

5 地方創生期における「地域経営人財」の可能性  
～DMO を契機として

- 1 「地方創生」政策の今日的意義 …………… 149
- 2 「地域経営人財」育成の必要性 …………… 167



# 地方創生期における「地域経営人財」の可能性～DMO を契機として

政策形成アドバイザー

吉田賢一<sup>1</sup>

## 1 「地方創生」政策の今日的意義

### 1.1. 我が国における人口減少の衝撃

我が国は、人口減少と超高齢化社会の到来という大きな課題に直面しており、このことはこれまでも多くの識者によって指摘されてきた。特に地方では、高度成長期から続く若年層の流出によって、首都圏よりも早期にこれらの課題が重くのしかかっており、少子高齢化による自然減は、地域そのものの存在を脅かすものとなりつつある。

人口の減少や少子高齢化は、労働力人口の減少と消費の低迷、社会保障費の増大等により自治体の基礎体力を奪うと同時に、地方都市においては、農林業の後継者が不足するとともに、治山治水をはじめとした地域が備えるべき様々な機能の低下を招くこととなり、限界集落などの問題を惹き起こしている。

これまで我が国では、国土の均衡ある発展という概念に基づいて、財政に依存した画一的なインフラ投資や企業誘致などの取組が幾重にも行われてきた。しかしながら、それでも依然として地方の課題は解決せず、むしろ事態はさらに深刻となっている。

こうした問題意識のもと、2040年<sup>2</sup>までに東京都豊島区を含む869の基礎自治体が消滅することを2014年5月に予測した日本創生会議（元総務大臣・増田寛也座長）が提示した基礎自治体消滅論は、我が国全土に衝撃を与えた。そしてこれに淵源を發する形で、今般の安倍晋三内閣の「まち・ひと・しごと創生」の「地方創生」政策が立案されてきたのである。

今次の「地方創生」政策の立案においては、政府として初めて人口に関する目標値を設定し、50年後には1億人程度の人口維持を目指す方針を明示し、合計特殊出生率を1.8、さらには2030年には2.0以上に引き上げる方向性を提示している。その具体化に向けた基盤的な制度設計として、2014年11月21日に「地域再生法の一部を改正する法律案」、いわゆる地方創生関連2法案（以下「創生法」）が成立することとなった。

この創生法の特徴は、第1条の目的規定において、「我が国における急速な少子高齢化の進展に的確に対応し、人口の減少に歯止めをかける」ことと、「東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保」することを掲げている点にある。

図表1に示すとおり、国立社会保障・人口問題研究所等の推計に基づく内閣府まち・ひと・しごと創生本部のデータによれば、我が国の人口は2008年に概ねピークを打ち、既に

<sup>1</sup> 株式会社JTB 総合研究所コンサルティング事業部主席研究員

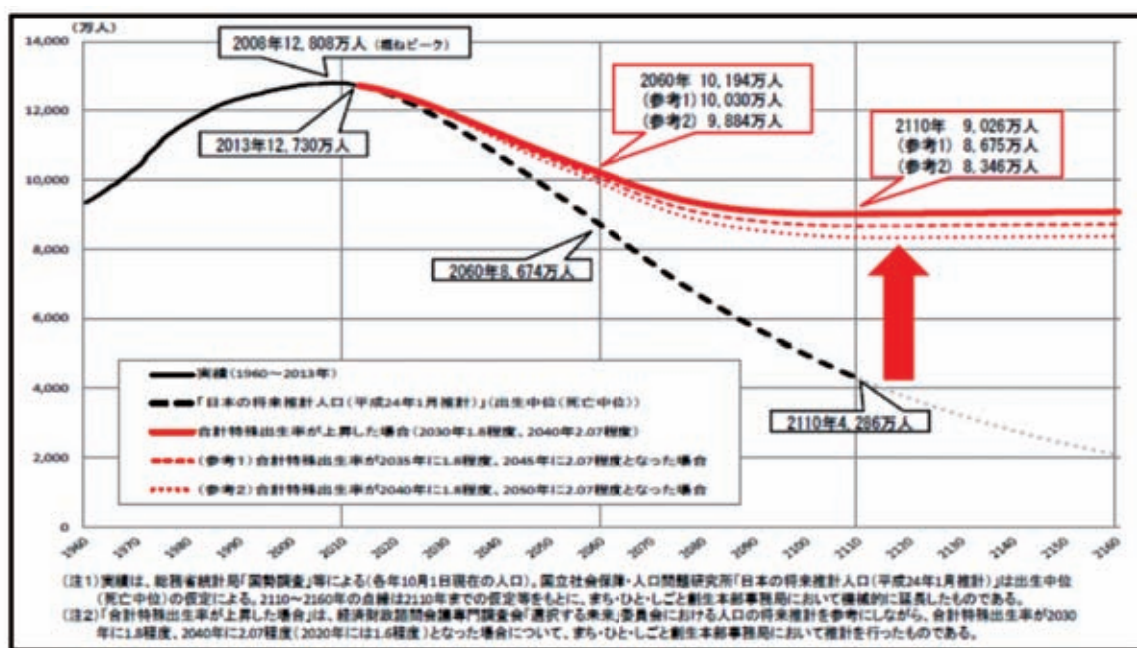
<sup>2</sup> 本報告書では年号は西暦を基本とするが、出典元の表記やのタイトル等が元号または西暦との併記の場合はそのまま記載している。

人口減少時代に突入している。「我が国の将来人口推計」の太い破線が示すとおり、このまま何もしなければ、日本の人口は、2060年には約8,700万人となり、2110年には5,000万人を切ると推計されている。<sup>3</sup>

出生数・出生率は、1970年代半ばから長期的に減少傾向にあり、合計特殊出生率は、人口置換水準（人口規模が維持される水準）の2.07を下回る状態が、1975年以降、約40年間続いている。そして、この人口減少は、単に人口が減るだけではなく、そこに「超高齢化」が伴っていることに留意が必要となる。

現状のままならば、一都三県においても、他の道府県においても、2070～80年頃以降、高齢化率は41%程度で推移すると推計される。仮に、2040年までに、現行程度の地域間の出生率格差を残しつつ全国の合計特殊出生率が2.07程度まで上昇し、移動が均衡した場合には、高齢化率は、他の道府県では、2045年頃の35%程度をピークに25～26%程度まで低下、一都三県では、2055年頃の38%程度をピークに30～31%程度まで低下すると推計されている。そしてこのことが、地方消滅の可能性を現実的なものとして、地方自治体に突き付けたのであり、まさにこの「地方消滅の衝撃」が、「地方創生」政策の原動力となったのである。

図表 1 我が国の人口の推移と長期的な見通し



出典：まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」が目指す将来の方向（内閣府まち・ひと・しごと創生本部），「図1 我が国の人口の推移と長期的な見通し」を再掲。

<sup>3</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012年1月推計）」（出生中位（死亡中位））

## 1.2. 政策的テーマとしての CCRC と DMO

地方創生政策の具体的な絵姿を描くものが、『日本再興戦略』改訂 2015』である。

その基本的考え方として、「他力本願や成り行き任せの姿勢を採らず「頑張る地域」に対して、「地域経済分析システム（RESAS）」を活用した「情報支援」や、地方版総合戦略の策定やその施策の推進に対する「人的支援」、従来の「縦割り事業」を超えた先駆的な取組等を財政的に支援する「新型交付金」の導入などの支援を行うことで、地方の自立を強力に後押しする」としている。

その上でこの「戦略」では、「農林水産業、医療・介護、観光産業の基幹産業化」が志向され、その中で観光産業については、「日本の観光のトップランナーとしてふさわしい地域の中から世界に通用する観光地域づくりとマーケティングを行う官民一体の観光地経営体（日本版 DMO（Destination Marketing/Management Organization））を選定し、政策資源を集中的に投入する」こととしている。そのためには行政単独ではなく、「地域の自治体や関係する幅広い企業が、地域外の人材等も巻き込みながら、世界に通用する地域独自の観光資源の磨上げに強い覚悟と決意をもって取り組む必要がある」ことが示されている。

具体的には、訪日外国人旅行者数拡大に向けた地域ごとの空港・交通・宿泊施設等の供給の確保・受入環境整備を図ると同時に、日本版 DMO の設立と政策資源の集中投入が、そのキーとなる施策として取り上げられている。

また、医療・介護・ヘルスケア産業については、健康・予防意識の高まりといったニーズの多様化が進む一方で、嗜好や生活スタイルに応じた健康・予防サービスに対するニーズは飛躍的に高まり、また、多様化している。いわゆるヘルスケア産業の成長力は極めて大きく、新分野であるが故に不足している人材と資金の供給を後押しすることで、地域経済の牽引役となる産業に育て上げていかなければならないとされている。

そうした中で、本年 3 月 18 日に決定された地方創生加速化交付金の中で、大きな事業の目玉となっているキーワードが、日本版の「CCRC」と「DMO」である。

金太郎飴のごとく「地方版総合戦略」が量産される中で、それらは、いずれも地域資源の戦略的な集中と投下が必要となるため、立案から実践まで、地域の総合力が試される政策スキームとなっており、各自治体における地方創生政策の主たる事業として位置づけられているのである。

### （1）日本版 CCRC

まず、CCRC（Continuing Care Retirement Communities）とは、元気なうちはもちろんのこと、途中で介護が必要になっても継続して介護を受けながら生活をしていける施設のこと指す。それらには、自立して生活できる人向けの住居（Independent Living）もあれば、見守りや軽介助のサービスのついた住居（Assisted Living）や手厚い介護を提供する施設（Nursing Home）もあり、様々なタイプの「住まい」が併設されているケースもあ

る。その中で好例として示されている大学連携型 CCRC には、広いキャンパスに住宅や各種施設が点在する郊外型から市街地のビルに施設がある都市型まで様々な形態があるが、高齢者が年齢を重ねると変わってくるニーズに合わせて、住宅サービスやケアの対応を行うところでは共通している。すなわち、住民は自立して生活できる段階から、寝たきりで特別な看護が必要な段階を通して人生の終局まで、同じコミュニティ内で生活できることとなる。

米国上院高齢化対策委員会の調査報告書によれば、CCRC は 1900 年には、宗教系のもので中心におよそ 20 ヶ所しか存在しなかったが、1970 年代から増え始め、1997 年から 2 倍に増え 2007 年には全米に 1,861 ヶ所、745,000 人が居住している。<sup>4</sup> これらのモデルから主要な要素を抽出し、「日本版 CCRC」がデザインされているのである。

図表 2 CCRC の事例

カリフォルニア州デービス高齢者コミュニティ大学  
(University Retirement Community)

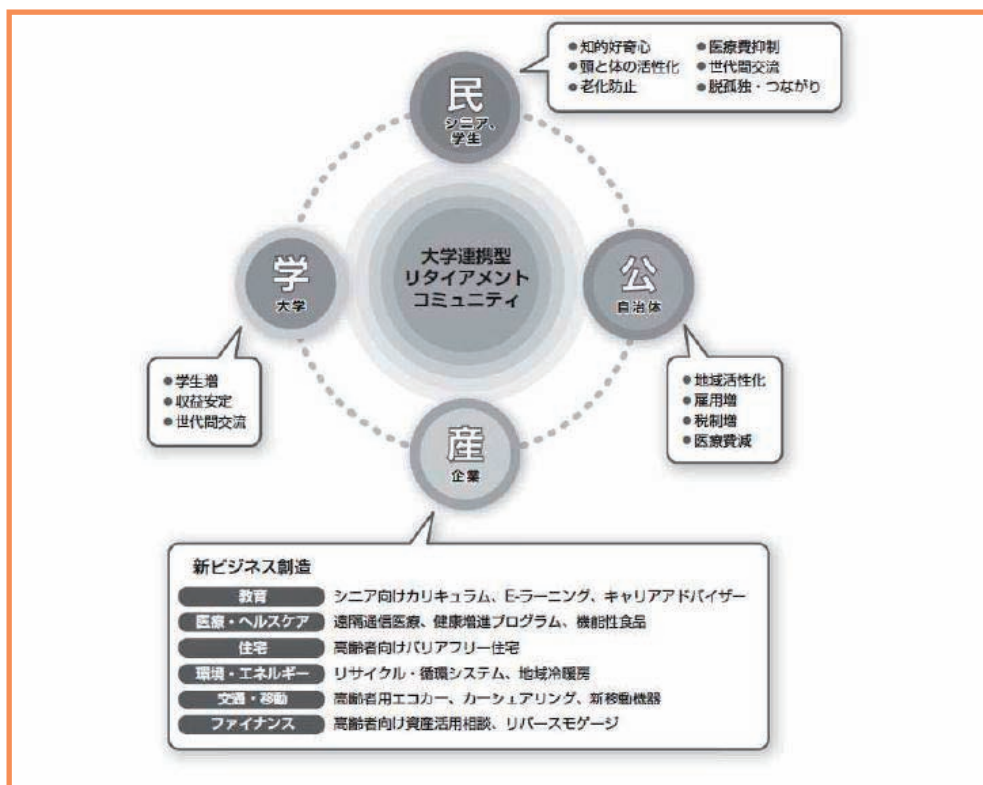
- ◆ 開設：2000 年 居住者：60 歳以上約 400 人 入居率 95.7%
- ◆ 事業主体：Pacific Retirement Service, Inc 主なサービス：住宅、居宅支援、認知症ケア、在宅看護、各種健康・ウェルネスプログラム
- ◆ 連携大学：カリフォルニア大学デービス校、半学半教のライフスタイルで、市が事業者土地を無償賃貸、食は地元有機野菜を利用するなど



出典 | University Retirement Community Brochure.

<sup>4</sup> Kohl H. “Continuing Care Retirement Communities: Risks to Seniors,” Washington: United States Senate Special Committee Aging, July 21, 2010.

図表 3 CCRC の概念図



出典 | 三菱総合研究所「米国の大学連携型リタイアメント・コミュニティ～ケンダル・アット・ハノーバー訪問レポート」, 図 3,p.308 を再掲.

図表 4 米国における主な CCRC

Facility	Location
University Village Condominiums. Independent living. (Anderson University)	Anderson, IN
The Academy Village. Independent living (University of Arizona)	Tucson, AZ
College Square. Independent living (University of Central Arkansas)	Conway, AR
University Commons. Independent living (University of Michigan)	Ann Arbor, MI
Holy Cross Village. Independent living, but plans to build nursing care facility (Notre Dame)	Sound Bend, IN
The Colonnades (U of Virginia)	Charlottesville, VA
The Village at Penn. State (Penn State U.)	State College P A
Green Hills (Iowa State U.)	Ames' IA
University House at Wallingford (U. of Washington)	Seattle, WA
The Forest at Duke (Duke University)	Durham, NC
Unnamed at Present (Texas Tech)	Lubbock, TX
Evergreen Park (U. Cal-Davis)	Davis, CA
University Commons (U. of Michigan)	Ann Arbor, MI
Capstone Village (U. of Alabama)	Tuscaloosa, AL
Longview (Ithaca College)	Ithaca, NY
1666 Coffman (U. of Minnesota)	St. Paul, MN
Oak Hammock (U. of Florida)	Gainesville, FL
Stanford Senior Housing (Stanford University)	Palo Alto, CA
Meadowood Retirement Community (Indiana University)	Bloomington, IN
Kendal at Ithaca (Cornell, Ithaca College)	Ithaca, NY
Kendal at Lexington (William & Lee, VMI)	Lexington, VA
Kendal at Oberlin (Oberlin University)	Oberlin, OH
Kendal at Granville (Denison University)	Granville, O,H



Kendal at Dartmouth (Dartmouth College)	New Hanover, MA
Longhorn Village (University of Texas)	Austin, TX
Village at Nebraska (University of Nebraska)	Lincoln, NB
Lassell Village (Lassell College)	Newton, MA

出典 | <http://www.ncsu.edu/retired/CCRC/CCRCNov2002.pdf> を元に筆者作成.

## （２） 日本版 DMO

次に、先述のとおり『日本再興戦略』改訂 2015』では、インバウンド新時代に向けた戦略的取組、観光旅行消費の先手を打っての「攻め」受入環境整備等」に向けて、「日本版 DMO の確立とその観光振興の取組への支援」が提示されている。

2015 年 10 月 27 日に、「まち・ひと・しごと創生本部」から発表された「地域活性化・地域住民生活等緊急支援交付金（地方創生先行型）」先駆的事業分（タイプ I）の交付決定対象事業で、交付されたのは、全国で合計 710 件のうち、「DMO」は 44 事業が対象となっている。それほど多くの自治体で、地方創生の目玉となる事業として位置づけられていることが分かる。一方で、その中には交付金申請のために作成された企画案のレベルにすぎず、その実現可能性も含めて、そもそも DMO がいかなるものかについて、地域の関係アクター間で十分に吟味され、共通理解が得られているとは言い難い事案があることも否めない。

ところで、DMO（Destination Marketing/Management Organization）とは、「観光地のマーケティング&プロモーションやブランディングのほか、クオリティコントロール、安全管理、資源管理などを担う観光専門のマーケティング組織機関」のことを指す。

「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づく観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人が、「日本版 DMO」として位置づけられることとなる。それらの形成・確立を支援するため、観光庁において日本版 DMO の候補となりうる法人＝「日本版 DMO 候補法人」を登録する制度が創設されている。観光庁が登録主体となり、登録を行った法人及びこれと連携して事業を行う関係団体に対して、関係省庁が連携して支援を行うことで、各地における日本版 DMO の形成・確立を強力に支援していくこととしている。<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> 日本版 DMO 候補法人の登録制度により、以下の諸点の実現を目指すこととしている。

- ・ 地域の取組目標となる登録要件の提示による日本版 DMO の形成・確立の促進
- ・ 関係省庁が日本版 DMO の形成・確立を目指す地域の情報を共有することによる支援の重点化
- ・ 日本版 DMO 候補法人の間の適切な連携を促すことで、各法人間の役割分担がされた効果的な観光地域づくり（出典 | 観光庁 HP より）

図表 5 日本版 DMO の類型

DMO の区分	広域連携 DMO	複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織
	地域連携 DMO	複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織
	地域 DMO	原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

※ 広域連携 DMO 及び地域連携 DMO の形成・確立に当たっては、連携する地域間で共通のコンセプトが存在すれば、必ずしも地域が隣接している必要はない。

ところで、国際標準としての DMO (Destination Marketing/Management Organization) は、観光地のマーケティング&プロモーションやブランディングのほか、クオリティコントロール、安全管理、資源管理などを担う観光専門のマーケティング組織機関とされる。

主として DMO は様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、Web・SNS 等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、地域が主体となって行う観光地域づくりを推進している。

国際 DMO 協会 (Destination Marketing Association International : DMAI) では、共通のあり様として「多様な形態を持つが非企業的な政府組織であり、特定の観光地そのものを表し、旅行やツーリズム戦略により、関係するコミュニティの長期的発展を支援することを担っている」としている。さらに、DMO が発展していくためには新たな市場との相互作用とテコ入れ、デスティネーションブランドの育成と維持、DMO ビジネスモデルの展開といった大きな 3 つの発展可能性のある領域を設定し、それらに対して 20 のベストプラクティスと 10 の次世代型取組の方向性を提示している。そこには理念的な構造としての組織モデルは全く存在していない。すなわち、DMO は単なる組織構造ではなく行政界にとらわれずに観光地域づくりに適した目的機能を表すネットワークであるといえるのである。従ってある旅行目的地としての都市における DMO が他の都市に複写できるかと言えば、それは困難であるといえる。DMO はその都市エリアの様々な政策的コミュニティのあり様によっていかようにも設計できると考えられるからである。

そこで共通することは組織設計図などではなく、「デスティネーション・マネジメント」と「デスティネーション・マーケティング」の 2 つの面における機能的要素を包摂することであって、目に見える形としての組織構造は、それらをいかに確保するかといった観点からデザインするという、むしろ機能に対しては従属的なものであるとさえいえるので

ある。<sup>6</sup>

しかしながら、いずれも現時点では、DMOの「理想型」(Ideal model)を示しているにすぎず、DMOは万能ではなく、むしろそれぞれの地域の実情に合致した仕組みのデザイン、すなわちマネジメント人材育成とガバナンスが必須となっているといえるのである。

すでに、我が国ではいくつかの「先行事例」が紹介されているが、こうした実績からはマネジメント能力を持った組織や人材の不足が指摘されている。しかしながら、いずれも各地域独自の発展経緯があり、そこから帰納的な理想型を彫琢することは難しいといえよう。行政、観光事業者、観光協会、NPO等の関係アクターを配置した絵を描くことは抽象レベルでは容易だが、細部に至る状況依存的な組織構造を綿密に描くことは、極めて困難な作業となるのである。

図表 6 DMOの先行事例

地域	DMO	特徴
長野県飯田市	株式会社南信州観光公社	地域のコーディネート機能を持ったランドオペレーターとなっている事例
長崎県小値賀町	株式会社 小値賀観光まちづくり公社	当時の町長と観光協会長が地域の合意形成のために動き、観光協会・自然学校・民泊組織を1つにして町民のキーマンが活躍できる「場」を整えたことが最大のポイント
長野県飯山市	一般社団法人 信州いいやま観光局	既存の観光協会をベースに機能を変えた事例
山口県、広島県、 岡山県、兵庫県、 香川県、愛媛県、 徳島県	一般社団法人 せとうち観光推進機構	推進体制の中にある金融機関が資金面をサポートしており、金融機関が資金面と経営面でサポートすれば、瀬戸内海を活かしたクルーズ商品や瀬戸内の美しい風景を楽しめる宿、瀬戸内の特産品を使った商品などの着地型商品の開発も容易となる。

<sup>6</sup> DMOに似た概念として、CVB(Convention & Visitors Bureaus)があるが、これは税等を通じた行政のファンドによる非営利組織であり、また、DMC(Destination Marketing Company)はDMOより行政の色彩を弱めるためにDMCと名乗り、さらにフィーを得て専門的な観光イベントのデザイン、ツアー、輸送やオペレーションの後方支援等のデザインや実施をサービスとして提供する企業体を指している。

新潟県魚沼市、南魚沼市、湯沢町、十日町市、津南町、群馬県みなかみ町、長野県栄村	「雪国観光圏」	7 市町村を母体とした雪国観光圏推進協議会からの事業委託の他、パートナー企業、事業サポーター会員の支援により事業を推進している広域で多機能型の事例
和歌山県田辺市	田辺市熊野 ツーリズムビューロー	<p>旅行業の資格を取得し、着地型観光旅行商品の開発・販売を行う「熊野トラベル」を 2010 年に開発。熊野古道を中心に温泉・食などの地域資源の他、手荷物搬送、ガイドといった歩くためのサービスを観光商品化。</p> <p>市内の 5 観光協会と役割分担を行い、地域全体の観光 PR に特化。プレスツアー、エージェントツアー、ウェブサイトでの PR 等に取り組むほか、世界遺産の縁でスペインの「サンティアゴ巡礼道」とも連携。</p> <p>総合特区法に基づく計画認定を受け、特区通訳士案内制度を活用。和歌山県下で 100 人以上の現地ガイドが活動。行政の予算は入るものの、経営手的には黒字を維持し DMS の機能も担う。</p>

出典 | 公益社団法人日本観光振興協会 HP (<http://www.nihon-kankou.or.jp/home/sympo/study08.html>) 等を基に筆者作成。

こうした制約条件を前提とした上で、先行する DMO の事例を概観すると、次のような「成功のポイント」が窺える。

まず、第一に、いずれの事例においても、地域（観光）資源の共有化が図られ、誘客すべきターゲットを明確にしている。例えば田辺市熊野ツーリズムビューローでは、熊野古道を訪れる外国人観光客にターゲットを絞り機能整備を図っている。

第二に、ビッグデータに対するデータマイニング (Data mining) が的確に進められており、事業ドメインの設定やマーケティングも適切に行っている。これはいずれの事例においても、データをベースとした経営管理を実施しており、絶対不可欠な基本的な要素であることが分かる。

第三に、官民のマッチングや役割分担・連携が巧みに進められており、既存関係した団

体との有機的連携が巧みに進められている。雪国観光圏では、中心となる構成組織のうち、雪国観光圏推進協議会は観光協会などを中心とする行政組織で、社会資本の整備や地域の中長期計画の策定など行政的な事業を補助金で実施している。一方で一般社団法人雪国観光圏は民間組織であり、地域のプラットフォーム（観光地域づくりプラットフォーム）として観光庁の観光圏事業の受け皿となっており、民間主導のプロモーションや品質認証等の事業を会費で運営している。

第四に、DMOに限らずあらゆる経営体にとって、推進力となるのは資金であり、金融機関の存在とコミットメントが極めて重要となっている。一般社団法人せとうち観光推進機構では地元金融機関である広島銀行を中心に、組織運営に金融機関がコミットしており、DMOの各種事業の実用化の促進を図る仕組みとなっている。

そして第五に、優れた経営人材がアサインされており、また、その人材を支えるスタッフや地域の人々の存在が大きい。株式会社小値賀観光まちづくり公社などでは中心となっている人材が経営を担い、彼を支える地域のネットワークが機能することで、具体的な成果を挙げている。

以上のことから、地方分権化の進展に伴い、地域の課題解決は「統治」によるのではなく、行政、民間そして市民が「協働」して解決をする「ネットワークガバナンス」の時代を迎えており、DMOはその恰好の「舞台」となることが期待できるのである。

そこで、関係アクターを連携させ課題ごとに解決に当たるためには、その中心的機能を果たす組織ないしは「人財」が必要となる。一般的なDMOは観光地経営に特化した概念として理解されているが、これを地方創生期にある我が国の現状に当てはめて考えた場合、単に観光関連の事業活性化のみならず、その経済的波及効果の大きさも織り込んだ地域全体の振興をもたらし、その過程で様々なアクターが連携することで、自治意識の向上につながり地域の有機的つながりを高めることにつながることを期待される。

観光振興は、地域におけるサービスの経済化を進展させ、新たな地域経済の可能性を拓く、まさに地域づくり、まちづくりの取組そのものとなる。従って、DMOの本質は地域の経営体であり、その意味でも、急ぎDMOを担う「地域経営人財」プログラムを設計する必要があるといえるのである。

### 1.3. 「地方創生」を結実させる必要条件

一連の地方創生政策をして成果あらしめるためには、基本要素である人材が活躍するための具体的な「場」が必要となる。そこで、以下に、その「場」を生み出す「契機」について検討をしておくこととする。その「契機」となる諸条件を満たすことで、求められる人材像の彫琢が可能となるのである。

#### (1) 「知の融合」の創出と場

地方創生の様々な取組を成功に導くためには、地域の内外の様々な智慧を取り入れ、それらを融合させ新たな「知」を生み出していくことが必要となる。

その具体的な場として、大学・企業・研究機関等が集積したリサーチパークに期待が持てる。1970年代以降、自治体などが地域活性化を目的にリサーチパークやサイエンスシティーといった拠点整備を進めてきたが、概して、リサーチパークは入居のためのメンバーシップ制が求められる。一方で昨今では異業種連携のためのコンシェルジュ機能を備えたリサーチパークもあり、今後、全国で大小100カ所以上あるとされるリサーチパークも淘汰されることになるという見方もある。<sup>7</sup>

ところで、我が国で「サイエンスパーク」という言葉が一般化したのは、「かながわサイエンスパーク」が生まれた1980年代の後半である。<sup>8</sup> 一般的には①中核としての大学や官民の研究機関、②組織的なイノベーション活動の展開、③ハイテクベンチャーのインキュベーション、④地域ぐるみでの取組、及び⑤国の支援政策と連動した地方自治体による産業政策がその特徴として示される。これに加えて、新しい「サイエンスパーク」の方向性として、直接金融市場へ移行する積極的な位置づけが必要になる。地方創生においてリサーチパークを役立たせるのは、まず、地域と共生、共創する新しいリサーチパークのコアである「学」の機能であろう。その「学」を中心に「産」や「地域」が争点ごとにその解決を目指して連携・協働関係を組むことがポイントとなる。「学」を基軸に、「産」や「地域」、そして「官（公）」が有機的に連携していくことが重要となる。具体的には、技術移転、受託研究、ベンチャー育成そして地域経済の持続的発展の4つのフェーズでの取組が重要となる。<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> 政府は2015年度から「リサーチコンプレックス推進プログラム」を始めた。「けいはんな」のような学研都市や研究拠点が生み出す成果を地方創生につなげる狙いで、国は1拠点当たり年5億～7億円を補助する。基本にあるのはオープンイノベーションである。日本の企業はこれまで自社開発やグループ内のつながりを重視してきたが、外部の企業にも技術を公開して開発スピードを上げるといった連携が注目されている。同プログラムの実務を担う科学技術振興機構（JST）は「組織の垣根を越えた連携から新事業が生まれれば、地域の活性化にもつながる」（イノベーション拠点推進部）と期待する。支援対象に選ばれたのは理化学研究所を中核に健康関連産業の振興を目指す神戸市の事業。JSTは9月末までに「けいはんな」と北九州市、川崎市の中から追加で1～2カ所を選ぶ方針であるという。

(<http://www.nikkei.com/paper/article/?ng=DGKKZO98890110V20C16A3ML0000>)

<sup>8</sup> 清水周，“21世紀のサイエンスパーク戦略,” “技術と経済,” No.4-08, 2001.

<sup>9</sup> こうした研究開発、さらには教育といった大学の固有の機能をモチーフに市民主導の「コミュニティ・ガバナンス」を具現化するリサーチパークの経営モデルを、改めて「コミュニティ・パ

ここで対象となる「地域経営人財」は、行政や地域、大学等に位置する「カタライザー」あるいは「コーディネーター」が想定される。<sup>10</sup>

## (2) 経済のサービス化への対応

地方創生をより具体化していくためには、従来の一次、二次、三次といった産業区分に従った活性化の取組に終始するのではなく、新たな経済のサービス化に着目した取組が必要となってくる。

経済社会が高度化、成熟化すると、第三次産業の分野が拡大し産業構造においてサービス業の比率が高くなっていくことは予測され得る経験則であるが、今や実体経済はサービス経済化ともいふべき状況になっているといっても過言ではない。

そうした中で、観光産業は幅広く経済効果を及ぼすが、今後高齢者や外国人観光客の増加によって、個人向けのサービス産業が活性化することが大いに期待されている。

医療・介護関連支出の次に高齢者が支出したいと考えている先は旅行である。観光業は幅広い産業に経済効果をもたらすが<sup>11</sup>、とりわけ飲食、宿泊等の個人向けサービス（狭義）の付加価値を誘発する効果が大きいことから、インバウンド効果によって、さらに経済波及効果の高まることが期待できるのである。従って、観光産業としての側面も持つ個人向けサービス産業は、高齢化と訪日外国人旅行者数の増加により拡大する観光需要をいかに取り込んでいくかが、極めて重要な戦略的課題となっているといえよう。同時にスケールメリット（規模の経済効果）を効果的に得ていくためには、単一の自治体のみで対応するのではなく、もとより行政界を超えて移動する観光客の訪問目的やニーズにタイムリーに適応、さらには先取りをしていくためには、関連する自治体や民間企業等が連携した、観光資源の共同開発など広域連携の視点での対応も重要になってくるのである。

---

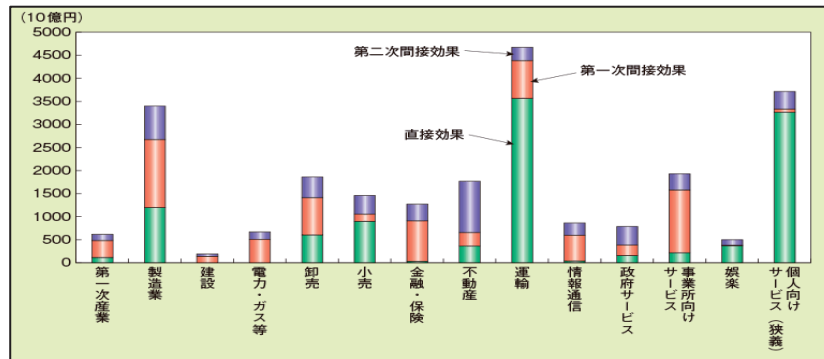
ートナシップ型」(Community partnership model) と呼称することとする。この理念型においては、経営の実質的な主体はあくまで大学であるものの、その機能を足がかりとして、地域全体の様々なアクターが交差する場としてリサーチパークを位置づけ、争点ごとに関係するアクターの組み合わせを変え、もっとも効率的かつ確実的に解決案が導出できる仕組みを創出することがこのモデルの特質となる。(吉田賢一、「新しいリサーチパークのデザインにおける環境プランナー制度の位置づけ」, 環境プランニング学会論文集第1号 2004年10月, pp.12-5-12-7

<sup>10</sup> 人材の具体的な役割の内容については後述する。

<sup>11</sup> ここでの記述は、次に依るところが大きい。内閣府「平成26年度 年次経済財政報告」,p.231。



図表 7 観光需要による各業種の付加価値への波及効果



出典 | 内閣府「平成 26 年度 年次経済財政報告」,p.231, 第 3 -3 -6 図「高齢化と訪日外国人の増加により高まる観光需要」(3)を再掲。直接効果は観光消費による直接の国内産出分を、第一次間接効果は観光消費による付加価値誘発額を、第二次間接効果は直接効果と第一次間接効果により生じる雇用者所得が家計消費増加を通じてもたらす付加価値誘発額を指す。

こうした中で、サービスの経済化を推進していくためには、地域における既存取組の政策的摺合せが必要となる。

その具体的な形が、農業の 6 次産業化や知財活用といった、これまでにない事業創出の形態である。農林水産省では、雇用と所得を確保し、若者や子供も集落に定住できる社会を構築するため、農林漁業生産と加工・販売の一体化や、地域資源を活用した新たな産業の創出を促進するなど、農林漁業の 6 次産業化を推進している。<sup>12</sup>

「成長戦略」では、「攻めの農林水産業の展開」として多面的な施策が検討、実施されているが、その中の 1 つに「6 次産業化」が掲げられており、市場規模を「2012 年度の 1.9 兆円から、2020 年に 10 兆円にする」という目標が設定されている。近年、6 次産業化への取組事例は多く、その形態には農産物の加工や農産物直売所などがある。

<sup>12</sup> 例えば、農林水産省「6 次産業化支援策活用ガイド」では、6 次産業化に取り組む農家などに対して、加工施設の整備などハード支援、新商品の開発などソフト支援、金融分野での支援といった多様な分野での支援を紹介している。また、農林漁業成長産業化支援機構が実施する「6 次産業化中央サポートセンター」では、加工・販路開拓・衛生管理・経営改善・輸出・異業種との連携などといったさまざまな分野について、6 次産業化プランナー（民間の専門家）を派遣し、6 次産業化に関するアドバイスや事業計画策定支援などを無料で行っている。日本情報マート「農業の可能性を広げる 6 次産業化と成功事例」（株式会社共同通信社：[http://www.kyodo.co.jp/humhum/2015-02-12\\_1474962/](http://www.kyodo.co.jp/humhum/2015-02-12_1474962/)）

図表 8 6次産業化総合調査（2015年）の結果

区 分	年間販売金額		事業体数	従業者数 (100人)
	総額 (100万円)	1事業体当たり (万円)		
農業生産関連事業計	1,817,468	2,726	66,680	4,671
農産物の加工	840,670	2,748	30,590	1,779
農産物直売所	902,555	3,807	23,710	2,126
観光農園	37,766	433	8,730	569
農家民宿	5,431	260	2,090	69
農家レストラン	31,045	1,979	1,570	128
漁業生産関連事業計	203,191	9,662	2,100	230
水産物の加工	171,916	11,515	1,490	174
水産物直売所	31,275	5,127	610	56

図表 8 によれば、事業体数、販売金額総額、従事者数とも、「農産物の加工」「農産物直売所」の占める割合が高くなっている。新たな店舗、宿泊施設の整備、接客スタッフの確保や育成が必要となる「観光農園」「農家民宿」「農家レストラン」などに比べて、「農産物の加工」「農産物直売所」は多くの農家にとって、既存事業の延長線として取り組みやすい形態であるといえる。

加えて、27年度より地理的表示制度がスタートしており、新たな知財運用による地域資源の競争力強化が期待されている。地域には長年培われた特別の生産方法や気候・風土・土壌などの生産地の特性により、高い品質と評価を獲得するに至った産品が多く存在している。これら産品の名称（地理的表示）を知的財産として保護する制度が「地理的表示保護制度」であり、農林水産省は、地理的表示保護制度の導入を通じて、それらの生産業者の利益の保護を図ると同時に、農林水産業や関連産業の発展、需要者の利益を図るよう取組を進めている。<sup>13</sup>

ここで対象となる「地域経営人財」は、行政や商工団体に位置する「マーケッター」あるいは農業従事者等に位置する「アントレプレナー」が想定される。

### （3）規制緩和と再規制（規制の再設計）

さらに、地方創生政策では特区をはじめとした既存の規制を緩和することで、新たな事

<sup>13</sup> 農林水産物・食品等の名称であって、その名称から当該産品の産地を特定でき、産品の品質等の確立した特性が当該産地と結び付いているということを特定できるもので、日本においても地理的表示保護制度を創設するため、「特定農林水産物等の名称の保護に関する法律」（平成26年法律第84号）が、平成26年6月に成立した。

業創出の可能性を生み出すことがポイントとなる。同時に、そうした新たな事業の環境を整備し標準化するための再規制、すなわち規制枠組みの再設計が重要となるのである。

その具体的な事例が、民泊の取り扱いである。日本では、旅館業法などの規制の下に置かれているホテルや旅館など、正規の宿泊施設が不足している状況が生じた場合に、一時的に一般家庭で旅行者を受け入れるにあたり、宿泊施設に対置される言葉として「民泊」が用いられている。民家であっても、旅館業法上の簡易宿泊営業を行なう施設は「民宿」と位置づけられており、こうした旅館業法上の位置づけがない営業に限って「民泊」という場合もある。現行法では、イベント開催時の臨時民泊、農林漁業体験民宿業（農家民泊）、国家戦略特区における旅館業法の特例が、合法的に実施可能な民泊と位置づけられている。2008年に Airbnb（エアビーアンドビー）がサービスを開始したことを契機に、民泊が過熱する事態が発生したため、「規制改革実施計画」（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）において、「インターネットを通じ宿泊者を募集する一般住宅、別荘等を活用した民泊サービスについては、関係省庁において実態の把握等を行った上で、旅館・ホテルとの競争条件を含め、幅広い観点から検討し、結論を得る（平成 27 年検討開始、平成 28 年末結論）」こととなった経緯がある。国ではこれらの検討課題に対応するために、「民泊サービスのあり方に関する検討会」を開催して議論を詰めている。

その一方で、すでに国家戦略特区では民泊合法化の動きが高まっており、羽田空港を抱える東京都大田区では、区が民泊を認める条例を制定し、外国人観光客の増加による宿泊施設の不足を解消しようと企図している、また、関西国際空港からの外国人観光客が多い大阪府・大阪市でも、同様の動きがみられる。<sup>14</sup>

また、今年 2 月成立した大阪市エリアマネジメント活動促進制度（BID 条例）も注目に値する。これは、中心市街地活性化を図るための BID（Business Improvement District）という、地権者に課される負担金を主財源に街を「経営」する制度や組織を核とした事業スキームである。BID は不動産価値の上昇に効果的な事業を分析した上で、それぞれの事業計画を策定・実施することとなる。事業計画は共同負担金を支払う地権者たちの合意が基本となっている。一般的には行政の公共サービスとは別に、より高度な路上警備、路面清掃を行うほか、イベント等のプロモーションも行うものとされている。<sup>15</sup>

ここで対象となる「地域経営人財」は、地域の「リーダー」あるいは行政や民間企業・金融機関等に位置する「カタライザー」が想定される。

---

<sup>14</sup> これは、国家戦略特区に指定されていることを踏まえ、規制緩和を利用したもので、一部の地域が民泊を認めたからといって、全国で許されるわけではない。具体的には特区に許される特例を利用し、都道府県知事（保健所を設置する市や特別区では市長または区長）の特定認定で、旅館業の許可を不要とするもの。大田区で民泊条例が制定されても、大田区なら無制限に民泊が許されるのではなく、「国家戦略特別区域外国人滞在施設経営事業」として、大田区長の特定認定を受ける必要がある。

<sup>15</sup> ここでの記述は <http://www.projectdesign.jp/201410/2020urban/001635.php> に依拠している。

#### (4) 地域資源の選択と集中

そして地方創生を推進するためには、人・モノ・カネといった地域の経営諸資源を動員しつつ、必要となる資源を選択し、目的に応じて集中的に投下していくことが求められる。

そこで、人とモノと情報が集積した、機能資源としての大学の活用可能性が考えられる。昨今では、地域活性化に向けて自治体がまとめる「総合戦略」の策定や、地域おこしを担う人材育成などに、地方大学が協力するケースが多くみられるようになっている。大学としては、地域経済の衰退や人口減少といった課題に挑むことでそのブランド力を高め、厳しさを増す経営環境に対応することに意義がある。しかしながら、地域にとっては、このように大学が関与することで、限られた資源の選択と集中的な投下が可能となり、その結果として地方創生の確度が高まることとなるのである。

ここでの「地域経営人財」は、大学や地域に位置する「カタライザー」あるいは「コーディネーター」が想定される。

図表 9 地方創生に係る大学の一覧

大学名	概要
山形大学 (山形市)	「地域社会連携教員」として登録した教授らが県内 13 市町の戦略づくりに参加。戦略の実現へ 16 年度からは学生の実地研修を兼ねた集落単位の支援にも乗り出す方針だ。
山口大学 (山口市)	2015 年 4 月に地方創生支援の窓口機関として「地域未来創生センター」を開設。同センターを通じて、自治体に教員を紹介している。総合戦略づくりに取り組む県や市町の会議に教授ら 11 人が加わり、産官との継続的な連携強化を訴えた。
長崎総合科学大学 (長崎市)	2015 年 6 月に県内製造業と「ながさき次世代ロボット研究会」を発足。9 月にはふくおかフィナンシャルグループ、親和銀行と産学連携を推進する協定を締結。
宮崎国際大学 (宮崎市)	2015 年 8 月に宮崎太陽銀行とインターンシップなどで協力する包括連携協定を結んでいる。
会津大学 (会津若松市)	IT 活用した地元企業支援や起業家育成に力を入れている。同大は県が開設したコンピューター理工学専門の大学。会津若松市が総合戦略で目指す 5 年間で 15 社の IT 企業誘致や、データ分析や情報セキュリティーを担う人材育成の中核を担う。現在は地域の小売店を IT で結び、販売促進につなげる新システムの開発を検討中。
城西国際大学 (東金市)	2015 年度から、国道沿いの「道の駅」を拠点とした地域振興への協力を始めた。観光学部（千葉県鴨川市）の学生が商品や食堂のメニューの開発を支援している。10 月には新たに成田空港周辺の 3 カ所が加わり、対象は 4 カ所に増えた。観光客のニーズ把握など、現地調査を重ねている。

出典 | 2015/11/23 付 日本経済新聞

朝刊.(<http://www.nikkei.com/article/DGKKZO94268630Q5A121C1TCP000/>)

## 2 「地域経営人財」育成の必要性

### 2.1. 地方創生期に求められる地域の人材像とは

#### (1) 地域人材の多様性

政策経営や地域経営といった言葉が語られたのは地方分権化後のことであり、その流れの中で、主として政策支援を担う地方自治体職員像の転換が求められてきた。

これに対して地方創生では、行政や民間の枠を超えて地域の潜在力を引き出していく経営を担う人材としての位置づけが求められている。先の DMO における人材も、まさにこの文脈で求められるものなのである。

しかしながら、人材は一朝一夕に育つものではなく、また、相応しい人材を外部から招聘するには、待遇面などでの相当の条件整備が必要であり、また、地域との親和をいかに円滑に図れるか、地方自治体、民間企業を問わず、その人材が持つ「人間力」の高さが求められるのである。

それでは、いかなる人材が具体的に必要なのであろうか。

これまでも地域の多様な課題解決には、地域を「企業体」と見立てて「経営管理」で効率的に取り組んでいく必要性が指摘されてきた。しかし、地方創生が叫ばれている今日、各地で様々な官民を超えた取組活動が展開しており、地域の諸資源を総動員するための戦略的思考や実践的能力が求められているのである。

従って、単に企業経営の視点のみでなく、地域に広がる様々なアクターの協働を生み出し、効果的な課題解決に導ける人材が必須となっている。それは行政（自治体職員）、地元企業の経営者、NPO の運営者、地域活動のリーダー等を問わず、あらゆる領域の組織体の経営責任者に求められる人材像であるといえよう。

すでに、こうした分野や領域毎に、各省庁を中心に、様々な人材育成のスキームが提供されている。また、大学でも、COC 事業を中心とした地域貢献型の事業や、地域政策・地域デザイン等で表される新しいディシプリンに基づいて設置された学部や大学院で、様々な地域人材の育成が標榜されている。また、医療や福祉、観光などの分野別でも、個別プロジェクトとして各種プログラムが提供されている。人材育成のスキームは、まさに百花繚乱の状態にある。

しかしながら、そもそも招聘する外部人材の選定スペックが不明確であり、既存の人材に頼った構造のまま、後継者の育成が円滑に出来ておらず、また、育成すべき人材像が地域で共有されておらず、育成プログラムの規格的な統一性が欠如しているため、地域間での互換性や能力保障が出来ていない、などといった課題が依然としてあることは否めない。

そこで政府では、平成 27 年 12 月 27 日に、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局が「地方創生人材プラン」の中で、機能とフェーズに基づく区分によって人材像を整理し、地方創生カレッジ（仮称）による育成のプラットフォームづくりを展望している。

図表 10 地方創生人材プランにおける「人材像」

機能による区分	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 地方公共団体も含め、地域の戦略を策定し、戦略全体を統合・管理する人材</li> <li>◆ コミュニティにおいてリーダーシップを発揮する人材</li> <li>◆ 個別分野において地方創生関連事業の経営に当たる人材</li> <li>◆ 現場の第一線で中核的に活躍する人材</li> </ul>
フェーズによる区分	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 戦略策定前段階において、住民・関係者間の合意形成を図っていくうえで、知的相互作用や協働を促進させる役割等を担う人材（＝「ファシリテーター」）</li> <li>◆ 住民・関係者間の合意形成に基づき、専門的知識・技能を活用して事業化するための計画にまとめる役割等を担う人材（＝「プランナー」「クリエイター」）</li> <li>◆ 組織化を進めて具体的に事業を実行に移していく役割等を担う人材（＝「オーガナイザー」）</li> </ul>

出典 | 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「地方創生人材プラン」(平成 27 年 12 月 27 日), pp.2-3  
に基づき筆者作成.

## (2) 求められる人材像の変化

これまで、経営資源を統合的に把握し ICT を駆使した効率的なマネジメントができることで、課題が生まれる都度、個別具体的に対応することで一定の成果を得ることができた。こうした個別具体的で合理的な意思決定に資する政策形成能力こそが、地域の人材に求められる要件であり、そのあり方は、とりわけ自治体の行政職員に求められてきたのである。

しかしながら、高度化し複雑化している地域課題に対するには、そのあり方だけでは、決して十分とはいえず、ややもするとあらゆる地域課題が「人口消滅」に矮小化されがちな今日的な状況においては、問題状況における課題を正しく抽出し、客観化して把握するための「メタ認知力」がクローズアップされてくることとなる。

「メタ認知力」を研ぎ澄ますことで、より広い視野、俯瞰的な視点から問題状況を見つめることが可能となり、課題を適切に把握することができると考えられるのである。

この「メタ認知力」を発揮するためには、幅広い文脈から物事を見つめつつ、解決の具体案を探索するメカニズムが必須となるが、ここではそのメカニズムとして「ネットワークガバナンス」の概念を提示しておきたい。

図表 11 地域で求められる人材像の変化

従 来	地方創生期
個別具体的に合理的な意思決定に資する政策形成能力	問題状況における課題を正しく抽出し客観化して把握するための「メタ認知力」
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営資源を統合的に把握する（統治する）ことで、課題が生まれる都度、個別具体的に対応する</li> <li>● ICT を駆使した効率的なマネジメントができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自身もアクターの一部であると位置づけ、課題を解決するためのネットワークを、争点ごとに形成して、自律・分散・協調のスキルを活用し、そのために必要となる地域のアクターと地域の経営資源とを適切にマネジメントすることができる</li> <li>● 課題を全体的な視点で俯瞰することができる「目利き力」を持ち、膨大なビッグデータをはじめとした情報を資産としてとらえ、それらを適切に運用し、リターン（知的財産収入など）を得ることができる</li> </ul>

「政策形成能力」の構成要素を、広く政策ネットワークを機能させるための「ネットワークを戦略的思考で概念化、設計できる能力」、「安定的に統合、調整しネットワークを統合管理する能力」、そして「ネットワークの中でエンパワーメントを図り効果的な知識共有の慣行を作り上げる能力」であるとするならば<sup>16</sup>、従来の行政があらゆる経営資源を統合的に把握（統治）し、課題が生まれる都度、政策的対応策を展開してきたことに対し、「ネットワークガバナンス」は、自身もアクターの一部であると位置づけ、政策を解決するためのネットワークを争点ごとに形成して、自律・分散・協調のスキルを活用し、そのために必要となる地域のアクターと地域の経営資源とを適切にマネジメントすることがポイントとなる。<sup>17</sup>そしてこれらの能力は行政に限定するものではなく、広く地域全体にかかる分野の人材、「地域経営人財」に求められる共通の要素ともいえるのである。<sup>18</sup>すなわち、官民

<sup>16</sup> 田中優、「ガバナンス時代における自治体職員の政策形成能力」、国際研究論叢（大阪国際大学）、26(1):39～59, 2012年, p.56.

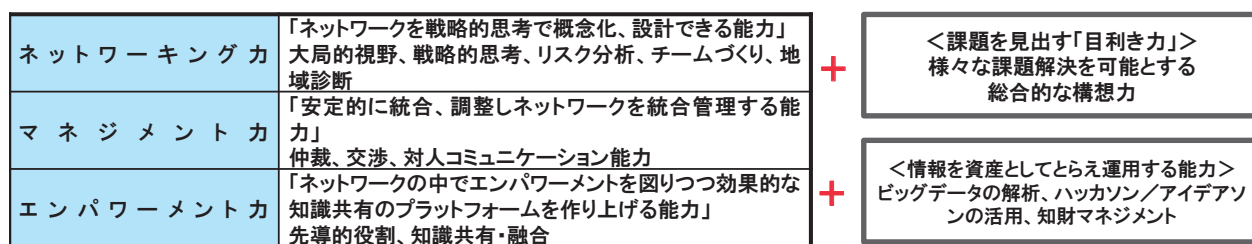
<sup>17</sup> ここでの記述は、吉田賢一「自治体経営における政策指向型人材の育成に関する研究～職員研修における公共政策ゼミナールのインプリケーション～」(せたがや自治政策 Vol.7), pp.146-147.に依拠している。

<sup>18</sup> 類似の概念に、社団法人日本観光振興協会が提示する、観光まちづくりのような公共的活動を担う「地域公共人材」等がある。概念枠組みとしては重なる部分が多いが、「地域経営人財」は観光に限らず、公私セクターを超えてあらゆる分野で、ICTの技能とともにマネジメントの

ではいずれも「政策形成能力」が求められるが、「官」では公共的課題、「民」では収益追求といった対象となる課題の背景が異なるといった相違点があるのみである。

そこで、これらの能力を生かしていくためには、様々な課題解決に向けて総合的な視点で問題状況を俯瞰することのできる「目利き能力」が必要となる。そのためには、併せて多様なデータを分析、活用することのできる、情報資産の運用能力を備えておくことも必要となる。それらの知力を養うことで、先述の「メタ認知能力」が体得できるものと考えられるのである。

図表 12 地域経営人財の能力構成



出典 | 田中優（前掲書）, pp.56-57 を基に筆者作成。

図表 13 地域人材に関する取組一覧

人材像	実施年度	推進主体	概要
産学連携サービス経営人材（育成事業）	平成 27 年度	経済産業省	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状、サービスに関するノウハウ等の体系化が十分に行われていないことから、サービス産業のマネジメントに特化した専門的、実践的な教育機関の不足が政策課題として指摘されている。</li> <li>この政策課題に対応するため、本事業では、教育機関がサービス事業者等と産学コンソーシアムを組成し、サービス産業の経営に関する専門的・実践的な教育プログラム（IT 利活用・セキュリティを含めた IT 経営人材を育成するものも含む）を産学共同で開発することに対して支援。</li> </ul>
地域活性化伝道師	平成 26 年度～	内閣府	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の活性化に向け意欲的な取組を行おうとする地域に対して、地域興しのスペシャリスト（地域活性化伝道師）を紹介し指導・助言を行う。</li> <li>各自治体及び団体等が、課題解決への取組みに適した伝道師を選び、任意に招へいや相談を行う。</li> </ul>

センスとスキルを活用して課題解決と事業創造にあたる人材の側面を強く訴求している。



			<ul style="list-style-type: none"> <li>地方創生推進室が、地域に対する助言等の一環として、取組熟度が相当程度高く、支援する意義が特に高いと判断される場合に、地域活性化伝道師を当該地域へ派遣する。</li> </ul>
地方創生人材（支援制度）	平成 25 年度～	内閣府	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方創生に積極的に取り組む市町村に対し、意欲と能力のある国家公務員や大学研究者、民間人材を、市町村長の補佐役として派遣し、地域に応じた「処方せんづくり」を支援。</li> </ul>
外部専門家（地域力創造アドバイザー） （派遣制度）	平成 26 年度～	総務省	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域独自の魅力や価値の向上に取り組むことで、地域力を高めようとする市町村が、地域活性化の取組に関する知見やノウハウを有する外部専門家を招へいし、指導・助言を受けながら取組を行う場合の外部専門家に関する情報提供及び招へいに必要な経費について支援。</li> <li>地域人材ネット：地域独自の魅力や価値の向上の取組を支援する民間専門家や先進市町村で活躍している職員（課）を「外部専門家（地域力創造アドバイザー）」としてデータベース（地域人材ネット）に登録。</li> </ul>
地域おこし企業人 （交流プログラム）	平成 26 年度～	総務省	<ul style="list-style-type: none"> <li>三大都市圏内に本社機能がある民間企業に勤務する人材が、1～3年程度の期間、地方において地域づくり活動、地域の課題解決への取組等に従事し、魅力ある地域づくりを行うことで、地域の元気を創造するとともに、派遣元企業の社会貢献や、人材の育成・キャリアアップにも資する取り組みについて、地方自治体が意欲的・積極的に取り組むことができるよう、必要な支援を行う。</li> </ul>
地域経営塾	平成 22 年度～	総務省	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの縦割り行政、削減型行政改革といった従来型の行政運営を根本から見直し、市町村がコスト意識、スピード意識、サービス精神など経営感覚をもって地域をマネジメントする総合行政主体へと変革するために、それを支える地域の人材育成を目的として実施。</li> <li>「地域経営の達人」による講演や講師を交えた意見交換会等を実施し、自治大学校や市町村アカデミー等の研修機関での市町村長セミナーを開催。</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体、各都道府県市町村振興協会、市長会・町村会等が実施する特別講座への講師派遣。</li> </ul>
地域情報化アドバイザー（派遣制度）	平成 19 年度～	総務省	<ul style="list-style-type: none"> <li>場産業の振興、安心・安全な社会の構築など、地域の自立・活性化に向けた ICT の利活用による成功モデルの構築を促進することを目指し、ICT の利活用を通じた地域活性化に資する自治体等の取組に対する人的支援。</li> </ul>
ICT 地域マネージャー（派遣制度）	平成 24 年度～	総務省	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT 基盤・システムを利活用して効率的・効果的な事業の運営を検討する地域に対し、具体的・技術的なノウハウ等を有する ICT 人材を一定期間にわたり派遣。</li> <li>地域情報化アドバイザーから選任 又は既存の ICT 利活用事業のプロジェクトマネージャーから選任。</li> </ul>
産学連携による実践型人材育成事業	平成 20 年度～	文部科学省	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な社会の要請に対応できる人材や、新たな産業を創出する創造性豊かな人材など、実践的な人材を育成するため、大学・短期大学・高等専門学校における産学連携による実践的な環境下での教育プログラムの開発・実施を通じて、大学等の実践型人材育成機能の抜本的強化を図る。なお、本事業は、これまで実施してきた 3 事業（派遣型高度人材育成協同プラン、ものづくり技術者育成支援事業、サービス・イノベーション人材育成推進プログラム）を平成 20 年度より発展的に統合したものである。</li> </ul>
全国地域リーダー養成塾	平成 3 年度	地域活性化センター	<ul style="list-style-type: none"> <li>広い視野と深い見識、卓越した想像力と豊かな人間性を備え、常に問題意識と確固たる使命感を持ち、積極的・主体的に行動のできる地域のリーダーを養成。実践を重視した実務型研修と地域の将来を模索する少数精鋭の研修を実施。</li> </ul>

出典 | 各省庁等 HP を基に、筆者作成。

図表 14 地域政策に関する研究科・学部・学科を持つ大学一覧

大学	学部学科等専攻
<b>国立大学</b>	
福島大学	行政政策学類地域と行政専攻
宇都宮大学	地域デザイン科学部
茨城大学	人文科学研究科地域政策専攻
新潟大学	人文学部、地域文化課程
金沢大学	地域創造学類地域プランニングコース
岐阜大学	地域科学部地域政策学科
香川大学	地域マネジメント研究科
香川大学	経済学部地域社会システム学科
徳島大学	生物資源産業学部
佐賀大学	芸術地域デザイン学部
熊本大学	文学部地域科学科
大分大学	経済学部地域システム学科
宮崎大学	地域資源創成学部
鹿児島大学	人文社会科学研究科、地域政策科学専攻
<b>公立大学</b>	
青森公立大学	経営経済学部地域みらい学科
高崎経済大学	地域政策学部
奈良県立大学	地域創造学部
長崎県立大学	地域創造学部公共政策学科
<b>私立大学</b>	
大正大学	地域創生学部
帝京大学	経済学部地域経済学科
札幌国際大学	観光学部観光経済学科観光政策コース
札幌国際大学	大学院地域社会研究科
東海大学	国際文化学部地域創造学科
東北学院大学	教養学部地域構想学科
常磐大学	コミュニティ振興学部地域政策学科
東洋大学	国際地域学部
明治大学	政治経済学部地域行政学科
目白大学	人間社会学部地域社会学科
愛知学泉大学	コミュニティ政策学部

愛知大学	地域政策学部
大谷大学	文学部社会学科地域政策学コース
大阪経済大学	経済学部、地域政策学科
大阪商業大学	総合経営学部公共経営学科大学院地域政策学研究科
近畿大学	経済学部総合経済政策学科地域経済政策分野
比治山大学	現代文化学部地域文化政策学科
沖縄国際大学	法学部地域行政学科
沖縄国際大学	経済学部地域環境政策学科
<b>その他</b>	
福井大学、福井県立大学、福井工業大学、仁愛大学、敦賀市立看護大学	ふくい地域創生士 (COC+)

## 2.2. DMO を活用した「地域経営人財」育成の可能性

これまで述べてきた「地域経営人財」は依然として仮説的な概念であるため、今後、具体的な実践の可能性を提示していくことが求められる。

しかしながら、多くの自治体においては DMO を指向しているものの、そのマネジメントを担う人材像については、極めて漠然としていて、「経営能力に優れた民間マインドを持った人材」を想定している。例えば、岐阜県が 28 年度の事業として実施する「日本版 DMO 人材育成事業委託業務」では、その仕様書にて、「DMO 形成に必要な人材、特に観光マーケティング、プロモーション、商品造成（着地型商品、有料サービス）に係る知識・能力などを習得」していることを求めている。

そこで、多様な事例を基に「地域経営人財」の「構造」を分析し、その上で、実際の具体的な育成プログラムに落とし込んでいく段取りが必要になると考えられるのである。

### (1) 「地域経営人財」の構造

まず、人材像を検討するにあたっては、「縦」と「横」の視点からその構造を把握することが必要となる。

すなわち「縦」とは、どのような組織体であれ同輩者集団では意思決定を効率的に行うことができない。そこで一定の能力や経験に応じたグレードによる権限の割り付けが必要となる。「地域経営人財」は、その具体的な現場での役割に応じて、CEO レベル（組織を運営し、経営責任を負う「トップ人材」）、経営支援レベル（経営戦略を立て、効果的に事業を執行する「専門人材」）、そして実践レベル（ICT スキルを持ち、個々の事業を着実に実施する「スタッフ人材」）の 3 つが基本となると考えられる。

次に「横」であるが、これは当該人材が果たす役割のことである。これは先のグレードとも相関することとなり、グレードが上がるにつれて増える役割もあれば、また、少なくなる役割もあると考えられるのである。具体的には、「地域経営人財」は、大きく分けて 5

つの役割があるといえる。

第一に「リーダー」であり、あらゆる地域の産業・社会分野で地域の潜在力を引き出せるオピニオンリーダー的存在となる。

第二に、「カタライザー」であり、異なる分野や領域をつなぎ新しい可能性を創出するきっかけを創る触媒的存在で地域経営人財の育成や誘致を行う。

第三に、「コーディネーター」であり、あらゆる潜在的資源を有する主体を引き合わせ新たな知を生み出す調整者で、例えば、DMOの立ち上げなどを担う。

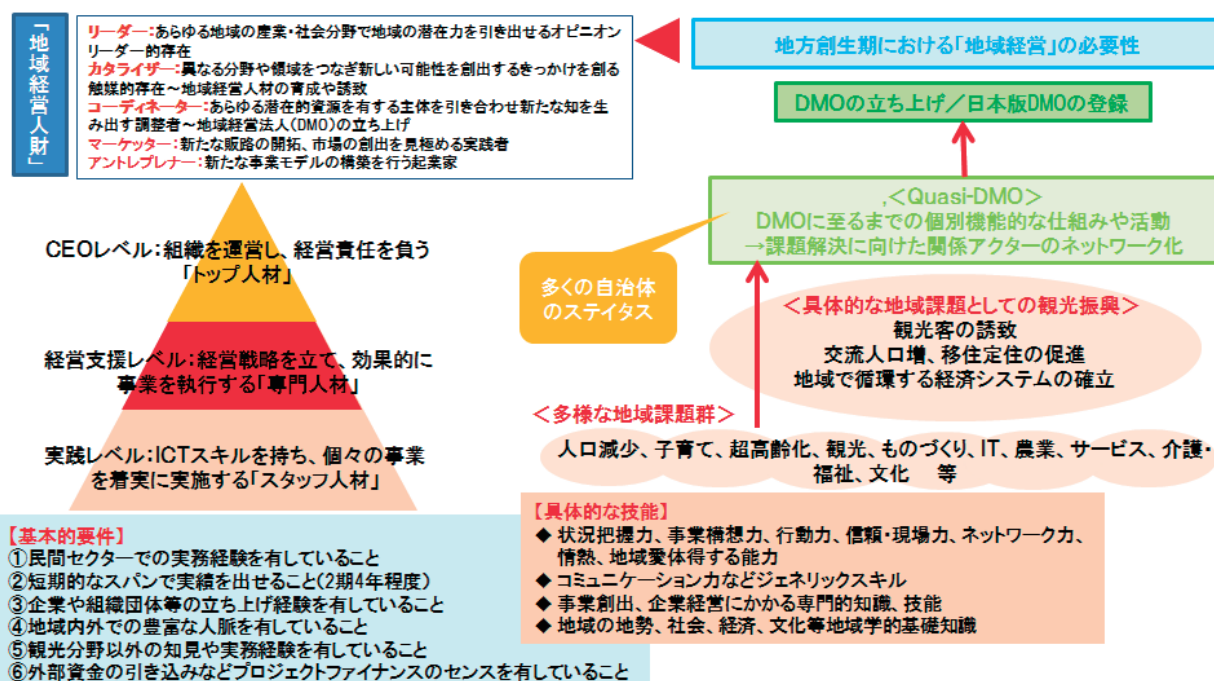
第四に、「マーケッター」であり、地域における新たな市場の創出や販路の開拓を見極める実践者となる。

そして第五に、「アントレプレナー」で、新たな事業モデルの構築を行う、まさに起業家である。

こうした役割を果たしていくためには、いくつかの要件を満たす必要がある。

すなわち、いかなるセクターで活動するにしても、民間セクターでの実務経験を有していることが重要となる。経営環境の変動に対する柔軟性や、組織行動の効率性などの価値を体得していくことが望ましいといえる。同時に、納期を重んじて、例えば2期4年程度の短期的スパンで実績を出せるバイタリティが求められるだろう。また、企業や組織団体等の立ち上げ経験を有していることなど民間ならではのセンスも必須となる。加えて、地域内外での豊富な人脈を有していること、民間資金の引き込みなどプロジェクトファイナンスのセンスを有していることなど、経営をより効果的に実践できる能力が、何よりも重要となるのである。

図表 15 地域経営人財の見取り図



## (2) 育成プログラムの方向性

これらのグレードと果たすべき役割を得ていくためには、必要な技能（コンピテンシー）を具体的に定義しプログラムに落とし込み、効率的な人材育成のスキームを組み立てていくことが必要になると考えられる。

個別具体的には今後さらなる検討が必要であるが、以下のような基本的方向性を確認して本稿を閉じることとしたい。

Mintzberg<sup>19</sup>によれば、経営の本質は「craft（経験）」、「art（直観）」、そして「science（分析）」の3要素を適切にブレンドしたものとされている。

まず、第一に、「science」は、科学的な方法論を体得するカテゴリーである。ここでは、ケースメソッド等による理論的分析的な手法での学びがポイントとなる。合わせて、事業創出、企業経営にかかる専門的知識、技能の習得が必要となり、総じて統合的な経営管理能力の錬成が想定される。

第二に、「craft」は経験値に基づく暗黙知の知見を取りまとめるカテゴリーとなる。学習方法としては、ワークショップやインターンシップなど自主性を前提とした参加と実践の取組が必中心になる。OJE（On the Job Experience）のように優れた「匠」に学び知見を体得することがポイントとなる。

第三に、「art」はいわば生来的なセンスの領域となるカテゴリーである。その中でも、状況把握力、事業構想力や目利き力など物事を俯瞰して捉えるためのシステム思考は、一定の科学的トレーニングで体得することも可能となる。

その上で、その地域特有の地勢、社会、経済、文化等地域学的な基礎知識、コミュニケーション力などジェネリックスキルの習得といったカテゴリーも付加する必要がある。

そして何よりも「地域経営人財」の現場感覚、改革に向けた熱意、関わる地域への愛情の深さなど人間の本質に係る不定量の要素が肝要となるのは、言うまでもないことである。

以上

---

<sup>19</sup> Mintzberg, H. (2004), "The nature of managerial work," Harper Collins.