

# 地域研究交流

Vol.32 No.1 (NO.97)

《特集寄稿》 「鉄道と地域の共生」

《巻頭言》

● 地域とともに歩む鉄道

正司 健一（神戸大学大学院経営学研究科 教授）

《特集》

● 島根県浜田市に残る鉄道未成線の活用と地元の取り組み

西藤 真一（島根県立大学総合政策学部 准教授）

● 地方鉄道は生き残れる？～自由なアイデアと地域協働で歩む持続への道～

麻生 剛史（和歌山電鐵株式会社 総務企画部長）

● 北海道新幹線開業による経済波及効果～現状と将来の札幌延伸に向けて

高橋 功（株式会社北海道二十一世紀総合研究所 主席研究員 東京事務所長）

《第15回経営者会議》

《論文アワード2016》



2017年3月

地方シンクタンク協議会発行

# 目次

《巻頭言》	「地域とともに歩む鉄道」		
	神戸大学大学院経営学研究科 教授	正司 健一	1
《特集寄稿》	「鉄道と地域の共生」		
	「島根県浜田市に残る鉄道未成線の活用と地元の取り組み」		
	島根県立大学総合政策学部 准教授	西藤 真一	2
	「地方鉄道は生き残れる？～自由なアイデアと地域協働で歩む持続への道～」		
	和歌山電鐵株式会社 総務企画部長	麻生 剛史	4
	「北海道新幹線開業による経済波及効果～現状と将来の札幌延伸に向けて」		
	株式会社北海道二十一世紀総合研究所		
	主席研究員 東京事務所長	高橋 功	6
《第15回経営者会議》	「観光にみる地域活性化への進展」		
	第1グループ		
	株式会社計画情報研究所 代表取締役	北原 良彦	8
	第2グループ		
	株式会社地域計画建築研究所 相談役	金井 萬造	9
	第3グループ		
	日本福祉大学知多半島総合研究所 地域・産業部長	鈴木 健司	10
《論文アワード2016》			
	総務大臣賞「地方創生の核としての公衆トイレ ～管理の継続性確保をどう実現するか」		
	特定非営利活動法人NPOぐんま 主任研究員	長谷川香織	12
		主任研究員	飯島 弘幸
	優秀賞「ICTを活用した外国人材の活躍支援と地方創生に向けた取り組み — CIP(Creative Interchange Platform)の活動事例からの考察 —」		
	公益財団法人福岡アジア都市研究所 研究主査	柳 基憲	19
	優秀賞「オフィス「しごと」の地方分散の現状と分散促進に向けた戦略と戦術 ～九州の状況を中心に」		
	公益財団法人九州経済調査協会 調査研究部 次長	片山礼二郎	29

## 《巻頭言》

# 地域とともに歩む鉄道

神戸大学大学院経営学研究科 教授 正司 健一



鉄道が、地域にとって背骨となるような、重要な機能を担う交通手段であることに、異論をはさむ人はいないだろう。さらに背骨だけではなく、大都市圏であれば鉄道だけで、中規模都市圏であっても Light Rail など、主要ネットワークを構成することもできる。

鉄道の最大の魅力は、少ない空間占有とエネルギー消費で、大量の人を安全かつ迅速、快適に運べることにあるだろうが、需要量が少ない局面ではその能力を十二分に発揮できない弱みももっている。また運行費（直接費）はともかく、線路・駅舎・車両基地、さらに車両といった施設・設備の整備、更新にかかる費用、いわば固定費がかなり高いのも鉄道の特徴である。経済学的には、競合する交通手段が異なる費用構造を持ち、一方が他方より高い固定費用と低い直接（限界）費用を持つとき、より低い限界費用の交通手段に転換させるための介入が支持されることになるが、この点は、政策的に一つの論点となる。

運輸収入で直接費も賄えないとなると、当然その路線の維持が困難になる。とくにわが国のように独立採算原則のもとでは、事業者として無理に当該路線の維持を図ることは、他に大きな問題をきたす。その一方で、その存廃問題は、当該地域にとって大きな社会問題となることが多く、線路がなくなることに危機感を覚える人も多い。線路がなくなると地図から消えるといった議論も行われる。少し脱線するが、昔と違って最近では、鉄道が目立たないようなデザインの地図を見かけることが増えてきているように思える。

バス転換することで、運行本数や停留所数を増やすことができるから、むしろ便利にできるといわれても、多くの場合反対運動は続く。そのうえ、鉄道からバス転換した多くのケースで、乗客数が減少しているとの話もある。このような転換バスの多くが、既存の鉄道サービスをそのまま置き換えただけという問題を抱えていたからだと説明しても、なかなか地域の納得はえられない。このような動きを、非合理的といってしまうと、おさまる話もおさまらなくなってくる。

一方で、都市の再活性化を意図して、都心の地平空間を歩行者に開放し、公共交通優先の交通体系でこれを支えるといったまちづくりに取り組んでいる都市は、世界各地に数多く存在しているが、バス（ゴムタイヤ・システムを含む）でこれに取り組んだところの多くは苦勞して、LRT など鉄軌道を整備・活用したところの方が、成功していることが、実際多い。交通手段選択モデルの検討において、所要時間や待ち時間、費用といった要素では捉えきれない、鉄軌道嗜好定数が議論されることもある。このように、やはり鉄道には、簡単には計りがたい力があるのかもしれない。

鉄道事業者にとって赤字であっても、地域にとってそれ以上のプラスの便益をもたらしているケースがあることも考えられる。欧米では、事業者にとっては赤字でも地域への純便益がこれを上回っているとき、地域としての採算がとれているから政策的に維持するといった表現で、議論されることも少なくない。だからといって、事業者はその維持を強いる対策では維持可能性がないことは明らかである。

このようなことを考えあわせると、本特集で取りあげる、鉄道を活かした沿線活性化の3事例は、今後の鉄道のみならず地域の姿を議論していく上で、いずれも興味深い論点を提供している。

よくいわれるように、わが国には私鉄という、鉄道事業で黒字を計上しながら、乗客ならびに沿線住民のニーズに応える事業展開を行い、地域を支え続けている企業が多く存在する。これは世界的に他に例をみないものだが、歴史をさかのぼれば、英国のメトロポリタン鉄道、米国の streetcar suburbs のように、郊外開発と鉄道敷設の組み合わせ自体、別に珍しいことではない。鉄道事業との相互関係を意識して、草創期から沿線開発、輸送需要創造に取り組んだ英米での試みは、結局長続きせず、わが国では生き残り、地域とともに成長し、今や沿線ブランドともいえる信頼感を獲得しているとさえいわれる。このことを考え合わせることも、また非常に興味深い。

# 島根県浜田市に残る鉄道未成線の活用と 地元の取り組み

島根県立大学総合政策学部 准教授 西藤 真一



## 「今福線」の歴史

「今福線」とは、かつて島根県浜田市と広島市を結ぶ計画で建設が始まったものの、ついに未完に終わった未成線のうち、島根県浜田市市街地から同市金城町今福を経由し旭町今市まで至る線区の名称である。戦前と戦後の2度にわたって着工したが、いずれも建設途中で計画が凍結され、ついに列車が走ることはなかったという悲運の歴史を持つ。戦前に着工された路線を通称「旧線」、戦後に新たに計画されたものを「新線」と呼んでいる。

古代から近世まで、全国各地の物流の主役は海上交通であり、浜田市のある石見地方も古代の朝鮮半島貿易、近世の北前船の寄港地として経済的に重要な地域として発展してきた。陸上交通が物流の主役となり、経済活動の中心が太平洋側に移行したのは、鉄道が敷設され始めた明治以降のことである。戦前は旅客のみならず物資輸送や兵站を担う目的で全国に鉄道網が敷設された。

「今福線」は山陽本線と山陰本線を連絡する陰陽連絡線として、もともと民間会社の「広浜鉄道」が計画したのが始まりである。残念ながら、1898年に路線免許はいったん申請却下となるが、再び1926年に広島軌道株式会社（のちに大日本軌道株式会社）が横川～可部間の建設を開始した。ちなみに、当該線区は現在のJR可部線として現存している。そして、1936年には浜田駅から一駅東側の下府駅を起点に、浜田市金城町今福までの区間が着工した。ところが、1938年には広島県側の建設工事が中止となり、1940年には島根県側の建設も凍結されてしまった。

戦後は荒廃した国土の復興と開発のために、1950年国会において「鉄道建設の促進に関する決議」が採択された。また、翌年には「鉄道建設審議会」が設置され、酷使し続けてきた老朽施設の更新と増大する輸送需要への対応を急いだ。1956年には「国鉄施設整備五か年計画」を打ち出し、全国的な巨大鉄道網の構築を目指し、その一角をなす路線として再び広島～浜田間の鉄道が着工に向けて動き出したのであった。

島根県側からは浜田駅を起点に路盤の整備が進められ、現在の浜田市旭町今市あたりまで、戦前に計画された旧線とは異なる新線として、直線的なコースの路盤整備が進められた。そして、広島県側では1969年に可部線の三段峡駅までが開通した。しかしながら、その開通は奇しくも「日本国有鉄道財政再建促進特別措置法」が定められたのと同年である。マイカーが普及し、赤字体質から脱却できない国鉄の再建に向け、赤字路線の廃止等がいよいよ強く求められる時代になっていた。そうした時代を背景として、広島と浜田を結ぶ路線の建設工事は1980年、ついに凍結されることになった。

## 地域資源としての活用策の模索

上述のような不運な経緯をたどった今福線であるが、現在でも市内山間部にひっそりと、建設途中で放棄されたトンネルや橋梁、路盤などが当時のままの姿で残されている。もともと、全国の鉄道ファンや一部の沿線住民にはよく知られた遺構ではあったが、2008年に旧線区間のコンクリートアーチ橋群が公益社団法人土木学会の「選奨土木遺産」に認定されると、地元でも郷土史としての再認識や地域資源としての重要性を再認識する機運が高まった。

島根県内の技術士らで構成する島根県技術士会は、「今福線研究分科会」という研究部会を立ち上げ、路盤跡の現地踏査を継続している。最近の調査では物資の不足する時代にコンクリートを多用しながら非常に頑丈な構造で建設され、現在でも一定の強度が保たれていたことも明らかになった。

また、同分科会は「今福線マップ」を作成して遺構巡りのための情報提供も行っている。浜田市佐野地区に現存する旧線の4連アーチ橋の「おろち泣き橋」は遺構群の見どころのひとつであるが、その命名は彼らの現地踏査に基づいている。路盤跡をそれた小道を進んで橋の下に立つと、眼下の川のせせらぎの音がアーチに反射して、頭上の橋の上を水が流れているような錯覚になる。こ

れを発見した同分科会のメンバーが、ついぞ列車が走ることがなかった悲運を当地の伝統芸能である石見神楽の大蛇（おろち）に重ね、大蛇も泣いているというストーリーを仕立てて「おろち泣き橋」と命名した。

### 遺産を生かした官民連携による活性化

技術士会の活動だけでなく、地元では新たなスポットとして光を当てる動きも出てきた。2015年8月にはこの遺構を地域活性化や観光資源として活用できないか考えるため、「広浜鉄道今福線を活かすシンポジウム」が浜田市内の島根県立大学を会場にして開催された。企画にあたった同シンポジウム実行委員会は、先の島根県技術士会をはじめ、沿線住民らの地域の自治組織、浜田市役所、島根県立大学などで構成する官民連携組織であった。そして、最近では「今福線」という地域遺産の活用においては、官民連携がひとつのキーワードになりつつある。

シンポジウム当日は全国から約200名の参加者があり、翌日に実施されたエクスカージョンにも大勢の人が詰めかけたが、そうした盛況ぶりを支えたのも官民合わせた地元のパワーであった。旧線の建設工事を知る数少ない語り部として、普段から今福線ツアーガイドとして活躍している石本恒夫氏や、郷土史の案内ボランティアとして活躍している下村明雄氏らは、シンポジウムのパネルディスカッションでの登壇と、翌日のエクスカージョンにおける案内役もダブルヘッダーで務めた。

また、エクスカージョンの昼休みに立ち寄った沿線の公民館では、石見神楽の舞台で使用される大蛇をはじめとする道具や衣装が展示されており、遠方からの参加者らの関心を誘うことに一役買っていた。さらに、昼食では特製の「広浜鉄道弁当」が供されたり、炎天下を歩く中では住民によるサプライズで冷たいスイカが振舞われ、参加者を大いに喜ばせた。

地元の市役所も未成線の路盤跡を散策しやすく、また外観を整えるために生い茂った草木の伐採を行うとともに、案内看板の設置や遺構の安全対策なども実施した。地元側も独自に散策用通路を整備しなおしたりして、それぞれの立場で来訪客に少しでも喜んでもらえることを意識した取り組みを始めるようになった。

最近では沿道を散策するのにトイレが一か所もなかったため、「おろち泣き橋」の付近に市がバイ

オトイレを設置することになった。その動きに地元も呼応して、地域自治組織の「佐野・宇津井まちづくり推進委員会」がトイレの維持管理を担うとともに、同まちづくり推進委員会がトイレ横に屋根付きの休憩スペースを設置した（写真参照）。



地域自治組織と市との共同で設置されたトイレと屋根付き休憩施設

なお、今福線のシンポジウムの企画・実施を担った実行委員会はそのシンポ終了に伴い解散し、あらたに「今福線を活かす連絡協議会」が地元有志と浜田市と共同で設置され、活動を継続している。本年度（2016年度）は、産業遺産活用の専門家であるNPO法人ジェイヘリテージの監修のもと、浜田市が主催した「広浜鉄道今福線モニターツアー」の受け入れ団体となった。今回のモニターツアーの参加者は、普段から一般の人々とは異なる視点で旅を楽しんでいる人々であり、そうした人々から、この地域資源の活用策について助言を求めた。あわせて、SNSやブログを通じてその魅力を発信してもらうことにした。

このように、活性化に向けた取り組みは、地元と市役所が一体となって、さらに徐々に深化しつつある。地元の官民挙げた数知れぬ労もあり、この数年で「今福線」は鉄道・旅行雑誌やテレビの情報番組にも取り上げられるなど知名度は高まりつつある。そして、最終的には「交流人口の拡大」という市の大きな政策目標の達成も期待される。しかし、それ以前に市民が地域資源に関心と愛着を持って取り組みを始めない限り、その魅力を人々に伝えることはできないことも忘れるべきではない。幸いにして、今福線はシンポジウムの実施をきっかけに、地元の人々の郷土に対する愛着を少なからず刺激することに成功しつつある。こうした官民挙げた地味な取り組みが継続されることが期待される。

# 地方鉄道は生き残れる？

## ～自由なアイデアと地域協働で歩む永続への道～

和歌山電鐵株式会社 総務企画部長 麻生 剛史



和歌山電鐵、あるいは貴志川線といっても、全国のほとんどの読者の方には馴染みがないと思いますが、猫の駅長、といえどご存知の方も多いのではないのでしょうか。

貴志川線は、かつての徳川御三家・紀州藩のお膝元、県庁所在地の代表駅たる和歌山駅より、隣の紀の川市旧貴志川町域（平成17年に広域合併）へと至る15km足らずの路線で、今年で開業101年目を迎えます。和歌山駅を出発すると、すぐに住宅地と田畑が混在する典型的な郊外地域を走り、約30分で旧貴志川町の中心地…から少し外れた（これが残念）貴志駅に到着します。

今となっては少なくなってしまう、地方都市のいわゆる盲腸線。どうしてここに鉄道が…と県外出身の私は最初不思議に思ったものですが、「三社参り」として親しまれた沿線の三つの神社への参詣路線であるとともに、和歌山市南東部から旧貴志川町域へと至る唯一の公共交通として利用されてきました。昔はすし詰め乗客で坂を上りきれずに、お客さんが線路に降りて後ろから押した、というホンマかいな？と思うような逸話が残るほどです。

### 1. 廃止寸前

しかし、すでに言い古されたことですが、地方の公共交通はモータリゼーションと大都市への人口流出という荒波をかぶり、ご多分に漏れず、貴志川線も昭和40年代末をピークに利用者は減少の一途をたどりました。ついには平成15年、当時の運営事業者であった大手私鉄は、年間5億円ともいわれた貴志川線の赤字に対する内部補助も限界に達し、廃止を表明するに至りました。

しかし、ここからが貴志川線版ご近所の底力（実際にNHKのこの番組に取り上げられました）。

「地域ぐるみでまとまって」なんて決して得意じゃない、と地元の方が謙遜を込めて言われるこの地で、沿線の有志が動きだし、存続に向けた熱心な活動を展開。誰もが諦めかけた状況から、ついに山を動かし、自治体による一定の支援スキームのもと、後継事業者の全国初の公募によって存続させることが決まったのです。

そして、「貴志川線の未来をつくる会」をはじめとした沿線の方々から熱心なアプローチをいただき、岡山を基盤に事業展開する両備グループの中核企業のひとつ、岡山電気軌道（株）が選ばれ、和歌山電鐵（株）が設立されました。

### 2. 再生へ

超短期間の引継ぎ準備を経て迎えた、平成18年4月の開業の日、当社の社長はお2人の女性から声を掛けられました。お1人は地元のおばあちゃん。「本当にあなたのおかげで鉄道が残って、ありがとうございます」と手を合わせてくださった後、「逃げないでね！」とも。いつまで続くかわからないけど、岡山からやってきた会社に対しての、ちょっぴり不安の混じった感謝と期待だったのでしょ。

そしてもうお1人は、のちに「たま駅長」となる三毛猫の飼い主でした——（誕生のいきさつは紙幅の関係で割愛！）。

開業後、お金も人も乏しい中、できる限りの手を打ってきたつもりです。

沿線の方々に、これからの「自分たちの電車」と思っただけけるよう、地域特産のいちごをモチーフに水戸岡鋭治氏のデザインで内外装を一新した「いちご電車」の登場、そして後に大出世を遂げていく動物駅長の先駆け「たま駅長」の就任、その後も「おもちゃ電車」「たま電車」「たまミュージアム貴志駅」など、とにもかくにも電車に乗ることの“楽しみ”を感じていただけるような仕掛けづくりに取り組みました（これら電車や駅の改装費は、「サポーター」として沿線の皆様はじめ全国から厚いご支援をいただきました）。



いちご電車

Designed by Eiji Mitooka+Don Design Associates

そして、「貴志川線祭り」「駅のペンキ塗り大会」「たけのこ掘り」「じゃがいも掘り」「絵手紙電車」などなど年間数十回に及ぶ、お金をかけない大小さまざまなイベントを開催。

こうした活動を裏方として支えてくれるのは、まさに地域です。

運営の中心となるのは、自治体の交通政策担当課のほか、沿線の住民団体、高校、商工団体等が参加する「貴志川線運営委員会」。運賃やダイヤ、新たな企画などについての意見交換や方針決定、そして輸送実績や経営状況などの情報交換を、毎月1回、行っています。

定期的にお互いに顔を合わすことで、手続きや理屈だけではない人間関係も構築でき、いざというときの相談や頼みごとでもできる（ご迷惑かもしれませんが笑）。そんな貴重な場となっています。

そして数多くのイベントは、存続運動に端を発した「つくる会」さんとの協働が中心です。

存続運動の団体であれば、目的を達した段階で活動を終えて当然でしょうが、こちらはそんなじょそこの団体ではありません。開業後も今に至るまで、毎月2回、2時間余りの定例会を開き、私たちも必ず出席して、イベントや新たな企画の打ち合わせのほか、要望、ご忠告まで、いろいろな話をしています。

イベント以外にも、多客時の整理、駅の大掃除、駅周辺へのポスティング、そして電鉄グッズの販売…社員と肩を並べて（ときには「つくる会」さんだけで）準備から片付けまで、まさに一心同体の関係です。



ニタマ駅長

そして知恵を絞った“あっと驚く”話題づくりを大切に、“猫の駅長”などという社員自身もえっ？と思うようなアイデアを大真面目にやってきたお蔭で、「たま駅長」は和歌山を代表する存在にもなりました。

沿線の方々が遠方の人に対して、地元のことを「あの猫の駅長がいてる電車んとこや」と紹介してくれたり、転勤でど田舎の（失礼！）和歌山へ引っ越すことを心配した親御さんに「たまちゃんの電車が走ってるところに行くの!？」とお子さんが喜んで受け止めてくれたりと、嬉しいお話も聞けるようになりました。

10年近く前ですが、関西大学の宮本勝浩教授は、駅長就任から1年間の「たま駅長」の地域への経済波及効果は11億円、とも試算され、近年で

は、車内が「どこの国の電車？」と感じるほどに海外からも多くのお客様に来ていただいています。

「たま駅長」は、諦めずに鉄道を存続させたこの地域への、天からの贈り物だったのでしょうか。一昨年に神様となった今は、“たまⅡ世駅長”ニタマが、跡を継いで頑張っています。

こうして、これまでの貴志川線にはほとんど無かった“遊び”“楽しみ”の要素を新たに加え、ふだんならクルマの移動が当たり前、電車に乗るなんて思いもつかない、という沿線の大多数の方々に、多少なりともお出かけ手段の一部に「鉄道」を付け加えてもらうことができたのではないかと思います。

また、沿線のいくつかの団地もオールドタウン化しているいっぽうで、駅周辺への宅地のミニ開発も増え、新しい住民も増えてきました。路線の活性化によって、「鉄道」という公共財の存在感が増したことも関係しているかもしれません。

もはや減少は止められない、と思われた通勤定期のお客様もこの10年間はほぼ横ばいで推移し、定期外は大幅に増加したことで、利用者全体では引継ぎ前に比べて2割ほど増加しました。

### 3. これから

ここまで読まれると、前途洋々、と思われるかもしれませんが、しかし、当社開業から10年が過ぎた今、正念場を迎えています。

当初の10年間、自治体による支援は上限付きの欠損補助（運営補助金）が中心でしたが、平成28年度以降は、最大の課題である老朽化の著しい鉄道施設や車両の整備に特化する形へと変わりました。

このため、補助で補っていた年間8千万円ほどの赤字解消が最大の課題となりますが、今後は当社のより一層の経営努力はもちろんのこと、行政による支援とともに、運賃値上げも行って、市民、行政、事業者、それぞれが応分に負担しあう、三位一体での永続を図ります。

他の地方都市同様、人口は減少、中心部は衰退、でも道路は整備されて速達性の優位は失われ…、という逆境が待っていますが、地域の気力とアイデアで、乗り越えていくしかありません。

地域が残したいと思うものは残るんだ、という強い信念で、沿線の皆様の信頼を得て、地域に貢献していく、この遠回りのような道こそが永続への唯一の道、と信じて努力してまいります。

この駄文を最後までお読みくださった皆様、身近な公共交通に少しでも関心を持っていただき、1回でも多く、鉄道やバスにご乗車いただければ幸いです！（地方の皆様は特に！）

# 北海道新幹線開業による経済波及効果

## ～現状と将来の札幌延伸に向けて

株式会社北海道二十一世紀総合研究所  
 主席研究員 東京事務所長 高橋 功



JR北海道 H5系 (提供：北海道旅客鉄道株式会社)

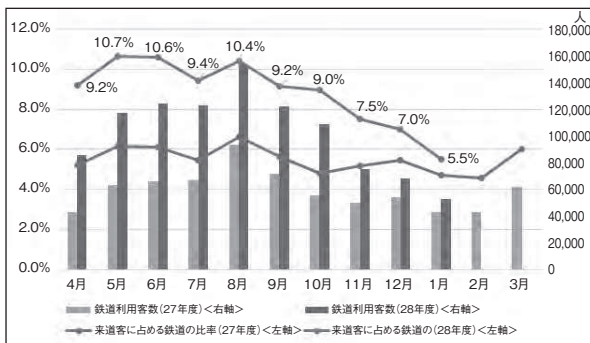
北海道新幹線新函館北斗開業から約1年が経過、平成28年度上期を中心とする新幹線開業による効果が明らかになってきた。本稿では入手できた範囲のデータから北海道新幹線新函館北斗開業による経済波及効果と課題、将来の札幌延伸も踏まえた経済波及効果拡大に向けた課題について検討した。

### 1. 北海道新幹線新函館北斗開業による効果

#### (1) 北海道新幹線利用者数と函館市の観光入込客数の推移

北海道新幹線利用者は、平成28年7月から9月末まで実施された青函DC（ディスティネーション・キャンペーン）の効果と相まって、青函区間の鉄道利用者は在来線と比較して前年同期比72%増と大幅に増加した。同期の来道客全体に占める鉄道利用者の比率は10%前後で推移し、平成8年度以来約20年ぶりの高さとなった。9月以降は減少傾向にあるものの、鉄道での来道者数は引き続き対前年同月を上回って推移している（図表1）。

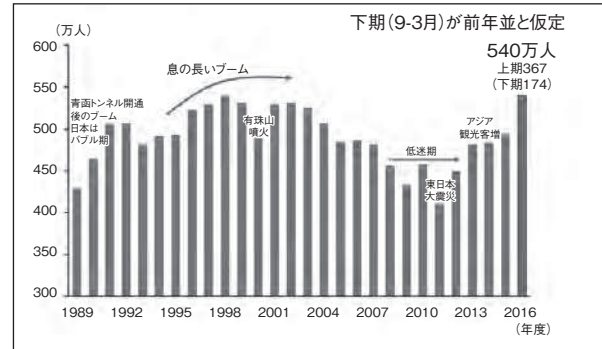
平成28年度上期における函館市への観光入込客数は対前年比14%増（うち鉄道利用客が対前年比43.7%増）の367万人と、通年ベースで過去最高水準となる見込み（図表2）である。また、渡島振興局管内全体では対前年同期比17.6%増、桧山振興局管内は同じく4.3%増と道南全体に開業効



図表1 鉄道利用来道客数・鉄道利用者比率の推移

(資料) 北海道観光振興機構資料より作成

果が及んでいる。



図表2 函館市への観光入込客数の推移と見込み

(資料) 日本銀行函館支店「北海道新幹線の経済効果」(平成28年12月)

#### (2) 開業による経済波及効果

北海道新幹線開業による観光入込客の増加は、函館市内を中心に図表3に例示するような効果を生み出している。また、新幹線開業により空路の減少が見込まれたが、航空利用客は対前年比ほぼ横ばいとなっており、新幹線利用客の増加がそのまま入込客増加につながっていることが分かった。

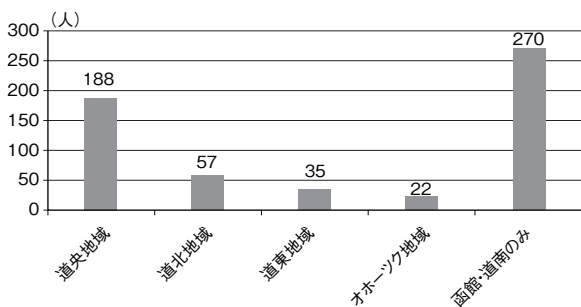
図表3 道南地域への経済波及効果の例

区分	具体的効果
観光施設	・函館山ロープウェイ(上半期) (対前年比107%) ・五稜郭タワー(上半期) (対前年比135%) ・北斗まきじびきパノラマ展望台(4~10月) (対前年比156%)
主要ホテル	・函館市内主要18ホテル宿泊客数(上半期合計) (対前年比107%) ・七飯町内(大沼公園等) 主要5ホテル宿泊客数(上半期合計) (対前年比143%)
函館朝市	・一日平均来場者(対前年比120%)
函館市電	・乗車人員(上半期) (対前年比113%)
フェリー青函航路	・一般旅客数(上半期) (対前年比134%)
航空	・函館・羽田線搭乗者数(上半期) (対前年比97%)

(資料) 函館商工会議所資料より抜粋

また、北海道大学が来函観光客に対して昨年9月下旬に実施したアンケートによると、北海道新幹線を往復または片道利用した観光客が40%以上で、訪問先が函館・道南のみが多いものの、札幌など道央地域まで周遊した客も多くなっている（図表4）<sup>※1</sup>





図表4 来函観光客の他地域への訪問先

(出所) 北海道大学工学研究院 岸邦宏准教授「道南地域における北海道新幹線開業効果の持続可能性」(『はくよう調査レポート』2017.3)。

さらに、北洋銀行と青森銀行は「青函活性化ファンド」を共同設立するなど、道南、青森県双方の地域資源を活用した特産品開発と市場化を進め、産業面での青函交流を活発化させる成果を上げている。

経済面以外にも、新幹線は12月下旬に発生した悪天候による航空路線の代替交通手段としての機能を発揮した。また、函館未来大が東北・北関東への高校訪問を実施、東北・関東圏からの受験者が対前年比3割増となったなどの効果がみられている。

## 2. 開業効果を高めるための今後の課題

図表1でみたとおり、昨年9月以降は利用客が減少傾向にあり、来道者に占める鉄道利用客の比率は開業前水準近くまで落ち込んでいる。また、本年2月からは成田～函館間にLCCのバンラエアが一日1往復就航、料金は6,000円～15,000と新幹線(函館～東京)の23,000円と比較して割安で、所要時間も短いことから、往復の交通選択肢拡大による新規需要創出も期待できるものの、航空との競合が厳しくなることも想定される。

本年4月以降、開業1周年を記念した大人の休日パスの発行、旅行商品造成などの需要喚起策が図られる予定であるが、開業効果の持続や効果を道内一円に拡大するためには、広域での地域の魅力を高めるとともに、新幹線利用ポテンシャルの高い東北や北関東などの地域でのさらなる需要開拓などが求められる。

## 3. 将来の札幌延伸に向けて

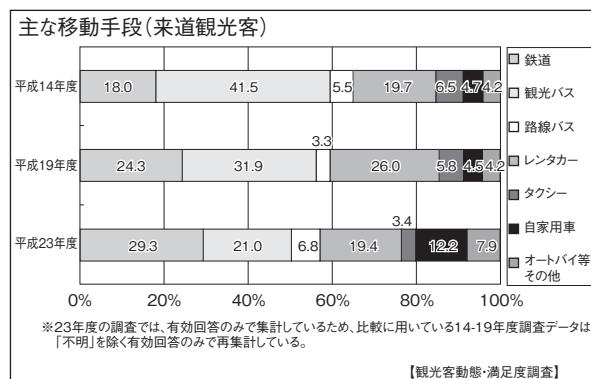
13年後の2030年度には北海道新幹線の札幌延伸が予定されている。人口減少著しい北海道にとって、首都圏・仙台圏・札幌圏という東日本の

大都市圏が連携できることにより、新函館北斗開業とは比較にならない大きな経済波及効果が期待されている<sup>※2</sup>。

開業効果を全道一円に広げるためには、札幌を起点とする二次交通の確保が不可欠である。近年道内での移動手段として鉄道の割合が高まっており(図表5)、今後大幅な増加が見込まれるインバウンド受入の面でも鉄道ネットワークの重要性が再認識されている。

JR北海道は昨年11月に「単独維持困難な路線」を発表したが、仮に大幅な路線縮小が行われた場合には、地元住民の生活に影響を与えるだけでなく、来道客の鉄道乗り継ぎによる移動にも支障を来し、新幹線開業効果を損なわせる懸念もある。それ以外にも、本州内での需要による道内区間の座席利用数の制約、青函トンネル内における貨物とのすれ違い、LCC就航拡大による航空との競合激化など様々な課題も残されている。

一方、道内の主要都市間的高速道路ネットワークの延伸が進みつつあり、北海道新幹線の開業効果拡大に向けて、鉄道、自動車、高速バス、航空各々の特性を生かした将来の道内交通ネットワークの在り方の検討が一層重要になる<sup>※3</sup>。



図表5 来道観光客の道内の主要な移動手段

(出所) 北海道経済部「北海道観光の現況」2016年

- ※1 道東・オホーツク方面に出向いた観光客が少ない要因として、台風災害による移動手段の制約を考慮すべきとしている。
- ※2 北海道新幹線札幌延伸効果については、道庁新幹線推進室HP参照 (<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/skt/chousa/sapporo-kouka.pdf>)
- ※3 北海道経済連合会「北海道の交通関連社会資本のあり方」参照 (<http://www.dokeiren.gr.jp/assets/files/pdf/teigen/20161128teigen1.pdf>)

# 第15回経営者会議

平成29年2月24日(金)～2月25日(土)に『第15回経営者会議』を「奈良ロイヤルホテル」にて開催し、『観光にみる地域活性化への進展』をテーマに3グループに分かれてご討議いただきました。当日の内容について、各グループリーダーよりご報告いただきます。

## 【第1グループ】



株式会社計画情報研究所 代表取締役 北原 良彦

第1グループでは、「地域の魅力創出による観光戦略」をテーマに下記のフローで意見交換を行った。各地域がかかえる観光の課題や戦略の違いが明確になり、有意義な討議であった。参加いただいたメンバーの方々に心から感謝申し上げる次第である。

### 1. 各地域における観光の現状と課題について

地域の魅力の創造・発信という点では、マーケティングや商品開発の強化、既存資源の活用、情報発信力の強化などが指摘された。具体的には、スポーツや文化を観光と結びつける必要性、地域の人が資源を知ることなどである。また地域間連携の必要性、二次交通の強化など観光インフラの整備も指摘された。さらに、観光業界の職業としての魅力向上や住民意識の向上なども重要な点である。

### 2. 地域の魅力創出による観光戦略

ここでは、マイケル・ポーターがいう戦略の3つの柱、①コスト・リーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略、という視点で、観光戦略を討議した。コスト競争を避け、地域の差別化と観光ターゲットの深化

を目指す戦略をとるべきという結論である。

### 3. 地方シンクタンクの果たす役割

我々シンクタンクは、資源の調査や行政や民間の業務支援、観光業と連携した商品開発など専門家としてのノウハウ提供や関係者のコーディネーターや外部への情報発信などで貢献すべきである。また地域は観光地として消費される存在であってはならない。今後、観光を機会として、地域の魅力向上や観光から定住につながる戦略の立案・実現に力を発揮することが私たちにとって重要な使命と考える。

各地域における観光の現状と課題	
地域の魅力の創造・発信	観光インフラの整備
<ul style="list-style-type: none"> <li>●マーケティング、商品開発の強化（ビジネスとして広げる発想、スポーツや文化を観光と結びつける発想）</li> <li>●既存資源の活用（資源の再発見、文化財の継承）</li> <li>●住民意識の向上（地域の人が地域のことを知らない）</li> <li>●情報発信力の強化（SNS、ICTの活用）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市町村間や隣県との連携強化（地域間の違いの明確化）</li> <li>●域内交通の強化（二次アクセス、道路の整備）</li> <li>●需要増による弊害の回避（サービス低下や景観の悪化）</li> <li>●観光業界の魅力向上（職業のステータス向上、観光経営者の意識向上）</li> </ul>

地域の魅力創出による観光戦略		
1. コスト戦略	2. 差別化戦略	3. 集中化戦略
<ul style="list-style-type: none"> <li>●コスト競争の戦略はとらない</li> <li>●持続的に儲かる仕組みづくりが必要</li> <li>●独自の資源・サービスならば料金は値上げすべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域にあった資源を魅力にする（文化・風土と結びつけた魅力、住民の誇りを高める）</li> <li>●他地域との差異の明確化</li> <li>●人材の育成（プロの育成、人材磨き）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●観光のターゲットを深化させる（核となる魅力と、それ以外のものに触れられる奥行きを持たせる）</li> <li>●様々な観光スタイルに合わせる（滞在型観光の推進など）</li> <li>●観光から定住につながる戦略</li> </ul>

地方シンクタンクの果たす役割	
専門家としてのノウハウ提供	コーディネーターと外部発信
<ul style="list-style-type: none"> <li>●調査、データ解析による論証・数字根拠作り</li> <li>●行政や民間の業務支援（観光戦略への政策提言、事業者や行政の補完等）</li> <li>●観光業と連携した取組み（旅行商品の開発、人材育成等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●住民にない視点を活かす</li> <li>●関係者の橋渡し</li> <li>●外部への発信、PR</li> </ul>

機関名	役職	氏名（敬称略）
株式会社北海道二十一世紀総合研究所	取締役 常務執行役員	原田 実
一般財団法人秋田経済研究所	専務理事 専務理事	松淵 秀和
一般財団法人企業経営研究所	常務理事	中山 勝
公益財団法人名古屋まちづくり公社 名古屋都市センター	都市センター事業部長	川口 泰男
一般社団法人地域問題研究所	所長・調査研究部長	杉戸 厚吉
株式会社計画情報研究所	代表取締役	北原 良彦
株式会社地域計画建築研究所	主席研究監	馬場 正哲
公益財団法人ひょうご震災記念21世紀研究機構	学術交流センター長	松原 浩二
一般財団法人南都経済研究所	常務理事	東尾 稔
公益社団法人ソーシャル・サイエンス・ラボ	理事長	尼崎 勝己
公益財団法人九州経済調査協会	事業開発部長兼BIZCOLI館長	八尋 和郎

# 第15回経営者会議

## 【第2グループ】

株式会社地域計画建築研究所 相談役 金井 萬造



### インバウンド、MICEによる観光戦略

表題のテーマの他に地元の地域資源、観光戦略の重要ポイントの希望も含めてまとめます。提出された意見、討議の内容、まとめの順に整理します。

#### (1) 提出された意見の整理（観光戦略のポイント・議論したい内容）

インバウンド対応としての体験観光への地元の関係者の意識変革と提供する観光商品の付加価値対応、地元の受け入れ態勢と施設整備対応、地域産業としての観光産業づくりに向けたシンクタンクの関わり方、組織化対応としての日本版DMOや都市観光施設としてのMICEの展開に中での観光の持続性確保としての働き方・ワークライフバランスの確保等多様である。

#### (2) 意見交換・討議の内容の整理

提出された資料をもとにして、地域の観光資源、観光戦略、議論したい内容が述べられた。インバウンド対応としての観光客のニーズやターゲットの検討と都市観光としてのMICEを活かした観光産業振興をめざす。その対応としてDMOが役割を発揮する展開をシンクタンクが官民金連携で進めていく。

観光商品づくりにおけるICTの活用やビッグデータ分析を活かしたマーケティング開発面での役割が大きいものがある。情報面での貢献も期待できる。

アジアの女性の動きやスイスの自然環境を活かした滞在型観光や都市のMICE施設を活かした観光地整備と観光産業化に向けた取組みが重要です。京都等の展示会等の取組みや学術会議は参考になる。如何にビジネス化をしていくかが重要である。また、国内

観光客対応との総合的な誘客対応も併せて取り組んでいくことも大切である。観光振興と観光地のまちづくりへの展開の視点も大切で広域連携との取組みも進めていくことが必要です。地域の人口減少対応としての地域の雇用の場の確保とインバウンドの関連性や受け入れや地域づくり・地域創生での持続性確保としての働き改革・ワークライフバランスの確保によって魅力ある産業としての地域での観光振興の具体化と発展が求められている。

沖縄の観光の状況が報告されて、観光客の年間での平準化の取組みやスポーツや食事対応等、多様化する観光需要に対して沖縄文化の提供と魅力化が課題になっている。MICEも大規模対応と共に沖縄の施設容量に見合った受け入れも大切になっている。サミット等の関連での合宿対応の取組みも進行している。

観光地のインフラ整備やもてなしのソフト面での魅力化や情報対応の整備も課題である。MICEと共に観光客の個人ニーズに対応したインバウンド対応や情報面での整備が課題になってきている。もてなしとしてのソフト対応や自然・文化・ものづくり等の取組みと体験観光に対応できる地域づくりが課題である。

#### (3) まとめ（出された意見は多様でこれからの具体的検討が必要です。）

観光行動の時代的变化に対して地域観光産業づくりに貢献できる状況である。

機 関 名	役 職	氏名（敬称略）
一般財団法人岩手経済研究所	副理事長	帷子 利明
特定非営利活動法人NPOぐんま	理事	熊倉 浩靖
特定非営利活動法人静岡県西部地域しんきん経済研究所	理事長	俵山 初雄
株式会社百五総合研究所	代表取締役社長	荒木 康行
株式会社地域計画建築研究所	相談役	金井 萬造
一般財団法人関西情報センター	専務理事	田中 行男
一般財団法人南都経済研究所	理事長	巖川 安雄
公益社団法人ソーシャル・サイエンス・ラボ	専務理事	川井 徳子
公益社団法人中国地方総合研究センター	常務理事	石井 浩一
一般財団法人南西地域産業活性化センター	企画研究部 部長	前仲 清浩

# 第15回経営者会議

## 【第3グループ】

日本福祉大学知多半島総合研究所  
地域・産業部長 鈴木 健司



観光振興のためには、地域の観光資源の魅力を戦略的に高める組織づくりが必須である。近年、そのような組織としてDMO (Destination Management Organization) が注目されている。第3グループでは、「DMOや組織づくりによる観光戦略」をテーマに、各地域のDMOの現状や課題について話し合い、シンクタンクに求められる役割について意見交換を行った。

### 1. DMOの現状

最初に徳島市の事例からDMO創立の背景についての報告がなされた。徳島市では観光関連の民間部門と公的部門との連携が希薄であり、観光を強く押し進める組織づくりのためにDMOの創立を進めていることが報告された。公的部門同士の連携という観点からは、平成27年に公益財団法人大阪観光局が発足し、大阪府、市および経済団体との連携に取り組んでいる事例が紹介された。

さらに、県内の複数の市町村レベルによる組織の事例として、一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューローが紹介され、複数の県レベルによる組織の事例として、中部圏の9県からなる昇竜道の広域観光組織の紹介がなされた。このように、現状では、民間部門と公的部門の連携の他に、府と市による連携、県内の市町村同士による連携、県同士による連携により観光を振興する組織として、DMOだけではなく様々な組織づくりがなされている状況が報告された。

### 2. 財源と人材について

議論を進める中で、DMOという組織の必要性を各地域で認識はしているが、現状では、その組織のあり方について模索している段階であることが浮かびあがってきた。それは、DMOのような観光振興の組織をただ作るだけでなく、有効に機能するために必要なものは何であるか模索しているということである。

このことについて、持続可能な組織運営という観点から、基盤となる財源確保の必要性が指摘された。既存の観光協会のような組織

では、会員の負担金や自治体からの補助金に依存しており、そのために思い切った観光事業を行えない。そこで、集客事業を行うことで利益が見込める観光関連業者から負担金を拠出してもらうような収益性がある取組みの必要性が提案された。また、収益性がある観光事業の推進は、自治体の宿泊税導入の根拠となり得るのではないかという意見も出た。

財源の他に、観光振興を担える人材の観点からも意見が出た。現状では、地域企業や自治体からの出向者が組織の中心となっている。しかし、持続した組織運営を行うためには、観光に精通した人材を集める、また、そのような専門人材を育成することが必要であるという意見が出た。このことについては、ある地域のDMOにおいて観光業者からのヘッドハンティングによる人材獲得や、産官学による人材育成についての紹介がなされた。

### 3. これからの観光振興を見据えた組織づくりと、シンクタンクに求められる役割

議論も終盤にさしかかると、機能面からの組織づくりも検討すべきではないかという意見が出た。すなわち、観光の機能的役割分担である。シンクタンクは、調査、研究活動を通じて自治体や観光協会、民間企業と連携がしやすい。これまでの議論を通じて、機能面からみたシンクタンクに求められる役割は、民間部門と公的部門が円滑に連携できる橋渡しであるという意見にまとまった。

最後に、限られた時間内で非常に興味深い現状の紹介がなされ、厚みのある議論になりました。参加者の皆様には、心より感謝を申し上げます。

機 関 名	役 職	氏名 (敬称略)
公益財団法人東北活性化研究センター	常務理事・事務局長	佐藤 寛
一般財団法人とうほう地域総合研究所	理事長	阿部 隆彦
公益財団法人山梨総合研究所	専務理事	村田 俊也
公益財団法人中部圏社会経済研究所	企画調査部 部長	鈴木 昭彦
日本福祉大学 知多半島総合研究所	地域・産業部長	鈴木 健司
株式会社地域計画建築研究所	代表取締役社長	森脇 宏
大阪産業経済リサーチセンター	主任研究員	山本 敏也
一般財団法人関西情報センター	理事	深野 二郎
公益財団法人ひょうご震災記念21世紀研究機構	研究調査部長	柳井 政則
一般財団法人和歌山社会経済研究所	副理事長	藤本 拓司
公益財団法人徳島経済研究所	専務理事	田村 耕一

# 地方シンクタンク協議会 論文アワード 2016 入選論文 テーマ「地方創生」

地方シンクタンク協議会では、地域に根ざした視点を活かした提言を発信し、協議会メンバーの若手育成や協議会のプレゼンス向上を図ることを目的に、『論文アワード』を創設しております。

今年度は、「地方創生」をテーマに「論文アワード2016」を実施し、応募論文の中から、総務大臣賞（※）ならびに優秀賞を選出いたしました。

## 【総務大臣賞について】

総務省では、「地域経済好循環推進プロジェクト」や「ローカル10,000プロジェクト」等、地方創生、地域活性化に向けた様々な施策が進められています。

このたび、総務省における地方創生、地域活性化への取組の方向性に鑑み、『論文アワード2016』において総務大臣表彰の申請を行い、認可を頂いたものです。

## <総務大臣賞>

「地方創生の核としての公衆トイレ～管理の継続性確保をどう実現するか」

特定非営利活動法人NPOぐんま 主任研究員 長谷川香織  
主任研究員 飯島 弘幸

## <優秀賞>

「ICTを活用した外国人材の活躍支援と地方創生に向けた取組み

-CIP (Creative Interchange Platform) の活動事例からの考察-

公益財団法人福岡アジア都市研究所 調査研究チーム・研究主査 柳 基憲

## <優秀賞>

「オフィス「しごと」の地方分散の現状と分散促進に向けた戦略と戦術

～九州の状況を中心に」

公益財団法人九州経済調査協会 調査研究部 次長 片山 礼二郎

(敬称略)

## 《表彰式》

「第29回地方シンクタンクフォーラム」(2016.11.11富山県民会館) 内にて、表彰式を開催いたしました。



総務省大臣官房審議官（地域情報化担当）  
猿渡 知之 氏より総務大臣賞が授与されました。



受賞者を囲んでの記念撮影

## 【論文アワード2016／総務大臣賞】

# 地方創生の核としての公衆トイレ ～管理の継続性確保をどう実現するか

特定非営利活動法人NPOぐんま 主任研究員 長谷川香織  
主任研究員 飯島 弘幸

### はじめに

公衆トイレの存在は、従来「臭い・汚い・暗い」のいわゆる「3K」、「怖い・壊れている」を加えた「5K」、学校のトイレなどではさらに「窮屈」を加えた「6K」などと言われ、ネガティブな印象が持たれやすく、地域の中で孤立する「異質な空間」ととらえられることが少なくなかった。

しかし、近年では、バリアフリー・ユニバーサルデザインや、市民の衛生意識や環境保全意識の高まり、観光客の増加に伴う観光地の国際化や観光ニーズの多様化など、さまざまな面で公衆トイレの重要性が認識されるようになってきている。また、先進的な機能や洗練されたデザインが特徴的な公衆トイレが「快適な空間」として話題となることも増えている。

その一方、維持管理の体制や作業の量と質の確保が十分とは言えない例や、見た目のインパクトを重視するあまり、設備やデザインに注力した結果、整備後の維持管理や予算の確保が十分にされない例など、「整備」とその後の「維持管理」の乖離が否めない例が少なからず見られる。

こうした状況を受け、公衆トイレをどのように整備、維持し、地域の資産として活かし続けるかということに改めて見つめ直す必要性が増しており、地方自治体をはじめとする公衆トイレの維持管理関係者がともに抱える課題となっている。特に近年ではその課題に対応する必要性の認識が高まり、全国でさまざまな取組みが始められている。

群馬県では、こうした全国的な動きに先駆け、2000年から公衆トイレを観光の一翼を担う「ホスピタリティ（もてなし）の場」と位置づけた取組みを進めている。この取組みの柱となっているのが、2002年創設の「ぐんまビジタートイレ認証制度」（以下 本認証制度）であり、公衆トイレの維持管理の精度向上に資する先駆例として注目されている。

国においても、地方創生や女性の活躍、2020年に控えた東京オリンピックを踏まえた成長戦略・経済戦略、防災などの観点から、公衆トイレを重視する機運が高まっている。2014年に新設された女性活躍担当大臣のもとでは、「暮らしの質」検討委員会が組織され、その提言により、2015年に内閣官房主導によって創設された「日本トイレ大賞」は、公衆トイレに関する全国のさまざまな取組みにスポットを当てた。群馬県は本認証制度の取組みが高く評価され、「日本トイレ大賞」地方創生大臣賞を受賞し、その活動に弾みがついている。

しかしながら、先駆的な取組みであるがゆえに、公衆トイレの直面するさまざまな問題が、より明確な輪郭をもって迫っている。その課題としての把握と、対応する方策の確立は、群馬県における今後の良好な公衆トイレの維持管理のためだけでなく、これを全国に向けたさらなる取組みに進化させるためにも重要と考えられる。

筆者らが在職する特定非営利活動法人NPOぐんまは、群馬県からの委託業務の中で、本認証制度の創設期から関わる機会に恵まれ、現在も現地調査の実施や、維持管理状況の改善のための指摘やアドバイス、PR ウェブサイトの運営などの制度運用に継続して携わっている。

本稿では、群馬県による取組みの概要を紹介するとともに、これに関わり続けている経験を踏まえ、今後の公衆トイレの良好な維持管理のための課題と方策を整理し、地方創生の核としての公衆トイレの可能性を踏まえ、その実践的な提案を行う。

## 第1章 私たちの取組み

### －ぐんまビジタートイレ認証制度

2002年に群馬県が創設した本認証制度は、県内の公衆トイレを良好に維持し続けることを目的と

し、13期目となる2015年度末までに196件が認証されている（図1）。現在の申請対象は群馬県の補助事業によって整備されたものが主となっているため、設置者の内訳は、市町村が7割で特に多く、次いで群馬県と民間事業者がそれぞれ1割以上で同程度となっている（図2）。

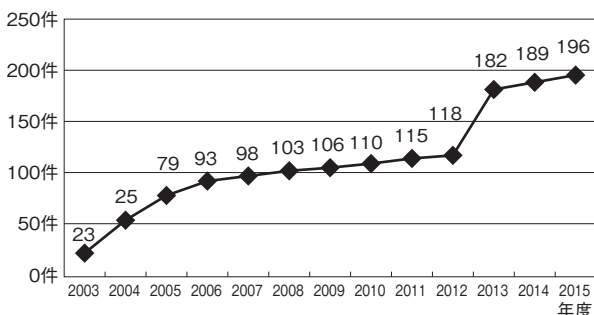


図1 ぐんまビジタートイレ認証トイレ件数の推移

※2007年度より群馬県補助整備トイレを除き一般公募を休止  
 ※2013年度は認証トイレ拡大事業を実施

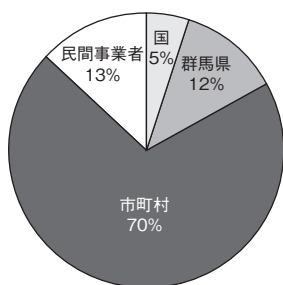


図2 ぐんまビジタートイレ設置者の内訳  
 (出典 各トイレ管理者による申請書より 群馬県データ)

認証にあたっては、5分野27項目（表1）をすべて満たすことが要件となっており、すべての申請トイレに対して予備審査として現地調査が実施される。現地調査に基づき指摘を受けた場合は改善対応とその報告を経て、庁内の認証委員会によって認証の可否が判断される。認証された場合、群馬県公式キャラクター「ぐんまちゃん」がデザインされた掲示用の認証マークプレートが付与される（図3）。認証期間は2年間で、認証期間内にも必要に応じて不定期に現地調査によるチェックが行われる。2年ごとの認証更新時には、新規認証時と同様の現地調査と、指摘がある場合は改善対応とその報告を経て、認証委員会によって認証更新の可否が判断されるという一連のサイクルが繰り返される。

認証までのフローについて、図4に示す。



図3 ぐんまビジタートイレ認証マークプレート

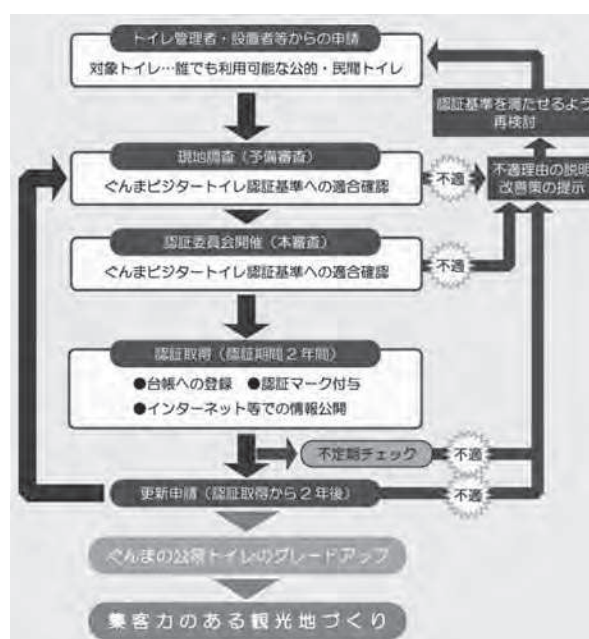


図4 ぐんまビジタートイレ認証制度 認証までのフロー  
 (群馬県 ぐんまビジタートイレホームページより)

認証要件の5分野は、「清潔」「安心・安全」「見つけやすさ」「使いやすさ」「その他（推奨項目）」で構成されている（表1）。さらに、立地環境や使用場面に合わせて、「施設内」「まちなか」「道路脇」「登山・ハイキング」の4種に分類されており、「登山・ハイキング」を除き、多機能トイレの整備が必須要件となっている。

本認証制度で重視している多機能トイレは、車イスやベビーカー利用者、障害のある人等の使用に配慮した広さと設備を基本に、オストメイト（人工肛門や人工膀胱の保有者）用設備、ベビシート（おむつ交換台）など多様な機能を持つトイレを示し、バリアフリー法（高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律）では、一

定規模以上の駅や公共施設などに車イス利用者、オストメイトが使用できるトイレの整備を義務づけている。従来、「障害者用トイレ」や「車イス用トイレ」として案内・表示されていたが、「多機能トイレ」「多目的トイレ」「ユニバーサルトイレ」「だれでもトイレ」などの名称が一般化してきている。また、名称だけでなく、使用についての認識も変化してきており、昨今では、「多機能トイレを使わなければならない人の使用を優先しつつ、その機能を使いたい人が誰でも使えるトイレ」と位置づけられることが多い。本認証制度の認証トイレをはじめ、群馬県内の公衆トイレでは、その考え方が一般化しつつある（図5）。



図5 多機能トイレとオストメイト用設備、多機能トイレ表示の例

表1 ぐんまビジタートイレ認証制度 認証基準 (群馬県 ぐんまビジタートイレホームページより)

清潔	床は清潔か(水は拭き取ってあるか、滑りにくい)
	便器の汚れはないか
	尿石・尿ダレはないか
	臭気はないか(換気や臭気対策はあるか)
	周囲にゴミや雑草の繁茂などないか
安心・安全	明るさは昼も夜も充分あるか
	落書きはないか
	故障はないか(便器・排水のつまり、流れない、動かない、照明が点灯しないなど)
	破損はないか(壁・ドアの破れ、鏡・便器の割れ、カギ破損など)
	立地条件は適正か(木の陰等、死角となっていないか)
管理責任者(連絡先)が明記されているか	
見つけやすい	見つけやすい位置にトイレがあるか
	2方向から見える案内表示(ピクトグラム)があるか
	歩いて見つけやすい位置に案内表示があるか/車で見つけやすい位置に案内表示があるか
	男性用、女性用等、入口の判別がしやすいか
	車いすでも利用できるトイレの表示があるか
使いやすい	フックまたは荷物置き場があるか
	車いすでも利用できるトイレが1つ以上あるか(手すり、段差、広さなど)
	床置き小便器又は低リップ壁掛式小便器が1つ以上あるか。(35cm以下が望ましい)
	トイレトペーパーを常備しているか
	手洗い設備があるか
	きれいに拭いてある鏡があるか
	全てのブースに汚物入れがあるか(女子用、多機能トイレ)
	駐車場があり、車いす利用者駐車スペースがトイレの近くにあるか
その他推奨	利用頻度に応じた清掃がなされているか
	清掃者及び清掃日時の記入表示はあるか
	手すりの付いた便器が1つ以上あるか(多機能トイレ以外)

本認証制度の大きな特徴は、すべての認証トイレが2年間の認証期間を単位として、評価、改善、運用の絶え間ないサイクルを回すことで維持・改善が図られていることである。また、付帯施設自体の運用停止等の一部の例(3件)を除き、ほとんどの認証トイレが認証更新を続けており、脱落する例が少ないことも特徴の一つといえる。

## 第2章 浮上した課題—継続性の確保

10年以上にわたって本認証制度が運用される中、筆者らは、長期にわたって管理の状況と体制の変化を把握してきた。その中で、公衆トイレの管理上、安定して一定以上の量と質の管理作業を継続することが非常に重要であるとともに、その継続が容易ではないことを痛感している。

そこで、公衆トイレの良好な管理のための課題として「継続性確保」を提示したい。

公衆トイレは、その特性上、日常的な管理状況が使用環境の維持に長期的な影響を及ぼしやすい。すなわち、機器類が多く、設備が複雑である上、臭気や雑菌等が発生しやすい環境にあり、常に水を使う性質上、使用頻度に関わらず継続的な注意深い衛生管理、設備の機能を踏まえた適切な機器管理が必要となる。日常的な管理が適当でない場合、短期的には見えにくい影響が時間を経て深刻な状況を引き起こすことがあり、例えば、同時期に類似した環境で整備された、同様の設備や



使用状況のトイレであっても、管理の状況によって中長期的に著しい差が生じることが少なくない。その結果、利用者の安全性や快適性が損なわれ、公衆トイレとしての本来の役割に支障をきたすこともある。さらに、想定された耐用年数に満たない状況での改修や再整備が必要となる場合があり、機能劣化、施設の短命化という大きな損失につながりかねない。

このように、「継続性確保」をどのように担保するかは、公衆トイレの管理上非常に重要であると考えられる。

### ① 日常的な管理作業の不安定な状況

公衆トイレの良好な管理の「継続性確保」にはいくつかの要因が影響すると考えられる。その一つとして、日常的な管理作業の状況について詳しく見る。

日常的な管理の作業者は、清掃・管理等を専門とする「民間事業者」、管轄する機関の「所属職員等」、「地域住民団体・個人」の3つに大別できる。これを本認証制度の認証トイレ196件について見てみると、「民間事業者」が42%で最も多く、次いで、「所属職員等」が38%、「地域住民団体・個人」が20%となっている（図6）。「民間事業者」には、地域のシルバー人材センターが多く含まれている。「所属職員等」は、施設建物内や同一敷地内などに公衆トイレが付帯施設として整備されている場合に、駐在する職員が、本来の業務に加え、清掃作業の一環として対応している例が多い。「地域住民団体・個人」は、地域の活動団体や自治会などが含まれている。また、いずれにおいても、トイレ清掃に関する知識や技能の状況は、作業員個人に依存していることが多く、民間事業者への委託であっても、専門的な技術が投入されている例は多くない。作業員個人の努力で知識と技能を習得したり、組織全体で技能向上に努めたりすることで、良好な管理につなげている例も見られるが、そのような場合でも、作業員や所属する組織の構成員が変更になることで、知識や技能の継承が十分に行われなかったり、適切ではない情報や作業方法が引き継がれるなど、作業の量や質の確保が難しくなることが多い。

このような状況は、本認証制度の認証トイレ以

外にも当てはまると考えられ、日常的な管理作業において、特に施設に併設されていない、独立した公衆トイレでは、「地域住民団体・個人」が担う役割が大きく、作業員個人の技能や使命感、責任感に依存する傾向が強いと考えられる。さらに、そのような状況から、作業の量や質が不安定になりやすく、一定以上の安定した作業成果の確保が難しくなりやすいことが指摘できる。

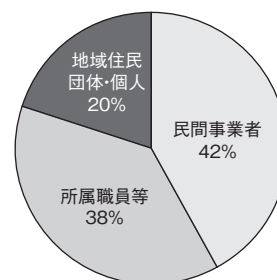


図6 ぐんまビジタートイレ日常管理作業員内訳  
(出典 各トイレ管理者による申請書より 群馬県データ)

### ② 関係者間の顔が見えにくい状況

今日の公衆トイレの日常的な管理が、不安定な作業によって支えられていることを前項で指摘した。これに加えて、設置者・管理者・作業員の間でコミュニケーションがとられにくく、関係者間で互いの顔が見えにくい状況であることも、良好な管理の「継続性確保」に影響する要因と考えられる。

設置者・管理者・作業員のコミュニケーションが十分でない場合、情報や認識の共有が難しく、責任の所在や作業の評価基準が分かりにくいことからインセンティブが働きにくい。こうした状況下では、それぞれの立場における主体的な姿勢が育ちにくい状況が否めない。

また、設置者や管理者が現場作業の実態を十分に把握していない場合、作業にかかる予算の確保が十分にされない例が少なくないことが指摘できる。特に、地域住民団体・個人が作業員の場合には、十分な予算が見込まれず、それぞれの使命感や責任感に依存している状況が散見され、やむを得ず備品購入費を作業員が負担している例も見られる。

さらに、作業の継続自体が困難となる例も見られる。行政によって整備されたある公衆トイレでは、地域住民団体を通して個人に日常管理を委託

していたが、その予算が削減されたことにより、従来と同等の作業体制の確保が難しく、使用環境が維持できなくなった。団体や個人の使命感や責任感に依存する管理体制の危うさが露呈した例といえる。この公衆トイレは、観光地内に位置するため、周囲の他の公衆トイレや観光客への影響が懸念されているが、解決策は未だ模索されている状況である。

### 第3章 継続性確保のための基本方針

#### ① 維持管理方針等の整理の必要性

こうした公衆トイレの不安定な日常管理体制、設置者・管理者・作業者の不十分なコミュニケーションの改善を図るためには、整備の計画段階からの費用対効果の試算に基づく必要予算の把握、管理責任の所在や作業分担の確認などを含めた維持管理方針を整理し、関係者間で共有を図ることが必要と考えられる。これによって、関係者がそれぞれの役割を認識し、作業者個人の使命感や責任感に依存しない、量・質ともに安定した日常管理体制や、それを継続するための予算の確保につながれると考えられる。

さらに今後は、公衆トイレの新たな整備だけでなく、廃止や統合などの見直しが必要となる。観光地等によっては、現在も公衆トイレが不足する地域が見られる一方で、箇所数としては既に十分な整備がされている地域もある。今後、人口の減少や観光客などの人々の流れの変化、整備後の経過年数、設備の劣化の状況、災害時の対応機能等を見極め、地域の利便性や魅力を損なうことなく、配置や機能の選択・集中、減築等を含めた再構築等を、一定の方針に基づいて図ることが必要である。

#### ② 行政・市民・民間事業者の役割

維持管理方針等を検討する上で、関係者の役割を整理することが重要と考えられる。そこで、公衆トイレの設置主体の多くが自治体、特に市町村が担っていることを踏まえ、行政、市民（団体）と民間事業者の役割について整理する。

行政には、公衆トイレ周辺地域の状況把握や、整備の企画から整備後の維持管理まで全体を見通し、調整を続ける役割が求められる。本認証制度

の認証基準の1つに、管理責任者（連絡先）の明記がある。これは、機器等の故障や不具合等への迅速な対応や、防犯上の抑止力として利用者の安心感と安全性を担保すると同時に、公衆トイレの維持管理に責任ある立場で関わり続けるという行政の位置づけを確認するために設定された基準であり、行政にはこのような責任を強く認識することが求められる。

市民（団体）には、作業者として関わった場合に、良好な管理状況を維持するとともに、利用者としての監視と見守りの目を持ち、管理状態に改善が必要な場合、行政へ働きかける役割が期待される。近年、特に地域資産の維持において市民協働の視点が重要視されており、公衆トイレの維持についても、市民の視点と関わりは不可欠である。また、公衆トイレの管理や監視、見守りなどを通して市民協働を体現する場としても非常に重要と考えられる。

さらに、これに加えて、民間事業者の関わり方が、今後、重要性を増すと考えられる。公衆トイレの維持管理において、民間事業者には管理業務の受託者として職責を果たすだけでなく、広義の「市民」として関わることを期待される。また、維持管理や機器の専門事業者であれば、知識や技術を提供し、公衆トイレの維持管理に関わる市民（団体）の人材育成に寄与することや、新技術、新商品の周知、利用促進の場として活用しつつ、関わることを考えられる。さらに、社会活動の一環として作業の一部を担うことや、スポンサーとして協賛し、広告の掲載やネーミングライツ等を通じて維持管理予算の確保に関わることも期待される。このようなことは、快適なトイレ空間の実現だけでなく、公衆トイレを核とした交流・コミュニケーションの機会の創出といった、公衆トイレの付加価値化、地域の中での存在感向上に結びつくと考えられる。

これらの役割について表2に整理する。それぞれが役割を担い、つながりあい、作用しあうことが、公衆トイレの良好な管理の「継続性確保」に欠かせない。

表2 公衆トイレの維持管理のための行政・市民・民間事業者の役割

行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>・責任者として、整備から管理までを総括して見直し、調整し続ける</li> <li>・維持管理方針を明らかにする</li> <li>・維持管理計画に則った運営をする(費用と効果の計測、適切な予算の確保、管理の量と質の確保など)</li> <li>・関係者間の情報と認識の共有に努める</li> <li>・作業者の人材育成を支援する</li> </ul>
市民(団体)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業者として、良好な管理状況を維持する</li> <li>・監視の目を持ち、改善が必要な場合に行政へ働きかける</li> <li>・維持管理方針について理解し、積極的に関わる</li> <li>・作業者として知識と技能を向上させる</li> <li>・市民協働を体現する場として自助・共助意識を醸成させる</li> </ul>
民間事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広義の「市民」として役割を担う</li> <li>・専門知識や技術を提供する</li> <li>・作業者の人材育成を支援する</li> <li>・維持管理作業や予算の不足を補う</li> <li>・公衆トイレの付加価値化に関わる</li> </ul>

## 第4章 公衆トイレの良好な管理の「継続性確保」のための具体的提案

「継続性確保」に影響する要因として、日常的な管理作業の不安定な状況、設置者・管理者・作業者のコミュニケーションの不足について指摘した。さらに、「継続性確保」のための基本方針として、維持管理方針の整理の必要性と、行政・市民(団体)・民間事業者それぞれの役割について示した。これらを踏まえ、維持管理に関する明確な方向性、協働と連携による作業の量と質、予算の確保の視点で課題解決に取組み、公衆トイレを地方創生の一つの核として活かすための具体的方策として、以下の5つの項目を提案する。

### ① 維持管理計画の策定 ～公衆トイレの現在と未来を計画的に管理する

自治体などの公衆トイレ設置者による維持管理計画の策定を提案したい。特に、公衆トイレの整備や維持管理において、地域住民(団体)が担う役割は大きく、市民協働の体現の場としても今後さらに期待される。これを受け、行政と市民や地域住民が協働で維持管理にあたる計画を策定することが考えられる。計画の策定によって、公衆トイレの管理とともに、関係者それぞれの役割を位置づけたい。

### ② 条例の制定 ～公衆トイレの管理と地域の資産としての位置づけを担保する

公衆トイレの整備と管理に関する条例の制定を提案したい。公衆トイレに関連する条項が含まれ

る条例が制定されている例は全国で見られるが、その多くは地域福祉の視点での整備仕様に関するものに留まり、整備後の管理に至るまで網羅するものは見られない。条例の制定によって、①で提案する維持管理計画をより確実に推進するとともに、公衆トイレを地域の資産として明確に位置づけ、その維持管理のための予算や市民協働の仕組みを担保したい。

### ③ 顔の見える管理体制 ～情報共有・技能向上・交流機会の設定

公衆トイレ管理に関する講習や意見交換、さらに成果発表の機会設定を提案したい。公衆トイレの管理には、設置者・管理者・作業者をはじめさまざまな立場の人々が関わっているが、それぞれのコミュニケーションは十分とはいえず、顔の见えない者同士の見えにくい関係となっている例が多い。情報共有・技能向上・交流機会の設定によって、公衆トイレの管理に関連する情報と知識を関係者が共有するとともに、技能の向上やリーダーの育成と関係者間の交流を推進し、誰もが作業の量と質を維持できるようにしたい。また、互いの顔が見える管理体制を構築し、利用者にも分かりやすく示すとともに、普遍性や汎用性の高いベンチマーク・モデルとなり得る作業手法を導き出し、効果的かつ効率的な作業の質の向上につなげたい。

### ④ 連携による作業力・予算力の確保 ～連携・協賛の手法構築

公衆トイレ管理のための、作業者・作業量などの「作業力」と「予算力」を確保するための手法として、民間事業者や諸団体との管理作業の連携やスポンサーとしての協賛を提案したい。従来、地域の学校や団体が管理作業に関わる例が見られるが、そのような連携について外部への周知が積極的に行われることは少なく、利用者にもあまり知られていない。また、作業量の不足を補うまでに至っていない例も見られる。民間事業者等の協賛についても同様に分かりにくく、明確にされている例は多くない。連携・協賛の手法を構築し、これによって、民間企業や諸団体との良好な連携関係を築き、「作業力」と「予算力」を確保したい。

また、その関係が民間企業や諸団体の社会貢献の一環として外部に効果的に伝えられるようにしたい。

### ⑤ 公衆トイレのスタンダード・モデル構築

#### ～「ぐんまモデルの公衆トイレ」の開発・普及

本認証制度の成果や上記の提案を踏まえた「ぐんまモデルの公衆トイレ」の開発・普及を提案したい。本認証制度の認証トイレを多く有する市町村によっては、規格や仕様の統一化による設計・施工のコスト削減、設計段階からの市民や関係者との意見交換による、使いやすく維持・管理しやすいトイレ整備の実現、外光を効果的に取り入れた明るさの確保と光熱費の削減などの工夫をしている例が見られる。そこで、③で提案した機会や場を活用しつつ、これまでの本認証制度の運用で得られたノウハウを集約することにより、使いやすく、維持・管理しやすく、イニシャルコストやランニングコストが抑制でき、地域のランドマークや防災拠点としての利用が期待できる「ぐんまモデルの公衆トイレ」を市民協働で開発し、県内全域への普及を図りたい。これにより、公衆トイレの量・質の地域間格差の解消が期待できるとともに、汎用性の高いモデルとすることで、県内に限らず、全国の公衆トイレに普及させることも考えられる。



図7 規格や仕様を統一した例（甘楽町）



図8 市民や関係者の意見を取り入れた例（上毛電鉄西桐生駅・桐生市）

### 結びにかえて—今後の展望

公衆トイレは、すべての人に欠かせない、生活を支える重要な施設であるとともに、その状況が地域に大きな影響を与える施設でもある。公衆トイレの管理状況の変化が周囲の環境や人の流れを変える例は多く、公衆トイレを核に地域が変化するといっても過言ではない。その意味において、公衆トイレは地方創生を支える重要な基盤の一つと言える。また、地方創生を具現化する市民と行政の協働を地域で体现する場としてもとらえられ、公衆トイレは今後さらに、ハード・ソフトの両面で地域の重要な存在になると考えられる。

本稿では、公衆トイレの維持管理について、その課題を示すとともに、要因を整理し、さらに、具体的な5つの提案を行った。今後、この提案について、さらに検討を進めて「継続性確保」を目指したい。そのために、地方シンクタンク協議会をはじめ、研究機関や関連する団体等の協力を得ながら、公衆トイレ管理に関する適切な情報と知識、技術についてのスタンダード・モデルの構築を行いたい。また、認証基準の数値指標化を含む、客観的に評価するための手法と、ベンチマーク・モデルの検討・作成に取り組みたい。

本認証制度は今年度第14期を迎えた。この継続による成果はようやく目に見える形となり、地域に影響を及ぼしはじめている。こうした成果の背景には、認証トイレに携わる設置者・管理者・作業員、群馬県の担当者などの関係者がともにつながり合い、支えあう関係を築き続けてきたことがある。筆者らはこの取組みに当初から関わり続けている幸運と経験を今後さらに活かし、地域力の向上に働きかけたい。また、これまでに経験したことのない新たな視点、新たな動きを地方シンクタンクとして地域の中に創り出していきたい。

#### 参考文献：

- 1) 群馬県『ぐんまのビジタートイレ 公衆トイレのグレードアップのために』（2003年2月）
- 2) 群馬県『ぐんまビジタートイレ』（<http://www.npogunma.net/visitoilet/index.html>）
- 3) 内閣官房 すべての女性が輝く社会づくり推進室 『「暮らしの質」向上検討会提言』（2015年5月）

## 【論文アワード2016／優秀賞】

# ICTを活用した外国人材の活躍支援と地方創生に向けた取組み — CIP (Creative Interchange Platform) の活動事例からの考察 —

公益財団法人福岡アジア都市研究所 研究主査 柳 基憲

## 1. はじめに

### 1.1 研究の背景

平成26年11月「まち・ひと・しごと創生法」が、また、同年の12月には、創生本部・総合戦略に関する規定が策定され、まち・ひと・しごと創生に関する目標や施策に関する基本的な方向などを定める国レベルでの総合戦略が講じられた。国レベルの「総合戦略」では、基本的な考えとして、「しごと」と「ひと」の好循環を支えるために、「まち」の集約・活性化が必要であり、各地域が個性を生かし自立できるよう、ICT（情報通信技術）を活用しつつ、街づくりにおいてイノベーションを起こしていくことが重要であると明記されている<sup>(1)</sup>。また、主な施策の一つである地域人材育成プランの中には、グローバル・リーダーの育成や外国人留学生の受入れを推進するため、地域における留学生交流の促進のほか、グローバル化に対応した教育を行うことなどが取り上げられている。

さらに、平成26年6月に閣議決定された「日本再興戦略」改訂2014では、高度外国人材の「卵」たる留学生の国内企業（特に中小企業）への就職拡大のため、関係省庁の連携の下、情報の共有等を進めマッチング機能を充実させるなどとし、これを踏まえ平成27年からは新たに「外国人材活躍推進プログラム」を実施している<sup>(2)</sup>。ここでは、企業の求人情報と留学生をはじめとする外国人の求職情報とを効果的に結び付けるための仕組みを構築し、マッチング機能を強化する。

福岡市は、平成26年5月に国家戦略特別区域として「グローバル創業・雇用創出特区」に選定され、産学官民が一体となって目指すべき姿や基本方針を盛り込んだ「グローバル創業都市・福岡ビジョン」を策定した。ここでは、九州の拠点都市として、新たな挑戦を応援する風土の醸成、ビジネスを海外につなぐ仕組みづくり、グローバル経済都市の機能整備をビジョンとして挙げ、7つ

の戦略を講じた。その中では、グローバル人材の活用のために外国人留学生を重要な存在として認識し、留学生が活躍しやすい環境整備や、留学生と地元企業との交流を進め、就職に効果的なインターンシップを行うなど、地域での活用に取り組むとしている<sup>(3)</sup>。

本稿では、上記の背景を踏まえ、元留学生等の撮影による動画を活用し留学生をサポートしている『CIP (=Creative Interchange Platform、シーアイピー)』の活動を通じ、ICTを活用した外国人材の活躍支援と、それによる地域活性化の可能性について考察する。そのことで、「まち=福岡(九州)」で、「ひと=留学生(外国人材)」「しごと=地場企業」が好循環できる先進的な街づくりの一助とすることを目的とする。

### 1.2 福岡地域の現状と課題

福岡県及び福岡市の都市競争力のポテンシャルとして上位に位置付けられている要素の中の一つに留学生の数が多いたことが挙げられる。平成26年の都道府県別の全教育機関に対する留学生数は、東京都に次いで福岡県が全国2位にランク付けられた。しかし、卒業後に就職して定着している人数は多いとは言えない状況である。例えば平成26年現在、福岡県の留学生数が全国に占めるシェアは約7.7% (14,252人)であったが、同年福岡県で就職した留学生が全国に占めるシェアは約3.7% (475人)に留まっていた。福岡市の状況を見ると、福岡市で就労目的の在留資格をもつ外国人数は、平成26年に3,713人で全在住外国人の約13.7%程度であるが、東京都の約55.7%や大阪府の約19.7%に比べるとまだ増加の余地は十分にある。実際、福岡市は就労目的の在留資格をもつ外国人数を増やす目標を掲げ、福岡で学ぶ留学生の学習環境を整え、地元での就業などによる定着を図るとしている。以上の福岡の課題の背景には、

日本企業が、採用に当たって、より「日本人化」した外国人留学生を採用する傾向がある<sup>(4)</sup> ことに加え、地場企業側のグローバル意識の不足等に起因した、雇用の受け皿不足による人材の域外流出がある<sup>(5)</sup>。今後、福岡市が都市の競争力を持つグローバル拠点として成長していくためには、既に受け入れている留学生の価値を再認識した上で、留学した地域での就職を希望する留学生の受け皿として、国内ビジネスが中心となる一般企業に加え、海外展開若しくはインバウンドビジネス向けの中小企業やベンチャー企業等の地場企業を対象に、留学生の個性（自己主張の強さ、個人主義的感性等）を活かした交流の場の提供と、双方のマッチングの仕組みについて工夫が必要である。

### 1.3 本研究の意義

福岡地域には自治体、大学、経済団体などで、留学生就職支援制度が厚く根付いているが、限られた予算の下での成果が求められているため、一部の団体による先駆的な取組みは直に広がり、支援内容の重複が起きやすい。本稿で取り上げる動画共有や SNS を活用した留学生向けの支援方法は、CIP に加え、近年福岡を中心に九州圏内に広がっている。例えば、九州7県の自治体と九州経済連合会などが連携し立ち上げた「九州留学生就活サポート協議会（仮）」では、平成28年度内に留学生の自己PR動画サイトの構築を目指している。また、一般社団法人地域企業連合会九州連合機構では、「アジア事業活力創出会議（仮）」を立ち上げ、平成28年度に SNS を活用した留学生支援などを予定している。

この状況の中、本稿では、CIP の活動とビジョンの特徴を明らかにすることで、SNS や動画共有などを活用、または活用しようとしている他機関との違いを明確にし、支援内容の重複を事前に防ぐとともに、双方が協力し合える支援環境づくりの一助となることを期待する。特に、ここでは地方創生の観点からアプローチし、SNS や動画共有などの活用による留学生と企業のマッチングの取組みが就職支援で終わることなく、留学生の活躍による地域活性化について、CIP の事例を通じて考察することで、留学生と地域がどう関わっていくべきなのかについて、そのノウハウを提供

することに意義がある。

## 2. 留学生と元留学生による、留学生のための、ICTを活用した就職支援を行う団体の設立

著者は、「グローバル人材活躍型都市形成に向けた外国人留学生の就職支援に関する調査研究（公益財団法人福岡アジア都市研究所、平成26年3月）」の結論の部分で提言した「留学生の就職支援のためのプラットフォーム（動画のフィードバック）構築の構想」内容を踏まえ、ICT を活用した外国人材の活躍支援と、それによる地域活性化の可能性についての考察を行うため、実際に動画を活用し留学生の諸活動を支援するプラットフォームとして『CIP（=Creative Interchange Platform、シーアイピー）』を平成26年10月に立ち上げて社会実験を行っている。CIP の特徴は、次の3つである。まず、運営組織のメンバーとして、福岡で就業中の元留学生と現役留学生を中心に構成されている点である。そのため、留学生が就職活動の際に陥っている状況について外国人の目線から改善策の提案ができるとともに、情報の配信において多言語対応できる等のメリットがある。日本の企業等で就業経験のある元留学生は、留学生と企業の双方の立場を理解しており、それぞれのニーズ把握が容易である。次に、組織のコーディネーターとして、日本語教師や海外留学経験者等がアドバイスをし、留学生支援団体元職員等が事務局を担っている。最後に、SNS や動画共有等の ICT を積極的に活用することで、時間と空間の制約に促らわれず、情報の共有を可能にしている点である。平成28年7月現在、SNS の一つである Facebook の CIP ページ（ユーザ数

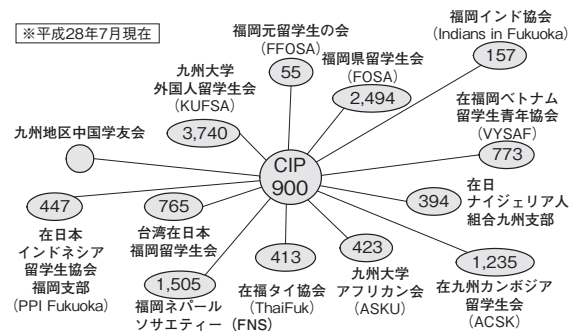


図1 SNS による CIP と各留学生会とのネットワーク  
出所：著者作成

約1,000人)は、福岡地域における13の各留学生会と繋がっているため、最大約12,000人の各留学生のFacebookユーザーと情報共有が多言語で出来る特徴がある(図1)。

### 3. 「留学生自己PR動画」の必要要素の検出と就職支援の方向性の確立

就職活動における留学生のICT活用に関する意識調査の一環として、平成26年10月、福岡の大学に在籍している留学生のうち、各国留学生会のコアメンバーを対象に「留学生自己PR動画」に関するアンケート調査を行った。その結果、24人の留学生から有効な回答を得ることができた。「自己PR動画」への参加意向においては、24人中の21人が「参加したい」と答え、また、「参加したい」と答えた21人の理由は、「自分の考え方を相手にきちんと説明できるから」「自分の売りをもっと強めたいから」など面接に向けた自己PR力の向上や、「就職のチャンスが増える」「就職活動に有利だと思う」「企業とのつながりを作りたい」といった就職活動上の観点からの回答が多かった。

CIPは以上のアンケート調査の結果を踏まえ、実践活動として「留学生自己PR動画」コンテストを企画し、SNSのFacebookと動画共有サイトのYouTubeのそれぞれに「留学生自己PR動画の応募」ページを作成し、平成27年1月から約2か月間、募集を行った。その際「留学生自己PR動画」の概要としては、①時間：1分30秒程度(制限なし)、②言語：日本語もしくは英語、③制作：留学生自らのアイデアによるもの、④撮影：CIPまたは応募者自身による撮影、⑤対象：留学生を含む外国人(特に制限なし)を提示した。

以上の内容で応募を受け付けた結果、国内外から19作品が集まった(内、3作品はフランス、インドネシア、韓国からの応募)。これらの作品について、有識者及び一般市民による評価を通じ、留学生自己PR動画に必要と思われる要素や課題等の抽出を試みるため、平成27年2月28日に福岡市内にて「留学生自己PR動画コンテスト」を実施した。審査委員は、国内の公的及び民間の留学生支援機関関係者、海外の公的留学生支援機関関係者、福岡で働く元留学生それぞれ1名が務めた。審査委員の評価項目としては、有識者の意見

を参考とし「表現能力」「自分だけのスキル(専攻、資格等)」「マナー(人格)」「熱意」の4つの項目を設け、各5点とし、合計20点満点で評価を行った。また、大学関係者、企業関係者、留学生、元留学生、市民など80人余りが会場を埋めた。その参加者にも、19作品のリストシートを配付し、上記の評価項目を説明した後、各動画から伝わる印象を自由記述の上、一番よかった作品を3つ選んでもらった。留学生自己PR動画コンテストは、4つの項目を基準に4人の審査委員により選ばれた5作品と、評価項目なしで動画から伝わる印象を元に一般参加者から選ばれた3作品をそれぞれ「優秀自己PR動画」と「特別自己PR動画」に選定した。優秀・特別自己PR動画として選別された作品の特徴としては、特に「自分だけのスキル」と「表現能力」が優れており、それらの動画は自ら撮影したものであることが確認できた。

ここでは「優秀及び特別自己PR動画」が視聴者にどのような印象と情報を与えたのかについて把握するため、それぞれ1作品を取り上げ、有識者及び一般参加者からの意見を以下にまとめる。

#### (1) 優秀自己PR動画の例(写真1)



- ・感じた印象：簡潔で良い、日本語(発音)が上手。
- ・得られた情報：インターンシップで半年間福岡に滞在、日本語能力試験2級、平成24年の1年間留学中福岡に住みたいと思った。
- ・改善点：志望業界を決めたらなお良い、視線をカメラに向けると良い、就きたい職種が不明。

#### (2) 特別自己PR動画の例(写真2)



- ・感じた印象：積極的な姿勢が伝わる、誠実で

丁寧な説明である、分かりやすく印象的、彼の夢を支援したくなった、日本語が上手、写真を入れており分かりやすい、自分のアピールが明確である、全体的に完成度が高い、日本語が上手、ユニーク。

- ・得られた情報：西南学院大学での留学経験あり、英・日・フランス語ができる、交渉術を学んでいる、日本でビジネスインターンシップがしたい、国際ビジネスに関する仕事がしたい。

以上のように、各評価項目の優秀自己PR動画に対する意見の中には、動画から伝わる印象だけではなく、短時間で得られた情報を記録するケースや、より良い自己PR動画への改善方法を提示するケースなどがあり、その中でも就職したい業種が不明確であるという意見が多かった。また、「特別自己PR動画」からは、ユニークさやアイデアも自己PR動画の重要な要素の一つであることが窺えられる意見が確認できた。

留学生の自己PR動画に対し、登場側の制作趣旨と視聴側のアドバイス等が双方に交換できるような仕組みの提供が出来れば、留学生の自己PR力の向上に繋がることができるとともに、見る側にとっても必要な情報を得ることが期待できる。また、優秀自己PR動画のような「自分だけのスキル」「表現能力」に優れた動画を企業側に配

信する仕組みに加え、特別自己PR動画のような「ユニークさ」「アイデア」に富んだ動画の活用方法について工夫が必要であると思われる。

ここでは、留学生の自己PR動画の活用について、有識者や留学生支援団体の関係者、大学関係者などを交えて行った意見交換での内容を以下にまとめる。意見交換では、「自己PR動画に必要なと思われる要素」と「今後留学生の就職支援に向けたICTの活用における課題」について議論した。ここから得られた自己PR動画に必要な要素は、自己PR動画コンテストで用いた4つの評価項目に加え、明確な目標、意気込み、相手の立場で物事を考える姿勢等、より詳細な内容が得られた。また、自己PR動画の活用によるメリットとしては、自己分析に有効であるなど就職支援の側面からの内容だけではなく、福岡のPRやSNSによる留学生ネットワークの構築、留学生受入れ環境の整備などの側面からの内容も見られた。

以上の結果から、「優秀自己PR動画」の必要要素として、「専門性」「自分だけのスキル」「人間性」「熱意」「積極性」「明確な目標」「表現能力」「語学力」を、また「特別自己PR動画」の必要要素として、「ユニークさ」「アイデア」を抽出し、評価基準の項目として定めた。

また、CIPが確立した留学生の自己PR動画活用における方向性を図2に示す。審査の結果、「優

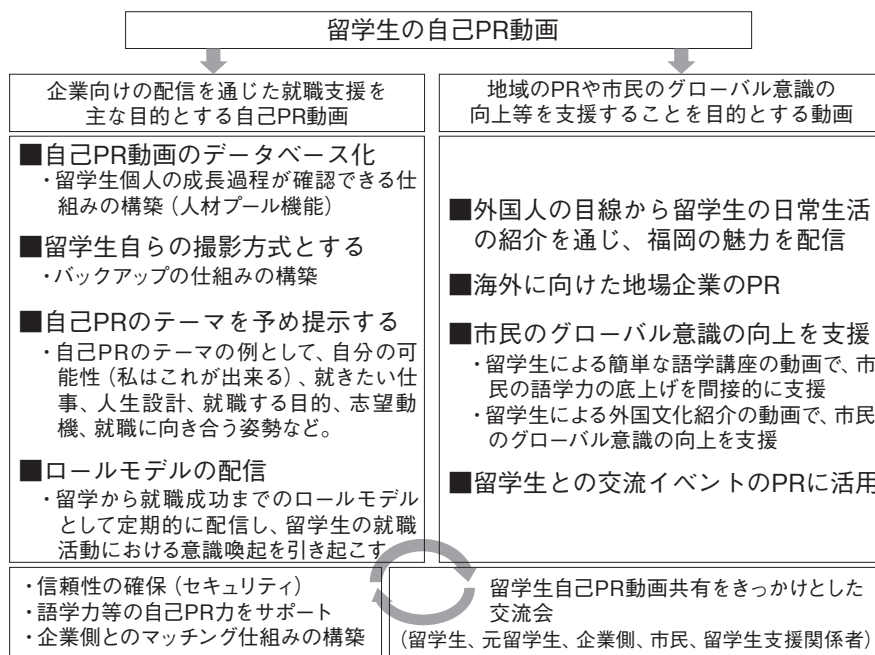


図2 留学生自己PR動画の活用における方向性

出所：著者作成



秀自己PR動画」に選ばれたものは、就職支援を目的に企業向けに配信する。この場合、留学生自己PR動画は、データベース化を進めて、留学生個人の成長過程が確認できる仕組みの構築を目指す。また、留学生の就職への意識を喚起させるため、留学から就職までの成功ロールモデルとして定期的に配信する。さらに、留学生からの動画投稿の方法については、留学生自身が撮影と投稿をできるようにし、テーマについては企業のニーズを考慮し予め提示する事で、審査上の判断基準とする。

「特別自己PR動画」に選ばれたものは、地域のPRや市民のグローバル意識の向上のための支援コンテンツとして活用する。留学生の受入れ及び定着のための環境づくりや、市民と地場企業のグローバル化に貢献する可能性を秘めているからである。

以上の留学生自己PR動画を通じた交流会を定期的実施し、双方のニーズのマッチングを図る事は、留学生自己PR動画の活用による就職支援において重要な原動力となる。

一方、留学生自己PR動画を活用した留学生と地場企業とのマッチングが有効的に行われるための課題としては、①留学生の自己PR動画への参加率アップ、②グローバル意識のある地場企業の発掘、③自己PR動画の審査の流れを構築、④自己PR動画の配信に対する信頼性の確保が想定されていた。CIPでは、これらの課題解決を試みるため、留学生自己PR動画共有をきっかけとした交流会を企画した。

#### 4. 自己PR動画を活用する交流会とその成果

##### 4.1 留学生と市民との交流会『CIPカフェ』

CIPは、留学生の自己PR動画への参加率アップを図るため、自己PR動画を活用した留学生と市民との交流会『CIPカフェ』を、平成27年4月から毎月第2土曜日に福岡市内で開催している(写真3)。平成28年7月まで(16回)の累計参加者数は、市民117人、留学生116人、元留学生75人等の総勢400人に上る。外国人側の国籍は、ベトナム、ミャンマー、台湾、アメリカ、スイス等22ヵ国で、在留資格は「留学」に加え、卒業後、日本で引き続き就職活動を行う等のための「特定

活動」、高度人材ポイント制度による「高度専門職」、「経営・管理」等、11種類と幅広い。

ここでは毎回、参加者全員の自己紹介を英語で行った後、留学生個人の自己PR時間及び留学生と市民がペアを組み、多言語で質問応答を繰り返す「CIPレポーター」時間を設け、その様子を動画で撮影しデータベース化する。これらの動画は、①留学生個人の成長過程が把握できるもの、②市民のグローバル意識の向上に役立つ資料として活用するもの、③諸イベントに留学生の参加を促すための広報として活用するもの、④九州・福岡での日常生活の魅力配信のために活用するものの4つのカテゴリーに分類されている。そのうち、②、③、④の場合は、本人の許可を得たもの限り、編集・加工作業を経て、多言語でSNS(www.facebook.com/cip.kyushu)を通じて配信しており、なかには再生回数が1,500回以上のももある。これまで100以上の動画をデータベース化することができた。



写真3 『CIP カフェ』の様子

出所：著者撮影

中国	韓国	台湾	インド	フランス	アメリカ	ウガンダ	イギリス	ドイツ	オーストリア	スイス
52	36	1	37	15	1	8	1	2	1	2
インドネシア	タイ	スリランカ	ネパール	ベトナム	アルゼンチン	イラン	カンボジア	メキシコ	ベルギー	カナダ
4	11	1	12	11	2	2	1	1	1	1

※外国人側の参加者の国籍

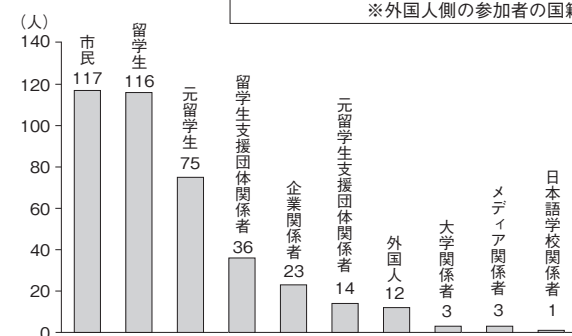


図3 『CIP カフェ』参加者の内訳

出所：著者作成

最近では、CIPカフェの活動成果も出てきている。例えば、CIPコアメンバーの一人で、CIPカフェの活動に積極的に参加した中国出身の留学生は、自己PR動画をきっかけにテレビ出演することになった。これは留学生が地場企業を訪問

し、外国人の目線から企業PRを外国語で行う番組で、連続6回レポーターとして採用された。また、就職に繋がったケースもある。自己PR動画をきっかけにテレビ出演したフランス出身の留学生は、現在、福岡市内の外国人観光客向けのインバウンド事業を展開する会社で就業している。このような成果に対し、外部からの評価も出始めており、独立行政法人日本学生支援機構の「留学交流」<sup>6)</sup>では、「CIPの取組みは、ロールモデルやキーパーソンを多数輩出し、日本語学習や就職活動等のノウハウを国内外に情報配信できるという好循環が期待される」と取り上げられた。

『CIPカフェ』ではSNSを通じて知り合った参加者同士が、自己PRトレーニングと交流を行った後、その様子を撮影し、再びSNSの動画共有で繋がっている。毎回の平均参加者は30人程度である。最近では図3のように、留学生と市民以外の参加者も増えてきており、留学生にとっては多分野で活躍している参加者に向けて自己PRを行う機会を得ることができ、それが留学生の自己PR動画への参加率のアップに繋がっている。この点が『CIPカフェ』の最大の特徴である。

#### 4.2 留学生と企業との交流会『CIPサロン』

CIPは自己PR動画を活用した留学生と地場の中小・ベンチャー企業とのマッチングを図るため『CIPサロン』を企画し、平成27年10月から福岡市内で4回開催した。これまでの累計参加者数は、企業関係者34人、留学生22人、元留学生12人の総勢68人である。『CIPサロン』の目的は、①地場企業が抱える留学生の採用に関する疑問に応え、情報収集・問題解決の場を提供することで、留学生の採用を後押しする、②留学生の採用を具体的に希望している地場企業に対し、マッチングの場を提供する、③留学生が抱える就職活動、地場企業での就業、福岡地域での起業に関する諸問題に取組み、九州・福岡での就業志望者を支援することで、卒業後の定住をめざし、高度人材の確保に繋げる事である。なかでも、『CIPサロン』の最大の特徴は、図4のスキームのとおり、留学生の自己PR動画の精査の段階を経て、留学生には自己PR力の向上に繋がり、企業関係者にとってはタイムリーな人的資源の確保というメ

リットが生まれることにある。留学生の自己PR動画の精査スキームは、以下のような流れである。

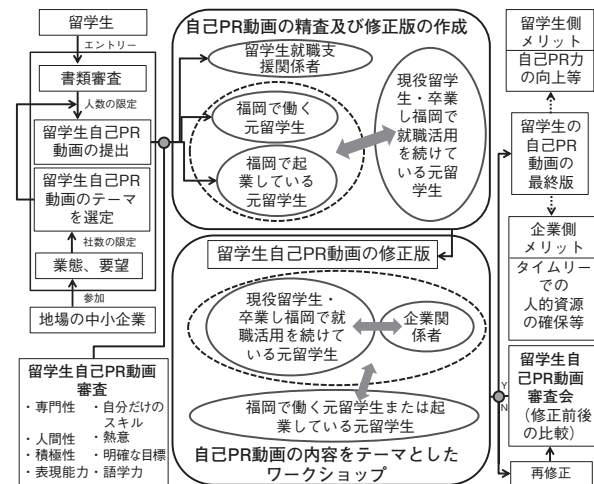


図4 『CIPサロン』の自己PR動画の精査スキーム  
出所：著者作成

#### (1) グローバル意識のある参加企業の確保

留学生自己PR動画の活用による留学生の就職支援は、グローバル意識を持つ参加企業を予めどれだけ多く確保できるのかに尽きる。何故なら参加企業の業態を事前に把握し、そのニーズと留学生の就職希望業種をどれだけマッチングできるのかが、就職後の留学生の転職等を防ぎ、企業の留学生に対する認識の好転換に繋がるからである。CIPは、グローバル意識のある参加企業を確保するため、海外展開を、またはそれを行おうと考えている福岡県内企業経営者及び次世代の経営層を対象に、海外ビジネスでの実践力等を学ぶ「グローバル経営者養成塾」に着目した。その主催者である福岡アジアビジネスセンター（福岡県）を『CIPサロン』の共催機関とした。「グローバル経営者養成塾」では、「異文化マネジメント」「海外展開に必要な経営視点」等をテーマにした講演会が行われ、その参加企業関係者に対し、事前オリエンテーションを開催し、留学生に対する偏見や思い込みを解消するための意識改革を図りつつ、これから外国人採用を目指す企業に対するグローバル化準備のための提言を行いながら『CIPサロン』への参加企業を募った（写真4）。『CIPサロン』全4回34社の参加企業に対し、①業態、②留学生及び元留学生への質問、③必要とする人材像（国籍、専攻含）、④参加留学生に対する要望等を事前調査した。



写真4『CIP サロン』事前オリエンテーションの様子  
出所：著者撮影

## (2) 参加企業のニーズに沿った留学生の確保と自己PR動画の事前提出の義務化

『CIP サロン』開催前に、参加企業の業態や要望等にあった留学生を選抜し、その留学生には企業側のニーズに沿ったテーマで自己PR動画の事前提出を義務付ける事にした。そこで、参加企業のニーズに応えるべく、より多様な出身国・地域の参加留学生を確保するため、福岡県内の留学生に総合的な支援を行っている「福岡県留学生サポートセンター運営協議会」とも共催した。同協議会は、福岡県内の11大学などから構成されているため、参加留学生の選出が容易である。またCIPからも『CIP カフェ』に参加した留学生の自己PR動画のデータベースから、参加企業のニーズに一番近い作品を絞り、留学生本人に参加を呼び掛けた。その結果、『CIP サロン』全回で、留学生22人と元留学生12人、合計34人の参加留学生が確保でき、そこから、15本の動画が集まった。提出済みの動画は、「優秀自己PR動画」の必要要素を評価項目として抽出した8つの審査基準を適用し、関係者による評価を行った。

また、参加留学生に対し、①国籍、②専攻・学年、③就職希望分野、④元留学生への質問、⑤企業関係者への質問及び要望等を事前調査した。

## (3) 個別相談会及び自己PR動画の修正版の作成

『CIP サロン』前半では、事前提出した自己PR動画の評価結果と参加留学生の質問等を参考にしながら、就業中の元留学生及び留学生支援関係者による「個別相談会」を実施した(写真5)。これは、「企業関係者と留学生の交流会」の事前オリエンテーションとして位置付けられ、就職活動中の面接経験等や地場企業での就業内容等を踏まえ、「先輩」外国人の立場からアドバイスした。

特に、起業に成功し、会社を運営している元留学生が参加し、日本での起業に対する疑問や質問にも応えた。

これらのアドバイスを元に、自己PR動画の修正を行った。



写真5『CIP サロン』個別相談会の様子  
出所：著者撮影

## (4) 企業関係者とのワークショップ

『CIP サロン』後半では、企業関係者が加わり、留学生の自己PR動画を視聴後、留学生・元留学生・企業関係者が交じったグループを作り、それぞれで自己PR動画の内容をテーマとしたワークショップを行った(写真6)。具体的には、留学生自己PR動画について企業関係者からの感想・改善のためのアドバイスを受け、留学生と企業が互いに抱える疑問について、3者がディスカッションを行い、その内容をグループ内の留学生が発表した。留学生の就職指導の2つの大きな柱として、「自己分析」と「企業研究」があると言われているが、留学生自身の撮影による自己PR動画は、「自己分析」に焦点が合わせられやすいため、「企業研究」は殆どできないという弱点があった。しかし『CIP サロン』に参加し、企業関係者とワークショップを行いながら、動画の精査を行うことで、「企業研究」が出来、結果として「自己分析」と「企業研究」の両域が初めて合わさり、真の自己PRに繋がる事が確認できた。

『CIP サロン』で学び自己PR動画を作成できた留学生の中から、その動画が就職に繋がったケースが出てきている。例えば、『CIP サロン』のスキームを通じ、自己PR動画の精査を行った貿易会社志望の韓国出身留学生は、修正版の動画をCIP運営のSNS(Cip kyushu YouTube Channel)に限定公開(検索できず、URLが分かる場合のみ閲覧可能)し、そのリンク先を二次元バーコード(QRコード)化した。後日、北九州

市内の貿易会社から「韓国出身の人材が必要であるが、その確保に苦労している」との情報があるが、それを留学生本人に再び SNS で流し、本人が直接エントリーしたことで内定を獲得する事ができた。採用企業の関係者は、「履歴書だけでは分かり難い語学力や自己表現力などが一目で確認できた上、人材が必要な時に良い情報を手に入れた」と語った。

今現在も、福岡地域だけではなく、九州圏内地場企業から CIP 運営の SNS へアルバイトや正社員等の求人が寄せられている。



写真6『CIP サロン』ワークショップの様子  
出所：著者撮影

## 5. 自己PR動画を活用したマッチングサイトの構築

CIP では、地場企業のニーズに応えるべく、上記の二つの交流会を通じてデータベース化した留学生自己PR動画を、会員企業関係者のみが閲覧できるマッチングサイト ([www.cipfukuoka.com](http://www.cipfukuoka.com)) を構築した(写真7)。CIPの会員企業の殆どは中小企業やベンチャー企業であるが、その事業領域は狭く海外の展開先も限られているため、大企業に比べ、より細かな条件やタイムリーな人材の確保を求める傾向がある。このサイトでは、動画を「就職」「転職」「インターンシップ」「起業」の4つのカテゴリーに分け、さらに、「国籍」と「専攻」が検索できるようにし、各企業の人材像に一番近い人物の動画が閲覧できるように配慮している。また、セキュリティを高め、留学生からの信頼性を確保するため、CIPの賛助団体会員のみでIDとパスワードを発給し、ログイン状態で動画を閲覧する仕組みを採用している。但し、動画の内容の質を高めるため、留学生が直接動画をアップロードする機能はつけていない。

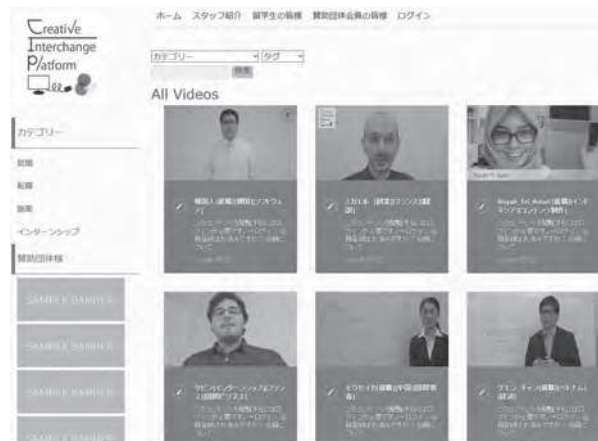


写真7 自己PR動画を活用したマッチングサイト  
出所：[www.cipfukuoka.com](http://www.cipfukuoka.com)

## 6. 地方創生に向けたCIP活動の拡大

### 6.1 CIPと地域との関わり

CIPの活動は、自己PR動画を活用した留学生の就職支援から飛躍し、留学生と地域との関わりを深めながら、互いが支え合う地域づくりを目指し、以下の活動を実施、または予定している。

#### (1) グローバル化に対応した教育環境づくり

平成27年度から継続して、博多女子高等学校(福岡市)の「課題研究授業」を受託している。CIPの留学生ネットワークを活用し、在籍高校生に向けたグローバル意識向上のための教育活動をサポートするもので、留学生が、出身国の文化や言葉を教えている。授業を担った留学生には、毎回の授業報告書の提出を義務付け、その内容をCIP事務局が添削することで、留学生の日本語文書作成能力が向上できるよう指導を行っている。

また、平成28年6月からは、地域で子育てをしている日本人と外国人住民との交流を行っている「Mimosa」と共催で、「親子で国際交流&留学生日本語添削サポート(Mimosa×CIP)」を実施している。この活動は、外国人に接する機会の少ない親子には安心して国際交流を楽しむ機会を提供し、留学生には交流と日本語添削を受ける事で語学力向上と滞在経験の充実を図る事が目的である。共通語は英語と日本語であるが、留学生の母国語を織り交ぜた交流を行う事で、学び合いやその国の理解につながる場となっている。

さらに、平成27年度補正・地方創生加速化交付金の交付対象事業として採択された福岡県八女郡広川町提案の「留学生を活用したインバウンド・

アウトバウンドビジネス創出事業（約2千万円）」に係る一部を受託した。平成28年度からは、上広川地域を中心に、①上広川小学校における英語教育だけではなく国際理解教育、②外国人観光客向け商品開発や海外展開可能性調査、③まちの良さを自ら自己PR動画を作成した上、SNSで海外へ情報発信し外国人観光客の誘致の3分野で取り組む予定である。

## (2) 災害に対応した安全・安心な地域づくり

CIPは平成28年10月に、福岡日本語支援ネットワーク主催「災害から私たちを守ろう～外国人と日本人がいっしょに考える地域づくり」事業を提携して実施する。これは、災害時に備え、在住外国人と市民が協働で地域づくりを考える場を設ける事で、安心・安全な地域づくりを目指すものであり、①災害時のやさしい日本語についての研修会、②避難場所でのコミュニケーションやWeb(SNS等)の活用についてのワークショップ、③外国人と日本人が共に安心して住める地域づくりについての意見交換会から構成される。

## 6.2 CIP活動のグローバル化

CIPは平成28年度から、海外都市の大学とのネットワーク構築による九州地方への人材の誘致（インターンシップ、留学等）の促進に向け取り組んでいる。その一環として、平成28年3月に釜山市、また同年の4月にハノイ市で、『CIPカフェ』をそれぞれ実施した（写真8）。福岡と超広域経済圏を構成する釜山市を例にあげると、IT関連学科や学内の起業サークルの活動で知られ、在学生の海外スタートアップ関連イベントへの派遣や海外インターンシップを積極的に推進している東明（ドンミョン）大学と交流の接点を設けている。「CIPカフェイン釜山」では、東明大学と



写真8 『CIPカフェイン釜山』の様子

出所：著者撮影

CIPの両側の活動紹介に加え、自己PR動画を活用した福岡と釜山両地域における人材活用が議論された。その結果、東明大学側は平成28年6月から、九州地方への在学生の派遣事業において、CIPの自己PR動画の仕組みを積極的に活用する事を決め、同年7月に東明大学初の在学生による自己PR動画がCIPにSNSで送られた。動画の内容は、夏休みを利用し、福岡市内のゲーム会社で短期インターンシップを希望しているもので、日本語で撮影されている（写真9）。



また、ベトナムの首都であるハノイ市にCIP支部を設置し、平成28年7月から地元大学生に対し、自己PR動画の仕組みを通じた、九州地方への受入れ促進活動を行っている。その初動画が写真10である。



## 7. まとめ

これまでCIPでの活動を皮切りに、著者は、九州経済産業局の依頼を受け、「平成27年度九州地域におけるSNSを活用した人材マッチング事業研究会（以下、SNS委員会）」の委員を務めることになった。留学生の自己PR動画を活用した九州の地場企業と留学生とのマッチングについて実証実験を行うものであったが、この研究会の成果の下で、九州の7県が提案した「九州グローバル人材活用促進事業（約4.9千万円）」が、平成27年度補正・地方創生加速化交付金の交付対象事業として採択された。これにより、平成28年度からは、福岡県留学生サポートセンター運営協議会が窓口となり、留学生の自己PR動画を活用した人材マッチング事業が本格的に実施される事になった<sup>(7)</sup>。

今後福岡地域を含む九州地方においては、留学生自己PR動画を活用した就職支援制度が一層広

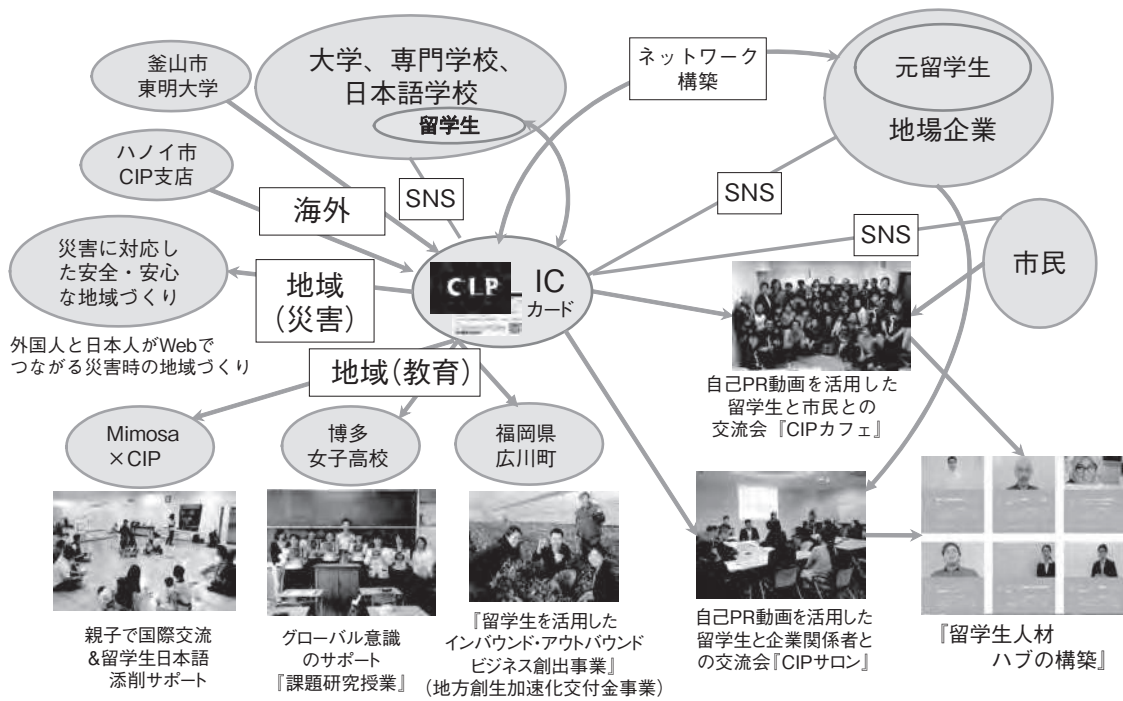


図5 CIPの実証実験（ICTを活用した外国人材の活躍支援と地方創生に向けた取組み）

出所：著者作成

がり、その重要度は増していくと思われる。

設立以来約1年半の間、CIPでは図5で示している内容の実証実験を行ってきた。留学生自己PR動画による外国人材の活躍支援に向けたCIPの取組みは当初、その実現に向けて、いくつかの課題が想定されていたが、地域との関わりや海外からの人材のインバウンドまでを視野に入れ活動する事で、留学生と市民、企業関係者、地域、海外のそれぞれが必要とするニーズに応えられるスキームを、動画共有やSNS等ICT機能を取り入れ実現させている。

人手不足や地域活性化等の課題の改善が求められている近年の日本では、外国人材の活躍支援が地元企業のビジネスや市民の生活等、地域に還元できる好循環を生み出す仕組みが必要であろう。地域が抱えている課題やニーズを日本人と外国人が共に考え、その改善に向けて取組む事が今の時代に求められている。そのためにも、日本人と外国人が互いを知る機会を提供した上、双方のニーズにタイムリーで応えられるための仕組みは重要であり、そのツールとしてICTの活用は有効であると考えている。

今後もCIPは、『CIPカフェ』と『CIPサロン』を継続実施し、留学生自己PR動画のデータベ-

ス化を一層強化する事で、留学生人材ハブ機能の構築を目指す。また、CIP運営のマッチングサイトの利用を促進するため、成功事例を増やし、会員の確保に努力する。さらに、会員制のICカードの導入を検討し、ICTの活用による地域との関わりについて創意工夫し、地方創生に向けた革新的な仕組みの開発に挑戦する。

#### 参考文献

- (1) 内閣官房：まち・ひと・しごと創生法/まち・ひと・しごと創生総合戦略-概要-,2014
- (2) 内閣府ホームページ：<http://www5.cao.go.jp/keizai1/gaikokujinzai/index.html>
- (3) 福岡市,Fukuoka D.C.：「グローバル創業都市・福岡」ビジョン,2015.3
- (4) 守屋貴司：日本企業の留学生などの外国人採用への一考察,日本労働研究雑誌 54(6), 29p-36p, 2012.6
- (5) 柳基憲他：グローバル人材活躍型都市形成に向けた外国人留学生の就職支援に関する調査研究,公益財団法人福岡アジア都市研究所,2014.3
- (6) 独立行政法人日本学生支援機構ウェブマガジン
- (7) 日本経済新聞(九州・沖縄)：九州企業と留学生つなぐ九経連など、動画活用の就職情報サイト,2016.5.20(朝刊)

## 【論文アワード2016／優秀賞】

# オフィス「しごと」の地方分散の現状と分散促進に向けた戦略と戦術 ～九州の状況を中心に

公益財団法人九州経済調査協会 調査研究部 次長 片山礼二郎

### はじめに～地方創生に対する問題意識と目的

有効求人倍率が全都道府県で1.0倍を上回っている。このことは、「地方には仕事がない」とよく使われる表現は、データ上、既に相応しくない状況となっていることを示す。したがって、「仕事がない」ために地方から人が出ていくという論法も既に成り立たないはずであるが、地方圏の三大都市圏に対する転出超過数に縮小する気配はない。

この現象が示す問題は至ってシンプルである。すなわち、地方に今ある「しごと」だけで、新規学卒者をはじめとする若者を地方に留めることができないという現実である。もちろん、若者が地方に定着しなければ、地方の恵まれた子育て環境をフル活用することも難しい。したがって、地方創生を実現するには、「地方への新しいひとの流れをつくる」ことが、何より重要なのである。以上が本稿の問題意識であり、基本的な視座である。

このような視座に立ち、本稿では地方分散を図るべき職業と地方分散が可能な「しごと」のターゲットングから始める。そして、地方創生に対するそれらの「しごと」の地方分散の重要性と地方分散の現状、及び実現性を高める戦略・戦術について考察していきたい。

## 1. 地方分散すべき/できる「しごと」について

### 1.1 地方分散すべき/できる「しごと」のターゲットング

地方分散“すべき”「しごと」は3つの条件から捉えた(図1)。

1つは東京都と比較して九州で少ない「しごと」をみるために、①東京都と九州それぞれの職業従業者数の全国シェアの差(横軸)に示した。

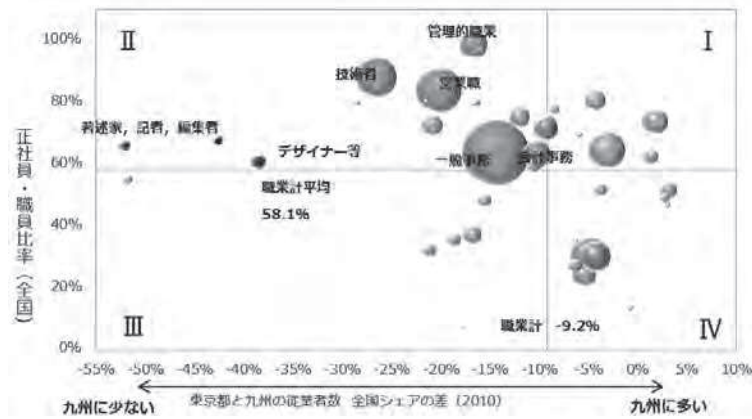
2つめは②正社員・職員比率の高低により捉えた(縦軸)。「まち・ひと・しごと創生総合戦略」

のしごとの創生に関する基本的な考え方の中で『若い世代が地方で安心して働くことができるようになるためには、「相応の賃金」+「安定した雇用形態」+「やりがいのあるしごと』と明記されている。そこで、地方分散を図るべき「しごと」は、最低限、安定した雇用形態による「しごと」でなければならないだろう。

3つめは各職業従事者の多少である。①と②が平均以上であっても、従事する人が多い職業でなければ、地方での雇用創出効果は限定的だと考えられるためである。グラフでは円の面積で東京都における各職業の就業者数(③)を示している。①及び②に適う職業は、グラフの第Ⅱ象限にプロットされる職業であり、対象とした41の職業のうち17の職業がこれに該当するが、その中で、就業者が多い職業(東京都において20万人以上)は、第Ⅱ象限にプロットされる職業のうち、円の面積が大きい5職業(一般事務、会計事務、営業・販売事務、管理的職業、技術者)であることが分かる。

次に、地方分散“しうる”「しごと」のターゲットングである。ここでは、地方への分散圧力の高い「しごと」を新規求人倍率の差として捉えている。その結果、医療福祉、建設系職業で倍率差が大きくなっているが、これらの職業によるサービスは生産と消費が同時・同空間でなされるものであるから、消費がない場所への分散が難しい業務である。そのため、これらの医療福祉・建設系職業を除く地方への分散可能な職業の中で、三大都市圏と九州で倍率差が最も大きい職業は「情報処理・通信技術者」だと言える(表1)。

このような5職業(一般事務、会計事務、営業・販売事務、管理的職業、技術者)は、いずれも“オフィスワーク”や“ホワイトカラー”と言われる職業であり、いわゆる本社の機能に附随す



	該当職業分類数	職業名	就業者数 (万人)			
			東京都	九州	九州/東京都	
I	九州に多く、正社員比率の高い職業	6	保健医療、生産工程、社会福祉専門職、教員、その他の輸送、定置・建設機械運転	91	62	68.4%
II	九州に少なく、正社員比率の高い職業	17	一般事務、会計事務、営業・販売事務、運輸・郵便事務、管理的職業、生産関連事務、技術者、保安職業、美術家、デザイナー、写真家、映像撮影者、建設・探掘、自動車運転、著述家、記者、編集者、研究者、経営・金融・保険専門職、法務、鉄道運転、船舶・航空機運転	416	68	16.2%
III	九州に少なく、正社員比率の低い職業	6	その他の専門的職業、販売類似職、事務用機器操作員、居住施設・ビル等管理人、家庭生活支援サービス職、音楽家、舞台芸術家	30	6	18.7%
IV	九州に多く、正社員比率の低い職業	11	商品販売、運搬・清掃・包装等、介護サービス職、飲食物調理、接客・給仕職業、保健医療サービス職、生活衛生サービス職、その他のサービス職、農林漁業、外勤事務、宗教家	135	88	65.7%

図1 職業別全国比の差と正社員・職員比率（東京都、九州）

注) 1.東京都および九州の就業者数は従業地ベース  
 2.円の大きさは東京都の就業者数の大小を表す  
 3.赤で示した職業は、第II象限にある職業で、東京都において20万人以上の就業者数がある職業  
 資料) 総務省「国勢調査」、「就業構造基本調査」により九経調作成

る職業である点で共通する。

表1 三大都市圏と九州の職業別新規求人倍率差

順位	職業小分類	新規求人倍率		
		三大都市圏	九州	差
1	その他の保安職業	6.97	3.65	3.32
2	土木の職業	4.86	1.90	2.95
3	保健師、助産師等	4.43	2.05	2.38
4	医療技術者	4.61	2.41	2.19
5	生活衛生サービス	4.42	2.25	2.17
6	介護サービスの職業	4.24	2.08	2.16
7	情報処理・通信技術者	4.01	1.87	2.14
8	建設の職業	4.58	2.60	1.98
9	販売類似の職業	3.55	2.02	1.54
10	電気工事の職業	3.44	1.91	1.52

注) 全国の求職申込件数1万件以上の職種を対象  
 資料) 厚生労働省「職業安定業務統計」より筆者作成

さらに、これらの職業は大学生の就職ニーズともほぼ完全にマッチしていることも見逃せない。(株)マイナビが実施した「2016年卒マイナビ大学生就職意識調査」によると、大学生の就職希望は概ね、企業と職種重視で、職種は「総務・経理・人事などの管理部門」「営業企画・営業部門」「商品企画・開発・設計部門」「広報・宣伝部門」といった、いわゆる本社のオフィスワークに該当する「しごと」を指向する傾向が強く、この4職種で全体希望の6割近くを占めている。

他、東京集中が著しい（九州に不足している）

職業としては美術家・デザイナー・写真家・映像撮影者、著述家・記者・編集者が挙げられる。これらの「しごと」は雇用規模こそ小さいものの、若者の価値観を先導する感度の高い人材の集積を促し、地方定住・移住へのムーブメントを生み出しうる「しごと」と言えよう。

## 1.2 本社機能の要素と地方分散の現状

本節では本社が担う多種多様な業務のうち、どの種の業務の地方分散が可能であり、また実際に分散が進んでいるのかという点を明らかにしたい。そのためにはまず、本社機能が担う業務を分類する必要がある。

経営学分野では1950年代半ばから本社の活動の分類化に関して議論されはじめ、1990年代以降は経営コンサルタントやシンクタンク研究員等を中心に、それらの職務の立場から、実践的な本社機能分類の議論がなされてきた（田中2008）。そして、本社の業務を部署・事業所単位で捉えるのではなく、各々の業務の種類により4つに大別する考え方が示されるに至っている（図2）。

複数の事業所に跨る本社機能を業務により分解して4つのタイプで括る考え方は、東京から地方



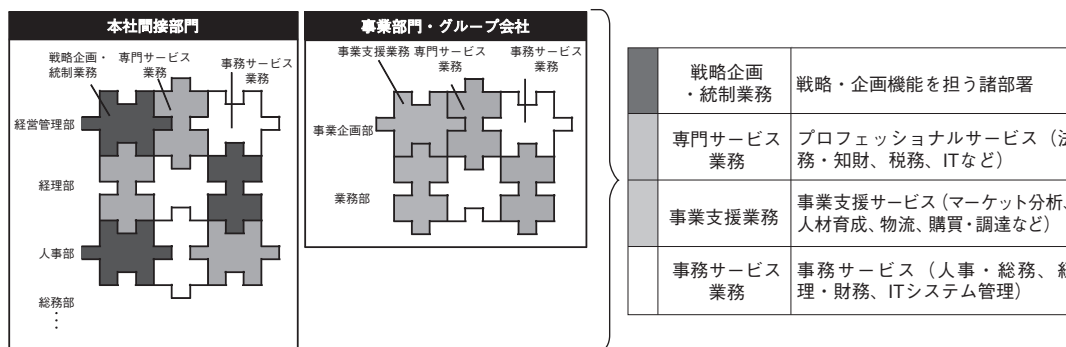


図2 本社機能の業務への分類

資料) 田中 (2008) 第12表、須藤、淵上、佐藤 (2015) 図7を参照し、一部改変し作成

への本社の部分的移転を実現化するために必要な捉え方となる。というのも、これらの本社機能のうち特定の業務の地方分散が活発化しているためである。

### 本社移転・地方拠点拡充⇄事務サービスの地方移転

既に、地方創生を企図して創設された本社機能の地方分散・地方拠点拡充を促す地方拠点強化税制を活用し、地方に本社機能を移転する例が見られる (表2)。この表には、実際に地方に移転した (する予定) 機能・部署を記載しているが、事例の多くは前述の「事務サービス業務」であるところに共通点を見いだせる。

この中で、本社を全面移転した(株)キャンを除き、地方拠点で唯一“本社”の名を冠するアクサ生命保険(株)における本社部門の東京本社と札幌本社の人員配置の詳細をみると、その数自体は顧客廻りの契約関係、コンタクトセンターが多いが、東京本社の人員との比率で見ると、事務サービス業務の代表である「経理業務グループ」において、東京本社の5倍以上の人員が札幌本社に配されていることがわかる (表3)。

ただし、本社機能の移転はその一部であっても難しいと判断せざるをえない。2015年9月に経団連が実施した本社機能の地方移転に関するアンケート調査結果によれば、将来的な移転可能性・余地ありを含めても、一部移転の可能性のある企業は7.5%に過ぎない。そして、この7.5%を、すべての“地方”で奪い合う構図となる。おのずと一地域が得られるパイは限りなく小さくなってしまおうと考えるのが自然である。

表2 本社機能移転事例 (予定含む)

社名	移転先	移転年	地方移転機能・部門
株式会社 小松製作所 (コマツ)	小松市	2002 2011	購買・調達部門 研修所
YKK(株)	黒部市	2014	人事、経理、財務、法務・知財等管理部門
YKKAP(株)	黒部市	2014	購買、国際、人事、経理の各部と監査室
アクサ生命保険(株)	札幌市	2014	経理 (出入金)、顧客周りの部署
(株)キャン	岡山市	2015	財務経理、労務、店舗管理
アサヒフオージ(株)	美濃市	2015	総務・経理部門
サントリープロダクツ(株)	鳥取県江府町	2017	研究機能の一部
前川製作所(株)	東広島市	2015	研修所
(株)トクヤマ	周南市	2015	営業を除く総務・人事等の管理部門
(株)ユー・エス・イー	久留米市	2015	研究開発部門 (クラウドサービスのシステム開発、IT企画提案・導入及び運用支援、ソフトウェア開発請負)
(株)ビジネスアライズ 太田昭和	熊本市	2016	経理、営業事務、総務・人事 ※熊本市の子会社「BBSアウトソーシング熊本」に上記本社業務を委託する形態での移転
オリックス生命保険(株)	長崎市	2016	コールセンター、保険金支払、契約保全、新契約引受業務
アリカンファミリー生命保険	札幌市	2016	ITシステム開発機能

注) アミをかけた事例は地方拠点強化税制を利用した (する予定の) 本社機能移転事例  
資料) 新聞記事、ヒアリング、まち・ひと・しごと創生本部より筆者作成

表3 アクサ生命の本社組織と部署別従業員数

	札幌本社	東京本社
CEOオフィス		
広報	コミュニケーション&コーポレートレスポンス/リテイ	
監査	営業監査部	
危機管理・事業継続	4	3
法務	法務部	
コンプライアンス	コンプライアンス統括部	1
IT	7	90
オペレーション		
SPO、トランスフォーメーションオフィス		
カスタマーサービス統括部	1	19
コンタクトセンター統括部	144	69
カスタマーサービス		
保険全部		
個人契約管理部	180	40
企業契約管理部		47
アグサテクノロジーサービス部門	15	60
ファイナンス		
収益管理部		
ハリエーション	JGAAPハリエーショングループ	21
経理業務グループ		4
インバースメント	資産運用部	
ALM & 特別勘定運用部		38
投資企画部		
戦略企画・事業開発		
リスク・収益管理	統合リスク管理部	
マーケティング	カスタマーエクスペリエンス部、メティカル & アロケーション事業本部、マーケティング開発 & インフォスマネジメント本部	
商品数理部		
テクノロジー & アライジング 本部	49	42
デジタル & マルチチャネル変革チーム		
人事総務部		58
企業文化変革 & ダイバーシティ推進室、人材研修部、HRビジネスパートナー部		
合計	458	2,500

資料) 有価証券報告書、ヒアリングにより筆者作成

## 2. 「しごと」の地方分散の現状

これらの本社機能に多く配置される職種や、クリエイティブな「しごと」の地方分散の必要性は、現在の地方創生に限らず、長らく地域経済活性化の最重要課題であったが長らく実現しえなかった課題でもあった。しかし、結論から言うと、現在進行形で、前章でターゲットにした「しごと」の分散圧力が高まっている。なお、これらの「しごと」の地方分散形態は企業本社そのものが移転する形態ではなく、下記の3タイプに大別できる。

- ① BPOベンダー<sup>1)</sup>、シェアードサービス<sup>2)</sup>(以下SS)センターを通じた事務サービス
- ② ニアショアリング進むIT/システム開発業務
- ③ クラウドソーシングによるデザイン・ライティング等クリエイティブ系業務

## 2.1 BPOベンダー、SSセンターの地方展開

企業本体の地方移転という正攻法のルートは難しくとも、BPOベンダーやSSセンターの地方展開を通じて本社の業務の事務サービスを中心とするオフィス「しごと」の地方分散は確実に顕在化している。

表4は、この2年ほどの九州におけるBPOベンダーの進出事例であるが、長崎市や熊本市を中心に大規模なBPOベンダーの事業所、SSセンターが相次いで進出し、さらに、拠点設置後まもなく、増設や機能強化を図っている。というのも、進出して判断される各都市の事業環境に対する高い評価が、こうした【増設】を実現させているのである。この中では、熊本市に進出した日本郵政スタッフ九州BPOセンター(日本郵政グループ約40万人の給与計算や労務管理拠点)やSGエキスパート長崎ビジネスサポートセンター(SGホールディングスグループ従業員約8万人の総務・人事・経理拠点)などが大規模な事業所として挙げられる。このようなBPOベンダーやSSセンターの地方展開は、2013年以降の円安とオフショア(とくに中国)の件数高騰と品質劣化によるところが大きいと言われている。その結果、中国沿岸部を中心に流出していたアウトソーシング需要

- 1) 業務プロセスを外部企業に委託すること。自社業務の一部または全部を外部に任せることで、委託側は自社のコア業務に専念することができると言われている。
- 2) グループ企業や企業内の事業部ごとの人事・経理・総務の間接業務・サービスを1ヵ所に集約・標準化し、人件費などのコスト削減と業務の効率化を図る経営手法

がニアショア(国内地方)に還流している。

実際に「コストを含め、中国・大連等の日系企業オフショア拠点より国内地方の競争力が高い」という意見が複数の大手BPOベンダーから聞かれた。また、2014年に熊本市にBPOセンターを構えた間接業務系BPO大手・ビジネスブレイン太田昭和では、当地にセンターを設置するのと前後して、大連から熊本へのアウトソーシングの切り替えを促す戦略で業務拡大を図っている。同社では「日系企業からの業務需要により大連で生まれている30万人分の雇用が、国内に還流し地方に生まれれば変わってくるだろう」と語っている。

表4 主なBPO/SSセンター進出/増設事例(2014~)

		社名	進出先
BPOベンダー	2014	アクセンチュア熊本デリバリーセンター	熊本市
	2015	【増設】	
	2008	トランス・コスモスBPO熊本テクニカルセンター	熊本市
	2010	【増設】	
	2015	【増設】トランス・コスモスBPOセンター長崎	長崎市
	2016	【増設】	
	2012	トライアンプ熊本BPOセンター	熊本市
	2014	ビジネスブレイン太田昭和熊本BPOセンター	熊本市
	2015	【増設】	
	2014	構造計画研究所 日本郵船プランニングセンター	熊本県大津町
SSセンター	2013	TMJ	鹿児島市
	2015	【増設】	
	2015	バンク・ビジネスファクトリー 長崎事業所(セブン銀行系SSC)	長崎市
	2014	i6(アイシックス)コンサルティンググループ	北九州市
	2015	日本郵政スタッフ九州BPOセンター	熊本市
	2015	【増設】	
	2014	AIGビジネス・パートナーズ株式会社	長崎市
	2014	JTB熊本リレーションセンター	熊本市
	2014	AIU長崎ビジネスセンター	長崎市
	2014	富士火災 長崎ビジネスセンター	長崎市
SSセンター	2014	チューリッヒ生命	長崎市
	2015	AIU損害保険AIG長崎ビジネスセンター	長崎市
	2015	【機能強化】	
	2016	SGエキスパート(SGホールディングスグループ)	長崎市
	2016	BBSアウトソーシング熊本(ビジネスブレイン太田昭和)	熊本市
	2016	オリックス生命保険長崎センター	長崎市

資料) ヒアリング、新聞記事、各社webサイトより筆者作成

## 2.2 システム開発業務のニアショアリング

前述の通り、事務サービス以上に地方への分散圧力が高まっている情報処理・通信技術者の「しごと」も地方分散している(表5)。なお、大都市圏からの分散のみならず、オフショアからニアショアへのシフトも進んでいる。新聞報道によるとNTTデータやNECソリューションイノベータなど大手ITベンダーも「オフショアからニアショアへの切り替え」「ニアショア開発を増やすため北海道や九州の協力会社活用」を進めているという。もちろん、協力企業を地方に求める動きのみならず、自ら地方開発拠点を構える動きも活発化しており、中でもSCSK(株)のニアショア戦

略<sup>3)</sup>「2017年度末 1,000人体制構築（現在330名）」は、地方の労働市場に大きなインパクトを与えているようである。九州では既存拠点の宮崎での人員拡充に加え、鹿児島に新しく150人規模のニアショア開発拠点を設置している。

このようなソフト/システム開発等の地方分散現象は1980年代にもあり、その時代に地方に進出した企業の多くは撤退・廃業してしまった経緯がある。しかし、当時との決定的な違いはICTの発展と普及にある。2016年に荒尾市に九州開発センターを構えた日立系の(株)ニッセイコムも1980年に広島に開発拠点を置いた経験を有するが、荒尾市の拠点と本社や本社エンジニア間のコミュニケーションはテレビ会議システムやビデオ通話により可能で、ほとんどコストもかからず、ほぼリアルタイムでモニターすることが可能な状態にあり、当時とは「まったく開発環境が異なる」と断言している。

表5 IT/ソフト開発業務の地方拠点設置例  
(九州 2015～)

社名/事業所名	進出先	業務内容	雇用予定人員
株ニッセイコム	荒尾市	主力の2つのパッケージソフトの開発業務一切を荒尾市の小学校跡に移転	30名 (10年後ベンダー込みで90名)
株クレオソリューション	唐津市	BCP拠点として、大手ポータルサイトの運用を一部移転	3名 (2～3年後50名)
株ディールBCPセンター	神埼市	伝票や納品書などのビジネス書類を印刷、配送するほか、個人情報などのデータ管理	2年後56名
ashigaru	大分市	Webサイトの初期段階のプログラム(コーディング)を手掛ける会社を設立	-
ウェアリオ株	福岡市	オンライン英語辞書サービスを展開。ウェブ上でのサービスやスマートフォン向けアプリなどの技術開発の拠点	2年目30名
イー・ガーディアン株	熊本市	SNSや掲示板の投稿監視やサイトの補修・管理などIT業務を行う拠点	50名
株ジーニアスウェブ	宮崎市	ホームページ制作・管理・更新や既存顧客のための企画提案などを手掛ける	4年後20名
株フロム・ソフトウェア	福岡市	世界で競争できるコンテンツ制作を強化する新たな開発拠点	20～30人
株ティアーンドエス	日田市	ウェブシステム制作と「マジックペインティング」の運営を中心とした事業展開	3年後100人
株AOSA	新上五島町	グラフィック広告デザインや映像制作の拠点。地元や島へのU・ターン者を雇用。	3年後30人
SCSK株 SCSKニアショアシステムズ株	鹿児島市	2017年度末ニアショア開発1,000人体制実現に向けた大規模システムに対するエンハンス案件の開発業務を行う新たな開発拠点。	5年後150名
株セラク	南島原市	旧南島原市立山口小学校校舎を間借りし、温室内環境遠隔管理システムを軸に研究。総務省ふるさとテレワーク推進事業より発展。	1年後3名
株パソナテック	鳥栖市	Webマーケティング業務を中心とした制作業務拠点となるパソナテック佐賀Lab(ラボ)開設。総務省ふるさとテレワーク推進事業より発展。	5年後29名
株オムニバス	日南市	ネット広告配信事業の拠点となる日南トレーディングセンターを開設。	5年後30人
株ファベルカンパニー	佐賀市	企業のWebマーケティングを支援する支店開設。ICT人材の育成に注力する佐賀県に注目。	-

資料) 新聞記事、ヒアリング、各社・自治体 web サイトより筆者作成

3) 詳細は<https://www.scsk.jp/news/2016/press/other/20160407.html> を参照。既存4開発センターでは、採用と地元パートナー企業と協業を進め体制の拡大を図り、オフィスの拡張・移転・新設。さらに、2017年4月までに1ヵ所の新開発センターを開業する予定で、現在地方自治体と調整中。

さらに、地方拠点の設置・拡充以外にも、東京のエンドユーザー（発注者）やITベンダーと地方のベンダーを仲介し、ニアショアリングを促す中間組織（ニアショアIT協会、日本ニアショア開発推進機構、地域ICT人材データベース）が、この3～4年で相次いで設立されるなど、分散圧力の高まりとともに、首都圏企業と地方企業もしくはエンジニア個人を直接つなぐプラットフォームの組織化が活発化している。

### 2.3 クラウドソーシングを通じた「しごと」も東京→地方へ

ICTは異企業間、また企業内異事業所間のみならず、企業と個人、個人と個人を繋ぎ、地方に居ながらにして「しごと」を開拓しうる環境をもたらした。したがって、「しごと」の地方分散は、決して「しごと」を創出する企業・事業所の誘致ばかりではない。首都圏の企業から発生する業務を、地方に住む個人のフリーランスが請け負うことができれば、それは間接的に「しごと」の地方分散に繋がらう。

#### 確実に東京から地方へ流れる「しごと」

クラウドソーシングが「しごと」の地方分散を進め得ることは、クラウドソーシング最大手・ランサーズ(株)（東京都）を通じた受発注の地域別構成比より確認できる。同社を通じて発生する仕事（発注額）は東京が54.3%を占めるのに対し、受注額は25%に満たない。つまり、データ的には確実に東京で発生した仕事は地方へ分散しているのである。

もちろん、現時点においてクラウドソーシングによるフリーランスで生活できるレベルの収入を得るのは容易ではないが、市場規模の拡大に伴い収入増が期待できるのに加え、クラウドソーシングで業務経験を積んだ人材が地方に蓄積されることによって、その人材プールがしごと場を吸引するという副産物をもたらす例もみられている。Webメディアの編集拠点を日南市に設置したポート(株)（東京都）の進出がその例である（図3）。

そして、副産物をもたらした自治体とクラウドソーシング企業との連携の追い風は、ひっ迫する労働市場だけではない。“地方創生”というスロー

ガン自体が人口に膾炙した結果、確実に首都圏の感度の高い企業が地方に注目するきっかけとなり追い風になっているのである。つまり、逼迫する労働市場と地方創生のムーブメントがシンクロしている今、オフィス「しごと」の地方分散を図る千載一遇の時機だと理解してもよいのではないだろうか。

### 3. 「しごと」の地方分散促進に向けて～まとめにかえて

前章では多様な形態、業種での「しごと」の地方分散している状況と背景について説明してきたが、共通するのは「ひと」が「しごと」を引き寄せているという点である。以上の点を踏まえ、今このタイミングが、オフィス「しごと」の地方分散を図るのに絶好の好機だという認識に立つに至った。そこで改めて、短期的な観点から①「しごと」の地方分散を図りうる好機を生かすことが何より必要だと考える。また、この時機に進出した地方拠点をさらに業務面で高度な拠点とし、持続性を担保していくため、中長期的観点からは②九州の人材供給力を最大限引き出していく努力が必要である。なぜなら製造事業所の地方拠点と同様、人材供給力を担保し、ある一定の期間を経過してはじめて、地方拠点はより業務範囲を広げつつ（水平展開）、より高度化（垂直展開）し、真に安定した雇用の受け皿になりうると考えるた

めである。この2つの対策の方向性に即し、戦略と戦術（及び戦術を検討する上での課題）をまとめている（巻末表6）。以下では表6に掲げた提案のヒントとなった事例や補足の説明を行い、まとめにかえたい。

#### 3.1 短期的取組み

##### ①誘致機会ロスの解消

前項①であるが、これには現在の追い風を最大限利用する視点がなにより重要である。しかしながら、多くの地方都市の誘致の現場では、オフィスが入る物件がないことがボトルネックとなり、誘致先に進出意欲があっても誘致できない悩みを抱えている。

表6の提言には、『①オフィス系誘致の専門組織の創設』を掲げている。これは、ビルオーナーの新規投資を促すためリーシング支援など特定の企業の便宜を図らざるをえない部分もあるためである。この種の取組みは自治体直営の組織で行うことが難しい。また、『②利用可能な物件の改築・コンバージョンの促進』も物件供給を税優遇で促すという点で、オフィスビルのサプライサイドに働きかける取組みである。

##### ② BPO ベンダーを通じた本社業務移管への地方拠点強化税制への適用

3つめの提案は、本社の業務の地方分散の実態

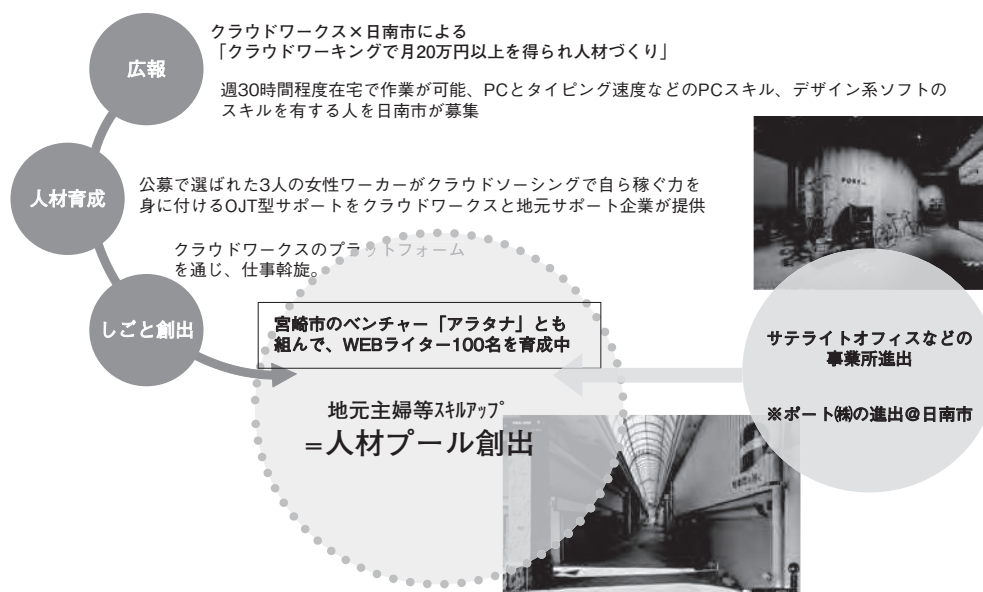


図3 クラウドソーシングプラットフォーム事業者との連携による副産物の創出メカニズム

資料) 筆者作成

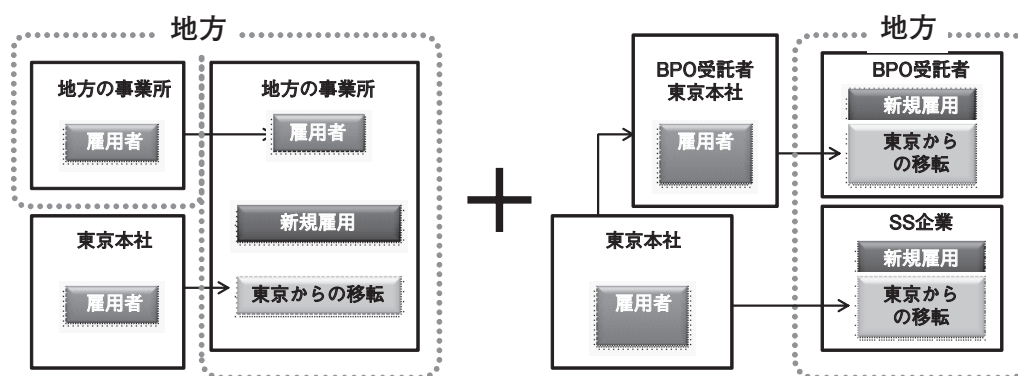


図4 地方拠点強化税制、自治体の立地補助金の対象拡大・変更のイメージ

資料) 筆者作成

を考慮し、地方拠点強化税制への適用対象拡大を提案するものである(表6、図4参照)。なお、SS子会社等を通じた本社機能の一部移転は地方拠点強化税制(拡充型)が適用されている例もあり、別会社に本社機能を移管している点では同じである、BPOベンダーを通じた本社業務に係る事務の移管も同税制の対象として検討されてよいだろう。これが可能となれば、BPOベンダーによる地方事業所投資を喚起するとともに、発注企業によるBPO需要を喚起し、ひいては本社はコア業務に専念することで生産性を高め得る可能性もあろう。

### 3.2 中長期的視点での取組み

#### ①地方→地方のローカル・トラック<sup>4)</sup>の構築

BPOベンダー、SS企業やIT関連で地方拠点を構えようとしている企業は、地方での人材確保を目的としている。つまり、人口減少下にあっても安定的な人材採用ルートを確保しうる地域だという評判がさらなる進出や既存拠点の拡充を促す可能性は極めて高く、その方面での支援が、誘致を進めたい自治体には不可欠である。

例えば、松山市では2015年度から、市内外のITベンダーからの人材確保ニーズを受け、市自ら県境を越えて高知工科大学の研究室に働きかけて市内事業所へのインターンを促す取組みを始めた。少数ではあるものの初年度から就職実績を挙

げている。

また、IT分野では専修学校の人材供給力を改めて評価すべきである。なお、専修学校については企業と連携して授業科目や教育課程を編成し、連携先の企業での実習・実技・実験など実践的教育機会を提供する「職業実践専門課程」が2014年度より施行されている。地方創生に関わる人材育成面で、この「職業実践専門課程」を利用し、行政が仲介して専修学校と誘致企業との紐帯を強化する仕組みを構築する等考えられてよいだろう。

#### ②UJターン受け皿型拠点設置に向けたアプローチ

人材供給のもう1つの原資は、UIJターンである。このうちUJターンについては、九州の学校を卒業し、現在、九州外に居住している人数で捉えることができる。人口問題研究所「人口移動調査」結果から、20~30代で中学卒業時に九州沖縄に居住し、現在、域外に住んでいる人を推計したところ、その人数は約48万人となった。2015年の九州における高校、大学、短大の卒業者が約17万人弱であるので、決して少なくはないボリュームである。この人数がUJターンによる人材供給のポテンシャルと見做しうる。

そして今、システム開発系の「しごと」は地方でも人材不足で職に困らないことから、大都市圏の企業では帰郷動機による離職者問題に直面している。前述の荒尾市に開発センターを設置した(株)ニッセイコムはまさにその例で、九州の大学から多くの学生を採用してきたため、社員の2割を九州出身者が占めるまでに至った。つまり、荒尾の九州開発センターは帰郷動機による離職者問題への対応策として開設に至った経緯がある。ま

4) 地域出身の若者たちが自由に進路を決める際にいくつかの型に収斂していくこと。例えば、同じ大都市圏に就職するとしても友人や親戚・先輩が多い東京へ転居するなどの移動行動は各個人の自由意思によるものでなく、地域と東京とのローカルトラックが築かれていると見なすことができる。

表6 オフィス「しごと」の地方分散に向けた戦略と戦術（提案）

	戦略		現状（課題）	提案（戦術）
地方分散を進め得る好機を生かす 【短期的取組み】	誘致機会 ロスの解消	オフィス系誘致の専門組織の創設（対自治体）	・各県及び市町村の立地推進担当部署が担当し、これまでの経緯から、“工場誘致”が中心。	“公平性を保留”可能な自治体非直営組織例）（公財）長崎産業振興財団 ※現状では物件不足のボトルネック解消が優先。ビルオーナーに対するリーシング支援まで実施可能な組織が必要。
		利用可能な物件の改築・コンバージョンの促進（対自治体）	・利用可能なオフィスビルが不足し、ホテルや商業施設も対象となっている状況。 ・オフィスはホテル等とのテナント契約より契約期間が短く、オーナーも誘致に二の足。 （ビルオーナーの優先度）ホテル>オフィス	・ホテル、商業施設のオフィス用途へのコンバージョン（セキュリティ機器への投資含む）物件の固定資産税減免等による支援。 ・容積率・建蔽率等の特例措置。
	地方拠点強化税制、自治体の立地補助金の対象拡大・変更（対国）		地方拠点強化税制：本社機能を移転、及び地方拠点の本社機能を拡充する社を支援。 ※地方での雇用純増数 or オフィスビル取得・建設費が対象	・BPOベンダーを通じて本社機能業務の一部を地方へ移転する社も支援対象に →BPOサービス活用の普及による本社業務の生産性向上促進
九州の人材供給力強化 【中長期的観点】	地方→地方のローカル・トラックの構築（対自治体）		・地方の大学等から首都圏企業へ就職するローカル・トラックが形成されており、高度人材の流出が抑えられない。 ・地方大学、専修学校卒・高専等と地方企業間のローカル・トラックをつくるには、採用実績をつくり“知りあい”の先輩がいる職場を増やすことが重要。	・行政の仲介による地元企業と大学・高専研究室とのインターンシップ協定締結による「先輩配置PJ」 ・中核人材育成装置としての専修学校における「職業実践専門課程」の積極的活用 ・大学より不備だと言われる高専学生に対する（地元企業条件付き）奨学金の充実
	UJターン受け皿型拠点設置に向けたアプローチ（対自治体）		・IT人材は大都市圏においても離職圧強まる。 ・地方の大学/高専/専門学校は多くの人材を首都圏の企業へ輩出しているが、企業によっては特定地方の出身者がマジョリティとなっている場合もある。 ・事業所の誘致は行政によりローラー作戦で行われている状況で、効率的効果的ではない。	・大学/高専/専門学校との連携による、卒業生の就職先企業の追跡調査（九州・山口出身の従業員が多い企業リストの整備）・受け皿となる物件の用意

資料）筆者作成

た、2015年度に総務省「テレワーク推進地域実証事業」で鳥栖市とテレワークの実証試験を実施し、2016年に正式な進出協定を締結した(株)パソナテックの佐賀 Lab（ラボ）もその種の性格を有する。両社の例のみならず、長らく地方をリクルートの拠点としてきた企業は少なくはないはずである。つまり、誘致を進める上で、帰郷動機による離職者問題に直面“していそうな”企業をターゲットにする必要もあるだろう。

クセンチュア（2011）

[6] 北島啓嗣、中里弘穂、丹沢安治「ニア・ショアリングによる地域活性化の現状と可能性」電気通信普及財団 研究調査報告書No.28（2013）

参考文献

- [1] 公益財団法人九州経済調査協会 「地方創生～『ひと』と『しごと』の好循環に向けて」（2016）
- [2] 須藤光、淵上譲、佐藤悠一「全社構造改革を実現するための本社部門再編」野村総合研究所編 知的資産創造（2015）
- [3] 田中康一「経営学分野における本社の定義及び関連諸事項に関する一考察」高知論叢（社会科学）第93号（2008）
- [4] 石黒格、李永俊、杉浦裕晃、山口恵子「東京に出る若者たち一仕事・社会関係・地域間格差」ミネルヴァ書房（2012）
- [5] 中野将志「コア業務へ拡大が進むBPO市場」ア


## 編集後記

国産自家用車の車両価格の推移を調べると、1970年で65万円程度、2015年では210万円程度でした(1500cc~2000ccクラス、ネット検索)。この金額を給与所得者の平均年収に占める割合でみると、1970年では75%、2015年では44%となります。また、ガソリン価格を消費者支出を元に現在価格に換算して比べると、1970年が198円/リットル、2012年が146円/リットル(東京都都区部価格)となり値下がりしています。

一方、JR(国鉄)の初乗り料金は、これも消費者支出で現在価格に換算すると、1969年で105円、2015年で140円となります。こちらは値上がりしています。

これらのデータをみると、この50年近くでモータリゼーションが大きく進んだことが納得できるのではないのでしょうか。鉄道のライバル自動車の台頭です。

数字の話が続いて恐縮ですが、次に通勤にかかるコストを公共交通と自家用車で簡単に比較してみます。

通勤条件を、片道20km、週休二日、祭日休み、年末年始、お盆の休暇ありで考えます。公共交通は、自宅から最寄り駅までがバス、最寄り駅から勤務地までは乗り換えなしの路線ありとすれば22万円/年ほどになりますが、自家用通勤だと72万円/年(車両価格、車検、保険、通勤先近辺の駐車場代、ガソリン代を年換算)と公共交通の3倍以上かかる計算となります。

この費用差を考えれば、自家用車による通勤を早々に諦めそうですが、それは、公共交通が便利(始発が早い、最終が遅い、運行本数が多い)な都市部での判断であり、公共交通が不便な地方部では、費用差を諦めて自家用車による通勤を選択するケースが増えると思います。公共交通離れが、事業者のコスト削減のための運行の間引きにつながり、さらに需要低下を招くという悪循環の背景の一つです。

このような状況の中、地方部の鉄道を維持するためには、非日常の交通需要を積極的に取り込むことが一つの策となります。具体的には、沿線の観光資源を売り出すか、鉄道そのものを観光資源にしてしまうことが考えられます。本特集のご寄稿では、その好例をご示唆いただいています。もちろん、観光需要だけで鉄道事業の安定的経営を図るのは難しいので、日常的な交通需要を、沿線住民が自家用車利用を控えることによって創出し、その上で運行サービスの改善を図り、さらなる需要確保を進めるという好循環を生み出すことが理想です。その結果、沿線住民は公共交通の利便性を享受するとともに不要な交通コストを削減することができる。このような鉄道と地域の共生の形がこちらこちらで見えてくるようシンクタンクとしてお手伝いできれば幸甚です。(智)

### 機関誌編集委員

編集委員長	(株) 地域計画建築研究所	公共マネジメント グループチーム長	田口 智弘
編集委員	(一社) システム科学研究所	主任研究員	酒井 大輔
	(公社) 中国地方総合研究センター	理事 事務局長	小早川 隆
	(一財) 和歌山社会経済研究所	研究委員	谷 奈々
事務局	(一財) 関西情報センター	専務理事	田中 行男
		事業推進グループ	渡辺 智子
		事業推進グループ	松井 伸子

発行/2017年3月

発行人/地方シンクタンク協議会 金井 萬造

発行所/地方シンクタンク協議会

〒530-0001 大阪市北区梅田1丁目3番1-800号

一般財団法人 関西情報センター 気付

TEL. 06-6346-2641

印刷所/(有) ダイヤ印刷
