

# 専門人材の恒常的な確保による 地域再生

～「地域再生仕事人」の活用～

2009年7月

東京財団政策研究部

## 本提言について

本提言は、東京財団で2008年4月より実施している「地域再生研究プロジェクト」における研究成果である。

各地で「地域再生」の取り組みが行われ、また、再生事例の成功要因を探る事例研究は今まで数多く行われてきている。だが、これまでの地域再生研究の多くは、カリスマ的なキーマン等の「人」、商店街活性化や一村一品運動といった類型別取り組み、或いは地域資源のマーケティングの優劣等に関心が集中していた。地域の置かれている現状や背景はそれぞれが固有であり、「こうすれば地域は再生する」という公式は存在しない。類型不可能な地域固有の要素やカリスマ的キーパーソンの担う部分が大きいがゆえに、地域再生の成功事例は、たとえ数多く報告されようとも、それを他の地域で再現することは極めて難しい。また、現在、地域再生には国から多額の補助金が出ているが、数年程度で補助金が打ち切られたあとの自立の実態については、多くの場合、ほとんど目が向けられていない。

私達はこのような問題意識をもとに、問題の検討を行ってきた。具体的には、研究会にゲスト講師を招き現状やその背景について議論するとともに、地域再生に関わる様々な関係者にヒアリングを行い、国内6カ所と韓国に調査に赴いた。本提言は、それらの検討結果を取りまとめたものである。

本提言が地域再生の担い手確保のための議論を喚起し、持続可能な地域再生ための一助となることを望む。

### <地域再生研究プロジェクトメンバー>

永田潤子：大阪市立大学大学院創造都市研究科准教授

矢作 弘：大阪市立大学大学院創造都市研究科教授

金 淳植：大阪市立大学都市研究プラザ特別研究員

赤川貴大：東京財団研究員

吉原祥子：東京財団研究員

安井美沙子：東京財団研究員

### <本提言に関するお問合せ>

東京財団政策研究部 赤川貴大 電話：03-6229-5502 email：[akagawa@tkfd.or.jp](mailto:akagawa@tkfd.or.jp)

## 東京財団政策研究部とは

過去10年ほど、行政、財政、地方分権などに関する「改革」案がひっきりなしに出されてきました。そのこと自体、改革の中身が進んでいないことの表れでしょうし、年金、医療などはまだ全く手つかずです。また、教育、労働、企業活動などの分野ではもう一度やり直さないといけない「改革」すらあります。どうしてこういうことになっているのでしょうか。それは、世界も日本も、大転換期にある今、日本が明確な国家像をもてず、改革においても対症療法的な対応に終始しているからだと思います。

こういうときこそ、立ち止まって物事の本質をしっかりと見極め、的確な政策を打ち出すことのできる政策シンクタンクの機能が強く求められています。幸いなことに、東京財団は公益法人として、中立・独立の立場で政策研究、提言をできるインフラが整っており、国会と霞が関の間という恵まれた立地にもあります。これらを活かしながら、日本の文化や文明にまで立ち返って問題の本質を突きとめ、抽象論にとどまらず現場感覚を大切にしながら、具体的な案として世の中に提案し、実現をはたらきかけていくのが、当財団の政策研究部の使命と考えます。

## 【要旨】

「地域再生」と一言と言ってもその中身は実に広範にわたる。単独のスキームで、疲弊しきった地域が再生する筈もなく、一回のカンフル剤投与で治療効果が持続することも見込めない。

それにも拘らず、これまでの政府の対応はどの省庁も地域の再生事業に対する数年単位の補助金交付を主としていた。結果的には、補助金が切れた時点で自立できる事業は偶然にカリスマ的なリーダーに恵まれたごく一部の事例に限られた。

一方、これまでの地域再生研究は「人」に着目することが多かった。誰がどのように地域で活躍したか、その軌跡を分析するも、同じことが他の地域で、他の人に真似出来るとは限らない。いや、大抵の場合は再現不可能である。

地域再生における「人」の重要性は疑う余地がない。しかし、「人」、即ち担い手の要素を再現可能・持続可能なものとするためにはどうしたらよいか。私達の問題意識はそこから始まった。

まずは、国内の最近の再生事業の事例調査を通じて、専門人材と地域人材のコラボレーション、および組織運営体制にこそ、成否の命運を分ける鍵があることがわかった。しかし、どんなにうまくいった事例においても地域再生の担い手が持続可能な形で担保されているとは言い難く、課題は残る。

次に、課題解決の参考にと、韓国の「地方専門契約職公務員制度」を調査した。韓国では時限付きで専門人材を公務員として登用することで、地域の活性化に成果を上げている。人材不足の地域にあっても、首長の再生ビジョンに合わせた専門家を域外から確保することが可能になると同時に、能力を活かす場のなかった専門家にとっても、一時期でも公職に就くことで次のステップが開けてくるというメリットがあり、自治体と専門人材の間にwin-winの関係が成立している。

人材や資金の確保を行政だけに依存する仕組みは排除すべきと考える。一方で地方では、「官」の権威が事業を遂行する上で重要であり、ある種の“お墨付き”を与えることも現実である。また、志ある個人や団体、NPOには事業を継続させていく上で資金面に課題があることも現実である。

これらを勘案すると、韓国の例も参考にしながら、あくまで日本型のコミュニティー・プロデューサー育成・活用の様々な試みを検討することが必要であるという結論に至る。

本報告書が地域を支える人材についての考察のためのたたき台になれば幸いである。

### 地方自治体への提言

1. 地域再生の専門人材を任期付公務員として採用すること。
2. 地域再生ビジョンを示し最適人材を内外から公募すること。
3. 「地域再生仕事人」を受け入れる環境整備をすること。

## 目 次

### 要旨

第 1 章：地域再生を推進するキーパーソンとガバナンス----- 3

第 2 章：地域再生で活躍する韓国の「地方専門契約職公務員」----- 7

第 3 章：「地域再生仕事人」の戦略的活用-----20

添付資料：調査概要

## 第1章 地域再生を推進するキーパーソンとガバナンス

### 1. 地方の疲弊は一刻の猶予も許さない状況

経済成長の鈍化に伴い、国が地方に成長の果実をあまねく分配する仕組みは事実上不可能となった。中央が地方の面倒をみる時代は終焉を迎えた。地方は自らの力で生き残りをかけ、繁栄を勝ち取らなければならない時代に突入した。だが、その到来は多くの地方にとって、唐突なものを受け止められている。変化に対応する準備が整っていない地方自治体は多い。国から権限や財源を移されても、具体的に何をどうすれば住民の幸福度を高められるのか判断できず、途方に暮れる地方自治体は少なくない。住民の合意を得た地域の将来像や方向性が明確に存在せず、様々な試みを繰り返している。しかし残念ながら、社会変動のスピードは、試行錯誤を許してくれるほど緩やかではない。経済のグローバル化によって、先進国であっても力の限界を露呈している。ましてや地方自治体の力は、さらに限定的である。自力で維持発展のための果実を早期に発見しなければならない。自治体の生き残りには、時間的猶予はないのが現状である。

時代の変化に対応できず、すでに地域社会を疲弊させてしまった地方も少なくない。中心市街地としてのにぎわいはなく、シャッター通りとなるケースが全国的に見られるようになる。製造業の海外進出の結果、企業城下町としての一時の繁栄も見る影もなく、廃墟となった大規模な工場だけが残された地方都市も珍しくない。流通の発展に伴い、首都圏など大消費地に全国各地から農産物や海産物を集めることが容易になった。競争が激化し、価格が下がることで生産者の収入は減少することとなった。大きな時代の流れには逆らえず、為すすべもなく辛抱に辛抱を重ねている地域社会は崩壊寸前まできている。

中央省庁も地域社会の急激な疲弊ぶりに危機感を持ち、いくつかの支援を行ってきた。財政的には補助金が大きな役割を担った。各省庁が所管する事務に関する事業を支援する形で、省庁間で争うように行われてきた。だが、地域の疲弊は単純ではなく、いくつかの原因が複雑に絡み合っている。たとえば、観光業が衰退している状況下でホテル業界に補助金を支給しても、短期的に回復するカンフル剤の役割しか発揮できない。観光業には観光資源があり、その資源を目当てに来る観光客の存在が構造的な前提になっている。観光資源の見せ方に磨きをかけても、その地域を訪れた観光客が望む宿泊施設が整備されていないと多くの観光客は望めない。

このように、観光業ひとつをとっても、観光資源とホテルを結びつけることが不可欠であることがわかる。この結びつける役割を担うのは、形式的には業界団体や住民団体であるが、結局は中心となる人である。この中心となる人は、この連携の成否を分ける重要な存在である。

### 2. 地域再生事業では「人」が最重要

これまで行政が支援してきた「地域再生」事業の多くは、事業の計画性や主体者の財政

状況などが審査の対象となっていた。この支援方法では、計画に沿ったとおりに実施されない、文字通り計画倒れになることも珍しくなかった。書類は整然としていても、実行力が伴っていない。補助金の受け皿となる企業団体・組織が目的達成に費やす事務費に多くが消えてしまうこともあった。たとえば、伝統産業の後継者の発見育成事業への補助金の多くが、旅費交通費として使われ、健全な育成に必要なノウハウの伝承には微々たる金額しか充てられないこともあった。計画書や財務状況など書類の体裁が整っていても、実際の事業が遂行されるとは限らない。

机上の空論とならず、事業が現実動くには、実行力が不可欠である。実行力とは事業の中心的役割を担う人の力量である。地域再生事業にかかわらず、一般の事業においても、同じことが言える。書類だけでは事業の将来性の評価は難しい。成功の確率を上げるには、実績ある人物を登用することが求められる。人の役割が重要である。特に、責任者のリーダーシップが事業の成否を占うと言っても過言ではない。

私達はこのことを確かめるために、中小企業庁所管の「JAPAN ブランド育成支援事業」を例に調査を実施した。同事業の採択事例のうち、既に成果を上げているか、或いは注目すべき動きのある地域を選び、下記6事例のヒアリング調査を実施した。（個別のヒアリング内容は添付資料を参照）

- 新潟県燕市
- 青森県弘前市
- 石川県山中市
- 福井県鯖江市
- 愛媛県今治市
- 山形県山形市

同事業を調査の対象とした理由として、伝統的な地場産業を対象としていること。つまり、どこにでもあり得る典型的なテーマであること。標準的なマーケティングスキームが組み込まれているため、戦略立案による差が少ないこと、事例が新しいため、当事者の記憶が鮮明でプロセスが見えやすいことがある。しかし、何より着目した点は、「外部人材を入れ、新市場を開拓する」ことがプロジェクト採択の要件となっていたことである。

先述の通り、地域再生の成功は人に負うところが大きいことは衆目の一致するところであるが、再生の担い手を自前で探すのが容易ではないことも明らかである。その観点から、同事業の、再生プロジェクトのプロデューサー或いはコンセプトリーダーとなり得る外部の専門人材の費用を支援するという試みは意義深い。

実際、調査事例のほとんどの場合において、卓越した専門人材を外部から招き入れ、専門人材のもつスキルやネットワークを活用して、地元のメンバーだけでは不可能なことを成し遂げている。例えば、これまで考えもつかなかったデザインや異素材の組み合わせに

よる商品を作ることにより、職人の技術や発想にパラダイムシフトが起こったケースがあった。また、外部専門人材の持つ国際的なネットワークや販路をレバレッジとして、開発商材がグローバルな急展開を遂げたケースもあった。或いはプロジェクトの進め方自体が旧来の仕事の仕方と大きく異なり、最初はとまどいや反発を覚えながらも、結果的には短期間で着実に成果を出し、メンバーが達成感を味わったケースもあった。さらにはその結果、マスコミの取材を受けたり、外部からの視察が増えたりと世間の注目を浴び、職人仕事に対する誇りを取り戻すとともに、参加企業への就職希望者が増えるというおまけまでついた場合もあった。結果的に、これまで地域が保有していなかった新しい思考や専門スキルが地域に蓄積されていく場合もあった。

このように私達は、外部専門人材が触媒となり、プロジェクトを活性化させ、成功に導いていく過程を目の当たりにすることができた。

ただ断わっておくが、私達は JAPAN ブランド制度自体を全面的に支持する立場にはない。6事例が曲がりなりにもここまで来たのは、事業に関与した人々が、中小企業庁で定めたガイドラインやフレーム（枠組み）に地域の実態を合わせた苦勞の賜以外の何物でもなく、そこには言葉では表現できない苦心と工夫があったことが推察されるのである。

### 3. 人材確保の持続可能性

外部専門人材がどんなに優秀であっても、一人で変革を起こすのは不可能に近い。特に、今回の JAPAN ブランドのように、外部専門人材が地元には張り付いているわけではなく、月に一度なりの頻度で地元を訪問して直接指導するのが精一杯の場合、地元における担い手の存在が鍵となる。地元在住のプロジェクトリーダーが外部専門人材に代わって関係者を巻き込み、情熱を持ってプロジェクトを牽引し、リーダーシップを発揮して初めて、プロジェクトに息が吹き込まれ動き始める。具体的には、組織運営に関する日常的な意思決定について直接の関係者だけで迅速に決裁を行い、行政や商工会議所等との間で必要な行政手続や参加企業との意見交換などを一手に引き受ける。また、プロジェクト参画企業、組合、商工会、地元の大学等、多岐にわたる重層的なネットワークを構築しコミュニケーションを図るとともに、役割分担をしながらプロジェクトを支える。事例では、このプロジェクトリーダーが外部専門人材の場合もあれば、地元企業のリーダーや公共組織の職員である場合もあった。

今回の事例調査において確認できたのは、卓越した専門人材とプロジェクト推進のスキルを持ったプロジェクトリーダーの両方が存在するところほど、プロジェクトが成功に近付いているということであった。どちらかの能力が弱いか欠けるとプロジェクト運営は難航する。両方とも一定のレベルに達していない場合は、当然ながらうまくいかない。

今回の事例においては、外部専門人材の活用がそのスキームとなっていたことが幸いしたが、卓越した人材であっても、担い手としての持続可能性については不安が残る。補助金が外部専門人材を確保する資金となっており、支援が終了したあとも地域が外部人材を

確保できるか否かが今後の行く末を決定してしまいかねないからだ。「補助金がなくなった場合、参画してもらっている外部の専門家を確保できるかどうかは判らない。」という声が関係者からのインタビューで聞こえてきた。

今後、地域再生事業においては、専門人材とプロジェクト推進のスキルを有するプロジェクトリーダー双方の人材確保を最優先課題とすべきである。そして、恒常的な人材のプールと地域の実情に則った多面的な公的支援システムを緊急に検討すべきである。

#### 4. 「地域再生仕事人」の必要性

「事業は人なり」と言われてきた。事業のビジョンや計画が立派であっても、それを実行する「人」に資質が兼ね備わっていないと、事業は成功しない。地域再生事業でも資質あるリーダーが活躍し成功を収めている。斬新なアイデアや手法を用いて、ダイナミックに、時には緻密な言動で地域内外から注目を集め、カリスマ的なリーダーと扱われることもある。だが、このようなカリスマ的なリーダーの出現は、経験的には突然変異である。潜在的に優秀な人材に何らかの原因が加わり、カリスマ的リーダーに変化する。だれが、いつ変化するかは、決して予想できない。カリスマ的リーダーの登場を待っている時間的猶予は多くの地域にはない。カリスマ的リーダーと近似のリーダーを政策的に輩出する仕組みが、今、地域再生の現場に求められている。

「JAPAN ブランド」のいくつかの事例調査から、地域再生事業を担うプロジェクトリーダーに求められる資質は、「ビジョン構築力」、「計画立案力」、「実行力」であることが判明した。具体的には、地域に存在している“技”や“知恵”を組み合わせ、現代生活にマッチした商品やサービスを作り出す人材が求められている。要は、地域再生事業の全体像を描くことができ、時間や人材、予算管理の計画を立て、利害関係者をけん引するパワーを持った人物である。

このようなプロジェクトリーダーを「地域再生仕事人」と呼ぶこととする。行政の支援はこれまでの多くの補助金支援事業のように運営費等に向けられるのではなく、事業を主体的に運営する人に投入されることが、事業の成功率を高める。この「地域仕事人」への投入こそが成功の成否を分けるのである。

## 第2章 地域再生で活躍する韓国の「地方専門職公務員」

前章で、地域再生の担い手・組織の持続可能性が課題である旨、指摘した。一時的に意欲や能力の高い担い手に恵まれたとしても、それが3年、5年、10年と継続していかなければ、地域再生という目的に漕ぎ着くのは難しい。

韓国ではこういった課題に対し、「地方専門契約職公務員制度」で対応している。期限付きで専門人材を公務員として登用することで、地域の活性化に成果を上げているのだ。同制度により、人材不足の地域にあっても、首長の再生ビジョンに合致した専門人材を域外から確保することが可能になった。また、能力を活かす場のなかった専門人材にとっても、一時期でも公職に就くことで次のステップが開けてくるというメリットがある。地方自治体と専門人材の双方に win-win の結果をもたらし得る同制度について、現地でヒアリングした内容を紹介する。

### 1. 「地方専門契約職公務員」の活躍の実態

#### 1) 専門契約職が機能するための条件

「地方専門契約職公務員制度」（以下、専門契約職）は、1987年に韓国で導入された。名称が示す通り、この制度は専門人材が期限付きで公務員の身分を保障され、特定の分野における自治体の課題を遂行することを可能にする。最大の特徴は、専門契約職が域外から採用された場合には再生の対象となる地方に「住み込み」をしながら任務に当たることである。中には、首長のスピーチライターや、カメラマンといった技術職的な採用のケースもあり、専門職の職種は幅広いのだが、ここでは地域再生を目的として採用された専門契約職に絞ってその実態を報告する。

地方によって契約職の導入・活用の実態にはバラツキがあるものの、制度自体は既に定着し、今では全国の地方自治体で3千人以上の専門契約職が活動している。その割には韓国の専門契約職制度が内外であまり知られていない理由として、これまで地域再生の成功事例においては、成果は首長の功績とされ、あくまで黒子的存在である専門契約職にスポットライトが当たることがほとんどなかったことが考えられる。また、行政の情報公開レベルが遅れているからだと指摘する人もいる。

今回の調査では、韓国の全羅北道全州市、完州郡、鎮安郡の専門契約職10名のインタビューを実施した。彼らのプロフィールや、現職に就いた経緯はさまざまだが、専門契約職がうまく機能するのは次の二つの条件が重なった場合であることが分かった。

まずは、専門契約職に就く人の、専門性に裏打ちされた見識の高さである。博士課程や修士課程を修了し、学術的な専門性に裏付けられた知見を持つことで、外部の専門家と協働する際に信頼され、マスコミ・世間に発信する際に説得力を持つ。しかも頭でっかちで現場を知らないというわけではなく、成功者たちは共通して何らかの実務経験を有し、それに付随する強力なネットワークを構築している。実務経験といっても、その中には民間

企業、大学、研究所、さらには NPO 等での活動まで含まれる。中でもフリーランスや活動家として専門分野で活躍していた人の場合、組織の後ろ盾のない中で志を高く持ち、周囲を動かしていく政治的な手腕や卓越した実行力が期待できる。

次に、採用する側に求められる最大のポイントは、首長が地域再生のビジョンを明確に持っていることに尽きる。専門契約職を公募する際は、自治体側が地域の進むべき大まかな方向性を示し、それに対する企画案を応募者に提出させることになっている。人物と企画内容を見極め、最も適切な人物を確保するためには、何よりも首長自身のビジョンが問われるというわけだ。

今回インタビューした中で、その活躍ぶりが際立っていた 3 人の専門契約職の活動実態を紹介する。

## 2) 専門契約職としての成功者の群像

### ①全州市 伝統文化支援担当 A氏(42歳、女性)の場合

#### プロフィール

A氏は、全羅北道の国立全北大で国文学を専攻し、卒業後、大手公営放送局(KBS)で放送作家として12年間、地域社会の歴史ドキュメンタリーの制作に携わった。その後、03年に全州市が伝統文化支援担当の専門契約職を公募した際に応募して選ばれた。

公募内容は「伝統文化をテコに全州市を他地域と差別化するための文化政策専門職を求める」というもので、企画案を提出して専門家委員の面談を受けた。その結果、それまでに築いた文化人ネットワークによる強力な推薦もあり、3人の候補者の中から選ばれた。

当初は3年契約で後に2年延長。その後さらに公募に応募して再選され、契約を2年延長し現在に至る。職級自体は一般公務員と同じ設定で、現在6級の係長に当たる。毎年、人事委員会(副市長+局長)で業績評価が行われ年俸が決められる。現在の年俸は4600万ウォンで、同等級の一般公務員の5000万ウォンに比べると若干少なく、その他の手当も多少劣る。

#### 与えられた課題

「伝統文化都市の地位向上」「市民文化福祉」「地域文化団体の専門性強化」「デザイナー・職人のネットワーク化」「文化コンテンツを活かした文化産業の育成」「海外都市マーケティング」「日常スペースの文化的改善」である。

文化分野の専門契約職採用は、伝統文化を売りにする全州市ならではである。そもそも全州市は全羅北道で最初に制度が導入されたこともあり(98年)、専門契約職の公募や登用に慣れている。かつて情報専門分野の専門契約職が「全州国際映画祭」を立ち上げ、韓国国内でも有数の映画祭として定着させた実績があり、専門契約職の有効性は現場も認めるところである。そのほかにも市として、韓スタイルの産業、人に優しい環境観光産業、映画映像産業を重点産業とし、韓屋村スタイルで町を統一する町再生事業、「ハン」ブランド事業等を手掛けている。

#### 仕事の実態

専門契約職は、課題を遂行するために予算確保、議会へのロビー活動、予算執行、精算まですべてやりこなす。計画が承認されたとしても、自動的に予算が付くわけではないので、国の補助金や財団の助成に応募して予算を取ってこなくてはならない。

また、常に最新の政策や民間の動きを把握している必要があることから、中央政府、専門家、放送局等のマスコミ、市民等のネットワークが最重要と考え、A氏は常日ごろからネットワーキングへの努力は惜しまない。

全州内には26名の専門契約職がいるが、行政職との協働のあり方等について彼らと情報交換しているほか、文化人や国の文化観光部とも交流がある。また、専門委員、

学芸員、一般公務員（文化行政職）等で構成する二つの研究会にも参加している。さらに、一般行政職中心の公務員労働組合にも意見交換のために加入している。

ではネットワークや実務経験だけでミッションがこなせるかと言うとそういうわけではなく、やはり専門分野に対する見識は不可欠だ。「専門知識は必要な能力のうちの30%程度かもしれないが、ないと危うい」と、A氏は指摘する。実際、A氏は放送作家時代に文化大学院で修士号、公務員になってからも文化創業分野の修士号を取得する等、学術面の蓄積もある。

必ずしも高報酬ではない割に、求められるレベルは高い。しかも、長期的な身分の保障はない。それでもA氏は「専門契約職は自分が自治体を選択できるという緊張感が楽しい。韓国は職業の柔軟性の少ない社会。専門契約職が身分保障を前提に発想してはダメ。自分の能力を信じないとダメ。自分がどんなに大切な仕事をしているか分からない公務員が多いが、私は100年後を考えてする大切な仕事だ」という認識を持っている。公益に寄与できる無限の自由を一般行政職にも伝えたい」と、情熱的に語る。

現在抱えている複数のプロジェクトを仕上げた後は、放送作家の道に戻る可能性があるという。自分の能力を活かせる仕事さえできれば満足、政府の仕事で実績をつくることが何よりキャリアの足しになると考えている。

## ②完州郡 農村活性化担当 B氏（41歳、男性）の場合

### プロフィール

韓国東南部の農家に生まれる。大学では経済学を専攻。80年代は学生運動に参加。卒業後、経済正義実践連合会という市民運動団体や農業改革運動の中心となって活動した。そのほか、GMO 反対の立場をとる遺伝子保存の団体を結成し運営。03年にNGOのメンバー12世帯と一緒に完州近郊にIターンし、話題になったこともある。

村でコンサルティングの会社を起こし活動していたころ、完州郡の農業技術センター長が見学を訪れ、B氏の活躍ぶりに感銘を受けヘッドハンティングした。NGO時代から農村問題をテーマに活動してきて、独力では限界があると感じていたこともあり、専門契約職のポストを新たにつくるという条件で同意した。形としては、公募に一般から応募する通常のプロセスを踏んだ。現在は農業企画団長と技術センター長の間の調整役の立場にあり、2年契約の1年目にあたる。

### 与えられた課題

農業・農村発展のための企画や特産品の開発。「地域資源の循環」「地産地消」を基本コンセプトに、UIターナー者を活用し共同農場をつくって新しい社会モデルをつくること。500億ウォンを要する大規模な5カ年計画を首長に出して認められたが、完州郡の予算4000億ウォンのうち、農村関係は300億ウォンしかないため、国の補助金を申請する方向で検討中。

### 仕事の実態

スタッフは、技術センターの一般公務員（農業職）が10人と農業企画団に属する農家が10人。B氏はこの間にいて行政側と農家との調整にあたっている。「公務員（一般行政職）は与えられた業務を遂行するのは得意だが、新しいことをやるのは苦手。また、いい人材はソウルに行ってしまうので、地域農業の未来について考える人は地元にはいない」と感じ、B氏自身は政策を構想したりロードマップを作ったりすることに専念できるように、雑用は他の人に振ってもらった。

年俸は3000万ウォン程度だが、「農業分野でこれだけの報酬は考えられないし、NGOの時ほど貧しく、それでも今までで一番高い給与だから」と納得している。

自分が作った5カ年計画を契約期間（更新した場合）の5年以内に実現したいが、それが無理でもせめて土台となるシステムだけは構築したいと考えている。一般行政職のスタッフから「余計な仕事を押し付けられている」という文句が出たので、首長の承認を取り付け、職員に自分が作った5カ年計画書に基づくテストを受けさせ、計画内容の浸透を図った。このように、専門契約職として新しいことを敢行するには、直接トップと話せなければできないことがあり、現ポストは係長でも、技術センター長や首長と同じ目線で発想しないと企画はできない、と強く訴える。

B氏の究極の目標は「ローカルフード」と「高齢者の仕事」と「健康」を一度に解決できるような社会的企業をつくることで、契約が終了する5年後にはかつてのコンサルタント仲間と共同で取り組みたいと考えている。

### ③鎮安郡 農村活性化担当 C氏(43歳、男性)の場合

#### プロフィール

ソウル大を卒業後、同大学院で環境計画学修士号を取得。韓国都市研究所という民間学術団体の勤務を経て日本へ留学。鳥取大大大学院にて農学研究科博士課程修了。専門は地域開発、環境社会学、集落、日本の山村(自然との関係史)。日本学術振興会特別研究員だった際に、鎮安郡の契約職公務員採用について友人から知らせがあり、帰国して応募。04年12月より鎮安郡庁政策開発チーム長、村おこし支援チーム長に就任。6級の係長職。

#### 与えられた課題

任期の途中で首長が交代し、新しい首長から「目立つプロジェクトをやってほしい」と頼まれた。自身も政策づくりを志向しているが、深刻な人口減少と経済停滞に直面する鎮安郡にあって、地味でも住民自身の手による集落開発(内発的発展による基盤整備)が優先と確信し、首長を説得して軌道修正をかけた経緯がある。具体的には、UIターン者を中心とする集落幹事制度を導入し、高齢者中心の農村集落活動を支援したり、「人の地産地消」を目指して、農業以外の仕事の創出を図るなど、「ゆっくりでも着実に」地域おこしに取り組んでいる。

#### 仕事の実態

鎮安では、専門契約職制度が定着しているとは言い難い。現首長のビジョンが必ずしも明確でないために、採用された方も何をどこからどこまでやってよいか分からず苦勞している。自治体の総人件費の上限が決まっている中、終身雇用の一般行政職を増やすのは難しい。専門契約職としてとりあえず採用しておけば、後で切るなり何なり柔軟性があるからと、カメラマンやスピーチライターまでもが、都合よく専門契約職として採用されているのが実態である。

そんな中、C氏は別格で、内外でも知られる村おこしの専門家である。博士号を持った高度専門人材として、鎮安の農村活性化を推進するために採用された。ミッションに集中できるよう首長に直談判し、09年2月からは一般行政職の係長の事務仕事(起案、決済、公文書回り等)はしなくてよいことになった。

スタッフは、一般行政職3人以上に、UIターンセンターに2人、都市農村交流センターに2人が常駐するほか、民間組織として集落委員長23人、集落幹事22人、村まつり委員2人などと協働体制をとっている。

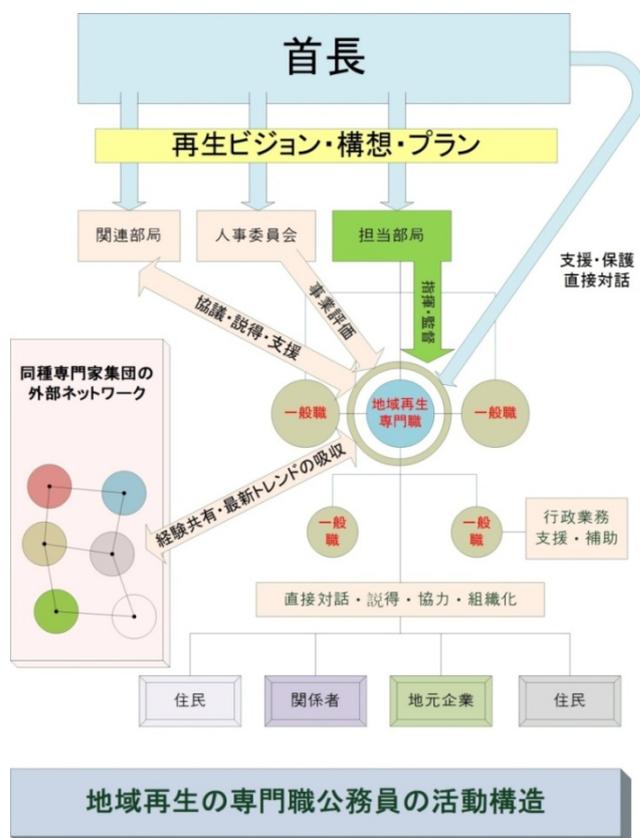
博士の学位を有すること、新聞記事を書いたり取材を受けたりとマスコミに認知されていることが、地元の信頼を得る助けになっているとC氏は言うが、実際はそれだけでなく、地域へのコミットメントが周囲に伝わっているからこそ、村民から絶大な支持を受けているのだろうと推察する。C氏は鎮安には地縁がないが、基盤整備が済むまではこの地を離れるわけにはいかないと考えている。家族、特に子弟の教育機会など、相当な犠牲を払って任務に当たっていることは間違いない。

### 3) 専門契約職が自治体にもたらした波及効果

専門契約職は、一般行政職とチームを組んで仕事をする。例えば、専門契約職が係長として就任すると、一般行政職がその下にスタッフとして何人か配属される。また、課内で横並びの係長である一般行政職も、専門契約職といろんな側面で協力し合って仕事することになる。スキルセットも経験も異種の相手と仕事をする中で、一般行政職は相当な刺激を受けたという。

何よりも、外部とのネットワーク力に圧倒される。専門契約職に就くような専門人材は、専門家同士のネットワークをとことん駆使して仕事をするものだ。経験を重ねるうちに、予算を取るにも情報を得るにも、その時々キーパーソンを瞬時に察知する能力や、どうやってその人にアプローチすればよいか判断する上での勘どころを身につけている。数年単位で異動のある一般行政職には難しい芸当であり、同じレベルを要求するのは酷だ。質のよいネットワークを保つために普段から努力を重ねている専門契約職の様子を間近に見ることで、一般行政職が触発される可能性は大である。

プロジェクトを遂行するのに、必要とあらば首長に直談判することも辞さなかったり、自分の信じる計画を実行するために国や財団の補助金を取り付けたりする行動も、ラインを外さないことを旨とする一般行政職の常識からしたら驚きであったことは想像に難くない。



一般行政職にとって、専門契約職という異質な人材との協業がよい意味の刺激となることは間違いない。両者の行動パターンが同じになることはないし、そうなる必要もない。むしろ、異質な能力が組み合わさることで互いがその良さを発揮し合うのである。

例えば、自治体が公共デザインを外部の専門家に委託する場合を想定すると分かりやすい。以前は、専門知識がないからと外部任せにした結果、予算の適正を判断することができず、外部から過剰な請求を受け、結果的に税金を無駄遣いしてしまうこともあった。しかし、専門契約職が来たことで、提供されるサービスに見合う価格の相場感をわかった上で、外部の専門家と対等な立場で交渉することが可能となった。

専門契約職が行政の仕事の質を上げる助けになることは確かである。しかし、行政を執行する段になれば、行政のプロである一般行政職にはかなわない。いやむしろ、行政の仕事は専門契約職だけではできないことの方が多いのである。このように、異質のスキルを持った人材のコラボレーションによって、骨太な自治体運営が可能となるならば、まさに理想的である。

## 2. 「地方専門契約職公務員」を支える制度

### 1) 制度の沿革

地方専門契約職公務員制度は韓国の法制度として 1987 年に設けられ、91 年の地方公務員法改正により本格化された。地方公務員法、専門契約職公務員規則で規定されている。国全体では 2002 年時点で 1163 人、08 年度では 3009 人と、6 年間で約 3 倍に増えている（08 年度の行政安全部統計）。

人数はソウル市で最も多く、公共デザイン分野だけで 90 人以上いるという情報があるが、分野別の数字は公表していない。地方別の人数の内訳も公表されていないが、現地調査から推察する限り、制度の浸透度は地方によってかなりばらつきがありそうだ。

制度としても、各自治体の公務員定数には上限がなく人件費の総額だけが定められていること、専門契約職は市長の権限のみで採用が可能で議会の承認は必要ないことから、地方の裁量でいかようにもできるようになっている。韓国の方が日本より地方分権が進んでいるというのが一般的な認識ではあるが、専門契約職の採用については特にそう言えそうだ。

一般行政職は総合行政を担当し、人事異動が頻繁にあるので、深い専門知識やネットワークを身につけることが難しいという事情は韓国も日本と同じだ。一方で、専門人材が公務員になる仕組みはなく、高学歴の人材が大学の非常勤講師のみで生活を営むなど、人材の需給にミスマッチを起こしていた。そこで、若いエリート層の失業解消、ソウルへの人材流出防止、地方での高学歴人材確保をもくろんで地方公務員法を改正した。これを契機に、多くの専門人材が契約職公務員として公的なポストに就くようになった。この制度が地方に本格的に普及し始めたのは 03 年ごろからで、首都圏一極集中の解消、地域の均衡発展を企図して故ノ・ムヒョン前大統領が積極的に導入した。

導入当初は、限られた係長・課長等のポストをめぐって現場では葛藤もあった。専門契約職の係長が増えれば、必然的に一般行政職の昇進のチャンスが減るので不満が出る。もちろん、担当事業が終われば専門契約職はいなくなるのだが、年次で巡ってくる昇進のチャンスを逃すかもしれないという一般行政職の不安・不満は理解できる。

また、専門契約職が上司になると余計な仕事が増えるといった不満も当初はあったそうだが、専門契約職が実績を上げ、有用性が認知されるにつれ、軋轢は軽減したという。

ちなみに、中央政府においても外交、予算、交渉、通商、中小企業支援、文化財保護、発掘、広報等、広範な分野で専門契約職が活躍している。

## 2) 制度の構成要素

せっかく優秀な専門人材を確保しても、彼らが行政組織の中で最大限に力を発揮できるような環境が整備されていなければ元も子もない。それどころか、専門人材は機会を有効活用できないままに時間を浪費することになり、自治体としても採用の効果が見えないという判断になれば双方共に不幸であり制度自体の存続が危ぶまれる。韓国の制度がこれだけ定着してきたのは、制度設計がある程度うまくいっているからだと思われる。前述のように制度に関する情報が公開されていないため、ヒアリングで得た情報の範囲ではあるが以下にまとめてみる。

### ① 採用対象の職級と要件

等級が上から **Ka 級**、**Na 級**、**Da 級**、**Ra 級**、**Ma 級**（日本語の「あいうえお」に当たる）の 5 段階に分かれている（一般行政職の場合は 9 段階）。プロジェクトの内容次第で、どの職級の専門契約職を投入するのが適当か検討する。

学歴等の応募資格の標準は、大統領令で決まっている。例えば、**Ka 級**では博士号取得者が要件で、修士号取得者であれば 9 年、学士号取得者であれば 12 年の実務経験が追加的に求められる。同様に、**Na 級**では修士号取得者で 6 年、学士号取得者で 9 年の実務経験が要件となるほか、会計士や弁護士の資格も考慮されるなど、階級によって細かい要件が定められている。ただし、専門分野によって多少の調整はあり得る。

実際には **Na 級**（係長）以上の採用は少ない。その理由としては、係長以上になると昇進の機会を奪われることを恐れる下位公務員の反発が高まることが指摘される。また、管理職になると管理の仕事に追われて専門性を十分に発揮できないという声もある。一方で、予算の裁量権のない **Da 級**以下では即戦力にならないという意見もあり、現場では試行錯誤が続いている。

### ② 採用方法

当該自治体のホームページ（HP）をはじめ、全国 230 自治体の HP、大学の関連学科や就業支援センター、専門誌等を通じて公募する。

応募者に対しては、書類審査と面談が行われる。応募者は、地域の抱える課題に対し首長が示したビジョンを具体化するための企画書を提出する。書類選考で企画書が通ると、

学会と実務専門家で構成される面接委員会による面談が行われる。

採用されると契約期間は最長で5年間。最初に2年か3年契約から始めて一回は更新するのが一般的である。採用期間中は公務員の身分が保障される。報酬は級ごとに最低額と最高額が決まっており、1年目は最低額から始まる。

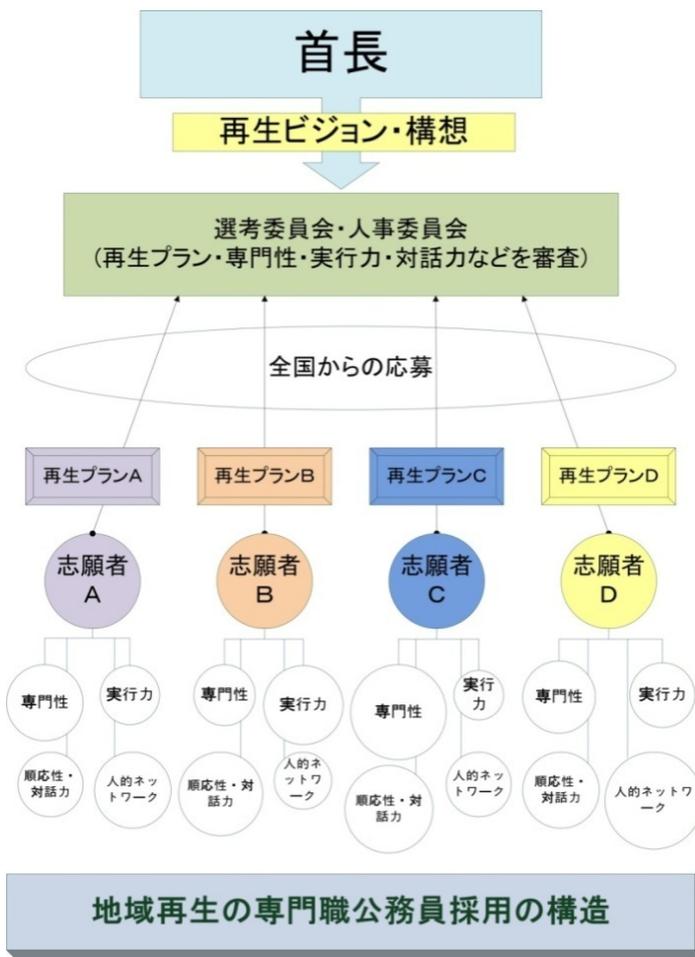
### ③ 採用分野

特に規定はなく、自治体ごとに自由に決めることができる。現場で一般行政職や専門職ではこなせない職務が発生した場合に、局長レベルの判断で首長に採用を提案することが多い。取材した範囲でも、全州市でアートポリス、伝統文化、韓スタイル、文化観光、造園等、鎮安郡で韓方、集落開発、生涯学習、産業デザイン等、完州郡で広報、通信、農村農業、文化、栄養、環境、土木等といった具合に実に多岐にわたる。地方の裁量であるがゆえに、求める内容もレベルもマチマチである。

また、応募者側のバックグラウンドも、博士課程を取得した研究者、実務経験の豊富な民間企業出身者、NPO出身の活動家などさまざまで、専門分野も都市計画、建築、経済、公共政策、広告、ジャーナリズム、芸術、文化など幅広い。

### ④ 評価方法

いわゆる成果評価制度を採用している。1次評価は課長、局長が行い、2次評価は人事担当と勤務実績評価委員会が行う。年度初めに設定された個々の目標に対する達成度（A～D）に応じて、次の年の年俸が決められる。基本的な仕組みは一般行政職と同じだが、年俸に反映される幅は一般行政職の場合より小さい。



### 3. 地域再生における制度の意義

#### 1) 地域と専門人材のマッチング機能

地域を再生したいが地元には担い手となる有能な人材がいない自治体と、専門性や実務経験の蓄積はあるが、それを開花させる場に恵まれない人材のマッチングという意味では、韓国の専門契約職制度はうまく機能している。

インタビューの中でも、各分野の専門家が自治体 HP で専門契約職の公募状況をまめにチェックしていることが見て取れた。彼らにとって、専門契約職が“気になるポスト”の一つとなっていることは明らかだ。ポストドク（博士号既取得者）を筆頭に、専門性が高ければ必ず能力に見合った職にありつけるわけでもなく、一般的に高学歴な人ほど不遇な場合が多い。そんな彼らにとって、専門契約職は身分の保障が5年以下であっても、報酬が一般行政職より劣っていても、非常に魅力的に映るようだ。

確かに、自治体の仕事を成功させれば、自身の経歴にとってもプラスになり、次のステップへの可能性が広がることは間違いない。もともと専門人材の中に終身雇用志向よりフリーランス志向の人が多くという事情もあるだろう。日本においても、特にポストドクにつ

いてはポスト不足が常日ごろから問題視されている。専門人材の有効活用ができていない現状は、国にとっても大きな損失であることから、専門契約職という選択肢は一考の価値がありそうだ。

地域にとっても、専門契約職という存在は大変都合がいい。地域再生は先進国に共通する超難題である。人口減少、高齢化に直面しつつ、いかに他地域と差別化しながら持続可能な経済力をつけていくか、そのためにこれまでも必死に知恵を絞ってきた。

しかし、公務員（一般行政職）は新しい課題に取り組むためのビジョンを描いたり、ビジョンを実現するための具体的な企画を立てたり実行したりするための訓練を受けていない。また、民間コンサルタントを雇って数年がかりでプロジェクトを回すとなると、予算がいくらあっても足りない。そもそも民間コンサルタントが公益的な視点に立って、一般行政職や市民、NPO 等の多くのステークホルダー（利害関係者）と協働し、どっぷり地元につかって地域再生に取り組むことなど、ほとんど期待できない。

一方で専門契約職は公務員であることから、公益を考えるのは当然であり、一般行政職とは協調しないと仕事ができない。また、地元への住み込みが前提である。おまけに意地悪な言い方をすれば、期限付きなのだから、一定期間、専門性を最大限に発揮してもらえば、用済みの人材を抱え込む必要もない。地域再生の課題は数年ごとに変わっていき、局面ごとに必要となる人材のタイプも変わる。地域再生に当たり、有能な人材を、最低限のコストで最大限に活用できるという意味では自治体にとっても実にありがたい制度である。かくして専門契約職制度とは、専門人材と自治体の双方に win-win の効果をもたらす持続可能な制度と言えよう。

## 2) 課題

当然のことではあるが、韓国の専門契約職制度はまだ発展途上であり、制度上の課題もいくつか見え隠れする。まずは人材選考の問題がある。本報告書では活躍目覚ましい専門契約職を取り上げたが、中にはこのポストを単なる一次通過地点と考える人もいるようで、情熱に欠け、結果的に使命を達成することができないケースもあるという。

こういう人材は大量採用の際に紛れ込む可能性もあるし、自治体による公募の際の PR 不足により応募者が少ない場合にもあり得る。また、公募プロセス自体が肝であり、いい人材を掘り出すための仕組みづくり、特に面接委員会の委員選定は慎重に行うべきであろう。

そして、公募でいい人材を獲得するのに最も大事なことは、繰り返しになるが、採用する側がいかに明確な地域再生ビジョンがあるかにかかっている。ビジョンがある程度はつきりしていれば、提出された企画書や人物そのものを通して、おのずと最適な人材を選ぶことができる。首長の中には次の選挙に向けて、派手なプロジェクトを打ち上げ、専門契約職をあてがおうとする人もいるそうだが、地域再生という観点からすれば本末転倒である。

次に、専門契約職と一般行政職との軋轢の問題がある。限られたポストをめぐって一般行政職が専門契約職の横行に警戒感を持つのは当然であるから、人事管理上の配慮が必要だ。特に、指揮命令系統や権限について組織内での合意を得る必要があり、専門契約職に対する首長のエンドースメント（承認）を周知徹底させることが不可欠である。また、その前提として専門契約職が階級や役職にかかわらず、首長や部門長とじかに意見交換できるよう、環境を整える必要がある。

ただ、そういった組織的な担保をしたとしてもなお、うまくいかない場合もある。専門契約職自身が、以前の職場での仕事のやり方を押し通すなど、一般行政職との仕事の進め方における温度差を埋められない場合がそれである。さすがに人間性や性格の範疇となると、組織としての救済にも限界がある。

また、契約職の宿命ではあるが、期限付きの雇用であり身分が不安定であること、給料が低いことなどの不満はよく聞かれる。給料を若干低く設定したのは、一般行政職からの不満を抑えるための意図的な措置であったが、専門契約職が一定程度定着した今となつては、成果評価をもっと弾力的なものとし、成功報酬の割合を大きくするなど工夫の余地はあるだろう。

個別に紹介した専門契約職は格別に情熱的で、どんな条件下にあっても自らの信じるままに全力を尽くすタイプであったが、皆が皆そうであると期待できるわけではない。インセンティブをうまく設計しないと、持続的にいい人材を確保できなくなる危険性がある。

さらに言えば、専門人材の一層の流動化が望まれる。現在のところ、専門契約職としてある地域で活躍した人材がその功績を買われ、他の地域の自治体で次の活躍の場を得るといふ展開はあまり見られないという。民間や大学に戻っているのだろうか。地域再生の知見を蓄積した彼らが、契約終了後、次の自治体に移ってそれを還元し、さらに自身の専門性を高めていくといった好循環ができれば、国全体が活性化していくことだろう。専門人材をプールする機能がより充実し、専門人材が国内で流動化するようになれば理想的である。

### 第3章 「地域再生仕事人」の戦略的活用

#### 1. 「地域再生仕事人」の公務員としての採用の意義

地域再生における専門人材の重要性については議論の余地がないが、公的機関である地方自治体が、専門職として確保することが有効な手段の1つとして考えられる。

時代は「官から民へ」という流れにあり、民の力を公的な取り組みにいかにかき込んでいくか、それに対し官がいかにかき支援するか、というのが考え方としては主流である。しかしそのことは、官は用済みであり、ひたすら小さな政府を目指せばよいということと同義ではない。官の特性を最大限に発揮できるような活用がなされず、官に依存する体質を生んでしまうこと、また、その体質が染みついていることは重要な問題である。すなわち、地域の「官」への依存体質を減らす方向は推進すべきであるが、官を生かす仕組みを整えることも重要である。この地域再生仕事人は韓国の専門契約職の活躍のように、現場で民が活躍するための環境整備の役割を担っているのである。

地域が専門人材を公務員として確保するメリットは幾つかある。まずは公務員の肩書そのものが持つ強みだ。何の受け皿もないままに、縁がない土地へ移り住んで地域再生を担おうという奇抜な人材は滅多に現れない。そもそも自分の専門性を地域再生にどう活かすかイメージせよと言われても難しい。仮に希望者がいたとしてもマッチングの仕組みも存在しない。何より、地方では「よそ者」はそう簡単に受け入れてもらえない。結果的に、地元出身者か縁者しか来ないというのが現実だ。「地域再生仕事人」というフレームワークを作り提示することによって、候補者の枠を拡大できるというメリットがある。また、地域再生事業を開始する際にも、公務員という肩書で地元の信頼を得られる部分は大きいであろう。自治体にいけば地元の情報が集まってくるという利点もある。

地域再生事業自体の公益性担保という側面もある。理念や計画、実行力のある「地域再生仕事人」であっても、いったん私利私欲が絡み出すと、関係者の意欲が減退し、求心力が弱くなる。そして多額の公的資金を投入しても、地域における新たなビジネスモデルが構築されず、結果的には既存企業の営利拡大に過ぎなくなる。事業の公益性を評価する上で重要なことは、リーダーへの公的権威の裏付けの有無である。公的な権威が担保するリーダーであれば、事業の性格も公益性が高くなる。公的な権威として総意が得られるのは、地方公務員という身分保障だ。地方公務員としての採用は、「地域再生仕事人」の能力を最大限に発揮するための環境整備のひとつである。

韓国では外部から専門家が行政組織に入ることによって、これまで行政組織が保有していなかった専門家集団のネットワークや新しい思考が行政組織にもたらされていた。内部での専門人材に加えて、さらに外部からの専門家を活用することによって、相乗効果を生む。例えば、内部に専門人材がいることで外部からの人材は、行政組織で動きやすくなるであろうし、外部人材の専門スキルが内部の専門人材に蓄積されていく場合もある。

「地域再生仕事人」に求められる条件のひとつに「居住」が挙げられる。「仕事場」に居を構えその地域で生活をし、地域社会の一員となることが重要である。帰属意識を高め、問題を身近におく。例えば内閣府の「地域再生伝道師」のように、地域再生に関するアドバイスを実施する専門人材の派遣事業も存在するが、地域の実情を肌身に感じながら問題点を整理し、優先順位を付けて、具体的な解決策を提示するには、地域に住むことが必須である。数日間滞在して、類似する地域との比較や分析を行うのはコンサルタントの役割である。「地域再生仕事人」は、日常的に問題と向かい合い、利害関係者への説得力を繰り返さなければならない。利害関係者からの信頼は、地域住民としての一体感から生み出される。その地域に居住することは重要である。

## 2. 地方自治体における外部専門人材活用の現状と課題

現在、地方自治体においては、「地方公共団体の一般職の任期付職員に関する法律」（平成14年5月29日法律第48号）を活用し、リスクマネジメントや公会計など専門性を必要とする業務において外部人材を任期付きの職員として採用し活用している。

しかし、必要な人材を確保できているとは言い難く、採用した後も行政組織の文化や慣例との摩擦などが発生しており、全般に専門人材が活躍するための環境整備が十分とは言えない。

必要とされる環境整備について、「制度面の課題」と「運用上の課題」に分けて整理する。

### 1) 制度面の課題

「地方公共団体の一般職の任期付職員に関する法律」における外部人材の登用は、第3条に規定される「高度な専門知識又は優れた識見を有する職員（特定任期付採用）」と第4条に規定される「期間を限って公務の能率的な運営のための職員（任期付採用）」の2種類の方法があり、今回の専門人材は第3条の特定任期付採用の職員に該当する。

「高度の専門的な知識経験を有する」とは、例えば、「企業会計に精通した公認会計士を公営企業の財務状況健全化の企画立案責任者とする場合や弁護士を総合的な訴訟施策の企画立案業務に従事させる場合」などである。また、「優れた識見を有する」とは「優れた識見を有する民間企業の役員等を時々の政策課題に関する施策の企画立案や長期総合計画の立案等に従事させる場合」などである。これらの特定任期付採用による外部人材は具体的な専門的資格を有する者及び自治体における幹部職員を想定している。今回提案する「地域再生仕事人」は韓国での専門職のように現場に入って活躍する人材を想定しており、幹部職員とは限らない。現に地方自治体の中には、第3条の特定任期付採用では専門性を有し現場で活躍する中堅幹部職員を採用することができず、第4条の任期付採用の規定を準用し地域再生人材を確保しているところもある。また、給与面においては専門性よりも採用する職責に応じた標準額を算出根拠にしているため、登用する外部人材の市場評価額よりも低くなるケースが多く、例えば、最近では大阪府での外部人材募集において

も課題の一つとなっていた。

「高度な専門知識・優れた知見を有する者」という専門職の定義の整理については今後の課題であるが、地域再生仕事を特定任期付採用と位置付け採用することが望まれる。

## 2) 運用面の課題

専門人材の採用を試みた幾つかの自治体において、「募集の周知」が課題であった。より多くの外部専門人材に告知しなければ優秀な人材は集まりづらい。関連する大学や学会などへの情報提供や県人会などの出身者ネットワークなどへの照会も積極的に実施する必要がある。

採用試験や業績評価については一般職員と同じ仕組みを適用して実施していることが多い。しかし、専門人材については別設計の仕組みを作る方が効果的である。例えば、採用試験は自治体から示された地域再生のビジョンに基づいた具体案を応募者が提示する。それを外部の専門家を入れ構成された人事委員会で審査し採用する。このような提案型の採用試験の実施は、応募者の能力評価にとどまらず自治体にも新しい知をもたらす。

行政組織内の職階や業績評価については、採用と同じく公正に努めることは大前提であるが、個別の制度については、各自治体が自らの責任の下、弾力的に実施すべきと考える。

外部人材は採用後こそ、いか効果的に活躍してもらうかが肝心である。専門性を発揮して行政組織で効果的に仕事ができるよう、運用面での環境整備が必要不可欠である。

## 3. 「地域再生仕事人」の供給可能性

では「地域再生仕事人」になり得る人が日本にいるのだろうか。韓国では公務員の地位が相対的に高いことから、多少条件が悪くてもなり手がいるのだという指摘もあるが、日本で一時的とはいえ、わざわざ居住地を移してまで困難な仕事を引き受ける人がいるだろうか。最も現実的な解は地元出身者にある。例えば、東京に出て民間企業に勤務し、海外経験もあり、さまざまな経験と実績を積んだ人が退職し第二の人生を考える時、出身地の地域再生にひと肌脱ごうと考えてもおかしくない。セカンドキャリアで必ずしも思い通りの職種やポジションが手に入るわけでもなく、年俸も一般にそれまでの6割程度が相場であれば、地元に戻り貢献するというオプションも悪くはない。都市の喧騒を離れ、地方のゆったりとした生活に憧れを抱いている人は少なくない。定年退職後の生活を豊かな自然と濃密な人間関係のある地方で送ることを考える人は増えると予想される。肉体的にも健康で知的レベルの高い人材を地域再生事業のリーダーに迎えることは、地域と当該人材の双方にとって活力となる。要はいったん都会に流出した頭脳をいかに引き戻すか、そのための環境整備を巧みにするかに掛かっているのである。

地元出身者は民間企業だけにいるのではない。具体的な人物像の例として、NPO等の運営者や「ポストク」と呼ばれる博士号取得者も考えられる。NPOの運営者としての実績は、即戦力として高い期待がもてる。これまで地域再生事業のプレイヤーとして活躍し

た人材は、使命感に燃え実行力があることが期待できる。「ポストク」研究者の存在は注目に値する。活力ある若手研究者の養成・確保を目指した文部科学省の政策によって、博士号取得者の数は増えた。だが、大学や研究機関、民間企業での研究職の採用は、それに比例して増えることはなかった。専門分野を活かすことのない職に就いているポストクも少なくない。地域再生を研究分野に据えて学術的な業績を残した人材を実践の場で活躍させることは、当人にも受け入れる地域にも有益である。ポストクのキャリアパスの現実的な多様化のひとつとして検討できる。

このような地域外から乗り込んでくるリーダーの活動の拠点として、地域にある大学を活用することが考えられる。例えば、非常勤職で地方大学に勤務しながら、地域再生の事業に関与させることは、既にいくつかの地方で試みがある。受け皿を複数用意して柔軟に対応することで、人材の流動化を促進すべきである。

さらには「地域再生仕事人」候補者を人材プールに集積していくことで、層を厚くし、質を充実させることができるだろう。候補者は3つの資質を示すことが必須になる。まずは高度な専門知識を有していること。地域再生事業の守備範囲は幅広い。地域経済学、地域社会学、都市計画、地域金融、地域自然生態学などのいずれかの分野で修士号か博士号を取得していることが望ましい。また、文書作成や会計処理などの実務能力や経験も期待される。

あるいはNPO等の市民活動に携わり、多くの人を束ね、ひとつの方向へ導いた実績も求められる。このように条件を列記するとカリスマか、スーパーマンが想起されるが、そのような有望な人材がないわけではない。人材をゼロから育成する必要はなく、眠った人材をいかに掘り起こすかにかかっている。有望な人材の氏名や経歴、実績をデータベース化した「地域力創造データバンク」が総務省で整備され、2009年4月から運用されている。有益な人材を発掘し活用する準備は整った。

「地域再生仕事人」の人材供給先として、行政内部も忘れてはならない。上記のスキルやノウハウを兼ね備えた人材が既に行政職員として存在していることも珍しくはないからだ。横浜市では、「専門職員制度」を活用して、環境活動や都市デザインの分野に特化した人事配置を行うなど、内部で専門性を持つ人材を活用・育成する動きもでてきている。このように庁内公募制による積極的な人材活用も進めるべきである。また、その場合は、通常の人事異動ではなく一定期間その業務に従事できるような特例措置も検討に値する。

採用にあたっては様々なケースが想定されるが、地域の実態や実情にあった事業内容を踏まえて、地域と自治体が十分に協議しながら、人選を考えていくべきである。

#### 4. 「地域再生仕事人」の戦略的な活用にむけて

地域にとって最適な「地域再生仕事人」を採用する前提として、首長自らが地域の将来像を描く必要がある。地域の将来像が決まれば次は、それを実行できる人物の選定である。この一連のプロセスにおいて地域が一体となり、スクラップ・アンド・ビルドの作業に取

り組まなければならない。

具体的な取り組みとしては、どのような地域を目指すのかを議論する場を設けることが考えられる。これまでの中央（霞が関）主導の全国画一的な街づくりからの脱却には、地域のビジョンについての議論が不可欠である。自由闊達なディスカッションができる場を設け、そこで出たアイデアを整理し取りまとめる役割を行政が担う。行政は敢えて脇役に徹し、住民参加を全面に押し出すことも一案である。首長や議員の選挙の度にビジョンが変更されることは、長期的には望ましいことではない。住民が直接参加したビジョンは長期に正当性が保たれる。

そのビジョンに向けて、3年をひとつの目途に「地域再生仕事人」の人物像を描くことが次の作業となる。選定にあたっては、内外から公募採用し、競争的な採用であることも検討に値する。「地域再生仕事人」の採用が競争的であることは、優れた人材を選び出すために有効である。同時に「競争を勝ち抜いた」との名声は、利害関係者の評価を獲得しやすい。そのためには、専門家から構成される採用委員会が設けられ、権威付けされることが望ましい。応募者の実績を客観的に評価するシステムは、「地域再生仕事人」の質を高めることにもつながる。

但し、ビジョン作り自体が難航して前に進めないのでは元も子もない。抽象的でもある程度まで固まった段階で公募を始め、具体案を応募者から募りビジョンを進化させていくという方法もあるだろう。

## 地方自治体への提言

### 1. 地域再生の専門人材を任期付公務員として採用すること。

質の高い人材を獲得するための肩書として、公務員であることに意義がある。また、実際に地域再生事業を進める上で、公務員という肩書は公益性を担保する上で有効である。

「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」の第3条「高度な専門知識・優れた知見を有する者」を採用根拠とし、首長は地域再生人材の必要性について、議会を説得しなければならない。

### 2. 地域再生ビジョンを示し最適人材を内外から公募すること。

地域にとって最適な「地域再生仕事人」を採用する前提として、首長自らが地域の将来像を描く必要がある。地域の将来像が決まれば次は、それを実行できる人物の選定である。この一連のプロセスを地域が一体となり、スクラップ・アンド・ビルドの作業に取り組みなければならない。

具体的な取り組みとしては、どのような地域を目指すのかを議論する場を設けることが考えられる。これまでの中央（霞が関）主導の全国画一的な街づくりからの脱却には、地域のビジョンについての議論が不可欠である。自由闊達なディスカッションができる場を設け、そこで出たアイデアを整理し取りまとめる役割を行政が担う。行政は敢えて脇役に徹し、住民参加を全面に押し出すことも一案である。首長や議員の選挙の度にビジョンが変更されることは、長期的には望ましいことではない。住民が直接参加したビジョンは長期に正当性が保たれる。

但し、ビジョン作り自体が難航して前に進めないのでは元も子もない。抽象的でもある程度まで固まった段階で公募を始め、具体案を応募者から募りビジョンを進化させていくという方法もあるだろう。

### 3. 「地域再生仕事人」を受け入れる環境整備をすること。

「地域再生仕事人」を採用するならば、組織内をスムーズに動けるよう、人事評価などの内部環境の整備が必要である。韓国においても制度導入の当初は一般行政職からの反発があり、契約専門職は仕事をしづらい面もあったと聞いている。任期付き公務員であっても、「地域再生仕事人」がある程度の権限、予算、時間を与えられなければ行政の現場でスムーズに仕事を進めていくことは難しい。

## 添付資料：調査概要

### 1. JAPAN ブランド事例調査（2008年10月～2009年1月）

- 事例1：燕「enn」ブランド事業
- 事例2：弘前「Tsugaru」事業
- 事例3：山中漆器の新ブランド「NUSSHA」事業
- 事例4：鯖江「The291」ブランド事業
- 事例5：今治「今治タオルブランド」事業
- 事例6：山形「カロツェリア型ものづくり」事業

### 調査地の概要

	青森県弘前市	山形県山形市	新潟県燕市	石川県加賀市 (山中)	福井県鯖江市	愛媛県今治市
対象となった地場産業	漆器	木工・鋳物・繊維	金属加工技術	漆器	眼鏡	タオル
総面積(平方km)	523.60	381.34	110.88	306.00	84.75	419.69
人口(人)	189,204	251,022	84,599	76,188	67,126	176,966
世帯数(世帯)	74,097	91,893	26,232	28,091	20,404	72,548
民営総事業所数	9,215	14,583	6,645	4,609	4,103	9,972
民営事業所総従業者数(人)	72,216	120,994	43,807	32,642	29,897	67,655
工業製品年間出荷額 (百万円)	140,954	238,973	402,857	126,592	164,608	624,684
産業3部門別就業人口 比(%) (1:2:3次)	17:17:64	5:20:73	5:45:50	3:35:61	2:44:54	8:33:58
所得格差(全国=100)	69.9	95.6	83.6	81.0	88.9	72.4
歴史的経緯	津軽平野の南部に位置し、400年の歴史を持つ城下町。津軽地方の政治・経済・文化の中心として繁栄。2006年に岩木町・相馬村と合併、新・弘前市に。	戦国大名・最上義光時代に城下町の建設が行われ、現在の市街地の原型を形成。近年、山形新幹線や高速道路など高速交通網が飛躍的に整備。	江戸初期の農村の副業としての和釘づくりに始まった金属加工を基幹産業とする工業都市。2006年に吉田町・分水町と合併して新・燕市に。	藩政期には大聖寺藩の城下町、北前船の基地として栄えた。九谷焼、山中塗、山中節といった伝統工芸・伝統などの地域産業が残る。2005年に山中町と合併。	誠照寺の門前町として平家、江戸時代は鯖江藩の城下町。眼鏡・繊維・漆器が三大地場産業。眼鏡フレームの生産シェアは国内で96%、世界で20%を誇る。	古くから国府・城下町として繁栄。四国最初の開港場である今治港を中心に商業都市として、またタオル・造船に代表される工業都市として発展。2005年に今治市と越智郡11町村が合併し、新・今治市に。タオル生産高日本一。
特産品	りんご、米、津軽塗、こぎん刺し等	紅花、さくらんぼ、りんご、ぶどう、ラ・フランス、そば、高菜漬、鋳物、平清水焼、等	金属洋食器・ハウスウェア、農業機械、鋳器銅器、米(コシヒカリ)、等	輸送用機械器具、繊維製品、九谷焼、山中漆器、梨、ぶどう、等	めがね、繊維、越前漆器、マルセイユメロン、吉川まるなす、プロックリー等	タオル、海運造船、桜井漆器、のり、梨、みかん、等

資料：「都市データブック2007年版」（東洋経済）、「民力2007年版」（朝日新聞社）

## 事例1：燕「enn」ブランド事業

### 事例の特徴

U ターンの若手社長を地元のリーダーとし外部デザイナーがキーコンセプトを提示、共感した地元企業6～7社が自由に入出入りしながら事業を展開しているのが特徴。

### 考察

燕市は江戸初期より金属加工を中心とした地場産業の町として栄え、戦後は金型製造、研磨、表面処理技術などの日本有数の金属複合加工産地を形成し、国内はもとより世界に向けて、金属洋食器や金属ハウスウェアの商品作りを行ってきた。しかし、円高不況やバブル崩壊、そして近年の安価な中国製品の台頭により生産は激減、2006年の生産額は131億円（うち輸出は60億円）、ピーク時の3割にまで落ち込んだ。そこで、危機感をもった商工会議所と組合関係者が地域の生き残りをかけ、2004年に地域ブランド創設に取り組むことを決定、そのまとめ役として、地元企業社長の明堂章一氏（（株）キッチンブランニング社長）を選出した。明堂氏は地域活性化のためには「地域ブランド」構築と問屋を通さない販路の確立が必要である」との強い認識から、まず外部の専門家を招へいし具体的な事例を関係者で勉強する機会を作り出し、共通認識と意識変革に努めた。「最初の1年間はマーケティングと共通認識に費やした」と言い、この初期段階における明堂氏のこうした判断力と中長期を見据えた戦略が、「enn」ブランドの基盤確立に重要な役割を果たしている。外部の専門家としてはデザイナーとして左合〔さごう〕ひとみ氏を招聘、左合氏は参加各社がそれぞれの商品を分担製造し、全体でひとつの統一したテーブルウェアを演出するブランド戦略を提案した。燕市の多様な素材を活かし全体として「enn」ブランドのイメージを作り出す戦略であり、2005年から出展した国際見本市では華やかなデザインとクオリティの高さから好意的な評価を得、国内でも大手百貨店が注目するなど評価は高まっている。また、商工会議所のメディアへの露出が増え、公的機関からの視察も来るなどPR効果も生まれた。

更に、かねてより問屋不要論を抱いていた地元企業社長の玉川基行氏は、年齢も近い明堂氏の方針に賛同し、「デザイナーの方が非常にしっかりしたコンセプトをどんと持ってきたことにより非常に商品開発がスムーズになった。」左合氏を評し、「enn」ブランド参加企業の旗頭として中心的な役割を担っている。

現状では各社の売りに占める「enn」ブランド商品はまだごく数%に過ぎず、各社に振り分けられたアイテムごとに売上に大きなばらつきが生じている。また、これまで流通問屋を介して販路を確立してきたメンバーにとっては、長年の取引先との関係や設備の面などから、すぐに方針転換を図るのは難しい状況もあり、どう明堂氏が舵取りし各メンバーが納得し乗り越えられるか、補助金支援後に持続できるのかなどが今後の鍵であるが、地域ブランド確立のために脱問屋・脱OEM化を目指した、これまでにない新しい取り組みと挑戦が続けられている。

これまでの成果の裏には、地域再生を軸にリーダーシップを発揮するプロデューサー役の明堂氏、新しい商品開発と販路拡大に熱心に参画する玉川氏、両者とビジョンを共有しつつ専門性と能力を発揮する左合氏が連携してブランド事業全体を牽引していることが伺える。

## 事例 2 : 弘前「Tsugaru」事業

### 事業の特徴

商工会が窓口となり、職人とさまざまなデザイナーをつなぎながら製品を開発。その中心となるのは U ターンの商工会職員。

### 考察

津軽塗の歴史は古く 300 年前に遡り、その中心産地は弘前市であった。最盛期には売り上げ規模 20 億円であったが、戦後の生活スタイルの西洋化に加え津軽塗は漆器として国内での知名度が低かったことも伴い徐々に衰退を引き起こし、現在の産地出荷額は 8 億円にまで低落した。

弘前「Tsugaru」事業は平成 18 年から JAPAN ブランド支援事業としてスタートしたが、平成 10 年から商工会議所内に「夢と感動掘り起こし作業」という出入り自由な研究会があり地域の資源を掘り起こし産業化することを議論、その最初の事業として「津軽塗」を取り上げ事業が開始された。当初から参加メンバーは強烈的な危機感を共有しており、その危機感は自社の売り上げ、地場産業の衰退という現時点の視点ではなく、津軽塗という伝統技術の未来に対する危機感であり、地域の共有財産の未来であった。ビジョン構築に中心的な役割を果たしたのは田中央氏（田中デザインオフィス代表取締役）と石川善朗氏（弘前大学教育学部準教授）であり、ビジョン策定時にはその事業の直接の関係者ではなく第三者である専門家がリードした。プロジェクトへの参加条件はその目的を共有できる企業（人）である。

津軽でものづくりは、デザイナーなど外部の専門家が商品を生産する形ではなく、創り手（職人）を中心に位置づけ、組合等関係機関、さまざまな専門分野の人間が繋がるというフラットな関係で進められている。具体的には商工会議所が窓口の中心になり、特定のデザイナーではなく、さまざまなジャンルのデザイナー・クリエイターが企画を持ち込み、職人が製作するという形で進められ、これまで様々な商品が誕生し海外でも高い評価を生み、海外のブランド企業や国内有名企業とのコラボレーションの兆しなどが生まれている。また、他の工芸関係者（鍛冶・こぎん刺し等）に影響を与え、次は自分たちがステージにあがるという気概を持ち始め、これらの事業もスタートしている。弘前のような進め方には、対外的な調整や職人とデザイナー間の調整を果たす通訳兼コーディネーターの存在が必要不可欠であり、その役割を担っているのが商工会議所課長の村谷要氏である。村谷氏は事業開始前の当初の自由な議論の会から裏方を務めており、現在はデザイナーと職人との間のクッションの役割や対外的なロジスティクスなど、事業全体が推進するための総合的な裏方調整役を果たしている。村谷氏は弘前出身の U ターン者であり地元を活性化したいという静かな情熱を持ち、自身を「銀座のママのような役割」と評している。更には村谷氏が組織の中で動きやすくするための上司の支援や総合的なデザインの工程管理など、参加職人数名の一プロジェクトではあるが、プロジェクト推進時に必要となる地元環境の雛型が見て取れる。今後は「弘前ブランドセンター」を設立し、「津軽塗 LCC」「こぎん刺し LCC」などで構成、窓口業務に加え商品化や販売に必要な支援を行う計画がある。今後の課題は、ブランドセンターの設立により地域の伝統産業全体のブランド化と経営基盤を図れるかであるが、これまでの成果は外部デザイナーの専門性を活かせる地元コーディネーターの存在と商工会議所という公共的な組織が受け皿としての機能を果たしていることが大きい。

### 事例3：山中漆器の新ブランド「NUSSHA」事業

#### 事例の特徴

若手育成と新ブランド構築の2つの事業を展開。若手育成は商工会会長が、新ブランドの展開は外部デザイナーが全ての中心となり推進される。

#### 考察

山中漆器は戦後、プラスチック成型に塗料を付ける「近代漆器」を大量生産し売り上げを伸ばした。しかし、安物のイメージに加え、産地を記載しない「ノーブランド漆器」の量産により山中漆器の脱地域ブランド化はさらに加速した。中国から半加工品を輸入し、山中で仕上げ塗りのよる製品化が普及したのである。山中漆器のイメージの変容は、中長期的には産地の衰退を引き起こし漆器業者の廃業／転業増加し、産地出荷額は盛時の1/4以下にまで低落した。こうした状況の中、Japanブランド支援事業への応募を提案したのは山中商工会会長である上口氏であった。上口氏は「山中漆器を再興するためには山中漆器のイメージアップが必要である」と考え、そのためには「生産関係から疎外されている職人に自信を抱かせること、そして国際感覚を持たせることが大切である」と信じ、加賀温泉郷でも相対的にイメージの高い山中温泉と新しいイメージの山中漆器を車の両輪として山中のまちづくりを推し進める、という地域再生の大きなビジョンを描いていた。

しかし、提案を受けた漆器組合は「新しいブランドづくり」を主張し、最終的には①若手職人の育成、②新ブランドの開発という2つのプロジェクトが無関係にスタートした。

若手育成プロジェクトは海外の展示会などを開催し、一部の若手職人の中には伝統的な山中漆器を海外で販売するなど、成果が生まれている。

新しいブランドづくりは、ミラノ在住のデザイナー、富田一彦氏を起用した。デザイン力のみならず、ヨーロッパ市場に販路を持っていることを評価したものであり、富田氏の考え、各社の金型などをすり合わせ、最終的には7社によりスタートした。新ブランドは「NUSSHA」（「塗る職人→塗師屋」）という地元言葉からネーミングし、「グローバル和モダン」をテーマとし、海外展開からスタートした。富田氏が圧倒的なリーダーシップを発揮し、商品からカタログ、Web、名刺まで富田がデザインした。その結果、2004年にパリの展示会メゾン&オブジェに試作品1号を出展、翌年から継続出展し、ピークである2007年1月の展示会では、1000万円程度の商談が成立した。「NUSSHA」に参加した会社では、「色、デザイン、対象とする品などこれまでの山中漆器の枠を破るもの。その意味で貴重なビジネス経験となっている」と評価しており、文具系など新しい商品ジャンルへの挑戦や新しい流通チャネルでの「NUSSHA」の展開などの成果を生んでいる。また、「海外の展示会に出展においては6社によるスケールメリットを生んだ。事実、「NUSSHA」の売り上げはJAPANブランド支援全事業の中でも高い売り上げ実績である。しかしながら、「NUSSHA」が新しい営業の柱に育ったと言えるほどには成功していないこと、参加企業間の売り上げの大幅な格差などの課題もある。また、商工会と漆器組合や企業間の連携などの動きは少なく、補助金支援が切れた後の持続可能性に疑問が残る。富田氏という外部の専門家の参画とリーダーシップによりこれまでになかった発想や新しいビジネスの展開を生んではいるが、地元でリーダーシップを発揮する人材が不在であり、関係者の合意を図りつつプロジェクトを推進するガバナンスが成立していないように見受けられる。

## 事例4：鯖江「The291」ブランド事業

### 事例の特徴

組合のコアメンバーが中心となり品質保証によるブランド展開。外部デザイナーが参画するも地元メンバーとの意見の相違から地元コアメンバーで事業推進。

### 考察

福井県鯖江市は現在でも眼鏡生産で全国の95%、世界の20%のシェアを有す産地として圧倒的なポジションを持つ。しかし、売上のほとんどを占めるOEM生産が2000年頃から徐々に中国にシフトし、売上規模が1200億円から800億円にまで落ち込んだ。これはちょうどZoff等の大手安売りチェーンがスリプライス（千円台）の眼鏡を中国で生産し売り出した時期と重なる。地元ではそれ以来、廃業や担い手不足の問題が深刻になり、産地に存亡の危機が訪れた。

地元の眼鏡組合で対応策を議論するうちに、既存のビジネスモデルを見直す必要があるという共通認識が生まれた。鯖江の眼鏡はOEM生産が中心でノーブランド、販売は卸任せだったわけだが、やがて、今後は地域ブランドを立ち上げ、直販していくという共通目標に収斂されていった。ただ、大小300社以上の眼鏡関連企業がある中で、目標に賛同した企業は1割にも満たない。小売の店頭で商品が完成するという商品特性上小売は軽視できない上、流通は卸に牛耳られているのが現状で、卸を逆なでするリスク、及び在庫リスクを取ることができない企業が大半だった。しかし、とにかく地域ブランドとして「THE 291」（ふくいの意）を立ち上げ、東京青山の福井県寮跡にできたアンテナショップで直販を開始した。さらに各県における委託販売先も開拓していった。

JAPANブランド事業の補助金を受けたのはその頃で、1年目は同ブランドを海外の展示会に出すのに充てた。2年目以降は、外部のアドバイザーを入れることが補助事業の要件だったため、福井県出身でもあるブランド総研の田中社長がプロジェクトに参画した。マーケティングの専門家である田中氏から見ると、同ブランドは統一コンセプトを有するわけでもなく、「品質保証ブランド」の域を出なかった。生産者の視点からすれば品質の差が歴然でも、消費者には十分の一の値段で買える中国産との違いがわからないと考え、消費者視点の付加価値を創造していくことを提案した。しかし、地元メンバーは結果的にこれを拒否し、田中氏を排斥してしまったので、生産段階におけるビジネスモデルの変革は起きないままとなった。

鯖江はその後各種の補助金や地元自治体の支援を受け、着実に前進を続けている。地元にはブランドの路面店もでき、ウェブサイトや産地マップを作ったり、東京ガールズコレクションに出展したりと積極的だ。ただ、商品の出し方は変わっても作るもの自体に大きな変化はないわけで、大きなビジネスモデルの変革につながるような外部からの提案を拒否したことが今後どういう結果につながるのか気になるところである。他の事例と異なり、外部の視点が入っていないこと、さらに地元といってもごく一部の企業主導によるプロジェクトで、果たして地域の再生にまでつながるような変革を地元で起こせるのか。さらに、これまでは少ない人数で効率的に機動力を発揮し、強力でプロジェクトを推進できたが、地域再生を今後誰が担っていくのか。産業再生の成功事例として定評があるだけに、その成否が注目される場所である。

## 事例5：今治「今治タオルブランド」事業

### 事例の特徴

外部デザイナーによる統一したコンセプト・デザインと組合理事長の地元でのリーダーシップ。事業展開を支えるため、組合組織を幅に改編し地元体制を構築。

### 考察

今治は日本最大のタオル産地でありながらそのブランドの確立には失敗し、その認知度はほとんどなかった。また、中国産の安価で大量のタオルに遅れを取り、タオル問屋も主たる生産取引先を中国へ移り、2000年には国内市場の占有率は20%以下にまで下落し、タオル工業組合の加盟企業は全盛期の500社(1976)から100社にまで減少している。2006年、四国工業組合と今治商工会議所が連携して、製品の差別化を図り産地の再生のきっかけという狙いで「今治タオルブランド」を開始した。提案者は組合理事長の藤高氏であり、組合全体で取り組みを推進した。

今治市もプロジェクトの自己負担分の半分を補助金として支援した。

まず、外部のデザイナー兼プロデューサーとして佐藤可士和氏を招聘し「今治タオルロゴ・ブランドマーク」を製作し、組合が定めた一定の品質テストをクリアすれば、地元のどの会社でもそのロゴを使用することができる制度を作った。更に、佐藤氏に推薦してもらった外部のデザイナーを起用し3社と結合させ、新しいコンセプトのタオル製品を開発した。デザイナーとのコラボレーションは自力では創造することのできなかつた新しいコンセプトの製品を次々と生み出し、外部からの注文はもちろんのこと、参加会社からも大好評を受けた。また、地域ブランドが一部の会社に独占されず地域全体で使えるものであるように、各社からサンプルを提出してもらい「今治タオル見本帳100」を製作、見本帳をベースに新しい取引先との契約が成立していく体制とした。併せて、「タオルソムリエ」制度を新設、全国3箇所で開催試験を実施し、今治タオルの優位性を証明し、新しいブランドを広めていく仕組みを構築した。

佐藤氏はその高い専門性と能力を活用し、全体のブランディング戦略や他のデザイナーと地元企業との融合・調整などにおいてもプロデューサーとしての役割を果たした。

一方、地元では藤高氏がその強いリーダーシップで全体を牽引していた。JAPANブランド事業はタオル産地の再生の一部として位置づけ、藤高氏がそのために最初に取り組んだのが組合組織の大幅な改編である。厳しい経済環境からほとんどの理事が組合への参加を躊躇、または意欲が大変低迷した状態にあった中、組合員全員をブランドを支える5つの委員会（①今治タオルブランド推進委員会、②人材育成委員会、③新商品開発委員会、④輸出促進委員会、⑤産地構造改革委員会に参加するようにリードし、自らが未来へ向けた変化を推進する参画する仕組みを確保した。これまでの問屋を枢軸におく生産コントロール機能から質的転換を図るコアな組織の構築を目指したのである。また、各理事は2ないし3の委員会に属し責任をもって課題解決していく仕組みも構築、さまざまな活動が最終的には今治タオルのブランディング統合につながる構造とした。

新しい取引先の開拓についても、問屋を通さずに飛び込みで新規開拓をするなど藤高氏自ら精力的に率先しながら関係者を巻き込んでいった。今治の地域再生プロジェクトの成功には、地域全体の再生につながるビジョンがあり、佐藤氏が専門家としてビジョンの実現に活躍し、藤高氏が地元でのイニシアティブを取りブランド事業を支える土台を作り上げてきたと評価できる。外部の専門人材を参画させ、地元がイニシアティブを取り長期的な観点からの地域再生の構想と計画を実現して重要性を示唆している。

## 事例6：山形「カロッツェリア型ものづくり」事業

### 事例の特徴

世界的なデザイナー（コンセプト・リーダー）と竹馬の友である地元企業社長（オペレーション・リーダー）による役割分担と職人、商工会、県も巻き込んだ事業展開。

### 考察

山形県のものづくりの歴史は、約900年前の「山形鋳物」、江戸時代の「米沢織物」に溯る。第二次大戦中には、その技術を応用した航空機や航空機部品の製造が盛んになった。戦後の経済復興期には、ミシンや農業用機械等に技術転用され、その後は自動車部品や電気・電子部品の製造も行うようになった。金型・メッキ・切削・鋳造・鍛造・プレス等の基盤技術の集積されている地域である。

山形出身の世界的カーデザイナー奥山清行氏が、帰郷した際に目にした地元の状況に幻滅し同級生などに声をかけ、2003年「ものづくりによる地場産業の再生」を目的とする「山形カロッツェリア研究会」を結成したことからスタートした。基本コンセプトは、イタリア式の「ものづくり」を日本に定着させ山形から世界に向けて、高付加価値の「こだわりのある商品」を開発・販売することであり、JAPANブランド事業での展開はその一部に過ぎない。チャレンジ精神と製品のイメージを共有できる企業かを選定の基準とし、業種は問わず生活用品の製造企業で新しいライフスタイルを提供できる企業を選定された。参加企業は鋳物、木工、繊維（絨毯）、照明などの地元の有力メーカーであり、当初の参加は中心企業4社、関連企業11社であったが、発足から5年でそれぞれ7社、62社に拡大、開発した製品数は16に及んでいる。共同制作による製品は少なく各企業が個別に総合コンセプターである奥山との合意で責任を持って製品開発を実施し、奥山氏を頂点とした指揮系統で運営されている。また、研究会に参加している企業は事業実施前からメンバー間で意見交換を行っており、共通の問題意識とコンセプトを共有していたことに加え、奥山という明確なビジョンと卓越したコミュニケーション能力のあるデザイナーが内在していたため、他の外部デザイナーとの意思疎通に時間を割く必要はなかった。

当初からインテリアの国際見本市「メゾン・エ・オブジェ」に出品することを大きな目標のひとつに据え、世界一を目指すとの意気込みで進められ、海外での展示会で高い評価を受けて日本での販路拡大を狙う「黒船効果」で企業や製品の知名度は上がった。また、広報戦略の効果でテレビ・雑誌等のマスコミで全国的に取り上げられ、その結果による親類や友人からの反響が職人達には励みと自信を生むなど、健全な自負心をくすぐる仕組みも構築されている。更には後継者育成の成果をも生み始めている。

奥山氏との頻繁なメールのやり取りで商品開発に関する意思疎通は十分であるが、国内外で活躍する奥山氏に代わって組織運営に関する日常的な意思決定を行っているのは、地元企業社長の菊地規泰氏である。山形県庁、山形商工会議所との行政手続や参加企業との意見交換などは、菊地氏が一手に「刺され役」として引き受けている。菊地氏と奥山氏は小・中学校の同級の仲であり、二人の表裏一体の役割分担を生み出している。プロジェクトの基本コンセプトだけでなく、運営にわたるまで奥山氏の代役を見事にこなす地元の逸材である。また、資金管理面では山形商工会議所の役割も裏方であるが不可欠な存在でありプロジェクトの運営資金の一時立て替えや会計報告書の作成など商工会議所が責任を実施している。プロジェクト発足から数年が経った現在は安定的運営がなされて、地域再生の成功事例として極めて高い評価を得ている。しかし、中長期的に俯瞰してみると、奥山氏の献身的な尽力により各業界・企業にものづくりに関する新しいDNAは引き継がれることは予想されるが、卓越したリーダーである奥山氏プロジェクトである現状から名実ともに山形の地域プロジェクトに転換するには課題が残る。

## 2. 韓国調査概要（2009年3月）

### インタビュー先

（全州市）

- ・ 人事課長
- ・ 文化分野 専門契約職（係長）
- ・ 韓スタイル課、韓食（はんしき）チーム 専門契約職（係長）
- ・ 観光チーム 専門契約職（係長）
- ・ 公共デザインチーム長 専門契約職（係長）
- ・ 造園担当係長 専門契約職（係長）
- ・ アートポリス課 専門契約職（課長）

（鎮安郡）

- ・ 農村活性化担当 専門契約職（係長）
- ・ 高麗人参加担当 専門契約職（係長相当）

（完州郡）

- ・ 農村活性化担当 専門契約職（係長相当）

## 3. 参考文献

- ・ 「地域再生の条件」 本間義人 （岩波新書）
- ・ 「基本ケースで学ぶ地域経済学」 中村剛治郎 （有斐閣ブックス）
- ・ 「ネットワークの地域経済学」 高原一隆 （法律文化社）
- ・ 「公務員の人材流動化がこの国を劇的に変える」 山中俊之 （東洋経済）
- ・ 「伝統の逆襲」 奥山清行（祥伝社）
- ・ **JAPAN ブランド育成支援事業報告書**
  - 平成 19 年度 アンケート調査結果報告書
  - 平成 18 年度 評価報告書
  - 平成 17 年度 実績報告書
  - 平成 16 年度 実績報告書
- ・ 内閣府地域再生本部 HP (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiikisaisei/>)

---

専門人材の恒常的な確保による地域再生  
～「地域再生仕事人」の活用～

2009年7月発行

発行者 東京財団

〒107-0052 東京都港区赤坂 1-2-2 日本財団ビル 3F

Tel 03-6229-5504 (広報代表) Fax 03-6229-5508

E-mail [info@tkfd.or.jp](mailto:info@tkfd.or.jp) URL <http://www.tkfd.or.jp>

---

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は本書が出典であることを必ず明記してください。

東京財団は、日本財団および競艇業界の総意のもと、公益性の高い活動を行う財団として、競艇事業の収益金から出捐を得て設立され、活動を行っています。

## 東京財団

〒107-0052 東京都港区赤坂 1-2-2 日本財団ビル 3 階

tel. 03-6229-5504 fax. 03-6229-5508

E-mail [info@tkfd.or.jp](mailto:info@tkfd.or.jp) URL <http://www.tkfd.or.jp/>