

# 人吉球磨地域における災害からの創造的 復興にかかる課題提案型事業の付加価値 に関する調査

## 最終報告書

2024年2月

独立行政法人  
国際協力機構（JICA）

EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

九州セ
JR
23-011



## 目次

要約	1
1. 本事業の背景・目的	15
(1) 事業背景	15
(2) 目的	15
2. 地域概要	15
(1) 人吉・球磨地域	15
(2) 各市町村	16
3. 実施業務	17
(1) ひごラボの業務活動の概要	17
(2) 実施業務全体構造	17
(3) 実施業務の詳細	18
① 「(1) 課題抽出・整理」業務実施項目・詳細	18
② 「(2)・(3) 提案募集・審査の仕組み構築」「(5) — 1 : 提案・審査サイクル活動」「(9) 提案募集体制の簡略・制度化」業務実施項目・詳細	19
③ 「(4) 現地支援の仕組み構築」業務実施項目・詳細	22
④ 「(5) — 2 : 営業・広報活動」業務実施項目・詳細	24
⑤ 「(6) 国内事例研修・視察」業務実施項目・詳細	29
⑥ 「(7) 優良提案の発展的検証」業務実施項目・詳細	35
⑦ 「(8) 関係者向け進捗報告会」業務実施項目・詳細	42
⑧ 「(10) 審査体制への自治体巻き込み」業務実施項目・詳細	44
⑨ 「(11) 持続化に向けた自治体との協議」業務実施項目・詳細	45
4. 事業成果	48
(1) 地域課題の属性整理と具体的な課題	48
① 教育	49
② 保健・医療	51
③ 防災・自然環境・エネルギー	53
④ 農業	54
⑤ 林業	56
⑥ DX・ICT	58
⑦ 運輸・交通	60
⑧ 地域コミュニティ	61
⑨ 観光	62
(2) 提案事業者の属性整理と事業者一覧	63
(3) マッチング面談	68
(4) 来訪事業者	68
(5) プロジェクト	70
(6) マッチング	72
(7) 定性的観点からの成果	73
① ネットワーク資本の構築	73

②	マッチングプロジェクトの深化 .....	74
5.	事業考察と示唆 .....	76
(1)	地域の“社会課題” .....	76
①	地域の社会課題を抽出する難しさ .....	76
②	地域の社会問題の深刻さや性質 .....	76
③	地域別課題の特徴と考察 .....	79
④	横断的な観点からの自治体課題の考察 .....	82
(2)	地域の資源とはなにか.....	84
①	一般的な地域資源の属性 .....	84
②	対象によって切り取られ方が変わる地域資源 .....	85
(3)	中間支援組織のアプローチの在り方.....	85
①	キーパーソンを捉えた関係作り .....	85
②	“ヨソモノ”が地域で関係を深化させるためには.....	87
(4)	域内と域外のプレイヤー像.....	89
①	地域プレイヤー（自治体と地元の民間事業者） .....	89
②	域外の提案事業者 .....	90
(5)	中間支援組織の「コーディネート」機能と役割.....	90
①	ひごラボの基本的役割と機能 .....	90
②	マッチングの分水嶺 .....	94
③	150の面談を通じて得られたマッチングコーディネートの要諦（官民と民民） .....	97
④	側面支援の在り方と事業者を呼び込むうえでの効果.....	100
(6)	「内」と「外」を繋ぐ重要性.....	101
①	地域と地域外の交流が生み出すもの .....	101
②	イノベーションを生む地域内外の接点づくりの重要性.....	101
(7)	他地域との比較から紐解く「地域づくり」の要諦.....	102
①	地域づくりのきっかけ .....	102
②	地域づくりの5つのポイント .....	103
③	ヒトづくりの重要性 .....	105
④	地域で人を育てることと、呼びこむこと .....	106
(8)	地域づくりの大前提「ヒトの力」 .....	108
①	今地域に求められる人材とは .....	108
②	そのような人材を育成するには？ .....	108
6.	提言 .....	110
(1)	JICA 事業への提言 .....	110
(2)	展開性のある学び・教訓.....	111
①	「地域課題の先進性」 .....	111
②	「ソリューション×課題の解決」 .....	111
③	地域アプローチ .....	114
④	グローバル実習生の希少性 .....	115
(3)	国際事業と国内事業の一体的モデル.....	116

# 要約

## 1. 本事業の背景・目的 (要約)

### (1) 事業背景

JICA と熊本県は 2019 年、県の発展に貢献する人材育成等を目的とした連携協定を締結した。2020 年 7 月の人吉球磨地域における豪雨災害の際には、JICA 海外協力隊関係者が熊本県内の大学・高校と連携し、被災地ボランティアに従事した。また、新型コロナウイルス感染対策で海外に赴任出来ない青年海外協力隊が訓練生として地域に入り、支援活動を行ってきた。そこで、復興支援を拡張し、災害先進地域かつ地方課題が顕在化している人吉・球磨地域において、地域主導による官民連携課題解決型の創造的復興・地方創生モデルを構築することで、地域活性化の象徴的な取組を目指した。

### (2) 目的

本事業は、人吉球磨地域の創造的復興に貢献するアイデアや提案を地域内外から募集し、地域の課題や取組とマッチングすることにより、地域社会課題解決に寄与する官民連携/住民参加型の復興・地方創生モデルの創出を目的としている。同時にこれらのモデルの持続性についても同事業の中で検証を行う。上記に加え、これら官民連携/住民参加型の復興・地方創生モデル並びに関連する取組みを将来的に開発途上国での国際協力事業に発展活用することも見据えている。

## 2. 地域概要 (要約)

### (1) 人吉・球磨地域

人吉・球磨地域は、人吉市及び球磨郡 9 町村からなる熊本県南部のエリアを指す。

#### 人吉・球磨地域の概要

地域		▶ 10の市町村からなる地域 (右図)
地理	面積	▶ 1,540km <sup>2</sup> (熊本県土約21%)
	位置	▶ 熊本県南に位置し、宮崎/鹿児島県の県境
	地形	▶ 北部は八代・球磨山地、東部は九州山地、南部および西部は肥薩火山群 (国見山地) に囲まれている ▶ 東から西へ向けて球磨川が流れる
人口動態	人口/世帯数	▶ 76,745 (熊本県人口の約4.5%) /31,447世帯 <sup>※1</sup>
	傾向	▶ 今後も人口減少・少子高齢化が予測され、2020年から2045年まで約30,000人の人口減少、8%の高齢者割合の上昇が見込まれている
経済・産業	総生産額/産業構造	▶ 2,591億円 (県全体の約4%) <sup>※2</sup> ▶ 3次産業が70%を占め、次いで2次→1次となっている <sup>※2</sup>
特徴		▶ 作家の司馬遼太郎が「街道をゆく」の中で「日本でもっとも豊かな隠れ里」と称した ▶ 球磨焼酎、温泉、ラフティングなどの観光資源と自然が豊かな土地



出所：※1熊本県統計調査課人口と世帯数 (令和5年12月1日現在) 資料、※22020年度熊本県 市町村民経済計算、くまもと県南フードバレーHP

図 2. 1 人吉・球磨地域の概要

## (2) 各市町村

人吉球磨地域は、その立地環境から2つないし3つのエリアに分けられることが多く、球磨川の下流域にあたる、人吉市、錦町、相良村、五木村、山江村及び球磨村を総称して、下球磨地域と呼ぶ。

球磨川上流域にあたる多良木町、湯前町及び水上村を総称して上球磨地域、もしくは奥球磨地域と呼ぶ。また、両地域に挟まれたあさぎり町を中球磨地域と呼ぶ。

### 下球磨地域の概要

人吉市 <small>下球磨地域</small>		錦町 <small>下球磨地域</small>		相良村 <small>下球磨地域</small>	
人口	29,683人/13,176世帯 <sup>※1</sup>	人口	9,989人/3,825世帯 <sup>※1</sup>	人口	3,813人/1,418世帯 <sup>※1</sup>
高齢化率	43% <sup>※2</sup>	高齢化率	33% <sup>※2</sup>	高齢化率	43% <sup>※2</sup>
人口傾向	2050年には19,186人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲10,497)	人口傾向	2050年には6,911人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲3,078)	人口傾向	2050年には1,887人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,926)
主な取り組み	スマートシティ推進計画を策定しデジタル技術を活用することで、地域課題の解決や地域経済の活性化を図っている	主な取り組み	ひみつ基地ミュージアムを拠点整備し、イベントの企画や誘致を行い、地方創生の取り組みとの一つとして取り組んでいる	主な取り組み	川辺川魅力創造事業や地域活性化・関係交流人口加につながる拠点整備計画など川辺川を起点とした事業を行っている

五木村 <small>下球磨地域</small>		山江村 <small>下球磨地域</small>		球磨村 <small>下球磨地域</small>	
人口	840人/390世帯 <sup>※1</sup>	人口	3,045人/1,122世帯 <sup>※1</sup>	人口	1,820人/820世帯 <sup>※1</sup>
高齢化率	48% <sup>※2</sup>	高齢化率	36% <sup>※2</sup>	高齢化率	45% <sup>※2</sup>
人口傾向	2050年には470人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲370)	人口傾向	2050年には1,717人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,328)	人口傾向	2050年には650人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,170)
主な取り組み	全国的に見ても人口が少ない自治体。移住・定住に力を入れており、「おためし移住」や各種助成金整備などの支援が充実している	主な取り組み	栗を起点とした産業活性化やゼロカーボンシティ宣言、村内小・中学校へのICT教育の導入など多岐な取り組みを行っている	主な取り組み	森林組合が先進的な取り組みを行っており、その一つとして役場・森林組合・地域電力会社の3者で再エネ・脱炭素の推進している

出所：※1熊本県統計調査課人口と世帯数(令和5年7月1日現在) 資料：※2 総務省「令和2年国勢調査」、※3 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(令和5(2023)年推計) 令和5年12月22日公表

8

図 2.2 下球磨地域の概要

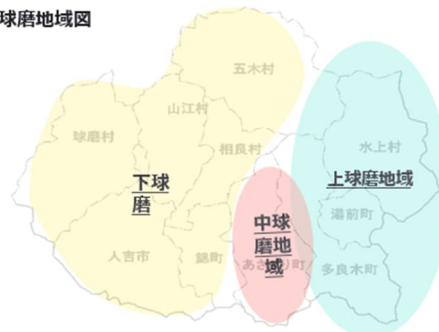
### 上・中球磨地域の概要

多良木町 <small>上球磨地域</small>		湯前町 <small>上球磨地域</small>		水上村 <small>上球磨地域</small>	
人口	8,376人/3,340世帯 <sup>※1</sup>	人口	3,380人/1,347世帯 <sup>※1</sup>	人口	1,876人/751世帯 <sup>※1</sup>
高齢化率	43% <sup>※2</sup>	高齢化率	44% <sup>※2</sup>	高齢化率	44% <sup>※2</sup>
人口傾向	2050年には5,052人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲3,400)	人口傾向 <sup>※3</sup>	2050年には1,880人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,500)	人口傾向	2050年には1,200人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲700)
主な取り組み	外郭団体として一般財団法人たらぎまちづくり推進機構を持ち、地域商社としての事業や教育事業などを行っている	主な取り組み	政治漫画家 那須良輔氏の出身町であり、「漫画」を起点とした地方創生の取り組みを行っている。象徴として「まんが美術館」がある	主な取り組み	スポーツ合宿の誘致に注力している。令和4年より小・中学校が統合し、義務教育学校が開校している。

あさぎり町 <small>中球磨地域</small>	
人口	13,923人/5,258世帯 <sup>※1</sup>
高齢化率	38% <sup>※2</sup>
人口傾向	2050年には8,700人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲5,000)
主な取り組み	農業が盛んであり、JTやツムラと連携している。また、あさぎり商社という地域商社を持ち、加工販売やふるさと納税に力を入れている

人吉・球磨地域図



出所：※1熊本県統計調査課人口と世帯数(令和5年7月1日現在) 資料：※2 総務省「令和2年国勢調査」、※3 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(令和5(2023)年推計) 令和5年12月22日公表

9

図 2.3 上・中球磨地域の概要

### 3. 実施業務概要 (要約)

#### (1) ひごラボの業務活動の概要

「ひごラボ」事業は、人吉球磨地域の創造的復興を目指すため、アイデアや提案を集め、地域課題の解決を試みるモデルを創り出すプロジェクトである。地域課題を現地のヒアリング調査により抽出し、地域問題を解決する提案を地域内外から呼び込むことで官民連携型の復興と地方創生を目指している。提案を受けた事業者と地域の課題保有者をマッチングさせ、両者の認識合わせや提案の翻訳、プロジェクト化に向けた両者の合意形成を支援している。また、その中から事業性・公共性意義の高いプロジェクトに対しては、実証資金の追加支援を行い、発展的事業の検証を実施した。

これら取組みと並行する形で、人吉球磨地域外の地方創生先行事例の現地研修を行うなど学びを得ながら、官民・民民連携事業を通じて見えてくる「ひごラボ」事業の社会課題解決モデルの要素の抽出とそのモデルの定義を進めた。

#### (2) 実施業務全体構造

本事業の実施業務は、下図に示した(1)～(12)の業務項目から構成されている。本事業期間では、「マッチング」と「プロジェクト化」を業務の中心に据え、その他業務と有機的に連動しながらひごラボの運営を推進した。

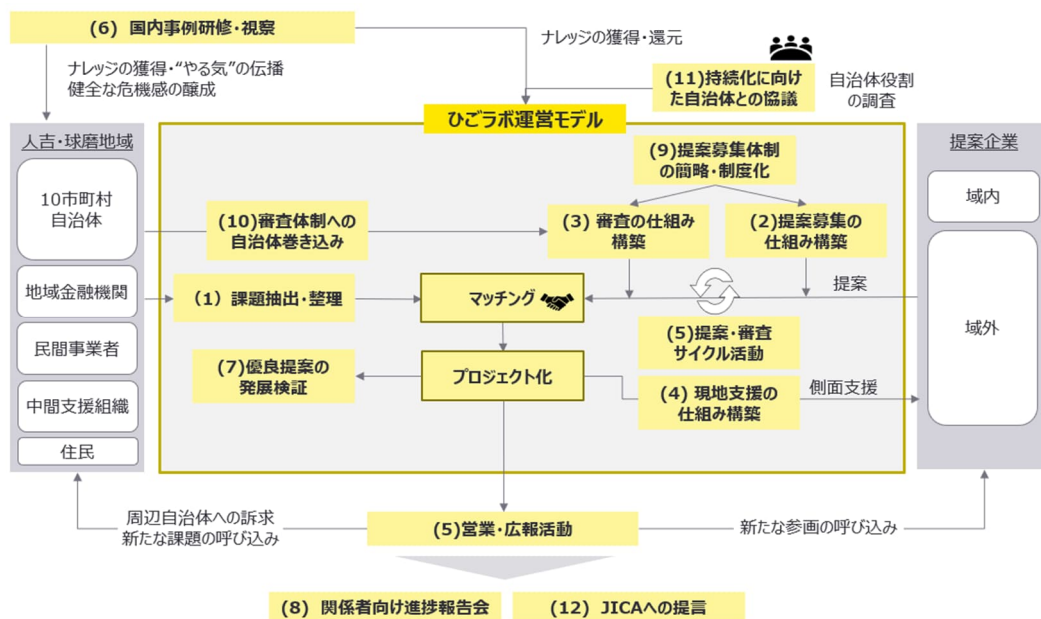


図 3.1 本業務の全体構造

#### (3) 実施業務の詳細

##### ① 「(1) 課題抽出・整理」

当該業務は、「事前調査」、「課題ヒアリング」、「客観性調査」および「課題整理」の4つの業務を中心に構成し、特に「課題ヒアリング」と「課題整理」を重点的に実施した。

「事前調査」は総合計画の概略的な把握に留め、地域社会の中で徹底的に一次情報に触れるために、地域関係者に対する「課題ヒアリング」を早期に開始した。ヒアリング結果に基づき、「客観性調査」を行い、その結果を基に必要な情報が集まった段階で「課題の整理・体系化」を行った。

②「(2)・(3) 提案募集・審査の仕組み構築」「(5) — 1 : 提案・審査サイクル活動」「(9) 提案募集体制の簡略・制度化」詳細

当該業務は、課題と提案を円滑にマッチングさせ、早期に実証/PJ化を行うことを目的として、「準備・計画」、「制度運用」、「制度改善」および「モデル化」の4つのフェーズに分け、地域におけるひごラボの認知浸透具合を見ながら、仕組みの構築・改善を実施した。

表 0.1 提案・審査業務における各フェーズでの実施事項

本業務におけるフェーズ	期間	主な実施内容
準備・計画	2022年1月-2022年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・類似の官民連携プラットフォームにおける提案受付のフォーマットや運用ルールを調査</li> <li>・提案受付のフロー及び提案審査の体制、実運用フローを策定</li> <li>・ホームページの構築し、提案・課題入力フォーマット作成</li> </ul>
制度運用	2022年5月-2022年10月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マッチングサイクル(提案受付～審査～マッチング面談)の検証と改善点として以下2点を抽出</li> <li>改善点① マッチングサイクルのスピード感向上</li> <li>改善点② 地域の主体性向上</li> </ul>
制度改善	2022年11月-2023年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「制度運用」期に抽出した2つの改善点について、以下のとおり施策を打ち、マッチングサイクルのブラッシュアップ</li> <li>改善点① <u>マッチングサイクルの効率性向上</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内の既存の会議体や協議会の枠組みを活用して提案を紹介</li> <li>・提案審査のタイミングを月1回から提案受領都度に変更</li> <li>・計2回行っていた審査を1本化</li> </ul> </li> <li>改善点② <u>地域の主体性向上</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・10市町村の担当課長が同席する形での提案審査を実施</li> </ul> </li> </ul>
モデル化	2023年5月-2024年1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「モデル化」期では、事業期間中の改善を踏まえ導出された提案の受付/審査プロセスを、上記のとおり提案の属性によって2パターンにモデル化</li> <li>パターン① <u>提案内容から、提案先となる自治体もしくは事業者が特定出来ない場合</u></li> <li>パターン② <u>10市町村にまたがる提案もしくは特定の組織への提案、等提案先が明確な場合</u></li> </ul>

### ③「(4) 現地支援の仕組み構築」業務実施項目・詳細

事業開始時に地域と事業者の要望に応じて支援内容を調整した。事業開始当初は提案事業者に対しての人吉球磨地域までの旅費支援や執務室確保による現地支援の仕組みを構築したが、提案事業者の活用実績や利用要望が少ないため、執務室の確保は中止した。

一方で、提案事業者が来訪時、地域の実態を直接知るために宿泊や飲食情報等を必要としたため、こうした地域情報の提供や出張行程のアドバイス等をより実務的な支援を新たに行った。

### ④「(5) —2：営業・広報活動」業務実施項目・詳細

本業務は、ひごラボ事業の認知拡大と提案・課題の呼び込みを主目的として実施した。加えてPJ 組成や実証支援の広報等、ひごラボから派生した活動の周知も合わせて実施した。

主な実施事項として、HP 開設、発災から2,3年、ひごラボ開始から1年、等の事業のキーポイントに合わせ、効果的な広報・発信業務を実施した。

### ⑤「(6) 国内事例研修・視察」業務実施項目・詳細

本業務は以下の4部構成で業務設計を行った。

- ・ 横瀬町「よこらぼ」の取組を軸とした、官民連携・自治体マネジメントを学び、ひごラボの活用方法のディスカッションを行う「よこらぼ研修」
- ・ 視察先の概要インプットだけでなく、視察参加者のマインドの変革を促し視察効果をより高めるための「事前研修」
- ・ 座学だけでは学べない官民連携課題解決型事業の成功要素と現地のリアルな実態を学ぶ「視察」(第1回視察 岡山県西粟倉村/第2回視察 島根県海士町)
- ・ 事前研修と視察で学んだことを振り返り、自地域内でアクションを宣言。これらを通じて”じぶんごと化”した実践を促す「事後研修(振り返り会)」

各部での実施項目は次表のとおりである。

表 3.3 よこらぼ研修次第

	次第	備考
1	セミナー概要、講師紹介	講師：横瀬町 井上副町長 横瀬町 町田氏（よこらぼ担当）
2	開会あいさつ	—
3	セミナー第1部	よこらぼの取り組みを軸とした、官民連携・自治体マネジメントに関するセミナー（セミナー形式）
4	セミナー第2部	ひごラボの活用方法に関する井上副町長及び町田職員と人吉球磨地域自治体職員とのディスカッション（ワークショップ形式）
5	閉会あいさつ	—

表 3.4 第 1 回事前研修次第

	次第	備考
1	セミナー概要、講師紹介	講師：株式会社官民連携事業研究所 CCO 晝田浩一郎
2	オープニング・アイスブレイク	—
3	官民連携・共創のポイント	(セミナー形式)
4	西粟倉村の取組について 大井氏とのインタビュー対談	ゲスト：株式会社エーゼログループ 大井健史 (セミナー形式)
5	FUTURE SELF	(WS 形式)
6	未来からの手紙	(WS 形式)
7	感想・振り返り	—

表 3.5 第 2 回事前研修次第

	次第	備考
1	セミナー概要、講師紹介	講師：株式会社官民連携事業研究所 CCO 晝田浩一郎
2	オープニング・アイスブレイク	—
3	西粟倉村ふりかえり by フィッ シュボウル	(WS 形式)
4	官民連携・共創のポイント	(セミナー形式)
5	海士町の取組について	ゲスト：EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 大村浩之 (セミナー形式)
6	FUTURE SELF	(WS 形式)
7	感想・振り返り	—

表 3.6 西粟倉村視察内容

	テーマ	内容	講師
①	森林「百年の森林構想」	百年の森林構想を中心とした 林業への取り組み	農林振興課 妹尾 氏
②	地域おこし協力隊	制度概要、活用方法	地方創生推進室 萩森 氏
③	ローカルベンチャー	起業、I ターン	産業振興課 萩原 課長
④	地方創生	自然資本のマネジメントと創 発的戦略	地方創生特任参事 上山 氏
⑤	官民連携による地域経済 の醸成	ローカルベンチャー支援の取 組みと効果	株式会社エーゼログルー プ 松崎 CRO

表 3.7 海士町視察内容

	テーマ	内容	講師
①	地域づくり	海士町の紹介（概要・取組）	海士町役場 学びづくり
②	地域づくり	海士町内の見学	特命官 豊田氏
③	教育	高校魅力化プロジェクト	島前ふるさと魅力化財団 教育事業部 リーダー 宮野氏 地域事業部 還流コーディネーター ロドリゲス氏
④	人材	複業組合の取組	海士町複業協同組合 手島氏
⑤	産業/事業化	AMA ホールディングスの取組	AMA ホールディングス 代表 大野氏 未来共創基金担当 田中氏
⑥	EBPM	AMASAS（地域版 RESAS）	海士町教育委員会 共育 課長/郷づくり特命担当課 長 EY 大村、他

事後研修（振り返り会）は、視察での気づき、今後の業務への活かし方などを視察参加者同士で共有した。

#### ⑥ 「(7) 優良提案の発展的検証」業務実施項目・詳細

提案事業者の検証実施後に、追加の検証（以下、「発展的検証」と言う）により国際協力事業における効果の更なる拡大や導入が見込まれる優良提案のうち、検証費用が要因となり、同追加検証の実施が困難な優良提案について、最大2件に限り、1件あたり100万円を上限として、関連費用を支出し、追加の検証を行った。

優良提案選定にあたり、基準を策定した。策定した基準に基づき以下の優良提案2件を選定し、追加の発展的検証を実施した。

表 3.10 発展的検証の選定事業者及び地域事業者

#	実施項目	提案事業者	地域事業者
1	ライブコマース トライアル	株式会社マッシュ ユアアップ	一般社団法人錦まち観光協会 一般社団法人たらぎまちづくり推進機構 株式会社あさざり商社
2	プロボノマッチング イベント	エッセンス株式 会社	株式会社肥後銀行 人吉支店 人吉商工会議所

⑦「(8) 関係者向け進捗報告会」業務実施項目・詳細

弊社は受託事業者として、発注者である貴機構関係者に向け、事務局業務の進捗状況と、業務実施中に得た本業務に関する示唆を、定期的に報告した。

事務局業務の進捗状況については、定例会を通じて球磨地域振興局及び球磨川流域復興局（以下、県復興局）に報告すると共に毎月1回の町村会で共有し、業務実施中に得た人吉球磨地域の課題に関する示唆については、県庁への不定期訪問の際に関係先に共有した。

⑧「(10) 審査体制への自治体巻き込み」業務実施項目・詳細

人吉球磨地域の自治体職員が受け身ではなく、自分事となるよう提案審査にも参加する「オンライン提案審査会」を実施した。その後、自治体職員参加者の活発な議論や効果的な審査を目指して、オフラインで3回の審査会を行った。しかし、役場から移動する負担が大きいという意見があったため、定期的な実施は行わなかった。また、全体日程の調整や地域側の多様性のある課題などを考慮した結果、事務局が提案受付から審査までを行い、その後個々にマッチングをコーディネートすることが効率的と判断した。ただし、全地域に関わる提案の場合は、初回から地域の課題オーナーが同席する運用を追加し、2つの審査フローで運用を行った。

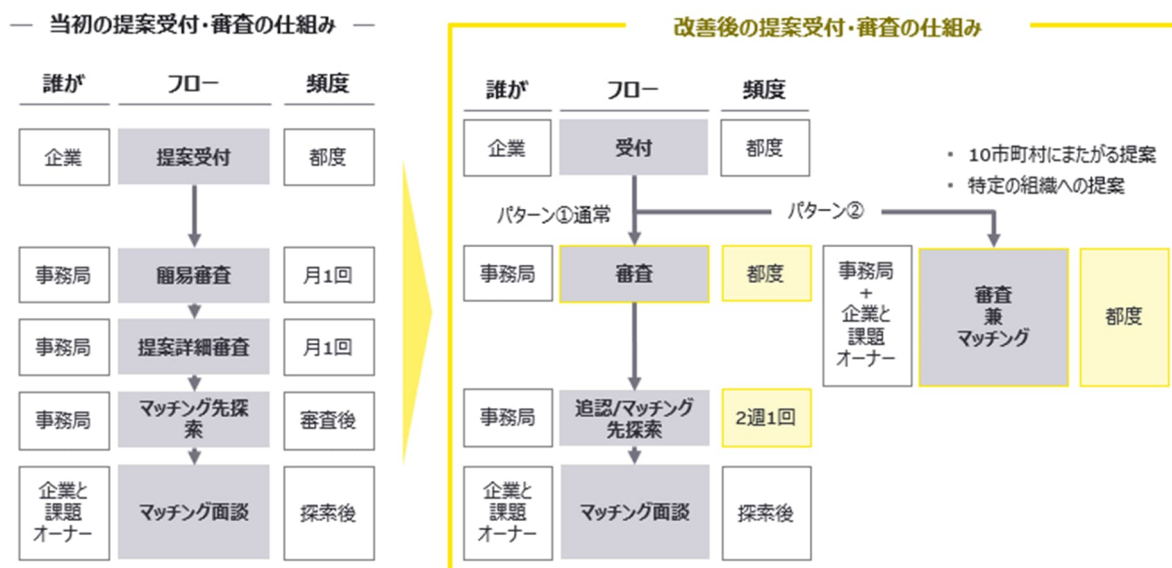


図 3.2 提案受付・審査の仕組み

⑨「(11) 持続化に向けた自治体との協議」業務実施項目・詳細

本業務では、2年間のひごラボ事務局業務で実証した官民／民民連携機能を、地域が主体的かつ持続的に動かすことを目標に、ひごラボ事務局内、JICA、球磨地域振興局、10市町村首長それぞれの協議を行った。

## 4. 事業成果 (要約)

### (1) 定量的な成果

表 0.2 定量的な成果一覧

項目	実績
課題	9テーマ 26件 ※9つのテーマに類型化し、各テーマに応じた人吉球磨地域において優先的に対策を打つべき主要課題を3つ程度に絞り込み
提案事業者数	69事業者
マッチング面談数 課題オーナー - 提案事業者	156件
マッチング面談数 課題オーナー or 提案事業者	444件
来訪事業者数	50件
プロジェクト数	22件 ※マッチングプロジェクト実証後や、マッチングの過程で創出された新しい事業もいくつか生み出すことに成功し、地域への事業誘致も複数実現している
マッチング数	40件 (プロジェクト数22件を含む)

### (2) 定性的観点からの成果

人吉球磨地域と提案企業とのマッチングから得られる成果は、プロジェクトの数以上に、多数の面談やヒアリングを通じた広範なネットワークであると考えられる。新たな観点、多様な背景を持つ地域外の人々との交流が、地域内の人々の視野を広げるきっかけとなることは地域の主要関係者の発言からも認めることができる。ひごろラボは、大量の企業との関わりを作ることを目指して広範なネットワークを構築し、その結果、地域関係者と直接繋がる企業が増えるなど、ネットワーク資本の形成に成功した。

また、ネットワーク構築のプロセスで得られた副次的な気づきと成果は、人吉球磨地域のような交通利便が劣化する中山間地域においても、域外の民間事業者の事業参画ポテンシャルが大いにあったことを明らかにしたことである。

## 5. 事業考察と示唆 (要約)

### (1) 地域の“社会課題”

地域関係者とのヒアリングで象徴的であったことは、官民間問わず、地域課題を課題として言語化することが希少であったことが挙げられる。ヒアリング時に地域関係者から表出される内容は、地域社会に結果的に実態としてみられる現状＝「問題」である傾向が大勢を占めていた。地域に対して地域課題を言語化していくプロセスを一定程度サポートすることは、官民連携において必須的な要素であると言える。

## (2) 地域の資源とはなにか

当社が考える、一般的な地域資源は「人的資源」「自然・文化資源」「課題資源」の3つに分類されると考える。地域資源はどの地域にも一定程度存在するものであるため、この一般性を脱却した差別化要素を如何に地域事業に盛り込むかという「ヒトの知恵」が試されており、この活用の妙こそが今日の地方創生の鍵と考える。地域資源の価値は、様々な視点から見ることで新たな魅力や価値が発見でき、それらを具体的に言語化すること、マーケットと結びつけることが重要である。そのためには、固定観念に囚われない外からの新たな視点や知識が必要とされ、地元と外部の交流が新たな地域の風土を醸成し、地域づくりの一助になると考えられる。

## (3) 中間支援組織のアプローチの在り方

ひごラボ事業は、当社スタッフが2023年1月に人吉球磨郡に入り業務を開始したが、貴機構・当社の個人的な繋がりを除けばゼロベースの人間関係作りが必要であった。そのため、地域でのネットワーク拡大のアプローチとしてキーパーソンをとらえ、キーパーソンを軸に地域でネットワークを拡大してきた。しかしながら、それでも行政が捉え切れていない民間の動きは累々としており、紹介された人から更に紹介される人と徐々に繋がっていくうちに生活者・消費者目線での地域に対するシビアな評価やしがらみ、派閥など断片的な対話からは見えてこない地域の実態が浮き彫りになっていった。

地域でのネットワーク拡大において認識しておくべきことは、地域は人と人の繋がり、そこでやり取りされる情報で成り立っているということであり、これらの動きや流れを捉えない限り地域力学を捕捉することは困難であるということである。職種職位を超えた地域のヒトの序列関係や、過去の経緯などを紐解いていくことは、難易度は高いもののネットワークングを軸とした地域事業を推進するうえで極めて重要な要素の一つであると言える。

ひごラボ事務局では地域の現状を理解するために地域ヒアリングを軸にすえた活動を行ってきた。ヒアリングの中でも地域課題を意図的に把握する「能動型ヒアリング」は王道のアプローチとして位置付けたが、特に事業前半期においては、公式なヒアリングという場以外での「受動型ヒアリング」についても重視した。事務局も事業立ち上げ期より地元のイベントには顔を出してコミュニケーションを図り、顔と名前を認識してもらうことから始まり、徐々に公私の会話を重ねることでゆるやかに関係性を構築した。ヨソモノが地域でコーディネーター事業を行う上で時間の使い方と接点も持ち方が改めて重要であると身をもって認識した。

#### (4) 域内と域外のプレイヤー像

本事業では、行政と域外企業を繋げるいわゆる官民連携を軸にすえたマッチングプロジェクトの創出を企図してきた。人吉球磨郡の10市町村はその名の通り十人十色の特性を持っているが、官民連携事業における共通的な自治体課題も浮き彫りになった。以下はその具体例である。

表 0.3 官民連携事業における自治体の共通課題

	課題	内容
構造的課題	行政職員の任期	一貫した継続的な取組を阻害する要因になりうる
	企画窓口と担当課の温度差	担当課に遠慮しプロジェクト化を躊躇する企画課と、追加業務が増えることを避けたい担当課という構図が、物事の推進力を低下させる要因になりうる
	行政予算と既存政策の縛り	前年度段階において、予算と政策は紐づけられているため、年度中に補正予算として新規の連携事業を仕掛けることのハードルは高い
	年4回の議会对応	議会对応のため、1~2週間弱業務が停滞する場合があります、経緯や継続的な活動が分断されることで自治体側の熱が冷めることや民間側とのコミュニケーションが途絶えることに繋がり、取組の推進力が削がれる場合がある
属人的課題	各職員の情報感度、フットワーク、熱意、等	担当する役職員によって、業務推進力に大きな差がある

#### (5) 中間支援組織の「コーディネート」機能と役割

ひごラボは地域と域外企業のマッチングを間に入って支援を行うことをコア機能として位置づけ、地域における活動を展開してきた。マッチングを行う上で骨格となる中間支援組織の機能とそのポイントは以下の通りである。

表 0.4 中間支援組織の役割

役割	内容
課題ヒアリング	地域の抱える現状を拾い上げ
企業提案の呼び込み	民間企業の地域事業参入の文脈を勘案した呼び込みと、地域側のリアルな課題感を翻訳して提供
マッチングコーディネート	両者の接合点となりうるプロジェクト設計を行い、すり合わせ
伴走・フォローアップ	マッチング面談後の両者へのフォローを実施
横連携のプログラム	縦割りとなる役場内の担当課間の情報連携に加えて、地域間の情報連携についてもキーマンを繋げて情報連携を実施

以上は、官民・民民連携を行う上での基本的な中間支援組織の機能である。これらの基礎的機能は多くの地域の中間支援組織に具備されているものであるが、これら機能を大きな括りで仕分けると「プロジェクト設計」を行い、「実装プレイヤー間のマッチング」を図り、「プロジェクトの伴走支援」を行う3つの業務に集約される。

3つの業務を“上手に”行う人材の素養を本事業では大きく3つに分けて整理している。1つ目は、

「マッチングポイントを言語化し、双方の接合点をコミュニケーションの中から見出せる」2つ目は「民間企業の“意図”を捉える感覚」そして最後は「変革や相手側に踏み込むことを恐れない勇気と、それらを裏付ける検証能力」と考えている。特に、3つ目については今回の事業での立ち居振る舞いが非常に難しい役割であったと認識している。得てして地域は地域を変えたくない、現状維持の引力が働きがちである。しかしながら、ヨソモノのあえて地域の空気を読まない勇気ある行動様式や、地域の共通善を提示し、自らの力で変えようとする課題提起は、地域変革における重要なドライブ要素となりうると言える。

## (6) 「内」と「外」を繋ぐ重要性

マッチング自体は不発、あるいは実証として成功しないケースも存在したが、そのプロセスにおいて獲得した情報や、起こしたアクションによって後々の行動に影響を与えることがある。地域側と企業側の考えや立ち位置を所与のものとして捉え、双方が交流していく「量」を継続的に増やすことで両者の視点、考え、方向性が重なる部分が大きくなり、結果的に「質」の高い事業に徐々に繋がっていく。つまり、質の高い事業組成、発展のためには域内と域外の情報流量すなわちトランザクション量を如何に増大させるかが重要であると考えられる。

## (7) 他地域との比較から紐解く「地域づくり」の要諦

官民のキーマンが危機感を基にコミュニティを形成しながら推進される本当のまちづくりは、多種多様な形があれど、そこには健全な危機感の醸成以外にも共通する成功の要諦があると考えられる。以下の5つのポイントは本事業を通じて仮説的に定義した地域づくりのモデルの要諦である。すべてが備わっていることが絶対条件ではなく、活発な地域づくりが推進されている地域には少なからず以下の要素が存在していると考えられる。

- Point 1 地域存続に対する（特に行政の）**健全な危機感を持ったコミュニティ**が存在
- Point 2 行政とタッグを組み“ガツガツ”地域に踏み込む、**まちづくり中間支援組織**の存在
- Point 3 計画的ではなく**創発的戦略**を前提  
「ビジョン思考×課題解決の契機となる**シンボルプロジェクト**」への集中投資
- Point 4 “**ヨソモノ**”流入を促進するための**受け入れの「魅せ方」と「スキーム整備**」  
多様性を受け入れる地域の**素地作り**（＝地域の内発的発展の限界）
- Point 5 設計図がない中で**トライアルと内省を繰り返すアジャイル人材づくり**を徹底

図 5.7 地域づくりに必要な要素

## (8) 地域づくりの大前提「ヒトの力」

ひごラボ事業での経験から、“コト起こし”はマッチングを行い、ある種力技で事業組成までは達成できるが、その事業を推進する人材を育成することは容易ではないと学んだ。人々の意識や行動を変えることは容易ではなく、それを内発的に動機づけて「変わる」きっかけを作ることが重要と考える。この過程を支えながら、人々がコミュニティを形成し、同じ目標を持つ人々が孤立しない環境を作ること

が重要である。特に、人口減少が進む地域では、個別的な人材育成だけでなく、ネットワーキングも意識した取り組みが求められている。

## 6. 提言 (要約)

### (1) JICA 事業への提言

本事業では「域外の力を取り入れた官民・民民マッチング」という手法で地域活性化に取り組んだ。一定の成果は得られたが、地域が劇的な変化を遂げたとは言えず、マッチングプロジェクトが一過性の取り組みになったことや、取り組むこと自体が目的化しているという評価もできる。しかし、それらの取り組みには地域活性化のヒントや学びが多く含まれており、それらを地域創生の知恵として言語化することが重要であると考えます。

開発途上国への展開性を評価する際には、ひごラボモデルそのものではなく、一部の構成要素やアプローチ自体を展開要素としてこの章では定義している。

### (2) 展開性のある学び・教訓

日本国内地方で見られる社会課題の根源にあるものは少子高齢化、生産年齢人口の減少に端を発したものが多く、まさにこれまでの社会システムからの変革があらゆる領域で求められており、人員削減が進む行政が公助として地方社会を支えていくことはますます難しくなっている。この日本国の「今日的な社会課題」は、人口ピラミッドが日本とは反対になっているアフリカなどの開発途上の諸外国ではなく、主にアジア諸国や東欧などの国々の 10 年先の未来を走っているものと位置付けることができる。既に発生している社会状況を根源的に解決することは当然困難であることから、この社会課題への向き合い方こそが、開発途上国への展開要素となりうる。

本事業の中でトライアル的にも実装してきた課題解決モデルは、即時的な効果は得られずともそのソリューションによって課題解決したい中身や目的は明確にあった。事業化に至っていない各プロジェクトの型は開発途上国でも転用できるコンセプトであることも多く確認できた。

中間支援団体が地域に入り込むその手法論は、十分に展開余地があると考えます。日本と海外諸外国において風習や国民性が必ずしも一致はしないため本事業における勘所がそのまま適用されるとは限らない。一方で、程度の差はあれど、中間支援組織としてソトモノが地域へ入り込む場合は中間支援組織とタグを組む地域の協力者を捉え、地域の課題感を共有し、視座を合わせ、解決に踏み出す。この王道的アプローチこそ、万国共通のものであると考えます。

### (3) 国際事業と国内事業の一体的モデル

国際事業と国内事業のシナジー効果を捉えることで、貴機構の事業価値をまた新しいステージに高められるのではないかと考えられる。

国際協力事業の喫緊の課題は、国際協力の専門人材が高齢化及びその人材の数が減少傾向にあることである。またその取り扱う課題の性質も複雑化し、現在日本の地方が抱える課題などもそこに含まれてきていることから、日本で活動する地方創生人材とのネットワーキングと、国際協力事業への巻き込みは重要なテーマになっている。一方で地方創生側では地域に閉じた活動になる性質もあることから、双方の繋がりが持ちづらい現状がある。日本の地方創生現場における課題解決の切り口や斬新性に対して

は、特に東アジア諸国から「日本の地方創生がおもしろい」という捉えられ方をしていることを本事業でも確認しており、その課題の先進性に対する注目度は高まっている。これらは地方において大きなチャンスであり、海外諸国で地方課題が顕在化する前から、国際人材と国内人材のネットワーキングを強化していくことが極めて重要であることを裏付ける事実でもある。その中で、日本に滞在する海外からの留学生が地域課題解決の実践知として人吉球磨地域を学べるフィールドとして提供する、あるいは既述の通りグローバルプログラム実習生の人材還流の仕組み化によって、地方に多様な人材が継続流入する仕組みづくりを行うなど、貴機構がこれまで築いてきたプログラムが現代においては課題の複雑性が高まり、多様な力が必要となっている国内事業と接続していく意義が高まっているものと考えられる。日本の停滞を打破するイノベーションのキッカケとなるような多様な人材とナレッジの交流を日本の地方という現場で増やしていく仕掛けこそが、貴機構にとっての国内外の事業発展になる。

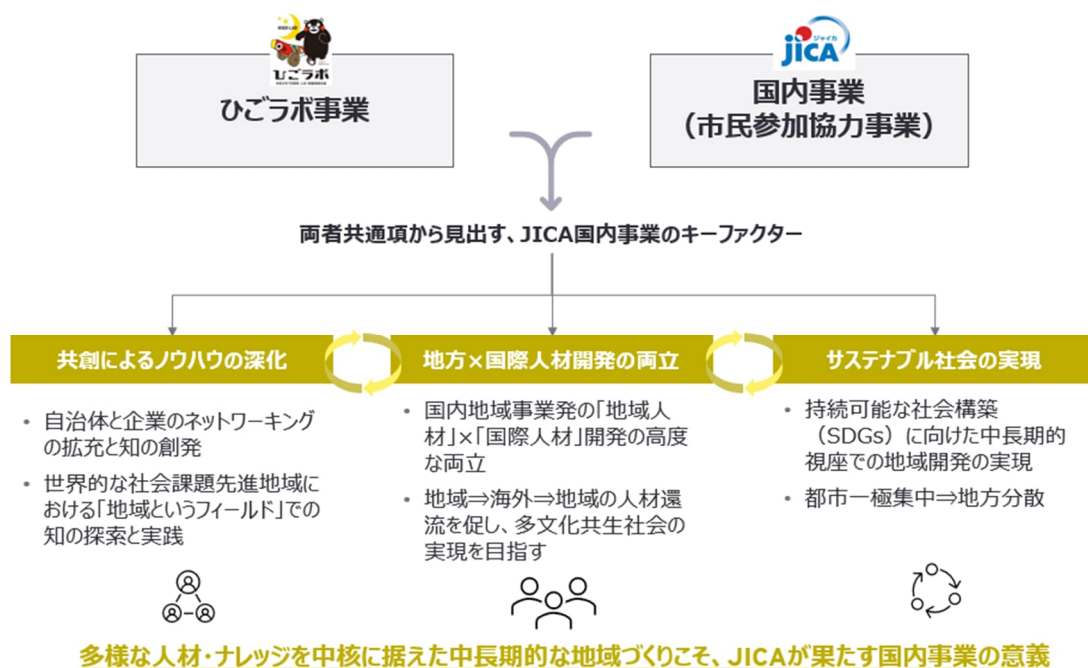


図 6.3 ひごラボ事業と国内事業のシナジー効果

# 1. 本事業の背景・目的

## (1) 事業背景

JICA と熊本県は 2019 年、県の発展に貢献する人材育成等を目的とした連携協定を締結した。この連携では、従来から JICA が熊本県と取り組んできた草の根技術協力事業や中小企業などの海外展開支援に加え、JICA 海外協力隊事業を活用した、県の地方創生と多文化共生社会実現に向けた人材育成に取り組むことにより、熊本県の地域課題の解決や経済社会の発展、開発途上国との関係強化の促進に貢献することとした。

2020 年 7 月の人吉球磨地域における豪雨災害の際には、JICA 海外協力隊関係者が熊本県内の大学・高校と連携し、被災地ボランティアに従事した。また、新型コロナウイルス感染対策で海外に赴任出来ない青年海外協力隊が訓練生として地域に入り、支援活動を行ってきた。

## (2) 目的

本事業は、人吉球磨地域の創造的復興に貢献するアイデアや提案を地域内外から募集し、地域の課題や取組とマッチングすることにより、地域社会課題解決に寄与する官民連携/住民参加型の復興・地方創生モデルの創出を目的としている。同時にこれらのモデルの持続性についても同事業の中で検証を行う。上記に加え、これら官民連携/住民参加型の復興・地方創生モデル並びに関連する取組みを将来的に開発途上国での国際協力事業に発展活用することも見据えている。

# 2. 地域概要

## (1) 人吉・球磨地域

人吉・球磨地域は、人吉市及び球磨郡 9 町村からなる熊本県南部のエリアを指す。人口約 7.7 万人（2023 年 12 月現在）の中山間地域であり、山々に囲まれ、棚田の形成や果樹栽培等に適した盆地地形と、一級河川球磨川とその支流がもたらす豊かな水資源により発展してきた地域である。

人吉・球磨地域の概要

地域	▶ 10の市町村からなる地域（右図）
地理	面積 ▶ 1,540km <sup>2</sup> （熊本県土約21%）
	位置 ▶ 熊本県南に位置し、宮崎/鹿児島県の県境
	地形 ▶ 北部は八代・球磨山地、東部は九州山地、南部および西部は肥薩火山群（国見山地）に囲まれている ▶ 東から西へ向けて球磨川が流れる
人口動態	人口/世帯数 ▶ 76,745（熊本県人口の約4.5%）/31,447世帯 <sup>※1</sup>
	傾向 ▶ 今後も人口減少・少子高齢化が予測され、2020年から2045年まで約30,000人の人口減少、8%の高齢者割合の上昇が見込まれている
経済・産業	総生産額/産業構造 ▶ 2,591億円（県全体の約4%） <sup>※2</sup> ▶ 3次産業が70%を占め、次いで2次→1次となっている <sup>※2</sup>
特徴	▶ 作家の司馬遼太郎が「街道をゆく」の中で「日本でもっとも豊かな隠れ里」と称した ▶ 球磨焼酎、温泉、ラフティングなどの観光資源と自然が豊かな土地

人吉・球磨地域位置図



日本三急流「球磨川」



日本遺産



出所：※1熊本県統計調査課人口と世帯数（令和5年12月1日現在）資料、※22020年度熊本県 市町村経済計算、くもと県南フード/レジャーHP

図 2. 1 人吉・球磨地域の概要

## (2) 各市町村

人吉球磨地域は、その立地環境から2つないし3つのエリアに分けられることが多い。球磨川の下流域にあたる、人吉市、錦町、相良村、五木村、山江村及び球磨村を総称して、下球磨地域と呼ぶ。6市町村住民の通勤先は人吉市が多く、また下球磨6市町村で消防組合が組織されるなど、経済、社会両面で連携が深い地域と言える。人吉市のスマートシティ推進計画策定をはじめ、各市町村がそれぞれの地域資源を活かし、独自の取り組みを行っている。

下球磨地域の概要

人吉市		下球磨地域		錦町		下球磨地域		相良村		下球磨地域	
人口	29,683人/13,176世帯 <sup>※1</sup>	人口	9,989人/3,825世帯 <sup>※1</sup>	人口	3,813人/1,418世帯 <sup>※1</sup>	人口	3,813人/1,418世帯 <sup>※1</sup>	人口	3,813人/1,418世帯 <sup>※1</sup>	人口	3,813人/1,418世帯 <sup>※1</sup>
高齢化率	43% <sup>※2</sup>	高齢化率	33% <sup>※2</sup>	高齢化率	43% <sup>※2</sup>	高齢化率	43% <sup>※2</sup>	高齢化率	43% <sup>※2</sup>	高齢化率	43% <sup>※2</sup>
人口傾向	2050年には19,186人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲10,497)	人口傾向	2050年には6,911人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲3,078)	人口傾向	2050年には1,887人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,926)	人口傾向	2050年には1,887人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,926)	人口傾向	2050年には1,887人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,926)	人口傾向	2050年には1,887人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,926)
主な取り組み	スマートシティ推進計画を策定しデジタル技術を活用することで、地域課題の解決や地域経済の活性化を図っている	主な取り組み	ひみつ基地ミュージアムを拠点整備し、イベントの企画や誘致を行い、地方創生の取り組みとの一つとして取り組んでいる	主な取り組み	川辺川魅力創造事業や地域活性化・関係交流人口加につながる拠点整備計画など川辺川を起点とした事業を行っている	主な取り組み	川辺川魅力創造事業や地域活性化・関係交流人口加につながる拠点整備計画など川辺川を起点とした事業を行っている	主な取り組み	川辺川魅力創造事業や地域活性化・関係交流人口加につながる拠点整備計画など川辺川を起点とした事業を行っている	主な取り組み	川辺川魅力創造事業や地域活性化・関係交流人口加につながる拠点整備計画など川辺川を起点とした事業を行っている

五木村		下球磨地域		山江村		下球磨地域		球磨村		下球磨地域	
人口	840人/390世帯 <sup>※1</sup>	人口	3,045人/1,122世帯 <sup>※1</sup>	人口	1,820人/820世帯 <sup>※1</sup>	人口	1,820人/820世帯 <sup>※1</sup>	人口	1,820人/820世帯 <sup>※1</sup>	人口	1,820人/820世帯 <sup>※1</sup>
高齢化率	48% <sup>※2</sup>	高齢化率	36% <sup>※2</sup>	高齢化率	45% <sup>※2</sup>	高齢化率	45% <sup>※2</sup>	高齢化率	45% <sup>※2</sup>	高齢化率	45% <sup>※2</sup>
人口傾向	2050年には470人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲370)	人口傾向	2050年には1,717人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,328)	人口傾向	2050年には1,717人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,328)	人口傾向	2050年には1,717人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,328)	人口傾向	2050年には1,717人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,328)	人口傾向	2050年には1,717人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,328)
主な取り組み	全国的に見ても人口が少ない自治体。移住・定住に力を入れており、「おためし移住」や各種助成金整備などの支援が充実している	主な取り組み	栗を起点とした産業活性化やゼロカーボン宣言、村内小・中学校へのICT教育の導入など多岐な取り組みを行っている	主な取り組み	森林組合が先進的な取り組みを行っており、その一つとして役場・森林組合・地域電力会社の3者で再エネ・脱炭素の推進している	主な取り組み	森林組合が先進的な取り組みを行っており、その一つとして役場・森林組合・地域電力会社の3者で再エネ・脱炭素の推進している	主な取り組み	森林組合が先進的な取り組みを行っており、その一つとして役場・森林組合・地域電力会社の3者で再エネ・脱炭素の推進している	主な取り組み	森林組合が先進的な取り組みを行っており、その一つとして役場・森林組合・地域電力会社の3者で再エネ・脱炭素の推進している

出所：※1熊本県統計調査課「人口と世帯数（令和5年7月1日現在）」資料、※2 総務省「令和2年国勢調査」、※3 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（令和5年推計） 令和5年12月22日公表

図 2.2 下球磨地域の概要

球磨川上流域にあたる多良木町、湯前町及び水上村を総称して上球磨地域、もしくは奥球磨地域と呼ぶ。人吉インターチェンジやJR肥薩線から離れており、地理的に不利な条件でありながら、豊かな自然環境を活かした来訪者増の取組や、自治体間連携による行政サービス効率化の取組が進む。

また、平成15年に5町村が新設合併してできたあさぎり町を中球磨地域と呼ぶ。人口も比較的多く、独立した経済圏を形成しているため、1町でエリアとして分類されることが多い。

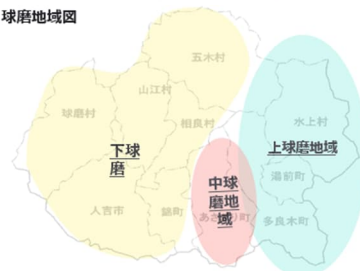
上・中球磨地域の概要

多良木町		上球磨地域		湯前町		上球磨地域		水上村		上球磨地域	
人口	8,376人/3,340世帯 <sup>※1</sup>	人口	3,380人/1,347世帯 <sup>※1</sup>	人口	1,876人/751世帯 <sup>※1</sup>	人口	1,876人/751世帯 <sup>※1</sup>	人口	1,876人/751世帯 <sup>※1</sup>	人口	1,876人/751世帯 <sup>※1</sup>
高齢化率	43% <sup>※2</sup>	高齢化率	44% <sup>※2</sup>	高齢化率	44% <sup>※2</sup>	高齢化率	44% <sup>※2</sup>	高齢化率	44% <sup>※2</sup>	高齢化率	44% <sup>※2</sup>
人口傾向	2050年には5,052人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲3,400)	人口傾向	2050年には1,880人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,500)	人口傾向	2050年には1,880人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,500)	人口傾向	2050年には1,880人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,500)	人口傾向	2050年には1,880人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,500)	人口傾向	2050年には1,880人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲1,500)
主な取り組み	外郭団体として一般財団法人たらぎまちづくり推進機構を持ち、地域商社としての事業や教育事業などを行っている	主な取り組み	政治漫画家 那須良輔氏の出身町であり、「漫画」を起点とした地方創生の取り組みを行っている。象徴として「まんが美術館」がある	主な取り組み	スポーツ合宿の誘致に注力している。令和4年より小・中学校が統合し、義務教育学校が開校している。	主な取り組み	スポーツ合宿の誘致に注力している。令和4年より小・中学校が統合し、義務教育学校が開校している。	主な取り組み	スポーツ合宿の誘致に注力している。令和4年より小・中学校が統合し、義務教育学校が開校している。	主な取り組み	スポーツ合宿の誘致に注力している。令和4年より小・中学校が統合し、義務教育学校が開校している。

あさぎり町		中球磨地域	
人口	13,923人/5,258世帯 <sup>※1</sup>	人口	13,923人/5,258世帯 <sup>※1</sup>
高齢化率	38% <sup>※2</sup>	高齢化率	38% <sup>※2</sup>
人口傾向	2050年には8,700人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲5,000)	人口傾向	2050年には8,700人 <sup>※3</sup> まで減少予測(▲5,000)
主な取り組み	農業が盛んであり、JTやツムラと連携している。また、あさぎり商社という地域商社を持ち、加工販売やふるさと納税に力を入れている	主な取り組み	農業が盛んであり、JTやツムラと連携している。また、あさぎり商社という地域商社を持ち、加工販売やふるさと納税に力を入れている

人吉・球磨地域図



出所：※1熊本県統計調査課「人口と世帯数（令和5年7月1日現在）」資料、※2 総務省「令和2年国勢調査」、※3 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（令和5年推計） 令和5年12月22日公表

図 2.3 上・中球磨地域の概要

### 3. 実施業務

#### (1) ひごラボの業務活動の概要

「ひごラボ」事業は既述の通り、人吉球磨地域の創造的復興に貢献するアイデアや提案を地域内外から募集し、地域の課題や取組とマッチングすることにより、地域社会の課題解決を図る官民連携/住民参加型の復興・地方創生の一つのモデル創出を企図し、熊本県が掲げる人吉球磨地域の「災害からの創造的復興」への貢献も目指す事業である。

その目的達成のために、地域の実態を踏まえたリアリティのある課題収集を行うべく、業務期間全体を通じて人吉球磨地域の官民の関係者に対する現地ヒアリング調査を行い、出来るだけ多くの地域課題を抽出した。

また、現時点でそれら地域課題が解決されていない理由の一つに「地域内の課題解決に資するアイデアやソリューションへのアクセス」があると定義し、地域内外の企業・団体から課題の解決策や解決の道筋を見出すことができる事業提案を人吉球磨地域へ呼び込み・ネットワーキングの支援を行った。

課題収集・提案募集と並行して、地域の課題保有者と提案事業者間の実証に向けたマッチング協議のサポートを行った。課題保有者と提案事業者双方の認識合わせや提案の翻訳を行うなど、プロジェクト化に向けた両者の合意形成を支援した。

マッチング後には、現地でのプロジェクト実施を目的とした事業者の地域訪問に係る側面支援を行い、自治体関係者をはじめとする様々なステークホルダーを巻き込みながら、マッチングプロジェクトの実証効果を最大化する支援を行った。また、その中から事業性・公共性意義の高いプロジェクトに対しては、実証資金の追加支援を行い、発展的事業の検証を実施した。

これら取組みと並行する形で、人吉球磨地域外の地方創生先行事例の現地研修を行うなど学びを得ながら、官民・民民連携事業を通じて見えてくるひごラボ事業の社会課題解決モデルの要素の抽出とそのモデルの定義を進めた。

#### (2) 実施業務全体構造

本事業の実施業務は、下図に示した(1)～(12)の業務項目から構成されている。本事業期間では、「マッチング」と「プロジェクト化」を業務の中心に据え、その他業務と有機的に連動しながらひごラボの運営を推進した。

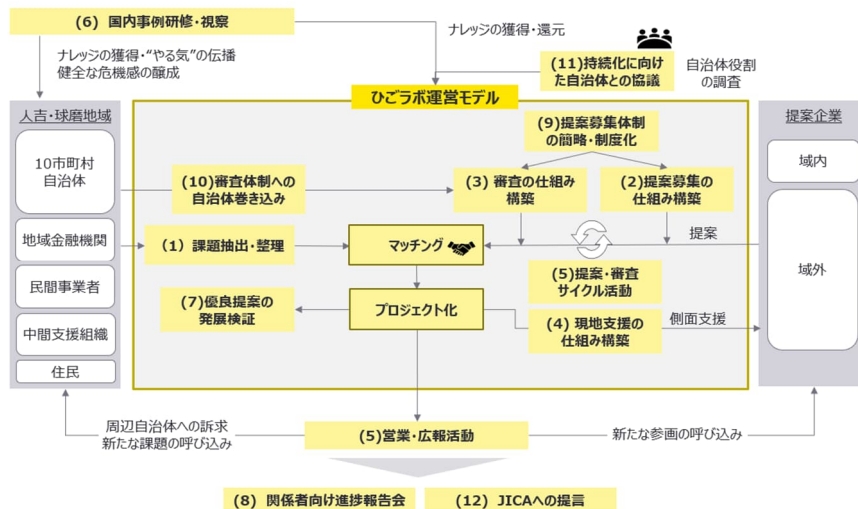


図 3.1 本業務の全体構造

### (3) 実施業務の詳細

#### ① 「(1) 課題抽出・整理」業務実施項目・詳細

##### ● 本業務のアプローチ

当該業務は、「事前調査」、「課題ヒアリング」、「客観性調査」および「課題整理」の4つの業務を中心に構成し、特に「課題ヒアリング」と「課題整理」を重点的に実施した。

業務受注後、当初は「事前調査」として、10市町村に関する基礎データのデスクトップ調査およびそれら収集データに基づく地域課題の仮説構築を行ったうえでヒアリングに臨むことを想定していた。しかしながら、当事業の最大の特徴である「現地常駐のハンズオン型\*1の調査」の強みを最大限に活かすため、従来型の仮説ありきのアプローチに代え、地域社会の中で徹底的に一次情報に触れる、いわば参与観察\*2な課題ヒアリングのアプローチを採ることとした。

上記方針に従い、「事前調査」は総合計画の概略的な把握に留め、事業開始後すぐ、10市町村長をはじめとする地域関係者に対する「課題ヒアリング」を実施した。「事前調査」を少なくした代わりに、ヒアリング後の「客観性調査」と調査結果に基づく追加ヒアリングに時間をかけ、一定の客観性を担保した。量／質の両面から必要十分な情報が集まった段階で、提案とのマッチングを目的とした「課題の整理・体系化」を行った。

事務局で整理した課題は、地域内外の事業者等からの地域課題に対する認知向上を目的とし、地域関係者の承認を得たうえで、ひごラボホームページに掲載した。加えて、課題を整理する過程において、地域関係者との協議の中で取組む意義や優先度が高いと判断したものに関しては、重点課題テーマに設定し、ひごラボ業務とは別の委託業務としての切り出しや、地域・産業全体の課題としての整理等を行った。(※4. 事業成果で後述)

##### ● 本業務の工夫点

課題ヒアリング実施の際の工夫として、官と民、マクロとミクロといった多様な視点からの課題情報を収集するため、ひごラボ事務局が能動的にヒアリング調査を行う「能動型ヒアリング」と、地域のイベントや交流の場に参加して地域情報を受け取る「受動型ヒアリング」の2種類に分けて実施した。

「能動型ヒアリング」は、まずは球磨地域振興局からの依頼により各自治体で選定されたひごラボ担当部署を通じ、市町村長への課題ヒアリングを行った。市町村長へ直接ヒアリングを行うことにより、自治体や地域が抱える課題の全体像を捉えることができる。また、市町村長は自治体のトップとして地域の未来を日常的に考えているため、地域として解決すべきでありかつ解決により地域に与える影響の大きい課題を特定することが出来る。市町村長へのヒアリングでマクロな課題を抽出した後、現場目線での具体的な課題を特定するための担当課へのヒアリングと、民間事業者と住民目線での課題を特定するための民間の関係者へのヒアリングを実施した。これら官民両面でヒアリングを同時並行的に実施することで網羅的・客観的に地域の課題を収集することができた。

一方、「受動型ヒアリング」では、平日業務時間外の交流会への参加や、週末の地域イベントの機会に積極的に参加して行った。これらの活動の目的は、地域コミュニティへのひごラボの認知を広げると共に、インフォーマルな場で、人間関係や過去の失敗例など、地域の根底にある課題や歴史的背景などの情報を取得することにある。デスクトップ調査やフォーマルな場でのヒアリングでは得られない、課題の周辺情報を取得することで、課題の解像度や概形の正確さを高めることができ、根本的な課題の理解促進に繋がった。

ヒアリングの基本的なスタイルとして、自治体担当者や民間の事業者から出来るだけ多く、かつ他者がいる前では話しにくい情報を引き出すことを目的とし、対面かつ1対1のヒアリング形式を採用した。事業開始から半年程度が経過し、一定程度の地域との関係性が出来た段階からは、オンラインヒアリングや、地域の関係者を一同に会して共通テーマについて議論しながら課題定義を行う1対n型の対面合同ヒアリングも実施し、業務の全体効率の向上を図った。

課題の整理・体系化に際し、一覧化⇒問題と課題の分類⇒課題としての言語化、というプロセスを採った。課題ヒアリングで得られる情報は問題と課題が玉石混交の状態である一方で、いずれの情報も貴重なキーワードを含んでいるため、情報の一覧化を行うことから実施した。一覧化後、個別情報の親子関係・因果関係を紐解きながら構造化を図り、地域課題のボトルネックがどこに存在するかを明らかにしていった。

上記のような工夫を行いながら、点在している地域の問題／課題を体系化し、域内外の関係者が解決に向けた行動を取りやすい形で整理した。

\*1ハンズオン型：事業支援における手法・形式の1つ。構想策定や計画立案とは異なり、顧客が現在の業務の中で直面している課題に対してより深く関与し、一緒に課題解決に取り組む伴走型の支援を指す。

\*2参与観察：定性的な社会調査法のひとつ。研究対象となる地域社会に、しばしば数か月から数年に渡って滞在し、その社会のメンバーの一員として生活しながら、対象社会を直接観察し、その社会生活についての聞き取りなどを行うアプローチを指す。

## ② 「(2)・(3) 提案募集・審査の仕組み構築」「(5) — 1 : 提案・審査サイクル活動」 「(9) 提案募集体制の簡略・制度化」業務実施項目・詳細

### ● 本業務のアプローチ

当該業務は、課題と提案を円滑にマッチングさせ、早期に実証/PJ化を行うことを目的として、「準備・計画」、「制度運用」、「制度改善」および「モデル化」の4つのフェーズに分け、地域におけるひごラボの認知浸透具合を見ながら、仕組みの構築・改善を実施した。

表 3.1 仕様書上の業務内容と本業務におけるフェーズの対応表

本業務におけるフェーズ	仕様書上の業務内容	期間
準備・計画	(2)・(3) 提案募集・審査の仕組み構築	2022年1月-2022年4月
制度運用	(5) — 1 提案・審査サイクル活動	2022年5月-2022年10月
制度改善	(5) — 1 提案・審査サイクル活動 (9) 提案募集体制の簡略・制度化	2022年11月-2023年4月
モデル化	(9) 提案募集体制の簡略・制度化	2023年5月-2024年1月

### ● 「準備・計画」期

「準備・計画」期では、「制度運用」期である事業開始5ヶ月目（2022年5月）からの提案受付開始を目指し、提案受付・審査に関する制度設計を行った。まずは、提案受付及び提案審査に関して、よこらぼをはじめとする類似の官民連携プラットフォームにおける提案受付のフォーマットや運用ルールを調査した。調査後、ひごラボ業務の目的に照らしながら、提案受付

のフロー及び提案審査の体制、実運用フローを策定した。

提案受付の仕組みは、ひごラボの目的を理解した提案事業者からの提案のみを受け付けることや、提案導線の一つにして事務局業務を効率化すること、等を狙い、ひごラボホームページから受け付ける仕様設計とした。ホームページの構築し、提案・課題入力フォーマットを整備した上で、2022年5月のホームページオープンと同時に提案受付を開始した。

#### ● 「制度運用」期

「制度運用」期には、「準備・計画」期に設計した制度に基づき、提案募集・審査を実施した。上記対応表にある(5)ー1提案・審査サイクル活動の業務を進めながら、提案数向上や円滑な審査体制構築のため、マッチングサイクル(提案受付～審査～マッチング面談)の検証と改善点の抽出を行った。

制度の運用開始初期は、ひごラボ事務局のネットワークを活用して域外企業に対して積極的にアプローチを行い、提案を呼び込んだ。呼び込んだ提案に対し地域課題とのマッチングを実施したが、提案内容ありきでプロジェクトを組成したケースや、課題に落とし込む前の現象として表層している問題に対処するプロジェクトを実施したケースが多くを占めた。結果としてプロジェクトが一過性のものになり、持続的な取組にならなかった点が課題であった。

一方で、それらのプロジェクトが「地域と域外企業とのプロジェクトを生み出した」という実績となり、次の提案の呼び込みにも繋がったこともあり、上記の実績について、ひごラボホームページへの掲載はもちろん、九州圏内の産業団体への紹介や記者クラブへの投げ込みに活用することによって「ひごラボ」ホームページを経由した提案申し込みが増加した。

上記に加えて、振興局と連携した熊本県内での継続的な情報発信や当社が行ったYouTube動画の発信(3万回以上の再生数)を通じて「ひごラボ」事業の取組みを知った企業から継続的に問い合わせが流入し、その中の企業が実際に人吉球磨地域に来訪して実証機会を模索するケースも認められた。

制度運用の過程で、マッチングサイクルの効率性向上(改善点①)と地域の主体性向上(改善点②)の2点の改善が必要であると考え、「制度改善」期に運用改善を実施した。詳細は後段の「制度改善」期の項目に記載する。

改善点① マッチングサイクルのスピード感向上

改善点② 地域の主体性向上

#### ● 「制度改善」期

「制度改善」期では、「制度運用」期に抽出した2つの改善点について、以下のとおり施策を打ち、マッチングサイクルのブラッシュアップを行った。

##### 改善点① マッチングサイクルの効率性向上

###### ✓ 地域内の既存の会議体や協議会の枠組みを活用して提案を紹介

「制度運用」期は、受け付けた提案を事務局内で審査した後に各自治体のひごラボ担当者等に発信していたため、提案情報の提供ルートが限定的になっており、地域全体に対して十分に行き届いていなかった。その反省を踏まえ、提案数もコンスタントに増えてきたタイミングで、球磨地域振興局経由で9町村長が集まる町村会や人吉・球磨企業誘致連絡協議会等での情報提供の機会を得て、広く情報を周知する体制を整備した。

###### ✓ タイムリーな提案審査の実施

「制度運用」期に、よこらぼを参照し、提案審査の開催頻度を月1回としていた。し

かしながら、月1回では提案情報を地域がタイムリーに取得できない、提案タイミングによって提案事業者を1か月程度待たせてしまう、といった課題が出てきた。特に後者の課題が深刻であり、提案いただいた事業者の意欲を減衰させてしまう可能性があったため、提案審査を提案受領直後の事務局定例会のタイミングで都度実施することとした。

✓ **簡易・詳細審査を一本化**

当初の制度では、事務局で30分程度の簡易的な審査を実施後、地域の課題オーナーによる審査の場を改めて設け、計2回の審査を実施していた。しかしながら、2回の会議調整で必要以上に時間がかかってしまうことから、課題オーナーが特定出来ない場合は事務局のみ、課題オーナーが特定出来る場合は事務局と課題オーナー合同での1回の審査に集約した。

**改善点② 地域の主体性向上**

✓ **10市町村の担当課長が同席する形での提案審査を実施**

制度運用開始当初は、地域との信頼関係構築やひごラボ事業の認知拡大が十分ではなかったため、事務局が提案を審査して地域に提供するという形を取った。制度運用が進むにつれ、信頼関係や事業認知が一定水準に達したため、よこらぼの思想である「自分ごととして自治体担当者を参加させる」という考え方を採用し、提案内容に関係ある地域課題オーナーが審査に同席するフローを新設した。結果として、複数自治体の中から熱意のある自治体担当者が手を挙げマッチングが実現したり、複数の自治体の担当課長士のコミュニケーションで議論がなされたりといった効果が得られた。

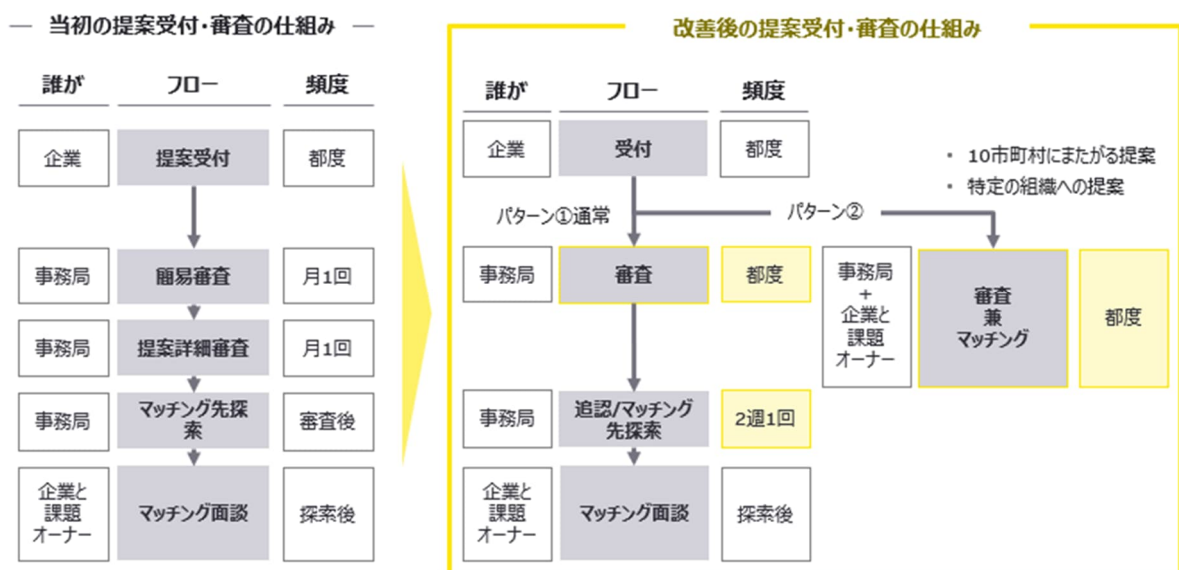


図 3.2 提案受付・審査の仕組み

「制度改善」後期においては、提案内容との関連の有無に関わらず、課題解決への意欲の高い地域関係者を提案審査に参加させた。目的としては、課題解決への意欲の高い地域関係者をキーパーソンとして育成し、外部からの提案を自治体担当課や域内事業者へつなぐ役割を担えるようにすることにあった。結果的に、一部の自治体担当者が、提案審査への参加によりつなぐの役割の重要性を認識し、ひごラボ事務局からの情報提供に積極的に反応するようになるという、キーパーソン育成の成果が得られた。

- 「モデル化」期

「モデル化」期では、事業期間中の改善を踏まえ導出された提案の受付／審査プロセスを、上記のとおり提案の属性によって2パターンにモデル化した。

パターン① 提案内容から、提案先となる自治体もしくは事業者が特定出来ない場合

⇒HP のフォーマットから提案を受け付けるという提案受付プラットフォームの仕組み上、事業者からの提案概要の書き方は様々で、文章だけから理解することが難しいことが多い。そのため、一度事務局審査で概要を確認した上で、提案先を選定し、マッチングプロセスに進むことが望ましい。

パターン② 10市町村にまたがる提案もしくは特定の組織への提案、等提案先が明確な場合

⇒一方、地域への提案に慣れており、提案概要の書き方が良く、提案先を特定しやすい事業者提案も一定程度存在する。その場合は、知己の自治体や事業者を審査の場に同席させ、簡易的なマッチングの場として提供することが望ましい。また、提案審査への複数の自治体・事業者の参加は、域内での官民・自治体間の情報共有の場にもなるという副次的な効果ももたらす。

- 提案事業者へのヒアリング／アンケート

ひごラボ事務局では、地域との合同審査やマッチングに向けた打ち合わせ、プロジェクトのための来訪等を行った提案事業者に対し、適宜ヒアリングを実施した。ヒアリングは定型化せず、主に以下の項目について個別の状況を踏まえて質問をした。ヒアリング結果は随時プロジェクト業務に反映させた。

- ◆ 提案フォームに関する要望
- ◆ 審査の日程調整に関する要望 等

また、2023年12月に、提案事業者に対してアンケートを実施した。内容は側面支援制度に関するものであったが、提案・審査に関する意見もいくつか受領している。それらについても、詳細は「5. 事業考察と示唆」の各パートに記載する。

③ 「(4) 現地支援の仕組み構築」業務実施項目・詳細

- 本業務のアプローチ

本業務は、事業実証に係る提案事業者と地域側の調整負担の軽減を目的に実施し、来訪事業者の要望に応じて「制度と実務」両面での支援の在り方を模索した。「調整負担の軽減」に関する具体的な内容は以下の通りである。

- ◆ 提案事業者が地域での実証を行うにあたりハードルとなりうる地理的／金銭的な負担を軽減する
- ◆ 提案事業者がストレスなく地域の課題保有者と事業実証を行う環境を整える
- ◆ 当該支援がマッチング促進に資する仕組みであるか検証を行う

当該業務においては、マッチングや実証のための来訪ハードルを下げることを目的とする「制度面」の支援と、マッチング事業の円滑化を目的とする「実務面」の支援の2つに分類し、制度設計・改善を行った。

- 本業務の実施内容

事業開始当初は、仕様書の記載内容に準じ、「制度面」では来訪時の旅費支援と執務室確保支援、「実務面」では地域側との面談・実証ロジ調整や、地域の基礎情報や自治体の組織実態

や地域関係者の情報の事前インプットを実施した。事業を進める過程で、地域側と来訪側の要望を把握しながら、以下の変更を行った。

「制度面」：執務室確保の支援を中止した。理由としては、①提案事業者から執務室確保の要望がなかったこと、②執務室が必要となった提案事業者の多くは、セキュリティ面も考え、宿泊施設の個室を執務室として利用していたこと、③宿泊施設のチェックイン前、チェックアウト後は、ひごラボオフィスを利用したこと、の3点が挙げられる。

「実務面」：宿泊施設・食事処や出張行程のアドバイス及び提案を新たに追加した。地域の実態を肌身を持って知るために、来訪者の多くは宿泊・飲食に関する現地情報を求める傾向にあったためそのため、宿泊施設や訪れるべき施設の情報提供を行った。提案事業者の中には鹿児島空港から人吉 IC まで高速バスを利用する者もあり、事務局スタッフのスケジュールと照らしながら、適宜人吉 IC⇄くまりばの送迎の調整等も行った。

また、提案事業者毎に、メインで利用しているコミュニケーションツール、及び会議ツールに合わせ、出来る限りストレスの少ないコミュニケーション支援を行った。コミュニケーションツールにおいてはE-mail / LINE / Facebook messenger / 電話、会議ツールにおいてはTeams 会議 / Zoom 会議、それぞれを使い分けた。さらに、地域側事業者の中にはオンライン会議ツールを利用出来ない事業者もいたため、その場合はひごラボ事務所にてオンライン会議のサポートを行った。

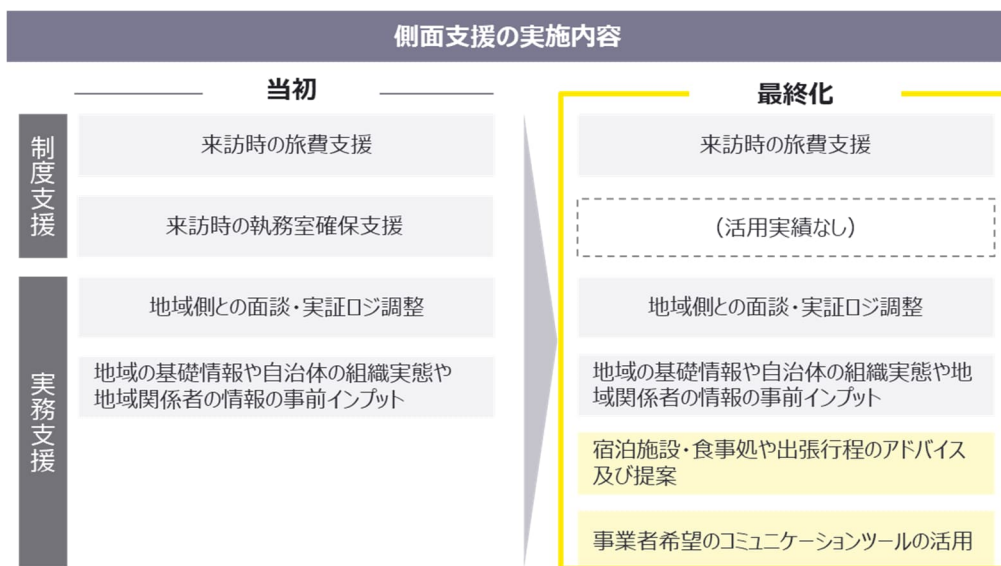


図 3.3 側面支援の実施内容

● **本業務の工夫点**

当該業務は、マッチング促進に資する仕組みとして、側面支援の在り方の検証を目的としていた。そのため、提案事業者／地域自治体・事業者双方がマッチングに際し不安や課題を感じているポイントへの支援に重点的に取り組んだ。

「制度面」の支援においては、他の出張先からの訪問や、人吉球磨来訪後の他の出張先訪問が可能かどうかという提案事業者からの問い合わせが多かった。これは、旅費交通費の流用を目的としたものではなく、人吉球磨以外の地域活性化事業にも取り組んでいる提案事業者が多く、ひごラボの実証だけに時間を作ることが出来ないため、効率的に九州地域の事業を対応する意図での問い合わせであった。それらの問い合わせに対し、貴機構の旅費規程に準拠しつつ、

片道の交通費の支援や来訪期間中の他地域への出張の可否等、都度貴機構に確認をしながら出来る限りの支援を実施した。

また、「実務面」の支援においては、提案事業者／地域側自治体・事業者双方から、マッチング打ち合わせへの同席の希望が多かった。既にオンライン上で繋がっていたとしても、現地の温度感を把握しているひごラボスタッフの同席を求めるケースが多く、協議の場における冒頭の仕切り、これまでの経緯説明や、双方の認識合わせのサポートとなりうる資料の作成から日程調整に至るまで丁寧な支援を行った。

#### ④ 「(5) — 2 : 営業・広報活動」業務実施項目・詳細

##### ● 本業務のアプローチ

本業務は、(2)・(3)で整理した募集方法及び業務全体を通じたマッチングの活性化に資する情報発信業務の必要性に基づき、「潜在的な提案事業者に対するアウトリーチ／営業」と「提案の検証結果の報告／広報」を目的に実施した。

上記の目的について、事業の実態に照らして言語化すると、①人吉球磨地域とひごラボ事業の域内外への認知拡大（事業周知）、および②地域内外からの提案・課題の呼び込みと実証の参加者獲得（実証支援）という2つの目的に整理することが出来る。それら2つの目的に対するアプローチ方法として、営業・広報の対象へ事務局が直接アプローチする方法と、HPや広告といった媒体を用いて間接的にアプローチする方法の2つのアプローチ方法があり、効率や目的を考慮しながら適切な手法を選択した。

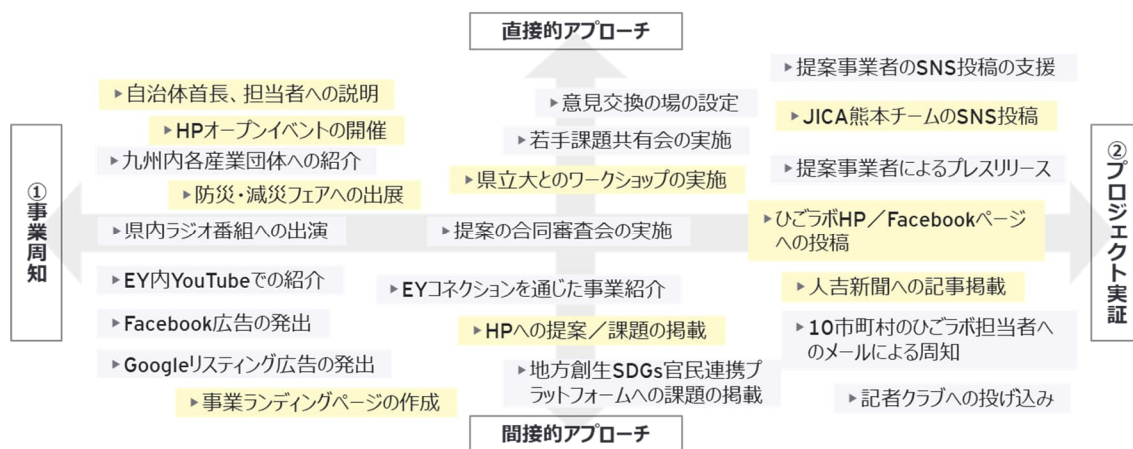


図 3.4 実施した営業・広報活動

既述のアプローチ方法を2軸にとり、実施業務を一覧で整理すると上図のようになる。黄色でハイライトした業務は、①事業周知および②プロジェクト実証において効果の高かった施策である。それらの実施内容については、本業務の工夫点の項目で詳述する。

また、広報・発信業務の実施にあたり、域内外の耳目を集めやすいキーポイントとなる時期にもフォーカスした。具体的には、ひごラボ事業の重要な転換点（HPオープン、事業開始から1年）と、人吉球磨地域がメディアで取り上げられる時期（令和2年豪雨災害が起こった毎年7月）をキーポイントとし、積極的に広報・発信を行った。

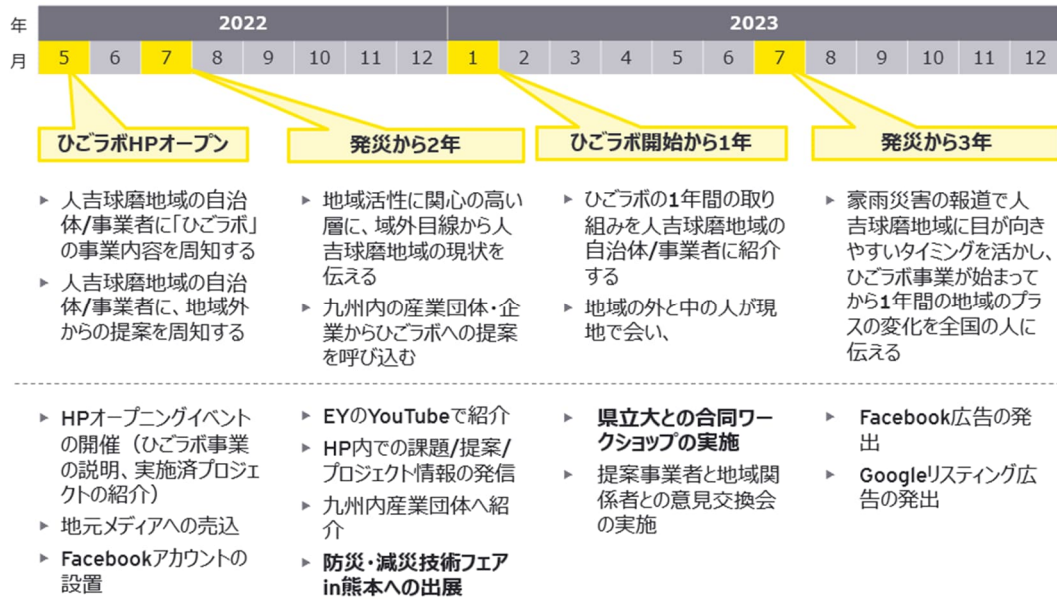


図 3.5 広報活動におけるキーポイントと実施内容

● 本業務の工夫点

本業務では、ひごラボモデルの地域への移管後、地域が自ら広報・発信業務を引き継げるよう、一覧性と持続性の2点で工夫を行った。

「一覧性」の工夫とは、HPへの提案/課題/プロジェクトの掲載におけるデザインや、町村会や自治体担当者への共有資料の作成のことを指す。ひごラボ事業期間中の成果が一過性のもので終わらないためには、実施プロジェクトや提案内容が地域にストックされることが重要である。その目的に照らし、HPのデザインにおいては地方創生SDGs官民連携プラットフォームのwebページを、町村会や自治体担当者への共有資料においては弊社EYの情報整理のノウハウを活用し、地域内外の関係者が情報を取得しやすい工夫を行った（写真3.1、図3.6）



写真 3.1 ひごラボ事業ホームページ（令和5年11月10日アクセス）

No	テーマ	提案事業者	概要	補足コメント
11	通信/林業	株式会社フォレストシー	中山間地域に向けた次世代通信インフラの提供	山間部の通信やIoTを活用した鳥獣害対策に有効。デジ田などの補助金も活用可能、多良木で実装想定
15	販促・PR	asumeshilab.	プロアスリートや市民アスリートをターゲットとしたシカ等のジビエ肉の加工製品開発・販路開拓	数多くの資格を持たれており、製品開発からPR（ストーリー作り等）などの販売支援までを行っています
27	人材/農業	武蔵精密工業株式会社_アグリトリオ	農作業の人員不足を解消する人材マッチングプラットフォームの提供	農繁期の人手のスポット需要に対応。作業マニュアル等のナレッジも蓄積し、派遣人員も活用できます
28	教育	あしたの寺子屋	「生きた学び」のプログラムの提供と拠点構築の支援	未来志向の教育プログラムキャンプを提供。学校教育だけでは学べない新しい教育コンテンツを保有
30	販路拡大・PR	グローバルレーディング株式会社	中国・台湾・シンガポールなどアジア諸国向けの販路開拓・輸出支援	既にひごろボでのマッチング実績も有ります
31	農業	株式会社ケイワイノベーション	中山間の稲作の「無肥料・無農薬」と「多数回中耕施肥除草」活用	スマート農業施策のキッカケを模索している自治体や企業に有益。実証フィールドの提供があると尚良い
34	林業	株式会社バームホルツ	圧密技術を活用することでスギ・ヒノキの木材高付加価値化を図る	スギとヒノキを圧密加工することで、木材価値を数倍に高める。海外向けの販売のサポートも可能
35	販路拡大	株式会社クリップス	ライブコマースを活用した地域特産品の販路拡大と持続的な運用	オンラインライブ販売による直販の販路拡大を支援。地方創生に特化した企業で、特産品売上向上を目指しています
39	防災	株式会社アトラクター	テレビ電波を活用した新たな災害情報伝達手段	テレビ電波を活用した自治体防災情報等の発信により、情報伝達手段の多重化を実現
42	医療	株式会社PREVENT	医療データにもとづく保健事業計画、保健事業評価（Evidence Based Policy Making）の推進	データに基づいた課題分析からインパクト評価まで実装。実績作りとして自治体との連携を模索しています
52	PR	レッドホースコーポレーション	ふるさと納税業務の受託及び地域産品の磨き上げ、ブランディング、PR等	全国に拠点をもち、地域に人を送り込んで伴走支援中。今後、九州に力を入れる方針であり、拠点の場所も探索中
55	その他	特定非営利活動法人みんなのコード	最先端のデジタル・テクノロジーに触れながら自由に活動できる子どもたちの居場所の開設	休眠預金活用事業として、特定非営利活動法人みんなのコードとREADYFOR（株）が資金分配団体となり、資金的支援および非資金的支援（伴走支援）を提供します。

図 3.6 令和 5 年 7 月町村会資料（抜粋）

2 点目の「持続性」の工夫とは、地域側の負担を最小限に、広報・発信業務を行うための工夫のことを指す。具体的には、HP 掲載に必要な情報を提案事業者／地域自治体・企業から取得するためのフォーマットの作成や、県内メディアに広く情報を周知するための球磨地域振興局からの投げ込み文章を定型化するなどの工夫を行った。これらのフォーマットを活用することで、域内外への提案・課題・実証の発信にかかる労力を低減することができ、実証そのものにかかる時間を増やすことが出来る。（図 3.7、図 3.8）

#### 4. ひごろボの取組み実績

### 地域物産品の新たな販路を開拓するための、飲食付きオンライン交流イベントの開催



- **タブ**：「販路拡大」「PR・ブランディング」
- **プロフィール**
  - 課題オーナー：球磨川アーティザンズ・立山商店
  - 提案者：(株)マッシュアップ・(一社)チームババハラ
  - 実施日：2022年4月17日（日）
- **実施プロジェクト**

地元の特産品を、オンラインコミュニティを活用して都会の消費者にPRを行うことで、販路の拡大を図る
- **ヒアリング時の課題認識**

球磨川アーティザンズと立山商店は、地域の農産物を使った物産品を製造・販売しています。大手百貨店等への出品実績もありますが、オンライン時代における消費者との関係づくりを通じた販路開拓について、実施出来ていないという課題認識を持っていました。
- **アイデア提案**

株式会社マッシュアップ並びに一般社団法人チームババハラは、地域が好きだがコロナ禍で訪れることが出来ない都会の消費者と、都会からの来訪者減少による売り上げ減少に悩んでいる地域物産品事業者をオンラインでつなぐ「ロカとも」というオンラインイベントを実施しています。今回、人吉球磨地域の商品を楽しみたいという想いがあり、提案されました。

図 3.7 ひごろボ事業概要説明資料（抜粋）

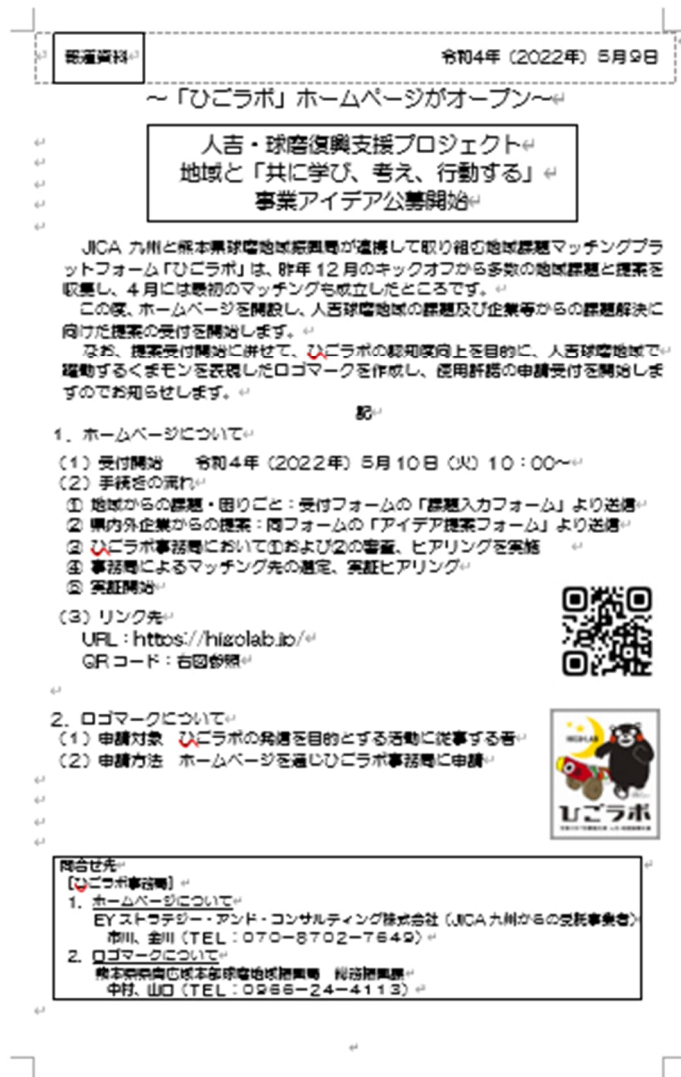


図 3.8 「ひごラボ」ホームページオープンイベントプレスリリース資料

当該章の冒頭に記載の通り、多くの施策の中でとりわけ以下の9項目の営業・広報活動施策の効果が高かった。

表 3.2 効果の高かった施策一覧

効果が高かった施策	実施概要／得られた効果
自治体首長、担当者への説明	事業開始当初、自治体首長、担当者を訪問し概要を説明。その後も定期的に提案紹介や整理した課題の共有等を行った結果、5自治体が引き続きひごラボの側面支援を希望するなど、事業周知における効果があった
HP オープンイベントの開催	2022年5月のHPオープンに合わせ、自治体担当者と民間企業向けに、事業紹介とPJ紹介を目的としたイベントを行った。提案事業者に登壇いただいたことで、事業内容が具体化されたという意見が寄せられ、事業周知における効果があったと言える。

効果が高かった施策	実施概要／得られた効果
防災・減災フェアへの出展	2022年11月に熊本市内で行われた防災・減災フェアへブースを出展した。出展者ならびに来訪者と対面で人吉球磨の課題に関するディスカッションを行うことで、事業周知だけでなく、3件の提案にもつながった。
県立大とのワークショップの実施	2023年2月に人吉市内で、熊本県立大学緑の流域治水研究室と合同でワークショップを実施した。ワークショップでは、両者の実施プロジェクトや事業者からの提案を紹介した。また、ワークショップ後の交流会では、提案事業者と地域側との意見交換が行われた。100人以上の参加者に事業周知ができ、非常に大きな効果があったと言える。
事業ランディングページの作成	2022年5月にホームページをオープンし、提案／課題の受付を開始した。ランディングページとして、まずは提案事業者に対し人吉球磨地域を知ってもらうためのコンテンツを掲載した。域外の事業者に事業を説明する際に非常に有用なツールとなり、提案の呼び込みに一定程度効果があった。
HPへの提案／課題の掲載	2022年11月にHPを更新し、5月からの半年間で収集した提案と課題の情報を掲載した。課題情報の掲載により、解決したい課題やマッチング想定先等、域外事業者からの提案内容がより具体的になった。マッチング業務の効率化やマッチング率の向上において効果があったと言える。
JICA 熊本チームの SNS 投稿	JICA 熊本チームの SNS にて、ひごラボ事業やイベント情報等の周知を行った。民間連携事業等、JICA 事業に関心のある事業者に事業を周知することが出来た。また、そういった事業者は自発的にマッチングやプロジェクト組成に動く事業者であり、実証プロジェクト組成にも効果があった。
ひごラボ HP/Facebook ページへの投稿	HPには月1回、Facebook ページには不定期にイベントやプロジェクト情報を掲載した。定期更新することで、プロジェクトが着実に動いていること、人吉球磨地域が域外からの提案を受け入れたいと思っていること、を対外的に発信した。HP の閲覧からプロジェクト組成につながった事例もあり、事業周知・プロジェクト組成の両面で効果があった。
人吉新聞への記事掲載	イベント実施時やひごラボのキーポイントに合わせ、不定期に人吉新聞からの取材を受けた。事業全体の進捗やプロジェクト案件を地元新聞を通じて発信したことで、徐々に事業のことが地域内に浸透し、「ひごラボ」が地域内の活動として認知された。地域内への事業周知として最も効果的であったと言える。

⑤ 「(6) 国内事例研修・視察」業務実施項目・詳細

● 国内事例研修・視察の設計

本業務は、以下の2つの目的をもって実施した。1点目は、他地域自治体の優良な取組みを体系的にインプットすることで、行政職員が抱える地域課題の解決の糸口やそのプロセスの学びを得ることであり、2点目は、得られた学びを基に、“じぶんごと化”したアクションを人吉球磨地域で起こすことでスモールサクセスを体験することである。

上記目的を達成するため、本業務は以下の4部構成で業務設計を行った。

- ① 横瀬町「よこらぼ」の取組を軸とした、官民連携・自治体マネジメントを学び、ひごラボの活用方法のディスカッションを行う「よこらぼ(\*3)研修」
- ② 視察先の概要インプットだけでなく、視察参加者のマインドの変革を促し視察効果をより高めるための「事前研修」
- ③ 座学だけでは学べない官民連携課題解決型事業の成功要素と現地のリアルな実態を学ぶ「視察」(第1回視察 岡山県西栗倉村/第2回視察 島根県海士町)
- ④ 事前研修と視察で学んだことを振り返り、自地域内でアクションを宣言。これらを通じて“じぶんごと化”した実践を促す「事後研修(振り返り会)」

なお、②視察前研修や④事後研修(振り返り会)は、研修及び視察の効果を最大限得られるよう、視察参加者の“熱”が冷めない視察の前後1~2週間の間に実施した(海士町事前研修のみスケジュールの関係で3週間弱前に実施)。

\*3よこらぼ:企業・団体・個人が、実施したいプロジェクト・取組みを実現するために、横瀬町がサポートを行い、横瀬町のフィールド・資産を有効に利用し、プロジェクトの実証を行う取組み。よこらぼでこれまで5年間に採択されたプロジェクトは100件以上となっている。

● よこらぼ研修の設計と実施

よこらぼ研修は、ひごラボのベンチマークとする横瀬町「よこらぼ」の取組を学び、成功要素やマインドを学ぶことと、地方創生の取組に正解がないことを認識し、まずは“やってみること”の重要性を学ぶことを目的として大きく2部構成とした。人吉球磨地域からは管理職から担当者まで17名が参加した。

表 3.3 よこらぼ研修次第

	次第	備考
1	セミナー概要、講師紹介	講師：横瀬町 井上副町長 横瀬町 町田氏(よこらぼ担当)
2	開会あいさつ	—
3	セミナー第1部	よこらぼの取組みを軸とした、官民連携・自治体マネジメントに関するセミナー(セミナー形式)
4	セミナー第2部	ひごラボの活用方法に関する井上副町長及び町田職員と人吉球磨地域自治体職員とのディスカッション(ワークショップ形式)
5	閉会あいさつ	—

よこらぼ研修では講義形式だけではなく、ワークショップ形式も取り入れることで人吉球

磨地域の職員の意見を発露させる場や他地域職員へ共有する場を設けた。また、よこらぼのキーマンである井上副町長とあわせて実務担当の町田職員を招聘し、職位に応じた講師とディスカッションを行うことで自治体職員が“じぶんごと化”する仕掛けを作った。



写真 3.2 よこらぼ研修第 1 部の様子



写真 3.3 よこらぼ研修第 2 部の様子

### ● 国内事例視察事前研修の設計と実施

本業務は「元自治体職員である専門講師からの講義を通じて自治体職員マインドの変革を促し、視察参加者が視察予定自治体の先行的取組を事前に学び、自分なりの仮説を持つことで、視察の効果を高める」ことを目的として実施した。

研修のコンテンツのリアリティを高めるために、過去に自治体職員として官民連携事業を多数手がけ、自治体職員のマインドセット研修実績が豊富な株式会社官民連携事業研究所 CCO の晝田浩一郎氏を招聘した。

研修の構成は、第 1 回視察（西粟倉村）事前研修と第 2 回視察（海士町）事前研修で構成を変更し、次のとおり設計、実施し、第 1 回は 11 名、第 2 回は 10 名が参加した。

表 3.4 第 1 回事前研修次第

	次第	備考
1	セミナー概要、講師紹介	講師：株式会社官民連携事業研究所 CCO 晝田浩一郎
2	オープニング・アイスブレイク	—
3	官民連携・共創のポイント	(セミナー形式)
4	西粟倉村の取組について 大井氏とのインタビュー対談	ゲスト：株式会社エーゼログループ 大井健史 (セミナー形式)
5	FUTURE SELF *4	(WS 形式)
6	未来からの手紙*5	(WS 形式)
7	感想・振り返り	—

表 3.5 第 2 回事前研修次第

	次第	備考
1	セミナー概要、講師紹介	講師：株式会社官民連携事業研究所 CCO 晝田浩一郎
2	オープニング・アイスブレイク	—
3	西粟倉村ふりかえり by フィッシュボウル* <sup>6</sup>	(WS 形式)
4	官民連携・共創のポイント	(セミナー形式)
5	海士町の取組について	ゲスト：EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 大村浩之 (セミナー形式)
6	FUTURE SELF	(WS 形式)
7	感想・振り返り	—

\*<sup>4</sup>FUTURE SELF：『進化思考 (太刀川英輔著)』p. 358 進化ワーク 38 にて紹介されている、考え方の枠を取り払うワークショップ手法。次のとおり A, B, C 各役割に分かれ実施する。自身の枠から外れた考えを聞くことで、新たな気づきを促す。

A：自身の想いややりたいことを語る。B と C の対談を傾聴する

B：大変上手くいった未来を想像して、C にインタビューを実施

C：未来の A として語る

\*<sup>5</sup>未来からの手紙：自分宛てに、実現したい未来を実現した自分から手紙を書くことで、ゴールから逆算し、今を俯瞰することで目標のために行動すべき事項やマインド等を可視化する手法。

フィッシュボウル\*<sup>6</sup>：参加者の中心に、4 つのイスを円状に配置し、その内側の円を囲むように、外側のイスを円弧にして並べる。内側の円に座る人が対話し、外側に座っている人は内側の対話を傾聴することでお互いの観点を理解し、共有することができる。

事前研修内容にある視察予定自治体の事前インプット (第 1 回次第 4 及び第 2 回次第 5) では、視察先自治体で実際に業務を行っている株式会社エーゼログループの大井氏や EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社の大村氏を招聘し、現場で働く人からの生の声や視察時のポイントの講義を行った。



写真 3.4 第 1 回事前研修 インタビュー対談



写真 3.5 第 2 回事前研修 フィッシュボウル

● 国内事例視察の設計と実施

本業務は「座学だけでは学べない官民連携課題解決型事業の成功要素と現地のリアルな実態（役場内の調整、住民参加、実ほうまくっていない点）を学ぶこと。横瀬町以外の取り組みを学ぶことで、インプットの幅を広げるとともに官民連携課題解決型事業に必要な共通要素を学ぶ」ことを目的として実施した。

視察先の選定は、業務遂行の中で自治体職員の関心ごとを探りテーマを絞るとともに、人吉球磨地域の自治体に地理的特徴、人口規模が近く課題感も比較的類似する自治体から候補出しを行った。複数の候補から視察受け入れ態勢や予算等を総合的に判断し「岡山県西栗倉村」及び「島根県海士町」を選定した。

視察内容については、事前に視察先と「ひごラボ」事業の視察目的の相互確認を行い、視察先にて用意している既存のカリキュラムを実施目的に則した形にアレンジを行い、視察実施の合意形成を図った。スケジュールは、自治体職員の繁忙期である議会開催時期を避け、5月下旬と7月下旬に設定し参加率の向上を図った。結果として西栗倉村へは10名、海士町へは12名が参加した。

表 3.6 西栗倉村視察内容

	テーマ	内容	講師
①	森林「百年の森林構想」	百年の森林構想を中心とした林業への取り組み	農林振興課 妹尾 氏
②	地域おこし協力隊	制度概要、活用方法	地方創生推進室 萩森 氏
③	ローカルベンチャー	起業、Iターン	産業振興課 萩原 課長
④	地方創生	自然資本のマネジメントと創発的戦略	地方創生特任参事 上山 氏
⑤	官民連携による地域経済の醸成	ローカルベンチャー支援の取り組みと効果	株式会社 エーゼログループ 松崎 CRO

表 3.7 海士町視察内容

	テーマ	内容	講師
①	地域づくり	海士町の紹介（概要・取組）	海士町役場 学びづくり 特命官 豊田氏
②	地域づくり	海士町内の見学	
③	教育	高校魅力化プロジェクト	島前ふるさと魅力化財団 教育事業部 リーダー 宮野氏 地域事業部 還流コーディネーター ロドリゲス氏
④	人材	複業組合の取組	海士町複業協同組合 手島氏
⑤	産業/事業化	AMA ホールディングスの取組	AMA ホールディングス 代表 大野氏 未来共創基金担当 田中氏
⑥	EBPM	AMASAS（地域版 RESAS）	海士町教育委員会 共育 課長/郷づくり特命担当課 長 EY 大村、他

視察参加者は視察効果の最大限の発揮のため、「ひごラボ」事業に関わった担当者を優先的に選定し、視察参加を打診した。また、地方創生には必要不可欠なアクターである地域金融機関の肥後銀行への同行打診も行った。

視察参加の市町村職員が視察先の現状と自市町村との大きなギャップに苦しむことが想定されたため、地域活性の中心人物や第一線で事業を推進している担当者と交流する機会を別途設け、先進事例の視察、学習にとどまらずに失敗事例や乗り越えた壁、庁内調整時の具体的な根回しの方法など実務的な話に触れることで、自市町村でのネクストステップを見つけやすいよう工夫した。



写真 3.6 西栗倉村役場視察



写真 3.7 エーゼログループ視察



写真 3.8 海士町視察 講義



写真 3.9 海士町視察 島内視察

● 国内事例視察事後研修の設計と実施

本業務は「事前研修と視察で学んだことを振り返り、これらを通じて”じぶんごと化”した実践を促す」ことを目的として実施した。一連の研修構成は自治体自主事業としての視察に比べ、参加者から次のような意見、評価を得た。

表 3.8 振り返りの会での意見

項目	出席者の声
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体にマナー研修はあるが、マインドセット系の研修は無いため新鮮であり、自治体でも取り入れていきたい。</li> <li>・個別のテーマ（農業や林業など業務所掌範囲）で視察するような内容でなく、まちづくり全体を俯瞰して学ぶことができた。</li> <li>・複数市町村が同行することで、他市町村や他の課の目線での質問を学ぶことができ視野が広がった。</li> <li>・事前に研修を行ったため、ある程度の理解した上で深い質問をすることができた。</li> </ul>
西粟倉村	<ul style="list-style-type: none"> <li>・とりあえず何事もやってみなきゃいけないというマインドになった。緻密な計画や、丁寧な合意形成以上に、たくさんの小さな実績や成果が重要。やりたいことが決まったら、これまでの進め方に捉われず、チャレンジしていきたい。</li> <li>・基本構想の実現の旗印のもとに、目的が持続可能な社会の実現という点を職員が認識しているというところが大きな違いだと感じた。</li> <li>・補助金があるから事業を行うのではなく、計画をよりよくするため財源を確保する認識を持つ必要があると再認識した。</li> <li>・西粟倉村の実践を聞いて、自身の自治体の地方創生政策は 20 年遅れていると思ったのが正直なところ。それゆえ刺激とともにショックも受けた。</li> <li>・講師を人吉球磨にお呼びして多くの自治体職員、首長向けに実施して欲しい。そのうち数人が目覚めるだけ（マインド変化）で今後に影響がある。</li> <li>・役場と一緒に地域課題に向き合うローカルベンチャーやまちづくり組織が地域に必要である。</li> </ul>

項目	出席者の声
海士町	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体も「投資」の考え方を持つことが重要と認識した。また、海士町は“うまく” 補助金等を活用していると感じた。</li> <li>・「まずはやってみる」というアジャイル視点と各事業への「経営」的な視点 が人吉球磨地域との大きな違いと感じた。</li> <li>・地域、行政組織の一体感「一枚岩感」が全く違うと感じた。人吉球磨地域と 持っている「危機感」のレベルが違う。</li> <li>・首長の覚悟を感じ取った行政職員の覚悟、そして、その覚悟を持った行政に 対して、地域も一緒に危機感と覚悟を持ったことが海士町の未来が変わり始 めたきっかけだった。今後、視察参加メンバーを定期的にオンラインも含めて 集め、広域的なチャレンジを 1つ企画、検討し、それをひごラボのような中 間支援組織を主体としつつ、そのメンバーで動かすということができたら、参 加メンバーのフィードバックとそれに伴う動き(チャレンジ)につながるの ではないかと感じた。</li> </ul>

## ⑥ 「(7) 優良提案の発展的検証」業務実施項目・詳細

### ● 発展的検証の実施の要否の協議

ひごラボ HP での提案受領開始から 10 ヶ月を経過したタイミングで、事務局定例会において発展的検証の実施要否に関して協議を行い、以下の観点から発展的検証の実施が必要であることを確認した。とりわけ、10 市町村全体にかかる課題に対する複数の自治体・組織が連携した検証がなされておらず、本事業の主たる目的である官民連携の取り組みの強化という観点で、発展的検証は実施するという結論に至った。

- ◆ 予算が確保できないマッチングプロジェクトだけでは、提案事業の効果が限定的となる
- ◆ 「ひごラボ」が通常行うマッチングプロジェクトは、個別の自治体や民間企業と提案事業者の 1 対 1 のプロジェクト実証となるため、10 市町村全体に波及するような面的な効果の検証になりえない
- ◆ 優良提案に対する 100 万程度の予算付けを行う本業務(発展的検証)を実施することで、上記 2 つの課題が一定程度解消され、提案事業の効果測定と 10 市町村を面的に巻き込んだ実証効果の検証が可能となる
- ◆ 加えて本業務が、10 市町村が共通的に使えるチャレンジ予算の仕組みづくりの検討や、観光地域づくり協議会のような地域広域的組織が類似制度の導入を検討する際にも参考になることから、予算措置以上の事業価値を生むことが期待できる

### ● 優良提案選定基準の策定

優良提案選定基準は以下の 7 項目に設定した。企画競争説明書にて必須項目とされている 4 項目に加え、10 ヶ月のマッチング業務を通じて重要性を認識した 3 項目を任意項目として選定基準に追加した。

【必須項目】

- ◆ 国際協力事業での効果の更なる拡大や導入が期待される
- ◆ 「令和2年7月豪雨からの復旧・復興プラン」において重視されている分野に係る提案である
- ◆ 検証が公共的価値を有する
- ◆ 既存の補助金や支援制度の対象外である

【任意項目】

- ◆ 熱意ある地域の課題保有者や実証事業を検討するプレイヤーがいる
- ◆ 地域において斬新であり新規性の高い事業となる
- ◆ ソーシャルビジネス要素が強かつ地域にとって課題の深刻性が高い

● 優良提案の選定

2022年12月までの実証プロジェクトの中から、発展的検証に資する候補事業者を12社選定した。なお、業務委託先として当初は提案事業者のみを考えていたが、複数の自治体・団体・民間企業との連携の中心となりうる事業者であること、過去の実績から予算措置の対象として適していることから、地域側事業者3社も候補として選定した。候補事業者の選定後、提案事業者が主体となり、地域事業者の選定を行った。

表 3.9 発展的検証に資する候補事業者

#	事業者名	#	事業者名
1	エッセンス株式会社	7	株式会社アドバンテック
2	ためま株式会社	8	株式会社 salmontech
3	株式会社 Vi zers	9	一般社団法人アースプロジェクト福岡
4	立山商店 <sup>※1</sup>	10	株式会社カーボンフリーコンサルティング
5	株式会社マッシュアップ	11	合同会社球磨川アーティザンズ <sup>※1</sup>
6	株式会社 Round Table	12	一般社団法人たらぎまちづくり推進機構 <sup>※1</sup>

(※1 地域側事業者)

発展的検証の予算措置を講ずる優良提案は、JICA 熊本チーム、球磨地域振興局、EY で構成される選定委員会にて協議を行い、上記の選定基準に沿って選定した。選定された提案は、株式会社マッシュアップ提案の「販路開拓のためのライブコマーストライアル」ならびにエッセンス株式会社提案の「大企業社員のスキル・ノウハウ活用のためのプロボノマッチングイベント」の2件となった。

表 3.10 発展的検証の選定事業者及び地域事業者

#	実施項目	提案事業者	地域事業者
1	ライブコマース トライアル	株式会社マッシュアップ	一般社団法人錦まち観光協会 一般社団法人たらぎまちづくり推進機構 株式会社あさぎり商社
2	プロボノマッチング イベント	エッセンス株式会社	株式会社肥後銀行 人吉支店 人吉商工会議所

- 発展的検証の実施内容の設計

提案の選定後、発展的検証の実施に向け、両提案事業者と実施内容の具体化及び必要経費の確認を実施した。実施内容については、10 市町村全体での面的な検証の実施、地域事業者の主体的かつ継続的な取り組みの推進等を重視し、いずれの発展的検証も、複数の地域事業者が協力して取り組むプログラムとした。

実施内容及び地域事業者の確定後、提案事業者から見積もりを取得し、精査の上業務委託契約を締結した。

- #1 ライブコマーストライアルの実施事項

ライブコマースとは、インターネットを通じた動画のライブ配信での商品紹介と、物販を組み合わせた販売手法のことを言う。ライブ配信中に商品を紹介し、視聴者を EC サイトなどに誘導して商品を販売する。テレビショッピングと類似した販売手法であるが、動画によりテキスト・写真だけでは伝えられない情報を発信するだけでなく、視聴者がチャットなどでリアルタイムに質問できることで、双方向のコミュニケーションがある点が大きな特長である。また、テレビショッピングを実施するには多額の広告費がかかり、販売数に応じた成果報酬の支払が必要なこともあるが、ライブコマースは、多額の初期投資をかけずに、機材や通信環境さえ整えば、無料でも配信できるという手軽さもある。

今回のプログラムでは、提案事業者である株式会社マッシュアップは、事前のセミナー、ライブ当日のサポート、過去のライブコマース参加者への周知を担当し、その他業務は地域側事業者が担当した。(図 3.9)

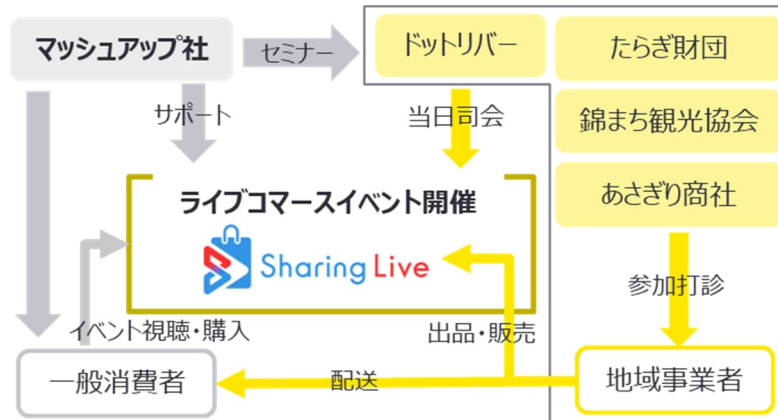


図 3.9 ライブコマーストライアルの実施体制

ライブコマーストライアルについては、10 市町村の観光施策を統括する一般社団法人観光地域づくり協議会と実施に向けた協議を進めたが、十分な検討期間が必要であること、ブランディング戦略との整合性を取るのが難しいこと、等を理由に辞退された。観光地域づくり協議会に代わり、地域の商品を取り扱っており、かつ自治体の枠に縛られず柔軟な連携の可能性がある、「一般社団法人錦まち観光協会」、「一般財団法人たらぎまちづくり推進機構」、「株式会社あさぎり商社」の3団体に打診し、承諾を得た。

ライブコマーストライアルでは、ライブコマースという新しい販売方法について座学と実践を交えた学びを得る 2 回の講座と、実際にオンラインでの販売を体験する 1 回の実践による、計 3 回シリーズのプログラムを実施した。

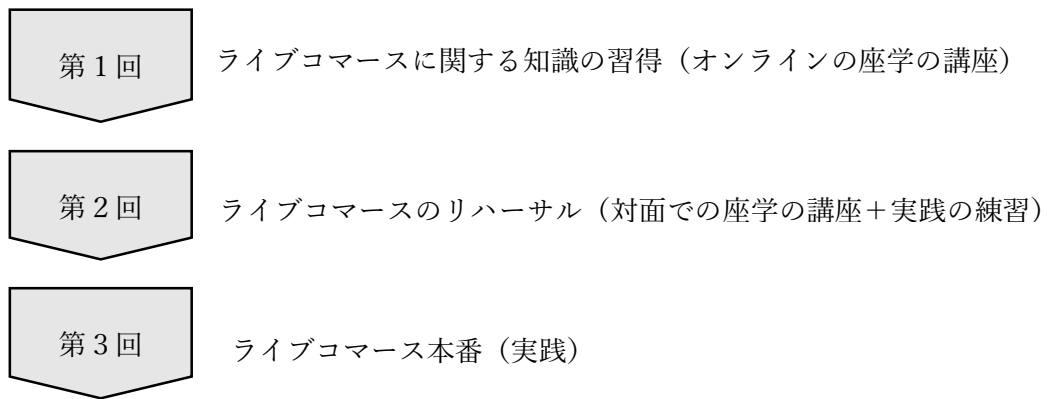


図 3.10 ライブコマーストライアルのプログラム構成

第1回（8月29日）は、ライブコマースについての講義をオンライン形式で実施した。地域をプロデュースする考え方、ECの販売戦略、ライブコマースの独自性、Sharing Liveの実績、等を地域側団体が座学で受講した。

第2回（9月14日）は、osoto Hi toyoshiにて、ライブコマースのリハーサルを兼ねた実践形式での体験会を対面で実施した。実際に商品を紹介する担当者が、商品の見せ方、ポップの重要性、等ライブコマース特有の販売方法のレクチャーを受けた。

第3回（9月21日）は、19時からosoto Hi toyoshiを会場とし、オンラインでライブコマースイベントを開催した。上記3団体がそれぞれ20分程度の時間の中で、MCとのトークを交えながら地域の産品を紹介した。実際にイベント時間中に商品を購入した視聴者も出ており、参加団体からもイベントの成果について良い反応が得られた。



写真 3.10 ライブコマーストライアルのプログラム第1回

**「ひごラボ」 presents**  
**ライブコマース実証事業**  
**ライブコマースの**  
**作り方**

2023年9月14日



**ポジションマップ（商品名：ツクシイバラ石鹸 5個セット）**

利用人物像	50～60代 固形せっけんを使う方
購入人物像	観光のお土産・大切な方へのプレゼントに！
商品の軸（誰に何を）	錦町地域密着のツクシイバラ香りの石鹸！プレゼントや賢済なバスタイムに！
商品ポイント	錦町の町花、ツクシイバラの香りの泡立ち豊かなバスソープ
	黒のシックなパッケージで男性の方でも手に取りやすい！
	ひみつ基地ミュージアムでしか購入できないオリジナル石鹸
商品値段	2,500円
ライブ限定特典	

写真 3.11 ライブコマーストライアルのプログラム第2回

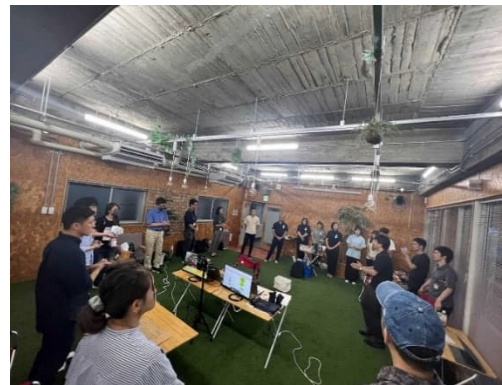


写真 3.12 ライブコマーストライアルのプログラム第3回

● #2 プロボノマッチングイベントの実施事項

プロボノとは、職業上のスキルや経験を生かして取り組む社会貢献活動のことである。企業に勤めながら、自分の専門知識や経験を活かして社会貢献する活動のことであり、「無償の価値提供」という意味ではボランティアと同じであるが、プロボノは特に、自分が培ってきたスキルを活かした活動を指す。提案事業者であるエッセンス株式会社は、都心の大企業に向けた研修プログラムである「itteki」、キャリアを伸ばしたい個人と優秀人材を獲得したい企業を繋ぐマッチングプラットフォーム「CAREER FLIGHT」を運営しており、それらを組み合わせた自治体向けの実証プログラムも提供している。

今回のプログラムでは、提案事業者であるエッセンス株式会社は事前のセミナー、イベント当日のサポート、等を担当し、地域側事業者が受け入れ事業者の選定やイベント当日のファシリテーションを担当した。また、イベント後にプロボノ人材から活動の希望があった事業者にその旨連携し、個別にプロボノ人材との活動内容の調整等を実施した（図 3.11）

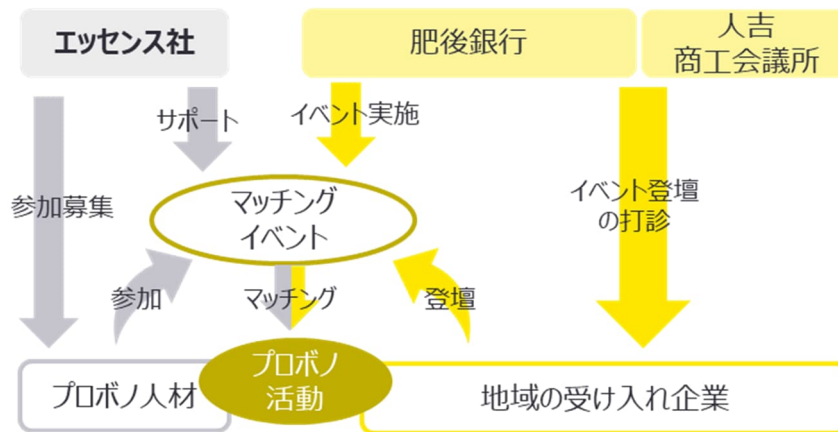


図 3.11 プロボノマッチングイベントの実施体制

プロボノマッチングイベントは、5月22日の人吉球磨地域内事業者向けのプロボノに関する説明会、9月8日の参加企業向け実施説明会を経て、9月13日に本番のイベントを開催した。

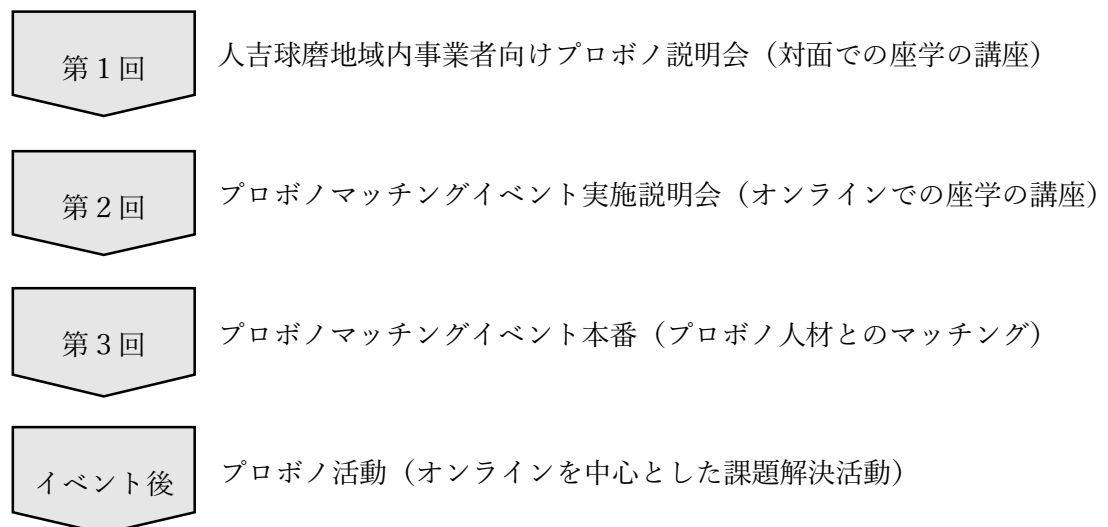


図 3.12 プロボノマッチングイベントのプログラム構成

第1回（5月22日）は、提案事業者からのプロボノについての紹介と、プロボノ受け入れ経験のある地域事業者とのトークセッションを実施した。説明会后、肥後銀行人吉支店と人吉商工会議所の協力を得て、マッチングイベントへの登壇事業者を選定した。選定に際し、次のポイントを重視した。

- ◆ 外部人材とのディスカッションに抵抗が無い（もしくは肥後銀行 or 商工会議所のサポートがあればディスカッションが出来る）
- ◆ 解決したいと考えているものの、自分たちだけでは手が付けられない課題がある
- ◆ とにかくオンラインでも明るく話が出る

結果的に、以下7団体がプロボノマッチングイベントへの参加を表明した。

表 3.11 マッチングイベントへの登壇者

#	受け入れ事業者	解決したい課題
1	合同会社球磨川アーティザンズ	海外向けの販路拡大支援
2	株式会社日添	事業の右腕人材の獲得
3	有限会社ひまわり亭	事業転換に基づく HP の更新
4	九州武蔵精密株式会社 (アグリトリオ熊本)	農家の人手不足を解消するサービスの 拡大策の検討
5	ややま屋	メンマがメインとなった商品の開発
6	株式会社友優	閑散期（冬季）の宿泊客の呼び込み
7	岩見絵里（個人事業主）	真珠のリペア商品の販売戦略立案

7団体に対し、団体の事業概要、団体の困りごとや欲しいプロボノ人材像を説明するフォーマットを作成し、対外向けの説明のコツをレクチャーしながら、資料作成方法を教授した。

第2回（9月8日）は、参加団体のうち2団体に向け、提案事業者からイベントの実施説明を行った。zoom ブレイクアウトルームの仕組みや説明のコツ等、プロボノ人材に向けて受け入れ予定の事業者から発信すべき内容を提供した。

第3回（9月13日）は、osoto Hi toyoshi をメイン会場に、オンラインでプロボノマッチングイベントを開催した。zoom ブレイクアウトルームでの個別相談については、多少の参加者の偏りはあったものの、すべての受け入れ事業者がプロボノ人材と課題解決に向けた意見交換を行った。イベント後、7事業者中3事業者がプロボノ人材との活動に進んだ。活動案は以下の通り。

表 3.11 プロボノ受け入れ事業者

受け入れ事業者	活動概要
合同会社球磨川アーティザンズ	自社製の商品開発アドバイスと効果的 PR 検討
株式会社日添	自社事業運営のサポート（「右腕」的活動）
株式会社友優	閑散期の来客を増やすための魅力的な写真撮影・発信

## ● 発展的検証の実施報告

発展的検証実施後、委託先事業者から実施報告書の提出を受け、EY にて精査を行った。実施報告書の記載項目は次の通り。（実施報告書原本は別添）

表 3.12 発展的検証実施報告書構成

項目	報告内容
実施概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト実施にかかる基礎情報（体制、期間、場所）</li> <li>・プロジェクトにかかった予算、工数</li> </ul>
プロジェクトの企画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトの目的</li> <li>・プロジェクトの内容</li> <li>・プロジェクトで利用した製品、技術、サービス 等</li> </ul>
プロジェクトの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトの総評（評価できる点、改善点）</li> <li>・プロジェクトの継続・発展に向けての地域側の課題</li> <li>・ひごラボとの連携によって生まれたシナジー効果</li> </ul>
プロジェクトの実施状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施時の様子（写真 等）</li> <li>・プロジェクトで得られた成果（定量的／定性的）</li> <li>・地域側事業者向けのアンケート 等</li> </ul>

実施報告書精査後、JICA 九州に対し受領報告を実施した。また、提案事業者から地域担当である球磨地域振興局に向け、オンライン報告会を実施した。

ライブコマース報告会では、球磨地域振興局から、今回の検証内容の地域での持続可能性や今回の売り上げに関する質問があった。とりわけ、経済面での持続可能性に関する質問が多く寄せられ、提案事業者からは、「ライブコマースを地域 PR も出来る一つの販売手段と考え、ふるさと納税や OTA といった様々な施策と掛け合わせ、地域が“稼ぐ”ための核となる団体や組織が必要」という回答であった。

プロボノマッチングイベント報告会では、球磨地域振興局から、今回の検証内容を地域で持続させるために適した組織体や、他のイベントとの比較による今回のイベントの参加率／マッチング率に関する質問があった。また、プロボノ活動を実施した地域側団体からの感想を聞きたいという希望があったため、別途共有の場を設定する。

## ⑦ 「(8) 関係者向け進捗報告会」業務実施項目・詳細

### ● JICA 関係者対象向け進捗報告

EY は受託事業者として、発注者である JICA 関係者に向け、事務局業務の進捗状況と、業務実施中に得た本業務に関する示唆を、定期的に報告した。

事務局業務の進捗状況については、定例会を通じて JICA 九州及び JICA 熊本チームに報告し、業務実施中に得た本業務に関する示唆については、JICA 関係者の人吉球磨地域への来訪時等不定期のタイミングで会議等を設定し、共有ならびに議論を行った。

進捗報告の実施日と報告先、ならびに報告内容を以下に整理する。

#### ◆ 事務局業務の進捗報告

- ◇ 実施頻度：毎週（事業開始～2023 年 4 月）、隔週（2023 年 4 月～2023 年 12 月）
- ◇ 報告先：JICA 九州及び JICA 熊本チーム、球磨地域振興局、熊本県復興局
- ◇ 報告内容：事務局の運営ルールの運用状況、課題・提案の募集状況、マッチングプロジェクトの進捗状況、イベントや視察の準備状況、等

表 3.13 業務期間中に得た本業務に関する示唆の共有

実施日	報告先	報告・議論概要
2022年10月12日	・ JICA 国内事業部	・ 事業進捗の中間報告
2023年3月10日	・ JICA 国内事業部	・ 事業進捗の中間報告 ・ JICA 国内事業部の取組とひごラボ事業の今後について
2023年4月17日	・ JICA 九州	・ 事業進捗の中間報告 ・ 発展的検証、研修、視察に関する議論
2023年8月8日	・ JICA 国内事業部	・ ひごラボ1年半の事業で得られた示唆 ・ 事業成果の JICA の国際協力への還元方法 ・ 今後のひごラボへの熊本県や自治体の関与
2023年8月28日	・ JICA 九州 ・ JICA 熊本チーム	・ 事業進捗の中間報告 ・ 継続事業に関するディスカッション
2023年10月25日	・ JICA 東北 ・ JICA 中部 ・ JICA 国内事業部	・ ひごラボ1年半の事業成果 ・ ひごラボ1年半の事業で得られた示唆 ・ JICA における国内事業の在り方と、ひごラボ事業の地域における継続性に関する議論

● 熊本県関係者対象

EYは本事業の事務局として、役務の提供先である熊本県関係者に向け、事務局業務の進捗状況と、業務実施中に得た人吉球磨地域の課題に関する示唆を、定期的に報告した。

事務局業務の進捗状況については、定例会を通じて球磨地域振興局及び復興局に報告すると共に毎月1回の町村会で共有し、業務実施中に得た人吉球磨地域の課題に関する示唆については、県庁への不定期訪問の際に関係先に共有している。

進捗報告の実施日と報告先、ならびに報告内容を以下に整理する。

◆ 事務局業務の進捗報告

- ◇ 実施頻度：毎週（事業開始～2023年4月）、隔週（2023年4月～2023年12月）
- ◇ 報告先：球磨地域振興局、熊本県復興局、JICA九州及びJICA熊本チーム
- ◇ 報告内容：事務局の運営ルールの運用状況、課題・提案の募集状況、マッチングプロジェクトの進捗状況、イベントや視察の準備状況、等

表 3.14 業務期間中に得た人吉球磨地域の課題に関する示唆の共有

実施日	報告先	報告内容
2022年5月16日	・ 球磨地域振興局長	・ ひごラボ HP オープンの報告 ・ マッチング事例の紹介
2022年5月25日	・ 木村副知事 ・ 復興局 等	・ ひごラボ HP オープンの報告 ・ マッチング事例の紹介
2022年7月29日	・ 球磨地域産業振興 連絡協議会	・ ひごラボ事業の紹介 ・ マッチング事例の紹介

実施日	報告先	報告内容
2022年10月6日	・木村副知事	・ひごらボ事業の進捗報告 ・よこらぼ井上副町長の表敬訪問
2023年6月12日	・球磨地域振興局	・事業進捗の中間報告 ・継続事業に関する JICA との協議内容
2023年9月4日	・球磨地域振興局	・事業進捗の中間報告 ・継続事業に関する JICA との協議内容
2022年8月～2023年1月（毎月1回）	・町村会	・イベントの実施報告 ・新規提案のご紹介

⑧ 「(10) 審査体制への自治体巻き込み」業務実施項目・詳細

● 自治体のオフライン・オンライン合同審査会のトライアル実施

22年8月～10月にかけて、人吉球磨地域側の提案マッチングの主体性を高めるため、提案審査の場に主に人吉球磨地域の自治体職員が同席するオンライン提案審査会を実施した。また、オンライン上では活発な議論や審査に出席した地域側での横横のつながりが作りづらかったため、22年10月以降、3回に渡りオフラインでの合同審査会を行った。これは、審査会での議論の活発化を図るため行ったものであるが、審査会終了後に地域出席者同士での本音ベースの会話をできたことは大きな収穫であり、同じ担当課における課題感を共有する場になるなど一定の効果があったと評価している。一方で短時間の提案発表のために所属の役場から15分～30分程度の移動を行うことは負担が大きいとの声もあったため継続的な実施には至らなかった。

● 自治体を中心とした審査手法・審査体制の検討

10市町村の全体日程調整やオフラインで実施するための物理的条件、各市町村の抱える関心事の多様性等を踏まえると、従前どおり事務局が提案受付から審査までを行ったあとに、個者毎にマッチングをコーディネートすることが効率的かつ効果的だと判断した。ただし、人吉球磨地域全体に係る提案の場合のみ、事務局の判断で初回より人吉球磨地域の課題オーナーが同席する運用とした。

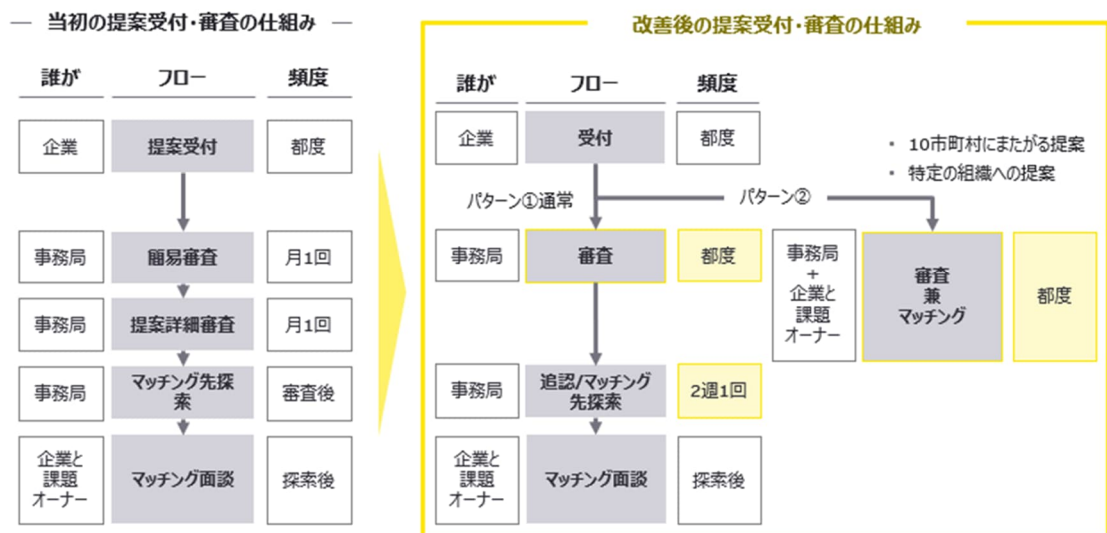


図 3.2 提案受付・審査の仕組み（再掲）

## ⑨ 「(11) 持続化に向けた自治体との協議」業務実施項目・詳細

本業務では、2年間のひごラボ事務局業務で実証した官民／民民連携機能を、地域が主体的かつ持続的に動かすことを目標に、ひごラボ事務局内、JICA、球磨地域振興局、10市町村首長それぞれとの協議を行った。

### ● 事務局（JICA九州、JICA熊本チーム、球磨地域振興局地域振興班、EY）での協議

ひごラボ事務局では、事業開始から1年半が経過した2023年6月頃から、ひごラボ機能の地域への移管に関して継続的に協議を行った。具体的には、以下の項目について協議し、結果として後段のJICAや県との協議、10市町村長に対する提案につなげた。

#### ◆ 地域の受け皿となる組織

地域の受け皿となる組織に必要な要件として、「10市町村全体を統括する機能を持っていること」「自治体との連携体制を構築していること」「地域活性化をミッションとして抱えていること」等の項目を抽出した。それらの要件が当てはまる組織をリストアップしたところ、球磨地域振興局、人吉球磨観光地域づくり協議会、そして肥後銀行の3つの組織が挙げられた。

しかしながら、人吉球磨観光地域づくり協議会は、観光事業を主軸に置いていることや、機動性の低さから、ひごラボの期待役割・機能を充足するものではないと判断し候補から除外した。球磨地域振興局及び肥後銀行を候補団体として検討を進めた。

#### ◆ 受け皿となる組織の人材要件

ひごラボ機能を担う人材の要件として、「提案や課題を分析し、言語化出来る」「地域側と提案側双方の文脈を理解して、プロジェクト組成を行うことが出来る」等といった項目が挙げられた。これらの機能・役割を担うことが出来る人材を確保することは、時間的制約や組織再編の観点も含めて球磨地域振興局や肥後銀行においても限定的であることから、地域版のひごラボを立ち上げたとしても、即時その機能を発揮するには至らないという結論に至った。

#### ◆ 事業資金について

地域自走型で、ひごラボ事業を継続するためには、市町村からの公金を原資とするか、民間事業としてマネタイズモデルを構築するか、いずれかに収斂される。しかしながら、中間支援を生業に採算性を担保する事業設計は難儀し、JICAの継続した資金投下も含めた公金寄りの事業としての継続が現実的であることが、初期的な議論の結論として導き出された。

### ● 貴機構（国内事業部、九州、熊本チーム）との協議

2年間の事業における一定程度の成果が得られていることを国内事業本部を含めて確認をしている。事業継続に向けて本事業のJICAとしての位置づけや目的意義から、具体的な支援の在り方について協議を重ね、JICA国内事業部、ならびにJICA九州との議論は以下の通りである。

#### ◆ ひごラボ事業継続の目的と意義

本事業はJICA国内事業にとっても、「海外支援で得た経験の国内還流」「災害からの復興や社会課題解決のテストフィールド」「国内各地域と開発途上国とのネットワーキング」という観点で有効な事業であることは、複数回のディスカッションの中でも確認ができて

いる。そのうえで、JICA が引き続き本事業を継続するためには、機構内において納得感のある大義を如何に設定できるかが議論の焦点となった。日本の社会課題の学びを海外開発途上国と如何に接続していくか、そもそも今日的な社会課題とはどういったものか、といった論点で JICA の中部や東北チームなども交えながら協議を重ねた。

現時点においては、上記論点における明確な結論は出ていないが、「日本の中山間地域において、主に官に対する中間支援を行うそのプロセスと、その変化を観測していくことは、JICA 全体の事業におけるレッスンランとなる」ことそして「その主役である日本の地域人材と接点を持ち続けることは、これからの JICA の地域づくりの肝となる」ことは、関係者の共通認識として合致した。

◆ 人吉球磨地域を継続して対象として選定する理由

一方で、JICA 国内事業全体を見た時に、「なぜ人吉球磨で継続するのか」という論点は依然残るということも認識した。災害からの復興をテーマに熊本県との包括協定を結んでいることで一定の理由付けは出来るものの、「成果を国内外に展開する」という本事業の目的に沿い、支援期間と地域への移管のタイミングについてはバランスを見る必要がある。

● **熊本県復興局・球磨地域振興局（局長、次長）との協議**

既述の通り、ひごラボ事務局機能の移管先として球磨地域振興局が候補に挙げられた。球磨地域振興局は、事業立ち上げ当初からひごラボ事務局の一員として 10 市町村との繋ぎ役や提案審査等も実施しており深く関与してきた。ひごラボの成果は振興局の下支えなしには達成できなかった。そのため、継続事業の主体組織の 1 つとして有力候補に位置付けていたが、局長以下との協議の中で以下の観点から機能の全面的移管は困難と判断した。

◆ 球磨地域振興局

地域振興局は県の組織として、「当該エリアに所属する基礎自治体が、行政業務を円滑に遂行するために、県の支援をスムーズに行き届かせる」という任務を担っている。そのため、地域活性の主体は各基礎自治体にあり、振興局はあくまでもそれをマッチングに沿った補助金情報の照会や事業実施にかかる規制等の確認を行うなどの後方支援を行う組織であるという前提がある。加えて民民連携も取り扱うひごラボ事業の業務取り回しを、振興局が旗振り役となって担っていくことは現実的には成立しづらく、機能移管は困難と判断した。

◆ 球磨川流域復興局

加えて、同様の観点で、基礎自治体が推進すべき事業を熊本県が引き取り、別の傘の基事業実装を行うこともまた成立が難しく、県が主導するひごラボ事業案は選択肢として劣後する形となった。

一方で、事業後期より定例会に参加をしている復興局より、ひごラボの継続事業に対する後方支援の意思表示があった。具体的には、ひごラボ継続事業の予算確保に当たって、自治体の金銭的負担が発生する際に、その予算の一部を県が補助するメニューを設定し、県南の創造的復興に資する広域のソフト事業として打ち出せないか、というものである。令和 6 年度の熊本県の予算は骨格予算であるため、正式な予算化は 5 月以降に確定するが、県南フードバレー構想に続く、次の県南のソフト事業の目玉として取り扱っていきたい意図が復興局にもあり、目下予算化実現に向けて庁内協議を進めている。

● **事業の持続に関する到達点**

上記の通り、貴機構をはじめとする関係者との協議を重ねた結果、事業の持続化に向けた自治体との協議は以下の到達点をみた。

- ◆ JICA 側の事業の継続要件として、地域の主体性が必須。そのため、下記のテーマに関して地域が主導しながらひごラボと連携することを確認した。(ただし 2023 年 12 月時点で連携意思を確認しているのは球磨村、相良村、山江村、湯前町、錦町の 5 自治体)
- ◆ ひごラボとの連携の条件として 2 点設定をしている。1 点目は地域側で連携する人材を特定すること、2 点目は地域側が運営の一部のコスト負担を行うことである。
- ◆ 上記 2 点目の予算に対して熊本県復興局補助金にて一部を負担する仕組みを現在設計中。
- ◆ 以上の条件の基、JICA 内で事業化に向けた検討を実施
- ◆ 2023 年度内に事業実施有無の結論を出す予定

表 3.15 人吉・球磨地域 10 市町村の自治体事業候補

自治体	自治体事業候補 (テーマ案)
球磨村	地域おこし協力隊呼び込みのためのプランディングと仕組みづくり
五木村	村内の林産加工場整備及びそれに伴う五木村産材のサステイナブルブランド化。森林のCO2吸収源としたビジネススキームの確立
山江村	山江村石蔵拠点整備を通じた栗産業の活性化
人吉市	ひごラボ事務局への参画 ※今後人吉市・ドットリバーと調整予定
錦町	高校生がデータで仕掛ける地域政策立案とチャレンジジョブ強化
相良村	川辺川魅力創造事業の運営体制 (まちづくり会社など) 構築
あさぎり町	バイオ炭を活用した地域エコシステム創出
多良木町	地域人材を育成する教育事業の創出
湯前町	「稼ぐ里山」～地域資源を経済価値に繋げる～
水上村	(ひごラボの活動は支援するものの、特段の連携事業はなし)

● **地域への報告会実施**

本事業の地域での自走化を見据え、本事業についての報告会を人吉・球磨地域 10 市町村及び熊本県に対して行うことが重要と判断し、以下の通り実施した。

表 3.16 地域向け報告会次第

構成	次第	内容
第一部	ひごラボの振り返り	ひごラボの目的、業務
	ひごラボのあゆみ	-
	トピックス	注目トピックス、ひごラボ事業の 30 の学び・教訓
第二部	ひごラボの教訓	① 地域との対話 ② 事業者の商品・サービスの理解 ③ “共感”・“共創”の未来 ④ “地域の可能性”の言語化
	ひごラボからの問題提起	① 健全な危機感 ② チャレンジ精神 ③ 域外との他流試合 ④ 熱意ある人のコミュニティ
	ひごラボの“次”に向けて	一点突破型の重点プロジェクトの選定、プロジェクトを通じた人材育成





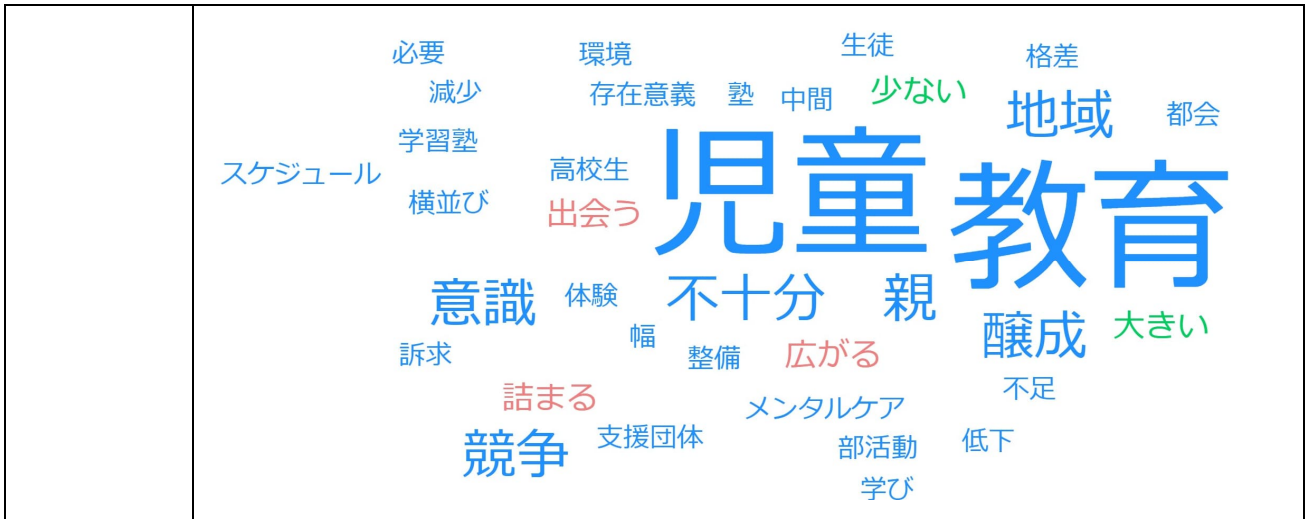


図 4.3 教育に関する一次情報のワードクラウド

<p>主要課題</p>	<p>1. 都会との体験格差の是正（体験機会の不足）</p>
	<p>人吉球磨地域には、語学学校が6件（人吉市4件、多良木町2件）と、プログラミング教室が3件（人吉市2件、錦町1件）あるが、都市部と比べると、子供の数に対して教室の数が少ない。また、地域の平均収入が200万円台と低いため、家計の中で教育にかけられる金額もそれに伴って低い水準となっている。さらに、ひごラボが独自で実施した地域の保護者へのアンケートによると、学習塾等への送り迎えにかけられる時間が20分程度という希望があり、教室の立地によって体験機会が得られない児童も一定程度存在していると推察される。</p> <p>上記のような体験格差の課題を是正するためには、何よりも学習・体験の機会を増やすことが重要である。機会を増やすためにはその実施主体の呼び込みや発掘が必要となるが、ひごラボでは人吉球磨地域内に学習環境を提供したいと考える住民を2名確認している。</p> <p>その2名に対するヒアリングでは、「自分で学習塾を開きたいが、教室の確保やカリキュラムの作り方で悩んでいる」という課題を抱えていることも判明している。そういった住民に向けて、教室を開設するノウハウの提供や教育カリキュラムを作るサポートを行うことで、子供に対する多様な体験機会が多く提供され、格差是正につながる。ひごラボにも、補助金や休眠預金等を活用した教室開設やカリキュラム構築支援の提案があるため、積極的に活用されることを期待したい。</p>
	<p>2. 教育を提供する人材の多様性の担保</p>
	<p>国内他地域における教育分野での地方創生の成功事例を見ると、「域外から多様な人材を呼び込み、域内の学生に接点を持たせることで成長の機会を与える」ことが必要であると言える。また、それらの接点は先生や親のバイアスを通さず、学校外で持つことによりその効果が多く得られる。しかしながら人吉球磨地域では、地域おこし協力隊や移住者等、域外からの流入数は一定程度見られるものの、学生との学外交流が行われている機会はあまり多くない。「熱中小学校」という国内でも有数の講師が登壇するセミナーも毎月行われているが、参加する学生は1～2名である。それらの原因として、地域内でのヒアリングを行うと、学校の先生や親が地域外と触れた経験が少なく、域外と</p>

	<p>の交流に対して消極的であるという回答が得られた。</p> <p>上記のように、人吉球磨地域内で多様性のある人材と接する機会は一定程度確保出来ていることから、保護者や学校の先生がそういった多様性のある人材に自ら触れるよう、生徒に促すことが必要である。とはいえ、保護者・先生側の視点に立つと、生徒に対する悪影響の可能性も考え、躊躇してしまうことは理解出来る。人吉球磨地域はそれが特に顕著と言われているため、まずは地域内の民間人材や県内の人材等、身近な存在に保護者や先生が接点を持ち、子供たちに紹介出来るエリアを少しずつ広げていくような施策が必要と言える。具体的には、地域内のスポーツクラブが開催するイベントに運営ボランティアとして参加する、県立大が人吉球磨地域をフィールドとして実施する環境保全取組に参加する、等、外部に触れるきっかけをまずは保護者や学校の先生に提供する。その活動の中で保護者や先生が多様性に触れる価値を感じることで、自ら子供たちに参加を促すようになることを期待する。</p>
	<p>3. 生活環境の多様性の確保</p> <p>少子化による少数の子供への期待や公立学校の提供する教育品質に対する不信感から、一定程度の収入と保護者の教育意欲が高い家庭の子供は、都会の私立の中学・高校へ進学する傾向が年々高まっている。その結果、地方には教育に費用をかけられない家庭の子供が残り、学校内では高みを目指して切磋琢磨して、子供同士の競争意識が芽生える環境が失われているという実態を地域の教員との議論の中で確認している。</p> <p>人吉球磨地域においては、非行等に走る子供はほとんど見られない一方で、新しいことや自分がやりたいことに積極的に取り組んでいるように見られる子供も少ないように感じられ、「周りがやっていないから自分も親が示す道筋に従う」という保守的姿勢が更に助長され続けることになる。</p> <p>山江村では、年に1回一部の優秀成績を収めた中学生を対象に、シンガポールへの研修を実施している。人間は身近な5名の知り合いの平均的な存在になると言われるように、新しいことにチャレンジする子供たちを一人でも多く増やすことが、地域の教育水準の底上げにも寄与することと考えられる。ひごラボにおいてそれはプログラミング教育という形で検証を行っているが、参加者は僅少であり、本課題への効果的な打ち手は見出し切れていない現状がある。</p>

② 保健・医療

<p>問題</p>	<p>保険・医療の一次情報として顕著だったのは、高齢化に伴う問題である。具体的には「自治体負担医療費の増加」や「独居老人や高齢者のみ世帯の増加」があげられる。</p> <p>また、中山間地域特有の問題としては「集落など遠隔地に住民が住んでいるため、通院に時間がかかる」ことや「地域の総人口が少ないため専門医が少ない」ことなど、「都市部と比較して提供できる医療機会が少ない」との声が多かった。</p> <p>加えて、医療領域の手前である「ヘルスケア」領域の意識が低いことは、ヒアリングにおいてこれらが論点にならなかったことが証明しており、地域全体で健康に対する意</p>
-----------	--

識改革の必要性を感じた。

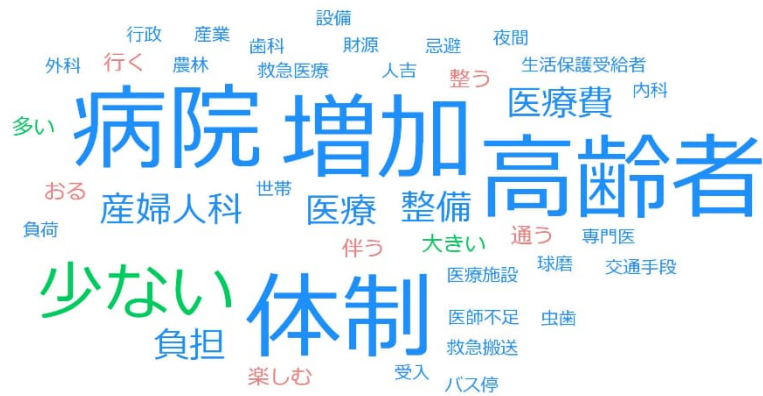


図 4.4 保健・医療に関する一次情報のワードクラウド

主要課題

1. 高齢化が進む中山間地域での医療費適正化

高齢者が増加すると、慢性疾患や介護などへの対応が増えることで、医療費が増大する傾向がある。この傾向は都市部より高齢化率の高い地方の方がより顕著であり、人吉・球磨地域でも同様である。予算が潤沢ではない小規模自治体においては、複雑化する社会課題に対して打ち手を打つ必要がある一方、予算が限られているため、医療費の適正化は今後大きな課題となってくる。

医療費適正化に向けて、限られた人的資源、資金の中で対応していくためには、民間企業と連携しながらデータを活用し、施策選択と集中が必要となってくる。しかし、人吉球磨地域では有効なデータを共有できる整備が十分とは言い難いため、まずは自治体職員がデータを活用し施策を打てることを認識し、データを活用できる状態にすることが重要である。その後、自治体単独ではなく、本課題に協業できる企業と連携していくことが重要と思われる。

2. 専門性の高い医療へのアクセス改善（産婦人科、救急・・・）

人吉球磨地域においては、大学病院などの研究機関の不在や医療インフラ、高度な医療を提供するための設備投資が進んでいないため、専門性の高い医療体制が提供できておらず、近隣の八代市や熊本市へ通院や入院する必要がある場合がある。特に、人吉球磨地域では、産婦人科は1軒（愛甲産婦人科医院）、2次救急対応は2軒（人吉医療センター及び公立多良木病院）しかない。この状況は、大幅に改善すること（常駐の専門医が増える、総合病院が開設されるなど）は考えづらく、現状またはダウントレンドの中で何ができるかを考えることが重要となっている。

この課題に対しては、自治体交通関係の部署と連携し、地域住民を専門性の高い医療が提供できる場所（都市部、人吉球磨地域では八代市や熊本市）に連れていく仕組みづくりや逆に専門性の高い医療を提供できる人が地域を巡回する仕組みを作っていく必要がある。

表 4.1 人吉・球磨地域の医療施設一覧（出所：第7次球磨地域保健医療計画）

	病 院	診 療 所	歯科診療所	歯科技工所	あんま・はり・ きゅう施術所
人吉市	11	42(4)	26	3	28
錦町	0	10(3)	4	3	6
多良木町	1	8(1)	4	2	5
湯前町	0	3(1)	2	1	2
水上村	0	3(1)	1	1	1
相良村	0	3(1)	0	0	2
五木村	0	1(0)	0	0	0
山江村	0	0(0)	0	1	0
球磨村	0	2(1)	1	0	1
あさぎり町	1	11(5)	5	3	11
管内計	13	83(17)	43	14	56

※病院、診療所、歯科診療所は平成29年4月1日現在。

※歯科技工所、あんま・はり・きゅう施術所は平成29年1月末現在。

※診療所欄の（ ）は、特別養護老人ホーム等内の診療所（医務室）を示す（再掲）。

### 3. 健康寿命増進のための予防環境づくり

生産年齢人口の少ない人吉球磨地域では高齢者も現役で働いている割合が多く重要な労働力となっている。1で延べた医療費適正化の観点でも健康寿命を延ばすことは重要であるが、労働力確保観点からも健康寿命増進は非常に重要である。健康寿命増進のためには、生活習慣病の予防や重症化の予防が重要となってくる。

2に記載のとおり、地方では医療施設や専門医の不足が見られることがあり、予防的な医療サービスへのアクセスが制約される。また、各家庭の財政的な制約から健康に投資する余裕がないことや都市部と比較して最新の健康情報へのアクセスがしづらいこと、独自の食文化等の影響があり、自治体が予防環境を整備してもが予防活動が高まらない可能性がある。

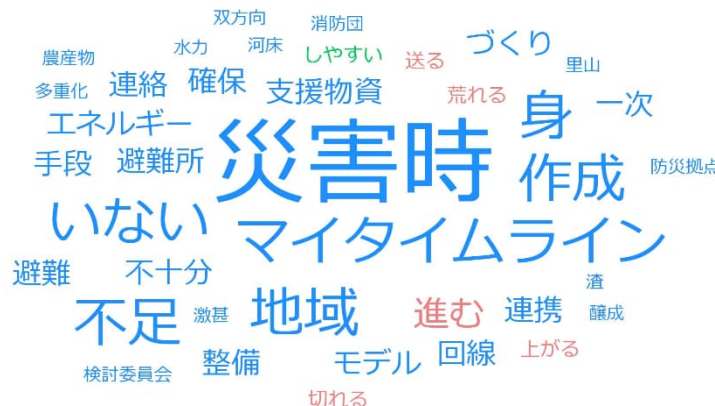
これらの課題に対しては、まずは各自治体が行っている健康づくり施策の参加率や活用率を高めることが重要である。人吉球磨地域でも、一般的な普及啓発は行っているが住民にその施策がいきなりづらい状況である。この状況を改善するために、限られた予算で行える施策として、まずはナッジを応用した健康づくりの普及啓発（表現方法の変更等）を行っていくことが打ち手の一つになりえると考ええる。

### ③ 防災・自然環境・エネルギー

問題

防災/自然環境/エネルギーは互いに密接に関係しているため、一つのテーマとして整理を行った。

地域に対するヒアリングの中で、他の地域と比べて特徴的だったことは、令和2年7月豪雨による被害を実際に受けているため、災害時の動き方や避難方法や支援物資の差

	<p>配方法など具体的な事項についての言及が多かったことである。</p> <p>他方、災害発生の根源的な原因と考えられる地球環境保全の取組に対する地域理解は一部不足を感じた。現象として発生する災害への直接的かつ身近な対策は進んでいるものの、災害との因果関係が分かりづらい再生可能エネルギーの導入や自然資源の保全に関しては、世の中の潮流として SDGs に取り組まなければいけない、そのために地域の脱炭素化は必要であるという義務的な意識として認められた。</p>  <p>図 4.5 防災・自然環境・エネルギーに関する一次情報のワードクラウド</p>
--	--

<p>主要課題</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域脱炭素化の実装価値の可視化（理解不足） <p>昨今の脱炭素化に関する報道量の増加等の効果もあり、地域脱炭素を進めることが重要であると考えている住民は多いが、実際の住民生活への効果に直結しづらく、メリットを感じづらいという声が聞かれる。</p> <p>そもそも“脱炭素化”が何かを正しく理解できていない自治体職員や住民も多く、意識啓発などの地道な活動と理解促進のために、脱炭素や再エネを前面に押し出すのではなく、住民に寄り添った手触り感のあるメリットの提示等の工夫が必要である。</p> </li> <li>2. 自然資源のポテンシャルの見える化 <p>上記に関連し、自治体職員及び住民が地域の自然の定性的な評価（きれい、癒される等）は持っているが、定量的な評価を可視化できていない。定量的な評価には専門的な手法があるため、そのような能力を有する職員がいないことや外部への依頼、委託ができていないことが原因だと推察される。まずは、外部への委託や専門家との連携から自治体、地域としてのナレッジを蓄えていく必要がある。</p> </li> <li>3. エネルギー施策の喫緊性に対するマインド不足 <p>自治体及び地域住民が脱炭素化を進めることに対して、他にもっと優先すべき課題があると感じている場合、脱炭素化へのリソースや関心を割り当てづらくなってしまう。</p> <p>1 同様に自治体職員と住民への手触り感のあるメリットの提示等の工夫をすることが必要である。</p> </li> </ol>
-------------	---

④ 農業

<p>問題・現状</p>	<p>地域の農業に関する問題認識は、農業者からの一次情報では「担い手」という言葉からも連想できるように「人手不足」の声が多く聞かれた。人吉球磨地域の各業種において、人手不足や担い手の高齢化、後継者不足が問題となっているが、その中でも農業はこの問題が顕著な産業となっており対策が必要である。これは、農業が条件面で良い職</p>
--------------	--



は多数あるがまずは岡原地区の一部の農業者同様に、生産物の加工や販売チャネルの変更などの農業者が価格決定権を持つ経営形態への変革が必要である

## 2. 生産性の向上

人吉球磨地域の農業を維持、発展させていくためには収益性の向上とあわせて生産性の向上も必要である。人吉球磨地域では、IT技術を活用したスマート農業は進んでいるとは言いがたい。既述の岡原地区では作物栽培における工夫点などを近隣の農家に共有する文化があると聞いているが、データを活用したものではなくあくまで口頭ベースである。このような暗黙知を形式知化するために、データを取得、分析し栽培技術発展に活用していくことで生産性の向上を図っていくことが重要となる。

また、農業者の減少が見込まれる中で、農地を手放す農業者も増えていく可能性がある。生産性の向上のために、行政が中心となって担い手への農地の集約を行うことも一つの施策となりうる。

## 3. 鳥獣害対策

熊本県の調査によると、人吉球磨地域の鳥獣害による被害は約 40 百万円である。本データは農業共済組合への照会、被害農家からの報告や農業協同組合等関係団体への聞き取り等により調査であるため、実際には 40 百万円以上の被害と鳥獣害対策、事後処理等に係るコストや鳥獣害による心理的なダメージを勘案すると相応のコストが発生していると推察される。

他業種に比べ、農業は収益性が低い傾向かつ既述の人手不足の状況もあるので、収益性の改善のために費用対効果の高い打ち手が必要となってくる。

表 4.2 令和 3 年度 野生鳥獣による農作物被害額（出所：熊本県 令和 3 年度野生鳥獣による農作物被害調査）

鳥獣名 地域名	鳥類				獣類						鳥獣計
	カラス	カモ	ヒヨドリ	その他鳥類	鳥類計	イノシシ	シカ	サル	その他獣類	獣類計	
熊本	10,110	2,640	2,861	0	15,611	36,618	0	0	10,635	47,253	62,864
宇城	23,598	2,361	1,978	114	28,051	26,587	5,983	83	2,545	35,197	63,249
上益城	193	0	0	0	193	17,166	5,169	1,212	28	23,575	23,768
菊池	679	0	0	200	879	19,039	274	0	274	19,587	20,466
玉名	3,364	67,000	0	739	71,103	13,203	0	0	0	13,203	84,306
鹿本	35	0	0	0	35	5,339	0	0	455	5,794	5,829
阿蘇	4	0	0	0	4	31,134	10,682	3,961	9	45,786	45,790
八代	6,208	108,440	4,463	1,300	120,411	4,290	4,958	0	3,504	12,752	133,163
芦北	0	0	4,401	0	4,401	13,642	11,660	0	0	25,302	29,703
球磨	1,640	0	2,904	224	4,768	10,271	12,216	5,328	7,197	35,011	39,779
天草	473	38	383	234	1,128	27,136	0	0	424	27,560	28,688
合計	46,304	180,479	16,991	2,811	246,585	204,424	50,942	10,583	25,071	291,020	537,605

※ 数値は表示単位未満を四捨五入していますので、その内訳が合計額と一致しない場合があります。

## ⑤ 林業

### 問題

林業分野でのヒアリングとして顕著だったのは「人手（担い手）不足」である。その中でも特に植林・造林領域に関する問題認識の声が多く聞かれた。植林・造林領域では、鳥獣害の被害を受けやすい生育段階であることや作業の機械化などが進めづらい等、必然的に従事者への負担が増加してしまう。さらには、作業の効率化が進めづらいため高



	<p>林業において売上は木材の販売が基本である。国内の木材価格は新型コロナウイルス感染症の流行により、一時、上昇したが現在は平時並みの価格となっており木材の単価向上には限界がある。他方で、生産に必要なコストは上昇の一途をたどっている。1に記載のとおり効率化によるコスト削減も必要であるが、森林の多面的価値に着目し、経済価値に変換することで新たな収入源を得ることも重要になってくる。</p> <p>この課題に対しては、Jクレジット等の環境価値として取引することで新たな収入源とすることが可能であるが、自治体や人吉球磨地域の林業経営体が独自で行うには専門性が高くハードルが高いため、まずはそれらを支援することができる事業者とコンタクトをとることが重要である。</p>
--	---

⑥ DX・ICT

問題	<p>DX・ICTの取組が比較的進んでいると考えられる人吉市と、その他9町村では問題意識が異なった。</p> <p>人吉市では、まずは役場内でのDX・IT化を進めているが、施策を推進する情報政策課以外の職員の取組みへの理解が進まないという声があった。その原因として最も顕著なのは、現場で抱えている既存の業務が多く、DX・ICTが中長期的には自らの業務を効率化させると頭で理解していても、DX・ICTの導入にかかる短期的な業務負荷増を考えて躊躇してしまうというものであった。</p> <p>一方で、他の9町村ではそもそもDXを推進するための必要な情報が整備されていないという問題がある。例えばDX推進のためには現状業務の棚卸が必要であるが、現状の業務に追われている上、3年に1度を目途に異動があるため、棚卸に必要な環境が整わない。また、人口減少に伴い役場の人員も不足している中、希少な情報整備の専門人材も確保出来ず、後回しにされてしまうという現状がある。</p>
	<p>図 4.10 DX・ICTに関する一次情報のワードクラウド</p>
主要課題	<p>1. DX・ICTに関する知識不足</p> <p>DX・ICTについては、都会の自治体・企業でも知識不足が言われているが、地方においてはより顕著である。都会では、DX・ICTに関するセミナー等が定時後の時間等に開催され、自治体や企業の方が参加しているが、人吉球磨においてそのような場はほとんど無い。また、10市町村の自治体職員にヒアリングを行っても、そのような知識を積極</p>

的に取得しようとしていないことが分かった。DX・ICTの前提として、既存の業務を手作業で行うことによる非効率や費用負担を、デジタル技術を使って改善することを目的としているが、その目的意識自体を持っている自治体や企業の職員もほとんどいない。

上記の課題を解決するためには、部課の業務全体のDX・ICTを考えるのではなく、まずはごく一部の業務において業務の棚卸ならびにDX・ICTのトライアルを実施し、小さな成功体験を得ることが重要である。そのためには、都会のスキル人材が無償で課題解決に取り組む「プロボノ」等を活用するのが良い。昨今、都会のスキル人材の中には、自身のスキルを地方に役立てたいという想いを持っている層が一定数存在する。また、そういった人材を集め、個人・チームで地域の課題解決に取り組むサービスを提供している企業も増えている。さらに、DX・ICTのベンダーの中にも、上記のような自治体課題を理解し、一部業務の無償トライアルから支援する企業もあり、積極的な活用が期待される。

## 2. 役場の職員の既存業務の負担

ひごラボへのDX・ICTに関する提案も複数あり、都度10市町村の自治体担当者に提案してきたが、マッチングに至らないケースが多い。原因としては、まず何よりDX・ICTを専門に扱う部署が無く、専門人材が育っていないことが挙げられる。人口が少ない自治体になればなるほどリソースが限られ、基礎自治体として必要な業務も多いため、DX・ICTの専門部署を立ち上げることが出来ない。

また、DX・ICTのような“新しい業務”がすべて企画総務系の部署に集中するという組織の力学も関係している。ひごラボ担当でもある企画総務系の部署が“新しい業務”の窓口になってしまうため、既に業務負荷が高い状態であり、DX・ICTにも取り組めないという状況であることが課題となっている。

上記課題を解決するためには、人材の確保が最も有効な手段ではあるものの、実現は非常に困難である。そのため、1.にも記載した「プロボノ」人材の活用が期待される。DX・ICTに外部の知見を活用するだけでなく、既存の業務の効率改善、不要業務の整理、“新しい業務”の担当課への説明、等、役場全体の既存業務の負担軽減にも活用が可能であると考えられる。

## 3. 横横の業務ノウハウの連携

人吉球磨10市町村でも、一部業務においてDX・ICTを活用した業務効率に取り組んでいる自治体はある。しかしながら、効率化された業務の部署間・自治体間での情報共有やDX・ICTの活用方法の共有はなされていない。原因としては、前項にも記した「企画・総務系部署への業務集中」による共有時間確保の難しさや、多数の協議会の林立による情報の分散化、等が挙げられる。また、根本的な原因として、人間関係が壁となり、部署間の情報共有が遮断されている例も見受けられる。

上記課題の解決のためには、役場の外にナレッジバンクを作ることが重要である。業務負荷や人間関係といった役場内の課題に左右されず、純粋に業務効率化の情報を集約し、自治体・部署関係なく情報提供出来る仕組みが必要である。また、実際にDX・ICT

化を進めることが出来るベンダー候補を呼び込むことが必要である。情報収集だけでは既存の協議会等でも可能であるが、DX・ICT化は実装による効率化等が目的である。実装が可能なベンダーを、2社以上確保し、競争原理を働かせることも重要となる。特に、他地域で複数の自治体、社会協議会等のナレッジバンクを構築した実績があるベンダー等を呼び込むことが出来れば、10市町村以外のノウハウも獲得することが出来るため、DX・ICT等がより推進されることになる。

⑦ 運輸・交通

問題 運輸・交通の問題については、住民目線と来訪者目線の問題の大きく2つに分けられる。

住民目線では、高齢者や遠隔地域、集落に住んでいる住民など、交通弱者へのサポートを強化する必要性と、そこから派生する路線/コミュニティバスやタクシー会社のサービスに対する改善意見などが多くあつまった。

来訪者目線では、JR肥薩線が運休となっていることで、二次交通（人吉ICからの移動手段）についての声が多く集まった。

図 4.11 運輸・交通に関する一次情報のワードクラウド

主要課題 1. 不採算路線の代替モデルの設計

他の地域同様、地域交通としての路線バスの不採算性が問題となっている。具体的な赤字額や規模は調査中だが、普段から路線バスの乗車率が著しく低いことは顕著である。一方で、利用者目線での利便性の観点から、バス停までの移動に苦勞するという声も聞かれ、採算性回復の方向性は見えていない。

また、代替手段としてのライドシェアについては、地元タクシー会社の反発が大きく、実現に至っていない。


上記課題の解決のためには、地域をフィールドとして提供した実証実験の実施が必須である。地元の既存事業者との関係性等から実証に踏み切れない点は一定程度理解出来るものの、関係性を重視した結果バス会社が破産し、地域交通が成り立たなくなった結果、急激な衰退を招いた事例も多い。代替モデルを設計するため、まずは様々な実証実験を地域内で実施し、効果検証をすることが急務である。実証事業者との費用負担等の課題は残るが、補助金等を活用しながら、早急な実証に踏み切ることが望まれる。

2. 来訪客視点でのモビリティ設計

令和2年7月豪雨災害により肥薩線が運休となり、現在は来訪客にとっての主な来訪

	<p>手段が車やバスに限定されている。高速バス等での来訪も可能であるが、人吉インターからの移動手段がコミュニティバス or タクシーに限定されているうえ、コミュニティバスは本数が著しく少なく、また高速バスとの乗り換え接続もされていない。レンタカー会社も、人吉インターおよび人吉駅から離れた場所にあり、来訪客の目線に立った観光導線が作られていない。</p> <p>上記の課題に対し、まずは現状の可視化が必要である。バス間の乗り継ぎ時間やレンタカー会社までの距離、タクシーの台数等、課題を数字で表し可視化することで、第三者目線で課題を認識することが出来る。また、霧島や黒川温泉等、競合となる観光地の状況と比較し、課題を浮き彫りにすることも重要である。球磨中央高校では RESAS の授業も実施されており、そのカリキュラムの一つとして交通課題の可視化等を行うことが出来れば、高校生の地域への興味関心の醸成にもつながると思料する。</p>
	<p>3. 新規プレイヤーの参入促進</p>
	<p>ライドシェアについては、既述の通り地元タクシー会社の反発が大きく、域外からの参入、域内での起業のいずれも非常にハードルが高い。バス業界も、既存のバス会社の運行時間内では新しいルートの開設が出来ない等、新規プレイヤーが参入出来ない規制や協定があり、課題となっている。</p> <p>最も有効な課題解決の手段としては規制や協定の撤廃であるが、簡単な話ではない。しかしながら、規制や協定がある状態では参入が促進されないため、規制や協定が撤廃される方向に地域の意識改革を促す施策が必要である。具体的には、新規参入を望む事業者と周辺地域での実証を行い、成功事例を見せることが望ましい。えびのや芦北、西米良といった周辺自治体との実証で小さな成功事例を生み出し、地域内から当該地域を参照に規制や協定の撤廃に対する声が高まることを期待したい。</p>

⑧ 地域コミュニティ

<p>問題</p>	<p>地域コミュニティに関しては、地域内外の人が集まる場所がない（少ない）という意見が大半を占めた。集まる場所は、子供から老人までの地域住民はもちろん、移住してきた人や旅行に来た人なども含めたすべての人が集まる場所であり、その場所に行けば誰かいるという場所のイメージを持つ地域住民が多かった。</p>  <p>図 4.12 地域コミュニティに関する一次情報のワードクラウド</p>
<p>主要課題</p>	<p>1. 外部人材を受け入れる外向けのコミュニティとネットワークの構築</p> <p>人吉球磨も他の地方と同様、人材不足が課題となっているため、域外からの人材の呼び込みを強化している。具体的には、ワーケーションや地域おこし協力隊制度等の活用</p>

	<p>がメインであり、主に自治体の取組となっている。流入人材は一定数獲得出来ている一方、域外目線で考えた時に、他地域に見られるような外部人材を受け入れるコミュニティが脆弱であると感じる。osoto Hi toyoshi や T_Lab. といったコワーキングスペースは一定程度整備されているものの、発信力、受け入れ態勢、仲間意識の醸成、といった面で、他地域と比べて取り組みが不十分と言える。</p> <p>上記課題に対して、まずはコミュニティ構築が必要であると考え。共通の目的を持った人が集まることは、地域内外関係なく、良好な関係性を築きやすい。人吉球磨地域のコンテンツとしては、夏目友人帳、幽霊／妖怪、マンガ、川釣り、キャンプ、等があり、ひごラボへは IT 教育やスタートアップのコミュニティづくり等も提案された。人吉球磨地域に興味を持つ域外人材も巻き込みながら、コミュニティが構築されていくことが望ましい。</p>
	<p>2. 役場に情報提供、依存からの脱却</p>
	<p>人吉球磨は、球磨川に流れ込む多くの河川に沿って集落が立地しており、それらが尾根により隔てられているため、集落間のつながりが弱い。また、相良藩が 700 年続いたという歴史的な背景も相まって、困りごとは御上、今で言う自治体が解決してくれると考える文化が根強い。結果的に、集落内の結束は強いものの、住民同士で課題を解決したり、新しいことにチャレンジしたりするコミュニティが生まれにくくなっている。</p> <p>上記課題の解決には、役場とは無関係の、情報収集と情報の拡散をサポートする組織／人材が必要である。商工会議所や協議会等はあるものの、情報の共有にとどまり、積極的な情報収集／情報拡散には至っていない。ひごラボは地域の課題収集と提案の紹介をする中で、他自治体の事例や課題を共有することもあり、副次的にこの役割を担ってきた。今後はひごラボの機能を持った組織が地域内に立ち上がると共に、自治体職員や民間の人材を巻き込みながら、役場に依存しない情報共有のコミュニティ構築が期待される。</p>
	<p>3. 地域内の情報連携と発信の強化</p>
	<p>上記の通り、住民同士のコミュニティが生まれにくいという文化に加え、情報連携もなされていないという課題がある。例えば、10 市町村内で開催されるイベントの情報が直前まで共有されない結果、準備の人員やお客さんの取り合いになっている。また、大手企業との連携や、都会への発信の機会等も十分に共有されておらず、10 市町村が連携することによる効率改善や効果の横展開の機会を逃している。</p> <p>上記課題の解決には、情報発信・共有の共通プラットフォームの構築が必要である。対外的には、自治体の HP や観光協会 HP 等にある情報を定期的に収集し、人吉球磨全体の情報として発信する必要がある。地域内の情報共有には、人吉市で実証を行ったためまっぷのような、「誰でも気軽に情報をアップロード出来るプラットフォーム」を活用し、情報量を増やすことが望ましい。</p>
<p>⑨ 観光</p>	
<p>問題</p>	<p>観光分野においては、誘客や発信の施策及び人材や仕組み、組織などが不足しているとの声とそれらを立案する人材が不足しているという声が大きかった。</p>

また、人吉球磨地域での特徴的なものとして地域一体となった取り組みの推進やそれを取りまとめる組織の力、能力が不足しているとの意見も多数見られた。

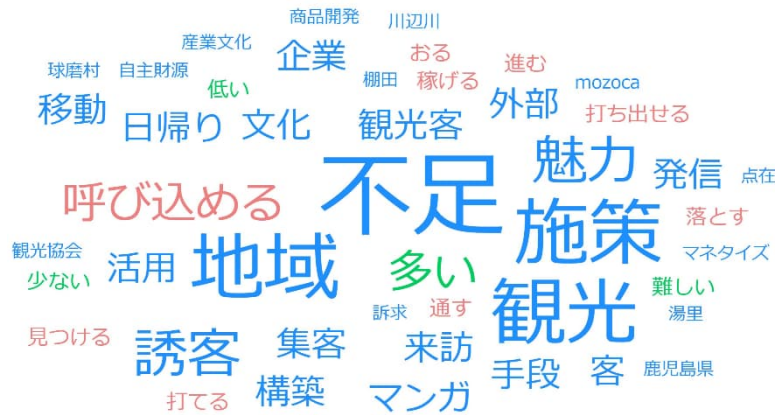


図 4.13 観光に関する一次情報のワードクラウド

<p>主要課題</p>	<p>1. DMO の強化</p> <p>近年、地域の観光施策の中心となる組織として、各地で DMO が設立されている。人吉球磨地域も例にもれず、観光施策の中心的組織として「人吉球磨観光地域づくり協議会」が設立されている。しかしながら、地域外からの認知度、地域内での実行力共に乏しく、役割を果たせていない。</p> <p>DMO の再活性化を期待しつつ、直近の対策として、自治体の観光協会や地域商社が協力して観光施策を打つことが望ましい。地域産品の磨き上げやライブコマース等新しい販路開拓、集客のためのコンテンツづくりなど、実績の豊富な事業者を域外から次々と呼び込み、「観光で盛り上がっている地域」を演出することを期待する。</p> <p>2. 地域の一体化、横横の連携の強化</p> <p>上記のような DMO の現状があるため、地域の観光施策の実態としては、各市町村の観光協会や民間団体が個別に活動しているという実態がある。しかしながら、施策の効率化や各エリアの強みを活かした旅ナカの設計等、連携により得られる効果が十分に発揮出来ていない。</p> <p>3. 発信・PR の強化</p> <p>人吉球磨地域には、国宝青井阿蘇神社をはじめ、寺社仏閣も多く、文化的な観光要素が多く存在する。また、温泉地としても知られ、球磨焼酎、鍾乳洞、キャンプ、ラフティングと、観光資産を多く保有している。しかしながら、温泉では黒川温泉や霧島温泉、自然では阿蘇、焼酎では鹿児島・宮崎と、他の地域と比較して認知度が低い。また、域外への PR が個別の団体によってなされており、地域一体となった発信が出来ていないため、PR 力が弱い。</p>
-------------	--

(2) 提案事業者の属性整理と事業者一覧

本業務においては、ひごラボプラットフォームに提案のあった事業者は 69 事業者であった。そのうち、提案内容の属性（販促 PR、環境エネルギー、農林業、IT・情報、防災、医療・福祉、教育、行政 DX、コミュニティ・まちづくり、交通、観光、人材、中間支援、その他）で分類、整理したものが以下のとおりである。

表 4.3 提案事業者一覧

#	企業名	提案内容の属性		提案概要
1	株式会社三好不動産	人材		休眠預金を活用した、学生ボランティアの派遣
2	情報整備局株式会社	防災		火災情報の通知などを支援する防災アシストアプリ「S.A.F.E」の提案
3	楽天モバイル株式会社	防災		スマホ教室を活用した高齢者への防災システムの導入支援 等
4	株式会社 VI Code	PR		任意のアイコンを QR コードの代替物として利用した情報発信を支援
5	株式会社シンク	防災		スポーツに防災の要素を取り入れた地域住民への啓蒙活動
6	森永製菓株式会社	防災		小売店への防災関連食品の常設ブース設置
7	認定 NPO 法人サービスグラント	人材		社会的活動を行う団体へのプロボノ支援のコーディネート
8	エッセンス株式会社	人材		企業・個人双方に向けたプロボノマッチングプログラムの提供
9	株式会社トライフル	人材		一次産業等への外国人人材受け入れ支援
10	まちかどギルド(個人事業主)	人材	コミュニティ・まちづくり	ゲーム感覚で地域内での人助けができるプラットフォーム
11	株式会社フォレストシー	IT・情報	農林業	中山間地域に向けた次世代通信インフラの提供
12	株式会社ゼンリン	観光	防災	地域人流のデータを活用した、観光、防災等の施策提供
13	ためま株式会社	IT・情報	コミュニティ・まちづくり	地域の市民活動やイベント等の地域情報プラットフォーム
14	EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社	環境エネルギー		ゼロカーボンシティ推進宣言に係る業務設計支援
15	asumeshi lab. (個人事業主)	農林業		地域食材を最大限に活用した食レシピ開発
16	株式会社 Round Table	人材	販促 PR	
17	株式会社マッシュアップ 一般社団法人チームババヘラ	販促 PR		地域産品の購入者とのオンライン試食会
18	妖怪屋 (個人事業主)	観光		妖怪をキーコンテンツとしたイベント等の企画・運営

#	企業名	提案内容の属性		提案概要
19	全日本空輸株式会社	農林業		地方移住×農業体験のワーケーション企画・販促モデル提供
20	タカツクラフト（協同組合高津工友会）	農林業	医療・福祉	大豆選別機を中心とした農家負担を抑える事業モデル
21	株式会社コールドクター	医療・福祉		夜間・休日の往診サービスとオンライン診療サービス
22	ライフイズテック株式会社	IT・情報	教育	プログラミング教育の教材提供と教員向けの研修
23	株式会社アドバンテック	環境エネルギー		脱炭素化と実現する自立・分散型エネルギー設備導入
24	熊本トヨタ自動車株式会社	交通		ボランティアドライバーによる地域空白地帯の移動手段確保
25	公益法人川崎市産業振興財団	中間支援		中小・スタートアップ企業の支援とネットワーキング
26	株式会社 DCM	観光	IT・情報	観光誘致、教育支援等の DX ソリューションの提供
27	九州武蔵精密株式会社	農林業	人材	農作業の人員不足を解消する人材マッチングプラットフォーム「農 How」の提供
28	株式会社あしたの寺子屋	教育		多様性のある教育拠点とプログラムの提供
29	POOLLO creators（株式会社 TABI PPO）	販促 PR	観光	動画撮影など地域情報発信手法の提供
30	株式会社グローバルトレーディング	販促 PR	農林業	中国・台湾・シンガポールなどアジア諸国向けの販路開拓支援
31	株式会社ケイワイノベーション	農林業		中山間の稲作の「無肥料・無農薬」と「多数回中耕施肥除草」活用
32	株式会社 DG キャピタルグループ	環境エネルギー	防災	地産 100%の再エネで災害に強い地産地消マイクログリッド構築の提供
33	株式会社九州博報堂	販促 PR		自治体・地域コンテンツ開発と PR の伴走
34	株式会社パームホルツ	農林業		圧密技術を活用することでスギ・ヒノキの木材高付加価値化を図る
35	株式会社クリップス	販促 PR	農林業	Live コマースを活用した地域特産品の販路拡大と持続的な運用
36	カーボンフリーコンサルティン株式会社	農林業		森林の命名権（ネーミングライツ）の販売による維持管理資金の獲得
37	j i n j e r 株式会社	行政 DX		行政業務の効率化への伴走支援

#	企業名	提案内容の属性		提案概要
38	あいおいニッセイ同和損保株式会社（人吉オフィス）	防災		無料のウェブサイト・アプリ「cmap」で自然災害の防災・減災を支援
39	株式会社アトラクター	IT・情報	防災	テレビ電波を活用した災害情報伝達手段の手段
40	株式会社 salmontech	医療・福祉		健康課題解決に向けたスモールステップの実証
41	株式会社セラピア	教育	IT・情報	HP 作成や DX の内製化をノーコードで実現するためのコーチングサービス
42	株式会社リードライフ	医療・福祉		独居高齢者の遠隔からの見守りソリューション提案
43	株式会社 PREVENT	医療・福祉		医療データ解析技術を用いた各自治体独自の課題抽出や保健事業評価におけるインパクトを可視化
44	オムロンソーシアルソリューションズ株式会社 天草池田電機株式会社	防災	環境エネルギー	実質負担ゼロの再エネ、省エネ設備導入
45	株式会社アーキビジョン・ホールディングス	防災	その他	ムービングハウス／遊休資産の活用
46	東京海上日動火災保険株式会社	防災	行政 DX	罹災証明書の発行支援システムの研究
47	崇城大学	防災		地域の学生と共同で作成する防災マップ
48	株式会社 Vi zers	IT・情報	教育	多様性ある地域教育事業（メタバース・ノーコードプログラミング等）の実装
49	チャオ（個人事業主）	販促 PR	観光	地域ブランディングの提案
50	株式会社構造計画研究所	防災		水位予測システムの導入
51	川田テクノシステム株式会社	防災		デジタルシステムの導入
52	レッドホースコーポレーション株式会社	販促 PR	農林業	ふるさと納税商品の磨き上げ インバウンド向けの観光プロモーション
53	ReHug 株式会社	その他		経営改善支援
54	株式会社アップリーチ	コミュニティ・まちづくり	IT・情報	地域コミュニケーションアプリの提案
55	特定非営利活動法人みんなのコード	教育	IT・情報	子どもたちの居場所事業の提案
56	Dialogue for Everyone 株式会社	人材		都市部のプロボノ人材受入提案

#	企業名	提案内容の属性		提案概要
57	サポートゼロワン（個人事業主）	観光		いつでも・どこでも・どこからでも簡単に利用可能な観光マップ
58	一般社団法人婦人発明家協会	その他		牛乳パックで作る防災皿のアイデアなどの発明アイデアの提供
59	株式会社フードプロジェクト製作所	農林業	販促 PR	やまえ栗ブランディングのためのコンサルティング支援
60	株式会社アイエスイー	農林業	IT・情報	獣害対策に有効な ICT・IoT を活用した獣捕獲システム等の地域 IoT
61	株式会社スーパームーブ	人材		球泉洞の貴重性を体験する最新映像技術を活用したコンテンツ制作
62	西日本旅客鉄道株式会社	人材		配車システムやデジタルスタンプラリーなど多数の IT 技術の提案
63	人吉しごとサポートセンター Hi t-Bi z	中間支援		
64	九州経済産業局地域経済部ヘルスケア・バイオ産業課	中間支援		共創型の官民連携で地域課題の解決のガバメントピッチ
65	人吉市国際交流協会 HI TOYOSHI 株式会社	その他		ウクライナ避難民受け入れ提案
66	長根 寿陽（マーケティングアドバイザー）	農林業		タイ王国でのキクラゲ生産ビジネス提案
67	熊本県南フードバレー推進協議会	中間支援		くまもと県南フードバレー経営塾
68	熊本県庁 産業支援課	中間支援		UX プロジェクト実証実験サポート事業
69	NTT スマートコネクト株式会社（NTT 西日本株式会社）	販促 PR		ライブコマースプラットフォームを活用した販路開拓の提案

表 4.4 提案内容の属性別件数

属性	件数（割合）	属性	件数（割合）
農林業	14 件（20%）	教育	5 件（7%）
防災	13 件（19%）	中間支援	5 件（7%）
販促 PR	10 件（14%）	環境エネルギー	4 件（6%）
人材	10 件（14%）	コミュニティ・まちづくり	3 件（4%）
IT・情報	10 件（14%）	行政DX	2 件（3%）
観光	6 件（9%）	交通	1 件（1%）
医療・福祉	5 件（7%）	その他	4 件（6%）

※属性が跨る提案はダブルカウントしているため、合計は 100%にならない

### (3) マッチング面談

本業務におけるひごラボ事務局が同席した提案事業者と人吉球磨地域の自治体及び事業者のマッチング面談は156件であった。ひごラボ事務局と提案事業者又は人吉球磨地域の自治体、事業者のいずれか1者との面談件数は444件であった。

### (4) 来訪事業者

本業務における来訪事業者の件数は50件であった。

表 4.5 来訪事業者一覧

#	来訪日	事業者	事業提案先
1	2022年5月17日	株式会社マッシュアップ	イベント登壇
2	2022年5月17日	一般社団法人チームババヘラ	イベント登壇
3	2022年5月17日	asumeshi lab.	イベント登壇
4	2022年7月2日	asumeshi lab.	一般財団法人たらぎまちづくり推進機構 水上村
5	2022年7月30日	一般社団法人アースプロジェクト福岡	一般社団法人ドットリバープロジェクト実施
6	2022年7月28日	株式会社 RoundTable	相良村 プロジェクト実施
7	2022年7月28日	株式会社 RoundTable	人吉商工会議所 プロジェクト実施
8	2022年8月19日	株式会社クリップス	山江村 観光地域づくり協議会 人吉新聞社
9	2022年8月19日	株式会社マッシュアップ	山江村 観光地域づくり協議会 人吉新聞社
10	2022年8月31日	ためま株式会社	人吉市
11	2022年9月13日	株式会社シンク	人吉市 PTA 連合会 人吉温泉観光協会 球磨地域振興局
12	2022年9月24日	妖怪屋	株式会社くまもと DMC
13	2022年10月28日	株式会社 DCM	事業提案
14	2022年11月16日	株式会社 salmontech	人吉市

#	来訪日	事業者	事業提案先
15	2023年1月22日	株式会社 Vi zers	一般財団法人たらぎまちづくり推進機構 プロジェクト実施
16	2023年1月19日	株式会社 salmontech	人吉市 プロジェクト実施
17	2023年2月16日		
18	2023年3月16日		
19	2023年2月10日	株式会社フォレストシー	イベント登壇
20	2023年2月10日	株式会社構造計画研究所	イベント登壇
21	2023年2月10日	株式会社アトラクター	イベント登壇
22	2023年2月10日	株式会社 Vi zers	イベント登壇
23	2023年2月10日	株式会社セラピア	イベント登壇
24	2023年2月10日	株式会社 DG キャピタルグループ	イベント登壇
25	2023年2月10日	九州武蔵精密株式会社	イベント登壇
26	2023年2月10日	ためま株式会社	イベント登壇
27	2023年2月10日	株式会社クリップス	イベント登壇
28	2023年2月10日	株式会社マッシュアップ	イベント登壇
29	2023年2月10日	株式会社アーキビジョンホールディングス	イベント登壇
30	2023年2月10日	株式会社タカラレーベン	イベント登壇
31	2023年2月10日	エッセンス株式会社	イベント登壇
32	2023年2月10日	株式会社パームホルツ	イベント登壇
33	2023年2月10日	天草池田電機株式会社	イベント登壇
34	2023年2月10日	asumeshi lab.	イベント登壇
35	2023年2月10日	妖怪屋	イベント登壇
36	2023年2月10日	トライフル株式会社	イベント登壇
37	2023年2月15日	株式会社レッドホースコーポレーション	球磨村 人吉市 錦町
38	2023年3月4日	妖怪屋 (河野隼也)	永国寺 プロジェクト実施
39	2023年3月14日	株式会社レッドホースコーポレーション	一般財団法人たらぎまちづくり推進機構 株式会社あさぎり商社 山江村
40	2023年4月17日	熊本県立大学 松添教授	山江村
41	2023年5月22日	エッセンス株式会社	肥後銀行 人吉商工会議所
42	2023年5月23日	株式会社エーゼログループ	イベント登壇

#	来訪日	事業者	事業提案先
43	2023年4月26日	jinjer 株式会社	山江村
44	2023年8月1日	西日本旅客鉄道株式会社	山江村 湯前町 人吉市 一般財団法人たらぎまちづくり推進機構 あさぎり町
45	2023年8月28日	Dialogue for Everyone 株式会社	肥後銀行 人吉商工会議所
46	2023年9月14日	株式会社クリップス	株式会社あさぎり商社 一般財団法人たらぎまちづくり推進機構 一般社団法人錦まち観光協会
47	2023年9月14日	株式会社マッシュアップ	株式会社あさぎり商社 一般財団法人たらぎまちづくり推進機構 一般社団法人錦まち観光協会
48	2023年9月21日	株式会社クリップス	プロジェクト実施
49	2023年9月21日	株式会社マッシュアップ	プロジェクト実施
50	2023年10月15日	Dialogue for Everyone 株式会社	イベント登壇

### (5) プロジェクト

本業務におけるプロジェクト件数は22件であった。

なお、本業務におけるプロジェクト及びマッチングの定義は以下の通りである。

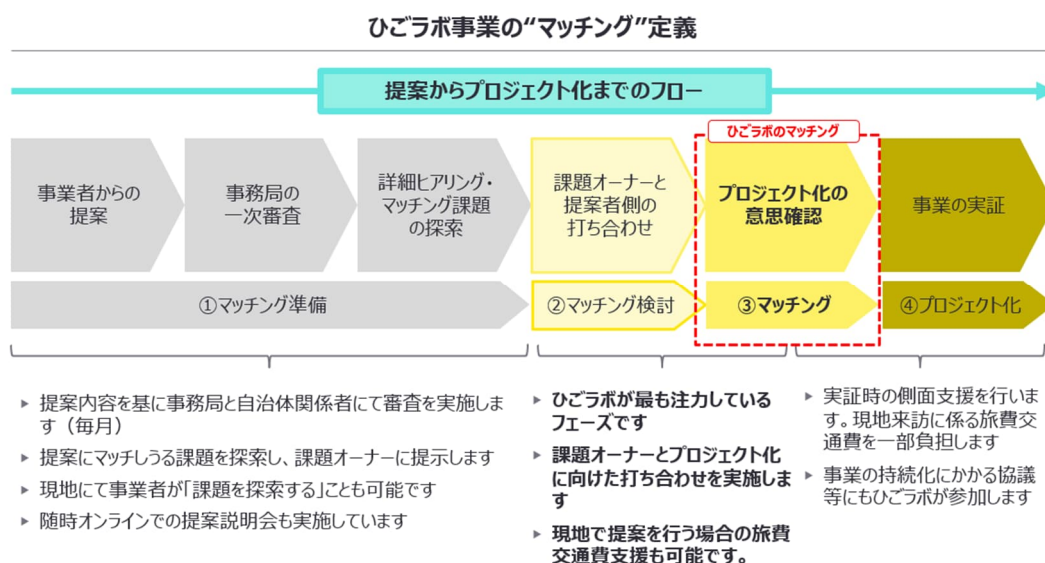


図 4.14 ひごラボ事業のマッチング定義

表 4.6 プロジェクト一覧

#	時期	地域側	提案事業者	概要
1	2022年4月	合同会社球磨川アーティザンズ 立山商店	株式会社マッシュアップ 一般社団法人チームババヘラ	地域特産品の新しい販促・PR手法の実装
2	2022年6月	堤製菓舗	人吉しごとサポートセンター Hit-Biz	被災からの事業再構築に向けた事業トライアルの場の提供
3	2022年7月	相良村総務課	株式会社 RoundTable	魅力的な写真の撮影、ならびに発信の実証
4	2022年7月	一般社団法人ドットリバー 人吉商工会議所 人吉温泉観光協会	株式会社三好不動産	地域外の大学生アルバイトによるボランティア、ならびに情報発信
5	2022年8月	人吉市健康福祉部	九州経済産業局 地域経済部ヘルスケア・バイオ産業課	既存のマッチングプラットフォームを活用した課題解決提案の募集
6	2022年9月	相良村総務課	エッセンス株式会社	域外人材の参画による地域の魅力発掘・発信プロジェクト方針策定
7	2022年9月	山江村企画調整課	株式会社アドバンテック	地域脱炭素化に向けた再生可能エネルギーの導入
8	2022年11月	五木村産業振興課	ためま株式会社	地域交流情報を可視化するプラットフォームの導入
9	2022年11月	人吉市情報政策課	ためま株式会社	地域交流情報を可視化するプラットフォームの導入
10	2022年11月	球磨村農林振興課	株式会社カーボンフリーコンサルティング	森林の命名権（ネーミングライツ）の販売による維持管理資金の獲得
11	2022年12月	人吉商工会議所	株式会社 Round Table	人吉市街地の魅力的な周遊ルートを発信するためのルール作り
12	2023年1月	人吉市健康福祉部	株式会社 salmontech	健康課題解決に向けたスモールステップの実証
13	2023年1月	一般財団法人たらぎまちづくり推進機構	株式会社 Vizers	ITを活用した創造性を育成する新しい教育コンテンツの実装
14	2023年3月	株式会社くまもと DMC	妖怪屋	妖怪を活用した、地域呼び込みのキッカケとなるイベント等の開催

#	時期	地域側	提案事業者	概要
15	2023年3月	永国寺	妖怪屋	怪談会のトライアル実施
16	2023年9月	山江村総務課	jinger 株式会社	残業申請プロセスの省力化トライアル事業
17	2023年9月	株式会社アスリー	長根 寿陽氏 (マーケティングアドバイザー)	JICA 民間連携調査事業への応募
18	2023年9月	株式会社常笑ファーム	熊本県南フードバレー	経営塾への参加
19	2023年10月	人吉商工会議所 肥後銀行 人吉支店	エッセンス株式会社	域外人材活用モデルの検証事業
20	2023年10月	一般社団法人錦まち観光協会 一般財団法人たらぎまちづくり推進機構 株式会社あさぎり商社	株式会社マッシュアップ 株式会社クリップス	ライブコマースによる販路開拓の検証事業
21	2023年10月	人吉市 健康福祉課 ( (株)PREVENT と連携)	熊本県庁 産業支援課	医療データ分析に基づく、医療費適正化に向けた実証事業支援
22	2023年10月	九州武蔵精密株式会社 (アグリトリオ)	熊本県庁 産業支援課	中山間地でのギグワーカーと農家のマッチング実証事業支援

## (6) マッチング

本業務におけるマッチング件数は40件（うちプロジェクト化したものが22件）であった。

表 4.7 マッチング案件一覧

#	地域側	提案事業者	概要
1	山江村企画調整課	株式会社マッシュアップ 一般社団法人チームババヘラ	地域特産品の新しい販促・PR手法の実装
2	一般財団法人たらぎまちづくり推進機構	ためま株式会社	地域交流情報を可視化するプラットフォームの導入
3	人吉市 PTA 連絡協議会	株式会社シンク	地域の防災活動と連携した「防災×スポーツ」を通じた地域コミュニティづくり
4	合同会社球磨川アーティザンズ	株式会社グローバルトレーディング	地方特産品の中華圏・アジアへの輸出展開

#	地域側	提案事業者	概要
5	ウクライナ大使館	人吉市国際交流協会 HI TOYOSHI 株式会社"	ウクライナ避難民の受け入れ
6	株式会社ランバーやまと	株式会社パームホルツ	圧密技術を掛け合わせた木材高付加価値化と販路拡大
7	錦町税務課	東京海上日動火災保険株式会社	罹災証明書発行サポートの実現可能性の検討
8	緑の流域治水拠点	株式会社フォレストシー	中山間地域におけるインフラ（LPWA）の利活用
9	湯前まんが美術館	チャオ（個人事業主）	地域資源の認知度向上のためのブランディング・PR 支援
10	錦町企画観光課	レッドホースコーポレーション株式会社	地域産品のリブランド
11	相良村産業振興課	天草池田電機株式会社	実質負担ゼロの再エネ、省エネ設備導入
12	錦町教育振興課	天草池田電機株式会社	実質負担ゼロの再エネ、省エネ設備導入
13	株式会社あさぎり商社	レッドホースコーポレーション株式会社	ふるさと納税業務の効率化
14	人吉市健康福祉部	株式会社 PREVENT	医療データ分析にもとづく医療費適正化に向けた実証事業
15	人吉球磨観光地域づくり協議会	株式会社マッシュアップ 株式会社クリップス	ライブコマースによる販路開拓の検証事業
16	株式会社あさぎり商社	九州武蔵精密株式会社 （アグリトリオ）	農繁期の臨時雇用活用
17	球磨中央高等学校	EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社	地域版 RESAS づくりをトライアル
18	合同会社球磨川アーティザンズ	九州武蔵精密株式会社 （アグリトリオ）	農繁期の臨時雇用活用

## (7) 定性的観点からの成果

### ① ネットワーク資本の構築

#### ● 外部との恒常的な接点の確保

地域と提案企業のマッチングを通じて得られた成果は、そのマッチングプロジェクトの件数以上に、400回以上の面談やヒアリングを通じて獲得した人吉球磨地域と、地域外の人々のネットワーク資本＝「関わり」であると捉えている。

地域社会の大きな課題の一つに“多様性の確保”がある。新たな観点、異なるバックグラウンドや経験など、地域のプレイヤーが地域外の多様で異質な存在と継続的に交わり続けることで、地域人材の視座・視野も徐々に変化していくことは地域の主要関係者の発言からも認めることができる。

ひごラボ事務局は事業前半期において積極的な企業の呼び込みを図り、人吉球磨地域での事業参画を促進した。質より量を意識したアプローチで広くネットワークを構築し、「関わりしろ」作りに注力していった結果、徐々にひごラボを介さずに直接的に地域関係者と繋がる域外プレイヤーも生まれてくるなど、コトを起こすうえでの基盤となる域内外ネットワーク資本を構築できたことは一つの大きな成果であると言える。

同時に、これら「関わりしろ」を作り続けるネットワーキング機能は地域で活動を行う中間支援団体の中核機能であることも明らかとなったため、今後地域主導型で他の地域にて“外に開いて混ざり続ける”仕組みを如何に設計していくかという点は、中間支援組織の在り方を検討する際に重点的に考慮しなければいけない課題であることも再認知することができた。

#### ● 地域事業のポテンシャルの明確化

ネットワーク構築のプロセスで得られた副次的な気づきと成果は、人吉球磨地域のような交通利便が劣後する中山間地域においても、域外の民間事業者の事業参画ポテンシャルが大いにあったことを明らかにしたことである。貴機構の事業であることが事業参画を後押しする一つの要因であったことも事実であるが、スタートアップから大企業まで、地域創生事業に関心を有する事業者数は数多く存在していることが明らかになった。厳密な地域事業参画の文脈は個社ごとに異なるが、その参画理由は概ね以下の5つの文脈にカテゴリライズすることができる。

#### <民間事業者の地域事業参画の主要因>

1. 自社の事業が、地域事業向けにカスタマイズしたソリューションを取り扱っている
2. トрендとしての地域課題を意識したソリューションを保有している（防災・環境）
3. CSV・ESGの観点から新規事業枠として地域貢献事業の立案を模索している
4. 自治体と連携した自社サービスを試験的に実証し、サービスの信頼性を担保したい
5. 元々地域事業の実績を有しており、横展開としてその規模を拡大させたい

しかしながら、域外の地域事業への関心度の高さに比して、地域側の熱量やプレイヤー数が連動していないことも明らかになった。ヨソモノに対する抵抗感や、地場企業に対する影響を考慮しているケースがその大きな要因ではあるが、民間事業者の参画意欲を好機と捉えてスピーディに連携を深めようとする地域側の発意を引き出しきれなかったことは事業の課題として挙げられる。すなわち、一部の意欲的な自治体を除いて、官民連携が加速しづらい要因もこの点にあることが浮き彫りになったといえる。

#### ② マッチングプロジェクトの深化

##### ● 事業発展の実現

マッチングプロジェクト実証後や、マッチングの過程で創出された新しい事業もいくつか生み出すことに成功し、地域への事業誘致も複数実現している。代表的な事例を以下に示す。

### 【マッチングプロジェクト #7】 山江村企画調整課×株式会社アドバンテック

「鎮山親水」の理念を掲げる山江村は予てより村のカーボンニュートラル化を模索しており、村のエネルギー検討委員会にて具体的な打ち手や脱炭素化に向けた計画策定を検討していた。

ひごラボの提案事業者であるアドバンテック社は、公共施設を活用した太陽光発電事業などを中心とした PPA 事業を手掛けており、愛媛県の西条市の「いとしま」の再生可能エネルギーを活用した脱炭素モデル構築を推進していることから、山江村の課題感と連携させる事業提案を行っている。

エネルギー検討委員会での協議や西条市の訪問を経て、環境省の「地域レジリエンス・脱炭素化を同時実現する公共施設への自立・分散型エネルギー設備等導入推進事業」にて太陽光事業を実装するなどマッチングプロジェクトが進化。2022年12月には山江村がカーボンニュートラル宣言を発出し、現在当社の環境チームと連携を図りながら「地域脱炭素実現に向けた再エネの最大限導入のための計画づくり支援事業1- (1)」において地域のカーボンニュートラル計画の策定を進めている（2023年12月末に策定完了予定）2024年度には、地域の具体的な再生可能エネルギーの導入地域のゾーニングなど具体化を加速させる。

### 【マッチング #10】 錦町企画観光課×レッドホースコーポレーション株式会社

ひごラボの提案事業者であるレッドホースコーポレーション社は地域創生事業のメイン事業としてふるさと納税業務の支援を行っており、九州地方での支援拡大を目指していた。

人吉球磨地域では地域外からの資金流入の方法として、各自治体ふるさと納税に力を入れている。レッドホースコーポレーション社が来訪する日程に調整がついた人吉市、球磨村、錦町、あさぎり町（あさぎり商社）、多良木町（たらぎ財団）及び山江村との引き合わせを行い、レッドホースコーポレーション社から地域向けに提案を行った。結果として錦町とあさぎり町（今回はプロジェクト化まで至らず）とマッチングを果たした。特に錦町では、すでにある商品のリブランド及び（ふるさと納税業務とは直接関係しないが）IT関連企業誘致のために作ったサテライトオフィスの活用という課題感に提案が見事にマッチした。

マッチング後、錦町とレッドホースコーポレーション社は2023年5月に立地協定を締結した。立地協定の締結により、レッドホースコーポレーション社は錦町のバックアップを受け同町就業センター内（既述したサテライトオフィス）に「球磨地域営業所」を新設し、2023年7月より稼働を開始している。錦町に事業所を構え、地域のステークホルダーや自治体との連携を深めることで、返礼品の開拓や開発によるふるさと納税のさらなる発展をはじめ、豪雨災害からの復興や地域活性化を目指し、事業に取り組んでいる。

### 【マッチング #14】 人吉市健康福祉課×株式会社 PREVENT

人吉市では生活保護受給者を対象とした一人当たりの医療費支出が全国平均よりも約40万円/年高いことに問題意識を持っていた。その中でも特に生活習慣病の医療費は30%を占めており、医療費抑止のため生活保護受給者の生活習慣改善への施策を検討していた。

ひごラボの提案事業者である医療系スタートアップである PREVENT 社は、医療データの分析及び独自プログラムと機器（Mystar）を活用することで生活習慣改善を促し、医療費適正化の支援を健康保険組合や自治体向けに行っていたため、人吉市と引き合わせを行った。

現在は熊本県の「令和 5 年度（2023 年度）UX プロジェクト実証実験サポート事業（市町村連携枠）」に申請し、採択を受け、生活保護受給者よりモニター数名を募り、一定期間生活習慣改善支援プログラムを実装し、医療費適正化の検証を行っている。

## 5. 事業考察と示唆

### (1) 地域の“社会課題”

#### ① 地域の社会課題を抽出する難しさ

##### ● 地域の“問題”と“課題”の違い

地域関係者とのヒアリングで象徴的であったことは、官民間問わず、地域課題を課題として言語化することが希少であったことが挙げられる。ヒアリング時に地域関係者から表出される内容は、地域社会に結果的に実態としてみられる現状＝「問題」である傾向が大勢を占めていた。現状とあるべき姿の双方を認識し、取り組むべきギャップを課題として認識している地域関係者と、足元で見られる現象面を課題として捉えている地域関係者の違いは明確であり、課題を課題として捉え、落とし込むことの難しさを再認識した。

結果的に地域の一次的なヒアリングで得られた情報の多くは領域は異なれど「施策実行の人手が不足している」「農業の担い手がない」「地域の発信が不足している」といった現状として顕在化している事象面であることが多くあった。

このことは、巷に多く存在する「官民連携プラットフォーム」において、自治体の課題がプラットフォーム上に提示されることが少ない実態とも整合してくる事実であり、行政と民間の間に位置する中間支援団体が、地域に対して地域課題を言語化していくプロセスを一定程度サポートすることは、官民連携において必須的な要素であると言える。

これに追加的な要素として当取組において共通的だったことは、初回の約 1 時間程度の公式的なヒアリング面談の時間の中で得られる地域情報や課題は、極めて限定的且つ表層的なものが多かったことである。時間的な制約という要因以上に、地域に横たわる慣習や文化、外向けにはあけすけに共有することが出来ない根深い地域の問題などが当該面談で語られることは稀であり、いわゆる“ヨソモノ”に対しては建前としての地域一般論的な社会問題の情報提供程度に留まったことは、課題をヒアリングすることの奥深さと難しさを痛感する出来事であった。

このことから、いわゆる「首都圏⇄地域シャトル型事業」で地域関係者に対する課題ヒアリングで抽出される情報に対して、本質性や信ぴょう性に関して十分留意・検証することが重要であると言える。

#### ② 地域の社会問題の深刻さや性質

##### ● 深刻かつ根深い社会問題への対応の難しさ

人吉球磨地域は、既述の通り典型的な中山間・過疎地域（※錦町を除く 9 市町村が過疎指定を受けている）に分類され、10 市町村の人口総計は 8 万人を割り、今後も減少傾向が継続するものと予測されている。当調査事業が開始されたときには、かろうじて 1,000 人以上の人口を数えた熊本県で最も人口が少ない自治体である五木村も 2023 年 12 月時点では 1,000 人を割っている。また 7 年前の 2016 年に高校が廃校となった多良木町に関しては、人口減少率が高く、地

域内での高校の存在の大きさを物語っている。

上記の傾向を食い止めるべく奔走する自治体や民間事業者・個人は存在するものの、人が流出し、産業の担い手が不足し、結果地域経済が縮小していく問題発生メカニズムに大きな変化を与えるには至っていない。加えて過疎地域ならではの補助金・交付金を前提とした行政政策の設計や、政策の効果測定が曖昧であることが常態化するなど、地域運営の仕組みを変化させづらくなっている現実も明らかになっている。

これらの状態を生み出しているのは2つの大きな要因があると言える。1点目は、現代の地方で起きている社会問題の複雑性が増大し、多くの要素が関連していることから、適切な課題設定と打ち手を特定することが困難になっている点。2点目は、自力での地域づくりに対する一種の“諦め”に近いマインドが根付いてしまっている点があると考察する。

#### ● 地域の社会問題の複雑性

地方社会の多くの問題は、特に2004年以降下降局面に入った日本の人口減少に端を発しており、都会への一極集中の大きな潮流は変化していない。

一つの社会問題を例に取って考えてみたい。人吉球磨郡には大学がなく、地域内の4つの高校も平均して約1割程度の生徒しか地域には残らず多くの生徒は域外に進学ないし就職する。就職先は県外企業が占めることから、人手不足の人吉球磨郡には働き口はあるが、子供たちが“魅力的と感じる職”が少ないことがこの事実からも明らかである。

これは地域企業側の採用努力や訴求力が不足している点は否めないが、上記の結果、地域産業がさらに縮小し続けるという問題の連鎖が加速する。このことから、地域内に「魅力的な働き口を確保すること」は人吉球磨郡のような地方にとって急務かつ根源的な課題である。なお、このことは首長をはじめとする地域関係者との対話の中でも大多数が認知する課題であることを確認しているが、「働き口を魅力的にすること」を具体的にイメージするには至っていない印象であった。

地場企業が求職側から選ばれるために起こすべきアクションは見直す余地がある。例えば学生側の目線に立った採用方針への見直し、同族経営企業の体質改善、従業員に対する待遇の見直しなどは足元で取組める施策であるが、より中長期的視点では、事業承継などを契機としたローカルベンチャー企業を地域で創出させる仕組みづくりを行うことや、一度出ていった地元の子供たちが、地域で働きたい、域外の間人が地域事業に調整したいと思わせるI/Uターン循環を生み出す発信や資金的インセンティブ設計の仕掛けこそが本質的な打ち手になると考える。

人口減・少子高齢の加速は、税収減、医療福祉の行政負担の増大、一次産業の担い手の減少や地域のあらゆるインフラサービスの維持が困難になるなど、多方面に問題は拡大させていく。既述のとおり、個別の事象に対する速効的肥料としての短期的対策は一定の効果はあっても根本的な地域の課題解決には繋がりがづらい対症療法的な打ち手にしかなりえない。より根源的な課題に目を向けて地域の持続的で緩やかな維持発展を狙う遅効性肥料としての取組みに重点的に着手することが重要であると考え。その際に留意すべきは、それゆえに地方創生の取組みの効果発現には時間を要すること、目に見えづらいことも念頭に置かなければならない、ということである。「急がば回れ」ではないが、地方創生は地道で遠回りな取組みの積み上げこそが実現させるものである。

## ● 地域のマインド

地方に横たわる問題の2点目として挙げられるのが“地域のマインド”である。当地域でも課題解決に意欲的な自治体や先進的な取組みは存在するものの、地域を持続的に維持発展させるために、既に作り上げられた組織を維持すること、また「前年度踏襲」に代表されるこれまでのアプローチや考え方を抜本的に見直すまでのドライブは掛かりづらい印象があった。これらはこの地域が一定の経済規模があることから地域の存続に対して肌身を持って危機感を抱くことが難しくなっているのではないかと考える。

加えて、これまでもやってきたが変わらなかったという諦めに近い感覚があることや、コツコツと継続する力が弱く、様々な取組みは多くの団体で実施されているものの、一過性のイベントで立ち消えてしまったり、考え方や所属するコミュニティが異なる集団同士がお互いの足を引っ張り合うような言動・傾向があることも地域の関係者の声から認められている。(これは事務局として地域に駐在する当社スタッフも同様の感覚を持っている)

これらによって、本来同じ問題認識を持っている人々の力は分散され、総論として地域一体的なビジョンと施策を推し進めていくことに対しては賛同するものの、各論では協働ができていないケースなども多く存在するものと考えられる。これは地域内に多くの協議会や実行委員会が多数林立するという具体的実態としても表れている。誰かが一つ頭を抜け出すことや同質的価値観から逸脱するような考え方は得てして地域では疎まれ、理解を得づらい。結果的に地域が理想的に思い描くような地域社会にインパクトを与える取組みは皮肉にも地域社会が足を引っ張る形で成果として創出しづらい傾向があるのではないだろうか。

ひごラボ事業で繋がった地域活動に積極的な人材の多くは、周りから「変わり者」のような捉えられ方をしている傾向があった。これは必ずしもネガティブな要素だけではなく、熱意のあるコミュニティからは応援され、ポジティブに捉えられているケースも多く見受けられた。ひごラボ事務局スタッフがコミュニケーションを取る相手も必然的にこういった層の人々に収斂されていくが、その多くが地域を変えきれないもどかしさを抱え、自分たちと同じ視座の人材を強く欲していたことが印象的であった。

その中で最も多くコミュニケーションを取った地域関係者の一人でもある多良木町の一般財団法人たらぎまちづくり推進機構(以下、「たらぎ財団」という)のスタッフは、財団を立ち上げた際にCOOとして役場から出向し、現在はふるさと納税事務局や人材教育を中心した自主事業を主導している。40歳を超えたキャリア転換とチャレンジに当初は不安を抱えていたものの、たらぎ財団配属後に価値観が大きく変わり、新しい視座を獲得したのは、行政という枠から飛び出し、付き合う人々の多様性が劇的に変化したからだと述べている。自分たちが暮らすまちを客観的に捉える機会があったからこそ、危機感を正しく持つことができた、まさに環境を変えることでマインド変化が起きた典型的なケースである。同様のケースは錦町役場から民間企業に出向している担当者でも認められているが、このように大きくマインドが変わったからこそ、共感者が少なくなり地域で孤軍奮闘することに疲弊していく姿も同時に見て取ることができた。他の要因も含まれているが、結果的に錦町役場の当該担当者は令和6年度より地域外の民間企業へ転職する決断をしている。同じマインドを持つ人を孤立させずにコミュニティ化していくことが如何に重要であるかを物語っている。

### ③ 地域別課題の特徴と考察

#### ● 人吉市

人吉市は、10市町村唯一の市であり、スーパーやドラッグストア、飲食店も多く立ち並んでいる。人口は30,000人を越えており、近隣の球磨村、相良村、錦町、山江村から通勤している住民も多い。高速道路のインターが2か所設置されており、現在運休中のJR肥薩線の中核駅である人吉駅もあることから、交通の要衝でもある。盆地形状で周辺地域との交流が行われにくい人吉球磨地域において、名実共に中心と言える自治体である。

しかしながら、地域のリーダーとしての存在感については、十分に発揮できているとはいえない。人口割の構造上どうしても人吉市対その他の町村、の構造になる傾向が強く（当群では人吉市を除いた9町村の首長が集まる定例の町村会が存在する）広域の取組の際には公平性や受益負担の観点での調整コストが発生している印象があった。

人吉市役所は例年、内閣府などの中央省庁に職員を外向させており、戻ってきた職員が中心となってスーパーシティ構想やデジタル事業の検討を行うなど、先進性のある取組を仕掛けている。加えて前総務大臣の金子議員のお膝元であることから政治力も強く、そこに呼応する民間の有力者も多いが、その顔ぶれがどのシーンにおいても固定的である印象を受けていた。盤石なコミュニティでありながら世代交代にはまだ時間を要するものと考えられ、これら中心プレイヤーたちに追随する新規の顔ぶれの台頭が望まれる。

#### ● 球磨村

人吉球磨地域の最西に位置し、豪雨災害の被害が最も大きかった球磨村は、峻険な山々が球磨川を囲む典型的な中山間地域である。79を数える集落が村の中に点在しているが、豪雨災害後、人口流出が激しく、2019年比で3割近い人口が村を出ている。交通・医療などインフラは行政だけでなく中間支援組織の共助的仕組みで成り立つなど、どこから打ち手を講じるべきか定めきれない他市町村と比較してもやや重い空気を感じた。既述の通り特に人材難は深刻で村長からは仕切りに外からの知見が欲しいと訴え、23年12月現在、7名の地域おこし協力隊を呼び込むなどして村の再建を目指している。その他22年には脱炭素先行地域に選定されるなど地元の新電力会社と新たな試みも推進しているが、主観的な視点は入るものの、役場職員は外に開けている印象は薄く、官民連携を強力に推進していく原動力が不足している印象もあった。球磨村の夏は美しく、交通の便も比較的以前は肥薩線の観光路線も球磨川沿いを走っていたことから、外と混ざり合いながら地域のポテンシャルを活かした村づくりが必要になると認識している。

#### ● 五木村

五木村は、その人口の少なさ、人吉球磨地域の中でも地理的に北の外れに位置することからも、9自治体の動きから独立的な立ち位置で取組みが進んでいる印象があった。これは川辺川ダム造成計画に伴う政策背景も要因として挙げられるが、いち早く岡山県西栗倉村の視察研修、主要産業である林業の生産性向上を企図した苗木のドローン搬送の実装や、複業協同組合を設置するなど先進的な取組みが行われるなど、村の人口減少の深刻さと比例して危機感が増し、ある種の割り切りに近い思い切りの良さが同村の政策特徴で、人吉球磨地域全体の足並みを揃えない形で政策実行を図り、機動性を確保している。

移住したい村ランキングでも上位にランクインするなどその政策効果は目に見える形で表れている一方で、居住できる家を用意できず需要を取りこぼすといった空き家課題も抱えてお

り、五木村の勢いを更に取り込んでいくためのインフラ整備が喫緊の課題として挙げられる。

- **相良村**

相良村は、五木村と人吉市を結ぶ国道 445 号線と、17 年連続水質が最も良好な河川に選ばれた川辺川がその中心を通る、平野と台地、山間部からなる地域である。村の地形を活かした茶の栽培が盛んであり、千年もの歴史をもつ日本最古の茶の名産地ともいわれている。他にも畜産農家等も数件見られるものの、村を支える主要産業と呼べるものが見当たらない。その要因の一つが、人吉市・錦町へのアクセス性の良さである。人吉市中心部まで車で 15 分、錦町に至っては 10 分以内と、中心市街地を持つ隣接市町村に通勤しやすいため、相良村は両市町のベッドタウンとなっている。住環境として優れる相良村が今後持続的な地域となるためには、唯一無二の地域資源である「川辺川」を活かしたソフト／ハード両面からのアプローチによる来訪者や移住者の呼び込みである。川辺川は「17 年連続水質日本一」の評価に違わぬ美しい河川であり、写真撮影、ヒーリング、アクティビティ等、来訪者に対して様々な価値を提供することが出来る。また、住民へのヒアリングでも川辺川が村の一番の資源であるという声が多く、住民にとって納得感を持てる施策として協力の可能性が高くなる。総務課の熱意ある役場職員を中心としたプロジェクトチームにより、R5 年度から「川辺川魅力創造事業」という河川敷を舞台としたイベントや河川周辺の拠点整備事業を進めており、豊かな自然環境を唯一の保有資源とする地域における持続性を、フロントランナーとして構築出来るかどうか、今後が楽しみな地域である。

- **山江村**

山江村は村長の方針もあり先進技術や新規の取組み、ソトモノに関心が高く、その最たる例は ICT 教育である。山江村では 10 年以上前から ICT 教育に力を入れており、全国から多くの教育関係者が視察に訪れる村であり、2021 年には全国 ICT 教育首長協議会が開催されている。ICT 教育以外にも、「ゼロカーボンシティ」や「県立大学との栗収穫ロボットの研究」等を行っており、また、ひごラボを積極的に活用していたのも山江村長である。

一方で、村長の関心事が広く、情報へのアンテナも高いため、様々な施策が乱立していることも否めない。課題に対して打ち手を講ずること自体は、積極的に行っていくべきことではあるが、各施策を推進していく職員にも限界がある。実際、ひごラボ担当課の企画調整課では他の市町村では 1 人で担当するような事業を 1 人の職員が複数かけ持ちしている状態も見られる。そのような中で、ある種村長の思いつきのように新たな指示が飛んでくる（必ずしもそうではないが、前後の文脈を理解できないため突飛な発想に感じてしまう）ことに対し億劫に感じている職員や業務がオーバーフローしている職員もおり、業務の推進力を失っている可能性がある。このような状況を鑑み、令和 5 年度からは総務省の地域プロジェクトマネージャー及び地域おこし協力隊を活用し、業務を統括できる責任者を置くことで状況の改善を図っている。

- **錦町**

錦町は、人吉球磨盆地の中央に位置する生活利便が高い、近辺からの移住者も多い地域である。そのため 10 市町村の中で唯一総務省の過疎地域の指定から外れている。しかしながら、錦町の財政状況の厳しさはその他過疎地域と大きな違いはなく、むしろ「過疎地域持続的発展市町村計画」に基づき発行可能な過疎債等の起債ができないことから、懐事情は厳しいという見解が町長より度々発露されていた。特に錦町のような過疎地域のボーダーラインにいるような地域にとってはクリティカルな課題になりえることを再認識した。

錦町には県立高校である球磨中央高校が存在し、ひごラボの連携事業でも高校性のデータ利活用に係るマッチング案件も組成されている。米だけでない果樹などの一次産業も盛んな地域であるため、街の将来を担う若者が新しい職づくりを目指す環境整備などを行うと錦町が大きく飛躍していくのではないだろうか。

- **あさぎり町**

あさぎり町は合併したこともあり、人口が14,000人弱と人吉球磨地域の中で2番目に大きい。そのため、役場の職員や事業者が「現状を変えなければいけない」と切羽詰まった様子を見かけることは他地域に比べ少なかった。実際に、総務省の地域プロジェクトマネージャーとして活動している株式会社あさぎり商社の担当者も「この14,000人のせいで危機感が生まれない」と発言されていた。そのような空気感の影響からか、ひごラボの提案に対しても企画政策課では前向きな反応があったとしても原課とのハレーションを嫌い、原課への説明の機会すら与えられることが少なかった。

今後人口減少は食い止められないが、減少幅を抑制するためにも体力のある今のうちに、使えるものは積極的に使いながら何か施策を打っていく必要があるのではないだろうか。幸いにも、あさぎり町には既述の地域プロジェクトマネージャーや総務省からの出向者、地域おこし協力隊など外部人材も受け入れており、かつ第三セクターで地域商社の株式会社あさぎり商社、農業の経営基盤等豊富な資源があるため、これら資源を最大限に生かした取組みを人吉球磨地域の中で規模が大きい自治体として先頭を切って推進してもらいたい。

- **多良木町**

多良木町は南北に長い形状をした自治体で、災害時に頻繁に孤立する槻木地区では、本事業の提案事業者であるフォレストシー株式会社のサービスを試験的に導入したエリアでもある。同町は多良木高校が廃校となった年から急激に人口減少が加速し、高校の存在が地域に与える影響の大きさを地域関係者からも確認している。ひごラボ事業としては行政との関りが最も薄い地域の一つで、担当者との連携は最後まで深まることがなかったのは残念だったが、本報告書でも再三登場するたらぎ財団は、地域の中長期的な発展を目指し、DeNAやAddressなどの大手企業も巻き込み人材育成事業に力を入れており、民間との交流を継続している地道な活動が徐々に花開いていることから、この動きに乗じてくる次のプレイヤーの台頭が望まれる。

- **湯前町**

湯前町は、球磨川の上流にあたる「奥球磨」地域に位置している。産業の中心としての農業・林業に加え、ログハウスやテントサイトが併設されている宿泊施設、温泉、キャンプ場、まんが美術館、まんがフェスタ、下村婦人会の漬物等、観光客を呼び込むことが出来る施設やコンテンツを保有している。特に「マンガ」においては、同町出身の那須良輔という風刺漫画化の存在もさることながら、学校でのマンガ教育、多くの著名な作家／画家の来訪、町職員のコスプレ等、地域内向けの様々な施策に転換することが出来ている。しかしながら、それらのポテンシャルを域外に向けて活用出来ていないのが現状である。マンガコンテンツの対外発信による観光客や移住者、企業の呼び込み等はこれまでほとんどなされておらず、“宝の持ち腐れ”となっている。ひごラボ担当でもある企画観光課の職員は地域活性への意欲が高く、また人吉球磨エリア内でも有数の人数を誇る地域おこし協力隊は積極的なメンバーが揃っているため、彼ら・彼女らが中心となり、マンガコンテンツの強みの棚卸から活用方法の検討、対外発信施

策の実施、収益化の戦略立案まで、民間とも連携しながら“稼ぐ地域づくり”を推進することが期待される。

- **水上村**

水上村は人吉球磨地域の最深部に位置し、中心部に市房ダムを構える林業が盛んな地域である。人吉市からも車で 50 分と内陸に位置しながら、地形資源を活用した高地トレーニング施設の充実化によって、大学やスポーツメーカーとの連携を強化した独自の村づくりを実践している。牽引者は首長である中嶽村長で、明々白々と自身が掲げる政策意義を発露していたことは非常に印象的であった。水上村は、人吉球磨地域の広域連携の取組みから離脱し、民間企業の声掛けを好機と捉え定期的に首都圏に赴き連携協定に漕ぎつけるなど、民間のスピード感を意識した機動力の高い取組みが特徴である。後述するが、意思決定の迅速性や施策実行の推進力を確保するのに、“ちょうどいい大きさ”の村であり、共助型の地域交通の仕組みづくりから、あらゆる子育て・教育支援を手厚く行うベーシックインフラに近い政策を行い近隣市町村からの移住者を呼び込んでいる。行政側では 2023 年より地方創生推進室を構え、職員を外部機関に積極的に派遣するなど、より多様な視点と経験を持った行政職員を増やしていきたい村長の綿密な計画設計も注目に値する。今後他県からも注目される地方創生事例として脚光を浴びる日も近いかもしれない。

#### ④ 横断的な観点からの自治体課題の考察

- **中間支援団体の有無による政策実行の機動力の差**

人吉球磨地域にていわゆる中間支援を行う団体は数多く存在し、すべての団体を捕捉することは出来ていないが、特に関与度合いが強かった団体は「一般社団法人ドットリバー」「あさぎり商社」「一般財団法人たらぎまちづくり推進機構」などである。また、中間支援組織の定義も明確にしておく必要があるが、本事業で定義していた中間支援組織とは、「行政が担ってきた事業の一部を民間が補完し、同時に地域資源を活用することで新しい付加価値を生みながら持続可能な地域づくりを目指す団体」と位置付けている。

行政主導によるまちづくりの限界は、行政の人的リソースの確保の難しさという課題だけではなく、社会課題の複雑性が増してきたことによる課題解決の難易度が格段に上がってきたことも挙げられる。これと呼応する形で公共領域への民間企業の参画が加速しており、例えばデジタル庁ではこれら事業領域を「準公共分野（子育て・教育、健康・医療・介護、モビリティ、観光、防災 等）」と位置づけ、官民連携の民間マーケットの裾野の拡大を企図している。

しかしながら既出の通り、地方現場における官民連携の大きな課題の一つに、民間企業の提案を受け入れ調整を行う地域側のケイパビリティの限界が挙げられる。予算や議会調整の雑念がある状態ではそれも無理がないことは構造的な課題として本報告書でも提示しているが、民間のスピード感に則した初動や意思決定には本事業内でもしばしば不足を感じた。そのため、連携の仕組みの一部機能と予算執行権限を行政の外に切り出していくことが効果的な打ち手の 1 つではないかと考察する。

その一例として、たらぎ財団は、町のふるさと納税の 20%を財団自主事業の原資としている。そのため当然ながら、原資幅を拡大させるためにはふるさと納税額自体の増加が必要になる。そこで当該業務をたらぎ財団自身に請け負わせることで、自らの食い扶持を自らの創意工夫で拡大させていくインセンティブ設計を図っている。理想的には、これらの活動プロセスの

中で地元の農家や加工業者と、商品開発や販路拡大の施策検討に副次的に展開することとなり、まちづくりの牽引役として地域から認知されることが期待できる。ここに加えて当団体は DeNA やひごラボで連携した IT スタートアップ企業の Viziers 社等とプログラミング教育やマインクラフト等の子供向け教育事業も展開している。着目すべきは、当財団が年間で行う事業規模は事前に議会承認を得ているものの、その実施時期や内容については財団が年度内に適宜民間企業とコミュニケーションを取りながら意思決定を行っている柔軟性の高さである。事業の原資を拡大させる（＝民間の売り上げ拡大）インセンティブ設計を行いながら、収益を上げた中で事業を自由に設計する（＝事業投資を行う）動きを、行政と民間の中間的役割の組織が行える強みを発揮していることで、他自治体にはない創発的な取組みが進んでいることは中間支援団体の存在価値として定義できる。

- **トップダウンとボトムアップ/推進力と継続性**

昨今広島県安芸高田市や、兵庫県の明石市など、政治界にも SNS が浸透したことで、メディアでも取り上げられる自治体の首長が増えてきている。自治体の尖った政策推進要件に「首長のリーダーシップ」は必ず挙げられるが、首長の視座の高さや、政策実行の意思決定力の差によって地域力に差が出てくることは現実が証明していることは間違いがないと言える。特に本事業では山江村、湯前町、水上村などの首長のリーダーシップは顕著で、ひごラボとのディスカッションも当該自治体とは数多く実施してきた。結果的に山江村や湯前町とは個別の事業組成に至った、あるいは次年度事業の連携が決定した、という成果に繋がっている。

一方、その推進力を下支えしているのは事務方の機動力の高さと人材のマインドに拠るところが大きい。特に小規模自治体における企画畑の人材素養は政策実行の命運を左右していると言っても過言ではなく、首長のリーダーシップと内外部の調整を行う事務方の存在が極めて重要となる。俗にいうに“スーパー公務員”と言われるようなキーマンの存在の有無でひごラボとの連携推進力も大きく変化するが、残念ながら首長を説得してでも何かを成し遂げたいという強い意志を持った行政マンは本事業で捉え切れなかったことは、本事業の課題として挙げざるを得ない。

- **10 市町村の横ならび、わが町村 1 位主義**

本事業の最も骨を折った課題の一つが「広域連携」である。事業開始当初は災害の文脈で強固になっている（と予想していた）人吉球磨地域で面的な取組みを展開していく狙いがあった。実際に、災害文脈では河川水位のモニタリングシステムの構築や消防団の連携などで形として表れているケースもあったが、これは限定的な一例であった。令和 2 年の豪雨災害でも甚大な被害を受けているのは、人吉市や球磨村などの下球磨地域であり、上流地域は土砂災害の被害は大きかったところもあるが、下球磨地域と比較するとまだ被害は小さかった。災害により流失したくま川鉄道が走る川辺川に架かる鉄橋は 2026 年を目途に復旧を想定しているが、鉄道が通っていない相良村や五木村、そして水上村の負担の位置づけを如何にするかの議論が残るなど、災害文脈であっても必ずしも地域が一枚岩になっているとはいいがたい実態があった。

総論として、人吉球磨地域は手を取り合い、協力をしていこうという流れはあるものの、実態としての協力関係がみられないケースも散見され、自治体を越えた取組みに仕立て上げることの難しさを痛感した事業であった。その中でも各地域の共通的な災害対策や、中山間地域に

おける通信インフラ導入、地域の観光・イベント情報の可視化といった事業提案においては、横断的な視点で議論がなされることもあったが、隣接自治体が連携を図り取り組んだケースを生み出すことは出来なかった。それどころか、ある自治体で取組んだ教育コンテンツを他市町村に紹介したところ、新規性がないため横展開は受け入れられない。といった反応があったことは、この面的取組の実装という課題の難しさを象徴する出来ごとであった。

10 市町村横断の協議会は多く存在しており、その代表格は「人吉球磨観光地域づくり協議会」で、各自治体からの出資を受けて観光事業を展開している。しかしながら、受益負担の不明確さもさることながら、その活動に対する地域側の声は極めて厳しいものが多く、10 市町村のすべての期待に応えることは極めて難しいことを他団体の活動からも目の当たりにした。

得てして、外部視点では8万人の市町村群であれば合併すればよい。という発想になりがちであるが、平成の大合併で先行的に統合されたあさぎり町（旧免田町、上村、岡原村、須恵村、深田村）ですら、合併から20年が経過した今でも旧町村の出身派閥が存在するなど居住自治体の課題は根深いものがある。一方で、10市町村の若手中堅の役場職員が集まり、人吉球磨地域の未来を語る振興局が開催する会合では、特に若手の役場職員から合併を今一度検討すべきではないか、という投げかけが多かったことは印象的であった。当該の世代は現場での業務過多を日々感じていることから、感情に左右されない効率的且つ合理的な地域運営を行うべきという課題認識を持っており、現在の首長世代の次の世代においては改めて合併に関する議論が行われることが想定される。しかしながら、自治体の合併によって体制面の効率化は達成されたとしても、従前からのしがらみ、政策実行速度の鈍化による実効力の低下などで、産業活性化に直結する効果は得づらいのではないかと、という点が現時点での暫定的な見解である。

## (2) 地域の資源とはなにか

### ① 一般的な地域資源の属性

当社が考える、一般的な地域資源は以下の3点に分類されると考える。

表 5.1 当社の考える地域資源

1	人的資源	<b>■地域の魅力を発信する、人工的に産み出されたもの</b> 温泉施設、宿泊施設、美術・博物館、観光公園、発電設備、コンセプト的なまちづくり、教育機関、飛行場、港、ハブ駅 等
2	自然・文化資源	<b>■その土地特有の自然条件、地形</b> 天候、火山、森林、生物、水、水産、大気、鉱物 等 <b>■その土地の文化形成上なくてはならないもの</b> 建造物、芸術・芸能、伝統・風習、食文化、商文化 等
3	課題資源	<b>■地域特有の資源に起因して生じる問題</b> 地震や台風・豪雨による災害、悪天候による農作物の不作、特定食品の摂取過剰による住民の健康被害、鳥獣害 等

人吉球磨郡においても、上記に属する多種多様な地域資源が存在し、「球磨焼酎」、「夏目友人帳イベント」や「球磨川・川辺川のアクティビティ」など資源を最大活用した魅力的なコンテンツが多く造成されている。

一方で、これら地域資源はどの地域にも一定程度存在するものであることも事実であるため、この一般性を脱却した差別化要素を如何に地域事業に盛り込むかという「ヒトの知恵」が試されており、この活用の妙こそが今日の地方創生に鍵を握っていると言っても過言ではない。その過程においては、「ヒトの知恵」とは地域住民の知恵と、地域を訪れる人々の知恵に他ならず、この両者のベストミックスを模索しコーディネートしていくこともまた地域の間支援的な役割の一つとして定義することができる。

## ② 対象によって切り取られ方が変わる地域資源

### ● 「一つの寺」という地域資源の切り取り方

ひごラボが主催したイベントの一つに、人吉市に立地し、古くから幽霊寺として知られている地域内の曹洞宗の本寺である「永国寺」の住職と著名な怪談師をマッチングさせ、寺の境内の一角にて夜の怪談イベントを実施したプロジェクトがある。

球磨焼酎蔵元の緋月酒造の協賛も受けて、当日は想定人数を超える 60 名以上の観覧者が訪れるイベントとなり、地域からも反響があった。このイベントはひごラボの別案件の地域プロジェクトを企画中であった提案者（個人事業主）が人吉を訪れた際に、人吉球磨郡が幽霊・妖怪文化が古くから根付いている土地であることを点在する寺社仏閣から感知し、近年 SNS 上でも密かなブームになっている「怪談」を行うフィールドにすべきという提案から始まっている。

### ● 地域資源に対するヒトの知恵と多様な観点

事実情報としての「幽霊寺」の存在を認知していても、一足飛びに今回のイベントの発想には至らないが、拡大する怪談マーケットの動向や幽霊に纏わる文化・歴史的背景のインプットがある人物からすると、それはまさに地域に眠る魅力的な資源に映っていたことになる。

これは、地域資源と訪れる人の知恵がミックスされた一つの事例であるが、ここから得られる示唆は、地域資源は、「対象（＝観察者）によってその切り取られ方が可変する」という気づきである。一見地元当たり前現存する建物・風習や、どの地域でも存在する資源には特段の魅力がないという固定観念があるが、それら資源は、多様な視点から捉えることで如何様にも磨かれるということが言えるのではないだろうか。

地域の発展には「ヨソの視点と知恵」が必要であるということはよく言われるが、これを敷衍すると、ヨソの視点から見た時の地域資源の魅力を言語化すること、マーケットと結びつけることで初めて「ヨソモノの存在価値がある」といえる。外から見たらこれも魅力に映る、という表現を超えた地域価値として定義できるレベルまで落とし込めるかが地域づくりの成否を左右する。

そのために地域側はヨソから訪れる“風”のような人々の継続的な流入を受け入れ、訪れる人々はその“土地”で文化を育む地元の人々との交流接点を意図的に増やすことが地域活性の肝にもなり、そしてその風と土地の交流の積み上げが地域の“風土”を醸成していくものと考えられる。

## (3) 中間支援組織のアプローチの在り方

### ① キーパーソンを捉えた関係作り

#### ● 地域でネットワークを拡大する

ひごラボ事業は、当社スタッフが 2023 年 1 月に人吉球磨郡に入り業務を開始したが、貴機構・当社の個人的な繋がりを除けばゼロベースの人間関係作りが必要であった。地域の人々と

の関係構築と地域の文化を知るためには数年の年月が必要であることは自明であったが、まず初動としては、地域の主要関係者に対する事業概要の説明と、制度設計を進めていくことを最優先事項として、首長及び自治体の企画窓口に対して事業説明を兼ねた表敬訪問を早期に着手した。

関係性を持たない自治体の首長や企画窓口に直接アクセスすることは本来ハードルが高いことであるが、貴機構の信頼性や県との連携事業であったことが円滑な初期コンタクトに繋がったと思料する。

その対話の中で大半を占めた話題は「ヒト・金・情報」の不足である。特に人手不足事情は深刻であり、地域人材が枯渇している状態を危惧する声はどの首長からも発された内容であった。そのため、対話の中では地域で中核を担う民間人材や団体の紹介を受けるケースが頻繁にあり、それら情報を基に人伝でネットワークを拡大させていった。小さな自治体規模であるため、人から人に数珠繋ぎ方式でキーパーソンにアクセスしていくことが比較的容易であり、同時に紹介を受けた際にも当該者の課題ヒアリングだけではなく、ひごラボが当該人材・団体に対して貢献できる接点を如何に提示できるかを念頭に対話を進めていったことが、更なるネットワークの拡大に貢献したと考える。

しかしながら、それでも行政が捉え切れていない民間の動きは累々としており、紹介された人から更に紹介される人と徐々に繋がっていくうちに生活者・消費者目線での地域に対するシビアな評価やしがらみ、派閥など断片的な対話からは見えてこない地域の実態が浮き彫りになってくる。そのため情報の精度や本質的な課題などを見抜くには当初想定していた3か月程度の課題ヒアリングでは到底時間が足りないことも明らかになった。

重要なことは、地域は人と人の繋がり、そこでやり取りされる情報で成り立っているということであり、これらの動きや流れを捉えない限り地域力学を捕捉することは困難であるということである。例えば、人吉市内の高校のとある部活動に所属していた卒業生の繋がりから成り立っている官民を超えたコミュニティは想像以上に強固であり、同時に政策的影響度も大きいことから自治体の施策との連動性も生まれてくることになる。このように、職種職位を超えた地域のヒトの序列関係や、過去の経緯などを紐解いていくことは、難易度は高いもののネットワークを軸とした地域事業を推進するうえで極めて重要な要素の一つであると言える。

## ● 地域のキーパーソン

今回の事業において、官民で繋がった地域のステークホルダーは約150名程度に上る。ひごラボ事務局は、これら人間関係を基盤としながら情報連携を行う、あるいはマッチング先を探索する場合には必ず誰かしらを経由して事業設計を行っていた。

この中でも行政マン、そして行政と民間の緩衝地帯で地域の共通善を求めて地域活動に注力する地域のハブ的機能の役割を果たす、いわゆる“地域のキーパーソン”が一定数存在する。ひごラボ事務局においても、必然的に当該人材とのコミュニケーション密度が濃くなり、本事業における地域のカウンターパートでありドライブ役も担った。

地域のキーパーソンを捉えるべきとは、域外企業や団体が地方事業に参画する際の必須要素として位置付けられるが、“地域のキーパーソン”と呼ばれる人々の特徴・属性はどういったものなのかは、人吉球磨郡と本事業の県外研修からの学びを踏まえて一般的な要件として5-(7)にて定義を行っている。

② “ヨソモノ”が地域で関係を深化させるためには

◆ 受動的ヒアリングの重要性

3-(3)で記述した通り、ひごラボ事務局では地域ヒアリングを軸にすえた活動を行ってきた。ヒアリングの中でも地域課題を意図的に把握する「能動型ヒアリング」は王道のアプローチとして位置付けたが、特に事業前半期においては、公式なヒアリングという場以外での「受動型ヒアリング」についても重視した。

課題とはなにか、を抽出することは、その文字面以上に難易度の高いタスクであることを本事業で痛感している。なぜなら、この問いは日頃から一体何が地域の課題かを考え続けている人でなければその場で的確に言語化しづらいためである。仮に出てきた課題も、断片的な課題や、表面的な事象に対する悩みといったケースが多く、加えて課題ヒアリングや協議の場ではある種の緊張感もあることから、生々しい課題や、外向けには言いづらい根深い課題の表出は限定的になるケースも多くある。

「3時間で1回」のヒアリングではなく、時と場所を変えた「1時間で3回」のヒアリングの方が心理的距離を縮めることや信頼関係を構築することに繋がりやすいことは一般的にも言われることだが、特に場所を変えることの重要性は人の本音を引き出すうえで重要な要素になると考える。以下、本事業の中での具体的な「受動的ヒアリング」の場の一部を明記する。

表 5.2 受動的ヒアリングの場

ヒアリングの場	得られたもの
会食・懇親会	地域の裏事情や地域の間関係・力学
協議後の立ち話	立場上言えなかった本音、本当にお願ひしたいこと
別目的で訪れた場での予期せぬ立ち話	ひごラボ活動の拡がりや実態の認知拡大、以前に会話していた内容の進捗や新しい課題感の把握
地域イベント・研修で居合わせた際の会話	業務以外の情報交換、以前に会話していた内容の進捗や新しい課題感の把握
地域のキーマンが声をかける会合やイベントの場	キーマンの先の繋がり、地域ネットワーキングの強化 コミュニティの中で今話題になっている情報

なお、本事業が開始された22年1月から新型コロナウイルス感染症が5類感染症へ引き下がった23年5月までの期間、夜の会食が限定的だったこと、加えて対面協議の場でマスク着用を余儀なくされたことが人間関係を構築するスピード感を停滞させたことは否めず、地域の本音が語られる場づくりの重要性を改めて感じたことを蛇足的に補記したい。

● 小規模自治体における「オフ」の重要性

地域事業においては、オンのみならずオフの繋がり的重要性が高いことは件の通りであるが、人吉球磨地域のような小規模自治体では、その人口規模が小さくなればなるほど公私の境界線が薄くなる傾向があった。特に行政職員は休日におけるイベント対応、式典、協議会運営、地域活動、消防団などの様々な活動に顔を出すことが頻繁にあり、結果的に地域コミュニティ内の繋がり平日休日垣根のない一連の流れの中でゆるやかに、そして時間をかけて醸成されて

いく特性を感じた。

これは同時にまさに地域が期待する汗をかく行政マンの資質が問われる場面であり、当然ながらその負荷も大きいことは自治体職員との会話の中でも認められている。しかしながら、地方における自治体への期待は引き続き大きく、自治体任せを脱却したい職員側と地域を作る基盤としての行政のレベルアップを期待する住民とのせめぎ合いの中で、地域運営の新しい着地点を見出すことこそが今求められている。この考察はすなわち、両者の間を取り持つ中間支援の存在の大きさを物語る実態であり、共助の力が地域づくりに欠かせないことの確信にも繋がっている。

地域住み込み型調査では、地域の共同体の一部として接点を持つ機会を継続的に確保できたため、一定の信頼関係を築くことができています。事務局も事業立ち上げ期より地元のイベントには顔を出してコミュニケーションを図り、顔と名前を認識してもらうことから始まり、徐々に公私の会話を重ねることでゆるやかに関係性を構築した。人吉市市長より、ひごラボが地域に当たり前にいる状態になった、と評価された通り、ヨソモノが地域でコーディネーター事業を行う上で時間の使い方と接点の持ち方の重要性を改めて認識している。

#### ● 地元との対話の形

地元との対話の在り方は、地域住み込み型事業において現在も思案を続けている項目の1つである。見ず知らずの地域関係者と対話を進めていくためには、スキルの要素もあれば情緒的要素もある。明確な対話の要諦は存在しないと考えるが、本事業のヒアリングプロセスからいくつかのスキルの要素としてのポイントを導出している。以下はその一例。

- ◆ 地域の課題を“理解した風”にならない（⇒聞いている情報より実態はより深刻）
- ◆ ヨソモノとしての役割を理解すること（⇒下手に地元の考えになじみ過ぎない）
- ◆ 夜のコミュニケーションはやはり重要（⇒引き続き地域コミュニケーションの鉄則）
- ◆ 活動の発信を続けること（⇒対面会話は限られるため、SNSを駆使し、自分を知ってもらう活動）
- ◆ 過ぎた時間より対面する頻度（⇒継続的な対話が信頼関係を作る） 等

しかしながら、あらゆる対話スキルを駆使しても、事業内では「外の地域コンサル」に対する拒否反応は明らかに認められている。これまでの過去の経緯の中で地域コンサルティングの過程で“様々なこと”が起きていたことに起因することも間違いがないが、2年の事業期間を終えた中でもこの地元との関係性構築はまだ発展途上であると言わざるを得ない。むしろ事業終盤期においては地元との接点が薄くなっていったこともあり、関係性を維持発展していくことの難しさをリアルタイムで痛感している。

既述のとおり、地域の課題を理解した風になり批評する姿勢が地域から最も疎まれる。そのため愚直に課題を捉え、形にしていくプロセスを地域に継続的に発信していくことが地元のあるべき対話の形の一つではないかと考える。これは冒頭に記したスキルの要素ではなく、情緒的要素に含まれるものであり、地域事業に正面から向き合うビジネスパーソンに必須的に求められる要件であると考えられる。

#### (4) 域内と域外のプレイヤー像

##### ① 地域プレイヤー（自治体と地元の民間事業者）

##### ● 行政が抱える構造的課題

本事業では、行政と域外企業を繋げるいわゆる官民連携を軸にすえたマッチングプロジェクトの創出を企図してきた。人吉球磨郡の10市町村はその名の通り十人十色の特性を持っているが、官民連携事業における共通的な自治体課題も浮き彫りになった。

官民連携のプラットフォームにおいて最大規模を持つ内閣府が運営をする「地方創生 SDGS 官民連携プラットフォーム」では、1,000以上の自治体と7,000以上の民間事業者がプラットフォームに参画しており、2023年11月現在180程度の自治体課題（公開中）が登録されている。昨年度より掲示板機能を具備させるなどマッチングプロジェクトの組成を促進する環境整備を進めている。これ以外の様々な仕掛けによってその数は増加傾向にあるが、プロジェクトの進化という観点では十分な実績が積めていない現状もある。

本事業ではこの傾向を生んでいる官民連携の現場実態を把握することもできているが、そこには構造的な課題と属人的な仕事の進め方の要素が浮き彫りになっている。

##### 【構造的課題】

##### ◆ 行政職員の任期

極めてシンプルだが、「首長の任期」×「担当課の課長の任期」×「職員の任期」の3つは政策推進の上では変数になる。これは一貫した継続的な取組を阻害する要因になることは明らかであり、当事業期間においてもコミュニケーションを取っていた感度の高い担当課の課長や職員が変更することがあった。しかしながら、これは首長が変わらない場合においてはその影響度は限定的であることも認められている。

##### ◆ 企画窓口と担当課の温度差

自治体の課題を把握する場合のヒアリングや首長訪問の際は、基本的にどの自治体においても「企画機能」が窓口になる。課題を網羅的に把握している立場である一方、個別具体の課題解決の推進力を持ちづらく、あるステージから担当課が同席する必要性が出てくる。しばしば認められたことは、企画と担当課の温度差である。担当課に遠慮しプロジェクト化を躊躇する企画課と、追加業務が増えることを避けたい担当課という構図が、物事の推進力を低下させてしまっていた。この両者の温度差は庁内の日頃のコミュニケーションに拠るところもあるが、いずれの自治体においても企画政策機能と担当課が一枚岩になっているケースは稀であった。

##### ◆ 行政予算と既存政策の縛り

年度予算と既存政策の縛りもまた、民間との迅速な連携が進まない要因として挙げられる。前年度段階において、予算と政策（ここでは既に連携している民間事業者を含む）は紐づけられているため、年度中に補正予算として新規の連携事業を仕掛けることのハードルは高いものであった。特に自治体側では既に類似する提案を知っている、民間事業者と連携を進めている、もしくは過去に同様の事業で効果がなかったため踏み出せない、というケースも散見された。うまくいかない要因や要素を如何に提示できるかは民間事業者側の腕の見せ所ではあるものの、いずれにおいても、前年度に定めた予算を執行していくスタイルは自治体の基本的な仕組みである。一方で、年度末に予算消的な事業になるシーンも散見された。1年前に予見した事業案と外部環境変化のスピード感にはギャップがあり、今後これらに対応するための機動力を持った色を付けない“バッファ”としての予算枠を設定するなど一案ではないだろうか。

#### ◆ 年4回の議会対応

各自治体、議会対応にはかなりの神経を注いでいる。年に4回開催される議会は概ね、6月、9月、12月、3月に開催され、その期間は人吉市では2週間強、9町村においても1週間弱を要し、この期間、首長はもちろん自治体の職員の動きはより内部の理論武装に工数が割かれることとなる。年間を通じて捉えれば影響は限定的に見えるが、事前準備などを合わせると年間で1か月～2か月間は議会関連の対応が発生する。これはマッチング事業の取組みに少なからず影響があり、経緯や継続的な活動が分断されることで自治体側の熱が冷めることや民間側とのコミュニケーションが途絶えることに繋がり、取組の推進力が削がれることが間々発生していた。二元代表制を採用する地方自治体において議会対応は必達事項でありながら、職員の数や絞られる人口の少ない自治体においては首長と議会とを往復する極めてデリケートで負荷のかかる業務であることは事実であり、民間連携のスピード感を阻害する構造的課題の一つとして認めざるを得ない。

#### 【属人的課題】

自治体の中には、情報感度が高くフットワークの軽い、挑戦を恐れないタイプの職員がいる。本事業でも、行政の仕事の枠を超えた活動を行う職員、第三セクターで成長を目指す職員など、複数以上の主体的で熱意のあるプレイヤーを捉えてきたが、その属人性に依存すると、構造的な課題である「任期の壁」を越えられないことになる。その担当者がやってくれたことは、今の担当者ではやってくれない、調整してくれないケースは多々発生する。前任の検討経緯は業務として引き継がれるが、その人のマインドや感度は当然引き継がれない。これは知恵やノウハウの形式知化すればよいという話ではなく、自治体内の後継人材の育成というより本質的な課題であると考えられる。

加えて、地域を変えたい熱意のある人材だからこそ、業務負荷は大きくなり、既述のとおり周辺には共感しあえる人が少なくなる。結果的に行政や地元を離れ、より自身の成長が期待できる環境に身を置く決断に結び付くことがある。実際にそういったケースを本事業で何件も目の当たりにしている。

#### ② 域外の提案事業者

##### ● 提案事業者が地域事業に参画する文脈

提案事業者が地方創生事業に参画していることは、この数年の大きなトレンドと言ってよい。その要因は、4-(7)で記載した点が主な観点であるが、よりマクロの視点では、企業活動が地域社会や環境と共生していくことに対する社会からの要請が強くなり、明確になってきたことが挙げられる。これまでのCSR的意味合いからCSVの色合いが近年強く出てきていることから、企業においては喫緊の課題として位置付けられ始めている。

#### (5) 中間支援組織の「コーディネート」機能と役割

##### ① ひごラボの基本的役割と機能

##### ● 中間支援組織の機能

ひごラボは地域と域外企業のマッチングを間に入って支援を行うことをコア機能として位置づけ、地域における活動を展開してきた。マッチングを行う上で骨格となる中間支援組織の機能とそのポイントは以下の通りである。

◆ 課題ヒアリング：地域の抱える現状を極力先入観を持たず拾い上げることに注力。多くの

一次情報から地域の実態を把握

- ◆ 企業提案の呼び込み：(7) - ①に記述のとおりそれぞれの民間企業の地域事業参入の文脈を勘案した呼び込みと、地域側のリアルな課題感を翻訳して提供する
- ◆ マッチングコーディネート：両者の接合点となりうるプロジェクト設計を行い、すり合わせを行う。特に受け身になりがちな地域側の考え方に寄り添った後方支援を重要視する
- ◆ 伴走・フォローアップ：マッチング面談後の両者へのフォローを実施。具体的には地域側が実証に協力していくうえでのハードルの認識合わせ、企業側には伝えられなかった根深い問題や予算や人繰りに関する課題をヒアリングする。  
企業側に対しては、今後の実証プロセスをどのように進めていくか、その際の要件を再度確認を行い、必要に応じて面談の再設定や、他地域の紹介を行う
- ◆ 横連携のプログラム：縦割りとなる役場内の担当課間の情報連携に加えて、地域間の情報連携についてもキーマンを繋げて情報連携を実施。特に企業との連携が進む案件内容について情報公開することで、意欲喚起を行う

以上は、官民・民民連携を行う上での基本的な中間支援組織の機能である。これらの基礎的機能は多くの地域の中間支援組織に具備されているものであるが、これら機能を大きな括りで仕分けると「プロジェクト設計」を行い、「実装プレイヤー間のマッチング」を図り、「プロジェクトの伴走支援」を行う3つの業務に集約される。

構造化すると簡易的に感じられるこれらの中間支援の役割も、確実に機能させていくために肝となるのは、やはり中間支援団体を動かす人材である。いわゆる属人的な要件が事業推進の成否を左右すると言っても過言ではない。本事業のひごラボ事務局を担ったスタッフがその要件を最大限充足できたわけではないが、本事業の過程において仮説的に定義した中間支援組織のあるべき人材像を一つの示唆として、明記したい。

## ● 中間支援組織の人材素養

中間支援を“上手に”行う人材の素養とはどういったものか、どのような要件を充足していれば、地域活性に寄与する存在になりうるのかという論点を明らかにしていくことは、将来的に地域が主体となった持続的な支援モデルを形成するうえでも必要となる。

いくつかの人材要件があると考えますが、共通的に言える素養は大きく分けて3つあると本事業では整理をしている。1つ目は、「マッチングポイントを言語化し、双方の接合点をコミュニケーションの中から見出せる」2つ目は「民間企業の“意図”を捉える感覚」そして最後は「変革や相手側に踏み込むことを恐れない勇気と、それらを裏付ける検証能力」と考えている。

1点目は、しばしば自治体職員から官民連携を進める際に、「民間は営業提案が多い」「営業提案との見分け方が知りたい」という課題感が表出されるケースがある。実際にマッチングの現場でも、ソリューション志向型の提案が多くあったため地域の課題にマッチしないケースがあったことは事実である。しかしながら、企業側が営業を行うことは当然の行動様式であり、営業のように受け取れるので採用しないという考え方はそもそも成り立たないと考えている。本来は、自治体側から、提案のこの部分が不明瞭である、地域課題を解決するにはこういった改善ができないか、などといった投げかけがあることが生産的なコミュニケーションであるが、提示された提案を軸に如何に課題解決を図るか、という前向きな議論を行うケースは少なく、

予算との兼ね合い、議会を如何に通すかが常に頭にある自治体職員が民間連携を加速させる方向に話を進めていくケースが少なかったことが課題点として挙げられる。

そのため、中間支援団体のスタッフには、後ろ向きなスタンスがどちらにあるのかを見定め、マッチングのアプローチを常に模索する力が求められる。地域側の懸念は、実証予算なのか、実施タイミングなのか、そもそもソリューションの内容が理解できていないのかなど、これらを見極めてフォローを行うことが必要になるため、側面支援の仕方も引き出しを持ち合わせておく必要がある。以下はマッチングが滞る際の躓きポイントの一例である。

- A：内容に関心はあるが、事務的な手続き面の煩雑さがハードルとなる
- B：ソリューション・サービスの具体的な効果がイメージできない
- C：熱意がない、そもそもの土俵に立てない
- D：人材、予算工面が煩雑である、ゆえに進めようという意思が働かない
- E：これだけでなく、もっといい提案があるのではないか 等

特にEのケースはコーディネートが困難である。中間調整を図る側からしてもその優位性を立証し、なぜこのサービスが他のサービスより優れているか、納得感を持たせることは難儀な業務であった。一方で結論を先送りにすることができるマジックワードとしての役割も果たしており、結果的にスピード感を求める民間企業の関心や「旬」な想いが薄くなり、マッチング当初は盛り上がったが結局話が立ち消えになる。という典型的な事例に繋がっている。

## ● 民間側の意図を汲む

地域と域外をマッチングさせる際に、一概には言えないが「地域側に寄り添ったコーディネーター」があるべき形として語られるケースが多い。これは重要な要諦であることは間違いないが、他方で民間企業の参画の背景や文脈を確実に捉えておくことで事業マッチングの確度が高まることも事実である。ここで、4－（7）－①で定義した企業の参画文脈と具体的な企業を照らし合わせて、中間支援を行うコーディネーターがどのような観点で民間の意図を汲み取るべきか例示したい。

### 1. 自社の事業が、地域事業向けにカスタマイズしたソリューションを取り扱っている

ライブコマース事業：クリップス、NTT スマートコネクション

地域特産品の販路拡大の一つの手段として提案された事業。ライブコマースは美容や衣料品の販売に広く活用されてきた背景があるが、多くの SNS がライブコマース機能を搭載してくる市場拡大のタイミングで、地方創生に特化したソリューションを開発。地域の新しい稼ぎ方として提案された。地域側のデジタル店舗的な要素も含まれているため、相応の負担が発生するが、「今この波に乗って先行利益を得るべき」という民間側のマーケット変化を意識した動きに乗り切れるかは重要な論点となった。

### 2. トレンドとしての地域課題を意識したソリューションを保有している（防災・環境）

地域の脱炭素化事業、中山間地域の通信整備：フォレストシー、アドバンテック

カーボンニュートラルの潮流は自治体にも広がり、人吉球磨郡においても2つの脱炭素先行地域が認定されている。特に取り組みやすい公共施設を活用した PPA 事業などを支援

する事業者は、この世界的な脱炭素化施策の潮流に乗る形で自社のサービスとソリューションを地域向けに開発を進めている。

また、中山間地域の 3G 回線網のサービス提供が無くなることから、奥深い山地でも林業従事者や集落住民の通信回線を提供できる独自の LPWA 回線サービスを開発するなど、中山間地域のお困りごとや課題認識にヒットさせる提案事業がある。

### 3. CSV・ESG の観点から新規事業枠として地域貢献事業の立案を模索している

自社のコアコンピタンスを活用した地域創生事業：JR 西日本、タカラレーベン

大手企業が、自社の強みを生かした新規事業として参画するケースである。JR 西日本は、地域交通事業は当然ながら、駅での人流解析ノウハウや SUICA 等の顧客情報を活用した地域発信のソリューションを開発。西日本領域の自治体の魅力を外に発信していく支援を通じて、地域創生事業のプレゼンス力とコンサルテーション力を高めたい狙いがあった。中堅デベロッパーのタカラレーベン社は、自社の地域創生事業を模索している段階にあり、廃校活用や不動産事業を軸にすえた新規事業のフィールドを検討していた。両者も自社の売上だけではなく、地方のプレイヤーと共同で地域価値を高める CSV の観点での参画を狙った動きであり、主に大手中堅企業にこの動きが認められた。往々にして大企業の提供するサービスはやや雑駁になる傾向はあったが、その資金力は魅力であり、また地域プレゼンス向上の観点からも大企業に関心を持たれた機会をチャンスであることを認識させるコーディネートが重要となる。

### 4. 自治体と連携した自社サービスを試験的に実証し、サービスの信頼性を担保したい

罹災証明の発行：東京海上日動火災保険／自治体の労務管理の効率化：Ji nger

災害時に自治体を実施している罹災証明の発行を民間の保険会社が自治体に代わり実施するサービス。全国各地で災害が続いていることもあり保険会社では自社の災害保険に加入する個人の家屋に対する調査と罹災証明の発行を自治体と連携しながら支援するスキームを開発している。サービス自体は業界では広がりつつあるが、自治体支援実績を積み上げ優位性を築きたい参画背景があった。

自治体 DX も事業化しづらい案件の一つであるが、Ji nger 社は実績を積み上げるためにトライアル事業の半年間は自治体負担なしでサービス提供を行う方針を掲げていた。連携自治体の実績を対外的にリリースすることで、自治体からの認知度を高めたい意図があった。

### 5. 元々地域事業の実績を有しており、横展開としてその規模を拡大させたい

地域内イベント情報のリアルタイム可視化：ためま株式会社

既出のためま株式会社の「ためまっぷ」というサービスは、これまで自治体が広報紙で発信していたような地域イベントや個人が開催する事業などを、自治体が認定した発信者がリアルタイムで投稿することができる掲示板である。地域内外の人がためまっぷを開くと、今日明日以降地域でどのようなイベントがあるかを視覚的に把握することができ、アプリを通じてコミュニティの交流量を増やしていく狙いがあるソリューションである。このサービスは市民の孤立化を防ぐ手立ての一つとして北欧でも注目を受けていることもあり、神戸市や静岡市などで既に実装が進んでいる。既に実績はあるものの、より規模の小さな自治体での実装も視野に、内閣府の補助金を活用し横展開を企図しているものであった。

- **相手に踏み込む図々しさ**

最後に挙げたい中間支援の役割として、空気を読まない踏み込み力を取り上げたい。上記の通り、中間支援に当たる際、地域側の意向や背景を慮るコーディネーターが中心になりがちであるが、地域にとっていったい何が本来的に必要なのか、という第三者的観点で捉えた場合、相手からのハレーションを恐れずに踏み込んだ課題提起や、実行の後押しが時には必要になる。地域側や企業側との摩擦は起きても言わなければいけない、嫌われる勇気をもって踏み込む必要がある。実は今回の事業でこの立ち振る舞いが非常に難しい役割であることも認識している。この役割を機能させる一つの答えになったのは、研修で訪れた島根県海士町の AMA ホールディングスや、岡山県西粟倉村のエーゼロの事例である。彼らはこの踏み込んだ、あえて空気を読まない役割を担っていることを現地視察で確認しているが、共通していたことは、両者ともリスクを負った自社事業を行っていることが挙げられる。リスクを負っている人間の言葉は地域に納得感を持って伝えることができる。彼らの事業内容を見ていると、中間支援組織は、ただ側面的に支援をするだけでは地域を変革する推進力を持ちづらいことが言えるのではないだろうか。

得てして地域は地域を変えたくない、現状維持の引力が働きがちである。しかしながら、ヨソモノのあえて地域の空気を読まない勇気ある行動様式や、地域の共通善を提示し、自らの力で変えようとする課題提起は、地域変革における重要なドライブ要素となりうると言える。

- ② **マッチングの分水嶺**

- **地域側が期待する事業者の提案**

事業者からの提案は自治体が抱えている課題に対してジャストフィットすることが最良であるが、そのような提案が行われる確率は低く、ひごラボでも 60 提案あるうちの数えるほどであった。当然そのような提案の場合は中間支援組織の力を借りずともマッチングする確率が高い。本事業を通して、既述の提案以外で、マッチングに至る提案や事業者の特徴として挙げられるものは以下のとおりである。

- ◆ 地域の資金支出が限りなく 0 に近いこと
- ◆ 地域側の新たな人工負担が限定的であること
- ◆ 対面（現地）での事業提案

上段 2 つは、地域への実利的な要素、3 点目は感情的な要素である。

上段 2 つに関しては人吉球磨地域に限らず、地方ビジネスは自治体・事業者共に資金や人手が不足している傾向があるため、トライアル事業に係る導入費用が掛からない、付加的な業務が地域側に発生させない、といった提案は有効である。具体的には国や県の補助金を準備した提案であることや、企業の先行投資案件などで、ほとんどの資金的リスク・負担を提案企業側が負い、地域側の持ち出しがないことである。なお、このような提案を主に集め数多くプロジェクトを創出しているのが埼玉県横瀬町の「よこらぼ」である。

3 点目については、大きく 2 つ理由がある。まず、1 点目が心理的な距離である。普段からオンライン会議等を行っている場合は、初対面からビジネス終了までをオンラインで完結することに抵抗はないが、地方の場合、オンラインでのやり取りが浸透しているわけではない。そ

のような状況下を踏まえると、遠隔地から両者の信頼関係を構築することを難しく、結果的にビジネスには発展しづらい傾向がある。

2点目は昨今では自治体職員では少ないが、地域の中小企業でよくみられる事象であり、オンライン環境に不慣れであるだけでなく、そもそも環境が整備されていないことである。本事業においても、事務局員が面談同席を兼ねて地域の事業者先に訪問し、そこからオンラインで提案事業者との面談を行うことが数多くあった。

総じて、事務局業務を通じて、事業者側が一定のリスクをとったり、現地訪問を行うことで地域に入り込む熱意、地域で事業を行う本気度を見せることが両者の距離を縮めることにつながり、信頼関係を作るうえで重要であることを目の当たりにした。一方で自治体側も、官民連携において民間側の働きかけに寄りかかってはいけない。今使える国の補助金・助成金制度にどのようなものがあり、如何に資金調達をしていくべきかを、自分事として行動を起こす主体性が芽生えない限り、民間企業から選ばれる自治体にはなり得ないと考える。

#### ● 提案事業者が期待する地域のアクション

提案事業者においてマッチングに至るための特徴があると同様に、提案の受け手としての地域側にもマッチングに至る特徴がある。5-(1)-④にも記載している通り、本事業のマッチングした事業の特徴をみると、地域側の性質や仕組みではなく、地域側のアクション(行動)に大きく関係すると考えている。具体的には次の2つである。

- ✓ キーパーソンの存在と機動性
- ✓ 首長の判断と明確な指示

1つ目の特徴が顕著に表れたのは4. 事業成果(5)プロジェクト#9のため株式会社的事例である。本事例では当初、人吉市役所のひごラボ窓口である職員に提案を行ったものの具体的な面談には進まなかった。そこで、別PJでひごラボと関係を持っていた人吉市のキーマンに話をもっていったところ、その場ですぐに担当課の職員との引き合わせを行い、実証に向けたネクストアクションまでを取り付け、その後マッチング、プロジェクト化に至った。本事例は「キーパーソンの存在と機敏性」の重要性が現れた顕著な例であるが、他の事例でもキーパーソンは少なからず影響している。

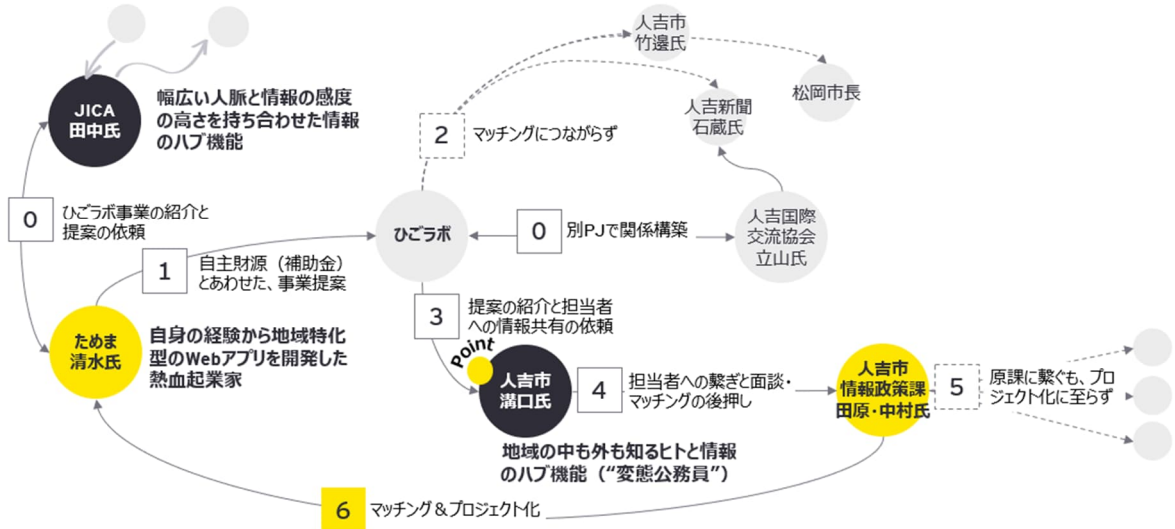


図 5.1 プロジェクト化までの探索的共創アプローチ (PJ#9)

2つ目は「首長の判断と明確な指示」である。地域側にキーパーソンが不在、もしくは特定できていない状況の場合は、マッチングを推進していくプレイヤーが不在となるため、首長の後押しが重要となってくる。特に人吉球磨地域のような規模の小さな自治体では、一人の職員が担当する業務の領域が幅広く、自ら進んで新たな仕事や事業を行う行動様式に繋がる傾向が少ない。また、5-(4)-①でも言及しているが、約3年サイクルでの配置換えがある。「キーパーソンの存在と機動性」で触れたように、マッチング推進においては担当者のやる気、能力、胆力、ネットワーク力等の属人性に影響するところが大きいので、提案事業者にとってカウンターパートである行政職員の異動は影響が大きい。

このような地域の状況から、比較的中長期スパンで政策にコミットができる首長がトップダウンで推し進めることはマッチング推進には重要となってくる。「首長の判断と明確な指示」が明確に表れた事例がPJ#7である(図5.2)4-(7)-②にも記載しているが、予てより首長が抱いていた地域の脱炭素化の課題感に対する具体的な提案に対し、担当職員と村のエネルギー検討委員会を巻き込みトップダウン型でマッチング・プロジェクト化まで進んだ。おそらく、自治体担当者に直接提案した場合は同様のスピード感で進まなかったと推察される。

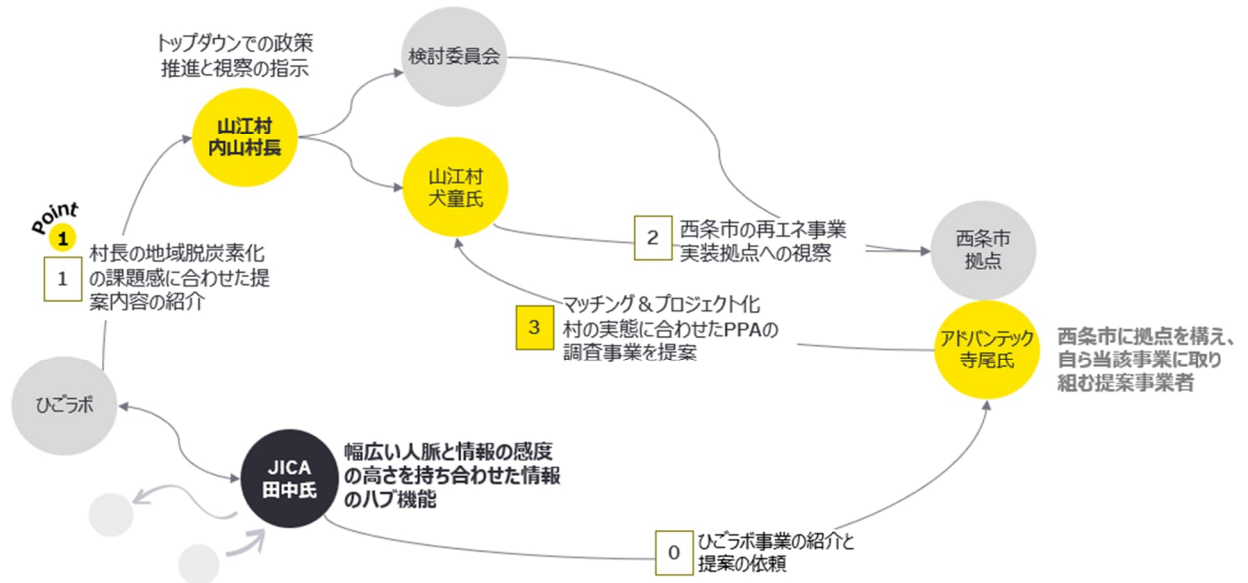


図 5.2 プロジェクト化までの探索的共創アプローチ (PJ#7)

以上 2 つの地域のアクションはマッチングを推進していく上で地域側持つべき重要な要素となっている。一方で、実際にマッチング後の事業を推進、継続、発展させていくためには主担当者自体のレベルアップも重要となってくる。この核となるような職員を増やしていくための方策については後段の (8) 地域づくりの大前提「ヒトの力」で述べたい。

### ③ 150 の面談を通じて得られたマッチングコーディネートの要諦 (官民と民民)

#### ● 中間支援組織の立ち位置とマッチングの要諦

前段で記載の通り、課題保有者が抱える課題に対して、解決策となりうるサービスや製品を持っている事業者がいる場合、課題保有者と提案事業者が直接コミュニケーションする場を与えれば、自然とマッチングが成立することが理想である。しかしながら現場実態としては、目指すゴールまでの時間軸が異なる、双方の説明のスキルが不足している、信頼関係が出来ていない等、マッチングを阻害する様々な要因が存在する。それらを出来る限り排除し、マッチングを進める“おせっかい”的役割が必要となる。本事業においては、ひごろボ事務局が課題保有者と提案事業者の間に入り、マッチングを支援した。

本事業では約 150 件以上のマッチング面談を実施した。これらの経験を踏まえても、マッチングの成功要諦にはいくつもの側面があり、複合的なものであると言える。5- (5) -①においては“おせっかい”的役割を行う中間支援組織の人材要件を記載している。本項目では、ひごろボが考えるマッチングの要諦を挙げ、成功につなげるための更なる踏み込んだ工夫についての学びを記す。

#### ● 地域側との“共感関係”、提案側との“共創関係”の構築

まず、課題保有者である地域側と中間支援組織の関係性の強弱がマッチングの成否に影響する。ここでいう関係性とは、「プライベート/生活面における課題を共感してもらえる関係＝

共感関係」のことを言う。ひごラボ事務局のヒアリングによって得られる問題や課題は、課題提供者の生活と密接につながっている。つまり、課題提供者は課題の第一人者、もしくは第二者である。課題提供者は、課題情報を聞き出す中間支援組織に対しても、第三者的ではない関わり方を求めることが多い。言い換えると、「共感関係」を期待している。ひごラボ事業においても、2年間の現地駐在により平日定時後や休日も様々な場面でコミュニケーションをとることで、「共感関係」を構築出来たことが、マッチング精度向上につながったと考える。

一方で、中間支援組織と地域外の提案事業者は、「対象地域の未来像を一緒に実現する関係＝共創関係」を構築出来るかがマッチングのカギとなる。基本的には、地域外事業者にとってマッチング先の地域課題は第三者としてのものであり、事業採算性や自治体との事業実績の獲得、将来性を見込んだ投資効果といった、ビジネス面でのメリットを考えて提案する事業者が多い。その上で、提案後にマッチングまで進むかどうかは、地域や中間支援組織との関係性が重要である。つまり人材要件の項目でも触れた通り、「民間事業者の意図を汲む」ことが成功の要諦の一つになる。

ひごラボ事業においても、JICAの民間連携事業への想いや、事務局メンバーとの関係性がキッカケとなりマッチングに至った事例も多い。それ以外のマッチング事例においても、「地域活性化」を事業ポートフォリオに位置付ける企業が、ひごラボ事務局とのやり取りの中で「共創関係」を構築出来たケースの場合、課題保有者への説明がしやすくなり、結果的にマッチングにつながるケースが多かった。中間支援組織が民間事業者の事業意義に共鳴することが事業マッチングの精度を高めることに繋がるといえる。

#### ● 地域／提案事業者の積極性

次に、課題保有者または提案事業者の積極性もマッチングの成否には欠かせない要素である。「積極性」とは、プロジェクト化やその先にある課題解決への意欲を持ち、それを行動に移しているかどうか、を意味する。

まず課題保有者については、保有課題を外部に対して発信したり、解決策を持っている企業が出展する可能性のある展示会に足を運んだりといったアクションを起こすことが出来れば、「積極的である」と言える。しかしながら実態としては、「課題」を「過去の失敗」と捉え、外部に発信することをためらう課題保有者が多い。そのため、中間支援の立場としては課題保有者に対して、課題解決の意思に火をつけ、酸素を供給し続ける後方支援の役割を果たすことが重要になる。人材が枯渇している地域の状況は既述の通りで、課題保有者の周りに支援者や相談相手が少ないため、せっかく抱えていた内に秘める熱意や積極性も立ち消えてしまう傾向がある。その課題保有者と共感関係を構築しながら、孤立させず事業推進の“おせっかい”を続けることがマッチングの成功要諦となる。

一方で提案事業者については、自ら課題保有者にアプローチしたり、中間支援組織であるひごラボとの打ち合わせを設定したり、筋の良い課題保有者との打ち合わせのために来訪したりといったアクションが「積極性」と定義出来る。こういった「積極性」を示すことで、中間支援組織もより重点的に課題保有者に対してのPR等側面支援を行うため、マッチングにつながりやすい。同時に課題保有者の目線からも、「共感関係」を構築出来そうな相手のように見え、課題保有者の内に秘める積極性も引き出すことが出来る。

- **官×民と民×民のマッチングの相違点（予算について）**

官×民のマッチングと民×民のマッチングにおいては、以下の点において明確な違いがある。まずは予算に関する違いである。5－（4）—①にも記載の通り、自治体は予算を4月から3月の年度単位で決定し、その予算に従って業務を遂行する。ひごろボのプロジェクトは、まずは直接費が殆ど発生しない実証という形を試行するものの、自治体側の論理では「予算が取れていない＝業務として指示されていない」という考え方が基本であり、マッチングを阻害する要因の一つとなる。一方民×民とのマッチングにおいては、決算の時期は決まっているものの、部門予算等の中でやりくりすることが多く、時期や用途に影響されにくい。そのため、今回のような時期を選ばないマッチングは、当然民×民の方が実現しやすい。

上記のような予算面の制約がある中、官×民のマッチングを成功させるためには、地域商社や観光協会といった、官民の中間に位置する組織を活用するのが良い。地域商社や観光協会は、大枠の予算の中で実施事業を決められる柔軟性を持っていることが多く、予算上自治体での実施が難しいプロジェクトも、人員含め捻出できる可能性がある。実際ひごろボ事業内でも、たらぎ財団やあさぎり商社といった地域商社とのマッチングが成功した事例もあり、機動性と柔軟性のある事業組成を企図する場合は、各自治体が地域商社機能を立ち上げることも有効な一手であると考ええる。

- **官×民と民×民のマッチングの相違点（公平性について）**

次に、官×民のマッチングと民×民のマッチングの大きな違いとして、住民に対する公平性を考える必要があるか否か、というものがある。自治体はその性質上、住民に対する公平性を担保する、という基本的な考え方がある。その考え方があることで、特定のターゲットに対する施策や特定の民間企業との実証支援を避ける傾向がある。担当職員の考え方の柔軟性や裁量によっても異なるが、基本的には上記の考え方を尊重する必要がある、マッチングに至る一つのハードルとなる。

この課題は取り扱いが極めて難しい側面がある。公平性の担保はその性質上外すことの出来ない要件であり、且つ情報化が進む現代において公明正大な対応は社会要請としてますます厳格になっている。一方で小規模自治体において、小さな事業に対して都度公募型プロポーザルを行うことの業務負荷もまた無視することはできない。加えて民間企業が関心を示していることはチャンスと捉える必要もある。関心を示している民間企業と一定程度の対話を重ねている場合においては、当該企業を早期にパートナー企業等に認定し、事業実装の推進力を確保する。あるいは、既述のとおり官民の間を取り持つ地域商社機能等の立ち上げを行い、資金調達や議会承認プロセスの効率化を図るといった施策を打つ必要性が高まってくると考える。

民×民においては公平性という縛りはなく、経済合理性や課題の深刻度に合致するものであれば特定の企業ともマッチングが叶う。

- **官民と民民のマッチングの相違点（受け付ける提案領域の広さ）**

上記の2項目からは、官×民マッチングの方が制約が多いように見られるが、官×民の方がマッチングに向いている性質もある。自治体は、地域に対する全ての業務を取り扱っているという性質があること、また公共的視点で物事を判断する性質があることから、基本的にはどのような提案も一旦受領することができる間口の広さが特徴である。その先の担当課への紹介や

マッチング面談が行われるかどうかは担当者の意欲によるものの、自治体は民間よりも提案情報を提供しやすい。

一方で民間は、自社が保有する課題に関係のあるものだけ話を聞く傾向が強いため、提案が地域の民間企業が抱える課題に合致しているかどうかを事務局で検討する必要がある。また、その企業が抱える課題と関係性の低い提案情報を提供した際は、「自分たちのことが分かっていないのではないか」という不信にも繋がり、信頼性が低下する恐れもある。課題ヒアリングの際からその点に留意し、その企業が抱える課題を明確に理解する必要がある。

官×民、民×民のマッチングにおいては上記のような傾向を踏まえて取り組むことが、成功のカギとなる。

#### ④ 側面支援の在り方と事業者を呼び込むうえでの効果

##### ● 対面提案を促す仕掛けの有効性

本事業においては、人吉球磨地域外、特に東京や大阪、福岡といった都市圏から企業を呼び込むことを目的とし、側面支援の制度を設定した。特に、側面支援の中心である「旅費支援」については、本事業のベンチマークである「よこらぼ」の実施自治体である埼玉県横瀬町と比較し、人吉球磨地域は首都圏からの来訪にかかる時間的／金銭的ハードルが高いことを考慮して設定した制度である。提案事業者へのアンケートの回答から、旅費支援に対して約7割の事業者が好意的に捉えていることから、旅費支援には一定の効果があったと言える。特に、制度を利用することが出来た県外事業者は8割以上が旅費支援を好意的に捉えており、そういった事業者を呼び込むことにおいて効果的であったと言える。



図 5.3 旅費支援に対するアンケート結果

##### ● 実証事業の対外訴求の必要性

アンケートの中で今後側面支援として希望するもの（複数回答可）項目に、旅費支援（75%）の次に期待する制度として「広報・PR 支援」が70%に上った。これはプロジェクト費用の支援（65%）より高く、自治体や地域とのプロジェクトを実施したという実績をPRする広報的側面や、被災地の創造的復興／地方の社会課題解決に貢献しているというCSR的側面等を期待するものと認識した。

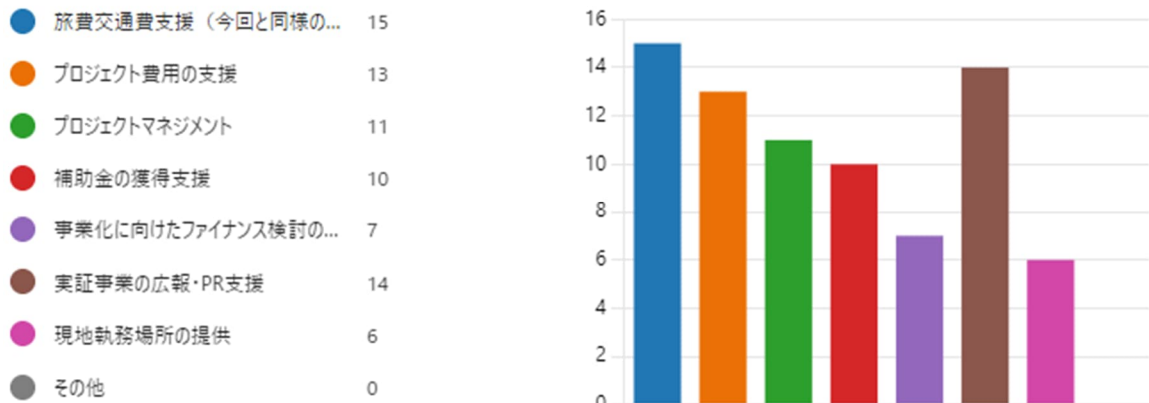


図 5.4 ひごらぼに期待する支援に関するアンケート結果

## (6) 「内」と「外」を繋ぐ重要性

### ① 地域と地域外の交流が生み出すもの

#### ● 域内外の交流流量を増やす重要性

マッチング自体は不発、あるいは実証として成功しないケースも存在したが、そのプロセスにおいて獲得した情報や、起こしたアクションによって後々の行動に影響を与えることがある。それは地域内だけではなく、提案事業者側にも同様のことが言える。その一例として「ためま株式会社」のためまっぷのサービスを再度取り上げたい。当サービスは自治体職員や地域の住民が地域イベントや関連する情報をリアルタイム型で情報掲載していく共助型のプラットフォームサービスであることが既述の通りであるが、当初五木村や多良木町にて観光や飲食業を対象に実証を試みたものの、関係者の実行の煩雑性やサービス実施の経済圏が小さいことから、実証自体は打ち切りになった経緯がある。

この教訓を踏まえ、より人口規模や地域イベントが多い人吉市を起点に当サービスを実証事業としてスタートし、他地域へ展開するアプローチに切り替えた。(図 5.5: 人吉市広報紙より) ためま社は内閣府の補助金を獲得していたため、人吉市は半年間のトライアル期間を設定して実証事業化することができた。

ここで重要なポイントは、この事業自体の効果があつたか否か、ではない。このトライアル事業化のプロセスにおいて、「地域に対する広報の在り方はどうあるべきか」という論点に対して、本事業を主導した人吉市情報政策課は基より、地域コミュニティ課と自治会、地域のキーマン、他市町村を巻き込み多くの意見交換がなされたことにある。その中で、人吉市が既に提供している LINE を活用した広報紙の役割がなにか、「ためまっぷ」のような地域内の双方向型の広報の役割はなにか？といった議論が成されたことが、イノベーションの種になっていると事務局は考えている。



図 5.5 ためまっぷチラシ

### ② イノベーションを生む域内外の接点づくりの重要性

#### ● 質を作るためには量が必要

上記の一例を踏まえたときに、地域のイノベーションと人材育成を中長期スパンで捉える必要があることを記述したい。以下の図は、埼玉県横瀬町で「よこらぼ」を運営する井上副町長

が人吉球磨地域で行ったセミナーで示した、官民連携の肝となる考え方である（図 5.6）

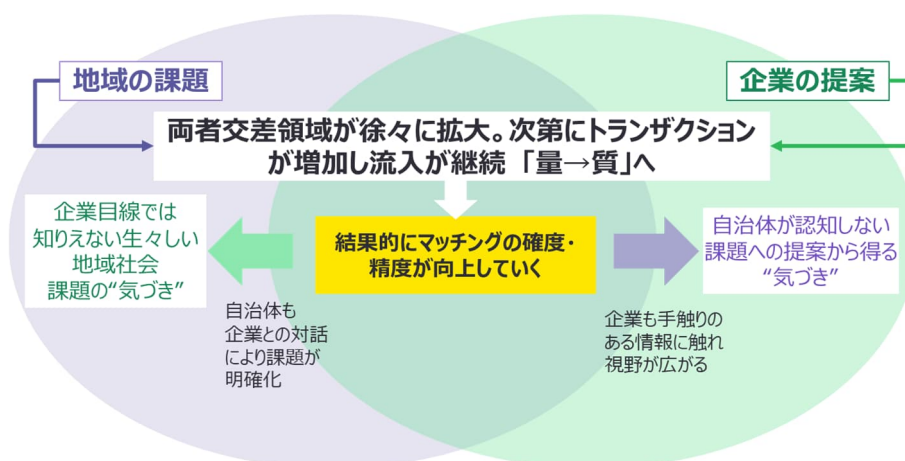


図 5.6 官民連携の考え方（埼玉県横瀬町資料よりひごラボ事務局が作成）

上記が示すところは、官民連携事業を作るうえでは、地域側と企業側の考えや立ち位置を所与のものとして捉え、双方が交流していく「量」を継続的に増やすことで両者の視点、考え、方向性が円として重なる領域面積が大きくなり、結果的に「質」の高い事業に徐々に繋がっていく。という考えを示している。言い換えれば、域内と域外の情報流量すなわちトランザクション量を如何に増大させるかが質の高い事業組成のカギを握る。ということになる。

そのトランザクションの一つが、既述の人吉市とためま社のことを指すと考える。ためま社のサービス自体の継続は目下人吉市役所内で協議中であるが、「あるべき地域広報とはなにか」という課題が、域外の提案の呼び込みをきっかけにその解像度が高まった事例である。結果的に「ためまっぷ」でも LINE でもない、新しい地域広報のサービス導入が図られる可能性もあるが、導入のプロセスに関わった人々の思考が深化したことで人材成長とイノベーションの素地が作られたことが地域の財産に繋がると考える。しかしながらその効果は即時的に表出するものではないため、冒頭で述べたとおり、このような思考錯誤を繰り返す“筋力トレーニング”を辛抱強く、継続的に積み重ねることができるとは、人材の育成とイノベーションを起こすカギを握るのではないだろうか。

## (7) 他地域との比較から紐解く「地域づくり」の要諦

- ① 地域づくりのきっかけ
- 健全な危機意識の醸成

本事業では、地域関係者との対話に加えて、他地域の事例に触れながら地域づくりの肝となる要素はなにかを模索してきた。特に学びが深かった事例は先駆的な地方創生モデルの代表格である「岡山県西栗倉村」と「島根県海士町」の二つの自治体視察である。両者のこれまでの取組みの歩みは異なれど両町村が地方創生の先駆的なモデルにまで上り詰めたその出発点は、村と町が「健全な危機意識を醸成した」ことにあると言える。西栗倉村は 20 年前に周辺市町村との合併検討が行われた際の住民投票にて合併反対を決断。村民と役場が「西栗倉村が西栗倉村であるためにどうするべきか」の問い

を立て、村が消失するその状況を打破するために様々な施策を打ち出していった。海士町は「島で唯一の高校がなくなる」という危機感から、地理的不利な条件を乗り越えるあらゆる施策を講じた。

「このままでいけない」という変革の必要性の認識や新しい価値を生み出す機運醸成のドライブは生み出そうとして生み出されるものではなく、きっかけとなる象徴的な出来事によって生み出されるものであると考えられる。特に目に見えて分かる変化としての高校などの教育機関の廃校や統合、大規模インフラの撤退、学生の地域外流出の割合増加、役場職員の離職の加速など、直接的な不利益を被る人々の割合が大きくなった時が変化を起こすタイミングであり、それらを仕掛ける人の存在が重要になる。

西粟倉村では百年の森構想という村のビジョンとそれを体現するシンボルプロジェクトを両立させて事業を推進することで、短期的には目に見えた成果は出ずとも地域内外に対して、“何か動いている・やっている”空気感を醸成し、住民の理解並びに自然と村にヒトや知恵が集まる仕組みづくりができています。

西粟倉村全体の取り組みを振り返ると計画的に打ち手を積み上げてきたように見えるが、実際はその都度施策に修正をかけながら創発的に戦略を設計しており、そのプロセスの中で従前に予見していなかった新たな事業が創出されているのは印象深かった。

## ② 地域づくりの5つのポイント

### ● 地域づくりの要諦

官民のキーマンが危機感を基にコミュニティを形成しながら推進される本当のまちづくりは、多種多様な形があれど、そこには健全な危機感の醸成以外にも共通する成功の要諦があると考えます。以下の5つのポイントは本事業を通じて仮説的に定義した地域づくりのモデルの要諦である。すべてが備わっていることが絶対条件ではなく、活発な地域づくりが推進されている地域には少なからず以下の要素が存在していると考えます。

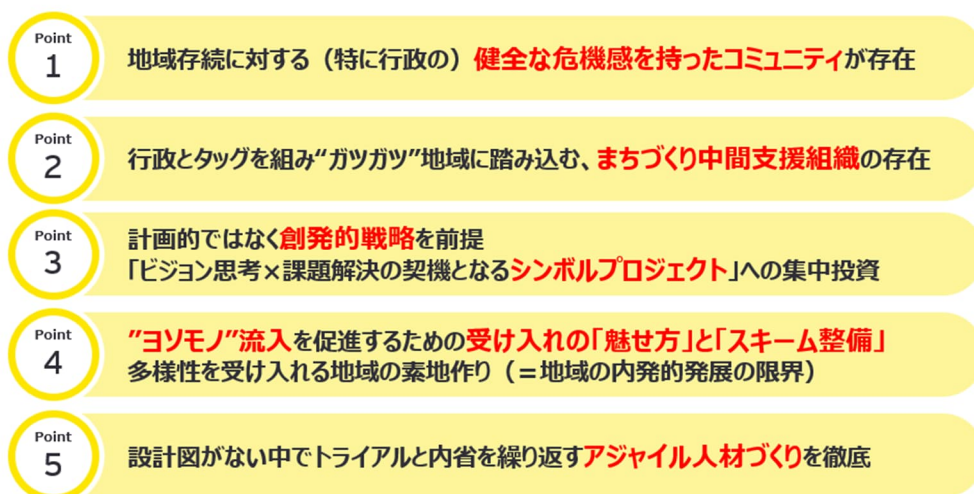


図 5.7 地域づくりに必要な要素

### ● 政策とヒトが動く自治の規模

一方で、上記の5つの地域づくりのポイントには1つ“但し書き”があることも付記する必要があります。5つのポイントを要約すれば「官民の危機意識を持ったコミュニティが外の力を借

り、試行錯誤を繰り返しながら地域づくりのモデルをアップデートしていく」ことに他ならないが、これらが成立する要件として、自治区の人口規模を勘案する必要があると思料する。西栗倉村や海士町はそれぞれ約1,300人、2,300人の自治体規模である。特にトライアンドエラーを行い、その施策の受益者の顔を見ることができ、政策の実行の結果を評価するためには、自治を行う規模はある程度コンパクトであることが重要な要素になる。

長年海士町の取組みに関わってきた株式会社トビムシの竹本氏（代表取締役）は、当社EYが主催する「知恵のプラットフォーム 第2回先駆者会議」の中で、専制政治であっても民主政治であっても、人の喜びや痛みの顔が見えなくなる人口規模が存在する、そのラインを超えると政策や法律を変えても社会は変わらないというジャン＝ジャック・ルソーの言葉を引用して、2,300人という規模の海士町の町民がテーマを絞った密度の高い協議を重ねて自分事化してきたからこそ、今の姿があると述べている。

- 「文明は周縁から」生まれる

この地方創生の先駆的モデルが示す地域づくりの考え方は、人吉球磨地域でも傾向として表れている。人吉球磨地域社会・経済の中心は人口3万人の人吉市であることは疑いの余地がないが、10市町村の人口規模に着眼して各自治体の状況を捉えると、人吉球磨盆地の最外縁に位置する、五木村並びに水上村はいわゆる“尖った”取組みを進めている。五木村は熊本県で最も人口の少ない村（2023年12月時点で987人）であるが、隣接地域に先んじて複業協同組合を立ち上げ、まちづくり会社である「日添」を中心とした地域の生産性を高める取組みを推進している。主産業である林業においても苗木のドローン運搬を行う、また独自の木材製品を活用した6次産業化の仕掛けを講じるなど村独自の取組みが数多く認められる。

地域の事業者のヒアリングの中で、10市町村が横並びで政策を遂行する際には必ず既得権益や政治がセットになることから、生き残りに待たなしの小さな村ではそれらが足枷になる、という発言が出たことは非常に印象的であった。本来けん引役となるような中核市町村の論理が、逆に周辺の小規模自治体にとっては障害になるケースもあり、西栗倉村が市町村合併に反対した文脈と類似するともいえる。地方に内在する地域力学から一定の距離を置き、巻き込まれていないからこそ、独自の取組みのスピード感が確保できていると推察できる。

これは、水上村の中嶽村長の言葉からも明らかだが、人吉球磨地域の中でも奥球磨の最深处に位置する水上村は、人口約2,000人弱の自治体であるが、地理的要件を活用した高地トレーニングを売りとしたスポーツコンテンツを武器に、地域の知名度を徐々に拡大させていった。現在は青山大学の駅伝部やその他スポーツ関連企業とも数多く連携協定を結び、スポーツの聖地としての地位を徐々に築きつつある。また水上村は中嶽村長の強力なリーダーシップの基、ベーシックインフラにも近い取組みを行い、あらゆる生活コストを無償化する、また集落間を結ぶ共助の地域交通システムを民間事業者と連携して実証を行うなどして、住民の住みやすさの向上にも注力している。そのため隣接地域からの移住者も増加傾向にある。

これら村の自助努力によって取組みを高度化していることから、ひごラボの側面支援は限定的であったが、10市町村の広域的な取組みを行うことで自村の政策スピードが落ちる懸念があることから、五木村と同様距離を置いていたこともひごラボとの連携が弱かったことの要因として挙げられる。

五木村や水上村の取組みは人吉球磨郡の他の市町村から高い評価を受けており、人吉市市長

が水上村村長に政策相談を行う、あさぎり町が五木村の政策を取り入れて実行に移すなど、その活動の先鋭性は徐々に認知されつつある。両村は人吉中心地からそれぞれ車で 50 分程度の移動を強いられ、一見地理的要件にだけ目を向ければ経済圏から外れている印象があるが、その不利な状況からも勝機を見出して、しがらみから抜け出した“尖った”取組みが生まれていることは、極めて興味深いことである。

日本の地方社会においても、3 大都市圏に人口が集中していることに加えて、札幌、広島、仙台、福岡市などの各地方圏の政令指定都市でも転入超過傾向が起きていることは、総務省データからも明らかになっている。これはすなわち「東京型」の価値観の拡大再生産にも繋がるともいえる。選択肢が多くなり過ぎた現代社会の中では、マジョリティが示す分かりやすい規範（＝答え）に人々が向かう傾向があるが、日本特有の同調性も背景にそこに本当の意味での価値観の多様性は生まれづらいともいえる。文明の勃興やイノベーションを地域の「中心」と「周縁」で捉えたときに、情報流量が圧倒的に多い「中心」におけるマジョリティのためのイノベーションと、中心に位置しない「周縁」地域の“ないものはない”環境下で生まれるイノベーションは性質が異なるのではないかとはいえる。不便である状態を前提とした「周縁」の環境における起死回生の新しい社会システムを創り出すイノベーション実装とその学びは、むしろ「周縁」にこそあり、画一的な価値観の延長線上にはない英知を結集した独創的なアイデアが生み出されるポテンシャルが存在すると言えるのではないだろうか。

既存の大きな枠組みから離れている周縁地域にこそ、イノベーションが生まれる素地があり、それらを新しい挑戦の機会として捉え直すこと、またその価値観を持った人材を呼び込むことが出来れば、日本の地方の在り方は大きく変わっていくものと考えられる。

### ③ ヒトづくりの重要性

#### ● 「地域づくりは、人づくり」

これまで、地域づくりの要諦から、地域づくりの“成功事例”といわれる地域の特徴などについて言及を行ってきたが、これらは要諦でありつつ、同時に外形的なものであるとも捉えられる。地域で新しい産業を作る、あるいは政策立案すること、より共助の仕組みの中で地域コミュニティを維持していくこともすべて、人の熱意と行動を基礎として生み出されている。これは自明の理であるが、既出の通りその要件を充足する人材が枯渇している、あるいは流出していることこそが地域の本質的な課題である。

貴機構においても、「国づくりは、人づくり」を理念の一つに掲げている通り、地域をつくるためには人をつくること、しかも持続的にそれらを行わねばならない。この人材育成は日本全国官民の喫緊の課題であり、本事業の中でも最も発露された問題認識は「人材不足」であるにも関わらず、その解釈の幅や打ち手が広範であることに加え、人材投資の性質上、効果発現に時間を要することからも、その対応は後回しになりがちであった。

人吉球磨地域は令和 2 年の豪雨災害から本調査終了時点で、約 3 年半が経過し、街の活気も戻りつつあり、地域の変化を本事業期間中に肌身を持って感じる事ができた。まさに復旧から復興フェーズに入っている中で、今求められているのはハードからソフト施策への転換である。その中核にあるのは地域で躍動する人材を捉え涵養していく仕掛けこそが必要になっていると言える。

ひごラボでは人吉球磨の「ヒト」にフォーカスを当てた別添資料を作成している。貴機構の

理念として掲げる「国づくりは人づくり」を地域にも汎用し、コトを起こすヒトの育成こそが持続的な地域づくりの本質であると捉え、ひごラボが深く関与してきた地域人材の「今」の考えを拾い上げるインタビューを行っている。

#### ④ 地域で人を育てることと、呼びこむこと

##### ● 地域の人材育成の切り口

人材を育成する際の切り口は多様に存在するが、本事業で地域関係者と対話をする中でいくつかの人材の属性を捉えている。一般的には組織・コミュニティには人材の「2:6:2」の法則があるように、活動に対して熱意ある2割の人材、それをフォローする6割の平均層、そして関与が薄い2割の低関心層人材が存在すると言われている。人吉球磨地域においても概ねその傾向は認められ、結果的にひごラボ事務局が密度高くコミュニケーションを図っていた人材群は上位の2割の人々に収斂されていった印象がある。この熱量の高い2割の人材層の中でも更にその人の特性によっていくつかの類型に分けられるのではないかという仮説を持っている。以下人材類型の仮説を整理した。

##### A:【自燃性タイプ】

自分がプレイヤーとなって自らチャレンジし、周りを巻き込み事業を動かしていく

##### B:【フォロワータイプ】

サポート力に優れ、チャレンジする人に対して場を提供するなど後方支援型

##### C:【ネットワークハブタイプ】

自分が主役になるのではなく、仲介役となって、プレイヤーとなれる人や情報を繋ぐハブ機能

##### D:【現代型合理的タイプ】

外部の使えるリソースをうまく活用し、人と情報をネットワークしながら物事を進める

##### E:【内省型・バランサータイプ】

内に秘めた想いやと思考力の深さが特徴だが、大きな流れに身を任せ自己主張は控えめ

ひごラボ事務局が接してきた人材群は概ね上記のタイプに類型化できる。それぞれの立場役職、年齢、性別は異なれど、地域の活性化を望み、郷土愛を持っていたことは共通であった。それぞれのタイプが共鳴し合い補完し合いながら地域づくりを議論する場に何度も遭遇したが、そのプロセスで起きていることは「次世代への後継」にあったように感じている。地域を作り守ってきた想いを次の世代に引き継ぐことの重要性を多くのキーパーソン達が唱えていたのは印象的であった。自分が持つ熱を冷まらず、次の世代にバトンタッチしていくために、後継の育成に注力しているシーンは数多く見られた。

その最も象徴的な取組みが「熱中小学校」である。一般社団法人熱中学園が展開する全国プログラムで、「もう一度7歳の目線で世界を見つめよう」をキャッチフレーズに、著名な講師を招き、年12回の刺激と学びを得る場を人吉市の一般社団法人ドットリバーが設定している。本プログラムの呼び込みの仕掛け人である同社の代表理事の狙いは、商工会議所や青年部、JCなどの既存のコミュニティや枠組みには参加していない学びやチャレンジを狙う潜在層を引きずり出すことで、地域の新しい可能性を見出す、という点にある。同社は人吉球磨郡全体に本取組みの声掛けを行い、自治体や企業からの協賛を得ながら運営を行い、全国の中でもトッ

プクラスの参加者数と若年層の割合も高い地域として認知されている。ひごラボ事務局のスタッフも個人として参加しているが、老若男女の熱いコミュニティが形成されつつあり、すでに第5期まで続いている。

即時参加者が大きなチャレンジを起こすわけではないが、外と繋がりながら内省を繰り返す極めて貴重な機会であることは紛れもない事実で、まさに人材育成の環境構築にチャレンジするドットリバー社の意欲的な活動であるといえる。

ひごラボでは、定期的にこの地域のハブとなりうるドットリバー社と意見交換を実施してきた。地域で事業とそれを支援する機能を具備するまちづくり会社を作りたい代表理事の想いを受けて、ひごラボの次年度事業が組成された際には、事務局業務に関して連携していくことを双方で確認している。具体的には、ドットリバー社が採用する若手人材にひごラボのコーディネーターの役割を付与し、地域と JICA が共創的に地域づくりに取組むスキームである。これこそが、持続的な地域づくりの一步であると考えている。実現の暁には地域人材と膝を突き合せ、双方にとって多くの学びが得られる事業の仕立てを検討していきたい。

#### ● “ヨソモノ”をうまく活用する

研修で訪れた西栗倉村では、積極的に外部リソースを活用していくことを目玉施策として打ち出している。民間事業者への積極的な委託や地域おこし協力隊の事業テーマを選定するなど、アウトソーシングを通じて少ない人材で事業運営を可能としている。この場合の自治体職員の役割はプロジェクトマネジメントであり、当村ではこのような職員をプロジェクトオーナー公務員と位置づけ、人材育成を行っている。

ここから得られる官民連携の示唆として、人材リソースに限られる自治体において、行政業務や新たに生じるような業務を「行政が直接的には行わない事業」として仕分けを行い、外部リソースを活用していく工夫を凝らすことが挙げられる。自治体職員の役割は外部リソース活用の意識とそれらを管理する能力を高めることにシフトしていくものと考えられる。これらに加えて、西栗倉村では中間支援組織である株式会社エーゼログループが地域に根付いてプロジェクト実施者や自治体職員に対して伴走支援・OJTを行っており、彼らの存在によって人材育成環境の充実が図られている。その環境に魅力を感じた外からの優秀な人材層が更に呼び込まれ、魅力的な職が作られ、そしてまた人材が呼び込まれるといった好循環を生み出している。地域内ではその環境が“当たり前”として認知されれば、理想的な域内外の共創地域が形作られる。

ヨソモノには当たり外れがある、と地域の関係者からはしばしば聞かれた。しかしながら、反対側からとらえたとき、その人材をうまく使えなかったともいえる。地域の事情を知らない人間と意気投合して理想的な共創関係を築くことのほうが稀有なことであり、当たったら儲けもん、の姿勢で地域側は外の人材と接していくべきと考える。ヨソモノが入ってくることは、良くも悪くも何かを変えるチャンスであるため、地域側の受け入れる戦略と体制づくりは重要な地域づくりの要素になるのではないだろうか。

## (8) 地域づくりの大前提「ヒトの力」

### ① 今地域に求められる人材とは

#### ● 人づくりの重要性

「国づくりは人づくり」は、JICA が掲げる理念である。これは本事業においてもそれが本質であることは、本報告書のこれまでの記載内容からも自明である。このひごラボ事業で痛感した難しさは、コト起こしはマッチングを行い、ある種力技で事業組成までは達成できるが、コトを起こすヒトを育成することはそれとは話が異なる。なぜなら人の意識や行動を変える、ということは非常に難儀なことだからである。ましてやバックグラウンドの違う人材のマインドを変え、行動様式に落とし込むことは一段とハードルが高いものとする。そのため人づくりの本質は、使役的なものではなく内発的なものであり、人を“ 変える” のではなく“ 変わる” 仕掛けを行うことが肝要と考える。人はだれしも内発的に秘める想いや思考がある。これらに働きかけること、そして実務的に物事を進めていくプロセスを伴走しながら、やってみせ、言って聞かせて、チャレンジさせることで、人づくりに向き合ねばならない。そしてそういった人々でコミュニティを形成し、同じ志を持った人や経験を持つ人々を孤立化させないことも重要である。個別的ではなく、ネットワーキングも兼ねた人づくりが人口減少が進む地域での人づくりに求められていると考える。

#### ● 熱意と俯瞰的視点を持つ人材

そういった中でも、地域には素晴らしい人材が多くいた。事務局メンバーも刺激と新しい気づき得ることが頻繁にあった。こういった人材に共通することをやや具体的な表現となるが、大きく以下のような表現で明記したい。

- ① 地域に対する危機感を、リアリティを持って抱いている
- ② ここにいる人、考えが当たり前ではない、という批判的視点をもっている
- ③ 「もっとヨソから言ってほしい」＝知恵が足りない、刺激を与えてほしいと考えている
- ④ 最終的には、地元の自分たちが責任を持って地域をつくる、という気概がある
- ⑤ しかし本音をいえば、人が足りない、心が折れてしまいそうである。

彼らとコミュニケーションを続ける中で感じた以上の5つは、多かれ少なかれ全国の地域で地方創生に奔走するキーパーソンの特徴であると、少々乱暴ではあるが言い切れるのではないだろうか。一言でいえば、「熱意を持つ、しかし一歩引いた視点で地域を批判的に捉えられる人材」である。地元が好きだから、だけでは地域を変えられない。かといって遠巻きに批評を繰り返しても実効性はない。この冷静と情熱の間で酸いも甘いも受け止める力が涵養される人物に地域を牽引していくことを求めている。

### ② そのような人材を育成するには？

#### ● 効果的な人材育成の仮説

既に地域を牽引しうる上記のようなキーパーソンたちは、自らの考えと行動によってその力を涵養させてきた。しかしながらその道は再現性あるものではなく、時間と経験と運によって培われた側面が大きい。彼らの後継となる人材やコミュニティを共に形成する仲間作りが急務

であることから、そういった人材を育成するには、どのような方法が望ましいのか、初期的ではあるがひごラボ事務局が考えるいくつかの人材育成方法の初期的な仮説を定義し、事業考察と示唆を締めくくりたい。

### 1：原理原則を理解する

物事の決まり、成り立ち、構造や歴史的背景を正しく理解し、自らが向き合っているタスクが与えられているからやるべきもの、として取り組むのではなく、なぜこの仕組みになっているのか、あるいは決まりになっているかということに立ち返るためのインプットを行う取組が必要と考える。これらを行うことで、前年度踏襲に対する懐疑的な視点や思考が養われるからである。当たり前を疑うためには、当たり前になったその成り立ちと構造を正確に理解することを習慣化していくことが求められる。これは知識を知恵に変える出発点になるともいえる。

### 2：ゼロベースで自ら物事を考察してみる

上記に類似する内容であるが、一般的なアメリカと日本の教育の比較を持ち出すと分かりやすい。「水を確保する」という題材に対して、このミネラルウォーターを買えばいい、という正解を教える日本型の一方的な教育手法ではなく、井戸の掘り方を教えるアメリカ型の教育手法を取り入れることも一つの手段と考える。大雑把な問いや、過去の出来事に対して、知識や答えを付与するのではなく、この事実に対してあなたはどうか考えるのか？を徹底的に問い、考察の機会を提供するのである。関連文献や情報収集を通じて自分なりの答えをプレゼンテーションする力を養う場が圧倒的に少ないと考える。これは、ひごラボ事業を通じて意見を出すことを躊躇う地域関係者の姿勢を日々目の当たりにして導き出された一つの解である。大雑把な物事を自分なりに考えて、人と討議して、答えか間違いか分からない状態の一つの解を導出する知的体力を養う機会を意図的に設定する仕掛けが有効ではないかと考える。

### 3：多様な人材の考えに触れ、自らも五感で経験する

地域で研究会を開いた際に教育関係者より出てきた興味深い意見が、「教育する側の人間の同質性が課題だ」という問題提起である。地元出身の同じキャリアを歩む教員が地域に戻り、また子供たちの教育を行う。そのため、義務教育で教える内容以外のことについては多様性に欠けており、子供たちに提供できる刺激も引き出しが少ない。というものであった。この課題をもう少し俯瞰的に捉えると、まさに今日本が抱えるイノベーションの停滞の課題もここに起因するのではないかと考えている。日本は「同調圧力」文化であると揶揄されることも多いが、民族的にも文化的にも他国と比較すると異端な人材が生まれづらい環境があるともいえる。それは日本教育の中でも人に迷惑をかけず、横を見て振る舞うことが美とされる文化であり、日本の規律や慎ましきとして反映される素晴らしいものである一方で、多様性の阻害や爆発的なイノベーションが起きづらいネガティブな側面も内包している。特に地方社会においては都会部と比較すると明らかにその傾向は大きいものであると身をもって痛感している。

そんな考えもあるのか、と気づくには、自分の周辺にいる人物とは異なる性質の人々と接し、その多様な思考や感性に触れていく機会を増やすことが近道であると考え。既出の「熱中小学校」はまさにその狙いもある。様々な考えやモノに触れることでその時は“消化”することが出来ずとも、時間を経て自らの新しい経験や知識と混ざり合うことで、ある時新しい自分の

アイデンティティとして“昇華”することが期待できる。色々な社会で活躍する人材や自治体職員などと意図的に触れあい、時には打ちのめされる経験を意図的に提供していく必要があると考える。特に柔軟性のある若い層に対しては、触れるだけでなく五感で経験する機会を積極的に与え、地元から離れてしまうのではなく、あえて地域の外に出す仕掛けも講じていくべきである。

- **郷土愛が育くまれる人吉球磨**

人吉球磨地域は、初めて訪れた人が「なんだか病みつきになってしまう」不思議な牧歌的な雰囲気のある地域である。地域を訪れる事業者もその魅力に取りつかれるケースも多々あった。盆や年末年始には帰省する若者と、地元に残る人々が学びと食事の場で交流を図り、郷土愛を語り合っている。出たくて地域を出た人も当然存在するが、ひごラボの事務局が出会った地域出身者の多くが、「地元についてか恩返しをしたいし、地元で仕事ができたらそれがいい。」と話していた。この地域の人材が域内外の隔たりを超えた中長期の人材還流の仕組みと人材育成の仕組みづくりを実現することが、地域づくりの本当の礎になるものと考えている。

## 6. 提言

### (1) JICA 事業への提言

- **ひごラボ事業の展開性の難しさ**

本事業では、「域外の力を取り入れた官民・民民マッチング」という手法を軸に地域活性化と社会課題の解決に向き合ってきた。既述の通りそれら手法を用いて多くのマッチングプロジェクトの組成と一部事業発展にも繋げるなど一定の成果が得られている。一方で、それら手法を用いたことにより、地域がどのような変化を見たのか。という点において劇的な変化や明確なアウトカムまで至ったとは言い難い。特に本事業はインフラ整備などのハード事業ではないソフト事業を取り扱っていることから、その変化量が見えづらい性質があった。

そのため、本事業で実装した 22 のマッチングプロジェクトは一過性の取組みとなったことや、取り組んだこと自体が目的化しているという評価もできる。一方で、本報告書ではこれら活動プロセスの中には地域活性のヒント、エッセンスや学びが多分に含まれており、これらを地域創生の知恵として言語化していくことが肝要であることを述べてきた。最終的には“コトを起こす”ことに主眼を置いた今回の事業から、その“コトを起こすヒトづくり”に発展していくことの重要性を記載し、人づくりに焦点を当てた次年度における事業の枠組みを設計した。

- **本事業の開発途上国への展開性の観点**

開発途上国への展開性に対する示唆や学びは「課題の先進性」や「ソリューションとしての可能性」「地域づくりのアプローチ」といった観点で6-(2)以降に記載を行っている。成功事例を作り横展開するという概念は、あらゆる事業において普遍的なテーマとして位置付けられているが、地域に根付いて事業を推進したからこそ、その難易度の高さを目の当たりにした。地域オリジナルを如何に内発的に作り出していくか、結果的に外野が真似しなくなる「モデル」となるには、他地域の事例を眺めても 10 年以上の年月を要している。それゆえに日本国内以上に変数が多数存在する開発途上国においては、本事業で行ってきたひごラボモデルそのもの

ではなく、構成要素の一部やアプローチ自体が展開要素として定義すべきであることを冒頭に記載したい。

## (2) 展開性のある学び・教訓

### ① 「地域課題の先進性」

日本国内地方で見られる社会課題の根源にあるものは少子高齢化、生産年齢人口の減少に端を発したものが多い。まさにこれまでの社会システムからの変革があらゆる領域で求められており、人員削減が進む行政が公助として地方社会を支えていくことはますます難しくなっている。この日本国の「今日的な社会課題」は、人口ピラミッドが日本とは反対のアフリカなどの開発途上の諸外国ではなく、主にアジア諸国や東欧などの国々の 10 年先の未来を走っているものと位置付けることができる。既に発生している社会状況を根源的に解決することは当然困難であることから、この今日的な社会課題への向き合い方こそが、開発途上国への展開要素となりうる。(図 6.1) これらに加え、本事業で抽出した 4 - (3) の社会課題についても、人口減少社会における地方課題の縮図であるため、今後の人口減少が想定される地域における未来の地方課題として位置付けることができる。

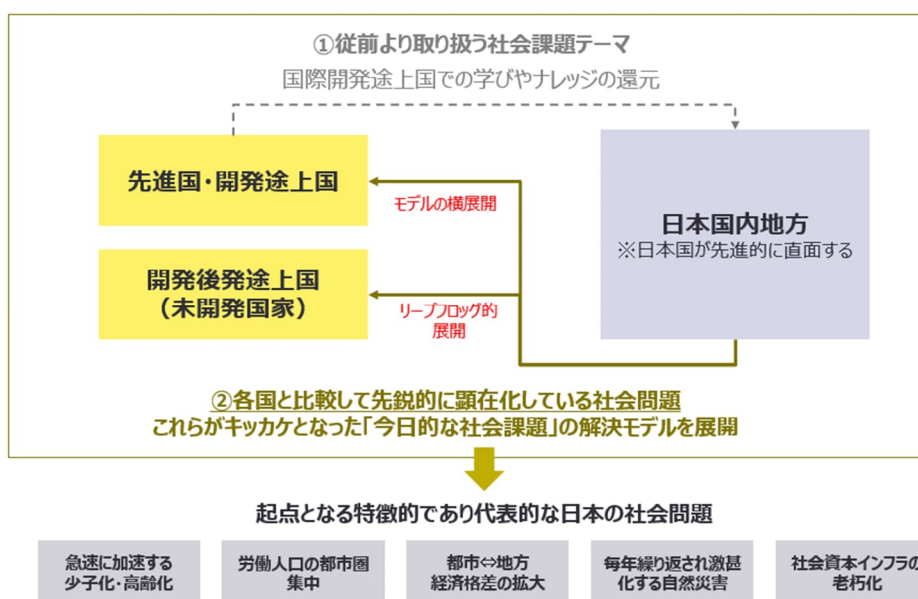


図 6.1 今日の社会的課題

### ② 「ソリューション×課題の解決」

本事業の中でトライアル的にも実装してきた課題解決モデルは、即時的な効果は得られずともそのソリューションによって課題解決したい中身や目的は明確にあった。事業化に至っていない各プロジェクトの型は開発途上国でも転用できるコンセプトであることも多く確認できているため、その中から展開余地の高いソリューション事例を提示したい。

#### ● 「都会部人材のシェアリング」 エッセンス株式会社、Dialogue for Everyone 等

これは都会を拠点に働く大手企業の人材層が、地方の企業や団体に対してこれまで培ったノウハウや知見を提供し、地方移住して働かずとも遠隔で支援を行うビジネススキームである。

このサービスは一見地方側のメリットが大きいに映るが、実際は「多様な経験をさせたい」大企業側の思惑が背景にある。人材の流動性に課題の残る特に大企業の社員の中には、先行き不透明な時代において社会で自身の力試しを行ういわゆる“ 対外試合” の機会を求める人材層が増えてきている。企業側もそれに呼応する形で社外研修という形でその対外試合を推奨し、越境学習の機会を増やしている。そのため、研修費は企業側が人材投資として拠出しているケースが多いため、地方側の団体の持ち出しは不要となる。また専門知見が必要な領域では人材は枯渇しており、このマッチングがうまくいくと双方にとって Win×Win の関係が生まれる。

これまでの傾向であった、地域創生に関心を示す一部の層が個人で活動していたボランティア支援的領域を超え、企業が人的投資として行うプロボノ活動に昇華したこのマッチングビジネスを行うプレイヤーは近年増加しており、ひごラボ事業においても多くの企業が参画を表明している。「都市の一極集中」が加速する海外諸外国においても、十分に転用していけるサービスであると考えられる。むしろ初対面でのコミュニケーション力や人と人との距離感が近い国においてはコミュニケーションコストを抑えて実装するポテンシャルを有しているものと考えられる。

- 「自然資源の環境価値化」カーボンフリーコンサルティング株式会社・熊本県立大学

中山間地域で着目すべき地域資源の一つは、やはり森林である。日本の林業は安価の外国材の輸入増の背景も相まって木材単価が下落傾向にある（※ウッドショック以降は単価向上しつつある）ことに加え、主に植林領域においてはその過酷な労働環境と賃金の停滞から担い手が減少し、一部六次化を推進するなどして魅力化を進める地域もあるが、全体として産業衰退が進んでいることが大きな潮流であることは間違いない。

植林し、伐採し、木材を販売する従来型の林業モデルでは今後地方の中核産業になることは困難であるということをも前提とした場合、従前とは異なる視点から森林資源を見つめる必要がある。その中で一つのヒントとなる取組みを本事業から取り上げたい。カーボンフリーコンサルティング株式会社は、地域の森林資源が CO2 を吸収することから、CO2 排出量を抑制したい企業とのマッチング事業を展開している。地域の山林の一部に対して、ネーミングライツを民間企業に販売し、民間企業は森林区画に応じたスポンサー料を支払う形で、カーボンオフセットを実現する仕組みである。カーボンクレジットスキームの民間型と捉えると分かりやすいが、公有林である場合、自治体は企業から受けたスポンサー料を植林領域の人材教育や苗木購入など様々な用途で使用することが可能であるため、新しい資金源の獲得に至っている。同社はモンゴルでも本スキームを適用しており、中山間地域の環境価値化という視点から、展開余地は大いに検討できるビジネススキームであると言える。

これに加え、熊本県立大学が主導する緑の流域治水プロジェクトでは、地域の湿地や遊休地の中から生物多様性を効果的にかつ長期的に保全しうる地域として OECM 認定されたエリアを企業に販売することで、自治体が資金を獲得するモデルも実証している。相良村の湿地が大手保険会社とマッチングした事例はその象徴的なものであり、同社にとっては TNFD 開示要素として企業価値に影響する重要な要素となっている。

- 「特定ターゲット層の健康改善による医療費適正化」株式会社 PREVENT

株式会社 PREVENT が現在人吉市と推進する事業は、今後の医療費負担の抑制モデルとして本件からも示唆が得られる。人吉市では高齢者の増加に伴い医療費負担は増大しており、残葉課

題などもその一例である。本プロジェクトでは生活保護受給者の生活習慣に起因する疾病に対する医療費負担額が他市町村と比較して突出している状況に着眼し、生活保護受給者向けの生活改善プログラムを提供、モニタリングを通じて、どれほど市の医療費負担額に好影響を及ぼすかを検証している。国民保険の仕組みなどは各国異なる制度が導入されているが、高齢者を国民負担で支える仕組みづくりが成立しづらくなった際の本事業で得られたメスの入れ方は大いに参考になる。

- 「遠隔地からの地域産品とストーリーの販売」株式会社マッシュアップ/株式会社クリップス、NTT スマートコネクト株式会社

本事業の発展的検証で実証を行った、「ライブコマース」(※詳細は3-(3)を参照)は海外の主要な SNS が続々とその機能を導入している。日本の市場もこの直近の3年で数倍に膨れる有望市場として位置付けられるほど、ポテンシャルが高い比較的新しいサービスである。遠隔地にいながら、バーチャルで販売店を全国に展開し、ライブでその販売の様子を視聴者に配信することができることから、商品だけでなく、その生産者の思いや製造背景、ストーリーまで消費者に届けることができる。消費者は動的な情報をインプットされることで、購買意欲が刺激され、地域販売だけでは拾いきれなかった潜在的な需要の取り込みが期待できる。

当然ライブコマースには配信者が継続的に商品販売を行うことが必要になるため、持続的なモデルの構築は本事業でも重要な課題点として認識されている。しかしながら、地域の稼ぐ力の向上の一つの突破口になりうる施策であることは疑いなく、地方ならではの距離というハンデを超えた営業活動の機会獲得に繋がることから、日本以上に物流は発達していない地域や都会部との距離が離れている地域においては、さらに有効な打ち手になりうる。その証拠に中国ではライブコマース市場は成長を続けており、ライバーと呼ばれる配信者は莫大な利益を得ることも珍しくない。コロナ禍を経て、オンラインでのコンテンツ配信が常態化した社会においては今後も一般化していく手段であることに加え、日本と比較して自己表現に躊躇いのない国民性を有する国においては大いに参考になる産業活性施策の打ち手となるはずである。

- 「共助の地域教育拠点創出」

本報告書内においても、都会との「教育格差」ひいては子供たちの「体験格差」の是正と教育環境の多様性の担保が地方の教育の大きな課題であると明記している。教育機会が限定的であることは人口が少ない地域においてやむを得ない部分ではあり、オンライン教育等選択肢は増えているものの、費用面の課題はぬぐえない。義務教育以外の時間での教育コンテンツは巷にあふれていること、またその中身についても従前の教育コンテンツの枠組みを超えた多様な学びの選択肢が広がっている。

そこで、これらコンテンツと地域の親と子供がどのように接点を持ちうるかが重要となる。本事業では「あしたの寺子屋」のように退職した教員や何かしら子供たちに教育機会を提供したい地元の人に対して、寺子屋を開くための支援を行う、また将来的な IT 分野の職の裾野が広がることを踏まえ、ChatGPT やメタバース空間のコンテンツ制作など、職に直結しうる IT スキルを学べる場を提供する「株式会社 Vizers」、独自の教育コンテンツを提供する「みんなのコード」などが提案企業として手を挙げている。どれも地域で内製的に提供するのは難しい教育事業ばかりである。しかしながらこの教育事業の成立要件は事業実行を推進する人材が地域

に根付くか、またこの教育コンテンツに対して意義を感じる親世代に如何に訴求していくかが大きなカギを握ることから、ハードルが高いものになるがオンラインなどを活用した遠隔地でも多様な教育コンテンツに触れられることができる環境づくりをより日常化していくことが必要となる。

### ③ 地域アプローチ

#### ● 普遍性のある地域支援の在り方

中間支援団体が地域に入り込むその手法論は、十分に展開余地があると考えられる。特にヨソモノが地域でプレゼンスを発揮するためのアプローチは5-(3)などで記載の通りである。いずれのアプローチも人が、人と人の媒介役となっていることから普遍性は一定程度存在するものと思われるが、これは海外諸外国における風習や国民性に依存するため、本事業での勘所がそのまま適用されるものとはいかない。しかしながら、「その土地に入り込み、本気で同じ目線で事業を行う仲間なのか」地域側から“試される”ことは多くの国や地域において共通的な要素ではないかと考えている。地域コミュニティの力学を把握すること、繋がりを理解すること、その背景まで理解をすること、地域の課題感を捉えること、言語化を支援すること、そして行動を共に起こすために時には提言を投げかけ変化を起こすこと、ここに記載の内容は支援者として当たり前としての思考・行動様式といえる。

つまるところ中間支援組織の地域支援の要諦はこの守りながら攻める絶妙なバランスの舵取りを続けることで、小さなアクションの積み上げによって変化を与えることではないかと考える。またその時間軸は2年では足りず、最低5年程度の期間が必要である。異文化に飛び込んだ者が取るべき行動様式を本報告書の中でいくつか示唆として導出しているが、その際に必ず必要になるのは地域側の協力者を捉えることである。そしてその協力者と共通の課題感を持ってコミュニティを形成し、ヨソの力を呼び込む素地を作ることである。これにより、ヨソモノが更に入り込みやすくなり、流入量が加速する。イノベーションは多様性から生まれるということについても触れているが、その前段の素地作りを複数年かけて行う。そしてその先の複数年でアクション化していく。その中に象徴的な事業が生み出されれば、持続的なアクションに繋がっていく。この遅効的な地域活性のアプローチは急がば回れの世界であるが、短期的なイベント型事業が継続せず、結果的に地域裨益効果が小さいのはそのためと考える。(図6.2)

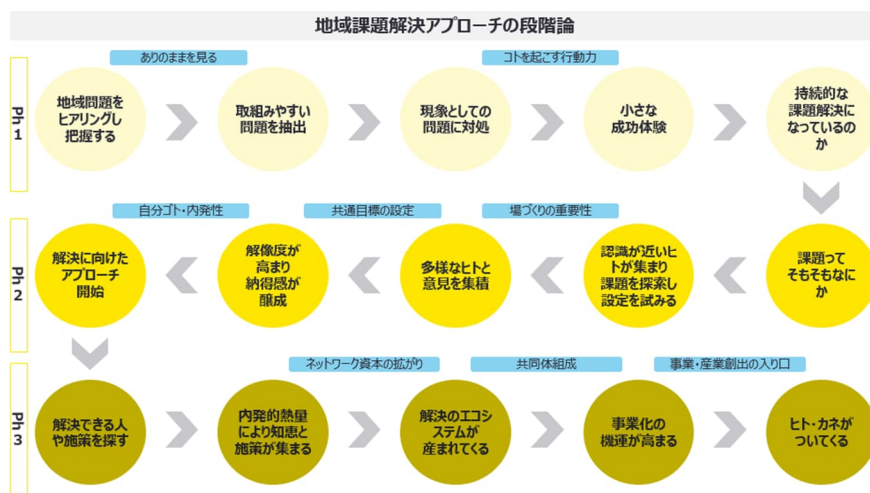


図 6.2 地域課題解決アプローチの段階論

中間支援組織とタッグを組む地域の協力者を捉え、地域の課題感を共有し、視座を合わせ、解決に踏み出す。その詳細なプロセスや方法論は本事業から得た示唆の中でも記載の通りだが、このアプローチこそ、万国共通のものであると考える。

#### ④ グローカル実習生の希少性

##### ● 日本の地域で愛されるグローバル実習生

海外実習の渡航前国内研修として研修生が人吉球磨地域に継続に派遣されていた。その数は二桁数に上り、ひごラボ事業においても地域との触媒役として様々なサポートがあった。有限会社ひまわり亭、たらぎ財団、湯前町などが受け入れ先となり、約2か月半の研修期間を過ごしていた。それぞれ専門性や派遣先は異なるが、一様にそのタレント性は優れており、驚くべきはその適応力と柔軟性、そしてフラットな視点で物事に向き合う姿勢である。既に地域で活躍する素養を具備している人材が多いたことが印象的であり、地域の人々から愛され派遣先に送り出されるシーンを何度も目の当たりにした。

##### ● 汎用性のあるグローバル人材育成ナレッジ

これだけ短期間のうちに派遣団体の課題を見つけ、同時に地域に馴染みながら好奇心を持って様々な体験をするその行動力はまさに貴機構が重視する「行動する」ことを体現していた。短期的な国内研修でこれだけの爪痕を残す実績に鑑み、派遣された人材の特性を棚卸することで、今後自治体が外部人材を受け入れる際の基礎的人材要件として大いに参考になるものになると考える。地域側が求めることは、ソリューションの提示もさることながら課題の発掘力である。問題を捉え、課題を見定め行動を起こすという基本的な行動様式が備わっている人材を多数輩出する貴機構が、国内事業において自治体が苦慮する「地域おこし協力隊」の受け入れの方法論、また教育プログラムに対する提言や人材育成のノウハウ伝授など今後広く展開していくことも有益ではないだろうか。貴機構はそこに海外諸外国で得られたエッセンスを加味することができる唯一無二の存在でもあることから、グローバルスタッフの在り方の再定義を通じて、国内事業の価値向上に繋がることを期待したい。

##### ● 日本と海外の人材還流

こうして地域で活躍した人材は惜しまれながら海外に送り出されるが、その派遣任期を終えた後の受け入れ先として再び国内研修地域に戻り、地域おこしを行うという人材還流の仕組み化も、日本の地域活性化に大きなインパクトを与えることができると考える。

海外の学びや教訓は、日本の地方では一般的ではない要素が多分に含まれていると考えられる。そのことから、日本の地方と海外の地方を両面から捉えられる稀有な存在である JICA 研修生が再び国内で活躍できるフィールドを提供することは、貴機構が国内外一体的な事業の象徴的な事業となりうる。そこに、ひごラボ事業で得られたアプローチのエッセンスや、中間支援のマッチングの手法論などを体系化し取り入れることで、地域で社会課題に向き合う今日的な人材を多く輩出することに繋がる、ひいては貴機構の海外派遣を通じた日本国内の地域活性への還元という文脈にも繋がるものと考えられる。

部分的な国内派遣で終わらせることなく、本事業を国内外一体的な視座で還流させるプログラムに昇華していくことが日本の地方の多様性の向上に大きく貢献するはずである。

### (3) 国際事業と国内事業の一体的モデル

- 国内外一体的な事業価値

ひごラボ事業で得られた観点や要素は、繰り返しとなるが、本事業の中間支援の機能を海外に輸出展開する、あるいはソリューションをそのまま展開するのではなく、民間企業が地方事業に参画し事業を展開するうえでの側面支援のノウハウや、自治体との共創的な活動を成立させる要諦などがその展開要素になることは前段で述べている通りである。

ここから更に俯瞰的に事業意義を捉えたときに、このような事業活動自体が貴機構の国内事業の役割に与える影響が何かを考察し、国際事業と国内事業双方の在り方を捉え直す契機になるのではないかと考える。国内事業のエッセンスが国際事業の出口として如何に影響が与えられるのかという視点のみならず、国内外の事業が融合的に一体的なものに昇華することで“今日的な JICA”の新しいプレゼンスに繋がっていくものと考えられる。つまり両者のシナジー効果を捉えることで、事業価値をまた新しいステージに高められるのではないだろうか。

- 国際協力事業と日本の地方創生の現状と課題

国内外両者の融合の重要性を考えるうえで、国際協力事業と日本の地方創生の課題認識を捉える必要がある。それはこの両者の現在の問題点を踏まえ、それぞれの特性がそれぞれの課題を相互補完しうるものであれば、国内外一体的な事業の価値向上につながっていくためである。

以下、その代表的な現状と課題認識を記載している（表 6.1）

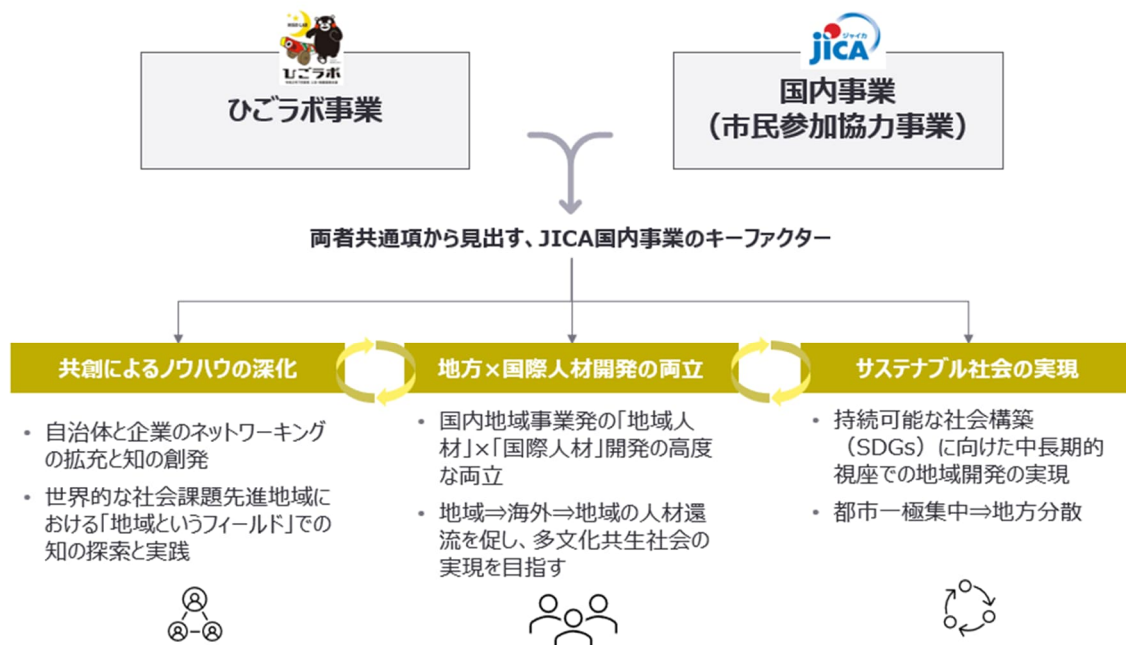
表 6.1 国際協力事業と日本の地方創生の主な課題

	国際協力事業	日本の地方創生
現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際協力人材の高齢化</li> <li>● 国際協力における専門家人材の確保が困難</li> <li>● 現在日本で顕在化している人口減少社会の地域課題に対する知見を十分に有していない（これから起きうる課題に明るい人材が不足）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本国内で一定成果を上げてきた解決モデルを課題先進国として海外に展開する具体的イメージがない</li> <li>● 日本の地方人材も限定的であるため、域外からの多様な人材の呼び込みが不足</li> <li>● 言語的なハードル、異文化に対する背景知識の少なさから繋がりが持ちづらい</li> </ul>
主要課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本で既に活躍している<b>地域創生人材層とのネットワーキング</b></li> <li>● 日本の<b>地域課題の把握</b>と解決モデルの理解深化</li> <li>● <b>グローバル協力隊の活躍の場の拡大</b>（人材還流の仕組み化）</li> <li>● 課題先進国の日本に留学する<b>国際人材のフィールドワークの場が必要</b>＝母国へ還元</li> <li>● 多文化共生課題の解決の場の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本の<b>地方創生成果が創出されつつあり</b>、新たな展開が必要（地方創生元年から約7年が経過）</li> <li>● <b>地方創生に関心を有する民間企業の裾野が拡大</b>。更なる活躍のフィールドが必要</li> <li>● 縮小する<b>国内マーケット以外の事業機会を模索</b></li> <li>● 東アジア諸国など、日本の<b>地方創生モデルに関心を有する国との繋がりを強化</b></li> </ul>

国際協力事業の喫緊の課題は、国際協力の専門人材が高齢化し、またその数も減少傾向にあることである。またその取り扱う課題の性質も複雑化し、現在日本の地方が抱える課題などもそこに含まれてきていることから、日本で活動する地方創生人材とのネットワーキングと、国際協力事業への巻き込みは重要なテーマになっている。一方で地方創生側では地域に閉じた活動になる性質もあることから、双方の繋がりが持ちづらい現状がある（※一部の団体では台湾などとの連携を深めている）

日本の地方創生現場における課題解決の切り口や斬新性に対しては、特に東アジア諸国から「日本の地方創生がおもしろい」という捉えられ方をしていることを本事業でも確認しており、中国沿岸部の富裕層を人吉球磨郡に呼び込み、旅館業における事業成功の秘訣などを提供するツアー造成も行われている。また、台湾では文化創意産業という文化を軸とした産業創出に国が力を入れていることから、台湾の地方創生人材を対象に、文化資源が多く残る人吉球磨のような日本の地方で、文化創意による産業創出のキッカケ探しを行うツアーなども生まれ、徐々に海外から、その課題の先進性に対する注目度は高まっている。

地方においてこれらは大きなチャンスであり、海外諸国で地方課題が顕在化する前から、国際人材と国内人材のネットワーキングを強化していくことが極めて重要であることを裏付ける事実でもある。その中で、海外からの日本国に滞在する留学生が地域課題解決の実践知として学べるフィールドとして提供する、あるいは既述の通りグローバル実習生の人材還流の仕組み化によって、地方に多様な人材が継続流入する仕組みづくりを行うなど、貴機構がこれまで築いてきたプログラムが、現代においては課題の複雑性が高まり、多様な力が必要となっている国内事業と接続していく意義が高まっているものと考えられる。日本の停滞を打破するイノベーションの契機となるような多様な人材とナレッジの交流を日本の地方という現場で増やしていく仕掛けこそが、貴機構にとっての国内外の事業価値の根幹になるものと信じている。



**多様な人材・ナレッジを中核に据えた中長期的な地域づくりこそ、JICAが果たす国内事業の意義**

図 6.3 ひごらぼ事業と国内事業のシナジー効果

以上