

「地域の人事部」構想に関する取組について

令和４年７月１日

（令和５年５月１日更新）

関東経済産業局 地域経済部
社会・人材政策課

目次

はじめに	1
1. 取組背景	2
(1) 地域中小企業を取り巻く環境	2
(2) 中小企業の経営課題	6
(3) 中小企業における人的資本経営の重要性	9
2. 地域における取組事例	16
(1) 事例紹介	16
(2) 事例調査から見てきた課題	17
3. 「地域の人事部」構想について	18
(1) 「地域の人事部」の概要	18
(2) 「地域の人事部」の在り方について	20
①「地域の人事部」に期待される役割	20
②「地域の人事部」の機能	22
③「地域の人事部」が提供する価値	26
4. 「地域の人事部」実証事業について	28
(1) 令和4年度実証事業について	28
①仮説	28
②実施概要	28
③「地域の人事部」検討会議について	30
④実施結果からの考察	31
(ア) キーパーソン（中心人物）について	31
(イ) 地域内支援機関のネットワーク構築について	35
⑤立ち上げ時に取り組むべき内容と役割分担	37
(ア) 立ち上げ時に取り組むべき内容	37
(イ) 役割分担について	39
(2) 令和5年度実証事業について	41
①考察すべきポイント	41
(ア) キーパーソン群について	41
(イ) ネットワーク構築について	41
(ウ) その他	42
②実施事業の方向性	43
おわりに	44

はじめに

生産年齢人口の減少や技術革新、産業構造の転換をはじめ、自然災害やパンデミック、戦争を含む国際情勢の激変など、企業や人材を取り巻く予測不能な事象は、様々な面から地域経済に影響を及ぼしている。

そうした中、雇用の創出、サービスの提供、コミュニティの維持といった多くの面で地域経済を支えている地域中小企業を取り巻く環境も大きく変化している。そのため、地域中小企業の経営者には「変革」に積極的に挑戦することが求められている。

「変革」への挑戦の一翼を担う有力な手段の一つが、経営戦略と人材戦略が連動した人的資本経営への取組である。しかし、現状の地域中小企業や地域の支援機関において、こうした経営戦略と人材戦略の連動に取り組むケースはそれほど多くはなく、取組が浸透しているとは言い難い。上述した外部環境の変化を鑑みれば、地域中小企業にとって従来の人材活用方策を見直し、経営戦略に連動した新しい人材戦略を策定することは必要不可欠であるものの、これに対応すべく新たな打ち手を講じている地域中小企業は少ない。

他方、人材側は新しい働き方に対し非常に意欲的である。例えば、自らのキャリア形成や新たな経験値獲得といった、いわば非金銭的報酬を目的として、兼業・副業を通じた地域中小企業への参画を希望している人材も多い。また、こうした人材を送り出す企業側においても、従来の雇用慣行を見直し、兼業・副業を解禁するような動きが進んでいる。

このような地域中小企業を取り巻く環境変化を踏まえ、本稿では、地域中小企業が「変革」に挑戦するための人材活用を行うにあたり、地域内で一体的な支援体制（「地域の人事部」）の構築が必要ではないかという提案をしている。また、関東経済産業局では、令和4年度より「地域の人事部」構築実証事業を8自治体で実施しており、本稿では、実証事業の概要、実証事業からの考察、令和5年度事業の方向性などを示している。

本稿を通じて、地域中小企業や地域の支援機関が経営戦略と人材戦略の連動について積極的に取り組み、1つでも多くの「変革」につながれば幸いである。

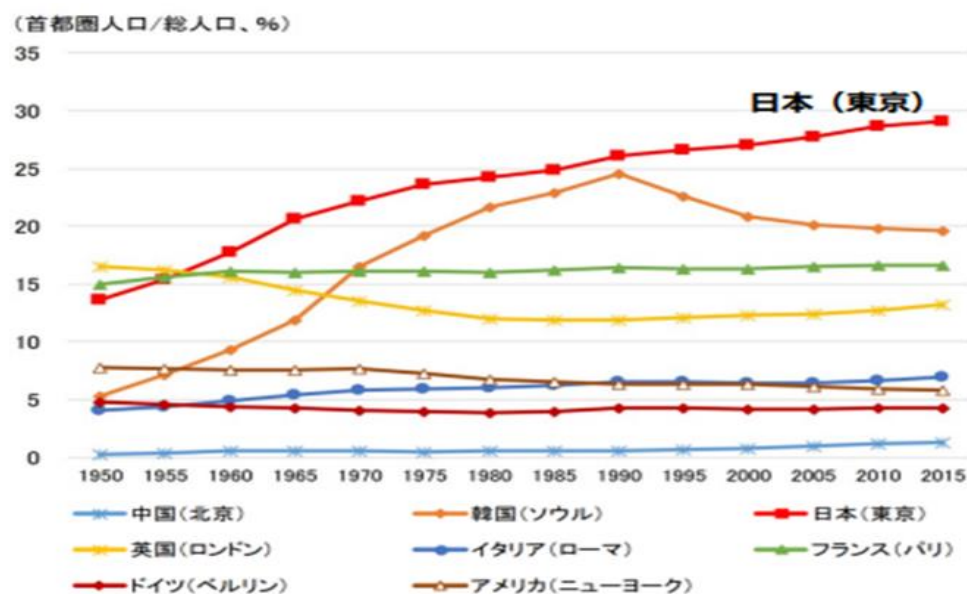
1. 取組背景

(1) 地域中小企業を取り巻く環境

諸外国に比べ我が国の首都圏人口比率は高く、かつ上昇傾向にある（図1参照）。また、地方から東京圏への転入超過も長期的に根強く、その大部分が若者である（図2、図3参照）。加えて、管理職や専門・技術職等の中核人材も、東京圏等の都市部ほど集中している（図4参照）。

また、我が国の中長期的な人口減少に伴い、生産年齢人口も減少しており（図5参照）、規模を問わず多くの企業が人手不足であると感じている（図6参照）。

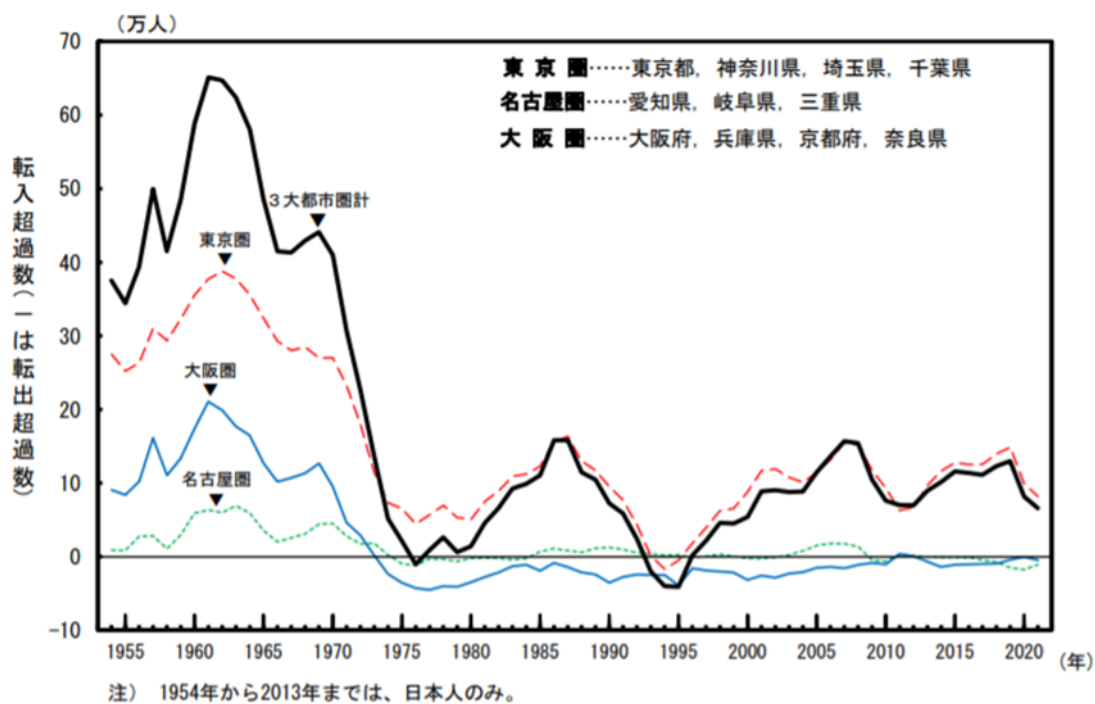
このような状況において、地域中小企業は自社における人材確保に向けた取組の強化が求められる。



(備考) 1. “UN Urbanization Prospects The 2018 Revision”により作成。
2. 各都市の人口は大都市圏の人口(2018年時点で人口30万人以上の都市密集地)であり、日本については、東京都・千葉県・埼玉県・神奈川県の一部と茨城県・栃木県・群馬県・山梨県・静岡県の一部からなる東京大都市圏。

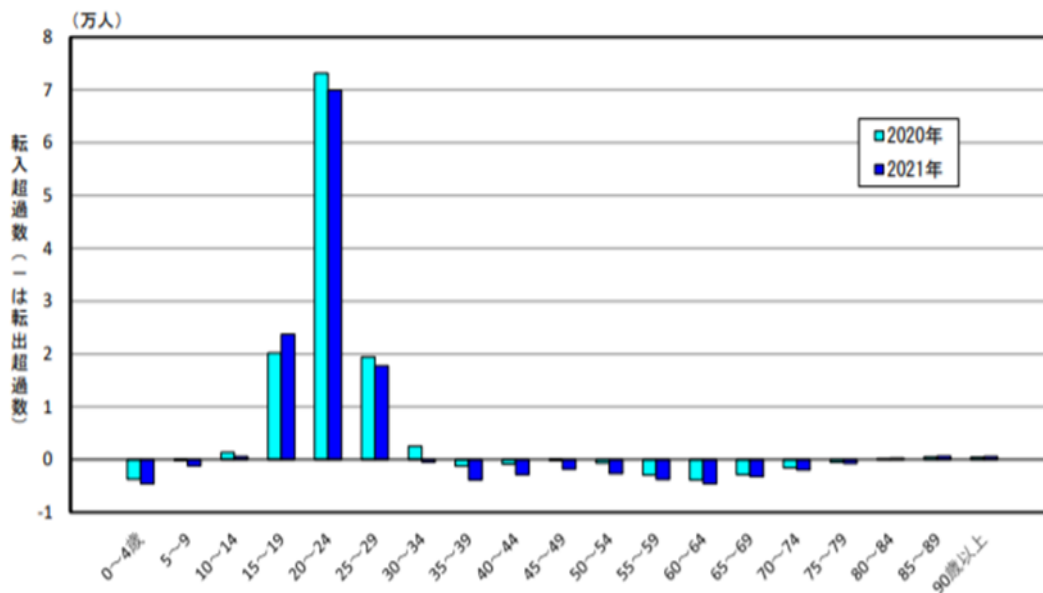
(資料) ・内閣府「選択する未来2.0中間報告参考資料集」

図1 各国における首都圏人口比率



（資料） 住民基本台帳人口移動報告（総務省）

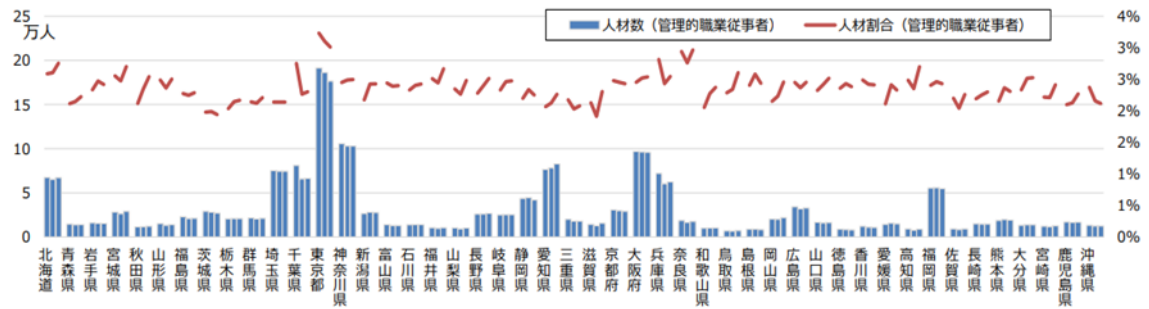
図2 転入超過数の推移（1954年～2021年）



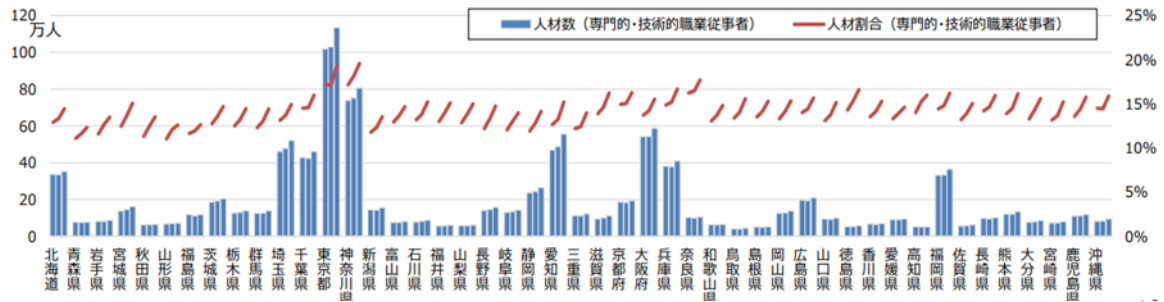
（資料） 住民基本台帳人口移動報告（総務省）

図3 東京圏の年齢5歳階級別転入超過数（2020年、2021年）

■管理職の人材数と人材割合の推移（右から2005年、2010年、2015年）



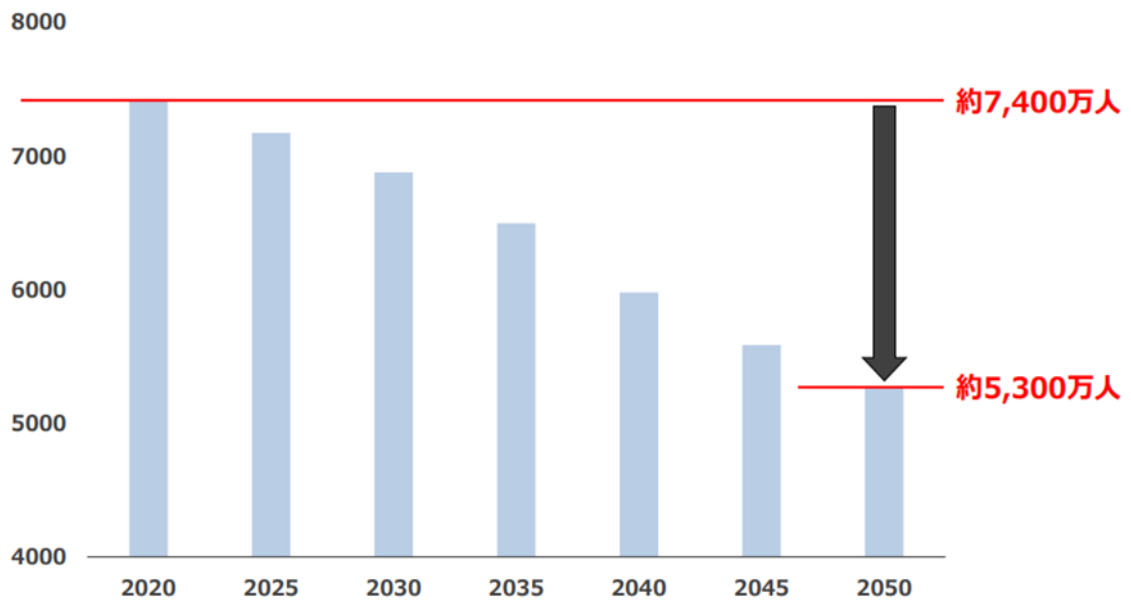
■専門・技術職の人材数と人材割合の推移（右から2005年、2010年、2015年）



（資料） 国勢調査（平成 17 年、22 年、27 年）

図 4 管理職及び専門・技術職の人材数と人材割合の推移

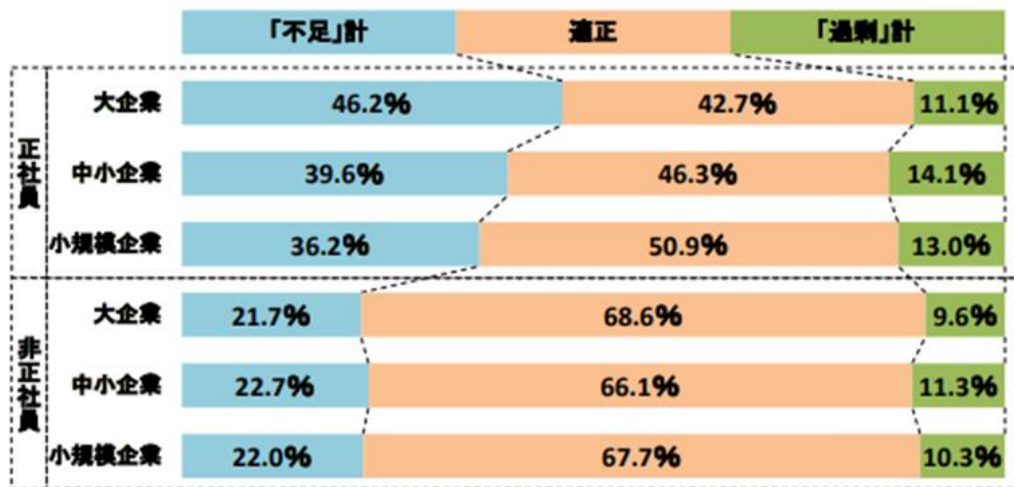
（万人）



（資料） 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」の出生中位（死亡中位）推計を基に経済産業省が作成。

（資料） 未来人材ビジョン（令和 4 年 5 月）

図 5 生産年齢人口の推移



（資料） 帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査（2021年7月）」

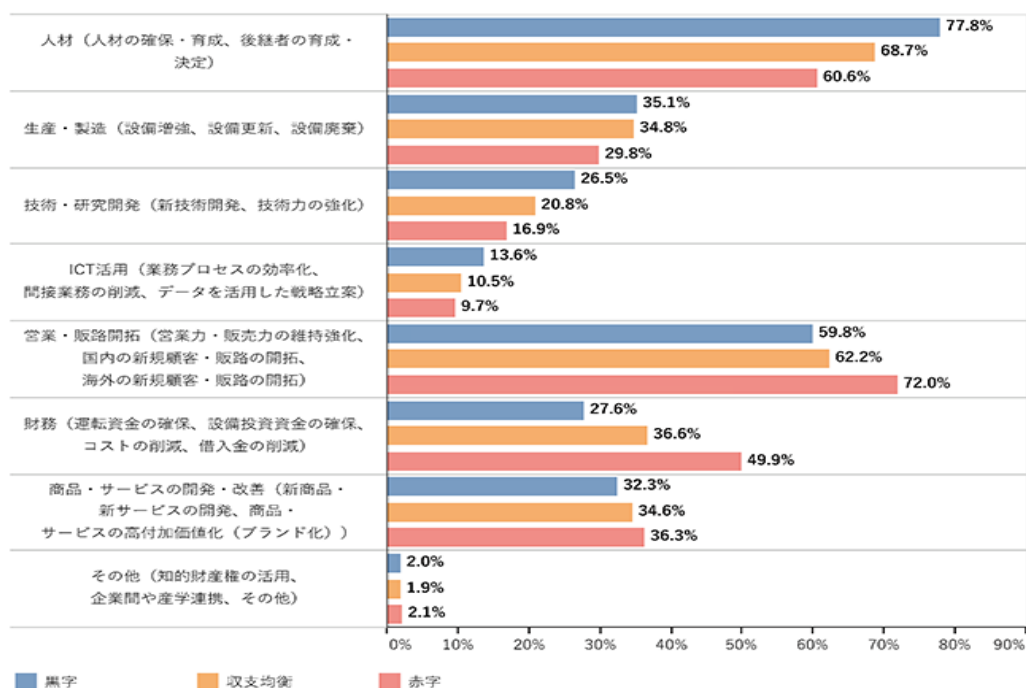
図6 従業員の過不足感（規模別）

（２）中小企業の経営課題

2020 年度中小企業白書によると、多くの中小企業が自社の人材（人材の確保・育成、後継者の育成・決定）について重要な経営課題であると考えているが（図 7 参照）、専任の人事・採用担当者がない企業が多いのが現状である（図 8 参照）。

また、中核人材不足への対応方法としては、教育訓練、能力開発の強化、賃上げ等の労働条件改善による採用強化を挙げる中小企業が多く、社員以外の人材等を活用している中小企業は少ない（図 9 参照）。

一方で、従業員 299 人以下の企業においては、従業員 300 人以上の企業と比較しても就職希望者と求人数に大きな隔たりがある（図 10、図 11 参照）ことから、新卒採用に向けた取組の工夫や社員以外の人材等を活用することが求められる。



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

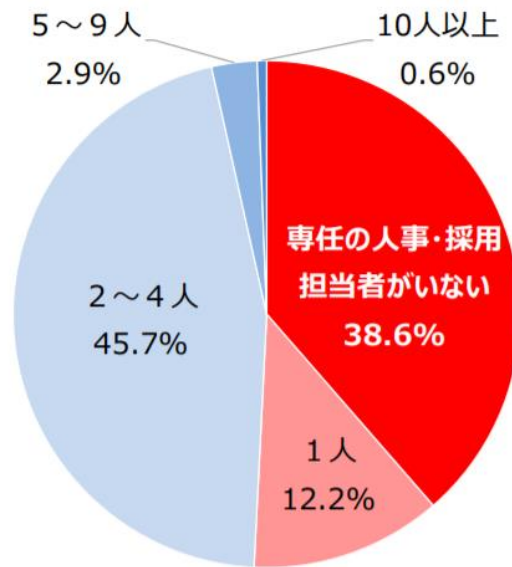
(注)1.重要と考える経営課題は、直面するもののうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。黒字：n=2,251、収支均衡：n=1,090、赤字：n=724。

（資料） 2020 年版 中小企業白書

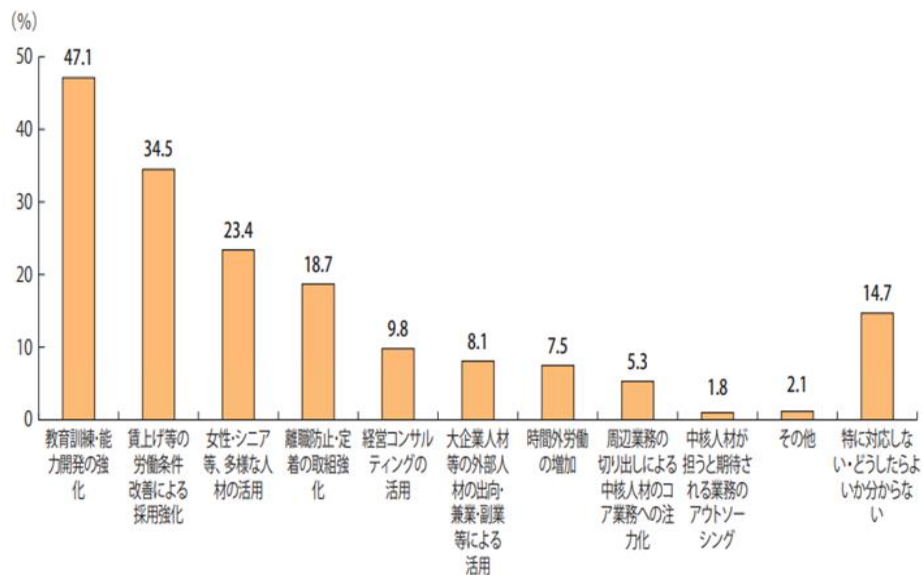
図 7 重要と考える経営課題（経常利益の状況別）



(出所) 経済産業省「令和元年度 大企業人材等の地方活躍推進事業（地域の中核企業による人材確保手法等の調査分析）」（2020年）及び中小企業庁「2015年版中小企業白書」を基に経済産業省が作成。

(資料) 未来人材ビジョン（令和4年5月）

図8 地域未来牽引企業における人事・採用業務担当者数

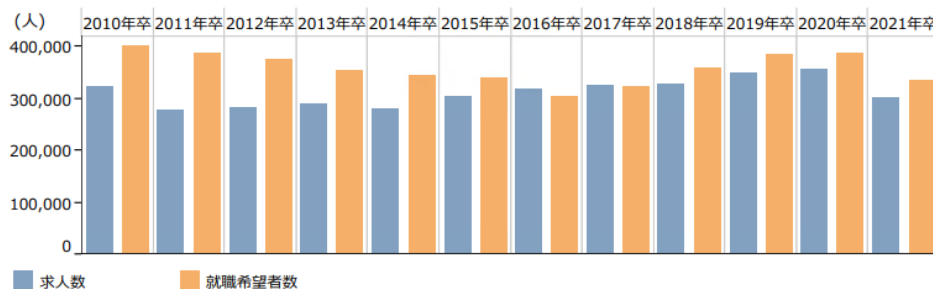


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

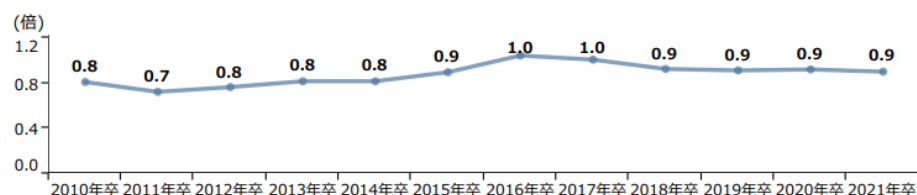
(資料) 2018年版 中小企業白書

図9 中核人材不足への対応方法

① 求人数・就職希望者数



② 求人倍率の推移

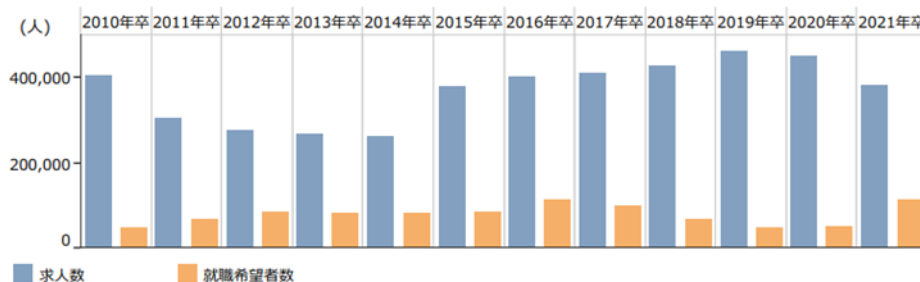


資料：リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」
 (注) 求人倍率 = 求人数 / 就職希望者数

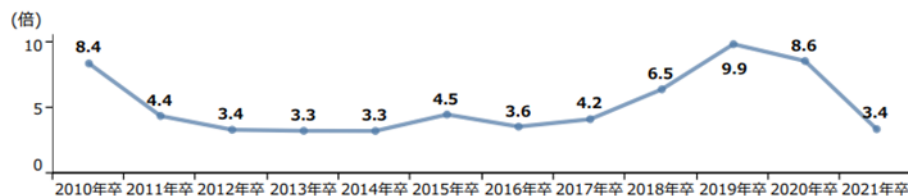
(資料) 2021年版 中小企業白書

図 10 大卒予定者求人数・就職希望者数の推移
 (従業員数 300 人以上)

① 求人数・就職希望者数



② 求人倍率の推移



資料：リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」
 (注) 求人倍率 = 求人数 / 就職希望者数

(資料) 2021年版 中小企業白書

図 11 大卒予定者求人数・就職希望者数の推移
 (従業員数 299 人以下)

（３）中小企業における人的資本経営の重要性

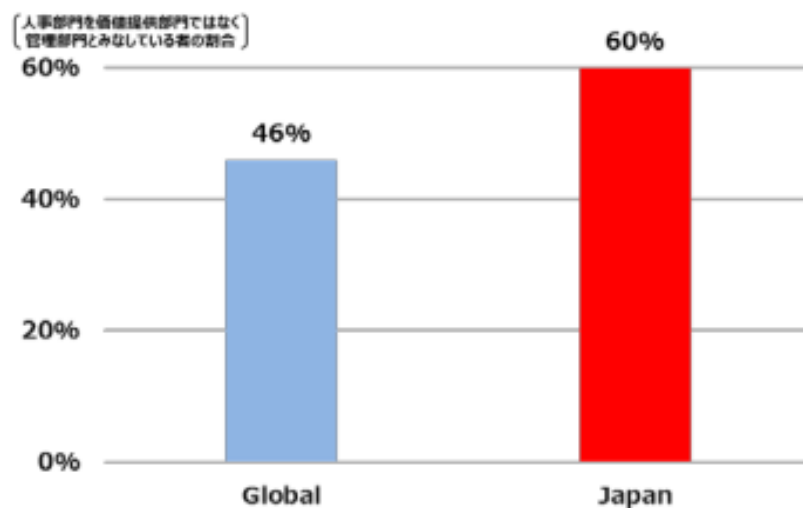
これまで日本企業は、人材を「資本」ではなく「資源」として捉え、その人材に投じる資金を「費用」として捉える傾向にあり、人事部門の機能は人材を管理するものという意識が強かった。そのため、日本企業の人事部門は「価値提供部門」ではなく、「管理部門」と考えている者が多い（図１２参照）。また、事業環境が大きく変化する中、日本の雇用慣行等は過去から変化が少ないため、経営戦略と人材戦略が連動していない状況となっており、多くの企業もこれを課題として認識している（図１３参照）。このような背景もあり、令和２年９月に「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」が公表された（図１４参照）。以降、我が国全体で人的資本経営の重要性の認識が高まっている。

中小企業にとっても人的資本経営に取り組むことは重要である。例えば、経営者が従業員の能力開発に対して積極的であれば、従業員は仕事に対し意欲的になる傾向がある（図１５参照）。従業員が意欲的であることで、人材定着にもつながり、採用コストの削減にもつながる。また、経営者が従業員の能力開発に対して積極的であるほど、求める人材像や従業員の目指す姿を明確にしている割合が高く（図１６参照）、求める人物像や従業員の目指す姿を明確化しているほど、売上高増加率が高い（図１７参照）。同様に、人事評価制度を有する企業の方が、売上高増加率が高い（図１８参照）。

しかしながら、中小企業の経営者にとって、社員の能力開発や人事評価制度に対する重要性の認識は低い状況である（図１９、図２０参照）。これは、人事部門の経験をしたことのある中小企業経営者が少ないこと（図２１参照）、そもそも人的資本経営を推進する体制が整っていないことが要因であると考えられる（図８参照）。

こうしたことから、今後、地域中小企業の人的資本経営を推進するためには、それに向けた地域の支援体制が必要である。また、人的資本経営には多様な要素があることから（図２２参

照）、その推進にあたっては、地域の支援機関同士が支援ノウハウを共有しながら一体となった支援体制を構築していくことが求められる。



（注）「人事部門は価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）として見なされているか？」という設問への回答を集計。
（出所）KPMG「Future of HR 2020 岐路に立つ日本の人事部門 変革の一手」（2020年4月）より作成。

（資料）持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～ （令和2年9月）

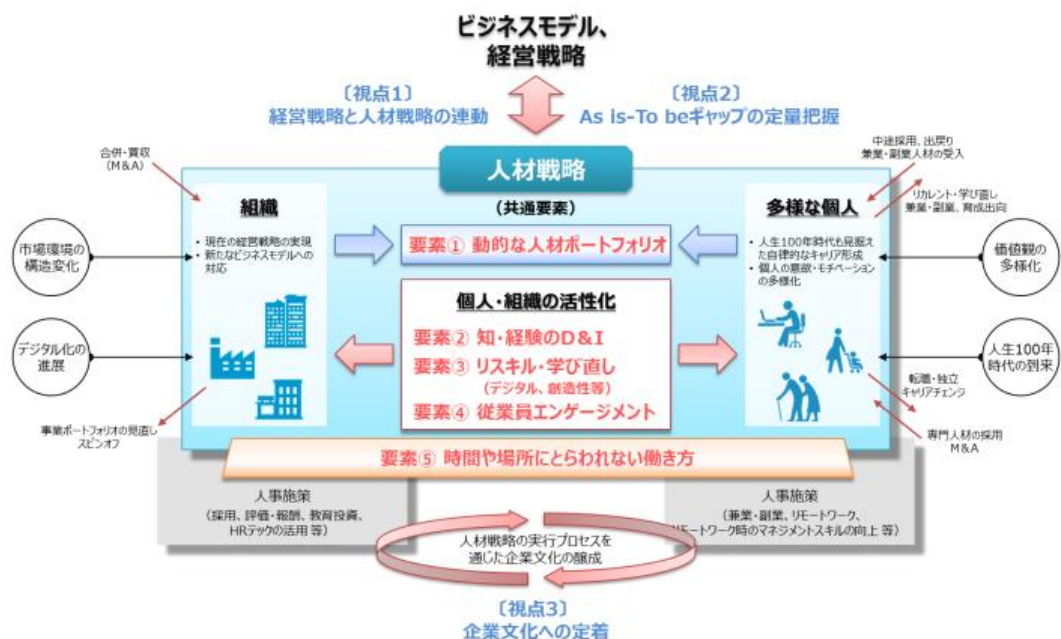
図12 人事部門を管理部門としてみなしている者の割合



（注）従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。このうち、上位6項目を集計。
（出所）パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」（HITO REPORT 2019年10月号）より作成。

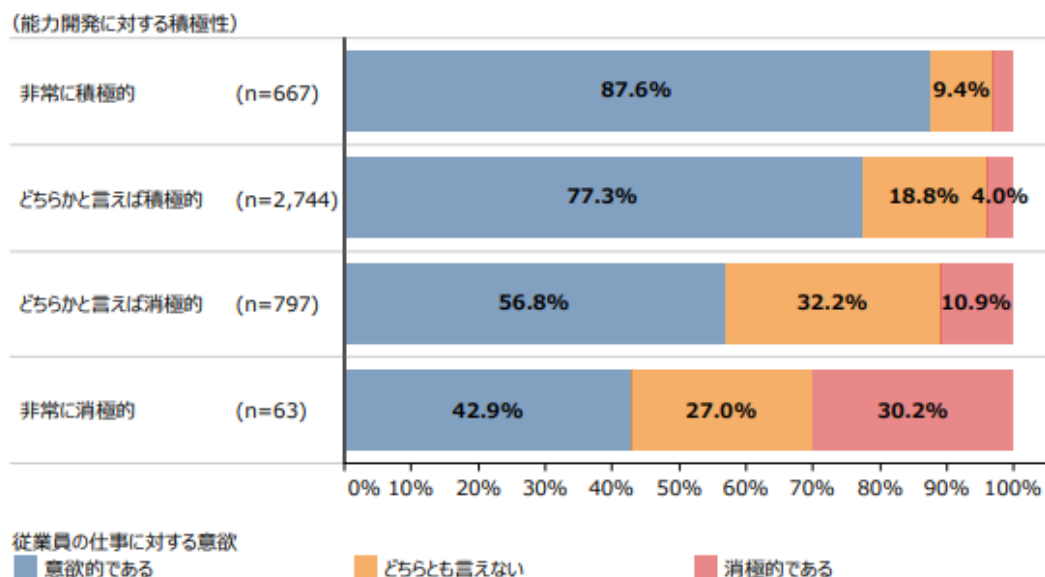
（資料）持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～ （令和2年9月）

図13 人材マネジメントの課題



(資料) 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～ (令和2年9月)

図14 人材版伊藤レポートで提唱している
人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素
(3P・5Fモデル)

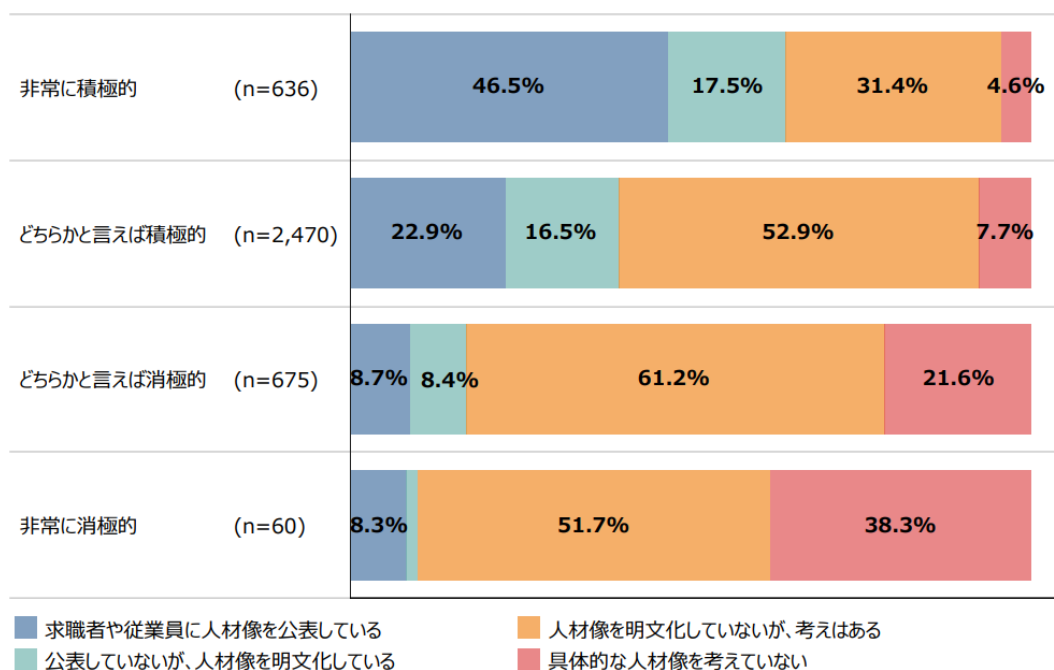


資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

(注) 従業員の仕事に対する意欲について、「とても意欲的である」、「どちらかと言えば意欲的である」を「意欲的である」、「とても消極的である」、「どちらかと言えば消極的である」を「消極的である」として集計している。

(資料) 2022年版 中小企業白書

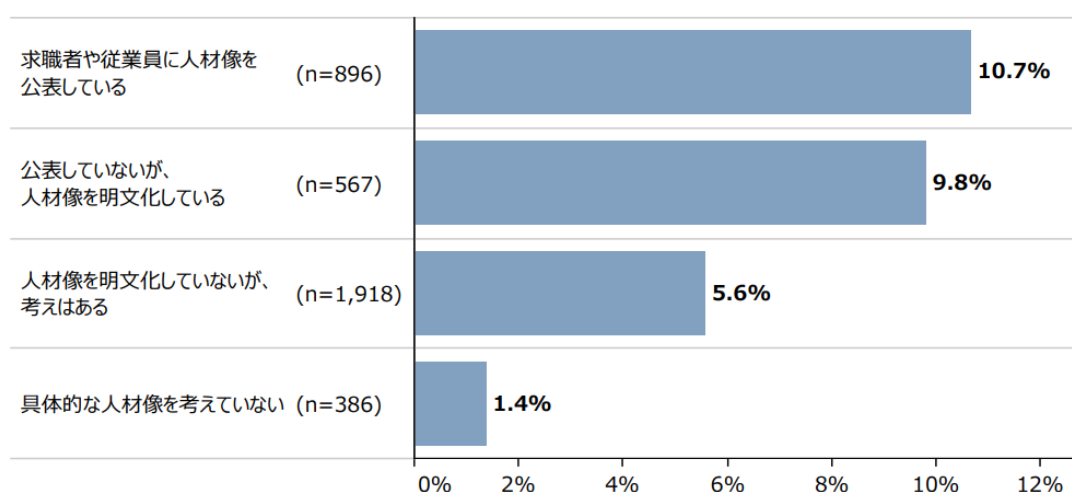
図15 能力開発に対する積極性別に見た、従業員の仕事に対する意欲



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（資料）2022 年版 中小企業白書

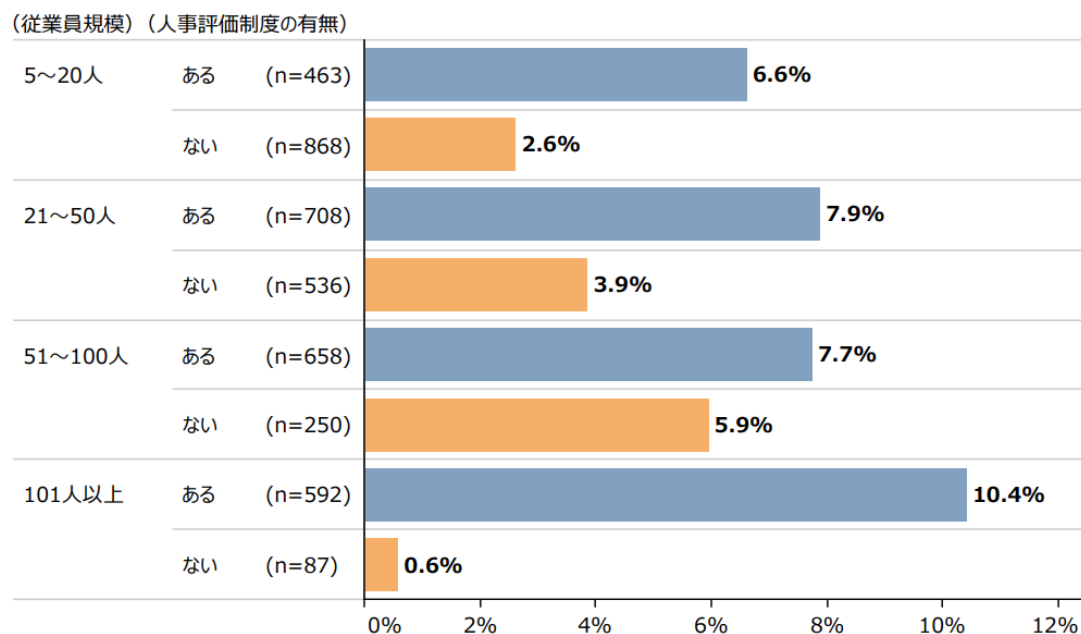
図 1 6 能力開発に対する積極性別に見た、求める人物像や従業員の目指す姿の明確化



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（注）売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである （資料）2022 年版 中小企業白書

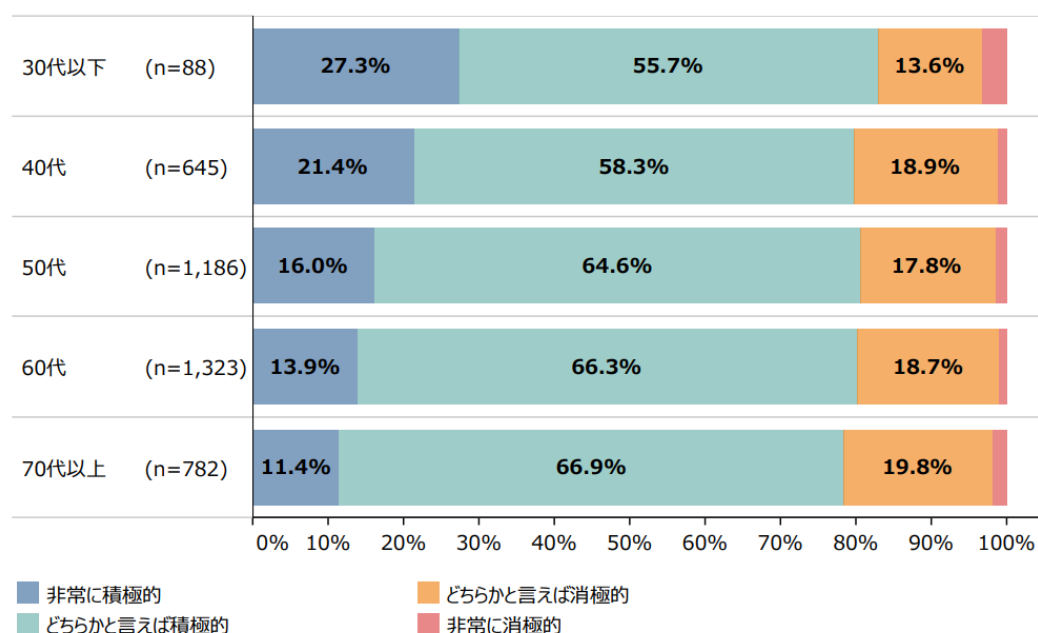
図 1 7 求める人物像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に見た、売上高増加率



資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
 (注) 売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

(資料) 2022 年版 中小企業白書

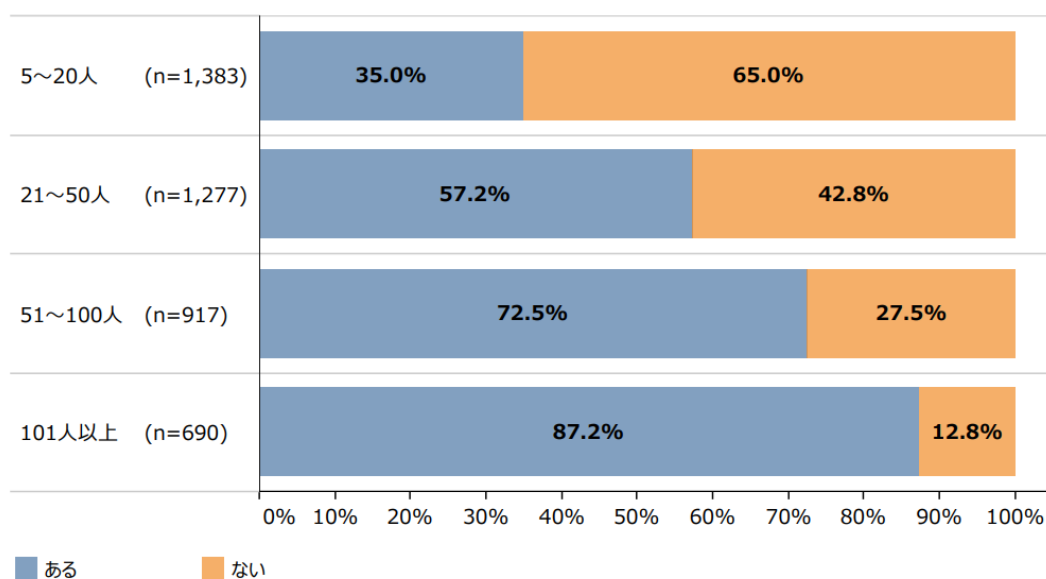
図 1 8 従業員規模別及び人事評価制度の有無別に見た、売上高増加率



資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

(資料) 2022 年版 中小企業白書

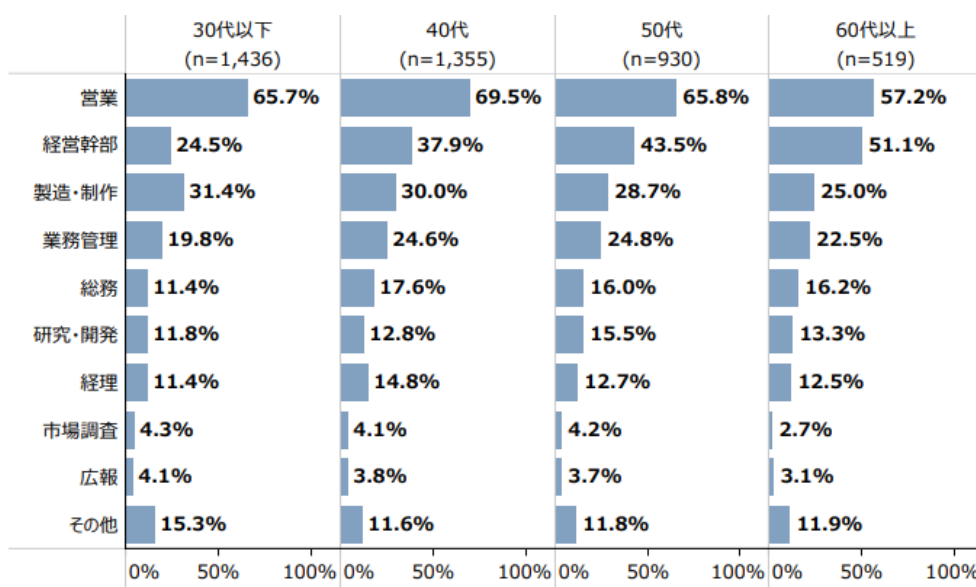
図 1 9 経営者の年齢別に見た、従業員の能力開発に対する積極性



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（資料）2022 年版 中小企業白書

図 2 0 従業員規模別に見た、人事評価制度の有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

（資料）2022 年版 中小企業白書

図 2 1 就任時の年齢別に見た、経営者就任前に経験した職域

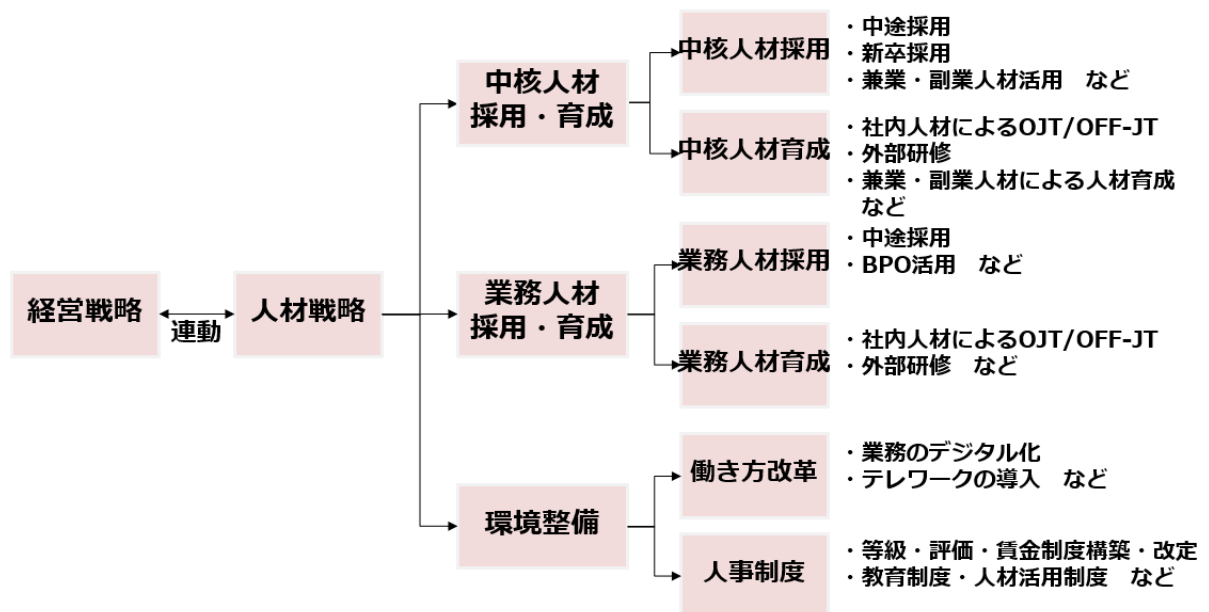


図 2 2 経営戦略に紐付く人材戦略を実現するための人事施策

2. 地域における取組事例

(1) 事例紹介

1. で述べた状況の中、一部地域では、地域中小企業の人材活用を積極的に支援する取組がみられる。

地域	体制
長野県塩尻市	塩尻市、塩尻商工会議所、地域おこし協力隊員が設立した NPO 法人等が連携し、地域企業の経営に伴走し、経営課題を人事面からサポート。また、地域や企業とのプロジェクトを通じて、学生・社会人のキャリア形成の支援も実施。
静岡県静岡市	静岡商工会議所が地域金融機関やよろず支援拠点等と連携し、外部人材リソースの活用を支援。各種マッチングイベント、セミナー等を通じて、人材のデータベースも構築。
京都府宮津市	宮津市、宮津商工会議所、京都北都信用金庫が「MIYAZU 未来デザインセンター」を立ち上げて、市内企業と経営課題解決に携わりたい人材とのマッチングを実施。また、宮津市役所と宮津市の地域課題解決に携わりたい人材とのマッチングも実施。
広島県安芸高田市	地域の経営者による NPO 法人がコンソーシアムを設立。コンソーシアムが人事部となり、企業間の情報交換・交流会、企業間ローテーション OJT 研修、兼業・副業人材活用支援等を実施。
兵庫県神戸市	神戸市が、市内金融機関や産業支援機関と連携し、市内企業に対し副業兼業人材活用を推進。令和3年度は、「求人ステーション KOBE」を設け、企業や支援機関からの相談対応や人材マッチングサポートを実施するとともに、副業兼業人材活用の認知促進のためのセミナー等を開催した。なお、神戸市役所としても副業兼業人材を採用。
愛媛県松山市	松山市が、地元出身で中小企業支援ノウハウや地域企業との繋がりを持っている地域コーディネーターと連携し、市内企業と兼業・副業人材とのマッチングを実施。関係人口の創出も意識し、人材側には企業課題だけではなく、松山市の地域特性や経営者の想いも伝えている。

（２）事例調査から見てきた課題

（１）における取組について、関係者にヒアリング調査を実施したところ、下表のような体制面、運営面の課題が指摘された。

課題の種類	課題の詳細
体制の課題	経営課題の掘り起こしや人材支援について、一部のキーパーソンに依存する傾向が強く、支援機関の人材・ノウハウ不足。
	商工会・商工会議所、金融機関等の支援機関及び大学等との連携が不十分。地域内のリーダー役が決まっていない。
	現状は国・自治体等からの公費で運営しているため、自立に向けた体制整備や活動費確保（会費、有償サービス、成果報酬等）が困難。
運営の課題 （対地域中小企業）	地域中小企業に対して、兼業・副業人材活用の普及啓発が不十分。
	人材活用企業に対して、マッチング後のフォローが不十分。
運営の課題 （対兼業・副業人材）	マッチング後のフォローが不十分。
	副業人材候補が所属している大企業等においては副業が禁止されている場合もある。
	関係人口創出・移住定住関係事業との連携が十分に取られておらず、企業支援に携わった人材が当該地域に関心を持ってくれるようなスキームが出来ていない。

3. 「地域の人事部」構想について

(1) 「地域の人事部」の概要

2. の事例調査の結果を踏まえると、地域の支援機関、人材活用の重要性を感じている人物等が単独で地域中小企業を支援するだけでは、支援の幅に限界がある。支援の幅を広げるためには、地域の支援機関がそれぞれの強みを生かし、一丸となって地域中小企業の多様な人材活用を推進することが重要であると考えられる。そこでこの仮説を「地域の人事部」構想と呼び、具体的に地域側からどのようなニーズがあり、どのような役割が期待されているのか等、その在り方について検討するため、「人材活用検討会議」を設置し議論を行った（全3回の検討内容は以下のとおり）。なお、検討委員は各回の検討内容に応じて変更したが、主に、地方自治体、支援機関（商工会議所や金融機関）、地域中小企業、都市部大企業、人材会社等により構成した。

	検 討 内 容
第一回	✓ 兼業・副業人材活用に向けて、地域中小企業から求められていること、地域の人事部に必要な機能は何か。地域内でどのように役割分担すべきか。 ✓ 現状、地域の人事部に備わっている機能、足りない機能は何か。 ✓ 地域の人事部に足りない機能を備えるためには何が必要か。
第二回	✓ 地域の人事部に求める機能、期待する機能は何か。 ✓ 特に、重要だと思われる機能は何か。 ✓ 地域の人事部のオンリーワン機能は何か。
第三回	「キーパーソン」と「マネタイズ」に着目し、以下2点を議論。 ✓ 地域の人事部の立上げ・自走化に向けた課題は何か。 ✓ 地域の人事部の立上げ・運営における課題の解決策は何か。

「人材活用検討会議」においては、「地域の人事部」では、地域の支援機関が一体となって地域中小企業に面的にアプローチすることで人材活用に対する経営者の意識を醸成し、域外・域内の人材に対しては地域単位でアプローチすることで多くの人材に関心を持ってもらうなど、地域ぐるみで採用・呼び込みを目指すことが重要である（図23参照）という認識のもと、その在り方等について議論を行った。



図23 「地域の人事部」構想のイメージ

(2) 「地域の人事部」の在り方について

全3回の「人材活用検討会議」における検討の結果、「地域の人事部」においては、人材活用ニーズの掘り起こし、経営課題把握、面談・採用・契約支援、マッチング後のフォロー等のノウハウを地域の支援機関同士で共有し支援能力を向上させる必要性が確認された。また、先行して行ったヒアリング調査等も踏まえ、「地域の人事部」の在り方を以下のとおり整理した。

①「地域の人事部」に期待される役割

「地域の人事部」に期待される役割として以下の6つに整理できる。

- (ア) 自治体、商工会・商工会議所、金融機関、地域中小企業等の関係機関がそれぞれの強みを生かして、中長期的な視点で、地域ぐるみで取り組むこと。
- (イ) 地域が目指す将来像に沿った人材戦略を策定ないし具現化する機能を有し、同戦略について関係機関同士で認識を共有したり、具現化に向けた実行を行うこと。
- (ウ) 地域の人材戦略に基づき多様な人材活用に係る経営者の意識変革の促進や、実行の後押しを行うこと。
- (エ) 地域トータルでの魅力を再発見したり発信する機能を有し、地域中小企業単独では成し得ないような人材確保支援に取り組むこと。
- (オ) 地域の人材戦略を踏まえた人材の育成と定着支援に地域全体で取り組むこと。
- (カ) 地域中小企業の生産性向上等による経済的価値の提供と、個性と魅力溢れる多極分散型社会の実現といった社会的価値の創出を目指すこと。

まず、「地域の人事部」の大きな特徴として、（ア）の役割が挙げられる。事例調査から見てきた課題を解決するために地域の関係機関が面的に地域中小企業にアプローチする必要があるが、そのためには、関係機関が人材支援に関するノウハウを有していなければならない。そのノウハウ獲得のためには、（イ）のような関係機関同士で認識やノウハウを共有することが重要である。また、複数の関係機関による面的な支援を行うことで（ウ）に挙げた経営者の意識変革の促進などにつながり、地域経済の活性化を目指す。

人材側へのアプローチという観点では、（エ）のような役割も重要である。「株式会社 A 社（〇〇市）」というアプローチではなく、「〇〇市に所在している株式会社 A 社、株式会社 B 社…」というように、地域を前面に打ち出したアプローチを行うことによって、地方に関心を持つ人材が増えることが見込まれる。

「人材活用検討会議」では、人材側への支援も大きな課題の 1 つであり、特に（オ）の役割が求められているという意見が挙げられた。人材側が地方に関心を持って飛び込んでも、地域全体での受入体制が整っていないというケースもある。地方には独自の習わしやルールがあるが、それらを新しく来た人材に教えるといった、人材が当該地域で生活、活動するためのサポート機能（オン・ボーディング）が求められている。

以上のような取組を継続することによって、企業支援による生産性向上といった経済的な価値だけではなく、（カ）のような社会的な価値を創出することが可能となる。

②「地域の人事部」の機能

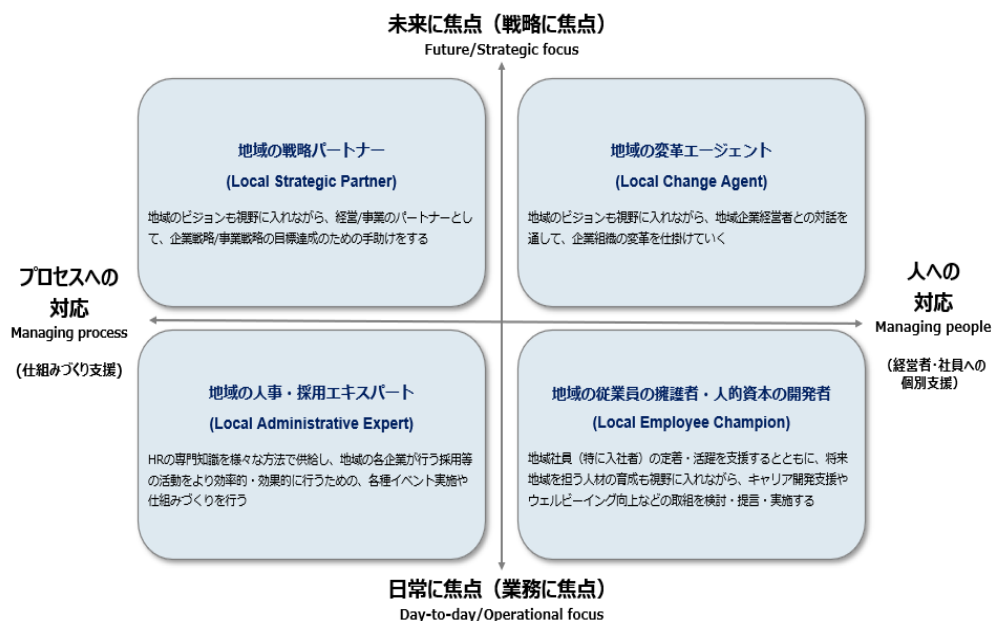
①に述べた役割を果たすために「地域の人事部」はどのような機能を保有すべきかという点について整理した。

具体的には、企業人事における学術的整理を参考に、その機能が「未来（戦略）」もしくは「日常（業務）」のどちらに焦点を当てたものか、加えて「プロセスへの対応」もしくは「人への対応」という2軸での整理を行った（図24参照）。

このうち、「日常（業務）」に焦点を当てた機能（第3、第4象限）については、独自に取り組んでいる経営者も多いが、1社単独では費用対効果の面で実施することが厳しい取組や効果が限定的な取組も存在している。しかしながら、「地域の人事部」として地域全体で取り組むことにより、対外的なアピールとスケールメリットを発揮することが期待できる。また、環境変化の著しい中、今後、地域中小企業が変革に挑戦し稼ぐ力を向上させていくためには、経営戦略と連動した人材戦略が一層重要であり、経営者は人材＝資産という「未来（戦略）」に焦点を当てた機能

（第1、第2象限）を意識し、従来の人口増加を前提とした新卒採用、終身雇用、中途は即戦力正社員、人材＝費用という考え方に固執せず、人口減少を前提としたプロ人材や兼業・副業人材による柔軟で適時適切な外部人材の活用、女性、シニア、外国人材等の多様な人材を活用していく必要がある。この「未来（戦略）」に焦点をおいた取組を促す機能こそ、「地域の人事部」の果たすべき機能の中では意義のあるものである。

焦点/対応範囲	機能	主な内容
未来/人への対応	地域の変革エージェント	地域のビジョンも視野に入れながら、経営者との対話を通して、企業組織の変革を仕掛けていく
未来/プロセスへの対応	地域の戦略パートナー	地域のビジョンも視野に入れながら、経営/事業のパートナーとして、企業戦略/事業戦略の目標達成のための手助けをする
日常/プロセスへの対応	地域の人事・採用エキスパート	人材に関する専門知識を様々な方法で供給し、地域の各企業が行う採用等の活動をより効率的・効果的に行うための、各種イベント実施や仕組み作りを行う
日常/人への対応	地域の従業員の擁護者・人的資本の開発者	地域社員（特に入社者）の定着・活躍を支援するとともに、将来、地域を担う人材の育成も視野に入れながら、キャリア開発支援やウェルビーイング向上などの取組を検討・提言・実施する



(資料) David Ulrichが提唱した人事の4つの役割を参考に、「地域の人事部」むけに援用し、森安亮介(みずほリサーチ&テクノロジーズ)作成

図 2 4 「地域の人事部」が保有すべき機能の整理

こうした機能の整理に基づき、「地域の人事部」を構成する地域の支援機関等が行うアクションについての検討を行った（図 2 5 参照）。

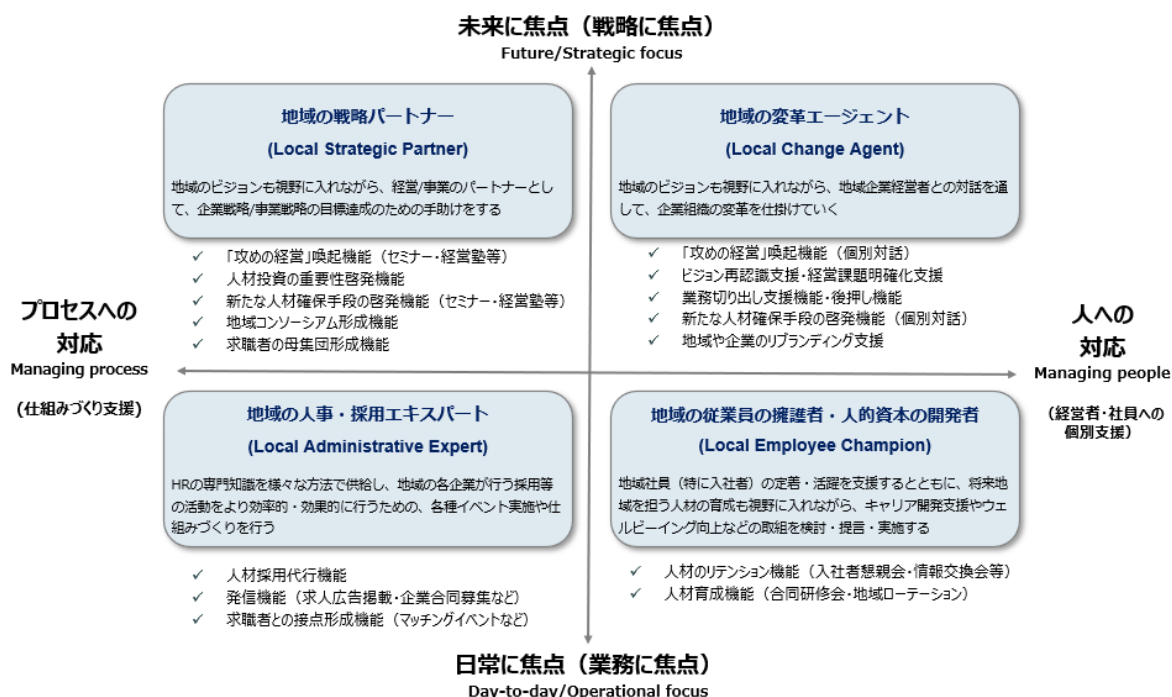
「地域の変革エージェント」として地域の変革を牽引するためには、地域中小企業との対話等を通じて地域中小企業の変革を促すことが必要不可欠である。そのため、個別対話による「攻めの経営」を喚起することや新たな人材確保手段の啓発等のアクションが重要になる。

「地域の戦略パートナー」としては、地域のビジョンも視野に入れた企業戦略の策定支援や戦略目標達成に向けたサポートが必要である。そのため、セミナー・経営塾等を通じた人材投資の重要性啓発や、地域中小企業の戦略遂行に資する中核的人材の母集団形成に向けた活動が重要になる。

「地域の人事・採用エキスパート」としては、HR（human resource「人的資源」の略）の専門知識やネットワーク等を生かして、各企業が行う採用活動等を効率的・効果的に行うための支

援が必要である。そのため、人材採用代行機能や人材会社等とのネットワーキング、求職者との接点形成機能が重要になる。

「地域の従業員の擁護者・人的資本の開発者」としては、地域中小企業の社員の定着や活躍等を支援するため、人材のリテンション機能や人材育成機能が重要になる。



(資料) David Ulrichが提唱した人事の4つの役割を参考に、「地域の人事部」むけに援用し、森安亮介(みずほリサーチ&テクノロジーズ)作成

図25 「地域の人事部」によるアクション

③「地域の人事部」が提供する価値

前述のような機能を有する「地域の人事部」は多様な価値創造の可能性を秘めている（図26参照）。①でも述べたが、「地域の人事部」が地域に根付き、域外人材を地域の一員として取り込むことができれば、地域中小企業の成長支援などの経済的価値の向上に資するだけでなく、関係人口の創出をはじめとした地域活性化等の社会的価値も提供しうる。

また、人材側としても、地域側の受入体制が整うことで、自らの経験や知識を還元できる環境ができ、ライフスタイルの選択肢が増える。こうした環境の拡大は、ひいては人材のウェルビーイング向上にもつながる。さらに「地域の人事部」が兼業・副業人材の送出企業への働きかけにも関与することで、送出企業にとっても自社社員の人材育成だけではなく、地域と送出企業の接点から創出されるイノベーションにもつながることが期待される。こうした取組は、企業の経済的な価値だけでなく地域社会への貢献・サステナビリティ推進といった社会的価値にもつながる。

加えて、「地域の人事部」は地域におけるプラットフォームとしての機能を提供しており（図27参照）、このプラットフォームでは、各構成機関が自らのノウハウを持ち寄ることで「人材戦略支援」、「人材確保支援」、「人材育成支援」、「環境整備支援」の実行が可能となる。例えば、地域中小企業がプラットフォームに参加し支援を受けることで、人材戦略策定等の人的資本経営を推進することが可能となり、金融機関がプラットフォームに参加することで、自社の取引先企業にこれらの支援コンテンツを提供することが可能となる。また、このプラットフォームは、地域内外の人材や地域外の企業と地域中小企業との接点構築の場としても機能する。



図 2 6 「地域の人事部」が提供する価値

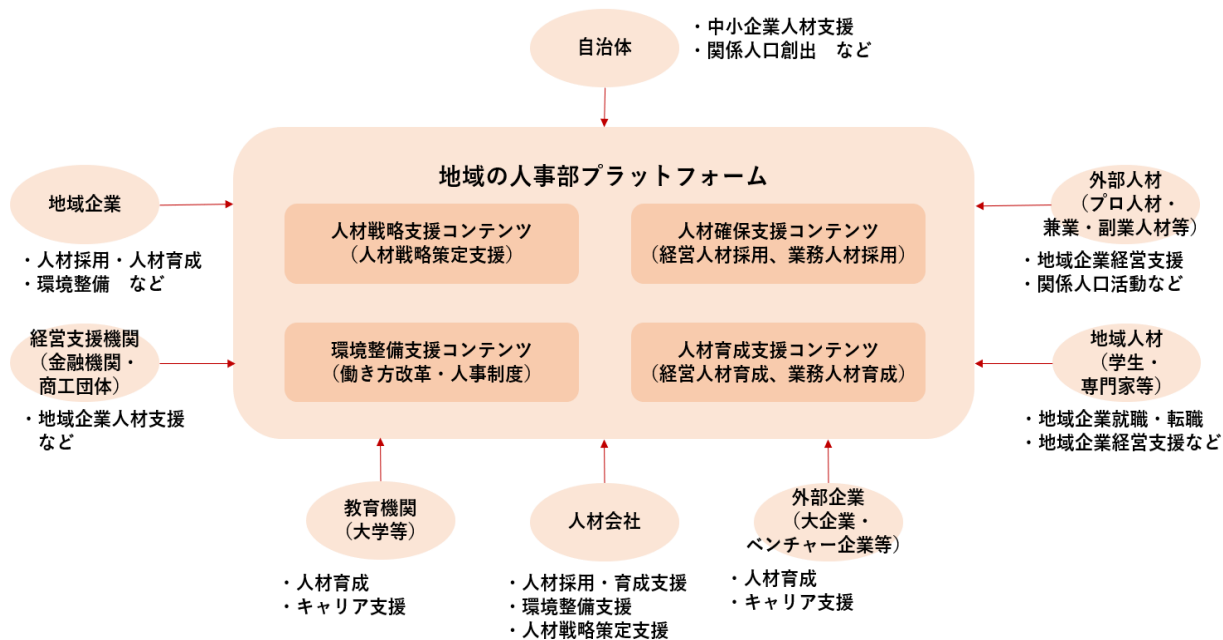


図 2 7 「地域の人事部」プラットフォーム

4. 「地域の人事部」実証事業について

(1) 令和4年度実証事業について

①仮説

事業実施にあたり、「地域の人事部」の立ち上げ時に向けた留意点を以下のように仮説設定した。

- キーパーソン（中心人物）について
- 地域内支援機関のネットワーク構築について
- 地域中小企業への意識啓発について
- 「地域の人事部」内の役割分担について
- 地域内での情報共有について

②実施概要

令和4年度実証事業においては、下表の地域において以下の事業を実施した。

- 「地域の人事部」内での協議会
 - 「地域の人事部」同士の情報共有会
 - 地域中小企業等向け人材確保等のノウハウ獲得セミナー
 - 地域中小企業と兼業・副業人材とのマッチング※1
 - 若者人材向けインターンシップ※2
 - 人材定着に向けたフォローアップ
- ※1 長岡市を除く
- ※2 長岡市、塩尻市のみ

実証地域	主体組織	構成機関
茨城県 日立市	公益財団法人日立地区 産業支援センター	日立市、日立商工会議 所、常陽銀行
茨城県 常陸太田市	常陸太田市商工会	常陸太田市、常陽銀行、 筑波銀行、水戸信用金 庫、茨城県信用組合
茨城県 大子町	大子町商工会	大子町、常陽銀行、筑波 銀行、茨城県信用組合
新潟県 長岡市	株式会社ひとつぶ	長岡市、長岡商工会議 所、第四北越銀行、長岡 信用金庫
新潟県 燕市	株式会社つばめいと	燕市、燕商工会議所、第 四北越銀行、協栄信用組 合
長野県 松本市	松本商工会議所	松本市、松本ものづくり 産業支援センター、八十 二銀行、長野銀行、長野 県信用組合、松本信用金 庫、信州大学
長野県 塩尻市	NPO 法人 MEGURU	塩尻市、塩尻商工会議 所、塩尻市振興公社、八 十二銀行、長野銀行、松 本信用金庫、長野県信用 組合、信州大学、松本大 学
静岡県 三島市	三島信用金庫	三島市、三島商工会議 所、静岡銀行

③「地域の人事部」検討会議について

令和4年度事業において「地域の人事部」検討会議を設置し、「地域の人事部」の立ち上げ、自走化」「大企業との連携」の2つをテーマに議論を行った（計5回）。議論には実証地域の自治体やキーパーソンに加えて、都市部大企業、人材会社等が参加した。

以降、検討会議での議論を踏まえ考察する。

	テーマ	検討内容
第一回 第三回	「地域の人事部」 の立ち上げ、自走化	➤ 「地域の人事部」が立ち上がり、機能するために重要な要素について ➤ 「キーパーソン」「ネットワーク構築」「主体組織」について
第二回 第四回	大企業との連携	➤ 大企業が地域に期待することについて ➤ 地域が大企業に期待することについて ➤ 戦略的な関係構築に向けての取組、アプローチについて ➤ 大企業と地域の連携に係るパターン、課題及び解決方法について
第五回	全体振り返り	全体総括

④実施結果からの考察

令和4年度事業の結果を仮説設定していた立ち上げ時の留意点の項目に沿って考察していく。ただし、「地域中小企業への意識啓発について」、「「地域の人事部」内の役割分担について」及び「地域内での情報共有について」については、「地域内支援機関のネットワーク構築について」に包含されるものとして考察する。

(ア) キーパーソン（中心人物）について

実証地域の中には、中小企業の人的資本経営の重要性を理解し、普及啓発に向けた活動を行っているキーパーソンが存在している地域もあった。令和4年度事業において、そのような地域における事務局機能は、キーパーソンが所属している組織が担うこととした。なお、キーパーソンが存在していない地域については、商工会、商工会議所をはじめとした支援機関が事務局機能を担うこととした。

本事業を実施した結果、キーパーソンが存在している地域の方がやはり体制構築や地域への理解浸透など各種推進がスムーズかつスピーディーに行われ、キーパーソンの重要性が明らかになった。キーパーソンが備えるべき要素として、本事業では「マインド」「スキル」「ネットワーク」の3つの要素の重要性が指摘された。

マインド	例えば「地域の社会課題を解決したい」、「地域に貢献したい」、「地域企業の共通課題を解決したい」といったマインドを持つことが求められる。そのマインドを基に個者の利害を超えた共通の「地域の人事部」のビジョンを掲げ、多様なステークホルダーの参画を促していくことが必要である。また、ステークホルダーを巻き込む際には、キーパーソン自らが「楽しさ」や「ワクワク感」を持つことが重要であり、これらを周囲に伝え、共感を得ることも有効である。
スキル	プロジェクトをマネジメントするスキル、地域中小企業の経営課題を明確化するスキル等が求められる。具体的な活動として、地域内外の関係者の理解を得ながらプロジェクトを推進したり、経営者からの信頼を得て地域中小企業の本質的な課題を理解したりといったことが該当する。
ネットワーク	「（イ）地域内支援機関のネットワーク構築について」で考察していくが、地域の支援機関とのネットワーク、地域中小企業とのネットワーク等、地域内で活動するにあたり、様々なネットワークを有することが求められる。

ただし、キーパーソンが存在する地域であってもキーパーソン以外の個人、組織の巻き込みは大きな課題の1つである。「地域の人事部」の特徴は地域が一体となった支援であるが、一体的な支援を実施するためには、キーパーソン以外の個人や組織の巻き込みが不可欠である。

この課題を解決するためのファーストステップとして、「キーパーソン群を構築する」という視点をまず持つことが重要である。すなわち、キーパーソンを対象を取組の中心人物1名のみに限定するのではなく、当該地域の中小企業を活性化させたいと考える全員をキーパーソンと広く捉え、その上で、そうしたメンバ

一を1人でも多く巻き込み、いわば「キーパーソン群」として集まれる場や活動できる環境を整えるという視点である。

これは地域の人事部の推進を担うキーパーソンが存在していない（顕在化できていない）地域でも同様であり、「地域の人事部」が機能するためにはキーパーソン群が集まれる場や活動できる環境を整えることが重要である。そのためには、まず、「地域の人事部」を立ち上げるべきだと感じた個人や組織（自治体、支援機関、民間企業等のカテゴリーは問わない）が自らがキーパーソンであると自覚することが重要である。

自らがキーパーソンになった後、他の支援機関等を巻き込みながらキーパーソン群を構築していくことになるが、そのためには、他の支援機関等に中小企業の人的資本経営の重要性を理解してもらう必要がある。また、「地域の人事部」が当該地域においてどのような役割を担うべきか、その役割を担うことによって、当該地域の将来をどのように変化することが想定されるかを示して、共感してもらう必要がある。

地域側に求められることは、「キーパーソン群」として集まれる場や活動できる環境を整えることである。また、地域のために行動したいと考えている個人や組織が声を上げる環境をつくることも重要である。声を上げる個人や組織を増やすことでキーパーソン群の構築につながる。地域のために行動したいと考えている個人や組織の方々は是非、声を上げていただきたい。

いずれにせよ、キーパーソンの必要性などについては地域毎によって異なるため、令和5年度以降の事業においても分析をしていく必要がある。

なお、キーパーソン群においても、前述の「マインド・スキル・ネットワーク」の3つの要素が重要であるが、加えて、各キーパーソンがそれぞれの強みを他のキーパーソンに共有することが求められる。キーパーソン同士の様々な活動や事業を通じて、これらの要素を共有する必要がある。例えば、地域外からのキーパーソンが地域でネットワークを構築する際、すでにネットワークを有している他のキーパーソンが地域の支援機関や地域中小企

業に紹介することによって、円滑にネットワークが構築できたという事例もある。このような事例からも、長期的な観点で、キーパーソン群を構築し、キーパーソンが自らの「マインド」「スキル」「ネットワーク」を他のキーパーソンに共有することが重要で、地域側はそのような場を提供する必要があるということが分かる。

(イ) 地域内支援機関のネットワーク構築について

令和4年度事業では、支援の場を共有するため、地域中小企業と兼業・副業人材とのマッチング事業において、参加企業の掘り起こし、企業の課題の深掘り、人材の選定、マッチング面談などの支援の場に地域内支援機関が参加し、支援の進捗状況は協議会において情報共有を行った。このような実体験できる場を共有することで、地域内支援機関が支援の効果や企業の反応等を体感することができ、ネットワークでの活動が強化された。また、構成機関の金融機関の中には、支援の場の共有により、自らの業務の一環として兼業・副業人材とのマッチング事業を行うべきだという気づきを得た金融機関や自社のマッチング事業の活性化に向けた社員教育として本事業に参画すべきという気づきを得た金融機関もあった。

また、議論の場を共有するため、令和4年度は各地域において「地域の人事部」構成機関による協議会を開催し、地域ごとに設定したテーマで議論を行った。このような議論を通じて、各支援機関が抱えている課題やビジョンが共有され、ネットワークの強度が増すこととなった。また、議論の中で出た提案やアイデアを実際の企業支援の場に活用することで、地域内支援機関がより自分事として参加できる環境が整った。

こうした、「支援の場」と「議論の場」を構成機関と共有することができた点は、ネットワーク強化の観点で重要な要素であると考えられる。令和4年度事業を開始した当初は、人的資本経営推進に対する地域の意識が十分に醸成されていなかったことから、意欲的な取組が難しい個人や組織もあった。しかし、事業が進むにつれて、参加企業からの感謝の声を聞くことで意識が変化し、地域中小企業における人的資本経営の重要性の理解が深まり、意欲的な活動、意識へと変化した。具体的な事業を通じて、問題意識をこのように変えることができる場合があると証明できた点は重要な考察であり、大きな発見であると考えられる。

加えて、議論の場を通じて、各構成機関同士の相互理解を深めることも重要である。各構成機関がどのようなリソースを持って

いるのか、どのような支援を実施しているのかといった点を認識することで一体的な支援につながると考えられる。

さらに、ネットワーク構築に向けた取組により、キーパーソン増やし、キーパーソン群を構築していくことも重要である。

なお、立ち上げ時から全ての地域内支援機関と連携することは難しいため、連携に前向きな地域内支援機関から優先して連携していくべきである。同じ地域内支援機関であっても、取り組んでいる事業内容や企業支援に対する考え方は多様であるため、「地域の人事部」の活動との親和性も異なる。そのため、まずは、連携が可能な地域内支援機関や支援領域から取組を開始し、連携の経験、実績を積み上げることが重要である。

⑤立ち上げ時に取り組むべき内容と役割分担

(ア) 立ち上げ時に取り組むべき内容

まず、ここまでの考察を踏まえて、「地域の人事部」の立ち上げ時に実施すべきと考えられる内容及びポイントを列挙する。

■「地域の人事部」内での支援事業（支援の場の共有）

事業実施にあたり、地域内支援機関に対して、参加企業の掘り起こし、企業の経営課題のヒアリングへの同行といった事業への参画を促すことが重要である。事業実施の前に事業目的、内容を丁寧に説明することで、事業への参加を促し、連携に前向きな支援機関と事業を進めることがポイントとなる。

また、地域外の人材へのアプローチ方法などについても検討していく必要がある。

もちろん、キーパーソン群との関わりについても重要である。支援の場を共有することで、キーパーソン群の構築、キーパーソン群が「マインド」「スキル」「ネットワーク」を備えるための支援につながる。

実際の企業支援の場から得られるノウハウや気づきはとても貴重であり、構成機関、キーパーソン群との連携が重要である。

(実施例)

- ・ 兼業・副業人材とのマッチング事業
- ・ 若者人材向けインターンシップ事業
- ・ 大企業人材と連携した経営課題解決事業
- ・ ワーケーションでの都市部人材と地域企業のマッチング事業

■「地域の人事部」内での協議会（議論の場の共有）

地域内支援機関による協議会を組織し、地域の課題を議論する場を提供する。参加者が議論しやすい共通のテーマを選定することが重要である。

当該地域特有の課題やその解決方法について、構成機関が自分事として議論する必要がある。

（テーマ例）

- ・ 地域中小企業の兼業・副業人材活用推進について
- ・ 人的資本経営推進のために必要な支援体制について
- ・ 兼業・副業人材活用推進と地域活性化の連動について

(イ) 役割分担について

立ち上げ時の取組を実施するにあたり、特に求められる役割は以下のように考えられる。ただし、地域が置かれている状況によりステークホルダーの役割も異なる点に留意する必要がある。

■自治体

立ち上げに際して、ネットワーク構築に向けて地域内支援機関へ「地域の人事部」の必要性を訴えていく役割が求められる。具体的には、キーパーソン群の一員として地域内支援機関に対し地域中小企業が人的資本経営に取り組む意義や支援体制構築の必要性を説くことが求められる。加えて、キーパーソン群が集まれる場や活動できる環境を整える役割も求められる。また、「地域の人事部」内での支援事業の取組内容については、自治体が掲げる計画と連動するように工夫すべきである（図28参照）。

なお、地域外の人材を接点が構築できた場合には、そのような取組を地域活性化とどのように連動させるかを自治体が主導的に検討する必要がある。

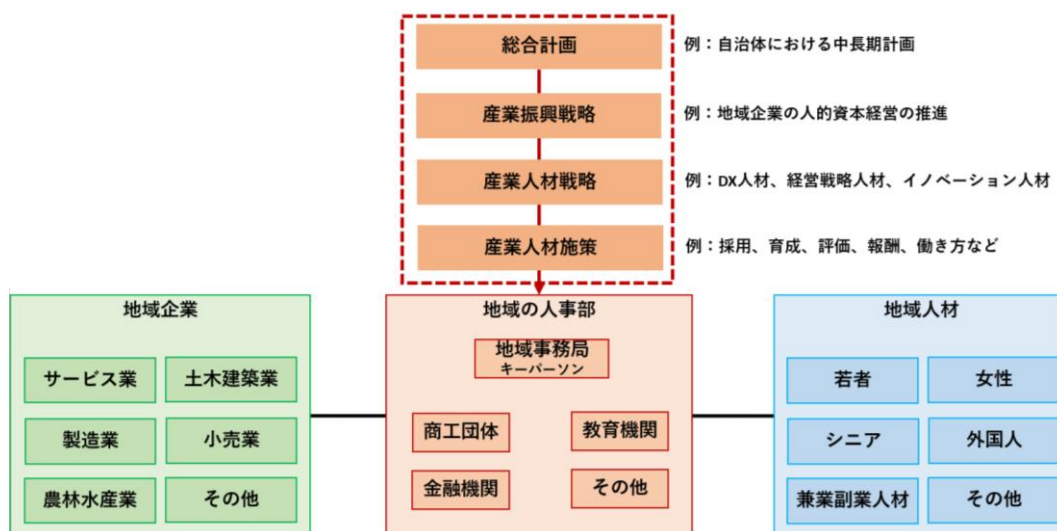


図28 産業振興戦略に紐づく産業人材戦略・施策の担い手としての地域の人事部の整理図

■支援事業者、商工団体、金融機関 等

「地域の人事部」内での支援事業において、キーパーソン群の一員として取引先、会員等の地域中小企業との接点を活用した啓発が求められ、かつ、それらの事業を通じて、「マインド」「スキル」「ネットワーク」を備えることが求められる。同時に、自らの「マインド」「スキル」「ネットワーク」を他のキーパーソンへ共有する役割も重要である。

また、協議会においては、地域中小企業の実情を関係機関に共有することや、自組織（自組織の事業）との連携を提案することも必要な役割である。

(2) 令和5年度実証事業について

令和4年度事業の結果を通じて考察した内容を踏まえ、令和5年度に考察すべきポイント、実施事業の方向性は以下のとおり。

①考察すべきポイント

これまでの考察のとおり、立ち上げ期においては、「キーパーソン群」「ネットワーク構築」の2点が重要になるため、この2点を考察していく。

なお、上記2点以外で考察すべきポイントについては「その他」で列挙する。

(ア) キーパーソン群について

- キーパーソンが不在の地域において、どのようにキーパーソン群を構築し、支援することができるか。キーパーソン群が「マインド」「スキル」「ネットワーク」の3要素をどのような方法で会得することができるか（例えば、「ネットワーク」であれば、すでに支援機関が構築している地域企業との信頼関係をどのようにキーパーソン群に補完できるか）。
- キーパーソンが存在している地域において、ネットワーク構築に向けたキーパーソン群の有効な動き方は何か。
- 対外的な活動において、キーパーソン群が活動しやすい環境をどのように整えることができるか。等

(イ) ネットワーク構築について

- 構成機関に対して、支援の場、議論の場を共有していく中で、構成機関にどのような変化があるか。いかにして、構成機関の問題意識を変化させることができるか。
- 議論の中で、当該地域独自の課題を捉えることができるか。その課題に対して、対策の方向性を検討し、各構成機関の役割を示すことができるか。
- 具体的に連携が進む中で発生するであろう課題について、どのように解決すべきか。

- 構成機関の既存の支援コンテンツと「地域の人事部」が提供するコンテンツについて、どのような連携が有効か。
- 構成機関の通常の経営支援業務の中に、人的資本経営の推進を組み込むことができるか。等

(ウ) その他

- 地域外の人材へどのようにアプローチできるか。
- 令和4年度事業の支援成果を活用した企業アプローチができるか。令和4年度事業に参画した企業について継続的に「地域の人事部」が実施する支援の場に参加してもらい、人的資本経営の理解を深めてもらうことができるか。
- 令和4年度事業で地域に関心を持ってもらった人材との関係を継続させることができるか。人材情報をどのように蓄積することができるか。関係人口の創出につながるか。

②実施事業の方向性

ここまでの考察のとおり、各地域の「地域の人事部」の立ち上げに向けた令和4年度事業は一定の成果があったと評価することができる。そのため、令和5年度についても令和4年度に行った取組をベースに事業を実施していく。

具体的には、「支援の場」として、「人的資本経営の推進に向けた取組」「地域中小企業と兼業・副業人材とのマッチング」

「従業員エンゲージメント向上のための取組」といった事業を実施する。いずれの取組についても構成機関を巻き込みながら実施する。また、令和5年度については、「リスキリングに関する事業」「大企業との連携事業」といった地域企業の成長につながりやすい取組を実施して、構成機関の巻き込みの強化を図る。なお、各地域特有の課題を解決するための「実証地域独自の事業（インターンシップ事業等）」についても必要に応じて実施することとする。

また、令和4年度と同様に地域内の協議会を開催し、「議論の場」を提供する。協議会の中で、「支援の場」で行う事業について議論し、より地域の実情に沿った内容にしていく。議論については、令和5年度事業に関する内容だけではなく、当該地域の10年後、20年後といった将来の姿を踏まえて議論していく必要がある。

「支援の場」及び「議論の場」の提供の他には、キーパーソン群の掘り起こし、「マインド」「スキル」「ネットワーク」を備えるための支援を実施していく。また、8つの「地域の人事部」が互いの課題や工夫している点を共有する「情報共有会」については令和5年度も実施予定である。

いずれの取組についても前述の「①考察すべきポイント」で挙げた点を考察しながら実施していくことが重要である。そのため、事業そのものの成果にこだわりすぎず、将来立ち上がるであろう「地域の人事部」に提供することができる考察が生まれるように工夫する必要がある。

おわりに

地域中小企業にとって、経営戦略と連動した人材戦略の重要性は今後ますます高まってくる。しかしながら、人材活用に対する認識や支援ノウハウが十分に地域に根付いているとは現状言いがたい。そのため、「地域の人事部」において地域の関係機関が連携し、面的に地域中小企業における人的資本経営を支援することが重要である。

令和4年度事業に行った実証事業の考察から、「地域の人事部」立ち上げには課題は多く残っているものの「地域の人事部」が地域にとって必要な支援体制であるということは実証できた。

令和5年度事業では令和4年度事業で得た考察を踏まえて、「地域の人事部」立ち上げに必要なポイントなどをより鮮明に示すことができるように取組を行う。

本稿の読者の中には、自らの地域で「地域の人事部」を立ち上げたいと考えている方もいるかもしれない。そのような場合は、自らが地域のキーパーソンであると認識していただき、当局と意見交換をしていただきたい。

本稿についても、事業の進捗に応じて継続的に更新していくものとするが、今後、「地域の人事部」が各地域における人材戦略の拠点として発展していくための関係者の参考資料として本稿が検討の一助となれば幸いである。

初版：令和4年7月1日

更新：令和5年5月1日

発行：関東経済産業局 地域経済部 社会・人材政策課

協力：

○一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会 代表理事 平田 麻莉 氏

○NPO 法人 MEGURU 代表理事 横山 暁一 氏

○みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社
社会政策コンサルティング部 主任コンサルタント
森安 亮介 氏

○株式会社パソナ JOB HUB
ワークスタイルイノベーション本部
ソーシャルイノベーション部長 加藤 遼 氏