

# **実践型地域雇用創造事業ガイドブック**

**～事業に取り組む際のポイントとノウハウ～**

**地域雇用開発支援ワーキングチーム**

**平成 27 年 3 月 31 日**

## 目次

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| はじめに .....                     | 3         |
| <b>I. 事業の主旨・骨格 .....</b>       | <b>5</b>  |
| 1. 事業の目的と性格 .....              | 5         |
| 1) 事業の特徴 .....                 | 5         |
| 2) 3つの留意点 .....                | 6         |
| 2. 事業の構造 .....                 | 7         |
| 1) 事業の要素 .....                 | 7         |
| 2) 要素間の関係 .....                | 8         |
| <b>II. 事業構想のプロセス .....</b>     | <b>10</b> |
| 1. 事業構想提案書作成のステップ .....        | 10        |
| 1) 地域課題の明確化 .....              | 10        |
| 2) 地域の志の設定 .....               | 11        |
| 3) 地域資源のピックアップ .....           | 11        |
| 4) 事業の全体像の構想 .....             | 12        |
| 5) 実践メニューの検討 .....             | 15        |
| 6) 観光プログラム開発・構想のポイント .....     | 16        |
| 7) 食の開発・構想のポイント .....          | 17        |
| 8) 流通を意識した構想 .....             | 20        |
| 9) 基本メニューの検討 .....             | 20        |
| 10) 成果とスケジュールの設定、経費の概算 .....   | 22        |
| 2. 事業構想提案書作成前にやっておくべきこと .....  | 22        |
| 1) 事前調査と調整 .....               | 22        |
| 2) 基本ルールの把握 .....              | 24        |
| <b>III. 事業運営のプロセス .....</b>    | <b>26</b> |
| 1. 基本メニューの進め方 .....            | 26        |
| 1) 企画 .....                    | 26        |
| 2) 集客 .....                    | 26        |
| 3) 当日の運営 .....                 | 26        |
| 4) アフターフォロー .....              | 27        |
| 2. 実践メニューの進め方 .....            | 27        |
| 3. 事業を実施するときの TO DO LIST ..... | 28        |
| 1) 基本メニューの適正な実施 .....          | 28        |
| 2) アウトプット・アウトカムの適切な管理 .....    | 29        |
| 3) 雇用創出実践メニューの適正な実施 .....      | 29        |

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| 4) 事業の一部を再委託する際の留意点 .....           | 30        |
| 5) 会計処理の適正な実施、会計事務における牽制体制の確立 ..... | 30        |
| <b>IV. 事業実施中の課題と解決策 .....</b>       | <b>34</b> |
| 1. 本節の概要 .....                      | 34        |
| 2. 実践メニュー .....                     | 35        |
| 1) 実践メニューの課題 .....                  | 35        |
| 2) 商品企画・開発の体制づくりに関する課題と解決策 .....    | 36        |
| 3) 地域資源の選択に関する課題と解決策 .....          | 37        |
| 4) 試食会・試験販売による検証に関する課題と解決策 .....    | 39        |
| 5) 販路の拡大に関する課題と解決策 .....            | 40        |
| 3. 雇用拡大メニュー .....                   | 41        |
| 1) 雇用拡大メニューの課題 .....                | 41        |
| 2) アウトプット・アウトカムが確保できない原因 .....      | 41        |
| 3) アウトプット・アウトカムを確保するための解決策 .....    | 46        |
| 4. 人材育成メニュー .....                   | 49        |
| 1) 人材育成メニューの課題 .....                | 49        |
| 2) アウトプット・アウトカムが確保できない原因 .....      | 50        |
| 3) アウトプット・アウトカムを確保するための解決策 .....    | 53        |
| 5. 就職促進メニュー .....                   | 57        |
| 1) 就職促進メニューの課題 .....                | 57        |
| 2) 就職相談会や面接会に求職者や企業が集まらない原因 .....   | 58        |
| 3) 就職相談会や面接会に求職者や企業を集めるための解決策 ..... | 59        |
| おわりに .....                          | 71        |

## はじめに

実践型地域雇用創造事業（以下「実践事業」という。）の検討地域や実施地域への助言指導・事業評価等を担う地域雇用開発支援ワーキングチーム（以下「WT」という。）が発足して2年となる。この期間、10名のWT委員が、事業検討地域、事業実施地域など計約50箇所の地域へ派遣され、助言指導を行ってきた。全国で多様な独自の雇用創造の取組が行われ、大きな成果を上げている一方、構想段階においても、事業実施段階においても、様々な課題に直面し悩む市町村や協議会の姿があった。その課題は、それぞれの地域や事業内容によって異なるが、私たちWT委員が現場で見ると、共通の悩みが多いことに気づく。そのような課題のなかには、事前に解決の方向性について理解しておけば、WTの派遣を待たずに自分たちで解決できるものも含まれる。

そこで本事業を構想・実施する上で理解しておいていただきたい考え方やノウハウ、注意事項をまとめるとともに、多くの地域で抱えている課題の傾向を分析し、その解決の方向性を提示できれば、より多くの地域で成果を生み出せるのではないかと考えた。本ガイドブックは、そのような背景のなかで生まれてきたものである。

本ガイドブックは、実践事業に応募する際の構想書を検討する際、または事業実施中に生まれる様々な課題を解決する際に、その参考となるような考え方、ノウハウ、事例についてまとめている。

I章では、「事業の主旨・骨格」として、本事業の目的、性格、構造等について分かりやすく記載している。本事業の導入部分として、事業検討中・実施中を問わず、全ての地域の皆様に一読いただきたい章である。

II章では、「事業構想のプロセス」として、事業構想提案書作成のステップや事業構想提案書作成前にやっておくべきことをまとめている。特に、これから事業に応募しようとしている地域の皆様に読んでいただきたい章である。

III章では、「事業運営のプロセス」として、実践事業の採択を受けた後の具体的な事業の進め方をまとめている。特に、これから事業を開始する地域の皆様に読んでいただきたい章である。

IV章では、「事業実施中の課題と解決策」として、上記86協議会に対して行ったアンケート調査結果をもとに、実際の事例に則した課題と解決策をまとめている。事業実施中の地域の皆様が問題に打ち当たった際に読んでいただきたい章である。IV章ではメニュー毎に「課題」「原因」「解決策・解決のポイント」を一覧にした付表を掲載しているので、有効活用していただきたい。

また、「実践型地域雇用創造事業募集要項」（以下「募集要項」という。）や「実践型地域雇用創造事業に関するQ&A」（以下「Q&A」という。）を読み、基本的な制度の中身について理解してほしい。その上で、本報告書を読んでもらえると、より実践的で、具体的な情報・ノウハウを手に入れることができる。

本ガイドブックによって、多くの地域に手をあげてもらい、事業の質を高め、よりよい成果を生み出せればと考える。

最後に、本ガイドブックを作成するに当たり、青森県深浦町（人口規模 1 万人程度）、沖縄県うるま市（同 11 万人程度）及び北海道旭川市（同 35 万人程度）の 3 地域を訪問し、事業の具体的な取組状況等について取材をさせていただくとともに、愛知県奥三河地域の事業構想についても事業構想提案書作成の具体例として取り上げさせていただいた。また、平成 26 年度に事業を実施中の 86 協議会に対して厚生労働省職業安定局地域雇用対策室が実施した「実践型地域雇用創造事業に係るアンケート調査」の調査結果を活用させていただいた。ご協力いただいた協議会関係者の皆様には、この場をお借りして感謝申し上げたい。

なお、本ガイドブックは WT の見解をまとめたものであり、厚生労働省の公式見解ではないことを申し添える。

2015 年 3 月

地域雇用開発支援ワーキングチーム

座長

西澤 正樹

（亜細亜大学アジア研究所 教授）

主査

松本 祐一

（多摩大学総合研究所 教授・副所長）

主査

林 亮輔

（鹿児島大学法文学部 准教授）

## I. 事業の主旨・骨格

実践事業は、実施する当事者からすると、決してわかりやすい事業とはいえないかもしれない。雇用を創出する取組でありながら、特産品や観光プログラムを開発できたり、空き店舗の活用につながる事業を実施できたりと地域活性化や産業振興に広く活用できるものに見える。実際にはあくまでも雇用創造に直接つながるものでなければ事業の対象とならず、賑わい創出のような取組そのものを実施することはできない。WT委員として派遣されると、実践事業の主旨を誤解している自治体や協議会が、構想段階の地域のみならず、実施地域でも多いと感じることが多い。そこで、ここでは実践事業の目的、性格、構造をわかりやすく解説していきたい。

ただし、実践事業のそもそもの成り立ち、根拠となる法律、事業の対象地域、応募の要件については「募集要項」をまずは熟読することをお勧めする。そのうえで、以下を読んでいただきたい。

### 1. 事業の目的と性格

#### 1) 事業の特徴

##### 雇用創造と需要創造

実践事業は地域に雇用を創造する取組を、国からの委託事業として、それぞれの地域の実状に合わせて、地域の様々な主体で構成する協議会に委ねるというものである。つまり、本来は国が直接実施すべき事業だが、地域それぞれによって、事情や特性が違うのだから、地域のことが一番わかっている地元の創意工夫や発想に期待してお任せするので、それぞれが主体的に計画をつくって実施してくださいという取組なのである。

実践事業の最大の特徴は、雇用創出実践メニューで新しい事業や商品を開発することで、地域内外に新しい需要を生み出し、その需要を取り込もうとする事業所が事業拡大や新規事業進出のために、雇用を増やすという地域の産業構造に働きかける点にある。右肩上がりの経済事情のときであれば、事業所に事業拡大に必要な技術や知識を提供し、求職者には事業所が求めるスキルの研修を行えば、雇用機会は増加していただろう。でも、そもそも経済全体のパイが広がっていかない低成長時代の日本では、事業拡大の根拠となる「こんなものが欲しい」という生活者のニーズそのものを生み出さなければ、研修だけをして雇用につながらない。雇用創造の取組に需要創造の要素が入っているのはこのような背景があるからだ。

もちろん雇用する事業所や求職者を対象とした講座・セミナーを開催し、雇用及び就職を促進し、マッチング機会を創出するメニュー（雇用拡大、人材育成、就職促進メニュー）も必要となるが、このような取組も、実践メニューで考えるこの需要創造の方向性に連動させていくことが実践事業の特徴であろう。

### **地域としての統合性と独自性が重要**

このような地域の産業構造に働きかける事業にとって、もっとも重要なことは、地域としての統合性と独自性を実現することである。

統合性とは、地域が、どのような方向性で雇用を創造していくのかについて、これまで自治体が実施してきた政策や、既にある市民や事業所の取組と実践事業をつなげて、一貫性のあるものにすることである。産業構造に働きかけて雇用環境を改善していくという取組は、実践事業を実施している3年間だけではなかなか難しい。地元自治体が、それまでにやってきた独自の雇用政策や産業振興政策、集積している地場産業などの民間の取組、市民による取組などの方向性を継承して、それぞれをつなぐ方向性をつくることでより成果を生み出しやすいものにすることがある。また、実践事業の成果を無駄にしないためには、終了後の事業の受け皿、人の受け皿も必要になるので、事業終了後の取組との整合性も必要である。

独自性とは、事業内容が、その地域らしさを表現したユニークなものであるということである。特に実践メニューは、観光プログラムであったり、特産品開発であったり、地域外の人たちに対して訴求するものであるので、他地域にはない、その地域ならではの取組や商品であることが求められる。また、実践事業が採択されるためには、同じように、全国からたくさんの提案を審査されることを考えれば差別化できる提案にするためにも、独自性はなくてはならない要素だ。

統合性と独自性があるということは、雇用創造の取組の方向性が明確になることであり、この取組を地域内外に理解してもらうことである。方向性が明確であれば、本事業に参加する事業所や求職者の協力を得やすくなり、成果が出る確率が高くなる。

## **2) 3つの留意点**

このような本事業の主旨を理解した上で、以下の3つの留意点を常に意識していただきたい。

### **雇用創造に結びつくことを意識**

1つ目は、本事業の取組はすべて「雇用創造に結びつく」ことが求められるという点である。どのメニューでも、どのセミナーでも、実施の結果、雇用が生まれるものでなくては認められない。構想段階でも、採択後の実施段階でも、常に「これは雇用に結びつくのか？」という自問自答をする必要がある。

### **国からの委託事業であることの意識**

2つ目は、本事業が国からの委託事業であるという点である。先に述べたように、本来、国がやるべきことだが、地域の実状に合わせて地域にお任せするという主旨のものなので、勝手に当該地域の事情や思いによって、事業のスキームを変えることはできない。一方で、本事業の特徴や制約条件を理解し、地域としての方針や位置づけが明確であれば、本事業は大きな効果を生むことが可能だ。

### **3年間で達成できる成果を意識**

3つ目は、成果についてである。本事業は最大3年間という期間の事業であるので、その3年間で成果が出るものに取り組まなければならない。統合性や独自性のある構想であっても、この期間に成果が出ないものであれば、本事業の対象にならないということである。そのため、適切な成果目標の設定が必要となる。

## **2. 事業の構造**

### **1) 事業の要素**

#### **メニュー間の整合性と連動性がポイント**

募集要項をみると、実践事業の内容は、基本メニュー（雇用拡大メニュー、人材育成メニュー、就職促進メニュー）と実践メニュー（雇用創出実践メニュー）といういくつかの取組の集合体に見えるが、目標に掲げたアウトプット・アウトカムを達成するためには、それぞれのメニュー間の整合性と連動性を常に考えながら構想・実施していく必要がある。

なお、募集要項上、実践メニューの実施は任意であり、基本メニューのみの構成も可とされているが、両メニューによる総合的な雇用創出も本事業の特徴であることから、本ガイドブックでは最初に実践メニューを組み立てた上で、それに対応する基本メニューを検討するという流れをとることとする。

#### **事業を構成する11の要素**

事業内容が整合的で、連動性のある構造になっているということは、課題に対する目的や活用する資源が適切で、各メニューの役割の関係が明確で、相乗効果があるということである。

このような事業の構造にしていくためには、以下の11の要素を考えていく必要がある。背景となる課題、目的、資源と、事業の全体像に関わる重点分野、事業コンセプト、事業名、事業の体制、事業メニューとなる雇用創出実践メニュー、雇用拡大メニュー、人材育成メニュー、就職促進メニューである。

#### **【事業の背景と現状】**

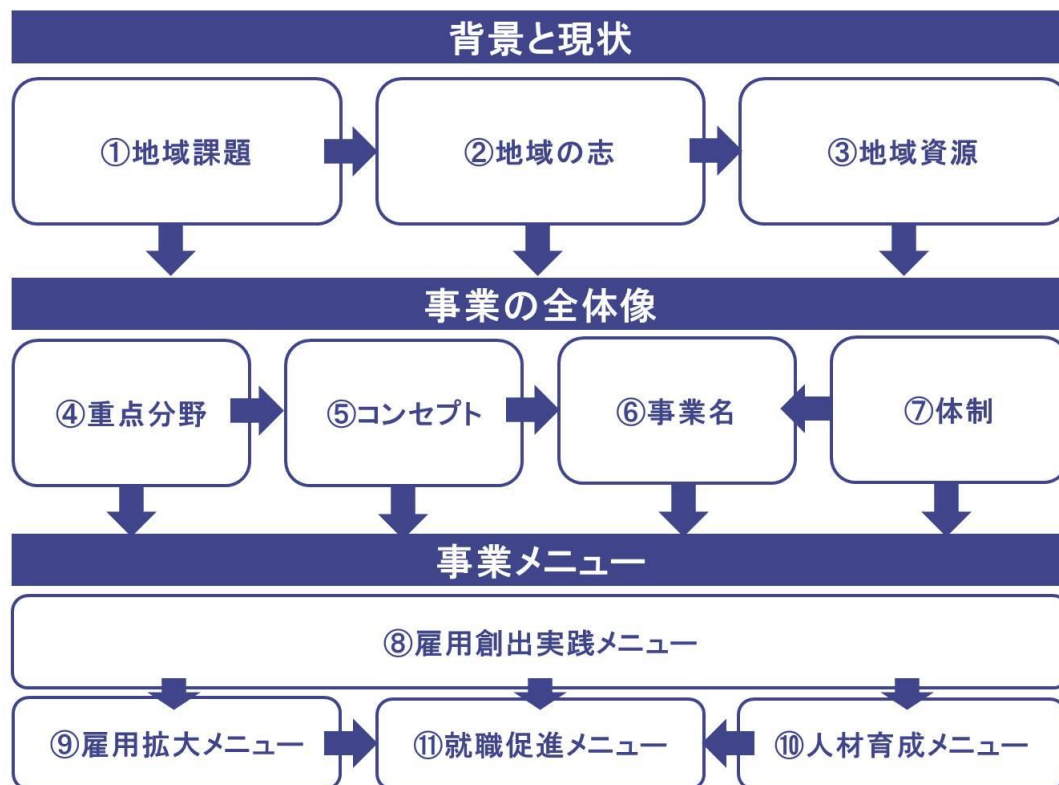
- ①地域課題
- ②地域の志
- ③地域資源

#### **【事業の全体像】**

- ④重点分野
- ⑤コンセプト
- ⑥事業名
- ⑦体制

- 【事業メニュー】
- ⑧雇用創出実践メニュー
  - ⑨雇用拡大メニュー
  - ⑩人材育成メニュー
  - ⑪就職促進メニュー
- } 基本メニュー

図 I - 1 事業の構造



## 2) 要素間の関係

上記の事業の要素を構造としてみたものが、図 I - 1 である。この構造における要素は、構想書の記載項目にすべて対応しているわけではない。より要素間の関連性に注目したものになっているので、こちらを検討した上で、その内容を構想書のそれぞれの事項に落とし込んで記載していただきたい。

### 構想の出発点となる背景と現状

すべてのスタートは①地域課題である。当該地域内外の環境条件を整理し、雇用に関する課題をまとめる。その課題に対して、地域はどのような使命（ミッション）を持って立ち向かうのか、また、どのようなライフスタイルやワークスタイルができる地域にしたいのかと構想（ビジョン）が②地域の志である。地域独自の志に基づき、雇用創造を目指すというのが事業目的

となる。次に、その志を実現するために活用できる地域の様々な要素が③地域資源となる。まずはこのような事業を行う上での背景と現状の把握が必要で、これらが構想の出発点となる。

### **事業の統合性と独自性を表すコンセプト（ストーリー）＝事業の全体像**

背景と現状を整理したうえで、取組の④重点分野を決めて、事業の全体像を示す⑤コンセプト（ストーリー）を明確にする。これが先に述べた取組の統合性と独自性を表現するものとなる。地域が一丸となって取り組むためには、この事業がいったい何をめざし、何をやるのかをシンプルに表現できる必要がある。過去の実践や未来の実践と本事業をつなげるコンセプトである。

そのうえで、このコンセプトを表現した⑥事業名をつけ、事業を推進する⑦体制を検討する。

### **コンセプトに基づく事業メニュー**

事業の全体像が明確になったら、そのコンセプトに基づいて具体的な事業メニューを検討することになる。

まず⑧雇用創出実践メニューから検討する。今までの雇用創造の実践（求職者向け人材育成、事業所向けセミナー、就職面接会等）では、成果が十分ではないので、実践メニューとして、新事業、新商品の開発を行い、新たな雇用を生み出す「種」となる需要を生み出す。この開発の方向性こそ、先のコンセプトに基づくものになる。

そのうえで、当該地域の雇用創造の方向性を反映した、又は実践メニューにて開発したものを取り入れて、雇用を生み出すための事業所向けのメニューが⑨雇用拡大メニューとなる。これらの事業所に必要となる知識や技術（又は雇用されるための知識や技術）を、求職者向けにセミナーとして展開するのが⑩人材育成メニュー、そして、これらの求人をする事業所と求職者をマッチングさせるのが⑪就職促進メニューである。このように、実践事業の各要素はすべてつながっており、この一貫性を、事業構想提案書（以下「構想書」という。）に明確に表現することが求められる。

## Ⅱ．事業構想のプロセス

### 1．事業構想提案書作成のステップ

ここでは、応募の際に必要な構想書作成のステップを、具体的な事例を取り上げながら解説する。

先に述べた事業の構造を意識しながら、各要素について検討して、全体として整合性と連動性のある内容になるように組み立てていく。もちろん、地域としての統合性と独自性も表現できなければならない。今回は、平成 26 年度第 2 次募集で採択に至った愛知県奥三河地域の構想書を中心に具体的な事例を見ていく。奥三河地域は、愛知県東部の中山間地域に位置する新城市、設楽町、東栄町、豊根町の 1 市 2 町 1 村で構成されている。採択された事業は『おとなが楽しむ手軽な田舎 奥三河高原～観光ネットワーク産業構築による雇用創造～』というタイトルで、観光産業による雇用の拡大を目指している。

#### 1) 地域課題の明確化

##### 内部環境の変化・雇用に関する課題の整理

最初に当該地域が抱える問題と雇用に関する課題を整理する。人口構造や産業構造の変化と雇用との関係を整理し、特に雇用吸収力のある産業は存在するのかを確認する。ないとしたら、そのような産業を増やしていくための課題はどこにあるのかを検討する。ここは構想書における「事業の趣旨・目的」の冒頭の地域の概況や応募の背景となる部分と「雇用面での課題」に該当するところであるので、あまり雇用に関係ない地域課題をまとめてしまうと散漫な印象を受けるのでコンパクトにまとめた方がよい。

また、地域課題の説明にあたっては、統計データなどの具体的なエビデンスを盛り込むことで、第三者が見た際に説得力が出る。このような根拠資料の収集・分析をしっかり行い、その結果を構想書に反映させることが重要である。

奥三河地域の場合、1 市 2 町 1 村で 6 万人程度の人口の中山間地域で、人口減少・少子高齢化が進み、特に大きな地場産業がない。したがって若者の雇用の場がなく、豊橋や名古屋等に人口が流出し、女性やシニアの就労の場や機会も少なく、長い目でみたら、地域の持続性を確保できない状況にあることを記載している。さらには、観光資源はそれなりにあるが、ほとんど商品化されておらず、観光が産業として確立されていないため、雇用創造に結びつかないことを説明、有効求人倍率が全国平均以下であるというデータも記述している。一貫して雇用と産業という視点で説明しているのでわかりやすい。

##### 外部環境の変化の検討

次に外の環境変化に目を向けて、当該地域の産業や雇用へのインパクトを検討する。例えば、高速道路の開通による交通状況の変化や近隣の大きなイベント、県や国の重点政策の影響等を

検討する。

奥三河地域の場合、地域内の環境変化がどちらかといえばピンチであるとするれば、外部環境の変化はチャンスといえる内容である。もともと観光地とは呼べないところであるが、平成 24 年には新東名高速道路と接続する三遠南信自動車道鳳来峡インターチェンジの供用が開始され、平成 28 年度には愛知県内区間の新東名高速道路開通、その新城インターチェンジの出入口に新しい道の駅「もっくる新城」や長篠設楽原パーキングエリアが開業するなど、観光に関する環境が整いはじめている。このような状況を説明して、以下のようにまとめている。

これまで交流人口増加に対しての準備を進めてきましたが、この事業の目的である雇用の課題を解決しつつ、新東名高速道路が開通するまでの残された時間を有効かつ計画的に「直前準備」として、この奥三河高原のコンセプトを地域の住民理解につなげ、奥三河一体的に進めようとする事業構想です。

つまり、交流人口増加による地域活性化という既存の方向性を継承し、外部環境の変化の恩恵を待ちながら、計画的に雇用の課題を解決しつつ、奥三河としての一体感を生み出していこうという意志が伝わってくる。また、地域としての統合性をアピールする内容となっている。

## 2) 地域の志の設定

地域内外の環境条件のなか、今後、どのような地域にしたいのか、どのようなライフスタイルやワークスタイルができるまちを目指すのかという地域のビジョンを描き、そのうえで雇用創造を目的とする「志」を設定する。雇用を生み出すことでどのようなまちを目指すのかというビジョンを検討する必要がある。ここではなるべく具体的な未来の地域のイメージを検討した方がよい。総合計画にありがちな地域名を変えたらどこにでもあてはまるようなビジョンではなく、当該地域だからこその暮らし、ここだからこその成り立つ産業のあり方を考えることが大切である。

奥三河地域の構想書では、「交流人口を増やす」というビジョンを、観光産業が成り立つように観光資源を商品化し、この産業に参入する事業所を増やして、求人を増やし、ここに就職したいという求職者を育成、雇用を生み出すと表現している。さらに、交流人口を増やすだけでなく、人口流出を防ぎ、地域の持続性を確保することが雇用創造とともに、この事業の目的であるとまとめている。

雇用創造という軸をぶらさずに、地域としての志を広い視野で表現しているといえるだろう。

## 3) 地域資源のピックアップ

次に地域の志を実現するために、どのような地域資源が活用できるかを検討する。

地域資源は、ハード資源、ソフト資源、人的資源の 3 つに分類することができる。ハード資源は自然や施設のような形のあるもの、ソフト資源は制度や組織、歴史や物語、ブランドのよ

うな目に見えないもの。そして、これら 2 つの資源に働きかける人間が 3 番目の資源である。

地域資源についても、地域課題と同様、統計データやアンケート調査結果（例：地域外からの観光客を対象に行った地域資源に係るアンケート調査結果）などの具体的なエビデンスを盛り込むことで、第三者が見た際に説得力が出る。このような根拠資料の収集・分析をしっかり行い、その結果を構想書に反映させることが重要である。

また、ピックアップしたそれぞれの地域資源を効果的に組み合わせることで、波及的な雇用創造効果が生まれるよう工夫する。

奥三河地域では、交流人口の増加、観光産業の確立のために活用できる地域資源を 6 つに分類している。ひとつは「豊かな自然」、2 つ目は自然に関連する「食」、3 つ目は自然の中での「スポーツイベント（自転車・トレイルランニング・新城ラリー等）」、4 つ目は、「歴史」（“長篠の戦”などの歴史上のストーリー）で、これは様々な観光商品の味付けとなるソフト資源だ。5 つ目は道の駅・直売所・博物館等の既存の観光施設と閉校した小学校などの遊休施設で、新たな観光拠点としての利活用が望めるものである。最後は、これまで作ってきた観光商品や観光ツールである。パンフレットや冊子、マニュアル等の印刷物から体験プログラムのデータベースや特産品等、多数存在している。このように地域資源を分類したうえで、以下のようにまとめている。

今までどちらかといえば、供給側の目線と地域資源の活用可能性から開発してきたコンテンツを、本事業を活用することにより、顧客目線とユーザーの利用可能性の視点からとらえ直し、統合的なコンセプトのもと、活用していくことが必要になります。

地域資源とは、働きかけの対象となる可能性の束である。誰がどのような視点でとらえるかによって、その価値は変わってくる。当該地域が活用したい地域資源ではなく、顧客やユーザーが活用するという視点でその可能性を検討することがここでのポイントとなる。

#### 4) 事業の全体像の構想

##### 全体像を明確にするコンセプト（ストーリー作り）

地域課題、志、地域資源という背景と現状を把握した上で、本事業で何をするのかという事業の全体像を考える。これは重点分野、コンセプト、事業名、体制といった内容が含まれており、構想書の「事業の趣旨・目的」「地域重点分野」「実施体制」「実施しようとする事業の内容」等に広く関連する内容である。この中で特にコンセプトの設定が重要であるが、構想書の中に記載するところがないこともあって、不明確な地域が多い。コンセプトとはもともと「概念」のことであるが、「その商品や組織でなくては満たせないニーズ」という意味もある。これに準ずれば、実践事業におけるコンセプトとは、その地域でしか満たすことができない住民や来街者のニーズの総称のことであり、この事業が何を目指し、何をやるのかをシンプルな言葉で表現したものである。そのコンセプトで表現された言葉や事業全体に一貫性を与えるストーリーが、地域の志を踏まえた「ぶれない軸」となる。つまり、コンセプトを考えるということは、

これまで指摘してきた実践事業に必要な、各メニューの整合性と連動性、事業の統合性と独自性を検討することなのだ。

### **重点分野、コンセプト、事業名の設定**

コンセプトを明確にする前に、まずは地域重点分野を設定する。その地域の特性を活かして重点的に雇用機会の創出を図る事業の分野のことである。奥三河地域では、観光分野、農商工連携分野と設定している。次に事業の全体像を示すコンセプトを明確にする。そのうえで、このコンセプトを表現した事業名をつける。このプロセスはこのようにステップを示されてもなかなかイメージが湧かない可能性があるので、以下、奥三河の地域の事例で見ていこう。

### **コンセプト「おとなが楽しむ手軽な田舎 奥三河高原」ができるまで**

奥三河の環境条件、地域の志、地域資源という3つの視点から考えると、事業全体のコンセプトは何になるか。観光産業の振興を通じての雇用創造という大きな方向性のもと、新東名高速の全面開通、新たな道の駅、PAの設置等の環境整備が進むなか、名古屋・豊橋方面からはもちろんのこと、浜松といった静岡圏からも観光客が気軽に訪れる土地になるという変化を最大限に生かすことになる。

したがって、奥三河地域を訪れる観光客にとっての価値は、手軽、気軽に訪れることができ、豊かな自然やのんびりとした田舎の風景のなかで、アクティブなスポーツイベントや体験型のプログラム、四季折々の食を、日帰りで楽しめることにある。つまり「身近な田舎」なのだ。

このような価値を感じる顧客は、今も数が増えている中高年夫婦のようなシニア観光客があとにはまるが、ゼミ・スポーツの合宿を行う学生や修学旅行生、子連れのファミリー層も十分ターゲットとして視野に入れるだけのコンテンツがあると考えた。ただ、現状、宿泊施設のキャパシティが小さいので、日帰り中心の組立になるだろう。

さらに「身近な田舎」をブランド化するためにも、「奥三河地域」とはせず、「奥三河高原」と表現する。「高原」という言葉には、例えば、那須高原、軽井沢高原、伊豆高原といった観光地としてのブランド価値が高いところが多く、「高原野菜」や「高原牛乳」という食材に付加することで、新鮮さ、希少性等を想起される言葉になっているからだ。「奥三河高原」というブランド設定によって、単なる田舎ではなく、付加価値の高い観光地域であることを訴求し、食品などにも積極的に使っていくことをイメージした。身近で手軽なホッとする「田舎」であり、さわやかで、豊かなイメージの「高原」が車で1時間から1時間半で行けるということを、観光の中心的な価値に置くということである。

### **観光ネットワーク産業の構築を目指す**

さらに仕組みの上でも中心となる枠組みが必要となる。高速を降りてもらい、そこから決して交通の便がよいとはいえない奥三河を体験してもらうためには、ハブとなる施設が存在し、それらがネットワーク化されていないといけない。この役割を果たすのが、道の駅と遊休施設を活用した新しい観光施設である。新城インターチェンジの近くにできた道の駅（「もつくる新

城)は、徹底的に奥三河の「玄関口」として機能し、奥三河観光の情報発信基地であり、様々な観光プログラムのスタート地点とゴール地点であり、奥三河の特産品のアンテナショップである必要があると考えた。

さらに、4つの自治体を持つ既存の5つの道の駅は、ネットワークの中継基地として、各地域の顔として機能する。また、廃校となった小学校のような場所は、「身近な田舎」を体験できる観光プログラムの実施場所や農家レストランが展開する場所として“「小」目的地”となる。今後、活用できる遊休施設を、道の駅とは役割を変えた「田舎の駅」として位置づけ、整備し、既存の観光施設やイベントをつなげ、自身も観光拠点となる。道の駅と「田舎の駅」がネットワークを構築し、「奥三河高原」のブランド化及び観光産業育成のインフラとなる。これらは観光ネットワーク産業とも呼べる新しい地域発の観光業のスキームとなる可能性を持っていると考えたのである。

上記のような構想に基づくと、事業のタイトルは、「おとなが楽しむ手軽な田舎 奥三河高原 観光ネットワーク産業構築による雇用創造」というものに決定した。

### **地域の顧客を考える**

奥三河地域の「おとなが楽しむ手軽な田舎 奥三河高原」というコンセプトには、この地域に訪れてほしい顧客とその顧客が感じる価値が表現されている。

コンセプトを設定するための第一歩は、地域の顧客は誰かという問いかけをすることである。その上で、その顧客にとってのまちの価値やイメージを探っていくことになる。

この点でもう1つの好事例は沖縄県うるま市であるが同市の協議会では、特産品のガイドブックを制作する際に、「うるまのしっとり感を表現する」ということをテーマにした。沖縄の観光といえば、ぎらぎらとした太陽の下の南国的なものをイメージするが、あまり観光客が来ない島の東側に位置するうるま市は、観光バスによる団体旅行から個で楽しむ旅行へのシフトという観光客の嗜好の変化を踏まえて、感度の高い女性たちをターゲットに「うるまのありのまま」と「あたらしいうるま」を「手しごと」という視点からのブランド化を図った。そのときの軸になったのが、「しっとり感」という、もともと市外から転入した実践支援員がうるま市に対して感じていたイメージを表現する言葉だった。

コンセプトを考えるということは、当該地域に価値を感じてくれるのは誰か。その人たちは地域の何に価値を感じているのかを発見することである。そのためには、まちのイメージを表現する言葉を探ったり、観光客や移住者等の「よそ者」の意見を聞いたりすることがヒントになるだろう。

### **事業を推進する体制を検討する**

事業の全体像を明確にする最後のステップは、事業実施体制を検討することである。これは協議会の構成団体をどのようなものにすればよいかということでもある。もちろん、必ずこうでなくてはならないという体制はない(ただし、市町村と経済団体(商工会議所、商工会、中小企業団体、商店街振興組合、農業協同組合等)を構成員に含めることは必須)。コンセプトや重点分野を踏まえて、協力体制をとりたい団体をメンバーに入れておきたい。また、事業推進

員や実践支援員、アドバイザーについても事業内容に適した人材を配置していきたい。

奥三河地域の場合、1市2町1村はもちろんのこと、観光団体、商工団体、農業団体に協議会に参加してもらっている。また、事業推進員には、元大手旅行代理店出身者をリーダーとする体制を整えた。

## 5) 実践メニューの検討

具体的なメニューは、まず実践メニューから検討しよう。先にも述べたとおり、今までの雇用創造の取組では、成果が十分ではないので、新事業、新商品の開発を行い、新たな雇用を生み出す需要を創造する。この開発の方向性こそ、コンセプトに基づくものになる。そのコンセプトを軸に、重点分野で設定した産業分野での開発を行うことになる。

各地域を支援していると「構想書にはどこまで具体的に記載する必要があるのか」といった質問をよく受けるが、実践メニューで開発する成果物の具体像（商品イメージ）、顧客（ターゲット）、想定される具体的な開発方法、想定される販売場所・販売方法、想定される雇用創出場所等について、できるだけ具体的に構想書に盛り込んでいただきたい。抽象的な表現のままでは、どこの地域でも使い回しのできる構想内容となってしまう、地域オリジナルの構想内容が伝わってこず、具体的な雇用創造効果もイメージできないため、事業採択にあたっての評価も低くなってしまう。

### 雇用創出実践メニューの傾向

それではどのようなものを開発したらよいのだろうか。平成26年11月時点で、全国の協議会において164の雇用創出実践メニューが展開されている。そのうち、特産品やお土産等の食の開発が93（56.7%）、観光プログラム開発が52（31.7%）と圧倒的に多い。どの地域もだいたい2種類の開発案件を抱えているが、食と観光という組み合わせがほとんどである。人口減少地域において、雇用を生み出そうとすれば、奥三河地域のように、交流人口増大に期待することとなり、観光と関連する食を開発しようとするのは当然であろう。しかし、観光と食だけが実践メニューでできることではないので、地域の特性を活かせる事業を考えてもらいたい。

### 奥三河高原の観光と特産品開発

それでは奥三河地域では、どのような実践メニューが構想書に提案されていたのか。「おとなが楽しむ手軽な田舎」としての「奥三河高原」では、観光開発として、「日帰り観光プログラム」、「田舎の駅 農家民泊」、特産品開発として、「田舎の駅 農家レストラン」を提案している。

観光開発では、既存の体験型プログラムを再整理して、商品化し、プロモーションを実施していくことと、これまで活用しきれていなかった棚田といった観光資源に関する新しいプログラムも開発するという内容だ。また、宿泊施設の不足を農家民泊や空き家・遊休施設を「田舎の駅」として開発して解消する事業も提案している。特産品開発でも、この「田舎の駅」という拠点を活かして、農家レストランを展開し、そこで提供するメニューを開発することが盛り込まれている。

奥三河地域の構想書の特徴は、常に「田舎の駅」という新しい観光拠点を舞台に、体験型プログラム、特産品の開発という取組が相互につながりを持ち、相乗効果を生み出す形でまとめられている点にある。さらには人材育成メニューの講座受講者との連携も視野に入っており、事業の整合性や連動性が考慮されていることが伝わってくる。

## 6) 観光プログラム開発・構想のポイント

ここでは、観光プログラム開発について構想書をまとめる段階で、どのようなことに留意して企画すればよいかを青森県深浦町の「森林セラピー®基地活用事業」を事例にまとめていく。

### 観光資源の選択

観光プログラムの場合、当然、観光資源が何かによって内容は左右される。地域内にあるどのような観光資源を組み合わせても、プログラムをつくることは可能だが、市場競争力のある「売れる」プログラムを開発するためには小粒の資源を組み合わせるより、キラーコンテンツとなる資源がひとつあった方が有利だ。なぜなら、風景にしる施設にしる、観た顧客・体験した顧客が「すごい」と驚くような価値がなければ、わざわざ足を運んでもらう動機づけが難しいからである。

深浦町では津軽国定公園十二湖や世界自然遺産白神山地を資源として活用できる強みがあった。それでも近年は入込客数が減少しており、ただ単にキラーコンテンツがあればよいというわけではない。多様化する観光客のニーズを把握し、それをプログラムへ反映させなくてはならない。

### 顧客（ターゲット）と価値の明確化

そのためには、プログラムの顧客（ターゲット）を設定し、その顧客にとっての価値を明確にしなければならない。深浦町では団体旅行から個人旅行という旅行形態のトレンドの変化を踏まえ、東日本大震災の影響に左右されなかったリピーターをターゲットに、自然体験型観光から健康増進型観光への転換を目指した。その価値の具体的な体现の方法として「森林セラピー基地」の認定を受けた。その上でガイドと一緒に十二湖を歩きながら、健康を意識した料理とおもてなしを組み込んだツアープログラムを開発した。リピーターがターゲットとなるので、今までの価値（豊かな自然体験）以上のものを付加しなければ満足はしてもらえない。それが健康というキーワードだった。このように構想の段階から、実践メニューで取り上げる観光資源を選択し、誰が顧客でどのような価値を提供するプログラムを開発するかの仮説をなるべく具体的に書いておく必要がある。

深浦町のモニターツアーの結果は 5 組の枠に対して 42 組の応募があった。冬の時期のツアーであったが、「冬の十二湖を訪れたことがないため」というのが動機の大半だったという。これは想定していない結果だった。森林セラピーの要素も評価され、より商品化の可能性が高まった。このようにモニターツアーを実施することで、仮説を検証するだけでなく、顧客の声から意外な価値を発見することもある。

### プロの目による評価

モニターツアーは、想定した観光客向けだけでなく、旅行会社等、実際に観光プログラムを扱う業者によるツアーも重要である。深浦町では旅行会社向けのモニターツアーを実施、観光客向けとは違うプロの厳しい目による評価を得た。例えば「この食事が健康といえるか」という指摘や「バスソルトはラベンダーではだめ。深浦町はブナが売りだからブナの香りを使うべきだ」といったアドバイスなど、商品化に向けての貴重なフィードバックとなった。観光客向けのモニターツアーはどうしても無料で「行かせてもらっている」という意識が働き、あまり厳しい意見を言ってもらえないが、プロのアドバイスは実際に商品を取り扱ってくれるもうひとつの顧客の意見として貴重だ。このあと、このプログラムのツアーに参加した大手旅行代理店がプログラムを採用しており、商品化に成功している。このような顧客・プロによるモニターツアーは商品開発のために必ず必要になるので構想書に加えておくべきだろう。

## 7) 食の開発・構想のポイント

次に食の特産品やメニュー開発について、構想書をまとめる段階で、どのようなことに留意して企画すればよいかを、沖縄県うるま市の「津堅人参ロール」プロジェクト、青森県深浦町の「雪人参」のブランド化プロジェクトという2つの人参に関わる事業を事例にまとめていく。

### 食資源の選択

まずは食に関する地域資源を選択する必要がある。構想書の段階で、実際に開発する対象となる資源を明確にしておく必要がある。なぜなら、構想書の段階で単純に「特産品開発」という提案だと審査の際に、抽象的であると評価されない場合がある。一方で、地域側の思い込みや想いだけで資源を選んでしまっ、実際にとりかかってみると商品化が難しいとなると、採択された構想書に反することになってしまう。このような事態にならないように、事前の調査をしっかりとやっておかなければならない。その際の3つの視点を以下にまとめる。

### 食資源を選ぶ3つの視点

1つ目の視点は、顧客に受け入れられるものを選ぶということである。想定顧客を設定して、彼らの口にあうものを探す。例えば、うるま市では、想定顧客をうるま市にやってくる女性の20～40代の観光客をイメージしていたので、スイーツに使用できる甘みの強い津堅人参は可能性があった。

2つ目の視点は、大量生産に耐えうるものでなくてはならないということである。開発がうまくいって、多くの市内事業者がその成果物を取り入れたとして、材料や原料が足りなくて大量生産できないとすると、事業所の売上貢献とならず、雇用創造につながらない（そもそも大量生産できないものは事業所も取り入れない）。例えば農産物であれば、それなりのブランドのある野菜や果物のうち、青果として売り物にならないB級品やC級品があり、大量に廃棄されているといったものはやりやすいといえる。これはまさにうるま市の事例、深浦町の事例にあ

てはまる。うるま市の津堅人参はそれなりにブランド力のある人参として県外に出荷されていたが、正規品として出荷できないB級品が大量に廃棄されて畑に山積みになっていたのがきっかけとなっている。一方、深浦町の雪人参は特別な品種ではなく、本来秋に収穫される人参を冬まで育てたところ、寒さから身を守るため糖度を蓄え甘みが増すことが偶然わかったものである。この人参の栽培はもともと冬の農閑期の仕事として行われていたもので、ほとんどが大手食品メーカーの野菜ジュースの原料として安く取引されていた。

3つ目の視点は、なるべく広く応用できるものを開発するという点である。例えば、トウモロコシは、収穫時期は夏だけで、そのままではすぐに味が落ちてしまうものである。これを活かそうと思えば、加工品にすることが一番よい方法であろう。加工品にしていれば、年間を通じて消費できる機会が増える。このような食べられる時期を増やすということもあれば、例えば、ドレッシングにすれば、サラダにかけることで、そのサラダに付加価値をつけることができる。そのサラダを「地域限定サラダ」として位置づければ、様々な店舗にて、他の料理の付け合せとして展開することもできる。うるま市の津堅人参も生産者がすでにこの人参を食品染料用にパウダー化していたのが開発のきっかけとなっていて、開発に協力した菓子店も、パウダー化したものがあつたからこそできたこととふりかえっている。深浦町の雪人参も「雪人参ペースト」を開発し、このノウハウを地域に公開したことによって、8品の商品化につながっている。汎用性のある一次加工品を開発することが、収穫時期が限られていて、生のままでは保存が難しい食材にとって必須となる。

### 「作る場」の設計（製造する場所）

食の特産品を開発する上で「作る場」をどのように事前に設定できるかが次の大きなポイントとなる。この「作る場」には2つの意味がある。

1つ目は、実際に製造する場所（工場・加工場）をどうするかという視点だ。深浦町の雪人参の場合、最初のペースト化は、量販店でミキサーを購入し、手作業で加工していて大変な作業であったことと、大量の冷蔵保存できる場所がなくストックすることができなかったことがきっかけとなり、地域のなかで、一次加工し保存できる工場がほしいという機運が高まり、平成24年に農水産物加工場を町で建設し、町が100%出資の公社が運営をしている。この工場は、実践事業の前身の実現事業において、特産品開発を主導していた町の職員が責任者となり、そのとき雇用されていた実践支援員が引き続き加工場で雇用され、セミナー講師をしていた方の紹介で、大手メーカーなどの工場を設計する人物が設計をしている。しかも、加工場の建設にほとんど町の予算を使っておらず、これは様々な省庁や県の施策について情報収集を絶えず行うことで、活用できる施策を常に探していた成果でもある。

深浦町では、この加工場が建設されたおかげで、大手食品メーカーとの取引が可能になり、雪人参のペーストを活用した商品が市場に出回るようになった。これは大手メーカーの安全や衛生基準に対応できているからであり、大量生産が可能な仕組みを構築したからである。食の開発を検討している地域は、製造する場所が確保できるかどうか、そこは安全面、衛生面で多くの事業所と取引ができるレベルにあるのか、大量生産は可能かどうかの評価をしたうえで構想書にまとめる必要がある。

### 「作る場」の設計（異業種ネットワーク）

2 つ目の「作る場」は、実際の製造の場所ではなく、作るためのネットワークという意味での「場」である。

うるま市の事例の場合、深浦町のような加工場があったわけではなかった。なければ、できるところと連携すればよいというのがうるま市の方針である。「津堅人参ロール」は、人参のパウダーを提供した生産農家、ロールケーキの試作品を開発した菓子店、包材・ロゴ等のデザインを行ったデザイン会社、そして協議会という異業種によるネットワークで開発した。これをうるま市では「連携型 6 次産業化スタイル」と呼んでいる。

協議会が提示した明確な目的（雇用創造のための特産品開発）とコンセプト（市内原料にこだわり、市内限定発売、包材など環境に配慮したリユース可能でユニークなデザインのものを軸として、それぞれの強みを活かした開発体制をとった。連携する事業者が何回も集まり、開発の話し合い、試作品の評価などを行った。その結果、ロール生地には米粉を使い、クリームに津堅人参パウダーを混ぜ、中心に餡子をつめた特徴のあるスイーツとなった。パッケージには人参にちなんだウサギがデザインされ、初回 3,000 個限定で風呂敷とリユースボックス、ポストカードを付属したものになった。これはうるま市が沖縄県のなかで最もゴミが少ない地域だったということと、廃棄されていた人参を活用したという点で、エコやリユースといったターゲットの女性層に、訴えかけるコンセプトをつくりあげた。

これらのノウハウやレシピは、実践事業で開発したもので地域に広く公開される。開発に協力した菓子店からすれば、自分たちのノウハウを無料で提供したことになる。これについてオーナーはそもそもレシピ通りにつくっても自分たちの真似はできないという自信とともに、このプロジェクトが雇用を生み出し、うるま市の活性化に資するプロジェクトであるという共通認識を持っていたことが大きかった。雇用創造という志を掲げることで異業種のネットワークで取り組めるのは、実践事業だからこそだといえる。

### 「売る場」の開発

食の開発、最後のポイントが「売る場」つまり、販路の開発である。特産品を開発することは誰にでも可能だ。しかし、それを市場に出すものとして製造することは難しい。先にみた 2 つの「作る場」の設計が必要となる。さらにその商品を売ることはさらに難しい。よいものができても、その販路がなければ、その商品を導入した事業所に売上や利益をもたらさず、結局雇用を生み出すことはできない。逆にいえば、販路が最初から確保できていれば、テスト販売や試食会などを行い、顧客の実際の反応をもらうことで商品をブラッシュアップできる。うるま市でも、いくつかの試作品ができると必ずモニタリング調査を行っている。このときもただ試食をしてもらって、感想を聞くような調査をするのではなく、味、内容量、容器、パッケージデザイン、価格、用途等、どのような点を検証するかを事前に明確にし、その仮説を検証する明確な目的を持ってモニタリングを行っている。

「売る場」というのはただ単に販売場所ということだけでなく、「顧客との接点」と考える。いかに自分たちが想定した顧客に実際に会って、生の反応をもらえるかがよい商品を開発するため

のポイントとなる。

## 8) 流通を意識した構想

実践メニューにおけるポイントは、モノであれば原料の生産・調達、商品の製造、マーケティング、物流、販売というプロセス、サービスであれば、開発、人材教育、販売、アフターフォローというプロセスなど、流通全体を意識した開発が必要となる。地域資源から特産品を考えて、ただ形にするだけでは意味がない。大量につくって売り、それなりの規模の売上と利益を生まなければ、雇用を生み出すだけのインパクトを、この開発した商品やノウハウを採用した事業所に与えることができない。したがって、商品づくりというよりは産業づくりという意識を持ったほうがよい。

そのためには、うるま市の事例のように、協議会だけで商品をつくろうとせず、開発したものを地域の事業所に広く公開していくことを前提に、地域の様々な主体に協力を仰ぐ必要がある。そのときに重要になるのは志、コンセプトである。地域のため、雇用創造のためという姿勢が、ビジネスという垣根を超えて、事業所が協力し合うことを正当化する「建前」となる。このような体制をつくるためには、応募時からの地域の事業所とのネットワークづくり、地域資源の発掘という作業が重要となる。実現できないものを提案してしまわないように、事前にしっかりとリサーチしておく必要がある。

また、常に自分たちの開発の評価を得られるような体制をとることも重要である。特に先に述べた「顧客との接点」をどうつくるかも事前に検討しておく必要がある。

ここで、ユニークな取組事例として旭川市の「旭川版カタログギフト販売促進事業」についても紹介しておく。旭川市域には食を始め、優れた地域産品が多いものの、地方の中小企業が単独で販売促進活動を行うことは様々な面でハードルが高く、新たな販路の開拓が難しい状況にある。そこで、冠婚葬祭などの民間事業者や百貨店が取り組んでいるカタログギフトの地域版（3,000 円版、5,000 円版、10,000 円版の3種類）を開発し、旭川ブランドの新たな市場と顧客を開拓することで、地域産品の販路拡大を図ることを目指し、本事業を実施している。

事業者には、自社の商品がカタログに掲載されることで大手百貨店との取引が通常よりも簡単に可能になるメリットがあるだけでなく、厳しい品質管理や包装基準などをクリアしていくことで事業者としてのレベルアップを図れるという強みがある。多くの特産品開発が生産者側の都合で行われるのに対して、流通開発を中心に組み立てていることは多くの地域にとって参考となる事例といえる。また、カタログギフト業者の大手とも連携しており、この業者の持っているネットワークを最大限活用できる体制となっている。

## 9) 基本メニューの検討

### 雇用拡大メニュー

当該地域の雇用創造の方向性や実践メニューで開発したものを取り入れて、雇用を生み出したいという事業所向けのセミナーを企画する。また、実践メニューの成果物公開セミナーは必

須となる。事業主が雇用を増やすか、創業を促すようなものを企画する。

奥三河地域においては、①奥三河高原「観光ビジネス参入」セミナー、②顧客起点「マーケティング」セミナー、③商品・メニュー公開セミナーの3本を提案している。

このメニューは雇用する事業所が対象となるので、奥三河地域が本格的に観光産業創造に取り組むという方向性に共感してもらい、また、自身のビジネスがそこに参入することで新たな収益源になると感じてもらう必要がある。特に観光ビジネスというものがどういうものか、どうやって売っていくのかというテーマが中心となり、プラスして、個別具体的な知見を得られるようなセミナーを企画した。対象となる事業所は決して多くない。旅行代理、宿泊、運輸という観光の3つの中核業種はあまりないので、雇用が見込めない。そうすると、農家、道の駅運営者、創業者を中心に、多角化を目指す業種（例えばボリューム的に大きい建設業等）をターゲットとして考えている。

また、どのような事業所にも必要となる商品開発・販路開拓のための「マーケティングセミナー」という基礎的な講座を、アウトプット・アウトカムを見込める講座としてあげている。どちらにしろ、受講する事業所社長の「いったい何がわかるのか」「自分たちは何をすれば儲かるのか」というシンプルな問いに答えられるようなものでなくてはならない。

### 人材育成メニュー

このメニューは、雇用拡大メニューを受講した事業所で働きたいという求職者、同じようにこれらの事業所が働いてほしいという人材を育成するメニューである。したがって、雇用拡大メニューや実践メニューとも連動した形になるものが望ましい。また、実践事業のコンセプトに基づくものだけでなく、地域の事業所が現在必要としている人材のイメージを調査し、その人材として必要となる知識や技術を学ぶセミナーを企画することが、アウトカム確保という点では必要なものとなる。

奥三河地域の事例では、①接客・接遇、②観光コンシェルジュ、③グリーン・ツーリズム、④ソウル（魂）フード、⑤ビジネスITという5つのセミナーを企画している。

観光事業を立ち上げていくことになるので、観光人材は必要になる。また、6次化・食品開発を行い、特産品が生まれてくることを考えれば、食品を扱える人材が必要となる。さらには接客・接遇に関するもの、ITを使ってプロモーションや販売ができるような人材も必要となる。雇用拡大メニューの大きなテーマ「観光（ガイド、おもてなし、食）」「マーケティング」に対応したスキルをここで学べるように設定している。上記に基づき、観光コンシェルジュやグリーン・ツーリズムのセミナーで観光全般の知識を持ち、地域情報の収集・編集力、地域資源を活用したプログラム開発・企画力等を持った観光人材を育成し、接客・接遇セミナーでは、おもてなしに特化した内容を展開する形になっている。これは観光だけでなく、飲食店や小売店等での就職にも広く活用できるスキルである。さらにソウル（魂）フードセミナーでは、食品加工の技術や食全般の知識を学べるようにしている。

ビジネスITセミナーでは、事業主が求める基本ソフト操作（中級レベル）やプロモーションのスキルを学ぶ。このように上記の本提案の根幹にかかわる人材育成とともに、求人ニーズが高かったり、求職ニーズが高かったりするテーマを検討し、そのようなセミナーを組み入れ

ることでアウトカムの達成を目指すようになっている。構想段階ではハローワークと連携し、地域の求人・求職ニーズを見極めて設定していくことが必要である。

### **就職促進メニュー**

雇用拡大メニューに参加する事業所と人材育成メニューに参加する求職者をマッチングさせる就職面接会を企画する。また、広報や情報提供もこのメニューの柱となる取組で、協議会のホームページの開設を中心に本事業のPRを行う。

奥三河地域では、雇用拡大メニューを受講した事業所、人材育成メニューを受講した求職者が出会う場として就職面接会を企画している。広い奥三河地域なので、場所を変えて複数回実施する形をとっている。また、このメニューでは協議会のホームページを作成し、活動の状況を伝えるだけでなく、観光コンテンツの紹介やPRも実施することとしている。

## **10) 成果とスケジュールの設定、経費の概算**

ここまで事業を構成する11の要素に関する検討方法をまとめてきた。あとは、構想書作成に必要なものとして各メニューのアウトプット及びアウトカムの設定、また、セミナーの回数やスケジュールの設定、そして経費の概算である。詳細については「募集要項」と「Q&A」を参照していただきたい。

特に事業のアウトプットとアウトカムについては、その結果によって、事業の取り消し等の判断基準となるので、構想書のなかでも重要な項目であろう。地域からどれくらいが適切な量なのかという質問は多い。これについてはどの地域にもあてはまる公式はない。当該地域の人口、地域求職者の数、事業所の数等の定量的な判断材料とともに、地元の事業所の雇用意欲や本事業に対する協力の姿勢等の肌で感じる地元経済の状況に鑑みて、現実的な数字を設定する必要がある。

## **2. 事業構想提案書作成前にやっておくべきこと**

ここまで、構想書をまとめるプロセスについてまとめてきた。そのなかで、構想書を実際に作成する前にやっておいた方がよいことを以下にまとめる。

### **1) 事前調査と調整**

#### **制度の理解**

まずは実践事業という制度を理解する必要がある。「募集要項」や「Q&A」を読み込むことと、個別のケースについては労働局に問い合わせるようにする。また、2) 基本ルール of 把握も参照してほしい。

### **協力体制の模索（自治体の内外）**

実践事業は、いかに地域を巻き込めるかにかかっている。この事業に手を上げようとする自治体の担当部署は、役所内と連携をとれるようにするとともに、地域の商工関連団体、観光関連団体、農林水産関連団体、第3セクターやNPO等へのアプローチをしておき、協力体制がとれるような調整が必要である。

また、事業コンセプトをはじめ、事業構想書の内容は、地域の協力団体としっかり共有し、関係者が同じベクトルを向いて事業を進めて行くことが重要である。

### **雇用の受け皿となる事業所の現状及びニーズの把握**

それぞれのメニューの内容を検討するためにも、地域の事業所の現状を把握し、特に雇用に関するニーズを把握しておく必要がある。また、実践メニューでの共同開発体制がとれるところかどうかともなるべく早いうちに見極めて、つながりをつくっておきたい。

### **求職者の現状及びニーズの把握**

特に人材育成メニューの内容を検討するために、求職者のニーズを把握しておく。そのためには、ハローワークとの連携を密にとることが有効である。

### **既存の取組の整理**

実践事業とこれまでの取組、実践事業終了後の取組とのつながりをつけるため、雇用や産業振興に関する取組や成果をまとめておく必要がある。実践事業では、既に行われている取組の付け替えはできないので、かならず類似の取組を把握しておく。

### **地域資源の調査**

実践事業を開始してから、地域資源の調査を開始するのでは遅い。先に述べたとおり、構想書に具体的な提案ができるように、活用できる可能性が大きい地域資源をピックアップしておく。

### **根拠資料の収集・分析**

前述のとおり、地域課題や地域資源については、第三者に対しても説得力が出るよう、これらに係る統計データやアンケート調査結果などの具体的な根拠資料の収集・分析をしっかり行い、その結果を構想書に反映させる。

### **他事例の参照**

実践事業を行っている地域はすでに89地域まで増えている。同じような課題を抱え、その解決に動いている地域がたくさんある。そのような先行事例を研究することで、よりよい計画を立ててほしい。

## WT 派遣要請の検討

ある程度事業構想が固まった段階で、WT 派遣要請の検討をしてほしい。WT の派遣要請は必須事項ではないが、専門家による第三者の視点からの分析やアドバイスは事業の実効性を高める上で有効であるので是非活用していただきたい。派遣要請の際には、限られた時間の中で効果的・効率的に支援を行うことができるよう、WT 委員にアドバイスして欲しい事項やそれに関連する資料（統計データ、調査結果等）を事前に整理していただくようお願いしたい。派遣要請は都道府県労働局を通じて行うこととなる。

## 2) 基本ルールの把握

ここでは、事業を実施にするにあたって守るべき基本ルールをまとめる。事業を構想する段階からこれらのことを意識して企画する。

### 各事業メニューにおいて「雇用創造に結びつく」という説明ができること

実践事業は、雇用保険二事業（財源は事業主が納める雇用保険料）で実施している事業。事業構想で明らかにした地域が抱える雇用の課題を解決するために実施するものであり、実施する全ての事業メニューにおいて「雇用創造に結びつく」という説明ができることが必須。

以下のようなセミナー等を実施する際には注意が必要。

- ① オープニングイベント、基調講演、講演会、対談、シンポジウム、パネルディスカッション等単なる地域振興や町おこしのためのイベントは不可。
- ② カルチャースクールのような内容のセミナー： 単なる趣味や教養のためのセミナー（文学、歴史、外国語、生け花、陶芸、ヨガ、利き酒。ソムリエ等）は不可。
- ③ 料理教室、試食会のような内容のセミナー： 単なる料理教室・試食会とならないよう、座学や作成した料理の検証・講評等の講義を盛り込むことが必要。
- ④ 観光ガイドを育成するような内容のセミナー： カヌー、乗馬、サーキットなど地域の観光プログラムを体験するだけのセミナーは不可。座学や接遇・おもてなしのロールプレイ形式の講義を盛り込むなど、単なる「体験」「遊び」のセミナーとならないようにすることが必要。

### 特定の企業・団体への個別支援は不可

実践事業では、特定の企業・団体に利益を与えることを目的とした支援は認められていないことから、以下のようなセミナー等を実施する際には注意が必要。

- ① 特定の企業・団体のみを対象とした企業内研修のようなセミナー： 雇用拡大メニューにおいて、特定の企業・団体を対象とした企業内研修のようなセミナーは不可。
- ② 特定の企業・団体を対象とした個別支援： 雇用創出実践メニューにおいて、特定の企業・団体を対象とした個別支援（新事業、新商品の開発、個別相談、ホームページ制作支援、販路開拓等）は不可。

### **学生・新規学卒者は事業成果の対象外**

実践事業の主な対象者は、地域における事業主（その従業員を含む）、求職者（在職求職者や創業希望者を含む）である（スキルアップを目的とする在職者については、一部であれば対象者としてすることができる）。学生・新規学卒者や就職の意思のない主婦・無業者は、事業の対象者とならない（アウトプット・アウトカム実績に計上できない）点に留意が必要。

### **契約書や事業構想提案書に基づいた事業運営**

実践事業は国の委託事業であり、委託契約に基づき実施するもの。契約書、事業実施計画、構想書に記載されていない事業は実施できない。なお、構想書の主旨の範囲内であれば事業計画の変更も可能だが、必ず事前に労働局の了解を得ることが必要。

### **会計検査院を意識した事業運営**

実践事業は国の委託事業であり、会計検査院の検査対象となることから、適正な会計上の管理や事業の進捗管理が重要となる。また、事業評価の観点からもアウトプット・アウトカムの根拠、実践メニューの成果物や雇用創造効果についても説明できるよう整理しておくことが必要。

## Ⅲ. 事業運営のプロセス

ここでは、提案が採択されて、実際に事業に取り掛かる上での留意点について述べる。進め方のノウハウについては、事業運営中に発生する課題とその対策として「Ⅳ. 事業実施中の課題と解決策」でまとめられているので、ここでは簡単にそれぞれのメニューの進め方と、進める上で必ずやってほしい TO DO LIST を掲載する。

### 1. 基本メニューの進め方

雇用拡大メニュー、人材育成メニュー、就職促進メニューについて、特に就職促進メニュー以外のセミナーの企画運営についてのステップをまとめる。この内容は旭川市の事例を参考にした。

#### 1) 企画

まずはセミナーのカリキュラムを決定する。雇用拡大、人材育成それぞれのメニューの構想書に記載された趣旨（目的と対象者）に合わせて、内容を検討し、その内容を講義できる講師を探す。また、その講師とは直接会って打ち合わせを行い、内容の精査、セミナーの方法（実技、現地見学、グループワーク等）や開催日数・期間・時間数を検討する。そして、セミナーの開催日時・場所を選定する。この開催日時と場所については就職促進メニューの就職相談会・面談会でも同様である。

第Ⅳ章の「講師の選定に関する解決策」「企業に対するニーズ調査に関する解決策」「セミナーの開催場所・日時に関する解決策」「就職相談会や面接会の魅力を高めるための解決策」「開催日時に関する解決策」も参照いただきたい。

#### 2) 集客

内容が固まれば、集客を開始する。まずはセミナーのチラシを作成し、集客するための基本的なツールを用意する。次に様々な告知方法を模索する。これはどの場所で、どのようなPRをするかを考えることになる。行政の広報、フリーペーパー、チラシ、新聞、雑誌の広告・記事といった紙媒体、ホームページ、SNS等のネット、ハローワークや商工団体等への働きかけ、CATV、ラジオ等のマスコミ活用等、セミナーのターゲット、内容、告知期間、予算を踏まえて検討する。

第Ⅳ章の「セミナーの告知方法に関する解決策」「就職相談会及び面接会の告知方法に関する解決策」も参照いただきたい。

#### 3) 当日の運営

当日の運営については、受講者及び講師が気持ちよくセミナーを運営できるように、事務局は環境を整えること、段取りをすることに注力する。特に和気あいあいでそれぞれが多くの学

びを得られるように、受講者に自己紹介をしてもらい、ニックネームで呼び合うようなアイスブレイクを用意するなどの工夫をする。また、なかなか全員の前では質問ができないので、付箋紙を用意し、そこに質問事項を書いてもらうようなことも有効だ。

もちろん、最後にアンケートに必ず回答してもらい、この事業の性格上、今後の雇用・就職の動向について連絡をすることを告知し、事務局スタッフは、受講者と会話をし、名前を憶えしてもらい、関係性をつくることで、今後の連絡の障壁をなるべく取り払う必要がある。

#### 4) アフターフォロー

当日の対応がこのアフターフォローの成否に影響を与える。旭川市ではキャリア・コンサルタントの資格を持った事業推進員がセミナー受講者のカウンセリングをし、就職へのフォローを実施している。もちろん、アンケートに必ず答えてもらい、個人情報を得る努力をする。

## 2. 実践メニューの進め方

実践メニューについては、Ⅱ. 事業構想のプロセスの 5) ～8) でそのステップについても述べているので、そちらを参照してほしい。

ここでは、うるま市の「津堅人参ロール」の開発プロセスを参考に、実際にどのようなステップで進めたかをコンパクトにまとめておく。実践メニューはかなり個別具体的な進行となると考えられるが、以下は参考になるプロセスだといえる。

第Ⅳ章の「商品企画・開発の体制づくりに関する解決策」「地域資源の選択に関する解決策」「試食会・試験販売による検証に関する解決策」「販路の拡大に関する解決策」も参照いただきたい。

- 商品開発に活用できる地域資源（地域産品）の洗い出しと決定
- 決定した産品を使った商品や事業所の有無確認と事業所へのアプローチ
- 事業開始のための企画書作成
- ※ここまでは構想書作成の段階で終えていることが理想的。
- 商品内容の絞り込み
- 協議会スタッフによる試作と評価
- 商品試作品 1～3 点の試作
- 詳細な企画書（提案書の作成）
- 試作品を作る上でタグを組める事業所を選定
- 試作品開発依頼、パッケージデザイン検討
- 試作品の試食・評価
- 試作品のブラッシュアップ
- モニタリング調査の実施（想定顧客に対して）
- 商品のブラッシュアップ
- 試作品完成

- パッケージデザインの完成
- 成果物公開セミナーの開催
- 開発商品導入事業所へのノウハウ提供
- 開発商品のプロモーション活動
- 開発商品導入事業所による生産・販売開始
- 開発商品導入事業所における販売実績などの情報収集・分析
- 業務完了、報告書の作成

### 3. 事業を実施するときの TO DO LIST

事業を実施するうえでやらなければならない基本事項とそのポイントをまとめる。

#### 1) 基本メニューの適正な実施

##### ア) セミナー対象者の明示

雇用拡大メニューについては、事業主（その従業員及び創業予定者を含む。）を、人材育成メニューは地域求職者を対象としている。セミナーの募集案内には、「事業主向け」、「地域求職者向け」など、セミナーの対象者を必ず明記すること。

##### イ) 就職先を見据えたセミナーの実施

人材育成メニューについては、セミナーを受講したことにより雇用が想定される職種や就職先（雇用の受け皿）を説明できるようにしておくとともに、募集案内やセミナーにおいても、当該雇用の受け皿を意識した説明を行うよう工夫すること。

##### ウ) セミナー全体像の明示

例えば、5回で1セットのセミナーであれば、セミナーの募集案内に全5回の日程・内容の全体像を記載するとともに、「第1回から第5回までの連続受講を前提としてセミナーのプログラムを組んでいる」などといった説明を記載するなど、セミナーの到達点が分かるようにすること。

##### エ) 受講者ニーズ等を踏まえたセミナーの見直し

より効果をあげるために、受講者等に対するアンケート調査を実施するなど、必要に応じて、セミナー内容、講師、実施時期、回数等を見直し、改善を行うよう努めること。なお、事業計画や経費の変更を伴う見直しを行う場合は、必ず事前に労働局の了解を得ること。

##### オ) ハローワークとの連携

ハローワークは地域の事業主や求職者が多数利用していることから、各種セミナーのカリキュラムの検討や募集を行うにあたっては、地元のハローワークと良く連携を図ること。

## 2) アウトプット・アウトカムの適切な管理

### ア) アウトプット根拠資料の整備

受講希望者がアウトプットに計上できるかどうかについては、受講申込書を提出させるなど、後日において検証可能な方法により管理すること。募集要項に掲載されている「受講申込書様式例」の掲載事項を基本として、各地域の実情に応じた受講申込書を作成すること。ネットによる受講申込の場合は、当該記録を印刷して保存すること。電話による受講申込みの場合は、事業推進員等が受講申込書に基づき確認するとともに、確認日、確認者等を記録し、確認結果を書面で残すこと。

### イ) アウトカム根拠資料の整備

アウトカムは、事業利用者に対し、アンケート調査票に回答させるなど、後日において検証可能な方法により把握すること。募集要項に掲載されている「実践型地域雇用創造事業利用者アンケート集計票（例）」の掲載事項を基本として、各地域の実情に応じた調査票を作成し、調査すること。また、アンケート調査の結果、回答がないものについては電話確認も可能だが、その場合、事業推進員等がアンケート調査票に基づき確認するとともに、確認日、確認者等を記録し、確認結果を書面で残すこと。

### ウ) アウトプット・アウトカム名簿の整備

募集要項に掲載されている「就職者・創業者名簿（様式例）」の掲載事項を基本として、アウトプット・アウトカム名簿を整備し、上述の根拠資料とセットで保管すること。

## 3) 雇用創出実践メニューの適正な実施

### ア) 具体的かつ詳細なスケジュールの作成

実践メニューの計画進捗状況は、実践メニューの中止要件（計画進捗状況が50%未満の場合は原則中止）に該当するか否かを判断する重要な指標となることから、進捗状況を具体的かつ詳細に把握できるよう、年度ごとに詳細な実施スケジュールを作成し、労働局の了解を得るとともに、関係者間で共有すること。

### イ) 実施状況や成果の報告、実施状況を踏まえた見直し

実践メニューの実施にあたっては、毎年度、実施状況や成果、事業終了後の計画等について、具体的に労働局に報告するとともに、実施状況を踏まえた見直しや改善に努めること。なお、事業計画や経費の変更を伴う見直しとなる場合には、必ず事前に労働局の了解を得ること。

### ウ) 開発した成果物の公開

実践メニューで開発した成果物については、雇用拡大メニューのセミナー等により、地域内

に広く平等に公開することとし、特定の企業・団体に利益を与えることのないよう留意すること。また、成果物については、それをどのように活用し、どのように雇用に結びつけるのか、対外的に説明できるようにしておくこと。

#### **エ) 委託期間終了後を見据えた事業運営**

委託期間終了後の地域における自立的な事業継続など、事業実施による成果を活かした事業展開と雇用機会の拡大につなげていけるよう、最大限効果的な実施に取り組むこと。

#### **オ) 実践支援員の要件の確保**

実践メニューにおける実践支援員の総数に占める地域求職者等の割合は2分の1以上とすること（2分の1未満となった場合は、原則として実践メニューは中止となる）。

#### **カ) 実践支援員の実践メニュー以外の業務への従事の禁止**

実践支援員は実践メニュー以外の業務に従事させることはできない点に留意すること（他の業務に従事していたことが判明した場合は、原則として事業は中止となり、支払った委託費の返還が求められる）。

### **4) 事業の一部を再委託する際の留意点**

協議会が事業の一部を再委託する場合は、以下の点に留意すること。

- 再委託を行う場合には、必ず事前に労働局の了解を得ること。
- 再委託先は、公募による競争の手続きにより選定すること。
- 協議会と再委託先の契約においても、労働局と協議会との本契約と同様に、事業の実施結果・精算報告の内容が適正であることを確認し委託費の額を確定する必要があること。したがって、実施状況を問わず予め支払額を確定させた契約は認められないこと（例えば、再委託したセミナーの参加者が定員に満たない場合は、テキスト代や会場規模の縮小等により経費の抑制が可能となるので、実施状況に応じた精算確定を行うこととなる）。
- 再委託事業者の事業の実施状況、経理状況等を随時把握し、適正に管理すること。再委託先においては、再委託先の自主事業等と実践型地域雇用創造事業の経理（帳簿、証拠書類、口座等）・業務の区別を明確にすること。また、実践支援員を再委託先の自主事業等に従事させないこと。
- 再委託先において、再委託業務の一部又は全部を再々委託することはできないこと。

### **5) 会計処理の適正な実施、会計事務における牽制体制の確立**

- 地域雇用対策室から配付している「委託マニュアル」に基づき、適正な会計処理に努めること。

- 会計事務担当者は、現金出納簿、科目整理簿、物品管理簿を備え付け、会計事務の執行及び物品の在庫状況を記録、計算、整理し、実績を明らかにしておくこと。
- 会計事務担当者一人に会計事務を任せるのではなく、会計事務担当者を管理・監督する者をおき、協議会内における牽制体制をしっかりと確保すること。
- 会計事務担当者を管理・監督する立場の者については、可能な限り会計事務担当者と異なる部署の者とする事。
- 会計事務担当者を管理・監督する者が地理的に協議会の設置場所から離れた場所に常駐している場合においても、常に協議会内における牽制体制を確保するよう工夫すること（会計事務担当者と管理・監督する者の常駐先が同一であることが望ましい）。
- 会計事務担当者が出納者及び補助者を任命する場合については、会計事務担当者がこれらの者の行う業務をしっかりと管理・監督すること。
- 協議会内において、起票、口座管理、決済等を単独の者のみで実施するのではなく、複数名で分担して実施すること。
- 協議会内において、毎月、帳簿や支払い決議書等の内部監査を行うなど、定期的に経理面でのチェックを行うこと。
- 協議会総会を定期的を開催すること（少なくとも年1回以上）。
- 協議会の事業報告及び決算にあたっては、代表が事業報告書として作成し、監事の監査を受け、総会において全会員の議決を得る必要があることに留意すること（会計監事等外部による監査を定期的に受けること）。

## 実践型地域雇用創造事業 チェックリスト

|              | 番号                      | チェック項目                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 確認する資料等                                                                 | チェック欄 |
|--------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------|
| 各種セミナーの募集ちらし | 1                       | セミナー対象者を明示しているか(雇用拡大メニューであれば「事業主向け」、人材育成メニュー・就職促進メニューであれば「求職者向け」など)。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ○各種セミナーの募集ちらし                                                           |       |
|              | 2                       | 人材育成メニューにおいて、就職先を見据えたセミナー内容となっているか(趣味的なものとなっていないか)。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ○各種セミナーの募集ちらし                                                           |       |
|              | 3                       | セミナーの全体像を明示しているか。<br>(例えば、5回で1セットのセミナーであれば、セミナーの募集ちらしに全5回の日程・内容の全体像を記載するとともに、「第1回から第5回までの連続受講を前提としてプログラムを組んでいる」といった説明を記載するなど、セミナーの到達点が分かるようにすることが必要。)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ○各種セミナーの募集ちらし                                                           |       |
| アウトプット       | 4                       | アウトプットの掲載資料は整備されているか。<br>○受講申込書は様式第7号に沿って作成されているか。<br>○ネットによる受講申込の場合は、当該記録を印刷して受講申込書と一緒に保存しているか。<br>○電話による受講申込の場合は、事業推進員等が受講申込書に基づき確認するとともに、確認日、確認者等を記録し、確認結果を書面で残しているか。<br>○受講者名簿(アウトプット名簿)は整備されているか。<br>○受講者のうち、アウトプットに計上できる者と計上できない者を区別しているか。                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ○受講申込書(電話確認記録を含む)<br>○受講者名簿(アウトプット名簿)                                   |       |
|              | 5                       | アウトプットの中身は適切か。<br>○雇用拡大メニューにおいて、アウトプットに計上できない者(行政機関、事業推進員、実践支援員)は含まれていないか。また、1つの事業所から複数の参加があった場合、複数計上されていないか。<br>○人材育成メニューや就職促進メニューにおいて、アウトプットに計上できない者(学生、新規学卒者、就職の意思のない主婦や無業者、行政機関、事業推進員、実践支援員)は含まれていないか。<br>○人材育成メニューの受講者内訳が、地域求職者(在職求職者、創業希望者を含む)が主体と説明できるか(概ね半分以上)                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ○受講者名簿(アウトプット名簿)                                                        |       |
| アウトカム        | 6                       | アウトカムの掲載資料は整備されているか。<br>○アウトカムは、事業利用者に対し、アンケート調査票に回答させるなど、後日において検証可能な方法により把握しているか。<br>○アンケート調査は、様式第5号に沿って作成されているか。<br>○電話によるアウトカムの確認の場合は、事業推進員等がアンケート調査票に基づき確認するとともに、確認日、確認者等を記録し、確認結果を書面で残しているか。<br>○アウトカム名簿は様式第6号に沿って作成されているか。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ○アンケート調査票(電話確認記録を含む)                                                    |       |
|              | 7                       | アウトカムの中身は適切か。<br>○以下のアウトカムに計上できない者は含まれていないか。<br>・学生、新規学卒者<br>・定期採用者(雇用拡大メニューの場合)<br>・地域外に居住し地域外に就職・創業した者<br>・セミナー受講前から雇用されている在職者(試用期間中の者を含む)<br>・セミナー受講前に就職の内定を受けている者(事業を利用する前に採用面接を受け、結果待ちであった者が、事業利用後に採用が内定した場合を含む)<br>○人材育成メニューの複数のセミナーを受講した者が、アウトカム実績に重複計上されていないか。<br>○雇用拡大メニュー、人材育成メニュー及び就職促進メニューのアウトカム実績に、同一者が重複計上されていないか。                                                                                                                                                                                                                          | ○アウトカム名簿<br>○アンケート調査票(電話確認記録を含む)                                        |       |
| 事業全体         | 8                       | 契約書や事業構想書に基づいた事業運営がなされているか。<br>○事業構想書、事業実施計画に無い事業を実施していないか(実施している場合、局が事前承認しており、その記録が保存されているか)。<br>○事業構想書、事業実施計画と違う手法等(回数、内容、事業未実施等)で実施していないか(実施している場合、局が事前承認しており、その記録が保存されているか)。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ○事業構想書<br>○実績報告書<br>○局の事前承認の記録                                          |       |
|              | 9                       | ハローワークとの連携が図られているか。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ○実績報告書                                                                  |       |
|              | 1 事業の趣旨・目的と照らして説明できる内容か |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                         |       |
|              | 10                      | 各メニューにおいて「雇用創造に結びつく」という説明ができるか。<br>○雇用拡大メニューを受講したことにより、事業主等が雇用拡大や創業に寄与すると説明できるか。<br>○人材育成メニューの受講者の早期就職、創業に寄与すると説明できるか。<br>○就職促進メニューは情報提供やマッチング等に活用されて効果が出ていると説明できるか。<br>○実践メニューの成果物等から雇用創造に資すると説明できるか。<br>○オープニングイベント、基調講演、講演会、対談、シンポジウム、パネルディスカッション等、単なる地域振興や斯おこしのためのイベントは開催していないか。<br>○単なる趣味や教養のためのセミナー(文学、歴史、外国語、生け花、陶芸、ヨガ、利き酒、ソムリエ等)は開催していないか。<br>○料理に関するセミナーにおいて、単なる料理教室・試食会とならないよう、座学や作成した料理の検証・講評等の講義が盛り込まれているか。<br>○観光ガイドを育成するセミナーにおいて、カヌー、乗馬、サーキットなど地域の観光プログラムを体験するだけのセミナーとなっていないか。座学や遭遇・おもてなしのロールプレイ形式での講義を盛り込むなど、単なる「体験」遊びのセミナーとならないようにする必要あり。 | ○各種セミナーの募集チラシ<br>○受講者名簿(アウトプット名簿)<br>○アウトカム名簿<br>○実績報告書<br>○実践メニューの成果物等 |       |
|              | 11                      | 特定の企業・団体を対象とした支援を行っていないか。<br>○雇用拡大メニューにおいて、特定の企業・団体を対象とした企業内研修のようなセミナーを行っていないか。<br>○実践メニューにおいて、特定の企業・団体を対象とした個別支援(新事業、新商品の開発、個別相談、ホームページの制作支援、販路拡大等)を行っていないか。<br>○実践メニューで開発した成果物を地域に広く公開せず、特定の企業・団体に譲渡していないか。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ○セミナーの募集チラシ<br>○受講者名簿(アウトプット名簿)<br>○実績報告書<br>○実践メニューの成果物等               |       |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 2 事業内容の確認                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
| I 雇用拡大メニュー、II 人材育成メニュー、III 就職促進メニュー |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
| 12                                  | 雇用拡大メニューは、事業主向け（創業希望者を含む）の内容として問題ないか。                                                                                                                                                                                                                                          | ○セミナーの募集チラシ<br>○受講者名簿（アウトプット名簿）<br>○実績報告書         |
| 13                                  | 人材育成メニューは、求職者向け（在職求職者、創業希望者を含む）の内容として問題ないか。                                                                                                                                                                                                                                    | ○セミナーの募集チラシ<br>○受講者名簿（アウトプット名簿）<br>○実績報告書         |
| 14                                  | 協議会のホームページは適正に運営されているか。<br>○協議会ホームページに容易にアクセスできるか。<br>○セミナーの募集案内が掲載されているか。<br>○情報発信が他の団体のHPの振り替えとなっていないか。                                                                                                                                                                      | ○協議会ホームページ                                        |
| IV 雇用創出実践メニュー                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
| 15                                  | 実践支援員の総数に占める地域求職者等の割合は2分の1以上となっているか。（2分の1未満となった場合は、原則として実践メニューは中止）                                                                                                                                                                                                             | ○実践支援員の履歴書                                        |
| 16                                  | 実践支援員の業務日報は整備されているか、記載内容は簡潔過ぎないか（1日の業務が具体的にイメージ出来る内容が必要）。                                                                                                                                                                                                                      | ○業務日報                                             |
| 17                                  | 実践支援員は実践メニュー以外の業務に従事していないか。（他の業務に従事していたことが判明した場合は、原則として実践事業全体が中止）                                                                                                                                                                                                              | ○業務日報<br>○実践メニューの詳細スケジュール                         |
| 18                                  | 実践メニューにおいて、具体的かつ詳細なスケジュールは作成されているか（労働局が進捗状況を判断・説明できる内容であること）。                                                                                                                                                                                                                  | ○実践メニューの詳細スケジュール                                  |
| 19                                  | 事業進捗率50%を達成できるか。（50%未満となった場合は、原則として実践メニューは中止）                                                                                                                                                                                                                                  | ○実践メニューの詳細スケジュール<br>○実践メニューの進捗状況報告                |
| 20                                  | 実践メニューの成果物については、それをどのように活用し、どのように雇用に結びつけるか、対外的に説明ができるか。                                                                                                                                                                                                                        | ○実践メニューの成果物等                                      |
| 21                                  | 実践メニューで試験販売等を行った収益は、別途保管し国庫に返納することになっているか。                                                                                                                                                                                                                                     | ○実績報告書<br>○精算報告書                                  |
| 22                                  | 実践メニューで行ったモニターツアー、試食会等のアンケートや検証結果が整備され活用されているか。                                                                                                                                                                                                                                | ○モニターツアー、試食会等の実施結果報告                              |
| 23                                  | 開発した成果物については、雇用拡大メニューの成果物公開セミナー等により、地域内に広く平等に公開しているか。                                                                                                                                                                                                                          | ○成果物公開セミナーの資料                                     |
| 24                                  | 実践メニューの事業終了後の展開が期待できるか（委託期間終了と同時に終わるのであれば不可）。                                                                                                                                                                                                                                  | ○構想書                                              |
| I、II、III、IV 共通                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
| 25                                  | 再委託している場合、必要な手続きを終えているか。<br>○再委託することについて、事前に労働局の承認を得ているか。<br>○再委託先は、公募による競争的手続きにより選定しているか。<br>○再委託先において、再委託先の自主事業等と実践事業の経理面（帳簿、証拠書類、口座等）・業務面の区別が明確にされているか。<br>○再委託先において、再委託業務の一部又は全部を再々委託していないか。<br>○再委託先の事業の実施状況・経理状況等について、協議会が把握・管理しているか。<br>○再委託先との契約は、確定契約ではなく精算契約となっているか。 | ○再委託承認申請書<br>○再委託契約書<br>○再委託業務に係る経理関係書類<br>○実績報告書 |
| 26                                  | 謝金の支払いは適正か、高額となっていないか。<br>○謝金規定を整備しているか。<br>○謝金規定が無い場合、市町村の規定を目安とし、その範囲内で支出しているか。<br>○特殊な事情がある場合には、当該事情を説明できる資料（講師選定理由及び当該講師の謝金額が適正額であることの根拠資料（直近の他地域における同様の講義の謝金実績等））が整備されているか。                                                                                               | ○実績報告書<br>○謝金規定<br>○謝金支払根拠資料                      |
| 27                                  | 講師以外の謝金支払い対象者（アドバイザー等）の指導助言記録を整備しているか。                                                                                                                                                                                                                                         | ○アドバイザー等の指導助言記録                                   |
| 3 その他の確認                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
| 28                                  | 経理関係書類については、「委託マニュアル」に基づき整備されているか。                                                                                                                                                                                                                                             | ○経理関係書類                                           |
| 労働局の実地<br>監査の状況                     | 29 年度終了後の精算確定監査のみならず、中間監査を行っているか。                                                                                                                                                                                                                                              | ○実地監査結果報告書                                        |
|                                     | 30 実地監査では、経理関係書類のみならず、事業の適正実施の観点からも確認しているか（アウトプット・アウトカム、実践メニューの進捗状況等）。                                                                                                                                                                                                         | ○実地監査結果報告書                                        |
|                                     | 31 実地監査時の指摘事項に対するフォローアップを行っているか。                                                                                                                                                                                                                                               | ○実地監査結果報告書                                        |

## IV. 事業実施中の課題と解決策

### 1. 本節の概要

「はじめに」で触れたように、WT が創設されてから 2 年が経過した。平成 25 年度には全 28 地域に対して派遣され、その中の 13 地域が事業検討地域、15 地域が事業実施地域となっている。平成 26 年度には全 21 地域（平成 27 年 2 月 23 日現在）に対して派遣され、その中の 11 地域が事業検討地域、10 地域が事業実施地域である。事業を検討している地域だけではなく、実際に事業を実施している数多くの地域が課題に直面していることがわかる。そこで本節では、実際の事例を踏まえ、事業実施中に生じる課題とその解決策を示す。

課題が生じている背後には様々な原因が存在している。例えば、人材育成メニューにおいてセミナーの参加者が集まらないという課題が生じている場合、その課題がセミナーの内容に起因している場合もあれば、セミナーが開催されている場所に問題がある場合も考えられる。このように、同一の課題であってもその原因は様々であり、課題を解決するための方法は、課題を生じさせている原因によって異なることが予想される。先ほどの例であれば、前者はセミナー内容を再考することで課題が解決され、後者は開催地を変更することで課題が解決される。したがって本節は、①課題を洗い出し、②課題の背後にある原因を探り、③原因ごとに課題の解決策を導き出すという流れで展開する。

事業実施中に生じる課題、原因、解決策は多岐に渡ることが予想されるため、できる限り多くの事例を収集することが望ましい。そこで、事業実施中の 86 協議会に対して厚生労働省職業安定局地域雇用対策室が実施した「実践型地域雇用創造事業に係るアンケート調査（補論 1 参照）」の調査結果から事例を収集する。調査に用いられたアンケート調査票が付図 1 に示されている。アンケート調査票は、「Ⅰ. これまでの事業運営にあたり、うまくいった点について」、「Ⅱ. 事業運営にあたり現在苦労している点について」という 2 つのテーマによって構成されている。「Ⅰ. これまでの事業運営にあたり、うまくいった点について」には、「これまでの事業運営にあたり、うまくいった点」、「そのために工夫した点」という質問項目、「Ⅱ. 事業運営にあたり現在苦労している点について」には、「事業運営にあたっての課題、悩み、苦労している点」、「その具体的要因」、「課題や悩みを解決するためにチャレンジしている方法」という質問項目が設定されている。

各質問項目を課題、原因、解決策に分類すると、「事業運営にあたっての課題、悩み、苦労している点」という質問項目は協議会の抱えている課題、「その具体的要因」という質問項目は課題の背後にある原因、「これまでの事業運営にあたり、うまくいった点」、「そのために工夫した点」、「課題や悩みを解決するためにチャレンジしている方法」という質問項目は課題の解決策に該当すると考えられる。アンケート調査を以上の方法により分類し事例を収集することで、実際の事例に即した課題と解決策を提示することが可能になる。

本節の構成は次の通りである。第 2 項では実践メニュー、第 3 項では雇用拡大メニュー、第 4 項では人材育成メニュー、第 5 項では就職促進メニューに焦点をあて、各メニューが抱える

課題とその解決策を示す。

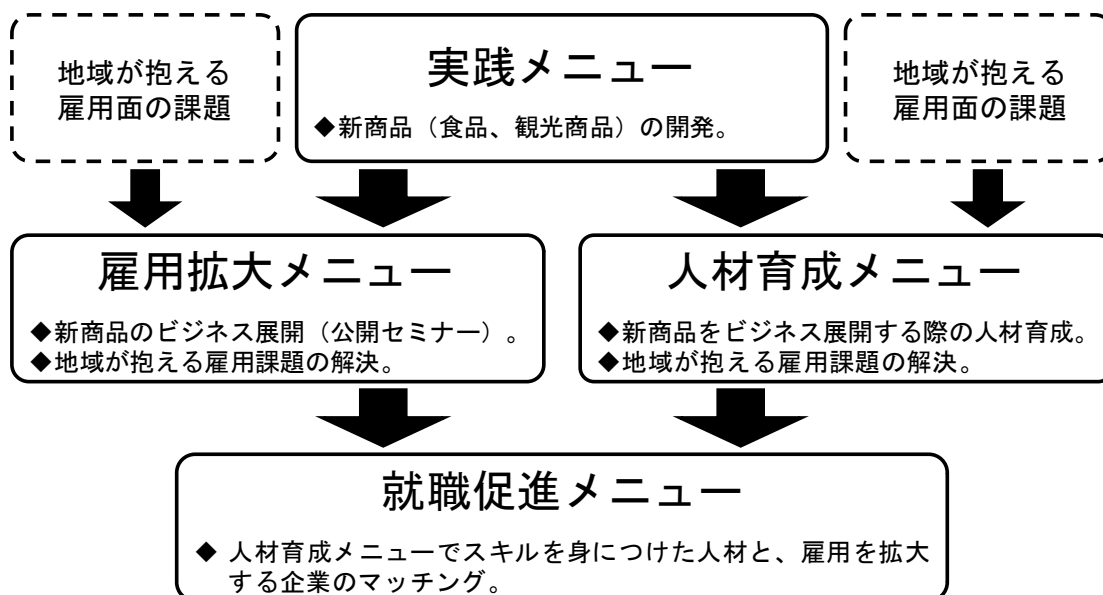
なお、募集要項上、実践メニューの実施は任意であり、基本メニュー（雇用拡大メニュー・人材育成メニュー・就職促進メニュー）のみの構成も可とされているが、両メニューによる総合的な雇用創出も本事業の特徴であることから、本ガイドブックでは最初に実践メニューを組み立てた上で、それに対応する基本メニューを検討するという流れをとることとする。

## 2. 実践メニュー

### 1) 実践メニューの課題

実践メニューは、地域資源を活かした食品や観光商品などの新商品を開発することを目的としている。実践メニューにおいて開発された新商品は、雇用拡大メニューの公開セミナーを通じて企業や新規に事業を開始することを希望している者（以下「新規創業希望者」という。）に公開され、公開セミナーに参加をした企業や新規創業希望者は、新商品を活用した新規事業を始めることになる。そして、人材育成メニューにおいてスキルを身につけた求職者は、就職促進メニューにおいて新規事業を開始した企業と出会い、このプロセスを通じて地域の雇用課題が解決されることになる。図IV-1にも示されているように、各メニューが連動すれば、実践メニューにおいて開発をした新商品が市場に出回るほど、地域内で雇用が創出されていくことになる。実践メニューにおける新商品の開発は本事業の中核を成すものであり、市場競争力のある商品の開発に本事業の成否がかかっているといっても過言ではない。

図IV-1 各メニューの関係性



ただ単に商品を開発するということであれば、それほど難易度は高くないが、市場競争力のある商品の開発となると容易ではない。雇用を創出するという目標を達成するためには、本事業

業終了後も継続的に商品を生産する民間企業の存在が必要となる。民間企業は利潤の最大化を行動理念としていることから、利益が出る可能性を民間企業が意識しなければ、継続的に生産を行うことはない。由利本荘市雇用創造協議会が、開発をした新商品を民間における事業化に移行することが困難であると述べているように、単なる商品開発ではなく、利益が出る可能性を意識させることのできる市場競争力のある商品の開発となると、難易度が高くなる。

市場競争力のある商品の開発は容易ではないことから、本事業を実施している数多くの協議会は、実際に商品を開発したものの、開発した商品では雇用創出につながらないという課題を抱えている。その一方で、市場競争に打ち勝てる可能性のある商品を開発している協議会も少なからず存在する。そこで本項では、アンケート調査の結果とともに、平成 25 年度の実践型地域雇用創造事業シンポジウムの成果物コンテストにおいて得票数第 1 位を獲得し、平成 26 年度のシンポジウムにおいても好事例として取り上げられた、うるま市地域雇用創造協議会に対して行ったヒアリング調査の結果をもとに、「市場競争力のある商品開発」という課題に対する解決策を提示する。

実践メニューにおける商品開発は、①商品企画・開発を行う体制づくりから始まる。その後、②地域におけるシーズの調査や消費者に対するニーズ調査に基づき地域資源が選択され、地域資源をもとに開発された試作品は、③試食会や試験販売などを通じてブラッシュアップされるとともに、④販路を拡大することによって、市場競争力のある商品へと成長を遂げる。したがって、市場競争力のある商品が開発できないという課題を抱えている協議会は、このプロセスのどこかの段階で問題が生じている可能性がある。そこで本項では、市場競争力のある商品へと成長させるために各協議会が取り入れている方法を、それぞれの段階に応じて紹介する。

食品、お土産品、観光商品という商品の種類によって、商品開発のプロセスや手法は異なる。また、地域特性によってもその手法は異なるであろう。しかしながら本項では、このような個別事例に応じた解決策を提示するのではなく、全ての協議会において共通すると考えられるポイントのみに焦点を当てることとする。

#### 実践メニューの課題

課題①：市場競争力のある商品の開発が困難である。

## 2) 商品企画・開発の体制づくりに関する課題と解決策

商品を企画・開発する方法としては、①実践支援員がアドバイザーの助言を受けながら直接開発をする、②協力企業を公募で募り、実践支援員と共同開発をする、③公募で募った協力企業に再委託をするという 3 つのパターンが考えられる。どの方法により企画・開発を行うべきかについては、実践支援員のこれまでの経験や地域内における協力企業の有無など、協議会の特性によって異なることになる。

しかしながら、アンケート調査によると、遊佐ブランド推進協議会は、専門家の活用が少ない商品開発は、商品の完成度が低い結果になりやすいと述べている。また、うるま市地域雇用創造協議会は、実践支援員だけで行う商品開発では、消費者が購入に至るまでを意識した商品

に作り上げることができないため、企業がビジネスとして取り組むまでの商品とはならないと述べている。以上のことから、市場競争力のある商品を企画・開発するためには、上記の3つのパターンのうちどの方法を採用にしても、経験や技術に長けた専門家の協力が必要不可欠であるといえる。

うるま市地域雇用創造協議会は、実践支援員の他に「原材料生産者」「パッケージデザイン会社」「製造者」「流通会社」を加えた5者が集い、商品の企画・開発を行っている。原材料生産者や製造者を加えて企画・開発を行っている協議会は多く存在するが、パッケージデザイン会社や流通会社が企画・開発段階から携わっている協議会はほとんど存在しない。うるま市地域雇用創造協議会に対するヒアリング調査によると、パッケージデザイン会社を企画・開発段階に加えることで、パッケージデザイナーの観点からアドバイスを得ることができるとともに、商品が完成するまでのストーリーがパッケージデザインにも表れることになる。また、流通会社を加えることで、輸送コストを下げるための商品サイズといった観点からアドバイスを得ることができるというメリットが存在することが明らかになった。このように、商品が市場に流通するまでに関連すると思われる企業を想像し、これらの関係者と商品の企画・開発段階から協力体制を築くことが、市場競争力のある商品を開発する際に重要なポイントの1つであるといえる。

名護市地域雇用創造協議会は、開発をした商品を活用する企業がないという問題を抱えており、その原因が商品を受け入れる可能性のある企業と商品開発段階で連携をとらなかったことにあると分析している。この問題は名護市地域雇用創造協議会のみが生じているわけではなく、WTの派遣を要請している多くの協議会が同様の問題を抱えている。実践支援員が単独で開発した商品の場合、事業終了後の継承先が見つからない恐れがあることから、商品の企画・開発段階から関連する企業と協力体制を築くことは、事業終了後の継承先という課題を解決することにもなる。

#### 商品企画・開発の体制づくりに関する解決策

- Point ①：商品を企画・開発する方法としては、①実践支援員がアドバイザーの助言を受けながら直接開発をする、②協力企業を公募で募り、実践支援員と共同開発をする、③公募で募った協力企業に再委託をするという3つのパターンがある。
- Point ②：市場競争力のある商品を企画・開発するためには、経験や技術に長けた専門家の協力が必要不可欠である。
- Point ③：商品が市場に流通するまでに関連すると思われる企業を想像し、これらの関係者と商品の企画・開発段階から協力体制を築くことが、市場競争力のある商品を開発する際には重要となる。
- Point ④：商品の企画・開発段階から関連する企業と協力体制を築くことは、事業終了後の継承先という課題を解決することにもなる。

### 3) 地域資源の選択に関する課題と解決策

地域には様々な資源が存在しているが、商品化に適した地域資源はそう多くない。したがっ

て、数ある地域資源の中から、どの地域資源を活用し商品を開発するかを見極めることは、市場競争力のある商品を開発するうえで非常に重要となる。つまり、市場競争力のある商品が開発できない協議会は、地域資源の選択という段階において問題が生じている可能性がある。本項では、地域資源を選択する際、各協議会がどのようなポイントを踏まえているのか検証する。

アンケート調査によると、宮古島地域雇用創造協議会は、原材料の供給が天候により大きく左右されるという悩みを抱えており、その解決策として天候に影響されにくい原材料である牛乳を利用したヨーグルトの開発を行い、成果を収めている。また、うるま市地域雇用創造協議会は、原材料である津堅人参の収穫期が2月から6月までであることから、パウダー化した津堅人参を原材料とすることで、一年中安定的に生産量を確保することを可能にしたと述べている。

以上の事例は、地域資源を選択する際、協議会が「安定的に供給できるかどうか」という点を考慮していることを示している。市場競争力のある商品を開発するためには、地域資源の供給における安定性が重要であるといえよう。このポイントは食品に限ったものではない。例えば、雪山のような観光資源についても季節性が存在しており、観光商品を開発する際も「安定的に供給できるかどうか」というポイントをおさえておく必要がある。

アンケート調査によると、金武町地域雇用創造協議会では地域資源を選択する際、県内外を対象に各分野に関連するイベントの参加者に対して調査を実施し、観光者のニーズを考慮している。様々なポイントを踏まえた上で地域資源を選択したとしても、消費者ニーズが存在しなければ市場競争力のある商品とはなり得ない。したがって、「消費者ニーズが存在するかどうか（販路が想定できるかどうか）」というポイントを踏まえて地域資源を選択することは、市場競争力のある商品を開発する際、特に重要であるといえる。本事業の目的である雇用創出は、地域に新たな産業を創り出すということと同義である。全国をターゲットにしなければ産業は成り立たないことから、消費者ニーズを把握する際には、全国規模での調査が必要となる。また、人々の嗜好には地域性があることから、全国を対象としたニーズ調査を行い、そのうえで地域資源の選択を行うことが望ましい。

以上のことから、市場競争力のある商品を開発する際、地域資源の選択という段階において成功を収めている協議会は、「安定的に供給できるかどうか」や「消費者ニーズが存在するかどうか（販路が想定できるかどうか）」というポイントを重要視していることがわかる。アンケート結果には記されていなかったが、「地域特性があるかどうか」というポイントについては、全ての協議会が意識しているであろう。したがって、地域資源の選択の失敗により市場競争力のある商品の開発が行えていない協議会は、上記の3つのポイントを踏まえた上で、地域資源を選択し直す必要がある。

#### 地域資源の選択に関する解決策

Point①：数ある地域資源の中から、どの地域資源を活用し商品を開発するかを見極めることは、市場競争力のある商品を開発するうえで非常に重要である。

Point②：市場競争力のある商品を企画・開発するためには、①安定的に供給できるかどうか、②消費者ニーズが存在するかどうか（販路が想定できるかどうか）、③地域特性があるかどうかといったポイントを踏まえて地域資源を選択する必要がある。

#### 4) 試食会・試験販売による検証に関する課題と解決策

市場競争力のある商品を開発するためには、食品やお土産品といった商品であれば試食会や試験販売においてアンケート調査を行い、観光商品であればモニターツアーを行うなど、商品に対する市場の反応を確かめ、その結果を商品開発にフィードバックすることで、商品をブラッシュアップしていく必要がある。例えば、松山市地域雇用創造協議会では、商品の試食を通じて得られた改善点をもとに改良を加え、販売可能な商品に近づけることができたと述べている。このように、試食会、試験販売、モニターツアーによる検証は、市場競争力のある商品の開発において非常に重要な役割を担っている。したがって、市場競争力のある商品が開発できない協議会は、試食会や試験販売による検証が適切ではなく、商品開発に還元されていない可能性がある。本項では、試食会や試験販売を行う際、各協議会がどのような工夫を凝らしているのかを概観し、効果的な試食会や試験販売について検証する。

アンケート調査によると、鶴岡食文化創造都市推進協議会では、商品開発に関連するセミナーの受講生に試食・検品をしてもらい、より良い商品内容・販売価格・容器設定を検討する際の情報を収集している。また、十和田市雇用創造推進協議会では、セミナーの講師に対し事業の趣旨やこれまでの経緯等について説明した上で、商品を試食してもらい、関東圏での試食会・商談会へ参加するためのネットワークづくりを行った結果、関東圏での試食会などへの出展へとつながっている。以上のように、試食会・試験販売を行うにあたり、雇用拡大メニューや人材育成メニューの人脈を活用するという方法も効果を高めるための1つの工夫といえる。

アンケート調査によると、松山市地域雇用創造協議会では、試食会や試験販売で使用するアンケート項目の設計などを詳細に打ち合わせ、短時間で必要な回答を得られるように工夫している。また、うるま市地域雇用創造協議会では、商品の試食により情報を入手する際、対面でアンケート調査を行っているが、質問項目を多くすると回答率が下がることから、質問項目を増やす場合は口頭で質問をし、付箋を貼ることで回答結果を区別するという工夫を行っている。また、試食会などによるアンケート調査を行うにあたり、検証ポイントを明確に設定した上で、商品化に必要な要素である「味」、「内容量」、「容器」、「パッケージデザイン」、「価格」、「用途」など網羅的に質問項目に盛り込んでいる。なお、商品価格の分析については「PSM 分析 (Price Sensitivity Measurement: 価格感度分析)」を採用するなど、効果的に情報を収集するため様々な分析手法を取り入れている。以上のように、多くの協議会はアンケート調査によって情報の入手を試みており、アンケート調査の方法を工夫することも有益な情報を得る際には欠かせない。

#### 試食会・試食販売による検証に関する解決策

- Point①：市場競争力のある商品を開発するためには、試食会・試験販売・モニターツアーなどにより商品に対する市場の反応を確かめ、その結果を商品開発にフィードバックする必要がある。
- Point②：試食会・試験販売を行うにあたり、雇用拡大メニューや人材育成メニューの人脈を活用するという方法も、効果を高めるための一つの工夫といえる。
- Point③：アンケート調査によって情報の入手を試みる際は、様々な分析手法を取り入れることで、より効果が高くなる。

### 5) 販路の拡大に関する課題と解決策

試食会・試験販売・モニターツアーなどにより得られた情報を商品開発にフィードバックし、消費者の満足度が高い商品が開発できたとしても、知名度が低ければ市場競争力のある商品にはなり得ない。したがって、市場競争力のある商品が開発できない協議会は、販路を拡大するという段階において問題を抱えている可能性がある。本項では、販路の拡大において特に重要となる商品の認知度向上のための方法について考察する。

アンケート調査によると、四万十市雇用創造促進協議会は、東京や大阪で開催される商談会へ参加するとともに、地元市町村等が主催する販売イベントなどに積極的に参加し、新商品のPRや既存商品の販売促進、さらに商談機会の拡大を図ったことが、販路の拡大につながったと分析している。また、糸満市地域雇用創造推進協議会は、商品をイベントにて販売した結果、その情報が新聞などに取り上げられることになり、協議会の知名度が高まったと述べている。このように、東京や大阪などの大消費地で開催されているイベントに積極的に参加することが、商品の認知度を高める上では重要である。

糸満市地域雇用創造推進協議会の事例は、イベントでの商品販売がメディアに取り上げられたという一例であるが、自らメディアにアピールすることも効果的である。例えば、うるま市地域雇用創造協議会は、「商品企画段階」、「商品完成前」、「商品完成後」の3回に渡って、新聞・雑誌・テレビに向けたプレスリリース（官庁・企業・団体などが広報のために報道関係者に向けてする発表）を行い、その結果、各種メディアに取り上げられている。その際、単なる商品開発ではなく、第一の目的は「雇用創出・拡大」という社会性を前面に押し出したことが、メディアに取り上げられた要因であると分析している。このように、社会や市場から商品がどのように見えるのかということを念頭に置き、社会性を前面に押し出して計画的にPRするという方法は、他の協議会においても取り入れることのできる手法である。

#### 販路の拡大に関する 解決策

- Point ①：東京や大阪などの大消費地で開催されているイベントに積極的に参加することが、商品の認知度を高める上では重要である。
- Point ②：新聞・雑誌・テレビに向けたプレスリリースを行い、自らメディアにアピールすることも効果的である。
- Point ③：本事業の目的である「雇用創出・拡大」という 社会性を前面に押し出すなど、 計画的に PR することも必要である。

### 3. 雇用拡大メニュー

#### 1) 雇用拡大メニューの課題

雇用拡大メニューは、①創業を促進するための「新ビジネス参入セミナー」、②商品開発や販路開拓のための「マーケティングセミナー」、③実践メニューで開発をした商品を周知するための「成果物公開セミナー」など、事業の拡大を目指す企業や新規創業希望者向けのセミナーを企画・実施することで、地域における雇用の受け皿を拡大することが目的である。雇用拡大メニューでは、セミナーを受講した「企業」や「新規創業希望者」がアウトプットとして計上され、アウトカムには、セミナー受講によって創業をした「新規創業企業」、セミナーを受講したことにより事業を拡大した既存企業（以下「事業拡大企業」という。）や新規創業企業に「就職をした求職者」が計上される。

アンケート調査によると、アンケートに回答をした 86 協議会のうち、57 協議会が雇用拡大メニューに課題を抱えている。その中でも、13 協議会がアウトプットやアウトカムの不足に類する課題を抱えている。

#### 雇用拡大メニューの課題

- 課題①：アウトプットが 確保できない。
- 課題②：アウトカムが確保できない。

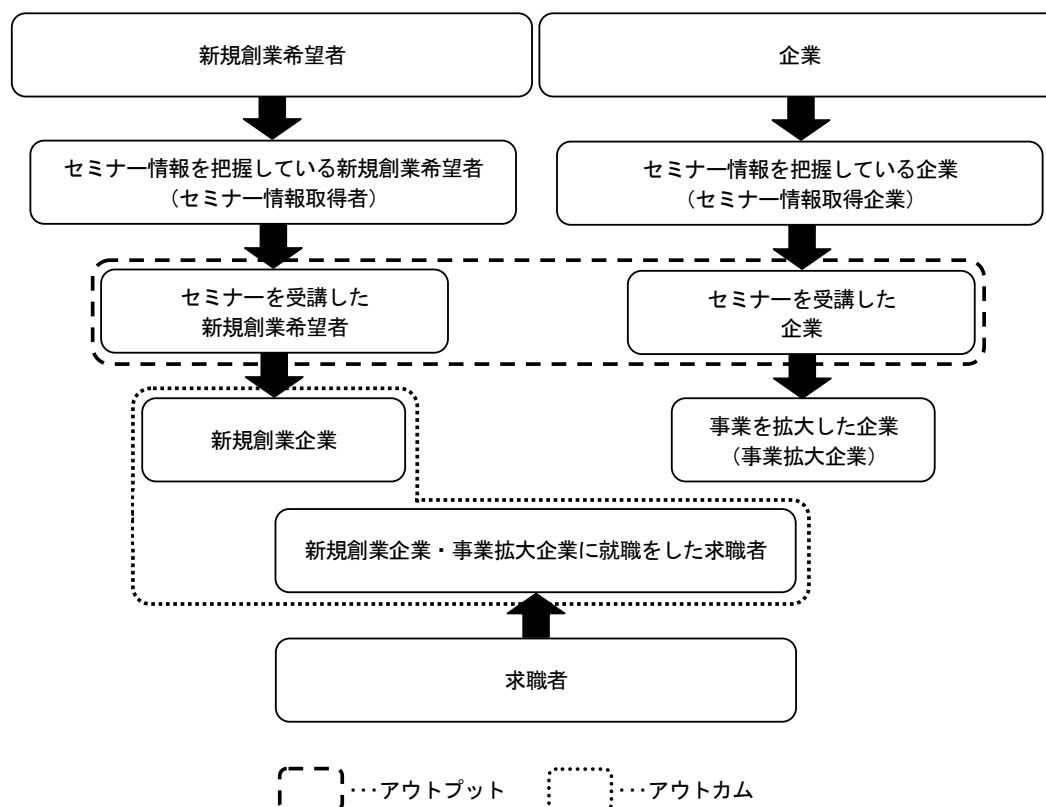
#### 2) アウトプット・アウトカムが確保できない原因

##### 【アウトプット・アウトカムと新規創業希望者・既存企業との関係】

前述した通り、雇用拡大メニューのアウトプットは、セミナーを受講した「新規創業希望者」であり、セミナーを受講した「(既存) 企業」である。アウトカムは、セミナーを受講したことにより創業をした「新規創業企業」であり、新規創業企業や事業拡大企業に「就職をした求職者」である。図IV-2 に示されているように、アウトカムである「就職をした求職者」をより多く確保するためには、その受け皿となる「新規創業企業」や「事業拡大企業」をできる限り増やさなければならず、そのためには、セミナーを受講した「新規創業希望者」ならびに「企

業」というアウトプットをより多く確保しなければならない。なお、新規創業企業はアウトカムにカウントされるため、新規創業企業を増やすこと自体がアウトカムの増加につながることになる。

図Ⅳ－２ 雇用拡大メニューにけるアウトプット・アウトカムの関係



新規創業希望者や企業が一定数存在しているとすれば、「新規創業企業」や「事業拡大企業」を増加させるためには、「新規創業企業（アウトカム）／新規創業希望者」や「事業拡大企業／企業」の比率を高めればよい。つまり、新規創業希望者を着実に創業へと結びつけ、より多くの企業を事業拡大へと導くことが重要になる。

「新規創業企業（アウトカム）／新規創業希望者」は（１）式に示されているように、①新規創業希望者のうちセミナーを受講した新規創業希望者の割合を表す「セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）／新規創業希望者」に、②セミナーを受講した新規創業希望者のうち新規に創業をした新規創業企業の割合を表す「新規創業企業（アウトカム）／セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）」を乗じたものである。さらに、「セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）／新規創業希望者」は、①セミナーが開催されるという情報を把握しているセミナー情報取得者が新規創業希望者に占める割合を表す「セミナー情報取得者／新規創業希望者」に、②セミナー情報取得者のうちセミナーを受講した新規創業希望者の割合を表す「セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）／セミナー情報取得者」

を乗じたものである。

つまり、「新規創業企業（アウトカム）／新規創業希望者」の比率を高めるためには、①「セミナー情報取得者／新規創業希望者」の比率を高め、②「セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）／セミナー情報取得者」の比率を高め、③「新規創業企業（アウトカム）／セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）」の比率を高めれば良いということになる。言い換えれば、アウトプットやアウトカムが確保できないという課題を抱えている協議会は、いずれかの比率もしくは全ての比率が低いということになる。

$$\begin{aligned}
 \frac{\text{新規創業企業（アウトカム）}}{\text{新規創業希望者}} &= \frac{\text{新規創業企業（アウトカム）}}{\text{セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）}} \times \frac{\text{セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）}}{\text{新規創業希望者}} \\
 &= \frac{\text{新規創業企業（アウトカム）}}{\text{セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）}} \times \frac{\text{セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）}}{\text{セミナー情報取得者}} \\
 &\quad \times \frac{\text{セミナー情報取得者}}{\text{新規創業希望者}} \quad (1)
 \end{aligned}$$

「事業拡大企業／企業」は（2）式に示されているように、①セミナーを受講した企業の割合を表す「セミナーを受講した企業（アウトプット）／企業」に、②セミナーを受講した企業のうち事業を拡大した企業の割合を表す「事業拡大企業／セミナーを受講した企業（アウトプット）」を乗じたものである。さらに、「セミナーを受講した企業（アウトプット）／企業」は、①セミナーが開催されるという情報を把握しているセミナー情報取得企業が企業に占める割合を表す「セミナー情報取得企業／企業」に、②セミナー情報取得企業のうちセミナーを受講した企業の割合を表す「セミナーを受講した企業（アウトプット）／セミナー情報取得企業」を乗じたものである。

つまり、「事業拡大企業／企業」の比率を高めるためには、①「セミナー情報取得企業／企業」の比率を高め、②「セミナーを受講した企業（アウトプット）／セミナー情報取得企業」の比率を高め、③「事業拡大企業／セミナーを受講した企業（アウトプット）」の比率を高めれば良いということになる。言い換えれば、アウトプットやアウトカムが確保できないという課題を抱えている協議会は、いずれかの比率もしくは全ての比率が低いということになる。

$$\frac{\text{事業拡大企業}}{\text{企業}} = \frac{\text{事業拡大企業}}{\text{セミナーを受講した企業（アウトプット）}} \times \frac{\text{セミナーを受講した企業（アウトプット）}}{\text{企業}}$$

$$\begin{aligned}
&= \frac{\text{事業拡大企業}}{\text{セミナーを受講した企業 (アウトプット)}} \times \frac{\text{セミナーを受講した企業 (アウトプット)}}{\text{セミナー情報取得企業}} \\
&\times \frac{\text{セミナー情報取得企業}}{\text{企業}} \quad (2)
\end{aligned}$$

### 【原因①：セミナーの告知方法】

アンケート調査によると、宮古島地域雇用創造協議会は、新聞・ラジオ・広報誌・ハローワーク説明会などでセミナーの告知を行っているが、これらの方法だけでは情報が届かない層があり、このことがアウトプットに影響を及ぼしていると分析している。仮にセミナーの告知方法に問題がある場合、(1) 式における「セミナー情報取得者／新規創業希望者」、(2) 式における「セミナー情報取得企業／企業」の比率を低下させることになり、セミナー内容が魅力的であったとしても、アウトプットやアウトカムの確保は困難になる。告知方法に問題を抱えていることがアウトプットやアウトカムの確保を困難にしている可能性は、宮古島地域雇用創造協議会以外の協議会においても十分に考えられる。

### 【原因②：企業に対するニーズ調査】

アンケート調査によると、遊佐ブランド推進協議会では、多くの町内企業の業種と関連性のない農林水産業・食・観光を事業対象としており、地域の企業のニーズとセミナーの内容が一致していないことが、結果的にアウトプットやアウトカムに影響を及ぼしていると分析している。また、昭和の町豊後高田観光再生協議会は、企業のニーズ把握ができていないことを問題視している。雇用拡大メニューのセミナーを検討する際は、企業に対してニーズ調査を行い、調査結果に基づいて内容を決定することが望ましい。したがって、企業に対するニーズ調査の不足がアウトプットやアウトカムに影響を及ぼしている可能性は、他の地域においても十分に考えられる。

仮に企業に対するニーズ調査を行わなかった場合、セミナーの魅力が損なわれることでセミナー情報取得企業をセミナー受講から遠ざけることになり、(2) 式における「セミナーを受講した企業（アウトプット）／セミナー情報取得企業」の比率を低下させる。また、セミナーに参加したとしても、セミナー受講企業が求めるスキルが身につかないことで、(2) 式における「事業拡大企業／セミナーを受講した企業（アウトプット）」の比率を低下させる可能性も考えられる。

### 【原因③：講師の選定】

アンケート調査によると、酒田市雇用創造協議会は、講師の個性や講義方法が受講生の心象やカリキュラムの理解度に影響すると述べており、講師の選定がアウトプットの確保に影響を及ぼしていると分析している。雇用拡大メニューのセミナーを検討する際には、セミナーの内容に即した講師を選定するというプロセスが欠かせない。したがって、講師の選定が適切に行

われなかったことがアウトプットやアウトカムに影響を及ぼしていることは、他の地域においても十分に考えられる。

仮に講師の選定が適切に行われなかった場合、セミナーの魅力が損なわれることで、セミナー情報取得者（企業）をセミナー受講から遠ざけることになり、(1) 式における「セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）／セミナー情報取得者」、(2) 式における「セミナーを受講した企業（アウトプット）／セミナー情報取得企業」の比率を低下させることになる。また、セミナーに参加したとしても、セミナー受講者（企業）が求めるスキルが身につかないという問題が生じる可能性があり、(1) 式における「新規創業企業（アウトカム）／セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）」、(2) 式における「事業拡大企業／セミナーを受講した企業（アウトプット）」の比率をも低下させることになる。

#### 【原因④：セミナーの開催場所・日時】

アンケート調査によると、旭川市雇用創出促進協議会は、企業向けセミナーを平日の昼間に開催していたことがアウトプットの確保を妨げた原因と分析しており、坂東市雇用創造協議会は、セミナー参加希望者より夜間にセミナーを開催して欲しいとの要望が寄せられていると述べている。また、那須烏山市地域雇用創造協議会は、業務多忙な企業ほどセミナーに参加する人的余裕がない傾向にあることを指摘しており、南城市地域雇用創造協議会は、業務多忙で複数日に渡った教育を受けることが厳しい参加者が存在すると述べている。

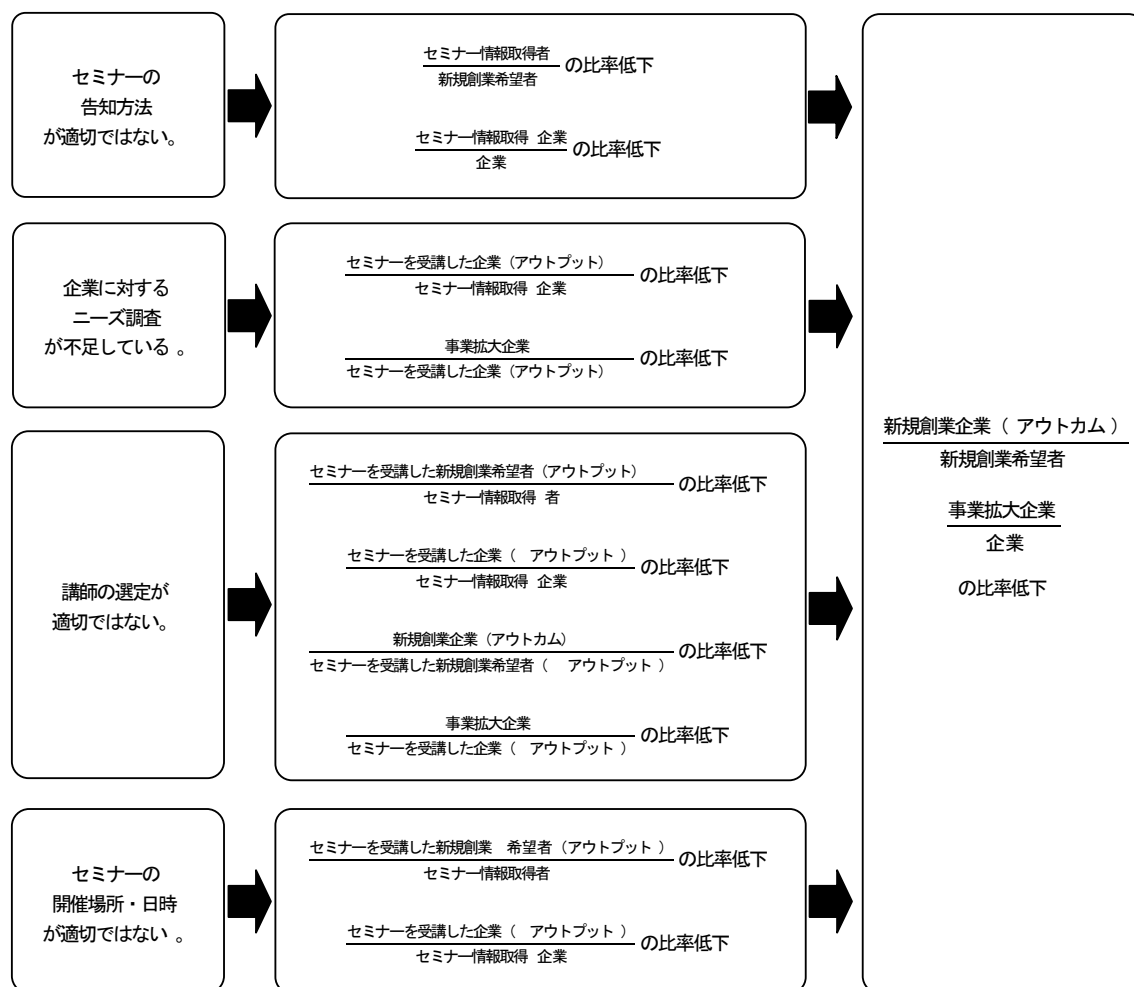
アウトプットに影響を及ぼすのは開催日時だけではない。複数の地域によって構成されている協議会や、面積が広い協議会においては、セミナーの開催場所によってもアウトプットが影響を受けると考えられる。

仮に開催場所や開催日時が適切ではない場合、例えばセミナーの内容がセミナー受講者のニーズに即しており、講師選定が適切であったとしても、セミナー情報取得者（企業）をセミナー受講から遠ざけることになり、(1) 式における「セミナーを受講した新規創業希望者（アウトプット）／セミナー情報取得者」、(2) 式における「セミナーを受講した企業（アウトプット）／セミナー情報取得企業」の比率を低下させることになる。

#### 【原因の総括】

以上のことから、雇用拡大メニューにおいてアウトプットやアウトカムが確保できないという課題の主な原因は、①セミナーの告知方法、②企業に対するニーズ調査、③講師の選定、④セミナーの開催場所・日時という4つに分類することができる。図IV-3に示されているように、それぞれ経路は異なるが、これらの原因はアウトプットやアウトカムを減少させることになる。雇用拡大メニューにおいて多くの協議会が抱えている、アウトプットやアウトカムが確保できないという課題を克服するためには、その原因がどこにあるのかを明らかにし、適切な解決策を講じる必要がある。

図Ⅳ－3 雇用拡大メニューにおいてアウトプット・アウトカムが確保できない原因



#### アウトプット・アウトカムが確保できない 主な原因

- 原因①：セミナーの告知方法が適切ではなく、セミナーの存在が知られていない。  
 原因②：企業に対するニーズ調査が不足しており、セミナー自体が企業にとって魅力的ではない。  
 原因③：講師の選定が適切ではなく、セミナー自体の魅力が乏しい。  
 原因④：セミナーの開催場所・日時が適切ではなく、セミナーに参加しにくい。

### 3) アウトプット・アウトカムを確保するための解決策

#### 【解決策①：セミナーの告知方法に関する解決策】

協議会の多くはチラシを作成することでセミナーの告知を行っている。チラシは多くの新規創業希望者や企業の手に渡って、初めて宣伝効果が得られる。したがって、チラシによる告知を行う際は、チラシの内容はもちろん、配布場所や配布方法に対しても配慮しなければならない。

い。

アンケート調査によると、長崎地域雇用創造協議会では、市職員が行う企業訪問の際にチラシ配布を依頼し、庄内町新産業創造協議会では、直接企業に持参することで告知を行っている。地域内にある様々な団体に協力を要請することも効果的である。例えば、うるま市地域雇用創造協議会では商工会に協力を要請し、商工会の会報へのチラシの折り込み、商工会会員への周知などを行っている。また、名護市地域雇用創造協議会は、商工会だけではなく観光協会と連携し、関係各所への周知を行っており、酒田市雇用創造協議会は、ハローワーク、商工会議所、青年会議所の協力を得て告知を行っている。

#### セミナーの告知方法に関する解決策

- Point①：チラシの内容だけではなく、配布場所や配布方法に対しても配慮する。
- Point②：直接企業を訪問しチラシを配布することで、告知を行う。
- Point③：地域内にある様々な団体の協力のもとチラシを配布することで、告知を行う。

#### 【解決策②：企業に対するニーズ調査に関する解決策】

セミナーの内容に魅力がなければアウトプットやアウトカムは確保できない。WTの派遣を要請している地域において、協議会が持つイメージのみに基づきセミナー内容を決定しているケースが度々確認できる。しかしながら、協議会が持つイメージと企業が望んでいるセミナー内容との間に、乖離が生じていることが多い。したがって、アウトプットやアウトカムを確保するためには、企業に対するニーズ調査が欠かせない。

例えば、飯豊町地域雇用創造推進協議会では企業に対するアンケート調査、上毛町ブランド創造協議会ではヒアリング調査やアンケート調査、十和田市雇用創造推進協議会では地元企業の役員や従業員などから聞き取り調査を実施することで、ニーズの把握を試みている。また、遊佐ブランド推進協議会では漁協本部に対する聞き取り調査、東紀州地域雇用創造推進協議会ではハローワークとの意見交換会、相双地域雇用創造推進協議会では中小企業家同友会などの経済団体と連携をとり、地元事業主のニーズ調査を実施するなど、地域内の関係機関との協力もニーズを把握する上で有効な手段である。事業が2年目以降なのであれば、酒田市雇用創造協議会や昭和の町豊後高田観光再生協議会のように、前年度の受講者に対してアンケート調査を行うことも考えられる。

#### 企業に対するニーズ調査に関する解決策

- Point①：協議会が持つイメージのみに基づき、セミナー内容を決定しない。
- Point②：企業に対してヒアリング調査やアンケート調査を実施することで、ニーズを把握する。
- Point③：地域内にある様々な団体の協力を得て、ニーズを把握する。
- Point④：前年度の受講者に対してアンケート調査を実施することで、ニーズを把握する。

### 【解決策③：講師の選定に関する解決策】

講師を選定するには、下記の視点が重要である。

第1の視点は、セミナーの目的を理解し、柔軟に内容をカスタマイズできる講師かどうかである。宮古島地域雇用創造協議会では、講座終了後に毎回行っている受講者に対するアンケート調査を分析し、講師と相談をしたうえで随時セミナー内容の見直しを行っており、そのことが受講生のスキルアップに結びついている。講師を選定するには、セミナー内容が固定的ではなく、調整が可能かどうかを確認することが望ましい。

第2の視点は、地域の事情を理解している講師かどうかである。地元の講師ではなくても、ある程度地域の事情を理解している（理解しようとする姿勢のある）講師であれば、地域事情に応じたセミナー内容となる可能性が高くなる。例えば、小値賀町雇用創造協議会や鹿屋市雇用創造協議会は、地域資源や地域の実情を把握している講師を選定し、名護市地域雇用創造協議会は、事前打合せの際に地域の実情を講師に伝えることで、セミナーの魅力を高めている。

第3の視点は、専門的知識や技術があると同時に、実体験を持っている講師かどうかである。経営者や起業家といった実践的な講師であれば、より現実的なセミナー内容となり、集客効果も高まる。例えば、はこだて雇用創造推進協議会では、中小企業が多い地域の特性や過去の受講者アンケートの結果を踏まえ、実践的な経営手法や身近な成功事例を伝えられる講師を選定し、鶴岡食文化創造都市推進協議会や相双地域雇用創造推進協議会においても、専門的知識だけでなく実体験のある講師を選定している。

以上の視点に基づき講師を選定することが、アウトプットやアウトカムの確保に結びつくことになる。なお、講師の探し方としては、①インターネットでの検索の他、②事業推進員、アドバイザーのネットワークを活用する、③自治体、商工会、地元の金融機関（信用金庫等）が実施している講演会などの講師を調べる、④地元のマスコミ（タウン誌、ケーブルテレビ、新聞社、ラジオ）に相談する、⑤労働局や他の協議会などから情報を収集するといった方法が考えられる。

#### 講師の選定に関する解決策

Point ①：セミナーの目的を理解し、柔軟に内容をカスタマイズできる講師が望ましい。

Point ②：地域の事情を理解している（理解しようとする姿勢のある）講師が望ましい。

Point ③：専門的知識や技術があると同時に、実体験を持っている講師が望ましい。

Point ④：講師の探し方としては、①インターネットでの検索、②事業推進員、アドバイザーのネットワークの活用、③自治体、商工会、地元の金融機関（信用金庫等）が実施している講演会などの講師を調べる、④地元のマスコミ（タウン誌、ケーブルテレビ、新聞社、ラジオ）に相談する、⑤労働局や他の協議会などから情報を収集するといった方法が考えられる。

### 【解決策④：セミナーの開催日時に関する解決策】

開催日時がアウトプットに影響を及ぼしている旭川市雇用創出促進協議会では、①企業が出席しにくいと思われる時期を避けて日程を調整する、②日程を分割するという方法で解決を図

っている。那須烏山市地域雇用創造協議会においても、セミナーの開催時間帯を遅くするなど、勤務時間に支障が生じないように努めている。

上記のように開催日時を調整するためには、セミナー受講希望者（企業）に適した開催日時を把握する必要がある。気仙沼市雇用創造協議会では、過去の受講者を対象にアンケート調査を実施することで情報収集を行っている。事業が初年度である場合は、企業に対してニーズ調査を行う際に併せて情報収集することも考えられる。

セミナーの開催に適した日時には地域特性があることも、アンケートの結果から明らかになった。例えば、松山市地域雇用創造協議会は、地元の行事が多いことからセミナー開催日の調整が困難であると述べており、地元の委員会や団体などに協力を要請している。奄美産業活性化協議会では、台風が多い夏から秋にかけての開催を避け、冬場での実施を心掛けるといった工夫を行っている。地域特性に応じた開催日時の設定がアウトプットの確保には重要であることがわかる。

#### セミナー開催日時に関する解決策

Point①：過去の受講者を対象にアンケート調査を実施する、あるいは企業から情報を収集することで、セミナー受講希望者（企業）に適した開催日時を把握する。

Point②：セミナー受講希望者（企業）が出席しにくいと思われる時期を避けて日程を調整したり、勤務時間に支障がでないよう時間の調整を行う。

Point③：地域特性に応じて、開催日時を設定する。

## 4. 人材育成メニュー

### 1) 人材育成メニューの課題

人材育成メニューは、①企業が必要とする人材を育成することや、②実践メニューで開発をした新商品をビジネス展開する際に必要となる人材を育成することで、地域が抱える雇用課題を解決することが目的である。そして、人材育成メニューでは「セミナー受講者」がアウトプットとして計上され、「セミナー受講によって就職をした求職者」がアウトカムに計上される。

アンケート調査によると、アンケートに回答をした 86 協議会のうち、75 協議会が人材育成メニューに課題を抱えている。その中でも、27 協議会がアウトプットやアウトカムの不足に類する課題を抱えている。

#### 人材育成メニューの課題

課題①：アウトプットが確保できない。

課題②：アウトカムが確保できない。

## 2) アウトプット・アウトカムが確保できない原因

### 【アウトプット・アウトカムと求職者との関係】

求職者が一定数存在しているとすれば、アウトカムを増加させるためには「アウトカム／求職者」の比率を高めればよい。つまり、求職者を着実に就職へと導くことが重要になる。「アウトカム／求職者」の比率を分解すると、(3) 式に示されているように、①求職者のうちセミナーを受講する者の割合を表す「アウトプット／求職者」に、②セミナー受講者のうち就職をした者の割合を表す「アウトカム／アウトプット」を乗じたものである。さらに、「アウトプット／求職者」は、①求職者のうち、セミナーが開催されるという情報を把握しているセミナー情報取得求職者の割合を表す「セミナー情報取得求職者／求職者」に、②セミナー情報取得求職者のうちセミナーを受講する者の割合を表す「アウトプット／セミナー情報取得求職者」を乗じたものである。

つまり、「アウトカム／求職者」の比率を高めるためには、①「セミナー情報取得求職者／求職者」の比率を高め、②「アウトプット／セミナー情報取得求職者」の比率を高め、③「アウトカム／アウトプット」の比率を高めれば良いことになる。言い換えれば、アウトプットやアウトカムが確保できないという課題を抱えている協議会は、いずれかの比率もしくは全ての比率が低いということになる。

$$\begin{aligned}\frac{\text{アウトカム}}{\text{求職者}} &= \frac{\text{アウトカム}}{\text{アウトプット}} \times \frac{\text{アウトプット}}{\text{求職者}} \\ &= \frac{\text{アウトカム}}{\text{アウトプット}} \times \frac{\text{アウトプット}}{\text{セミナー情報取得求職者}} \\ &\quad \times \frac{\text{セミナー情報取得求職者}}{\text{求職者}}\end{aligned}\quad (3)$$

### 【原因①：セミナーの告知方法】

アンケート調査によると、日向市地域雇用創造協議会では、チラシの内容が技術者向けのセミナーであるという印象を求職者に与えており、そのことがアウトプットに影響を及ぼしていると分析している。最上地域雇用創造推進協議会は、セミナーなどの実施情報の周知が徹底されていないことが、アウトプットを確保できない原因であると述べており、筑後地域雇用創造協議会、秩父市雇用創造協議会も同様の指摘を行っている。また、しまんと町地域雇用創造協議会や益子町地域雇用創造協議会は、協議会自体の知名度の低さがアウトプットを確保できない原因であると分析している。

仮にセミナーの告知方法に問題がある場合、(3) 式における「セミナー情報取得求職者／求職者」の比率を低下させることになり、セミナー内容が魅力的であったとしてもアウトプットやアウトカムの確保は困難になる。告知方法に問題を抱えていることがアウトプットやアウトカムの確保を困難にしている可能性は、上述の協議会以外においても十分に考えられる。

### 【原因②：企業や求職者に対するニーズ調査】

アンケート調査によると、長井市雇用創造協議会、長崎地域雇用創造協議会、坂東市雇用創造協議会では、アウトプットが確保できない原因として、セミナー内容がニーズに合っていない可能性を指摘している。企業や求職者に対するニーズ調査の不足がアウトプットやアウトカムに影響を及ぼしていることは、他の地域においても十分に考えられ、人材育成メニューのセミナー内容を検討する際も雇用拡大メニューと同様、ニーズ調査を行い、調査結果に基づいてセミナーの内容を決定することが望ましい。

仮に求職者に対するニーズ調査を行わなかった場合、セミナーの魅力が損なわれることでセミナー情報取得求職者をセミナー受講から遠ざけることになり、「アウトプット／セミナー情報取得求職者」の比率を低下させる。また、企業に対するニーズ調査が行われなかった場合、セミナーに参加したとしても企業が求めるスキルが身につかないことで、「アウトカム／アウトプット」の比率を低下させる可能性も考えられる。

### 【原因③：講師の選定】

アンケート調査によると、酒田市雇用創造協議会は、雇用拡大メニューと同様、人材育成メニューにおいても、講師の個性や講義方法が受講生の心象やカリキュラムの理解度に影響すると述べており、講師の選定がアウトプットの確保に影響を及ぼしていると分析している。人材育成メニューのセミナーを検討する際には、セミナーの内容に即した講師を選定するというプロセスが欠かせない。したがって、講師の選定が適切に行われなかったことがアウトプットやアウトカムに影響を及ぼしていることは、他の地域においても十分に考えられる。

仮に講師の選定が適切に行われなかった場合、セミナーの魅力が損なわれることで、セミナー情報取得求職者をセミナー受講から遠ざけることになり、「アウトプット／セミナー情報取得求職者」の比率を低下させることになる。また、セミナーに参加したとしても企業が求めるスキルが身につかないという問題が生じる可能性があり、「アウトカム／アウトプット」の比率をも低下させることになる。

### 【原因④：セミナーの開催場所・日時】

アンケート調査によると、鳥取市雇用創造協議会は、連休・お盆・年末年始の時期はセミナー受講者が減少するとし、セミナーの開催日時をアウトプットの確保を妨げた原因にあげている。また、名護市地域雇用創造協議会も、開催日時がアウトプット確保を妨げた一因と考えている。

アウトプットに影響を及ぼすのは開催日時だけではない。例えば、鳥取市雇用創造協議会は、連続して借りることができる研修施設が市中心部に少なく、セミナーの開催会場までが遠いことがアウトプットの確保に影響を及ぼしていると答えている。雇用拡大メニューと同様、面積が広い協議会や、複数の地域によって構成されている協議会においては、セミナーの開催場所によってもアウトプットが影響を受けると考えられる。

仮に開催場所や開催日時が適切ではない場合、例えセミナーの内容が求職者のニーズに即しており、講師選定が適切であったとしても、セミナー情報取得求職者をセミナー受講から遠ざ

けることになり、「アウトプット／セミナー情報取得求職者」の比率を低下させることになる。

#### 【原因⑤：地域内の雇用情勢】

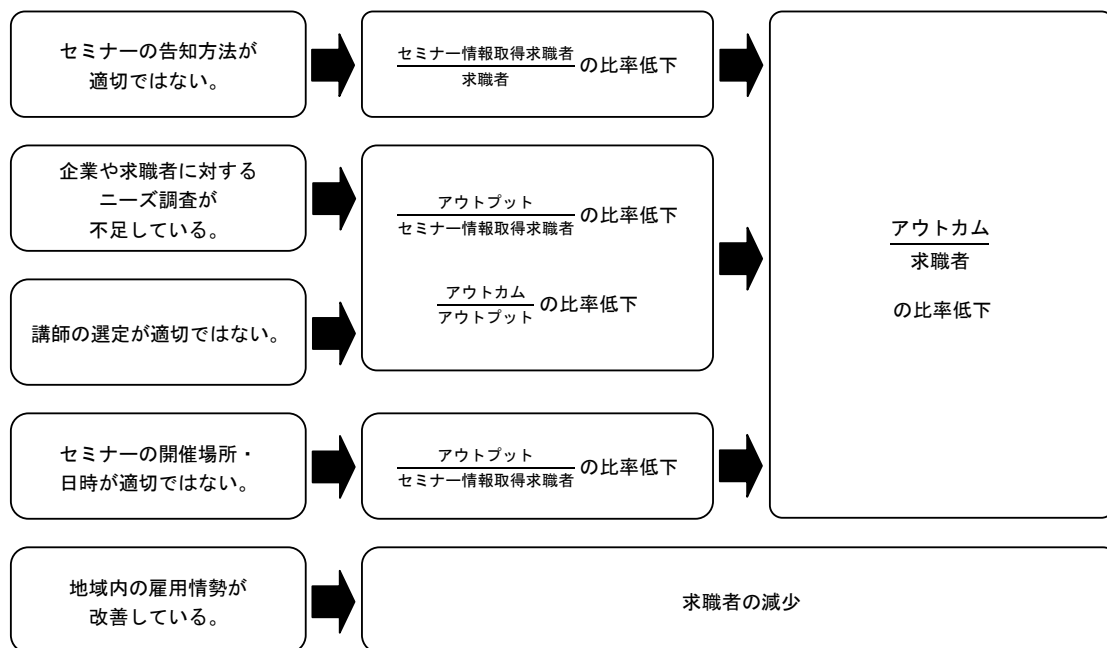
アウトプットやアウトカムが確保できない原因をすべて協議会に帰することはできない。例えば、うるま市地域雇用創造協議会では、地域内の雇用情勢の変化により、求職者ニーズに影響が出ている可能性を指摘しており、奄美産業活性化協議会、さっぽろ地域雇用創造協議会、室蘭市雇用創造推進協議会も同様の見解を述べている。また、高知市雇用創出促進協議会は雇用情勢の改善に加え、地域内の就労支援制度の充実度が増したことによっても、アウトプットの確保が影響を受けているとしている。

地域内を取り巻く雇用情勢の変化は、(3) 式における求職者数自体に影響を及ぼすことになる。したがって、「セミナー情報取得求職者／求職者」の比率、「アウトプット／セミナー情報取得求職者」の比率、「アウトカム／アウトプット」の比率が十分高かったとしても、アウトプットやアウトカムの確保に困難が生じることとなる。

#### 【原因の総括】

以上のことから、人材育成メニューにおいてアウトプットやアウトカムが確保できないという課題の主な原因は、①セミナーの告知方法、②企業や求職者に対するニーズ調査、③講師の選定、④セミナーの開催場所・日時、⑤地域内の雇用情勢という 5 つに分類することができる。図Ⅳ-4 に示されているように、それぞれ経路は異なるが、これらの原因はアウトプットやアウトカムを減少させることになる。人材育成メニューにおいて多くの協議会が抱えている、アウトプットやアウトカムが確保できないという課題を克服するためには、その原因がどこにあるのかを明らかにし、適切な解決策を講じる必要がある。

図Ⅳ－４ 人材育成メニューにおいてアウトプット・アウトカムが確保できない原因



#### アウトプット・アウトカムが確保できない主な原因

- 原因①：セミナーの告知方法が適切ではなく、セミナーの存在が知られていない。  
 原因②：企業や求職者に対するニーズ調査が不足しており、セミナー自体が企業や求職者にとって魅力的ではない。  
 原因③：講師の選定が適切ではなく、セミナー自体の魅力が乏しい。  
 原因④：セミナーの開催場所・日時が適切ではなく、セミナーに参加しにくい。  
 原因⑤：地域内の雇用情勢が改善していることで、求職者自体が減少している。

### 3) アウトプット・アウトカムを確保するための解決策

#### 【解決策①：セミナーの告知方法に関する解決策】

協議会の多くはチラシを作成することでセミナーの告知を行っている。チラシによる告知によってより多くのアウトプットを確保するためには、チラシの内容を魅力的なものにする必要がある。図Ⅳ－５は東温市地域雇用創造協議会が作成したチラシである。チラシを手にとってもらうためにはデザインも重要であるが、セミナー受講者に対するアンケート結果や受講者の声を掲載するなど、セミナーの効果が伝わるチラシ作りが重要となる。長崎地域雇用創造協議会では、セミナーを受講することにより、どのような仕事や資格につながるかを明記し、次の就職を意識させる見せ方を心掛けている。また、日向市地域雇用創造協議会では、セミナーが技術者向けと見られていることの対策として、初心者でも受講しやすいというイメージを持つチラシ作りを心掛けている。

図IV-5 東温市地域雇用創造協議会のチラシ

平成25年度 厚生労働省委託 地域雇用創造推進事業「観光ビジネス育成講座」

**集客力向上の秘訣を伝授!**  
**カフェの開業・就職支援セミナー**

カフェを通じて東温の魅力も発信!

美味しいコーヒーと軽食があるお店、地域の人々が集い笑顔溢れるお店、名物マスターとおしゃべりを楽しむことができるお店、センスのある内装や食器を使っているお店…etc。  
 あなたは、どんなカフェがお気に入りですか? 今回のセミナーでは、ワークショップや実習等を通じて、カフェの仕事や東温市の特産品を活かしたカフェの運営、カフェ開業のための法的手続きなど、より実践的な知識を学ぶことができます。カフェへの就職や開業を目指している方に必見のセミナーです。

●対象者／現在求職中でカフェをはじめとした飲食業への就職や開業に興味がある方(学生を除く)

●定員／20名(定員になり次第締め切り)

●期間／10月24日(木)・29日(火)・31日(木)、11月2日(土)

●場所／東温市農村環境改善センター

●時間／第1～3回 13:00～16:00  
 第4回 10:00～16:00(この時間内で、自分の担当する時間で実習)

**受講料 教材費 無料!**

応募締切／10月17日(木)

**check the point**

- カフェの経営者がメイン講師を担当。実践的な話を聞くことができます。
- 地産地消型カフェを想定し、東温市の特産品の活用方法を学びます。
- 産直市でカフェをオープンし、実習を行います。
- カフェの店舗形態や外観、内装、リフォームのポイントを建築士が伝授します。
- カフェ開業までに必要な、一連の法的手続きを学ぶことができます。

**こんな未来が拓けます**

- カフェへの就職
- カフェの開業
- 産直市とカフェの併設店など新たな業態への挑戦など

|    |          |                             |                                                                                             |
|----|----------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1回 | 10/24(木) | カフェを営むということ<br>地元の魅力や特徴     | ○カフェの経営について講師の開設から現状に至るまでの多岐にわたるカフェの経営について学ぶ。<br>○地元の食材や産地地産について学ぶ。                         |
| 2回 | 10/29(火) | 建物からカフェを考える<br>開業までの手続きについて | ○店舗物件の探し方や自宅や倉庫を改装してカフェを経営する際のポイントについて学ぶ。<br>○カフェの開業に際する手続きについて、どのような書類をいつまでに準備する必要があるかを学ぶ。 |
| 3回 | 10/31(木) | カフェの企画<br>「美味しいコーヒーの淹れ方」    | ○カフェでは欠かせない「コーヒーの淹れ方のポイント」などを実習で学ぶ。                                                         |
| 4回 | 11/2(土)  | 模擬店舗での実演・実習                 | ○実際に地域の産直市において移動式のカフェを模擬店舗で実演・実習する。                                                         |

**1回目～4回目／藤山 健(ふじやま たけし)**  
 オーストラリアに10年間在住。帰国後、地域や食を理念にしたカフェ「ナチュレ」を、2010年にはカフェ「ブルーマール」を開業。愛媛県では唯一、コーヒー鑑定士の資格も持ち、カフェをこよなく愛している。松山市発行の食のフリーペーパー「Oki-mitsuyama」の編集やFM愛媛「EHOME FOOD STYLE」のパーソナリティでもあり、農林水産省の6次産業プランナーを務めるなど多方面で活躍中。

**2回目／福岡 美穂(ふくおか みほ)**  
 二級建築士・インテリアコーディネーター。1979年香川県生まれ。幼い頃から父の転勤により、全国各地を転々とする。大学では哲学を専攻し、卒業後、高校の図画科教員を経て、建築の世界に飛び込む。現在、コラボハウスー建築士事務所を経て、建築の設計を担う。独自の審美眼でクライアントの「日々の暮らし」をカタチにしている。2013年2月、「陽田の美しい店ー私の空間へんる」を上梓。

チラシの内容が魅力的であったとしても、多くの求職者の手に渡って初めて宣伝効果が得られる。そのため、チラシの配布場所についても工夫が必要となる。アンケート調査によると、

美馬市地域雇用創造協議会、最上地域雇用創造推進協議会、益子町地域雇用創造協議会、秩父市雇用創造協議会、和水町地域雇用創造協議会、長崎地域雇用創造協議会など多くの協議会において、ハローワークとの連携のもとチラシの配布が行われている。柳井市雇用創造協議会では、セミナー受講者の大部分がハローワーク窓口での呼びかけに応じて受講に至っており、求職者との一番のタッチポイントであるハローワークに協力を要請することで、宣伝効果を高めることができる。

ハローワーク以外の場所でチラシを配布することも、宣伝効果を高める上で有用である。筑後地域雇用創造協議会では、ハローワークと連携するとともに、図書館や公共施設においてもチラシを配布している。しまんと町地域雇用創造協議会は、新聞の折り込みという方法によってチラシを配布している。長崎地域雇用創造協議会は、地域内の大型商業施設、県営バスターミナルでチラシを配布している。地域によって効果的な配布場所は異なるが、重要なのは若年層を対象としたセミナーであればコンビニエンスストアにチラシを配置する、主婦を対象としたセミナーであれば新聞の折り込みによって配布するなど、セミナーのターゲットごとに配布場所を工夫することである。また、チラシを配布する場所ごとに統計を取り、減少率が高いところに重点的に配布するなど、宣伝効果を測定することも重要である。

チラシを配布するだけでは、特定の層にしか情報が行き渡らない可能性も考えられる。そのため、多くの協議会ではチラシ以外の方法によってもセミナーの告知を行っている。例えば、筑後地域雇用創造協議会では地域 FM、たたらの里山再生雇用創造推進協議会ではケーブルテレビや有線放送といったメディアを活用している。また、名護市地域雇用創造協議会や最上地域雇用創造推進協議会ではホームページを活用しており、長崎地域雇用創造協議会や日田市雇用創造協議会では、雇用保険受給者説明会などで告知を行っている。

#### セミナーの告知方法に関する解決策

- Point①：セミナーを受講することで身につけられるスキルや想定される就職先など、セミナーの効果が伝わるチラシ作りを心掛ける。
- Point②：チラシの内容だけでなく、配布場所や配布方法に対しても配慮する。
- Point③：求職者との一番のタッチポイントであるハローワークに協力を要請する。
- Point④：セミナーのターゲットごとにチラシの配布場所を工夫する。
- Point⑤：チラシを配布する場所ごとに統計を取り、宣伝効果を測定する。
- Point⑥：ホームページや地元のメディアを利用するなど、チラシ以外の方法を活用し告知を行う。

#### 【解決策②：企業や求職者に対するニーズ調査に関する解決策】

人材育成メニューにおけるセミナーは、求職者の「現在の姿」と「育成後の人材像」とのギャップを埋めることが目的である。そのためには、「育成後の人材像」を明確にする必要があり、どのようなスキルや知識を企業が求めているのかというニーズ調査が必要不可欠である。しかしながら、雇用拡大メニューと同様、多くの協議会において自らが持つイメージのみに基づきセミナー内容が決定されていることから、育成後の人材と企業が欲する人材との間に乖離が生じており、そのことがアウトプットやアウトカムの確保を困難にしている。

企業に対するニーズ調査の方法はいくつか考えられるが、多くの協議会において取り入れられている方法は、ハローワークとの連携に基づいた調査である。例えば、真庭市地域雇用創造協議会では、ハローワークと求職者の傾向や企業のニーズについて話し合いを行い、求職者が就職に結びつく可能性の高いセミナーを実施している。求職者に対するニーズ調査の方法としては、例えば、松山市地域雇用創造協議会では、ハローワークと連携をとり、セミナー案内時の求職者の反応がどうであるか、求職者のニーズに合っているかを確認することに努め、得られた情報を次年度以降に反映させている。柳井市雇用創造協議会では、市役所職員とハローワーク職員が一緒に企業訪問をすることで情報収集をしている。仮にハローワークだけで企業訪問をすると、企業の採用担当に会えるだけであるが、市役所職員が来ると社長に会うことができ、今後どのようなビジネスを展開するのか、どのような人材を採用したいのかに関する情報を得る事ができると述べている。

**企業や求職者に対するニーズ調査に関する解決策**

Point①：協議会が持つイメージのみに基づき、セミナー内容を決定しない。

Point②：企業に対するニーズ調査は、求職者の「育成後の人材像」を明確にする上で必要不可欠である。

Point③：ハローワークとの連携により調査を行うことが、企業や求職者のニーズを把握する上で望ましい。

**【解決策③：講師の選定に関する解決策】**

講師を選定する際には、雇用拡大メニューと同様、①柔軟に内容をカスタマイズできる講師かどうか、②地域の事情を理解している（理解しようとする姿勢のある）講師かどうか、③専門的知識や技術があると同時に、実体験を持っている講師かどうかという視点が必要不可欠である。

アンケート調査によると、人材育成メニューのセミナー講師を選定する際、多くの協議会が第1の視点である「柔軟性」を重視していることがわかる。例えば、鹿屋市雇用創造協議会、金武町地域雇用創造協議会、十和田市雇用創造推進協議会、平取町地域活性化協議会、柳井市雇用創造協議会では、講師と事前打合せを行い、カリキュラムをカスタマイズしてもらったことが、アウトプットやアウトカムの確保に結びついたと分析している。

雇用拡大メニューでは、第2の視点である「地域の事情」や第3の視点である「実体験」が比較的重視されていたのに対し、人材育成メニューでは、第1の視点である「柔軟性」が重視されており、協議会と講師が密に打ち合わせを行い、共にセミナーを作ることが、アウトプットやアウトカムの確保につながっている。

#### 講師の選定に関する解決策

- Point①：セミナーの目的を理解し、柔軟に内容をカスタマイズできる講師が望ましい。
- Point②：地域の事情を理解している（理解しようとする姿勢のある）講師が望ましい。
- Point③：専門的知識や技術があると同時に、実体験を持っている講師が望ましい。
- Point④：人材育成メニューのセミナー講師を選定する際、多くの協議会が第1の視点である「柔軟性」を重視している。

#### 【解決策④：セミナーの開催場所・日時に関する解決策】

アンケート調査によると、雇用拡大メニューのセミナーは企業を主な対象者としていたことから、勤務時間に支障がでない時間帯にセミナーを開講するなど、開催時間に関する解決策が多く見られた。一方、人材育成メニューのセミナーは求職者を主な対象者としており、開催時間ではなく開催時期に関する解決策が多く見られた。例えば、鳥取市雇用創造協議会では、連休・お盆・年末年始はセミナーの受講者数が減少することから、これらの時期をできる限り避けて開催時期を決定するという方法を採用している。また、延岡地域雇用促進協議会では、ハローワークの求職者が減少する時期にセミナー受講者が減少することから、求職者が増える時期や活動する時期をハローワークで確認し、セミナーの開催時期に反映するようにしている。

連続して借りることができる研修施設が市中心部に少なく、開催場所が遠いことがアウトプットやアウトカムの確保に影響を及ぼしていると分析していた鳥取市雇用創造協議会では、駐車場を保有している研修施設でセミナーを開催することで、原因の解消を試みている。開催場所や開催日時は見落としやすい原因ではあるが、求職者の視点に立って配慮することが、アウトプットやアウトカムの確保に結びつくことになる。

#### セミナーの開催場所・日時に関する解決策

- Point①：連休・お盆・年末年始などをできる限り避けて、セミナーを開催することが望ましい。
- Point②：ハローワークと連携し、求職者が増加する時期を確認の上、セミナーを開催することが望ましい。
- Point③：開催場所が中心部より遠い場合は、駐車場の有無など求職者の利便性を配慮することが望ましい。
- Point④：求職者の視点に立って開催場所・日時を設定することが重要である。

## 5. 就職促進メニュー

### 1) 就職促進メニューの課題

就職促進メニューは、雇用拡大メニューによって事業を拡大した企業や新規創業企業などと、人材育成メニューによってスキルを身につけた求職者とが会う場所（就職相談会や面接会）を提供することが主な目的である。

アンケート調査によると、アンケートに回答をした 86 協議会のうち、63 協議会が就職促進メニューに課題を抱えている。その中でも、63 協議会中 33 協議会が就職相談会や面接会に参加する求職者の不足という課題を抱えている。また、63 協議会中 10 協議会が就職相談会や面接会に参加する企業の不足という課題を抱えている。

#### 就職促進メニューの課題

課題①：就職相談会や面接会に求職者が集まらない。

課題②：就職相談会や面接会に企業が集まらない。

## 2) 就職相談会や面接会に求職者や企業が集まらない原因

### 【原因①：就職相談会および面接会の告知方法】

アンケート調査によると、遊佐ブランド推進協議会は、求職者の中で就職面接会の認知度が低いことが、就職面接会に求職者が集まらない原因であると推測している。相双地域雇用創造推進協議会や東紀州地域雇用創造推進協議会では、協議会の認知度自体が低いことが原因であると分析している。

また、うるま市地域雇用創造協議会や名護市地域雇用創造協議会は、告知の不足が認知度の低下を招いているとしており、筑後地域雇用創造協議会は、効果的な情報発信が難しいことが認知度の低下を招き、求職者や企業の確保に影響を及ぼしていると分析している。つまり、就職面接会や協議会の認知度不足が参加者の確保を困難にしており、認知度不足は告知方法に起因していることがわかる。

### 【原因②：企業と求職者間のミスマッチ】

アンケート調査によると、はこだて雇用創造推進協議会、呉市雇用促進協議会、都城地域雇用創造協議会などは、参加企業の募集職種と求職者の希望職種の間でミスマッチが生じていることが、就職面接会に参加する求職者を減少させていると分析している。津山市地域雇用創造協議会は、企業が求めている人材が求職者にとってハードルが高く、このことが就職面接会に参加する求職者の減少を招いている原因であると述べている。また、庄内町新産業創造協議会は、就職面接会の参加企業が毎回変わらず、職種にも変化がないことが、就職面接会に参加する求職者を減少させていると分析している。

企業は自らが希望する人材と出会える可能性が低ければ、就職相談会や面接会への参加を見送るであろう。また、求職者も自らが希望する条件を備えた企業と出会える可能性が低ければ、就職相談会や面接会に参加する意欲も薄れることになる。以上のように、企業と求職者との間で生じているミスマッチが、企業や求職者にとって魅力を低下させ、参加企業や参加求職者の減少を招くことになる。その中でも特に、参加求職者の確保に及ぼす影響は大きい。

### 【原因③：地域内の雇用情勢】

アンケート調査によると、さっぽろ地域雇用創造協議会は、今年度に入って実施された他の雇用関連事業における合同企業説明会の状況を見ると、参加求職者数の大幅な落ち込みが懸念されると述べており、雇用情勢の改善による求職者の減少が影響を及ぼしていると分析している。また、室蘭市雇用創造推進協議会は、企業側に採用意欲があるものの、景気が良くなってきたことが求職者の参加に影響を及ぼす可能性を指摘している。横手市雇用創出協議会や最上地域雇用創造推進協議会なども、有効求人倍率の改善を求職者の参加が減少している一因にあげており、雇用情勢の改善は地域にとって喜ばしいことではあるが、就職相談会や面接会に参加する求職者の確保という面では難易度を上げる原因となっている。

### 【原因の総括】

以上のことから、就職相談会や面接会に求職者や企業が集まらないという、就職促進メニューにおける最大の課題を生じさせている主な原因は、①就職面接会や協議会の認知度の不足、②企業の募集職種と求職者の希望職種とのミスマッチ、③雇用情勢の改善という3つに分類することができる。就職相談会や面接会に求職者や企業を集めるためには、その原因がどこにあるのかを明らかにして、適切な解決策を講じる必要がある。

#### 就職相談会や面接会に求職者や 企業が集まらない 主な原因

原因①：告知方法に問題があり、就職面接会や 協議会の認知度が不足している。

原因②：企業の募集職種と求職者の希望職種との間に 、ミスマッチが生じている。

原因③：雇用情勢が 改善していることにより、 求職者数が 減少している。

## 3) 就職相談会や面接会に求職者や企業を集めるための解決策

### 【解決策①：就職相談会および面接会の告知方法に関する解決策】

より多くの求職者を就職相談会や面接会に参加させるためには、相談会や面接会の認知度を高める必要がある。アンケート調査によると、ハローワークを通じて就職相談会や面接会を告知することで、参加者数の増加につなげている協議会が数多く存在する。例えば、長井市雇用創造協議会や南国市地域雇用創出推進協議会では、ハローワークでチラシを配布していることが集客につながっていると述べている。奄美産業活性化協議会では、ハローワークと連携し、毎週、雇用保険の認定日にパンフレットの配布など情報案内を依頼している。また、釧路市地域雇用創造協議会では、ハローワークの求人検索機にセミナーや合同企業説明会の情報欄の追加を依頼している。

ハローワークとの連携以外にも、チラシの配布方法を工夫することで参加者数の増加につなげている協議会も存在する。例えば、南国市地域雇用創出推進協議会は、事業推進員がハローワークの玄関先で直接的にチラシを配布するという方法を採用している。また、柳井市雇用創造協議会では、人材育成メニューのセミナー受講者にチラシを郵送し、県が主催する就職説明会

などでもチラシを配布している。チラシの内容を工夫することで参加者数の増加を試みている協議会もあり、例えば、平取町地域活性化協議会では、参加企業名が入ったチラシを作成することで、求職者に就職相談会や説明会への参加を呼び掛けている。

一方、就職相談会や面接会の参加企業を増加させるために、数多くの協議会は直接的に企業を訪問するという方法を採用している。その際、各協議会は様々な工夫を凝らしている。例えば、上市町雇用創造協議会では、企業訪問をする際、ハローワークと連携することにより、求人中の地元企業を招致している。柳井市雇用創造協議会では、求人を出している企業だけではなく、求職者のニーズに沿った職種の企業にハローワークと共に訪問することで、協議会の認知度を高め、就職相談会や面接会の参加企業を増加させるとともに、就職相談会や面接会において求人と求職者との間のミスマッチが生じないよう対策を講じている。その他にも立山町雇用創造協議会では、地域内の既存の企業にのみ参加を要請するのではなく、地域に新たに進出する企業の情報をいち早く町役場から入手し、同企業をはじめ関係企業に何度も足を運んで就職面接会への参加を促している。

#### 就職相談会および面接会の告知方法に関する解決策

- Point ①：ハローワークを通じて就職相談会や面接会の告知をする（チラシの配布、情報案内、求人検索機での掲載）。
- Point ②：チラシの配布方法を工夫する（セミナー受講者に郵送、直接配布、他の就職説明会等で配布）。
- Point ③：チラシの内容を工夫する（参加企業名の掲載）。
- Point ④：ハローワークと共に企業を訪問する。
- Point ⑤：求職者のニーズに沿った職種の企業に訪問する。
- Point ⑥：新規進出企業の情報をつかみ、参加を促す。

#### 【解決策②：企業と求職者間のミスマッチに関する解決策】

就職促進メニューにおける就職相談会や面接会は、雇用拡大メニューによって拡大をした雇用の受け皿に、人材育成メニューによってスキルを身につけた求職者をマッチングさせる役割を担っている。したがって、企業が求める人材と求職者が持つスキルとの間でミスマッチが生じていることが、参加企業や参加求職者の確保を困難にしているのであれば、そのミスマッチは人材育成メニューの時点で解決をしておかなければならない。つまり、人材育成メニューのセミナー内容を検討する際に、企業のニーズを把握し、ニーズに合致した人材を育成できるようカリキュラムを組み立てていくことが重要になる。このプロセスを経ることで、企業が求める人材と求職者が持つスキルとの間のミスマッチが解消され、参加企業や参加求職者の確保が困難であるという課題を解決することが可能となる。

しかしながら、企業と求職者間のミスマッチは、求職者が持つスキルのみによって生じているわけではない。例えば、企業が求めるスキルが求職者に備わっていたとしても、企業が提示する雇用条件と求職者が希望する雇用条件との間にミスマッチが生じているとすれば、参加する企業や求職者を減少させるであろう。このようなミスマッチによって参加企業や参加求職者

の確保が困難になっているならば、参加する企業や求職者をできる限り多く集め、選択肢をできる限り多く確保することが解決策になると考えられる。

解決策①に示された告知方法の改善は、参加企業や参加求職者の増加に寄与することとなるが、その他にも、各協議会は参加企業を増加させるために、様々な工夫を行っている。例えば、由利本荘市雇用創造協議会では、県や市の担当部門とも連携し「地域の合同就職面接会」として面接会を実施している。四万十市雇用創造促進協議会では、ハローワーク及び地域の共同就職支援センター等と連携し、就職面接会を開催している。米沢市雇用創造推進協議会では、協議会単独の実施だけではなく、ハローワークや近隣の協議会と連携をしながら、就職面接会を実施しており、多くの参加企業と求職者を集めることができたと評価している。以上の協議会のように、他の団体との協力体制のもとで面接会や相談会を開催することで参加企業が増加し、そのことが面接会や相談会の魅力を高め、求職者の集客につながるようになる。

#### 企業と求職者間のミスマッチに関する解決策

- Point①：企業が求める人材と求職者が持つスキルとの間のミスマッチが、参加企業や参加求職者の確保を困難にしている可能性がある。
- Point②：上記のミスマッチが原因である場合、人材育成メニューのセミナー内容を検討する際に企業のニーズを把握することが解決策になる。
- Point③：企業が提示する雇用条件と求職者が希望する雇用条件との間のミスマッチが、参加企業や参加求職者の確保を困難にしている可能性がある。
- Point④：上記のミスマッチが原因である場合、面接会に参加する企業や求職者をできる限り多く集め、選択肢をできる限り多く確保することが解決策になる。
- Point⑤：他の団体との協力体制のもとで面接会や相談会を開催することで参加企業が増加し、そのことが面接会や相談会の魅力を高め、求職者の集客につながるようになる。

#### 【解決策③：就職相談会や面接会の魅力を高めるための解決策】

参加企業を増やす以外の方法によっても、面接会や相談会の魅力を高め、参加求職者の増加につなげることは可能である。例えば、飯豊町地域雇用創造推進協議会では、ハローワークの協力のもとスキルの高い相談員を配置した結果、就職相談窓口を利用した求職者の早期就労につながっている。また、東みよし町地域雇用創造協議会では、ハローワークの協力を得て、来場した求職者の求職登録を会場内で行うとともに、企業の求人票を求職者に配布することによって、就職面接会における求職者の利便性向上に努めている。大崎市雇用創造協議会では、求職者のニーズを踏まえ、パートや臨時職員を対象にした求人と正職員を対象にした求人の二部制で開催するという方法を採用しており、ターゲットごとに面接会を行うことで参加求職者数が増加している。

#### 就職相談会や面接会の魅力を高めるための解決策

Point①：スキルの高い相談員を配置する。

Point②：来場した求職者の求職登録を会場内で行う、企業の求人票を求職者に配布する。

Point③：ターゲットごとに面接会を行う（パートや臨時職員を対象にした求人と正職員を対象にした求人の二部制で開催するなど）。

#### 【解決策④：開催日時に関する解決策】

参加企業が多く、また、協議会の工夫によって非常に魅力的な面接会や相談会になっていたとしても、開催日時が適切でなければ企業や求職者は参加できない。各協議会は開催日時に工夫を凝らすことで、できる限り多くの求職者が参加できるよう努めている。例えば、津山市地域雇用創造協議会では、過去にハローワーク主催の面接会と日程が重なったことで参加できない企業が出てきたことから、ハローワークの担当者と相談をし、ハローワーク主催の面接会と日程が重ならないよう配慮している。柳井市雇用創造協議会では、同じような受講生がターゲットとなることが予想されるセミナーと就職相談会を同時に開催することで、求職者が参加しやすい環境を整えている。萩の木になるモノづくり協議会では、就職相談会を土曜日・日曜日に開催したことにより、参加求職者数が増加している。

#### 開催日時に関する解決策

Point①：ハローワーク主催の面接会と日程が重ならないよう配慮する。

Point②：同じような受講生がターゲットとなることが予想されるセミナーと就職相談会を、同時に開催する。

Point③：求職者の利便性を重視した開催日時にする（土曜日や日曜日に開催するなど）。

## 補論 1 実践型地域雇用創造事業に係るアンケート調査の詳細

### ○調査年月

平成 26 年 8 月

### ○対象協議会

実践事業を実施中の以下の 86 協議会

#### <平成 24 年度事業開始の協議会>

はこだて雇用創造推進協議会、平取町地域活性化協議会、積丹町地域活性化協議会、深浦町創業促進協議会、大崎市雇用創造協議会、横手市雇用創出協議会、由利本荘市雇用創造協議会、最上地域雇用創造推進協議会、鶴岡食文化創造都市推進協議会、遊佐ブランド推進協議会、飯豊町地域雇用創造推進協議会、相双地域雇用創造推進協議会、上市町雇用創造協議会、大垣市地域雇用創造協議会、東紀州地域雇用創造推進協議会、和束町雇用促進協議会、鳥取市雇用創造協議会、たたらの里山再生雇用創造推進協議会、津山市地域雇用創造協議会、真庭市地域雇用創造協議会、呉市雇用促進協議会、萩の木になるモノづくり協議会、柳井市雇用創造協議会、宇部市雇用創造協議会、東みよし町地域雇用創造協議会、美馬市地域雇用創造協議会、松山市地域雇用創造協議会、宇和島地域雇用創造協議会、土佐市地域雇用創出推進協議会、四万十市雇用創造促進協議会、本山町地域雇用創造協議会、土佐清水市地域雇用創造協議会、上毛町ブランド創造協議会、筑後地域雇用創造協議会、小値賀町雇用創造協議会、都城地域雇用創造協議会、日向市地域雇用創造協議会、鹿屋市雇用創造協議会、屋久島町地域雇用創造推進協議会、うるま市地域雇用創造協議会、名護市地域雇用創造協議会、宮古島地域雇用創造協議会、金武町地域雇用創造協議会

#### <平成 25 年度事業開始の協議会>

旭川市雇用創出促進協議会、十和田市雇用創造推進協議会、三沢市雇用創造推進協議会、気仙沼市雇用創造協議会、尾花沢市雇用創造協議会、村山市地域雇用創造推進協議会、酒田市雇用創造協議会、庄内町新産業創造協議会、長井市雇用創造協議会、坂東市雇用創造協議会、那須烏山市地域雇用創造協議会、立山町雇用創造協議会、南アルプス市地域雇用創造協議会、淡路地域雇用創造推進協議会、海士流雇用創造推進協議会、西予市地域雇用創造促進協議会、高知市雇用創出促進協議会、南国市地域雇用創出推進協議会、しまんと町地域雇用創造協議会、長崎地域雇用創造協議会、日田市雇用創造協議会、昭和の町豊後高田観光再生協議会、西都市地域雇用創造協議会、延岡地域雇用促進協議会、糸満市地域雇用創造推進協議会、南城市地域雇用創造協議会

#### <平成 26 年度事業開始の協議会>

さっぽろ地域雇用創造協議会、釧路市地域雇用創造協議会、帯広地域雇用創出促進協議

会、北見市雇用創造協議会、室蘭市雇用創造推進協議会、青森地域雇用機会増大促進協議会、二戸地域雇用創造協議会、羽後町雇用創造協議会、米沢市雇用創造推進協議会、南陽市雇用創造協議会、益子町地域雇用創造協議会、秩父市雇用創造協議会、名張市雇用創造協議会、田川市雇用創造協議会、和水町地域雇用創造協議会、日南市雇用創出プロジェクト会議、奄美産業活性化協議会

○回答率

100%（86 協議会すべてから回答あり）

## 付図1 アンケート調査票

| 実践型地域雇用創造事業に係るアンケート調査 回答用紙                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                                       |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|--|-----------------------|---------------------------------------|---|--|--|---|--|--|---|--|--|--|-----------------------|---------------------------------------|---|--|--|---|--|--|---|--|--|
| <p>平成24年度から実践型地域雇用創造事業がスタートし、本年度は24年度採択地域の委託期間が最終年度となる節目の年です。また、平成25年度からは地域雇用開発支援ワーキングチーム（以下「WT」という。）を新設し、応募検討地域・事業実施地域への個別支援を行っています。本年度は、WTによる各地域での支援を踏まえ、WTによる報告書を作成することとなりました。</p> <p>WT報告書では、事業の主旨・骨格を分かりやすく説明するとともに、事業構想のプロセス、事業運営のプロセス等を盛り込む予定です。このうち、事業運営のプロセスには、各地域で共通する課題の解決方法についても盛り込みたいと考えています。</p> <p>つきましては、各地域の実情を把握するため、今般各協議会の皆様に対して、①これまでの事業運営にあたりうまくいった点とそのために工夫した点、②事業運営にあたり現在苦労している点、の2項目についてアンケート調査を行うこととしました。</p> <p>本アンケート調査の回答は、WT報告書を作成するに当たっての材料とさせていただきます。本年10/16に開催する実践型地域雇用創造事業シンポジウムにおけるパネルディスカッションのテーマを決める材料としても活用させていただきます。</p> <p>お忙しい中お手数をおかけしますが、アンケート調査へのご協力をよろしくお願いいたします。</p> <p style="text-align: right;">厚生労働省職業安定局 地域雇用対策室</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                       |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| <p>記入例を参考に、下欄への記載をお願いいたします。記載欄が足りない場合は、セルの幅を広げたり、行を追加していただいで構いません。記載内容に不明な点があった場合は、厚生労働省地域雇用対策室から個別に御連絡させていただく場合がありますので、ご了承ください。</p> <p>また、以下の項目については、各協議会において共通する課題となりますので、これらの項目に対する取組状況は可能な限り回答用紙に記載していただきますようお願いいたします。</p> <p>○事業推進員、実践支援員、セミナー講師、アドバイザー等の選定方法<br/>○ハローワークとの連携方法<br/>○各種セミナーの募集チラシの作成・配付方法<br/>○各種セミナーの内容(カリキュラム)の設定に当たっての地域ニーズの把握方法<br/>○協議会ホームページの内容の充実<br/>○合同就職面接会の開催方法<br/>○雇用創出実践メニューで開発した食品メニューや観光ツアーの商品化に向けた取組</p> <p>協議会名: _____</p> <p>&lt; I これまでの事業運営にあたり、うまくいった点について &gt;</p> <p>※過去にパッケージ事業や実現事業を実施した地域においては、パッケージ事業や実現事業を実施してきたなかで、うまくいった点があれば、併せて記載をお願いいたします。(パッケージ事業については「1事業全体」、「2雇用拡大メニュー・人材育成メニュー」、「3就職促進メニュー」に、実現事業については「1事業全体」、「4雇用創出実践メニュー」にそれぞれ記載。記載内容がパッケージ事業の場合は各欄の番号に「1(パ)」、実現事業の場合は「1(実現)」と、区別できるように記載して下さい。</p> <p>1 事業全体</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>これまでの事業運営にあたり、うまくいった点</th> <th>そのために工夫した点<br/>(できるだけ具体的かつ詳細に記載してください)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>2 雇用拡大メニュー・人材育成メニュー</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>これまでの事業運営にあたり、うまくいった点</th> <th>そのために工夫した点<br/>(できるだけ具体的かつ詳細に記載してください)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> |                       |                                       |  | これまでの事業運営にあたり、うまくいった点 | そのために工夫した点<br>(できるだけ具体的かつ詳細に記載してください) | 1 |  |  | 2 |  |  | 3 |  |  |  | これまでの事業運営にあたり、うまくいった点 | そのために工夫した点<br>(できるだけ具体的かつ詳細に記載してください) | 1 |  |  | 2 |  |  | 3 |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | これまでの事業運営にあたり、うまくいった点 | そのために工夫した点<br>(できるだけ具体的かつ詳細に記載してください) |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                       |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                       |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                       |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | これまでの事業運営にあたり、うまくいった点 | そのために工夫した点<br>(できるだけ具体的かつ詳細に記載してください) |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                       |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                       |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                       |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |  |                       |                                       |   |  |  |   |  |  |   |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|
| 3 就職促進メニュー                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | これまでの事業運営にあたり、うまくいった点       | そのために工夫した点<br>(できるだけ具体的かつ詳細に記載してください) |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 4 雇用創出実践メニュー                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | これまでの事業運営にあたり、うまくいった点       | そのために工夫した点<br>(できるだけ具体的かつ詳細に記載してください) |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| <p>&lt; II 事業運営にあたり現在苦労している点について &gt;</p> <p>1 事業全体</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>事業運営にあたっての<br/>課題、悩み、苦労している点</td> <td>その具体的要因<br/>(考えられる範囲で記載)</td> <td>課題や悩みを解決するためにチャレンジし<br/>ている方法(または検討している方法)</td> <td>WT報告書やシンポジウムのパネルディスカ<br/>ッションでアドバイスして欲しい事項<br/>(該当がある場合のみ記載)</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>2 雇用拡大メニュー・人材育成メニュー</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>事業運営にあたっての<br/>課題、悩み、苦労している点</td> <td>その具体的要因<br/>(考えられる範囲で記載)</td> <td>課題や悩みを解決するためにチャレンジし<br/>ている方法(または検討している方法)</td> <td>WT報告書やシンポジウムのパネルディスカ<br/>ッションでアドバイスして欲しい事項<br/>(該当がある場合のみ記載)</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> |                             |                                       |                                           |                                                            |  | 事業運営にあたっての<br>課題、悩み、苦労している点 | その具体的要因<br>(考えられる範囲で記載) | 課題や悩みを解決するためにチャレンジし<br>ている方法(または検討している方法) | WT報告書やシンポジウムのパネルディスカ<br>ッションでアドバイスして欲しい事項<br>(該当がある場合のみ記載) | 1 |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  | 事業運営にあたっての<br>課題、悩み、苦労している点 | その具体的要因<br>(考えられる範囲で記載) | 課題や悩みを解決するためにチャレンジし<br>ている方法(または検討している方法) | WT報告書やシンポジウムのパネルディスカ<br>ッションでアドバイスして欲しい事項<br>(該当がある場合のみ記載) | 1 |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 事業運営にあたっての<br>課題、悩み、苦労している点 | その具体的要因<br>(考えられる範囲で記載)               | 課題や悩みを解決するためにチャレンジし<br>ている方法(または検討している方法) | WT報告書やシンポジウムのパネルディスカ<br>ッションでアドバイスして欲しい事項<br>(該当がある場合のみ記載) |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 事業運営にあたっての<br>課題、悩み、苦労している点 | その具体的要因<br>(考えられる範囲で記載)               | 課題や悩みを解決するためにチャレンジし<br>ている方法(または検討している方法) | WT報告書やシンポジウムのパネルディスカ<br>ッションでアドバイスして欲しい事項<br>(該当がある場合のみ記載) |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |                                           |                                                            |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |                             |                         |                                           |                                                            |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |

| 3 就職促進メニュー |                             |                         |                                           |                                                            |
|------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|            | 事業運営にあたっての<br>課題、悩み、苦労している点 | その具体的要因<br>(考えられる範囲で記載) | 課題や悩みを解決するためにチャレンジし<br>ている方法(または検討している方法) | WT報告書やシンポジウムのパネルディスカッ<br>ションでアドバイスして欲しい事項<br>(該当がある場合のみ記載) |
| 1          |                             |                         |                                           |                                                            |
| 2          |                             |                         |                                           |                                                            |
| 3          |                             |                         |                                           |                                                            |

| 4 雇用創出実践メニュー |                             |                         |                                           |                                                            |
|--------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|              | 事業運営にあたっての<br>課題、悩み、苦労している点 | その具体的要因<br>(考えられる範囲で記載) | 課題や悩みを解決するためにチャレンジし<br>ている方法(または検討している方法) | WT報告書やシンポジウムのパネルディスカッ<br>ションでアドバイスして欲しい事項<br>(該当がある場合のみ記載) |
| 1            |                             |                         |                                           |                                                            |
| 2            |                             |                         |                                           |                                                            |
| 3            |                             |                         |                                           |                                                            |

その他、実践型地域雇用創造事業に対する御意見・御要望があればご記入ください(自由記載)

<照会先>

氏名: \_\_\_\_\_

役職: \_\_\_\_\_

t e l : \_\_\_\_\_

メールアドレス: \_\_\_\_\_

付表1 実践メニューが抱える課題とその解決策

| 課題                        | 原因                  | 解決策・解決のポイント                                                                                                    |
|---------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①<br>市場競争力のある商品の開発が困難である。 | ①<br>商品企画・開発の体制づくり。 | ①<br>商品を企画・開発する方法としては、①実践支援員がアドバイザーの助言を受けながら直接開発をする、②協力企業を公募で募り、実践支援員と共同開発をする、③公募で募った協力企業に再委託をするという3つのパターンがある。 |
|                           |                     | ②<br>市場競争力のある商品を企画・開発するためには、経験や技術に長けた専門家の協力が必要不可欠である。                                                          |
|                           |                     | ③<br>商品が市場に流通するまでに関連すると思われる企業を想像し、これらの関係者と商品の企画・開発段階から協力体制を築くことが、市場競争力のある商品を開発するには重要となる。                       |
|                           |                     | ④<br>商品の企画・開発段階から関連する企業と協力体制を築くことは、事業終了後の継承先という課題を解決することにもなる。                                                  |
|                           | ②<br>地域資源の選択。       | ①<br>数ある地域資源の中から、どの地域資源を活用し商品を開発するかを見極めることは、市場競争力のある商品を開発するうえで非常に重要である。                                        |
|                           |                     | ②<br>開発するためには、①安定的に供給できるかどうか、②消費者ニーズが存在するかどうか（販路が想定できるかどうか）、③地域特性があるかどうかといったポイントを踏まえて地域資源を選択する必要がある。           |
|                           | ③<br>試食会・試験販売による検証。 | ①<br>市場競争力のある商品を開発するためには、試食会・試験販売・モニターツアーなどにより商品に対する市場の反応を確かめ、その結果を商品開発にフィードバックする必要がある。                        |
|                           |                     | ②<br>試食会・試験販売を行うにあたり、雇用拡大メニューや人材育成メニューの人脈を活用するという方法も、効果を高めるための一つの工夫といえる。                                       |
|                           |                     | ③<br>アンケート調査によって情報の入手を試みる際は、様々な分析手法を取り入れることで、より効果が高くなる                                                         |
|                           | ④<br>販路の拡大。         | ①<br>東京や大阪などの大消費地で開催されているイベントに積極的に参加することが、商品の認知度を高める上では重要である。                                                  |
|                           |                     | ②<br>新聞・雑誌・テレビに向けたプレスリリースを行い、自らメディアにアピールすることも効果的である。                                                           |
|                           |                     | ③<br>本事業の目的である「雇用創出・拡大」という社会性を前面に押し出すなど、計画的にPRすることも必要である。                                                      |

付表2 雇用拡大メニューが抱える課題とその解決策

| 課題                        | 原因                                     | 解決策・解決のポイント                              |
|---------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|
| ①<br>アウトプット・アウトカムが確保できない。 | ①<br>セミナーの告知方法が適切ではなく、セミナーの存在が知られていない。 | ①<br>チラシの内容だけではなく、配布場所や配布方法に対しても配慮する。    |
|                           |                                        | ②<br>直接企業を訪問しチラシを配布することで告知を行う。           |
|                           |                                        | ③<br>地域内にある様々な団体の協力のもとチラシを配布することで、告知を行う。 |
|                           | ②<br>企業に対するニーズ調査不足に                    | ①<br>協議会が持つイメージのみに基づき、セミナー内容を決定しない。      |

|  |                                       |   |                                                                                                                                                                   |
|--|---------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | より、セミナー自体が企業にとって魅力的ではない。              | ② | 企業に対して聞き取り調査やアンケート調査を実施することで、ニーズを把握する。                                                                                                                            |
|  |                                       | ③ | 地域内にある様々な団体に協力を得て、ニーズを把握する。                                                                                                                                       |
|  |                                       | ④ | 前年度の受講者に対してアンケート調査を実施することで、ニーズを把握する。                                                                                                                              |
|  | ③<br>講師の選定が適切ではなく、セミナー自体の魅力が乏しい。      | ① | セミナーの目的を理解し、柔軟に内容をカスタマイズできる講師が望ましい。                                                                                                                               |
|  |                                       | ② | 地域の事情を理解している（理解しようとする姿勢のある）講師が望ましい。                                                                                                                               |
|  |                                       | ③ | 専門的知識や技術があると同時に、実体験を持っている講師が望ましい。                                                                                                                                 |
|  |                                       | ④ | 講師の探し方としては、①インターネットでの検索、②事業推進員、アドバイザーのネットワークの活用、③自治体、商工会、地元の金融機関（信用金庫等）が実施している講演会などの講師を調べる、④地元のマスコミ（タウン誌、ケーブルテレビ、新聞社、ラジオ）に相談する、⑤労働局や他の協議会などから情報を収集するといった方法が考えられる。 |
|  | ④<br>セミナーの開催場所・日時が適切ではなく、セミナーに参加しにくい。 | ① | 過去の受講者を対象にアンケート調査を実施する、あるいは企業から情報を収集することで、セミナー受講希望者（企業）に適した開催日時を把握する。                                                                                             |
|  |                                       | ② | セミナー受講希望者（企業）が出席しにくいと思われる時期を避けて日程を調整したり、勤務時間に支障がでないよう時間の調整を行う。                                                                                                    |
|  |                                       | ③ | 地域特性に応じて、開催日時を設定する。                                                                                                                                               |

付表3 人材育成メニューが抱える課題とその解決策

| 課題                        | 原因                                     | 解決策・解決のポイント                                                   |
|---------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ①<br>アウトプット・アウトカムが確保できない。 | ①<br>セミナーの告知方法が適切ではなく、セミナーの存在が知られていない。 | ①<br>セミナーを受講することに身につけられるスキルや想定される就職先など、セミナーの効果が伝わるチラシ作りを心掛ける。 |
|                           |                                        | ②<br>チラシの内容だけでなく、配布場所や配布方法に対しても配慮する。                          |
|                           |                                        | ③<br>求職者との一番のタッチポイントであるハローワークに協力を要請する。                        |
|                           |                                        | ④<br>セミナーのターゲットごとにチラシの配布場所を工夫する。                              |
|                           |                                        | ⑤<br>チラシを配布する場所ごとに統計を取り、宣伝効果を測定する。                            |
|                           |                                        | ⑥<br>ホームページや地元のメディアを利用するなど、チラシ以外の方法を活用して告知を行う。                |
|                           | ②<br>企業に対するニーズ調査不足により、セミナー自体の魅力が乏しい。   | ①<br>企業に対するニーズ調査は、求職者の「育成後の人材像」を明確にする上で必要不可欠である。              |
|                           |                                        | ②<br>協議会が持つイメージのみに基づき、セミナー内容を決定しない。                           |
|                           |                                        | ③<br>ハローワークとの連携に基づいて調査を行うことが、ニーズを把握する上で望ましい。                  |
|                           | ③<br>講師の選定が適切ではなく、セミナー自体の魅力が乏しい。       | ①<br>セミナーの目的を理解し、柔軟に内容をカスタマイズできる講師が望ましい。                      |
|                           |                                        | ②<br>地域の事情を理解している（理解しようとする姿勢のある）講師が望ましい。                      |

|  |                                       |   |                                                    |
|--|---------------------------------------|---|----------------------------------------------------|
|  |                                       | ③ | 専門的知識や技術があると同時に、実体験を持っている講師が望ましい。                  |
|  |                                       | ④ | 人材育成メニューのセミナー講師を選定する際、多くの協議会が第1の視点である「柔軟性」を重視している。 |
|  | ④<br>セミナーの開催場所・日時が適切ではなく、セミナーに参加しにくい。 | ① | 連休・お盆・年末年始をできる限り避けて、セミナーを開催することが望ましい。              |
|  |                                       | ② | ハローワークと連携し、求職者が増加する時期を確認の上、セミナーを開催することが望ましい。       |
|  |                                       | ③ | 開催場所が中心部より遠い場合は、駐車場の有無など求職者の利便性を配慮することが望ましい。       |
|  |                                       | ④ | 求職者の視点に立って開催場所・時期を設定することが重要である。                    |
|  |                                       |   |                                                    |

付表4 就職促進メニューが抱える課題とその解決策

| 課題                           | 原因                                     | 解決策・解決のポイント                                                                     |
|------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ①<br>就職相談会や面接会に求職者や企業が集まらない。 | ①<br>告知方法に問題があり、就職面接会や協議会の認知度が不足している。  | ①<br>ハローワークを通じて就職相談会や面接会の告知をする（チラシの配布、情報案内、求人検索機での掲載）。                          |
|                              |                                        | ②<br>チラシの配布方法を工夫する（セミナー受講者に郵送、直接配布、他の就職説明会等で配布）。                                |
|                              |                                        | ③<br>チラシの内容を工夫する（参加企業名の掲載）。                                                     |
|                              |                                        | ④<br>ハローワークと共に企業を訪問する。                                                          |
|                              |                                        | ⑤<br>求職者のニーズに沿った職種の企業に訪問する。                                                     |
|                              |                                        | ⑥<br>新規進出企業の情報をつかみ、参加を促す。                                                       |
|                              | ②<br>企業の募集職種と求職者の希望職種との間に、ミスマッチが生じている。 | ①<br>企業が求める人材と求職者が持つスキルとの間のミスマッチが、参加企業や参加求職者の確保を困難にしている可能性がある。                  |
|                              |                                        | ②<br>上記のミスマッチが原因である場合、人材育成メニューのセミナー内容を検討する際に企業のニーズを把握することが解決策になる。               |
|                              |                                        | ③<br>企業が提示する雇用条件と求職者が希望する雇用条件との間のミスマッチが、参加企業や参加求職者の確保を困難にしている可能性がある。            |
|                              |                                        | ④<br>上記のミスマッチが原因である場合、面接会に参加する企業や求職者をできる限り多く集め、選択肢をできる限り多く確保することが解決策になる。        |
| 就職相談会や面接会の魅力を高めるための解決策。      |                                        | ⑤<br>他の団体との協力体制のもとで面接会や相談会を開催することで参加企業が増加し、そのことが面接会や相談会の魅力を高め、求職者の集客につながるようになる。 |
|                              |                                        | ①<br>スキルの高い相談員を配置する。                                                            |
|                              |                                        | ②<br>来場した求職者の求職登録を会場内で行う、企業の求人票を求職者に配布する。                                       |
| 開催日時に関する解決策。                 |                                        | ③<br>ターゲットごとに面接会を行う（パートや臨時職員を対象にした求人と正職員を対象にした求人の二部制で開催するなど）。                   |
|                              |                                        | ①<br>ハローワーク主催の面接会と日程が重ならないよう配慮する。                                               |
|                              |                                        | ②<br>同じような受講生がターゲットとなることが予想されるセミナーと就職相談会を同時に開催する。                               |
|                              |                                        | ③<br>求職者の利便性を重視した開催日時にする（土曜日や日曜日に開催したり、毎月開催するなど）。                               |

## おわりに

最後に私達 WT 委員から地域の皆様に向けたメッセージをお送りします。



亜細亜大学アジア研究所 教授

西澤 正樹（座長）

【専門分野】 中小企業論、地域経済論、中国産業地域研究

皆様の地域が培ってこられた「地域資源」は実に多様で豊かです。日本の財産だと思います。地域に住まい働く皆様自身が「これは、いいね!」とする「地域資源」を見出し、詳しい情報を盛り込み表現し、地域外や海外の人たちも購入・消費しやすい商品・サービスを開発して下さい。そして、そこに「働く機会」を創りだして戴きたいと思います。海外の人々も日本の「いいね!」に関心を寄せています。



岡山商科大学大学院商学研究科 特任教授

鳥越 良光（副座長）

【専門分野】 マーケティング論、商品学、商業学、地域開発論、消費者政策、地域づくり

45 年間、マーケティング視点から地域づくりを中心に商品開発、販路開拓、販売促進等の指導・助言を通して雇用創出のための実践的活動を行ってまいりました。当初地域商品は全国的に販路を拡大することは困難でしたが、経済の成熟化の進展に伴って、消費者のニーズがナショナルブランドからローカルブランドにシフトするなか、四国の馬路村のポン酢しょうゆ等に見られるように地域ブランド、地域特産品が注目されるようになってきています。まさにこれからは地方の時代と言えるでしょう。今後も地域活性化のために少しでもお役に立てるよう頑張りたいと存じます。



北海道大学大学院経済学研究科 准教授

岡田 美弥子

【専門分野】経営学（エンターテインメント・ビジネス）

コミックやアニメなどのコンテンツ産業において、さまざまな事業が連携して作品の価値を高めていく関係性を研究しています。雇用創造事業においても、地域関係者の連携によって生み出されるアイデアや実行力が、雇用創出や商品開発につながり、地域の価値を高めていくと考えています。地域の方々のお力が最大限に発揮されるよう、精一杯お手伝いをさせていただきます。



山形大学大学院理工学研究科 教授

野長瀬 裕二

【専門分野】ベンチャー企業経営、地域イノベーション、経営システム工学

日頃、各地域企業を訪問させていただき、ご縁があった企業のビジネスマッチング支援を 20 年強続けています。商品開発、事業開発、経営革新を通じて、地域産業が元気になり雇用創出につながるよう、いっしょに知恵を絞っていきましょう。



多摩大学総合研究所 教授・副所長

松本 祐一

【専門分野】地域経営論、マーケティング、経営戦略論

こんな仕事をつくりたい。こんな地域にしたい。こんな暮らしをしたい。地域の「こうしたい」という様々な意志こそが、すべての計画や施策の基盤となります。このような地域の「志」をエネルギーに、これまで積み上げてきた取り組みや地域資源を活かした雇用創造のための事業を一緒につくっていきましょう。産業振興施策や具体的なビジネスを、地域の現場でつくってきた経験とマーケティングの知見を活かして、お手伝いをさせていただきます。



東京農業大学国際食料情報学部食料環境経済学科 准教授

菊地 昌弥

【専門分野】農業経済学

地域の機能を維持・発展させていくうえで雇用の創出はかせません。そのためには、まずは地域資源を客観的な目で見つめ直すとともに、それをどのように活用し、「現在」何ができるかを熟考する必要があります。食品企業に従事した経験や農業経済分野の研究を通して得られた知見を生かしながら、地域の皆様と一緒に考え、共に頑張っていきたいと思っています。



中京大学経済学部 准教授

風神 佐知子

【専門分野】労働経済学

国際競争や産業集積等が雇用創出・喪失に与える影響や雇用創出政策について研究しています。これまでの委員活動から感じたことは、成功事例を内容のみ真似ても同じような結果は得られない、「役者」が重要な鍵であるということです。地域の中に推進力のあるリーダーがいて、多くの人々が参加していることがいかに大切か目の当りにしました。地域のみなさんの取り組みに関われることは大きな喜びであり、研究で得られた知見や第3者の視点から地域の雇用創出に貢献できれば幸いです。



立命館大学経営学部 教授

黒木 正樹

【専門分野】アントレプレナーシップ論、ベンチャー企業論

「地域社会そして地域経済の発展を支援するもとは、地元の人達の意志と行動力の中にある」をモットーに、訪問先地域外の人達はどのような視点で物事を捉え、何を美味しいと判断し、何を楽しいと思ひ感動するかを議論し伝えられたらと考えています。地域の方々の眠れる潜在力と一緒に気が付いて行くことが出来たら幸いです。



鹿児島大学法文学部経済情報学科 准教授

林 亮輔

【専門分野】 財政、地域政策

各地域が雇用を創出するためには、地域の強みを的確に捉え、強みを活かした方策を考え出すことが重要になります。非常に難しい課題ではありますが、共に知恵を出し合い、効果的な雇用創出策を考えたいと思います。ワーキングチームの一員として楽しみにしていることは、本事業を実施した地域の将来の姿です。長い年月を要するかもしれませんが、本事業の成果があらわれることを信じて、精一杯取り組みます。

<本ガイドブック作成に当たっての議論の様子>

