

第4章 中山間地域の担い手育成に向けた検討

1. 中山間地域で活躍する企業団体の成功要因等を踏まえた人材育成プログラム

(1) 事業の概要

第3章「4. 調査結果からみた成功要因等の整理」において、中山間地域で活躍する企業・団体の成功要因を「3つの柱」に整理した。しかし、実際にはその成功要因は、当該企業・団体の経営者・担い手個人の努力によって獲得することでできた事例がほとんどであり、支援機関のネットワーク化や人材確保・育成に関する仕組みは、企業団体ヒアリング、市町村アンケート結果のとおり、中山間地域においてはほとんど整備されていない状況である。

すなわち、中山間地域で活躍する企業団体の成功要因となった「人が育ち、つながる仕組み」を整備し、効果的な運用を図ることができれば、より多くの担い手育成や事業化へのチャンスが拡大することが期待される。

これらを踏まえて、「人が育ち、つながる仕組みづくり」をテーマとし、以下の4つの取り組みによる事業スキームを下図のとおり提案する。

- 「a 中山間地域における産業の担い手を育てる仕組みづくり」
- 「b 中山間地域における産業振興を支援する市町村人材を育てる仕組みづくり」
- 「c 中山間地域における事業を育てる支援ネットワークづくり」
- 「d 産業の担い手候補を中心に、多様な産業支援人材が集まり、語り合い、学び合う場づくり」

中山間地域で活躍する企業・団体に共通する3つの成功要因

中山間地域の特性を理解し、
事業を企画・推進する
情熱ある担い手

中山間地域のなかで連携できる
異業種の担い手やともに考え
行動する伴走者

事業(商品・サービス)を
育て、磨き上げる機会

上記の3つの成功要因が中山間地域においては不足している
(企業団体ヒアリング+市町村アンケートの分析結果)

人が育ち、つながる仕組みづくり

a 中山間地域における
産業の担い手を
育てる仕組みづくり
[具体像]
立上がり期の人材育成
プログラムの提供

b 中山間地域における
産業振興を支援する
市町村人材を育てる仕組みづくり
[具体像]
産業支援人材育成
プログラムの提供

c 中山間地域における
事業を育てる支援ネットワークづくり
[具体像]
中間支援体制の整備促進

d 産業の担い手候補を中心に、多様な産業支援人材が集まり、語り合い 学び合う場づくり
[具体像]

定期的に まちむら ビジネス・カフェ(仮称) を開催
担い手候補にとっては…(情報交流の場) (商品を磨く場) (人脈を広げる場)
支援ネットワーク関係者・市町村産業支援担当者などにとっては…
(事業の種を発見する場) (人材を発見する場) (支援ニーズを知る場)

(2) 事業スキームを構成する4つの取り組みの展開

a 中山間地域における産業の担い手を育てる仕組みづくり

基本方向

中山間地域は、事業活動を行う地域としては、さまざまな条件で不利となる要因が多いと考えられてきた。しかし、本調査の対象となった経営者は、そうした条件不利要因とされてきた地理的環境や交通条件などを有利要因へと転換させる事業構想力、人とのつながり、企業と地域の夢を重ね、実現をあきらめない情熱により、成果をあげていることが明らかになった。

中山間地域での起業や事業承継、新事業開発・実施においても、地域の特性のなかに可能性を発見していく柔軟性や強い意思、地域に根付いた企業活動を進めていくことのできる資質を育成していくことが望まれる。

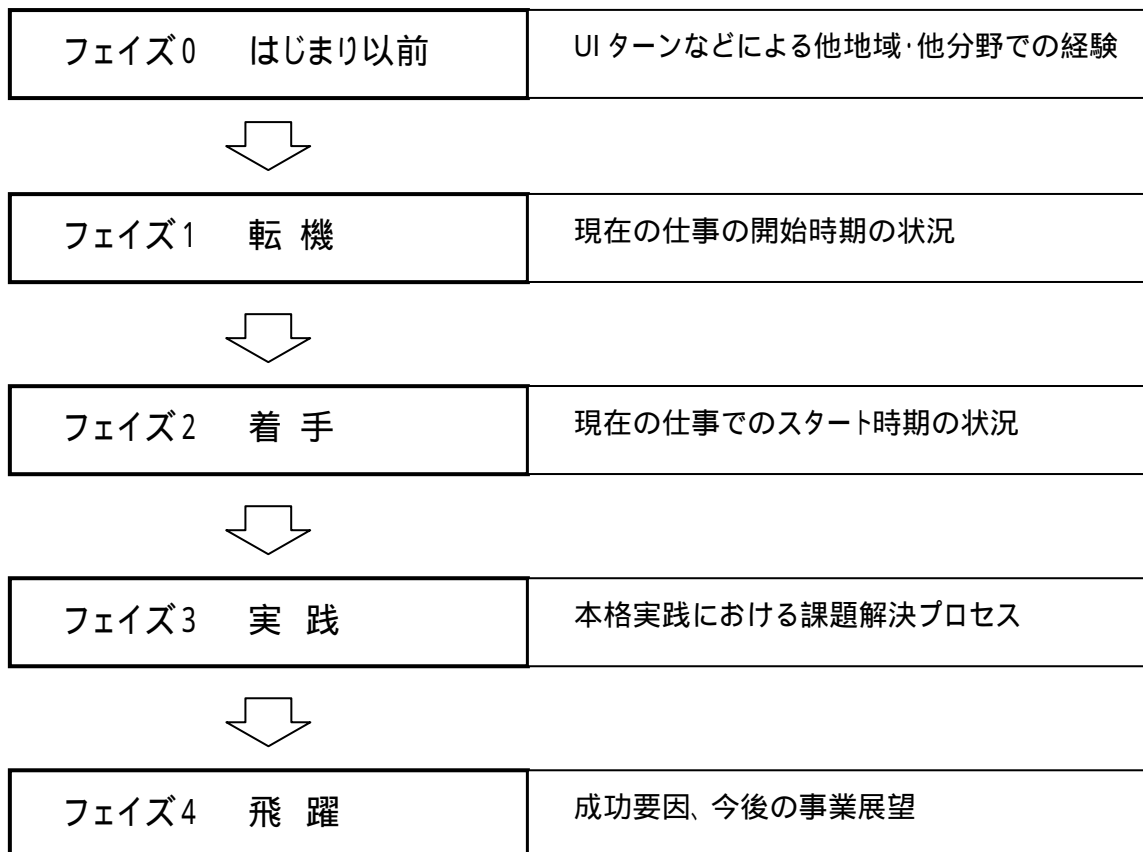
ここでは、こうした人材の成長過程における育成ポイントを実践の場に求めることとし、本調査の取材で得た経営者・担い手の成長段階別の育成ポイントの検証整理を行った。ここで得られたベストプラクティスを活かした人材育成プログラムを設定することで、中山間地域の特徴を踏まえた取り組みをめざす。

企業団体調査対象となった経営者・担い手の成長プロセスの検証

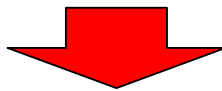
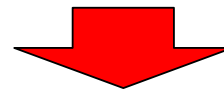
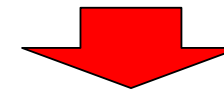
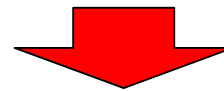
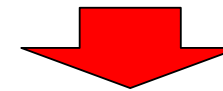
担い手リーダーの輩出、育成を図る上で、「担い手リーダーの成長プロセスを検証」して、「人材育成のポイント」と「求められるプログラム」を整理する。

検証結果は次頁掲載のとおりである。

【担い手リーダーの成長プロセスの検証の視点】



担い手リーダーの成長プロセスの検証と人材育成要因

0 はじまり以前	1 転機	2 着手	3 実践	4 飛躍
意識・行動	意識・行動	意識・行動	意識・行動	意識・行動
自分を見つめなおす 中山間地の魅力、資源、事業ニーズに気づく 疑問点を究明する 時代の先を読む ふるさと貢献意識の芽生え	人生の目標・夢を見つける 中山間地域にUターンする 逆境をチャンスに変える強い意思をもつ 地域・企業貢献意識が高まる	地域を守る意思をもつ 新たな情報を収集し、気づき、即実行する 世代を超えて共感できる柔軟な感受性をもつ 住民とともに地域振興に懸命に取り組む	全国、世界水準に挑戦する 信念を貫く強い意志をもつ	ビジネスマインドと社会貢献意識を両立させる
自己研鑽	自己研鑽	自己研鑽	自己研鑽	
スキルや専門知識を修得する	専門知識を修得する	スキルのさらなる向上、行動	常に最新の知識を導入する	
仕事	仕事	仕事	仕事	仕事
組織に関すること	組織に関すること	組織に関すること	組織に関すること	組織に関すること
仕事の基礎を学ぶ 実績・経験を積む ライバルと競う	自身の担当する仕事で実績を積む 自社の強みを把握する プロジェクト推進者として事業を実施する	人のやらない仕事・嫌がる仕事からはじめる 自らの意見を通す前に周囲の話しを聞く 組織の強化ポイントを掴む 実務経験豊かな経営責任者を現場に配置する 消費トレンドを踏まえた思い切った設備投資を行う 若者に発想を求める 従業員との信頼関係を築く 苦しい時期にも軸はぶれない	要となる人材補強は業績に関係なく断行する 情報公開と定例ミーティングで信頼関係を築く 消費者の声を社内各部門に徹底させる 技術水準向上へのたゆまぬ努力を続ける 現場の声に耳を傾け事業価値を磨く	組織全体で改善戦略を実践。成果を達成する 自社の経営資源を結集する 新しい領域に挑戦する 求める人材像を絞った上で人材を確保し、現場で育成する。
事業開発に関すること	事業開発に関すること	事業開発に関すること	事業開発に関すること	
	消費者の声を聞き事業改良に着手する 課題の深堀りから解決ポイントを見つける 起業する / 事業に着手する	隠れた資源に着目し、専門性を活かした商品を開発する 競合品の問題点を分析し、差別化を図る 事業計画を策定する ・利害関係者と情報を共有し計画策定 ・現場の実感に基づき計画策定 ・事業可能性を客観的に分析 事業を進めながら計画の弱さ、弱点を修正する 常に課題解決のヒントを探す 事業ノウハウを掴む 時機をとらえて新事業に進出する	市場における企業ポジションを設定する 消費者の声を聞き、交流を深める 地域の魅力を事業価値に転換する仕組みをつくる 新事業の成功モデルを確立する 地域の評価が波及効果を生む 業界特性、ニーズ分析から販売戦略を立案する 地域産業との連携で付加価値の向上を図る 次世代の担い手、後継者の育成に取り組む	
出会い・人とのつながり	出会い・人とのつながり	出会い・人とのつながり	出会い・人とのつながり	出会い・人とのつながり
人生の師と出会う	事業における指導者と出会う 異業種と交流し、事業可能性に気づく 同志・ビジネスパートナーと出会う 協力者と出会う	取引先からの信頼を獲得する 支援者(支援企業)をひきつける 協力者と出会う 人を大切にす	行政支援を活用する 飛躍への転機となる新たな取引先と出会う 得意分野が異なる補佐役を確保する 人との出会いを大切にする 協力者を集める上で重要な要因である人間的な魅力とプロデュース力を高める	消費者とのつながりを深める
				
重要ポイント	重要ポイント	重要ポイント	重要ポイント	重要ポイント
(都市や他地域での仕事・生活を経験する) (仕事の基礎・スキルアップ・経験を積む)	(中山間地域に移住したUターン者が 目標・夢を見つける) (同志との出会い)	(資源に着目・スキルや経験を生かし事業の構 想を練る) (協力者との出会い)	(販売戦略の見直し・事業のブラッシュアップ) (パートナーとなる人材の確保) (組織づくり)	(地域貢献と事業拡大を両立させる) (消費者とつながる) (後継者・担い手育成)

成長プロセス別の育成における重要ポイントの整理
 検証結果から導かれた重要ポイントを下表にまとめる。

0 はじまり以前	1 転機	2 着手	3 実践	4 飛躍
都市・他地域での仕事・生活経験を通じて消費地(都市)の価値観を知る	中山間地域に移住したUIターン者が目標・夢を見つける	資源に着目、スキルや経験を活かし、事業の構想を練る	販売戦略の見直し・事業の磨き上げを行う	地域貢献と事業拡大の両立を図る
仕事の基礎を学ぶ・スキルを高める・経験を積む	同志と出会う	協力者と出会う	補佐役となる人材を確保する	消費者とつながりを深める
			組織づくり	後継者、担い手育成に取り組む

重要ポイント1 中山間地域の担い手に求められる資質

前項「担い手リーダーの成長プロセスの検証と人材育成要因」の検証結果を踏まえ、中山間地域の担い手に求められる資質を整理した結果、ほとんどの担い手が以下の要件を満たしており、かつ、その要件が成果をあげる上で大きなポイントとなっている。

中山間地域の担い手に求められる資質（企業・団体ヒアリングの共通要素）

中山間地域の資源や特性に対する視点・構想力
 企業振興と地域振興双方の発展をめざす地域経営マインド
 事業目標の達成 = 夢をあきらめない強い信念
 さまざまな分野の専門家、各種支援機関や行政等との間の豊富な人脈

重要ポイント2 中山間地域の担い手育成にあたっての段階別傾向

中山間地域の担い手に求められる基本的な資質が形成された成長段階は、上表網掛け箇所です。示したとおり「フェイズ1・転機」「フェイズ2・着手」に集中している。

また、次頁に掲載した図のように、成長段階のステップアップとともに、同じ人物の担い手としての資質にも変化が起こっている点が目立つ。すなわち、「フェイズ1・転機」においては、自己実現のために人生や仕事の目標を見つけ、人間関係も同志など内部的である。これが、「フェイズ4・飛躍」に至ると自己実現と地域貢献が一体化に近づいていく傾向にある。また、人間関係も「フェイズ3」での事業パートナーなどの段階を経て、消費者とのつながりにまで発展・多様化している。

中山間地域の担い手育成にあたっての段階的特徴

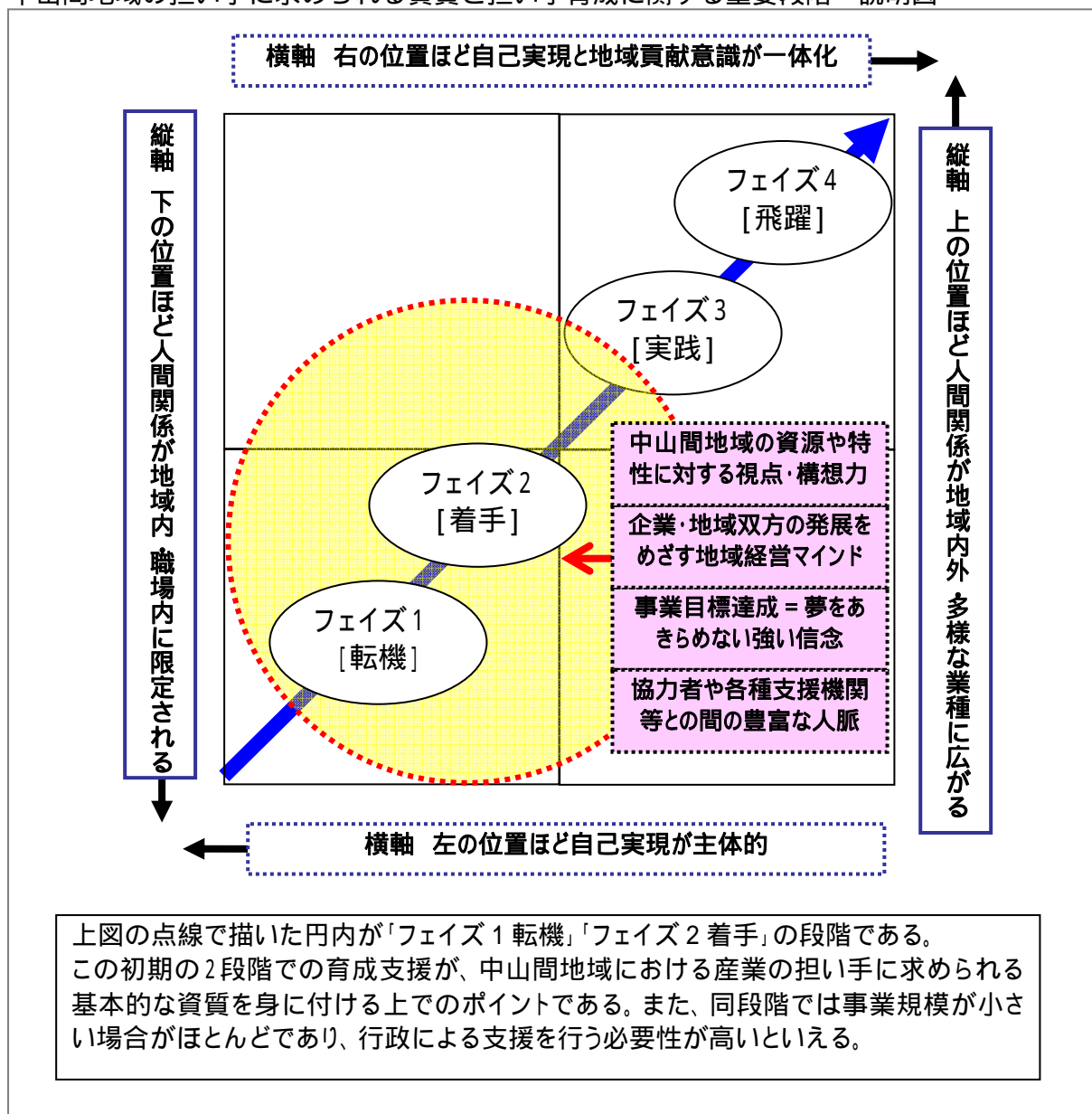
重要ポイント1で整理した中山間地の担い手に求められる資質に関する形成の基盤は、「フェイズ1・転機」「フェイズ2・着手」に集中している。
 「フェイズ3・実践」では、販売戦略や組織の充実など、実務的な資質の成長に関する項目が中心となる。
 「フェイズ4・飛躍」では、事業の拡大や新領域への進出などを検討するケースが増え、後継者の育成や地元雇用などの地域貢献意識が強くなる。

前頁で整理した重要ポイントを踏まえ、担い手資質の基盤を形成する「フェイズ1. 転機」「フェイズ2. 着手」の段階において、「自分の目標をしっかりと見つ」「同志から協力者まで人間関係を広げる」「事業の種となる構想を立案し、行動に移す」ための機会を提供していくことが、人材育成の上で極めて重要といえる。

一方、「フェイズ3. 実践」「フェイズ4. 飛躍」に進んでいくと、前2段階で形成された担い手資質の基盤を踏まえ、個人の能力としても、企業としても、ある程度自立的に成長していくことが可能な段階に移っていくといえる。(下図参照。)

以上を踏まえると、本提案における行政の関与による産業の担い手を育てる仕組みづくりにあつては、担い手として期待される人材の立ち上がり期における人材育成プログラムの提供に関する提案に絞ることとする。

中山間地域の担い手に求められる資質と担い手育成に関する重要段階 説明図



産業の担い手人材育成プログラムの提案

前項までの考察をもとに、担い手候補として期待される人材の立ち上がり期(「フェイズ1・転機」「フェイズ2・着手」)の人材育成プログラムを提案する。

なお、前項では、要因分析を行う上から、5段階のフェイズ設定を行ったが、プログラム設定にあたっては、利用者の主体的で積極的な参加を促すため、「フェイズ1・転機」および「フェイズ2・着手」を「立ち上がり期」として一元化する。

人材育成プログラムの実施概要は以下のとおりとする。

1) 目的

中山間地域の産業の担い手の育成を図るため、立ち上がり段階にある起業・創業期の事業経営者や次世代の担い手候補を対象として、中山間地域の産業の担い手としての資質向上をめざして実施する。

2) 対象者

対象は、今後の成果が期待できる事業(商品・サービス)の種を有する若手経営者とし、自治体、商工会議所・商工会、地元企業経営者などからの推薦により選定する。

3) 地域の想定

研修を実施する地域の単位は、中国地域(地域ブロック単位)とし、事例研究先となる企業のある自治体を選定して開催する。

4) テーマ

担い手人材育成プログラムのテーマは、「中山間地域の資源や特性に対する視点・構想力の育成」「企業と地域の双方の発展をめざす経営マインドの育成」「事業化にあたって必要となる専門人材・機関との人脈づくりの機会提供」とする。

5) 研修の手法と主なプログラム

研修は、中山間地域における若手経営者の実践活動報告や企業活動の現地視察を通じて、その成功要因や課題克服過程についての要因分析や対話による事業への強い信念や地域貢献意識に触れる手法を用いることとし、事業(商品・サービス)の磨き上げ、やる気づくりに反映させていく。

また、研修のゴールを事業計画のプレゼンテーションによるオークション形式の支援募集とすることで、協力者や支援者の人脈を拡大する機会、事業の魅力に関する目利きの評価を受ける機会を提供する。

なお、審査員となる目利きについては、国等の機関が保有する人的ネットワークから優れた専門性、実績をもつ各分野で活躍する人材を派遣する。

**担い手人材育成プログラムの基本方向
中山間地域の産業担い手に求められる基本的要素を伸ばす**

対象者

自治体、商工会議所・商工会、地元企業経営者などが推薦する今後の成果が期待できる事業(商品・サービス)の種を有する若手経営者。

実施地域の単位:中国地域全域

3つの育成テーマ

中山間地域の資源や特性に対する視点・構想力を伸ばす

企業と地域の双方の発展をめざす経営マインドを育てる

事業化にあたって必要となる専門人材・機関との人脈づくりの機会をつくる

実践を重視した研修手法

中山間地域の企業活動現場で学び、事業計画を立案する実践的手法

先輩経営者・担い手の「駆け出し時代」に学ぶ対話型の座学

担い手としての成長をめざす仲間たちとの共同討議による手法

4回シリーズでの育成プログラム

1回目 中山間地域で事業を起こすということ [マインド育成]

科目1 「事例研究」 講師 成果をあげている若手経営者
「起業家先輩との対話」 講師 成果をあげている若手経営者
事例分析を手助けする研究者

科目2 「夢を描く 実習」 自身の決意表明と発表

2回目 事業開発の現場で考える [マインド育成][構想力育成]

科目1 「企業視察」 中国地域の中山間地域で活躍する企業
「起業家先輩との対話」 講師 成果をあげている若手経営者
事例分析を手助けする研究者

科目2 「レポート作成 実習」 事業計画のもとになる構想イメージを作成

3回目 事業計画を考える [マインド育成][構想力育成]

科目1 「中山間地域資源の活用ポイント」 専門家

科目2 「事業計画作成ワーキング 実習」 専門家

科目3 「事業計画の改善指導」 専門家 経営者らによる評価・アドバイス

4回目 まちむら ビジネス・カフェ(仮称)での成果発表

科目1 「講演」 中山間地域で活躍する企業経営者

科目2 「事業計画オークション」

発表プランに対して、会場の支援機関、地域内外の企業経営者などの参加者が「人」「もの」「お金」の3つのプラカードをもち、共感や可能性を感じる度合いに応じてプラカードをあげて支援の組み合わせを図る手法。評価される喜びを感じることで次の展開につなげる。審査員は国等のネットワークを活かし、各分野で広く活躍する専門人材を派遣する。

定期開催される
まちむら
ビジネスカフェ(仮称)への参加

b 中山間地域における産業振興を支援する市町村人材を育てる仕組みづくり

基本方向

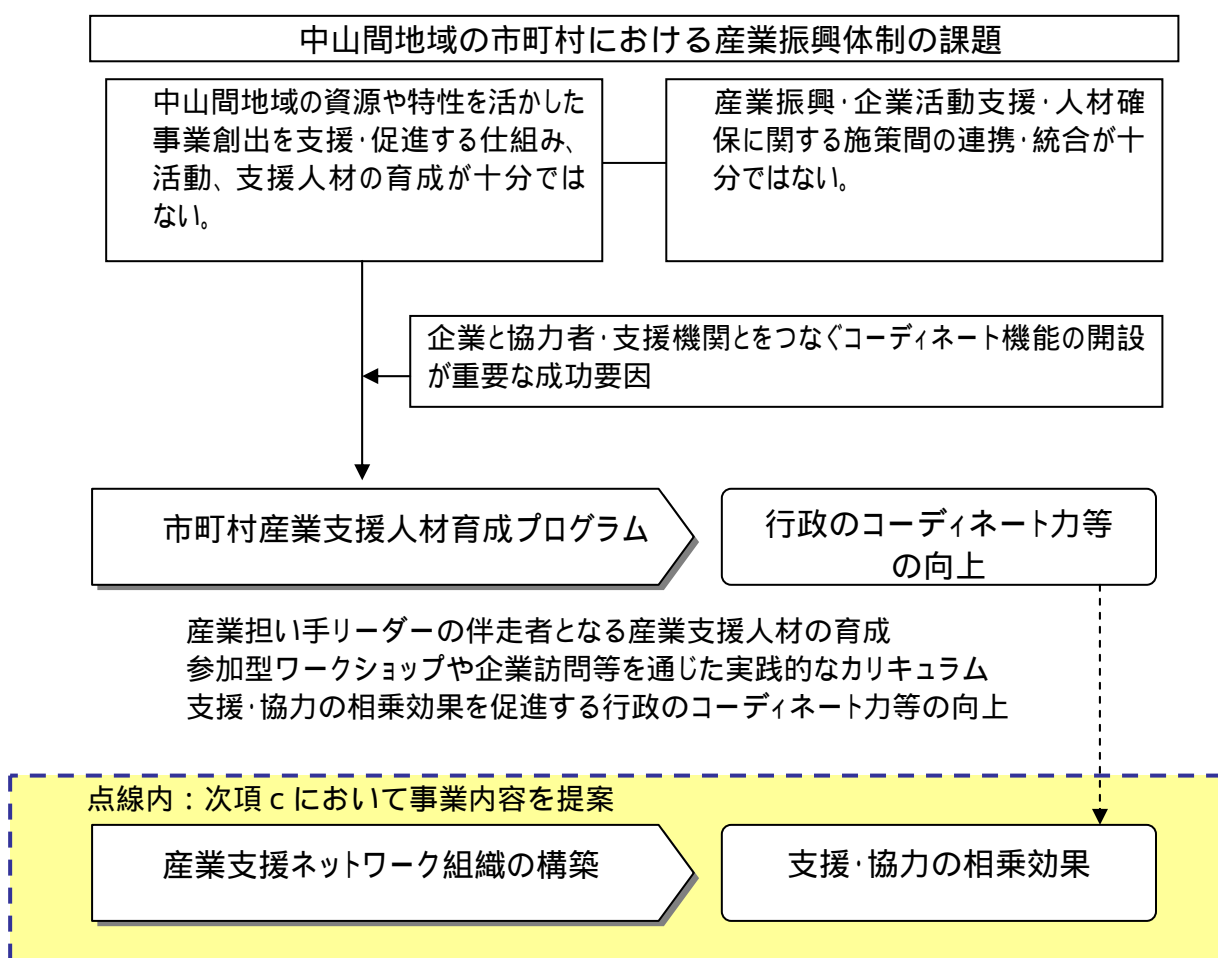
第2章で考察したとおり、中山間地域の市町村における産業振興策の実施状況から見た大きな課題として、「中山間地域の資源や産業特性を活かし、事業創出を支援・促進する仕組み、活動が不十分」「産業振興・企業活動支援・人材確保に関する施策の統合が不十分」といった問題が明らかになっている。

一方、企業ヒアリング調査における成功要因の検証結果からは、中山間地域において活躍している企業の中には、事業着手前から行政職員が情報提供、機会提供、人脈紹介など継続的なサポートを行い、地域の雇用を支える企業に成長したケースが存在している。

また、中山間地域に設立され事業成果をあげている第3セクターには、行政職員として事業を立案、推進してきたキー・パーソンが創業後に民間に転進し、経営者となり活躍しているケースが少なからずある。

こうした事例は、中山間地域において、もっとも人材と情報の集積する機関といわれる市町村行政にあって、産業振興支援にあたる職員の能力を高めることが、非常に効果的な取り組みであることを示唆している。

そこで、市町村における産業支援人材育成を目的とした育成プログラムを設定する。



中国地域における取り組み事例 ～ 島根県「しまね立志塾」の取り組み～

しまね立志塾の設立

しまね立志塾は、島根県が県内市町村における地域産業支援人材の育成を目的として平成19年にスタート。市町村の産業振興担当職員を中心に、商工会・商工会議所職員などを対象とする産業支援人材育成の研修プログラムを実施している。対象は30代を中心とする若手職員としており、一定の行政経験を踏まえて産業支援活動という領域に柔軟に挑戦していける人材の育成をめざしている。

塾頭 関満博一橋大学大学院教授の存在

しまね立志塾の最大の特徴は、地域産業政策論で知られる一橋大学大学院教授・関満博氏が、塾頭の立場で精力的に参加者一人ひとりのやる気づくりや資質向上に直接指導にあたっている点にある。参加者の多くは、はじめての経験に不安を抱えてプログラムを受講するが、毎回夜遅くまで続く交流会などを通じて、打ち解け、わが地域の産業振興に関する問題点や先進事例に関する情報などを共有していく。そして、地域産業振興を通じて、自らの地域の活力を高めていくための仕事のあり方やモチベーションを高めていくことになる。この交流会は、関教授が重要視するポイントのひとつでもある。これは、地域産業の振興には、まずミッションの明確化が必要という同教授の持論から生まれている。地域産業分析の技術や企業支援のための手法は、「なぜ地域産業おこしに取り組むのか」というミッションが自身のなかで明確に意識されてはじめて役に立つ。それならばまず、参加者同士が悩みや夢を語り合い、意識を高める場づくりこそがもっとも重要な機会となる。

研修内容

研修内容は、関教授をはじめ大手企業OBや現役金融機関のキー・パーソン、産業支援の第一線で活躍するキー・パーソンによる講義、自身の自治体の地域産業分析（SWOT分析）実習、企業訪問などからなり、最終回でグループごとのテーマに基づく地域産業育成に関する支援プランのプレゼンテーションを行うこととなっている。

このプレゼンテーションは、関教授をはじめとする講師陣が厳しい目で審査にあたり、プランの実現性や改善点などについて助言を行っている。

講師や参加者との濃密な関係づくりを重視しているため、参加定員は毎年20人程度。毎年、定員を超える応募がある。1年単位で卒業となるため、島根県では10年後に県内市町村に200人の優れた産業支援人材が誕生し、地域産業の育成に寄与してくれることを期待している。

産業支援人材育成プログラムの提案

産業振興支援を市町村行政が中心となって実施する場合、構成団体や支援機関等と各企業の連携・調整を行いながら、的確なコーディネートを実施することが求められる。

研修プログラムの概要は以下のとおりとする。

1) 目的

中山間地域の産業振興・企業振興を支援する人材の育成を図るため、地域産業振興を担当する自治体職員等の資質向上をめざして実施する。

2) 対象者

第3章3.(4)で考察したように、中山間地域における産業振興を図る上では、地域資源の活用、地域産業連関の創出が、産業活力と地域活力双方を向上させるケースが多い。このため、産業支援人材の育成研修の対象者を商工政策や観光政策を担当する自治体職員だけでなく、農林水産業政策を担当する自治体職員についても含むものとする。

併せて、商工会経営指導員等の企業経営支援機関の担当者の参加も可能とする。

また、早期に企業活動に関する支援ニーズに応えていくことを目指し、すでに産業支援活動やコーディネート活動を実践してきた中堅職員を対象者とする。

3) 地域の想定

実施する地域の単位は、中国地域（地域ブロック単位）とし、事業着手当初においては、地域産業支援及び企業活動支援の状況を踏まえてモデル自治体を設定して実施することで、上記2)で示した対象者と一致させていくこととする。

4) テーマ

支援人材育成プログラムのテーマは、「支援機関と企業の連携、企業間連携、異業種（産業間）連携を促すコーディネート力を伸ばす」「国等の関連制度・施策展開状況に関する理解を深め、情報収集する」「各地の支援人材間での課題解決ノウハウや人材共有を行う」とする。

5) 研修の手法と主なプログラム

第3章(4)において整理した中山間地域における企業・団体の事業活動の特性を踏まえた手法・プログラム設定を行う。

特に「中山間地域における資源活用の磨き上げに関すること」「同業種・異業種（産業間）連携に関すること」「地域社会との相関性構築に関すること」を支援していく上での資質や能力向上の促進をめざした内容とする。

支援人材育成プログラムの基本方向
中山間地域の産業支援人材に求められる基本的要素を伸ばす

実施地域の単位：中国地域全域
当初は産業支援活動の実績によりモデル自治体を設定

3つの育成テーマ

支援機関と企業の連携、企業間連携、異業種(産業間)連携を促すコーディネート力を伸ばす

国等の関連制度・施策展開状況に関する理解を深め、情報収集する機会とする
各地の支援人材間での課題解決ノウハウや人材の取得・共有を行う機会とする

実践を重視した研修手法

市町村産業振興のあり方を大学研究者、支援機関関係者等から学ぶゼミ形式
専門家との対話を通じてコーディネートのポイントを掴む共同討議形式

各地の産業支援の担い手から学ぶ対話型の座学

各地の産業支援事例から成功要因分析

中山間地域の産業支援現場を事例として学び、考える手法

4回シリーズでの育成プログラム

1回目 中山間地域の産業振興支援の進め方

科目1 「基礎講義」 大学研究者等

科目2 「産業振興施策の展開状況」 関係機関

科目3 「参加者報告」 自身の活動状況・特徴、課題の報告 課題共有

2回目 中山間地域の産業支援の実際

科目1 「地域資源の活用により成果をあげている支援事例研究」

科目2 「地域内の産業間連携により成果をあげている支援事例研究」
以上 支援機関・自治体

科目3 「事例研究 キー・パーソンとともに成功要因を分析」
上記事例報告者・大学研究者・専門家

3回目 産業支援現場訪問

科目1 「産業支援・コーディネート相談視察」 専門家

科目2 「現地の支援人材、相談企業とともに課題解決の活動実践」 専門家

科目3 「自身の活動をふりかえってのレポート作成」 専門家による評価

4回目 まちむらビジネス・カフェ(仮称)での担い手候補による事業成果発表に参加

科目1 「講演」 中山間地域で活躍する企業経営者

科目2 「事業計画オークション」

支援機関や企業等の目利きの現場を取材し、支援ポイントを学ぶ

定期開催される
まちむら
ビジネス
カフェ(仮称)
への参加

c 中山間地域における事業を育てる支援ネットワークづくり

基本方向

中山間地域に豊富に存在する自然景観や農林水産業、伝統技術、観光等の資源を活用した事業（商品・サービス）開発・実施を支援する「協力者や支援機関とつながる仕組み」をつくるため、定期的に相談・活用できる地域の単位（定住自立圏、広域行政圏単位など）で、行政や商工団体等の公的機関をはじめ、大学等の研究機関、地域内外の民間企業、その他専門家人材とのネットワーク組織の設立を促進する。

組織設立にあたっては、信頼と安定が担保される市町村（行政）が中心となり、施策情報の提供や地域資源の活用、事業開発、商品の磨上げ、人材確保等といった企業経営者に対する総合的な支援・協力ネットワークの構築を進めることが望まれる。

この組織は、企業経営者のパートナーであると同時に、「中山間地域と都市地域をビジネスで結ぶネットワーク組織」という役割も期待されることから、前述「b 中山間地域における産業振興を支援する市町村人材を育てる仕組みづくり」において提案した、市町村行政職員を中心とした産業支援人材の育成を図ることが極めて重要な意味をもって来る。

ネットワーク型支援組織のイメージ

提案するネットワーク型支援組織は、経営者の事業（商品・サービス）開発・実施のプロセスのなかで、商品化にむけての課題克服や高付加価値化のための磨き上げなどを支援できる多様な専門家集団や異業種間のコーディネートを行うなどのサービスを提供するものである。総合的な支援内容と構成メンバーは以下のようにイメージする。

総合的な支援内容

地域産業振興、企業活動支援、産業人材の確保、各種協力者・支援機関等とのネットワーク化支援などを統合化するプラットフォームとして、以下の支援内容を提供する。

情報提供、支援施策情報、国・県等とのネットワーク

産学官の連携・コーディネート、研究開発の支援

販路開拓、パイヤーとの商談支援、金融機関とのネットワーク

他産業や異業種との連携、法規制等の相談

ビジネスパートナーの掘り起こし、同志仲間との出会いづくり

次世代の産業担い手の確保、育成、新たな企業の開拓

経営者の精神的なサポート、相談相手

地元人材の掘り起こし、Uターン者の紹介、住居等の地域課題への対応支援

構成メンバー

民間企業での経営経験をもつビジネス・リーダーが中心となり、下記の機関との連携により、官民協働の体制づくりを進める。

地元産業の担い手（民間企業経営者）（農林水産業者）

都市側企業や大学研究者、各種専門家の外部協力者

商工会議所または商工会

雇用に関する機関

農林水産業生産団体

産業・定住・雇用に関する支援NPO組織等

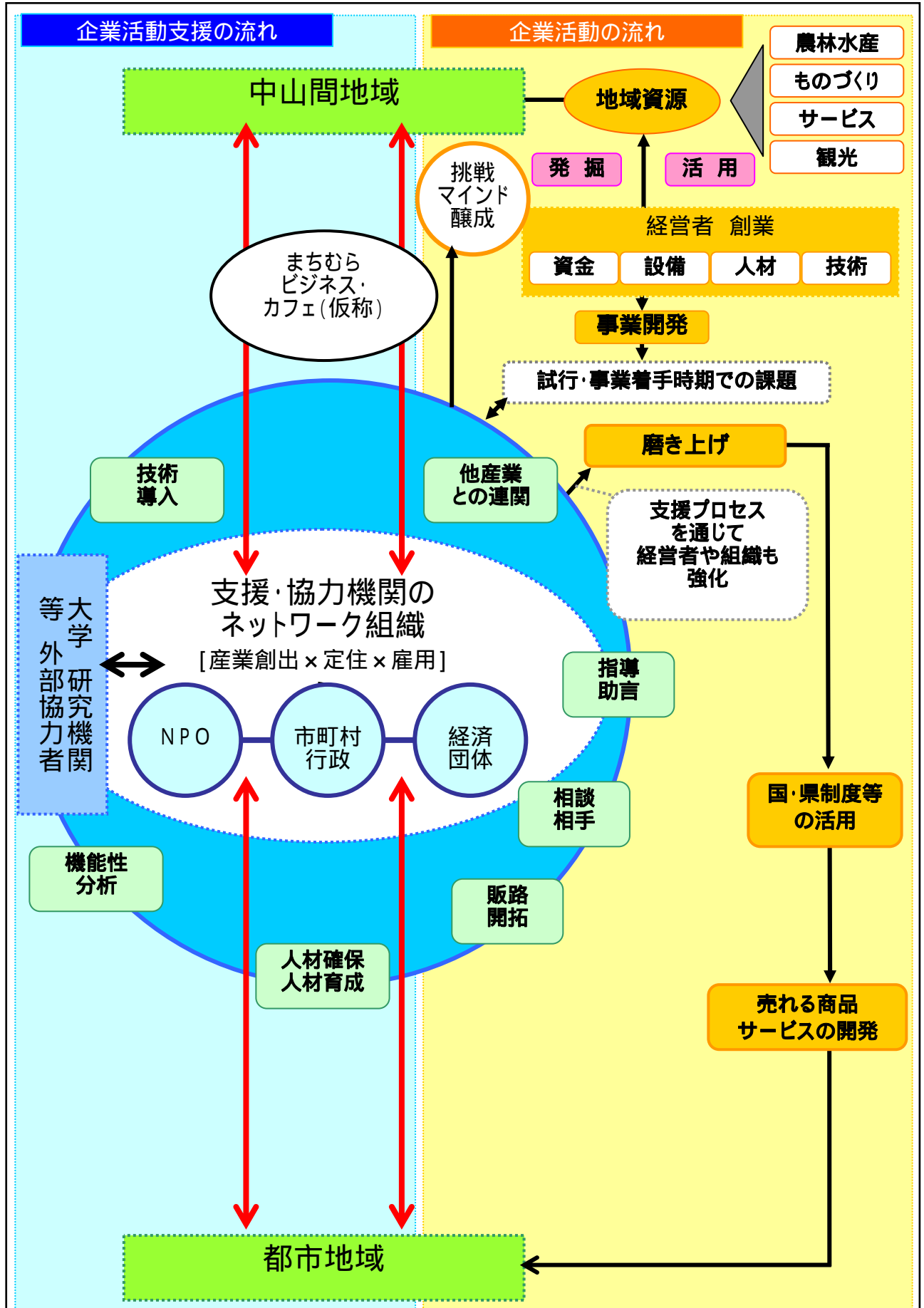
市町村（産業振興担当 地域振興担当 定住担当）

地域の想定

定住自立圏、広域行政圏単位など。

以上を踏まえた事業展開のイメージを次頁に図示する。

中山間地域における事業を育てる支援ネットワーク組織のイメージ



中国地域における取り組み事例

～岡山県津山市「つやま新産業創出機構」の取り組み～

津山市のものづくり産業発展の経緯

津山市は美作地方の中心地として古くから発展してきた商業都市であった。その津山市に変化が訪れたのは、昭和 50 年、中国自動車道の開通を契機として企業の立地が相次いだことによる。その後、中国地域でも有数の内陸型工業都市として、企業誘致件数約 100 社、旧津山市の製造品出荷額は昭和 50 年の 471 億円から平成元年には 2,125 億円にまで大きく成長した。

内発型産業への転換を図るために産業支援組織を設立

しかし、1990 年代のバブル崩壊や工場の海外移転といった流れのなかで、地域経済は厳しさを増していく。こうした状況を打開すべく市では、内発型の産業振興策に視点を向ける。そして、平成 8 年、市内の各産業を統合・プロデュースする機関「つやま新産業開発推進機構（現 つやま新産業創出機構）」を市、商工会議所が中心となって設立した。

つやま新産業創出機構は、鍵となる産業支援人材として、大手民間企業時代に社内のほぼすべての部署を経験し、産業プロデュースのプロである藪木伸一氏をチーフアドバイザーに招聘する。藪木氏は、市内はもちろん他地域の産業指標や経済動向を分析し、ステンレス加工業の集積を戦略的に進めるとともに、津山地域に立地する約 70 社の特殊技術を活かし、サニタリー分野のプラント部品加工等を地域産業クラスターとして推進している。また、早くから産学官連携に着目し、次世代を担う若手技術者の育成を目的とし、津山高専を中心とした産学官の連携事業を進めている。

農商工連携の拠点整備をめざす

このほか、食品加工分野では、地域農生産物を活用した加工食品の開発を進め、「つやま夢みのり」ブランドの育成に努めている。

平成 17 年の市町村合併後は、農林業資源の活用にいっそう力を入れ、農業支援部門（津山あぐりクラスター）を新設した。農商工連携による産業振興を目指し、「ステンレス加工」・「食品加工」・「ユニバーサルデザイン」・「あぐり」の 4 つの産業クラスターの構築をめざし、産業支援活動を実施している。

d 産業の担い手候補を中心に市町村の産業支援人材が集まり語り合い、学びあう場づくり

基本方向

中山間地域における事業化や起業にいたるプロセスでは、小さな地域のなかで顔を見知った仲間とともに、地域の将来や地域の課題、可能性などについての語らいをもつことが大変重要な意味をもっている。

こうした場をもつことで、地元住民でもあまり知られていなかった資源の所在や知恵がもたらされたり、地域のなかに思わぬ経歴や技能をもった人材がいるといった情報を入手したりすることがある。都市ではシステム化され提供されることのある情報でも、中山間地域では、顔の見える付き合いのなかではじめて共有されることがある。

また、お互いの思いやビジネスアイデアを語りあうことで、地域のなかに協力者の輪を広げていく機会にもなる。

加えて、こうした気軽な語らいの場に、農林水産業者、商工観光サービス業者、支援機関や市町村の産業支援担当者などを招き、会話をとおした学びの機会を設けることで、地域の語らいから出た種が事業化に向かってステップアップを後押しする場としても機能することができる。

中山間地域での事業を進める上で、今回取材したUターン者の担い手から「若者だけの事業はうまくいかないケースが多い。豊富な経験をもった先輩世代との交流機会をもつことは重要である」との指摘もあったように、中山間地域において事業への協力を得る上では、地域のなかで信頼の厚い地元経営者（OB）などに力を借りることも重要になる。こうした場の設置により、普段交流の少ない異世代間の交流機会を提供することも可能になる。

この語り合い、学びあう場として、気軽に集まり会話を生み出す「まちむらビジネス・カフェ（仮称）」を定期的開設する。

なお、開設する地域の単位は、自治体の広域合併前の旧市町村を想定する。

まちむらビジネス・カフェ（仮称）のイメージ

1) 開設の目的

中山間地域の農林水産業者、商工観光サービス業者、支援機関及び市町村職員等が気軽に集まり、地元地域の豊かな暮らしづくりなどについて、語り合い情報や思い、夢を共有し、アクションへのきっかけとなる場、ものごとのはじまりの場の創出を目的とする。

特に以下の3つの機会を提供する機能として役割を果たすことをめざす。

ビジネス・マッチング機会（物の持ち寄り） 人脈を広げる機会（特にUターン者が地域に溶け込む機会） ビジネス情報共有機会

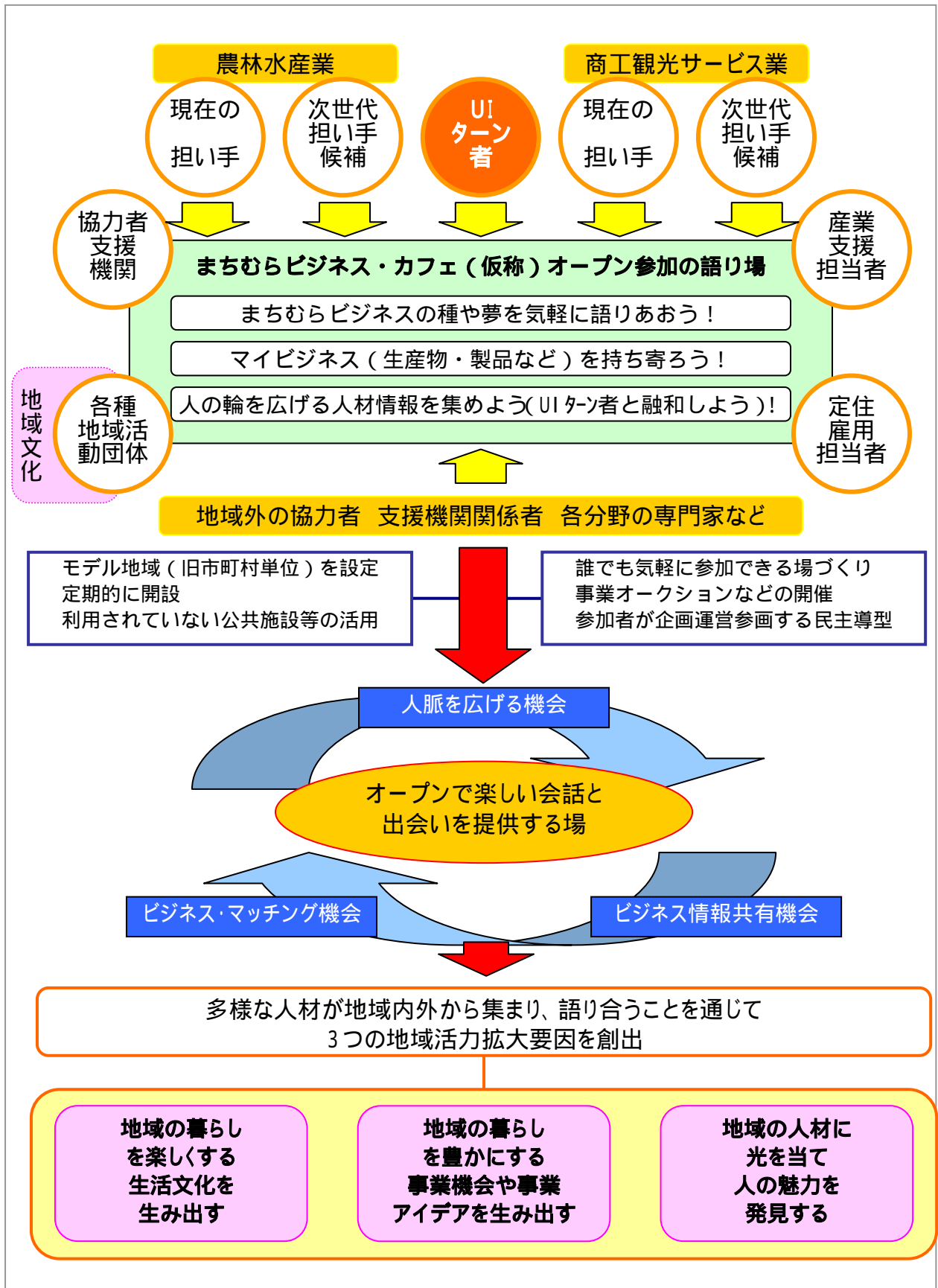
2) 開設の期間と開設場所

試行期間とモデルとなる地域（旧市町村単位を想定）を設定し、定期的開催する。

3) 想定される参加者

現在の企業や農林水産業の担い手、次世代の企業や農林水産業の担い手候補、地域のUターン者、地域内外の高い専門性等を有する協力者、市町村産業振興・定住・雇用担当者、産業支援機関担当者、経済団体関係者、産業・文化・医療福祉活動などのNPO、地域活動団体関係者、そのほか地域内外の本活動に興味を持つ人々。

〔まちむら・ビジネス・カフェ(仮称)のイメージ〕



中国地域における取り組み事例

～ NPO 法人 21 世紀の真庭塾 (岡山県真庭市) ～

誰もが市民として参加する学びの場づくり

21 世紀の真庭塾の設立は平成 4 年。中国横断自動車道(米子道)インターチェンジ付近への流通センター(現・真庭産業団地)誘致と、それを核にしたまちづくり構想の策定にあたり、住民参画のまちづくり委員会を結成。まちの将来ビジョンについて、さまざまな立場の市民が集まり、意見を交換した。この人のネットワークをもとに、人を中心とするソフトパワーを活かし、地域振興を図ろうと考えた当時の行政職員・仁枝章氏が主なメンバーに呼びかけたことが同塾のスタートとなった。

集まったメンバーの中心は地元企業の後継者ら有志 20 名。まずは、まちづくりに関する勉強会からスタートした。毎回のテーマ設定にあたっては、地域の経済環境など参加者の共通認識を育てることに配慮しながら行い、仕事が終わった夕方から深夜まで熱心な議論を続けた。

当初は一年限りの予定でスタートしたが、参加者の熱意でその後も活動を継続。自主研究会は 80 回を超えた。自主的な参加を基本とするこの塾が継続的に活動し、徐々に目的を絞り込み、展開を進めていくことができた理由のひとつに、さまざまな立場を超え、誰もが一市民として参加したことがあげられる。呼びかけ人の仁枝氏も行政職員としてではなく、一人の市民メンバーとして塾に関与した。このことにより、各業種や分野の情報が共有され、活性化の起爆剤となっていったのである。

環境と街並みを柱とする活動テーマを設定

平成 7 年には公的機関の専門家派遣事業を活用し、ゼロエミッションに関する勉強会を開催。この機会を得たことが契機となり、平成 9 年に「環境まちづくりシンポジウム」を開催。「環境」「街並み」という 2 つの柱となるテーマを設定。塾での勉強会が、時代の方向を踏まえた地域像の検討へと参加者の意識が成長していったことの証ともいえる。

このシンポジウムの成果を踏まえ、真庭塾内に「ゼロエミッション部会」と「街並み再生部会」を開設。公的機関の支援制度なども活用しながら、それぞれメンバーの経営する企業を中心となって、事業化に向けての歩みをスタートさせた。併せて、「資源循環型事業連携協議会」を開設し、大学や研究機関、行政なども参加した異業種交流を進めた。

平成 14 年、NPO として法人認証を取得。また、同塾が中心となってまとめた「木質系資源活用産業クラスター構想」の推進に向けて、協議会参加団体と自治体により「プラットフォームまにわ」を設立した。このプラットフォームまにわのメンバーが中心となり、平成 16 年に真庭バイオエネルギー株式会社と真庭バイオマテリアル有限会社が設立され、エネルギー利用事業及び原材料活用事業を開始した。

地域への思いを行動につなげた勉強会の重要性

地域の大きな特徴である森林資源の活用を基本に、地域外から各分野における一流の講師を招き勉強会を続けてきたことが、地域の担い手育成機会として効果を発揮した。また、難しい議論だけでなく、お互いの話題提供やみんなが関心をもっている内容をテーマとして設定し、展開したことで継続的な活動が可能になった。

真庭塾は、郷土愛を最大の共通項としながら、地域活力が低下することへの強い危機感をもった若手企業経営者の思いを集め、行動に転換させていった地域産業づくり運動といえる。決して背伸びをせず、足元を固め、可能性の追求に伴うリスクをみなで分かち合いチャレンジしていったこの活動は、中山間地域の産業の担い手育成機会の一形態として多くの示唆を与えるものである。