

特定地域づくり事業協同組合制度の活用の実態と課題（Ⅱ） 持続可能でパフォーマンスの高い組合運営のための条件の探求

嶋 田 暁 文

要 旨

はじめに

- 1 特定地域づくり事業協同組合制度の内実
- 2 制度活用の全体傾向と運用上の論点
- 3 各地の組合にみる制度活用の実態と工夫（3-1～3-8）
- 3 各地の組合にみる制度活用の実態と工夫（3-9～）
- 4 持続可能でパフォーマンスの高い組合運営の条件

以上前号

本号掲載

以下後号

おわりに

3 各地の組合にみる制度活用の実態と工夫

3-1 事例選定の考え方

本稿は、全国の組合に共通する単一の成功モデルを抽出し、それをもとに普遍的な「答え」を提示することを目的とするものではない。むしろ、特定地域づくり事業協同組合制度が、地域ごとの産業構造や人材需要、制度活用の目的等に応じて、どのように異なる形で活用されているのかを把握するため、制度活用の多様性を確保することを意図して事例を選定した。

具体的には、①派遣先の産業構造、②制度の活用目的、③派遣職員のキャリアについての考え方、④独自の取り組み・工夫の存在、⑤制度開始時期・運用経験の違いなどに着目し、できるだけバリエーションを確保できるよう事例を選定した。

以下、ヒアリング調査の結果やメールでの質問に対する回答を軸に、先行研究も参考にしながら、各事例について述べていくことにしたい。なお、取り上げる順序に特段の意味はなく、また、それぞれの事例について把握できた情報や、本稿の問題関心との関係で注目すべき点が異なるため、記述の分量も必ずしも一定ではない。

3-2 海士町複業協同組合（島根県海士町）⁽²³⁾

3-2-1 概 要

最初に取り上げるのは、島根県海士町の海士町複業協同組合である。そもそも特定地域づくり事業協同組合制度が海士町観光協会による「特定人材派遣業（マルチワーカー事業）」（2012年～）を原型として構築されたという経緯もあり、同組合は認定第一号（2020年12月）となった。全国のトップランナーと目されている組合である。

(23) 以下の記述は、参考文献のほか、主に、2025年9月11日に行ったオンラインヒアリング（浅井峰光・理事）、2025年10月24日に行った現地ヒアリング（山口祥史・事務局長）、2026年8月20日に行ったオンラインヒアリング（浅井峰光・理事）に基づく。

同組合では、「いろいろな仕事を掛け合わせて、わたらしく編んでいく」という意味を込め、マルチワークを「AMU WORK」（そして、職員を「AMU WORKER」と名付けている（山郷2023：20）。AMU WORKという新たな働き方が、働く人、島全体、双方にとって刺激と活気をもたらすものになることが期待されている。

「働き方をデザインする」というコンセプトの下、AMU WORKER（職員）は、働きたい業種を選ぶだけではなく自らが「どう暮らしたいか」を考え、自らの働き方とライフスタイルを探索する。事務局がメンターとして伴走しながら、本人の好奇心・行動力・潜在能力を引き出すようにしているという。

2026年8月末現在、AMU WORKER（職員）の人数は27名（うち1名が育休中）で、20代が13名、30代が11名、40代が3名で、男女比は、12：15である。

派遣先となる組合員は、宿泊・観光業、飲食業（調理含む）、漁業、水産養殖業、農業（酪農含む）、林業、食料品製造、小売業、船舶業、ダイビングサービス業、医療・福祉サービス、郵便局、保育事業、教育・学習サービス業など、53事業者を数える。組合出資金は1万円で、年会費はない。

なお、事務局は、約1.5人で回しているとのことである。

海士町複業協同組合では、仕事の繁閑に応じた派遣を前提としつつも、派遣職員一人ひとりにニーズを聞きながら派遣先を組み合わせている。とはいえ、一定のパターンは確立されている。火・金・土をお休みにして、日・月・水・木の午前中に「隠岐牛の飼育業務」、午後に「ホテルの清掃業務」を行うといった形で、「曜日・時間単位」での組み合わせを行いつつも、年間を通して勤務先を固定化するというのが、それである。

逆に言えば、1～3月は「〇〇業務」、4月は「〇〇勤務」…といった具合に「月単位」で細切れにしない、ということである。細切れにしてしまうと、派遣先事業者（組合員）にとっては、「数か月後にはいなくなる存在」ということになるため、職員を将来的な戦力として扱うことにはなりにくく、

短期的なアルバイトのような位置づけになりやすいのだという。

なお、事業者の派遣利用料は、時間当たり最低料金1,177円（税込）以上で設定することとなっている。そのため事業者によって支払う派遣利用料は異なり、最高額は1,900円程度だという。事業者は事務局にその額を支払い、その税抜額に1.32をかけた金額がAMU WORKERに支払われる総支給額（社会保険料等も含む）となる。平均月収は25～26万円ほどである。

同組合では、「雇用する職員は常時入れ替わっていく形がよい」との合意があり、「卒業」は歓迎されている。実際、25名が「卒業」している。このうち16名は島外で就職しているという。

職員30名が島の活性化に貢献するという目標達成のためには、派遣先業種の多様性向上が長期的な課題となる。そのため、今後は、島内事業者による新規事業や新会社の立ち上げの現場に、積極的に職員を派遣していくのだという。実際に、いくつかの新規事業の立ち上げの現場に職員が派遣されており、将来的には、当該職員がその新規事業の経営を担う存在になることが期待されている。

なお、特定地域づくり事業協同組合は、隠岐の島では海士町以外にも、知夫村（2021年12月認定）、西ノ島町（2022年3月認定）、隠岐の島町（2022年6月認定）でそれぞれ存在するが、4町村では、都市部でのPR活動や採用活動、派遣職員の交流など4町村で連携して取り組みを進め、相乗効果を高めてより多様な働き方と価値観を創っている（自治労島根県本部地方自治研究会2022：11）。

3-2-2 注目すべき点

同組合の取り組みで注目すべき点は、第1に、AMU WORKERの思いを実現すべく設けられている「職員ファースト」という独自ルールである（大友2025：31）。これは職員の希望を優先することを意味するため、職員が希望しない事業者（組合員）への派遣は行われないことになる。しかし、「職員に選ばれるため、自ら仕事の魅力化を図らなければならない」という考え方が組合員に共有されているのだという（森谷2022：62）。

第2に、すでに触れたように、同組合では、年間を通して勤務先を固定化するようにしている。これは、職員が将来的に派遣先事業者で中心的な役割を担っていけるようになればと考えているためである。

第3に、職員数が多い一因は、同組合が「大人の島留学」（＝全国の20代（原則）の若者が隠岐島前地域（海士町・西ノ島町・知夫村）で、一定期間（3か月または1年間）暮らしながら働くことができる制度）の後の受け皿となっているという事情がある。すなわち、現在27名中8名は、「大人の島留学」を経験した上で職員となっているのである。なお、同組合では、「大人の島留学」から年平均3～4人が参画してくれることを期待しているという。

第4に、今期から、募集に際しては、「SMOUT」（地域に行きたい人と地域の人をマッチングする移住スカウトサービス）を使っているそうであるが、記事の出し方に工夫をこらしているという。「移住しませんか」では差別化できないし、賃金の高さで外部から人を引き寄せることもできないため、「この島で暮らしている人は幸福度が高い」ということをアピールしているのだという。SMOUTでの記事は良好な反応を得られ、実際に内定者も出ている。もっとも、「島全体で働く人は揃ってきているものの、マネジメント・改善ができる、意欲を持つ人がまだ足りない」という課題感から、「マネージャー層」が来てくれることを期待しているそうであるが、そこは獲得が容易でないようである。

第5に、賃金については労使協定方式をとりながらも、派遣利用料については、最低料金1,177円（税込）以上で組合員が自由に設定できるようにしている。その結果、2-6で言及した総務省による「労使協定方式と派遣先均等均衡方式のメリット・デメリットの二分法」が必ずしもそのまま当てはまらないように思われる。組合員にとっては、派遣利用料を上げることで派遣可能性を高めることが可能であり、組合員間に、職員から選ばれるための競争が生じているからである。

第6に、2-10で紹介したように、総務省によれば、黒字で運営できている組合の多くは、派遣職員の給与単価を上回る水準で派遣利用料単価を設定できているという。しかし、海士町の場合、派遣利用料単

価は、派遣職員の給与単価よりも低い。派遣職員人件費の半額が市町村から補助されるという前提の下では、同組合の職員数は多いため、それでも十分に運営が成り立つのである。たとえば、組合員による派遣利用料単価を1時間当たり1,200円としよう。組合がこれに500円を加えて、派遣職員の1時間当たりの給与単価を1,700円としたとする。この場合、派遣職員人件費の半額が市町村から補助されるので、850円が組合に入ってくることになる。すると、850円と500円の差し引きで、組合には1時間当たり350円が入ってくることになる。職員1人が8時間働けば2,800円、職員が20人いれば1日5万6,000円が組合に入るのである。

第7に、職員数を増やしたくても、派遣職員人件費の8分の1を市町村が負担するというスキームの下では、市町村がその負担増を忌避し、その結果、職員数を増やせない場合も考えうる。しかし、海士町の場合、職員（AMU WORKER）を増やすための町の実質負担額と、人口増による普通交付税の増額分の双方を勘案し、地域企業に労働力を供給する便益が上回るとしている。

第8に、同組合では、必ずしも現在の組合員の中だけで仕事を回そうと考えていないという。職員希望者には、「地域内の事業所ならどこでも選べますよ」と宣伝しているのだという。その上で、本人が希望する事業者が地域にあり、かつ、まだ組合員になっていないのであれば、新たに組合員になってもらうのだという。このとき、派遣利用料の低さが売りになる。事業者にとっては、安く利用できるためオトクであり、断られたことは一度もないという。

第9に、派遣先となる事業者の多様性を確保するためには新たな事業、新たな会社の立ち上げが必要となるが、そうした仕事をつくりだせる人を育てる上で、同組合では、組合員（事業者）に対し、「今現在は時給を払ってまで派遣職員に任せられないが、先々のために手を打っておきたい『トライアル』はないですか？」と声掛けをし、新たな事業の立ち上げや業務改善に派遣職員が挑戦する機会をつくっている。その分の派遣職員の時給は、「研修」という名目で同組合が持つのだという。これにより、新たな事業の立ち上げや業務改善に関わる経験を積んだ

り、リサーチ等の業務を派遣職員が経験することもできるようになっているわけである。

第10に、職員の人材育成については、随時面談等を行う一方、職員が27名と多く、派遣先や従事する業務も多様である一方、勤務先はかなり固定的であるため、集合研修や職員全員による情報交換等の有効性は低いと考えられており、あまり行われていないという。

第11に、2026年4月から自分たちで開発した社内システムに変更し、事務局業務の劇的な削減につながったという。これにより、勤怠管理、月締めの請求書発行や給与確定を行っているが、以前は請求書発行については約3日、給与確定に約2日かかっていたのが、両方合わせて3時間で済むようになったという。これがあるからこそ、事務局員を増やさずに済んでいる面があるとのことであった。今後はこのシステムを外販していきたいという。

3-3 安来市特定地域づくり事業協同組合 (島根県安来市)⁽²⁴⁾

3-3-1 概要

派遣職員を「地域の担い手＝地域づくりパートナー」として位置づけ、地元の方に顔を覚えてもらいやすくする、職員に早く地域になじんでもらえるようにするといった目的で「地域貢献ポイント制」という独自の仕組みを導入していることで有名なのが、安来市特定地域づくり事業協同組合である。

「規模拡大意向のある法人、個人の事業所」、「派遣職員を数年後に直接雇用できる事業所」の要件を満たす事業所に対象を絞って市役所担当者が直接出向いて説明を行い、うち4事業者が賛同する形で2021年に設立・認定につながった。安来市の産業構造の状況等からマルチワークとして組合がやっているには、農業が最も適していると考え、発足当初から農業事業者を中心に参加を呼び掛けたという。

派遣職員は、2026年8月末現在、5名（男女比＝2：3）で、インドネシア人が1名含まれている。年齢は20代2名、30代2名、40代1名である。「卒

業」する者を輩出しつつ、最大8名の枠の中で運用する方針である。

一方、組合員は、2026年8月末現在で、20事業者であり、農業法人が中心で、イチゴ農家が多い。最近は、水稻農家が相次いで組合員となってきている。

出資金は1,000円で、組合員になるハードルは極めて低いが、実際に派遣を受け入れられる状況になってから組合員になってもらっているという。一方、年会費（賦課金）はゼロであることから、派遣を十分に受けられない場合でも一定の理解を得ることができている。なお、派遣利用料は、1人1時間1,033円（税抜）＋消費税である。一方、派遣職員の給与は、月19～20万円となっている（派遣先均等均衡方式）。ただし、現在は該当者がいないが、派遣先によっては月25万円程度になりうる。

特定地域づくり事業の事務局は事務局長1名だが、そのほかに「定住相談員」（＝安来市定住産業課の中にある「やすぎ暮らしサポートセンター」において移住・定住の仕事を安来市職員と一緒にを行う存在。安来市特定地域づくり事業協同組合の事務局職員ではあるが、特定地域づくり事業の事務局という位置づけではなく、市からの委託を受けて行う移住定住の仕事を担うという位置づけ）が2名いる。定住相談員が移住・定住の相談を受けた際に、相談者が農業に関心がある場合などに事務局長につなぐ。なお、新規就農を明確に目指している相談者については、組合への就職につなげるのではなく、別に存在する新規就農を目指す方向けの制度につなげる。一方、農業未経験者等には、農業体験プログラムの経験を経て職員採用の意思確認をとるなど、ミスマッチを防止するため、丁寧な採用活動を行っているという。

ここに示されているように、同組合は、移住・定住の一環として特定地域づくり事業に取り組んでいる点に特徴を有している。その関係もあり、庁舎内の定住産業課のすぐ近くに事務所を置き、同課と密接に連携しながら業務を遂行している。庁舎内に事務所を置くことで直接経費を抑えることができている（川島2023：53）。

(24) 以下の記述は、参考文献のほか、主に、2025年11月4日付のメール回答（石原和幸・事務局長）及び2026年7月24日に行った現地ヒアリング（同上）に基づく。

これまで採用した派遣職員数は16名で、3名がリタイアしている（農業の過酷さを実際に経験した結果のミスマッチが原因）。残る13名のうち、「卒業」した8名は、直接雇用が4名、起業が3名で、残る1名は県庁職員となり、農林部で働いているという。

なお、同組合では、中期的には派遣職員8名を標準的な規模として想定しており、8名×12か月＝96人月分の派遣稼働を前提として収支を組み立てている。しかし、実際には常時8名を採用・確保できるとは限らず、欠員が生じれば、その分だけ派遣利用料収入も減少する。このため、「収益構造を改革しなければならない」という認識があり、有料職業紹介など、人材・雇用に関する組合のノウハウを生かした独自事業や、自治体からの別事業の受託など、補助金と派遣利用料以外の収入源についても検討しているという。

3-3-2 注目すべき点

同組合の取り組みで注目すべき点は、第1に、冒頭で言及した「地域貢献ポイント制」である。自ら目標を設定することを採用の条件とし、自治会、消防団、地域運営組織の一員となることや、地域の運動会、祭事、美化活動、防犯活動に参加することや、地域の人にすすんで挨拶をすること、地域の人に感謝の気持ちを持って生活することなどがポイント獲得の要素とされている（岩田2022：40）。より具体的には、自治会や地域運営組織の一員となる（5P）、運動会や祭事等、地域の行事に参加する（4P）、地域の美化活動、防犯活動に参加する（4P）、地域の人に会ったらすすんで挨拶する（2P）といった項目から選択する形で、年間で10ポイント以上確保する目標を自ら設定し取り組むという仕組みである。1年後にその結果を報告してもらい、職員と事務局で総括するという（自治労島根県本部地方自治研究会2022：17）。

この仕組みには一定の効果が認められるとのことである。ただし、これを何らかの形で処遇と結びつけることが、今後の課題として考えられている。直接的な給与への反映でなくても、「地域貢献した日は有給をプラスアルファでとれるようにする」とか「地域貢献活動に手当を出す」といった形での対応

があり得ないかを考えているのだという。

第2に、2021年の組合認定から、丸5年間、特定地域づくり事業を行ってきた結果として、キャリアパターンにバリエーションが生じつつあるという点である。

派遣職員はこれまでのところ、3年を目途に派遣先組合員に直接雇用されることで組合を「卒業」することが想定されてきた。そのため、①細切れの仕事を組み合わせるのではなく、1年間で固定された2ヶ所程度に長期間で派遣するようにし（川島2023：53）、②派遣先の事業所で直接雇用になった時点で待遇に差がないようにするため、派遣先の正規雇用者に合わせて給与を設定する「派遣先均等均衡方式」を採用し、③直接雇用等までの準備期間と捉えてもらうため派遣利用料を割安に設定している。

しかしながら、そもそも特定地域づくり事業協同組合は、単独では通年雇用が難しい事業者によって構成されている。加えて、同組合では、比較的規模の大きな組合員ではすでに必要な正規職員の採用が進み、毎年継続的に派遣職員を直接雇用していく余地は小さくなってきているという。そこで、直接雇用以外の道筋も模索され始めているのである。

その一つは、事業承継である。たとえば、新規でイチゴ農家を起業しようとすれば何千万円もかかる。そうであれば、むしろ廃業を考えている既存のイチゴ農家から事業を譲ってもらった方がよいのではないかというのが、そこでの発想である。実際、そうした事例も生まれているのだという。そうした事例を増やしていくためには、当然、事業を譲りたいと考えている人から、人となり等を気に入ってもらえないと話が進まない。組合としても、そこを意識しながら、マッチングだけでなく、関係性を深めていってもらえるよう、サポートしていきたいとのことである。

もう一つは、ずっとマルチワーカーでやっていくという道筋である。いわば「なんでもできる農業のプロ」を目指していくという道筋である。組合に在籍し続けながらスキルを磨いていくというのが、そのイメージである。もっとも、この道筋を持続可能なものにするためには、新たな課題もある。現在の基本給はおおむね20万円前後であり、この水準のま

までは、家族を伴って移住し、長期的に生活設計を立てることが容易ではない。「なんでもできる農業のプロ」を恒常的なキャリアとして位置づけるのであれば、技能の向上に応じた昇給や役割の高度化を含め、マルチワーカーとしてのキャリア・パスを構築する必要があるという。

このように、設立から5年という時を経て、①直接雇用によって「卒業」する、②事業承継によって「卒業」する、③「卒業」せずに「なんでもできる農業のプロ」になる、という三つの道筋が描かれつつあるのが、同組合の現在地である。

3-4 智頭町複業協同組合（鳥取県智頭町）⁽²⁵⁾

3-4-1 概要

「地域の人事部として、あたらしい働き方を創り、林業を変え、暮らしを前に進める。」をビジョンに、地域全体を一つの会社に見立てて、その会社（＝智頭町）の人事機能を集約して担うとともに、「マルチフォレスター」（「半林半X」、林業マルチワーカー）という複業型の新しい林業の働き方をつくり、マルチフォレスターのマネジメントと育成、林業事業体への派遣をメイン事業とし、智頭町を中心とした中山間地域の課題解決を目指しているのが、智頭町複業協同組合である（ただし、同組合では、林業を中心とするマルチフォレスターに加え、飲食店や観光業、食品製造業など、町内の複数の事業者の間で1日単位で就業先を変えながら働くマルチワーカーという働き方も可能となっている。）。

智頭町は面積の約93%が森林に覆われ、ブランド杉「智頭杉」で知られるように、林業が主要産業の一つとなっている。しかし、町全体の人口減とともに、林業従事者もかつての10分の1程度にまで減ってしまった。そうした中、智頭町では、2016年3月に策定された「智頭町総合戦略アクションプログラム」の施策として「自伐林家の郷構想」を掲げ、施業技術を高めてもらうスキルアップの場として、町有林58ha（全町有林513haの約10分の1）を「森ノ

学ビ舎」に貸し出したり、「山林バンク」を通じて森林所有者を紹介したりするなど（佐藤2020：184－192）、「自伐型林業」（＝山林を所有した上で、もしくは、所有者から施業委託を受ける形で、自ら森林の経営・施業を継続的に担う小規模な林業経営）の普及に力を入れてきたところである。

しかしながら、「雨天時には作業が困難になることがある」という林業においては不可避免的な制約がある上、智頭町のような豪雪地帯では、冬期には積雪等によって林業作業量が減少しやすいことも大きなネックである。そうした条件の下、自伐型林業事業者の多くは小規模であり、雇用・育成の必要性を感じつつも、新たに人材を雇用し、それを継続することには不安を持っていた。しかし、そうした直接雇用が難しい小規模事業者であっても、特定地域づくり事業協同組合制度を活用することで人材を継続的に確保・育成できるのではないか。そのような考えに基づき、「マルチフォレスター」という働き方が構想されたのであった。

加えて、智頭町では自伐型林業を約20年間推進してきたものの、その担い手は現在では横ばいないし減少傾向にあるという。林業機械の価格上昇や木材価格の先行き不透明感に加え、移住者が地域で施業地を確保しつつ、新たに個人事業主として自伐型林業を立ち上げること自体の難易度も高い。このため現在では、新たな自伐型林業事業者を増やすことだけでなく、特定地域づくり事業を通じて必要な時期に人材を供給することで、既存の小規模林業事業者が事業を継続できる条件を整えることにも、同組合の役割が見い出されているのである。

同組合の派遣職員数は、2026年8月末時点で12名である。男女比は半々であり、20代が最も多いが、40代も2名いる。採用については、ウェブサイトや求人サイト等を活用しており、特段困ってはいない。採用の基準は厳しく、派遣職員に採用されるのは、希望者10名に1名程度の割合となっている。採用前に候補者を地域へ呼び、複数の事業者と会わせ、林業希望者なら実際に山にも入り、「2～3事業者程

(25) 以下の記述は、参考文献のほか、主に、2026年9月8日に行ったオンラインヒアリング（星野大輔・事務局長及び綿引彩香氏）に基づく。

度が一緒に働けそうだ」となることを確認してから採用するのだという。

一方、組合員は、設立時の9者から現在は24者に増えている。林業が7者で最も多く、農業（水稻）、食品加工、木工業、飲食店、旅館、スクールバス運行、観光協会などとなっている。組合員になりたい事業者は少なくないが、①当該制度の趣旨と②必ずしも十分な派遣ができない可能性があることについての理解を得られた事業者が組合員になってもらっているという。なお、組合員になるための出資金は一定の「覚悟」を示してもらうため10万円としており、一方で、年会費（賦課金）は実際に派遣を受けられるかどうかの保証がないことからゼロとされている。

派遣利用料は、1人1時間当たり1,090円（税抜）（1,199円（税込））となっている。ただし、林業については、1年目から5年目までは、「緑の雇用」の智頭町版により、経過年数に応じて割引率を段階的に引き下げつつ、町が一定額を補填する形で組合員の負担を軽減しているという。また、現在は、最低賃金を基準とした料金設定で派遣している企業が多いが、継続して派遣しているメンバーも増えてきていることもあり、今後は能力や経験、担う業務等に応じて、派遣先企業へ一定の上乗せをお願いする可能性があるという。

派遣職員の賃金は、労使協定方式に基づいており、年収ベースで330～340万円となっている。鳥取県の新卒者の初年度年収が平均300万円程度だとすれば、若年層の採用という観点からは一定の競争力を意識した水準とみることができる。

事務局職員は4名だが、特定地域づくり事業を専任で担当する職員はいない。特定地域づくり事業にかかる実質的作業量は、1.5名分程度ではないかとのことであった。

同組合では、マルチフォレスターを平日は林業に、週末のうち1日は飲食業に派遣するなど、組合員のニーズをきめ細かく聞き取りながら、臨機応変に派遣計画を組み替えている。林業に関しては、季節単位・月単位で派遣を行うのではなく、同じ週の中で、曜日単位で派遣先を変える形で派遣計画を作成している（総務省2023b：46）。一方、飲食店等への派

遣については、派遣先が固定されていることが多いという。マルチフォレスターのシフト調整の仕方はかなり複雑ではあるが、経験の蓄積によって事務局にシフト調整のノウハウが蓄積されており、現在では事務局の負担はさほど大きくないという。

マルチフォレスターについては、勤務日を柔軟に調整できるよう、①年間所定労働日数を250日と設定したり、②1か月単位の変形労働時間制を採用したり、③自己研鑽等に充てる勤務日として「マルチフォレスターデー」を、有給休暇とは別に月2日設定できるようにしたりしている。これらの仕組みは、元々、冬期にはあまり仕事がないであろうという当初の予測の下に設けられたものであるが、実際には、冬期でもそれなりに仕事があるようである。これらによって生み出された時間は、地域に溶け込んだり、学んだり、資格を取得したりするために使われているという。

これまで「卒業」したのは4名で、そのうち2名が地元に残っている。地元企業への直接雇用という形での「卒業」は歓迎しているものの、そもそも智頭町では、個々の事業所が年間を通じて一人の職員を雇用できるだけの仕事量を安定的に確保することが難しい。そうした状況を背景として特定地域づくり事業に取り組んでいるのであり、直接雇用が可能な組合員（事業所）自体が多くないというのが実情だという。

なお、今後、林業をはじめとする地域の現場人材の不足を同組合が本格的に補完していく場合には、派遣職員数が30～40名規模となる可能性もあるという。ただし、規模が拡大すれば、事務局によるきめ細かなマネジメントの負担が増すだけでなく、特別交付税措置を考慮しても自治体の実質負担は増加する。人口減少下で地域産業を維持するために、どこまで公費を投入して人的基盤を支えるのかという問題は、今後避けて通れない論点となる。

3-4-2 注目すべき点

同組合の取り組みで注目すべき点は、第1に、単に人手不足を補うための派遣に終始するのではなく、マルチフォレスターを育成する仕組みを整備していることである。組合員（林業事業者）と町役場、組

合事務局が定期的に集まって人材育成会議、通称「ドラフト会議」を毎月開催しているというのが、その仕組みの1つである。派遣職員の働きぶり、コンディション、スキル、資格の取得状況などを、組合員で共有し、どのような経験を積ませることがいいかを合意した上で、今後の育成方針を立てたり、翌月以降のシフトを相談している。元々は派遣職員（マルチフォレスト）は同席していなかったが、ある時期から同席してもらうようにし、ヒヤリ・ハット事例の共有も含めて学んでもらっているという。また、もう一つには、視察を受け入れる際、派遣職員にも研修としてその場に参加してもらうことにしており、それが外部の方との対話や、職員同士での話し合いの契機となっているという。

ただし、「地域の人事部」という観点からすると、派遣職員が技術的なスキルのみを身につけるのでは不十分であり、自治体やさまざまな関係者との連携スキルやコミュニケーション力も身につけてもらう必要がある。特に新卒で入ってくる派遣職員が増えてきているため、人材の「底上げ」が必要になってきているという。

第2に、1次産業の場合、仕事がどうしても天候に左右される面があるが、同組合では、薪割りの仕事をつくることで、派遣先から急な予定変更の要請があった場合にも、組合側で対応できるようになっているという点である。これは、多くの組合で、「雨が降っても大丈夫なように何かしら仕事を用意してくださいね。利用予定の急な変更はダメですよ」といった対応がなされているのとは異なっている。

第3に、同組合の外側に、同組合の事務局長らが運営するSINRA COMPANYという別法人が存在し、実質的に重複するメンバーによって、両者の連携と役割分担が図られているという点である。つまり、両者が相まって、「地域の人事部」のプラットフォームが形成されていると言ってよい。

具体的には、第1に、経理、採用等の事務局機能が後者に委託されている。第2に、二地域居住の人材を集めて事業を生み出す取り組み、空き家改修など、まちづくりと直接的に関わるような、特定地域

づくり事業協同組合では困難な業務については、SINRA COMPANYが担う形で役割分担が行われている。特定地域づくり事業協同組合で利益を生み出す自主事業を展開するのは、さまざまな制約がある。そこで、同組合では、制度上の事業範囲や収益構造の制約を踏まえ、こうした収益事業を別法人に担わせることで、事務局人材の処遇を含めた持続可能な運営体制を構築しようとしている。このような役割分担は、特定地域づくり事業協同組合の事務局機能を持続可能にする一つの方法として注目される。

第4に、「地域の人事部」の対象を、特定地域づくり事業によるフルタイムのマルチワーカーから、より多層的な地域人材へと広げようとしている点である。地域の事業者が抱える人手不足は、必ずしもフルタイムの労働力需要だけではない。「1日4時間だけ」「数日間だけ」「草刈りの時期だけ」といった細かな需要も少なくないという。しかし、こうした需要には、無期雇用のマルチワーカーを複数の事業者に派遣する現在の特定地域づくり事業だけでは十分に対応できない。

とりわけ零細事業者ほど、こうした小さな人手需要を抱えている一方、経営基盤が脆弱で、廃業リスクも高い。このため、同組合では、通常のマルチワーカーをいわば「準レギュラー」の地域人材と位置づけつつ、それに加えて、短時間・短期間で働く「スポット人材」をマッチングする仕組みを構築できないか検討している。有料職業紹介の許可も取得し、職業紹介や直接契約等を含めた新たな仕組みを模索しているという。

3-5 ACにちなん事業協同組合（宮崎県日南市）⁽²⁶⁾

3-5-1 概要

「人と企業が、無理なく、長く、つながり続ける仕組みを、地域でつくる」を理念に、地域事業者の人手不足に対応するとともに、派遣職員を「フェロー」と呼び、単なる労働力ではなく、「地域にとって大切な働き手」であり「地域の担い手」であ

(26) 以下の記述は、参考文献のほか、2026年8月10日に行ったオンラインヒアリング（榎本朱里・事務局長）に基づく。

ると位置づけているのが、ACにちなん事業協同組合である。同組合では、「柔軟に働けること」と「みんなで支え合うこと」に加え、「ちゃんと働く責任」や「信頼できる関係」も、組合の価値として大切にしていきたいとしている（ACにちなん事業協同組合2025）。

2026年8月末現在、派遣職員は13名であり、男女比は8：5である。これまで10名が組合を「卒業」しており、このうち6名は派遣先である組合員に直接雇用されている。現在の派遣職員には40代の子育て世代が比較的多く、60代も2名含まれている。日南市にはサーフィン等を契機として家族で移住する者も多く、そうした移住者が日南での「最初のキャリア」として同組合を選択する場合もあるという。

組合員は24事業者である。農業が比較的多いものの、宿泊・観光業、飲食業、酒造業、製造業等、多様な業種から構成されている。また、農業だけをみても、茶、イチゴ、ピーマン、ズッキーニ、ミカン等、多様な品目の事業者が参加している。同組合では、特定の産業に特化するのではなく、「日南らしさ」を感じられる事業者に参加してもらうことを重視しているという。なお、出資金は1万円、年会費（賦課金）も1万円である。

員外利用については、派遣先がないときのバッファとして利用するよりも、非組合員に派遣を実際に経験してもらう「お試し利用」として活用している。員外利用を行う前には、事務局が1～2時間程度をかけて、特定地域づくり事業協同組合制度の背景や、ACにちなんが日南市で何をを目指しているのかを説明する。その上で実際にフェローを受け入れてもらい、制度やフェローへの理解が得られれば、正式な組合加入につなげている。

派遣利用料は、通常の派遣について1人1時間当たり1,300円（税抜）、1,430円（税込）である。派遣利用料は、「労働力を安売りしない」ことが強く意識されており、人材を確保するためには事業者側にも一定のコスト負担が必要であることを理解してもらおうとしている。これは、ハローワークに求人を出して人が来るのを待つという従来型の人材確保のあり方を変え、新しい働き方を受け入れる企業を地域内に増やしていこうとする考え方でもある。

一方、フェローの働き方は、週休2日制と週休3日制があり、前者は月給制、後者は時給制となっている。週休2日制で働くフェローの基本給は月額21万5,000円～であり、年2回の賞与、交通費のほか、仕事に必要な衣服や帽子等について年間1万円まで補助する福利厚生制度も設けられている。一方、週休3日制の場合には時給1,133円～となっている（ただし、これとは別に、雇用主として負担すべき保険料も支出されている。）。賃金決定については労使協定方式を採用している。

事務局は実質1.5名体制で運営されている。事務局担当者1名に加え、後述する「専門職人材枠」で採用されたフェローの勤務時間の0.5人分を事務局業務に充てている。当初はほぼ1名で事務局業務を担っていたが、フェローが10名程度になると一人で処理することが難しくなったため、現在の体制に拡充されたという。

3-5-2 注目すべき点

同組合の取り組みで注目すべき点は、第1に、移住者の採用に際して、仕事だけでなく「日南でどのように暮らしたいのか」を重視していることである。同組合では、単に「日南が好きだから」「日南で働きたいから」というだけでは十分ではなく、サーフィンやマリンスポーツ、子育て、将来の起業など、現在の仕事とは別に日南で実現したい「もう一つの軸」を持っていることを重視している。そのような軸があれば、仕事や地域生活の一部分で期待どおりにいかないことがあったとしても、日南で暮らすこと自体の意味を失いにくいと考えられているのである。

その考え方を象徴するのが、採用過程で行われている「ネガティブキャンペーン」である。応募者には実際に日南市まで来てもらった上で、日南への移住が必ずしも「スローライフ」ではないこと、暑い中で長時間農作業を行ったり、単調な作業が続いたりすることもあることなど、日南で暮らし、ACにちなんで働く上での厳しい面も事前に伝える。それでも日南で生活し、マルチワーカーとして働く意思のある者を次の選考に進めている。

第2に、週休3日制の場合につき、「フェロー一

人ひとりの働きやすさ」と「組合員の労働力ニーズ」との間で生じているギャップを「balancingポイント制度」によって解消しようとしている点である。

この制度が設けられた背景には、フェローの希望を一つひとつ尊重することと、組合員が必要とする曜日や時間帯に必要な人材を確保することとの両立が難しいという事情がある。すなわち、「フェロー一人ひとりの働きやすさ」が重視されることで、組合員にとっては特定の曜日や時間帯に人材を確保できないこと等への不満が高まることになる。他方、「組合員の労働ニーズ」が重視されることで、フェローにとっては、「代打」等に協力する人の負担が大きくなり、「自分ばかり損をしている」という不公平感が生じてしまう。そして、その結果、事務局にとっても、マッチングが属人化し、事務局が過負荷になるなどの問題が生じてしまうのである。

「balancingポイント制度」とは、派遣先について「シフトの自由度」「職場のなじみやすさ」

「おしごとエネルギー」という三つの指標から評価し、①日曜勤務、②ピンチヒッター、③希望していない企業への派遣、④翌日・当日の突発的な出勤などにポイントを与えることによって、蓄積したポイントを、希望する企業への派遣、柔軟なシフト、有給休暇、賞与への加算等に結びつける仕組みである。フェロー自身に一定の選択の自由を認めながら、人気の低い派遣先や人材の集まりにくい日時にも人が回るようにするというのが、その眼目である。

さらに特徴的なのは、育児、介護、通院、学業、移住直後等によって勤務上の制約を受ける者について「ライフスタイル係数」が設定され、派遣職員が置かれている状況への配慮もなされている点である。

この仕組みの導入によって、事務局に寄り添った対応をしてもらいやすくなったという。

第3に、通常のマルチワークとは異なる「専門職人材枠」を設けていることである。専門職人材枠では、派遣先が異なっても、経理やデザイン等、本人が有する特定の専門職種の仕事だけを行う。すなわち、複数の異なる仕事を一人の職員が担うのではなく、一人の専門職人材が有する能力を複数の地域事業者でシェアする仕組みなのである。

専門職人材枠の派遣利用料は1人1時間当たり

1,500円（税抜）、基本給は月額24万円〜と、通常のフェローよりも高く設定されている。現在、1名がこの枠で勤務しており、複数の派遣先で事務・経理業務を担当するとともに、その勤務時間の0.5人分をACにちなん自身の事務局業務にも充てているという。

地域の中小事業者では、経理、広報、デザイン等について一定の専門性を必要としていても、それだけで一人の正職員を雇用するだけの仕事量を確保することが難しい場合がある。専門職人材枠は、事業者に分散して存在する「一人分に満たない専門人材需要」を束ね、一人の専門職として地域全体で雇用する仕組みと捉えることができる。言い換えれば、特定地域づくり事業協同組合制度の機能を「季節的な労働力の調整」から「専門人材の共同確保」にまで拡張する試みとも言うる。

第4に、フェローと組合員双方の希望を細かく把握し、毎月の派遣シフトを通じて継続的なマッチングを行っていることである。同組合では毎月、Googleフォームを用いて、組合員には希望日、必要人数、必要な勤務時間等を、フェローには勤務可能日、希望する派遣先、勤務上の要望等を尋ねている。その情報を一つの管理シートに集約した上で、事務局が双方の希望を照合しながらシフトを作成している。

派遣依頼は、ある事業者では「4日間だけ」、別の事業者では「月の後半だけ」、ホテルでは「土・日・祝日のみ」というように細かく異なる。一方、フェロー側にも、「いろいろな仕事を経験したい」「この企業を中心に働きたい」「この仕事は連勤を避けたい」といったさまざまな希望がある。そのため、事務局では毎月、こうした多数の条件を組み合わせる「パズル」のような作業を行っている。

これがかなりの事務局負担になっているのは間違いない。しばしば聞かれる「シンプルな計画こそが好ましい」という発想とは真逆の道を行くものである。

しかし、こうしたきめ細かなシフトづくりこそが、職員、組合員双方との濃密なコミュニケーションと信頼関係の構築につながっているのだという。それを事務局長がグリップを持って遂行することで、職

員に対する期待感を伝えることもできており、単純に「事務局負担は軽ければよい」というわけではないのだという。事務局長を務める榎本朱里氏のそうした姿勢が、派遣職員、組合員双方からの深い信頼感につながり、組合運営を円滑にしているように思われる。

3-6 五島市地域づくり事業協同組合（長崎県五島市）⁽²⁷⁾

3-6-1 概要

「Go To Work 五島ワーク 長崎の離島・五島で働きませんか」をキャッチフレーズに、地域内の多様な事業者への労働者派遣を通じて、人手不足の解消と、五島で働く人材の確保・定着に取り組んでいるのが、五島市地域づくり事業協同組合である。五島市では、毎年200人を超える移住者がいる一方で、高校卒業後の進学・就職を契機とする若者の島外流出が長年の課題であった。それゆえ、“移住者に住み続けてもらうことと、高校卒業後の若者に島で社会生活を継続してもらうことの双方にとって「仕事」が必要である”という問題意識から、五島市と福江商工会議所等が連携して組合を設立したのだという（宮本2023：24-25）。また、有人国境離島法に基づく雇用拡充事業が実施されて以降、移住者による起業が増加し、起業家が既存の事業所と比べて高い水準の給与を提示して労働者の募集を行う関係で、既存の地元事業者の人手不足感が高まっていたことも、設立の契機になったようである（甲斐2025：344）。

2026年9月末現在、派遣職員は10名である。男女比は3：7であり、年齢構成は20代1名、30代4名、40代4名、50代1名となっている。

同組合では、「卒業」して島内の事業者就職し、五島に定住・定着していくことを望ましい形と捉えている。組合自体を、移住者や島内の若者にとっての最終的な就職先としてだけでなく、五島で働き始める際の「窓口」あるいは「受け皿」と位置づけ、そこから移住者等が島内の事業者への就職等を通じ

て五島に定着していくことを期待している。実際、18名が組合を「卒業」し、そのほとんどが五島に残って就職しているという。

組合員は現在26者である。業種は、農業、エネルギー、建築工事業、製造業、観光業、宿泊業、福祉、ビルメンテナンス、情報処理サービス、建築材料卸売業、商工会、廃棄物処分業、水産養殖業、食品加工業など、多岐にわたる。なお、組合員になるための出資金は10万円、年会費（賦課金）は2万円となっている。

ただし、26の組合員すべてが常時派遣を求めているわけではなく、実際に派遣依頼を出す組合員はおおむね半数程度だという。とりわけ設立当初には、自社への派遣を必ずしも期待せず、「五島のためになるのであれば」という地域貢献の観点から組合に参加した事業者も少なくなかった。

組合員が負担する派遣利用料は、現在1人1日当たり1万円であり、派遣職員の基本給は月額21万円である。この料金は、五島では派遣労働という働き方が必ずしも一般的ではなく、組合設立当時には島内に派遣会社もなかったことから、地域におけるパート・アルバイトの時給水準を一つの参考として設定されたものである。ただし、最低賃金の上昇を受け、派遣利用料、賃金ともに引き上げる方向で検討されているという。

派遣職員の賃金については労使協定方式が採用されている。組合員の業種が多岐にわたり、それぞれ賃金体系も異なる一方、派遣利用料は業種にかかわらず同一としているため、派遣先均等均衡方式ではなく労使協定方式の方が同組合の実態に適しているとの判断によるものである。

派遣は、基本的に一人の職員を一つの事業者月に単位で派遣する方式がとられている。午前と午後で派遣先を変えたり、曜日ごとに複数事業者を回ったりする形ではなく、1つの派遣先に2か月、3か月というパターンが一番多い。ただし、場合によっては6か月程度派遣することもあるという。派遣期間は組合員からの依頼に応じて調整される。

(27) 以下の記述は、参考文献のほか、2025年11月12日に行ったオンラインヒアリング（有限会社イー・ウィンドの田上秀人氏）及び2026年9月18日付のメール回答（同上）に基づく。

なお、同組合には、「マルチワーク型」と「インターンシップ型」という二つの考え方が設けられている。「マルチワーク型」は、繁忙期の異なる事業者を一定期間ごとに移りながら働く一般的なマルチワークである。他方、「インターンシップ型」は、組合の正職員として採用された上で、1～2か月程度の比較的短い期間で複数の組合員企業を経験し、その中から自分に合った仕事を探して、最終的には組合員企業への就職につなげることを想定したものである。

職員の募集は主としてハローワークを通じて行われているほか、五島市が実施する移住相談会からの紹介も多い。外部の人材紹介会社等は利用していない。また、地元高校での就職説明会にも参加している。

3-6-2 注目すべき点

同組合の取り組みで注目すべき点は、第1に、労働者派遣事業に関する法的な中核業務については、組合内部に置かれた派遣元責任者が担う一方、事務局長はおらず、組合員である有限会社イー・ウィンドに事務局実務の大部分を委託する体制を採っていることである。イー・ウィンドでは、実質的には2名程度で事務局を担っている。

さらに特徴的なのは、事務局業務の委託費を固定額とせず、派遣職員数に応じて変動させている点である（甲斐2025：346－347）。派遣職員が増えれば事務量も増え、職員が少なければ事務量も減るとの考え方から、一定の固定費を残しつつも、委託費の相当部分を派遣職員数に連動させる変動費としている。事業開始当初は派遣職員2名からスタートしたため、固定的な事務局人件費を抱えていれば組合運営が困難になった可能性があるが、この方式によって小規模な段階での固定費負担を抑えることができたという。

この手法は、特定地域づくり事業協同組合に必要な事務局機能をすべて組合内部で固定的に抱えるのではなく、地域内に存在する専門能力を有する事業者の機能を活用するとともに、事業規模に応じて事務局コスト自体を可変化する、一つの運営モデルを示していると言えよう。

第2に、前述のように、通常の「マルチワーク型」に加え、「インターンシップ型」を設け、職員が選択できるようにしているという点である。

この二つのタイプを設けた背景には、人手不足には、繁忙期に一時的に生じるものと、年間を通じて人材を必要とするものという二つのタイプがあるとの認識があった。前者にはマルチワーク型で対応し、後者についてはインターンシップ型を通じて最終的な直接雇用へつなげることが想定されたのである。同時に、組合（事業者）側の「募集してもなかなか採用ができない」「採用できても特に若年者は早期に退職してしまう」などの悩みと、職員側の「五島にどのような企業があるのかを知りたい」「いろいろな職場を経験したい」というニーズを踏まえ、組合（事業者）側と職員側双方のマッチングを図る目的があった。

ただし、現在は両者の運用上の区別はかなり薄れている。当初は両者で異なっていた派遣利用料や給与も現在では統一されている。また、マルチワーク型であっても、本人が希望すれば派遣先やその他の島内企業への就職を妨げるものではない。そのため、二つの類型は考え方・制度としては残されているものの、実際の運用上は明確に分かれなくなってきたという。

第3に、「職員ファースト」という考えの下、職員が希望しない事業者（組合員）への派遣が行われない海士町の場合とは異なり、五島市地域づくり事業協同組合では、組合員のニーズを継続的かつ丁寧に把握し、その情報を派遣調整に利用する形で、各組合員への派遣量が極端に偏らないよう、組合員間の公平性にも配慮しながら派遣計画が作成されているという点である。設立2年目頃までは、事務局が毎週1名程度の組合員を訪問してヒアリングを行い、ニーズを聞くだけでなく、業務の効率化等について事務局側から提案することも行っていたという。現在では、年1回、組合員に「基本情報記入シート」を記入してもらっている。そこには、何月に何人の派遣を希望するのかという人材需要だけでなく、派遣先責任者、苦情処理担当者、指揮命令者、業務内容など、派遣契約に必要な情報も記載される。これらの情報をあらかじめ把握した上で、派遣計画

を策定するのだという。

第4に、島外から人材を呼び込むだけでなく、島内の若者やUターン者の就職の受け皿になることを強く意識していることである。高校での就職説明会を継続しているのもそのためであり、純粋な高校新卒者の採用にはまだ至っていないものの、第二新卒者1名を採用している。このほか、Uターン等を含め、島内出身者の採用実績もみられる。組合を「移住者の受け皿」とだけ捉えるのではなく、就職を契機とした若年人口の島外流出を抑えたり、いったん島外へ出た人材が戻ってくる際の受け皿としたりすることも意識されているのである。

3-7 えらぶ島づくり事業協同組合（鹿児島県和泊町・知名町）⁽²⁸⁾

3-7-1 概要

沖永良部島を構成する和泊町と知名町の2町を活動区域として立ち上げられ、「温もりと生きる 未来をえらぶ」を掲げて派遣事業等を展開しているのが、えらぶ島づくり事業協同組合である。

沖永良部島では、基幹産業である農業のほか、観光、小売、介護、医療等でも、人手不足と後継者不足が深刻化していた。そこで、和泊町の地域おこし協力隊として活動していた金城真幸氏が、地域おこし協力隊の任期を2020年3月に終えた後、同年6月に特定地域づくり事業協同組合制度が施行されたことから、和泊町、知名町、与論町の3町に制度活用を働きかけたのである。

当初3町での設立を構想したのは、「地域間の繁閑差を組み合わせることができる」と考えたためだという。沖永良部島は農業を基幹産業としており、冬季に労働需要が大きくなるのに対し、観光地である与論島では、夏季の労働需要が大きい。そのため、両地域を組み合わせれば年間を通じた仕事をよりつくりやすいと考えたのである。しかし、与論町は独自に組合を設立することとなったため、最終的に和泊町と知名町の2町での設立となった。

設立に際しては、鹿児島県中小企業団体中央会に

よる伴走支援が大きな役割を果たしたほか、和泊町・知名町も、議会や首長への説明、予算確保、国との調整等を担った。とりわけ、県による認定基準を満たす事務所を確保することが当初の課題となったが、最終的には和泊町の町有施設を借りることができたという（川島2023：44）。このように、組合設立には、事務局側だけでなく、中央会と両町による制度面・財政面の支援が大きな役割を果たした。

2026年8月末現在、派遣職員は16名であり、男女比は5：5で、20代が6名、30代が5名、40代が1名、50代が4名となっている。設立以来の採用者は延べ44名であり、28名が組合を「卒業」している。このうち島内に残っている者は17名である。ただし、ここでいう「卒業」には、3か月程度の試行的な就業のみで退職した者も含まれており、組合として島内への定住を一律に求めているわけではない。

一方、組合員は8者からスタートし、2026年8月末時点で18者である。業種は、農業、老人福祉・介護、児童福祉、一般診療所、旅館・ホテル、総合スーパー、家具小売、運輸サービス、飲食、洗濯と、多岐にわたる。組合員になるための出資金は一口10万円、年会費（賦課金）は3万6,000円である。組合員には、特定地域づくり事業協同組合制度や労働者派遣制度の趣旨を理解し、職員を単なる安価な労働力として扱わないことが求められている。

派遣利用料は、1人1時間当たり1,200円（税抜）、1,320円（税込）で統一されている。なお、員外利用については、恒常的に組合員外へ派遣するためというより、組合加入前に実際に派遣を利用してもらう「お試し期間」として活用されている。

一方、派遣職員の基本給は月額18万円〜であり、資格・経験等に応じて18～20万円とされている。このほか、通勤手当、月額上限2万円の住宅手当、資格・経験等に応じた特殊技能手当、業績等に応じた特別賞与が設けられ、1年以上勤務した場合には退職金も支給される（えらぶ島づくり事業協同組合2025）。

事務局は、2026年8月現在4名体制であり、その

(28) 以下の記述は、参考文献のほか、主に、2025年10月3日に行ったオンラインヒアリング（金城真幸・事務局長）及び2026年9月18日付のメール回答（坪井光史・事務局次長）に基づく。

うち2名は、もともと派遣職員であった者を事務局職員として採用したものである。事務局長自身は、現在、特定地域づくり事業の日常的な勤怠管理や会計等にはほとんど携わず、後述する有料職業紹介、産地間人材リレー、外国人対応等の新規事業を主として担当している。特定地域づくり事業に係る会計、勤怠管理、派遣職員への対応等を担当しているのは、事務職員2名である。派遣職員14～15名程度であれば、日常的な派遣事務は事務局職員2名程度で対応できるという。残る1名は、インドネシア人であり、特定技能外国人の産地間人材リレーを本格化させるため、新たに事務局職員として採用された。

派遣先の決定に当たっては、単に事業者側の人手不足を補うことを優先するのではなく、派遣職員本人の希望も重視している。3か月から半年程度で派遣先を変更するケースが多いが、研修に長期間を要する仕事や、事業者・職員双方が長期就業を希望する場合には、より長期間同じ事業者勤務することもある。事業者と職員双方の事情を踏まえてケース・バイ・ケースで決めている。

他方、一日の中で午前と午後に分けて別々の事業者へ派遣するといった細かな派遣計画にはしていない。勤務時間、移動時間、休憩、時間外勤務等の管理が複雑になることに加え、同組合は二つの自治体にまたがって設立され、両町から財政支援を受けているため、たとえば、「時間外労働が発生した場合にどちらの町の負担として処理するのか」といった財政上の按分問題も生じる。そのため、運用はできるだけシンプルにし、一定期間は一つの事業者で働く形を基本としている。

なお、組合員（事業者）の直接雇用による「卒業」についても、それ自体は歓迎するものの、それを職員に求めることはせず、組合に残るか、派遣先等に就職するか、島外へ移るかについては本人の選択に委ねているという。

職員募集に際しては、島外人材に対する沖永良部島の最大の訴求点を「南の島で暮らす」ことに求め、仕事だけでなく、島での生活そのものを伝える情報発信を行ってきた。「働く編」「暮らし編」「遊び編」の三つの記事を作成し、沖永良部島を知らない者にも、島で働き、暮らし、余暇を過ごすイメージ

を持ってもらえるよう工夫したほか、インフルエンサー等を通じたSNSでの情報拡散も行っていた。また、求人記事への反応率を毎日確認し、トップ画像やキャッチコピーを定期的に変更するなど、閲覧者の反応を踏まえた広報も行われていた（総務省2022：48）。

もともと、こうした集中的なSNS広報は、事務局が一時5名体制で、広報を専任する職員を置いていた時期に特に積極的に行われたものであり、現在は同じ規模では行っていない。現在は、SMOUT等を求人の入口として活用しながら、関心を持った者にLINE公式アカウントへ登録してもらう方法をとっているという。

一方、離島への移住に際しては、①高額な転居費用、②住宅の確保、③ペーパードライバーを含む車・バイクによる移動手段の問題が大きな課題として認識されている（碩2023：29）。そこで組合事務局では、住宅だけでなく、車やバイク等の移動手段についても紹介を行ってきた（川島2023：45）。さらに2025年5月には、13年間空き家となっていた住宅を改修した物件を組合が借り上げ、シェアハウス形式の社宅として職員に提供する取り組みを開始した。

3-7-2 注目すべき点

同組合の取り組みで注目すべき点は、第1に、複数の自治体区域にまたがって設立されているがゆえの独自制約が存在することである。「時間外労働が発生した場合にどちらの町の負担として処理するのか」といった財政上の按分問題が生じるため、運用はできるだけシンプルにする必要があるというのがその内実である。

第2に、有料職業紹介事業を行っている点である。同組合では、2022年10月に厚生労働大臣の許可を取得し、2023年1月からこの事業を開始した。開始間もない2023年2月時点ですでに4名の紹介実績があり、労働者派遣事業に比べて利益率も高いことから、特定地域づくり事業だけに依存せず、組合の持続可能性を高める事業として位置づけられてきた（総務省2023b：58）。

ちなみに、2025年度の収入は、特定地域づくり事

業（労働者派遣事業）がおおよそ3,200万円、有料職業紹介事業がおおよそ500万円であった。一方、事務局経費は年間約1,600万円に達している。このことから、有料職業紹介等の独自事業は単なる付随事業ではなく、事務局体制を維持し、派遣職員の処遇改善に再投資するための収益源としての意味を持っている。

なお、同組合は、特定地域づくり事業と、有料職業紹介のほかにも、オンライン交流会や体験ツアー等を行う移住・定住促進事業も行っており、地域の労働力確保に「多様な入口」を設けている点を付言しておきたい（大友2026：22）。

第3に、地域内のマルチワークを越え、異なる地域の繁忙期を結びつける「産地間人材リレー」へと事業を展開していることである。

この事業は、有料職業紹介事業を展開する中で北海道の農業事業者と出会ったことを契機として始まった。冬期に積雪によって仕事量が減少する北海道等から人材を沖永良部島に呼び、逆に沖永良部島で農作業が少なくなる夏期には北海道等で働いてもらうというものである。こうした取り組みを全国へ広げ、季節ごとに農繁期の農場を渡り歩く「フリーランス農家」の受入態勢をつくることを目指しているという（碩2023：29）。

実際、2024年度には、農林水産省の産地間連携事業を活用し、島外から日本人の農業アルバイトを多数受け入れた。さらに2025年度からは、特定技能1号の外国人を対象とする産地間人材リレーを進めている。

この背景には、北海道や群馬県嬬恋村では100～150名規模の外国人が農業に従事しているものの、冬季には農作業が減少するため帰国する者も多く、帰国には航空運賃がかかるため、そのまま戻ってこない場合が少なくないという問題がある。そのまま戻ってこなければ、翌春に新しい人材を採用して再び教育しなければならないというのが、現場では大きな課題だったのである。

そこで、北海道や嬬恋村等の農閑期に当たる12月

から4月頃まで、30～50名程度の特定技能外国人に沖永良部島へ移動してもらい、12月から始まるサトウキビの収穫、12月や3月に需要の高まる切り花、1月下旬頃から始まる馬鈴薯の収穫等に従事してもらう仕組みが構想されたのである。

これは、通常の特定期域づくり事業協同組合が、同一地域内の繁忙期の異なる仕事を組み合わせることによって年間雇用をつくるのに対し、有料職業紹介というもう一つの筋道を通じて、繁忙期の異なる地域そのものを組み合わせることで通年的な就業をつくる試みにほかならない。マルチワークの考え方を、事業者間から地域間へと地理的に拡張した取り組みだと言えよう。当初3町での組合設立を考えた際に存在していた、「地域間の繁閑差を組み合わせることができる」という考え方を、より広域に発展させたものとみることもできる。

3-8 おぐにマルチワーク事業協同組合 （山形県小国町）⁽²⁹⁾

3-8-1 概要

「小国町を愛する人を増やし、持続可能な町を創る組合になる」をビジョンとし、「小国町に根差し、組合員・職員・住民が人間的な豊かさを追求できる町づくりに貢献する」をミッションとするのが、おぐにマルチワーク事業協同組合である。

小国町では、特定地域づくり事業協同組合制度が創設される以前から、地域内の複数の仕事を組み合わせることで年間を通じた雇用を生み出す仕組みが検討されていた。すなわち、2018年に、町が移住政策の一環として「小国らしい暮らし方・働き方モデル構築事業」に取り組み（吉田2022：64）、2019年度に、町内事業者を対象に「どの事業者で何月に何人程度の人手が不足するか」についてニーズ調査を実施した結果、少なくとも10名を年間を通じて雇用できるだけの仕事があることが明らかになったのである（吉田2023：8）。その後、特定地域づくり事業協同組合制度が創設されたことで、こうした構想を制度的に実現することが可能となったのであった。

(29) 以下の記述は、参考文献のほか、主に、2025年6月24日に行った現地ヒアリング（吉田悠斗・事務局長）及び2026年9月29日付のメール回答（同上）に基づく。

2026年8月末現在、同組合の派遣職員は7名であり、男女比は1：6である。20代4名、30代2名、40代1名となっている。2027年度には、10名を雇用することを目標としているという。なお、県外の地域おこし協力隊への転職等により「卒業」した職員が7名いる。

一方、派遣先となる組合員は、23者となっている。その業種は、農業、窯業・土石製品製造業、ガス業、熱供給業、宿泊業、飲食店、娯楽業、飲料・たばこ・飼料製造業など、多岐にわたる。将来的には町内事業者の約3割に相当する60者まで組合員数を拡大していきたいという。なお、組合員になるための出資金は3万円、年会費（賦課金）は1万円である。

事務局は2名である。事務局長は、元・地域おこし協力隊で、町役場と連携して移住を促進している。

組合員（事業者）が負担する派遣利用料は、1人1時間当たり1,300～1,400円程度である。一方、派遣職員の賃金は平均時給1,200円程度となっている。月150時間勤務すると仮定すれば、月収は18万円程度となる。

同組合における派遣のあり方は、大きく三つのタイプに分けて整理することができる。第1に、きのこの生産・販売工場で年間を通じて週3日程度働きながら、残りの時間を起業の準備に充てる「起業準備型」である。第2に、これからも町に必要なと思われるが後継者不在で廃業しそうな事業を承継し再生していく「事業承継・再生型」である。第3に、季節ごとに異なる仕事を体験することで、自らに適した仕事や働き方を探していく「キャリア探究型」である。

以前は、派遣職員の受入に慣れていない事業者には職員を派遣し、マニュアルの作成などを行いながら、派遣職員や新規就職者を受け入れやすい職場環境を整えていく「派遣開拓型」もあった。これは単に既存の人手不足を補うために人を派遣するものではない。従前、終身雇用やフルタイム勤務を前提としてきた職場では、派遣という働き方に対する抵抗感がみられる場合がある。そのような職場ほど、求人を出しても応募者が集まらなかったり、採用しても早期に退職してしまったりするケースがみられるという。そこで、まず事務局を兼務する職員等を派

遣し、マニュアルの作成をはじめとする受入体制の整備を進めながら、徐々に派遣職員や新規就職者が働きやすい職場へと変えていくことが目指されたのである（吉田2023：9）。

一方、「キャリア探究型」においては、たとえば、将来的に農業の担い手になることを希望する職員の場合、一つの農業事業者だけで働くのではなく、複数の農業事業者への派遣を経験することが想定されている。農業に対する考え方や経営のあり方は事業者ごとに異なるため、複数の派遣先で経験を積むことで、自分に適した農業のあり方を模索することができるからである。こうした経験を経て組合を「卒業」し、自ら農業の担い手となることも想定されている。

同組合では、こうした「卒業」を積極的に推奨している。組合紹介や採用説明会の段階から、応募者に対して3年間でのキャリアアップのイメージを持ってほしいと伝えており（吉田2023：8）、採用後も、事務局長による定期的な1 on 1面談を通じて、職員自身が今後のキャリアを考える機会を設けている。

また、組合員である事業者に対しても、職員を繁忙期における短期的な労働力としてのみ捉えるのではなく、長期的な事業承継や新たな価値創造を担う人材として捉えてほしい、優秀な職員であれば、「有料職業紹介という形で紹介できる」と組合員にも伝えているという。

3-8-2 注目すべき点

同組合の取り組みで注目すべき点は、第1に、かつて行われていた「派遣開拓型」にみられるように、派遣職員を送り込むだけでなく、マニュアルの作成などを通じて組合員（派遣先事業者）の受入体制そのものを改善しようとしてきたことである。これは、派遣によって一時的に人手不足を補うことに終始するのではなく、組合員の人材受入能力を高め、事業者自身を変えていこうとする取り組みだと言える。

第2に、自主事業として、移住者向けシェアハウスの運営支援業務にも取り組んでいる（吉田2023：9）。当該事務局長が地域おこし協力隊であった時期から、空き家を活用したシェアハウスを2軒整備

し、現在では、移住したマルチワーカーがまずそこに居住しながら、その後の住居を探せるようにしている。なお、豪雪地帯である小国町では、住宅の確保だけでなく、除雪の仕方や冬季の暮らし方を含め、地域での生活そのものへの適応が必要となる。その意味で、同組合によるシェアハウスの運営支援は、雇用のマッチングにとどまらず、移住後の生活基盤の確保にも関与する取り組みだと言える（一般社団

法人キャリアビジョン協会2026）。

＊ 3-2、3-3、3-6、3-7、3-8の内容は、『全国農業新聞』で2025年9月5日～12月19日まで計15回にわたって掲載した拙稿「特定地域づくり事業協同組合制度を生かす」の第4回、第5回、第10回、第12回、第7回、第6回で論じた内容をベースに大幅に加筆・修正したものである。

（以下、後号）

（しまだ あきふみ 九州大学大学院法学研究院教授）

キーワード：特定地域づくり事業協同組合／マルチワーク／地域づくり人材／人口急減地域／地域内雇用

【参考文献】

- ＊ 前回掲載した参考文献のうち今回も引用したものは再掲している。
- ＡＣにちなん事業協同組合（2025）「フェロー大総会」資料
- 浅井登美子（2022）「五島ブランド育成の一翼に——五島市地域づくり事業協同組合（長崎県五島市）」『DePOLA』56号
- 一般社団法人キャリアビジョン協会（2026）「おぐにマルチワーク事業協同組合—吉田悠斗さんに訊く：地元の事業者と移住者が歩み寄って暮らす雪国・山形県小国町」一般社団法人キャリアビジョン協会HP（<https://career-vision.or.jp/20250303-1>）
- 岩田真奈（2022）「特定地域づくり事業協同組合制度の推進について」『地方自治』2022年3月号
- えらぶ島づくり事業協同組合（2025）「待遇に関する事項等の説明」（派遣職員として雇用しようとするときの説明資料）（2025年10月）
- 大友和佳子（2025）「移住政策としての『特定地域づくり事業協同組合制度』の地域社会への効果と課題に関する研究——島根県隠岐郡海士町における『海士町複業協同組合（AMU WORK）』の事例から」『共済総合研究』90号
- 大友和佳子（2026）「『農業の労働力確保』と『特定地域づくり事業協同組合制度』の可能性——鹿児島県沖永良部島『えらぶ島づくり事業協同組合』の事例より」『共済総研レポート』202号
- おぐマル（おぐにマルチワーク事業協同組合）（2025）『おぐにマルチワーク事業協同組合 年間レポート2024』
- 甲斐智大（2025）「特定地域づくり事業協同組合による労働力確保のメカニズム——長崎県五島市を事例に」『地理学評論』98巻6号
- 川島宜孝（2023）「特定地域づくり事業協同組合制度の現状と課題——事例研究を通して」『商工金融』73巻8号
- 佐藤宣子（2020）『地域の未来・自伐林業で定住化を図る——技術、経営、継承、仕事術を学ぶ旅』全国林業改良普及協会
- 自治労島根県本部地方自治研究会（2022）『地域の担い手確保と育成～「特定地域づくり事業協同組合制度」の取り組み～』
- 碩由佳理（2023）「北海道との産地間連携プロジェクトも——診療所や総合スーパーなど10事業者で組合——（えらぶ島づくり事業協同組合（鹿児島県沖永良部島＝和泊町・知名町））」『地域づくり（特集編）』2023年10月号
- 総務省（地域力創造グループ地域振興室）（2022）『特定地域づくり事業協同組合制度に関する調査研究事業 報告書』
- 総務省（地域力創造グループ地域振興室）（2023b）『令和4年度 特定地域づくり事業協同組合制度に関する調査研究事業 報告書』
- 平川友紀（2022）「特定地域づくり事業をただの派遣事業にしない。『智頭町複業協同組合』が推進する“林業マルチワーカー”という働き方とその仕組み」『SMOUT移住研究所』（<https://lab.smout.jp/archives/tottori/chizu-cho/202210>）
- 宮崎繁樹（2023a）「地域活性化の取組みが進む五島市（前編）」『ながさき経済』2023年新年号（388号）
- 宮崎繁樹（2023b）「地域活性化の取組みが進む五島市（後編）」『ながさき経済』2023年春号（389号）

- 宮本恭子（2023）「島で心豊かに暮らし続けるために ― 人材不足の事業所と働きたい人をつなぐ（五島市地域づくり事業協同組合（長崎県五島市））」『地域づくり（特集編）』2023年10月号
- 森谷久子（2022）「特定地域づくり事業協同組合制度の可能性と課題」『生活協同組合研究』562号
- 山郷志乃美（2023）「AMU WORKが生む新たな可能性 ― 働き方をデザインし、人生をつくる ―（海士町複業協同組合（島根県海士町））」『地域づくり（特集編）』2023年10月号
- 吉田悠斗（2022）「元地域おこし協力隊が特定地域づくり協同組合を立ち上げた」『季刊地域』49号
- 吉田悠斗（2023）「事業承継や新たな価値創造を想定 ― キャリアアップ前提に多様な人材雇用 ―（おぐにマルチワーク事業協同組合（山形県小国町））」『地域づくり（特集編）』2023年10月号