

特集 首都圏からの地域支援のあり方——南伊豆町(静岡県)の事例

終章

## 他地域での支援展開の可能性 ——「そこに、愛はあるか？」



土屋 俊博  
東京都中小企業診断士協会城北支部

本章では、南伊豆町での地域支援を通じて実感する、首都圏の中小企業診断士にできる支援のあり方や、支援開始に際して大切なことについてまとめる。

### 1. 「課題先進国」日本の処方箋

世界の先進国に先駆けて人口減少時代に入った日本が、いかにその課題を克服するかは世界から注目・期待されている。持続可能な社会を作るには、何が必要だろうか。

#### (1) 「地方創生」の背景と意味

日本が人口減少社会に突入したはずみは地方から現れる。「消滅可能性都市」といわれる維持困難な地域が今後続出すると予想される。政府はこの問題へ対応するため、2014年、東京一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけ、日本全体の活力の向上を目的とした一連の政策「地方創生」を掲げた。

その内容は、各地域の人口動向や将来の人口推計、産業の実態や、国の総合戦略等を踏まえた、地方自治体自らによる「地方版総合戦略」の策定と実施に対して、国が情報・人材・財政の各種支援を、地方の自立性、将来性、地域性、直接性、そして結果重視の原則に即して行う。

地方での安定した雇用創出や、地方への人口流入、若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえ、時代に合った地域を作り、安心

な暮らしを守るとともに、地域間の連携の推進で、地域の活性化とその好循環の維持の実現を目指すものである。

ここで大事なことは、地方自治体自らによる「地方版総合戦略」の策定と実施に対して「支援をする」点である。地方自治体は自地域の課題や問題を自ら特定し、戦略を設定する必要がある。地域の問題はきわめて複合的であり、これを正しく読み解き、適切な解や方向性を導き出し、地域内のステークホルダーと共有し行動を促すことは容易ではない。

しかし、日本の人口が減少する中では、この地方版総合戦略を適切に設定し、地方の構造を変革し、人を呼び込む力のある自治体のみが生き残っていくと予想される。

#### (2) 「シティプロモーション」の本質

地方自治体では移住者の受け入れや企業誘致に力を入れる専門部署を設置するところも増えている。いわゆる自治体としてのマーケティングを担う「シティプロモーション」の領域であり、千葉県流山市や奈良県生駒市などが有名である。

自治体のプロモーションというとホームページを作るとか、ゆるキャラを作ってPRをするなど、形の見えるものが想起されるが、本質的には「地域参画総量の増加」が重要である。すなわち、まちを愛し、まちのために何かしようという人の活動の総量である。それはまちの住人のみならず、そのまちのこと

を思い、遠くからでも何かをしたいと思う人も含む。「関係人口」と「活動量」を掛け合わせた概念である。

地方自治体は、高齢化や人口減少に伴い財政が徐々に縮退し、従来の公的サービスを提供することがますます困難となる。その中で、自治会やNPO等を含め、地域住民が自治体に頼りすぎず、自発的に地域の問題にかかわり、生活を守り、その地域価値を高める活動を行うことが必要不可欠となる。その気概や活動の源泉は、地域を愛し、地域のために何かをしたいと思う気持ちである。

シティプロモーションでは、地域愛を市民に想起させ、いわゆる「ジブンゴト」とし、自主的な行動により満足感を高め、生涯にわたる幸福感の最大化ができるかが重要である。

### (3) 副業・兼業への意識の高まり

人口減少・少子高齢化に伴い、まず生産人口の減少が起こる。生産人口は国のGDPに大きく影響する。そこで政府では、その減少を補うため生産性の向上やイノベーションの実現に注力している。その一環として、優秀な人材の社会的流動性を高め、経済的な効果・成果の上がる分野への働き手を補完する手段として「副業・兼業」が期待されている。

一般的な労働契約では「勤務先への業務専念義務」があるため、おのずと「副業は原則NG」で、やってはいけないもの、後ろめたいもの、という印象があった。しかし、ここ数年の働き方改革の議論を通じて、必ずしも1つの会社に縛られない働き方が広がってきている。実際に、他企業の副業・兼業を斡旋するサービスも出てきている。

終身雇用の崩壊や人生100年時代という言葉に象徴されるように、単一の企業で勤め上げるスタイルよりも、複数の勤務先で経験を積むケースが今後主流になるのは間違いない。

では、その際にどのような仕事に従事するのかといったとき、本特集のテーマ「地域支援」は1つの方向性として有望である。移住を前提に地方の業務に従事する「地域おこし

協力隊」制度もあるが、そこまでいかなくとも、広島県福山市で始まった「兼業・副業限定の戦略顧問人材公募」や、岐阜県のNPO法人G-Netによる「ふるさと兼業」など、地方の人材不足を補うための副業・兼業での人材の確保は徐々に広がりつつある。

## 2. 中小企業診断士の地域支援の可能性

### (1) 偏在する専門家人材

中小企業診断士資格は合格率約4%という非常に難易度の高い資格であり、取得者の基本的な知識レベルは高い。ただし、取得者の約2/3が企業内診断士であり、中小企業支援に携わる余地はまだある。

また、地域的に見ても首都圏在住診断士が全体の半数程度を占め、地方では希少な存在とみられる。県診断(士)協会の在籍者数が100人程度のところも多いが、そこは公的支援機関や地域金融機関での資格取得者や、独立診断士の比率が高く、これ以上の経営支援サービスの拡充は困難と思われる。

南伊豆町では、南伊豆町商工会の経営指導員以外に、南伊豆町在住の中小企業診断士は今のところいない。伊豆半島に範囲を広げてみても、両手で数え足る程度しかいないという話も聞く。この実態を聞くだけでも、首都圏にいる多数の中小企業診断士有資格者という「宝の山」は、南伊豆町をはじめ地域に対して価値を発揮できるに違いない。

### (2) 遠隔地での支援のあり方・やり方

しかし、首都圏の中小企業診断士が全国各地域に移住すればよいのかというと、それは現実的ではない。また、その地域に交通費をかけて赴くことも、そう何度もできることではない。

もちろん、現地に伺い現地の方と顔を合わせて課題に取り組むこと以上に早々に成果を挙げられる手段はないと考えている。ただ、「移住するか、何もやらないか」の二者択一ではなく、その間のやり方があると考えてい

る。具体的には以下のとおりである。

### ①地域の方との期待値のすり合わせ

地域の課題は、元来、地元の行政機関や議会関係者をはじめ、地域に根を張り活動している方々が日々直面し理解しているものである。中小企業支援を生業とし、遠隔地にいる中小企業診断士の立場では、その地域の課題を総括的・本質的に解決することが相当難しいのはいうまでもない。

しかし、人材不足に悩む地域の方に対して、いわゆる経営のプロである中小企業診断士が貢献できる余地は多くある。そこでの貢献のあり方・深さについては多様な形態がある。

重要なのは、相手の期待値と、それを実行する側の認識の違いをできる限り埋めていくことである。「これくらいやってくれると思ったのに」と言われてしまうとお互いに不幸な結果になる。地域の方と、期待・希望・狙いを率直に話し合いながら進めることが、地域支援の第一歩である。

図表1 「支援」のあり方・深さ

①お客様主体の取組みに対するアドバイス
②お客様の作業を一部代行（ボランティア）
③お客様から業務を受託（有償）
④お客様の資金確保の支援（補助金獲得支援）
⑤企画・運営・資金調達まで一括請負
⑥まちづくりの主体としてお客様を巻き込む
⑦行政を巻き込み支援施策を作り込む

### ②地域診断の手法の活用

今回の地域診断事業の実施では、中小企業基盤整備機構がかつて実施していた「地域診断」手法を参考にしてしている。また、中小企業診断士のカリキュラムとして定着している「実務従事」の方法論も、地域診断分野に活用できる。

今回の南伊豆町の地域診断事業でも、産業構造を中心とした総合的・総括的な調査報告書を作り、地域への提言を行ったことで、なじみのない地域に関する共通理解を得、地域の構造を理解した実態把握を一定程度やりきることができた。さらにRESAS（地域経済分

析システム）と絡め合わせたより効率的な地域診断手法を確立できると考えている。

### ③チーム・コミュニティの醸成

中小企業診断士はスーパーマンではない。得手不得手や、時間の制約もある。地域の多様なニーズに応えるために、いかに多様な知識や能力を活用できるかが重要となる。

南伊豆町の支援のために編成した「南伊豆応援隊」は、具体的な役割がなくても、その地域に対して興味のある方を広く受け入れている。SNSのグループ機能を活用し、適宜進捗状況の共有や、地域のニュースを流すことで、新たなアイデアの創出を誘発することを試みている。多様な視点から、良い地域支援のネタが創出されることがあるのだ。

南伊豆町にかかわりたい方だけでなく、別の地域で同じようなことをしたいと考える方も含め、新規参加者の受け入れ窓口は広がっている。

### ④思い立ったときにやり取りできる関係性

地域課題の解決に役立つアイデアがあっても、それを誰がどう実行するかを立案できなければ単なる妄想に終わる。もちろん、アイデアを持つ人自身が現地で実行できればよいのだが、それがかなわない場合は、現地で実行できる人を探し出す必要がある。

そのアイデアをどのようにしたら地域に実装できるか、実装して価値があるのか、これを現地の方の意見を聞きいち早く確認できるような関係性を構築していることが重要となる。我々は地域の方とはチャット感覚で情報交換をし、提案資料などを用意することなく、課題解決の仮説検証を回そうとしている。

昨今はオンラインの会議ツールも充実しており、スマートフォンの無償ツールの活用で、細かな意思共有もやりやすくなっている。現地で名の知れた事業者の多くがFacebookなどSNSを活用しており、もはやこれなしでは支援活動が運用できない状態だ。メールのやり取りではコミュニケーションのスピードに限界があり、SNSを持たない方との協働はもはや不可能と言っても過言ではない。

### ⑤公的支援機関とのより良い関係

具体的な課題を特定し、その解決に向けた協働を行うために現地に赴く必要が出てくる。そこで公的サポート、すなわち専門家派遣の仕組みが活用できる。現地に行って課題を発掘するのではなく、遠隔地である程度課題を特定したうえで活用することが有効である。

また、中小企業診断士が把握した地域課題を現地の公的支援機関が受け取り、その後の支援やフォローを行うなど、さまざまな連携の可能性がある。

### ⑥地域に相対する柔軟な組織の形態

支援活動を通じて委託や謝礼などで金銭のやり取りが生じることが考えられる。ときに、自治体との間で金銭や活動の対価が発生する場合など、信頼ある法人格を持った組織を立てることで円滑に進むケースもある。その場合に備え、NPO や合同会社などの組織を作っておくことが有効となる。

南伊豆応援隊は任意団体であり法人格はないが、今後備えてNPO 団体と連携を取り支援活動の受け皿を広げている。

### ⑦最終ゴールと、そこへのステップ

「成果は何ですか？」と聞かれることがある。最終的には地域で事業を起こし雇用を生み、それで生活ができる人を生むことだと捉えている。これを成果と考えるとまだまだ道のりは長い。そこに至るいくつかのステップがあるはずで、地域の方とともに小さな成功を積み重ねていくことが大事と考えている。

## 3. 思いのある地域とともに

### (1) 広がる他地域での取組み

昨年来の「南伊豆応援隊」の活動の発信に対し、ありがたいことに「別の地域でもやりたい」という声をいくつかいただいた。具体的に始まったプロジェクトとしては、同じ伊豆半島の伊豆市修善寺地域の取組みがある。

2019年1月から、伊豆市産業振興協議会に対して、首都圏の中小企業診断士を中心とした20数人のグループが、修善寺地域の活性化

に関する提言を行うことになっている。実際に現地で宿泊し、現地の方々の意見を踏まえた検討を行っている（2019年6月現在）。

まずはこれまで地域に縁のなかった首都圏の中小企業診断士に、地域の構造を理解し、関係を持ち、愛着を持っていただくことが第一である。そこで出てくるアイデアを実現していく中で、地域の方からの信頼を得、力を発揮することが地域にとっての成功でもある。

### (2) 愛する場所は、ありますか

読者の中にも、地方で生まれ、進学・就職のために都会へ出てきた方がいるだろう。私も長野県小諸市という人口4万人ほどのまちで、田んぼの真ん中の集落で生まれ育った。どこに行くにも不便な場所で、早く都会に出たいと日々考えていた。しかし、現在は離れてみて感じる地域の良さ、価値を今さらながら実感している。何とか実家を残し、二拠点居住、デュアルライフを実現したいと考えている。

南伊豆町とは、大学生時代に毎年同地の夏季のみ運営する大学施設へ住み込みのアルバイトに行っていたのが縁の始まりだ。信州の山奥で育った者として「海」への大いなる憧れがあった。学生時、弓ヶ浜の開放的なビーチに魅了され、卒業後も何らかのかかわりが持てないかと考えていたところ、今回の案件に携わることになり、喜びは大きい。

この「思い入れ」、「愛着」の有無が地域支援では何よりも重要と思われる。もし、そのような場所がある方ならば、診断士スキルを使って、一緒にダイブしませんか。

### 土屋 俊博

(つちや としひろ)

総合電機メーカーの経営企画部門に10数年勤務の後、ICTを活用したまちづくりに関する事業企画を担当。現在は内閣府に出向しスマートシティ事業の推進を行う。2013年中小企業診断士登録。長野県小諸市出身。

