

## 勘と経験と思い込みと意思に頼らない施策の作り方

佐賀地域経済研究会では、平成 30 年 11 月に多久市まちづくり交流センター「あいぱれっと」において、「勘と経験と思い込みと意思に頼らない施策の作り方」と題した講演を開催した。本公演は、初の試みとして、昼の部と夜の部の 2 回講演の体制のもと、多久市まちづくり協議会の協力を得て開催した。

本講演では、宮崎県日南市商工マーケティング課において日南市マーケティング専門官として地方創生関連事業に取り組まれている田鹿倫基氏を講師にお迎えし、日南市の人口動態を踏まえた、「日本一組みやすい自治体」をキャッチフレーズとする取り組みについて、事例を交えながら、お話しいただいた。

以下は、昼の部の講演の概要をまとめたものである。

【日時】平成 30 年 11 月 28 日（水）昼の部 14:30～16:00、夜の部 19:00～20:30

【会場】多久市まちづくり交流センター「あいぱれっと」

【主催】佐賀地域経済研究会

【共催】多久市まちづくり協議会

（参加者：昼の部 50 名、夜の部 35 名）

### ■講演（昼の部）

#### 「日本の前例は日南が創る」日本一組みやすい自治体の挑戦

##### ◇はじめに

冒頭、田鹿氏より、本講演の趣旨説明がなされた。現在、急激な人口減少と少子高齢化によって地域の存続が危ぶまれている。地域活性化は日本全体の重要な課題となっているが、地域活性化のために、どのような取り組みが必要となるのであろうか。本公演の趣旨は、宮崎県日南市の事例を紹介しながら、地域活性化に向けた課題解決の手がかりを共有することである。

宮崎県の南部に位置する日南市は、人口約 53,000 人、面積 536.11km<sup>2</sup> の地域資源に恵まれた地方都市である。田鹿氏は、日南市で 2013 年からマーケティング専門官として、様々な地方創生関連事業に取り組んでいる。

##### ◇施策を行う上で大切なこと

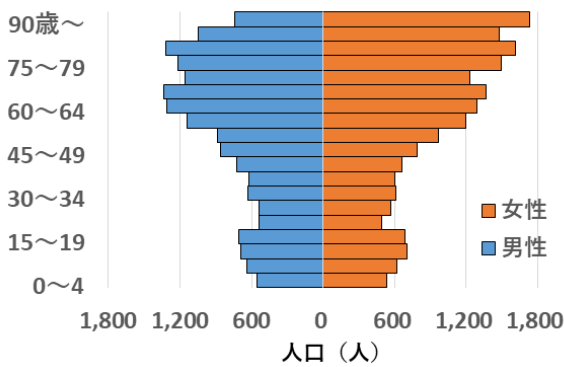
地域活性化に取り組む上で、最も重要なこと

は、住民皆にとっての地域活性化とは何かということを経験することである。日南市の地域活性化とは、まちを永続させることだ。言い換えると、まちの歴史や文化、経済を次世代に繋ぐことができる仕組みを創っていくということである。そのためには、日南市をはじめ地方都市の人口ピラミッドの歪みをなくす必要がある。なぜならば小中高の公立校の廃校問題、介護・福祉施設の不足、社会保障費の上昇など、地方都市の多くの問題は人口ピラミッドの歪みによって引き起こされているからである。年代別の人口にばらつきがなければ、既存の施設・制度を維持・修繕すれば良く、財政的にも一番負担がかからない。地方都市の持続可能性を高めるという点においては、人口の絶対数よりも、人口バランスの方が重要である。

図 1 は、2040 年の日南市の人口ピラミッド（予測）である。この図から、今やるべきことを見出すことができる。1 つ目は、20～30 代の希望する仕事を創ることである。単に仕事を創るの

ではなく、若者が希望する仕事を創らないと、若者は地元に残ることはなく、若者の流出が続いてしまう。2 つ目は、出会い・出産・育児の環境を整え、出生数を増やすことである。出生数の増加にはいくつか要因があるが、特に有力な要因である初婚年齢、男性の家事参加率、及び、再婚率の改善に繋がる施策を行う必要がある。これらが日南市の人口ピラミッドを整えるために必要な取り組みである。

図1 2040年の日南市の人口ピラミッド



出所：国立社会保障・人口問題研究所（2018）『日本の地域別将来推計人口』

税金を使うのであれば、できるだけ失敗が少なく、確度の高い施策を行う必要がある。まちづくりは情緒的な側面をもとに取り組みられることも多い。しかし、そのような発想から生まれるものは良い結果に終わることは少なく、発送を改める必要がある。何をやらなければならないのかをゼロベースで考えれば、やるべきことは見えてくる。勘と経験と思い込みと思いつきに頼らず、データを基に因果関係を明らかにし、求める結果にアプローチすることが大切である。

#### ◇日本一組みやすい自治体を目指して

日南市は、人口が年々減少しており、同時に地域経済の規模も縮小している。このような厳しい状況の中、地方自治体と地域住民だけで地

方創生に取り組むこと自体に無理がある。そこで田鹿氏は、日南市に対して何かできることを持っている企業と組むことを考えた。取り組みを始めるにあたって、まず「日本一組みやすい自治体」というキャッチコピーを掲げることにした。この取り組みのポイントは、企業にお金を払わないということだ。これまで数多くの地方自治体が企業にお金を払って何らかの事業をやってもらってきた。このような取り組みは、日南市も例外ではない。しかし、日南市の財政面の厳しさを考慮すると、このやり方を改める必要があった。そのためには無料で組んでくれる企業を探さなければならなかった。

人口減少社会において、ハード面のインフラ整備、ソフト面の組織・制度の設計に対する需要は減少している。財政的な負担をかけて、それらを新しく作ることは事業の初期費用を含む莫大な固定費を次世代に回すことになる。そうしないための工夫が日南市と企業のコラボレーションにおいても必要になる。それは、インフラに関しては、今あるものを有効に活用していくことである。また組織・制度に関しては、ノウハウの交換（伝達）におけるシェアリングを推進し、マッチングコストを削減していくことである。

企業側にとっては、前例踏襲主義の地方自治体が多い中、日南市との成功事例を前例として活用することで、自社を他の地方自治体に売り込みやすくなることが期待されるメリットである。

日南市が大切にしていることは、日南市と組む上でのメリットを企業側に明確に伝えることである。企業にとってのメリットは、売り上げが増えること、コストを削減できることの2つである。日南市にとっては、企業と組むことで地域の課題が解決できるというメリットがある。実際、両者にメリットがある企画を立案することによって、日南市はこれまでに大企業

からベンチャー企業に至る様々な業種の企業（約 40～50 社）とコラボレーションを実施してきた。

#### ◇具体的な成功事例の紹介

コラボレーションの具体的な成功事例として、企業の売り上げ増加に繋がった3つの事例と企業のコスト削減の事例が紹介された。

企業の売り上げ増加に繋がった事例の1つ目として、ユーザー間で大喜利を楽しむアプリの運営会社 bokete とのコラボレーションが挙げられる。月間2億人が閲覧するアプリ内では、日南市の特産品や市長本人が大喜利のボケの題材になっている。写真掲載ページに日南市の公式 Web ショップのリンクを貼ることで、同サイトのアクセス数は10倍に、売上は3倍に増加した。広告費を一切かけることなく、これだけの効果が得られたのである。さらに、企画自体が面白いということから、当該企画は数々の新聞に取り上げられた。このアプリ運営会社は、日南市との成功事例をもとに静岡県庁とのコラボレーションにも成功し、当該企画を自社の売り上げ増加に繋げている。

2つ目の事例として、インターネットを介して内職を提供するサービス（クラウドソーシング）を営むクラウドワークス社とのコラボレーションが挙げられる。この事業は、日南市の住民を優遇し、好条件の仕事を提供するという企画である。クラウドワークスのメリットは、地方自治体と組むことによる信頼性の向上である。日南市のメリットは、住民の世帯所得の増加である。bokete と同様に、クラウドワークスも、日南市との成功事例をもとに他に12の地方自治体とのコラボレーションを実施している。

3つ目の事例として、大手生活用品メーカーのライオン社ともコラボレーションを実施している。この事業は、人口減少・少子化対策で

あり、図2をシンボルとした「夫婦円満都市」推進プロジェクトを実施している。出生数を数増加させる主要な因子である男性の家事参加率を向上させるために、同社の家事専門アドバイザーが男性に家事のやり方を教えている。また、夫婦円満が子供の貧困防止や出生率の上昇に繋がるという視点のもと、日本ほめる達人協会の講師が女性に上手な夫の褒め方を教えている。

図2 「夫婦円満都市」推進プロジェクト



出所：ライオン HP

(<https://www.lion.co.jp/ja/company/press/2016/1774>)

企業のコスト削減に繋がった事例としては、IT企業の誘致が挙げられる。日南市は2016年からIT企業の誘致を積極的に行っている。2018年時点で、日南市には14社が誘致されてオフィスを出している。14社中12社が商店街の空き店舗や周辺にオフィスを設けている。それによって、以前はシャッター通りだった商店街に賑わいを取り戻すことができた。2018年度の企業の誘致数は17社まで増える予定である。

IT企業の誘致は、日南市にとっては若者の働き口を増やすという地域課題に対する解決策になり、企業にとってはコスト削減になる。一見、オフィスの新設や移設による追加的なコストが生じそうである。しかし、全国的な人手不足の状況下では、若者の平均勤続年数が短い都市部よりも、若者の長く定着して働いてくれる可能性が高い地方部にオフィスを設ける方が、人事や社員教育の面において、中長期的に見た

ときにコスト削減に繋がるのである。

多数の業種の中で、なぜ日南市はIT企業を誘致することにしたのか。それは、日南市の職種別の求人数・求職者数を見ると浮かび上がってくる。2016年12月段階で、求人数よりも求職者数の方が多いのは事務職だけであり、事務職の有効求人倍率は0.21であった。また、事務職の求職者の半数は20代・30代の女性であった。IT企業の誘致という流行りに乗っているように見えるかもしれないが、日南市は、単に流行りだからといってIT企業を誘致しているのではない。データを見る限り、若い人たちがやりたいと思う事務職を一番持っているのがIT企業なのである。

こうした取り組みの結果、若年層のニーズに合った仕事が生まれたことで30代の転入が増え、20代の転出が減った。高校生の市内就職も増え、2017年には日南市の社会人口の増減は過去最小にまで減少した。人手不足の中、雇用を増やすだけでは意味がなく、不足している職種（この例では事務職）を増やすことに意味があるのである。

#### ◇おわりに

田鹿氏は、講演の締めくくりに「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びる訳でもない。唯一生き残ることができるのは、変化できる者である」というチャールズ・ダーウィンの言葉を紹介した。

生物もまちも同じである。過去の成功体験に縛られて、時代の変化を鑑みずに昔のやり方を延々と繰り返すだけでは生き残ることはできない。昔の成功体験にとらわれるのではなく、ゼロベースで今の時代に必要なものを見出すことができれば、どんなに辺鄙で人口が少ないまちであっても、生き残っていくことができるはずである。時代とともに、まちの主要産業は変わるだろうし、街の構成メンバーも変わるだ

ろう。それでも、そのまちの歴史は脈々と続いていく。そういった理念のもと、データを見ながら施策を創っていくことが大事なのである。

#### ■質疑応答

講演終了後には、フロアからの質問を受け付ける時間が設けられた。

地方自治体の職員という聴講者から、「前例がないものを創っていく時のアイデアなどはどのように生まれるのか」という質問が出された。

これに対して田鹿氏から、「キャッチコピーとして『日本一組みやすい自治体』を掲げているので、企業側からオファーが来ることが多い。その中から人口動態にどのように関係しているのかを勘考して取り組んでいる」という回答がなされた。

別の地方自治体の職員という聴講者から、「行政の仕事でデータを読み解く際、因果関係を見つけるのが難しいが、お勧めのデータの見方やコツはないか」という質問が出された。

これに対して田鹿氏から、「確かに、相関関係までは見つけやすいが、因果関係を見つけるのは難しい。本当に因果関係が成立しているのか、常に疑いながらチェックし続けるのが大切だ」という回答がなされた。

(南里 玲那・花田 美祈)