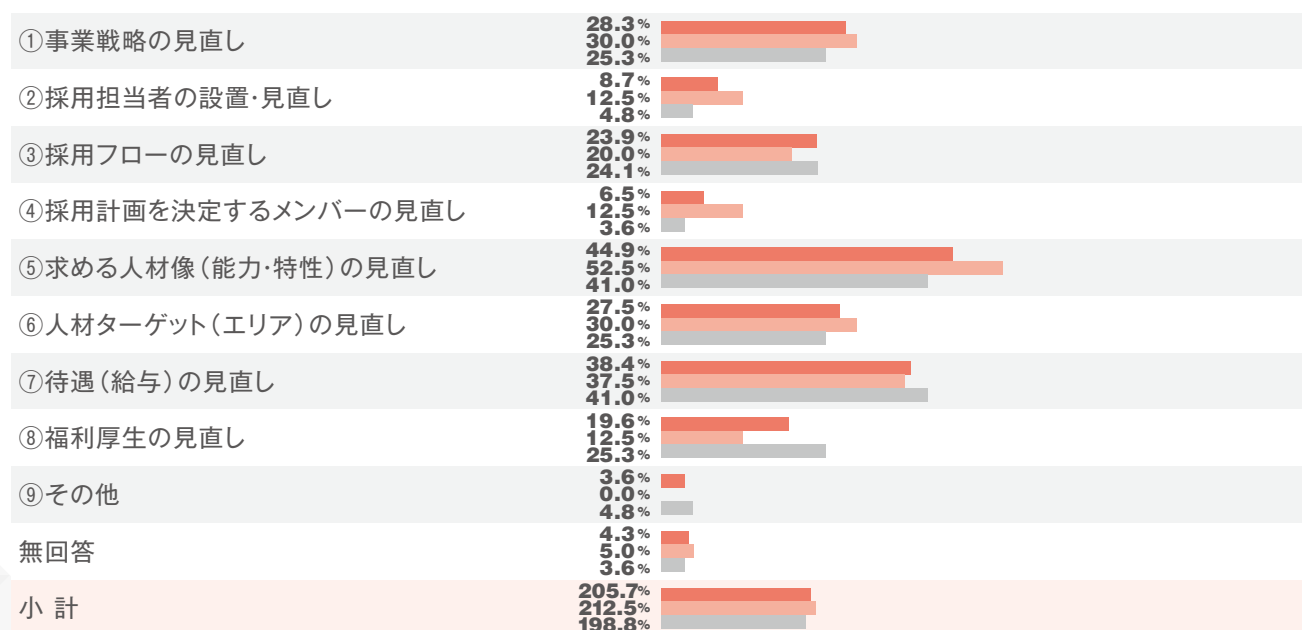
10. 求める人材の所在地としてターゲットとしていたエリア

【複数回答可】

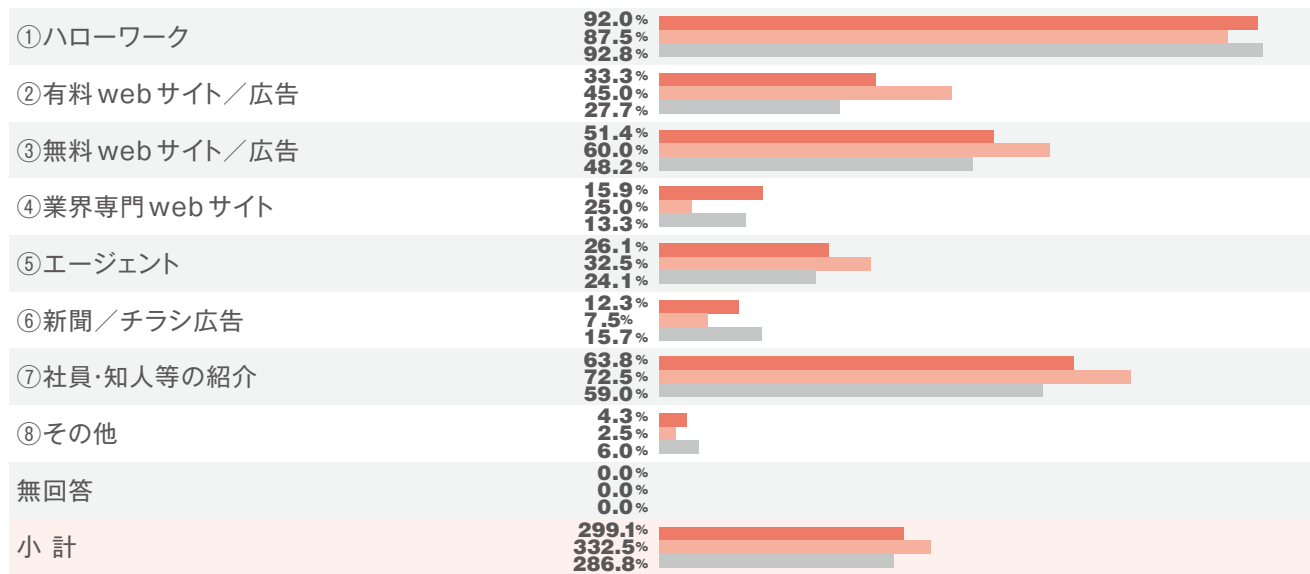


11. 採用計画について、今回の事業(過去3年間)を機に、新たに検討・改善したもの

【複数回答可】

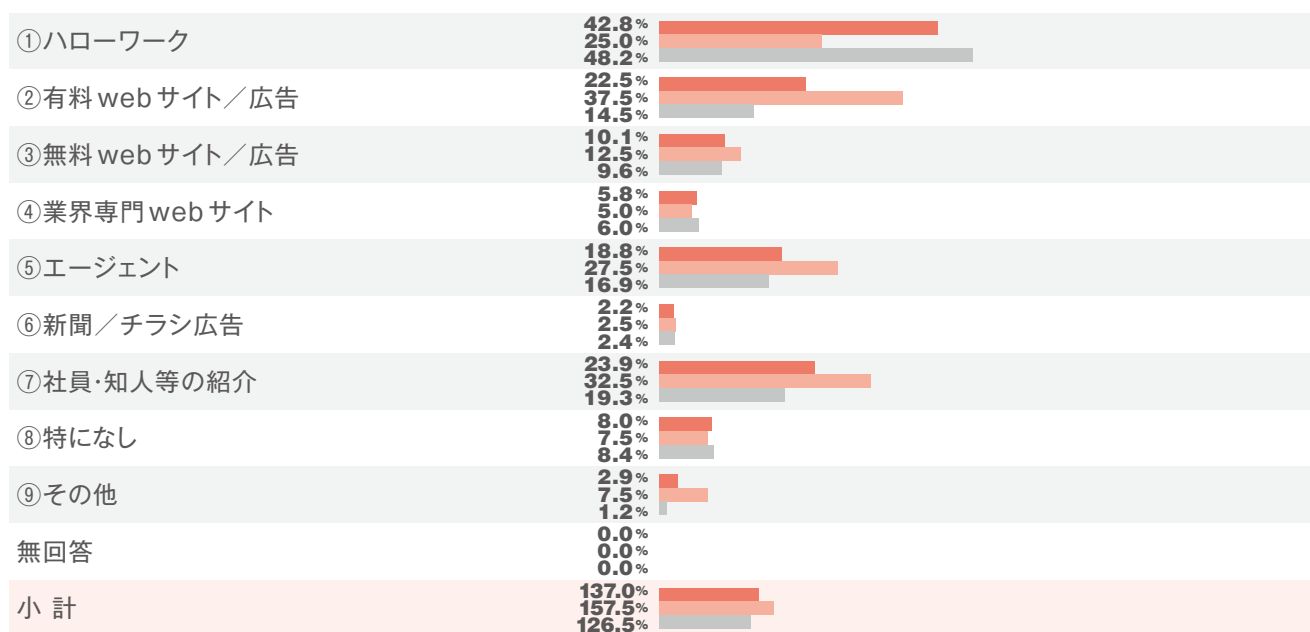


12. 今後も活用したいと思う求人媒体・応募者獲得方法 [複数回答可] ■全企業 ■採用企業 ■非採用企業



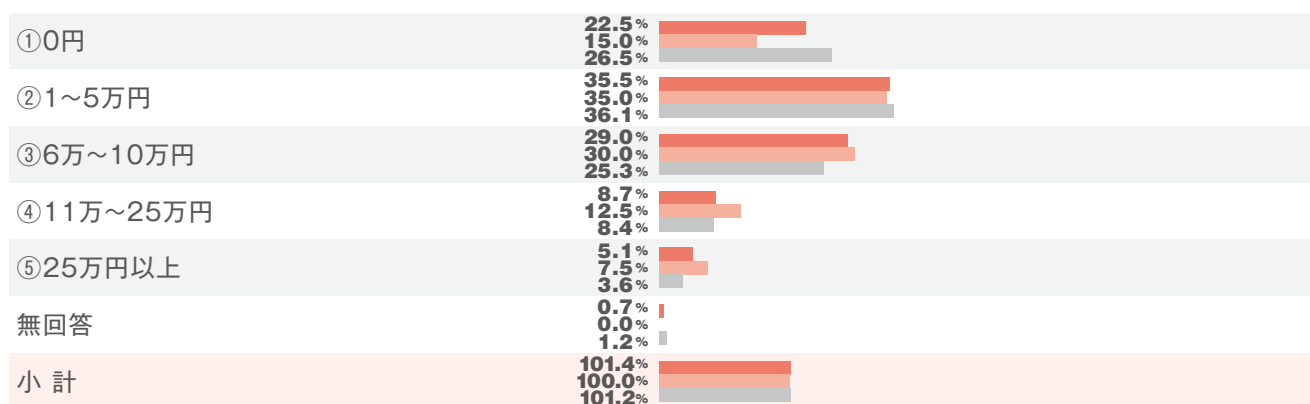
13. 貴社の経験上、今回の事業(過去3年間)同様の募集をする上で最も効果的と考える求人媒体

[複数回答可]



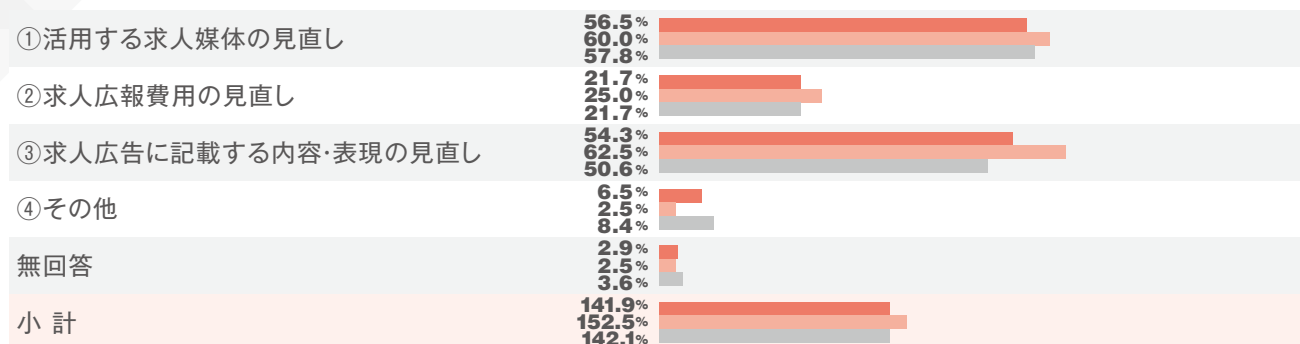
14. 今回の事業(過去3年間)と同様の求人のために、1件あたりいくらの広告費を払っても良いと考えますか。

[複数回答可]

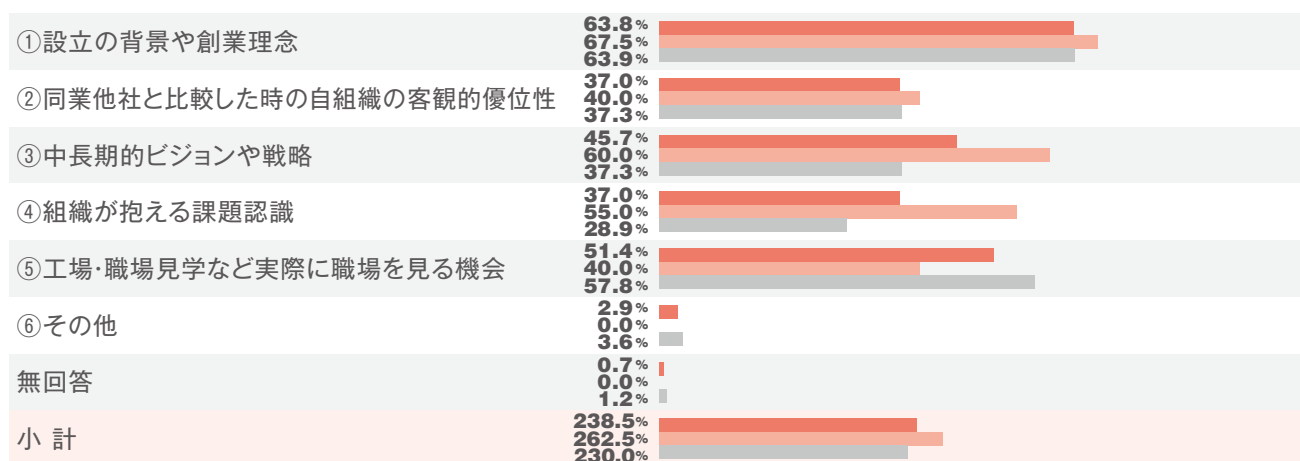


15. 母集団形成について、今回の事業(過去3年間)を機に、新たに検討・改善したもの

■全企業 ■採用企業 ■非採用企業
[複数回答可]

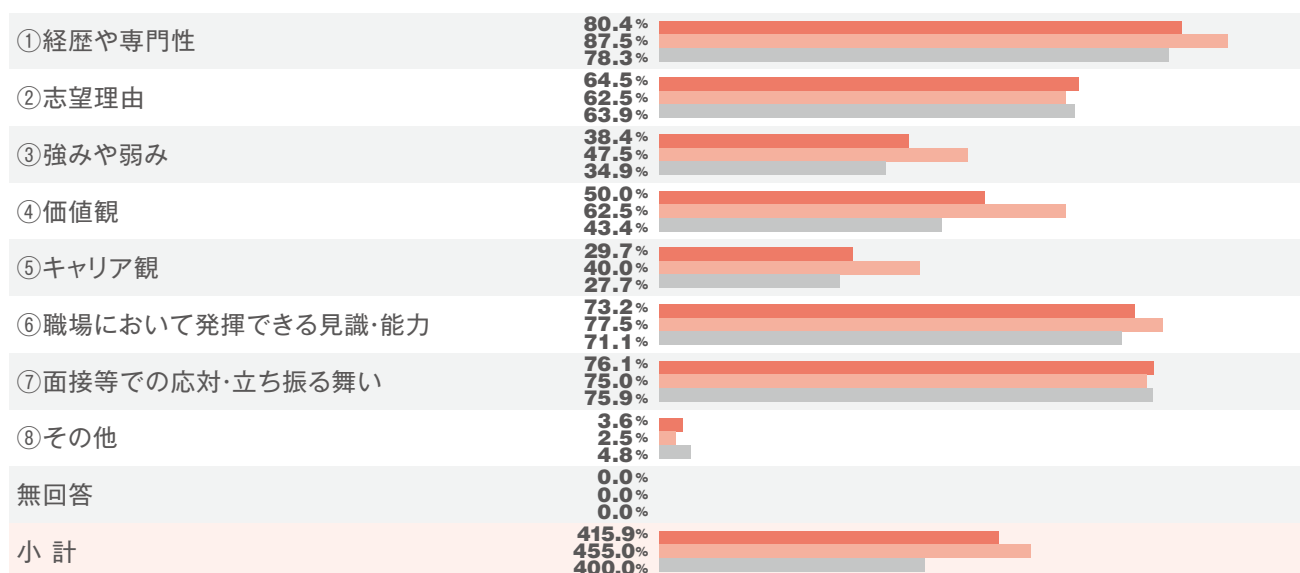


16. 面接などの選考活動において、求職者への情報提供として実施しているもの [複数回答可]



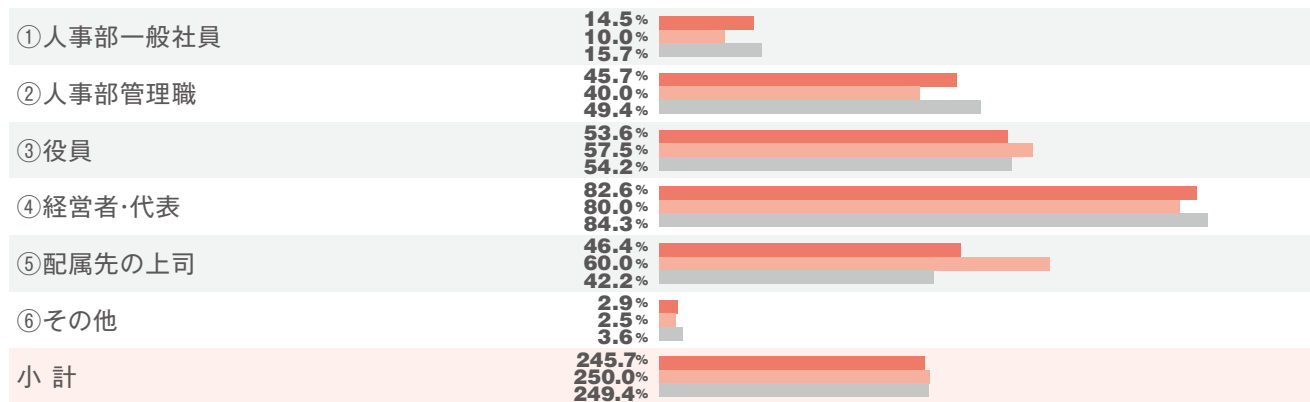
17. 面接などの選考活動において、採用の判断材料としている情報

[複数回答可]

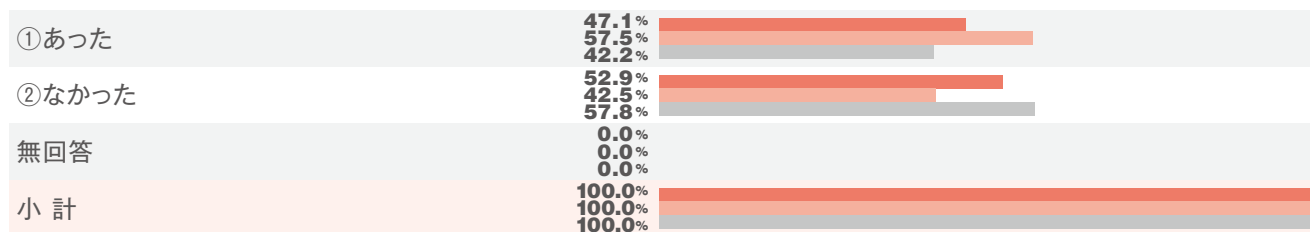


18. 面接を実施している人

[複数回答可] ■全企業 ■採用企業 ■非採用企業

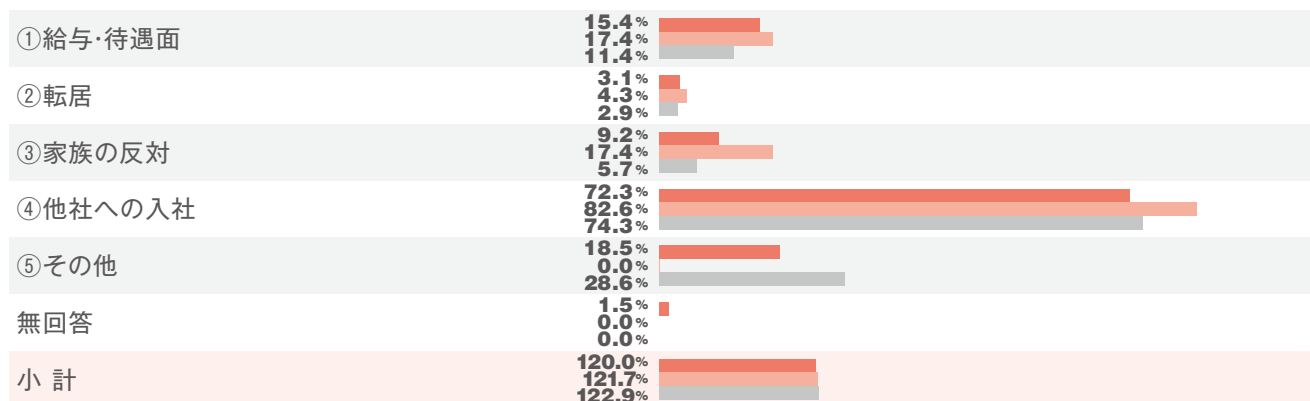


19. 過去3年間の間で内定辞退がありましたか。



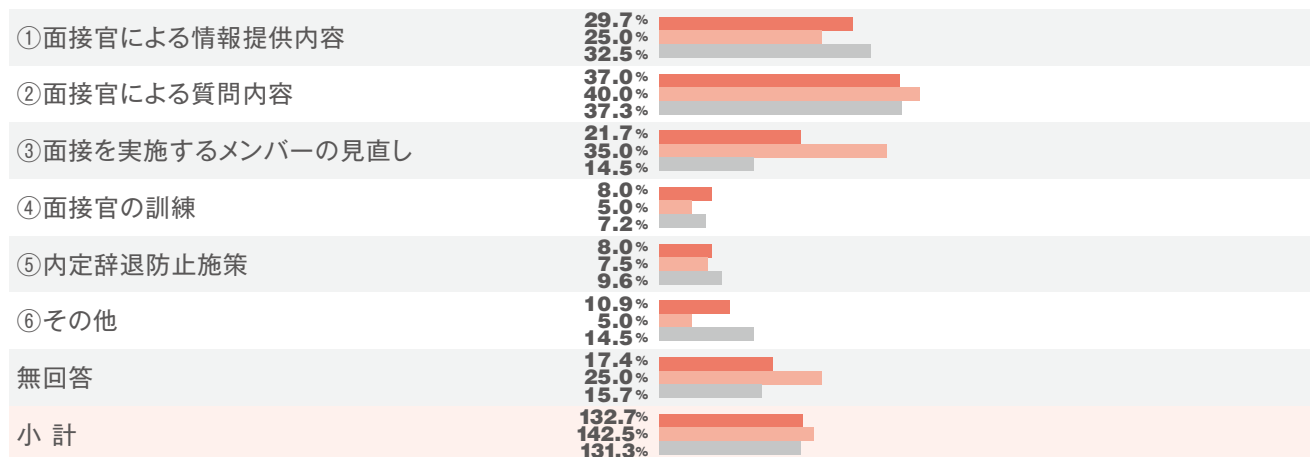
20. (No.19で①を選択した場合) 内定辞退の理由

[複数回答可]



21. 選考活動について、今回の事業(過去3年間)を機に、新たに検討・改善したもの

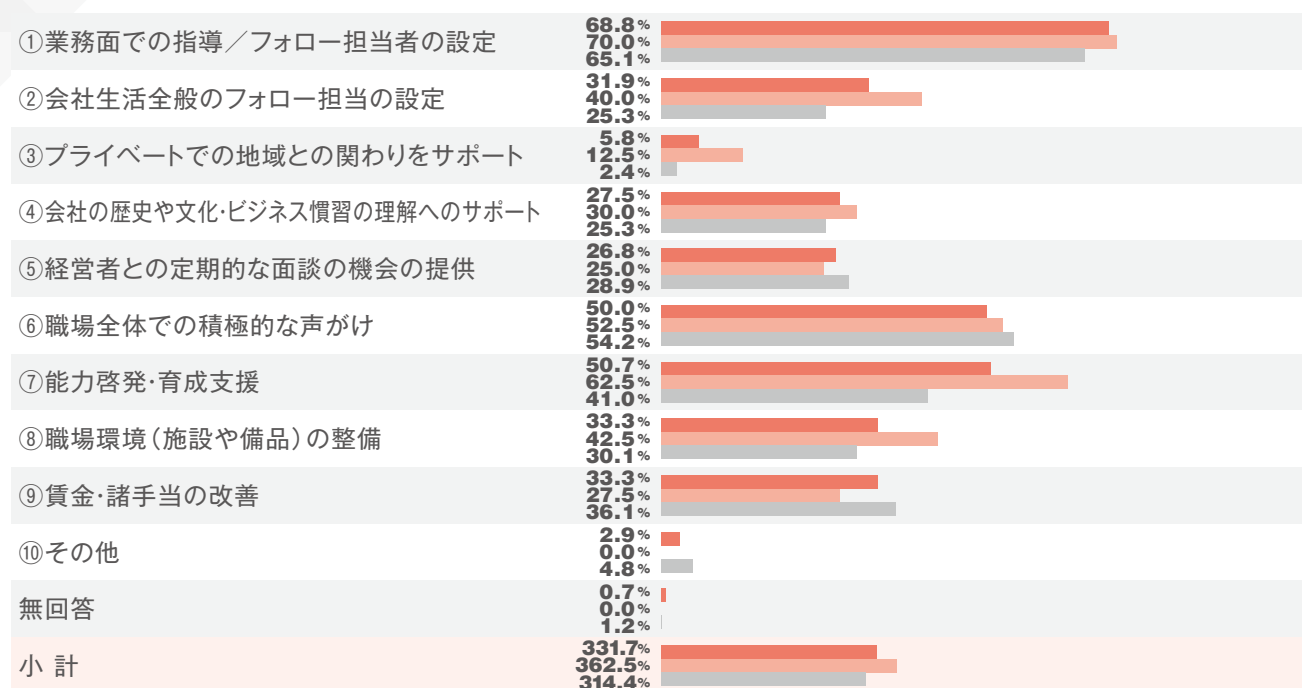
[複数回答可]



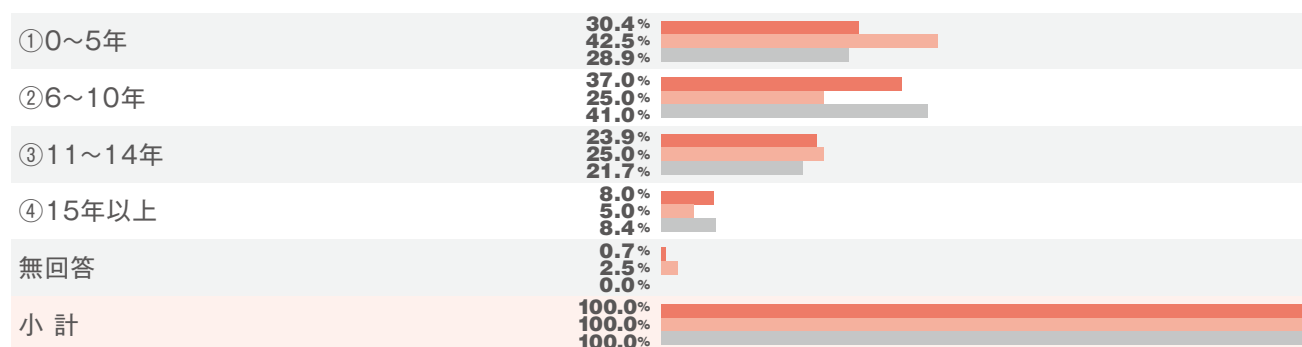
22. 新入社員の受け入れのために、 実際に取り組んでいること

■全企業 ■採用企業 ■非採用企業

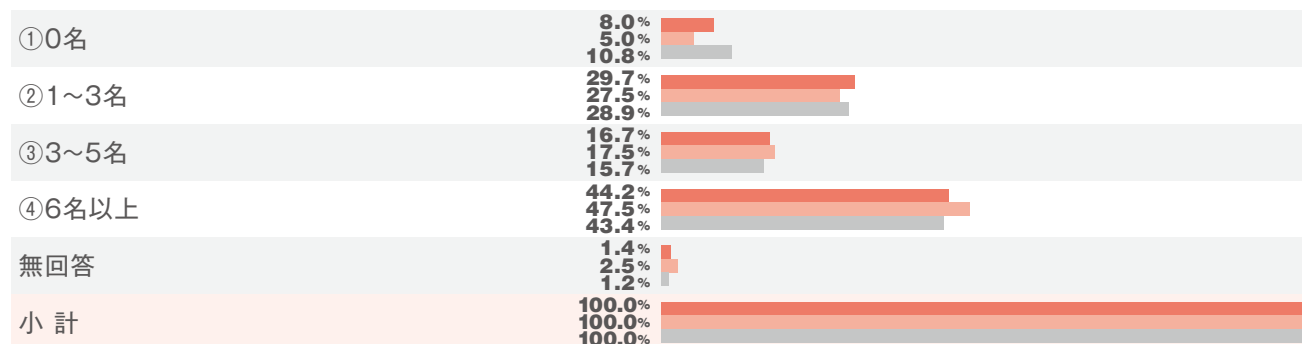
[複数回答可]



23. 貴社・貴団体の平均勤続年数



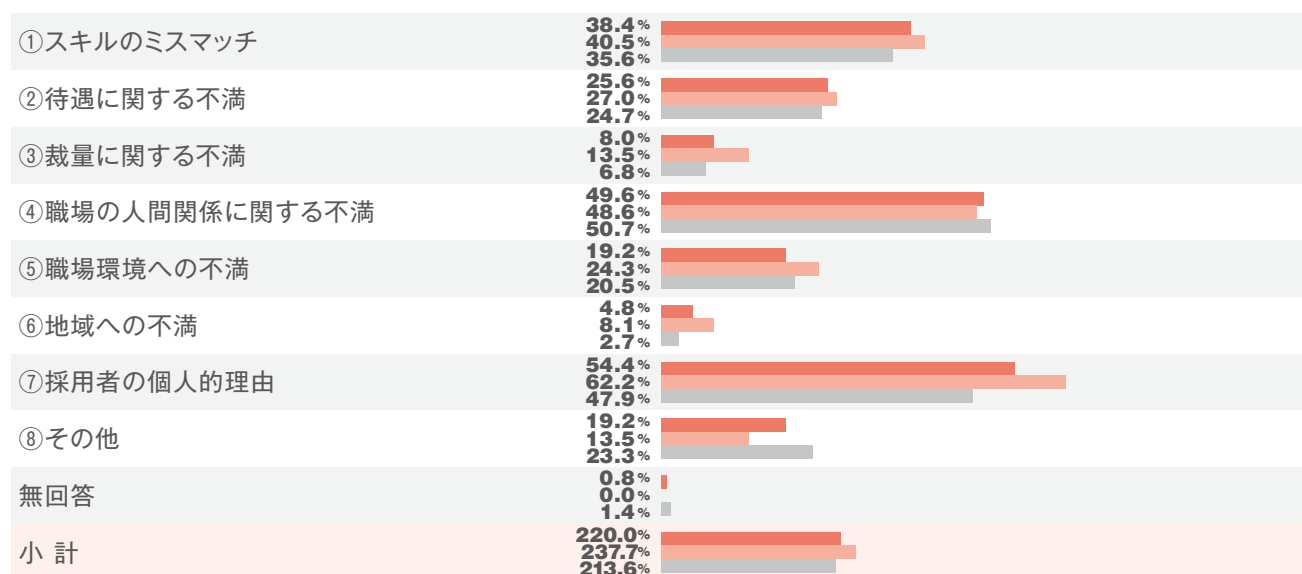
24. 過去3年間の退職者数



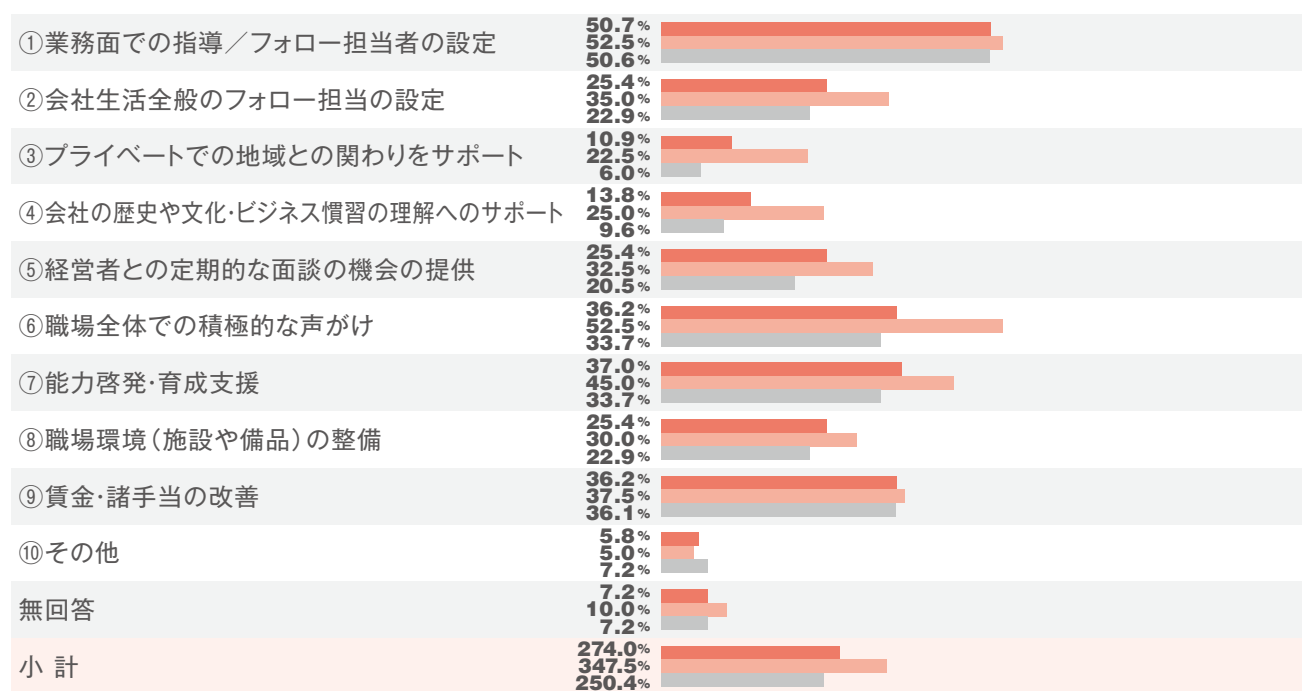
25. (No.24で②③④を選択した場合) 過去3年間の 退職の主な理由

■全企業 ■採用企業 ■非採用企業

[複数回答可]

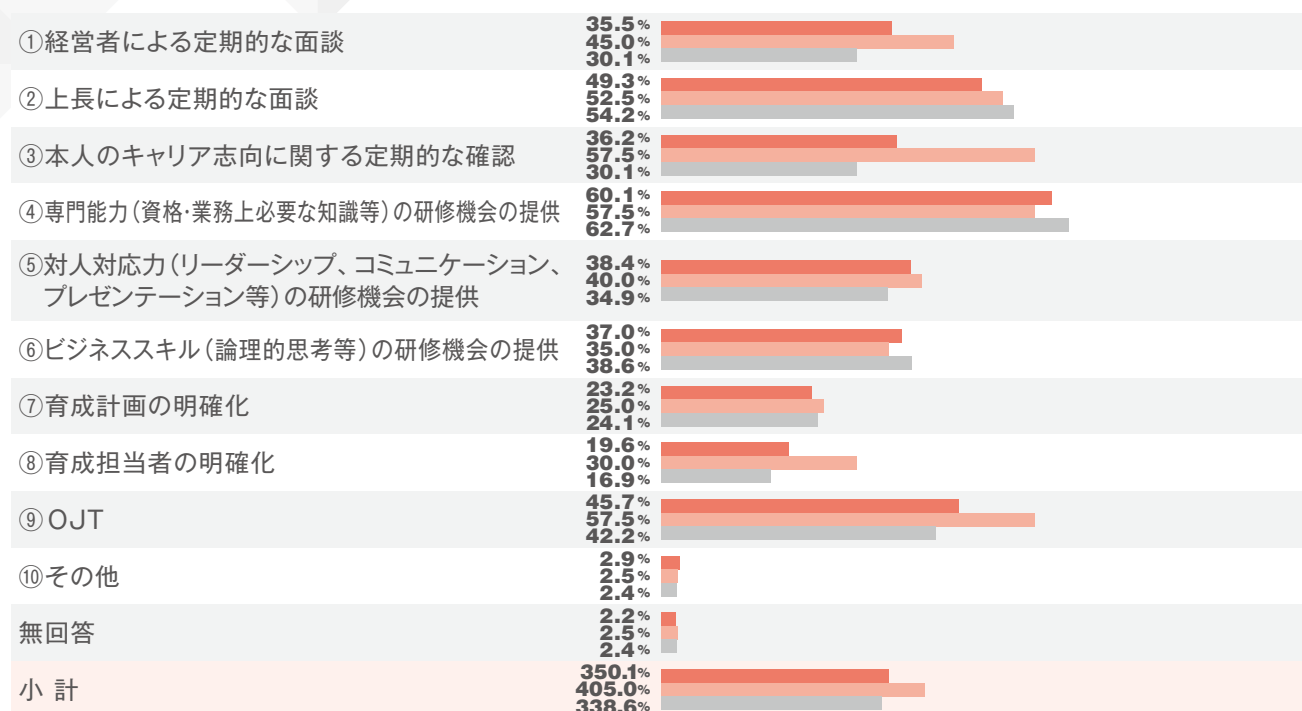


26. 定着に向けて、今回の事業(過去3年間)を機に、新たに検討・改善したもの [複数回答可]



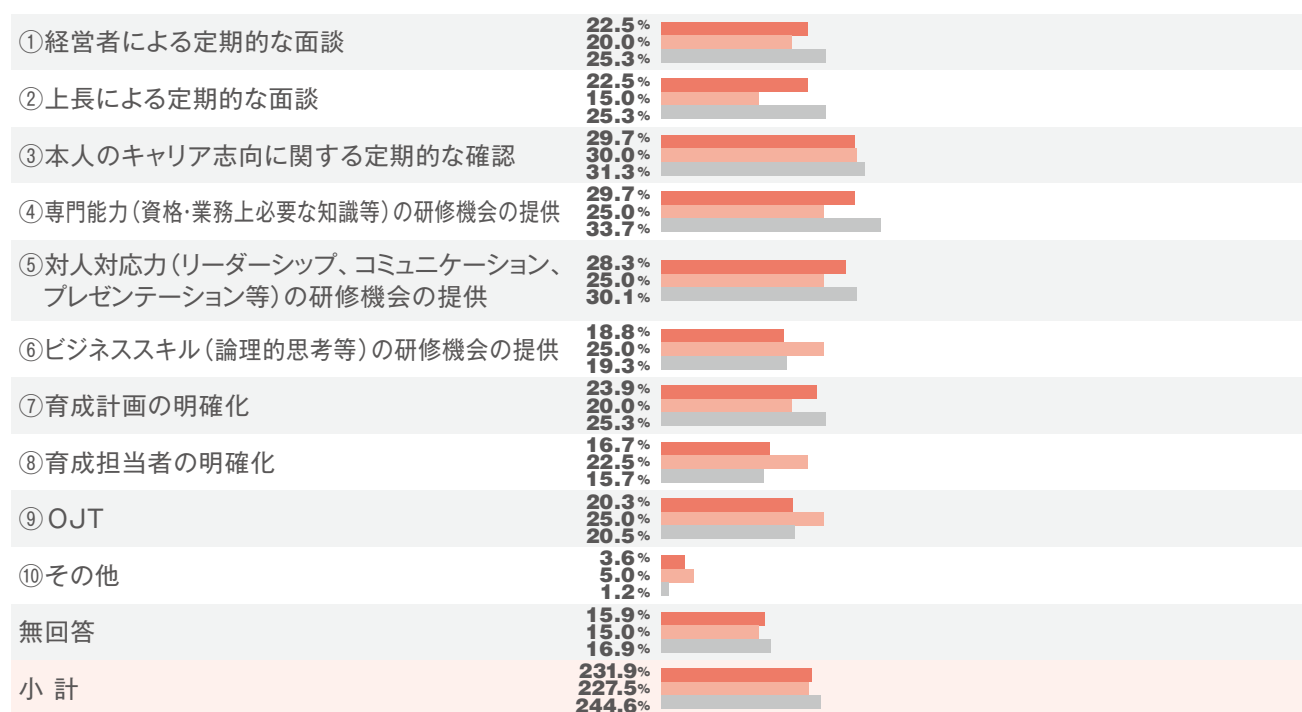
27. 社員の育成施策として実施しているもの

【複数回答可】 ■全企業 ■採用企業 ■非採用企業



28. 社員育成について、今回の事業(過去3年間)を機に、新たに検討・改善したもの

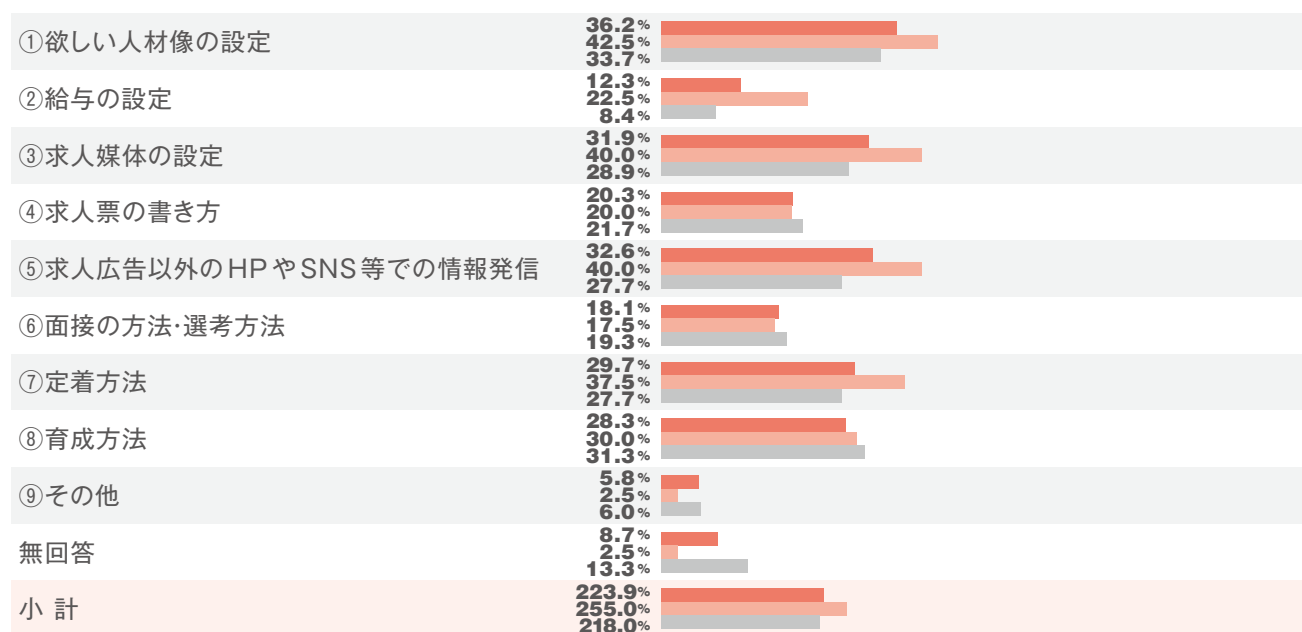
【複数回答可】



29. 人材会社からのサポート・アドバイスで期待することはありますか。

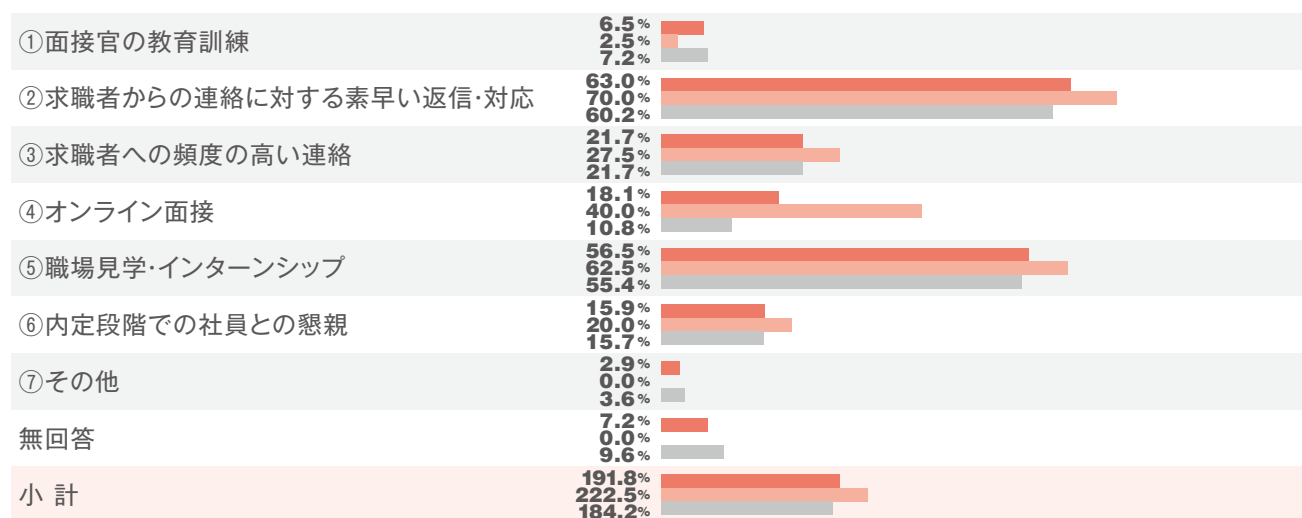
■全企業 ■採用企業 ■非採用企業

[複数回答可]



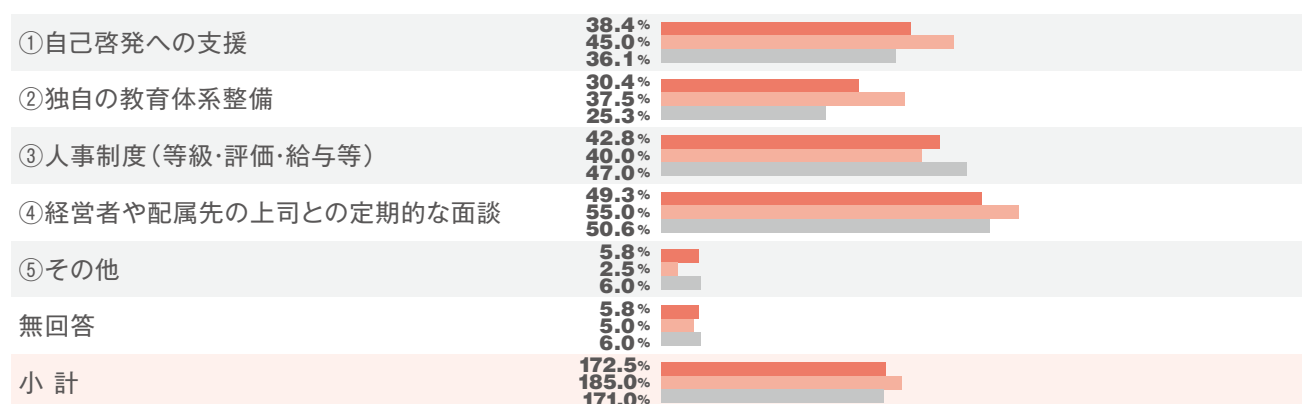
30. 採用計画、母集団形成、選考において工夫していることはありますか。

[複数回答可]



31. 定着、育成において工夫していることはありますか。

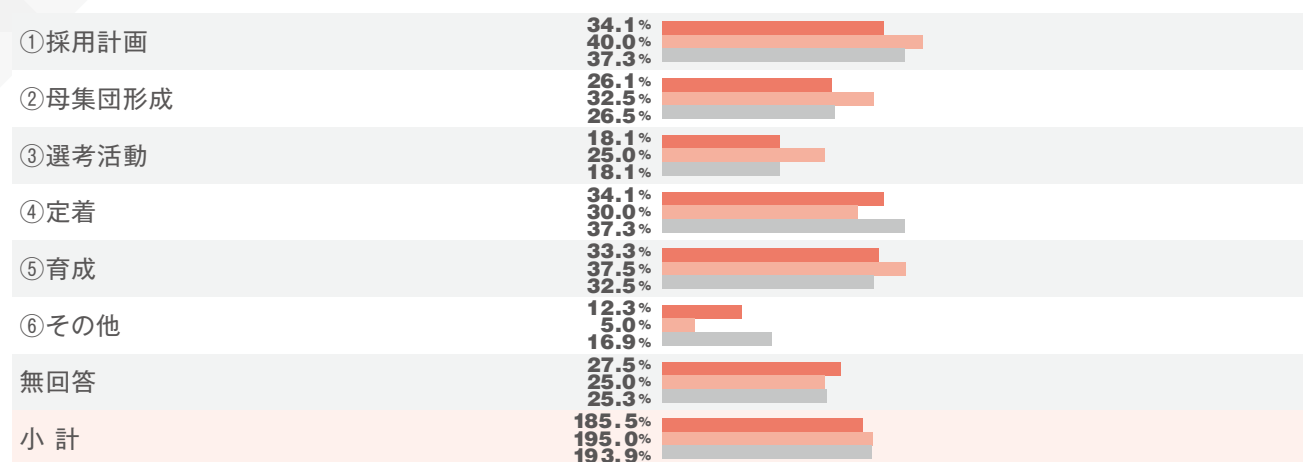
[複数回答可]



32.採用の全てのフロー（採用計画、母集団形成、選考活動、定着、育成） における課題はなんですか。

■全企業 ■採用企業 ■非採用企業

[複数回答可]

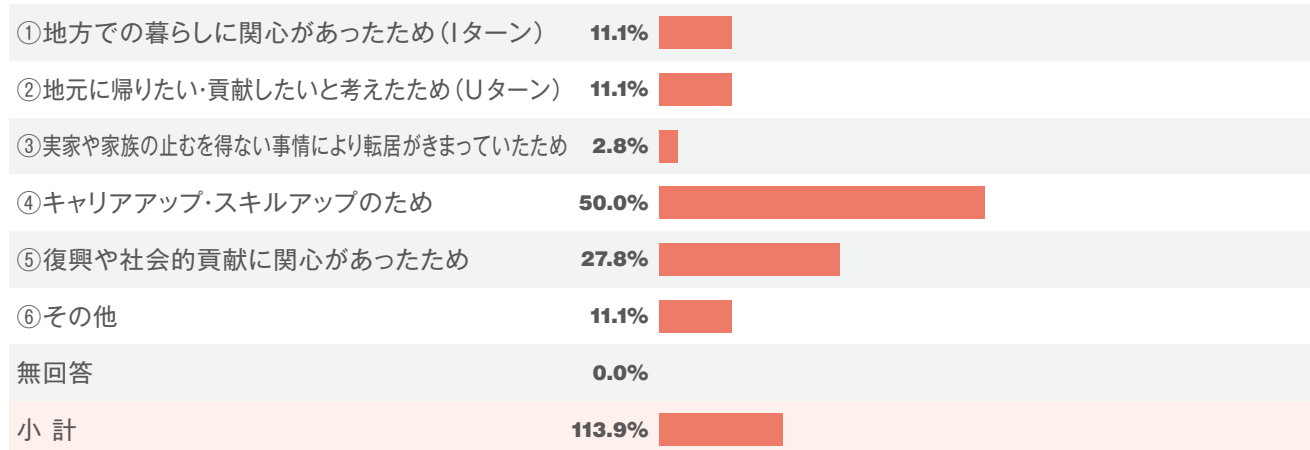


5.2. 専門人材アンケート調査結果一覧

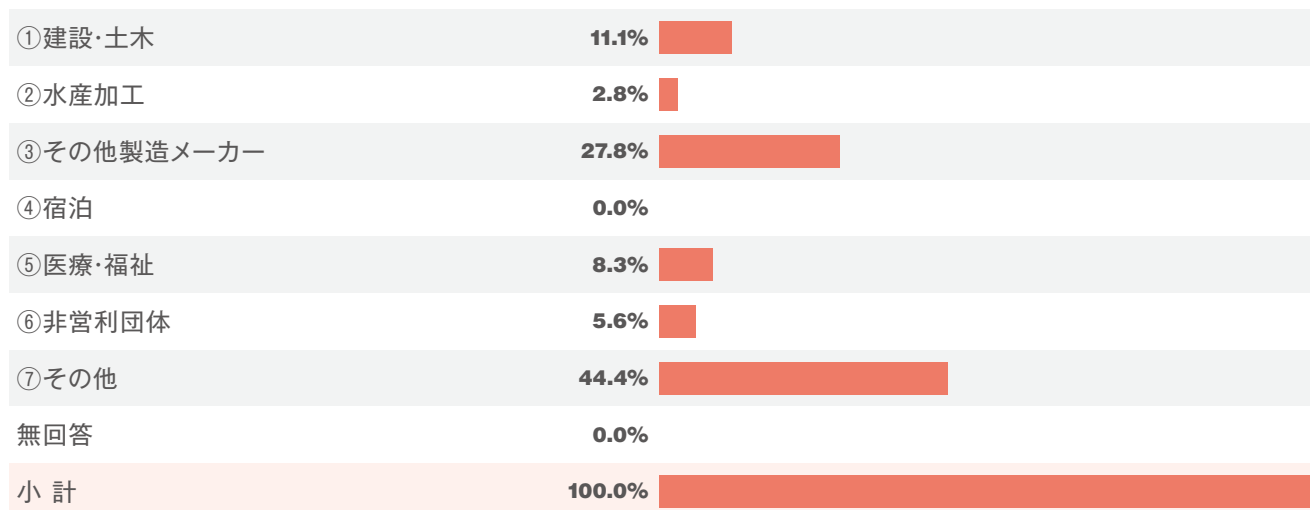
下記に記載したデータは専門人材の回答をパーセント表記で表している。

10. 転職活動を行ったきっかけ

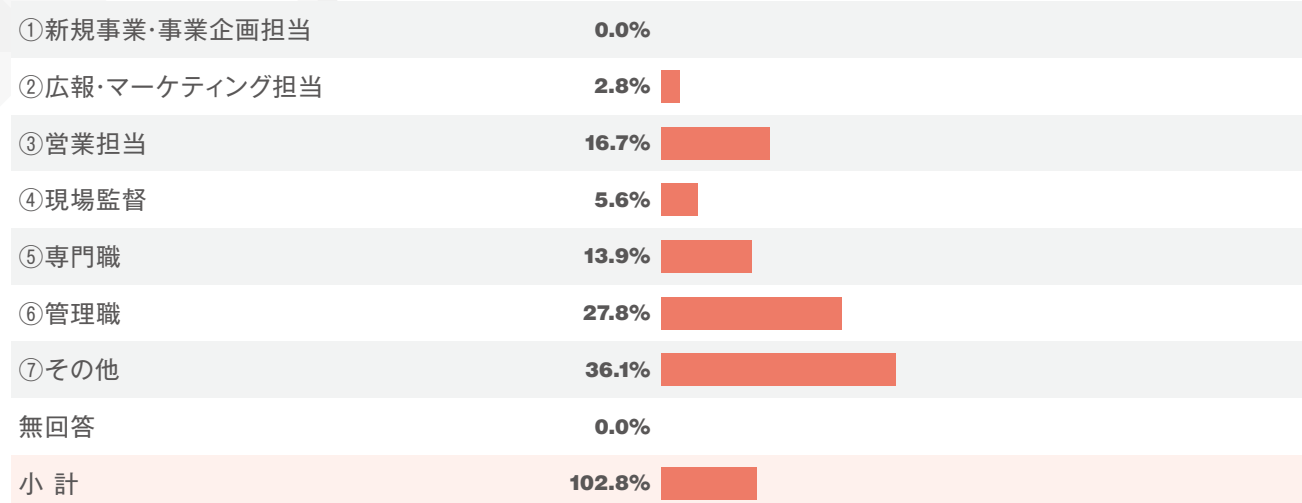
[複数回答可]



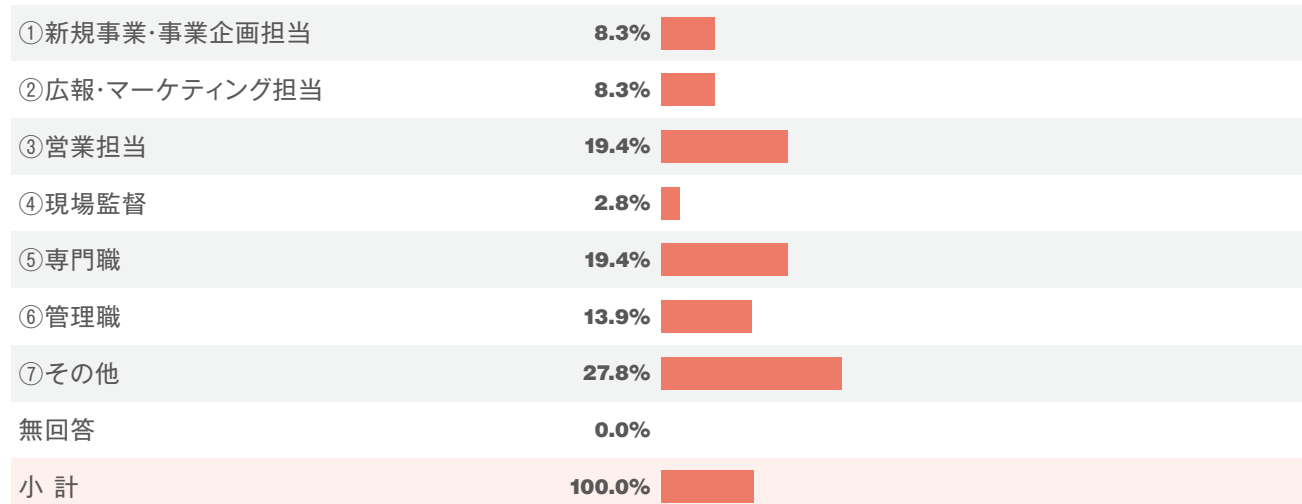
11. 前職の業種



12. 前職の職種

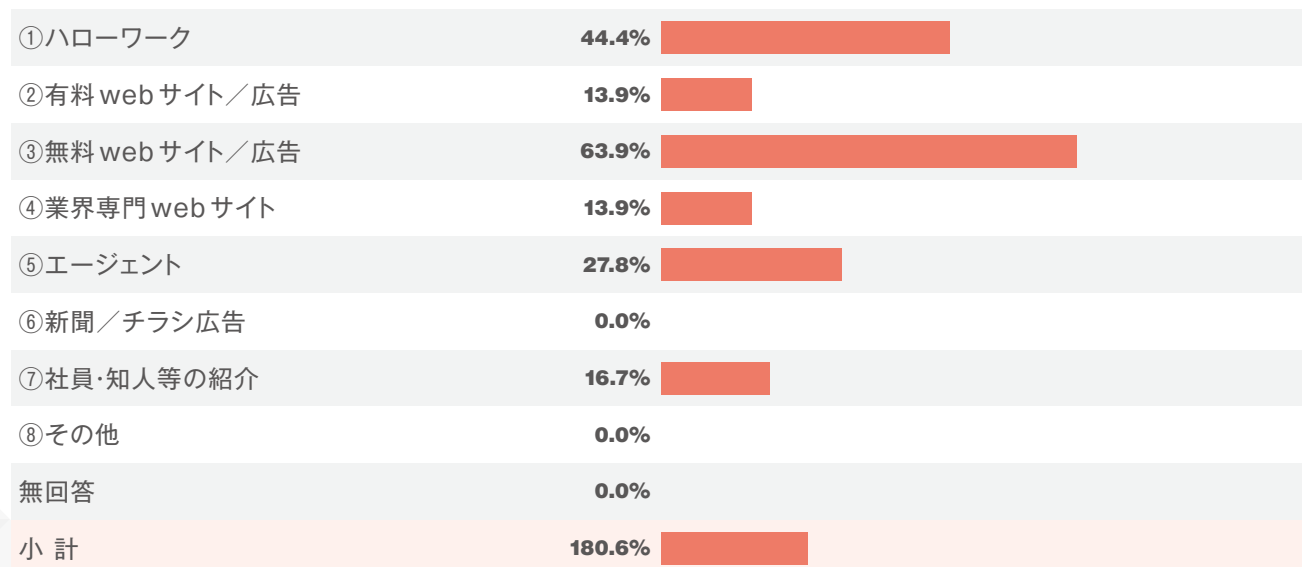


13. 現在の職種



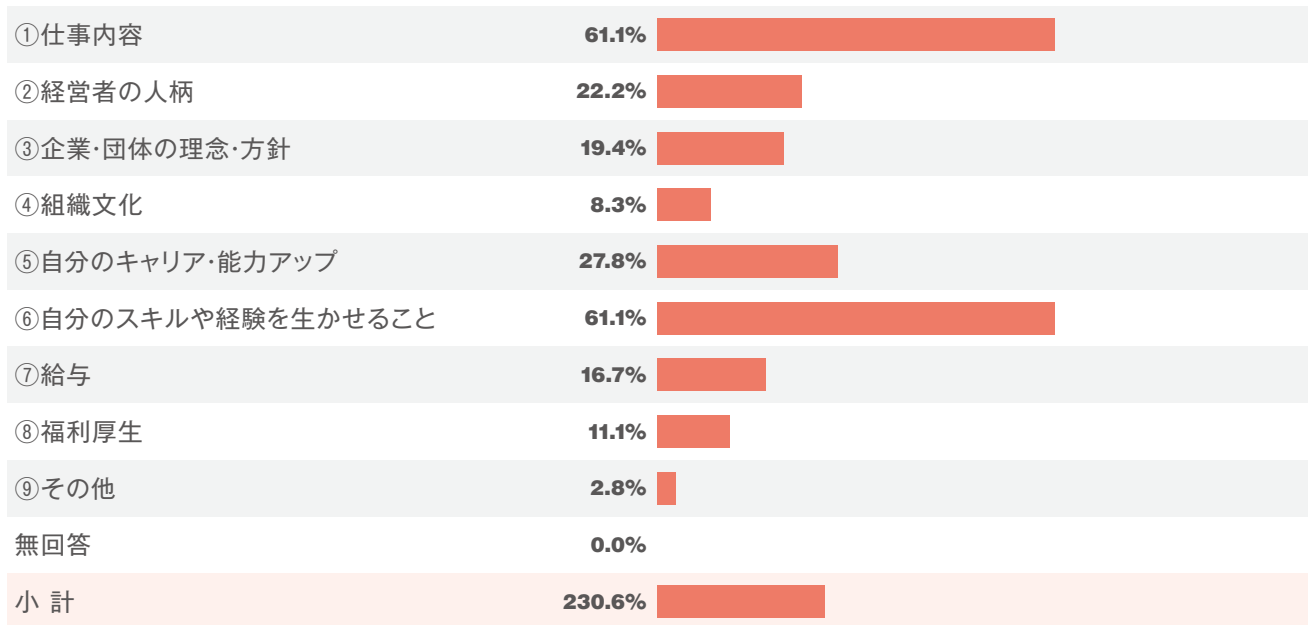
14. 転職時に活用した広告・求人媒体

[複数回答可]



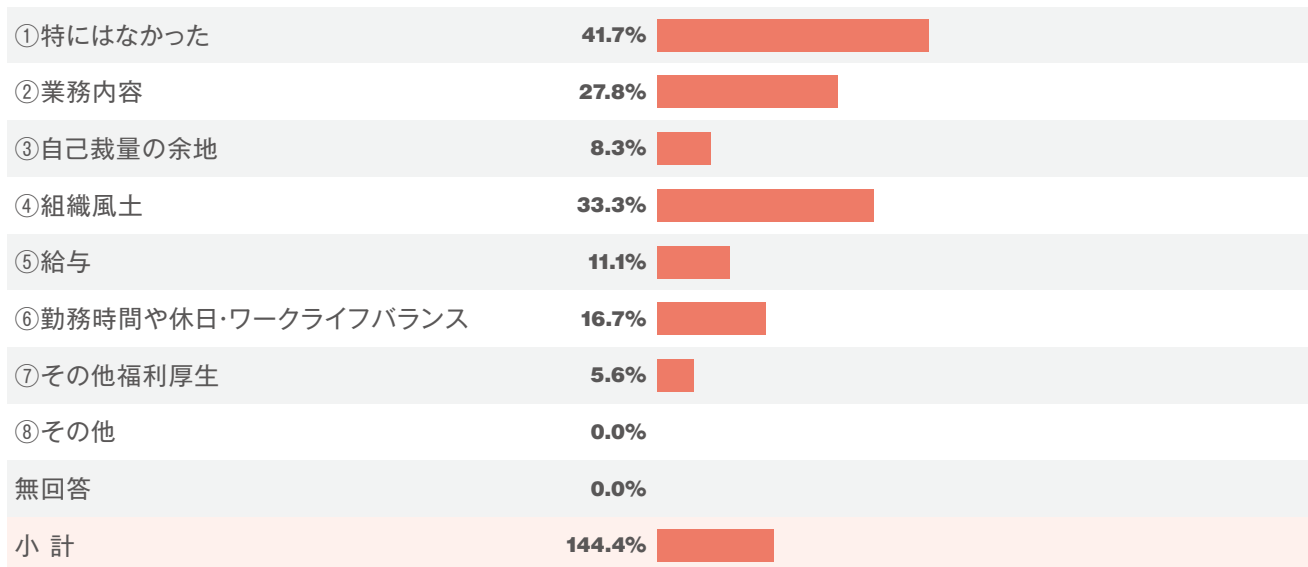
15. 転職を決めた理由

[複数回答可]



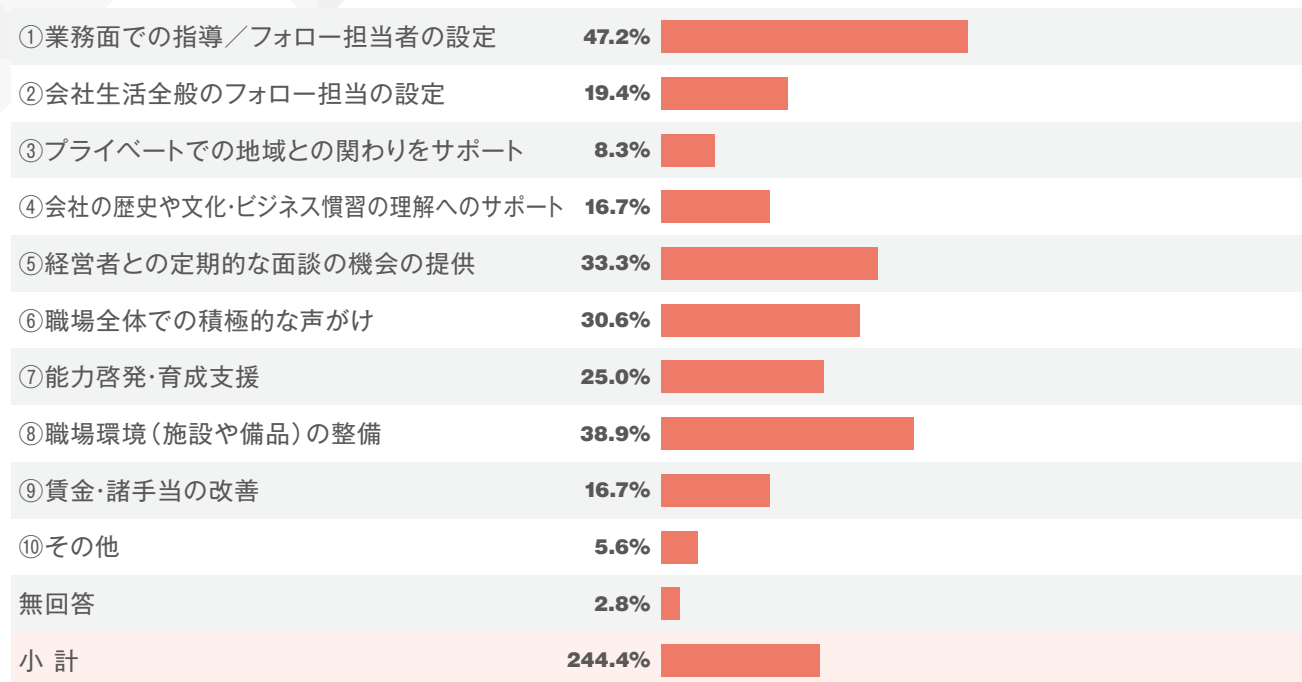
16. 入社前と入社後でギャップを感じることはありましたか。

[複数回答可]



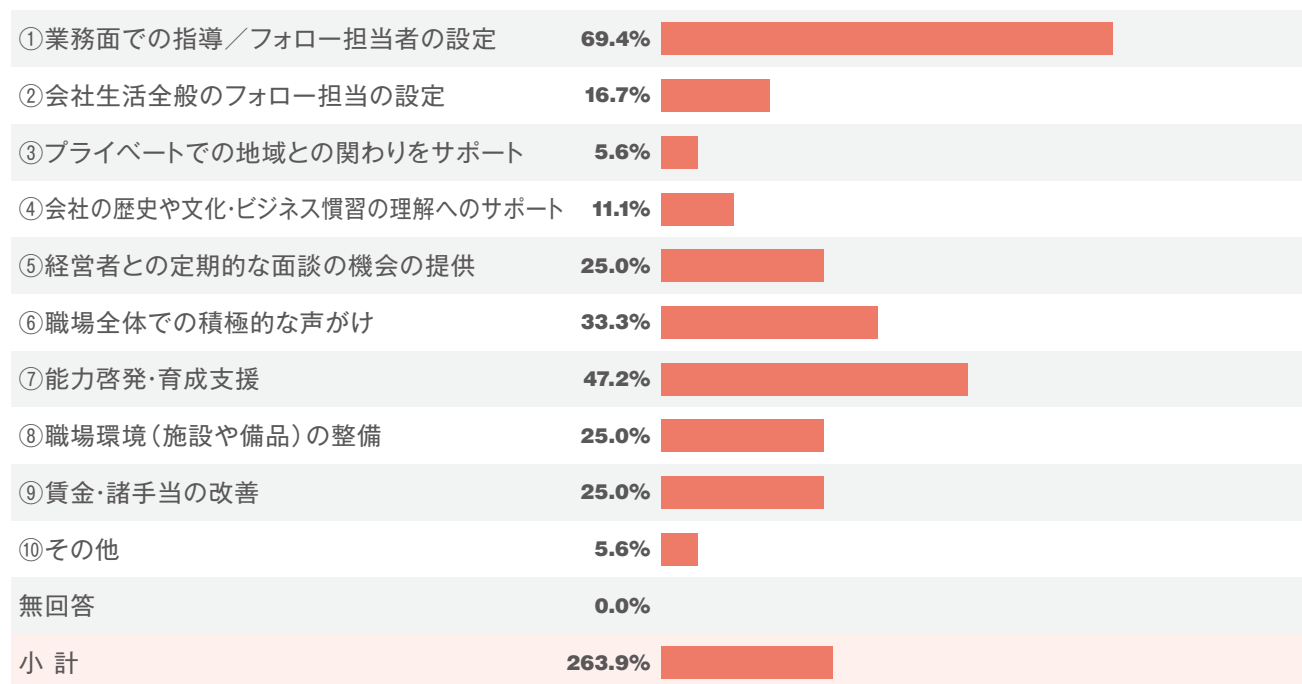
17. 入社後のサポート・定着施策として実際に受けたもの

[複数回答可]



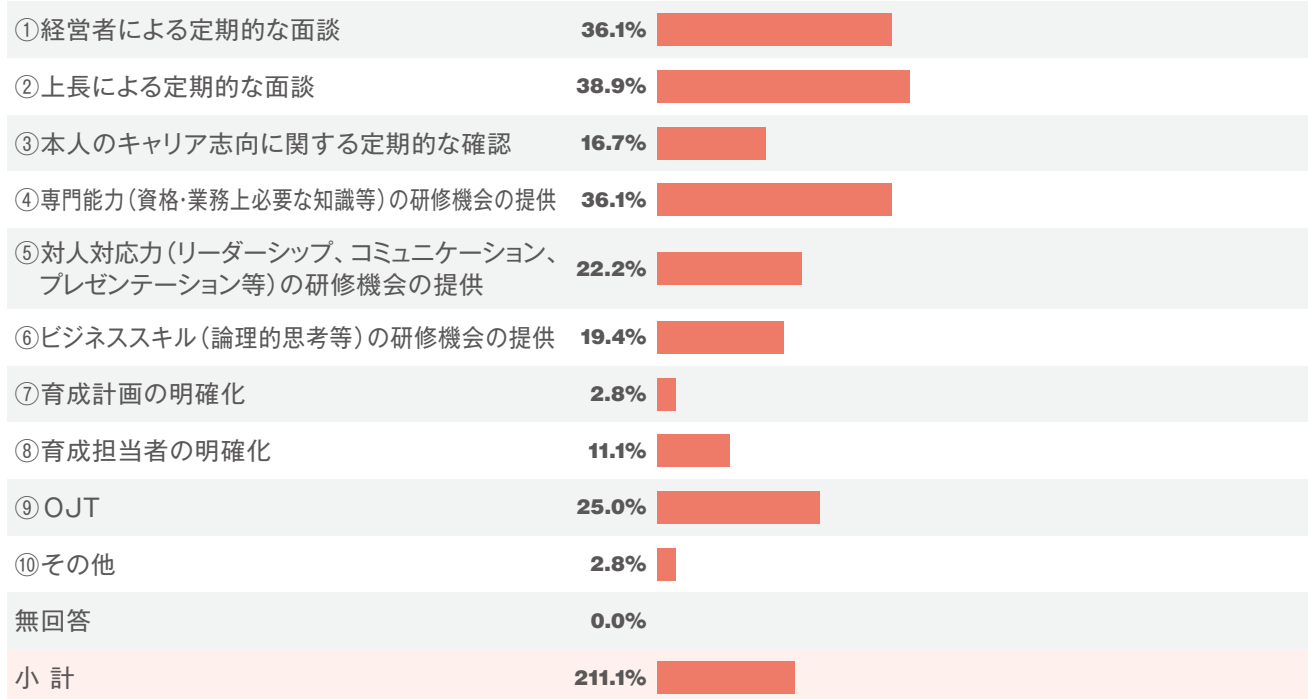
18. 入社後のサポート・定着施策として最も必要だと考えるもの

[最大3つ]



19. 育成施策として実際に受けたもの

[複数回答可]



お問い合わせ

復興庁

雇用促進班（「企業間専門人材派遣支援フォローアップ事業」担当）

☎ 03-6328-1111（代表）

<https://www.reconstruction.go.jp/>

株式会社ジェイアール東日本企画

ソーシャルビジネス開発局

☎ 03-5447-7800（代表）

<https://www.jeki.co.jp/>



Reconstruction Agency

新たなステージ 復興・創生へ