



平成 29 年度地域づくり国内調査事業報告書

『官民協働型の人材育成・地域づくりについて』

総務企画部	移住・交流推進課	副参事	熊谷 信彦（秋田県大仙市）
総務企画部	移住・交流推進課	副参事	黒木 啓史（佐賀県）
総務企画部	クリエイティブ事業室	副参事	矢ヶ崎 亮（広島県）

1. はじめに

(1). テーマ選定の経緯

情報通信をはじめとした様々な分野での技術革新などの影響により、個人の価値観や考え方は多様化・細分化の傾向にある。これに伴い、個人が社会や行政（国・地方自治体）に対して求めるニーズに関しても同様の変化が生じている。

その変化のスピードは加速度的に増しており、「数年前には予想されなかった行政に対するニーズが顕在化し、社会問題となる」ケースも散見される。

その一方で、ニーズに対応する地方自治体の財政状況は厳しい。限られた人的資源を活用し、多種多様なニーズに対してより高い質の行政サービスの提供・その維持を行う上では、従来の官の視点だけではなく、民の考え方を参考に多角的な問題把握や柔軟な問題解決を実践していく必要が生じている。

そこで、我々の調査グループは「官民協働」というキーワードに焦点をあて、官の視点のみならず、民間企業の知見を取り入れた「人材育成」や「地域づくり」の先進事例を調査することにした。

(2). 視察先について

① 視察先の選定経緯

今回、現地視察先として選定した長野県塩尻市は、大手民間企業と協働し、市が抱える課題解決を目指す地方創生協働リーダーシッププログラム『MICHIKARA』（以下、MICHIKARA）や、学生が地域課題への対応策を模索する民間企業主催の地方創生インターンシップ『TURE-TECH』（以下、TURE-TECH）の舞台となるなど、官民が協働した取り組みが活発な地域である。

また、上記事業は官民両者の職員・社員の人材育成の側面を兼ね備えており、調査テーマである『官民協働型の人材育成・地域づくり』の視察地・先進事例として適していると判断した。



② 塩尻市の概要¹

塩尻市は長野県のほぼ中央、松本盆地の南端に位置し、北アルプスをはじめとした山並みを背景として田園風景広がる自然豊かな地域である。

項目	内容
人口／世帯数	66,977 人／26,953 世帯
面積	29,018 km ²
市長／市職員数	小口 利幸／573 人

③ 視察日程等

¹ 塩尻市 <http://www.city.shiojiri.lg.jp/gyosei/tokei/setaisu/jinkosetaisuu.html>

※人口・世帯数は平成 30 年 1 月 1 日時点、市職員数は平成 29 年 4 月 1 日時点のもの

- ・ 長野県塩尻市での現地視察：平成 29 年 9 月 26 日～27 日
- ・ ソフトバンク株式会社への訪問・取材：平成 29 年 11 月 16 日
- ・ MICHIKARA 官民協働フォーラム 2017 への参加：平成 29 年 11 月 22 日

2. 塩尻市における官民協働の取組

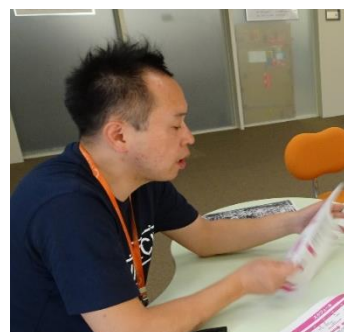
我々は、塩尻市の官民協働の取組である MICHIKARA と TURE-TECH について事業担当課である地方創生推進課と、人材育成を行っている人事課への取材を行った。

(1). MICHIKARA について

① MICHIKARA の概要

塩尻市が平成 27 年度から実施した行政評価において、民間企業の持つ知識やノウハウを活用することにより地域課題を解決できる案件の存在が多数確認されたが、民間企業との連携を積極的に活用する土壌が醸成されていない状況にあった。そこで、平成 28 年度に民間活力を導入するため、市職員と首都圏大手企業社員が協働で同市の抱える課題等に対する行政施策提案を検討し、自治体トップである首長に直接立案・提言し、翌年度予算編成につなげる仕組みを導入した。

それが MICHIKARA である。



写真：山田係長

② 立ち上げの経緯

当該事業は 2015 年 9 月に行われた様々な分野の方が集まって対談する「コクリ！プチキャンプ」²で地方創生推進課シティプロモーション係長の山田崇氏、株式会社チェンジウェーブ代表佐々木裕子氏、そしてリクルートライフスタイル人事部の飯田竜一氏が出会い、三者が対話を通じて深くつながり、官民の境界を越え、協働という課題解決手法で何かできないかと模索する中で MICHIKARA のアイデアが生まれた。

③ 事業内容

同市の「行政マネジメントの基本方針（長期戦略）」では、民間企業の持つ機能を最大活用し、行政経営の効率化と効果向上を推進する指針を掲げている。その第 1 期中期戦略の中に、同市の行政課題等に対して、首都圏大手企業のプロフェッショナル社員と担当職員が協働で課題解決案を検討し、翌年度の予算編成や第 2 期中期戦略につなげる仕組みとして、本プログラムを計 3 期 16 テーマで実施している。なお、テーマは別表のとおりである。

この MICHIKARA には「ただのアイデア提案会」として終わらせないため仕掛けが以下の

² 「コクリ！プチキャンプ」とは、「コクリ！プロジェクト」の事業の一つ <http://jrc.jalan.net/cocre/>
「コクリ！プロジェクト」とは、コ・クリエーション（共創）プロセスを使って、地域や社会に「大転換」を起こそうとする取り組み。

とおり準備されており、提案された施策案が予算化されるなど、実際に成果が現れている。

- ・ 目指す成果の具体的提示による課題焦点の明確化
各テーマの期待性・前提条件等を明示する「仕様書」を自治体と MICHIKARA 事務局が協働して作成し、課題の明確化を図る。
- ・ 行政経営システムの基本項目として掲げることによって施策立案の可能性を担保
市から施策の方向性を決めていく担当者や、同市企画課職員が参画することにより、次年度の事業化を担保している。

(別表) 実施期ごとのテーマ

時期	テーマ	予算化の有無
第Ⅰ期 (H28. 1. 25～2. 7)	・ 新体育館の活用戦略と民間投資活用 (PFI) の可能性	○
	・ 木質バイオマスエネルギーの活用・展開戦略	
	・ アドホックネットワークの形成・ふるさとテレワーク等の ICT 基盤の活用戦略	
	・ 移住定住・空き家対策戦略	○
	・ 子育て女性の復職・両立支援戦略	○
第Ⅱ期 (H28. 6. 23～7. 17)	・ 塩尻型新規木材需要創造戦略	○
	・ しおじり ICT 産業集積戦略の構築	○
	・ 企業シニアの新たな雇用対策スキーム構築戦略	
	・ 保育士不足を解消する「未来型保育園運営構想」	○
	・ 小坂田公園の民間協働再生戦略	
第Ⅲ期 (H29. 5. 31～6. 25)	・ 木曽漆器産業のイノベーション戦略	
	・ 森林整備の多様な担い手の確保	
	・ 地元製造業経営者のイノベーション支援	
	・ 生き抜く力を育む探求型社会教育プログラム構想	
	・ 働き盛り世代の健康意識向上戦略	
	・ 首都圏人材還流プロモーション戦略の構想	

④ 成果

MICHIKARA を実施することにより、地域が抱える課題を解決するための施策案に民間企業の視点を取り込まれるなど、官民協働の効果が行政経営の分野へ成果として影響を与えているほか、当該事業に参加した職員を通じて、同市の組織・職員に地域に向き合う姿勢など、意識向上の効果が生じている（詳細は下記のとおり）。

また、官民の共鳴による地方創生が時代の潮流を先取りしていること等が評価され、日

本デザイン振興会主催の 2016 年度グッドデザイン賞を受賞したなど、マスメディアに取り上げられたことでシティプロモーションの側面での効果も出ている。

(職員の意識向上)

- ・ 施策検討にあたり、当該課題に係る仕様書を作成する過程において、課題の構造化や明確化を意識的に取り組むことができるようになった。
- ・ 民間企業と協働の上で課題解決に取り組む中で、大手民間企業社員の仕事に対するスピード感を体感することにより、業務に取り組む姿勢の中でスピード感を意識することにつながった。

(組織としての成果)

- ・ 地方創生関係業務のさらなる推進にあたり、官民共創窓口の一本化を図り、よりスピーディーな事業推進体制構築する目的のもと、平成 29 年度から「地方創生推進課」を新設した。また、民間企業からの個別要求に対応する目的で、部局横断的なプロジェクトチームである「地方創生共創プロジェクトチーム」を設置した結果、チーム参加職員の官民共創意識の醸成が可能となった。
- ・ 地域のステークホルダーや大手民間企業等の官民共創体制を更に強化し、多様な分野においての取組を加速させるため、MICHIKARA において共に取り組んできた株式会社リクルートホールディングスと、地方創生をテーマとした包括連携協定を 2016 年 10 月に締結した。

(2). TURE-TECH について

① TURE-TECH の概要

ソフトバンク株式会社が地域課題や行政課題に対し、塩尻市で大学生とソフトバンク株式会社の社員がともに課題解決案を検討し、官民協働事業の立ち上げや施策として採用されることを目指し、首長に対する提案を行うインターンシッププログラムである。この取組は平成 28 年度から開始し、当初は大学生とソフトバンク社員で行っていたが、平成 29 年度からは同市の人材育成の一環として、同プログラムに若手職員が参加し、大学生・ソフトバンク株式会社社員・若手職員の三者が協働して、課題解決に向けた施策を提案することとなっている。



写真：TURE-TECH の風景

② 立ち上げの経緯

ソフトバンク株式会社の社員育成を目的として MICHIKARA に参画し、地域課題へ取り組むことが社員の能力開発に有効であるとの実感を得たことを契機として、社員に有効であるならば学生のインターンシッププログラムとしても有益な事業になるのではないかと仮定

し、ソフトバンク株式会社の人事本部採用・人材開発統括部長源田泰之氏が同市職員山田崇氏とともに「地方創生インターンシッププログラム」として立ち上げた。

③ 事業内容

当該インターンシップ事業では参加者である学生（全国から 1,500 名程度の応募があり、そこから選抜された 30 名）と職員が、現地でのヒアリング等のフィールドワークを通じ、地域の課題解決に向けた施策案を検討し、最終的には市長へのプレゼンを実施する。

この事業を通じ、同市としては、TURE-TECH へ参加する学生に向けて地域課題検討の機会提供することで、情報発信源となる大都市圏のインフルエンサー（ターゲットに対して影響力のある人）やアドボケイツ（同市との信頼関係により自発的に情報発信をする人）を増やし、市の情報をより広範囲に発信されることを期待している。

また、平成 29 年度からは若手職員の研修としての側面をより明確化し、設定されたテーマの担当課職員らがインターンシップ前に、個別に仕様書を作成した上で、当該事業へ参加している学生とともにフィールドワークを実施し、課題の構造化・施策の検討を重ね、最終的な市長へのプレゼン³に参加することとしている。

④ 成果

TURE-TECH への若手職員の参加により以下の能力開発効果が期待される。

- ・ 「オープンマインド」的思考
多種多様な文化や価値観を排除することなく受け入れる考え方。
- ・ 「引き出す力」
民間の活動に対して、行政の立場から指導・助言等を行うだけではなく、様々な意見や提案を民間から引き出す力。
- ・ 「伝える力」
相手の立場に寄り添い、行政として伝えるべきことを相手の心に届く言葉で表現することができる力。
- ・ 「つなげる力（調整能力）」
取り組みを施策などの成果としていくため、収集された情報や対話によって導き出された結論などを、多種多様な立場（ステークホルダー）の視点を踏まえて調整し、連携させる力。

なお、本プログラムへの若手職員の参加は今年度から始まったこともあり、同市職員の人材育成面での明確な効果や、組織風土の変化がはっきりと目に見えるのはもう少し先のことであらうと考えられ、今後の動向にも注視していきたい。

³ 首長への提案は学生が主体となって実施する。

3. 民間企業の視点から

塩尻市における官民協働の取り組みについて、官である塩尻市から見た取り組みの趣旨等は先述したとおりであるが、これらの事業に参画、主催する民間企業はどのような想いを持っているのか。

今回、我々は MICHIKARA に参画し、TURE-TECH を主催しているソフトバンク株式会社を訪問し、人事本部採用・人材開発統括部長源田泰之氏、同人材採用部採用推進 2 課長小山亮氏への取材を行った。

(1). ソフトバンク株式会社の概要⁴

ソフトバンク株式会社はソフトバンクグループ株式会社(純粋持株会社)の主要グループ企業の一つであり、移动通信サービスの提供、携帯端末の販売、固定通信サービスの提供、インターネット接続サービスの提供を事業としている。

平成 29 年 4 月現在の従業員数は約 17,200 人、資本金は 177,251 百万円の日本を代表する企業の一つ。



写真：源田部長

(2). MICHIKARA への参画目的

① 社員が持つ視座を高めるため

企業の規模が大きくなるほど、社員一人一人が担当する業務の細分化が進み、「自分自身の担当業務以外のことが分からない」という状況になりがちであるが、社会からのニーズを捉え、質の高いサービスを提案・提供していくためには全体を俯瞰できる力が必要不可欠である。



写真：小山課長

塩尻市という地方自治体を舞台として、その地域が抱える課題に対しての答えを模索する MICHIKARA では、ある特定の部分だけではなく、地域全体を視野に入れて施策案を検討する中で、参加した社員の視座を高める効果を期待している。

② 他者(他社)との交流

企業としての競争力を高めるためには、多種多様な知見を取り入れていくことや社員個人の能力向上を図る必要があるが、ソフトバンク株式会社で仕事に取り組むだけでは、他者(他社)の考え方や働き方を学ぶ機会が少ないのが現状だ。

⁴ ソフトバンク株式会社概要 <https://www.softbank.jp/corp/group/sbm/about/profile/>

MICHIKARA はソフトバンク株式会社以外の手民間企業社員も参加する官民協働の取り組みであり、その活動を通じて自社にはない知見に触れ、社員の働き方・仕事の進め方の幅を広げる効果を期待している。

(3). TURE-TECH を主催する目的

① 日本の学生に対する働く経験の提供

日本は新卒一括採用という独特のリクルーティング文化がある一方で、諸外国と違いインターンシップ制度が充実していない。そのため、企業、学生の両者における相互理解が進んでいない中で就職ということになり、就業後にミスマッチが起きやすい状況にある。この現状は企業側、学生側双方にとって明らかなデメリットだ。

この課題に対するアプローチとして、ソフトバンク株式会社としても就職活動を行う学生に就業を経験する機会を提供したいという思いがあり、その思いから事業としてスタートした。

② 多種多様な人材を採用するきっかけづくり

ソフトバンク株式会社として実施するインターンシップメニューは TURE-TECH 以外にもあるが、それらに参加する学生は「はじめてからソフトバンク株式会社に興味がある」といった傾向が強い。

企業としての成長力を維持していく上では、多種多様な人材をリクルートしていく必要性があり、地方創生という切り口でインターンシップを実施することは、ソフトバンクに関心がなかった学生に対してアプローチする機会を得ることにつながっている。

(4). TURE-TECH の成果・効果

① 採用面での成果

当初からソフトバンク株式会社に興味・関心があったのか、そうでないのかは不明であるが、TURE-TECH に参加した優秀な学生の中から通常の選考を経た後に入社した者がいたことは大きな成果の一つである。

また、当該インターンシップをスタートした際に想定していたことではないが、地方が抱える課題に対して、ソフトバンク株式会社という企業がアクションを起こしているという事実が、学生が持つ企業イメージの向上というような副次的な効果も生じさせている。

② 社員研修としての効果



図：ソフトバンクにおける MICHIKARA
及び TURE-TECH の位置づけ

TURE-TECH はあくまでもインターンシップという採用活動の中の一つのメニューという認識であったため、事業スタート当時はそこに参加する社員への研修効果は期待していなかった。

しかし、学生とともに地域課題に対する解決策を検討していく過程で、チームを率いるリーダーシップ力が培われるほか、社員自身がソフトバンク株式会社の中で、あるいは社会の中で何を行っていくべきかということを見つめ直すセルフリーダーシップトレーニングを養うきっかけとなるなどの効果があった。

(5) . 地方を舞台とした意味

地域が抱える課題は、ソフトバンク株式会社の社員、参加する学生にとって身近な大きな課題であることから、その課題に対して当事者意識を持ち、自分ごととして解決策を検討していくことが可能である。また、「ただのアイデア提案会」で終わらず、本当に必要なものであれば自治体が事業化することなどにより、その後の展開に関わることもできる。

4. 塩尻市若手職員への聞き取り

ここまでは MICHIKARA、TURE-TECH という官民協働の取り組みについて、塩尻市という官からの視点、民としてのソフトバンク株式会社からの目線で見えることについて説明を行った。

つづいては、これらの事業に参加した同市の若手職員への聞き取り調査の結果を以下のとおりまとめた。

(1). 参加の動機・きっかけ

① MICHIKARA 参加者

きっかけは MICHIKARA を担当している課からの呼びかけであったが、大手民間企業社員が参加する当該事業に取り組むことは、市の通常業務からは学ぶことができない知見を得ることができるのではないかと期待して参加を決めた。

② TURE-TECH 参加者

以前から市が取り組む官民協働型の事業自体に関心を持っていたが、参加することによる事務負担等を懸念して参加をためらっていた。そのような中で、当該事業の関係課から参加に係る声かけをもらい、背中を押される形で取り組むことにした。

(2). 参加により得られるもの

① MICHIKARA 参加者



写真：塩尻市若手職員

自治体と民間企業ではそれぞれ取り組む仕事の性質が異なるため、MICHIKARA への参加から得たものを明確に言語化することは難しいが、大手民間企業社員と協働していく過程で、彼らの仕事に取り組む上でのフットワークの軽さや人的ネットワークの広さに驚き、大きな刺激を受けた。

② TURE-TECH 参加者

TURE-TECH に参加する学生は「学生だけど学生じゃない」と思うほど優秀であり、自治体の中で仕事を行っていく上では持つことができない発想や、施策案の検討過程やその手法に学ぶべきところがあった。

また、参加している学生の多くは、これまで塩尻に何の縁もなかったにも関わらず、短い期間ながらも地域へコミットし、その課題の当事者かのごとく取り組む姿勢や熱意、学生ならではのパワーを目の当たりにすることによって、市職員としての自分自身の姿勢を問い直す機会を得ることができた。

(3). 職員への負担について

① MICHIKARA 参加者

MICHIKARA においては最終的に同市で行う合宿の中で施策案を構築していくことになるが、その 1 ヶ月前にキックオフイベントが開催され、そこで官民の職員・社員が考えた課題解決のための仮説を共有する。

そこからの 1 ヶ月については、インターネット等を活用したテレビ会議など⁵により、逐次での情報共有・議論を重ね、各々が住む地域でのフィールドワークも各自で実施した。

上記については、通常業務をこなしながら対応していくことになるため、「負担はなかった」と言うことはできない。

② TURE-TECH 参加者

参加する前からそれなりの負担があることは認識していたが、実際に参加してみた結果、その想像を超える負担があったように感じている。

また、自分自身の事務負担ということはもちろんであるが、市内で行う合宿期間中については、担当課に在席しない形になるため、参加者を出す課室の職員にかかってくる負担もあったのではないかと思う。

(4). これからの MICHIKARA・TURE-TECH について

先に述べたとおり、これらの事業に参加する上では参加者、参加者を送り出す課室ともに相応の負担を負うことになるのは事実であるが、その負担を差し引いても参加して良かった（プラスの影響があった）と感じている。

⁵ 塩尻市職員と首都圏の大企業社員とがリモートワークにより協働するため、MICHIKARA 専用に SNS アカウントを取得し、遠隔地に居住しながらにしてディスカッションが可能となるインフラが提供されている。

これらの事業を経験した職員が年々増えていくことにより、市役所の雰囲気や仕事に取り組む意識が、少しずつではあるものの今以上に良い方向に変わっていくのではないかと
思う。

しかし、他の研修と同様に参加した直後は大いに刺激を感じるのだが、その想いが時間の経過とともに徐々に薄れていくことを危惧している。これらの事業に参加した経験をその場限りとせず、数年後あるいは 10 年後の塩尻市につなげていくためには参加者のフォローアップ体制を整備する必要があるだろう。

現時点において、事後フォローに関する具体的な動きはないため、その部分の検討は今後の課題だ。

5. おわりに

MICHIKARA、TURE-TECH に代表される塩尻市における官民協働の取組は、事業の先進性や、事業の中で作り上げられた提案の内容が実際の施策案に取り込まれている点において評価されるべき事象であり、全国各地の自治体における行政運営やシティプロモーションの側面で参考となるという点で異論はないだろう。

その一方で、これらの事例は同市における官民協働プロジェクトの中心となって活躍している山田崇氏の存在抜きで語ることができないことは事実であり、全ての自治体において、MICHIKARA や TURE-TECH を同様のプログラムでそのまま実施することができるかという点については検討の余地がある。実際、市の関係者からも「これからは官民協働の取り組みを継続していくためには、良い意味での山田氏への依存を抜け出す必要がある」との話もあったところだ。

しかし、冒頭に記載したとおり、自治体の財政状況が年々厳しくなる中で、求められるニーズの範囲が拡大している今、これまでのやり方を踏襲するだけでは地域が抱える課題に対して的確な施策を実行し、成果をあげていくことは困難になっていくと予想される。

このような状況において、同市の取組内容や官民（学生を含む）が協働する形で地域の課題に真正面から向き合い、圧倒的な当事者意識の下で解決策を考え抜く姿勢から学ぶべきところは多分に存在し、各自治体がそれぞれの実情に応じた形での官民協働や、民間の知見等を取り入れ・活用した上での施策立案を検討する必要性は、今後さらに高まっていくのではないだろうか。

また、ソフトバンク株式会社への聞き取りから、個々の担当業務が細分化する傾向にある大手民間企業では、ポジションによっては仕事を俯瞰することが困難な状況があり、企業としては社員がその現状から抜け出し、より高い視座から物事を把握できるようになることを欲しているということが分かった。

そういった現状に対し、MICHIKARA、TURE-TECH といった事業への大手民間企業の参画は社員にマクロの視点から社会を見つめなおす機会提供の場としての機能していることは明らかであり、このことは官民協働による「人材育成」・「地域づくり」といった取り組みが民の側にとっても大きなメリットがあることを示している。

最後になるが、業務多忙の中、ご協力をいただいた塩尻市職員やソフトバンク株式会社をはじめとした民間企業社員、TURE-TECH の参加者である学生など、調査事例に関わった全ての方にお礼を申し上げ、今回の調査事業報告としたい。