

ARTS OF LOCAL! CAREER 2020

ローカルキャリア白書 2020

未来の働き方はここにある

ARTS OF LOCAL. CAREER

ローカルキャリア白書 2020

未来の働き方はここにある

CONTENTS

目次

はじめに：ローカルキャリア白書について	04
ローカルキャリアの意味とローカルキャリアを育む条件を探る3つの調査	06
7つの問い	07
本書の使い方	08

I. ローカルキャリア力に関する調査

1. ローカルキャリアで得られる力	10
2. ローカルキャリアと複業	15
FOCUS 「地域おこし企業人」制度とは	18
FOCUS 自治体と企業の連携	19
COLUMN 地域ならではの専門スキル	20
ローカルキャリアの独自性	21
インタビュー調査にご協力いただいた方々	22

II. ローカルキャリアシティの機能とエコシステムに関する調査

1. ローカルキャリアシティの条件	26
2. ローカルキャリアシティに必要な機能	27
機能一覧	28
機能から見えてきたこと	34

中間支援団体アンケート 中間支援団体から見た機能編	38
3. ローカルキャリアを育む地域のエコシステム	41
エコシステムパターン①：まちの人事部型 事例：石川県七尾市	44
エコシステムパターン②：ミツバチ受粉型 事例：岩手県釜石市	46
エコシステムパターン③：テーマ設定型 事例：岡山県西粟倉村	48
エコシステムパターン④：連動型 事例：徳島県神山町	50
エコシステムパターン⑤：まちぐるみ型 事例：島根県雲南市	52

INTERVIEW 1 ちょっと先に石を置き続ける 南田修司 (NPO法人G-net 代表理事)	54
--	----

INTERVIEW 2 市民を信じているか 佐藤満 (島根県雲南市 政策企画部部长)	56
--	----

中間支援団体アンケート 人材育成の仕組み編	58
-----------------------	----

OPINION 1 深谷信介 (株式会社博報堂 博報堂ブランド・イノベーションデザイン副代表、スマート×都市デザイン研究所所長、富山市政策参与)	60
--	----

OPINION 2 藻谷浩介 (株式会社日本総合研究所 調査部 主席研究員)	61
--	----

OPINION 3 宮城治男 (NPO法人ETIC. 代表理事)	62
----------------------------------	----

III. 考察

いまなぜローカルキャリアに目を向けなければならないのか	64
-----------------------------	----

おわりに	68
------	----

一般社団法人地域・人材育成機構について	69
---------------------	----

INTRODUCTION

はじめに：ローカルキャリア白書について

CAREER FOR

いま、社会は大きく変化しています。多様な働き方にシフトし始めているのも、社会そのものの構造がこれまでとは大きく変貌しつつあるからです。

キャリアとは、個々人の生き方の選択が反映されるパーソナルな事柄ですが、一方でそれを受け止める企業や団体などの働く場のあり方が問われるものでもあります。さらに言えば、働く場を点として捉えるだけでなく、個々人のキャリアが育まれるより広い環境の中で考える必要もあるでしょう。働くことと生活することのより良いバランスを取れるところを、個々人が選択していくことに、キャリアの本質があるのではないのでしょうか。

私たち一般社団法人地域・人材共創機構が取り組んでいるのは、そうしたキャリア形成の総体的なあり方と、その中で個々人が豊かに育める仕事と生活のあり方です。

私たちは、この働く“場”の観点を、点としての会社から地方や地域活動などにも広げ、そして働く“場”がある地域と人の関係に焦点を当て、「個人のキャリア形成」と「地域における人づくり」の双方の観点を主眼に置いたまちづくりのあり方を目指しています。そして、そのためには地域単体ではなく、認識を同じくする地域間連

携で行なうことが必要であろうと、それぞれ異なる取り組みを行なっている釜石市・七尾市・塩尻市・岐阜エリア・雲南市の5地域の行政や中間支援団体をメンバーとして、2017年4月に組織されました。

私たちが主たる事業としている「CAREER FOR プロジェクト」は、各地域がそれぞれの地域に適した形で、地域の課題解決と人材育成の合わせ技に取り組んでいる中で育まれた知恵と情報を共有し、「新しい働き方したい」「自分の可能性を広げたい」と考えている人々に発信する活動です。その根底には「会社に入る」という単純なストーリーで語りがちなキャリアのあり方を、「地域と関わるあり方」をも念頭に置いて考えていくことが個人のキャリア形成において積極的に位置づけられることが重要だという考え方があります。ローカルでの体験は、個々人のキャリア形成に何らかの意味を持つはずですし、地域との関わりの中でキャリアを育めるまちは「ローカルキャリアシティ」と呼べるのではないかと思っているのです。

パラレルワークやリモートワーク、ワーケーションなどの広がりが暗に指し示しているのは、人口減少と東京一極集中への歯止めがかからない現状を受けた、地方への人材移動です。これまで地方で顕著に見られた

移住・定住と称した人材の取り合いではなく、都会と田舎の人材のシェアという考え方に急激にシフトしたように思われます。企業と地域を繋ぐ地域おこし企業人の制度や、地方で複業する人への交通費の支給など、国の施策も急速に増えています。「地域と関わって働く」ことを「1つの地域に永住すること」と固定的に捉えるのではなく、地域から地域へ、企業から地域へ、地域から企業へ、といった人材の流動性も同様に価値化して捉えることが必須であり、まさに人材が移動することで地域の活性化とキャリア形成の双方に意味のある働き方の可能性が広がってきたように思います。

しかし、2019年版の白書でも書いたように、地域のより良い未来のためには何よりも「人づくり」が重要であることは、改めて言うまでもないでしょう。受け入れる地域の側にとっては、人の働き方と暮らし方を支える包容力と柔軟性のある仕組みづくりがますます重要になっていますし、個人にとっては、個々が感じるやりがいだけでなく、ローカルキャリアが魅力的なキャリアパスの1つとして価値があるものだと周囲から認められることも重要な点です。

人口が減少したとしても、どんな地域においても豊か

な暮らしができるような未来に向かっていくには、現実的な課題を学びながら意味を探り解決していくプロセスを共有することが必要ではないかと思えます。地域に目を向けたローカルキャリアは、どのような人にとっても未来の可能性を生む体験であることは間違いのないでしょう。

『ローカルキャリア白書2020』では、このような問題意識から、地域と関わりながら仕事をすることで得られるものとは何か、そして地域はどのように人を育むことができるのかということを紐解いてみようとして、インタビューやアンケートを通じて調査を行ないました。

「ローカルキャリア」と「ローカルキャリアシティ」の未来を考える一助となれば幸いです。

一般社団法人地域・人材共創機構
代表理事 森山明能、石井重成

ローカルキャリアの意味とローカルキャリアを 育む条件を探る3つの調査

この白書の目的は、ローカルキャリアとはどのようなことなのか、そのような働き方を選ぶ理由や背景とは何なのか、また、どのような条件のもとにそのような働き方は可能となるのか、を探求することである。ここでいうローカルキャリアとは、「それが都市部であれ地方であれ、地域と関わりながら働くこと、すなわち、地域という生活者に近いところで生活者と共生関係を持ちながら、地域の人や資源を生かし共創すること」である。そして、そこから明らかになったことを、ローカルキャリアに関心のある個人や、ローカルキャリアを育てたいと考えている地域、ローカルキャリアを通じた人材育成を検討している企業に役立ててほしいと願っている。

そのような目的のもと、『ローカルキャリア白書2020』では、働き方改革による兼業・副業促進の影響と地方創生への関心を背景に、ここ数年で急激に増加している地域での複業*1に着目した。調査設計にあたっては、ローカルキャリアという概念はもとより、地域での複業という現象が新しい事象であることを踏まえて、インタビューを中心とした質的調査を中心に、その意味や形を手探りしながら見出していくことを大切にしたい。質的調査は、まだ事例数が限られている新しい現象の意味を明らかにするのに適している。

本白書では、以下の3つの調査を行なった。

I. 実践者へのインタビュー調査

1つは、複業を含むローカルキャリア実践者へのインタビューである。対象者は、CAREER FORプロジェクトの構成員である5地域の在住者や総務省が2014年より取り組んでいる地域おこし企業人を中心に、調査チームのネットワークを活用し、以下のバランスを考慮して決定した。

● キャリアのタイプ（「専門家タイプ」「ビジネス経験豊富なタイプ」「未経験チャレンジタイプ」「新卒ローカルタイプ」）による分散*2

● 拠点とする場所の地理的分散

● 本業の社命か個人的な取り組みかの分散

対象となった20名の実践者のプロフィールについては、22頁を参照していただきたい。インタビューは、仕事の内容やここに至るまでの経緯、仕事に必要とされるスキルやその地域で育んだスキル、キャリアを育むにあたって助けとなったこと、キャリアに対する考え方などの基本となる質問を用意し、それに関連することも含め自由にお話しいただく半構造化インタビューとして行なった。1人当たりのインタビュー時間は、1時間から2時間程度であった。その後、2019年版調査時に入手したデータも併せ、インタビュー内容を項目ごとに整理し、キーワードや共通するパターンなどに着目して概念化を行なった。

II. 中間支援団体へのインタビューおよび

アンケート調査

もう1つの調査は、地域のローカルキャリア育成を支援する中間支援団体や関連組織へのインタビューとアンケート調査だ。ここで対象とした中間支援団体とは、ローカルキャリアを育むために行政やNPO、企業、住民などを結びつけ、資源の仲介やネットワーク促進、価値創造に取り組んでいる団体を指す。

調査の前提となったのは、実践者インタビューで得られた「地域でローカルキャリアを育むのに必要な機能は複数のプレイヤーにより相互依存的に担われており、地域には、ローカルキャリアを育むエコシステムが存在するのではないか」という仮説である。CAREER FORプロジェクトの構成員を中心に5地域の中間支援団体

や関係者に1～2時間程度の半構造化インタビューを行ない、エコシステムの理解を図った。

さらに、NPO法人ETICやローカルベンチャー協議会の協力のもと、「ローカルキャリアを育むエコシステム」についてのアンケート調査を行なった。質問はすべてオープンエンド形式とし、自由に回答できる形を取った。

III. 有識者へのインタビュー

最後に、現在、急速に進んでいる複業を含むローカルキャリア実践の社会的位置づけや意味を理解するために、有識者へのインタビューを行なった。インタビュー対象は、都市部と地域を結ぶ働き方についてのプロデューサー、中間支援団体代表、行政職員、ローカルに見識の高いエコノミストなどとし、多面的な見方ができるよう工夫した。

*1——一般的に複数の仕事を掛け持ちするスタイルは、兼業・副業・複業などと表記されるが、それぞれに明確な定義はないので、本白書では「複業」と表記する。
*2——キャリアのタイプは、2019年版の白書で分類した。定義を下記に示す。

専門家タイプ：何らかの専門分野を持つ人。例えば、環境、エネルギーなどの自然環境と密接な分野を研究している人、国家資格（看護師）を持った人、デザイナー、編集者など。

ビジネス経験豊富なタイプ：事業立ち上げ、マネジメント、コンサルティングなど、高度なスキルが求められる職場で経験を積んだことのある人。

未経験チャレンジタイプ：社会人経験はあるが未経験で新しい分野にチャレンジしている人。地域で起業した人もこのタイプに含まれる。

新卒ローカルタイプ：新卒で地域と関わる仕事を選んだ人。学生時代から地域に関わりビジネス経験を積んだ人も含まれる。

7つの問い

1. ローカルキャリアを通じて得られる経験や力は？

2. ローカルキャリアのユニークネスとは？

3. ローカルキャリアはビジネスの中で役立つのか？

4. ビジネス知識や経験はローカルキャリアでどう役立つのか？

5. ローカルキャリアシティに必要な条件とは？

6. ローカルキャリアを育むエコシステムとは？

7. ローカルキャリアが人生に与える影響は？

本書の使い方

本書の第1部では、ローカル複業の実践者を中心に新たに20人の実践者インタビューを行ない、2019年版分と合わせて収集したデータに基づき、ローカルキャリアで育まれる力とプロセスを深掘りした。育まれる力については、段階別チェックシートを取り入れ、自分に照らし合わせながら読めるように工夫した。また、紙面の許す限り、実践者の生の声を引用するように努めたので、ローカルキャリアのリアルを感じてほしい。

第II部では、ローカルキャリアを育む地域に焦点を当て、ローカルキャリアを育むために必要な機能をわかりやすくリスト化した。さらに、ローカルキャリアを育むエコシステムをタイプ別に紹介し、これらの機能がどのように地域で担われているかの図式化を図った。自らの地域の現状理解に役立ててほしい。

さらに、ローカルキャリアをより広い視点から理解できるように、INTERVIEWやOPINIONで関連組織や有識者の意見を紹介している。

地域の仕事や地域での複業に関心のある方へ

ローカルキャリアをこれから始めようと考えている人は、最初から順を追って読んでみよう。複業を含めたローカルキャリアで得られる力が見えてくるはずだ。会社にローカルキャリアのメリットを説明するにも役立つだろう。ローカルキャリアを始める具体的なプロセスについては、2019年版の白書を併せて読むことも勧めたい。すでにローカルキャリアに取り組んでいる人は、第I部をじっくり読むところから始めよう。「ローカルキャリア力の診断表」で、自分がローカルキャリアで培ってきた力を振り返り、これからの目標を設定するのもいいだろう。

不確実な時代における人材育成に関心のある企業のみなさまへ

地域おこし企業人制度が注目されていることに表れ

ているように、人材育成や事業開発・実験の場として地域が注目されている。人材育成の観点からは、第I部の「ローカルキャリアで得られる力」を参考にしてほしい。これからのリーダーに必要な力が揃っていることを確信するはずだ。また、現在の日本で、ローカル複業を含むローカルキャリアがどのように位置づけられているかを理解するには、有識者のコメントも参考にしてほしい。

ローカルキャリア育成に関心のある自治体・中間支援団体のみなさまへ

第II部の「ローカルキャリアシティの機能とエコシステムに関する調査」をぜひ活用してほしい。前半では、ローカルキャリアを育むのに必要な機能を丁寧に拾った。リスト形式にしてあるので、自らの地域の現状理解や必要な機能の洗い出しに役立つはずだ。後半の「ローカルキャリアを育むエコシステム」については、多様なアプローチが存在していることを理解してほしい。自らの地域ではどこからどのように始めるのが良いかのヒントが隠されているはずだ。

本白書における言葉の定義

都市部：東京都区部と政令指定都市

地方：都市部以外の都市

地域：人々が暮らし、働く上で関わるエリア

ローカルキャリア：地域に関わりながら働くこと。地域という生活者に近いところで生活者と共生関係を持ちながら、地域の人や資源を生かし共創すること

SECTION— I

ローカルキャリア力に関する調査

[調査概要]

インタビュー対象者:

20代～40代までの男女20人(うち男性:13人、女性:7人)

対象者の選択にあたっての考慮ポイント:

●ローカルキャリア経験と企業経験を共に持つ人(「ローカルキャリア→企業」「企業→ローカルキャリア」)、およびローカルでの複業を実践している人

●仕事の内容

インタビュー方法:

質問シートをもとに基本的に対面対話。一部、ネットにてインタビュー。1～2時間。

1. ローカルキャリアで得られる力

地域に関わりながら働くローカルキャリアという概念は新しい。キャリアという言葉から一般に想起される都市部企業でのキャリアと、本白書が探求するローカルキャリアの違いを紐解くために、2019年版の調査では、24人の実践者にインタビューを行ない、ローカルキャリアを育むプロセスとローカルキャリアで得られる力を明らかにした。今年度の『ローカルキャリア白書2020』では、さらに多様なローカルキャリアを理解するために、複業実践者も含めた20人にインタビューを実施した。2019年版の白書ではローカルキャリアで得られた力を「ローカルキャリアで磨けた力」としてまとめた。そこで明らかになった要素と今回のインタビュー調査から分析・抽出したキーワードを併せ、次の9つのローカルキャリア力を見出した。

ローカルキャリアで得られる力は、「スキル＝技能」というよりは「アビリティ＝技能に限らない能力」と捉え、ローカルキャリア力と名付けた。

① 多様性を肌感覚で理解する力

異なる価値観やバックグラウンドを持つ人々の多様性を肌感覚で理解し、その多様性を尊重しながら話し合いができる。

② 地域や組織のルールを理解する力

地域でものごとを進めるための順序や関係性を理解できる。民間と行政の違いを理解して翻訳する力も含まれる。

③ 足元を耕す力

地域の人に助けられながら、自分たちの生活をつくることができる。身近で手に入らないものがあれば、国をも超えて情報や機会を得ようと動く。

④ 信頼し合える関係をつくる力

多様な人々と信頼し合える関係性をつくることができる。困った時に助けてくれる仲間がいる。

⑤ 価値を発見する力

地域を俯瞰して状況を把握した上で、地域の価値や課題を発見できる。同時に地域で活用できる自分自身の価値を発見できる。

⑥ はじめてを怖がらない力

地域にとっても自分にとってもはじめてのことに取り組み、試行錯誤しながら形にすることができる。

⑦ プロジェクトを組み立てる力

関係者やリソースを把握し、地域の構造を理解した上で、地域にとっても自分にとっても意義のあるプロジェクトを立案・計画できる。

⑧ リソースを活用する力

地域のために何ができるかを前提に事業の目的・目標を設定し、達成するために企業のリソースや自分の持つリソースを活用できる。

⑨ 最後までやりきる力

十分なリソースがなくとも工夫しながら、周囲を巻き込んであきらめずに事業を動かすことができる。

ローカルキャリア力獲得のステップ

ローカルキャリア力獲得のステップを「地域を知る」「価値や課題を発見する」「プロジェクトをつくる」「プロジェクトを動かす」「プロジェクトを育てる」の5つに分け、ステップごとに得られる力を探った。ローカルキャリア力は一朝一夕で得られるものではない。そこで、どの段階で獲得し始めるのかという視点で整理した。

●ステップ1: 地域を知る

ローカルキャリア力獲得の第1ステップは「地域を知る」だ。地域にはどんなプレイヤーがいて、どんな資源があって、どんな関わり合いを持って動いているのかを把握する必要がある。Uターンした人や住民であっても、地域のことを深く知らないことがある。

地域で働くと、行政と関わる機会も多い。行政と民間企業では仕事の進め方やルールが異なることもある。民間企業であっても地域によって違いがある。

地域や組織ごとの特徴を掴み、どう関わると良いのかを見極める。キーマンは誰なのか、それぞれがどんな人間関係にあるのか。困った時は誰に相談すれば良いのか。すぐに全体像を理解できるわけではないが、話をする順番を間違えるだけで計画が進まなくなることもある。スピード感を合わせることも大切だ。「あいつが勝手にやっていることだと言わせない」ように、組織内で「やっていいよ」と言われてから動くというルールを自分に課したという人もいた。スムーズにローカルキャリアをスタートするためには、「地域や組織のルールを

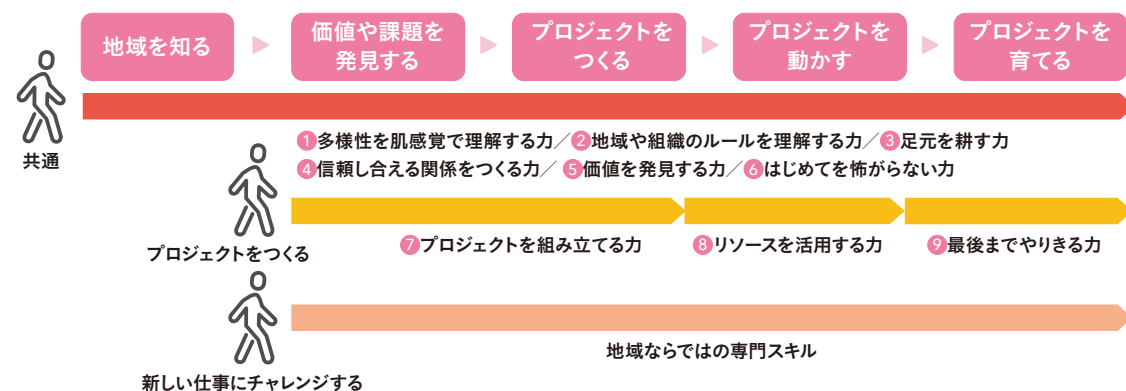
理解する力」がとても重要なのだ。

ただし、地域に関わる人々は多様だ。立場も職業もバックグラウンドも異なる人々が、地域のために活動している。企業では企業の利益が最優先されるが、地域では行政はもちろんのこと、企業であっても地域に貢献できるかどうかが大変な視点となる。そういった、地域ならではの視点、人間関係を肌で感じることから始まる。実践者の職種は異なるが、多様性や違いを肌感覚で理解できたことを価値として言及する人がほとんどだ。「いろんな人がいるんだ、いろんな捉え方の人がいるのだということ、自分の中に内包しながら、それでもコミュニティとして生きていく世界観はグローバル」(男性、38歳)と表現した人がいた。小さなコミュニティだからこそ多様性が体感でき、グローバル観が醸成できると言う。表面的ではない「多様性を肌感覚で理解する力」が身につくのは地域ならではの。

ローカルキャリアでは、仕事だけでなく生活も伴う。ある実践者は「自分たちの手で生活をつくるという感覚は、いろいろなところで役に立つ。資産を持つのではなく、そこで生きるための知恵、ポータブルなライフスキルとしての生活の知恵が、都市部にいた時よりも重要視される」(男性、38歳)と話す。都会とは異なり、必要なものがすぐに手に入るわけではない。ものだけでなく教育や交流の機会も少ない。だからこそ、本当に自分に必要なものは何かを問いかけることに繋がり、必要とあれば国を超えて機会や情報を得ていく。これが「足元を耕す力」である。

また、これまで経験したことのない環境で暮らし働く中で「はじめてを怖がらない力」が身についていく。地域で暮らしをつくる、誰もやったことのないことに取り組む、そのために新しいことを学ぶなど「はじめて」に出会うことが多い。それを怖がらずに飛び込み、道筋が定まっ

ローカルキャリア力獲得のステップ



ていないものごとに対しても、自分のできることややるべきことを試行する中で成長機会が得られる。

地域での仕事や生活を通して、「**多様性を肌感覚で理解する力**」や「**地域や組織のルールを理解する力**」を得て、地域の人々との関係性が生まれる。地域を知り、自分を知ってもらい、はじめてのことに取り組んで形にすることで、周囲から信頼されていく。つまり、「**信頼し合える関係をつくる力**」が磨かれていく。ここで築いた人間関係は、困った時に頼ることができるネットワークとなる。

●ステップ2: 価値や課題を発見する

地域では課題を認識していない・気づいていても本質的な課題と捉えていない・プレイヤーがいない・自分がやれると思っていないというケースも多い。同様に、気づかれていない価値も眠っている。外から地域を見ると、地域だからこそ顕在化している社会課題も含め、そこにしかない価値が溢れていることに気づく。しかし、地域の人々にとっては当たり前にある日常だ。地域を俯瞰して客観的に見られるからこそ、価値や課題に気づく。つまり、「**価値を発見する力**」は外部の人材に最も求められる力といえる。発見した資源をどのように活用するのか、どの課題を解決すべきなのかを考えることから事業が生まれる。

忘れてならないのは、自分自身のスキルや価値、持っているリソースも発見の対象であることだ。会社では当然のスキルが地域で重宝されると話す実践者は多い。「会社の中で自分の価値やリソースはなかなか発見しにくい。地域というフィールドに出た時に、自分や会社の役割や価値の再発見に繋がる。若い人でも、シニアでも」（男性、43歳）との声に代表される。地域の価値や課題に対して、自分自身のスキルやリソースがどう活かせるのかという視点は欠かせない。

●ステップ3: プロジェクトをつくる

価値や課題が見つければ、次はプロジェクトや事業をつくる段階だ。20人の実践者のうち、地域企業に就職した人が2人、地域おこし協力隊が3人、地域おこし企業人が5人、複業で地域に関わっている人が

6人、その他、地域で起業した人が4人となっている。就職した人であっても、プロジェクトや新規事業を立ち上げている。複業でプロジェクトの立ち上げに関わっている人もいる。つまり、何らかのプロジェクトを立ち上げた人がほとんどだ。

プロジェクトをつくる時には、地域にとっても自分にとっても意義があるか、つまり、自分が主体となって動かしたいと思えるプロジェクトであるかどうかポイントとなる。「地域のため」が主になってしまうと、頓挫した時に苦しくなる。うまくいかなくても、なんとかしてプロジェクトを形にしたいと思える内的動機が必要なのだ。

実現可能性を考える上では、誰が協力してくれるのか、どんなリソースが使えるのか、どんな順番でものごとを進めれば良いのかを把握しておく必要がある。ある実践者が「地方でわかりやすいのは、構造。絡み合っているけど紐解くと全部見えてくる」（男性、28歳）と話すように、小さなコミュニティゆえに構造を把握しやすいのが地域のメリットでもある。

また、初めてやることであれば、計画通りにいかないことも多い。綿密な計画を立てるよりも、周囲にアイデアを共有しながら協力体制をつくり、事業実施のプロセスをイメージすることが大切だ。地域でプロジェクトをつくる段階では「**多様性を肌感覚で理解する力**」「**地域や組織のルールを理解する力**」「**価値を発見する力**」「**はじめてを怖がらない力**」「**信頼し合える関係をつくる力**」を前提にして、「**プロジェクトを組み立てる力**」が磨かれる。

●ステップ4: プロジェクトを動かす

プロジェクトを動かすには、さまざまなハードルが存在する。プロジェクトにも多々あるが、例えばイベントであっても資金調達や収益を考えなければならない。周囲の理解を得て、プロジェクトを行なうための資金を調達し、サービスや商品を形にしていく。そのひとつひとつに時間も手間もかかる。当然、最初から必要なリソースが揃うことはない。工夫しながらプロジェクトを進めていく、試行錯誤する力も必要だ。ここでも「**はじめてを怖がらない力**」が磨かれる。同時に、「**信頼し**

合える関係をつくる力」も重要だ。周囲の助けなくしては、プロジェクトを動かすことはできない。

また、自分自身が持っているネットワークやスキルといったリソースを活用することも必要だ。例えば、地域おこし企業人など、企業の一員として地域に関わる場合もある。企業には企業のミッションがあり、まずは自社の利益を考えなければならない。しかし、地域の仕事を行なうとなると、地域の利益になることを考える必要がある。まずは、地域のために何ができるのかを考えて、事業の目的や目標を設定する。さらに、事業を実現するために活用できる企業のリソースは何かを考えるという順番だ。すぐに企業の利益にならない事業であっても、大局を見た時に企業の将来に繋がる事業であることを伝え、リソースを使えるよう説得する必要も出てくるだろう。こういった経験を通して「**リソースを活用する力**」がついてくる。

●ステップ5: プロジェクトを育てる

プロジェクトを始めたら、改善しながら育てていく。育てるプロセスでは、必要となるリソースも変化する。思いついた事業をそのままの形で事業化できることはほとんどない。予測していない事態が次々と発生するからだ。ゴールや正解が見えない中で、状況に応じて工夫しながら乗り切っていく。実践者は「へこたれない気持ちで得られた」（男性、32歳）「地域で何かをやるには根性が必要なので、あきらめないマインドができた」（女性、29歳）と話す。「**最後までやりきる力**」は小さなアクションの積み重ねで磨かれていく。

14頁に「ローカルキャリア力」の診断表を掲載した。9つの力を細分化し、5段階で自分自身の力を評価できるようにした。自分の力を見直すために活用してもらいたい。

オーナーシップがローカルキャリアを育む

インタビューした実践者に共通していたのは、仕事に対するオーナーシップである。オーナーシップとは、仕事に対して当事者意識を持ち、主体的に取り組む姿勢を示す。地域で働き、生活することに対して、意志を持って向き合うことでローカルキャリア力が磨かれる。すなわち、地域に行けば、ローカルキャリア力が必ず身につ

くわけではない。地域では仕事も生活も与えられるのではなく、つくり出すものという認識を持つことが大切だ。

実践者のほとんどは自らの意志で地域におもむいているため、多かれ少なかれオーナーシップを持っていた。地域を知り、価値や課題を発見する中で、さらにオーナーシップが育まれていく。価値や課題が目前にあっても担い手がない、課題を抱えている人たちの顔が見える、そういった状況があるからこそ、当事者意識を持ちやすい。当事者意識を持つことで、自分を主語にしてエネルギーを傾けるようになる。企業では、生活者の顔が見えない仕事も多く、社会のためというよりは自社やクライアントのための仕事になり、当事者意識を持ちづらい状況にあるだろう。一度「オーナーシップ」を体得した人は、他の場所でもそれを再現できる。オーナーシップは、どのような業種・職種であっても必要な姿勢であり、その姿勢を体得する可能性が地域にあるといえる。

ローカルキャリアを選択すべきか

ローカルキャリア力は地域でしか通用しない力なのか、それともどこでも通用する力なのか。結論から言えば、どこでも通用する力である。2019年版の白書では地域で得られる力は社会人基礎力に相当すると述べた。今回の調査を通じて、基礎力はもちろんのこと、道を切り拓くリーダーシップも磨かれることが明らかになった。地域で挑戦したいことがあるのなら、ローカルキャリアの選択を躊躇する理由はない。

ただし、ローカルキャリア力を得られるかどうかは、本人だけの問題ではない。彼らを育む環境や支える人が必要だ。『事業を創る人の大研究』によれば、事業をつくる際には「障害に立ち向かって乗り越える新規事業担当者（創る人）、担当者の進む道を妨げるものを取り除きながら伴走する経営層や上司（支える人）、そして新規事業担当者とその部門を見守り、人と事業が育つ土台となる会社組織（育てる組織）の三位一体改革が重要」であり、1つでも欠けると新規事業は成り立たない*。第II部では、彼らを支える機能や生態系について明らかにしていく。

*——田中聡、中原淳『事業を創る人の大研究』（2018、クロスメディア・パブリッシング）

■表：ローカルキャリア力の診断表 (https://careerfor.net でもご覧いただけます)

5段階評価 5：十分にできている 4：まあまあできている 3：どちらともいえない 2：あまりできていない 1：全くできていない

	項目	内容	5段階評価
1	多様性を肌感覚で理解する力	1. 多様性を認識できる	異なるバックグラウンドを持つ、事業者、社会起業家、NPO、自治体、住民、フリーランスなどとの出会い、それぞれの価値観を認識することができる。
		2. 複数の視点や価値観を行き来できる	時には自分の常識を手放し、時には他者の視点や価値観を理解しながらも主張を譲らないなど、状況に応じて、視点や価値観を切り替えることができる。
		3. 立場や価値観の違いを埋める翻訳ができる	異なる立場や価値観の人にも同じ絵を描いてもらえるよう、それぞれに伝わる表現に翻訳しながら仕事を進めることができる。
2	地域や組織のルールを理解する力	1. 地域のルールを理解する	心地よくスムーズにものごを進めるための、暗黙知も含む順序や関係性といった地域のルールを理解している。
		2. 民間と行政の違いを理解する	地域で働く場合は、行政と関わる機会も多くある。民間と行政の価値観や仕事の進め方の違いを理解している。
		3. 地域や組織のありようを尊重しながら対話できる	それぞれの立場を尊重しながら(ものごとを動かすために)対話できる。
3	足元を耕す力	1. ないものは自分でつくる	壊れたものを修理したり、欲しいものをつくり出すだけでなく、イベント等を企画したり、自前でモノ・コトをつくり出していくことができる。
		2. 地域コミュニティに関わる	畑仕事、車や家の修理など、地元の人に教わることが多い。おすそ分けをもらうなど、生活面で助けてもらえる。
		3. 地域を超えて手に入れる	地域にとどまらず、県や国など物理的な距離も超えて情報や機会を得ようと動く。
4	信頼し合える関係をつくる力	1. 自分を知らせてもらう	自分から情報を発信し、自分が何者であるかを知ってもらえている。
		2. ネットワークを広げる	多様な人々に会い、関係性をつくることができる。困っている人がいたら、自分のネットワークから誰かを紹介できる。
		3. 助けてもらえる	何かしようと思った時や困った時に、助けてくれる仲間がいる。他者を頼ることができる。
5	価値を発見する力	1. ものごとを俯瞰する	外からの目線を生かし、地域を俯瞰して状況を把握できる。
		2. 地域の価値を発見する	地域ならではの価値(文化・伝統・産物・風景・社会課題など)を見出し、深掘りすることができる。
		3. 自分自身の価値を発見する	自分自身や、所属する組織・ネットワークの持つスキル・価値・リソースを再発見できる。
6	はじめてを怖がらない力	1. 未知の世界に飛び込む	地域にとって、自分にとって、はじめてのことに取り組むことができる。できることから手を動かし、形にすることができる。
		2. 学び続ける	学びながら新しいことに取り組むことができる。
		3. 不確実なものに向き合う	変化し続ける環境や、道筋が定まっていない物事に対して、自分のできごとや、やるべきことの試行を重ねることができる。
7	事業を組み立てる力	1. 地域の構造を分析する	関係者やリソースを把握し、関係性も含めた地域の構造を理解できる。
		2. 内発的動機に基づくプロジェクトを起こす	うまくいなくても、なんとかして形にしたいと思える「自分にとって」に繋がる、内発的動機が起点のプロジェクトを起こす。
		3. 地域のための目的・目標を設定できる	上記を踏まえつつも、自己利益のためだけでなく、地域ために何ができるかを踏まえて、目的・目標を設定できる。
8	リソースを活用する力	1. 自分のリソースを活用する	自分自身や、所属する組織・ネットワークの持つスキル・価値・リソースをプロジェクトに活用することができる。
		2. 周囲を説得し、巻き込む	地域と協力者の双方にメリットがあるようにプロジェクトを組み立て、協力者を説得し、周囲を巻き込むことができる。
		3. 実施のプロセスをイメージできる	綿密な計画を立てることに固執せず、協力体制を築き、プロジェクトの実施プロセスをイメージすることができる。
9	最後までやりきる力	1. 調整・共創する	プロジェクトを動かすために、関係者を調整して共創を生むことができる。
		2. 手探りでプロジェクトを動かす	ゴールや正解が見えない中でも、また、十分なリソースがなくても工夫しながら、試行錯誤してプロジェクトを動かすことができる。
		3. あきらめない	障壁やトラブルがあっても試行錯誤しながら、粘り強くあきらめずにやり遂げることができる。

ローカルキャリアと複業

今回インタビューした実践者たちの中には、企業に属しながら役場の仕事をしたり、プロボノをしたり、地域のイベントの運営にボランティアに関わったりとさまざまな形で地域と関わる仕事をしている人たちがいる。ここでは、実践者の関わり方から、複業のスタイルを大まかに次の3つのパターンに分類した。

A：異なる複数の仕事を兼ねる

同一地域で複数の事業を持ったり、事業の他に公的な仕事などを行ったりして、複数の仕事から収入を得る。この場合、主たる収入源が複数あるといえる。

B：本業の他に別の仕事に関わる

主たる収入源があり、それ以外の仕事からの収入は少ないか、ボランティアとして関わる。プロボノを含む。

C：本業と関連を持ちつつ地域に関わる

主体となる収入源は本業であり、本業との関連を持ちつつ地域に関わる。一般的な出向や転勤とは異なり、例えば役所・役場に出向するなどの本業とは異なる立場や職種に就きつつ、本業との関係を持ち続ける。総務省による「地域おこし企業人」制度(18頁参照)も含まれる。

ローカル複業者の内訳

今回のインタビュー対象者20人のうち、12人がローカル複業を実践していた。12人のパターン別の内訳は、Aパターンが3人、Bパターンが4人、Cパターンが5人で、このうち4人が地域おこし企業人制度を利用している。ここでは、複数ある仕事の中で、地域と関わる仕事がある人を「ローカル複業者」と表記する。

Aパターンでは1つの地域で多様な仕事を持つ人と、多拠点で異なる仕事をしている人とがいる。Bパターンでは、複数の地域にまたがり複業している人が3人、

1つの地域と関わっている人が1人。Cパターンでは、5人全員が1つの地域と密接に関わっていた。

BとCのパターンについて見てみると、9人全員の本来先は複業していることを承知している。Bパターンは本業の就労時間以外に兼業の仕事をしているが、Cパターンは本業と関わりつつ複業しているため、基本的に複業先の仕事を行ない、本業には報告や連携活動を行なっている。

複業形態としては、NPOや会社に関わる、個人で活動する、公的な仕事をするなどさまざまであり、複業経験期間も長い人で現在まで10年以上、短い人で2年ほどである。

ローカル複業を選択するきっかけ

地域で複業するきっかけでは、「出身地の衰退を目の当たりにして、いつかなんとかしたいと思い続けていた」(男性、43歳)や「父親が本業の他、緊急事態に無線のボランティアをしていたのを小さい頃から見ていた」(男性、38歳)といった自身の地元に対する感情といった原風景/原体験や、自然のある場所で暮らしたいという自分や家族の願望などといった個人的な動機がその根底にある。会社が地域の可能性で新規事業を推進するために地域に目を向け、新規事業推進のために社内公募や地域おこし企業人などの制度を使って人材を地域に出向させるといふ、会社側のミッションを背負うCパターンでも個人的な思いが原動力であった。「会社が派遣するから行く、という姿勢では地域では何もできない。個人の思いと主体性が大事」だと実践者がおしなべて述べていたのは興味深い。

ローカル複業で得られる気づき

特にBとCのパターンの複業者のインタビューで「地域で複業して良かったと思うことは何か」という質問に対しては、本業だけでは知り得なかったことを得られた

という回答ばかりである。主な点を挙げていこう。

1) 共通するのは「社会への視点」と「視野の広がり」

「社会に何があるかを知った」(男性、38歳)「社会に足りないものが見えてくる」(男性、38歳)など、社会への視点の獲得を挙げる意見は共通している(さらに言えば、これはすべての実践者に共通している)。同時に、「いろいろな視点から物事を見られるようになる」(男性、23歳)、「知らなかったら自分の知っていることしかタッチできない」(男性、32歳)など、視野の広がりも感じられている。

2) 「会議室で考えているだけではわからない」

という実感が強い

「社内の会議室だけで考えていることには飛躍がある。飛躍を穴埋めできる機会」(男性、47歳)、「企業とは違う話が聞こえてくる」(男性、30歳)、「旅行に行くのとは感覚が違う」(男性、30歳)、「ある意味、壮大な市場調査でもある」(男性、43歳)など、特にCパターンで働く実践者には、現場に行かないとわからないことがあるとの実感が強い。本業との繋がりを強く持ちつつ複業しているために、必然的に本業と比較をしながら働いているからではないかと思われる。

3) 「自分の価値」に気づくだけでなく

「企業の価値」にも気づく

地域というフィールドに出会ってはじめて、「持っているリソースの棚卸しと再発見」(男性、43歳)ができたとある実践者は指摘する。「自分の当たり前が他の人の当たり前ではないと知った」(男性、38歳)、「会社では当たり前なのがとても重宝されたりする」(男性、43歳)などといった、会社で獲得した言葉や常識が社外では当たり前ではないという実感に加え、地域という外の目線の中で社内ではなかなか気づきにくい自分の価値や会社のリソースが地域にとっては貴重な価値となりうることに気づくと複数の実践者が述べている。

4) 「生活者の視点」の獲得

2) や 3) の気づきは、本業での仕事の振り返りにも

繋がっている。ある実践者は「企業は本当に生活者のことを考えているのか、価値を押し付けていないか、考えさせられる」(男性、47歳)と述べていた。直接消費者サービスに繋がる実践者もそうではない人も、ローカル複業をすることで、「使う人の視点に立てているのか」と振り返る機会になっていると語る。

「特にクリエイティブ系の会社には地域での経験が価値になる」(男性、30歳)のではないかという意見もあった。商品企画などの際にはマーケティングやトレンドなどといったさまざまな要因を考慮しなければならない。しかし、地域の仕事では「純粋に地域の魅力を伝えることに注力できる」と言う。すなわち、発見した課題に対して本質的な提案や解決方法を探っていくことができるというのだ。

5) スキルの「幅」の広がり

企業内での仕事と地域に関わる仕事が大きく異なる点は、「信頼さえ得られればいろいろさせてもらえる」(男性、38歳)ことだとある実践者は言う。地域の仕事ではありがたがられる「ついでにやってみましたけど、どうですか?」は、企業内ではなかなか評価されないし、やりにくい。また、企業での受発注の関係やルーティンとなった仕事などの「コンフォートゾーンを抜ける」(男性、32歳)と、企業では当たり前の「『これをしてください』から『何故、したいのか』、という、受託関係からの脱却」(男性、30歳)が生まれる。企業での経験値や専門性などの「手段を使う場所を得た」(男性、38歳)ことで「これまでやったことがない領域にチャレンジできる」(男性、43歳)。そのことによって、「自分の持っているスキルの幅が広がる」(男性、30歳)のだと実践者たちは口を揃える。

ローカル複業は、企業に何をもたらすか

BとCパターンの複業者のほとんどが、上記のような気づきの本業に役立つと答えているが、その他にも、次のようなメリットが生じるのではと述べている。

1つ目は、業務範囲を超えた業務に繋がるということで、いわゆる「2枚目の名刺」だ。これはBパターン、Cパターンの双方から聞かれた。「会社と兼業先の

名刺を両方渡すと、どちらかで仕事が生まれる」「2つの立場があることでネットワークも会社の事業も広がった」などである。

Cパターンでは、企業が地域と組んで社会的な課題解決に携わっているという背景が、「企業のブランド価値向上に一役買っている」「歩く広告塔のような役割」「社員教育に一役買っている」など、企業価値を挙げていると思うと述べている。事実、自社メディアも含め、複数メディアに登場している人もいる。

また、地域に入ること「会社の理解を地道に促進できる」ことや、ローカルを事業ターゲットとしている企業にとっては、まさにクライアントの中に入って「クライアントを知る」ことにもなると述べた実践者もいる。

Cパターンの実践者に特徴的だったのは、「この地域でモデル構築できれば横展開できるのではないかと考えていることだった。しかし、すべての実践者が口を揃えていたのは、「地域のためになることが第一義であって、自社利益優先と考えない」ということでもあった。このバランス感覚が、特にCパターンで複業する際には最重要事項だと思われる。

ローカル複業は、地域に何をもたらすか

ローカル複業者は地域の人たちにとっても「自分の価値に気づく」役割を担っている。外からの客観的な視点ももたらされるからでもあり、自分たちでは価値だと思わなかったものに価値を見出されるからである。また、BやCパターンの複業者は「助っ人外人」として、企業経験を生かしてノウハウを伝え、地域に新たなノウハウを根付かせる役割も担う。先に「企業の中での当たり前が重宝される」という実践者の気づきを紹介したが、アプリケーションの使い方から商品企画のプロセスなど、企業での当たり前が地域の共同知になりうる可能性を持つ。しかし一方で、Bパターンのある実践者は、自身が価値提供できるスキルがあり地元企業にも望まれてサポートしつつも、地元企業に対応できる人材も資金も足りず、ノウハウ提供には限りがあるとも語っている。受け入れ側の柔軟性や対応力も必要だが、そのこと自体に双方が気づく時間もかかっている。

また、ノウハウ提供だけでなく、地域からでは繋がりにくい企業などと地域を繋ぐハブの役割を担える。特にCパターンの複業者は、「企業ができるレイヤーは、地域の中に雇用や定住のようなエコシステムをつくれること」(男性、43歳)と述べている。このように考える複業者は、従来の企業誘致ではない、その地域ならではのエコシステムづくりに寄与する可能性は高い。

に

ローカル複業は、キャリアに何をもたらすか

複業者のほとんどが「キャリアとしてメリットがあった」「キャリアアップのきっかけとなった」「自分のキャリアにとって“成長点”だった」「学ぶことが多かった」などと述べている。ローカルでの体験は、大きな組織の中の1人ではなく、ひとりひとりの比重が大きい関係性の中でコミュニケーションをとることとなる。そこでは個人の主体性が会社の意向よりも大きくなるため、自己肯定感やポジティブなキャリアの変容が生まれると考えられる。

企業経験しかなかったCパターンの実践者の1人は、自分の意思で会社を説得して、ローカル複業を実践しており、この経験を経て「いい意味で覚悟が決まった」とも言っている。「自分が主体となって、社会がこうあったらいいなと思う、そのことのために会社を動かす。そうすると自分の主体性もガラッと変わる。そこが自分が変わったポイント」だと述べている。

さらに、「社外の人と接する場所を知っているかいないかは大きい」(男性、38歳)という指摘も重要だろう。必ずしもローカル複業に限らないが、「社会との接点」を持てるサードプレイスが企業人の誰にも必要な時代なのだろう。

「地域おこし協力隊」は、過疎地域などに一定期間移住してまちづくりや地場産業などの地域活動を行ないながら移住・定住を図る取り組みである。2009（平成21）年度に始まり、当初の89人（実施自治体数31）から、2018（平成30）年度には5,530人*1（自治体数1,061）にのぼり、多くの地方自治体にとって欠かせない人材受け入れの仕組みを担っているといえるだろう。

さらに、2014（平成26）年度より総務省が開始したのが、「地域おこし企業人交流プログラム」である。この制度は、「地方公共団体が、三大都市圏に所在する民間企業等の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を生かし、地域独自の魅力や価値の向上に繋がる業務に従事してもらうプログラム」*2で、6ヵ月以上3年以内の期間、継続して派遣元企業から受け入れ自治体に派遣され、受け入れに対して一部の経費を国が負担するという制度である。初年度は受け入れ自治体数が17、企業人数が22人だったが、2018（平成30）年度にはそれぞれ、56自治体、70人と増えてきている。公表されている資料を見ると、観光業に携わる企業が多いが、ICTや教育系の企業もある。今年度はさらに建設、インテリア、通販と業種が広がっている。

地域おこし協力隊が個人として地域に入るのに対し、地域おこし企業人は基本的に企業に所属しながら地域に関わる「複業タイプ」である。そのために当然のことながら、企業で培われたノウハウが必要とされるわけだが、地域への利益還元が優先される。そのことがうまく地域にも伝わらないと、「企業が地域に入ってきた」「企業さんがここで儲ける」といった目線で見られる可能性もある。今年度の実践者インタビューの中にも地域おこし企業人が4人含まれていたが、それぞれ「地域に入って、地域の人々が成功するためにどうしたらいいか、自分や会社のリソースを使っている時が最も機能する」という意見に代表されるようなバランス感覚を持ち合わせていた。

一方、地域の側としても、手がけてもらいたいことをある程度設定したり調整したりしているが、地域おこし協力隊同様、「仕事がある」のではなく「仕事をつくる」ということが必要とされる。つまり、現場に入ればニーズそのものから捉え直し、できることを主体的に実践することとなるようだ。「単に“派遣”されたからやる、ではなく、地域課題に向き合う主体性が大前提。自分が動かないと何も動かない」という意見を全員から聞いた。

企業としては「新規事業の掘り起こし」や「人材が成長するちょっと長い研修」などの長期的な視野で取り組む良い機会かもしれない。実際に、ある実践者は、「このようなパラレルキャリアのあり方が絶対にいい。ソーシャルインパクトが大きく、アクションも大きい」と述べている。むしろ、「企業に在るからこそできること」があるという前提で働く個人のための意義は大きく、地域がイントレプレナーシップを磨く場となる可能性がある。

一方で、まだこの制度が一般化しにくい点として、期間中は現地に居住するという条件がハードルが高いという声もあるが、むしろ、居住するからこそ広がる視野もあると思われ、企業の視点でその意味を伝える努力が必要だろう。もう1つは、「三大都市圏に所在する企業等（三大都市圏に本社機能を有する）」という条件がついており、地域の受けるメリットとして大都市圏からの人的移動が目されているのではあるが、この取り組み自体を地域で「ソーシャルインパクトを生む可能性」として捉えることもできるのではないかという点である。いずれにしろ、地域にとっては、人材の補填というよりも、新たな視点やノウハウの獲得、新規事業への取り組みなどといった地域活性に繋がる取り組みとして注目したい。

*1——総務省ホームページより。2018年の人数は、名称を統一した「田舎で働き隊（農林水産省）」の隊員数（171人）を合わせたもの。https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/02gyosei08_03000066.html
*2——総務省ホームページより（同上）

この数年、自治体と企業が連携して社会課題の解決に取り組む動きが加速している。テーマは、事業承継、空き家対策、特産品販促、観光客誘致、交通、防災、福祉、環境保全など、多岐にわたる。自治体は民間のノウハウを用いた地域課題の解決、企業は事業活動を通じた社会課題の解決（CSV=Creating Shared Value）を目指す。自治体と企業の連携（官民連携）における成果や課題を探った。

連携しやすい自治体とは

2020年3月に、自治体職員を中心に立ち上がったオンラインコミュニティ「市役所をハックする！」から「官民連携しやすい自治体」が発表された。民間企業と連携しやすい行政機関であるかどうかを指標に基づき自己評価を行なったものである。兵庫県神戸市、島根県雲南市や長野県塩尻市といった全国各地の多様な規模の38自治体から回答を得た。指標を次頁に示す。

官民連携しやすい自治体とは、①地域に根付きつつ、②課題解決のための仕組みがあり、③率先して新しいことに取り組む、挑戦する行政機関を持つ自治体だ。地域のエコシステムで紹介した雲南市や釜石市のように、行政そのものが挑戦している地域はローカルキャリアシティとしての土壌が育っているとも言える。一方で、官民連携は行政だけでなく、企業の姿勢も問われる。官民連携で双方が大切にすべきことを長野県塩尻市の事例から考えてみよう。

官民連携で大切にすべきこと

～長野県塩尻市の事例から

官民連携に先進的に取り組む、長野県塩尻市。塩尻市役所地方創生推進課の山田崇氏に話を聞いた。塩尻市は2015年に官民連携の取り組みである、地方創生協働リーダーシッププログラム MICHIKARA

をスタートさせた。MICHIKARAは首都圏の大企業の社員が塩尻市の地域課題に取り組むプログラムである。事前に職員が塩尻市の地域課題を収集・分析して、42の仕様書*1を作成。仕様書をもとに、参加者がリサーチから解決策の提言までを2泊3日で行なう。これまでに、5期20社（民間大企業12社、地域団体8社）・109人が参加した。提示された解決案の約3分の1は市役所の事業として実施され、成果となっている。しかし、参加者にとっては、あくまで企業研修だ。そのため、MICHIKARAのプログラム終了後に、塩尻市との関係性が継続しないという課題があった。企業主体の事業も生まれたが、地域の課題解決はすぐに成果が出るものではないため継続は難しかった。

そこで生まれたのが5つの施策 ①地域外のプロフェッショナル人材による複業*2、②関係性を継続するためのオンラインサロン、③シビックイノベーターと地域外のプロフェッショナル人材が地域課題解決に取り組むプログラム、④企業と地域団体の共同出資事業、⑤リビングラボである。企業に所属する個人として関わった先に官民連携が生まれると考え、①～③は個人にフォーカスしている。

「何が起こるかかわからないけど、その場にいる」。山田氏が企業との連携で大切にしていることだ。市役所と企業の双方がその場で起きることを楽しみながら、共に新しいものを探してつくる。その姿勢こそが、意義のある官民連携を生み出す。よきパートナーとして連携を進める上で基本となる考え方だろう。

*1——MICHIKARA全5期、MICHIKARAから派生した地方創生インターンシップ TURE-TECH全3期合計
*2——iXハイクラス副業及び#複業

官民連携しやすい自治体の指標

指標 1 ICT を活用し、政策情報が獲得しやすいように発信している

指標 2 「課題」の深掘りができる仕組みや考え方の土壌がある

指標 3 社会実験や実証実験に対して協力的であり、挑戦を求めている

指標 4 民間のコンテキストを理解し、「民間の考え方」を理解する外向け職員がいる【外や民間に強い職員がいる】

指標 5 地元企業や商店街等のまちのキーパーソンに納得感を持ってもらえる【地元で強い職員がいる】

指標 6 庁内の上司や担当課職員のキーパーソンに納得感を持って動いてもらえるよう調整できる【庁内に強い職員がいる】

指標 7 2020 年のトレンドとして、以下を推進している

- 民間人を行政に副業 OK で活用している
- 市役所職員の副業を許容している
- 市役所職員の民間出向を促進している
- 「地域おこし企業人」を活用している
- 企業版ふるさと納税に取り組み、活用している

指標 8 (地域ごとに設定する指標)

〈例〉塩尻市：地域課題を自ら解決する「人」と「場」の基盤づくりの推進

出典：「官民連携しやすい自治体」市役所をハックする！、2020 指標の詳細項目は省略

COLUMN

地域ならではの専門スキル

未経験チャレンジタイプや新卒ローカルタイプでは、ローカルキャリアを通じて専門性を得られたと発言した人が 7 人中 4 人いた。2019 年版の白書でも「地域だから生まれる新しい仕事」として、13 の仕事を紹介した。ここでは、新たに追加された 4 つの仕事を紹介する。



空き家キュレーター

空き家を見つける力や交渉する力に加え、空き家の価値を判断し価格を設定する目利き力も求められる。空き家の持ち主を探し出し、不動産取引を行なうスキルも必要だ。



地域まるごとエデュケーター

学校（幼・保・小・中・高）と連携しながら、地域の子どもたちや卒業生を地域と繋げる教育プログラムを計画・実施する。職場体験では、地域の事業者の協力も不可欠だ。子どもを軸に地域を繋げる役割を担う。



地域密着ファンドレイザー

地域に根ざした企業や NPO などの資金調達を担当する。活動に共感してもらうことで寄付を集める、協賛してくれる企業を探す、クラウドファンディングを実施するなど、活動は多岐にわたる。



祭りオーガナイザー

地域資源を活かし、地域の魅力を発信する、イベントオーガナイザー。趣味の延長線上で運営を担うメンバーも多い。新しい祭り＝フェスが各地で生まれている。

Uniqueness of Local Career

ローカルキャリアの独自性

社会の解像度が上がる

地域課題や多様性を肌で感じることができ、社会そのものに対するあなたの解像度が上がる。生活者の視点はもちろん、あなた自身の社会に対する姿勢が変化する。

発掘しがいがある

地域には見出されていない課題や価値化されていない資源が豊富にある。それを発掘しよう。編集力や企画力が磨かれる。

動けば始まる

あなたが何かやればすぐに始まる。お互いのおせっかいから何かが始まり、何かが始まったらさらに新しい仕事生まれる。やったらやったことに自負が生まれる。

学びが連鎖する

知らなかったら挑戦できない。はじめてのことでも学びながら挑戦できる。挑戦が次の挑戦を呼び込み、学びが連鎖する。いつの間にか、ポートフォリオワーカーになっているかも。

自分の持つリソースを再発見できる

これまでのキャリア、スキルの価値を発見できる。ネットワークや所属する組織のリソースも、自分のリソースとして地域に活かせる。

ライフスキルが磨かれる

ローカルでは生活の知恵や、ないものはつくるというスタンスが都市部よりも重要視される。その中で、体感的、あるいは中長期に、不確実な社会を生き抜くために大事なものを学ぶという経験が得られる。そのリアリティはあなたのライフスキルを磨いていく。

わたしという肩書きで生きていく

暮らしと働くが重なるローカルでは、立場や肩書きによらない信頼関係が構築され、多様な共創が生まれやすい。マニュアルのない人生を歩む中で、わたらしさというアイデンティティが育まれ、どこでも生きられる自信が持てる。

INTERVIEWEES

インタビュー調査にご協力いただいた方々

伊藤毅

株式会社 47PLANNING　HR 事業部
●東京都

兵庫県神戸生まれ、さいたま市育ち。大学入学直後より、学外で「高校生・大学生へのキャリア教育」に取り組む。その過程で、休学して1年間鳥取県で地域おこし協力隊として活動。卒業後、求人広告代理店で営業などに携わるも、退職。現在は都内イベント会社にて勤務をしている。また、本業の傍ら、一般社団法人Work Design Labにて活動を行なっている。

株式会社 47PLANNING
http://47planning.jp/
一般社団法人 Work Design Lab
http://work-redesign.com

今井斐子

株式会社しおじり街元気カンパニー 空き家対策部門
陽だまりの家
●長野県塩尻市

福岡県北九州市生まれ、東京育ち。上智大学文学部英文科中退。飲食店や図書館、市役所での仕事をを経て、外資系法律事務所の総務部に就職。2015年、東京に居ながら週末に長野県の農業塾に通い始める。その後、長野県塩尻市に地域おこし協力隊として移住。主に、空き家対策などを担う。任期終了後は、株式会社しおじり街元気カンパニーの空き家対策部門に携わる。その傍ら、合宿研修旅館陽だまりの家で宿泊業務を行ないながら、自らの民泊事業を準備中。

株式会社しおじり街元気カンパニー

http://shiojiri-genki.com/
合宿研修旅館陽だまりの家
https://www.hidamaristyle.com/

梅田學

一般社団法人神山つなぐ公社 ひとづくり担当
●徳島県神山町

大阪府堺市生まれ。関西大学社会学部社会学科産業心理学専攻を卒業後、専門学校に通いウェディングプランナーとして就職。6年間勤めた後、株式会社リクルートに転職。東日本大震災の後、跡地に行ったことで日本の危うさを感じ、海外インターンとして5ヵ月間香港、5ヵ月間インドに行くことを決意。帰国後、母校のプライダル学科専任講師を担う。その4年後、徳島県神山町の一般社団法人神山つなぐ公社へ転職し現在に至る。

一般社団法人神山つなぐ公社
https://www.in-kamiyama.jp/tsunagu/

●=現在住地

岡晴信

株式会社竹中工務店 まちづくり戦略室 副部長
島根県雲南市政策企画部政策推進課
●島根県雲南市

大阪府泉大津市生まれ。立教大学経済学部経済学科を卒業後、間組に入社し経理・総務を経験。3年後に退職して海外を半年間放浪した後、帰国後は1年間塾の講師を勤める。その後、東京理科大学の夜間の建築学科に入学。卒業後は、設計事務所に就職。2年間勤めた後、株式会社竹中工務店へ転職。主に、オフィスづくりのコンサルタントの部署に10年間携わる。2016年、経営企画室へ異動し、まちづくり戦略室と経営企画室企画部を兼務。2019年から島根県雲南市へ出向。

株式会社竹中工務店 https://www.takenaka.co.jp/

小山基

ノトノオト 代表
七尾商工会議所 地域振興アドバイザー
●石川県七尾市

大阪府大東市生まれ。大阪府立大学大学院生命環境科学研究科緑地環境科学専攻修士課程修了。その後、環境コンサルタント会社のブレック研究所に入社。2014年に、石川県七尾市能登島の「うれし!たのし!島流し!」に参加。その翌年、地域おこし協力隊として石川県七尾市へ移住。着任後、地域のサイクリングツアーを立ち上げ、「ノトノオト」を設立。他にも、酒米づくりからお酒をつくる「島の酒プロジェクト」「能登島ちびっこ探検隊」「島流し!」の事務局に携わる。2019年より、七尾市商工会議所地域振興アドバイザーに就任。

ノトノオト https://www.notonote.com/

加納実久

一般社団法人イシノマキ・ファーム
NPO 法人 toyotacrum
●宮城県石巻市と愛知県豊田市の2拠点で生活

愛知県豊田市生まれ。慶応義塾大学商学部から慶應義塾大学大学院経済学研究科修士課程を卒業。その後、新卒でメーカー関連のシステム会社に就職。11ヵ月で退職し、米国 NPO 法人アーキテクチャー・フォー・ヒューマニティに転職のため宮城へ移住。2年弱勤めた後、会社が倒産。2015年、一般社団法人 ISHINOMAKI 2.0 に入社。2年後に退職し、故郷へUターン。2018年から、一般社団法人イシノマキ・ファームと NPO 法人 toyotacrum での2拠点活動を始める。

一般社団法人イシノマキ・ファーム
https://www.ishinomaki-farm.com/

北辻巧多郎

株式会社 LIFULL 岩手県釜石市総務企画部 総合政策課企画調整係 主任
空き家利活用担当
●岩手県釜石市

宮城県仙台市生まれ。多摩大学経営情報学部卒業。新卒で株式会社LIFULL(旧株式会社ネクスト)に就職。不動産検索ポータル[LIFULL HOME'S]の営業に6年間従事。2018年から2年間、岩手県釜石市の自治体へ出向。

株式会社 LIFULL https://lifull.com/

高野翔

JICA (国際協力機構)
「福井人」発起人 プロジェクトリーダー
●東京都

福井県福井市生まれ。名古屋大学大学院で生物機能工学を専攻。卒業後は、新卒で JICA (独立行政法人国際協力機構) に就職。アジア・アフリカ各国でさまざまなプロジェクトを担当し、2014年から2017年までブータンで持続可能な地域づくりに携わり、ブータンが取り組む GNH (Gross National Happiness : 国民総幸福量)に関わる。その後、英国シューマツハ・カレッジで新しい経済学を学ぶ。故郷の福井県福井市では、「福井人」[「できるフェス」]「幸せのアクションリサーチプロジェクト」を実践。

JICA (独立行政法人国際協力機構) https://www.jica.go.jp/
福井人 http://communitytravel.jp/fukui/

鈴木哲也

ヤフー株式会社 SR 推進統括本部 ネット募金・ボランティアサービスマネージャー
一般社団法人ローカルワークアソシエーション 理事
リトウ部 部長
ヨコハマアパートメント 管理代表・オーナー代行
●神奈川県横浜市

茨城県桜川市生まれ。大学卒業後、HMV ジャパン株式会社を経て、2007年ヤフーに転職。2013年に復興支援室へ異動。ツールド東北、民泊、復興デパートメント、フィッシャーマンジャパンなどの事業に携わる。その後、地方創生支援室に異動し、茨城県移住定住アドバイザー、結城市移住定住アドバイザーなどの地方創生事業実施。後に、教育事業、ネット募金・ボランティアサービスに異動。

ヤフー株式会社 https://about.yahoo.co.jp/
一般社団法人ローカルワークアソシエーション https://localcowork.jp/
リトウ部 http://ritoubu.hatenablog.com
ヨコハマアパートメント http://kh-apartments.com/

高橋哲

株式会社良品計画 ソーシャルグッド事業部 ローカルグッド担当 課長
●千葉県鴨川市

埼玉県富士見市生まれ。早稲田大学社会科学部卒業後、新卒で株式会社良品計画へ就職。入社後は、店舗社員に始まり、店长、家具商品開発、ファニチャーのカテゴリーマネージャーなどを経験。2018年から、千葉県鴨川市において棚田保全活動や直売所の再生プロジェクトなどを担当し、地域創生のサポートをしている。

株式会社良品計画 https://ryohin-keikaku.jp/

高山裕美子

フリーランスエディター・ライター
●東京都

大阪府大阪市生まれ。青山学院大学英文文学部卒業。ハースト婦人画報社に在籍中は女性ファッション誌、映画誌などでカルチャー全般、食、旅、環境問題などを担当する。2010年からフリーランスエディター、ライターとして活動を開始。編集の仕事以外に、博報堂 issue+design や studio-L といった、地域の課題をデザインで解決する組織と一緒に全国の地域活性化事業にも参加。

博報堂 issue+design https://archive.issueplusdesign.jp/
介護・福祉のこれからのプロジェクト https://korekara-pj.net/oiioiten/

鳥居希

株式会社バリューブックス 取締役
●長野県上田市

長野県埴科郡坂城町生まれ。慶應義塾大学文学部フランス文学科入学。大学3年次に1年間休学し、カナダでのワーキングホリデー、英語圏やフランス圏に短期滞在する。卒業後は、モルガン・スタンレー証券会社に就職し、主にトレーディング部門と受け渡し部門の間のクライアントサービスに携わる。15年間勤めた後、リストラで退職。その後、1年間ウェルネス事業の会社の役員を経て、2015年、故郷の長野県にある株式会社バリューブックスに入社。

株式会社バリューブックス https://corporate.valuebooks.jp/

西田遙

一般社団法人シタクビト 代表理事　NPO 法人河原部社 理事長
合同会社 Hudan　Project Manager
●山梨県韭崎市

山梨県北杜市生まれ。山梨大学教育人間科学部生涯学習課程スポーツ健康科学コース卒業。卒業と同時に人口400人ほどの山梨県北杜市増富ラジウム温泉郷にて、地域のプロジェクトデザインを生業とする一般社団法人シタクビトを創業。翌年、地元韭崎にて中高生と社会との交差を生み出す NPO 法人河原部社も創業する。2019年には、韭崎にて、全員複業型の人で構成された、地域での暮らしを良くしていくための飲食業・不動産業・デザイン業をプロデュースする合同会社Hudan創業し、現在は3つの会社を運営。

NPO 法人河原部社
https://peraichi.com/landing_pages/view/kawarabe

葉山志乃布

ジャーニー・フォー・チェンジ 代表
●東京都

広島県生まれ、東京育ち。早稲田大学国際教養学部卒業後、新卒でANAに入社。震災を機に訪れた東北で国境を越えた相互協力を目の当たりにする中で、異文化理解は共生の伴であると体感し、宮城県南三陸町を拠点にその機会を育むべく、多様な人と自然と共に生きるグローバルリーダースhip育成を軸とした教育プログラムの企画・運営(青少年の交換留学等)やインバウンド・ツーリズムをサポートする会社「コモンアース」の立ち上げに参画し、地域の観光協会と外国人の交流人口拡大等に取り組む。その後、持続可能な地域活性の視点を活かし、2019年、コミュニティ、文化、環境の持続可能な発展に向けた観光、サステナブル・ツーリズムを促進するために、コンサルティングなどを実施する「ジャーニー・フォー・チェンジ」を立ち上げ、現在に至る。

牧ゆうな

株式会社 eumo 教育事業部 事務局
●東京都

東京都生まれ。大妻女子大学比較文化学部に在学中から新潟県十日町市と津南町で実施される越後妻有大地の芸術祭のこへび隊にボランティアとして参加し、2013年からこへび隊の事務局に携わる。大学卒業後、新卒でホテルに入社。就職後も越後妻有でのボランティアを継続。3年後に退職し、2017年にオーストラリアへ留学。帰国後、芸術祭期間の短期有償スタッフとして、こへび隊運営を行なう。2019年に株式会社 eumoへ転職。教育事業部の事務職を担当し現在に至る。

株式会社 eumo <https://eumo.co.jp/>

松浦真

NPO 法人 cobon 代表理事
合同会社 G-experience プログラムディレクター
●秋田県五城目町

千葉県市川市生まれ、大阪育ち。大阪市立大学文学部II部を卒業し、ネットマークス株式会社(現ユニアデックス株式会社)に入社。ネットワーク機器の営業に携わる。その後、大阪でNPO法人こども盆栽(現NPO法人cobon)を設立。小学生の子どもたちを中心としたまちづくり、教育プログラムを企業、行政と協働で実施。その他にも、インドネシア・ジャカルタを中心に現地の社会起業家たちと協働でKKCC(Kapak Kids Creative City)を実施。2016年には秋田県五城目町に移住し、合同会社G-experienceを設立。学校と学校外の学びをハイブリッドさせるスクーリング事業を行なう。

NPO 法人 cobon https://cobon.jp/company/company_index.php
合同会社 G-experience <https://g-experience.org/>

山崎啓介

株式会社リヴァンプ CIO 支援チーム シニア・アソシエイト
NPO 法人アジアの子どものための就学を支援する会 (ASAP) 事務局スタッフ
●東京都

千葉県柏市生まれ。千葉工業大学経営情報科学科を卒業。日立ソリューションズ、日立製作所での営業職、エンジニア職を経て、現職のリヴァンプではクライアントのITサービス導入・運用業務に従事する。2016年より日立プロボノプロジェクトに参画し、釜石市での支援活動に関わる。経済産業省東北経済産業局「東北プロボノプロジェクト」プロジェクトマネージャー。複数のNPOに対しITプロボノ活動なども行なう。

株式会社リヴァンプ <https://www.revamp.co.jp/>
アジアの子どものための就学を支援する会
<https://www.asap-cambodia.org/>

的場陽子

沖縄県久米島町地域おこし協力隊 町営運営スタッフ
●沖縄県久米島町

兵庫県西宮市生まれ。大阪大学法学部を卒業後、株式会社ベネッセコーポレーションに就職。岡上で編集の仕事に関わり、後に東京へ転勤。退職後、島根県海士町の公営塾「隠岐国学習センター」の指導スタッフとなる。3年間勤めた後、デンマークのフォルケホイスコーレにて半年間過ごし、VIA University Collegeで社会教育を学ぶ。帰国後は、沖縄県久米島町に協力隊として移住し、久米島高校の魅力化プロジェクトに携わり、寮の管理運営を行なう。

久米島高校の魅力化プロジェクト
<https://www.kumekou-miryokuka.com/>

山野恭稔

株式会社乃村工藝社 クリエイティブ本部 R&D グループ グループリーダー
日南市総合政策部総合政策課クリエイティブ専門官(2019年取材当時)
●宮崎県日南市

神奈川県横浜市生まれ。多摩美術大学環境デザイン学科卒業後、株式会社乃村工藝社に就職。商業開発案件や新ブランド立上げ等の企画・デザインを中心に手掛け、空間系アワードを多数受賞。メディアでも多く掲載される。2017年から、地方創生や観光立国などの社会課題を多様なクリエイティブ力で解決する「OKAERI NIPPON PROJECT」のリーダーに就任。日本の地域資源をビジネスや空間デザインの観点で生まれ変わらせ、新たな価値をつくることを目的に全体構想や企画業務に取り組んでいる。現在は乃村工藝社史上初のクリエイティブ専門官として日南市役所員としても活動。

株式会社乃村工藝社 <https://www.nomurakougei.co.jp/>

三浦卓也

株式会社フェリシモ 新事業本部ビジネスインキュベーション
厚真町町役場
●北海道厚真町

大阪柏原生まれ。関西学院大学総合政策学部を卒業。その後、新卒でフェリシモに入社し、プロモーション、ブランドマネジメント、新規事業開発に携わり、現在は20年目。厚真町ローカルベンチャースクールにエントリーし、地域おこし企業人として厚真町役場に出向。神戸と厚真町の2拠点生活を開始。厚真町の震災後には「Hope for」投資会社(フェリシモ100%出資)を設立。

株式会社フェリシモ <https://www.felissimo.co.jp/>

SECTION—II

ローカルキャリアシティの 機能とエコシステムに 関する調査

[調査概要]

- 2018年から2年間に渡る実践者へのインタビュー調査から、各実践者がローカルキャリアを形成するプロセスを分析し、個人と地域との接点を抽出し、ローカルキャリアを促進するためにどのような機能が働いたのかを分析した。
- 5つの地域を選び、その地域の事業や団体の相関関係をまとめ、関係者にインタビューを行なって補完した上で図表にまとめ、パターン化した。
- 中間支援団体にネットアンケートを行ない、地域で果たしている機能や地域全体の人材育成に関する取り組みについて回答してもらった。21サンプルを回収した。

ローカルキャリアシティとは

これまでの実践者インタビューを通じて見えてきたのは、実践者は働く地域を「選んでいる」ということである。もちろん選択理由はそれぞれ異なり、地域であろうが企業であろうが「選ぶ」のは本人次第であることは間違いない。事実、多くのローカルキャリアの実践者のインタビューでは、本人のやる気やミッション、そこに至るプロセスなど、本人目線の体験談として捉えてしまうことのほうが多い。しかし、「キャリアを形成するために地域を選ぶ」という理由をより深く考えてみる必要がある。すなわち、「なぜその地域でキャリアを形成できたのか」という点である。

2019年版の白書では、ローカルキャリアシティとは、ローカルキャリアを育むまちであり、1) チャレンジさせてくれる環境、2) 助けてくれる人・団体の存在、3) 地元の本気度、という3つの条件が備わっているまちであると導き出した。

実践者の話からは、「その地域には何か可能性がある」「その地域では楽しく働けそうだ」というような、ある種の直感のようなものが作用していることがわかってきた。その直感のようなものはどのように形成されるのだろうか。地域と出会い、働いていく中で、本人のやる気や思いや能力以上に大事なものは、真に対応できる地域側のあり方、つまりキャリアを形成できる地域であるかどうかなのであろう。

ローカルキャリアは地域全体で育まれる

ローカルキャリアを考える際には、受け入れる地域側についても考える必要がある。やる気があってもチャレンジさせてくれなければ実現できないし、楽しく働き暮らすには、生活面のサポートも重要となる。企業が人材を採用して育成することとローカルキャリアシティ

が大きく異なるのは、「ある仕事を通じて育まれるキャリア」というだけでなく、生活の場でもある「(地域という)社会の中で育まれるキャリア」という位置づけであろう。とすれば、地域の側にも何らかの条件が備わっている必要があると考えられる。

その観点から次の3つのポイントについて考察することとした。

① キャリアをサポートするためには、地域にどのような機能が必要か

② 地域側にはどのようなエコシステムが働いてキャリアをサポートしているか

③ 中間支援団体はどのような役割を果たすか

①に関しては、昨年度と今年度の実践者へのインタビュー調査から、各実践者がローカルキャリアを形成するプロセスを分析し、地域側が実践者にどのような作用を及ぼす機能を持っていたかを整理している。

②に関しては、ローカルキャリア形成において特徴的な5つの地域を選び、その地域の団体や事業などの役割を抽出した後に関係者にインタビューを行ない、エコシステムの仮説を導き出した。

③に関しては、地域をベースとする中間支援団体に対して、各組織が地域で果たしている機能や地域全体の人材育成に関する取り組みについてアンケートを実施し、回答を分析している。

3. キャリアを形成する

実践者のプロセスからは、挑戦にあたってパートナーやメンターなどの機能が支えてくれることがわかった。これらの機能は、直接・間接に機能している。「意欲を育む」「仕事の機会を提供する」「挑戦を後押しする」という大きく3つの機能に分けたが、その中には、「気持ち折れないようにする」「意欲を支える」といった精神面を支える機能や、挑戦に必要なトレーニング、技術提供、資金面などの現実的なサポート機能が必要とされている。

4. 仕事を育てる・広げる・評価する

実践者のプロセスの中で興味深かったのは、「応援してくれた」というような発言が多々あることだ。仕事を始める時期だけでなく、継続的な地域内外からの応援が実践者の糧となっているようである。また、情報を発信することで、地域外からの応援や評価が戻ってくることも継続に繋がっている。

5. 未来の人づくり

実践者のインタビューからは、「挑戦させてくれた」というようなフレーズがよく聞かれる。この「挑戦できる地域」となるために、地域の中で未来の人材育成を行なう機能があるかどうかは、これからの社会の中で重要なポイントである。特に、地元の子どもや学生たちに対するキャリア教育の機能もローカルキャリアシティには大切な機能だろう。

実践者44人(昨年度24人・今年度20人)へのインタビューから、各実践者が地域と出会ってローカルキャリアを形成するまでのプロセスを分析し、そのプロセスの中で地域とどのような接点があったかを抽出し、その接点はローカルキャリアを促進するためにどのような働きをしたのかを分析して、個々の接点のあり方を「地域が個人に作用する機能を持った」と捉え、92の機能として再構成し、一覧表にまとめた(28-33頁)。

ここでは、地域や仕事との出会いから、仕事を育てるまで、そしてまちとしての未来の人づくりまでを大きく5つのステージに分けている。

1. 仕事と出会う、地域と出会う

実践者がどのように地域と出会ったのかを分析すると、直接的な求人募集の他、個人の魅力や新しい生き方があるなどといった、多様な入口があった。そこから、「仕事があることを知ってもらう」だけでなく、「新たな働き方や生き方(オルタナティブ)を知ってもらう」「就職・プロジェクト参画の意思決定を支援する」の大きく3つの機能が導き出される。さらに地域と関係を深める「より深く地域を知ってもらう」機能も必要とされていた。

2. 地域と関わる基盤を整える

いったん地域と関わるようになると、その繋がりの方の構築が必要となっていることがわかった。すなわち、「地域との繋がり基盤を整える」機能である。コミュニティへの受け入れや、知り合い、離れていても地域とつながるハブとなるもの、関わりの支えとなるようなものである。

また、その地域に移住するにあたっての支援機能が必要とされていることがわかった。

ローカルキャリアシティに必要な機能一覧

地域で働く人にとって、ローカルキャリア育成に必要なステージ	ローカルキャリアを育成するために地域が果たす機能					
	大分類	中分類	小分類	機能主体	機能の説明	
1 仕事と出会う、 地域と出会う	1 仕事があることを 知ってもらう	仕事があることを知ってもらう	求人告知・発信機能	個人・企業・自治体・中間支援	求人募集の告知。地域企業などの広報機能。個別に出す場合もあれば、求人募集広告としてまとめて出される場合もある。個人から個人に発信される場合もある。	
		地域の情報を発信する人を育て、情報発信する	興味を刺激する機能	個人・活動	それまで知らなかった未知の魅力、例えば地域の人の動き方や活動の様子など、地域への興味を刺激するような情報を出す。	
			地域のファンをつくる機能	個人・自治体・企業・中間支援	求人そのものではないが、SNSや映像などで地域のイメージを発信することで、実際に現地に行きたいというモチベーションを与える。あるいは現地におもむくイベントを実施など。	
			地域の広告塔機能	個人	積極的な発言や活動で外部からの注目を集め、地域の良さを伝える。	
			地域の情報を発信する機能（ファンが発信）	地域のファン	地域から直接発信するのではなく、地域のファンとなった人が地域の良さを伝達する。	
			独自の文化や活動を磨く機能	個人・活動	伝統工芸やエリアリノベーションの取り組みなどで、地域独自の文化や活動を魅力的にしていく。	
			見出される機能（文化や活動が知られて見出される）	個人・活動	地域の文化や活動を宣伝したわけでもないのに勝手に見出される。例えばインバウンドによる何でもない風景や当たり前の日常といった、地域では意識化されていない資産や地域のために行なっている独自の活動など。	
		地域や地域の人と直接出会う機会を提供する	地域と関わる玄関機能（広場・イベント型）	自治体・中間支援	イベントなどの広く開かれた機会を提供し、地域や地域の人を直接知ってもらう機会をつくる。実際に地域に触れる機会を持つこと。	
			地域と関わる玄関機能（研修型）	企業・中間支援	研修などを通じ、地域や地域の人、地域の仕事を直接知ってもらう機会をつくる。	
			地域と関わる玄関機能（フィールドワーク・地域体験型）	大学・中間支援	大学の授業などでのフィールドワークや、地域体験型プログラムを通して、地域や地域の人を直接知ってもらう機会をつくる。	
			地域と関わる玄関機能（縁故型）	個人	知り合いを通じて、地域や地域の人を直接知ってもらう機会をつくる。友人や親戚の紹介などを含む。	
		より深く地域を知ってもらう	地域の窓口機能	自治体・中間支援	地域と何らかの繋がりを求めている人に、地域の情報や繋がりを与える、地域外からの（常時）認識可能な窓口となる。	
			関係を深める機能	個人	地域を知って、より深く関わりたいと思っている人に、関連情報や機会を与え、関係性の深化を支援する。	
	2 新たな働き方や生き方（オルタナティブ）を知ってもらう	オルタナティブに気づいてもらう	オルタナティブを提示する機能（仕事について）	個人・中間支援	働き方や仕事についてのオルタナティブを提示する。SNSやサイトでの発信や、イベント、個人との交流、メディアなどを通じて、「こんな仕事もあるんだ」「こんな働き方もあるんだ」という気づきを与える。	
			オルタナティブを提示する機能（働く場所について）	個人・中間支援	働く場所についてのオルタナティブを提示する。SNSやサイトでの発信や、イベント、個人との交流、メディアなどを通じて、「こんな場所で働けるんだ」「ここに住んでみたい」という気づきを与える。	
			オルタナティブを提示する機能（生き方について）	個人・中間支援	生き方についてのオルタナティブを提示する。SNSやサイトでの発信や、イベント、個人との交流、メディアなどを通じて、「こんな生き方もあるんだ」という気づきを与える。	
			ロールモデル機能	個人	ロールモデルと実際に会うことによって、「この人のようにになりたい」「あの人がみたいに働きたい」という願望が増幅される。	
			視野拡大機能	個人・活動	社会の見方が広がるきっかけを提供する。自分の思い込みや前提を見直す機会となる。素晴らしいと思える人との出会いや、活動への参加など。	
			モチベーションアップ機能	個人・活動	仕事や地域や生き方についてこれまでにない視点を得ることで、新しい働き方や生き方をしたいとワクワクする状況をつくる。	
			独自のオルタナティブを磨く機能	活動・中間支援	通例的な社会のあり方とは異なるアプローチをとる活動に取り組む。この活動の結果として、多様な働き方や生き方を知ってもらうことができる。	
			外部からの評価機能	メディア・公的機関	地域でのオルタナティブな取り組みが外部機関に評価されることで、多様な働き方や生き方が伝達される。	
	3 就職・プロジェクト参画の意思決定を支援する	具体的な検討を支援する	オーダーメイドのツアコン機能	個人（地元の人）	地域で働くことを具体的に考えている人に対し、個別に仕事や居住地の候補を巡る手伝いをし、決断を支援する。	
			人と仕事を結びつける	人と仕事のマッチング機能（紹介型）	個人・中間支援	地域で働くことを具体的に考えている人に、具体的な仕事を紹介する。
				一本釣り機能（指名型）	個人・中間支援・自治体	地域で働いて欲しい人材に、地域で働かないかと勧誘をする。
				仕事と地域に巻き込む機能（既成事実型）	個人・中間支援・自治体	地域で働いて欲しい人材を地域の活動に巻き込み、地域で働いている状態（既成事実）をつくることで、地域で働くことを就業のオプションと覚えてもらう。
				この地域ならと思わせる機能（ひきつけ型）	個人・中間支援・自治体	地域の魅力を発信し、そこで働きたいと考えてもらう。
				この人ならと思わせる機能（ひきつけ型）	個人	魅力的な地域の人を知ってもらい、そこで働きたいと考えてもらう。
ミスマッチをなくす機能		中間支援・自治体・企業	現地での採用前にワークショップなどで、じっくり話をする機会を提供してお互いを知る。			
仕事や暮らしを試してもらう		お試し居住機能	中間支援・自治体	地域で働くことを考えている人に、試しに地域で暮らす機会を提供する。		
		お試しで働ける機能（玄関機能の1つ）	中間支援・自治体・企業	地域で働くことを考えている人に、試しに地域で働く機会を提供する。		

地域で働く人にとって、ローカルキャリア育成に必要なステージ	ローカルキャリアを育成するために地域が果たす機能					
	大分類	中分類	小分類	機能主体	機能の説明	
2 地域と関わる基盤を整える	1 地域との繋がり の 基盤を整える	コミュニティに受け入れる	地域の世話役機能	個人(地元の人)	地域の人や情報と繋ぎ、その土地に馴染むようにお世話をする。	
			お墨付き機能	個人(地元の人)	地域の人に「この人はいいよ」と太鼓判を押して紹介する。	
		ネットワークを提供する	地域の一員として迎える機能(人脈形成型)	個人(地元の人)	畑仕事、お祭り、飲み会など仕事以外で地域の人と交流できる機会を提供する。	
			情報収集・提供機能(情報提供型)	場所	コワーキングや店など、人が集まる場所。地域の情報を集めると同時に、必要な情報を提供する。	
			人と人を繋げるハブ機能(ハブ型・仲介型)	個人(地元の人)	仕事以外の関係性で、人と人を繋げる。	
		支えを提供する	おすすわけ機能	個人(仲間、先輩、地元の人)	物や情報をお裾分けする。	
			相手を想って叱る機能	個人(仲間、先輩、地元の人)	地域で暮らす中で、暮らしに大切なことを教えるために叱る。	
			見守り機能	家族・個人(仲間、先輩、地元の人)	寄り添って見守ってくれる。	
			心の支え機能	家族・個人(恋人、仲間)・自然(風景)	無条件に支えてくれる存在、勇気づけられる風景など。	
			よろず相談機能	個人	生活や家族のことなど、何でも相談に乗る。	
	2 地域の生活を 支援する	生活の基盤を支援する	自信を持たせてくれる機能	人(仲間、先輩、地元の人)	期待や感謝、頑張り認めてしっかり伝える。	
			生活費支給機能	自治体・企業	地域で生活するための費用を支給する。	
			生活基盤の提供・紹介機能	個人	住宅や車を貸してくれるなど、地域で生活をする上で必要なもの(ベーシックアセット)の提供や紹介をする。	
			生活の知恵を共有する機能	個人(仲間、先輩、地元の人)	地域で生活する上で役に立つ情報(知恵)を提供する。	
	3 キャリアを形成する	1 意欲を育む	意欲を与える	子育て支援機能	個人・施設(保育園)	子育てのサポートをする。
				心に火を点ける機能	個人・中間支援・企業・自治体	熱意を持って実行している人、団体、企業、課題を持っている人たちを知ったり出会ったりすることで、「自分もやりたい」「できる」と思わせてくれる。「やらねば」と思わせてくれる。
見本機能(働く背中型)				個人	「あの人のようになりたい」「あんな風に仕事をしたい」と思わせる。	
見本機能(理想の働き方)				個人・企業	「こういう働き方ができるんだ」「ああんたい」と思わせる。	
2 仕事の機会を 提供する		人と仕事の機会を結びつける	見本機能(生きる背中型)	個人	「生きるとは何か」などを考えさせる人文哲学や生き様を見せてくれる。	
			見本機能(成功事例型)	個人	「あそこまで行きたい」「あなまでやり遂げたい」と思わせる。	
			事業機会の提供機能	中間支援・自治体・企業	構想していた事業開発などの、やりたいことを聞いてくれて、実施させてくれる入口を提供する。	
			人脈を形成する機能	地域団体・中間支援・自治体	仕事上でのネットワークをつくれる場を提供する。イベント、教室、セミナーなど。	
			ビジネスパートナーマッチング機能	中間支援	仕事上でのパートナーと出会わせる。	
			ショーケース機能	個人・中間支援・自治体	実践者のスキルを地域の人に広く知ってもらう機会を提供する。	
			クライアント機能(仕事の発注)	企業・自治体	仕事を発注する。	
3 挑戦を後押しする		場所と仕事の機会を結びつける	スクリーニング機能	個人(地元の人)	その仕事に対しての、実践者の適正と本気度を見極める。	
			ビジネスパートナー機能	個人・企業	仕事のパートナーになってくれる。	
			場所の提供機能	個人・自治体・企業	商店街などの空き家や公共スペースなど、仕事をする場を提供する。やりたいことを実施できる場所を提供する。	
		仕事への意欲を支える	後押し機能(動機を与える型)	中間支援、自治体	イベントや勉強会、セミナーなど。やってみようと思わせる。	
			後押し機能(やってみろ型)	個人	「やりたいことがあるならやってみろ」と背中を押してくれる。	
			後押し機能(知識提供型)	個人・中間支援・企業・自治体	やりたいことの道筋を示してくれる、必要な知識を提供してくれる。経験者や専門家なども含まれる。	
			後押し機能(スタートアップ資金提供型)	自治体・金融機関	事業のための資金を提供してくれる。	
		気持ちが折れないようにする	メンター機能	メンター機能	個人	困った時に相談でき、助言をくれる。
				ストッパー機能	個人	やり方に意見し、止めてくれるストッパー。止めるのが目的ではなく、「このやり方なら大丈夫」という安心と自信をくれる。
	バディ機能/カウンターパート機能			個人(地元の人)	やりたいことを話すと繋げてくれる、地域のことをわかっているカウンターパート。	
	後見人機能(事業後見型)			個人	事業を見守ってくれる。	
	かけこみ寺機能			個人・自治体・中間支援	困った時にまず行く仲間、先輩、地元の人など。	
	励ましあう機能			個人	困った時に相談できたり、愚痴を聞いてくれたりし、互いに同じ立場で励ましあう仲間。	

地域で働く人にとって、ローカルキャリア育成に必要なステージ	ローカルキャリアを育成するために地域が果たす機能				
	大分類	中分類	小分類	機能主体	機能の説明
3 キャリアを形成する	4 技や知識、経験を 提供する	知識を提供する	地域での事業実現に関する知識提供	個人、団体	その地域で事業を進めるための暗黙のルールを共有する。
			地域文化の継承機能（地域の先生型）	個人（地元の人）	地域文化を教える。
		経験を 提供する	技を磨く場を提供する機能（修行型）	個人、企業	仕事をしながら技術を身につける機会を提供する。
			経験のバリエーションを提供する機能（多機能型）	中間支援	さまざまな仕事を体験する機会を提供する。
			経験のバリエーションを提供する機能（リーダーシップ育成型）	企業、団体	リーダー的役割を体験する機会を提供する。
			ビジネスの基礎をインストールする機能（新人研修型）	企業、団体	仕事の基礎を身につける機会を提供する。
		技を提供する	プレイヤーを育成する機能（起業家育成型）	中間支援	地域での起業を支援する。
			専門技能の教育機能（スクール型）	中間支援、企業、団体	教室や学校のような形で専門技能を学ぶ場を提供する。
		技能提供	専門技能の教育機能（技能承継型）	個人（地元の人）	地域の伝統的な技能を学ぶ場を提供する。例えば、農業のやり方や調理法を習うなど。
			専門技能の提供機能（機能補完型）	個人、企業、団体	実践者に不足するスキルを提供する。外部専門家。
4 仕事を育てる	1 事業継続のための サポート	応援し続ける	仲間として応援する機能	個人、企業、団体、自治体	これまでのステージのすべての機能を通し、継続ための支援をする。見放さないで、応援し続ける。
			顧客として応援する機能	個人、企業、団体、自治体	商品やサービスを購入するなど、直接的に支援する。
		内外に繋げる	情報発信機能	個人、中間支援、団体、自治体	実践者の地域での仕事を外に発信する。メディア掲載に繋がったりする。
			ファンづくり機能	中間支援、企業、団体、自治体	地域の窓口となって、特産品はもとより、観光も含めて、地域を丸ごと外と繋げる地域商社機能や、地域内外で行なうイベントなど。PR やプロモーションも含める。
	2 フィードバック	地域の中からのフィードバック	地域から評価を受ける機能	中間支援、団体、自治体	取り組みを地域の人に認めてもらう場を提供する。発表するだけでも自分の振り返りになる。
		地域の外からのフィードバック	振り返り機能	地域外の個人、団体、メディア	地域外からの評価を受けることによって、自分のやってきたことの価値を客観視できる機会を提供する。メディアで取り上げられたり、講演したり、視察が来るなど。
5 未来の人づくり	1 やりたいことにチャレンジする環境を提供する	チャレンジができる場を提供する機能	企業、自治体	子どもや若者がチャレンジしたいことを実現できるよう地域企業や自治体が後押しする。	
		いつでも学び続けられる機能	中間支援、企業、団体、自治体	年齢に関係なく、地域を題材にさまざまな学び合いができる環境を提供する。	
		チャレンジを共有できる機能	中間支援、企業、団体、自治体	ポジティブでいることを許される。前向きに取り組むことが歓迎される。それを応援してくれて、地域全体で共有できる。	
	2 地域の可能性をつくり、育てる	地域の未来づくりに参加できる場を提供する	中間支援、企業、団体、自治体	広く子どもたちとも社会課題を共有し、議論できる場を提供する。地域の課題を自分ごとにする。	
		未来へのバトンを渡せる人をつくる機能	中間支援、企業、団体、自治体	課題の発見力や発想力を育み、自分で仕事をつくれる人を育てる仕組みを持つ。	
	3 子どもや若者へのキャリア教育を支援する	将来の可能性を広げる機能	中間支援、企業、団体、自治体	自分の夢に気づくと同時に、オーナーシップを持って自分の仕事に取り組む多様な大人と出会う。	
		キャリアを選択する能力を育む機能	中間支援、企業、団体、自治体	夢にリーチするための力を得ることができ、そのための選択肢が多様に提供できる。	

*注：キャリア教育：キャリア教育とは、ひとりひとりの社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育（中央教育審議会の定義による）

機能から見えてきたこと

「ローカルキャリアシティが持つべき機能」で抽出した機能は92個に及ぶ。地域には多種多様な機能があり、担う主体もさまざま。個人の小さなサポートは機能として認識されづらいが、ひとつひとつが人材を育む大切な要素となる。

以下では、機能全体を見渡し、その特徴について考察していく。

ローカルキャリアの循環

機能を通して、ステージの関係性が見えてきた(図1)。地域外の人材に対しては「ステージ1:仕事と出会う、地域と出会う」、地域内の人材に対しては「ステージ5:未来の人づくり」で人材の掘り起こしを行なう。地域外の人材に対しては「ステージ2:地域と関わる基盤を整える」機能を提供する。その後の「ステージ3:キャリアを形成する」と「ステージ4:仕事を育てる・広げる・評価する」は地域内外に寄らず、すべての人材に提供する機能だ。地域をエコシステムと考え

ると、自然が必要に応じて光や水、栄養、ミネラル、他の生物との関わりなどの成長に必要な機能を提供しているのと同様、人の成長に必要な機能を提供している。そして育った人材や事業が地域内外に発信されることで、新たな実践者を生み出す。すなわち、1人のキャリア育成がそれだけで終わらず、次の人や次世代に繋がる循環となっていることが明らかとなった。

機能のいまとこれから

1) 多いのは「始める」を助ける機能

次に、ステージごとの機能数を示す(図2)。地域と地域外の人材の接点をつくる「ステージ1:仕事と出会う、地域と出会う」と地域に関わる人を育てる「ステージ3:キャリアを形成する」は、それぞれ機能が30を超え、多くの機能がすでに実践されていることがわかる。次に多いのは、機能数としては半分程度になるが「ステージ2:地域と関わる基盤を整える」である。これらに共通するのは、新たな舞台で「始める」

「生み出す」ということである。

これらの機能数が多い理由だが、そもそも「始める」行為や「生み出す」行為自体が複雑で手間のかかるステージであることが1つの理由だと考えられる。もう1つの理由としては、これらのステージでは、すでに多くの実践が進んでおり、多様なアプローチが試みられていることが挙げられる。1つのアプローチには、それに必要な複数の機能が付随するために機能数が増えるということである。

続けて、各ステージの特徴について見ていく。

2) 選ばれる地域になるための情報機能の強化

「ステージ1:仕事と出会う、地域と出会う」の機能数の多さの背景にあるのは、そもそも地域や地域での仕事が知られていないため、情報の伝達に複数の工程が必要となることが挙げられる。さらに、社会的な要因としては、地方自治体の人口減少とその結果としての自治体間競争の激化が挙げられる。このように、

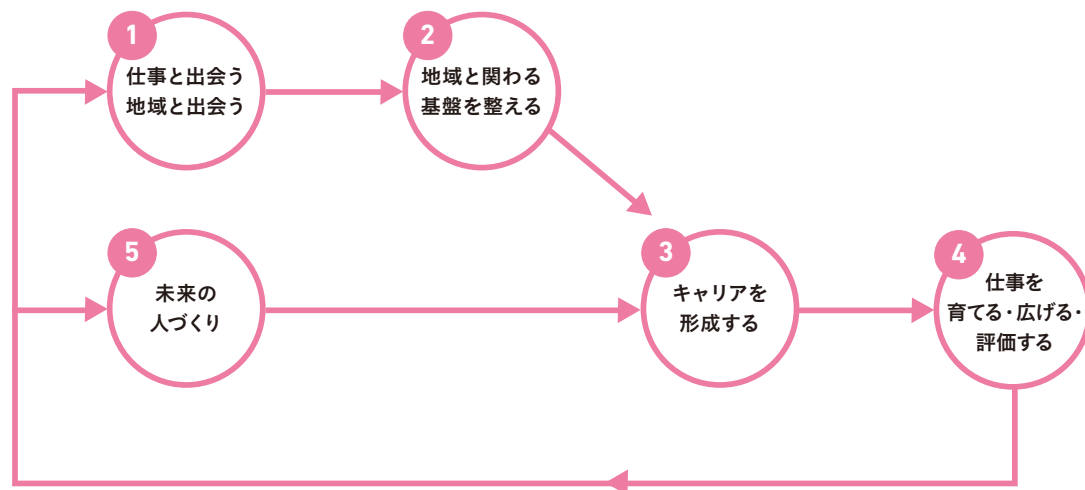
自治体は選ばれる地域になるために「仕事と出会う、地域と出会う」機能を強化してきたといえるだろう。

さらに、ローカルキャリアという新しい選択をすることは、まだ先駆的な動きであるため、従来の働き方や暮らし方と異なるオルタナティブの気づきを促す機能も多くなっている。

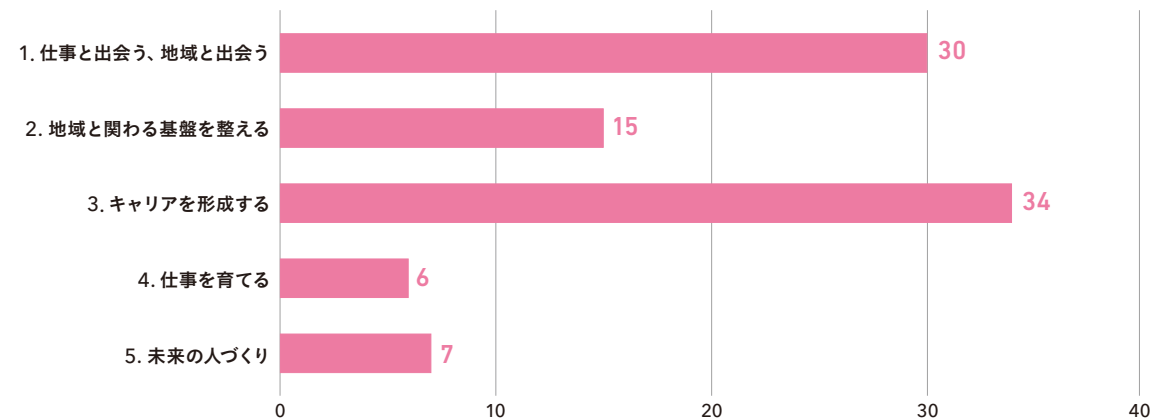
3) 地域と関わる基盤づくりは信用づくり

「ステージ2:地域と関わる基盤を整える」は地域と継続的に関われるようにするための、情報やネットワークなどのサポートである。移住にあたっては移住者用住居が用意されている自治体もあるが、家探しにつまずく人も少なくない。都会のように賃貸市場が機能していないからだ。また、定住を決めても家を買ってもらえないという話はよく聞く。これらの解決には、自治体や、地域個人のお節介による信用の供与が必要となる。また、住む場所を見つけられたとしても、修繕が必要な場合や地域の気候やルールに合わせた使

■ 図1: ステージの関係性



■ 図2: ステージごとの機能の数



い方などを学ぶ必要もある。さらに、地域の暮らしには明文化されていないルールも多く、地域の一員として暮らすには、生活においてもメンター的な役割が必要だ。

4) 起業的要素が強い地域でのキャリア形成

最も機能数が多くなっているのが、「ステージ3:キャリアを形成する」機能である。これは、ローカルキャリアの多くが、既存の組織の既存ポジションに付く形の就職ではなく、起業であったり就職であっても新規事業の開発などを伴う起業的な内容が多いことが背景にあると考えられる。どこで取り組むにせよ、起業的取り組みには、多くの事業面、精神面を支える機能が必要となる。それに加えて、地域では、地域資源を活用した仕事を目指す場合も多く、その場合は、地域についての理解もキャリア形成の機能として必要となる。

5) 循環をつくるために

「ステージ4:仕事を育てる・広げる・評価する」と「ステージ5:未来の人づくり」については、抽出された機能数は10以下で他のステージとの比較では少ない。①両者ともステージ1に比較すれば対象が定まっていること、②ステージ4については、新たに仕事と出会い、キャリアを形成するステージに比べれば、その後の維持や発展に必要とされる機能は限られていること、③仕事を広げる段階に至っている実践者がまだ少ないこと、④ステージ5についてはローカルキャリア育成という視点での「未来の人づくり」がまだ新しい取り組みであるため、アプローチが限られていること、などがその背景にあると考えられる。ステージ4とステージ5の機能は、ローカルキャリアの地域内循環を強化するには欠かせない。今後さまざまな取り組みが進むにつれ、機能数が増えていくことも予想される。以下に、各ステージの現状や課題、今後必要とされる機能について簡単に触れる。

事業継続の支援を強化する

「ステージ4:仕事を育てる・広げる・評価する」は、事業継続のためのサポートとフィードバックの機能であり、前者は立ち上げたサービスやプロダクトを広める商社機能や継続のためのハンズオン支援などを示す。地域企業や事業承継の支援も含まれる。しかし、事業継続の支援ができる人材が不足している。地域ならではの事業を理解し、事業支援できる人材を育む必要があるだろう。また、少ない人数でプロジェクトや事業を動かしていると、なかなか発信に手が回らない。地域商社のように、地域ぐるみでプロモーションする機能も求められる。

地元から担い手を育てる

多くの地域にとって、子どもや若者のローカルキャリア育成の最も大きな課題は、地元で高校や大学がなく、卒業すると地元を離れてしまうことだ。地元を離れても繋がりたいと思えるような関係性を育もうと、幼稚園・保育園、小・中学校、高校などで、これまでのふるさと教育に加えて、地域課題に子どもたちが取り組む授業や、卒業生がインターンなどとして地元に関わる仕組みをつくる自治体も増えてきた。これが「ステージ5:未来の人づくり」の機能だ。子どもたちだけでなく、若者やシニアなど幅広い地域住民が担い手となる機会を創出する動きも広がっている。これらの取り組みが幅広い世代に広がることで、地域に挑戦する風土が生まれている。地域にローカルキャリアの循環を生み出すためには極めて重要な機能である。

人がまちの土壌を耕す

機能を担うのはどのような組織・個人なのだろうか。

「図3:ステージごとの機能主体」に、ステージごとに占める機能主体を示した。担い手はさまざまだが、調査で明らかになったのは、個人が担う機能の多さだ。1~3のステージでは、3分の1を占める。個人の中には、地元の人、中間支援団体や行政の職員、馴染みの飲食店の店員、友人、先輩などさまざまな人が含まれる。仕事で知り合った人であっても、業務でなく個人的に提供している機能が少なくない。背景にあるのは、地域ならではの人間関係の近さだ。個人の機能は注目されづらいが、住民ひとりひとりの支えがローカルキャリア育成の土台となっている。

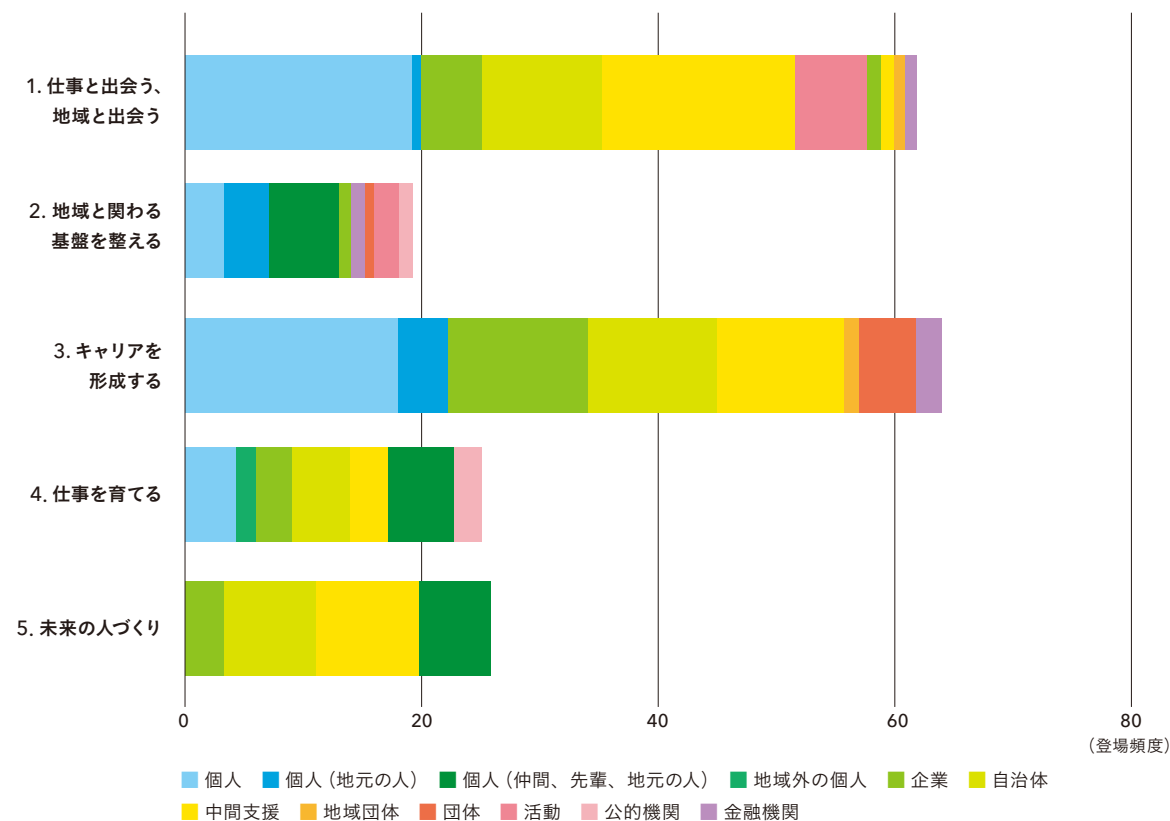
「ステージ2:地域と関わる基盤を整える」以外のすべてのステージに登場する、中間支援団体も重要な担い手だ。地域との出会いから育成まですべてのプロセスに関わり、まちの人事部的な機能を持つ。採用や研修、人材紹介、起業支援など機能は多岐にわたる。機能を担う人々を繋げる役割も担う。企業に人事部があるように、地域でも中間支援団体やそれに類する機能を持つ人が欠かせない。

新しい担い手として注目されているのが、地域おこし企業人や都市部企業からのプロボノ人材だ。「ステージ4:仕事を育てる・広げる・評価する」の機能を担う人材が不足していると言ったが、彼らが担う場面も増えている。

ローカルキャリアを育む機能は人が担い、そこから育った人がまた新たな機能を担う。そういった人々を育むことが、地域の土壌を豊かにしている。

なお、今回提示した機能は、実践者インタビューから抽出したものであり、完全に網羅されているものではない。そのため、不足している機能もあるだろう。引き続き、アップデートしていきたい。

■図3:ステージごとの機能主体

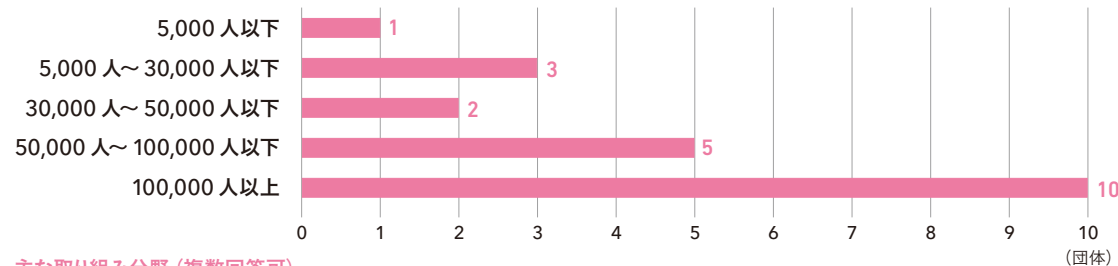


中間支援団体アンケート〈中間支援から見た機能編〉

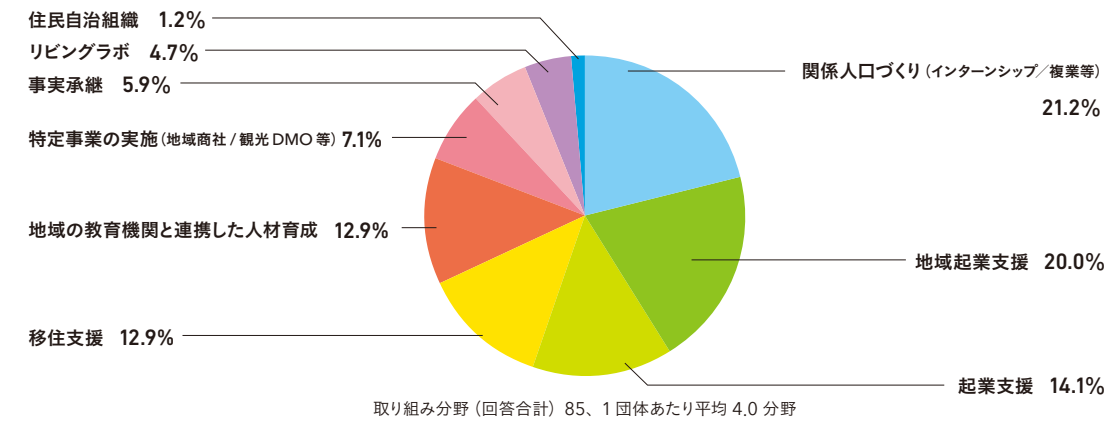
「ローカルキャリアシティが持つべき機能」一覧から明らかなように、ローカルキャリアを育む上で必要となる機能の多くを中間支援団体が担っている。一般に中間支援団体は、地域の産業を支える役割、外部の人材と地域を繋げる役割、地域の人材を育てる役割など、さまざまな役割を持つ。今回の調査では、ローカルキャリアを育むために行政やNPO、企業、住民などを結びつけ、資源の仲介やネットワーク促進、価値創造に取り組んでいる団体を対象に、中間支援団体として果たしている機能や地域全体で人材を育むために必要な仕組みに関するアンケートを実施し、21団体から回答を得た。質問はすべて自由回答形式とした。

■中間支援団体に関するアンケート 調査対象の概要

担当する地域の人口

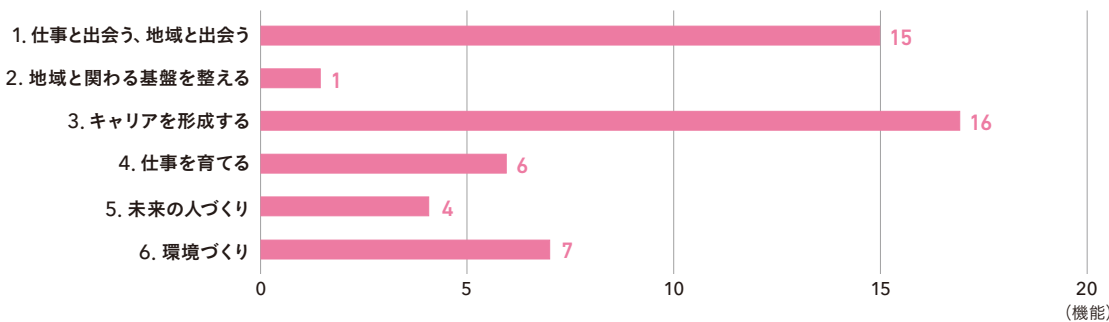


主な取り組み分野 (複数回答可)



Q 中間支援団体として、あなたの組織はどのような機能を果たしていると思いますか？

上記質問に対する自由記述の回答を、27頁「2.ローカルシティに必要な機能」のステージに即して分類し、該当する機能の数をグラフに示した。なお、ローカルキャリア育成と直接関係のない事業についての回答は、分析対象から除外した。



35頁に示した機能の数と比率はほぼ同じで、「ステージ1:仕事と出会う、地域と出会う」と「ステージ3:キャリアを形成する」が多い。「ステージ2:地域と関わる基盤を整える」機能が少ないが、移住者住宅は自治体を用意していること、また、生活全般のサポートは個人的な関係性で行なうことが多いためと考えられる。

また、実践者に対する直接の支援ではないが、「環境づくり」としての機能を挙げた団体も多かった。そのため、新たに「環境づくり」の項目をグラフに加えた。該当する回答としては、「都市部企業の地域との接点、実証事

業実施にあたってのマネジメントのサポート」「まちと他の地域を繋ぐ人材のポンプのような機能(両者を繋いで汲み取る機能)」「セクターを越えた潤滑油として、地域の摩擦を減らし、分断を超える機能」などが含まれる。地域内外の関係者を結びつけ、両者のコミュニケーションや協業を支援する機能は、中間支援団体の重要な機能である。この機能が実践者の聞き取り調査から抽出されなかったのは、聞き取りのテーマが個人のローカルキャリア育成であり、組織への働きかけを含んでいなかったことが理由だと考えられる。

Q いまないけれども、今後必要と思われる機能はありますか？

現在担っている機能を踏まえ、今後中間支援団体として必要と思われる機能を挙げてもらった。下記に、ステージごとに分類した。最も多く言及されていたのが、ステージには含まれない「環境づくり」に該当する機能だ。実践者個人に提供する機能以外に、地域内外を繋ぐ機能や課題を可視化する機能など、実践者を生み出し動きやすくするための環境をつくることも中間支援団体の大きな役割であることがわかる。

ステージ1:仕事と出会う、地域と出会う

＜地域の魅力度向上＞

- 全国・全世界から来たくくなるような、大学をもっと
- データサイエンスの学生が就職したくなる IT 企業
- 超イケてる宿泊施設

＜人材データベース＞

- 人材紹介
- 卒業生を含めた人材バンク

ステージ2:地域と関わる基盤を整える

なし

ステージ3:キャリアを形成する

- ファンドレイジング
- 金融関係。クラウドファンディングや、ファンドのような形
- ビジョン達成に向けた、資金的なサポート
- 既存のサービスやプロダクトを発信していく企画力、それをカッコよくデザインしていくアートの技術
- 伴走型コーディネーターの育成

ステージ4:仕事を育てる・広げる・評価する

- インバウンド
- 海外展開支援
- 地域商社
- 事業承継

ステージ5:未来のづくり

＜教育機関との連携＞

- 地域と大学を繋いでいくプロデュース機能およびコーディネート機能

- 大学間連携による地域の課題解決プラットフォーム
- 地域の教育機関と連携した人材育成

- 教育機関および生徒・学生のニーズの顕在化

＜地域の担い手の育成＞

- 地域側で、自分たちが地域を体現するような事業をつくる機能

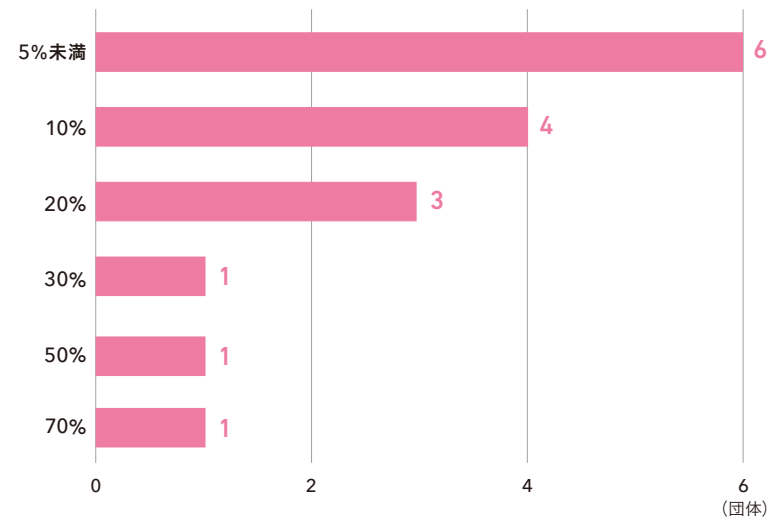
環境づくり

- 中間支援組織を横断する中間支援機能
- ひとつひとつの組織を繋ぐ機能
- 地域内のスモールエリアとの連携やローカルとローカルを繋ぐ機能
- 移住者と現地の方との交流機能
- 忙しい行政職員に代わり行政手続きを進める機能(代行なのか、ロボディスクなのか、システムなのか)
- 行政組織と地域の両方をちゃんと理解し繋ぐ機能
- 情報の見える化
- 地域内のNPO/ソーシャルビジネスの支援・プラットフォーム化(面となって地域課題を解決していける仕組みづくり)
- すでに形骸化している既存の組織を廃止、統合していく機能
- 地域の方々自分たちのために動ける地域づくりを考える場や動いていける環境づくり

Q 地域全体で人材を育てる仕組みはどの程度できていると思いますか？

地域全体で人材を育てる仕組みについては、全体的に評価が低い。概念自体が地域に存在しないという回答もあった。一定の形で実現できていると回答した団体は1団体のみ(70%として数値化)であり、ほとんどの地域がまだこれからという状況だ。

■図：中間支援団体が評価する地域の人材育成の仕組みの達成度



※数値で回答した団体もあれば、状況を文章で回答した団体もあったが、内容から数値化した(他の回答も参考にしながら、ほとんどできていない: 5% まだまだ: 10% 少し・あまりできていない: 20% と設定した)。また、自団体について回答したものについては分析から除外した。

仕組みができていない状況に対しては、「大学や地域企業との連携は取れるようになってきたが、住民組織等の理解が深められると、よりエリアに根付いた育成ができるようになる」「プライベートで学生や若者と関わる経営者やベテランが少しずつ増えてきているが、それを非難する人が多い」という声が挙がっている。

今回のアンケートからは、中間支援団体が仕事づくりや人材育成など、個別の団体として主導できる部分については、すでに積極的に取り組んでいる様子が見ええた。その一方で、重要性は高いが単独で取り組むのが困難な「環境づくり」が、今後の課題として浮上した。

エコシステム(生態系)とは、そもそも自然界における生物とそれを取り巻く環境が相互作用しながら存続する、生産・消費・分解による循環から成り立つバランスのモデルである。ローカルキャリアの特徴は、まちが人を育てる、という観点であることを鑑み、このモデルを利用して、ローカルキャリアシティとは多様な主体が相互に作用しながら人を育む共生関係を持つまちと考えることができるのではないかと仮説に基づいている。

ここでは、そのようなエコシステムが地域でどのように成立しているのかを探るために、岩手県釜石市、石川県七尾市、岡山県西粟倉村、島根県雲南市、徳島県神山町の5つのまちを選び、その地域の事業や団体の相関関係をまとめ、現地で関係者にインタビューを行なって補完した上で図表にまとめた。

まちの選択基準は、

- 仕組みが見えやすい人口規模であること。
- 事業を展開してから一定の時間を経過しており、キャリア形成に一定の成果が見えていること。
- それぞれのエコシステムのあり方が異なり、システムの特徴が明確であること。

の3点である。ここからエコシステムのパターンを抽出することを試みた。

ローカルキャリアシティにおけるエコシステムの考え方

ローカルキャリアシティのエコシステムは、前項で述べた各種の機能が提供されているという前提に基づいて団体や事業をピックアップしており、全体を網羅しているものではないことをあらかじめ述べておきたい。

先に見たように、地域という土壌は歴史や文化、地形や風土と不可分である(図1)。エコシステムは時間を経て形成されており、その積層が地域の土壌となっ

ている。そのため、産業の振興や衰退、活動の発生や消滅、その数の多寡など、常に現象は変化していく。システムをつくるために行なわれる事業の成否も関係する。従って、ここで表すエコシステムは、そうした積層を経た上での現時点を切り取ったものであり、現実はこちらで表せるもの以上に複雑である。

また、いま見えているエコシステムは、未来の土壌そのものである。地域のエコシステムは常に新陳代謝を繰り返していく運動体と捉えるべきだろう。

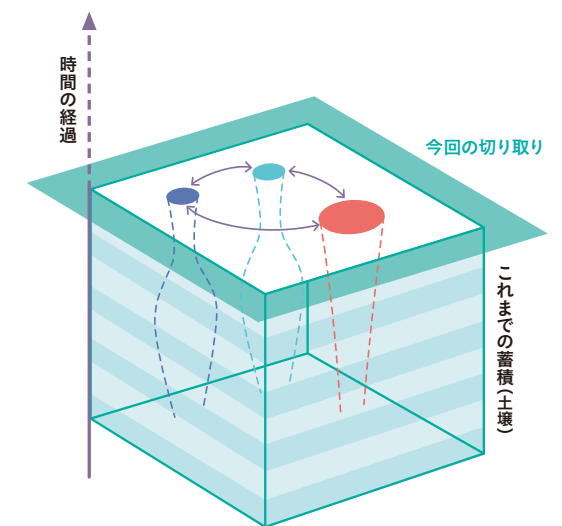
5つの異なるエコシステムのパターン

5地域から、それぞれ次のようなパターンを見出した。

①人材育成と地域産業振興を連携させる「まちの人事部型」

起業を目指す移住者などへのサポートに力を入れていると同時に、インターンや採用、兼業などに対応できる地元企業の体力の増進と魅力化も同時に行ない、

■図1：土壌とエコシステムのご概念



個人と企業の双方に対しての教育的側面を重視した「まちの人事部」を担う仕組みを備えていることが特徴である。七尾市や岐阜エリアがこのパターンであり、西粟倉村も「村の人事部」をつくったことから始まっている。エリア全体の働き方を司る仕組みは、キャリア形成をサポートする機能がミニマムに集約されているともいえる。

②人材の点在が産業や人を結びつける「ミツバチ受粉型」

地域おこし協力隊などを活用する地域によく見られる。個人同士が出会い、話し合い、地域資源の掘り起こしや新たな仕事に繋げるケースが多い。いわば、ミツバチのように内外を結びつける役目、人を育てる役目を果たしている。釜石市では特に顕著で、住民および移住者にミツバチ人材が多く、機能が地域内に分散されている。

③地域の価値を特化する方向に導く「テーマ設定型」

地域の風土や自然を生かして、その地域ならではのテーマ、あるいはビジョンが明確に設定されているパターンである。西粟倉村がこのパターンで、「森林を生かす」というテーマの下でまち全体が1つの企業体のような明確な方向性を持っており、地域資源を生かす人材、その周辺に必要な仕事……といったように広がっていく。中心となる行政の経営方針が明確なパターンである。

④異なる人材が起こすものごとが連携していく「連動型」

神山町で見られるのは、「地域にないもの」を補填してくれるような人が積極的に定着していったことである。それぞれが個々のスキルを生かして神山町で暮らし、その暮らしや活動の熟成と共に、新たな活動を生んだり分岐したりしていく……というような、ものごとの連動的な動きが見られるパターンである。

⑤地域全体が参加する「まちぐるみ型」

住民自体が暮らしやすくなる方策に力を注ぎ、暮ら

しの中から仕事が生まれていくような行政施策を中心とした雲南市がこのパターンである。最大の特徴は、市民活動が活発なことで、行政は積極的に地域外の企業や団体を巻き込み、共創関係を生み出している。

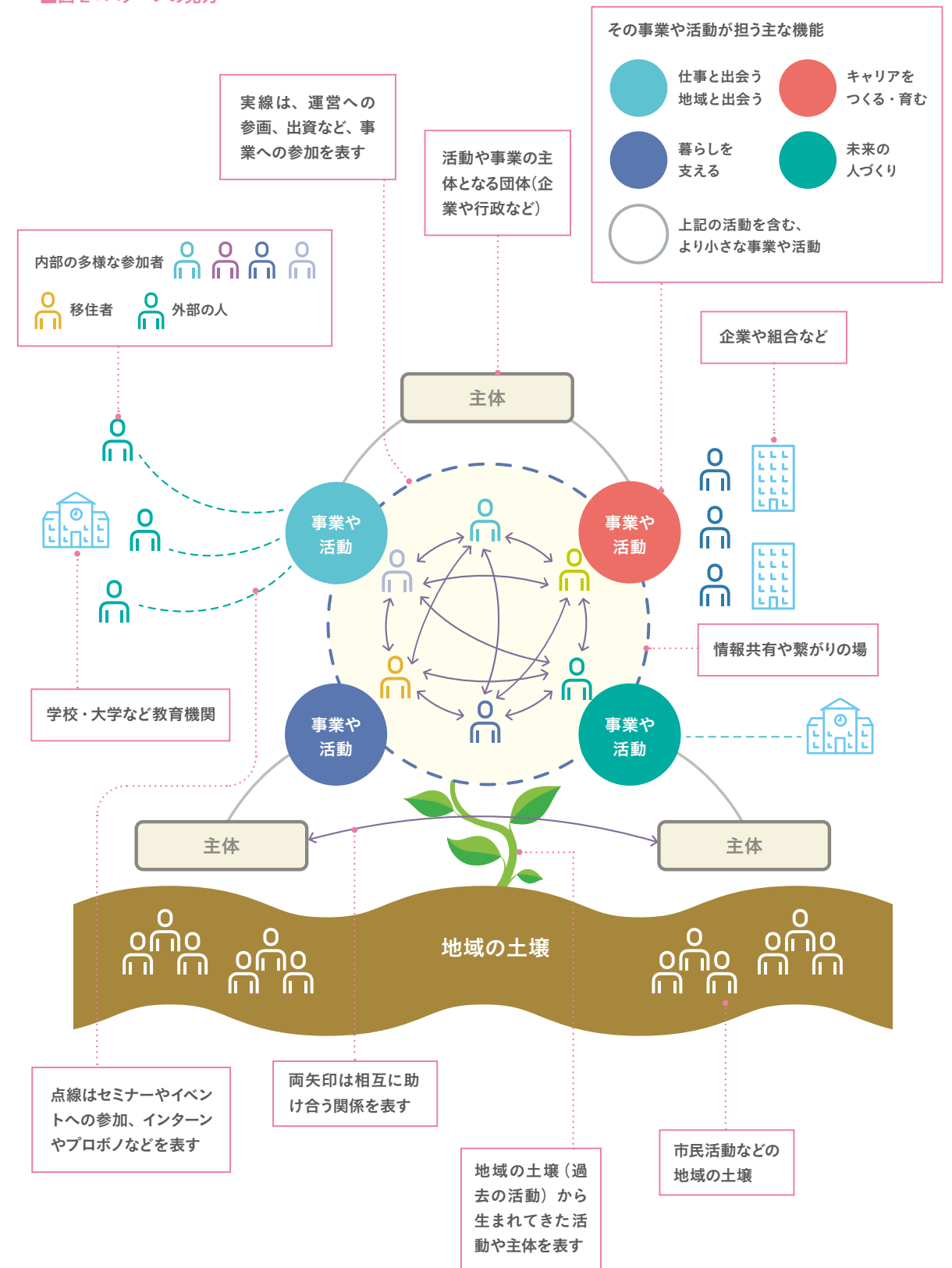
これらのエコシステムから見えてくること

各パターンから共通点を見出すのは難しい。しかし、あえていうならば、多様な団体によって多様な活動が行なわれていることで、結果的に情報共有や繋がり場が生成しているということだろう。また、現在のエコシステムが出来上がるまでには時間がかかっており、ゆっくりとシステムが変化していることも見て取れる。

さらに付け加えなければならないのは、この図では表現しきれなかったが、28頁で挙げた各機能をそれぞれの主体が担っていることだ。例えば、「まちの人事部」パターンでは、「ステージ1：仕事と出会う、地域と出会う」から「3：キャリアを形成する」までのサポートの機能を担う。また、規模も方法論も異なりながらも、「ステージ5：未来の人づくり」までを含んだ形でエコシステムを構築しつつあることにも着目したい。

今回は5地域からパターンを見出したが、他の地域でもこれらのパターンに当てはまるエコシステムを持つところもあるかもしれない。だが、これらのパターンが自分たちの地域に当てはまるかどうかよりも、自分たちの地域がどのようなエコシステムでローカルキャリアを育てているのか、これからどのようなエコシステムをつくっていけるのかを探るきっかけとなれば幸いである。また、全く異なるパターンを見出せる地域もあるかもしれない。ローカルキャリアシティのエコシステムの検証は今後の課題である。

■図2：パターンの見方



エコシステムパターン①：まちの人事部型

事例：石川県七尾市

面積：318.29km² / 人口：52,034人 (2020年1月31日) / 人口密度：163.48人 / km²

「まちの人事部型」の事例として、七尾市のエコシステムを紹介する。七尾市は、能登半島の付け根に位置する、能登エリアの中核都市である。2004年に七尾市、田鶴浜町、中島町、能登島町の1市3町が合併し、現在の七尾市を形成している。

現在、2つのまちづくり会社が「まちの人事部」の役割を担い、積極的な外部人材の導入、外部人材および地域企業の双方の人材育成、創業支援からフォロー、地域での暮らしのマッチングや助言など、ローカルキャリアのすべてのステージに必要な機能を担う。

移住から創業・承継まで、産業育成に重点をおく

1980年代に起こった民間会社の経営者たちが母体となったまちづくりの活動「七尾マリンシティ推進協議会」の流れを組んで1999年に民間出資で設立された株式会社御祓川（以下、御祓川）。1998年に第3セクターとして中心市街地のまちづくりを目的に設立され、2017年に再生された七尾街づくりセンター（以下、街セン）。共に現在は移住政策と創業・承継、商工、産業育成などをトータルに考えて地域内循環を目的とし、機能を補完しあう存在になりつつある。

御祓川は、地域資源を生かした講座や体験プログラムを行なう「御祓川大学」、能登の魅力の商品を全国に発信する「能登スタイルストア」、能登の課題を解決する現場にインターンをマッチングさせる「能登留学」と人材紹介・研修のプログラムを提供する「能登の人事部」事業などのプログラムを実施し、「地域仕掛人市」などの外部イベントや外部団体と積極的に関わり、内外の人材育成の顔となってきた。街センが再生したことでローカルベンチャー事業を協働するようになり、また街センにこれまでいなかっ

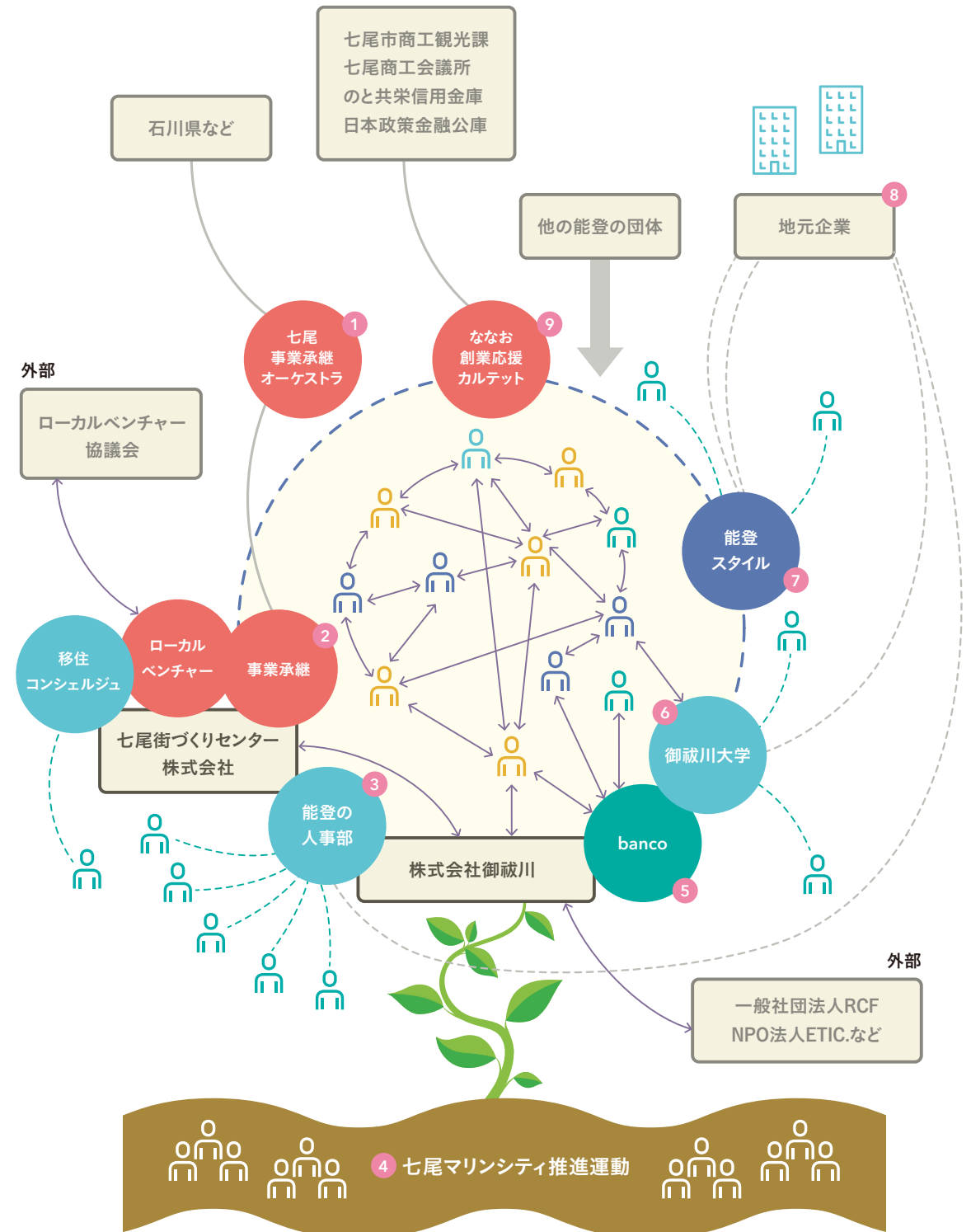
た移住コンシェルジュが常駐し、イノベーターが集まりやすい御祓川とは異なる移住希望者にも窓口が広がった。

ローカルベンチャーを支える「ななお創業応援カルテット」

2014年に七尾商工会議所、のと共栄信用金庫、日本政策金融公庫、七尾市役所が創業支援の業務提携・協力に関する協定を締結した。それが「ななお創業応援カルテット」である。各機関が創業資金や運営資金調達の相談窓口として後ろ支えする。支援やニーズの情報共有を行ない、創業初期から創業後までのステージに応じた支援を提供しており、5年間で80社が創業している。ちなみに、石川県では事業承継や里山などのファンドも用意されている。

民間から未来を支える土壌づくり

御祓川が能登の人事部を始めた2017年から、移住者は73人に上る。御祓川が2015年にオープンしたコワーキングスペース「banco」では、毎月さまざまな移住者の情報交換の場「イジュトーク」が開催されたり、地元企業が本音で話し合える場が提供されたりしている。また、市民を対象としたまちづくりワークショップなども開催し、未来のまちづくり人材育成にも取り組む。「まちの人事部」のパターンでは、地域の事業創出と人材育成の両面からのアプローチが不可分であり、キャリア形成の根幹を支える。



① 事業承継の人材確保から育成、計画策定、伴走体制を、経済団体、金融機関、行政、税理士会などが、案件ごとにチームをつくりサポートする。

② 創業者は増えているが、それ以上に廃業が多い状況を見据えて、事業承継に力を入れている。

③ 能登エリアの求人・人材研修・インターンマッチングの人事ワンストップサービス。また、能登の企業や地域での長期・短期インターンシップ、期間限定の仕事など、社会人や大学生向けのプログラムを2つのまちづくり会社がそれぞれ提供している。

④ 市内の整備や活性化を行政まかせにするのではなく、民間で継続的にやっていくという市民の精神的土壌がある。

⑤ 株式会社御祓川の本拠地であり、市民、移住者や地元企業の交流スペース。

⑥ 「まちを育てる人」を育てるための学校。

⑦ 能登の特産品を扱うECショップと情報発信サイト。

⑧ インターンなどの受け入れパートナーとなる企業群。

⑨ 創業から創業後までの資金援助や助言を行なう。

エコシステムパターン②：ミツバチ受粉型

事例：岩手県釜石市

面積：440.34km²／人口：32,886人（2020年1月31日）／人口密度：77.1人/km²

近代製鉄業発祥の地であり、大手製鉄メーカーの企業城下町である釜石市は、2011年3月の東日本大震災で大きな被害を受けた。9年間の復旧・復興期間を経て、復興住宅、魚市場、中心市街地再生などのハード整備に目途がつき、次代に向けたまちづくり期を迎えている。地域内外の「つながり」に着目し、多様な官民パートナーシップを創出する「釜石市オープンシティ戦略」では、復興や地域社会の課題に関わる人・企業や、まちづくりに主体的に関わる市民を支える施策を展開している。

半官半民の地域コーディネーター「釜援隊」モデル

岩手県では初となる自治体単位での復興支援員制度を導入し、2013年から運用する半官半民の地域コーディネーター制度「釜援隊」では、「はざま」で価値を生む」というコンセプトのもと、市民・NPO・企業・自治体といった地域内外の関係者と協働し、多様な事業推進を図る隊員を全国から募り、250名を超える応募から選出した30名が活動してきた。釜援隊の活動は、地域コミュニティ支援系と産業復興支援系に分かれており、前者は市民の生活応援や地域包括ケア、世代間交流の促進などに関わる。後者は、地元企業や外部支援者と共に、商品開発や6次産業化、漁業・林業の担い手育成、次世代育成などを担う。隊員は市から委嘱を受けた個人事業主で、法人を設立した事例もある。

支え合いの土壌の上に関係人口を構築する

震災前から釜石は地域コミュニティが存続していた地域ではあった。入江ごとに集落があり、それぞれの自治組織や地元リーダーがおり、震災後にはUIターン者も含め、新たに地元リーダー的な役割を担う人も生まれている。も

とも企業城下町や港町として持つオープンな気質もあって、地域の中にボランティアや地域コーディネーターが混在し、互いに結びつきあう新たな風土が生まれた。復興プロセスを通じて、ボランティアや外部人材・企業が活動する中で市民との創発的な交流が生まれ、コミュニティ形成や新規事業創出に繋がっている。震災復興という文脈のみならず、地域活性化や自己実現のためにカフェやゲストハウスなどを開く移住者らがあり、多様な人々がそれぞれのやり方でまちと関わり、情報交換を行なう場面も日常的に多い。まちで主体的に活動する「活動人口」と、居住地に関わらずそれぞれの思いを起点としてまちと関わる「つながり人口（関係人口）」の混在が特色である。

持続可能なまちであるためのローカルキャリア育成

釜石には、人材育成や事業開発を行なうパソナ東北創生があり、釜石へのインターンシップや複業者と地場企業とのマッチング、移住者らの創業支援機能を果たしており、釜石という「まちの人事部」機能の構築を目指している。かまいしDMCが推進する「オープン・フィールド・ミュージアム構想」では、まちを1つの博物館に見立て、人やモノ、文化、歴史等をコンテンツとして提供し、観光客や企業研修を誘致すると共に、市民が自分たちのまちの魅力を再発見する循環をつくりだしている。また、5年間で延べ3,500人の高校生と600人以上の講師が参加する、高校生向けキャリアプログラム「Kamaishi コンパス」では、さまざまな都市部企業と地場で活躍する経営者・リーダーらが交わる形で運営がなされている。地域内外の多様な人々との出会い、交流の機会が数多くあり、まち全体にローカルキャリアを育む機能が点在しているといえる。

① 東北地域の人材開発と事業開発に寄与する大学生、社会人を対象とした多様なプログラムを実施。外部人材と地元企業とのマッチングを行なう。

② 起業型地域おこし協力隊制度を導入し、起業「個」を起点とした自立した生き方を後押しする。民間企業らの出向者、地域おこし企業人制度など様々な人材が入り出す。

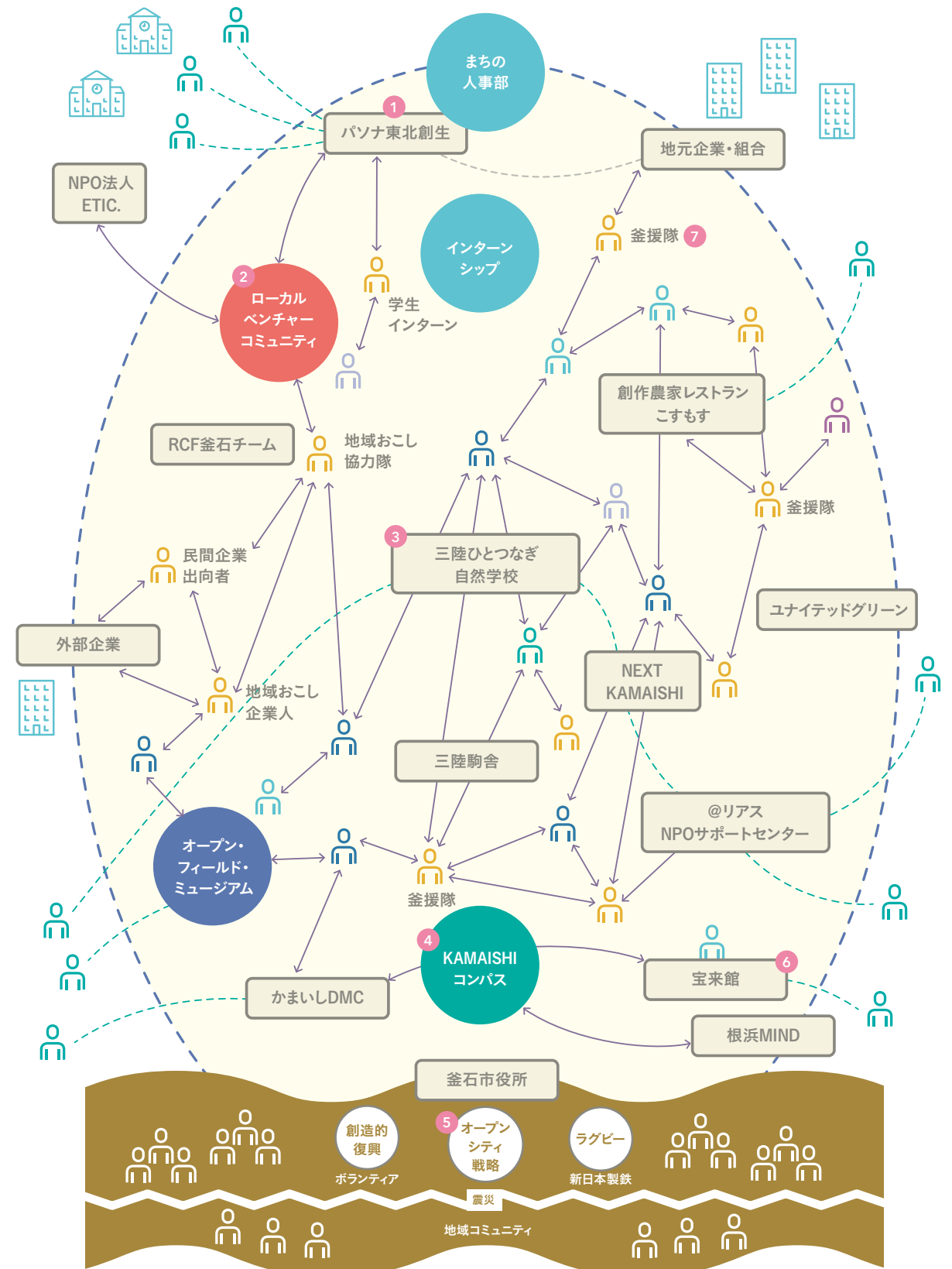
③ 震災前から、観光まちづくりを推進し、震災後にボランティアコーディネーターや、観光地域づくり、地域の次世代育成などに取り組む。

④ 高校生のためのキャリア教育プログラム。

⑤ 「市民一人ひとりが役割を持つ、真に開かれたまち」を目指すまちづくり指針。

⑥ 釜石の震災・復興を象徴する場所。多様な外部人材・企業と共創しながら地域づくりに取り組む。

⑦ 個人事業主として地域で活動する、地域コーディネーター「釜援隊」は、地域の暮らし支援と産業の支援の双方で活動する。



エコシステムパターン③：テーマ設定型

事例：岡山県西粟倉村

面積：57.97km²／人口：1,443人（2020年3月1日）／人口密度：24.89人/km²

地域の価値を特化する方向に導く「テーマ設定型」の生態系の事例として、岡山県西粟倉村を紹介する。平成の大合併で市町村合併を選ばなかった同村は、2004年から地域再生に取り組み、現在では林業を軸としたまちづくりの先進地域として知られる。環境モデル都市、バイオマス産業都市、SDGs 未来都市・自治体 SDGs モデル事業に選定され、2019年にはふるさとづくり大賞優秀賞を受賞している。

まちを貫く「百年の森林構想」

西粟倉はまち全体を貫くビジョン「百年の森林構想」に基づき、多種多様なステークホルダーが実現に向けて協業している稀有な地域だ。江戸時代から続く林業のまちで、面積の約95%が山林、そのうち84%を人工林が占める。その林業を軸にまちを再生しようと、2008年に「百年の森林構想」を掲げた。

「百年の森林構想」は「約50年生にまで育った森林の管理をここであきらめず、村ぐるみであと50年がんばろう。そして美しい百年の森林に囲まれた上質な田舎を実現していこう」というビジョンであり、役場・森林組合・森林所有者・民間事業者が密に交わり、村ぐるみで林業を再生する仕組みである。役場が森林所有者と委託契約を結び、役場から森林組合に管理を委託、伐採した木材は製材所を経由して民間事業者へ納品される。民間事業者はプロダクトを製造・販売する。入口から出口まで、地域内で木材が流通するための仕組みが設計されている。現在は、民間企業「百森」が事業を引き継いでいる。

林業を軸にアントレプレナーが集まるまち

2006年に間伐材を活用したローカルベンチャーが誕

生し、それを機にチャレンジする人を発掘・育成しようと、村の人事部「西粟倉雇用対策協議会」が発足した。外部から人を呼ぶためには、村としてのビジョンを掲げる必要がある。そして生まれたのが「百年の森林構想」だ。2010年には「西粟倉雇用対策協議会」の後継組織として、民間企業「西粟倉森の学校」が設立される。「西粟倉森の学校」は木材の加工・流通を担う総合商社であり、森に関わる人材を育成する場でもあった。森の学校を通して、林業に関わりたい若者が次々と移住。現在に至るまで、家具の製造会社、再生可能エネルギー会社など林業に直接関わるものから、菓子製造会社など幅広い業種で30社以上が西粟倉村で起業している。

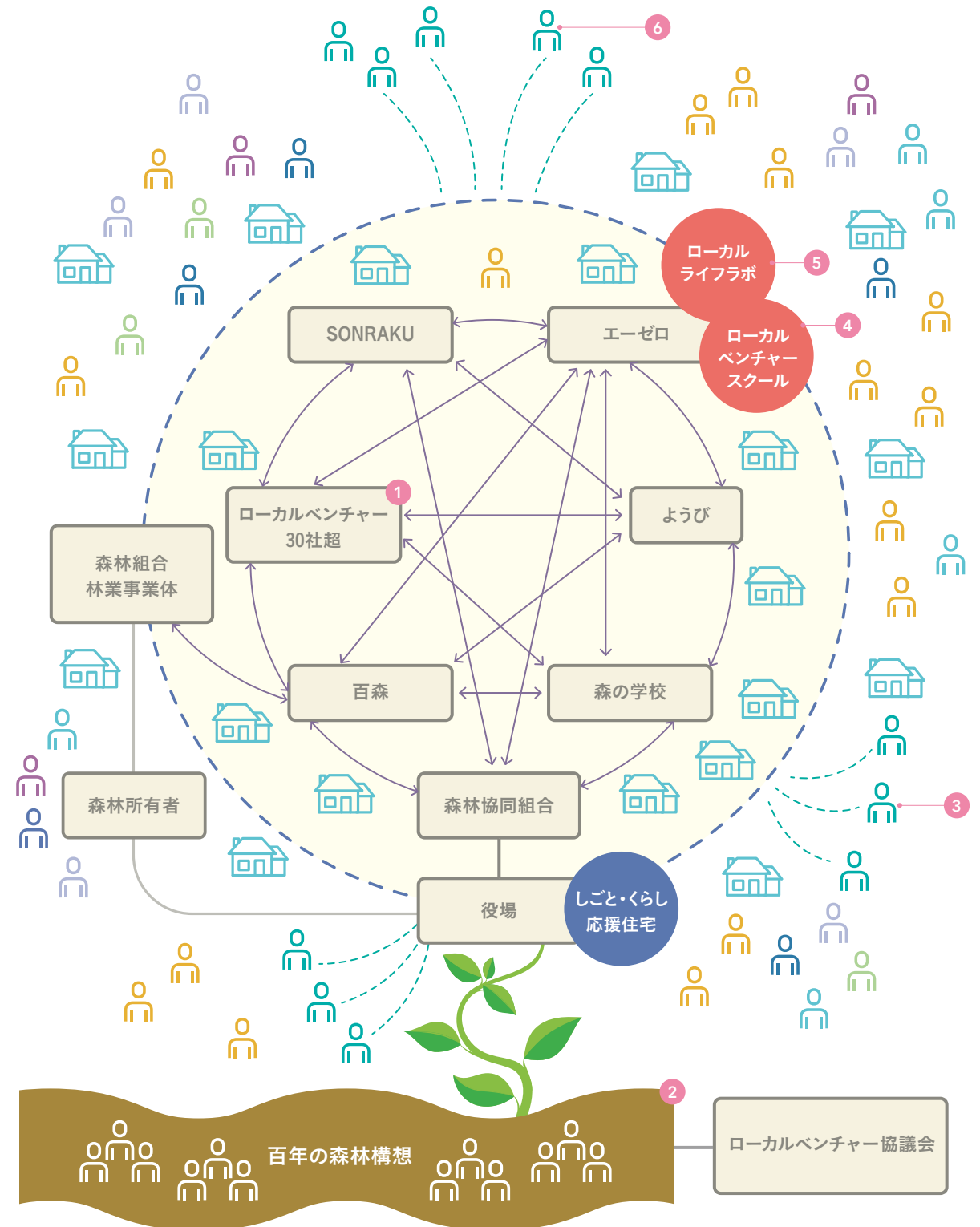
引き継がれ、広がる「村の人事部」

「西粟倉雇用対策協議会」から始まった村の人事部は、ローカルベンチャー育成を担う民間企業「エーゼロ」に引き継がれ、地域おこし協力隊の仕組みを使って移住者の起業支援を行なっている。さらに、村で起業したローカルベンチャーが200人近くの雇用を生み、多様なプレイヤーが村の人事部の役割を果たす。

村のファンをつくる、共有の森ファンド

「百年の森林構想」の事業を実現するには、機械の購入費用が必要となった。そこで、民間企業の「トビムシ」の協力を得て「共有の森ファンド」を立ち上げた。ファンドは民間から小口で出資金を集める仕組みで、村のビジョンに共感して出資した人は400名以上に上る。ファンドは資金調達だけでなく、地域外のファンを醸成することにも繋がった。2019年6月に、10年間の運用が終了している（終了しているため、図には掲載していない）。

- 1 ローカルベンチャーから、200人以上の雇用が生まれている。それぞれが「仕事と出会う、地域と出会う」機能や「キャリアをつくる・育む」機能を担う。
- 2 まち全体を貫くビジョン「百年の森林構想」に基づき、多種多様なステークホルダーが実現に向けて協業している。
- 3 商品を購入するなど、お客として支援。
- 4 地域おこし協力隊の制度を利用して、起業家を育成する。
- 5 地域おこし協力隊の制度を利用して、生き方とナリワイを探求する、1年間の研究所。
- 6 視察や研修で、全国から多くの人が訪れる。



エコシステムパターン④：連動型

事例：徳島県神山町

面積：173.3km²／人口：5,188人（2020年3月1日）／人口密度：29.9人／km²

「連動型」生態系の事例として、徳島県神山町を紹介する。神山町は、IT企業が古民家を活用したサテライトオフィスを開設したことがきっかけとなり、新しい働き方ができる地方のまちとして2011年頃から注目を浴びている。2015年の地方創生戦略では「まちを将来世代につなぐ」をテーマに、幅広い分野で中長期的にローカルキャリアを育む取り組みが始まった。

「仕事ごと移住」から始まったローカルキャリア

神山の生態系の発達には、大きく2段階に分かれる。最初のステージは、仕事を持つ人に「仕事ごと」神山に来てもらう「ワーク・イン・レジデンス」という考え方に基づく。生態系マップでは、主に右側が該当する。アーティストの滞在によってまちが豊かになる「アーティスト・イン・レジデンス」をもとにした発想だ。インターネット環境が早くから整備されていたこともあり、IT企業のサテライトオフィスやクリエイターなど、インターネット環境が整っていれば場所を選ばずに仕事ができる人たちが神山に移住し始めた。田舎でクリエイティブな仕事をする面白い人や、そこで起こる面白いことに惹かれて、神山を訪れる人も増えた。

外からの人も地元の人も「キャリアを育てる」エコシステムへ

現在進行中の次段階は、第一段階で神山に縁を持った人々と地域住民が創生戦略策定プロセスと実践を通じて混ざり合い、新たな変化を起こす段階だ。生態系マップでは、主に左側が該当する。創生戦略実現のために、スキルを持った新たな移住者が加わると同時に、農業や飲食業、林業、建設業など幅広い分野で地域住民に新たな仕事を生み出した。さらに、地域の子どもたちを巻き込み、教育のみならず、地域に根ざして働く体験を提供している。

2023年開校を目指す高専設立プロジェクトも始まった。このプロセスを通じ、第一段階で神山と縁を持った人々もキャリアの幅を広げると同時に、地域により深く根を張った。

繋がりを生む積極的な情報発信とリアルของโลก

神山の生態系の発達に大きな寄与をしているのが積極的な情報発信だ。移住交流に力を入れ始めた早い段階で、情報発信のプラットフォームである「イン神山」をつくり、暮らしと仕事双方に関わる神山の情報を総合的に発信した。創生戦略の実践段階では、町民に対する発信も強化され、対面での報告会や町民向け町内ツアーなどが始まった。さらに、対外的な情報発信もより立体的になり、東京での創生戦略報告会が2020年も行なわれた。

長い時間をかけて育まれた「よそ者」とチャレンジを受容する土壌

これまで述べた神山の生態系の土台となっているのは、その土地ならではの文化と地域の人たちのネットワークである。歴史的には、お遍路さんに茶菓や食事のふるまいをしたり宿の提供をした「お接待」文化の影響が大きく、よそ者を受け入れる精神的土壌がある。

また、神山の生態系で大きな役割を担うNPO法人グリーンパレーの起源は、地元小学校のPTA 仲間の青い目の人形（アリス）里帰りプロジェクトに遡る。20年以上に渡り築かれた地元住民間のネットワークと信頼関係が、外部の人を受け入れ、新しい挑戦を後押しする土壌となっている。グリーンパレーの2つの指針の「できない理由より、できる方法を！」と「とにかく始める（Just Do It）！」の后者を徳島弁で表現した「やったらえんちゃうん」の言葉は、チャレンジを後押しする言葉として、多くの人々を励ましてきた。

① 2015年に策定された総合戦略。住民と多くの対話を重ねて策定された。その実現のために「神山つなぐ公社」を設立。

② 創生戦略に基づき、少量生産と少量消費を繋ぎ、農業の持続可能性を高める。農業者育成、神山産食品の製造販売、食育など。

③ 創生戦略に基づき、町内産建材と町内事業者により、子育て世代向けの住宅を建設するプロジェクト。

④ 神山町国際交流協会から発展して2004年に設立。アーティスト・イン・レジデンスの運営、優先順位を明確にした移住促進、サテライトオフィス誘致などで、現在の神山の基礎を築いた。

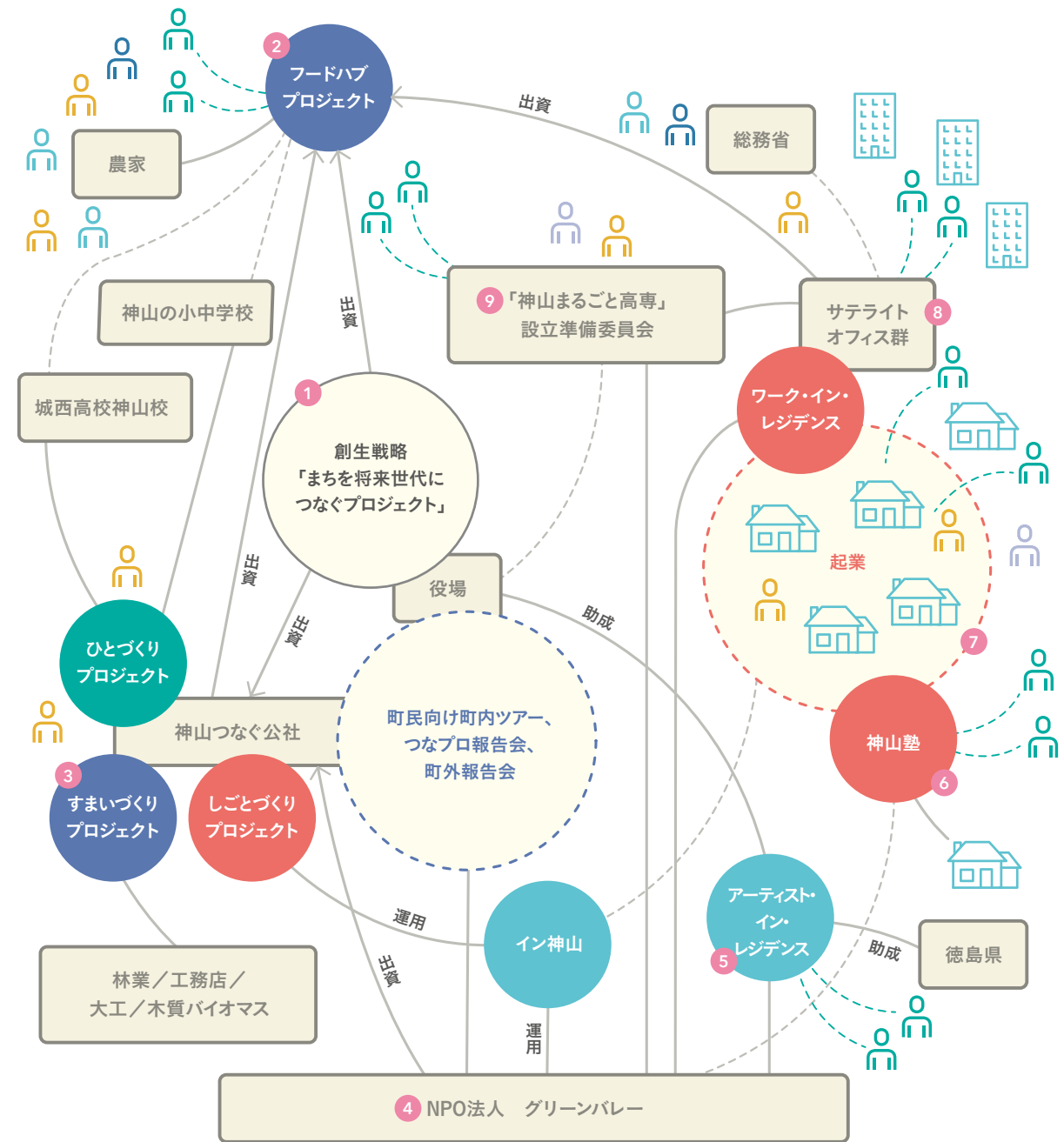
⑤ 1999年に開始したアーティスト滞在プログラム。アーティストと地元住民の交流や滞在制作に重きをおく。

⑥ 神山をフィールドとした実践が特徴の職業訓練プログラム。2019年には、一般社団法人NOTEと提携し、NIPPONIA大学・神山校として内容を刷新。

⑦ ワーク・イン・レジデンスや、神山塾卒業生による起業。飲食関係も多く、町の人々が集まれる場所が徐々に増加中。

⑧ 高速インターネット網が行き渡ったことで、より良い仕事環境を求めたIT企業など15社がサテライトオフィスを構える。

⑨ 2023年開校予定。町全体をキャンパスとし、神山のクリエイターも講師として巻き込み、ITやAI、デザイン、アートなどを学ぶ。



お接待文化、アリス里帰りプロジェクト、「やったらえんちゃうん」

エコシステムパターン⑤：まちぐるみ型

事例：島根県雲南市

面積：553.18 km² / 人口：37,671 人 (2020 年 1 月 31 日) / 人口密度：68.1 人 / km²

全員参加の「まちぐるみ型」生態系の事例として、島根県雲南市を紹介する。同市は、2004 年の平成の大合併で、大原郡大東町、加茂町、木次町、飯石郡三刀屋町、掛合町、吉田村の 6 町村が新設合併して誕生した。2015 年度から始まった第 2 次総合計画のテーマは「UNNAN Challenge：課題解決先進地へ」である。

子ども、若者、大人の誰もがチャレンジ

雲南のローカルキャリア育成の特徴は、あらゆる世代の市民が「チャレンジ」をキーワードに、地域のリアルな課題や自らの夢に挑戦する仕組みをつくっていることだ。この構想を「雲南ソーシャルチャレンジバレー構想」と呼ぶ。Uターン者のローカルキャリア育成に重点をおく自治体もあるが、雲南市はそこにずっと暮らす住民もそれぞれがチャレンジすることで、課題を発見する力や事業を育む力を培っている。

その中核には各種の「プロジェクト」がある。それぞれのプロジェクトには地域の住民や NPO、外部の団体、行政など多様な人が関わっている。地域自主組織は、高齢者も含む地域の大人の活動だ。行政は、これらのチャレンジに必要な資源や仕組みを整え、下支えする。

「地域をなんとかしたい」という市民の熱意から生まれた「地域自主組織」

雲南のエコシステムの基礎となっているのは、市内各地域で活動をしている 30 の「地域自主組織」の存在だ。平成の合併を機に「行政に依存するのではなく、自分たちでできることは自分たちでやろう」と立ち上がった市民による自治組織だ。合併以前から真剣に地域活動に取り組んでいた市民の熱い想いと日々の実践があっこそ、さまざまなプロジェクトを実現できる。

良いものをどんどん取り入れ、外部を巻き込むオープンなエコシステム

雲南のエコシステムのもう 1 つの特徴は、外部に開かれていることである。図の中のプロジェクトで、外部を巻き込んでいないものは 1 つもない。真剣に変化を起こしたいと思った時に、常に最善のプレイヤーを求め連携していく雲南市の姿勢の現れである。専門スキルを持った NPO や企業だけではなく、中央官庁との連携も目立つ。受け身の姿勢ではなく、積極的に意見交換し共創関係を生み出すことが鍵となっている。

「重ねる場」をつくり、化学反応を起こす

図中央の報告会は、雲南のプロジェクトや人々を「重ねる場」だ。年に 1 回、ほぼ 1 日を掛けて、小学生から大人まで、地元の人も移住者も外部から一時的に関わりを持っている人も一緒になって、自らのチャレンジを発表する。他にもチャレンジをしている仲間と出会うことで、勇気もらい、協働や相互支援の関係が自然と生まれる。場を用意することで、変化を促進するのだ。

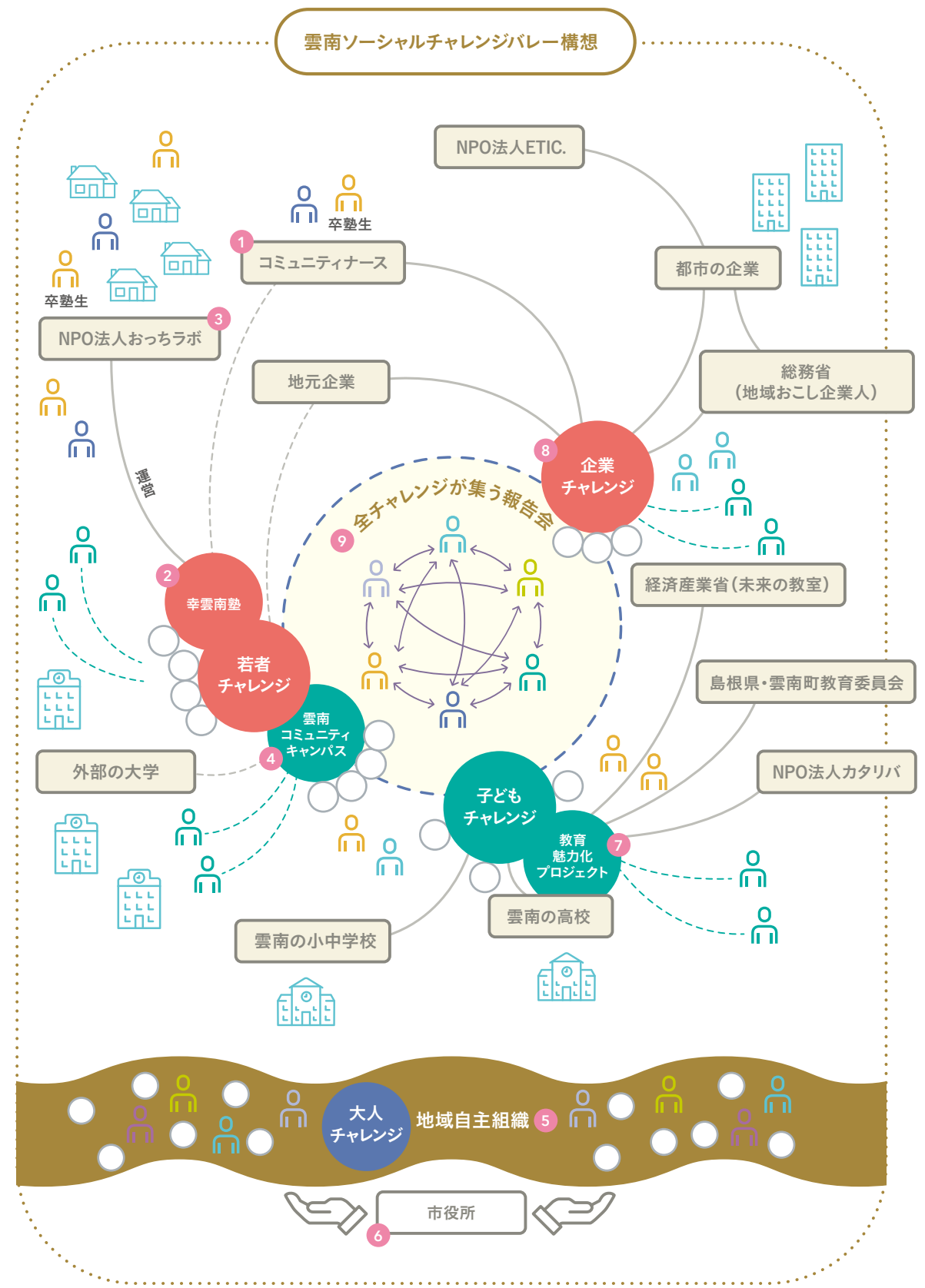
進化するエコシステム

エコシステムは一朝一夕には生まれない。雲南の土壌である「地域自主組織」（2004 年設立）も、それ以前の地域活動があっこそ生まれた。次にふるさと教育が発展して、こどもチャレンジが始まり、次に、議会での指摘に応じて、若者のチャレンジを促す幸雲南塾が生まれるなど、段階的に取り組みは生まれている。また、同じチャレンジであっても、当初は行政が担っていた幸雲南塾の運営は、3 年目からは卒業生が始めた NPO が担当することになるなど、その時々最善を求めて変わっていく。最近では、チャレンジの取り組みを一過性にしないために「チャレンジ推進条例」が策定され、企業のチャレンジを促す「企業チャレンジ」も始まった。エコシステムは進化し、ますます多様で豊かになっている。

- ① 地域に看護師が入り込み、日常生活の中で住民の健康を守る取り組み。ヘルスケア分野での雲南の特徴的な取り組み。
- ② 若者チャレンジの中心プロジェクト。地域を元気にする仕事をつくる。起業をする卒業生も多い。
- ③ 幸雲南塾の卒業生が立ち上げた地域活性化支援に取り組む NPO。

- ④ 大学生が雲南の地域課題や地元企業の課題に取組むインターン等のプログラムを運営。大学のない雲南に大学生が歩く風景をつくる。
- ⑤ 地域ごとに運営される 30 の自治組織。生活に根ざした事業に取り組む。
- ⑥ プロジェクト立ち上げ、市内調整、官庁との交渉・調整、外部リソース獲得等下支えする。

- ⑦ NPO 法人カタリバが雲南に拠点を構え、教育委員会と共に運営を担う。
- ⑧ 地域内外の企業が雲南をフィールドとして課題解決にチャレンジ。竹中工務店やヤマハ発動機らが参画し、2019 年春に始動。
- ⑨ 年に 1 度、子ども、大人、移住者、市外在住の関係者など多様な人が集まり自らのチャレンジを発表。2019 年度は雲南ソーシャルチャレンジ大発表会として開催。



ちょっと先に石を置き続ける

南田修司

NPO 法人 G-net 代表理事

NPO 法人 G-net は 2001 年に岐阜出身の秋元祥治氏が地域と若者を繋ぐ目的で期間限定で立ち上げた団体である。03 年に法人化し、04 年から人づくりにシフトし、長期実践型「ホンキ系インターンシップ」(04 ～)、中小企業の新卒採用支援事業「ミギウデ」(13 ～)、兼業マッチングサイト「ふるさと兼業」の運営 (18 ～) などの中核事業の他、地域と人を育てる仕組みを多方面にわたって展開している。

南田氏は奈良生まれ。三重大学大学院教育学研究科修了。2009 年に新卒で G-net に加入し、副代表、共同代表を経て 2017 年より代表理事に就任。

●人材育成を追求すればするほど、産業支援になっていく

我々が提供しているのは、産業支援なのか教育支援なのか、自分たちでもよく議論していて、現状中心となるサービスは地域産業の支援です。でも、その先にあるのは「人」だと思っています。人材育成を追求すればするほど、結局産業支援にぶつかっていくんです。教育でも同じで、「矢印(→)をどこに向けるか」だと思うんですね。優秀な若者が飛び込んでくれば地域に成果が上がるわけではありません。個々人の能力だけでなく、受け皿側である地域や企業の人を活かす力、育てる力のほうが実は重要になってきます。となると、「→」は地域とか企業に向いてくる。平たく言えば、若者たちの育成でなく受け皿となる我々大人たちの成長や挑戦が、結果的に人の成長を加速させていくんだと思います。

●事業価値とわかりやすいモデルづくりから土壌開発を始める

G-net の事業に欠かせないのは、パートナーである地域で挑戦する企業です。魅力的な事業にチャレンジし、多様な人材を活かせる土壌づくりにも取り組む企業が増えれば増えるほど、さまざまな取り組みが動き始めます。地域企業の変革が地域では起点になります。

ただ、変革といってもパートナーには小規模企業が多く、活用できる予算は限られています。時間的・金銭的にコストを負担してもらうハードルは低くありません。「できるだけコストをかけずに成果を出したい」と基本は考えるわけですから、「若者育成や地域のために」と社会性だけで投資してもらえる金額は知れています。年間 5 ～ 10 万ならいざ知らず、100 ～ 200 万出すとなれば、相当の価値を提供できないと事業として継続しません。

また、地域企業にとって、ベンチャー等の身近でない取り組みはイメージが持てないため、わかりやすく共感できるモデル事例の輩出が重要です。一般論でない具体的な事例を示すことが地域でのインパクトには欠かせません。モデルをつくり、共感する企業がコミュニティになっていく。それが点から面へと成長することで、新たな企業が「自分も」というマインドで集まってくる。小さくても新たな価値を体現

できるコミュニティを地域内につくっていくことが大事です。

●魅力のある企業群がある地域には、人が集まる

G-net が、「インターンシップ・採用・兼業」に力を入れているのは、わかりやすい価値づくりと人が活かせる地域・組織づくりとの両立が可能だからです。例えば「兼業」は、これまで縁のなかった大手企業等の意欲ある人材が地域に真剣に関わってくれる面白さがあり、設計次第で具体的な知見の獲得や事業推進にも繋がります。また、外部人材の受け入れを通じて「人材を活用できる組織に変わっていくこと」にも繋がります。今後、人材の流動性が高まれば高まるほど、人を惹きつける魅力や価値がなければ定着が難しくなるのは間違いありません。魅力的な組織をつくるためには、「関わりたくなるプロジェクトや共感するビジョンを打ち出せる」ことや「多様な人材が活かされる組織づくりが進んでいく」ことの両面が求められるため、兼業等を通じてこうした点が磨かれていくことが、結果的に人材の採用や定着にも繋がっていくのだと考えています。

ただ、地域側に兼業人材を受け入れたいという具体的なニーズはほとんどありません。多くの地域企業にとっての共通課題は「採用」です。インターンシップ導入なども、「採用課題の解決にインターンシップが必要だと言われているから……」というところが出発点で広まってきています。そうした中で兼業というのもまだまだイメージが沸いていない。企業課題の解決の手段として地域に浸透させていくところからまだまだ取り組まねばなりません。

●スタートアップと勝負できるローカルに

一方、兼業やプロボノに参画したいという人は企業と比較すると圧倒的に多いです。G-net が把握する兼業希望者のモチベーションパターンは、①企業依存でなく個人としてキャリア自律を目指すワークスタイル志向、②成長したい、新しい経験を積みたいキャリアアップ志向、③地元や伝統産業など共感や愛着のある事業に関わりたい貢献志向、④転職や移住などで現状を変化させたい変化志向、の 4 つです。

現状、②や③のパターンが多く、あまり金銭的見返りに価値を置いていない傾向があります。

G-net では、人材が求める見返りには「金銭的報酬」と「意味的報酬」があると定義していて、この 2 つの報酬が人材側の投資したコストと等価で交換できていれば納得感が出ると思っています。ただ意味的報酬は変動しやすい面があります。「新たな経験に意味を感じていた」というような場合、経験値が高まると相対的に意味的報酬の価値が下がっていくので、期間や定期的な見直しルールを決めることで、等価交換が維持されるように意識しています。

人材流動性が高まる社会では、こうした意味的報酬を地域がどう提供していけるかが勝負所になると思っています。特に意欲の高い人材層は、スタートアップや大手企業など引く手数多という状況で、条件面では太刀打ちできないのが実際です。トレンドに依存せず、スタートアップ等とも勝負できるローカルにどうなっていくのかという視点で取り組んでいかなければなりません。

●少し先に石を置いていくこと

大手企業等の人材が地域に関わることは非常に意味があることです。それは、売り上げアップ等の事業的価値だけでなく、埋もれた人材の活用による生産性維持や事業開発のモデルづくりが進むこと、また、オープンイノベーションなどの攻めの文脈や、個々人の成長、企業への帰属意識や愛着心の高まりにも繋がるなど多様な点で効果的な取り組みです。離職リスク等もありますが、全体感からすると支出よりも得られる価値のほうが大きいと感じます。

ただ、大手企業だから地域課題を解決できるとか、シニア人材がセカンドキャリアで役に立てるとするのは幻想です。そういう目線で来てもうまくいかないことが多いです。関係人口の推進や兼業導入、人材流動化などを設計している国も同じです。人材流動性を高めれば地域の人材課題が解決されるわけではありません。国が推進しとどん施策を地域に投下すれば、地域側は絶対にフリーライドの構造に陥ります。本質的には逆で、地域側から設計しマネジメントする自覚を持って取り組まないといけない。おんぶに抱っこで外部の人に「よろしくね」となった瞬間に、地域の衰退が始まると思っています。

だからこそ、「どうモデルをつくり、仕組みをつくるのか」が重要です。地域が導入しようとする時に「あそこみに」と言われるようなボトムラインを高くすることが大事になってきます。G-net も CAREER FOR も制度全体をカバーすることはできないけれど、その基準や設計には影響を与えることが十分可能です。また、ただ単にモデルを示すだけで

はなく、運用レベルで機能できるだけの仕組みにまで落とししていくことが地域に密着しながら連携する我々のようなチームにできることだと思います。そしてこうした役割を担うことで、地域や人材を送り出し、制度設計機関も含めたさまざまな機関などを横断的に繋げ、共通のビジョンを描きながら取り組める体制を整えることに繋がってきます。

社会の流れや国の描く設計の「ちょっと先」に石を置き続けることが大事だと思っています。地域目線でこれから必要になることをいち早く実験し試行錯誤し、そして還元していく。企業や人材のどちらもフリーライドさせない仕組みで調整できるか。アジャスターの役目を果たすために、国などの大きなものに対して、ロジカルにもエモーショナルにも、影響力のある事例や仕組みを輩出することが必要だと思うんです。

●社会参加のグラデーションをつくることを目指す

現在はフルタイムで働く人がほとんどですが、パラレルワークが浸透し、人材流動化が進むことで、「そこに集中することを決める人」の価値が相対的に高まると感じています。事業の核を支える、意志を持って集中する人の重要性や価値の再認識に繋がるのではと感じています。

今後、事業対象を高校生にも広げていきます。最終的には、立場や年齢のカテゴリをを外して、グラデーションのある社会参画の仕組みづくりを目指していて、中学生や小学生でも社会に関われる環境を整えたい。社会を切り離してツールとして提供するところに、キャリア教育の矛盾があるんだと最近感じています。

また、スタートアップ等の新たな領域にも踏み込みたいです。G-net がまだ組んでいない多様な人や組織と連携することでできることを考えていきたいし、それをモデル化し仕組み化することで他地域にも貢献していきたいです。誰の課題と誰の課題が繋がればローコストでもインパクトが出て、お互いにとって良い形を生み出せるか。良い補完関係になりつつ、地域にもお金が落ちて挑戦しやすくなるような方法をさらに模索していきたいと思っています。

市民を信じているか

佐藤満

島根県雲南市 政策企画部部長

島根県雲南市は、2004年の平成の大合併で6町村が一緒になり誕生した。地域自主組織という小規模多機能自治で知られる。2015年からの第二次総合計画で「チャレンジ」をキーワードとした政策を掲げ、現在は「子ども×若者×大人チャレンジの連鎖」による持続可能なまちづくりに取り組む。2019年には大手企業と連携した「ソーシャルチャレンジバレー構想」も始まった。佐藤氏は雲南市生まれ雲南市育ち。合併前の協議会事務局から政策企画部政策企画課長などを経て、2014年4月より現職。この3月で定年を迎える。

●協働とか市民参画とかという言葉より、さらに一歩踏み込む

雲南がチャレンジを掲げたまちづくりを目指すようになったきっかけは、平成の合併に遡ります。過疎高齢化に悩む地域6つが、誰も予想していなかった形で合併をすることになったのです。その時に、役所をどこの町村に置くかというような表面的なことではなくて、新しいまちへの期待やあったらいい仕組みについて、まちの人たちと真剣に話しました。6つの町村は合併前からすでに厳しい環境にあったので、各地域でまちづくりに頑張っており取り組んでいて行政との働き方もわかっている人たちが何人もいました。そういう人たちと、ものすごく真剣に議論をしました。

その中で、「協働とか市民参画という言葉はあるけれど、それよりも一歩踏み込んで、自分たちが主体的に責任を持って地域づくりをできる」という発言があったんです。もともと責任を持って地域づくりに取り組んでいた人たちでしたからね。そこで、行政はそのための仕組みをつくるので、頑張ってくれという話になった。そうしてできたのが、地域自主組織という仕組みです。

●みんなが質問して、みんなが答えを出していく

地域自主組織は、3年で数カ所できればいいと思っていたのが、結果として、すべての地域でできました。しばらくすると、これらの地域自主組織同士が互いに競い合うようになり、活動がどんどん活発になりました。年に1度発表会という名前の自慢大会をしてもらったのが刺激となったようです。小さなことでもいいから、やってもらったことを発表してもらうことに意義があるんですね。

この流れが、円卓会議にも繋がりました。円卓会議というのは、地域と行政が分野ごとに直接、具体的な役割分担や方法を話す場のことです。誰かが質問して誰かが答弁する形じゃなくて、みんなが質問してみんなが答えを出していく。そういう地域と行政の話し合いの場です。

それと、公民館を交流センターにして、地域自主組織の拠点としたことの影響も大きいと思います。もともと公民館は、啓発啓蒙のための生涯学習中心の場所でしたが、そん

な悠長なことを言っている場合ではなかったんです。交流センターに変えて、地域で生きるために必要なこと、味噌づくりから葬儀までできる拠点としました。そのためには、役所の担当を教育関係部局から政策企画へ変えてもらうなどしなければなりませんでしたが、職員も地域の人でも頑張っており切りしました。

●合併に意味があるとしたら、それを変化とチャレンジの機会としたか

地域自主組織から始まった活動が脈々と続いているのは、そもそも地域のリーダーが行政を動かす力を与えるくらいの熱量を持っていたことが大きいと思います。後は、「真剣に悩んだかどうか」ですね。

唯一、合併に意味があるとしたら、そこでみんなが悩んで結論を出して、変化とチャレンジの機会としたことなんですよ。合併をするかしらないかではないんです。島根県の海士町や岡山県西粟倉村は合併をしないと決めて、変化やチャレンジの機会にしたわけですね。

平成の合併時にふるさと教育を始めました。合併後は6つの旧自治体の資源がすべて宝という感覚を養うことが必要だったので。かなり高レベルのふるさと教育ができたのですが、それでもどこか足りない。子どもといえども雲南市が抱えている課題に気がついて、向き合ってほしいと思って、キャリア教育にバージョンアップしました。それが、「子どもチャレンジ」の始まりです。認定NPO法人カタリバとも出会って、彼らのノウハウも入れて、コーディネーター制度を使いながら、これは胸が張れる水準まで来たと思います。

●思い切って任せる

次に取り組んだのが、若者チャレンジです。「大人と子どもが頑張っているのに、若者はどうしているのか」という議会での声がかきかけです。2010年くらいから準備をして、「幸雲南塾～地域プロデューサー養成講座」を2011年に立ち上げました。最初は行政主導で、第1期の参加者は30人いましたが、そのうち半分は地域外、残りが市内からの参加者

でした。

第2期も行政主導でやりましたが、このままでいいのかという意識があった。そこで、行政がバックアップするから思い切ってやってみないかと、塾の運営を1期2期の卒業生に任せました。それを機に、NPO法人おっちらボが運営を担当し、中間支援団体的な役割を持つようになるわけですが、これが良かった。公務員の発想を軽々と乗り越えて、あれもやりたい、これもやりたいといろいろと発想してくれる。

最近では、新たに市民財団の呼びかけも始まりました。市民が自分たちの力でお金を集めて、自分たちで事業を育てていくことを志向しています。全国展開を目指すような起業は行政の支援も必要かもしれないけれど、カフェとか自分たちの身の回りの起業であれば、良い意味で行政と切れていたほうが良いと思っています。

●重ねることで化学変化が起こる

これらのプロジェクトを進める上で大切にしているのは、結果を報告して確認し合うことです。年に1回開催しているチャレンジの報告会では、子どもも若者も大人も企業も集まってチャレンジを発表している。みんな言葉で連鎖と言っているけれど、化学反応は勝手に起こることであって、大切なのはそこに至るまでのことを意識して手がけること。それは、単純に活動を重ねてあげることや、発表を重ねることから始まる。

大報告会に行った小学1年生は、チャレンジしているのは自分だけじゃなくて、大人のあの人も、会社のあの人もチャレンジしていることがわかる。雲南というエコシステムの中で、チャレンジしているのは1人じゃないよということをわかってもらう。そうやって報告が重なる、活動が重なるようになる。あの子たちはそんなことで困っていたのか、じゃあうちのフィールドを使ってくれよ、という声が勝手に生まれるんです。

●課題「解決」へのチャレンジが自分たちの存在意義

雲南市の政策にチャレンジという言葉が出てきたのは、2015年が初年度の第二次総合計画が最初です。その時に、過疎地である雲南市の存在意義をとことん考えました。雲南市は日本がこれから直面する課題がすでに起こっている課題先進地。だけど、課題を課題としておいていたのでは意味がない。そこで止まらず、その解決策を示すことができればいいのではないかと、「課題「解決」先進地」としてチャレンジすることに存在意義があるのではないかと考えました。

課題解決に取り組むにあたっては、必要となるノウハウとカスキルを貪欲に、いまある最善を探しました。真剣に探し

たら必ずあるんです。足元にあるかもしれないし、外国かもしれないけれど。それと、市民と行政だけの協働はグスグスするかもしれないので、市民セクターの一部としてNPOとかソーシャル系の団体に入ってもらうことも心がけました。そうしていく中で、高校魅力化プロジェクトをお願いしているカタリバや、企業とのチャレンジを支援してもらっているNPO法人ETIC.とも出会いました。国とも積極的に意見交換をして、現場からの提案を持っていくようにしています。困ったことがあれば、外に目を向ける。外に開かれているスタンスが大切だと思います。

●市民が自律的な動きをつくっている

チャレンジを育むエコシステムを維持することは大変なことだと思っています。既成概念と違うことをするので理解を得られないこともある。思いを持ったチャレンジャーというのは、そもそも全体の1～2割程度しかいない。そこで、これからもチャレンジを促す風土が続くように仕組みづくりを行なっています。2019年3月には、チャレンジ推進条例を制定しました。その第3条では、市民がチャレンジに取り組む権利が、第4条では、市長がそれを理解して支援に努めることが謳われています。それに加えて、チャレンジした人を支援する仕組みを、行政がすべてをやるのではなく、中間支援団体を含めてつくっていくことが大切です。例えば、先ほど話した市民財団がまさにそういう仕組みの1つです。自分たちでできることは自分たちでやる。市民が自律的な動きをつくっているんです。

●身近な自治の実践の場があることが大きい

他の地域にアドバイスをするとしたら、行政と市民の間に信頼関係をつくるのが大切だということ伝えたい。市民を信じているか。市民の発言の裏には何があるのかということをしっかり聞いてあげること。行政職員の仕事は、市民が踏み出そうとする時の転ばぬ先の杖と尻拭い。そして、首長が揺るがないこと。首長の方針が揺るがないとわかれば、行政職員が動きやすくなるんです。

それと、繰り返しになりますが、雲南にとっては、やはり地域自主組織の存在が大きいです。市役所みたいな大きい単位じゃなくて、自分たちの地域を自分たちの目の見える範囲で経営しているということが大切です。なぜなら、自分たちで治めるということは、自分たちが取まらなきゃいけないから。つまり、いつまでもエスカレートする要求を出すのではなく、どこかで折り合いをつけないといけない。そういう身近な自治の実践の場があることが大きいですね。

中間支援団体アンケート〈人材育成の仕組み編〉

ローカルキャリアを育む上で中間支援団体の役割は重要であるが、41頁の「ローカルキャリアを育む地域のエコシステム」で紹介したように役場や地域の会社、地域の人々など、地域全体でローカルキャリアを育む必要がある。中間支援団体は、地域全体で人材を育むためにどんな仕組みが必要だと考えているのだろうか。中間支援団体の生の声を聞いた（団体を特定する記述は除外）。調査対象団体の概要については38頁を参照のこと。

Q 地域全体で人材を育てるためには、 どんな仕組みが必要だと思いますか？

挑戦を応援

- 本人がやりたいことと地域の具体的なプロジェクトを結びつける仕組み。やってみたくて思ったことを実現するためのサポートが受けやすい仕組み。プランニングサポート、メンタリング、挑戦を共有して讀える場……など。学生や若者がそこに携われるように
- チャレンジのタネから伴走を始める切れ目のないサポート体制
 - ①気軽に相談しに行けるオープンな場
 - ②思いを形にするためのプランニングサポート
 - ③プランを人々に語り仲間を集めるための場
 - ④必要な人材や資金を調達できる仕組み（外部人材のマッチングサポート）
 - ⑤プロジェクトを進めていく時の定期的なモニタリング
 - ⑥活動の成果を発表できる場
 - ⑦現場でのチャレンジを意味づける「ふりかえり」の場→①に戻る
- 動く人材がチャレンジしていけるサポート体制
- 新しいことをやり始めることへの寛容性を持った場
- 成功者でなく、挑戦者に光があたる機会づくり
- 多様な失敗による精神的ダメージをケアするまちの福利厚生制度
- とにかく挑戦と失敗が徹底的にしまくれる機会と、それを称賛できる風土
- 手をあげ行動する人を寄付や兼業・プロボノなど多様な形で応援する環境
- 年齢や立場に関係なく、社会課題や地域課題、共感するビジョン実現のために手をあげ行動する人を支援する

- 子育てや介護、年齢、病気や障がい等の置かれた環境に左右されず挑戦意欲ある人がチャレンジできる仕組み
- メンターの役割を担う組織や人材の確保
- 人材育成課程と成果の可視化

ネットワーキング・情報発信

- 再チャレンジを応援できるネットワーク
- プレイヤーとしての活動や中間支援活動などに興味をもってもらえる多様な機会提供
- ネットワーク構築やナレッジ共有のための情報交換の場

金銭的サポート

- 生活ができる給与がもらえること
- スタートアップ時点の資金的な支援

事業承継

- 事業承継を人材面から支援する機能です。事業継承のタイミングで大きな仕事を若い社員に任せられることができれば組織・事業が強くなると思います

お金や権限の循環

- お金が地域内で適切に循環する仕組み
- 権限や資金を循環させる仕組み

教育機関との連携

- 子どもたちが公教育（文科省の教育指導要領に従った仕組み）に依存しすぎないような仕組み（副産物として先生たちの労働環境が改善される）。授業が終われば

- 部活は地域クラブで行なったり、まちづくり活動に従事したりすることができるかと素敵
- 教育機関と地域との連携。小中高大と、内部だけではなく外部の人をいかに取り込めるか

地域での学び

- 地域にいながらも、高い水準の学び環境、挑戦環境
- 年の功ではなく、最新の時代を学ぶプラットフォーム
- 地域にないノウハウを吸収し実践していける組織づくり

地域住民の社会参加

- 身近なところからでも、社会に参画している実感を持って、社会に影響している実感を持てる機会
- 使っていない個人資産の共有化（主に山林や耕作地など）の意識醸成
- 住民から見た「自分にできること」の明確化
- 地域に住む方が行なうまちづくりに対する取り組み育成やネットワーク構築
- その人に合う環境設定や場づくりをすれば、誰にでも成長する可能性が必ずある。地域の中にもそういった人材は必ずいるのだ、という共通意識をまず持ってもらうこと

横の連携

- アメーバ的に同じ目標・意思を持った人材を配置する機能
- 中間支援団体を横断する中間支援機能
- ナナメの繋がりをつくること
- 人を囲い込まず、受け皿となる組織が必要に応じてバトンを交換し合う
- 既存のコミュニティと新しいコミュニティを混ぜ合わせる仕組み

現状分析・課題への取り組み

- 課題の可視化
- 既存の取り組みの精査とスクラップビルドによる新陳代謝の促進
- 企業同士が人材育成に対する課題を共有し、解決策を考え、実行すること
- 地域課題の解決のために具体的に何をしていくのかを話し合えるといいと思いますが、そのためには、彼らが自分の立場を超えて、膝を交えて一緒に語り合うような場が必要で、おそらくインフォーマルもしくはセミフォーマルな場をつくるのが効果的ではないかと思います。そういった、良い関係性をつくりあげていくための役割ができる、地域プロデューサーのような存在が必要だと思います

います

地域のビジョン

- 各地域において、行政、企業、教育機関のトップ層が、地域ビジョンを共有し、それぞれの繋がりを意識しながら活動を行なうことが大切だと思います
- 地域ビジョンがない、不明確、あってもお飾りなことが多く、共有もできていないため、各ステークホルダーは、自分が地域においてどのような役割を果たすべきかを意識していないことが非常にもったいないです。企業や教育機関が（場合によっては行政までもが）地域の未来に対する当事者意識が低い状態といえるかもしれません
- ひとりひとりが自律的、主体的に動ける仕組み、雰囲気と向かうビジョンが明確なこと

アンケートから地域全体で人材を育むために必要な要素として、①挑戦を後押しする ②地域の担い手をじわじわ育てる ③挑戦できる環境をつくる、の3つが浮かび上がってきた。

①と②は実践者に対する支援機能であり、「ローカルキャリアシティが持つべき機能」の「ステージ3：キャリアを形成する」と重なる。「①挑戦を後押しする」においては、成果ではなく「挑戦」が讀えられる場と切れ目のないサポートが必要という示唆があった。挑戦には失敗がつきものであり、失敗も含めて受容し支える必要があるが、その重要性は理解されにくい。また、多様な機能があっても、実践者に届かない可能性がある。そこで必要となるのが、実践者に機能を繋げ、切れ目なくサポートする伴走者だ。失敗して挫折した時にも支えてくれる伴走者がいれば、あきらめて地域を去ってしまうことも回避できる。

「②地域の担い手をじわじわ育てる」は、「ステージ5：未来の人づくり」そのものだ。教育機関との連携や地域住民が参画できる場が不足していると感じている地域も多い。現状でも機能数が少なく、今後強化されるべき要素といえる。

「③挑戦できる環境をつくる」は、38頁の「中間支援団体から見た機能」でも述べた「環境づくり」であり、半数の団体が言及していた。誰もが挑戦できる環境をつくるためには、地域のビジョンを浸透させ、具体的な施策を住民と共に考える仕組みやビジョンを実現するために行動する人を応援する仕組みが必要だ。挑戦者を応援することはもちろん、地域そのものが挑戦する姿勢を示すことが求められている。

深谷信介

株式会社博報堂

博報堂ブランド・イノベーションデザイン副代表、スマート×都市デザイン研究所所長、富山市政策参与

地方創生に携わるようになって5年、さまざまな地域に関わっています。いま首都圏や関西圏にビジネスが集中していますが、振り返れば、日本は分散できるタイミングで大きく舵が切りにくかった。そういう政策ができていれば、現在ほど不均衡にはならなかったと思います。私自身は、人口減少と少子高齢化など不可逆状況下で日本全体が将来を描きにくい厳しい環境にあると思っていますが、緩やかに課題解決の方向が見えてきて、少しずつ成果が見え始めている地域もあり注目しています。

成果が出ている地域は、地域側に外部の人を受け入れる体制がある。個人的にそれが一番大事だと思っています。受け入れ側でコンシェルジュ的に動いてくれる人や組織があるかどうか、志を持って地域に行く人たちが孤立するか、その人の能力を引き出せるかの分かれ道になります。

まず、行政職員にそういう人がいるパターンがあります。物事をフラットに見ることができ、外の情報を入れつつ、地域にどう適応させられるかを見極めて動ける能力を持つ方々です。それはまちの規模には関係がない。

もう1つは、NPOや個人、社団法人や地域の産業界で、そういうスキルを発揮する人です。少なからず、首都圏や海外で育ったか働いた経験がある人たちが含まれていたりします。彼らは通訳になれる。東京でのビジネスの仕方がわかり、地域での仕事のありようがわかり、両方の思いもわかり、仕組みもわかってうまく繋げる。そうして繋げることで地域は強くなるのだと思います。

3つめは我々のような「風の人」ですが、その地域にどういう資産があるのか、どういう方向に向かっていけば良いのかをある程度把握できる人が行き来していると、地域は非常に強くなる。この3つがすべて揃っていると良いと思います。

また、外部の人を受け入れられるかどうかは、前向きな危機感がいろいろなステークホルダーの間である程度共有できているかどうかにかかっている。それさえあれば、何かを受け入れようとか、何でもチャレンジしようという覚悟に繋がっていく。危機感と言っても、いま目の前にある危機ではないですよ。20～30年のスパンで、自分の子や孫に何を引き継ぐのか、くらいの話です。例えば、綺麗な田園風景に耕作放棄地がもう半分以上あると可視化された時にど

う思うかとか、川上の集落がなくなることで川下の生活がどう変わるかとか、そういう話ができる、話をしたことがある、なんとなく合意ができている……そういうところがすごく大事なんじゃないかなと思います。

社会は経済と文化と自治が柱となっていて、その3つがどうバランスするのかということを地域ごとに考えて、その地域に現有する資産を地域ならではの価値に仕立てていくべきだと思います。それは、歴史を継承するという意味だけではなく、歴史の流れがあり、そこに産業が生まれ、人が住み、次世代に繋げようと思った時に、過去からの文脈を読み取って、いまある仕事と暮らしを棚卸して、何を一番磨けばいいのか、磨くものがなければ何をつくっていくべきなのかを考えていかないといけない。例えば、仕事をつくるとはどういうことかと言えば、そのまちにふさわしい産業を育てることがベストですよ。ということは、「続けられる仕事や暮らし」をどうつくっていくのかというふうに読み解いていくのがいいいのではないかとと思っています。

海外にも地方創生の成功例が多くありますが、海外のやり方を真似てビジネスをスケールさせることはなかなか難しい。また、海外からの観光客や移住者を増やすとしても、まず本当の日本の強みは地域の強みはどこにあるのかということを見直さない限り、世界の中で日本という地域の価値を認めてもらうことはできない。日本や地域の資産や価値を体系化しているのはどちらかという外国の人で、私たちは構造化してこなかった。構造化しようと思ったら、地域に深く入り、その資産をしっかりと把握して、それをどれくらいのレベル感でスケールできるのかを考えるしかない。そう考えて地域で頑張っている若者もいます。彼らは地域のコミュニティ内で自分がどう振る舞えばいいのか、どう交流すればいいのか理解して行動している。そういう人たちがどんどん育てていってくれるのを見届けて、私はそろそろゆっくり過ごしたいな、という感じです(笑)。

藻谷浩介

株式会社日本総合研究所

調査部 主席研究員

日本の全自治体を訪問し終えたのが6年前で、海外の訪問国は113になりました。全国と世界の無数の場所を定点観測して思うのは、“東京対地方”という日本国内の図式には、地球的に見れば何の意味もないということです。日本ではローカルとは“東京以外”のことなのかもしれませんが、世界の中では日本自体が極めてローカルです。だから、東京での仕事はローカルキャリア。それどころか、東京の大組織にいる“エリート”のほとんどは、持っているノウハウが企業内ローカルのもので、世界で通用しないばかりか、組織外ですら通用しないのです。

世界を見回すと、発展途上国の人たちは一局集中に向かっていますが、先進国の人たちは地域分散を志向しています。例えば、ヨーロッパでは、東欧の貧しい国の若者はドイツに出たがる。でも当のドイツ人はベルリンやフランクフルトに流れ込んでなどいない。生活が豊かになるにつれ、個人の求めるものが“他者への優越”から“自分らしさ”へと移ることが理由です。つまりナンバーワンよりもオンリーワンになりたくなるのです。

仕事だけでなく、私生活を含めた自分らしさを求め始めた人にとって、大組織での地位だとか、動かせるお金の額だとかは、意味が薄れていきます。“その地位に就けば誰でもできること”ではなく、“地位に関係なく自分にしかできないこと”をやりたくなる。そうした人にとっては、生活費が高くゆとりがない東京の魅力は大きく減じます。そんな中でも日本では、若者の東京流入がむしろ加速していますが、つまり日本人の多くはまだ精神的には途上国の住人なのですね。

日本の多くの地方都市に個性がないことも問題です。地方都市生活＝イオンになっている。でも、もっと不慣れた過疎地へ行けば、個性が出てきます。実際問題、いまクリエイティブな人が流れ込んでいるのは、イオンもないような過疎地です。都会から過疎地へ1ターンする若者のほうが、都会に職を求めて流れ込んでいる若者よりも、よほど個性的でものを考えています。これは日本の地域振興の現場にいる人に共通の現実認識ではないでしょうか。彼らは、上京して型の決まった東京でローカルの仕事をするより、田舎に住んで世界相手に起業したほうが安くて楽しいと気づいたわけです。ネットとインバウンドの時代、東京を介さずに幾らでも

世界と繋がれますから。生活費の安い海外で起業する若者も増えています。ホーチミンや広州とかには面白い日本人がいっぱいいますよ。

こういう話をしていると、「田舎に行ったが最後、田舎の人間になってしまわないか」と聞かれます。私は答えます。「そうですね、東京に行ったが最後、子孫含めて東京という世界の片田舎から外に出られない人間になってしまう危険のほうが大きいですよね」。東京は巨大な袋小路です。英語すら喋らず、東京で日本市場相手の仕事を回していると、日本の人口減少に伴ってどんどん先行きが細ってきますが、外には出て行けない。田舎の中の小さい人間関係の中だけでやっている場合も同じですが、そういうローカルキャリアはポータブルではない。逆に田舎に住みながら、常に外にアンテナを張って市場拡大を図っていれば、そのノウハウは他所でも通用します。ローカルキャリアにこそポータビリティがあるのです。

特に過疎地で地域おこしをしている人には、どこでも通用する能力が身に付きやすいですね。大組織内の与えられた役割に自分を当てはめるのではなく、自分がオンリーワンとして率先して動く訓練をしているからです。動物にも、空いた巣穴を見つけて入る種類と、自分で巣穴を掘る種類がいますね。東京に多いのは前者のような人ですが、地域おこしができるのは後者のような人です。彼らは、どんな人間の集団の中でも、自分ならではの役割をつくり出し、集団の目指す方向を変えていけます。この能力はポータブルです。

首都圏は人口3800万人の、2位以下に倍近い差をつけた、圧倒的に世界最大の都会です。そうであるために、その中に居ついでしまうと出て行けない。ですが東京は経済規模の巨大さの割に、革新的なイノベーションを全く起こせていません。サンフランシスコなどを入れても人口500万人のシリコンバレーに勝てないのは、東京はナンバーワンであっても、オンリーワンではないからです。そんな東京で満足してしまうのか、日本人の4分の3はパスポートを持っていません。たまには外に出て、地球的な視点で日本を見つめ直して、日本国内限定の東京対ローカルという発想から脱却してみませんか。

宮城治男

NPO 法人 ETIC.
代表理事

NPO 法人 ETIC は、1993 年の設立以来、人材育成や起業支援に携わってきました。多くのプログラムを地域で提供していますが、地域に着目したのは、どこで人が育つか考えた時に地域の力が必要だと思ったからです。2000 年頃に気づいて、2003 年から組織的に取り組み始めました。地域で人が育つのは、1 人の挑戦や成功、失敗のインパクトが大きいからです。人にかけられる期待や愛情が大きい。東京では大勢の中の 1 人にしか過ぎないですが、地域では若者が頑張ることがそのまま地域の希望になっていく。

地域で育まれるのは全人格的な力です。苦しい時を乗り越える支えになるのは、いろんな人の応援や期待です。たくさん頑張る理由がある人ほど成長できる。地域では、その理由とたくさん繋がれます。そうやって踏ん張る経験が培ってくれる力は、人工的につくった筋トレみたいな力というより、もっと実践の人生に役立つ力、底力だと思います。

どんな地域で人がより成長できるかについては、極論、どの地域でも育つと思います。なぜなら、それは「人」によるからです。自分で考えて、自分で立っている魅力的な人が多い地域かどうかは鍵です。一方で、場当たり的な打ち手ばかりを続けている地域では、人を育む基盤は生まれません。例えば、徳島県の神山町では、面白いお店や面白い人たちが増えています。そういうことは 3 年ではなく、5 年から 10 年という時間の流れで起こることです。

中間支援とは、ひとりひとりの人の可能性や価値を信じることです。可能性や価値があるという前提の上で、コントロールするのではなく、そのまま花が開いていくのをどう支えていくかということです。必ずしも短期的な行政のロジックや KPI と合わない。そこは戦略的に折り合いをつけつつも、携わっている人たちや地域の底力を信じられるかが大切です。「信じる」というのは、具体的には時間や空間などのスペースをつくることです。例えば、単年度しか事業でやれないというのを 3 年とか 5 年に引き延ばすとか、自由度の高いお金の流れに持ち込むとかです。

エコシステムをつくる概念は、感覚的には発酵の概念に近いですね。器があって、そこに適切な菌があり、そこにか

ける時間があることによって育まれる。そういうものを設計することが必要です。器が全くなくと醸成されるための加速が見つからない。器としてプログラムや場所があるといい。例えば、神山町ではつなぐ公社をつくって時間をつくり出しています。

中間支援団体は、「来年の」移住者数を増やすのは得意ではありません。多額の予算を掛けた即効性のある事業は、エコシステムの醸成の設計とは違います。その設計ができているところに、投下される打ち手は投資ですが、設計ができていないとばら撒きになってしまう。ばら撒きを投資に変える。それが我々の仕事です。

そのために、ローカルベンチャー協議会では、新たな指標の開発に取り組んでいます。1 つには、ソーシャルインパクトの指標。あとは、インパクトとしてのアウトカム指標。自分たちが、とりあえずこの数字を重ねていくことに価値があると思えるような指標です。数字には、コントロールできないものと自分で努力を重ねられるものがある。コントロールできないのは移住数とか企業数とかです。他人の人生なので、コントロールできない。でも、自分たちが話をした数とか、心が通い合う場づくりみたいなものに参加してくれた人の数みたいなものは、積み重ねられる。そういう目標のほうが意識するに値するし、価値があると思います。

地域おこし企業人は、即物的に、すぐ結果を出そうとするとしんどいですね。直接的な利益としての還元を求めると、やれることがすぐ限定されてしまう。企業風土だったり、人間としての成長を目指すのであれば、投資効果がある。中間支援については、地域の中間支援と、ナショナルな中間支援という役割分担があると思います。ETIC は中央官庁と仕事をすることが役割としては多かったですし、東京の企業とも繋がっている、そういうエコシステムの中にいるので、主にナショナルな部分を担当しています。

中間支援団体が持つ機能は、これからもっと求められると思います。一般の企業がやろうとしてもコストが高すぎて成り立たない。ボランティアな労力や才能を上手く活用していかないと成立しない事業です。そういう意味で、お金で買えない仕事です。

SECTION—III

考察

いまなぜローカルキャリアに 目を向けなければならないのか

ローカルキャリアは、都会だとか地方とか関係なく、地域と関わりながら働くことである。地域という生活者に近いところで生活者と共生関係を持ちながら働くこと、地域の人や資源との共創——これを私たちはローカルキャリアと考えたい。ローカル (local) というのは単に「その地域の」という意味であって必ずしも地方 (あるいは田舎) を意味する言葉ではない。しかし、「ローカル」を語る際に地方の話が多いのは、地方は規模が小さいために社会全体が抱える課題が見えやすく、また同時に地方創生という題目の下でさまざまな施策が投下・進行されているからである。しかし、藻谷浩介氏が指摘しているように「東京もまたローカル」であって、私たちは常にローカルに生きている。ローカルであると同時にグローバルでもありうる、ということを見直したほうがいだろう。実践者の1人は「東京だろうが地方だろうがどこでも同じなのだ」と述べている。

一方で、現代日本ではいま、どの地域だろうが——例えそれが大都市圏の中だとしても——地域コミュニティのあり方とその質が問い直されているのは周知のことである。暮らしにおいても、労働においても、経済においても、福祉においても、公共のあり方という観点においても、あらゆる面において問い直されているのは、効率や利便性を軸として発達してきた現代の社会全体である。これまでのような高度経済成長モデルを推進しようとしても軋みが生じている。社会構造が変化すれば仕組みを変えていかなければならないのは自

明のことだが、なかなか舵を切りきれない。だからこそ、ひとりひとりのキャリアに焦点を当て、「地域」に着目し、地域資源の生かし方、暮らしも含めた生活そのもの、そして働き方も含めて意味を問い直す、という問題提起がローカルキャリアを考える際の根幹の部分である。

オーナーシップがローカルキャリアを選択する。 ローカルキャリアがオーナーシップを育む。

キャリアは個々人に帰属するものなので、ローカルキャリアのあり方を1つに絞り込むことはできない。今回、ローカル複業者を取りあげたのも、地域内に移住・定住して仕事をすることだけでない働き方、すなわち「地域との関わり方」のグラデーションや「働き方」のバリエーションを検証するためである。

「関わり方」のグラデーションは、好きなまちの気になるイベントに参加してみるとかインターンをしてみるとか研修に参加するとかというようなローカルキャリア手前の入口から、プロジェクトに参加する、プロボノとして関わる、複業する、あるいは就職したり事業を起こしたりして移住する人までさまざまである。さらに、「働き方」のバリエーションも、本当にさまざま。自ら地元の会社を選んで就職した人もいれば、その地域が気に入って住み始めてから仕事を考えた人もいる。リストラにあってUターンし、地元企業と出会ってやりがいを見つけている人もいる。ボランティアイベントや祭りの企画に関わっている人もいれば、プロボノをずっと続け

ている人もいる。それこそ人の数だけあるといえる。

地域との関わり方が浅かろうが深かろうが、どのような関わり方でもローカルキャリアの各段階で獲得できる力を「ローカルキャリアで得られる力」(10-14頁)でまとめている。実践者は、Uターン者もIターン者も、プロボノも複業者も、仕事として関わっている人もいるが、ほとんどすべての人から「社会への視点を獲得」「視野やスキルの広がり」「自分の価値の発見」「生活者視点の獲得」といった言葉が聞かれ、地域と関わった体験をキャリアの成長点と捉える発言があったことは注目に値する。

NPO法人ETICの宮城治男氏は「地域は人間そのものが育まれる場」と述べており、言い換えれば、仕事のスキル(技能)よりも、基本的なアビリティ(能力)に近いもの、しかも生きていく上での根源的な力を獲得できるのがローカルキャリアだと捉えているところが興味深い。

このような力は、今後ますます生きていく上では非常に大切になるだろう。働き方が急速に多様化している中で、個人事業主と契約を結ぶ働き方を一部採用している株式会社タニタのような事例も見られ、自分のキャリアを形成するには、自らが「どこで誰とどのような仕事をするのか」を選択していく働き方にシフトしていくのではないかとと思われる。ここで必要となるのは、自ら働く場所や働き方を選択していく姿勢、すなわち「オーナー

シップ」である。

「オーナーシップ」とは、本来「何かが自分のものであるという感覚」を意味する。インタビュー調査を「オーナーシップ」というキーワードで振り返る時に興味深いのは、ローカルキャリアは「オーナーシップを持つ人が選択できる働き方の1つ」であると同時に、ローカルキャリアの体験を通じて自分の生き方に自信や肯定感が持てる、すなわち「オーナーシップが育まれる」という点が浮き彫りになってきたことである。

人がまちをつくる。 まちが人をつくる。

ローカルキャリアを語る場合、「まちが人を育てる」という側面と、「人がまちを育てる」という側面のどちらも欠かせない。NPO法人G-netの南田修司氏は、「単に優秀な若者が来てくれればいいのではなく、受け皿側である地域や企業に人を活かす力・育てる力が重要」と述べている。また、地域で働くことに多くの人が関心を持っている一方で、受け入れてもいいという地域側の企業が限られている圧倒的な需要と供給のギャップも氏は指摘している。これは、自分たちもローカルキャリアを育む地域になりたいと覚悟をした地域には、大きなチャンスがあることを示唆している。そして、その覚悟とは、地域内の人々の「育ち」、すなわち地域という土壌を耕す覚悟なのである。

では、豊かに耕された土壌とはどのような土壌なのだろうか。実践者たちの体験からステージごとに抽出していった「ローカルキャリアが持つべき機能」(28-33頁)で挙げた細目からは、人や団体との出会いや助言、叱咤激励がキャリアを前進させていくものであるということがわかる。博報堂の深谷信介氏は、「地域で働こうとする人たちの能力を引き出せるのは、コンシェルジュ的に動いてくれている人や組織がいるかどうかにかかっている」のだと述べている。当然のことながら、何かを具体的に行なおうとすれば資金や情報などの支援が必要ではあるが、多くの機能は行政や団体のサービスだけでカバーできるものではなく、個人を支える個人——それは行政職員の中に、地元企業の中に、中間支援団体の中にいる人が発揮できる機能である。キャリア理論においても、レファレント・パーソン(キャリアを歩む上でお世話になる人)の重要性が指摘されているが、例えば、キャリアを歩む上でお世話になる他者(career othersと呼ばれる)の3つの機能として、「準拠者(レファレント)、経歴上の先生(career teacher——これには、予言者、スター、反面教師を含む)、スポンサー(自分の支援者)」が挙げられる*1。これは白書が捉えた個人が果たしうる多様な機能とも一致する。ローカルキャリアを育てるのは行政やNPOだけではない。地域を構成する市民ができることでもあるのだ。

英語には「市民」を表す単語が2つある。「civil(シビル)」と「civic(シビック)」である。現在は両方も

ほぼ同じ意味で使われるが、創造都市論で知られるチャールズ・ランドリーは、この2つの言葉の違いについて言及している。すなわち、「シビル」とは、コミュニティや社会の中における敬意や優しさなど個人同士がどのように関係しているかであり、「シビック」とは、都市やそのガバナンスと関係するのだと言及している*2。そして「良い都市には、強力なシビルとシビックの双方が必要だ」と言う。かつてブレア政権下で英国初のコミュニティ及び地方政府担当大臣になったデイビッド・ミリバンドは、「シビックプライド(=まちに対する愛着と自負)は個人の自発性と集団行動の原動力だ」と述べた。それは、オーナーシップを持つ個人がまちという全体をつくる、ということに他ならない。そのようなあり方の根本の部分には、「シビル」と「シビック」という人と人、人と都市の関係のあり方が横たわっているのだ。

「機能」が興味深いのは、この「個人的な関係」と「まちとの関係」が絶妙に混ざりあう様相が見られるからである。この2つの境界線は非常に曖昧だが、相互に関連している。まちはそれぞれの生業で自律するひとりひとりが集まることで形成されている。その地域に暮らす人は、個人であると同時にその地域の一員でもある。それは大都市圏であっても同じである。個人のキャリアの形成と地域の形成は相互関連していて分離されるものではないのである。

雲南市の佐藤満氏が述べているように、「自分たちが主体的に責任を持って地域づくりできる」というマイン

ド(オーナーシップ)を持って生きている人が多い地域、まち自体がチャレンジしている地域は、ローカルキャリアを育てるローカルキャリアシティだと言えるだろう。

まちを育む人。 人を育むまち。

しかし、中間支援団体へのアンケート調査では、自らが関わる地域で「地域全体で人材を育てる仕組み」が「達成されている」と考える団体は非常に少なく、今後、同業者や異業種とのネットワークや横断的な情報交換、行政との連携などといった「環境づくり」が急務であると考えている団体が多かった。

この観点から、ローカルキャリアシティにはどのような仕組みが必要なのかということを機能と合わせて考えるために、ローカルキャリアシティのエコシステム・パターンを抽出してみようと試みた。まだ少数地域の調査に留まっているので、仮説に過ぎないが、少なくとも5つの異なるパターンが見えてきた。いずれの地域も時間をかけて「発酵」(宮城氏)させてきたエコシステムである。現状がベストであるとは言えないし、どれが正解というものでもないだろう。ただ、これらのエコシステムには、中間支援団体、行政、市民の生業や務めを中心に、いくつかのプロジェクト(事業)があり、主要なステークホルダーの連関の間に住民がネットワークされて情報が共有されていく、という基本的な構造がある。ただし、プロジェクトのあり方、組織の形態、情

報共有の仕方などはそのそれぞれの地域の歴史や風土、文化によって大きく異なるはずである。深谷氏は「社会は経済と文化と自治が柱となっていて、その3つがどうバランスするのかということを地域ごとに考えて、その地域に現有する資産を地域ならではの価値に仕立てていくべき」と指摘する。むしろ、地域がこのような覚悟を決めて取り組めば、地域活性の大きなチャンスがあるともいえるだろう。

「ローカルキャリアとは何か」をひとことで言うのは難しいと私たち自身が実感している。それは、私たちひとりひとりの人生であると同時に、私たちが何を仕事にするのかという選択であり、私たちが何の仕事をしてきたのかという軌跡でもあり、私たちがどの地域を選んだかということであり、その地域がどうなっていたら幸せなのかということでもある。そしてそのことを自分としてどう考えたらいいか、という問いそのものでもある。

*1——金井壽宏『働く人のためのキャリア・デザイン』(2002、PHP研究所)

*2——Charles Landry『The Civic City in a Nomadic World』(2017、nai0101 publishers)

おわりに

東日本大震災から10年が経とうとしています。

この災害の後、私たちはかつての姿を再現するのではなく、何か新たなものに生まれ変わる機会かもしれないという予感を抱きました。それは新しい「公共」のあり方ともいうべきものです。私たちが思い描いていたのは、私たちひとりひとりが自律し、豊かに暮らし、社会を形成していく、新しいあり方です。

私たちはいま、たくさんの課題と向き合っています。日本の人口減少や少子高齢化という人口構造的な変化だけでなく、産業革命以来、私たちが培ってきた社会そのものが大きく変化している、その真っ只中にあります。グローバルに広がってきた社会の中では、コロナウィルスによって世界中の経済が大きく打撃を受けます。情報ネットワークの広がりによって便利になると同時に情報の真偽が問われてもいます。私たちの日常生活の多くの品々はほとんどお金で買うことができますが、誰がどこでつくっているのかわからないものも多くなっています。世の中は利便性や効率を追求してきましたが、その分、組織化や細分化が進んできました。大きく言えば、これまでつくり上げてきた資本主義や議会制民主主義といったような社会の仕組みが大きく揺らいでいるのが現状です。私たちも、まるでその歯車の一部のようになり、自分自身が社会と繋がっていること、私たちが社会をつくる1人なのだという意識がどんどん希薄になってきています。

そういう中で、私たちは、みんなが「地域」に目を向けてくれたらいいなと思っています。それは、ひとりひとりがどんな社会に立っているのかを見ることができると

らです。社会の課題や構造が見えやすいことももちろんありますが、目の前にある現実をただ嘆くのではなく、自らの意思と行動によって何とかしよう、という人たちがたくさんいるし、何よりもまず、それは、あたたかく人間らしい生き方なのです。自分が地域を、ひいては社会をつくっているという、確かな手触りがあります。

私たちは、多様な個人が地域と関わりながら、自分らしい生き方を実現することのできる社会環境を整えていくこと、すなわち、ローカルキャリアの探求と実践の先に、「21世紀の公共」とも言えるような、新しい社会のありようが潜んでいるように感じています。

私たちの取り組みはまだまだ小さなものかもしれませんが、全国の自治体や中間支援団体、企業、NPOのみなさまと共に、自らの生きる地域をより豊かにし、ひとりひとりがより豊かに暮らし、働ける社会を目指していきます。私たちの活動に共感・賛同してくださる方がいらしたら、ぜひご連絡ください。21世紀の公共を探る旅をご一緒したいと思います。

最後になりましたが、本白書をまとめる上でインタビューにご協力いただいたみなさん、アンケート調査にご協力いただいた中間支援団体のみなさん、まとめにご協力いただいたみなさんに感謝申し上げます。そして、何度も顔を合わせて議論を戦わせ、協力しあってきた釜石市、七尾市、塩尻市、岐阜エリア、雲南市の仲間、私たちをサポートし続けてくれた日本財団を始めとするみなさんに心から感謝申し上げます。

一般社団法人地域・人材共創機構 白書担当
代表理事 石井重成

一般社団法人地域・人材共創機構について

東日本大震災の被災地復興には人材の力が欠かせないという問題意識から始まった、日本財団「WORK FOR 東北」（2016年3月終了）、「WORK FOR にっぽん」（2017年3月終了）を経て、一般社団法人地域・人材共創機構は2017年4月に発足しました。全国の自治体・中間支援組織が連携し、都市と地域の垣根をなくし、すべての人がオーナーシップを持って、自らの人生を切り拓くことのできる社会を目指し、事業に取り組んでいます。

VISION

都市と地域の垣根をなくし、すべての人がオーナーシップを持って、自らの人生を切り拓くことのできる社会

MISSION/PURPOSE

“ローカルキャリア”がキャリア足ることを証明し、社会に実装する

VALUE

ローカルキャリアの開拓者であれ frontier of local career

地域の現場と世界の潮流を複眼せよ local agenda, global context

心の温度に従え honest to the passion

事業概要

1. 調査研究

ローカルキャリアに関する調査研究を行ない、「ローカルキャリア白書」の発刊やWEBメディア等を通じて、その現在地と可能性を探求します。全国で地域内外のハブ機能の役割を果たす実践者の皆さまのご参画をお待ちしています（研究員制度を開始予定）。

2. 企業研修・共創

都市部企業と地域を繋ぎ、不確実な時代における社員のリーダーシップ開発や、地域を活用したCSR・CSV・新規事業開発支援、企業版ふるさと納税のコーディネートなど、双方にとって有意義な各種メニューの開発・共創を推進します。

3. 自治体ハンズオン支援

地域移住やキャリア形成、インターンシップや地域おこし協力隊の導入、DMOの設計・運営、都市部企業とのリソースマッチングなど、地方創生に取り組む自治体・中間支援団体に対して、現場の実践ノウハウや白書の知見を踏まえたハンズオン支援を提供します。

4. 地域連携

CAREER FOR アライアンスや、オンラインによる官民共創プラットフォーム「市役所をハックする!」の運営等を通じて、ローカルキャリアや社会課題解決に取り組む全国の実践者ネットワークを構築します。

5. 講演・研修・ワークショップ

自治体・中間支援団体・企業・NPO・教育機関等、みなさまのニーズに合わせた講演や研修・ワークショップを実施します。対象テーマは「ローカルキャリア」「兼業・副業」「インターンシップ」「地方創生」「震災復興」「シェアリングエコノミー」「SDGs」「官民連携」「地域おこし協力隊」「地域おこし企業人」「企業版ふるさと納税」「中間支援機能」「次世代育成」「地域を活用した企業研修」「リーダーシップ開発」「ファシリテーション」など。

参画地域と連携団体（順不同）

岩手県釜石市 株式会社パソナ東北創生

石川県七尾市 株式会社御祇川

長野県塩尻市 塩尻市シニアプロモーション活動協議会

岐阜エリア 特定非営利活動法人G-net

島根県雲南市 雲南ソーシャルチャレンジバレー

役員

代表理事：森山明能

（株式会社御祇川 ひと育て課シニアコーディネーター）

代表理事：石井重成

（釜石市オープンシティ推進室長 / 総務省地域情報化アドバイザー）

理事：伊藤淳司

（特定非営利法人ETIC、ローカルイノベーション事業部マネージャー）

監事：稲垣文彦

（公益社団法人中越防災安全推進機構 業務執理事統括本部長）

お問い合わせ

各種お問い合わせや講演依頼はこちらから：

<https://careerfor.net>

白書制作に関するご寄付のお願い

ローカルキャリア白書の制作は、サポーターや購入者をはじめ、みなさまからのご支援によって運営されています。お寄せいただいたご寄付は、責任を持ってローカルキャリアの調査・研究に活用させていただきます。

振込先

みずほ銀行（0005）赤坂支店（539）普通 2323734

（株）チベツンザイヨウキョウ

一般社団法人地域・人材共創機構

ARTS OF LOCAL CAREER

ローカルキャリア白書 2020

未来の働き方はここにある

2020年3月31日発行

発行

一般社団法人地域・人材共創機構
東京都港区浜松町2-2-15
e-mail : info@careerfor.net

CAREER FORメンバー／ローカルキャリア研究員

岩手県釜石市：戸塚絵梨子、石倉佳那子、林光人、城守理佳子
石川県七尾市：森山奈美、岡本竜太
長野県塩尻市：山田崇、小野貴博、櫻山博史、たつみかずき
岐阜エリア：田中勲、木村愛
島根県雲南市：宇野由里絵

調査実施・編集・執筆

株式会社Future Research Institute	紫牟田伸子、宇津木麻衣
特定非営利活動法人ハナラボ	角めぐみ、藤本真希
Sanca Process Design	依田真美


デザイン

阿部太一[TAICHI ABE DESIGN INC.] + 田村京太

URL

<https://careerfor.net>

All Rights Reserved 一般社団法人地域・人材共創機構

Supported by

THE NIPPON
FOUNDATION

*一般社団法人地域・人材共創機構の調査研究事業は、日本財団から助成を受けて実施しています。



CAREER FOR