

## 特集 縮小する日本で地域が輝き続けるために

# アナログ×デジタルで実現する地域課題の 解決と「選ばれる地域」のつくり方



稻垣仁美



坂本和歌子

### CONTENTS

- I はじめに：地方の人手不足に対するアナログ×デジタルの必要性
- II アナログとデジタルの融合による地域課題解決アプローチ
- III 「選ばれる地域」を目指す人材エコシステムの構築
- IV 事例研究① 北海道上士幌町：共創型MaaSとモビリティ人材育成
- V 事例研究② 埼玉県横瀬町：オープンイノベーション・プラットフォーム「よこらぼ」
- VI 事例研究③ 奈良県三宅町：複業プロ人材との協働プロジェクト
- VII おわりに：持続可能な地域課題解決の取り組みに向けた展望

### 要 約

- 1 高齢化・人口減少が進む中、従来のやり方では地域社会の維持が難しくなっている。デジタル技術の活用と外部人材の活用を組み合わせた新たな解決策が求められている。
- 2 地域の規模や実情に合ったアナログ×デジタルの活用で課題解決を目指すアプローチが重要。最先端技術の単なる導入ではなく、アナログとの併用により、住民の誰もが恩恵を受ける形で推進することでより持続可能な取り組みとすることが必要である。
- 3 「選ばれる地域」の実現には、移住者を呼び込むだけでなく「人を引きつけ、活かし、とどまつもらう」エコシステムが必要である。地元に愛着を持ち地域に溶け込める人材を見極め、受け入れる姿勢や、外部の知恵を学び合う度量がカギとなる。
- 4 多様な人材の呼び込みには、官民連携のプラットフォームや実証フィールドを提供するだけでなく、発信や地域が本当に欲する人材・企業への働きかけが有効である。
- 5 人材が活躍し定着する環境づくりとして、地域側が何をしてほしいのかを明確に提示し、外部人材に任せることだけではなく、地域側も地元住民や地元企業を巻き込んで地域全体の取り組みに昇華させていくような働きかけが必要である。
- 6 また、それらの取り組みを単発のイベントではなく持続可能なものにするには、副業・兼業、リモートワークといった多様な働き方を柔軟に受け入れ、多様な働き方を認める雇用の受け皿や仕組みとしての持続的な運用が必要となる。

## I はじめに：地方の人手不足に対するデジタル×アナログの必要性

日本では少子高齢化や人口減少を背景に人手不足の問題が地域を問わず顕在化しているが、特に地方部においては、若者の都市部への流出によって、人材の空洞化がより顕著である。農林水産業や伝統産業の担い手、地域医療・福祉に携わる人材、路線バスやスクールバスのような地域の足を担う専門職など、多くの分野で労働力の確保が難しくなり、地域経済の衰退やコミュニティ維持の困難さにつながっている。

しかし、人手不足だからといって都市部の若者を地方に呼び戻すだけでは根本的な解決にはならないという見方もある。都市部から人材を奪うだけでは限られたパイの奪い合いに過ぎず、少子高齢化が加速する今、長期的には人材争奪戦で地方の未来を拓くことは難しいのではないか。実際、地方出身の若者が進学や就職を機に都会へ流出する傾向は依然強く、彼らに再び地元へ戻ってきてもらうには相当の時間と努力が必要となる。

では、地方の人手不足にどのように向き合えばよいか。近年では、デジタル技術で人手そのものの必要性を減らせないかというアプローチが注目されている。具体的には、紙で管理しているアナログ対応を電子化していく取り組みや、AIやロボット、自動運転などの新しい技術を導入し、省力化・効率化することによって人手不足を補おうとするDX活用の動きである。

確かに、行政手続きのオンライン化や現場業務の自動化は、職員や作業者の負担軽減に

つながるが、デジタル化だけでは解決できない課題も多い。とりわけ、地域社会の維持や活性化には「人の力」が不可欠である。住民同士の支え合いや、新しい事業・サービスを興す創造力、地域の魅力を外に向けてアピールする発信力などの人間ならではの知恵やコミュニケーションに加え、デジタル技術では代替し切れない現地対応が求められる仕事は一定程度残るはずである。故に、人手不足を克服する解決策としては、「デジタル技術の活用」と「人材戦略」の両輪で挑むことが必須となる。

そこで本稿で提案するのは、アナログ（人間力）とデジタル（技術力）を組み合わせた、持続可能な地方創生のアプローチである。具体的には、地域や組織の規模・状況に見合ったデジタル化や業務改革を進め、DX推進に当たって大がかりな投資や最先端技術の導入に走るだけではなく、地域固有の課題を解決するために必要十分な技術を選び取り、段階的にデジタル化を進めることで無理なく効果を出そうとする考え方である。

たとえば、紙で処理していた業務や担当者の属人的な対応に頼っていた業務を少しづつ電子化・自動化することで、誰でも対応できるようにすることが考えられるが、アプリやWebサービスを用いて住民サービスを向上させる場合でも、最初から重厚長大なシステムを導入するのではなく、そもそも既存の業務プロセス自体を見直すことで必要最低限の機能を有する簡易なシステムを取り入れるなど、地に足の着いたデジタル化を志向することが重要である。

これを実現するには、地域自らが主体的に情報を収集し、自らの地域に本当に必要な技

術や組むべき民間のパートナーを選び抜く目利き力を養うことや、また、それを支える人材や組織風土を同時に育成・整備することも重要である。どれほど優れたITツールを導入しても、それを使いこなし、継続運用できる人材がいなければ絵に描いた餅になるが、逆に人の創意工夫と努力だけに頼るアナログなやり方もまた、持続性に限界がある。したがって、「人」と「技術」双方の力を最大化する戦略が必要なのである。

本稿では、自治体の職員や地域経営に携わる人々を念頭に、「選ばれる地域」を実現する人材エコシステムの構築方法について論じる。その際、デジタル技術はあくまで手段であり、主役は人であるという視点を貫き、外部の知恵と地元の力を結集し、地域課題を乗り越えていくための具体策を先進事例の紹介を交えて考察する。キーワードは「人を呼び込む（周知・採用）」「人が活躍する（育成・場づくり）」「人が残る（リテンション）」の好循環づくりである。

単なる人口勧誘策ではなく、外部から来る人も元からいる人も皆が主役になれる地域づくりこそが、人材が根づく土地の条件だといえるであろう。そしてそれを可能にするのが、アナログ（人間的な交流・協働）とデジタル（技術の活用）を融合させるアプローチである。

## II アナログとデジタルの融合による地域課題解決アプローチ

まず、アナログとデジタルの融合とは具体的に何を指すのか整理しておきたい。地方創

生や地域経営においてデジタル化を進めるという文脈では、「行政サービスのオンライン化」「オープンデータ活用」「スマートシティ化」などが挙げられる。たとえば、住民票の発行などの行政手続きを電子化してWebで完結させたり、MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）の導入で地域交通を効率化したり、IoTで農業の省力化を図ったりといった、地域内の事業やサービスを技術によって効率化を図ったり、それらのデータを取得・連携・可視化することにより、地域全体でさらなる全体最適を実現する取り組みである。

しかし、こうしたDXを現場で実装し定着させるには、そもそもそれらの業務をどう再設計するかという点が最も重要であり、そのためには人間の創意工夫と協力が欠かせない。システム導入などのDXに取り組めば自動的に課題が解決するわけではなく、運用方法を考え、住民や利用者に使ってもらい、継続改善するプロセスが必要となるからである。行政職員や地元の事業者など、地元の人材が自らソリューションを使いこなせる知識を身に着けようとする姿勢に加え、住民や利用者のリテラシー向上や、地域ならではの知恵との擦り合わせが求められる。

昨今、DXが盛んに呼ばれているが、日本の地方自治体では「アナログ文化」が根強く残り、DXが思うように進んでいない地域も多い。その要因としては、人材不足や職員のITリテラシー不足といった課題もあるものの、利用者となる住民側にも高齢者が多く、デジタルや新しいサービスに苦手意識があるため、アナログ対応を残さざるを得ない状況もある。よって、デジタル技術などのソリューションを使って地域課題を解決する際も、

ただソリューションを導入するのではなく、こうした人間側の課題や地域特有の課題を深く理解するとともに、デジタルを使いこなせる人材を確保し、組織体制を整備するなど、アナログとデジタルの両輪がそろって初めて効果を発揮することになる。つまり、アナログとデジタルは対立する概念ではなく、組み合わせることで相乗効果を生むのである。

地域の実情や課題に即した形でDXを取り入れ可能性を広げる、そして、最終的には人による運用で具体的な成果に結びつけていく必要があるが、そこで問題となるのがそのような取り組みに向き合う人材をどう獲得し、育てていくかということである。

### III 「選ばれる地域」を目指す人材エコシステムの構築

人口減少時代において、地域が生き残り、発展していくためには、「選ばれる地域」になることが必要となってきていると筆者は考えている。ここでいう「選ばれる地域」とは、単に移住希望者ランキングの上位に入ることや一時的なブームで人が押し寄せるといったことではない。長期的に見て、その地域にかかわりたい・住み続けたいと思う人が絶えない状態を指す。観光客や短期的なかかわりしか念頭にない外部の事業者に消費される地域ではなく、地域に愛着を持つ多様な人々でにぎわう場所になることが理想である。

そのためには、前述のような地域課題を深く理解して課題解決を推進していく人材を獲得し、育成し、定着させていかなければならない。そのような人材エコシステムの構築には、①人を呼び込む、②人が活躍する、③人

が定着する、といった3つの段階すべてに目を配り、「人材を引きつける魅力の発信と仕組みづくり」「多様な人材が力を発揮できる場づくり」「人材が定着し続ける地域の受け皿の整備」をそれぞれ実施する必要がある。本稿では、その手法について事例を交えながら論じていきたい。

#### 1 人を呼び込む

##### ——人材を引きつける

##### 魅力の発信と仕組みづくり

第一に、地域外から新たな人材を呼び込むだけの魅力の発信と、実際に現地に来たくなる仕掛けが必要である。人材と一口に言っても、必ずしも移住・定住する人だけを意味しない。近年では「関係人口」とも呼ばれるが、暮らしの場は別の地域にあっても継続的に地域にかかわってくれる人々であれば、十分貴重な戦力となる。

そのような人材として考えられるのは、専門知識を活かしたボランティアとして地域にかかわる企業人のプロボノや、副業・兼業も含むリモートワークで地域課題に向き合う人々、週末や月の一部だけ地域に滞在して都市部と行き来しながら二拠点・多拠点生活する人々、あるいは国の制度を使って数年間の地域おこし協力隊員として地域で働く若者など、多様な形態があり得る。地域がまず行うべきことは、このような「よそ者」として敬遠されがちな外部人材に門戸を開き、チャレンジしやすい場を提供することではないか。

たとえば、埼玉県横瀬町の「よこらぼ」はその好例といえる（詳しくは第V章参照）。2016年にスタートしたこの官民連携プラットフォームでは、町が連携の仕組みをつくり、

まちづくりの実践や実証試験などができる実用的なフィールドや行政職員による伴走支援のリソースを提供することで、横瀬町でチャレンジしたい企業や団体、自分のアイデアでまちづくりを実践したい個人など、企業・団体・個人を問わず全国から新たな協業アイデアの提案を募っている。町では現地で毎月対面の企画審査会を行い、最短1カ月で採択を決定し、採択後は担当職員が伴走支援するという迅速かつ手厚い対応で、提案者のモチベーションを削がずプロジェクト着手に持ち込んでいる。この仕組みの特筆すべき点は、補助金などの経済的支援は一切行っていないという点にある。

この取り組みを通じて「日本一チャレンジしやすい町」として知られるようになった横瀬町では、企業や大学との協働、新サービスの社会実験が次々と行われ、その結果、町内にはヒト・モノ・カネ・情報が集まり続ける好循環が生まれておらず、地方創生の文脈で注目される関係人口の創出にも大きく寄与している。実際、「よこらぼ」経由でかかわった人々の中には、何度も横瀬町を訪れたり、ビジネス展開を図るケースも出ており、町の人口予測を上回る成果が上がったとも報告されている。

ここで重要なのは、補助金による誘因ではなく、「場の提供」と「人的な支援」で人を呼び込んだ点にある。移住支援金や住宅提供といった施策も全国で見られるが、それだけでは本当に町に必要な人材を引きつけられるとは限らない。むしろ横瀬町の例が示すように、「この町なら自分のやりたいことに挑戦できる」「面白い仲間や先進的な取り組みがある」という魅力と機会こそが、多様な外部

人材を引き寄せる原動力になるのではないか。

また、同町は、人材の呼び込み策として国の制度を活用している。具体的には総務省の地域おこし協力隊である。この制度は、都市部の若者などを受け入れて地域協力活動に従事してもらう制度で、隊員は原則3年間の任期でその地域に移住して地域課題に取り組んでいる。横瀬町は協力隊を積極的に受け入れており、2025年8月時点で20人の隊員が活動中である。これは町の人口規模（約7000人）からすると非常に多く、協力隊を活用している全国有数の自治体といえる。ただ、地域おこし協力隊自体は全国各地の自治体が募集をしており、よほどの魅力がないとなかなか地域に来てもらえないという側面も持ち合わせている。

そこで横瀬町は、協力隊経験者を行政職員や起業家として定着させる工夫もしております、起業支援プログラムや民間企業・他自治体との協定も結んで人材交流を図っている。協力隊のみならず、近隣自治体や遠隔地との人材シェア・交流も広げ、「よそ者」を呼び込み続けるネットワークを張り巡らせているのである。

外部人材を引きつけるために肝心なことは、地域の課題を明確にしたうえでフィールドを開放し、そのターゲットとなる人材に対して「あなたの出番があります」と分かりやすく発信することである。人材側から見れば、自分のスキルや情熱を活かせる具体的なテーマや役割が示され、かつ受け入れ体制が整っている地域は魅力的に映るだろう。その点、「よこらぼ」における行政による手厚いサポートや町ぐるみの歓迎ムードは、応募者

にこの町ならやれるという安心感を与え、取り組みがうまく回っていく要素の一つとなっている。

## 2 人が活躍する ——多様な人材が力を 発揮できる場づくり

次に、呼び込んだ多様な人材が十分に活躍できる環境を整えることも重要である。外から来た「よそ者」も地元の人も、それぞれの持ち味を発揮して協働できなければ、せっかくの人材が宝の持ち腐れになってしまう。外部人材が地域で活躍するには、受け入れる側の地域の体制や姿勢も大きく問われることになる。そのためには、移住者に選ばれる地域を目指す前に、地域にとって本当に必要なのはどのような人材なのかを考えるべきである。すなわち、地域課題を正確に把握し、その解決に資する人材の要件を具体化し、要件に合致した人材を積極的に受け入れ、地域社会が後押しすることが成功のカギとなる。

実際、各地の地域おこし協力隊の成功例を見ると、地元住民が隊員を温かく迎え入れ、活動をサポートしたケースが多い。新しく来た人が孤軍奮闘するのではなく、受け入れる側も「一緒にやろう」という空気感を醸成するなど、受け入れ体制が整っていることが重要である。

一方、「よそ者」ばかりが注目されると、一部で盛り上がっているだけなどと地元の人々が疎外感を抱くこともあるため、「よそ者」が立ち上げた取り組みに地元の人々も巻き込み、それぞれが活躍できる場を広げることも大切である。そこで、外部と内部の橋渡し役を担う人材育成や、住民自身がチャレン

ジする文化づくりも必要となる。

前述した横瀬町では、よこらぼを「リビングラボ（住民参加型の実験の場）」と位置づけ、近年では町民の声をさらに反映させる取り組みを開始している。2023年度には町民へのアンケートや対話の場を設け、プロジェクトの種を地域内から掘り起こす努力も併せて実施している。町長自らも、「よこらぼはインフラだ」と述べており、町民が自ら課題を出し合いチャレンジする土壤を耕そうとしている。つまり、外から持ち込まれたチャレンジと中から生み出されたチャレンジの両輪で町を動かそうという発想により、「よそ者」と「地元人材」の区別なく、かかわる全員が主役として活躍できる地域になることを目指している。

北海道上士幌町の事例（詳しくは第Ⅳ章参照）では、人が活躍する場づくりに向け、デジタル技術を活用したプロジェクトを推進する体制として、町の行政職員+地元の事業者+地域おこし協力隊+企業人、といった外部人材を活用した混成チームを組んでいる。自治体と民間、地域内外のメンバーが連携し、デマンド交通や自動運転バス、ドローン配達、データ連携基盤といった複数のプロジェクトを推進する共創体制により、新しいサービスの実装がスピーディに進み、行政だけでは気づけない視点や専門ノウハウを取り入れることができた。

このように、外部人材との協働が地元人材の成長を促す好循環も生まれている。ここでのポイントは、専門知識を持つ外部の人材だけがアイデアを出し、地域側が受け身になるのではなく、外からの刺激で地元のメンバーが主体的に動き出すことが重要である。地域

側が真に解決したい課題や欲している人材を自ら明確にして発信し、それに対して外部人材が適切なものを提供する、相互に学び合う関係を築くことでチーム全体の力が最大化されるのである。

また、上士幌町は企業誘致も積極的に行っている。企業誘致の施策の一環として、同町は2018年から東京のWeWork神保町に入居し、会員向けセミナーで町の地域課題や取り組みを発信したり、企業向けイベントに継続的に参加したりすることで、都市部の企業とネットワークを構築してきた。また、2020年には「かみしほろシェアOFFICE」を、2022年には廃校となった旧上音更小学校跡地を活用した「上士幌イノベーションサイト」をそれぞれ開業して、都市部の企業や個人が働く場所をつくり、登記もできるように仕組みを構築している。

これらの活動により、上士幌町に視察やワーケーションなどで訪れる企業や個人が増え、その結果、上士幌町で実証実験や事業を行う企業をはじめ、町で仕事をする移住者や二拠点居住者も増えている。

### 3 人が定着する ——人材が定着し続ける 地域の受け皿の整備

最後に、外部人材が単発の実証実験やイベントだけにとどまらず、長期的に地域にかかわり続け、地域に定着してもらうには何が必要なのか。

せっかく企業や個人が地域を訪れても、すぐに去ってしまっては持続的な効果は得られない。ここでいう定着とは、物理的な移住定住や事業所の登記だけでなく、年に一度から

数回は必ず訪れる関係人口としてのかかわりや、関係が切れないように何らかの形で継続的に地域に貢献し続けてもらうことも含む。とはいって、やはり「この町に住みたい」「ここで家族を育てたい」「ここでチャレンジしてみたい」と思ってもらい、企業や人材の定着にまでつなげられるのが理想である。そのためには、地域に受け入れられ愛着を持てる経験を積んでもらうことが大切である。

一方で地域側も、地域に溶け込んでまちづくりに貢献し、ぜひ今後もいてほしいと思えるような人をどう選ぶかを真剣に考えることが重要である。地域が本当に必要とする人材とは、その地域を愛し、自らも地域の一員として生きていきたいと思ってくれる人である。そうした人材を得るためにには、地域側の行政や企業において副業・兼業、リモートワークなどの多様な働き方を柔軟に受け入れ、雇用形態として整備して受け皿を用意する必要がある。

首都圏の企業に勤める人材を兼業・副業やリモートワークで地方に呼び込む取り組みは、全国各地でも見られるようになってきた。たとえば、奈良県生駒市では、人材会社のエン・ジャパンの協力を得て有償の「官民プロ人材」を首都圏から採用している。2020年4月採用の枠においては、「収益確保」「首都圏PR」「観光企画」「ICT推進」「人事改革」「教育改革」「地域活力」の7領域で各1人程度の募集をしたところ、たった7人の枠に対して1025人もの応募があった。各ポジションは副業・兼業やリモートワークも可能とし、常勤（任期なし）、常勤（任期付）、非常勤（任期付短時間）、非常勤（会計年度任用）など、雇用形態や働き方に関して多様な

受け皿が用意されている。

このような取り組みを個別に実施する自治体も増えてきたが、国もこうした動きを後押ししている。総務省は、個人を対象にした従来の地域おこし協力隊の幅を広げ、地域プロジェクトマネージャー（ブリッジ人材）制度を始めており、また、「地域課題解決のための企業人派遣制度（地域活性化起業人）」という制度も用意している。具体的には、首都圏の企業から地方自治体に人材を有償派遣してもらい、その人件費の一部を国が支援するなど、民間と自治体の人材交流を政策的に後押ししている。

以上、「人を呼び込む」「人が活躍する」「人が定着する」の3段階ですべきことを論じてきたが、これらは切り離せるものではなく相互に関連している。活躍できる場があるから人が集まり、人が集まるからこそ新たな活躍が生まれ、それが地域の魅力となって人が定着し、さらに人を呼び込む、という好循環を目指すことが大切だと筆者は考える。

「選ばれる地域」とは、外部の人材にどのように選んでもらえるかという点に着目しがちだが、受け入れる地域側が人材を選ぶという視点も重要である。双方の選択の結果が地域に有用な効果をもたらす。また、双方の選択をマッチさせるには、受け入れる地域側が人材を大切にし、また外部人材も地域を大切に思える相互関係を築くことが必要である。だからこそ地域側も、自分たちの地域に本当に必要な人はどんな人なのか、その人たちに選んでもらうには地域の何を磨くべきかを深く考える必要がある。

全国の市町村には、そこにしかない誇るべ

き文化や歴史、人、そして豊かな暮らしがある。それらを外向けに安易に切り売りするのではなく、自らのプライドを持ちながら開かれた地域であることをアピールすることが重要である。そのことが結果的に多様な人々に長く愛される「選ばれる地域」への道となるのではないか。

以降の章では、リソースが限られるにもかかわらず、これまで述べてきた内容を実践している人口規模が1万人以下の3つの小規模自治体を先進事例として紹介する。

## IV 事例研究① 上士幌町／共創型MaaSとモビリティ人材育成

1つ目に紹介するのが北海道十勝地方の北部に位置する、人口4708人（2025年7月末時点）の上士幌町（かみしほろちょう）である。上士幌町は、とかち帯広空港から車で1.5時間ほどの距離にあり、行政面積約700km<sup>2</sup>という広大な土地の約75%は森林、約14%は農地という、酪農や農業などの一次産業が盛んな自治体である。そんな農村部や山間部が多く人口が少ない町ではあるが、驚くべきことに、町中に光回線が整備されているようなICT活用の先進地域である。その背景には、竹中貢町長が20年以上推し進めてきたICTの活用を核とした持続可能な未来のまちづくりの取り組みがあった。

20年以前、平成の大合併においてあえて合併しないことを決断した上士幌町。人口は自然減の一方であり、財源の先細りが予測される中、竹中町長は都市部との交流を増やしてICTを活用する方針を打ち出した。このような長期的な取り組みにより、上士幌町は、

誰もが生涯活躍できるようなイノベーションを起こし、それとICTとを組み合わせたスマートタウンづくりを目指しながら、デジタルとアナログの融合による地域課題解決に積極的に取り組んでいる。

## 1 かみしほろの移住定住促進と企業誘致の取り組み

上士幌町は、都市部の企業の企業誘致やビジネスパートナーとしての共創活動、移住定住で来てもらえるような魅力的なまちづくりや仕組みの構築に長い間取り組んできた。まず、移住定住・交流人口に関する施策については、豊富な一次産業の町产品も活用してふるさと納税の制度にもいち早く取り組み、その寄付金を子育て・少子化対策に積極的に活用して、2015年度からは町営の認定こども園の保育料の一部無償化、翌2016年度には10年間の完全無償化を開始した。

また、そのほかにも地域包括ケアの推進や生涯活躍の場としての人材センターの設立・運営、学びの場としての「かみしほろ塾」の運営、都市部で上士幌の関係人口に対して町内の产品を紹介する「上士幌まるごと見本市」、移住体験住宅と移住体験プログラムの整備など、移住定住地として選ばれるための多様な取り組みを推進してきた。これらの取り組みの結果として、減少の一途をたどっていた人口は2016年に社会増に転じるなど、大きな成果を生み出している。

企業誘致については、2017年度から2018年度にかけて、町が単費で「おためしサテライトオフィス」を設置し、企業が上士幌町で生活しながら働く体験を支援する取り組みを行ってきた。その結果、実際に利用した2社が

子会社とサテライトオフィスを町内に設置している。また、前述のとおり、2018年度に都市部の企業とのコネクションを構築するため、東京のWeWork神保町に入居してサテライトオフィスを設け、積極的な情報発信活動も行った。さらに、ふるさと納税で築いた関係人口への調査（有効回答1143人）では、町と継続的にかかわりを持ちたいと回答した層が66.3%と一定数存在していることが分かった。

このことを踏まえて、2020年7月には「かみしほろシェアOFFICE」を開業。同オフィスは、窓からナイタイ高原牧場や東大雪の山々、そして北海道十勝を象徴する広大なデントコーン畑を望む絶好のロケーションに位置し、「都市と田舎をつなぐ」をコンセプトとして都市部の企業や個人のテレワークやワーケーションといった新しい働き方に対応する基盤となっている。なお、シェアオフィスは仕事場所の提供にとどまらず、町内事業者と都市部の事業者の交流を促進する場にもなり、それにより、新たな事業の創出や関係人口の拡大、地域経済の活性化につなげることも目的としている。

そのようなソフト面の施策として、上士幌町では「かみしほろ縁ハンスPROJECT」の仕組みを構築した。この事業は、町の事業者の持つ課題とそれを解決できる都市部の事業者や個人とのマッチングを図るものであり、マッチングした後の打ち合わせや作業スペースとしてシェアオフィスが利用されている。実際に町内の農業事業者と都市部の専門人材がマッチングし、専門人材が町に移住して継続的に町内事業者に支援を行うなど一定の成果も現れている。

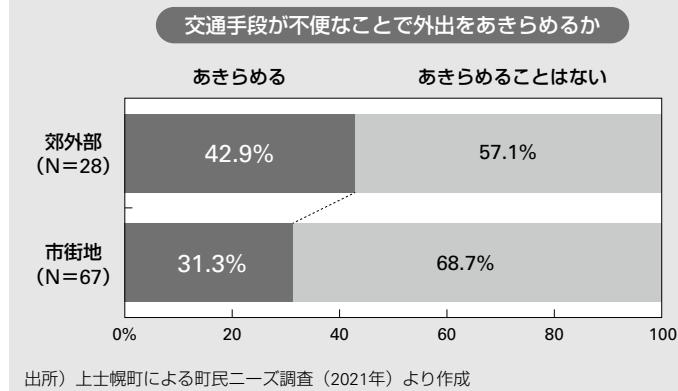
その後も、2022年4月に視察や合宿型研修、町内でプロジェクトを行う企業の中長期滞在ニーズに応える公設民営の企業滞在型施設「にっぽうの家」、同年11月に旧上音更小学校跡地を活用したイベントや実証実験の拠点「上士幌イノベーションサイト」を整備し、ソフト面の施策と併せて展開している。このような町のさまざまな取り組みの成果として、ふるさと納税で築いた関係人口との関係性の深化や都市部の企業の町内への視察来訪、実証実験の実施などが挙げられるが、実際に町と関係を築いてきた都市部の人材や企業による起業や町内での支店開設などにつながっていることが特筆すべき成果だと、筆者は考えている。

具体的には、2020年7月に「上士幌カーシェアサービス」、同年12月に町内唯一のコインランドリーである「カミシホロランドリー」、2021年7月に「カミシホロホテル」、2022年1月にドローン配送や共同配送を行う「SkyHub®」、2023年4月に無人のスマートストア「かみしほろマルシェ」、2024年にドローンショーの企画を行う「ノースドローンショー」などの生活サービス事業が町内で続々と立ち上がった。これらのサービスは、サービス間で人材をシェアし、1人が複数の事業に対応できるよう、デジタル技術を活用して無人化・省人化を図っていることが特徴である。

## 2 かみしほろヒト・モノMaaS プロジェクト／かみしほろ スマートPASS

地域課題の解決に向けて、上士幌町は、都市部の企業や外部人材を巻き込みながら、

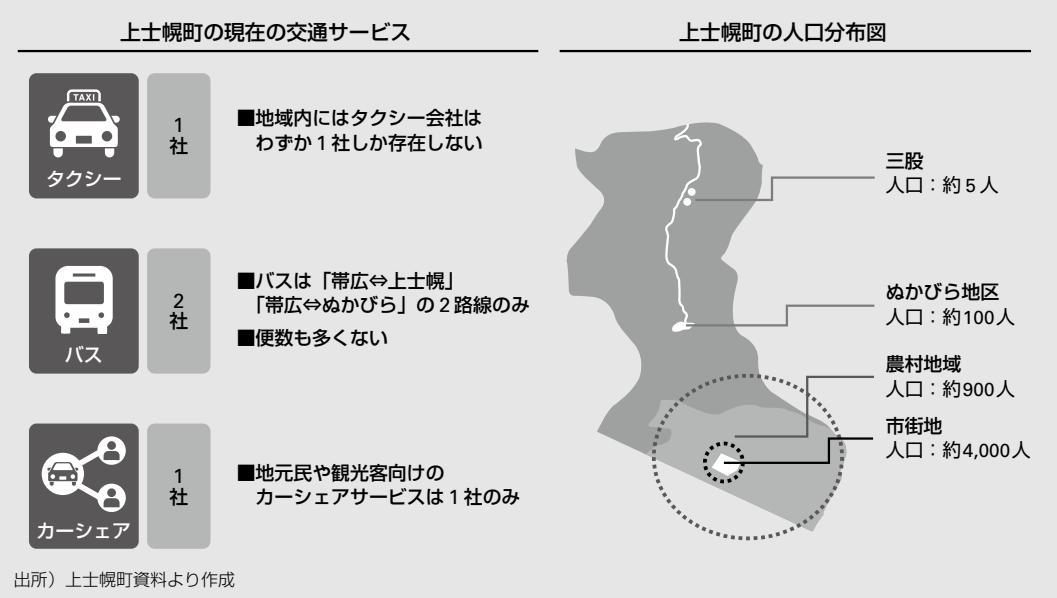
図1 上士幌町の公共交通網の利便性に関する町民の意向



ICTやデジタルの活用により「誰もが生涯活躍できるスマートタウン」を目指してさまざまな取り組みを推進してきた。その際、限られた地域内のリソースを総動員して最大限有効活用し、利便性を落とさずに町のサービスの運営を持続可能なものにすることを念頭に、アナログ業務のデジタル化、データの取得と可視化、さらには官民事業の垣根を越えた、データの連携による地域全体でのリソース最適化を目指した。特に、官民共創の「かみしほろヒト・モノMaaSプロジェクト」や「かみしほろスマートPASS」といった取り組みを通じて、町内の交通課題を中心とした地域課題の解決を図っている。

上士幌町のまちづくりにおいては、コンパクト・プラス・ネットワークを推進して中心部に公共施設などの機能を集約してきた。しかしながら、第一次産業の従事者が多い中で、広大な農地の近傍に居住する住民を中心部へ集約するには限度がある。よって、中心市街地の回遊性を高める取り組みと同時に、農村地区と市街地をつなぐ移動の足を提供することが必要不可欠であった。実際、地域公共交通計画策定時の町の調査では、町内の公

図2 上士幌町の人口分布と交通サービスの状況



公共交通網が不便であることで外出をあきらめると回答した住民の割合が市街地で約3割、農村部で約4割もあり、「交通手段の便数」が少なく、事実上公共交通が不在に近い状態であることが外出する際の大きな負担となっていることが分かった(図1)。

一方、広大な人口低密度地域をカバーする移動サービスを提供するには、中小型車両によるドア・トゥ・ドアサービスが有望視されており、同町においても、主に高齢者などの交通弱者の人々の買い物や通院のために、町単費での高齢者等福祉バス・コミュニティバスの運行やタクシー利用の補助事業などを展開してきた。これらの取り組みは住民からは一定の評価を受けているものの、運行日が限られているのが現状である。また、現在町内の交通事業者は1社しかなく、同社は自助努力により、ここ数年で移住者の若手人材を雇用することができているが、町外のバス会社などでは将来的な運転手の高齢化や運転手不

足も懸念され、今後の持続可能な公共交通網の構築が課題になっている(図2)。

こうした課題を背景に、上士幌町では民間企業の支援を受けて、日本においてはいち早く2017年から現在まで、レベル4完全自動運転の自動運転バスの運行に向けた実証実験を重ねてきた(図3)。

また、2019年より経産省スマートモビリティチャレンジの支援を受けてMaaSの取り組みも開始した。定時定路線で運行していた高齢者等福祉バスを予約制のオンデマンド運行に移行するプロジェクトでは、高齢者でも利用できる予約システムの開発を町独自に行つたが、その際には役場職員として働く地域おこし協力隊の人材が活躍し、予約画面の試作品を持って利用者となる高齢者宅を何度も訪れてインタビューを重ねることで、「80歳のおじいちゃんでも使える予約システム」を開発することができた。

現在、既存の域内交通として市街地内を定

図3 上士幌町の過去の自動運転実証



時定路線で運行するコミュニティバスと、市街地から数km離れた農村地区をオンデマンドで運行する高齢者等福祉バスを走らせていくが、将来的にはこれらをオンデマンド型の自動運転サービスに置き換えて集約することにより、自家用車の運転ができない高齢者や子供たちを中心とした地域住民の多様なニーズに応え、利用時間や利用場所の選択肢を広げることで、生活に必要な移動において誰一人取り残さない公共交通網の構築を目指している（図4）。

また、ドローン配送や共同配送の取り組み、地域内の交通事業者や郵便局などの複数事業者が連携した貨客混載など、自動運転バス以外にも次々とモビリティサービスによる地域課題の解決に挑戦している。これらの取り組みには官民や組織の壁を越えたデータの共有と可視化が必要であり、そのため同町は、町内のデータ連携基盤となる「かみしほろスマートPASS／ルーラルOS」を構築した。これにより、車両の運行データと荷物の配送データを活用した効率的な貨客混載の取

図4 上土幌町のオンデマンド交通・予約システムインターフェース



出所) 上土幌町資料より作成

図5 上土幌町のヒト・モノMaaS構想（目指す3年後の姿）

MaaS発展型：MaaSを基礎に、それを活用した生活サービスの実ビジネス化を目指す

### 人流

当面は、既存の路線バス・タクシーに加え、オンデマンドバス（福祉バスの柔軟運用）とシェアモビリティの拡充で域内移動需要に対応するとともに、マッチングの最適化を検証（中長期的には、自動運転に置き換わることも想定）

### 物流

①域内の配送需要をどの程度集約できるか検証  
②また、各需要への配送リソース配分の最適化可能性を検証  
⇒基本は配送トラックを活用するが、あふれる需要や人では難しい遠隔地の需要をドローンと貨客混載に振り分ける

将来に備えた技術検証

需給マッチング最適化検証

リソース最適化検証

集約可能性検証



自動運転バス



オンデマンドバス



シェアモビリティ  
(カーシェア、電動自転車/  
キックボードなど)



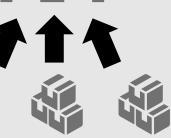
③貨客混載  
(オンデマンドバス)



①トラック配達



②ドローン配送



### 人流・物流最適化プラットフォーム

出所) 上土幌町資料より作成

り組みも可能となる。

また、町内の移動データを分析し、曜日や時間帯によって運行する車両タイプや運行形態を使い分け、移動需要を取りこぼさずに最大化することや、運行費用や運転手の稼働時間の削減ができる効率的な運行を組織の垣根

を越えて調整することも可能になる。

このように、上記のOSを活用することで移動以外の課題においても、地域全体でのリソースの最適化が実現できるのである。これらの取り組みにおいては、都市部の企業と地元の企業がコンソーシアムを組んで連携し、

ともに描いた町の将来像を見据えて取り組んでいる（図5）。

### 3 モビリティ人材の育成と 首都圏との人材シェアリング

上士幌町がユニークなのは、前述のような先進事業を単発の実証実験で終わらせず、それらを推進・継続できる人材の育成と仕組みづくりにも着手していることにある。

背景には、プロジェクトを進める中での人材不足の実感がある。同町ではモビリティサービスを中心に次々と新たな取り組みに挑戦してきたが、これらは当初、町職員と地元事業者、さらに地域おこし協力隊や地域活性化企業人、その他の外部人材が協働するチームによって実現してきた。しかし事業が増えるにつれ、それを担う人材を継続的に確保・育成する仕組みが不十分であるという課題に直面した。実際、全国的に見ても高度な専門人材は都市部に集中し、地方では採用が難しい傾向がある。また、せっかく育った人材が契約満了や転職で去ってしまえば、それらのノウハウは蓄積されないことになる。

そこで上士幌町は、「かみしほろモビリティ人材確保・育成・シェアリング事業」というプログラムを計画し、2024年度の国土交通省モビリティ人材育成事業を活用してそのプロトタイプを実施した。獲得・育成したい人材タイプは、モビリティプロジェクトを推進するリーダー格となる「地域内のまちづくり統括人材」と、オペレーター業務や遠隔監視など実際のモビリティサービスの運営を担う「サービス運営人材」の2つに分類した。前者は町全体を見渡してプロジェクトそのものを企画・管理し、地域に溶け込んで関係者と

の調整を進めながら事業全体を統括し推進できる人材、後者は具体的なオペレーションや技術スキルを持つ人材である。

また、対象とする雇用形態はフルタイムの正規雇用に限らず、副業人材、アルバイト、学生インターン、地域おこし協力隊、リモート人材まで幅広く含むものとした。こうした柔軟な参加形態を認めることで都市部の優秀な人材を呼び込み、関与しやすくした。同事業は、これらの人材について、全国から多様な参加者を募ってOff-JTの合宿型研修と一部OJTを組み込んだ人材育成プログラムのプロトタイプを実施することで町に关心を持ってもらい、採用・育成につなげようという試みである。このプログラムは40人の多様な人材が全国から参加し、結果として1人のモビリティ人材獲得につながったほか、移住意向のある参加者や自らのスキルを活かして町にかかる継続する意向のある参加者多数と接点を持つことができた。

また、本プログラムでは複数の周知媒体を活用して、都市部の人材を呼び込む手法の有用性についても検証した。地方移住を伴う求人を扱う媒体を中心に、複数の媒体でプログラム参加者や地域おこし協力隊を募る有料の記事広告や求人を掲載した。その結果、周知の手法としてはInstagramのターゲティング広告でターゲット層にリーチし、町・人・仕事をストーリー形式で紹介する記事を掲載したランディングページに誘導する手法が最も有効であることが分かった。掲示板形式の媒体で応募者を待つより、属性や興味関心でターゲティングを行い、対象を絞り込んで広告を表示する方が、上士幌町が欲する人材に確実に届けることができることに加え、対象者

の指向とプログラムが合致する可能性も高く、実際に採用にもつながった。

一方で課題も見つかった。上士幌町の場合は稀有なケースと考えられるが、同町ではすでに外部人材も含めた高度専門人材が十分集まっているため、現在、町内の事業者が求めるのは移住定住をして現地で対応してくれる「オペレーション人材」が中心であり、リモートでしか対応できない高度専門人材へのニーズが低かったのである。また、行政においては、地域おこし協力隊か正規雇用のフルタイムでの雇用形態しか用意できないため、今後も町にかかわる人材を増やすためには業務プロセスの改善も検討した上で、住民票を移さずとも二拠点居住やリモートワークなどの多様な働き方が可能な受け皿を整備する必要がある。

なお、移住に関する情報を自分で収集し、移住後に自身で事業を起こしたり、やりたいことを能動的に発信していくような人材はすでにやりたいことが明確なことも多いため、地域側の課題やニーズの全体像を把握したうえで、その外部人材のニーズとのマッチングを主導できる担当者も必要である。そのような人材は上士幌町の先進的な取り組みを推進する環境やカルチャーともマッチしやすく、地域への定着も期待できるが、一方で、新たなチャレンジの要素を押し出しすぎると、単に「地方で静かに暮らしたい」というニーズを持つ人材に対しては居心地の悪さを感じさせてしまうこともある。そのため、地域側が求める人材のペルソナを具体化し、ターゲットごとに求人媒体や訴求方法を分けて周知活動を行っていく必要がある。

このように、上士幌町ではデジタル技術を

地域課題解決の「手段の一つ」と位置づけて取り組みを推進し、同時にそれを使いこなす人材の裾野を広げ深めようとしている点に、アナログ×デジタルを活用したDXの取り組みのロールモデルを見ることができる。また、これらの取り組みを一過性の単発のイベントや実証実験で終わらせないよう、行政が中長期的な目線で継続的に後押ししながら伴走支援していることもポイントである。

しかしながら、実際にはここで挙げた以外にも、視察で一度町を訪問したが協業などにつながらなかった企業や、協業には至ったが実証実験で終わってしまった取り組みも複数ある。これは町側に、地域の課題や実情を深く理解し、町に数多くやってくる企業やソリューションの目利きができる人材が存在しているからである。本当に町に必要な取り組みにつながるかという問い合わせられる企業を選別し、協業する場合も事業化に至る前に検証すべき項目を適切に検証した結果もある。上士幌町は、こうした経験から得られた学びを次のアクションにつなげている。

## V 事例研究② 横瀬町／オープンイノベーション・プラットフォーム「よこらぼ」

埼玉県横瀬町（よこぜまち）は、2025年8月1日時点で人口7497人の小規模自治体である。同町は都心に比較的近い位置にあるとはいえ、中山間地域であるために、人口減少と高齢化の課題に直面している。2014年に日本創成会議から「消滅可能性都市」の一つに同町が指定されたことで危機感を募らせ、新しい公共経営の形を模索していた。その旗艦施

策として2016年に開始したのが、官民連携プロジェクト「よこらぼ」である。「よこらぼ」とは、横瀬町とコラボする研究所という意味で、全国から挑戦者を募り、町をフィールドに実験・事業創出してもらう取り組みとなっている。

## 1 「日本一チャレンジする町」を掲げて

横瀬町は、「日本一チャレンジする町」をスローガンに掲げてその取り組みを進めてきた。「よこらぼ」の仕組みは明快で、町がフィールドや遊休資産を提供し、実証実験をしたい企業・団体・個人の提案を公募するというものである。募集テーマはオープンな自由提案型となっており、地域内にとどまらず全国から応募を受けつけている。この間口の広さが功を奏し、東京の大企業から地方創生に熱意を持つ個人まで幅広い応募があり、医療・福祉・農業・教育・観光・防災などの23ジャンルに及ぶ多様なプロジェクトが町内で実現されている。

本取り組みで町が提供する内容としては、基本的にはリソース提供のみであり、具体的には、前述したような場の提供や、応募者の活動を伴走支援する町職員の提供である。国の事業などで補助金申請が必要な場合には支援はあるが、町の補助金などによる金銭面でのサポートはない。それにもかかわらず、2025年2月末時点で256件の提案が寄せられ、うち150件が採択・実施されている。

こうした成果の背景には、前述のように地域コミュニティの結束力と行政のスピード感がある。提案募集から審査・採択までのプロセスを迅速に回すため、町長や各種団体代表

など17人からなる審査会を組織し、審査を毎月行っている。審査基準は「実現可能性」「町の協力内容と提案者の希望の整合」「提案者の情熱」などで、審査期間は、一次の書類審査と二次での対面審査を経て最短1カ月で採択決定するというスピードぶりである。採択後は、役場のまち経営課の担当者3人が案件を分担し、マンツーマンで伴走支援することとなっている。また、事前相談OKすることで応募のハードルを下げ、国などの補助金情報の提供や申請サポートも行うなど、提案者がやりやすい環境を徹底して整えていることも特徴である。

一方、プロジェクト採択後には町民ボランティアも積極参加するなど、町民側も「よこらぼ」を支えている。たとえば、都内の企業が提案した「ユニバーサル野球」のイベント企画は、20分の1スケールのミニ野球場をつくって障害の有無に関係なく皆で野球を楽しもうという試みであったが、その際、町内から作業ボランティアを募ったところ、実際に23人の町民が集まってフィールド建設を手伝ったとのことである。ほかにも、農業×ITの実証実験では農家が協力したり、福祉のプロジェクトで住民がモニターになったりと、町ぐるみで提案者を迎える体制ができている。

このように、外部提案者の方的な取り組みではなく、住民や地元事業者も巻き込んでプロジェクトを推進することで、双方にとって充実感のある成果が生まれている。外部から来た応募者にとっても、自分のアイデアが現地の協力で着実に形になっていくため、同町の受け入れ体制やアットホームな雰囲気は大きな励みとなり、プロジェクト成功率を高

める要因となっている。また、審査委員に観光協会や地域代表を含めたこと、ボランティア参加を呼びかけたことなど、コミュニティの強みを活かして弱みを補う工夫が随所に見られ、まさに小さな町の強みであるフットワークと濃い人間関係をポジティブに活かした取り組みとなっている。

## 2 関係人口の創出と定着効果

こうした「よこらぼ」の成果は数字にも表れている。取り組みの申請・採択件数はすでに述べたとおりだが、さらに注目すべきは、その間の人口動態への影響である。横瀬町では当初の人口予測よりも多い人口水準を維持できており、この要因の一つとして「よこらぼ」の影響も大きいと町担当者は述べている。これは、単純にプログラム参加による移住者が増えたということもあるが、「よこらぼ」を通じて人の流れが生まれたことも背景にあるといえるだろう。

都市部の提案者が同町に滞在し、プロジェクトを通じて町内に知人ができ、何度も訪れるようになる。こうした関係人口が累積的に増えたことで、交流から定住への発展も起きやすくなったのではないかと推察される。実際、「よこらぼ」採択者の中には町内に拠点を構えたり、地元企業と連携して事業展開を続けたりする例も出てきている。

横瀬町はこの流れをより確かなものにすべく、次の段階に踏み出そうとしている。それが、「よこらぼ」の課題として町長が挙げた「実証と実装のギャップ」を埋める取り組みである。実証実験で終わらず、事業として定着させるにはどうするか。その答えの一つが起業・事業化支援である。町はスタートアッ

プ企業との連携や、町発の事業を継続できる人材の確保に力を入れ始めた。たとえば2024年には「連携ビッグバン」をテーマに掲げ、鳥取県北栄町との官民の人材交流に関する協定、福島県磐梯町、島根県海士町との三町未来共創協定を締結し、人材交流・情報共有を図っている。これらは「よこらぼ」で培ったネットワークを横展開し、町内外の人材やアイデアを掛け合わせる動きである。

将来的には、横瀬町でチャレンジした人材が他地域でも活躍し、逆に他地域からも横瀬に学びに来るといった双方向の関係が生まれることが期待される。こうした人材交流、情報共有に関しては、すでにいくつかの自治体からオンライン相談を受けるなど、横瀬モデルは全国に影響を与え始めている。

人材の定着という観点では、横瀬町は地域おこし協力隊の活用にも積極的で、前述のとおり20人もの協力隊員が活動している。こうした取り組みは、彼らのような若者が町で経験を積み、将来の地域の担い手になる可能性を大いに秘めている。町は協力隊OBの定住や起業も視野に入れ、受け入れ後のフォローを検討している。具体的には、副業人材マッチングサービスなどを活用し、任期後のキャリア支援を行う動きが挙げられる。その結果、実際に横瀬町の協力隊OBで他地域と二拠点ワークする人も出てきている。こうした人材のキャリアパスづくりは、選ばれる地域として長く人材を引きつけるポイントといえるだろう。

このような横瀬町の取り組みから得られる教訓としては、第一に、小規模自治体でも工夫次第で全国から人材とアイデアを呼び込むという点である。「よこらぼ」は年間わず

か80万～100万円程度（補助金などを除く）の行政予算で運営され、人件費以外のコストは小さいというが、それにもかかわらず、取り組みから得られた効果は町の存続を左右するほど大きなものになっている。

第二に、人材の呼び込みと受け入れ体制の強化は両輪で回す必要があるという点である。外部から来た人材を活かすには、地域側の学習と変化が不可欠であり、横瀬町は住民や職員が柔軟に対応できる環境づくりに成功している。

第三に、失敗を恐れず挑戦を促すリーダーシップと文化醸成が重要であることも挙げておきたい。横瀬町の富田能成町長は「みんなでチャレンジしていこう」と町民に呼びかけ、自ら先頭に立って変革を推進し、取り組み自体も失敗をいとわずチャレンジしていこうとうたっている。その姿勢が職員や住民にも伝播し、町ぐるみでチャレンジ精神が醸成されている。これらの点は、ほかの自治体が「選ばれる地域」を目指す際にも大いに参考になるだろう。

## VI 事例研究③ 奈良県三宅町／ 複業プロ人材との 協働プロジェクト

3つ目に紹介したいのは、人口6366人（2025年8月1日時点）の奈良県三宅町（みやけちょう）である。三宅町は、奈良盆地に位置する面積わずか4km<sup>2</sup>の全国で2番目に小さな町だが、限られた人員で行政課題に対応する中で外部の知見を借りて役場の力を強化するユニークな試みを2020年度から始めている。それが、民間企業などで働く人を複業人

材として町のプロジェクトに参画してもらう協働モデルである。

### 1 都市部のスキルを地方行政へ ——複業人材活用の実証

三宅町では、2020年10月にAnother works社とまちづくり包括連携協定を締結し、企業勤務の専門人材に本業の傍ら、町の仕事を手伝ってもらう「複業人材（兼業・副業人材）」活用の仕組みを推進してきた。小さな町の限られた少人数の町職員だけでは、これからの社会変化に今までどおりの役場では対応できないのではないかという問題意識があつたため、外部の優秀な人材の力を借りることを考えたのである。

2020年12月に開始した実証実験では、広報、デジタル化、人事の3分野で計7人の複業人材を募集・選定した。集まった人材は、広告・メディア業界出身者、ITコンサルタント、大学職員など多様で、いずれも20代から60代の専門性豊かな人材であった。彼らは無報酬のプロボノ活動として月に数回のオンライン会議に参加し、町職員と一緒に課題の発見や解決策の検討を行った。参加者はリモートで町長や職員と議論しながら、それぞれの分野で複業人材が専門知識を提供し、職員とブレインストーミングを重ねていった。

オンライン会議の頻度は多くても週1回程度で、本業に支障ない範囲のコミットメントとなっている。また、年度末の2021年3月にはいったん一区切りとし、翌年度以降もメンバーを入れ替えて継続する構想が示された。実証期間中、森田町長自らがオンライン会議に積極参加し複業人材から提案を受けると、職員もそれに触発され意見を出すようになる

など、外部の目線が入ることで内部の活性化が図られている。町長は「外部人材のおかげで職員も積極的に発言するようになった」と手応えを語っている。

## 2 協働プロジェクトの広がりと課題

このような三宅町の複業人材協働の取り組みは、小さな町が民間のプロを巻き込むユニークさに加え、若手町長のリーダーシップが特徴的であったため、町外から注目を集めてメディアでも取り上げられた。とはいえ、このモデルでは現在、次の2つの課題が認識されている。

1つは継続性の担保である。無償のボランティアでは長期間のコミットは難しい場合もあり、実証実験のように短期で成果を出すには向いているが、恒常的な関係性を築きにくい。三宅町もメンバー入れ替えを実施しているが、人が替われば蓄積したノウハウの連続性が途切れてしまう。それを補うには、町職員側が学んだことを記録・共有し、次の複業人材とまた新たな視点で磨いていく工夫が必要である。言い換えれば、外部人材に頼り切ることなく、職員が主体的にかかわり続けることがポイントである。

もう1つは成果の実装である。提案や助言が出ても、それを具体策として実施する段階では職員が動かなければならない。外部人材はプランナーや助言者として機能するが、実行部隊を担うのは役場である。そこに時間や予算の制約、人手不足といった現実的なハンドルがあることは変わらない。たとえば、デジタル化の提案をもらっても、実装にはシステム調達や府内調整が必要であり、即座に変

えられないことも多いだろう。それでも複業人材との議論を重ねることで、今すぐには無理でも将来やるべき中長期のビジョンを描ければ、それは一つの成果といえる。

一方、これらの協働モデルは発展性も秘めている。取り組みの当初は、リモート会議を通じてアドバイスを提供してもらうような協業であったが、将来的には必要に応じて現地に来てもらったり、いざれば業務委託契約などで有償化して、町への関与度合いを深めてもらうことも考えられる。重要なのは、町長が述べた「今後も続けていきたい」という意思であり、さらに、これを一過性で終わらせずに持続的に運用できるような仕組みの構築である。全国的にも副業解禁の流れが生まれていることが追い風になろう。

実際、こうした流れを受けて、スキルシフト、ローンディール、サンカクなどの副業マッチングサービスを通じて地方にかかるる都市人材は増えてきている。三宅町のように行政が積極的にそれを導入すれば、従来は採用が難しかった首都圏の優秀な人材を、正規職員として雇用するよりも安価な待遇で「社外参謀」として活用することもできる。これは人材不足に悩む多くの自治体にとって有効な解決策になり得るのではないか。

このように、三宅町の事例から学べるのは、人材獲得における組織や場所の壁を乗り越えるアプローチである。三宅町の取り組みは、個人が無償で行うボランタリーな参加である点が一般的な複業人材の活用の取り組みとは異なるが、町としては非常にローコストで高スキル人材の知恵を得られるメリットがあり、実際、無償のプロボノ人材に協力してもらうことで確固たる成果が上がっている。

双方にメリット・デメリットはあるものの、三宅町の複業人材は報酬以上に新たな分野で挑戦できるやりがいを求めて力試しとして参加しており、このことは、金銭的インセンティブがなくても十分な動機づけができる事を示している。

「面白いテーマ」や「出会いと学び」を報酬に、社会貢献意欲や自己成長意欲の高い複業人材やプロボノ人材を活用することは、地域にとっては「選ばれる地域」となるための強力な一手となり得る。

## VII おわりに：持続可能な地域課題 解決の取り組みに向けた展望

本稿では、地方の人手不足問題に対し、「人材」の視点から持続可能な対策を論じてきた。北海道上士幌町、埼玉県横瀬町、奈良県三宅町という3つのケーススタディを通じて浮かび上がったキーワードは、「人材エコシステムの構築」「共創（コ・クリエーション）」「関係人口」そして「背伸びしないアナログ×デジタルの融合」である。

### 1 人材エコシステムの構築

人材エコシステムとは何かをあらためて整理すると、地域に多様な人の流れを呼び込み、その人たちが地域内で活躍し、さらに新たな人や資源を呼ぶ循環ができている状態のことを指す。上士幌町はモビリティ分野で行政・地元事業者・外部専門家の共創体制をつくり、プロジェクトを持続させるための人材育成まで一貫した仕組みを整えようとしている。横瀬町はオープンな窓口からさまざまな人材を招き入れ、町民とともに新事業を起こし、そ

の経験を次につなげている。三宅町は小規模な自治体であっても外部のプロ人材とつながることで組織力を高め、新しい風を継続的に取り入れようとしている。いずれも、一方向ではなく双方向に人と知恵が行き交うネットワークを築こうとしている点で共通している。

人材エコシステムが回り出せば、もはや人手不足という概念自体が薄れていくかもしれない。足りない部分は外部から補い、余力が出れば外部に還元することで各取り組みが持続可能なものとなり、オープンでしなやかな地域社会を築くことが可能になる。

### 2 共創（コ・クリエーション）

共創（コ・クリエーション）とは、上記のエコシステムの動力源となるものである。行政と民間、地域内と地域外、異業種・異分野の人たちが垣根を越えて協働することで、新たな価値を生むことができる。

上士幌町のヒト・モノMaaSや、かみしほろスマートPASSの取り組みはその典型例といえる。地域の中にある官民のリソースを結びつけて地域全体で最適化しようというアイデアは、少しずつ地域の課題解決を実現している。同様に横瀬町の「よこらぼ」でも、町と提案者と住民が三位一体となってプロジェクトを成し遂げている。これらは、単独では解決困難な課題も、多様な主体が集まれば解決策が見えてくることを示している。

地方の多くの地域課題は、行政サービスだけ、あるいは民間のサービスだけでは対応が難しい「境界領域」にある。だからこそ、その境界をつなぐ共創の場が必要となる。共創によって生まれたネットワークは、人材を定着させる助けにもなる。結局は人と人のつな

がりが最も重要な礎となり、地域で関係を築いた人々は簡単には地域を離れず定着し、新たなプロジェクトがあればまたかわろうとしてくれる。いわば共創コミュニティ自体が人を引きとめる磁場になるのである。

### 3 関係人口

関係人口の概念も重要である。従来の地域に居住する「定住人口」や、観光などで一時的に地域に訪れる「交流人口」に続く第三の人口として注目される「関係人口」は、まさに本稿で触れた3つの自治体のように、地域が創り出した域外人口との新たな関係性といえる。移住しなくとも地域と深くかかわる人々が全国にいれば、その地域は実質的な人口規模以上の人材プールを持つことになる。リモートワークなどの新しい働き方やデジタル技術の発達は、この関係人口の裾野を飛躍的に拡大させてきた。オンラインでどこからでも参加できる、SNSで常に情報発信ができる（または情報を受けられる）、そうした環境が「遠くの人」を「近くの存在」に変えることにつながった。

今回の事例では上士幌町が典型であるが、ほかにもX（旧Twitter）やInstagramで地元ファンを増やし、関係人口を育てている自治体は数多くある。関係人口づくりはデジタルマーケティングが得意とするところであり、それをリアルな交流に発展させていく仕掛けづくりができるかどうかが、自治体の腕の見せどころであろう。

### 4 背伸びしない

#### アナログ×デジタルの融合

最後に、アナログ（人間力）×デジタル

（技術力）の融合である。その本質は、地域課題の深い理解とそれに基づく地道な業務改善、背伸びをせず地に足の着いたDXの取り組みにある。その実現のためには、大企業や大都市が進める大がかりなスマートシティ計画やソリューションをそのまま地域に適用するのではなく、自らのリソースや課題に合ったソリューションを選び抜き、目利きできる能力を持つことが重要である。

上士幌町などの事例は、まさにそれを地で行く活動となっている。自動運転バス導入と聞くと高度な先端技術に聞こえるが、同町ではまず住民ニーズという足元の課題に着目し、その解決手段としてドローンや自動運転にチャレンジしている。そして実証だけで終わらず、それを回す仕組みや人材育成まで含めてDXと捉え、さまざまな取り組みを続けている。このような小さな自治体では予算も限られるため、豪華なシステムを導入できるわけではない。一見地味に見えるかもしれないが、地に足をつけた取り組みであるからこそ、実装につながる持続可能な活動となっていくのではないか。

DXによる変革は必ずしもテクノロジーそのものではなく、それによって人々の行動や組織文化が変わることを意味する。こうした人間側の変化こそがDXの最終的なゴールであり、それを地域に適した形で実現するのがアナログ×デジタルの融合における成功パターンだと考える。

昨今、多くの地域で呼ばれている人手不足の問題は、一見マイナスの響きがあるが、視点を変えれば新しい人が活躍できる余地がある状況ともいえる。地方には都市部にない課題とチャンスが眠っている。それらを掘り起

こし、外部のプロ人材や若者と一緒に汗をかこうと呼びかけることが地方にとっての魅力発信の本質であり、人材戦略となる。自ら「選ばれる地域」になるために能動的に動き、努力を重ねている自治体は、必ずや人材のほうから門を叩いてくれるだろう。

大切なのは、人材を単なる労働力として捉えず、地域とともに創るパートナーとして迎え入れることである。今回紹介した3つの自治体は、いずれもそのようなマインドを持ち、実践している。人を大切にする地域には人材が集まり、技術を上手に使う地域は人の力をさらに伸ばすという好循環が生まれている。その先にあるのは、人口減少時代でも確かな活力をたたえた「小さくても強い地域」

の姿である。各地にそんな地域が増えていくことを切に願い、本稿を締めくくりたい。

#### 著者

稻垣仁美（いながきひとみ）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部 エキスパートコンサルタント  
専門はエネルギー、地域交通、消防・防災、観光・まちづくりなどのインフラ領域における政策提言、事業開発。近年はデジタル技術を活用した地域イノベーションをテーマに活動

坂本和歌子（さかもとわかこ）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部 コンサルタント  
専門は地域交通の再編、自動運転サービスの事業戦略立案・実装支援など