

令和元年度 自治体PPP/PFI推進センター
公民連携実務研究部会

地域的・社会的課題の解決に向けた
民間組織との公民連携の取組み
報告書

令和2年3月

一般財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉

内容

第1章 調査の概要	1
1.1 調査の背景・目的	1
(1) 調査の背景	1
(2) 調査の目的	2
1.2 調査方法	3
(1) 事例の収集方法	3
(2) ヒアリング調査方法	3
(3) 調査結果の整理・分析方法	4
第2章 ヒアリング調査	5
2.1 ヒアリング調査事例概要	5
2.2 ヒアリング調査項目	6
2.3 調査結果	7
(1) 北海道浦幌町	8
(2) 高知県土佐町	19
(3) 岡山県西粟倉村	29
(4) 島根県雲南市	41
(5) 徳島県美波町	52
第3章 総括	62
3.1 地域課題のソリューションと創出手法	62
3.2 地域課題解決に必要な要素	66
3.3 持続可能な公民連携の在り方	71
<参考資料1>	74
<参考資料2>	75

第1章 調査の概要

1.1 調査の背景・目的

(1) 調査の背景

1) 自治体をめぐる状況

全国の自治体においては、**地域的・社会的課題**が多数存在しており、自治体単独での解決には人材、財源、知恵・ノウハウといったリソースが不足している。近年は、自治体が民間企業および民間組織と連携することで、**地域的・社会的課題**を解決する取組みが進みつつある。

2) 地域的・社会的課題の取組み

2015年国連でのSDGs採択において、民間企業が社会的課題を担う主体として位置づけられた。また、民間企業においてCSVなどへの関心が高まるなど、社会的課題を経営戦略に取り込み事業機会として活かす動きが拡大している。一方で近年、社会起業家¹と呼ばれる人々が、民間組織を設立し地域的・社会的課題を解決しようとする取組みが進んでいる。

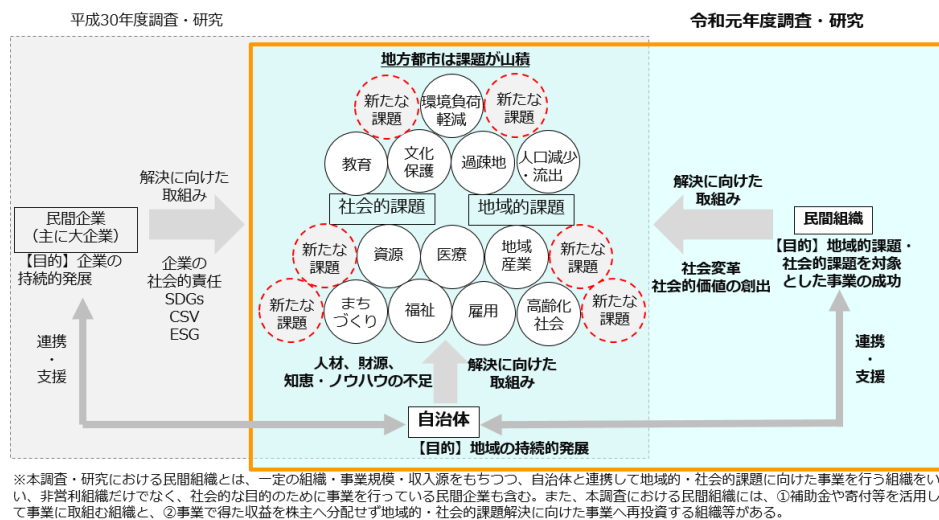
平成30年度の調査事例において、民間企業と自治体が協働で地域的・社会的課題の解決に取り組む中で、民間組織が重要な役割を果たしている事例が多くみられたことから、今後、自治体単独では解決できない地域的・社会的課題の解決に向け、民間組織の役割が高まると考えられる。

図表 課題と期待

【課題】自治体と民間組織の効果的な連携、自治体による民間組織への支援
【期待】民間組織と自治体が連携することによる新たなソリューションの創出



図表 調査対象のイメージ

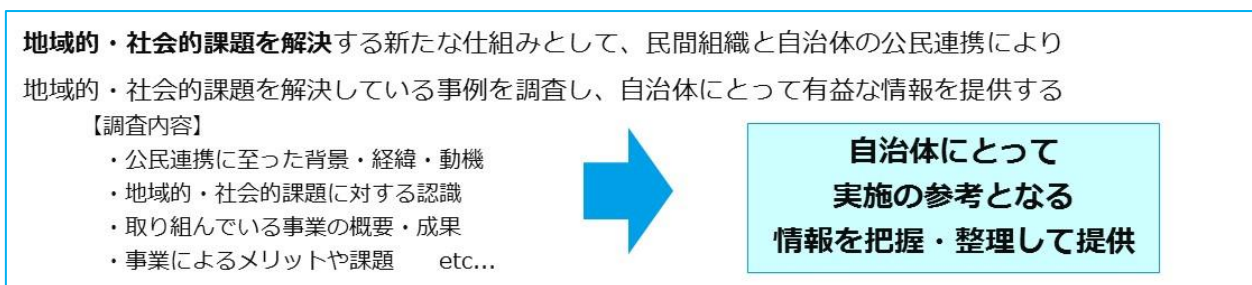


¹ 本報告書では、社会起業家を地域的・社会的課題解決に対して中心的に取り組む人材として位置付けている。

(2) 調査の目的

本調査は、前述の背景を踏まえ、地域的・社会的課題を解決する新たな公民連携の方法として、民間組織が SDGs・CSV 等を意識して自治体と連携している取組みを調査し、全国の自治体にとって有益な情報を提供する。ひいては、民間組織にとっても、公民連携の取組みの促進に資する情報を提供する。

図表 調査の目的

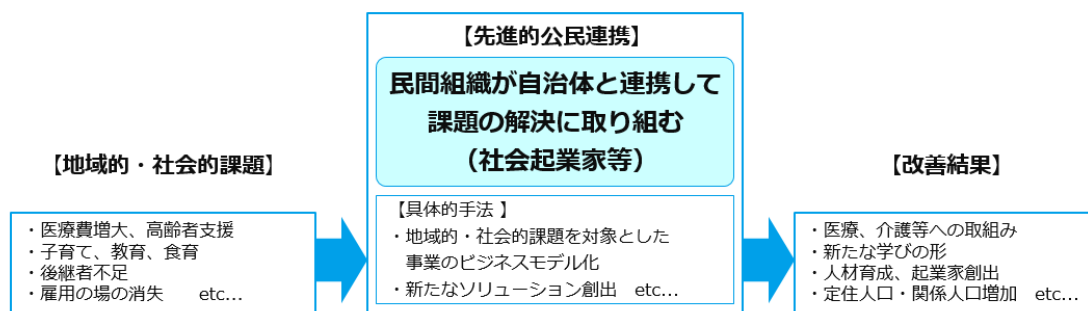


令和元年度公民連携実務研究部会のテーマ

「地域的・社会的課題の解決に向けた民間組織との公民連携の取組み」

自治体の抱える地域的・社会的課題に関して、民間組織や社会起業家が専門性やスキルを生かし、自治体と解決に向けた協働を実施して成果をあげている事例に着目し、今後の公民連携事業の促進に向けた公民の関与のあり方、協働による効果等について調査・研究を行う。

図表 取組みのイメージ



1.2 調査方法

(1) 事例の収集方法

国内の社会的・地域的課題の解決に向けた公民連携の取組みの動向を把握するため、公表資料等をもとに事例を収集し、その結果を事例一覧に整理した。

(2) ヒアリング調査方法

上記(1)において収集した事例の中から、事例抽出のポイントとして、

- ①自治体と民間組織の連携
- ②地域的・社会的課題の解決への貢献
- ③民間組織の専門性の活用

の3つを設定した。そして、これら全てを充足する事例の中から図表の5事例を抽出し、関係する自治体と民間組織の双方からヒアリングを実施した。

図表 ヒアリング調査対象事例

No	自治体	民間組織（社会起業家）	地域的・社会的課題解決に向けての取組
1	北海道 浦幌町	NPO法人うらほろスタイル サポート、 (株) ノースプロダクション (近江正隆氏)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元住民に浦幌町の良さに気づいてもらうために、子どもたちが考えた活動の実施 ・ まちづくり活動の企画運営組織立ち上げ支援
2	高知県 土佐町	NPO法人 SOMA (瀬戸昌宣氏)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県立高校の魅力化プロジェクトの実施や誰でも利用できる「あこ」を運営を通じて、学びの機会を提供
3	岡山県 西粟倉村	(株) sonraku (井筒耕平氏)	<ul style="list-style-type: none"> ・ あわくら温泉元湯（温泉、宿泊施設、カフェ&レストラン）の運営
4	島根県 雲南市	NPO法人 おっちラボ、 (矢田明子氏) ケアプロ(株) (株) コミュニティケア	<ul style="list-style-type: none"> ・ 若手人材育成塾（幸雲南塾）の企画運営 ・ 在宅看護、在宅リハビリサービスの提供
5	徳島県 美波町	(株) あわえ (吉田基晴氏)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 雇用確保（サテライトオフィス進出のフォロー） ・ 人材育成（美波クリエイターズスクール） ・ 地域資源の活用（空き家活用、デジタルアーカイブスの作成） ・ 地域に関する情報発信

(3) 調査結果の整理・分析方法

ヒアリング調査の結果を踏まえ、各事例について、①取組みの経緯・きっかけ、②取組み実施までの過程、③取組みへの関与・役割、④取組み実施のメリット等について整理したうえで、事例全体について分析を行った。

図表 調査フロー

調査方法	事例の抽出	事例ヒアリング調査	調査結果の整理・分析
対象	民間組織による課題解決活動等	抽出された事例	ヒアリングされた事例
目的	ヒアリング調査対象の抽出	公民連携の取組みに係る有用な情報の取得	調査結果を新たな連携に活かすための整理・分析
具体的な実施方法	<ul style="list-style-type: none"> 以下の視点に沿って、ヒアリング対象を抽出 ①自治体と民間組織の連携 ②地域的・社会的課題の解決 ③民間組織の人材や知恵・ノウハウの活用 	<ul style="list-style-type: none"> 以下の項目に関し、公民双方にヒアリングを実施 ①取組みの背景・経緯 ②事業の概要 ③事業の効果や課題 ⇒今後の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 以下の観点から、ヒアリングで得られた情報を整理 ①公民連携実現に向けての円滑なマッチング ②取組みに必要なとされる自治体の役割（支援・育成） ③事業継続の要因

第2章 ヒアリング調査

2.1 ヒアリング調査事例概要

ヒアリング調査事例概要を以下に示す。基本的には、令和元年8月～10月の期間に各事例が関係する自治体および民間組織の双方を訪問し、ヒアリングを実施した。

図表 ヒアリング調査概要

自治体名	公民区分	ヒアリング先	実施内容	ヒアリング実施日・場所
北海道 浦幌町	公	浦幌町 まちづくり政策課	・うらほろスタイル事業	日時：2019.10.8 調査実施 場所：うらほろスタイル複合施設 FUTABA（フタバ） ※浦幌町、NPO 法人うらほろスタイル サポートへ同時にヒアリングを実施
	民	NPO 法人 うらほろ スタイルサポート	・小学生の「ふるさと学習」「キャリア教育」 「農林漁家生活体験」 ・中学生の企画を、地域の大人が形にする 取り組み ・地域の若者の受け皿づくり (起業、進学支援、活動の場づくり)	
高知県 土佐町	公	土佐町教育委員会	・嶺北高校魅力化プロジェクト	日時：2019.8.29 調査実施 場所：土佐町教育委員会教育長室
	民	NPO 法人 SOMA	・コスタディスプレイ「あこ」の運営を通じた、 学校以外の学びの場の提供 ・「あこ」での座談会開催 ・小中学校の総合学習支援	日時：2019.8.29 調査実施 場所：あこ
岡山県 西粟倉村	公	西粟倉村 産業観光課	・百年の森林構想 ・環境モデル都市	日時：2019.8.28 調査実施 場所：西粟倉村役場
	民	(株)sonraku	・バイオマス事業（薪ボイラー） ・宿泊事業（あわくら温泉元湯）等	日時：R1.8.28 調査実施 場所：エスタシオンカフェ三ノ宮
島根県 雲南市	公	雲南市政策企画部	・幸雲南塾（若手人材の掘り起こしと ネットワーク構築） ・雲南ソーシャルチャレンジ (子ども×若者×大人チャレンジ)	日時：2019.10.3 調査実施 場所：三日市ラボ（木次町） ※雲南市、NPO 法人おっちらボへ同 時にヒアリングを実施
	民	NPO 法人 おっちらボ	・幸雲南塾の企画、運営 ・地域企業のチャレンジ支援	
徳島県 美波町	公	美波町政策推進課	・サテライトオフィスプロジェクト	日時：2019.9.12 調査実施 場所：ミナミリンラボ
	民	(株)あわえ	・サテライトオフィス進出支援 ・人材育成 (美波クリエイターズスクール) ・地域資源の活用（空き家活用、デジタル アーカイブスの作成） ・地域に関する情報発信	日時：2019.9.2 調査実施 場所：(株)あわえ 東京支社 日時：2019.9.13 調査実施 場所：(株)あわえ 徳島本社

2.2 ヒアリング調査項目

ヒアリング調査項目を以下に示す。公民共通の項目と自治体、民間組織向けの項目、その他に分けて質問を行った。

図表 調査項目

項目	内容
実施期間	令和元年8月～10月
実施場所	各自治体・企業・団体の事務所
方法	訪問によるヒアリング
ヒアリング対象	各事例の関係自治体、民間組織および関係団体
ヒアリング項目	<ul style="list-style-type: none">● (公民共通項目) 経緯・連携概要● (公民共通項目) 取組みの効果● (公民共通項目) 課題● (公民共通項目) 今後の展開● (自治体) 選定の視点・発掘育成● (自治体) 支援内容● (自治体) 民間組織への支援全般● (民間組織) 取組みの背景● (民間組織) 団体・事業の概要● (民間組織) 実施地域● (民間組織) 自治体等からの支援● (その他) 中間支援組織● (その他) 人材

2.3 調査結果

本項では、ヒアリングの調査対象とした5事例の調査結果を示す。調査結果は、各事例とも以下のとおり整理している。

図表 整理項目について

1) 概要

- ・どのような事業を誰が実施しており、どのような地域課題を解決しているのか

2) 関係主体情報

- ア 自治体
- イ 民間組織

3) ヒアリング結果

- ア 取組みの経緯・きっかけ
- イ 取組み内容
- ウ 自治体からのサポートおよび事業費
- エ 連携の効果
- オ 今後の課題
- カ 今後の展開

(1) 北海道浦幌町

1) 概要

実施地	北海道浦幌町	
関係主体	公共	浦幌町
	民間	NPO 法人うらほろスタイルサポート (旧うらほろスタイル推進地域協議会 + 株式会社ノースプロダクション) (以下、「うらほろスタイルサポート」という。)
事業概要	<p>うらほろスタイルは、浦幌町と NPO 法人うらほろスタイルサポートが連携し (浦幌町からうらほろスタイルサポートに業務を委託)、地域を持続させることを目的として、まちの未来を担う子ども達が夢と希望を抱けるまちを創り、予測困難と言われているこれからの厳しい社会を担う子ども達に、たくましく生き抜く力を身につけるサポートを行っている。その実現を目指して、学校、自治体、NPO、企業・団体、地域住民など、地域が一体となって結びつき、それぞれの強みを活かし、弱みを補い合う協働体制で推進している。具体的に以下の5つの柱プロジェクトに取り組んでいる。</p> <p>【5つの柱事業】</p> <p>① 地域への愛着を育む事業では、小・中学校の9年間の学校生活のなかで「ふるさと学習」や「キャリア教育」を軸として、「地域の魅力発見」などの活動を通じ、子ども達の主体性や地域への愛着を育み、地域ぐるみで「生きる力」を育むことを目指している。</p> <p>② 農村つながり体験事業では、浦幌町の子ども達に対し、主力産業である第一次産業の大切さと価値観を再認識する機会を与え、カリキュラムとして子ども達が小学校5年生になると、農林漁家の家庭で1泊2日の生活体験をすることによって、地域の人々とのつながりを育む活動を行っている。</p> <p>③ 子どもの思い実現事業では、子ども達に浦幌の資源に気付いてもらい、子ども達の夢が詰まった町への提案や企画に対して、地域の大人達が月に一度集まり、それぞれの立場や視点で向き合い、「子どもの思いの実現」への道をつくっている。</p> <p>④ 高校生つながり発展事業は、近年の事業であり、高校生が自分と地域の将来を考え、主体的に活動するサポートを行っている。浦幌町には高校が無いので、高校生になると町外に出て帯広や近隣自治体の高校に通うのだが、浦幌町の中学生が卒業後、自発的に「浦幌部」という団体を立ち上げ、コミュニティ活動やイベント活動の成果を報告している。浦幌部のメンバーの中には、高校を卒業するにあたり、浦幌町に戻って就職を希望する者も出始め、プロジェクトの成果が表れてきている。浦幌部はうらほろスタイルサポートや地域おこし協力隊のメンバーからも支援を受けている。</p> <p>⑤ 若者のしごと創造事業では、子ども達が社会人になった後も U ターンなどで浦幌町に戻ってくることでできる受け皿となる事業の創出や、将来、町内で起業・創業などを実現できる環境づくりを目的としている。</p>	

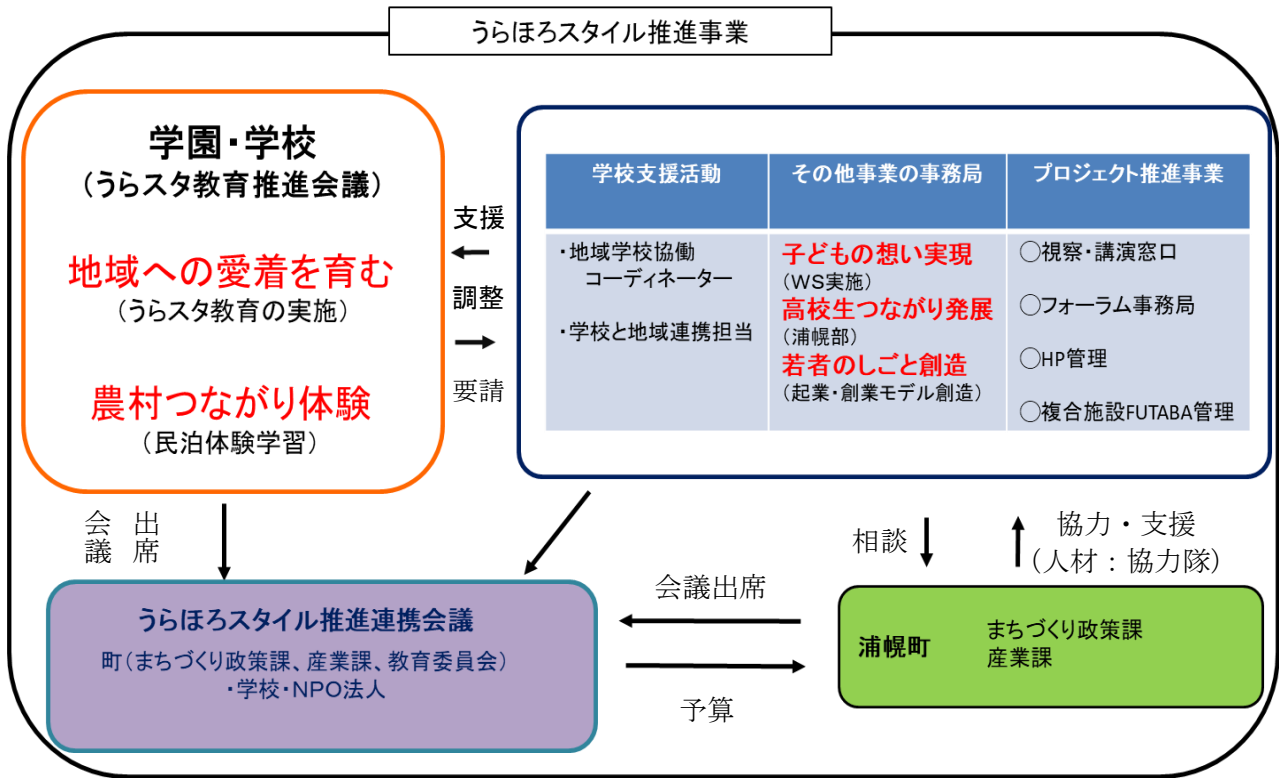
概要(続き)

地域的・社会的 課題	<ul style="list-style-type: none">浦幌町は、他の多くの農山漁村と同じように、生産者の高齢化や、若い世代の町外への流出など、地域の人材がその土地に根付かないという問題がある。同じ浦幌町内でも、市街地に住む子ども達は、農林漁業に触れないで育つことが多く、浦幌町内には高校がないため、中学校を卒業すると他の地域に通うことになり、徐々に地域への愛着や繋がりが失われつつある状況である。将来にわたって持続可能な農山漁村づくりを進めるためには、地域の子も達を中心とした地域の担い手を育てていくことが課題となっている。
---------------	---

図表 うらほろスタイル スキーム図

うらほろスタイルサポートは、うらほろスタイルの支援を担当する事務局として位置づけられている。


うらほろスタイル推進事業の活動分担及び組織図
(第3期 H30～)



(出所：浦幌町提供)


2) 関係主体情報

ア) 自治体

自治体名	北海道浦幌町
人口・世帯数	<ul style="list-style-type: none"> 人口：4,646人（2019年8月31日現在） 世帯数：2,257戸（同上） 高齢化率：38%（2015年） 将来人口推計：2,149人（2045年）
自治体概要	<p>■位置・面積</p> <ul style="list-style-type: none"> 北海道十勝総合振興局管内の最東端に位置する。地形はゆるやかな丘陵地と河岸段丘からなり、東は丘陵山脈、南は太平洋に面した南北に長い町で、山林が7割を占める。 自治体面積は全国市町村で91番目の729.85平方キロメートル。 町の中央部を延長90.2キロメートルの浦幌川が流れ、十勝静内川・浦幌十勝川と合流し、地味良好な耕地をつくって太平洋に注いでいる自然豊かなまち。 <p>■主な産業</p> <ul style="list-style-type: none"> 農業、林業、水産業 <p>■自治体の財政規模</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般会計予算は62億6,700万円 歳入では、「地方交付税」（314,500万円）が50.2%と最も多い。 歳出では、「民生費」（118,637万円）、「総務費」（86,879万円）が全体の約33%を占める。 <p>■関連情報</p> <ul style="list-style-type: none"> “豊かな自然 心ふれあう未来をつくるまち”を掲げる。 生産物供給型の産業構造であることから、第二次産業や六次化への取組み、育成がなされていない状況であり、雇用の場が少ない。雇用の場が無ければ生活や子育ても行えない。更には、後継者問題、結婚と人口減少に繋がる課題が浮き彫りになっている。 
取組みの背景・内容	<ul style="list-style-type: none"> 地域に入り込んだ企画コンサルタント及び運営を行い、次代を担う人材育成等、プロデュース業務等に取り組む。 地域への愛着を育む事業を学校中心で展開している。農林漁業者訪問や販売体験、浦幌の名所を巡るバスツアーなど、地域や関係団体が協力して学校が主体的にカリキュラムをつくり、学校の授業の中で町の魅力を発見。

（出所）浦幌町 HP、うらほろスタイル HP、地域再生計画（浦幌町）、国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所（以下、「社人研」とする。）、SOCIAL BUSINESS NETWORK

イ) 民間組織

民間組織名	NPO 法人うらほろスタイルサポート（旧うらほろスタイル推進地域協議会 + 株式会社ノースプロダクション）
所在地	北海道十勝郡浦幌町字寿町 7 番地 1 うらほろスタイル事務所内
代表者	<p>近江正隆（元発起人）※発起人としてうらほろスタイル立ち上げに関わり、現在は、現理事長の門馬孝敬が引き継いでいる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 1970 年東京目黒区生まれ。海に憧れ漁師を志し、雇ってもらえる船を探して北海道を放浪。1991 年に漁業に従事する。 1998 年インターネットショップ「旬の逸品やさん」を開設。2003 年度楽天市場年間売り上げランキング・魚部門で 1 位を獲得。 海の事故での「気づき」から活動の方向性を大幅転換。十勝浦幌町で始まった学校教育と連携した新しい町おこし事業の生みの親として、また若手農業者集団のプロデュース、物語性のある食材の提案、子ども達や学校関係者・企業人に対する農村生活体験プログラムの実施を通じた食育活動の展開など、様々な切り口から独自の視点とつながりを活かし、「新たな価値感」を全国に広めるべく奔走している。 当初はノースプロダクションで事業を企画し、2～3 年運営していたところ、徐々に公益性が高まって来たため、公民連携がしやすい組織に事業を引き継ぎ、現在はうらほろスタイルサポートに事業が集約されている。  <p>（出所）(株) ノースプロダクション HP</p>
設立年	2018 年
スタッフ数	3 名
運営資金	町からの委託料、ふるさと納税（うらほろスタイルサポート）等
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> うらほろスタイルサポートは、町内の小中学校で行われるうらほろスタイル教育のサポート、子どもの思い実現ワークショップの実施、高校生が自主的に立ち上げた「浦幌部」の活動サポートや、学びのコーディネート、子ども達の将来の雇用先となりうるための新規事業の創出と若者の起業支援などを柱として、うらほろスタイルを推進するためのサポート活動を行っている。

（出所：NPO 法人 食の絆を守る会 HP、SOCIAL BUSINESS NETWORK 「先輩社会事業家のビジネスモデル」 第 7 回『社会実業家 100 人インタビュー』、うらほろスタイル HP）

3) ヒアリング結果

ア) 取組みの経緯・きっかけ

○浦幌町の背景：浦幌高校の廃校と発起人 近江氏が存在

うらほろスタイル発足の経緯として、10年前（2008年）の浦幌高校の廃校をきっかけに町外への若者の流出や彼らが戻って来なくなることを危惧し、学校の教員やPTAに参加している父母が中心となり、子ども達が「戻れる場所」を創るために「うらほろスタイル」が始まった。子どもを持つ親として浦幌町の職員もPTAに関わっていたことから、初期の頃から「うらほろスタイル」への取組みに浦幌町も参加し、資金の支援を行っていた。

当初2～3年間は株式会社ノースプロダクション（以下、ノースプロダクション）の近江正隆氏が発起人となり、事業を運営していたが、うらほろスタイル事業の主役からは少しずつ遠ざかっており、運営等、任せられる部分はうらほろスタイルサポートに引き継ぎ、現在は「十勝うらほろ創生キャンプ」など新しい仕掛けづくりに取り組んでいる。

また、最近の動きとして、うらほろスタイルの一環で、浦幌町の中学生が卒業をして自発的に「浦幌部」という団体を立ち上げ、コミュニティ活動への参加やイベント活動の成果を報告している。「浦幌部」のメンバーの中には、高校を卒業するにあたり、浦幌町に戻って就職を希望する者も出始めている。浦幌部はうらほろスタイルサポートや地域おこし協力隊のメンバーから支援を受けている。

○うらほろスタイルサポートの背景：前身組織から業務を引き継ぐ

うらほろスタイルサポートは、前身の「うらほろスタイル推進地域協議会」が解散してから後任としてできたものである。前身組織である「うらほろスタイル推進地域協議会」が解散してからも、協議会に代わる「推進連携会議」が開催されており、構成員として、自治体、学校、NPOが関わっている。

「うらほろスタイル推進地域協議会」は発足当時、近江氏が小学校・中学校のPTA副会長を務めており、「NPO法人日本のうらほろ（以下、日本のうらほろ）」の代表として、学校の現場の教員と一緒にボトムアップの形で作って行ったが、異動の際に他の教員に引継ぎが上手くできず、継続できないという問題が浮上してきた。そこで、管理職の教員にも認可を得たうえで、活動を持続させるために、教育委員会を通した位置付けを行うことになり、教育長に相談をしたところ、理解が得られ、同協議会が立ち上がった経緯がある。同協議会は当初、浦幌町が事務局を担っていたところ、徐々に学校主体にシフトしていき、あくまでも小中学校の取組みであり、学校の成果という流れになって行ったため、日本のうらほろの存在価値が薄くなってしまい、解散した。

うらほろスタイルの変遷を整理すると、第1期は教育関係者の動きから徐々に町全体への動きへと広がりを見せ、第2期に協議会の体制と活動内容が拡充し、「うらほろスタイル」組織体制の検討を経た後、第3期として公民協働の現在の体制へと移行した。浦幌町の魅力を発信する目的でスタートした前身の日本のうらほろは、既に役目を終えて現在は無いが、うらほろスタイルを進める上で初動の一つの鍵となる組織であり、その後、第1期、

第2期と体制の変遷を経て現在は、うらほろスタイルサポートへ事業が引き継がれた。

図表 浦幌町の取組みの経緯

年	浦幌町	うらほろスタイルサポート (前身組織を含む)	うらほろスタイルサポート 以外の民間組織
2006		・日本のうらほろ設立(近江氏発起人)	
2007	・地域への愛着を育む事業開始(5つの柱事業)	・近江氏PTA副会長に就任、学校関係者とうらほろスタイル事業始動に向けて動き出す ・ノースプロダクション設立 ・うらほろスタイル推進地域協議会設立(近江氏発起人)	
2008	・浦幌高校廃止 ・うらほろスタイル事業開始(5つの柱事業)		
2011	・子どもの思い実現事業開始(5つの柱事業) ・農村つながり体験事業開始(5つの柱事業)		・十勝教育旅行受入システム実証事業 (十勝総合振興局受託事業) <ノースプロダクション> ・地域資源を活用した特産品開発及び販路開拓事業 (浦幌町受託事業) <ノースプロダクション>
2012			・NPO 法人食の絆を育む会設立(近江氏設立) ・グリーン・ツーリズム可能性調査事業 (北海道受託事業) <ノースプロダクション> ・移住交流推進事業 (浦幌町 受託事業) <ノースプロダクション>

(続き)

2013	・若者のしごと創造事業開始 (5つの柱事業)	・まちへの愛着度調査(2013年：うらほろスタイル協議会地域協議会調査)	
2015	・コミュニティ・スクール導入		
2016	・高校生つながり発展事業開始(5つの柱事業)		
2017			・浦幌ワークキャンプ開始
2018		・うらほろスタイルサポート設立	
2019	・十勝うらほろ創生事業開始		・十勝うらほろ楽舎設立準備
2020	・十勝うらほろ創生キャンプ協議会設立準備		

(出所) 各種資料、ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

イ) 取組み内容

うらほろスタイルは地域の子ども達を軸にした地域に目を向けた活動であり、子どもを軸にしたことで、皆が協働・連携するような機運が高まっていった。浦幌町は子どもを中心にしたまちづくりを行っており、次の世代へのつながりを意識している。うらほろスタイルのなかで、先述の5つのプロジェクト(①「地域への愛着を育む事業」、②「農村つながり体験事業」、③「子どもの想い実現事業」、④「高校生つながり発展事業」、⑤「若者のしごと創造事業」)に取り組んでいる。

5つの柱事業はすぐに効果の出るものではなく、これまでに反対意見もあった。しかし、町から高校が無くなってしまふ心理的なインパクトは大きく、効果よりもまず、取組んでみようという姿勢で始まった。この事業は地域と学校の協働事業として評価され、近江氏や教育関係者の呼びかけにより、農業関係者など地域の核となる人達が集まってきた。集まった人達はお互いに補い合い、足りないものを認め、出来ること出来ないことを理解しながら、事業を進めていった。

浦幌町は、人事異動等で職員が交代する可能性があるため、うらほろスタイルにおいて敢えて前面に出ず、活動がぶれずに進められるよう、うらほろスタイルに運営を委託している。事業運営にあたっての相談や広報活動を行う等、後方支援的な立場でサポートを行いながら、子ども達が戻って来られるようなまちづくりを推進している。

また、うらほろスタイル発起人である近江氏は「NPO法人食の絆を育む会」にも関わっており、浦幌町も含めた十勝管内19市町村、370戸の農林漁業者と共に、大阪や東京などの都会の高校生を受け入れ、ありのままの農村生活を体験してもらう「農村ホームステイ」を展開している。当初はノースプロダクションで「農村ホームステイ」を企画し、2~3年

運営していたが、徐々に公益性が高まって来たため、株式会社という形態で継続するよりも、公民連携がしやすい組織に事業を引き継ぐために、同法人を立ち上げた。

持続可能な社会づくりに欠かせない農山漁村の振興について、まずはうらほろスタイルを通じてきちんと地域の子ども達に理解してもらい、その後、外向けに都会の子ども達に伝えていこうとしている。

図表 浦幌町の取組み

○うらほろスタイル複合施設 FUTABA (フタバ)



(撮影：(株)日本経済研究所@FUTABA)



○うらほろスタイルの活動

【地域の魅力の再発見】

自分達が住んでいる浦幌の魅力を発見することを目的に、魅力発見バスツアーや川遊びなどの自然体験を実施。地域の団体の協力を得て、まちの魅力に触れる様々な機会を提供。



【地域活性化案の発表】

「地域活性化案発表会」はうらほろスタイルのプロジェクトを通して培った想いを町の人々に伝える大切な場である。発表会は広く一般市民に公開される。実現を強く意識した発表に、大人達も実現に向けた真剣な質問を投げかけ、町の課題と将来像を共有していく。



(出所：うらほろスタイルHP)

【キャリア探究プログラム】

高校生つながり発展事業のなかで、仲間や様々なキャリアを持った大人との対話を通して、もの見方や考え方を深め、自分の人生について考える機会の提供を行っている。自分のためだけでなく、地域や社会のことを見据えた進路選択のきっかけになっている。



ウ) 自治体からのサポートおよび事業費

浦幌町では、うらほろスタイルへの取組みに対して、委託料など様々な事業を通じて、計2,000万円／年程度の資金的な支援を行っており、ふるさと納税も活用しているものの、クラウドファンディングのように事業に特化して当て込んでいるわけではない。

一方、うらほろスタイル推進地域協議会では、当初、農林水産省の「農山漁村地域力発掘支援モデル事業」として6年間の計画を立て、財源を確保していたが、1年目で事業仕分けにより、同事業が廃止されてしまった。最初から浦幌町に支援を求めたことはなかったが、現在では、委託料などの資金支援を受けている。今後は創業支援金のような仕組みを利用し、浦幌町の施策等と絡めて浦幌町と共に事業を創出して行く予定である。

エ) 連携の効果

元薬局を改装したうらほろスタイル複合施設 FUTABA（フタバ）は、宿泊スペースもあり、浦幌部も含めた地域の様々な世代をはじめ、地域外の学生・企業人達の交流施設として活用されている。1年間でどれだけの人数が訪れて、どれだけの交流が生まれたのかが数値化・集約化され、結果が出てきている。例えば、外国人留学生在が浦幌町に「ラーニングジャーニー」という形で訪れたり、北海道大学の学生らがまちづくり等を勉強しに来ている。

また、廃校となった小学校を改修した TOKOMURO Lab（常室ラボ）という施設において、起業家の支援やコワーキングスペース、カフェを開設している。近江氏の人脈等もあって、数年前に浦幌町を訪れた方達が発起人となり、5つの柱事業を通じた「十勝うらほろ創生キャンプ」という新しい事業が生まれた。同事業は副業が認められている企業の副業先として、浦幌町の地域資源や環境を活かして何か新しいことにチャレンジするために発足した。TOKOMURO Lab（常室ラボ）を開設した流れのなかで、若者のしごと創造事業も意識している。

うらほろスタイルに関して、当初は子ども達に向けた活動だったが、大人達のライフワークや生きがいにもつながっており、当事者意識を持って主体的に動きながら、現在は持続可能な農山漁村づくりを目指している。うらほろスタイルは関係人口増も意識しており、人とのつながりが生まれることによって、関係人口増の入口となる試みも考えている。外部から浦幌町へ人が来ること（よそ者の視点）によって、地元の人達が自分達だけでは見つけられなかった足元にある地元の資源の価値に気付き、十勝うらほろ創生キャンプ等のプロジェクトに関わることによって、都会から来た企業人達も自分で考えて判断する力が身に付き、本業のビジネスにもプラスになる効果があった。

オ) 今後の課題

事業をスタートしてから10年が経過し、「うらほろスタイル」という言葉を聞いたことはあるが、その中身について説明できる者が少ない。今後の課題としては、うらほろスタイルの内容について、1人でも多くの人に詳しく知ってもらうように、また、地域住民などさまざまな人が新たにうらほろスタイルに関われるように事業内容を丁寧に伝えていく必要

がある。現在は、うらほろスタイルサポートがそのノウハウを持っており、自治体職員の人事ローテーションで、職員が交代しても後任の担当者にノウハウを伝えていけるような体制づくりを整えている。

カ) 今後の展開

今後のうらほろスタイルの在り方として、事業計画は皆でビジョンを共有するために必要なものであるが、状況に応じて柔軟に見直しを行い、数少ないチャンスやタイミングを逃さないことが、これから特に重要となる。何の為の計画なのか、目的がぶれることがないようにリアルタイムで自治体と連携しながら改善する仕組みを整えていこうとしている。

また、今後の浦幌町の支援の関わり方としては、厳しい町の財政から「うらほろスタイル事業」に支出しているため、何らかの事業成果を出して行かなければ、地域住民や議会から理解が得られないことから、事業評価についても検討している。明確な評価のスタイルは確立していないが、今後、成果として数値化していく予定である。

新しい社会起業家の育成に関して、5つの柱事業を通して自然に育まれる土壌ができてきたため、十勝うらほろ創生キャンプ等のように新しい起業家が生まれるきっかけにつながっている。この流れを活かし、うらほろスタイルの取組みからの発展として、これから地域で「稼げる」モデルを創出しようとしている。前述した十勝うらほろ創生キャンプがスタートし、副業が解禁された企業人などと地域住民が連携し、旧常室小学校（廃校）の校舎を拠点とした TOKOMURO Lab（常室ラボ）等の施設を活用しながらチャレンジする。TOKOMURO Lab（常室ラボ）はサテライトオフィスの機能も担っており、社会起業家の受け入れも積極的に進めていく。「十勝うらほろ創成キャンプ」は他所でも取組めるインパクトのある事業モデルとして、浦幌町以外の自治体でも、ノウハウを取り入れて実践することが可能である。

(2) 高知県土佐町

1) 概要

実施地	高知県土佐町	
関係主体	公共	土佐町教育委員会
	民間	NPO 法人 SOMA (以下、「SOMA」という。)
事業概要	<p>土佐町教育委員会と土佐町で教育事業に取り組む SOMA が連携し、ICT 技術等を活用しながら、子どもから大人まで全世代に学ぶ機会や質の高い教育を提供し、問いと学びに満ちた環境を整備する事業。</p> <p>具体的な取組みとして、土佐町を含む嶺北地域²唯一の高校である嶺北高等学校の存続を目指した「嶺北高校魅力化プロジェクト」をはじめ、SOMA によるコワーキング・コスタディスペース「あこ」の運営等を実施し、学ぶための環境整備を行う。</p> <p>また、SDGs の「誰一人取り残さない」包摂性を重視し、子ども達の学校以外での学習権を保証するために、個別最適化した「テラーメイド・エデュケーション」を提供している。</p>	
地域的・社会的課題	<ul style="list-style-type: none"> 土佐町は中山間地域に位置する人口 4 千人の限界集落であり、高齢化・過疎化が進行している。隣町の本山町には高校が 1 校（高知県立嶺北高等学校）あるものの、子どもの数が減少傾向であるため、高校閉鎖の危機感があった。高校が閉鎖すると、若者の町外流出が進み、さらに移住者も減少する可能性がある。 学校以外でも学ぶことができる場所を創出し、子ども達の学習権を保証するなど、魅力ある教育環境を整備し、地域内外でも活躍できる人材育成を目標としている。 	

図表 あこ

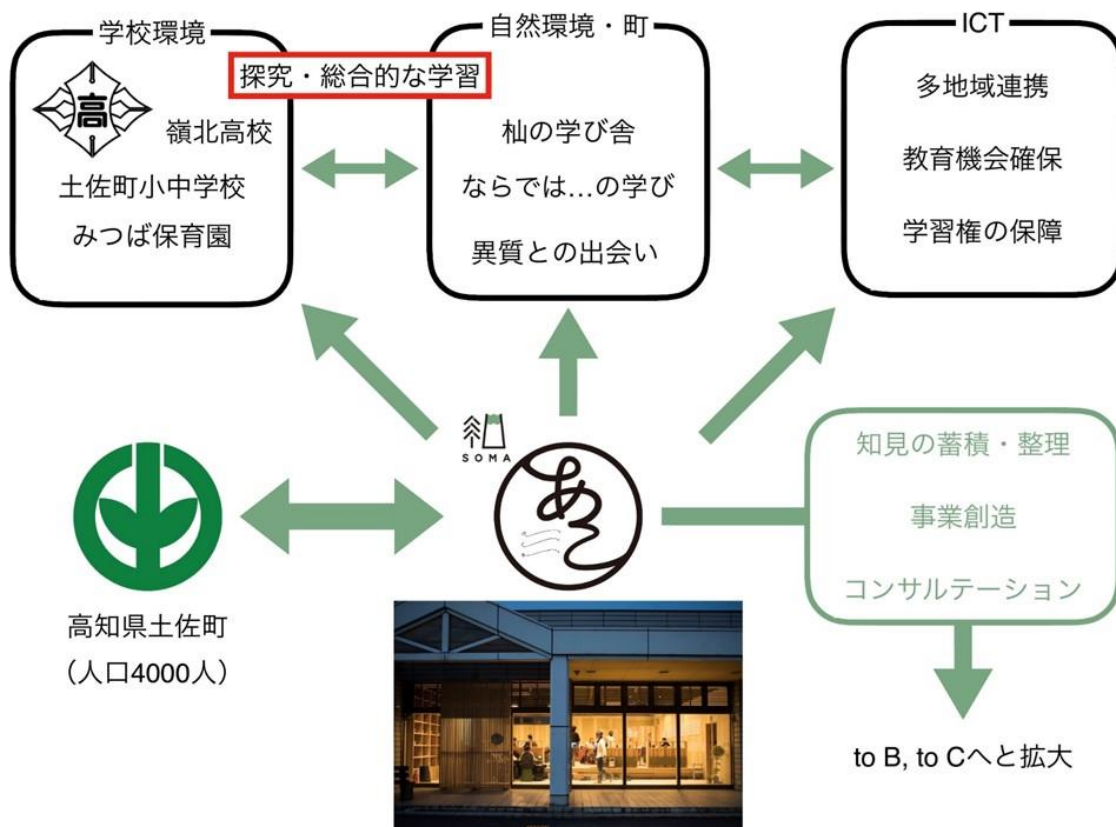


(出所) (株) 日本経済研究所撮影

²土佐町を含めた、本山町、大豊町、大川村全体を指す。

土佐町、土佐町教育委員会、町内教育機関と連携し、子どもから大人まで、学習機会の提供を実施している。

図表 SOMA スキーム図



(出所)「教育で持続可能な地域づくり」2019年8月21日 四万十町小中教頭会研修会
土佐町教育委員会教育長 澤田智則

2) 関係主体情報

ア) 自治体

自治体名	高知県土佐町
人口・世帯数	<ul style="list-style-type: none"> 人口：3,834人（2019年10月末現在） 世帯数：1,938世帯（同上） 高齢化率：45%（2015年） 将来人口推計：2,328人（2045年）
自治体概要	<p>■位置・面積</p> <ul style="list-style-type: none"> 土佐町は、四国のほぼ中央に位置する中山間地域である。 総面積は212.11k㎡、うち85%を森林が占めている森林資源が豊富なまちである。当町は水資源も豊富で四国全体を潤す「早明浦ダム」がある。 <p>■主な産業</p> <ul style="list-style-type: none"> 農業、林業、畜産業 <p>■自治体の財政規模</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般会計当初予算は、41億8,540万2千円。 歳入では、「地方交付税」（約16億円）が38%と最も多い。 歳出では、「総務費」（約9.4億円）が最も多く、「民生費」（約6.1億円）、「諸支出金」（約5億円）で、全体の約半分を占める。 <p>■関連情報</p> <ul style="list-style-type: none"> 県民1人当たりの所得が全国最下位クラスで、教育に費やすことが可能な資金が限られている。 中山間地域に位置するため、学校以外の教育インフラ（塾等）がない。 <div data-bbox="853 734 1449 1176" style="text-align: center;"> <p>【土佐町の位置】</p> <p>（出所）データで見る土佐町 土佐町勢要覧資料集 2014</p> </div>
取組みの背景・内容	<ul style="list-style-type: none"> 土佐町を含む嶺北地域唯一の高校である嶺北高校の魅力を高めるために、「嶺北高校」教育・人材育成に携わる地域おこし協力隊の募集したところ、米国で農業昆虫学の博士研究員である瀬戸氏が応募し、採用された。 瀬戸氏は地域おこし協力隊として活躍した後、2017年5月にSOMAを立ち上げ、一人一人に合わせた「テラード・エデュケーション」を重視した教育に取り組む。

（出所）土佐町町政要覧 2014、土佐町 HP、国勢調査、社人研、SOMA HP、事業構想（2018年10月号）

イ) 民間組織

民間組織名	NPO 法人 SOMA	
所在地	高知県土佐郡土佐町田井 1485	
代表者	<p>瀬戸昌宣 代表理事/ 博士 (農業昆虫学)</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京都出身。米国コーネル大学で博士号取得後、同大学で博士研究員として、昆虫の研究に取組む。研究以外に取組んでいた、昆虫学科の公開授業をきっかけに、教育活動に携わる。 アメリカでの教育活動を契機に、教育分野への関心が高まり、教育・人材育成に携わる地域おこし協力隊の募集をしていた土佐町へ移住した。 2017年にSOMAを設立し、「ひとが育つ環境を整える」ことをミッションにかかげ、子どもから大人まで幅広い年齢層に向けた学びの機会を提供している。 均一な学びではなく、一人一人がやりたいことを自分で見つけ、自ら学ぶ「テラーメイド・エデュケーション」を重視している。 	 <p>(出所) SOMA</p>
設立年	2017年5月	
スタッフ数	8人	
運営資金	委託事業費、瀬戸氏による活動収益	
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> コワーキング・コスタディスペース「あこ」の企画運営：いつでも、だれでも訪れていい場所として運営。中高生は主に自習室として活用し、保育園帰りの母親たちの情報交換を行う場等、利用者がそれぞれ好きに利用している。 土佐町の公教育支援：英語を中心とした学習支援、学校教育におけるICT化支援、嶺北高校魅力化プロジェクトの推進などを実施。 座談会の企画運営：月に1回、「あこ」で全国各地から招聘した各分野のトップランナーによる講演会を開催。 「幼小中統合型 個別最適・自立学習環境 i.Dare (アイデア)」の運営：3歳から15歳までの児童を対象に、個人個人に合わせた教育カリキュラムを構築し、児童の発育を促す。2019年9月に経済産業省の「未来の教室」実証事業に採択された。 	<p>「あこ」のロゴマーク</p>  <p>(出所) (株) 日本経済研究所撮影</p>

(出所) SOMA HP、事業構想 (2018年10月号)、経済産業省

3) ヒアリング結果

ア) 取組みの経緯・きっかけ

土佐町は高齢化・過疎化が進行している人口 4 千人の限界集落であり、高校が嶺北地域に 1 校あるものの、子どもの数が減少傾向にあるため、高校閉鎖の危機感があった。高校が閉鎖すると、若者の町外流出が進み、さらに移住者も減少する可能性があったため、土佐町では、地域で唯一の高校である嶺北高等学校の存続に向け、「隠岐島前教育魅力化プロジェクト」を参考に魅力化事業を起ち上げた。

当該取組みを共に推進する人材を町外に求めるため、地域おこし協力隊制度を活用し、募集したところ、現在 SOMA の代表理事を務める瀬戸氏から応募があった。

瀬戸氏は、地域おこし協力隊として土佐町に赴任する前、アメリカのコーネル大学で農業昆虫学の研究者として活躍していた。また、研究に取り組むだけでなく、現地の小中学校へ出張授業を行い、昆虫学のことだけでなく日本文化プログラムも実施していた。出張授業を通じ、教育事業に興味を湧き、日本で教育事業に携わることを決めた。

教育事業に取り組む場所は、東京のような大都市ではなく、地域住民全員のマインドセットのシフトが促せるような、子ども達 1 人 1 人の成長を見守ることが出来る人口 4 千人程度（1 学年あたり 20 人程度）の地域を希望していた。

日本で教育に携わることを決めた時、偶然土佐町役場が地域おこし協力隊制度を活用して教育人材を募集していた。土佐町に縁もゆかりもなく、土佐町のことをあまり知らなかったが、面接を受けるために 2015 年 12 月上旬に一時帰国し、土佐町を訪れた。面接では熱意があり、さらに人間としても魅力的だった土佐町職員と出会い、その職員が所属する部署であれば勤務することを条件として提示したところ採用され、2016 年 1 月頭に帰国し、土佐町へ移住した。地域おこし協力隊として土佐町役場に 1 年 3 か月務め、教育事業に携わった。役場時代には事業創業にも取り組んだが実働する人がおらず、またより中立的な立場で教育事業に携わるために、2017 年 3 月に役場を退職、同年 4 月に SOMA を設立した。

図表 土佐町での取組みの経緯

年	土佐町	SOMA (瀬戸氏)
2015	<ul style="list-style-type: none"> ・嶺北地域唯一の高校である嶺北高等学校存続のため、魅力化事業を立ち上げ。当該取組みを共に推進する人材を町外に求めるため、土佐町が地域おこし協力隊制度を活用し、教育人材を募集。 	<ul style="list-style-type: none"> ・アメリカで昆虫学の博士研究員として勤務していた際、現地の子ども達へ出張授業を実施していた。この授業を通じて、日本で教育に携わることを決意。 ・土佐町で募集していた地域おこし協力隊（教育人材）へ応募。12月上旬帰国し、土佐町で面接受け、合格。
2016		<ul style="list-style-type: none"> ・1月上旬、土佐町へ移住。土佐町役場の臨時職員として勤務。 ・嶺北高校教育魅力化特命官、土佐町教育魅力化特命官に任命。
2017		役場退職後、SOMA を設立。
2018	<ul style="list-style-type: none"> ・3月 大豊町、本山町、土佐町、大川村で「嶺北高等学校魅力化の会」発足。 ・3月 「嶺北高校魅力化プロジェクト」立ち上げ。 ・10月 公営塾「燈心嶺」開講。 	
2019	3月 公営寮（男子寮：土佐町「大屋敷」、女子寮：本山町「香杉」）開寮。	9月 経済産業省の「未来の教室」実証事業に採択。（「将来的に公認可能な「学校外教育サービス（オルタナティブ教育）」の実証）

（出所）各種資料、ヒアリングより（株）日本経済研究所作成

イ) 取組み内容

○ 土佐町の教育への取組みについて

土佐町は、下水道整備や光ケーブルの全戸導入、圃場の基盤整備などを終え、次に取組むべきテーマを探していた。検討の末、持続可能なまちづくりがテーマとして上がり、土佐町教育委員会では、SDGs や Society5.0 を取組み根拠として掲げ、人材の育成を主導することとした。土佐町では、持続可能性と SDGs の「誰一人取り残さない」包摂性を重要視し、SOMA は、誰一人取り残さず、全ての子どもに質の高い教育の提供に向けて貢献している。

土佐町では、2009 年度から「土佐町学校応援団推進本部」を設立し、放課後、子ども達が活動できる場を整備している。学校応援団は、「できる時に、できる人が、できる事を（ムリせずに）」、クラブ活動の講師や小学校での絵本の読み聞かせ等を行い、延べ 3 千人

の地域の人材（応援団員）が活動に関わっている³。

「嶺北高校魅力化プロジェクト」は、4町村（土佐町、本山町、大豊町、大川村）の首長連携の下、隠岐島前高校を参考に実施している。2018年3月に「嶺北高校魅力化の会」を発足し、「嶺北高校魅力化プロジェクト」が立ち上げられた。同年10月に嶺北高校生専用の公営塾「燈心嶺」が開講され、また2019年3月には公営寮（男子寮：土佐町「大屋敷」、女子寮：本山町「香杉」）が設立された。

さらに、土佐町全体での学びの実現に向け、町では小学校に対しiPadを60台、Chromebookを30台購入し、ICTの利用による学習環境の整備を行った。また、職員および生徒の全員がgmailアドレスを取得し、学外でもコミュニケーションを取ることが出来る環境を整えている。

図表 嶺北高校魅力化プロジェクトの取組み

「嶺北高校魅力化プロジェクト」の取組み		概要
1	地域外入学生募集	東京・大阪などで開催される「地域みらい留学フェスタ（学校説明会）」へ参加し、関東・関西圏からの入学生を募集。希望者には、嶺北地域見学ツアー（8月）や嶺北高校入学ツアー（9月）に参加をしてもらい、1泊2日の行程で嶺北高校だけでなく、嶺北地域を体験。
2	総合的な研究の時間「嶺北研究」	2022年から必須科目となる「総合的な探求の時間」に嶺北高校は今年度から取組みを開始。「あなたの人生の主役は誰？」をテーマに、この質問に答えられるよう自らが考え、問題解決をしていく授業。正解はなく、生徒の自由な発想を育てる。
3	嶺北高校生専用公営塾「燈心嶺（とうしんりょう）」設立	2018年10月より開講した嶺北高校生専用の公営塾。嶺北高校内部の農業棟を活用し、現在は20名の生徒が利用している。
4	公営寮「嶺北研修交流学舎」設立	一般的に県立高校の寮は県営だが、自治体（町）主導で運営している。男子学舎は土佐町にある「大屋敷」と呼ばれる古民家を改修し、寮として再活用。女子学舎は本山町にある「香杉」というモデルハウスを改築し、寮として利用している。 寮には、寮生の生活をサポートするハウスマスターが常駐し、生徒たちと共に生活している。ハウスマスター不在時には、嶺親の会に登録している地域の人が協力している。

³（出所）「土佐町学校応援団 平成30年度活動報告」土佐町学校応援団推進本部

5	嶺親（みねおや）の会	地域外からの入学生をサポートするために嶺北地域の住民で結成された団体。現在の会員は 50 名弱で、土佐町内では約 20 名が登録している。
6	嶺北高校カヌー部とカヌーアカデミーの連携	嶺北高校カヌー部では、高知県カヌー協会理事長も務める渡辺伸教諭を顧問に、元世界チャンピオンでハンガリー出身のラヨシュ・ジュコシュ氏、カヌーマラソン日本代表の佐田氏の両コーチのもと、練習を行っている。ジュコシュ氏、佐田氏は、早明浦カヌーアカデミーのコーチも務めており、連携しながら競技者の育成に取り組む。

(出所)「こうほう とさちょう (Vol.489)」2019年12月(土佐町)

○ SOMA の取組みについて

SOMA は、子ども達の学校以外での学習権を保証し、誰でも学べる環境づくりに取り組んでいる。土佐町からの委託で運営している「あこ」は、いつでも、だれでも訪れていい場所として、学校帰りの中学生の勉強する場、大人が仕事の打ち合わせをする場、高齢者が集まる場等、訪れた人が自分のやりたいことを行うことができる場になっている。「あこ」には様々な人がそれぞれの目的で訪れているので、様々な年代の人と触れ合うことができる環境になっている。また、土佐町には夜子どもが集まって遊ぶ所がないので、「あこ」がそのような場の役割も果たしている。

「あこ」は国道沿い面しており、またガラス張りの施設なので何が行われているか、その道を通る人であれば、自主的・主体的に何かに取り組んでいる人の姿を見ることができるようになっている。

「あこ」では、月に1回さまざまなテーマで座談会が開催され、地域内外から参加者が集まっている。現在、座談会の様子は youtube でも配信している。

図表 「あこ」の室内



(出所) (株) 日本経済研究所撮影

ウ) 自治体からのサポートおよび事業費

SOMA の事業費はほぼ土佐町からの委託費で賄っている。その委託費を確保するために、議会の場で教育の重要性について提言し、SOMA への委託費の確保に努めている。

SOMA への委託費（4 千万円）の内訳は、「あこ」運営（賃借料、改修費等を含む）に 2 千万円、図書館運営に 400 万円、教育支援に 400 万円、講演会等に 400 万円など（大半が人件費）の構成になっている。

「あこ」が入っている建物は JA が所有しているものであり、その一部を借り受けている。

エ) 連携の効果

「嶺北高校魅力化プロジェクト」による成果の一例として、地域外からの入学者が増えていることが挙げられる。2018 年度の新入学者は 17 名（地域外生 0 名）であったが、2019 年度は地域外からの 8 名を含めた 37 名となった。親子移住も 1 組いる。

写真 公営寮「嶺北研修交流学舎」

(左：男子学舎：土佐町「大屋敷」、右：女子学舎：本山町「香杉」)



(出所) 嶺北高等学校魅力化プロジェクト HP

オ) 今後の課題

今の日本では、子どもの学校以外での学習権は保証されておらず、学校へ行かない限り学ぶことができない状況になっている。例え学校に行けなかったとしても、子ども達の学習権の保証に向けて、学校だけでなく別の学習施設も選択肢として提供する必要がある。

SOMA に代表される、新しい教育への取組みに際して最も大きな課題は資金である。教育には継続性が不可欠なため、尚更必要になってくる。企業版ふるさと納税等、地域外からの資金支援を受ける方法を検討していく。

教育事業はすぐに成果が出るものでもなく、また実績評価も困難なため、SOMA への委託費確保が厳しい。故に、定量評価（例：参加人数、開催回数）より定性評価の割合を大きくしている。

カ) 今後の展開

これからは、「答えのない問を自分で立て、考える力」が求められる時代になるため、そのような力を育む教育の実現を目指していく。土佐町と同様に、地域課題を抱える地域は多数存在しているため、地域課題を教材とした学びを実践し、子ども達が将来活躍できる機会を広げていく。

また、子ども達を地域に縛り付けるつもりはなく、外へ出ていくことを決めた子ども達は、快く送り出すことが重要であると考えている。外で学んだ子ども達に対して、いずれ地元に戻ってくることを希望する人もいるが、U ターンだけが必ずしも地域に貢献することとはいえない。

さらに SOMA では、学校外での学びの場を提供するために、3 歳から 15 歳までの児童を対象に、個人の発達段階に合わせた学習プログラム、「幼小中統合型 個別最適・自立学習環境 i.Dare (アイデア) (以下、「i.Dare」)」の事業に取り組む。当取り組みは、2019 年 9 月に経済産業省の「未来の教室」実証事業に採択された。

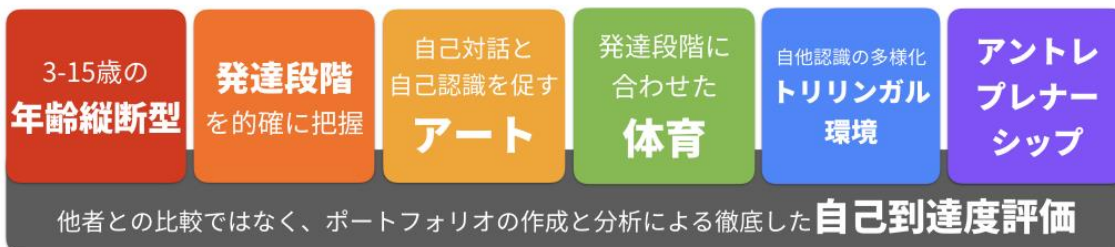
図表 「i.Dare (アイデア)」の概要

幼小中統合型 個別最適・自立学習環境「i.Dare(アイデア)」

ひとが育つ環境に必要な3つの要因



- 1.個人の**発達段階**に合わせた学びの機会
- 2.**自由意志**による**自己選択**の保障
- 3.創造性を支える**自尊感情**の醸成



(出所) SOMA

(3) 岡山県西粟倉村

1) 概要

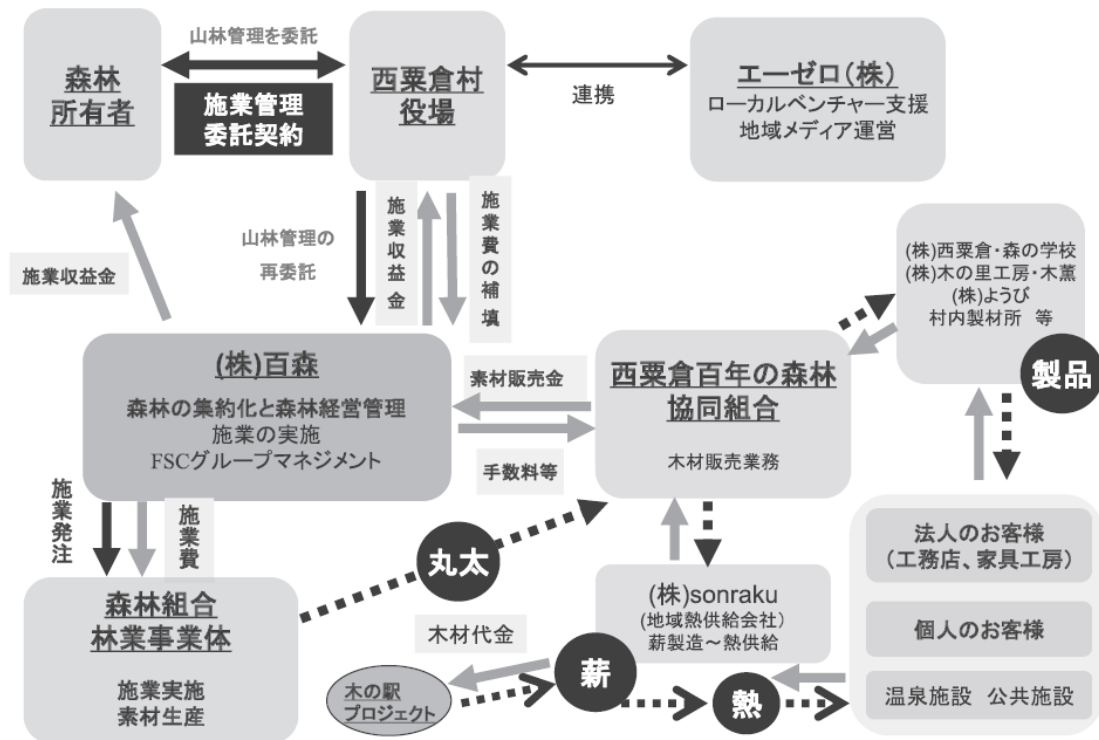
実施地	岡山県西粟倉村	
関係主体	公共	西粟倉村
	民間	株式会社 sonraku (以下、「sonraku」という。)
事業概要	<p>西粟倉村では 2008 年、次世代のために森を育て、受けつぐことを目標とした「百年の森林（もり）構想」を掲げ、当構想に共感したローカルベンチャーと連携し、様々な事業に取り組んでいる。</p> <p>関連する事業は 2009 年より開始され、村内初のベンチャー起業である株式会社木の里工房 木薫（もっくん）や、ふるさと財団の「地域再生マネージャー事業」の地域再生マネージャーとして赴任した牧大介氏により設立された株式会社西粟倉・森の学校⁴等、多くのローカルベンチャーが参画している。</p> <p>その中の一人である sonraku の代表者である井筒氏は、村のエネルギー事業者として村と連携し、村内の温泉施設に設置されているボイラーの薪として C 材を活用した温泉加熱事業を展開し、地域資源の有効活用や排出二酸化炭素の削減などの環境保全に貢献している。</p> <p>本事業は当構想の一環として、sonraku が自発的に実施しているものである。</p> <p style="text-align: center;">写真 あわくら温泉元湯</p>  <p style="text-align: center;">(出所) sonraku</p>	
地域的・社会的課題	<ul style="list-style-type: none"> 西粟倉村は、他の過疎地域同様、高齢化率が高く若者が少ない地域である。平成の大合併期にどこの自治体とも合併せず、自立していくことを選択した。今後も村が自立・存続していくために、村の最大の資源である自然資本（森林資源）の価値を向上させることを課題とし、再生可能エネルギーの活用や新たな産業と人材育成に取り組んでいる。 	

⁴ エーゼロ（株）に分社化

sonraku は、「百年の森林構想」の具体的な事業の一つである、熱エネルギーの供給を担当するプレイヤーとして位置づけられる。

当構想には、sonraku 以外にも、多様なローカルベンチャーが参画しており、森林による経済循環を生み出す取組みを実施している。

図表 百年の森林構想 スキーム図



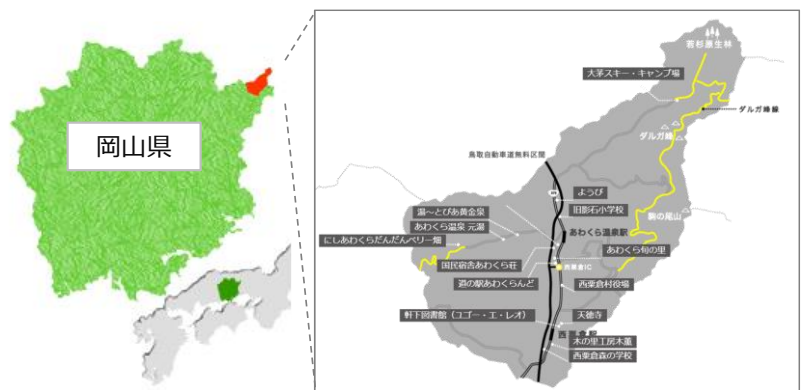
(出所) 「地域資本の価値を向上 - ローカルベンチャーの起業支援戦略 - 」地域づくり本編 2019年10月号 西栗倉村地方創生特任参事 上山隆浩

2) 関係主体情報

ア) 自治体

自治体名	岡山県西粟倉村
人口・世帯数	<ul style="list-style-type: none"> 人口：1,450人（2019年10月1日現在） 世帯数：610世帯（同上） 高齢化率：34%（2015年） 将来人口推計：999人（2045年）
自治体概要	<p>■位置・面積</p> <ul style="list-style-type: none"> 西粟倉村は、岡山県北東端部に位置する中山間地域である。 面積は57.97k㎡、うち92.6%（53.68k㎡）を森林が占めている森林資源が豊富な村である。 <p>■主な産業</p> <ul style="list-style-type: none"> 農林業、観光業 <p>■自治体の財政規模</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般会計予算は26億9,302万円。 歳入では、「地方交付税」（約12億円）が45%と最も多い。 歳出では、「普通建設事業費」（約6.8億円）および「物件費」（約6.5億円）で、全体の約半分を占める。 <p>■関連情報</p> <ul style="list-style-type: none"> 西粟倉村では2008年、次世代のために森を育て、受けつぐことを目標とした「百年の森林構想」を掲げ、林業の活性化と木材加工品の開発および販売に取り組む。 「百年の森林構想」では、自然資本の価値向上を目指すために、ビジョンに共感した若者と連携し、さらに起業を目指す人材育成を西粟倉村が担いながら事業を推進している。 2013年3月、低炭素社会に向けて先進的な取組みに挑戦する都市として「環境モデル都市」に選定。小水力発電、バイオマス、太陽光発電等の再生可能エネルギーの導入等を通じた中山間地における低炭素モデル地域の創造に取り組んでおり、エネルギー自給率100%を誇る「上質な田舎」を目指している。
取組みの背景・内容	<ul style="list-style-type: none"> 村には「黄金泉」「あわくら荘」「あわくら温泉元湯」などの温泉施設があり、この温泉を加熱するために年間約18.6万リットルの灯油を使用している。 温泉を加熱するための熱エネルギー源として木材を利用することにより、山林に放置されていた木材約1千㎡の有効活用に加え、CO2排出量を493t削減することが可能。

【西粟倉村の位置】




(出所) 西粟倉村

(出所) 西粟倉村、国勢調査、住民基本台帳に基づく人口・人口動態及び世帯数調査、社人研、Through

Me

イ) 民間組織

民間組織名	株式会社 sonraku
所在地	岡山県英田郡西粟倉村影石 2050
代表者	<p>井筒耕平 代表取締役 / 博士 (環境学)</p> <ul style="list-style-type: none"> 愛知県出身。大学院卒業後は環境コンサルティングの仕事に従事し、自治体向けにエネルギービジョン等を作成していた。ビジョンの作成を通して、プランはあるがプレイヤーがいないこと、また現場について自身が知らないことに気づき、2011 年から地域おこし協力隊として美作市に赴任する。 任期終了後、コンサルタントとして関わりがあった西粟倉村で 2012 年、村楽エナジー株式会社 (以下、「村楽エナジー」とする。) (現 sonraku) を設立。C 材を活用した薪ボイラーによるバイオマス事業、あわくら温泉元湯等の運営、省エネ分野等におけるコンサルティング事業等を実施している。  <p>(出所) Through Me</p>
設立年	2012 年
スタッフ数	21 名 (役員含む・2019 年 7 月時点)
運営資金	事業収益
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> バイオマス事業：製材所が出る端材や C 材を薪やチップに加工し、ボイラーを通じて地域住民へ熱供給を実施。2014 年から薪ボイラーによる熱供給を村内の 3 施設へ実施。2018 年からは地域熱供給事業 (チップ) の運営も実施。 コンサルティング事業：地方自治体や民間企業向けに、森林・バイオマス、起業支援等の企画・コンサルティングを実施。 宿泊事業：あわくら温泉元湯 (西粟倉村)、mamma (香川県豊島) の 2 施設を運営。 電力小売り事業：2019 年 2 月より中国電力および九州電力管内にて実施。電気料金 1%を地域貢献活動に還元。 地域おこし協力隊サポート事業：2019 年 8 月より、受入側である地方自治体を対象にコンサルティング、採用サポート、協力隊向け研修等のサービスを提供。

(出所) sonraku HP、value press、note

3) ヒアリング結果

ア) 取組みの経緯・きっかけ

西粟倉村では、「百年の森林構想」（2008年）の策定や、「環境モデル都市」（2013年）に選定されたことなどを契機として、村にある自然資本の最大化・再発見や、環境保全に取り組むことを村の目標に掲げた。それらの目標の達成に向け、sonraku等のローカルベンチャーと連携し、目標達成に向けた取組みを実施している。

sonrakuの代表取締役である井筒氏は、村楽エナジー（現 sonraku）設立以前は自治体のエネルギー需要に関する計画等を策定するコンサルタントとして活躍していた。しかしながら、計画は策定するもののプレイヤーがいないことや、自分自身が林業の現場に関わった経験がなかったことから、林業に関する知識を深めるため、地域おこし協力隊制度を活用して美作市に赴任した。

2011年から美作市に赴任し、最後の1年間は美作市での活動の他、西粟倉村のコンサルタントとしてエネルギー需要計画の策定にも取り組んでいた。西粟倉村は、20代から30代の意欲ある若者にとって成長できる場所だと感じられ、また意欲的な村の職員から刺激を与えられた。職員の中でも特にバイオマス事業に関心の高い職員とつながりができたことが契機となり、地域おこし協力隊の任期終了後、西粟倉村への移住と起業を決めた。

図表 西粟倉村の取組みの経緯

年	西粟倉村	sonraku（井筒氏）	sonraku以外の民間組織
2004	・ふるさと財団の地域再生マネージャー事業活用 （～2007年まで） ・平成の合併協議会離脱		
2006			（株）木の里工房木薫起業
2007	西粟倉村雇用対策協議会設置		
2008	「百年の森林構想」着想		
2009	「百年の森林事業」開始		・（株）西粟倉・森の学校起業 ・（株）ようび起業
2010	ふるさと財団の地域再生環境整備事業実施		
2011		美作市で地域おこし協力隊として赴任	
2012		村楽エナジー設立（株）	

2013	<ul style="list-style-type: none"> ・岡山県スマートタウンパイロット地域指定 ・環境モデル都市選定 		
2014	<ul style="list-style-type: none"> ・バイオマス産業都市選定 ・西栗倉発電所「めぐみ」再稼働（売電開始） 	<ul style="list-style-type: none"> ・西栗倉村へ移住 ・バイオマス事業開始 	
2015	<ul style="list-style-type: none"> ・グリーンプランパートナーシップ事業採択（村内温泉施設の薪ボイラー化） ・ローカルベンチャースクール開始 	あわくら温泉元湯オープン	エーゼロ（株）起業
2016	ローカルベンチャー推進協議会設立（広域連携）＝地方創生事業着手		（株）西栗倉・森の学校 エーゼロ分社化
2017	ローカルライフラゴ設立	（mamma オープン（香川県））	（株）百森起業
2018		<ul style="list-style-type: none"> ・sonrakuへ名称変更 ・地域熱供給事業（チップ）の運営実施 	
2019	SDGs 未来都市（自治体 SDGs モデル事業）選定	<ul style="list-style-type: none"> ・地域おこし協力隊サポート事業開始 ・電力小売りに参入（sonraku でんき） 	

（出所）各種資料、ヒアリングより（株）日本経済研究所作成

イ）取組み内容

○ 「百年の森林構想」全体の取組みについて

「百年の森林構想」とは、50年前の住民が育ててきた森林資源をあと50年育て、次世代に受けつぎ「上質な田舎」を目指すビジョンである。西栗倉村では林業ではなく、当構想を通じて「自然資本の最大化や再発見」に取り組んでいる。

関連する事業は2009年より開始され、林業の活性化（百年の森林創造事業）と木材加工品の開発および販売（森の学校事業）が事業のシンボルとして実施されている。両事業には、村内初のベンチャー起業である（株）木の里工房 木薫（もっくん）や、ふるさと財団の「地域再生マネージャー事業」の地域再生マネージャーとして赴任した牧大介氏により設立された（株）西栗倉・森の学校⁵等、多くのローカルベンチャーが参画している。

⁵ エーゼロ（株）に分社化

○ sonraku の薪ボイラー事業について

sonraku は、年間約 1,300 m³の薪の製造および村内の温泉施設（3 か所）に設置されている薪ボイラーの運営（薪ボイラーへの薪の投入、薪の運搬、薪ボイラーのメンテナンスや灰清掃等）を実施している。薪は「百年の森林事業」から購入し、薪ボイラーで生産された熱エネルギーは温泉施設を運営する村の第 3 セクターが買い取っている。薪ボイラーに使用する木材は、村内で伐採された木材の内、品質が劣る C 材を活用している。

薪ボイラーの運営の他に、「こどもの笑顔がまんなかにある大きな『家』」をコンセプトにしたゲストハウス、日帰り温泉施設およびカフェ施設からなる「あわくら温泉元湯」を運営している。

写真 薪ボイラー



（出所） 「百年の森林構想」と「ローカルベンチャー」による地域資本の価値向上への取り組み」西栗倉村地方創生特任参事 上山隆浩

ウ) 自治体からのサポートおよび事業費

○ 「百年の森林構想」全体の取組みについて

「百年の森林構想」策定や「環境モデル都市」への選定により、村の目標を明確に定めた。村として取組むべきことを明確に定めたため、関連する事業への取組み可否や事業にかかる費用について村内で議論する必要がなくなり、議会からの承認や補助金が得やすい仕組みを構築した。

ベンチャー企業へは、支援よりも調整を主に実施している。例えば、機械を購入するために必要な補助金の確保を行い、また人材が必要な場合は地域おこし協力隊制度（企業研修型）で確保を行う。村での対応可否については迅速に判断し、ベンチャー企業の妨げにならないように役場内調整を速やかに行い、ベンチャー企業のスピードに合わせている。

また西栗倉村では、2013 年から「ローカルベンチャースクール」を開設している。スクールの受講希望者に村内での起業に向けた事業計画を策定してもらい、1 次選考を通過した

計画に対して、約 3 か月間にわたる面談やメンターとの対話を通じて取組みたい内容のブラッシュアップを実施している⁶。ビジネスモデルは後からでも考えられるので、まずは自分が心の底から本当に取組みたい内容を明らかにする作業を実施している。

○ sonraku の薪ボイラー事業について

西栗倉村は井筒氏の自主的な取組み（エネルギー事業）を支援している関係である。

sonraku が運営している薪ボイラー（初期投資）は村が購入し、人材は地域おこし協力隊制度（企業研修型）を活用している。

薪ボイラー購入にかかった費用は、村の財源だけではなく国からの補助金を活用している。補助金の確保は村で実施した。

図表 西栗倉村の地域おこし協力隊の種類と役割

種類	役割
企業研修型	企業研修型の隊員は、村内研修提携企業での研修を中心とした活動とする。また、自身が村でより良く生きるため、地域、村とつながりながら活動することを役割とする。
起業型	起業型の隊員は、自身の起こす事業を磨き、発展させていく活動を行う。また、自身が村でより良く生きるため、地域、村とつながりながら活動することを役割とする。
自治体連携型	自治体連携型の隊員は、自治体課題の解決、政策の推進に向け自治体と連携した活動を行う。また、自身が村でより良く生きるため、地域、村とつながりながら活動することを役割とする。

（出所）「西栗倉村地域おこし協力隊推進要綱 平成 22 年 12 月 1 日要綱第 29 号」

エ) 連携の効果

○ 「百年の森林構想」全体の取組みについて

sonraku の井筒氏のように、「百年の森林構想」に共感した若者が西栗倉村に移住し、地域内のプレイヤーとして活躍している。内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局の「移住・定住施策の好事例集（第 1 弾）」（2017 年 12 月）によると、西栗倉村の移住者は 200 名（2009 年から 2016 年）おり、西栗倉村の人口自体は減少傾向であるものの、社会増減率が 2005 年から 2010 年の▲5.36%から 2010 年から 2015 年は 1.17%へ改善している。

起業家支援として西栗倉村が取組む「ローカルベンチャースクール」により、2018 年時点では 34 の事業者が地域に存在している。事業者の中には、酒屋、デザイナー、ジビエレ

⁶（出所）「地域資本の価値を向上 - ローカルベンチャーの起業支援戦略 -」地域づくり本編 2019 年 10 月号 西栗倉村地方創生特任参事 上山隆浩

ストラン等、森林事業以外の事業も育っている⁷。

移住してきた若者による木材関連やエネルギー等のローカルベンチャー企業が次々に誕生した結果、村内の雇用が 200 人増加し、税収も右肩上がりになっている。

また、木材関連の売上額は、百年の森林事業構想が打ち出された 2008 年では 1 億円だったが、2018 年では 9 億円と、10 年で 9 倍に成長している。

○ sonraku の薪ボイラー事業について

薪ボイラー設置前は、年間 18.6 万リットルの灯油を使用し温泉を加熱していた。しかし、2013 年より村内にある温泉施設（3 か所）の温泉を加熱するエネルギー源（灯油）を C 材に転換したことで、CO2 排出量を 493t 削減し、環境保全に貢献している⁸。

「百年の森林構想」は、まずは森林の価値向上を目指すために上質な木材（A 材）を加工し、付加価値を向上させ、その上で品質が劣る C 材を薪ボイラーの資源として sonraku が補完的に活用することで、村内の森林を余すことなく利用することができている。

sonraku が運営している「あわくら温泉元湯」は、移住者のコミュニティの場としても活用されている。また、当施設を目的に西粟倉村を訪れる観光客や視察者が増加している。

写真 あわくら温泉元湯館内



（出所）あわくら温泉元湯 HP

⁷ 出所：西粟倉村 SDGs 未来都市計画

⁸ 出所：西粟倉村 HP

オ) 今後の課題

○ 「百年の森林構想」全体の取組みについて

2008年に「百年の森林構想」を掲げてから10年経過し、山林の個人所有者(約1,500人)の内約半数の所有者と「長期施業管理に関する契約」を締結している。当契約により、村内にある引受対象山林森林約3,000haの内、約53%にあたる約1,600haの森林を集約化・管理を行っているものの、まだ手付かずの森林も存在している⁹。

当構想では中山間地域の森林の利活用は行われているものの、山頂部の利用はまだ進んでいない。大雨等の影響による山の崩壊等の防ぐために、山頂部の森林も整備する必要があるが、山の所有者が散在しているため作業道整備の許諾作業が進まず、森林の整備が行き届かないのが現状である。

○ sonrakuの薪ボイラー事業の取組みについて

sonrakuの収益構造がエネルギーと宿泊事業が約80%、コンサルティング業が約20%と自主事業がほぼ100%を占めているものの、エネルギー事業自体の利益は非常に少ない(ただし、エネルギー事業の経験があるからこそ、コンサルティング業の受託につながっている)。

カ) 今後の展開

○ 「百年の森林構想」全体の取組みについて

「自然資本の最大化や再発見」を行うために、現在は村が保有する森林資源の把握(森の地形や木のサイズ、種類等の調査結果をGISへ記載等)を実施している。

まだ構想段階ではあるものの、「SDGs 未来都市¹⁰」にかかる取組みを実施する予定である。

森林整備によるレジリエンスの向上や計画的な木材搬出による雇用維持に向け、林業維持が困難な森林は公有林化し、一括して施業を行うとともに、その後に森林ベンチャーと協働し環境林や里山林への誘導を行うことで100年後に多様性のある森林環境を実現する。

このような取組みに必要な費用は、投資家を西粟倉村の関係人口として巻き込むことで確保することを検討している。投資家向けのツアー等を開催する際、sonrakuが運営する「あわくら温泉元湯」等の宿泊や森林で採取できる松茸やミツバチ等、木材以外の森林価値も投資家へ還元することも検討している。

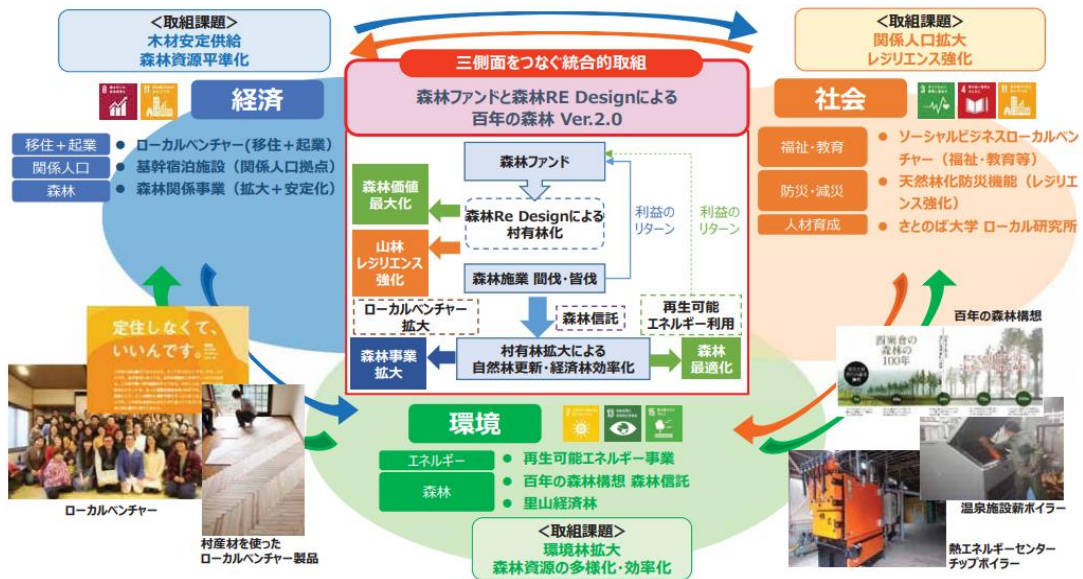
⁹ 出所：西粟倉村 SDGs 未来都市計画

¹⁰自治体 SDGs モデル事業：「森林ファンドと森林 RE Design による百年の森林事業 ver.2.0」

(出所)「2019年度 SDGs 未来都市等提案書(提案様式1)」(平成31年3月5日)

図表 西粟倉村の SDGs 未来都市

(森林ファンドと森林 RE Design による百年の森林事業 Ver. 2.0)



(出所)「令和元年度「SDGs 未来都市」等の選定について」内閣府地方創生推進室(令和元年7月1日)

○ sonraku の薪ボイラー事業について

薪ボイラー事業による収益は大きくなく、さらに C 材の仕入れ環境が厳しくなる見通しではあるものの、現段階では撤退の予定はない。

○ sonraku の薪ボイラー以外について

sonraku は、全国の自治体向けに、2019年8月より「地域おこし協力隊」サポート事業を実施する。現在の地域おこし協力隊制度には3つの課題が想定され、その課題を解決する仕組みとして、当事業を実施する。

現在の自治体による地域おこし協力隊向けの支援は、自治体職員が直接実施しているが、この体制に問題があると考えている。

協力隊の支援を自治体職員個人が担当する仕組みでは、職員が疲弊してしまう恐れがあり、また自治体職員には異動が発生するため、担当者が変わってしまうことは協力隊員側からみても事業を円滑に進めていくための課題になっている。

そこで、自治体と協力隊の間に立つ中間支援組織兼事業継承を行うような組織を設けることで、両者間の調整や地域おこし協力隊へ寄り添う形のサポートを行うことで解決できるのではないかと考えている。

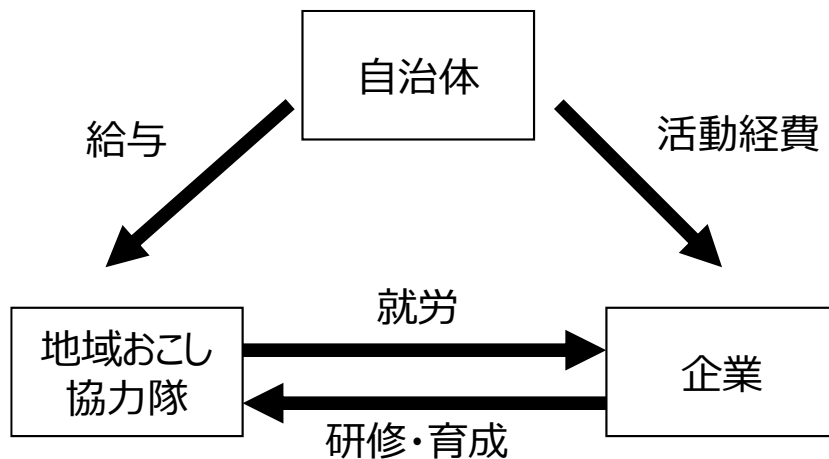
図表 地域おこし協力隊制度の課題

<p>課題 1 自治体職員-協力隊という二者関係の難しさ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ミッションと経験が異なる自治体職員と地域おこし協力隊の両者だけで1つのプロジェクトに取り組むことは困難。 ➤ 自治体職員には異動が発生するため、隊員の担当者が任期中に変わる可能性がある。寄り添う形の隊員サポートが必要。
<p>課題 2 育成の難しさ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 地域おこし協力隊を自治体職員が育成しているケースが大半だが、民間事業の経験や知見が乏しいため、経営支援を行うことが困難。
<p>課題 3 協力隊卒業後の難しさ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 任期終了後も地域に残る場合の経済的課題。 ➤ 任期終了後地域を離れる場合、隊員がこれまで行ったプロジェクトの継続が困難。

(出所) 「「地域おこし協力隊」サポート事業を開始」note (2019年7月29日)

費用については、自治体・協力隊・企業が連携する「企業研修型」の仕組みを活用し、協力隊へ給与および協力隊にかかる企業の活動経費を自治体が負担する。協力隊の育成を受入先の企業が行うことで、企業は協力隊の人件費を負担することなく、人材確保を行うことができ、また協力隊員は企業で様々なスキルを身に付けることができる。

図表 「地域おこし協力隊」サポート事業の仕組み



(出所) ヒアリング内容より (株) 日本経済研究所作成

(4) 島根県雲南市

1) 概要

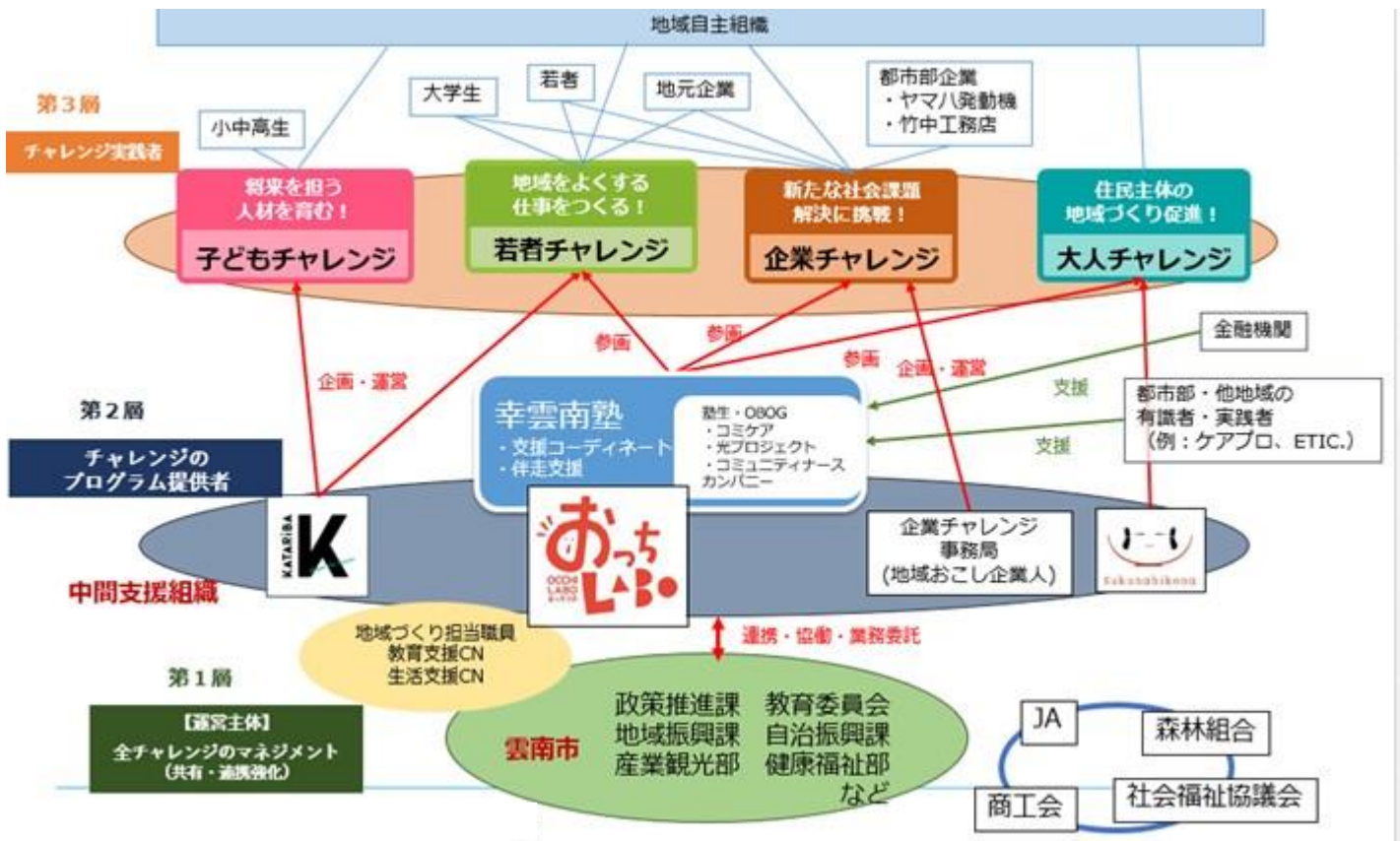
実施地	島根県雲南市	
関係主体	公共	雲南市
	民間	NPO 法人 おっちラボ (以下、「おっちラボ」という。)
事業概要	<p>雲南ソーシャルチャレンジバレーでは、日本の課題先進地域である雲南市の社会課題を見据えながら、地域住民と対話を行い、新しい価値創造・開発の場をベンチャーや先進企業に提供している。同構想では、これまで培ってきた雲南市の基盤に、新たにベンチャーや先進企業を巻き込んでいくことで、社会課題解決をさらに加速させていくことを目指している。</p> <p>雲南市だからできる新たなチャレンジの場を生み出すことにより、地域活性化のまちづくりモデルとする株式会社竹中工務店や雲南市、ヤマハ発動機株式会社、NPO 法人 ETIC.を含む6組織による構想となっている。雲南市では、平成の大合併後の地域自主組織制度の推進により、地域内の課題を住民自ら事業として解決していく流れも盛んであり、この取組みが若者たちによる地域での企業を支える苗床にもなっている。</p> <p>最近では、日本政策投資銀行による女性ビジネスプランコンペティションでソーシャルデザイン賞を受賞した Community Nurse Company 株式会社など、雲南市から生まれ、全国的な展開を目指す若手起業家も増えつつある。雲南市では、具体的に以下の7つのプロジェクトに取り組んでいる。</p> <p>【7つのプロジェクト】</p> <p>① 小中高生のキャリア教育 質の高い教育の提供による将来のまちづくりを担う人材の育成を主とし、高校生を中心にソーシャルチャレンジャーを生み出し、新時代に対応した公教育モデルの構築を行う。(例：技術の進展に応じた教育の革新、未来の学校の検討、県外・海外からの人材誘致等)</p> <p>② 大学生の実践型インターン 大学機関やNPOと連携した課題解決人材の育成を行い、まちの戦力になる大学生を誘致し、ソーシャルスキル、ビジネススキルを高め、学生起業家を育てたり、実践型インターンシップの充実・強化をはかる。</p> <p>③ 若者による課題解決ビジネス創出 課題解決人材の育成による若者チャレンジの創出を促し、イノベーションの創発を行う。幸雲南塾のリニューアル、ローカルベンチャーネットワークの有効活用を行う。</p> <p>④ 起業創業事業承継 産業振興センターの機能強化による新たな産業創出等を行い、市内外のソーシャルチャレンジャーが集い、多様な創発の場を目指す。</p> <p>⑤ チャレンジ人材のUIターン 地域やNPOと連携した課題解決人材のUIターンを促進し、まちに必要な人材の獲得を行う。(例：インターン、プロボノ、兼業・副業など多様なニーズと人材のマッチング)</p>	

概要(続き)

	<p>⑥ 地域自主組織による住民主体の地域づくり 地域自主組織の活動基盤強化による住民主体の地域づくりを促進し、地域の持続性を高める人材の確保と仕組みの構築を行う。 (例：地域を担う多様な人材育成・確保。地域と自治体の在り方の再編→地域円卓会議からの政策立案等)</p> <p>⑦ 企業との連携による社会課題の解決 社会課題を解決する新事業の創出を目指し、プラットフォームを構築し、制度・仕組みの確立と活動拠点の充実をはかる。</p>
<p>地域的・社会的課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 雲南市は日本の25年先を進む高齢化社会であり、東京23区ほどもある面積の中山間地に地域が点在し、様々な課題が顕在化している。同市では、「課題解決先進地」を目指し、子ども×若者×大人×企業が主体となったチャレンジの連鎖による持続可能なまちづくりに力を入れて取り組んでいる。

図表 雲南ソーシャルチャレンジバレー スキーム図

おっちラボは、人材育成を行う幸雲南塾の運営や中間支援を行う事務局として位置づけられている。



(出所：雲南市提供)

2) 関係主体情報

ア) 自治体

自治体名	島根県雲南市
人口・世帯数	<ul style="list-style-type: none"> 人口：37,841人（2019年10月時点） 世帯数：13,756戸（同上） 高齢化率：36.5%（2015年） 将来人口推計：23,264人（2045年）
自治体概要	<p>■位置・面積</p> <ul style="list-style-type: none"> 雲南市は、島根県の東部に位置し、南部は広島県に接する。市の南部は毛無山（1,062m）を頂点に中国山地に至り、北部は出雲平野に続いていることから、標高差が大きい。 総面積は 553.18 キロ平方メートルで島根県の総面積の 8.3%を占め、その大半が林野となっている。平成 26 年度に中国横断自動車道尾道松江線が全線開通し、新たに山陽、四国方面と高速道路で結ばれ、産業や観光の分野において、さらなる交流の促進が期待される。 <p>■主な産業</p> <ul style="list-style-type: none"> 製造業、医療・福祉、卸売・小売業 <p>■自治体の財政規模</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般会計予算は約 299 億円。 歳入のうち、地方交付税が 43.3%と最も多くを占め、歳出は民生費（22.2%）、公債費（13.5%）、総務費（12.2%）の順に高くなっている。 <p>■関連情報</p> <ul style="list-style-type: none"> 山陰と山陽を結ぶ主要街道上に位置することから、陰陽を結ぶ交通の要衝として栄えてきた。 <div data-bbox="997 555 1412 1003" style="text-align: right;"> <p>【雲南市の位置】</p> <p>(出所) 雲南市</p> </div>
取組みの背景・内容	<ul style="list-style-type: none"> 雲南市では、子ども、若者、大人、すべての世代でチャレンジが生まれ、つながり、波及していく「チャレンジの連鎖」を目指す。「おっちラボ」は若者のチャレンジ応援を担う「幸雲南塾」を運営。地域の未来をつくるローカルチャレンジャーを生み出している。塾卒業生の活動は、仲間や地域を巻き込み、地域の課題解決につながる動きや起業に繋がっている。地域自主組織が自ら廃校を活用したり、買い物支援をしたり、地域づくりも盛ん。自治体や地域組織、NPO や関係者との距離が近く、皆が一丸となって取り組んでいる。

(出所) 雲南市 HP、三日市ラボ HP、社人研、国勢調査、雲南市における「ソーシャルチャレンジバレー」の取組みについて、日本全国地域仕掛け人市 HP

イ) 民間組織

民間組織名	NPO 法人 おっちラボ
所在地	島根県雲南市木次町木次 29 三日市ラボ
代表者	<p>矢田明子(創設者) ※創設者としておっちラボ立ち上げに関わり、現在は、現理事長の小俣健三郎が引き継いでいる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 雲南市主催の幸雲南塾の1期生であり、卒業生とともに中間支援組織であるおっちラボを立ち上げ、理事長となる(現在は副代表理事に就任)。 塾生の頃に「地域に飛び出す医療人材によるコミュニティづくり」を提案。育成プログラムを確立した。  <p>(出所) おっちラボ HP、幸雲南塾 HP、第7回 DBJ ビジネスプランコンペティションファイナリスト紹介</p>
設立年	2014年
スタッフ数	5名
運営資金	自治体からの委託料等
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 雲南市では、多様な課題に取り組む次世代の育成を行うために、2011年より若手人材育成塾(幸雲南塾)を開校している。 当事業は当初、雲南市が実施していたが、2013年から2014年にかけて塾生からの発案をきっかけにおっちラボが設立され、以降はおっちラボが企画運営している。 生み出してきた事業として、株式会社コミュニティケアは、在宅医療不足に対する対処や若手医療人材の移住などの成果を上げている。 地域資源を活用したビジネスや地元ショッピングセンターの活性化につながるビジネスなど多岐にわたって事業創出をサポートし、2018年度までに延べ120人以上の卒業生を輩出。およそ60名の新規雇用と、3億円の経済波及効果を創出している。 2017年には、これらの活動を資金調達も含め、持続可能な取組みにするための調査を開始し、 <p>【おっちラボの理念】</p> <p>現在、うんなん市民財団(コミュニティ財団)設立に向けた市民任意団体の発足をサポートするに至っている。</p>  <p>L learning 学び A action 行動し B business 仕事をつくり O openspace 地域に開かれた場から 未来に必要な人と仕事をつくりだす</p> <p>(出所) おっちラボ 私たちの活動紹介 PDF 資料より引用</p>

(出所) ケアプロ(株) プレスリリース 2015年5月21日、コミュニティケア HP

3) ヒアリング結果

ア) 取組みの経緯・きっかけ

雲南市は、高齢化率が 36.5%と高く、訪問看護師不足、開業医の後継者不足および高齢化に伴う往診医がいない地域があり、在宅医療資源が不足していたことなど、国の 25 年先をいく課題先進地であった。市内の課題に取り組むために、雲南ソーシャルチャレンジバレーの 7つのプロジェクト（①小中高生のキャリア教育、②大学生の実践型インターン、③若者による課題解決ビジネス創出、④起業創業事業承継、⑤チャレンジ人材の UI ターン、⑥地域自主組織による住民主体の地域づくり、⑦企業との連携による社会課題の解決）が始動した。立ち上げ当初は、雲南市が旗振り役を行っていたが、その後、地域自主組織が加わり、足りない部分を補う組織として、おっちラボが参入し、大学生や高校生などの若者も参加してくるようになった。

おっちラボは、現在、人材育成を主とする幸雲南塾の運営を行っているが、2011 年に雲南市が幸雲南塾の主催者として塾生の募集を開始した。当初は「農家のこせがれネットワーク」が運営者であったが、途中 2013 年から 2014 年にかけて運営者がおっちラボに代わった経緯がある。おっちラボは幸雲南塾で学んで卒業した 1 期生である矢田氏が市民団体として同組織を立ち上げ、後年、法人化した。

図表 雲南市の取組みの経緯

年	雲南市	おっちラボ (幸雲南塾を運営)	その他・ 雲南ソーシャルチャレンジ
2004	・ 6 町村合併		
2005	・ 地域自主組織の活動開始		・ 大人チャレンジ始まる（地域自主組織中心）
2008	・ まちづくり基本条約施行		
2011	・ 雲南市が幸雲南塾を開講	・ おっちラボ発起人 矢田氏、1 期生として入塾 ・ 同年 11 月 1 期生 13 名が卒業	・ 子どもチャレンジ始まる（カタリバ伴走） ・ 若者チャレンジ始まる（幸雲南塾伴走）
2012		・ 11 月 2 期生 11 名が卒業	
2013		・ 市民団体「おっちラボ」を設立 ・ 同年 11 月 3 期生 11 名が卒業	
2014		・ 「おっちラボ」を NPO 法人化	

(続き)

2015	・地域と行政の協働によるまちづくりに関する基本協定を締結	・若者チャレンジの推進としての幸雲南塾の企画運営を実施開始	
2016	・ローカルベンチャー協議会に加入		・(株) コミュニティケア設立 (幸雲南塾卒業生ノウハウ移転 ケアプロ)
2017		・矢田氏 7期生として幸雲南塾への再入塾	・矢田氏 コミュニティナーズカンパニー (株) 設立
2018	・幸雲南塾と共にスペシャルチャレンジ制度を設ける ・企業チャレンジ始まる (新プロジェクト)	・スペシャルチャレンジ制度対象者伴走支援開始	
2019	・チャレンジ推進条例施行 ・(株) 竹中工務店、ヤマハ(株)、ETIC、雲南市で連携協定を締結	・うんなん市民財団設立伴走支援	・矢田氏 第7回 DBJ 女性新ビジネスプランコンペティション入賞

(出所) 各種資料、ヒアリングより (株) 日本経済研究所作成

イ) 取組み内容

○雲南市の取組み

雲南市では、子ども×若者×大人チャレンジ×企業チャレンジを進めており、将来を見据えた人づくりへの投資を第一として、外部の大手企業も巻き込み、5年、10年先を見据えたまちづくりに取り組んでいる。

同市では、総合戦略のなかで、子育て世代の流出抑制と転入増を図る定住基盤の整備及び地域課題解決にチャレンジする人材の育成・確保を目的として子ども達に対してキャリア教育を堅実に行う取組みを進めている。具体的な施策としては、先述の生き抜く力を育む「子どもチャレンジ」、地域の未来をつくる「若者チャレンジ」、地域の住民が自ら地域をつくる「大人チャレンジ」等があり、次世代を担う人材を育む取組みを行っている。これらの取組みを実行するため、市役所内の部局を超えてプロジェクトチームを結成し、おっちラボや NPO 法人カタリバなどの中間支援組織と一緒に議論を行っていけるような体制をつくらせている。

さらに、昨年「スペシャルチャレンジ制度」が始まり、同制度を通じて、中高生向けの「スペチャレ・ジュニア」部門では国内・海外研修を希望する生徒に上限 30 万円を支給し、支援している。大学生に向けては、「スペチャレ・ユース」部門を設け、長期で海外に行く学生もいるため、長期：上限 60 万円、短期：上限 30 万円で資金を提供している。起業を目指す若者に向けては、「スペチャレ・ホープ」部門のなかで生活資金と創業資金も併

せて、立ち上げ資金として 100 万円に加えて地元金融機関の融資（同額）とセットで支援を行っている。地元金融機関は、経営や計画の相談にも乗っており、地域全体で応援していくサポート体制をとっている。昨年は 1 期生としてジュニア 8 組、ユース 3 組、ホープ 3 組の合計 14 組が雲南市の未来をつくるために、チャレンジした。

雲南市の場合は、地域自主組織（小学校区単位）とのつながりが非常に強力で、地域住民の理解があり、7 つのプロジェクトを実施する協力体制が整っている。地域自主組織は、7 つのプロジェクトスキームの枠組み作りにも関わっており、雲南市が合併する際は、同組織が中心となって、徹底して議論を重ねた。この時の議論を基にして合併時の建設計画等をシンプルに実行したところ、現在のようなプロジェクトの形につながっている。

○おっちラボの取組み

おっちラボは市から業務を委託され、起業家等の人材育成に取り組む幸雲南塾を企画・運営し、入塾生への対応をフロントに立って行っている。プログラムの内容について、当初は、先輩起業家を招聘していたが、参加者ごとに希望するプロジェクトのフェーズが異なるため、全員に同じようにメッセージが届くわけではないことが分かり、伴走という形でその都度、参加者それぞれの悩みに沿って対応するようになった。

幸雲南塾では事業化のフェーズに合わせたコースを用意しており、毎年プログラムの内容を変えている。2018 年の場合は、事業内容模索期の参加者に対しては、幸雲南塾アカデミーで有志勉強会を開催し、興味のあるテーマや都合に合わせて自由に参加してもらい、多様な人との出会いの機会を提供した。創業期（模索～試行）の参加者には、幸雲南塾のスタート時に仲間同士でサポートを行うオンラインコミュニティや 2 か月に 1 回程度のブラッシュアップ会等の場を提供した。さらに、創業期（試行済み）の参加者には幸雲南塾が個別に伴走し、月 2 回程度の面談を設け、参加者の想いを形にし、継続して成果を出す仕組みにトライアルしている。

おっちラボは幸雲南塾の企画・運営について市から委託されており、幸雲南塾のプログラム内容について、スクール形式から伴走型へ変えていくにあたっては、雲南市と協議の上、おっちラボが改良していった。おっちラボはコンサルタントではないため、専門のコンサルタントが参加者のメンターになって参加者の課題整理を手伝っているが、地域住民を巻き込んでプロジェクトを立ち上げ、議論を行う際は、ファシリテーターとして動いている。

雲南市は幸雲南塾を卒業した塾生向けに、本格的に事業化を進めて行くために、2018 年にスペシャルチャレンジ制度を作り、ベーシックインカム部分の資金支援として、地元金融機関の融資とセットで最大 200 万円の支援を受けられるようにしている。おっちラボは、スペシャルチャレンジの採択者に伴走している。

図表 雲南市の取組み

○ 三日市ラボ（おっちラボ活動拠点：幸雲南塾3期生の取り組みとして場の回収を行った事例）



（撮影：（株）日本経済研究所@三日市ラボ）

○ 三日市ラボ内部の様子



（出所：三日市ラボHP）



○ 幸雲南塾の変遷



○ おっちラボの功績



（撮影：上下共に（株）日本経済研究所撮影）

ウ) 自治体からのサポートおよび事業費

○ 雲南市

雲南ソーシャルチャレンジに関する事業費に関しては、全体の事業で見ると 2 億円程度となっている。地方創生交付金など国からの補助金や、企業版ふるさと納税を活用し、実質的な雲南市の負担は、5,000 万円程度である。

雲南市は「三日市ラボ」と呼ばれる民家を改修して整備したコワーキングスペース／シェアオフィスをおっちラボ等に提供しており、幸雲南塾から巣立った卒業生が立ち上げた企業が 4 社入居し、活動拠点となっている。現在はおっちラボに管理を委託しており、家賃収入により、施設賃貸事業としての収支はほぼ均衡している。

また、日常的に雲南市とおっちラボはビジョンを共有しており、互いの方向性にズレが生じることは少なく、自治体とおっちラボはいつでも互いに相談し合える対等の関係性を築いている。

雲南市が旗揚げをした際の幸雲南塾に関する予算は自前ではなく、当初は県の補助事業で行っていた。現在は、地方創生交付金を活用しているが、できるだけ自律的に回っていくように収益を得ながら既存事業者をサポートしていくような仕組みを考えている。自治体予算ありきで実施するのではなく、対価をもらい、それに見合った価値を提供できるような体制や仕組みを組んでいこうとしている。また最近では、大手企業と組むことも多くなってきており、民間資金の活用など独立採算で事業を回していくことが、最終的な目標になっている。

○おっちラボ

おっちラボは2014年に法人化し、雲南市から幸雲南塾の企画運営について業務委託された。運営開始から5年間は地方創成交付金が用意されていたため、近年の財源は安定している。しかし、法人化前の任意団体としてスタートした当初は年間30万円という厳しい委託事業費で運営をしていた時期もあり、雲南市の職員に育ててもらいながら苦勞を乗り越えた経緯がある。そのような自治体職員とのつながりの強さは現在まで続いており、雲南市と情報を密にやり取りしながら協働して事業を進めている。

エ) 連携の効果

外部の優秀な企業が、雲南市のような取組みに興味を持ち、都会だけでなく、地方にも目を向けるようになってきたことは、地方創生のなかの大きな流れとしてポイントとなっている。幸雲南塾を立ち上げたことによって、企業だけでなく、市外からも熱心な人材が集まった結果、予想以上に地域住民の協力が得られ、地域自主組織のネットワークも拡がりを見せ、おっちラボの周辺では高校生や大学生の若いコミュニティなど様々なネットワークが広がってきている。

雲南市では、7つのプロジェクトを施策としてマネジメントしながらも、それぞれのプロジェクトごとに自治体の考え方を壁打ちしてくれる民間パートナーが必ず存在している。7つの全体施策を統合させる会議には民間も参加しているため、ここ数年は自治体だけで施策を考えるということが無くなり、それが雲南市の強みとなっている。

また、同市においては、地域自主組織のつながりが非常に強力で、地域住民の理解があり、協力体制が整っている。幸雲南塾から派生していった同市の取組みについて、2015年までの経済波及効果は約3億円と試算されている。

また、同市では、雲南市と企業(3社)で連携を結び、「五方良し」の推進を目指す「企業チャレンジ」に取り組んでいる。具体的には①市民の皆が幸福になること、②雲南市全体が良くなること、③参画企業にとってもメリットがあり良いものになること、④現在の参画企業には、未来の参画企業のための模範になってもらうこと、⑤少子高齢化が進む雲南市で参画企業が事業に成功すれば、雲南モデルとして日本だけでなく、高齢化が進むアジアでも成功できる、といった内容である。取組みの事例として、ヤマハ発動機は雲南市内での実装を念頭に、低速モビリティを活用した実証事業を実施している。

オ) 今後の課題

雲南ソーシャルチャレンジについて、市の職員全員が内容を理解しているかと言えば残念ながら不十分な状況であり、無理をして100%理解する必要もないが、職員全体の25%程度まで理解すれば変えていく力になり得ると考えている。

また、スペシャルチャレンジ制度の課題として、現在、幸雲南塾の卒業生によって使われることが多いが、地元企業の方達等にも地域に貢献するために同制度を使って挑戦してもらえるように幅広く間口を広げていく必要がある。

前記に関連して、地元企業のチャレンジという意味ではインパクトが弱い部分があり、現在、少しずつインターン生を入れてチャレンジしようとしている地元企業も出てきており、さらにそのチャレンジを引き上げられるような仕組み作りを考えている。

雲南市は移住や定住に関してはこれまでも積極的に行って来ているが、今後は産業分野をどのように強化していくのかといった点に注力しようとしており、そのための中間支援を検討している。例えば、うんなん市民財団を通じてビジネスモデルを創ったり、テック系の企業をつなげたり、リーダーシップ研修や金融投資機関との仲介などの試みを行うことで、雲南市の産業の強化を狙っている。

カ) 今後の展開

おっちラボの2019年からの方針として、単独のチャレンジャーではなく、コミュニティを作り支援をしていくことを目指している。参加者が達成したいビジョンを実現しようとする際に、地域自主組織も巻き込みながら多様な人達が集まる場で課題を共有し、皆で何ができるのか議論をする場を年に3回くらい設けて、事業も課題解決も推進できるようにしている。

現在、おっちラボの役割について整理をしていったほうが良いという議論をしている。1つ目は、I層として市民参加の促進を促していくことであり、2つ目はII層としてインパクトの拡大を図り、事業展開によって社会や地域を変えられるようにすることである。2019年度は、I層目の市民参加の促進にしっかり取組んでいこうとしている。I層目の市民参加を促すために、うんなん市民財団を設立し、「①地域課題を分析し、市民と共有→②寄付を集める→③支援する」といった流れを作り、地域の願いを集約して見える化し、発信する機能を持たせることで、地域のなかで各人に当事者意識を持ってもらい、地域への理解が深まっていくような新たな仕掛けを考えている。

一方、雲南市では、企業も巻き込み新たなチャレンジを行う「雲南ソーシャルチャレンジバレー構想」を実現するための「Social Challenge Hub」と呼ばれる構想があり、パートナーであるスタートアップのオフィスづくりや地方でのサテライトオフィスの構築を行っている、株式会社ヒトカラメディアとともに、実現に向けて動いている。現在はIT系のオフィス2社が進出を検討している。さらに、雲南市において女性起業家を輩出するプロジェクトや、子連れオフィスの設立など、様々なアイデアを出し合い、ITを活用する職づくりのワークショップをすすめている。

今後、空き家を改修する際の仕組みづくりや、地方創生交付金や企業版ふるさと納税を上手く活用しながら、資金計画に関しても検討していく。また、若者の移住促進を進めるべく、市民の間でうんなん市民財団のような組織の創設に向けた取組みが動き出している。

(5) 徳島県美波町

1) 概要

実施地	徳島県美波町	
関係者	公共	美波町
	民間	株式会社 あわえ (以下、「あわえ」という。)
事業概要	<p>美波町では 2008 年度から町内の情報化を進め、町内全域に光ファイバーによる高速通信インターネット網が整備され、IT 企業には絶好のビジネス環境が用意されている。美波町におけるサテライトオフィス誘致事業は、美波町役場・地域住民・パブリック・ベンチャーであるあわえが連携し、進出企業の立場に立った誘致を展開しており、2020 年 2 月現在 20 社の企業の誘致に成功している。</p> <p>あわえの果たしている役割は、美波町のサテライトオフィス誘致事業を牽引するプレイヤーとして位置付けられており、地域の持つ課題や資源と企業を持つ技術を掛け合わせたマッチング等を行っている。</p> <p>同社は「担い手」、「商い」、「伝える」事業の展開を通じて、地方の課題に対応したビジネスに取り組んでいる。「担い手」事業として、第二新卒世代を対象に、地域の即戦力となる若者を誘致・育成する「地域創生人材育成」(厚生労働省×徳島県事業)に取り組んでいる。具体的には、IT 技術や情報発信能力と地域の掛け算を生み出す地域人材を育成する。</p>	
地域的・社会的課題	<p>美波町における一番の課題は災害リスクの高さ、とりわけ津波である。南海トラフ地震における人的被害は 2,000 人以上と予想されている。これは美波町の人口 6,700 人の約 3 分の 1 にあたり、壊滅的な状況にあたる。また、人口の約半数が高齢者であり、何らかの対策を講じなければならない。空き家も増えており、減災対策の観点からも 1 軒でも多く活用することが美波町の課題である。さらに、美波町からは高等学校も無くなってしまい、進学のため町外に出なければならず、若者が地域に定着しにくいため、人口減少を加速させ、従来からの産業も衰退している。</p> <p>これらの美波町の課題は、今後の日本の共通の課題でもあり、美波町でこれら課題の解決に取り組むことでビジネスチャンスにつながると考えている。</p>	

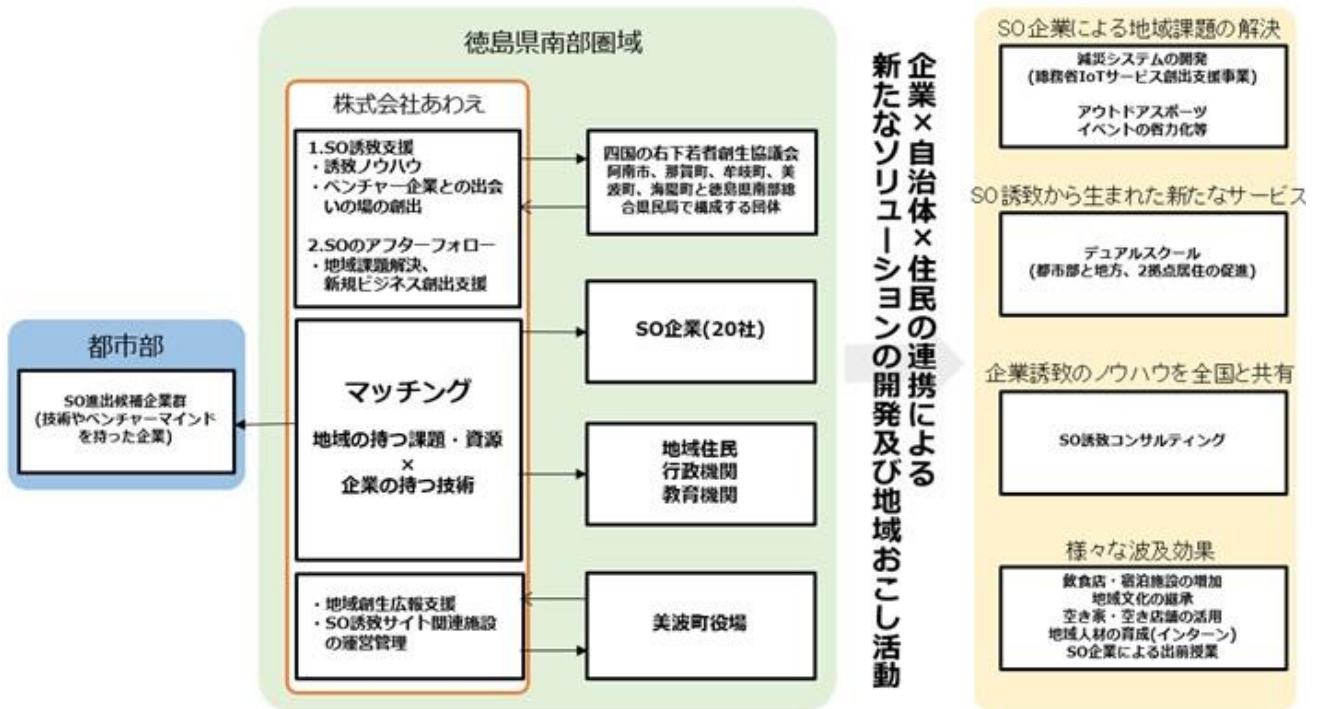


【サテライトオフィス】

(出所) あわえ

図表 あわえ サテライトオフィス誘致事業 スキーム図

あわえは、美波町のサテライトオフィス誘致事業を牽引するプレイヤーとして位置付けられている。



(出所：あわえ提供)


2) 関係者情報

ア) 自治体

自治体名	徳島県美波町
人口・世帯数	<ul style="list-style-type: none"> 人口：6,756人（2019年1月末現在） 世帯数：3,278世帯（同上） 高齢化率：45.2%（2015年） 将来人口推計：3,415人（2045年）
自治体概要	<p>■位置・面積</p> <ul style="list-style-type: none"> 美波町は、2006年3月31日、日和佐町と由岐町が合併して誕生。日和佐町と由岐町は昔から上灘と呼ばれており、徳島県の南東部に位置する。 北は阿南市、那賀町、西は牟岐町、海陽町に接し、南東は太平洋に望み、暖かい黒潮の良好な漁場を有する。海岸部は、海亀が産卵をする砂浜、離島、多様な岩礁など、非常に変化に富んだ海岸線となっており、多くは「室戸阿南海岸国定公園」に指定され、風光明媚なリアス式海岸となっている。 総面積は 140.85 km² 太平洋気候区域にあり、年間の降雨量は約 3,000 ミリという日本の最多雨地域。 <p>■主な産業・漁業</p> <p>■自治体の財政規模</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般会計予算は 65 億円 歳入のうち、「地方交付税」（277,532 万円）が 43%と最も多い。 歳出では、「民生費」（142,367 万円）、「衛生費」（92,863 万円）が高く、全体の約 36%を占めている。 <p>■関連情報</p> <ul style="list-style-type: none"> 徳島県は全県 CATV 網構想を実現し、全国屈指の最先端情報インフラ県となった。 美波町では明治時代から残る歴史ある建物をリノベーションし交流スペースにしたり、使われていない老人ホームや遊休施設を再利用してオフィスにしたりと、空き家再生にも力を入れている。 <div data-bbox="1053 537 1356 1030" style="float: right; text-align: center;"> <p>【美波町の位置】</p> <p>(出所) 美波町</p> </div>
取組みの背景・内容	<ul style="list-style-type: none"> 美波町では、地域の基幹産業である水産業をはじめ様々な産業の振興を図るため、サテライトオフィス企業が有する IoT 技術の活用など、産学官オープンイノベーションを創出する拠点（ミナマリラボ）等を立ち上げた。 あわえでは「コト(文化、伝統、風習、暮らしなど)」「ヒト(地域住民、移住者、交流人口など)」「カネ(地域産業、地域経済など)」を地域資源として捉え、これら地域資源を磨く各種事業、サービスを通じて地域活性を図る。

(出所) 美波町 HP、あわえ HP、社人研、国勢調査、ミナマリラボ、美波町サテライトオフィス

イ) 民間組織

民間組織名	株式会社 あわえ
所在地	徳島県海部郡美波町日和佐浦 114
代表者	<p>吉田基晴 代表取締役</p> <ul style="list-style-type: none"> 美波町出身。IT 企業（サイファー・テック株式会社、以下「サイファー・テック」）の経営者。 東京での人材確保が困難なことから、美波町にサテライトオフィス（美波 Lab）を設置。現在は本社も美波町に移転している。 2013 年 6 月にあわえを設立し、サテライトオフィスの誘致や若手の人材育成、デュアルスクール支援等、取組む事業は多岐にわたる。  <p>(出所) あわえ</p>
設立年	2013 年 6 月
スタッフ数	20 名
資本金	1,000 万円
運営資金	事業収益
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> あわえは地域活性化に係る各種プロデュースを目的に立ち上げられた会社である。 サテライトオフィス誘致に取組み、企業と自治体の出会いの場の創出や企業の進出支援、進出後のフォロー等を行っている。 地域活性化に携わる即戦力人材の育成に取組むため、「美波クリエイターズスクール」を開校し、「地域ブランド発信アドバイザー」や「Web 技術者」を育成している。 町内にある空き家を改修する「エリアリノベーションプロジェクト」では、地域住民の交流の場やサテライトオフィス体験施設を運営している。 また、「ヒストリーフォトストック GOENLOG」（地域写真デジタルアーカイブサービス）では、地域の資産とも言える幅広い年代の写真をデジタル化し、インターネット上にアーカイブすることで、地域文化の継承や観光素材としての活用、地域コミュニティの活性化を進めている。 地域広報事業にも取組み、美波町の振興に繋げるべく、地域の魅力や地方創生の成果などを町内外に発信している。

(出所) あわえ HP、ヒアリングメモをもとに作成

3) ヒアリング結果

ア) 取組みの経緯・きっかけ

○サテライトオフィスの設置

徳島県では 2011 年の地上デジタルテレビ放送(地デジ化)に伴い、CATV 化を推し進め、光ファイバー網整備に注力してきた。その結果、全国 1 位のインターネット環境が整ったため、地域活性化の一環として、都心のベンチャー企業などを対象としたサテライトオフィス誘致に力を入れ始めていた。

あわえの創業者である吉田氏は、以前から IT セキュリティを主要事業とするサイファー・テックを東京で経営していた。事業を拡大するために人材確保を試みたが、都市部では人材を確保することができなかった。そこで、大企業が多く集まる東京での採用を止め、仕事と趣味を両立する職場環境を整えれば人が集まるのではと思い立ち、吉田氏の出身地でありサテライトオフィス誘致を始めたばかりであった美波町に、サイファー・テックのサテライトオフィスとなる「美波 Lab」を開設した。

当時、美波町ではサテライトオフィスを誘致する部署はなく、吉田氏の知人でもある自治体職員が職務外で吉田氏(サイファー・テック)と美波町や地域の間をつなぐ役割を果たしていた。

美波 Lab を開設した吉田氏は、美波町内で仕事も個人の生きがいも両立するライフスタイル(半 X 半 IT)を推奨し、それに共感した人材を集めることに成功した。その後、2013 年にサイファー・テック本社を東京から美波町へ移転させることになった。

○地域課題をビジネスにする会社の設立

美波町は高齢化率が高く過疎化が進んでいる地域である。また、美波町にあった高校が廃校になったことから、進学により町外に出なければならず、若者の流出が続いている。この結果、人口減少や空き家の増加を招き、産業の衰退につながっている。

こうした課題が山積する中で、当初サイファー・テックのサテライトオフィスとなる「美波 Lab」を構えたのは漁港のある小さな集落(田井地区)であるが、会社に地域住民から様々な課題や相談が寄せられるようになった。地域課題は片手間でやるのではなく、事業として継続的に取り組む必要があると感じ、地域の課題解決を目指すためにあわえを設立するに至った。

あわえは、新しいライフスタイルが実現できる地方の魅力を広く伝えると共に、サテライトオフィス誘致やコミュニティ支援などの各事業を通じて、山積する地方の課題解決に対応している。地域での受け入れ体制の構築やプロモーション活動の支援、自治体と企業をつなげるマッチングイベントの開催など、地域課題をビジネスにつなげるために取り組んでいる。

そして美波町での成功事例を他の地域に展開していくことで、美波町だけでなく全国でも地域活性化に取り組んでいる。

図表 美波町の取組みの経緯

年	美波町	あわえ（吉田氏）
2003		・2月 サイファー・テック設立
2005		・12月 代表取締役役に就任（現任）
2012		・5月 サイファー・テックがサテライトオフィスを設定
2013		・6月 あわえ設立
2014	・あわえに事業を委託	・9月 初音湯をリノベーションし、オフィスとして使用開始
2016		・デュアルスクール事業開始
2017	・美波町+他自治体からも事業を委託	・黒字化し始める
2018	・「にぎやかそ」をスローガンに掲げる ・ミナミマリンラボ開設	・美波町へのサテライトオフィスの誘致実績（累計 20 社）
2019	・総務省「IoT 実証プロジェクト」に 組む	・サテライトオフィス誘致支援実績 96 自治体

（出所）各種資料、ヒアリングより（株）日本経済研究所作成

イ) 取組み内容

○美波町の取組み

美波町は 2018 年 12 月に「にぎやかな過疎の町」を宣言し、まちづくりのキャッチフレーズとして“にぎやかそ”を策定した。人口減少と過疎化が進んでも若者や挑戦者が集い、新たな変化が生まれ続ける“にぎやか”で持続可能なまちを目指している。

現在、美波町では、“にぎやか”で持続可能なまちをつくるため、既存の住民と共に協働できる若者や挑戦者を、サテライトオフィス誘致や移住促進により募っている。一方、企業において地方に進出する目的の一つとして、自社の持つ技術を地方の課題解決に使いたいとのニーズがある。美波町とあわえが協働でそのようなニーズに対して、町内の課題を分類し、企業ニーズに沿った形で提案している。

サテライトオフィス誘致事業に協力している行政機関は美波町だけでなく、徳島県南部圏域の出先機関である「徳島県南部総合県民局」が管轄している 1 市 4 町（阿南市、美波町、海陽町、那賀町、牟岐町）が「『四国の右下』若者創生協議会」を組織し、あわえと業務委託契約を締結している。自治体職員の人事異動やトップの交代に伴う方針の変更があったとしても、サテライトオフィス誘致事業が継続できるような仕組みづくりが確立されている。

また、美波町を含めた多数の地方小規模の自治体においては、ブランド構築、広告宣伝手法などのノウハウに乏しく、民間企業に頼らざるを得ない状況であった。予算規模の小さな自治体にとって、大手広告代理店へ委託業務を発注するにも、経費的に難しく、また、企業の持つ一般的なテンプレート内に納められ、本来のその地方の良さが表現されるのが危

惧された。

前述のあわせについては、小規模自治体のニーズを汲み取り、創立された企業につき、地域の実情に合った、円滑な対応が可能であった。

○あわせの取組み

あわせは、サテライトオフィス誘致を通じて、技術を持った企業や個人の力を活用して解決できる課題に対応していくというスタンスで取組んでいる。サテライトオフィス誘致という観点でいえば、地域の課題を解決できる企業や地域人材を採用したいという企業に積極的に働きかけている。当初は美波町や徳島県からの委託事業だけを行っていたが、それだけでは十分な収益を確保できず、サテライトオフィス誘致のコンサルティングや他の自治体からの事業受注といった事業展開を進めた結果、収益構造が安定化した。また、地域活性化に係る即戦力人材の育成を目的とするクリエイターズスクールや徳島県と都市部の双方の学校を行き来して教育を受けられる「デュアルスクール」の収益化も目指している。

サテライトオフィスのコンサルティング事業は、他の自治体でも実施しており、コンサル事業として同社が契約を締結して支援を行っている自治体は 30 団体程度になる。「地域に進出したい」という企業と、「企業を呼び込みたい」という自治体のマッチングも行っており、そのような自治体も併せると 100 団体程度ある。

図表 美波町における取組み一例

○ ミナミマリンラボ (コワーキングスペース)	○(株)あわせ本社 (元初音湯)	
		<p>【初音湯とは】</p> <p>『初音湯 (はつねゆ)』は美波町日和佐浦地区にある明治時代に建てられた銭湯で、一世紀以上を経た現在でも町民から親しまれている文化遺産となっている。その名所が2014年にリノベーションされ、オフィス兼コミュニティスペースとして生まれ変わった。趣を残しつつ、湯船に机を設置し足を休めながら座れるように当初の銭湯を残し、番台や当時から仕様していたロッカーも活用。脱衣所だった場所ではイベントや勉強会が行われ、人々の交流スペースとして開放されている。</p>
○ミナミマリンラボ内部の様子	(撮影：(株)日本経済研究所@初音湯)	
		
(撮影：(株)日本経済研究所@ミナミマリンラボ)	(出所：(株)あわせHP)	(撮影：(株)日本経済研究所@初音湯)

ウ) 自治体からのサポートおよび事業費

○美波町

あわえに対しては、美波町として支援しているという感覚はなく、パートナー的なイメージで捉えている。受託者、委託者という関係にはなるが、概念的には並列の関係であると認識している。また、美波町とあわえは地方創生パートナーとして包括連携を結んでおり、吉田氏自身も無償で美波町の参与を務めている。

サテライトオフィス進出時における自治体からの支援について、徳島県では、県内の過疎町村でクリエイティブ事業又は SOHO 事業を営もうとする事業者に対して、事務所の開設費用等必要な経費について助成している。また、進出してきた企業の困り事に対して、自治体側からも解決の手助けをすることによって、企業の進出を促進しようとしている。

さらに、徳島県の「『四国の右下』若者創生協議会」の中で「サテライトオフィス認定制度」を設けており、滞在や移動に対するコスト低減や地域のコワーキングスペースを無料で使えるといったサービスを提供している。

○あわえ

創業時は、徳島県内の委託事業で運転資金が賅えると思っていたのだが、開始 3 年間は赤字であった。美波町や徳島県からの委託事業だけでは十分な収益を確保できず、サテライトオフィス誘致のコンサルティングや、更には他の自治体からの事業受注といった事業展開を進めた結果、収益構造が安定し黒字化した。今後はデュアルスクールやその他サービスで収益の拡大も狙っていく。

サテライトオフィス誘致の際に、自治体の支援として有効であると思われるのは、空き家改修費用の補助である。また、コワーキングスペースについて、初年度は無料とするようなサポートは有効であると考えている。

高知県が行っている支援であるが、地域課題の解決に寄与するプロジェクトに対して、3 年間で 2,000 万円の補助金等の助成がある。こうした取組みは非常に魅力的であり、効果的である。

また、あまり知られていないが、総務省の「地域おこし企業人」プログラムを上手く使うことも有用であると考えている。

エ) 連携の効果

サテライトオフィス誘致によって、美波町への移住促進と即戦力となる地域人材の確保につながっている。2012 年～現在までに、20 社のサテライトオフィスが開設し、半世紀ぶりに人口が社会増を記録するなど、人口減少度合いが改善するなどの効果が表れている。中長期的な視点で見た際に、IT エンジニアをはじめ、サテライトオフィス企業で働く様々なスキルを持った方達が存在することによって、若者が地元に戻ってこられる環境が整備できる点は、大きな効果の一つとなっている。

人口については、6,700 人弱まで減少しているものの、社会動態に限ればプラスに転じ

る年もあり、2040年の将来推計人口が直近の5年で約9%改善されたというデータもある。3大都市圏からの転入超過は2012年度～2017年度の6年間で、5回となっており、同期間中に4回以上転入超過した自治体は全国で86自治体、徳島県では、神山町と美波町だけである。

また、オフィスビルがないため、空き家を改修等して事務用途に転用していることから、空き家の活用にもつながっており、移住者や地域住民も積極的に空き家を活用するようになってきている。

地域自治に関しても、美波町に進出した企業の社員が参加することによって、祭りの担い手が増えたほか、草刈りや側溝清掃に協力するといった地域コミュニティの活性化効果も生まれており、地域住民も喜んでいる。当初、想定していなかった効果として、外部の方が美波町に参入してきたことにより、カフェやラーメン屋、アパレルの店舗が新しくでき、サテライトオフィス以外の場でも地域の担い手が増えると同時に町内の消費が活発になりつつある。

サテライトオフィスのタイプとして、誘致事業開始当時はワークライフバランス実践による企業のイメージアップ等、いわゆる社内課題の解決を目的とした企業が多かったが、現在はその社内課題対応型から地域課題対応型にシフトし、地域の課題解決を新しいビジネスにつなげる潮流になりつつある。

あわえの成長と共に、新しい考え方やビジネスモデルが生まれてきており、最近では、あわえがコミットしていた企業がハブになり、他の企業を呼びこみ、「サテライトオフィス2.0」とも言える新しい動きが出てきている。例えばあわえのクリエイターが独立し、サテライトオフィス企業の社長や移住者と協働で新たな事業を興している。

美波町と協働してきたあわえには、自治体がサテライトオフィス誘致事業を継続するために必要なノウハウが蓄積されており、あわえが自走して主体的に動けることで、自治体側の人事等に完全依存しない体制が出来ている。

オ) 今後の課題

IT系の技術は地域の課題解決と親和性が高く、場所を選ばないメリットや解決できる課題が多くあるが、地方においてIT技術は馴染みが薄く理解が進んでいない場合もあり、まずはその有用性を自治体職員や地域住民に浸透させながら、少しずつ地域の課題を解決しようとしている。

また、美波町のような人口1万人以下の自治体では、現地の若者が少ないため、現地で適任者を採用することはなかなか難しい。まずは地域の担い手不足の解消という課題に対応していかなければならない。UIJターン等に興味のある者や地方志向のある都会にいる若者に向けて情報発信を行い、若者も企業も両取りをするというやり方が必要となる。ようやく最近になって、美波町では地元で雇用ができるようになってきている。また、都市部でキャリアを築いてきた女性がUIJターンや移住をしてきた際に、都会でやっていた仕事と同じ程度のやりがいや充足感を、地方での仕事に求めようとする物足りなさを感じる可能

性もある。

あわえでは、専門性の高い技術を用いる事業を展開する場合、自治体職員や地域住民に対してわかりやすく内容を伝えられる人が必要だと感じており、地域と企業を繋ぐ役割を担う人材の採用と育成が今後は課題になってくる。

カ) 今後の展開

自治体側の今後の展開としては、中継器ネットワークや様々なセンサーモジュールなど最新の IoT 技術を活用して、今まで経験や勘に頼ってきた様々な事象の見える化とデータ化に取り組もうとしている。

あわえでは、美波町の課題は今後の日本における共通の課題でもあり、これらの課題解決に取り組めば、ビジネスチャンスにつながると捉えている。例えば、津波避難のための商品を地元住民からフィードバックを受けながら開発したり、地方の山間部に共通する高齢化率の高さに起因する課題を解決する事業を創出し、実際に商品開発に至ればマーケットは大きいと考えている。

同社では、社員が地域に住みながら、自分たちで新規ビジネスを創れるようなスキルを身に付けられるようにしたいと考えている。例えば、地方と都市の学校の行き来を簡略化し、双方で教育を受けることができる「新しい学校のかたち」であるデュアルスクール（ひとりの学童が住民票を異動させることなく都市部と地方の学校に通うことができる）は、吉田氏自身が東京と徳島を行き来しながら子育てをした経験をもとに考えた制度案を県へ提案したことから始まった。新規ビジネスとしては、六次産業化モデルのレストラン odori への出資とプロデュースにも取り組んでいる。

今後は、他地域への事業展開を強化するため、全国の自治体を対象に自治体と企業をつなぐ「場」の創出や、地域課題と企業の技術を結びつけ、進出企業を地域で活かすためのサポートなどにも力を入れていく。

一方で、美波町においては、外部からサテライトオフィスの開設や視察の問い合わせが来た際に、あわえが単なる窓口としてだけでなく、多様な要望に応えられるコンシェルジュのような役割を果たしていきたいと考えている。

第3章 総括

第2章では、5つのヒアリング事例に基づき、各地域にどのような課題があり、その課題に対して、自治体と民間組織がどのように連携して取り組んできたかについて整理した。

本章では、総括として、各事例の成果をソリューション（解決法）とその創出手法という視点で整理するとともに、そうした成果を生み出し取り組みを拡大させていく上で必要なポイントと課題を整理することとした。

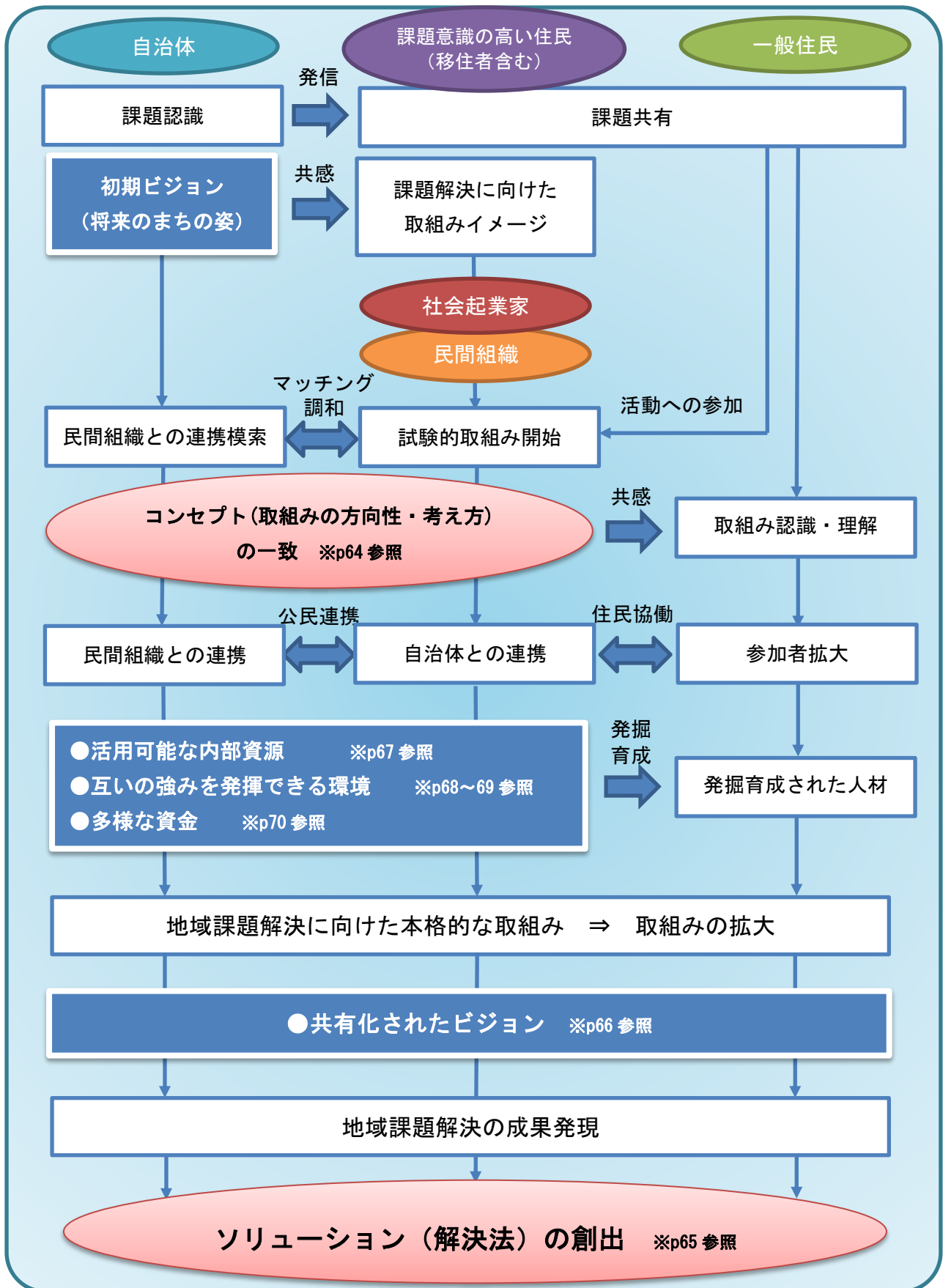
3.1 地域課題のソリューションと創出手法

5つのヒアリング事例では、公民連携により、試行錯誤して様々な取り組みが進められるなかで、課題解決につながるソリューションが生み出されていた。ただし、そうしたソリューションの裏には、表からは見えない失敗があることも理解しておく必要がある。その上で、課題認識からソリューション創出までの経過を見ると、次頁の図表「ソリューション（解決法）の創出」のような類似したプロセスがみられる。

- ①地域に内在する多様な地域的・社会的課題の捉え方は、個々の住民はもちろん自治体内でも一律ではないが、ある特定の課題が意識の高い住民（移住者含む）、または意識を持った自治体職員によって掘り起こされることで表面化する。
- ②自治体から課題に取り組む意志が発信されることで、その課題が初めて意識の高い住民、さらには一般の住民の間で共有される。
- ③その課題に対し、自治体内で将来のまちの大まかな姿が初期ビジョンのような形で描かれ、それに共感した住民が課題解決に向けた取り組みのイメージを描く。そこから社会起業家、そしてその主体としての民間組織が生まれることもあり得る。
- ④自治体と社会起業家・民間組織が交流する中でマッチング（調和）が進み、自治体と民間組織との連携が模索される過程で、試験的な取り組みが始まる。③の初期ビジョンが、できる限り具体的でイメージしやすいものであるほどマッチングが進みやすいと思われる。
- ⑤その地域にとって最も効果的と考えられる方向性が関係者の中でコンセプトのような形で一致し、それが一般の住民にも共感を得て伝播していく。
- ⑥取り組みが公民連携事業として走り出すと、人的要素、資源・インフラ要素、資金的要素、技術・教育・情動的要素（所謂ヒト、モノ、カネ、情報・サービス）といった切り口から、内外にあるそれらの要素をリソースやノウハウとして用い、単体あるいは、掛け合わせを行いながらアプローチすることで取り組みが拡大していく。具体的な課題解決に必要な要素については、次項で述べるが、活用可能な内部資源、柔軟なパートナーシップ、多様な資金、そして共有されたビジョンが挙げられる。
- ⑦そうした取り組みの中から地域課題解決の成果が発現することで、それが一つのソリューションとして確立する。ソリューションが生み出される過程においては、コンセプトがソリューションの骨格となるアイデアを導き、全体を貫く柱となっている。

5つのヒアリング事例のソリューションとコンセプト、ソリューションの創出手法については、p64、65の図表の通りである。

図表 ソリューション（解決法）の創出



図表 コンセプトとソリューション（解決法）

事例	課題	コンセプト※	ソリューション（解決法）
浦幌町	• 住民の地域への愛着や地域とのつながり	子どもが変われば大人も変わる	地域住民、教員を巻き込んだ小中学校地域学習プロジェクト「ふるさと学習」
	• 地域の担い手（地域の子ども）の育成		子どもの夢の実現「子どもの想い実現事業」 町外に出た学生も含めた場づくり「浦幌部」 地域で働く場の創造「若者の仕事創造事業」
	• 持続可能な農村づくり		子どもたちの第一次産業の価値認識「農漁村民泊体験」
土佐町	• 魅力ある教育環境	誰ひとり取り残さない教育	外部人材による新たな教育環境の創出「教育魅力化プログラム」「公営塾」「あこ」
	• 地域の人材育成		地域住民の教育の場づくり「あこ」
	• 子どもたちの学習権の確保		学校以外での学びの場となる「あこ」の運営
西栗倉村	• 自然資本（森林資源）の価値向上	地域資本の価値最大化と再発見	川上（森林の管理・整備）から川下（商品の開発・販売）までの事業環境整備 個人所有の山林預かり「長期施業管理」 間伐材を販売し地域に利益還元「森の学校」
	• 再生可能エネルギーの活用		エネルギー自給率100%に向けた取組み「環境モデル都市」 山林に放置されていた間伐材の利用「地域熱共有会社」
	• 新たな産業と人材の育成		村職員のマインド醸成「地方創生推進班」 事業創発の支援「ローカルベンチャー事業」
雲南市	• 定住基盤の整備	子ども×若者×大人×企業チャレンジの連鎖	雲南ソーシャルチャレンジバレーへの取組み
	• 地域課題にチャレンジする人材の育成、確保		幸雲南塾への入塾、おっちラボの中間支援や伴走
	• 在宅医療資源の不足		医療訪問看護ステーション「（株）コミュニティケア」の利用、予防的観点を持った「コミュニティナース」の取組み
美波町	• 空き家の活用	にぎやかな過疎の町「にぎやかそ」	サテライトオフィス、起業の促進
	• 移住の促進		サテライトオフィス誘致事業への積極支援「四国の右下若者創生協議会」
	• 地域の雇用創出		地域で働ける若者の育成を目指す「クリエイターズスクール」

※今回のヒアリング調査から特徴的だと考えられるものを抽出

図表 ソリューションの創出手法

事例	手法	拠点
浦幌町	<ul style="list-style-type: none"> 地域の危機意識が高まるタイミング（小中学校統合）での活動 民間組織と活動主体（学校、教育委員会）の連携 町の施策と絡めた事業創出（町は前面には出ない） 	うらほろスタイル複合施設 F U T A B A
土佐町	<ul style="list-style-type: none"> 地域の危機意識が高まる事象（高校存続）を受けた活動 異なる領域の外部専門家活用 町の民間組織への継続的な活動支援 	あこ
西栗倉村	<ul style="list-style-type: none"> 地域の危機意識の醸成（地域再生マネージャー事業） 課題解決の軸（森林資源の活用）の一本化 村がリスクヘッジすることによるベンチャー企業の投資促進 村職員のビジネス思考の醸成（部署を超えた活動体制） 民間組織の活動に対する側面支援（補助金や人材確保等の調整） 	西栗倉森の学校 旧影石小学校 (エーゼロ株)
雲南市	<ul style="list-style-type: none"> 地域の危機意識の醸成（新たな地縁モデル＝地域自治組織） 課題解決の軸（将来を見据えた人づくりへの投資）の一本化 参加者を全国に広げた学びあいの場の創出 民間組織の活動に対する考え方の統一（五方よし） 	三日市ラボ（NPO法人 おっちラボ事務所）
美波町	<ul style="list-style-type: none"> 自治体と民間組織の柔軟な協力体制（対等なパートナーシップ） 空き家改修の補助 サテライトオフィス誘致事業の民間委託 	ミナミマリンラボ 旧初音湯（あわえ株 オフィス）

3.2 地域課題解決に必要な要素

ヒアリング調査の結果、どの事例も一定の成果を上げ、現在まで継続している。そこで、地域的・社会的課題の解決に向けた公民連携事業のポイントを課題解決に必要な要素に着目して整理する。

(1) 共有化されたビジョン

ビジョンとは、「将来のあるべき姿を描いたもの。将来の見通し。構想。未来図。未来像。」(大辞林(第3版))であり、目指すべき具体的なまちの姿と言ってもよい。課題解決に取り組み始めた段階で、自治体内で将来のまちの大まかな姿が初期ビジョンのような形で描かれるが、それはまだ住民と共有されるものにはなっていない。

試験的な取組みが繰り返される中で、コンセプト(取組みの方向性)が関係者の中で一致していき、「コンセプト」が向かっていく方向(ベクトル)を抽象的に示しているのに対し、「ビジョン」はベクトルを進めていった到達点を具体的に示している。

ビジョンを共有することによって、目指したいゴールがクリアになり、目的がぶれることなく自治体と民間組織が一丸となって向かうことができ、事業の意義や意味を実感しやすくなると考えられる。

ビジョンを共有化するには、目指したいゴールの状態のイメージをしっかりと関係者に伝えることが重要であり、多少、時間がかかるかもしれないが、その為の労力を惜しまないことがポイントである。

図表 課題解決に必要な要素：共有化されたビジョン

事例	ビジョン※
浦幌町	<ul style="list-style-type: none"> 子どもたちが地域に愛着や誇りを持ち、将来にわたりチャレンジすることのできるまち 子どもたちに生きる力を育むまち
土佐町	<ul style="list-style-type: none"> 全ての子どもたちが学校や学校以外でも学ぶことができるまち 土佐町だけでなく世界で活躍することのできる子どもたちを育成するまち
西粟倉村	<ul style="list-style-type: none"> 全ての自然資本を活かし、次世代に引き継ぐことのできる上質な田舎 新しいヒト・モノ・コトを積極的に受け入れ変化を恐れないまち
雲南市	<ul style="list-style-type: none"> 市民全体の活動により地域課題を解決し、生き生きと暮らせる持続可能なまち 様々な主体の地域課題解決へのチャレンジが連鎖し、人材やビジネスが生まれるまち
美波町	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少が進んでもチャレンジャーが集うにぎやかなまち 地域課題をIT技術によりビジネス化していくまち SDGsを推進するまち

※今回のヒアリング調査から特徴的だと考えられるものを抽出

(2) 活用可能な内部資源

その地域における内部資源（モノ・コト・ヒト）や施設等を有効に活用することが地域課題解決に必要な要素の一つといえる。元々その地域に存在する特有の内部資源（モノ・コト・ヒト）について、「ないもの探し」ではなく、「あるもの探し」の視点を持って足元の資源を把握し、その付加価値に気付き、上手く利用することができれば、地域的・社会的課題への解決に寄与するだけでなく、地域の活性化にもつながる。

図表のように、事例ごとに内部資源の活用方法は様々であった。例えば、物的資源においては、美波町では空き家をオフィスとして再活用し、西粟倉村では廃校をオフィスとして利用していた。また、人的資源においては、浦幌町では地域おこし協力隊制度を活用しながら、公民連携事業への関わりを持っていた。いずれの事例も公民連携事業において必要な内部資源を適切に選択しており、新たに必要な内部資源（モノ・コト・ヒト）は補いながら、有効に活用していた。

なお、最も重要な人的資源である社会起業家と連携するには、地元の人だけでなく、外部から地域に入った「ヨソ者」も内部の人的資源と捉えることが重要である。社会起業家がその地域で活躍するようになった経緯については、「第2章 ヒアリング調査」の各事例調査結果「ア 取組みの経緯・きっかけ」を参照されたい。

図表 課題解決に必要な要素：活用可能な内部資源

事例	物的資源（モノ・コト）	人的資源
浦幌町 （教育）	<ul style="list-style-type: none"> 社会起業家を呼び込む鍵となるサテライトオフィス機能を担う「TOKOMURO Lab(常室ラボ) 豊富な地域資源を活用した取組み（農村漁家への体験学習等） うらほろスタイル複合施設における交流の創出（FUTABA） 	<ul style="list-style-type: none"> 地域おこし協力隊制度を活用 PTAや教育委員会による事業協力
土佐町 （教育）	<ul style="list-style-type: none"> 全戸に導入済みの光ケーブル 「あこ」が設置されている施設 IT機材（iPadやChromebook） 誰でもいつでも集まることが可能な施設（「あこ」） 	<ul style="list-style-type: none"> 「嶺北高校魅力化プロジェクト」に必要な人材の確保
西粟倉村 （森林）	<ul style="list-style-type: none"> 村が保有する森林資源の把握（森の地形や木のサイズ、種類等の調査結果をGISへ記載等） 村にある全ての森林資源から得られる木製品・間伐材・熱エネルギー 廃校・遊林施設・空き家の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体による事業に関わる人材確保
雲南市 （医療・福祉）	<ul style="list-style-type: none"> 交流拠点施設「三日市ラボ」 たたら製鉄にまつわる歴史的資源の再発掘 空き家を利用したオフィスリノベーション 三日市ラボにおける交流の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ローカルベンチャーネットワーク協議会による起業家の輩出・育成 幸雲南塾による起業家の輩出・育成 地域おこし協力隊制度を活用 地域の人材の発掘と連携
美波町 （IT）	<ul style="list-style-type: none"> 徳島県全域に張り巡らされた光通信網 再利用待ちの空き家の活用 サテライトオフィス（IoT技術） 産学官オープンイノベーションを創出する拠点「ミナミマリンラボ」の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 民間と美波町をつなぐ自治体職員の実存

(3) 互いの強みを発揮できる環境

多くの自治体は、公民連携を実現する際に、できる限り民間組織に協力しようとする意志は大いにある。しかし、自治体の不得意分野であったり、例え得意分野であっても無制限に実施することはできないという自治体側の事情や、自治体が民間組織の想いを十分に理解できず、必要な協力ができない場合がある。逆に、民間組織側が自治体で協力することが困難であることを理解できず、連携がうまく進まないこともある。公民連携の効果を高めるために、自治体と民間組織が互いの違いや相互に何が提供できるのかといったことを理解し、その時々に必要な役割をそれぞれが果たし、互いの強みを発揮できる環境を整えていくことが重要である。

今回のヒアリング事例において、浦幌町では、あえて自治体が前面に出るのではなく、施設の提供や資金面を中心とした後方支援に徹することで民間組織を主体とした役割分担となっており、特徴的であった。外部からは、地域おこし協力隊制度を活用し、公民連携事業のなかでサポートを行ったり、浦幌町で起業を行ったりしている。一方、雲南市においては、自治体が支援のみならず、公民連携事業において積極的にイニシアチブを握り、人材育成から人材の紹介・仲介等、様々な取組みに関与し、外部の大手企業も巻き込みながら、雲南ソーシャルチャレンジを推進しており、浦幌町とは対照的であった。官と民の連携や役割分担において、いずれの事例においても、どちらが上か下かではなく、対等なパートナーという認識を共通して持っていた。

以上は自治体と民間組織が柔軟に役割を果たしている例であるが、自治体が担うことのできる例として次の事項等が挙げられる。

【ヒト】

- ・自治体職員が公民連携に関与するための意識改革や庁内の雰囲気醸成を行い、部署を横断して事業に協力できる体制を整える。
- ・連携する民間組織に対して中間支援組織、地域自主組織（地域住民）を繋げる人的ネットワーク等の構築支援を行う。
- ・民間組織や地域自主組織が地域課題について活発に議論できる機会を設ける。
- ・地域おこし協力隊制度等の活用や移住・定住による外部人材の流入を促進する。

【モノ・カネ】

- ・計画の策定やモノやカネを活用しやすくするため、プロジェクトの立ち上げを行う。
- ・事業に利用できる国・県等の補助制度の活用を協力する。
- ・ふるさと納税やクラウドファンディングを利用した支援を行う。
- ・民間組織の活動拠点となる場所の提供や活動拠点探しに関する資金的・事務的負担の軽減。
- ・事業立ち上げや移住時の空き家改修費用などの助成や家賃・交通費などの負担軽減。

【情報・サービス】

- ・自治体や民間組織が取組んだ成果や新たな課題などを地域住民だけでなく全国に向けて発信する。
- ・民間組織のスピーディーな意思決定や事務処理に合わせ、自治体側もスピード感を持った意思決定や事務処理の負担軽減を行う。

この他にも、地域的・社会的課題の解決に向けた公民連携事業を推進するうえで、自治体や民間組織以外に中間支援組織の存在や役割も鍵となっている。中間支援組織は、「多元的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会と NPO の変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者と NPO の仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織」（内閣府『中間支援組織の現状と課題に関する調査報告』2002年）であり、中間支援組織が持つノウハウやネットワーク、情報などを活用した中間支援業務を行っており、その機能と役割が期待されている。

例えば、雲南市におけるおっちラボのように、自治体と民間組織の間に入り、雲南ソーシャルチャレンジの実現のために伴走する動きや、西粟倉村のエーゼロのように、地域経済を『醸す』ハブとなって、自治体とローカルベンチャー企業、移住（希望）者、住民を相互につないでいく動きなどが、p63 の図で示したようなプロセスでソリューションを創出する上で重要な役割を果たしている。

図表 課題解決に必要な要素：互いの強みを発揮できる環境

事例	自治体	民間組織
浦幌町	<ul style="list-style-type: none"> ・ うらほろスタイル複合施設「FUTABA」の設置 ・ うらほろスタイル後方支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・ うらほろスタイル複合施設「FUTABA」の管理運営等の事業実施 ・ うらほろスタイル事業の企画・運営
土佐町	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「嶺北高校魅力化プロジェクト」の立ち上げ。継続的な教育事業実施に向けた資金確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 誰でもいつでも訪れていい空間である「あこ」を運営 ・ 「あこ」で誰でも参加が可能な座談会を開催
西粟倉村	<ul style="list-style-type: none"> ・ ビジョン（百年の森林構想）の着想 ・ 初期投資（国からの補助金活用） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者として地域資源を利活用した事業の運営
雲南市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 三日市ラボの設置 ・ 幸雲南塾の開講 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 幸雲南塾の企画・運営 ・ 「若者チャレンジ」、「スペシャルチャレンジ」の伴走 ・ 三日市ラボの管理委託
美波町	<ul style="list-style-type: none"> ・ サテライトオフィス誘致 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サテライトオフィス誘致支援 ・ 新たな企業が参入する際の積極的な場作り（地域連携支援）

(4) 多様な資金

公民連携を実現する際に、持続可能な資金の調達は欠かせない要素である。各事例をみると、資金の調達手法は多様であり、自治体から民間組織へ公民連携事業を委託し、一般財源から委託料を支払うケースが多かった。このことは、今後の公民連携事業のあり方を考える上での課題でもある。自治体が民間組織に対して、いつまで・どれだけ支出し続けられるのか、支出し続けることに地域住民のコンセンサスを得ることができるのか、それぞれの自治体で十分に議論をしていく必要がある。

一方で、社会起業家の役割として、事業の中で様々な手法を活用し上手く資金化していくことも重要な点である。例えば、地域外の大企業との連携により資金確保をする手法も考えられる。そのためには、社会起業家だけでなく、自治体が課題解決の取組みに対する人々や企業の共感を得て、その共感性を高めていくことが不可欠である。

また、調査事例における新しい財源の確保手段としては、クラウドファンディングやふるさと納税の活用が特徴的であった。今回の事例では見られなかったが、2018年1月に休眠預金等活用が施行され、2020年から民間組織の公益活動の支援に休眠預金を利用できるようになったことにも注目したい。

民間組織は、事業形態が段階的に変化して行くこともあり、事業の立ち上げ時には、国の補助金や自治体からの委託料が安定的な財源となっているが、事業が軌道に乗り、マネタライズが可能になると、事業収益の割合が高まり、後述の稼ぐ視点を意識するようになる。公益性が高い事業においても、収益性を高めることは可能であると考えられるが、調査事例のなかでは、その段階に達している事例は一部に留まっていた。

図表 課題解決に必要な要素：多様な資金

事例	自治体	民間組織
浦幌町	<ul style="list-style-type: none"> 一般財源 ふるさと納税 	<ul style="list-style-type: none"> 浦幌町からの委託費
土佐町	<ul style="list-style-type: none"> 一般財源からSOMAへの委託費の支出 	<ul style="list-style-type: none"> 土佐町からの委託費 その他事業収益
西粟倉村	<ul style="list-style-type: none"> 国、県等の補助金・交付金を活用した初期投資への支援 クラウドファンディング 再生可能エネルギーの収益 一般財源 	<ul style="list-style-type: none"> 事業収益（複数の収入源を確保することもあり）
雲南市	<ul style="list-style-type: none"> 国、県等の補助金・交付金 一般財源 クラウドファンディング ふるさと納税 自動販売機からの売上寄付金 	<ul style="list-style-type: none"> 雲南市からの委託費等 その他事業収益
美波町	<ul style="list-style-type: none"> 一般財源 	<ul style="list-style-type: none"> 美波町や他自治体からの委託費 その他事業収益

3.3 持続可能な公民連携の在り方

前項で言及した公民連携実現のポイントを踏まえ、自治体及び民間組織が公民連携事業を持続する上での課題について整理する。

●事業の評価

今回ヒアリング調査を行った5つの事例では、事業に対する効果やインパクトを何らかの評価指標により測定することが必要であるという認識を持っていたものの、具体的な評価を実施している該当事例は少なかった。今回の調査の中では、雲南市でおちラボが運営する幸雲南塾について2015年まででインパクト調査を実施し、経済効果という数字で表した事例があり、参考になるものと考えられる。今後、こうした公民連携による地域課題解決の取組みを拡大するためには、自治体、民間双方で事業によって生み出された価値を、誰もが理解できるような共通の指標で把握できるようにすることが理想である。

その際に評価の視点として、財政的価値のみならず、社会的価値の両面で捉えることが必要であるが、特に社会的価値については見える化して把握がしにくいいため、測定可能な評価指標をどのように設定し、データをどのように評価するのか、現状では試行錯誤の段階にある。また、事業の結果に対する評価だけでなく、取組みが人々にどのような行動を促し、地域にどのように波及していったのか、結果に結びつくまでのプロセス等も考慮した評価も観点の一つである。

昨今では、ESG投資のように、従来の財務情報だけでなく、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）の要素も考慮した投資の視点を持ち、企業経営のサステナビリティを評価するという概念も普及している。気候変動などを念頭においた長期的なリスクマネジメントや、企業の新たな収益創出の機会を評価するベンチマークとして、国連の持続可能な開発目標（SDGs）と合わせて注目されている。

一方で、近年広がりを見せている、PFS（Pay For Success）やSIB（Social Impact Bond）のような、社会的課題解決の取組みについて事業者が予め合意した成果を達成した場合にのみ自治体から対価が支払われるプロジェクトでは、例えば、がんによる死亡率の低下やがんの5年生存率向上といった社会的インパクトを測定し、対価支払いの評価指標として活用しており、こうした動きが今回の調査事例のような事業分野にも波及していくことも考えられる。

また、データによる事業評価が可能になれば、地域課題に取り組む人材候補に実証実験から参加してもらい、成果を達成した場合には、次の段階である実際のプロジェクトにも人材候補が携わりやすくなる仕組みを作ることにもつながる。

●事業の継続性

一般的に、事業を継続していくための最も重要なポイントは事業資金である。

自治体からの視点では、これまで見てきた通り、自治体から民間組織への委託料等の支出により事業を継続している例が多くみられる。しかし、自治体から永続的に支出し続けることは現在の自治体を取り巻く環境（財政的な事情、地域住民のコンセンサスなど）から鑑みて困難であると言わざるを得ない。現状として自治体の一般財源に依存している部分については、民間組織と協力して事業を検証していく中で、事業資金のあり方について整理しておく必要がある。

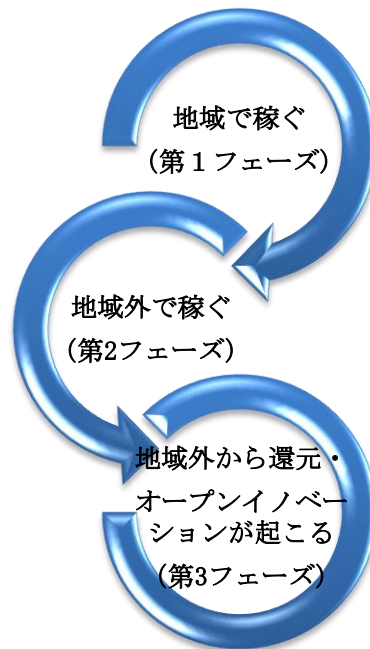
一方で、自治体がやらなければならない課題解決を見失ってはならない。自治体の一般財源に依存することを排除するのではなく、自治体の一般財源でもやるべきかどうかという選択肢をもちつつ、将来的に事業を継続していくために、民間組織が何らかの形で資金を得て自立・継続していくことを検討していく必要がある。

例えば、地域内だけでなく、地域外で稼げるモデルになり得るかどうかは事業を継続させるうえで一つの目標となる。民間組織側は他地域の自治体でもビジネス化するなど、収入源を分散させることが必要であり、自治体側は連携する民間組織が地域外で稼ぐことに理解を示し、民間組織が継続できるように支援する姿勢を示すことが必要になる。

民間組織が地域内だけでなく地域外で稼げるモデルを確立できれば事業継続のリスクを低減させることができ、自治体は地域内で公民連携事業を進める際の支出を減らしていくことが可能となる。

具体的にヒアリング事例の美波町における(株)あわえのモデル（以下、「あわえモデル」という）では、地域（美波町）で稼ぐフェーズから始まっているが、地域で生まれたソリューションを地域外に展開している。そのソリューションが他の地域外でも売れるフェーズに移行することで収入源が分散されるとともに、地域外から様々な声を聞くことが可能となる。その声を反映させた新たなソリューションを元の地域に還元させることでオープンイノベーションが起こるフェーズへとシフトしていくことを理想としている（次表参照）。あわえモデルは地域の発展と事業の拡大という自治体と民間の双方がメリットを享受できるものであり、今後の公民連携のあり方の参考になると考える。

図表 地域で稼ぐ事業モデルのステージ（あわせモデル）



●知見・情報データやノウハウの継承

公民連携を行う際に、民間企業を含む民間組織は自治体等から提供された情報やデータを使ってビジネスとして利益を出しながら社会貢献を行い、自治体側としては、できるだけ民間のノウハウを使って課題を解決する必要がある。今後、取組みで得られた知見・情報データやノウハウを双方で共有する相互理解のような仕組みが求められる場面も想定される。その延長上には、公民連携等で得られた知見・情報データやノウハウ等を誰が持つのか、といった課題があり、最終的な帰属先についても議論を行う必要がある。

例えば、帰属先の考え方として、自治体で知見・情報データやノウハウを持ちつつ、ある一定の部分については、チャレンジャーである企業にリソースを使ってもらうように線引きをする必要がある。しかし、民間組織の活動内容によってケースが異なるため、明確にはルール化できていない。

また公民連携を積極的に進めようとする自治体は個人情報等の問題をクリアした上で、できるだけ得られた情報を民間に提供する方針をとっている。オープンデータは公民連携にとって重要な事項であるが、自治体側は単にデータや情報を開示・提供するのではなく、自治体・民間双方にとって意義のある提供の仕方があると思われる。例えば、データ・情報を収集可能な環境を提供し、そこで得られた知見・情報データやノウハウを民間が活用して他地域で稼ぐことも考えられる。

<参考資料 1>

令和元年度 公民連携実務研究部会 開催記録

<p>第 1 回 令和元年 7 月 8 日</p>	<ul style="list-style-type: none">公民連携に関する講演 「雲南市における『ソーシャルチャレンジバレー』の 取組みについて」 島根県雲南市 政策企画部 部長 佐藤 満 委員「地域的・社会的課題の解決に向けた 自治体（地域）と大企業、地域企業の連携 ～公民連携を促進する「中間支援機能」の拡充に向けて～」 NPO法人ETIC. ローカルイノベーション事業部 事業部長 伊藤淳司 委員令和元年度調査研究内容および実施計画について
<p>第 2 回 令和元年 12 月 3 日</p>	<ul style="list-style-type: none">公民連携に関する講演 「“ にぎやかな過疎 ” を共創する」 株式会社あわえ 代表取締役 吉田 基晴 委員令和元年度 調査研究 中間報告について令和元年度 報告書骨子（案）について
<p>第 3 回 令和 2 年 2 月 17 日</p>	<ul style="list-style-type: none">令和元年度 報告書(案)について

<参考資料2>

令和元年度 公民連携実務研究部会 委員および事務局名簿

<委員>

(敬称略・五十音順、◎は部会長)

氏名	所属・役職
石野田 大典	板橋区福祉部 障がい者福祉課 ユニバーサルデザイン推進係 係長
伊藤 淳司	NPO 法人 ETIC. ローカルイノベーション事業部 事業部長
植田 昌也	総務省 自治行政局 行政経営支援室 室長
大杉 覚	首都大学東京 法学部 教授
木内 喜美男	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
佐藤 満	島根県雲南市 政策企画部 部長
関 正雄	明治大学 経営学部 特任教授 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR 室 シニアアドバイザー
保井 美樹	法政大学 現代福祉学部 教授
◎横道 清孝	政策研究大学院大学 理事・副学長
吉田 基晴	株式会社あわせ 代表取締役

<事務局>

氏名	所属・役職
小杉 雅之	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部 部長
岡田 正幸	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部 公民連携推進室長
竹田 泉	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 調査役
内藤 貴子	株式会社日本経済研究所 地域本部 地域産業部長
坂野 航	株式会社日本経済研究所 地域本部 企画調査部長
大橋 知佳	株式会社日本経済研究所 地域本部 企画調査部 副主任研究員
池原 沙都実	株式会社日本経済研究所 地域本部 地域産業部 研究員
嶋本 翼	株式会社日本経済研究所 地域本部 地域産業部 研究員

令和元年度公民連携実務研究部会 報告書
～ 地域的・社会的課題の解決に向けた民間組織との公民連携の取組み ～

発行日 令和2年3月

発行 一般財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団>

開発振興部開発振興課

〒102-0083

東京都千代田区麹町 4-8-1 麹町クリスタルシティ東館 12 階

電話 03-3263-5758

URL <http://www.furusato-zaidan.or.jp/>

<http://www.furusato-ppp.jp/>
